طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور

حسن زارعی متین[۱]، محمدحسین رحمتی[۲]، سید محمد مهدی موسوی[۳]، احمد ودادی[٤]

تاریخ دریافت:۹۳/۱/۲۲ تاریخ پذیرش:۹۳/۵/۲۹

چکیده

شناخت شایستگی‌ها، نقطهٔ شروع پیاده‌سازی سیستم‌های متعدد منابع انسانی مانند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان است. پژوهش حاضر به منظور شناسایی شایستگی‌های مدیریت اثربخش سازمان فرهنگی در دو فاز طراحی و اعتباریابی مدل انجام شد. با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با نمونه‌ای ۱۵ نفره از خبرگان فرهنگی و تحلیل تم مصاحبه انجام شده و مدل به شیوه‌ای کیفی طراحی شد. اعتباریابی مدل از طریق سه مرحلهٔ دلفی خبرگان و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های ساختاریافته و پرسشنامه انجام گرفت. در نهایت مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی در بر دارندهٔ سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی طراحی و پیشنهاد شد.

کلید واژه ها

سازمان فرهنگی، شایستگی، منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی، هوش نرم.

---

۱. استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی

۲. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، پردیس فارابی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پردیس فارابی،نویسنده مسئول:smmmoosavi@ut.ac.ir

۴. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد، تهران مرکز

مقدمه

این مطلب که موفقیت سازمان‌های امروزی در درجهٔ اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آنان دارد، امری کاملاً پذیرفته‌شده و غیر قابل انکار است. قلمرو فعالیتی که سازمان‌ها امروزه با آن مواجهند بسیار پویا و پیچیده توصیف می‌شود. برای بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعهٔ شایستگی‌های مدیریتی، بیش از پیش ضرورت یافته است؛ زیرا امروزه صنایع مختلف به ویژه صنایع خدماتی به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، نرخ ترک خدمت بالا، ناکافی بودن مهارت‌ها و شکاف‌های شایستگی، به خصوص در سطوح مدیریتی مواجهند. شکاف شایستگی به معنای این است که افرادی که مشاغل را احراز کرده‌اند از سطح مطلوبی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل برخوردار نیستند. به عبارت دیگر؛ بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های مورد نیاز شغل، فاصله وجود دارد.(مارتین[1] و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۸۱)

از سوی دیگر، به زعم سیو(۱۹۹۸) سازمان‌ها قبل از هر گونه اقدامی برای مدیریت منابع انسانی، باید شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل، به خصوص مشاغل مهم خود را تعریف و تبیین کنند. به همین دلیل شرکت‌های متعدد در حال به کارگیری و پیاده‌سازی چارچوب و مدل‌های شایستگی هستند. این مطلب نشان می‌دهد که چارچوب و مدل شایستگی، منبع مهمی در راستای موفقیت اقدامات متعدد مدیریت منابع انسانی به خصوص مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری مدیران است.

با توجه به روند افزایش هجمهٔ فرهنگی دشمن و همچنین سایر متغیّرهای تأثیرگذار، فضای تقابل فرهنگی به نحو قابل ملاحظه‌ای سخت و پیچیده‌تر شده است. در چنین شرایطی، حرکت در مسیر تحقق چشم‌انداز و اهداف فرهنگی نظام اسلامی در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به ویژه در سطوح مدیریتی است. از این رو، تلاش گسترده و نظام‌مند برای شناسایی افراد شایسته با هدف تجهیز و توانا‌سازی 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 توسعهٔ ظرفیت‌های افراد، جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها برای تصدی مشاغل حساس و کلیدی و در نهایت، افزایش توانمندی سازمان‌های فرهنگی در مدیریت بحران‌های اخلاقی- اجتماعی احتمالی، 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 مدیریت فرهنگی است. بدیهی است طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران فرهنگی با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش برطرف شود.[2] برخی از خبرگان فرهنگی معتقدند: «در حال حاضر در مورد ارتقا و تصاحب پست‌های مدیریتی، رابطه‌مداری بسیار دخیل در ماجراست؛ یعنی اصلاً به شایستگی‌های افراد توجه نمی‌شود و تنها ملاک برای تصدی، وابستگی گروهی و جناحی است». یا اینکه «ما اصلاً نمی‌توانیم تعریف کنیم مدیر شایسته چه ویژگی‌هایی دارد! حتی اگر سیاسیون هم بخواهند افراد شایسته را انتخاب کنند، هیچ ابزاری برای انتخاب ندارند».

به عبارت دیگر؛ به منظور مقابلهٔ کارامد با بحران‌های اجتماعی- فرهنگی از طریق انتصاب مدیرانی شایسته و پیاده‌سازی موفق سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی، تدوین مدلی راهنما برای شناسایی افراد شایسته جهت واگذاری پست‌های مدیریت فرهنگی- نبود چنین مدلی از مهم‌ترین مسائل در حوزهٔ انتصاب مدیران سازمان‌های فرهنگی 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 بر اساس مدلی منسجم است و سؤال تحقیق این گونه مطرح می‌شود: *برای مدیریت سازمان‌های فرهنگی چه شایستگی‌هایی مورد نیاز است؟ (برای موفقیت در سازمان‌های فرهنگی، مدیران باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟)*

1. Martin

۲. از جمله مهم‌ترین پیامدهای ضعف مدیریت فرهنگی عبارتند از: ناتوانی در تولید محتوای جذاب ملی-مذهبی در تولیدات فرهنگی، یأس و نارضایتی شدید نخبگان فرهنگی و عدم تمایل به همکاری با سازمان‌های فرهنگی، بی‌میلی به تولید محصولات فرهنگی فاخر، ناامیدی به جهت وجود فضای سانسور و اعمال مدیریت‌های سلیقه‌ای، مهاجرت شمار قابل توجهی از مدیران مستعد فرهنگی در سطوح مختلف، درگیری بیش از حد در فرایندهای سیاسی و ...

مبانی نظری

مفهوم شایستگی و مدل‌های آن

رویکرد شایستگی در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. وایت(۱۹۵۹) برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژهٔ «شایستگی» برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. او شایستگی را بدین صورت تعریف کرد: «تعامل اثربخش یک فرد با محیط». رومی‌های باستان برای معرفی یک سرباز رومی خوب، فهرستی از صلاحیت‌ها را به نام شایستگی تهیه و معرفی کردند. این مفهوم توسط دیوید مک‌کللند (۱۹۷۳) و تحت واژهٔ شایستگی حرفه‌ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد(هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲: ٥٦؛ حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۵). به عقیدهٔ وی، هوش ذهنی تبیین کنندهٔ کامل موفقیت شغلی افراد نیست و عواملی که به طور واقعی در موفقیت شغلی کارکنان سهیم‌اند، شایستگی‌های حرفه‌ای هستند که در بر گیرندهٔ ویژگی‌ها و مشخصه‌های نگرشی، شناختی و فردی می‌شوند. امروزه صاحبنظران منابع انسانی بر این باورند که مفهوم شایستگی می‌تواند زبان مشترکی را برای تحلیل موفقیت‌های فردی و تدوین بهتر و کارامدتر معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد فراهم کند.(بویاتزیس،[1] ۱۹۹٦)

در این راستا، سازمان‌ها برای جذب، ارتقا و انتصاب مدیران، مدل‌های شایستگی خاصی برای خود تدوین می‌کنند (طراحی مدل‌های بومی) و سازمان‌های متعددی از مدل شایستگی موجود برای ارتقای مهارت‌های مرتبط با فعالیت و یادگیری استفاده می‌کنند(سوی من،[2] ۲۰۰۸: ۳۲). مدل شایستگی ابزاری است که مشخص‌کنندهٔ دانش، مهارت، توانایی، و رفتارهای مورد نیاز برای عملکرد اثربخش در یک سازمان است. در این مدل، فرض بر این است که برای تمام مدیران در یک گسترهٔ مشخص(سازمان، صنعت، کشور) یک دسته کلی و مشترک از شایستگی‌ها قابل تعریف است و تفاوت‌ها در شایستگی، ناشی از تفاوت‌های تخصصی موجود در مشاغل می‌باشد(هایز[3] و همکاران، ۲۰۰۰؛ ویتالا،[4] ۲۰۰۵: ٤۳۸). تحقیقات نشان می‌دهد که ۷۵ درصد سازمان‌ها از مدل شایستگی‌ها استفاده می‌کنند و همچنین ٦۹ درصد برنامه‌های توسعهٔ مدیران بر پایهٔ مدل شایستگی‌ها استوار است(وود و پین،[5] ۲۰۰۳). مدل شایستگی می‌تواند در سطوح مختلفی چون سازمان یا در سطح یک صنعت (بخش) تعریف شود؛ چنانکه در کشورهایی چون انگلستان، شایستگی‌های مورد نظر شغلی و مدیریتی با توجه به استانداردهای مورد نظر هر صنعت تدوین می‌شوند.

