

## بررسی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران

علی اصغر شاهرودی\*، محمد چیدری\*\*، سمیه جنت

\* دانشجوی سابق کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس

\*\* استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* دانشجوی سابق کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده:

آموزش یکی از مهم‌ترین علل و عوامل پیشرفت و توسعه هر سازمان است. هدف اصلی این تحقیق سنجش مهارت‌های مدیریتی در سطوح فنی، انسانی و ادراکی مدیران عملیاتی و میانی جهاد کشاورزی استان تهران و شناخت ارتباط عوامل تأثیرگذار بر این مهارت‌ها است. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و علی-مقایسه‌ای می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر را مدیران جهاد کشاورزی ( $N=96$ ) از استان تهران تشکیل داده‌اند که با توجه به محدود بودن تعداد اعضا، با به کارگیری روش تمام‌شماری برای کلیه افراد جامعه آماری، اطلاعات حاصل از ۸۸/۵٪ پرسشنامه‌ها گردآوری و تجزیه و تحلیل شده است. روایی محتوایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته و اصلاحات لازم صورت پذیرفته است. ضرایب اعتبار با انجام آزمون مقدماتی نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS بین ۰/۸۷ و ۰/۹۲ برای همه قسمت‌های پرسشنامه به دست آمده است. وضعیت مهارتی مدیران جهاد کشاورزی در پنج سطح «بسیار ضعیف»، «ضعیف»، «متوسط»، «خوب» و «بسیار خوب» سنجش شده‌اند. یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی اکثر مدیران در سطح متوسط قرار دارند. نتایج تحلیل همبستگی نشان می‌دهد که بین متغیرهای سن، سابقه خدمت و تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی با مهارت‌های مدیریتی مدیران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین‌ها نشان می‌دهد که بین میانگین‌های مهارت‌های انسانی و ادراکی (به استثنای فنی) مدیران عملیاتی و میانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین گروه‌های همبسته نشان می‌دهد که بین وضعیت مطلوب و موجود مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های مدیریتی، مدیران، آموزش ضمن خدمت، نیاز آموزشی.

### مقدمه:

عنوان بالاترین رده تصمیم‌گیری تأثیر والایی روی موقعیت این سازمان‌ها و وضعیت بخش کشاورزی جامعه دارد. امروزه در علم مدیریت، نیروی انسانی هر سازمان به عنوان اصلی‌ترین منبع استراتژیک آن سازمان مطرح می‌باشد. اما

شرط توسعه هر سازمانی، آموزش مداوم و پیوسته نیروهای آن در سطوح مختلف می‌باشد که در این میان آموزش ضمن خدمت مدیران مدیریت جهاد کشاورزی به

سازمانی و محیطی، به‌کارگیری مدل یادگیری مستمر یا آموزش ضمن خدمت مدیران در تمام سطوح مدیریتی است (۴، صص ۳۵-۳۹). مدیران آموزش دیده، فرهیخته و کارآمد، سازمان‌هایی بهره‌ور و کارآ به‌وجود آورده و ارزش افزوده را نصیب جامعه کرده و ثروت ملی و رفاه اجتماعی را به دنبال خود خواهند داشت و مدیران نالایق فاقد مهارت‌های مدیریتی و ناکارآمد، انحلال سازمانی و هدر رفتن سرمایه‌های ملی را به همراه داشته و شکست و فنا را نصیب ملت خواهند نمود (۳، ص ۶).

آموزش مهارت به مدیران، یکی از مطالب مهم در تحقیقات مدیریتی دهه ۱۹۸۰ بوده است و در دهه ۱۹۹۰ هم ادامه داشته و به نظر می‌رسد که یکی از مطالب مهم مورد توجه در عصر حاضر نیز باشد (۷، ص ۲۱۷). مهارت‌ها، توانایی‌هایی هستند که افراد از طریق یادگیری و آموزش به دست می‌آورند و مهارت‌ها در واقع ابعاد مختلف توانایی برای اثربخش بودن در شرایط عمل هستند (۱۱، ص ۴). طبق بررسی‌های مختلف در زمینه مهارت‌های مدیریتی در سال‌های مختلف، مدیران اثربخش باید در سه بعد مختلف مهارتی کارآمد باشند: ۱. مهارت‌های ادراکی که شامل فهم و درک چگونگی اجزاء مختلف فعالیت کاری است و مهارت‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل که وظایف خاص مدیریتی هستند را در بر می‌گیرد؛ ۲. مهارت‌های انسانی که به توانایی فهم و درک خود، کار با دیگران، شناخت و انگیزش دیگران نیاز دارد و در واقع شامل مهارت‌های خودآگاهی، مدیریت استرس، مربیگری، مشاوره، انگیزش، اثربخشی و مدیریت تضاد در سازمان‌های مختلف می‌شود؛ و ۳. مهارت‌های فنی که بیشتر به توانایی استفاده از ابزار و داشتن دانش تخصصی در زمینه کاری مربوط می‌گردد و بیشتر مهارت‌هایی چون تکنیک‌های مدیریت مالی، مهارت‌های کامپیوتری و تجزیه و تحلیل‌های اقتصادی را شامل می‌شود (۲۳، صص ۴۹-۷۱؛ ۲۷، ص ۱۶).

کارتز، مهارت را به عنوان یک توانایی که می‌تواند گسترش و توسعه یابد، تعریف می‌کند و همچنین مهارت را توانایی در تبدیل دانش به عمل بیان کرده است. در نظریه کارتز، توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز سه دسته هستند: مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی (۷، ص ۲۲۱). اما سؤال این است که آیا مدیران سطوح مختلف سازمان‌های جهاد کشاورزی در تمام این سه زمینه مدیریتی موفق هستند؟ تحقیقات مختلف نشان می‌دهند که داشتن هر سه نوع مهارت برای موفقیت مدیران مهم

یکی از مهمترین مسائل در هر سازمان جهت کارا بودن نیروی انسانی، مسأله آموزش است که در این زمینه اولویت امر آموزش در مرحله نخست باید متوجه مدیران سازمان‌ها باشد (۳، ص ۵)

آموزش ضمن خدمت مدیران، فرآیندی در جهت تکامل شغلی یا بهسازی آنان است که با هدف ارتقای سطح عملکرد و مهارت شاغلان دارای سمت در سطوح مختلف ادراکی، انسانی و فنی عرضه می‌شود و هدف از طراحی این برنامه‌های آموزشی، افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌های مدیران و کارکنان سازمان‌ها در حین انجام وظایف شغلی است (۶، ص ۳۸۶). بنابراین، استمرار و تداوم آموزش برای یک مدیر خصوصاً در زمینه‌هایی که مدیران از لحاظ مهارتی در سطح پائینی قرار دارند، حائز اهمیت می‌باشد. اما برنامه‌های آموزشی مدیران باید با توجه به نیازها و اهداف آموزشی و همچنین با توجه به واقعیت‌ها و فرصت‌های موجود طراحی شوند تا مهارت‌ها و دانش مدیران را بهبود بخشند (۵، ص ۹).

