



مهارت های مدیریتی ، هنر مدیران خوب

طیبه علیزاده

کارشناسی علوم اجتماعی ، دانشگاه پیام نور شهرستان باشت

taybeh_al98@yahoo.com

۰۹۱۷۳۴۲۹۶۹۹

چکیده :

مدیریت به معنی استفاده از منابع انسانی، مادی و غیرمادی برای دستیابی به اهداف است . مدیران برای هدایت موثر سازمان در رسیدن به اهداف باید کارکردها و وظایف مختلفی را انجام دهند. باید به امر برنامه ریزی و سازماندهی و هدایت سازمان بپردازند و انجام هر وظیفه ای توانایی و مهارت خاص خود را می طلبد. بنابراین اعمال وظایف مدیریت نیز مستلزم داشتن مهارت های مدیریت می باشد. این تحقیق به روش توصیفی – تحلیلی و با هدف بررسی مهارت های مدیریتی مدیران موفق انجام شده است . مدیران موفق نیازمند سه نوع مهارت فنی ، انسانی و ادراکی می باشند. مهارت فنی (توانایی به کار بردن دانش ، روش ها، فنون و ابزارها) در سطوح پایین مدیریت ، مهارت انسانی (توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و انجام کار به وسیله دیگران و فعالیت موثر به عنوان عضو گروه و درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنها) در سطح میانی مدیریت و مهارت ادراکی (توانایی فهمیدن پیچیدگی ها و مشکلات سرتاسر سازمان و اقدام بر اساس هدف های کل سازمان) در سطوح بالای مدیریت دارای اهمیت است .

واژگان کلیدی: مدیریت ، مهارت فنی ، مهارت انسانی ، مهارت ادراکی



۱. مقدمه

امروزه جوامع متشکل از سازمان‌های مختلف بوده که قسمت اعظم نیازهای افراد جامعه توسط همین سازمان‌ها تأمین می‌شود و هدایت این سازمان‌ها توسط مدیران صورت می‌گیرد. با توجه به دنیای امروزه که یک دنیای حرفه‌ای و تخصصی است و به عبارت دیگر عصر مدیریت دانش، فن‌آوری و ارتباطات و ... نامیده شده است، نقش مدیران در امور راهبردی سازمان‌ها آشکارتر می‌شود. این مدیران هستند که موجبات پیشرفت و ترقی یا رکود و ورشکستگی سازمان را فراهم می‌سازند. (رابینز، ۱۳۸۶) مدیریت، مجموعه‌ای از اصول مربوط به کارکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و کنترل و همچنین کاربرد این اصول در به کارگیری منابع فیزیکی، مالی، انسانی و اطلاعاتی به طور کارآمد و مؤثر برای دستیابی به اهداف سازمانی است. (دلخواهی، ۱۴۰۲) فرآیند مدیریت متضمن هماهنگ ساختن منابع انسانی و مادی به منظور دست‌یابی به هدف‌های سازمان است و تحقق این امر به عهده مدیران است. امروزه سازمان‌های بزرگ که ابعاد گسترده‌ای از نیازهای جوامع را پوشش می‌دهند بدون برخورداری از مدیران مؤثر و کارآمد قادر به ادامه حیات نمی‌باشند. (Martina, 2015)

به عبارت دیگر سازمان‌های مختلف برای رسیدن به اهداف خود و دست‌یابی به موفقیت مد نظر، به یک مدیریت کامل و دقیق نیاز دارند و در حقیقت داشتن مهارت‌های مدیریتی برای بخش مدیریت مجموعه‌ها، نه تنها لازم بلکه ضروری است. مهارت‌های مدیریتی به مجموعه مهارت‌هایی گفته می‌شود که یک مدیر برای کسب موفقیت و رسیدن به اهداف سازمان و مجموعه خود، باید دارای آن‌ها باشد و با کمک این مهارت‌ها یا قابلیت‌ها، وظایف مدیریتی خود را به شکل اصولی اجرا کند. بر طبق این مهارت‌ها، یک مدیر کارآمد علاوه بر اجرای وظایف خود به درستی و بر طبق اصول، باید قدرت جلوگیری از وقوع بحران‌های سازمانی را نیز داشته و البته در صورت وقوع مشکلات و بحران‌های مختلف، با داشتن قابلیت حل مسئله، مشکل موجود در سازمان را حل کند.

