

## Designing a model for developing managers' managerial skills: Using grounded theory as a field of managerial studies in educational management

**Hamidreza Asad:** PhD student in Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Amirhosein Mahmoodi\*:** Faculty member, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Baharak Shizad Kebria:** Faculty member, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Fatemeh Hamidifar:** Faculty member, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Abstract:** The purpose of this study was to design a model for the development of managerial skills of managers using grounded theory as a field of management studies in educational management. The research method was applied in purpose and descriptive in terms of data collection method which was done using a cross-sectional survey approach. The validity of the research was determined by the triangulation method and its reliability was verified by inter-coder agreement method. Meta-analysis, content analysis, and MAXQDA software was used to analyze the qualitative data. Finally, 3 dimensions, 13 components, and 65 indicators were extracted. Findings of the study showed that the dimensions of managers' managerial skills include an individual dimension (self-awareness, stress management, effective problem solving management), an interpersonal dimension (constructive communication skills, effective motivation skills, impact skills, conflict management skills) and a group dimension (skills delegation, team skills, leadership skills for positive change, application of technology, application of management requirements). Based on the obtained findings, the proposed model had a relatively "acceptable" fit and was confirmed.

**Keywords:** Skills, Managers' skills, Grounded theory, Systematic approach.

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Email:** [dr.mahmoodi1964@gmail.com](mailto:dr.mahmoodi1964@gmail.com)

## مقدمه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چنددهه 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 (ساینوموهانتی ۲۰۱۲ به نقل از خجسته پور ۱۳۹۵). محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمان‌ها بر شمرده‌اند؛ در حقیقت موفقیت سازمان در گروهی مدیرانی شایسته و کاردان است (اسپارل و همکاران ۲۰۱۵). 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 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). در فضای رقابتی قرن ۲۱، مهارت‌ها و توانایی‌های رهبرانی که می‌توانند دگرگونی را مدیریت کنند و توانایی اجرای راهبردهای تجاری بسیار پیچیده را دارند، مدیریت کارآمد تغییرات نیروی کار کلید موفقیت کسب‌وکار است (اکوور ۲۰۱۲).

محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمان‌ها بر شمرده‌اند. در حقیقت موفقیت سازمان در گروهی مدیرانی شایسته و کاردان است (اسپارل و همکاران 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).

مهارت‌ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارند و با عملکرد افراد در کار همبستگی

دارد و می‌توان آنرا با استانداردهای قابل قبول ارزیابی کرد و از طریق آموزش و توسعه بهبود داد (سانچز ۲۰۱۰). همچنین می‌توان مهارت‌ها را به عنوان مجموعه رفتارهایی که ابزاری در رسیدن به نتایجی بروداد هستند، توصیف کرد (بارترام ۲۰۰۵).

مهارت را به عنوان دانش یا نگرشی که فرد را توانمند می‌سازد تا به طور مؤثر فعالیت‌هایی که شغل یا یک وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد، تعریف نمودند.

با توجه به این که 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).

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 برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی هدایت و کنترل کارکنان خویش بپردازد (امیرخانی ۱۳۹۳).

در آستانه هزاره سوم، سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاسخگویی به فشارها و تهدیدات درون و بیرون خود نیاز دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازاندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریت خویش هستند (جهانیان 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، هر چه

ایران در عرصه بین الملل، ضرورت این امر بیش از پیش احساس می گردد و بانگهای به مفهوم صنعت متوجه خواهیم شد. این واژه دارای تقسیم بندی هایی است که نشاندهنده بخش هایی مختلف صنعتی در هر کشور است (نظیر: صنایع نفت و گاز، پتروشیمی، فولاد، نساجی، شیمیایی، غذایی، حمل و نقل، الکتریکی و مکانیکی وغیره به هر روی آنچه مشخص و مبرهن است آن است که نادیده گرفتن و شناسایی مؤلفه های سازنده مهارت های مدیریتی مدیران درچنین مجموعه عظیم نیروی انسانی نمی تواند آسیب ها و یا مزیت های 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 ارتقای مهارت های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران الگوی مناسبی ارائه نماید.

در جدول ۱ خلاصه مدل ها، الگوها و نظریه های مهارت های مدیریتی مدیران آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه مدل ها، الگوها و نظریه های مهارت های مدیریتی مدیران