آموزش به عنوان یک ابزار کلیدی جهت اجرای فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های خصوصی، لازم و واجب است و انتخاب نوع آموزش، بستگی به مهارت‌های مختلف انسانی<sup>۱</sup>، ادراکی<sup>۲</sup> و فنی<sup>۳</sup> مدیران در هر سازمان دارد (۱۰، صص ۲۵-۲۷). آموزش برای مدیران سازمان‌های دولتی بیشتر باید مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا به آنها کمک می‌کند تا نقش و وظیفه خود را بهبود بخشند و به مهارت‌های انسانی در زمینه مدیریت دست یابند (۱۱، صص ۲-۱۰). تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران موفق در سه زمینه مهارت‌های فنی، ادراکی و ارتباطی شایسته و کارآمدند و بنابراین برای دستیابی به تمام این مهارت‌ها با توجه به حوزه کاریشان باید آموزش ببینند و مهارت‌های خود را ارتقاء بخشند (۳۱، ص ۴۲).

مدیریت و رهبری سازمان فعالیت پیچیده‌ای است و به دلیل روند تحولات متنوع اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی به طور پیوسته پیچیده‌تر و مبهم‌تر می‌گردد و به این دلیل، امروزه نمی‌توان صرفاً از طریق آموزش مدیریت به شیوه سنتی و کلاسیک در پاسخگویی به مسائل و نیازهای مدیران و سازمان‌ها موفق بود. لذا یکی از روش‌های اساسی رویارویی با تحولات و پیچیدگی‌های

1. Human Skills
2. Conceptual Skills
3. Technical Skills

آگاهی‌ها و دانش عمومی در زمینه‌های مختلفی چون استفاده از ابزار، مدیریت مالی، حسابداری و از این قبیل را دارا باشند (۱۵، صص ۱-۷). مدیران کارآمد همچنین باید مجهز به مهارت‌های انسانی یا مهارت‌های مردمی در رابطه با هماهنگی با افراد، خودآگاهی، فهم دیگران، انگیزش، رهبری و توانایی برای توسعه کارکنان باشند (۷، صص ۲۳۰-۲۳۴). اما اغلب مدیران، خصوصاً مدیران سازمان‌های دولتی، مهارت‌های انسانی و فنی کمی دارند و بیشتر به مهارت‌های ادراکی توجه می‌کنند. از آنجا که مهارت‌های انسانی یک جزء مهم و بحرانی در اثربخشی مدیریت هستند، لازم است که مدیران سازمان‌های دولتی خصوصاً سازمان‌های کشاورزی کارایی خودشان را در اینگونه مهارت‌ها گسترش دهند. شاید آنها فهم ادراکی خوبی برای انجام یک مدیریت اثربخش داشته باشند و وظایف مدیریتی خود را به خوبی انجام دهند، با این وجود اگر آنها مهارت‌های ارتباطی و انسانی لازم را نداشته باشند و آن مهارت‌ها را تقویت نکنند، ممکن است در قرن ۲۱ دچار نارسایی‌های روحی گردند و سلامتی‌شان به خطر افتد (۲۷، صص ۱۲-۲۱).

احمدی در تحقیقی با عنوان مهارت‌های مورد نیاز مدیران اجرایی سازمان جهاد سازندگی استان آذربایجان شرقی، مدلی را با عنوان مهارت‌های مدیریتی ترسیم کرده که در این مدل، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را در سه دسته مهارت‌های نظری، انسانی و فنی قرار داده است. در دسته مهارت‌های نظری، ویژگی‌هایی چون ایمان و توکل، ولایت پذیری، وجدان کاری، بهره‌وری، انگیزش فردی، مدیریت تغییر، تجزیه و تحلیل اطلاعات و تفکر خلاق به چشم می‌خورد (۱، صص ۸۱-۹۷).

ال صبا در بررسی مهارت‌های یک مدیر اثربخش پروژه، مهارت‌های انسانی را شامل: مهارت بسیج کردن افراد، ایجاد ارتباطات، هماهنگی با شرایط، تفویض اختیار، خودکنترلی و مهارت‌های ادراکی را شامل: تصمیم‌گیری، سازماندهی، کسل‌نگری، و مدیریت جامع می‌داند و مهارت‌های فنی را داشتن دانش خاص در استفاده از ابزار، تکنیک‌ها، آشنایی با تکنولوژی‌های مورد نیاز در کار پروژه، فهم روش‌ها و مهارت در استفاده از کامپیوتر بیان می‌کند (۱۵، صص ۶۱-۶۸).

در مجموع باید گفت در هر سازمان، مدیران و متخصصان، نیاز به آموزش مدیریتی در زمینه‌های مختلف برنامه‌ریزی، رهبری، ارتباطات، حل مسأله، مدیریت زمان، مدیریت استرس، انگیزش، نوآوری یا خلاقیت، ارزیابی

می‌باشد (۲۷، ص ۱۸). اما شاید مدیران در سطوح مختلف به بعضی از مهارت‌ها نسبت به دیگر مدیران بیشتر احتیاج داشته باشند (۲۹، صص ۳-۲۹). در هر سازمان مدیران نوعاً نقش‌ها و عملکردهای مدیریتی مختلفی دارند که این عملکردها و نقش‌ها بر روی استراتژی سازمانی و تصمیم‌گیری مدیران جهت تسلط بر محیط اطرافشان تأثیر می‌گذارد. اما علیرغم اینکه مدیران در رده‌ها و سطوح مختلف با عملکردهای مختلف فعالیت می‌کنند، باز هم تشابه قابل توجهی در فعالیت‌های مدیریتی آنها دیده می‌شود (۳۰، صص ۴۱۳-۴۲۹).