اگر مدیر سازمان مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز را داشته باشد، می‌تواند مجموعه خود را به شکل سازنده‌تری به سوی اهداف و چشم‌اندازهای مد نظر هدایت کرده و از همه مهم‌تر اینکه به راحتی با موانع و مخالفت‌های داخلی و خارجی روبه‌رو شود و البته بدون ایجاد دردسر بزرگ‌تر، آن‌ها را حل کند. در یک تقسیم‌بندی کلی که اکثریت صاحب‌نظران در آن اتفاق نظر دارند مهارت‌ها را به سه دسته فنی، انسانی، ادراکی تقسیم نموده‌اند.

پترسون (۲۰۰۴) معتقد است که مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می‌گردد. (Peterson, 2010) به نظر کاتز نیز مهارت، توانایی‌ای را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت‌های سه‌گانه، ادراکی، انسانی و فنی می‌داند که هر کدام می‌توانند به طور مجزا پیشرفت کنند. (حسینی، ۱۳۹۳)

نتایج پژوهش زارع و ولاشیدی (۱۳۹۰) در بررسی میزان مهارت‌های (فنی - انسانی - ادراکی) مدیران ادارات آموزش و پرورش استان مازندران نشان داد مدیران ادارات آموزش و پرورش استان مازندران از مهارت‌های فنی - انسانی و ادراکی برخوردارند اما بین میزان مهارت‌های فنی و ادراکی آنان تفاوت معناداری مشاهده نشده است.



ربيعی (۱۳۹۷) در تحقیق خود به بررسی تاثیر مهارتهای مدیریتی بر عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان مازندران پرداخته و نتیجه گیری کرد مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران بر بهبود عملکرد مدیران در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران تاثیری مثبت و معنادار دارد که توجه به این امر میتواند راهنمای سیاستگذاری در سازمان باشد.

شفیعی و هاشمی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی مهارتهای مدیریتی کلاس درس پرداخته و نشان دادند « هر چه معلمان با مهارت های مدیریتی کلاس آشنایی بیشتری داشته باشند؛ بهتر می توانند کلاس درس را مدیریت کنند و به اصطلاح یک وضعیت ایده آل برای یادگیری به وجود آورند که یادگیری بهتر، موثرتر، کارتر و پایدارتر به وجود آورند و از طرفی نیز دانش آموزان راحت تر می توانند به عمق مطالب دست یابند و رابطه میان موضوعات را بهتر درک خواهند کرد. »

فرجی (۱۴۰۱) در بررسی تاثیر مهارتهای مدیریتی مدیران بر خودکارآمدی و رشد رفتارهای اخلاقی معلمان (مدیران و معلمان مقطع ابتدایی شهرستان مریوان) نشان داد رابطه معناداری بین مهارت های مدیریتی مدیران با خودکارآمدی و رشد رفتارهای اخلاقی معلمان وجود دارد. مهارت های مدیریتی مدیران نقش اساسی در عملکرد معلمان و بالا بردن رفتارهای اخلاقی آنها دارد که باید به آن توجه ویژه ای کرد.

زاهری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی به بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران آموزش و پرورش پرداخته و به این نتیجه دست یافتند که مدیران موفق در آموزش و پرورش باید تکنیک ها، روشها و دانش های خاص مربوط به زمینه کاریشان را داشته و همچنین آگاهی ها و دانش عمومی در زمینه های مختلفی چون استفاده از ابزار، مدیریت مالی، حسابداری و از این قبیل را دارا باشند. مدیران کارآمد همچنین باید مجهز به مهارت های انسانی یا مهارت های مردمی در رابطه با هماهنگی با افراد، خود آگاهی، فهم دیگران، انگیزش، رهبری و توانایی برای توسعه کارکنان باشند.

یافته های پژوهش پاپری زارعی (۱۴۰۲) پیرامون بررسی نقش و جایگاه مهارت های مدیریتی در رضایت شغلی و بهره وری کارکنان نشان داد هر چه مدیران به مقوله مهارت انسانی مدیریت توجه منظم و هدفمندتری داشته باشند. تدوین استراتژی ایجاد انگیزه و ایجاد تعلقات سازمانی در کارکنان بیشتر صورت می پذیرد. بدین خاطر پیشنهاد می شود مسئولین ذی ربط باید به مقوله مهارت فنی مدیریت توجه دقیق و تیزبینانه تری داشته باشند تا موجب ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان در سازمان گردد.

۲. روش شناسی

پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت های مدیریتی مدیران به شیوه توصیفی و از نوع کتابخانه ای انجام شده است و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی از قبیل کتب، مقالات و پایان نامه ها می باشد.

