



مروری تحلیلی بر ضرورت نیازهای مهارتی سه گانه مدیران سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

حمید ژیان پور^۱

چکیده

بررسی نیازهای مهارتی مدیران، بر بهبود کمیت و کیفیت عملکرد سازمان تأثیر خواهد گذاشت. بررسی نظریات، نشان می‌دهد که مدیریت اثربخش، جزء جدایی‌ناپذیر عملکرد مناسب مدیران، محسوب می‌شود. برای اینکه مدیران عملکرد مناسبی داشته باشند باید مهارت‌های مورد نیاز را کسب نمایند. پرداختن به نیازهای مهارتی مدیران، تبیین وضعیت موجود آنان و طبقه‌بندی اولویت نیازها، موضوعی است که ضرورت پژوهش با بهره‌گیری از الگوی نیازسنجی مدیران را مورد توجه قرار می‌دهد. در این مقاله با استفاده از مدل کاتز، نیازهای مهارتی سه گانه مدیران (فنی، ادراکی، انسانی) در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، به صورت مروری تحلیل شده است. معاونین، رؤسای ادارات به عنوان مدیران ارشد و کلیه معاونان رؤسای ادارات، رؤسای بخش‌ها و کارشناسان حوزه ریاست به عنوان مدیران اجرایی محسوب می‌شوند. نیازهای مهارتی مدیران به تفکیک با استفاده از مدل مهارتی کاتز، استخراج شده است. در این مقاله همچنین، به ضرورت و اهمیت نیازهای مهارتی مدیران در سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، در مقام تبیین مسئله، پرداخته شده است.

کلیدواژه‌های موضوعی: نیازهای مهارتی مدیران، الگوی کاتز، سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.

مقدمه

بهبود مستمر برای مواجهه با تغییرات محیطی ضروری است و به توانمندی مدیران در انجام موفق طرح‌ها، تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی، تعیین خط مشی‌های کاری، قدرت ایفای نقش‌های جدید و قابلیت ارائه طرح‌های ابتکاری، بستگی دارد (هداوند و همکاران، ۱۳۹۳). عبارت آموزش مدیران، در تئوری و عمل، مفهوم "توسعه مدیریت" و "توسعه سازمانی" را به ذهن متبادر می‌سازد. توسعه مدیریت عبارت است از فرآیند جامعی که طی آن مدیران اثر بخشی را آموخته و رشد می‌کنند (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۷۷ به نقل از مامفورد^۲، ۱۹۸۹). در این خصوص نظریات متعدد و متنوعی وجود دارد. برخی از محققان خصوصیات فیزیکی و شخصیتی یک مدیر را به عنوان ویژگی‌های اصلی طبقه‌بندی مدیران، ذکر می‌کنند. برخی دیگر، روش‌های طبقه‌بندی "می‌یرز"^۳ و "بیگز"^۴ را که بر اساس نظریات روان‌شناسانه "کارل یونگ"^۵ بنا شده است را مبنای خصوصیات مدیران قرار می‌دهند. "کرک پاتریک"^۶ انگیزه‌های شخصی، تمایل به رهبری، اعتماد به نفس، دانش کسب و کار، خلاقیت و افکار نو، قابلیت فکری و تأثیر گذاری در مدیریت را ذکر می‌کند. "دوبرین"^۷ و همکاران، خصوصیات مرتبط با اثر بخشی مدیران را به عواملی چون مهارت ادراکی (مهارت در تشخیص مشکل، مهارت در حل

^۱ - کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی و کارشناس سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی. ایمیل: hamidjiyanpour@gmail.com.

^۲ - Mumford

^۳ - Myers

^۴ - Briggs

^۵ - Carl Jung

^۶ - Kirkpatrick

^۷ - Dubrin



مشکل) و مهارت های فنی و حرفه ای مرتبط می داند (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۷۷). بررسی نظریات نشان می دهد که مدیریت اثر بخش، جزء جدایی ناپذیر عملکرد مناسب مدیران، محسوب می شود. برای اینکه یک مدیر عملکرد مناسبی داشته باشد باید مهارت های مورد نیاز را کسب نماید. از نظر مک کلند^۱، تشخیص نیازهای مهارتی کمک می کند تا سطوح دانش، اداک و مهارت فنی مدیران منجر به ارتقای کیفیت در تولیدات، خدمات و پاسخگویی مناسب به تقاضاهای متنوع ارباب رجوع و کارفرمایان باشد (مک کلند، ۲۰۰۶). براین اساس، آموزش های مهارتی در دو بعد کمی و کیفی قابل ارزیابی است.

بیان مسئله

از آنجا که نیازهای مهارتی مدام در حال تغییر است و محدودیت های مالی نیز در اولویت بندی و اجرای آموزش ها اثر گذاری باشد؛ لذا تعیین چهارچوب سنجش مستمر مهارت های مدیران، برای ارزیابی عملکردشان، که مسیر رشد حرفه ای آنها را بر اساس نتایج به دست آمده تعیین نماید، مهم و ضروری به نظر می رسد (شیپر و داوی^۲، ۲۰۰۲). رابرت کاتز^۳ (۱۹۵۵)، برای توصیف توانایی های قابل پرورش کارکنان از اصطلاح مهارت، استفاده نمود و مهارت ها را در سه دسته فنی، ادراکی و انسانی طبقه بندی کرده است. به اعتقاد کاتز، اغلب مهارت ها اکتسابی است و مدیران برای ارتقای عملکرد خود لازم است که آن ها را فرا بگیرند (برانسون^۴، ۲۰۰۹). بر این اساس، مهارت فنی^۵، به توانایی مدیران در استفاده از دانش تخصصی در انجام موضوعاتی که به حوزه های کاری وی مربوط می شود اشاره دارد. این مهارت از طریق آموزش، کارورزی و تجربه به دست می آید و از آنجا که دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است، لذا ارزیابی آن آسان است. مهارت ادراکی^۶ نیز به توانایی فهم و درک مدیران از پیچیدگی های محیط در تنظیم فعالیت های اجرایی برای تحقق فعالیت های تعریف شده اشاره دارد. کسب مهارت ادراکی مستلزم فراگیری نظریه های علوم رفتاری و به ویژه تئوری های سازمان، مدیریت، تصمیم گیری و کاربرد عملی آنها است. مهارت ادراکی به مدیران کمک می کند تا با شناسایی روابط متقابل میان عوامل مختلف و تشخیص اولویت ها، تصمیمات مؤثرتری را اتخاذ کرده و بهترین نتایج را عاید سازمان نمایند. مهارت انسانی^۷، نیز شامل توانایی مدیران در همکاری و تشریح مساعی با دیگران در تحقق اهداف پیش بینی شده است. کسب مهارت انسانی مستلزم شناخت یک مدیر از نقاط ضعف و قوت خود است. برای این منظور او باید با افکار روشن و اعتماد به نفس لازم و در سایه احترام به عقاید، ارزش ها و احساسات دیگران، محیط امن و قابل قبولی را برای توسعه همکاری ها فراهم آورد (هداوند و همکاران، ۱۳۹۳).

