

## طراحی الگوی سنجش و گزینش مدیران فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به همراه ارائه بسته سیاست‌های پیشنهادی

کمیل قیدرلو\*  
مریم جانقربان\*\*

### چکیده

فرهنگ و سازمان‌های فرهنگی پس از انقلاب اسلامی ایران همواره با نگاهی هزینه‌ای و نه سرمایه‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند. این در حالی است که فرهنگ همواره از جایگاهی راهبردی برای نظام جمهوری اسلامی ایران برخوردار بوده است. نخستین گام برای تغییر چنین رویکردی، تدوین سیاست‌هایی جهت اصلاح نظام سازمانی در سطح کلان است. با چنین نگاهی، مقاله حاضر مجموعه ویژگی‌های مدیر شایسته فرهنگی را برشمرده و به مدلسازی در این حوزه پرداخته است. مقاله شامل سه بخش اصلی بررسی و صورت‌بندی مسئله در ایران، بررسی و نقد سیاست‌های موجود و در نهایت، پیشنهاد سیاست‌های مطلوب است. در واقع، نگارنده برای دستیابی به سیاست‌های مطلوب به دلیل کلاژگونه بودن یافته‌های تحقیقات پیشینی و نداشتن مدلی جامع، به بررسی مدل‌های شایستگی پرداخته و از میان مدل‌های موجود مرتبط، از مدل نقش‌های مدیریتی کویین و مهارت‌های مدیریتی کاتز - به‌عنوان اصلی‌ترین مدل‌ها - استفاده شده است. در نهایت، شایستگی‌های مدیریتی ناظر بر سه بعد اصلی شخصیت، مهارت و دانش، شاخص‌سازی شده و بر اساس مؤلفه‌هایی چون گستره جغرافیایی، سطح‌های سازمانی، نقش‌های درون‌سازمانی و نوع مأموریت سازمانی، سطح‌بندی شده‌اند. در پایان، آسیب‌های مراحل گوناگون نظام شایسته‌سالاری بررسی و با تکیه بر پارادایم مدیریت اسلامی، راه‌حل‌های کلی و سیاست‌هایی برای برون‌رفت از این آسیب‌ها ارائه شدند.

### کلیدواژه‌ها

شایسته‌سالاری، مدیریت فرهنگی، مدیر فرهنگی، شایستگی، شخصیت، مهارت، دانش.

## بیان مسئله

### خلاء سیاست‌های واحد و الزام‌آور فرهنگی در انتخاب مدیران شایسته

پس از سپری شدن بیش از سی سال و با توجه به خاستگاه‌های نظام جمهوری اسلامی ایران که در درجه نخست در آموزه‌ها و معارف اسلامی نهفته است، می‌توان ادعا کرد که این نظام در کلیت خود خاستگاهی فرهنگی دارد. یادآوری این نکته خالی از لطف نیست که پرداختن به حوزه فرهنگ - خارج از مناقشات روشنفکرانه رایج در سی سال گذشته - در عرصه عمل مغفول مانده و این امر در هیچ دوره‌ای از انقلاب (دوره جنگ، سازندگی، اصلاحات و پیشرفت و عدالت). از جمله اولویت‌های سیاستمداران جمهوری اسلامی نبوده است. این غفلت در حالی صورت گرفته که به دلیل خاستگاه فرهنگی نظام، عنصر فرهنگ، زیرساخت اصلی، راهبردی و دارای جایگاهی غیرقابل چشم‌پوشی برای نظام بوده است. با وجود چنین جایگاهی، اقدامات فرهنگی تنها به صورت پراکنده و مبتنی بر سلیقه و سیاست‌های دوره‌ای دولتمردان صورت گرفته‌اند و در عمل جای خالی نگاهی یکپارچه، منسجم و بنیادین به این عرصه در کلیت نظام کاملاً آشکار است.

باید تأکید کرد که این بی‌توجهی با وجود مطالبه و توجه مقام معظم رهبری به این حوزه صورت گرفته است. با این که ایشان همواره مطالبات فرهنگی خود را از مسئولان مطرح کرده‌اند و این امر در منویات ایشان در طرح مسائلی چون شیخون فرهنگی، تهاجم فرهنگی و مهندسی فرهنگی در شورای عالی انقلاب فرهنگی قابل مشاهده و پی‌گیری است، اما توجه به فقدان جایگاه بنیادین فرهنگ نزد سیاستمداران و همچنین نبود زیرساخت مناسب مدیریتی - چه در عرصه سیاست‌گذاری و چه در زمینه برنامه‌ریزی و اجرا - به ابر ماندن این مطالبات در عرصه عمل انجامیده است.

حال، با توجه به ضرورت پرداختن به عرصه فرهنگ و جایگاه بی‌بدیل آن، پرسش اصلی این است که چه کسانی و با چه ویژگی‌هایی می‌توانند در جایگاه سیاست‌گذار، برنامه‌ریز و مجری عرصه فرهنگ - در نظام جمهوری اسلامی ایران - قرار گیرند و چگونه و با چه ساز و کاری باید این افراد را در سطوح مختلف حکومتی به خدمت گمارد. سیاست‌گذاری در عرصه تربیت مدیران شایسته فرهنگی، گزینش شایسته‌ترین‌ها و ارزیابی عملکرد ایشان برای اطمینان از کارایی و اثربخشی ایشان به مثابه پلی میان مقام نظریه‌پردازی و نظر با واقعیت و عمل است. از این رو، برای دستیابی به سندی برای سیاست‌گذاری در حوزه گزینش مدیران شایسته فرهنگی، ناگزیر از شفاف‌سازی سه مرحله اصلی هستیم: (۱) آگاهی از وضعیت موجود؛ (۲) شناخت وضعیت مطلوب؛ (۳) طراحی نظام پیشنهادی برای انتقال از وضعیت

موجود به وضعیت مطلوب.

چنانکه پیداست در این مقام دو مولفه اصلی که رابطه متقابل با هم دارند، یعنی فرهنگ و قدرت (حکومت) در قالب پیوستار سیاست گذاری فرهنگی بررسی می شوند (الروانی و دیگران، ۱۳۸۸: ۸). در واقع، مدیران فرهنگی و سیاست گذاران این عرصه، بازیگرانی در میدانی قدرت و فرهنگ هستند. مبنای مقاله پیش رو در این حوزه آن است که حکومت مستقل از میزان شیوه دخالت در عرصه فرهنگ، بر شکل گیری و جهت دهی فرهنگ مؤثر است و بر همین مبنای، به بحث شایسته سالاری ورود می یابد و به ارائه مدلی برای سنجش و گزینش مدیران فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مبادرت می ورزد و در نهایت، مسیر حرکت از وضعیت موجود به مطلوب را با ارائه بسته سیاست های پیشنهادی ترسیم و تبیین می کند.

### بررسی و صورت بندی مسئله در ایران

بیشتر به مطالعاتی که در زمینه سیاست های فرهنگی نظام جمهوری اسلامی در حوزه شایسته سالاری انجام شده بود، اشاره شد. این مطالعات - به ویژه پروژه «شناخت دانش و مهارت مورد نیاز مدیران فرهنگی کشور» (ازگلی، ۱۳۸۳)، «شرایط ویژگی های عزل و نصب مدیران فرهنگی» (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۳) و «نحوه تواناسازی مدیران استراتژیک فرهنگی کشور» (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۳) - از جمله مهم ترین مطالعاتی هستند که در این زمینه و تحت نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی صورت پذیرفته اند. پژوهش «شناخت دانش و مهارت مورد نیاز مدیران فرهنگی کشور» به بازشماری و گردآوری مجموعه ای از ویژگی های مطلوب مدیران فرهنگی پرداخته است، اما این گردآوری به تدوین مدلی برای سیاست گذاری ناظر بر شایسته سالاری نیا نجامیده است. «شرایط ویژگی های عزل و نصب مدیران فرهنگی» عنوان تحقیق دیگری است که ویژگی های مدیر فرهنگی را در بخش هایی از تحقیق خود بر شمرده و همچنین به بررسی مدل هایی در زمینه شایسته سالاری پرداخته است. اما در نهایت، این تحقیق نیز تنها بر مبنای یافته های کمی به احصاء و برشماری شرایطی برای عزل و نصب مدیران اقدام کرده که این نیز نوعی سند برای سیاست گذاری در جهت فرایند شایسته سالاری به حساب نمی آید. «نحوه تواناسازی مدیران استراتژیک فرهنگ کشور» از جمله پژوهش هایی است که در زمینه شایسته سالاری صورت گرفته است. می توان گفت که بیشترین تأثیر چنین پژوهش هایی در حوزه شایسته سالاری در حوزه آموزش و برپایی دوره های سیاست گذاری فرهنگی در سطح دکترای دانشگاه ها بوده و افزون بر پژوهش های یاد شده، تحلیل ها و آسیب شناسی در حوزه مدیریت فرهنگی در ایران صورت گرفته است. از آن جمله در مطالعاتی با عنوان «آسیب شناسی ساختار سازمانی فرهنگی و جایگاه نهادهای

فرهنگی در توسعه فرهنگ جوامع شهری»، ذیل تحلیل SWOT آورده شده که بیشتر مسئولان فرهنگی چندشغله بوده و رشته تخصصی آنها مرتبط با موضوع فرهنگ نیست. از نیروهای جوان و توانمند در این حوزه‌ها استفاده نمی‌شود و نبود خلاقیت، به عنوان یک نقطه ضعف در این حوزه به چشم می‌خورد (یاور و دیگران، ۱۳۸۷: ۵). برای رفع چنین نقاط ضعفی، تصویب برنامه چهارم توسعه از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برای طی مراحل قانونی به هیئت وزیران در مرداد ماه ۱۳۸۴ ارائه شده که اهداف زیر را مد نظر قرار داده است:

۱. استقرار نظام شایسته‌سالاری؛
۲. ایجاد ثبات در خدمات مدیران؛
۳. رعایت عدالت در انتصاب‌ها؛
۴. کاهش تأثیر تغییرات سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران.

