**مبانی نظری**

**مفهوم شناسی مهارت های مدیریتی**

مهارت در فرهنگ دهخدا به معني زيرکي و رسايي در کار و استادي و زبردستي است. مهارت يک قابليت يادگيري است يا به زباني ديگر استعداد انجام يا پيش بيني نتايج با حداقل صرف زمان و انرژي است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود گفته می شود. بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. مهارت، در حقیقت به قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه اطلاق می شود. پس مهارت عملی است که سه فاکتور زمان و انرژی و عملکرد در آن نقش دارند، از این رهیافت است که کسب مهارت نیازمند تمرین و تجربه است یا به تعبیری دیگر به هر عملی که در آن بتوان تجربه و تمرین داشت , می توان مهارت اطلاق کرد. اما برای کسب مهارت در هرچیزی، بایستی ویژگیهای آن یا به عبارتی دیگر، عناصر سازنده آن را در نظر گرفت. اولین ویژگی و خصوصیت یک مهارت علم است، یعنی برای انجام هر کاری بایستی دانش مربوط به آن را داشته باشیم و شناخت کلی از ماهیت آنچه را که می خواهیم بدانیم، کسب نماییم. (ابوالعلایی ، 1385 )

پرورش مهارتهای مدیران در دهه های گذشته بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران و صاحبنظران سازمان و مدیریت قرار گرفته است. اغلب مقالات و کتاب های مهارت های مدیریت تلاش می کنند مهارتهايی را به مدیران بیاموزند که از طریق آن بتوانند رفتار خود و زیردستانشان رابه نحوی موثرتر کنترل کنند. این کتب دیدگاههای نظری را با نتایج حاصل از موفقیت های مدیران و دستاوردهای سازمان های کامیاب تلفیق می کنند تا زمینه های به کارگیری راهکارهای عملی موجود را برای مدیران فراهم سازند از این طریق پرورش مهارتهای مدیریتی می تواند مستقیماً به بهبود عملکرد مدیران منتهی شود. صاحبنظران مختلف در بیان مهارت های مدیران بیش ازهمه به مهارت هائی مانند: خویشتن شناسی و مدیریت زمان و مدیریت استرس و تفکر خلاق و حل مسئله و تصمیم گیری و برقراری ارتباط موثر) شامل مهارت های گوش سپردن و نگارش سخنرانی و اداره جلسات و...) اعمال نفوذ و قدرت و ایجاد انگیزه و هدایت و حتی بودجه بندی و تخصیص منابع اشاره نموده اند. (غفوری ، 1389 )

مهارت [مدیریت](http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page=%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA)ی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. مهارت های مدیریتی تابع سلیقه ها و یا رفتارهایی که عادات افراد آنها را تعریف نموده نیستند. مهارت مدیریتی از سرچشمه علم و دانایی نشأت گرفته و همگان به خوبی می دانند که مدیریت یک علم است و این علم از یک منطق و [سیستم](http://daneshnameh.roshd.ir/mavara/mavara-index.php?page=%D8%B3%DB%8C%D8%B3%D8%AA%D9%85) تبعیت می کند که رفتارهای مدیر تابع آن سیستم است و نه بالعکس. اعتماد به نفس، احتیاط عقلانی، هدفمند بودن و جسارت تصمیم گیری و تصمیم سازی از جمله مسائلی است که می تواند مهارت های مدیریتی را به بلوغ برساند. (احمدی ، 1388 )

سال هاست در ادبیات مدیریت، به ویژه مدیریت عمومی مهارت های طرح شده توسط کاتز که مهارت هاي مورد نياز مدير را در سه حيطه مهارت فني، مهارت انساني و مهارت ادراكي طبقه بندي كرد، مدنظر مولفین و صاحبنظران بوده است. مهارت مدیریتی به مهارت هایی گفته می شود 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 می آورد. دانشمندانی همچون کاتز**[[1]](#footnote-1)** به مهارت های فنی، ادراکی، انسانی، رابینز**[[2]](#footnote-2)** (2000) مهارت های سیاسی و مهارت های ویژه، گریفین**[[3]](#footnote-3)** مهارت های تشخیصی و تحلیلی اشاره كرده اند. جونز**[[4]](#footnote-4)** مهارت های فنی، ادراکی، انسانی را این گونه تعریف کرده است:

**مهارت های فنی[[5]](#footnote-5)**

مهارت هایی هستند که حیطه ای از دانش یا شغل ویژه ای را در بر می گیرد. مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی يعني توانايي به كاربردن دانش، روش و تكنيك و وسايل لازم براي اجراي وظايف خاص كه از راه تجربه، آموزش و تعليم بدست آمده است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی،‌ بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و.... ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی،‌ ارزشیابی آموزشی،‌ راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی است. ( بهرنگی ، 1389 )

**الزامات مهارت هاي فني بر اساس مدل كاتز[[6]](#footnote-6)**

1- توانايي مديريت استرس (مقابله با فشار هاي رواني محيط كار و كنترل آنها).

2- آشنايي با اصول هماهنگي ( ايجاد وحدت و يگانگي ميان فعاليت هاي واحد هاي مختلف به نحوي كه هدف هاي واحد به طور اثربخش تحقق يابد).

3- آشنايي با كنترل اثربخش( تعيين ملاك ها و روش هاي سنجش عملكرد و مقایسه عملكرد به نحوي كه جوانب كار را در برگيرد).

4- آشنايي با اصول برنامه ريزي (تعيين و تعريف هدفهاي واحد مربوطه و تدارك پيشاپيش و دقيق اطلاعات و وسايلي كه تحقق هدفها را ميسر مي سازد).

5- توانايي مديريت تغيير (سازگاري با تغييرات محيطي و مهارت هاي مورد نظر).

6- توانايي مديريت زمان ( استفاده بهينه از زمان و تنظيم كارها بر اساس زمان بندي مشخص).

7- آشنايي با اصول سازماندهي( جريان نظم و ترتيب دادن به كارها و فعاليت ها و تأليف آن به افراد به منظور انجام دادن كارها و تحقق هدفهاي معين).

8- توانايي ارتقاء كيفيت در سازمان.

9- توانايي استفاده از تكنولوژي ( رايانه، اينترنت و اتوماسيون اداري) در راستاي پيشبرد فعاليت هاي سازماني.

10- توانايي تدوين برنامه هاي عملياتي و تخصصي براي واحد هاي تابعه.

11- توانايي تهيه و تدوين گزارش عملكرد به مديران مافوق.

12- شناسايي نقاط قوت و ضعف در ارتباط با وظايف محوله.

