

## نیازسنجی و تجزیه و تحلیل مهارت‌های آموزشی مورد نیاز مدیران

### مورد مطالعه در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا

اسماعیل سبزیکاران،<sup>1</sup> عبدالرضا میری،<sup>2</sup> فرزاد اسماعیلی سالومحله<sup>3</sup>

تاریخ دریافت: 92/04/15

از صفحه 49 تا 70

تاریخ پذیرش: 92/06/26

#### چکیده

در عصر تغییرات سریع علم و فناوری، اهمیت جایگاه مدیران به‌عنوان مسئولان اصلی بهره‌وری و هدایت فرآیندهای سازمانی به‌منظور تحقق اهداف، چندین برابر شده است و نیازمند برخورداری آنان از تخصص و مهارت‌های مختلف است. در واقع تنوع در فعالیت‌های کاری و بی‌ثباتی در شرایط محیطی، منجر به نیاز سازمان‌ها در استفاده از مدیرانی با مهارت‌های چندگانه شده است. بر این اساس، شناسایی و ارتقای مهارت‌های مورد نیاز مدیران (متناسب با نوع شغل و شرایط سازمان)، به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در ارتقای سطح مهارتی و آموزش مدیران است. این پژوهش با رویکردی کاربردی بر آن است تا ضمن شناسایی ابعاد مهارت‌های مختلف مورد نیاز آموزش مدیران و تفکیک این مهارت‌ها، در قالب چهار بُعد (مهارت‌های انسانی، ادراکی، فنی و اجتماعی)، در جامعه تحقیق، مؤلفه‌های تشکیل دهنده این مهارت‌ها را به کمک نظرات خبرگان (در قالب روش دلفی) استخراج کند؛ سپس به کمک ابزار تحلیل عاملی تلاش شده است تا مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده هر یک از این ابعاد، براساس نظرات مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران، شناسایی و اولویت‌بندی شود. در واقع هدف این پژوهش این است تا علاوه بر شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مدیران و ابعاد تشکیل‌دهنده آن، مدل مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا را به‌منظور آموزش بهتر آن‌ها ارائه کند.

#### کلید واژه‌ها

آموزش مدیران<sup>4</sup>، مهارت‌های مورد نیاز مدیران<sup>5</sup>، نیازهای ادراکی<sup>6</sup>، نیازهای انسانی<sup>7</sup>، نیازهای فنی<sup>8</sup>، نیازهای اجتماعی<sup>9</sup>.

1 - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی تهران و عضو هیئت علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص). نویسنده مسؤل؛

2 - دکترای مدیریت بازرگانی و عضو هیئت علمی دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

3 - دانشجوی دکترای مدیریت دفاعی و عضو هیئت علمی دانشکده‌ی فرماندهی و کنترل دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص).

4 - Managements Learning

5 - Managements Need's Skills

6 - Conceptual Needs

7 - Human Needs

8 - Technical Needs

9 - Social Needs

## مقدمه

با توجه به مهم بودن نیروی انسانی در سازمان، مطالعه و تحقیق برای توسعه‌ی فرآیندهای مرتبط با آن از اهمیت زیادی برخوردار است. در واقع، سرمایه‌های انسانی، عامل اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمان است. در حال حاضر، سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند از فناوری پیشرفته، بهترین استفاده را کرده و در محیط رقابتی، مزیت سازمان در جهت موفقیت آن باشند. در واقع، کارکنانی می‌توانند این برتری را داشته باشند که مطابق با شرایط سازمانی از تخصص‌ها و مهارت‌های مختلفی برخوردار بوده و از آن در جهت بهبود محصولات و خدمات جاری سازمان، استفاده کنند.

از سوی دیگر منابع و امکانات هیچ سازمانی، نامحدود نیست و نیاز است تا برای تحقق اهداف سازمان، بیشترین استفاده از منابع در دسترس صورت پذیرد. در دنیای کنونی - که با افزایش محدودیت در منابع و امکانات، رقابت‌های فزاینده و اهداف نامحدود روبه‌روست - تنها راه حفظ بهره‌وری سازمانی، استفاده‌ی بهینه از امکانات موجود است. (موغلی و عزیز، 1389: 1) بر این اساس، کیفیت فعالیت مدیران به‌عنوان هدایت‌گران اصلی سازمان، اثر مستقیمی بر میزان بهره‌وری سازمان دارد. برخورداری مدیران از تخصص، دانش و مهارت‌های لازم، عامل اصلی موفقیت یا شکست مدیر در سازمان است.

مطالعات، نشان می‌دهد که تقویت و توجه به توسعه‌ی مهارت‌های مدیران، نقش و اهمیت خاصی در موفقیت سازمانی دارد. در واقع، مهارت‌های مدیر می‌تواند در تحقق بهینه‌ی اهداف، هدایت مناسب سازمان، شیوه‌های ارتباطی اثربخش، میزان بهره‌برداری، روش ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی و... اثرگذار باشد (کمیت و کیفیت این مهارت‌ها می‌تواند بر کلیه‌ی سطوح سازمان تأثیرگذار باشد).

آنچه مسلم است، ویژگی مهم و بارز عصر حاضر، تغییر، پیچیدگی و تنوع است. (زاهدی، 1383: 6) در این شرایط برخورداری سازمان‌ها از مدیرانی که به مهارت‌های مختلف و متنوع آگاه باشند و در زمینه‌های مختلف علمی و عملی فعالیت کنند، نیازمند ارایه‌ی آموزش‌های گسترده و متناسب با مهارت‌های مورد نیاز آنان است. در کنار این موضوع، تغییرات سریع محیطی اغلب سبب تغییر و ایجاد نیازهای جدید در فرآیندهای کاری

سازمان می‌شود؛ به طوری که این تغییر در حوزه‌هایی چون خدمات‌رسانی و تولید محصولات، شیوه‌های انجام کار و یا فناوری مورد استفاده، تغییرات جدیدی را در ماهیت مشاغل و نوع فعالیت‌های نیروی انسانی سازمان ایجاد کرده است. این امر، سبب ایجاد تفاوت و تغییر در نوع فعالیت‌های شغلی، وظایف و مهارت‌های مورد نیاز مدیران، نیز می‌شود.

تحقیقات مختلف، ابعاد متعددی از مهارت‌های مورد نیاز مدیران را تحت مطالعه قرار داده است و در موارد متعددی آثار مثبت این مهارت‌ها بر افزایش کارایی و اثربخشی سازمان را نشان داده است. در واقع، حفظ‌نشدن انطباق و هماهنگی بین مهارت‌های مدیران با شرایط سازمان، سبب کاهش بهره‌وری در آن شده و باعث ایجاد تناقض و دورشدن از ماهیت واقعی فعالیت‌های شغلی مدیران یا اهداف سازمانی می‌گردد (سعادت، 1383: 158)؛ از این رو شناخت صحیح و به‌کارگیری درست این مهارت‌ها باعث هدفمندشدن فعالیت‌های مدیران و امکانات سازمان در دستیابی به اهداف می‌شود. شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مدیران، ضمن به‌روزرکردن فعالیت‌های شغلی و نیز افزایش قابلیت‌های مدیر در رویارویی با شرایط واقعی کار، زمینه‌ی تشخیص نیازهای آموزشی مدیران را برای سیستم جذب، ارتقا و آموزش مدیران سازمان فراهم می‌کند. در واقع، شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مدیران در هر سازمان، به‌عنوان یکی از مسائل اصلی مورد توجه محققان و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی است (شعبانی، 1385: 38).

فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا، نیز به‌عنوان یکی از کانون‌های اقتصادی، و برای تأمین و بهبود وضعیت معیشت کارکنان نیروهای مسلح، نیازمند توجه به کمیت و کیفیت مهارت‌های مدیران خود به‌منظور ارتقای سطح آن است. مسلم است که تنوع و تفاوت فعالیت‌های مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا با سایر یگان‌های نظامی و نیز تغییرات سریع در این مهارت‌ها سبب تغییر در مهارت‌های مورد نیاز مدیران می‌شود. در واقع، بیشتر مهارت‌هایی که در حال حاضر استفاده می‌شود (و بیشتر تحت تأثیر ساختارهای نظامی مرتبط با این سازمان است)، با تغییر در فناوری‌های جدید، جایگزین و منسوخ شده است و یا شیوه‌ی اجرای آن تغییر یافته است. بر این اساس، گذشت زمان و بی‌توجهی به این تغییرات و لحاظ نکردن آن در مهارت‌های مورد نیاز مدیران، سبب فاصله گرفتن عملکرد مدیران سازمان از اهداف (فاصله گرفتن از وضعیت مطلوب) و

در نتیجه، کاهش بهره‌وری می‌شود. در واقع، تغییر در شرایط کاری سازمان و به تبع آن تغییر در ماهیت یا روش‌های انجام کار مدیران، مهارت‌های قبلی نیازهای سازمان را پوشش نداده و آن را از انجام صحیح فعالیت‌های شغلی (بهره‌وری) دور می‌سازد.

بدیهی است تمایل به حفظ وضع موجود و عادت به شرایط فعلی، توجهی به تغییرات در فرآیند شغلی، مهارت‌های مورد نیاز و نوع آموزش‌های مدیران جامعه‌ی تحقیق نکرده و سیستم آموزشی مدیران سازمان، همچنان با رویکرد قبلی خود مشغول به فعالیت است. این موضوع، نتایجی چون فاصله گرفتن مهارت‌ها و دانش تخصصی مدیران از وظایف شغلی و در نهایت، کاهش بهره‌وری نیروی انسانی را در پی خواهد داشت (آن هم عملکرد بالاترین سطح نیروی انسانی سازمان، یعنی مدیران).

بر این اساس، مسئله‌ی اصلی این پژوهش بررسی و شناخت مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) به منظور ارتقای سطح آموزش‌های تخصصی آنان است. در واقع، این پژوهش با هدف بررسی و شناخت مهارت‌های مورد نیاز مدیران جامعه‌ی تحقیق می‌تواند علاوه بر متمرکز کردن سازمان بر مهارت‌های مورد نیاز در امر آموزش، در بودجه‌ها و منابع مصرفی سازمان نیز صرفه‌جویی کند تا در نهایت، شناسایی این مهارت‌ها زمینه‌ساز ارتقای کیفیت عملکرد مدیران سازمان و افزایش بهره‌وری سازمانی شود.

### مبانی نظری تحقیق

به نظر «لویت» ایجاد زیربنای مشترک در بین پیچیدگی‌ها و تفاوت‌های گسترده‌ی سازمان‌ها، نیازمند دستیابی و استقرار نظام آموزشی متناسب در سازمان است (اسکات، 1374: 379). از سوی دیگر، مطالعه و بررسی شکل‌گیری اجزا و فرآیند آموزش در هر سازمان (سیستم آموزش مدیران، کارکنان و...) حاکی از تأثیرپذیری این اجزا از اولین بخش فرآیند آموزش یعنی نیازهای آموزشی است؛ بنابراین توجه به این بخش به عنوان مقدمه و عامل اصلی شکل‌دهنده‌ی مهارت‌های مورد نیاز جامعه‌ی پژوهش، شناسایی این ابعاد است. بر این اساس برای تعیین مهارت مورد نیاز مدیران به مطالعه و بررسی این ابعاد پرداخته می‌شود.

طبیعت کار مدیران سبب شده است که توافق عام درباره‌ی مهارت‌های ضروری یا مربوط به مدیریت وجود نداشته باشد. مطالعات و پژوهش‌های گسترده‌ای در این خصوص به عمل آمده است (فانی، 1375: 75). در جدول 1 به طور جمع‌بندی به این مطالعات اشاره شده است.

جدول 1- مهارت‌های مورد نیاز مدیران از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

ردیف	نام مطالعه	مهارت‌های مورد نیاز مدیران	منبع
1	مطالعات رابرت کاتز	فنی، انسانی و ادراکی	رابینز، 1385: 9
2	مطالعات پاپوت ولو	فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی	دعائی و مرتضوی، 11: 1384
3	مطالعات هرسی و بلانچارد	مفهومی، انسانی و فنی	هرسی و بلانچارد، 9: 1382
4	مطالعات مهارت‌های مدیران اجرایی	برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، ایجاد فعالیت و کنترل	بیتل و نیو استرون، 1990
5	مطالعات پیتر دراگر	فنی، انسانی، مفهومی، طراحی و حل مسئله	محمدیان، 1382: 125
6	مطالعات آدیزس	مهارت‌های اقتصادی و فنی، مهارت‌های اداری و ساختاری، مهارت‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری و مهارت‌های اجتماعی و ترکیبی	فناپی، 1375: 34
7	مطالعات مینتزبرگ	نقش متقابل شخصی (تشریفاتی، رهبری، رابطه‌ای)، نقش اطلاعاتی (گیرنده‌ی اطلاعات، دیده‌بان، نشردهنده-ی اطلاعات، سخن‌گو) و نقش تصمیم‌گیری (کارآفرینی، آشوب‌زدایی، تخصیص‌دهنده‌ی منابع، مذاکره‌کننده)	رابینز، 1385: 6-8
8	مطالعات برد و وار	وظایف معمول و وظایف غیرمعمول مسائل	اندرسون، 1993: 15
9	مطالعات ثورلی و همبلین	ارتباطات، برنامه‌ریزی و طراحی، نظارت، بررسی و بازرسی، آموزش حین خدمت، حل مسئله.	اندرسون، 1993: 23
10	مدل حوزه‌های پنج‌گانه‌ی شایستگی	با توجه به این مطالعه هریک از حوزه‌های پنج‌گانه‌ی ادراکی/ ابتکاری، حوزه‌ی رهبری، حوزه‌ی روابط بین شخصی، حوزه‌ی اداری و حوزه‌ی فنی نیاز به طیفی از مهارت‌ها می‌باشند.	فناپی، 1375: 41
11	مطالعات هارولد کنت	فنی، انسانی، ادراکی، سیاسی و مهارت حل مسئله	فناپی، 1375: 45
12	مطالعات گریفین	فنی، انسانی، ادراکی، سیاسی و مهارت حل مسئله، مهارت تجزیه و تحلیل و مهارت تشخیص	مورهد و گریفین، 67: 1390
13	مطالعات زیمرمن	آینده‌نگری، برقراری ارتباط و رهبری، شناسایی پشتیبانی، ارتباط با کارکنان، آگاهی از نیاز به انعطاف‌پذیری، توانایی ایجاد فرآیندی برای ارایه‌ی برنامه و اطمینان از اجرای آن، توانایی شناخت مسائل برحسب عوامل سازمانی و داشتن ساخت یا ترکیب ذهنی خلاق	زیمرمن، 2004: 9
14	مطالعات نیگستن	حل مسئله، ب) مسئله‌یابی، پ) فرصت‌یابی، ت) سبک طبیعی مدیریت، ث) اهمیت و ارزش نسبی مهارت‌ها	مطیعی، 1375: 18

