



Designing and Validating a Model for the Development of Managerial Skills among Human Resource Managers in Universities

Moslem Piri Zamaneh¹ , Hamidreza Asad² , Akbar moradian³

Abstract

Background & Purpose: Despite the crucial importance and position of management knowledge in today's world, managerial skills are still not thoroughly understood. Recognizing the dimensions of managerial skills can facilitate access to this valuable resource. Accordingly, this study aimed to design a model for the development of managerial skills among human resource managers.

Methodology: This is an applied study employing a qualitative approach. The statistical population comprised expert professors in the fields of Human Resource Management and Organizational Behavior, as well as university HR managers. A total of 30 participants were selected using snowball sampling, ensuring theoretical saturation. Data were collected through semi-structured interviews. Data analysis was conducted using thematic analysis based on the Strauss and Corbin grounded theory paradigm, involving systematic stages of open, axial, and selective coding.

Findings: The analysis yielded 396 initial codes, which were subsequently distilled into 65 subcategories and 13 overarching themes. These themes were structured across three dimensions: intrapersonal skills (self-awareness, stress management, and effective problem-solving); interpersonal skills (constructive communication, effective motivational skills, influence, and conflict management); and group skills (delegation, teamwork, leadership in fostering positive change, technological proficiency, and the utilization of managerial imperatives).

Conclusion: The findings revealed that managerial skills comprise three core dimensions: **Individual Dimension:** including self-awareness, stress management, and effective problem-solving. **Interpersonal Dimension:** including constructive communication, effective motivation, influence, and conflict management. **Group Dimension:** including delegation, teamwork, leadership for positive change, the use of technology, and the application of managerial requirements.

Based on the identified dimensions and components, the proposed model demonstrates strong coherence and goodness of fit, offering a practical framework for the development of managerial competencies in university HR managers.

Keywords: Managerial Skills, Individual Dimension, Interpersonal Dimension, Group Dimension

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Moslem Piri Zamaneh

© Authors

Received:

April 25, 2026

Revised:

May 15, 2026

Accepted:

June 05, 2026

Published online:

July 02, 2026

Citation: Piri Zamaneh, M., Asad, H, Moradian, A.(2026). Designing and Validating a Model for the Development of Managerial Skills among Human Resource Managers in Universities. *Human Capital Assessment and Development*, Vol, 3, No, 2, 130-160.

1. Lecture, Department of Educational Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran .Email: moslempiri1984@gmail.com
2. PhD in Educational Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Lecturer, Islamic Azad University .Email: hamidreza_asad@yahoo.com
3. PhD Student in Industrial Engineering, School of Technical and Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran. . Email: moradianakbar110@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2026, Summer, Vol, 3, No, 2, 130-160.

ISSN: 3115-8536

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Designing and Validating a Model for the Development of Managerial Skills among Human Resource Managers in Universities

Extended Abstract

Background & Purpose

In today's dynamic and increasingly complex organizational environments, the precise definition of "managerial skills" for university human resource (HR) managers has transitioned from a functional necessity to a strategic imperative. Despite the critical importance of management at higher academic echelons, a significant gap persists between theoretical knowledge and operational pragmatism within university settings. This discrepancy underscores the urgent need for a comprehensive, validated model that transcends traditional administrative frameworks. Therefore, this study aims to design, classify, and validate a holistic managerial skills model specifically tailored to address the multifaceted challenges inherent in managing complex academic organizations in the contemporary era.

Methodology

This research employed a descriptive-analytical approach, utilizing Thematic Analysis grounded in the Strauss and Corbin paradigm. Data were collected through semi-structured interviews with 30 participants, selected via snowball sampling, ensuring a depth of insight through theoretical saturation. The analytical process followed a rigorous coding trajectory, including open, axial, and selective coding to systematically reduce and organize the data. To ensure the qualitative rigor of the study, credibility, transferability, dependability, and confirmability were strictly adhered to. Reliability was empirically validated using Cohen's Kappa index, yielding a value of 0.56. The iterative analysis process successfully distilled 396 initial codes into 259 concepts, which were subsequently refined into 91 skills, ultimately culminating in a robust integrated model comprising 3 dimensions, 13 components, and 65 specific indicators.

Findings

The results of the thematic analysis reveal that managerial skills in the academic HR context are composed of multifaceted and interconnected dimensions. The first dimension identifies Constructive Communication as a primary differentiator for effective leadership. This finding aligns with contemporary literature, emphasizing that communication is not merely an exchange of information but a strategic tool for organizational alignment. The second dimension focuses on internal psychological competencies, namely Self-Awareness and Effective Motivation. Self-awareness emerged as the cornerstone of strategic decision-making, enabling managers to understand their influence on organizational climate. Regarding motivation, the findings challenge the traditional linear applications of Maslow's hierarchy; instead, the data suggests that in modern, volatile academic environments, motivational needs are dynamic, non-linear, and highly context-dependent. The third and most expansive dimension encompasses operational and strategic competencies. Effective Problem-Solving was identified as a core pillar of decision-making, closely linked to entrepreneurial thinking. Team Management was characterized by the

development of “team identification” and a collective “us” sentiment, which is vital for institutional cohesion. Furthermore, Professional Requirements were reframed; rather than focusing on theoretical erudition, the model emphasizes “conscious action” and operational experience, echoing Mintzberg’s views on managerial practice.

Critical strategic skills included Technological Integration, which is essential for navigating globalized decision-support systems, and Change Leadership, a key driver for organizational evolution. Stress Management was not framed as mere personal coping, but as a strategic mechanism for building personal resilience and self-efficacy to mitigate organizational chaos.

Notably, the analysis provided a nuanced interpretation of skills such as Adaptability, Delegation, and Influence, which ranked lower in the hierarchy (11th–13th). Unlike traditional interpretations that might view lower rankings as diminished importance, this study posits that these skills function as “Existential Prerequisites” (Prerequisites). In essence, they are the baseline competencies that define the very status of a “manager”; a lack of these skills precludes an individual from being categorized as a professional manager, regardless of their expertise in other areas.

Conclusion

This research contributes a comprehensive model that demonstrates that modern management transcends pure academic knowledge. It necessitates a sophisticated synthesis of problem-solving artistry, change leadership, and team identity construction. The study offers significant theoretical implications by redefining the hierarchy of managerial competencies and provides practical utility for academic institutions. It is recommended that university recruitment and professional development processes shift from “credential-based” to “competency-based” approaches. Training programs should prioritize stress resilience, technological decision-support, and change management to prepare HR leaders for the complexities of 21st-century academic governance.

Keywords Managerial Skills, University Human Resources, Comprehensive Model, Change Management, Problem-Solving.

طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه مهارت های مدیریتی مدیران منابع انسانی دانشگاه ها

مسلم پیری زمانه^۱، حمیدرضا اسد^۲، اکبر مرادیان^۳

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: مسلم پیری زمانه © نویسندگان	زمینه و هدف: با وجود اهمیت و جایگاه دانش مدیریت در دنیای امروز، مهارت های مدیریتی مدیران هنوز به درستی شناخته نشده اند. از این رو، شناخت ابعاد مدل مهارت های مدیریتی می تواند دسترسی به این منبع ارزشمند را تسهیل کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توسعه مهارت های مدیریتی انجام شده است. روش: این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری شامل اساتید متخصص در حوزه های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و همچنین مدیران منابع انسانی دانشگاه ها بود که ۳۰ نفر از آن ها به روش نمونه گیری گلوله برفی و با رعایت اصل اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. تحلیل داده ها نیز با استفاده از روش تحلیل تماتیک بر مبنای پارادایم نظریه پردازی داده بنیاد اشتراوس و کوربین و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. یافته ها: تعداد ۳۹۶ کد اولیه شناسایی شد که پس از تلفیق، به ۶۵ زیرمقوله و ۱۳ مقوله اصلی دسته بندی شدند. این مقولات در قالب سه مهارت اصلی فردی (خودآگاهی، مدیریت استرس و مدیریت اثربخش حل مسئله)، بین فردی (مهارت های ارتباطی سازنده، مهارت های انگیزشی اثربخش، مهارت های تأثیرگذاری و مدیریت تعارض) و (گروهی) مهارت های تفویض اختیار، کار تیمی، رهبری در ایجاد تغییرات مثبت، بهره گیری از فناوری و استفاده از الزامات مدیریتی) سازماندهی شدند. نتیجه گیری: یافته های پژوهش نشان داد که ابعاد مهارت های مدیریتی مدیران شامل سه بُعد اصلی است: بُعد فردی: شامل مؤلفه هایی نظیر خودآگاهی، مدیریت استرس و مدیریت اثربخش حل مسئله؛ بُعد بین فردی: شامل مهارت های ارتباطی سازنده، مهارت های انگیزشی اثربخش، مهارت های تأثیرگذاری و مدیریت تعارض؛ بُعد گروهی: شامل مهارت های تفویض اختیار، کار تیمی، رهبری در ایجاد تغییرات مثبت، بهره گیری از فناوری و استفاده از الزامات مدیریتی. الگوی ارائه شده با توجه به ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده، از برازش و انسجام مطلوبی برخوردار است و می تواند به عنوان الگوی کارآمد در توسعه مهارت های مدیریتی مدیران منابع انسانی دانشگاه ها مورد بهره برداری قرار گیرد. کلیدواژه ها: مهارت های مدیریتی، مدیران منابع انسانی، بُعد فردی، بُعد بین فردی، بُعد گروهی

استناد: پیری زمانه، مسلم، اسد، حمیدرضا. (۱۴۰۵). طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه مهارت های مدیریتی مدیران منابع انسانی دانشگاه ها. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۳(۲)، ۱۳۰-۱۶۰.

۱. مربی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکد مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران Moslempiri1984@gmail.com

۲. دکتری مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. مدرس دانشگاه آزاد اسلامی - hamidreza_asad@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران. moradianakbar110@gmail.com

https://www.jhcad.ir



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، تابستان ۱۴۰۵، دوره ۳، شماره ۲، ۱۳۰-۱۶۰.

شاپا: ۸۵۳۶-۳۱۱۵

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با پارادایم جدیدی از پیچیدگی، عدم قطعیت و تحولات تکنولوژیک مواجه هستند که مرزهای سنتی مدیریت را جابجا کرده است. محیط‌های رقابتی قرن بیست و یکم، سازمان‌ها را از حالت استاتیک به سمت پویاگری سوق داده‌اند. در این میان، بقای سازمان‌ها دیگر تنها در مالکیت منابع فیزیکی خلاصه نمی‌شود، بلکه در توانایی مدیریت استراتژیک قابلیت‌ها نهفته است (تس^۱، ۲۰۱۸). در دهه‌های اخیر، نقش مدیریت منابع انسانی از کارکردی اداری و عملیاتی به جایگاهی راهبردی در تحقق اهداف کلان سازمان‌ها ارتقا یافته است؛ زیرا منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های مدرن محسوب می‌شود (توکلی، ترابی، غفاری حسینی و زلفی، ۱۴۰۴). بر اساس دیدگاه‌های نوین، سازمان‌هایی که موفق به بقا و پیشرفت در این فضای پرآشوب شده‌اند، لزوماً آن‌هایی نبوده‌اند که منابع بیشتری داشتند، بلکه آن‌هایی بودند که مدیرانی با مهارت‌های مدیریت استراتژیک داشتند تا از منابع موجود، ارزش افزوده خلق کنند (بارنی^۲، ۲۰۲۱). در واقع، مدیریت نه یک فعالیت تجربی، بلکه یک علم نظام‌مند است که رفتارهای مدیر باید بر پایه منطق‌های علمی و سیستماتیک استوار باشد (شیرمرد، درودی، محمدی، حاجی علی اکبری، ۱۴۰۳).

با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان، مفهوم «سرمایه انسانی» به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان بازتعریف شده است. اگر منابع انسانی را ستون فقرات سازمان بدانیم، مدیریت این ستون فقرات مستلزم برخورداری از مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده است. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مدرن، از نقش سنتی اداری و اجرایی به سمت نقش استراتژیک حرکت کرده است (اولریچ^۳، ۲۰۱۳). این تغییر نقش، مستلزم آن است که مدیران منابع انسانی دیگر تنها به مدیریت امور پرسنلی نپردازند، بلکه باید به عنوان شرکای تجاری و استراتژیک در سازمان حضور داشته باشند. این امر نیازمند ترکیبی از دانش، نگرش و رفتارهای ابزاری است که می‌تواند در رسیدن به نتایج سازمانی مؤثر باشد. با این حال، هنوز در ادبیات مدیریت، توافق کلی بر سر یک تعریف واحد از «مهارت‌های مدیریتی» وجود ندارد و این ابهام، مسیر توسعه حرفه‌ای را دشوار ساخته است (بویاتزیس^۴، ۲۰۲۱).

در بافت کشور ایران، با توجه به ضرورت بازنگری در ساختارهای اقتصادی و سیاست‌های کلان توسعه، مدیریت منابع انسانی با چالش‌های ویژه‌ای روبه‌رو است. سازمان‌های ایرانی برای همسویی با استانداردهای جهانی، نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند در مدیریت تنوع نیروی کار و مدیریت تغییرات ساختاری عمل کنند. در واقع، نادیده گرفتن ضرورت‌های مهارتی در مدیران، به معنای نادیده گرفتن آینده سازمان است. بنابراین، شناسایی و الگوسازی مهارت‌های مورد نیاز، اولین گام در جهت ارتقای کارایی سازمانی و آمادگی برای مواجهه با جهانی‌شدن است (رضایی، موسوی و کریمی، ۱۴۰۲).