با وجود نبود پیشینهٔ نظری کاملاً مرتبط پیرامون شایستگی‌های مدیریت در سازمان‌های فرهنگی، به منظور شناخت کلی نسبت به پیشینهٔ نظری موضوع، تعریف شایستگی و برخی از مدل‌های نظری شایستگی در جوامع سازمانی مختلف برای شناخت شباهت‌ها و تمایزهای نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام گرفته، ارائه می‌شود.

در تبیین مفهوم شایستگی، شناخت مفهوم دانش، مهارت و ارتباط این مفاهیم با یکدیگر حائز اهمیت است. دانش را آنچه که فرد باید بداند تا بتواند شایستگی‌های نقش خود را محقق سازد و مهارت را آنچه که فرد باید در بُعد عملی قادر باشد تا بتواند شایستگی‌های نقش خود را محقق سازد، تعریف کرده‌اند. بر این اساس و در ساده‌ترین تعریف، شایستگی جمع دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام کار و فعالیتی خاص است. بر این اساس، شایستگی، مجموعه رفتارهایی تعریف شده که پشتیبان تحقق اهداف سازمان است. شایستگی، چگونگی به کارگیری دانش و مهارت در راستای عملکرد شغلی است(بارترام،[6] ۲۰۰۵). بیلی و همکاران(۲۰۰۱) نیز شایستگی‌ها را رفتارهای مهم و حساسی تعریف کرده‌اند که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل یا نقش سازمانی ضروری است. به اعتقاد آنان، شایستگی‌ها می‌تواند به منزلهٔ معیار مهم و ارزشمندی برای سنجش عملکرد شغلی به کار رود.

در تعریفی که بسیاری از محققان بر آن اجماع دارند، شایستگی به مجموع تجارب، دانش، مهارت‌ها، رفتارها، نقش‌های اجتماعی و تصویر از خویشتن، ارزش‌ها و حالات رفتاری بازمی‌گردد که یک فرد در دوران زندگی کاری خود کسب می‌کند(پیکت،[7] ۱۹۹۸؛ مک‌لاگان،[8] ۱۹۹۸: ٦۰). در تعاریف جدیدتر و کامل‌تر، شایستگی را «دانش، مهارت،

1. Boyatzis
2. Sui Man
3. Hayes
4. Viitala
5. Wood & Payne
6. Bartram
7. Pickett
8. McLagan

توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل» و «رویکردی رفتاری به هوش عاطفی، اجتماعی و شناختی» می‌دانند(بویاتزیس، ۲۰۰۸). به طور کلی شایستگی‌ها گره زنندهٔ سه مؤلفهٔ مهم دانش، عملکرد و پیامدها و نتایج هستند(سامرال[1] و همکاران، ۲۰۰۰: ٤) و به طور مستقیم با عملکرد اثربخش مرتبط‌اند.(مامفورد[2] و همکاران، ۲۰۰۰)

در خصوص شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیران به طور کلی، مطالعات متعددی انجام گرفته است. وتن و کامرون(۱۳۸۱) در الگوی خود، هفت مهارت اساسی را در دو گروه مهارت‌های «ارتباطی» و «فردی»، رابرت کتز[3](۱۹۷٤) سه مهارت اساسی فنی، انسانی و ادراکی را عنوان می‌کنند. بتلی(۱۹۸۹: ۱۲۵؛ به نقل از ویتالا،[4] ۲۰۰۵) مهارت‌های مدیریتی را به سه دستهٔ مهارت‌های ارتباطی، شامل بیان، نامه‌نگاری، فنون مذاکره، کنترل احساسات، زبان بدن و ...؛ مهارت‌های مرتبط با تصمیم‌گیری، شامل قدرت تجزیه و تحلیل، یادگیری از محیط، قدرت استنتاج و...؛ مهارت‌های مرتبط با خلاقیت، شامل تفکرات نو، حل مسائل ذهنی، جامع‌نگری، قدرت تخیّل و ... می‌داند. در تقسیم‌بندی دیگری، مؤلفه‌های شایستگی در شش گروه کلی مطرح شده‌اند که عبارتند از: شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مربوط به کسب و کار، شایستگی‌های مدیریت دانش، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های بین فردی(ویتالا، ۲۰۰۵: ٤۳۹). پژوهشگران مدیریت[5] معتقدند که تمایز عملکرد برجسته با عملکرد متوسط مدیران، وابسته به میزان برخورداری مدیران از سه دسته شایستگی است:

۱. شایستگی‌های شناختی؛ مانند تفکر سیستماتیک و شناخت الگو.
۲. شایستگی مرتبط با هوش هیجانی(عاطفی)؛ مانند خودآگاهی و شایستگی‌های مرتبط با خود مدیریتی؛ مانند خودآگاهی عاطفی و کنترل بر احساسات.
۳. شایستگی هوش اجتماعی؛ شامل آگاهی اجتماعی و شایستگی مدیریت ارتباطات، مانند همدلی و کار تیمی.

1. Sumerall
2. Mumford
3. Katz
4. Viitala
۵. مثلاً: بری و همکاران (۱۹۹۸)، کاتر (۱۹۸۲)، لوتانز و همکاران (۱۹۸۸)، هووارد و بری (۱۹۸۸)، کامبل و همکاران(۱۹۷۰)، اسپنسر(۱۹۹۳)، گلمن(۱۹۸۸) و گلمن و همکاران(۲۰۰۲)

شایستگی‌های اجتماعی، عاطفی و شناختی، پیش‌بینی‌کنندهٔ اثربخشی افراد در نقش‌های مدیریت و رهبری بوده، نکتهٔ بسیار مهم اینکه، این شایستگی‌ها قابل بهبود و توسعه می‌باشند.(بویاتزیس، ۲۰۰۸: ۱۰)

کی و مونکارز[6](۲۰۰۷) دریافتند که موفقیت مدیران در پست‌های مدیریتی به شایستگی‌هایی نظیر دانش مدیریت مالی، روابط فردی، ارتباطات، رهبری، مدیریت منابع انسانی و دیگر جوانب موقعیتی شغل بستگی دارد. پژوهش آنان در صنعت هتلداری، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران هتل موفق را در چهار آیتم و به ترتیب اهمیت شامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، بازاریابی و فنّاوری اطلاعات مطرح کرده است. چونگ و همکاران(۲۰۰۳) شایستگی‌های مورد نیاز رهبران موفق در صنعت هتلداری را تحت ۹۹ آیتم، ۲۸ بعد و ۸ شایستگی اصلی دسته‌بندی کردند. این عوامل به ترتیب عبارت بودند از: خودمدیریتی، تفکر استراتژیک، اجرایی بودن، مهارت‌های ارتباطی، روابط، رهبری و دانش فنی.

کونولی و مک‌گینگ[7] (۲۰۰٦) مطالعه‌ای را در رابطه با شایستگی‌های مدیریتی در یکی از صنایع در ایرلند انجام دادند و به عواملی نظیر مهارت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های حل مسئله رسیدند. برونل[8] (۲۰۰۸) شایستگی‌های مدیران سطح بالای (استعدادها) هتلداری را به دو بعد تفکیک کردند: مهارت‌ها و توانایی‌ها/ویژگی‌ها. در بُعد مهارت‌ها، سه شایستگی اصلی به ترتیب اهمیت عبارت بودند از: رهبری، شنود مؤثر و هدایت کارکنان. در بُعد توانایی‌ها/ویژگی‌ها، مهم‌ترین شایستگی‌ها عبارتند از: صداقت، نگرش مثبت، قابلیت اعتماد و تلاش و پشتکار. برونل همچنین شایستگی مدیریتی را نگرش مثبت، شنود مؤثر، مهارت تخصصی و توانایی‌های مورد نیاز برای رهبری تعریف می‌کند. گرگوری(۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان شایستگی‌های مدیران روابط عمومی در بریتانیا با

6.Kay & Moncarz
7. Connolly & McGing
8.Brownell

استفاده از ۱۷ شایستگی مطرح شده و ۱۰ شایستگی اصلی بیان شده در مطالعات قبلی، به بررسی تطبیقی این شایستگی‌ها در بین مدیران روابط عمومی بخش دولتی و خصوصی می‌پردازد. این شایستگی‌ها و مقایسهٔ آنها در ذیل قابل ملاحظه است.(طهماسبی، ۱۳۹۱)