Table1. Summary of models, patterns, and theories of managers' managerial skills

نام مدل/الگو/نظریه	طراح	خلاصه مدل/الگو/نظریه
مدل کار با افراد	جنتری و همکاران ۲۰۱۹	سازمان ها در پی عملکرد بال و راهبردهای منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنان هستند که می تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آن ها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود.
طراحی مدلی برای ارتباط بین توانمند سازی مدیران و رفاه ذهنی و عملکرد کاری از طریق حمایت سازمانی	داهو کیم، چول وو مون و جیسون شین ۲۰۱۹	این مطالعه نشان داده است که طبق نظریه ی تبادل اجتماعی، ادراک کارمندان از رهبری و حمایت اجتماعی در محیط کاری و عملکرد کاری آن ها جریان دارد این نتایج با یافته های پژوهش های قبلی همراستا هستند و بیان می کنند که حمایت اجتماعی برای پیش بینی و عملکرد کاری، حیاتی است.
دیدگاه اجتماعی	پرسیکلیا ۲۰۱۸	مهارت های اجتماعی، مهارت های شبکه سازی، مهارت های بهبود مستمر، مدیریت بحران، مهارت مدیریت استرس، مهارت خلاقیت و نوآوری، برنامه ریزی، مهارت سازماندهی و حل مشکلات
دیدگاه سیاسی	جانسون ۲۰۱۷	مهارت های سیاسی - مهارت های اجتماعی و ارتباطی - خلاقیت و نوآوری
طراحی مدل های مهارت های مدیریتی مدیران پروژه برای صنعت	کریستوف دیزی کوفسکی ۲۰۱۷	هدف از این مطالعه، خلق یک مدل از شایستگی های مدیران پروژه سخت و ساز در لهستان است. این مدل شامل عوامل مرتبط با صفات مدیر پروژه می شود. مدل ایجاد شده می تواند به عنوان مرجع در توسعه یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت پروژه های ساخت و ساز در لهستان به کار گرفته شود.

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.	کیم و همکاران ان در سال ۲۰۱۷	ساخت و ساز مدل پیامدهای مهارت‌های مدیریتی در گردشگری
مهارت‌های مدیریتی و توسعه آن‌ها پایه موفقیت فرایند مدیریت در شرکت‌های امروزی است یافته‌های دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیریتی و سبک‌های یادگیری نقش حیاتی در توسعه اثربخشی ابزارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها دارد.	سینگوو زاگوویاک ۲۰۱۶	مدل مهارت‌های مدیریتی و سبک های یادگیری در مدیریت تنوع
در حالی که مقدار مهارت‌های فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح گوناگون مدیریت متغیر است، شاخص مشترکی که در همه سطوح اهمیت دارد، مهارت انسانی است	هرسی و بلانچارد ۲۰۱۵	الگوی مهارت‌های ادراکی مدیریتی
نگرش‌های مربوط به مهارت‌های مدیریتی برای اثربخشی کار اولی ای آموزشی یکی از نکته‌های مهم مدیریتی است و در مقوله های مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تمام گروه‌های مورد آزمون بر بیشتر مهارت‌ها تأکید داشتند.	کوالسکی (۲۰۱۴)	الگوی مهارت‌های مدیریتی برای اثربخشی کار اولیا ی آموزشی
در تحقیقی برای مهارت‌های مدیران مدلی شامل آیتم‌های ذیل را پیشنهاد می‌کنند: مشارکت، تسهیل، شناخت، برنامه‌ریزی، اهمیت زمان، کنترل جزئیات، تنبیه، ناراحت شدن، به کار بردن فشار، شکایت کردن، داشتن روحیه، تعهد، خوب کار کردن، کیفیت بالا، بسیار سازنده.	کافمن و همکاران در سال ۲۰۱۴	مدل مهارت‌های مدیریتی مدیران
وی معتقد است در میان ابعاد مهم مهارت‌های مدیران، مهارت‌های کار تیمی، تکنولوژی و حل مسئله برای مدیران عالی، مهارت‌های تکنولوژی، یادگیری و ارتباطی برای مدیران میانی و در نهایت مهارت‌های یادگیری، ارتباطی و تکنولوژی برای مدیران عملیاتی دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.	۱۳۹۷	کریمی
وی به تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان مازندران) پرداخته که یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد	۱۳۹۷	سادات عربی
وی در تحقیقی بنام طراحی و تبیین الگوی مهارتی مدیران کارکردی در شرکت‌های صنعت برق پرداخته که نتایج آن عبارت‌اند از: ۱- رهبری راهبردی ۲- قابلیت‌سازی و ۳- گرایش به رشد	۱۳۹۶	سلطانیه

## روش کار

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. از آنجا که در پژوهش حاضر هدف اصلی ارائه مدل مفهومی مناسب برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران می‌باشد. به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های

ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط پرداخته (روش فرا ترکیب)، سپس موضوع پژوهش از طریق مصاحبه با شرکت-کنندگان محدود بررسی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های اولیه مهارت‌های مدیریتی مدیران شناسایی شد و مدل اولیه تحقیق شکل گرفت. لذا با استفاده از مصاحبه نیمه سازمان‌یافته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده را بررسی (تحلیل مضمون)، و در ادامه از تکنیک داده

ارائه یافته ها. در پژوهش حاضر بعد از استخراج متون از مقالات منتخب باتوجه به هم معنی بودن واژه ها، همپوشانی لازم صورت گرفته شد، به طوری که ۳۹۶ کدشناسایی و با توجه به هم معنی بودن برخی از آن ها، همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۲۵۹ کد یا مفهوم استخراج شد. به در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آن هادر یک مفهوم مشابه به عنوان معیار دسته بندی شدند که در نهایت ۹۱ مهارت شناسایی شدند. با عنایت به مفاهیم مستخرج شده پس از شناسایی مهارت ها و انطباق بیشتر با مدل های معرفی شده مجدداً غربالگری صورت گرفته شده و در نهایت این مفاهیم با نظر اساتید راهنما و مشاور به ۳ بعد و سیزده مؤلفه و ۶۵ شاخص ارائه گردید. سپس جهت بررسی کنترل کیفیت توپا به عبارت دیگر، پایایی از شاخص کاپا استفاده شد. طبق محاسبات صورت گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر است ۰/۵۶ که در سطح معتبر قرار گرفته است.