یکی از حساس‌ترین عرصه‌ها برای اعمال این مهارت‌ها، حوزه «آموزش عالی» و دانشگاه‌هاست. دانشگاه‌ها برخلاف سازمان‌های صنعتی، سازمان‌هایی با ماهیت «دانش‌بنیان» هستند که مدیریت آن‌ها با پیچیدگی‌های منحصر به فردی همراه است. در دانشگاه‌ها، مدیریت منابع انسانی با مدیریت نیروی کار بسیار متخصص استادان و کارکنان اداری سروکار دارد که

^۱ . Teece

^۲ . Barney

^۳ . Ulrich

^۴ . Boyatzis

هر یک از ویژگی‌های رفتاری و انگیزشی متفاوتی برخوردارند. مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها نباید صرفاً به معنای مدیریت امور اداری باشد، بلکه باید به سمت مدیریت استعدادها و مدیریت دانش حرکت کند (اسچولر و گرامن^۱، ۲۰۲۰). اگر مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها فاقد مهارت‌های مدیریت دگرگونی و مدیریت تغییر باشند، نمی‌توانند دانشگاه را از یک نهاد سنتی به یک سازمان یادگیرنده و پیشرو تبدیل کنند (بورنز^۲، ۲۰۲۳).

با این حال، شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری از دانشگاه‌ها، انتخاب و ارتقای مدیران منابع انسانی هنوز بر پایه معیارهای سنتی و اغلب بر اساس سوابق اداری است، نه بر اساس «شایستگی‌های مهارتی» مورد نیاز برای مدیریت محیط‌های دانشگاهی مدرن. این شکاف میان «آنچه مدیران فعلی انجام می‌دهند» و «آنچه برای مدیریت دانشگاه‌های نسل جدید نیاز است»، منجر به کاهش کارایی سازمان‌های دانشگاهی و عدم توانایی در پاسخگویی به نیازهای جامعه و صنعت شده است (آلسب^۳، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، نبود یک مدل مشخص و اعتباریابی شده برای مهارت‌های مدیریتی در این حوزه، باعث شده است که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در دانشگاه‌ها، پراکنده، غیرهدفمند و فاقد ساختار علمی باشند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲).

علاوه بر این، با توجه به گسترش فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی در مدیریت، مهارت‌های جدیدی نظیر «تفکر سیستمی»، «هوش هیجانی» و «توانایی مدیریت داده‌ها» به بخشی جدایی‌ناپذیر از مهارت‌های مدیریتی تبدیل شده‌اند. مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها باید بتوانند بین نیازهای آکادمیک و الزامات اداری-مدیریتی تعادل برقرار کنند. عدم توجه به این نیازهای نوین، باعث می‌شود که دانشگاه‌ها در رقابت‌های بین‌المللی و رتبه‌بندی‌های جهانی خود دچار عقب‌ماندگی شوند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین، ضرورت طراحی یک الگوی جامع که شامل شناسایی، طبقه‌بندی و اعتباریابی مهارت‌های مدیریتی ویژه برای مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها باشد، بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. این الگو نه تنها می‌تواند به عنوان نقشه‌ای برای برنامه‌ریزی‌های توسعه فردی و آموزشی مورد استفاده قرار گیرد، بلکه می‌تواند به دانشگاه‌ها در جهت‌دهی به سیاست‌های استخدامی و ارتقای شغلی خود کمک کند. بدون وجود یک الگوی علمی و اعتباریابی شده، هرگونه تلاش برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها، تنها تلاشی بدون هدف و فاقد ضمانت اجرایی خواهد بود. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف علمی و کاربردی، به دنبال پاسخ به این پرسش است که: «الگوی جامع مهارت‌های مدیریتی مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها شامل چه مؤلفه‌هایی بوده و این الگو از نظر علمی تا چه حد قابل اعتماد و کاربردی است؟»

پیشینه نظری

سیر تحول مفهوم مدیریت و مهارت‌های مدیران

تحول در مفهوم مدیریت، از رویکردهای سنتی مبتنی بر وظیفه به سمت مدیریت استراتژیک و هوشمند تغییر جهت داده است. اگرچه ریشه‌های این بحث به مدل‌های کلاسیک کاتز و میتنبرگ بازمی‌گردد، اما در سال‌های اخیر، تمرکز

^۱ . Gruman & Schuler

^۲ . Burnes

^۳ . Alsheb

پژوهش‌ها از مهارت‌های عمومی به سمت مهارت‌های تخصصی در مواجهه با پیچیدگی‌های دیجیتال و عدم قطعیت تغییر یافته است. در واقع، مدیریت امروزه نه تنها شامل فرآیندهای برنامه‌ریزی و سازماندهی، بلکه شامل مدیریت دانش و هدایت تغییرات سریع در محیط‌های متغیر است.

تحقیقات بسیار جدید در سال ۲۰۲۴ نشان می‌دهند که «هوش دیجیتال» و «تاب‌آوری شناختی» به دو مهارت کلیدی در سبد مهارتی مدیران مدرن تبدیل شده‌اند که مستقیماً بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند (الشماری و همکاران^۱، ۲۰۲۴). این تغییر پارادایم، از مدیریت مبتنی بر کنترل به مدیریت مبتنی بر یادگیری و چابکی تغییر یافته است. در همین راستا، پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت بازتعریف مهارت‌های مدیریتی در سازمان‌های ایرانی تأکید دارند؛ به‌طوری که نقش مهارت‌های نرم و توانمندی‌های راهبردی در بهبود اثربخشی سازمانی، یکی از محورهای اصلی بحث‌های علمی در سال‌های اخیر بوده است (نظری، رضایی، قاسمی و احمدی، ۱۴۰۲). علاوه بر این، یافته‌های اخیر حاکی از آن است که مهارت‌های مدیریت تغییر و توانایی مدیریت تیم‌های از راه دور به دلیل تحولات ساختاری در محیط‌های کاری، جایگاه ویژه‌ای در مدل‌های جدید مهارت‌های مدیریتی یافته‌اند (اسمیت و جونز^۲، ۲۰۲۳). بنابراین، سیر تحول مدیریت نشان‌دهنده گذار از مهارت‌های ایستا به سمت مجموعه‌ای از توانمندی‌های پویا، دیجیتال و استراتژیک است که با نیازهای دنیای پیچیده امروز همخوانی دارد.

نظریه مهارتها و توانایی های مدیریتی

مفهوم مهارت‌های مدیریتی در سال‌های اخیر با تحولی بنیادین مواجه شده است و دیگر تنها به معنای انجام وظایف روتین نیست، بلکه به معنای توانایی حرکت در بسترهای پیچیده و پویای اقتصادی است (قاسمی، محمد، و رضایی، علی، ۱۴۰۲). در محیط‌های مبتنی بر دانش، مهارت‌های مدیریتی به عنوان سرمایه‌ای استراتژیک تعریف می‌شوند که از طریق ترکیب دانش، نگرش و رفتارهای هدایت‌گر، ارزش‌آفرینی برای سازمان را تسهیل می‌کنند (نظری، احمدی و کریمی، ۱۴۰۱). پژوهش‌های بسیار جدید نشان می‌دهند که گذار از مدیریت سنتی به مدیریت هوشمند، نیازمند بازتعریف شایستگی‌ها بر پایه هوش دیجیتال و قدرت تحلیل استراتژیک است (الشماری و همکاران، ۲۰۲۴).

از منظر علمی، مهارت‌ها نباید صرفاً به عنوان ویژگی‌های فردی نگریسته شوند، بلکه باید به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های قابل آموزش و ارزیابی در نظر گرفته شوند که مستقیماً با عملکرد سازمان پیوند دارند. در واقع، مدیریت به عنوان یک علم نظام‌مند، نیازمند آن است که رفتار مدیران از حالت آزمون و خطا خارج شده و با الگوهای مبتنی بر شواهد و داده‌های به‌روز مطابقت یابد (هلفت و مارتین^۳، ۲۰۱۵). این امر مستلزم برخورداری از مهارت‌هایی نظیر تفکر سیستمی، مدیریت عدم قطعیت و توانایی رهبری در محیط‌های مجازی است (وسترمن و همکاران^۴، ۲۰۱۴).

در دسته‌بندی‌های نوین، میان مهارت‌های سخت (تخصصی) و مهارت‌های نرم (رفتاری) تفکیک عمیقی صورت گرفته است. اگرچه مهارت‌های تخصصی برای انجام وظایف عملیاتی ضروری هستند، اما شایستگی‌های رفتاری و توانایی‌های تعاملی، عامل اصلی موفقیت در هدایت تیم‌های چندرشته‌ای و مدیریت استعدادهای در سازمان‌های مدرن محسوب می‌شوند (هیفتز و

^۱ . Alshammari et al

^۲ . Smith & Jones,

^۳ . Helfat & Martin,

^۴ . Westerman et al.

[همکاران^۱، ۲۰۰۹](#). بنابراین، توسعه مهارت‌های مدیریتی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه ضرورتی است که باید از طریق برنامه‌های توسعه فردی و یادگیری مستمر در سازمان‌های پیشرو پیگیری شود [\(نورث^۲، ۲۰۲۱\)](#).

نظریه مهارت‌های مدیر اثربخش در پارادایم‌های نوین

در تحلیل علمی عملکرد مدیران، نظریه مهارت‌های اثربخش به عنوان یکی از ارکان اصلی تعیین کیفیت تصمیم‌گیری و هدایت سازمان شناخته می‌شود. بر اساس دیدگاه‌های نوین، مهارت‌های مدیریتی دیگر تنها به توانایی‌های فنی یا تعاملی محدود نمی‌شوند، بلکه به عنوان یک منظومه از توانمندی‌های استراتژیک در محیط‌های پر از عدم قطعیت تعریف می‌گردند. در واقع، اثربخشی یک مدیر در دوران کنونی، مستلزم گذار از مدل‌های وظیفه‌محور به سمت مدل‌های مبتنی بر هوش سازمانی و قابلیت‌های دیجیتال است [\(ویال و همکاران^۳، ۲۰۲۳\)](#).

بر اساس یافته‌های پژوهشی اخیر، مهارت‌های مدیران اثربخش را می‌توان بر پایه سه لایه اصلی بازتعریف کرد: نخست، مهارت‌های شناختی-تحلیلی که شامل توانایی پردازش داده‌های حجیم برای پیش‌بینی تغییرات محیطی است [\(چن و وانگ^۴، ۲۰۲۴\)](#). دوم، مهارت‌های رفتاری و هوش اجتماعی که در مدیریت تیم‌های توزیع‌شده و محیط‌های کار ترکیبی نقش حیاتی دارد [\(اسمیت و مولر^۵، ۲۰۲۳\)](#). و در نهایت، مهارت‌های استراتژیک و تحول‌آفرین که شامل توانایی خلق ارزش در اکوسیستم‌های دیجیتال است. این لایه‌بندی نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیر، از حالت ایستا خارج شده و با نیازهای عصر هوش مصنوعی و اقتصاد پلتفرمی همگام شده است [\(رضایی، احمدی، و نوری، ۱۴۰۲\)](#).

بنابراین، صلاحیت یک مدیر در عصر حاضر، فراتر از تسلط بر فرآیندهای اداری، در گرو توانایی او در مدیریت ابهام و مدیریت تغییرات تکنولوژیک است [\(ژانگ و لیو^۶، ۲۰۲۴\)](#). این رویکرد، ضرورت بازنگری در برنامه‌های توسعه فردی را برجسته می‌سازد تا مدیران بتوانند از مدیریت عملیاتی به سمت رهبری استراتژیک و چابک ارتقا یابند [\(احمدی، رضایی، و کریمی، ۱۴۰۳\)](#).

تحلیل سلسله‌مراتبی و ساختار مهارت‌های مدیریتی در سازمان‌های پویا

ساختار مهارت‌های مدیریتی بر اساس جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی، دارای ویژگی‌های متمایز و متغیری است. با تغییر سطح سازمانی، وزن مهارت‌ها از جنبه‌های عملیاتی به سمت قابلیت‌های انتزاعی و استراتژیک تغییر می‌کند [\(شاکری، راد؛ و محمدی، و حسینی، ۱۴۰۰\)](#). این تغییر وزن برای حفظ توازن میان اجرای دقیق وظایف و هدایت بلندمدت سازمان ضروری است. بر اساس تحلیل‌های ساختاری در مدیریت نوین، می‌توان این سلسله‌مراتب را در سه لایه اصلی تبیین کرد:

¹ . Heifetz et al.

² . Northouse

³ . Vial, G., et al.

⁴ . Chen, Y., & Wang, X

⁵ . Müller, J., & Smith, K

⁶ . Zhang, Q & ,Liu, J.

۱. سطح مدیریت عملیاتی و سرپرستی:

در این لایه، تمرکز اصلی بر مهارت‌های فنی و توانایی نظارت بر فرآیندهای مستقیم است. مدیران در این سطح باید تسلط بالایی بر ابزارهای دیجیتال و سیستم‌های مدیریت خودکار داشته باشند. در سازمان‌های مدرن، این سطح علاوه بر دانش فنی، نیازمند «سواد داده‌ای» برای مدیریت پایش لحظه‌ای عملکرد است (لویز و گارسیا^۱، ۲۰۲۳).

۲. سطح مدیریت میانی:

مدیران میانی نقش واسطه‌گر و هماهنگ‌کننده را ایفا می‌کنند. در این سطح، مهارت‌های ارتباطی و توانایی مدیریت تعاملات بین‌واحدی به اوج خود می‌رسند (تامپسون و وایت^۲، ۲۰۲۴). این مدیران باید بتوانند استراتژی‌های کلان را به برنامه‌های عملیاتی تبدیل کرده و در عین حال، چابکی سازمانی را در پاسخ به تغییرات بازار حفظ کنند (بیاتی، قاسمی، و نادری، ۱۴۰۲).

