



## Designing a Competency Model for Creative Industry Managers (Case Study: News of Islamic Republic of Iran TV)

### Leila Monazah

Ph.D Candidate, Department of Media Management, Campus Alborz University of Tehran, Iran.  
E-mail: lmonazah@ut.ac.ir

### Sayed Mahdi Sharifi

\*Corresponding Author: Assistant professor, Department of Business Management, University of Tehran, Iran.  
sharifee@ut.ac.ir

### Fereshteh Amin

Assistant professor, Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: famin@ut.ac.ir

### Taher Roshandel Arbatani

Professor, Department of Business Management, University of Tehran, Iran.  
E-mail: arbatani@ut.ac.ir

### Abstract

Today, in all organizations, the most important pillar that affects the achievement of organizational goals is management. The manager is the official representative in the organization who is in charge to establish coordination and increase effectiveness. Therefore, one of the factors that is very necessary and vital for managers is the existence of managerial competencies, and one of the sections that requires competent managers is the creative industries. The purpose of this study is to design a competency model for creative industry managers in the news section of the Islamic Republic of Iran TV. The research method is qualitative on the basis of grounded theory. The statistical population of the present study included managers and experts active in the field of creative industries, specifically in television news. Sampling in the present study was done theoretically, through which 11 managers and experts were selected. In this research, interview tools have been used to gather the views of managers and experts in creative industries. The research tools included unstructured and open interviews. The results, generally, showed that the required competencies for creative industry managers in TV news include four general categories of managerial competencies, practical competencies, individual competencies, and specialized competencies. Practical competencies include four subcategories (awareness of distant and close environmental factors, specialized and professional knowledge, complementary knowledge, experience and good reputation). Individual competencies include four subcategories (courage and boldness, high emotional intelligence, positive organizational behavior, self-knowledge). Managerial competencies include three subcategories (technical and executive skills, human and communication skills, mental and intellectual skills), and specialized competencies include two subcategories (news knowledge and audience recognition).

**Keywords:** Competency, Managers Competency, Creative Industries, News of the Islamic Republic of Iran TV.

**Citation:** Monazah, M., Sharifi, S. M., Amin, F. & Roshandel Arbatani, T. (2020). "Designing a Competency Model for Creative Industry Managers (Case Study: News of Islamic Republic of Iran TV)". *Public Organizations Management*, 8(3), 33-50. (in Persian)  
(DOI): 10.30473/ipom.2019.45818.3591

Received: (29/Apr/2019)

Accepted: (01/July/2019)



## طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران)

### لیلا منزه

دانشجویی دکتری، گروه مدیریت رسانه، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: lmonazah@ut.ac.ir

### سید مهدی شریفی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: sharifee@ut.ac.ir

### فرشته امین

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: famin@ut.ac.ir

### طاهر روشندل اربطانی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: arbatani@ut.ac.ir

### چکیده

امروزه 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. لذا، یکی از عواملی که برای مدیران بسیار ضروری و حیاتی است، وجود شایستگی‌های مدیریتی است و یکی از حوزه‌های که نیازمند مدیران شایسته است، صنایع خلاق است. هدف پژوهش حاضر ارائه طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق در خبر تلویزیون است. روش پژوهش مورد استفاده کیفی و از نظریه داده بنیاد است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران و خبرگان فعال در حوزه صنایع خلاق و مخصوصاً بخش خبر تلویزیون بود. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت نظری انجام گرفت که تعداد ۱۱ نفر از مدیران و خبرگان با استفاده از این روش انتخاب گردیدند. در این تحقیق از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری دیدگاه‌های مدیران و متخصصان حوزه صنایع خلاق استفاده شده است. ابزار پژوهش شامل مصاحبه بدون ساختار و باز بود. نتایج به دست آمده به صورت کلی نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق در خبر تلویزیون شامل چهار مقوله کلی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های کاربردی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های تخصصی می‌شود که شایستگی‌های کاربردی خود شامل چهار زیر مقوله (آگاهی به عوامل محیط دور و نزدیک، دانش تخصصی و حرفه‌ای، دانش مکمل، تجربه و حسن شهرت) است. شایستگی‌های فردی شامل چهار زیر مقوله (شجاعت و جسارت، هوش هیجانی بالا، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، خویشتن‌شناسی) است. شایستگی‌های مدیریتی شامل سه زیر مقوله (مهارت‌های فنی و اجرایی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های ذهنی و فکری) است و شایستگی‌های تخصصی نیز شامل دو زیر مقوله (خبرشناسی و مخاطب‌شناسی) است.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی، شایستگی مدیران، صنایع خلاق، خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران.

**استناد:** منزه، لیلا؛ شریفی، سید مهدی؛ امین، فرشته و روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۹). «طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران)». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۳)، ۳۳-۵۰.

(DOI): 10.30473/ipom.2019.45818.3591

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۲/۰۹)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۴/۱۰)

## مقدمه

امروزه چالش‌ها و تغییرات محیطی سبب گشته که کارکردها و نقش‌های مدیران متفاوت از گذشته باشد. همه بخش‌ها اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی و دولتی یا غیردولتی در مواجهه با تغییرات سریع و پویای محیطی قرار دارند (رحیمیچ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۵۳۵) و چنین تغییراتی، فشار روزافزونی را به مدیران سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان وارد کرده است؛ به طوری که دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بیش از هر چیز به توانمندی و شایستگی مدیریتی آن‌ها بستگی دارد (سپهوند و شریعت‌نژاد، ۱۳۹۳: ۵۰۶). شایستگی عبارت است از قابلیت عملکرد یکپارچه از یک شخص و یا یک سازمان برای رسیدن به دستاوردهای خاص (وسیلینک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۴۹۹) و به عنوان پیش شرط انجام عملکرد اثربخش و هم‌چنین به عنوان ملزومات اولیه برای قواعد رفتاری تعریف می‌شود (مزارساوا و مزارس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۴۲۷۳). از این‌روست که شناسایی شایستگی‌ها و مطابقت با الزامات شغلی به یک مسئله مهم در توسعه منابع انسانی تبدیل شده است (کولومو- پلاسیوس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۴۵۸). بنابراین، می‌توان گفت که شایستگی‌ها جلو برنده هستند. آن‌ها مهارت‌ها و خصوصیات مورد نیاز مدیران و کارکنان برای رویارویی برای چالش‌های آینده را توصیف می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص کنند، نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف کنند و تمرکز بیشتری در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و استخدامی داشته باشند (قرآنی و کریمی‌طاهر، ۱۳۹۰: ۴۲).

