

## طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی

عباس عباسی<sup>۱</sup>، مسلم علیمحمدلو<sup>۲</sup>، زهرا کریمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۷ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۶/۴ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۷/۲۷

### چکیده

امروزه شناخت و به کارگیری صحیح مهارت‌ها، منجر به هدفمند شدن فعالیت‌های مدیران در دستیابی به اهداف می‌شود. هدف از این پژوهش، ارائه مدلی برای سنجش مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی می‌باشد. این پژوهش از نظر روش از نوع آمیخته (روش کیفی فراترکیب و دلفی در بخش اول و روش پیمایشی کمی و تحلیل آن با استفاده از روش DANP در بخش دوم) می‌باشد و از نظر هدف، کاربردی است. در مرحله اول کلیه پژوهش‌های منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی، به روش فراترکیب بررسی و با روش دلفی مدل تایید گردید. در مرحله دوم، نمونه آماری از میان مدیران شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. نتایج این پژوهش پس از ارائه مدل نشان می‌دهد در میان ابعاد، به ترتیب مهارت‌های کار تیمی، تکنولوژی و حل مسئله برای مدیران عالی، مهارت‌های تکنولوژی، یادگیری و ارتباطی برای مدیران میانی و در نهایت مهارت‌های یادگیری، ارتباطی و تکنولوژی برای مدیران عملیاتی دارای بیشترین اهمیت می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** دلفی؛ سطوح سازمانی؛ شایستگی؛ فراترکیب؛ مهارت مدیران

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه، شیراز، (نویسنده مسئول)  
aabbasi@shirazu.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه، شیراز

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه، شیراز

## مقدمه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل متمایز می‌نماید، محیط رقابتی و پیچیده، تحولات سریع و توسعه روزافزون ارتباطات و تحولات دانش مدیریت می‌باشد (صفریان-همدانی، صالحی و کاظمی ملک‌محمودی، ۱۳۹۲: ۴۴). بقای سازمان‌ها در چنین شرایطی به مزیت‌های رقابتی پایدار آن‌ها منوط می‌شود (ساین و موهانتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۸۷). محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمان‌ها برشمرده‌اند (اسپارل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۱۵). در حقیقت موفقیت سازمان در گروهی مدیرانی شایسته و کاردان است.

شایستگی<sup>۳</sup>‌های مدیران برای فعالیت کسب و کار امری حیاتی به نظر می‌رسد (کارسون و گیل‌مور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۳۶۵). یکی از اقسام شایستگی، مهارت<sup>۵</sup>‌هایی است که در اهمیت آن‌ها برای مدیران شبه‌ای وجود ندارد، موفقیت سازمان‌ها بدون داشتن مدیر توانمند امکان پذیر نیست و مدیر توانمند ضرورتاً از مهارت‌های مورد نیاز بهره‌مند است. عمل موفقیت‌آمیز مدیریت فراتر از کاربردهای روش علمی حل مسائل است. کاربرد متناسب دانش مدیریت بستگی به مهارت‌ها و توانایی‌های فرد مدیر دارد و ممکن است به عنوان هنر مدیریت تلقی شود. عمل ماهرانه و استادانه مدیریت، وابسته به خصوصیات نوآوری، خلاقیت فنی، انسانی و ادراکی مدیران بوده و درست به اندازه علم مدیریت در نیل به هماهنگی ضروری است (جهانیان، ۱۳۹۱: ۱۷). بلاشک وجود مدیرانی واجدالشرایط در سازمان می‌تواند تأثیر انکارناپذیری بر فرآیند کارایی شرکت‌ها داشته باشد. به مفهوم دیگر کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران، مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است (خیرمند و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۴).

نکته حائز اهمیت این است که شرکت‌های موجود در صنعت نفت و گاز به عنوان یکی از مهمترین صنایع ایران و دنیا با چالش‌هایی جدی و عمیق روبه‌رو هستند؛ چرا که به لحاظ اهمیت هدف و حساسیت نقش آن‌ها در رشد سایر نهادها و توسعه اقتصاد ملی نیاز بیشتری به هم گامی با مسائل جهانی و تحولات محیطی دارند. از مهم‌ترین عواملی که توان تقابل این شرکت‌ها را در برابر پدیده‌های جدید ارتقاء می‌بخشد، مدیریت این سازمان‌هاست (دعائی و

1 Singh &amp; Mohanty

2 Sparl

3 Competency

4 Carson &amp; Gilmore

5 Skill

مرتضوی، ۱۳۸۴: ۱۰-۱۱).

با عطف به اینکه بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی و سطوح مختلف سازمانی از مسایل مهم معرفی و در اولویت کار شرکت زاگرس جنوبی است و با بررسی‌های به عمل آمده توسط پژوهشگر تاکنون مدلی مستقل و جامع با توجه به ویژگی‌های شرکت نفت و گاز برای سنجش مهارت‌های مدیریتی مدیران ارائه نشده، از این رو محققان به دنبال طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیریتی در شرکت هستند. این تحقیق از دو جنبه ارزشمند است، از دیدگاه تئوریک، برای اولین بار است که با بررسی ادبیات، پیشینه پژوهش و مدل‌های مختلف و با استفاده از روش فراترکیب شناسایی مهارت‌های مدیران صورت می‌گیرد و از جنبه کاربردی برای نخستین بار است که مدلی برای مهارت‌های مدیران شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی طراحی می‌شود.

## تعاریف

در دنیای مدرن امروزی هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند کارکنان و مدیرانی است تا بتواند بر اساس شایستگی‌های آنان در فعالیت‌های خود موفق باشد (عریضی و همکاران، ۱۳۸۶: ۹۱). شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است. با توجه به توسعه و تغییرات پویای امروزی، توجه بسیار زیادی به شخصیت مدیران و شایستگی‌های آنان می‌شود، چراکه آنان به عنوان یک منبع مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند (مارتینا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۹). فعالیت‌های انجام شده در زمینه توسعه رویکرد مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و تاثیری که این فعالیت‌ها بر کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در ده‌های اخیر از خود بر جای گذاشته اند، باعث شده است که این امر به عنوان یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در حوزه‌ی منابع انسانی سازمان‌ها و موسسات کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به حساب آید و سازمان‌ها به تدریج ضرورت و اهمیت شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی و تدوین هدفمند و سریع الگوهای شایستگی را نشان دهند (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴).

شایستگی از کلمه لاتین *competentia* اقتباس شده و به معنای فردی است که اختیار قضاوت و همچنین حق صحبت کردن دارد (تریپتی و آگراوال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۳۵۰). وایت (۱۹۵۹)

1. Martina  
2. Tripathi & Agrawal

برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه‌ی شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد معروف شد. او شایستگی را بدین صورت معرفی کرد: «عامل اثربخش با یک محیط. مفهوم شایستگی توسط مک کلند وارد مدیریت شده است (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲: ۵۶)». از بررسی ادبیات مربوط به شایستگی می‌توان به این نتیجه رسید که تعریف واحد و منحصر به فردی از شایستگی ارائه نشده است. برای مثال دل<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) شایستگی را استاندارد مبتنی بر دانش و عملکرد برای کارکنان تعریف می‌کند که برای انجام یک شغل و قرار گرفتن در پستی ویژه در یک سازمان ضروری است. همچنین ماتیز و جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) شایستگی را یک ویژگی اصلی می‌دانند که می‌تواند بر بهبود عملکرد کارکنان منطبق شود. آنان شایستگی را به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها تقسیم می‌کنند (آچمد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۳۷). دراگانیدیس و منتزیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که پتانسیل و ظرفیت انجام اثر بخش وظایف را به افراد می‌دهد. رابینز (۱۳۸۸) شایستگی را داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت می‌داند. سانگهی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) مولفه‌های شایستگی را در مدل کوه یخ شایستگی نشان می‌دهد. در این مدل توانایی و نگرش شایستگی‌های زیر سطح آب هستند که ارزیابی و توسعه آن‌ها سخت است اما مهارت و دانش شایستگی‌های روی سطح آب هستند و آموزش روشی موثر برای حفظ آنهاست (سانگهی، ۲۰۰۷: ۱۱). در تعریف ارائه شده، توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به تنهایی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تاثیر ندارد (کرمی، ۱۳۸۶: ۵۳). توانایی خصلتی باثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. نگرش عبارت از تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. (شصتی، ۱۳۸۹: ۷۶). در نهایت مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود اشاره می‌کند (خلقی فرد، ۲۳: ۱۳۸۶).

