

ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران

سعید قنبری^۱؛ ریحانه مفیدی^۲؛ محمدحسین ترکمان رحمانی^۳

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۷/۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۸

چکیده

این پژوهش با درک اهمیت نقش مدیران شایسته در بهره‌وری سازمان‌های رسانه‌ای دولتی در ایران و عطف به چالش‌های جدی این سازمان‌ها نظیر کمبود منابع مالی، کمبود خلاقیت و نوآوری، هدف خود را ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران قرار داده و با رویکردی اکتشافی و به روش تحلیل محتوای کیفی عرفی انجام شده است. برای دستیابی به هدف پژوهش، نتایج ۲۹ مقاله مرتبط با موضوع پژوهش به همراه مصاحبه مکتوب خبرگانی تحلیل شد. خبرگان مورد مصاحبه به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری به عنوان حد کفایت نمونه‌گیری انتخاب شدند و تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز و محوری انجام شد. تحلیل داده در قالب سه دسته شایستگی شغلی، سازمانی و فردی تقسیم‌بندی شد. یافته‌های پژوهش در ذیل شایستگی‌های شغلی، مهارت مدیریت و رهبری و آگاهی شغلی ذکر شده است. همچنین در ذیل بخش شایستگی‌های سازمانی، توجه به فرهنگ و رفتار سازمانی، مدیریت راهبردی و برخورداری از دانش مدیریت منابع ذکر شده‌اند. شایستگی‌های فردی ذکرشده در این پژوهش نیز شامل هوشمندی مدیریتی، مهارت‌های ارتباطاتی، ارزش‌مداری و شخصیت کارآفرینانه هستند.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند هم در انتصاب مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی در ایران و هم در توسعه ادبیات نظری مرتبط با کارآفرینی رسانه‌ای در سطح فردی کمک‌کننده باشد.

واژه‌های کلیدی

الگوی شایستگی، مدیران رسانه‌ای، مدیران کارآفرین، رسانه‌های دولتی، تحلیل محتوای کیفی.

صنایع خلاق، امروزه به عنوان صنایع محرک در رشد اقتصادی کشورها شناخته شده که علاوه بر ایجاد درآمدزایی و اشتغال، صنایعی تحول‌آور نیز محسوب می‌شوند (Ihani, Syofya, Sari, Mulawarman, & Sriyanto, 2020, p. 268). این صنایع متکی بر اقتصاد دانش‌محور هستند (Oakley, 2004) که در آن‌ها، منابع دانش‌بنیان که به‌طور خاص شامل منابع انسانی سازمان است، نقش ویژه‌ای دارد. رسانه‌ها نیز به‌عنوان گونه‌ای از صنایع خلاق (Hartley, 2005; Hartley et al., 2012; Keane, 2013) توجه ویژه به منابع انسانی سازمان را مبذول داشته و برخی تحقیقات این منابع را از اصلی‌ترین ارکان سازمان‌های رسانه‌ای و عامل اثرگذار در کارآفرینی رسانه‌ای معرفی کرده‌اند (امیرخانی، فرهنگی و مظفری، 1394؛ Roshandel, 2019; arbatani, Kawamorita, Ghanbary, & Ebrahimi, 2019). چان-المستد (2006) هم این منابع را برای سازمان‌های رسانه‌ای مزیت آفرین دانسته و خصیصه‌های تقلید ناشدنی و انحصاری را برای آن‌ها ذکر کرده است. با این حال، توجه به منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای همچون دیگر سازمان‌ها تا جایی پیش رفته که رویکرد مواجهه با آن از نگاه منابع انسانی در حال تبدیل شدن به نگاه سرمایه‌انسانی است (پورعابدی، ضرابی، سجادی نائینی و رضی، 1395).

چنین تغییر پارادایمی در نگاه به نیروی انسانی سازمان رسانه‌ای سبب شده تا موضوع شایستگی نیروی انسانی در این سازمان‌ها اهمیت پیدا کرده و در کشور ایران به‌عنوان یک زمینه تحقیقاتی توسط محققان مدیریت رسانه دنبال شود (دادگران و اعتمادمقدم، 1395؛ رجب بلوکات، 1398؛ روشندل اربطانی و جعفری زوج، 1394). منظور از شایستگی مجموعه از مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش موردنیاز برای انجام یک کار است (Kouwenhoven, 2009). با این حال، مقصود از توجه به شایستگی سرمایه انسانی، صرفاً شایستگی کارکنان عملیاتی یک سازمان رسانه‌ای نیست بلکه شایستگی مدیران سازمان رسانه‌ای نیز به‌عنوان هادی کارکنان عملیاتی سازمان جزء موضوعات مهم و مورد توجه در سرمایه انسانی رسانه است که در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان رسانه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارد (رجب بلوکات، 1398).

این اهمیت از آنجا نشات می‌گیرد که پژوهش‌ها نقش مدیران رسانه‌های را به‌عنوان عامل خلاقیت‌کش یا خلاقیت‌افزای کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای مورد توجه قرار داده‌اند (شریفی، قنبری، کردکتولی و صمدی، ۱۳۹۸) و رنجبر (۱۳۹۶) نیز شایستگی مدیران رسانه‌ای را به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی سازمان مهمتر از سایرین دیده است. با این حال واقعیت آن است که به‌طور کل به شایستگی مدیران رسانه‌ای در ادبیات مدیریت رسانه توجه چندانی نشده است (Artero & Manfredi, 2016) و این موضوع در حالی رخ می‌دهد که تأکید ادهمی و فرهنگی (۱۳۹۸) بر اینکه مدیران سازمان‌های رسانه‌ای دیگر نمی‌توانند تفکرات مدیریتی حاکم بر دهه‌های گذشته را به‌کار بگیرند هم نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران سازمان‌های رسانه‌ای باید به‌طور ویژه مورد توجه قرار گیرد. در کشور ایران همچنان بسیاری از تغییرات مدیریتی در سازمان‌های رسانه‌ای دولتی و حتی غیر دولتی بر اساس شایستگی صورت نمی‌گیرد بلکه برخی تغییرات، ماندگاری در پست‌های مدیریتی و حتی انتصابات صرفاً دلایل سیاسی داشته و یا نهایتاً در تجربه افراد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های شایستگی ریشه دارد و این در حالی است که انتظار می‌رود تا یک شرکت رسانه‌ای به‌عنوان شرکتی که دارای فرهنگ کارآفرینانه است (Rae, 2002)، از مدیرانی برخوردار باشد که دارای شایستگی‌های مربوط به رفتار کارآفرینانه بوده و در میان کارکنان نیز چنین رفتاری را گسترش دهند.

مرور پیشینه تجربی نشان می‌دهد که مطالعه مستقل در زمینه شایستگی مدیران رسانه‌ای کارآفرین انجام نشده است (نیک‌نژاد، مقیمی و روشندل اربطانی، ۱۳۹۱) و این در حالی است که محققان یکی از زمینه‌های موفقیت کارآفرینی رسانه‌ای را پرورش رفتارهای کارآفرینانه به‌عنوان بخشی از صلاحیت‌های مرتبط با کارآفرینان رسانه‌ای دانسته‌اند (روشندل اربطانی، مقیمی، میناوند و خواجه‌ئیان، ۱۳۹۱؛ Khajeheian, 2013) و آرترو و مانفردی (2016) تأکید کرده‌اند که شایستگی‌های نرم و سخت مدیران رسانه‌ای در رسته‌های مدیر عالی، میانی و سرپرستی نیاز به تبیین دارد. از این رو پژوهش حاضر به دنبال آن است تا چارچوب شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی را تدوین کند و بنابراین به این پرسش، پاسخ خواهد داد که مدیران رسانه‌ای کارآفرین دولتی دارای چه شایستگی‌هایی هستند و این

شایستگی‌ها چگونه دسته‌بندی می‌شوند؟

پاسخ به این سؤال، چهارچوبی را فراهم می‌آورد که مجموعه حاکمیت را به‌عنوان مالک رسانه‌های دولتی در انتخاب و انتصاب مدیران یاری خواهد داد. انتخاب عامدانه رسانه‌های دولتی در این پژوهش نیز به دلیل آن است که در شرایط تحریمی کشور به دلیل آنکه سازمان‌های رسانه‌ای عمدتاً متوسط و کوچک دولتی در اولویت بودجه‌گیری قرار نمی‌گیرند، منحل شده و یا با بحران‌های اقتصادی و مالی روبه‌رو می‌شوند بنابراین توجه به شایستگی‌های مدیران رسانه‌ای کارآفرین می‌تواند آن‌ها را از مشکلات اقتصادی به واسطه کارآفرینی سازمانی موفق چنین مدیرانی برهاند و این امکان را فراهم کند تا مدیرانی در محیط پرقابله امروز رسانه برای مدیریت در سازمان‌های رسانه‌ای دولتی برگزیده شوند که به‌جای وابستگی به منابع مالی دولتی، با تکیه بر شایستگی‌های خود به‌عنوان یک مدیر رسانه‌ای کارآفرین، استقلال مالی رسانه خود را از طریق کارآفرینی و به‌کار بستن صحیح اصول اقتصاد رسانه تضمین کند.