مهارت‌های فنی بر می‌گردد به دانش و تکنیک‌های خاص برای انجام یک فعالیت، فرآیند و یا تولید. مهارت انسانی جهت ایجاد روابط مثبت بین افراد، حل مسائل و مشکلات ارتباطی، پذیرش و خود آگاهی از خود مورد توجه است و مهارت‌های ادراکی، شامل توانایی دیدن سازمان به عنوان یک کل و حل مشکلات در جهت سودمندی و دستیابی به اهداف سازمان است (۱۸، صص ۶۱-۶۸). کتز در مقاله مهارت‌های یک مدیر اثربخش دریافت ویژگی‌های یک سرپرست یا مدیر ایده‌آل از سه نوع مهارت پایه در سطوح متعادل شامل: مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی تشکیل می‌شود (۲۱، صص ۹۰-۱۰۲). همچنین بدوی دریافت که توانایی مدیر برای مدیریت در فعالیت‌های چون سازماندهی، برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل منعکس می‌گردد (۸، صص ۷۱-۷۴). محققان متعددی نیز بر این عقیده‌اند که مدیران مستلزم توسعه مهارت‌های مدیریتی در سطوح فنی، انسانی و ادراکی هستند (جدول شماره ۱).

کارکردها و وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی و کنترل) باید در تمام سطوح مدیریت سازمان مورد توجه باشند. اما مدت زمانی را که مدیران در سطوح مختلف صرف هر یک از این فعالیت‌ها می‌کنند، متفاوت است (۲، صص ۲۲-۲۹). گاهی مدیران در انجام اینگونه وظایف که جزء مهارت‌های ادراکی آنان محسوب می‌شوند، ناتوان هستند و لازم است که برای افزایش کارایی خود و انجام بهتر وظایف آموزش ببینند. اغلب مدیران در سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دولتی، تجربه کمی در مورد مهارت‌ها و فعالیت‌های مدیریتی خود دارند و حتی هر مهارت مدیریتی که به دست آورده‌اند از راه آزمایش و خطا بوده است (۲۸، صص ۱۳-۲۴).

مدیران موفق باید تکنیک‌ها، روش‌ها و دانش‌های خاص مربوط به زمینه کاریشان را داشته و همچنین

می‌پردازد و از سوی دیگر، میزان و نوع رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته را تعیین می‌نماید. همچنین در این تحقیق از روش تحقیق علی-مقایسه‌ای استفاده شده است، چون مهارت‌های مدیریتی را در حوزه‌های ادراکی، انسانی و فنی در دو گروه مدیران عملیاتی و میانی با هم مقایسه می‌کند. جامعه آماری مورد نظر را مدیران عملیاتی و میانی جهاد کشاورزی (N=۹۶) از استان تهران تشکیل دادند که با توجه به محدود بودن تعداد اعضا با بکارگیری روش تمام‌شماری برای کلیه افراد جامعه آماری، اطلاعات حاصل از ۸۸/۵٪ پرسشنامه‌ها گردآوری و تحلیل گردید. روایی محتوایی<sup>۱</sup> پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس و چندی از متخصصان و کارشناسان جهاد کشاورزی شهرستان تهران پس از چند مرحله اصلاح و بازنگری به دست آمد. اعتبار پرسشنامه<sup>۲</sup> نیز با انجام آزمون مقدماتی<sup>۳</sup> به ۲۰ نفر از مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی با آزمون کرونباخ آلفا<sup>۴</sup> در نرم‌افزار SPSS13 مورد تأیید قرار گرفت. مقدار آلفا برای قسمت‌های مختلف پرسشنامه بین ۰/۸۲ و ۰/۹۲ به دست آمد.

ابزار تحقیق پرسشنامه بود که از دو بخش تشکیل شده بود. در بخش اول به سنجش مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران اختصاص داشت که از حاصل جمع پاسخ‌های داده شده به سؤال‌های هر یک از قسمت‌ها و کسب میانگین، میزان مهارت افراد به دست آمد. برای سنجش مهارت ۷۰ گویه با توجه به مهارت‌های فنی (۲۱ گویه)، انسانی (۲۳ گویه) و ادراکی (۲۶ گویه) مدیران مطرح شد. گویه‌های مهارتی برای مدیران مبنی بر تجزیه و تحلیل وظایف و به شیوه خودسنجی با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم=۰، کم=۱، متوسط=۲، زیاد=۳ و خیلی زیاد=۴) برای دو وضعیت مطلوب و موجود مهارت‌های مدیران اندازه‌گیری شد. در آخرین بخش به ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای افراد پرداخته شد. متغیر وابسته در این تحقیق، مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران عملیاتی و میانی مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران می‌باشد و متغیرهای مستقل شامل: سن، سطح تحصیلات، پست

عملکرد، تیم‌سازی، اثربخشی شخصی و گروهی، ارزیابی برنامه‌ها و استفاده از کامپیوتر و اینترنت دارند و آموزش در زمینه‌های بیان شده تأثیر زیادی در بهبود مهارت‌های مدیریتی مدیران دارد (۲۸، صص ۱۳-۲۴). به هر حال بررسی‌های انجام شده نشان دادند که اغلب سازمان‌ها در ایران برنامه‌های جهت توسعه مهارت‌های مدیرانشان ندارند و به طراحی دوره‌های آموزشی برای اثربخش کردن مهارت‌های مدیریتی اهمیت نمی‌دهند (۱، صص ۴-۱۱؛ ۷، صص ۲۱۷-۲۳۴). اما باید دانست که آموزش، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت در مدیران نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که آنان در ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر وفق دهند؛ زیرا تغییرات محیطی به عنوان عامل دگرگونی در سازمان‌ها می‌تواند تغییرات کلی در مهارت و دانش نیروی انسانی سازمان ایجاد کند و بر این اساس، آموزش مستمر به شکل آموزش ضمن خدمت و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی ضرورت پیدا می‌کند (۵، ص ۱۰). بنابراین، در این مقاله سعی شده است مهارت‌های مدیریتی مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان تهران و ادارات آن در شهرستان‌ها مورد بررسی قرار گیرد تا لزوم طراحی آموزش‌های ضمن خدمت در زمینه‌های مختلف مهارت‌های مدیریتی مشخص گردد. اهداف اختصاصی این تحقیق عبارتند از:

