

ارائه‌ی مدل مدیریت شایستگی برای مدیران حوزه‌ی فرهنگ و هنر کشور با استفاده از رویکرد فراترکیب

مجید رفیعان اصفهانی^۱

^۱ دانشجوی پسا دکترای مدیریت حرفه‌ای، گرایش کسب و کار، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۳

Providing competence management model for the country's art and culture managers using a comprehensive approach

Majid Rafieian Esfahani¹

¹ Postdoctoral Student of Professional Management, Business Administration Orientation, Tehran university, Tehran, Iran

Received: (30/05/2022) Accepted: (29/06/2022)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

Abstract

Understanding the competencies is the starting point for the implementation of numerous human resources systems such as talent management and succession in the organization. The present study, given the importance of this subject, focuses on designing a competence management model for art and culture managers, and since the study and summarization of past studies has taken an important step in drawing a comprehensive image of them, they have taken into account their comprehensive image. . Therefore, in the first step, with the inclusive search of resources, 400 sources were obtained, and in 3 -step refinery, 50 mostly related articles were selected from the qualitative research method. The concepts were then extracted from within the articles, and by re -reading the concepts, the categories were extracted from within and finally 5 dimensions, 11 concepts and 63 themes were extracted and the final model was formulated.

Keywords

Modeling, Managers' competence, Carpetum, Culture and Art

چکیده

امروزه شناخت شایستگی‌ها، نقطه‌ی شروع پیاده‌سازی سیستم‌های متعدد منابع انسانی مانند مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان است. پژوهش حاضر، نظر به اهمیت موضوع یادشده، بر طراحی مدل مدیریت شایستگی برای مدیران حوزه فرهنگ و هنر تمرکز کرده است و از آنجا که بررسی و جمع‌بندی یافته‌های مطالعات گذشته، گام مهمی در ترسیم تصویر جامعی از آنها، فراترکیب آن‌ها را مدنظر قرار داده است. بنابراین در گام اول، با جستجوی فراگیر منابع، تعداد ۴۰۰ منبع بدست آمد که در پالایشی ۳ مرحله‌ای، تعداد ۵۰ مقاله‌ی بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آنها انتخاب گردید. سپس مفاهیم از داخل مقالات استخراج گردید و با بازخوانی مفاهیم، مقولات از درون آن‌ها استخراج و در نهایت ۵ بُعد، ۱۱ مفهوم و ۶۳ مضمون استخراج و مدل نهایی تدوین شد.

واژه‌های کلیدی

ارائه مدل، شایستگی مدیران، فراترکیب، فرهنگ و هنر

مقدمه

موفقیت هر سازمانی مدیون منابع انسانی شایسته و توانمند است، ضروری است برای بهبود این سرمایه ارزشمند و تعالی و ارتقاء وی از طریق سنجیدن شایستگی‌های مورد نیاز نیروی انسانی که در عملکرد وی تاثیر گذارند یک چارچوب مناسب تنظیم گردد و پروسه بهبود مستمر کارکنان از طریق این چارچوب محقق شود. هسته اصلی تمامی فعالیت‌های سازمانی، منابع انسانی توانمند است که نقش مهمی در موفقیت و توسعه سازمان‌ها دارند یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌ها در جذب مدیران حوزه فرهنگ و هنر نداشتن معیارهای مناسب جهت شناسایی و انتخاب این افراد است. همچنین شناسایی شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران حوزه فرهنگ و هنر کشور مسئله اساسی برای متولیان تربیت نیروی انسانی است. چرا که انتخاب و انتصاب شایسته این مدیران امری حیاتی و تضمینی برای رسیدن به اهداف استراتژیک تعیین شده است. بیشتر تحقیق‌های انجام شده در این زمینه بر شایستگی‌های عمومی متمرکز بوده و این تحقیق می‌تواند با شناسایی شایستگی‌های تخصصی و فنی مدیران حوزه فرهنگ و هنر در کنار شایستگی‌های عمومی آنها، سازمان‌های فرهنگی - هنری را در انتخاب و انتصاب شایسته‌ترین مدیران این حوزه کمک نماید (سعیدپناه و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به روند افزایش حجم‌های فرهنگی - هنری بیگانگان و همچنین سایر متغیرهای تأثیرگذار، فضای تقابل فرهنگی - هنری به نحو قابل ملاحظه‌ای سخت و پیچیده تر شده است؛ در چنین شرایطی، حرکت در مسیر تحقق چشم انداز و اهداف فرهنگی - هنری نظام اسلامی در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به ویژه در سطح مدیریتی است. از این رو، تلاش گسترده و نظام مند برای شناسایی افراد شایسته با هدف تجهیز و توانا سازی آنان بیشتر از هر چیز اهمیت و ضرورت خواهد داشت؛ همچنین عوامل گوناگونی مانند لزوم تعیین و تعریف معیارهای روشن و شفاف برای ارزیابی صحیح و مؤثر برای جذب و به کارگماری افراد، آموزش و توسعه‌ی ظرفیت‌های افراد، جانشین پروری، مدیریت استعدادها برای تصدی مشاغل حساس و کلیدی و در نهایت افزایش توانمندی سازمان‌های

قلمرو فعالیت سازمان‌های امروزی بسیار پویا و پیچیده است. لذا بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه‌ی شایستگی‌های مدیریتی را بیش از پیش ضروری کرده است؛ زیرا سازمان‌ها به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار فنی، نرخ ترک خدمات بالا، ناکافی بودن مهارت‌ها و شکاف شایستگی، به خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند. شکاف شایستگی به این معناست که افرادی که مشاغل را احراز کرده‌اند، واجد سطح مطلوبی از، شایستگی‌های مورد نیاز شغل نیستند. به عبارت دیگر، بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های مورد نیاز شغل فاصله وجود دارد. اداره سازمان در عصر امروز بر پایه قانون‌مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص، تعهد اخلاقی به گونه‌ای که در داخل پاسخگوی نیازهای مادی و معنوی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می‌آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیانی دیگر شایستگان باشند (هوشیار، ۱۳۹۵). در شرایط کنونی، سازمان‌ها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند و راه حل‌های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت بر عهده گرفته شده‌ی خود پاسخگو باشند؛ زیرا این مدیرانند که تصمیم گیرنده درباره‌ی وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص دهنده‌ی منابع‌اند. لذا باید با در نظر گرفتن مهارت‌ها و فنون مدیریتی، رهبری، هدایت و کنترل امور سازمان را بر عهده داشته و بدین وسیله اهداف سازمان را محقق سازند. بنابر این، شناسایی و انتخاب و به کارگیری مدیران شایسته و کارآمد، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود.