ساختار اداری سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی متشکل از:

معاونت هماهنگی

^۱- Mc colland

^۲- Shipper & Davy

^۳- Robert Katz

^۴- Branson

^۵- Technical Skill

^۶- Conceptual Skill

^۷- Human Skill



این معاونت متشکل است از اداره مخطوطات، اداره خدمات کتابداری و اداره کتابخانه عمومی. در هر اداره چند بخش وجود دارد که توسط مدیران اجرایی اداره می شود.

معاونت کتابخانه های وابسته

این معاونت متشکل از دو زیر مجموعه شامل: الف- امور کتابخانه های شهر مشهد و ب - امور کتابخانه های سایر شهرستانها. تعداد کتابخانه های وابسته عبارت است از: ۱۹ کتابخانه داخل شهرستان مشهد، ۶ کتابخانه در شهرستانهای استانهای خراسان رضوی و جنوبی، ۱۵ کتابخانه در سایر شهرهای میهن اسلامی و یک کتابخانه در کشور هندوستان. این معاونت علاوه بر خدمات رایج در کتابخانه های وابسته، دارای یک کتابخانه سیار است که کار کتاب رسانی تلفنی و امانت کتاب را به اساتید دانشگاه و مراکز فرهنگی برعهده دارد و کتابخانه گویای رضوی ویژه نابینایان که به روشندلان، خدمات ارائه می نماید.

معاونت موزه ها

شامل چهار اداره و هر اداره مشتمل به چند بخش به ترتیب ذیل است که توسط مدیران اجرایی اداره می شود.
الف - اداره گنجینه ها، این اداره، دارای ۱۲ گنجینه است که در سه ساختمان مستقل از هم قرار دارند و بیش از پنج هزار شیء از آثار فرهنگی و تاریخی در این گنجینه ها به نمایش گذاشته شده است:

۱. گنجینه قرآن و نفایس
۲. گنجینه هدایای مقام معظم رهبری
۳. گنجینه فرش
۴. گنجینه تاریخ مشهد
۵. گنجینه مدال
۶. گنجینه هنرهای تجسمی
۷. گنجینه صدف، حلزون و نرم تنان دریایی
۸. گنجینه نجوم و ساعت
۹. گنجینه ظروف
۱۰. گنجینه سلاح
۱۱. گنجینه تمبر، اسکناس و مسکوکات
۱۲. گنجینه مردم شناسی

ب - اداره حفاظت و مرمت آثار فرهنگی
حفظ و نگهداری آثار تاریخی خزانه و موزه های آستان قدس رضوی به روش علمی و روزآمد و مرمت و صحافی کتب خطی، چاپی و مطبوعات سازمان را بر عهده دارد.

ج - اداره پژوهش و معرفی آثار

این اداره اهداف خود را در چهار محور: تهیه و گردآوری اطلاعات، مستندسازی، معرفی اشیاء، و فعالیتهای عمومی متمرکز نموده است و همگام با سایر قسمتهای سازمان در حفظ آثار فرهنگی کوشش می نماید.



اولین موزه در آستان قدس رضوی در سال ۱۳۲۴ هجری شمسی در ساختمانی به مساحت ۱۰۲۴ متر مربع در صحن امام خمینی بنا گردید. این موزه به مدت چهل سال تنها موزه آستان قدس رضوی بوده است. در حال حاضر سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در زیر مجموعه معاونت امور موزه‌ها دارای سه اداره حفاظت و مرمت آثار فرهنگی، اداره پژوهش و معرفی اشیاء و اداره گنجینه‌های آستان قدس رضوی است.

مدیریت امور اسناد و مطبوعات

شامل دو گروه تخصصی یعنی گروه اسناد و گروه مطبوعات است.

- ۱- گروه اسناد شامل ۴ بخش است: بخش تاریخ شفاهی، بخش مخزن اسناد، بخش نمایه سازی و بخش آماده سازی اسناد
- ۲- گروه مطبوعات شامل ۲ بخش است: بخش سفارش، فهرست‌نویسی، ثبت و مخازن مطبوعات- بخش تالار های مطالعه مطبوعات.

این مدیریت توسط مدیران ارشد، میانی و اجرایی اداره می شود.

اداره روابط و امور بین الملل- اداره فناوری اطلاعات- کارشناسان حوزه ریاست متشکل از کارشناس آموزش- انتشارات- پژوهش، نیز در ساختار اداری سازمان وجود دارند و حوزه های مربوطه، توسط مدیران میانی و اجرایی اداره می شوند (سایت سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی).

