

# “هرکسی را بهر کاری ساخته ان”



[یادداشت /](#)

“باتوجه به تنوع وظایف و ویژگی های مدیریتی، پستهای مدیریتی مختلف نیاز به مهارتهای متفاوت و خاص خود هستند و افراد با توجه به مهارتها و خصوصیات شخصیتی خاص خود، صرفا باید در مسئولیتهای متناظر با توانمندی هایشان بکار گرفته شوند”

**رابرت کاتز (Robert Katz)** در نظریه خود، مهارت های مورد نیاز کارکنان را در سلسله مراتب مدیریت، به سه دسته تقسیم می کند.

۱- مهارت های ادراکی: که به درک و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و درونی سازمان و عناصر پیچیده تأثیر گذار بر فعالیت های آن گفته می شود.

۲- مهارت های انسانی: که عبارت است از توانایی درک همکاران و برقراری ارتباط سازنده با آنان و ایجاد محیط تفاهم، همکاری و پرانگیزه بین آنها به منظور پیش برد فعالیت ها در راستای اهداف سازمان.

۳- مهارت های فنی: که شامل دانش و توانایی و ورزیدگی کامل در استفاده از ابزار و فنون مورد نیاز برای انجام وظایف خاص می باشد.

وجود حد مطلوب مهارت های فوق در سطوح مختلف مدیران، «شایستگی» آنان را برای تصدی مسئولیت مورد نظر، مطرح می کند.

یکی از بزرگترین اشتباهات رایج در سیستم مدیریتی ایران، عدم توجه به تناسب جایگاههای مدیریتی با نوع شخصیت و مهارتهای افراد است چراکه هر شخص و مدیری (هرچند خیلی موق و برتر) برای هر مسئولیتی مناسب نیست.

پستهای مدیریتی مختلف، باتوجه به: ۱- سطوح متفاوت ۲- تمایز نوع

مدیریت ۳- تنوع وظایف تخصصی، نیاز به مهارت‌های متفاوت و ویژگی‌های خاص هستند. بطور مثال، **پست‌های سیاسی با پست‌های اقتصادی و فرهنگی (تمایز در نوع مدیریت)** و مدیریت‌های کلان با مدیریت‌های میانی یا منطقه‌ای (سطوح متفاوت) و **مدیریت‌های چندوجهی و پیچیده با مدیریت‌های تک بعدی و روتین (تنوع وظایف)**، ماهیت کاملاً متفاوتی داشته و نیاز به روحیات و توانمندی‌های متمایزی دارند.

باید توجه داشته باشیم که این تقسیم‌بندی‌ها بصورت سه بعدی و توأمان هستن یعنی سطوح مدیریتی مختلف، می‌توانند همزمان هم تمایز در نوع مدیریت داشته باشند و هم دارای تنوع در وظایف تخصصی اصلی باشند.

برخی مسئولیتها نیاز به مهارت‌های ادراکی بالا برای داشتن قدرت تصمیم‌گیری و خلاقیت و ریسک‌پذیری ویژه در عین برخورداری از مهارت‌های فنی و انسانی (ارتباطی) به مقدار زیاد دارن مثل ۱- پست‌های سطوح عالی همچون وزارت، استان‌دار و نماینده یا ۲- دستگاہ‌های فرابخشی و تصمیم‌گیر مستقل مانند مناطق آزاد و یا ۳- مدیریت‌های چندوجهی چون حوزه برنامه‌ریزی و روابط عمومی.

برخی مدیریت‌ها هم بیش از همه نیاز به رعایت دقیق بروکراسی و نظم‌پذیری و مهارت تک‌بعدی دارن مثل مدیریت‌های صرفاً عملیاتی همچون بانک‌ها و اداره مالیات و بسیاری ادارات کل استانی و یا معاونت‌هایی چون معاونت فنی و مالی.

? بطور مثال وقتی یک مدیری فرضاً در یک دستگاہ اجرایی یا پست مدیریتی دارای ویژگی ارتباطی و هماهنگ‌کنندگی بالا (مثل فرمانداری یا معاونت کل) و یا دستگاہ اجرایی با وظایف روتین اداری و نیاز به نظم دقیق (مثل بانک یا اداره مالیات و ثبت) موفق میشه وی را به قصد ارتقاء به اداره‌ای میبرن که اونجا بیش از همه به خلاقیت و ایده‌پردازی و ریسک‌پذیری بال نیاز داره (مثلاً ارشاد یا استان‌داری یا مناطق آزاد) و یا اگه مدیری در یک دستگاہ اداری با خصوصیات خاص و محدود عملکرد موفق‌تری داشته باشه بلافاصله برای مجلس و شورا کاندیدا میشه.

? به عبارتی برخی پستها نیاز به یکسری مهارت‌های خاص و برخی پست‌های دیگر هم نیاز به مهارت‌های خاص دیگر دارن و برخی مسئولیت‌ها (پست‌های عالی) هم نیاز به داشتن توأمان همه مهارت‌های مدیریتی و دانش تخصصی دارند لذا افراد مختلف با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و

مهارت‌های خود، صرفاً باید در مسئولیت‌های متناظر با توانمندی‌هایشان بکار گرفته شوند. برخی افراد فقط مشاور خوب می‌توانند باشند برخی یک مدیر اجرایی و برخی نیز صرفاً در پست‌های خاص مثل معاون مالی یا برنامه ریزی فقط امکان موفقیت دارند و برخی هم این توان را دارند که در مدیریت‌های عالی و چندوجهی مثل استاندار یا نماینده موفقیت کسب کنند. لذا اگر فردی در یک مدیریت خاص موفق بوده باشد الزاماً نمی‌تواند در هر مدیریت متفاوت دیگری نیز موفق باشد بطور مثال، اگر مدیری در یک دستگاه اداری با خصوصیات خاص و محدود عملکرد موفق داشته، قرار نیست بلافاصله برای مجلس و شورا کاندیدا شود یا به سطوح مدیریتی و حوزه‌های دیگر ارتقاء داده شود.

لذا موکداً یادآور باید شد که هر مدیری مناسب برای هر مسئولیتی نیست. به عبارتی "موفقیت در هر زمینه‌ای به مدیران با دیدانند،" "موفقیت در هر زمینه‌ای به مدیران با دید

از: بابک محمدزاده علمداری / دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

▪ آدرس کانال اطلاع‌رسانی اعتدال پرس در تلگرام :  
etedalpres@