بر این اساس، یکی از جامع‌ترین و مهم‌ترین پژوهش‌ها در خصوص شناسایی و معرفی مهارت‌های مورد نیاز مدیران، پژوهش رابرت کاتز<sup>1</sup> است. در این نظریه، مهارت به توانایی‌هایی گفته می‌شود که الزاماً، ذاتی نبوده و قابل پرورش یا اکتسابی است و در انجام وظیفه‌ای مشخص (نه در توانایی بالقوه‌ی مدیر)، انعکاس می‌یابد. وی معتقد است که مدیر، اعمال دیگران را هدایت کرده و مسئول اهداف خاصی است که به وسیله‌ی این اعمال، هدف محقق می‌شود. به نظر وی لازمه‌ی موفقیت‌آمیز بودن این مدیریت، مهارت‌های سه‌گانه‌ی ادراکی<sup>2</sup>، انسانی<sup>3</sup> و فنی<sup>4</sup> است. ضمن اینکه مدیران سطوح مختلف مختلف به مهارت‌های انسانی نیاز دارند، مدیران سطوح پایین بیشتر به مهارت فنی و مدیران عالی به مهارت ادراکی نیاز دارند (رابینز، 1385: 10).

- **مهارت ادراکی:** منظور از مهارت ادراکی، قدرت درک پیچیدگی کل سازمان و جایگاه عملیات فرد در سازمان می‌باشد (الوانی، 1376: 184-85). در ضمن، این مهارت به مدیران این فرصت را می‌دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل نموده و سازمان را به صورت یک کل واحد تلقی و در عین حال، چگونگی وابستگی هریک از وظایف مختلف سازمان به یکدیگر را تشخیص دهد. (کتز، 1370: 99 و ایران-نژاد، 1373: 423).

- **مهارت انسانی:** این نوع مهارت، اعتقاد و توانایی کار با دیگران و انجام امور، توسط آنان است که شناخت انگیزش و تمایل در زیردستان و کاربرد رهبری مؤثر را دربر گرفته و یکی از مهم‌ترین بخش‌های اعمال مدیریت و سرپرستی در سازمان می‌باشد (دعائی و مرتضوی، 1384). هدف این مهارت توجه به توانایی مدیر در ارزیابی کار ثمربخش به‌عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را برعهده دارد (رابینز، 1378: 10). مهارت انسانی منحصراً کار با افراد است (Ferrer-Balas, D., Bruno, J., De Mingo, M. and Sans, R, 2004: p262). مهارت انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هرچیز، خود را در ابعاد مختلف بشناسد (علاقه‌بند، 1378: 184).

1 - Robert Katz

2 - Conceptual

3 - Human

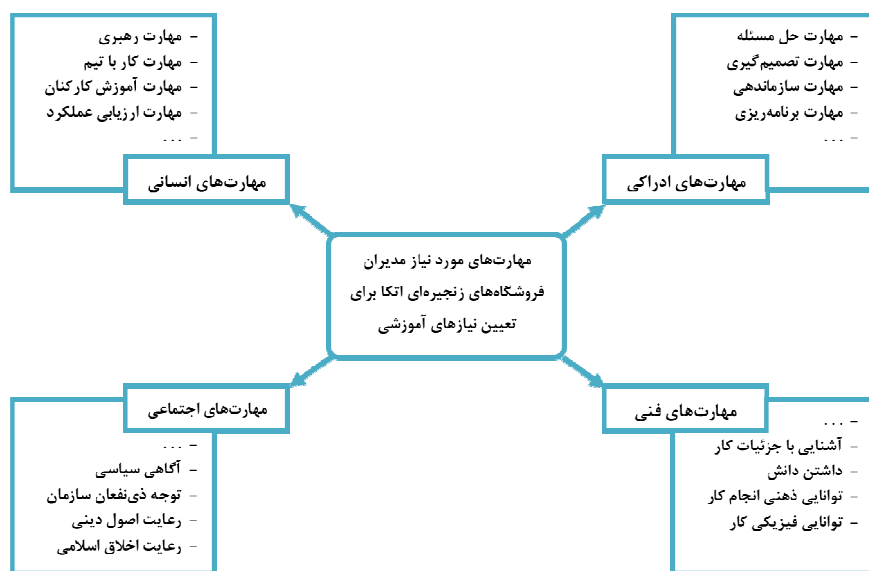
4 - Technical

• **مهارت فنی:** منظور، توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی در به‌کارگیری دانش‌ها با روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص است و مستلزم داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده‌ی تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوطه به رشته‌ای خاص بوده که در مقایسه با سایر مهارت‌ها به‌دلیل ملموس‌تر بودن آن از آشناترین مهارت‌های مدیران است (کتر، 1370: 96). این مهارت، بیشتر جنبه‌ی عملی و عینی در محیط کار دارد (سید عباس‌زاده، 1374: 34).

با وجود این، تحقیقات نشان می‌دهد که «مهارت‌های فنی» تحت تأثیر سطوح سلسله‌مراتب قرار دارد و مدیران در سطح عملیاتی به بیشترین مهارت فنی نیاز دارند. مهارت‌های ادراکی تا حد زیادی جزء ملزومات مدیران عالی است. علاوه بر این، مشخص شده که مهارت‌های انسانی از قبیل توانایی گوش‌کردن، ارتباطات کلامی، صبور بودن و درک نیازمندی‌های زیردستان، استفاده از شبکه‌های ارتباطی، توانمندسازی کارکنان، برانگیختن کارکنان و از عهده‌ی تعارضات برآمدن، صرف نظر از سطوح مدیریت، تأثیر زیادی در میزان موفقیت مدیران دارد.

• **مهارت اجتماعی:** بعدها یک بعد دیگر به این مهارت‌ها اضافه شد که پاپوت ولو (1983) آن را مهارت‌های اجتماعی نامید. این مهارت، عبارت است از توانمندی در ارتقای جایگاه افراد، ایجاد یک پایگاه قدرت و برقراری رابطه‌ی صحیح؛ به‌عبارتی دیگر این مهارت بر مجموعه اقداماتی دلالت دارد که مدیران به‌منظور توسعه‌ی سودمندی و جلوگیری از ضرر و زیان در سازمان، آن را به‌کار می‌گیرند (دعائی و مرتضوی، 1384: 239). در مطالعات دانشمندان این حوزه، به این مهارت به‌صورت‌های مختلفی اشاره شده است که با توجه به تفاوت در مؤلفه‌های آن و رابطه‌ی نزدیک با شرایط بومی هر سازمان، در این تحقیق از آن با عنوان «مهارت‌های اجتماعی» نام برده می‌شود.