۳. بحث درباره یافته ها



مدیریت در اشکال مختلف، جزئی جدایی ناپذیر از زندگی انسان هاست و در هر زمینه ای که انسان ها در تلاش برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود هستند، ضروری است. دانش عملی مدیریت در ملل باستانی مانند مصر، چین، ایران، روم و یونان وجود داشت. با وجود سیستم منظمی از اعمال سازمان یافته و با مدیریتی دقیق امکان :

اداره امپراطوری های عظیم در این سرزمین ها ؛

اجرای سیستمهای آبیاری و کشاورزی منظم برای آبادانی سرزمینهای آنها ؛

تدارک و آماده سازی ارتشهای عظیم و توفیق آنها در جنگهای طولانی و بزرگ ؛

ساختن آثار معماری بسیار عظیم و دقیق و زیبا ؛

پیاده کردن شیوه های دقیق برای تجارت بین الملل وجود داشت .

در قرون وسطی با رشد نظامهای فتودالی سازمانهای غیر متمرکز حکومتی به وجود آمد ، اما فقط در قلمرو کلیسا شالوده سازمانهای بزرگ، منظم و کاملی پایه ریزی شد. بعد از این دوره تاریخ مدیریت به اداره ارتشهای بزرگ بستگی پیدا می کند. یکی از ثمرات انقلاب صنعتی استفاده از ماشین به جای نیروی کارگر بود ، که باعث شد جوامع صنعتی به دلیل تولید انبوه به دنبال بازارهای جدید مصرف باشند. به سبب تشکیل سازمانهای بزرگ و نیاز به سرمایه های کلان، سازمانها مالکان متعدد بیابند. مدیریت از مالکیت منفک و در نتیجه برای دستیابی سازمانها به بازدهی و کارایی بیش تر ، تخصص مدیریت و ضرورت تفکر علمی در مدیریت مطرح شود.

۳- ۱. مهارت های مدیریتی

پژوهش ها نشان می دهد که قضاوت درباره مدیران بر اساس نتیجه کار آنها صورت پذیرد، بهتر است از اینکه بر پایه صفات ویژه ظاهری آن ها انجام شود . تشخیص مهارت ها در مقایسه با صفات ویژه آسانتر است و ضمناً به ندرت مورد سوء تعبیر قرار می گیرد. به علاوه برای آموزش و پرورش مدیران، مهارت ها ضوابط قابل لمس تری در اختیار ما قرار می دهد. زیرا هر گوه بهبود و پیشرفت در مهارت های مدیران، الزاماً موجب انعکاس آن در نحوه انجام وظایف آنها خواهد شد. (اسدی ، ۱۳۹۱) از آنجا که مسئولیت های مدیران متنوع و پیچیده است، اندیشمندان مدیریت مهارت های خاصی را پیشنهاد می کنند . تمام مهارت های حوزه مدیریت در ۳ بخش اصلی تقسیم می شوند و همه مهارت های مختص یک مدیر موفق، در یکی از این دسته ها قرار خواهد گرفت. مهارت های سه گانه مدیریت، شامل این ۳ بخش است:

مهارت فنی؛

مهارت انسانی؛

مهارت ادراکی.



در ادامه ، هر کدام از این مهارت ها به صورت کامل شرح داده خواهد شد : (اسدی ، ۱۳۹۱)

۳-۱-۱. مهارت فنی

مهارت فنی را باید به عنوان مهم ترین و اصلی ترین مهارت مورد نیاز برای یک مدیریت کارآمد دانست . این نوع مهارت شامل تمام قابلیت هایی است که به مدیران توانمندی رسیدن به اهداف را می دهد. هرچند مهارت فنی تنها شامل مواردی همچون راه اندازی ماشین آلات تخصصی و یا کار با نرم افزارهای اختصاصی حوزه کاری مدیر یا ابزار و تجهیزات تولید و سایر موارد مشابه نبوده و علاوه بر تمام این ها، شامل همه مهارت هایی است که برای افزایش فروش، طراحی محصولات و خدمات جدید و البته بازاریابی برای فروش محصولات مجموعه مورد نیاز است.

بنابراین اولین مشخصه یک مدیر توانمند این است که در حوزه تخصصی مجموعه و سازمان خود توانایی و تبحر کافی و لازم را داشته باشد و علاوه بر آن، با تسلط بر مهم ترین قابلیت های مدیریتی، بتواند مجموعه خود را به سمت پیشرفت و کسب سود بیشتر، راهنمایی کند. بی شک نداشتن اطلاعات پایه در رابطه با مشکلات و یا ساختار فنی سازمان، مدیریت نیروهای متخصص و فنی را غیر ممکن خواهد کرد و از سوی دیگر با ندانستن اصول فنی، مدیر قادر به طراحی محصولات و یا خدمات جدید نبوده و اصل اولیه مدیریت یعنی راهنمایی مجموعه به سمت پیشرفت، تحت تاثیر این عدم توانایی قرار می گیرد.

