منش مدیریت

(مهارت‌های نرم مورد نیاز برای توسعه شایستگی‌های محوری مدیریتی)

مهدی رفتاری[۱]

چکیده

امروزه موفقیت و دستاوردها و عملکرد موثر افراد در زندگی و در کار به انواعی از مهارت‌ها نسبت داده می‌شود که تحت عنوان «مهارت‌های نرم» شناخته می‌شوند. این دسته مهارت‌ها عموماً در مقایسه با مهارتهای سخت یا مهارت‌های فنی مورد نیاز افراد قرار می‌گیرد. برای برخی از مشاغل مانند مشاغل مدیریتی یا مشاغلی که فارغ از سمت و جایگاه مدیر به مهارت‌های مدیریت نیاز دارد این نوع مهارت‌ها دارای اهمیت بیشتری است مخصوصاً وقتی که در سلسله مراتب مدیریتی در هرم سازمان به راس هرم نزدیک‌تر می‌شویم. به عبارتی، اثربخشی و کارایی هر سازمان به میزان دانش و مهارت مدیران آن بستگی دارد(هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵).

مهارت‌های نرم بر خلاف مهارت‌های سخت کمتر در سیستم تحصیلات رسمی مورد توجه قرار گرفته است. از سویی آموختن مهارت‌های نرم در سنین بالا دشوارتر است. بنابراین با مهارت‌های نرم کاربردی مواجه می‌شویم که آموختن آن با سختی همراه است.

در این مقاله در مورد این مهارت‌ها و انواع آن، دلیل اهمیت این دسته از مهارت‌ها و شیوه مناسب برای آموختن آن آشنا می‌شویم.

واژگان کلیدی: مهارت نرم[۲]، مهارت‌های نرم شخصی، منش مدیریت،شایستگی[۳]،شایستگی‌های‌محوری[۴]،مهارت‌های‌مدیریت

مقدمه

چگونه می‌توان مدیر یا همکار موثرتری برای سازمان بود؟ چگونه می‌توان نقش پدر یا مادر ارزشمندتری را ارایه کرد؟ چگونه می‌توان به‌عنوان یک فروشنده، فروش بیشتری کسب کرد؟ چگونه می‌توان به‌عنوان یک شهروند یا صاحب کسب و کار به درآمد و موفقیت بیشتری دست یافت؟ و کلاً چگونه می‌توان بهتر بود از کسی که هستیم؟

پاسخ این پرسش‌ها در دسترسی به منابع و برخورداری از ضریب هوشی بالا و تحصیلات خاص نیست، بلکه پاسخ این است که ما در یک کلمه در حوزه فردی و جمعی "مدیریت" نداریم.

دلیل اصلی عدم کارکرد روش‌های مدیریتی در حوزه فردی و سازمانی این است که به قسمت «نرم» این موضوعات بی‌توجه بوده‌ایم. باتوجه به اینکه مجری این ابزارها، مدیران و منابع انسانی سازمان‌ها هستند، این ابزارها به دلیل بدیل نشدن به مهارت، به درستی اجرا نشده‌اند.

ما در زندگی فردی و سازمانی و اجتماعی خود، مهارت‌های مهمی مانند ارتباط موثر، حل تعارض، کار تیمی، حل مساله، تفکر خلاق، هوش هیجانی، تفکر سیستمی و ... را نیاموخته‌ایم. اگر بخواهیم بدانیم چرا مدیریت نداریم، پاسخ در نوعی از مهارت ویژه نهفته است که آن را «مهارت نرم» نامیده‌اند. ما در مهارت‌های نرم توانمند و شایسته نشده‌ایم؛ زیرا ساختارهای آموزش و تحصیلات عالی هم در راستای ایجاد و ارتقای این نوع مهارت‌ها قرار نگرفته‌اند.

در مدیریت سازمان‌ها از بعد هسته سخت یعنی «روش» خود و سازمان‌ها را به جدیدترین متدها و الگوها مجهز می‌کنیم و حتی با کشورهای توسعه‌یافته از نظر میزان دسترسی تفاوت زیادی نداریم. خلا اصلی در توسعه شخصی و سازمانی، بعد «روش» نیست بلکه «منش» است.

منش حروف اول عبارت"مهارت‌های نرم شخصی" است و به معنی مجموعه مهارت‌های شناختی، ارتباطی، روان‌شناختی، رفتاری و مدیریتی و مهارت‌های زندگی مورد نیاز هر فرد در

۱. مدیرعامل شرکت آرشانیک آوید، مشاور مدیریت و مدرس مهارت‌های نرم raftari@ut.ac.ir

2. Soft skills
3. competency
4. Core competencies

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

زندگی و سازمان می‌باشد.

