


Designing the Model of Future Cultural Managers Using a Mixed Approach (ministry of culture and Islamic Guidance)

Mohammad Rostami 

PHD student, Department of management, Astara Branch, Islamic Azad university, Astara, Iran
mohammad.rostami.ershad@gmail.com

Morteza Hazrati* 

Assistant professor, Department of management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad university, Bandar Anzali, Iran, mhazrati2006@yahoo.com

Naser Hamidi 

Professor, Department of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
nhamidi1344@gmail.com

Samad Jabari asl 

Assistant Professor, Department of management, Astara Branch, Islamic Azad university
Astara, Iran, samadjabari1339@gmail.com

Abstract

Purpose: Cultural managers play a significant role in fulfilling mission of Ministry of Culture and Islamic Guidance as the main institution responsible for cultural issues in society. Therefore, the purpose of study is to present the competency model of future cultural managers of Ministry of Culture and Islamic Guidance using mixed method.

Method: The population of qualitative section are cultural managers of collections affiliated to Ministry of culture with at least 5 years of experience in related positions. They have a degree in culture and master's degree or higher of management. The selection of samples was done using purposive sampling and semi-structured interviews with 7 general questions were continued until realization of saturation in interview 11. Data analysis in three stages of open, axial and selective coding led to the extraction of 98 concepts, 19 sub-categories and finally 7 main categories from the integration of concepts. In the quantitative stage, based on the extracted components, a questionnaire was prepared and given to 280 culture managers. The data were tested using structural equation modeling and Smart PLS software to confirm the validity of existing relationships among model variables.

Findings: Based on the final model, individual motivators on general and specialized competence; organizational contexts, cultural changes, general and specialized competence on competence-oriented strategies and competence-oriented strategies influence on cultural development.


Conclusion: Considering the rapid cultural changes in the society, necessary that the selection and appointment of managers in cultural organizations should be done by observing and establishing forward-looking rules.

Keywords: Competency, Culture, Future Cultural Managers, Mixed Approach.

Cite this article: rostami, mohammad. Hazrati, Morteza. Hamidi, mohammad & Jabari asl, Samad (2023), Designing the Model of Future Cultural Managers Using a Mixed Approach (ministry of culture and Islamic Guidance), Volume 8, NO.1 Spring & Summer 2023, 135-171

DOI: 10.30479/jfs.2023.18049.1441

Received on: 7 November, 2022 **Accepted on:** 10 April, 2023

Copyright © 2023, The Author(s). 

Publisher: Imam Khomeini International University

Corresponding Author: Morteza Hazrati

E-mail: mhazrati2006@yahoo.com



طراحی مدل شایستگی مدیران فرهنگی آینده، با استفاده از رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)

محمد رستمی*

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران. mohammad.rostami.ershad@gmail.com

مرتضی حضرتی*

استادیار گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران. (نویسنده مسئول) mhazraty2006@yahoo.com

ناصر حمیدی

استاد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. nhamidi1344@gmail.com

صمد جباری

استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران. samadjabari1339@gmail.com

چکیده

هدف: مدیران فرهنگی، نقش بسزایی در تحقق رسالت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به عنوان نهاد اصلی پاسخگوی مسائل فرهنگی، در جامعه بر عهده دارند. بنابراین، هدف پژوهش، ارائه مدل شایستگی مدیران فرهنگی آینده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، با استفاده از روش آمیخته است.

روش: جامعه آماری بخش کیفی، شامل مجموعه‌های وابسته به وزارت فرهنگ هستند که حداقل از ۵ سال سابقه‌کاری در سمت‌های مرتبط با حوزه فرهنگ و از تحصیلات کارشناسی ارشد به بالای مدیریت برخوردارند. انتخاب این نمونه‌ها، با روش نمونه‌گیری هدفمند، انجام شده است و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با طرح ۷ سوال کلی تا تحقق اشباع نظری در مصاحبه ۱۱ ادامه یافت. تحلیل داده‌ها، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به استخراج ۹۸ مفهوم، ۱۹ مقوله فرعی و در نهایت ۷ مقوله اصلی از تلفیق مفاهیم شد. در مرحله کمی نیز، بر مبنای مؤلفه‌های استخراج شده، پرسشنامه تنظیم شد و در اختیار ۲۸۰ نفر از مدیران حوزه فرهنگ، قرار گرفت. داده‌ها، با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس آزمون شدند تا اعتبار روابط موجود، میان متغیرهای مدل تأیید گردد.

یافته‌ها: بر مبنای مدل نهایی، محرک‌های فردی، بر شایستگی عمومی و تخصصی، بسترهای سازمانی، تغییرات فرهنگی، شایستگی عمومی و تخصصی بر استراتژی‌های شایسته‌محور و سرانجام استراتژی‌های شایسته‌محور بر توسعه فرهنگی تأثیر گذارند. نتیجه‌گیری: با توجه به تغییرات شتابان فرهنگی در جامعه، بایسته است که انتخاب و انتصاب مدیران، در سازمان‌های فرهنگی، با رعایت و استقرار قواعد آینده‌نگرانه صورت پذیرد. واژگان کلیدی: شایستگی، فرهنگ، مدیران فرهنگی آینده، رویکرد آمیخته.

*استناد: رستمی، محمد. حضرتی، مرتضی، حمیدی، ناصر و جباری، صمد. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی مدیران فرهنگی آینده، با استفاده از

رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)

دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، دوره ۸، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۲، ۱۳۵-۱۷۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۸/۱۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۴/۲۱

ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

مقدمه

امروزه، سازمان‌ها با این واقعیت که انسان، عامل تعیین‌کننده در عملکرد موفق آن‌هاست؛ به آینده نگاه می‌کنند. (Sangka et al., 2019: 1054) از منابع انسانی، به‌عنوان یک عامل بسیار مهم در توسعه سازمان‌ها و حتی کشورها نام برده می‌شود. (Zhou, 2020: 2) می‌توان محصولات و خدمات را از رقبای تقلید کرد. اما کارمندان توانمند و با استعداد در یک سازمان، نمایانگر یک منبع متمایز و منحصر به فرد بوده و بهترین مزیت رقابتی سازمان هستند. (Jiang, 2015: 126) منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه هر کشور است و کشورها باید مناسب‌ترین برنامه‌ریزی را برای بهترین سرمایه خود داشته باشند. (کشاورز ترک و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۷) تحول در ساختار محیط فعالیت سازمان‌ها و حرکت آن به سمت تغییرهای غیر قابل پیش‌بینی و ناگهانی، نقش مدیریت را در تعامل با این شرایط، پررنگ‌تر و برخوردار از مدیران از وجود شایستگی‌های خاص را ایجاب نموده است. بدیهی است در چنین فضایی، مدیران، به‌عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها، در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی، سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که قادر نیستند خود را با شرایط آینده وفق دهند؛ در مدت زمانی کوتاه، سازمان را به قهقرا می‌برند. (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۵) آماده بودن و داشتن شایستگی‌های لازم، به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند چالش‌های آینده را پیش‌بینی نموده و پاسخ مناسبی به آن‌ها ارائه دهند. (رضوی سعیدی، ۱۳۹۹: ۶۹) از دیوید مک‌کلند^۱، به‌عنوان نخستین صاحب‌نظری نام برده شده که مفهوم شایستگی^۲ را در دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرده است. (سیدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۷) در واقع، شایستگی مدیران، به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و سایر خصوصیات شخصی که بخش عمده‌ای از شغل فرد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؛ با عملکرد شغلی وی مرتبط است؛ می‌تواند بر اساس استانداردهای قابل قبول، اندازه‌گیری شود؛ از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابد و به ابعاد مختلف تقسیم گردد؛ تعریف می‌شود. (Ahmed et al., 2021: 1) نکته قابل تأمل آن است که شایسته برشمردن یک مدیر، صرفاً وابسته به یک عامل خاص نیست و

1. David McKleland

2. Competency

شاخص‌های مختلفی بایستی در قالب مدل‌های شایستگی با یکدیگر ترکیب شوند تا این مقوله، شکل بگیرد. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۹) به سبب آن‌که، وجود شایستگی‌ها، می‌تواند به اهداف و دستاوردهای سازمانی، شکل واقعیت ببخشد، به کارگماری نیروی شایسته، یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های کاری هر سازمان و تعیین‌کننده آینده آن است. این موضوع، بویژه در حوزه فرهنگ که همانند چتری کلیه سیاست‌ها و راهبردهای سازمان را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد؛ از اهمیتی دوچندان برخوردار است. (رستمی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۲۸)

برای سازمان، فرهنگ، مانند شخصیتی است که به اعضای آن، معنا، جهت و انگیزه می‌دهد. بی‌تردید، فرهنگ، مهم‌ترین ابزار نهادینه‌شدن ارزش‌هایی است که به افزایش اثر بخشی و حرکت به سوی رسالت و مأموریت سازمان، منجر می‌شود. (Thomaidou Pavlidou & Efstathiades, 2021: 2) از سوی دیگر، با توجه به تغییر شرایط و وجود بستر ارتباط در فضای مجازی که منجر به انتقال و تعامل فرهنگ‌ها در سطح جهانی شده، کشور با تغییرات تدریجی فرهنگ مواجه است که در عصر حاضر با سرعت زیاد اتفاق می‌افتد و ناگزیر، باید یک پشتیبان فرهنگی وجود داشته باشد تا تغییرات مناسب آینده را شناسایی نموده و آن‌ها را تبدیل به شیوه زندگی و یا فرهنگ کارکنان سازمان نماید. توجه به ضرورت این موضوع، باعث شد تا در سال ۱۳۹۸، شورای عالی فضای مجازی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را مکلف به تدوین سند تحول، با توجه به تحولات فضای مجازی نماید که سند مذکور، به منظور ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی تهیه شد تا چگونگی نقش‌آفرینی حاکمیتی کشور در امر فرهنگ، بازتعریف شود. (فیاض و عزیزی‌نیا، ۱۳۹۷: ۱-۲)

رسالت مضاعف مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، این است که علاوه بر انجام وظایف حاکمیتی حوزه فرهنگ، به‌عنوان اسوه شایسته مدیران دولتی، به نهادینه‌شدن ارزش‌های فرهنگی در سازمان خود و نهادینه‌شدن این تفکر در مجموعه مدیران دولتی نیز اهتمام داشته باشند و این مهم، وقتی محقق می‌شود که این مدیران، از شایستگی‌های لازم برای احراز این پست حساس، برخوردار بوده و شاخص‌های مناسبی جهت‌گزینش و ارزشیابی این مدیران، در اختیار باشد. فرهنگ و مدیریت، از جمله محورهای کلیدی و تعیین‌کننده توسعه اقتصادی پایدار، قلمداد می‌گردد. از این‌رو بایستی با تأکید بر شرایط فرهنگی حاکم بر

جامعه و تغییرات احتمالی آینده در بخش فرهنگی، چارچوبی منسجم و متناسب از شایستگی‌هایی مورد نیاز شناسایی و بر این مبنا، مدیران فرهنگی محک بخورند. (سلطانی، ۱۳۸۸: ۵۰)

در نتیجه، انتظار بر این است که سازمان‌ها در انتخاب و انتصاب نیروی انسانی شایسته، کوشا و مطابق با چارچوب‌ها و الگوهای از پیش تعریف و تعیین شده، پیرامون معیارها و شاخص‌های افراد حائز صلاحیت، شایستگی و توانمندی، حرکت نمایند. بی‌تردید، توجه به اصل شایسته‌سالاری، خود پایه‌های تعالی و پیشرفت را در سازمان‌ها بنا می‌نهد و پیش‌نیاز تحولات فرهنگی در سطح سازمان و جامعه را فراهم می‌آورد. (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱: ۱۱۸) به این ترتیب، هدف پژوهش، ارائه یک چارچوب راهنما، برای انتصاب مدیران فرهنگی و پاسخگویی به این پرسش است که شایستگی‌های لازم برای موفقیت مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به‌منظور مقابله با هجمه‌های فرهنگی و بحران‌های اجتماعی آینده، کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش شایستگی مدیران