۱. توصیف ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران؛
۲. سنجش و تعیین سطوح وضعیت موجود مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان تهران؛
۳. تعیین میزان همبستگی (۲) بین عوامل تأثیرگذار بر وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران جهاد کشاورزی؛
۴. مقایسه وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی بر حسب سطوح و رشته تحصیلی مدیران عملیاتی و میانی جهاد کشاورزی؛
۵. تفاوت بین وضعیت مطلوب و موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران عملیاتی و میانی جهاد کشاورزی.

## مواد و روش‌ها

در این تحقیق از روش‌های تحقیق پیمایشی و همبستگی استفاده شده است؛ زیرا از یک سو به توصیف آماره‌ها

1. Content Validity
2. Reliability
3. Pilot Test
4. Cronbach's Alpha

کتب مدیریت در محل کار خود برخوردار هستند و ۳۸/۸۲٪ تا حدودی و مابقی ۳۴/۱۱٪ به این امکانات دسترسی ندارند. متوسط تعداد کارکنان زیردست فعلی مدیران ۱۲/۵۲ نفر با انحراف معیار ۱۳/۱۹ است. تعداد شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با مدیریت ۵/۱۴ بار با انحراف معیار ۶/۱۶ در محدوده شرکت بین ۱ تا ۲۸ دفعه می‌باشد. همچنین متوسط تعداد شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت ۲/۰۲ بار با انحراف معیار ۱/۰۶ در محدوده شرکت بین صفر تا ۶ دفعه متغیر می‌باشد.

### وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی

وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران مورد مطالعه بر مبنای دامنه امتیاز و دسته‌بندی نمرات مهارتی آنان به پنج سطح با فواصل برابر تقسیم شد. جدول شماره (۲) توزیع درصد فراوانی سطوح، میانگین و انحراف معیار وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی پاسخگویان را در منطقه مورد مطالعه نشان می‌دهد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که مهارت فنی ۲۳/۵٪ پاسخگویان در سطح بسیار ضعیف و ضعیف، ۴۱/۲٪ در سطح متوسط، ۲۹/۴٪ در سطح خوب و ۵/۹٪ در سطح خوب قرار دارند. یافته‌ها برای مهارت انسانی نشان می‌دهد که ۱۶/۴٪ مدیران در سطح بسیار ضعیف و ضعیف، ۳۶/۵٪ در سطح متوسط، ۴۷٪ در سطح خوب به بالا قرار دارند. یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که مهارت ادراکی ۲۰٪ پاسخگویان در سطح بسیار ضعیف و ضعیف قرار دارند. در مجموع مهارت کلی ۱۴/۱٪ مدیران در سطح ضعیف، ۴۸/۲٪ در سطح متوسط و ۳۷/۷٪ در سطح خوب به بالا قرار دارند. در تحقیقات مشابهی نیز مهارت‌های مدیریتی اکثر مدیران در سطح متوسط به بالا ارزیابی شدند (۱۹، صص ۱۳۹-۱۴۱؛ ۲۴، صص ۷۲-۷۶). این مطلب نیاز مدیران را به توسعه و بهبود برنامه‌های آموزش مهارت‌های مدیریتی نشان می‌دهد که باید مورد توجه مسئولان و دست‌اندرکاران قرار گیرد تا مدیران بتوانند وضعیت مهارت‌های مدیریتی خود را از سطح متوسط بهبود بخشیده و توسعه دهند.

### تأثیر ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای بر

#### وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی

برای آزمون همبستگی میان متغیرهای مورد مطالعه در

سازمانی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت به عنوان مدیر، سابقه خدمت در وزارت جهاد کشاورزی، تعداد کارکنان زیردست فعلی، تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط و غیر مرتبط با مدیریت بودند.

به منظور توصیف شدت همبستگی بین متغیرها از الگوی معروف به قراردادهای دیویس استفاده شد که در مقاله به آن استناد شده است (۱۳). بر اساس این الگو ضرایب همبستگی ۰/۱۰۹-۰/۰۱= جزئی؛ ۰/۲۹-۰/۱۰= ضعیف؛ ۰/۴۹-۰/۳۰= متوسط؛ ۰/۶۹-۰/۵۰= نسبتاً قوی و ۰/۷۰ و بالاتر= خیلی قوی توصیف می‌شوند. همچنین به منظور توصیف شدت تفاوت‌های آماری از قاعده کوهن<sup>۱</sup> استفاده شد که بر اساس فرمول ذیل مقدار تأثیر<sup>۲</sup> (d) برای آزمون t محاسبه شد. بر اساس این الگو مقدار تأثیر ۰/۱۹-۰/۰۰= جزئی؛ ۰/۴۹-۰/۱۲= کم؛ ۰/۷۹-۰/۰۵= متوسط و ۰/۸ و بالاتر= زیاد توصیف می‌شوند (۲۲، صص ۷۸-۸۹؛ ۳۲، صص ۳۹-۵۱).

$$d = \frac{Mean_1 - Mean_2}{\sqrt{\frac{SD_1^2 + SD_2^2}{2}}}$$

### نتایج و بحث:

#### ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای مدیران

حدود ۶۵/۸۸٪ از پاسخگویان را مدیران عملیاتی جهاد کشاورزی و مابقی آنان را مدیران میانی استان تهران تشکیل دادند. میانگین سنی آنها ۴۱/۱۷ سال با انحراف معیار ۵/۵ بود و در محدوده سنی بین ۲۷ و ۵۳ سال قرار داشتند. تحصیلات ۶۹/۴٪ از پاسخگویان در سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد بوده و ۹/۴٪ آنان دارای مدرک تحصیلی دکتری و مابقی (۲۱/۲٪) در سطح دیپلم و کاردانی بودند. مدرک تخصصی ۴۱/۲٪ از پاسخگویان در حیطه علوم کشاورزی و ۵۸/۸٪ آنان غیر کشاورزی بوده است. میانگین سابقه خدمت پاسخگویان در سازمان جهاد کشاورزی و شهرستان‌های تابعه ۱۷/۹۴ با انحراف معیار ۷/۱۵ و سابقه کار آنان بین ۲ تا ۲۸ سال تشکیل دادند. همچنین میانگین سابقه خدمت پاسخگویان به عنوان مدیر ۱۱/۷۶ با انحراف معیار ۶/۷۵ و بیشترین فراوانی با سابقه ۱۰ سال تشکیل دادند. بر اساس آمار به دست آمده در این پژوهش، تنها ۲۷/۰۶٪ پاسخگویان از امکانات و تسهیلات مناسب از قبیل کامپیوتر، دسترسی به اینترنت و

1. Cohen  
2. Effect Size

با مهارت کلی ارتباط ضعیف؛ و میزان ارتباط سایر متغیرهای مستقل با مهارت کلی مدیران ناچیز بوده است. نتایج مطالعه پتریدو و اسپاتس نشان دادند بین سن و سطح تحصیلات با مهارت‌های فنی و انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارند (۲۵، صص ۱۸۵-۱۹۴).

### مقایسه وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی

#### در دو گروه مدیران عملیاتی و میانی

نتایج آزمون t برای دو گروه مستقل نشان می‌دهد که بین میانگین‌های مهارت‌های انسانی ( $d=1/144$ ) و ادراکی ( $d=0/698$ ) مدیران عملیاتی و میانی به ترتیب با مقدار تأثیر «زیاد» و «متوسط» تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به طوری که مدیران عملیاتی در مقایسه با مدیران میانی از مهارت‌های انسانی و ادراکی مساعدتری برخوردار بودند. اما نتایج نشان داد بین میانگین دو گروه مدیران عملیاتی و میانی از لحاظ مهارت‌های فنی ( $d=0/039$ ) هیچ تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج این بررسی در جدول شماره (۴) درج شده است. در تحقیقات مشابهی محققان (۲۱؛ ۱۴، صص ۱۳۶؛ ۱۷) نشان دادند که بین مهارت‌های ادراکی و فنی برای مدیران سطوح عملیاتی و میانی تفاوت معنی‌داری وجود دارند، در صورتی که برای مهارت‌های انسانی در دو گروه مورد نظر تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. اما بدوی در تحقیق خود دریافت که علاوه بر مهارت‌های ادراکی و فنی، بین مهارت‌های انسانی در سطوح مختلف مدیریتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد (۸). انالویی و همکارانش نشان دادند که مهارت‌های انسانی برای بهبود کارایی و عملکرد کلیه سطوح مدیران به عنوان مهمترین حوزه از مهارت‌های مدیریتی به‌شمار می‌روند (۷، صص ۲۲۵-۲۳۱). نتایج تحقیقات ویو و همکارانش نیز نشان دادند بین فعالیت‌های مدیریتی مدیران عملیاتی و میانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد (۳۰، صص ۴۲۰-۴۲۶).

### مقایسه وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی

#### در دو گروه کشاورزی و غیر کشاورزی

نتایج آزمون t نیز نشان می‌دهد که بین میانگین‌های مهارت‌های فنی ( $d=0/630$ )، انسانی ( $d=0/550$ ) و ادراکی ( $d=1/289$ ) در گروه‌های مدیران دارای مدرک تخصصی در حیطه علوم کشاورزی و غیر کشاورزی به ترتیب با مقدار تأثیر «متوسط»، «متوسط» و «زیاد» تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به طوری که مدیران دارای مدرک تخصصی در حیطه علوم کشاورزی در مقایسه با مدیران

جامعه مدیران، با توجه به نوع مقیاس متغیرهای مورد بررسی از ضرایب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شد. با عنایت به سؤالات و اهداف تحقیق، متغیرهایی که با متغیر اصلی (مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی) از طریق آزمون همبستگی تحلیل می‌گردند عبارتند از: سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت در وزارت جهاد کشاورزی، سابقه خدمت به عنوان مدیر، تعداد کارکنان زیردست فعلی، تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط و غیر مرتبط با مدیریت. جدول شماره (۳) میزان همبستگی متغیرهای مستقل را با متغیرهای وابسته مهارت‌های مدیریتی و سطح معنی‌داری آنها نشان می‌دهد.

نتایج حاصل از تحلیل همبستگی بیانگر آن بود که بین سن و تعداد کارکنان زیردست فعلی مدیران با مهارت فنی در سطح ۰/۰۱ و بین سابقه خدمت مدیریت و مهارت فنی در سطح ۰/۰۵ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و بین سطح تحصیلات و سابقه خدمت در سازمان جهاد کشاورزی و تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط و غیر مرتبط با مدیریت رابطه معنی‌داری ندارند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که بین سن، سابقه خدمت در سازمان جهاد کشاورزی و سابقه خدمت مدیریت با مهارت انسانی در سطح ۰/۰۱ و بین تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت و مهارت انسانی در سطح ۰/۰۵ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و بین تعداد کارکنان زیردست فعلی مدیران و مهارت انسانی در سطح ۰/۰۱ رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. بین سطح تحصیلات و تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با مدیریت رابطه معنی‌داری دیده نشده است.

همچنین نتایج تحلیل همبستگی حاکی است بین سن، سابقه خدمت در سازمان جهاد کشاورزی، سابقه خدمت مدیریت و تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت با مهارت ادراکی در سطح ۰/۰۱ و بین تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با مدیریت و مهارت ادراکی در سطح ۰/۰۵ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و بین سطح تحصیلات و تعداد کارکنان زیردست فعلی با مهارت ادراکی رابطه معنی‌داری وجود ندارند.

