

---

## ***The Requirements of the Strategic Jobs of the Broadcasting Organization to Produce Persuasive Messages***

**By:** : *Seyyed Mehdi Sharifi, Ph.D.\* & Borna Firouzi, M.A.*✉

### **Abstract:**

Today's competitive and challenging conditions require media organizations to plan for progress and achieving their goals in a long-term perspective. Strategic jobs are one of the most important human capitals that are effective in advancing organizational goals that play a role in key processes and have a significant impact on the performance of other jobs in the organization. This research, which was carried out with the aim of identifying the competencies of strategic jobs in the field of content production of the Broadcasting Organization (IRIB) (Deputies of Radio, TV, Virtual Space, Provinces and Political Affairs), is practical in terms of its purpose and from the perspective of the result, it is development and it is done with a qualitative approach, the method of thematic analysis. To collect information, purposeful sampling and in-depth and semi-structured interviews were used. In order to identify the competencies of strategic jobs, according to a case, 15 deputy and senior managers of the Radio, TV, Virtual Space, Provinces and politics of the Broadcasting Organization were interviewed. The results identified competencies in two sections: general and specialized competencies. In the general competencies section, 21 components and 66 categories were extracted, and in the specialized competencies category, 12 components and 53 categories were extracted. In general, competencies were categorized into four dimensions: personality competencies (characteristics, attitudes and values), behavioral competencies (communication skills and behavioral skills), managerial competencies (job characteristics and managerial characteristics) and knowledge competencies (general knowledge and specialized knowledge).


**Keywords:** *Competencies of Managers, Media Organizations, Strategic Jobs, Theme Analysis*

---

\* Associate Prof. In Human Resources Management, Tehran Uni., Tehran, Iran

✉ Media Management

Email: firoozi.borna@ut.ac.ir



## الزامات مشاغل راهبردی سازمان صداوسیما برای تولید پیام‌های اقناعی

سیدمهدی شریفی\*، برنا فیروزی

### چکیده

شرایط رقابتی و پرچالش امروز، سازمان‌های رسانه‌ای را برآن می‌دارد که برای پیشرفت و دستیابی به اهداف کلان خود در یک چشم‌انداز بلندمدت برنامه‌ریزی کنند. در این میان، مشاغل راهبردی، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی اثرگذار در پیشبرد اهداف سازمانی هستند که در فرایندهای محوری نقش آفرینی می‌کنند و به این ترتیب، بر عملکرد باقی مشاغل سازمان نیز تأثیر قابل توجهی دارند. این پژوهش که با هدف شناسایی شایستگی‌های مشاغل راهبردی در حوزه تولید محتوای سازمان صداوسیما (معاونت‌های صدا، سیما، فضای مجازی، استان‌ها و سیاسی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران) انجام شده است، از نظر هدف، کاربردی و از منظر نتیجه، توسعه‌ای بوده و با رویکرد کیفی، روش تحلیل مضمون را انتخاب کرده است. برای گردآوری اطلاعات، از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شده و برای شناسایی شایستگی‌های مشاغل راهبردی، با توجه به مطالعه موردی، با ۱۵ نفر از معاونان و مدیران ارشد معاونت‌های صدا، سیما، فضای مجازی، استان‌ها و سیاسی سازمان صداوسیما مصاحبه شده است. نتایج حاصل، به شناسایی شایستگی‌ها در دو بخش شایستگی‌های عمومی و تخصصی انجامیده و در نهایت، در بخش شایستگی‌های عمومی، ۲۱ مؤلفه و ۶۶ طبقه و در بخش شایستگی‌های تخصصی ۱۲ مؤلفه و ۵۳ طبقه احصاء و در چهار بعد شایستگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و ارزش‌ها)، شایستگی‌های رفتاری (مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های رفتاری)، شایستگی‌های مدیریتی (ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های مدیریتی) و شایستگی‌های دانشی (دانش عمومی و دانش تخصصی) دسته‌بندی شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های مدیران، سازمان‌های رسانه‌ای، مشاغل راهبردی، تحلیل

### مضمون

\* دکتری منابع انسانی، دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
✉ نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه تهران، تهران، ایران

Email: Firoozi.borna@ut.ac.ir

پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۳/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۹

DOI: 10.22082/CR.2022.547724.2298

DOR: 20.1001.1.25382977.1401.29.110.2.4

### مقدمه

مهم‌ترین هدف هر سازمان رسانه‌ای، تولید پیام‌های اقناع‌کننده است. به بیان دیگر اقناع، هدف هر ارتباط است، اعم از انسانی یا رسانه‌ای، دستگاه‌های عظیم رسانه‌ای هزینه‌های بسیاری صرف می‌کنند تا میزان تأثیرگذاری بر مخاطبان را به حداکثر افزایش دهند؛ حتی می‌توان ادعا کرد که تمام موفقیت‌ها در تجارت و کسب‌وکار در تولید صنعتی و اختراعات یا تغییر عقاید مذهبی و تعلیم و تربیت، منوط به طرز اجرای روش ترغیب است؛ اما، برای اقناع مخاطبان باید پیام‌هایی با ویژگی‌های خاص تولید کرد. یعنی هر رسانه بنابر الزامات خود ناچار است بر اساس قواعد روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و ... پیام‌هایی را تولید کند که بیشترین تأثیر را بر مخاطب داشته باشند؛ و برای دستیابی به این هدف، یعنی تولید پیام‌های اقناعی سازمان باید، منابع و سرمایه‌های انسانی را به دقت انتخاب و مدیریت کنند.

یکی از مهم‌ترین رویکردها در عرصه مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت مبتنی بر شایستگی‌هاست و یکی از عواملی که نقش راهبردی در دستیابی سازمان‌ها به اهداف تعیین شده دارد، منابع انسانی شایسته، کارآمد و متخصص در مشاغل و سطوح مختلف، به‌ویژه مشاغل راهبردی است. سازمان‌ها در شرایط پرقابلیت امروز همواره در تلاش‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را شناسایی کنند و آنان را به‌عنوان برگ برنده سازمان و مزیت رقابتی آن به کار گرفته و حفظ کنند. در این میان، نکته چالش‌برانگیز این است که به دلیل ماهیت چندبعدی و پیچیده مشاغل مدیریتی، به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، ویژگی‌ها و توانمندی‌ها، برای ایفای نقش‌های مدیریتی نیاز است و بر همین اساس، شناسایی این مجموعه شایستگی‌ها می‌تواند مدیران را در اثربخشی هرچه بیشتر، اولاً، به لحاظ ایفای نقش‌های مدیریتی و ثانیاً، در انتصاب و به‌کارگیری مدیران آینده یاری دهد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که یکی از دغدغه‌های بسیار مهم مرتبط با آینده سازمان‌ها، انتخاب افراد مناسب برای جایگاه مدنظر است. این افراد نه تنها باید بر فعالیت‌های روزمره نظارت موفق داشته باشند، بلکه باید جهت‌گیری راهبردی را مشخص و مبتنی بر توان رهبری‌شان، بخش‌های مختلف سازمان را هدایت کنند (اریکسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

در سازمان‌های رسانه‌ای نیز سرمایه انسانی و در رأس آن مدیران ارشد، به‌عنوان مهم‌ترین مشاغل راهبردی در در تصمیم‌گیری‌های مهم و سرنوشت‌ساز

1. Erickson

ایفای نقش می‌کنند و بیشترین تأثیر را در پیشبرد و تحقق راهبردها دارند. با انتخاب نامزد مناسب برای این سمت‌های مدیریتی، توانایی سازمان در تحقق بخشیدن به اهداف راهبردی و مدیریت چالش‌های آینده، افزایش خواهد یافت. این تصمیم‌گیری‌ها تحت تأثیر رفتار و نگرش نامزدها و همچنین، تناسب توانمندی نیروهای مورد نیاز با نیازهای شغلی است (اسام<sup>۱</sup> و واکرم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). از نظر بکر<sup>۳</sup> و هوسلید<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) مشاغل استراتژیک با توجه به نقش و تأثیرشان در اجرای راهبرد سازمان قابل شناسایی هستند. در حقیقت، شایستگی‌های مشاغل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای، آن دسته از قابلیت‌هایی هستند که برای اجرای راهبردهای سازمان رسانه‌ای ضروری به شمار می‌روند. به همین دلیل، شناسایی این شایستگی‌ها یکی از اولویت‌هایی است که می‌تواند در کیفیت مدیریت سازمان رسانه‌ای از طریق بهبود کیفیت عملکرد مشاغل راهبردی و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته تأثیر قابل توجهی داشته باشد. به این ترتیب، استخراج مجموعه‌ای از این شایستگی‌ها می‌تواند به‌عنوان راهکاری برای یکپارچگی و هماهنگی تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات در حوزه منابع انسانی نیز به کار رود. این مهم، در سازمان صداوسیما به‌عنوان رسمی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان رسانه‌ای کشور و به‌طور ویژه مرتبط با حوزه تولید محتوا که مهم‌ترین رسالت آن است، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. بررسی‌ها حاکی از آن است که با وجود اقدامات قابل تقدیر در زمینه تدوین شایستگی‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان صداوسیما، هنوز مجموعه کاملی از شایستگی‌های مشاغل استراتژیک حوزه تولید محتوا احصاء و گردآوری نشده است. از این رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های مشاغل راهبردی حوزه تولید محتوا در سازمان‌های رسانه‌ای با مطالعه موردی معاونت‌های صدا، سیما، فضای مجازی، استان‌ها و سیاسی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است. به‌عبارت‌دیگر، پژوهش به دنبال پاسخی برای این پرسش است که معاونان فعال در معاونت‌های یاد شده، برای مدیریت هرچه بهتر این بخش‌های سازمانی، نیاز به چه شایستگی‌هایی دارند؟

### پیشینه پژوهش

در زمینه الزامات مشاغل راهبردی، بیشتر منابع در قالب کتاب‌ها و دستورالعمل‌هایی آورده شده‌اند که تمام آنها مربوط به نویسندگان غیر

1. Asam  
2. Wakrim

3. Beker  
4. Huselid

فارسی‌زبان هستند. عمده مقالات تألیف شده در زمینه مدیریت در حوزه صنایع خلاق نیز متعلق به نقش مدیریت در این صنایع است. از این رو، مقاله حاضر، از گام‌های ابتدایی در این زمینه در حوزه صداوسیما محسوب می‌شود.