بر اساس مروری که لیچ<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) بر مفهوم مهارت انجام داده است، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تخصص در یک شغل یا فعالیت خاص هستند و مهارت نه تنها شایستگی‌های فنی، بلکه

1. Dale
2. Mathis and Jackson
3. Achmad
4. Draganidis & Mentzis
5. Sanghi
6. Leitch

شایستگی‌های رفتاری و شناختی را، شامل می‌شود (گرت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۵۹). کاتز<sup>۲</sup> مهارت‌ها را به عنوان توانایی که می‌تواند توسعه پیدا کند، لزوماً ذاتی نیست و نه تنها در ظرفیت بلکه در عملکرد نیز آشکار می‌شود، تعریف می‌کند. همچنین نصیری و همکاران در تعریف مهارت بیان می‌کنند، در حقیقت مهارت به قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه اطلاق می‌شود و مهارت مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد (نصیری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۰). در این پژوهش مهارت مورد توجه قرار گرفته است.

مدیران در سطوح مختلفی فعالیت دارند. در واقع یکی از راه‌های طبقه‌بندی مدیران از نظر سطحشان در سازمان، سطوح مدیریت است. به طور کلی سازمان دارای سه سطح مدیریت است. مدیران سطح عالی، مدیران سطح میانی و مدیران سطح عملیاتی (گریفین، ۲۰۱۲: ۴). در سطح عملیاتی، معمولاً مدیران عملیاتی وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش‌نویسی و مطالعه می‌کنند. مدیران سطوح عملیاتی بیشتر وقت خود را با کارکنان، مقداری از آن را همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند (رضاییان، ۲۰۱۳: ۲۲). مدیران سطح میانی، در بسیاری از سازمان‌ها، بزرگترین گروه از مدیران هستند که در درجه اول مسئول اجرای سیاست‌ها، برنامه‌های توسعه یافته توسط مدیران ارشد و نظارت و هماهنگی فعالیت‌های سطوح پایین مدیریت هستند (گریفین، ۲۰۱۲: ۵). مدیران سطح عالی گروه نسبتاً کوچکی از مدیران هستند که کلیه امور سازمان را در اختیار و کنترل دارند و اهداف و استراتژی‌های سازمان را بنیان می‌گذارند (حسینی پور، ۱۳۸۷: ۵۵).

### پیشینه پژوهش

سال‌هاست در ادبیات مدیریت، فهرست مهارت و توانایی‌هایی که مدیران باید از آن‌ها برخوردار باشند، در حال تغییر و تکامل است و اکنون در زمینه مهارت‌های مدیران دیدگاه‌های متفاوت و متنوعی ارائه شده است. با توجه به تحقیقات گسترده در زمینه مهارت‌های مدیران و جلوگیری از افزایش حجم مقاله، برخی از مهمترین تحقیقات را می‌توان در جدول ۱ مشاهده کرد.

## جدول ۱. بخشی از نتایج بررسی پیشینه پژوهش

مهارت‌ها	سال	مولف
ادراکی، انسانی، فنی	۱۹۷۴	کاتز
همکاری، رهبری، تعارض، تحلیل و حل آن، فرآیندهای اطلاعاتی، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، تخصیص منابع، کارآفرینی، تفکر و تامل	۱۹۸۲	یائو و اسکولی
ادراکی-انسانی-فنی-طراحی و حل مسئله	۱۹۸۸	کنتز
سبک‌های رهبری و نفوذ، انگیزه داد به دیگران، تفویض و کنترل، مریگیری و توسعه، ارتباطات انسانی، مدیریت تعارض، تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری، مالی و کمی، اطلاع‌رسانی، گوش دادن، ارتباطات شفاهی، ارتباطات کتبی	۱۹۹۹	بوتنر و همکاران
ایجاد اهداف آشکار و مهم-ارتباطات و کار منظم مشارکتی-برنامه‌ریزی-تخصص-تسهیل کار دیگران-ارائه بازخورد-اهمیت زمان-کنترل جزئیات	۱۹۹۹	شپیر
مهارت به کارگیری فناوری، مدیریت اطلاعات و دانش، مدیریت مالی، تفکر راهبردی، مدیریت پروژه، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های انگیزشی/رهبری، مهارت‌های بازاریابی، مهارت‌های مذاکره، مدیریت محیط، مربی‌گری، آشنایی با زبان خارجی، مهارت میان فردی، کار به عنوان بخشی از تیم اثر بخش	۲۰۰۱	وورال و کوپر (۲۰۰۱)
ارتباطات موثر، اثربخشی فرهنگ بین فردی، مشتری‌گرایی، توسعه روابط استراتژیک، متقاعدکنندگی، ایجاد استعداد سازمانی، رهبری تغییر، مربی‌گری و تفویض، اثرگذاری بر دیگران، توسعه تیم، صاحب نظر، کارآفرینی، فراست کسب و کار، تعیین جهت استراتژیک، فراست جهانی، اداره کردن شغل، تجهیز منابع، تصمیم‌گیری عملیاتی، خودنگری، تطبیق‌پذیری، نتیجه‌گیری، انرژی، یادگیری گرا، مثبت‌گرا، اجراگرا، درک محیط، ارزش قائل بودن برای تنوع	۲۰۰۲	بیهام و همکاران
شخصیت، نشان دادن صداقت و امانت در حد اعلا، ظرفیت شخصی، تخصص فنی و حرفه‌ای، تحلیل و حل مساله، نوآوری، پرداختن به توسعه خود، تمرکز بر نتایج، تدوین اهداف منعطف، مسولیت‌پذیری در برابر نتایج، بین فردی، ارتباطات، انگیزش دیگران به منظور عملکرد بالا، ایجاد روابط، تیم بودن و کار تیمی، مشارکت و همکاری، رهبری تغییرات سازمانی، توسعه بیش و دید استراتژیک، قهرمان تغییر، ایجاد	۲۰۰۲	زنگر و فوکمن به نقل از سلطانی ۱۳۹۰

مهارت‌ها	سال	مولف
تماس گروه‌های داخلی با محیط خارجی سازمان		
داشتن چشم‌انداز از آینده، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تفویض، ایجاد انگیزه، برقراری ارتباط، پیگیری و ارزیابی، ارائه بازخورد	۲۰۰۳	کمپوسالو و همکاران
تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک، مشتری محوری، رهبری، تجزیه و تحلیل بخشی استراتژیک، ارتباطات، مربی‌گری، خودآگاهی، پرورش حرفه‌ای، مشارکت، دستکاری، مدیریت تغییر و فرهنگ، طراحی سازمان، مشاوره، تسهیل‌کنندگی، مدیریت پروژه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب، کارگزینی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حقوق و مزایا، روابط کار، مدیریت تعارض	۲۰۰۳	کرت اونز به نقل از سلطانی ۱۳۹۰
کنجکاوی و توجه به بافت فرهنگی، پذیرش پیچیدگی و ظرافت آن، آگاهی از اختلافات، تلاش کامل برای درک فرض‌ها، وفاداری، تاکید بر روی پیشرفت و دورنمای بلندمدت داشتن	۲۰۰۵	یانگ و دلویتز
برنامه‌ریزی، هماهنگی، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت، مدیریت زمان، مدیریتی، سرپرستی، همراهی و دلسوزی، ایجاد انگیزه، احیا و امیدوارسازی، آموزش و تشکیل گروه‌های کاری، مشاوره و راهنمایی، مدیریت کارکنان، شنیدن، پرسیدن، پرسش‌های مرتبط، ارائه مطالب، همدردی، برقراری ارتباط روشن و آشکار، برقراری ارتباط، اعتماد بنفوس، پرورش روحیه استقامت و بردباری، تعدیل فشارها، قاطعیت، خودآگاهی، خودانگیزی، خود جوش بودن، ویژگی‌های شخصی، آشکار و شفاف بودن، خلاقیت و نوآوری، فعال بودن، چندبعدی اندیشیدن، تغییر و نوآوری، مهارت مذاکره، مدیریت تعارض، قدرت متقاعد کردن دیگران، مشتری‌گرایی، توانایی و مهارت مذاکره و متقاعد کردن دیگران، مدیریت اعمال قانونمند اختیارات، توانایی افزایش سرمایه، تعامل با سازمان‌های بیرونی، حسن ارتباط و تعامل با ذی‌نفع‌های بیرونی، داشتن دانش کلاسیک، احاطه‌ی کامل به موضوع کار، برخورداری از دانش فنی، ذهنیت و شعور فنی، علمی و فنی، توانایی تدوین چشم‌انداز، تمرکز بر هدف‌های مرتبط، هدف‌گرا بودن، دورنگری و هدف‌گرایی	۲۰۰۵	جوکنین
هوش و ذکاوت، ادراکی، خلاقیت، سیاست و درایت، تسلط در صحبت کردن، متقاعدکنندگی، اجتماعی، آگاهی در مورد وظایف گروه، سازماندهی	۲۰۰۶	کارملی و تیشلر

