

تعیین نوع دانش و مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی

محمد رضا مردانی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱/۱۷

تاریخ تأیید مقاله: ۸۹/۳/۱۰

صفحات مقاله: ۲۰۵-۲۳۴

چکیده

هدف این مقاله بررسی نوع دانش و مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی است. در این پژوهش با استفاده از مدل کوئین^۲ و همکاران، وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی با رویکرد روابط انسانی مشخص شده است. سپس دانش و مهارت مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی با توجه به مدل مذکور و ویژگی‌های بسیج دانشجویی و مباحث فرهنگ و رهبری به عنوان موضوع مدیریت فرهنگی به دست آمده است. در پژوهش حاضر که پژوهش کاربردی است از روش‌های توصیفی و پیمایشی استفاده شده است. از مدیران و مسئولین فرهنگی با تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر که حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در مجموعه بسیج دانشجویی داشته‌اند به عنوان جامعه آماری استفاده شد. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده مشخص گردید که رویکرد روابط انسانی، رویکرد کارآمد در تعیین دانش مهارت مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که اصلی‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی مهارت‌های انسانی است. مهارت‌های ادراکی (مفهومی) در درجه دوم اهمیت و مهارت‌های فنی در جایگاه پایین‌تر قرار دارند. دانشی و مهارت‌های انسانی مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی با شاخص‌های (ارتباط مؤثر - تصمیم‌گیری مشارکتی - مخاطب‌شناسی - گروه‌سازی و مدیریت گروه - تشخیص و حل مسأله - مدیریت تغییر - حل تضاد و تصمیم‌گیری) به ترتیب اهمیت مورد تأکید قرار گرفت.

۱ - عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

کلید واژگان

مدیریت فرهنگی، بسیج دانشجویی، مهارت‌های مدیریتی، روابط انسانی و دانش مدیریتی

مقدمه

فقدان سیاست‌های فرهنگی، اهداف و راهبردهای بلندمدت، برنامه‌های اثربخش و فراگیر، عدم بهره‌گیری از شیوه‌های نو، تجهیزات و فناوری روز و کافی در شناخت صحیح از نیازهای فرهنگی جامعه و نیز به کارگیری شیوه‌های نادرست، اولویت ندادن به مسائل بنیادی و عمیق فرهنگی و سطحی‌نگری و مهم‌تر از همه فقدان مدیریتی کارآمد در عرصه‌های فرهنگی موجب اتلاف وقت و به هدر رفتن سرمایه‌های فرهنگی می‌شود. امروزه به منظور افزایش کارآمدی در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی چاره‌ای جز به کارگیری تکنیک‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌های راهبردی نمی‌باشد هرچند که کارکرد اینگونه ابزار در سازمان‌های خصوصی و فرهنگی تفاوت زیادی دارد. (مرکز طرح و برنامه صدا و سیما، تهران، ۱۳۸۸) در حقیقت باید به این مطلب اشاره کرد که برنامه‌ریزی به عنوان اصلی‌ترین وظیفه مدیران طراحی چشم‌انداز مطلوب سازمان و یافتن راه‌های تحقق آن می‌باشد. (سیدجوادین، ۱۳۸۷: ۹۲)

دانشگاه‌ها به عنوان مراکز فرهنگ‌ساز جامعه با محیطی جوان، حساس، برانگیزنده، و پرانرژی محل تضارب افکار و اندیشه‌ها هستند و دانشجویان به عنوان قشر فهیم و مدیران آینده هر کشور از مهم‌ترین سرمایه‌ها و منابع فرهنگی جامعه به شمار می‌آیند. دستاوردهای مراکز آموزشی بنیان سرمایه فکری هر جامعه را می‌سازند. توجه به بحث سرمایه انسانی و فکری با توجه به مفاهیم مرتبط با آن دیر زمانی است که موضوع بحث علم اقتصاد و از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی قرار دارد. (خاونکار، ۱۳۸۷: ۶۳)

امروزه در سازمان‌ها به منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منابع سازمان نگریسته می‌شود و آنها به خوبی دریافته‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان هستند، از این رو امروزه توجه به مبحث تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هرچه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرائقشی توسط منابع انسانی یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها می‌باشد. (Organization Management, 2007: 326-357)

ابعاد وسیع و عمیق فرهنگ و تفکر بسیجی و شناخت، تبیین، شناساندن و نهادینه کردن آن به صورت یک فرهنگ عمومی و فراگیر در دانشگاه‌ها ضرورتی مهم است. زیرا دانشگاه‌ها به عنوان مراکز فرهنگ‌ساز و دانشجویان به عنوان مدیران، متخصصان و کارشناسان آینده سهم بسزایی در بسط و گسترش توسعه‌ی فرهنگی کشور دارند.

بسیج دانشجویی باید مدیران خود را که در یکی از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین حوزه‌های مدیریتی فعالیت می‌کنند، کاملاً آماده سازد تا قادر باشند با مدیریتی پویا و مناسب با شرایط و مقتضیات محیطی با سایر مجموعه‌های دانشجویی تعامل نمایند و باید بتوانند در عرصه‌های متنوع حضور داشته باشند. (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۸/۹/۴) تحقق این امر منوط به وجود مدیران فرهنگی برخوردار از دانش و مهارت‌های مدیریت فرهنگی است. تربیت و پرورش مدیران شایسته جهت تصدی مشاغل فرهنگی در مرحله اول نیازمند شناخت دانش و مهارت‌های مورد نیاز این گروه از مدیران است.

پژوهش حاضر به دنبال تعیین دانش و مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیریت فرهنگی، ایجاد همسویی و همگرایی در فعالیت‌های فرهنگی و ایجاد نگرش و گرایش لازم برای به کارگیری روش‌های علمی از سوی مدیران امور عرصه فرهنگ در بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور می‌باشد.

سؤال اصلی در این پژوهش این است که دانش و مهارت‌های «مدیریتی» مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها را با کدام یک از رویکردهای چهارگانه مدیریتی می‌توان تعیین کرد؟ به عبارت دیگر کدام یک از رویکردهای مدیریتی شرایط و شاخص‌های مربوط به فضای حاکم بر بسیج دانشجویی در دانشگاه‌ها انطباق بیشتری دارد. پرسش‌های فرعی که در این مقاله به آنها پاسخ داده می‌شود عبارتند از:

- ۱ - دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها کدام است؟
- ۲ - مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها کدام است؟
- ۳ - دانش مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها در موضوع فرهنگ و رهبری کدام است؟

دو روش سوم برای دستیابی به نوع دانش و مهارت مورد نیاز مدیران می‌تواند مورد نظر

باشد. روش اول استفاده از طریق شرح شغل است که پس از بررسی وظایف مدیران شاغل به احصاء دانش مهارت پرداخته می‌شود. روش دیگری که معروف به روش علمی است بوسیله «کوئین» و همکارانش برای بررسی و تبیین نوع دانش و مهارت مورد نیاز مدیران ارائه شده است. در پژوهش حاضر برای تأمین این هدف از روش دوم استفاده شده است.

مفاهیم و اصطلاحات تحقیق

۱- دانش و مهارت مدیریتی

کلیه دانستنی‌ها و توانایی‌هایی که مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی برای ایفای مسئولیت‌های خود بدان نیازمند هستند تحت اطلاق نام دانش و مهارت مدیریتی قرار می‌گیرد. در این راستا، مفهوم «دانش» عبارتست از: مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. مفهوم «مهارت» نیز به توانایی پیاده کردن علم در عمل و شایستگی فردی در انجام یک وظیفه شخصی اطلاق می‌گردد. (داونپورت، ۱۳۷۷: ۳۱ و غفاریان، ۱۳۷۹: ۷۵ و زرگرپور، ۱۳۷۵: ۸۰)

۲- مدیریت

مدیریت را می‌توان علم و هنر تشکیل و هماهنگ کردن رهبری، کنترل فعالیت‌های دسته جمعی به منظور نیل به هدف‌های مطلوب در چارچوب یک نظام ارزشی تعریف کرد. (رضایان، ۱۳۸۵: ۸)

۳- فرهنگ و تفکر بسیجی

ضمن تعریف «فرهنگ» به عنوان مجموعه ارزش‌ها، باورها و نهادها، مفهوم «فرهنگ و تفکر بسیجی» مجموعه رفتار، گفتار، روش و اندیشه را شامل می‌گردد که برگرفته از مبانی انقلاب اسلامی و تعالیم حضرت امام خمینی^(ره) و مقام معظم رهبری است. ایشار، شهادت، عدالت‌خواهی، حسن سلوک، عشق به ولایت حضور در صحنه‌ها، خیرخواهی، خلوص، تعبد

و معنویت از شاخص‌های این فرهنگ غنی است.