با توجه به ساختار اداری سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، شرح وظایف مندرج، نوع خدمات و سطح انتظارات، چگونگی تحقق اهداف سازمانی توسط تصمیم گیرندگان و مدیران سازمان، مسئله ای مهم تلقی می شود و این نشان دهنده قوت و توانایی سازمان در تحقق اهداف و رسالت خویش است. توانمند شدن سازمان، مستلزم توانمند بودن اجزای آن است. به عبارت دیگر، ساختار و نیروی انسانی مناسب و مجرب که در نقش مدیریت بخش های مختلف سازمان حضور دارد، با عملکرد برتر، موفق به تحقق اهداف متعالی سازمانی خواهد شد، برای تحقق عملکرد برتر نیاز به بررسی مهارت مدیران و نیازسنجی آنان در سه سطح، فنی، ادراکی و انسانی است، بررسی نیاز های مهارتی مدیران و همچنین تبیین وضعیت مهارت های موجود آنان بر بهبود کمیّت و کیفیت عملکرد سازمان تأثیر بسیار خواهد گذاشت. پرداختن به نیازهای مهارتی مدیران، تبیین وضعیت موجود آنان و طبقه بندی اولویت نیازها از نظر آنان، موضوعی است که ضرورت پژوهش با بهره گیری از الگوی نیازسنجی مدیران را مورد توجه قرار می دهد.

نیازهای مهارتی مدیران، اهمیت و ضرورت

توسعه منابع انسانی در سازمان ها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چهارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن نشان دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمانی و هم چنین رفتار در چهارچوب نظامنامه، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می توان به بهره مندی از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه های مختلف شخصیتی کارکنان اشاره کرد (ابیلی، ۱۳۸۲). تامین هدف های استراتژیک ایجاب می کند که قابلیت ها و مهارت هایی که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردد (صدری، ۱۳۸۳). تنوع تخصص ها در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس و تعهد نسبت به انجام دقیق و صحیح وظایف مدیریتی در تمام سطوح ستادی و عملیاتی، التزام به



انجام وظایف در راستای تحقق اهداف سازمانی را به وجود آورده است. مدیران انتظار دارند متناسب با روند تحولات رو به رشد در حوزه های مختلف فنی، ادراکی و انسانی در سازمان، برنامه های آموزشی متناسبی برای ارتقاء عملکرد آنان پیش بینی و اجرا شود. چنین رویکردی موجب می شود تا آموزش های مهارتی به عنوان نوعی سرمایه گذاری مفید در توسعه مدیران تلقی شود. این مسئله به ویژه در سازمان های فرهنگی مصداق بیشتری پیدا می کند. مدیران در مواجهه با تحولات رو به رشد و پیچیدگی های ناشی از آن، به مهارت های اثربخش نیاز دارند. مهارت های لازم کدامند؟ برای مدیران ارشد کدام دسته مهارت ها ضروری ترند؟ برای مدیران میانی کدام؟ نیازهای مهارتی مدیران اجرایی کدام است؟ آیا تاکنون فهرستی از نیاز های مهارتی برای مدیران در سطوح مختلف، تهیه شده است؟ ترتیب اولویت نیاز های مهارتی از نظر مدیران، به چه صورت است؟ وضعیت موجود آنان از لحاظ برخورداری از سطوح مختلف نیاز های مهارتی در چه سطحی است؟ پاسخ به این پرسش ها ضرورت انجام پژوهشی مبتنی بر سنجش نیاز ها بر اساس الگو های متعارف را مطرح می سازد. الگوها و مدل های فراوانی برای تعیین نیاز های آموزش وجود دارد که در زیر به چند نمونه از آنها اشاره می شود:

کافمن^۱ (۱۹۷۲) انواع نیاز سنجی را به شرح زیر طبقه بندی نمود

الف - نیاز سنجی آلفا^۲

در این نوع نیاز سنجی، هدف اصلی مشخص کردن ایده آل ها و نقاط مطلوب می باشد و با بررسی و تهیه انواع سیاست ها در ارتباط است.

ب - نیاز سنجی بتا^۳

در نیاز سنجی بتا، وضع موجود مشخص می شود و پس از مقایسه با وضع مطلوب و ایده آل ها، پیشنهادات لازم جهت دست یافتن به وضع مطلوب ارائه می گردد.

ج - نیاز سنجی گاما^۴

هدف اصلی نیاز سنجی گاما، تعیین اولویت اهداف و مقاصد است تا بر این اساس سایر عناصر برنامه سازمان دهی شود.

د - نیاز سنجی دلتا^۵

این نیاز سنجی به دنبال بررسی شقوق مختلف عمل و انتخاب بهترین راه ممکن است.

ه - نیاز سنجی اپسیلون^۶

در نیاز سنجی اپسیلون شکاف بین نتایج حاصله و اهداف تعیین شده اندازه گیری می شود. این نوع نیاز سنجی به مفهوم ارزشیابی برنامه بسیار نزدیک است.

و - نیاز سنجی زتا^۷

1 - Kaufman

2 - Alpha

3 - Beta

4 - Gama

5 - Delta

6 - Epsilon

7 - Zeta



در این نوع نیازسنجی، ایجاد تغییر و تحول در جنبه خاصی از برنامه بدون توجه به ساختار کلی برنامه مد نظر قرار می‌گیرد. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳ به نقل از کافمن، ۱۹۷۲).

الگوی نیازسنجی آموزشی ناتو^۱

مدل دیک و کری با بررسی وضعیت موجود و فاصله آن تا وضعیت مطلوب و نیز بررسی مسائل و مشکلاتی که سیستم را معیوب ساخته است بدون توجه به آرمان‌های سیستم به طراحی پروژه نیازسنجی می‌پردازد.