شایستگی یکی از مفاهیم محوری برای بسیاری از شرکت‌های پیشرو در دنیای متغیر امروزی است. در واقع شایستگی یا خبرگی منابع انسانی یکی از کلیدهای راه گشا در عرصه رقابت‌های سازمانی است زیرا تکیه بر این مطلب و تلاش در جهت حفظ و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند سازمان را در مسیر پر فراز و نشیب حیاتش که امروزه بیش از هر زمان دیگری رنگ تحول و دگرگونی به خود گرفته، یاری نماید. از آنجایی که

فرهنگی - هنری، در مدیریت بحران‌های اخلاقی - اجتماعی، دلایل مختلفی برای اتخاذ رویکرد شایستگی در چنین سازمان‌هایی را به وجود آورده است، اتخاذ چنین رویکردی مستلزم تعریف و شناسایی دقیق شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران حوزه فرهنگی - هنری است. بدیهی است طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران فرهنگی - هنری با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش برطرف شود. برخی از خبرگان فرهنگی - هنری معتقدند: «در حال حاضر در مورد ارتقاء و تصاحب پست‌های مدیریتی، رابطه مداری بسیار دخیل در ماجراست؛ یعنی اصلاً به شایستگی‌های افراد توجه نمی‌شود و تنها ملاک برای تصدی وابستگی گروهی و جناحی است!» یا «ما اصلاً نمی‌توانیم تعریف کنیم مدیر شایسته چه ویژگی‌های دارد! حتی اگر سیاسیون هم بخواهند افراد شایسته را انتخاب کنند، هیچ ابزاری برای انتخاب ندارند» (زارعی متین، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر؛ به منظور مقابله‌ی کارآمد با بحران‌های اجتماعی - فرهنگی - هنری از طریق انتصاب مدیرانی شایسته و پیاده‌سازی موفق سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی - هنری، تدوین مدلی راهنما برای شناسایی افراد شایسته جهت واگذاری پست‌های مدیریت فرهنگی - هنری - نبود چنین مدلی از مهم‌ترین مسائل درحوزه انتصاب مدیران سازمان‌های فرهنگی - هنری کشور است - ضروری است و این پژوهش با هدف کمک به برطرف‌سازی این ضرورت انجام می‌گیرد بنابر این، پژوهش حاضر درصدد تبیین شاخص‌های شناسایی افراد شایسته برای مدیریت در سازمان‌های فرهنگی - هنری بر اساس مدلی منسجم با استفاده از رویکرد فراترکیب است.

چارچوب نظری تحقیق:

شایستگی

مفهوم «شایستگی» شامل حیطه بسیار گسترده‌ای است. این مفهوم دربرگیرنده مواردی همچون قابلیت، رفتار، فعالیت و یا حتی عملکردهای پیچیده‌تر است؛ اما نکته اینجاست که این عناصر

باید بیانگر عملکرد بالاتر از میانگین در یک سازمان باشند تا بتوان آن‌ها را شایستگی نامید. شایستگی‌ها در زمینه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام و جذب، توانمندسازی، مدیریت عملکرد و برنامه ریزی استراتژیک کاربرد دارند. در گذشته فرآیند رایج استخدام مبتنی بر جذب نیروهایی بود که قادر به انجام مجموعه‌ای از وظایف بودند و متخصصین منابع انسانی اهم توجه خود را معطوف به دانش فنی افراد می‌نمودند و در فرآیندهای سنتی، انتخاب افراد مبتنی بر شغل صورت می‌گرفت؛ اما استخدام مبتنی بر شایستگی در محیط پیچیده و پویای کسب و کار عصر حاضر که در آن شرکت‌ها به ارزش روابط میان فردی، ارتباطات مؤثر و کار گروهی پی برده‌اند و از تغییر و یادگیری سریع استقبال می‌کنند، به مراتب اثربخش‌تر شده است. فرآیند استخدام مبتنی بر شایستگی‌ها، ارزیابی کلیه ویژگی‌های یک فرد را در برمی‌گیرد و به دنبال شناسایی میزان توانایی بالقوه یک فرد در نجات سازمان، کمک به سودآوری و یا توسعه پایدار آن است. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، یکی از الگوهای موفق در توسعه بخش‌های خصوصی و همچنین یکی از مضامین کلیدی مدرن در توسعه بخش‌های دولتی کشورهای توسعه یافته به شمار می‌رود.

مدل‌های شایستگی به عنوان مبنایی برای فرایندهای مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدل‌های شایستگی ابزار بادوامی‌اند که می‌توانند برای آماده کردن نیروی کار حال و آینده و حفظ کارکنان با مهارت برای برآوردن نیازمندی‌های شغلی و دیگر نیازهای کارفرما به کار روند. به علاوه، برای کشف و توسعه اهداف و در طول زمان تغییر شغل، تغییرات بازار، مدل‌های شایستگی با توصیه بری افراد بر شایستگی‌های حال حاضر و تمرکز مجدد یا ارتقای شایستگی‌های لازم تمرکز کنند. با دانش و استفاده از اطلاعات مدل، شایستگی و آگاهی از قوت‌ها و ضعف‌هایشان، افراد ممکن است شغل آینده یا موقعیت مسیر شغلی‌شان را مدیریت کنند، انتخاب حال حاضر را هدایت کرده یا اطلاعات برای بررسی فرصت‌های مسیر شغلی جدید را به کار برده و به شایستگی قابل تغییر توجه کنند.

شایستگی مدیران

در همه سازمان‌ها، مهمترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان، به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد. مدیران سازمان منبع مهم کسب مزیت رقابتی هستند و شایستگی مدیریتی، رفتارهایی را بازتاب می‌کند که با ارزش‌های انسانی مرتبط است و در شکل‌گیری ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر است. لذا، داشتن یک مدیر لایق یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها است (میترو و همکاران، ۲۰۱۶). بدیهی است جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد. از این رو از اواسط دهه ۸۰ توسعه شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت (چانگ، ۲۰۱۱). دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بیشماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجاست. امروز سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر با تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد. لذا چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت آنها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند (اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵). شایستگی‌های مدیریتی شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سر از آب برآوردهاند. عناصر در برگیرنده شایستگی‌ها، کمتر قابل مشاهده هستند؛ اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کنند. شایستگی‌های مدیریتی مجموع‌های از مهارت‌های پیچیده و پیش‌نیازهای دیگر به ویژه انگیزه است که برای عملکرد مدیران لازم است (توماستیکاو همکاران، ۲۰۱۵). بویاتزیس ۱۹۸۲ شایستگی مدیریتی را به عنوان ویژگی‌های تعریف می‌کند که سبب عملکرد شغلی مؤثر یا برتر میشوند

(چانگ، ۲۰۱۳). شایستگی مدیران به مجموع‌های از دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های که یک فرد برای عمل در طیف گسترده‌های از مشاغل مدیریتی و سازمانی نیاز دارد گفته می‌شود (پیلای، ۲۰۰۸). همچنین می‌توان گفت که شایستگی مدیریتی فلسفه و نگرشی مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی‌های ذاتی در جایگاه خود قرار گرفته‌اند و توسعه می‌یابند. بنابراین، شایستگی‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها به منظور انجام شایسته وظایف محوله توسط مدیر است (منزه و همکاران، ۱۳۹۹).

اهمیت و ضرورت توجه به شایستگی مدیران

در دنیای پویا و رقابتی امروزی، هرکشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد تا بتوانند با بهره‌گیری مؤثر از شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات مؤثری را در پیش گیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین حالت تأمین کنند. شایستگی، ازجمله مفاهیم پرکاربرد و کلیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار میرود، همچنین اهمیت غیرقابل انکاری برای سازمان‌ها دارد و کلید دستیابی به مزیت‌های رقابتی است. شایستگی‌ها می‌توانند معیاری برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌های مورد نیاز برای تحقق نیازهای حال و آینده در حوزه جذب و انتخاب کارکنان در طول راهبردها و اولویت‌های سازمانی فراهم آورند (ابیلی، نیکخواه و ۱۳۹۳). در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های خصوصی و مؤسسات دولتی، در تلاش برای رسیدن به رویکردهای جدید در مدیریت منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی، در حال حرکت به سوی شایستگی‌ها و سیستم‌های شایستگی محور هستند (عبدالله، ۲۰۱۲). رویکرد شایستگی می‌تواند مزایا و کاربردهای فراوانی همچون تمرکز بر رفتارهای اثربخش، ایجاد زبان و استاندارد مشترک در میان خرده سیستم‌های منابع انسانی و هم راستاسازی خرده سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت داشته باشد (استیونز، ۲۰۱۲). در محیط پیوسته متغیر و رقابتی، الگوهای شایستگی می‌توانند به متخصصان حرفه‌ای در بهبود

مهارت‌ها و کارآمدی نیروی انسانی به منظور انطباق با تقاضاهای متغیر بازار و پاسخ دهی به چالش‌های فعالیت در سازمان، کمک شایانی کنند. همچنین مطالعات موردی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل گوناگون نظیر: افزایش بهره‌وری کارمند، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابجایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آنها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌نمایند (منزه و همکاران ۱۳۹۹).