مبانی نظری

روندهای در حال توسعه جهانی، چالش‌های فرهنگی و اجتماعی جدید، افزایش سریع استفاده از فناوری اطلاعات و نیازمندی شدید به تخصص و کسب مهارت از جمله عواملی است که رویکرد حاکم بر فضای اجتماعی و انسانی را تحت تأثیر خود قرار داده است. نقش آموزش به خصوص آموزش مدیریت و مهارت‌های مربوط به آن، در ساختن نیروهای مدیریتی که توانایی فایق آمدن بر چالش‌های نوین را داشته باشد، اهمیت روزافزونی یافته است. (Gill and Laghine, 2002)

به این دلیل ایجاد هماهنگی و توازن بین تغییرات در حال پیدایش محیطی و شاخص‌ها و فعالیت‌های گوناگون در فضای دانشگاه به یکی از اولویت‌های برنامه‌ریزی تبدیل شده است. (Tsiakkios and Pashiardis, 2002) و با توجه به سطوح سه‌گانه برنامه‌ریزی که شامل برنامه‌ریزی راهبردی، میان مدت و عملیاتی می‌باشد. (کریتر، ۱۳۸۷: ۱۴۳)؛ این هماهنگی باید در تمامی این سطوح در نظر گرفته شود.

از جمله مؤلفه‌هایی که در فضای دانشگاه نیازمند ارتقاء و تحول بوده است، مهارت‌های مدیریتی در حوزه فرهنگ می‌باشد. امروزه سازمان‌ها برای موفقیت هرچه بیشتر نیاز به مدیرانی برخوردار از نوعی هوشمندی و در عین حال تعهد فراسازمانی می‌باشند. کارکنان در این حالت می‌بایست فعالیت‌های خلاقانه و خودانگیزی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی که فراتر از نقش‌های مشخص شده برای آنهاست را انجام دهند. (Balan, 1997: 221)

در همین راستا وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی با رویکردهای چهارگانه «هدف منطقی»، «فرایند داخلی»، «روابط انسانی» و «سیستم باز» مورد بررسی قرار گرفته است. در رویکرد هدف منطقی، هدف مدیر بالا بودن کارایی و به دست آوردن سود است. این عقیده جهت‌گیری درست و روشن سازمان را به سمت نتایج کار رهنمون می‌سازد. تأکید اصلی در این رویکرد واضح کردن هدف و تجزیه و تحلیل منطقی و برخورد علمی با مسایل است. این

رویکرد، از برخی نظریه‌های کلاسیک و بخصوص نظریه «مدیریت علمی» آغاز شده است. فردریک تیلور معتقد بود با مطالعه و مهندسی کار و نظام بخشیدن به گام‌های اجرایی وظایف کارگران می‌توان به حداکثر کارایی رسید. (مومنی، ۱۳۸۷: ۲۲) از نظر اینان «علم مدیریت کاربرد یک روش علمی است برای حل مسائلی که در فرایند مدیریت ایجاد می‌شود و در واقع یک سیستم ترکیبی از منابع انسانی، مواد و تجهیزات است». (زرگرپور، ۱۳۷۵: ۴۶-۴۵)

«مینتزرگ» با طرح نظریه نگرش نقش‌های مدیریتی و با مطالعه منظم پنج مدیر اجرایی در سازمان‌های متفاوت به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جز وظایف مدیریت نیست. بلکه مدیر به فعالیت‌های گوناگون می‌پردازد، در واقع مدیر نقش‌های ۳ گانه ذیل را ایفا می‌کند:

الف) نقش‌های متقابل شخصی (Interpersonal Roles): فعالیت‌هایی است که به روابط بین شخص مدیر و دیگران مربوط می‌شود. اوج این توانمندی امروزه تحت عنوان رفتار شهروندی شناخته می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان اراده کارکنان برای انجام بیشتر و بالاتر از نقش‌هایی که به آنها واگذار شده است تعریف می‌شود. (organ, 1990)

ب) نقش‌های اطلاعاتی (Informational Roles): فعالیت‌هایی که به کار با اطلاعات و انتقال اطلاعات توسط مدیر مربوط می‌شود.

ج) نقش‌های تصمیم‌گیری (Decision Making Roles): فعالیت‌هایی است که به تصمیم‌گیری مدیر مربوط می‌شود.

نقش و وظیفه دو موضوع جایگزین نبوده و به هم مربوط هستند و آنچه نویسنده اعلام داشته که وظیفه مدیر، برنامه‌ریزی، سازماندهی و... نبوده و مدیر در حقیقت ایفای نقش می‌کند قابل تردید است. ثانیاً نقش‌های مدیر در ارتباط با تعهد و مسئولیت اوست و به مهارت‌های مدیر نزدیک می‌شود.

کوئین برخلاف مینتزبرگ^۱ که تجارب عملی مدیران را بررسی نموده و به نظریه خود رسیده است از راه تجزیه و تحلیل به این نتیجه رسیده است و سپس آن را در مورد عده‌ای از مدیران کنترل کرده است. کوئین و همفکرانش نظریه نقش‌های مدیریتی را به همراه آنچه آنها به آن شایستگی^۲ مدیر می‌گویند، مطرح ساخته است. اینان با مینتزبرگ در روش کار متفاوتند. چرا که این افراد با یک تجزیه و تحلیل نظری و ترکیب برخی نظریه‌های مهم، مدل خود را ارائه نموده‌اند و در واقع کار آن‌ها یک بررسی تاریخی تحلیلی بوده است که بعدها روی مدیران کنترل شده است. لذا در مدل کوئین و با رویکرد هدف منطقی نقش‌های مدیر به صورت «نقش کارگردانی»^۳ و «نقش مولد»^۴ دیده شده که فعالیت‌های مربوط به کارآیی محسوب می‌شود.

الف) نقش کارگردانی

مدیر به عنوان یک کارگردان باید انتظارات سازمان را از طریق فرایندهایی چون برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری روشن نماید و گزینه‌ها را انتخاب کرده، وظایف و نقش‌ها را تعریف کرده، مقررات و سیاست‌ها را ایجاد کرده و دستورالعمل بدهد. کسی که این نقش را دارد، رئیس سازمان است. پس «پیش‌قدمی» «هدف‌گذاری» و تفویض اختیار از جمله شایستگی‌های این نقش محسوب می‌گردد.

ب) نقش مولد

دومین نقش مدیر در این رویکرد نقش مولد است که باید وظیفه‌گرا و کارگرا بوده و از انگیزش و انرژی و محرک شخصی فوق‌العاده برخوردار باشد. مدیران در این نقش در افراد

1 - Mintsberg

2 - Competency

3 - Director Roles

4 - Producer Roles

ایجاد انگیزه نموده تا به اهداف تعیین شده برسند. شایستگی مربوط به این نقش عبارت است از: «ایجاد انگیزش و بهره‌وری شخصی» «تهیج و برانگیختن دیگران» و «مدیریت زمان و تنش»
رویکرد روابط انسانی: از نظر رویکرد روابط انسانی نقش‌های مدیری را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

الف) نقش آموزش دهنده^۱

ب) نقش تسهیل کننده^۲ - فعالیت‌های مربوط به روابط انسانی

الف) نقش آموزش دهنده

در این نقش مدیر با توسعه افراد از طریق نگهداری و جهت‌گیری تلفیقی سر و کار دارد. وی در این نقش مفید و مورد توجه، حساس، قابل نزدیک شدن و مهربان است. در اجرای این نقش مدیر در سازمان خوب گوش می‌دهد، نیازهای مشروع و مجاز را حمایت می‌کند، دقت به خرج می‌دهد و به افراد اعتبار و صمیمیت می‌دهد. افراد از نظر او منابعی هستند که بایستی توسعه داده شده و مدیر با ساخت مهارت‌ها، ایجاد فرصت‌های آموزشی و برنامه جهت توسعه فردی آن‌ها این کار را انجام دهد. شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای این نقش عبارت‌اند از: «شناخت خود و دیگران»، «ارتباطات بین فردی» و «پرورش زیردستان»