مهارت‌ها	سال	مؤلف
انعطاف پذیری در رفتار، هوش عاطفی، برقراری ارتباطی، اجتماعی، به اشتراک گذاری اطلاعات، منابع و خطرات، تفویض تصمیم گیری، شبکه سازی و مشارکت، توانایی تعریف و جداسازی مشکلات مهم از مشکلات جزئی، جمع آوری اطلاعات در مورد مسائل، درک مشکلات، ایجاد برنامه برای حل مشکلات استراتژیک، مفهومی، حل مشکل	۲۰۰۷	لینون و جانتون
تیم سازی، ارتباطات، مدیریت فرآیند، حل مسئله، برانگیختن دیگران، یادگیری مستمر، توسعه دیگران، تخصص فنی	۲۰۰۸	کیو و وانگ
به دست آوردن اطلاعات، شناسایی مشکلات، برقراری ارتباط با اطلاعات، ایده و اندیشه ها، اقدام، تصمیم گیری و دنبال کردن آنها، ریسک پذیری و نوآوری، توانایی سازمانی واداری، مدیریت تعارض، مذاکره، ارتباطات، انتخاب، توسعه و پذیرش افراد، تأثیرگذاری، رهبری و قدرت، بازبودن راه تأثیرگذاری و نفوذ، انعطاف پذیری، دانش شغلی، کسب و کار، انرژی، حرکت و جاه طلبی، مدیریت زمان، مقابله با فشار، سختی و درستی، خود مدیریتی، خود آگاهی و خود توسعه ای	۲۰۰۸	جتتری و همکاران
مدیریت زمان و اولویت بندی، تنظیم استانداردها و هدف گذاری، برنامه ریزی و زمان بندی کار، آموزش، هدایت و تفویض، ارزیابی افراد و عملکرد، انضباط و مشورت، گوش دادن و سازماندهی، دادن اطلاعات واضح، کسب اطلاعات حریف نشده شناسایی و حل مساله، تصمیم گیری و وزن دهی ریسک، تفکر صریح و تحلیلی	۲۰۰۸	چانگ
اثرگذاری، رهبری، مربیگری، حل مشکل، انعطاف پذیری، ارتباطات بین فردی، تسلط شفاهی، نوشتن، شنیدن	۲۰۰۹	بامباکاس و پاتریکسون
توسعه خود آگاهی، مدیریت استرس شخصی، حل مشکلات تحلیلی و خلاقانه، ایجاد روابط، به دست آوردن قدرت و نفوذ، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض، توانمندسازی و تفویض اختیار، ایجاد تیم های اثربخش و کار تیمی، رهبری تغییرات مثبت	۲۰۱۱	وتن و کامرون
فنی، بین فردی، ادراکی، تشخیصی، ارتباطی، تصمیم گیری، مدیریت زمان	۲۰۱۲	گریفین
مشارکت، تسهیل، شناخت، برنامه ریزی، اهمیت زمان، کنترل جزییات، تنبیه، ناراحت شدن، به کار بردن فشار، شکایت کردن، داشتن روحیه، تعهد، خوب کار کردن، کیفیت بالا، بسیار سازنده	۲۰۱۴	هافمن و همکاران



مهارت‌ها	سال	مؤلف
ذهنیت فلسفی، تفکر سیستمی، توجه به تفاوت‌های فردی، آشنایی با فرآیند ارتباطات انسانی، آشنایی با مبانی رفتار، آشنایی با فرهنگ سازمانی، آشنایی با فرآیندهای انگیزشی، آشنایی با برنامه‌های کلان سازمان، آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای، شناخت مشتریان و رقبا، برقراری مناسبات اجتماعی، مدیریتی، تکنولوژیکی، مشکل‌یابی، مشکل‌گشایی	۱۳۸۱	نادریان جهرمی
مدیریت فعالیت، مدیریت منابع، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت اطلاعات، تصمیم‌گیری، نقش رهبری، نقش ارتباطی، نقش شبکه-سازی، فیزیک جسمی، فکری/ذهنی، روحی/روانی، شیوه تفکر و اندیشه، عاطفی/احساسی، اجتماعی، صفات فردی، عملگرایی، جامعیت، تعمق، انعطاف‌پذیری	۱۳۸۲	فرهی بوزجانی وزار اشکذری
آشنایی با فرآیندهای انگیزش، آشنایی با فرهنگ سازمانی، آشنایی با مبانی رفتار، آشنایی با فرآیند ارتباطات انسانی، توجه به تفاوت‌های فردی، پرورش خلاقیت و افزایش کارایی، ایجاد کارگروهی خودجوش، ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار، رفع تعارض و سوء تفاهات، عدالت در رفتار شیوه‌های تعامل	۱۳۸۵	نادریان و امیرحسینی
ادراکی، دیدگاه راهبردی، خلاقیت، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری، ریسک‌پذیری سنجیده، شناسایی و حل مسأله، ارزیابی راهکارها، کلامی و شنود مؤثر، غیرکلامی و نوشتاری، ارتباطات مؤثر، ارتباطی، روحیه همکاری، درک دیگران، فعالیت‌های گروهی، کار تیمی، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، پایداری، عوامل شخصیتی، صداقت و درستی، وجدان کاری، کمال‌جویی حرفه‌ای، ارزش‌های اخلاقی، ایجاد انگیزه، پرورش افراد، مشارکت و تفویض، مدیریت افراد، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نتیجه‌گرایی، نظارت و کنترل، مدیریت عملکرد، هوشیاری محیطی، هوشیاری مالی و اقتصادی، درک رقابت و بازار، شم تجاری، تغییر و تحول، نفوذ و قدرت، انسجام سازمانی، رهبری	۱۳۸۵	بابایی زکیلی
ارتباط کلامی، ارتباط نوشتاری، ارتباط غیرکلامی	۱۳۸۷	آهنچیان و همکاران
برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، ایجاد مدیریت گروه، مدیریت تغییر، تفویض اختیار، فن مذاکره، ارتباطات مؤثر، پرورش و توسعه منابع انسانی، مدیریت تضاد، ایجاد انگیزش، تشخیص و حل مسئله، تصمیم-	۱۳۸۹	مردانی

مهارت‌ها	سال	مؤلف
گیری مشارکتی، گروه‌سازی، تجزیه و تحلیل سازمان، تفکر خلاق، تشخیص و درک موقعیت، ابتکار عمل و پیش‌قدمی		
تفکر راهبردی، خلاقیت در تطبیق، حل مسئله، تفکر تحلیلی/سیستمی، پیگیری و نتیجه‌گرایی، مدیریت تیمی، توانمندسازی، مربی‌گری، مدیریت تعارض، مدیریت دانشگران، جامعه‌شناسی شهری، انسان-شناسی، زیبایی‌شناسی، فهم مالی، شبکه‌سازی، جلب اعتماد، ارتباطات شفاهی، ارتباطات کتبی، پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، مسئولیت‌پذیری، رهبری، روحیه خدمت (مشتری مداری)، کار در شرایط مبهم، انعطاف‌پذیری، آراستگی	۱۳۸۹	درگاهی و همکاران
مهارت بازخوردی، مهارت کلامی، مهارت شنودی، فناوری، تصمیم‌گیری، زبان بین‌المللی، مهارت بازاریابی، کنترل و نظارت، سازماندهی شغلی، دانش ورزشی، حقوقی و مقرراتی، مالی و بودجه‌بندی، مهارت اداری، مهارت برنامه‌ریزی، تحلیل سازمانی، شناخت مرزهای سازمانی، تبیین ارزش‌های سازمانی، تبیین آینده سازمانی، شناخت ساختار سازمانی، توانمندسازی سازمانی، رفتار سازمانی، تحلیل فرآیندهای سازمانی، تحلیل فرهنگ سازمانی، تعدیل بحران سازمانی، مدیریت تغییر سازمانی، تحلیل قابلیت‌های درونی و بیرونی سازمان، ارزیابی سازمان، خلاقیت و نوآوری سازمانی، مسأله‌یابی سازمانی، مهارت فعالیت تیمی، مهارت کاربزماتیک، مهارت رسانه‌ای، مهارت رهبری، مهارت درون‌فردی، مهارت بین‌فردی	۱۳۹۱	گودرزی و همکاران
مهارت شنیداری، نوشتاری، توانایی متقاعدکردن دیگران، تجزیه و تحلیل، ریسک‌پذیری، نوآوری، آگاهی و حساسیت سازمانی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، تفویض اختیار، تدوین راهبرد، دانش فنی، کارایی حرفه‌ای، استفاده از فناوری‌های جدید	۱۳۹۲	مرادی و زنجانی
مهارت‌های تخصصی متناسب با تکنولوژی جدید، مهارت‌های تخصصی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل)، مهارت برقراری ارتباط موثر، آشنایی با مبانی رفتار افراد در سازمان (درک رفتار گذشته، پیش‌بینی رفتار آینده و هدایت، تغییر و کنترل رفتار)، آشنایی با فرآیند انگیزش، آشنایی با فرهنگ سازمان، تفکر سیستمی، مجهز شدن به ذهنیت فلسفی (بعد جامعیت، تعمق و انطاف‌پذیری)	۱۳۹۳	محمدی و نیکپور