پیشینه تحقیق

مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های مختلفی پیرامون شایستگی مدیران به‌طور عام و مدیران صنایع خلاق به‌طور خاص انجام شده که در این بین شایستگی مدیران رسانه‌ای نیز موضوع تحقیقات مختلفی بوده است. از جمله رجب بلوکات (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق: مطالعه مورد خبرگزاری‌های ایران»، ۵ حوزه اصلی شایستگی مدیران خبرگزاری‌ها را احصاء کرده است. منزه و همکاران (۱۳۹۹) نیز بخش خبر صداوسیما را به‌عنوان مورد مطالعه برای شناسایی الگوی شایستگی مدیران مورد بررسی قرار داده و نشان داده‌اند که چهار حوزه شایستگی مدیریتی، تخصصی، کاربردی و فردی نیاز چنین مدیرانی است.

روشندل‌اربطانی و جعفری‌زوج (۱۳۹۴) با تمرکز بر سازمان‌های خبری، مدل شایستگی نیروی انسانی این سازمان‌ها را استخراج کرده و دریافتند که علاقه به خبرنگاری، دارابودن شم خبری، ضریب هوشی بالا، انضباط کاری، تسلط به فناوری‌های نوین، تسلط به یک زبان خارجی و... مؤلفه‌های اصلی شایستگی کارکنان خبری را

شکل می‌دهد. شناسایی شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی نیز موضوع تحقیق دادگران و اعتماد مقدم (۱۳۹۵) بوده است؛ آن‌ها در پژوهش خود نشان داده‌اند که مهارت‌های ارتباطی، مخاطب‌شناسی، پرداخت به موقع حقوق و تسهیم مالکیت بین روزنامه‌نگاران مهمترین شایستگی مدیران روزنامه‌های بخش خصوصی محسوب می‌شود.

همچنین شریفی و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از روش پشتیبان اجماع گسسته و مدل‌سازی ساختاری تفسیری مدل شایستگی رهبران صنایع خلاق را طراحی کرده و نشان دادند مدیران صنایع خلاق نیازمند چهار نوع شایستگی پایه‌ای، رفتاری، فنی و تعالی‌بخش هستند. زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) نیز طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور را محور پژوهش قرار داده و نشان دادند که شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی مشتمل بر سه دسته شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی است.

طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌های موضوع پژوهش امیرخانی و همکاران (۱۳۹۵) هم بوده است؛ آنها با استفاده از روش کیفی به تبیین شایستگی‌های مدیران رسانه پرداختند و نشان دادند شایستگی ذهنی، شایستگی شناخت رسانه، شایستگی دانشی و مدیریتی، نیاز مدیران رسانه‌ای است. رنجبر (۱۳۹۶) نیز با تمرکز بر حوزه روابط عمومی، الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران را که شامل سه بعد شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای و ۱۰ مؤلفه ادراکی، اقتضائی، اجرایی، کارگروهی، رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت رابطه سازمان-مردم، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه است، ارائه کرد.

علاوه بر پژوهش‌های فوق، در حوزه پژوهشی شایستگی مدیران به طور عام، دهکری، احمدی و دلاور (۱۳۹۷) مدل شایستگی‌های کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد کشور را ارائه کرده و نشان داده‌اند ۱۳ شایستگی شامل توانایی ایجاد مدل کسب و کارهای تحول آفرین، مدیریت راهبری، نوآوری، شناسایی و ارزیابی فرصت، رهبری راهبردی کارآفرینانه، شبکه‌سازی، مدیریت مالی، مدیریت دانش، اجرایی‌سازی ایده، ریسک‌پذیری، مدیریت رشد، تیم‌سازی و مدیریت فرهنگ سازمانی، نیاز چنین

مدیرانی است. همچنین عسگری و همکاران (۱۳۹۴) نیز با ارائه الگوی شایستگی مدیران دولتی بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی و ارزشی (اسلامی و سازمانی) را به عنوان شایستگی این مدیران احصا کرده‌اند.

جستجوی نویسندگان مقاله حاضر در بین مقالات انگلیسی پیرامون شایستگی مدیران رسانه‌های پیشینه محدودی را نشان می‌دهد؛ از جمله مقالات در این حوزه مربوط به صلاحیت مدیران خبری در شرکت‌های کوچک و متوسط رسانه‌ای آفریفای جنوبی است؛ در این مقاله که توسط استاین و استاین (۲۰۰۶) نگارش شده به شایستگی مدیران در حوزه ارتباطات، برنامه‌ریزی و مدیریت، کار گروهی، اقدام استراتژیک، خود مدیریتی و آگاهی جهانی اشاره شده است. همچنین در مقاله آرترو و مانفردی (۲۰۱۶) به ۱۰ شایستگی رهبری فکری، روابط نهادی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت استعدادهای خلاق، نوآوری مداوم، تمرکز بر فناوری‌های دیجیتال، مدیریت تعارض، نظارت اجتماعی، مهارت کارآفرینی و مسئولیت اجتماعی برای مدیران رسانه‌ای اشاره شده است.

علیرغم پیشینه محدود یافت شده پیرامون صلاحیت مدیران رسانه، پژوهش‌های متعدد انگلیسی زبان پیرامون شایستگی مدیران کارآفرین و مدیران به طور عام وجود دارد؛ از جمله نزدیک‌ترین پژوهش‌ها به موضوع پژوهش حاضر، تحقیقی است که توسط چانگ^۲ (۲۰۱۳) با محوریت مقایسه شایستگی‌ها ۱۰۰ مدیر بخش خصوصی انگلیس و ۱۲۰ مدیر بخش دولتی سنگاپور انجام شده و نشان داده که اختلاف شایستگی مدیران در محیط‌های کاری متفاوت مشهود است. همچنین پژوهش من و لائو^۳ (۲۰۰۰) حکایت از شناسایی ۳۵ خوشه شایستگی رفتاری تحت شش حوزه شایستگی برای مدیران کارآفرین دارد.

به‌طور کلی آنچه که مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد عدم وجود پژوهش‌هایی است که شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی در ایران را تبیین کند؛ این در حالی است که اساساً پیشینه نشان می‌دهد که کارآفرینی یک

1. Steyn & Steyn
2. Chong
3. Man & Lau

نیاز اساسی برای مدیران رسانه‌هاست (Artero & Manfredi, 2016) و از سوی دیگر شایستگی مدیران در بخش دولتی و خصوصی متفاوت از یکدیگر است (Man & Lau, 2000)؛ بنابراین مشارکت نظری این تحقیق ارائه چارچوب شایستگی‌ها مدیرانی است که هم دارای شایستگی کارآفرینانه بوده و هم شایستگی‌های مدیریت حوزه رسانه در بخش دولتی کشور را دارند.