از دیدگاه علم مدیریت، مدیران، از ارکان مهم هر سازمانی به‌شمار می‌روند که می‌توانند فراز و فرود سازمان را در دست داشته باشند. بنابراین، یکی از عوامل بسیار حیاتی برای مدیران، وجود شایستگی‌های مدیریتی است. (منزه و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۳) در حوزه مدیریت منابع انسانی، به‌کارگیری اصطلاح شایستگی، منتسب به دهه ۱۹۷۰ و مک‌کلند است. این اندیشمندان در پژوهش خود، در سال ۱۹۷۳، دریافت که وجود شاخص‌هایی مانند مهارت‌های مدیریتی، حساسیت بین‌فردی، و ملاحظات مثبت چندفرهنگی، عملکرد افراد را از یکدیگر متمایز می‌سازد. به این ترتیب، می‌توان از معیارهای فوق، برای بهبود روند و فرآیند انتخاب افراد، بهره جست. اما در سال ۱۹۸۲، بویاتزیس^۱، این اصطلاح را مشهور و همگانی ساخت. شایستگی‌های مدیریتی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار است که فرد

برای تاثیرگذاری در طیف گسترده‌ای از مشاغل و انواع مختلف سازمان‌ها، به آن‌ها نیاز دارد. (Ofei et al., 2020: 1) نوریس (۱۹۹۱)^۱، تصدیق کرد که هم تعریف دقیق و عملیاتی شایستگی و هم بحث نظری آن، بسیار پیچیده است. بون و ون در کلینک (۲۰۰۲)^۲، فرض می‌کنند که شایستگی یک مسأله مبهم است. با این حال، این یک اصطلاح مفید بوده و پُلی است بین شکاف و نیازهای شغلی. اسمیت (۱۹۹۳)^۳، متذکر شد که شایستگی، بر اساس الزامات وظایفی که یک کار خاص را تشکیل می‌دهند؛ تعریف می‌شود (شایستگی شغلی)^۴. به همین ترتیب، هارتل (۱۹۹۵)^۵ و منسفیلد (۲۰۰۴)^۶ اظهار داشتند که شایستگی به عنوان صفتی از کارمند (شایستگی شخصی)^۷ در نظر گرفته می‌شود. یعنی نوعی سرمایه انسانی یا یک منبع انسانی است که می‌تواند به سطح معینی از عملکرد تبدیل گردد. (Otoo, 2020: 1556)

گرچه در مدیریت، توجه به شایستگی، امری بدیهی تلقی می‌گردد؛ اما این مهم، در ارتباط با مدیران دولتی که مسؤول اصلی پیاده‌سازی سیستم شایستگی، در سازمان تحت اختیار خود هستند؛ اهمیت و حساسیت خاص خود را دارد. (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰)

شایستگی‌ها، جلو برنده هستند. آن‌ها، مهارت‌ها و خصوصیات موردنیاز مدیران و کارکنان، برای رویارویی با چالش‌های آینده را توصیف و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص، نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف و تمرکز بیشتری بر برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و استخدامی داشته باشند. یکی از واقعیت‌های جهان، در ارتباط با نیروی انسانی شایسته در سازمان، آن است که این افراد، به سبب توانمندی‌ها و تخصص‌های بالاتر، انگیزه‌های بیشتر برای رفع مسائل پیش‌رو و مسؤولیت‌پذیری بالاتر، کارایی بیشتری را از خود به جای می‌گذارند و در نتیجه، بهره‌وری سازمان را فزونی می‌بخشند. بنابراین، حضور مدیران متخصص، شایسته و باتجربه، ضامن کامیابی سازمان‌ها و زمینه اصلی تحقق اهداف با کمترین زمان، هزینه و در عین حال، بالاترین راندمان است. (منزه و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۴) شایستگی، شامل مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها، ارزش‌ها و عملکرد است. شایستگی‌های مدیریت به‌طورکلی به دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی اطلاق می‌شود که مدیران در کار خود به آن‌ها نیاز دارند و قابل توسعه و

- 1 . Norris
- 2 . Boon & van der Klink
- 3 . Smith
- 4 . Occupational competence
- 5 . Hartle
- 6 . Mansfield
- 7 . Personal competence

یادگیری هستند. (Ylitalo et al., 2022, 2) رایج‌ترین تعاریف شایستگی، توسط پژوهشگران در جدول ۱ گردآوری شده است. جمع‌بندی تعاریف، بیانگر آن است که مفهوم شایستگی می‌تواند به هر ویژگی خاص و منحصر به فردی اطلاق شود که عامل ایجاد تفاوت میان افراد است. به این ترتیب، شایستگی‌ها، پیش‌نیازهای ایجاد عملکرد برتر و بالاتر از حد مورد انتظار هستند. این پدیده، تفاوت‌ها را میان انجام کارها به شکل اثربخش و غیراثربخش شکل می‌دهد. همان‌طوری که از توضیحات ارائه شده نمایان است، شایستگی، به هر خصیصه‌ای اطلاق نمی‌شود. خصوصیتی شایستگی محسوب می‌گردد که بتواند تمایز ایجاد کند. (Walsh et al., 2020: 49)

جدول ۱- برخی از معتبرترین تعاریف شایستگی

تعریف	سال	پژوهشگر
ویژگی‌هایی هستند که از یک رفتار پشتیبانی می‌کنند.	۲۰۲۱	احمد و همکاران ^۱
مجموعه‌ای از دانش، مهارت، رفتار، توانایی و نگرش که به اثربخشی فردی در موقعیت مدیریت کمک می‌کند.	۲۰۲۰	والش و همکاران ^۲
ویژگی‌های شخصیتی قابل اثبات افراد است که منجر به عملکرد برتر می‌شود.	۲۰۲۰	سلمان و همکاران ^۳
توانایی بسیج، تسهیم دانش، تخصص و مهارت با هدف تحقق عملکرد تعیین شده.	۲۰۱۸	براون و همکاران ^۴
خوشه‌ای از ویژگی‌های آسان‌کننده شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ویژگی‌های فردی.	۲۰۱۷	هوانگ وو ^۵
ویژگی‌های زمینه‌ای و توانایی‌های ذهنی و جسمی فرد.	۲۰۱۷	شیر ^۶
مجموعه‌ای از رفتارهاست که با عملکرد برتر در شرایط خاص مطابقت دارد و می‌تواند توسعه یابد.	۲۰۱۷	بهاروانی و طلیب ^۷
ترکیبی مناسب از رفتارها، مهارت‌ها و دانش موجود در یک فرد و به‌عنوان منبعی از عملکرد سازمانی پایدار.	۲۰۱۷	گوناتوان و اونگسچ ^۸
قابلیت عملکرد یکپارچه از یک شخص و یا یک سازمان برای رسیدن به دستاوردهای خاص.	۲۰۱۶	وسلینک و همکاران ^۹
ویژگی‌های بنیادینی که به‌طور علی با عملکرد برتر در یک شغل ارتباط دارند.	۲۰۱۶	گتا-تیلور و همکاران ^{۱۰}
به‌عنوان پیش شرط انجام عملکرد اثربخش و همچنین به‌عنوان ملزومات اولیه برای قواعد رفتاری.	۲۰۱۲	میساروسوا و میسارس ^{۱۱}
هر چیزی که به موفقیت در انجام کار منجر شود.	۲۰۱۲	رات ول ^{۱۲}

- 1 . Ahmed
- 2 . Walsh
- 3 . Salman
- 4 . Brown
- 5 . Huong Vu
- 6 . Shyr
- 7 . Bharwani & Talib
- 8 . Gunawan & Aunguroch
- 9 . Wesselink
- 10 . Getha-Taylor
- 11 . Mesarsova & Mesaros
- 12 . Rothwell

پس از بیان تعاریف مختلف در مورد شایستگی، مرور مدل‌های شایستگی با هدف آشنایی بیشتر با ابعاد و عناصر سازنده شایستگی مدیران انجام می‌پذیرد. محبوبیت مدل‌های شایستگی افزایش یافته، زیرا با تمرکز بر رفتار با عملکرد بالا از اهداف و استراتژی‌های سازمان، حمایت نموده و پایه‌ای برای آموزش و توسعه فراهم می‌کنند. (Davies et al., 2022, 2) منسفلید (۱۹۹۶)، مدل شایستگی را توصیف‌کننده توانمندی‌ها و مهارت‌هایی می‌داند که کارکنان اثربخش و تاثیرگذار از خود، در سازمان به جای می‌گذارند. در مدلی که شرودر (۱۹۸۹)^۲، معرفی کرد؛ عناصری مانند سبک مدیریت، تعقل، انگیزه، توانایی و ارزش به منظور شایسته‌گزینی مدیران و در نهایت، اثربخشی مطرح شده است. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۰) بویاتزیس (۱۹۹۸)، در مطالعه خود تلاش کرد تا ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی را معرفی نماید که به عملکرد مدیریتی سطح بالا، در مقایسه با عملکرد مدیریتی سطح پایین و یا متوسط می‌انجامد. در مدل بویاتزیس، ۱۹ عامل شایستگی، در ۵ گروه، شامل مدیریت عملکرد: شایستگی‌های اثربخشی کلیدی، اقدام حرفه‌ای، کاربرد تشخیصی از مفاهیم و چالش‌ها، اثرگذاری: گروه رهبری: اعتماد به نفس، به کارگیری ارائه‌های شفاهی، تفکر منطقی و مفهوم‌سازی؛ گروه مدیریت منابع انسانی: قدرت همگانی (بیشتر به صورت ترویج کار گروهی بروز می‌کند)، توجه به تفکرات مثبت (اعتقاد به اثربخشی همکاران)، مدیریت اثربخش فعالیت‌های گروهی (توانایی انگیزه‌بخشی به همکاری) و ارزیابی منطقی از خویش (دید واقع‌گرایانه از خویش داشتن)؛ گروه هدایت زیردستان: اجازه رشد دادن به کارکنان، به کارگیری قدرت یک سویه و در نهایت، گروه تمرکز بر دیگران: خودکنترلی، دریافت عینی، انطباق‌پذیری و دغدغه دوستی‌ها و روابط نزدیک داشتن، دسته‌بندی کرد. البته بویاتزیس، وجود دانش تخصصی را در کنار شایستگی‌های محوری، مهم می‌داند و آن را تقویت‌کننده شایستگی‌ها تلقی می‌کند. (رجب بلوکات و همکاران ۱۳۹۹: ۱۱۷) اسپنسر (۱۹۹۳)^۳، شایستگی را در ۵ قالب انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودمفهومی، دانش و مهارت قرار می‌دهد. مدل

پیشنهادی کمپون و همکاران (۲۰۱۱)^۱، ترکیبی مناسب از شایستگی‌های مدیران ارائه می‌دهد:

دهد:

- شایستگی‌های محوری^۲: همچون پشتکار، صداقت.

- شایستگی‌های تخصصی - حرفه‌ای^۳: همچون دانش کاری (کسب و کار).

- شایستگی‌های مدیریتی^۴: همچون سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی.