شریفی و حاتمی (۱۳۹۸) در پژوهشی، تلاش کرده‌اند، نقش مدیریت منابع انسانی را در اجرای موفق نوآوری باز صنعت رسانه در حوزه IPTV نشان دهند. بر اساس یافته‌های آنان، مدیریت دانش این منابع و بهسازی منابع انسانی، نقش مثبت و معناداری در اجرای موفق نوآوری باز در این حوزه بر عهده دارد.

آرترو<sup>۱</sup> و مانفردی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران رسانه‌ای را بر شمرده‌اند در این پژوهش، دو دسته شایستگی ارتباطی و فردی، شناسایی و در نهایت ۱۰ ویژگی در زیرمجموعه این دو دسته، معرفی شده‌اند: رهبری فکری، روابط نهادی، مدیریت تعارض، مهارت‌های پیشرفته ارتباطی، مدیریت استعداد خلاق، نوآوری مداوم، تمرکز و تسلط بر فناوری دیجیتال، دیده‌بانی اجتماعی، مهارت‌های کارآفرینی و مسئولیت اجتماعی.

در پژوهشی دیگر، میتز<sup>۳</sup> و کامپرا<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) صلاحیت‌های فردی در صنایع خلاق را مطرح کرده‌اند. آنان، سه دسته شایستگی حرف‌های، روش‌شناختی و شخصی - اجتماعی را از یکدیگر تفکیک کرده‌اند.

## چارچوب نظری پژوهش

### مشاغل راهبردی

مشاغل راهبردی چنان‌که پیش از این گفته شد، به آن دسته از مشاغلی اطلاق می‌شود که بیشترین تأثیرگذاری را بر تحقق راهبردها در سازمان دارند (بکر و هوسلید، ۲۰۱۱). این مشاغل می‌توانند در هر سطحی از سازمان حضور داشته باشند اما همگی دارای ویژگی‌ها و خصیصه‌های یکسانی هستند که عبارت‌اند از:

- کمیاب بودن: این مشاغل به‌طور عمومی کمتر از ۱۵ درصد مشاغل سازمان را شکل می‌دهند؛
- تأثیر راهبردی: این مشاغل عموماً تأثیر مستقیمی بر توانایی سازمان در اجرای راهبردها (از طریق قابلیت‌های راهبردی سازمان) دارند؛
- وارپانس بالا در عملکرد متصدیان: در این مشاغل شکافی بین عملکرد کارکنان وجود دارد (برخی سطوح بالا و برخی سطوح پایینی از عملکرد را به نمایش می‌گذارند) (بکر و هوسلید، ۲۰۱۱).

1. Artero  
2. Manfredi

3. Mietzner  
4. Kamprath

پست‌های سازمانی راهبردی، پست‌هایی هستند که بر راهبردها اثر می‌گذارند و تغییرپذیری بالایی در عملکرد کارکنان نشان می‌دهند. این مشاغل قابلیت بالایی برای بهبود عملکرد سازمانی دارند. بهبود استعداد در این نقش‌ها می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر موفقیت راهبردی سازمان داشته باشد (هوسیلد، ۲۰۱۵). مشاغل راهبردی، مشارکت بسیاری در اجرای اثربخش قابلیت‌های راهبردی دارند (بکر و هوسیلد، ۲۰۱۱).

یکی از مهم‌ترین رویکردها در دسته‌بندی مشاغل سازمانی میزان اثر راهبردی و ارزش‌آفرینی آن برای سازمان است. بر این مبناء، قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۶) مشاغل سازمانی را به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌کنند که عبارت‌اند از: مشاغل حیاتی، مشاغل کلیدی، مشاغل محوری و مشاغل ضروری. در این میان، مشاغل حیاتی و کلیدی اثر راهبردی بالایی دارند و با عنوان مشاغل راهبردی از آنها یاد می‌شود. مدیریت راهبردی نسبت به منابع انسانی، شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و دانش در مشاغل راهبردی است که منجر به پیشرفت موقعیت رقابتی سازمان و ایجاد ارزش مضاعف می‌شود (قلی‌پور و افتخار، ۲۰۱۶).

نکته حائز اهمیت این است که شناسایی و انتصاب افراد در مشاغل راهبردی به‌خودی‌خود نمی‌تواند باعث پیشرفت سازمان شود، بلکه این افراد حتماً باید شایستگی‌های ویژه و قابلیت‌های راهبردی برخوردار باشند. در جدول ۱ ارزشیابی مشاغل برحسب تأثیر راهبردی و ارزش‌آفرینی آنها برای سازمان آمده است.

جدول ۱. ارزشیابی مشاغل برحسب تأثیر راهبردی و ارزش‌آفرینی  
(قلی‌پور و افتخار، ۲۰۱۶) (درصد)

Table 1. Evaluation of jobs in terms of strategic impact and value creation (Qalipour and Iftikhar, 2016) (percentage)

کم Low	تأثیر استراتژیک Strategic Impact		زیاد High
50	Position-C	Position-A	ارزش‌آفرینی
	محوری 40	حیاتی 10	
50	Position-D	Position-B	
	ضروری 40	کلیدی 10	
100	80	20	کم

بر اساس جدول ۱، مشاغل حیاتی و کلیدی جزء مشاغل راهبردی طبقه‌بندی می‌شوند که هر کدام ۱۰ درصد مشاغل سازمان را تشکیل می‌دهند اما بالاترین تأثیر راهبردی را دارند (قلی‌پور و افتخار، ۲۰۱۶: ۲۰).

مشاغل راهبردی، مشاغلی هستند که استعداد برتر در آنها به‌طور قابل توجهی، احتمال دستیابی و موفقیت استراتژی کسب‌وکار را افزایش می‌دهد، نکته دیگر این است که مشاغل راهبردی در بین سازمان‌ها یکسان نیستند، نخست به این دلیل سازمان‌ها، کار را دقیقاً به شیوه مشابهی تخصیص نمی‌دهند. مشاغل با عناوین شغلی مشابه در سازمان‌های مختلف، لزوماً وظایف یکسانی را انجام نمی‌دهند (عبدی و همکاران، ۱۳۹۴).

پژوهشگران و اندیشمندان مدیریت، دانش و مهارت کارکنان را مهم‌ترین منبع برای مزیت رقابتی سازمان می‌دانند، آنان معتقدند که نقش راهبردی سرمایه انسانی به دلیل ارزشمندی، کمیابی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است (کبررا، ۲۰۰۳؛ به نقل از عبدی و همکاران، ۱۳۹۴).

### صنایع خلاق / سازمان رسانه‌ای

صنایع خلاق از همگرایی بین صنایع ارتباطاتی یا اطلاعات و صنایع هنری و فرهنگی شکل گرفته است (جفکات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). ریشه رسمی مفهوم «صنایع خلاق» را می‌توان در تصمیم دولت انگلستان برای ایجاد بخش فرهنگ، رسانه و ورزش<sup>۲</sup> جست‌وجو کرد. کارگروه ویژه صنایع خلاق<sup>۳</sup> متعهد شده است که نقشه فعلی را در صنایع خلاق انگلیس ترسیم و اندازه‌گیری کند و اقدامات لازم را برای توسعه بیشتر این صنایع انجام دهد (رجب بلوکات و همکاران، ۱۳۹۹). بر اساس سند بخش فرهنگ، رسانه و ورزش در سال ۱۹۹۸، صنایع خلاق عبارت‌اند از: «فعالیت‌هایی که منشأ آنها خلاقیت، مهارت و استعداد<sup>۴</sup> فردی است و دارای پتانسیل ایجاد شغل و ثروت از طریق تولید و بهره‌برداری از مالکیت معنوی هستند» (گووی<sup>۵</sup> و ورا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

منطق گروه‌بندی فعالیت‌های متفاوت تحت این عنوان واحد را می‌توان خلاقیت و سرمایه فکری موجود در این فعالیت‌ها دانست. فصل مشترک تمام صنایع یاد شده، این است که ویژگی‌های زیبایی‌شناسانه، عنصر تعیین‌کننده تمایز و ارزش محصولات و خدمات در آنها محسوب می‌شود (کیقبادی و همکاران، ۱۳۸۷).

1. Jeffcutt

2. Department for Culture, Media and Sport

3. Creative Industries Task Force

4. Talent

5. Gouvea

6. Vora

سازمان یونسکو (۲۰۱۷) نیز در تعریفی دیگر صنایع خلاق را صنایعی معرفی می‌کند که «خلاقیت، تولید و تجاری‌سازی محصولات را که ماهیت نامحسوس و فرهنگی دارند، ترکیب می‌کند. این محتوا به‌نوعی توسط کپی‌رایت محافظت می‌شود و می‌تواند به شکل کالا یا خدمات ظاهر گردد».

نکته حائز اهمیت در اسناد و مطالعات پیرامون صنایع خلاق، نوع دسته‌بندی آنها از فعالیت‌ها و اقدامات مختلف است. برای مثال، در سند بخش فرهنگ، رسانه و ورزش، از ۱۳ بخش (تبلیغات، معماری، بازار هنر و اشیای تزئینی، صنایع دستی، طراحی، مد، فیلم و ویدیو، موسیقی، هنرهای نمایشی، انتشارات، نرم‌افزار، تلویزیون، رادیو و بازی‌های ویدیویی و رایانه‌ای) تحت عنوان صنایع خلاق نام برده شده که چند بخش آن اعم از تبلیغات، بازار هنر، طراحی، تولید فیلم و ویدیو، موسیقی، هنرهای نمایشی، تلویزیون و رادیو با رسانه ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم دارند (شریفی و همکاران، ۱۳۹۸).