شرح موارد	مواد قانونی در برنامه چهارم توسعه
ارائه راه‌کارهای مناسب از سوی دولت برای جلوگیری از خروج بی‌رویه سرمایه‌های انسانی، فکری، علمی و فنی کشور (بند «ی»)	ماده (۵۰)
تدوین و اجرای نظام سنجش صلاحیت‌های علمی و رتبه‌بندی (بند «ج»)	ماده (۵۲)
طرح جامع توسعه منابع انسانی شامل جذب، انگیزش، ارتقای شغلی، آموزش، بهسازی و نگهداشت (بند «د») تدوین نظام استاندارد و ارزیابی مهارت نیروی کار کشور با رویکرد بین‌المللی (بند «ج»)	ماده (۵۵)
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 متخصصان و نخبگان (بند «الف») ارتقای رسمی سطح کیفی مدیران و سرپرستان با پیش‌بینی ضوابط خاص آموزش و شرایط احراز (بند «د») پرداخت بر اساس تلفیق مناسب نتیجه‌گرایی و بهره‌وری به جای پرداخت وقت‌مزدی (بند «ج») به‌کارگیری نیروی انسانی به هر شکل در دستگاه‌های دولتی در فضای رقابتی (بند «ب»)	ماده (۱۴۳)

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

اما بر اساس بررسی‌های پیش‌گفته و همچنین نتایج و دستاوردهای مصاحبه با گروه‌های کانونی در باب این موضوع<sup>۱</sup>، به نظر می‌رسد که تمامی اقدامات صورت گرفته چندان اثربخش نبوده و تنها در حوزه آموزش، اثرگذاری محدودی داشته‌اند. ناگفته پیداست که شایسته‌سالاری فرایندی است که بخشی از آن شایسته‌پروری به حساب می‌آید و این فرایند در صورت طی شدن تمامی مراحلش می‌تواند اثربخش باشد. باید تأکید کرد که تحقق شایسته‌سالاری نیازمند برخورداری از مدلی جامع برای آموزش، گزینش و سنجش مدیران مجموعه‌های دولتی و عمومی است. اساساً مدل‌سازی در این حوزه کمک می‌کند تا مجموعه‌های دولتی و عمومی حداقل‌های لازم برای سنجش و گزینش شایستگی‌های مدیران فرهنگی خود را در اختیار داشته باشند. این امر بدین معناست که مدل‌سازی از شایستگی‌های مدیران فرهنگی به معنای گزینش مدیران از مسیر یک الگوی واحد حداکثری نیست، بلکه به معنای حداقل‌های لازمی است که هر مدیر فرهنگی باید از آن برخوردار باشد.

### بررسی و نقد عملکرد نظام آموزش، گزینش و ارزیابی مدیران فرهنگی

یک نظام حکومتی که به دنبال اصلاح نظام آموزش، گزینش و ارزیابی مدیران فرهنگی است، باید در گام نخست، از چالش‌های کنونی خود آگاه باشد و به آسیب‌شناسی این حوزه بپردازد. بر اساس نتایج و دستاوردهای مصاحبه با گروه‌های کانونی در باب این موضوع، این چالش‌ها را می‌توان در سه گزاره اصلی گنجانند:

۱. سیاست‌زدگی سازمان‌ها و نرخ‌گردش بالای مدیران: نظام مدیریتی در ایران به شدت متأثر از حوزه سیاست بوده است و در نتیجه، شیوه‌های مدیریتی به نوعی مدیریت غارتی یا اتوبوسی به حساب می‌آیند. نرخ‌گردش مدیران به دنبال چنین تأثیر عمیقی از عرصه سیاست، به شدت افزایش یافته و این امر با فقدان نظام ارزشیابی تشدید شده است. باید تأکید کرد که بسیاری از آسیب‌های دیگر در ادامه این آسیب مطرح می‌شوند. برای مثال، عمر مدیریتی در ایران، عمری کوتاه است، درحالی‌که به‌ویژه در حوزه فرهنگ میانگین عمر مدیریتی باید بالاتر از دیگر حوزه‌ها باشد. این امر سبب عدم انباشت دانش سازمانی و اتکا به یادگیری و تکرار تجربه‌ها خواهد شد.
۲. فقدان قوانین لازم: در طول دوران پس از انقلاب عملاً نظام یکپارچه‌ای در حوزه سیاست‌گذاری عرصه فرهنگ وجود نداشته است. بنابراین، به‌طور معمول اقدامات

۱. مصاحبه با گروه‌های کانونی در بازه زمانی بهمن و اسفندماه ۱۳۹۲ در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران و با حضور نخبگان حوزه مدیریت فرهنگی صورت گرفته است.

به صورت جامع و یکپارچه صورت نگرفته و همواره متأثر از دغدغه‌های سیاسی بوده است. همچنین امکان شکل‌گیری مجموعه قوانینی که بتواند الزامات ناظر بر مراحل شایسته‌سالاری را در نظر بگیرد، فراهم نشده است. البته، باید تأکید کرد که برنامه‌های پراکنده‌ای برای دستیابی به این قوانین صورت گرفته، اما این برنامه‌ها نیز در این حوزه اثربخش نبوده‌اند.

۳. شرایط ویژه جذب و الزامات تاریخی (سال‌های نخستین انقلاب و هشت سال دفاع مقدس) و تأثیر شرایط خاص این دوران بر تمرکز بر بایستگی: در دوران جنگ به دلیل تمرکز بر تعهد، بایدهای لازم و شرایط احراز اولیه به جای تمرکز بر شایستگی و عوامل کلیدی موفقیت و اثربخشی یک مدیر، عملاً شایسته‌سالاری برای حکومت در حاشیه قرار گرفته بود. پس از دوران جنگ نیز به دلیل ضرورت پرداختن به بدهکاری‌های ناشی از جنگ و تمرکز بر موضوع توسعه اقتصادی، سیاسی و عدالت، موضوع شایسته‌سالاری بازهم نادیده انگاشته شد.

۴. بی‌توجهی به نظام ارزیابی عملکرد: نظام ارزیابی عملکرد، در واقع، به این پرسش پاسخ می‌دهد که ویژگی‌ها و عملکرد یک مدیر شایسته چگونه مورد سنجش قرار می‌گیرد. متأسفانه در ایران، نظام مدیریتی به گونه‌ای است که منصب مدیریت به‌عنوان شاخص شایستگی به حساب می‌آید، نه آنکه فرد به دلیل مجموعه‌ای از شایستگی‌ها در منصب مدیریت قرار گیرد.

۵. فقدان خرده‌نظام‌های مدیریتی مانند خرده‌نظام مدیریت دانش: عدم بهره‌مندی از انباشت تجربه‌های مدیریتی و دانش‌های صریح و ضمنی تولیدشده در عرصه فرهنگ و مدیریت فرهنگی موجب آن شده که عرصه مدیریت فرهنگی همواره پس از هر تغییر مدیریتی، فعالیت خود را از صفر آغاز کرده و خروجی این آسیب، عدم شناسایی شیوه‌های اثربخش مدیریتی و همچنین مشکلات پیش‌رو و در نتیجه، عدم حل این مشکلات بوده است.

۶. استهلاک مدیریت: مدیران فرهنگی در ایران بی‌بهره از دوره‌های بازآموزی، مطالعاتی و افزایش مهارت هستند و عملاً چنین دوره‌هایی برای این افراد تعریف نشده است. این امر سبب شده تا یک مدیر فرهنگی به تکرار در ایده‌های خود برسد که این گونه به مرور خلاقیت و نوآوری از بین می‌رود و مدیرانی ناکارآمد باقی خواهند ماند که نسبت به تغییرات محیطی منقطع هستند و از ضعف دانش رنج می‌برند؛ این امر به ویژه در حوزه مدیریت مرتبط با رسانه‌های نوپدید مشهود است.

۷. فقدان بانک اطلاعات نیروهای کارآمد در سطح مدیران: فقدان بانک اطلاعاتی جامع و مانعی که بتوان از طریق آن تمامی مدیران فرهنگی، سطوح فعالیت آنها و ویژگی‌ها و توانمندی‌هایشان را استخراج کرد، عاملی برای عدم امکان استقرار نظام شایسته‌سالاری به حساب می‌آید.

۸. غلبه نگاه هزینه‌ای به عرصه فرهنگ به جای نگاه سرمایه‌ای: همان‌گونه که گفته شد، نظام جمهوری اسلامی ایران برخلاف نظام‌های غربی که بر نظام سرمایه‌داری مبتنی‌اند، نظامی با خاستگاه‌های فرهنگی به حساب می‌آید. در غرب به دلیل زیرساخت‌های اقتصادی، تمامی سرمایه‌گذاری‌ها تابع بازده اقتصادی آنهاست. نمی‌توان انکار کرد که برخی از مسئولان حکومتی ایران نیز متأثر از این نگاه‌اند. فرهنگ نیز از حوزه‌های دیربازده به حساب می‌آید و به دلیل غلبه نگاه هزینه‌ای به فرهنگ و نه نگاه سرمایه‌ای، این حوزه مورد غفلت و بی‌توجهی قرار گرفته است. در نتیجه به هرگونه سرمایه‌گذاری در این زمینه - همچون سرمایه‌گذاری آموزشی، بالا بردن مزایای فعالان عرصه فرهنگ و... - نوعی نگاه هزینه‌ای و عملاً بدون بازدهی می‌شود.

۹. عدم بهره‌مندی از مدیران شایسته در حوزه فرهنگ: به‌طور کلی به دلیل تمامی آسیب‌هایی که ذکر شد، نظام سازمانی در ایران (به‌ویژه در حوزه فرهنگ) از نبود مدیران شایسته در سطوح کلان، میانی و خرد رنج می‌برد.

### پیشنهاد سیاست‌های مطلوب

برای ارائه سیاست‌های مطلوب در راستای استقرار نظام شایسته‌سالاری، نخست، باید تأکید کرد که این پیشنهادات با رویکرد سازمانی مطرح شده‌اند. در واقع، برای استفاده از ادبیات علم مدیریت (که تمرکز می‌کند بر توصیف و یا تجویز چگونگی اداره کارا و اثربخش در حوزه شرکت‌ها و سازمان‌هاست). ناگزیر از تبیین ارتباط مسئله خود و این علم در حوزه سازمان هستیم. شاید این پرسش مطرح شود که مسئله در حوزه‌گزینه‌های مدیران فرهنگی شایسته برای نظام جمهوری اسلامی، به سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های فرهنگی برای تحقق یک یا مجموعه‌ای از اهداف فرهنگی در جامعه بازمی‌گردد و این مسئله با اداره یک سازمان و شرکت ارتباطی ندارد. پاسخی که می‌توان به این پرسش داد این است که در نظام حکومتی اقدامات برای اعمال نظر و تحقق اهداف نظام - اعم از سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا - از مسیر سازمان‌های خرد و کلان صورت می‌پذیرند؛ بنابراین، می‌توان ادعا کرد که در این بحث با مدیریت در سازمان‌هایی روبه‌رو هستیم که وظیفه آنها تولید

محصولاتی اعم از کالا و خدمات در جامعه و محیط پیرامون خود به‌عنوان خروجی است. این محصول همان تحقق فرهنگ مطلوب در جامعه به حساب می‌آید که از طریق ابزارها و راهکارهای مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و... به دست می‌آید. برای مثال، راهکار اقتصادی در حوزه فرهنگ، اختصاص یارانه به کالای فرهنگی است. بنابراین، ما در حوزه تحلیلی خود برای شناخت مدیران مناسب، با سازمان‌ها و شرکت‌های بخش عمومی روبه‌رو هستیم که عملاً به‌نوعی برای محصول خود اقدام به بازاریابی اجتماعی می‌کنند و تلاش دارند تا محصول خود را نزد مخاطبان (بندگان خدا/ مشتریان) مفیدتر، جذاب‌تر و کارا تر نشان دهند.

