

## Synthesizing the Skills of Professional Managers in Government Staff Training System

Reyhaneh Ghosi<sup>1</sup>, \*Mohammad Nourian<sup>2</sup> & Assadollah Abbasi<sup>3</sup>

1-PhD student in Educational Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch.

2-Associate Professor, Islamic Azad University, South Tehran Branch. (Corresponding Author). Email: Mnourian2001@yahoo.com

3-Associate Professor of Payame Noor University.

Received: 28/05/2019; Accepted: 01/07/2019

### Extended Abstract

#### Abstract

The aim of the present study is to systematically study the meta-analysis method of theoretical models and research conducted in the field of skills of professional managers. Statistical Society of Research; The research resources collected in the last ten years are in the field of managers' skills. Out of a total of 86 articles selected from reputable domestic and foreign databases, 46 were selected for targeted purposes, of which; 21 indicators were identified and finally 5 components were extracted as final components. In this research, first, with the analysis of managers' skills, coding and classification of information were performed from the researches and the models, theoretical foundations of managers' skills and main categories and themes were extracted. In the next step, the analysis of inductive content and a combination of these categories and the results of this analysis and combinations, the extraction of a conceptual framework in the field of managers' skills around the five main axes, economic, socio-communication, technological, political and cultural components.

#### Introduction

Human resources are the wealth of a nation and an organization, and the backbone of any organization is shaped by its human resources. IN order to staff and given the importance of education, organizations strive to grow and develop their workforce and adapt to the conditions by looking at the growth of science and technology and the wide range of developments in the cultural, social and economic fields. One of the best ways to achieve this goal is to

provide in-service training for managers and staff. In-service training programs for managers are effective when they are based on their real needs and they volunteer to participate in training. Important in in-service training is skills training, while one of the problems in the training sector, especially in our country, is the lack of a clear pattern of development and therefore the uncertainty of the appropriate direction of skills training in the country). In order to benefit from skills at the individual level that lead to value and excellence and at the organizational level to improve and develop, it is necessary to define criteria for assessing the expected skills of managers and employees of the administrative system to make decisions based on training programs.

#### **Case study**

Training need to develop, design and implement the capabilities and skills of public managers in the country is to recognize the professional skills of managers in order to focus on less developed skills and improve those skills. Since there is no definite classification and pattern of these skills, the aim of the present study is to develop a model of the skills of professional managers. Therefore, as mentioned below, there is a lot of diversity and divergence in the views and research presented in relation to the skills required by managers, so the issue of the present research is how to develop the skills of professional managers in the government staff training system.

#### **Materials and methods**

The present study is of the applied purpose type, the applied method is qualitative and is of the type of synthesis research and the strategy used is more than combined, which is accompanied by inductive content analysis and then beyond the combined analysis. The purpose of research synthesis is to combine experimental research to create generalizations. Generalizations in which the limits of generalization are also specified. First, with the analysis of managers' skills and coding and classification of information obtained from research in this field, as well as theoretical models and bases of professional managers' skills, the main categories and themes were extracted. In this research, after coding and selecting the main categories, in the next stage, a combination of these categories was done, which led to the design of a conceptual framework in the field of managers' skills. The statistical population of the study included research on the skills and competencies of managers. In this research, internal and external research in this field in society and statistical sample has been used. The databases from which these articles were selected included Eric, Science Direct Amrald, Science and Technology Information Center Regional Center, Jihad Daneshgahi Scientific Information Database, Humanities Research Institute and Cultural Studies Portal, and more. These articles were

published between 2008 and 2018 and 2012-2017. The keywords used included competency skills and professional managers, which selected a total of 86 scientific research articles and carefully examined them, and finally, according to the research criteria, 46 samples were selected and studied purposefully. Took. Data and research findings were classified and analyzed in two dimensions: components and dimensions. The data and resources used were refined and extracted in several stages, and after analyzing and combining the results, they were used in a comprehensive and comprehensive conceptual framework.

### **Discussion and results**

According to the proposed model and the results of qualitative research and the opinions of scientific and executive experts in the country to improve skills, attention to the development of these skills at the individual level is considered in this study. In individual skills, people are identified according to their skills and abilities, people's spirit of independence in small and large projects is strengthened, and the first and most basic step in achieving such a goal is to accept the concept of person-centered in job design. In general, one of the obvious natural phenomena in all structures of human societies is the existence of differences. A healthy, humane, and efficient administrative system naturally perceives and understands these differences from capabilities and capabilities. The existence of individual differences among people in terms of intelligence, personality, talent, academic achievement, economic and social status and the power of learning content, etc. is one of the most important issues that you will encounter in skills. Obviously, this kind of leveling cannot be completely flawless and can be criticized because it did not have an objective criterion; However, it should be noted that in presenting skills, there is no choice but to scientifically measure skills, carefully determine individual differences, and consider appropriate skills for each person.

The skill level can be analyzed individually based on the individual education system approach and based on PSI theory based on chlorine theory. The individual chlorine education system is one of the educational methods that clearly reflects the impact of psychological theory on education. This approach is based on the basic premise that "some people are fast learners, some are slow learners."

### **Conclusion**

Conceptual modeling and theoretical framework in managers' skills can help improving field studies. Thus, after this combination, theoretical frameworks and previous research in the field of managers' skills can achieve a new conceptual model that includes five main components including economic skills, socio-communication skills, technological skills, political skills and

cultural skills that can Help researchers in the field of managers 'skills, and if they use this model, they will be able to consider all aspects of managers' skills.

**Keywords:** Managerial Skills, Professional Managers, Socio-Communication Skills; Political skills, cultural skills

## سنتز پژوهی مهارت‌های مدیران حرفه‌ای در نظام آموزش کارکنان دولت

ریحانه قوسی\* – دکتر محمد نوریان\*\* – دکتر اسدالله عباسی\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه سیستماتیک با روش فراتحلیل از الگوهای نظری و پژوهش‌های انجام شده در حوزه مهارت‌های مدیران حرفه‌ای است که روش پژوهش از نظر هدف کاربردی با متدلوژی کیفی از نوع سنتزپژوهی با کمک تحلیل محتوا و فراتحلیل انجام شده است.