در پژوهش حاضر 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 مصاحبه های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیامد)، براساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله بندی شدند و در نهایت ۱۳ مقوله از داده های کیفی پدیدار شدند که گزارش آن در جدول ۲ آمده است.

بنیاد رهیافت نظامند به منظور توجه به هریک از نظرات و یکپارچه نمودن آن ها برای دستیابی توافقی گروهی برای اصلاح، تأیید، رد 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 غیر تصادفی 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 و روش تجزیه و تحلیل داده ها تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار MAXQDA بود.

#### یافته ها

ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های ارتقای مهارت های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران کدامند؟ 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 (۲۰۰۷) به شرح ذیل مورد مطالعه قرار گرفت: ۱- تنظیم سوال پژوهش ۲- انجام ادبیات نظام مند ۳- جستجو و انتخاب مقالات مناسب ۴- استخراج اطلاعات مقاله؛ ۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی ۶- کنترل کیفیت و ۷-

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

Table 2. Concepts extracted from semi-structured interviews with experts

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
6۴1d6, 18, 110, 117, 14		دقت		
1A1d10, 16, 15, 11, 17		مسئولیت پذیری		
۲11۰1, ۲۲1d13, 114, 115	وتن و کمرون (۲۰۱۷)	روشنفکری		
۲۰1d12, 15, 114, 12, 111	Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	هوش اجتماعی	خود آگاهی	فردی
۲۴110, 19, 11, 113, 111 1		حکمت مدیریت		
1۹1d6, 18, 110, 117, 14		تحرک		
۲۸1d6, 18, 110, 117, 14		دانش		

مدیریت استرس	مدیریت زمان	وتن و کمرون (۲۰۱۷)	
	امیدواری	Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	۲۹۱d10, 16, 15, 11, 17
	حذف عوامل استرس زا		۲۵۱d16, 113, 114, 115
	تفکر خلاقانه		۳۰۱d12, 15, 114, 12, 111
	به کارگیری ابتکارها		۲۱۱d10, 19, 11, 113, 111
مدیریت حل	به کارگیری مدل‌های تجاری	کریمی ۱۳۹۷	۱۶۱d10, 19, 11, 113, 111
اثربخشی مسئله	فکر و عمل کار آفرینانه		۲۸۱d2, 16, 110, 120
	مهارت‌های زبان خارجی		۱۹۱d10, 16, 15, 11, 17
	دانش فرهنگ‌ها		۲۹۱d13, 114, 115
	ارتباط شفاهی مؤثر		
	شهرت اجتماعی		۲۶۱d12, 15, 114, 12, 111
	درک سیستم‌های سیاسی و دولتی		۲۰۱d10, 19, 11, 113, 111
انگیزش اثربخش	ارائه مشاوره و مهارت‌های مشاوره‌ای	اسچنگل و همکاران ۲۰۱۳	۳۰۱d10, 16, 15, 11, 17
	انرژی		۲۵۱d13, 114, 115
	محیط کار بهره‌ور		۱۶۱d12, 15, 114, 12, 111
	تعریف موفقیت برای کارکنان		۱۸۱d10, 19, 11, 113, 111
بین فردی	انعطاف‌پذیری		۱۹۱d10, 18, 11, 13, 14
	رفتار بی‌طرفانه	نصراللهی ۹۴	۲۲۱d6, 18, 110, 117, 14
	توانایی قضاوت		۲۴۱d10, 16, 15, 11, 17
مدیریت	کنار آمدن با ابهامات		۲۶۱d13, 114, 115
تضاد اثربخش	قاطعیت		۲۸۱d13, 114, 115 ۱/۱
	اقدام مسئولانه بجای سرزنش		۲۳۱d12, 15, 114, 12, 111
کدگذاری محوری	کدگذاری باز	منبع	کد مصاحبه شونده
	تمایل قوی برای کار کردن در خارج	خجسته پور ۱۳۹۵	۲۲۱d10, 18, 11, 13, 14
	مهارت‌های زبان خارجی		۲۸۱d2, 16, 110, 120
	دانش فرهنگ‌ها		۱۹۱d10, 16, 15, 11, 17
ارتباطات سازنده	ارتباط شفاهی مؤثر		۲۹۱d13, 114, 115
	تمایل قوی برای کار کردن در خارج	خجسته پور ۱۳۹۵	۲۲۱d10, 18, 11, 13, 14
	فکر و عمل استراتژی		۲۵۱d10, 18, 11, 13, 14
	سخنوری		۲۹۱d2, 16, 110, 120
مهارت تأثیرگذاری	سخنوری	اشرفی ۹۵	۱۳۱d10, 16, 15, 11, 17
	مذاکره مؤثر		۲۱d13, 114, 115
	کار کردن مؤثر با مدیران بالا دست		۹۱d12, 15, 114, 12, 111
	ظرفیت سازی برای یادگیری	کافمن ۲۰۱۲	۲۰۱d12, 15, 114, 12, 111
	توانمند سازی	وتن و کمرون ۲۰۱۱	۲۹۱d10, 19, 11, 113, 111
تفویض اختیار	توسعه کارکنان		۲۷۱d10, 16, 15, 11, 17
گروهی	تفویض اختیار		۲۶۱d13, 114, 115
	الهام بخشیدن به دیدگاه مشترک	ویلسون ۲۰۰۴ و کریمی ۱۳۹۷	۶۱d12, 15, 114, 12, 111
مهارت تیمی	توانایی اجتماع سازی		۲۲۱d10, 19, 11, 113, 111 I