سازمان‌های فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران ترکیبی از سازمان‌های زیر به‌شمار می‌آیند:

سازمان‌های با کارکرد و فعالیت فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران			
دیگر نهادها	بخش عمومی	مجلس	دولت
شورای عالی انقلاب فرهنگی مجمع تشخیص مصلحت نظام شورای نظارت بر صدا و سیما سازمان تبلیغات اسلامی صدا و سیما حوزه علمیه نهادهای ورزشی بسیج مستضعفین سپاه پاسداران کمیته امداد امام خمینی (ره). دفتر تبلیغات اسلامی نیروی انتظامی ...	شهرداری‌ها شوراهای شهر و روستا ...	کمیسیون‌های مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ...	نهاد ریاست جمهوری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری وزارت آموزش و پرورش دانشگاه‌ها سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی ...

جدول شماره (۲) - سازمان‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

### انواع شایستگی

به نظر می‌آید، برای دسته‌بندی شایستگی مدیران در گام نخست، باید معیاری برای



نسبت دادن شایستگی‌ها به مدیر فرهنگی ذکر شود تا بتوان آسان‌تر به مدل دلخواه دست یافت.

مفهوم شایستگی در ادبیات مدیریتی تعاریف گوناگونی دارد؛ برخی، شایستگی را برخورداری از ویژگی‌ها و انجام رفتارهایی می‌دانند که به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌انجامد (غفریان، ۱۳۸۱: ۷۱). بویاتزیس شایستگی را ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، انگیزه، ویژگی‌ها، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش می‌داند که برای انجام وظیفه به کار می‌رود (درگامی، ۱۳۸۶: ۴۳). یونیدو شایستگی را ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط‌اند، می‌داند (همان: ۴۴). از میان این تعاریف می‌توان تعریف زیر را به‌عنوان جامع‌ترین تعریف ارائه کرد:

«شایستگی» مفهومی ناظر بر سه حوزه شخصیت، دانش و مهارت است. شایستگی‌های ناظر بر شخصیت در قالب دو بعد فرعی فرهنگی و مدیریتی به ترتیب به مؤلفه‌های (باورها، ارزش‌ها، انگیزش، رفتار و نمود) و مؤلفه ویژگی‌های فردی - مدیریتی تقسیم می‌شوند. مهارت به مؤلفه‌های مهارت ادراکی، مهارت ارتباطی - انسانی و مهارت فنی و تخصصی قابل تقسیم است. همچنین شایستگی‌های ناظر بر دانش شامل دو بعد فرعی مدیریتی و فرهنگی به ترتیب به مؤلفه‌های (مدیریت عمومی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا) و (عناصر هویتی و هنر) تقسیم می‌شوند.

ویژگی‌های یک مدیر شایسته فرهنگی در دو حالت کلی قابل تصور است:

۱) شایستگی‌های عمومی: ویژگی‌هایی که باید اجمالاً در هر مدیری قابل مشاهده باشد و حتی اگر مدیری بی‌بهره از برخی از آنها بود، نباید نمودی متناقض با آن را در جامعه داشته باشد.

۲) شایستگی‌های اختصاصی: ویژگی‌هایی که بنا بر گستره جغرافیایی، نوع مأموریت سازمانی و یا گستره اثر سازمانی در مدیران هر یک از این سازمان‌ها قابل مشاهده است.

### ابعاد شایستگی‌های مدیر فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

در تعریف شایستگی بیان شد که این مفهوم دارای سه بعد اصلی شخصیت، دانش و مهارت است که هر یک دارای ابعاد فرعی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های خاص خود هستند. شایان تأکید است که مؤلفه‌های شایستگی هستند که در مدل‌سازی کارایی دارند و شاخص‌ها تنها آسان‌کننده سنجش این شایستگی به حساب می‌آیند. همچنین شخصیت زیربنا و پایه دو بُعد

دانش و مهارت است و این سه رکن در کنار هم ویژگی‌های یک مدیر شایسته فرهنگی را شکل می‌دهند و فقدان هر یک موجب بروز دانش و مهارت است و این سه رکن در کنار هم ویژگی‌های مدیر را شکل می‌دهند و نبود هر کدام به کاستی و نقص در تحقق شایسته‌سالاری خواهد انجامید. تأکید بر این مسئله در متن هم صورت گرفته و نشانه‌گذاری شده است.

این شاخص‌سازی با تکیه بر اسنادی که به موضوع شایسته‌سالاری پرداخته‌اند (مطالعه و ارزیابی اسناد موجود با روش کتابخانه‌ای) صورت گرفته است:<sup>۱</sup>

۱. پس از بررسی‌های به‌عمل آمده درباره پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شایستگی، این جمع‌بندی حاصل شد که بیشتر مطالعات صورت گرفته بر روی این موضوع در مورد سازمان‌های صنعتی و غیرفهرنگی صورت گرفته است. بیشترین مورد استفاده از این تحقیقات، در برشمردن شاخص‌هایی برای شایستگی‌های مدیریتی بوده است. در ادامه یافته‌های این مطالعات به شکل خلاصه ارائه شده است: مدل «شایستگی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران» از جمله مدل‌های طراحی شده جهت توسعه، پرورش و به‌کارگیری مدیران در سطوح مختلف مدیریتی و برای تحقق اهداف راهبردی آینده این سازمان صورت گرفته است. مهارت‌های ادراکی، کارگروهي، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، شخصیت، ارزش‌های اخلاقی و تصمیم‌گیری از جمله شایستگی‌های برشمرده در این مدل هستند. هر یک از این شایستگی‌ها دارای شاخص‌هایی هستند که در برشمردن ویژگی‌های مدیران فرهنگی در مدل این مقاله یاری‌بخش است (ابدرو، ۱۳۹۰). مدل «شایستگی سایپا» نیز با هدف تربیت مدیران آینده این شرکت خودروسازی طراحی شده و شایستگی‌های مدیریتی مدیران این شرکت در قالب چهار مؤلفه مبانی فکری، مهارت‌های میان‌فردی، نگرش‌های شخصیتی و مدیریت کارکنان خوشه‌بندی شده است (یوسفی و دیگران، ۱۳۸۸: ۶۳).

مدل «سازمان تأمین اجتماعی» به‌عنوان یکی از سازمان‌های خدماتی بخش عمومی از جمله مدل‌های توسعه‌یافته شایستگی در ایران به حساب می‌آید. این مدل نیز در قالب طرح ویژه‌ای با عنوان «طراحی نظام جامع آموزش و پرورش مدیران سازمان تأمین اجتماعی» صورت گرفته و مؤلفه‌های اصلی شایستگی در هفت مورد ارتباطات، رهبری، خویش‌شناسی، مدیریت اجرایی، تصمیم‌گیری و هویشیاری محیطی گنجانده شده که ذیل آن هفده شاخص برای شایستگی ذکر شده است (شرکت مشاوره مدیریت آریانا، ۱۳۸۵).

مدل «شایستگی مدیران وزارت نیرو» نیز براساس مرور نظری و مطالعه میدانی، به موانع و چالش‌های نظری و بنیادی شایسته‌سالاری اشاره کرده و در نهایت، پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت شایسته‌سالاری با رویکرد اجتماعی، برای وزارت نیرو و در سطح کلان ملی ارائه کرده است (عبدصبور، ۱۳۹۰).

پژوهش «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی»، با تعیین ابعاد قابلیت‌ها در چهار بعد اصلی «دانش و آگاهی»، «مهارت‌ها»، «ویژگی‌های فردی» و «ارزش‌ها»، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این قابلیت‌ها را برشمرده و در نهایت، این شاخص‌ها را به داوری خبرگان گذاشته است (زاهدی، ۱۳۸۹).

پژوهش «تبیین شایستگی اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمت‌گزاری در ارتقای پاسخ‌گویی عمومی بیمارستان‌های دولتی» که پژوهشی پیمایشی - تحلیلی به‌شمار می‌آید در قالب دو پرسشنامه مربوط به پاسخ‌گویی عمومی و شایستگی اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمت‌گزاری صورت گرفته است. این پژوهش از این حیث مهم است که شاخص‌سازی دقیقی در حوزه متغیرهای شایستگی اخلاقی - اسلامی، فرهنگ خدمت‌گزاری و پاسخ‌گویی عمومی صورت داده است (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۹).

با وجود کارآمدی این پژوهش‌ها، به دلیل تمرکز آنها بر سازمان‌های صنعتی و نداشتن رویکرد فرهنگی، به نظر می‌رسد که این منابع نمی‌تواند منابعی جامع برای دستیابی به سندی باشند که در امر گزینش، انتخاب و ارزیابی مدیران فرهنگی ←

## شخصیت

شخصیت یکی از ابعاد اصلی مقوله شایستگی به حساب می‌آید که باید در ذات هر مدیری نهادینه شده باشد. این سطح از شایستگی در مصاحبه‌های استخدامی قابل سنجش هستند. این

← کارآمدند. بنابراین، پس از بررسی پژوهش‌های به‌عمل‌آمده در حوزه سازمان‌های فرهنگی به اسنادی محدود در این حوزه دست یافته شد. یافته‌های این اسناد نیز به اختصار به شرح زیر است:

پژوهش «شناخت دانش و مهارت موردنیاز مدیران فرهنگی کشور» از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین شده و به بررسی و تلخیص منابع موجود شامل تحقیق، پایان‌نامه و کتاب در این حوزه پرداخته است. در مقدمه این پژوهش تأکید شده که حوزه شایستگی و مدل‌های آن برای سازمان‌های فرهنگی با فقر شدید منابع روبه‌رو بودند و در منابعی که با عنوان «فرهنگ سازمانی» منتشر شده‌اند، اشاره‌ای کلی به این موضوع شده است. در نهایت، این پژوهش با بررسی پایان‌نامه «دانش و مهارت مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی»، تحقیق «خصایص مدیران فرهنگی» و کتاب آموزش مدیران فرهنگی به ارائه جمع‌بندی از این سه منبع پرداخته است. تحقیق «خصایص مدیران فرهنگی» ویژگی‌های مطلوب مدیران فرهنگی را در قالب سه مؤلفه «تمایلات»، «اندیشه‌ها و آگاهی» و «رفتارها» برشمرده است. همچنین ویژگی‌های موجود مدیران فرهنگی را در قالب مؤلفه‌های «قابلیت‌ها»، «نگرش‌ها»، «انگیزش‌ها» و «مهارت‌های مدیریتی» گردآوری کرده است. این پژوهش در شناسایی شاخص‌های برآمده از ابعاد شایستگی (شخصیت، دانش و مهارت مدیر فرهنگی) تحقیقی کارآمد است، اما به‌طور کلی دارای ضعف روش‌شناختی و عدم انسجام در تقسیم‌بندی‌هاست. پایان‌نامه «دانش‌ها و مهارت‌های موردنیاز مدیران فرهنگی بسیج دانشجویی کشور» نیز برخی ویژگی‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی را برشمرده که البته حتی دارای جامعیت منبع پیشین نیز نیست. کتاب آموزش مدیران فرهنگی (اثر مولینر) نیز از جمله منابعی است که در تدوین ادبیات نظری، بررسی رابطه فرهنگ و قدرت، تعیین گستره جغرافیایی فعالیت مدیران فرهنگی منبعی مناسب به نظر می‌رسد (ازگلی، ۱۳۸۳).