۳. سطح مدیریت عالی و استراتژیک:

در بالاترین سطح، تمرکز اصلی بر مهارت‌های مفهومی و استراتژیک است. مدیران عالی مسئولیت تحلیل محیط‌های پیچیده، مدیریت ریسک‌های نوظهور و هدایت تحول دیجیتال را بر عهده دارند (ژائو و وانگ^۳، ۲۰۲۴). در این سطح، توانایی «تفکر سیستمی» و قدرت تصمیم‌گیری در شرایط ابهام بالا، تعیین‌کننده بقای سازمان در بازارهای جهانی است (پاتل، سینگه و کامر^۴، ۲۰۲۳).

پیشنه تجربی پژوهش:

شکیب، صادقی آرانی و مزروعی نصرآبادی (۱۴۰۵) در پژوهشی با عنوان «توسعه مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در صنعت نسل ۴۰: رویکرد مبتنی بر نقشه شناختی فازی و تحلیل سناریو»، به شناسایی و تحلیل سناریوهای مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در محیط‌های صنعتی مبتنی بر صنعت نسل چهارم پرداختند. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) در دو مرحله انجام شد؛ جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان و در بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی فعال در شرکت‌های فولاد کاشان بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی رویکرد نقشه شناختی فازی بود؛ داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی با تکنیک نقشه‌شناختی فازی و تحلیل سناریو بررسی شدند. اعتبار و روایی یافته‌ها از طریق نظر خبرگان و بررسی‌های تخصصی تأیید گردید. یافته‌ها ۷۶ شایستگی کلیدی را در قالب ۱۳ دسته اصلی (شامل نوآوری و یادگیری مستمر، تحلیلی و تصمیم‌گیری داده‌محور، اداری، تعاملی و شبکه‌سازی، مدیریت سیستم‌های هوشمند، مدیریت تنوع و نیروی کار چندنسلی، اخلاقی، تفکر راهبردی و کل‌نگر، تاب‌آوری و پویایی، هوش هیجانی، مدیریت تعارض، رهبری تحول‌آفرین و تفکر طراحی) دسته‌بندی کرد. نتایج تحلیل سناریوها نشان داد که منشأ تحولات و اثربخشی مدیران منابع انسانی نسل چهارم، شایستگی‌های تاب‌آوری و پویایی و تفکر راهبردی و کل‌نگر بوده و نقطه خاتمه آن‌ها شایستگی تفکر طراحی است که بر ضرورت

^۱ . Garcia, M., & Lopez, F.

^۲ . Thompson, L & , White, D.,

^۳ . Wang, H., & Zhao, Y.,

^۴ . Patel, R., et al

اولویت‌بندی تقویت شایستگی‌های راهبردی و شناختی در برنامه‌های توسعه مدیران تأکید دارد.

خسروی، شمس مورکانی، خراسانی و خیاطیان (۱۴۰۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های شهر تهران»، با هدف ارائه الگویی جامع برای توسعه مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها انجام شد. این پژوهش با روش کیفی و بر اساس رویکرد داده‌بنیاد (گراندد توری) نظام‌مند اجرا شد؛ مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی پارک‌های علمی و فناوری دانشگاهی بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند و پس از ۱۲ مصاحبه عمیق اشباع نظری حاصل شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مقوله محوری، «فرهنگ سازمانی ویژه پارک‌ها مبتنی بر آموزش و ارتباط» است. شرایط علی در قالب موانع ساختاری، اداری، اقتصادی، مالی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگی، اجتماعی و مشکلات فرایندی و دانشی دسته‌بندی شدند؛ راهبردها شامل ترویج آموزش، ایده‌پردازی، خلاقیت، تقویت ارتباطات، تدوین الگوها، انگیزه‌افزایی و افزایش استقلال و وضعیت مالی پارک‌ها بود؛ و پیامدها در قالب توسعه منابع انسانی، ارتقای بهره‌وری و توانمندسازی کارکنان و مدیریت تبیین شدند. نتایج بر ضرورت به‌کارگیری این الگوی جامع بومی در سطوح راهبردی، عملیاتی و سیاست‌گذاری برای ارتقای کارایی و توسعه پایدار پارک‌های علم و فناوری تأکید دارد.

بغدادچی، دانشفرد و محبی (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مدیریت مبتنی بر شایستگی»، با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران از رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) استفاده کردند. نمونه آماری در هر دو بخش شامل ۳۱ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت شایستگی بود که به روش هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (در بخش کیفی) و پرسشنامه محقق‌ساخته با روایی تأییدشده و پایایی مطلوب آلفای کرونباخ (در بخش کمی) بود. تحلیل داده‌ها با تحلیل محتوای کیفی (کدگذاری باز، محوری و منتخب)، انجام شد. نتایج کیفی نشان داد شایستگی‌های مدیران در ۴ مؤلفه (عمومی، مدیریتی/سازمانی، تخصصی/فنی و تعاملی)، ۳۱ بُعد و ۳۰۳ شاخص دسته‌بندی می‌شوند؛ همچنین نتایج کمی حاکی از آن بود که مؤلفه «شایستگی‌های تخصصی/فنی» بالاترین اهمیت و بُعد «خلاقیت و نوآوری» بیشترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج بر ضرورت به‌کارگیری این الگوی جامع برای ارتقای اثربخشی مدیریتی تأکید دارد.

مجته‌دی، یونسی، زمانپور، طاهری و بابایی زکلیکی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی و رواسازی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دانشگاه‌های دولتی»، مدل شایستگی‌های عمومی این مدیران را طراحی و رواسازی کردند. این پژوهش کیفی با رویکرد کیفی انجام شد؛ جامعه آماری شامل مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بودند که حجم نمونه شامل ۲۷ نفر از آنان بود که با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته داده‌های آن‌ها گردآوری شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تکنیک دلفی بود و داده‌ها با روش تحلیل مضمون و تکنیک دلفی تحلیل شدند. اعتبار و رواسازی مدل استخراج‌شده با استفاده از تکنیک دلفی و جلب نظر متخصصان تأیید گردید. یافته‌ها مدل شایستگی را در سه دسته کلی شایستگی‌های مدیریتی (رهبری، آگاهی سازمانی، حل مسئله، برنامه‌ریزی و ساماندهی، و نظارت و کنترل)، شایستگی‌های بین‌فردی (مهارت ارتباطی، شبکه‌سازی، و مذاکره و متقاعدسازی) و خصایص فردی (نتیجه‌گرایی، یادگیری مستمر، تاب‌آوری و حرفه‌ای‌گرایی) متشکل از ۱۲ شایستگی دسته‌بندی کرد. نتایج بر ضرورت استفاده از مدل شایستگی استخراج‌شده جهت بهبود فرآیند انتصاب و ارتقای مدیران کارا و اثرگذار در دانشگاه‌های دولتی تأکید دارد.

رشتیانی، خورسندی طاسکوه، طاهری و عباس‌پور (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «توسعه رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها: مطالعه فراترکیب»، عوامل و مؤلفه‌های توسعه رهبری این مدیران را بررسی کردند. این پژوهش کیفی با روش فراترکیب انجام شد و از میان ۱۱۱ مطالعه مرتبط منتشرشده در سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۲ و ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۴، تعداد ۷۴ مقاله به صورت هدفمند انتخاب و تحلیل شد. داده‌ها با تحلیل محتوای کیفی بررسی شدند و ۹۲ کد، ۴۴ مفهوم و ۱۳ مقوله کلیدی استخراج شد؛ اعتبار یافته‌ها نیز با آزمون کاپای کوهن تأیید شد. یافته‌ها عوامل توسعه رهبری را در چهار بُعد شخصیتی، عمومی، مدیریتی و اجرایی دسته‌بندی کرد. اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی و تعاملی، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری راهبردی، و تعهد و مسئولیت‌پذیری اجرایی از جمله مؤلفه‌های شناسایی شده بودند. نتایج بر ضرورت توجه هم‌زمان به این ابعاد در طراحی برنامه‌های توانمندسازی و ارتقای عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی در نظام آموزش عالی تأکید دارد.

رنجبر، خیراندیش، روحی عیسی‌لو و رسولی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و رتبه‌بندی مهم‌ترین مؤلفه‌های آن: مطالعه در سازمان‌های دولتی شهر تهران»، به شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی پرداختند. این پژوهش با رویکردی ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شد؛ بخش کیفی با روش تحلیل محتوا و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه منابع انسانی استفاده شد. داده‌ها با نرم افزار اتلس تی همراه با تکنیک دلفی سه‌مرحله‌ای اجرا و تحلیل گردید و بخش کمی با مشارکت ۱۴۷ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی شهر تهران به روش نمونه‌گیری در دسترس انجام شد که ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. یافته‌های بخش کیفی نشان داد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در ۳ بُعد اصلی شامل شایستگی‌های عمومی مدیریتی، فنی و تخصصی، و رفتاری، در قالب ۱۸ مؤلفه و ۴۸ گویه دسته‌بندی می‌شوند. بر اساس تحلیل AHP، مؤلفه «رهبری و هدایت» بالاترین رتبه و مؤلفه «طراح و مفسر تحلیلی» پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند. نتایج بر ضرورت بهره‌گیری از مدل ارائه‌شده به عنوان ساختاری یکپارچه برای ارزیابی، آموزش و توانمندسازی مدیران و بهبود اثربخشی سازمان‌های دولتی تأکید دارد.

سانگ، یانگ و وانگ لین (۲۰۲۵)^۱ در پژوهشی به بررسی دگرگونی دیجیتال و الزامات مهارت‌های مدیریتی برای متخصصان منابع انسانی در دانشگاه‌ها پرداختند. هدف این پژوهش، تعیین تأثیر تحول دیجیتال بر نیازهای مهارتی و تدوین مدل شایستگی نوین بود. این پژوهش با روش کمی و رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و میانی دانشگاه‌های پیشرو بود که ۳۸۰ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه آنلاین بود و پایایی ابزار با پایایی ترکیبی ($CR > 0.80$) و روایی آن با شاخص‌های برازش مناسب تأیید شد. ابعاد اصلی مدل شامل سواد دیجیتال، مهارت تحلیل داده‌های منابع انسانی، مدیریت تغییر و تفکر سیستمی است. نتایج نهایی حاکی از آن است که شایستگی‌های دیجیتال نقش واسطه‌گر کلیدی را در توسعه عملکرد مدیریتی مدیران منابع انسانی ایفا می‌کند.

^۱ . Sang, Yong, & Wang, Lin

چن، وانگ و ژانگ^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی شایستگی‌های دیجیتال و مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های نسل چهارم»، ضرورت مهارت‌های نوین را در مدیریت دانشگاهی بررسی کردند. این پژوهش با روش کمی و از طریق توزیع پرسشنامه میان ۳۱۰ نفر از مدیران منابع انسانی دانشگاه‌های پیشرو انجام شد. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای انجام گرفت و داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های دیجیتال و تفکر سیستمی، ستون‌های اصلی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی در دانشگاه‌های مدرن هستند. این پژوهش چارچوبی برای اعتباریابی الگوهای نوین مدیریتی ارائه می‌دهد.

گارسیا و لوپز^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان اعتباریابی چارچوبی برای توسعه رهبری در منابع انسانی آکادمیک به بررسی مدل‌های آموزشی پرداختند. این مطالعه با روش کمی و استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری شامل ۲۸۰ مدیر منابع انسانی در دانشگاه‌های اسپانیا بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری و با نرم‌افزار آماری تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های مفهومی تأثیر معنادار و مثبتی بر بهبود عملکرد سازمانی در محیط‌های دانشگاهی دارد.

رابرت، میلر و تیلور^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «اعتباریابی ابزارهای سنجش مهارت‌های رهبری در مدیریت منابع انسانی دانشگاهی»، به بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی ابزارهای سنجش پرداختند. این پژوهش با روش کمی و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بر روی ۴۰۰ نفر از مدیران آموزش عالی انجام شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه آنلاین جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار آماری تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که ابزار طراحی‌شده برای سنجش مهارت‌های رهبری و استراتژیک، دارای روایی سازه و پایایی بسیار مطلوبی است. نتایج این پژوهش ابزاری استاندارد برای اعتباریابی الگوهای توسعه مهارت در سازمان‌های دانشگاهی فراهم می‌آورد.

اسمیت براون و دیویس^۴ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «اعتباریابی مدل‌های شایستگی برای مدیران منابع انسانی در محیط‌های آکادمیک»، فرآیند طراحی و صحت‌سنجی الگوهای مهارت را مورد مطالعه قرار دادند. این پژوهش با روش ترکیبی و از طریق مصاحبه با ۱۰ متخصص ارشد و پیمایش از میان ۱۵۰ مدیر منابع انسانی انجام شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند. یافته‌ها منجر به تدوین الگویی با ۵ بعد اصلی از شایستگی‌های مدیریتی گردید که دارای روایی سازه و پایایی بسیار بالا در محیط‌های دانشگاهی است. این پژوهش نشان داد که مدل‌های توسعه مهارت باید با ساختار خاص سازمان‌های آموزش عالی همگام باشند.