شایستگی‌های مدیران روابط عمومی بخش دولتی و بخش خصوصی	
بخش خصوصی	بخش دولتی
تفکر استراتژیک/ بلندمدت	درک تصویر کلی
هدایت و حمایت و درک دیگران	مشاوره و درگیرسازی
حفظ تصویری مثبت	مدیریت تحت فشار
پذیرش استانداردهای بالا	توجه به شهرت خدمات
ارتباطات	ارتباطات
تصمیم‌گیری و عمل	اقدام بهنگام
شبکه‌گرایی	ایجاد روابط قوی
کاوش و تحلیل	مفهوم‌پردازی و تدوین استراتژی
آمادگی کامل	نفوذ و متقاعدسازی
	خلاقیت و نوآوری

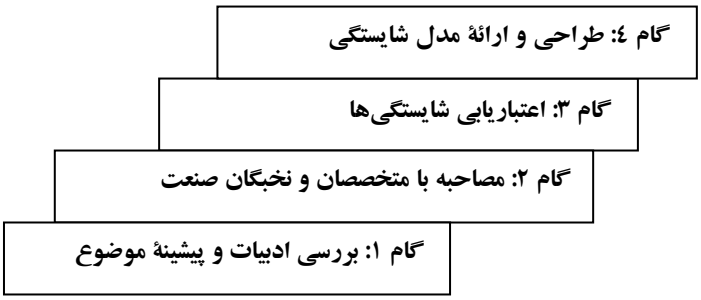
مطالعات متعدد در زمینهٔ شناسایی، تدوین و اولویت‌بندی شایستگی‌های مشاغل مختلف، منجر به ارائهٔ مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی توسط اندیشمندان و متخصصان منابع انسانی، مشاوران منابع انسانی و روان‌شناسان شغلی برای شناسایی شایستگی‌های شغلی شده است. با این وجود، اغلب آنها نتوانسته‌اند چارچوب منسجم و جامعی را از شایستگی‌های شغلی ارائه دهند. در سال ۲۰۰۱ یک شرکت بزرگ مشاورهٔ روان‌شناسی شغلی (**SHL**) تحلیلی از عمده‌ترین مدل‌های شایستگی به منظور تدوین مدلی جامع و عمومی انجام داد که در سال ۲۰۰۲ روایی و اعتبار آن نیز به اثبات رسید. این شایستگی‌ها که به هشت شایستگی بزرگ معروف شدند عبارتند از: هدایت و تصمیم‌گیری، حمایت و همکاری، تعامل و بیان، تحلیل و تفسیر، ابداع و مفهوم‌سازی (مفهوم‌پردازی)، سازماندهی و اجرا، تحول و تطبیق، کارآفرینی و پیاده‌سازی.(بارترام، ۲۰۰۵)

در نزدیک‌ترین مطالعه به حوزهٔ شایستگی‌های مدیران فرهنگی، ژئو- شیان و همکاران(۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان تحلیل شایستگی‌های مدیران عالی در صنعت هتلداری با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران عالی و با استفاده از روش‌های تحلیل سلسله‌مراتبی و تکنیک دلفی فازی به تعیین و سپس اولویت‌بندی شایستگی‌ها پرداختند. مطالعهٔ آنها با روش نمونه‌گیری گلوله برفی به گردآوری داده‌ها به صورت کمّی و کیفی، شامل مصاحبه و پرسشنامه از ۲۵ مدیر هتل بوده است. نتایج پژوهش آنها ارائهٔ چارچوب شایستگی شامل ۱۸ شایستگی در دو بُعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های فنی و تخصصی است که در مجموع شامل ۱۰۷ زیرشاخه (شاخص) است. سه مورد از مهم‌ترین این شایستگی‌ها عبارتند از: شایستگی‌های رهبری، شایستگی مدیریت بحران و شایستگی حل مسئله.

فرایند طراحی مدل شایستگی

همان‌طور که در مرور مختصر پیشینه مشخص است، از آنجا که مدل‌های شایستگی طراحی شده عمدتاً در بخش‌های غیر فرهنگی داخلی و خارجی طراحی شده‌اند، به منظور طراحی مدل‌های شایستگی در سازمان‌های فرهنگی کشور، به کارگیری روش‌های کیفی مبتنی بر نظرات خبرگان ضروری به نظر می‌رسد. تقی‌زاده و خانبابایی(۱۳۸۸)، مراحل طراحی مدل شایستگی‌ها را به شرح نمودار ۱ معرفی می‌کنند که مبنایی روش‌شناختی برای طراحی مدل شایستگی در سازمان‌های فرهنگی کشور است:

در این پژوهش سعی بر این است تا مدل شایستگی با هدف طراحی یک مدل عمومی به عنوان معیاری اولیه برای شایسته گزینی، مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری طراحی شود؛ به طوری که بتواند بستر عادلانه‌ای برای انتصاب و ارتقای مدیران در سطوح مختلف در سازمان‌های فرهنگی باشد. از این رو، با توجه به نمودار ۱، گام‌های طراحی مدل شایستگی طی شدند.



نمودار ۱. گام‌های اساسی طراحی مدل شایستگی(تقی‌زاده و خانبابایی، ۱۳۸۸)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش در دو فاز کلی بر اساس استراتژی‌های کیفی مصاحبه و دلفی خبرگان (سه مرحله) انجام گرفته است. در فاز نخست پژوهش، بر اساس تحلیل تم مصاحبه‌های انجام گرفته، شایستگی‌های محوری مدیریت فرهنگی در سه دستهٔ کلی کدگذاری شد و در فاز اعتباریابی با بهره‌گیری از دلفی خبرگان اولاً، صحّت تفسیرها و طبقه‌بندی انجام گرفته با مصاحبه‌شوندگان مورد بررسی قرار گرفت و ثانیاً، با نظرسنجی و مصاحبهٔ ساختاریافته با دیگر خبرگان فرهنگی، مدل طراحی‌شده اصلاح و معتبر شد. در ادامه فازهای پژوهش تشریح می‌شود.

الف:مصاحبه و گردآوری داده‌های کیفی: به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در قالب کارت مصاحبه استفاده شد. موضوع مصاحبه و برخی از مهم‌ترین سؤالات مصاحبه که به صورت کاملاً باز طراحی شده بودند، پیش از جلسهٔ مصاحبه در اختیار خبرگان فرهنگی قرار می‌گرفت. جلسات مصاحبه به صورت میانگین حدود ۲,۵ ساعت زمان نیاز داشت و مصاحبه‌ها با اجازهٔ مصاحبه‌شوندگان
ضبط و به صورت مستمر، جلسات مرور و تحلیل شدند.

دو مصاحبهٔ اولیه به صورت کاملاً باز برگزار شد و بر اساس مشکلات (انحراف بسیار بحث از موضوع اصلی مصاحبه) به وجود آمده در آنها، مصاحبه‌های بعدی به صورت نیمه‌باز انجام گرفت تا صرفه‌جویی بیشتری در زمان شود. بر اساس تجربهٔ به دست آمده از دو مصاحبهٔ اول در خصوص شیوهٔ ادارهٔ جلسه، تصمیم بر این گرفته شد که اولاً، رئوس کلی مطالب مصاحبه از طریق ایمیل برای خبرگان ارسال شود و پژوهشگران حدود ۱۰-۷ دقیقه از زمان مصاحبه را به توضیح موضوع و اهمیت و ضرورت آن پرداخته و بر اساس محورهای اصلی از پیش ارائه شده، با طرح این سؤال که «شایستگی‌های لازم برای مدیریت اثربخش در سازمان‌های فرهنگی چیست؟»، جلسهٔ مصاحبه آغاز می‌شد. با طرح این سؤال و آغاز بحث، سؤالات متعدد پیرامون چارچوب تعریف شده، به اقتضای مباحث، طراحی و مطرح می‌شد. مصاحبه با تعدادی از خبرگانی (هشت مورد) که دسترسی به آنها وجود داشت و مشارکت فراوانی در انجام تحقیق داشتند، چند جلسه ادامه پیدا کرد. طراحی مدل و برچسب‌زنی‌ها با نظارت این خبرگان انجام می‌گرفت. مصاحبه با تعدادی از خبرگان به جهت محدودیت زمانی موجود و فشردگی برنامهٔ آنها (هفت مورد) در یک جلسه انجام گرفت.

مهم‌ترین سؤالاتی که برای ادارهٔ جلسات مصاحبه استفاده می‌شد و مبنای شکل‌گیری سؤالات بعدی در حین جلسهٔ مصاحبه بود، به شرح ذیل است:

۱. به نظر شما مدیران فرهنگی موفق چه ویژگی‌هایی دارند؟
۲. چه چیزی مدیران موفق را از دیگران متمایز می‌سازد؟
۳. شاخص‌های رفتاری و نگرشی مدیران موفق کدامند؟
٤. چگونه می‌توان در یک سازمان فرهنگی مدیران موفق را شناسایی کرد؟

مصاحبه با خبرگان از مردادماه سال ۱۳۹۱ آغاز و تا اسفندماه سال ۱۳۹۲ ادامه پیدا کرد.