۳-۱-۲. مهارت انسانی

مهارت انسانی یکی دیگر از مهارت های سه گانه مدیریت است. هیچ مدیری به تنهایی کار نمی کند و یکی از مهم ترین منابع هر مجموعه، منابع انسانی آن است. به همین دلیل، همه مدیران برای موفقیت در حوزه کاری خود، باید مهارت انسانی یا همان مهارت های بین فردی را داشته باشند. این مهارت ها به مدیران قابلیت تعامل، همکاری و برقراری ارتباط با سایر افراد را داده و باعث افزایش انگیزه نیروهای سازمان خواهند شد. در واقع یکی از اصلی ترین وجوه مدیریت، تعامل با افراد و ساخت روابط مستحکم با آنها است. هر مدیر برای رهبری مجموعه ای از افراد، باید ابتدا اعتماد و اطمینان آنها را جلب کند و سپس با کمک این اعتماد و احترام متقابل، آنها را برای رسیدن به یک موقعیت و هدف خاص، رهبری نماید. به همین خاطر داشتن مهارت انسانی و قابلیت تعامل درست با سایرین، یکی از مهم ترین مهارت های مورد نیاز برای یک مدیر توانا است.

در نظر گرفتن یک زمان مشخص برای شناخت اعضای اصلی مجموعه از طریق انجام انواع فعالیت های فوق برنامه یا انجام انواع فعالیت های تیم سازی، باعث ایجاد تعامل مثبت، کسب احترام اعضای سازمان و از همه مهم تر تحکیم روابط نیروهای سازمان با یکدیگر خواهد شد. همه مجموعه ها از افراد بسیار متفاوتی تشکیل شده اند که دارای پیشینه مذهبی، فرهنگی، قومیتی، خانوادگی و حتی نژادی مختلفی هستند و یک مدیر موفق باید بتواند علاوه بر هماهنگ سازی میان این افراد، باعث شود که هر کدام از آنها بهترین عملکرد ممکن را در مجموعه ارائه دهد.



۳- ۱- ۳. مهارت ادراکی

داشتن مهارت ادراکی به معنای داشتن دانش و قابلیت تفکر انتزاعی است که به شکل گیری ایده های جدید و ناب منجر خواهد شد. با داشتن مهارت ادراکی، مدیر می تواند تمام مفهوم ذهنی و هدف مد نظر را تصور کرده، مشکلات احتمالی را تحلیل و تشخیص دهد و البته راه حل خلاقانه و مناسبی نیز برای آن پیدا کند. این مهارت ادراکی به مدیر کمک می کند که موانع احتمالی سازمان و یا بخش خود را با تقریب بالایی به درستی پیش بینی کند. مهارت ادراکی شامل توانایی بررسی سازمان به عنوان یک واحد کامل، تشخیص نحوه فعالیت هر بخش به شکل مستقل و البته درک نحوه ارتباط سازمان با سایر محیط های خارجی است.

علاوه بر ۳ مهارت فوق، ۵ مهارت مدیریتی دیگر بسیار مهم نیز وجود دارد که هر مدیر تحت هر شرایط و در هر حوزه ای، باید دارای این توانایی ها و قابلیت ها باشد: (مهارت های سه گانه مدیریت، ۱۴۰۱)

۱. برنامه ریزی

برنامه ریزی یکی از ضروری ترین مهارت های هر سازمان و مجموعه است؛ به توانایی فرد در زمینه سازمان دهی فعالیت های مختلف در راستای اجرای یک دستورالعمل از پیش تعیین شده در محدوده منابع مالی، زمانی و یا انسانی، برنامه ریزی گفته می شود. علاوه بر این، به فرایند تدوین مجموعه ای از دستورالعمل ها یا تدوین استراتژی برای رسیدن به یک هدف تعیین شده تنها به کمک منابع موجود نیز برنامه ریزی می گویند. فرایند برنامه ریزی شامل مواردی همچون تشخیص و تعیین اهداف قابل دستیابی، توسعه استراتژی های مورد نیاز و البته تعیین وظایف برای رسیدن به آن اهداف مورد نظر است. بدون داشتن یک هدف، هیچ دستاوردی کسب نخواهد شد و هیچ سازمانی بدون داشتن یک هدف اصلی و برنامه ریزی برای رسیدن به آن، به موفقیت دست پیدا نمی کند. به همین خاطر، مهارت برنامه ریزی را باید یکی از مهم ترین مهارت های مورد نیاز برای یک مدیر بنامیم که در دسته مهارت های فنی دسته بندی می شود.

