

## نقش مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در سازمان از نگاه قرآن کریم

\* علی ربیعی

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۱۶

\*\* سیدمحمود حسینی امیری

تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۱۹

\*\*\* ناهید ساروی مقدم

### چکیده

این پژوهش با هدف توسعه الگوی مهارت‌های سه‌گانه (ادراکی، انسانی و فنی) با توجه به آموزه‌های اسلامی، اولویت‌بندی و بکارگیری آن در نقش‌های مدیریتی در صنعت لبنی کاله به شیوه کمی با جهت‌گیری کاربردی و رویکرد قیاسی، به صورت پیمایش تک مقطعی انجام گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل عاملی تأییدی، معادلات ساختاری و آزمون رتبه‌بندی فریدمن با نرم افزارهای Lisrel و Spss انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد صنعت لبنی کاله باید مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران را با توجه به الگوی سه‌گانه مدیریتی؛ مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت فنی به ترتیب و با رویکرد آموزه‌های اسلامی اجرا کند. تدوین برنامه‌های آموزشی مدون جهت افزایش سطح مهارت ادراکی، انسانی و فنی مدیران نیز بسیار کارآمد خواهد بود. البته در این آموزش‌ها هرچند که آموزش‌های نظری لازم است، اما وجه عملی آموزش‌ها باید غالب باشد.

**کلیدواژه‌گان:** مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی، دیدگاه قرآن کریم.

\* عضو هیأت علمی بخش مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*\* عضو هیأت علمی بخش مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. hoseini\_phd@yahoo.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران.

نویسنده مسؤؤل: سیدمحمود حسینی امیری

## مقدمه

مهم‌ترین نکته در علم مدیریت این است که مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آن‌ها فراهم آید. مشهورترین نظریه‌ها در مورد کارآمدی مدیریت به این امر ختم می‌شود که مدیر کارآمد باید در چهار مهارت خبره باشد: ۱- مهارت‌های فنی<sup>۱</sup> ۲- مهارت‌های انسانی<sup>۲</sup> ۳- مهارت‌های ادراکی<sup>۳</sup> ۴- مهارت‌های سیاسی<sup>۴</sup> (خیرمند و همکاران، ۱۳۹۱). مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب منجر شود. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء، به سوی اهداف تعیین‌شده فراهم می‌آورد (علاقه بند، ۱۳۸۶).

فهرست مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مدیران باید از آن‌ها برخوردار باشند با اهمیت یکسان دائماً در حال تکامل و تحول است. مدیرانی در صورتی می‌توانند در دنیای فن‌آوری پیشرفته دوام بیاورند که به دنبال کسب معلومات باشند و به طور مداوم مهارت‌های جدید را فراگیرند (رابینز، ۱۳۷۹). رویکرد مهارتی به مدیریت با طبقه‌بندی مهارت‌های سه‌گانه کاتز<sup>۵</sup> آغاز شد. او سه مهارت را برای مدیریت لازم می‌داند: مهارت‌های فنی، انسانی و مهارت‌های ادراکی. علاوه بر مهارت‌های سه‌گانه‌ای که کاتز از آن‌ها یاد کرده است، مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت طراحی برخوردار باشد (کونتز<sup>۶</sup> و همکار، ۱۳۹۸). رابینز هم بر پایه پژوهش‌های انجام شده اظهار می‌کند که مدیران موفق دارای چهار مهارت هستند. این مهارت‌ها شامل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی است (رابینز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). پترسون و ون فلیت<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به

<sup>1</sup> Technical Skills

<sup>2</sup> Human Skills

<sup>3</sup> Conceptual Skills

<sup>4</sup> Political Skills

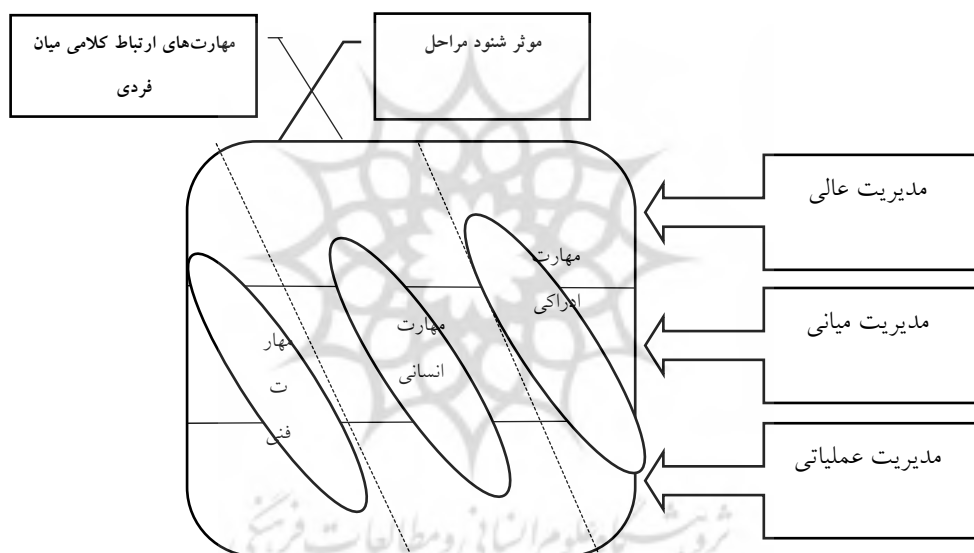
<sup>5</sup> katz

<sup>6</sup> koonts

<sup>7</sup> Robins

<sup>8</sup> Peterson and Van Fleet

اهداف خود نائل می‌گردد (پترسون و ون فلیت، ۲۰۰۴). صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با بکارگیری آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (میرسپاسی، ۱۳۷۰). لذا مدیران نیاز دارند که شناخت درستی از پویایی محیط‌های پرتلاطم داشته باشند و از دانش و مهارت‌های مدیریتی لازم برای پاسخ‌دهی به نیازهای روز برخوردار باشند. به مراتبی که مدیر از سطح سرپرستی به سطح مدیریت عالی ترقی می‌کند به ترکیب‌های متفاوتی از این مهارت‌ها نیاز خواهد داشت (شکل ۱).



شکل ۱. مهارت‌های مورد نیاز مدیران در هر سطح از سلسله مراتب سازمانی

به مراتبی که افراد از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر ترفیع می‌یابند، نیاز آن‌ها به کسب مهارت‌های ادراکی افزایش می‌یابد، در حالی که ضرورت کسب مهارت‌های فنی و تخصصی برای آن‌ها کاهش می‌یابد، ولی نیاز به مهارت انسانی، به طور جدی در همه سطوح سازمانی احساس می‌شود (کونتز، ۱۹۸۸).