با بررسی و پژوهش در ادبیات و مفاهیم مرتبط با موضوع و به کمک نتایج حاصل از ادبیات تحقیق، براساس مفاهیم شناسایی‌شده درخصوص ابعاد مختلف موضوع، مدل پژوهشی زیر ارائه می‌شود:



### نمودار 1- الگوی اولیه‌ی تحقیق

در این پژوهش به‌منظور دستیابی به پاسخ لازم برای تحقق اهداف تحقیق دو سؤال اصلی و هشت سؤال فرعی مطرح شده است. با توجه به نوع و ماهیت اکتشافی این پژوهش، محور اصلی دستیابی به اهداف تحقیق بر مبنای تبیین سؤال صورت گرفته است.

1. مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی این مهارت‌ها چیست؟

الف) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت انسانی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) چیست؟

ب) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت ادراکی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) چیست؟

پ) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت فنی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) چیست؟

ت) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت اجتماعی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) چیست؟



2. اولویت و اهمیت مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده‌ی مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) کدام است؟

الف) اولویت و اهمیت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت انسانی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) کدام است؟

ب) اولویت و اهمیت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت ادراکی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) کدام است؟

پ) اولویت و اهمیت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت فنی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) کدام است؟

ت) اولویت و اهمیت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت اجتماعی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) کدام است؟

تحقیق حاضر به‌لحاظ هدف، یک پژوهش کاربردی- توسعه‌ای است و به‌لحاظ نحوی گردآوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی- ترکیبی است. قلمرو موضوعی به بررسی و شناخت ابعاد مهارت‌های مورد نیاز مدیران در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران می‌پردازد. به‌لحاظ زمانی نیز این پژوهش، در یک دوره‌ی دوساله (بین سال‌های 1390 و 1391)، صورت پذیرفته است. با توجه به شرایط خاص این پژوهش، روش اجرای تحقیق از تلفیق دو روش، شکل گرفته است.

در بخش اول به‌منظور شناسایی ابعاد مختلف مهارت‌های مورد نیاز مدیران و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی این مهارت‌ها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران از روش دلفی (بهره‌گیری از نظرات متخصصان و صاحب‌نظران دانشگاهی و متخصصان جامعه‌ی تحقیق)، استفاده شده است. درواقع پس از شناسایی اولیه‌ی مؤلفه‌های اصلی مهارت‌های مورد نیاز مدیران، به کمک روش دلفی شاخصه‌های تشکیل‌دهنده‌ی این مهارت‌ها با نظر خبرگان امر، استخراج شده است. بخش دوم روش تحقیق نیز با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده از مرحله‌ی اول (شناسایی ابعاد مهارت‌های مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران)، این مؤلفه‌ها در جامعه‌ی آماری تحقیق به کمک ابزار تحلیل عاملی مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته تا مهم‌ترین و اثرگذارترین مؤلفه‌ها در تخمین و برآورد مهارت‌های مدیران جامعه‌ی تحقیق شناسایی شوند. در این بخش از

ابزار پرسش‌نامه‌ی بسته استفاده شده است که نتایج حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفته است.

همچنین جامعه‌ی آماری تحقیق را کلیه‌ی مدیران ستادی و اجرایی در هفتادوهفت فروشگاه زنجیره‌ای اتکای شهر تهران به تعداد سیصدویست‌هفت نفر تشکیل می‌دهند. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه در فضای دوجمله‌ای در جوامع محدود، حجم نمونه، صدوهشتاد نفر تعیین شده که با نتایج جدول کرجسی و مورگان<sup>1</sup> مطابقت دارد. با توجه به متفاوت بودن تعداد مدیران در واحدهای مختلف زیرمجموعه‌ی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا، در مرحله‌ی اول برای انتخاب تعداد نفرات در هر یک از واحدهای جامعه‌ی آماری، نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای اجرا و در مرحله‌ی دوم در هر یک از ستادها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

$$n = \frac{N \cdot (Z_{\alpha})^2 \cdot p \cdot (1-p)}{\varepsilon^2 \cdot (N-1) + (Z_{\alpha})^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad n = \frac{327 \times (1/96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(0.05)^2 \times (327-1) + (1/96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)} = 179/3721$$

ابزار اصلی به‌منظور گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسش‌نامه است. اعتبار (روایی) ابزار گردآوری داده‌ها توسط خبرگان، تأیید شده است. قابلیت اعتماد (پایایی) آن نیز توسط شاخص آلفای کرونباخ به میزان 0/917 سنجیده شده است که نشان از تأیید آن دارد. داده‌های کسب‌شده نیز به کمک ابزار تحلیل عاملی (نرم‌افزار spss) بررسی شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در این پژوهش، به دو بخش، تفکیک شده است. در بخش اول، اجرای روش و تحلیل دلفی (تحلیل کیفی) و در بخش دوم، تحلیل استنباطی داده‌ها (به کمک تحلیل رگرسیون خطی چندگانه و تحلیل عاملی تأییدی)، استفاده شده است. با اجرای تحلیل دلفی، تلاش شد تا مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی ابعاد مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) از طریق آرا و نظرات خبرگان و متخصصان دانشگاهی و جامعه‌ی تحقیق شناسایی شود.

1 - Krejcie. R. V & Morgan. D. W

خبرگان این پژوهش، شامل سی نفر از اساتید دانشگاهی و متخصصان اجرایی است (شامل پانزده نفر از اساتید دانشگاهی با محوریت رشته‌های مدیریت و علوم تربیتی و پانزده نفر خبرگان اجرایی از میان مدیران ارشد اجرایی جامعه‌ی تحقیق با محوریت حداقل بیست سال سابقه در مشاغل مرتبط با آموزش کارکنان و مدیریت منابع انسانی). نتایج اجرای دو مرحله روش دلفی در بخش شناسایی اولویت مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (شهر تهران) در جدول زیر آمده است.

**جدول 2- مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی ابعاد مهارتی مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران از منظر خبرگان**