ب. تحلیل تم مصاحبه‌ها: با توجه به اینکه پژوهش دارای رویکردی کیفی است و مصاحبه، روش اصلی گردآوری داده‌های تحقیق است، بنابر این، داده‌های گردآوری شده به جای اینکه عدد و رقم باشند، توصیف و شرح ویژگی‌های مدیران شایسته بر اساس تجارب، خاطرات و مشاهدات

پاسخ‌دهندگان از وقایع و رویدادهایی است که مرتبط با موضوع تحقیق بوده‌اند که برای تحلیل آنها –به جای استفاده از آزمون‌های آماری– می‌باید از تحلیل‌های کیفی مانند تحلیل تم و کدگذاری و دسته‌بندی مفاهیم مشابه استفاده کرد. در این پژوهش، بر اساس جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام شده و حذف توصیفات، جملات و گزاره‌های مشابه، حدود ۵۰۰ گزارهٔ متفاوت شناسایی و احصا شد که برخی از ویژگی‌ها که– در ارزیابی نظری– تکرار بسیار کمی داشتند، از ویژگی‌ها حذف شدند. تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری روی گزاره‌های باقیمانده انجام گرفت. کدگذاری برای شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد استعداد فرهنگی انجام گرفت؛ بدین معنی که چند گویهٔ مشابه شکل‌دهندهٔ یک شایستگی فرعی و تعدادی شایستگی فرعی، تشکیل‌دهندهٔ یک شایستگی اصلی شد. در این مرحله، گویه‌های پر تکرار در ۲۳ شایستگی فرعی، هشت شایستگی اصلی و سه شایستگی محوری «مدل شایستگی مدیریت فرهنگی» کدگذاری شدند.

مطالعه، بررسی و تحلیل دقیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با خبرگان فرهنگی، منجر به طراحی شاخص‌های عمومی استعداد فرهنگی در قالب سه شایستگی محوری انگیزهٔ فرهنگی، منش فرهنگی و هوش نرم شد. به عبارت دیگر؛ می‌توان این شایستگی‌ها را ابعاد مدل شایستگی مدیریت فرهنگی به حساب آورد. در این فرایند، به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده‌اند، مفاهیمی متناسب اختصاص داده شده است. برای مثال، محقق در بررسی و تحلیل نقل قول‌های ذیل، شایستگی اصلی «تعهد کاری» و «رضایت کاری» و همچنین شایستگی‌های فرعی «تقدّم هنجارها»، «اشتیاق به کار»، «حرفه‌ای‌گرایی»، «موفقیت‌طلبی»، «میل به یادگیری» و «رضایت حرفه‌ای» را استخراج کرده است:

> این مدیران انسان‌های شگفت‌انگیزی هستند؛ یعنی اصلاً به هیچ چیز به جز کارشان فکر نمی‌کنند؛ یعنی دائماً در مورد کار و شیوه‌های بهبود آن صحبت می‌کنند. کار را تا لحظهٔ آخر انجام می‌دهند. برخی از همکاران من این طوری هستند که گاهی اوقات تا نیمه‌های شب، بدون توجه به خانه و خانواده و ساعات کاری، درگیر کار می‌شوند و بعضاً اصلاً گذر زمان را احساس نمی‌کنند.
>
> یا این بیان که: در عرف اجتماعی به این جور افراد اصطلاحاً گفته می‌شود... ترمز بریده. اینها معمولاً جلوتر از سیستم، استانداردها و اقتضائات آن هستند. این سختکوشی به دلیل انگیزه‌ای معنوی است که آنها دارند؛ یعنی در ازای این تلاش و همت مضاعفی که دارند، عمدتاً انتظار دریافت پاداش‌های مادی ندارند. همین قدر که بتوانند نقشی در توسعه و گسترش هنجارهای فرهنگی انقلاب و اسلام داشته باشند برایشان کافی است. همین نکته باعث می‌شود که اینها تنها در سازمان‌ها و بخش‌هایی دوام بیاورند که اثرگذاری آنها بر امر گسترش گفتمان انقلاب و اسلام واضح و مشخص باشد؛ یعنی اگر احساس کنند که در جایی هستند که توجهی به ارزش‌های آنها نمی‌شود و بسترسازی جهت تلاش‌های آنها نمی‌شود، آنجا را ترک می‌کنند.

در نقل قول‌های پیش‌گفته، محقق از اشارات پاسخ‌دهنده در مورد صحبت از کار و شیوه‌های بهبود آن، فکر کردن دائم به کار، عدم توجه به خانه و خانواده، عدم احساس گذر زمان و ترمز بریده، میان مدیران موفق و غیر موفق، مفهوم «تعهد کاری» را استخراج کرده است. البته اشاره به این مفهوم در نقل قول‌های دیگری نیز وجود داشته که محقق در فرایند مقایسهٔ داده‌ها این مفهوم را استخراج کرده است. دیگر مفاهیم نیز به همین صورت استخراج شده‌اند.

پس از بررسی داده‌ها، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شده تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود. این کار به منظور تشکیل شایستگی‌های محوری صورت پذیرفته است. مثلاً با مقایسهٔ مفاهیم مختلف، محقق متوجه شده است که شاخص‌های «سختکوشی»، «تقدّم هنجارها بر منافع مادی»، «اشتیاق به کار» و «رعایت استانداردهای حرفه‌ای» اشاره به یک چیز دارند و آن شایستگی اصلی تعهد کاری در میان مدیران موفق است که با شایستگی اصلی دیگر به نام رضایت کاری ترکیب شده و یک شایستگی‌های محوری سه‌گانه تحت عنوان **انگیزهٔ فرهنگی** را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر؛ ترکیب شایستگی‌های اصلی رضایت کاری و تعهد کاری، موجب شکل‌گیری شایستگی محوری انگیزهٔ فرهنگی برای شناسایی مدیریت موفق فرهنگی شده است و محقق از رضایت کاری و تعهد کاری، «انگیزهٔ فرهنگی» را استخراج کرده است. شایستگی‌های محوری، اصلی و فرعی دیگر نیز به همین صورت استخراج شده‌اند. در مجموع، سه شایستگی محوری و هشت شایستگی اصلی برای تبیین مفهوم «مدل شایستگی مدیریت فرهنگی» شناسایی و استخراج شده‌اند.

علاوه بر استخراج شایستگی‌های محوری و اصلی،

شایستگی‌های فرعی (شاخص‌های) هر یک از شایستگی‌های محوری نیز با توجه به محتوای داده‌ها و اشارات پاسخ‌دهندگان استخراج شده است. مثلاً در رابطه با انگیزهٔ فرهنگی و شایستگی اصلی تعهد کاری شاخص‌های (شایستگی فرعی) «سختکوشی»، «تقدّم هنجارها بر منافع مادی»، «اشتیاق به کار» و «حرفه‌ای‌گرایی» از نقل قول‌های پاسخ‌دهندگان استنباط و استخراج شده است. برای مثال از این بیان که *اصلاً گذر زمان را احساس نمی‌کنند* و اشارات مشابه، شاخص «اشتیاق به کار» و از این اشارات: *بدون توجه به خانه و خانواده و ساعات کاری، یا به دلیل انگیزه‌ای معنوی است که آنها دارند* و اشارات مشابه شاخص «تقدّم هنجارها» شناسایی و استخراج و استنباط شد.