171d6, 18, 110, 117, 14		تیم سازی	
191d10, 18, 11, 13, 14		مشارکت در پروژه ها	
131d6, 18, 110, 117, 14		کار مؤثر در تیم ها	
151d10, 16, 15, 11, 17		رهبری دیگران	
61d13, 114, 115		نگاه به تغییرات به عنوان فرصت	
221d12, 15, 114, 12, 111	کافمن ۲۰۱۲	تغییر دادن	هدایت تغییر
110, 19, 11, 113, 111	وتن و کمرون ۲۰۱۱	سازگاری با تغییرات	مثبت
61d13, 114, 115		اجازه دادن به افراد چه کسی را باید راضی کنند	
91d12, 15, 114, 12, 111		ساختن ارزش های اخلاقی	
301d12, 15, 114, 12, 111		تجربه کار در خارج	
181d12, 15, 114, 12, 111		تنوع پذیری فرهنگی	
61d10, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	تنظیم صحیح وضعیت خانواده	سازگاری
221d6, 18, 110, 117, 14		سازگاری با محیط کسب و کار	
71d12, 15, 114, 12, 111		سازگاری با تفاوتهای زمانی	
251d10, 19, 11, 113, 111		مهارت های رایانه ای	به کارگیری فناوری
71d13, 114, 115	مصاحبه	به کارگیری فناوری اطلاعات در تصمیم گیری	
31d10, 19, 11, 113, 111		نگرش مثبت به الزامات مدیریتی	
51d6, 18, 110, 117, 14		ترسیم چشم انداز	
91d12, 15, 114, 12, 111		استخدام با دقت	به کارگیری
81d10, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	توانایی فنی قوی	الزامات مدیریتی
11d10, 19, 11, 113, 111		ریسک	
21d6, 18, 110, 117, 14		مهارت های بهره برداری از فضا	

در حال بررسی آن است به عنوان پدیده مرکزی قرار می دهد و سپس دیگر مقوله هارا به آن ربط می دهد. مقوله های دیگر عبارتند از: شرایط علی، زمینه ای، میانجی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوطه.

شرایط علی: مقوله هایی (شرایطی) هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می انجامد. شرایط علی در داده ها اغلب با واژگانی نظیر وقتی، در حالی که از آن جا که چون به سبب و به علت بیان می شوند. در پژوهش حاضر نبود برنامه های منسجم برای مهارت یابی مدیران، قوانین و مقررات (نامناسب)، دغدغه های معیشتی و مالی از جمله شرایط علی بودند که با نظر خبرگان و اساتید راهنما و مشاور احصا شدند.

همانطور که پیشتر عنوان گردید استراوس و کوربین (۱۹۹۸) با تدوین روال های کتاب "کشف نظریه داده بنیاد (۱۹۶۷) سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. کدگذاری باز در حقیقت فرایند تحلیلی نامگذاری مفاهیم و طبقه بندی و کشف ویژگی ها و ابعاد آنها در داده ها از طریق انجام دادن مقایسه ای مدام الکلنگی است که پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلفی از درون و بیرون بررسی و تحلیل می کند تا دیدگاه متفاوتی در خصوص اهمیت کسب مفاهیم کسب کند (استراوس و کوربین ۲۰۰۸). کدگذاری محوری: فرایند ربط دهی مقوله ها به زیر مقوله ها و پیوند دادن مقوله ها در سطح ویژگی ها و ابعاد است. نظریه پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که

حاضر مواردی از قبیل: ایجاد تعاملات اجتماعی مناسب بین مدیران شرکت مترو و محیط های دانشگاهی، تعیین جایگاه واقعی و نظامند کردن مهارت ها در شرکت متروی تهران، توسعه حرفه ای و ارتقای سطح مهارتی مدیران متروی تهران، توسعه و به کار گیری تجارب و دانش کسب شده مدیران در مواجهه با مسائل و مشکلات، فراهم نمودن زمینه ارتقای علمی، تخصصی و بروز رسانی اطلاعات، کسب مهارت های جدید و توانمند سازی مدیران، ایجاد علاقه و تمایل به یادگیری دانش روز توسط مدیران و تدوین سیاست در جهت اصلاح نظام و ساختار آموزشی در شرکت به منظور ایجاد یک ساختار مهارت محور و بهبود کیفیت مهارت های اکتسابی مدیران از جمله پیامدهای مهم رهیافت نظامند بودند که با نظر خبرگان و اساتید راهنما و مشاور احصا گردیدند.

