

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت مترو در قالب یک الگوی مفهومی و پارادایمی

حمیدرضا اسد^۱، امیرحسین محمودی^۲ بهارک شیرزاد کبریا^۳، فاطمه حمیدی فر^۴

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران در قالب ارائه الگوی مناسب 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 خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه مهارت‌های مدیریتی مدیران بود. با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند ۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها به صورت سند پژوهی و میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه سازمان یافته بود و پرسشنامه گردآوری داده‌ها از طریق روش داده بنیاد با رهیافت نظام‌مند انجام شد. روایی پژوهش از روش سه سویه سازی 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 مولفه و ۶۵ شاخص نهایی شد. نتایج نشان داد که ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران شامل بعد فردی (خود آگاهی، مدیریت استرس، مدیریت حل اثربخش مساله)، بعد میان فردی (مهارت ارتباطات سازنده، مهارت انگیزش اثربخش، مهارت تاثیر گذاری، مهارت مدیریت تضاد) و بعد گروهی (مهارت تفویض اختیار، مهارت تیمی، مهارت هدایت تغییر مثبت، بکارگیری تکنولوژی، بکارگیری الزامات مدیریتی) بود. با توجه به ابعاد و مولفه‌ها، الگوی ارائه شده از برازش مطلوبی برخوردار بود.

کلیدواژه‌ها: مهارت، مهارت‌های مدیریتی مدیران، داده بنیاد، رهیافت نظام‌مند

۱- گروه مدیریت آموزشی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (hamidreza_asad@yahoo.com)

۲- * استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
dr.mahmoodi1964@gmail.com (نویسنده مسئول)

۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
bsherezad86@yahoo.com

۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
fatemehhamidifar@gmail.com

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 به نقل از خجسته پور ۱۳۹۵) ۱ محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمانها برشمرده اند در حقیقت 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 (اکور ۲۰۱۲) ۴ محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمانها برشمرده اند در حقیقت موفقیت سازمان در گروهی مدیرانی شایسته و کاردان است (اسپارل و همکاران، ۲۰۱۳:۲۰۱۵) 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 به هم تعریف می‌شوند که تاثیر 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) ۷ همچنین می‌توان مهارت‌ها را به عنوان مجموعه رفتارهایی که ابزاری در رسیدن به نتایج یا برون داد هستند، توصیف کرد (بارترام، ۲۰۰۵) ۱۰ مهارت را به عنوان، دانش، یا نگرشی که فرد را توانمند می‌سازد تا به طور موثر 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) ۱۱ در همین چهارچوب 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 پردازد (امیرخانی، ۱۳۹۳)

در آستانه هزاره سوم، سازمانها به انعطاف پذیری 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 (جها نیان، ۱۳۹۱ به نقل از خجسته پور 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

- 1-Sain&moohanty
- 2-sparl & colobrait
- 3-jonson
- 4-okor
- 5-Sparl & colobrait

خود، چاره اندیشی کنند. تحقق این امر به دست مدیران لایق صورت می گیرد. بر این اساس جهت تقویت بنیه علمی و ساختار مدیریتی سازمانها، ابتدا باید مهارت‌های مورد نیاز شناسایی شده، سپس به دنبال آن به ارزیابی ارتقای مهارت‌های مدیران پرداخت. مهمترین نکته در علم مدیریت این است که مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آنها فراهم آید. (دعائی و مرتضوی ۱۳: ۱۳۸۴) توسعه مدیران صنعتی برای حضور در عصر جهانی شدن یکی از ضروریات کشور ماست. به قول برخی محققین، مدیران باید بفهمند که جهانی سازی تاثیرات متفاوتی بر مردم و کشورها دارد (اسوانسون و هولتون، ۲۰۰۹)^۱ از سوی دیگر با نگاهی به تحولات اخیر علی الخصوص پس از انتخابات سال ۱۳۹۲ و حرکت به سمت دیپلماسی نوین ایران در عرصه بین الملل، ضرورت این امر بیش از پیش احساس می گردد و بانگاهی به مفهوم صنعت متوجه خواهیم شد این واژه دارای تقسیم بندهایی است که نشاندهنده بخش‌هایی مختلف صنعتی در هر کشور است (نظیر: صنایع نفت و گاز، پتروشیمی، فولاد، نساجی، شیمیایی، غذایی، حمل و نقل، الکترونیک و مکانیک و غیره به هر روی آنچه مشخص و مبرهن است آن است که نادیده گرفتن و شناسایی مولفه های سازنده مهارت‌های مدیریتی مدیران در چنین مجموعه عظیم نیروی انسانی نمی تواند آسیب‌ها و یا مزیت‌های آن را حذف کند و بی گمان تنها پاک کردن صورت مسئله به جای حل آن است. بنابراین در تحقیق حاضر پژوهشگر درصد است جهت ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران الگوی مفهومی ارائه نماید.

هدف پژوهش:

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران

مبانی نظری:

- ۱- وتن و کامرون^۲ (۲۰۱۱): تحقیقی با عنوان توسعه مهارت‌های مدیریت «مهارت‌های معرفی شده در سال ۱۹۸۴ را توسعه و در دسته بندی جدیدی به شرح ذیل همراه با پرسشنامه به روز شده ارائه کردند مهارت‌های فردی: توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس شخصی، حل مشکلات تحلیلی و خلاقانه، مهارت‌های بین فردی: ایجاد روابط، به دست آوردن قدرت و نفوذ، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض، مهارت‌های گروهی: توانمندسازی و تفویض اختیار، ایجاد تیم‌های اثربخش و کار تیمی، رهبری تغییرات مثبت
- ۲- گریفین^۳ ۲۰۱۲: در تحقیقی با عنوان طراحی مدلی برای مهارت‌های مدیریتی مدیران برای مهارت‌های مدیران مدلی شامل ایت‌های ذیل را پیشنهاد می کند: -فنی، بین فردی، ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان
- ۳- کافمن و همکاران^۴ ۲۰۱۴: در تحقیقی برای مهارت‌های مدیران مدلی شامل ایت‌های ذیل را پیشنهاد می کنند: مشارکت، تسهیل، شناخت، برنامه‌ریزی، اهمیت زمان، کنترل جزییات، تنبیه، ناراحت شدن، به کار بردن فشار، شکایت کردن، داشتن روحیه، تعهد، خوب کار کردن، کیفیت بالا، بسیار سازنده
- ۴- جانسون^۵ ۲۰۱۷: منظور شناسایی مهارت‌های مدیران و تاثیر آن در نوآوری و چرخه سیاسی سیاستگذاران در دانشگاه صنعتی دفت هلند انجام داده که پرورش مهارت‌های انسانی ابتدا در کشورهای توسعه یافته سپس در کشورهای در حال توسعه از اهمیت و اولویت بالایی قرار دارد اما برای کشورهای عقب مانده از اهمیت کمتری برخوردار بوده و در اولویت‌های بعدی قرار می گیرد
- ۵- سیتکو و ژاکویاک^۶ (۲۰۱۶): در پژوهشی با عنوان "مهارت‌های مدیریتی و سبک‌های یادگیری در مدیریت تنوع در شرکت‌های نوآور با بررسی نظرات ۱۲۷۶ مدیر شرکت نوآور کشور لهستان اثبات کردند که مهارت‌های مدیریتی و توسعه آنها پایه موفقیت فرآیند مدیریت در شرکت‌های امروزی است یافته‌های دیگر این تحقیق نشان می دهد که مهارت‌های مدیریتی و سبک‌های یادگیری نقش حیاتی در توسعه اثربخشی ابزارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها دارد.

۶- کیامباتی و ایتونگا (۲۰۱۶): در تحقیقی با عنوان "مهارت‌های مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک شرکت" با بررسی ۱۶۹ شرکت بخش خصوصی کشور کنیا وجود رابطه مثبت و معناداری رابین مهارت‌های مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک شرکت‌ها را اثبات نمودند آنها همچنین نشان دادند که مدیریت بایستی توجه بیشتری به مهارت‌های مدیریتی نشان دهند.