هدف از پژوهش حاضر آشنایی هرچه بیشتر مدیران با مهارت‌های سه‌گانه (ادراکی، انسانی و فنی) از منظر آموزه‌های اسلامی همچون قرآن، حدیث و روایات و بکارگیری آن

در نقش‌های مدیریتی می‌باشد. بر اساس مطالعه مروری این پژوهش، تدوین برنامه‌های آموزشی مدون جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی، انسانی و فنی مدیران نیز بسیار کارآمد خواهد بود. مقاله حاضر به بررسی دقیق مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی از منظر آموزه‌های اسلامی همچون قرآن، حدیث و روایات پرداخته است و در پی پاسخ به سؤالات ذیل به صورت کیفی است. هم‌چنین به سؤالات کمی در بخش سؤالات پژوهش اشاره شده است:

۱. آیا مدیران از منظر آموزه‌های اسلامی با مهارت‌های سه‌گانه (ادراکی، انسانی و فنی) آشنا هستند؟
۲. نقش آموزه‌های دینی در بکارگیری مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی در مجامع علمی ایران درباره وظایف مدیران و نقش آن‌ها در ارتباط با آموزه‌های اسلامی صورت گرفته، که در سال‌های اخیر اثرات آن پررنگ‌تر شده است. از آن جمله می‌توان به پژوهش «فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر قرآن»، اثر حیدرزادگان و مشهدی عباس در سال ۱۳۹۲، در فصلنامه «مطالعات قرآنی»، و یا پژوهشی با عنوان «کردار نیک و گفتار نیک از نظرگاه اسلام و زرتشت» توسط آل رسول و شیرزاد راد جلالی در سال ۱۳۹۰ در همان مجله اشاره کرد. هم‌چنین مقاله‌ای با عنوان «تفکر و تدبیر جهت خلاقیت و نوآوری در قرآن و منابع اسلامی»، توسط علی کرمی، متخصص فن‌آوری زیستی صورت پذیرفته است که به دو نقش کلیدی مدیر یعنی خلاقیت و نوآوری با توجه به آموزه‌های اسلامی اشاره نمود. مقالات زیادی تا کنون در رابطه با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) صورت پذیرفته است؛ اما مقاله‌ای تا کنون در رابطه با نقش مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) در سازمان از منظر اسلامی و با توجه به رویکرد تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری به طور منسجم و یکپارچه به رشته تحریر در نیامده است.

امید است این مقاله بتواند به مدیران در بکارگیری هرچه بیش‌تر نقش‌های مدیریتی با در نظر گرفتن و رعایت اصول اسلامی مفید واقع گردد.

## سوالات پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی شاخص‌های شایستگی و مهارت‌های مدیران در صنعت لبنی کاله از نگاه قرآن کریم است. در این مقاله به پرسش‌های کمی ذیل پاسخ داده می‌شود:

۱. کدام یک از شاخص‌های شایستگی و مهارت مدیران در صنعت لبنی کاله اولویت بیش‌تری دارد؟
۲. شاخص‌های مهارت انسانی مدیران در صنعت لبنی کاله کدام‌اند؟
۳. شاخص‌های مهارت ادراکی مدیران در صنعت لبنی کاله کدام‌اند؟
۴. شاخص‌های مهارت فنی مدیران در صنعت لبنی کاله کدام‌اند؟

## ادبیات پژوهش

### ۱. مهارت انسانی از منظر قرآن، حدیث و روایات

مهارت انسانی در چگونگی ارتباط برقرار کردن با افراد و یا به عبارتی به چگونگی ارتباط با اشخاص یا همان مهارت ارتباطی برمی‌گردد (سرمدی، ۱۳۸۷). مهارت‌های انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آن‌ها. به عبارت دیگر مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در فرد پرورش یابد (شریعت‌مداری، ۱۳۸۴). مدیر با برقراری روابط انسانی مطلوب پایه‌های مدیریت خود را انسجام می‌بخشد. خداوند در آیه ۲ سوره مائده به مهارت انسانی اشاره نموده است:

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾

«و باید با یکدیگر در نیکوکاری و تقوا کمک کنید»

قرآن می‌فرماید:

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ مَّا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ﴾

(یونس / ۱۲۸)

«به تحقیق رسولی از میان شما برای تان آمد که رنج‌های شما بر او بسیار گران است و برای خدمت به شما شدیداً دل‌بسته است و نسبت به مؤمنان عطف و مهربان است».

در آیه فوق درک رنج دیگران و احساس همدردی با آن‌ها و تلاش به منظور التیام زخم‌های امت و نثار عطف و مهربانی نسبت به زیردستان از ویژگی‌های رسول گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله) شمرده شده است. بنابراین سازمان یا مؤسسه‌ای که حداکثر سود و کارایی را در نظر داشته باشد و توجه چندانی به مسائل عاطفی و انسانی نکند، در واقع زیردستان را به عنوان ابزار برای سازمان ماشینی به کار می‌گیرد ولی در مدیریت اسلامی که دربرگیرنده سازمان زیستی است، رضایت فرد و سازمان در پرتو عدالت و عواطف انسانی مورد توجه است. از مدیریت بدون پیوندهای عاطفی و انسانی نتیجه مطلوبی حاصل نخواهد شد، چنانچه قرآن می‌فرماید:

﴿فَمَا رَحْمَةٌ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾  
(آل عمران/ ۱۵۹)

«پس به رحمتی از پروردگار با آنان ملایمت نمودی و اگر سختگیر و بدخلق بودی البته از اطراف تو پراکنده می‌شدند. پس از خطاهای شان درگذر و برای آنان آمرزش خواه و در انجام امور و کارها با آن‌ها مشاوره کن و آنگاه که (با انجام مقدمات و رعایت جوانب امر) عزم بر انجام امری کردی بر خدا توکل کن که خداوند دوست‌دار متوکلین است».

در آیه شریفه فوق برقراری ارتباط عاطفی و انسانی مبتنی بر خلق و خوی پسندیده با زیردستان توصیه و گذشت و خیرخواهی برای آنان و از طریق مشورت، آن‌ها را در کارها مشارکت دادن، مقدمه انجام امور توسط رهبری بیان شده است. این نکته اهمیت روابط انسانی و جایگاه والای مهارت انسانی را در فراگرد مدیریت با هدف پیشبرد اهداف سازمانی مشخص می‌سازد. / امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «واوصل فی حسن الثناء علیهم و تعدید ما بلی ذو البلاء منهم فان كثرة الذکر لحسن افعالهم تهز الشجاع وتحرض الناکل ان شاء الله تعالی» (نهج البلاغه: نامه ۵۳) با تحسین و حق‌شناسی، خویشتن را با مأموران و کارکنان

درستکار خود مرتبط کن! خدمات صادقانه آنان را به زبان بی‌اور و صریحاً قدردانی نما، زیرا تحسین و حق‌شناسی، مردان شجاع را در راه نیکوکاری تهییج می‌کند و مسامحه‌کاران را به خواست خدا به جنبش و حرکت وا می‌دارد». از اهم دستورات/امام علی(علیه السلام) در ایجاد روابط انسانی با کارکنان، داشتن ملایمت و محبت است. عاطفه و محبت محور مهارت انسانی در پیوند میان مدیر یا کارکنان است و ریشه واقعی آن محبت واقعی و عمیق به انسانیت است. /امام علی(علیه السلام) خطاب به مالک می‌فرماید: «واشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم والطف بهم ولا تكون عليهم سبعا ضارياً تغتتم اكلهم فانهم صنفان اما خ لك في الدين واما نظير لك في الخلق»، و مهربانی و خوشرفتاری و نیکویی با مردم را در دل خود جای ده و مبادا نسبت به آنان جانور درنده بوده و خوردن‌شان را غنیمت داری که آنان دو دسته‌اند: یا با تو برادر دینی‌اند، یا در آفرینش مانند تو هستند» (نهج البلاغه، فیض الاسلام، عهدنامه مالک اشتر).

با توجه به بیان سرمدی(۱۳۸۹)، مهارت انسانی به چگونگی ارتباط برقرار کردن با افراد تعریف شد. در این قسمت سعی شده به مهارت‌های ارتباطی نیز اشاره شود. گوش شنوا به عنوان زیربنای مهارت ارتباطی است. شنود مؤثر، مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق العاده دشواری است(رضائیان، ۱۳۸۳). آفریدگار جهان و جهانیان درباره کافران در آیات ۱۰ و ۱۱ سوره ملک می‌فرماید:

﴿وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ ﴿۱۰﴾ فَاعْتَرَفُوا بِذَنبِهِمْ فَسُحْقاً  
لِأَصْحَابِ السَّعِيرِ ﴿۱۱﴾

«اگر ما می‌شنیدیم یا تعقل می‌کردیم اهل این آتش سوزنده نمی‌بودیم. پس به گناه خود اعتراف می‌کنند. ای لعنت باد بر آن‌ها که اهل آتش سوزنده‌اند».