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

با بررسی پیشینه به این نتیجه می‌توان رسید که اغلب پژوهش‌های گذشته داخلی (که به جهت حجم زیاد در این مقاله تعدادی از آنها آورده شده است)، مهارت‌های مدیران و ارتباط آن با متغیر دیگری را بررسی کرده‌اند. در بسیاری از پژوهش‌ها مدل کاتز مبنا قرار گرفته و پژوهشگران مولفه‌های خود را در قالب این سه بُعد بیان کرده‌اند. پژوهشگران خارجی نیز مدل‌های مختلفی ارائه نموده‌اند اما تاکنون مدل جامعی که دربرگیرنده مهارت‌ها و ابعاد گوناگون در سطوح مختلف باشد، ارائه نشده است. همچنین تا به حال هیچ پژوهشی در راستای تعیین مؤلفه‌ها و معیارهای لازم برای انتخاب و انتصاب مدیران شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی که از دیدگاه خود مدیران و متخصصان صورت گرفته باشد و برای سطح عالی، میانی و عملیاتی مهارت‌ها را شناسایی و اهمیت هر یک را مشخص کرده باشد، انجام نشده است. از آنجا که از جمله وظایف حساس و پیچیده در مدیریت منابع انسانی، انتخاب افرادی ذیصلاح برای مشاغل مدیریتی است، لزوم انتخاب صحیح مدیران فوق برای تصدی این پُست در محیط شرکت نفت زاگرس جنوبی دغدغه اصلی محققان است، لذا با توجه به پیشینه تئوریک و نظرات مدیران شرکت مدلی برای سنجش مهارت‌های مدیران طراحی و ارائه می‌گردد. بنابراین سوالات پژوهش به صورت زیر باشد.

۱) مهارت‌های مدیران شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس کدامند؟

۲) دسته‌بندی مهارت‌های مدیران شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس چگونه است؟

۳) مهارت‌های مدیران شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس از چه اهمیتی برخوردار

می‌باشند؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش اجرا جزء تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین از لحاظ افق زمانی، مقطعی و از لحاظ استراتژی، کیفی و کمی است زیرا در مرحله نخست، برای ساخت مدل از روش کیفی فراترکیب و دلفی و در مرحله دوم برای تعیین درجه اهمیت مولفه‌های مدل از روش کمی استفاده می‌شود. جامعه آماری در مرحله اول پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی مرتبط با مهارت‌های مدیران، تا زمان انجام این پژوهش می‌باشد. در مرحله دوم پژوهش، جامعه آماری دربرگیرنده تمامی مدیران شرکت

بهره برداری نفت و گاز زاگرس مستقر در شیراز می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۳ نفر از مدیران انتخاب شدند که در مرحله نهایی‌سازی معیارها (روش دلفی) همه آنها با محققان همکاری اما در بخش تعیین درجه اهمیت معیارها (روش DANP) تنها ۸ نفر از این افراد به همکاری خود ادامه دادند.

ابزار گردآوری داده‌ها، مرور تحقیقات پیشین، نظرسنجی از خبرگان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی در خصوص نهایی‌سازی ابعاد و مولفه‌های مهارت‌های مدیران و پرسشنامه برای انجام مراحل دلفی و مقایسات زوجی دیمتل و فرایند تحلیل شبکه‌ای جهت تعیین درجه اهمیت مهارت‌های مدیران شرکت است. در انجام روش دلفی و تعیین درجه اهمیت معیارها، روایی ظاهری توسط اساتید تیم پژوهش مورد تأیید قرار گرفت و روایی محتوایی آن نیز با توجه به اینکه سازه‌های تشکیل دهنده پرسشنامه شامل مهارت‌های استخراج شده از مطالعات پیشین و روش فراترکیب می‌باشد، مورد تأیید است. پایایی پرسشنامه دلفی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد که عدد ۰/۸۹۶ بدست آمد که نشان از پایایی این پرسشنامه می‌باشد. داده‌های مرحله دوم پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۱</sup> تحلیل شده و نرخ سازگاری در تمامی جداول مقایسات زوجی، بین ۰/۰۰۶۲ تا ۰/۰۲ می‌باشد که نشان از پایایی ماتریس‌های مقایسات زوجی می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست، مهارت‌ها با استفاده از روش فراترکیب استخراج و دسته‌بندی شدند. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سانلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) برای انجام روش فراترکیب استفاده شده که گام‌های آن شامل: ۱- تنظیم سوال پژوهش؛ ۲- انجام ادبیات نظام‌مند؛ ۳- جستجو و انتخاب مقالات مناسب؛ ۴- استخراج اطلاعات مقاله؛ ۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ ۶- کنترل کیفیت و ۷- ارائه یافته‌ها می‌باشد.

برای تنظیم سوال پژوهش از پارامترهای مختلفی همچون جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی و چگونگی روش استفاده می‌شود. سوال این پژوهش عبارت است از اینکه مدیران باید دارای چه مهارت‌هایی باشند؟ در مرحله بعد برای انجام ادبیات نظام‌مند، پژوهشگر بر جستجوی سیستماتیک یا نظام‌مند بر مقالات و کتب منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر متمرکز

1. Expert Choice
2. Sandelowski and Barroso

می‌شود و کلید واژه‌های مرتبط را انتخاب می‌نماید که در پژوهش حاضر، این کلید واژه‌ها عبارتند از: مهارت، مهارت‌های مدیران، مدل مهارت‌های مدیران و غیره. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، کتب، مجلات و موتورهای جستجوگر مختلف و با استفاده از کلید واژه‌های مورد نظر، ۵۳ مقاله فارسی و ۵۳۷ مقاله لاتین بر اساس «عنوان<sup>۱</sup>، چکیده<sup>۲</sup> و محتوا<sup>۳</sup>» یافت شد. لازم به ذکر است که جستجوی مقالات در منابع فارسی طی بازه زمانی «۱۳۸۰ الی ۱۳۹۴ هجری شمسی» و در منابع لاتین طی بازه «۲۰۰۰ الی ۲۰۱۵ میلادی» انجام پذیرفت. همچنین پایگاه‌های فارسی مورد بررسی شامل سایت‌های جهاد دانشگاهی<sup>۴</sup>، مقالات علمی کنفرانس‌های کشور<sup>۵</sup>، پایگاه نشریات کشور<sup>۶</sup>، پایگاه مجلات تخصصی نور<sup>۷</sup> و پرتال جامع علوم انسانی<sup>۸</sup> و پایگاه‌های لاتین شامل سایت‌های ساینس دایرکت<sup>۹</sup>، امرال اینسایت<sup>۱۰</sup>، اسپرینگر<sup>۱۱</sup> است. در مرحله جستجو و انتخاب مقالات مناسب، پژوهشگر مقالات را بازنگری و در هر بازنگری، تعدادی از مقالات را رد می‌کند که این مقالات در فرآیند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. فرآیند بازنگری در پژوهش حاضر، به صورت خلاصه در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب منابع مناسب

همان طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، تعداد ۴۲ منبع در فرآیند جستجو و انتخاب

1. Title
2. Abstract
3. Content
4. Sid
5. Civilica
6. Magiran
7. Noormags
8. Ensani.ir
9. S ciencedirect
10. Emeraldinsight
11. Springer

منابع، مناسب و قابل پذیرش تشخیص داده شد. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، شامل مواردی چون محدوده جغرافیایی، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش‌های مطالعه، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع مطالعه بود. در پژوهش حاضر اطلاعات منابع، دسته‌بندی و مرجع مربوط به هر منبع ثبت گردید (شامل نام خانوادگی نویسنده و سالی که منبع منتشر شده است) و مهارت‌هایی که هر در منبع موجود بود، استخراج گردید که بخشی از آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود. در گام بعد نتایج تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی ارایه می‌شود. در طول تجزیه و تحلیل، محقق موضوعات یا تم‌هایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. سانلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به این موارد به عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کنند، به طوری که پژوهشگر تم‌ها یا موضوعاتی را مشخص می‌کند. سپس به محض اینکه موضوعات شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای برای ایجاد «توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها یا فرضیات کاری» ارائه می‌دهند. در این مطالعه بعد از استخراج متون از مقالات منتخب، ۳۹۶ کد شناسایی، و با توجه به هم‌معنی بودن برخی از آنها، همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۲۵۹ کد یا مفهوم استخراج گردید. سپس با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه به عنوان معیار دسته‌بندی شدند که در نهایت ۹۱ مهارت شناسایی شد. پس از شناسایی مهارت‌ها، این معیارها در ۸ گروه به عنوان بُعد طبقه‌بندی گردیدند. در گام بررسی کنترل کیفیت و یا به عبارت دیگر، پایایی مدل، از شاخص کاپا استفاده شد. بدین طریق که خبره دیگری بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگر، اقدام به گروه‌بندی کرده و سپس گروه‌های ارائه شده پژوهشگر با گروه‌های ارائه شده توسط خبره، مقایسه گردید. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پژوهشگر ۸ گروه و خبره دیگر ۱۰ گروه ایجاد کرده‌اند که از این تعداد، ۷ گروه مشترک هستند. طبق محاسبات صورت گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۶۳۰، که با توجه به جدول ۳، در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد و نتیجتاً، پایایی مدل تأیید می‌شود.