> رشد و توسعهٔ سریع و روزافزون ابزارهای اطلاعاتی و ارتباطی، پیش‌بینی مک‌لوهان در خصوص شکل‌گیری دهکدهٔ جهانی را محقق کرده است و در این بین، نکتهٔ حائز اهمیت، برخورد فرهنگ‌های متفاوت در این دهکده می‌باشد. پیروزی در میدان‌های برخورد فرهنگی، نه تنها نیازمند به کارگیری ابزارهای متعدد و متنوع فرهنگی، بلکه بیشتر نیازمند به کارگیری مدیرانی حرفه‌ای است تا آنها بتوانند اولاً، این ابزارهای فرهنگی را طراحی و پیاده کنند و ثانیاً، بتوانند نیروهای لازم را در این بخش به خوبی به کارگیرند. ... به مدیران فرهنگی شخصیت فرهنگی هم گفته می‌شود؛ یعنی اولاً، تجربه و دانش آنها فرهنگی است یا مطالعات فرهنگی بسیاری داشته‌اند و دارند. آنها به خوبی مسائل فرهنگی را می‌شناسند، روش‌های مطالعه در حوزهٔ فرهنگ را به خوبی می‌دانند، با ابزارهای فرهنگی آشنایی کامل دارند و اساساً اینکه، مفهوم فرهنگ را به خوبی درک کرده‌اند و می‌دانند پدیدهٔ فرهنگ چگونه [از پایین (کنش و تعاملات افراد با یکدیگر در یک جامعه کوچک) به بالا (استانداردهای هنجاری در یک جامعه بزرگ)] شکل می‌گیرد. ... یعنی نگاه به اصطلاح مهندسی به امر فرهنگ ندارند. .... نه اینکه معتقد به تغییر فرهنگی نباشند ولی روش‌های تغییر را از پایین به بالا می‌دانند. بنابر این، اولین ویژگی آنها اشراف کامل آنها بر چیستی فرهنگ و مکانیزم‌ها و ابزارهای شکل‌گیری و تغییر آن است که گفته شد قسمت عمده این دانش و آگاهی از مطالعات متعدد آنها ناشی می‌شود. دلیل دیگر این آگاهی تجربه‌ای است که آنها با نگاه دقیق خود در کار فرهنگی بدست آورده‌اند. به طوری که آنها را تبدیل به نقطه‌های کانونی در حوزه‌های کاری خودشان کرده است؛ یعنی محل رجوع دیگر فعالان فرهنگی برای حل مسائل و مشکلات هستند. یعنی تأثیر و نفوذ قابل توجهی در بدنه کار فرهنگی دارند و حرفشان به اصطلاح خریدار دارد. یعنی می‌توانند پیشنهادات ابتکاری ارائه دهند و خلاقیت زیادی متأثر از تجربه و مطالعات نظری خود دارند. ....
>
> آنها کاری که همه در یک ساعت انجام می‌دهند، در ۱۰ دقیقه انجام می‌دهند تازه با کیفیتی بالاتر و این به جهت تسلط کاملی است که بر جنبه‌های مختلف دانشی و مهارتی کار خود دارند.

در نقل قول‌های بالا، تخصص حرفه‌ای به معنای توانایی دانشی و عملی در انجام مسئولیت‌های کاری به عنوان یکی از ویژگی‌های آنها مطرح شده است. که در جای‌جای نقل قول شاخص‌های ارزیابی تخصص حرفه‌ای قابل استخراج است. نمونه‌ای از نقل قول‌هایی که از آن شخصیت نیز به عنوان جنبه‌ای از **منش فرهنگی** استخراج و استنباط شد به شرح ذیل است:

> چنین مدیرانی دارای ویژگی‌های متمایزی نسبت به دیگر مدیران عرصهٔ فرهنگی هستند و این ویژگی و این تمایز نیز بسیار مهم است و آن این است آنها دارای شخصیت ویژه‌ای هستند؛ یعنی شما به راحتی اگر مدتی با آنها برخورد داشته باشید، به راحتی می‌توانید مدیر موفق را از غیر موفق تشخیص دهید. در برخورد با مدیران فرهنگی متوجه می‌شوید که آنها اعتماد به نفس بسیار بالایی دارند. اصلاً نمی‌توان حدی برای این اعتماد به نفس قائل شد و معتقدند از عهدهٔ هر کار نشدنی برمی‌آیند و محدودیت‌های محیطی را کوچک‌تر و کمتر از توانایی‌های خودشان می‌دانند و معتقدند که می‌توانند عنان تغییر را در دست بگیرند. می‌دانند که می‌تواند تحولات عظیم فرهنگی به وجود بیاورند و از برخوردهای فرهنگی به هیچ عنوان هراسی ندارند و نمی‌ترسند؛ چون به توانایی‌های خودشون و اعتقاداتی که دارند ایمان کامل دارند. بنابر این، بسیار به غلبه ارزش‌های ناب اسلامی- ایرانی بر ارزش‌های دیگر امیدوارند و دائماً این نگرش را به دیگران نیز منتقل می‌کنند که این ویژگی دیگر این افراد است؛ یعنی نگاه مثبتی به آینده دارند و این

چشم‌انداز مثبت را به دیگران نیز به خوبی منتقل می‌کنند. ... این شخصیت اصلاً لازمهٔ کار فرهنگی است و اگر چنین شخصیتی در کار فرهنگی وجود نداشته باشد، هیچ کاری نمی‌توان انجام داد؛ یعنی اگر بخواهیم کار فرهنگی را به صورت کلی تحلیل شخصیتی کنیم، به چنین شخصیت‌هایی نیاز داریم که متأسفانه خیلی کم به این مسئله در تصدی پست‌های مدیریت فرهنگی توجه می‌شود.

بر اساس نقل قول‌های مشابه با نقل قول‌های ذکر شده، محقق شایستگی‌محوری **منش فرهنگی** را با شایستگی‌های اصلی شخصیت فرهنگی و تخصص حرفه‌ای به عنوان یکی از شناساگرهای مدیریت فرهنگی معرفی و پیشنهاد می‌کند.

در نقل قول‌های فراوان به جنبه‌های مختلف هوش ویژه مدیران موفق اشاره‌های متعدد شده است که این اشارات وجود هوش چندگانه را از مهم‌ترین ویژگی مدیران فرهنگی موفق می‌داند. با عنایت به اینکه انواع هوش‌های مطرح شده در تعاملات انسانی مطرحند، محقق بر اساس مطالعات پیشینه، **هوش نرم** را به عنوان شایستگی محوری دیگر در شناسایی مدیران فرهنگی موفق معرفی می‌کند که شایستگی‌های اصلی آن هوش معنوی، هوش فرهنگی، هوش عاطفی و هوش مدیریتی است.

این مدیران بسیار باهوشند؛ یعنی خیلی خوب می‌توانند طرف مقابل را به لحاظ شخصیتی تحلیل کنند و رفتار متناسب با هر فرد را از خود بروز دهند. خیلی خوب می‌توانند بر ناراحتی و احساسات خود غلبه کنند و رفتار مناسب را بروز دهند و نتیجهٔ مطلوب را با رفتار خوبشان به دست می‌آورند. از هوش سرشارشان است که خوب می‌توانند بفهمند در هر شرایط چگونه برخورد کنند و رفتار نمایند. ...

از نقل قول بالا وجود هوش عاطفی به عنوان یکی شایستگی‌های اصلی مدیریت فرهنگی استنباط و استخراج شد. از نقل قول‌هایی مانند نقل قول زیر نیز هوش مدیریتی به عنوان شایستگی اصلی دیگر هوش نرم استنباط شد.

... باید بدانیم ما در مورد هنرمند (نویسنده، بازیگر، طراح، خطاط، مجسمه‌ساز و غیره) و فرهنگی صحبت نمی‌کنیم و ویژگی‌هایی که می‌گوییم مرتبط با پست‌های عملیاتی فرهنگ نیست، بلکه برای پست‌های مدیریتی در فرهنگ است. در این راستا آنها ویژگی‌هایی خاصی دارند که آنها را از مدیران فرهنگی مشابه متفاوت می‌کند. ... یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران موفق توانایی آنها در پیش‌بینی آینده‌های احتمالی و طراحی برنامه‌های متناسب با پیش‌بینی‌هاست؛ یعنی آنها می‌توانند احتمالات را حدس بزنند و برای هر وضعیت احتمالی‌ای که در آینده رخ می‌دهد برنامه‌ای دارند و برنامه‌ای طراحی می‌کنند؛ به طوری که وقتی در موقعیت پیش‌بینی نشده از نظر ما قرار می‌گیرند، گویی برایشان چندان دور از انتظار نبوده و برنامه‌ای از توی آستینشان برای این موقعیت در می‌آوردند. از این ویژگی ویژگی بعدی را می‌توان بیان کرد و آن توانایی حل مسئله آنهاست؛ یعنی در هر شرایطی می‌توانند راه حلی برای مشکلات پیدا کنند. هر چند ممکن است در برخی شرایط، تصمیمات کاملًا صحیحی نگیرند اما غالباً راه حل‌های آنها اولاً، نوآورانه است؛ ثانیاً، با کمترین هزینه بیشترین دستاوردها را به دنبال خواهد داشت. ... ویژگی بعدی این استعدادها، توانایی بهره‌گیری کامل از همکاران و منابع انسانی در اختیار آنهاست. به جهت توانایی‌های ارتباطی و ویژگی‌های شخصیتی که آنها دارند می‌توانند در افراد دیگر انگیزه برای انجام کاری که مدّ نظرشان است ایجاد کنند و شبکه‌هایی از افراد را حتی از بخش‌های دیگر برای انجام کار به کار گیرند. این ویژگی مخصوصاً در پست‌های مدیریتی بسیار حائز اهمیت است و هر مدیری این کار را نمی‌تواند انجام دهد. به نظر من این توانایی تا حدود زیادی به توانایی و ویژگی‌های دیگر آنها نیز مرتبط است و در واقع؛ این توانایی تجلی عینی توانایی‌های دیگر آنهاست.