درعین‌حال، این بخش‌ها را می‌توان از نظر ماهیت و ویژگی، در دو گروه کلی دسته‌بندی کرد: دسته نخست، به ماهیت تولید محتوا در صنایع خلاق اشاره دارد و چشم‌اندازی درونی به حیطه صنایع خلاق ارائه می‌کند و دسته دوم نیز با وجوه بیرونی شرکت‌های خلاق سروکار دارد که زیربنای انتظارات ما را از رابطه میان صنایع خلاق و توسعه اقتصادی شکل می‌دهد (روزنتال<sup>۱</sup> و لوانگا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بر این اساس، چشم‌انداز درونی صنایع خلاق را می‌توان از ابعاد گوناگون مورد تأمل قرار داد. از یک‌سو، مسئله مالکیت معنوی و کسب‌وکار خلاق نوین در صنایعی نظیر هنرهای سنتی و صنایع فرهنگی و از سوی دیگر، اینکه تمام این بخش‌ها به‌عنوان منبع و حامل محتوا شناخته شده‌اند و تمرکز آنها بر انواع هنرهاست، اگرچه به آن محدود نمی‌شوند؛ بنابراین صنایع خلاق از خلاقیت، هنر و استعداد انسانی بهره می‌برند (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۷) و به‌درستی می‌توان گفت که مهم‌ترین وجه تمایز آنها با سایر صنایع، اتکا بر کیفیت نیروی انسانی و مدیران این صنایع است؛ به‌عبارت‌دیگر، سرمایه انسانی نقش مهم توسعه صنایع و مشاغل خلاق را در قالب «قشر خلاق» ایفا می‌کند (بریجستوگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

به‌این ترتیب، در سازمان رسانه‌ای به‌عنوان یکی از مؤثرترین عناصر فعال در صنایع خلاق و به‌طور ویژه تولید محتوا، مدیریت منابع انسانی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. درواقع، اصلی‌ترین رکن یک سازمان کارکنان آن



هستند که می‌توانند به‌عنوان منبعی باارزش برای کسب‌وکار رسانه و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان رسانه‌ای به شمار آیند (شریفی، ۱۳۹۳). سازمان‌های رسانه‌ای دارای کارکنانی هستند که تنوع بالایی در اهداف و ارزش‌ها دارند و این موضوع مدیریت آنها را با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌سازد (سانچز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). از این نظر، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مشاغل گوناگون سازمان رسانه‌ای امری ضروری برای بهبود عملکرد و اعتلای آن به شمار می‌آید.

### شایستگی

مفهوم شایستگی را نخستین بار، مک‌کلند<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) با عبارت شایستگی حرف‌های<sup>۳</sup> در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی مطرح شد. به عقیده وی، هوش ذهنی تبیین‌کننده کامل موفقیت شغلی افراد نیست و عواملی که به‌طور واقعی در موفقیت شغلی کارکنان سهم دارند، شایستگی‌های حرف‌های هستند که ویژگی‌ها و مشخصه‌های نگرشی، شناختی و فردی را در بر می‌گیرند.

در حدود یک دهه بعد، بویاتزیس<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) تعریف جامع‌تری از شایستگی ارائه کرد و آن را با مجموعه‌ای از جوانب انگیزشی، شخصیتی و مهارتی از تصویر خود یا نقش اجتماعی و یا دارا بودن سطح بالایی از دانش مرتبط دانست (به نقل از فریداواتی<sup>۵</sup> و چوتیپانا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

در مجموع، تعاریف گوناگونی از شایستگی از سوی پژوهشگران متعدد مطرح شده است که برخی از کامل‌ترین آنها در جدول ۲ آمده است. مرور این تعاریف می‌تواند درک بهتری از ابعاد گوناگون این مفهوم فراهم آورد.

#### جدول ۲. تعاریف شایستگی

Table 2. Definitions of competence

تعریف	نویسنده
ویژگی‌هایی که با عملکرد بهتر و اثربخش در یک شغل مرتبط است.	ریچارد بویاتزیس (۱۹۸۲)
مجموعه الگوهای رفتاری که مرتبط با عملکرد کاری است و افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌کند.	پائول اسپارو <sup>۷</sup> (۱۹۹۷)

1. Sanchez

2. McClelland

3. professional competency

4. Boyatzis

5. Faridahwati

6. Chuttipattana

7. Paul Sparrow

تعریف	نویسنده
شایستگی‌ها و توانایی‌های انسانی، قابل اندازه‌گیری و برای عملکرد کاری اثربخش مورد نیاز هستند.	ای.اف. مارلی <sup>۱</sup> (۱۹۹۸)
شایستگی‌ها، خصوصیات دانش، مهارت‌ها، الگوهای نظری و امثال آن هستند که اگر تنها یا به‌طور ترکیبی استفاده شوند، منجر به عملکرد موفق می‌شوند.	دی.دی. دوبیس <sup>۲</sup> (۱۹۹۸)
شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه، توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های فرد برای حصول اطمینان از عملکرد عالی و فراتر از انتظار وی در یک شغل یا موقعیت معین.	سون یانگ‌چون <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)
شایستگی‌ها به‌عنوان مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های مورد نیاز شخص برای انجام کار اثربخش تعریف می‌شوند.	جکسون <sup>۴</sup> و شولر <sup>۵</sup> (۲۰۰۳)
ویژگی‌های اساسی کارمند، مانند انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت، جنبه‌های خویشتن‌شناسی و نقش اجتماعی یا بدنه دانش که به عملکرد اثربخش یا عالی در یک شغل مربوط می‌شوند.	دبلیو. جی. راسول <sup>۶</sup> (۲۰۰۵)
شایستگی‌ها عبارت‌اند از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت‌ها)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی یک فرد که او را قادر به عملکرد موفق در یک شغل یا موقعیت خاص می‌سازند.	دوبیس لی <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۶)
شایستگی‌ها ویژگی‌های فردی، از جمله دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تصویر از خود، ویژگی‌ها، ذهنیت‌ها، احساسات و طرز تفکر هستند که اگر با نقش‌های مناسب استفاده شوند، نتیجه مطلوبی را به بار می‌آورند.	جامعه مدیران منابع انسانی <sup>۸</sup> SHRM (۲۰۱۴)
شایستگی‌ها ویژگی‌هایی هستند که فرد را قادر به انجام وظیفه خود می‌سازند. آنها از اشکال و ترکیبات متعددی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها و صفات تشکیل شده‌اند.	لاکشمینارایانان <sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۶)

## انواع شایستگی

شایستگی‌ها به دلیل ابعاد مختلفی که دارند، از منظرهای گوناگونی تقسیم‌بندی می‌شوند. برخی از مهم‌ترین تقسیم‌بندی‌ها در ادامه ارائه شده است:

- شایستگی فردی - حرف‌های: در این تقسیم‌بندی، هر کدام از شایستگی‌ها، خود به زیربخش‌هایی تقسیم می‌شوند. شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های فردی، چهار بخش عقلی، انگیزه‌ای، عاطفی و اجتماعی دارند. هایتون<sup>۱۰</sup> و کلی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) شایستگی‌های فردی را آن دسته از ویژگی‌های فردی شامل ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها و خصوصیات شخصیتی می‌دانند که مجموعه‌های

1. E.F. Marley

2. D.D. Dubois

3. Sun Young Chun

4. Jackson

5. Schuler

6. W.J. Roswell

7. Dubois Lee

8. Society for Human Resource

Management

9. Lakshminarayanan

10. Hayton

11. Kelley

رفتاری را دربرمی‌گیرد. شایستگی‌های فردی شامل دانش مورد نیاز برای دستیابی به نتایج، مهارت لازم برای ایجاد دانش، ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای انگیزش اجرا و مهارت‌های دستیابی به پیامد مطلوب است.

• شایستگی‌های کلیدی، تیمی، وظیفه‌ای، رهبری: راون<sup>۱</sup> و استفنسون<sup>۲</sup> معتقدند که شایستگی‌ها در این چهار دسته تعریف می‌شوند.

۱. شایستگی‌های کلیدی: عناصری از قبیل ارزش‌های سازمانی، فرهنگ مطلوب و انتظارات عملکرد که برای همه کارکنان قابلیت به‌کارگیری دارد.

۲. شایستگی‌های تیمی: قابلیت‌های خاص و ویژگی‌های یک تیم به‌عنوان واحد کاری

۳. شایستگی‌های وظیفه‌ای: دانش تخصصی و مهارت‌های لازم برای نقش‌هایی مانند مدیر پروژه و...

۴. شایستگی‌های رهبری و مدیریت: قابلیت‌های خاص رهبران راهبردی سازمان برای دسته‌بندی چشم‌انداز راهبردی و مکاتبه چشم‌انداز در سراسر سازمان و بین اعضای سازمانی توانمند برای درک آن (کونیگوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

به‌طور کلی، مطالعات صورت گرفته شایستگی‌های حرفه‌ای را به دو بعد شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های عمومی تفکیک کرده‌اند (دیموک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ آگوت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ آگوت و گراو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲ و مارتین<sup>۷</sup> و استنز<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴). شایستگی فنی دربرگیرنده دانش حرفه‌ای و تخصصی مرتبط با شغل<sup>۹</sup> یا شغل‌مدار است (آگوت و گراو، ۲۰۰۲)؛ درحالی‌که شایستگی عمومی اشاره به شایستگی فردمحور یا شاغل‌مدار دارد که می‌تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش باشد و ویژگی‌های فردی نظیر انگیزش، نگرش و مشخصه‌های فردی را در بر می‌گیرد (سیزل<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

رویکرد دیگر در این زمینه را چیونگ<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) تحت عنوان رویکرد صفت‌مدار و رویکرد رفتارمدار معرفی کرده‌اند. درواقع، شایستگی در رویکرد نخست، به ویژگی‌های اساسی و در رویکرد دوم، به مجموعه‌ای از رفتارها اشاره می‌کند.

علاوه براین، یکی از مدل‌های کاربردی در زمینه شایستگی‌های مدیریت، مدل فریدنبرگ<sup>۱۲</sup> است که مجموعه شایستگی‌ها را در سلسله مراتبی متشکل از هفت طبقه قرار داده و هر طبقه را پیش‌نیاز طبقه بعدی دانسته است. هفت دسته شایستگی‌ها عبارت‌اند از:

1. Raven  
2. Stephenson  
3. Konigova  
4. Dimmock

5. Agut  
6. Grau  
7. Martin  
8. Staines

9. Work-oriented  
10. Cizel  
11. Chyung  
12. Freudenberg

شایستگی استدلال (عملکرد هدفمند و عقلایی)، شایستگی شغلی (دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل)، شایستگی اثربخشی شخصی (کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی)، شایستگی ارتباطات (تبادل اطلاعات)، شایستگی بین‌فردی (روابط کاری اثربخش)، شایستگی گروهی (ایجاد گروه، کار گروهی و اثربخشی)، شایستگی سازمانی (مهارت‌های مرتبط با اثربخشی در سازمان) (اکرامی و رجبزاده، ۱۳۹۰).

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که در این پژوهش، شاخص‌های تخصصی ناظر به آن دسته از ویژگی‌ها هستند که خاص مدیریت حوزه تولید محتوا در سازمان رسانه‌ای به شمار می‌روند و مشاغل راهبردی برای کسب عملکرد بالا و موفقیت در مأموریت‌ها و وظایف محوله باید آنها را احراز نماید. بدیهی است که این امکان وجود دارد که افراد از تمام این شایستگی‌ها بهره‌مند نباشد اما برترین مدیران در مشاغل استراتژیک افرادی هستند که از مجموعه این شاخص‌ها برخوردارند. شایستگی‌های عمومی نیز مربوط به گروهی از ویژگی‌ها هستند که صرفاً به حوزه تخصصی تولید محتوا محدود نمی‌شوند و مدیران در تمام بخش‌های کاری سازمان باید از آنها بهره‌مند باشند. در واقع، شایستگی‌های عمومی، شرط لازم برای موفقیت و اثربخشی در مشاغل کلیدی سازمان و شایستگی‌های تخصصی، شرط کافی آن هستند.