خداوند سبحان در قرآن کریم اهمیت شنود مؤثر را در موارد بسیاری متذکر شده است که از آن جمله می‌توان آیه ۳۶ سوره اسراء را نام برد که در این آیه تقدم سمع به بصر و فؤاد قابل توجه است:

﴿...إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً ﴿۳۶﴾

«زیرا گوش و چشم و دل همه را، بدان بازخواست کنند».

در آیه ۷۸ سوره نحل نیز سمع بر بصر و فؤاد تقدم یافته است. نکته حائز اهمیت دیگر در این آیه، این است که سمع مفرد آورده شده ولی ابصار و افئده جمع به کار رفته‌اند.

﴿... وَجَعَلَ لَكُمْ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾

«و برای تان گوش و چشم و دل بیافرید شاید سپاس گویند»

آیه اول سوره مجادله از آیاتی است که سه بار سمع در آن به کار رفته است:

﴿قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَخَاوُزَكُمْ إِنَّ اللَّهَ

سَمِيعٌ بَصِيرٌ﴾

«خدا سخن زنی را که درباره شوهرش به مجادله آمده است و به خدا شکوه می‌کند شنید و خدا گفت‌وگوی شما را می‌شنود، زیرا شنوا و بیناست»

در قرآن مجید سمع بر تعقل نیز تقدم دارد؛ در آیه‌ای که در طلعه سخن آمده است نشان داده شده است و هم‌چنین است آیه ۴۴ سوره فرقان:

﴿أَمْ تَحْسَبُ أَنْ أَكْثَرُهُمْ سَمِعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ...﴾

«یا گمان کرده‌ای که بیش‌ترین‌شان می‌شنوند و می‌فهمند»

حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «البصیر من سمع فتفکر» (نهج البلاغه: خطبه ۱۵۲): «بصیر کسی است که می‌شنود و تفکر می‌کند»، یعنی شنود مؤثر مقدم بر بصیرت است یا به بیان دیگر بصیرت نتیجه شنود مؤثر است. حضرت در جای دیگری که مصادیق برخورداران از شنود مؤثر را معرفی می‌کند می‌فرماید: «الان اسمع الاسماع ماوعی التذکیر و قبله» (نهج البلاغه: خطبه ۱۰۴): «آگاه باشید که همانا شنواترین گوش‌ها گوش‌ها است که پند و اندرز را حفظ کرده بپذیرد». حضرت علی (ع) می‌فرماید: «ولا کل ذی سمع سمیع» (نهج البلاغه: خطبه ۸۷): «گمان نکنید که، هر که سمع دارد سمیع است نه چنین است».

خداوند سبحان نیز در آیه ۲۱ سوره انفال ما را نهیب می‌زند که:

﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ قَالُوا سَمِعْنَا وَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ﴾

«و از آنان مباشید که گفتند، شنیدیم، در حالی که نمی‌شنوند»



هم‌چنین خداوند متعال در آیه ۱۷۹ سوره اعراف می‌فرماید:

﴿... وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ﴾

«و در حقیقت، بسیاری از جنیان و آدمیان را برای دوزخ آفریده‌ایم، چراکه دل‌هایی دارند که با آن حقایق را دریافت نمی‌کنند و چشمانی دارند که با آن‌ها نمی‌بینند و گوش‌هایی دارند که با آن‌ها نمی‌شنوند. آنان همانند چهارپایان بلکه گمراه‌ترند؛ آری، آن‌ها همان غافل‌ماندگان‌اند.»

بررسی سیره پیامبران در قرآن، استفاده از این مهارت کلیدی را توسط پیامبران به عنوان راهبردی به منظور برقراری ارتباط مؤثر با مخاطبان‌شان نشان می‌دهد.

### ۱-۱. مراحل شنود مؤثر در قرآن

در این بخش با استقرای تام آیات قرآن و گزینش آیات مرتبط با شنود مؤثر سعی شده است مراحل فرایند شنود از نگاه قرآن استخراج، و روایات مرتبط با هر مرحله در حد امکان استخراج و در ذیل آن آورده شود:

۱. دریافت پیام

۲. توجه

۳. وعی

۴. تعقل

۵. قبول یا عدم قبول شنیده‌ها (شکرانی، ۱۳۹۱).

- دریافت پیام: اولین مرحله شنود، که در اغلب موارد بدون دخالت اراده انسان صورت می‌گیرد، دریافت صداست؛ هرچند در این مرحله فرد می‌تواند مانع رسیدن اصوات به گوش خود شود. در قرآن به صراحت به این واقعیت اشاره شده است که تنها دریافت پیام و رسیدن اصوات به گوش برای شنود مؤثر کافی نیست. خداوند در سوره نوح در توصیف عده‌ای از کفار معاند از زبان حضرت نوح(ع) به عنوان یک ویژگی ناپسند قوم نوح می‌فرماید:

﴿وَإِنِّي كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَعْشَوْا بِمُبَابِهِمْ وَأَصْرُوا

وَاسْتَكْبَرُوا وَاسْتَكْبَارًا﴾

«و من هر بار که آنان را دعوت کردم تا ایشان را بیمارزی، انگشتان‌شان را در گوش‌های‌شان کردند و ردای خویشان بر سر کشیدند و اصرار ورزیدند و هرچه بیش‌تر بر کبر خود افزودند» (نوح / ۷).  
واضح است که اگر اصوات به گوش انسان نرسد و اولین مرحله شنود به خوبی انجام نشود، رسیدن به دیگر مراحل ناممکن می‌شود.

- **توجه:** شنود مؤثر بعد از رسیدن صداها به گوش، نیازمند توجه و تعمق فرد بر شنیده‌هاست؛ خداوند در این‌باره می‌فرماید:

﴿إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرٍ لِمَنْ كَانَ لَهُ قَلْبٌ أَوْ أَلْقَى السَّمْعَ وَهُوَ شَهِيدٌ﴾

«قطعاً در این عقوبت‌ها، برای هر صاحب‌دل و حق‌نیوشی که خود به گواهی ایستد، عبرتی است» (ق / ۳۷).

منظور از واژه قلب در این آیه عقل و خرد است که باعث شعور و ادراک و علم و فهم می‌شود؛ هم‌چنین نیرویی است که آدمی با آن تعقل می‌کند و حق را از باطل تمییز می‌دهد یا خیر را از شر جدا می‌کند و بین سود و زیان فرق می‌گذارد. عبارت «أَلْقَى السَّمْعَ» (گوش را افکند)، کنایه از نهایت دقت هنگام استماع است؛ چنانکه گفته می‌شود: «الْقَى السَّمْعَ» یعنی به سخنان من گوش فراده. گویا انسان هنگام گوش دادن به سخن کسی گوش خود را در اختیار او می‌گذارد تا هرچه خواست به او بفهماند. کلمه «شهِيدٌ» به معنای حاضر و مشاهده‌کننده و تعریف از کسی است که حضور قلب دارد و با دقت مطالب را پی‌گیری می‌کند. «أَلْقَى السَّمْعَ» و «شهِيدٌ» بودن، هر دو، نشانه نهایت توجه و دقت هنگام استماع است و نشان می‌دهد که شنیدن با داشتن این دو قید می‌تواند هم‌پای عقل، عامل موعظه‌پذیری انسان‌ها باشد (جوادی آملی، ۱۳۹۱).