الگوی جامع تعاملی ۳۶۰ درجه نیازسنجی آموزشی در توسعه مدیران

اجزای این الگو عبارتند از: شرح وظایف مدیران - نظرت مدیران بلافصل - کارها و فعالیتهایی که مدیران انجام می‌دهند - نظرات خود مدیران و کارکنان زیر دست - استراتژیهای بلندمدت شرکت - آموزش و استانداردهای آموزشی - نظرات کارشناسی آموزش مدیران (سلطانی، ۱۳۸۹). رویکردهای معمول در این راستا اگرچه در مقیاس گسترده و رو به رشدی در جریان است، ولی به دلیل توجه بیش از حد به یک بعد (دانش و معلومات) و غفلت از ابعاد دیگر (مهارتی، شخصیتی، نگرشی، اعتبار حرفه ای و اجتماعی) خود گرفتار فقدان اثربخشی شده‌اند. ضرورت تناسب الگو، با توسعه در ابعاد محیطی و ساختار سازمان، نیز بر پیچیدگی این امر می‌افزاید (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۷۳). رابرت کاتز^۲ در تحقیق در ابتدای دهه ۷۰ نشان داد که مدیران به ۳ مهارت و شایستگی اساسی نیاز دارند: فنی، ادراکی، انسانی، او همچنین دریافت اهمیت این مهارتها بنا بر رتبه مدیر در درون سازمان متفاوت است. در الگوی کاتز، فهرستی از اجزای تشکیل دهنده این مهارت تشکیل و ضرورت هر یک از مهارت‌های سه گانه در رتبه تعیین و مشخص می‌شود (گودرزی و همکاران، ۱۳۸۳). در این پژوهش اثر بخشی مدیران متناسب با نیازهای ساختاری سازمان و توسعه در ابعاد مختلف آن، مورد توجه قرار گرفته است. نیازهای مهارتی در سه سطح فنی، اداکی و انسانی، مطابق با زمینه و ماهیت آن، مورد بررسی قرار می‌گیرد. اهمیت و ضرورت پژوهشی‌هایی از این نوع، زمینه را برای برنامه ریزی آموزشی متناسب با تحولات رو به رشد برای مدیران فراهم و بدین ترتیب قدم اول در بالا بردن مهارت‌های مدیران، برداشته می‌شود.

با توجه به اهمیت ارزیابی نیازهای مهارتی مدیران در اثربخشی کمی و کیفی تولیدات و خدمات، پژوهش‌هایی در خارج و داخل انجام شده است. "پی رایینز"^۳ درباره نیازهای مهارتی مدیران شرکن جنرال موتور پژوهشی انجام داد، نتایج نشان می‌دهد که اغلب مدیران علاوه بر مهارت‌های انسانی، متقاضی فراگیری مهارت‌های فنی نیز بوده‌اند. "ماراسکی و ویتمن"^۴ در پژوهش دیگری به بررسی نیازهای مهارتی مدیران چهار شرکت بزرگ صنعتی کشور ترکیه پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که مهمترین نیاز مدیران این شرکت‌ها آشنایی با مهارت‌های فنی و ادراکی است. "هرمن کان"^۵ بر مبنای پژوهش گسترده‌ای که این مؤسسه در مورد نیازهای مدیران ۲۵۲ شرکت بزرگ آمریکایی انجام داد اعلام اعلام کرد که عمده نیاز مدیران این شرکت‌ها شامل ارائه نتایج عملکرد به مدیران ارشد، پرورش مهارت‌ها و توجه به

¹- The NATO Training Group

²- Robert Katz

³- Pirabeans

⁴- Muraski & Whiteman

⁵- Herman Khan



مسأله تغییرات محیطی بوده است. تحقیقات "فریمن"^۱ نیز نشان داد که برای تدوین و اجرای مناسب پروژه های کاری به آموزش های حرفه ای که مهارت های مورد نیاز مدیران را برآورده سازد احتیاج است. در پژوهشی که "لیندا روبرسون"^۲، برای بررسی مهارت های ادراکی مدیران پروژه های فناوری اطلاعات انجام داد، این نتیجه به دست آمد که روابط مناسب شغلی (مهارت انسانی) آموزش های حین کار (مهارت فنی) و مدیریت مناسب پروژه ها (مهارت ادراکی) در موفقیت پروژه های فناوری اطلاعات موثر است (هداوند و همکاران، ۱۳۹۳). در داخل نیز، گودرزی و همکاران (۱۳۸۳)، در پژوهشی با عنوان "تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی، مورد در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، با استفاده از مدل کاتز به بررسی وضعیت مدیران این سازمان، پرداختند. جامعه آماری مورد تحقیق ۳۰ نفر از مدیران در سطوح عالی، میانی و اجرایی بود. نتایج تحقیق نشان داد بین مهارت های ادراکی، انسانی و فنی مدیران سطوح سه گانه سازمان تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین مشخص شد مدل مفهومی مهارت های مورد نیاز مدیران شامل کدام مؤلفه ها و به کدام ترتیب است. غفاریان و علی احمدی (۱۳۷۷)، در پژوهشی با عنوان "مدل مفهومی برای توسعه اثر بخش مدیران اجرایی، به عنوان یک ضرورت"، به بررسی عوامل اثربخشی مدیران اجرایی با استفاده از تحلیل مولفه ها و تنظیم روابط ساختاری درون سازمانی پرداختند و نقش مهارت های سه گانه را در اثربخشی مدیریت اجرایی تبیین نمودند. نجف آبادی (۱۳۸۶)، در پژوهشی که به سفارش شرکت ذوب آهن اصفهان در سال ۱۳۸۶ انجام داد، به نیاز سنجی مهارت های سه گانه مدیران با استفاده از مدل کاتز پرداخت. جامعه آماری این پژوهش ۵۲ نفر از مدیران میانی شرکت، ۶ نفر از معاونان شرکت و ۲۶۰ نفر از زیردستان مدیران میانی بود. نتایج یافته ها نشان می دهد که نیاز به مهارت انسانی بیشتر از مهارت ادراکی و نیاز به مهارت ادراکی بیشتر از مهارت فنی تشخیص داده شده است. همچنین مدرک تحصیلی و سابقه کار در تعیین نیاز به مهارت ادراکی و انسانی تاثیری نداشته است ولی میزان تحصیلات سرپرستان در تعیین نیاز فنی مدیران تاثیر گذار بوده است. هداوند و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان بررسی نیازهای مهارتی مدیران با استفاده از مدل کاتز به بررسی نیازهای مهارتی مدیران کارخانجات تولیدی تهران پرداختند. جامعه آماری این پژوهش ۲۵۰ نفر از مدیران بودند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی به اندازه ۱۳۰ نفر انتخاب شدند. داده های مورد نیاز توسط پرسش نامه های محقق ساخته جمع آوری شد. یافته های پژوهش نشان داد که میزان اطلاع مدیران از مهارت های فنی در سطح متوسط و مهارت های انسانی و ادراکی نیز کمتر از سطح متوسط بوده است. تحلیل اطلاعات حاصل از مقایسه میانگین نیاز مدیران صف و ستاد به آموزش مهارتی، نشان داد که بین آنها تفاوت معنی داری وجود ندارد و هر دو گروه از مدیران به یادگیری مهارت ها نیاز دارند. بر مبنی نتایج به دست آمده بیشترین نیاز مدیران به آموزش مهارت های انسانی و کمترین نیاز آنان به مهارت های فنی است.