چارچوب مفهومی

۱. مفهوم شایستگی و مدل شایستگی

طرح مفهوم شایستگی به عنوان عامل تعیین‌کننده در عملکرد موفق به اوایل دهه ۱۹۷۰ باز می‌گردد (Sohmen & Dimitriou, 2015) اما رواج و شهرت این مفهوم مربوط به دهه ۱۹۹۰ است (روشندل اربطانی و جعفری زوج، ۱۳۹۴). اساساً مفهوم شایستگی به ترکیبی از ویژگی‌ها، مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌ها که برای ایفای اثربخش یک نقش لازم است، اطلاق می‌شود (Newsome, Catano, & Day, 2003). عسگری و همکاران (۱۳۹۴) معتقدند «شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و الگوهای تفکر به افراد یا گروه‌ها کمک می‌کند تا به طور مؤثر با چالش‌ها و فرصت‌ها» مواجهه شوند. مک‌کلند (1973) شایستگی را به مثابه ابزاری می‌داند که توسط آن فرد ممتاز را از افراد معمولی تشخیص داد؛ این تعریف مشخصاً به رویکرد شایسته محوری و شایسته‌گزینی نزدیک است که دراگانیدیس و منتزاس^۱ (2006) از آن به عنوان عامل کمک‌کننده به سازمان‌ها جهت شناسایی مهارت‌ها، دانش و رفتارها و صلاحیت‌های موردنیاز برای تحقق اهداف، رسالت، مأموریت و اولویت‌های سازمانی، نام می‌برند. جسوال^۲ (2012) در تعریفی نسبت بین شایستگی و مدل شایستگی را تبیین می‌کند: مدل شایستگی را ویژگی‌های کلیدی، مهارت‌های فنی، رفتار رهبری و ارزش‌هایی می‌داند که به کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند. در همین راستا، دیویس و روثول^۳ (2004) مدل یا الگوی شایستگی را توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز یک شغل، گروه شغلی، تیم یا بخش از سازمان برای

1. Draganidis & Mentzas
2. Jaswal
3. Dubois & Rothwell

انجام عملکرد موفق می‌دانند. همچنین مدل شایستگی به عنوان ابزاری توصیفی که دربرگیرنده ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتارهای مناسب یک نقش برای کارکرد مؤثر برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان است، تعریف می‌شود (Lucia & Lepsinger, 1999).

۲. انواع شایستگی و سه نگرش عمده به آن

مرور ادبیات نظری نشان‌دهنده گونه‌های مختلف شایستگی است؛ پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵) اذعان داشته‌اند که شایستگی‌ها با توجه به اهداف و نوع استفاده می‌توانند به دسته‌های مختلف تقسیم شوند. بر این اساس سنتی‌ترین دسته‌بندی‌ها از شایستگی مربوط به تقسیم‌بندی مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی مدیران است (Katz, 1955). علاوه بر این محققان متأخر دسته‌بندی شایستگی‌های نرم و سخت را ارائه کرده‌اند. شایستگی‌های نرم شامل توانایی‌هایی چون ارتباطات و حل مسئله است و شایستگی‌های سخت مهارت‌هایی نظیر تحلیل مالی و تحقیقات بازار را شامل می‌شود (Tripathi & Agrawal, 2014; Yuvaraj, 2011). به‌طور مشابه و با اندکی اختلاف در مفهوم‌پردازی، شایستگی‌های قابل‌مشاهده و پنهان نیز به عنوان گونه‌بندی دیگری از شایستگی توسط پژوهشگران مطرح شده است (Vathanophas, 2007). راثول (2002) هم از سه دسته شایستگی مرکزی، پایه‌ای و میانی به عنوان گونه‌بندی دیگری از شایستگی‌ها نام برده است. جالوچا و همکاران (2014) هم ضمن تمرکز بر شایستگی‌های مدیران، از سه نوع شایستگی متنی، رفتاری و فنی نام برده‌اند؛ این در حالی است که وییتالاً^۱ (2005) شایستگی مدیران را مشتمل بر شش بخش شایستگی‌های فنی، کسب‌وکاری، مدیریت دانش، رهبری، اجتماعی و بین‌فردی دانسته است. بویاتزیس^۲ (2008) هم تقسیم‌بندی سه‌گانه شایستگی‌های شناختی، اجتماعی و عاطفی برای مدیران را ارائه کرده است. آسومنگ^۳ (2014) شایستگی مدیر را شامل شایستگی شخصی، رهبری، فنی،

1. Jalucha
2. Viitala
3. Boyatzis
4. Asumeng

حرفه‌ای و مشاوره‌ای دانسته و کانگ^۱ و همکاران (2015) نیز شایستگی‌های مورد نیاز یک مدیر را در قالب شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی فراشایستگی تقسیم‌بندی کرده‌اند. دولویچ و هیگز^۲ (2004) هم با اشاره به شایستگی‌های رهبری سه دسته شایستگی فکری، مدیریتی و احساسی را از یکدیگر تفکیک کرده‌اند.

اگرچه بر سر نوع‌شناسی شایستگی‌ها تفاوت نظر وجود دارد، اما به نظر می‌رسد به طور عمده نگرش نسبت به شایستگی به پیروی از لی‌دایست و ویتترتون (2005) در سه دسته قابل تقسیم‌بندی است؛ این سه دسته عبارتند از نگرش رفتاری^۳، نگرش عملکردی^۴ و نگرش چندبعدی یا کل‌نگرانه^۵. نگرش رفتاری به شایستگی‌ها متمرکز بر ویژگی‌های فردی، رفتاری و انگیزه‌های شخصی است که ریشه این رویکرد آمریکایی است. در این نگرش، اساساً شایستگی به رفتارهای مداومی (رفتاری که از گذشته وجود داشته و در آینده هم ادامه خواهد داشت) اطلاق می‌شود که می‌تواند عملکرد شغلی افراد را به طور معناداری افزایش دهد (شریفی و همکاران، ۱۳۹۹). نگرش عملکردی بر مهارت‌ها و دانش‌های موردنیاز برای انجام یک مسئولیت، نقش و فعالیت متمرکز است که اغلب این نگرش در انگلستان رواج یافته است. نگرش چندبعدی یا کل‌نگرانه که اغلب کشورهای اروپایی نظیر فرانسه و آلمان به آن معتقدند مجموعه‌ای از مهارت‌ها، خصایص فردی، دانش و مهارت‌ها را در کنار یکدیگر مدنظر دارد. تحقیق حاضر، در طراحی الگو یا مدل شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی از نگرش چندبعدی یا کل‌نگرانه پیروی کرده است.

۳. معماری و طراحی الگوی شایستگی

معماری شایستگی به نظام طبقه‌بندی شایستگی‌ها در داخل یک الگوی شایستگی اشاره دارد؛ همان‌طور که رضایت و همکاران (۱۳۹۰) اشاره می‌کنند

1. Kang
2. Dulewicz & Higgs
3. Behavioral Approach
4. Functional Approach
5. Multi-dimensional and Holiistic Approach

اساساً یکی از مشکلات عمده پژوهشگران حوزه شایستگی، نحوه طبقه‌بندی انواع شایستگی‌هاست. بر همین اساس نیز اختلاف بین دسته‌بندی شایستگی‌ها مشاهده می‌شود. وجود یک معماری شایستگی مناسب سبب می‌شود بتوان شایستگی‌ها را به شکلی مانع و جامع در داخل یک الگو مورد اشاره قرار داد به طوری که هم‌پوشانی در الگوی ارائه شده دیده نشود.