پژوهش «شرایط ویژگی‌های عزل و نصب مدیران فرهنگی» از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی به میحث شایسته‌سالاری، برشماری ویژگی‌های مدیران فرهنگی در قالب مؤلفه و شاخص و تعیین معیارهای عزل و نصب مدیران فرهنگی پرداخته و در نهایت، به مطالعه تطبیقی این موضوع در کشورهای فرانسه، ژاپن، انگلیس، کره جنوبی و ایران پرداخته است. به نظر می‌رسد که این پژوهش ویژگی‌های مدیر فرهنگی را به‌طور کامل برشمرده، اما در نهایت، نتوانسته به روش و مدلی برای سیاست‌گذاری دست‌یاب (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۳).

کتاب مجموعه مقالات همایش راهبردها و رویکردهای ساماندهی فرهنگی مجموعه‌ای از مقاله‌ها در حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی است که در استخراج ادبیات نظری مقاله حاضر یاری‌بخش بوده‌اند. در یکی از مقاله‌های ارائه‌شده در این کتاب با عنوان «تجرباتی از برنامه‌ریزی فرهنگی ایران» به آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران (رزاقی، ۱۳۷۷: ۱۹۵) و در مقاله‌ای دیگر با نام «ضرورت تجدیدنظر در سیاست‌های کنترلی» به آسیب‌شناسی این مقوله پرداخته شده است. (قاضیان، ۱۳۷۷: ۳۲۵).

مقاله «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی» اگرچه در حوزه سازمان‌های فرهنگی نیست، اما کمک شایانی به گردآوری شاخص‌های شایستگی‌های مدیر فرهنگی کرده است. این مقاله شایستگی‌ها را به ابعاد «دانش و آگاهی»، «مهارت‌ها»، «ویژگی‌های فردی» و «ارزش‌ها» تقسیم کرده و ذیل آن ابعاد فرعی، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را تعریف کرده و این شایستگی‌ها را از نگاه نخبگان سنجیده است.

تنها منبعی که با رویکرد تحقیقی و به صورت مستقل، ویژگی‌های مدیران شایسته را به شکلی نسبتاً جامع در سطحی خرد برشمرده، پایان‌نامه «شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراها» است. این پایان‌نامه مدلی جامع را در این زمینه ارائه کرده که البته به دلیل آنکه جامعه این پژوهش محدود به شهر تهران و تنها یک سازمان است، نمی‌تواند دربرگیرنده تمامی سازمان‌های فرهنگی باشد (درگاهی، ۱۳۸۶).

بعد دارای دو بعد فرعی فرهنگی و مدیریتی است که هر یک با مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی ذکر شده در جدول شماره (۳) تعریف شده‌اند:

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	
شخصیت	فرهنگی	باورهای دینی	باور به اصل حاکمیت خداوند	
			اصل عدالت‌ورزی بر محور حق	
			اعتقاد به نظارت الهی	
			نظام فکری منسجم دینی	
			پایبندی به فرهنگ ملی	
		باورهای ملی	اعتقاد به نظم و قانون	
			تأمین اقتدار، وحدت و منافع ملی	
			باورهای انقلابی	باور به اصلاح ساختارهای فرهنگی، اجتماعی و اداری
				اعتقاد به امنیت فردی و اجتماعی و عدم ایجاد اضطراب بی‌مورد برای کارکنان
				تکیه بر قوانین، اصول و سیاست‌های فرهنگی نظام
	باور به آرمان‌های حضرت امام خمینی (ره)			
	مردمی بودن و باور به خدمت به مردم			
	ارزش و هنجار	ارزش‌های دینی	باور به مشارکت مردمی	
			آشتی‌ناپذیری با کفر و استکبار	
			توکل	
			عدالت‌خواهی	
			نوع‌دوستی	
			پرهیز از خشونت	
			سعه صدر	
			صبر و شکیبایی	
تغافل و چشم‌پوشی				
صداقت				
وفاداری				
اعتماد				
انصاف				
امانت‌داری				
ارزش‌های ملی	ارزش‌های ملی	عشق و پایبندی به فرهنگ ملی و احترام به خُرده‌فرهنگ‌ها		
		آزاداندیشی در امور فرهنگی و استقبال از ارائه شیوه‌های نوین انجام کار و عدم اعمال کنترل‌های رسمی و خشک		

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		ارزش‌های انقلابی	همدلی و همکاری
			وجدان کاری
			شایسته‌سالاری
			خادمیت
			پاسخ‌گویی اخلاقی، قانونی، دموکراتیک، مالی، عملکردی و سیاسی
انگیزش <sup>۱</sup>			اهل علم و تحقیق بودن
			میل به تکامل و پیشرفت در حوزه فرهنگ
			گرایش درونی به امور فرهنگی و هنری و علاقه به تفکر و تدبیر در مسائل فرهنگی
			حفظ هویت اصیل جامعه و بهره‌گیری از عناصر وارداتی
			احترام به فرهنگ‌های بومی منطقه‌ای
			توسعه فردی و بهره‌وری شخصی
			توانمندسازی دیگران
			شوق تجربی
رفتار و نمود			انجام فرایض مذهبی
			احترام به خُرده فرهنگ‌ها
			پرهیز از خشونت
			پرهیز از پیش‌داوری
			مردم‌داری و مهربانی با مردم
			احترام به افکار دیگران
			پرهیز از سخن بیهوده و یاوه‌سرایی
			تعریف نکردن از خود
			خطاپوشی و پرهیز از عیب‌جویی
			پاسخ بدی را با خوبی دادن
			عنایت به کارکنان
			پرهیز از غرور

۱. درباره مؤلفه «انگیزش» باید تأکید کرد که تمامی انگیزه‌های یک مدیر فرهنگی از فعالیت در این عرصه، غیرمادی است و مدیر فرهنگی نباید با انگیزه مادی وارد فعالیت در این حوزه شود.

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		فردی - مدیریتی وینگی‌های	انعطاف‌پذیری
			نوآوری و خلاقیت ذهنی
			آینده‌نگری
			وجاهت اجتماعی
			مسئولیت‌پذیری
			الهام‌بخشی به دیگران
			قاطعیت در اجرای تصمیم‌های درست و به‌جا
			صراحت و صمیمیت در روابط
			عمل بر اساس برنامه
			پرهیز از توجه افراطی به امور اجرایی (عمل‌زدگی)
			رهبری
			مشارکت در کارهای گروهی
			پرهیز از روش‌های استبدادی
			هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها
			مدیریت بر خود
			انگیزه و انرژی
			سازگاری
			عزت نفس
			خودشناسی
			استقلال فکری
			تهذیب نفس
			مثبت‌اندیشی
			سرسختی
		قاطعیت	
		ابتکار عمل	
		چندکارگی	

## مهارت

مهارت به مؤلفه‌های مهارت ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی و مهارت فنی و تخصصی تقسیم می‌شود که ذیل هر یک مجموعه‌ای از شاخص‌ها ذکر شده که از اسناد پیشینی و همچنین مدل کاتز (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۲۵-۲۶؛ رابینز، ۱۳۸۴: ۹-۱۰) و مدل کویین (درگاهی، ۱۳۸۶: ۳۵-۳۷) و هاگورت (هاگورت، ۱۳۹۰: ۷۲) استخراج شده‌اند:

ابعاد اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	مهارت‌های ادراکی	درک نقش شغلی
		تفکر استراتژیک (راهبردی)
		درک از خود و دیگران
		تفکر تحلیلی و حل مسئله
		تفکر خلاق
		قضاوت و تصمیم‌گیری
مهارت	مهارت انسانی و ارتباطی	قدرت استدلال و استنتاج ذهنی
		ارتباطات انسانی
		اعتماد به نفس (هوش عاطفی)
		توسعه روابط
		کار گروهی
		شبکه
		توان مذاکره و گفت‌وگو
		مدیریت تضاد و تعارض
		همکاری و هماهنگی
		گرایش به ارباب رجوع و پاسخ‌گویی
		تأثیرگذاری بر دیگران
		ارتباطات شفاهی
		انگیزش همکاران
		ارتباط کتبی (گزارش‌نویسی)
	مهارت فنی و تخصصی	تخصص در حوزه مأموریت سازمانی

جدول شماره (۴) - شایستگی‌های ناظر بر مهارت

## دانش

دانش دارای ابعاد فرعی دانش مدیریتی و فرهنگی است. دانش مدیریتی خود به مؤلفه‌های دانش عمومی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرایی تقسیم می‌شود. شاخص‌های دانش عمومی عموماً از مطالعات پیشینی در این حوزه استخراج شده‌اند، اما همان‌گونه که گفته شد این تحقیقات هیچ‌گاه این شایستگی‌ها را با مبنایی آشکار و با جزئیات نمایش نداده‌اند. به همین دلیل در این مقاله سه مؤلفه دانش سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا با استناد به مدل کوپین (درگامی، ۱۳۸۶: ۳۵-۳۷) و هاگورت (هاگورت، ۱۳۹۰: ۷۲) استخراج شده‌اند. با همین روال، برخی شاخص‌های ناظر بر دانش فرهنگی از اسناد پیشینی استخراج شده، اما مؤلفه و شاخص‌های دانش هنری با استناد به کتاب فلسفه هنر و زیبایی‌شناسی دسته‌بندی شده‌اند:

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
دانش	مدیریتی	عمومی	شناخت مقتضیات زمان و مکان
			اصل کنترل، نظارت و ارزیابی
			اصل تقسیم کار
			تخصص در حوزه فعالیت سازمان
			مدیریت اجرایی (نتیجه‌گرایی)
			آگاهی‌های سازمانی
			آگاهی‌های شغلی
			آگاهی از حکمرانی در سطح ملی
			آگاهی از روندهای بین‌المللی
			مدیریت تغییر و تحول (تحول‌گرایی)
			تقویض اختیار و توانمندسازی همکاران
			مدیریت منابع
			برنامه‌ریزی
			توسعه قابلیت‌های انسانی
مدیریت عملکرد			
تصمیم‌گیری بر اساس مطالعه و کار کارشناسی			



شخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد فرعی	ابعاد اصلی
مدیریت بحران			
مدیریت زمان و استرس			
کارآفرینی			
کسب قدرت سازمان (اقتدار)			
ترسیم چشم‌انداز و تبیین راهبردها			
سازمان‌دهی			
دریافت و تنظیم اطلاعات			
پردازش و ارزیابی اطلاعات			
پرورش گروه			
آسان‌سازی مشارکت و کار گروهی			
مربی و مرشد	سیاست‌گذاری		
کارگردان و رهبر			
مراقب و ناظر (تحلیل‌گر)			
نوآور و کارآفرین	برنامه‌ریزی		
نقش‌کدخدا (نقش سیاسی)			
کارگردان و رهبر			
تسهیل‌کننده پروژه	اجرا		
مراقب و ناظر (تحلیل‌گر)			
تسهیل‌کننده پروژه	عناصر هویتی	فرهنگی	
مُجری			
تاریخ			
زبان			
شناخت خرده‌فرهنگ‌های بومی و محلی			
نظام فکری منسجم در فعالیت‌های فرهنگی			
شناخت نظریه‌های برجسته فرهنگی			
شناخت زبان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی			
شناخت زیربنای فکری فرهنگ‌ها			

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
			شناخت سازوکارهای تبادل فرهنگی
			شناخت تأثیر متقابل عوامل فرهنگی و غیر فرهنگی شامل عواملی نظیر فاکتورهای سیاسی و اقتصادی
			شناخت تأثیر فعالیت‌های فرهنگی بر مردم
			شناخت روند تحولات فرهنگی جهان
			شناخت فناوری‌های نوین ارتباطی و فرهنگی
			شناخت زیربناهای فلسفی و تاریخی مفاهیم و هنجارهای فرهنگ ملی
			شناخت نقش مردم در فعالیت‌های فرهنگی
		۹	هنرهای دیداری <sup>۱</sup>
			هنرهای شنیداری <sup>۲</sup>
			هنرهای گفتاری <sup>۳</sup>
			هنرهای آمیخته <sup>۴</sup>

جدول شماره (۵) - شایستگی‌های ناظر بر دانش

مدیران فرهنگی از میان شایستگی‌های شخصیتی، مهارتی و دانشی، تنها در شایستگی دانشی با هم متفاوت بوده و شایستگی‌های شخصیتی و مهارتی برای هر مدیر فرهنگی لازم به نظر

- این هنرها شامل هنرهای دیداری دوبعدی نظیر طراحی و نقاشی و هنرهای دیداری سه بعدی مانند پیکر تراشی و معماری‌اند. بعضی از آنها را می‌توان هنرهای دیداری-بساوایی نامید (هاسپرز و دیگران، ۱۳۷۹).
- این هنرها شامل موسیقی در اشکال گوناگون آن است، اما شامل آواز، اپرا و آن دسته از هنرهایی که موسیقی را با ادبیات ترکیب می‌سازد، نمی‌شود (همان).
- ادبیات را باید در طبقه مجزایی از هنرهای شنیداری یا دیداری قرار داد. هنر ادبیات آشکارا متفاوت از هنرهای دیداری و شنیداری است. برای مثال، در شعر به‌ویژه زمانی که با صدای بلند خوانده شود، ارزش صوتی نهفته است (همان).
- هنرهای آمیخته معمولاً ترکیبی از سه هنر دیداری، شنیداری و گفتاری‌اند. این گروه از هنرها همه هنرهای اجرایی را دربر می‌گیرد. هنر درام (نمایش) با هنر ادبیات (هنرهای گفتاری) و هنرهای دیداری در مورد طراحی لباس، صحنه و... آمیخته است. هنر اپرا با هنر موسیقی و ادبیات (لیبرتو) و هنرهای دیداری در باب طراحی صحنه ترکیب یافته است. آواز همراه کلمات و موسیقی است. فیلم با هنرهای دیداری و هنرهای گفتاری (فیلمنامه) و هنرهای شنیداری (موسیقی فیلم در فواصل آن). ترکیب شده است (همان).

می‌رسد؛ چراکه مدیر اثرگذار در عرصه راهبردی فرهنگ جمهوری اسلامی ایران، اولاً و بذات نمی‌تواند در حوزه باور، ارزش و هنجار، انگیزش و رفتار و نمود الگویی جز الگوی مطلوب مسلمانی داشته باشد.<sup>۱</sup> شاخص‌های مهارتی پیش‌گفته نیز حداقل شاخص‌های تجربی برای یک مدیر - چه مدیر فرهنگی و چه غیر فرهنگی - است. پس ویژگی‌های شخصیتی و مهارتی مدیران، بنا به تعریف از موارد عمومی مدیران فرهنگی شایسته به حساب می‌آیند. همچنین در میان شایستگی‌های ناظر بر دانش فرهنگی، آشنایی با عناصر هویتی برای یک مدیر فرهنگی در سطوح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا ضروری و عمومی است و تفاوت این مدیران در میزان آشنایی آنها با عناصر هنری خواهد بود. بنابراین، در ادامه بر شایستگی ناظر بر دانش مدیریتی و فرهنگی تأکید می‌شود.

#### مؤلفه‌های تعیین‌کننده شایستگی‌های مدیران فرهنگی

چهار مؤلفه اصلی را می‌توان عوامل تعیین‌کننده شایستگی‌های مدیران فرهنگی در سطوح مختلف دانست: سطوح سازمان در گستره اثر یا حاکمیت، نوع مأموریت سازمان فرهنگی، گستره جغرافیایی و نقش‌های مدیریتی درون‌سازمانی. ابعاد گوناگون این مفاهیم در جدول شماره (۶) ذکر شده‌اند:

نقش‌های مدیریتی درون‌سازمانی	سطوح سازمان در گستره اثر یا حاکمیت	نوع مأموریت سازمان فرهنگی	گستره جغرافیایی
سیاست‌گذار	سیاست‌گذاری	ذاتی	محلی
برنامه‌ریز	برنامه‌ریزی	کارکردی	ملی
مجری	اجرا	بخشی	منطقه‌ای
			بین‌المللی

جدول شماره (۶) - سطوح سازمان در گستره اثر یا حاکمیت، گستره جغرافیایی؛  
نوع مأموریت سازمانی و نقش درون‌سازمانی

۱. رئیس دانشگاه علوم پزشکی، مدیر فرهنگی بخشی به حساب می‌آید، الزام هویتی برای چنین مدیرانی طبق قاعده «نفی سبیل» نیز مطرح است. باید دانست که این قاعده در حالی باید در آموزش، گزینش و ارزیابی مدیر فرهنگی لحاظ شود که یک فرد در سطح کارشناسی یا مشاوره نیازمند چنین الزاماتی نیست، اما همین الزامات برای یک مدیر فرهنگی ضروری است.

ذاتی بودن نوع مأموریت سازمان فرهنگی به این معناست آن است که در این سازمان‌ها چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌ها به‌طور کل در راستای موضوع فرهنگ است؛ مانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی و معاونت فرهنگی - اجتماعی شهرداری تهران.

کارکردی بودن نوع مأموریت سازمان فرهنگی به این معناست که این سازمان‌ها از نظر ابزاری و کارکردی در زمره سازمان‌های فرهنگی اند و اثرگذاری فرهنگی دارند؛ مانند دانشکده‌های غیر علوم انسانی (فنی و پزشکی) و نهادهای ورزشی. بخشی بودن نوع مأموریت سازمان نیز به این معناست که بخشی از این سازمان‌ها در عرصه فرهنگ فعالیت مستقیم دارند؛ مانند نهاد ریاست جمهوری، شهرداری‌ها، سپاه پاسداران و نیروی انتظامی.

### نقش‌های مدیریتی و شایستگی ناظر بر دانش مدیریتی

در واقع، مدل کویین مدلی است که قابلیت‌های فراوانی به تحلیل‌گر و سیاست‌گذار می‌دهد تا بتواند مدیران را از ابعاد مختلف بسنجد، و به خوبی انتخاب و تربیت کند. کویین با ارائه تقسیم‌بندی جامعی از نقش‌های مدیریتی در قالب الگوهای مشخص و پس از آن تبیین ویژگی‌های یک مدیر در هر یک از این الگوها، این امکان را فراهم ساخته تا ویژگی‌های مدیریتی یک مدیر شایسته برشمرده شود. باید دانست که دستیابی به این ویژگی‌ها در الگوهای تعریف شده تنها از مسیر کسب دانش مدیریتی و تخصصی حاصل خواهد شد. شایان ذکر است که مدل کویین در تبیین الگوهای مدیریتی برای سازمان‌های مختلف، نقش‌های مدیریتی و ویژگی‌های این مدیران ترسیم شده است (درگاهی، ۱۳۸۶: ۳۵-۳۷)، درحالی که مقاله پیش‌رو به سطوح سازمان در گستره اثر یا حاکمیت و همچنین نقش‌های مدیریتی درون‌سازمانی می‌پردازد. باید دانست هر سازمانی از خُرده‌سازمان‌هایی تشکیل شده که الزاماً با یک الگوی مدیریتی خاص مدیریت نمی‌شوند، اما بی‌شک نقش‌های مدیریتی در سطوح مختلف دارند. به بیان دیگر، یک سازمان سیاست‌گذار در درون خود یک سازمان سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرایی نیز دارد. از این نظر، مدل کویین مدلی یاری‌بخش در تفاوت نهادن میان نقش‌های یادشده است.