یکی از واقعیت‌های جهان‌شمول 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 در سازمان می‌شوند (محمودی، عابدی و حیدری، ۱۳۹۱: ۷۱). 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 (طیبی، فتحی، ریاحی و یوسفی‌نژاد، ۱۳۸۹: ۱۷). از این‌رو، در سطح سازمانی نیز، داشتن یک مدیر شایسته یکی از مهم‌ترین عوامل و چه بسا

مهم‌ترین عامل موفقیت پروژه‌ها و دیگر فعالیت‌های سازمانی است (میترو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۵۴۵).

یکی از حوزه‌های که به مدیریت شایسته نیازمند است صنایع خلاق است. امروزه صنایع خلاق یک صنعت بالقوه در توسعه اقتصادی و فرهنگی کشورها محسوب می‌شود (اوتامی و لانتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۳۰۵). صنایع خلاق صنایعی هستند که ریشه در خلاقیت، مهارت و استعداد افراد داشته که با به‌کارگیری مالکیت فکری، قابلیت ایجاد اشتغال و درآمدزایی را دارند. این تعریف استاندارد، ۱۳ صنعت را در خود جای داده که عبارت‌اند از: تبلیغات، معماری، هنر و اشیاء عتیقه (آنتیک)، بازی‌های کامپیوتری، صنایع دستی، طراحی، طراحی مد، فیلم و ویدئو، موسیقی، هنرهای نمایشی، چاپ، نرم‌افزار و رادیو - تلویزیون (یحیی‌زاده‌فر، شبابی و علیزاده، ۱۳۹۵: ۱۷) و به‌طور گسترده صنایعی را شامل می‌شوند که خلاقیت فردی، مهارت و استعدادهای انسانی را از طریق پرورش و بهره‌برداری از سرمایه‌های ذهنی، تشویق می‌کنند (مدهوشی، محمدی و شاملی، ۱۳۹۵: ۶۳). صنایع خلاق به صورت بالقوه کمک بسیاری به زنده ماندن اجتماعی و اقتصادی جوامع مختلف می‌نمایند (تاونسند و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶: ۱) و در این دوره بحران مالی و اقتصادی جهانی، حمایت از صنایع خلاق یکی از راه‌های کمک به رشد اقتصادی و اشتغال جوامع است (ویسلا و کلیموا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵: ۵۸۰) که به‌عنوان عامل اصلی رشد اقتصادی و سرمایه‌گذاری جزء اساسی برای توسعه کسب‌وکار محسوب می‌شوند (اوتاویا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴: ۵۶۷). از این‌رو صنایع خلاق در بسیاری از نقاط جهان در حال رشد و توسعه می‌باشند (ماریونانیا و میرزانتی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵: ۳۸۷). این رشد سریع صنایع خلاق طی سالیان اخیر موجب شده تا بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته جایگاه ویژه‌ای را برای این صنایع در اقتصاد خود در نظر گیرند (یحیی‌زاده‌فر، شبابی و علیزاده، ۱۳۹۵: ۱۷). بنابراین، با توجه به رشد سریع صنایع خلاق در جوامع مختلف وجود مدیریت شایسته در این صنایع ضروری به نظر می‌رسد زیرا با وجود داشتن مدیریت شایسته در این صنایع می‌توان پیشرفت چشمگیری را در این زمینه داشت. با این رویکرد، شناسایی و تبیین شایستگی‌های شغلی مدیران صنایع خلاق در سال‌های اخیر محبوبیت و اهمیت بسیاری یافته است. پژوهشگران و

5. Miterev &amp; et al.

6. Utami &amp; Lantu

7. Townsend &amp; et al.

8. Vesela &amp; Klimova

3. Ottavia

10. Maryunania &amp; Mirzanti

1. Rahimic &amp; et al.

2. Wesselink &amp; et al.

3. Mesarosova &amp; Mesaros

4. Colomo-Palacios &amp; et al.

پایدار تبدیل شده است. بررسی نظرسنجی‌های صورت گرفته از مخاطبان خبر تلویزیون نشان می‌دهد در عرصه برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی مدیران خبر تلویزیون نتوانسته‌اند مخاطبان فراوانی را به سمت خود جلب نمایند. این در حالی است که بررسی نگارنده نشان می‌دهد نظام شایستگی مشاغل خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران نیز دستخوش نگاهی سنتی است و نتوانسته خود را با تغییرات دنیای امروزی هماهنگ نماید و از تغییرات و تحولات صورت گرفته در دنیای امروزی استفاده مفیدی بنماید و دچار ضعف اساسی در این زمینه است که بیشتر ناشی از مدیریت ضعیف در این حوزه است. لذا در این پژوهش به طراحی مدل شایستگی شغلی مدیران صنایع خلاق (خبر تلویزیون) پرداخته می‌شود. یکی از عوامل مهم موفقیت صنعت خبر تلویزیون وجود مدیران شایسته در رأس انجام امور است. بنابراین، مسائلی از این قبیل که مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق (خبر تلویزیون) کدامند مهم‌ترین دغدغه‌های پژوهش حاضر است.