- **وعی:** مرحله بعدی شنود، حفظ شنیده‌ها و به یاد داشتن آن‌ها است که در قرآن با واژه «وعی» بیان شده است. خداوند در آیه ۱۲ سوره حاقه می‌فرماید:

﴿لَنَجْجِلْهَا لَكُمْ تَذْكِرَةً وَتَعِيهَا أُنْوَاعٌ﴾

«تا آن را برای شما تذکری گردانیم و گوش شنوا آن را نگاه دارد».

وعی در لغت به معنای جمع‌آوری و حفظ است (طریحی، ۱۳۷۵). حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید: «الْإِنْ أَسْمَعَ الْأَسْمَاعِ مِنْ وَعَى التَّذْكِيرِ وَقَبْلَهُ»: «شنواترین گوش‌ها گوش

کسی است که تذکرات و هشدارها (نکات برجسته پیامی) را در خود نگه دارد و آن‌ها را بپذیرد». در این حدیث شریف به دو مرحله از شنود مؤثر اشاره شده است: مرحله حفظ و یادآوری شنیده‌ها و مرحله قبول آن. روشن است که برای قبول یا عدم قبول تذکر به تعقل و تدبر بر مطلب نیاز است؛ هم‌چنین در روایتی از پیامبر نقل شده است که خطاب به یکی از اصحاب خود فرمودند: «يَا رِبِيعَةَ اسْمِعْ مَنِّي وَعَهْ وَاحْفَظْهُ وَقَهْ وَبَلِّغِ النَّاسَ عَنِّي»: ای ربیعه، سخنان مرا بشنو و آن را در حافظه نگه‌دار و از آن مراقبت و نگهبانی کن و به مردم از طرف ما برسان» (شکرانی، ۱۳۹۱).

- **تعقل:** مرحله بعد که در قرآن برای شنود مؤثر عنوان شده مرحله تعقل و تفکر بر شنیده‌هاست. خداوند در آیات زیادی از قرآن کریم انسان را به تفکر و اندیشیدن دعوت می‌کند، تفکر در همه چیز، در خواندن قرآن نیز آدمی را به تأمل و تعمق در آیات و درک صحیح از آن‌ها دعوت می‌کند:

﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ﴾

«آیا با خود نیندیشیده‌اند که خداوند، آسمان‌ها و زمین و آنچه مابین آن‌هاست، جز به حق و سرآمدی معین نیافریده است و بی‌گمان بسیاری از مردم لقای پروردگارشان را منکرند» (روم / ۸).

روی تک تک آیات قرآن باید اندیشه کرد زیرا بسیاری از آیات آن در جایگاه خود، اغلب دارای معانی متعدد ظاهری و باطنی هستند. با نگاهی به ظاهر آیه فوق، پنج نکته قابل درک است:

۱. مهم‌ترین پیام این آیه شریفه دعوت انسان به اندیشیدن است (أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا).
۲. قوه تفکر و اندیشه در نفس آدمی است و مانند دانش اکتسابی نیست (فِي أَنفُسِهِمْ).
۳. دعوت به اندیشیدن درباره تمام خلقت که شامل خود انسان نیز هست (مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا).
۴. هرچه آفریده شده به حقیقت و راستی و درستی است و باطل در آن راه ندارد (إِلَّا بِالْحَقِّ).

۵. تمامی اجزای خلقت عمر مشخصی دارند(وَأَجَلٍ مُّسَمًّى). این در حالی است که بشر، به تازگی آن‌هم با ابزارهای پیشرفته امروزی به این راز دست یافته که اجزای اصلی تشکیل دهنده کهکشان‌ها یعنی ستارگان دارای عمر مشخصی هستند(کرمی، ۱۳۹۲).

در آیه ۴۲ سوره یونس به سمع و عقل و ارتباط نزدیک آن دو اشاره شده است:

﴿وَمَنْهُمْ مِّنْ يَّسْتَمِعُونَ إِلَيْكَ أَفَأَنْتَ تَسْمَعُ الصَّمْرَ وَلَوْ كَانُوا لَا يَعْقِلُونَ﴾

«و برخی از آنان کسانی هستند که به تو گوش فرا می‌دهند آیا تو کران را

اگرچند در نیابند] شنوا خواهی کرد»؟

استفهام در این آیه انکاری است؛ به این معنا که ای پیامبر تو نمی‌توانی سخن حق خود را به کسی که کر است و تعقل ندارد، بشنوانی. استماع اختیار کردن و خواستن شنیدن سخن است؛ زیرا از صیغه افتعال، خواستن و اختیار کردن فهمیده می‌شود؛ چنانکه از کلمه «إِلَيْكَ» نیز تمایل و التفات فهمیده می‌شود ولی این اختیار و تمایل از جهت ظاهر است که در مقابل ادبار و اعراض است و در اینجا نظر تنها به استماع و شنیدن بدون تعقل است که به ناشنوا بودن تشبیه شده است؛ زیرا شخص کر با اینکه گوش ظاهری دارد و هم به سخن طرف مقابل تمایل پیدا می‌کند، نمی‌تواند چیزی را از آن کلمات و سخن‌ها بفهمد. بنابراین سخن گفتن با کسی که تعقل ندارد مانند سخن گفتن با افراد اصم (کر) است(قرائتی، ۱۳۸۳).

- **قبول یا عدم قبول شنیده‌ها:** آخرین مرحله شنود مؤثر از نگاه قرآن، قبول یا

عدم قبول شنیده‌ها و بکارگیری آن‌ها در عمل است. در آیه ۹۳ بقره خداوند می‌فرماید:

﴿وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَكُمْ وَرَفَعْنَا فَوْقَكُمُ الصُّورَ خُذُوا مَاءَ آتِنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاسْمِعُوا قَالُوا سَمِعْنَا وَ

عَصَيْنَا وَأَشْرَبُوا فِي قُلُوبِهِمُ الْعِجْلَ بِكُفْرِهِمْ قُلْ بِسْمِ اللَّهِ مَا يُرْكَبُ بِهِ إِيْمَانُكُمْ إِن كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ﴾

«و آگاه که از شما پیمان محکم گرفتیم و (کوه) طور را بر فراز شما برافراشتیم، و گفتیم، آنچه را به شما داده‌ایم به جد و جهد بگیرید و به دستورهای آن گوش فرا دهید. گفتند، شنیدیم و نافرمانی کردیم، و در اثر کفرشان مهر گوساله در دل‌شان سرشته شد. بگو: اگر مؤمن هستید ایمان‌تان شما را به بد چیزی وا می‌دارد».

شرک و دنیاپرستی، که نمونه آن عشق به گوساله طلایی سامری بود در تار و پود قلب قوم موسی(ع) نفوذ کرد و در سراسر وجودشان ریشه دواند. آن‌ها به دلیل کفرشان، دل‌های‌شان از علاقه به گوساله سیراب شده، و جایی برای تفکر و ایمان نمانده بود(قرائتی، ۱۳۸۳). به همین دلیل است که با وجود شنیدن و گوش سپردن به دستورهای پیامبر خدا، در مقابل آن تسلیم نشدند.

## ۱-۲. مهارت‌های ارتباط کلامی میان فردی در قرآن

در این قسمت پژوهش بر آن‌ایم تا به بعضی از مهارت‌های ارتباط کلامی میان فردی(پاکزاد، ۱۳۸۹) به عنوان زیربنای مهارت انسانی از منظر قرآن اشاره نماییم. هرگز در سه کار نیک، سستی بر خود روا مدار: اندیشه نیک، گفتار نیک و کردار نیک (آل رسول و شیرزاد، ۱۳۹۰).