جدول ۲: نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد خبره

		نظر پژوهشگر		
		بله	خیر	مجموع کدگذار اول
نظر خبره	بله	۷A=	۱B=	۸
	خیر	۳C=	۰D=	۳
	مجموع کدگذار دوم	۱۰	۱	۱۱N=

$$\frac{A+D}{N} = \frac{7}{11} = ۰/۶۳۶ = \text{توافقات مشاهده شده}$$

$$\times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{3}{11} \times \frac{1}{11} \times \frac{2}{11} \times \frac{1}{11} = ۰/۰۱۶۲ \quad \frac{A+C}{N} \times \frac{A+B}{N} = \text{توافقات شانسی}$$

$$K = \frac{\text{توافقات فانی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات فانی} - 1} = \frac{۰/۶۳۶ - ۰/۰۱۶۲}{1 - ۰/۰۱۶۲} = ۰/۶۳۰$$

جدول ۳: وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
مناسب	۰/۴۱ - ۰/۶	ضعیف	کمتر از ۰
معتبر	۰/۸ - ۰/۶۱	بی اهمیت	۰ - ۰/۲
عالی	۰/۸۱ - ۱	متوسط	۰/۲۱ - ۰/۴

در گام نهایی روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل گذشته ارائه می‌شود که بدلیل حجم زیاد جداول مربوط به روش فراترکیب، از ذکر آنها در متن مقاله خودداری می‌شود. در مرحله دوم، مهارت‌های استخراج شده در شرکت نفت و گاز زاگرس نهایی‌سازی شدند. در پژوهش حاضر برای نهایی‌سازی معیارها، از روش دلفی استفاده شده است. در مرحله نخست دلفی، بر اساس نتایج روش فراترکیب ۹۱ مهارت استخراج گردید، پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار خبرگان که تعداد آنها ۱۳ نفر بود، قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا علاوه بر اعلام نظر، مهارت‌های پیشنهادی خود را نیز ارائه دهند که در نتیجه آن، ۹ مهارت از سوی آنها اعلام شد که برخی از این مهارت‌ها از لحاظ مفهوم با یکدیگر همپوشانی داشته و

برخی دیگر با مهارت‌های استخراج شده در این پژوهش هم‌معنی بوده و تنها یک مهارت پیشنهادی، قابلیت ورود به مدل تحقیق را داشت. پس از گردآوری نتایج مرحله نخست دلفی، مهارت‌هایی مورد تأیید قرار گرفتند و بر روی آن‌ها توافق حاصل شد. در این پژوهش، در صورتی که حداقل ۷۰٪ از خبرگان (۹ نفر) به مهارتی، درجه اهمیت ۴ و ۵ نسبت دهند، به این معنی است که بر روی آن مهارت توافق میان خبرگان وجود داشته و در غیر این صورت مهارتی که توافق بر سر آن وجود نداشته باشد در قالب پرسشنامه به صورت مجدد بین خبرگان توزیع می‌گردد که روش دلفی در این پژوهش در دو مرحله انجام گرفت و ۹ مهارت در هیچ یک از سطوح مختلف مدیران قرار نگرفت و ۸۲ مهارت باقی ماند. نتایج نهایی روش دلفی با توجه به حجم زیاد این مهارت‌ها در جدول ۴ همراه با درجه اهمیت آورده شده است.

پس از طراحی مدل به بررسی درجه اهمیت مهارت‌های مدیران برای هر کدام از سطوح سه‌گانه پرداخته شده است. بدین منظور از روش DANP استفاده و در گام اول این قسمت نقشه ارتباط درونی مهارت‌ها استخراج گردید. برای به دست آوردن نقشه ارتباط درونی ابتدا اهمیت رابطه بین شاخص‌ها شناسایی و با استفاده از فرمول‌های دیمتل<sup>۱</sup> به ماتریس نقشه ارتباط درونی رسانده شد. در گام دوم، نرمال‌سازی ماتریس و در گام سوم، ماتریس مقایسات زوجی فرآیند تحلیل شبکه تشکیل گردید و سپس نتایج حاصله از نظرات خبرگان آورده شد که باید در ماتریس نقشه ارتباط درونی اصلاح شده ضرب می‌گردید. در مرحله چهارم، که به دست آوردن ماتریس DANP است، اعداد نقشه ارتباط درونی نرمال شده در اعداد ماتریس مقایسات زوجی تلفیق شده نظرات خبرگان ضرب گشته و برای همگرا سازی و به توان بینهایت رسانده و به صورت سطری نرمالایز شدند. سپس با توجه به فرمول  $\lim_{k \rightarrow \infty} W_w^k = \{W^1, W^2, W^3\}$  ماتریس DANP نرمال شده را در این فرمول قرار داده شد و وزن مهارت‌ها را به عنوان خروجی ارائه گردید.

نتایج نهایی میزان اهمیت و وزن هر یک از مهارت‌ها در سطوح مختلف که به صورت جداگانه با استفاده از روش DANP به دست آمده، در ادامه آمده است.

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مهارت‌های داشتن «دانش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت»، «مهارت در شناسایی نیازهای یادگیری به منظور تطابق با تغییرات»، «مهارت در کار کردن اثربخش با افراد مختلف از حیث سن، جنسیت، نژاد، مذهب یا عقاید



سیاسی (مدیریت تنوع)»، «سرمایه گذاری در زمان و تلاش به منظور یادگیری مهارت‌های جدید» و «مهارت در انجام محاسبات ریاضی (مانند بودجه-ریزی و مدیریت مالی) به منظور حل مسائل» به ترتیب دارای بیشترین اهمیت می‌باشند و مهارت‌های «مهارت جانشین پروری»، «مهارت در مسئولیت‌پذیری» و «شناخت قابلیت‌های سازمان» به ترتیب دارای کمترین اهمیت برای مدیران عالی می‌باشند. همچنین، مهارت‌های داشتن «مهارت در بکارگیری فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار مدیریتی»، «تمایل به یادگیری مهارت‌های جدید مرتبط با فناوری اطلاعات»، «مهارت در مدیریت یادگیری خود»، «مهارت استفاده از فناوری اطلاعات به منظور سازماندهی داده‌ها» و «مهارت در کار کردن اثربخش با افراد مختلف از حیث سن، جنسیت، نژاد، مذهب یا عقاید سیاسی (مدیریت تنوع)» به ترتیب دارای بیشترین اهمیت می‌باشند و مهارت‌های «مهارت در برنامه‌ریزی استفاده از منابع (مانند زمان، افراد و امور مالی و مواد)»، «مهارت در مدیریت زمان و اولویت‌ها (تعیین نقاط حساس)» و «مهارت در مدیریت افراد (آموزش، توسعه، انگیزش، دادن بازخورد و هدایت)» به ترتیب دارای کمترین اهمیت برای مدیران سطح میانی می‌باشند. در نهایت همانطور مهارت‌های داشتن «مهارت کمک به یادگیری جمعی در محل کار»، «مهارت در نشان دادن همدلی، ابراز وجود، ادب و خوش اخلاقی»، «مهارت در حل و فصل اختلاف نظرها»، «باز بودن به منظور ایده‌ها و تکنیک‌های جدید» و «مهارت در گزارش‌دهی پیشرفت‌ها و نتایج» به ترتیب دارای بیشترین اهمیت می‌باشند و مهارت‌های «مهارت در بکارگیری فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار مدیریتی»، «مهارت در حل مسائل به صورت مستقل و یا در تیم‌ها» و «مهارت اخلاق کاری و حرفه‌ای» به ترتیب دارای کمترین اهمیت برای مدیران سطح عملیاتی می‌باشند.