۲. برقراری ارتباط

داشتن قدرت برقراری ارتباط، یکی از مهم ترین مهارت هایی است که یک مدیر موفق به آن نیاز دارد. با وجود این مهارت، اطلاعات به خوبی میان افراد تیم منتشر شده و تمام مجموعه به عنوان یک سیستم واحد و یکپارچه فعالیت خواهد کرد. نحوه تعامل یک مدیر با سایر افراد حاضر در مجموعه، بر تمام بخش های سازمان تاثیر می گذارد. کیفیت این تعامل، بر روی برنامه ریزی فرایندها، کیفیت اجرای هر وظیفه تعیین شده و در نهایت میزان موفقیت یک سازمان، تاثیر خواهد گذاشت. بدیهی است که این توانایی در دسته مهارت های انسانی که یکی از مهارت های سه گانه مدیریت است، قرار خواهد گرفت.

۳. تصمیم گیری



هر مدیر در طول مدیریت خود و یا حتی در طول روز، ده‌ها و صدها تصمیم مختلف می‌گیرد و همین موضوع باعث شده که مهارت اتخاذ تصمیم، به یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز برای یک مدیر موفق تبدیل شود. ناگفته پیداست که تصمیم‌های درست و منطقی، باعث پیشرفت مجموعه‌ها شده و تصمیم‌های اشتباه و غیر اصولی، شکست مجموعه و سازمان را در پی خواهند داشت. برای مدیریت موثر و منطقی یک سازمان، باید تصمیم‌های مختلف به صورت اصولی، شفاف و منطقی اتخاذ شوند. یک مدیر باید مسئولیت تصمیم‌های خود را به صورت کامل برعهده بگیرد تا سایر مجموعه بتوانند به او اعتماد کرده و نظرات و تصمیم‌های او را عملی کنند. با توجه به همه این موارد باید بگوییم که یک مدیر توانا، باید دارای قدرت و مهارت تصمیم‌گیری باشد؛ زیرا همین مهارت می‌تواند به موفقیت یا شکست سازمان منجر شود.

۴. حل مسئله

توانایی حل مسئله یکی دیگر از توانایی‌های ضروری برای هر مدیر است. مدیر یک مجموعه و سازمان، روزانه با مشکلات مختلفی مواجه می‌شود و باید بتواند برای این مشکلات ایجاد شده، راه‌حل‌های درست و منطقی بیابد. مهارت حل مسئله در حوزه مدیریت شامل تشخیص یک موقعیت بحرانی یا یک اختلاف و سپس یافتن بهترین راه‌حل برای عبور و یا رفع آن است. این مهارت و توانایی در زمانی اهمیت بیشتری دارد که مدیر مجموعه بتواند حتی در بدترین شرایط، راه درست را بیابد و سایر افراد را برای گذر از شرایط پیچیده ایجاد شده، راهنمایی کند. زمانی که افراد شاغل در سازمان این قدرت و توانایی مدیر را در شرایط بحرانی و زمان ایجاد مشکلات مختلف ببینند، اطمینان آن‌ها به او افزایش خواهد یافت و موقعیت مدیر در کل سازمان تحکیم می‌شود. نیروهای مجموعه ترجیح می‌دهند از دستورات کسی پیروی کنند که قابل اعتماد بوده و حتی در صورت وقوع مشکل، راه رفع آن را به درستی بیابد.

۵. افزایش انگیزه

قدرت تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، یکی دیگر از مهارت‌های مهم در سازمان‌ها است. یک مدیر توانا باید بتواند نیروهای سازمان و یا سهام‌داران مجموعه را به انجام وظایف مد نظر خود، ترغیب کند. تاکتیک‌ها و روش‌های بسیار مختلفی برای افزایش انگیزه و تشویق افراد وجود دارد و مدیران باید تاکتیک‌هایی را انتخاب کنند که با فرهنگ سازمانی مجموعه خود، شخصیت کلی برندشان و سایر عوامل مهم در این زمینه، تناسب داشته باشد. به صورت کلی دو نوع مشوق درونی و بیرونی وجود دارد و یک مدیر توانا باید با توجه به شرایط کلی مجموعه، مناسب‌ترین نوع را برگزیند.