الحوسامی، الداون و الحوسامی^۵ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی نیازهای توسعه‌ای و مهارت‌های کلیدی مدیران در سازمان‌های آموزش عالی»، نقش مهارت‌های نرم و مدیریت استراتژیک را در اثربخشی مدیریتی بررسی کردند. این پژوهش با روش توصیفی-تحلیلی و از طریق توزیع پرسشنامه استاندارد میان ۲۴۰ مدیر بخش‌های اداری و علمی دانشگاه انجام شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل همبستگی و رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های ارتباطی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، پیش‌بین‌های اصلی موفقیت در مدیریت دانشگاه‌های مدرن هستند. نتایج

^۱ . Chen, L., Wang, Y., & Zhang, X

^۲ . Garcia, M., & Lopez, R

^۳ . Roberts, P., Miller, S., & Taylor, J

^۴ . Smith, J. A., Brown, K. L., & Davis, R

^۵ . Al-Hussami, M., Al-Adwan, A. S., & Al-Hussami, M

پژوهش بر ضرورت طراحی الگوهای توسعه مهارت که بر پایه نیازهای واقعی مدیران دانشگاه باشد، تأکید دارد.

گارسیا، لوپز و مارتینز^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر برنامه‌های توسعه مهارت‌های مدیریتی بر عملکرد مدیران منابع انسانی دانشگاه‌ها»، اثربخشی الگوهای آموزشی را ارزیابی کردند. این پژوهش با روش نیمه‌آزمایشی و با استفاده از گروه کنترل و آزمایش شامل ۱۲۰ مدیر دانشگاهی انجام شد. داده‌ها از طریق پیش‌آزمون و پس‌آزمون با استفاده از آزمون t مستقل تحلیل شدند. نتایج نشان داد که اجرای الگوی توسعه مهارت‌های مبتنی بر سناریو، منجر به بهبود معنادار در توانمندی‌های تصمیم‌گیری و مدیریت استراتژیک مدیران منابع انسانی شده است. این پژوهش بر اهمیت انتقال از آموزش‌های سنتی به الگوهای توسعه‌ای مبتنی بر عملکرد تأکید می‌کند.

روش‌شناسی

مطالعه حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر ماهیت، از نوع کیفی است. جامعه آماری پژوهش را اساتید دانشگاهی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و همچنین مدیران منابع انسانی و اداری دانشگاه‌ها تشکیل می‌دهند. از میان این جامعه، ۳۰ نفر از طریق روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و با توجه به رسیدن به سطح اشباع نظری به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز جهت طراحی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری گردید. پروتکل مصاحبه با بهره‌گیری از نظرات اساتید متخصص و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی تنظیم و تأیید شد. فرآیند تحلیل داده‌ها بر مبنای رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و با پیروی از الگوی اشتراوس و کوربین انجام شد که شامل مراحل نظام‌مند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی برای استخراج تم‌ها و مفاهیم اصلی بود.

روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات

روایی: در این پژوهش، برای سنجش بسندگی پژوهش و اطمینان‌یابی از کیفیت داده‌ها و تفسیرهای صورت گرفته، ترکیبی از معیارها و راهبردهای مورد استفاده قرار گرفته است. جدول شماره ۱ استفاده از این معیارها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: ارزیابی یافته‌های کیفی (روایی و اعتبار)

معیار	مفهوم سازی	تکنیک‌های به کار گرفته شده
اعتبارپذیری	این مفهوم جایگزین مفهوم «روایی درونی» در پژوهش کمی است که از طریق آن، پژوهشگران به دنبال اثبات اطمینان به درستی یافته‌هایشان هستند. به این معنا که آن چه در یافته‌ها و نتایج پژوهش از سوی پژوهشگر بیان می‌گردد، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است.	- ارائه خلاصه‌ای از سخنان مصاحبه شونده در پایان هر مصاحبه برای اطمینان از درستی مطالب بیان شده. - بازبینی یافته‌ها از سوی اعضای مشارکت کننده در پژوهش و بازبینی همکاران پژوهشی. - گردآوری داده‌ها از افراد گوناگون و استفاده از منابع تخصصی (به هم تنیدگی منابع داده‌ها).
انتقال پذیری	این مفهوم جایگزین مفهوم «روایی بیرونی» در پژوهش کمی است که از طریق آن، پژوهشگران به دنبال ارایه یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است، هستند و به معنای امکان کاربرد یافته‌های پژوهش در مکان یا شرایط دیگر است.	- توصیف دقیق شرایط انجام پژوهش و شرکت کنندگان و انتشار نتایج آن، به خواننده کمک می‌کند تا تصمیم بگیرد که نتایج مطالعه منتشر شده در جامعه مربوط به خواننده می‌تواند کاربرد داشته باشد یا خیر؟

¹ . Garcia, L., Lopez, M., & Martinez, S

معیار	مفهوم سازی	تکنیک‌های به کار گرفته شده
اتکا پذیری	این مفهوم جایگزین مفهوم «پایایی» در پژوهش کمی است و به معنای وجود پایداری بنیادی در داده‌های پژوهش است، در حقیقت به ثبات یافته‌های پژوهش در زمان‌ها و شرایط گوناگون اشاره دارد.	- هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، - ممیزی بیرونی و بررسی و پیگیری روش ثبت همه فرآیندهای گردآوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات از سوی فرد متخصص خارج از پژوهش. - بازبینی مطالب در دو مرحله (حین و پایان) و مستند سازی داده‌های به دست آمده از مصاحبه.
تأیید پذیری	این مفهوم جایگزین مفهوم «عینیت» در پژوهش کمی است و به این معنا است که تفسیرهای انجام شده در پژوهش کیفی به جای تأکید بر عینیت، باید تأییدپذیر و برآمده از نظر مصاحبه شوندگان باشد و از سوگیری پژوهشگر، به دور باشد.	- بررسی و تأیید بیشتر مصاحبه شوندگان از ابعاد و مقوله‌های به دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها.

در پژوهش حاضر، محقق با روش سه سویه سازی، دقت علمی نتایج مطالعه خود را با استفاده از منابع متعدد داده‌ها در مطالعه، استفاده از تئوری‌ها و رویکردهای متعدد در مطالعه، یافته‌های حاصل از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان و متخصصین، بررسی متون علمی تخصصی، تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه‌ها توسط دو متخصص و استفاده از دیدگاه‌های متعدد برای تفسیر داده‌ها؛ افزایش داده است.

پایایی: در مراحل چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌گردد. همچنین در پایایی مصاحبه شونده، به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصد‌های گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار، روشی برای تعیین پایایی است. میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو کدگذار (که باید ۶۰ درصد یا بیشتر باشد) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است. در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته و روش توافق درون موضوعی، با محاسبه ضریب توافق کاپا استفاده شده است. مقدار شاخص کاپا در جدول شماره ۲ برابر است با ۰.۵۶، که نشانه اعتبار یافته‌های است.

جدول شماره ۲: ضریب توافق کاپا

	نظر پژوهشگر		
	مجموع کد گذار اول بله	خیر	بله
نظر	13	B=5	A=8
خبره	3	D=1	C=2
	16	6	10
وضعیت شاخص کاپا			
مقدار عددی شاخص کاپا		وضعیت توافق	
کمتر از ۰		ضعیف	
۰-۰.۲		بی اهمیت	
۰.۲۱-۰.۴		متوسط	
۰.۴۱-۰.۶		مناسب	
۰.۶۱-۰.۸		معتبر	
۰.۸۱-۱		عالی	

یافته‌ها

برای تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران از روش فراترکیب و داده بنیاد^۱ به شرح ذیل استفاده گردیده است، روش فرا ترکیب هفت مرحله ای سندلوسری و باروسو(۲۰۰۷) شامل ۷ مرحله می باشد: ۱- تنظیم سوال پژوهش، ۲- انجام ادبیات نظام مند^۲- جستجو و انتخاب مقالات مناسب، ۴- استخراج اطلاعات مقاله، ۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی، ۶- کنترل کیفیت و ۷- ارائه یافته ها. در این پژوهش بعد از استخراج متون از مقالات منتخب باتوجه به هم معنی بودن واژه ها، همپوشانی لازم صورت گرفته شد، به طوری که ۳۹۶ کد شناسایی، و با توجه به هم معنی بودن برخی از آنها، همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۲۵۹ کد یا مفهوم استخراج گردید. با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آنها در یک مفهوم مشابه به عنوان معیار دسته بندی گردید که در نهایت ۹۱ مهارت شناسایی شدند. با عنایت به مفاهیم مستخرج شده پس از شناسایی مهارتها و انطباق بیشتر با مدل‌های معرفی شده مجدداً^۳ غربالگری صورت گرفته شده و در نهایت این مفاهیم با نظر خبرگان به ۳ بعد و ۱۳ مولفه و ۶۵ شاخص تبدیل شده.

نتایج حاصل از کد گذاری باز، محوری و انتخابی

همانطور که پیشتر عنوان گردید استراوس و کوربین در اثر ۱۹۹۸ با تدوین روال های کتاب "کشف نظریه داده بنیاد"^۱(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 ویژگی ها و ابعاد آن ها در داده ها کشف می شوند در این مرحله، مقوله های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، به وسیله بخش بندی اطلاعات شکل می دهد. پژوهشگر مقوله ها را بر همه داده های جمع آوری شده، نظیر مصاحبه ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می گذارد کدگذاری باز در حقیقت فرایند تحلیلی نامگذاری مفاهیم و طبقه بندی و کشف ویژگیها و ابعاد آنها در داده ها از طریق انجام دادن مقایسه‌های مدام الاکلنگی است که پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلفی از درون و بیرون^۱ یا وارونه‌های^۲ بررسی و تحلیل می کند تا دیدگاه متفاوتی در خصوص اهمیت کسب مفاهیم کسب کند (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸)^۳ کدگذاری محوری: فرآیند ربط دهی مقوله ها به زیرمقوله ها، و پیوند دادن مقوله هادر سطح ویژگی ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کد گذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می یابد(استراوس و کوربین) در این مرحله، مقوله ها، ویژگی ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می گیرد تا دانش فزاینده ای در مورد روابط ایجاد گردد

۱. Inside

۲. Upside Down

۳. statuss & corbin

جدول شماره ۳ : کدگذاری باز، محوری و انتخای مهارت‌های مدیریتی مدیران

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	واحد های معنا دار کلامی (کد گذاری باز)
خود آگاهی		مدیر باید همواره کوچکترین وقایع و حوادث را مورد بررسی قرار دهد
		مدیر باید همواره در جستجوی اطلاعاتی راجع به نقاط ضعف و قوت خویش باشد تا موجب بهبودی خویش شود
		مدیر باید باتمام توان علمی و فکری خویش سعی کند باعث پیشرفت جامعه خویش شود..
		مدیر باید تمایل داشته باشد تا باورها و احساسات خویش را بادیگران تسهیم نموده تا بتواند باعث بهبودی خویش شود
		مدیر باید بطور کامل از ترجیحاتش در گرد آوری اطلاعات و تصمیم گیری آگاهی داشته باشد
فردی		مدیر باید به خوبی بداند که چطور از پس شرایط نامطمئن و مبهم برآید.
		مدیر باید همواره در جستجوی اطلاعات و یافته های جدید در زمینه کاری خویش باشد
		مدیر باید روش های مدیریت زمان را برای استفاده بهینه از وقتش بکار برد
		مدیر باید "اولویت های کاری خویش را بررسی و اولویت بندی نماید
		مدیر باید برای بهنگام بودن و حفظ شایستگی خود همواره تلاش کند
مدیریت استرس		مدیر باید همواره روابط باز و اعتماد آمیزی با افراد برقرار کرده تا ایشان در شرایط ناکامی با وی احساس همدلی کنند.
		مدیر باید ضمن دانستن فنون مقابله استرس همچون نفس عمیق کشیدن و شل کردن عضلات و از این فنون استفاده کند
		مدیر باید تلاش کند تا در رویکرد حل مساله منعطف بوده و صرفاً" به روش های قراردادی و اقدامات گذشته اکتفا نکند
		مدیر باید تلاش کند با پرسیدن سؤالاتی در حول و حوش موضوع نوعی انجماد زدایی فکری در خود به وجود آورد.
		مدیر باید برای اینکه اغلب به خودش کمک کند موضوعات را به صورت متفاوت دیده از استعاره و قیاس استفاده کند
فردی	مدیریت حل اثربخش مساله	مدیر باید از این امر مطمئن شود که نقطه نظرات در هر گروه حل مساله ارائه شده است.
		مدیر درخواست مشخصی را مطرح می کند و آنچه را که به عنوان گزینه ترجیحی خود می بیند، به تفصیل تشریح کند
		مدیر اطلاعات جانبی را از طریق پرسیدن سؤالاتی که اطلاعات مشخص و تفصیلی به دست می دهد، گردآوری می کند
		مدیر نیاز به ارتباطات دوجانبه را با سرح سؤالات ترغیبی و بیان دیدگاه ها و گزینه ها می پذیرد.
		. مدیر باید همواره ضمن رعایت سلسله مراتب اداری تمامی تلاش خود را در جهت اهداف سازمانی و مسئولیت های که مقام مافوقش برعهده وی نهاده است انجام دهد
مهارت تاثیرگذاری		مدیر باید افراد سنت شکن را تشویق کند تا راه حل های خلاقانه را تعقیب نمایند
		مدیر باید همواره در زمینه کاری خویش دارای ارتباطات سازنده بوده به نوعی که بتواند در کشورهای دیگر کار کند
		مدیر باید همواره در زمینه کاری خویش به فراگیری زبانهای خارجی اهتمام ورزد.
		مدیر باید همواره در زمینه کاری خویش مشتاق به مطالعه و یادگیری فرهنگ های مختلف باشد
		مدیر نباید تلاش کند تا در مکالمات خود با دیگران بر آنها غلبه کند
بین فردی		مدیر نباید با کسانی که قدرت یا دانش کمتری دارند ارباب منشانه رفتار کند
		مدیر باید زمانی که نقطه نظر ارائه شده بوسیله او با دیدگاه های دیگران در تضاد است، حتی در مواردی که قویاً به دیدگاهش اعتقاد دارد، تلاش کند که باز عمل نموده و از خود انعطاف پذیری نشان دهد.
		مدیر باید تلاش کند بازخوردش را بر روی کار و وظیفه ای که فرد انجام می دهد متمرکز کند و نه بر روی شخصیت فرد
		مدیر وقتی بازخور منفی می دهد، حوادث را به صورت عینی تشریح و پیامدها و احساساتش را در مورد آنها بیان کند.
		مدیر باید وقتی به دیگران مشاوره می دهد، برای یافتن راه حل ها به آنها کمک کند.
ارتباطات سازنده		مدیر باید بدانند چه وقت مشاوره باعث اصلاح امور می شود و چه وقت این طور نیست
		مدیر باید برای بیانات و دیدگاه هایش از واژه "به نظر من" استفاده کند و احساس مسئولیت نموده و از نسبت