13- توانايي بودجه ريزي و استفاده از منابع مالي. (نصيري ، 1389)

**مهارت های انسانی[[7]](#footnote-7)**

مهارتهای انسانی یکی از مهارتهای مهم مدیریت آموزشی است که به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق مشارکت گروههای انسانی است. به نظر برخی از متفکرین مدیریت می تواند در همین مهارت خلاصه شود، زیرا که بیشتر اهداف، عموماً مستلزم جذب مشارکت گروه های انسانی است و اگر مدیری نتواند روابط انسانی صحیحی با کارکنان برقرار کند نخواهد توانست در ایفای نقش خود موفق باشد. بنابراین امروزه مهارت انسانی در درجه اول اهمیت قرار دارد. ( میرکمالی ، 1385 )

مهارت انسانی، قدرت و تشخیص در کارکردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله ی آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کاربردن رهبری موثر است، می باشد. مهارت هایی هستند که شامل توانایی درک تغییر وکنترل رفتارهای فردی و گروهی می باشد. مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی يعني توانايي داوري در كار با يا بوسيله مردم به انضمام آگاهي از فن تشويق و به كار گرفتن شيوه‌هاي رهبري موثر. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش‌ علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتوانند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد. ( سرمد ، 1387 )

**الزامات مهارت هاي انساني بر اساس مدل كاتز[[8]](#footnote-8)**

1- پرورش خلاقيت كاركنان.

2- كسب دانش و اطلاعات در زمينه رهبري به منظور تأثير گذاري در رفتار ديگران.

3- توانايي تشويق كاركنان به توسعه مهارت ها و توانمنديها ي خود.

4- آشنايي با بهداشت رواني محيط كار و نحوه برخورد با فشار هاي رواني.

5- توانايي كاهش مقاومت كاركنان در برابر تغيير و تحولات سازمان.

6- توانايي تشخيص مشكلات رفتاري كاركنان و انجام اقدامات لازم.

7- آشنايي با تئوريهاي انگيزش به منظور ايجاد انگيزه در خود و كاركنان.

8- توانايي همكاري اثر بخش با ساير مديران براي حل مسائل سازمان.

9- توانايي برقراري ارتباطات انساني با كاركنان در محيط كار. ( کولایی، 1380 )

**مهارت های ادراکی[[9]](#footnote-9)**

توانايي درك مشكلات كلي سازمان و اينكه هر كاري، مناسب چه بخشي از سازمان است. چنين دانشي به شخص اجازه مي‌دهد كه بر اساس هدف‌هاي سازمان عمل كند نه بر پايه هدف‌ها و احتياجات گروه مربوط به خويش. به موازات پيشرفت فرد از سطح سرپرستي به مقام‌هاي بالاي مديريت، نوع تركيب مهارت‌ها فرق خواهد كرد. به عبارت ديگر در سه سطح مديريت مهارت‌هاي خاصي مورد نياز است. بارنارد**[[10]](#footnote-10)** مهارت ادراكي را شناختن سازمان به عنوان يك مجموعه ي واحد و شناختن تمام موقعيت هايي كه سازمان با آن ها در ارتباط است». مهارت های ادراکیمهارت هایی هستند که شامل توانایی تجزیه و تحلیل موقعیت و تشخیص علت و معلول موضوعات و حوادث می باشند. این مهارت ها اغلب از طریق آموزش رسمی، تجربه و تفکر قابل حصول می باشند، تا اينكه در دوره معاصر مهارت های یادگیری و هوش هیجانی و غیره ... در حال بررسی و تکوین می باشد. ( پرهیزگار ، 1389 )

گر چه مهارت مديران به طرق گوناگون تقسيم بندي شده است، ولي مهارت هاي سه گانه اي که علاقه بند به نقل از کاتز به صورت مهارت فني، روابط انساني و ادراکي بيان کرده، در برگيرنده تمام تقسيم بندي هاي موجود است. مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد. (نظری راد، 1387 )

**الزامات مهارت های اداراکی بر اساس مدل کاتز[[11]](#footnote-11)**

1- توانايي ايجاد طرح هاي نو براي افزايش بهره وري سازمان.

2- توانايي مديريت بحران (شناسايي فرصت ها و تهديد هاي محيطي و ارائه راهبرد هاي اساسي، خلاقانه و سريع).

3- توانايي تحليل موقعيت ها به صورت واقع بينانه و تصميم گيري مناسب.

4- توانايي شناسايي مشكل و تفكر حل مسأله در سازمان

5- توانايي برخورداري از مديريت ريسك ( تشخيص، تجزيه و تحليل و پاسخ دهي).

6- توانايي ارزيابي علمي عملكرد كاركنان و سازمان و ارائه راهكار هاي مناسب جهت رفع كاستيها.

7- توانايي هدايت و رهبري واحد ها و سازمان هاي تابعه.

8- شناخت فرصت ها و امكانات فرابخشي در بهسازي توسعه و سازمان.

9- شناخت بازارها و مشتريان بالقوه سازمان به منظور تدوين طرح هاي توسعه استراتژيك سازماني.

10- توانايي نگريستن به سازمان به عنوان يك كل و ارتباط اجزاء با يكديگر براي تحقق مأموريتها و اهداف سازمان(تفكر استراتژيك).

11- برخورداري از توانايي تجزيه و تحليل مسائل سازمان در ارتباط با شرايط و ويژگي هاي سازمان.

12- شناخت روند ها و تحولات مرتبط با مأموريت ها و اهداف سازمان در سطح بين المللي و منطقه اي.

13- شناخت دقيق تغييرات و تحولات اقتصادي- اجتماعي مرتبط با سازمان در سطح ملي.

14- توانايي تعيين موقع اولويت هاي كاري. ( شاهرودی، 1387 )

**اجزا مهارت انسانی از دیدگاه هرسی[[12]](#footnote-12) و بلانچارد[[13]](#footnote-13)**

**درک رفتار گذشته**

پیش از هر چیز مدیران باید چرایی رفتار افراد را بدانند. مدیران برای انجام کار به وسیله دیگران، باید بدانند چه چیزی مردم را بر می انگیزد تا رفتار خاص خودشان را داشته باشند. بنابراین مدیران نیازمند درک انگیزه ها و علل رفتار کارمندان خود هستند.

**پیش بینی رفتار آینده**

علاوه بر درک رفتار گذشته، مدیران باید توان پیش بینی چگونگی بروز رفتار افراد در آینده تحت شرایط مشابه و نیز تحت شرایط محیطی متغیر را داشته باشند.

