



### ✓ مهارتهای مورد نیاز مدیریت کدام است؟

عموما توافق بر این است که حداقل سه حوزه مهارتی در فراگرد مدیریت ضرورت دارد: مهارت فنی (Technical)، مهارت انسانی (Human) و مهارت ادراکی (Conceptual)

- مهارت فنی:** توانایی به کار بردن دانش، روشها، فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می شود.
- مهارت انسانی:** توانایی و قدرت تشخیص و کارکردن با مردم و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری موثر در مورد ایشان است.
- مهارت ادراکی:** توانایی فهمیدن پیچیدگی های کل سازمان و آگاهی از این موضوع که آیا خود شخص در خور شرایط سازمان عمل می کند یا نه؟ این آگاهی (مهارت ادراکی)

موجب می شود که فرد به جای اینکه فقط بر مبنای هدفها و نیازهای گروه نزدیک و بلافاصله خود عمل کند، اقدامات خود را بر هدفهای کل سازمان استوار سازد.

البته ترکیب مناسب و مقتضی این مهارتهای سه گانه با ارتقاء فرد در سلسله مراتب سه گانه هرم مدیریت (خط مقدم یا سطوح سرپرستی و اجرا ← مدیریت میانی ← مدیریت ارشد) تغییر می کند. بدین معنا که همچنان که شخص از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقاء می یابد به نظر می رسد برای اعمال مدیریت اثر بخش به مهارت فنی کمتر ولی به مهارت ادراکی بیشتری نیازمند است. سرپرستان جبهه خط مقدم برخورد با ارباب رجوع در سطوح پایین تر به مهارت فنی بیشتری نیاز دارند زیرا که غالباً از آنها خواسته می شود کارکنان قسمتهای خود را تعلیم داده و رضایت ارباب رجوع را به نحو بهتری حاصل نمایند اما در مقابل مدیران سطح بالای یک سازمان نیاز به دانستن مهارتهای فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی (قاعده هرم مدیریت) را نداشته، لیکن آنها باید قادر باشند تا رابطه متقابل همه این کارکردها و وظایف را در تحقق هدفهای کلی سازمان تشخیص داده و درک نمایند. (مهارت ادراکی ↑) در حالیکه میزان مهارتهای فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح سه گانه مختلف هرم مدیریت متغیر است اما باید دانست که: اهمیت شاخص مهارت انسانی در تمام سطوح سه گانه هرم مدیریت به یک میزان بوده و از این حیث نباید تفاوتی بین هیچکدام از رده های سه گانه هرم مدیریت وجود داشته باشد.

ولادیمیر آموزوشی شیر حضور  
 کمیسیون تحول اداری دانشکده علوم پزشکی قم  
 (کمیتا)  
 دبیرفاله طرح تکريم ارباب رهنوع

منبع: کتاب مدیریت رفتار سازمانی، صفحات ۱۵ و ۱۶  
 \* تالیف: پال هرسی و کنت بلانچارد، ترجمه دکتر علی علاقه بند  
 \* موسسه انتشارات امیرکبیر