علاوه بر اینکه مقوله معماری شایستگی موضوعی مهم در نظام ارائه الگوی شایستگی به شمار می‌رود، رویکردها نسبت به طراحی الگوی شایستگی نیز مهم‌اند. طبق ایده رائول و کازاناس^۱ (1993) سه رویکرد عمده در الگوی تدوین شایستگی را می‌توان یافت؛ نخستین رویکرد، رویکرد اقتباسی است که سریع‌ترین و سهل‌ترین روش برای ارائه یک الگوی شایستگی است؛ طبق این رویکرد، الگوی شایستگی موجود توسط یک سازمان متقاضی بدون تغییر خاصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد آسیب عمده این رویکرد آن است که نمی‌توان آن را در نسبت با نوع سازمان و حوزه فعالیت آن بهینه کرد. رویکرد دوم که ما آن را رویکرد سفارشی‌سازی می‌نامیم و در ادبیات به رویکرد اقتباسی طراحی (Rothwell & Kazanas, 1993) و فهرست شایستگی (Dubois & Rothwell, 2004) مشهور است اشاره به گزینش یکی از الگوهای موجود و اصلاح آن مطابق با نیاز سازمان دارد. طبق این رویکرد، الگوی انتخابی باید بیشترین قرابت را با شایستگی‌های مدنظر سازمان داشته باشد. رویکرد سوم به نام رویکرد طراحی شناخته می‌شود؛ در این رویکرد سازمان بر اساس نیازهای خود به شکلی جامع نسبت به تدوین شایستگی‌ها و ارائه الگو اقدام می‌کند.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش براساس رویکردی اکتشافی و با هدف کاربردی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. در روش تحلیل محتوای کیفی محقق قادر است تا اجزای محتوای پیام را شناسایی کرده (عادل مهریان، ۱۳۹۴) و با انعطاف‌پذیری کامل این پیام‌ها را تحلیل کند (تبریزی، ۱۳۹۳). این روش مبتنی بر سه بخش آماده‌سازی، سازماندهی و گزارش‌دهی انجام می‌شود (Assarroudi,

1. Rothwell and Kazanas

Heshmati Nabavi, Armat, Ebadi, & Vaismoradi, 2018; Elo & Kyngäs, 2008; Hsieh & Shannon, 2005). در قالب این سه بخش، ۶ گام به شرح شکل زیر باید دنبال شود که پژوهش حاضر نیز از آن پیروی کرده است.

در بخش آماده‌سازی و مطابق گام نخست، نویسندگان مقاله به تبیین دقیق مسئله مدنظر خود پرداختند؛ حاصل این گام در بخش مقدمه مقاله حاضر نمود یافته است. در گام دوم هم سؤالات پژوهش و اهداف آن توسط تیم پژوهش تدوین شد و به عنوان اساسی‌ترین سؤال مورد توجه پژوهش پاسخ به این موضوع که مؤلفه‌های شایستگی مدیران رسانه‌ای کارآفرین با توجه به اقتضات دولتی بودن این رسانه‌ها چیست؟ مد نظر قرار گرفت. در گام سوم رویکرد تحلیل محتوای کیفی مورد نظر انتخاب شد؛ از آنجا که تحلیل محتوای کیفی دارای سه رویکرد عمده عرفی، هدایت‌شونده و تلخیصی است (Hsieh & Shannon, 2005) استفاده از رویکرد عرفی مناسب تشخیص داده شد چرا که این رویکرد معمولاً هنگامی که اطلاعات کافی درباره یک پدیده وجود نداشته و محقق قصد دارد تا دانش لازم در این خصوص فراهم کند، به کار گرفته می‌شود (تبریزی، ۱۳۹۳).



شکل ۱. مراحل تحلیل محتوای کیفی (با اقتباس از: مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲؛ ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰) در ادامه با ورود به بخش سازمان‌دهی، شیوه نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها تعیین شد. در این بخش تیم پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم برای پاسخگویی به هدف تحقیق دو جامعه هدف متفاوت را در نظر گرفت؛ در جامعه هدف اولیه، مقالات علمی مرتبط با حوزه شایستگی مدیران، شایستگی مدیران

رسانه‌ای، شایستگی مدیران دولتی، شایستگی مدیران فرهنگی، شایستگی مدیران کارآفرین و ... در زبان فارسی مورد توجه قرار گرفت. جامعه هدف ثانویه نیز صاحب‌نظران و خبرگان عرصه مدیریت رسانه، منابع انسانی و کارآفرینی بودند.

نمونه‌گیری از بین مقالات مرتبط با حوزه تحقیق و بر اساس کلیدواژه‌های پیشتر گفته شده براساس روش در دسترس انجام شد. در این فاز ۱۰۰ مقاله مرتبط شناسایی شد که پس از غربالگری آن‌ها به نسبت ارتباط با موضوع پژوهش ۲۹ مقاله وارد فاز تحلیل شد. فاز تحلیل با کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌های ناشی از مقالات استخراجی به شیوه کدگذاری باز و محوری با روش دستی و بدون استفاده از نرم‌افزار انجام شد. به‌علاوه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۶ تن از خبرگان حوزه تحقیق با در نظر گرفتن اشباع‌نظری به عنوان حدکفایت نمونه‌گیری انتخاب شدند (جدول ۱). جمع‌آوری اطلاعات از بین خبرگان بر اساس روش مصاحبه مکتوب انجام شد و همچنین به منظور افزایش پایایی نتایج حاصله از فاز اول، نظرات آن‌ها پیرامون تحلیل صورت گرفته نیز اخذ شد. در ادامه ضمن اعمال ملاحظات اصلاحی خبرگان بر نتایج کدگذاری و مقوله‌بندی حاصل از تحلیل مقالات، مصاحبه‌های خبرگانی نیز به صورت جداگانه تحلیل شد. در نهایت تحلیل حاصل از مصاحبه‌های مکتوب و مقالات با هدف پالایش و کاهش داده‌ها ادغام و گزارش نهایی تحقیق به شرح مندرج در این مقاله تدوین شد. تیم پژوهش به منظور افزایش پایایی و روایی تحقیق، علاوه بر اخذ تأییدیه خبرگانی پیرامون کدگذاری داده‌ها و انطباق آن با هدف پژوهش، از تکنیک توافق بین کدگذاران و کدگذاری مجدد استفاده کردند که نتایج بهره‌گیری از این دو تکنیک قابلیت اعتماد و اعتبار را تأیید کرد.

جدول ۱. مشخصات خبرگان شرکت‌کننده در فرایند پژوهش

مستولیت خیره	رشته تحصیلی
استاد دانشگاه تهران	دکتری مدیریت منابع انسانی
استاد دانشگاه تهران	دکتری مدیریت رسانه
پژوهشگر کارآفرینی رسانه‌ای	دکتری مدیریت رسانه
استاد دانشگاه علامه طباطبائی	دکتری علوم ارتباطات
مدیر در اداره کل انتصابات صداوسیما	دکتری مدیریت رسانه
مدیر در سازمان صداوسیما	دانشجوی دکتری مدیریت رسانه

یافته‌های تحقیق

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران در سه دسته شایستگی‌های شغلی، سازمانی و فردی قابل تقسیم است؛ جزئیات هر یک از این شایستگی‌ها به شرح جداول ۲ تا ۴ آمده است.

شایستگی‌های فردی ناظر به دسته‌ای از توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش‌های اکتسابی و ذاتی است که کمک می‌کند تا فرد در جایگاه سازمانی به بهترین شیوه عمل کند. به طور مثال یک مدیر لازم است توانایی تصمیم‌گیری به موقع را با استفاده از هوش مدیریتی خود داشته و با مهارت‌های ارتباطی بالا نظیر بیان شیوا دیگران را نیز همراه سازد. در دسته توانایی‌های علمی، یک مدیر شایسته اگر مسلط به زبان‌های زنده دنیا همچون زبان انگلیسی باشد، امکان‌های فراوانی را برای ارتباط و توسعه کار خود ایجاد می‌کند. همچنین درک، فهم و برخورداری از علوم مرتبط با رسانه و ارتباطات برای یک مدیر رسانه‌ای که قصد کارآفرینی دارد، امری ضروری و غیرقابل انکار است. معتقد و متعهد بودن به ارزش‌ها و آرمان‌ها همچون خودباوری و اعتقاد به آرمان‌های ملی و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی به دلیل اینکه موضوع این پژوهش مدیران رسانه‌ای کارآفرینی دولتی هستند، نیز مهم است. علاوه بر این یک مدیر رسانه‌ای کارآفرین باید دارای شخصیت کارآفرینانه هم باشد. بدین معنا که مدیر باید توانایی استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها را در کنار توانایی مدیریت بحران داشته و با برخورداری از انعطاف و عکس‌العمل به موقع تاب‌آور سازمان را افزایش دهد. در خصوص تکمیل شایستگی شخصیت کارآفرینانه، یکی از موارد مهم نوآوری و خلاقیت مدیر کارآفرین است که با وجود این شایستگی می‌توان انتظار نوآوری در محصول یا خدمت، نوآوری در بازاریابی و مدیریت را از یک مدیر کارآفرین داشت چرا که با وجود خلاقیت و نوآوری می‌توان به خلق فرصت‌های جدید شغلی امیدوار بود. تحول‌آفرین بودن مدیر یکی از ویژگی‌های بارز شخصیت کارآفرینانه است.