از دیدگاه روبلز[1] مهارت‌های نرم خوشه‌ای از خصوصیات شخصیتی مولد است که روابط فرد را در یک محیط مشخص می‌کند. این مهارت‌ها می‌تواند شامل نعمت‌های اجتماعی، توانایی‌های ارتباطی، مهارت‌های زبانی، عادات شخصی، همدلی‌های شناختی یا عاطفی، مدیریت زمان، کار گروهی و ویژگی‌های رهبری باشد. تعاریفی که بر اساس ادبیات مرور انجام شده است، مهارت‌های نرم را به‌عنوان یک اصطلاح کلی برای مهارت‌های تحت سه المان عملکردی کلیدی توضیح می‌دهد: مهارت‌های افراد، مهارت‌های اجتماعی و خصوصیات شغلی شخصی.

منش چیست؟

منش به معنی پاسخ و رفتار ما در یک موقعیت است. ضابطه اصلی مهارت، اقدام موثر در شرایط متغیراست، مثلاً:

در یک موقعیت خشم چه واکنشی داریم.

- اگر کسی با ما مخالفت کند ما چه فکری می‌کنیم و چه پاسخی می‌دهیم.
- در چه شرایطی به دیگران اعتماد می‌کنیم.
- مرز بین خودشیفتگی و عزت نفس را چگونه تشخیص می‌دهیم.
- از خود چه تصویری داریم وقتی که روزهای دشواری را سپری می‌کنیم.
- شرایط رنج آور زندگی را چطور مدیریت می‌کنیم.
- تعارض و تضادمان با دیگران را چگونه مدیریت می‌کنیم.
- کی و چگونه یک گزاره مثلا یک خبر را باور می‌کنیم.
- وقتی با مساله‌ای مواجه می‌شویم هیجان و تفکر ما کجاست.
- چگونه با دیگران ارتباط می‌گیریم و بر آنها تاثیر می‌گذاریم

و بسیاری مثال‌های دیگر که نشانه «پاسخ ما در یک موقعیت» است.

- همه این رفتارها نشانه «منش» ما است. آن چیزی که تصویر ما را نزد دیگران می‌سازد منش ماست و ارتباط ما با خود و دیگران به منش ما وابسته است. و کیفیت زندگی ما به طور معناداری به کیفیت روابط ما وابسته است. بنابراین ما برای کیفیت بخشیدن به زندگی و کار به «منش» نیاز داریم.

انواع مهارت‌های نرم

برای تقسیم‌بندی مهارت‌ها از مدل کاتز بهره می‌گیریم. رابرت کاتز (۱۹۵۵) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل موثر در شرایط متغیر است. تعریف مهارت‌های سه‌گانه مدیریت به شرح زیر است:

۱. مهارت فنی[2]: 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 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، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت؛ زیرا این نوع مهارت، ماهیتاً 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 (علاقه‌بند، ۱۳۸۸). مهارت‌های فنی از جمله مهارت‌هایی هستند که برای انجام دادن فعالیت‌های تخصصی لازم می‌باشند. این مهارت‌ها اغلب همراه با عملیات و فعالیت‌های سازمان دیده می‌شوند (خراسانی، ۱۳۸۶، ص۱۸ به نقل از فخیمی ۱۳۷۹).

۲. مهارت انسانی[3]: یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به‌وسیله دیگران، فعالیت موثر به‌عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است؛ یعنی، کارکردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیاء و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او 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. امروزه، دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به‌طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به

1. Robles
2. Technical skills
3. Human skills

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان، کمک می‌کنند تا شخص، به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسانی را درک کرده، راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر برای اینکه بتواند در شمار اعضای موثر محیط کار خود قرار گیرد و بین اعضای تحت رهبری همکاری و تفاهم به وجود آورد، لازم است که به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد (علاقه‌بند، ۱۳۸۸).

مهارت انسانی عبارت است از درک افراد، توانایی کار کردن و ایجاد انگیزه در آنان یا در گروه (استونر و دیگران، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹، ص۹۶)

مدیران اصولاً وقت بسیار زیادی صرف مراودات در داخل و خارج سازمان می‌نمایند. به عقیده مینتزبرگ مدیران ۶۹ درصد وقت خود را صرف ملاقات‌ها، ۶ درصد با تلفن صحبت می‌کنند و ۳ درصد در سازمان می‌گردند. کلیه این فعالیت‌ها تماس با دیگران را شامل می‌شود و به دلایل غیرقابل انکار برای انجام موفقیت آمیز این‌گونه صرف وقت، مدیران باید دارای مهارت‌های مراوده‌ای باشند که عبارت است از توانایی در استقرار ارتباط، درک مسائل و انگیزاندن افراد گروه. (فخیمی ، ۱۳۷۹، ص۳۴).

۳. مهارت ادارکی (مفهومی)[1]: یعنی توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به‌صورت 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 مسائل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید (علاقه‌بند، ۱۳۸۸).