جامعه آماری پژوهش؛ منابع پژوهشی گردآوری شده در ده سال اخیر در حوزه مهارت‌های مدیران است. از مجموع ۸۶ مقاله‌ای که از پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی انتخاب شدند، تعداد ۴۶ نمونه به صورت هدفمند انتخاب، از این تعداد؛ ۲۱ شاخص شناسایی و در نهایت ۵ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های نهایی استخراج گردید. در این تحقیق ابتدا با تحلیل‌های انجام شده در حوزه مهارت‌های مدیران، کدگذاری و طبقه‌بندی اطلاعاتی از پژوهش‌های انجام شده صورت گرفته و الگوها، پایه‌های نظری حوزه مهارت‌های مدیران و مقولات و مضامین اصلی استخراج شدند. در مرحله بعد تحلیل محتوای استقرایی و ترکیبی از این مقولات انجام و نتایج این تحلیل و ترکیب‌ها، استخراج یک چهارچوب مفهومی در حوزه مهارت‌های مدیران حول پنج محور اصلی، مولفه‌های اقتصادی، اجتماعی – ارتباطی، فناورانه، سیاسی و فرهنگی است.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌های مدیران، مدیران حرفه‌ای، مهارت‌های اجتماعی – ارتباطی؛ مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های فرهنگی

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

\*\* نویسنده مسئول – دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. Mnourian2001@yahoo.com

\*\*\* دانشیار دانشگاه پیام نور

## مقدمه

منابع انسانی، ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی بوسیله منابع انسانی آن شکل داده می‌شود (Ferreira, 2017). از این رو متفکران علم مدیریت بر این باورند که؛ تفاوت کشورهای فقیر و غنی نه تنها در منابع مادی و مالی آن‌ها نیست بلکه در توانمندی‌های منابع انسانی و نحوه اداره و مدیریت آن‌ها می‌باشد (Shashank, 2016). در راستای توانمندسازی نیروی انسانی و با توجه به اهمیت آموزش، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا با نگاه به رشد علم و تکنولوژی و تحولات وسیعی که در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی انجام می‌شود نیروی کار خود را نیز به رشد و بالندگی رسانده و همسان‌سازی با شرایط متغیر محیطی را به حد کمال برسانند (Safar heydari, 2012) که یکی از بهترین راه‌های نیل به این هدف، آموزش‌های ضمن خدمت مدیران و کارکنان دستگاه‌ها است (Fatehi, 2015). تحقیقات به دو عامل مهم و تاثیرگذار در آموزش‌های ضمن خدمت شامل نیازها و انتظارات سازمان‌ها و گرایش و میل مدیران و کارکنان اشاره دارند (Fathi & vajargah, 2017). برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیران وقتی مؤثر است که براساس نیازهای واقعی آنان بوده و آن‌ها داوطلبانه در آموزش شرکت نمایند (Niroomand & Ranjbar, 2015) که در صورت تدوین و اجرا بر اساس نیازهای واقعی، نه تنها منجر به عملکرد بالای کارکنان و مدیران سازمان می‌شود بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت (Nobakht & Partners, 2013). یکی از جنبه‌های مهم در آموزش ضمن خدمت، مهارت آموزی است؛ چنانچه زمانی که یونسکو به نیاز کشورها به یک خط‌مشی منسجم آموزشی اشاره می‌کند، ارتقا مهارت مبتنی بر شایستگی را به عنوان بخش اساسی سیستم آموزش لحاظ می‌کند (یونسکو، ۲۰۱۱) (Nuffic, 2012). این در حالی است که از جمله مشکلات مطروحه در بخش مهارت آموزی به ویژه در کشور ما مشخص نبودن الگوی توسعه کشور و در نتیجه نامشخص بودن جهت‌گیری مناسب مهارت آموزی در کشور است (Program and Budget Organization, 2017).

مهارت‌آموزی از انواع آموزش‌هایی است که باید در طراحی آموزش‌های کارکنان دولت به ویژه مدیران دیده شود (Bani Asad, 2016). مهارت؛ توانمندی‌هایی را به افراد انتقال

می‌دهد که در شغل یا حرفه‌ای خاص برای انجام آن نیاز است و اهمیت مهارت وقتی آشکار می‌شود که فرد در شغل خویش از تمام آموزه‌های خود در انجام دقیق، صحیح و متناسب مهارت و حرفه برخوردار شود (Prarvin Visaria, 2016). به‌منظور بهره‌مندی از مهارت در سطح فردی که به ارزشمندی و تعالی و در سطح سازمانی به بهبود و توسعه منجر می‌گردد، لازم است معیارهایی برای ارزیابی مهارت‌های موردانتظار مدیران و کارکنان نظام اداری تعریف شود تا بر مبنای آن در مورد برنامه‌های آموزشی تصمیم‌گیری شود (Hadavand, 2011).

از آنجائی‌که آموزش‌های کلاسیک به دلیل هزینه بالا، طولانی بودن دوره آموزش، نظری بودن آن‌ها، بهره‌مندی ناچیز از عملیات کارگاهی در آن‌ها بازدهی بالایی ندارند، (Zibakalam Mofrad, 2005) در مقابل مهارت آموزی به دلیل ارتباط مستقیم آموزش در اشتغال و کوتاه‌مدت بودن آن از بازدهی بالایی برخوردار می‌باشد (Van Laar, 2017) & Partners). مضاف بر اینکه آموزش‌های کلاسیک ضعف دیگری نیز دارند و آن عدم تعمیم پذیری مهارت آموخته شده به محیط طبیعی است (Tsitskari & Partners, 2017)؛ اما مهارت آموزی به دلیل تجمیع آموزش‌های نظری و عملی از توانمندی بالایی در تربیت نیروی انسانی کارآمد برخوردار است (William James, 2012).

پایین بودن سطح مهارت‌های فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، طرفداران آموزش‌های عملی و آموزش‌های کلاسیک را به نوعی به تقابل کشانده است. سرعت و شتاب تغییرات فناوری و انتظارات بازار ضرورت آموزش‌های حرفه‌ای در قالب آموزش‌های حین کار و حین خدمت را بیشتر کرده است؛ (Mc kerry, 2010) به‌گونه‌ای که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، انتخاب بین آموزش‌های تئوریک و آموزش‌های عملی به عنوان یک تصمیم دشوار قلمداد می‌شود (Yong, 2017). عدم برنامه‌ریزی، تدوین و اجرای دوره‌های کاربردی در راستای ارتقاء مهارت‌های کارکنان و مدیران دولتی در نظام آموزش کارکنان دولت باعث شده است که نظام آموزش نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی از کارآیی و اثربخشی کافی برخوردار نباشد (Khoshneviszadeh, 2017). لذا لازمه آموزش‌هایی که در جهت توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های مدیران دولتی کشور تدوین، طراحی و اجرا شود، شناخت مهارت‌های حرفه‌ای

مدیران به منظور تمرکز بر مهارت‌های کمتر توسعه یافته و بهبود آن مهارت‌هاست. از آنجا- که تاکنون دسته‌بندی و الگوی مشخصی از این مهارت‌ها وجود ندارد، هدف پژوهش حاضر تدوین الگویی از مهارت‌های مدیران حرفه‌ای است. لذا همانگونه که در ادامه اشاره می‌شود، در دیدگاه‌ها و تحقیقات ارائه شده در ارتباط با مهارت‌های مورد نیاز مدیران تنوع و واگرایی زیادی مشاهده می‌شود، لذا مساله تحقیق حاضر، چگونگی تدوین مهارت‌های مدیران حرفه‌ای در نظام آموزش کارکنان دولت است.

### پیشینه تحقیق

کنکاش و مطالعه پیشینه تحقیق، نقدی است بر دانش موجود در موضوع مورد بررسی که می‌تواند به محقق در شناخت موضوع و تعریف و تحدید آن و همچنین تعیین مسأله و ابعاد آن، کمک نماید.

فریرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «رابطه کاری یادگیری و توسعه مهارت در اروپا، آیا مهارت‌های اولیه کارکنان با سازمان نامنطبق است؟» با استفاده از نظریه آموزش ضمن- خدمت کارکنان و تأثیر آن بر بهره‌وری؛ با استفاده از داده‌های مرکز بررسی‌های شغلی مهارتی اروپا<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۴ به این نتیجه رسیده است که مهارت‌های نیروی کار در بدو- خدمت به هیچ وجه با مهارت‌های مورد نیاز کارفرمایان مطابقت ندارد.

همچنین بررسی ویلیام جیمز (۲۰۱۲) از دانشگاه هاروارد<sup>۳</sup> مویده آن است که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی و مهارت خود کار می‌کنند. تحقیق وی نشان می‌دهد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به‌طور شایسته برانگیخته شوند، ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌ها، مهارت‌ها و صلاحیت‌های خود را بروز می‌دهند.

نوبخت و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)» و با هدف توانمندسازی کارکنان جهت افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی کارکنان در راستای اهداف سازمانی پرداختند.

1-Maria Ferreira,  
2-European Skills and Jobs Survey  
3-Harvard



از آموزش نیروی انسانی سازمان به عنوان یکی از مهمترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی تعاریف متعددی ارائه شده است. آموزش کارکنان مفهوم آموزش را در محیط کسب و کار مورد توجه و تاکید قرار می‌دهد. از این رو آموزش کارکنان<sup>۱</sup> با آموزش و پرورش<sup>۲</sup> که از حوزه معرفتی علوم تربیتی ناشی شده و مفهوم آموزش را در محیط‌هایی که عهده‌دار آموزش‌های رسمی به کار می‌برند، متفاوت است (Taghipour Zahir, 2006). در آموزش و پرورش اهداف کلی و گسترده‌تر از آموزش کارکنان است در حالی که برنامه‌ریزی برای دوره‌های آموزشی کارکنان بر مبنای نیازهای آموزشی آنان که برگرفته از تجزیه و تحلیل سه منبع اساسی یعنی سازمان، شغل یا وظیفه و فرد هستند، به دست می‌آید. به طور صریح، آموزش کارکنان بر یاری رساندن به افراد برای انجام بهینه وظایف‌شان تاکید دارد، از این رو به عنوان آموزشی مشخص برای انجام وظایفی مشخص شناخته می‌شود (Khorasani, 2016).

ونلار و همکاران (۲۰۱۷)<sup>۳</sup> در پژوهشی با عنوان «مهارت‌های مورد نیاز در قرن ۲۱»، مهارت‌های مورد نیاز برای قرن ۲۱ را شناسایی کرده‌اند. آن‌ها این مهارت‌ها را در هفت دسته، مهارت‌های تکنیکی، مهارت‌های مدیریت اطلاعات، مهارت‌های ارتباطات، مهارت‌های همکاری، مهارت‌های خلاقیت، مهارت‌های تفکر نقادانه و مهارت‌های حل مسئله طبقه‌بندی نموده‌اند. تیسسکاری و همکاران (۲۰۱۷)<sup>۴</sup> در پژوهشی با عنوان «مهارت‌های مورد نیاز کارکنان و انتظارات آن در محیط‌های تفریحی و ورزشی یونان» ۱۹۳ کارگر سه بخش مجموعه ورزشی رابینسون را به روش EFA مورد مطالعه قرار داده است. وی شش دسته مهارت‌ها برای کارکنان شناسایی کرده است که عبارتند از: مهارت‌های رهبری و تاثیرگذاری بر دیگران، مهارت‌های حل مسئله، مهارت‌های سازماندهی و مدیریت زمان، مهارت‌ها و قابلیت‌های ارتباط درون و میان فردی و مهارت‌های رفتار حرفه‌ای.

الوانی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «خط مشی گذاری در نظام آموزش کارآفرینی در ایران» از ۱۳۷ خبره و صاحب نظر در زمینه کارآفرینی شامل اساتید،

1-Training

2-Education

3-Ester van Laar &amp; partners

4-E. Tsitskari

کارشناسان مراکز و دفاتر کارآفرینی دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی که بالغ بر ۲۴ دستگاه می‌شود از طریق پرسشنامه نظرسنجی شده است. در پایان نتایج و یافته‌های تحقیق به تفکیک نوع آموزش، نهادهای خط مشی‌گذار و عناصر خط مشی‌گذاری در وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و فاصله وضع موجود و مطلوب بررسی شده است.

اگرول و گاسکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تحلیل مقایسه‌ای خط مشی‌های ملی گسترش مهارت‌ها؛ راهنمایی برای خط مشی‌گذاران» استانداردهای سازمان بین‌المللی کار و سازمان یونسکو را در مهارت‌آموزی مطالعه و استخراج کردند. در نهایت ۱۵ حوزه خط-مشی از استانداردهای سازمان بین‌المللی کار استخراج شد.

با عنایت به مطالب مطرح شده، در این تحقیق که با هدف شناسایی مولفه‌های اصلی مهارت‌های مدیران حرفه‌ای و فراترکیب این مولفه‌ها به منظور فراهم آوردن یک چهارچوب مفهومی یا الگویی کاربردی به بررسی منابع پرداخته، این است که با جمع یافته‌های پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به سؤالات ذیل پاسخ دهد:

مولفه‌های مهارت‌های مدیران حرفه‌ای در نظام آموزش کارکنان دولت کدامند؟

ابعاد مهارت‌های مدیران حرفه‌ای در نظام آموزش کارکنان دولت کدامند؟

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی، روش به کار گرفته شده کیفی و از نوع سنتز پژوهی و راهبرد مورد استفاده فراترکیب است که با انجام تحلیل محتوای استقرایی و سپس فراترکیب از تحلیل‌های انجام شده همراه است. هدف سنتزپژوهی این است که تحقیقات تجربی را به منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند. تعمیم‌هایی که در آن، حد و مرزهای تعمیم نیز مشخص می‌شود. سنتزپژوهی به نظریه‌های مربوط توجه دارد، تحقیقی را که پوشش می‌دهد به طور منتقدانه تحلیل کرده و سعی دارد که تعارضات موجود در ادبیات را حل و موضوعات اصلی را برای تحقیقات آینده مشخص نماید.

ابتدا با تحلیل‌های انجام شده در حوزه مهارت‌های مدیران و کدگذاری و طبقه‌بندی اطلاعاتی که از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به دست آمده است، و نیز الگوها و پایه‌های نظری حوزه مهارت‌های مدیران حرفه‌ای، مقولات و مضامین اصلی استخراج شدند.

از نظر زیمر (۲۰۰۶) در فراترکیب، ترکیبی تفسیری از داده‌های اصلی و نتایج مطالعات مورد بررسی به دست می‌آید و بر کیفیت مطالعاتی تمرکز دارد که ضرورتاً در برگیرنده مبانی گسترده نظری نیست و در واقع کمک می‌کند تا پژوهشگر به صورتی جامع و نظام-مند یک بازنگری دقیق و عمیق انجام دهد و یافته‌های پژوهشی را به نوعی تلفیق کند تا پدیده مورد بررسی، نتایجی بیش از مجموع اجزایش حاصل کند (Sohrabi & partners, 2017).