جدول ۲. شایستگی‌های فردی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران

مفوله کلان	مفوله محوری	کدهای باز	
شایستگی‌های فردی	مهارت تصمیم‌گیری	مهارت نتیجه‌گرایی، اقدام به‌هنگام، مهارت تفکر انتقادی، شناخت و حل مسئله، مدیریت زمان	
	هوشمندی مدیریتی	هوش مدیریتی، هوش نرم، مهارت یادگیری فعال	
	مهارت‌های ارتباطاتی	توانایی بیان شفاهی، برخورداری از فن بیان، توانایی اقناع و مذاکره، مهارت مشاهده، گوش دادن فعال، تعامل‌گرایی، مهارت ارتباطات غیرکلامی	
	توانایی علمی	تسلط بر زبان انگلیسی، درک اقتصاد رسانه، برخورداری از سواد رسانه‌ای، آشنایی با نرم‌افزارها و ابزارها، تحصیلات دانشگاهی مرتبط، آشنایی با روندهای صنعت رسانه، جریان‌شناسی رسانه	
	ارزش‌مداری	خودباوری، اعتقاد به ارزش‌های ملی، آرمان‌خواهی و تعالی‌نگری، اعتبار و حسن سابقه، شکیبایی و سعه‌صدر، صداقت، نظم، شجاعت و قاطعیت، انتقادپذیری	
	شخصیت کارآفرینانه	توانایی مدیریت بحران	توانایی مدیریت در شرایط غیرعادی، توانایی مدیریت و برخورد با ابهام، ارزیابی و تحمل ریسک و تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری
		برخورداری از روحیه کارآفرینانه	برخورداری از هوش عاطفی، پویایی، خودآگاهی و ذهن‌آگاهی، خودآرزیابی، خودکنترلی، موفقیت‌طلبی
		نوآور و خلاق	توانایی نوآوری در محصول/خدمت، توانایی نوآوری در فرآیند، توانایی نوآوری در بازاریابی، توانایی نوآوری در مدیریت، توانایی مدیریت منابع خارجی نوآوری، برخورداری از روحیه تحول‌آفرینی

شایستگی‌های شغلی مرتبط با ذات شغل است. فعالیت رسانه‌ای در سازمان‌ها به دلیل اینکه در محیط و مجموعه‌ای سیال و با نفرات متعدد است، دارا بودن مهارت کارگروهی، مدیریت و رهبری اعضا را می‌طلبد. همچنین آگاه بودن به مسائل شغلی که با تجربه زیسته به‌دست می‌آید، امر ضروری دیگری است که مدیر را از محدودیت‌ها شغلی مرتبط با کارآفرینی آگاه می‌سازد. به دلیل اینکه رسانه پیوندی ناگسستنی با اقتصاد دارد برخورداری از هوش تجاری و دانش‌های مرتبط با بازاریابی در زمره شایستگی‌های مدیران رسانه‌ای کارآفرین دولتی جای گرفته است.

ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران

جدول ۳. شایستگی‌های شغلی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران

مفولۀ کلان	مفولۀ محوری	کدهای باز	
شایستگی‌های شغلی	مهارت کارگروهی	شبکه‌سازی، توانایی مدیریت نشست‌ها، توانایی تیم‌سازی	
	مهارت مدیریت و رهبری	توانایی درگیرسازی و توانمندسازی افراد، جانشین پروری، هم‌افزایی و تشریک مساعی، تفویض اختیار	
	آگاهی شغلی	تجربه و سوابق شغلی، آشنایی با قوانین و مقررات شغلی، شناخت اختیارات شغلی	
	هوش تجاری	برخورداری از دانش بازاریابی	شناخت اکوسیستم رسانه‌ای، شناخت اکوسیستم تبلیغات، توانایی بازاریابی دیجیتال، ارتباط با شبکه ارزش رسانه
		توانایی درک و تحلیل بازار	توانایی زمان‌بندی محصول/خدمات، نیازسنجی مخاطب-مشتری، شناخت پرسونای مخاطب-مشتری، توانایی تحلیل آینده تجارت، آشنایی با شیوه‌های اثرسنجی فعالیت رسانه‌ای

شایستگی‌های سازمانی به اقتضائات و مواردی مرتبط است که مورد توجه، اهمیت و اولویت سازمان است. اولین مقوله، توجه به فرهنگ و رفتار سازمانی است که می‌بایست برای هر مدیر موردتوجه قرار گیرد. مدیریت راهبردی و داشتن یک چشم‌انداز و برنامه بلندمدت جامع که سازمان را در مسیر رسیدن به اهداف هدایت کند مقوله مهم دیگری است که در زمره شایستگی‌های مدیران رسانه‌های کارآفرین دولتی به‌شمار می‌رود. سازمان‌ها دارای منابعی هستند که از نظر مادی و غیرمادی برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند و حفاظت و مدیریت این منابع برای سازمان حیاتی است، لذا یک مدیر کارآفرین باید توانایی مدیریت منابع و استفاده بهینه از آن‌ها را داشته باشد و این از ضروری‌ترین شایستگی‌هاست.

جدول ۴. شایستگی‌های سازمانی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران

کدهای باز		مقوله محوری	مقوله کلان
برقراری فرهنگ احترام، برقراری فرهنگ کارگروهی، برقراری عدالت و دموکراسی عملکردی	مدیریت تنوع	توجه به فرهنگ و رفتار سازمانی (انگیزش)	شایستگی‌های سازمانی
متعهد به منافع سازمان، متعهد به منافع گروه	متعهد		
برخورداری از برنامه طولانی مدت، شناخت و تحلیل هدف، توانایی تدوین طرح‌های آینده‌ساز، برخورداری از تفکر سیستمی، آگاه به مشکلات اجتماعی، توانایی ایجاد چالش‌های مثبت در سازمان	برخورداری از تفکر استراتژیک راهبردی		
شکار و کشف فرصت (مهارت‌های تجربی در زمینه کشف و ارتقای فرصت‌های بکر)، شناخت رقبا، توانایی تحلیل محیط خرد و کلان، قادر به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، توانایی تعیین خط‌مشی، توانایی بازسازی رویدادهای تقلیدی به سمت کارآفرینی رسانه‌ای	توانایی تدوین راهبرد و خط‌مشی	مدیریت راهبردی	
شناخت و درک چشم‌اندازهای سازمانی، شناخت و درک رسالت سازمانی، شناخت و درک مأموریت سازمانی	آشنایی با اهداف، چشم‌انداز و رسالت سازمان		
بودجه‌بندی، کنترل هزینه‌کرد، توانایی ایجاد درآمد، تسلط به شیوه‌های قیمت‌گذاری	مدیریت منابع مالی	برخورداری از دانش مدیریت منابع	
پژوهش‌محور، داده‌گرا، توانایی مدیریت اطلاعات	مدیریت منابع اطلاعاتی		
توانایی تحلیل دارایی‌ها و درک تجهیزات	مدیریت منابع فیزیکی		
توجه به خودمختاری شغلی کارکنان، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران، نگاه انسانی به کارکنان، توانایی شناسایی استعدادها، توجه به توسعه و پرورش شغلی، شایسته‌گزین، توانایی مستمر به آموزش کارکنان	مدیریت منابع انسانی		

بحث پیرامون یافته‌ها

تدوین و پیاده‌سازی الگوهای شایستگی در علم مدیریت اهمیت ویژه‌ای یافته‌اند. دلیل این اهمیت هم‌نیاز به افرادی است که با توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتر قادر باشند تا اهداف سازمانی را محقق کرده و بهره‌وری را افزایش دهند. بر همین اساس، این پژوهش با هدف ارائه الگوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران و با رویکردی اکتشافی انجام شد. در این

پژوهش الگوی شایستگی به عنوان شکلی انتزاعی از رابطه بین شایستگی‌ها که به صورت سیستماتیک و مفهومی نمایش داده می‌شود (امیرخانی، فرهنگی و مظفری، ۱۳۹۵) در نظر گرفته شد و تلاش شد تا از این الگو به مثابه ابزار توصیفی که شایستگی‌های مرتبط برای فعالیت یک نقش مدیر رسانه‌ای کارآفرین را ارائه می‌کند، استفاده شود. بر همین اساس، یافته‌های این تحقیق منجر به دستیابی به سه دسته شایستگی‌های شغلی، سازمانی و فردی شد که در شکل ۲ آمده است.