**هدایت، کنترل و تغییر رفتار**

مدیران به عنوان رهبران سازمان وقتی می توانند اثربخش باشند که بتوانند رفتار کارکنان خود را در جهت منافع و اهداف سازمان خود هدایت، کنترل و تغییر دهند. به طور کلی هر مهارت برای رهبری موثر ضروری است و دو مهارت اولی انفعالی است و به دخالت افراد دیگر نیازی نیست ولی جهت بخشی، تغییر و کنترل کوشش های افراد رسیدن به نتایج و اهداف سازمانی است. ( یحیوی ، 1385 )

**ارزش نسبی مهارت‌ها**

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گر چه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌ بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند، از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. ( لاویو**[[14]](#footnote-14)** ، 2007 )

**انواع مهارت‌هاي مديريتي**

مديران براي انجام وظايف و نقش‌هاي خود قابليت و ظرفيت‌هاي ويژه‌اي دارند كه بايستي از اين ظرفيت‌ها در انجام و ايفاي هر چه بهتر نقش‌هاي خود استفاده كنند. مديران در انجام وظايف خود دست به فعاليت‌هايي مي‌زنند كه اساساً نيازمند به پشتوانه‌اي قوي به نام مهارت است. آنان براي اينكه بتوانند به تعهدات خود جامه عمل بپوشانند. مي‌بايست مجهز به مهارت‌هاي رهبري، مذاكره، حل تضاد و ساير مهارت‌هاي خاص مديريتي باشند.اهميت توسعه مهارت‌هاي مديران بدان سبب است كه مديران ركن اساسي سازمان در دستيابي به اهداف سازماني و جامعه هستند. ( عرضه ، 1391 )

**دسته‌بندي كاتز[[15]](#footnote-15)**

دسته‌بندي كاتز يكي از معروف‌ترين دسته‌بندي‌ها در ادبيات مديريت است. او مهارت‌هاي لازم براي مديران را به سه دسته مهارت‌هاي ادراكي، مهارت‌هاي انساني و مهارت‌هاي فني تقسيم‌بندي كرد. بنظر كتز با حركت به سمت سطوح عالي سازمان بر اهميت مهارت‌هاي ادراكي افزوده مي‌شود و از اهميت مهارت‌هاي فني كاسته مي‌شود. (اتحاد نژاد، 1380 )

**دسته بندي ميتنزبرگ[[16]](#footnote-16)**

**مهارت‌هاي ارتباطي با همكاران:** شامل برقراري ارتباط نزديك و اثربخش با همكاران،‌ ايجاد شبكه‌هاي منسجم تعاملاتي براي كسب اطلاعات، برقراري روابط رسمي و غيررسمي، مذاكره، مشورت و مهارت سياسي.

**مهارت‌هاي رهبري:** توانايي بر انگيختن رفتار كاركنان در جهتي دلخواه و توانايي حل مشكلات ناشي از اختيارات و وابستگي‌هاي شغلي**.**

**مهارت‌هاي حل تعارض:** مهارت ارتباطي شامل ميانجي‌گري بين افراد و مهارت تصميم‌گيري شامل اداره ناملايمات و فشارها.

**مهارت‌هاي پردازش اطلاعات:** ايجاد شبكه‌هاي غيررسمي اطلاعات، شناسايي منابع اطلاعات و استخراج نيازهاي اطلاعاتي از آن‌ها، معتبر سازي اطلاعات سيستم و ايجاد مدل‌هاي فكري اثربخش.

**مهارت‌هاي تصميم‌گيري در شرايط مبهم:** توانايي تصميم‌گيري به موقع، شناخت موقعيت از جهات مختلف و برنامه‌ريزي براي آن، توانايي ارزيابي عواقب سوء ناشي از تصميم‌گيري و توانايي انتخاب بهترين گزينه.

**مهارت تخصيص منابع:** توانايي انتخاب از ميان انواع تقاضاها براي صرف منابع، توانايي تخصيص درست زمان كاري خود و تعيين فعاليت‌هاي كاركنان در قالب ساز و كارهاي سازماني**.**

**مهارت‌هاي كارآفريني:** توانايي كشف مشكلات ناپيدا و نيز فرصت‌هاي محيطي و توانايي انجام تغييرات و تحولات در سازمان**.**

**مهارت خويشتن شناسي:** توانايي شناخت درست و عميق شغل، حساسيت نسبت به تأثير شغل بر سازمان و يادگيري فردي از طريق كشف استعدادهاي دروني. (انتصاری، 1379)

**دسته‌بندي هلريگل[[17]](#footnote-17) و اسكولوم[[18]](#footnote-18)**

از ديگر دسته‌بندي‌هايي كه درباره مهارت‌هاي مديريت وجود دارد مربوط به دسته‌بندي هلريگل و اسلوكوم است. اين دو در كتابي تحت عنوان «مديريت» كه در سال 1995 منتشر شد مهارت‌هاي لازم براي مديران را به 4 دسته تقسيم‌بندي كردند:

**مهارت فني:** توانايي استفاده از تكنيك‌ها، رويه‌ها و شيوه‌هاي خاص در زمينه‌هاي تخصصي.

**مهارت ارتباط با ديگران:** توانايي هدايت كردن،‌ ايجاد انگيزه، مديريت تعارض و كار با ديگران

**مهارت زمينه شناسي:** توانايي در نظر گرفتن يك مساله، يك مشكل و يا سازمان به عنوان يك كليت همراه با اجزا مرتبط با يكديگر.

**مهارت تفكر انتقادي:** ملاحظات دقيق و موشكافانه بر عناصر و اجزا يك مسئله.

تشخيص مهارت‌هاي مورد نياز مديران در هر سازماني مستلزم شناخت نقش‌هايي است كه مديران آن سازمان ايفاد مي‌كنند. شايد يكي از دلايل ناكارايي آموزش مديريت در برخي جوامع فقدان ارتباط لازم ميان مهارت‌هاي آموزشي و نقش‌هاي واقعي است كه مديران مجريان آن‌ها هستند. (الوانی، 1386)

**مهارتهای برتر مدیریتی وتن[[19]](#footnote-19)** **و کامرون [[20]](#footnote-20)**

مهارتهای برتر مدیریتی وتن و کامرون عبارتند از:

۱- در نوشتن گوش سپردن و ایجاد ارتباط رودررو یا تلفنی با آسودگی و تسلط عمل می کنند.

۲ -مشتاقانه در پی شناخت نقاط قوت و ضعف خویش می باشد.

۳- از عوامل استرس خویش آگاه بوده و از مهارت ها و توانمندی لازم برای آن برخوردارند.