### مقایسه دو مفهوم شایستگی و صلاحیت

همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، بویاتزیس واژه شایستگی را در متون مدیریتی بسط و ترویج داد. وی در پژوهشی در سال ۱۹۸۲، خصوصیات را که منجر به عملکرد مدیریتی برتر در مقابل عملکرد مدیریتی ضعیف و متوسط می‌شد، شناسایی کرد. واژه شایستگی‌ها<sup>۱</sup> از منظر وی، به خصوصیات زیربنایی فردی اشاره دارد که منجر به اثربخشی حداکثری در عملکرد شغلی می‌شود. در مقابل، مفهوم صلاحیت به آن دسته از اموری مرتبط است که فرد توانایی انجام آنها را دارد. صلاحیت‌ها<sup>۲</sup> به گروهی از مهارت‌هایی که به‌طور رضایت‌بخش به کار گرفته می‌شوند، اطلاق می‌شود؛ در حالی که شایستگی‌ها به رفتارهایی که در حین این عملکرد شایسته بروز می‌کنند، اشاره دارند (ویکراماسینگ<sup>۳</sup> و زویزا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

به این ترتیب، دو واژه شایستگی و صلاحیت، مفاهیم متفاوتی دارند. مؤسسه نیروی کار و توسعه<sup>۵</sup> تفاوت میان این دو مفهوم را این‌گونه بیان کرده است: شایستگی

1. competencies

2. competences

3. Wickramasinghe

4. Zoyza

5. The Chartered Institute of

Personnel and Development

امروزه عموماً به‌عنوان رفتاری که کارکنان باید داشته باشند یا کسب کنند تا بتوانند در موقعیت‌های مقتضی، به سطح بالایی از عملکرد نائل شوند، تعریف می‌شود، در حالی که صلاحیت به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که از طریق عملکرد و خروجی‌ها نشان داده می‌شود (به نقل از رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱).

### شایستگی مدیریتی

شایستگی‌های مدیریتی به مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی اشاره دارد که مدیران در سطح خاصی از تخصص و خبرگی از خود نشان می‌دهند. در حالی که بسیاری از شایستگی‌های مدیریتی می‌توانند در تمام بخش‌های صنایع، مشابه باشند، مدیران و رهبران در مشاغل مختلف ممکن است ویژگی‌های رفتاری و مهارتی متنوعی را از خود بروز دهند (لانکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

کونینگوا و همکاران (۲۰۱۲) نیز شایستگی‌های مدیریتی را فعالیت‌ها، دانش‌ها، مهارت‌ها یا نگرش‌ها و همچنین خصوصیات فردی تعریف کردند که برای افزایش عملکرد مدیریتی اجتناب‌ناپذیر است. مفهوم شایستگی به این معناست که افراد کفایت لازم را برای انجام کار خود داشته باشند. این در حالی است که کفایت داشتن یک فرد سازمان را اصلاح نمی‌کند و مقوله کلان‌تر و فراتر از این رویکرد، استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است (دهقانان، ۱۳۸۶). مدیریت مبتنی بر شایستگی بر شناسایی مهارت‌های فنی ضروری و نیز توسعه شایستگی‌هایی که منجر به نتایج فوق‌العاده می‌شوند، تمرکز دارد (سیوگدینین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۲۹). بررسی آثار موجود نشان می‌دهد که تعریف جامع و کاملی از شایستگی‌های مدیریتی در دست نیست. اختلاف تعاریف ارائه شده از سوی این حوزه را می‌توان بر اساس سه عامل توجیه کرد: میزان دانش نظری، تجربه کاری پژوهشگر و حوزه خاص فعالیت سازمان مورد بحث (باکاناسکین<sup>۳</sup> و مارتینکین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

در زمینه ادبیات نظری مرتبط با شایستگی‌های مدیریتی خاص سازمان‌های رسانه‌ای نیز محدود پژوهش‌هایی صورت گرفته است. آلباران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، با ترکیب دیدگاه‌های کلاسیک و مدرن، مدیریت در سطوح مختلف (مدیران، مدیران میانی و یا سرپرستان) را شامل مهارت‌ها، عملکردها و نقش‌های مختلف معرفی کرده است. وی پنج نوع شایستگی اساسی فنی، انسانی، مفهومی، مالی و بازاریابی را پیشنهاد می‌کند. مدیران رسانه از همه سطوح در هر پنج زمینه نیاز به دانش دارند، حتی اگر در همه موارد به یک اندازه نباشد.

1. Lankan  
2. Šiuoždinienė

3. Bakanauskienė  
4. Martinkienė

5. Albarra

در برخی پژوهش‌ها نیز به‌طور مستقیم به شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران رسانه‌های اشاره شده است. برای مثال، آرترو و مانفردی (۲۰۱۶) در پژوهش خود ۱۰ شایستگی را برای مدیران رسانه‌های برشمرده‌اند که عبارت‌اند از: رهبری فکری، روابط نهادی، مدیریت تعارض، مهارت‌های پیشرفته ارتباطی، مدیریت استعداد خلاق، نوآوری مداوم، تمرکز و تسلط بر فناوری دیجیتال، دیده‌بانی اجتماعی، مهارت‌های کارآفرینی و مسئولیت اجتماعی.

در پژوهشی دیگر، میتزner<sup>۱</sup> و کامپراث<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) بحث صلاحیت‌های فردی در صنایع خلاق را مطرح می‌کنند. از منظر آنان، شایستگی‌های حرف‌های برای مدیران صنایع خلاق شامل قابلیت کار با فناوری‌های جدید، درک دانش میان رسانه‌ای و چندرسانه‌ای، اداره کسب‌وکار، قوانین مالکیت معنوی و ... شایستگی‌های روش‌شناختی شامل مدیریت سازمان‌های چندرسانه‌ای، تفکر فعال و راهبردی، مدیریت تغییر، توانایی ارزیابی و سازماندهی و ... شایستگی‌های شخصی - اجتماعی شامل انگیزش، استقلال، توانایی کار تیمی، خلاقیت، نظم، پشتکار، ارتباطات، خوداتکایی و ... هستند. با توجه به کمبود پژوهش‌های علمی در زمینه شایستگی‌های مدیریتی مشاغل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای و به‌طور مشخص سازمان صداوسیما، پژوهش حاضر به دنبال گردآوری مجموعه جامعی از این شایستگی‌ها مبتنی بر شرایط و ملاحظات سازمانی و راهبردها و وظایف معاونت‌های صدا، سیما، فضای مجازی، استان‌ها و سیاسی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است.

### چارچوب مفهومی

چارچوب مفهومی این پژوهش، بر اساس نظریه کنش پارسونز، صورت‌بندی شده است؛ در این نظریه، چهار خرده نظام در هر سیستم اجتماعی وجود دارند که کارکردهای، انطباق، هدف‌گذاری، یکپارچگی و حفظ الگو را بر عهده دارند (ریتزر، ترجمه ثلاثی، ۱۳۹۱). در هر سازمان هم می‌توان این چهار کارکرد را مشاهده کرد.

در انطباق‌پذیری، الزامات مدیریت در زیرمجموعه شایستگی‌های شخصیتی قرار می‌گیرد؛ یعنی قطب شخصیت، مشخص‌کننده توانایی مدیریت برای انطباق با شرایط است.

در هدف‌گذاری و بسیج منابع برای دستیابی به اهداف، شایستگی‌های

1. Mietzner

2. Kamprath

مدیریتی قرار می‌گیرند که در مورد هر سازمان بر اساس ماهیت عمل آن متفاوت است. در این قطب، مدیر باید توانایی مشخص کردن اهداف و همچنین جذب منابع و همسو ساختن آنها برای دستیابی به هدف را داشته باشد. در انسجام و یکپارچگی، شایستگی‌های رفتاری قرار دارند و این شایستگی‌ها، اساساً مهارت‌های ارتباطی مدیر را شامل می‌شود. در هم‌شایستگی‌های دانشی مدیر مورد توجه است. در این بعد، ماهیت کارکرد، از نوع دانش و ابزار آن معرفت است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، دارای پارادایم تفسیری (برساخت‌گرایی)، از حیث نوع پژوهش، توسعه‌ای، از نظر شیوه جمع‌آوری داده غیر آزمایشگاهی (توصیفی) و از نظر روش پژوهشی کیفی است. همچنین از نظر قلمرو موضوعی، شایستگی‌های مدیریتی سازمان‌های رسانه‌ای و از نظر قلمرو زمانی، سال‌های ۱۴۰۰-۱۳۹۹ را در برمی‌گیرد و جامعه آماری آن شامل ۱۵ نفر از معاونان و مدیران ارشد سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است که بیش از ۵ سال سابقه فعالیت در مشاغل راهبردی سازمان را داشته‌اند. در این پژوهش از شیوه نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در هنگام شروع مصاحبه، ابتدا اطلاعات کلی در مورد پژوهش به مصاحبه‌شوندگان، ارائه شده با مطرح کردن سؤالات از پیش تعیین‌شده، نظر آنان در مورد سؤالات پرسیده شد. در فرایند مصاحبه‌ها، دیدگاه‌ها و گفته‌های متخصصان به صورت جداگانه ضبط و سپس مکتوب شد تا اطمینان حاصل شود که نکته‌ای نادیده گرفته نشده است.

برای اعتبارسنجی پرسش‌های مصاحبه نیز از دیدگاه‌های چندین خبره در موضوع سازمان رسانه‌ای و استادان راهنما و مشاور برای تدوین پرسش‌های و نظرات بر فرایند جمع‌آوری داده و تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا کرد که هیچ داده جدید دیگری به دست نیامد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون یا همان تحلیل تم<sup>۱</sup> است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفضیلی تبدیل می‌کند (براون<sup>۲</sup> و کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

در گام اول، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش به شیوه تحلیل مضمون، داده‌های حاصل از ۱۵ مصاحبه، اجرا و چندین نوبت مطالعه شد تا پژوهشگر بر مفاهیم و موضوعات مطرح شده در مصاحبه‌ها تسلط کامل پیدا کند. در گام دوم، داده‌ها برچسب‌گذاری شدند تا پس از ساده شدن و کاهش حجم آنها، کدهای اولیه استخراج شوند. هر کد بیانگر یکی از شایستگی‌هایی است که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند. براون و کلارک (۲۰۰۶) نیز به این نکته اشاره می‌کنند که کدها ویژگی‌هایی را معرفی می‌کنند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. شایان ذکر است که در مراحل مختلف مصاحبه به فراخور بحث، سؤالات بسط داده شدند و موضوعات و مسائل هم به صورت جزئی‌تر در زمینه شایستگی‌های معاونت‌های مورد مطالعه مطرح و بررسی شدند. در این مرحله، تعداد ۱۷۰ کد اولیه در بخش شایستگی‌های عمومی و ۱۳۸ کد اولیه در بخش شایستگی‌های تخصصی احصاء شدند.