بستر (زمینه): بستر یا زمینه مجموعه مشخصه های ویژه- ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می کند؛ یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می پذیرد. در پژوهش حاضر با توضیحات اشاره شده مواردی از قبیل: ارتقای سطح دانش، بینش و مهارت های مدیریتی مدیران، بروز سازی دانش و توانایی مدیران در سازمان در انجام وظایف محوله، ارتقای مهارت های شغلی، کارآیی و اثر بخشی مدیران، کمک به مدیران برای برنامه ریزی ارتقا و رشد مهارت های مدیریتی، کمک به مدیران برای تبدیل شرکت بهره برداری به یک سازمان پویا و اثربخش به عنوان شرایط زمینه ای شناخته شدند.

در شکل یک که نمودی از یک شکل شش مقوله ای است اطلاعات ذیل شامل 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:

مقوله اصلی (محوری): پدیده اصلی (هسته) مورد مطالعه. پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعهای است که جریان کنش ها و واکنش ها به سوی آن رهنمون می شوند تا آن را اداره، کنترل یا به آن پاسخ دهند. در پژوهش حاضر ابعاد مهارت های مدیریتی مدیران که شامل: ابعاد مهارت های مدیریت مدیران، بعد فردی شامل مؤلفه های (خود آگاهی، مدیریت استرس، مدیریت حل اثربخش مسئله)، بعد میان فردی شامل مؤلفه های (مهارت ارتباطات سازنده، مهارت انگیزش اثربخش، مهارت تأثیر گذاری، مهارت مدیریت تضاد)، بعد گروهی شامل مؤلفه های (مهارت تفویض اختیار، مهارت تیمی، مهارت هدایت تغییر مثبت، به کارگیری فناوری، به کارگیری الزامات مدیریتی) به عنوان مقوله محوری پژوهش معرفی گردیدند.

راهبردها: راهبردها مبتنی بر کنش ها و واکنش هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می گیرد. همواره شرایط مداخله گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می بخشند یا آن را محدود می سازند. در پژوهش حاضر مواردی از قبیل: تشکیل تیم تخصصی جهت تهیه استانداردهای مهارت های مدیریتی مدیران در واحد منابع انسانی شرکت، ارزیابی مستمر استانداردهای مهارتی تهیه شده، استفاده بهینه از استانداردهای مهارتی تهیه شده جهت تدوین استانداردهای آموزشی و تدوین برنامه عملیاتی (تعیین روش ها و ابزارها) اجرای برنامه به عنوان راهبردهای مبتنی بر کنترل یا اداره و برخورد با پدیده مورد نظر بودند که با نظر خبرگان و اساتید راهنما و مشاور احصا شدند و همچنین ویژگیهای فردی مدیران شرکت و جایگاه یا منزلت اجتماعی ایشان در بین کارکنان به عنوان شرایط میانجی مشخص گردیدند.

پیامدها: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش ها و واکنش ها هستند. پیامدها را همواره نمی توان پیش بینی کرد و الزاماً همان هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته اند. در پژوهش





شکل ۱. الگوی پارادایمی مستخرج از رهیافت نظامند (استراوس و کوربن)

Figure1: Paradigm model derived from the systematic approach (Strauss and Corben)

روایی و پایایی الگوی پارادایمی:

مثلث سازی منابع: داده‌ها علاوه بر مصاحبه با مدیران، نخبگان صنعت مترو از نظر اساتید راهنما و مشاور استفاده گردید. در مثلث سازی محقق: استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور، از چند تحلیلگر آماری هم در بخش کیفی و هم در بخش کمی بهره برده ایم.

در مثلث سازی نظریه ها و تئوری ها: به دلیل اینکه مبانی نظری پژوهش مزبور از پتانسیل قوی برخوردار بوده است هم از نظریات تئوری پردازان داخلی و هم خارجی بهره برده ایم. (از روش های مصاحبه و مشاهده و هم از روش های پرسشنامه بهره برده ایم).

جدول شماره سه نتایج بررسی ها را در خصوص پایایی درجه تناسب الگوی پیشنهادی از منظر متخصصین ( ۳۰ خبره ) بیان می دارد.

روایی و پایایی الگوی پارادایمی: با توجه به مفاهیم ذکر شده در این پژوهش از روش اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها- اجماع پژوهشگران و اجماع تئوری ها و اجماع روش شناسی) بهره بردیم.

روش های مثلث سازی برای تحقیقات کیفی عبارت‌اند از: الف) مثلث سازی منابع داده‌ها: به استفاده از منابع متعدد داده‌ها در مطالعه، مانند مصاحبه با پرستاران و بیماران، پیرامون یک موضوع یکسان اطلاق می‌شود. ب) مثلث سازی محقق: بکارگرفتن بیش از یک پژوهشگر برای جمع آوری، تجزیه، تحلیلی تفسیر داده‌ها می‌باشد. ج) مثلث سازی نظریه، تئوری: استفاده از دیدگاه های متعدد برای تفسیر داده‌هاست. د) مثلث سازی روش: استفاده از روش های متعدد برای جمع آوری داده‌ها مانند مصاحبه و مشاهده است (اسکریم و بچمن ۲۰۱۲)، در این پژوهش در