ب) نقش تسهیل کننده

مدیر در این نقش فرایندگراست و به دنبال تلاش و کوشش برای جمع کردن قوت‌ها و ساختن سیستم‌های منسجم کاری و مدیریت در تضادهای بین شخص، به کارگیری تکنیک‌های کاهش تضاد، توسعه روحیه و انسجام، دستیابی به امکانات و روحیه مشارکت و سهیل در حل مسایل گروهی می‌رود. یکی از لوازم مورد نیاز به منظور ارتقا و بهبود انسجام گروهی ایجاد بستر مناسب برای ارتقا تعهد کارکنان به سازمان می‌باشد. از نظر اندیشمندان رفتار سازمانی

1 - Mentor Role

2 - Facilitator Role

تعهد انواع گوناگونی را شامل می‌شود که در یکی از معروفترین این دسته‌بندی‌ها تعهد سازمانی به دو بخش کلی رفتاری و نگرشی تقسیم می‌شود. (کیم و راوی، ۲۰۰۵، ۱۰۹)

مهم‌ترین شایستگی‌ها برای ایفای این نقش عبارت است از:

«گروه‌سازی»، «تصمیم‌گیری مشارکتی»، «مدیریت تضاد»

رویکرد فرایند داخلی: در رویکرد فرایند داخلی «کوئین و همکاران» دو نقش برای مدیر قابل هستند:

الف) نقش هشدار دهنده^۱

در این نقش از مدیر انتظار می‌رود که در واحد تحت امر او چه می‌گذرد، آیا طبق مقررات و روش‌ها کار می‌کند؟ آیا واحد تحت مسئولیت او به سمت اهداف سازمان در حرکت است؟ مدیر در این نقش بایستی همه حقایق و جزئیات را داشته و در تجزیه و تحلیل تبحر داشته باشد. برای ایفای این نقش شایستگی‌های «اضافه بار اطلاعات» تحلیل اطلاعات به صورت انتقادی و ارایه اطلاعات و نوشتن مؤثر مورد نیاز است.

ب) نقش هماهنگ کننده^۲

در این نقش از مدیر انتظار می‌رود که به سازمان بقاء، ساختار و گردش منظم کار را داده و امور را هماهنگ نماید. خصوصیات رفتاری شامل اشکال مختلف تسهیل کردن کار مثل زمان‌بندی، هماهنگی، کوشش‌های کارکنان و همچنین برخورد با مسایل کاری و تلاش در زمینه‌های فناورانه، لجستیکی و خدماتی سازمان است.

مدیر باید دارای شایستگی‌های «برنامه‌ریزی»، «سازماندهی»، «کنترل» باشد. تا بتواند ایفای این نقش را انجام بدهد.

1 - Warrer Role

2 - Coordinator Role Monitor

مدل سیستم باز: در رویکرد سیستم باز مدیر دارای دو نقش و شایستگی‌های مربوط به

آن به شرح ذیل است:

الف: نقش مبتکرانه
ب: نقش معامله‌گر

مربوط به انطباق فعالیت‌ها

الف) نقش مبتکر^۱

در این نقش مدیر باید نظرات و آرا و درک مستقیم و شهودی را تقویت نماید و از او انتظار می‌رود خلاق، تصور کننده و باهوش که آینده را می‌بیند، ایجاد کننده ابتکارات و قانع کننده دیگران باشد می‌رود. «زیست با تغییر»، «تفکر خلاق» و «مدیریت تغییر» مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز این نقش است.

ب) نقش معامله‌گر^۲

یک معامله‌گر به نگهداری و ابقای حقانیت سازمان در محیط آن و جذب منابع خارج از سازمان توجه دارد. و تصور دیگران، وضعیت ظاهری و شهرت و آبرو برای او موضوعات مهمی هستند. از مدیر به عنوان معامله‌گر انتظار می‌رود که زیرک، سیاسی، مؤثر، با نفوذ و با قدرت باشد. مدیران در این نقش با افراد خارج سازمان به منظور کسب نمایندگی، به دست آوردن منابع و امور دیگر مذاکره می‌نمایند. آنها برای سازمان بازاریابی کرده و به عنوان یک نماینده عمل می‌نمایند. «ایفای این نقش شایستگی‌های ساخت و نگهداری یک مبنای قدرت»، «تفاهم مذاکره‌ای و تعهد» و «ارایه نظارت و ارایه مؤثر شفاهی» مورد نیاز است. «نکته مهم این است که این نقش‌ها پس از تعیین توسط «کوئین و همکاران» مورد تسبب واقع شده و در یک تحقیق در مورد ۷۰۰ مدیر این نقش‌ها ظاهر شده‌اند. به عنوان نتیجه‌گیری دو موضوع در ارتباط با این نقش‌ها مهم تلقی شده است.» (زرگپور، ۱۳۷۵، ۵۶)

1 - innovator role

2 - Broker Role

۱- مدیر باید توانایی ایفای هر نقش را به صورت حداقل داشته باشد.

۲- مدیر باید بتواند تنظیم مناسبی در جهت متعامل کردن این نقش‌ها در خود به وجود آورد.

مقایسه نقش‌های مدیریتی

در یک مقایسه که در جدول شماره (۱) آورده شده است نظریه «میتزبرگ، کوئین و

دیگران» مقایسه شده است.

جدول شماره ۱ - مقایسه نقش‌های مدیریتی (نظر میتزبرگ و مدل کوئین و دیگران)

ردیف	رویکرد	نظریه نقش‌های مدیریتی مدل «میتزبرگ»	نظریه نقش‌های مدیریتی مدل «کوئین و دیگران»	مقایسه دو مدل	نتیجه نهایی
۱	هدف منطقی	نقش تخصیص منابع	کارگردانی (هدایت‌گر)	این نقش‌ها تقریباً همدیگر را پوشش می‌دهند ولی نقش کارگردانی وسیع‌تر و کامل‌تر دیده شده است.	به‌طور کلی میتزبرگ در این رویکرد نقش جامعی ارایه نموده است.
		نقش رهبر	نقش مولد	در این نقش رهبر بعضی از موارد نقش مولد را پوشش می‌دهد. ولی نظریه کوئین و دیگران کامل‌تر است.	
۲	فرایند داخلی	نقش‌های رهبری و تخصیص منابع	نقش هماهنگ کننده	ترکیب دو نقش تقریباً می‌تواند نقش هماهنگ کنندگی کوئین و دیگران را بیوشاند.	به‌طور کلی مدل میتزبرگ در این رویکرد جامع‌تر است ولی هر دو نظریه شباهت به هم دارند.
		نقش‌های اطلاعاتی - دریافت‌کننده - نشر کننده - سخنگو	نقش هشدار دهنده (مراقب)	تقریباً معادل هم هستند.	
۳	سیستم باز	نقش پیش‌قدم	نقش مبتکر (تحول آفرین)	تقریباً این نقش‌ها شبیه به هم هستند ولی نقش مبتکر جامع‌تر است.	تقریباً هر دو مدل کاملند.
		مذاکره کننده (جلودار - رابط)	معامله‌گر	نقش واحدی توسط میتزبرگ ارایه نشده است ولی در نقشه‌های مذاکره کننده و جلودار و تا حدودی رابط جزئیات را می‌توان یافت.	
۴	روابط انسانی	--	نقش آموزش دهنده	هیچ نقشی در مدل میتزبرگ دیده نمی‌شود و اساساً میتزبرگ به این نتیجه نرسیده است.	مدل میتزبرگ در این رویکرد جامع نبوده و تا حدودی به آن جواب نداده است.
		نقش آشوب‌زدایی	نقش تسهیل کننده	نقش آشوب‌زدایی میتزبرگ شامل همه موارد تسهیل کننده نمی‌شود و ناقص است.	

