

## ارائه مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با استفاده از نظریه داده بنیاد

محمد رستمی<sup>۱</sup>، مرتضی حضرتی<sup>۲\*</sup>، ناصر حمیدی<sup>۳</sup>، صمد جباری اصل<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

<sup>۲</sup>استادیار، گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>استاد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۴</sup>استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

تاریخ دریافت: دی ۱۴۰۰، اصلاحیه: اسفند ۱۴۰۰، پذیرش: فروردین ۱۴۰۱

### چکیده

نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به‌عنوان نهاد اصلی و پاسخگوی مسائل فرهنگی، بر اهمیت بکارگیری مدیران شایسته فرهنگی در این سازمان افزوده است. بنابراین، هدف این پژوهش، ارائه مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با استفاده از روش تحقیق کیفی و نظریه داده بنیاد سیستماتیک است. با توجه به اهداف کاربردی تحقیق، جامعه آماری شامل مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و بطور مشخص مدیران کل و معاونین فرهنگی استان‌ها، روسای ادارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مدیران فرهنگی مجموعه‌های وابسته به آن هستند که حداقل از ۵ سال سابقه کاری در سمت‌های مرتبط با حوزه فرهنگ و از تحصیلات کارشناسی‌ارشد به بالای مدیریت برخوردارند. انتخاب این نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام پذیرفت و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با طرح ۷ سوال کلی تا تحقق اشباع نظری در مصاحبه ۱۱ ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به استخراج ۹۸ مفهوم، ۱۹ مقوله فرعی و در نهایت ۷ مقوله اصلی از تلفیق و طبقه‌بندی مفاهیم شد. بر مبنای مدل پیشنهادی، شایستگی عمومی و تخصصی به‌عنوان مقوله محوری، محرک‌های فردی به‌عنوان شرایط علی، بسترهای سازمانی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، تغییرات فرهنگی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌های شایسته محور به‌عنوان راهبرد و سرانجام تحول و توسعه فرهنگی به‌عنوان پیامد اجرای راهبردها در نظر گرفته شده‌اند.

**واژه‌های اصلی:** شایستگی، مدیران فرهنگی، نظریه داده بنیاد.

### ۱- مقدمه

[۱۰]. مفهوم شایستگی<sup>۱</sup> را اولین بار، دیوید مک‌کلند<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۷۰ به مثابه ابزار پیش‌بینی موفقیت کارکنان معرفی کرد [۱۴]. در واقع، شایستگی مدیران به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و سایر خصوصیات شخصی که بخش عمده‌ای از شغل فرد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، با عملکرد شغلی وی مرتبط است می‌تواند بر اساس استانداردهای قابل قبول اندازه‌گیری شود، از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد و به ابعاد مختلف تقسیم گردد تعریف می‌شود [۲۴]. اما آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود، یک عامل یا بعد خاص نیست، بلکه مؤلفه‌های متنوعی هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف در قالب مدل‌های شایستگی با یکدیگر ترکیب می‌شوند [۲۱]. مدل‌های شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه که در حال و آینده مورد نیاز است فراهم می‌کنند. این شایستگی‌ها منجر به بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمان می‌شوند. از این‌رو، انتخاب و انتصاب افراد شایسته از مهمترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کاری هر سازمانی است. این موضوع، به‌ویژه در حوزه

در حال حاضر، منابع انسانی یک عامل بسیار مهم در توسعه سازمان‌ها و حتی کشورهاست [۵۰]. بهترین مزیت رقابتی یک سازمان کارکنان آن است. محصولات و خدمات را می‌توان از رقبا تقلید کرد اما کارمندان توانمند و با استعداد در یک سازمان نمایانگر یک منبع متمایز و منحصر به‌فرد هستند [۳۴]. وجود محیط‌های متغیر، پیچیده، تهدیدات سریع و غیرمنتظره نقش برجسته مدیریت در بالابردن کارایی، بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها را اذعان و وجود شایستگی‌های خاص و ویژه را برای رهبران و مدیران ارشد ایجاب می‌نماید. بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به‌عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که قادر نیستند خود را با این شرایط وفق دهند، در مدت زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا می‌برند [۱]. آماده‌بودن و داشتن شایستگی‌های لازم به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند چالش‌های آینده را پیش‌بینی نموده و پاسخ مناسبی به آن‌ها ارائه دهند

<sup>1</sup> Competency

<sup>2</sup> David McKleland

\*mhazraty2006@yahoo.com

فرهنگ که همانند چتری کلیه سیاست‌ها و راهبردهای سازمان را تحت-تأثیر قرار می‌دهد، از اهمیتی دوچندان برخوردار است [۱۱].

بی‌شک فرهنگ مهم‌ترین ابزار نهادینه‌شدن ارزش‌هایی است که به افزایش اثربخشی و حرکت بسوی رسالت و مأموریت سازمان، منجر می‌شود. فرهنگ برای سازمان مانند شخصیتی است که به اعضای سازمان معنا، جهت و انگیزه می‌دهد [۴۷]. از سوی دیگر، با توجه به تغییر شرایط و وجود بستر ارتباط در فضای مجازی که منجر به انتقال و تعامل فرهنگ‌ها در سطح جهانی شده، کشور با تغییرات تدریجی فرهنگ مواجه است که در عصر حاضر با سرعت زیاد اتفاق می‌افتد و ناگزیر باید یک پشتیبان فرهنگی وجود داشته باشد تا تغییرات مناسب را شناسایی نموده و آن‌ها را تبدیل به شیوه زندگی و یا فرهنگ کارکنان سازمان نماید. توجه به ضرورت این موضوع باعث شد تا در سال ۱۳۹۸ شورای عالی فضای مجازی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را مکلف به تدوین سند تحول با توجه به تحولات فضای مجازی نماید که سند مذکور به منظور ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی تهیه شد تا چگونگی نقش‌آفرینی حاکمیتی کشور در امر فرهنگ باز تعریف شود [۲۰]. رسالت مضاعف مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی این است که علاوه بر انجام وظایف حاکمیتی حوزه فرهنگ، به‌عنوان اسوه شایسته مدیران دولتی به نهادینه‌شدن ارزش‌های فرهنگی در سازمان خود و نهادینه شدن این تفکر در مجموعه مدیران دولتی نیز اهتمام داشته باشند و این مهم وقتی محقق می‌شود که این مدیران از شایستگی‌های لازم برای احراز این پست حساس برخوردار بوده و شاخص‌های مناسبی جهت گزینش و ارزشیابی این مدیران در اختیار باشد. فرهنگ و مدیریت از جمله مواردی است که محور و زیربنای اساسی توسعه اقتصادی پایدار محسوب می‌شود. از این رو لازم است مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که مناسب شرایط فرهنگی است برای مدیران این حوزه شناسایی شده، و بر این مبنای مدیران فرهنگی محک بخورند [۱۲]. چنانچه گزینش مدیران به‌نحو صحیح صورت پذیرد منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین و متعهدترین افراد را بویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان‌ها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط است بسیار حائز اهمیت می‌باشد. بنابراین، برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را بر عهده بگیرند [۸]. به‌منظور مقابله با همه‌جبهه‌های فرهنگی و بحران‌های اجتماعی نیاز به انتصاب مدیرانی شایسته و کارآمد در بخش فرهنگ احساس می‌شود که شایستگی‌های افراد این حوزه را شناسایی و راهنمای انتصاب مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی باشند و تبیین شاخص‌های این مدل، هدف اصلی این تحقیق است و سوال تحقیق این‌گونه مطرح می‌شود که: شایستگی‌های لازم برای

موفقیت مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کدام است؟

## ۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- فرهنگ و معضل مدیریت آن در کشور

از دید هافستد<sup>۱</sup>، فرهنگ خود را در برنامه‌ریزی جمعی که اعضای یک گروه و یا طبقه از مردم را از گروه دیگر جدا می‌سازد نشان می‌دهد [۲۹]. به‌عبارت دیگر، فرهنگ یک کشور نیروی محوری کلیدی است که تصورات، نظم و رفتار مردمش را شکل می‌دهد [۳۹]. در دهه‌های اخیر، در نظام جهانی، تهاجم فرهنگی و جنگ نرم به مثابه گسترده‌ترین جریان و وسیله سرنوشت ساز ملت‌ها عمل می‌کند. اگر در دوران پیشین، تولید و توسعه سلاح‌های سخت در دستور کار سیاست‌گذاران راهبردی در سطح جهان بود، امروز، موفقیت از آن کسی است که بتواند فرهنگ موردنظر خویش را در گستره بیشتری از جهان معرفی کند. با توجه به این نقش تعیین‌کننده و حساس، نمی‌توان از مطالعه فرهنگ غافل ماند. چون شناخت فرهنگ و عوامل تشکیل‌دهنده آن یکی از بخش‌های اصلی دانش سیاست‌گذاران در دنیای معاصر و غفلت از آن موجب شکست خوردن از دشمن است [۴]. فرهنگ، مقوله‌ای اکتسابی است که انسان‌ها از نسل‌های پیشین خود به ارث برده و آن را به نسل‌های بعد منتقل می‌کنند. در فرآیند انتقال، برخی موارد فرهنگی را به آن اضافه یا کم کرده و از طریق جریان جامعه‌پذیری فرهنگی و سیاسی به نسل‌های بعدی منتقل می‌نمایند. نکته اساسی این است که هر جامعه می‌کوشد تا از طریق جامعه‌پذیری فرهنگی، گرایش‌ها، اعتقادات، ارزش‌ها و معیارهای اجتماعی و فرهنگی را به‌منظور حفظ و نگهداری کل نظام اجتماعی به نسل‌های بعد منتقل سازد [۷]. فرهنگ باید از دوران کودکی توسط فعالیت‌های فرهنگی در افراد جامعه نهادینه گردد. بنابراین، فعالیت‌های فرهنگی یک مسئله کاملاً راهبردی است که باید در طراحی و برنامه‌ریزی‌های فرهنگی کشور چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، به آن توجه بنیادی شود. دلیل استفاده از واژه راهبردی برای فعالیت‌های فرهنگی این است که فرهنگ اثر کنترلی روی چهار حوزه اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نظامی دارد و از طریق فعالیت‌های فرهنگی می‌توان بر تمامی حوزه‌های دیگر جامعه مسلط شد. پس می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ و فعالیت‌های فرهنگی از جمله مسائل راهبردی در هر جامعه محسوب می‌شود که پرداختن به آن از نگاه تخصصی و ویژه می‌تواند دستاوردهای پرباری را هم در حوزه فرهنگ و هم در حوزه‌های دیگر به‌وجود آورد [۱۷].