گام سوم، دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مفهومی و سپس استخراج مضامین فرعی بود. در این مرحله در بخش شایستگی‌های عمومی ۶۶ طبقه و ۲۱ مضمون و در بخش شایستگی‌های تخصصی ۵۳ طبقه مفهومی و ۱۲ مضمون شناسایی شدند.

در گام چهارم، طبقه‌های مفهومی، مضامین فرعی مرور بار دیگر بازبینی شدند تا مضامین اصلی در ۴ بعد شایستگی استخراج شوند.

در گام پنجم، مضامین به دست آمده بر اساس ادبیات نظری به دقت برچسب‌گذاری شدند. در نهایت و به عنوان گام آخر، تحلیل پایانی بر اساس روند صحیح تحلیل مضمون و دستیابی به طبقات مفهومی، مضامین فرعی و اصلی انجام گرفت و گزارش پژوهش بر اساس ابعاد اصلی در ۴ بعد شخصیتی، رفتاری، مدیریتی و دانشی به دست آمده نوشته شد.

در این پژوهش شایستگی‌های احصاء شده بر مبنای ادبیات نظری، در

1. thematic analysis

2. Braun

3. Clarke



دودسته «عمومی» و «تخصصی» طبقه‌بندی شده‌اند. «شایستگی‌های عمومی» به آن دسته از دانش‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری و عملکردی مدیران اشاره دارد که در همه سطوح مشاغل راهبردی الزامی و مشترک شمرده می‌شوند. این شایستگی‌ها پایه‌ای‌ترین و فراگیرترین چشم‌انداز به مدیریت را در گستره سازمان صداوسیما فراهم می‌آورند و آنها را می‌توان به‌عنوان پیش‌شرط ورود به عرصه اداره راهبردی سازمان در نظر گرفت. با این مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی مشاغل استراتژیک صداوسیما در جدول‌های ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های عمومی مشاغل راهبردی حوزه تولید محتوا در سازمان صداوسیما

**Table 3. Dimensions and components of general competencies of strategic jobs in the field of content production in the IRIB**

ابعاد شایستگی (مضامین اصلی)	مؤلفه‌های شایستگی (مضامین فرعی)	طبقه
شناختی‌های شخصی، نگرش‌ها و ارزش‌ها (ویژگی‌های شخصیتی)	مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری	امکان‌سنجی و تجزیه و تحلیل تغییرات سازمانی
		بسترسازی برای تغییرات سازمانی
		تعامل مناسب و متناسب با افراد و گروه‌های مختلف
	فن بیان و مذاکره	انتقال واضح و روشن موضوعات پیچیده به مخاطبان
		توانایی پاسخگویی به سؤالات و ابهامات مطرح‌شده
		توانایی مذاکره ماهرانه در شرایط دشوار
	ابتکار و خلاقیت	توانایی متقاعدسازی در مذاکرات
		نوآوری در انجام وظایف و حل مسائل کاری
		پذیرش ایده‌های جدید
	مدیریت مسائل	شناسایی ایده‌های مناسب و اجرای آن
		اولویت‌بندی مسائل کاری و ارائه راه‌حل خلاقانه برای آن‌ها
		رصد و پایش انتظارات و اولویت‌های مدیریت بالادستی
	مدیریت استرس	برنامه‌ریزی برای حل مسائل کاری مهم واحد خود
		شناسایی عوامل استرس‌زا در محیط کاری
		استفاده از اقدامات علمی برای برخورد با عوامل استرس‌زا

الزامات مشاغل  
راهبردی سازمان  
صداوسیما برای تولید  
پیام‌های اقناعی

مؤلفه‌های شایستگی (مضامین فرعی)	ابعاد شایستگی (مضامین اصلی)	طبقه
اخلاق حرفه‌ای	شایستگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و ارزش‌ها)	آشنایی با استانداردهای اخلاقی
		به‌کارگیری و رعایت استانداردهای اخلاقی
		ترویج استانداردهای اخلاقی در حرفه خود
انتقادپذیری و خوبشنداری	شایستگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و ارزش‌ها)	توجه به انتقادهای سازنده در کار و مسائل سازمانی
		پرهیز از جبهه‌گیری در برابر انتقادات دیگران
		شناسایی دقیق نقاط ضعف و قوت خود
مسئولیت‌پذیری	شایستگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و ارزش‌ها)	پذیرش مسئولیت در قبال کیفیت نتایج و زمان‌بندی کار
		پذیرش اشتباهات و تلاش برای اصلاح و جبران
		اجتناب از سهل‌انگاری در انجام کارها
مدیریت تعارض و بحران	شایستگی‌های رفتاری (مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رفتاری)	اقدام اثربخش و سریع در بحران
		قاطعیت در تصمیم‌گیری در بحران
		توانایی مذاکره و حل ناسازگاری‌ها
ارتباطات مؤثر و تسهیل‌گر	شایستگی‌های رفتاری (مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رفتاری)	حفظ منافع طرفین در حل تعارضات
		تعديل و کنترل احساسات و دغدغه‌های افراد
		تسلط کافی بر گفتار و شنیدن سخنان دیگران
اعتمادسازی و درک متقابل	شایستگی‌های رفتاری (مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رفتاری)	استفاده از شیوه‌ها و سبک‌های ارتباطی مختلف در تعامل با افراد
		درک و همدلی افراد در واحد کاری
		حسن خلق و رفتار محترمانه و منصفانه
کار تیمی و توسعه	شایستگی‌های رفتاری (مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رفتاری)	صداقت و صراحت در انتقال مسائل و مشکلات سازمانی
		توجه به منافع افراد درگیر در حل مسائل و مشکلات سازمانی
		تشکیل تیم‌های کاری مؤثر
		تشویق افراد به تشکیل تیم‌های کاری مؤثر
		پشتیبانی از کار تیمی با سازوکارهای متناسب

ادامه جدول ۳.

طبقه	مؤلفه‌های شاخصی (مضامین فرعی)	ابعاد شاخصی (مضامین اصلی)
توجیه صحیح درباره نتایج و انتظارات از عملکرد افراد و واحدهای سازمانی	مدیریت عملکرد و بهره‌وری	شاخصی‌های مدیریتی (ویژگی‌های شعبی، ویژگی‌های مدیریتی)
تدوین شاخص‌های دقیق بهره‌وری برای فعالیت واحد		
آگاهی از سازوکارها و شاخص‌های بهبود بهره‌وری		
تعریف و تقسیم مؤثر وظایف بین واحدها و افراد	سازماندهی واحدها و افراد	
ایجاد هماهنگی بین افراد و واحدهای کاری		
تعیین و بازنگری وظایف و نقش افراد بر اساس مأموریت واحدها		
آگاهی از تمایلات و نیازهای افراد	رهبری	
اتخاذ سبک رهبری مناسب (اقدامات و رفتارها) متناسب با ویژگی‌های افراد		
توانایی نفوذ و تأثیر بر دیگران		
هدایت مؤثر دیگران (تعیین مسیر و جهت‌دهی)		
اطلاع از نیازهای کارکنان زیردست خود	مدیریت انگیزش	
اتخاذ تصمیمات درست برای برآورده کردن نیازهای افراد		
استفاده مناسب از اهرم تقویت، پاداش و تنبیه	رشد و توسعه افراد	
بسترسازی برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان		
تفویض صحیح اختیارات به کارکنان	تفکر انتقادی	شاخصی‌های دانشی (دانش عمومی)
قدرت تمییز اطلاعات درست و غلط در شرایط تراکم اطلاعات		
توجه به صحت و اعتبار اطلاعات		
ارزیابی مداوم اطلاعات و منابع آن		
درک پیش‌نیازهای موفقیت بلندمدت سازمان	تفکر راهبردی	
برنامه‌ریزی برای شرایط پیش‌بینی نشده واحد خود		

ابعاد شایستگی (مضامین اصلی)	مؤلفه‌های شایستگی (مضامین فرعی)	طبقه
شایستگی‌های دانشی (دانش عمومی)	تفکر سیستمی و حل مسئله	درک و تجزیه و تحلیل ارتباط بین اجزا و عوامل مؤثر بر واحد کاری خود
		شناسایی علل و منشأ مسائل در قالب الگوهای علی-معلولی
		شناسایی وجوه مختلف و ریشه مشکلات کاری
		توجه به هزینه‌ها، منافع، ریسک‌ها و شانس‌های موفقیت و قابلیت اجرا در تصمیم‌گیری
مدیریت دانش فردی و سازمانی		توسعه مستمر دانش و مهارت‌ها
		مستندسازی تجارب و دانش
		انتقال تجارب مفید کاری به همکاران

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های تخصصی مشاغل استراتژیک حوزه تولید محتوا در سازمان صداوسیما

**Table 4. Dimensions and components of the specialized competencies of strategic jobs in the field of content production in the IRIB**

ابعاد شایستگی (مضامین اصلی)	مؤلفه‌های شایستگی (مضامین فرعی)	طبقه
ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و ارزش‌ها	هوش و بصیرت سیاسی	دفاع از منافع نظام
		مدیریت جریان‌ات سیاسی
		دشمن‌شناسی و استعمارشناسی در منطقه و جهان
		مدیریت واکنش سریع
مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رفتاری	مدیریت مخاطبان و افکار عمومی	تحلیل درست از تحولات منطقه و جهان
		مدیریت مخاطبان (جذب و نگهداشت)
		مدیریت افکار عمومی
		مخاطب‌سنجی

ادامه جدول ۴.