کوهن در گونه‌شناسی تعهد سازمانی، برای تعهد سازمانی بر اساس ۲ مؤلفه زمان (قبل از ورود به سازمان و بعد از ورود به سازمان) و اینکه مبنای تعهد وابستگی روانشناختی باشد یا ابزاری، ۴ گونه زیر را معرفی می‌کند. (کوهن، ۲۰۰۷: ۳۳۷)

مهارت‌های مورد نیاز در رویکردهای چهارگانه مدیریتی

نظریه‌های مدیریتی که خود سازنده رویکردها هستند، عموماً از مهارت‌های مورد نیاز مدیران بصورت مستقیم بحثی به میان نیاورده‌اند و مواردی را به عنوان اصول مدیریت و گاهی وظایف مدیر در اداره سازمان مطرح کرده‌اند. چنانچه بخواهیم مهارت‌های مورد نیاز مدیر را با استفاده از نظریه‌های مدیریتی استخراج کنیم، بایستی از وظایف یا نقش‌ها، این مهارت‌ها را استنباط کنیم. جدول شماره ۲ مهارت‌های مورد نیاز در رویکردهای مختلف را نشان می‌دهد.

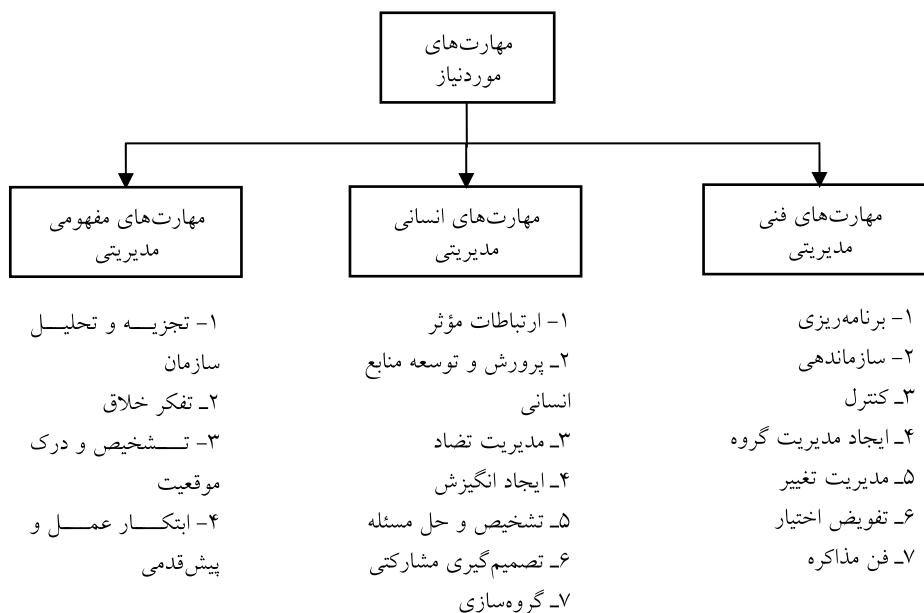
جدول شماره ۲ - مقایسه مهارت‌های مدیریت با رویکردهای مختلف انعطاف‌پذیری

<p>رویکرد روابط انسانی</p> <p>۱ - شناخت خود و دیگران ۲ - ارتباط بین فردی ۳ - تربیت و توسعه زیردستان ۴ - گروه‌سازی ۵ - تصمیم‌گیری مشارکتی ۶ - مدیریت تضاد</p>	<p>رویکرد سیستمی</p> <p>۱ - تغییرات دایمی ۲ - تفکر خلاق ۳ - مدیریت تحول و تغییر ۴ - مذاکره برای تعهد و توافق ۵ - ساخت و نگهداری یک مبنای قدرت ۶ - ارائه نظرات - ارائه مؤثر شفاهی</p>
<p>رویکرد آینده داخلی</p> <p>۱ - کاهش اضافه بار اطلاعات ۲ - تجزیه و تحلیل اطلاعات با تفکر انتقادی ۳ - ارائه اطلاعات نوشتن مؤثر ۴ - برنامه‌ریزی ۵ - سازماندهی ۶ - کنترل</p>	<p>رویکرد هدف منطقی</p> <p>۱ - ایجاد انگیزش و بهره‌وری شخصی ۲ - تهییج و برانگیختن دیگران ۳ - مدیریت زمان و تنش ۴ - در دست داشتن ابتکار عمل ۵ - هدف‌گذاری ۶ - تفویض اختیاری</p>

جمع‌بندی مهارت‌های مدیریتی

با توجه به مدل‌های ارائه شده و تعاریف مهارت‌ها در هر مدل، شباهت بین بعضی مهارت‌های ارائه شده در مدل‌ها حتی در یک مدل و ترکیب بعضی مهارت‌هایی که قابلیت ترکیب دارند، می‌توان جدول زیر را به عنوان جمع‌بندی پیشنهاد نمود.

با توجه به نمودار مهارت‌های مورد نیاز مدیران



مقایسه وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیران در رویکردهای مختلف در جدول ۳ بر مبنای مدل کوئین و همکاران نشان داده شده است.

ردیف	نگرش‌ها رویکردها	وظیفه عمومی	نقش‌های مدیری	مهارت‌های مدیری
۱	فرایندی	۱. برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی ۲. سبزماندهی و به‌کارگیری نیروی انسانی ۳. هدایت و رهبری ۴. هماهنگی ۵. کنترل و نظارت مؤثر	۱. نقش هماهنگ‌کننده: برنامه‌ریزی - سازماندهی - کنترل ۲. نقش هشداردهنده: کاهش اضافه‌بار اطلاعات تجزیه تحلیل اطلاعات به‌صورت انتقادی ارائه اطلاعات و نوشتن مؤثر	۱. کاهش اضافه‌بار اطلاعات ۲. تجزیه و تحلیل اطلاعات ۳. ارائه اطلاعات، نوشتن مؤثر ۴. برنامه‌ریزی ۵. سازماندهی ۶. کنترل
۲	سیستم باز	۱. هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی ۳. اجرا و کنترل ۴. تخصص منابع ۵. شناخت محیط و مدیریت تغییر	۱. نقش مبتکر: - زیستن با تغییر - مدیریت تغییر - تفکر خلاق ۲. نقش معامله‌گر: - ساخت و نگهداری یک مبنای قدرت - تفاهم مذاکره‌ای و تعهد ارائه نظرات و ارائه مؤثر شفاهی	۱. تغییر دایمی ۲. تفکر خلاق ۳. مدیریت تحول و تغییر ۴. مذاکره برای تعهد و توافق ۵. ساخت و نگهداری یک مبنای قدرت ۶. ارائه نظرات: ارائه مؤثر شفاهی
۳	هدف منطقی	۱. برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی ۳. آموزش ۴. کنترل و نظارت بر مبنای تشویق و تنبیه	۱. نقش کارگردانی: - پیش قدمی - هدف‌گذاری - تفویض اختیار ۲. نقش مولد: - ایجاد انگیزش و بهره‌وری - تشویق و برانگیختن دیگران - مدیریت زمان و تنش	۱. ایجاد انگیزش و بهره‌وری شخصی ۲. تهییج و برانگیختن دیگران ۳. هدف‌گذاری ۴. مدیریت زمان و تنش ۵. در دست داشتن ابتکار عمل ۶. تفویض اختیار مؤثر
۴	روابط انسانی	۱. ایجاد انگیزش و شرایط مناسب جهت کارکنان ۲. برقراری سیستم ارتباطات سازمانی ۳. آموزش ۴. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری ۵. مدیریت منابع انسانی	۱. نقش تسهیل‌کننده: - گروه‌سازی - تصمیم‌گیری مشارکتی - مدیریت تضاد ۲. نقش آموزش‌دهنده: - شناخت و درک خود و دیگران - ارتباطات بین فردی - پرورش زیردستان	۱. شناخت خود و دیگران ۲. ارتباطات بین فردی ۳. تربیت و توسعه زیردستان ۴. گروه‌سازی ۵. تصمیم‌گیری مشارکتی ۶. مدیریت تضاد

همچنین نیازسنجی یکی از مهم‌ترین وظایفی مدیران فرهنگی است. به طوری که قبل از برنامه‌ریزی فرهنگی باید نیازسنجی صورت گرفته و برنامه‌ها در جهت رفع نیازهای فرهنگی جامعه سوق داده شود.