این ترکیب، در شرکت مایکروسافت، برای تهیه فهرست شایستگی عمومی، برای کلیه مدیران این شرکت، استفاده شده است. (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۸) یکی از مدل‌های پرکاربرد، در ارتباط با شایستگی‌های مدیران، مدل سلسله‌مراتبی فریدنبرگ (۲۰۰۴)^۵ است که آن‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد. این پژوهشگر، بر این مهم تاکید دارد که شایستگی‌های سطوح پایین‌تر، پیش‌نیاز شایستگی‌های سطح بالاتر هستند. به این معنا که لازمه قرارگیری در بالاترین سطح و مرتبه شایستگی‌ها، برخورداری از شایستگی‌های طبقات پایین‌تر است. این شایستگی‌های هفت‌گانه، شامل شایستگی استدلالی، شغلی، اثربخشی شخصی، ارتباطات، بین‌فردی، گروهی و سازمانی می‌شوند. (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۸: ۴) چوهان و سریواستاوا (۲۰۱۴)^۶؛ بیان کردند که سه رویکرد، برای توسعه مدل‌های شایستگی وجود دارد. رویکرد تک‌شغلی^۷ که اولین دسته مدل‌های شایستگی را تشکیل می‌دهند و معمول‌ترین رویکرد، برای مدل‌سازی شایستگی هستند. ایجاد یا مدل شایستگی با رویکرد تک‌شغلی، همیشه بر مبنای تشخیص متخصصان منابع انسانی و با انتخاب یا شغل کلیدی که نیازمند داشتن کارکنان بهتری است؛ آغاز می‌شود. سپس، با استفاده از روش‌هایی مانند مصاحبه و مشاهده مستقیم، جمع‌آوری داده‌ها انجام می‌شود. گام بعدی، استخراج مهم‌ترین بخش‌های داده و توسعه آن، به

1. Campion
2. Fundamental Competencies
3. Professional Competencies
4. Management Competencies
5. Feredinberg
6. Chouhan & Srivastava
7. The single-job approach

نحوی است که منجر به ایجاد یک مدل شایستگی شود. این مدل‌ها، بیشتر دارای ۱۰ تا ۲۰ شایستگی هستند که هر کدام از آن‌ها، تعریف می‌شود و با استفاده از مصادیق رفتاری، مهم‌ترین جلوه‌های برونی آن‌ها ذکر می‌گردد. رویکرد دوم، رویکرد مناسب برای همه شرایط^۱ است. بدین منظور که روشی جامع، سریع و سازگار اتخاذ گردد که برای رده گسترده‌ای از مشاغل، قابل استفاده باشد. اولین گام، انجام روشی مناسب، برای همه شرایط شناسایی جامعه‌ای است که مدل قرار است بر روی آن اعمال شود. در این روش، به جای جمع‌آوری داده، یک تیم که مسؤل توسعه مدل شایستگی است؛ همیشه مفاهیمی از مدل‌های شایستگی موجود، کتاب‌ها و مقالات در حوزه‌های رهبری، تجارت، توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی استخراج می‌کند. رویکرد سوم، رویکرد چند شغلی^۲ است. در این روش، چندین مدل بر اساس مشاغل و سطوح سازمانی، ایجاد می‌گردد و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که وجوه مشترک مشاغل کم باشد. برای ایجاد مدل‌هایی کاربردی، سازمان بایستی بر روی کاربردهای بالقوه مدل، متمرکز شود. به‌طور مثال، این مدل، زمانی کاربرد دارد که سازمانی با مدل‌های شایستگی مختلف برای ۲۵ شغل حرفه‌ای و مدیریتی خود نیاز دارد و در عین حال، نیازمند ابزارهایی برای مدیریت عملکرد توسعه حرفه‌ای و گزینش برای این مشاغل، براساس مدل‌های شایستگی است. (عسکری و حاجی فر، ۱۳۹۸: ۱۰)

در حال حاضر، کشور، همزمان درگیر تهاجم فرهنگی، جهاد تبیین، حفظ آداب و سنن غنی ایرانی و ترویج فرهنگ ایرانی - اسلامی است. اگرچه در دهه‌های گذشته، مدیران فرهنگی تا حدودی توانسته‌اند شرایط فوق را مدیریت کنند؛ اما تحولات روی داده در محیط کشور و نقش پررنگ فضای مجازی، در تغییر افکار عمومی، مستلزم به کارگیری مدیرانی است که بتوانند ضمن حفظ فرهنگ اصیل ایرانی - اسلامی، از بروز عقاید انحرافی و هجمت فرهنگی جلوگیری کنند. در حقیقت، آنچه در تبیین فرهنگی مطرح نظر است؛ زدودن غبار بدفهمی، تحریف و کج‌فهمی از فرهنگ اسلامی و همچنین فهمیدن تحلیل‌های نادرست، غلط و مغرضانه از رویدادها و پیشگیری از تحریف و دریافت نادرست است. بنابراین، حضور

1. The "one-size-fits-all" approach

2. Multiple-job approach

مدیران شایسته اما فقط برخوردار از شایستگی‌های عمومی، نمی‌توانند حوزه فرهنگ را به وضع مطلوب رهنمون سازد. این بخش، نیازمند مدیرانی با شایستگی‌های تخصصی خاص فرهنگی است. مدیرانی که قادر باشند ضمن مواجهه راهبردی با چالش‌های کنونی فرهنگی جامعه، چالش‌های آینده را نیز پیش‌بینی و مدیریت کنند.

پیشینه پژوهش

آنچه که طی سال‌های گذشته، محور مطالعات پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی را به خود اختصاص داده؛ شناسایی ویژگی‌هایی است که نقش محوری در عملکرد مطلوب مدیران سازمان‌های مختلف ایفا نموده است. مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران فرهنگی که بتوان به‌عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب آنان استفاده نمود؛ ارائه نشده است. براساس تحلیلی که پژوهشگران از تحقیقات مرتبط به عمل آورده‌اند؛ آنچه در این مطالعات، با عنوان شایستگی تبیین شده یا بسیار کلی و عمومی هستند و یا با تمرکز بر نوع خاصی از مدیریت، انجام پذیرفته‌اند که بحث مدیران فرهنگی در آن‌ها لحاظ نگردیده و در نتیجه، تبیینی دقیق از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی این دسته از مدیران به دست نمی‌دهند. مهم‌تر آن‌که، مدل‌های ارائه شده، با توجه به شرایط موجود، شکل گرفته‌اند و تحولات آینده در آن‌ها نادیده انگاشته شده است. به‌همین دلیل، متولیان امور گزینش، نمی‌توانند از آن‌ها به‌عنوان چارچوب آینده‌نگر، برای ارزیابی و انتخاب مدیران در رده‌های مختلف، مانند مدیران عالی، میانی و پایه استفاده نمایند. به عبارتی، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی، مختص مدیران فرهنگی آینده در کشور و در نتیجه، شایسته‌گزینی در مطالعات مدیریت همچنان به‌عنوان کاستی باقی مانده است.

جدول ۲- خلاصه پیشینه پژوهش‌ها پیرامون شایستگی مدیران

پژوهشگر	جامعه آماری	ابعاد مدل شایستگی / نوع مدیران	روش تحقیق
ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)	۱۷ نفر از متخصصان، اساتید و مدیران ارشد منابع انسانی در آموزش و پرورش	شایستگی دانشی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی، ادراکی (مدیران عالی آموزش و پرورش)	آمیخته (کیفی - کمی)
رضوی سعیدی	۲۰ نفر از خبرگان سازمانی در ۸	شایستگی اجرایی، فنی و فردی	آمیخته

(کیفی - کمی)	(مدیران میانی در شهرداری تهران)	معاونت مختلف سازمان شهرداری تهران	(۱۳۹۹)
آمیخته (کیفی - کمی)	شایستگی‌های فردی، فنی، مدیریتی و محیطی (مدیران حسابرسی داخلی)	۱۸ نفر از استادان دانشگاه و متخصصان در بخش حسابرسی داخلی	رستمی و همکاران (۱۳۹۹)
کیفی (نظریه داده بنیاد)	ارزش‌ها و نگرش‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل (مدیران ستادی آموزش و پرورش)	۷ نفر از کارشناسان و مجریان زیر نظام راهبری و مدیریت و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی	محمدی و همکاران (۱۳۹۹)
کیفی (تحلیل محتوا)	دانش، ذهنیت باز، توان حل مسأله (پزشکان و پرستاران)	۴ نفر از پزشکان و پرستاران باتجربه	ایتوه و همکاران (۲۰۲۱) ۱
مروری	شایستگی‌های عاطفی، بین فردی، عقلایی، مدیریتی، اداری (مدیران پروژه)	در مجموع ۱۷۸۰ مقاله اولیه و نمونه نهایی، ۶۰ مطالعه تحقیقاتی	احمد و همکاران (۲۰۲۱) ۲
کیفی (تحلیل محتوا)	شایستگی‌های رفتاری، فنی و دانشی (مدیران بانک‌های اسلامی)	نماینده بانک مرکزی مالزی و ۳۰ پاسخ‌دهنده دیگر از ۴ مؤسسه بانکی	موحد علی و همکاران (۲۰۲۰) ۳
کمی (توصیفی)	مهارت‌های فنی، روابط انسانی، ادراکی (مدیران پرستار)	۵۲۲ پرستار در ۱۹ بیمارستان بزرگ در غنا	اوفی و همکاران (۲۰۲۰) ۲
مروری	رهبری، محیط مراقبت و مدیریت بیمارستان، مهارت‌های کسب و کار، مدیریت ارتباط، اخلاق حرفه‌ای و مسؤلیت اجتماعی، مهارت‌های مدیریت عمومی (مدیران بیمارستان)	مرور مطالعات انجام گرفته طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸	والث و همکاران (۲۰۲۰) ۵

ادامه جدول ۲ - خلاصه پیشینه پژوهش‌ها پیرامون شایستگی مدیران

روش تحقیق	ابعاد مدل شایستگی / نوع مدیران	جامعه آماری	پژوهشگر
کمی (توصیفی)	رهبری، خودمدیریتی، بین فردی، ارتباطی، فنی، بهره‌وری و مدیریتی (مدیران پروژه)	۲۵۷ مدیر پروژه با سابقه بالای ۱۰ سال	الوارنگا و همکاران (۲۰۲۰) ۶
کمی (توصیفی)	دانش حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیریت عملیات، دیدگاه راهبردی، شایستگی‌های ایجاد رابطه، تجربه عملی (مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط در بخش گردشگری)	۲۰۰ مدیر کسب و کارهای کوچک و متوسط در ویتنام	کونگ و ثو (۲۰۲۰) ۷
کیفی	شایستگی‌های رفتاری و فنی	مدیران املاک و مستغلات	فیلیپس و روبر

- 1 . Itoh
- 2 . Ahmed
- 3 . Mohd Ali
- 4 . Ofei
- 5 . Walsh
- 6 . Alvarenga
- 7 . Cong & Thu

(تحلیل محتوا)	(مدیران املاک و مستغلات)		۱ (۲۰۱۹)
آمیخته (کیفی - کمی)	رهبری، مهارت‌های مدیریتی، ارتباطات، اثربخشی، قابل اطمینان بودن، قاطعیت، توانایی شناختی، نتیجه‌گرایی، کارایی، درستکاری و شفافیت (مدیران پروژه)	۳۲ کارشناس پروژه	خاناک و مصطفی ۲ (۲۰۱۹)
آمیخته (کیفی - کمی)	بعد احساسی، مدیریتی و عقلایی (مدیران پروژه)	۱۰۲ مدیر پروژه، ۱۱ مدیر ارشد پروژه و افراد ناظر بر مدیران پروژه	پدگورسکا و پیچلاک ۳ (۲۰۱۹)
کمی (توصیفی)	خودشایستگی، شایستگی تیمی، تغییر، اخلاقی (کارمندان بانک)	۵۵۰ کارمند بانک در غنا	اوتو ۴ (۲۰۱۹)

(پژوهشگران)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، در طبقه پژوهش‌های کاربردی - توسعه‌ای و به لحاظ راهبرد، یک پژوهش آمیخته است که در اصل، در زمره پژوهش‌های اکتشافی دو مرحله‌ای کیفی - کمی قرار دارد. به این صورت که در مرحله اول، با استفاده از روش کیفی (تئوری داده‌بنیاد)، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، شناسایی و سپس، برای تعیین روابط نهایی مدل، از روش کمی (مدل‌یابی معادلات ساختاری) استفاده شد.