برای برقراری ارتباط میان مدل کویین و ویژگی‌های مدیر فرهنگی شایسته در جمهوری اسلامی ایران و در نهایت، سیاست‌گذاری برای به کارگیری این مدیران، بایسته است که سطوح عمومی سازمان و انواع مهارت‌های مدیریتی در این سطوح و در نهایت، نوع

فعالیت‌های این مدیران تشریح شود. جدول شماره (۷) به توصیف این مقولات پرداخته است:

سطح عمومی سازمان	انواع مهارت‌های مدیریتی لازم	نوع فعالیت مدیریت
کلان / ستادی / مرکزی	ادراکی / راهبردی	سیاست‌گذاری رهبری
میانی	انسانی / تاکتیکی	رهبری برنامه‌ریزی
فُرد / عملیاتی	فنی / تکنیکی	کارشناسی اجرا

جدول شماره (۷) - مهارت‌ها و نوع فعالیت مدیریتی در سطوح عمومی سازمان

همان‌گونه که در مدل کوبین دیده شد، این مدل به شکل دایره‌ای است که با دو قطر به چهار بخش تقسیم شده و حول آن هشت نقش، ناظر به چهار مؤلفه اصلی ترسیم شده است. این چهار مؤلفه شامل درون سازمان، بیرون سازمان، انعطاف و ثبات است. باید توجه داشت که این مدل در قالب چهار الگو تعریف شده در حالی که مقاله حاضر به دلیل تکیه بر مؤلفه سازمان به‌طور ویژه، بخشی از اتکایش به سه دسته سازمان در سطح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجراست (درگاهی، ۱۳۸۶: ۳۵-۳۷). این امر سبب همپوشانی برخی ویژگی‌های مدیران در این سه سطح نیز شده است؛ چراکه وقتی تأکید بر نقش باشد و نه الگو (برای مثال، سیاست‌گذار نقشی ناظر بر سیاست‌گذاری و رهبری است) به معنای تأثیرپذیری از محیط بیرون و انعطاف‌پذیری در محیط درون و داشتن ثبات خواهد بود. بنابراین، در این تحلیل چه‌بسا نیازمند ویژگی‌های هر یک از الگوها برای یک نقش باشیم. به بیان دیگر، نقش‌های مدیریتی در یک سازمان تابع مؤلفه‌های یادشده هستند، اما هیچ الزامی برای سطوح عمومی سازمان وجود ندارد که تابع الگوی ویژه‌ای از مدل کوبین باشند و در عوض می‌توان هر یک از نقش‌های مدیریتی این مدل را در سطح کلان، میانی و فُرد تقسیم کرد.

### نقش‌های مدیریتی با در نظر گرفتن نقش‌های درون‌سازمانی

برای ورود به این بحث باید با این مقدمه آغاز کرد که سیاست‌گذاری به معنای تعامل مدیر با بیرون سازمان و نقش رهبری به معنای تعامل وی با درون سازمان است. سیاست‌گذاری در

یک سازمان فعالیتی ناظر بر بیرون سازمان و دارای انعطاف فراوان و از سوی دیگر رهبری ناظر بر درون سازمان و دارای ثبات است. از این‌رو، میان نقش‌های هشت‌گانه کویین می‌توان پنج نقش نوآور و کارآفرین، کارگردان و رهبر، مراقبت و ناظر (تحلیل‌گر) مربی و مرشد و کدخدا (نقش سیاسی) را برای مدیر ارشد سازمان قائل شد که برخی مختص رهبری و برخی مختص سیاست‌گذاری و برخی مشترک میان این دو فعالیت‌اند.

مدیریت در سطح میانی به دو نوع فعالیت اصلی می‌پردازد: (۱) رهبری و (۲) برنامه‌ریزی. مأموریت مدیر میانی یک سازمان ناظر بر درون سازمان و با ثبات بیشتری صورت می‌پذیرد. اصلی‌ترین نقش‌های مدیر میانی شامل نقش کارگردان و رهبر، هماهنگ‌کننده (مدیر عملیات) تسهیل‌کننده و مراقب و ناظر (تحلیل‌گر) است.

مدیریت در سطح خرد نیز به دو نوع فعالیت می‌پردازد: (۱) کارشناسی و (۲) اجرا. این سطح از مدیریت ایفاگر نقش مجری، مربی و مرشد و همچنین تسهیل‌کننده پروژه در سازمان است و به نظر می‌رسد در ارتباط بیشتری با محیط بیرون و مخاطبان دارد. بنابراین، نیازمند انعطاف بیشتری نیز هست. از سوی دیگر، به دلیل ثبات درون سازمان و دستورات از بالا به پایین از ثبات نسبی نیز برخوردار است.

در نهایت، بنا به مدل کویین، مدیر در سطوح مختلف مدیریتی با توجه به نقش‌هایی که برای وی برشمرده شد، بایستی برخوردار از ویژگی‌های یاد شده در مدل باشد و برای داشتن این ویژگی‌ها ناگزیر از آموختن دانش مدیریت در زمینه هر یک از این ویژگی‌هاست. به دانشی که به کسب ویژگی‌های یک سیاست‌گذار می‌انجامد، دانش سیاست‌گذاری گفته می‌شود. همچنین دانشی که یک مدیر را به ویژگی‌های یک برنامه‌ریز سازمانی نزدیک می‌کند، دانش برنامه‌ریزی و ویژگی‌هایی که یک مدیر را به مجری کارآمدی تبدیل خواهد کرد، دانش اجرایی گفته می‌شود.

سطح دانش مدیریتی	دانش مدیریتی
سطح ۱	دانش سیاست‌گذاری
سطح ۲	دانش برنامه‌ریزی
سطح ۳	دانش اجرایی

جدول شماره (۸) - سطوح دانش مدیریتی

هر مدیر فرهنگی در هر یک از سازمان‌های فرهنگی با توجه به گستره اثر حاکمیت و نقش‌های مدیریتی درون‌سازمانی، باید از شایستگی‌هایی ناظر بر دانش مدیریتی در سطوحی خاص، برخوردار باشد. جدول شماره (۹) سطوح شایستگی ناظر بر دانش مدیریتی یک مدیر فرهنگی را نشان می‌دهد:

نقش مدیریتی درون‌سازمانی سطح سازمان	سیاست‌گذار	برنامه‌ریز	مجری
سیاست‌گذاری	سطح (۱)	سطح (۱) و (۲)	سطح (۱) و (۳)
برنامه‌ریزی	سطح (۱) و (۲)	سطح (۲)	سطح (۲) و (۳)
اجرای	سطح (۱) و (۳)	سطح (۲) و (۳)	سطح (۳)

جدول شماره (۹) - سطوح شایستگی‌های ناظر بر دانش مدیریتی

### شایستگی‌های دانش فرهنگی با در نظر گرفتن مؤلفه گستره جغرافیایی

جامعه ایران از گونه‌گونی و تکثر قومی، زبانی و مذهبی برخوردار است و از این حیث جامعه‌ای یکدست و همگون به شمار نمی‌آید. بر اساس اسناد تاریخی این مسئله همواره عاملی برای جدایی و تفرقه در درون کشور بوده است. همچنین ایران با توجه به موقعیت جغرافیایی و راهبردی‌اش پس از انقلاب اسلامی، به یکی از قدرت‌های فرهنگی تأثیرگذار در سطح منطقه بدل شده و از این جهت در سطح بین‌الملل نیز از اهمیت بالا و بسزایی برخوردار است. بنابراین، همواره الزامات گستره جغرافیایی از جمله مؤلفه‌های مؤثر در دستیابی به ویژگی‌های مدیر شایسته فرهنگی به حساب می‌آیند؛ چراکه مدیران در سطوح مختلف جغرافیایی به سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا می‌پردازند و هر یک از این سطوح اقتضانات ویژه خود را دارد. این الزامات ضرورت داشتن مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را در مدیر فرهنگی در سه حوزه اصلی زبان، تاریخ و فرهنگ حوزه مأموریت خود ایجاد می‌کند. به بیان دیگر، تمامی این موارد ذیل شاخص‌های دانش فرهنگی تعریف می‌شوند و این گونه تفاوت مدیران فرهنگی در گستره جغرافیایی در دانش فرهنگی آنها خلاصه می‌شود:

مدیر محلی عرصه فرهنگ: مدیران محلی و بومی باید از میان مردمان همان منطقه گزینش و انتخاب شوند. دلیل تأکید بر این ویژگی حساسیت‌های فرهنگی موجود در مناطق مختلف کشور و همچنین ضرورت آشنایی مدیر محلی با هویت بومی، فرهنگ و اقتضائات فرهنگ بومی، زبان و حتی مشکلات منطقه است.

مدیر ملی عرصه فرهنگ: مدیران ملی باید از شناختی کامل در سطح ملی برخوردار باشند. این امر بدین معناست که این دسته از مدیران نه تنها باید شناختی کلی از قومیت‌ها و اقلیت‌های دینی داشته باشند، بلکه باید از اقتضائات و شرایط فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و رسانه‌ای کشور نیز آگاه باشند. مدیرانی از این دست، با مجموعه این دانش‌ها و مهارت‌ها می‌تواند صلاحیت تصمیم‌گیری در سطح ملی را داشته باشد.

مدیر منطقه‌ای عرصه فرهنگ: مدیران منطقه‌ای نه تنها باید از شرایط فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، رسانه‌ای و همچنین حساسیت‌های کشور در هر یک از این حوزه‌ها آگاه باشند، بلکه باید در سطح منطقه‌ای از سیاست‌ها، شرایط و ژئوپلیتیک منطقه نیز آگاه باشند. مدیرانی در این سطح باید شناختی کامل از سازوکار حکومت‌ها، فرهنگ کشورهای منطقه و زبان‌های رایج (عربی، ترکی و اردو) داشته باشند.

مدیر بین‌المللی عرصه فرهنگ: مدیریت بین‌الملل از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیر بین‌المللی باید افزون بر تسلط بر تاریخ، زبان، فرهنگ و جغرافیای کشور یا حوزه فعالیت خود، از شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی کشور و منطقه، و همچنین محیط بین‌الملل شناخت کافی و کامل داشته باشد. یک مدیر بین‌الملل باید از حساسیت‌های محیط بین‌الملل نسبت به کشور خود - به‌ویژه حساسیت‌های سیاسی - آگاه باشد و خط قرمزهای محیط بین‌الملل و همچنین کشور خود را به‌خوبی بشناسد. مدیری در این سطح باید به زبان‌های بین‌المللی (انگلیسی و به‌ویژه، عربی) تسلط کامل داشته باشد.

### شایستگی دانش فرهنگی با در نظر گرفتن مؤلفه نوع مأموریت سازمان فرهنگی

نوع مأموریت سازمان فرهنگی در سطح شایستگی دانش فرهنگی این دسته از مدیران دخیل و موثر است. مدیران دارای نوع مأموریت ذاتی، بخشی و کارکردی هر یک باید دارای سطحی از شایستگی دانش فرهنگی باشند و لزومی برای برخورداری تمامی ابعاد این شایستگی برای مدیران فرهنگی وجود ندارد.