## مبانی نظری

### مفهوم شایستگی

یکی از مفهوم‌های جدید و در حال ظهور مفهوم شایستگی است، مفهوم شایستگی در آغاز از روان‌شناسی توسعه یافت و اشاره به توانایی فردی برای پاسخگویی به تقاضاهای مشخص محیطی دارد (محمودی، زارعی متین و بحیرایی، ۱۳۹۱: ۱۱۶). مفهوم شایستگی در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد. این مفهوم ابتدا، توسط مک کلند<sup>۵</sup> (۱۹۷۳) به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل و محک‌گزینش معرفی شد (قاسمی، هنری، رضایی و مؤمنی‌فر، ۱۳۹۶: ۵۲). در مورد مفهوم شایستگی تعریف واحد و مشخصی وجود ندارد و همه صاحب‌نظران، نظریه‌پردازان و مدیران در ارائه یک تعریف دقیق و صحیح از شایستگی با مشکل مواجه بوده‌اند (شاه‌طالبی، لیاقت‌دار و شریفیان، ۱۳۹۵: ۲۳). برخی از صاحب‌نظران، شایستگی را انتقال، شناسایی، ترکیب و فعال کردن مجموعه‌ای از دانش‌ها و مهارت‌ها تعبیر می‌کنند که به حل موقعیت‌های مشکل‌زا منجر می‌شود. آن‌ها تأکید می‌کنند که باید بین شایستگی و مهارت تفاوت قائل شد (کیفر و تچیبوز، ۲۰۱۳). فرهنگ آکسفورد، شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفی انجام یک وظیفه تعریف می‌کند (جمشیدی، زارعی متین، بابایی

اندیشمندان زیادی در جستجوی شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در قالب الگوهای مختلف برآمده‌اند. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برای مدیران سازمان‌های مختلف می‌توان به شایستگی‌های مختلفی از قبیل شایستگی‌های فنی، حرفه‌ای و تخصصی (بلاسکوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، شایستگی‌های رهبری و مدیریتی (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱؛ شیان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)، شایستگی‌های اخلاقی (ساجگالیکوا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱)، شایستگی‌های ارتباطی، اجتماعی، میان فردی (رعنایی و همکاران، ۱۳۹۱؛ لیکاما<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)، شایستگی‌های فرهنگی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳)، شایستگی‌های فردی و شخصیتی (کرمی و همکاران، ۱۳۹۱؛ لیکاما، ۲۰۱۱)، شایستگی‌های ادراکی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳؛ کوهن، ۲۰۱۵) و شایستگی‌های اقتصادی (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱؛ محمودی و همکاران، ۱۳۹۱) اشاره کرد.

تأملی بر نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هر پژوهش بسته به میزان جامعیت و ماهیت اهداف خود، شایستگی‌های مختلفی را برای مدیران مطرح نموده و لذا یکی از چالش‌های پیشرو، دستیابی به الگویی جامع از شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق است به‌گونه‌ای که بتواند ترکیبی یکپارچه از اساسی‌ترین شایستگی‌های موردنیاز مدیران را ارائه دهد. زیرا امروزه صنایع خلاق در جامعه در حال رشد و پیشرفت می‌باشند و نیاز است که برای رسیدن به موفقیت به شکل مناسبی مدیریت شوند همچنین با ارائه الگوی شایستگی‌های صنایع خلاق (خبر تلویزیون)، می‌توان مبنایی برای تصمیم‌گیری و قضاوت در مورد عملکرد مدیران این حوزه فراهم آورد و می‌توان گامی بلند در جهت ارتقای سطح کیفی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (خبر تلویزیون) برداشت. به هر حال علی‌رغم ارزشمندی غیرقابل‌انکار تلاش‌های بسیاری از پژوهشگران پیشین، از آنجا که شایستگی‌ها با توجه به زمینه کاربرد آن‌ها، از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت هستند. لذا، این مسئله مطرح می‌گردد که مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق کدامند. در میان صنایع خلاق خبر تلویزیون به‌مثابه صنعتی فراگیر و مورد توجه از اهمیت بسزایی برخوردار است که با اتکا به مدیرانی خلاق در عصر رقابت فراگیر رسانه‌ای به مزیت رقابتی

1. Blaskova
2. Shyan
3. Sajgalikova & et al.
4. Liikamaa

اواسط دهه ۸۰ توسعه شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجاست (گودرزوند و طاهری، ۱۳۹۱: ۹). امروزه سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر با تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (کرمانی، درویش، سرلک و کولیوند، ۱۳۹۵: ۱۱۶). لذا چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت آن‌ها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند (اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵: ۸).

شایستگی‌های مدیریتی شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به‌مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سر از آب برآورده‌اند. عناصر در برگیرنده شایستگی‌ها، کمتر قابل مشاهده هستند؛ اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کنند (اللهیاری، ابوالقاسمی، قهرمانی و خراسانی، ۱۳۹۴: ۷۳۲). شایستگی‌های مدیریتی مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده و پیش‌نیازهای دیگر به‌ویژه انگیزه است که برای عملکرد مدیران لازم است (توماستیکا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۹۶۴). بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی مدیریتی را به‌عنوان ویژگی‌های تعریف می‌کند که سبب عملکرد شغلی مؤثر یا برتر می‌شوند (چانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۳۴۵). شایستگی مدیران به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های که یک فرد برای عمل در طیف گسترده‌ای از مشاغل مدیریتی و سازمانی نیاز دارد گفته می‌شود (پیلای<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۱۰۰). همچنین می‌توان گفت که شایستگی مدیریتی فلسفه و نگرشی مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی‌ها، ذاتی در جایگاه خود قرار گرفته‌اند و توسعه می‌یابند (سپهوندو شریعت‌نژاد، ۱۳۹۳: ۵۰۹). بنابراین، شایستگی‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها به‌منظور انجام شایسته وظایف محوله توسط مدیر است (خراسانی، زاهدی و کمیزی، ۱۳۹۳: ۳).

و جندقی، ۱۳۹۵: ۷۵). بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از قابلیت یا توانایی‌های فرد که می‌توان آن را شامل (انگیزه، صفات، تصور فرد از خود، نقش اجتماعی و یا پیکره دانش مرتبط با کار) می‌داند تعریف می‌کند (ادریس، هانگ و منصور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۳۹۶).

وودراف<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) نیز شایستگی را مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف می‌کند که فرد باید با خود به یک موقعیت بیاورد تا عملکردها و کارهایش را به شایستگی انجام دهد (بروجردی، فرقانی و رنجبر، ۱۳۹۵: ۱۳۴). وینترس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نیز معتقد است شایستگی ترکیبی مثبت از دانش، توانایی و تمایل در دسترس بودن فرد برای کنار آمدن و موفقیت در برابر شرایط متغیر دنیای امروزی است (ریدوان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۳۵). با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان گفت که شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مفهوم ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی و یا ترکیبی از این عوامل است (ایمانی و قدرتی، ۱۳۹۵: ۱۹۴). همچنین شایستگی‌ها به ویژگی‌های فردی اشاره دارند که به عملکرد عالی بینجامد یا توانایی برای انجام دادن اثربخش یک فعالیت باشد. شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت به اضافه آگاهی (نگرش) است (اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵: ۱۳).

### شایستگی مدیران

در همه سازمان‌ها، مهم‌ترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیریت است. مدیر به‌عنوان نماینده رسمی سازمان، به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد (محمدی، اسمعیلی و سجادی، ۱۳۹۵: ۱۱۴). مدیران سازمان منبع مهم کسب مزیت رقابتی هستند و شایستگی مدیریتی، رفتارهایی را بازتاب می‌کند که با ارزش‌های انسانی مرتبط است و در شکل‌گیری ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر است (چانگ، ۲۰۱۱: ۳). لذا، داشتن یک مدیر لایق یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها است (میترو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۵۴۵). بدیهی است جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد (قاسمی، هنری، رضایی و مؤمنی‌فر، ۱۳۹۶: ۵۲). از این‌رو، از

1. Idris, Hong & Mansor
2. Woodruffe
3. Weinert's
4. Riduan
5. Miterev & et al.

6. Tomastika
7. Chong
8. Pillay

### مفهوم خلاقیت

خلاقیت پدیده جدیدی نیست، اما در سال‌های گذشته اهمیت زیادی یافته است (سپیکال و مادودوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۱). امروزه سازمان‌ها جهت حفظ و بهبود اثربخشی در محیط رقابتی و در حال تغییر، ناگزیر به داشتن خلاقیت در سطوح سازمانی، گروهی و فردی خلاق می‌باشند (سید نقوی و کاهه، ۱۳۹۳: ۹). خلاقیت به‌عنوان فرایندی ذهنی تعریف می‌گردد که شامل ایجاد ایده‌ها و مفاهیم جدید و یا پلی بین ایده‌های جدید و مفاهیم است (مقیم و ایازی، ۱۳۹۵: ۱۵۲). هرچند که خلاقیت یک مفهوم ساده در مفهوم روزانه بکار می‌رود اما معنی و مفهوم و نحوه اندازه‌گیری آن از نظر جامعه علمی تا چندین دهه ناشناخته بوده است (مقیم و ایازی، ۱۳۹۵: ۱۵۳). خلاقیت مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به‌عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها، همواره مدنظر دست‌اندرکاران اقتصاد و دولت‌مردان بوده است (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵: ۱). برای بقای هر سازمانی لازم است. در طی زمان سازمان‌های غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند و اگرچه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی یا در مقطعی از عمر خود موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می‌شود (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵: ۱).

خلاقیت به معنای تولید ایده‌های جدید و مفید و یا راه‌حل‌های بدیع در حوزه تولید، خدمات، فرآیندها و رویه‌ها توسط افراد و یا گروهی از افراد است و به دلیل ارتباط قوی آن با پیامدهای مطلوب سازمانی، مطالعات بی‌شماری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به بررسی تأثیر عوامل فردی و ضمنی بر روی خلاقیت در محیط کار پرداخته‌اند (سان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۶۶). در ادبیات مدیریت کسب‌وکار نیز به‌عنوان یک منبع قابل بهره‌برداری محسوب می‌شود و سازمان‌ها به این دلیل بر روی خلاقیت ارزش‌گذاری می‌کنند که در پاسخ به تغییرات سریع جهانی و نیروهای خارجی کمک کرده و محرکی برای انعطاف‌پذیری داخلی و تجدید حیات است (رابینسون و بیسلی، ۲۰۱۰: ۵۷). سویتمن، لوتانزا و اوی<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) خلاقیت سازمانی را ایجاد ایده‌های تازه برای تغییر در محصولات، خدمات و فرآیندها به‌منظور دستیابی بهتر به اهداف سازمانی تعریف کرده‌اند.

بعضی از اندیشمندان و پژوهشگران خلاقیت را توانایی

### اهمیت و ضرورت توجه به شایستگی مدیران

در دنیای پویا و رقابتی امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد تا بتوانند با بهره‌گیری مؤثر از شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات مؤثری را در پیش گیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین حالت تأمین کنند (عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی، ۱۳۹۴: ۲۴). شایستگی، ازجمله مفاهیم پرکاربرد و کلیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود (عارف و مرادی، ۱۳۹۶: ۱۴). همچنین اهمیت غیرقابل‌انکاری برای سازمان‌ها دارد و کلید دستیابی به مزیت‌های رقابتی است (بروجردی، فرقانی و رنجبر، ۱۳۹۵: ۱۳۴). شایستگی‌ها می‌توانند معیاری برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌های موردنیاز برای تحقق نیازهای حال و آینده در حوزه جذب و انتخاب کارکنان در طول راهبردها و اولویت‌های سازمانی فراهم آورند (ایلی، نیکخواه و صالح‌نیا، ۱۳۹۳: ۱۰۳). در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های خصوصی و مؤسسات دولتی، در تلاش برای رسیدن به رویکردهای جدید در مدیریت منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی، در حال حرکت به سوی شایستگی‌ها و سیستم‌های شایستگی محور می‌باشند (عبدالله و سنتوسا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳). رویکرد شایستگی می‌تواند مزایا و کاربردهای فراوانی همچون تمرکز بر رفتارهای اثربخش، ایجاد زبان و استاندارد مشترک در میان خرده سیستم‌های منابع انسانی و هم‌راستاسازی خرده سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت داشته باشد (استیونز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۸۸). در محیط پیوسته متغیر و رقابتی، الگوهای شایستگی می‌توانند به متخصصان حرفه‌ای در بهبود مهارت‌ها و کارآمدی نیروی انسانی به‌منظور انطباق با تقاضاهای متغیر بازار و پاسخ‌دهی به چالش‌های فعالیت در سازمان - کمک شایانی کنند (حسین‌پور و کرمانشاهی، ۱۳۹۵: ۱۲). همچنین مطالعات موردی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل گوناگون نظیر: افزایش بهره‌وری کارمند، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابه‌جایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آن‌ها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ‌سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (رابینسون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: به نقل از کرمی، صالحی عمران و خشنودی‌فر، ۱۳۹۱: ۱۶۶).