نیازهای اجتماعی، احترام، شخصیت و خودشکوفایی از مهم‌ترین نیازهای جامعه دانشجویان و جوانان محسوب می‌گردد. عضویت در گروه و ایفای نقش فعال در عرصه فعالیت‌های اجتماعی و کسب مدارج عالی علمی، موفقیت در کشف، اختراع و نوآوری و حضور در صحنه‌های مختلف علمی و فرهنگی، آرمان‌خواهی، استقلال‌طلبی و مبارزه با هرگونه ناهنجاری‌های اجتماعی از ویژگی‌های بارز جوامع دانشجویی است. بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها با برنامه‌ریزی بلندمدت برای ارضای نیازهای فوق یعنی فراهم نمودن زمینه حضور دانشجویان در فعالیت‌های صنفی، اجتماعی و علمی، تخصصی و فرهنگی می‌تواند فرهنگ و تفکر بسیجی را در دانشگاه‌ها نهادینه کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، از نوع کاربردی است. به این معنی که صرفاً به بررسی بیان موضوع دانش و مهارت یا مدیریت پرداخته نشده است، بلکه در کاربردی از آن که تعیین دانش و مهارت مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی از نظر محتوایی است، بحث می‌کند. که نتیجه آن می‌تواند در تأمین محتوای آموزشی و تدوین برنامه‌ها و الگوهای آموزشی مورد نیاز مدیران فرهنگی تشکلهای دانشجویی استفاده شود. در این پژوهش با استفاده از موضوعات موجود و شرایط جاری و ویژگی‌های خاص بسیج دانشجویی سؤالاتی مطرح و با بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای و جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها به آنها پاسخ داده شده است. از این نظر این تحقیق یک تحقیق توصیفی است که در مواردی برای انجام مطالعات نظری و بررسی چگونگی انجام کار تحقیقی از دیدگاه‌های صاحب‌نظران امور فرهنگی و نیز استادان رشته مدیریت بهره گرفته شده است. همچنین مروری بر تجربیات دو سال گذشته بسیج دانشجویی درخصوص آموزش مدیران فرهنگی و سایر تجارب آموزشی

صورت گرفته است ولی در نهایت به منظور تعیین دانش و مهارت مورد نیاز مدیران فرهنگی از پرسش‌نامه به عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. از جهت این تحقیق یک پژوهش پیمایشی نیز محسوب می‌شود.

همچنین جامعه آماری که در این پژوهش مورد پرسش و بررسی قرار گرفته‌اند عبارتند از:

۱ - مدیران عالی معاونت‌های فرهنگی، طرح و برنامه و آموزش نیروی مقاومت بسیج (سازمان بسیج مستضعفین)

۲ - مدیران عالی و ارشد سازمان بسیج دانشجویی کشور

۳ - مدیران ارشد بسیج دانشجویی استان تهران (میانی و اجرایی)

۴ - مسئولین بسیج و مسئولین فرهنگی و اعضای شورای بسیج دانشجویی دانشگاه‌های تهران که پس از تعریف و تعیین چارچوب جامعه آماری با مراجعه به کارگزینی ستاد نیروی مقاومت و سازمان بسیج دانشجویی و ناحیه بسیج دانشجویی استان تهران مشخص گردیدند. حجم این جامعه آماری ۱۱۰ نفر می‌باشد.

حجم نمونه آماری

نمونه آماری طرح معادل ۵۰ درصد حجم جامعه آماری است که نصف جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهد. این تعداد برابر با ۵۵ نفر می‌باشد.

جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها

ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش، پرسش‌نامه است که از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول مربوط به اطلاعات فردی نمونه آماری است و قسمت دوم حاوی ۳۲ پرسش ۵ گزینه‌ای است و یک پرسش کلی که هدف آن پاسخ به پرسش‌های پژوهش و تعیین دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌هاست.

روایی و پایایی پرسش‌نامه

برای سنجش میزان روایی پرسش‌نامه از نظرات صاحب نظران در زمینه موضوع پژوهش استفاده گردیده است. بدین منظور پرسش‌نامه مقدماتی طراحی و در اختیار اساتید و خبرگان و تعدادی از اعضای نمونه آماری قرار گرفت. پس از انجام اصلاحات پرسش‌نامه اصلی طراحی و در میان افراد نمونه آماری توزیع گردید.

به منظور تعیین میزان پایایی ابزار تحقیق، با استفاده از نرم‌افزار «spss»، آلفای کرونباخ محاسبه گردید و مقدار آلفا برابر $\alpha = 0.9359$ به دست آمد. البته برای کنترل بیشتر پرسش‌نامه و بالا بردن دقت آن، یک سؤال کنترلی نیز گنجانده شد. (سؤال شماره ۲)

نتایج اصلی از بررسی این سؤال با سؤال اصلی (سؤال شماره ۱) درخصوص انتخاب رویکرد مورد نیاز نشان داد که ضریب همبستگی پیرسون بین این دو سؤال برابر با $r = 0.823$ می‌باشد که حاکی از توجه و دقت پاسخ دهندگان به سؤالات پرسش‌نامه می‌باشد.

روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت تصادفی بوده و مطابق با مراحل زیر انجام گرفت. به منظور نمونه‌گیری از جامعه آماری در مرحله اول، جامعه آماری برحسب متغیرهای پنجگانه و بر اساس چارچوب تعریف شده برای جامعه آماری به شرح ذیل:

الف) گروه سنی

ب) تحصیلات

ج) سابقه آشنایی و همکاری با بسیج دانشجویی

د) سابقه آشنایی و همکاری با سایر مراکز بسیج دانشجویی

ه) سطوح مدیریتی

مورد شناسایی و توصیف قرار گرفت. در مرحله دوم نسبت هر یک از متغیرها بر اساس فراوانی‌های به دست آمده از جامعه آماری برحسب درصد مشخص شد.

در مرحله سوم برحسب درصد و تناسب ویژگی‌های جامعه آماری تعداد نفرات نمونه

آماري مشخص گرديد. در مرحله چهارم با توجه به اينکه دو متغير کليدي و تعيين کننده تحقيق يعنى متغيرهاي «سابقه آشنائي با بسپج دانشجويي و ساير مراکز بسپج» و «سطوح مديريتي» محسوب مي گردند، اعضاي جامعه آماري برحسب اين متغير طبقه بندي شده و از داخل هر طبقه به شيوه تصادفي تعداد نمونه هاي آماري انتخاب شدند.

جدول (۴) نسبت تعيين نمونه آماري را از جامعه آماري نشان مي دهد.

جدول شماره ۴ - نسبت تعيين نمونه آماري از جامعه آماري

سطوح مديريتي		آشنائي و همکاري با ساير مراکز بسپج (برحسب مال)					آشنائي و همکاري با بسپج دانشجويي (برحسب سال)			تحصيلات	گروه سني			متغيرها		
		مسئولين و مديران ارشد سازمان مرکزي و تهران	۱۰سال و بالاتر	۵-۹	۱-۴	۱۰	۵-۹	۱-۴	مقطع ارشد و دکتری		۳۰-۴۵	۳۰-۴۰	۲۳-۳۰			
اعضاي شوراي بسپج	مديران ارشد سازمان مرکزي و تهران	۶۳/۷	۱۲/۷	۲۳/۶	۲۹	۲۰	۵۱	۱۲/۶	۳۲/۸	۵۴/۶	۶۵/۶	۳۴/۶	۲۷/۲	۳۴/۶	۳۸/۲	میزان ویژگی‌ها در جامعه آماری بر حسب درصد
		۳۵	۷	۱۳	۱۶	۱۱	۲۸	۷	۱۸	۳۰	۳۶	۱۹	۱۵	۱۹	۲۱	برآورد ویژگی‌ها در نمونه آماری بر حسب نفر

یافته‌ها و نتایج

درخصوص تعیین رویکرد کارآمد در مدیریت فرهنگی بسیج دانشجویی با توجه به ویژگی‌های آن که از طرفی دارای نقش و کارکرد تشکلی و نهادی بوده و از سوی دیگر برخوردار از ساختارهای ادوکراتیک (حوزه محوری^۱) می‌باشد و مهم‌تر از آن متکی بر نیروهای داوطلب مردمی است نتایج مندرج در جدول شماره ۵ در رابطه با ۴ رویکرد هدف منطقی، فرایند داخلی، روابط انسانی و سیستم باز حاصل شد.