مأموریت ذاتی: مدیرانی که به فعالیت‌های ذاتاً فرهنگی می‌پردازند، نیازمند حداکثر دانش



فرهنگی هستند. این امر بدین معناست که این مدیر باید در زمینه تکنیک‌های فرهنگی - هنری در حوزه مأموریت، ابعاد فرعی آن کارآزموده باشد و همچنین آگاه به تاریخ، فرهنگ و حتی زبان ملی (به‌عنوان عناصر هویتی) نیز باشد و این امر بنا بر حساسیت مقام و مسئولیت، اهمیت بیشتری می‌یابد.

مأموریت بخشی<sup>۱</sup>: مدیر چنین سازمان‌هایی تنها باید اطلاع و فهم از عناصر فرهنگی، سازوکارهای تبادل فرهنگی و مانند آن را داشته باشد و چندان نیازی به آگاهی از تکنیک‌ها و ابعاد فرعی فرهنگ و هنر وجود ندارد.

مأموریت کارکردی: مدیران این سازمان‌ها باید در حوزه مأموریت خود تجربه و کارآزموده باشند؛ مانند پزشکی، دانش مهندسی. افزون بر این، باید دانش مدیریتی را در سطح فعالیت درون‌سازمانی‌شان که بر مبنای مدل کویین تفکیک شد نیز دارا باشند، اما لزومی بر داشتن دانش فرهنگی (عناصر هویتی و هنر) وجود ندارد؛ مانند رئیس دانشکده‌های فنی یا علوم پزشکی.

### شایستگی دانش فرهنگی با در نظر گرفتن مؤلفه سطوح فعالیت سازمان فرهنگی

سطح فعالیت سازمانی اقتضائات ویژه خود را در حوزه دانش فرهنگی برای مدیر فرهنگی دارد. در واقع، مدیر یک سازمان سیاست‌گذار، نیازمند دانش فرهنگی متفاوتی نسبت به مدیر یک سازمان برنامه‌ریز یا اجرایی است. مدیر سازمان سیاست‌گذار باید با دانش فرهنگی آشنا باشد و به‌طور کلی، فهم فرهنگی داشته باشد. مدیر سازمان برنامه‌ریز به دلیل آنکه با برنامه‌ریزی در حوزه فرهنگ سروکار دارد، نیازمند آگاهی از کارکردها، ابعاد و آثار فعالیت‌های فرهنگی در سطح جامعه است. مدیر سازمان اجرایی نیز به دلیل نزدیک بودن به تکنیک و اجرا، باید آگاه از تکنیک و ابعاد فرعی‌تر در حوزه تخصصی خود در عرصه فرهنگ باشد.

با توجه به تقسیم‌بندی‌های پیش‌گفته، جدول شماره (۱۰) به سطح‌بندی انواع شایستگی‌های ناظر بر دانش فرهنگی پرداخته است. شایان ذکر است که سطح فعالیت

۱. در باب مدیران سازمان‌های بخشی مانند رئیس‌جمهور باید تأکید شود که افراد در این جایگاه‌ها، لزوماً شخصیت فرهنگی ندارند (هرچند بسیار مطلوب است که داشته باشند) اما با توجه به کارکردها و مسئولیت‌های دیگر حقوقی خود ضرورتاً در دسته مدیران فرهنگی جای می‌گیرند.

سازمانی عاملی تأثیرگذار بر دانش فرهنگی به حساب نمی‌آید؛ چراکه دانش فرهنگی ناظر بر فرد است و نه سازمان:

سطوح دانش فرهنگی			
آشنایی با عناصر هویت محلی (بومی) آشنایی با انواع هنرهای محلی (بومی)	محلی	سطح (۱)	با در نظر گرفتن مؤلفه گستره جغرافیایی
آشنایی با عناصر هویت ملی آشنایی با انواع هنرهای ملی	ملی	سطح (۲)	
آشنایی با عناصر هویت ملی و منطقه‌ای آشنایی با انواع هنرهای منطقه‌ای	منطقه‌ای	سطح (۳)	
آشنایی با عناصر هویت ملی و جهانی آشنایی با انواع هنرهای غربی، شرقی و ملی	بین‌المللی	سطح (۴)	
آشنایی و اطلاع از انواع هنر و رویدادهای فرهنگی و هنری	سیاست‌گذار	سطح (۵)	با در نظر گرفتن مؤلفه نقش‌های مدیریتی درون‌سازمانی
داشتن دانش نظری در حوزه هنر	برنامه‌ریز	سطح (۶)	
متخصص هنری (آشنایی با تکنیک‌های هنری و صاحب‌نظری در این حوزه)	مجری	سطح (۷)	
آشنایی کامل با عناصر هویتی متخصص هنری (آشنایی با تکنیک‌های هنری و صاحب‌نظری در این حوزه)	ذاتی	سطح (۸)	با در نظر گرفتن مؤلفه نوع مأموریت
آشنایی کامل با عناصر هویتی	بخشی	سطح (۹)	
از منظر این متغیر، مدیر فرهنگی نیازمند کسب مؤلفه هنر در بعد دانش فرهنگی نیست و میزان آشنایی وی با عناصر هویتی نیز بستگی به دیگر متغیرهای پیشین دارد.	کارکردی	سطح (۱۰)	

جدول شماره (۱۰) - سطوح دانش فرهنگی

جدول شماره (۱۱) سطوح دانش فرهنگی را با در نظر گرفتن مؤلفه یادشده، به شکل اطلاع‌نگار نمایش داده است:

کارکردی				بخشی				ذاتی				نوع مأموریت سازمانی			
سیاست‌گذاری		برنامه‌ریزی		اجرایی		برنامه‌ریزی		اجرایی		سیاست‌گذاری		سطح سازمانی		نقش درون سازمانی	
اجرایی	برنامه‌ریزی	اجرایی	برنامه‌ریزی	اجرایی	برنامه‌ریزی	اجرایی	برنامه‌ریزی	اجرایی	برنامه‌ریزی	اجرایی	برنامه‌ریزی	سطح دانش فرهنگی	سطح دانش فرهنگی	سطح دانش فرهنگی	سطح دانش فرهنگی
۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱	۷۰۱
۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲	۷۰۲
۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳	۷۰۳
۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴	۷۰۴
۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵	۷۰۵
۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶	۷۰۶
۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷	۷۰۷
۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸	۷۰۸
۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹	۷۰۹
۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰	۷۱۰
۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱	۷۱۱
۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲	۷۱۲
۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳	۷۱۳
۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴	۷۱۴
۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵	۷۱۵
۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶	۷۱۶
۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷	۷۱۷
۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸	۷۱۸
۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹	۷۱۹
۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰	۷۲۰

جدول شماره (۱۱) - سطح دانش فرهنگی با در نظر گرفتن متغیرهای مستقل

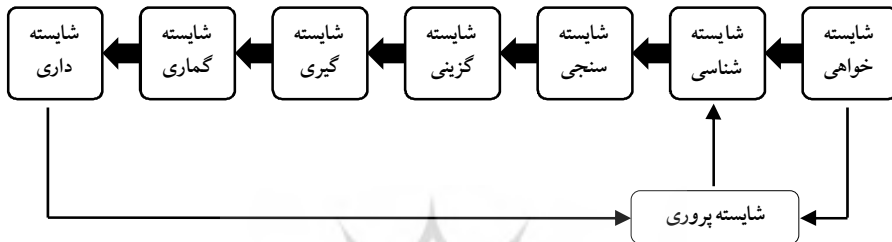
**مدل سطوح مختلف دانش مدیریتی و فرهنگی مدیر فرهنگی**

با توجه به تمامی مقدماتی که از آغاز تاکنون مطرح شد، جدول شماره (۱۲) به مدلی دست یافته که در آن تفاوت شایستگی‌های ناظر بر دانش مدیریتی و فرهنگی یک مدیر فرهنگی با در نظر گرفتن تمامی متغیرهای یادشده، ارائه شده است:



### سیاست‌های پیشنهادی

برای دستیابی به یک نظام مدیریتی که در آن شایسته‌سالاری بر تمام مرحله‌ها از جمله آموزش، گزینش، جذب و ارزیابی نیروی انسانی حاکم باشد، نیازمند طی مراحل گوناگون فرایند شایسته‌سالاری در درون سازمان‌های کشور هستیم. این مراحل در قالب مدل زیر نمایش داده شده است:



مدل (۵) مراحل شایسته‌سالاری (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۳: ۱۸).

این فرایند هشت مرحله‌ای می‌تواند در نهایت، به استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های کشور خواهد انجامید. در جدول شماره (۱۳) آسیب‌های ناظر بر مراحل گوناگونه شایسته‌سالاری و راه‌حل‌های کلی برای رفع این آسیب‌ها و موانع طرح شده‌اند:

آسیب	مرحله آسیب‌دیده فرایند شایسته‌سالاری	راه‌حل
فقدان قوانین لازم	کلیه مراحل شایسته‌سالاری	تدوین قوانین با پشتوانه اجرایی بالا در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری
شرایط ویژه جذب و الزامات تاریخی	کلیه مراحل شایسته‌سالاری	اصلاح قوانین جذب و گزینش
بی‌توجهی به نظام ارزیابی عملکرد	شایسته‌سنجی، شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی	استقرار نظام ارزیابی عملکرد و ارزشیابی
سیاست‌زدگی سازمان‌ها و نرخ گردش بالای مدیران	کلیه مراحل شایسته‌سالاری	تفکیک حوزه سیاست از عرصه فرهنگ <sup>۱</sup> و ایجاد ثبات در

۱. برای رفع این آسیب پیشنهاد می‌شود که پیش از هر اقدامی، در سازمان‌های فرهنگی حوزه‌های سیاسی از حوزه‌های فرهنگی از هم جدا شوند؛ چرا که حوزه فرهنگی نیازمند ثبات و غیرسیاسی بودن است. این ثبات ←

آسیب	مرحله آسیب‌دیده فرایند شایسته‌سالاری	راه‌حل
		سازمان‌های فرهنگی
فقدان خرده‌نظام‌های مدیریتی مانند خرده‌نظام مدیریت دانش	شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری	استقرار خرده‌نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها و ارائه آموزش لازم در این حوزه
استهلاک مدیریت	شایسته‌پروری	تقویت آموزش مدیران فرهنگی
فقدان بانک اطلاعات نیروهای کارآمد در سطح مدیران	شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی	تهیه بانک اطلاعات مدیران فرهنگی در سطوح مختلف
غلبه نگاه هزینه‌ای به عرصه فرهنگ به جای نگاه سرمایه‌ای	شایسته‌پروری، شایسته‌خواهی و شایسته‌داری	آموزش مدیران سیاست‌گذار در جهت تغییر نگاه هزینه‌ای به فرهنگ
عدم بهره‌مندی از مدیران شایسته در حوزه فرهنگ	کلیه مراحل شایسته‌سالاری	آموزش مدیران شایسته برای فعالیت در عرصه فرهنگ