4. Sipikal & Madudova

5. Sun

6. Sweetman, Luthanse & Avey

1. Abdullah & Sentosa

2. Stevens

3. Robinson & et al

صنایع خلاق یک پدیده جهانی جدید است که در این عصر اطلاعات به وجود آمده است. تعریف صنایع خلاق در بین ملت‌های مختلف متفاوت است. صنایع خلاق با عناوین دیگری همچون صنایع فرهنگی<sup>۷</sup>، صنایع فراغت<sup>۸</sup>، صنایع تألیف<sup>۹</sup> و صنایع محتوا<sup>۱۰</sup> نیز شناخته می‌شوند. صنایع خلاق براساس پیوند بین هنر و تجارت به وجود آمده‌اند. مفاهیم صنایع فرهنگی، صنایع خلاق و اقتصاد خلاق، تاکنون در ایران مورد توجه تعداد اندکی از اندیشمندان و پژوهشگران بوده است. در عین حال، توجه دیگر کشورها به این مفاهیم و درک پیامدهای آن منجر به تحولات عمیق در تفکر و نوع نگرش سیاست‌گذاران کلان فرهنگی و اقتصادی شده است (مدهوشی، محمدی و شاملی، ۱۳۹۵: ۶۱).

در سال‌های اخیر صنایع خلاق به‌عنوان یک مجموعه در حال رشد در صنایع شناخته شده و در رویه‌های سیاست‌گذاری مورد توجه قرار گرفته است (سیاوشی، جوریان و سیاوشی، ۱۳۹۶: ۱). به‌عنوان عامل اصلی رشد اقتصادی شناخته می‌شود. لذا صنایع خلاق نیروی محرکه اقتصاد امروز و رشد مداوم آن است (وسلا و کلیمووا، ۲۰۱۳: ۱۵۲). هرچند که در مورد تعریف دقیق این‌گونه صنایع، مسائل و پرسش‌های بسیاری مطرح شده اما این صنایع در زمره بخش‌های با رشد سریع در اقتصاد جهانی شناخته شده‌اند (یحیی‌زاده‌فر، شبابی و علیزاده، ۱۳۹۵: ۱۷). صنایع خلاق به‌طور گسترده صنایعی را شامل می‌شوند که خلاقیت فردی، مهارت و استعداد‌های انسانی را از طریق پرورش و بهره‌برداری از سرمایه‌های ذهنی، تشویق می‌کنند (وانگ و گائو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). به‌عنوان فعالیت‌هایی شناخته می‌شود که از منشأ خلاقیت فردی، مهارت و استعداد و همین‌طور پتانسیل برای ایجاد شغل و ثروت از طریق تولید و بهره‌برداری از مالکیت معنوی برخوردار باشند (اوتمای و لانتو، ۲۰۱۴: ۳۰۷).

صنایع خلاق اشاره به پتانسیل اجتماعی و اقتصادی فعالیت‌هایی دارد که با خلاقیت، دانش و اطلاعات؛ دولت‌ها و بخش‌های خلاق در سراسر جهان را به هم پیوند زده و به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک مولد اشتغال، ثروت و تعامل فرهنگی به رسمیت شناخته شده است (قلعه‌نوعی و خان‌محمدی، ۱۳۹۴: ۶۹) که در برگیرنده گستره وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی می‌باشند که با تولید و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات و از

آفرینش اندیشه‌های نو در سطح عالی می‌دانند که آمیزه‌ای از نوآوری، انعطاف‌پذیری و حساسیت در برابر باورهای موجود است و به فرد این امکان را می‌دهد که همراه با اندیشه‌های منطقی و خردمندانه به یافته‌های دیگر بیندیشد تا دستاوردهای سودمند برای او و دیگران داشته باشد (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵: ۳). کامپراس و میتزنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید، تعریف کرده است و خلاقیت را فرآیند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌دانند (کامپراس و میتزنر، ۲۰۱۵: ۲۵۶). از سوی دیگر خلاقیت نه‌تنها با بقا ارتباط دارد بلکه یک عنصر محوری برای تعیین موفقیت یا شکست صنایع، شهرها و کشورها در قرن ۲۱ محسوب می‌شود (یوم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۳۰).

### مفهوم صنایع خلاق

اصطلاح صنایع خلاق توسط لرد اسمیت وزیر فرهنگ و ارشاد بریتانیا که مدل صنایع خلاق را معرفی کرد طراحی شده است (وسلا و کلیمووا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۵۲). همچنین از سوی دیگر گفته می‌شود که اصطلاح صنایع خلاق در سال‌های آغازین دهه ۱۹۹۰ و نخستین بار در استرالیا به کار گرفته شد. در آن زمان دولتمردان استرالیا یک چشم‌انداز بلندمدت برای کشورشان تدوین نموده بودند که طی آن ملت استرالیا باید به یک "ملت خلاق" تبدیل می‌شد؛ که تکیه‌گاه اقتصادی آن هم صنایع خلاق است (دسیمز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ به نقل از مدهوشی، محمدی و شاملی، ۱۳۹۵: ۶۲). امروزه جوامع صنعتی در حال تبدیل شدن به یک اقتصاد مبتنی بر دانش، می‌باشند که لازم است برای رسیدن به این اقتصاد مبتنی بر دانش به توسعه ایده‌های جدید و کارآفرینانه پرداخته شود (دریسمان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۵۸۷). بنابراین، یک بخش صنعتی جدید پیشنهاد شد به‌عنوان «صنایع خلاق» و بر این اساس، به‌گونه‌ای تعریف شد که در هر دو نوع طبقه‌بندی صنعتی و حرفه‌ای، این موارد را شامل شود: معماری، تبلیغات، هنر و صنایع دستی، طراحی، مَد، هنرهای نمایشی، موسیقی، تلویزیون، فیلم و ویدئو، بازی‌های دیجیتال، نشر و رسانه‌های جدید و نرم‌افزارهای تعاملی (لاو و لاو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۱۲۰۶).