مهارت‌های اجتماعی	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
<ul style="list-style-type: none"> <li>آگاهی از اطلاعات سیاسی</li> <li>آگاهی از مسائل ملی و بین‌المللی</li> <li>الزام به رعایت اصول دینی و مکتبی</li> <li>امر به معروف و نهی از منکر سایرین</li> <li>بهره‌برداری از اطلاعات سیاسی</li> <li>ملزم بودن به رعایت اخلاق اسلامی</li> <li>توجه به ارتقای تفکر سازنده و اسلامی</li> <li>الگوی مناسب مذهبی بودن</li> <li>توجه به حفظ وضع ظاهری</li> <li>توجه به جلب همکاری افراد</li> <li>توانایی ایجاد همراستایی در اهداف</li> <li>توجه به کانون‌های قدرت</li> <li>توجه ذی‌نفوذ سازمان</li> <li>توجه به مبادی ذی‌نفوذ در سازمان</li> <li>میزان توجه به عرف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>داشتن کفایت فنی</li> <li>آگاهی از ابزار و وسایل</li> <li>آشنایی با جزئیات کارهای اجرایی</li> <li>داشتن اطلاعات کاری</li> <li>تسلط به فرآیندهای کاری</li> <li>توانایی به‌کارگیری روش‌های کاری</li> <li>توانایی آموزش روش‌ها</li> <li>تلاش در به‌کارگیری فنون جدید</li> <li>توجه به بهبود فناوری‌های موجود</li> <li>توجه به منافع و اهداف سازمانی</li> <li>آشنایی با امور ایمنی</li> <li>توانایی طراحی و حل مسئله</li> <li>توانایی اجرای برنامه‌ریزی</li> <li>آشنایی با مهارت‌های ICDL</li> <li>به‌کارگیری راه‌حل‌های خلاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی ارتباط و کار با افراد</li> <li>توجه به روابط مبتنی بر اعتماد</li> <li>توجه به بروز خلاقیت و نوآوری</li> <li>احترام به دانش و اطلاعات کارکنان</li> <li>کمک به چالش برانگیز بودن اهداف</li> <li>توجه به رفتار منصفانه و عادلانه</li> <li>کمک به ایجاد تفاهم</li> <li>توجه به مشارکت و همکاری</li> <li>توجه به آزادی عمل در انجام کار</li> <li>کاهش موانع کاری</li> <li>توجه به یادگیری</li> <li>توجه به حفظ احترام افراد</li> <li>تشویق و تقدیر از کارکنان</li> <li>آگاهی در مورد کار گروهی</li> <li>توانایی ارزیابی عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>درک محیط سازمان (فرصت و تهدید)</li> <li>داشتن خلاقیت</li> <li>توانایی شناسایی منابع</li> <li>قدرت تطبیق با تغییرات</li> <li>توانایی پیش‌بینی</li> <li>درک محیط درونی (قوت و ضعف)</li> <li>قدرت تجزیه و تحلیل</li> <li>توانایی تصمیم‌گیری</li> <li>توانایی جمع‌آوری اطلاعات</li> <li>توجه به تغییر به‌عنوان فرصت</li> <li>قدرت تعیین هدف</li> <li>توانایی درک شرایط</li> <li>توانایی برنامه‌ریزی</li> <li>درک و شناسایی نیازهای جدید</li> <li>توانایی کنترل</li> </ul>

در این پژوهش از روش دلفی دوبار استفاده شد. در مرحله‌ی اول اجرای دلفی از خبرگان خواسته شد تا مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت‌های مورد نیاز مدیران را (در چهار بعد اصلی مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت فنی و مهارت اجتماعی)، معرفی کنند. در مرحله‌ی دوم پس از جمع‌آوری نظرات کلیه‌ی خبرگان، ضمن در اختیار قرار دادن تجمیع نظرات مرحله‌ی اول از آن‌ها خواسته شد تا اولویت و اهمیت این مؤلفه‌ها را برای هر یک از این ابعاد مهارتی مشخص کنند. با مشاهده و بررسی نتایج نهایی حاصل از اجرای روش دلفی درخصوص شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی ابعاد مهارتی مورد

نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران، دیده می‌شود که علاوه بر سه بعد مهارت ادراکی، انسانی و فنی در نظریه‌ی کتز، مهارت «اجتماعی» نیز جزء مهارت‌های مورد تأکید خبرگان است.

پس از شناسایی مؤلفه‌های مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران، این نتایج در جامعه‌ی آماری مورد تحلیل قرار گرفته است. به‌منظور پاسخ-گویی به سؤال دوم تحقیق، نیاز است تا از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی بهره‌گیری شود تا درنهایت، ابعادی از مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مهارت‌های مورد نیاز مدیران جامعه‌ی آماری که سهم بیشتری در شکل دادن به این مهارت‌ها دارد، شناسایی و ارایه شود. در این تحلیل استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمد از تحلیل نرم‌افزار SPSS از داده‌های گردآوری‌شده و مطابق با نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ابتدا نیاز است تا این داده‌ها توسط آزمون KMO و Bartlett بررسی شود. نتایج این آزمون نشان خواهد داد که این داده‌ها، به‌منظور استفاده در تحلیل عاملی متناسب خواهد بود. با توجه به نتایج این آزمون، می‌توان درخصوص مناسب بودن داده‌های گردآوری‌شده برای به‌کارگیری در تحلیل عاملی استفاده کرد. نتایج آزمون KMO و Bartlett در جدول 3 نشان‌دهنده‌ی کفایت نمونه‌گیری از جامعه‌ی آماری است. درواقع این نمونه برای محاسبه‌ی واریانس مؤلفه‌ها و اجرای تحلیل عاملی مناسب است.

جدول 3- نتایج آزمون KMO و Bartlett درخصوص نتایج پرسش‌نامه‌ی مهارت‌های مدیران

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.645
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	635.847
	df	179
	Sig.	0.000

مقدار آزمون KMO در این تحلیل 0/645 است که به‌واسطه‌ی بزرگ‌تر بودن از 0/5 مورد تأیید واقع می‌شود. بر این اساس این‌گونه استنباط می‌شود که می‌توان از نتایج حاصل از تحلیل عاملی این داده‌ها در تصمیم‌گیری استفاده کرد. سطح معنی‌داری (0/000) محاسبه‌شده در این آزمون به‌علت کوچک‌تر بودن از 0/05 اعتبار آن را تضمین می‌کند.

با توجه به متناسب بودن حجم و نوع داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی، ماتریس هم‌بستگی بین مؤلفه‌های مهارت‌های مدیران نشان‌دهنده وجود هم‌بستگی بین مؤلفه‌ها و رابطه‌ی متقابل بین آنان است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌هایی (سؤالات) هستند که با یکدیگر وابسته بوده و به‌طور مستقل به سنجش ابعاد مختلف متغیر مورد نظر نمی‌پردازند؛ بنابراین برای حذف عوامل تکراری و دستیابی به مؤلفه‌هایی (سؤالاتی) که بیشترین تأثیر را در شناسایی و برآورد مهارت‌های ادراکی دارند، نیاز است تا از تحلیل عاملی استفاده شود. پس از تأیید مؤلفه‌های پرسش‌نامه (براساس نتایج جدول ضرایب مشترک) می‌توان به تحلیل عاملی نتایج مؤلفه‌های مهارت‌های مدیران پرداخت.

جدول 4- ماتریس تحلیل عامل محتوایی مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی مدیران

مؤلفه	عوامل				
	1	2	3	4	5
مهارت تشخیص	0/582	0/348	-0/153	-0/275	0/441
مهارت تجزیه و تحلیل	0/689	0/251	-0/522	-0/041	0/081
مهارت طراحی	0/598	-0/068	-0/380	-0/461	0/180
مهارت حل مسئله	0/718	0/198	-0/340	0/111	-0/220
مهارت تصمیم‌گیری	0/476	0/348	-0/296	0/654	0/017
مهارت سازماندهی	0/837	0/167	-0/162	0/210	-0/002
مهارت برنامه‌ریزی	0/722	0/249	0/248	-0/201	-0/379
مهارت تفکر استراتژیک	0/543	0/667	0/023	-0/376	-0/253
مهارت تفکر تحلیلی	0/588	0/416	0/494	0/168	-0/239
مهارت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات	0/583	0/137	0/326	-0/082	0/584
مهارت شناخت از خود	0/810	0/020	-0/091	-0/333	-0/056
مهارت نظارت و کنترل	0/673	-0/041	0/331	0/279	0/237
مهارت خلاقیت	0/508	-0/382	0/415	-0/103	0/126

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مؤلفه‌هایی (سؤالات) که بیشترین هم‌بستگی را دارند با رنگ تیره مشخص شده‌اند. بر این اساس نتایج سؤالات (مؤلفه‌های) 5، 6، 8، 9 و 10 بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی و تخمین متغیر مهارت ادراکی دارند. به همین دلیل از بین مؤلفه‌های فوق، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت سازماندهی، مهارت تفکر استراتژیک، مهارت تفکر تحلیلی و مهارت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات می‌توانند

نزدیک به 80% نتایج مورد انتظار از مهارت‌های ادراکی را پیش‌بینی و تخمین زده و تنها 20% اطلاعات با کاهش سایر مؤلفه‌ها از دست می‌رود.