نشانه‌های توجه به این عرصه از نخستین روزهای پس از پیروزی انقلاب در بیان و عمل رهبران و مدیران کشور دیده می‌شود. اما این سیاست‌های اعلامی یا راه به میدان عمل پیدا نمی‌کردند یا در دهه نخست به سبب ضرورت‌های ناشی از جنگ و در دهه‌های بعدی در سایه الگوهای توسعه ملهم از مبانی نظری غرب دچار تحریف و با نوعی کم توجهی و به تعبیری مظلومیت مواجه شده است؛ تا جایی که مقام معظم رهبری، تعبیر مظلومیت فرهنگ را در نظامی به‌کار می‌برند که اساساً انقلاب آن، انقلابی

<sup>۱</sup> Hofstede

به‌عنوان صفتی از کارمند (شایستگی شخصی)<sup>۹</sup> در نظر گرفته می‌شود، یعنی نوعی سرمایه انسانی یا یک منبع انسانی است که می‌تواند به سطح معینی از عملکرد تبدیل گردد [۴۰].

توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران، به‌ویژه مدیران بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است [۲۳]. شایستگی‌ها، جلو برنده هستند. آن‌ها مهارت‌ها و خصوصیات موردنیاز مدیران و کارکنان برای رویارویی با چالش‌های آینده را توصیف و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص، نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف و تمرکز بیشتری بر برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و استفاده‌ی داشته باشند. یکی از واقعیت‌های جهان این است که افرادی که شایستگی دارند، از توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری بهره‌مند هستند، برای حل مسائل جاری انگیزه‌های قوی‌تری دارند، مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شوند. بنابراین، چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیران کارآمد، شایسته، ماهر و باتجربه قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود تضمین خواهد شد و همچنین سازمان کارا شده و با حداقل امکانات می‌تواند به بیشترین بازدهی دست یابد [۲۲]. رایج‌ترین تعاریف شایستگی، توسط پژوهشگران در جدول ۱ گردآوری شده است.

جدول (۱): برخی از معتبرترین تعاریف شایستگی (پژوهشگران).

تعریف	سال	پژوهشگر
ویژگی‌هایی هستند که از یک رفتار پشتیبانی می‌کنند.	۲۰۲۱	احمد و همکاران <sup>۱۰</sup> [۲۴]
مجموعه‌ای از دانش، مهارت، رفتار، توانایی و نگرش که به اثربخشی فردی در موقعیت مدیریت کمک می‌کند.	۲۰۲۰	والش و همکاران <sup>۱۱</sup> [۴۸]
ویژگی‌های شخصیتی قابل اثبات افراد است که منجر به عملکرد برتر می‌شود.	۲۰۲۰	سلمان و همکاران <sup>۱۲</sup> [۴۵]
توانایی بسیج، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش، مهارت و منابع به‌منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی شده.	۲۰۱۸	براون و همکاران <sup>۱۳</sup> [۲۶]
خوشه‌ای از ویژگی‌های آسان‌کننده شامل دانش، مهارت-ها، توانمندی‌ها و ویژگی‌های فردی.	۲۰۱۷	هوانگ و [۳۲] <sup>۱۴</sup>
ویژگی‌های زمینه‌ای و توانایی‌های ذهنی و جسمی فرد.	۲۰۱۷	شیر <sup>۱۵</sup> [۴۶]
مجموعه‌ای از رفتارهاست که با عملکرد برتر در شرایط خاص مطابقت دارد و می‌تواند توسعه یابد.	۲۰۱۷	بهاروانی و طلب <sup>۱۶</sup> [۲۷]
ترکیبی مناسب از رفتارها، مهارت‌ها و دانش موجود در یک فرد و به‌عنوان منبعی از عملکرد سازمانی پایدار.	۲۰۱۷	گونوان و اونگسرج <sup>۱۷</sup> [۳۰]

<sup>9</sup> Personal competence

<sup>10</sup> Ahmed

<sup>11</sup> Walsh

<sup>12</sup> Salman

<sup>13</sup> Brown

<sup>14</sup> Huong Vu

<sup>15</sup> Shyr

<sup>16</sup> Bharwani & Talib

<sup>17</sup> Gunawan & Aunguroch

فرهنگی بوده است [۱۶]. گسترش معضلات فرهنگی در کنار تهاجم فرهنگی و جنگ نرم دشمن علیه نظام، به عوامل داخلی (که طرف قابل مدیریت و سیاست‌گذاری است) نیز باز می‌گردد. در حیطه داخلی، در کنار عوامل مختلف دخیل در نابسامانی فرهنگی موجود، یکی از عوامل مهم، عدم اجرای درست و کامل سیاست‌های فرهنگی طی دو دهه اخیر است؛ تحلیل اهداف و سیاست‌های برنامه‌های اول تا چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگ و سیاسی، در بخش فرهنگ، نشان می‌دهد که این برنامه‌ها به‌دنبال نهادینه کردن باورهای دینی و فضائل اخلاقی در جامعه و سالم‌سازی فضای فرهنگی کشور بوده‌اند. اما اجرایی نشدن این برنامه‌ها در کشور باعث شده که اکنون توان مواجهه با مسائل فرهنگی، کم شود و کشور نتواند به موقع و کارآمد به پیشگیری و درمان بیماری‌های ناگزیر فرهنگی خود بپردازد که این مهم مستلزم حضور مدیران فرهنگی شایسته و توانمند است [۱۵].

## ۲- شایستگی مدیران

در همه سازمان‌ها، مهمترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیریت است. مدیر در سازمان به‌عنوان نماینده رسمی، به‌منظور برقراری هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس امور قرار می‌گیرد. بنابراین، یکی از عوامل بسیار حیاتی برای مدیران، وجود شایستگی‌های مدیریتی است [۲۲]. بکارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ بر می‌گردد یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند<sup>۱</sup> ایده شایستگی را در ادبیات منابع انسانی مطرح نمود و در آن زمان تلاش وی جهت بهبود رویه‌ها و فرآیندهای انتخاب افراد بود. مک‌کلند در تحقیقی در سال ۱۹۷۳ نشان می‌دهد که شایستگی‌هایی همچون حساسیت بین‌فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف تفاوت‌هایی را بین افراد به‌وجود می‌آورد. پس از آنکه مک‌کلند ایده شایستگی را برای اولین بار مطرح نمود، در سال ۱۹۸۲ بویاتزیس<sup>۲</sup> این اصطلاح را مشهور و همگانی ساخت. شایستگی‌های مدیریتی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار است که فرد برای تأثیرگذاری در طیف گسترده‌ای از مشاغل و انواع مختلف سازمان‌ها به آن‌ها نیاز دارد [۳۸]. نوریس (۱۹۹۱)<sup>۳</sup>، تصدیق کرد که هم تعریف دقیق و عملیاتی شایستگی و هم بحث نظری آن بسیار پیچیده است. بون و ون در کلینک (۲۰۰۲)<sup>۴</sup> فرض می‌کنند که شایستگی یک مسئله مبهم است. با این حال، این یک اصطلاح مفید بوده و پلی است بین شکاف و نیازهای شغلی. اسمیت (۱۹۹۳)<sup>۵</sup>، متذکر شد که شایستگی بر اساس الزامات وظایفی که یک کار خاص را تشکیل می‌دهند تعریف می‌شود (شایستگی شغلی)<sup>۶</sup>. به همین ترتیب، هارتل (۱۹۹۵)<sup>۷</sup> و منسفیلد (۲۰۰۴)<sup>۸</sup> اظهار داشتند که شایستگی

<sup>1</sup> McClelland

<sup>2</sup> Boyatzis

<sup>3</sup> Norris

<sup>4</sup> Boon & van der Klink

<sup>5</sup> Smith

<sup>6</sup> Occupational competence

<sup>7</sup> Hartle

<sup>8</sup> Mansfield

وسلینک و همکاران <sup>[۴۹]</sup>	۲۰۱۶	قابلیت عملکرد یکپارچه از یک شخص و یا یک سازمان برای رسیدن به دستاوردهای خاص.
گتا-تیلور و همکاران <sup>[۳۱]</sup>	۲۰۱۶	ویژگی‌های بنیادینی که به‌طور علنی با عملکرد برتر در یک شغل ارتباط دارند.
میساروسوا و میسارس <sup>[۳۶]</sup>	۲۰۱۲	به‌عنوان پیش شرط انجام عملکرد اثربخش و همچنین به-عنوان ملزومات اولیه برای قواعد رفتاری.
راث ول <sup>[۴۴]</sup>	۲۰۱۲	هر چیزی که به موفقیت در انجام کار منجر شود.

دهد:

شایستگی‌های محوری<sup>۹</sup>: همچون پشتکار/ صداقت؛ شایستگی‌های تخصصی/ حرفه‌ای<sup>۱۰</sup>: همچون دانش کاری (کسب و کار)؛ و شایستگی‌های مدیریتی<sup>۱۱</sup>: همچون سازمان‌دهی/ برنامه‌ریزی. این ترکیب در شرکت مایکروسافت<sup>۱۲</sup> برای تهیه فهرست شایستگی عمومی برای کلیه مدیران این شرکت استفاده شده است [۱].