شایستگی‌های شغلی مرتبط با ذات شغل است و معمولاً این شایستگی‌ها از طریق تحلیل شغل، تحلیل وظیفه و تحلیل ویژگی‌های خاص شغل حاصل می‌شود (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰). طبق ایده دوبوئیس (۱۹۹۳) شایستگی‌های شغلی ویژگی‌های مرتبط یک فرد نظیر خصوصیات شخصیتی، مهارت، خودانگاره و... است که به عملکرد موفق و برتر شغلی می‌انجامد. این مقاله ذیل مقوله شایستگی‌های شغلی، هوش سازمانی و تجاری را مطرح کرده است. هوش سازمانی و تجاری به عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌ها برای یک مدیر کارآفرین محسوب می‌شود چرا که مدیران کارآفرین شایسته با استفاده از این هوش و شناخت و سنجش موقعیت‌ها باید بتوانند با آگاهی در مسیر کارآفرینی قدم بردارند. در تحقیقات پیشین نیز اهمیت هوش تجاری و سازمانی با الفاظ متفاوت‌تر نظیر دانش کسب‌وکاری (حسینی‌نسب، شامی زنجانی و قلی‌پور، ۱۳۹۹) و حتی بازاریابی اینترنتی (Cao & Poorani, 2015) مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین به این شایستگی در پژوهش دهکردی، احمدی و دلاور (۱۳۹۷) در قالب تأکید بر ایجاد مدل‌های کسب‌وکار تحول آفرین پرداخته شده است. علاوه بر شایستگی هوش سازمانی و تجاری، شایستگی رهبری به عنوان یک شایستگی مهم شغلی در این پژوهش مورد تأکید بوده است؛ این شایستگی نیز همراستا با تأکید منزه و همکاران (۱۳۹۸) بر ضرورت مهارت مدیریت و رهبری است. علاوه بر این، چنین شایستگی‌ای در پژوهش امیرخانی، فرهنگی و مظفری (۱۳۹۵) با عنوان شایستگی دانشی و مدیریتی مطرح شده است. اهمیت شایستگی رهبری در سازمان‌های رسانه‌ای از آن جهت است که رهبران بیشترین نقش در نوآوری سازمانی (Szczeptańska-Woszczyzna, 2015) و به تبع آن، کارآفرینی رسانه‌ای را دارند (Roshandel Arbatani, Kawamorita, 2019). همچنین اهمیت شایستگی رهبری از آنجا که

به توسعه فعالیت‌های تیمی (Dreyfus, 2008) کمک می‌کند، قابل توجه است. بنابراین یک مدیر کارآفرین رسانه‌ای باید بتواند در ابتدا رهبری موفق باشد تا با مدیریت درست، ظرفیت کارآفرینی را به مرور ایجاد کند و این ظرفیت را ارتقا بخشد.



شکل ۲. نمای کلی از شایستگی‌های شغلی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی (منبع: نویسندگان)

شایستگی‌های سازمانی مقوله محوری دوم است که در این پژوهش به آن پرداخته شد. ذیل این شایستگی، مقوله برخورداری از دانش مدیریت منابع از مواردی است که در تحقیق امیرخانی، فرهنگی و مظفری (۱۳۹۵) نیز با همین عنوان مورد بحث قرار گرفته است؛ علاوه بر این منزه و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان مدیریت

منابع و سرمایه‌ها به اهمیت این شایستگی اشاره کرده‌اند. همچنین پرداختن به شایستگی‌های جزئی‌تر که ذیل مدیریت منابع جای می‌گیرد، نیز مورد اشاره محققان پیشین بوده است؛ به عنوان مثال شایستگی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک شایستگی اساسی مورد توجه قرار گرفته است (Capaldo, landoli, & Ponsiglione, 2004). روش‌شنده‌های اروپایی و همکاران (۲۰۱۹) منابع را مهمترین عامل مؤثر بر کارآفرینی رسانه‌های دانسته‌اند با این حال مدیریت منابع موضوع بسیار مهم‌تری از وجود منابع است، زیرا تا وقتی منابع موجود در سازمان اعم از منابع مالی، اطلاعاتی، فیزیکی و منابع انسانی به درستی مدیریت نشوند، نمی‌توان انتظار بازدهی مطلوب و به تبع آن، نتایجی مثل کارآفرینی از سازمان رسانه‌ای را داشت. توجه به فرهنگ و رفتار سازمانی (انگیزش) شایستگی دیگری است که در ذیل مقوله شایستگی‌های سازمانی در این مقاله مورد اشاره بوده و عسگری و همکاران (۱۳۹۴) نیز با لفظ شایستگی ارزشی سازمانی به آن اشاره کرده‌اند. در ذیل مقوله فرهنگ و رفتار سازمانی، شایستگی تعهد هم در مقالات زیادی مورد تاکید قرار گرفته است. **محققان نشان داده‌اند که مدیر کارآفرین باید متعهد به یک هدف جمعی باشد (Foucrier & Wiek, 2019) و اساساً تعهد است که می‌تواند به مدیر کمک کند تا به سمت یک هدف پایدار حرکت کند (Yeh & Chang, 2018).** به‌طور کلی، عطف به اینکه فرهنگ سازمانی عاملی مهم در نوآوری سازمان رسانه‌ای به شمار می‌رود، (Szczepańska-Woszczyzna, 2015) لازم است تا شایستگی توجه به فرهنگ و رفتار سازمانی (انگیزش) مورد توجه جدی قرار گیرد؛ این شایستگی به مدیر کارآفرین کمک می‌کند تا با اصلاح و کنترل فرهنگ سازمانی، در جهت یک همکاری گروهی با حفظ احترام و عدالت قدم بردارد و مجموعه تحت‌مدیریت را در جهت بازدهی بالا و کارآفرینی هدایت کند.

مقوله محوری سوم در این مقاله، شایستگی‌های فردی است و عمدتاً در حوزه توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، نگرش، بینش و اعتبار دسته‌بندی می‌شود (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰). مهارت تصمیم‌گیری که ذیل این مقوله به آن اشاره شده با آنچه که شریفی و همکاران (۱۳۹۹) ذیل شایستگی‌های رفتاری و با عنوان تصمیم‌گیری و حل مسئله مطرح می‌کنند، همراستاست. علاوه بر این، هوشمندی مدیریتی هم از شایستگی‌های ذکر شده ذیل مقوله شایستگی‌های