نقل قول‌های متعدد خبرگان نشان می‌دهد که مدیران افرادی‌اند که: روش خاص حل مسئله دارند، رضایت‌ناپذیرند، خوش‌فکرند، هدفدارند، چالش‌آفرینند، سختکوش و با پشتکارند، ایفای نقش مؤثر دارند، کارآفرینند، سیری‌ناپذیرند، ابهام‌پذیرند، کمال‌گرایند، اعتیاد به کار دارند، استقلال عمل دارند، قدرت یادگیری بالا دارند، آچارفرانسهٔ سازمان با مهارت‌های چندگانه‌اند، مردان بحرانند، نقش پیشرو دارند، دارای شناخت کامل ارزش‌ها و هنجارهای ملی- مذهبی، دارای اطلاعات وسیع، دارای نفوذ اجتماعی و ویژگی‌های متعدد دیگر که دسته‌بندی ویژگی‌های پرتکرار در ابعاد و مؤلفه‌های ارائه شده در مدل ارائه شده است.

ج. نمونه‌گیری: در روش‌های کیفی، گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع برسد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری

شده، تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند. به عبارت دیگر؛ هنگامی که تحقیق به نقطهٔ بازده نزولی در حوزهٔ جمع‌آوری داده‌ها رسید، می‌توان مطمئن شد که پژوهش به کفایت رسیده است. در روش‌های کیفی به این نوع نمونه‌گیری، نمونه‌برداری نظری می‌گویند. بر این اساس، در روش‌های کیفی، تعداد نمونه‌های مورد مطالعه از پیش تعیین‌شده نیست. لینکن و گوبا اظهار می‌کنند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطهٔ اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد. به طور کلی تعداد (۱۰±۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود(کوال، ۱۹۹٦: ۱۰۱). شاغلین فرهنگی، جامعهٔ آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. از آنجا که پژوهش به صورت کیفی انجام شد، نخبگان، مدیران و فعالان فرهنگی شاغل در این سازمان‌ها جامعهٔ آماری پژوهش را تشکیل داد. انتخاب نمونهٔ خبرگان برای برگزاری جلسات مصاحبه به صورت قضاوتی بوده و نمونهٔ نخبگان فرهنگی از سازمان‌های واقع در تهران و قم به صورت غیر تصادفی انتخاب شده است. مصاحبه شوندگان دارای ویژگی‌های ذیل بودند: تحصیلات مدیریتی، تجربهٔ فعالیت در حوزهٔ فرهنگی، تجربهٔ مدیریتی (به خصوص کارکردهای منابع انسانی) در بخش فرهنگی، شکل‌گیری تنوع نگرشی نسبت به فرهنگ و طبعاً مدیریت فرهنگی. در عین حال، مهم‌ترین عامل در انتخاب خبرگان، امکان مشارکت آنها در تحقیق بوده است. برگزاری مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان منتخب امکان‌پذیر شد. تحقیق پس از انجام دوازدهمین (۱۲) مصاحبه به اشباع نظری رسید؛ یعنی مصاحبه‌های سیزدهم، چهاردهم و پانزدهم، محتوای جدیدی به محتوای نظری تحقیق برای طراحی مدل و گزاره‌های آن اضافه نکرد. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محققان این بوده که اطلاعات گردآوری شده به نقطهٔ اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. جدول ۱ پست‌های فرهنگی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پست‌های فرهنگی مصاحبه شوندگان

ردیف	پست/سابقه فرهنگی
۱	نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها
۲	مجری پروژه‌های تحول در سازمان‌های فرهنگی
۳	عضو هیئت علمی در دانشگاه فرهنگی-هنری
٤	مدیریت کل در وزارت فرهنگ
٥	مشاور وزیر فرهنگ
٦	معاونت در سازمان فرهنگی
۷	معاونت در سازمان تبلیغی دینی
۸	ارزیاب مبلغین دینی
۹	مدیریت مدرسه علمیه

د.دلفی خبرگان: در فاز اعتبارسنجی پژوهش، مدل طراحی شده (شایستگی‌های محوری، شایستگی‌های اصلی‌ها و شاخص‌ها (شایستگی‌های فرعی)) در اختیار تعدادی از مصاحبه شوندگان (هشت مورد) قرار گرفت و نظرات آنها در خصوص کدهای طراحی شده واجزای متعدد مدل دریافت شد. در مرحلهٔ دوم دلفی با پنج نفر از خبرگان که فرصت دیدار با آنها وجود داشت، مصاحبهٔ ساختاریافته برگزار شده و نظرات آنها پیرامون مدل دریافت و داده‌های ۱۶ پرسشنامه تحلیل شد. بر اساس مصاحبه‌های انجام گرفته در این مرحله و نتایج تحلیل داده‌های کمّی، ویرایش دوم مدل طراحی شد و برای دور سوم دلفی خبرگان در اختیار خبرگان قرار گرفت. مرحلهٔ سوم دلفی از طریق مصاحبه با هفت نفر و تحلیل ۱۸ پرسشنامه انجام گرفت و نظرات خبرگان در این مرحله، ویرایش سوم و نهایی مدل شایستگی مدیریت فرهنگی را شکل داد. مهم‌ترین معیار انتخاب خبرگان مراحل دوم و سوم دلفی، دسترسی و همچنین سابقهٔ بیش از پنج سال فعالیت در حوزهٔ فرهنگی با سوابق اجرایی بوده است. از این رو عمدهٔ مشارکت‌کنندگان در مراحل دوم و سوم از میان شاغلین در دستگاه‌های فرهنگی بوده‌اند. هدف از انجام دلفی خبرگان در مرحلهٔ دوم و سوم، ارزیابی و ارتقای کیفیت کدگذاری‌ها و کیفیت مدل طراحی شده توسط پژوهشگر بود.

بر این اساس، این فاز از مطالعهٔ کیفی دو هدف عمده داشت که عبارتند از: ۱. ارزیابی صحّت تفسیرهای انجام شده از مصاحبه‌ها و ۲. ارزیابی کیفیت کدگذاری‌ها و همچنین ارزیابی کیفیت مدل طراحی شده توسط محققان. پرسشنامهٔ خبرگان، ارتباط شایستگی‌های محوری با مدیریت موفق، ارتباط شایستگی‌های اصلی با هریک از شایستگی‌های محوری متناظر و ارتباط شاخص‌ها (شایستگی‌های فرعی) با شایستگی‌های اصلی را مورد ارزیابی قرار داد و برای ارزیابی اعتبار مدل طراحی شده، از آزمون میانگین استفاده شد. به منظور انتخاب آزمون میانگین مناسب، ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف تأیید شد. سپس از آزمون میانگین(آزمون تی) استفاده شد. آزمون به شرح فرضیات ذیل برای ارتباط مؤلفه‌ها با ابعاد متناظرشان انجام گرفت. بدین صورت که M1 (تخصص حرفه‌ای) و M2 (شخصیت فرهنگی) شایستگی‌های اصلی منش فرهنگی هستند؛ M3 (رضایت کاری) و M4 (تعهد کاری) شایستگی‌های اصلی انگیزهٔ فرهنگی هستند؛ M5 (هوش مدیریتی)، M6 (هوش فرهنگی)، M7 (هوش معنوی) و M8 (هوش عاطفی) شایستگی‌های اصلی هوش نرم را تشکیل می‌دهند و خبرگان به میزان ارتباط هریک از این مؤلفه‌ها با ابعاد نام بردهٔ سه گانه در پرسشنامه از ۱ تا ۷ نمره دادند. نتایج آزمون میانگین به شرح جدول ذیل است.

فرض H0: میانگین داده‌ها حداکثر برابر با ٤ است[۱]

فرض H1: میانگین داده‌ها از ٤ بزرگتر است.

جدول زیر نتایج تحلیل آزمون میانگین داده‌های مؤلفه‌های نرمال را نشان می‌دهد و با توجه به اینکه عدد معناداری میانگین تمام مؤلفه‌ها کمتر از ۰,۰۵ است. لذا می‌توان گفت که میانگین‌های به دست آمده معنادار می‌باشند.

۱. از آنجا که امتیاز ارتباط مؤلفه با بعد از ۱ تا ۷ بوده، عدد ۴ برای میانگین در نظر گرفته شده است.