مدل فریدنبرگ (۲۰۰۴)<sup>۱۳</sup>، که در زمینه شایستگی‌های مدیریت تدوین شد است، برای شایستگی‌ها وضعیت سلسله‌مراتبی قائل شد و آن‌ها را در هفت طبقه قرار داد که شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دستیابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. هفت دسته شایستگی‌ها عبارتند از: شایستگی استدلالی، شایستگی شغلی، شایستگی اثربخشی شخصی، شایستگی ارتباطات، شایستگی بین فردی، شایستگی گروهی و شایستگی سازمانی [۲].

چوهان و سرواستاوا (۲۰۱۴)<sup>۱۴</sup>، بیان کردند که سه رویکرد برای توسعه مدل‌های شایستگی وجود دارد. رویکرد تک شغلی<sup>۱۵</sup> که اولین دسته مدل‌های شایستگی را تشکیل می‌دهند و معمول‌ترین رویکرد برای مدل‌سازی شایستگی هستند. ایجاد یا مدل شایستگی با رویکرد تک شغلی اساساً بر مبنای تشخیص متخصصان منابع انسانی و با انتخاب یا شغل کلیدی که نیازمند داشتن کارکنان بهتری است آغاز می‌شود. سپس با استفاده از روش‌هایی مانند مصاحبه و مشاهده مستقیم جمع‌آوری داده‌ها انجام می‌شود. گام بعدی استخراج مهم‌ترین بخش‌های داده و توسعه آن به‌نحوی است که منجر به ایجاد یک مدل شایستگی شود. این مدل‌ها عموماً دارای ۱۰ تا ۲۰ شایستگی هستند که هر کدام از آن‌ها تعریف می‌شود و با استفاده از مصادیق رفتاری مهم‌ترین جلوه‌های برونی آن‌ها ذکر می‌گردد. رویکرد دوم، رویکرد مناسب برای همه شرایط<sup>۱۶</sup> است. بدین منظور که روشی جامع، سریع و سازگار اتخاذ گردد که برای رده گسترده‌ای از مشاغل قابل استفاده باشد. اولین گام در انجام روش مناسبی برای همه شرایط شناسایی جامعه‌ای است که مدل قرار است بر روی آن اعمال شود. در این روش به‌جای جمع‌آوری داده، یک تیم که مسئول توسعه مدل شایستگی است، عموماً مفاهیمی از مدل‌های شایستگی موجود، کتاب‌ها و مقالات در حوزه‌های رهبری، تجارت، توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی استخراج می‌کند. رویکرد سوم، رویکرد چند شغلی<sup>۱۷</sup> است. در این روش، چندین مدل بر اساس مشاغل و سطوح سازمانی ایجاد می‌گردد و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که وجوه مشترک مشاغل کم باشد. برای ایجاد مدل‌هایی کاربردی سازمان بایستی بر روی کاربردهای بالقوه مدل متمرکز شود. به‌طور مثال، این مدل زمانی کاربرد دارد که

جمع‌بندی تعاریف بیانگر آن است که شایستگی می‌تواند هر چیز قابل بررسی در افراد باشد و محدود به دانش، مهارت و غیره نیست. شایستگی-ها عواملی هستند که باعث عملکرد بهتر از حد متوسط می‌شوند و یا عامل‌هایی هستند که بین کار اثربخش و غیر اثربخش تفاوت ایجاد می‌کنند. بنابراین، شایستگی‌ها عامل ایجاد تمایز هستند و هر ویژگی منابع انسانی که برای انجام دادن کار لازم باشد شایستگی نیست. پس از بیان تعاریف مختلف در مورد شایستگی، مرور مدل‌های شایستگی با هدف آشنایی بیشتر با ابعاد و عناصر سازنده شایستگی مدیران انجام می‌پذیرد. منسفلید (۱۹۹۶)<sup>۵</sup>، مدل شایستگی را به‌عنوان توصیف ویژه رفتاری و دقیق از ویژگی‌هایی می‌داند که کارکنان یک سازمان یا شرکت برای مؤثر بودن لازم دارند. در مدلی که توسط شرودر (۱۹۸۹)<sup>۶</sup> ارائه شد، ابعادی چون دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت برای شایسته-گزینی مدیران و در نهایت اثربخشی مطرح شده است [۲۱]. بویاتزیس (۱۹۹۸)، به شناسایی تعدادی از شایستگی‌ها و خصیصه‌هایی که عملکرد مدیریتی خوب را از عملکرد مدیریتی متوسط و ضعیف متمایز می‌کرد پرداخت. در مدل بویاتزیس، ۱۹ عامل شایستگی در ۵ گروه شامل مدیریت عملکرد: شایستگی‌های اثربخشی محوری، فعالیت حرفه‌ای، استفاده تشخیصی از مفاهیم و دغدغه تأثیرگذاری؛ گروه رهبری؛ اعتماد بنفس، استفاده از ارائه‌های شفاهی، تفکر منطقی و مفهوم‌سازی؛ گروه مدیریت منابع انسانی: قدرت همگانی (عمدتاً بصورت ترویج کار گروهی بروز می‌کند)، در نظرگیری مثبت (ایمان به اثربخشی دیگران)، مدیریت موثر فرآیندهای گروهی (توانایی تشویق به همکاری) و ارزیابی درست از خود (دید عینی از خود داشتن)؛ گروه هدایت زیردستان: پر و بال دادن به دیگران، استفاده از قدرت یک جانبه و خودجوشی و در نهایت گروه تمرکز بر دیگران: خودکنترلی، دریافت عینی، انطباق‌پذیری و دغدغه دوستی‌ها و روابط نزدیک‌داشتن دسته‌بندی کرد. البته بویاتزیس علاوه بر این شایستگی‌های محوری، بر اهمیت دانش تخصصی نیز تأکید دارد [۹]. اسپنسر (۱۹۹۳)<sup>۷</sup>، شایستگی را در ۵ قالب انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خود مفهومی، دانش و مهارت قرار می‌دهد. مدل پیشنهادی کمپیون و همکاران (۲۰۱۱)<sup>۸</sup>، ترکیب مناسبی از شایستگی‌های مدیران ارائه می-

<sup>9</sup> Fundamental Competencies

<sup>10</sup> Professional Competencies

<sup>11</sup> Management Competencies

<sup>12</sup> Microsoft

<sup>13</sup> Ferdinberg

<sup>14</sup> Chouhan & Srivastava

<sup>15</sup> The single-job approach

<sup>16</sup> The "one-size-fits-all" approach

<sup>17</sup> Multiple-job approach

<sup>1</sup> Wesslink

<sup>2</sup> Getha-Taylor

<sup>3</sup> Mesarosova & Mesaros

<sup>4</sup> Rothwell

<sup>5</sup> Mansfield

<sup>6</sup> Schroder

<sup>7</sup> Spencer

<sup>8</sup> Campion

سازمانی با مدل‌های شایستگی مختلف برای ۲۵ شغل حرفه‌ای و مدیریتی خود نیاز دارد و در عین حال نیازمند ابزارهایی برای مدیریت عملکرد توسعه حرفه‌ای و گزینش برای این مشاغل بر اساس مدل‌های شایستگی است [۱۴].

جدول (۲): خلاصه پیشینه تحقیقات پیرامون شایستگی مدیران (پژوهشگران).

پژوهشگر	جامعه آماری	ابعاد مدل شایستگی / نوع مدیران	روش تحقیق
ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) [۱]	۱۷ نفر از صاحب‌بنظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش	شایستگی دانشی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی، ادراکی (مدیران عالی آموزش و پرورش)	آمیخته (کیفی-کمی)
ایتوه و همکاران (۲۰۲۱) [۳۳]	۴ نفر از پزشکان و پرستاران با تجربه	دانش، ذهنیت باز، توان حل مسئله (پزشکان و پرستاران)	کیفی (تحلیل محتوا)
احمد و همکاران (۲۰۲۱) [۲۴]	در مجموع ۱۷۸۰ مقاله اولیه و نمونه نهایی ۶۰ مطالعه تحقیقاتی	شایستگی‌های عاطفی، بین‌فردی، عقلایی، مدیریتی، اداری (مدیران پروژه)	مروری
موحد علی و همکاران (۲۰۲۰) [۳۷]	نماینده بانک مرکزی مالزی و ۳۰ پاسخ‌دهنده دیگر از ۴ موسسه بانکی	شایستگی‌های رفتاری، فنی و دانشی (مدیران بانک‌های اسلامی)	کیفی (تحلیل محتوا)
اوفی و همکاران (۲۰۲۰) [۳۸]	۵۲۲ پرستار در ۱۹ بیمارستان بزرگ در غنا	مهارت‌های فنی، روابط انسانی، ادراکی (مدیران پرستار)	کمی (توصیفی)
والش و همکاران (۲۰۲۰) [۴۸]	مرو مطالعات انجام گرفته طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸	رهبری، محیط مراقبت و مدیریت بیمارستان، مهارت‌های کسب و کار، مدیریت ارتباط، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی، مهارت‌های مدیریت عمومی (مدیران بیمارستان)	مروری
آلوانگا و همکاران (۲۰۲۰) [۲۵]	۲۵۷ مدیر پروژه با سابقه بالای ۱۰ سال	رهبری، خودمدیریتی، بین‌فردی، ارتباطی، فنی، بهره‌وری و مدیریتی (مدیران پروژه)	کمی (توصیفی)
کونگ و تو (۲۰۲۰) [۲۸]	۲۰۰ مدیر کسب و کارهای کوچک و متوسط در ویتنام	دانش حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیریت عملیات، دیدگاه راهبردی، شایستگی‌های ایجاد رابطه، تجربه عملی (مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط در بخش گردشگری)	کمی (توصیفی)
فیلیپس و رOPER (۲۰۱۹) [۴۲]	مدیران املاک و مستغلات	شایستگی‌های رفتاری و فنی (مدیران املاک و مستغلات)	کیفی (تحلیل محتوا)
خاتاک و مصطفی (۲۰۱۹) [۳۵]	۳۲ کارشناس پروژه	رهبری، مهارت‌های مدیریتی، ارتباطات، اثربخشی، قابل اطمینان بودن، قاطعیت، توانایی شناختی، نتیجه‌گرایی، کارایی، درستکاری و شفافیت (مدیران پروژه)	آمیخته (کیفی-کمی)
پدگورسکا و پیچلاک (۲۰۱۹) [۴۳]	۱۰۲ مدیر پروژه و همچنین ۱۱ مدیر ارشد پروژه و افراد ناظر بر مدیران پروژه منصوب به پروژه‌ها	بعد احساسی، مدیریتی و عقلایی (مدیران پروژه)	آمیخته (کیفی-کمی)
اوتو (۲۰۱۹) [۴۰]	۵۵۰ کارمند بانک در غنا	خودشایستگی، شایستگی تیمی، تغییر، اخلاقی (کارمندان بانک)	کمی (توصیفی)

- 1 Itoh
- 2 Ahmed
- 3 Mohd Ali
- 4 Ofei
- 5 Walsh
- 6 Alvarenga
- 7 Cong & Thu
- 8 Phillips & Roper
- 9 Khattak & Mustafa
- 10 Podgórska & Pichlak
- 11 Otoo

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین، عوامل سازنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و روابط موجود میان ابعاد و اجزای آن شناسایی نشده و مدل معتبر و قابل استنادی در این زمینه وجود ندارد، نظریه داده بنیاد به‌عنوان راهبرد پژوهش در بخش کیفی در نظر گرفته شد. هنگامی که در عرف جامعه علمی، جای خالی یک نظریه احساس می‌شود و نظریه‌های موجود کفایت نمی‌کنند، از نظریه داده بنیاد استفاده می‌گردد [۳].

تفاوت‌های موجود میان دو بنیانگذار نظریه داده بنیاد، منجر به شکل‌گیری دو شیوه متفاوت از این روش شده است، نظریه داده بنیاد کلاسیک که مربوط به گلنیر<sup>۱</sup> است و نظریه داده بنیاد سیستماتیک که با استراوس و کوربین<sup>۲</sup> شناخته می‌شود [۱۹]. این پژوهش براساس طرح نظام‌مند که به‌وسیله استراوس و کوربین در سال ۱۹۹۰ ارائه شد شکل گرفته است. این رهیافت از پارادایم منطقی یا تصویر نموداری تئوری خلق شده استفاده می‌نماید و با شکل‌گیری فرضیه‌ها خاتمه می‌یابد [۱۳]. بنابر نظر استراوس و کوربین، تحلیل داده‌های کیفی برای نظریه‌پردازی، مستلزم استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. به این ترتیب، برای شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و ارائه آن‌ها در قالب یک مدل پیشنهادی منسجم، از مراحل کدگذاری سه‌گانه فوق استفاده می‌شود.

جامعه‌آماری بخش کیفی تحقیق، مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و خبرگان این حوزه هستند که در بخش فرهنگی اشتغال دارند و با این تعریف وزیر، معاون فرهنگی و مدیران کل فرهنگی و وزارتی مرتبط با حوزه فرهنگ، مدیران کل و معاونین فرهنگی استان‌ها، روسای ادارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مدیران فعال در این حوزه در وزارت ارشاد، مدیران فرهنگی مجموعه‌های وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مثل پژوهشگاه فرهنگ و هنر، مسئولین رایزنی‌های فرهنگی ایران در خارج از کشور و مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری ارشاد و سایر مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ، به همراه اساتید دانشگاه جزء جامعه‌آماری محسوب می‌شوند.

در این تحقیق نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله برفی انتخاب می‌شوند. بدین معنا که پژوهشگر، برای گردآوری اطلاعات با افرادی تماس برقرار می‌کند که در زمینه موضوع تحت بررسی یا جنبه-هایی از آن اطلاعات و شناخت مناسب و کافی باشند و بتوانند به فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه کمک کنند. بر این اساس، در پایان هر مصاحبه از مشارکت‌کننده خواسته می‌شود تا برحسب شناخت خود از موضوع و هدف تحقیق، افراد مطلع دیگری را که می‌توانند به شناسایی عوامل سازنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و

ارشاد اسلامی کمک کنند معرفی نمایند. انتخاب خبرگان در مرحله کیفی با توجه به دو معیار: داشتن حداقل ۵ سال سابقه کاری در سمت‌های مرتبط با حوزه فرهنگ و برخورداری از تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا انجام می‌پذیرد و تعداد آن‌ها بر اساس دستیابی به اشباع نظری در مصاحبه‌ها مشخص خواهد شد. سطح اشباع‌نظری بصورت کلی زمانی حاصل می‌گردد که با نمونه‌گیری بیشتر، اطلاعات جدیدی حاصل نشده و روابط بدیع‌تر برای پژوهشگر ظاهر نشود. بنابراین، مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی تداوم می‌یابد که مصاحبه‌شوندگان مطلب جدیدی پیرامون عوامل سازنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ذکر نمایند. در غیر این صورت، مصاحبه‌ها متوقف و اشباع‌نظری محقق می‌شود.

### ۴- یافته‌های پژوهش

مصاحبه‌ها با مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و خبرگان این حوزه که در بخش فرهنگی اشتغال دارند و شامل معاون فرهنگی و مدیران کل فرهنگی و وزارتی مرتبط با حوزه فرهنگ، مدیران کل و معاونین فرهنگی استان‌ها، روسای ادارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مدیران فعال در این حوزه در وزارت ارشاد، مدیران فرهنگی مجموعه‌های وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مثل پژوهشگاه فرهنگ و هنر، مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری ارشاد و سایر مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ، به‌همراه اساتید دانشگاه هستند انجام گرفت تا عوامل و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی شناسایی شود. در این بخش مصاحبه‌ها عمدتاً بصورت حضوری (۷ نفر) و البته تلفنی (۴ نفر) انجام شد که در نهایت با ۱۱ نفر مصاحبه به پایان رسید. مبنای تعیین تعداد مصاحبه‌ها، رسیدن به اشباع‌نظری است. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع‌نظری مقوله‌ها تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت. به این معنا که از مصاحبه ۱۰ و ۱۱، مصاحبه‌شوندگان مطالب جدیدی را پیرامون عوامل تعیین‌کننده مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مطرح نکردند و با تکرار موارد قبلی، اشباع‌نظری محقق شد. در مجموع، بیش از ۴۸۰ دقیقه (۸ ساعت) مصاحبه در حدود ۳ ماه از طریق هماهنگی با خبرگان امر انجام گرفت. میانگین مصاحبه با هر نفر حدود ۴۵ دقیقه است. ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد، ۱ نفر دانشجوی دکتری و ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی بوده‌اند. به‌علاوه، در نمونه‌گیری هدفمند سابقه اجرایی و آموزشی مصاحبه‌شوندگان از اهمیت زیادی برخوردار است. کمترین سابقه فعالیت خبرگان در حوزه‌های فرهنگی ۸ سال و بیشترین آن ۳۴ سال است. در این بخش، مراحل کدگذاری‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری) و سپس مدل‌نهایی تحقیق ترسیم می‌شود.

<sup>1</sup> Glaser

<sup>2</sup> Strauss & Corbin

۴-۱- کدگذاری باز

با اتکا به استراتژی نظریه داده بنیاد، بلافاصله پس از هر مصاحبه فرایند کدگذاری باز شروع شد. کدگذاری باز نخستین مرحله از مراحل سه‌گانه کدگذاری محسوب می‌شود. از آنجا که مبنای شکل‌گیری مدل تحقیق، مقوله‌های استخراج شده از مرحله کدگذاری باز هستند، بنابراین این مرحله از اهمیت بسزایی در نظریه داده بنیاد برخوردار است و پژوهشگر می‌بایست با حساسیت خاصی اقدام به استخراج کدها از مصاحبه‌ها، جملات و واحدهای معنایی نماید. استراوس و کوربین کدگذاری باز را این‌گونه توصیف می‌کنند: "بخشی از تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود". نمونه‌ای از کدگذاری باز، در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۳): نمونه‌ای از کدگذاری باز.

منبع	کدهای باز	واحدهای معنا
EB۳	هماهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با دستگاه‌های موازی	وزارت فرهنگ برای پیاده‌سازی طرح‌های فرهنگی ملی به همکاری با ارگان‌های ذیربط نیاز دارد. این وزارتخانه باید با دستگاه‌های موازی هماهنگ باشد. تسهیل فعالیت‌های مشترک با همکاری شوراهای فرهنگ عمومی، استانداری‌ها و صدا و سیما به‌عنوان رسانه ملی می‌تواند بخشی از این اقدامات باشد.

طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به‌دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. در مرحله بعد، کدهای اولیه به‌دلیل تعداد زیادشان به کدهای مفهومی انتزاعی‌تر تبدیل می‌شوند. از این مرحله تحت عنوان متراکم یا فشرده‌سازی کدهای استخراج شده یاد می‌شود. به این‌صورت که با مقایسه مداوم کدها از نظر تشابه و تفاوت در مفاهیم، مقوله‌های فرعی و در نهایت با مقایسه و کنار هم قرار دادن مقوله‌های فرعی مشابه، مقوله‌های اصلی شکل می‌گیرند. خروجی این مرحله، تقطیر و خلاصه‌کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌هایی است که در این سوالات مشابه هستند. این سطح، سطح دوم کدگذاری باز و ظهور مقوله‌های اصلی و فرعی است. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۹۸ کد باز اولیه (مفهوم) شناسایی شدند که این کدهای اولیه به ۱۹ مقوله فرعی و در نهایت ۷ مقوله اصلی تبدیل شدند. این مقوله‌های اصلی شامل شایستگی عمومی، شایستگی تخصصی، محرک‌های فردی، بسترهای سازمانی، تغییرات فرهنگی، راهبردهای شایسته‌محور و تحول و توسعه فرهنگی است.

جدول (۴): نمونه‌ای از مقولات استخراج شده از مرحله کدگذاری باز.

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

۴-۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آن‌ها با یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین استفاده شد. این ابزار تحلیلی شامل شرایط علی (چه عواملی منجر به ایجاد پدیده محوری می‌شوند)؛ راهبردها (اقداماتی که در پاسخ به پدیده محوری حاصل می‌شود)؛ شرایط مداخله‌گر (شرایط عام موثر بر راهبردها)؛ شرایط زمینه‌ای یا بسترها (شرایط خاص موثر بر راهبردها)؛ و پیامدها (که نتایج استفاده از راهبردها هستند) شناسایی شده و به آن ربط داده می‌شوند.

جدول (۵): مقوله‌های مرتبط با مدل پارادایمی.

خوشه مقوله‌ای	مقوله اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم مرتبط			
پدیده محوری	شایستگی عمومی	شایستگی ارتباطی	توانایی تعامل و ارتباط مدیران فرهنگی با سازمان‌های بیرونی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی همچون رسانه‌ها			
			توانایی برقراری ارتباطات قوی و موثر در درون بدنه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
		شایستگی اطلاعاتی	اشراف بر قوانین اجرایی و اداری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			آشنایی با ارکان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از جمله معاونت مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی، معاونت هنری، سینمایی			
			اشراف کامل بر وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			اطلاع از اهداف و راهبردهای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			شناخت اسناد بالادستی مرتبط با وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			مدیریت استرس			
		شایستگی رهبری	مدیریت تعارض			
			مدیریت استعداد			
			توانمندسازی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			برقراری نظام انگیزشی کارکنان در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			جانشین‌پروری در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			تیم‌سازی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			جهت‌دهی و هدایت کارکنان در مسیر اهداف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			ارزیابی عملکرد کارکنان زیرمجموعه فعال در بخش‌های مختلف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی			
			پدیده محوری	شایستگی تخصصی	قابلیت تفکر راهبردی فرهنگی	تبیین اسناد بالادستی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
						ایده‌سازی و نوآوری فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
آینده‌نگری مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در خصوص تحولات فرهنگی جهان						
قدرت تشخیص نیازهای فرهنگی آتی جامعه از سوی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی						
قابلیت مدیریت تنوع فرهنگی	برنامه محوربودن مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای تحقق اهداف فرهنگی در سطح ملی، استانی، محلی					
	شناخت مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از فرهنگ‌های متنوع حاکم بر اقوام ایرانی					
	احترام مدیران فرهنگی به تفاوت‌ها و ارزش‌های فرهنگی					
	توانمندی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در ایجاد توافق و سازش میان فرهنگ اقوام ایرانی					
	قابلیت دانش فرهنگی	برخوردار بودن مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از دانش کافی در زمینه‌های فرهنگ، هنر و رسانه				
		آشنایی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با مطالبات جامعه در خصوص تولیدات فرهنگی - هنری				
		توانایی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در شناخت معضلات اصلی فرهنگی کشور				
		سواد رسانه‌ای و آشنایی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با شبکه‌های اجتماعی و موضوع فناوری				
		اشراف کامل مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به مسائل فرهنگی روز				
		تعامل مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد با هنرمندان، کانون‌ها، محافل و انجمن‌های فرهنگی - هنری محیط بومی				
		شناسایی نخبگان اصلی در عرصه فرهنگ از سوی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی				
		شناخت مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از مشترکات فرهنگ بومی و جهانی				
		اعتقاد مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به تبادلات فرهنگی با کشورهای مختلف				
		قابلیت هدایت منابع فرهنگی			استفاده مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از فضای مجازی جهت صیانت از فرهنگ ایرانی-اسلامی	
استفاده از ظرفیت بزرگ رسانه‌های مکتوب و پایگاه‌های خبری زیر مجموعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی						
استفاده مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از نظرات خبرگان عرصه فرهنگ در سیاست‌گذاری						
هماهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با دستگاه‌های موازی و تسهیل فعالیت‌های مشترک از طریق همکاری						
توانایی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای جذب منابع مالی و انسانی از بخش خصوصی						
تشویق کارآفرینان از سوی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای فرهنگی						
حمایت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از استارت‌آپ‌های فرهنگی						
حمایت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از فعالیت‌های فرهنگی						



ادامه جدول (۵): مقوله‌های مرتبط با مدل پارادایمی.

خوشه مقوله‌ای	مقوله اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم مرتبط	
شرایط علی	محرك‌های فردی	مسئولیت- پذیری	قابل اعتماد و اتکا بودن	
			شجاعت و پابندی به اعمال قوانین و مقررات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	
			پاسخگویی	
			وجدان کاری	
			تعهد شخصی و سازمانی	
		انعطاف‌پذیری	روحیه تعامل‌گرا، تعاون و همکاری	
			روحیه نقدپذیر	
			از خودگذشتگی	
			سعه صدر و بردباری	
			دلسوزی نسبت به مسائل فرهنگی	
	اشتیاق	پشتکار و روحیه جهادی		
		خلاقیت و ایده‌پردازی در طراحی برنامه‌های فرهنگی و هنری		
		داشتن انگیزه و علاقه به کار فرهنگی		
		صداقت و راستگویی		
شرایط زمینه‌ای (بستر)	بسترهای فرهنگی	وجود فرهنگ پذیرش مدیران شایسته در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی		
		وجود فرهنگ مناسب در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اجرای اصول ارتقای شایستگی		
		تکریم سازمانی و اجتماعی عملکرد مدیر شایسته		
		توجه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به شایستگی مدیران فارغ از جناح‌بندی و یا قوم‌گرایی		
		توجه به مقبولیت و خوش‌نامی فرد در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی		
	بسترهای سازمانی	بسترهای قانونی	گزارش چگونگی اجرای فرایندهای جذب و استخدام مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	
			رفع خلاهای قانونی و اعطای اختیارات لازم به مدیران ارشد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای انتصاب مدیران شایسته	
			التزام به قوانین وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای جلوگیری از مداخله مدیران موازی در انتصاب‌ها	
			التزام به قوانین وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عدم استفاده از مدیران غیر تخصصی در عرصه فرهنگ و هنر	
			تهیه بخشنامه‌ای در خصوص استفاده نکردن از نیروهای مامور از دستگاه‌های دیگر جهت انتصاب به عنوان مدیر فرهنگی	
			التزام قانونی به برخورداری از تحصیلات دانشگاهی مرتبط در انتصاب مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	
			التزام قانونی به برخورداری از سوابق کاری مرتبط در انتصاب مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	
			ورود فرهنگ‌های بیگانه (جدید) به کشور	
			ظهور گروه‌های تاثیرگذار فرهنگی	
			شکل‌گیری و نفوذ شبکه‌های اجتماعی	
شرایط مداخله‌گر	تغییرات فرهنگی	تغییر نگاه مردم نسبت به هنجارها و ارزش‌های فرهنگی	متفاوت بودن زیست‌بوم فرهنگی در مناطق مختلف	
			مشکلات معیشتی و اقتصادی مردم و حذف یا کاهش چشمگیر اقلام فرهنگی از سبد خانوارها	
	تغییر نگاه جامعه به فرهنگ			

ادامه جدول (۵): مقوله‌های مرتبط با مدل پارادایمی.

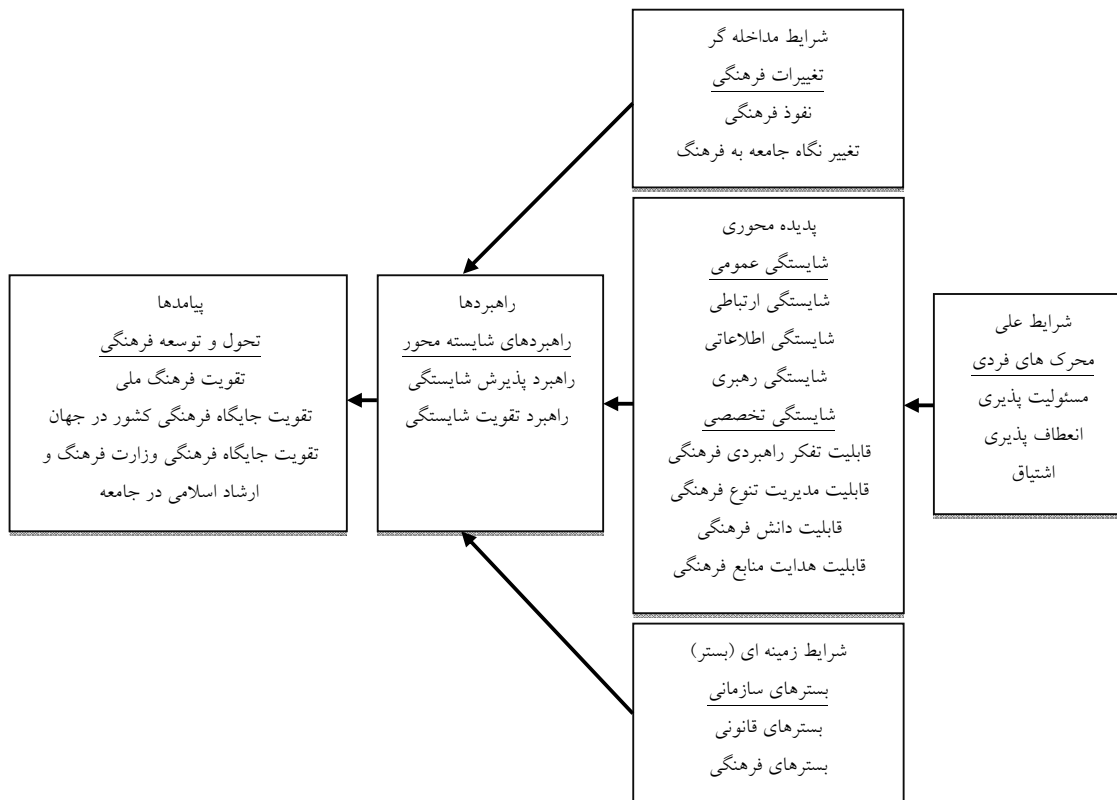
خوشه مقوله ای	مقوله اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم مرتبط
راهبردها	راهبردهای شایسته‌محور	راهبرد پذیرش شایستگی	شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
			توجه به شایسته‌سالاری جهت بکارگیری مدیران شایسته فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
			غربال‌گری ورودی مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی براساس نظام شایستگی
			طی کردن سلسله مراتب سازمانی مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس شایستگی
		راهبرد تقویت شایستگی	تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
			همراستا بودن آموزش‌های ضمن خدمت با نیاز مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
			بهبود و ارتقا شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی
			ارزیابی مستمر رعایت اصول شایستگی مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
			وجود امنیت شغلی برای مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی جهت پیاده‌سازی برنامه‌های فرهنگی راهبردی
پیامدها	تحول و توسعه فرهنگی	تقویت فرهنگ ملی	ایجاد گفتمان و وحدت‌بخشی فرهنگی
			ارتقای سطح فرهنگی اقشار مختلف جامعه
			ارتقاء جایگاه مسائل فرهنگی و هنری در کشور
			صیانت از فرهنگ ایرانی - اسلامی
			بی اثر شدن اقدامات تهاجم فرهنگی و سلامت روانی نسل جوان
			رفع معضلات فرهنگی کشور از جمله مهار فضای مجازی
		تقویت جایگاه فرهنگی کشور در جهان	بهبود نگرش اتباع خارجی مقیم و اقلیت‌ها نسبت به عملکرد فرهنگی دولت
			ارتقاء جایگاه فرهنگی جمهوری اسلامی در مناسبات فرهنگی
			نیل به اهداف والای فرهنگی و تحقق چشم اندازهای بیانیه گام دوم انقلاب
		تقویت جایگاه فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	افزایش و ارتقا بهره‌وری و اثربخشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
			محقق شدن سلامت اداری در مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و کاهش شکایات
			احساس رضایت در مدیران فرهنگی و مجموعه تحت مدیریت
			ایجاد رضایتمندی در هنرمندان و اصحاب فرهنگ
			افزایش انگیزه مدیران و کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی
			ارتقاء کلی جایگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در جامعه

پدیده مدنظر باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده‌ها ظاهر گردد. به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند. از آنجا که هدف پژوهش ارائه مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است، دو مقوله اصلی " شایستگی عمومی " و " شایستگی تخصصی " به‌عنوان مقوله محوری و اصلی مطرح می‌شوند که سایر مقولات با آن‌ها مرتبط هستند. شایستگی‌های عمومی شامل شایستگی ارتباطی، شایستگی اطلاعاتی و شایستگی رهبری و شایستگی تخصصی شامل قابلیت تفکر راهبردی فرهنگی، قابلیت مدیریت تنوع فرهنگی، قابلیت دانش فرهنگی و قابلیت هدایت منابع فرهنگی می‌شود. در ادامه فرآیند کدگذاری محوری باید مشخص گردد که شرایط علی یعنی عواملی که منجر به ایجاد پدیده محوری " شایستگی عمومی " و " شایستگی تخصصی " به‌عنوان مقوله محوری و اصلی می‌شوند کدامند. شرایط علی، شامل مواردی از مقولات است که مستقیماً بر پدیده محوری تحقیق، تأثیرگذار است یا بگونه‌ای این عوامل، ایجادکننده و توسعه دهنده

پدیده موردنظر قلمداد می‌شوند. در این تحقیق عوامل علی شامل مواردی از مقولات است که به‌طور مستقیم بر شایستگی عمومی و تخصصی مدیران فرهنگی اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیر می‌گذارند. بر این اساس می‌توان شرایط علی در شکل‌گیری شایستگی را به مقوله اصلی مرتبط با " محرک‌های فردی " منتسب کرد. این عامل می‌تواند بر پتانسیل مدیران در کسب یا برخورداری از شایستگی‌های لازم تأثیر گذارد. شرایط زمینه‌ای، مشتمل بر شرایط خاصی است که بر کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) تأثیر می‌گذارد. شرایط زمینه‌ای، عواملی را شامل می‌شوند که بدون آن‌ها شکل‌گیری شایستگی مدیران در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی امکان‌پذیر نیست. از دیدگاه خبرگان، " بسترهای سازمانی " می‌توانند شایستگی‌های عمومی و تخصصی ارتقاء بخشند. این بسترها می‌توانند در دو بخش قانون و فرهنگ باشند. شرایط مداخله‌گر، شامل شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ می‌شود که به‌عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. در این پژوهش، مقوله " تغییرات فرهنگی " به‌عنوان مقوله مداخله‌گر در نظر

شایستگی در بسترهای مرتبط به خوبی اجرا شوند، می‌توان انتظار داشت که شایسته‌محوری مدیران در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی منجر به تحول و توسعه فرهنگی در کشور شود. به این معناکه حضور مدیران شایسته فرهنگی می‌تواند به تقویت فرهنگ ملی، جایگاه فرهنگی کشور در جهان و جایگاه فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سطح جامعه بینجامد. مدل پارادایمی این پژوهش، بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. مدل پارادایمی پژوهش، بر مبنای استدلال‌های صورت گرفته در مرحله کدگذاری محوری به شکل ۱ ارائه شده است. به این ترتیب، الگوی پیشنهادی اولیه با تعیین نقش مقوله‌های اصلی در قالب پدیده محوری (شایستگی عمومی و تخصصی)، شرایط علی (محرک‌های فردی)، شرایط زمینه‌ای (بسترهای سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (تغییرات فرهنگی)، راهبردها (راهبردهای شایسته‌محور) و پیامدها (تحول و توسعه فرهنگی) ترسیم گردید.

گرفته شده است. وجود این عوامل می‌تواند راهبردهای ایجادکننده شایستگی مدیران فرهنگی را تسهیل و عدم وجود آن‌ها، پیاده‌سازی این راهبردها را با محدودیت مواجه می‌سازد. راهبردها، در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می‌شوند. با توجه به دیدگاه خیرگان نسبت به مصاحبه‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته، برای ایجاد و تقویت شایستگی مدیران اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی، "راهبردهای شایسته‌محور" به-عنوان راهبرد برگزیده شد. به این معنا که تحقق شایستگی مدیران فرهنگی مستلزم پیاده‌سازی و اجرای راهبردهای پذیرش شایستگی و تقویت شایستگی مناسب است. راهبردها در مقابله با یا برای اداره و کنترل پدیده‌ای صورت می‌گیرند و پیامدهایی دارند. پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. از دیدگاه خیرگان، "تحول و توسعه فرهنگی" به‌عنوان پیامدهای اجرای راهبردها معرفی شده‌اند. در صورتی که راهبردهای پذیرش و تقویت



شکل (۱): مدل پارادایمی شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

موردنظر مطرح است. آخرین مرحله مبتنی بر روش تحقیق این است که آنچه را محقق از این تصویر می‌بیند برای دیگران به تصویر بکشد. در راستای تدوین مدل پژوهش نیاز است تا نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، که در قالب مقوله‌هایی ارائه شد و با انتخاب مقوله اصلی همراه بود، به-

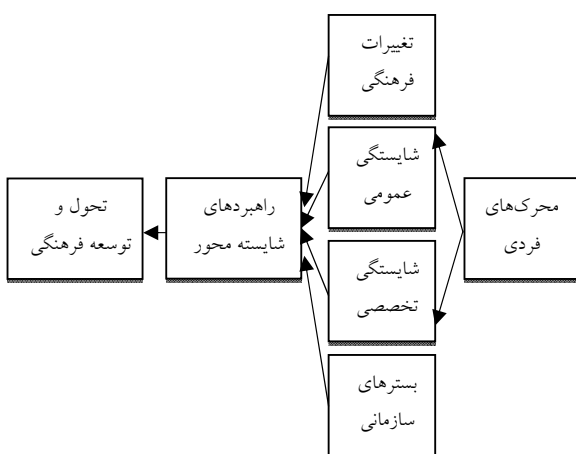
#### ۳-۴- کدگذاری انتخابی

بعد از تعیین طبقه مرکزی به‌دنبال کدگذاری انتخابی، کدگذاری باز متوقف و تحلیل‌ها بیشتر پیرامون طبقه‌ای به‌نام طبقه مرکزی معطوف شد که مسئول پاسخگویی به بیشترین تغییراتی است که در ارتباط با پدیده

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

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

مجموعه روابط تشریح شده در مدل، بخوبی نمایانگر چگونگی شکل‌گیری مدل شایستگی مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است.



شکل (۲): مدل شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

### ۵- نتیجه‌گیری

جنبه نوآوری تحقیق حاضر منطبق بر کاستی‌ها و خلاهای پژوهش‌های پیشین در خصوص شایستگی مدیران فرهنگی است. براساس تحلیلی که پژوهشگران از تحقیقات مرتبط به عمل آورده‌اند، آنچه در این مطالعات با عنوان شایستگی تبیین شده یا بسیار کلی و عمومی بوده و یا با تمرکز بر نوع خاصی از مدیریت انجام پذیرفته که بحث مدیران فرهنگی در آن‌ها لحاظ نگردیده و در نتیجه عملاً تبیینی دقیق از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی این دسته از مدیران فراهم نکرده است. برخی پژوهش‌ها، از مدل‌های استاندارد برای تعیین شایستگی‌های مدیران استفاده نموده‌اند و مدل‌های فوق را در سازمان‌های مختلف و بدون توجه به تفاوت‌های آنان و رسالتی که مدیران این سازمان‌ها بر عهده دارند بکار برده‌اند. مضاف بر این، پژوهش‌های کیفی در این بخش نیز نتایج متفاوتی را گزارش نموده و یکپارچگی قابل‌اعتنایی در مدل‌های فعلی وجود ندارد. با این حال، حتی اگر پیش فرض وجود مدل‌های پیشین در این حوزه پذیرفتی باشد، با توجه به تغییراتی که کشور در یک دهه گذشته و به‌ویژه در بستر فضای مجازی تجربه نموده، لزوم بازاندیشی پیرامون مدل‌های شایستگی قبلی و

شکلی نظام‌مند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در این میان ارتباطات اعتبار بخشیده می‌شود و مقوله‌های نیازمند به پالایش و بازنگری، توسعه می‌یابند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را بصورت روایت عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و بصورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد. در این بخش، روایت بارها و بارها بازنویسی شد تا تبیینی از تئوری در حال پیدایش به دست آید که به وضوح بیان شده، انسجام منطقی داشتند و منعکس‌کننده داده‌ها بودند. در رمزگذاری گزینشی، به پالایش یافته‌های قبلی پرداخته شد و با طی این فرایند، در نهایت، چارچوب نظری پدیدار گشت.

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

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

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

فرهنگ ملی، تقویت جایگاه فرهنگی کشور در جهان و تقویت جایگاه فرهنگی سازمان در جامعه، خاص مدل پیشنهادی پژوهش حاضر است. مدل فوق نشان می‌دهد که محرک‌های فردی شرط لازم برای شکل‌گیری شایستگی‌ها در مدیران فرهنگی وزارت ارشاد است. بنابراین، باید شاخص‌هایی همچون قابل اعتماد بودن، پاسخگویی، تعهد، روحیه نقدپذیری و برخورداری از انگیزه برای انجام کار فرهنگی در فرآیند انتصاب‌های درون سازمانی مورد توجه جدی قرار گیرد. بر مبنای مدل پیشنهادی، مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با برخورداری از شایستگی‌های عمومی در حوزه ارتباطات، اطلاعات و رهبری و همچنین شایستگی‌های تخصصی در تفکر راهبردی، مدیریت تنوع فرهنگی، دانش و هدایت منابع می‌توانند به‌عنوان متولی اصلی این حوزه، به مدیریت و هدایت راهبردهای فرهنگی در سطح جامعه پرداخته و با بهره گرفتن از سرمایه‌های انسانی موجود در وزارت فرهنگ، سازمان‌های دولتی، و همینطور سرمایه‌های اجتماعی همچون هنرمندان و اصحاب رسانه، جایگاه فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را نزد مردم تقویت نمایند و به تقویت فرهنگ ملی و جایگاه فرهنگی کشور در جهان کمک کنند. مدل تحقیق نشان می‌دهد که این مهم در صورتی محقق خواهد شد که راهبردهای شایسته-محور در سازمان در راستای پذیرش شایستگی و تقویت آن مورد توجه جدی قرار گیرد که خود این موضوع منوط به فراهم‌شدن بسترهای فرهنگی و قانونی در سازمان در پیوند با تغییرات فرهنگی گسترده در دهه اخیر در جامعه است. براین اساس، تقویت و پرورش همه ابعاد و مؤلفه‌های مدل از طریق برنامه‌ریزی و بکارگیری آن در انتخاب و انتصاب مدیران فرهنگی کشور، ارزیابی شایستگی آنان، شناسایی مدیران شایسته و ایجاد بانک اطلاعات مدیران شایسته به‌عنوان بخشی از حافظه نظام اداری در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، می‌تواند جهت پیاده‌سازی مطلوب‌تر چارچوب مدل تحقیق و تحقق تحول و توسعه فرهنگی در کشور تسهیل-کننده باشد.

علیرغم دستاوردهایی که پژوهش به همراه داشته، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. همان‌طور که مرور ادبیات و روش‌شناسی تحقیق نشان داد، ارائه مدل شایستگی مدیران فرهنگی بویژه در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کاملاً ایده جدیدی بوده و در نتیجه، کمبود مدل‌های پیشین کار نامگذاری و مقوله‌بندی مفاهیم استخراج شده در بخش کیفی تحقیق را برای محقق بسیار دشوار ساخت. به این ترتیب، عملاً امکان مقایسه جامع نتایج بدست آمده به‌ویژه در ارتباط با فرضیه‌ها با پژوهش‌های پیشین وجود نداشته است. از سوی دیگر، مدل تحقیق، حاصل تلفیق یافته‌های بخش کیفی و کمی تحقیق است و متغیرهای احتمالی موجود در پژوهش-های انجام شده در مورد شایستگی مدیران در سازمان دیگر برای تکامل مدل پیشنهادی تحقیق استفاده نشده‌اند. در این خصوص به پژوهشگران توصیه می‌شود تا با انجام تحقیقی تحت عنوان ارائه مدل تکامل‌یافته شایستگی مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از متغیرهای موجود در پژوهش‌های پیشین نیز در مدل پیشنهادی تحقیق بهره بگیرند.

تغییرات در آن‌ها متناسب با شرایط خاص جامعه احساس می‌شود. به این ترتیب، سوال اصلی تحقیق با محوریت " شایستگی‌های لازم برای موفقیت مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کدام است؟ " شکل گرفت. در پاسخ به این سوال، عناصر مدل شایستگی مدیران فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با نوزده شاخص و هفت بعد اصلی معرفی شد. اگرچه عناصر مدل تحقیق از منظر اجرا و پیاده‌سازی منحصر بفرد و خاص مدیران فرهنگی هستند اما به لحاظ مفهومی قابل مقایسه با یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های انجام شده پیشین بوده و این مهم از نقاط عطف پژوهش حاضر است. مقایسه شاخص‌های معرفی شده نشان می‌دهد که تعدادی از عناصر مدل در پژوهش‌های پیشین تکرار شده‌اند و نحوه روابط و شکل‌گیری متغیرها در پژوهش حاضر کاملاً متفاوت از پژوهش‌های قبلی است و جنبه نوآوری تحقیق و رسالت آن را در پرکردن خلأهای موجود در خصوص نبود یک مدل جامع شایستگی مدیران در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نمایان می‌سازد. در این مدل، شایستگی ارتباطی در پژوهش‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، منز و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۹)، کونگ و تو (۲۰۲۰)<sup>۱</sup>، اوفی و همکاران (۲۰۲۰)<sup>۲</sup> و والش (۲۰۲۰)<sup>۳</sup>؛ شایستگی اطلاعاتی در پژوهش‌های رضوی سعیدی (۱۳۹۹) و سانگکا و همکاران (۲۰۱۹)<sup>۴</sup>؛ شایستگی رهبری در پژوهش‌های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، منز و همکاران (۱۳۹۹)، حبیبی و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۹)، اوتو (۲۰۱۹)<sup>۵</sup>، شام و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۶</sup>، شاه و پراکاش (۲۰۱۸)<sup>۷</sup> و لیانگ و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۸</sup>؛ قابلیت تفکر راهبردی و مدیریت تنوع فرهنگی در پژوهش سلطانی (۱۳۸۸)؛ قابلیت دانش فرهنگی در پژوهش واعظی و همکاران (۱۳۹۹)؛ مسئولیت‌پذیری در پژوهش‌های رضوی سعیدی (۱۳۹۹)، بسیجی و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۹)، خاتاک و مصطفی (۲۰۱۹)<sup>۹</sup> و براون و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱۰</sup>؛ انعطاف‌پذیری در پژوهش‌های رضوی سعیدی (۱۳۹۹)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۹)، خاتاک و مصطفی (۲۰۱۹)، کین و عمر عبدالکریم (۲۰۱۸) و ترولر و همکاران (۲۰۱۷)؛ اشتیاق در پژوهش‌های احتشام و همکاران (۱۳۹۸)، خواجه علی جهانتیغی و عبدالمی (۱۳۹۹) و بسیجی و همکاران (۱۳۹۹)؛ بسترهای فرهنگی در پژوهش بجانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ بسترهای قانونی در پژوهش خواجه علی جهانتیغی و عبدالمی (۱۳۹۹) تکرار شده‌اند، اما شاخص‌های قابلیت هدایت منابع فرهنگی، نفوذ فرهنگی، تغییر نگاه جامعه به فرهنگ، راهبرد پذیرش شایستگی، راهبرد تقویت شایستگی، تقویت

<sup>1</sup> Cong & Thu

<sup>2</sup> Ofei

<sup>3</sup> Walsh, Harrington & Hines

<sup>4</sup> Sangka

<sup>5</sup> Otoo

<sup>6</sup> Shum

<sup>7</sup> Shah & Prakash

<sup>8</sup> Liang

<sup>9</sup> Khattak & Mustafa

<sup>10</sup> Brown

- [۱۱] سرانجام آنکه در این تحقیق، مدیران فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بصورت کلی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و تفکیکی میان مدیران کل ادارات کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، معاونین فرهنگی و روسای ادارات شهرستان‌های کل کشور صورت نپذیرفته است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی، مدل تحقیق با در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود میان مدیران فرهنگی مورد آزمون قرار گرفته و نتایج حاصله با یکدیگر مقایسه شود.
- [۱۲] [۱۳]
- [۱۴] منابع و مأخذ
- [۱] ابراهیمی، صلاح‌الدین. خنیر، حسین. فیاضی، مرجان. غلامی، بهمن. (۱۳۹۹). مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۷، شماره ۲۴، صص ۸۷-۵۳.
- [۲] باقی مرغه، مریم. علی‌زاده، سعید. سورانی یانچشمه، رضا. (۱۳۹۹). واکاوی و رتبه‌بندی مولفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از تکنیک AHP. فصلنامه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، شماره ۱۳، صص ۱۸۹-۱۸۰.
- [۳] بسیجی، عسل. بابایی زکلیکی، محمدعلی. حسین‌زاده شهری، معصومه. خدیو، آمنه. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۱، صص ۱۵۲-۱۳۱.
- [۴] جاجرمی‌زاده، محسن. رعنائی کردشولی، حبیب‌اله. باقری، مسلم. الهیاری، احمد. مباحثی، علی اصغر. (۱۴۰۰). شناسایی الگوی فرهنگ جهادی در نظام اداری ایران. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۹، شماره ۱، صص ۹۷-۱۲۲.
- [۵] جباری، کاوه. دانایی‌فرد، حسن. کاظمی، سید حسین. دلخواه، جلیل. (۱۳۹۹). مفهوم‌پردازی تجارب کارکنان از شایستگی مدیران: پژوهشی پدیدارنگارانه. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۳، صص ۲۶-۱.
- [۶] خواجه علی جهان تیغی، زهرا. عبدالهی، معصومه. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی کارکنان دانشگاه پیام نور با روش شناختی تئوری داده بنیاد. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، دوره ۲، شماره ۳، صص ۶۸-۴۳.
- [۷] دارا، جلیل. الفی، محمدرضا. (۱۳۹۲). نقش مدیران فرهنگی دانشگاه‌ها در مقابله با جنگ نرم. فصلنامه پژوهش‌های انقلاب اسلامی، سال ۲، شماره ۵، صص ۲۱۲-۱۹۵.
- [۸] رحیم‌نیا، فریبرز. هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). فصلنامه مدیریت فردا، سال ۱۱، شماره ۳۱، صص ۱۳۸-۱۱۷.
- [۹] رجب بلوکات، مهدی. شریفی، سید مهدی. افکانه، محمد. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران، دوره ۳، شماره ۲، صص ۱۳۰-۱۰۹.
- [۱۰] رضوی سعیدی، سیدرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتباربخشی آن با مدل معادلات ساختاری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۷، شماره ۲۵، صص ۹۲-۶۸.
- [۱۱] رستمی، امین. ودیعی، محمد حسین. باقرپور ولاشانی، محمد علی. (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی مدیران حساسی داخلی. فصلنامه حسابداری مالی، سال ۱۱، شماره ۴۱، صص ۱۰۲-۷۰.
- [۱۲] سلطانی، ایرج. (۱۳۸۸). مدیران فرهنگی؛ شایستگی‌ها و مهارت‌ها. ماهنامه تدبیر، سال ۱۹، شماره ۲۰۴، صص ۵۶-۵۰.
- [۱۳] سیادت، سعیده. امینی، محمدتقی. پرهیزگار، محمدمهدی. سالار، جمشید. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۸، شماره ۱، صص ۳۲-۱۱.
- [۱۴] سیدی، سیدمحمدرضا. دانایی‌فرد، حسن. گنجعلی، اسدالله. خائف الهی، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۹، شماره ۳۳، صص ۷۹-۵۴.
- [۱۵] شریف‌زاده، فتاح. الوانی، سیدمهدی. رضایی‌منش، بهروز. مختاریان‌پور، مجید. (۱۳۹۲). موانع اجرای سیاست‌های فرهنگی کشور طی برنامه‌های اول تا چهارم توسعه: بررسی تجربیات مدیران فرهنگی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۷، شماره ۱ (پیاپی ۱۳)، صص ۷۷-۳۳.
- [۱۶] عرب‌زاده، محمد. کرم‌اللهی، نعمت‌الله. بنیانیان، حسن. (۱۳۹۸). پدیدارشناسی مساله فرهنگی جمهوری اسلامی ایران از منظر مدیران، صاحب‌نظران و فعالان فرهنگی. دو فصلنامه دین و سیاست فرهنگی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۰۴-۱۲۶.
- [۱۷] علیدوستی، علی. (۱۳۹۶). ارزیابی مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی در توسعه فعالیت‌های فرهنگی در سطح بین-الملل. فصلنامه چالش‌های جهان، سال ۳، شماره ۱ (پیاپی ۹)، صص ۸۴-۵۹.
- [۱۸] فرجی راد، نفیسه. نیکومرام، هانیه. میری لواسانی، سید محمدرضا. (۱۳۹۹). تدوین الگوی مدیریت شایستگی برای پست‌های سازمانی کلیدی مؤثر بر عملکرد سیستم در یک شرکت سازنده نیروگاه‌های برق. مجله مهندسی بهداشت حرفه ای، دوره ۷، شماره ۳، صص ۳۵-۲۷.
- [۱۹] فرهنگی، علی اکبر. کروی، مهدی. صادق وزیری، فراز. (۱۳۹۴). نظریه داده بنیاد کلاسیک؛ شرح مراحل تولید نظریه مرکز ثقلی هویت برند تورسیم سلامت ایران. فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۶۲-۱۴۵.
- [۲۰] فیاض، راضیه. عزیزی‌نیا، مریم. (۱۳۹۷). شایستگی‌های مدیران فرهنگی. کنفرانس ملی رهیافت‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- [۲۱] محمدی، عباس. ذوالفقاری زعفرانی، رشید. نوید ادهم، مهدی. تورانی، حیدر. (۱۳۹۹). واکاوی معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت: گزارش یک مطالعه کیفی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۷، شماره ۲۴، صص ۵۲-۲۵.
- [۲۲] منزه، لیلا. شریفی، سید مهدی. امین، فرشته. روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۸، شماره ۳، صص ۵۰-۳۳.

- [37] Mohd, A.N.A., Shafii, Z., Shahimi, S. (2020). **Competency Model for Shari'ah Auditors in Islamic Banks**. Journal of Islamic Accounting and Business Research, Vol. 11, No. 2, 377-399.
- [38] Ofei, A.M.A., Paarima, Y., Barnes, T. (2020). **Exploring the Management Competencies of Nurse Managers in the Greater Accra Region, Ghana**. International Journal of Africa Nursing Sciences, Vol. 13, in press.
- [39] Olavarria-Jaraba, A., Cambra-Fierro, J.J., Centeno, E., Vázquez-Carrasco, R. (2018). **Relationship Quality as an Antecedent of Customer Relationship Proneness: A Cross-Cultural Study between Spain and Mexico**. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 42, 78-87.
- [40] Otoo, F.N.K. (2020). **Measuring the Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Pharmaceutical Industry's Effectiveness: the Mediating Role of Employee Competencies**. Employee Relations, Vol. 42, No. 6, 1353-1380.
- [41] Otoo, F.N.K. (2019). **Human Resource Development (HRD) Practices and Banking Industry Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies**. European Journal of Training and Development, Vol. 43, No. 3/4, 250-271.
- [42] Phillips, D. R., Roper, K. O. (2019). **A Framework for Talent Management in Real Estate**. Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
- [43] Podgórska, M., Pichlak, M. (2019). **Analysis of Project Managers' Leadership Competencies: Project Success Relation: What are the Competencies of Polish Project Leaders?**. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12, No. 4, 869-887.
- [44] Rothwell, W. J. (2012). **Competency Based Human Resource Management**. In G. M. Benscoter (Ed.), The encyclopedia of human resource management (pp. 45-47). San Francisco, Calif, Chichester: Jossey-Bass; John Wiley
- [45] Salman, M., Ganie, S.A., Saleem, I. (2020). **The Concept of Competence: a Thematic Review and Discussion**. European Journal of Training and Development, Vol. 44, No. 6/7, 717-742.
- [46] Shyr, W. J. (2017). **Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan**. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13(6), 2085-2093.
- [47] Thomaidou Pavlidou, C., Efstathiades, A. (2021). **The Effects of Internal Marketing Strategies on the Organizational Culture of Secondary Public Schools**. Evaluation and Program Planning, 28 November 2020, Vol. 84, Article 101894. In press.
- [48] Walsh, A.P., Harrington, D., Hines, P. (2020). **Are Hospital Managers Ready for Value-Based Healthcare? A Review of the Management Competence Literature**. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 28, No. 1, 49-65.
- [49] Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T. (2016). **Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices**. Journal of Cleaner Production, Vol. 106, 497-506.
- [50] Zhou, Da. (2020). **Role of Green Data Center in Human Resources Development Model**. Sustainable Computing: Informatics and Systems 3 December 2020, Volume 30 (Cover date: June 2021). Article 100492, In press.
- [۲۳] واعظی، رضا. سید نقوی، میرعلی. حسین‌پور، داود. تاجی، فاطمه. (۱۳۹۹). **الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی‌شدن**. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۹، شماره ۶۹، صص ۴۴-۹.
- [24] Ahmed, R., Philbin, S.P., Cheema, F.E. (2021). **Systematic Literature Review of Project Manager's Leadership Competencies**. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 28, No. 1, 1-30.
- [25] Alvarenga, J.C., Branco, R.R., Guedes, A.L.A., Soares, C.A.P., Silva, W.E.S.E. (2020). **The Project Manager Core Competencies to Project Success**. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 13, No. 2, 277-292.
- [26] Brown, L., George, B., Mehaffey-Kultgen, C. (2018). **The Development of a Competency Model and Its Implementation in a Power Utility Cooperative: an Action Research Study**. Industrial and Commercial Training, Vol. 50, No. 3, 123-135.
- [27] Bharwani, S., Talib, P. (2017). **Competencies of Hotel General Managers: A Conceptual Framework**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(1), 393-418.
- [28] Cong, L.C., Thu, D.A. (2020). **The Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Tourism Sector: the Role of Leadership Competencies**. Journal of Economics and Development, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. In press.
- [29] Gaganis, C., Hasan, I., Papadimitri, P., Tasiou, M. (2019). **National Culture and Risk-Taking: Evidence from the Insurance Industry**. Journal of Business Research, Vol. 97, 106.
- [30] Gunawan, J., Aunguroch, Y. (2017). **Managerial Competence of First – Line Nurse Managers: A Concept Analysis**. International Journal of Nursing Practice, 1-7.
- [31] Getha-Taylor, H., Blackmar, J., Borry, E. L. (2016). **Are Competencies Universal or Situational? A State-Level Investigation of Collaborative Competencies**. Review of Public Personnel Administration, 36(3), 306-320.
- [32] Huong Vu, G. T. (2017). **A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals**. Journal of Economics, Business and Management, 5(12), 359-365.
- [33] Itoh, T., Mori, H., Maehara, M., Izumi, Y. (2021). **Nurse Practitioners' Interdisciplinary Practice Competencies in Japan: A Qualitative Research**. The Journal for Nurse Practitioners, Available online 10 March 2021, In press, corrected proof.
- [34] Jiang, J.Y., Liu, C.W. (2015). **High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital**. Human Resource Management Review, Vol. 25, 126-137.
- [35] Khattak, M.S., Mustafa, U. (2019). **Management Competencies, Complexities and Performance in Engineering Infrastructure Projects of Pakistan**. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 26, No. 7, 1321-1347.
- [36] Mesarsova, M., Mesaros, P. (2012). **Learning to Learn Competency and Its Relationship to Cognitive Competencies of University Students**. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 46, 4273-4278.