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	واحد های معنا دار کلامی (کد گذاری باز)
انگیزش اثربخش		دادن کارهای اشتباه به دیگران اجتناب کند
		مدیر باید چنانچه شخصی منابع و حمایت برای توفیق در کارش لازم داشته باشد، در کمک به او تردیدی ندهد.
		مدیر باید همیشه برای تعیین اهداف عملکردی که چالشی، مشخص و دارای محدوده زمانی معین باشند، کمک کند
		مدیر باید وظایف کاری خود را طوری طراحی کند که چالشی و جذاب باشند.
		مدیر باید از اینکه بازخور متمرکز بر موضوع و به موقع ارائه دهد، مطمئن شود
مدیریت تضاد اثربخش	بین فردی	مدیر باید زمانی که احساس می کند تلاش فرد پایین تر از انتظارات و ظرفیت های اوست، به طور مستمر به او بازخور د
		مدیر باید از پاداش های متنوعی برای تقویت عملکرد کارکنانش استفاده می کند.
		مدیر باید از این موضوع اطمینان حاصل کند که افراد احساس می کنند با آنها به طور منصفانه و عادلانه رفتار شده است
		مدیر باید تلاش های اثربخش افراد را با تحسین و پاداش مناسب و فوری پاسخ دهد
		مدیر باید به طرفین دعوا کمک کند تا گزینه های متعددی را برای حل مساله بیابند
تفویض اختیار	گروهی	مدیر باید خودش را از ماجرا کنار نکشد، بلکه بی طرف باقی بماند
		مدیر باید به طرفین تضاد کمک کند تا نقاط مشترکی که هر دو طرف با آن موافقت را پیدا کنند
		مدیر باید به طور واقعی و بی ریا به دیدگاه های فرد مقابل توجه کند، حتی اگر با صحبت او مخالف باشد
		مدیر باید از افراد دیگر بخواهد تا رفتارهای قابل قبول تری را پیشنهاد کنند.
		مدیر تا آنجا که امکان داشته باشد، اجازه می دهد که افراد با کمک من و درک متقابلی که در زمینه چگونگی انجام کار بوجود می آید، اهداف کاری تعیین شده را خودشان به انجام برسانند.
مهارت تیمی	مهارت تیمی	مدیر باید با تقدیر از هر موفقیت کوچکی که فرد به دست می آورد کمک کند تا فرد در کارش احساس شایستگی کند.
		مدیر باید بازخور منظم و حمایت مورد نیاز کارکنان را فراهم کند
		مدیر باید تلاش کند تا تمام اطلاعات مورد نیاز برای توفیق در انجام وظایفش را فراهم کند.
		مدیر باید به طور واقعی و صرف نظر از رفتارهای تصنعی، به افرادی که با او کار می کنند، توجه داشته باشد
		مدیر باید سطح نوآوری و ابتکارانی که دیگران می خواهند به کارگیرند را به روشنی مشخص کند (برای مثال چه وقت منتظر دستور باشند، قسمتی از کارها را انجام دهند و سپس گزارش دهند یا تمام کارها را انجام دهند و سپس نتایج را گزارش دهند)
هدایت تغییر مثبت	سازگاری	مدیر باید دوست داشته باشد با همکارانش سازگار بوده، وظایف و نقش آنها را به درستی درک و با آنها ارتباط برقرار کند
		مدیر باید این نکته را قبول داشته باشد که تیم ها و افراد نیاز دارند همواره بهبود یابند
		مدیر باید بتواند مشخص کند که چرا کارها باید انجام شوند و برای انجام کارها چه نیازهایی وجود دارد که باید برای تیم فراهم شود و چه مسئولیتهایی برای انجام وظایف باید اعمال شوند.
		مدیر باید به شغلش به عنوان تسهیل کننده کار تیم بنگرد و از هر جهت نتایج را ارزیابی و با واحدها ارتباط برقرار کند.
		مدیر باید فردی مسئولیت پذیر بوده و انتظار نداشته باشد به او بگویند که چه کار باید بکند.
		مدیر باید به عنوان یک رهبر باید موقعیتش را از طریق مدل سازی رفتار دیگران حفظ و نباید قدرتش را اعمال کند.
		مدیر باید همواره به جای اینکه تغییرات را یک تهدید بداند از آنها به عنوان یک فرصت برای بهتر شدن استفاده نماید.
		مدیر باید این نکته را بپذیرد که همواره کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می کنند
		مدیر باید این نکته را بپذیرد که باید درسبک رهبری و مدیریت دیگران انعطاف پذیر باشد
		مدیر باید به کارکنانش اطمینان داشته باشد تا افراد بدانند چه کسی را باید در کارها راضی کنند.
		مدیر باید این نکته را بپذیرد که نقش او به عنوان یک رهبر تیم یک مزیت است و نه یک حق
		مدیر باید همواره این نکته را مدنظر قرار دهد که در زمینه شغلی خویش نیاز به کسب تجربه در موقعیت های کاری خارج از کشور را دارد

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	واحد های معنا دار کلامی (کد گذاری باز)
		مدیر باید همواره با همکارانش از فرهنگ های مختلف ارتباط نزدیکی داشته و برای آداب و رسوم ایشان ارزش قائل شود.
		مدیر باید همواره درکنار کارش برنامه ریزی صحیح و مناسبی برای رسیدگی به خانواده اش اختصاص دهد
		مدیر باید همواره خودش را با توجه به حوزه تخصص اش بروز سانی کند
		مدیر با توجه به اینکه می باید به اینترنت دسترسی داشته باشد خودش را با تفاوت های زمانی مطابقت دهد.
	بکارگیری تکنولوژی	مدیر باید از ایمیل و امکانات مشابه برای برقراری ارتباط نزدیک بادیگران استفاده کند.
		مدیر باید از اینترنت به عنوان یک منبع اطلاعاتی درباره شغل خویش استفاده نموده که شامل انجام فعالیت های کسب و کار با مشتریان و ارباب رجوع و... است.
		مدیر باید بطور کلی در طول ماه بطور متوسط یک کتاب را در زمینه علم مدیریت مطالعه کند
	بکارگیری الزامات مدیریتی	مدیر بطور شفاف نتایجی که برایش مطلوب است را مشخص می نماید.
		مدیر باید همواره در زمینه بکارگیری افراد با دقت و کتجکاو عمل نموده و بهترین ها را انتخاب نماید
		. مدیر باید همواره به مهارتهای فنی توجه ویژه ای داشته و انرا یک مزیت بداند.
		مدیر باید همواره ریسک پذیر بوده و برای بهتر شدن کار ریسک کند.
		مدیر باید همواره در جایی که کار می کند از حداقل منابع بهترین استفاده را ببرد

در مرحله بعد ، پژوهش گرا واحد های کلامی معنا دار را تبدیل به کد های باز نمود و ارتباط آنها را مبانی نظری و شماره و کد های مصاحبه شمشخص نموده است که داده های آن در جدول شماره ۴ نشان داده شده است

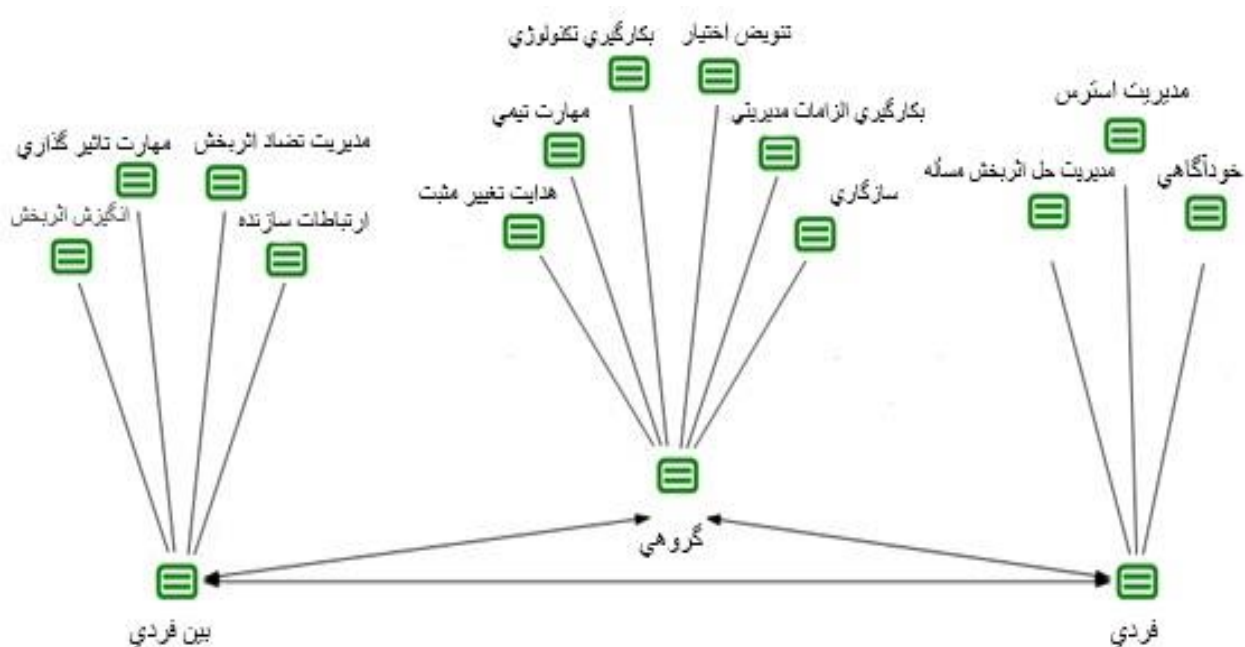
جدول شماره ۴ : کدگذاری باز، محوری وانتخای و ارتباط آن با کدهای مصاحبه و تلفیق مبانی نظری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	منبع	کد مصاحبه شونده
		دقت	وتن و کمرون	6۲ IJ6, I8, I10, I17, I4
		مسئولیت پذیری	(۲۰۱۷)	۱۸ IJ10, I6, I5, I1, I7
		روشنفکری	Developing management skills by David A	۲ I۱۰, I۰, ۲۲ IJ13, I14, I15
		هوش اجتماعی	Whetten Kim	۲۰ IJ12, I5, I14, I2, I11
		حکمت مدیریت	S Cameron (z-lib.org)	۳۴ IJ10, I9, I1, I13, I11 I
		تحرک		۱۹ IJ6, I8, I10, I17, I4
		دانش		۲۸ IJ6, I8, I10, I17, I4
		مدیریت زمان	وتن و کمرون	۲۹ IJ10, I6, I5, I1, I7
		امیدواری	(۲۰۱۷)	
		حذف عوامل استرس زا	Developing management skills by David A Whetten Kim	
		تفکر خلاقانه		۲۵ I. I6, I13, I14, I15
		بکارگیری ابتکارها		۳۰ IJ12, I5, I14, I2, I11
		بکارگیری مدل های تجاری		۲۱ IJ10, I9, I1, I13, I11
		فکر و عمل کار آفرینانه	کریمی ۱۳۹۷	۱۶ IJ10, I9, I1, I13, I11
		مهارتهای زبان خارجی		۲۸ IJ2, I6, I10, I20
		دانش فرهنگ ها		۱۹ IJ10, I6, I5, I1, I7
		ارتباط شفاهی موثر		۲۹ IJ13, I14, I15.
		شهرت اجتماعی		۲۶ IJ12, I5, I14, I2, I11
		درک سیستم های سیاسی و دولتی	اسچنگل و همکاران ۲۰۱۳	۲۰ IJ10, I9, I1, I13, I11
		ارائه مشاوره و مهارتهای مشاوره ای		۳۰ IJ10, I6, I5, I1, I7