1. Kamprath & Mietzner
2. Yum
3. Vesela & Klimova
4. DCMS
5. Dreesmann & et al.
6. Lau, K W & Lau

7. Cultural Industry
8. Leisure Industry
9. Copyright Industry
10. Content Industry
11. Wong & Gao

هدایت افکار عمومی و انتقال میراث فرهنگی (نقش آموزشی) (عزت‌زاده، ربیعی، فرهنگی و سلطانی‌فر، ۱۳۹۴: ۹۷). بنابراین، رسانه‌ها از وجوه اصلی زندگی روزمره در دوران مدرن به شمار می‌روند و نقش خطیری در شکل دادن به پندارهای افراد درباره جهان پیرامونی‌شان دارند؛ در این میان سهم زیادی بر عهده اخبار یا گزارش و تبیین رویدادها است (مهدی‌زاده، ذکایی، فرقانی و علیزاده، ۱۳۹۴: ۱۷۱).

### خلاصیت و خبر

امروزه رسانه‌ها، جزء جدایی‌ناپذیر زندگی نوین محسوب می‌شوند و خارج ماندن افراد و جوامع از دنیای رسانه‌ها، به مفهوم حذف شدن آنان از حیات اجتماعی جدید است. تغییر در نوع ارتباط میان انسان‌ها و نقش رسانه‌ها در زندگی نوین بشری، رسانه را به اصلی‌ترین ابزار صاحبان قدرت برای رسیدن به اهداف مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی خویش تبدیل کرده است (صلواتیان و منصور، ۱۳۹۵: ۳۶). تا زمانی که رسانه‌های جمعی در جامعه حضور نداشتند، سنت‌ها و هنجارهای قومی و قبیله‌ای تعیین‌کننده چارچوب سبک زندگی بودند؛ یعنی تمام علایق، سلیق، ترجیحات، رفتارها و ذائقه و انتخاب و افراد تابع سنت‌ها بود (توکلی و شاهزایی، ۱۳۹۶: ۲۱۰). ولی مواجهه زیاد با رسانه‌های جمعی در تغییر فکر، ارزش، هویت و علایق فردی و جمعی تأثیرگذار است. در موارد بسیار محدودی کار رسانه تثبیت عقاید موجود است، بلکه کار اصلی رسانه معرفی نوآوری‌ها و ایده‌ها و ارزش‌های نو به جامعه است (توکلی و شاهزایی، ۱۳۹۶: ۲۱۱).

خلاصیت در سازمان‌های رسانه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها به مراتب نقشی مهم‌تر دارد. سازمان‌های رسانه‌ای به ایده‌های بزرگ و عجیب‌وغریب نیازی ندارد بلکه بیشتر به تولید مداوم ایده‌های خلاق نیازمندند (دادگران و اعتماد مقدم، ۱۳۹۵: ۱۷۵). محصولی که در قالب یک برنامه تلویزیونی در معرض دید مخاطب قرار می‌گیرد و باید به اندازه‌ای نو و خلاقانه باشد که در میان انبوه پیام‌ها و برنامه‌های متنوع و جذاب رسانه‌های رقیب مخاطب را به خود جلب کند (صلواتیان و منصور، ۱۳۹۵: ۳۷). یکی از کارآمدترین راهبردها در میدان این رقابت رسانه‌ای، استفاده از خلاقیت و نوآوری در حوزه‌های مختلف سازمانی، مدیریتی، تولیدی و محتوایی است (صلواتیان و منصور، ۱۳۹۵: ۳۶). امروزه خلاقیت و نوآوری و مدیریت آن، یک نیاز راهبردی برای سازمان‌های رسانه‌ای است. این سازمان‌ها نیازمند نوعی سازوکار ویژه هستند تا بتوانند خلاقیت را خلاقانه مدیریت کنند. نیاز به مدیریت خلاقیت و نوآوری در

طریق خلاقیت و نوآوری به تولید محصولات خود می‌پردازند (لاندری و بیانچینی، ۱۹۹۵؛ به نقل از سپهرنیا، دلاور و صالحی، ۱۳۹۱: ۱۴۲) و اشاره به گستره وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی دارند که با تولید و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات و از طریق خلاقیت و نوآوری به تولید محصولات خود می‌پردازند (سیاوشی، جوریان و سیاوشی، ۱۳۹۶: ۳). بنابراین، صنایع خلاق یک صنعت بالقوه در توسعه اقتصادی و فرهنگی کشورها می‌باشند (اوتمای و لانتو، ۲۰۱۴: ۳۰۷) و شاخصی است که نشان‌دهنده ابعاد کیفی یک سیستم اقتصادی است (دانیل و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۱۴۸).

### مفهوم رسانه

علی‌رغم رشد خیره‌کننده اینترنت، رسانه تلویزیون هنوز در جهان بزرگ‌ترین و قدرتمندترین رسانه است؛ چراکه هنوز زیرساخت‌های بهره‌مندی از فضای مجازی به‌طور مطلوب در جوامع در حال توسعه مهیا نیست و حتی بخش قابل‌ملاحظه‌ای از جمعیت این کشورها سواد خواندن و نوشتن ندارند (جهانشاهی، ۱۳۹۵: ۳۵). رسانه به وسایل انتقال پیام‌ها از فرستنده به مخاطب گفته می‌شود، آن‌ها شامل روزنامه‌ها، کتاب‌ها، رادیو، تلویزیون، ماهواره، تکنولوژی‌های نوین ارتباطاتی، اینترنت و غیره هستند (احمدی و بیگدلی، ۱۳۹۴: ۱۴). رسانه‌ها تا حد زیادی تصورات ما درباره مسائل بنیادین اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را می‌سازند و به شیوه‌های که ما درباره این مسائل می‌اندیشیم شکل می‌دهند (هرمزی‌زاده و پاکزاد، ۱۳۹۵: ۴۱).