جدول 5- ماتریس تحلیل عامل محتوایی مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی مدیران

مؤلفه	عوامل					
	1	2	3	4	5	6
مهارت ارتباطات	0/522	-0/041	0/081	-0/275	-0/380	0/461
مهارت خودکنترلی	-0/380	-0/461	0/180	0/041	0/522	-0/041
مهارت مدیریت زمان	0/598	-0/068	-0/380	-0/461	0/111	-0/502
مهارت کنترل استرس	-0/311	0/198	-0/321	0/654	0/254	-0/445
مهارت کسب و آرایه‌ی بازخورد	-0/021	0/348	-0/296	0/207	0/347	-0/142
مهارت کسب قدرت و نفوذ	-0/321	0/821	-0/162	0/210	-0/240	-0/244
مهارت برانگیختن	0/247	0/249	0/725	-0/201	-0/376	-0/377
مهارت انتقاد و شکایت	-0/057	0/667	0/023	-0/376	0/168	-0/461
مهارت مدیریت تعارض	0/398	0/416	0/494	0/168	-0/082	-0/087
مهارت توانمندسازی	0/325	0/137	0/326	-0/082	-0/333	-0/312
مهارت تفویض اختیار	-0/421	0/020	-0/091	-0/247	0/279	-0/024
مهارت رهبری	0/274	-0/041	0/631	0/279	-0/380	0/611
مهارت کار با تیم	-0/411	0/810	0/020	-0/522	-0/041	-0/522
مهارت آموزش کارکنان	-0/461	0/251	-0/522	-0/380	0/547	-0/380
مهارت ارزیابی عملکرد	0/473	-0/068	-0/380	-0/461	0/180	0/247

با توجه به نتایج جدول فوق ملاحظه می‌شود، مؤلفه‌هایی که بیشترین هم‌بستگی را دارند با رنگ تیره مشخص شده‌اند. بر این اساس نتایج سؤالات (مؤلفه‌های) 1، 4، 6، 7، 12 و 14 بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی و تخمین مهارت‌های انسانی دارند. بر این اساس از بین مؤلفه‌های اشاره‌شده، مهارت‌های ارتباطاتی، مهارت کنترل استرس، مهارت کسب قدرت و نفوذ، مهارت برانگیختن، مهارت رهبری و مهارت آموزش کارکنان می‌توانند بیش از 80% نتایج مورد انتظار از مهارت‌های انسانی را پیش‌بینی و تخمین زده و کمتر از 20% اطلاعات با کاهش سایر مؤلفه‌ها از دست می‌رود.

جدول 6- ماتریس تحلیل عامل محتوایی مؤلفه‌های مهارت‌های فنی مدیران

مؤلفه	عوامل						
	1	2	3	4	5	6	7
مهارت آشنایی با جزئیات اجرایی کار	-0/321	0/821	-0/162	-0/275	0/654	0/254	-0/445
داشتن دانش	0/247	0/249	0/725	-0/041	0/207	0/347	-0/142
داشتن توانایی ذهنی انجام کار	-0/057	0/810	0/023	0/461	0/210	0/240	0/244
داشتن توانایی فیزیکی انجام کار	0/398	0/416	0/494	0/111	-0/201	-0/376	-0/377
داشتن تجربه	0/325	0/137	0/326	0/654	-0/376	0/168	-0/461
داشتن تبحر و خبرگی	-0/421	0/020	-0/091	0/210	0/667	-0/082	-0/087
داشتن مدرک تحصیلی معتبر و مرتبط	0/274	-0/041	0/631	-0/201	-0/082	-0/333	-0/312
توانایی آموزش روش‌های انجام کار	-0/411	0/168	0/020	-0/376	-0/247	0/279	-0/024
توانایی شفاف و روشن کردن فعالیت‌های کار	-0/461	0/251	-0/522	0/168	0/279	-0/380	0/611
آشنایی با فناوری‌های نوین در کار	0/473	-0/068	-0/380	-0/082	-0/522	0/579	-0/522
توانایی بهبود روش انجام کارها	0/416	0/020	-0/091	-0/333	-0/380	0/547	-0/380
توانایی جلوگیری از بروز آسیب و صدمات در کار	-0/522	-0/041	0/631	0/279	-0/461	0/180	-0/247
مهارت توجه به منافع و اهداف سازمان	0/673	-0/041	0/081	-0/522	-0/275	-/380	-0/461
مهارت یافتن راه‌حل‌های ابداعی و خلاق	-/380	-0/461	0/180	0/598	-0/041	-0/522	-0/041
مهارت‌های هفتگانه ICDL	-0/380	-0/068	-0/380	-0/461	-0/461	0/111	-0/502

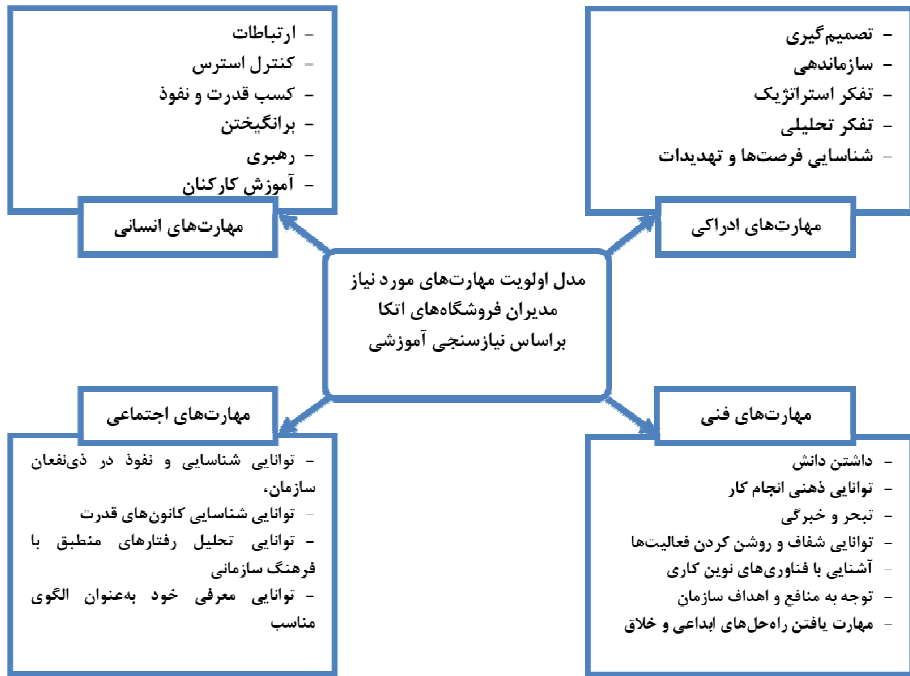
نتایج جدول فوق نشان‌دهنده‌ی مؤلفه‌هایی است که بیشترین هم‌بستگی را دارند (رنگ تیره). بر این اساس هفت مؤلفه‌ی 2، 3، 6، 9، 10، 13 و 14 بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی و تخمین ابعاد مهارت فنی دارند؛ به همین دلیل و با توجه به عوامل مورد مطالعه به ترتیب مؤلفه‌های داشتن دانش، داشتن توانایی ذهنی انجام کار، داشتن تبحر و خبرگی، توانایی شفاف و روشن کردن فعالیت‌های کار، آشنایی با فناوری‌های نوین در کار، مهارت توجه به منافع و اهداف سازمان و مهارت یافتن راه‌حل‌های ابداعی و خلاق می‌توان بیش از 75% نتایج مورد انتظار از مهارت‌های فنی را پیش‌بینی و تخمین زد و کمتر از 25% اطلاعات با کاهش سایر ابعاد موضوع از دست می‌رود.