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
۲۵ II13, I14, I15	نصرالهی ۹۴	انرژی	مدیریت تضاد و بخش	
۱۶ II12, I5, I14, I2, I11		محیط کار بهره‌ور		
۱۸ II10, I9, I1, I13, I11		تعریف موفقیت برای کارکنان		
۱۷ II6, I8, I10, I17, I4		محبوبیت		
۱۹ II10, I8, I1, I3, I4		انعطاف پذیری		
۲۲ II6, I8, I10, I17, I4		رفتار بی طرفانه		
۲۴ II10, I6, I5, I1, I7		توانایی قضاوت		
۲۶ II13, I14, I15		کنار آمدن با ابهامات		
۲۸ II13, I14, I15, I, I.		قاطعیت		
۲۳ II12, I5, I14, I2, I11		اقدام مسئولانه بجای سرزنش		
۲۲ II10, I8, I1, I3, I4	خجسته پور ۱۳۹۵	تمایل قوی برای کار کردن در خارج	ارتباطات سازنده	
۲۸ II2, I6, I10, I20		مهارت‌های زبان خارجی		
۱۹ II10, I6, I5, I1, I7		دانش فرهنگ‌ها		
۲۹ II13, I14, I15		ارتباط شفاهی موثر		
۲۲ II10, I8, I1, I3, I4	اشرفی ۹۵	تمایل قوی برای کار کردن در خارج	مهارت تاثیر گذاری	
۲۵ II10, I8, I1, I3, I4		فکر و عمل استراتژی		
۲۹ II2, I6, I10, I20		سخنوری		
۱۳ II10, I6, I5, I1, I7		سخنوری		
۲ II13, I14, I15	کافمن ۲۰۱۲ وتن و کمرون ۲۰۱۱	مذاکره موثر	تفویض اختیار	
۹ II12, I5, I14, I2, I11		کار کردن موثر با مدیران بالا دست		
۲۰ II12, I5, I14, I2, I11		ظرفیت سازی برای یادگیری		
۲۹ II10, I9, I1, I13, I11		توانمند سازی		
۲۷ II10, I6, I5, I1, I7	ویلسون ۲۰۰۴ کریمی ۱۳۹۷	توسعه کارکنان	مهارت تیمی	
۲۶ II13, I14, I15		تفویض اختیار		
۶ II12, I5, I14, I2, I11		الهام بخشیدن به دیدگاه مشترک		
۲۲ II10, I9, I1, I13, I11 I		توانایی اجتماع سازی		
۱۷ II6, I8, I10, I17, I4	کافمن ۲۰۱۲ وتن و کمرون ۲۰۱۱	تیم سازی	هدایت تغییر مثبت	گروهی
۱۹ II10, I8, I1, I3, I4		مشارکت در پروژه‌ها		
۱۳ II6, I8, I10, I17, I4		کار موثر در تیم‌ها		
۱۵ II10, I6, I5, I1, I7		رهبری دیگران		
۶ II13, I14, I15	کافمن ۲۰۱۲ وتن و کمرون ۲۰۱۱	نگاه به تغییرات به عنوان فرصت	سازگاری	
۲۲ II12, I5, I14, I2, I11		تغییر دادن		
II0, I9, I1, I13, I11		سازگاری با تغییرات		
۶ II13, I14, I15		اجازه دادن به افراد که بدانند چه کسی را باید راضی کنند		
۹ II12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	ساختن ارزش‌های اخلاقی	بکارگیری تکنولوژی	
۳۰ II12, I5, I14, I2, I11		تجربه کار در خارج		
۱۸ II12, I5, I14, I2, I11		تنوع پذیری فرهنگی		
۶ II10, I9, I1, I13, I11		تنظیم صحیح وضعیت خانواده		
۲۲ II6, I8, I10, I17, I4	مصاحبه	سازگاری با محیط کسب و کار		
۷ II12, I5, I14, I2, I11		سازگاری با تفاوت‌های زمانی		
۲۵ II10, I9, I1, I13, I11		مهارت‌های رایانه ای		
۷ II13, I14, I15	مصاحبه	بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در تصمیم‌گیری		

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
۳ I110, I9, I1, I13, I11	مصاحبه	نگرش مثبت به الزامات مدیریتی	بکارگیری الزامات مدیریتی	
۵ I16, I8, I10, I17, I4		ترسیم چشم انداز		
۹ I112, I5, I14, I2, I11		استخدام با دقت		
۸ I110, I9, I1, I13, I11		توانایی فنی قوی		
۱ I110, I9, I1, I13, I11		ریسک		
۲ I16, I8, I10, I17, I4		مهارت‌های بهره برداری از فضا		

جدول شماره ۵ توزیع فراوانی کدهای اولیه را در فرآیند استخراج کدهای ثانویه نشان می‌دهد. همان گونه که پیش‌تر اشاره شد، حاصل تحلیل محتوای کیفی منجر به شناسایی ۱۳ مقوله اصلی گردید. در ادامه، الگوی مفهومی استخراج‌شده از این مقولات ارائه شده است.



شکل شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش

پس از استخراج مقولات از طریق تحلیل محتوای کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، جهت بررسی روابط میان ابعاد اصلی پژوهش، آزمون همبستگی پیرسون به کار گرفته شد. نتایج حاصل از ماتریس همبستگی (جدول ۵) نشان می‌دهد که تمامی ابعاد پژوهش دارای رابطه مثبت و معنادار هستند ($p < 0.05$) بر این اساس، در سطح اطمینان ۹۵٪، میان مؤلفه‌های فردی، بین فردی و گروهی همبستگی مستقیم و معناداری وجود دارد. جزئیات این ضرایب در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۵: ضرایب همبستگی بین ابعاد اصلی

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

برازش الگوی پارادایمی :

برای بررسی برازش الگوی نهایی، پرسشنامه سنجش مدل برای تعیین درجه تناسب مدل به صورت طیف پنج درجه‌ای تنظیم و در اختیار ۳۰ نفر از متخصصان این حوزه قرار داده شد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول شماره ۷: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب الگوی پارادایمی

میانگین مورد انتظار = ۳					
آیتم	سوالات	میانگین	انحراف معیار	t	df
Sig.					
۱	تطبیق	آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده است؟	۳.۶۸	۱.۲۵۱	۹.۴۵
۲	قابلیت فهم	آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و به شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟	۳.۸۴	۱.۲۲۵	۱۱.۹۰
۳		آیا مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند؟	۳.۶۶	۱.۳۳۸	۸.۶۲
۴		آیا نظریه چنان تبیین شده که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد؟	۳.۸	۱.۲۵۷	۱۱.۰۵
۵	قابلیت تعمیم	آیا شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر گذارد، تشریح شده است؟	۳.۷	۱.۱۸۵	۱۰.۲۷
۶	کنترل	آیا یافته‌های نظری با اهمیت به نظر می‌رسند؟	۳.۶۴	۰.۸۸۵	۹.۶۴

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که در حوزه تطبیق، آماره t محاسبه شده معادل ۹.۴۵ است که در سطح ۰.۰۱ معناداری قرار دارد. مقایسه میانگین این جزء از الگو (۳.۶۸) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد که تطبیق الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار بوده و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با قابلیت فهم، آماره t محاسبه شده برای این مؤلفه (۱۱.۹۰) در سطح ۰.۰۱ معنادار است و مقایسه میانگین این جزء از مدل (۳.۷۵) با میانگین مورد انتظار بیانگر آن است که قابلیت فهم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار بوده و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین در بررسی سوالات مربوط به قابلیت فهم، آماره t برای هر دو سوال در سطح ۰.۰۱ معنادار بوده و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سوال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر متخصصان، این بخش جزء قابلیت فهم مدل محسوب می‌شود. در خصوص قابلیت تعمیم، آماره t محاسبه شده (۱۱.۸۲) در سطح ۰.۰۱ معنادار است

که مقایسه میانگین این جزء از الگو (۳.۷۵) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابلیت تعمیم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار بوده و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سوالات مربوط به قابلیت تعمیم نیز، 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؛ از این رو، از نظر متخصصان، این بخش جزء قابلیت تعمیم الگو محسوب می‌شود. در نهایت، در زمینه کنترل الگو، آماره t محاسبه شده (۹.۶۴) در سطح ۰.۰۱ معنادار است و مقایسه میانگین این جزء از مدل (۳.۶۴) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد که قابل کنترل بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار بوده و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سوالات مربوط به کنترل نیز، 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، این مؤلفه جزء کنترل الگو محسوب می‌گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل‌ها نشان داد که مهارت «ارتباطات سازنده» تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی مدیران دارد. این یافته بیانگر آن است که توانایی در تقویت و ایجاد ارتباطات سازنده، یک مؤلفه کلیدی در تمایز مدیران موفق از سایرین محسوب می‌شود؛ در واقع، ایجاد محیطی که در آن مدیر و کارکنان از تعاملات سازنده برخوردار باشند، از اهمیت شایانی برخوردار است. همان‌گونه که در ویژگی‌های این مهارت تبیین شده است، ارتباطات سازنده، حوزه وسیعی از قابلیت‌های اجتماعی همچون برقراری ارتباطات کلامی مؤثر، ایجاد جایگاه اجتماعی مثبت و درک نظام‌های سیاسی و سازمانی را در بر می‌گیرد. این ویژگی‌ها نشانگر نقش حیاتی مهارت‌های ارتباطی در توفیق یا شکست مدیران در جهان پیچیده و پرتحول کنونی است. اگرچه پیشینه پژوهش‌های پیشین همچنان بر جایگاه نخست مهارت‌های ارتباطی و اثربخشی آن تأکید دارند، یافته‌های پژوهش‌های اخیر نیز این اهمیت را در بسترهای نوین تأیید می‌کنند؛ چنان‌که [رشتیانی، خورسندی‌طاسکوه، طاهری و عباس‌پور \(۱۴۰۳\)](#) در اعتباریابی الگوی توسعه رهبری، بر نقش محوری مهارت‌های ارتباطی و تعاملی تأکید ورزیده‌اند و [چن، وانگ و ژانگ \(۲۰۲۴\)](#) نیز در مطالعه تحول دیجیتال، مهارت‌های ارتباطی و تعاملی را از الزامات جدایی‌ناپذیر مدیریت سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های عصر نوین می‌دانند. همچنین [الحوسامی، الداون و الحوسامی \(۲۰۲۳\)](#) در بررسی نیازهای توسعه‌ای، بهبود مهارت‌های ارتباطی را که به‌طور مستقیم با ارتباطات سازنده در پیوند است، عاملی کلیدی در ارتقای عملکرد مدیریتی گزارش کرده‌اند. با عنایت به این موارد، پیشنهاد می‌شود بر اساس ویژگی‌های مهارت ارتباط سازنده، برنامه‌هایی نظام‌مند برای تقویت مهارت‌های فردی، بین‌فردی و اجتماعی مدیران طراحی و اجرا گردد.

نتایج حاصل از تحلیل‌ها مبین آن است که مهارت «خودآگاهی» تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی مدیران دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که خودآگاهی، پیش‌شرط و زیربنای اصلی برای شتاب بخشیدن به فرآیند یادگیری مدیریتی و افزایش اثربخشی فردی در نقش‌های رهبری است. در واقع، از نظر مدیران مورد مطالعه، خودآگاهی بستری را فراهم می‌آورد که از طریق آن می‌توانند ویژگی‌های فردی، نقاط قوت و ضعف و تفاوت‌های خود را با دیگران بازشناسی کرده و مدیریت کنند. این امر نشان‌دهنده آن است که خودآگاهی نه تنها یک ویژگی شخصیتی، بلکه یک

ضرورت استراتژیک برای رشد حرفه‌ای در جایگاه‌های مدیریتی محسوب می‌شود. این یافته با رویکردهای نوین در روان‌شناسی سازمانی همسو است؛ چنان‌که مدل‌های یادگیری و خودمدیریتی بر اهمیت حیاتی آگاهی از خود برای ارتقای عملکرد تأکید دارند. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات اخیر هم‌سو است؛ برای نمونه، [رنجبر، خیراندیش، روحی عیسی‌لو و رسولی \(۱۴۰۳\)](#) تأکید می‌کنند که شایستگی‌های رفتاری و فردی مدیران، پیش‌بین اصلی توانایی آن‌ها در مدیریت منابع انسانی و ایجاد اثربخشی سازمانی است. همچنین، [گارسیا و لوپز \(۲۰۲۴\)](#) در پژوهش خود بر این باورند که در محیط‌های دانشگاهی، توسعه مهارت‌های مفهومی و فردی به مدیران کمک می‌کند تا عملکرد سازمانی خود را ارتقا بخشند. نتایج حاصل از تحلیل‌ها مبین آن است که مهارت «انگیزش اثربخش» تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی دارد. این یافته نشان می‌دهد که توانمندی در ایجاد و تقویت انگیزه در کارکنان، نه تنها یک مهارت فرعی، بلکه معیاری کلیدی برای سنجش کارآمدی مدیریتی محسوب می‌شود. در تبیین این یافته، اگرچه مدل سلسله‌مراتبی نیازهای مازلو می‌تواند مبنایی برای درک پیش‌نیازهای انگیزشی باشد، اما تحلیل نتایج نشان می‌دهد که تکیه صرف بر این مدل، پاسخگوی پیچیدگی‌های رفتاری در محیط‌های سازمانی نوین نیست. برخلاف فرض خطی مازلو، نیازهای انگیزشی افراد ماهیتی پویا و غیرخطی دارند؛ بدین معنا که افراد بسته به تجربیات زیسته و وقایع محیطی، ممکن است در سلسله‌مراتب نیازها دچار نوسان شوند و در یک نقطه زمانی واحد، مجموعه‌ای از نیازهای مختلف (از نیازهای پایه تا خودشکوفایی) را به طور همزمان تجربه کنند. علاوه بر این، مدل مازلو در تبیین پدیده «ایثار نیازهای اولیه برای دستیابی به نیازهای عالی‌تر» (مانند احساس تعلق یا احترام) و همچنین در مواجهه با تنوع فرهنگی و تفاوت‌های بافتار اجتماعی، با محدودیت‌هایی روبروست.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مهارت «حل اثربخش مسئله»، تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی مدیران دارد. شاید بتوان ادعا کرد که حل مسئله، پیچیده‌ترین مهارت مدیریتی است؛ زیرا ماهیت یک «مسئله» در فقدان راه حلی روشن و از پیش تعیین شده نهفته است؛ چراکه اگر برای چالش پیش‌رو راهکار مشخصی وجود داشت، از نظر فنی دیگر یک «مسئله» قلمداد نمی‌شد. همواره ارتقای توانمندی و موفقیت در تصمیم‌گیری، دغدغه‌ای اساسی برای مدیران بوده است، اما باید توجه داشت که فرآیند تصمیم‌گیری، پیش‌نیازهایی دارد که مهم‌ترین آن‌ها هنر حل مسئله است. بنابراین، برای یک مدیر، تسلط بر مهارت حل اثربخش مسئله یکی از ضروری‌ترین شایستگی‌های مدیریتی است؛ چنان‌که [مجتهدی، یونسی، زمانپور، طاهری و بابایی زکلیکی \(۱۴۰۳\)](#) نیز مهارت «حل مسئله» را در کنار برنامه‌ریزی و ساماندهی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی در مدل شایستگی مدیران معرفی نموده‌اند و [رشتیانی، خورسندی طاسکوه، طاهری و عباس‌پور \(۱۴۰۳\)](#) نیز تصمیم‌گیری راهبردی را از ارکان توسعه رهبری دانسته‌اند. در پایان، لازم به ذکر است که بر اساس یافته‌های این پژوهش، از دیدگاه مدیران، یکی از جنبه‌های کلیدی در حل اثربخش مسائل، برخورداری از «فکر و عمل کارآفرینانه» است.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مهارت «مدیریت تیم»، تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی دارد. با وجود گرایش فزاینده سازمان‌ها به ساختارهای تیمی، شواهد نشان می‌دهد که درصد قابل‌توجهی از تیم‌ها در تحقق اهداف و وعده‌های سازمانی خود ناکام می‌مانند. برای افزایش احتمال موفقیت تیمی، به مدیران توصیه می‌شود «شناسایی تیمی» و احساس «ما» بودن را در میان اعضا تقویت کنند که منجر به نوعی یگانگی ادراکی میان فرد و تیم