جدول ۵- بررسی رویکردهای مدیریتی و تعیین رویکرد کارآمد برای مدیریت فرهنگی بسیج دانشجویی

ردیف	رویکردهای مدیریتی در مدل کوئین و همکاران	کاملاً مورد نیاز		نسبتاً مورد نیاز		نظری ندارم		کم‌تر مورد نیاز		مورد نیاز نیست	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	رویکرد هدف منطقی	۳	۶/۴	۱۳	۲۷/۷	۶	۱۲/۸	۱۹	۴۰/۴	۶	۱۲/۸
۲	رویکرد فرایند داخلی	۱۰	۲۱/۳	۱۰	۲۱/۳	۹	۱۹/۱	۲۲	۴۶/۸	۱	۲/۱
۳	رویکرد روابط انسانی	۳۷	۷۸/۷	۶	۱۲/۸	۱	۲/۱	۳	۶/۴	-	-
۴	رویکرد سیستم باز	۳	۶/۴	۱۲	۲۵/۵	۸	۱۷	۱۶	۳۴	۸	۱۷

همانگونه که ملاحظه می‌گردد رویکرد روابط انسانی با اختصاص ۷۸/۷ درصد از پاسخ‌های کاملاً مورد نیاز به خود به عنوان رویکرد اصلی در مدیریت فرهنگی بسیج دانشجویی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و رویکرد هدف منطقی و سیستم باز هر کدام با اختصاص ۶/۴ درصد از پاسخ‌های کاملاً مورد نیاز از کم اهمیت‌ترین رویکردها نسبت به سایر موارد مشخص شده می‌باشد. همچنین رویکرد فرایندی با اختصاص ۲۱/۳ درصد از پاسخ‌های کاملاً مورد نیاز تأیید نشده است.

بنابراین جهت اداره مطلوب فعالیت‌های فرهنگی در بسیج دانشجویی مدیران فرهنگی

۱- منظور از حوزه محوری یعنی تمرکز فعالیت‌ها در رده حوزه‌های بسیج دانشجویی که در دانشگاه مستقر است.

می‌بایست با دانش و مهارت‌های رویکرد روابط انسانی آشنایی پیدا کرده و وظایف و نقش‌های رویکرد فوق را مورد توجه قرار دهند.

همچنین درخصوص تعیین مهارت‌های اساسی مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی در ۳ حوزه، مهارت فنی - مدیریتی، مهارت انسانی - مدیریتی و مهارت ادراکی (مفهومی) - مدیریتی نتایج زیر به دست آمد.

بر اساس داده‌های جدول (شماره ۶) مهارت انسانی با ۸/۹ درصد کاملاً مورد نیاز و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و مهارت مفهومی (ادراکی) نیز با ۱۴/۹ درصد در درجه دوم اهمیت و مهارت فنی با ۶/۴ درصد در طبقه سوم قرار می‌گیرد. این در حالی است که این مهارت‌ها در سازمان‌های کلاسیک و شرکت‌ها و مؤسسات تولیدی و صنعتی عکس این نتیجه را نشان می‌دهند.

جدول ۶ - نتایج حاصل از بررسی مهارت‌های اساسی مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج

دانشجویی دانشگاه‌ها

ردیف	مهارت اساسی مدیریتی	کاملاً مورد نیاز		نسبتاً مورد نیاز		نظری ندارم		کم‌تر مورد نیاز		مورد نیاز نیست	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	مهارت فنی مدیریتی	۳	۶/۴	۱۸	۳۸/۳	۱	۲/۱	۲۵	۵۳/۲	-	-
۲	مهارت انسانی مدیریتی	۳۸	۸۰/۹	۲	۴/۳	۱	۲/۱	۶	۱۲/۸	-	-
۳	مهارت اداری (مفهومی) مدیریتی	۷	۱۴/۹	۲۱	۴۴/۷	-	-	۱۸	۳۸/۳	۱	۲/۱

با توجه به نتایج حاصل از مطالعه و بررسی ادبیات تحقیق اهم وظایف و نقش‌ها و مهارت‌های مدیران در رویکرد روابط انسانی بشرح ذیل می‌باشد. بدیهی است که دانش و مهارت مورد نیاز و مهارت‌های مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی برای ایفا وظایف و نقش‌های فوق تعیین می‌گردد:

الف) اهم وظایف مدیران در رویکرد روابط انسانی بر مبنای مدل تحقیق

- ۱ - ایجاد انگیزش و شرایط مناسب جهت کارکنان و اعضای بسیج دانشجویی
- ۲ - برقراری سیستم ارتباطات سازمانی
- ۳ - آموزش و توسعه منابع انسانی
- ۴ - برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری
- ۵ - مدیریت منابع انسانی

ب) نقش‌های مدیران در رویکرد روابط انسانی بر مبنای مدل تحقیق

- ۱ - نقش تسهیل‌کننده (گروه‌سازی - تصمیم‌گیری مشارکتی - مدیریت تضاد)
- ۲ - نقش آموزش‌دهنده (شناخت خود و دیگران - ارتباطات بین فردی - پرورش زیردستان)

ج) مهارت‌های مدیران در رویکرد روابط انسانی

- ۱ - شناخت خود و دیگران (مخاطب‌شناسی)
- ۲ - تربیت و توسعه زیردستان
- ۳ - ارتباطات بین فردی و سازمانی
- ۴ - گروه‌سازی و مدیریت گروه
- ۵ - مدیریت تضاد
- ۶ - مدیریت تغییر

بسیج دانشجویی که مدیران فرهنگی آن بصورت داوطلبانه و به‌طور موقت برای مدت ۲ الی ۳ سال در پست مدیریت فرهنگی انجام وظیفه خواهند نمود و در ابتدای مراحل تحصیلات عالی که به‌طور یقین رشته‌های مختلف با گرایش‌های متفاوت خواهد بود. همچنین به علت نداشتن تجربه مؤثر و کافی، لذا آمادگی و امکان فراگیری تمام دانش و مهارتی که رویکرد به آن توجه می‌دهد را ندارند. لذا باید در سطح محدود و حول محورهای اصلی این

دانش و مهارت آموزش‌های لازم را ببینند و با دانش و مهارت ضرورت آشنایی پیدا کرده و به مرور زمان مهارت‌های لازم را یاد بگیرند که در قسمت‌های بعدی همین فصل دانش و مهارت لازم برای مدیران فرهنگی تعیین شده است.

دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها

مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها برای ایفای وظایف و نقش‌های مدیریتی در حوزه مسئولیت خود نیازمند آشنایی با دانش مدیریتی مورد نیاز بوده و با توجه به ویژگی‌های بسیج دانشجویی و نیز سطح مدیران مورد نظر در این تشکل دانشجویی و وظایف فرهنگی و قدرت انجام وظیفه و رشته و مقطع تحصیلی و شرایط و موقعیت دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و برای تعیین دانش لازم جهت ایفای وظایف و نقش‌های مدیریتی موارد زیر در تحلیل و بررسی انجام گرفته مورد نیاز تشخیص داده شد.

(الف) دانش مربوط به انگیزش و نفوذ (تأثیر مثبت در دیگران)

(ب) آشنایی با توسعه منابع انسانی (اعضا)

(ج) شناخت ماهیت و مراحل و انواع برنامه‌ریزی

(د) دانش مربوط به مدیریت منابع انسانی

(ه) نیازسنجی فعالیت‌های فرهنگی

(و) آشنایی با نیازهای اعضا و مخاطبین (اجتماعی، احترام و خودشکوفایی)

(ز) دانش مربوط به مدیریت رفتار فردی و سازمانی

(ح) آشنایی با شیوه‌های سازماندهی

(ط) دانش ادراک و مسائل مربوط به آن

(ک) آشنایی با شیوه‌های کنترل و نظارت

نتایج حاصله از بررسی امتیازات مربوط به هر کدام از عناصر مربوطه به دانش مورد نیاز

مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی:

جدول شماره ۷ - نتایج حاصله در بررسی اهمیت هر کدام از عناصر دانش مدیریتی مورد نیاز

مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها

ردیف	دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها	کاملاً مورد نیاز		نسبتاً مورد نیاز		نظری ندارم		کم‌تر مورد نیاز		مورد نیاز نیست
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
۱	دانش مربوط به انگیزش و نفوذ (تأثیر مثبت در دیگران)	۳۴	۷۲/۳	۱۱	۲۳/۴	-	-	۲	۴/۳	-
۲	دانش مربوط به توسعه منابع انسانی	۲۰	۴۲-۶	۲۱	۴۴/۷	۳	۶/۴	۳	۶/۴	-
۳	دانش برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	۲۸	۵۹/۶	۱۵	۳۱/۹	۲	۴/۳	۲	۴/۳	-
۴	دانش مدیریت منابع انسانی	۱۴	۲۹/۸	۱۳	۲۷/۷	۶	۱۲/۸	۱۰	۲۱/۳	۴
۵	دانش ارزیابی و نظرسنجی فعالیت‌های فرهنگی	۲۲	۴۶/۸	۲۰	۴۲/۶	۴	۸/۵	۱	۲/۱	-
۶	دانش سلسله مراتب نیازهای انسانی	۲۹	۶۱/۷	۱۴	۲۹/۸	۲	۴/۳	۲	۴/۳	-
۷	دانش مدیریت رفتار فردی و سازمانی	۲۲	۴۶/۸	۲۰	۴۲/۶	۱	۲/۱	۴	۸/۵	-
۸	دانش مربوط به شیوه‌های سازماندهی	۱۲	۲۵/۵	۱۶	۳۴	۳	۶/۴	۱۴	۲۹/۸	۲
۹	دانش ادراک و مسائل مربوط به آن	۲۹	۶۱/۷	۱۳	۲۷/۸	۲	۴/۳	۳	۶/۴	-
۱۰	دانش کنترل و نظارت	۱۱	۲۳/۴	۲۱	۴۴/۷	۱۱	۲۳/۴	-	-	۴

نتایج حاصله از جدول شماره (۷) نشان می‌دهد که از میان دانش مدیریتی مندرج در جدول فوق دانش مربوط به نفوذ و انگیزه با ۹۵/۷ درصد مورد نیاز و دانش برنامه‌ریزی و همچنین آشنایی با نیازهای مخاطبین و اعضاء هر دو با ۹۱/۵ درصد مورد نیاز از مهم‌ترین دانش‌های مورد نیاز و دانش مربوط به مدیریت منابع انسانی با ۷۵/۵ درصد مورد نیاز و دانش مربوط به سازماندهی با ۵۹/۵ درصد از کم اهمیت‌ترین عناصر مؤلفه‌های دانش مدیریتی مورد نیاز نسبت به سایر موارد توسط نمونه آماری مشخص گردیده است.

مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها

مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها به منظور افزایش کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌های بسیج دانشجویی در عرصه‌های فرهنگی نیازمند کسب یکسری مهارت‌های مدیریتی می‌باشند. با توجه به شرایط و ویژگی‌های بسیج دانشجویی برخی از مهارت‌ها ممکن است در این شکل نسبت به مدیریت سایر سازمان‌های کلاسیک متفاوت باشد. با عنایت به موضوع تحقیق و تأکید پژوهش به رویکرد روابط انسانی، از این رو مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای تصدی پست مدیریت فرهنگی در بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها با رویکرد روابط انسانی مورد بررسی قرار گرفت و به همین علت ابعاد زیر در تحلیل مهارت‌های مورد نیاز مدنظر واقع شد.

- ۱ - کسب مهارت در تصمیم‌گیری و آشنایی با فنون آن
- ۲ - مهارت در برقراری ارتباطات مؤثر
- ۳ - مهارت لازم در گروه‌سازی و مدیریت رفتاری گروهی
- ۴ - جلب مشارکت دیگران در تصمیم‌گیری
- ۵ - مهارت در حل تضاد بین خود و دیگران و اعضاء با سازمان
- ۶ - مهارت در تشخیص مسأله (مسأله شناسی) و فنون حل مسائل
- ۷ - مهارت لازم در شناخت خود و دیگران
- ۸ - کسب توانایی لازم در ایجاد تغییر و تحول (مدیریت تغییر)

جدول شماره ۸ - نتایج حاصله در بررسی اهمیت هر کدام از مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز

مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی

مورد نیاز نیست.	کم‌تر مورد نیاز		نظری ندارم		نسبتاً مورد نیاز		کاملاً مورد نیاز		مهارت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها	ردیف
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۸/۵	۴	۱۲/۸	۶	۲/۱	۱	۳۶/۲	۱۷	۴۰/۴	۱۹	۱ مهارت در تصمیم‌گیری و آشنایی با فنون آن
-	-	۴/۳	۲	-	-	۲۹/۸	۱۴	۶۶	۳۱	۲ مهارت در برقراری ارتباطات مؤثر
۴/۳	۲	۸/۵	۴	۴/۳	۲	۳۱/۹	۱۵	۵۱/۱	۲۴	۳ مهارت لازم در گروه-سازی و مدیریت رفتار گروهی
-	-	۱۰/۶	۵	۲/۱	۱	۲۹/۸	۱۴	۵۷/۴	۲۷	۴ تصمیم‌گیری مشارکتی
-	-	۸/۵	۴	۱۰/۶	۵	۴۸/۹	۲۳	۳۱/۹	۱۵	۵ مهارت در حل تضاد (مدیریت تضاد)
۴/۳	۲	۸/۵	۴	۴/۳	۲	۴۶/۸	۲۲	۳۶/۲	۱۷	۶ مهارت در تشخیص و حل مسأله (مسأله-شناسی)
-	-	۸/۵	۴	۴/۳	۲	۳۴	۱۶	۵۳/۲	۲۵	۷ مهارت در شناخت خود و دیگران
۴/۳	۲	۸/۵	۴	۲/۱	۱	۵۱/۱	۲۴	۳۴	۱۶	۸ مهارت در ایجاد تغییر و تحول (مدیریت تغییر)

نتایج جدول بررسی اهمیت هر کدام از شاخص‌های فوق را در مدیریت فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد.

با توجه به داده‌های جدول شماره (۸) نظر افراد نمونه آماری نسبت به تعداد هشت گویه مربوط به مهارت‌های انسانی مدیریت مهارت ارتباطات مؤثر با فراوانی ۹۵/۸ درصد پاسخ‌های مورد نیاز و مهارت‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و شناخت خود و دیگران هر دو با ۸۷/۲ درصد فراوانی پاسخ‌های مورد نیاز از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی در موفقیت مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی و نیز مدیریت تضاد با کسب ۸۰/۶ فراوانی پاسخ‌های مورد نیاز از کم اهمیت‌ترین

عناصر نسبت به سایر مهارت‌ها بشمار می‌رود.

اگر چه تمام شاخص‌های مربوط به مهارت‌های مدیریتی از نظر نمونه آماری مورد تأیید قرار گرفته ولی برقراری ارتباطات مؤثر در توفیق و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی فوق‌العاده مؤثر است و همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری نیز دارای اهمیت است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش تعیین رویکرد مدیریتی حاکم بر فضای بسیج دانشجویی و نوع دانش و مهارت‌های «مدیریتی» مورد نیاز مدیران فرهنگی در بسیج دانشجویی بوده است. همانطور که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رویکرد روابط انسانی از بین ۴ رویکرد مدیریتی بررسی شده، بیش از سایر رویکردها مورد تأکید قرار گرفته و با ویژگی‌های خاص بسیج دانشجویی نیز سازگاری بیشتری دارد. با توجه به نتایج حاصله رویکردهای مدیریتی مناسب با فضای بسیج دانشجویی به ترتیب اولویت عبارتند از: رویکرد روابط انسانی، رویکرد فرایند داخلی، رویکرد هدف منطقی و رویکرد سیستم باز.

نتایج حاصل از تحقیق درخصوص مهارت‌های مدیریتی نشان داد که مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی را غالباً مهارت‌های انسانی - مدیریتی تشکیل می‌دهد. همچنین یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های فنی مدیریتی با سطح معنی‌داری ۳۰۶٪ کاربرد چندانی در مدیریت فرهنگی بسیج دانشجویی ندارد. اما مهارت‌های ادراکی (مفهومی) مدیریتی با سطح معنی‌داری ۰۵٪ تقریباً مورد تأیید قرار گرفته است. بنابراین با توجه به جایگاه مدیریت فرهنگی بسیج دانشجویی و لزوم درک کافی و شناخت مسائل پیرامونی لازم است مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم مهارت‌های ادراکی مانند تفکر خلاق، تشخیص و درک موقعیت و ابتکار عمل مورد توجه قرار گیرد. بر همین اساس مهارت‌های مدیریتی به ترتیب اولویت عبارتند از: مهارت‌های انسانی مدیریتی، مهارت‌های ادراکی (مفهومی) و مهارت‌های فنی.