این مهارت با توانایی تفکر مدیر درباره جذب مسائل مرتبط می‌باشد. مدیران باید دارای ظرفیت فکری برای فهمیدن رابطه علت و معلولی در سازمان باشند و سازمان را از دیدگاه کلیت آن مورد توجه قرار دهند. این خصوصیت امکانی را برای آنها ایجاد می‌کند که استراتژیک فکر کنند و اساس محکمی برای اتخاذ تصمیمات جامع سازمانی پایه‌ریزی نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۴). مهارت‌های ادراکی که به آنها مهارت‌های اصولی نیز گفته می‌شود، عبارت است از توانایی مدیر در هماهنگ و یکپارچه نمودن فعالیت‌ها و منافع سازمان. مهارت ادراکی مستلزم این است که مدیر، سازمان را به‌صورت یک مجموعه کل مورد توجه قرار دهد، شیوه‌ای را که بخش‌های مختلف آن به یکدیگر وابسته-اند را درک کرده و به این نکته توجه نماید که تغییر در یکی از بخش‌ها، چه اثراتی بر کل سازمان خواهد گذاشت (استونر و دیگران، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹، ص ۲۳). اکتساب مهارت ادارکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری، به‌ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنها است (علاقه‌بند، ۱۳۸۹).

دو دسته مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی را مهارت‌های نرم می‌نامیم. علاوه بر این دو دسته، دسته سومی هم تعریف می‌کنیم که شامل مواردی است که از هر دو دسته قبلی در آن بهره گرفته می‌شود یا موضوع عمومی مهارتی در مهارت‌های نرم است. این دسته را مهارت‌های نرم عمومی می‌نامیم.

شایستگی و مهارت نرم

در مدل‌های مختلفی که به موضوع شایستگی پرداخته شده است، یکی از محورهای مهم آن موضوع مهارت است و در هر مدل بخشی از این مهارت‌ها به مهارت نرم مربوط می‌شود.

به‌عنوان مثال دیوید مک کله لند[2] در مقاله‌ای با عنوان "سنجش شایستگی‌ها" به جای سنجش هوش (۱۹۷۳) نتایج مجموعه‌ای از تحقیقات را ارائه کرده است که نشان داده‌اند روش‌های سنجش قبلی مانند آزمون‌های هوش و استعداد که روان‌شناسان برای سنجش عملکرد استفاده می‌کردند، نمی‌تواند عمکرد افراد را پیش‌بینی کند، بنابراین او فعالیت‌هایی را برای سنجش توانایی‌های دیگری آغاز کرد که آنها را "شایستگی" می‌خواند.

طبق تعریف، شایستگی "یک ویژگی نهادینه در افراد است که آنها را قادر می‌سازد عملکرد عالی در شغل، نقش یا موقعیتی به‌خصوص داشته باشند". بر اساس این نظریه، موسسه هی گروب[3] مدل کوه یخ شایستگی‌های مدیریتی را معرفی کرده است.

در مدل‌های شایستگی که هم‌اکنون در کانون‌های ارزیابی و توسعه به‌کار می‌روند، بخش قابل توجهی به مهارت-های نرم اختصاص یافته است. به‌عنوان مثال در مدل کاربردی در سازمان امور استخدامی شایستگی‌های تعیین شده مربوط به مهارت‌های نرم می‌باشند و در مواردی مانند هدف‌گذاری یا نظارت و کنترل هم به‌طور غیرمستقیم با مهارت‌های انسانی و ادراکی مرتبط می‌باشند.

نرم‌های سخت

کسب مهارت‌های نرم، به دو دلیل کاری سخت است:

نخست اینکه نوع یادگیری مهارت‌های نرم با روش‌های مرسوم

1. Conceptual skills
2. McClelland
3. Hay Group

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

آموزشی و تحصیلاتی قابل اکتساب نمی‌باشند، زیرا این نوع آموزش‌ها با شیوه یادگیری نئوکورتکس انجام می‌شوند و غشای بیرونی مغز را مورد هدف قرار می‌دهند؛ در حالی‌که یادگیری مهارت‌های نرم چون انتقال و کسب دانش نیست، بلکه نوعی مهارت‌آموزی است که در انتقال دهنده‌های عصبی سیستم لیمبیک مغز و آمیگدالا صورت می‌پذیرد و شناخت خوب دنیای ذهن و علوم شناختی در پیشبرد یاددهی و یادگیری این مهارت‌ها بسیار موثر است. بهترین شیوه یادگیری، یادگیری فعال است که از طریق فیلم و رسانه‌های کمک‌آموزشی، بازی‌های آموزشی، بازی نقش و انجام دادن و تجربه کردن می‌باشد.

دوم اینکه ما عادت کرده‌ایم از منطقه امن[1] خود خارج نشویم و کمتر به کارهای سخت پرداخته‌ایم. گام نهادن در راه یادگیری این نوع مهارت‌ها نیاز به تلاش و مداومت دارد و اصولاً مهارت‌ها با تمرین و تکرار تجربه‌ها به‌دست می‌آیند.

