



مکتب تغییر

chitgarha.com

... به سوی کمال

# ۲۷۱۹

## شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی چیست؟

**دوست عزیز**

© کلیه حقوق مادی و معنوی این مقاله متعلق به «مکتب تغییر چیتگرها» و برای استفاده شما و تمامی علاقه‌مندان این موضوع تهیه شده است. انتشار این مدرک به صورت آنلاین و غیرآنلاین بلامانع بوده و موجب نشر دانش مدیریت است. بنابراین، شما می‌توانید این مقاله را کپی، تکثیر، و منتشر کنید و یا به اشتراک بگذارید.

برای تشریح اینکه مدیران چه اقداماتی انجام می‌دهند، سه رویکرد مهم قابل شناسایی است:

۱. رویکرد ثبت فعالیت‌های کاری مدیران هم‌چون: گفت‌وگو با تلفن، خواندن گزارش‌ها و نشریه‌ها، ارائه سخنرانی و غیره (رویکرد رفتاری)؛

۲. رویکرد انجام وظایف (صاحب‌نظرانی مانند هنری فایول و گیولیک)؛

۳. انجام نقش‌ها که مشاهده‌کننده، یک تصمیم‌گیر را به یک فعالیت نسبت می‌دهد (اندیشمندی مانند مینتزبرگ)

### سطوح مدیریت

#### در سازمان‌ها، سطوح مدیریت شامل موارد ذیل است:

۱. سطح مدیریت عالی: مدیران عالی عموماً به وظیفه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری می‌پردازند.

۲. سطح مدیریت میانی: وظیفه عمده مدیران میانی ایجاد هماهنگی و تنظیم روابط در داخل سازمان است.

۳. مدیریت عملیاتی: مدیرانی که مجموعه‌ای از افراد صف (عملیاتی) را برای ارائه خدمات به ارباب رجوع هدایت می‌کنند، جزء مدیران عملیاتی محسوب می‌شوند.

### مهارت‌های مدیریتی

کتر و کاهن دو تن از صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که مدیران بایستی دارای سه نوع مهارت مدیریتی باشند، که این مهارت‌ها عبارتند از:

#### ۱. مهارت فنی

عبارت است از توانایی بکارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات موردنیاز برای انجام یک وظیفه تخصصی که از طریق تجربه، آموزش و کارآموزی بدست می‌آید.

#### ۲. مهارت انسانی

این مهارت به توانایی کارکردن با دیگران مربوط است که شامل توان ارتباطی، درک نیازهای انگیزشی و بکارگیری رهبری مؤثر است.

## ۳. مهارت مفهومی (ادراکی)

عبارت است از توانایی درک پیچیدگی‌های کلی سازمان، توان تجزیه و تحلیل مسائل و قدرت تصمیم‌گیری، با در نظر گرفتن اهداف کلی سازمان.

هر چند که این مهارت‌ها برای تمامی سطوح مدیریت مورد نیاز است، ولی بهر حال اهمیت این مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریت، متفاوت است. بگونه‌ای که مدیران سطوح عالی سازمان باید دارای مهارت‌های ادراکی بالایی باشند و مهارت فنی برای اینگونه مدیران از اهمیت کمتری برخوردار است. ولی برعکس، مدیران عملیاتی باید از مهارت فنی بالایی برخوردار باشند و مهارت ادراکی اهمیت کمتری دارد. مهارت انسانی نیز برای تمام سطوح مدیریت یکسان است، زیرا در تمامی سطوح، مدیران باید «با» و «بوسیله دیگران» کار کنند و برای کار کردن با دیگران مهارت انسانی مورد نیاز است.

## ویژگی‌های یک مدیر اثربخش

«دراکر» ویژگی‌های مدیر اثربخش را در قالب هشت مورد بیان می‌کند:

۱. تشخیص اینکه چه چیزهایی نیاز است که انجام شود؛

۲. درک ماهیت موسسه‌ای که در آن فعالیت می‌کند؛

۳. ایجاد برنامه‌های عملیاتی؛

۴. مسئولیت‌پذیری در مقابل تصمیم‌های متخذه؛

۵. مسئولیت‌پذیری برای برقراری ارتباطات؛

۶. تمرکز بر روی فرصت‌ها بجای مسائل و مشکلات؛

۷. برگزاری جلسات سازنده و ثمربخش؛

۸. اندیشیدن و گفتن «ما» بجای «من»

## شش حوزه مهارتی و شایستگی مدیران

با توجه به مطالعات صورت گرفته توسط صاحب‌نظرانی همچون «برای» و همکاران (۱۹۷۴ میلادی)، «یویاتزیس» (۱۹۸۲ و ۲۰۰۶ میلادی)، «کاتر» (۱۹۸۲ میلادی)، «ثورنتون» و «بیهم» (۱۹۸۲ میلادی)، «لوتانز» و همکاران (۱۹۸۸ میلادی)، «هوارد» و «برای» (۱۹۸۸ میلادی)، «کمپیل» و همکاران

(۱۹۷۰ میلادی)، «اسپنسر» (۱۹۹۳ میلادی)، «گلمن» (و همکاران (۱۹۹۸ و ۲۰۰۲ میلادی)، مجموعه‌ی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران را می‌توان در قالب شش حوزه‌ی اصلی تقسیم‌بندی نمود که میزان این شایستگی‌ها در مدیران کشورهای مختلف، متفاوت است. این «حوزه‌های شایستگی مدیران» عبارتند از:

### ۱. شایستگی‌های هوش شناختی

+ تفکر سیستمی: دیدن موقعیت‌ها به عنوان رویدادهای علی و پی بردن به جریان اطلاعات، تعامل افراد و تولید محصولات و خدمات در درون یک سازمان و یا یک جامعه.

+ تشخیص الگو: دیدن مضامین، موضوعات یا الگوها در رخداد‌های به ظاهر تصادفی

### ۲. شایستگی‌های هوش عاطفی

+ خودآگاهی عاطفی: شناختن احساسات افراد توسط خودشان و تشخیص اثرات آنها.

### ۳. شایستگی‌های خود مدیریتی

+ خودکنترلی عاطفی: زیستن با عواطف مزاحم و مختل‌کننده و میل به بهره‌مندی از دیگران.

+ انطباق‌پذیری: انعطاف‌پذیری در انطباق با موقعیت‌های در حال تغییر و کنترل شرایط ابهام‌آلود.

+ موفقیت‌گرایی: تحریک برای بهبود عملکرد جهت دستیابی به استانداردهای نهایی سرآمدی.

+ نقطه‌نظر مثبت: داشتن دیدگاه و نقطه‌نظر مثبت درباره‌ی افراد، رویدادها و آینده.

### ۴. شایستگی‌های هوش اجتماعی

### ۵. شایستگی‌های آگاهی اجتماعی

+ همدلی: درک کردن عواطف و احساسات و دیدگاه‌های دیگران، و فعال نمودن علائق در آنها.

+ آگاهی سازمانی: تفسیر وضع جاری، شبکه‌های تصمیم‌ها و سیاست‌ها در سطح سازمان.

### ۶. شایستگی‌های مدیریت روابط

+ رهبری الهام‌بخش: هدایت کردن و برانگیختن افراد با بینش جذاب و گیرا.

+ نفوذ: استفاده از طیفی از تاکتیک‌ها برای متقاعدسازی

+ مربی‌گری و مرشدی: ایجاد توانایی‌ها در دیگران از طریق بازخورد و هدایت.

+ مدیریت تضاد: حل مسائل و مشکلاتی که در اثر عدم توافقات مخرب ایجاد شده است.

+ کار تیمی: همکاری و تیم‌سازی