همچنین دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها به منظور بالابردن توان مدیریتی و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی بسیج دانشجویی تعیین شد که

مؤلفه‌های مربوط به آن با رویکرد روابط انسانی که باید از سوی مدیران فرهنگی بسیج دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

- الف) دانش مربوط به انگیزش و نفوذ
- ب) دانش برنامه‌ریزی
- ج) دانش ادراک و مسائل مربوط به آن
- د) دانش ارزیابی و نظرسنجی
- ه) دانش مدیریت و فناوری
- و) دانش توسعه منابع انسانی
- ز) دانش مدیریت منابع انسانی
- ح) دانش کنترل و نظارت
- ط) دانش سازماندهی و شیوه‌های آن

همچنین مهارت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی در دانشگاه‌ها با توجه به یافته‌های پژوهش به ترتیب اولویت زیر به دست آمده‌اند:

- الف) مهارت در برقراری ارتباط مؤثر
- ب) مهارت در تصمیم‌گیری مشارکتی
- ج) مهارت در شناخت خود و دیگران (مخاطب شناسی)
- د) مهارت در گروه‌سازی و مدیریت گروه
- ه) مهارت تشخیص و حل مسأله
- و) مهارت در ایجاد تحول (مدیریت تغییر)
- ز) مهارت در حل تضاد (مدیریت تضاد)
- ح) مهارت در تصمیم‌گیری و آشنایی با فنون آن

از این رو پیشنهاد می‌شود، با توجه به اهمیت جایگاه دانشگاه و نقش بسیج دانشجویی، پیچیدگی فعالیت در عرصه‌های فرهنگی و گسترش تلاش پنهان و آشکار گروه‌های نفوذ و استحاله با برنامه‌هایی مدون و بلندمدت، آشنایی مدیران فرهنگی با دانش و مهارت لازم برای

نقش آفرینی بهتر ضرورت دارد و دانشجویان باید برای فراگیری و مسئولان برای آموزش این مهارت‌ها تلاش کنند. همچنین مسئولان بسیج دانشجویی باید با استفاده از رویکرد انسانی در عرصه مدیریت بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها جهت ارتقا منزلت اجتماعی و اعتبار بسیج دانشجویی تلاش‌های گسترده‌ای در حوزه شکل‌دهی گفتار و رفتار خود و همچنین کسب مهارت‌های انسانی برای نفوذ در دانشجویان انجام دهند.

همچنین مسئولین بسیج دانشجویی می‌بایست در جهت افزایش مشارکت دانشجویان و اعضای سایر تشکل‌ها و فعالیت‌های بسیج دانشجویی از شیوه‌های ارتباطی مناسب و ارتباط چهره به چهره بهره‌برد و در مواقع برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی و اجرای برنامه‌های فرهنگی زمینه مشارکت را فراهم نمایند و نظرات و آرا اعضا را محترم شمرده، از شیوه‌های آمرانه خودداری نمایند.

همچنین لازم است در حوزه آموزش مهارت‌های مدیریتی مسئولان و متولیان امور آموزش به طراحی دوره‌های آموزشی مدیران فرهنگی متناسب با یافته‌های این پژوهش اقدام نمایند.

مناسب است مسئولان ذی‌ربط ساز و کار لازم را برای کسب مهارت‌های فرهنگی و ارتباطی و آشنایی با فن‌آوری روز بویژه در زمینه ارتباطات و اطلاع‌رسانی مانند اینترنت، رسانه‌ها و سایت‌های مختلف، مراکز فرهنگی و سایر ابزارهای جدید برای استفاده مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی فراهم نمایند.

توصیه‌هایی به مسئولین سختکوش بسیج دانشجویی

۱ - مدیران فرهنگی باید از ویژگی‌های رهبری برخوردار باشند تا در انتقال فرهنگ از طریق نفوذ در دیگران توفیق بیشتری یابند. توصیه می‌شود هنگام انتخاب مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی، با انجام تست‌های رهبری کسانی را که ویژگی بیشتری دارند، انتخاب نمایند.

۲ - مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی علاوه بر دانش و مهارت‌های مدیریتی مورد

نیازشان باید دارای دانش لازم در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی، اعتقادی نیز باشند. از آن جا که فرصت این دانشجویان برای فراگیری دانش در حوزه‌های مختلف در کنار درس‌های کلاسیک‌شان محدود است، باید نسبت به بررسی و تحقق برای تبیین این دسته دانش‌های مورد نیاز اقدام نمود. به گونه‌ای که مباحث آموزشی برای آن‌ها کاملاً اثربخش بوده و از جامعیت و مانعیت لازم برخوردار باشد.

۳ - مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی از میان افراد علاقه‌مند به مسایل فکری فرهنگی و اهل مطالعه و یا کسانی که دوره‌هایی را در این رابطه گذرانده باشند مانند اعضای شرکت‌کننده در دوره طرح ولایت انتخاب نمایند. در این صورت افراد انتخاب شده در حوزه شناختی دارای توانایی بوده و با تقویت جنبه‌های دیگر توفیقات بیشتری می‌یابند.

۴ - با توجه به قرابت و نزدیکی برخی رشته‌های علوم انسانی به مدیریت و دانش و مهارت مدیریت فرهنگی بسیج دانشجویی، در صورت امکان مدیران فرهنگی از میان دانشجویان رشته‌های فوق و با رعایت ویژگی‌ها و شرایط لازم انتخاب شوند. گرچه ممکن است در میان دانشجویان سایر رشته‌ها افراد دارای توانایی‌های بهتر وجود داشته باشند که قطعاً آنان در اولویت خواهند بود.

۵ - به منظور بالا بردن منزلت اجتماعی و جایگاه بسیج دانشجویی و ایجاد جاذبه بیشتر، مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی علاوه بر برخورداری از سایر شرایط باید از میان دانشجویان ممتاز علمی انتخاب گردند.

۶ - با توجه به عدم ثبات مدیران فرهنگی به علت فراغت از تحصیل مسئولان بسیج، همواره باید در کنار مدیران فعلی مدیران آینده از نظر تجربی و عملی و دوره‌های نظری تربیت کرد تا در هنگام ترخیص آنان خلاء مدیریتی ایجاد نگردد.

منابع

- ۱ - بیانات مقام معظم رهبری (دام ظلّه) در دیدار با بسیجیان - ۸۸/۹/۴.
- ۲ - دانیورت، تامس اچ، پروساک، لارنس، مدیریت دانش ترجمه حسین رحمان سرشت، نشر سایکو، ۱۳۷۹.
- ۳ - غفاریان، وفا، شایستگی‌های مدیریتی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.
- ۴ - زرگرپور، حمید، الگوی آموزش مدیریت در ایران، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۵ - الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشرنی، چاپ هفتم، ۱۳۷۳.
- ۶ - جان ام برایسون؛ برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، مرکز طرح و برنامه صدا و سیما، تهران، ۱۳۸۸.
- ۷ - رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، سمت، چاپ نهم، تهران، ۱۳۸۵، ص ۸.
- ۸ - خاوندکار، جلیل، سرمایه فکری مدیریت توسعه و مدل‌های سنجش؛ مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران، ۱۳۸۷.
- ۹ - مومنی، هوشنگ، نگره‌های مدیریت، ستاره سپهر، تهران، ۱۳۸۷.
- ۱۰ - سیدجوآدین، سیدرضا، دانش مسائل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی خدماتی و طرح‌های عمرانی، زمزمه نور، تهران، ۱۳۸۷.
- ۱۱ - کریتنر رابرت، اصول مدیریت، ترجمه داور ونوس و هرداد پرچ، مؤسسه کتاب مهربان نشر، تهران، ۱۳۸۷.
- 12 - Tsiakkiros, A and P.pashiadis (2002); Strategic Planning and Education The case of Cyprus: International Journal of Educational Management, VOL.16, NO.1.
- 13 - Gill A. and S.lashine (2003); Educational Management, VOL, 17, NO.5.
- 14 - Pare1 Guy & tremblay Michel: the influence of high involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intention, group & organization management, 2007.
- 14 - Cohen aaron: commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, human resource management review, 2007.
- 15 - Bolon douglas: organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment, hospital & health services administration, 1997.
- 16 - Organ dennis, farh jiing, zhong chen: organizational citizenship behavior in the People's Republic of China, organization science, 2004.
- 17 - Kim won, jung & Rowley chris: Employee Commitment: a Review of the Background, Determinants and Theoretical Perspectives, Asia Pacific Business Review, Vol11, 2005.