اما خبر خوب این است که کسب این مهارت‌های نرم با اینکه سخت است کاملاً شدنی و اکتسابی است و با توجه به نیاز روزافزون به این‌گونه مهارت‌ها که به‌راحتی قابل انجام به‌وسیله ربات‌ها و ماشین‌ها نیستند، طبیعتاً آینده ما در بعد فردی، سازمانی، ملی و جهانی در گرو کسب این نوع مهارت‌ها است.

معرفی مهارت‌های نرم شخصی

مهارت‌های نرم شخصی در روش‌های متعددی دسته‌بندی شده است و تعداد آن تا ۷۰ مورد هم متغیر است. ما در این مقاله این دسته‌بندی را به موارد زیر محدود نمی‌کنیم، اما این موارد درجه شمولیت و جامعیت زیادی را برای این دسته‌بندی شامل می‌شود.

۱. مجموعه اول، مهارت‌های نرم انسانی

مهارت نرم	هدف یادگیری	سرفصل‌های اصلی
خودآگاهی	نقطه آغاز توسعه شخصی، درک این است که رفتار ما چگونه شکل می‌گیرد و اینکه بتوانیم وضعیت موجود خود را بشناسیم.	– محصولی به نام خود – تشریح ساختار سرمایه – معرفی تست‌های کاربردی
رفتارشناسی	بتوانیم با به‌کارگیری یک مدل و مکانیزم، تغییر نسبتاً پایدار در رفتار خود یا دیگران ایجاد کنیم.	– ۱۰ مکانیزم شکل‌دهی رفتار
مدیریت تعارض	محیط‌های کاری که به‌میزان قابل توجهی دارای تعارض هستند و یک مهارت مهم مدیریت این تعارضات است.	– مدل توماس کیلمن در مدیریت تعارض – سبک سنجی تعارض برای افراد – عوامل موثر بر شناخت
ارتباط موثر	ما در تمام لحظات زندگی در حال برقراری ارتباط هستیم حتی در تنهایی هم با خود در ارتباط هستیم. اگر بتوان ارتباط را مدیریت کرد یعنی می‌توان زندگی را مدیریت کرد.	– انواع سبک‌های مراوده – وضعیت‌ها – تحلیل رفتار متقابل
زبان بدن	ارتباطات غیرکلامی در ارتباطات انسانی سهم مهم‌تری از ارتباطات کلامی دارند. زبان بدن و ارتباطات غیرکلامی ابزار بهبود ارتباطات است.	– کاربردهای زبان بدن – زبان بدن در اعضای مختلف بدن – استفاده از زبان بدن در ارتباط موثر
مدیریت هیجان	کنترل هیجانات منفی مانند خشم و استرس یک مهارت آموختنی است که با تمرین می‌توان از بسیاری از مساله‌های دیگر که ریشه در آن دارد، پیشگیری کرد.	– ۱۰ تکنیک مدیریت خشم و استرس – ابراز هیجان – مدیریت هیجان