به دلیل این‌که پژوهشگر، مؤلفه‌های مشخص و جامعی در مورد علل شکل‌گیری شایستگی مدیران، اشکال شایستگی، راهبردهای توسعه شایستگی، بسترها و عوامل مداخله‌کننده در پیاده‌سازی راهبردها و سرانجام، پیامدهای اجرای راهبردها در اختیار ندارد؛ راهبرد پژوهش در بخش کیفی، نظریه داده‌بنیاد است. روش تحلیلی متفاوتی در نظریه داده‌بنیاد دنبال می‌شود که در آن، نظریه‌های پیشین کم‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و پژوهشگر، کار را بدون تکیه بر آن‌ها آغاز می‌نماید. واقعیت‌ها و داده‌های میدانی، به پژوهشگر خط راهنما می‌دهند و او را به سمت ارائه یک نظریه یا مدل بکر و دست نخورده رهنمون می‌سازند. (افشانی و

- 1 . Phillips & Roper
- 2 . Khattak & Mustafa
- 3 . Podgórska & Pichlak
- 4 . Otoo

همکاران، ۱۴۰۱: ۲۸۸) تفاوت‌های موجود میان دو بنیانگذار نظریه داده بنیاد، منجر به شکل‌گیری دو شیوه متفاوت از این روش شده است. نظریه داده بنیاد کلاسیک که مربوط به گلنزر^۱ است و نظریه داده بنیاد سیستماتیک که با استراوس و کوربین^۲ شناخته می‌شود. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۵) این پژوهش، براساس طرح نظام‌مند شکل گرفته است. استراوس و کوربین، بر روند منطقی کدگذاری داده‌ها، شکل‌گیری مقوله‌ها، طبقه‌بندی آن‌ها و ترسیم مدل پارادایمی تاکید دارند. (صحرائی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۵۱) بنابر نظر استراوس و کوربین، ترسیم مدل، منوط به اجرای کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. به این ترتیب، برای شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و ارائه آن‌ها در قالب یک مدل پیشنهادی منسجم، از مراحل کدگذاری سه‌گانه فوق استفاده می‌شود.

ابزار اصلی در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. فرم مصاحبه، با مطالعه ادبیات و نحوه نگارش پروتکل‌های مصاحبه در پژوهش‌های پیشین، با ۷ پرسش طراحی شد.

جامعه آماری پژوهش، مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و خبرگان این حوزه هستند که در بخش فرهنگی اشتغال دارند و با این تعریف وزیر، معاون فرهنگی و مدیران کل فرهنگی و وزارتی مرتبط با حوزه فرهنگ، مدیران کل و معاونین فرهنگی استان‌ها، رؤسای ادارات فرهنگ و ارشاد اسلامی و مدیران فعال در این حوزه در وزارت ارشاد، مدیران فرهنگی مجموعه‌های وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مثل پژوهشگاه فرهنگ و هنر، مسؤولین رایزنی‌های فرهنگی ایران در خارج از کشور و مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری ارشاد و سایر مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ، به همراه اساتید دانشگاه جزو جامعه آماری محسوب می‌شوند. در این پژوهش، نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله برفی انتخاب می‌شوند. بدین معنا که پژوهشگر، به دنبال متخصصانی می‌رود که از سابقه و سطح شناخت بالایی نسبت به پدیده شایستگی مدیران در حوزه فرهنگ برخوردار بوده و

1 . Glaser

2 . Strauss & Corbin

بتوانند به فهم مسأله پژوهش و پدیده محوری مطالعه، کمک کنند. بر این اساس، در پایان هر مصاحبه، از مشارکت‌کننده خواسته می‌شود تا برحسب شناخت خود از موضوع و هدف پژوهش، افراد مطلع دیگری را که می‌توانند به شناسایی عوامل سازنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کمک کنند؛ معرفی نمایند. انتخاب خبرگان، با توجه به دو معیار سابقه کاری حداقل پنج ساله در سمت‌های مرتبط با حوزه فرهنگ و تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا انجام گرفت. تعداد آن‌ها نیز، با ملاک قراردادن اشباع نظری در مصاحبه‌ها مشخص خواهد شد.

پس از ترسیم مدل پیشنهادی در بخش کیفی، مدل فوق بایستی در بخش کمی، مورد آزمون اعتبارسنجی قرار گیرد تا قابلیت تعمیم‌پذیری یابد. به این منظور، مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار رفت. در این بخش، ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده در مرحله کیفی، مبنای طراحی پرسشنامه قرار گرفت.

در مرحله کمی نیز، جامعه آماری پژوهش، مشتمل بر همه مدیران حوزه فرهنگ هستند که آشنایی کافی با مباحث فرهنگی دارند. این مدیران، شامل مدیران کل فرهنگ و ارشاد اسلامی در سراسر کشور، معاونین فرهنگی مدیران کل، رؤسای ادارات شهرستان کل کشور و مدیران کل معاونت فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی هستند که تعداد آن‌ها با استفاده از فرمول نمونه‌گیری، ۲۸۰ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، انتخاب شدند.

جدول ۳- تعیین تعداد نمونه‌ها در نمونه‌گیری طبقه‌ای

نماد	مدیران کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	معاونین فرهنگی مدیران کل	روسای ادارات شهرستان	مدیران کل معاونت فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	جمع
تعداد افراد در هر گروه جامعه	۳۴	۳۴	۴۲۸	۴	۵۰۰
نسبت افراد در هر گروه جامعه	۷٪	۷٪	۸۵٪	۱٪	۱۰۰٪
تعداد افراد نمونه در هر گروه	۲۰	۲۰	۲۳۸	۲	۲۸۰

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

مصاحبه‌ها با مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و خبرگان این حوزه که در بخش فرهنگی اشتغال دارند، عمدتاً به صورت حضوری (۷ نفر) و البته تلفنی (۴ نفر) انجام شد. در مجموع، با پیاده‌سازی ۱۱ مصاحبه، اشباع نظری مسجل گشت. به این معنا که از مصاحبه ۱۰ و ۱۱، مصاحبه‌شوندگان، مطالب جدیدی را درباره عوامل تعیین‌کننده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مطرح نکردند و فقط موارد قبلی تکرار شد. در مجموع، بیش از ۴۸۰ دقیقه (۸ ساعت) مصاحبه، در حدود ۳ ماه، از طریق هماهنگی با خبرگان امر، انجام شد. متوسط مصاحبه هر نفر، حدود ۴۵ دقیقه است. ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، ۱ نفر دانشجوی دکتری و ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی هستند. همچنین، موضوع سابقه مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان یکی از معیارهای انتخاب، نقش بسزایی در یافته‌های پژوهش و خلق کدها داشت. با این توضیح، پایین‌ترین سابقه فعالیت مصاحبه‌شوندگان انتخابی در بخش فرهنگ، ۸ سال و بیشترین آن ۳۴ سال است.

جدول ۴- مشخصات مصاحبه‌شوندگان.

کد	تحصیلات	سابقه	مدت	نوع مصاحبه
۱	دکتری	۳۴ سال	۴۰ دقیقه	غیر حضوری
۲	دکتری	۳۲ سال	۳۰ دقیقه	حضوری
۳	کارشناسی ارشد	۱۰ سال	۵۰ دقیقه	حضوری
۴	کارشناسی ارشد	۲۶ سال	۱۵ دقیقه	غیر حضوری
۵	دکتری	۲۰ سال	۲۵ دقیقه	غیر حضوری
۶	کارشناسی ارشد	۱۰ سال	۳۰ دقیقه	حضوری
۷	دکتری	۸ سال	۴۰ دقیقه	حضوری
۸	کارشناسی ارشد	۲۰ سال	۱۲۰ دقیقه	حضوری
۹	دکتری	۲۷ سال	۴۵ دقیقه	حضوری
۱۰	کارشناسی ارشد	۲۱ سال	۴۵ دقیقه	غیر حضوری
۱۱	دانشجوی دکتری	۱۰ سال	۴۰ دقیقه	حضوری

در تکمیل ارائه یافته‌های بخش کیفی، مراحل سه گانه کدگذاری‌ها تشریح و سپس مدل پژوهش ترسیم می‌شود.

کدگذاری باز

بعد از به پایان رسیدن هر مصاحبه، متن مربوط به آن، آماده انجام فرآیند استخراج کدها شد. به این ترتیب، فاصله زمانی میان پایان هر مصاحبه و استخراج کدها وجود نداشت تا پژوهشگر، با تسلط بیشتری نسبت به هر مصاحبه، اقدام به شناسایی و نام‌گذاری کدها نماید. کدگذاری باز، نخستین مرحله از مراحل سه‌گانه کدگذاری محسوب می‌شود. از آن‌جا که مبنای شکل‌گیری مدل پژوهش، مقوله‌های استخراج شده از مرحله کدگذاری باز هستند؛ بنابراین این مرحله از اهمیت بسزایی در نظریه داده بنیاد، برخوردار است و پژوهشگر می‌بایست با حساسیت خاصی، اقدام به استخراج کدها از مصاحبه‌ها، جملات و واحدهای معنایی نماید. نمونه‌ای از کدگذاری باز، در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری باز

منبع	کدهای باز	واحدهای معنادر
E ۳	هماهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با دستگاه‌های موازی	وزارت فرهنگ برای پیاده‌سازی طرح‌های فرهنگی ملی به همکاری با ارگان‌های ذی‌ربط نیاز دارد. این وزارتخانه، باید با دستگاه‌های موازی هماهنگ باشد. تسهیل فعالیت‌های مشترک با همکاری شوراهای فرهنگ عمومی، استانداری‌ها و صدا و سیما به‌عنوان رسانه ملی می‌تواند بخشی از این اقدامات باشد.

کدگذاری باز، مستلزم طی کردن گام تکمیلی است. در گام اول، تعداد بسیار بالایی کد اولیه، شناسایی شد که می‌بایست بر اساس شباهت‌های موجود میان آن‌ها، طبقه‌بندی و در یک دسته بزرگ‌تر قرار می‌گرفت تا زمینه برای کدگذاری محوری، فراهم آید. بر این اساس، طبقه‌های جدید انتزاعی‌تر و پوشش‌دهنده واحدهای معنایی، مرتبط بیشتری هستند. این سطح، سطح دوم کدگذاری باز و ظهور مقوله‌های اصلی و فرعی است.