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

Table3. One-sample t-test results to determine the degree of fit of the proposed model

میانگین مورد انتظار = ۳						
ردیف	آینم	سوالات	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 فهم	آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و به شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟	۳٫۸۴	۱٫۲۲۵	۱۱٫۹۰	۰٫۰۰۰
۳		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 با اهمیت به نظر می‌رسند؟	۳٫۶۴	۰٫۸۸۵	۹٫۶۴	۰٫۰۰۰

شده (۱۱/۹۰) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از مدل (۳/۷۵) با میانگین مورد

انتظار نشان می‌دهد قابلیت فهم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سوالات قابلیت فهم،

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد در تطبیق، آماره t محاسبه شده (۹/۴۵) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جزء از الگو (۳/۶۸) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد که تطبیق الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. ۲. قابلیت فهم: در قابلیت فهم بودن الگو، آماره t محاسبه

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 سیاست ها و اختیارات-ارزش های  
 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 عبارت‌اند از:  
 الف) حل مسئله، یادگیری، خودمدیریتی ارتباطی، کار  
 تیمی تکنولوژی، برنامه ریزی، سازماندهی براساس  
 یافته‌های به‌دست‌آمده 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 عبارت‌اند از: عوامل فردی / توسعه خود  
 آگاهی، مدیریت استرس شخصی، حل مشکلات تحلیلی و  
 خلاقانه. عوامل بین فردی/ایجاد روابط،  
 به‌دست‌آوردن قدرت و نفوذ، ایجاد انگیزه،  
 مدیریت تعارض عوامل گروهی/توانمندسازی و تفویض اختیار  
 ایجاد تیم های اثربخش و کار تیمی، رهبری تغییرات مثبت  
 بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده 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 شناسایی مهارت‌ها و  
 شایستگی‌های مدیران ورزش حرفه ای اثبات می‌کند که  
 انتخاب مدیران و گزینش آن‌ها از نظر علمی، نحوه بکار  
 گماردن و بکارگیری آن‌ها در بدنه ورزش حرفه ای بین  
 مدیران و خبرگان دانشگاهی انطباق وجود دارد. دیگر یافته  
 های این تحقیق میزان مهارت‌های مورد نیاز مدیران و رابطه  
 بین آن مهارت‌ها را نشان داده است. سیما (۱۳۹۱) در  
 رساله دکتری خود با عنوان آسیب شناسی وضعیت موجود  
 توسعه مدیران و طراحی الگوی نظام توسعه مدیران در

آماره t محاسبه شده برای هر دو سوال در سطح ۰/۰۱  
 معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سوال  
 از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر  
 متخصصان جزء قابلیت فهم مدل محسوب می‌شود.

۳. قابلیت تعمیم: در قابلیت تعمیم بودن الگو، آماره t  
 محاسبه شده (۱۱/۸۲) در سطح ۰/۰۱ معنادار است.  
 مقایسه میانگین این جز از الگو (۳/۷۵) با میانگین مورد  
 انتظار نشان می‌دهد قابلیت تعمیم بودن الگو از نظر  
 متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد  
 تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سوالات قابلیت تعمیم،

آماره t محاسبه شده برای هر دو سوال در سطح ۰/۰۱  
 معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سوال  
 از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر  
 متخصصان جزء قابلیت تعمیم الگو محسوب می‌شود.

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

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد ابعاد ارتقای مهارت‌های مدیریتی  
 مدیران شرکت متروی تهران (فردی، بین فردی و گروهی)  
 در تحقیقات مشابه مانند (ویلیام ۱۹۸۲) عوامل مؤثر بر  
 افزایش مهارت‌های مدیریتی مدیران را بدین صورت مطرح  
 کرده‌اند: ادراکی، انسانی و فنی، (اندرسون ۱۹۹۸ به نقل  
 از حسینی پور ۱۳۸۷) که در مطالعه خود برخی از عوامل  
 مؤثر بر افزایش مهارت‌های مدیریتی مدیران را بدین  
 صورت مطرح نموده‌اند: مهارت‌های گروهی شامل:  
 تعریف مسائل-انتخاب از میان گزینه‌ها-تفویض تصمیمات-

بر افزایش نوآوری در شرکت نفت تهران نشان داد که انواع نوآوری شامل (سازمانی، فرایندی، استراتژیک) با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) رابطه معناداری دارد، بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده الگوی مفهومی ارائه شده از برآزش نسبتاً قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است. نیک‌آیین و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش نشان دادند که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی، و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین، بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران در سطوح گوناگون سازمانی (ارشد، میانی و عملیاتی) تفاوتی معنی‌دار وجود دارد. اشرفی (۱۳۹۵) در یک پژوهشی بنام بررسی عوامل تأثیرگذار 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 به‌دست‌آمده الگوی مفهومی ارائه شده از برآزش نسبتاً قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است. افشاری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور زبردست یافتند. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه 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،