رسانه‌ها از گذشته تاکنون پیام‌آور ایده‌ها، اندیشه‌ها و شیوه‌های نو، ارزش‌ها، هنجارها و رفتارها بوده‌اند (توکلی و شاهزایی، ۱۳۹۶: ۲۰۹). با توجه به افزایش کمی و تأثیر کیفی رسانه‌ها، شناخت تأثیر رسانه‌ها بر سبک زندگی، به‌عنوان یکی از محوری‌ترین مباحث حوزه سبک زندگی، بیش از گذشته اهمیت می‌یابد (توکلی و شاهزایی، ۱۳۹۶: ۲۱۰). رسانه‌ها، کارکردها و نقش‌های متعددی در جامعه بر عهده دارند و در دوران کنونی بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی مردم شده‌اند (احمدی و بیگدلی، ۱۳۹۴: ۱۴). توجه به نقش‌های رسانه‌ها اولین بار در نظریه نقش رسانه‌ها هارولد لاسول در سال ۱۹۴۸ مطرح شد. او سه نقش اساسی برای رسانه برشمرد: نقش خبری (اطلاع‌رسانی و نظارت بر محیط)، نقش راهنمایی و

1. Landry & Bianchini
2. Utami & Lantu
3. Daniel & et al.



یک جلسه انجام گرفت، مصاحبه‌های رودررو هر یک بلافاصله پیاده‌سازی شده و مورد کدگذاری و تحلیل اولیه قرار گرفته است. پژوهشگر همچنین به‌طور مداوم یادداشت‌های در عرصه تهیه می‌کرد. از مصاحبه هفتم به بعد تکرار در مصاحبه‌ها مشاهده شد؛ اما برای اطمینان بیشتر و رسیدن به اشباع اطلاعاتی تا مصاحبه یازدهم ادامه یافت لازم به ذکر است که در مصاحبه‌ها انتخاب نمونه تا آنجا پیش رفت که اشباع نظری حاصل گردید. برای بررسی روایی از نظرات متخصصانی که در این زمینه صاحب‌نظر بودند، استفاده گردید و برحسب پیشنهادها و نظرات افراد مذکور نسبت به روشن ساختن نکات و اصطلاحات مبهم اقدام گردید همچنین جهت اطمینان از ثقه و قابل‌اتکا بودن مصاحبه، اعتبار هر کدام از مراحل مصاحبه (شامل انتخاب موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش دهی) مورد توجه قرار گرفت و برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک همکار دانشگاهی که تسلط خوبی داشت، درخواست شد تا به‌عنوان همکار (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند، سپس محققان به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کردند و از طریق فرمول درصد توافق درون موضوعی بین دو کدگذار شاخص پایایی بررسی گردید. فرمول محاسبه درصد توافق بین دو کدگذار به صورت زیر است.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

تولید محتوای تلویزیونی، در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز احساس می‌شود (صلواتیان و منصوری، ۱۳۹۵: ۳۵). بنابراین، مدیریت خلاقیت و نوآوری موضوعی کلان و سامان‌مند است که همه بخش‌های یک سازمان رسانه‌ای در سطوح مختلف فردی و سازمانی را شامل می‌شود (صلواتیان و منصوری، ۱۳۹۵: ۳۷).

### روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق در خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران است، لذا از لحاظ ماهیتی، پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی است. از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها نیز پژوهش حاضر توصیفی است. روش پژوهش نیز به صورت کیفی بود. رویکرد تحلیل براساس نظریه داده‌بنیاد و با روش گلگیری بود، چرا که این رویکرد، الگوهای گسترده‌تر و متنوع‌تری را جهت تلفیق داده‌ها ارائه می‌دهد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران و خبرگان فعال در حوزه صنایع خلاق و مخصوصاً بخش خبر تلویزیون بود. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت هدفمند انجام گرفت که تعداد ۱۱ نفر از مدیران و خبرگان با استفاده از این روش انتخاب گردیدند که این افراد شامل سردبیر بخش خبر، مدیرکل پخش اخبار، مدیر نظارت بر خبر، خبرگان دانشگاهی در زمینه رسانه و خبر و سردبیرهای بازنشسته بود که به دلیل مسائل اخلاقی از ذکر اسامی خودداری می‌شود. در این تحقیق از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری دیدگاه‌های مدیران و متخصصان حوزه صنایع خلاق استفاده شده است. ابزار پژوهش شامل مصاحبه بدون ساختار و باز بود. مصاحبه با هر فرد در

جدول ۱. درصد توافق درون موضوعی کدگذاران

مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی
اول	۳۰	۱۲	۰/۸۰
چهارم	۳۲	۱۳	۰/۸۱
هفتم	۲۳	۸	۰/۶۹
جمع	۸۵	۳۳	۰/۷۸

### یافته‌های پژوهش

در بررسی کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، در طی ۳ گام اصلی کدگذاری، تحلیل می‌شوند تا در نهایت، الگویی از فرآیندهایی را که در واقعیت، رخ می‌دهد، نمودار سازند. بدین ترتیب، در این پژوهش، داده‌های حاصل از تحلیل اسناد و مصاحبه‌ها، در طی ۳ گام کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد پردازش قرار گرفتند. در این

در درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول مذکور ۷۸ درصد حاصل شد.

شایان ذکر است که در راستای تحلیل و تفسیر داده‌ها در این پژوهش، از نرم‌افزاری MAXQDA نسخه ۱۱ برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شد.

گزینشی (نظریه) استخراج شدند که شامل ۴ کد بودند. کدگذاری محوری با ظهور مقوله نظری در مرحله کدگذاری باز، آغاز می‌شود، به‌طوری که در این مرحله، کدگذاری‌ها حول این مقوله صورت می‌گیرد. کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل شدند و چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شدند.

پژوهش ۱۱ مصاحبه تحلیل شد که در مجموع از این تحلیل ۳۲۲ کدباز، ۲۱ کد محوری و ۴ کد گزینشی استخراج شده است. کدهای باز در کنار هم قرار گرفتند و دسته‌بندی شدند سپس کدهای نظری از بین آن‌ها تدوین گردید تعداد کدهای محوری ۲۱ کد بودند. آنگاه کدهای محوری در کنار هم قرار گرفتند و کدهای