1. Comfort zone

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مهارت نرم	هدف یادگیری	سرفصل‌های اصلی
متقاعدسازی و تاثیرگذاری	ضرورت و اهمیت توسعه مهارت‌های تأثیرگذاری و متقاعدسازی را درک کنند. با تعاریف، مفاهیم و مبانی متقاعدسازی آشنا شوند. رویکردهای مختلف تأثیرگذاری و متقاعدسازی را بشناسند و بکار گیرند. ابزارها و تکنیک‌های مختلف تأثیرگذاری و متقاعدسازی را بشناسند و بکار گیرند.	– ضرورت و اهمیت تأثیرگذاری و متقاعدسازی در دنیای کسب‌وکار – مفاهیم، مبانی و تعاریف – رویکردهای تأثیرگذاری و متقاعدسازی از منظر روان‌شناسی اجتماعی – ابزارها و تکنیک‌های مختلف تأثیرگذاری و متقاعدسازی (شش میانبر)
گفت و گو	بسیاری از تعارض‌ها و سوءتفاهمات ریشه در این دارد که گفتگو را یاد نگرفته‌ایم. علی‌رغم اینکه ساده به نظر می‌رسد، خیلی هم ساده نیست!	– گفتگو – جدل – مهارت‌های ده گانه
ارایه موثر	بهترین نتایج و خروجی‌ها در فقدان یک سیستم ارایه موثر، به خوبی دیده نمی‌شوند و تاثیری شایسته از خود به جا نمی‌گذارند.	– ساختار سه گانه یک ارایه موثر – تهیه ابزارهای کمک آموزشی ارایه – غلبه بر ترس از صحنه – داستان‌گویی
گوش کردن فعال	اغلب ما شنوایی را به‌عنوان یک توانایی و یک حس فیزیولوژیک می‌شناسیم، اما واقعیت این است که اغلب ما در ارتباطات خود ناشنوا هستیم. شنیدن موثر، میزان پارازیت‌های ارتباطی را کاهش می‌دهد.	– شنوایی – گوش کردن موثر – شنیدن از قبل همیشه – کنیک‌های گوش کردن فعال
کار تیمی	زندگی جمعی ما وقتی که هدفمند می‌شود و در قالب یک کار جمعی صورت یک سازمان به خود می‌گیرد به مهارت کلیدی کار تیمی نیاز پیدا می‌کند.	– ایجاد حس تعلق به افراد در تیم – ایفای نقش شخصی در یک کل – همزمان کردن افراد در پروژه – تنظیم وظایف و فرآیندها در تیم
هوش هیجانی	دلیل موفقیت افراد موفق ضریب هوشی آنان نیست، بلکه امکان‌هایی است که آنان در حوزه هوش هیجانی کسب کرده‌اند.	– پنج گام هوش هیجانی – خودآگاهی و مدیریت بر خود – شناخت دیگران و مدیریت رابطه
شبکه‌سازی	یک مدیر موفق از یک سو به مهارت ساختن یک تیم نیاز دارد که بتواند تفویض انجام دهد و از سویی شبکه‌ای از ارتباطات نیاز دارد تا نیازهای کاری وی را برطرف کند.	– مهارت تیم‌سازی – مهارت شبکه‌سازی – قانون شش درجه جدایی – تیم‌های خوب در برابر تیم‌های بد
رهبری	مهم‌ترین وظیفه یک مدیر، رهبری است که درجه نفوذ مدیر برای هم‌راستا کردن کارکنان با اهداف سازمان را شامل می‌شود.	– هنر در رهبری سازمان‌ها درکلاس جهانی
تاب‌آوری	تاب‌آوری توانایی تبدیل شرایط سخت و بحران‌ها به نتایجی مناسب و حتی مطلوب‌تر از گذشته است.	– تاب‌آوری فردی – مکانیزم‌های تاب‌آوری فردی – معنا و بریکولاژ و واقعی شدن
سخت‌رویی	سخت‌رویی واژه‌ای است که مولانا هم در مثنوی به کار برده است و به همان معنی پررویی است از نوع موثر و مثبت	– ابعاد سخت‌رویی – سنجش سخت‌رویی – ایجاد سخت‌رویی
زبان زندگی	یک مدل شامل چهار مرحله است که مارشال روزنبرگ برای کاهش خشونت در کلام ارایه داده است.	– مشاهده بدون قضات – احساسات – نیازها – درخواست‌ها
همدلی	همدلی، درک همراه با احترام از آن چیزی است که دیگران تجربه می‌کنند.	– دریافت همدلانه – قدرت همدلی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مهارت نرم	هدف یادگیری	سرفصل‌های اصلی
تحلیل رفتار متقابل	ما در مراوده‌های خود در یکی از سه وضعیت والد، بالغ و کودک هستیم. تحلیل هر وضعیت در خود و در طرف تعامل یک ابزار مهم ارتباطی است.	– معرفی سه وضعیت اساسی – تحلیل وضعیت – انواع تعامل و فعال کردن بالغ
تشریفات و آداب معاشرت	تجربه مشتری از حضور در سازمان و ارتباط با کارکنان و مدیران سازمان شکل می‌گیرد. این تجربه به میزان قابل توجهی به نوع تشریفات و آدابی است که رعایت می‌شود.	– معرفی سه وضعیت اساسی – تحلیل وضعیت – انواع تعامل و فعال کردن بالغ

۲. مجموعه دوم، مهارت‌های نرم ادراکی

مهارت نرم	هدف یادگیری	سرفصل‌های اصلی
تفکر سیستمی و مدل ذهنی	در سطوح بالاتر مدیریت در سازمان، مدیران به مهارت‌های ادراکی بیشتری نیاز دارند. این مهارت ادراکی از طریق آشنایی با تفکر سیستمی تقویت می‌گردد.	– ۱۰ قانون تفکر سیستمی – دینامیک سیستم‌ها – سه روش شکل دادن مدل ذهنی – مدل ذهنی از طریق زدودن به جای افزودن
تفکر خلاق	به شیوه‌ای که همیشه با مسایل خود روبرو شده‌ایم اگر دوباره مواجه شویم، یا مساله را به شیوه مناسب حل نمی‌کنیم یا اینکه مساله را حادتر می‌کنیم.	– پنج فرآیند خلاقیت – تکنیک‌های خلاقیت – حل مساله خلاق تیمی
حل مساله	فرآیند حل مساله، ارتباط تنگاتنگی با علوم شناختی دارد. دام‌های ذهنی حل مساله، مانع اصلی حل مساله هستند.	– ۱۵ دام ذهنی برای حل مساله – مدل ذهنی – دام‌های ذهنی با بازی آموزشی یا شبیه‌سازی
تصمیم‌گیری	به تعبیری از هربرت سایمون، مدیریت یعنی تصمیم‌گیری. بنابراین مهم‌ترین مهارت قابل کسب مهارت تصمیم‌گیری به‌عنوان جزئی از فرآیند حل مساله است.	– انواع تصمیم‌گیری – تصمیم‌گیری کیفی – پدیده‌های تصمیم – سوگیری‌های شناختی