وضعیت مطلوب صنعت بیمه ایران "روابط بین اجزاء نظام توسعه مدیریت در وضعیت موجود را مورد آزمون قرار داده است. یافته‌های وی نشان می‌دهد که رابطه آماری معناداری بین دورن داده‌های سازمانی و فرایندهای نظام توسعه مدیران وجود دارد دیگر یافته‌های 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 مؤثر بر توانمند سازان مدیران تعاونی با بررسی عوامل و مشخصه‌های توانمند سازی استخراج این عوامل برای مدیران تعاونی و ارائه یک مدل مفهومی پرداختند. برخی از این عوامل عبارت‌اند 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 آن عبارت‌اند از: یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مدیران کارکردی رامی‌توان با سه مضمون فراگیر: ۱- رهبری راهبردی ۲- قابلیت‌سازی ۳- گرایش به رشد سنجید این سه شایستگی خود با استفاده از هشت مضمون سازمان‌دهنده سنجش پذیر می‌شوند که خودبایست مضمون پایه قابل سنجش 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 به‌دست‌آمده الگوی ارائه شده از برآزش نسبتاً قابل قبولی برخوردار است، مورد تایید قرار گرفته است. کمری (۱۳۹۶) در پژوهشی بنام تأثیر مهارت‌های مدیران

عبارت‌اند 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 در سال ۲۰۱۹ در مقاله‌ای تحت عنوان طراحی مدلی برای ارتباط بین توانمندسازی مدیران و رفاه ذهنی و عملکرد کاری از طریق حمایت سازمانی در کشور کره جنوبی پرداخته و طی مطالعه نشان داده است که طبق نظریه‌ی تبادل اجتماعی، ادراک کارمندان از رهبری و حمایت اجتماعی در محیط کاری و عملکرد کاری آن‌ها جریان دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی همراستا هستند و بیان می‌کنند که حمایت اجتماعی برای پیش‌بینی و عملکرد کاری، حیاتی و مهم است (پارکر ۲۰۱۳، رونن ۲۰۱۶). با این حال، اگرچه مدل بیان شده پیش‌بینی‌کننده‌ی موارد یاد شده به‌عنوان واسطه‌ی روابط بین مدیران توانمندساز در سطح تیم و عملکرد کاری عمل می‌کنند، این فرضیه مورد تأیید و حمایت قرار نگرفت. کیم وهمکاران در سال (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی پیامدهای مهارت‌های مدیریتی در گردشگری پرداختند. نتایج نشان داد مهارت‌های مدیریتی تأثیرات زیادی در انواع مختلف کسب و کار عملکرد دارد و همچنین، مفاهیم نظری توسعه مطالعات کشاورزی به‌عنوان مفاهیم مدیریتی برای صاحبان، مشاوران و سیاستگذاران مربوط به گردشگری کسب و کار در مناطق روستایی ارائه شده است. یافته‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند. سیتکو و ژاکوبیاک (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 فرایند مدیریت در شرکت‌های امروزی است. یافته‌های دیگر دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیریت و

اسفندیاری مقدم وهمکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان و تعیین مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی استانداری‌های کشور از دیدگاه مدیران آنها و استادان کتابداری و اطلاع‌انجام دادند. هدف این پژوهش شناسایی مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی با انجام دو دیدگاه بود که در نهایت این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که بین دیدگاه استادان کتابداری و مدیران کتابخانه‌های تخصصی در خصوص مهارت‌های (حرفه‌ای و شخصی) اختلاف معنی‌داری وجود ندارد نصرالهی (۱۳۹۴) در یک پژوهشی بنام شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای 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 صلاحیت‌های به اثبات رسیده مدیران را در این دانشگاه تبیین کند نتایج تحقیق حاکی از آن است که مجموع پانزده مؤلفه حرفه‌ای مدیران دانشگاه آزاد تهران جنوب شامل، مؤلفه‌ی خلاقیت، نفوذ و تأثیرگذاری، ریسک، مدیریت زمان، مالی، مقررات، بهبود و توسعه سازمانی، صرفه‌جویی، استانداردسازی، شایستگی ارتباطات، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها، مهارت‌های اخلاقی، دانشی، فنی و مهارت‌های بین فردی در قالب سه بخش مدیریتی، اجتماعی و فردی و زیربخش‌ها یا آن‌ها تدوین و مؤلفه اصلی مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در قالب این سه بخش کلی و زیربخش‌ها تدوین کند. در نهایت براساس یافته‌های به دست آمده الگوی مفهومی ارائه شده از برآزش نسبتاً "قابل قبولی برخوردار است، جنتری در سال ۲۰۱۹ در رومانی در تحقیق بنام تجزیه و تحلیل مدل‌کار با افراد مهارت‌های مدیریتی مدیران را بررسی نموده است این مقاله به بررسی مهارت‌ها و شایستگی‌های (فنی، رفتاری، و زمینه‌ای) مؤثر بر توسعه منطقه‌ای و روستایی در رومانی می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهند که مهارت‌ها و شایستگی‌های اصلی برای توسعه منطقه‌ای در رومانی بر سه مؤلفه تمرکز دارند که

*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]

Baum RJ, 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

سبک های یادگیری نقش حیاتی در توسعه اثربخشی ابزارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت ها دارد کیامباتی و ایتونگا (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 مهارت های مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک شرکت ها را اثبات نمودند آن ها همچنین نشان دادند که مدیریت بایستی توجه بیشتری به مهارت های مدیریتی نشان دهند یافته های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند. بینوم 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 مهارت های مدیریتی و بهره وری حرفه ای دبیران را اثبات کردند.