طبقه	مؤلفه‌های شایستگی (مضامین فرعی)	ابعاد شایستگی (مضامین اصلی)
مدیریت نقش متمم در فضای مجازی	مدیریت فضای مجازی	ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های مدیریتی
مدیریت حقوقی در فضای مجازی		
مدیریت مجاری توزیع پیام در فضای مجازی		
مدیریت تولید و تأمین محتوا در فضای مجازی		
نظارت و ارزیابی		
مدیریت ذینفعان فضای مجازی		
مدیریت مالکیت معنوی در فضای مجازی		
تأمین و تدارک منابع مالی	مدیریت راهبردی منابع مالی	
نظارت مالی اثربخش		
مدیریت هزینه		
مدیریت نخبگان	مدیریت ذی‌نفعان	
مدیریت ذی‌نفعان بیرونی		
مدیریت بازیگران حوزه پیام و محتوا		
مدیریت عوامل کلیدی		
مدیریت تعامل و هم‌افزایی با رسانه‌های داخلی		
مدیریت یکپارچه فرهنگ اسلامی-ایرانی	مدیریت فرهنگی	
پاسدداشت و اعتلای زبان، ادبیات و موسیقی ایرانی		
مدیریت فرهنگ‌عامه و خرده‌فرهنگ‌ها		
مدیریت فلسفه اجتماعی		
تسلط بر ادبیات و تاریخ ایران و جهان		
مدیریت ظرفیت‌ها و منابع	مدیریت پایداری	
مدیریت پیوستگی		
برنامه‌ریزی و بسیج منابع		

الزامات مشاغل  
راهبردی سازمان  
صداوسیما برای تولید  
پیام‌های اقناعی

طبقه	مؤلفه‌های شایستگی (مضامین فرعی)	ابعاد شایستگی (مضامین اصلی)
مدیریت پوشش و پخش رسانه‌ای	مهندسی و مدیریت پیام	ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های مدیریتی
مدیریت ساختارها و فرم‌های برنامه‌ای		
پیام‌سنجی		
مدیریت کلان تولید، تأمین و توزیع پیام		
مدیریت هویت بصری		
مالکیت فکری و معنوی		
فنی تولید و پخش		
پاسخگویی	تعالی رسانه‌ای	
پژوهش محوری		
مدیریت کیفیت و تعالی		
نظارت و کنترل فراگیر		
استانداردسازی تولید	نقش‌آفرینی رسانه‌ای	
مدیریت هم‌راستایی		
جامعیت پوشش رسانه‌ای		
مدیریت تعامل با رسانه‌های داخلی و رقیب		
رصد و مقابله با رسانه‌های خارجی و معاند	مدیریت فناوری	
مدیریت فناوری‌های تولید و پخش		
تأمین و نگهداشت تجهیزات تولید (نرم‌افزار - سخت‌افزار)		
شناخت و به‌روزرسانی فناوری‌های نوین رسانه	سیاست‌گذاری	
محتوایی		
منابع انسانی		
آموزش و پژوهش		

### تشریح یافته‌های پژوهش

شایستگی‌های مشاغل راهبردی حوزه تولید محتوا در سازمان صداوسیما ۲۱ مؤلفه و ۶۶ طبقه در بخش شایستگی‌های عمومی و ۱۲ مؤلفه و ۵۳ طبقه در بخش شایستگی‌های عمومی در قالب ۴ بُعد اصلی شناسایی شده و به شرح زیر است:

الف) بعد شخصیتی: تمامی مدیران فعال در مشاغل راهبردی سازمان‌های رسانه‌ای لازم است از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای تصدی این پست و اثربخشی موفق در این زمینه برخوردار باشند. این شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها و نگرش‌های فرد هستند و می‌توان از شاخص‌هایی نظیر مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری، مدیریت مسائل، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت استرس، ابتکار و خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و فن بیان و مذاکره، انتقادپذیری و خویشتن‌داری و هوش و بصیرت سیاسی در این زمینه نام برد. این شایستگی‌ها، همچنان‌که در بخش‌های قبلی گفته شد، در بخش عمومی، شرط لازم و در بخش تخصصی، شرط کافی برای تصدی این پست‌های مدیریتی در مشاغل راهبردی به شمار می‌روند.

ب) بعد رفتاری: شایستگی‌های رفتاری در قالب مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های رفتاری، به دلیل اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان رسانه‌ای و به‌طور مشخص صداوسیما، از عوامل کلیدی در انتخاب و انتصاب مدیران در مشاغل راهبردی سازمان رسانه‌ای محسوب می‌شوند. این مدیران باید به لحاظ عمومی از ویژگی‌هایی بهره‌مند باشند تا بتوانند چالش‌ها و مسائل کاری و سازمانی را در فضای پرقابیت و پرتلاطم عرصه رسانه، به بهترین شکل حل و فصل کنند. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه، ضمن تأکید بر ضرورت مهارت‌افزایی برای مواجهه موفق با مسائل درون و برون‌سازمانی، از ویژگی‌هایی نظیر مدیریت تعارض و بحران، ارتباطات مؤثر و تسهیل‌گر، اعتمادسازی و درک متقابل، کار تیمی در بخش عمومی و مدیریت مخاطبان و افکار عمومی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ذی‌نفعان در بخش تخصصی اشاره کرده‌اند.

ج) بعد مدیریتی: از آنجاکه مصاحبه با معاونان یادشده در سازمان صداوسیما، با تأکید بر شناسایی شایستگی‌های شغلی و مدیریتی این مشاغل انجام گرفت، مصاحبه‌شوندگان به ویژگی‌های جامعی در این بخش به‌عنوان شایستگی‌های عمومی و تخصصی پرداختند. در بخش شایستگی‌های عمومی، به سازماندهی

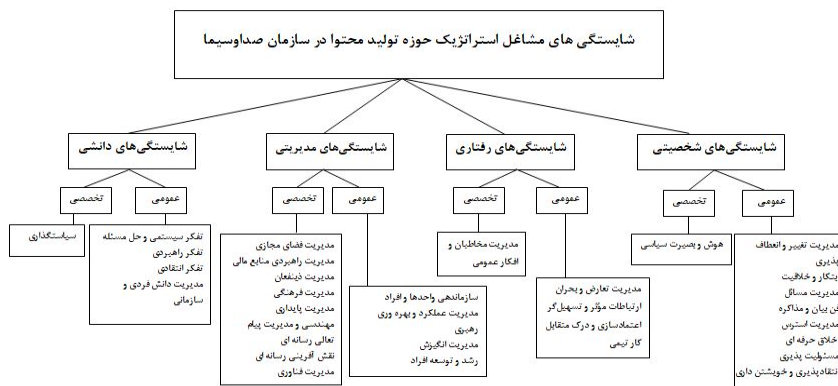
واحدها و افراد، مدیریت عملکرد و بهره‌وری، رهبری، مدیریت انگیزش، رشد و توسعه افراد به‌عنوان ویژگی‌های لازم برای این پست و مدیریت فضای مجازی، مدیریت راهبردی منابع مالی، مدیریت ذینفعان، مدیریت فرهنگی، مدیریت پایداری، مهندسی و مدیریت پیام، تعالی رسانه‌ای، نقش‌آفرینی رسانه‌ای و مدیریت فناوری در بخش ویژگی‌های تخصصی اشاره شد. شایان ذکر است مصاحبه‌شوندگان ویژگی‌های نامبرده را بر اساس مهم‌ترین مسائل مدیریتی خود در طی فعالیت در مشاغل راهبردی حوزه تولید محتوا در سازمان صداوسیما مطرح کرده‌اند و در خصوص مصادیق آن توضیحات کاملی ارائه داده‌اند.

د) بعد دانشی: سازمان رسانه‌ای به دلیل ماهیت و نوع اهداف و مأموریت‌ها، پیوسته در حال تولید و بازتولید دانش است، همچنین به دلیل اینکه مدیران سازمان رسانه‌ای به‌عنوان مهم‌ترین مشاغل راهبردی، همواره بر مبنای سطوح مختلف دانش در حال تصمیم‌گیری و اقدام هستند، بهره‌مندی آنان از شایستگی‌های دانشی (عمومی و تخصصی) امری ضروری محسوب می‌شود. این دانش علاوه بر بستر زمینه‌ای که فرد بر اساس توانمندی‌های خود از آن بهره‌مند است، در بستر فعالیت‌های سازمانی، نظام‌مند و غنی می‌شود. چنان‌که دالکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) کسب و بهره‌مندی از دانش را فرایندی پنج مرحله‌ای شامل تحصیل، جمع‌آوری، تحلیل، مدل‌سازی و غنی‌سازی بیان کرده است. این امر، در ارتباط با آن دسته از مشاغل راهبردی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در حوزه تولید محتوا فعالیت می‌کنند، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند؛ چراکه اولاً، تمام فعالیت‌های سازمان رسانه‌ای در ویترونی به نام برنامه‌های محتوایی آن بروز و ظهور می‌یابد و بر همین اساس، ارزیابی و قضاوت می‌شود و ثانیاً این حوزه از بالاترین سطح تأثیرگذاری بر جامعه و افکار عمومی برخوردار است و تصمیمات و اقدامات اشتباه یا نامناسب، به‌طور مشخص، به دلیل ضعف یا فقدان دانش مورد نیاز در این زمینه، می‌تواند تبعات جبران‌ناپذیری داشته باشد. به‌این ترتیب، در اختیار داشتن دانش عمومی و تخصصی برای مدیران مشاغل راهبردی حوزه تولید محتوا امری مهم و اجتناب‌ناپذیر است.



شکل ۱. شایستگی‌های عمومی و تخصصی مشاغل استراتژیک حوزه تولید محتوا در سازمان صداوسیما

Figure 1. General and specialized competencies of strategic jobs in the field of content production in the IRIB



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مشاغل راهبردی حوزه تولید محتوا در سازمان صداوسیما، با تمرکز بر معاونان صدا، سیما، فضای مجازی، استان‌ها و سیاسی بوده است. بررسی و تحلیل یافته‌های این پژوهش و تأمل بر ادبیات نظری موجود در این زمینه، منجر به شناسایی دو دسته شاخص‌های عمومی و تخصصی، شامل ۲۱ شایستگی عمومی و ۱۲ شایستگی تخصصی در چهار بعد شخصیتی، رفتاری، مدیریتی و دانشی شد. ذکر دوباره این نکته ضروری است که شایستگی‌های استخراج شده در بخش عمومی، به‌عنوان شرط لازم و شایستگی‌های تخصصی در قالب شرط کافی برای فعالیت در پست معاونت (صدا، سیما، فضای مجازی، استان‌ها و سیاسی) سازمان صداوسیما در نظر گرفته شده‌اند.

در بخش شایستگی‌های عمومی مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری، ابتکار و خلاقیت، مدیریت مسائل، فن بیان و مذاکره، مدیریت استرس، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، انتقادپذیری و خویشتن‌داری، مدیریت تعارض و بحران، ارتباطات مؤثر و تسهیل‌گر، اعتمادسازی و درک متقابل، کار تیمی، سازمان‌دهی واحدها و افراد، مدیریت عملکرد و بهره‌وری، رهبری، مدیریت انگیزش، رشد و توسعه افراد، تفکر سیستمی و حل مسئله، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی و مدیریت دانش فردی و سازمانی استخراج شد.