- **بکارگیری واژه مثبت و آرامش‌زا:** نتیجه مثبت یا منفی یک ارتباط کلامی میان فردی ارتباط تنگاتنگی با نحوه شروع و پایان آن، ارتباط دارد. اگر ارتباط کلامی با کلمات مثبت(امنیت‌آور و آرامش‌زا) شروع شود، تداوم ارتباط، برای طرفین، دلنشین و خوشایند خواهد بود، همان‌گونه که بکارگیری کلماتی که دارای بار منفی است در ارتباط طرفین، ایجاد اختلال می‌کند. قرآن کریم در آیاتی به سلام کردن در آغاز و پایان مکالمه توصیه نموده و از سلام به عنوان یک واژه مثبت و آرامش‌دهنده در ارتباط کلامی میان فردی به نیکی یاد نموده است:

﴿وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ﴾

«هرگاه کسانی که به آیات ما ایمان دارند نزد تو آیند، به آن‌ها بگو: سلام بر شما»(انعام/۵۴).

زمانی که فرشتگان برای تخریب شهر لوط به نزد حضرت ابراهیم(ع) آمدند در آغاز ملاقات به آن حضرت سلام کردند:

﴿وَلَقَدْ جَاءَتْ رُسُلُنَا إِبْرَاهِيمَ بِالْبُشْرَى قَالُوا سَلَامًا قَالَ سَلَامٌ﴾

«فرستادگان ما (فرشتگان) برای ابراهیم بشارت آوردند، گفتند: سلام (او نیز) گفت: سلام»(هود/۶۹).

به مؤمنین دستور داده شده به هنگام ورود در خانه دیگران طلب استیناس نموده و سلام کنند:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَىٰ أَهْلِهَا﴾

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! در خانه‌هایی غیر از خانه خود وارد نشوید تا اجازه بگیرید و بر اهل آن خانه سلام کنید» (نور/ ۲۷).

- **اعتماد آفرینی:** از عوامل مهم ارتباط مؤثر و نفوذ در مخاطب، کسب اعتماد او به گفتار و انگیزه گوینده است که میان افزایش عناصر اعتماد آفرین با افزایش پذیرش مخاطب، رابطه مستقیمی وجود دارد (پاکزاد، ۱۳۸۹). قرآن کریم با اشاره‌ای نغز در داستان /براهیم، این واقعیت را بیان کرده است: هنگامی که جمعی از فرشتگان برای نابودی قوم لوط به صورت ناشناس، نزد حضرت /براهیم (ع) آمدند و از خوردن غذا خودداری ورزیدند. /براهیم (ع) احساس بیگانگی و دلهره کرد و از گفت‌وگو با آنان، خودداری نمود ولی پس از شناسایی و دریافت بشارت از آنان، باب گفت‌وگو را درباره مأموریت آنان و شفاعت از قوم لوط گشود:

﴿فَلَمَّا ذَهَبَ عَنْ إِبْرَاهِيمَ الرَّوْعُ وَجَاءَتْهُ الْبَشْرَىٰ يُجَادِلُنَا فِي قَوْمِ لُوطٍ﴾

«هنگامی که ترس ابراهیم فرو نشست، و بشارت به او رسید، درباره قوم لوط با ما مجادله می‌کرد» (هود/ ۷۴).

از این آیه برمی‌آید که پیش شرط گفت‌وگوهای مؤثر و سازنده، ایجاد فضایی امن، همراه با اعتمادی متقابل است.

- **اجتناب از واژه‌های زشت و نفرت‌انگیز:** به طور کلی ارتباط آدمی با یکدیگر بر اساس دو بینش کرامت و اهانت برقرار می‌گردد. از دیدگاه قرآن کریم، ارتباطی سالم است که بر پایه تکریم شخصیت و عزت نفس و احترام متقابل افراد انسانی صورت گیرد. بدیهی است، زمانی متکلم با الفاظ زشت و دشمنی‌زا سخن بگوید، در مخاطب نه‌تنها تأثیر نمی‌گذارد بلکه زمینه‌ساز اختلال در ارتباط را فراهم می‌آورد. قرآن به پیروان خویش دستور می‌دهد از ناسزا گویی اجتناب کنند:

﴿وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾

«کسانی که غیر خدا را می‌خوانند دشنام ندهید، مبدا آن‌ها (نیز) از روی ظلم و جهل، خدا را دشنام دهند» (انعام / ۱۰۸).

– **در نظر گرفتن سطح فهم و نیاز مخاطب:** گوینده بایستی به سطح فهم و خرد مخاطب توجه داشته باشد چه آنکه عدم توجه به این اصل گوینده را از مقصود خویش که همان رساندن پیام به مخاطب است باز می‌دارد. بر اساس همین اصل محوری، پیام‌آوران الهی در مرحله نخست به زبان قوم خویش سخن می‌گفتند:

﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ﴾

«ما هیچ پیامبری را، جز به زبان قوم‌اش، نفرستادیم تا (حقایق را) برای آن‌ها آشکار سازد» (ابراهیم / ۵).

## ۲. مهارت ادراکی از منظر قرآن، حدیث و روایات

مهارت‌های ادراکی، به توانایی ذهنی برای درک، تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (نظام یا سیستم) و به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، گفته می‌شود. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که مسایل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجب اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن می‌شود. اکتساب مهارت‌های ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آن‌هاست (علاقه بند، ۱۳۸۶). برخی از اجزای مهارت‌های ادراکی شامل تفکر نظام‌مند، ادراک و تصمیم‌گیری است (خیرمند و همکاران، ۱۳۹۱). تصمیم‌گیری در مهارت ادراکی، خداوند در سوره آل عمران آیه ۱۵۹ می‌فرماید:

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾

«و در کارها، با آنان مشورت کن، اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باشد!) و بر خدا توکل کن».

طبق این آیه شریفه برای یک تصمیم‌گیری ایده‌آل سه مرحله مهم و اساسی نیاز است که بدون آن‌ها نمی‌توان یک تصمیم درست و منطقی را اتخاذ کرد: (۱) مشورت با افراد شایسته، (۲) بکارگرفتن تصمیم منطقی، (۳) توکل به خداوند متعال. شکل شماره ۲ به طور خلاصه مرحله توافق در برنامه ریزی استراتژیک از منظر قرآن را نشان می‌دهد:



شکل ۲. توافق در برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر قرآن (فصلنامه مطالعات قرآنی، شماره ۱۶، ۴۷-۶۱)

در روایتی از امیر المؤمنان علی (ع) می‌خوانیم: «حمد و ستایش مخصوص خداوندی است که هرگز نمی‌میرد و شگفتی‌های خلقت‌اش پایان نمی‌گیرد، زیرا هر روز در شأن و کاری می‌باشد و موضوع تازه‌ای می‌آفریند که هرگز نبوده است (اصول کافی، ج ۵). در مهارت ادراکی و درایت و آینده‌نگری، داشتن فکر و اندیشه خوب و بکارگیری صحیح آن اهمیت فراوان دارد.