جدول ۴: درجه اهمیت مهارت‌های مدیران برای سطوح مختلف

مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی	مهارت	بُعد	ردیف
۰/۰۰۶	۰/۰۱۸	۰/۰۴۰	مهارت در گوش دادن، درک و صحبت کردن به صورت روشن و واضح	مهارت‌های ارتباطی	۱
۰/۰۱۷	۰/۰۳۰	-	مهارت نگارش مناسب برای مخاطبان مختلف		۲
-	۰/۰۱۲	-	مهارت در چانه‌زنی، متقاعدسازی و مذاکره اثربخش با دیگران		۳
-	-	۰/۰۹۱	مهارت در نشان دادن همدلی، ابراز وجود، ادب و خوش اخلاقی		۴
۰/۰۰۷	۰/۰۱۴	-	مهارت در ایجاد روابط و استفاده از شبکه		۵
۰/۰۰۹	-	-	تسلط بر زبان انگلیسی و دیگر زبان‌های مورد نیاز		۶
۰/۰۱۴	-	۰/۰۴۷	توانایی حفظ روابط کاری مناسب		۷
۰/۰۱۱	۰/۰۱۴	-	مهارت در سازماندهی صحیح اطلاعات و داده‌ها		۸
۰/۰۰۵	۰/۰۳۱	-	مهارت مدیریت تعارض		۹
۰/۰۰۴	۰/۰۱۵	-	مهارت در هدایت و اداره جلسات		۱۰
۰/۰۴۶	۰/۰۴۱	-	مدیریت تنوع	مهارت‌های کار تیمی	۱۱
۰/۰۳۳	۰/۰۱۶	-	مهارت در شناسایی نقاط قوت و ضعف اعضای تیم		۱۲
۰/۰۳۷	-	-	مهارت در روشن‌سازی نقش‌های تیم و انجام وظایف مورد توافق		۱۳
۰/۰۳۸	-	-	مهارت در نشان دادن رهبری مناسب		۱۴
-	۰/۰۱۵	-	مهارت در مربی‌گری، مشاوره و دادن انگیزه به دیگران		۱۵
۰/۰۲۸	-	-	مهارت در ارائه و دریافت بازخورد سازنده		۱۶
۰/۰۳۷	۰/۰۱۶	۰/۰۷۹	مهارت در حل و فصل اختلاف نظرها		۱۷

مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی	مهارت	بُعد	ردیف
-	۰/۰۲۷	-	مهارت در تجزیه و تحلیل حقایق و تست فرضیات	مهارت حل مسئله	۱۸
۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	-	مهارت در تعریف مسئله و عوامل موثر بر آن		۱۹
-	۰/۰۰۸	۰/۰۴۰	مهارت در توسعه خلاق، نوآورانه و یا ارائه راهکارهای عملی		۲۰
-	۰/۰۱۸	-	مهارت در نشان دادن ابتکار عمل به منظور شناسایی و حل مسائل		۲۱
۰/۰۱۲	-	۰/۰۱۳	مهارت در حل مسائل به صورت مستقل و یا در تیم‌ها		۲۲
۰/۰۱۸	-	-	مهارت در بکارگیری طیف وسیعی از استراتژی‌های حل مسئله		۲۳
۰/۰۲۵	-	-	مهارت در شبیه‌سازی تهدیدهای احتمالی		۲۴
۰/۰۱۳	۰/۰۰۹	۰/۰۱۷	مهارت در تصمیم‌گیری واقع‌بینانه و برنامه‌های عملیاتی		۲۵
۰/۰۰۹	-	-	مهارت ریسک‌پذیری		۲۶
۰/۰۴۱	-	-	مهارت در انجام محاسبات ریاضی به منظور حل مسائل		۲۷
۰/۰۱۲	-	-	مهارت در پیاده‌سازی و نظارت بر راه-حل‌ها		۲۸
۰/۰۱۸	-	-	مهارت در ارزیابی فرآیندها و نتایج		۲۹
۰/۰۱۱	-	-	مهارت در شناسایی فرصت‌هایی که برای دیگران آشکار نمی‌باشند		مهارت‌های ابتکاری و سازمانی
۰/۰۰۶	-	-	مهارت در ارزیابی مزیت رقابتی ایده‌های ارائه شده	۳۱	
۰/۰۰۴	-	۰/۰۲۴	مهارت در شناسایی نیازهای مشتری	۳۲	
/۰۰۳	-	-	مهارت در توسعه اهداف استراتژیک	۳۳	
۰/۰۰۳	-	۰/۰۳۱	خلاقیت و ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه	۳۴	

ردیف	بُعد	مهارت	مدیران عملیاتی	مدیران میانی	مدیران عالی
۳۵		مهارت در ترجمان ایده به عمل	-	-	۰/۰۰۶
۳۶		مهارت در حساسیت نسبت به مسائل سیاسی، تجاری، محیطی و فرهنگی و ...	-	-	۰/۰۰۴
۳۷		مهارت در برقراری ارتباط با ذینفعان و حامیان مالی سازمان	-	-	۰/۰۰۴
۳۸		داشتن دانش مدیریت منابع انسانی	-	۰/۰۱۳	۰/۰۰۶
۳۹		آشنایی با قوانین و مقررات درون-سازمانی و برون‌سازمانی	۰/۰۲۳	۰/۰۱۱	۰/۰۰۴
۴۰		دانش مدیریت بحران	-	۰/۰۲۲	۰/۰۰۴
۴۱		داشتن تفکر راهبردی و سیستمی	-	-	۰/۰۰۴
۴۲		مهارت در شناخت مرزهای سازمان	-	۰/۰۳۱	۰/۰۰۷
۴۳		شناخت قابلیت‌های سازمان	-	۰/۰۱۸	۰/۰۰۲
۴۴		شناخت ساختار سازمانی	-	۰/۰۱۶	۰/۰۰۲
۴۵	مهارت‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی	مهارت در تعیین روشن و قابل حصول اهداف پروژه	-	-	۰/۰۰۳
۴۶		مهارت در تعریف مشخصات و استانداردهای کیفیت	۰/۰۲۹	۰/۰۲۳	-
۴۷		مهارت در برنامه‌ریزی استفاده از منابع (مانند زمان، افراد و امور مالی)	-	۰/۰۰۴	۰/۰۰۳
۴۸		مهارت در مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی اقتصادی	-	۰/۰۱۲	۰/۰۰۵
۴۹		مهارت در مدیریت زمان و اولویت‌ها (تعیین نقاط حساس)	-	۰/۰۰۵	۰/۰۰۸
۵۰		مهارت در انجام وظایف مدیریت (تخصیص، هماهنگی و نظارت)	-	-	۰/۰۰۷
۵۱		مهارت در مدیریت افراد (آموزش، توسعه، انگیزش، دادن بازخورد)	-	۰/۰۰۶	۰/۰۰۸
۵۲		مهارت در جمع‌آوری، تحلیل و سازماندهی به اطلاعات	-	-	۰/۰۰۷
۵۳		مهارت تصمیم‌گیری، ابتکار عمل و	-	۰/۰۰۸	۰/۰۰۴

مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی	مهارت	بُعد	ردیف
			کاردان بودن		
۰/۰۰۷	-	-	مهارت در تعیین معیارهای ارزیابی و مشارکت در بهبود مستمر		۵۴
۰/۰۰۱	-	-	مهارت جانشین پروری		۵۵
۰/۰۰۲	۰/۰۱۵	--	مهارت در برنامه‌ریزی راهبردی		۵۶
۰/۰۰۷	۰/۰۱۵	۰/۰۶۲	مهارت در گزارش‌دهی پیشرفت‌ها و نتایج		۵۷
۰/۰۰۴	۰/۰۱۳	-	مهارت در درک عمومی سیستم‌های کسب‌وکار و روابط بین آنها		۵۸
-	۰/۰۵۲۰	-	مهارت در مدیریت یادگیری خود		۵۹
۰/۰۳۲۰	۰/۰۳۶۸	-	مهارت در تسهیم دانش و تجربه در محل کار		۶۰
-	۰/۰۲۷۵	۰/۱۰۰	مهارت کمک به یادگیری جمعی در محل کار		۶۱
-	۰/۰۲۰۳	-	یادگیری مسائل فنی از قبیل یادگیری در خصوص محصولات و مسائل مربوط به افراد	مهارت‌های یادگیری	۶۲
-	-	۰/۰۵۴	شور و اشتیاق برای یادگیری مداوم		۶۳
-	-	۰/۰۶۴	باز بودن به منظور ایده‌ها و تکنیک‌های جدید		۶۴
۰/۰۴۵۰	-	-	سرمایه گذاری در زمان و تلاش به منظور یادگیری مهارت‌های جدید		۶۵
۰/۰۵۱۹	۰/۰۲۹۳	-	مهارت در شناسایی نیازهای یادگیری به منظور تطابق با تغییرات		۶۶
-	-	۰/۰۲۶	داشتن طیف وسیعی از مهارت‌های اولیه فناوری اطلاعات	مهارت‌های تکنولوژیکی	۶۷
-	۰/۰۸۵۶	۰/۰۱۳	مهارت در بکارگیری فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار مدیریتی		۶۸
-	۰/۰۴۵۷	۰/۰۱۹	مهارت استفاده از فناوری اطلاعات به منظور سازماندهی داده‌ها		۶۹