شایستگی‌های استخراج شده در بخش تخصصی نیز عبارت‌اند از: هوش و بصیرت سیاسی، مدیریت مخاطبان و افکار عمومی، مدیریت فضای مجازی، مدیریت راهبردی منابع مالی، مدیریت ذینفعان، مدیریت فرهنگی، مدیریت پایداری، مهندسی و مدیریت پیام، تعالی رسانه‌ای، نقش‌آفرینی رسانه‌ای، مدیریت فناوری و سیاستگذاری.

پژوهشگرانی مانند آرترو و مانفردی (۲۰۱۶) و بارترام<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در مطالعات خود به بعد شایستگی‌های شخصیتی (عمومی و تخصصی) پرداخته‌اند. همچنین میتززر و کامپرات (۲۰۱۳) نیز به برخی از این شایستگی‌ها نظیر مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری، مدیریت مسائل، مسئولیت‌پذیری و انتقادپذیری اشاره کرده‌اند. در مطالعات داخلی نیز پناهی و همکاران (۱۳۹۵) سازگاری و انعطاف‌پذیری را جزء ویژگی‌های شخصیتی برشمرده‌اند. نکته حائز اهمیت در این زمینه این است که مؤلفه‌های شایستگی بر اساس بررسی و گفتگوی مستقیم با آن دسته از مدیران مشاغل راهبردی به‌دست آمده که مواجهه مستقیمی با مسائل و موضوعات سطوح عالی مدیریتی سازمان صداوسیما داشته‌اند و می‌توان گفت از این حیث، شایستگی‌های به‌دست آمده، بسیار کاربردی و بر اساس مسائل تکرار شونده در سازمان رسانه‌ای احصاء شده‌اند.

درواقع، با یک نگاه کلی به این شایستگی‌ها می‌توان نتیجه گرفت که همگی ناظر به توانمندی‌های فردی، ویژگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با حوزه تولید محتوا، ویژگی‌های مرتبط با تعامل و ارتباطات درون و برون سازمانی و مدیریت منابع انسانی هستند و با توجه به حساسیت این مشاغل و ضرورت به‌کارگیری افرادی با توانمندی‌های فردی و سازمانی مختلف در ابعاد گوناگون، این یافته‌ها درست و منطقی به نظر می‌رسد.

بعد شایستگی‌های رفتاری با تمرکز بر مهارت‌های ارتباطی و رفتاری، ناظر به اهمیت تعامل و ارتباط‌گیری گسترده مشاغل استراتژیک به دلیل گستردگی حوزه مدیریتی آنهاست. این افراد باید از توانمندی بالایی برای توضیح شفاف و صریح مسائل سازمانی، نفوذ کلامی، متقاعدسازی و جلب اعتماد دیگران، روحیه کار تیمی و سازمان‌دهی آن، همچنین هدایت و مدیریت مخاطبان و افکار عمومی برخوردار باشند. به عبارتی دیگر، این ویژگی‌ها آنان را یاری می‌دهد تا در پیشبرد اهداف معاونت متبوع و سازمان صداوسیما موفق‌تر عمل کنند. برونل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مطالعات خود به این بعد از شایستگی‌ها پرداخته‌اند.

1. Bartram

2. Brownell

بعد شایستگی‌های مدیریتی، اصلی‌ترین یافته این پژوهش در ارتباط با شایستگی‌های مشاغل راهبردی صداوسیما در دو بخش عمومی و تخصصی محسوب می‌شود. تریولاس<sup>۱</sup> و دریموسیسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و آلن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود پیرامون شایستگی‌های رفتاری و مدیریتی، به مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت انگیزش، رشد و توسعه فردی و سازمانی و رهبری اشاره کرده‌اند. در مطالعات داخلی نیز عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) شایستگی توسعه فردی و فرهنگی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳) مؤلفه توسعه سازمانی را در این زمینه مطرح ساخته‌اند.

در بعد شایستگی‌های دانشی در این پژوهش، ضمن تفکیک دانش مورد نیاز به دو بخش دانش عمومی و دانش تخصصی، مؤلفه‌هایی مانند تفکر سیستمی و حل مسئله، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، مدیریت دانش فردی و سازمانی و سیاستگذاری استخراج شدند. آلباران (۲۰۱۳) و میتزنر و کامپراث (۲۰۱۳) نیز در پژوهش‌های خود شایستگی‌های دانشی (عمومی و تخصصی) را ارائه کرده‌اند؛ با این تفاوت که آنان دانش را واحد و در شایستگی‌های دانش فنی با محوریت دانش اطلاع‌رسانی و آشنایی با فناوری‌های جدید در نظر گرفته‌اند (رجب بلوکات و همکاران، ۱۳۹۹). وجه تمایز این پژوهش در استخراج شایستگی‌های دانشی در دو بخش عمومی و تخصصی، توجه به اصول و ویژگی‌های مدیریتی در اداره نظام‌مند و اثرگذار بخش‌های راهبردی سازمان بوده است و مؤلفه‌هایی مانند تفکر سیستمی و حل مسئله، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، سیاستگذاری و مدیریت دانش فردی و سازمانی و سیاستگذاری مؤید این نکته هستند.

با بررسی هرچه بیشتر مطالعات صورت گرفته در زمینه شایستگی‌های مدیران در مشاغل راهبردی و همچنین مصاحبه با خبرگان و مدیران این حوزه، ضمن دستیابی به اهداف پژوهش، این نتیجه حاصل شد که بخشی از این شایستگی‌ها را می‌توان به تمام مشاغل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای تعمیم داد و بخش مهم‌تر، آن دسته از شایستگی‌هایی است که خاص مشاغل راهبردی حوزه تولید محتوا به‌عنوان اصلی‌ترین مسئولان این حوزه هستند و یکی از نقاط قوت این پژوهش استخراج آنها برای استفاده در ارزیابی و انتخاب و انتصاب این مدیران در سازمان‌های رسانه‌ای و تولید ارزش‌افزوده‌ای در قالب اثربخشی حداکثری و ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود. پیترز<sup>۴</sup> و واترمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) معتقدند که سازمان‌های موفق، از یک‌سو، در ارزیابی، انتخاب و جذب نیروی انسانی با دقت و نکته‌سنجی عمل کرده‌اند و از سوی دیگر، منابع انسانی

1. Trivellas  
2. Drimoussi

3. Allen  
4. Peters

5. Waterman

شایسته خود را به نحو بهینه و با حداکثر بهره‌وری به کار گرفته‌اند. در ادامه پیشنهاداتی در زمینه جذب، نگهداشت و توسعه سرمایه انسانی شایسته برای به‌کارگیری در مشاغل راهبردی سازمان‌های رسانه‌ای که در طی مصاحبه مطرح و از سوی پژوهشگر مورد مذاقه قرار گرفته، ارائه شده است:

بخشی از شایستگی‌های مدیریتی، از جمله ویژگی‌هایی است که خود فرد در هنگام به‌کارگیری، از آن بهره‌مند است. بدیهی است که این افراد بر اساس وزن شایستگی‌های خود در ارتباط با پست سازمانی مورد نظر به کار گرفته می‌شوند؛ اما برای به‌روزرسانی دانش مدیران و ارتقا توانمندی‌های آنان، طراحی دوره‌های آموزشی بعد از نیازسنجی در واحدهای مختلف سازمانی می‌تواند در اثربخشی هر چه بیشتر عملکردشان کمک کند. آموزش و توسعه مدیران را باید به‌عنوان فرایندی مستمر و نه بعد از گذراندن بازه زمانی مشخص در نظر گرفت؛ به این معنی که دوره‌های آموزش و توسعه بر مبنای ارزیابی مداوم عملکرد قبل و حین انتصاب و خدمت طراحی شوند.

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که بارها در مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است، بحث جانشین‌گزینی از طریق بهره‌گیری از نظام شایستگی‌هاست که خود مبین اهمیت و ضرورت تدوین شایستگی‌های مدیریتی در سطح مشاغل راهبردی است. این اقدام می‌تواند از طریق کمیته‌های ارزیابی تخصصی، ذیل هر بخش از سازمان یا به‌صورت سیستمی و با طراحی سامانه‌های مدیریت استعداد با سازوکار مشخص و مناسب برای شناسایی مدیران شایسته و نامزدهای بالقوه هدف انجام گیرد.

موضوع مهم دیگر است که مدیران شایسته بعد از اتمام فعالیت در سمت یاد شده، بازنشسته می‌شوند و با انبوهی از اطلاعات و تجربیات و دانش ضمنی کاربردی و تأثیرگذار خود، سازمان رسانه‌ای را ترک می‌کنند. از این‌رو، مدیران جدید که بدون بهره‌گیری از تجارب به‌دست‌آمده قبلی وارد عرصه فعالیت شده‌اند، باید تمام تجربه‌های قبلی را از نو کسب کنند. اگرچه در سازمان‌های رسانه‌ای، مشورت با پیشکسوتان مدیریتی هر حوزه، امری مرسوم است اما برای ساماندهی این تجارب ارزنده، ضروری است که نظام مدیریت دانش در سازمان‌های رسانه‌ای با جدیت و اهتمام بیشتری طراحی و به‌روزرسانی شود تا ثبت و استفاده از تجارب کلیدی سازمان در فرایندی معین و کاربردی انجام گیرد.

### پیشنهادها

- شیوه‌های انتخاب مدیران در سازمان با استفاده از نظام‌نامه دقیقی انجام شود که این الزامات را مورد توجه قرار داده باشد.
- ارزشیابی مدیران پس از تصدی شغل مورد نظر، بر اساس نظام‌نامه طراحی شده، صورت گیرد.
- سیستم بازخورد که به‌طور مرتب بروزرسانی می‌شود برای تشخیص عملکرد مدیران طراحی و اجرا شود.
- مدیران بر اساس عملکرد طبقه‌بندی شوند و جبران خدمات آنها بر اساس این رتبه‌بندی انجام شود.
- باتوجه‌به اهمیت مدیریت صنایع خلاق و نیز با توجه به اینکه، افراد توانا برای تصدی این مشاغل کم هستند، بهتر است سازمان صداوسیما با استفاده از ایجاد جذابیت، مدیران توانمند در این زمینه را از سایر بخش‌ها جذب کند.
- همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده در کنار غنی‌سازی عوامل ایجابی شایستگی‌های مدیران مشاغل استراتژیک، به جنبه‌های سلبی آن نیز پرداخته شود. این مهم می‌تواند از طریق بررسی نقاط ضعف مدیران رسانه‌ای در تصمیم و اقدام، آسیب‌شناسی خطاهای مدیریتی در بخش‌های مختلف سازمان رسانه‌ای و شناسایی عوامل بازدارنده در مشاغل استراتژیک به دست بیاید.