در این پژوهش نیز بعد از کدگذاری و انتخاب مقولات اصلی، در مرحله بعد ترکیبی از این مقولات انجام شد که منجر به طراحی یک چهارچوب مفهومی در حوزه مهارت‌های مدیران گردید.

جامعه آماری پژوهش شامل تحقیقات انجام شده در موضوع مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران بود. در این پژوهش از تحقیقات داخلی و خارجی این حوزه در جامعه و نمونه آماری استفاده شده است. پایگاه‌های اطلاعاتی که این مقالات از آن‌ها انتخاب شده‌اند شامل اریک<sup>۱</sup>، ساینس دایرکت<sup>۲</sup>، امرالد<sup>۳</sup>، پایگاه مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری<sup>۴</sup>، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۵</sup>، پرتال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی<sup>۶</sup> و دیگر موارد بود. این مقالات در فاصله زمانی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸ و ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۷ به چاپ رسیده‌اند. کلیدواژه‌های به کاربرده شامل مهارت<sup>۷</sup>، شایستگی<sup>۸</sup>، قابلیت<sup>۹</sup>، توانمندی<sup>۱۰</sup> و مدیران حرفه‌ای<sup>۱۱</sup> بود که مجموعاً ۸۶ مقاله علمی پژوهشی انتخاب و به دقت مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت با توجه به ملاک‌های پژوهش، از این میان تعداد ۴۶ نمونه به صورت هدفمند انتخاب شد و مورد بررسی قرار گرفت. داده‌ها و نتایج یافته‌های پژوهشی در ۲ بعد

1-Eric

2-Science Direct

3-Emerald

4-ricest.ac.ir

5-sid.ir

6-ensani.ir

7-Strategy

8-strategic management

9-strategic planning

10-strategic thinking

11-Higher education administrators

مولفه‌های و ابعاد طبقه‌بندی و تحلیل شدند. داده‌ها و منابع مورد استفاده در چند مرحله پالایش و استخراج شدند و پس از تحلیل و ترکیب نتایج، در یک چهارچوب مفهومی جامع و همه جانبه مورد استفاده قرار گیرد.

جدول ۱: اسامی محققین

ردیف	محقق	صاحب نظران	سال
۱	علوی ایلخچی	بررسی نقش مهارت، دانش و عملکرد فنی کارآموزان طرح ۱۸ ماهه مشترک ایران و آلمان در پاسخگویی به نیازها و انتظارات بازار کار	۲۰۱۵
۲	بهمنیار باروق	راهنمای نحوه تدوین استاندارد آموزش مهارت محور	۲۰۱۳
۳	عطاریا	مدل مطلوب خط مشی گذاری در نظام آموزش مهارتی ایران (مدل نهادی)	۲۰۱۵
۴	یونسکو (سازمان بهداشت)	مهارت زندگی جهانی	۲۰۱۶
۵	عطاریا	بررسی وضعیت تدوین خط مشی در نظام غیررسمی آموزش مهارتی ایران	۲۰۱۴
۶	هرلی، استفی و انگانس	۱۰ مهارت مورد نیاز مدیران اجرایی	۲۰۰۵
۷	هانت و والاس	مهارت‌های مورد نیاز کارکنان و مدیران	۲۰۰۵
۸	والنسیا و همکاران	مدیران و مهارت‌های مورد نیاز آنان در قرن بیست و یکم	۲۰۱۵
۹	لامبرد	مقایسه تطبیقی سیاست‌های کشورهای درحال توسعه در آموزش نیروی انسانی	۲۰۱۶
۱۰		نظام جدید آموزش کارکنان دولت	۲۰۱۳
۱۱	صالحی عمران	بررسی مهارت‌های عمومی مرتبط با کیفی سازی آموزشهای فنی و حرفه‌ای از منظر ذینفعان	۲۰۱۶
۱۲	اسفجیر	اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر خودکامدی نوجوان	۲۰۱۱
۱۳	ابویامی	مطالعات کشت و صنعت و آموزش مهارت در مدارس و دانشکده‌های پاکستان	۲۰۱۳
۱۴	دش	بررسی تأثیر آموزش مدیران بر اثربخشی سازمان	۲۰۰۲
۱۵	یانگ جین	طبقه بندی مهارت‌های کارکنان (مطالعات آینده پژوهانه)	۲۰۰۷
۱۶	کریم زاده	اثربخشی آموزش مهارت‌های زندگی بر رشد تفکر انتقادی، خلاقیت و مهارت‌های زندگی کودکان	۲۰۰۳
۱۷	شیفریتز <sup>۱</sup>	مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز رهبران آینده	۲۰۱۵
۱۸	خراسانی	آسیب شناسی دوره های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه اعضای هیئت علمی بر اساس الگوی C۳	۲۰۱۶
۱۹	صالحی عمران	بررسی مهارت‌های اشتغال زای بازار کار با توجه به اقتصاد جهانی در برنامه‌های	۲۰۱۶

ردیف	محقق	صاحب نظران	سال
		درسی آموزش عالی	
۲۰	خراسانی	کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای برون رفت از آنها از دیدگاه مدیران و کارشناسان بخش آموزش	۲۰۱۶
۲۱	شیلینگ	مقایسه مهارت‌های اجتماعی مدیران دولتی و SMEs	۲۰۱۰
۲۲	رشیدی	مؤلفه‌های سازنده شایستگی‌های مهارت‌آموزندگان	۲۰۱۶
۲۳	خراسانی	بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران؛ (مطالعه کیفی)	۲۰۱۶
۲۴	کامرون و گارین <sup>۱</sup>	مهارت‌های ذهنی، فلسفی، ادراکی و تطبیقی مورد نیاز مدیران فردا	۲۰۰۹
۲۵	رشیدی	شناسایی و طبقه‌بندی مهارت‌های مورد نیاز کارکنان سازمان تأمین اجتماعی	۲۰۱۶
۲۶	خراسانی	طراحی و استقرار نظام آموزش مشاغل مدیریتی سازمان شهرداری تهران مطابق با استانداردهای مشاغل ملی و بین‌المللی	۲۰۱۶
۲۷	شاین	فرهنگ و الگوهای ذهنی، فرهنگ و سازمان،	۲۰۱۰

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مطالعاتی که در حوزه مهارت‌های مدیران در خارج و داخل کشور انجام شده است، بر حسب اهمیت و ارتباط موضوعی و نیز دسترسی نگارنده به محتوای آن‌ها، مورد استناد قرار گرفتند.

بررسی پیشینه‌ها و یافته‌های پژوهش نشان داد که هر یک از پژوهش‌های انجام گرفته با شاخص‌هایی خاص، به جمع‌بندی رسیده‌اند و هر یک از این شاخص‌ها شمولیت کافی را دارا نمی‌باشند به این معنی که تنها بعدی خاص را مد نظر قرار می‌دهد و همه ابعاد در آن مقایسه دیده نمی‌شود. پس از استخراج پارگراف‌های استخراج شده از متون، مفاهیم شناسایی، کدگذاری و در ادامه هم دسته و از آنها مقوله‌ها یا کدمفاهیم استخراج شده است. در جدول (۲) بخشی از مراحل کدگذاری انجام شده جهت استخراج کد مفاهیم از مفاهیم ارائه شده است.