### ۳. مهارت فنی از منظر قرآن، حدیث و روایات

مهارت‌های فنی، به توانایی بکاربردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد، اطلاق می‌شود. چنین دانش‌هایی ممکن است شامل کارکردن با تجهیزات، نگهداری از ابزار، حسابداری، کار با رایانه، بهره‌گیری از فنون، بازاریابی و تبلیغات باشد (سیدجوادی، ۱۳۸۶). مهارت فنی در آگاهی و علم مدیر است. ضرورت آموزش مهارت فنی را می‌توان در راستای اهمیت علم‌آموزی از دید نظام اسلامی مطرح کرد. تا آنجا که خداوند در قرآن کریم در آیه ۹ سوره زمر می‌فرماید:

﴿هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾

«آیا آنان که می‌دانند با آنان که نمی‌دانند برابرند؟»

لذا آموزش مهارت فنی و تخصصی نیز از ملزومات یک مدیر اسلامی است، مدیر باید از آخرین دستاوردهای علمی رشته خود و سازمانی که در آن فعالیت می‌کند اطلاع داشته باشد. مهارت فنی، یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه، شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود.

﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَقَّضْتُ عَنْهُمْ بَعْدَ قُوَّةٍ أَنْكَاثًا...﴾ (نحل / ۹۲)

«و مانند آن پیرزن نباشید که رشته خود را پس از استوار شدن و اتابید...»  
قرآن کریم در آیه شریفه فوق از هر نوع کاری که اساس و پایه متزلزلی داشته باشد و پس از انجام فرو ریزد نهی می‌کند و طبعاً این سعی و خطا در سازمان‌ها به دلیل ماهیت تولیدی، خدماتی آن‌ها و ارتباطی که با سلامت آموزشی، فرهنگی، اقتصادی و ... دارند، دارای پیامدهای مخرب‌تری خواهد بود. / امام علی (علیه السلام) در «نهج البلاغه»، خطبه ۱۵۴ می‌فرماید: «العامل بغير علم كالسائر علی غیر طریق فلا یزیده بعده عن الطریق الواضح الا بعداً من حاجته»، در این سخن نغز، از کار و عمل بدون آموزش و دانش لازم نهی شده است، چراکه جز دوری از اهداف معینه و عدم نیل به مقصود نتیجه‌ای را عاید فرد یا سازمان نخواهد کرد. امام (علیه السلام) در ادامه همین حدیث می‌فرماید: «والعامل بالعلم كالسائر علی الطریق الواضح» (نهج البلاغه: خطبه ۱۵۴). کسی که عمل او بر پایه دانش و آگاهی

است مانند این است که بر جاده روشن و صاف گام برمی‌دارد پس کاری نتیجه روشن و درخشان خواهد داشت که از روی علم، آگاهی، تجربه، آشنایی و مهارت صورت گرفته باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف و ماهیت از دسته پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای است و از نظر روش، پژوهشی توصیفی به شمار می‌رود. اطلاعات مربوط به ادبیات پژوهش به صورت کتابخانه‌ای به دست آمد و داده‌های تحلیل به کمک پرسشنامه گردآوری شد. در این پژوهش از پرسشنامه از پیش طراحی شده کافمن<sup>۱</sup> و لیند کویست<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) با توجه به شرایط بومی، فرهنگی و منطبق با آموزه‌های اسلامی استفاده شده است. این پرسشنامه سه شاخص مهارت‌های انسانی (۶ سؤال)، مهارت‌های ادراکی (۶ سؤال)، و مهارت‌های فنی (۶ سؤال)، را در بر داشتند. مقیاس اندازه‌گیری گزینه‌ها، مقیاس پنج امتیازی طیف لیکرت بود.

اعتبار پرسشنامه به کمک ضریب آلفا کرونباخ به صورت بخشی و هم‌چنین کلی اندازه‌گیری شد که نتایج آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود. نتایج محاسبه آلفای کرونباخ برای شاخص مهارت‌های انسانی ۰/۸۳، مهارت‌های ادراکی ۰/۸۵ و مهارت‌های فنی ۰/۷۲ به دست آمد، ضمن آنکه اعتبار کل پرسشنامه نیز ۰/۸۹ محاسبه شد.

از آنجا که ضریب آلفا کرونباخ برای تمام شاخص‌ها رقمی بزرگ‌تر از هفتاد درصد را نشان می‌دهد، می‌توان نتیجه گرفت این پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. برای سنجش روایی پرسشنامه از نظر ده متخصص در زمینه مدیریت و صاحب نظر در حوزه مدیریتی صنعت لبنی کاله بهره برده شد و روایی صوری و ظاهری آن نیز به تأیید رسید.

پرسشنامه به صورت تصادفی ساده در اختیار ۲۶۵ نفر از مدیران و متخصصان صنعت لبنی کاله قرار گرفت که هر ۲۶۵ پرسشنامه پخش شده به طور کامل پاسخ داده شد و جمع‌آوری شد.

<sup>۱</sup> kaufman

<sup>۲</sup> lindquist

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ برای هر شاخص

مهارت های فنی	مهارت های ادراکی	مهارت های انسانی	مهارت سه گانه
۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۸۹

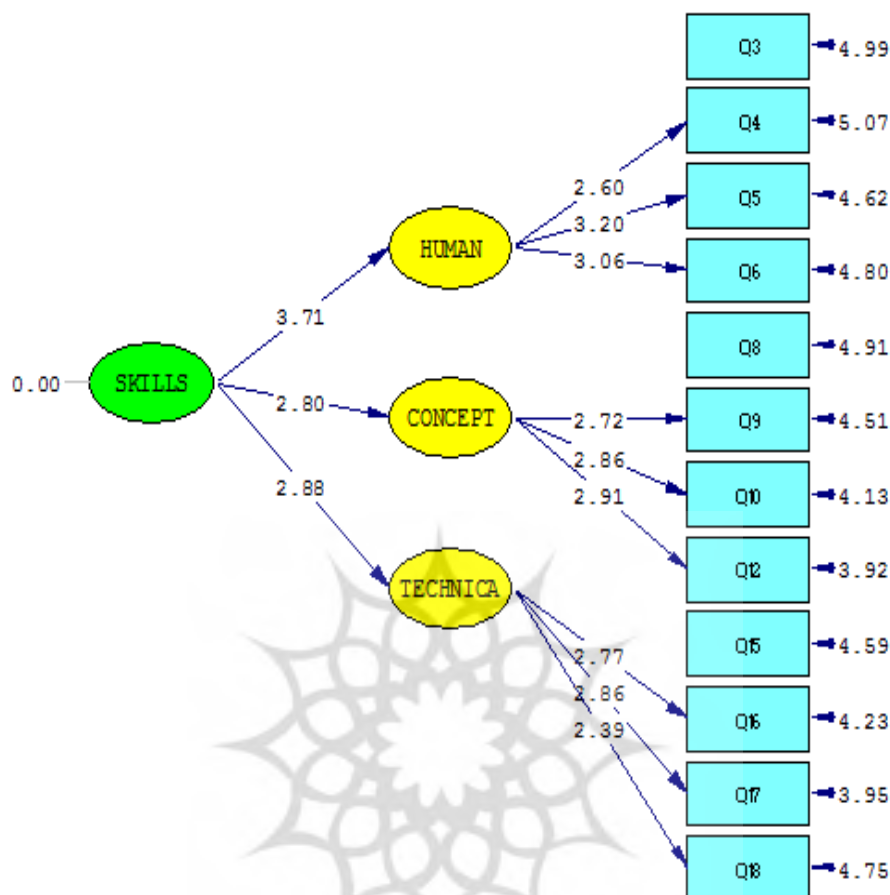
### یافته‌های پژوهش

برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، اول باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشد و دوم، باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۸ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۹۰ درصد باشند (هومن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش مناسبی دارد. هم‌چنین اگر مقادیر t از ۱.۹۶ بزرگ‌تر یا از ۱.۹۶- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهند بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، جدول ۲ و شکل ۳ اعتبار و برازندگی مناسب مدل را تأیید می‌کنند؛ زیرا مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل پژوهش، کم‌تر از ۳ به دست آمده است. هم‌چنین مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰ درصد است.

جدول ۲. شاخص‌های مناسب برازش

نتایج	محدوده قابل قبول	مقدار	شاخص‌ها
تأیید	بین ۱ الی ۳	1.59	$\chi^2/df$
تأیید	>0. 90	0.968	Non-Normed fit index (NNFI)
تأیید	>0. 90	0.924	Goodness of fit index(GFI)
تأیید	نزدیک به یک	0.907	Adjusted goodness of fit index (AGFI)
تأیید	>0. 90	0.97	Incremental fit index (IFI)
تأیید	>0.90	0.901	Comparative fit index (CFI)
تأیید	<0.08	۰.۰۵۱	Square root mean square error of assessment (RMSEA)

<sup>1</sup> Homan



Chi-Square=58.16, df=51, P-value=0.22851, RMSEA=0.051

شکل ۳. الگوی نهایی روابط بین مهارت‌های مدیران و سه شاخص انسانی، ادراکی و فنی (بر حسب t-value)

شکل ۳ نشان می‌دهد مقادیر t-value بدست آمده، از حداقل معناداری (۱.۹۶) بیش تر است، به این معنا که متغیرهای هر بعد به خوبی آن ابعاد را می‌سنجند. با اجرای آزمون فریدمن روی داده‌های پرسشنامه، مشخص می‌شود کدام یک از شاخص‌ها شایستگی در مهارت‌های مدیران از اولویت بیشتری برخوردار است. نتایج حاصل از اجرای این آزمون مقدار sig (جدول ۳) را کم‌تر از ۵ درصد نشان می‌دهد، به این معنا که شاخص‌های شایستگی در مهارت‌های مدیران یکسان نیستند.

جدول ۳. آزمون فریدمن شاخص‌های شایستگی در مهارت‌های مدیران

رتبه	میانگین رتبه‌ها	
۱	2.33	مهارت انسانی
۲	2.02	مهارت ادراکی
۳	1.65	مهارت فنی

$\chi^2 = 14.327$ ,  $P_V = 0.001$ ,  $df = 2$

میانگین رتبه‌ها در جدول ۳، نشان می‌دهد که بیشترین اهمیت را شاخص مهارت انسانی و کمترین اهمیت را شاخص مهارت فنی در صنعت لبنی کاله دارد، بنابراین توجه به مهارت انسانی یکی از مهمترین و موثرترین شاخص و کلیدی ترین شاخص برای ارتقای بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رفتار سازمانی مثبت در صنعت محسوب می‌شود. جدول ۴، ۵ و ۶، ترتیب هر یک از شاخص‌های مهارت انسانی، ادراکی و فنی مدیران در صنعت لبنی کاله را نشان می‌دهد.

جدول ۴. آزمون فریدمن شاخص‌های مهارت انسانی

رتبه	میانگین رتبه‌ها	شاخص‌های مهارت انسانی
۱	2.26	بیشتر افراد، من را به عنوان شنونده خوبی می‌شناسند.
۴	2.33	هنگاهی که من با فردی مخالفت جدی دارم، بعداً با او صحبت می‌کنم.
۳	2.45	تلاش می‌کنم تا دیگران را در فعالیت‌ها مشارکت دهم.
۲	2.61	من فکر می‌کنم که بهتر است مؤدب باشم و به احساسات افراد ضربه نزنم.

$\chi^2 = 4.89$ ,  $P_V = 0.001$ ,  $df = 3$

جدول ۵. آزمون فریدمن شاخص‌های مهارت ادراکی

رتبه	میانگین رتبه‌ها	شاخص‌های مهارت ادراکی
۳	2.43	هنگامی که تصمیم می‌گیرم کارهای شخصی‌ام را انجام دهم، یک دوره زمانی بلندمدت را در نظر می‌گیرم.
۴	2.24	هنگاهی که من باید وظایفی را انجام دهم، کارها را براساس زمانی که دارم، الویت بندی و سازماندهی می‌کنم.

۲	2.54	من چشم‌انداز بلندمدت‌ام را درباره مسیر شغلی‌ام، خانواده‌ام و سایر فعالیت‌هایم می‌دانم و درباره آن‌ها به دقت فکر می‌کنم.
۱	2.79	هنگام صحبت درباره ایده‌ها و مفاهیم، من واقعاً هیجان‌زده و مشتاق می‌شوم.
<b>, <math>P_V = 0.001</math> ۳7, <math>df = 9.63</math> Chi-Square =</b>		

جدول ۴. آزمون فریدمن شاخص‌های مهارت فنی

رتبه	میانگین رتبه‌ها	شاخص‌های مهارت فنی
۲	2.71	من بیش‌تر کارهای فنی یا کمی را ترجیح می‌دهم.
۳	2.21	من فکر می‌کنم هنگامی که نزد شخص دیگری هستم، به جای آنکه نگران نیازهای طرف مقابل باشم، بهتر است از زمان‌ام بهتر استفاده کنم تا بتوانم کار واقعی‌ام را انجام دهم.
۱	2.96	هنگام حل مسائل، ترجیح می‌دهم داده‌ها یا آمار را تحلیل کنم تا با گروهی از افراد ملاقات کنم.
۴	2.12	من به داده‌ها و کارها بیش‌تر از افراد علاقه‌مندم.
<b>, <math>P_V = 0.001</math> ۳, <math>df = 44.54</math> Chi-Square =</b>		

برای هر شاخص چهار متغیر تأیید شده است که متغیرهای هر شاخص به ترتیب به شرح زیر هستند:

**شاخص‌های مهارت انسانی:** (۱) بیش‌تر افراد، من را به عنوان یک شنونده خوب می‌شناسند، (۲) من فکر می‌کنم که بهتر است مؤدب باشم و به احساسات افراد ضربه نزنم، (۳) تلاش می‌کنم تا دیگران را در فعالیت‌ها مشارکت دهم، و (۴) هنگامی که من با فردی مخالفت جدی دارم، بعداً با او صحبت می‌کنم.

**شاخص‌های مهارت ادراکی:** (۱) هنگام صحبت درباره ایده‌ها و مفاهیم، من واقعاً هیجان‌زده و مشتاق می‌شوم، (۲) من چشم‌انداز بلندمدت‌ام را درباره مسیر شغلی‌ام، خانواده‌ام و سایر فعالیت‌هایم می‌دانم و درباره آن‌ها به دقت فکر می‌کنم، (۳) هنگامی که تصمیم می‌گیرم کارهای شخصی‌ام را انجام دهم، یک دوره زمانی بلندمدت را در نظر

می‌گیرم، و ۴) هنگامی که من باید وظایفی را انجام دهم، کارها را بر اساس زمانی که دارم، اولویت‌بندی و سازماندهی می‌کنم.

**شاخص‌های مهارت فنی:** ۱) هنگام حل مسائل، ترجیح می‌دهم داده‌ها یا آمار را تحلیل کنم تا با گروهی از افراد ملاقات کنم، ۲) من بیش‌تر کارهای فنی یا کمی را ترجیح می‌دهم، ۳) من فکر می‌کنم هنگامی که نزد شخص دیگری هستم، به جای آنکه نگران نیازهای طرف مقابل باشم، بهتر است از زمان‌ام بهتر استفاده کنم تا بتوانم کار واقعی‌ام را انجام دهم، ۴) من به داده‌ها و کارها بیش‌تر از افراد علاقه‌مندم.