جدول 7- ماتریس تحلیل عامل محتوایی مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی مدیران

شماره مؤلفه	عوامل			
	1	2	3	4
توانایی شناسایی و نفوذ در ذی‌نفعان سازمان	-0/068	-0/380	-0/461	0/748
توانایی شناسایی کانون‌های قدرت	0/198	0/624	0/111	-0/380
توانایی جلب همکاری زیردستان در تصمیمات	0/348	-0/296	-0/201	-0/522
توانایی هم‌راستای بین اهداف افراد با سازمان	0/167	-0/162	0/210	-0/380
تحلیل رفتارهای منطبق با فرهنگ سازمان	0/249	0/248	0/654	-0/522
آشنایی با مسائل مکتبی	0/667	0/023	-0/376	-0/380
الزام به رعایت اصول دینی و مکتبی	0/416	0/494	0/168	-0/522
آگاهی اطلاعات سیاسی (ملی و بین‌المللی)	0/137	0/326	-0/082	-0/380
آشنایی و رعایت اخلاق اسلامی	0/020	-0/091	-0/333	-0/522
هدایت دیگران به رعایت اخلاق اسلامی	-0/041	0/427	0/279	-0/380
تلاش در جهت ارتقای تفکر سازنده و اسلامی	-0/067	0/020	-0/522	-0/098
توانایی معرفی خود به عنوان الگوی مناسب	0/810	0/081	-0/275	-0/380
توانایی حفظ ظاهر متناسب با ارزش‌ها	-0/461	0/180	-0/041	-0/522

درواقع با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان استنباط کرد که چهار عامل (مؤلفه‌های استخراجی) 1، 2، 5 و 12 بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی و تخمین متغیر مهارت‌های اجتماعی دارند و تقریباً 70% تغییرات در بین سیزده مؤلفه را توضیح می‌دهند. بر این اساس به کمک مؤلفه‌های توانایی شناسایی و نفوذ در ذی‌نفعان سازمان، توانایی شناسایی کانون‌های قدرت، توانایی تحلیل رفتارهای منطبق با فرهنگ موجود سازمانی و توانایی معرفی خود به عنوان الگوی مناسب اخلاقی - مکتبی می‌توان بیش از 70% نتایج مورد انتظار در خصوص مهارت‌های اجتماعی را پیش‌بینی و تخمین زد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی هریک از ابعاد مهارت‌های مدیران جامعه‌ی تحقیق در شکل زیر جمع‌بندی شده است. در این شکل هریک از متغیرهای مهارت‌های مورد نیاز مدیران به همراه مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی مرتبط با آن، نمایش داده شده است.





**نمودار 2- الگوی بومی (اولویت‌های) مؤلفه‌های مهارت‌های مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا (تحلیل عاملی تأییدی)**

در این تحقیق تلاش شده با توجه به یافته‌ها و نتایج، علاوه بر شناسایی و سنجش پارامترها و مقادیر موردنظر در هر پرسش، سؤال اصلی تحقیق نیز پاسخ داده شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان فهمید که ابعاد مهارت‌های مورد نیاز مدیران و اولویت آن در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران، هم‌خوانی و شباهت زیادی با مطالعات صورت‌گرفته در سایر فرهنگ‌ها و کشورها دارد. درواقع چهار مهارت ادراکی، انسانی، فنی و اجتماعی به‌عنوان شاخصه‌های مهارت‌های مورد نیاز مدیران در این جامعه به‌دست آمده است؛ بنابراین با توجه به اجماع کلی متخصصان و صاحب‌نظران، این عوامل به‌عنوان مؤلفه‌های بومی و ملاک عمل درخصوص مهارت‌های مورد نیاز مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش اکتشافی که به روش تلفیقی (کیفی- کمی) صورت گرفته است، نتایج حاصل از اجرای دو مرحله تکنیک دلفی و نیز ارزیابی شاخصه‌های به‌دست‌آمده در

جامعه‌ی تحقیق، سبب اولویت‌بندی شاخصه‌های تشکیل‌دهنده‌ی هریک از ابعاد مهارت‌های مدیران شده است. این اولویت‌بندی منطبق با ابعاد معرفی‌شده در الگوی اولیه‌ی تحقیق انجام گرفته است. به‌واقع الگوی نهایی ابعاد مهارت‌های مورد نیاز مدیران جامعه‌ی تحقیق، الگوی خاص و بومی جامعه‌ی تحقیق بوده که ورودی اولیه‌ی تحلیل و بررسی درخصوص آن براساس الگوی اولیه‌ی تحقیق شکل گرفته است.

همچنین از این موضوع نتیجه‌گیری می‌شود که مهارت‌های مورد نیاز مدیران به‌طور کامل از ویژگی‌های فرهنگی، شرایط جغرافیایی، اقلیمی، آداب و رسوم جوامع مورد مطالعه مستقل عمل نمی‌کند. درواقع هرچند مهارت‌های مدیران در ابعاد مهارت ادراکی، انسانی و فنی به‌عنوان یک ویژگی مشترک در بین فرهنگ‌های مختلف است، مهارت‌هایی چون مهارت‌های اخلاقی، سیاسی، مذهبی و مکتبی که در قالب مفهوم «مهارت‌های اجتماعی» در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، معنا و مفهوم دیگری به خود گرفته و با توجه به شرایط فرهنگی، جغرافیایی، اقلیمی، آداب و رسوم و غیره تغییر می‌کند (البته لازم به ذکر است که مطالعات هاف استدر باره‌ی موضوع فرهنگ‌های ملی و تأثیر چهار متغیر مهم و اساسی فردگرایی، جمع‌گرایی - مردسالاری، زن‌سالاری - پرهیز از عدم اطمینان بالا یا پایین - فاصله‌ی قدرت زیاد یا کم بر عملکرد مدیران شرکت‌های چندملیتی بزرگ نشان‌دهنده‌ی تأثیرپذیری بالای سازمان‌ها و به‌تبع آن مدیران از شرایط فرهنگی، جغرافیایی، اقلیمی، آداب و رسوم و ... موجود در کشورهای مختلف خواهد بود). این موضوع، بیان‌کننده‌ی تلقی و تفسیر یکسان از مؤلفه‌های مهارت ادراکی، انسانی و فنی در محیط‌های مختلف و همچنین مفهوم عمومی مهارت‌های مورد نیاز مدیران است.