## جدول ۲: کدمفاهیم استخراج شده از مفاهیم پس از استخراج مفاهیم از پاراگراف‌ها

مفاهیم استخراج شده	مقوله‌ها (طبقه‌ها)
مهارت همکاری‌های مجازی (۱)، مهارت کار در تنوع فرهنگی (۲)، مهارت سواد رسانه‌ای (۳)، مهارت و دانش فرا رشته‌ای (۴)، مهارت ابتکار و خلاقیت (۵) مهارت هوش اجتماعی (۶)، مهارت تفکر محاسباتی (۷)، مهارت مفهوم سازی و معنا سازی (۸)	مهارت‌های ارتباط اجتماعی و خلاقیت (۱)
مهارت تقویت کار تیمی بصورت عملی (۹)	مهارت انجام کارگروهی (۲)
مهارت‌های عمومی قابل انتقال مرتبط با دنیای کار (۱۰)، مهارت انعطاف پذیری در شغل (۱۱)، مهارت سازگاری در سازمان (۱۲)، مهارت اشتغال در سطوح مختلف (۱۳)	مهارت انعطاف پذیری و سازگاری (۳)
مهارت تشخیص در مدیران (۱۴)، مهارت تجزیه و تحلیل مدیران (۱۵)، مهارت تصمیم گیری مدیران (۱۶)، مهارت ارتباطات در مدیران (۱۷)، مهارت کارگروهی در مدیران (۱۸)، مهارت تفویض اختیار (۱۹)، مهارت رایزنی و مذاکره (۲۰)، مهارت سخنرانی (۲۱)، مهارت گزارش نویسی (۲۲)، مهارت مدیریت جلسات و نشستها (۲۳)، مهارت خلاقیت و نوآوری، (۲۴) مهارت کار آفرینی، (۲۵) مهارت انعطاف پذیری، (۲۶) مهارت دگرگون سازی، (۲۷) مهارت مدیریت زمان، (۲۸) مهارت بازاریابی، (۲۹) مهارت بودجه بندی (۳۰)	مهارت‌های عمومی (۴)
مهارت فنی، (۳۱) مهارت انسانی، (۳۲) مهارت ادراکی، (۳۳) مهارت ارتباطات، مهارت سخنرانی، مهارت خلاقیت، مهارت انعطاف پذیری	مهارت‌های بنیادین (۵)
مهارت انعطاف پذیری مورد نیاز برای اشتغال، مهارت سازگاری (باتغییرات) مورد نیاز برای اشتغال (۳۴)، مهارت مدیریت بر خویشتن (۳۵)	مهارت خود جهت دهی (۶)
مهارت انگیزه و پشتکار در کار، (۳۶) مهارت تشخیص مسائل و نوآوری، (۳۷) مهارت اعتماد به نفس، (۳۸) مهارت تعهد و مسئولیت پذیری، (۳۹) مهارت مراعات حقوق دیگران، (۴۰) مهارت حل مسائل، (۴۱) مهارت کارگروهی و همکاری با دیگران، (۴۱) مهارت فراگیری دانش جدید (۴۲)	مهارت تعهد و مسئولیت پذیری (۷)
مهارت ارتباط کتبی، (۴۳) مهارت ارتباط شفاهی (۴۴) مهارت ارتباط الکترونیک، (۴۵) مهارت استفاده از رایانه، (۴۶) مهارت انجام کار گروهی، مهارت دارا بودن ذهن پرسشگر، (۴۷) مهارت تفکر مستقل، (۴۸) روش و خلاق، (۴۹) مهارت حل مسئله، مهارت تعریف مسئله، (۵۰) پیشنهاد گزینه‌ها، (۵۱) نتیجه گیری، (۵۲) مهارت برخورد با عدم قطعیت‌ها، (۵۳) مهارت ساماندهی زمان و فرصت‌ها، (۵۴) مهارت و توانایی فراگیری دانش (۵۵)	مهارت‌های ارتباطی (۸)
دوره آموزشی عمومی جهت زندگی اجتماعی امروزی، (۵۶) مهارت‌های ارتباط مؤثر، (۵۷) مهارت‌های زندگی (۵۸)	مهارت‌های زندگی (۹)
مهارت خواندن و نوشتن، (۵۹) مهارت حساب کردن، (۶۰) مهارت استفاده از فناوری، مهارت ارتباط با مردم، مهارت روابط بین فردی، مهارت کارگروهی، مهارت خدمت به مشتری، (۶۱) مهارت تفکر، (۶۲) مهارت جمع آوری و ساماندهی اطلاعات، (۶۳) مهارت حل مسئله، مهارت برنامه ریزی و ساماندهی، (۶۴) مهارت چگونه آموختن، (۶۵) مهارت تفکر خلاق، مهارت تفکر سیستمی، (۶۶) مهارت متعهد بودن، مهارت منعطف بودن، مهارت و توانایی مدیریت زمان، مهارت اعتماد به نفس داشتن، مهارت کاردانی، (۶۷) مهارت نوآوری، مهارت تجارت، (۶۸) مهارت و دانش شهروندی (۶۹)	مهارت‌های حرفه‌ای (۱۰)

مقوله‌ها (طبقه‌ها)	مفاهیم استخراج شده
مهارت‌های فردی (۱۱)	توجه به استعداد فردی برای انتقال مهارت، (۷۰) آمادگی یادگیرنده در مهارت آموزشی، (۷۱) توجه به ویژگی‌های شخصیت فرد، (۷۲) مهارت خودآگاهی، (۷۳) مهارت کنترل روان رنجوری فرد، (۷۴) توجه به مهارت تعهد سازمانی فرد، (۷۵) مهارت مشارکت شغلی فرد، (۷۶) توجه به تصورات کاربردی از آموزش در افراد (۷۷)
مهارت عمومی و بین رشته‌ای (۱۲)	توسعه مهارت تفکر انتقادی، (۷۸) توسعه مهارت قابلیت‌های تحلیلی، (۷۹) توسعه بصیرت و بینش فردی، (۸۰) یکپارچه سازی سواد رسانه‌ای با آموزش، (۸۱) توسعه مهارت‌های نرم، (۸۲) توسعه یادگیری تجربی، (۸۳) مهارت کار گروهی، مهارت پاسخ انطباقی، (۸۴) مهارت یادگیری، (۸۵) مهارت‌های عمومی و بین‌رشته‌ای (۸۶)
مهارت‌های آموزشی (۱۳)	سرمایه گذاری پایدار در آموزش، (۸۷) هدف آموزشی رشد توانایی‌های بالقوه فرد در محیط، (۸۸) آموزش با رویکرد کیفی، (۸۹) آموزش مهارت‌های اجتماعی، (۹۰) آموزش مهارت‌های اقتصادی، (۹۱) آموزش مهارت‌های فرهنگی، (۹۲) آموزش‌های بومی مهارت، (۹۳) آموزش‌های ملی مهارت، (۹۴) آموزش‌های بین‌المللی مهارت (۹۵)

از مجموع اطلاعات گردآوری و کدگذاری شده، مقوله‌های نزدیک به هم در یک مقوله هسته‌ای یا اصلی جای می‌گیرند.