نیازهای مهارتی مدیران سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

میانی نظری توسعه منابع انسانی بسیار متنوع است و مفهوم خود را از سه حوزه وسیع علمی یعنی نظریه سازمان و مدیریت (به ویژه تفکر سیستمی)، اقتصاد و روان شناسی گرفته است و توسعه منابع انسانی را که ایجاد تغییر در عملکرد و رشد

¹ - Freeman

² - Lynda Roberson



مداوم است را فراهم می‌کند. توسعه منابع انسانی عبارت است از کاربست جامع حرفه آموزی و توسعه شغلی و توسعه سازمانی به منظور بهبود کارایی (مهارت های) فردی است. توسعه انسانی بیش از هر چیز بر تسلط یافتن بر دانش، مهارت ها و یادگیری مداوم تاکید می‌کند (قارون و انتظاری، ۱۳۹۱). توانایی سازمان برای تطابق با تغییرات محیطی از طریق فرایندهای افزایش ظرفیت و عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد. آزاد سازی ظرفیت کامل کارکنان منجر به توانمند سازی بیشتر می‌شود. توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰)، توانمند سازی را براساس یک مدل شناختی از طریق افزایش انگیزه درونی شغل مبتنی بر چهار عنصر شناختی: معناداری، شایستگی، انتخاب و تاثیر، توصیف می‌کنند (ابراهیمی نژاد و فتاحی، ۱۳۹۲). کاتز نیز در نظریه خود لازمه مدیریت موفقیت آمیز را دارا بودن مهارتهای سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) می‌داند. نقصان هریک از مهارت ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت شانس موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می‌دهد. هریک از مهارت ها به منظور انجام وظایف پنج گانه مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و ارزیابی) مورد نیاز است. به طور کلی، مشکل بتوان مدیر موفق را بدون داشتن مهارت های اساسی تصور کرد. (میرسپاسی، ۱۳۷۰). از طرفی ممکن است مدیران بدانند که باید چه وظایفی را انجام دهند و بر مهارت های لازم برای انجام وظایف اشراف داشته باشند، اما اغلب در اجرای مناسب مهارت ها با مشکل مواجه باشند. به عبارت دیگر، فقط داشتن مهارت و دانش موجب انجام کار نمی‌شود، بلکه باور یا باورهایی که فرد نسبت به خود و مهارت های خود دارد، به اجرای موفقیت آمیز کار منجر می‌شود (افشاری و همکاران، ۱۳۹۰). به اعتقاد گلیسینگ^۲ مدیران برای موفقیت‌های متوالی باید به دنبال تحقیقات و اطلاعات راهگشا برای به دست آوردن فرصت های جدید در سازمان باشند (Glising, 2008). معیارها و مولفه های مدیریتی در سازمان مبتنی بر الزامات مهارت های انسانی، ادراکی و فنی برای تصدیق پست مدیریت است. مهارت انسانی، توانایی کار با افراد و درک و برانگیختن دیگران هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی است. مدیران باید مهارتهای انسانی قوی را برای ایجاد ارتباط و برانگیختن و تفویض امور داشته باشند (Robbins, 1998). آل سابا^۳ معتقد است که مهارت های انسانی در مدیران اجرایی بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آن ها می‌گذارد (افشاری و همکاران، ۱۳۸۹). شایستگی ها یا مهارت های ادراکی، به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیتها و منافع سازمان مربوط است. اما مهارت فنی مربوط است به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی (Robbins, 1998). جداول ذیل به تفکیک نیازهای مهارتی سه گانه مدیران ارشد و اجرایی سازمان را بر اساس مدل کاتز، را نشان می‌دهد.