ردیف	بُعد	مهارت	مدیران عملیاتی	مدیران میانی	مدیران عالی
۷۰		تمایل به یادگیری مهارت‌های جدید مرتبط با فناوری اطلاعات	۰/۰۱۶	۰/۰۸۰۹	-
۷۱		دانش سیستم‌های اطلاعات مدیریت	-	-	۰/۲۰۰۵
۷۲		برخورداری از دانش ایمنی و بهداشت شغلی به منظور بکارگیری فناوری	۰/۰۳۴	-	-
۷۳		داشتن ظرفیت مناسب استفاده از فناوری	۰/۰۴۷	-	-
۷۴	مهارت‌های خود مدیریتی	مهارت داشتن چشم‌انداز و اهداف فردی	-	۰/۰۱۶۹	۰/۰۱۰۰
۷۵		مهارت در ارزیابی و نظارت بر عملکرد خود	۰/۰۳۷	۰/۰۰۶۶	۰/۰۰۸۸
۷۶		داشتن دانش و اعتماد به نفس در ایده‌ها و چشم‌انداز خود	-	۰/۰۱۲۷	۰/۰۰۵۱
۷۷		مهارت در تبیین ایده‌ها و چشم‌انداز خود	-	۰/۰۱۲۶	۰/۰۰۴۵
۷۸		مهارت در مسئولیت‌پذیری	۰/۰۴۰	۰/۰۰۷۱	۰/۰۰۲۰
۷۹		مهارت اخلاق کاری و حرفه‌ای	۰/۰۱۵	۰/۰۰۸۶	۰/۰۰۵۵
۸۰		مهارت در کار کردن تحت فشار و مدیریت استرس	۰/۰۲۸	۰/۰۱۰۹	۰/۰۰۶۸
۸۱		مهارت در تشخیص قوت‌ها و محدودیت‌های خود	-	۰/۰۰۷۵	۰/۰۰۴۲
۸۲		مهارت در نشان دادن انعطاف‌پذیری از خود	-	۰/۰۱۳۴	۰/۰۰۸۰
		جمع	۱	۱	۱

هم چنین اهمیت ابعاد مهارت‌های سطوح مختلف مدیران را می‌توان در جدول ۵ مشاهده نمود. یافته‌ها نشان می‌دهد که مهارت‌های کار تیمی و تکنولوژیکی برای مدیران عالی، مهارت‌های تکنولوژیکی و مهارت‌های یادگیری برای مدیران میانی و مهارت‌های یادگیری و مهارت‌های ارتباطی برای مدیران عملیاتی دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.

جدول ۵: درجه اهمیت ابعاد مهارت‌های مدیران

مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی	ابعاد
۰/۰۷۶	۰/۱۳۶	۰/۱۷۹	مهارت های ارتباطی
۰/۲۲۲	۰/۰۹۰	۰/۰۷۹	مهارت های کار تیمی
۰/۱۶۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۲	مهارت حل مسئله
۰/۰۷۹	۰/۱۱۴	۰/۰۷۹	مهارت های ابتکاری و سازمانی
۰/۰۷۱	۰/۱۰۶	۰/۰۹۲	مهارت های برنامه‌ریزی و سازماندهی
۰/۱۲۹	۰/۱۶۶	۰/۲۲۰	مهارت های یادگیری
۰/۲۰۰۵	۰/۲۱۳	۰/۱۵۸	مهارت های تکنولوژیکی
۰/۰۵۵	۰/۰۹۶	۰/۱۲۲	مهارت‌های خود مدیریتی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش طراحی مدلی بوده است که بتواند مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی را برشمرد. رویه مدل‌سازی، این پژوهش به شرح زیر انجام گرفته است. در ابتدا با استفاده از روش فراترکیب مدلی از مطالعات گذشته به دست آمد که گام‌های آن در بخش یافته‌ها شرح داده شد. سپس برای نهایی‌سازی مهارت‌های مدیران در شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی، از روش دلفی استفاده شده است که بر اساس نتایج روش فراترکیب و ۹۱ مهارت استخراج شده طی دو مرحله پرسشنامه در اختیار خبرگان شرکت قرار گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها در مرحله دوم، مدل نهایی این پژوهش شکل گرفت. براساس مدل مطرح شده مدیران دارای مهارت‌های اصلی در ۸ بُعد ارتباطی، کار تیمی، مهارت حل مسئله، ابتکاری و سازمانی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، یادگیری، تکنولوژیکی و خودمدیریتی می‌باشند. همچنین برای دستیابی به میزان اهمیت هر یک از مهارت‌های شناسایی شده مدیران در سطوح مختلف شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی و ترتیب آن از روش DANP استفاده شد. با توجه به اینکه سطوح میانی و به ویژه عملیاتی با مسائل و مشکلات روزمره ارتباط دارند، همچنین مسئولیت اجرای اهداف تعیین شده توسط مدیران عالی را دارند، نیاز بیشتری به یادگیری در حوزه‌های خود مانند یادگیری مسائل فنی و اشتیاق به یادگیری مداوم را دارند. در مقابل مدیران عالی شرکت زاگرس جنوبی هستند که عهده‌دار حل

مشکلات اساسی سازمان‌اند، در این سطح داشتن روحیه کار تیمی به دلیل اقدام به تشکیل جلسات و مذاکره‌هایی که نقش اساسی در پیشرفت و کار سازمان دارد و مهارت در حل و فصل اختلاف نظرها و ارایه و دریافت بازخورد، مهم است. همچنین در جهان امروز تکنولوژی اطلاعات، امکان سودمندی و کارآمدی اطلاعات را ممکن ساخته است و تحول گسترده‌ای را در امور اداری و سیستم‌های اطلاعاتی باعث شده است، بنابراین بکارگیری و اجرای تکنولوژی امری ضروری است که در این پژوهش برای هر سه سطح سازمانی شرکت دارای اهمیت تلقی شده است. مدیران در سطح میانی و عملیاتی، نیازمند مهارت‌های یادگیری و ارتباطی بیشتر و در هر سه سطح نیازمند مهارت‌های تکنولوژیکی بیشتر هستند، لذا با توجه به اهمیت این شاخص‌ها، تشکیل دوره‌های مختلف آموزشی جهت تقویت آنها پیشنهاد می‌شود.

بررسی مدل‌های گذشته خارجی مانند مدل کاتز (۱۹۷۴)، کنتز (۱۹۸۴)، بیهام و همکاران (۲۰۰۲)، گرینین (۲۰۱۲) و دیگران نشان می‌دهد که مهارت‌های کمتری بررسی و مهارت‌های دیگر را نادیده گرفته‌اند و یا طبقه‌بندی کلی ارائه شده است. در پژوهش‌های داخلی مانند پژوهش‌های نادریان جهرمی (۱۳۸۱)، محمدی و نیکپور (۱۳۹۳) و دیگران، اغلب مدل کاتز مبنای پژوهش‌ها می‌باشد، این پژوهشگران شاخص‌هایی را برای ابعاد خود که عمدتاً شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی معرفی کرده‌اند و تمامی مهارت‌ها را در زیر مجموعه این چند بعد قرار داده‌اند، یا مهارت‌های مدیریتی کاتز و ارتباط آن‌ها با متغیرهای دیگری را بررسی کرده‌اند. پژوهشگرانی مانند مردانی (۱۳۸۹) داشتن مهارت فن مذاکره را در زیر مجموعه مهارت‌های فنی آورده‌اند که در این تحقیق این مهارت به عنوان مهارت ارتباطی معرفی شده است. همچنین افرادی چون آهنچیان و همکاران (۱۳۸۷) و مرادی و زنجانی (۱۳۹۲) نیز، مهارت‌های ارتباطی را محدود به مهارت‌هایی چون کلامی، غیرکلامی و نوشتاری کرده‌اند و یا در برخی پژوهش‌ها این مهارت‌ها در مجموعه مهارت‌های انسانی قرار گرفته است. مشکل عمده پژوهش‌های گذشته عدم بررسی همه جانبه و جامع مهارت‌ها و تقسیم‌بندی مناسب آن‌ها است. بنابراین وجه تمایز این پژوهش آن است که تقسیم‌بندی جدید و دقیق‌تری را با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و به کارگیری مدل‌های مختلف و استفاده از روش فراترکیب که دربرگیرنده ابعاد گوناگون در سطوح مختلف باشد، ارائه نموده است. هم‌چنین برای نخستین بار می‌باشد که مدلی جهت شناسایی مهارت‌های مدیران شرکت نفت زاگرس جنوبی مطرح شده است. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان از عدم امکان



اندازه‌گیری مهارت‌های مدیران شرکت و محدودیت در جامعه آماری پژوهش که بهتر بود در کلیه شرکت‌های نفتی کشور صورت پذیرد نام برد.

برخی از مهم‌ترین پیشنهادها به پژوهشگران آتی به شرح زیر می‌باشد:

- اندازه‌گیری مهارت‌های مدیران شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی.

- جامعه مورد بررسی این پژوهش شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی بود، بنابراین پیشنهاد

می‌شود، ارزیابی مهارت‌های مدیران در شرکت‌های نفتی دیگر یراساس الگوی تدوین شده، صورت گیرد.