پیشینه تحقیق

جوادی فرد و همکارانش (۱۴۰۰) تحقیقی با موضوع طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران انجام دادند. حسینی نسب و همکارانش (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال انجام دادند. قربانی و همکارانش (۱۳۹۹) کار پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج البلاغه انجام دادند. موسوی و همکارانش (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی) انجام دادند. بسیجی و همکارانش (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌المللی انجام دادند. تیرانداز و همکارانش (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی کارکنان خبرگزاری برای مواجهه موثر در جنگ نرم (مطالعه موردی خبرگزاری فارس) انجام دادند. رجب پور و همکارش (۱۳۹۹) کار تحقیقی با عنوان شناسایی لنگرگاه‌های مسیر شغلی کارکنان دانشی بر مبنای مدل شایستگی انجام دادند. منزه و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران) پرداختند. سعیدپناه و همکارانش (۱۳۹۹) تحقیقی با موضوع طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات انجام دادند. کیخا (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم پرداخت. داودی و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع پارس جنوبی پرداختند. ابراهیمی و همکارانش (۱۳۹۹) در تحقیقی به طراحی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان هرات) پرداختند. فراهانی و همکارانش (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان

الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران انجام دادند. صادقی و همکارانش (۱۳۹۹) در تحقیقی به ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور پرداختند. خنیفر و همکارانش (۱۳۹۹) در تحقیقی به طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه پرداختند. خوش نمک و همکارانش (۱۳۹۹) کار تحقیقاتی با عنوان ارائه مدل شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان‌های خدماتی از طریق شناسایی و پرورش شایستگی‌های مدیران از دیدگاه جامعه شناسی سازمان‌ها (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی) انجام دادند. باباشاهی و همکارانش (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون انجام دادند. رستمی و همکارانش (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان طراحی مدل و اولویت بندی ابعاد شایستگی مدیران حسابرسی داخلی: رویکرد ترکیبی انجام دادند. سیدی و همکارانش (۱۳۹۸) کار تحقیقاتی با موضوع طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب انجام دادند. صحت طلب شاهرودی و همکارش (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران دانشگاه علم و صنعت ایران بر اساس مدل شایستگی انجام دادند. بهراد و همکارانش (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به ارائه الگوی شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی در سازمان امور مالیاتی ایران: پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد پرداختند. عسکری و همکارش (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین زیر مجموعه‌ها نوشتند. جعفری نیا و همکارانش (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان ارائه مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی - هنری ج. ا. ا با استفاده از مرور نظام مند انجام دادند. تابش و همکارش (۱۳۹۸) کار مطالعاتی با عنوان مدل شایستگی کارکنان در سیر الملوک انجام دادند. رحیمیان و همکارانش (۱۳۹۸) در تحقیقی به طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی کابل پرداختند. بلالی شهواری و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی به واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران (مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان) پرداختند. محبت و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی به شناسایی مدل و تدوین شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی پرداختند. قنادی نژاد و همکارش (۱۳۹۸) در پژوهشی به ارائه الگوی ارزیابی شایستگی‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران پرداختند. ابراهیم زاده و همکارش (۱۳۹۷) در تحقیقی به شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی

مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران پرداختند. پناهی و همکارانش (۱۳۹۷) در پژوهشی به ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور پرداختند. رضانی اردی و همکارانش (۱۳۹۷) در تحقیقی به طراحی و ارزشیابی شایستگی‌های حرفه‌ای راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی ضمن خدمت کارکنان در دستگاه‌های اجرایی پرداختند. معتضد منجمی و همکارانش (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان مدل شایستگی مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی انجام دادند. پورعزت و همکارانش (۱۳۹۶) کار تحقیقاتی با عنوان تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ انجام دادند. سنگری (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهرا) انجام داد. کرمانی و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها پرداختند. اکرامی و همکارش (۱۳۹۵) در تحقیقی به شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد) پرداختند. ایرانزاده و همکارش (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM انجام دادند. پورعابدی و همکارانش (۱۳۹۵) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان پرداختند. توکلی و همکارانش (۱۳۹۴) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی مدیران هسته‌های نوآوری در سازمان با محصولات پیچیده و فن آوری پیشرفته پرداختند. امیرخانی و همکارانش (۱۳۹۴) کار تحقیقاتی با عنوان طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای انجام دادند. حیاتی و همکارانش (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی انواع مدل‌های شایستگی مدیران بیمارستان‌ها پرداختند. ایلی و همکارانش (۱۳۹۳) تحقیقی با موضوع مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی انجام دادند. رنجبر و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی به ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری پرداختند. رعنائی و همکارانش (۱۳۹۱) کار مطالعاتی با عنوان شناسایی و رتبه بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران انجام دادند. هاشمی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی انجام داد. حاجی کریمی و همکارانش (۱۳۹۰) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران پرداختند. زارعی متین و همکارانش (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی

۱. شناسایی و توسعه صلاحیت‌های مورد نیاز در حال و آینده در دانشگاه ایالت اوهایو.

۲. ساخت یک مدل شایستگی شامل شایستگی‌های اصلی، توصیف عملی و انعکاس دهنده فعالیت‌های سازمانی.

۳. ارزیابی اعتبار مدل شایستگی مطرح شده.

روش تحقیق:

نوع پژوهش حاضر براساس هدف، توسعه‌ای - کاربردی و براساس ماهیت داده‌ها، کیفی و براساس روش جمع آوری داده‌ها و اطلاعات اسنادی است. روش انجام پژوهش، تحلیلی - توصیفی بوده و داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی

فراترکیب جمع آوری شده است. روش فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که با بررسی اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از دیگر مطالعات کیفی و ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، نسبت به ایجاد نگرش سیستمی برای محققان اقدام میکند و به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی میپردازد. این روش هنگامی به کار گرفته می‌شود که به ارتقاء سطح دانش در حوزه مورد نظر و به انتقال و تبادل دانش بین پژوهشگران و سیاستگذاران آن حوزه منجر شود. در نتیجه در فراترکیب نمونه مورد نظر از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش انتخاب می‌شود. رویکرد فراترکیب یک روش تحقیق اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک برای نتایج تحقیقات گذشته است. فراترکیب با این روش، دانش جاری را ارتقاء داده و دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل پدید می‌آورد. به طور کلی سه هدف برای فراترکیب آورده شده است: ۱. ساخت تئوری ۲. شرح تئوری ۳. توسعه مفهومی.