جدول ۴- نمونه‌ای از مقولات استخراج شده از مرحله کدگذاری باز

مقوله اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم مرتبط
شایستگی عمومی	شایستگی ارتباطی	توانایی تعامل و ارتباط مدیران فرهنگی با سازمان‌های بیرونی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
		توانایی برقراری ارتباطات قوی و موثر در درون بدنه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
	شایستگی اطلاعاتی	اشراف بر قوانین اجرایی و اداری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
		آشنایی با ارکان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از جمله معاونت مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی، معاونت هنری، معاونت سینمایی و اداری
		اشراف کامل بر وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
		اطلاع از اهداف و راهبردهای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
		شناخت اسناد بالادستی مرتبط با وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
		مدیریت استرس
	شایستگی رهبری	مدیریت تعارض
		مدیریت استعداد
		توانمندسازی کارکنان با توجه به تغییرات احتمالی آینده
		برقراری نظام انگیزشی کارکنان
		جانشین‌پروری برای آینده
		تیم‌سازی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
		جهت‌دهی و هدایت کارکنان در مسیر اهداف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
		ارزیابی عملکرد کارکنان فعال در بخش‌های مختلف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

۹۸ کد باز اولیه (مفهوم)، از مصاحبه‌ها استخراج گردیدند و این کدهای اولیه، به ۱۹ مقوله فرعی و در نهایت، ۷ مقوله اصلی تبدیل شدند. این مقوله‌های اصلی، شامل شایستگی عمومی، شایستگی تخصصی، محرک‌های فردی، بسترهای سازمانی، تغییرات فرهنگی، راهبردهای شایسته‌محور و تحول و توسعه فرهنگی است.

کدگذاری محوری

نحوه ارتباط دادن مقوله‌های استخراج شده از مرحله کدگذاری باز و ترسیم مدل پارادایمی، اقدام اصلی در مرحله کدگذاری محوری است. این‌که کدام مقوله‌ها، در کدام جایگاه قرار بگیرند، مستلزم کاربرد ابزارهای شناخته شده، در نظریه داده‌بنیاد است. این ابزار تحلیلی، شامل شرایط علی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای یا بسترها، و پیامدها شده و به آن ربط داده می‌شوند.

جدول ۵- مقوله‌های مرتبط با مدل پارادایمی

مقولات فرعی	مقوله اصلی	خوشه مقوله‌ای
شایستگی ارتباطی	شایستگی عمومی	پدیده محوری
شایستگی اطلاعاتی		
شایستگی رهبری		
قابلیت تفکر راهبردی فرهنگی	شایستگی تخصصی	
قابلیت مدیریت تنوع فرهنگی		
قابلیت دانش فرهنگی		
قابلیت هدایت منابع فرهنگی		
مسئولیت‌پذیری	محرک‌های فردی	شرایط علی
انعطاف‌پذیری (سازگاری)		
اشتیاق		
بسترهای فرهنگی	بسترهای سازمانی	شرایط زمینه‌ای (بستر)
بسترهای قانونی		
نفوذ فرهنگی	تغییرات فرهنگی	شرایط مداخله‌گر
تغییر نگاه جامعه به فرهنگ		
تقویت فرهنگ ملی	تحول و توسعه فرهنگی	پیامدها
تقویت جایگاه فرهنگی کشور در جهان		
تقویت جایگاه فرهنگی وزارت فرهنگ در جامعه		
راهبرد پذیرش شایستگی	راهبردهای شایسته‌محور	راهبردها
راهبرد تقویت شایستگی		

مقوله‌ای به‌عنوان پدیده محوری، انتخاب می‌شود که مرکزیت داشته و بیش از سایر مقوله‌ها کانون توجه مصاحبه‌شوندگان باشد. از آن‌جا که هدف پژوهش، ارائه مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است، دو مقوله اصلی «شایستگی عمومی» و «شایستگی تخصصی»، به‌عنوان مقوله محوری و اصلی مطرح می‌شوند که سایر مقولات، با آن‌ها مرتبط هستند. شایستگی‌های عمومی، شامل شایستگی ارتباطی، شایستگی اطلاعاتی و شایستگی رهبری و شایستگی تخصصی، شامل قابلیت تفکر راهبردی فرهنگی، قابلیت مدیریت تنوع فرهنگی، قابلیت دانش فرهنگی و قابلیت هدایت منابع فرهنگی می‌شود. در ادامه فرآیند کدگذاری محوری، باید مشخص گردد که شرایط علی، یعنی عواملی که منجر به ایجاد پدیده محوری «شایستگی عمومی» و «شایستگی تخصصی» به‌عنوان مقوله محوری و اصلی می‌شوند؛ کدام‌اند.

شرایط علی، عامل تاثیرگذار مستقیم بر پدیده محوری مدل است. به‌عبارت دیگر، مقوله‌هایی که به‌طور مستقیم بر شایستگی عمومی و تخصصی مدیران فرهنگی اداره فرهنگ

و ارشاد اسلامی تأثیر می‌گذارند. بر این اساس، می‌توان شرایط علی در شکل‌گیری شایستگی را به مقوله اصلی مرتبط با «محرک‌های فردی» منتسب کرد. این عامل، می‌تواند بر پتانسیل مدیران در کسب یا برخورداری از شایستگی‌های لازم تأثیر گذارد.

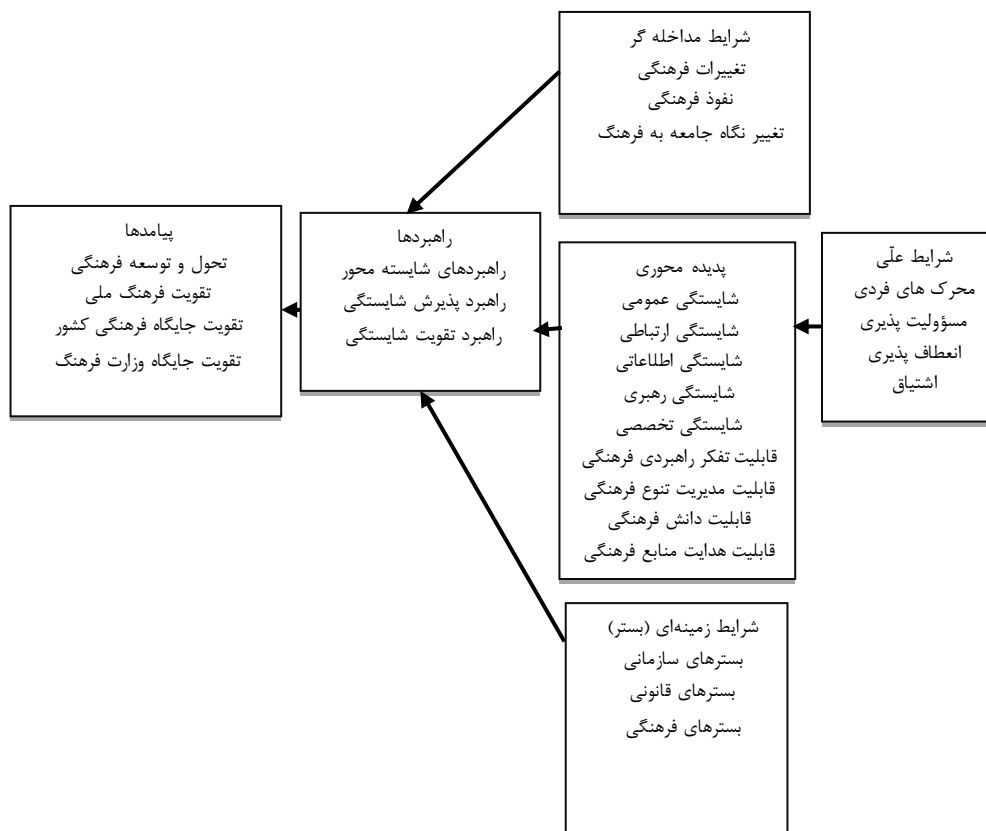
شرایط زمینه‌ای، مشتمل بر شرایط خاصی است که بر کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) تأثیر می‌گذارد. شرایط زمینه‌ای، عواملی را شامل می‌شوند که بدون آن‌ها، شکل‌گیری شایستگی مدیران در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی امکان‌پذیر نیست. از دیدگاه خبرگان، «بسترهای سازمانی» می‌توانند شایستگی‌های عمومی و تخصصی را ارتقا بخشند. این بسترها در دو بخش قانون و فرهنگ‌اند.

شرایط مداخله‌گر، عواملی است که می‌تواند اجرای راهبردها را تسهیل و یا محدود سازد. در میان مقوله‌های استخراجی، مقوله «تغییرات فرهنگی»، مقوله مداخله‌گر در نظر گرفته شده است. وجود این عامل، می‌تواند راهبردهای ایجادکننده شایستگی مدیران فرهنگی را تسهیل و عدم وجود آن، پیاده‌سازی راهبردها را با محدودیت مواجه سازد.

راهبردها، کنش‌های ناشی از پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر است. با هدف ایجاد و تقویت شایستگی مدیران اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی، «راهبردهای شایسته‌محور»، به عنوان راهبرد، برگزیده شد. به این معنا که تحقق شایستگی مدیران فرهنگی، مستلزم پیاده‌سازی و اجرای راهبردهای پذیرش شایستگی و تقویت شایستگی مناسب است.

راهبردها در مقابله با یا برای اداره و کنترل پدیده‌ای صورت می‌گیرند و پیامدهایی دارند. پیامدها، همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. از دیدگاه خبرگان، «تحول و توسعه فرهنگی»، به عنوان پیامدهای اجرای راهبردها معرفی شده‌اند. در صورتی که راهبردهای پذیرش و تقویت شایستگی، در بسترهای مرتبط به‌خوبی اجرا شوند؛ می‌توان انتظار داشت که شایسته‌محوری مدیران در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی، منجر به تحول و توسعه فرهنگی در کشور شود. به این معنا که حضور مدیران شایسته فرهنگی، می‌تواند به تقویت فرهنگ ملی، جایگاه فرهنگی کشور در جهان و جایگاه فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سطح جامعه، بینجامد.

نتیجه تکمیل مرحله کدگذاری محوری، ارائه مدل پارادایمی است. این مدل، در شکل ۱ ترسیم شده است. در این مدل، پدیده محوری (شایستگی عمومی و تخصصی)، شرایط علی (محرک های فردی)، شرایط زمینه ای (بسترهای سازمانی)، شرایط مداخله گر (تغییرات فرهنگی)، راهبردها (راهبردهای شایسته محور) و پیامدها (تحول و توسعه فرهنگی) ترسیم گردید.



شکل ۱- مدل پارادایمی شایستگی مدیران فرهنگی آینده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

کدگذاری انتخابی

در میان مراحل سه گانه کدگذاری، این مرحله، مهم ترین مرحله تلقی می شود. زیرا پژوهشگر، می بایست آنچه در مدل پارادایمی پیشنهاد نموده، در قالب یک مدل نهایی و به عنوان خروجی اصلی بخش کیفی، عرضه دارد. این گام، مستلزم ارائه استدلال های منطقی قوی، درباره روابط میان متغیرهای اصلی است تا در نهایت، تصویر مدل نهایی پژوهش، نمایان شود.

همان‌طور که در مدل نمایان است؛ شایستگی عمومی و تخصصی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، متأثر از عوامل مربوط به محرک‌های فردی است. محرک‌های فردی، یکی از عناصر اصلی تاثیرگذار بر مقوله شایستگی به شمار می‌آید که باید در ذات هر مدیری نهادینه شده باشد. به این ترتیب، وجود مسؤلیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و اشتیاق، می‌تواند منجر به شکل‌گیری شایستگی عمومی و تخصصی در مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی گردد. علاوه بر این، بهره‌گیری از راهبردهای شایسته‌محور، با هدف پذیرش شایستگی و تقویت آن، نشان‌دهنده توجه سازمان به شایستگی عمومی و تخصصی مدیران فرهنگی است.