- استفاده از روش‌های فازی برای نهایی‌سازی و وزن‌دهی به مهارت‌ها در پژوهش‌های

آتی.

- این مدل دارای ۸ بعد می‌باشد که پژوهش‌گر تقسیم‌بندی آن را انجام داده است. میتوان

تقسیم بندی دیگری با توجه به تعداد زیادی از مولفه‌ها به وجود آورد.



## منابع و ماخذ

- آهنچیان، محمدرضا، کوهستانی، حسین علی و امیری، سیما (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی در سال ۸۵-۸۶. *پژوهشنامه تربیتی*. شماره ۱۴، صفحه ۱-۱۴.
- بابایی زکیلی، م. (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. سدد و مین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.
- جهانیان، رمضان (۱۳۹۱). دانش و مهارت های مورد نیاز مدیران آموزشی. *مجله مدیریت آموزشی*، ۱، صص ۱۵-۳۸.
- جواهری زاده، بهروز و سلیمی، مجید (۱۳۹۱). *طراحی و استقرار مرکز ارزیابی و توسعه مدیران با هدف مدیریت استعدادها در شرکت ملی نفت ایران*. دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت حسینی پور، وحید (۱۳۸۷). نقش مهارت‌های مدیریتی در توسعه SMEها، دانشگاه تهران، پایان نامه ی کارشناسی ارشد.
- خلقی فرد، حمیده (۱۳۸۶). *بررسی مهارت‌های مدیریتی با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر یاسوج*. مرزوقی، رحمت‌اله دانشگاه شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- درگاهی، حسین، علی پور فلاح پسند، محمدحسین و حیدری قره‌بلاغ، هادی (۱۳۸۹). *ارایه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمانی فرهنگی هنری شهرداری تهران*. *مجله یاس راهبرد*. شماره ۲۳، صص ۹۱-۱۱۳.
- دعائی، حبیب اله و مرتضوی، سعید (۱۳۸۴). *مهارت های مدیریتی*. تهران: نشر بیان هدایت نور.
- رضاییان، علی (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: مطالعه و تدوین علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- رایینز، استیفن (۱۳۸۸). *تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه ی مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار- اشراقی.
- سلطانی، مریم (۱۳۹۰). *طراحی مدلی برای سنجش شایستگی مدیران شرکت صنایع الکترونیک شیراز (صا شیراز)*. رعنائی کردشولی، حبیب‌الله، دانشگاه شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- شصتی، سمانه (۱۳۸۹). *آموزش مبتنی بر شایستگی*. راهبردهای آموزش. شماره ۲، صص ۷۷-

صفاریان همدانی، سعید، صالحی، محمد، و کاظمی ملک محمودی، شیما. (۱۳۹۲). امکان  
سنجی اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی گلستان از دیدگاه اعضای هیئت علمی.  
مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، ۴(۱)، صص ۴۳-۵۲.

عبداللهی، مژگان، فتحی واجارگاه، کوروش، تقی‌پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴).  
شایستگی‌های مدیران آموزش و منابع انسانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم،  
شماره ۴، صص ۲۳-۵۴

عریضی، حمیدرضا، خشوعی، مهدیه السادات و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۱). کاربرد کانون  
ارزیابی و تحلیل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی. روان‌شناسی معاصر، سال اول، شماره ۷،  
صص ۷۵-۹۸.

فرهی بوزنجانی، برزو و زارع اشکذری، جلال‌الدین (۱۳۸۲). معرفی مدلی برای جامع برای  
توسعه مدیران. اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

کریمی، مرتضی (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. تدبیر. شماره ۱۷۹، صص ۲۴-

۲۷

گودرزی، محمود، نظری، رسول و احسانی، محمد (۱۳۹۱). ارائه مدل معادلات ساختاری اثر  
مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت  
ورزشی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۱-۲۰.

محمدی، مرضیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با  
مهارت‌های مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی، مناطق هشت و دوازده). فصلنامه  
مدیریت. سال ۱۱، شماره ۳، صص ۷۷-۹۰.

مرادی، محمود؛ زنجانی، بهناز (۱۳۹۲)، مدل مبتنی بر مهارت در انتخاب مدیران با استفاده از  
رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره. مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام  
حسین (ع). سال ۵، شماره ۲، صص ۱-۳۰.

مردانی، محمدرضا (۱۳۸۹)، تعیین نوع دانش و مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران  
فرهنگی بسیج دانشجویی. مجله سیاست دفاعی. سال ۱۸، شماره ۷۰، صص ۲۰۵-۲۳۳.

نادریان، مسعود و امیر حسینی، سید احسان (۱۳۸۵). مهارت‌های انسانی برای مدیران ورزشی.  
مجله پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره ۸، صص ۸۷-۹۵.

نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۸۱). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت  
بدنی از دیدگاه خود و آرایه یک الگوی مدیریتی. دانشگاه تربیت معلم تهران، رساله دکترای  
مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

نصیری، ف، داودی، الف، عمادی، س، و کریمی جاوید، ف. (۱۳۹۱). رابطه بین مهارت های مدیران با هوش چندگانه آنان در مدیران متوسطه شهر همدان. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱، صص ۱۲۹-۱۴۷.

هوشیار، وجیهه و رحیم‌نیا، فربرز (۱۳۹۲). ارایه مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکی. *مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۱۳، صص ۵۵-۸۸.

Achmad, S. H. (2017). The Effect of Competency, Motivation, And Organizational Culture On The Employee Performance At The Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 2(1), 11-33

Bambacas, M. Patrickson, M. (2009). Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia. *Journal of Management Development*. 28 (2):109-120

Buttner, E. Gryskiewics, N. & Hidore, S. (1992). The Relationship between Styles of Creativity and Managerial Skills Assessment. *British Journal of Management*. 1(10): 228-238.

Byham, W, C. Smith, A. & Paese, M. (2002). Grow your own leaders: How to identify, Develop and Retain Taleny. *Uper Saddle River, NJ: P Pretice Hall*.

Carmeli, A. & Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*. 27(1):9-3

Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3): 363-382.

Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*. 5(61): 191-200.

Dragandis, f. & Mentzas, G. (2006). Competency-based management: a review of system and approaches. *Journal of Information management & computer security*. 14(1): 51 - 64

Gentry, W, A. Harris, L, S. & Becca, A, B. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Journal of Leadership & Organization Development*. 29(2):167 - 181.

Grant, K., Maxwell, G., & Ogden, S. (2014). Skills utilisation in Scotland: exploring the views of managers and employees. *Employee Relations*, 36(5), 458-479.

Griffin, R. (2012). Fundamentals of Management. *Sixth Edition*. Mason, OH: South-Western.

Hoffman, H. Shipper, F. Davy, J. & Rotondo, D. (2014). A cross-cultural study of managerial skills and effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 22(2): 372 - 398.

Jokinen, T. (2005) Global leadership competencies : A Review and

Discussion journal of European industrial traininy. *Journal of European Industrial training*, 29( 3): 199 – 216.

Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. Harvard Business.

Kontz, H., (1988).management singlapurs hills. Published by mcgraw-Hill Education.

Kumpusalo, E. Mattila, I. & Halila, H. (2003). Managerial skills of principal physicians assessed by their colleagues. *Journal of Health Organization and Management*. 17(6): 457-462.

Martina, K. Hana, U. & Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, (4)1:129-142.

Leinonen, J., and Juntunen, P. (2007), Leadership competencies in changing local government, The European Group of Public Administration. Study Group: Personnel Policies.

Qiao, J. & Wang, W. (2008). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*. 33(1):69-80.

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer publishing company, New York

Sanghi, S. (2007).The handbook of competency mapping: understanding, designing andimplementing competency models in organization .*sage publications in dia Pvt Ltd*.

Shipper, F. (1999). A comparison of managerial skills of middle managers with mbas, with other masters' and undergraduate degrees ten years after the Porter and mckibbin report. *Journal of Managerial Psychology*. 14 (2):150-163.

Singh, R., & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2), 74.

Šparl, P., Žnidarši , A., Kasper, H., Mühlbacher, J., & Kova , J. (2013). Management Competencies and Organizational Performance in CEE: A Comparison of Slovenia and Austria. *Organizacija*, 46(5), 214-220.

Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4): 349-356.

Whetten, D, A, & Cameron, K, S, (2011).Developing Management Harold Koontz. *Heinz*.

Worall, L., and Cooper, C. L., (2001).Management skills development: a perspective on current issues setting the future, *leadership development journal*, 22(1) : 34-39

Young. M., & Dolowitz, V.( 2005 ). A Model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy, *Emerald Leadership & organization development journal*. 26 (3): 228-241

Yau, W, S, L. & Sculli, D. (1982).managerial traits and skills.*Journal of management development*.9(6): 32-40.