۳. مهارت‌های نرم عمومی

مهارت نرم	هدف یادگیری	سرفصل‌های اصلی
اصول و فنون مذاکره	یکی از نقش‌های مهم یک مدیر، مدیر در نقش مذاکره‌کننده است. مذاکره نیز مانند سایر مهارت‌های نرم آموختنی است. برند شخصی یک فرد بر برند تجاری سازمان او تاثیر بسزایی دارد. بیشتر از اینکه یک طرح به‌صورت ذاتی زمینه موفقیت را فراهم کند مهم این است که توسط چه کسی پیاده می‌شود!	– انواع مذاکره – ترفندها و حیله‌ها و نیرنگ‌ها – اصول مذاکره حرفه‌ای – بازی نقش
برندسازی شخصی	برند شخصی یک فرد بر برند تجاری سازمان او تاثیر بسزایی دارد. بیشتر از اینکه یک طرح به‌صورت ذاتی زمینه موفقیت را فراهم کند مهم این است که توسط چه کسی پیاده می‌شود!	– مدل پنج تای برند شخصی – فرآیند ساختن برند شخصی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مهارت نرم	هدف یادگیری	سرفصل‌های اصلی
هوش دیجیتال	آموختن راه رسم زندگی و کسب و کار در فضای دیجیتال و تقویت این نوع هوش	– شکل‌گیری شخصیت دیجیتال – ابعاد هوش دیجیتال – تقویت هوش دیجیتال
یادگیری	یادگیری هدف غایی آموزش و تحصیلات است، اما هر آموزش و تحصیلی منجر به یادگیری نمی‌شود! بنابراین یک مهارت نرم کلیدی داریم به نام «یادگیری» که بدون داشتن این مهارت نمی‌توانیم به‌طور موثر یاد بگیریم و آموخته‌ها را به‌روز کنیم.	– یادگیری چیست؟ – کارکردهای مغز و سیستم لیمبیک – یادگیری دوحلقه‌ای – طبقه‌بندی سطوح یادگیری بلوم – یادگیری فعال – اثر زایگارنیک و یادگیری
مدیریت تغییر	یک مهارت مهم که یک نوع سواد تلقی می‌شود، توانایی تغییر است. توانایی تغییر در خود و در دیگران که یک مدیر مرتباً در معرض آن است.	– انواع تغییر – دینامیک سیستمی تغییر – مدل‌های تغییر
هوش معنوی	وجود معنا در زندگی افراد و رهبران کسب و کار مانند شمعی مسیر حرکت و برنامه‌های کلان و خرد آنها را روشن می‌کند و انرژی لازم برای عبور از بحران‌ها و شرایط سخت را فراهم می‌آورد.	– یافتن معنا در زندگی و کسب و کار – تاثیر معنا در کارآفرینی و بقای کسب و کار
مدیریت جلسات	بخش مهمی از زمان‌های کاری ما در جلسات می‌گذرد. چگونه می‌توان جلسات را کم کرد و بهره‌وری آن را بهبود بخشید؟	– نکات اجرایی و تکنیک‌ها – نقش‌های مهم در جلسات – مدیریت زمان در جلسات
مدیریت زمان	تنها منبع تجدیدناپذیری که هر یک از ما در اختیار داریم، زمان است. مدیریت زمان به ما در استفاده بهتر از این منبع گرانبها کمک می‌کند.	– تکنیک‌های مدیریت زمان – قوانین مدیریت زمان – هستی‌شناسی زمان

مهارت‌های نرم مدیران پروژه:

فرآیندهای PMBOK دانش مورد نیاز مدیر پروژه را برای عملکرد بهتر پروژه در اختیار می‌گذارد، اما یک مدیر پروژه برای اینکه این دانش را به‌کار گیرد به مهارت‌های شخصی نیاز دارد تا این دانش را در ارتباط با افرادی که در پروژه مشغول هستند به کار گیرد.

یک مدیر پروژه موفق به انواع مختلفی از مهارت‌ها نیاز دارد. اولین مهارت‌هایی که به نظر می‌رسد دارای اهمیت باشد مهارت‌های فنی است که بتواند برنامه پروژه، زمان‌بندی، بودجه و سایر مستندات پروژه را فراهم نماید، اما در کنار آن، به یک نوع دیگری از مهارت به نام «مهارت مفهومی» هم نیاز دارد که بتواند ببیند چطور یک پروژه در حال به انجام رسیدن است.