## References

Afshari M, Honari H, Ghafouri F. (2010). Investigating the three managerial skills (perceptual, human, technical) of the managers of physical education departments of universities across the country. *Journal of Sports Management*, Vol.2, No.5, Pp. 105-229. [In Persian]

Ashrafi M. (2015). Investigating the effective factors in the appointment and selection of middle managers (Case study, managers of Sepah Bank, western branches of Tehran province). *Master Thesis in Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran Branch.* [In Persian]

Barhem B, Younies H. (2011). Ranking the future global manager characteristics and knowledge requirements according to UAE business managers' opinions. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol.4, Pp.229-247.

Baghani H, Kavousi I. (2018). The effect of meritocracy factors on promoting organizational commitment of case study managers in Tehran District 8 Municipality. *Master Thesis in Islamic*

- Soltanieh A. (2018). Designing and explaining the skill model of functional managers in electricity industry companies covered by paragraph C of Article 44 of the Constitution under study: *Ministry of Energy Master Thesis in Public Management Azad University, North Tehran Branch*. [In Persian]
- Shirbegi N, Barkhoda S J, Fatehipour G. (2019). Analysis of the Structural Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning of Employees (Case Study of Kurdistan University). *A new approach in educational management. Tenth year, number four*. [In Persian]
- Tabatabai Manzai S, Modiri M, Askari Fahliani S. (2014). Identifying and ranking the effective factors of organizational commitment on knowledge sharing with MCDM approach (Case study: Central Insurance Organization of the Islamic Republic of Iran), *Quantitative Studies in Management, Fifth Year, No. 2*, Pp. 29-32. [In Persian]
- Reham A, Eltantawy, GiuniperoL, Gavin L. (2009). "A strategic skill based model of supplier. Pp. 925-936.
- Whetten, P.& Cameron, G. *Developing Management Skills*. USA: Pearson. 2010.
- excellence. Tehran: Gisom. *First Edition*. [In Persian]
- Lee N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, Vol.43, Pp. 183-195.
- Mahmoudi A H, Abedi A. (2020). Theories of organization and management. *Seventh edition*. [In Persian]
- Marin D, Verdier T. (2012). Globalization and the Empowerment of Talent. *Department of Economics*.
- Moghimi S M. (2016). Principles of organization and management. *Tehran: Rahdan Publications, fourth edition*. [In Persian]
- Mohammad Davoodi A H, Valaei Maleki M. (2015). Application of organizational and management theories in educational organizations. [In Persian]
- Montel SJ and Meredith, JRS Shafer, S.MS Sutton, MM. (2012). "Core / concepts: project management in.
- Okoro, E. *Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic* Vol.7, Pp.130-138.
- Mark T, Schenkel H HT. (2004). Vested interests: how American and Chinese venture capitalists view practice (with CD) (seconded)". *John wiley and sans*. New York.
- Niaz Azari K, Taqvaei Yazdi M, Niaz Azari M. (2014). Theories of organization and management in the third millennium, *third edition*. [In Persian]
- Sadat Arabi M. (2018). Investigating the effect of managerial skills of municipal managers on the development of urban tourism: Mazandaran municipalities, *Master's thesis in urban management, Sari Azad University*. [In Persian]

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰

## طراحی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران با روش داده بنیاد به عنوان یک حوزه مطالعاتی مدیریتی در مدیریت آموزشی

**حمیدرضا اسد:** دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
**امیرحسین محمودی\*:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
**بهارک شیزاد کبریا:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
**فاطمه حمیدی فر:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران با روش داده بنیاد به عنوان یک حوزه مطالعاتی مدیریتی در مدیریت آموزشی بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی بود که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. جامعه آماری شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه مهارت‌های مدیریتی مدیران بود. روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند بود که 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 بارهیافت نظام‌مند انجام شد. روایی پژوهش از روش سه سویه سازی و پایایی آن نیز به روش توافق بین کدگذاران تعیین شد. برای تحلیل داده‌های کیفی از فراترکیب، تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDIA استفاده شد. در نهایت ۳ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۶۵ شاخص نهایی شد. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران شامل بعد فردی (خودآگاهی، مدیریت استرس، مدیریت حل اثربخش مسئله) بعد میان فردی (مهارت ارتباطات سازنده، مهارت انگیزش اثربخش، مهارت تأثیرگذاری، مهارت مدیریت تضاد) و بعد گروهی (مهارت تفویض اختیار، مهارت تیمی، مهارت هدایت تغییر مثبت، به‌کارگیری فناوری، به‌کارگیری الزامات مدیریتی) بود. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده الگوی ارائه‌شده از برآزش نسبتاً قابل قبولی برخوردار بود و مورد تأیید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مهارت، مهارت‌های مدیریتی مدیران، داده بنیاد، ره‌یافت نظام‌مند.

\***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: dr.mahmoodi1964@gmail.com