درواقع به کمک آزمون آماری صورت‌گرفته و با توجه به نتایج به‌دست‌آمد در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها و تأیید چهار بعد مهارت‌های مدیران و همچنین تحلیل عاملی متغیرهای مستقل و وابسته‌ی حاضر در تحقیق، می‌توان به وضوح، به اولویت هریک از ابعاد مهارت‌های مدیران (مهارت ادراکی، انسانی و فنی و اجتماعی) در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران پی برد.

بر این اساس و با توجه به اولویت مهارت‌های مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکای شهر تهران، نیاز است تا به موارد زیر در طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های کاری توجه شود:

- الف) توجه به تفکیک در سطح تخصصی، مهارتی و تصمیم‌گیری مدیران (به‌خصوص در فعالیت‌های جاری سازمان)،
- ب) توجه به برنامه‌ریزی جامع آموزش و تقویت مهارت‌های چهارگانه‌ی ذکرشده در مقاله در مقاطع مختلف و استفاده از آن‌ها در برنامه‌ریزی دوره‌های مختلف آموزش‌های سازمانی (کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت)،
- پ) توجه به برنامه‌ریزی در آموزش مهارت‌های اجتماعی (با توجه به اثرات آن بر جو و فرهنگ سازمانی)،
- ت) توجه به آموزش به‌عنوان یک استراتژی سازمانی و ایجاد ارتباط بین آن با مفاهیم استراتژی منابع انسانی سازمان،
- ث) ایجاد ارتباط و هماهنگی بین سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان با سیستم آموزشی مدیران (به‌خصوص در بخش‌های جذب و گزینش، ارتقا، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و سیستم انضباط)،
- ج) کاهش فاصله‌ی زمانی بین آموزش‌های مورد استفاده‌ی مدیران، به‌خصوص در آموزش‌های کوتاه‌مدت،
- چ) ایجاد شرایط بازآموزی و حفظ ارتباط بین آموزه‌های سطوح مختلف مدیران،
- ح) توجه به رعایت آموزش تمامی مدیران (با هر سابقه‌ی خدمتی)،
- خ) توجه به معنی‌دار بودن (الهام‌بخش) اهداف آموزشی (برای حفظ انگیزه‌ی افراد در طی دوره)،
- د) ایجاد نگرش مناسب آموزشی در مدیریت عالی سازمان نسبت به آموزش به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری (و نه هزینه).

## منابع

- اسکات، ریچارد. دبلیو، سازمان‌ها سیستم‌های خردگرا، طبیعی و باز، ترجمه‌ی حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، جلد اول، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران، 1374.
- خراسانی، اباصلت، سیستم آموزش کارکنان، انتشارات آریا پژوه، چاپ اول، تهران، 1385.
- دعائی، حبیب‌الله و مرتضوی، سعید، مهارت‌های مدیریتی، بیان هدایت نور، مشهد، 1384.
- دولان، شیمون، شولر، رندال، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه صائبی و طوسی، انتشارات مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ هفتم، تهران، 1384.
- رایبیز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفتم، تهران، 1385.
- زاهدی، شمس‌السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها (مبانی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت)، نشر دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ پنجم، تهران، 1383.
- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ ششم، تهران، 1383.
- عباس‌زادگان، محمد، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، نشر شرکت سهامی انتشار، چاپ اول، تهران، 1379.
- علاقه‌بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، نشر روان، چاپ اول، تهران، 1378.
- فانی، علی‌اصغر، طراحی مدل نظام آموزشی مدیران اجرایی آموزش و پرورش، دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه‌ی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده‌ی علوم انسانی، 1375.
- فتحی، محمد، اجارگاه، کورش، برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، انتشارات سمت، چاپ سوم، تهران، 1384.
- مورهد و گریفین، رفتار سازمانی، مترجم سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، ویرایش اول، چاپ شانزدهم، انتشارات مروارید، 1390.
- گانبیه. آر. ام، بریگز. ال. جی، ویگر. و. دبلیو، اصول طراحی آموزشی، ترجمه‌ی خدیجه علی‌آبادی، انتشارات دانا (تاریخ انتشار اثر به زبان انگلیسی، 1992)، چاپ اول، تهران، 1374.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، ترجمه‌ی علی علاقه‌بند، انتشارات امیر کبیر، چاپ بیستم، تهران، 1382.
- Bittel Lester & Newstrom John, (1990), What Every Supervisor Should Know, 6th Edition.
- Bramley peter, (1991), Evaluating Training Effectiveness Mc Grow-Hill Training Series, P87-90.

- Craig Robert & Bittel Lester, (1967), Training & Development Handbook, MC Grow- Hill Book Co, P17.
- Decenzo David & Robbins Stephen, (1988), Personnel/Human Resource Management, 3rd Edition, PHI, P249.
- Ferrer-Balas, D., Bruno, J., De Mingo, M. and Sans, R. (2004), "Advances in Education Transformation Towards Sustainable Development at the Technical University of Catalonia", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 5 No. 3, pp. 251-66.
- Graig & Bittel, (1991), Training & Development, MC Grow-Hill Book, Co, P141-153.
- Hannaway Conor & Hunt Gabriel, (1992), The Management Skills Book, Gower Publishing Co Lid
- [Http://www,Unca,Edu/Education/Edtech/Techourse/Assure](http://www.Unca.Edu/Education/Edtech/Techourse/Assure), Html.
- Katz Robert, (1974), Skills of Effective Administrators, Harvard Business Review . September.
- Leap Terry I, & Crino Michael D, (1990), Personnel Human Resource Management, Maxwell Mainland International Edition, P291.
- Losterby, (1994), Smith Mark Evaluating Management Development Training and Education, Second Edition, P14-15.
- Marzano Robert J, (1992), A Different Kind of Classroom, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), P159-180.
- National Standards for Training Copyright, (1992), Reproduced by Permission of the Training Development Lead Body.
- Rae Leslie, (1991), the Skills of Training Gower Publishing Co Ltd, P200-201.
- Robbins Stephen p, (1991), Organizational Behavior, Prentice Hall International Edition, P673-674
- Anne Gibson, (2011) "Employee Engagement at Norfolk County Council", Strategic HR Review, Vol. 10 No: 3, pp.27 – 32.
- John Wilkes, George Yip, Kevin Simmons, (2011), "Performance Leadership: Managing for Flexibility", Journal of Business Strategy, Vol. 32, No. 5, pp.22 – 34.
- Prajogo, Daniel, I. & McDermott, Christopher, M, (2011), "The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol.31, No.7, pp.712-735
- Richard Cuthbertson, Wojciech Piotrowicz, (2011) "Performance Measurement Systems in Supply Chains: A Framework for Contextual Analysis", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60, No. 6, pp.583 – 602.