۷- خجسته پور ۱۳۹۵: در رساله دکتری خود تحت عنوان: تدوین مدل توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران صنعت خودرو مطالعه موردی: صنعت خودروی ایران، پرداخته که طی آن در این پژوهش مدل توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران صنعت خودروی ایران را به سه دسته فنی، انسانی ادراکی تدوین و رتبه بندی نموده است: مهارت‌های فنی: حل مساله، توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس شخصی، مهارت‌های انسانی: ایجاد روابط، انگیزش اثربخش، مدیریت تضاد مهارت‌های ادراکی: تفویض اختیار، کار تیمی، رهبری

۸- کریمی ۱۳۹۷: در پژوهشی بنام طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی (۱۳۹۷) در شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی در شهر شیراز پرداخته که پس از ارائه مدل نشان می‌دهد در میان ابعاد مهم مهارت‌های مدیران، به ترتیب 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 جدول شماره ۱ خلاصه مدلها، الگوها و تئوری‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
دیدگاه اجتماعی	پرسیکلیا (2018)	مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های شبکه سازی، مهارت‌های بهبود مستمر، مدیریت بحران، مهارت مدیریت استرس، مهارت خلاقیت و نوآوری، برنامه ریزی، مهارت سازماندهی و هماهنگی و حل مشکلات
دیدگاه سیاسی	جانسون ۲۰۱۷	مهارت‌های سیاسی - مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی - خلاقیت و نوآوری
مدل کار با افراد	۲۰۱۹	سازمان‌ها در پی عملکرد بالا و استراتژی‌های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنان هستند که می‌تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی‌ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است.
طراحی مدل‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران پروژه برای صنعت ساخت و ساز در لهستان	کریستوف دزیکوفسکی ۲۰۱۷	هدف از این مطالعه، خلق یک مدل از شایستگی‌های مدیران پروژه سخت و ساز 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. با استفاده از رویکرد پیشنهادی، فرآیند مدیریت پروژه ساخت و ساز می‌تواند به مقوله ای سفارشی تبدیل شود.
مدل پیامدهای مهارت‌های مدیریتی در گردشگری	کیم و همکاران در سال (۲۰۱۷)	در مطالعه ای 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

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
الگوی مهارتهای ادراکی مدیریتی	هرسی و بلانچارد ۲۰۱۵	است، متغیر مدیریت گوناگون سطوح در نیاز مورد ادراکی و فنی های مهارت مقدار که درحالی است انسانی مهارت دارد، اهمیت همه سطوح در که مشترکی شاخص
مدیریتی الگوی مهارتهای اولیای کار اثربخشی برای آموزشی	کوالسکی (۲۰۱۴)	نکته‌های از یکی آموزشی اولیای کار اثربخشی برای مدیریتی های مهارت به مربوط های نگرش مورد های گروه تمام ادراکی و انسانی فنی، های مهارت های مقوله در و است مدیریتی مهم داشتند. هاتاکید مهارت تر بیش بر آزمون
مدل مهارتهای مدیریتی مدیران	کافمن و همکاران درسال ۲۰۱۴	در تحقیقی برای مهارتهای مدیران مدلی شامل ایتم های ذیل را پیشنهاد می کنند: مشارکت، تسهیل، شناخت، برنامه‌ریزی، اهمیت زمان، کنترل جزییات، تنبیه، ناراحت شدن، به کار بردن فشار، شکایت کردن، داشتن روحیه، تعهد، خوب کار کردن، کیفیت بالا، بسیار سازنده.
نمایه های مهارت رهبری و اثربخشی مدیریت در یونان	تری و لاس و رک لی تیس (۲۰۱۴)	ایشان تاثیر مهارتهای رهبری رابر اثربخشی اجرایی مدارس اثبات می کند. وی ۴ مهارت مدیریتی را در این تحقیق مورد بررسی قرار داده است که عبارتند از: مهارتهای ارتباطی، مهارتهای تصمیم گیری، مهارتهای انضباطی و مهارتهای سازماندهی
مدل مهارتهای ضروری برای رهبری اثربخش در توسعه محل کار	چانگ (۲۰۱۳)	وی در تحقیقی با عنوان "مهارتهای ضروری برای رهبری اثربخش در توسعه محل کار متنوع با ارائه مدلی یازده مهارت رهبری ضروری را برای یک رهبر جهانی موفق و ارتباط آنها را با فرهنگ سازمانی مرکب، تنوع فرهنگی، تفاوت جنسیتی و پویایی گروهی بیان می کند.
ارائه مدل مجموعه ای از مهارتهای مدیران بازاریابی جهانی	گرفیت و هاپنر (۲۰۱۳)	ایشان در تحقیقی با عنوان "مدیران بازاریابی جهانی «بهبود استراتژی بازاریابی جهانی از طریق توسعه مهارتهای نرم» با ارائه مدلی مجموعه ای از مهارتهای مدیران بازاریابی جهانی را برای افزایش اثر بخشی آنها ارائه و به منظور توسعه اجرایی استراتژی بازاریابی جهانی آزمون می نمایند این مدل مهارتهای را که شرکت ها می توانند مدیران بازاریابی جهانی خودرا پرورش دهند مشخص می کند.
ارائه الگوی مهارتهای بین فرهنگی پویا و اثربخش رهبر جهانی	کالی گوری و تری کو (۲۰۱۲)	در تحقیقی با عنوان "مهارتهای بین فرهنگی پویا و اثربخش رهبر جهانی" با آنالیز اطلاعات مربوط به چهارصد و بیست رهبر جهانی «تاثیر ترکیبی از ویژگیهای شخصیتی مانند (برون گرایی) تجربه گرایی و شفافیت) و تجربیات میان فرهنگی (همچون تجربیات کاری و سازمانی میان فرهنگی و تجربیات غیر کاری میان فرهنگی) به عنوان پیش بینی کننده های شایستگی های میان فرهنگی پویا اثبات گردیده است. این مهارتها مشخص کننده رتبه اثربخشی رهبر جهانی هستند
عنوان طراحی مدلی برای مهارتهای مدیریتی مدیران	گرفین (۲۰۱۲)	در تحقیقی با عنوان طراحی مدلی برای مدیران مدلی شامل ایتم های ذیل را پیشنهاد می کنند: فنی، بین فردی، ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم گیری، مدیریت زمان
دیدگاه اولوریسید	اولوریسید (۲۰۱۱)	در تحقیقی با عنوان "تاثیر مهارتهای مدیران سطوح میانی بر اثربخشی سازمان در بخش آموزش" چهار مهارت ارتباطی «انگیزشی» تصمیم گیری وحل مساله را برای مدیران دانشگاهی آزمون می کند و اثبات می کند که مهارتهای مدیران تاثیر قابل توجهی بر اثربخشی خدمات پژوهشی و خدمات اجتماعی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و همچنین راندمان دانشجویان ندارد.
دیدگاه سونیا	سونیا (۲۰۱۱)	در تحقیقی با عنوان "مهارتهای مدیریتی و اخلاق در خدمات عمومی" وجود رابطه معناداری میان مهارتهای مدیریتی و اخلاق مدیران را اثبات می کند. وی دراین تحقیق به اهمیت مهارتهای مدیریتی اشاره نموده و تبیین می نماید که یادگیری و بکارگیری تکنیکهای گوناگون و مهارتهای انسانی و ادراکی و سایر مهارتها مدیران را برای تثبیت ارزشهای اخلاقی در سازمان توانمند می سازد

نام مدل/الگو/تئوری	طراح	خلاصه مدل/الگو/تئوری
مطالعه سانچز و همکاران	سانچز (۲۰۱۰)	مهارت‌های لازم برای مدیران زنجیره تامین بصورت زیر شناسایی شدند: مهارت در کار با کامپیوتر، مهارت در مذاکره، مهارت در تحلیل هزینه، مهارت در خرید های بین المللی، مهارت‌های فنی
مدل بامبا کاس و پاتریکسون	بامبا کاس و پاتریکسون (۲۰۰۹)	رهبری، ایشان برای مهارت‌های مدیران مدلی شامل ایتم های ذیل را پیشنهاد می کنند: اثرگذاری، شنیدن نوشتن، شفاهی، تسلط بین فردی، ارتباطات انعطاف پذیری، مشکل، حل مریگیری،
مدل چانگ	چانگ (۲۰۰۸)	وی در تحقیقی برای مهارت‌های مدیران مدلی شامل ایتم های ذیل را پیشنهاد می کند: آموزش، کار، زمان بندی و هدف گذاری، برنامه ریزی و استانداردها تنظیم اولویت بندی، و زمان مدیریت سازماندهی، و دادن گوش مشورت، و انضباط عملکرد، افراد و ارزیابی تفویض، و هدایت وزن دهی و مساله، تصمیم گیری حل و شناسایی نشده حریف اطلاعات کسب واضح، دادن اطلاعات تحلیلی و صریح تفکر ریسک،
کریمی	۱۳۹۷	وی طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی (۱۳۹۷) در میان ابعاد مهم مهارت‌های مدیران، به ترتیب 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 می باشند.
سادات عربی	۱۳۹۷	وی در بررسی تأثیر مهارت های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه ی گردشگری شهری (مورد مطالعه: شهرداری های استان مازندران) پرداخته که یافته های تحقیق حاکی از آن است که مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری تاثیر مثبت و معنی داری دارد
سلطانیه	۱۳۹۶	وی در تحقیقی بنام طراحی و تبیین الگوی مهارتی مدیران کارکردی در شرکت های صنعت برق پرداخته که نتایج ان عبارتند از: ۱- رهبری استراتژیک ۲- قابلیت سازی ۳- گرایش به رشد
کمری	۱۳۹۶	در پژوهشی بنام تاثیر مهارت‌های مدیران بر افزایش نوآوری در شرکت نفت تهران نشان داد انواع نوآوری شامل (سازمانی، فرایند، استراتژیک) با مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) رابطه معناداری دارد.
نیک آیین و همکاران	۱۳۹۵	در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی پرداختند. نتایج بدست آمده از پژوهش نشان دادند که بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی، و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه ای مثبت و معنی دار وجود دارد. هم چنین، بین مهارت‌های سه گانه مدیران در سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی و عملیاتی) تفاوتی معنی دار وجود دارد
خجسته پور	۱۳۹۵	در پژوهشی با عنوان تدوین مدل توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران صنعت خودرو در کلاس جهانی طی آن در این پژوهش مدل توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران صنعت خودروی ایران در کلاس جهانی تدوین و علاوه بر رتبه بندی مهارت‌های مدیریتی، ویژگیهای هر مهارت نیز احصاء و رتبه بندی گردیده است.