هدف فراترکیب، ایجاد تفسیری نوآورانه و منسجم از یافته‌های کیفی است؛ چراکه تحقیقات متعدد و موردی به دلیل حرکت در چارچوب‌های ساختاری و رشته‌ای، قادر به عرضه چنین بینشی نیست (کمالی، ۱۳۹۶) این پژوهش از روش فراترکیب به منظور مقایسه، تفسیر، تبدیل و ترکیب چارچوب‌ها و مدل‌های مختلف ارائه شده در زمینه مدل‌های شایستگی مدیران استفاده کرده است. از آنجا که این پژوهش از نوع کیفی و اکتشافی است، فرضیه پژوهشی ندارد. هدف اصلی این پژوهش توسعه مفهومی یک مدل ساختاریافته یکپارچه برای ارائه مدل شایستگی مدیران است (ناصری طاهری و همکاران، ۱۳۹۹). عرب و همکاران (۱۳۹۳) فرایند ۷ مرحله‌ای را به شرح زیر برای اجرای فراترکیب عرضه کرده‌اند که شیوه اجرای پژوهش حاضر نیز ذیل آن‌ها تبیین می‌شود.

الف) تعیین پرسش تحقیق: برای تعیین پرسش از عناصر متعددی مانند جامعه مورد مطالعه، چستی، زمان و چگونگی استفاده می‌شود. در این پژوهش، هدف تحقیق در تعیین پرسش، مؤثر بوده است؛ بنابراین، پرسش پژوهش عبارت است از «مطالعات گذشته چه ابعادی برای شایستگی مدیران معرفی کرده‌اند؟»

ب) مرور نظام‌مند مطالعات: داده‌های فراترکیب، متن پژوهش‌های گذشته است؛ بنابراین پژوهشگر دقیق‌ترین کلیدواژه‌هایی باید با انتخاب حداکثری موضوع پژوهش است، به جست‌وجوی معرف فراگیر منابع مرتبط بپردازد. پژوهشگر در این مرحله با جست‌وجوی حداکثری کلیدواژه‌های بین‌المللی و داخلی به ۴۰۰ منبع دست یافت.

ج) جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: پس از

گردآوری فراگیر منابع، آن‌ها در سه مرحله پالایش می‌شود تا منابع اصلی پژوهش به دست آید: ۱. بررسی چکیده ۲. بررسی عنوان و کلیدواژه‌ها؛ ۳. بررسی تفصیلی متن مقاله. در پژوهش حاضر، طی مراحل فوق، به ۵۰ منبع بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی با موضوع تحقیق دست یافته شد.

د) استخراج اطلاعات متون: در این گام، یافته‌ها و اطلاعات پژوهش‌ها دسته‌بندی می‌شود، محقق تعداد ۲۰۰ شناسه از منابع یادشده به دست آورد.

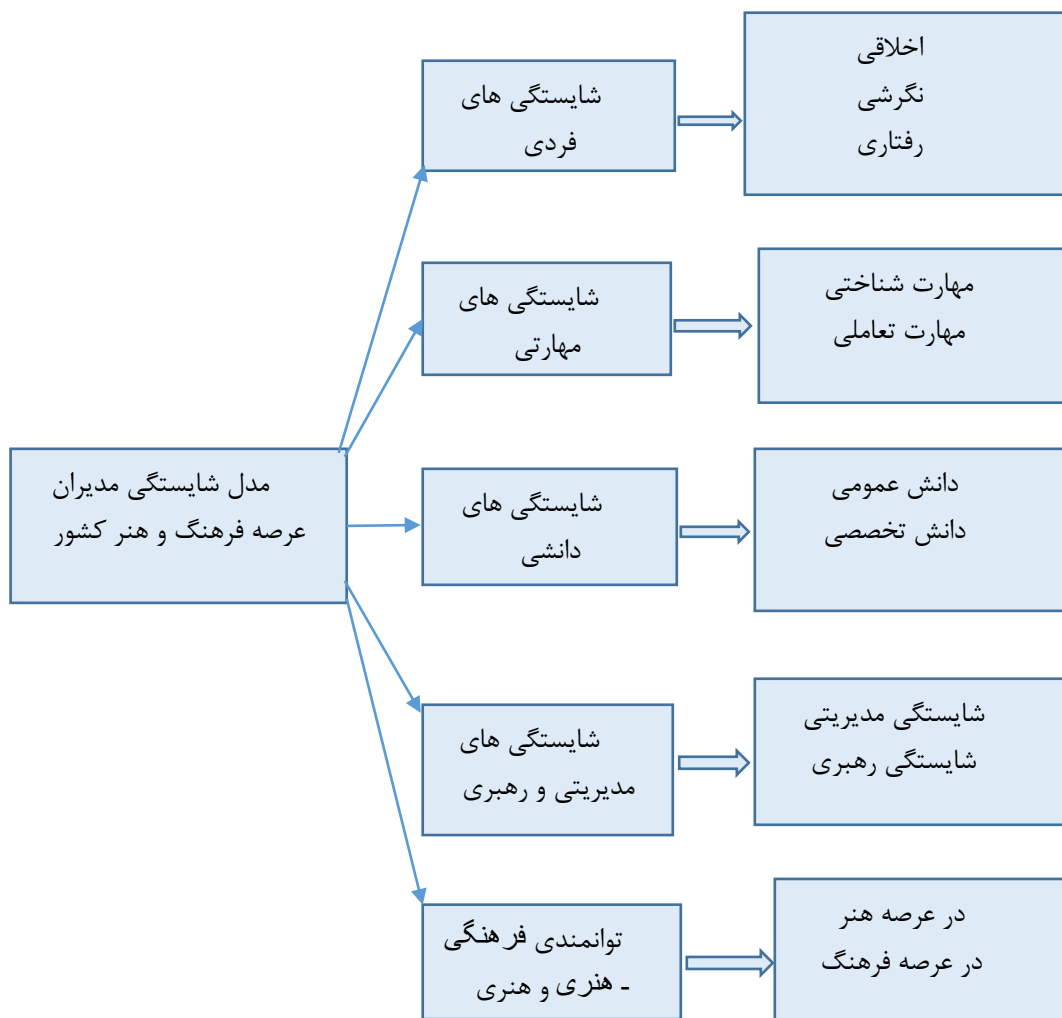
ه) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهش‌گر به دنبال موضوعاتی است که در مطالعات موجود طی فراترکیب پدیدار می‌شود. وقتی این موضوعات، ظاهر شد و خود را نشان داد پژوهشگر، داده‌ها را طبقه‌بندی و مقولات و مفاهیم مشابه را در طبقاتی که آن‌ها را به بهترین شکل توصیف می‌کند جای می‌دهد. این موضوعات، اساس توضیحات، تبیینات، الگوها، نظریه‌ها یا فرضیه‌ها را عرضه می‌کند. در این پژوهش، در ابتدا، همه عوامل مستخرج از مطالعات به منزله شناسه اولیه اتخاذ شدند. سپس با توجه به معنا و مضمونشان، آن‌ها در مفاهیم مشابه، طبقه‌بندی شدند و سپس با بازخوانش طبقات مفاهیم، مقولات از درون آن‌ها استخراج و در نهایت به ۵ بعد و ۱۱ مفهوم و ۶۳ مضمون تبدیل شدند.

و) پایش کیفیت: پایش کیفیت - همان طور که در ادامه می‌آید - از طریق جامعیت تعداد منابع، استفاده از منابع برجسته، شناسه گذاری در دو زمان متفاوت، استفاده از پژوهشگران شناسه گذار، ارائه تفصیلی یافته‌ها و تأیید خبرگان و صاحب نظران احراز شد.

ز) ارائه یافته‌ها: در این گام، یافته‌های ترکیبی در قالب جدول، نمودار و غیره ارائه شد. (سیدی، ۱۳۹۸)

روایی و پایایی

در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد. (Li ncol n & Guba, ۱۹۸۵: ۹۴) در ابتدا، تلاش شد برای اتقان کار، جست‌وجوی فراگیری صورت گیرد تا همه منابع مرتبط به دست پژوهش، اعتبار آید. در ادامه، به منظور رعایت قابلیت سعی شد منابعی مطالعه و بررسی شود که ارتباط مستقیمی با ارائه مدل مدیریت استعداد دارد. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها، انتقال پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، استادان و خبرگان ذی‌ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند و محققان با آن‌ها درباره نتایج به توافق رسیدند.