¹ - Thomas and Vlthous

² - Glising

³ - El Sabaa



جدول ۱. مهارت های فنی مدیران ارشد

ردیف	مهارت های فنی مدیران ارشد
۱	توانایی مدیریت استرس (مقابله با فشارهای روانی محیط کار و کنترل آن ها)
۲	آشنایی با اصول هماهنگی (ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیتهای واحدهای مختلف به نحوی که هدفهای واحد به طور اثربخش تحقق یابد.)
۳	آشنایی با کنترل اثربخش (تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکرد، مقایسه عملکرد به نحوی که جوانب کار را در برگیرد)
۴	آشنایی با اصول برنامه ریزی (تعیین و تعریف هدف های واحد مربوطه و تدارک پیشاپیش و دقیق اطلاعات و وسایلی که تحقق هدف ها را میسر می سازد)
۵	توانایی مدیریت تغییر (سازگاری با تغییرات محیطی و مهارتهای مورد نظر)
۶	توانایی مدیریت زمان (استفاده بهینه از زمان و تنظیم کارها بر اساس زمان بندی مشخص)
۷	آشنایی با اصول سازماندهی (جریان نظم و ترتیب دادن به کارها و فعالیتهای و تالیف آن به افراد به منظور انجام دادن کارها و تحقق هدفهای معین)
۸	توانایی ارتقاء کیفیت در سازمان
۹	توانایی استفاده از تکنولوژی (رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری) در راستای پیشبرد فعالیتهای سازمانی
۱۰	توانایی تدوین برنامه های عملیاتی و تخصصی برای واحدهای
۱۱	توانایی تهیه و تدوین گزارش عملکرد به مدیران یا مراجع مافوق
۱۲	شناسایی نقاط ضعف و قوت در ارتباط با وظایف محوله
۱۳	توانایی بودجه ریزی و استفاده بهینه از منابع مالی



جدول ۲. مهارت های ادراکی مدیران ارشد

ردیف	مهارت های ادراکی مدیران ارشد
۱	توانایی ایجاد طرحهای نو برای افزایش بهره وری سازمان
۲	توانایی مدیریت بحران(شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی و ارائه راهبردهای اساسی ،خلاقانه و سریع)
۳	توانایی تحلیل موقعیتها به صورت واقع بینانه و تصمیم گیری مناسب.
۴	توانایی شناسایی مشکل و تفکر حل مساله در سازمان
۵	توانایی برخورداری از مدیریت ریسک(تشخیص،تجزیه و تحلیل و پاسخ دهی)
۶	توانایی ارزیابی علمی عملکرد کارکنان و سازمان و ارائه راهکارهای مناسب جهت رفع کاستی ها
۷	توانایی هدایت و رهبری واحدها و سازمانهای تابعه
۸	شناخت فرصتها و امکانات فرابخشی در بهسازی و توسعه سازمان
۹	شناخت فضای رقابت و مشتریان بالقوه سازمان به منظور تدوین طرحهای توسعه استراتژیک سازمانی
۱۰	توانایی نگریستن به سازمان به عنوان یک کل و ارتباط اجزاء با یکدیگر برای تحقق ماموریتها و اهداف سازمان(تفکر استراتژیک)
۱۱	برخورداری از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل سازمان در ارتباط با شرایط و ویژگی های سازمان
۱۲	شناخت روندها و تحولات مرتبط با مامورت ها و اهداف سازمان در سطح بین المللی و منطقه ای)
۱۳	توانایی تعیین به موقع اولویتهای کاری
۱۴	شناخت دقیق تغییرات و تحولات اقتصادی-اجتماعی مرتبط با سازمان در سطح ملی



جدول ۳. مهارت های انسانی مدیران ارشد

ردیف	مهارت های انسانی مدیران ارشد
۱	پرورش خلاقیت کارکنان
۲	کسب دانشو اطلاعات در زمینه رهبری به منظور تاثیر گذاری در رفتار دیگران
۳	توانایی تشویق کارکنان به توسعه مهارتها و توانمندی های خود
۴	آشنایی با بهداشت روانی محیط کار و نحوه برخورد با فشارهای روانی
۵	توانایی کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحولات سازمان
۶	توانایی تشخیص مشکلات رفتاری کارکنان و انجام اقدامات لازم
۷	آشنایی با تئوریهای انگیزش به منظور ایجاد انگیزه در خود و کارکنان
۸	توانایی همکاری اثربخش با سایر مدیران برای حل مسائل سازمان
۹	توانایی برقراری ارتباطات انسانی با کارکنان در محیط کار
۱۰	توانایی ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی بین کارکنان