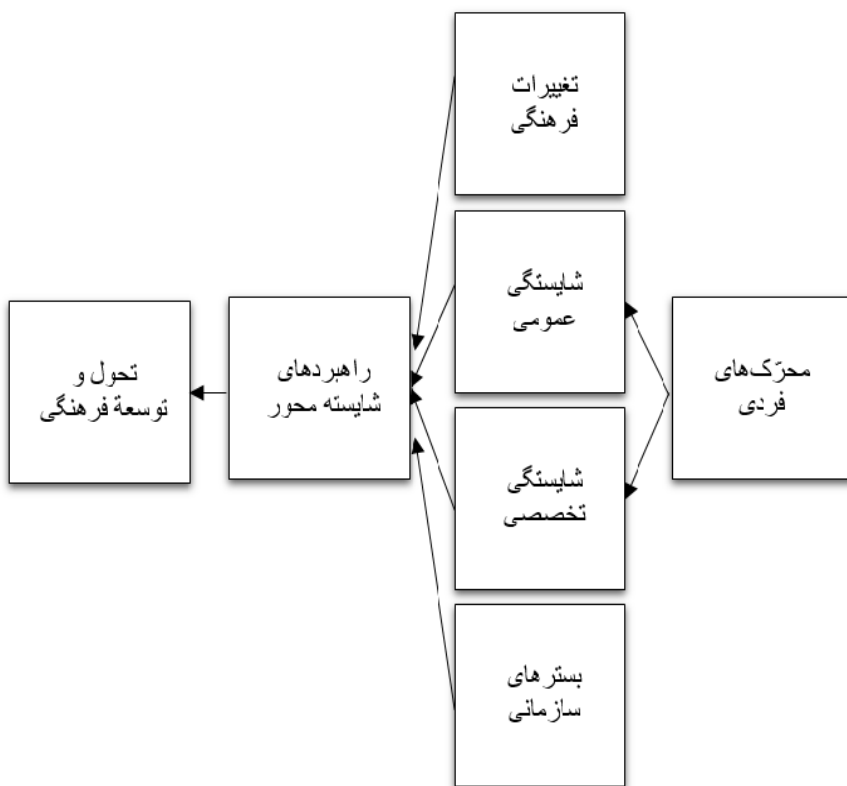
اگر راهبردهای پذیرش و تقویت‌کننده شایستگی مدیران فرهنگی در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی، به درستی برنامه‌ریزی و اجرا شوند؛ می‌توان انتظار داشت که تحول و توسعه فرهنگی در سطح ملی و منطقه‌ای محقق می‌گردد. نخستین دستاورد، تقویت فرهنگ ملی است. تقویت فرهنگ ملی، به معنای ایجاد گفت‌وگو و وحدت‌بخشی فرهنگی، ارتقای سطح فرهنگی اقشار مختلف جامعه، ارتقای جایگاه مسائل فرهنگی و هنری در کشور، صیانت از فرهنگ ایرانی - اسلامی ... است. دستاورد دوم، بهبود نگرش اتباع خارجی مقیم و اقلیت‌ها، نسبت به عملکرد فرهنگی دولت، ارتقای جایگاه فرهنگی جمهوری اسلامی در مناسبات فرهنگی و نیل به اهداف والای فرهنگی انقلاب اسلامی است که از آن، به‌عنوان تقویت جایگاه فرهنگی کشور در جهان، یاد می‌شود. دستاورد سوم، تقویت جایگاه فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در جامعه است. این جایگاه، به واسطه افزایش بهره‌وری و اثربخشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، افزایش انگیزه مدیران و کارکنان وزارت، احساس رضایت در مدیران فرهنگی و مجموعه تحت مدیریت ارتقا می‌یابد.

بسترهای سازمانی، زمینه‌ای را فراهم می‌آورند که بدون آن‌ها، تحقق راهبردهای شایسته‌محور میسر نمی‌گردد. از یک سو، وجود فرهنگ پذیرش مدیران شایسته در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و تکریم سازمانی و اجتماعی، عملکرد مدیران شایسته، در قالب بستر فرهنگی و از سوی دیگر، رفع خلاءهای قانونی و اعطای اختیارات لازم به مدیران ارشد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای انتصاب مدیران شایسته و همین‌طور التزام به قوانین

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به استفاده نکردن از مدیران غیر تخصصی، در عرصه فرهنگ و هنر، در قالب بستر قانونی، به شدت کیفیت و چگونگی اجرای راهبردهای پذیرش و تقویت شایستگی را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

همچنین، ظهور تغییرات فرهنگی از جمله نفوذ فرهنگی و تغییر نگاه جامعه به فرهنگ، اگرچه نسبت به عوامل بسترساز در سطحی دورتر قرار دارند اما بدون تردید، بر شدت و ضعف راهبردهای پذیرش و تقویت شایستگی مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موثرند.

شکل شماره ۲، روابط ترسیمی مدل شایستگی مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل شایستگی مدیران فرهنگی آینده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

یافته‌های بخش کمی

پس از ترسیم مدل اولیه، به‌عنوان خروجی بخش کیفی، مدل فوق باید در بخش کمی و استنباطی، مورد آزمون اعتبارسنجی قرار گیرد تا قابلیت تعمیم‌پذیری یابد. به این منظور، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری، در قالب سه بخش تحلیل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری استفاده شد.

آزمون مدل اندازه‌گیری

پیش از آزمون فرضیات پژوهش، باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان یافت. در مدل اندازه‌گیری، پایایی و روایی مدل، آزمون می‌شود. برای سنجش قابلیت اطمینان سازه‌ها، از دو شاخص پایایی مرکب و آلفای کرونباخ استفاده شد. به عقیده فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، زمانی وجود پایایی مسجل می‌شود که اعداد پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ، بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد. همان‌گونه که جدول ۶ نشان می‌دهد؛ ضریب پایایی مرکب و آلفای کرونباخ، برای همه ابعاد اصلی سازنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، در سطح قابل قبول، بالاتر از ۰/۷ قرار دارد.

جدول ۶- بررسی پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	(AVE)
بسترهای سازمانی	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۵۰
تحول و توسعه فرهنگی	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۵۷
تغییرات فرهنگی	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۷
راهبردهای شایسته‌محور	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۵۰
شایستگی تخصصی	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۵۵
شایستگی عمومی	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۵۶
محرك‌های فردی	۰/۸۳	۰/۹۰	۰/۵۴

برای پیاده‌سازی آزمون روایی، روش‌های متفاوتی وجود دارد. اما روش‌های روایی هم‌گرا و واگرا، از اعتبار و کاربرد بیشتری برخوردارند. منظور از روایی هم‌گرا، این است که آیا مؤلفه -

ها به طور دقیق، همان مفهومی را می‌سنجند که مورد نظر است؟ شرط وجود روایی هم‌گرا، زمانی است که اعداد میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE)، برای ابعاد اصلی تشکیل‌دهنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی آینده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از حداقل مقدار ۰/۵۰ بالاتر محاسبه شود.

دومین ملاک آزمون اعتبار، مدل اندازه‌گیری، روایی واگراست. روایی واگرا، میزان رابطه یک سازه، با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل، حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. اعداد روی قطر اصلی ماتریس جدول ۷، بالاتر از اعداد زیر قطر اصلی را نشان می‌دهد که نمایانگر وجود روایی واگرای مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۷- نتایج بررسی روایی واگرا

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
						۰/۷۰	۱- بسترهای سازمانی
					۰/۷۵	۰/۴۲	۲- تحول و توسعه فرهنگی
				۰/۸۱	۰/۲۵	۰/۶۸	۳- تغییرات فرهنگی
			۰/۷۱	۰/۲۹	۰/۶۸	۰/۳۴	۴- راهبردهای شایسته‌محور
		۰/۷۴	۰/۷۰	۰/۳۷	۰/۶۰	۰/۴۹	۵- شایستگی تخصصی
	۰/۷۵	۰/۳۷	۰/۳۵	۰/۶۷	۰/۳۷	۰/۶۷	۶- شایستگی عمومی
۰/۷۳	۰/۶۵	۰/۴۶	۰/۳۲	۰/۶۳	۰/۳۷	۰/۶۸	۷- محرک‌های فردی

آزمون مدل ساختاری

بعد از کسب نتایج قابل قبول، در دو بخش پایایی و روایی، در آزمون‌های مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌رسد. بر مبنای مدل، روابط موجود میان متغیرها، منجر به شکل‌گیری ۷ فرضیه شد. مسیر نخست، تأثیر محرک‌های فردی را بر شایستگی عمومی آشکار می‌کند. در این تحلیل، مقدار ضریب مسیر ۰/۷۵ و معنادار (۱۰/۵۲) محاسبه شد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش، تأیید شد. مسیر دوم، تأثیر محرک‌های فردی را بر شایستگی تخصصی آشکار می‌کند. در این تحلیل، مقدار ضریب مسیر ۰/۴۶ و

معنادار (۴/۴۱) محاسبه شد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش، تأیید شد. فرضیه سوم، منعکس-کننده رابطه بین شایستگی عمومی و راهبردهای شایسته‌محور است. در این تحلیل، مقدار ضریب مسیر ۰/۲۵ و معنادار (۲/۷۴) محاسبه شد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش، تأیید شد. فرضیه چهارم، منعکس‌کننده رابطه بین شایستگی تخصصی، بر راهبردهای شایسته‌محور است. در این تحلیل، مقدار ضریب مسیر ۰/۷۱ و معنادار (۲/۷۴) محاسبه شد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش، تأیید شد. فرضیه پنجم، منعکس‌کننده رابطه بین راهبردهای شایسته-محور، بر تحول و توسعه فرهنگی است. در این تحلیل، مقدار ضریب مسیر ۰/۷۸ و معنادار (۱۷/۶۷) محاسبه شد. بنابراین فرضیه پنجم پژوهش، تأیید شد. فرضیه ششم، نشان‌دهنده رابطه بین بسترهای سازمانی و راهبردهای شایسته‌محور است. در این تحلیل، مقدار ضریب مسیر ۰/۱۵ و معنادار (۲/۴۹) محاسبه شد. بنابراین، فرضیه ششم پژوهش، تأیید گردید. سرانجام، فرضیه هفتم نمایانگر تاثیر تغییرات فرهنگی، بر راهبردهای شایسته‌محور است. در این تحلیل، مقدار ضریب مسیر ۰/۱۶ و معنادار (۲/۷۵) محاسبه شد. بنابراین فرضیه هفتم پژوهش، تأیید شد.

جدول ۸- نتایج آزمون فرضیه‌ها

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه
۱	حرک‌های فردی - شایستگی عمومی	۰/۷۵	۱۰/۵۲	تایید
۲	حرک‌های فردی - شایستگی تخصصی	۰/۴۶	۴/۴۱	تایید
۳	شایستگی عمومی - راهبردهای شایسته‌محور	۰/۲۵	۲/۷۴	تایید
۴	شایستگی تخصصی - راهبردهای شایسته‌محور	۰/۷۱	۲/۷۴	تایید
۵	راهبردهای شایسته‌محور - تحول و توسعه فرهنگی	۰/۷۸	۱۷/۶۷	تایید
۶	بسترهای سازمانی - راهبردهای شایسته‌محور	۰/۱۵	۲/۴۹	تایید
۷	تغییرات فرهنگی - راهبردهای شایسته‌محور	۰/۱۶	۲/۷۵	تایید

به منظور ارزیابی برازش کلی مدل، از شاخص رایج^۱ SRMR استفاده شد. مقدار قابل قبول برای این شاخص، باید کمتر از ۰/۰۸ محاسبه شود. در پژوهش حاضر نیز، مقدار آن برابر با ۰/۰۷ بوده و حاکی از برازش مناسب مدل پژوهش است.