۴ -ضمن آگاهی از امور ضروری و امور مهم قادرند زمان خود را به نحوی کارا و اثربخش مدیریت کنند.

۵- می توانند مشکلات را به درستی شناسائی نموده به نحوی موثر آنها را تجزیه و تحلیل نمایند و در نهایت موثرترین و کم هزینه ترین راه حل را برگزینند.

۶- از توانائی نفوذ و ایجاد انگیزه در زیردستان خود برخوردارند.

۷- وظایف را به زیردستان خود واگذار می کنند تا یادگیری و مشارکت آنها را در پیشبرد امور تسهیل نمایند.

۸- در مواقع مناسب به زیردستان خود بازخورد می دهند و آنان را مورد حمایت قرار می دهند.

۹-از طریق شناسائی استعدادهای کارکنان، هدایت و مربیگری زمینه های پرورش و بروزاستعدادهای آنان را فراهم می کنند.

۱۰- هدف گذاری نموده و برای آینده خود و سازمان خود چشم اندازی بلند مدت ترسیم می کنند.

۱۱- تعارض را به خوبی کنترل می کنند و از توانائی لازم برای حل اختلافات دیگران برخوردارند.

۱۲- در نقش عضو تیم و نیز رهبر تیم به خوبی ایفای نقش می کنند و به اعضای گروه برای ایجاد تیمی موثر و کارآمد یاری می رسانند. ( انصاف ، 1387 )

**پیشینه تحقیق**

**تحقیقات انجام شده داخل کشور**

کولایی (1380) طی تحقیقی معتقد است اگر مديران يك جامعه داراي دانش و مهارت هاي كافي باشند، بدون ترديد سازمان ها نيز از اثر بخشي، كارايي و اعتبار بالايي برخوردار خواهد بود. گسترش همه جانبه سازمان ها لزوم برخورداري از مديراني ماهر و توانمند در به کارگيري دانش و تجربه تخصصي را دو چندان ساخته است. اين مديران با تأثيرگذاري مستقيم بر آموزش ساير مشاغل بر جهت دهي کل جامعه مؤثرند.

یزدانی ( 1380 ) طی تحقیقی با عنوان پرورش مهارتهای مدیریت نشان داده است که توانایی برقراری ارتباط اثربخش، مشخصه ای است که اغلب بالادستان آن را اساسی ترین عامل تصمیم گیری در مورد قابلیت ترفیع مدیران و سرپرستان به شمار می آورند. کیفیت ارتباطات بین مدیران و کارکنانشان اغلب نسبتاً پایین است. این توانایی ممکن است طیف وسیعی از فعالیتها از نوشتن گرفته تا سخنرانی کردن و به کار بردن زبان تن را در بر بگیرد، در حالی که بیشتر افراد قبول دارند که تخصص در ارتباطات بین افراد در موفقیت مدیریت حیاتی است.

شجاع ( 1387 ) طی تحقیقی با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) نشان داد جهت تدوین برنامه آموزشی آنان مهارت فنی توانایی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان و مهارت ادراکی توانایی مدیریت بحران و مهارت فنی توانایی استفاده از شیوه های علمی محاسبه سود و زیان در رتبه های اول تا سوم قرار گرفتند.از نظر مدیران میانی مهارت های فنی به ترتیب توانایی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان، توانایی استفاده از شیوه های علمی محاسبه سود و زیان و برخورداری از مدیریت ریسک به ترتیب در رتبه های اول تا سوم قرار گرفتند.از نقطه نظر مدیران میانی مهارت های ادراکی به ترتیب توانایی مدیریت بحران، برخورداری از تفکر استراتژیک و توانایی ایجاد طرح های نو به ترتیب در رتبه های اول تا سوم قرار گرفتند. بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی،مدیران میانی زن و مدیران میانی مرد تفاوت معنی داری مشاهده نگردید. بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی، بین گروه های سنی تفاوت آماری معنی داری مشاهده نگردید. بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی، بر اساس سابقه خدمت تفاوتی مشاهده نگردید.بین میانگین نیاز به مهارت های فنی، ادراکی، و انسانی، بر اساس تحصیلات افراد مورد مطالعه تفاوتی مشاهده نگردید.براساس نتایج به دست آمده از این آزمون بیانگر این مطلب بود که مابین نیاز آموزشی به مهارت های سه گانه مدیریتی بر حسب متغیرهای تعدیل کننده (سن، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) تفاوت معناداری وجود ندارد.

سرمد و همکاران ( 1387 ) طی تحقیقی با عنوان بررسی چگونگی انتقال مهارتهای مدیریتی به زیردستان به به منظور جانشین پروری نتایج نشان داد که هر دو گروه مورد مطالعه روش خود الگو بودن مدیر را برای انتقال مهارتهای قدرشناسی، نوآوری و ابتکار، خودباوری، تفکر منطقی و آینده نگری به زیردستان موثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. همچنین هر دو گروه برای انتقال مهارت ریسک پذیری، روش تفویض اختیار و برای انتقال مهارت رعایت قوانین اداری آموزش ضمن عمل را موثرتر از سایر شیوه ها دانسته اند. بین نظرات مدیران و معلمان درخصوص نحوه انتقال برخی مهارتها، به زیردستان تفاوت معنادار وجود دارد.

روغنی و همکاران ( 1387 ) طی تحقیقی با عنوان بررسي رابطه بين مهارتهاي مديريتي مديران و اثر بخشي آنان در سازمانها و ادارات کل دولتي شهرستان بجنورد پرداخت. نتايج نشان مي دهد که با توجه به مقدار کمترين سطح معناداري آزمون F که کوچکتر از 05/ است بين مهارتهاي مديريتي مديران و ميزان اثر بخشي آنها نسبت به زیردستان رابطه وجود دارد.

غفوری (1388) طی تحقیقی با عنوان تعيين رابطه بين مهارتهاي سه گانه (فني، انساني و ادراكي) مديران با ميزان اثربخشي دبيرستانهاي پسرانه، دخترانه ناحيه يک شهر شيراز نشان داد: بين مهارت فني مديران و اثربخشي سازمان رابطه معنادار وجود ندارد. با افزايش ميزان مهارت هاي انساني مديران، اثربخشي سازمان نيز افزايش مي يابد. با افزايش ميزان مهارت هاي ادراکي مديران، اثربخشي سازمان نيز افزايش مي يابد. بين ميزان ادراک مديران و معلمان از مهارتهاي سه گانه مديريتي، تفاوت معنادار وجود ندارد.

[افشاری و همکاران ( 1389 ) طی تحقیقی با عنوان [بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی ( ادراکی ، انسانی ، فنی ) مدیران ادارات با زیر دستان تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/879658) استان تهران](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/358209) معتقد است امروزه مدیران برای توفیق در انجام وظایف خود با زیردستان باید نقش های متعددی را بپذیرند و برای ایفای آنها به مهارت های خاصی نیاز دارند . لزوم اطلاع کافی از اولویت این مهارت ها در پست های مدیریتی از چالش های اصلی پیش روی مدیران ارشد و به ویژه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه هاست. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور انجام شد . با توجه به نتایج تحقیق ، اهمیت مهارت های انسانی در تمام رده های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می شود .

نصيري (1389) طی تحقیقی با عنوان رابطه بین مهارت های مدیران با هوش های چندگانه آنان در بین مدیران و دبیران متوسطه شهر همدان پرداخت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک طرفه، تی تست و آزمون تعقیبی توکی نشان داد، بین مهارت انسانی با هوش های کلامی، موسیقیایی و برون فردی با سطح اطمینان 95 درصد رابطه معنادار وجود دارد. بین مهارت ادراکی با هوش های ریاضی-منطقی و درون فردی با سطح اطمینان 95 درصد رابطه معنادار وجود دارد، بین مهارت فنی با هوش های دیداری- فضایی و جسمی- حرکتی با سطح اطمینان 95 درصد رابطه معنادار وجود دارد. همچنین به لحاظ مؤلفه های جمعیت شناختی(جنس، سابقه خدمت و تحصیلات) بین مهارت های سه گانه مدیران و جنس تفاوتی وجود ندارد، بین مهارت ها به لحاظ سابقه خدمت و تحصیلات تفاوت معنادار وجود دارد. همچنین به لحاظ مؤلفه های جمعیت شناختی(جنس، سابقه خدمت و تحصیلات) بین هوش چندگانه مدیران تفاوتی یافت نشد.

جمالی (1389) طی تحقیقی با عنوان بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور اظهار داشت امروزه مدیران برای توفیق در انجام وظایف خود باید نقش های متعددی را بپذیرند و برای ایفای آنها به مهارت های خاصی نیاز دارند. لزوم اطلاع کافی از اولویت این مهارت ها در پست های مدیریتی از چالش های اصلی پیش روی مدیران ارشد و به ویژه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه هاست. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور انجام شد. نتایج نشان داد اهمیت مهارت های انسانی در تمام رده های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می شود**.**

عباسی ( 1390 ) طی تحقیقی با عنوان راهكارهاي تقويت و توسعه مهارت هاي ارتباطي در مديران (مهارت هاي ارتباط رو در رو) نشان داد ارتباط رفتاري ، آموختني است و اين بيانگر اين نظر است که ما با يادگيري درست و کسب مهارت هاي ارتباطي مي توانيم به اصلاح و بهبود رفتارهاي ارتباطي خويش دست يابيم . بيشتر وقت، انسان ها در ارتباطات روزمره ، صرف گوش دادن و سخن گفتن مي‌شود ، اما ترس از برقراري ارتباط و صحبت کردن در برابر جمع ، مشکلي است که بسياري با آن رو به رو هستند و نمي‌دانند که چگونه يک ارتباط درست و موثر برقرار کنند . اهميت اين مشکل زماني دو چندان مي شود که در شغل مان و سازماني که در آن کار مي کنيم در برقراري ارتباط با مديران ، همکاران و مراجعان عملکرد ضعيفي داشته باشيم .

عرضه و همکاران ( 1390 ) طی تحقیقی با عنوان مدیریت دانش و مهارت های ارتباطی مدیران با زیردستان در سازمان تربیت بدنی ایران نشان دادند که بین مهارت های ارتباطی مدیران و کارکنان (خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت گرایی، خود نظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی و الهام بخشی و تحریک خردمندانه) با متغیرهای خلق و انتقال دانش ( مدیریت دانش ) رابطة مثبت و معنی داری وجود دارد . ارتباط مثبت و معنی دار بین مهارت های ارتباطی مدیران و مؤلفه های مدیریت دانش مبین آن است که برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید مدیران سطح مهارت های ارتباطی خود را ارتقاء دهند تا موجب خلاقیت کارکنان و پیشرفت سازمان شوند.

خیرمند و همکاران (1391) طی تحقیقی با عنوان [بررسی رابطه بين مهارت های مديريتی مديران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با ميزان کارايی شعب](http://www.jmdp.ir/files/site1/user_files_a8aefa/admin-A-10-1-412-2fdd7a5.pdf) نشان داد که 55 % کارايی شعب با مهارت‌های سياسی قابل تبيين بود که اين مقدار با تأثيرگذاری مهارت‌های انسانی به 65 % ارتقا می‌يافت. نتايج همچنين نشان داد که در زمينه‌ی مهارت‌های مديريتی با توجه به سطوح تحصيلات و سوابق خدمت، تفاوتی ميان نظرات افراد نمونه وجود نداشت ولی با توجه به محل خدمت، تفاوت‌هايی مشاهده شد: مديران شعب درجه اول، مهارت‌های ادراکی بيشتر و مديران شعب درجه چهار، مهارت‌های سياسی بيشتر داشتند.

**تحقیقات انجام شده خارج از کشور**

جانسون**[[21]](#footnote-21)** ( 2004 ) طی تحقیقات خود معتقد است سازگاری به تاثیرگذاری یک مدیر کمک می‌نماید. زمانی که یک مدیر قادر به سازگاری سریع با شرایط غیر منتظره است، وی قادر به رهبری تیم خود نیز می‌باشد. سازگاری همچنین به این معناست که یک مدیر می‌تواند خلاقانه فکر کند و راه حل های جدید برای مشکلات قدیمی پیدا نماید.

شلیفر**[[22]](#footnote-22)** ( 2006 ) طی تحقیقی با عنوان بهترین مهارت های مدیران اظهار می دارد که داشتن مهارت های مدیریتی متناسب تاثیر مثبتی بر عملکرد و موفقیت مدیران خواهد گذاشت . همچنین مديران نه تنها بايد افراد تحت سرپرستي خود رادرك كنند بلكه بايد نسبت به تمايلات ، نگراني ها و واكنش هاي آنها تفاهم كامل نشان دهند.

لاوی**[[23]](#footnote-23)** (2007 ) طی تحقیقات خود معتقد است بالاترين رتبه ي مهارت ها براي مديران در سال 2020 ، نخست ايجاد روابط ، دوم دارا بودن مهارت هاي ارتباطي قوي و سوم تحقق بخشي به اهداف ارزيابي شده است.

کومار**[[24]](#footnote-24)** (2007 ) طی تحقیقی در شهر حيدرآباد هند نشان داد كه مديران ارشد دانشگاه در انتقال مهارت های قدرشناسی ، نوآوری و ابتکار و روش تفویض اختیار به زیردستان، تأثير دارند. از اين مهارت ها، مهارت هاي انساني و ادراكي مديران بيشترين آمار را به خود اختصاص داد .

کووالسکی**[[25]](#footnote-25)** ( 2008) طی تحقیقات خود معتقد است بایستی گفت، یک مدیر کارآمد به دنبال رشد شخصی خود است. به منظور پرورش و رهبری دیگران، مدیران باید به دنبال ارتقا خود باشند. یک مدیر که مایل به کسب اطلاعات بیشتر و استفاده از استعدادهای طبیعی خود است، برای افزایش توانایی خود قادر به تشویق همان رفتار در کارمندان می‌باشد.لازم به ذکر است که مهارت‌های مدیران کارآمد از چندین نکته کلیدی تشکیل شده است و به راحتی به دست نمی‌آیند. کارمندان سطح بالا همیشه بهترین مدیر نبوده و شرکت ها و سازمان ها نیازمند شناخت ویژگی مدیریت موفق و سپس ترفیع کارمندان با توجه به استعدادشان می‌باشند.

جان**[[26]](#footnote-26)** ( 2008 ) طی تحقیقات خود معتقد است سبك رابطه مدار و توجه به روابط انساني در محيط كار با اثر بخشي رابطه مستقيم دارد. مديراني كه رابطه مدار هستند و به روابط انساني بيشتر توجه دارند، كارآيي و اثربخشي بيشتري دارند و بیشتر مي توانند مهارت های قوانین اداری و ریسک پذیری را به زیردستان انتقال دهند.

اندرسون[[27]](#footnote-27) ( 2008 ) طی تحقیقات خود معتقد است تغیيرات گسترده و سریع که در سازمان های امروزی به وجود آمده است سبب شده است تا کمبود مدیران با مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان حس گردد و از این رو در مورد اهمیت جانشین پروری در سازمان ها بعنوان یک عامل اساسی و حیاتی، باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شده باشد و به طور مستقیم مدیران را درگیر کند. در واقع می توان گفت جانشینی دومین موضوع مهمی است که سازمان های امروزی با آن مواجه اند. در مورد اهمیت برنامه اثر بخش جانشین پروری می توان چنین گفت که برنامه جانشین پروری می تواند راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند**.** مهارت انساني به عنوان يك شاخص مشترك در همه سطوح مديريت سازمان (عالي، مياني و عملياتي) داراي اهميت خاص و حياتي مي باشند. بررسي هاي انجام شده مبين آن است كه پرورش مهارت هاي انساني در مقابل مهارت هاي فني كمتر مورد توجه قرار می گیرند و بسياري از مديران مهارت هاي انساني خود را از سرپرستان و بر مبناي تجارب شخصي خود فرا می گیرند.

ویلسون**[[28]](#footnote-28)** ( 2010 ) طی تحقیقی با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک در زمینه مهارت های مدیریتی در هاوایی نشان داد بین نیاز آموزشی به مهارت های سه گانه مدیریتی جهت انتقال دانش خود به زیردستان بر حسب متغیرهای تعدیل کننده ( سن ، جنسیت ، میزان تحصیلات و سابقه خدمت ) تفاوت معناداری وجود ندارد .

ریچارد**[[29]](#footnote-29)** ( 2011 ) طی تحقیقات خود معتقد است یک مدیر با مهارت‌های ارتباطی خوب، همچنان که خوب گوش می‌دهد، قادر به آموزش نیز می‌باشد. مدیرانی که به صورت موثر ارتباط برقرار می‌کنند، می‌توانند اطلاعات را پردازش کرده و به صورت واضح به گروه خود انتقال دهند. مدیران کارآمد قادر به درک و کشف چشم انداز سازمان هستند و می‌توانند آن را به منظور حفظ بهره‌وری انتقال دهند.

نیل**[[30]](#footnote-30)** ( 2011 ) طی تحقیقات خود معتقد است رهبری یک ویژگی بسیار مهم است که بسیاری از مدیران با توجه به عنوان شغلی خود ندارند. ارتقای کارمندان با بازدهی بالاتر برای شرکت‌ها امری عادی است ولی گاهی بهترین فروشنده، بهترین مدیر نیست. رهبران قادر به القای اعتماد، جهت و مسئولیت پذیری در میان اعضا می‌باشند.

اندرو**[[31]](#footnote-31)** ( 2012 ) طی تحقیقات خود معتقد است مدیران کارآمد بایستی برای ایجاد روابط شخصی با تیم خود تلاش کنند. هنگامی که مدیر با کارمندان خود ارتباط برقرار نموده، اعتماد ایجاد شده و کارکنان احساس ارزش بیشتری می‌کنند. از این رو،کارمندانی که حس ارزش داشته باشند، میل بیشتری برای انجام کار بهتر دارند.بهترین مدیران می‌دانند که چه موقع کارمندان نیاز به پرورش بیشتر داشته و چگونه آن کارمندان موفق می‌شوند. پرورش دیگران شامل پرورش استعداد هر فرد و تحریک کردن این افراد برای هدایت این استعدادها به سمت بهره وری می‌باشد.

روشین**[[32]](#footnote-32)** ( 2012 ) طی تحقیقات خود معتقد است مهارت های مدیریت کارآمد و پر بار، ذاتی نبوده و می توانند در وجود انسان قرار داده شده، توسعه یافته و آموخته شوند. تعدادی از مدیران الهام بخش، برخی محرک و تعدادی نیز نمی‌توانند با کارمندان خود ارتباط برقرار نمایند. برخی از مدیران نمی‌دانند که چگونه باید کارآمد باشند! گاهی اوقات، دلیل ترک سمتی توسط کارمندان، مدیر یا ارتباطات با افراد درون محیط کار آنها می‌باشد. افراد شغل‌ها را ترک نکرده بلکه اطرافیان خود را ترک می‌نمایند.

**منابع فارسی**

**کتب**

1- ابوالعلایی، بهزاد، غفاری. عباس. (1385). **مدیران آینده. مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعداد‌یابی و جانشین پروری مدیران**. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

2- الواني، سيد مهدي. ( 1386 ). **مديريت عمومي**. تهران: نشر ني.

3- بهرنگی، محمدرضا. (1389)، **مدیریت آموزشی و آموزشگاهی**. تهران: نشر کمال تربیت.

4- حمیدی زاده، محمد رضا. (1386). **تصمیم گیری هوشمند و خلاق**. تهران: نشر ترمه.

5- دانيل گريفيث. ( 1387 ). **روابط انسانی در مدیریت آموزشی**. ترجمه خداداد بخشي، تهران: نشر رويان.

6- دالتون، جان. ( 1387 ). **پژوهش راهبردی منابع انسانی**. ترجمه ناصر میر سپاسی و داریوش غلامزاده، تهران: نشر مهر تهران.

7- علاقه بند، علی. (1388). **مدیریت عمومی**. تهران: نشر روان.

8- علاقه بند، علي. (1387). **اصول و مباني مديريت آموزشي**. تهران: نشر بعثت.

9- كاتز، رابرت. (1382). **مهارت هاي يك مدير موفق**. ترجمه محمود توتونچيان، تهران: نشر مركز آموزش مديريت دولتي.

10- مارسي، گيبسون. ( 1387 ). **مهارت هاي لازم براي موفقيت در مديريت**. ترجمه امير رشيدي نيك، تهران: نشر مركز آموزش مديريت دولتي.

11- ميركمالي، سید محمد. (1385). **رهبري و مديريت آموزشي**. تهران: نشر يسطرون.

12- هرسي، پاول و بلانچارد،كنت اچ. ( 1996 ). **مديريت رفتار سازماني استفاده از منابع انساني** ، ترجمه قاسم كبيري، تهران: نشر جهاد دانشگاهي.

**مقاله ها**

13- انصاف، زهر ا. ( 1387 ). بررسي رابطه سبك مديريت مديران با اثر بخشي آنان از نظر دبيران. سازمان آموزش و پرورش استان تهران، **مجله مدیریت، دوره پنجم، شماره 10**، ص 89-102.

14- افشاری، مصطفی. ( 1389 ). بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی ( ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات با زیر دستان تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور استان تهران. **مجله مدیریت ورزشی، دوره 2، شماره 5**، ص 120-105.

15- احمدی، عباداله. ( 1387 ). بررسي رابطه بين مهارتهاي فني، انساني و ادراکي مديران با ميزان اثربخشي دبيرستانها ناحيه یک شهر شيراز. **مجله رهيافتي نو در مديريت آموزشي، دوره 15، شماره 2**، ص 75-50.

16- بابایی، محمد علی. (1386). مبانی تدوین شایستگی های مدیران. **همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران**. تهران، **دوره اول، شماره اول** ص 44-22.

17- ترکمان، مهدی. (1387). بررسی نقاط قوت و ضعف مدیران و راه های بهبود مهارت های مدیریتی در شرکتهای تعاونی فعال اشتغال زای استان همدان. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی،** **دوره 10، شماره 1**، ص 107-93.

18- جمالی، عباس. (1389). بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور. **ماهنامه تدبير**، **دوره 20، شماره 135**، ص 45-28.

19- خیرمند، عباس، شریفی، سحر. (1391). [بررسی رابطه بين مهارت های مديريتی مديران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با ميزان کارايی شعب](http://www.jmdp.ir/files/site1/user_files_a8aefa/admin-A-10-1-412-2fdd7a5.pdf). **فصلنامه مطالعات مديريت انتظامى**، **دوره 13، شمارة اول**، ص 53-39 .

20- روغنی، جواد، اکبری، محمد. ( 1387 ). بررسي رابطه بين مهارتهاي مديريتي مديران و اثر بخشي آنان در سازمانها و ادارات کل دولتي شهرستان بجنورد. **پیک نور**، **دوره 15، شماره 15**، ص 65-45.

21- رحیمی، شهرام. (1386). انتخاب و یا طراحی ابزار اندازه گیری، **همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران**. تهران، **دوره اول، شماره اول**، ص 54-41.

22- سليماني، نادر. ( 1386 ). بررسي نگرش و شيوه هاي برخورد كاركنان مدارس با تعارض. **فصلنامه مديريت آموزشي دانشگاه آزاد اسلامي واحد گرمسار**، **سال اول، شماره 1**، ص 102-92.

23- سرمد، غلامعلی، حاج آقایی. (1387). طاهره بررسی چگونگی انتقال مهارتهای مدیریتی به زیردستان به منظور جانشین پروری. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، **دوره چهارم، شماره 1**، ص 88-66.

24- شاهرودی، علی اصغر، چیذری، محمد. ( 1387 ). بررسی مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران. **مجله مدیریت**، **دوره 7، شماره 10**، ص 8-16.

25- شجاع، محمد، ( 1387 )، نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) ، **مجله دانش مديريت**، **دوره 20، شماره 58**، ص205-193.

26- صادق پایین کولایی، علی اکبر. ( 1380 ). مقاله مهارتهای اداراکی مدیران. تهران: **فصلنامه بانک صادرات**، **دوره سوم، شماره 13**، ص 67-52.

27- عرضه، سامان، جمالی، فاطمه. ( 1390 ). مدیریت دانش و مهارت های ارتباطی مدیران با زیردستان در سازمان تربیت بدنی ایران. **نشریه فراسوی مدیریت**، **دوره نهم، شماره 11**، ص 89-70.

28- عباسی، محمد رضا. (1390). تقويت و توسعه مهارت هاي ارتباطي در مديران. **مجله اقتصاد و مدیریت**، **دوره 15، شماره 17**، ص 40-30.

29- غفوری، کمال. (1388). تعيين رابطه بين مهارتهاي سه گانه (فني، انساني و ادراكي) مديران با ميزان اثربخشي دبيرستانهاي پسرانه، دخترانه ناحيه يک شهر شيراز. **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، **دوره سوم، شماره 28**، ص 44-31.

30- نصيري، فخرالسادات، (1389)، رابطه بین مهارت های مدیران با هوش های چندگانه آنان در بین مدیران و دبیران متوسطه شهر همدان، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، **دوره 8، شماره 2**، ص 36-23.

31- نظری راد، زهرا. (1387). مهارتهای سه گانه مدیریت، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**. **دوره 10، شماره 1**، ص 35-20.

32- یحیوی، سیاوش. ( 1385 ). بررسی مهارتهای مورد نیاز مدیران شعب بر اساس مهارتهای 3 گانه رابرت کاتز، **مجله رهيافتي نو در مديريت آموزشي**. **دوره 15، شماره 13**، ص 50-39.

33- يگانگي، سيده عاطفه. ( 1389 ). نقش شايستگي مديران در اثربخشي مديريت (مطالعه موردي در شركت مخابرات استان قزوين. **مجله مديريت توسعه و تحول**، **دوره 10، شماره 5**، ص 78-65.