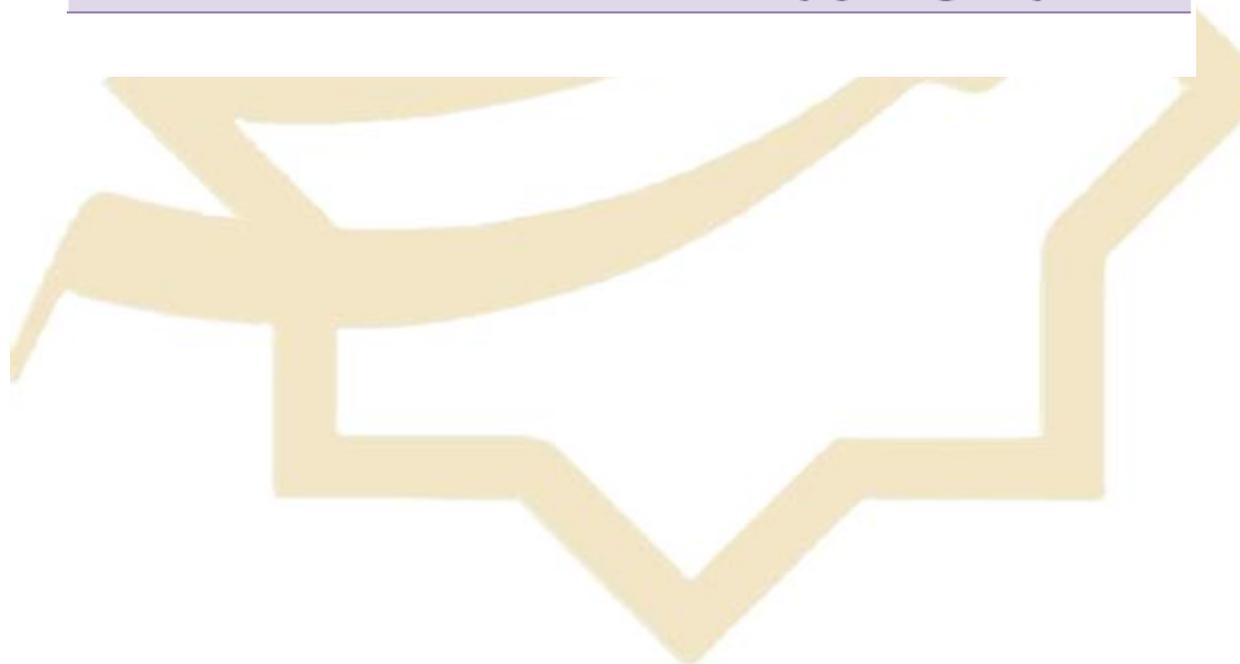
جدول ۴. مهارت های فنی مدیران اجرایی

ردیف	مهارت های فنی مدیران اجرایی
۱	دانش و تجربه مدیریت
۲	توانایی نظارت و ارزیابی عملکرد
۳	توانایی برنامه ریزی عملیاتی (برنامه ریزی پروژه)
۴	دانش جذب و نگهداری نیروی انسانی
۵	تعریف کار (تدوین دستورالعمل)
۶	تقسیم کار
۷	دانش تحقیق و توسعه
۸	آشنایی و توان کار با فناوری های روز
۹	مکاتبات اداری
۱۰	گزارش نویسی
۱۰	مستند سازی
۱۱	مدیریت هزینه



جدول ۵. مهارت های ادراکی مدیران اجرایی

ردیف	مهارت های ادراکی مدیران اجرایی
۱	منظم بودن
۲	نوآوری و خلاقیت
۳	آینده نگری
۴	ثبات فکری
۵	مدیریت زمان
۶	شماخت قابلیت های سازمان (قوت ها و ضعف ها)
۷	ارزیابی تغییرات سازمانی و توان پیش بینی مسئله یابی و هدف گذاری
۸	واقع بین بودن
۹	درک ارزش های سازمانی
۱۰	تفکر سیستمی و تحلیل فرآیند





جدول ۶. مهارت های انسانی مدیران اجرایی

ردیف	مهارت های انسانی مدیران اجرایی
۱	خوش اخلاقی و ادب و احترام
۲	مهارت ارتباط با ارباب رجوع
۳	اداره جلسه
۴	ارتباط درون سازمانی
۵	ایجاد روحیه تیمی، تیم سازی و کار تیمی
۶	آشوب زدایی (حل مناقشات، کنترل تضاد و تعارض)
۷	ترغیب و نفوذ در دیگران
۸	انعطاف پذیری در رفتار
۸	اطلاع رسانی
۹	سخنرانی و ارائه شفاهی
۱۰	تفویض اختیار
۱۱	همدلی با همکاران
۱۲	خود کنترلی
۱۳	کنترل استرس و غلبه بر فشارهای محیطی

وضعیت موجود و مطلوب مدیران سازمان در مهارت های سه گانه فنی، ادراکی و انسانی و تعیین ترتیب و اولویت نیازهای سه گانه آنان، لزوم بررسی این بخش از نیازهای مهارتی را ضروری می سازد. پرسش هایی که درخصوص نیازهای مهارتی سه گانه مدیران در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی مطرح می شود مبتنی بر هدف کلی یعنی "بررسی نیازهای مهارتی سه گانه مدیران^۱ با استفاده از مدل کاتز" و اهداف جزئی مانند:

۱- شناسایی نیازهای مهارتی فنی، ادراکی و انسانی مدیران سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.

۲- وضعیت موجود مدیران سازمان در مهارت های سه گانه فنی، ادراکی و انسانی.

۳- تعیین ترتیب و اولویت نیاز های سه گانه مدیران.

^۱ - در این پژوهش، معاونین، رؤسای ادارات در کتابخانه مرکزی، کتابخانه های وابسته، موزه ها و مرکز اسناد به عنوان مدیران ارشد محسوب شده و کلیه معاونان رؤسای ادارات، رؤسای بخش ها و کارشناسان حوزه ریاست در کتابخانه مرکزی، کتابخانه های وابسته، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به عنوان مدیران اجرایی مورد ارزیابی قرار می گیرند.



پرسش‌ها عبارتند از:

- ۱- مدیران ارشد و اجرایی در انجام وظایف خود تا چه اندازه از مهارت‌های سه گانه فنی، ادراکی، انسانی برخوردارند؟
- ۲- مدیران ارشد سازمان به ترتیب اولویت، در انجام وظایف خود به چه آموزش‌هایی در زمینه مهارت‌های سه گانه فنی، ادراکی و انسانی نیاز دارند؟
- ۳- مدیران اجرایی سازمان به ترتیب اولویت در انجام وظایف خود به چه آموزش‌های در زمینه مهارت‌های سه گانه فنی، ادراکی و انسانی نیاز دارند؟
- ۴- آیا میزان اطلاع مدیران ارشد و اجرایی از مهارت‌های سه گانه با یکدیگر متفاوت است؟
- ۵- آیا بین مهارت‌های مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف سازمان تفاوت معنی داری وجود دارد؟