صرف دارا بودن مهارت‌های فنی نمی‌تواند موفق بودن یک مدیر پروژه را تضمین کند و بدون داشتن انواع مختلف «مهارت‌های بین فردی» پروژه تکمیل نمی‌شود.

این بسته از مهارت‌های نرم شخصی (منش مدیران پروژه) برای تقویت مهارت‌های مفهومی و بین فردی مدیران پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور تخصصی‌سازی شده و شامل ۱۱ مهارت است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مهارت نرم	هدف یادگیری	سرفصل‌های اصلی
رهبری	مدیر پروژه از طریق اختیارات نمی‌تواند همه موارد را مدیریت کند بلکه باید بتواند با استفاده از رهبری که بر مبنای احترام و اعتماد است تیم را هدایت کند.	– نفوذ در تیم – تعریف چشم‌انداز پروژه – تنظیم ارتباطات برای چشم‌انداز – الهام‌بخشی و انگیزش – تشخیص موقعیت و واکنش‌دهی
تیم‌سازی	مدیر پروژه باید بتواند افراد مختلفی که از بخش‌های مختلف دور هم جمع شده‌اند را در راستای اهداف پرژه در قالب یک تیم دربیاورد.	– ایجاد حس تعلق به افراد در تیم – ایفای نقش شخصی در یک کل – همزمان کردن افراد در پروژه – تنظیم وظایف و فرآیندها در تیم
انگیزش	مدیر پروژه باید بتواند افراد تیم را در راستای دستیابی به اهداف پروژه در طی زمان علاقمند نگه دارد.	– ایجاد محیطی انگیزشی برای افراد – سیستم انگیزشی بر اساس هر شخص – طراحی و اجرای سیستم انگیزش – شخصیت‌شناسی افراد و نحوه انگیزش
ارتباطات	یک مدیر پروژه در ۹۰ درصد زمان در حال برقراری ارتباط است. ارتباط اصلی‌ترین محور کاری یک مدیر پروژه است.	– بهبود روابط – ارتباط با ذینفعان پروژه – ارتباط با مدیران سازمان – انتقال اطلاعات نوشتاری – انتقال اطلاعات شفاهی
تاثیرگذاری	یک مدیر پروژه به مهارت تاثیرگذاری بر افراد نیاز دارد و اینکه بداند کی و در چه مواردی از آن استفاده کند.	– تاثیرگذاری به‌عنوان بخشی از رهبری – همکاری همدلانه بلندمدت – حفظ تاثیرگذاری تا اتمام و تحویل پروژه
تصمیم‌گیری	مدیر پروژه برای تصمیم‌گیری مناسب با هر چهار نوع سبک تصمیم‌گیری آشنا باشد. این چهار سبک شامل سبک‌های مشاوره‌ای، مشارکتی، دستوری و تصادفی است.	– سبک‌های چهارگانه تصمیم گیری – شامل کردن دیگران در تصمیم‌گیری – مدل تصمیم‌گیری مشارکتی
آگاهی سیاسی و فرهنگی	یک مدیر پروژه باید بتواند تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی را شناسایی کند تا بتواند این افراد را با برنامه پروژه همراستا کند.	– تاثیر تفاوت‌های فرهنگی بر تصمیم‌گیری – شناسایی و مدیریت تعارض و استرس – شناسایی تفاوت‌های فرهنگی بر پروژه
مذاکره	یک مدیر پروژه مرتباً در حال مذاکره با ذینفعان بیرون از پروژه است و در داخل پروژه هم با بخش‌های مختلف در ارتباط است و باید بتواند پروژه را در محدوده آن حفظ کند.	– مذاکره در مشکلات و تاخیرها – توافق و مصالحه با ذینفعان – تحلیل موقعیت – گوش کردن موثر – رسیدگی به علایق و نیازهای هر جایگاه – جلب رضایت ذینفان پروژه
اعتمادسازی	مدیر پروژه باید بتواند جوی را فراهم کند که در آن همه ذینفعان و افراد تیم پروژه دارای ارتباطات و روابط مبتنی بر اعتماد متقابل باشند. این جو، اخلاق‌گرایی را افزایش داده و تعارض را کم می‌کند.	– روش‌های اعتمادسازی – حرمت نگه داشتن قول‌ها – همکاری متقابل و پشتیبانی – رفتار شخصی و گروهی
مدیریت تعارض	تعارض در پروژه اجتناب‌ناپذیر است. مدیر پروژه باید بتواند افرادی با علایق مختلف و منافع متضاد را در کنار هم در راستای اهداف پروژه حفظ نماید.	– تعارض مثبت – تعارض و حل مساله – سبک‌های اقتضایی حل تعارض
مربی‌گری	مربی بودن یکی از نقش‌هایی است که مدیر پروژه باید بتواند در موقع نیاز برعهده بگیرد و بتواند افراد را به‌صورت فردی یا به‌عنوان عضوی از تیم پروژه راهنمایی نماید.	– مدیر پروژه به‌عنوان مربی – مربی‌گری رسمی و غیررسمی – انگیزه‌بخشی و جلب اعتماد

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

نتایج و دستاوردهای حاصل از یادگیری مهارت‌های نرم

الف- در حوزه توسعه شایستگی‌های شخصی

پس از طی مسیر یادگیری مهارت‌های نرم پیش‌بینی می‌شود که:

۱. مهارت‌های نرم شخصی مورد نیاز برای زندگی و کاروکسب خود را فراگیرید.