می‌گردد. بر اساس مبانی نظری، شناسایی تیمی سبب می‌شود اعضا منافع تیم را هم‌راستا با منافع شخصی خود قلمداد کنند؛ در نتیجه، تمایل آنان برای انجام وظایف داوطلبانه و فراتر از نقش افزایش می‌یابد. افزون بر این، شناسایی تیمی بستری مناسب برای مدیریت تعارضات و ارتقای فرآیندهای تیمی در تیم‌های متنوع فراهم می‌آورد. با توجه به چنین پیامدهای مثبتی، پژوهشگران بر شناسایی عوامل محرک کارکنان به سوی هویت‌یابی تیمی تمرکز کرده‌اند؛ چنان‌که [سانگ، وانگ و لی \(۲۰۲۵\)](#) در بررسی شایستگی‌های نوین تیمی و رهبری مشارکتی بر اهمیت انسجام گروهی و هویت‌یابی تیمی در سازمان‌های پیچیده تأکید نموده‌اند. شایان ذکر است اهمیت این مهارت در مطالعات بومی نیز مشهود است؛ به‌گونه‌ای که در مدل [رنجبر، خیراندیش، روحی عیسی‌لو و رسولی \(۱۴۰۳\)](#) نیز شایستگی‌های رفتاری و گروهی مدیران به عنوان پیش‌بین‌های اصلی توانایی مدیریت منابع انسانی شناخته شده‌اند. در نهایت، با استناد به مبانی نظری توسعه شایستگی در سازمان‌های پیچیده، این رویکرد تیمی، نقشی کلیدی در گذار از مدیریت سنتی به مدل‌های رهبری مشارکتی دارد که خود پیش شرط ارتقای اثربخشی مدیریتی در سطوح عالی سازمان است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود جهت ارتقای این مهارت، برنامه‌هایی با محوریت تیم‌سازی و کار تیمی اثربخش تدوین گردد. در این راستا، ارجاع مسائل حل‌نشده‌ی سازمانی به گروه‌های مدیریتی، با لحاظ تخصص و تجربیات هر یک از اعضا، می‌تواند ضمن حل چالش‌های ساختاری، راهکارهای عملیاتی و ارزشمندی را جهت بهره‌برداری مراجع ذی‌صلاح فراهم آورد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهارت «به‌کارگیری الزامات مدیریتی»، تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای شایستگی‌های مدیریتی دارد. در تبیین این یافته، باید اذعان داشت که مدیریت در سطوح عالی، فراتر از مجموعه‌ای از دانش‌های نظری است؛ مدیریت بیش از آنکه یک علم قابل آموزش در محیط کلاسیک باشد، یک «عمل آگاهانه» است که در میدان عمل و از طریق تجربه حاصل می‌شود. این دیدگاه با واقعیت موفقیت رهبران نوآور هم‌راستا است؛ چرا که شایستگی واقعی، نه در مدرک تحصیلی، بلکه در نحوه به‌کارگیری هوشمندانه دانش در شرایط پیچیده نهفته است. در سازمان‌های بالغ، ارزیابی مدیران بر اساس خروجی‌های عملکردی و «رزومه عملیاتی» صورت می‌گیرد، نه صرفاً دانش آکادمیک. این امر مستلزم «تفکر استراتژیک» و توانایی انطباق با محیط‌های بدساختار است که از مؤلفه‌های کلیدی در مدل‌های مدیریتی مدرن محسوب می‌شود؛ چنان‌که [چن، وانگ و ژو \(۲۰۲۴\)](#) نیز بر نقش حیاتی توانمندی‌های عملکردی و الزامات کاربردی در اثربخشی مدیران تأکید کرده‌اند. در همین راستا، مطالعات بومی نیز تأکید ویژه‌ای بر این موضوع دارند؛ به‌گونه‌ای که پژوهشگرانی همچون [بغدادچی، مقیمی، زندیه و اعرابی \(۱۴۰۴\)](#) شایستگی‌های حرفه‌ای و الزامات اجرایی را به عنوان «پیش‌فرض فعالیت مدیریتی» و بستر تحول در سازمان‌ها معرفی کرده‌اند. در حقیقت، برخورداری از مهارت‌های الزامی مدیریت، زیربنای لازم برای رهبری مشارکتی و تحقق اهداف در شرایط دشوار است که امروزه به عنوان یک ضرورت استراتژیک در مدل‌های ارتقای شایستگی مورد تأکید قرار گرفته است. با عنایت به این یافته‌ها، پیشنهاد می‌گردد فرآیندهای جذب و انتصاب مدیران از رویکردهای مدرک‌محور به سمت رویکردهای «شایستگی‌محور» تغییر جهت دهد. در این چارچوب، استفاده از شاخص‌هایی نظیر «نگرش استراتژیک به الزامات مدیریتی»، «توانایی ترسیم چشم‌انداز» و «تجربه عملیاتی»، راهبردی ضروری برای انتخاب مدیرانی است که توانایی هدایت سازمان به سمت رشد و بالندگی را دارند.

یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار «مدیریت تضاد اثربخش» بر توسعه شایستگی‌های مدیریتی است. در تبیین این یافته، باید توجه داشت که سازمان‌های قرن بیست‌ویکم در محیطی سرشار از تغییرات مستمر، تلاطم‌های

اقتصادی، پیشرفت‌های شتابان فناوری و رقابت‌های جهانی فعالیت می‌کنند. این عوامل، در کنار تنوع نیروی کار و ساختارهای نوین، بستری از بی‌ثباتی و آشوب سازمانی ایجاد کرده‌اند که به‌طور اجتناب‌ناپذیری منجر به بروز استرس و تضاد می‌گردد. از منظر تتوریک، زمانی که سازمان در وضعیتی از آشوب قرار دارد، مدیریت تضاد نه صرفاً یک مهارت ارتباطی، بلکه به‌عنوان «اهرِم استراتژیک» جهت مهار بی‌نظمی و حفظ انسجام سازمانی عمل می‌کند. اهمیت راهبردی این مهارت در مطالعات متعددی مورد تأکید قرار گرفته است؛ چنان‌که پژوهشگران بر نقش حیاتی توانمندی‌های بین‌فردی و حل تعارضات در مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند. با عنایت به این یافته‌ها و ضرورت تجهیز مدیران به ابزارهای مقابله با بحران، پیشنهاد می‌شود مدیریت آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی، برنامه‌هایی با محوریت «مدیریت تغییر»، «تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی»، «مسئولیت‌پذیری استراتژیک»، «قاطعیت» و «انعطاف‌پذیری رفتاری» تدوین و اجرا نماید. تمرکز بر این مؤلفه‌ها نه تنها ظرفیت مدیران را در مدیریت تضادهای درون‌سازمانی ارتقا می‌دهد، بلکه آنان را قادر می‌سازد تا در گذار از محیط‌های پرتنش، سازمان را به سمت تعادل و اثربخشی پایدار هدایت کنند.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مهارت «به‌کارگیری تکنولوژی» تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی مدیران دارد؛ همان‌طور که می‌دانیم امروزه پیشرفت تکنولوژی و گوناگونی تأثیر بزرگی بر تجارت بین‌الملل و مدیریت چندملتی دارد. وقتی که مدیران امروز به‌شدت در حال تغییر با تضارب فرهنگ‌ها بوده و با مدیریت کارکنان بین‌المللی سروکار دارند، دیگر نمی‌توانند به سبک سنتی رهبری کنند. آن‌ها باید با مجهز بودن به این مهارت بتوانند درست بیندیشند و خویش را برای رقابت در عرصه امروز با توجه به تغییر و تحولات دنیای مدرن به‌روزرسانی کنند؛ این امر محقق نخواهد شد مگر با به‌کارگیری مهارت‌های تکنولوژی. در همین راستا، **چن، وانگ و ژو (۲۰۲۴)** در مطالعات خود بر نقش فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتال در ارتقای اثربخشی تصمیم‌گیری مدیران تأکید نموده‌اند و مدل‌های شایستگی نوین نیز فناوری را در زمره مؤلفه‌های کلیدی قرار داده‌اند. لذا با توجه به مطالب فوق، پیشنهاد می‌گردد در خصوص ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران، از به‌کارگیری تکنولوژی‌های روز دنیا، علی‌الخصوص نرم‌افزارهایی که مدل‌های تصمیم‌گیری را برای مدیران تسهیل می‌نمایند، استفاده بهینه به عمل آید.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مهارت «مدیریت استرس» تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی مدیران دارد. فشار عصبی نتایج زیان‌بخشی برای مدیران دارد و می‌تواند از گوش کردن مؤثر، تصمیم‌گیری و برنامه ریزی مناسب و ایجاد ایده‌های جدید جلوگیری کند. علاوه بر تأثیرات مستقیم روی عملکرد مدیریتی، افرادی که فشارهای عصبی مزمن دارند به مشکلات جسمی و روحی بیشتری دچار می‌شوند؛ در عین حال، سطح معقولی از نگرانی برای عملکرد بالا ضروری است. با توجه به اینکه بسیاری از عوامل نگرانی‌زا اجتناب‌ناپذیر و از کنترل ما خارج هستند، مهم‌ترین درس‌های مدیریت فشار عصبی از زندگی نیست. پیشنهاد می‌شود بر اساس ویژگی‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران، برنامه‌هایی جهت ایجاد مهارت‌های فردی (به‌عنوان مثال مدیریت زمان و افزایش اعتمادبه‌نفس) برای انعطاف‌پذیری در مواجهه با استرس‌ها با لحاظ کردن این واقعیت مهم که حوادث باعث فشار عصبی نمی‌شوند بلکه خود ما آن را به وجود می‌آوریم، برای حذف عوامل استرس‌زا برای مدیران طراحی و اجرا گردد.

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که «مهارت‌های هدایت تغییر» تأثیر مثبت و معناداری بر مهارت‌های مدیریتی مدیران دارد. این مهارت در مدل‌های مختلف رهبری و توسعه شایستگی به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی ارتباطی و

سیاسی شناخته می‌شود که نقش بسزایی در هدایت سازمان در شرایط تحولات محیطی دارد؛ چنان که پژوهشگرانی همچون [بغدادچی، مقیمی، زندیه و اعرابی \(۱۴۰۴\)](#) و [رنجبر، خیراندیش، روحی عیسی‌لو و رسولی \(۱۴۰۳\)](#) نیز بر اهمیت انعطاف‌پذیری سازمانی و مدیریت تحولات تأکید کرده‌اند. لذا با توجه به مطالب فوق، پیشنهاد می‌گردد در خصوص ارتقای مهارت‌های مدیریت مدیران، عامل فوق در استانداردهای مهارت مدیران گنجانده شده تا بر اساس آن، دوره‌های آموزشی متناسب برای مدیران تهیه و تولید گردد.

نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مهارت‌های سازگاری، تفویض اختیار و تأثیر گذاری و نفوذ در دیگران به ترتیب در رده‌های ۱۱ لی ۱۳ قرار می‌گیرند این مولفه‌ها تأثیرچندانی بر مهارت‌های مدیریت مدیران نداشته‌اند لذا دیدگاه مدیران نسبت به این مهارت‌ها تفاوت چندانی با دیگر محققین و دیگر تحقیقات انجام شده در این زمینه ندارد به عبارت دیگر مهارت‌های که برای هر مدیری و در هر سطحی مورد نیاز و بدیهی می‌باشد از نظر مدیران اهمیت چندانی ندارد و به عنوان پیش فرض فعالیت‌های یک مدیر در آن سطح در نظر گرفته شده است. محقق در این خصوص با برخی از مدیران مذاکره نمود و پاسخ مشترکی دریافت نمود پاسخ ها حاکی از آن بود که این رتبه بندی به معنای بی اهمیت بودن مولفه های فوق الذکر نبوده بلکه به معنای آن است که اگر مدیری فاقدچنین ویژگی های باشد مدیر به حساب نمی آید تا بتواند مدیریت کند.