جدول (۱۳) آسیب‌های ناظر بر مراحل شایسته‌سالاری

در ادامه برخی از سیاست‌های پیشنهادی ناظر بر هشت مرحله شایسته‌سالاری ارائه شده است:

مرحله شایسته سالاری	سیاست‌های پیشنهادی ناظر بر مراحل شایسته‌سالاری	نهاد مسئول
شایسته‌پروری	افزایش سطح دانش فرهنگی عموم افراد جامعه در سطوح مختلف تحصیلی (دانشگاه، آموزش و پرورش و حوزه علمی) طراحی دوره‌های ویژه پرورش مدیران فرهنگی در دانشگاه‌ها، حوزه علمی و مقاطع عالی تحصیلی توسط	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش، حوزه‌های علمی

ابعاد زیر را به‌طور همزمان دربرمی‌گیرد: (۱) ثبات در برنامه‌ها و راهبردها، به گونه‌ای که عقلانیت سیستم حفظ شود و همچنین فعالیت‌ها روزمره نشود؛ (۲) ثبات به معنای علمی بودن کار، به این معنا که در صورت اتخاذ تصمیم در سازمان، باید مشخص باشد که این تصمیم با چه سازوکاری اتخاذ شده است؛ (۳) ثبات به این معنا آن که سازمان سیاست‌زده نباشد و از آن سیاست‌زدایی شود و همچنین متأثر از عرصه و رقابت‌های سیاسی نگردد؛ (۴) ثبات مدیریتی به معنای آن است که مدیران فرهنگی باید عمر مدیریتی‌شان طولانی‌تر از مدیران بخش تجاری، صنعتی و... باشد؛ (۵) ثبات به معنای درون‌زا کردن انتخاب مدیران و داشتن تجربه‌های درون‌سازمانی از سوی مدیران است. در سازمان نباید مدیری بدون تجربه وارد و پس از مدتی به سازمان دیگری منتقل شود (ضرورت طراحی مسیر شغلی).

مرحله شایسته سالاری	سیاست‌های پیشنهادی ناظر بر مراحل شایسته‌سالاری	نهاد مسئول
	وزارت علوم و حوزه علمیة مبتنی بر الزامات پیش‌گفته طراحی تدوین دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای افزایش دانش مدیران فرهنگی طراحی و تدوین دوره‌های مطالعاتی و همچنین کتاب‌ها و مقاله‌های متناسب با مدیریت فرهنگی	
شایسته‌خواهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش سطح انتظارات و مطالبات مردمی به الزام به شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی</li> <li>افزایش سطح فرهنگ سازمانی در نهادهای عمومی و دولتی برای حضور مدیران شایسته</li> <li>تدوین قواعد، ضوابط و قوانین شایستگی برای تمامی منصب‌های سازمانی</li> </ul>	صدا و سیما، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و همه رسانه‌های وابسته به حکومت، همه نهادهای مربوطه، مجلس، شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی
شایسته‌شناسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأسیس سازمان نظام مدیریت فرهنگی<sup>۱</sup></li> <li>برگزاری آزمون‌ها، دوره‌های تکمیلی و سطح‌بندی برای ارتقای مدیران</li> <li>درج مراتب و طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد مدیران فرهنگی</li> </ul>	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی انقلاب فرهنگی، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور، وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی، نظام مدیریت فرهنگی.
شایسته‌سنجی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین قوانین لازم برای الزام به جذب مدیران فرهنگی شایسته در رتبه‌های مختلف و سطوح متناسب مدیریتی</li> <li>الزام به رعایت ضوابط و نتایج آزمون‌های شایسته‌سنجی و رعایت قوانین شایستگی مدیران فرهنگی در تمامی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی</li> </ul>	مجلس، شورای عالی انقلاب فرهنگی، همه نهادهای نظارتی، سازمان نظام مدیریت فرهنگی
شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری و	<ul style="list-style-type: none"> <li>لزوم طراحی مسیر شغلی و رعایت و تعهد به ارتقای نیروهای شایسته صرفاً بر اساس ضوابط و قوانین ناظر بر شایستگی مدیران فرهنگی</li> </ul>	شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی

۱. در یک سازمان فرهنگی باید مشخص شود چه افرادی و با چه ویژگی‌هایی دارای توانایی‌های یک مدیر فرهنگی هستند. در راستای این امر، الزامات انتخاب مدیران فرهنگی شایسته نیازمند تدوین ضوابط در یک شورای صنفی است، مانند آنچه در نظام پزشکی وجود دارد. تشکیل نهادی به نام نظام مدیریت فرهنگی عاملی برای انتخاب و انتصاب افراد بر اساس سوابق مدیریتی و فرهنگی و شایستگی‌های لازم به‌عنوان مدیر فرهنگی است. چنین نظامی شاخص‌ها و معیارهایی برای مدیران فرهنگی و سطوح مدیریتی آنها ایجاد می‌کند و پس از تصویب از سوی خبرگان متخصص و فعال در این عرصه، الزام‌آور اهد شد.

مرحله شایسته سالاری	سیاست‌های پیشنهادی ناظر بر مراحل شایسته‌سالاری	نهاد مسئول
شایسته‌گماری ۱		و همه نهادهای دولتی و عمومی فعال در عرصه فرهنگ (ذاتی، بخشی و کارکردی)
شایسته‌داری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش عمر مدیریت فرهنگی</li> <li>• برخورداری از مراتب در حوزه حقوق و مزایا</li> </ul>	مجلس، وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی و همه نهادهای دولتی و عمومی

جدول (۱۴) سیاست‌های ناظر مراحل شایستگی

### جمع‌بندی

مدل طراحی شده در مقاله پیش رو در هر یک از مراحل شایسته‌سالاری قابل بهره‌برداری است. شناخت شایستگی‌ها در قالب شاخص‌های عینی این امکان را فراهم می‌کند که بتوان در مرحله شایسته‌پروری، آموزش‌های مفید و اثربخشی را به افراد داوطلب ارائه کرد. همچنین در مرحله شایسته‌خواهی، این مدل کمک فراوانی به تدوین قواعد، ضوابط و قوانین شایستگی برای تمامی منصب‌های سازمانی خواهد کرد. این مدل در هر یک از مراحل شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری و شایسته‌گماری نیز کمک می‌کند تا بخش‌های مربوطه از مفهوم انتزاعی شایستگی به شاخص‌هایی عینی برای شناسایی، انتخاب و گزینش افراد با صلاحیت دست یابند. در مرحله شایسته‌داری نیز وجود شاخص‌هایی برای سنجش میزان شایستگی، امکان تشویق افراد شایسته و حفظ این افراد در فرایند مدیریت فرهنگی را فراهم خواهد آورد. به بیان دیگر، مدل شایستگی پیش‌نیاز تحقق هر یک از سیاست‌های ناظر بر مراحل شایسته‌سالاری است.

۱. به دلیل هم‌پوشانی این سه حوزه، در یک طبقه‌بندی دیده شدند.



## کتابنامه

۱. الوانی، سید مهدی، هاشمیان، سید محمدحسین و بهمنی، محمدرضا، (۱۳۸۸)، «اجرا و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها (BSC) مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی، اندیشه مدیریت، ش ۲.
۲. بانک اطلاعات مدیران صنعت کشور (سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) ۱۳۹۰/۱۲/۰۵.  
<http://www.iranmanagers.ir/KanonArzyabi.aspx>
۳. تحلیلی پیرامون ابعاد اجتماعی شایسته‌سالاری سازمان‌های دولتی (حوزه بررسی وزارت نیرو). ۱۳۹۰/۱۲/۰۵.  
<http://psc-ir.org/Edited/11-F-MNG-2283.pdf>
۴. تدوین مدل شایستگی‌های سازمان تأمین اجتماعی (مرکز مشاوره مدیریت آریانا) ۱۳۹۰/۱۲/۰۵.  
<http://aryanacmc.com/Content.aspx?id=128>
۵. دانایی فرد، حسین، رجب‌زاده، علی و درویشی، آذر (۱۳۸۹)، «تبیین نقش شایستگی‌های اخلاقی - اسلامی و فرهنگ خدمت‌گزاری در ارتقای پاسخ‌گویی عمومی بیمارستان‌های دولتی»، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، دوره سوم، ش ۴. <http://journals.tums.ac.ir>
۶. درگاهی، حسین (۱۳۸۶)، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
۷. رایبیز، استیفن، پی (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، ج ۱، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. زاهدی، شمس‌السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی» مطالعات مدیریتی، بهار ۱۳۸۹، ص ۹۵-۱۳۹.
۹. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران: روان.
۱۰. غفاریان، وفا (۱۳۸۱)، شایستگی‌های مدیران، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۳)، نحوه تواناسازی مدیران استراتژیک فرهنگ کشور با رویکرد مدیریت استراتژیک فرهنگی، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۱۲. ازگلی، محمد (۱۳۸۳)، شناخت دانش و مهارت مورد نیاز مدیران فرهنگی کشور، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۱۳. ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۳)، شرایط ویژگی‌های عزل و نصب مدیران فرهنگی، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۱۴. \_\_\_\_\_، (۱۳۸۵)، چگونه عزل و نصب مدیران فرهنگی، (آذر ۱۳۸۵)، (۱۳۹۰/۱۲/۰۵).  
<http://www.iranculture.org/UserFiles/pajhoresh/kalan/m10.pdf>

۱۵. هاسپرز، جان و اسکراتن، راجر (۱۳۷۹)، فلسفه هنر و زیبایی‌شناسی، ترجمهٔ یعقوب آژند، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۶. هاگورت، گیپ (۱۳۹۰)، مدیریت فرهنگی - هنری، سهیل سمی و زهره حسین‌زادگان، تهران: ققنوس.
۱۷. یاور، بیژن و میرطاهری، میثم (۱۳۸۷)، «آسیب‌شناسی ساختار سازمانی فرهنگی و جایگاه نهادهای فرهنگی»، همایش ملی توسعه و تحول در فرهنگ و هنر.
۱۸. یوسفی، احمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸)، «نقش شایستگی‌های سرپرستی در توسعه سرمایهٔ انسانی»، ماهنامهٔ مهندسی خودرو و صنایع وابسته، ۵ / ۱۲ / ۱۳۹۰.
- <http://www.saipaonline.com/media/file/63-69.pdf>