۲. ابزارها و تکنیک‌هایی را به‌دست آورید تا بتوانید رفتار خود و روابط خود با دیگران را مدیریت کنید.

۳. در کار با انسان‌ها از مهارت انسانی مورد نیاز بهره‌مند شوید.

۴. برای حل مسایل پیچیده‌ای که با آن مواجه هستید، از مهارت ادراکی برخوردار شوید.

۵. بستری خلق شود تا شما در مهارت‌های نرم به درجه «ماهر» برسید.

۶. به شبکه‌ای از موضوعات دسترسی پیدا کنید که همیشه بتوانید اطلاعات خود را به روز نگه دارید و مهارت‌ها را بازآموزی کنید.

۷. مسیری برای توسعه فردی برای شما آغاز شود که این مهارت‌ها، اولین گام آن ست و شما در مسیر «استادی» همراهی شوید.

ب- در حوزه توسعه شایستگی‌های شخصی در سازمان

پس از طی مسیر یادگیری مهارت‌های نرم پیش‌بینی می‌شود که:

۱. مهارت‌های نرم در سازمان توسعه پیدا کند.

۲. ابزارها و تکنیک‌هایی در اختیار مدیران و کارکنان قرار گیرد تا بتوانند روابط خود را تنظیم و سطح تعارض را کاهش دهند.

۳. مهارت‌های انسانی مورد نیاز برای تعامل بین فردی بین کارکنان، بین افراد سازمان و بیرون سازمان شامل مشتریان و همچنین بین سطوح مختلف سازمان تمرین شود.

۴. برای حل مسایل پیچیده سازمان، افرادی که در تصمیم‌گیری نقش دارند از مهارت ادراکی برخوردار شوند.

۵. بستری خلق شود تا مهارت‌های نرم مورد نیاز در سازمان قابل کسب و اصلاح شوند.

۶. مدیران و کارکنان سازمان به شبکه‌ای از موضوعات دسترسی پیدا کنند که همیشه بتوانند اطلاعات خود را به‌روز نگه دارند و مهارت‌ها را بازآموزی کنند.

۷. مسیری برای توسعه منش سازمانی برای شما آغاز شود که این مهارتا اولین گام آن است و همواره مدیران و کارکنان شما در مسیر «استادی» همراهی شوند.

نتیجه‌گیری

مفهوم شایستگی مدیران به شکل قابل‌توجهی به جز موضوعاتی مانند دانش، به نگرش و مهارت مربوط می‌شود. موضوعات نگرشی نیز به‌نوعی به مهارت ادراکی و استفهامی که مهارت اندیشیدن است، مرتبط می‌باشند و مهارت‌های نرم علاوه بر آن به مهارت‌های انسانی یعنی توانایی کار با افراد هم مربوط است. سایر مهارت‌های کاربردی برای مدیران و کارکنان هم که غیرتخصصی باشند، مانند مدیریت زمان و یادگیری و مدیریت جلسات به موضوع مهارت‌های نرم مربوط می‌شوند. حتی برخی از مهارت‌های تخصصی مانند مدیریت ریسک و مدیریت بحران هم چون به‌نوعی با مهارت‌های انسانی و ادراکی مربوط می‌شوند، فصل مشترکی با مهارت‌های نرم دارند. بنابراین یک بخش اساسی از شایستگی‌های مدیریتی را مهارت‌های نرم تشکیل می‌دهد. بدین جهت توسعه فردی مدیران در زمینه مهارت‌های نرم شخصی که ما آن را منش نامیدیم، می‌تواند به ایجاد منش مدیریت برای مدیران و یا هر شخص دیگری که نیاز دارد بر کار و زندگی خود مدیریت کند منجر شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

منابع

۱. علاقه‌بند، علی.(۱۳۸۳)، مدیریت عمومی، چاپ یازدهم، تهران: نشر روان.

۲. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت.(۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیر کبیر.

۳. الوانی، سید مهدی.(۱۳۷۶). مدیریت عمومی، چاپ دهم، تهران: نشر نی.

۴. جیمزای.اف. استونر، آر.ادوارد فری‌من، دانیل‌آر. گیلبرت؛ ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی. مشخصات نشر, تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.

۵. فخیمی، فرزاد (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها. تهران: نشرهستان، چاپ اول.

6. Robles, Marcel M. (2012-12-01). “Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace”. Business Communication Quarterly. 75 (4): 453

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]