نمودار ۱: مدل برگرفته از تحقیق

جدول شماره ۱. ابعاد مفاهیم و مضامین تحقیق (محقق ساخته)

ردیف	بعد	مفهوم	مضمون
۱	شایستگی های فردی	اخلاقی	صداقت مسئولیت پذیری متواضع قابل اعتماد منصف اخلاق مداری خوبیستن داری دلسوز
		نگرشی	مثبت اندیشی کیفیت گرایی عمل گرایی واقع گرایی کل نگر
		رفتاری	خلاقیت

<p>انعطاف پذیری انتقاد پذیری تسهیل‌گری ریسک‌پذیر تفکر چابک پرشور درک‌کننده محیط</p>			
<p>توانایی تحلیل ادراک قضایوت تصمیم‌گیری حل مسئله تفکر سیستمی آینده‌نگر تحمل‌کننده ابهام تفکر نقادانه</p>	شناختی	شایستگی‌های مهارتی	۲
<p>ارتباط متقابل انتقال معنا اقتناع مشارکت‌کننده یادگیرنده</p>	تعاملی		
<p>آشنایی با قوانین و مقررات داشتن دانش عمومی آشنایی با روش پژوهش تفکر کارآفرین آشنا به مباحث روابط عمومی</p>	دانش عمومی	شایستگی‌های دانشی	۳
<p>متخصص نوآوری در خدمات فرهنگی - هنری تسلط بر مفاهیم فرهنگی - هنری آشنایی با حوزه هنر</p>	دانش تخصصی		
<p>مدیریت کارگروهی مدیریت سازماندهی مدیریت منابع انسانی مدیریت استراتژیک مدیریت استعداد جانشین پروری مدیریت تغییر مدیریت پیچیدگی</p>	مدیریتی	شایستگی‌های مدیریتی و رهبری	۴
<p>الهام بخشی تعیین جهت کلی تحول آفرینی پیش‌بینی افق آینده توسعه و توانمندسازی کارکنان</p>	رهبری		
<p>مخاطب‌شناسی آشنایی با مکاتب هنری داشتن روحیات مناسب</p>	در عرصه هنر	توانمندی در عرصه هنر و فرهنگ	۵
<p>سواد فرهنگی - هنری تجربه کاری انگیزه فرهنگی - هنری هوش فرهنگی - هنری</p>	در عرصه فرهنگ		

بحث و نتیجه گیری:

نقش‌ها و نیازهای چندگانه جایگاه [مدیران دولتی و به خصوص] مدیران عالی دولتی، منحصر به فرد، پیچیده و توان فرسا است. علاوه بر این آنها نقش موثری در پیشرفت سازمان‌های خود و بالطبع، دولت دارند. بنابراین، شناخت شایستگی‌های آن‌ها، آثار زیادی در دستیابی ایشان به موفقیت دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر بر طراحی الگوی شایستگی مدیران حوزه فرهنگ و هنر کشور تمرکز کرد و با فراترکیب یافته‌های ۵۰ مرجع از پیشینه مطالعات، ۶۳ زیرمفهوم (مضمون)، ۱۱ مفهوم و ۵ بعد شناسایی کرد که در جدول شماره ۱ بصورت کامل آورده شده است.

ابعاد اصلی تحقیق عبارتند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مهارتی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری و مورد آخر توانمندی در عرصه فرهنگ و هنر.

بعد شایستگی‌های فردی از سه مفهوم کلی تشکیل شده است که عبارتند از: ۱- اخلاقی که شامل (صداقت، مسئولیت پذیری، تواضع، قابلیت اعتماد، انصاف، اخلاق مداری، خویشتن داری و دلسوزی) ۲- نگرشی که شامل (مثبت اندیشی، کیفیت گرایی، عمل گرایی، واقع گرایی و کل نگر) ۳- رفتاری که شامل (خلاقیت، انعطاف پذیری، انتقاد پذیری، تسهیل گری، ریسک پذیری، تفکر چابک، پرشوری و درک کننده محیط) است.

بعد شایستگی مهارتی از دو مفهوم کلی تشکیل شده که عبارتند از: ۱- شناختی که شامل (توانایی تحلیل، ادراک، قضاوت، تصمیم‌گیری، حل مسئله، تفکر سیستمی، آینده نگری، تحمل کننده ابهام و تفکر نقادانه) ۲- تعاملی که شامل (ارتباط متقابل، انتقال معنا، اقناع، مشارکت کننده و یادگیرنده) است.

بعد شایستگی‌های دانشی از دو مفهوم کلی تشکیل شده که عبارتند از: ۱- دانش عمومی که شامل (آشنایی با قوانین و مقررات، داشتن دانش عمومی، آشنایی با روش پژوهش، داشتن تفکر کارآفرین و آشنایی به مباحث روابط عمومی) و ۲- دانش تخصصی که شامل (متخصص نوآوری در خدمات فرهنگی - هنری، تسلط بر مفاهیم فرهنگی - هنری و آشنایی با حوزه هنر) است.

بعد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری از دو مفهوم کلی تشکیل گردیده که عبارتند از: ۱- شایستگی مدیریتی که شامل (مدیریت کار گروهی، مدیریت سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، مدیریت استعداد، جانشین پروری، مدیریت تغییر، مدیریت پیچیدگی) و ۲- شایستگی رهبری که شامل (الهام بخشی، تعیین جهت کلی، تحول

آفرینی، پیش بینی افق آینده، توسعه و توانمند سازی کارکنان) است.

بعد توانمندی در عرصه هنر و فرهنگ از دو مفهوم کلی تشکیل شده که عبارتند از: ۱- توانمندی در عرصه هنر که شامل (مخاطب شناسی، آشنایی با مکاتب هنری و داشتن روحیات مناسب) و ۲- توانمندی در عرصه فرهنگ که شامل (سواد فرهنگی - هنری، تجربه کاری، انگیزه فرهنگی - هنری و هوش فرهنگی - هنری) است.

با استفاده از نتایج این تحقیق فرایندی به تصمیم گیرندگان عرصه فرهنگ و هنر پیشنهاداتی ارائه می‌شود که عبارتند از: برای بهبود و افزایش شایستگی‌های فردی در مفهوم اخلاقی از علمای اخلاق استفاده گردد و کلاس‌های آموزشی و توجیهی برای مدیران و کارکنان این عرصه برگزار شود تا خصایص اخلاقی را در کارکنان و مدیران تقویت نمایند. در مفهوم نگرشی سعی شود از روانشناسان سازمانی و مشاوران استفاده شود تا ذهنیت مدیران را به سمت مثبت گرایي سوق دهند. بطور قطع و یقین نتایج مثبتی برای سازمان‌های فرهنگی - هنری به بار می‌آورد. مدیران سازمان‌های فرهنگی - هنری با ارائه پاداش به طرح‌های نوآور، زمینه بروز خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند و سعی در تسهیل و ساده سازی امور سازمانی کنند و از بوروکراسی و تشریفات زائد بکاهند. در خصوص شایستگی‌های مهارتی سازمان‌ها با برگزاری جلسات هفتگی سعی نمایند، تعامل و ارتباطات بین افراد و مدیران را افزایش دهند و زمانی که تغییرات گسترده‌ای را می‌خواهند انجام دهند سعی در کاهش مقاومت افراد و کارکنان نمایند و از شیوه‌های گوناگون اقناع با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم استفاده نمایند. برای تصمیم‌گیری آینده‌ی بخش‌های فرهنگی - هنری سعی شود از خرد جمعی استفاده شود و بیشتر افراد نظرات خود را ارائه نمایند و از بهترین نظرات استفاده شود. در زمینه شایستگی‌های دانشی مدیران سعی گردد چه در زمینه دانش عمومی و چه دانش تخصصی با برگزاری جلسات آموزشی از اساتید دانشگاهی و همچنین خبرگان و صاحب نظران عرصه فرهنگ و هنر کشور استفاده شود. در زمینه شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، سازمان‌های فرهنگی - هنری و متولیان عرصه فرهنگ و هنر کشور به مسائل توسعه مدیران و توجه به پیشرفت آنها در عرصه کاری توجه شود و در توانمند سازی آنها از هیچ کوششی دریغ نوزند. برای خالی نشدن پست‌های مدیریتی از مدیران لایق سعی شود از برنامه‌های مدیریت دانش، جانشین پروری و مربی‌گری استفاده بهینه شود. همچنین از مدیران و رهبران موفق صنایع و سازمان‌های دیگر استفاده شود و از شیوه‌های موفقیت‌آمیز