۳-۲. ویژگی‌های مدیر موفق

هر مدیری (در هر موقعیت و جایگاه) دارای شرح وظایفی است، اما لازمه موفقیت یک مدیر، پیش از آن که انجام وظایف باشد، رسیدن به یک هدف موفقیت است. مدیر موفق تمرکز فکری و فعالیت‌های عملی را، در مسیر رسیدن به هدف قرار می‌دهد. در هر موسسه خدماتی، بازرگانی و تولیدی به جز اهداف مشترک، مدیریت نیز هدف‌های خاصی دارد که بر اساس نیاز و یا خواست‌های مالکین با هیئت‌مدیره تعیین می‌شود. این اهداف عبارت‌اند از:



- ۱- تحکیم روابط انسانی از طریق به کارگیری روش های دموکراتیک
- ۲- شناخت روش های مختلف مدیریتی.
- ۳- آشنایی با نمودارهای سازمانی مربوط به کارکنان و وظایف مدیران.
- ۴- آشنایی با روش مقابله با عکس العمل های کارکنان به هنگام ایجاد تغییرات در محیط کار و نحوه غلبه و برخورد با آن.
- ۵- سعی و کوشش در جهت ارتقاء سطح تخصص و مهارت کارکنان از طریق آموزش های مداوم.
- ۶- آشنایی با شرح وظایف و مسئولیت های سرپرستان قسمت ها.
- ۷- آشنایی با ایجاد روابط انسانی بین کارکنان.

در ادامه خصوصياتی از مدیران موفق ارائه می شود: (عطار ، ۱۳۹۶)

انگیزه

انگیزه یکی از ویژگی های مدیر موفق است که حتی می توان به عنوان یک صفت شخصیتی از آن نام برد. وقتی تاریخچه زندگی مدیران موفق بررسی می شود، همگی آن ها دارای انگیزه های قوی برای مدیر شدن بوده اند.

مهارت های ارتباطی

مدیر، زمانی در امر مدیریت موفق است که قادر به سخنرانی مفید و اثربخش در اماکن عمومی و بین زیردستانش باشد. رهبر یا مدیر باید قادر به برقراری ارتباط با سبک و شیوه خاص سازمان یا گروه بوده و پیام و منظور او مناسب با فهم و درک شنوندگان و حضار باشد. برای مثال کلمات پیچیده و تخصصی نمی تواند برای کارکنانی که دارای دانش تخصصی محدود هستند مفید باشد. کارکنان آموزش دیده می توانند منظور خاص مدیر را درک کنند، اما زیردستانی که دارای محدودیت در آموزش های رسمی هستند، ممکن است منظور مدیر را درک نکنند. در کل زبان مدیر باید متناسب با ویژگی ها، معلومات و اطلاعات زیردستان باشد.

استقامت

از آنجایی که تغییرات کوچک و بزرگ در باورها و عقاید زیردستان به صورت تدریجی و با صرف وقت ایجاد می شود، مدیری موفق است که برای تلاش چندین ساله آماده و در این راه دارای روحیه مقاومت و پشتکار بوده و از هیچ گونه تلاشی دریغ نکند و آماده رویارویی با ناکامی ها و شکست ها باشد.

تسلط

مدیر باید فردی قاطع، جسور و مسلط بوده و در شیوه های تفکر و نگرش نسبت به دیگران راسخ و مصمم باشد.

صبر و شکیبایی



صبر، شکیبایی و خود نظمی از صفات اصلی و اساسی مدیر است. مدیر همیشه باید به خاطر داشته باشد که گذشت زمان، عنصری ضروری برای مدیریت و اعمال تغییرات است. برای بسیاری از مدیران جوان، صبر و مقاومت بسیار دشوار است. آن‌ها باید آگاه باشند که پذیرش عقاید جدید و تغییر در رفتار زیردستان زمانی صورت می‌گیرد که زمان لازم برای تفکر در مورد تغییرات وجود داشته باشد.

ذکاوت و زیرکی

یک مدیر موفق، مدیری است که نسبت به خواسته‌های زیردستانش آگاهی دارد. تأمین خواسته‌های زیردستان عامل مؤثری در گسترش اعتماد آنان به مدیر است. مدیر باهوش و با ذکاوت، مدیری است که بتواند به‌طور دقیق وضعیت خلقی زیردستان را تشخیص داده و به رفع ناراحتی‌ها و مشکلات روحی آن‌ها بپردازد. توانایی گوش دادن از مهارت‌های ضروری یک مدیر خوب و موفق است. مدیر باید با زیردستان تماس داشته و در جریان مشکلات و ناراحتی‌های آنان باشد.