بحث و نتیجه گیری

نقش این پژوهش در ادبیات، منطبق بر کاستی‌ها و خلأهای پژوهش‌های پیشین، در خصوص شایستگی مدیران آینده فرهنگی است. برخی پژوهش‌ها، از مدل‌های استاندارد برای تعیین شایستگی‌های مدیران استفاده نموده‌اند و مدل‌های فوق را در سازمان‌های مختلف و بدون توجه به تفاوت‌های آنان و رسالتی که مدیران این سازمان‌ها بر عهده دارند؛ به کار برده‌اند. مضاف بر این، پژوهش‌های کیفی و کمی در این بخش نیز، نتایج متفاوتی را گزارش نموده و یکپارچگی قابل اعتنایی در مدل‌های فعلی وجود ندارد. به این ترتیب، سوال اصلی پژوهش با محوریت «شایستگی‌های لازم برای موفقیت مدیران آینده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کدام است؟» شکل گرفت. در پاسخ به این سوال، عناصر مدل شایستگی مدیران فرهنگی آینده، در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با نوزده شاخص و هفت بعد اصلی، معرفی شد. اگرچه عناصر مدل پژوهش، با تمرکز بر شایستگی‌های مدیران فرهنگی ارائه شده‌اند؛ با این حال، نقاط مشترک قابل تأملی با پژوهش‌های پیشین دیده می‌شود که نمایانگر پایایی یافته‌های پژوهش است. مقایسه شاخص‌های معرفی شده، نشان می‌دهد اگرچه تعدادی از عناصر مدل، در پژوهش‌های پیشین تکرار شده‌اند؛ اما چگونگی روابط میان عوامل استخراج شده، متفاوت بوده و فلسفه آن را در ارائه مدل شایستگی مدیران در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نمایان می‌سازد. در این مدل، شایستگی ارتباطی در پژوهش‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، منزه و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۹)، کونگ و تو (۲۰۲۰)، اوفی و همکاران (۲۰۲۰) و والش (۲۰۲۰)؛ شایستگی اطلاعاتی

1. Standardized root means square residual
2. Cong & Thu
3. Ofei
4. Walsh, Harrington & Hines

در پژوهش‌های رضوی سعیدی (۱۳۹۹) و سانگکا و همکاران (۲۰۱۹)؛ شایستگی رهبری در پژوهش‌های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، منزه و همکاران (۱۳۹۹)، حبیبی و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۹)، اوتو (۲۰۱۹)، شام و همکاران (۲۰۱۸)؛ شاه و پراکش (۲۰۱۸) و لیانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ ۵؛ قابلیت تفکر راهبردی و مدیریت تنوع فرهنگی در پژوهش سلطانی (۱۳۸۸)؛ قابلیت دانش فرهنگی در پژوهش واعظی و همکاران (۱۳۹۹)؛ مسؤلیت‌پذیری در پژوهش‌های رضوی سعیدی (۱۳۹۹)، بسیجی و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۹)، خاتاک و مصطفی (۲۰۱۹) و براون و همکاران (۲۰۱۸)؛ ۷؛ انعطاف‌پذیری در پژوهش‌های رضوی سعیدی (۱۳۹۹)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، خاتاک و مصطفی (۲۰۱۹)، کین و عمر عبدالکریم (۲۰۱۸) و ترولر و همکاران (۲۰۱۷)؛ ۹؛ اشتیاق در پژوهش‌های احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، خواجه علی جهانتیغی و عبدالهی (۱۳۹۹) و بسیجی و همکاران (۱۳۹۹)؛ بسترهای فرهنگی در پژوهش بجانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ بسترهای قانونی در پژوهش خواجه علی جهانتیغی و عبدالهی (۱۳۹۹) تکرار شده‌اند، اما شاخص‌های قابلیت هدایت منابع فرهنگی، نفوذ فرهنگی، تغییر نگاه جامعه به فرهنگ، راهبرد پذیرش شایستگی، راهبرد تقویت شایستگی، تقویت فرهنگ ملی، تقویت جایگاه فرهنگی کشور در جهان و تقویت جایگاه فرهنگی سازمان در جامعه، خاص مدل پیشنهادی پژوهش حاضر است. مدل فوق نشان می‌دهد که محرک‌های فردی، شرط لازم برای شکل‌گیری شایستگی‌ها در مدیران فرهنگی وزارت ارشاد است. بنابراین، باید شاخص‌هایی همچون قابل اعتماد بودن، پاسخ‌گویی، تعهد، روحیه نقدپذیری و برخورداری از انگیزه برای انجام کار فرهنگی، در فرآیند انتصاب‌های درون سازمانی مورد توجه جدی قرار گیرد.

- 1 . Sangka
- 2 . Otoo
- 3 . Shum
1. Shah & Prakash
2. Liang
3. Khattak & Mustafa
4. Brown
5. Kin & Abdull Kareem
6. Troller

بر مبنای مدل پیشنهادی، مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با برخورداری از شایستگی‌های عمومی در حوزه ارتباطات، اطلاعات و رهبری و همچنین شایستگی‌های تخصصی در تفکر راهبردی، مدیریت تنوع فرهنگی، دانش و هدایت منابع، می‌توانند به‌عنوان متولّی اصلی این حوزه، به مدیریت و هدایت راهبردهای فرهنگی در سطح جامعه پرداخته و با بهره‌گرفتن از سرمایه‌های انسانی موجود در وزارت فرهنگ، سازمان‌های دولتی، و همین‌طور سرمایه‌های اجتماعی، همچون هنرمندان و اصحاب رسانه، جایگاه فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را نزد مردم تقویت نمایند و به تقویت فرهنگ ملی و جایگاه فرهنگی کشور در جهان کمک کنند. مدل پژوهش، نشان می‌دهد که این مهم در صورتی محقق خواهد شد که راهبردهای شایسته‌محور در سازمان در راستای پذیرش شایستگی و تقویت آن مورد توجه جدی قرار گیرد که خود این موضوع، منوط به فراهم‌شدن بسترهای فرهنگی و قانونی در سازمان، در پیوند با تغییرات فرهنگی گسترده در دهه اخیر در جامعه است. بر این اساس، تقویت و پرورش همه ابعاد و مؤلفه‌های مدل، از طریق برنامه‌ریزی و به کارگیری آن، در انتخاب و انتصاب مدیران فرهنگی کشور، ارزیابی شایستگی آنان، شناسایی مدیران شایسته و تشکیل بانک اطلاعات مدیران شایسته در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، می‌تواند جهت پیاده‌سازی مطلوب‌تر چارچوب مدل و تحقق تحول و توسعه فرهنگی در کشور، تسهیل‌کننده باشد.

علی‌رغم دستاوردهایی که پژوهش به همراه داشته، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. همان‌طور که مرور روش‌شناسی پژوهش نشان داد، ارائه مدل شایستگی مدیران آینده فرهنگی، بویژه در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، یک موضوع پژوهشی جدید بوده و مقایسه روابط جدید میان متغیرهای استخراج شده، با پژوهش‌های پیشین را دشوار نمود. از سوی دیگر، مدل پیشنهادی، فقط با تکیه بر یافته‌های پژوهش، ترسیم شد و متغیرهای پژوهش‌های مشابه، در مورد شایستگی مدیران در سازمان دیگر برای تکامل مدل پیشنهادی پژوهش استفاده نشده‌اند. در این خصوص، پیشنهاد می‌شود تا پژوهشی با عنوان ارائه مدل تکامل‌یافته شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انجام و از متغیرهای معرفی شده در پژوهش‌های پیشین هم در مدل بهره‌گرفته شود. همچنین در این پژوهش،

مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به صورت کلی، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و تفکیکی میان مدیران کل ادارات کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، معاونین فرهنگی و رؤسای ادارات شهرستان‌های کل کشور، صورت پذیرفته است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی، مدل پژوهش با در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود میان مدیران فرهنگی مورد آزمون قرار گرفته و نتایج به دست آمده، با یکدیگر مقایسه شود. سرانجام، تعمیم نتایج این پژوهش، به سایر مدیران فرهنگی در بخش خصوصی مستلزم پژوهش دیگری است.

منابع و مآخذ

- ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ خنیفر، حسین؛ فیاضی، مرجان؛ غلامی، بهمن. (۱۳۹۹). مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۲۴: صص ۸۷-۵۳. احتشام، علی؛ جهانگیری، علی؛ شیرازی، محمود؛ زاهدی، محمد (۱۳۹۸). تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، سال ۳۲، شماره ۲: صص ۹۰-۶۳.
- افشانی، سیدعلیرضا؛ روحانی، علی؛ نعیمی، نگین. (۱۴۰۱). کاوشی زمینه‌مند در باب چگونگی و اساسی خود در شبکه روابط درون / میان فردی در افراد داغدیده در مواجهه با مرگ‌های غیرمنتظره. *فصلنامه مطالعات فرهنگ - ارتباطات*، دوره ۲۳، شماره ۵۷: صص ۲۷۷-۳۱۴.
- بسیجی، عسل؛ بابایی‌زکلیکی، محمدعلی؛ حسین‌زاده شهری، معصومه؛ خدیور، آمنه. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۲۴، شماره ۱، صص ۱۵۲-۱۳۱.
- حبیبی، سیده فاطمه؛ امیریان زاده، مژگان؛ زارعی، رضا؛ احمدی، عباداله. (۱۳۹۹). ارائه مدل عوامل مؤثر بر شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۲۵: صص ۶۷-۳۹.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سیفی، علی؛ فیاضی، بی بی مرجان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، دوره ۸، شماره ۲: صص ۱۳۹-۱۱۸.
- خواجه علی جهان تیغی، زهرا؛ عبدالهی، معصومه. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی کارکنان دانشگاه پیام‌نور با روش شناختی تئوری داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*، دوره ۲، شماره ۳: صص ۶۸-۴۳.

- رجب بلوکات، مهدی؛ شریفی، سید مهدی؛ افکانه، محمد. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های جمهوری اسلامی ایران). *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران*، دوره ۳، شماره ۲: صص ۱۳۰-۱۰۹.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). *فصلنامه مدیریت فردا*، سال ۱۱، شماره ۳۱: صص ۱۳۸-۱۱۷.
- رحیمیان، حمید؛ عباسپور، عباس؛ غیائی ندوشن، سعید؛ اکبری، محمدنقی. (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره ۱۰، شماره ۴۰: صص ۲۹-۱.
- رستمی، امین؛ ودیعی، محمد حسین؛ باقرپور ولشانی، محمد علی. (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی. *فصلنامه حسابداری مالی*، سال ۱۱، شماره ۴۱: صص ۱۰۲-۷۰.
- رضوی سعیدی، سیدرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتبار بخشی آن با مدل معادلات ساختاری. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۲۵: صص ۹۲-۶۸.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۸). مدیران فرهنگی؛ شایستگی‌ها و مهارت‌ها. *ماهنامه تدبیر*، سال ۱۹، شماره ۲۰۴: صص ۵۶-۵۰.
- سیدی، سیدمحمدرضا؛ دانایی فرد، حسن؛ گنجعلی، اسدالله؛ خائف الهی، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، دوره ۹، شماره ۳۳: صص ۷۹-۵۴.
- صحرائی، ابراهیم؛ پورصادق، ناصر؛ حمیدی، ناصر؛ محتشمی، علی. (۱۳۹۹). طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی. *فصلنامه آینده پژوهی ایران*، دوره ۵، شماره ۱: صص ۲۴۱-۲۶۹.
- عسکری، آزاده؛ حاجی‌فر، سهند. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین زیرمجموعه‌ها. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۱۱، شماره ۴۱: صص ۲۳-۹.
- فرهنگی، علی اکبر؛ کروی، مهدی؛ صادق وزیری، فراز. (۱۳۹۴). نظریه داده بنیاد کلاسیک؛ شرح مراحل تولید نظریه مرکز ثقلی هویت برند توریسم سلامت ایران. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، دوره ۷، شماره ۱: صص ۱۶۲-۱۴۵.
- فیاض، راضیه؛ عزیزی‌نیا، مریم. (۱۳۹۷). شایستگی‌های مدیران فرهنگی. *کنفرانس ملی رهیافت‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، تهران.
- کشاورز ترک، محسن؛ شیرویه پور، شهریار؛ قلیزاده زاوشتی، مهدی. (۱۳۹۹). آینده‌نگاری راهبردی منابع انسانی دولتی ایران با تاکید بر نقش فناوری در افق ۱۴۲۴. *فصلنامه آینده پژوهی ایران*، دوره ۵، شماره ۲: صص ۹۲-۶۷.