ارقام انتزاعی باشد، بلکه باید دارای روحیه‌ی گروهی داشته باشد و توانایی انطباق و قدرت پذیرش افکار، روش‌ها و فنون جدید را داشته باشد. بایستی به توسعه فرهنگی - هنری - هنری به عنوان یک فرآیند تأثیرگذار در جامعه و حتی اقتصاد فرهنگ و هنر و در نهایت تأثیرگذاری این موضوع بر کارآفرینی، اشتغال، توسعه، تولید ناخالص ملی و بسیاری حوزه‌های دیگر توجه داشته و اعتقاد راسخ به این موضوعات داشته باشد. کار فرهنگی صبر و حوصله فراوان می‌طلبد و همچنان که پیش از این توضیح داده شد، دشواری و پیچیدگی؛ از این روی زمان بری فراوان کار فرهنگی، قابل قیاس با هیچ گونه فعالیت دیگری نیست.

انتظار تحولات زود هنگام در کارهای فرهنگی - هنری، مانع بزرگی در راه تلاش خواهد بود. فرهنگ عمومی یکباره پدیده نیامده است که چنین نیز رنگ ببازد. فرهنگ و هنر یک جامعه یا یک کشور، امری دیرپاست که تغییر آن زمان می‌خواهد و فقط کسانی در این راه توفیق می‌یابند که از حوصله فراوان و عزم راسخ برخوردار باشند. تغییرات فرهنگی وقتی در مردم درونی می‌شوند که تجربه شوند، و این نیازمند فراهم آوردن شرایط است. بنابراین اصلاح فرهنگ و هنر، کسانی را می‌طلبد که صبر پیشه کنند و بیش از آن که بر خوشه چینی کوتاه مدت از فعالیت خود چشم دوخته باشند، به فراهم آوردن شرایط، برای استمرار این فعالیت‌ها، حتی پس از ادامه حیات مدیریت خود توجه کنند. در مجموع فرهنگ و هنر یک شبه به وجود نیامده است، که یک شبه نیز دچار تحول و دگرگونی بنیادی شود؛ لذا مدیرانی باید در این عرصه به مدیریت بپردازند، که به دور از هرگونه سیاست زدگی، روابط و بسیاری از مقوله‌های اینچینی، طبق ضوابط و بر اساس شایسته‌سالاری انتخاب شوند و نگاهی به بلندای نسل‌ها داشته باشند.

منابع:

ابراهیم زاده، بیت الله، ناظم، فتاح (۱۳۹۷) شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۹۷، ص ۲۳-۹

ابراهیمی، عبدالقدوس، قلی پور، آری، شاه حسینی، محمدعلی (۱۳۹۹) طراحی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی افغانستان (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان هرات)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال سیزدهم، شماره چهل و نهم، پاییز ۹۹، ص ۲۹-۵

ایلی، خدیار، نیکخواه فرخانی، زهرا، صالح نیا، منیره (۱۳۹۳) مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت

مدیریت آنها الگوبرداری مناسب صورت گیرد. در خصوص توانمندی در عرصه فرهنگ و هنر به مدیرانی که علاقه‌ای به این عرصه ندارند پستی ندهند و در خصوص تعیین و انتصاب مشاغل مدیریتی در این حوزه سعی شود از خبرگان فن و اساتید در جلسات تخصیص پست استفاده شود تا سواد فرهنگی - هنری، هوش و انگیزه‌های فرهنگی - هنری متقاضیان بررسی شود. در این زمینه می‌توان به کمک صاحب نظران از تست‌های مرتبط در حوزه منابع انسانی استفاده کرد. دسته‌ای صلاحیت‌ها و ویژگی‌هایی که برای مدیران فرهنگی ضروری است به حوزه‌ی احساسات و عواطف آنها بازگشت دارد؛ به این معنا یک مدیر فرهنگی از حیث عاطفی و به لحاظ احساسات باید برخوردار از عواطف و احساسات خاصی باشد که او را در کار فرهنگی خویش یاری و مدد می‌رساند. این ویژگی‌ها نسبت به سایر ویژگی‌ها نقش محوریت دارند و اساساً احساسات، موتور محرکه رفتارهای آدمی است. یک مدیر فرهنگی - هنری باید شناخت کافی از مخاطبان خود داشته باشد. کار فرهنگی - هنری، یک کار انسانی است، آن هم در محدوده‌ی وسیعی از انسان‌ها با نیازها و شخصیت‌های متفاوت و گوناگون. کسی که بدون علم و آگاهی از مخاطبان خود، پای به عرصه‌های فرهنگی و هنری می‌گذارد، مانند طبیبی است که بدون شناخت بیماران خویش، مستی دارو برایشان تجویز می‌کند که چه بسا به مرگ بیشتر ایشان می‌انجامد. از سوی دیگر مخاطب مدیران فرهنگی - هنری، اقشار گوناگون جامعه از اقوام و گروه‌های مختلف و با سنین مختلف‌اند؛ بدیهی است که خواسته‌های نوجوانان و برنامه‌های فرهنگی ای که باید به آنها عرضه کرد، هیچ‌گاه با خواسته‌های بزرگسالان منطبق نیست. مدیریت فرهنگی - هنری باید ارزیابی دقیقی از میزان درک و شعور مخاطبان خود داشته باشد و به اندازه‌ی درک، فهم، شعور و نیاز آنان اقدام کند. ضرورت نیاز به مخاطب‌شناسی از این حیث است که می‌تواند توانایی‌ها و استعداد‌های مخاطبان را برای به کارگیری و جلب مشارکت مؤثر آنان در برنامه‌ها فراهم آورد.