راستی و صداقت

مدیر نیاز به اصل صداقت و اطمینان در برخورد با زیردستانش دارد. زیردستان اغلب از مدیری اطاعت می‌کنند که صادق و قابل اطمینان باشد. پذیرا بودن و خلوص، دو ویژگی هستند که اغلب زیردستان از آن تقدیر می‌کنند و دوست دارند که مدیر آنان دارای این دو ویژگی باشد. راستی و صداقت مدیر باعث گسترش روابط زیردستان با وی و حرف‌شنوی آن‌ها و در نتیجه مدیریت اثربخش می‌شود.

تشویق و پاداش دادن

همه افراد دوست دارند به خاطر کارهایی که برای سازمان انجام می‌دهند از آن‌ها قدردانی و تعریف شود. مدیری موفق است که بتواند به‌موقع و به طرز مناسبی کلیه کارکنان تحت امرش را که به‌گونه‌ای مفید و اثربخش برای سازمان کار می‌کنند، مورد تشویق قرار دهد؛ حتی تشویق کلامی و در این راه رعایت عدل و انصاف را نیز بکند.

مردم‌سالاری

مدیران باید از خود زیردستان، با آن‌ها و برای آن‌ها باشند. تنها دلیل مدیریت باید منافع زیردستان باشد. مدیر باید به منافع زیردستان احترام بگذارد و تمام تلاش خود را صرف ارضا و تأمین نیازهای آن‌ها نماید. نگرش منفی و سوءظن زیردستان نسبت به مدیر، زمانی شکل می‌گیرد که مدیر نسبت به خواسته‌ها و منافع آنان بی‌اعتنا و به فکر تأمین منافع خودش باشد. باید تمام نیازهای یک مدیر، ارضا شده باشد تا وی در راه تأمین منافع زیردستانش از هیچ‌گونه کوششی دریغ نکند.

قدرت پیش‌بینی

مدیر موفق، مدیری است که در تعیین احتمالات، واقع‌بین باشد. مدیر باید هنر درک امکانات و احتمالات را داشته باشد. باید از خصوصیات، توانایی‌ها، امکانات، میزان حمایت زیردستان و سازمان مربوطه، نقاط ضعف و قوت خود و احتمال موفقیت برنامه‌های طراحی‌شده اطلاع کامل داشته باشد. در نهایت مدیر باید آشنایی کامل با قوانین احتمالات داشته باشد. قدرت پیش‌بینی ارزش زیادی برای یک مدیر دارد.



عمل‌گرا بودن

مدیر، زمانی موفق است که در اجرای تصمیماتش راسخ باشد و آن‌ها را به منصفه ظهور برساند. مدیر باید آمادگی رویارویی با ناکامی‌ها، کارشکنی‌ها و انتقادات درست و نادرست را درراه اجرای تصمیماتش داشته و در این راه از هیچ کوششی دریغ نکند.

پیشرو بودن

مدیر موفق، زیردستانش را به جلو حرکت می‌دهد. در مدیریت، ارتباطات و ترکیب راهبردهای جدید مهم هستند. مدیر پیشرو، اسباب و امکانات لازم را برای پیشرفت سازمان و زیردستان فراهم می‌کند.

تفویض قدرت

حتی بهترین مدیران نمی‌توانند به‌تنهایی از عهده شغل مدیریت برآیند. آن‌ها نیاز به ترغیب زیردستان برای انجام کارهای سازمان دارند. باید به زیردستان اعتماد کنند و قادر به تفویض مسئولیت‌ها بین آن‌ها باشند. ویژگی مشترک در تمام مدیران موفق، توانایی آن‌ها در کار گروهی و پیوند با زیردستانی است که قادر به همکاری در جهت اداره بهینه سازمان هستند.

جذابیت

معمولاً زیردستان، مدیر را به‌عنوان شخصی می‌شناسند که جلوتر از زمان خود حرکت می‌کند. جاذبه نقش اساسی در این برداشت دارد. مدیر جذاب توانایی بیشتری در هدایت زیردستان و ترغیب آنان در انجام وظایف محوله دارد.