در پاسخ به سؤال اول با توجه مستندات می‌توان گفت که بیشترین مولفه‌های استخراج شده از پیشینه‌ها، پاراگراف‌ها، سپس مفاهیم، بعد از آن کد مفهوم‌ها و سپس شاخص‌ها استخراج شدند. این شاخص‌ها، هر یک زیر شاخه‌هایی را شامل می‌شوند که می‌توانند مبنایی برای مهارت‌های مدیران باشند. این نتایج در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند.

### جدول ۳: مقوله‌های مهارت مدیران

مقوله	زیر مقوله‌ها
مهارت‌های اقتصادی	مهارت خطرپذیری و کارآفرینی؛ مهارت آمادگی برای کار در شرایط مبهم؛ مهارت نوآوری و خلاقیت ضمن کار؛ مهارت جهت دهی به فعالیت‌های تجاری؛ مهارت مدیریت زمان و استفاده مطلوب از فرصت‌ها؛ مهارت انعطاف‌پذیری در شغل؛ مهارت اقتصاد خانگی و محاسبات اقتصادی؛
مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی	مهارت شخصی ارتباط گیری با دیگران؛ نگرش مثبت به تغییر؛ بکارگیری هوش اجتماعی؛ مهارت بهبود و یادگیری شخصی به صورت مادام‌العمر؛ مهارت یادگیری مفهوم سازی و معنا سازی؛ مهارت تفکر نو انطباقی؛ مهارت پذیرش تعهد و مسئولیت؛ مهارت ارائه کمک به هم نوعان؛
مهارت‌های فناورانه	تفکر محاسباتی و منطقی؛ مهارت، علم و دانش فرا رشته‌ای؛ سواد بکارگیری و استفاه مهارت تفکر محاسباتی و منطقی؛ مهارت، علم و دانش فرا رشته‌ای؛ سواد بکارگیری و استفاده از رسانه‌های نوین؛ تقویت و بهبود ذهن مبتکر و طراح؛ مهارت حل مسئله شامل تعریف مسئله، پیشنهاد گزینه‌ها و انتخاب بهترین؛ مهارت گردآوری و جمع‌آوری اطلاعات در دنیای اطلاعات؛ مهارت سواد رسانه‌ای و شناخت نحوه بکارگیری از رسانه‌ها؛ مهارت

	گزارش نویسی و مدیریت جلسات و نشست‌ها؛ مهارت و قابلیت فراگیری دانش جدید؛
مهارت‌های سیاسی	مهارت تحلیل اطلاعات و درک الگوهای ذهنی؛ مهارت برخورد با عدم قطعیت‌ها؛ مهارت دارا بودن ذهن پرسشگر و جستجوگر؛ مهارت اعتماد به نفس و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام؛ مهارت مدیریت بر خویشتن و کنترل فردی؛
مهارت‌های فرهنگی	مهارت شایستگی همکاری و هماهنگی با فرهنگ‌های متنوع؛ مهارت پرورش تفکر انتقادی و خودشناسی؛ مهارت شناخت و کنترل هوش هیجانی؛ مهارت درک فرهنگی و کار در تنوع فرهنگی؛

در مدل نهایی به‌دست آمده مهارت‌های مدیران در سطح تحلیل فرد، در پنج مؤلفه مهارت‌های مهارت‌های اقتصادی، مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی، مهارت‌های فناورانه، مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های فرهنگی طبقه بندی شدند و برای هر یک از این مهارت‌های پنجگانه شاخص‌های مهارتی مشخص شدند.

مهارت اجتماعی به گروه بزرگی از مهارت‌های روانی، فردی و میان‌فردی گفته می‌شود که می‌تواند به مدیران کمک کند تا تصمیماتشان را با آگاهی اتخاذ کنند، به طور مؤثر ارتباط برقرار کنند، مهارت‌های مقابله‌ای و مدیریت شخصی خود را گسترش دهند و زندگی سالم و بارور داشته باشند. این مهارت‌ها، مجموعه‌ای از توانایی‌هاییست که قدرت سازگاری، رفتار مثبت و کارآمد را افزایش می‌دهد. در نتیجه، مدیر قادر می‌شود بدون صدمه زدن به خود یا دیگران، مسئولیت‌های مربوط به نقش اجتماعی خود را بپذیرد و با چالش‌ها و مشکلات روزمره زندگی به شکل مؤثر روبه‌رو شود. در واقع؛ هدف نهایی مهارت‌های اجتماعی این است که افراد، مسئولیت برتری و شایستگی فردی خویش را بپذیرند. این شایستگی فردی شامل احساس کفایت و شایستگی سطح بالا، سلامت روانی، خود شکوفایی و پذیرش مسئولیت فردی می‌باشد که از نتایج تحقیق حاضر است.

با توجه به دیدگاه‌های مطرح شده اهمیت و ضرورت توجه به مهارت‌های تکنولوژیک کاملاً مبرهن است. آموزش‌های افزارهای فناوری اطلاعات به مدیران حرفه‌ای از دو جهت حائز اهمیت است: نخست آنکه این مقوله خود به تنهایی یکی از مهارت‌های مهمی است که برای ورود به عصر اطلاعات مورد نیاز است و جامعه آینده به نیروی کار ماهر در همه سطوح مدیریتی (پایه، میانی و ارشد) در این زمینه‌ها نیاز دارد و لذا لازم است تا مدیران به تدریج با شاخص‌های مختلف و حیطة کاربردی آن‌ها آشنا شوند. از سوی دیگر ارزش این مقوله نه فقط ناشی از ارزش ذاتی آن، بلکه ناشی از ارزش ابزاری آن در سایر شاخه‌های علوم است.



آنکه مدیر چگونه از این مهارت‌ها بهره برداری نماید و از این ابزارها در سایر رشته‌ها دیگر چطور استفاده کند. به تعبیری دیگر از یک سو هدف از ارتقا مهارت تکنولوژیک، زمینه‌سازی برای تربیت افرادی است که بعدها خود متخصصان و خبرگان تکنولوژیک می‌شوند و از سوی دیگر مقدمات آموزش مدیرانی فراهم می‌شود که بعدها به عنوان کاربر از این فناوری متمتع خواهند شد. شایان ذکر است که منظور از مهارت‌های تکنولوژیک؛ آشنایی با اصول سخت افزار و نرم افزار و شبکه نیست بلکه در سطوح عمومی لازم است مدیران با کاربردهای مهم فناوری و نحوه استفاده از آن‌ها آشنا شوند.