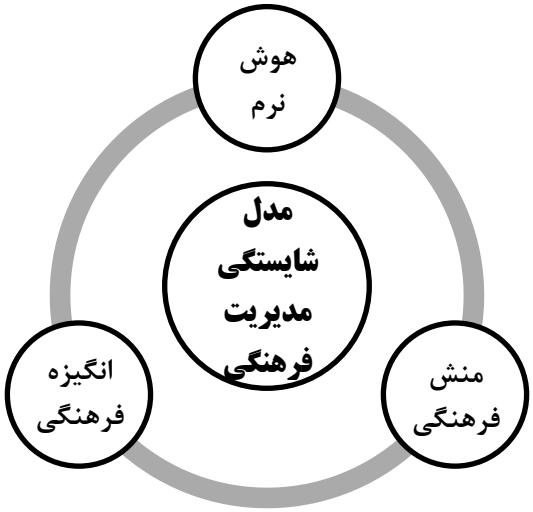
One-Sample Test

	Test Value = 4				
	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
M1	17	.000	2.000	1.66	2.34
M2	17	.000	2.000	1.46	2.54
M3	17	.000	2.222	1.86	2.59
M4	17	.000	1.833	1.24	2.43
M5	17	.000	1.778	1.28	2.28
M6	17	.000	1.722	1.11	2.33
M7	17	.000	2.222	1.82	2.62
M8	17	.000	1.889	1.35	2.43

همان طور که در جدول مشخص است، از آنجا که مقدار کمینه و بیشینه در هر مؤلفه، عددی بزرگ‌تر از صفر می‌باشد، لذا میانگین داده‌های مرتبط با ارتباط مؤلفه‌ها با ابعاد متناظرشان بالاتر از میانگین (سطح متوسط) بوده و در وضعیت مطلوب قرار دارد. به عبارت دیگر؛ با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که به نظر خبرگان، شایستگی‌های اصلی مورد آزمون با شایستگی‌های محوری متناظرشان مرتبط/متناسب هستند.

عبارت دیگر؛ شایستگی‌های محوری و اصلی طراحی و استخراج شده از مصاحبه‌ها، تبیین کنندهٔ «مدل شایستگی مدیریت فرهنگی» هستند که عبارتند از: منش فرهنگی؛ تخصص حرفه ای، شخصیت فرهنگی، انگیزه فرهنگی؛ رضایت کاری، تعهد کاری، هوش نرم؛ هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی، هوش عاطفی.

بر اساس فرایندی مشابه، مدل شایستگی مدیریت فرهنگی آنچنان که در شکل ۱ و جدول ۲ نشان داده شده، طراحی شد.



شکل ۱. شایستگی‌های محوری مدیریت فرهنگی بر اساس مطالعات کیفی

جدول ذیل شایستگی‌های محوری، اصلی و شاخص‌های (فرعی) شناسایی شده «مدل شایستگی‌های مدیریت فرهنگی»

را نشان می‌دهد:

جدول ۳. شایستگی‌های محوری، اصلی و (فرعی) شایستگی مدیریت فرهنگی

شایستگی‌های محوری	شایستگی‌های اصلی	شاخص (شایستگی‌های فرعی)
منش فرهنگی	تخصص حرفه ای	توانایی علمی و دانشی بالا
		متخصص در حوزه کاری
		عضویت شبکه فرهنگی
		اثرگذاری بر جامعه تخصصی
	شخصیت فرهنگی	چارچوب گریز
		اعتماد به نفس
		خوش بین
		یادگیرنده
انگیزه فرهنگی	رضایت کاری	رضایت حرفه ای
		موفقیت طلبی
	تعهد کاری	تقدم هنجارها
		اشتیاق به کار
		سخت کوشی
هوش نرم	هوش مدیریتی	توانمندی حل مسئله
		سناریو پردازی
		بینش استراتژیک
		مسئولیت پذیری
	هوش فرهنگی	شناخت فرهنگهای مختلف
		پذیرش فرهنگهای مختلف
	هوش معنوی	باور الهی

شایستگی‌های محوری	شایستگی‌های اصلی	شاخص (شایستگی‌های فرعی)
		معنابخشی به زندگی
	هوش عاطفی	توانایی درک احساسات خویش و دیگران
		توانایی برقراری ارتباط خوب با دیگران

بحث و نتیجه گیری

ارائه گزاره‌های پژوهش

در این پژوهش با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی، مصاحبه شوندگان در روایت مشاهدات خود از مدیران موفق و غیرموفق، به ویژگی‌ها و شاخص‌هایی اشاره کرده‌اند که می‌تواند در راستای شناسایی مدیران موفق در بخش فرهنگی مفید باشد. نتایج حاصل از داده‌ها نشان می‌دهد که مدیر شایستهٔ فرهنگی در نظر پاسخ‌دهندگان دارای معانی ذیل است:

۱. دارای انگیزه بالایی برای انجام فعالیت‌های فرهنگی هستند.
۲. هوشمندی بسیاری در تعاملات اجتماعی دارند.
۳. بر کار فرهنگی و الزامات شخصیتی آن تسلط کامل دارند.

با توجه به اشارات مذکور، می‌توان مدیران شایسته را بدین صورت تعریف کرد: «مدیر فرهنگی شایسته، تلفیقی از تخصص فرهنگی و هوش نرم است که از طریق انگیزش تحقق یافته و عملکرد ویژه را در سازمان موجب می‌شود.» در واقع شرط لازم برای موفقیت در مدیریت فرهنگی وجود انگیزش بالا می‌باشد و تخصص فرهنگی و هوشمندی شروط کافی برای شناسایی استعدادهای فرهنگی به حساب می‌آیند.

به نظر آگوت و گراو۱ (۲۰۰۳) شایستگی های فنی در بر گیرندهٔ دانش حرفه‌ای و خاص مرتبط با شغل بوده، شغل مدار است. به نظر سیزل و همکاران(۲۰۰۷؛ به نقل از طهماسبی، ۱۳۹۱) شایستگی های عمومی اشاره به به شایستگی فردمحور یا شاغل‌مدار دارد که می تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش باشد و در بر گیرندهٔ ویژگی های فردی نظیر انگیزش، نگرش و مشخصه های فردی است. شایستگی های فنی خاص شغل‌اند و از شغلی به شغل دیگر متفاوت‌اند. شایستگی های عمومی فراتر از شغل و مرزهای شغل هستند و در میان گروه های متعددی از مشاغل یکسان و مشترک می‌باشند. شایستگی هایی نظیر تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارتباطات، کسب نتایج، مدیریت زمان و مواردی از این قبیل اغلب در میان مشاغل مختلف یکسان و مشترک هستند. ضمن اینکه اینگونه شایستگی ها اغلب به پست ها و مشاغل مدیریتی مربوط می‌شوند(طهماسبی، ۱۳۹۱). کی و مونکارز (۲۰۰۷) دریافتند که موفقیت مدیران در پست های مدیریتی به شایستگی هایی نظیر دانش مدیریت مالی، روابط فردی، ارتباطات، رهبری، مدیریت منابع انسانی و دیگر جوانب موقعیتی شغل بستگی دارد.

چونگ۲ و همکاران (۲۰۰۳) شایستگی های رهبران موفق در صنعت هتلداری را بدین شرح معرفی کردند:

خودمدیریتی، تفکر استراتژیک، اجرایی بودن، مهارت های ارتباطی، روابط، رهبری و دانش فنی. وو۳(۲۰۰۹) در مطالعهٔ خود استعدادهای مدیریتی را افرادی با شایستگی های ذیل معرفی می‌کند:

موفقیت‌گرایی، تأثیر و نفوذ، تفکر مفهومی، ابتکار عمل، اعتماد به نفس، درک بین فردی، دغدغه نظم‌بخشی، دانش‌پژوهی، تخصص، میل به خدمت‌رسانی و همکاری و کار تیمی.

جدول ذیل، شایستگی های فرعی (شاخص های) ارائه شده در این پژوهش را با شاخص های استعدادهای مدیریتی بر اساس مطالعات متعدد مقایسه می‌کند.

همان طور که مشخص است، یافته های پژوهش در خصوص شایستگی های محوری، اصلی و فرعی (عمومی) مدیران، در راستای پیشینهٔ نظری و مورد تأیید آن است. در عین حال، چشم‌انداز نوینی جهت شناسایی مدیران شایسته در سازمان های فرهنگی ایجاد کرده و شالوده های طراحی و پیاده‌سازی سیستم های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را در این سازمان ها ریخته است.

مشارکت کنندگان در پژوهش علاوه بر پوشش شاخص های مطرح شده در پیشینهٔ نظری، دسته‌بندی و طبقه‌بندی نوینی برای فهم شایستگی مدیریتی در سازمان‌های فرهنگی ارائه کرده‌اند.