روش شناسی تحقیق

از نظر هدف کاربردی است. از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. از آنجاکه در این پژوهش هدف اصلی ارائه مدل مفهومی مناسب برای ارتقاء مهارت های مدیریتی مدیران می باشد به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه مولفه ها و شاخص های ارتقاء مهارت های مدیریتی مدیران، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط پرداخته (روش فرا ترکیب) سپس موضوع پژوهش از طریق مصاحبه با شرکت کنندگان محدود بررسی، شاخص ها و مؤلفه های اولیه مهارت های مدیریتی مدیران شناسایی شد و مدل اولیه تحقیق شکل گرفت. لذا با استفاده از مصاحبه نیمه سازمان یافته ابعاد، مولفه ها و شاخص های شناسایی شده را بررسی (تحلیل مضمون)، و در ادامه از تکنیک داده بنیاد رهیافت نظامند به منظور توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافق گروهی برای اصلاح، تأیید، رد و یا اضافه کردن شاخص ها و مؤلفه های مهارت های مدیریتی مدیران پرداخته شد. جامعه و نمونه آماری شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه مهارت های مدیران بود. خبرگان پژوهش افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مهارت های مدیران برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه گیری 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 داده بنیاد رهیافت نظامند بود و روش تجزیه و تحلیل داده ها تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار MAXQDA بود.

یافته ها

ابعاد، مولفه ها و شاخص های ارتقاء مهارت های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران کدام اند؟ جهت پاسخ گویی به این سؤال پژوهش، مبانی نظری و پژوهش های انجام شده در ایران و جهان با استفاده از روش فرا ترکیب هفت مرحله ای سندلوسری و باروسو (2007) به شرح ذیل مورد مطالعه قرار گرفت: 1- تنظیم سوال پژوهش 2- انجام ادبیات نظام مند 3- جستجو و انتخاب مقالات مناسب 4- استخراج اطلاعات مقاله؛ 5- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی 6- کنترل کیفیت و 7- ارائه یافته ها می باشد. در این پژوهش بعد از استخراج متون از مقالات منتخب با توجه به هم معنی بودن واژه ها، همپوشانی لازم صورت گرفته شد، به طوری که 396 کد شناسایی، و با توجه به هم معنی بودن برخی از آنها، همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت 259 کد یا مفهوم استخراج گردید. با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آنها در یک مفهوم مشابه به عنوان معیار دسته بندی گردید که در نهایت 91 مهارت شناسایی شدند که نتایج در جدول شماره دو به شرح ذیل ارائه می گردد

مهارت	ردیف
مهارت در ایجاد روابط و استفاده از شبکه	۱
مهارت در روابط کاری مناسب	۲
مهارت در کار کردن اثربخش با افراد مختلف از حیث سن، جنسیت، نژاد، مذهب یا عقاید سیاسی (مدیریت تنوع)	۳
مهارت در نشان دادن رهبری مناسب در تیم	۴
مهارت در تجزیه و تحلیل حقایق و تست فرضیات	۵
مهارت در چانه زنی، متقاعدسازی و مذاکره اثربخش با دیگران	۶
مهارت در تعریف مسئله و عوامل موثر بر آن	۷
مهارت در شناسایی نیازهای مشتری	۸
مهارت در تعیین دوام تجاری ایده ها	۹
مهارت در ترجمان ایده به عمل	۱۰

مهارت	ردیف
مهارت در انجام محاسبات ریاضی (مانند بودجه‌ریزی و مدیریت مالی) به منظور حل مسائل	۱۱
مهارت در توسعه و ارزیابی طیف وسیعی از گزینه‌ها	۱۲
مهارت در ارائه راهکارهای عملی	۱۳
مهارت در سازماندهی صحیح اطلاعات و داده‌ها	۱۴
مهارت در شناخت ساختار سازمانی	۱۵
مهارت در بازاریابی و فروش محصولات و خدمات سازمان	۱۶
مهارت در تعیین روشن و قابل حصول اهداف پروژه	۱۷
مهارت در توسعه اهداف استراتژیک	۱۸
خلاقیت، ارائه ایده‌ها و راه‌حلهای نوآورانه	۱۹
مهارت در حل نگرانیهای مشتری در رابطه با مسائل پیچیده	۲۰
مهارت تصمیم‌گیری و کاردان بودن	۲۱
مهارت در گزارشدهی پیشرفتهای و نتایج	۲۲
داشتن دانش مدیریت منابع انسانی	۲۳
مهارت در انجام وظایف مدیریت (تخصیص، هماهنگی و نظارت)	۲۴
مهارت در تسهیم دانش و تجربه در محل کار	۲۵
مهارت کمک به یادگیری جمعی در محل کار	۲۶
مهارت در تسهیم دانش و ارائه ایده‌های مناسب	۲۷
تسلط بر زبان انگلیسی و دیگر زبان‌های مورد نیاز	۲۸
مهارت در یادگیری مداوم	۲۹
مهارت در شناسایی نیازهای یادگیری به منظور تطابق با تغییرات	۳۰
مهارت در حساسیت نسبت به مسائل سیاسی، تجاری، محیطی و فرهنگی و...	۳۱
مهارت در شبیهسازی تهدیدهای احتمالی	۳۲
استفاده مناسب از فناوری	۳۳
مهارت داشتن چشم انداز و اهداف فردی	۳۴
مهارت در ارزیابی و نظارت بر عملکرد خود	۳۵
اعتماد به نفس در ایده‌ها و چشمانداز خود	۳۶
مهارت در گوش دادن، درک و صحبت کردن به صورت روشن و واضح	۳۷
مهارت نگارش مناسب برای مخاطبان مختلف	۳۸
مهارت در حل و فصل اختلاف نظرها	۳۹
مهارت در همکاری و کمک به نتایج تیم	۴۰
مهارت در کار با ذینفعان و حامیان مالی سازمان	۴۱
مهارت در استفاده از طیف وسیعی از روشهای ارتباطی کسب و کار	۴۲
مهارت استفاده از فناوری اطلاعات به منظور سازماندهی داده‌ها	۴۳

مهارت	ردیف
یادگیری مهارت های جدید مرتبط با فناوری اطلاعات	۴۴
مهارت در بکارگیری طیف وسیعی از استراتژی های حل مسئله	۴۵
مهارت در شناخت مرزهای سازمان	۴۶
مهارت در شناخت قابلیت های سازمان	۴۷
مهارت در تبیین ایده ها و چشم انداز خود	۴۸
مهارت در مسئولیت پذیری	۴۹
مهارت در مدیریت افراد (آموزش، توسعه، انگیزش، دادن بازخورد و هدایت)	۵۰
مهارت در جمع آوری، تحلیل و سازماندهی به اطلاعات	۵۱
مهارت در تصمیم گیری واقعینانه و برنامه های عملیاتی	۵۲
مهارت در ریسک پذیری	۵۳
مهارت در تشخیص قوت ها و محدودیت های خود	۵۴
مهارت در نشان دادن انعطاف پذیری از خود	۵۵
باز بودن به منظور ایده ها و تکنیک های جدید	۵۶
سرمایه گذاری در زمان و تلاش به منظور یادگیری مهارت های جدید	۵۷
مهارت جانشین پروری	۵۸
مهارت در حل مسائل به صورت مستقل و یا در تیم ها	۵۹
داشتن طیف وسیعی از مهارت های اولیه فناوری اطلاعات	۶۰
مهارت در بکارگیری فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار مدیریتی	۶۱
مهارت در تعریف مشخصات و استانداردهای کیفیت	۶۲
مهارت در برنامه ریزی استفاده از منابع (مانند زمان، افراد و امور مالی و مواد)	۶۳
قوانین و مقررات درون سازمانی و برون سازمانی	۶۴
مدیریت بحران	۶۵
مهارت در تعیین معیارهای ارزیابی و مشارکت در بهبود مستمر	۶۶
مهارت در برنامه ریزی راهبردی	۶۷
مهارت در پیاده سازی و نظارت بر راهحل ها	۶۸
مهارت در ارزیابی فرآیندها و نتایج	۶۹
مهارت در استفاده از طیف وسیعی از رسانهها به منظور یادگیری، مشاوره، حمایت همکاران، شبکه سازی،	۷۰
یادگیری مسائل فنی از قبیل یادگیری در خصوص محصولات و مسائل مربوط به افراد (مانند جنبه های فرهنگی)	۷۱
مهارت اخلاق کاری و حرفه ای	۷۲
مهارت در کار کردن تحت فشار و مدیریت استرس	۷۳
مهارت در نشان دادن همدلی، ابراز وجود، ادب و خوش اخلاقی	۷۴
مهارت در ارتباط با مشتریان	۷۵
مهارت در شناسایی فرصت هایی که برای دیگران آشکار نمی باشند	۷۶