مهارت‌های سیاسی، توانایی‌هایی هستند که می‌توانند به تقویت روحیه مدیر در محیط‌های استرس‌زا کمک کنند و با فراهم آوردن سازوکارهای دفاعی موجب پیشرفت آن‌ها در چنین محیط‌هایی شوند. بسیاری از روانشناسان سازمانی معتقدند، مدیران دارای مهارت‌های سیاسی به این خاطر که می‌توانند روابط خوبی با دیگران برقرار کنند، استرس کمتری را در تعاملات کاری خود تجربه خواهند کرد. مدیران، دارای مهارت‌های سیاسی به خاطر توانایی بالایی که در تعامل اثربخش با دیگران دارند، می‌توانند انگیزه‌های دیگران را به خوبی فهمیده و از این طریق به اهداف خود برسند و استرس کاری خود را کاهش دهند.

در موفقیت و اثر بخشی مدیریت، عوامل گوناگونی تأثیرگذارند که فرهنگ یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. عوامل مختلف فرهنگی، تأثیر عمیق و انکارناپذیری در مدیریت و ساخت گوناگون آن دارند، و در پی ریزی نظام مدیریت مناسب برای سازمان‌ها در جوامع مختلف با فرهنگ‌های متفاوت، توجه به عامل مهم فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی، امری ضروری و اجتناب ناپذیر می‌نماید. باید توجه داشت که اگر چه اصول سازمانی ناظر بر ساختار و فن‌آوری در فرهنگ‌ها و ملل مختلف، تا حدودی به هم شبیه هستند؛ اما اختلافات ملی و منطقه‌ای در کارکردهای مدیریت همچنان تأثیر گذار بوده و تأثیر فرهنگ بر عملکرد و رفتار افراد، در محیط‌های کاری به وضوح مشاهده می‌شود؛ از این رو اهمیت مهارت‌های فرهنگی مدیران بیش از پیش مورد توجه این پژوهش قرار گرفته است.

الگوی مفهومی و چهارچوب نظری در مهارت‌های مدیران می‌تواند به بهبود مطالعات این حوزه کمک نماید. بنابراین پس از این فراترکیب، چهارچوب‌های نظری و پژوهش‌های قبلی انجام شده در حوزه مهارت‌های مدیران، می‌توان به الگوی مفهومی جدید دست یافت که

شامل پنج مؤلفه اصلی شامل مهارت‌های اقتصادی، مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی، مهارت‌های فناورانه، مهارت‌های سیاسی و مهارت‌های فرهنگی بوده که می‌تواند راهنمایی برای محققان حوزه مهارت‌های مدیران باشد و در صورت استفاده از این الگو خواهند توانست همه ابعاد مهارت‌های مدیران را مد نظر قرار دهند. این الگوی مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی مهارت‌های مدیران حرفه‌ای

اشاره شده و مهارت‌های متناسب با پست سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است. بویاتزیس (2015) در مدل خود به طور کلی به مهارت‌های مدیریتی در سطح سازمان پرداخته است.

فرهنگی	سیاسی	فناورانه	اجتماعی	اقتصادی	
مهارت درک فرهنگی و کار در تنوع فرهنگی؛	- مهارت آمادگی برای کار در شرایط مبهم - مهارت خطرپذیری	- مهارت کارآفرینی؛ - مهارت تقویت و بهبود ذهن مبتکر و طراح - مهارت حل مسئله شامل تعریف مسئله، پیشنهاد گزینه‌ها و انتخاب بهترین	- مهارت اقتصاد خانگی و محاسبات اقتصادی - مهارت مدیریت زمان - مهارت انعطاف پذیری در شغل	- مهارت نوآوری و خلاقیت ضمن کار - مهارت جهت دهی به فعالیت‌های تجاری	اقتصادی
- مهارت شناخت و کنترل هوش هیجانی	مهارت تصمیم‌گیری در شرایط ابهام	- سواد بکارگیری و استفاده از رسانه‌های نوین - مهارت مدیریت جلسات و نشست‌ها	مهارت شخصی ارتباط‌گیری با دیگران - مهارت تفکر نو انطباقی	- مهارت اقتصاد خانگی و محاسبات اقتصادی - مهارت مدیریت زمان - مهارت انعطاف‌پذیری در شغل	اجتماعی
- مهارت شایستگی همکاری و هماهنگی با فرهنگ‌های متنوع	- مهارت تحلیل اطلاعات	- مهارت و قابلیت فراگیری دانش جدید - مهارت گردآوری اطلاعات	- مهارت یادگیری مفهوم سازی و معناسازی	- مهارت کارآفرینی؛ - مهارت تقویت و بهبود ذهن مبتکر و طراح - مهارت حل مسئله شامل تعریف مسئله، پیشنهاد گزینه‌ها و انتخاب بهترین	فناورانه
- مهارت پرورش تفکر انتقادی و خودشناسی	مهارت درک الگوهای ذهنی مهارت اعتماد به نفس	- مهارت علم و دانش فرارشته‌ای	- مهارت بهبود و یادگیری شخصی به صورت مادام‌العمر	- مهارت آمادگی برای کار در شرایط مبهم - مهارت خطرپذیری	سیاسی
مهارت به کارگیری هوش فرهنگی	مهارت دارا بودن ذهن پرسشگر و جستجوگر		- مهارت بکارگیری هوش اجتماعی - مهارت نگرش مثبت به تغییر	مهارت درک فرهنگی و کار در تنوع فرهنگی؛	فرهنگی

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مدل ارائه شده و نتایج حاصله از پژوهش کیفی و نظرات خبرگان علمی و اجرایی کشور برای ارتقاء مهارت، توجه به توسعه این مهارت‌ها در سطح فردی مدنظر این پژوهش

می‌باشد. در مهارت‌های فردی، افراد بر حسب مهارت و توانایی‌شان شناسایی می‌شوند، روحیه استقلال طلبی افراد در اجرای پروژه‌های کوچک و بزرگ تقویت می‌شود و اولین و اساسی‌ترین گام در راه تحقق چنین هدفی پذیرفتن مفهوم فردمحوری در طراحی شغلی است.

به طور کلی یکی از پدیده‌های طبیعی مشهود در تمام ساختارهای جوامع انسانی وجود تفاوت است. یک نظام اداری سالم، انسانی و کارآمد این تفاوت‌ها را به شکل طبیعی از توانایی‌ها و قابلیت‌ها دریافت و ادراک می‌کند. وجود تفاوت‌های فردی در میان افراد از نظر هوش، شخصیت، استعداد، پیشرفت تحصیلی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی و قدرت یادگیری مطالب و... یکی از مهمترین مسائلی است که در مهارت با آن مواجه خواهید شد. در خصوص تطابق این سطح‌بندی با ادبیات و نظریه‌های حوزه توسعه نیروی انسانی می‌توان به دیدگاه‌های روسو اشاره کرد که اعتقاد داشت آموزش و پرورش از حالت معلّم محوری بیرون آمده و به صورت شاگرد محوری درآمد یعنی آموزش و پرورش بر استعدادها و علایق هر فرد و هر سن تأکید نماید. وی پس از یک سری آزمایش نشان داد که هرکس معادله خاص خود را دارد و هیچ دو نفری نمی‌توانند به برآورد کاملاً یکسانی از یک مساله برسند. چارلز داروین صراحتاً اعلام کرد که افراد یک نوع جاندار خصوصیات فردی متفاوت دارند.