1. Agut & Grau
2 .Chung-Herrera
3 .Wu

جدول ٤. شایستگی های فرعی (شاخص های)رائه شده در این پژوهش در مقایسه با مطالعات متعدد

پژوهش حاضر	میشلز و همکاران (۲۰۰۱)	اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)	ویو (۲۰۰۹)	کولونی و مک کینگ (۲۰۰۰)	حسینی (۱۳۸۹)	طهماسبی (۱۳۹۱)
-توانایی علمی و دانشی بالا -متخصص در حوزه کاری		تفکر مفهومی		تفکر مفهومی		قدرت مفهوم سازی مالی
			تفکر تحلیلی	تحلیل مالی	تفکر تحلیلی	قدرت تحلیل گری مالی
-هوش فرهنگی						مقررات شناسی بازار
-هوش مدیریتی		نظم بخشی	سازمان دهی			ساختار سازی و پذیری
-اثرگذاری بر جامعه تخصصی		ابتکار عمل	نوآوری‌وابتکار		خوش فکر	ایده پردازی و پیاده سازی
-هوش مدیریتی - میل به یادگیری		دانش پژوهی	گردآوری اطلاعات			پژوهش گرایی
-توانایی علمی و دانشی بالا -متخصص در حوزه کاری	تخصص وظیفه ای	تخصص		دانش حوزه کاری		تسلط موضوعی
				مدیریت درآمد		هوش سرمایه گذاری
-میل به یادگیری					یادگیری	قدرت یادگیری
-اثرگذاری بر اثربخشی سازمان	کارآفرینی				کارآفرین ارزش‌آفرینی	ارزش آفرینی
-عضویت در شبکه فرهنگی		کار تیمی	روابط سازی	همکاری تیمی		شبکه آفرینی و شبکه گرایی
-خوش بین -گریزپا						قابلیت ابهام پذیری
-هوش مدیریتی (حل مسئله) -توانایی علمی و دانشی بالا -اعتماد به نفس				مهارت حل مسئله	قدرت تصمیم‌گیری	قدرت حل مسئله
-اثرگذاری بر جامعه تخصصی			تعریف نقش انطباق پذیری		انطباق پذیری مسئولیت‌پذیری	نقش آفرینی فعال
-اثرگذاری مستقیم بر اثربخشی	کسب نتیجه				کسب نتیجه	نتیجه گرایی
-هوش عاطفی	مهارت ارتباطی	درک تعاملی		ارتباطات	مهارت ارتباطی	شخصیت شناسی و مذاکره
-هوش فرهنگی				ساختارشناسی بازار		قابلیت بازار شناسی
-هوش مدیریتی	ذهن استراتژیک			تدوین استراتژی	ذهن استراتژیک	قابلیت سناریو پردازی
	توانایی رهبری		برنامه ریزی و سازماندهی	مدیریت منابع انسانی	قدرت برنامه ریزی توانایی رهبری	مدیریت زمان و منابع
-عضویت شبکه فرهنگی						مدیریت شبکه
-اثرگذاری بر جامعه تخصصی	الهام بخشی	تأثیر و نفوذ				قدرت متقاعدسازی
						قابلیت معمارگری
-رضایت کاری			تمایل به یادگیری		علاقه مند به تجربیات نو	میل به یادگیری
-رضایت کاری		موفقیت‌گرایی	موفقیت‌گرایی			موفقیت طلبی
-تعهد کاری					علاقمند به کار	اشتیاق به کار
-تعهد کاری (سخت کوشی)			پایداری		سخت کوشی	سخت کوشی
			کنترل گری			تمرکز حواس

منابع

- تقی زاده، عقیل و علی خانبابایی (۱۳۸۸)، "*طراحی و تدوین برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در بانک کشاورزی بر مبنای مدل شایستگی*" پنجمین کنفرانس توسعهٔ منابع انسانی، تهران، ۲۰ و ۲۱ تیرماه ۱۳۸۸.
- حاج کریمی عباسعلی؛ رضاییان، علی ؛ هادیزاده، اکرم و علی بنیادی نایینی (۱۳۹۰)"*طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران*"، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ۲۳-۴۳
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، "*طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان های دولتی ایران*"، رساله دکتری منتشر نشده- دانشگاه شهید بهشتی
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۱)،"*طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان (با تمرکز بر بازار سرمایه)*"، رساله دکتری منتشر نشده- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- وتن. دیوید و کمرون. کیم اس (۱۳۸۱) "*توانا سازی و تعویض اختیار*"، ترجمه بدر الدین اورعی یزدانی، تهران: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم
- هوشیار وجیهه و فریبرز رحیم نیا (۱۳۹۲) "*ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی*"، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۳، ۵۵-۶۸.

- Agut S. Grau R. & Peiró J.M. (2003) "*Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands*". International Journal of Hospitality Management. Vol. 22 No. 2 pp. 281–295.
- Bailey R. Bartram D. & Kurz R. (2001) "*Cracking competencies: Development of the SHL competency framework*". In Poster at the British psychological society centennial conference.
- Bartram D. (2005) "*The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation*". Journal of Applied Psychology 90(6) Vol. 90 No. 6 pp. 1185–1203.
- Boyatzis R.E. (1996) "*Consequences and rejuvenation of competency-based human resource and organization development*". In: Woodman R.W. Pasmore W.A. (Eds.) Research in Organizational Change and Development vol. 9. JAI Press CN pp. 101–122.
- Boyatzis R.E. (2008) " *Competencies in the 21st century*" Case Western Reserve University Cleveland Ohio USA Journal of Management DevelopmentVol.27 No.12008 pp.5-12
- Brownell J. (2008) "*Leading on land and sea: competencies and context.* International Journal of Hospitality Management. Vol. 27 pp. 137–150.
- Chung-Herrera B.G.; Enz C.A. & Lankau M.J. (2003) "*Grooming future hospitality leaders: a competencies mode"l.* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 44 No. 3 pp. 17–22.
- Chung-Herrera B.G.; Enz C.A. & Lankau M.J. (2003). " *Grooming future hospitality leaders: a competencies mode"l.* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 44 No. 3 pp. 17–22.
- Connolly P. & McGing G. (2006) "*Graduate education and hospitality management in Ireland*". International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 18 No. 1 pp. 50–59.
- Hayes J.; Rose-Quirie A. & Allinson C.W. (2000) "*Senior managers' perceptions of thecompetencies they require for effective performance: implications for training and development*" Personnel Review Vol. 29 No. 1 pp. 95-105.
- Jeou-Shyan Horng H.H.; Liu C-H. Lin L & Tsai C-Y (2011) "*Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry*". International Journal of Hospitality Management. Vol. 30 pp. 1044–1054.
- Katz R.L (1974) "*Skills of an effective administrator*" Harvard Business Review. Sep-Oct pp. 90-102.
- Kay C.&Moncarz E. (2007) "*Lodging management success: Personal antecedents' achievement KSAs and situational influencers*". International Journal of Hospitality Management. Vol. 26 No. 3 pp. 33–48.
- Martin A.; Mactaggart D.& Bowden J. (2006) " *The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry*".International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 18 No. 5 pp. 380–383.
- Martin G.& Staines H. (1994) "*Managerial competences in small firms*". Journal of Management Development. Vol. 13 No. 7 pp. 23–34.
- McClelland D. C. (1973) "*Testing for competence rather than for intelligence*". American Psychologist. Vol. 28 No. 1 pp. 1–24.
- McLagan P.A. (1998) "*What is a competency*. Training June pp. 58-64.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H. &d Axelrod, B. (2001). "*The War for Talent*", Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Mumford M.D.; Zaccaro S.J.; Johnson J.F. ;Diana M.; Gilbert J.A. & Threlfall K.V. (2000) "*Patterns of leader characteristics: implications of performance and development"*. Leadership Quarterly Vol. 11 No. 1 pp. 115-33.
- Pickett L. (1998)"*Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work"*, Public Personnel Management Vol. 27 No. 1 pp. 103-15.
- Siu V. (1998) "*Managing by competencies: A study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong"*. International Journal of Hospitality Management. Vol. 17 No. 3 pp. 253–273.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). "*Competence at Work: Model for Superior Performance*". New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sui Man Leung (2008) "*The Effectiveness of Personal Development Opportunities at the Hong Kong"*. Institute of Vocational Education Thesis submitted to the University of Nottinghamfor the Degree of Doctor of Education May
- Sumerall S.W.; Lopez S.J. & Oehlert M.E. (2000) "*Competency-based education and training in psychology: a primer"*. Springfield Illinois: Charles C Thomas.
- Viitala R (2005) "*Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model Department of Management and Organization University of Vaasa"*. Journal of Workplace Learning Vol. 17 No. 7 2005 pp. 436-451
- Wood R & Payne T. (2003) "*Competency – Based Recruitment & Selection"*. New York: John Wiley & Sons.
- Wu Wei-Wen. (2009) "*Exploring core competencies for R&D technical professionals"*. Expert Systems with Applications. Vol. 36 pp. 9574–9579.