### نتیجه بحث

آیات قرآن، احادیث و کلیه آموزه‌های اسلامی، تنها برای خواندن نیست، بلکه برای فهم و درک مردم نازل شده آیات قرآن مقدمه‌ای برای اندیشیدن و بکارگیری در امور است. بنابراین بر همه مؤمنین، به‌خصوص اهل علم، تحقیق، دانشمندان، و مدیران فرض است که بر مفاهیم عمیق آموزه‌های اسلامی توجه، تفکر و اندیشه نمایند تا ضمن تمرین فکری و تقویت قوه تخیل و اندیشه بتوانند علاوه بر صیقل آینه دل جهت تجلی انوار الهی از این اقیانوس علم، حکمت و معارف بی‌پایان جلوه‌هایی از مهارت و دانش‌های مختلف را فرا گیرند. باشد تا با توسل به قرآن و چنگ زدن به ریسمان محکم خاندان عترت و طهارت با قلبی سلیم، مدیران بتوانند در مسیر توسعه همه‌جانبه کشور و اعتلای آن به جایگاه راستین مدینه فاضله اسلامی نقشی مفید ایفا نمایند.

مهم‌ترین نکته در علم مدیریت این است که مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آن‌ها فراهم آید. مشهورترین نظریه‌ها در مورد کارآمدی مدیریت به این ختم می‌شود که مدیر کارآمد باید در سه مهارت خبره باشد: ۱- مهارت‌های فنی ۲- مهارت‌های انسانی ۳- مهارت‌های ادراکی. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا، به سوی اهداف تعیین‌شده فراهم می‌آورد. از جمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این پست مهم

است. امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و محیط رقابتی کنونی، داشتن مهارت‌های مدیریتی مدیران، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است و چقدر خوب می‌شود که مدیران، مهارت‌های مدیریتی را با توجه به آیات قرآن، آموزه‌های اسلامی و فرهنگ دینی فراگیرند و برای ارتقای امور، با ایمان کامل و بکارگیری دستورات اسلامی در مدیریت و انضمام امور استفاده کنند. تفکر در قرآن و مطالعه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) از منظر آموزه‌های اسلامی به وسیله قلب سالم میسر می‌شود و کسی در قلب‌اش را به روی حق بسته است، نمی‌تواند به تفکر صحیح دست یابد. لذا پرهیز از گناهان، بپا داشتن نماز، خشیت از حضور پروردگار، رعایت پوشش صحیح، سیر در زمین، هجرت و جهاد در راه خدا از عوامل تقویت تفکر و مطالعه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی هستند، این امور باید مورد توجه مدیران، در سازمان‌ها باشد. هرگونه مهارتی، برای ارتقا نیاز به آموزش دارد. جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی، انسانی و فنی مدیران، تدوین برنامه‌های آموزشی مدون مطابق با ارزش‌های اسلامی نیز بسیار کارآمد خواهد بود.

بکارگیری تمام آموزه‌های اسلامی در مهارت‌های مدیران منجر به برقراری ارتباطات مناسب و شایسته، آرامش خاطر، طمأنینه در رفتار، امید و ایمان به حل مسائل، تصمیم‌گیری‌های سازنده، برنامه‌ریزی توأم با عمل، خلاقیت و هماهنگی در امور می‌شود. خداوند متعال مدیری است که سازمان هستی را آفریده و جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات را به خوبی مشخص نموده، و دارای نگرشی بلندمدت است که به پیش‌بینی آینده می‌پردازد و تمام این موارد را در قرآن متذکر شده است. بنابراین می‌توانیم آموزه‌های اسلامی را به عنوان برنامه و راهنمای عمل مهارت‌های مدیران در سازمان بگیریم. البته در این آموزش‌ها هرچند که آموزش‌های نظری لازم است، اما وجه عملی آموزش‌ها باید غالب باشد.



## کتابنامه

### قرآن کریم.

### نهج البلاغه.

- جوادی آملی، عبدالله. ۱۳۹۱، **مفاتیح الحیاة**، قم: مرکز نشر اسراء.
- رابینز، استیفن. ۱۳۷۹، **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری، تهران: نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. ۱۳۸۳، **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: سمت.
- سرمدی، محمدرضا. ۱۳۸۷، **مدیریت اسلامی**، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- سیدجوادین، سید رضا. ۱۳۸۶، **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: نشر نگاه دانش.
- سجادی، سید احمد. ۱۳۹۱، **مهارت‌های انسانی در مدیریت (۱)**، منبع اختصاصی: راسخون.
- شریعتمداری، مهدی. ۱۳۸۴، **اصول و مبانی مدیریت**، تهران: انتشارات کوهسار.
- طباطبائی، محمدحسین. ۱۴۱۷ق، **تفسیر المیزان**، ترجمه موسوی همدانی، تهران: بنیاد علمی و فکری علامه طباطبائی.
- علاقه‌بند، علی. ۱۳۸۶، **مدیریت عمومی**، تهران: نشر روان.
- کلینی، محمد بن یعقوب. ۱۳۷۵، **اصول کافی**، ترجمه محمدباقر کمره‌ای، قم: انتشارات اسوه.
- محمدی ری شهری، محمد. ۱۳۷۷، **میزان الحکمه**، قم: انتشارات دار الحدیث.
- مصباح یزدی، محمدتقی. ۱۳۸۵، **پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی**، قم: انتشارات مؤسسات آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
- مکارم شیرازی، ناصر. ۱۳۷۴، **تفسیر نمونه**، تهران: دار الکتب الاسلامیه.

## مقالات

- آل رسول، سوسن و فاطمه شیرزاد راد جلالی. ۱۳۹۰، «**کردار نیک و گفتار نیک از نظرگاه اسلام**»، فصلنامه مطالعات قرآنی، سال دوم، شماره ۸، صص ۱۱-۳۱.
- پاکزاد، عبدالعلی. ۱۳۸۹، «**مهارت ارتباط کلامی میان فردی در قرآن**» (قسمت اول)، معارف، شماره ۸۰.
- حیدرزادگان، علیرضا و فاطمه مشهدی عباس. ۱۳۹۲، «**فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر قرآن**»، فصلنامه مطالعات قرآنی، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۴۷-۶۱.

خیرمند، مرضیه، حسین لطفی و اکبر اعتباریان. ۱۳۹۱، «بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با میزان کارایی شعب»، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۳.

شکرانی، رضا، سید محسن علامه و سمیه انجمنی. ۱۳۹۱، «مطالعه تطبیقی مهارت شنود مؤثر از منظر قرآن و حدیث و دانش مدیریت»، مدیریت اسلامی، سال ۲۰، شماره ۲، ص ۱۳۱-۱۴۶.

کرمی، علی. ۱۳۹۲، «تفکر و تدبیر جهت خلاقیت و نوآوری در قرآن و منابع اسلامی»، بنادر و سازمان دریانوردی.

### کتاب خارجی

Homan, H. (2011). Structural equation modeling with LISREL software application, The organization of Study and codify the books of humanities of universities (Samt). Fourth edition, Tehran. (in Persian).

Koonts, H. & Weihrich, H. (1998), Essentials of management, 5<sup>th</sup> Ed. New York: grow hill co.

Robbins, S.P. (2000). Organizational behavior. Newjersey: prentice hall.

### مقالات خارجی

Kaufman- Scarborough, C., Lindquist, J-D. (1999), Time management and polychronicity: Comparisons, contrasts, and insights for the workplace, Journal of Managerial Psychology, Vol. 14, No. ¼, PP: 288-312.

Peterson, Tim.O. & Van-Fleet, D.D. (2004), "The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills", Journal of management Decision, Vol. 42, No. 10, PP: 1297-1308.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی