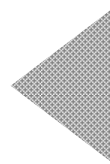


ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی

مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران



حسین درگاهی^۱

محمدحسن علیپور فلاح پسند^۲

هادی حیدری قره بلاغ^۳

(تاریخ دریافت ۸۹/۴/۷ - تاریخ تصویب ۸۹/۸/۳)

چکیده

شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران بر اساس مدل شایستگی، به علت اهمیت و حساسیت خاص فعالیت‌های مدیران فرهنگی و لزوم اتخاذ رویکردی منسجم و علمی در انتخاب و توسعه این گروه از مدیران و نیز کمبود مطالعاتی جامع در خصوص شایستگی مدیریتی مدیران فرهنگی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در ادبیات این تحقیق، ضرورت توجه به شایستگی در عصر حاضر بررسی شده است. سپس شایسته‌سالاری در اسلام و شایستگی منابع انسانی در نهج‌البلاغه مورد بررسی قرار گرفته است. سپس برای تبیین مدل شایستگی برای مدیران فرهنگسراهای شهر تهران، پرسشنامه‌ای تهیه و تدوین گردید و برای ۵۵ نفر از کارشناسان و خبرگان سازمان ارسال گردید و از آنها خواسته شد تا با پاسخ به سؤالات، میزان اهمیت هریک از شاخص‌ها را در رسیدن به هر آرمان مشخص کنند. روش نمره‌گذاری پرسشنامه از روش نمره‌گذاری لیکرت تبعیت می‌کند؛ بدین صورت که هر کدام از گزینه‌های پنج‌گانه لیکرت، ارزش خاصی می‌گیرند. سپس نتایج حاصل از این پرسشنامه جمع‌آوری شده و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Spss آماری استفاده گردید. سپس شایستگی‌های مدیران فرهنگی در پنج خوشه اصلی توانایی‌های فکری و ذهنی، خصوصیات عملکردی و اجرایی،

۱- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، hdargah@gmail.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، ascentali@yahoo.com

۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، h.heidaritsb@yahoo.com

دانش و آگاهی، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی و ویژگی‌های شخصیتی و در ۲۵ عنوان؛ پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، تفکر راهبردی، مسؤلیت‌پذیری، رهبری، خلاقیت در تطبیق، پیگیری و نتیجه‌گرایی، مدیریت تیمی، توانمندسازی، حل مسئله، روحیه خدمت (مشتری‌مداری)، شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی - سیستمی، جلب اعتماد، کار در شرایط مبهم، جامعه‌شناسی شهری، انسان‌شناسی فرهنگی، ارتباطات شفاهی، انعطاف‌پذیری، مربی‌گری، مدیریت تعارض، آراستگی، مدیریت دانشگران، زیبایی‌شناسی، ارتباطات کتبی و فهم مالی؛ شناسایی گردیده است و در نهایت یک مدل شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران طراحی گردید.

واژگان کلیدی: شایستگی^۱، شایسته‌سالاری^۲، مدل شایستگی^۳.

مقدمه

با آغاز دوران صنعتی و تولید انبوه، رشد نرخ نیروی ورودی به کار تا سال‌ها در توازن با نرخ رشد جمعیت، ادامه داشت. در این برهه از زمان، نیروی انسانی نیاز به دانش تخصصی و حرفه‌ای برای حضور در عرصه کسب و کار نداشت و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کار نیز عموماً پس از جذب نیرو و در حین کار، کسب می‌گردید. اما شرایط فوق پایدار نبود و پس از طی دوره مذکور و حرکت به سوی عصر فراصنعتی یا عصر انقلاب دانایی - به ویژه در سه دهه آخر قرن بیستم - ساختار سازمان‌ها به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته‌اند و این دگرگونی بر الگوی نقش نیروی انسانی در راهبری سازمان‌ها اثر گذاشته است. برخی از تحولاتی که در عصر جدید رخ داده، عبارتند از:

- رشد و توسعه بخش خدمات نسبت به سایر بخش‌ها؛
- حرکت از سمت تکنولوژی‌های کاربر به سمت تکنولوژی‌های مغز پر؛

۱ - Competency

۲ - Meritocracy

۳ - Competency Model

- آغاز عصر اقتصاد دانایی^۱؛
- تنوع، تعدد، بی‌ثباتی و در هم تنیدگی عوامل محیطی؛
- پیچیدگی فزاینده ساختار، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی به همراه تخصصی شدن فعالیت‌ها؛
- افزایش توجه به مشتری و مشتری‌مداری.

در عصر فرا صنعتی از یک سو ضرورت حضور نیروی انسانی حرفه‌ای، متخصص و توسعه‌یافته برای هدایت و راهبری سازمان و همین‌طور ساماندهی فعالیت‌های تخصصی سازمان را مشاهده می‌کنیم و از سوی دیگر شاهد کمبود عرضه نیروی انسانی حرفه‌ای و توسعه‌یافته هستیم. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که امروزه رقابت اصلی در سازمان‌ها، جذب نیروی انسانی حرفه‌ای و تلاش برای توسعه و ارتقاء قابلیت‌های آنان است.

از نگاه دیگر، همراه با تغییر و تحولاتی که در حوزه کسب و کار رخ داده است، الگوی عرضه، جذب و توسعه نیروی انسانی نیز به لحاظ کمی و کیفی شروع به تغییر نموده است. تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف ساخته است. در واقع حرکت سازمان‌ها در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری از آنجا آغاز می‌شود که توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری توسعه منابع انسانی مرتبط است و سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند.

رسالت «اول چه کسی؟ سپس چه کاری؟»^۲ از رسالت‌های مهم سازمان‌های متعالی امروزی است (کالینز و جری، ۱۳۸۰). بنابراین از جمله رموز مهم توسعه جوامع پیشرفته، پایبندی آنها به شایسته‌سالاری و فراهم آوردن زمینه حاکمیت شایستگان در کلیه امور و شئون اجتماعی است

۱ - Knowledge Economy

۲ - First who, Then what

که با استقرار نظام شایستگی با تعاریف ملی، منطقه‌ای و جهانی آن در سازمان‌ها و ارکان مهم جامعه تحقق می‌یابد. به علاوه قابلیت و شایستگی‌های فردی، شغلی و رفتاری شهروندان در چنین جوامعی از شاخص‌های مهم میزان توسعه‌یافتگی آنهاست (ابیلی، ۱۳۸۴)

۱- شایسته‌سالاری در اسلام

با درنگی در اندیشه‌های سیاسی- اجتماعی اسلام و با واکاوی آموزه‌های تعالی‌بخش دینی به خوبی می‌توان به جایگاه شایسته‌سالاری پی برد. عدالت به عنوان یک اصل مهم دینی، دارای مصادیقی مانند شایسته‌سالاری در عرصه اجتماع است. چراکه با تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای متعلق به خودش برآورده می‌شود. خداوند تأکید کرده است که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است (سوره انبیاء، آیه ۱۰۵). همچنین در قرآن می‌خوانیم که هنگامی که حضرت یوسف (ع) از زندان آزاد شد، عزیز مصر در صدد واگذاری مسئولیتی به او بود که حضرت یوسف (ع) بیان می‌کند مرا سرپرست خزائن قرار بده که نسبت به این مسئله آگاهم و ایشان این مسئولیت را می‌پذیرد، چون توانایی اداره امور را در این زمینه دارد. زیرا او هم امانتدار است و هم آگاهی و تخصص کافی در این زمینه دارد (سوره یوسف، آیه ۵۵). همچنین زمانی که بنی‌اسرائیل از پیامبری بنام اشموئیل درخواست فرماندهی کردند تا با ستمگران بستیزند، او به درگاه خداوند روی آورد و خداوند طلوت را به فرماندهی آنان برگزید. قوم بنی‌اسرائیل نسبت به این انتصاب اعتراض کرده و گفتند چگونه او بر ما حکومت داشته باشد که ما از او شایسته‌تر و ثروتمندتریم. اما خداوند در پاسخ به شایستگی طلوت اشاره کرده و می‌فرماید: خداوند او را بر شما برگزیده چون علم و قدرت فراوانی دارد (سوره بقره، آیه ۲۴۷).

در سیره نبی اکرم (ص) نیز شایسته‌سالاری در گزینش‌ها جایگاه ویژه‌ای داشت. در بیش پیامبر اسلام (ص)، فضیلت و برتری‌های شخصی، تنها معیار نبود؛ بلکه حضرت در کنار ایمان و تعهد، لیاقت، علم و آگاهی را نیز لحاظ می‌کردند. در روایتی آمده که پیامبر اکرم (ص) پس از فتح مکه عازم نبرد حنین شده و جوانی ۲۱ ساله به نام «عتاب بن اسید» را به فرمانداری مکه برگزیدند. این انتصاب مورد اعتراض برخی قرار گرفته و حضرت در پاسخ معترضین فرمودند: به خاطر کمی سن و بی‌تجربگی وی مخالفت نکنید زیرا که برتری او نسبت به دیگران، علم و

آگاهی وی است و آن کس که برتر است بزرگتر است (الکتانی، ۱۴۱۶: ۲۶۱).

امام علی (ع) نیز بر این ویژگی تأکید خاصی داشت و در سخنی فرمودند: سزاوارترین مردم در امر خلافت و رهبری، باید تواناترین بر اداره و داناترین در فهم مسائل باشد (نهج البلاغه، نامه ۲۷). از این روایت این معیار استنباط می‌گردد که در تمامی مسائل مربوط به اداره حکومت از رهبری تا پایین‌ترین مسئولیت‌ها، باید پیوسته شایستگی محور باشد.

در کلامی از مولا امیرالمؤمنین علی (ع) آمده است: لا تقبلن فی استعمال عمالک و امرائک شفاعه الا شفاعه الکفایه والامانه؛ درگزینش کارکنان و فرمانروایان خویش، شفاعت و وساطت کسی را نپذیر، مگر شفاعت شایستگی و امانتداری آن‌ها را (آمدی، ۱۳۸۳: ۲۲۸).

۲- شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه

در کتب اسلامی بر نقش و اهمیت منابع انسانی و بویژه مدیران، تأکید ویژه‌ای شده و مروری بر خصایص و ویژگی‌های مدیران از دیدگاه منابع اسلامی ضروری است. در این راستا کتاب شریف نهج البلاغه به عنوان یکی از متون معتبر و اصیل اسلامی، متضمن موارد متعددی از شایستگی از نگاه مولای متقیان علی (ع) است. در این بخش به برخی از شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی و خصوصاً مدیران در زمینه‌های مختلف؛ با توجه به بیانات نهج البلاغه، اشاره می‌شود (برگرفته از اثباتی، ۱۳۸۴):

علم و دانش (مانند خطبه ۹۱، نامه ۵۳، حکمت ۳۱)، تجربه مدیریتی (مانند خطبه ۳۵، نامه ۳۱، حکمت ۲۱۱)، حسن سابقه (نامه ۵۳)، کفایت (نامه ۵۳)، تند ذهنی و حافظه (نامه ۵۳)، قدرت و توانایی (نامه ۵۳)، دقت و ژرف‌نگری (نامه ۵۳)، آینده‌نگری (نامه ۵۳)، خاندان شایسته (نامه ۵۳)، سن (تأکید روی میانسالی، نامه ۳۱) و فصاحت و شیوایی در سخن گفتن (حکمت ۲۸۹)، داشتن عدالت و انعطاف (مانند خطبه ۱۳۱، نامه ۶۳)، سخاوت (نامه ۵۳)، شجاعت (نامه ۵۳)، خیرخواهی (نامه ۳۸)، امانتداری (نامه ۷۱، ۲۵)، صداقت (خطبه ۳، نامه ۳۱، حکمت ۷)، صبر و بردباری (خطبه ۱۴۲ و ۱۶۸، نامه ۵۳)، میانه‌روی در درستی و نرمی (نامه ۵۳)، عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی (نامه ۵۳)، پشتکار و خستگی‌ناپذیری (نامه ۵۳)، طرد سخن‌چین و چاپلوس (نامه ۵۳)، قناعت (نامه ۵۳)، مهربانی و عطوفت (خطبه ۳۵، نامه ۷۳)، تحمل مخالفان و پذیرش اشتباه (نامه ۵۳)، آرامش و وقار (نامه ۲۵)، (نامه ۲۸)، گشاده‌رویی (نامه ۴۶)، مدارا (نامه ۵۳)، تشویق زیر دستان (نامه ۵۳)، وفاداری (نامه ۵۳)، فرونشاندن خشم (خطبه ۲۶، نامه ۵۳)، حسن ظن (نامه

(۳۱)، مسئولیت همگانی (خطبه ۱۶۷)، پاراسایی (نامه ۵۱)، ایمان به اسلام (حکمت ۲۰۸)، استعانت از خداوند در امور (نامه ۳۱)، عبرت از پیشینیان (خطبه ۲۳۰)، خیرجویی (نامه ۵۳)، دشمن ظالم و یاور مظلوم بودن (نامه ۵۳)، حقیقت‌جویی و حق‌جویی (نامه ۵۳)، به یاد مرگ بودن (نامه ۳۱) و امید به پاداش الهی (نامه ۵۹).

۳- اهمیت و ضرورت توجه به شایستگی‌های منابع انسانی

یک تحقیق نشان می‌دهد که متوسط هزینه انتصاب نابجای یک مدیر حدود ۷۵۰۰۰ دلار در سال است، در حالی که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر در حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. در عین حال، صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق ۳/۵ میلیون دلار در سال بوده که در مورد مدیران اثربخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد (لطیفی، ۱۳۸۳). آلفرد اسلون یکی از مدیران سازمان‌های معتبر جهانی، عنوان می‌کند: «اگر ما ۴ ساعت وقت خود را صرف گماشتن یک فرد مناسب در جای مناسب نمی‌کردیم، مجبور بودیم ۴۰۰ ساعت وقت خود را صرف اصلاح خرابی‌های ناشی از اشتباه خود بکنیم و من واقعاً چنین وقتی ندارم» (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۳). بدیهی است که تربیت منابع انسانی توسعه‌یافته، مستلزم پایبندی به اصول «شایسته‌سالاری» است. نظام مبتنی بر شایسته‌سالاری، نظامی است که از «شایسته‌خواهی» آغاز می‌شود، با طی مراحل «شایسته‌یابی»، «شایسته‌گزینی»، «شایسته‌گماری»، «شایسته‌پروری» و «شایسته‌داری» در نهایت و در صورت لزوم به «شایسته‌خروجی» منتهی می‌شود (ایلی، ۱۳۸۴).

با توجه به لزوم توسعه و انتخاب مدیران در کشور، در برنامه چهارم توسعه کشور نیز مدیریت بر مبنای شایستگی مورد توجه قرار گرفته است (جدول ۱):

جدول (۱) - مدیریت بر مبنای شایستگی در برنامه چهارم توسعه

شرح مواد	مواد قانونی برنامه چهارم
ارائه راهکارهای مناسب توسط دولت به منظور جلوگیری از خروج بی‌رویه سرمایه‌های انسانی، فکری، علمی و فنی کشور(بند «ی»)	ماده (۵۰)
تدوین و اجرای نظام سنجش صلاحیت علمی و رتبه‌بندی(بند «ج»)	ماده (۵۲)
طرح جامع توسعه منابع انسانی شامل جذب، انگیزش، ارتقای شغلی، آموزش، بهسازی و نگهداشت(بند «د»)	ماده (۵۵)
تدوین نظام استاندارد و ارزیابی مهارت نیروی کار کشور با رویکرد بین‌المللی(بند «ج»)	
الزام دولت به استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران و الزام دولت به انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های حرفه‌ای بر مبنای شرایط تخصصی و مسیر ارتقای شغلی(بند «ب»)	ماده (۱۴۱)
تجزیه و تحلیل و بازطراحی مشاغل دولتی با رویکرد جذب متخصصین و نخبگان(بند «الف»)	
ارتقای رسمی سطح کیفی مدیران و سرپرستان با پیش‌بینی ضوابط خاص آموزش و شرایط احراز(بند «د»)	ماده (۱۴۳)
پرداخت بر اساس تلفیق مناسب نتیجه‌گرایی و بهره‌وری به جای پرداخت وقت مزدی(بند «ج»)	
به کارگیری نیروی انسانی به هر شکل در دستگاه‌های دولتی در فضای رقابتی(بند «ب»)	

منبع: (داریانی و لطیفی، ۱۳۸۴)

از سوی دیگر، حساسیت‌ها و دغدغه موجود در مورد پرداختن به مقوله شایستگی مدیران، با توجه به اهمیت و جایگاه مدیران فرهنگی جامعه که اغلب با روح و روان و احساس مخاطبان و مردم سروکار دارند و جامعه نسبت به فعالیت‌ها و نحوه عملکرد این‌گونه مدیران، حساسیت خاصی نشان می‌دهد؛ اهمیت و ضرورت پرداختن به این موضوع را دو چندان می‌کند. به عبارتی فرهنگ، مقوله‌ای پیچیده و در بسیاری از موارد غیرساخت یافته است و مدیریت در عرصه فرهنگ نیز بالتبع دارای وجوهی بسیار پیچیده است. این پیچیدگی و عدم ساختمانندی به دلیل گستردگی و تنوع هویت مخاطبان این حوزه و تغییر و پویایی مداوم و سریع، بویژه در فرهنگ عمومی که مدیران و کارکنان سازمان فرهنگی در این بخش از فرهنگ حضور دارند، در این حوزه بیشتر رخ می‌دهد. لذا شناخت شایستگی‌های لازم برای مدیران این حوزه از اهمیت بسیار زیادی در شناسایی، توسعه، ارتقا و نیز پرورش کسانی که مستعد مدیریت در این حوزه هستند، برخوردار است. از سوی دیگر این شناخت می‌تواند ابزار بسیار مفید و پایه‌ای در ارزیابی و توسعه مدیران فعلی نیز باشد.

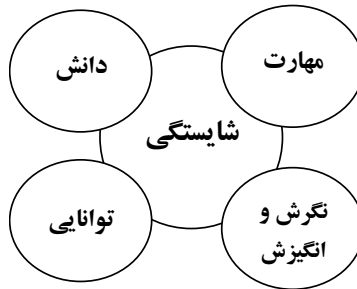
۴- مفهوم شایستگی

برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت استفاده می‌شود. یکی از تعاریف مطرح از شایستگی عبارت است از: ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند (بوزنجانی، ۱۳۷۴). در واقع در اینکه اصولاً به چه چیزی می‌توان شایستگی اطلاق کرد، اختلاف نظر وجود دارد. معمولاً چهار ویژگی برای شایستگی پیشنهاد شده است:

- مرتبط با شغل و یا سازمان؛
 - ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد یا اجرای موفقیت‌آمیز نقش؛
 - قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل؛
 - قابل ارزیابی و آموزش (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۶).
- امروزه شایستگی‌ها، عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. در واقع شایستگی‌ها، به رفتارهای هدفمندی دلالت دارند که شامل عناصر ذیل است:
- دانش و آگاهی‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل؛
 - قابلیت‌ها یا مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی؛
 - نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد؛
 - ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد؛
 - انگیزش: محرک‌های درونی و اشتیاق برای اقدام؛
 - خودانگاری: درک فرد از خود؛
 - نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از فرد.

تعریف حاضر نیز از جمله تعاریف نسبتاً جامع در مورد شایستگی است که مؤلفه‌های مختلف آن را در برمی‌گیرد. نمودار (۱) بیانگر این مؤلفه‌هاست. این شکل برگرفته از کار مؤسسه اسکانور^۱ در مورد شایستگی‌ها و صورت کامل شده آن می‌باشد.

نمودار (۱) - مؤلفه‌های شایستگی



- **دانش**^۱: معلومات نظری که پرسابقه‌ترین بعد شایستگی می‌باشد، حاصل مطالعات و تحقیقات اندیشمندان است. فرایند توسعه دانش و معلومات نظری، بطور معمول از طریق تحصیل در رشته مدیریت و غالباً در سطوح دانشگاهی طی می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی و به خودی خود تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.
- **مهارت**^۲: مهارت عبارتست از «توانایی پیاده‌سازی علم در عمل». مهارت از طریق تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی بدست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود و بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات مدیر، منشاء تأثیر زیادی نخواهد بود. برای مثال هیچ مدیری بدون بکارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.
- **توانایی**^۳: یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌کند. در واقع توانایی و مهارت مشابه هم بوده و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست؛ اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص

۱ - Knowledge

۲ - Skills

۳ - Ability

می‌سازد (بوزنجانی، ۱۳۸۴).

- **نگرش^۱**: نگرش عبارتست از «تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن». تصویر ذهنی انسان، چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست. نقش نگرش که در واقع ادراک انسان‌ها را شکل می‌دهد، در مدیریت بسیار مهمتر از دانش و مهارت، و فرآیند ایجاد و تغییر آن نیز پیچیده‌تر از فرایند کسب دانش و مهارت است.

۵- رویکرد مبتنی بر شایستگی

در دیدگاه جدید برخلاف رویکردهای سنتی که بر وظایف سنتی مدیر و نقش‌هایی که عموماً مدیران بر عهده دارند، تأکید داشتند؛ کانون توجه، علاوه بر نقش‌های مدیر^۲ بر «قابلیت‌های لازم برای ایفای اثربخش هر نقش» است.

به عبارتی می‌توان بیان کرد که در این نگاه نو، دانشمندان دانش مدیریت، در زمینه ارزیابی، انتخاب و پرورش مدیر، به دنبال آن هستند که مشاهده نمایند، مدیران موفق چه رفتاری دارند و سپس به کمک دانش‌های اجتماعی، خصوصیتی را که زیربنای آن رفتار است، کشف و تبیین کنند و تا آنجا که ممکن است داوطلبان حرفه مدیریت را با توجه به این خصوصیات زیربنایی ارزیابی و مجهز نمایند. این مطلب، اساس رویکرد جدید به ارزیابی و پرورش مدیر است. رویکردی که به «رویکرد مبتنی بر شایستگی»^۳ موسوم شده است. مدیریت بر مبنای شایستگی، رویکردی منسجم و چارچوبی مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی سازمان در بلند مدت ارائه می‌دهد (دهقانان، ۱۳۸۴).

در رویکرد مبتنی بر شایستگی، در واقع هسته مرکزی زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی را، شایستگی‌ها تشکیل می‌دهد و هر یک از این زیرسیستم‌ها بر اساس آن طراحی می‌گردد. ظهور

۱ - Attitude

۲ - Managerial Roles

۳ - Competency-based Approach

این رویکرد، اگر چه مربوط به ربع آخر قرن بیستم می‌باشد، اما گسترش آن به قدری سریع بود که امروزه به عنوان یک «چارچوب» در ادبیات مدیریت مطرح می‌باشد.

بررسی سیر تکامل ادبیات مربوط به شایستگی نشان می‌دهد که محققان مختلف بر آن بوده‌اند تا به پاسخ این سؤال دست یابند که مدیران واقعاً چه کاری انجام می‌دهند و کدام نقش، فعالیت، رفتار و شایستگی مدیر است که عملکرد او را نسبت به سایر مدیران مشابه خود متمایز می‌کند. در ادبیات کلاسیک مربوط به شایستگی، تأکید اصلی بر شناسایی نقش‌های مدیران و فعالیت آنان در سطوح مختلف سازمانی بوده است.

شایستگی در مکتب نوین را مجموعه دانش، توانایی، مهارت، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و انگیزه‌ها و علایقی توصیف نموده‌اند که در عملکرد بالاتر از متوسط یک مدیر نقش دارند. عمده‌ترین و اصلی‌ترین طبقه‌بندی صورت گرفته شایستگی‌ها، تقسیم آن‌ها به دو نوع شایستگی‌های رفتاری (مرتبط با شاغل) و شایستگی‌های فنی (مرتبط با شغل) است.

برای شایستگی، چهار ویژگی پیشنهاد شده است که عبارتند از: مرتبط با شغل و یا سازمان، ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد یا اجرای موفقیت‌آمیز نقش، قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل، قابل ارزیابی و آموزش. این ویژگی‌ها، شایستگی را از سایر خصایص مدیران متمایز می‌کند. برای آنکه شایستگی‌های مدیران را بتوان در الگویی منسجم گردآوری کرد، مدل شایستگی طراحی می‌شود و از طریق آن در هر سازمان، الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی بدست می‌آید.

در زمینه مدل‌های شایستگی مدیران، فهرست‌ها و مدل‌های مختلفی از شایستگی‌ها ذکر گردیده است و سازمان‌های مختلف نیز مدل‌های خاص خود را ارائه نموده‌اند. اگر در مقام ارزیابی این مدل‌ها به منظور انتخاب بهترین مدل برای ما، بایستی گفت که هیچ مدل آرمانی و برتر در این زمینه وجود ندارد و بهترین مدل، مدلی است که برای یک سازمان خاص کارایی لازم را داشته و متناسب با نوع سازمان و سطوح مدیریتی آن باشد. لذا مهمتر از انتخاب مدل، رسیدن به فهرستی دقیق در مورد شایستگی‌های مدیران سازمان در سطوح مختلف می‌باشد و مدل، وسیله‌ای جهت فهم بهتر و کاربرد دقیق‌تر شایستگی‌ها در عمل می‌باشد.

۶- روش تحقیق

تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی می‌باشد که از لحاظ گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش

تجزیه و تحلیل، یک تحقیق توصیفی- پیمایشی محسوب می‌شود. روش گردآوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد.

۷- جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد و یا چیزهایی که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند که محقق می‌خواهد به تحقیق درباره آن‌ها بپردازد. در این مقاله، کارشناسان و خبرنگاران سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران و فرهنگسراهای شهر تهران جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند.

۸- روایی پرسشنامه

در این تحقیق نیز به منظور تعیین روایی محتوا، پرسشنامه‌ای تهیه شده در اختیار اساتید و خبرگان قرار گرفت که با توجه به فرضیه‌های پژوهش، شاخص‌های نامناسب، حذف و بعضاً با اضافه کردن شاخص‌ها و انجام اصلاحاتی، پرسشنامه مورد نظر، مناسب تشخیص داده شد. در این تحقیق برای روایی و سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتیجه آزمون نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده ($\alpha = 0.953$) بیش از ۰,۶۵ می‌باشد. بنابراین قابلیت اعتماد پرسشنامه مورد نظر در حد قابل قبولی می‌باشد.

۹- تجزیه و تحلیل اطلاعات

در ادامه تحقیق با مطالعه استراتژی‌ها و راهبردهای جامعه تحقیق، مطالعه شرح وظایف و یافتن عوامل موفقیت در عملکرد مدیران فرهنگی و مصاحبه با خبرگان و الگو برداری از مدل‌های شایستگی و خصایص مدیران فرهنگی معرفی شده در ادبیات برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و احصاء مدل شایستگی برای مدیران فرهنگسراهای شهر تهران، پرسشنامه‌ای تهیه و تدوین گردید و برای ۵۵ نفر از کارشناسان و خبرنگاران سازمان ارسال گردید و از آن‌ها خواسته شد تا با پاسخ به سؤالات، میزان اهمیت هریک از شاخص‌ها را در رسیدن به هر آرمان مشخص کنند. روش نمره‌گذاری پرسشنامه از روش «نمره‌گذاری لیکرت» تبعیت می‌کند؛ بدین صورت که هر کدام از گزینه‌های ۵ گانه لیکرت ارزش خاصی می‌گیرند. نتایج حاصل از این پرسشنامه را در جدول

شماره (۲) می‌توان ملاحظه نمود. همانطور که در این جدول مشاهده می‌گردد، شایستگی‌های مدیران فرهنگی در پنج خوشه اصلی توانایی‌های فکری و ذهنی، خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی و ویژگی‌های شخصیتی و در ۲۵ عنوان پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات؛ تفکر راهبردی؛ مسؤولیت‌پذیری؛ رهبری؛ خلاقیت در تطبیق؛ پیگیری و نتیجه‌گرایی؛ مدیریت تیمی؛ توانمندسازی؛ حل مسئله؛ روحیه خدمت (مشتری‌مداری)؛ شبکه‌سازی؛ تفکر تحلیلی - سیستمی؛ جلب اعتماد؛ کار در شرایط مبهم؛ جامعه‌شناسی شهری؛ انسان‌شناسی فرهنگی؛ ارتباطات شفاهی؛ انعطاف‌پذیری؛ مربی‌گری؛ مدیریت تعارض؛ آراستگی؛ مدیریت دانشگران؛ زیبایی‌شناسی؛ ارتباطات کتبی و فهم مالی شناسایی گردیده است.

با ورود اطلاعات جمع‌آوری شده در نرم افزار Spss و کسب نتایج آماری بدست آمده از این پرسشنامه، در مجموع می‌توان گفت، میانگین تمام شایستگی‌های شناسایی شده، در بین مقیاس‌های خیلی مهم و مهم قرار دارند. در ضمن با توجه به جدول شماره (۳) شایستگی‌های پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، تفکر راهبردی و مسؤولیت‌پذیری به ترتیب از درجه اهمیت بالاتری برخوردار هستند و شایستگی‌های ارتباطات کتبی و فهم مالی نیز در درجه اهمیت بین نسبتاً مهم و مهم قرار می‌گیرند.

جدول (۲) - توزیع فراوانی درجه اهمیت شایستگی‌ها

میانگین	مجموع	بی اهمیت=۱		کم اهمیت=۲		نسبتاً مهم=۳		مهم=۴		خیلی مهم=۵		شایستگی‌ها
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۴,۷۲	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰	۰	۰,۰	۰	۲۷,۳	۱۵	۷۲,۷	۴۰	تفکر راهبردی
۴,۴۳	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۱,۸	۱	۵۲,۷	۲۹	۴۵,۵	۲۵	تفکر تحلیلی / سیستمی
۴,۶	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۹,۱	۵	۲۱,۸	۱۲	۵۰,۹	۲۸	خلاقیت در تطبیق
۴,۵۴	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۷,۳	۴	۳۰,۹	۱۷	۶۱,۸	۳۴	حل مسئله
۴,۶	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۳,۶	۲	۳۲,۷	۱۸	۶۳,۶	۳۵	پیگیری و نتیجه‌گرایی
۴,۲۱	۵۵	۰,۰	۰	۱,۸	۱	۱۴,۵	۸	۴۳,۶	۲۴	۴۰,۰	۲۲	مربی‌گری
۴,۵۸	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۹,۱	۵	۲۳,۶	۱۳	۶۷,۳	۳۷	مدیریت تیمی
۴,۱۰	۵۵	۰,۰	۰	۱,۸	۱	۱۲,۷	۷	۵۸,۲	۳۲	۲۷,۳	۱۵	مدیریت دانش‌گروان
۴,۵۸	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۵,۵	۳	۳۰,۹	۱۷	۶۳,۶	۳۵	توانمندسازی
۴,۱۶	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۱۸,۲	۱۰	۴۷,۳	۲۶	۳۴,۵	۱۹	مدیریت تعارض
۴,۲۷	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۱۸,۲	۱۰	۳۶,۴	۲۰	۴۵,۵	۲۵	انسان‌شناسی فرهنگی
۴,۲۹	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۱۶,۴	۹	۳۸,۲	۲۱	۴۵,۵	۲۵	جامعه‌شناسی شهری
۴,۰۹	۵۵	۰,۰	۰	۳,۶	۲	۲۰,۰	۱۱	۴۰,۰	۲۲	۳۶,۴	۲۰	زیبایی‌شناسی
۳,۷۶	۵۵	۰,۰	۰	۷,۳	۴	۳۴,۵	۱۹	۳۲,۷	۱۸	۲۵,۵	۱۴	فهم مالی
۴,۲۵	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۱۶,۴	۹	۴۱,۸	۲۳	۴۱,۸	۲۳	ارتباطات شفاهی
۳,۹۲	۵۵	۰,۰	۰	۳,۶	۲	۲۱,۸	۱۲	۵۲,۷	۲۹	۲۱,۸	۱۲	ارتباطات کتبی
۴,۴۱	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۹,۱	۵	۴۰,۰	۲۲	۵۰,۹	۲۸	جلب اعتماد
۴,۴۵	۵۵	۰,۰	۰	۱,۸	۱	۱۰,۹	۶	۲۷,۳	۱۵	۶۰,۰	۳۳	شبکه سازی
۴,۴۷	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۷,۳	۴	۳۸,۲	۲۱	۵۴,۵	۳۰	روحیه خدمت (مشتری مداری)
۴,۴	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۱۴,۵	۸	۳۰,۹	۱۷	۵۴,۵	۳۰	کار در شرایط مهیم
۴,۶۵	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۵,۵	۳	۲۳,۶	۱۳	۷۰,۹	۳۹	رهبری
۴,۷۱	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۱,۸	۱	۳۵,۵	۱۴	۷۲,۷	۴۰	مسئولیت‌پذیری
۴,۲۵	۵۵	۰,۰	۰	۳,۶	۲	۷,۳	۴	۴۹,۱	۲۷	۴۰,۰	۲۲	انعطاف‌پذیری
۴,۷۶	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۳,۶	۲	۱۶,۴	۹	۸۰,۰	۴۴	بایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات
۴,۱۶	۵۵	۰,۰	۰	۰,۰		۲۱,۸	۱۲	۴۰,۰	۲۲	۳۸,۲	۲۱	آراستگی

جدول (۳) - ترتیب اهمیت شایستگی‌ها

ردیف	خوشه اصلی شایستگی	شایستگی‌ها	میانگین
۱	ویژگی‌های شخصیتی	پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات	۴,۷۶
۲	توانایی‌های فکری و ذهنی	تفکر راهبردی	۴,۷۲
۳	ویژگی‌های شخصیتی	مسئولیت‌پذیری	۴,۷۱
۴	ویژگی‌های شخصیتی	رهبری	۴,۶۵
۵	توانایی‌های فکری و ذهنی	خلاقیت در تطبیق	۴,۶
۶	خصوصیات اجرایی و عملکردی	پیگیری و نتیجه‌گرایی	۴,۶
۷	خصوصیات اجرایی و عملکردی	مدیریت تیمی	۴,۵۸
۸	خصوصیات اجرایی و عملکردی	توانمندسازی	۴,۵۸
۹	توانایی‌های فکری و ذهنی	حل مسئله	۴,۵۴
۱۰	ویژگی‌های شخصیتی	روحیه خدمت (مشتری مداری)	۴,۴۷
۱۱	مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی	شبکه سازی	۴,۴۵
۱۲	توانایی‌های فکری و ذهنی	تفکر تحلیلی / سیستمی	۴,۴۳
۱۳	مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی	جلب اعتماد	۴,۴۱
۱۴	ویژگی‌های شخصیتی	کار در شرایط مبهم	۴,۴
۱۵	دانش و آگاهی	جامعه‌شناسی شهری	۴,۲۹
۱۶	دانش و آگاهی	انسان‌شناسی فرهنگی	۴,۲۷
۱۷	مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی	ارتباطات شفاهی	۴,۲۵
۱۸	ویژگی‌های شخصیتی	انعطاف‌پذیری	۴,۲۵
۱۹	خصوصیات اجرایی و عملکردی	مربی‌گری	۴,۲۱
۲۰	خصوصیات اجرایی و عملکردی	مدیریت تعارض	۴,۱۶
۲۱	ویژگی‌های شخصیتی	آراستگی	۴,۱۶
۲۲	خصوصیات اجرایی و عملکردی	مدیریت دانشجویان	۴,۱
۲۳	دانش و آگاهی	زیبایی‌شناسی	۴,۰۹
۲۴	مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی	ارتباطات کتبی	۳,۹۲
۲۵	دانش و آگاهی	فهم مالی	۳,۷۶

همچنین در جدول (۴)، ترتیب وزنی شایستگی‌ها را در هر یک از خوشه‌های پنج‌گانه تحقیق (خوشه‌های پنج‌گانه از تعاریف و مفاهیم شایستگی‌ها احصاء شده است) می‌توان ملاحظه نمود.

جدول (۴) - ترتیب اهمیت شایستگی‌ها بر حسب خوشه‌های اصلی شایستگی

ردیف	خوشه اصلی	شایستگی به ترتیب اهمیت	میانگین
۱	توانایی‌های فکری و ذهنی	تفکر راهبردی	۴,۷۲
۲		خلاقیت در تطبیق	۴,۶
۳		حل مسئله	۴,۵۴
۴		تفکر تحلیلی / سیستمی	۴,۴۳
۵	خصوصیات عملکردی و اجرایی	پیگیری و نتیجه‌گرایی	۴,۶
۶		مدیریت تیمی	۴,۵۸
۷		توانمندسازی	۴,۵۸
۸		مریی‌گری	۴,۲۱
۹		مدیریت تعارض	۴,۱۶
۱۰		مدیریت دانشگران	۴,۱
۱۱	دانش و آگاهی	جامعه‌شناسی شهری	۴,۲۹
۱۲		انسان‌شناسی فرهنگی	۴,۲۷
۱۳		زیبایی‌شناسی	۴,۰۹
۱۴		فهم مالی	۳,۷۶
۱۵	مهارت‌های ارتباطی و میانفردی	شبکه‌سازی	۴,۴۵
۱۶		جلب اعتماد	۴,۴۱
۱۷		ارتباطات شفاهی	۴,۲۵
۱۸		ارتباطات کتبی	۳,۹۲
۱۹	ویژگی‌های شخصیتی	پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات	۴,۷۶
۲۰		مسئولیت‌پذیری	۴,۷۱
۲۱		رهبری	۴,۶۵
۲۲		روحیه خدمت (مشتری‌مداری)	۴,۴۷
۲۳		کار در شرایط مبهم	۴,۴
۲۴		انعطاف‌پذیری	۴,۲۵
۲۵		آراستگی	۴,۱۶

۱۰- تدوین مدل شایستگی

چنانچه در قسمت قبلی ذکر شد، مدل شایستگی در هر سازمان، الگویی را برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی ارائه می‌دهد. در واقع مدل یک ساخت، گونه شبیه‌سازی شده از واقعیت است که بصورت یکپارچه و در ابعادی به مراتب کوچک‌تر از واقعیت و به منظور تقریب ذهن به واقعیت ساخته می‌شود. در ایجاد مدل شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی سعی شده است یک ساختار روشن و شفاف برای مدل شایستگی‌ها طراحی شود تا برای بحث، تلفیق و ایجاد انسجام در نظام‌ها و استراتژی منابع انسانی (مثل انتخاب، توسعه و آموزش و ارزیابی عملکرد) در عمل بتواند مورد استفاده قرار گیرد.

پس از انجام مراحل تحقیق و احصای فهرست شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، در این قسمت سعی می‌شود تا با ترکیب شایستگی‌های حاصل از تحقیق، مدل شایستگی ایجاد گردد.

مدل و چارچوب شایستگی تدوین شده برای این تحقیق مبتنی بر موارد زیر است:

- ۱- مرتبط با خوشه دانش و آگاهی، توانایی‌های فکری و ذهنی خصوصیات عملکردی و اجرایی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی؛
- ۲- مرتبط با وظایف مدیران فرهنگی؛
- ۳- مرتبط با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان فرهنگی؛
- ۴- ارتباط منسجم بین عملکرد برتر مدیران فرهنگی با وظایف و شایستگی‌های تعریف شده؛
- ۵- توزیع شایستگی‌های مرتبط با هر وظیفه، متناسب با اوزان بدست آمده شایستگی‌ها در این تحقیق.

۱۰-۱- ویژگی‌های مدل شایستگی

شکل (۱)، مدل شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسرای شهر تهران را نشان می‌دهد. مدل، واجد ویژگی‌هایی است که عبارتند از:

- ۱- شکل مدل بصورت یک شمشه اسلامی طراحی شده که القاء‌کننده فضای فرهنگی و دینی حاکم بر سازمان فرهنگی بوده و از تقارن برخوردار است؛
- ۲- داخل شمشه اسلامی، ۸ قطاع وجود دارد که ۲۵ سلول با اندازه‌های مختلف در آن

تعبیه شده که هر کدام از شایستگی‌های شناسایی شده در داخل این سلول‌ها جای می‌گیرد؛

۳- در داخل هر قطاع، ۵ ستون عمودی و ۵ ردیف افقی وجود دارد. هر ستون، مبین یکی از خوشه‌های اصلی شایستگی در این تحقیق می‌باشد. به طور مشخص، ستون سمت راست هر قطاع، اختصاص به توانایی‌های فکری و ذهنی دارد و در کنار آن و به طرف سمت چپ قطاع، به ترتیب ستون خوشه‌های خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی و خصوصیات شخصیتی قرار دارد؛

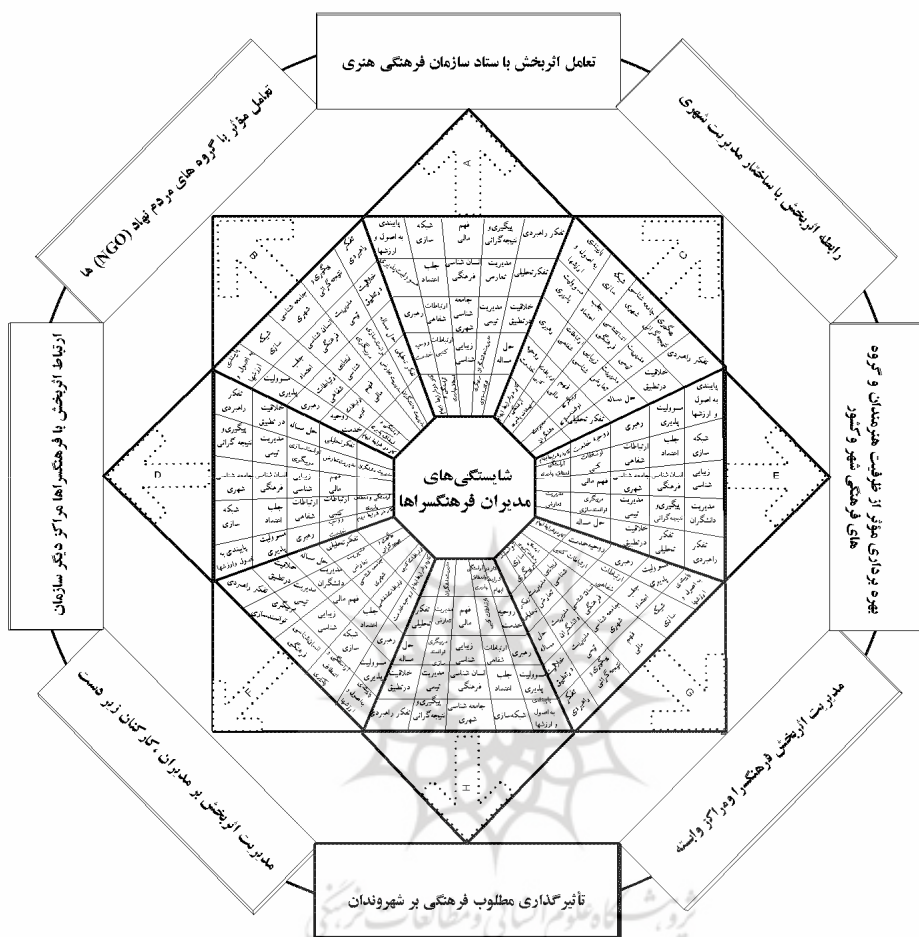
۴- هشت نقش اصلی مدیران فرهنگی که به عنوان عوامل کلیدی موفقیت عملکرد مدیران فرهنگی شناخته می‌شود، به قطاع‌های هشتگانه مرتبط و متصل گردیده‌اند؛

۵- اندازه سلول‌های موجود در هر قطاع، نشان‌دهنده درجه اهمیت هر شایستگی است. بدین معنا که سلول‌های بزرگ‌تر، حاوی شایستگی‌های مهم‌تر بوده و به ترتیب با کوچک‌تر شدن اندازه سلول، اهمیت شایستگی نیز در ارتباط با نقش خاص مدیر فرهنگی، کم اهمیت‌تر می‌شود. بدین ترتیب شایستگی‌ها در داخل هر ستون به نحوی چیده شده که بر حسب درجه اهمیت بدست آمده در تحقیق و نیز ارتباط با عملکرد موفق از خارج به هسته مرکزی و از بیشترین اهمیت به کمترین اهمیت، قرار دارد؛

۶- شایستگی‌های توانمندسازی و مربی‌گری به دلیل نزدیک بودن تعاریف در داخل یک سلول قرار داده شده است؛

۷- شایستگی‌های آراستگی و انعطاف‌پذیری به دلیل نزدیکی مفهومشان با خوشه مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی و برای حفظ توازن مدل در ستون مربوط به خوشه مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی گنجانده شده است؛

از ویژگی‌های این مدل دینامیک بودن و دارا بودن عنصر حرکت است؛ به نحوی که مجموعه ۲۵ شایستگی موجود در سلول‌های هر قطاع، از طریق یک وظیفه که با حروف A تا H نشان داده شده و در ذیل مدل توضیح داده شده است، به عملکرد موفق مدیر فرهنگی وصل می‌شود.



A: دریافت سیاست‌ها، برنامه‌ها، اعتبارات و ارائه گزارش عملکرد و بازخورد فعالیت‌ها.

B: واگذاری قسمتی از مأموریت‌ها و برنامه‌ها به بخش‌های غیردولتی و مردمی.

C: کمک به مدیریت شهری از طریق بسترسازی فرهنگی در اداره بهینه شهر، دریافت منابع و امکانات.

D: همکاری مشترک با دیگر فرهنگسراها و توسعه برنامه‌ها و ارتباطات در سطوح فرامنطقه‌ای.

E: تعامل با گروه‌های فرهنگی و هنری شهر و کشور در جهت جلب همکاری آنان در طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگسرا و تولید محصولات فرهنگی و هنری.

F: نظارت بر عملکرد کلیه کارکنان و مدیریت ساختارهای فیزیکی فرهنگسرا.

G: سازماندهی، نظارت و ارزیابی امور جاری و فعالیت‌های فرهنگی و هنری فرهنگسرا و مراکز وابسته.

H: تعالی فرهنگ عمومی شهر و ارتقای سطح پایبندی شهروندان. اصول شهروندی

۱۱- نتیجه

پیتر دراکر، پدر علم مدیریت نوین در آخرین سال‌های حیات خود، مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌های قرن بیست و یکمی را «سرمایه انسانی» می‌شمارد. به عبارتی در قرن بیست و یکم مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار پرقابته، بهتر از سایرین، گروهی متنوع و مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب، پرورش و نگاه دارند. در عصر حاضر که اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایتگران سازمان، نمایانگر شده است؛ به کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است.

متدولوژی شایستگی‌ها، نگاه جدیدی را برای طراحی نظام منسجم و یکپارچه در نظام‌های انتخاب، انتصاب و پرورش مدیران ارائه می‌دهد. این تحقیق با هدف شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز گروهی از مدیران فرهنگی که در فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران مشغول به فعالیت هستند، انجام شده است. هرچند کار تدوین شایستگی‌ها برای این گروه از مدیران بوده، اما نتایج حاصل از آن می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های متولی امور اجرایی فرهنگ و هنر قابل تعمیم باشد.

در این تحقیق سعی گردید تا به سؤالات زیر به روشی علمی پاسخ داده شود.

ویژگی‌ها و شایستگی‌های مطلوب مدیران متولی فرهنگسراهای موجود در سطح تهران با توجه به نوع وظایف، و اهداف و مأموریت‌های تدوین شده برای فرهنگسراهای شهر تهران به منظور عملکردی برتر از حد متوسط، از نظر دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی، خصوصیات عملکردی و اجرایی و توانایی‌های فکری و ذهنی، کدام است؟ در این تحقیق علاوه بر مسئله فوق درصدد تبیین مدلی برای برقراری ارتباط بین مؤلفه‌های شایستگی استخراج شده برای این دسته از مدیران بودیم. سرانجام اینکه نتایج بدست آمده از تحقیق به صورت مفصل تشریح، و مدل پیشنهادی شایستگی‌های مدیران فرهنگسراها ارائه شد.

بر اساس نتایج بدست آمده در این تحقیق، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فرهنگسراها، ۲۵ عنوان می‌باشد که تحت ۵ خوشه به شرح ذیل شناسایی گردید:

۱- توانایی‌های ذهنی و فکری شامل شایستگی‌های: تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی -

سیستمی، خلاقیت در تطبیق و حل مسئله؛

- ۲- خصوصیات عملکردی و اجرایی شامل شایستگی‌های: پیگیری و نتیجه‌گرایی، مربی‌گری، مدیریت تیمی، مدیریت دانشگران، توانمندسازی و مدیریت تعارض؛
- ۳- دانش و آگاهی شامل شایستگی‌های انسان‌شناسی فرهنگی، جامعه‌شناسی شهری، زیبایی‌شناسی و فهم مالی؛
- ۴- مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی شامل شایستگی‌های ارتباطات شفاهی، ارتباطات کتبی، جلب اعتماد، شبکه‌سازی؛
- ۵- ویژگی‌های شخصیتی شامل شایستگی‌های روحیه خدمت (مشارکت‌مداری)، کار در شرایط مبهم، رهبری، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات و آراستگی.

نتایج بدست آمده از پرسشنامه تحقیق نشان داد که کلیه شایستگی‌های شناسایی شده از درجه اهمیت نسبتاً مهم تا خیلی مهم قرار دارند و شایستگی کم‌اهمیت و بی‌اهمیت وجود ندارد. همچنین از بین شایستگی‌های شناسایی شده، به ترتیب شایستگی‌های پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، تفکر راهبردی، مسئولیت‌پذیری و رهبری مهمترین بوده‌اند.

۶- پیشنهادات با توجه به نتایج تحقیق

با توجه به نتایج تحقیق موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- با عنایت به اهمیت موضوع توسعه مدیران به ویژه مدیران فرهنگی، مدل شایستگی بدست آمده در این تحقیق می‌تواند در برنامه‌های توسعه مدیران سازمان‌های فرهنگی متولی امور اجرایی قابل استفاده باشد؛
- ۲- برای سنجش توانمندی‌های داوطلبان مشاغل مدیریتی به منظور تصمیم‌های مربوط به جذب و ارتقاء و همچنین ایجاد بانک اطلاعات مدیران بالقوه حوزه‌های فرهنگی، پیشنهاد می‌شود نتایج این تحقیق در مراکز ارزیابی^۱ مورد بهره‌برداری قرار گیرد؛
- ۳- مدل طراحی شده این تحقیق می‌تواند به عنوان ابزاری برای آموزش و پرورش شایستگی‌های مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.

۷- پیشنهادات به محققین برای انجام تحقیق های مشابه

با توجه به نتایج تحقیق، موارد زیر به محققین محترم پیشنهاد می گردد:

۱- در این مقاله به منظور حفظ محدوده تحقیق و اجتناب از پرداختن به موضوعات تفصیلی کلان، چشم اندازها، مأموریت‌ها، استراتژی‌ها و شرح وظایف مدیران جامعه تحقیق، مفروض انگاشته شده و مورد بازنگری و نقادی قرار نگرفته است. محققان دیگر می‌توانند ضمن لحاظ نمودن چشم اندازهای آینده و اقتضانات جدید در حوزه متغیر فرهنگ و تطبیق آن با شرایط موجود، به شناسایی شایستگی‌های مدیران فرهنگی بپردازند؛

۲- در این تحقیق، شایستگی‌های مدیران سازمان‌های اجرایی فرهنگی مدنظر بوده است. مشابه همین تحقیق را می‌توان برای مدیران فرهنگی سازمان‌های مرکزی و سیاستگذار در امور فرهنگی کشور مورد توجه قرار داد؛

۳- با توجه به اینکه این تحقیق به عنوان اولین تحقیق در حوزه شناسایی خصایص مدیران فرهنگی با رویکرد شایستگی‌ها می‌باشد، لذا می‌توان تحقیقات مشابه دیگری را برای سازمان‌های مشابه فرهنگی اجرا کرد؛

۴- در این تحقیق شایستگی‌های مدیران فرهنگی در ۵ خوشه اصلی توانایی‌های ذهنی و فکری، خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی و ویژگی‌های شخصیتی مورد بررسی قرار گرفته است. محققان در تحقیقات دیگری ضمن توسعه و تعمیق شایستگی‌های بدست آمده در هر یک از این خوشه‌ها، می‌توانند به خوشه‌های شایستگی دیگری نظیر ویژگی‌های تخصصی مرتبط با شغل و ... بپردازند.

منابع

- آمدی، عبدالواحد بن محمد تمیمی (۱۳۸۳)، **غور الحکم و درر الکلم**، انتخاب احادیث و ترجمه: محسن موسوی، کنترل ترجمه و مقدمه: حمید فرخیان، قم: دار الحدیث.
- ابوالعالی، بهزاد و همکاران (۱۳۸۳)، **گزارش طرح مراکز ارزیابی مدیران**، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ایلی، خدایار (۱۳۸۴)، «ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها»، **مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها**، مقدمه دبیر همایش، تهران، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران: نشر شیوه.
- اثباتی، زینت (۱۳۸۴)، «شایستگی‌ها در مدیریت و رهبری و بومی‌سازی آن»، **مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها**، چاپ اول، تهران: نشر شیوه.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۶)، «مبانی تدوین شایستگی‌های مدیران»، **مجموعه سخنرانی و کارگاه‌های آموزشی همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران**، تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- داریانی، محمدعلی و لطیفی، میثم (۱۳۸۴)، «بررسی وضعیت موجود شایسته‌سالاری در نظام اداری ایران و ارائه راهکارهای اجرایی بهبود»، **مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها**، چاپ اول، تهران: نشر شیوه.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶)، «مدیریت بر مبنای شایستگی»، **مجله مجلس و پژوهش**، سال ۱۳، شماره ۵۳، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- فره‌بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴)، «معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور)»، **نشریه دانش مدیریت**، شماره ۶۸، بهار ۱۳۸۴.
- کتانی، محمد عبدالحی (۱۴۱۶ق)، **نظام الحکومة النبویة المسمی التراتیب الاداریة**، جلد اول، بیروت: شرکة دارالارقم بن ابی الارقم.
- کالینز، جیم و پوراس، جری (۱۳۸۰)، **ساختن برای ماندن**، ترجمه: فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.
- لطیفی، میثم (۱۳۸۳)، **شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، به راهنمایی دکتر علی رضاییان، دانشگاه امام صادق (ع).