نتیجه‌گیری

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، از ملزومات اصلی انتصاب آنان است (افشاری و همکاران، ۱۳۸۹). رابرت کاتز سه گونه مهارت را برای مدیران ضروری می‌داند. ۱- مهارت فنی^۱، عبارت است از دانش‌ها و زبر دستی و کاردانی در کار و وظیفه. ۲- مهارت ادراکی^۲ (مفهومی) به مهارتی گفته می‌شود که شخص توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر برجسته و مهم موقعیت‌ها را دارا باشد و بتواند پیوندهای میان عناصر را به خوبی درک کند. ۳- مهارت انسانی^۳، عبارت است از توانایی کار کردن با مردم، این مهارت کوشش در همکاری، انجام دادن کارگروهی و مهارت در پدیدآوردن محیطی است که افراد با اطمینان و آزادانه بتوانند عقیده و نظر خود را بیان کنند. اهمیت نسبی این مهارت‌ها در سلسله مراتب سازمانی متفاوت است. مهارت‌های فنی در سطح مدیران پایه و سرپرستان (مدیران اجرایی) اهمیت دارد. از سوی دیگر، مهارت‌های ادراکی برای مدیران سطح بالاتر (مدیران ارشد) مهم به شمار می‌آید. در سطح مدیران عالی و ارشد، مهارت‌های ادراکی و انسانی دارای ارزش ویژه‌ای است (شاه‌علیزاده کلخوران و همکاران، ۱۳۸۷). نتایج پژوهش‌های انجام شده در حوزه کسب و کار، خدمات و حوزه‌های فرهنگی، مؤید تفاوت سطح مهارت‌های سه گانه مدیران است. پژوهش بیگدلی (۱۳۸۰)، در خصوص نیازهای مهارتی سه گانه مدیران مدارس راهنمایی نیز نشان داد که نیازمندی مدیران در این زمینه به ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی است. پژوهش افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در بررسی نیازهای مهارتی سه گانه مدیران دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که اولویت و ترتیب مهارت‌ها عبارتند از: مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت فنی. پژوهش فرتاش (۱۳۸۳) در خصوص نیاز

^۱ -Technical skill

^۲ -Conceptual skill

^۳ -Human skill



سنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان نیز نشان می‌دهد که ترتیب شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است. بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیران و نتایج تحقیقات انجام شده در حوزه‌های کسب و کار، خدمات و فرهنگ، بخشی از فرایند توانمندسازی بدنه مدیریت است. مدیریت اثربخش و کارآمد، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف راهبردی تضمین می‌کند. سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی که رسالت توسعه و نشر دانش را به عهده دارد در تداوم چشم انداز خود در نظر دارد تا به توسعه فرهنگی کمک کند. مدیران کارآمد سهم زیادی در تدوین سند چشم انداز و اجرای درست و صحیح آن دارند. از این رو، پرداختن به سنجش نیازهای مهارتی مدیران، ضرورتی انکارناپذیر تلقی می‌شود.

منابع و مآخذ

- ابراهیمی نژاد، مهدی، فتاحی، فرهاد (۱۳۹۲) ارتباط متغیرهای جمعیت شناختی با توانمندسازی روان شناختی (مطالعه موردی مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان کرمان)، در کتاب مجموعه مقالات همایش بین‌المللی مهارت و کارآموزی و اشتغال، نشر تهران: سازمان فنی و حرفه‌ای.
- ابیلی، خدیابار، علیخانی، فرح (۱۳۸۱). "بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران"، مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی سال دوم، شماره ۲.
- افشاری، مصطفی، هنری، حبیب، غفوری، فرزاد (۱۳۸۹). (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور.
- بیگدلی، الیاس. (۱۳۸۰). "نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- جان بست، حسن پاشا شریفی، نرگس طالقانی (۱۳۸۱). **روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری**، ویرایش ۲، تهران: انتشارات رشد.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵). **تعامل نیازسنجی و اثر بخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده**، اصفهات: انتشارات ارکان دانش.
- شاه‌علیزاده کلخوران، محمد، ضیایی، محمد وحید، الوانی، مهدی (۱۳۸۷). انتخاب مدیران با متدولوژی AHP-DEMATEL، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۲، زمستان ۱۳۸۷.
- صدری، صدرالدین (۱۳۸۳). **نظام آموزشی کارکنان دولت**. تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- غفاریان، وفا، علی احمدی، علی رضا (۱۳۷۷). "توسعه مدیران اجرایی، امروز ضروری و فردا حیاتی است: یک مدل مفهومی برای توسعه اثربخش مدیران اجرایی"، نشریه تدبیر، بهمن ماه شماره ۹۰.
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۳). **برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان**، انتشارات سمت.
- فرتاش اسفهلان، زهرا. (۱۳۸۳). "نیازسنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی در رابطه با



- مهارت‌های سه گانه مدیریتی از دیدگاه مدیران و کارکنان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی. قارون، معصومهف انتظاری، یعقوب (۱۳۹۲). جایگاه آموزش های مهارتی در توسعه اقتصاد دانش بنیان، نشریه صنعت و دانشگاه، سال پنجم، شماره ۱۷ و ۱۸ .
- گودرزی، محمود، کوزه چیان، هاشم، احسانی، محمد (۱۳۸۳). "طراحی و تبیین الگوی مهارت سه گانه مدیریتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، مجله حرکت شماره ۲۱.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۰). "لزوم تقویت مهارت مدیریت"، مجله مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۸.
- نجف آبادی، مریم (۱۳۸۶). "نیازسنجی آموزش مدیران میانی شرکت ذوب آهن اصفهان"، دریافت از سایت: <http://porsyar.com/detail/366633/article/5>
- هداوند، سعید، فاضل، رضا، نصر، علی (۱۳۹۳). "بررسی تیزهای مهارتی مدیران با استفاده از مدل کاتز - مطالعه موردی، کارخانه جات تولیدی تهران"، رسانه نوین آموزش، شهریور و مهر سال اول شماره ۲.
- Branson, J. (2009). *Speaking at the balanced scorecard collaborative*, conference on human capital, Naples, Florida, 169.
- Mc colland, S. (2006). *A System Approach to Need Assessment*, Journal of Training and Development, 46(8): 51.
- Need Assessment, Dick & Carey s ID Model (1990). Full text the web site: <http://www.NeedAssessment.htm>
- Shipper, F., & Davy, J. (2002). A model and investigation of managerial skills, employees' attitudes, and managerial performance, The Leadership Quarterly, *Academy of Management Review*, 97-98.
- V.A. Gilsing and G.M. Guysters. (2008). "Understanding novelty creation in exploration networks structural and relational embeddedness jointly considered", *technovation* 28, PP: 693-708.
- Robbins, Stephen. Decenzo, David.D. (1998). "Fundamentals of management : essential concepts and applications". Prentice Hall-Inc.