34- یزدانی، علی. ( 1380). پرورش مهارتهای مدیریت. **نشریه تدبیر**، **دوره 40، شماره 42**، ص 9-1.

**پایان نامه ها**

35- اتحاد نژاد، شاپور. ( 1380 ). **نظر دبيران در خصوص ميزان مهارتهاي اثر بخش مديران و رابطه آن با پيشرفت تحصيلي دانش آموزان دبيرستان هاي شهر شيراز**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه شيراز.

36- انتصاري، ناهيد. ( 1379 ). **بررسي نيازهاي آموزشي در سه مهارت هاي فني، انساني و ادراكي و ارائه الگوي مناسب براي آموزش ضمن خدمت به مدير ان مدارس راهنمايي دخترانه تهران**، پايان نامه كارشناسي ارشد رشته مديريت آموزشي دانشگاه تهران.

37- جوانمرد، مجيد. ( 1380 ). **بررسي ادراكات مديران و دبيران نسبت به مهارتهاي روابط انساني مديران در دبيرستانهاي شهر اصفهان**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده علوم تربيتي و روانشناسي، رشته مديريت آموزشي دانشگاه اصفهان.

38- حسيني نيا، مجتبي.( 1385 ). **بررسي ميزان برخورداري مديران سازمان نوسازي، توسعه و تجهيز مدارس كشور از مهارتهاي سه گانه مديريتي (فني، انساني، ادراكي) از نگاه كاركنان و تأثير آن بر اثربخشي آنها**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه شهيد بهشتي.

39- صادقي، ليلا. (1387). **بررسی رابطه ی بین هوش چندگانه و سبک های رهبری تحولی، تبادلی مدیران مدارس متوسطه ی شهر اصفهان**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه اصفهان.

40- صبوري، مراد. ( 1389 ). **بررسي ميزان مهارت هاي مديريتي مديران مدارس ابتدايي شهرستان جاسك و رابطه آن با جو سازماني و رضايت شغلي آنها**، پايان نامه كارشناسي ارشد، رشته مديريت آموزشي، دانشگاه آزاد اسلامي واحد مرودشت.

41- عباسي، طيبه. ( 1381 ). **بررسي مهارتهاي مورد نياز مديران در مديريت مسير شغلي كاركنان**، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده علوم انساني، دانشگاه تربيت مدرس.

42- محمدي، غلامرضا. ( 1387 ). **بررسي مهارتهاي مديريتي مديران بيمه مركزي ايران و تاثير آن بر بهره وري آن سازمان**، پايان نامه كارشناسي ارشد رشته مديريت بازرگاني دانشگاه تهران.

**منابع انگلیسی**

43- Anderson, Carl A.(2008). Management: skill function Organization performance, 2nd edition. Mc Graw Hill . Vol. 17, No.2,Pp: 69-80.

44- Andrew W. Haloin and Don B. Croft (2012) . The Organizational Climate of Schools ,Washington , DC: U.S. Office of Education, Research Project, Contract, SAE 543- 8639,August, pp.175-176.

45- John, Lyle & Deep, Sam(2008). Comex: the communication experience in human Relation, 2nd ed, Cincinnati ohio, south – western Publishing co, Pp. 214- 216.

46- Johnson, j (2004). What school leader want. Educational leadership, 61(7)924-928.

47- Kowalski, Theodore(2008). Perceptions of desired Skills for effective principals, Journal ofschool leadership, Vol. 2, No. 3, Pp: 299-309.

48-kevin Cook (2006). Essential Skills of human Resources Management,Journal of school leadership, Vol. 2, No. 3, Pp: 299-309.

49- Lavoi, Debra E. (2007). Descriptive study of the attributes and skills needed by California superintendents in 2020 . University of le Verne . United states-California. Vol. 30, No.2,Pp: 48-60.

50- Neil ,R. (2011). The IRS Handbook on competencies. law and practice, IRS. Vol. 25, No.2,Pp: 112-126.

51- Richard ,E. (2011). The competent manager. a model for effective performance, John Wiley & Sons. Vol. 23, No.2,Pp: 73-86.

52- Roshini, R.(2012). Management Skills and job Satisfaction in Jawaharlal NehruTechnological University. Journal of Educational leader ship, Vol. 1, No. 3, Pp, 143-162.

53- Shleifer,b. (2006). Best Practices in HR Management McGraw-Hill,New York Vol. 19, No.2,Pp: 12-23.

54- Vijayakumar,t. (2007). Management Styles, Work Values and Organizational Climate, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. July, Vol. 19, No.2,Pp: 249-260.

55- Wilson, S. D. (2010). The Relationship between Leadership and Multiple Intelligences with the 21st Century’s Higher Education Faculty Bahaudin G . Mujtaba Nova Southeastern University University of Hawaii-West Oahu . Vol. 33, No.2,Pp: 50-60.

1. -Katz [↑](#footnote-ref-1)
2. -Ravinz [↑](#footnote-ref-2)
3. -Griffin [↑](#footnote-ref-3)
4. -Jonz [↑](#footnote-ref-4)
5. -Technical Skill [↑](#footnote-ref-5)
6. -Katz [↑](#footnote-ref-6)
7. -Human Skill [↑](#footnote-ref-7)
8. -Katz [↑](#footnote-ref-8)
9. -Conceptual skills [↑](#footnote-ref-9)
10. -Barnard [↑](#footnote-ref-10)
11. -Katz [↑](#footnote-ref-11)
12. -Hersi [↑](#footnote-ref-12)
13. -Belanchard [↑](#footnote-ref-13)
14. -Lavi [↑](#footnote-ref-14)
15. -Katz [↑](#footnote-ref-15)
16. -Mitnezbrg [↑](#footnote-ref-16)
17. -Herligel [↑](#footnote-ref-17)
18. -Eskloum [↑](#footnote-ref-18)
19. -Veten [↑](#footnote-ref-19)
20. -Kameron [↑](#footnote-ref-20)
21. -Johnson [↑](#footnote-ref-21)
22. -Selifer [↑](#footnote-ref-22)
23. -Lavi [↑](#footnote-ref-23)
24. -Koumar [↑](#footnote-ref-24)
25. -Kowalski [↑](#footnote-ref-25)
26. -Jon [↑](#footnote-ref-26)
27. -Anderson [↑](#footnote-ref-27)
28. -Vilson [↑](#footnote-ref-28)
29. -Richard [↑](#footnote-ref-29)
30. -Neil [↑](#footnote-ref-30)
31. -Andrew [↑](#footnote-ref-31)
32. -Roshini [↑](#footnote-ref-32)