مهارت	ردیف
مهارت در ارزیابی مزیت رقابتی ایده های ارائه شده	۷۷
دانش سیستم‌های اطلاعات مدیریت	۷۸
استفاده از ایمنی و بهداشت شغلی به منظور بکارگیری فناوری	۷۹
مهارت در نشان دادن ابتکار عمل به منظور شناسایی و حل مسائل	۸۰
استفاده از تفکر راهبردی و سیستمی	۸۱
مهارت در مربیگری، مشاوره و دادن انگیزه به دیگران	۸۲
مهارت در ارائه و دریافت بازخورد سازنده در تیم	۸۳
مهارت مدیریت تعارض	۸۴
مهارت در هدایت و اداره جلسات	۸۵
مهارت در مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی اقتضایی	۸۶
مهارت در مدیریت زمان و اولویتها(تعیین نقاط حساس)	۸۷
مهارت در شناسایی نقاط قوت و ضعف اعضای تیم	۸۸
مهارت در روشسازی نقش های تیم و انجام وظایف مورد توافق	۸۹
مهارت در درک عمومی سیستم‌های کسبوکار و روابط بین آنها	۹۰
مهارت در مدیریت یادگیری خود	۹۱

. با عنایت به مفاهیم مستخرج شده پس از شناسایی مهارت‌ها و انطباق بیشتر با مدل‌های معرفی شده مجدداً "غریبالگری صورت گرفته شده و در نهایت این مفاهیم با نظر اساتید راهنما و مشاور به ۳ بعد و سیزده مولفه 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 0.56، که با توجه به جدول شماره سه، در سطح معتبر قرار گرفته است.

		نظر پژوهشگر		
		بله	خیر	مجموع کد گذار اول
نظر خبره	بله	A=8	B=5	13
	خیر	C=2	D=1	3
	مجموع کد گذار دوم	10	6	16

$$A + D/N = 9/16 = 0.56$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A-B}{N} * \frac{A-C}{N} * \frac{C-D}{N} * \frac{B-D}{N}$$

$$\frac{3}{16} * \frac{6}{16} * \frac{1}{16} * \frac{4}{16} = 0.001098632$$

$$K = \frac{\text{شانسی توافق} - \text{شده مشاهده توافقات}}{1 - \text{شانسی توافق}} = \frac{0.561126}{1 - 0.9989} = 0.561744$$

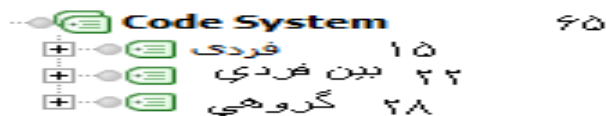
یافته های این بخش پژوهش همان یافته های جدول شماره چهار زیر می باشد.

شاخص	مؤلفه	بعد
دقت ۱-۱-۱	خود آگاهی ۱-۱	فردی ۱
مسئولیت پذیری ۲-۱-۱		
روشنفکری ۳-۱-۱		
هوش اجتماعی ۴-۱-۱		
حکمت مدیریت ۵-۱-۱		
تحرک ۶-۱-۱		
دانش ۷-۱-۱		
مدیریت زمان ۱-۲-۱	مهارت مدیریت استرس ۲-۱	۱۵
امیدواری ۲-۲-۱		
حذف عوامل استرس زا ۳-۲-۱	مهارت حل اثربخش مساله ۳-۱	
تفکر خلاقانه ۱-۳-۱		
بکارگیری ابتکارها ۲-۳-۱		
بکارگیری مدل های تجاری ۳-۳-۱		
فکر و عمل کار آفرینانه ۴-۳-۱		
عدم اتخاذ تصمیمات مشابه ۵-۳-۱		
تمایل قوی برای کارکردن در خارج ۱-۱-۲	ارتباطات سازنده ۱-۲	
مهارت های زبان خارجی ۲-۱-۲		
دانش فرهنگ ها ۳-۱-۲		
ارتباط شفاهی موثر ۴-۱-۲		
دوست داشتن افراد ۵-۱-۲		
شهرت اجتماعی ۶-۱-۲		
درک سیستم های سیاسی و دولتی ۷-۱-۲		
ارائه مشاوره و مهارت های مشاوره ای ۸-۱-۲		
انرژی ۱-۲-۲	انگیزش اثربخش ۲-۲	بین فردی ۲ ۲۲
محیط کار بهره ور ۲-۲-۲		
تعریف موفقیت برای کارکنان ۳-۲-۲		
محبوبیت ۴-۲-۲	مدیریت تضاد اثربخش ۳-۲	
انعطاف پذیری ۱-۳-۲		
رفتار بی طرفانه ۲-۳-۲		
توانایی قضاوت ۳-۳-۲		
کنار آمدن با ابهامات ۴-۳-۲		
قاطعیت ۵-۳-۲		
اقدام مسئولانه بجای سرزنش ۶-۳-۲		
سخنوری ۲-۴-۲		
مذاکره موثر ۳-۴-۲		

شاخص	مؤلفه	بعد
ظرفیت سازی برای یادگیری ۱-۳-۱	تفویض اختیار ۱-۳	گروهی ۲۸
توانمند سازی ۲-۱-۳		
توسعه کارکنان ۳-۱-۳		
تفویض اختیار ۴-۱-۳		
الهام بخشیدن به دیدگاه مشترک ۱-۲-۳	مهارت تیمی ۲-۳	
تیم سازی ۲-۲-۳		
توانایی اجتماع سازی ۳-۲-۳		
مشارکت در پروژه ها ۴-۲-۳		
کار موثر در تیم ها ۵-۲-۳		
رهبری دیگران ۶-۲-۳	هدایت تغییر مثبت ۳-۳	
نگاه به تغییرات به عنوان فرصت ۱-۳-۳		
تغییر دادن ۲-۳-۳		
سازگاری با تغییرات ۳-۳-۳		
اجازه دادن به افراد که بدانند چه کسی را باید راضی کنند ۴-۳-۳		
ساختن ارزش های اخلاقی ۵-۳-۳	سازگاری ۴-۳	
تجربه کار در خارج ۱-۴-۳		
تنوع پذیری فرهنگی ۲-۴-۳		
تنظیم صحیح وضعیت خانواده ۳-۴-۳		
سازگاری با محیط کسب و کار ۴-۴-۳		
سازگاری با تفاوت های زمانی ۵-۴-۳	بکارگیری تکنولوژی ۵-۳	
مهارت های رایانه ای ۱-۵-۳		
بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در تصمیم گیری ۲-۵-۳	بکارگیری الزامات مدیریتی ۶-۳	
نگرش مثبت به الزامات مدیریتی ۱-۶-۳		
ترسیم چشم انداز ۲-۶-۳		
استخدام با دقت ۳-۶-۳		
توانایی فنی قوی ۴-۶-۳		
ریسک ۵-۶-۳		
مهارت های بهره برداری از فضا ۶-۶-۳		

همانطور که اشاره گردید با نظر اساتید و صاحب نظران ۱۳ مؤلفه استخراج شد. پس از کدگذاری ابعاد نام گذاری گردید و سه بعد فردی، بین فردی 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)، بر اساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله بندی شدند و در نهایت ۱۳ مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند. با توجه به داده‌های جمع آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، کدگذاری مصاحبه‌های جمع آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع شد. شایان ذکر است که با ۳۰ خبره در این زمینه براساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۳ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و استفاده از نرم افزار MAXQDA به این سؤال

پاسخ داده شد. پاسخ های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدولی آورده شده است که بیانگر شاخص ها و مؤلفه های اصلی پژوهش می باشد تحلیل شاخص ها و مؤلفه های شناسایی شده به شرح ذیل

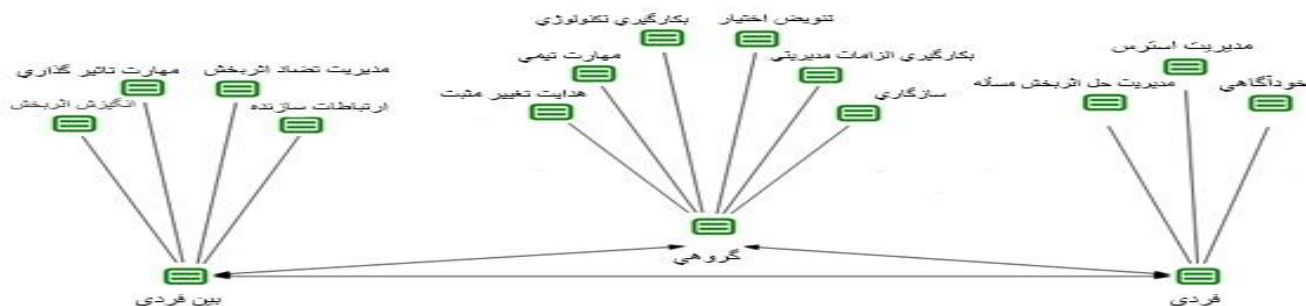


شکل شماره ۱ فراوانی (عددی) کدها برای هر یک از ابعاد و مولفه ها



شکل شماره ۲ فراوانی (عددی) کدها برای هر یک از ابعاد و مولفه ها

شکل فوق سهم فراوانی کدهای اولیه در شناسایی کدهای ثانویه را نشان می دهد. همان طور که در بالا مشخص شد، بعد از انجام تحلیل محتوای کیفی ۱۳ زیر مقوله کشف شد، در جدول زیر چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده ها با استخراج مفاهیم و مقوله ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله های بی ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه کننده ها، فراوانی و منبع مربوط به هر یک از مقوله ها در جدول شماره پنج زیر آمده است لازم به ذکر است بر اساس مفاهیم و مقوله های جدول قبل، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد. در مرحله سوم از فرایند کدگذاری داده های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۱۳ طبقه صورت گرفته است. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. پس از این در مرحله با توجه به گزینه های پیشنهادی و متغیرهای زبانی پرسشنامه ای طراحی گردید. که در پایان این مرحله توافق آراء حاصل شده است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می دهد ۱۳ مولفه قابل شناسایی است. در نهایت با توجه به ابعاد و مولفه ها، مدل مفهومی به شرح زیر به دست آمد.



شکره سه مدل مفهومی پژوهش

اعتباریابی مدل مفهومی تحقیق: تأیید مدل مفهومی حاصل از استخراج نتایج تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان از طریق نرم‌افزار MAXQDA از طریق آزمون همبستگی پیرسون قابل مشاهده می‌باشد.

گروهی	بین فردی	فردی		
		۱	همبستگی Sig.	فردی
	۱	**۰.۷۳۸ ۰.۰۰۰	همبستگی Sig.	بین فردی
۱	**۰.۷۹۴ ۰.۰۰۰	**۰.۸۰۲ ۰.۰۰۰	همبستگی Sig.	گروهی

ارائه مدل پارادایمی با توجه به نتایج استخراج شده از فرآیند تئوری داده بنیاد (رهیافت نظامند): جدول پنج: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
16, 18, 110, 117, 14, 1۳6	وتن و کمرون (۲۰۱۷) Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	دقت	خود آگاهی	
110, 16, 15, 11, 17, 1۱۸		مسئولیت پذیری		
113, 114, 115, 1۲۲, 1۱, 1۲		روشنفکری		
112, 15, 114, 12, 111, 1۲۰		هوش اجتماعی		
110, 19, 11, 113, 111 1۲۴		حکمت مدیریت		
16, 18, 110, 117, 14, 1۱۹		تحرک		
16, 18, 110, 117, 14, 1۲۸		دانش		
110, 16, 15, 11, 17, 1۲۹	وتن و کمرون (۲۰۱۷) Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	مدیریت زمان امیدواری حذف عوامل استرس زا	مدیریت استرس	فردی
113, 114, 115, 16, 1۲۵	کریمی ۱۳۹۷	تفکر خلاقانه	مدیریت حل اثربخش مساله	
112, 15, 114, 12, 111, 1۳۰		بکارگیری ابتکارها		
110, 19, 11, 113, 111, 1۲۱		بکارگیری مدل‌های تجاری		
110, 19, 11, 113, 111, 1۱۶		فکر و عمل کار آفرینانه		
12, 16, 110, 120 1۲۸		مهارت‌های زبان خارجی		
110, 16, 15, 11, 17, 1۱۹		دانش فرهنگ‌ها		
113, 114, 115, 1۲۹		ارتباط شفاهی موثر		
112, 15, 114, 12, 111, 1۲۶	اسچنگل و همکاران ۲۰۱۳	شهرت اجتماعی	انگیزش اثربخش	بین فردی
110, 19, 11, 113, 111, 1۲۰		درک سیستم‌های سیاسی و دولتی		
110, 16, 15, 11, 17, 1۳۰		ارائه مشاوره و مهارت‌های مشاوره‌ای		
113, 114, 115, 1۲۵		انرژی		
112, 15, 114, 12, 111, 1۱۶		محیط کار بهره‌ور		

110, 19, 11, 113, 111, 118		تعریف موفقیت برای کارکنان			
16, 18, 110, 117, 14, 117		محبوبیت			
110, 18, 11, 13, 14, 119		انعطاف پذیری	مدیریت تضاد اثربخش		
16, 18, 110, 117, 14, 122		رفتار بی طرفانه			
110, 16, 15, 11, 17, 124	نصرالهی ۹۴	توانایی قضاوت			
113, 114, 115, 126		کنار آمدن با ابهامات			
113, 114, 115, 128		قاطعیت			
112, 15, 114, 12, 111, 123		اقدام مسئولانه بجای سرزنش			
110, 18, 11, 13, 14, 122	خجسته پور ۱۳۹۵	تمایل قوی برای کار کردن در خارج		ارتباطات سازنده	
12, 16, 110, 120, 128		مهارت های زبان خارجی			
110, 16, 15, 11, 17, 119		دانش فرهنگ ها			
113, 114, 115, 129		ارتباط شفاهی موثر			
110, 18, 11, 13, 14, 122	خجسته پور ۱۳۹۵	تمایل قوی برای کار کردن در خارج			
110, 18, 11, 13, 14, 125		فکر و عمل استراتژی	مهارت تاثیر گذاری		بین فردی
12, 16, 110, 120, 129		سخنوری			
110, 16, 15, 11, 17, 113	اشرفی ۹۵	سخنوری			
113, 114, 115, 12		مذاکره موثر			
112, 15, 114, 12, 111, 119		کار کردن موثر با مدیران بالا دست			
112, 15, 114, 12, 111, 120	کافمن ۲۰۱۲	ظرفیت سازی برای یادگیری	تفویض اختیار		
110, 19, 11, 113, 111, 129	وتن و کمرون ۲۰۱۱	توانمند سازی			
110, 16, 15, 11, 17, 127		توسعه کارکنان			
113, 114, 115, 126		تفویض اختیار			
112, 15, 114, 12, 111, 116	ویلسون ۲۰۰۴ و کریمی ۱۳۹۷	الهام بخشیدن به دیدگاه مشترک	مهارت تیمی	گروهی	
110, 19, 11, 113, 111, 122		توانایی اجتماع سازی			
16, 18, 110, 117, 14, 117		تیم سازی			
110, 18, 11, 13, 14, 119		مشارکت در پروژه ها			
16, 18, 110, 117, 14, 113		کار موثر در تیم ها			
110, 16, 15, 11, 17, 115		رهبری دیگران			
113, 114, 115, 116	کافمن ۲۰۱۲ وتن و کمرون ۲۰۱۱	نگاه به تغییرات به عنوان فرصت	هدایت تغییر مثبت		
112, 15, 114, 12, 111, 122		تغییر دادن			
110, 19, 11, 113, 111		سازگاری با تغییرات			
113, 114, 115, 116		اجازه دادن به افراد که بدانند چه کسی را باید راضی کنند			
112, 15, 114, 12, 111, 119		ساختن ارزش های اخلاقی			
112, 15, 114, 12, 111, 130	مصاحبه	تجربه کار در خارج	سازگاری		
112, 15, 114, 12, 111, 118		تنوع پذیری فرهنگی			
110, 19, 11, 113, 111, 116		تنظیم صحیح وضعیت خانواده			
16, 18, 110, 117, 14, 122		سازگاری با محیط کسب و کار			
112, 15, 114, 12, 111, 117		سازگاری با تفاوت های زمانی			

110, 19, 11, 113, 111, 1۲۵	مصاحبه	مهارت‌های رایانه ای	بکارگیری تکنولوژی
113, 114, 115, 1۷		بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در تصمیم‌گیری	
110, 19, 11, 113, 111, 1۳	مصاحبه	نگرش مثبت به الزامات مدیریتی	بکارگیری الزامات مدیریتی
16, 18, 110, 117, 14, 1۵		ترسیم چشم‌انداز	
112, 15, 114, 12, 111, 1۹		استخدام با دقت	
110, 19, 11, 113, 111, 1۸		توانایی فنی قوی	
110, 19, 11, 113, 111, 1۱		ریسک	
16, 18, 110, 117, 14, 1۲		مهارت‌های بهره‌بردار از فضا	

همانطور که پیشتر عنوان گردید استراوس و کوربین در اثر 1998 با تدوین روال‌های کتاب "کشف نظریه داده‌بنیاد" (۱۹۶۷م) سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند در این مرحله، نظریه پرداز داده‌بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، به وسیله بخش بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشتهای خود بنیان می‌گذارد کدگذاری باز در حقیقت فرآیند تحلیلی نامگذاری مفاهیم و طبقه‌بندی و کشف ویژگیها و ابعاد آنها در داده‌ها از طریق انجام دادن مقایسه‌های مدام الکلنگی است که پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلفی از درون و بیرون^۱ یا وارونه‌های^۲ بررسی و تحلیل می‌کند تا دیدگاه متفاوتی در خصوص اهمیت کسب مفاهیم کسب کند (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸). کدگذاری محوری: فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می‌یابد (استراوس و کوربین) در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد، استراوس در مرحله کدگذاری محوری از چند اقدام اصلی بحث کرده که در جدول شش نشان داده شده است:

۱	بیان کردن ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد آنها؛ اقدامی که حین کدگذاری باز شروع می‌شود
۲	شناسایی شرایط گوناگون، کنش یا برهم‌کنش‌های گوناگون و پیامدهای گوناگون مربوط به یک پدیده
۳	ربط دهی یک مقوله به زیرمقوله‌هایش؛ از طریق گزاره‌هایی که چگونگی ربط آنها به همدیگر را مطرح می‌کنند
۴	چستجوی سرنخ‌هایی در داده‌ها که بر چگونگی ربط دهی‌های ممکن مقوله‌های اصلی به هم دلالت دارد

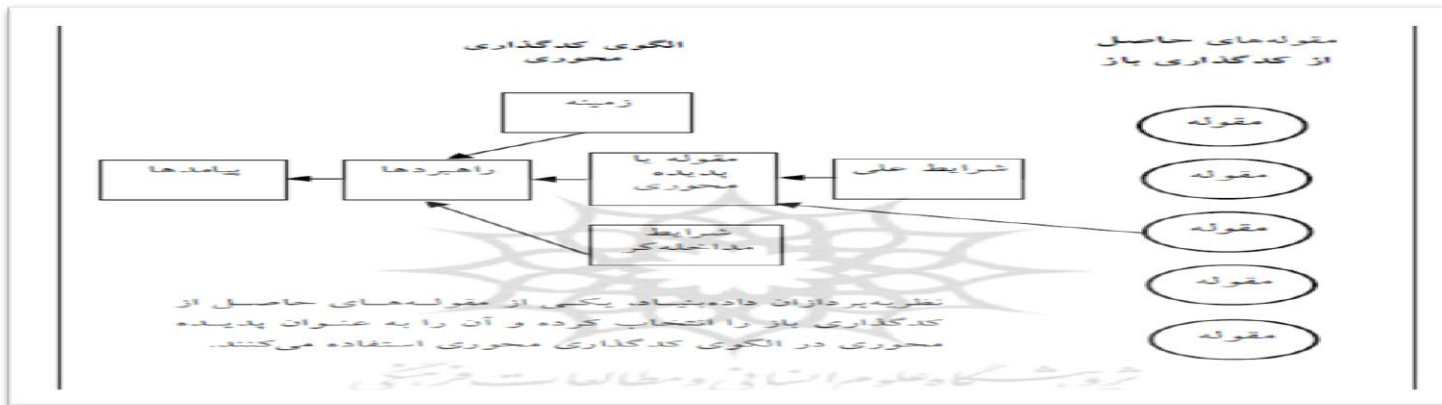
اقدامات اصلی کدگذاری محوری

در این مرحله، نظریه پرداز داده‌بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آنرا در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است به عنوان پدیده مرکزی قرار می‌دهد و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارت انداز: شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوطه

۱۲. Inside

۱۳. Upside Down

۱۴. status & corbin



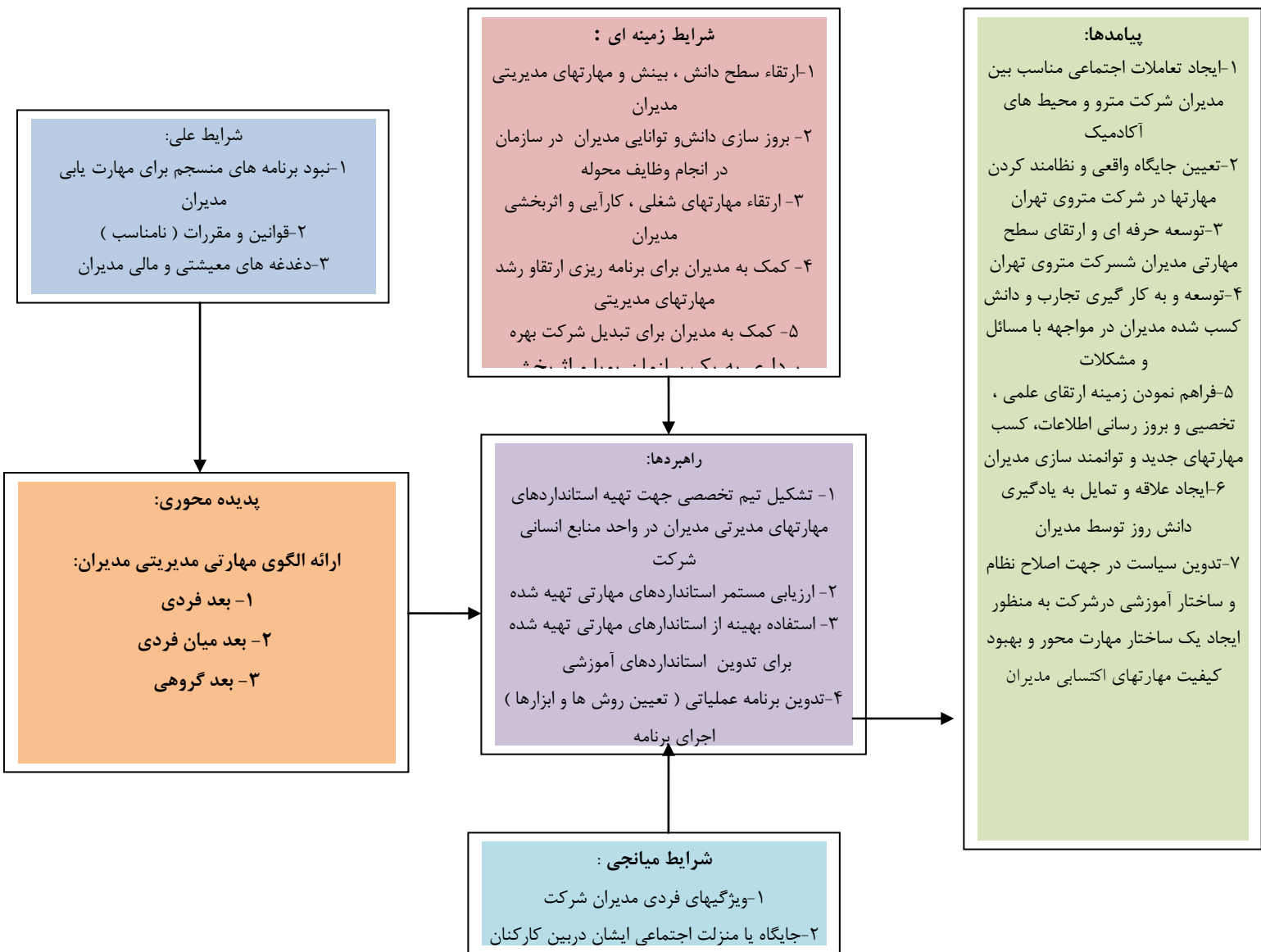
شکل شماره هفت: کدگذاری داده بنیاد؛ از کدگذاری باز تا الگوی گذاری محوری (Creswell, 2005, p.401)

- شرایط علی: مقوله‌هایی (شرایطی) هستند که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. شرایط علی در داده‌ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، در حالی که، از آن جا که، چون، به سبب و به علت بیان می‌شوند. حتی زمانی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد محقق می‌تواند با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی رویدادها و وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده مورد نظرند، شرایط علی را بیابد.
- 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. مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرایند است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد شرایط مداخله‌گر: شرایط ساختاری که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند و یا آنها را محدود و مقید می‌کنند. 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 الزاما همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آن چه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود. بستر (زمینه): بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده مورد نظر 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 به علاوه اگر الگوی کدگذاری را از راست به چپ نگاه کنیم (شکل شماره هفت)، می‌بینیم که شرایط علی بر پدیده محوری اثر می‌گذارند، پدیده محوری و شرایط زمینه و مداخله‌گر بر راهبردها اثر می‌گذارد، و راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارند (کروسول^۱، ۲۰۰۵) استراوس و کوربین^۲ ویژگی‌هایی برای انتخاب یک مقوله محوری مطرح کرده‌اند که در جدول ۴-۵۷ خلاصه آن آورده شده است استفاده از کدگذاری انتخابی و خلق نظریه استراوس و کوربین، کدگذاری انتخابی را به همراه کدگذاری باز و محوری این گونه تشریح می‌کنند: در کدگذاری باز، تحلیل‌گر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به طور نظام مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. با این حال، این‌ها هنوز مقوله‌های اصلی نیستند که در نهایت برای تشکیل یک آرایش نظری بزرگ تر یکپارچه شوند، به طوری

1- creswell

2- status & corbin

که نتایج تحقیق، شکل نظریه پیدامی کندکد گذاری در حقیقت فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله هاست. در پژوهش حاضر مصاحبه های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات طبقه ای از مفاهیم مشخص شدند. در شکل شش مقوله ای ذیل شاملاطلاعات کدهای باز، مقوله های فرعی و مقوله های مربوط به شرایط علی، زمینه ای، میانجی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوط ارائه شده است



شکل شماره هشت : الگوی پارادایمی مستخرج از رهیافت نظامند (اشتراوس و کوربین)

بحث و نتیجه گیری:

یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران (فردی، بین فردی و گروهی) در تحقیقات مشابه از قبیل: کاتز، کنتز و مارشال و ویلیام (۱۹۸۲-۱۹۷۴) عوامل موثر بر افزایش مهارت‌های مدیریتی مدیران را بدین صورت مطرح کرده‌اند: ادراکی، انسانی و فنی، اندرسون ۱۹۹۸ (به نقل از حسینیپور ۱۳۸۷) که در مطالعه خود برخی از عوامل موثر بر افزایش مهارت‌های مدیریتی مدیران را بدین صورت مطرح نموده‌اند: مهارت‌های گروهی شامل: تعریف مسائل- انتخاب از میان گزینه‌ها- تفویض تصمیمات- تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان- تصمیم‌گیری خلاقانه- رهبری- ارتباطات درک افراد و گروه‌ها مدیریت تضاد و تغییر. مهارت بین فردی: ارتباطات- درک افراد و گروه‌ها- رهبری سیاستها و اختیارات- ارزشهای اخلاقی اصول اخلاقی مدیریت مهارت فردی شامل: تعیین اهداف فرد- انگیزش- سیستم پاداش- مدیریت استرس کریمی (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان طراحی مدل مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت نفت و گاز زاگرس شیراز مدل هشت وجهی طراحی نموده که عبارتند از: الف) حل مسئله، یادگیری، خود مدیریتی ب) ارتباطی، کار تیمی ج) تکنولوژی، برنامه ریزی، سازماندهی براساس یافته‌های به دست آمده مدل ارائه شده در خصوص طراحی مدل هشت وجهی برای مدیران شرکت نفت و گاز شیراز از برآزش قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته‌اند. خجسته پور (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان طراحی توسعه مدل مهارتی مدیران شرکت ایران خودرو عوامل شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: عوامل فردی / توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس شخصی، حل مشکلات تحلیلی و خلاقانه. عوامل بین فردی / ایجاد روابط، به دست آوردن قدرت و نفوذ، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض عوامل گروهی / توانمندسازی و تفویض اختیار ایجاد تیم‌های اثربخش و کار تیمی، رهبری تغییرات مثبت براساس یافته‌های به دست آمده مدل ارائه شده در خصوص توسعه مدل مهارتی مدیران شرکت ایران خودرو از برآزش قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته‌اند، رضا خانی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان شناسای مهارت‌ها و شایستگی های مدیران ورزش حرفه ای اثبات می کند که انتخاب مدیران و گزینش آنها از نظر علمی، نحوه بکارگماردن و بکارگیری آنها در بدنه ورزش حرفه ای بین مدیران و خبرگان دانشگاهی انطباق و جند دارد. دیگر یافته های این تحقیق میزان مهارت‌های مورد نیاز مدیران و رابطه بین ان مهارت‌ها را نشان داده است. سیمار (۱۳۹۱) در رساله دکتری خود با عنوان آسیب شناسی وضعیت موجود توسعه مدیران و طراحی الگوی نظام توسعه مدیران در وضعیت مطلوب صنعت بیمه ایران " روابط بین اجزاء نظام توسعه مدیریت در وضعیت موجود را مورد آزمون قرار داده است. یافته های وی نشان می دهد که رابطه آماری معناداری بین دوره داده های سازمانی و فرایندهای نظام توسعه مدیران وجود دارد دیگر یافته های این پژوهش حاکی از وجود شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نظام توسعه مدیران در صنعت بیمه و لزوم حرکت از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب نظام توسعه مدیریت است، الگو ارائه شده در خصوص نظام توسعه مدیران در وضعیت مطلوب صنعت بیمه ایران از برآزش قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است ابراهیم پور (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان عوامل موثر بر توانمند سازان مدیران تعاونی با بررسی عوامل و مشخصه های توانمند سازی استخراج این عوامل برای مدیران تعاونی و ارائه یک مدل مفهومی پرداختند. برخی از این عوامل عبارتند از: عوامل فردی، سازمانی و محیطی، عوامل ساختاری، رفتاری و... مدل مفهومی ارائه شده در خصوص توانمند سازی مدیران تعاونی از برآزش قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است سلطانی (۱۳۹۶) در تحقیقی بنام طراحی و تبیین الگوی مهارتی مدیران کارکردی در شرکت‌های صنعت برق تحت پوشش بندج اصل ۴۴ قانون اساسی پرداخته که نتایج ان عبارتند از: یافته های بخش کیفی پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مدیران کارکردی را میتوان با سه مضمون فراگیر ۱- رهبری استراتژیک ۲- قابلیت‌سازی و ۳- گرایش به رشد سنجد. این سه شایستگی خود با استفاده از هشت مضمون سازماندهنده سنجد پذیرمی شوند که خود با بیست مضمون پایه قابل سنجد هستند. یافته‌های بخش کمی نیز نشان دادند که شایستگی‌های مدیران کارکردی در صنعت برق در حد متوسط رو به پایین قرار دارد، که چندان قابل قبول نیست، براساس یافته‌های به دست آمده الگوی ارائه شده از برآزش نسبتاً قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است. کمبری (۱۳۹۶) در پژوهشی بنام تاثیر مهارت‌های مدیران بر افزایش نوآوری در شرکت نفت تهران نشان داد که انواع نوآوری شامل (سازمانی، فرایند، استراتژیک) با مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) رابطه معناداری دارد، براساس یافته‌های به دست آمده الگوی مفهومی

ارائه شده از برازش نسبتاً قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است. نیک آیین و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی پرداختند. نتایج بدست آمده از پژوهش نشان دادند که بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی، و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه ای مثبت و معنی دار وجود دارد. هم چنین، بین مهارت‌های سه گانه مدیران در سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی و عملیاتی) تفاوتی معنی دار وجود دارد اشرفی (۱۳۹۵) در یک پژوهشی بنام بررسی عوامل تأثیر گذار در انتصاب و انتخاب مدیران میانی بانک سپه و ارائه الگوی مفهومی مناسب با استفاده از روش دیمتل و ANP پرداخته که نتایج تحقیق حاکی از آن است که عامل مهارت‌های ارتباطی در بین دوازده عمل مهم انتخاب و انتصاب مدیران در رتبه اول عامل مهارت‌های خلاقیت در رتبه دوم و عامل مهارت‌های تنوع مدیریت در رتبه سوم و عامل مهارت‌های تیمی در رتبه چهارم قرار دارد. در نهایت براساس یافته‌های به دست آمده الگوی مفهومی ارائه شده از برازش نسبتاً قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است افشاری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور زیر دست یافتند. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها تفاوتی معنادار وجود دارد. با توجه به نتایج پژوهش، اهمیت مهارت‌های انسانی در تمام رده‌های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جز جدایی ناپذیر انجام وظایف مدیریتی بشمار می‌رود، اسفندیاری مقدم و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان و تعیین مهارت‌های حرفه ای و شخصی مدیران کتابخانه های تخصصی استانداردی های کشور از دیدگاه مدیران آنها و استادان کتابداری و اطلاع انجام دادند. هدف این پژوهش شناسایی مهارت‌های حرفه ای و شخصی مدیران کتابخانه های تخصصی با انجام دو دیدگاه بود که در نهایت این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که بین دیدگاه استادان کتابداری و مدیران کتابخانه های تخصصی در خصوص مهارت‌های (حرفه ای و شخصی) اختلاف معنی دایر وجود ندارد نصرالهی (۱۳۹۴) در یک پژوهشی بنام شناسایی مولفه های شایستگی های حرفه ای مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب و ارائه یک مدل مناسب اقدام به تحقیق نموده که در آن سعی نموده است که مهارت‌ها یا همان صلاحیت های به اثبات رسیده مدیران را در این دانشگاه تبیین کند نتایج تحقیق حاکی از آن است که مجموع پانزده مولفه حرفه ای مدیران دانشگاه آزاد تهران جنوب شامل، مولفه ی خلاقیت، نفوذ و تاثیر گذاری، ریسک، مدیریت زمان، مالی، مقررات، بهبود و توسعه سازمانی، صرفه جویی، استاندارد سازی، شایستگی ارتباطات، یکپارچه کردن دیدگاه ها، مهارت‌های اخلاقی، دانشی، فنی و مهارت های بین فردی در قالب سه بخش مدیریتی، اجتماعی و فردی و زیر بخش های آنها تدوین و ۲ مؤلفه اصلی مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در قالب این سه بخش کلی و زیر بخش های آن تبیین و تدوین کند. در نهایت براساس یافته‌های به دست آمده الگوی مفهومی ارائه شده از برازش نسبتاً قابل قبولی برخوردار است، جنتری^۱، ۲۰۱۹ در سال ۲۰۱۹ در رومانی در تحقیق بنام تجزیه و تحلیل مدل کار با افراد مهارت‌های مدیریتی مدیران را بررسی نموده است این مقاله به بررسی مهارت‌ها و شایستگی های (فنی، رفتاری، و زمینه‌ای) مؤثر بر توسعه منطقه‌ای و روستایی در رومانی می‌پردازد نتایج نشان می‌دهند که مهارت‌ها و شایستگی های اصلی برای توسعه منطقه‌ای در رومانی بر سه مولفه تمرکز دارند که عبارتند از: فنی کارآفرینی، اجتماعی اخلاقی، و سیاسی زمینه‌ای. این شیوه جدید تفکر، زمینه‌های جدید پژوهشی را در مورد برنامه‌ریزی، ارزیابی و مدیریت پروژه‌های توسعه منطقه‌ای ایجاد کرد. این سه بعد برای مدیریت و پیاده‌سازی مؤثر پروژه‌ها و برنامه‌ها در شرایط توسعه منطقه‌ای ضروری هستند. داهو کیم، چول وو مون و جیسون شین^۲ در سال ۲۰۱۹ در مقاله ای تحت عنوان طراحی مدلی برای ارتباط بین توانمند سازی مدیران و رفاه ذهنی و عملکرد کاری از طریق حمایت سازمانی در کشور کره جنوبی پرداخته و طی آن این مطالعه نشان داده است که طبق نظریه ی تبادل اجتماعی، ادراک کارمندان از رهبری و حمایت اجتماعی در محیط کاری و عملکرد کاری آن‌ها جریان دارد این نتایج با یافته های پژوهش های قبلی همراستا هستند و بیان می‌کنند که حمایت اجتماعی برای پیش بینی و عملکرد کاری، حیاتی و مهم

¹- jentery

²- Daeho Kim, Chul Woo Moon and Jiseon Shi

است (پارکر ۲۰۱۳، رزن ۲۰۱۶). با این حال، اگرچه مدل بیان شده پیش بینی می کند که موارد یادشده به عنوان واسطه ی روابط بین مدیران توانمندساز در سطح تیم و عملکرد کاری عمل می کنند، این فرضیه مورد تایید و حمایت قرار نگرفت. کیم و همکاران در سال (۲۰۱۷) در مطالعه ای 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 سیاست گذاران مربوط به گردشگری کسب و کار در مناطق روستایی ارائه شده است. یافته های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند سیتکو^۱ و ژاکوبیاک^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "مهارتهای مدیریتی و سبک های یادگیری در مدیریت تنوع در شرکت های نوآور با بررسی نظرات ۱۲۷۶ مدیر شرکت نوآور کشور لهستان اثبات کردند که مهارتهای مدیریتی و توسعه آنها پایه موفقیت فرآیند مدیریت در شرکت های امروزی است یافته های دیگر دیگر این تحقیق نشان می دهد که مهارتهای مدیریت و سبک های یادگیری نقش حیاتی در توسعه اثربخشی ابزارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت ها دارد کیامباتی^۳ و ایتونگا^۴ (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "مهارت های مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک شرکت" با بررسی ۱۶۹ شرکت بخش خصوصی کشور کنیا وجود رابطه مثبت و معناداری را بین مهارتهای مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک شرکت ها را اثبات نمودند آنها همچنین نشان دادند که مدیریت بایستی توجه بیشتری به مهارتهای مدیریتی نشان دهند یافته های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند بیانوم^۵ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان سهم مهارت مدیریتی و جو سازمانی در بهره وری حرفه ای دبیران دبیرستان های فنی و حرفه ای با بررسی وضعیت ۱۳۱ دبیرستان فنی و حرفه ای وجود رابطه بین معناداری بین مهارتهای مدیریتی و بهره وری حرفه ای دبیران را اثبات کردند

منابع و مآخذ:

- افشاری و همکاران، (۱۳۹۵). بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) (مطالعه موردی، مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور). پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی و تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب
- اشرفی، مریم، (۱۳۹۵). بررسی عوامل تأثیر گذار در انتصاب و انتخاب مدیران میانی (مطالعه موردی، مدیران بانک سپه شعب غرب استان تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال
- اسفندیاری مقدم و همکاران، (۱۳۹۴). تعیین مهارتهای حرفه ای و شخصی مدیران کتابخانه های تخصصی استانداری های کشور از دیدگاه مدیران آنها و استادان کتابداری. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته کتابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- تونی بوش (۱۳۹۵). تئورهای رهبری و مدیریت آموزشی. ویرایش چهارم. ترجمه محمد حسینی
- خجسته پور، علیرضا (۱۳۹۵). طراحی مدل توسعه مهارتهای مدیریتی مدیران شرکت ایران خودرو. رساله دکتری تخصصی رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه مدیریت بحران و آینده پژوهی اصفهان
- حمیدی زاده، امیر (۱۳۹۲). بررسی رابطه ساده و چندگانه مهارتهای مدیریتی و خلاقیت با کارآفرینی سازمانی پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کار آفرینی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
- رضائیان، علیرضا (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نوزدهم انتشارات سمت
- سادات عربی، محسن (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مهارت های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه ی گردشگری شهری مورد مطالعه: شهرداری های استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت شهری دانشگاه آزاد واحد ساری
- سلطانی، اشرف (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی مهارتی مدیران کارکردی در شرکت های صنعت برق تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی مورد مطالعه: وزارت نیرو پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

1 -sitko

2 -jakubiak

3 -kiambati

4 -itunga

5 -bianome

- قلی زاده ، احمد (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیران با میزان کارایی مولفه های سازمان یادگیرنده در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی. پایان نامه کارشناسی ارشد 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 ، امیر حسین و عابدی، اکرم (۱۳۹۹). نظریه ها سازمان و مدیریت. چاپ هفتم.
- مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات راه دان، چاپ چهارم.
- نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم و نیازآذری، مریم (۱۳۹۳). نظریه های سازمان و مدیریت در هزاره سوم، چاپ سوم.
- محمد داودی، امیرحسین و ولایی ملکی، مریم (۱۳۹۴). کاربرد تئوری های سازمان و مدیریت در سازمان های آموزشی.

- Daeho, K, Chul, W, Jiseon Shi (2019) entitled Designing a Model for the Relationship between Managers Journal of Vocational Behavior, 69(1), 105-118
- essential management skills. International Entrepreneurship and Management Journal, ۹. ۲۰۱۳. pp ۱۴۷-۱۶۵.
- Framework for Managing Corporate Expansion. International Journal of Business. , 46: 419-430
- Jentri , A (2019) Model Work Analysis with People examines the managerial skills of managers, nternational Leadership Journal, 11(1), 78-119.
- Kiambati and Itunga (2016) "Company Management Skills and Strategic Planning", International Journal of Advanced and Applied Sciences, 5(1), 177-92.
- Lee, N. (201۷) What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. Small Business Economics, Vol ۴۳.
- .Okoro, E. (۲۰۱۲) Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic, European Research on Management and Business Economics, 25(3), 144-150.
- Sitko and Jacobiak (2016) "Management Skills and Learning Styles in Diversity Management in Innovative Companies", International Journal of Research in Business Management, 2(9), 107-122.
- Whetten, D. A., & Cameron (۲۰۱۰) . K. S. Developing management skills. Glenview, Ill: Scott, Foresman. 46: 419-430
- Whetten, P., & Cameron, (۲۰۱۷) G. Developing Management Skills. USA: Pearson 69(1), 105-118
- Web site: <http://www.hopkins-associates.com>. ۱۹۹۶.