در کل، نتایج آزمون ضریب همبستگی نشان می‌دهد بین سن ( $r=0/482$ ) و سابقه خدمت در سازمان جهاد کشاورزی ( $r=0/471$ ) با مهارت کلی ارتباط متوسط؛ بین سابقه خدمت مدیریت ( $r=0/645$ ) و مهارت کلی ارتباط نسبتاً قوی؛ تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت ( $r=0/244$ ) و غیر مرتبط با مدیریت ( $r=0/275$ )

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱. یافته‌های توصیفی نشان داد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی اکثر مدیران در سطح متوسط قرار دارند. بنابراین، این مطلب نیاز مدیران را به توسعه و بهبود برنامه‌های آموزش مهارت‌های مدیریتی نشان می‌دهد که باید مورد توجه مسئولان و دست‌اندرکاران قرار گیرد تا مدیران بتوانند وضعیت مهارت‌های مدیریتی خود را از سطح متوسط بهبود بخشیده و توسعه دهند.

۲. نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین‌ها نشان داد بین میانگین‌های مهارت‌های انسانی و ادراکی (به استثنای فنی) مدیران عملیاتی و میانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بر اساس این یافته، مدیران عملیاتی در مقایسه با مدیران میانی از مهارت‌های انسانی و ادراکی بالاتری برخوردار بودند. لذا، ضروری است نسبت به توسعه و بهبود برنامه‌های آموزش مهارت‌های مدیریتی برای مدیران میانی اقدام شود.

۳. همچنین بین میانگین‌های مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در گروه‌های مدیران دارای مدرک تخصصی در حیطه علوم کشاورزی و غیر کشاورزی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. از این مطلب می‌توان استنباط کرد که مدیران دارای مدرک تخصصی در حیطه علوم کشاورزی در مقایسه با مدیران دارای مدرک تخصصی در حیطه غیر کشاورزی از مهارت‌های مدیریتی مساعدتری برخوردار هستند. بنابراین، ضروری است نسبت به توسعه و بهبود برنامه‌های آموزش مهارت‌های مدیریتی برای مدیران دارای مدرک تخصصی در حیطه غیر کشاورزی اقدام شود.

۴. نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین گروه‌های همبسته نشان داد بین وضعیت مطلوب و موجود مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. از این مطلب چنین استنباط می‌شود که بین وضعیت مطلوب و موجود شکاف آموزشی وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای توسعه و بهبود مهارت‌های مدیریتی مدیران، اقدامات آموزشی و خبررسانی مناسب از قبیل مجلات و کتب مدیریت، گردهمایی‌ها و دوره‌های آموزش ضمن خدمت انجام پذیرد.

۵. مشارکت دادن مدیران در تعیین دوره‌های آموزشی نیز موضوعی است که باید مورد تأکید مسئولان امر قرار گیرد.

دارای مدرک تخصصی در حیطه غیر کشاورزی از مهارت‌های مدیریتی مساعدتری برخوردار بودند. نتایج این بررسی در جدول شماره (۵) درج شده است. نتایج تحقیق ال صبا نشان داد بین مهارت‌های مدیریتی مدیران کشاورزی و غیر کشاورزی تفاوتی وجود ندارد (۱۵، صص ۷-۶).

### تفاوت بین وضعیت مطلوب و موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران عملیاتی و میانی

از آنجا که جمعیت مورد مطالعه تحقیق یک گروه بیشتر نبودند و مهارت‌های مدیریتی در دو وضعیت موجود و مطلوب سنجش شده‌اند؛ بنابراین، آزمون مقایسه میانگین بکار رفته در تحقیق  $t$  همبسته<sup>۱</sup> بود. برای این منظور هر حوزه مهارتی در دو وضعیت موجود و مطلوب مقایسه شده و دو وضعیتی که تفاوت معنی‌داری با همدیگر داشتند بیانگر این بود که مهارت مورد نظر در حال حاضر از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و فاصله معنی‌داری با وضعیت مطلوب مورد نظر مدیران دارد و مسئولان باید این فاصله را با آموزش‌های مورد نظر پر نمایند. جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که بین وضعیت مطلوب و موجود در حوزه‌های مهارت‌های فنی ( $d=1/293$ )، انسانی ( $d=1/316$ ) و ادراکی ( $d=1/241$ ) در سطح  $0/01$  با مقادیر تأثیر «زیاد» برای هر کدام تفاوت معنی‌داری وجود دارند. لازم به ذکر است که ارزش عددی وضعیت مطلوب گویه‌های مربوط به هر کدام از مهارت‌های مدیریتی (با دامنه صفر الی ۴) دارای امتیاز بیشتر از ۲ بودند. بنابراین چنین می‌توان نتیجه گرفت که کلیه گویه‌های مربوط به مهارت‌های مدیریتی دارای ارزش یکسانی برای مدیران عملیاتی و میانی بودند. بر اساس نتایج این تحقیق مدیران عملیاتی از نمرات میانگین بیشتری نسبت به مدیران میانی در مورد وضعیت مطلوب مهارت‌های مدیریتی برخوردار بودند. نتایج نیز نشان می‌دهد بیشترین فاصله برای وضعیت مطلوب و موجود در حوزه مهارت‌های ادراکی و کمترین فاصله برای مهارت‌های فنی بودند. به طوری که نتایج تحقیق مور و رودد با این یافته مطابقت دارند (۲۴، صص ۶۸-۷۸). همچنین نتایج مطالعات پتریدو و اسپاتس نشان دادند که نوع آموزش مهارت مدیریتی برای سطوح مختلف مدیران عالی، میانی و عملیاتی متفاوت می‌باشند (۲۵، صص ۱۸۵-۱۹۴).