فردی است که در تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان هوش نرم از آن یاد شده است. در همین راستا هوش اجتماعی در رفتار شبکه‌ای کارآفرین تعبیری است که جین (۲۰۱۱) به آن اشاره کرده است. مهارت‌های ارتباطاتی، شایستگی دیگری ذیل عنوان شایستگی‌های فردی است که همراه با مقالات پیشین ارزیابی می‌شود (Ahmed & Kar, 2018; Dreyfus, 2008; Man & Lau, 2005). این شایستگی با در نظر گرفتن دو جنبه‌ی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی با عنوان مهارت تاثیرگذاری بر مخاطب نیز مورد تأکید بوده است (صلواتیان، هرمزی‌زاده و شهبازی سلطانی، ۱۳۹۵). اساساً شایستگی ارتباطاتی به مدیر رسانه‌ای این امکان را می‌دهد تا با برقراری ارتباط درست و مؤثر در تعاملات، بتواند موفقیت و بازدهی سازمان را افزایش دهد. توانایی علمی مورد اشاره ذیل مقوله شایستگی‌های فردی هم در تحقیقات پیشین تحت عنوان دانش تخصصی، حرفه‌ای و دانش مکمل (منزه و همکاران، ۱۳۹۸) و عنوان عامل دانش (آراسته، حسن‌پور، ایزدی و بستانی املشی، ۱۳۹۷) مورد اشاره بوده است. امیرخانی، فرهنگ‌ی و مظفری (۱۳۹۵) با استفاده از تعبیر شناخت رسانه و کو و پرانی (۲۰۱۵) با تأکید بر ضرورت شناخت درست از علم روابط عمومی و ارتباطات، این شایستگی را مورد توجه قرار داده‌اند. از جمله مقولات بسیار مهمی که ذیل مقوله شایستگی‌های فردی مورد توجه این مقاله بوده، ارزش‌مداری است چرا که مدیر سازمان رسانه‌ای دولتی باید در همه حال مطابق با اصول و ارزش‌های نظام حاکم و در چارچوب این ارزش‌ها فعالیت کند. توجه به مقوله ارزش‌مداری یا به تعبیر دیگر هنجارگرایی در تحقیقات سایر محققان ایرانی جایگاه ویژه‌ای داشته است (رجب‌بلوکات، ۱۳۹۸؛ شریفی و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به تأکید مقاله حاضر بر شایستگی‌های یک مدیر کارآفرین، شخصیت کارآفرینانه کلیدی‌ترین مقوله ذکر شده ذیل عنوان شایستگی‌های فردی در این پژوهش محسوب می‌شود. قدم برداشتن در عرصه کارآفرینی رسانه‌ای آن هم در یک رسانه دولتی که دارای محدودیت‌های خاص خود است، نیازمند شخصیتی است که با برخورداری از روحیه کارآفرینانه و توانایی‌های ویژه برای مدیریت بحران و فشار بتواند در مسیر پر پیچ و خم کارآفرینی استوار و محکم قدم بردارد. تأکید جین (۲۰۱۱) بر رفتار کارآفرینانه و انگیزه‌های کارآفرینی و اشاره به روحیه و نگرش

کارآفرینی (Foucrier & Wiek, 2019) و شخصیت کارآفرینانه (دهکردی، احمدی و دلاور، ۱۳۹۷) نیز اهمیت این شایستگی را همراستا با نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد. در این مقاله شایستگی برخورداری از شخصیت کارآفرینانه با شایستگی‌های جزئی‌تری مانند ریسک‌پذیری، خودکنترلی، نوآوری و خلاقیت و... مورد تأکید قرار گرفته که مشابهت با یافته‌های پژوهش منزه و همکاران (۱۳۹۸)، کو و پورانی (۲۰۱۵) و عسگری و همکاران (۱۳۹۳) تلقی می‌شود. با این حال، عمده تفاوت این مقاله با مقالات پیشین از حیث پرداختن به شایستگی شخصیت کارآفرینانه آن است که مقالات گذشته تنها به یکی از وجوه شخصیت کارآفرینانه، آن هم در ذیل شایستگی‌های فردی یا رفتاری یا مهارتی پرداخته‌اند، در حالی که این مقاله، ضمن وجود یک رویکرد کارآفرینانه در گردآوری شایستگی‌ها، با ذکر ویژگی لازم به ابعاد مختلف یک شخصیت کارآفرینانه پرداخته است.

پیامدهای علمی و نظری پژوهش

این پژوهش به توسعه و غنای ادبیات نظری کارآفرینی رسانه‌ای در سطح فردی کمک کرده است، چرا که سطح فردی در کارآفرینی رسانه‌ای به طور بسیار محدود در تحقیقات گذشته مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین این پژوهش، چهارچوبی است که کمک می‌کند تا شایسته‌گزینی، استخدام و مدیریت استعداد در سازمان‌های رسانه‌ای دولتی به شکل کاملاً مطلوب پیگیری شود.

محدودیت‌ها و پیشنهادات پژوهش

محدوده شناسایی ویژگی‌های مقاله حاضر معطوف به بررسی شایستگی‌های مرتبط با یک مدیر کارآفرین رسانه‌ای و با در نظر گرفتن مناسبات رسانه‌های دولتی است و عدم لحاظ کردن نظام مالکیت خصوصی رسانه‌ها در فرایند تدوین شایستگی‌ها از جمله محدودیت‌های این پژوهش به‌شمار می‌رود. این پژوهش می‌تواند با اولویت‌بندی شایستگی‌ها در پژوهش‌های دیگر گسترش یابد. همچنین پرداختن به شایستگی مدیران رسانه‌ای کارآفرین دولتی به طور عام و عدم ورود به تبیین شایستگی در یک زیرصنعت خاص رسانه نظیر سینما، تلویزیون، موسیقی و... محدودیت دیگر این پژوهش است؛ از این رو ادامه پژوهش در زیرصنعت‌های رسانه نیز پیشنهاد می‌شود. از طرف دیگر از جنبه عملی نیز پیشنهاد می‌شود تا

ارزیابی لازم مبتنی بر شایستگی‌های احصاشده از مدیران رسانه‌های دولتی انجام و مبتنی بر نقاط ضعف و قوت ایشان، برنامه‌ریزی برای توسعه شایستگی‌ها انجام شود. قراردادن فهرست شایستگی‌های این تحقیق به عنوان یکی از پایه‌های مهم در انتصاب مدیران سازمان‌های رسانه‌ای دولتی و دوری‌گزینی از انتصابات سیاسی و فامیلی از جمله دیگر پیشنهادات عملی این پژوهش است.

نتیجه‌گیری

به‌طور عمده، شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند به دو دسته نرم و سخت تقسیم‌بندی شود. اما این پژوهش اغلب در ارائه چهارچوب شایستگی موردنیاز مدیران رسانه‌ای کارآفرین دولتی به شایستگی‌هایی از جنس نرم دست یافت. به نظر می‌رسد این مهم به دلیل اهمیت روز افزون شایستگی‌های نرم و غلبه این شایستگی‌ها بر شایستگی‌های سخت به دست آمده است. به زعم نویسندگان، شایستگی نرم مدیران رسانه‌ای که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته می‌تواند به خلاقیت درون سازمانی دامن بزند و چالش خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ (Sharifi, Khajeheian & Samadi, 2019) با انتصاب مدیرانی که دارای شایستگی‌های ذکر شده در این پژوهش هستند، برطرف شود. همچنین عطف به پژوهش سلام‌زاده و تاج‌پور (2021) که چالش‌های سرمایه‌انسانی را به عنوان یک چالش جدی در حوزه کارآفرینی رسانه‌ای مورد اشاره قرار داده‌اند، شایستگی‌های مطرح در پژوهش حاضر را می‌توان نقشه‌ای برای توانمندسازی و انتخاب کارکنان و استعداد‌های مناسب در سازمان‌های رسانه‌ای دولتی قلمداد کرد.

پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- ادهمی، ح؛ و فرهنگي، ع (۱۳۹۸). بررسی تأثیر عوامل انگیزشی بر کارآفرینی رسانه‌ای (مطالعه موردی: معاونت برون‌مرزی صدا و سیما). پنجمین همایش ملی کارآفرینی با عنوان «کارآفرینی در بستر فناوری اطلاعات». دانشگاه مازندران.
- امیرخانی، ز؛ فرهنگي، ع. ا؛ و مظفری، ا (۱۳۹۴). «طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای». مطالعات رسانه‌ای، ۱۵(۳۵)، ۲۱-۲۹.
- ایمان، م. ت و نوشادی، م. (۱۳۹۵). «تحلیل محتوای کیفی. پژوهش»، شماره ۲: ۱۵-۴۴.
- آراسته، ح؛ حسن‌پور، ا؛ ایزدی، ا؛ و بستانی املشی، ط (۱۳۹۷). «طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه». آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۸(۵)، ۵۵-۸۰.
- پورعابدی، م؛ ضرابی، و؛ سجادی نائینی، ح؛ و رضی، ز (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۲)، ۲۷-۵۲.
- تبریزی، م (۱۳۹۳). «تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی». فصلنامه علوم اجتماعی، ۶۴، ۱۰۵-۱۳۸.
- حسینی‌نسب، س. م؛ شامی زنجانی، م؛ و قلی‌پور، آ (۱۳۹۹). «ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان». پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۶(۳)، ۸۳۵-۸۶۰.
- دادگران، س. م؛ و اعتمادمقدم، م (۱۳۹۵). «شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی». ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲۱(۶)، ۱۷۵-۱۹۹.
- رجب بلوکات، م (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق؛ مطالعه موردی خیرگزاری‌های ایران. دانشگاه تهران.
- رضایت، غ؛ یمنی دروزی سرخابی، م؛ کیامنش، ع؛ و نوه ابراهیم، ع. (۱۳۹۵). «معماری الگوهای شایستگی: ارائه چهارچوب مفهومی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۲)، ۴۹-۸۲.
- رنجبر، م (۱۳۹۶). الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران. دانشگاه علامه طباطبائی.
- روشندل اربطانی، ط؛ جعفری زوج، س. ج (۱۳۹۴). «ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی». فصلنامه علمی-پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸(۳)، ۴۷-۶۲.
- روشندل اربطانی، ط؛ مقیمی، س. م؛ میناوند، م. ق؛ و داتیس، خ. (۱۳۹۱). «چهارچوبی برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال در شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای ایران (مطالعه‌ای چندموردی)». مدیریت بازرگانی، ۴(۱)، ۷۱-۸۸.
- زارعی متین، ح؛ رحمتی، م. ح؛ موسوی، س. م. م؛ و ودادی، ا (۱۳۹۳). «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور». فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲ (شماره ۴ (پیاپی ۸))، ۱۹-۳۶.
- شریفی، سیدمهدی؛ فرهنگي، ع. ا؛ حیدری، ع؛ عقیلی، س. و؛ و میزبانی رابر، ف (۱۳۹۹). «طراحی مدل شایستگی رهبران صنایع خلاق با استفاده از روش پشتیبان اجماع گسسته و مدل‌سازی ساختاری تفسیری». مدیریت صنعتی، ۱۲(۲)، ۲۹۹-۳۱۸. <https://doi.org/10.22059/imj/107763/1057763/3020/307585/1057763>

- Chong, E. (۲۰۱۳). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, ۳۵۳-۳۴۵, (۳)۶۶.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (۲۰۰۶). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*.
- Dreyfus, C. R. (۲۰۰۸). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development*.
- Dubois, D. D. (۱۹۹۳). Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. ERIC.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (۲۰۰۴). Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers. Nicholas Brealey.
- Dulewicz, S. V., & Higgs, M. J. (۲۰۰۴). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Selection and Development Review*, ۱۲-۷, (۲)۲۰.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (۲۰۰۸). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, (۱)۶۲ ۱۱۵-۱۰۷.
- Foucrier, T., & Wiek, A. (۲۰۱۹). A process-oriented framework of competencies for sustainability entrepreneurship. *Sustainability*, ۷۲۵۰, (۲۴)۱۱.
- Hartley, J. (۲۰۰۵). *Creative industries*. Blackwell Publishing Ltd.
- Hartley, J., Potts, J., Flew, T., Cunningham, S., Keane, M., & Banks, J. (۲۰۱۲). *Key concepts in creative industries*. Sage.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (۲۰۰۵). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, ۱۳۸۸-۱۳۷۷, (۹)۱۵.
- Ihani, W., Syofya, H., Sari, A. L., Mulawarman, W. G., & Sriyanto, S. (۲۰۲۰). The Role of the Creative Industry in Economic Development. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, ۲۷۱-۲۶۸, (۱)۸.
- Jain, R. K. (۲۰۱۱). Entrepreneurial competencies: a meta-analysis and comprehensive conceptualization for future research. *Vision*, ۱۵۲-۱۳۷, (۲)۱۵.
- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Praweńska-Skrzypek, G. (۲۰۱۴). Key competences of public sector project managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۵۶-۲۴۷, ۱۱۹.
- Jaswal, J. (۲۰۱۲). *The Construction Of employee competency developmental plans a private residential youth care facility*. MBA Dissertation, University of Northern British Columbia.
- Kang, H.-J., Chung, K., & Nam, K. Y. (۲۰۱۵). A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea. *International Journal of Design*, (۲)۹.
- Katz, R. (۱۹۵۵). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Keane, M. (۲۰۱۳). *Creative industries in China: Art, design and media*. John Wiley & Sons.
- Khajeheian, D. (۲۰۱۳). New venture creation in social media platform; Towards a framework for media entrepreneurship. In *Handbook of social media management* (pp. ۱۴۲-۱۲۵). Springer.

- Kouwenhoven, W. (۲۰۰۹). Competence-based curriculum development in higher education: a globalised concept? *Technology Education and Development*, ۲۲-۱.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (۲۰۰۵). What is competence? *Human resource development international*.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (۱۹۹۹). *Art & science of competency models*. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (۲۰۰۰). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, ۲۵۴-۲۳۵, (۳)۱.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (۲۰۰۵). The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- McClelland, D. C. (۱۹۷۳). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, ۱, (۱)۲۸.
- Newsome, S., Catano, V., & Day, A. (۲۰۰۳). Leader competencies: Proposing a research framework. Retrieved June, ۲۰۰۶, ۱۵.
- Oakley, K. (۲۰۰۴). Not so cool Britannia: The role of the creative industries in economic development. *International Journal of Cultural Studies*, ۷۷-۶۷, (۱)۷.
- Rae, D. (۲۰۰۲). A narrative study of entrepreneurial learning in independently owned media businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, ۵۹-۵۳, (۱)۳.
- Roshandel Arbatani, .t., Kawamorita, H., Ghanbary, S., & Ebrahimi, P. (۲۰۱۹). Modelling media entrepreneurship in social media: SEM and MLP-ANN Approach. *AD-Minister*, (۵۷-۳۵), (۳)۴.
- Rothwell, W J, & Kazanas, H. C. (۱۹۹۳). *The Complete AMA Guide to Management Development: Training, Education. Development*.
- The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning .(۲۰۰۲) .Rothwell, William J .competencies
- Salamzadeh, A., Tajpour, M. (۲۰۲۱). Identification of the Challenges of Media Startup Creation in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, ۵۸۰-۵۶۱, (۴)۱۳.
- Sharifi, S. M., Khajeheian, D., & Samadi Mashhadi, K. (۲۰۱۹). Corporate media entrepreneurship in public service broadcasts: An exploratory study of IRIB use of external innovations. *AD-minister*, (۱۱۸-۱۰۱), (۳)۴.
- Sohmen, V. S., & Dimitriou, C. K. (۲۰۱۵). Ten core competencies of program managers: P empirical study. *International Journal of Health and Economic Development*, ۱, (۱)۱.
- Steyn, E., & Steyn, T. F. J. (۲۰۰۶). Managerial competencies among first-line newsroom managers at small to medium-sized mainstream media enterprises in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, ۳۴۰-۳۲۲, (۳)۹.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (۲۰۱۵). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia*

ارائه گوی شایستگی مدیران کارآفرین رسانه‌های دولتی ایران

Economics and Finance, ۴۰۲-۳۹۶, ۳۴.

Tripathi, K., & Agrawal, M. (۲۰۱۴). Competency based management in organizational. *Global Journal of Finance and Management*, ۳۵۶-۳۴۹, (۴)۶.

Vathanophas, V. (۲۰۰۷). Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary Management Research*, ۴۵, (۱)۳.

Viitala, R. (۲۰۰۵). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*.

Yeh, T.-J., & Chang, H.-J. (۲۰۱۸). A multi-case study of entrepreneurial competencies in microenterprises. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, ۳۴۶-۳۲۱, (۴)۷.

Yuvaraj, R. (۲۰۱۱). Competency mapping. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, V-1, (۸)۲.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



پروفیسر شہناز گل خان
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