فرانسیس گالتون، جیمز مک کین کتل، بینه از جمله مهمترین متفکرانی بودند که به تفاوت‌های فردی و استعدادهای یادگیری متفاوت افراد اشاره کردند و تأکید داشتند که می‌بایست آموزش متناسب با این استعدادها و تفاوت‌ها ارائه شود.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش خراسانی (۲۰۱۶) مطابقت دارد. بدیهی است که این نوع سطح‌بندی نمی‌تواند کاملاً بدون نقص باشد و می‌توان انتقاداتی را بر آن وارد دانست، زیرا معیار عینی نداشت؛ اما باید توجه داشت که در ارائه مهارت‌ها چاره‌ای جز این نیست که مهارت‌ها را به صورت علمی اندازه‌گیری کرد، تفاوت‌های فردی را به دقت تعیین نمود و برای هر فرد مهارت متناسب با وی را در نظر گرفت.

سطح مهارت بصورت فردی مبتنی بر رویکرد نظام آموزش فردی و بر مبنای نظریه PSI<sup>۱</sup> بر مبنای نظریه کلر<sup>۲</sup> قابل تحلیل است. نظام آموزش فردی کلر یکی از شیوه‌های آموزشی است که به روشنی تأثیر نظریه روانشناختی را بر تعلیم و تربیت منعکس می‌کند. این رویکرد مبتنی بر این فرض اساسی است «بعضی از افراد تندآموزند، بعضی کندآموز» بر این اساس، استعدادها بیش از هر چیز تابعی از سرعت مهارت آموز در کسب اطلاعات، مفاهیم و مهارت‌ها می‌باشد؛ بنابراین، در صورتی که به همه آموزش یکسان داده شود، میان استعداد و پیشرفت همبستگی بالایی وجود خواهد داشت؛ به بیان دیگر، با آموزش یکسان، تندآموزان پیشرفت و دستاورد بیشتری و کندآموزان دستاورد کمتری خواهند داشت. اما اگر به هر فرد در بهینه‌ترین شرایط یادگیری آموزش داده شود، رابطه میان استعداد و پیشرفت تحصیلی زیاد نخواهد بود و بیشتر مدیران به یک سطح از مهارت خواهند رسید. اگر همه مدیران بر مهارت یکسانی مسلط شوند، تفاوت میان آنها حداقل خواهد بود و رابطه میان پیشرفت و استعداد، قابل چشم پوشی است. پژوهش کلر نیز بر تفاوت میان مهارت‌ها در سطوح فردی صحنه گذار است.

---

1-Personalized System of Instruction  
2-Keller Plan

## References

- 1-Alvani, S, Moghimi, M, Azar, A & Rahmati, M (2011), Policy-making in the Entrepreneurship Education System in Iran. *Work and Society Monthly*, No 140. (In persian)
- 2-Ashwani, A ; Gasskov, V. (2016). *Comparative Analysis of National Skills Development Policies: A guide for policy makers*. Africa - Pretoria: ILO.
- 3-Bani asad, M (2016). Investigating the educational status of vocational skills courses for boys and girls with mental disabilities in Kerman province and the ways of its practical development. *Education of Kerman province*. (In persian)
- 4-Boyatzis R. (2۰۱۵). "Competencies in the 21st century" Case Western Reserve University Cleveland Ohio USA *Journal of Management Development* Vol.27 No.12008 pp.5-12
- 5-Fatehi, A (2015). Investigating the internal efficiency of technical and vocational education in Isfahan province. Isfahan: Provincial Education Research Council. (In persian)
- 6-Fathi Vajargah, K (2017). *Employee in-service training programming*. Tehran: Samt Publications. (In persian)
- 7-Ferreira, A. (2017). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Seville: Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. Doi:10.2791/82116
- 8-Hadavand, S (2011). - Investigating the skills required by engineers in engineering training programs using Katz's skill model, *Journal of Educational Technology*, Volume 6, Volume 6, Number 1. (In persian)
- 9-James,W (2012). From the topics of educational self-introduction: the rules of industrial translation habit, Mahmoud; West Phosphate; Sixth year, No. 1.(In persian)
- 10-Jin, Y. (2017). General or Vocational? The Tough Choice in the Chinese Education Policy, *International of Education Development*, 18(4), July.
- 11-Khorasani, A (2016). *Evaluating the effectiveness of organizational training*. Tehran: Iran Industrial Education and Research Center Publications. (In persian)
- 12-Khoshneviszadeh, M (2017). *The article of importance of in-service training in organizations*. Tehran. (In Persian)
- 13-Mc Kerry, P. (2010). Competency models. *Training and Development Journal*, 34(12), 22-26.
- 14-Nobakht, M, Mazaheri, M & Esfahani, M (2013). Provide a model for empowering human resources in cultural organizations. *Journal of Cultural Management*, Vol. 7, No. 19, pp. 87-71. (In persian)

- 15-Nuffic.L (2012). "NICHE strategy on Technical and Vocational Education and Training". Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education,
- 16-Program and Budget Organization (2017). A plan for vocational training based on traditional master-student experiences. Tehran: Office of Population and Human Resources of the Program and Budget Organization. (In persian)
- 17-Ranjbar, M & Niroomand, P (2015).The role of competency and skill training in the development of technology capabilities of grassroots technology companies. 4th National Conference on Technology Management in Iran. (In persian)
- 18-Safar Heydari Sabet, H (2012). A comparative study of skills in Iran and Japan. Tehran: Tarbiat Modares University. (In persian)
- 19-Shashank, K. (2016), Shaping Organization with e-HRM, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 1
- 20-Sohrabi renani, M, Atafar, A & Sadeghzadeh Tabrizi, M (2017). The role of managers 'cultural diversity management skills in improving school productivity) by measuring students' social participation (Social Science Quarterly, No. 21, pp. 99-128.(In persian)
- 21-Taghipour zahir, A (2006). Introduction to Curriculum and Educational Planning.Tehran: Agah Publications. (In persian)
- 22-Tsitskari, E., Goudas, M., Tsalouchou, E., & Michalopoulou, M. (2017). Employer's expectations of employability skills needed in the sport and recreation environment. Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, 20, 1-9.10.1016/j.jhlste.2016.11.002
- 23-UNESCO & ILO. (2011). Technical and Vocational Education and Training for the Twenty-first Century (Recommendations).
- 24-Van Laar, E; Van Deursen, A; Van Dijk,J; Haan,J. (2017): The relation between 21st-century skills and digital skills or literacy
- 25-Visaria, P. (2016), Unemployment among Youth in India, ILO. 38-
- 26-Wallace, J., Hunt, J. (2005). An analysis of managerial competencies across hierarchical levels and industry sectors: A contemporary Australian perspective. Journal of management and organization. Vol. 2, No. 1: 36-47.
- 27-Zibakalam mofrad, F (2005). Comparison of comparative skills in Iran and India. University of Tehran. Faculty of Educational Sciences. (In persian)
- 28-Zimer, A. (2006). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 70(2), 126-135.