جدول شماره (۱) - گزینشی از تعاریف مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیریت بر اساس دیدگاه‌های محققان

منبع	مهارت‌های ادراکی	مهارت‌های انسانی	مهارت‌های فنی
(۹، ص ۱۸)	مهارت‌های مربوط به توانایی برای تصور کردن سازمان به عنوان یک کل، تشخیص روابط متقابل در میان اجزاء سازمان.	مهارت‌هایی در ارتباط با توانایی مدیران برای اعمال پسندیده با سایرین هم به عنوان عضوی از گروه و هم به عنوان رهبر. برای نمونه: ارتباط برقرار کردن، برانگیختن کارکنان برای توسعه خودشان و انجام دادن پسندیده فعالیت‌ها؛	مهارت‌هایی که بازتاب درک و یا شایستگی در یک رشته تخصصی هستند؛
(۱۲، صص ۱۵-۱۷)	توانایی شناختی برای مشاهده سازمان به عنوان یک کل و ارتباط در میان اجزای آن.	توانایی کار با سایر افراد و به طور مؤثر به عنوان عضو گروه فعالیت کردن. برای نمونه: برانگیختن، تسهیل کردن، همکاری کردن، رهبری کردن، ارتباط برقرار کردن، حل و رفع ناسازگاری‌ها؛	درک از عملکرد وظایف خاص و شایستگی در عملکرد آن؛
(۱۶، ص ۱۸)	مدیر قادر است تا دید وسیعی از سازمان و محیط اطراف خود داشته باشد و دوره‌های آتی از عمل را پیش‌بینی کند.	توانایی‌هایی که مدیر با سایرین به کار می‌برد. برای نمونه، ارتباط برقرار کردن، عمل کردن به عنوان عضو یک گروه؛	از طریق آموزش و یا با انجام یک عمل ویژه کسب می‌شود؛
(۲۰، صص ۳۰-۳۲)	مهارت‌های تحلیلی که مدیران قادرند تا راه‌حلی را برای حل مسأله پیدا کنند. سازمان را به عنوان یک کل ببینند و همه فعالیت‌ها، روابط متقابل، موقعیت و اهداف سازمانی را درک کنند.	مدیران قادر هستند تا به طور اثربخش با افراد ارتباط برقرار کنند؛ آنها شامل مهارت‌های رهبری و تیم‌کاری هستند؛	بازتاب شایستگی در یک اصول خاص یا حوزه کوشایی؛
(۲۶، ص ۸)	توانایی ذهنی برای تحلیل و شناخت وضعیت‌های پیچیده.	توانایی کار با سایر افراد؛ درک و برانگیختن سایر افراد. برای نمونه: ارتباط برقرار کردن، برانگیختن، تفویض کردن؛	توانایی برای کاربرد دانش و یا شایستگی در حوزه اختصاصی؛

جدول شماره (۲) - وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران جهاد کشاورزی استان و شهرستان‌های تهران (n=۸۵)

دامنه امتیاز	ماکزیمم	مینیمم	انحراف معیار	میانگین	وضعیت مهارتی					متغیر وابسته
					E	D	C	B	A	
۰-۸۴	۷۱	۱۴	۱۲/۲۷	۴۴/۴۵	۵/۹	۲۹/۴	۴۱/۲	۲۰	۳/۵	مهارت فنی
۰-۹۲	۸۶	۱۷	۱۸/۶۹	۵۵/۱۲	۱۷/۶	۲۹/۴	۳۶/۵	۱۲/۹	۳/۵	مهارت انسانی
۰-۱۰۴	۹۵	۱۹	۲۰/۱۸	۶۱/۷۴	۱۴/۱	۲۳/۵	۴۲/۳	۱۷/۶	۲/۴	مهارت ادراکی
۰-۲۸۰	۲۲۲	۵۰	۴۲/۹۳	۱۶۱/۳۲	۵/۹	۳۱/۸	۴۸/۲	۱۴/۱	۰	جمع

توجه: A=بسیار ضعیف، B=ضعیف، C=متوسط، D=خوب و E=بسیار خوب



جدول شماره (۳) - تأثیر ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای بر مهارت‌های مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان و شهرستان‌های تهران (n=۸۵)

متغیر مستقل	نوع مهارت مدیریتی			
	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی	مهارت کلی
سن (p)	۰/۲۵۹*	۰/۴۳۸**	۰/۴۶۲**	۰/۴۸۲**
سطح تحصیلات (s)	-۰/۰۰۵	۰/۰۰۷	۰/۰۶۸	۰/۱۰۱
سابقه خدمت در جهاد کشاورزی (p)	۰/۰۵۱	۰/۵۳۴**	۰/۴۷۶**	۰/۴۷۱**
سابقه خدمت به عنوان مدیر (p)	۰/۳۰۸**	۰/۵۲۴**	۰/۶۷۹**	۰/۶۳۵**
تعداد کارکنان زیردست فعلی (p)	۰/۲۴۹*	-۰/۳۳۷**	-۰/۱۰۴	-۰/۱۲۴
تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت (p)	۰/۰۰۵	۰/۱۸۶	۰/۳۴۲**	۰/۲۴۴*
تعداد شرکت در دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با مدیریت (p)	۰/۱۳۸	۰/۲۴۴*	۰/۲۷۷*	۰/۲۷۵*

p : ضریب همبستگی پیرسون S ۰/۰۵ : ضریب همبستگی اسپیرمن P<۰/۰۱\* : P<۰/۰۰۱\*\*

جدول شماره (۴) - مقایسه وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران عملیاتی و میانی جهاد کشاورزی در استان تهران

متغیر وابسته	مهارت گروه مدیران سطح عملیاتی (n=۵۶)		مهارت گروه مدیران سطح میانی (n=۲۹)		تفاضل	میزان تأثیر (d)
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
مهارت فنی	۴۴/۶۲	۱۲/۳۲	۴۴/۱۳	۱۲/۳۹	-۰/۱۷۲	۰/۰۳۹
مهارت انسانی	۶۱/۷۱	۱۵/۲۹	۴۲/۴۱	۱۸/۲۹	۴/۶۳۸**	۱/۱۴۴
مهارت ادراکی	۶۶/۲۵	۲۰/۰۳	۵۴/۱۳	۱۷/۷۲	۲/۵۸۲*	۰/۱۶۹۸

\*\* : P<۰/۰۱\* : P<۰/۰۵

جدول شماره (۵) - مقایسه وضعیت موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران بر حسب رشته تحصیلی

متغیر وابسته	مهارت گروه مدیران کشاورزی (n=۳۵)		مهارت گروه مدیران غیر کشاورزی (n=۵۰)		تفاضل	میزان تأثیر (d)
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
مهارت فنی	۴۸/۸۵	۱۲/۲۷	۴۱/۳۸	۱۱/۴۱	۲/۸۸۲**	۰/۶۳۰
مهارت انسانی	۶۰/۸۲	۱۳/۹۱	۵۱/۱۴	۲۰/۶۲	۲/۴۱۹*	۰/۵۵۰
مهارت ادراکی	۷۲/۶۸	۱۳/۳۵	۵۴/۰۸	۲۰/۷۱	۴/۶۷۳**	۱/۲۸۹