مدیریت فرهنگی، بیشترین حوزه‌ی ارتباطات اجتماعی را پوشش می‌دهد. بدین لحاظ مدیران حوزه فرهنگ و هنر، در حوزه‌ی اشتغال به فعالیت دارند که برخوردها و تضادها در آن می‌تواند بسیار شدید باشد. افزون بر این، کار با انسان‌ها، دشوارترین و پیچیده‌ترین کارهاست. انجام چنین کار دشواری جز با علاقه مندی به داشتن روابط انسانی صحیح و مؤثر با دیگران امکان پذیر نخواهد بود. از این رو هیچ‌گاه افراد گوشه نشین، تنگ نظر، متعصب، پرخاشگر، عصبی و غیر معتدل نمی‌توانند دار چنین منصب خطیری شوند. یک مدیر فرهنگی نباید فقط به مدیر بودن بسنده کند و غرق در آمار و

پورعابدی، محمدرضا، ضرابی، وحید، سجادی نائینی، حنان، رضی، زهرا (۱۳۹۵) طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۲، تابستان ۹۵، ص ۵۲-۲۷

تابش، یعقوب، پرویش، محسن (۱۳۹۸) مدل شایستگی کارکنان در سیر الملوک، دو فصلنامه جستارهای تاریخی، سال دهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۹۸، ص ۸۲-۵۹

توکلی، غلامرضا، فیض عارفی، مجید، حیدری، امید (۱۳۹۴) طراحی مدل شایستگی مدیران هسته‌های نوآوری در سازمان با محصولات پیچیده و فن آوری پیشرفته، نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۳، پاییز ۹۴، ص ۵۲-۲۵

تیرانداز، پیام، فلاح، علی، باقرزاده، محمدرضا، متانی، مهرداد (۱۳۹۹) طراحی مدل شایستگی کارکنان خبرگزاری برای مواجهه موثر در جنگ نرم (مطالعه موردی خبرگزاری فارس)، دو فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، سال دهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۹۹، ص ۲۴۸-۲۰۹

جعفری نیا، سعید، وکیلی، یوسف، عرب احمدی، امیر بهرام، چاقمی، حسین (۱۳۹۸) ارائه مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی - هنری ج. ا. با استفاده از مرور نظام مند، پژوهش‌های روابط بین الملل، دوره نهم، شماره پیاپی سی و چهارم، ص ۲۱۸ - ۱۷۳

جوادی فرد، فاطمه، امیرکبیری، علیرضا، دهگان، محمود (۱۴۰۰) طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران، مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۱، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰، ص ۱۲۶-۱۰۱

حاجی کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادیزاده، اکرم، بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰) طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، زمستان ۹۰، ص ۴۳-۲۳

حسینی نسب، سیدمهدی، شامی زنجانی، مهدی، قلی پور، آری (۱۴۰۰) ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۶، شماره ۳، بهار ۱۴۰۰، ص ۸۶۰-۸۳۵

حیاتی، هادی، دادگر، الهام، جنتی، علی (۱۳۹۴) بررسی انواع مدل‌های شایستگی مدیران بیمارستان‌ها، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره دوازدهم، شماره پنجم، آذر و دی ۹۴، ص ۶۸۰-۶۷۱

خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح الدین، سیفی، علی، فیاضی، بی بی مرجان (۱۳۹۹) طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه،

مبتنی بر شایستگی، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و نهم، شماره ۳، پاییز ۹۳، ص ۱۲۴-۹۵

اکرامی، حمید، هوشیار، وجیهه (۱۳۹۵) شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد)، فصلنامه خانواده و پژوهش، شماره ۳۲، ص ۳۲-۷

امیرخانی، زیبا، فرهنگ، علی اکبر، مظفری، افسانه (۱۳۹۴) طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای، مطالعات رسانه‌ای، سال دهم، پاییز ۹۴، ص ۲۹-۲۱

ایرانزاده، سلیمان، زنجانی، سعید (۱۳۹۵) مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هشتم، شماره ۳۰، زمستان ۹۵، ص ۵۰-۲۷

باباشاهی، جبار، عربی، محمد، شفیع، میثم (۱۳۹۹)، طراحی مدل شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال با روش تحلیل مضمون، فصلنامه علمی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دهم، شماره چهارم، زمستان ۹۹، ص ۱۵۰-۱۲۷

بسیجی، عسل، بابایی زکیلی، حسین زاده شهری، معصومه، خدیور، آمنه (۱۳۹۹) ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین المللی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۱، بهار ۹۹، ص ۱۵۲-۱۳۱

بلالی شهواری، سجاد، یعقوبی، نورمحمد، وفادار، میلاد (۱۳۹۸) واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران (مورد مطالعه: ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان) پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دوازدهم، شماره چهل و پنجم، پاییز ۹۸، ص ۱۳۴-۱۰۹

بهراد، آرمان، سبک رو، مهدی، طباطبایی نسب، سید محمد (۱۳۹۸) ارائه الگوی شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی در سازمان امور مالیاتی ایران: پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۹، شماره ۴، زمستان ۹۸، ص ۶۷-۴۳

پناهی، سیده معصومه، پورکریمی، جواد، رمضان، مجید (۱۳۹۷) ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور، پژوهش‌های منابع سازمانی، دوره ۸، شماره ۱، بهار ۹۷

پورعزت، علی اصغر، فتحی، فاطمه، عباسی، طیبه، امیری سواد رودباری، عادل (۱۳۹۶) تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال اول، شماره ۱، بهار ۹۶، ص ۱۳۹-۱۱۰

مدیریت اجرایی، سال دوازدهم، شماره ۲۴، نیمه دوم ۹۹،
ص ۱۵۵-۱۳۳

رضائی اردی، عمران، زارعی زوارکی، اسماعیل، نیلی،
محمدرضا، علی آبادی، خدیجه (۱۳۹۷) طراحی و
ارزشیابی شایستگی‌های حرفه‌ای راهبری و توسعه
آموزش الکترونیکی ضمن خدمت کارکنان در
دستگاه‌های اجرایی، فصلنامه اندازه گیری تربیتی، سال
نهم، شماره ۳۴، زمستان ۹۷، ص ۱۹۴-۱۷۳

رنجبر، منصور، خائف الهی، احمد، دانایی فرد، حسن، فرخانی،
علی اصغر (۱۳۹۳) ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران
بخش سلامت با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری،
مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، دوره بیست و
سوم، شماره ۱۰۹، ص ۱۱۳-۱۰۴

زارعی متین، حسن، رحمتی، محمدحسین، موسوی، سیدمحمد
مهدی، ودادی، احمد (۱۳۹۳) طراحی مدل شایستگی
مدیران در سازمان‌های فرهنگی - هنری کشور، مدیریت
سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره ۸، پاییز ۹۳، ص
۳۶-۱۹

سعیدپناه، مسعود، الوانی، سید مهدی، هاشمی، سید ذبیح الله
(۱۳۹۹) طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه
مدیران حوزه فناوری اطلاعات، مجله مدیریت توسعه و
تحول، شماره پیاپی ۴۰، ص ۸-۱

سنگری، نگین (۱۳۹۶) تدوین مدل شایستگی‌های محوری
اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه
دانشگاه الزهرا)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال
ششم، شماره ۱، بهار و تابستان ۹۶، ص ۶۰-۴۵

سیدی، سید محمدرضا، دانایی فرد، حسن، گنجعلی، اسدالله،
خائف الهی، احمدعلی (۱۳۹۸) طراحی الگوی
شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب،
مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی، دوره ۹،
شماره ۲۳، زمستان ۹۸، ص ۷۸-۵۴

صادقی، احمدعلی، حسینی، محمد علی، محمدخانی، کامران
(۱۳۹۹) ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان
امور مالیاتی کشور، پژوهشنامه مالیات، شماره چهل و
هفت، پاییز ۹۹، ص ۷۴-۵۱

صحت طلب شاهرودی، سمیه، گودینی، نادر (۱۳۹۸)
نیازسنجی آموزشی مدیران دانشگاه علم و صنعت ایران
بر اساس مدل شایستگی، نوآوری‌های مدیریت آموزشی،
دوره ۱۵، شماره ۱، زمستان ۹۸، ص ۱۸۹-۱۷۷

عسکری، آزاده، حاجی فر، سهند (۱۳۹۸) طراحی مدل
شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین

فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره دوم،
تابستان ۹۹، ص ۱۳۹-۱۱۸

خوش نمک، بهروز، ایرتزاده، سلیمان، خدیوی، اسدالله، تقی
زاده، هوشنگ (۱۳۹۹) ارائه مدل شایستگی در انتصاب
مدیران در سازمان‌های خدماتی از طریق شناسایی و
پرورش شایستگی‌های مدیران از دیدگاه جامعه شناسی
سازمان‌ها (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی)،
مطالعات جامعه شناسی، سال دوازدهم، شماره چهل و
هفتم، تابستان ۹۹، ص ۸۷-۷۱

دامغانیان، حسین، رستگار، عباسعلی، یزدانی زیارت، محمد
(۱۳۹۷) طراحی و تبیین مدل شایستگی در ارتباطات
بین فردی سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)،
سال بیست و هفتم، شماره ۸۸، تابستان ۹۷، ص ۱۷۴-
۱۴۳

داودی، احسان، ودادی، احمد، رضاییان، علی، غلامزاده،
داریوش (۱۳۹۹) طراحی مدل شایستگی‌های عمومی
مدیران ارشد پالایشگاه‌های گاز در مجتمع پارس جنوبی،
فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۳۳، شماره ۴، زمستان
۹۹، ص ۹۶-۷۱

رجب پور، ابراهیم، باباشاهی، جبار (۱۳۹۹) شناسایی
لنگرگاه‌های مسیر شغلی کارکنان دانشی بر مبنای مدل
شایستگی، پژوهش‌های منابع انسانی، زمستان ۹۹، سال
دوازدهم، شماره ۴، ص ۹۰-۶۳

رحیمیان، حمید، عباس پور، عباس، غیائی ندوشن، سعید،
اکبری، محمدتقی (۱۳۹۸) طراحی و اعتباریابی مدل
شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی کابل، رهیافتی نو
در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۴، زمستان ۹۸،
ص ۲۸-۱

رستمی، امین، ودیعی، محمد حسین، باقرپور ولاشانی، محمد
علی (۱۳۹۹) طراحی مدل و اولویت بندی ابعاد
شایستگی مدیران حسابرسی داخلی: رویکرد ترکیبی، دو
فصلنامه حسابداری ارزشی و رفتاری، سال پنجم، شماره
نهم، بهار و تابستان ۹۹، ص ۲۶۷-۲۲۵

رعنائی، حبیب الله، سلطانی، مریم، یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۱)
شناسایی و رتبه بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی
مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران،
مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره ۳، بهار ۹۱، ص
۵۰-۲۷

رمضان پناه، ندا، علامه، سیدمحسن، سماواتیان، حسن، قانع
نیا، مریم (۱۳۹۹) طراحی مدل شایستگی مدیران عالی
و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، پژوهشنامه

- موسوی، سیدعلی، محمدی، مهدی، صفیان، مهدی (۱۳۹۹) (طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی) مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال نهم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۹۹، ص ۲۴۰-۲۱۷
- ناصری طاهری، مظفر، ابراهیمی، سید عباس، دامغانیان، حسن، زارعی، عظیم الله (۱۳۹۹) (طراحی مدل یکپارچه ارزیابی آینده نگاری با کاربست روش فراترکیب، دو فصلنامه آینده پژوهی ایران، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۹۹، ص ۳۰۳ - ۲۷۱
- هاشمی، سید ذبیح الله (۱۳۹۱) (طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، مدیریت کسب و کار، شماره ۱۶، زمستان ۹۱، ص ۱۴۱-۱۱۵
- Abdullah, A. H. & Sentosa, I. (2012). "Human resource competency models: hanging evolutionary trends". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25
- Allen, S. , Williams, P. , & Allen, D. (2018). Human Resource Professionals' Competencies for Pluralistic Workplaces. *The International Journal of Management Education*. 16(2): 309- 320.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). "Competencies in the 21 century". *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12
- Chong, E. (2011). "Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries". *Journal of business research*, 1-9.
- Chong, E. (2013). "Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries". *Journal of Business Research*; 66, 345-353
- Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization*. Doctoral dissertation, The Ohio State University
- Liikamaa, K. (2015). *Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies*. *Procedia Manufacturing*. 3: 681-68
- زیر مجموعه‌ها، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴۱، زمستان ۹۸، ص ۲۳-۹
- فراهانی، صادق، قربانی زاده، وجه الله، تقوی فرد، محمد تقی، رنگریز، حسن (۱۳۹۹) (الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال سیزدهم، شماره پنجاهم، زمستان ۹۹، ص ۹۳-۱۱۶
- قربانی، علی، رضانی، طیبیه، حسینی، میرزاحسن (۱۳۹۹) (طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قران و نهج البلاغه، فصلنامه پژوهش نهج البلاغه سال هشتم، شماره ۳۱، پاییز ۹۹، ص ۱۲۸-۱۰۹
- قیدرلو، کمیل، جانقربان، مریم (۱۳۹۲) (طراحی الگوی سنجش و گزینش مدیران فرهنگی - هنری جمهوری اسلامی ایران به همراه ارائه بسته سیاست‌های پیشنهادی، اسلام و مطالعات اجتماعی، سال اول، شماره سوم، زمستان ۹۲، ص ۱۷۵-۱۴۲
- قنادی نژاد، فرزانه، عصاره، فریده (۱۳۹۸) (الگوی ارزیابی شایستگی‌های مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران، مجله رهیافت، شماره ۷۴، تابستان ۹۸، ص ۱۶-۱
- کرمانی، بهناز، درویش، حسن، سرلک، محمدعلی، کولیوند، پیرحسین (۱۳۹۶) (طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها، نشریه مدیریت ارتقای سلامت، مرداد و شهریور ۹۶، دوره ۷، شماره ۲، ص ۳۲-۷
- کیخا، احمد (۱۳۹۹) (ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم، مجله طب و تزکیه، دوره ۲۹، شماره ۱، بهار ۹۹، ص ۳۶-۲۴
- محببت، هدیه، فتحی واجارگاه، کورش، جعفری، پرویش (۱۳۹۸) (شناسایی مدل و تدوین شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی، آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۱، تابستان ۹۸، ص ۹۱-۶۷
- معتضد منجمی، مهستی، رشادت جو، حمیده، جعفری، پرویش (۱۳۹۷) (مدل شایستگی مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت، سال سوم، شماره ۵، ص ۴۰-۲۹
- منزه، لیلا، شریفی، سیدمهدی، امین، فرشته، روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۹) (طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق) (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران)، مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۸، شماره ۳، تابستان ۹۹، ص ۵۰-۳۲

- Miterev, M. Engwall, M. & Jerbrant, A. (2016). "Exploring program management competences for various program types". *International Journal of Project Management*; 34, 545-557.
- Pillay, R. (2008). "Defining competencies for hospital management A comparative analysis of the public and private sectors". *Leadership in Health Services*, 21(2), 99-110.
- Shyan, H. J. , Hsuan, H. , Chih-Hsing, L. , Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). "Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054.
- Stevens, G. W. (2012). "A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling". *Human Resource Development Review*; 12 (1), 86–107.
- Tomastika, M. Strohmandlb, J & Cechc, P. (2015). "Managerial competency of crisis managers". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
- Traicoff, D. , Pope, A. , Bloland, P. , Lal, D. , Bahl, J. , Stewart, S. , & Ahrendts, J. J. V. (2019). *Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce*
- Vakola, M. , Soderquist, K. E. , & Prastacos, G. P. (2007). *Competency management in support of organization change*. *International Journal of Manpower*, 28(3-4), 260- 275.