۴. نتیجه گیری

برای موفقیت در هر زمینه‌ای، به مهارت‌های مرتبط با همان حوزه و تخصص نیاز داریم و این موضوع برای تمام جایگاه‌های شغلی، کاملاً بدیهی است. مدیریت یکی از موقعیت‌های حساس و مهم هر سازمان است و موفقیت و شکست مجموعه‌ها، معمولاً با میزان مهارت مدیر همان مجموعه، ارتباط مستقیمی خواهد داشت. یک مدیر موفق و توانا، برای رسیدن به اهداف سازمانی و کسب بیشترین سود ممکن، باید ترکیبی از انواع مهارت‌های سه گانه مدیریت هم‌چون مهارت فنی، ادراکی و انسانی را داشته باشد و با کمک همه آن‌ها، مجموعه خود را مدیریت کند. این سه مهارت را می‌توان مهم‌ترین و اساسی‌ترین توانایی‌های مطلوب برای مدیران نامید که تمام مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت کارآمد یک مجموعه یا سازمان، تحت یکی از این دسته‌بندی‌های اصلی قرار خواهد گرفت. مجموعه این مهارت‌ها به مدیران کمک می‌کند که موقعیت فعلی سازمان و مجموعه را ارزیابی کنند و فعالیت‌های جایگزین را با توجه به این موقعیت، برنامه‌ریزی نمایند. داشتن این توانایی و مهارت برای مدیران سطح بالا و ارشد که تدوین استراتژی‌های اصلی سازمان را برعهده دارند، اهمیت بسیار بیشتری خواهد داشت. یک مدیر قدرتمند باید با تعامل درست با سایر نیروها، داشتن مهارت فنی در حوزه تخصصی خود و البته داشتن قدرت ادراک و تصور، یک برنامه‌ریزی دقیق داشته باشد و افراد را به انجام وظایف مختلف، ترغیب کرده و البته پیش از شروع راه، برای مشکلات احتمالی راه‌حل‌های متناسبی انتخاب کند.



منابع

- اسدی، زهرا . (۱۳۹۱) . رابطه میان مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس، *پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی گرمسار*
- پاپری زارعی، محسن . (۱۴۰۲) . بررسی نقش و جایگاه مهارت های مدیریتی در رضایت شغلی و بهره وری کارکنان ، *رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان ها* ، شماره ۶ ، ۶۲ – ۳۹
- حسینی، حبیب ا... . (۱۳۹۳) . بررسی اهمیت مهارت های مدیریتی یک مدیر خدمات پرستاری از دیدگاه پرستاران شاغل در بیمارستان های رفسنجان "، *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی کرمان*.
- دلخواهی ، سحر . (۱۴۰۲) ، اصول مدیریت چیست؟ مقایسه دیدگاه های فایول و تیلور در مدیریت ، [/https://karboom.io/mag/articles](https://karboom.io/mag/articles)
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۶) . مبانی مدیریت ، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد علی رفیعی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
- ربیعی سنگلجی ، وحید . (۱۳۹۷) . بررسی تاثیر مهارت های مدیریتی بر عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان مازندران ، *پنجمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران* ، تهران
- زاهری، فرامرز و هلالی، فرزانه و احترامی کلوچان، منیژه و عادل فر، نجمه و مرتضی زاده، پیمان، ۱۴۰۱، *مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی ، انسانی ، ادراکی) مدیران آموزش و پرورش، همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت، بندرعباس*
- زارع ولانندی ، مهتاب . (۱۳۹۰) . بررسی میزان مهارت های (فنی – انسانی – ادراکی) مدیران ادارات آموزش و پرورش استان مازندران ، *پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی – دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی*
- شفیعی ، صابر ؛ هاشمی ، حبیب الله . (۱۳۹۹) . مهارت های مدیریتی کلاس درس ، *پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش* ، سال سوم ، شماره ۲۵
- عطار ، مژگان . (۱۳۹۶) . مهارت های لازم برای مدیریت موفق و هوشمندانه یک تیم چیست ، *ماهنامه تخصصی روانبنا* ، شماره ۱۶
- فرجی، نرمین . (۱۴۰۱) . تاثیر مهارت های مدیریتی مدیران بر خودکارآمدی و رشد رفتارهای اخلاقی معلمان (مدیران و معلمان مقطع ابتدایی شهرستان مریوان) ، *پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش* ، شماره ۵۶ ، ۱۲۴ – ۱۱۴
- مهارت های سه گانه مدیریت شامل چه مهارت هایی هستند؟ ، ۱۴۰۱ ، [/https://karboom.io/mag/articles](https://karboom.io/mag/articles)

Martina Huemann.(2015). "Considering human resource management when developing a project – oriented company: case study of a telecommunication company". *Internatonal Journal of project management* 28, PP: 361-369.

Peterson, Tim.D. (2010). "The ongoing legacy of R.L. Katz". *Journal of management Decision*, Vol. 42. No. 10. PP:1297-1308.