\*\* : P<۰/۰۱\* : P<۰/۰۵

جدول شماره (۶) - مقایسه وضعیت مطلوب و موجود مهارت‌های مدیریتی مدیران مدیریت جهاد کشاورزی استان و شهرستان‌های تهران (n=۸۵)

متغیر وابسته	وضعیت مطلوب مهارت		وضعیت موجود مهارت		تفاوت	میزان تأثیر (d)
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
مهارت فنی	۶۰/۴۱	۱۲/۳۹	۴۴/۴۵	۱۲/۲۷	۱۵/۱۸	۱/۲۹۳
مهارت انسانی	۷۵/۳۵	۱۱/۰۷	۵۵/۱۲	۱۸/۶۹	۲۰/۲۲	۱/۳۱۶
مهارت ادراکی	۸۲/۷	۱۲/۷۸	۶۱/۷۴	۲۰/۱۸	۲۰/۹۶	۱/۲۴۱

\*\* : P<۰/۰۱\* : P<۰/۰۵

- فهرست منابع
10. Benson, G. (1997). "Battle of buzzwords". *Training and Development Journal*, 51.
  11. Clark, M., (1995). *International skills for hospitality management*. Chapman and Hall, London, New York.
  12. Daft, R. (1997). *Management*. 4th Ed., Dryden Press, Fort Worth.
  13. Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Prentice Hall, Englewood, NJ.
  14. Edoho, F. M. (2001). *Management Challenges for Africa in the Twenty-First Century: Theoretical and Applied Perspectives*. Post Road West, Westport, Inc., USA.
  15. El- Sabaa, S. (2001). "The skills and career path of an effective project manager". *International Journal Project Management*, Vol. 19.
  16. Gilbert, J., Jones, G., Vitalis, T., Walker, R. & Gilbertson, D. (1995). *Introduction to management in New Zealand*. 2nd Ed., Harcourt Brace & Co, Melbourne.
  17. Griffin, R. W. (1996). *Management*. 6th ed., Texas A & M University.
  18. Higgins, J. (1994). *The management challenge*. 2nd ed., Macmillan, UK.
  19. Huang, C. J. & Yu, C. (2002). "Management competency of senior public executive in Taiwan". *Chinese Public Administration Review*, Vol. 1.
  20. Inkson, K. & Kolb, D. (1995). *Management: A New Zealand perspective*. Longman Paul, Auckland.
  21. Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
  22. Li, Y. and Lindner, J. R. (2005). "China agricultural university faculty perceptions about barriers to diffusion of web-based distance education". *Association for International Agricultural and Extension Education in 21<sup>st</sup> Annual Conference*, [On-line], Available on WWW: url: <http://www.aiaee.org>.
  23. Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and Fact*. *Harvard Business Review*, Vol. 53.
  24. Moore, L. L. & Rudd, R. D. (2005). "Extension leaders' self-evaluation of leadership skill areas". *Journal of*
  1. احمدی، الف. (۱۳۷۶). بررسی و تبیین مهارت‌های مدیریتی در مدیران اجرایی جهاد سازندگی استان آذربایجان شرقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
  2. بافورد، جی. ای.، بدیان، آر. ای. و لیندینر، جی. آر. (۱۳۸۱). مدیریت در ترویج. ترجمه: چیدری، م. و موحدی، ر. انتشارات نور علم، همدان.
  3. توکلی‌نیا، م. (۱۳۷۹). بررسی میزان آشنایی مدیران سازمان‌های دولتی استان قم با مهارت‌های سرپرستی و مدیریت و نقش آن در کارایی سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، رشته علوم اداری و مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تهران.
  4. خانی، ع. (۱۳۸۱). بررسی مهارت‌های مورد نیاز مدیران در مدیریت مسیر شغلی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، رشته مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
  5. رشیدی اقدم، ع. (۱۳۸۴). «آموزش مدیران: ضرورتی اجتناب ناپذیر». نشریه حمایت، ش ۱۶۹.
  6. سوانسون، بی. ئی.، بنتز، آر. پی و سوفرانکو، ای. جی. (۱۳۸۱). بهبود ترویج کشاورزی. ترجمه: صالح نسب، غ، موحدی، ر. و کریمی دهکردی، الف. وزارت جهاد کشاورزی، دفتر مطالعات و تلفیق برنامه‌ها، تهران.
  7. Analoui, F., Labbaf, H. & Noorbakhsh, F. (2000). "Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran". *International Journal of Training and Development*, Vol. 43.
  8. Badawy, M. K. (1995). *Developing managerial skills in engineers and scientists*. 2nd ed., John Wiley and Sons, New York.
  9. Bartol, K. & Martin, D. (1991). *Management*. McGraw-Hill, New York.

- <http://www.aiaee.org>.
30. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2002). *Developing management skills. 5th ed., Prentice Hall, NY, Upper Saddle River.*
  31. Wu, J. H., Yi-Cheng, C. & Lin, H. H. (2004). "Developing a set of management needs for IS managers: a study of necessary managerial activities and skills". *Information and Management, Vol. 41.*
  32. Yuki, G. (2002). *Leadership in organizations. Prentice Hall, New Jersey.*
  33. Zhai, L. and Scheer, S. D. (2004). "Global perspectives and attitudes toward cultural diversity among summer agricultural students at the Ohio State University". *Journal of Agricultural Education, Vol. 39, No. 45.*
  25. *Agricultural Education, Vol. 46, No. 1.*
  26. Petridou, E. N. & Spathis, C. T. (2001). "Designing training interventions: human or technical skills training?". *International Journal of Training and Development, Vol. 53.*
  27. Robbins, S. (1996). *Organizational behavior. 7th Ed., Prentice Hall, New York.*
  28. Robbins, S. R. & Humsaker, P. L. (1996). *Training in international skills. 2nd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.*
  29. Vijayaragavan, K., Singh, P. & Wason, M. (2005). *Developing training modules for improving management skills of extension professionals. Association for International Agricultural and Extension Education in 21<sup>st</sup> Annual Conference, [On-line], Available on WWW: url:*