محمدی، عباس؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ نوید ادهم، مهدی؛ تورانی، حیدر. (۱۳۹۹). واکاوی معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت: گزارش یک مطالعه کیفی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۷، شماره ۲۴: صص ۲۵-۵۲.

منزه، لیلیا؛ شریفی، سید مهدی؛ امین، فرشته و روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران). *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۸، شماره ۳: صص ۳۳-۵۰.

واعظی، رضا؛ سید نقوی، میرعلی؛ حسین‌پور، داود؛ تاجی، فاطمه. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی‌شدن. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۹، شماره ۶۹: صص ۹-۴۴.

References

- Afshani, A., Ruhani, A., Naeimi, N. (2022). A Grounded Exploration of the Bereaved People's Deconstruction of Self in intrapersonal and interpersonal relationships networks in Situation of Unexpected Death. *Culture-Communication Studies*, Vol. 23, No. 57: 277-314 (In Persian).
- Ahmed, R., Philbin, S.P. and Cheema, F.-e. (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 28, No. 1: 1-30.
- Alvarenga, J.C., Branco, R.R., Guedes, A.L.A., Soares, C.A.P. and Silva, W.d.S.e. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13, No. 2: 277-292.
- Askari, A., Hajifar, S. (2019). Designing a Model of Competency for General Managers with the approach of the best subset regression. *Faculty of Educational Sciences and Psychology*, Vol. 11, No. 41, 9-23 (In Persian).
- Basiji, A., Babaie Zakliki, M.A., Hoseinzadeh Shahri, M., Khadivar, A. (2020). Presenting International Marketing Managers Competency Model. *Journal of Management Research in Iran*, Vol. 24, No. 1: 131-152 (In Persian).
- Brown, L., George, B. and Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50, No. 3: 123-135.

- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of Hotel General Managers: A Conceptual Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 1: 393-418.
- Cong, L.C. and Thu, D.A. (2020). The competitiveness of small and medium enterprises (SMEs) in the tourism sector: the role of leadership competencies. *Journal of Economics and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. In press.
- Davies, A., Hassey, A., Williams, J., Moulton, G. (2022). Creation of a core competency framework for clinical informatics: From genesis to maintaining relevance. *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 168, 104905, In press.
- Ebrahimi, S., Khanifar, H., Gholami, B., Fayyazi, M. (2020). Higher Education Managers: Identifying the competencies and capabilities required and providing a competency assessment model. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, Vol. 7, No. 24: 53-87 (In Persian).
- Ehtesham, A., Jahangiri, A., Agha Mohammad, A., Shirazi, M., Zahedi S M. (2019). Developing a Model to Assess Managers' General Competencies in the Iranian State-Owned Banks. *Management and Development Process*, Vol. 32, No. 2: 63-90 (In Persian).
- Farhangi, A.A., Karoubi, M., Saadeghvaziri, F. (2015). Classic Grounded Theory; description of generating Gravity Center of Iranian Health Tourism Brand Identity Theory. *Journal of Business Management*, Vol. 7, No. 1: 145-162 (In Persian).
- Fayaz, R., Azizinia, M. (2017). Competencies of cultural managers. *National Conference of New Approaches in Management, Economics and Accounting*, Tehran (In Persian).
- Gunawan, J., & Aunguroch, Y. (2017). Managerial competence of first – line nurse managers: A concept analysis. *International Journal of Nursing Practice*, Vol. 3, No. 1: 1–7.
- Getha-Taylor, H., Blackmar, J., & Borry, E. L. (2016). Are Competencies Universal or Situational? A State-Level Investigation of Collaborative Competencies. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36, No. 3: 306-320.
- Habibi, F., Amirianzadeh, M., Zarei, R., Ahmadi, E. (2020). Presenting a Model of Factors Influencing the Leadership Competency of Islamic Azad University Managers. *Journal of Training and Development of Human Resources*, Vol. 7, No. 25, 39-67 (In Persian).
- Huong Vu, G. T. (2017). A critical review of human resource competency model: evolvement in required competencies for

- human resource professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 5, No. 12: 359-365.
- Itoh, T., Mori, H., Maehara, M., Izumi, Y. (2021). Nurse Practitioners' Interdisciplinary Practice Competencies in Japan: A Qualitative Research. *The Journal for Nurse Practitioners*, Available online 10 March 2021, In press, corrected proof.
- Jiang, J.Y., Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, Vol. 25: 126-137.
- Keshavarz Turk, M., Shirooyehpour, SH., Gholizadeh Zavoshti, M. (2021). Strategic Foresight of Iranian Government Human Resources With an Emphasis on The Role of Technology on The Horizon of 1424. *Journal of Iran Futures Studies*, Vol. 5, No. 2: 67-92 (In Persian).
- Khattak, M.S. and Mustafa, U. (2019). Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 26, No. 7: 1321-1347.
- Khajeh Ali Jahanteghi, Z., Abdollahi, M. (2021). Presentation of the competency model of Payame Noor University staff with the methodology of data-based theory. *Journal of Management and educational perspective*, Vol. 2, No. 5: 43-68 (In Persian).
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Seyfi, A., Fayyazi, M. (2020). Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center. *Journal of School Administration*, Vol. 8, No. 2: 118-139 (In Persian).
- Kin T. M., & Abdull Kareem, O. (2018). A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools. *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 38, No. 3: 394-413.
- Liang, Z., Howard, P.F., Leggat, S. and Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 32, No. 2: 157-175.
- Mesarosova, M. & Mesaros, P. (2012). Learning to learn competency and its relationship to cognitive competencies of university students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46: 4273-4278.
- Mohd Ali, N.A., Shafii, Z. and Shahimi, S. (2020). Competency model for Shari'ah auditors in Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 11, No. 2: 377-399.

- Mohamadi, A., Zolfaghari zaferani, R., Tourani, H., Navidadehm, M. (2020). Analysing the competency criteria of the staff managers of the education headquarter in the level of leadership and management subsystem: a qualitative study report. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, Vol. 7, No. 24: 25-52 (In Persian).
- Monazah, L., Sharifi, M., Amin, F., Roshandel, T. (2020). Designing a Competency Model for Creative Industry Managers (Case Study: News of Islamic Republic of Iran TV). *Journal of Public Organizations Management*, Vol. 8, No. 31: 33-50 (In Persian).
- Ofei, A.M.A., Paarima, Y., Barnes, T. (2020). Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, Vol. 13, in press.
- Otoo, F.N.K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, Vol. 42, No. 6: 1353-1380.
- Otoo, F.N.K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, Vol. 43, No. 3/4: 250-271.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1: 7-16.
- Podgórska, M. and Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project leaders?. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12, No. 4: 869-887.
- Rahim Nia, F., Be alert, W. (2016). Analysis the elements and components of managers competency managers in the banking system. *Farda Management Quarterly*, Vol. 11, No. 31: 117-138 (In Persian).
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Ghiasi Nodooshan, S., Naqi Akbari, M. (2020). Design and Validation of the Competency Model of Kabul Public Universities' Presidents. *New Approaches in Educational Administrations*, Vol. 10, No. 40: 1-29 (In Persian).
- Rajab bolukat, M., Sharifee, M., Afkane, M. (2020). Identifying the Competencies of Managers in Creative Industries (Case Study: News Agencies of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, Vol. 3, No. 2: 109-130 (In Persian).

- Razavi Saeedi, R. (2020). Designing a competency model for middle managers in Tehran Municipality and validating it with a Structural Equation Model. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, Vol. 7, No. 25: 68–92 (In Persian).
- Rostami, A., Vadeei, M.H., Bagherpour Velashani, M.A. (2019). Developing internal audit managers' competency model. Vol. 11, No. 41:70-102 (In Persian).
- Rothwell, W. J. (2012). *Competency Based Human Resource Management*. In G. M. Benscoter (Ed.), *The encyclopedia of human resource management* (pp. 45-47). San Francisco, Calif, Chichester: Jossey-Bass; John Wiley.
- Sahraee, E., Poursadegh, N., Hamidi, N., Mohtashami, A. (2021). Designing the Model of Organizational Complexity Drivers in Public Sector by Looking at Redefining of Organizational Complexity. *Journal of Iran Futures Studies*, Vol. 5, No. 1, 241-269 (In Persian).
- Salman, M., Ganie, S.A. and Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, Vol. 44, No. 6/7: 717-742.
- Sangka, B.K., Rahman, S., Yadlapalli, A. and Jie, F. (2019). Managerial competencies of 3PL providers: A comparative analysis of Indonesian firms and multinational companies. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 30, No. 4: 1054-1077.
- Seyedi, S., Danaeefard, H., Ganjali, A., Khaef elahi, A. (2020). Designing a Competency Model for Top Public Administrators with Meta-synthesis. *Journal of Strategic Studies in Public Policy*, Vol. 9, No. 33: 54-79 (In Persian).
- Shah, M.N. and Prakash, A. (2018). Developing generic competencies for infrastructure managers in India. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11, No. 2: 366-381.
- Shum, C. Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). Model of hospitality leadership competency for frontline and director level managers: Which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 74: 57–66.
- Shyr, W. J. (2017). Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, Vol. 13, No. 6: 2085-2093.
- Soltani, I. (1388). Cultural managers; Competencies and skills. *Tadbir*, Vol. 19, No. 204: 56-50 (In Persian).

- Thomaidou Pavlidou, Ch., Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 28 November 2020, Vol. 84, Article 101894. In press.
- Trollor, J.N., Eagleson, C., Weise, J. and McKay, R. (2017). Development and dissemination of a core competency framework. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, Vol. 12, No. 4: 237-248.
- Vaezi, R., Sayed Naghavi, M., Hosseinpour, D., Taji, F. (2020). Competencies Pattern of Human Resources Managers for Public Organizations in the Context of Globalization. *Management Studies in Development and Evolution*, Vol. 29, Issue 96: 9-44 (In Persian).
- Walsh, A.P., Harrington, D. and Hines, P. (2020). Are hospital managers ready for value-based healthcare? A review of the management competence literature. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28, No. 1: 49-65.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S. & Lans, T. (2016). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106: 497-506.
- Ylitalo, A., Laukka, E., Heponiemi, T. and Kanste, O.I. (2022). Primary healthcare managers' perceptions of management competencies at different management levels in digital health services: secondary analysis. *Leadership in Health Services*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Zhou, Da. (2020). Role of Green Data Center in Human Resources Development Model. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 3 December 2020, Vol. 30 (Cover date: June 2021). Article 100492, In pres