### محدودیت و نوآوری

این پژوهش با دو دسته محدودیت روش‌شناختی روبه‌رو بود، اولین محدودیت مربوط به دسترسی به مصاحبه‌شونده‌ها بود؛ به دلیل اینکه مصاحبه‌شونده‌ها همگی از بین مدیران سازمان صداوسیما بودند، دسترسی به آنها با مشکلات و سختی‌های زیادی همراه بود، دومین محدودیت نیز مربوط به ماهیت رسانه ملی بود؛ باتوجه‌به ماهیت این رسانه، نتایج می‌تواند با انحراف روبه‌رو شود و تحلیل پاسخ‌ها نیازمند دقت بسیاری زیادی بود، همچنین تعمیم این داده‌ها دقت بیشتری انجام شد.

پژوهش حاضر، باتوجه‌به ماهیت رسانه ملی، از دو جهت نوآورانه محسوب می‌شود؛ ابتدا اینکه چنین پژوهشی در مورد سازمان صداوسیما انجام نشده است و دوم اینکه، روش مورد استفاده برای انتخاب نمونه، ترکیبی از روش کمی و کیفی

بود، به این معنا که برای انتخاب نمونه، اول با توجه به معاونت‌های سازمان، تعداد نمونه مورد نیاز تعیین و در مرحله بعد، با استفاده از نظریه اشباع نظری، تعداد مصاحبه‌ها، محدود شدند. ضمن اینکه این پژوهش می‌تواند در دیگر سازمان‌های رسانه‌ای، به خصوص رسانه‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع

- اکرامی، محمود و سمیه، رجب‌زاده. (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. **فرایند مدیریت و توسعه**، ۷۷(۳)، ۴۹-۶۹.
- پناهی، مونا؛ محمدرضا، ایزدی و سعیده، قربانیان. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران مالی خلاق با استفاده از روش‌های MCDM. **کنفرانس ملی اقتصاد خلاق**، تهران.
- خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. **روش‌شناسی علوم انسانی**، ۲(۵۸)، ۱۷۴-۱۶۱.
- دهقانان، حامد. (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت و راهکارها). **پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**، تهران.
- رجب بلوکات، مهدی؛ مهدی، شریفی، مهدی و محمد، افکنه. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های جمهوری اسلامی ایران). **مطالعات مدیریت دولتی ایران**، ۳(۲).
- رحیم‌نیا، فریبرز و وجیه، هوشیار. (۱۳۹۱) واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی. **مدیریت فردا**، ۳۱، ۱۳۸-۱۱۷.
- ریتزر، جورج. (۱۳۹۱). **نظریه‌های جامعه‌شناسی در دوران معاصر** (ترجمه محسن ثلاثی). تهران: علمی.
- شریفی، سیدمهدی و امیر، حاتمی. (۱۳۹۸). ارائه مدل تبیینی نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز صنعت رسانه (مورد مطالعه: حوزه IPTV سازمان صداوسیما). **پژوهش‌های ارتباطی**، ۲۶(۱)، ۲۰۵-۱۷۹.
- شریفی، سیدمهدی. (۱۳۹۳). ارتباط میان فرهنگ سازمان، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ارتباطی (مطالعه موردی رادیوتلوویزیون ایران). **نوآوری و ارزش آفرینی**، ۶، ۴۰-۲۵.
- شریفی، سیدمهدی؛ علی، حاجی‌محمدی و نفیسه، انصاری. (۱۳۹۷). **مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق**. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

شریفی، سیدمهدی؛ سمیه، لبافی و محمدحسن، یادگاری. (۱۳۹۸). شناسایی ویژگی‌های نظام بازاریابی محتوای زنانه در صنایع خلاق. **مدیریت بازرگانی**، ۱۱(۲)، ۳۱۹-۳۴۰.

عاشقی، حسن؛ محمد، قهرمانی و نادرقلی، قورچیان. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. **آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۴(۱۴)، ۷۶-۵۷.

عبدی، علیرضا؛ محبوبه، اکبریان و معصومه، پورحسنلو. (۱۳۹۴). تدوین نیمرخ شایستگی مشاغل استراتژیک به منظور ارزیابی آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی. **مطالعات منابع انسانی**، ۵(۱۸)، ۹۴-۷۱.

فرهادی‌نژاد، محسن؛ محمد، لگزیان؛ آذر، کفاشپور و یزدان، منصوریان. (۱۳۹۳). مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. **مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۱(۹)، ۷۰-۵۵.

کیقبادی، مرضیه؛ مرضیه، فخرایی؛ سیده‌سارا، علوی و سیدعبدالحمید، زواری. (۱۳۸۷). شناخت صنعت فرهنگی. **اندیشکده صنعت و فناوری**، آصف، قم.

Agut, S. & Grau, R. (2002). Managerial Competency Needs and Training Requests: The Case of Spanish Tourist Industry. **Human Resource Development Quarterly**, 13 (1), 31-51.

Agut, S.; Grau, R. & Peiró, J.M. (2003). Competency Needs Among Managers From Spanish Hotels and Restaurants and Their Training Demands. **International Journal Of Hospitality Management**, 22, 281-295.

Albarran, A. B. (2013). **Management of Electronic and Digital Media**. Boston: Wadsworth.

Allen, S.; Williams, P. & Allen, D. (2018). Human Resource Professionals Competencies For Pluralistic Workplaces. **The International Journal of Management Education**, 16(2), 309-320.

Artero, J. P. & Manfredi, J. L. (2016). Competencies of Media Managers: Are They Special? **Managing Media Firms and Industries**. Springer: Springer.

Asam, M. & Wakrim, M. (2018). Towards a Competency Model: A Review of The Literature and the Competency Standards. **Education and Information Technologies**, 23, 225-236.

Bakanauskienė, I. & Martinkienė, J. (2011). "Determining Managerial Competencies of Management Professionals: Business Companies Managers' Approach in Western Lithuania Region". **Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai**, 60, 29-43.

Bartram, D. (2004). The SHL Competency Framework. **SHL Business Series 4**, Thames Ditton.

Beker, B. E. & Huselid, M.A. (2006). "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?" **Journal of Management**, 32(6), 928-898.

Beker, B. E. & Huselid, M.A. (2011). "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management". **Journal of Management**, 37(2), 421-428.

Boyatzis, R. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: Wiley.

Boyatzis, R. (2008). Competencies In The 21st Century. **Journal of Management Development**, (27)1, 5-12.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. **Qualitative Research In Psychology**, 3(2), 77-101.

Bridgstock, R. (2011). Skills for Creative Industries Graduate Success. **Emerald Group Publishing Limited**.

Brownell, J. (2008). Leadership on Land And Sea: Competencies and Context. **International Journal of Hospitality Management**, 27, 137-150.

Chyung, S. Y.; Stepich, D. & Cox, D. (2010). Building a Competency-Based Curriculum Architecture Educates 21st Century Business Practitioners. **Journal of Education For Business**, 106(1), 307-314.

Cizel, B.; Anafarta, N. & Sarvan, F. (2007). An Analysis of Managerial Competency Needs in The Tourism Sector: The Case of Turkey. **Tourism Review** 62 (2), 14-22.

Dalkir, K. (2005). **Knowledge Management in Theory And Practice**. Elsevier Publication.

DCMS. (2001). Creative Industries Mapping Document. London: UK: Department of Culture, Media and Sport.

Dimmock, K.; Breen, H. & Walo, M. (2003). Management Competencies: An Australian Assessment Of Tourism And Hospitality Students. **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, 9 (1), 12-26.

Erickson, P. (2016). Top Ten Rules for Selecting a Good Manager. **Industry Week**. Retrieved, From: Selecting Good Manager Essays, UK.



Faridahwati, M. & Chuttipattana, N. (2017). Determinants of Managerial Competencies For Primary Care Managers In Southern Thailand. **Journal of Health Organization And Management**, 26(2), 280-258.

Gholipour, A. & Eftekhar, N. (2016). Talent Management. **Tehran: Mehraban Nashr. (In Persian)**.

Gouvea, R. & Vora, G. (2018). Creative Industries and Economic Growth: Stability of Creative Products Exports Earnings. **Creative Industries Journal**, 11(1), 1-32.

Hayton, J.C. & Kelley, D.J. (2006). A Competency- Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. **Human Resource Management**, 45(3), 407-427.

Huselid, M.A. (2015). **Workforce Analytics For Strategy Execution. The Rise of HR: Wisdom From**, 73, 301-315.

Jeffcutt, P. (2000). Management and the Creative Industries 1. Studies in Cultures, **Organizations and Societies**, 6(2), 123-127.

Königová, M.; Urbančová, H. & Fejfar, J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations. **Journal of Competitiveness**, 4(1), 129-142.

Lakshminarayanan, S.; Pai, Y. & Ramaprasad, B. S. (2016). Competency Need Assessment: A Gap Analytic Approach. **Industrial & Commercial Training**, 48(8), 430-423.

Martin, G. & Staines, H. (1994). Managerial Competences in Small Firms. **Journal of Management Development**, 13 (7), 23–34.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, 28(1), 1–24.

Mietzner, D. & Kamprath, M. (2013). A Competence Portfolio for Professionals in The Creative Industries. **Creativity and Innovation Management**, 22(3), 280-294.

Peters. T. & Waterman, R.H. (1982). **Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies**: New York, Harper And Row.

Rozentale, I. & Lavanga, M. (2014). The Universal Characteristics of Creative Industries Revisited: The Case of Riga. **City, Culture And Society**, 2 (5), 55-64.

Sanchez, R (2004). Understanding Competence-Based Management, Identifying And Managing Five Modes of Competence. **Journal of Business Research**, 57, 518-532.

Šiugždinienė, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Management Reform. **Public Policy and Administration**, 1(18), 26–33.

**Society For Human Resource Management.** (2014). Competency Model. Access, at: <https://www.shrm.org> (2020.06.22).

Trivellas, P. & Drimoussis, C. (2013). **Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece**, 73(2013), 692-700.

Wickramasinghe, V. & Zoyza, N. D. (2011). Managerial Competency Requirements That Enhance Organizational Competences: A Study of A Sri Lankan Telecom Organization. **The International Journal of Human Resource Management**, (22), 2981-3000.