منابع

- احمدی، سمیه، رضایی، مهدی، و کریمی، زهرا. (۱۴۰۳). تحلیل سلسله‌مراتبی مهارت‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۳۸)، ۴۵-۶۸. <https://jpa.iaas.ac.ir>
- بغدادچی، رضا، دانشفرد، کرم‌الله، و محبی، سراج‌الدین. (۱۴۰۳). طراحی الگوی مدیریت مبتنی بر شایستگی. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۴(۵۷)، ۲۸۷-۳۰۶.
- بیاتی، مرتضی، قاسمی، علی، و نادری، مریم. (۱۴۰۲). نقش مدیریت میانی در مدیریت تغییرات سازمانی در ایران. مجله علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۱۷(۴)، ۱۱۲-۱۳۴. <https://journals.sharif.edu/>
- توکلی، غلامرضا، ترابی، حسن، غفاری حسینی، سیده فاطمه، و زلفی، امیر مهدی. (۱۴۰۴). مدیریت تجربه کارکنان: شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهکارهای اصلاحی (نمونه‌پژوهی: یکی از مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی). ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۲(۱)، ۱۱۵-۱۳۶. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.22535>
- خسروی، مهوش، شمس مورکانی، غلامرضا، خراسانی، اباصلت، و خیاطیان، محمدصادق. (۱۴۰۴). طراحی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های شهر تهران. مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۶۰-۸۳.
- رشتیانی، سهراب، خورسندی طاسکوه، علی، طاهری، مرتضی، و عباس‌پور، عباس. (۱۴۰۳). توسعه رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها: مطالعه فراترکیب ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱(۱)، ۶۳-۸۶. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.219295>
- رنجبر، وحید، خیراندیش، محمد، روحی عیسی‌لو، محمد، و رسولی، اسحق. (۱۴۰۳). ارائه مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و رتبه‌بندی مهم‌ترین مؤلفه‌های آن: مطالعه در سازمان‌های دولتی شهر تهران. فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی در استراتژی‌های صنعتی، ۳۰(۲)، ۳۵-۴۸. <https://doi.org/10.61838/jsied.365>
- رضایی، علی، احمدی، سارا، و نوری، محمد. (۱۴۰۲). تأثیر سواد دیجیتال مدیران بر چابکی سازمانی. فصلنامه مدیریت راهبردی، ۱۸(۲)، ۲۲-۴۰. <https://journal.uteri.ir>
- رضایی، محمد، موسوی، سید مرتضی، و کریمی، زهرا. (۱۴۰۲). واکاوی چالش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت توسعه‌های پایدار، ۱۰(۲)، ۴۵-۶۸.
- شاگری، راد، محمدی، مریم، و حسینی، رضا. (۱۴۰۰). بررسی مهارت‌های نرم و سخت مدیران در سازمان‌های دانش‌بنیان. مجله مدیریت و اقتصاد، ۹(۱)، ۸۸-۱۰۵. <https://ijme.ut.ac.ir>
- شکیب، شکیه، صادقی آرانی، زهرا، و مزروعی نصرآبادی، اسماعیل. (۱۴۰۵). توسعه مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در صنعت نسل ۴.۰: رویکرد مبتنی بر نقشه شناختی فازی و تحلیل سناریو. مدیریت منابع انسانی پایدار، مقالات آماده انتشار. <https://doi.org/10.22080/shrm.2026.6569>
- شیرمرد، منصور، درودی، هما، محمدی، نبی‌الله، و حاجی‌علی‌اکبری، فیروزه. (۱۴۰۳). ارائه مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ یادگیرنده در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران. ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱(۳)، ۷۱-۹۴. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.223998>
- قاسمی، محمد، و رضایی، علی. (۱۴۰۲). بررسی نقش مهارت‌های مدیریتی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت و توسعه پایدار، ۱۰(۱)، ۱۲-۳۵. <https://www.sid.ir/search/Publication/Details/245631>
- مجتهدی، ناسو، یونسی، جلیل، زمانپور، عنایت‌الله، طاهری، مرتضی، و بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۴۰۳). طراحی و رواسازی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دانشگاه‌های دولتی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۸(۳)، ۵۰-۷۲. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79373.1741>
- نظری، مریم، احمدی، سارا، و کریمی، رضا. (۱۴۰۱). سرمایه انسانی و مهارت‌های استراتژیک در سازمان‌های دانش‌بنیان. مطالعات مدیریت بازرگانی، ۱۶(۴)، ۱۱۲-۱۳۰. <https://www.magiran.com/>
- نظری، مریم، رضایی، علی، قاسمی، مهدی، و احمدی، سارا. (۱۴۰۲). تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و توسعه پایدار، ۱۱(۲)، ۴۵-۶۷. <https://www.sid.ir/search/Publication/Details/245631>

References

- Ahmadi, Somayeh, Rezaei, Mehdi, & Karimi, Zahra. (2022). Hierarchical analysis of managerial skills in public organizations. *Journal of Public Administration*, 10(38), 45–68. <https://jpa.iaas.ac.ir> (in persian)
- Al-Hussami, M., Al-Adwan, A. S., & Al-Hussami, M. (2023). Assessing developmental needs and key managerial skills in higher education organizations. *Higher Education Management Review*, 14(2), 88–105. <https://doi.org/10.1016/j.hemr.2023.01.004>
- Alsheb, A. (2022). The impact of human resource management practices on organizational performance in higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 1420–1435. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i5/13124>
- Alshammari, M., Roberts, P., & Lee, S. (2024). Digital intelligence and its impact on managerial effectiveness in the era of AI. *Journal of Business Research*, 170, 114–128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114345>
- Baghdadchi, Reza, Daneshfard, Karamollah, & Mohebi, Serajedin. (2024). Designing a competency-based management model. *Interdisciplinary Studies in Strategic Knowledge*, 14(57), 287–306. (in persian)
- Barney, J. B. (2021). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Bayati, Morteza, Ghasemi, Ali, & Naderi, Maryam. (2023). The role of middle management in managing organizational changes in Iran. *Scientific Research Journal of Business Administration*, 17(4), 112–134. <https://journals.sharif.edu/> (in persian)
- Boyatzis, R. E. (2021). *Competence at work: Models and measurement of personal, social, and conceptual ability*. Wiley.
- Burnes, B. (2023). *Managing change*. Pearson Education.
- Chen, L., Wang, Y., & Zhang, X. (2024). Modeling digital competencies and human resource management in fourth-generation universities. *Computers & Education*, 210, 104–125. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104987>
- Chen, Y., & Wang, X. (2024). Cognitive capabilities and data-driven decision making in modern management. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122–135. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123045>
- Garcia, L., Lopez, M., & Martinez, S. (2022). The impact of managerial skill development programs on human resource managers' performance in universities. *International Journal of Training and Development*, 26(3), 412–430. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12265>
- Garcia, M., & Lopez, F. (2023). Digital literacy in operational management: A new paradigm. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(5), 712–730. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2023-0110>
- Garcia, M., & Lopez, R. (2024). Validating a framework for leadership development in academic human resources. *International Journal of Human Resource Development*, 22(3), 85–105.

- Ghasemi, Mohammad, & Rezaei, Ali. (2023). Investigating the role of managerial skills on organizational effectiveness in public organizations. *Journal of Management and Sustainable Development*, 10(1), 12–35. <https://www.sid.ir/search/Publication/Details/245631> (in persian)
- Gruman, J. A., & Schuler, R. S. (2020). Talent management: A strategic imperative for higher education. *Journal of Higher Education Management*, 35(1), 12–25.
- Hassani, S., Roberts, P., & Lee, S. (2024). Value creation in digital ecosystems: The role of strategic managerial skills. *Journal of Business Research*, 172, 114–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114567>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of strategic leadership. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1311. <https://doi.org/10.1177/0149206314531855>
- Hussain, S., Ali, M., & Khan, A. (2023). Digital transformation and human resource management in higher education: A systematic review. *Journal of Educational Technology & Society*, 26(2), 88–104. <https://doi.org/10.30191/JTES.20230005>
- Khosravi, Mahvash, Shams Mourkani, Gholamreza, Khorasani, Abolfazl, & Khayatian, Mohammad Sadegh. (2025). Designing the human resource management development model for science and technology parks of Tehran city universities. *Human Resource Studies*, 15(4), 60–83. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.565704.2528> (in persian)
- Mojtahedi, Aso, Younesi, Jalil, Zamanpour, Enayatollah, Taheri, Morteza, & Babaei Zakliki, Mohammad Ali. (2024). Designing and validating the general competency model of managers in public universities. *Educational Leadership Research*, 8(30), 50–72. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79373.1741> (in persian)
- Müller, J., & Smith, K. (2023). Managing hybrid teams: The evolution of soft skills in the post-pandemic era. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100987>
- Nazari, Maryam, Ahmadi, Sara, & Karimi, Reza. (2022). Human capital and strategic skills in knowledge-based organizations. *Journal of Business Management Studies*, 16(4), 112–130. <https://www.magiran.com/> (in persian)
- Nazari, Maryam, Rezaei, Ali, Ghasemi, Mehdi, & Ahmadi, Sara. (2023). The impact of managerial skills on organizational performance with the mediating role of organizational culture. *Scientific Research Quarterly of Management and Sustainable Development*, 11(2), 45–67. <https://www.sid.ir/search/Publication/Details/245631> (in persian)
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Patel, R., Singh, A., & Kumar, V. (2023). Strategic decision-making under high ambiguity: A systems thinking approach. *Strategic Management Journal*, 44(8), 1650–1672. <https://doi.org/10.1002/smj.3541>
- Ranjbar, Vahid, Kheirandish, Mohammad, Rouhi Eiloo, Mohammad, & Rasouli, Eshaq. (2024). Presenting the competency model of human resource managers and ranking its most important

- components: A study in public organizations of Tehran city. *Journal of Innovation and Value Creation in Industrial Strategies*, 3(2), 35–48. <https://doi.org/10.61838/jsied.365> (in persian)
- Rashtiari, Sohrab, Khorsandi Taskoh, Ali, Taheri, Morteza, & Abbaspour, Abbas. (2024). Leadership development of university academic department chairs: A meta-synthesis study. *Human Resource Assessment and Growth*, 1(1), 63–86. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.219295> (in persian)
- Rezaei, Ali, Ahmadi, Sara, & Nouri, Mohammad. (2022). The impact of managers' digital literacy on organizational agility. *Strategic Management Quarterly*, 8(2), 22–40. <https://journal.uteri.ir> (in persian)
- Rezaei, Mohammad, Mousavi, Seyed Morteza, & Karimi, Zahra. (2023). Analyzing the challenges of strategic human resource management in Iranian public organizations. *Journal of Sustainable Development Management*, 10(2), 45–68. (in persian)
- Roberts, P., Miller, S., & Taylor, J. (2023). Validating leadership skill assessment tools in academic human resource management. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 789–810. <https://doi.org/10.1177/17411432231167890>
- Sang, Yong, & Wang, Lin. (2025). Digital transformation and managerial skill requirements for human resource professionals in universities. *Studies in Higher Education*, 50(2), 245–262. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2389101>
- Shakari, Rad, Mohammadi, Maryam, & Hosseini, Reza. (2021). Investigating soft and hard skills of managers in knowledge-based organizations. *Journal of Management and Economics*, 9(1), 88–105. <https://ijme.ut.ac.ir> (in persian)
- Shakib, Shakiba, Sadeqi Arani, Zahra, & Mazrouei Nasrabadi, Esmail. (2026). Developing a competency model for human resource managers in Industry 4.0: A fuzzy cognitive map and scenario analysis approach. *Sustainable Human Resource Management*, Articles Ahead of Print. <https://doi.org/10.22080/shrm.2026.6569> (in persian)
- Sirmard, Mansour, Doroudi, Homa, Mohammadi, Nabiollah, & Hajialiakbari, Firoozeh. (2024). Providing a human resource self-development model based on learning culture in Iran's metropolitan municipalities. *Human Resource Assessment and Growth*, 1(3), 71–94. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.223998> (in persian)
- Smith, J. A., Brown, K. L., & Davis, R. (2024). Validating competency models for human resource managers in academic environments. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(1), 33–55. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2245678>
- Smith, J., & Jones, L. (2023). Leading in uncertainty: The evolution of managerial skills in post-pandemic environments. *Management Decision*, 61(4), 890–912. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0045>
- Smith, J., & Jones, M. (2023). *Strategic agility and managerial intelligence*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.05.002>
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as a source of sustained competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 39(1), 35–49. <https://doi.org/10.1002/smj.2871>
- Thompson, L., & White, D. (2024). Middle management in the age of agility: Navigating organizational complexity. *Academy of Management Perspectives*, 38(1), 45–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2023.0123>

- Tavakoli, Gholamreza, Torabi, Hassan, Ghafari Hosseini, Seyedeh Fatemeh, & Zolfi, Amir Mehdi. (2025). Employee experience management: Identifying components, challenges, and corrective solutions (Case study: An educational-research institute). *Human Resource Assessment and Growth*, 2(1), 115–136. <https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.22535> (in persian)
- Ulrich, D. (2013). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Vial, G., Smith, A., & Brown, R. (2023). Digital transformation and managerial intelligence: A systematic review. *Management Decision*, 61(9), 2450–2475. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1450>
- Wang, H., & Zhao, Y. (2024). Strategic leadership and digital transformation in global enterprises. *Journal of International Management*, 30(1), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101050>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business value*. Harvard Business Press.
- Zhang, Q., & Liu, J. (2024). Managing ambiguity: The new frontier of leadership competence. *Leadership Quarterly*, 35(2), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101789>