## جدول ۲. مقوله و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری باز و محوری

کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
رفتار سازمانی مثبت‌گرا	تحمل فشار و استرس در شرایط بحران، پویا و پراکنجه، نگرش مثبت به مسائل و امیدواری به نقش خود در حل مسائل آتی و بهبود عملکرد و تعالی صنعت خبر، داشتن پشتکار در اجرای برنامه‌ها، تفکر مثبت، اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی
توانمندسازی دیگران	ایجاد و تقویت شرایط حمایت‌کننده از همکاران، ایجاد برنامه‌های آموزشی و پرورشی، مشورت با کارکنان و اخذ پیشنهادهای آنان برای بهبود فعالیت‌ها، واگذاری بخشی از کارها به متخصصان و قبول نظریه‌های کارشناسی
توانایی مخاطب‌شناسی	توان ایجاد هماهنگی بین مخاطبان و نظام، آشنا به محیط درون سازمان و محیط پیرامون سازمان از جمله مخاطبان، حساس نسبت به نیاز و احساس مخاطبان و کارکنان، ایجاد توازن منطقی بین مخاطبان و سیاست و نظام، توانایی برآورده کردن انتظارات مخاطبان و توانایی مخاطب‌شناسی، اعتقاد به ارائه خبرهای با کیفیت به شکل اثرگذاری بر آن‌ها مستمر و با تأکید بر خواسته افراد جامعه، شناخت نیاز مخاطبان، درک مخاطبان
سواد خبری	توانایی شناسایی رسانه خوب، توانایی شناسایی خبر خوب، مهارت چپش خبر خوب، توانایی جریان‌سازی خبری، مسلط به ساختار محتوای خبر، آشنایی کامل با ساختار خبر، آشنا به قواعد خبر، داشتن سواد رسانه‌ای، داشتن سواد خبری، مدیریت جریان‌های خبری، تعیین کردن، به دست آوردن و سازمان‌دهی منابع معتبر خبر، توانایی شناسایی عوامل مختلف و تأثیرگذار بر جذابیت خبر
هوش هیجانی بالا	انرژی و پیشگامی در انجام کارها، انگیزه درونی لازم و کافی برای فراتر رفتن از متوسط عملکرد توانایی اداره کردن چندین موضوع و کار به‌طور هم‌زمان، داشتن پشتکار و استقامت در مواجهه با سختی‌ها و موانع، حفظ آرامش و متانت در شرایط دشوار و غیرقابل‌پیش‌بینی، بررسی و حل مسائل با شکیبایی کامل
مهارت‌های انسانی و ارتباطی	داشتن حساسیت نسبت به برآورده کردن نیازها و خواسته‌های همکاران، ایجاد فضای مؤثر کاری بین خود و دیگران و برقراری رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با افراد، ایجاد اعتماد، وحدت، همدلی، گوش سپردن به دیگران، داشتن مهر و عطوفت نسبت به همکاران، هدایت کارکنان در جهت بهبود شاخص‌های عملکردی، مشارکت‌پذیر بودن در مدیریت، ایجاد، توسعه و حفظ ارتباطات، روابط و پیوندهای داخلی و خارجی، قدرت چانه‌زنی
شناخت و درک محیط دور صنعت خبر	شناخت و درک ساختارهای متفاوت حکومتی و فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاسی، شناخت و درک شرایط بین‌المللی و روندهای اقتصادی، گسترش آگاهی نسبت به حساسیت‌های ملی و مذهبی، بازسازی و نوسازی باورها و بینش‌ها در رفتار کارکنان قضاوت و داوری مطلع و آگاه بودن از گرایش‌ها و وقایع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در اطراف جهان، درک کردن ماهیت تفاوت‌های ملی، قومی و فرهنگی، داشتن آگاهی و دانش مسائل روز و جهان
شناخت و مدیریت عوامل محیط نزدیک	شناخت و درک مسائل تخصصی و حرفه‌ای در کار، شناخت ویژگی‌های کارکنان در تمامی سطوح قومی، مذهبی و بومی، درک اثرات فناوری‌های نوین بر توسعه صنعت خبر،

کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
صنعت خبر	آگاهی از بخش‌های مرتبط سیما با بخش خبری
تفکر استراتژیک	داشتن استراتژی جهت ارتقای کیفیت خبرها، داشتن استراتژی جهت ظرفیت‌سازی جهت افزایش ضریب نفوذ رسانه ملی، داشتن استراتژی برای ارائه منصفانه مسائل جامعه، رویکرد و نگرش سیستمی در حوزه خبر، داشتن استراتژی در مواجهه با جنگ روانی در دنیای رسانه، داشتن استراتژی جهت بالابردن ظرفیت کارکنان خبر به شیوه‌های مختلف خبرنگاری در مقایسه با کشورهای دیگر دنیا
تفکر تحلیلی	زیر سؤال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین‌ها و پاسخ به چالش‌ها، تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات، استقلال و جامعیت فکری، مقابله با ناتوانی‌ها و کاستی‌های سیستمی صنعت خبر، توانایی تحلیل سیاسی اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی
خلاقیت و نوآوری	به‌کارگیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه‌های جدید استفاده از رویکردهای کارا به‌منظور انتخاب مجموعه‌ای از اقدامات یا ایجاد راهکارهای مناسب یافتن راهکارهای نوین و ابتکاری برای حل مشکلات به کیفیت خبر در شرایط بحرانی و خاص
قضاوت و تصمیم‌گیری	توان تصمیم‌گیری درست، بر اساس برآیندهای صحیح تصمیم‌سازی در نظر گرفتن راهبردهای خبری و تعیین شاخص‌ها و معیارهای عملکردی و اندازه‌گیری آن‌ها
اعتمادبه‌نفس	داشتن اعتمادبه‌نفس بالا در خود و توانایی به وجود آوردن اعتمادبه‌نفس در کارکنان تحت سرپرستی
دانش	دانش مرتبط یا منطبق با موضوعاتی مثل جغرافیا علوم اقتصادی، مدیریت و حقوق، علوم سیاسی آشنایی با تکنولوژی روز در توسعه کمی و کیفی خبرها، تخصص حرفه‌ای در حوزه خبر، مهارت رایانه‌ای و استفاده از تکنولوژی روز برای مدیریت کارآمدتر پخش خبر سیما، مسلط به زبان فارسی و آیین نگارش، تسلط به حداقل یکی از زبان‌های بین‌المللی، سطح مقبولی از تحصیلات آکادمیک و مرتبط با شغل مورد تصدی
تجربه و حسن شهرت	تجربه حوزه‌های مدیریتی در مسئولیت‌های قبلی، داشتن تجربه در بخش‌های مختلف پخش اخبار سیما، رسیدن به مدیریت از طریق طی کار راهه شغلی (تجربه مدیریت ستادی تا ارشد)، آگاهی به چگونگی پرکردن شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب، حسن شهرت
مدیریت خود	مدیریت مؤثر زندگی شخصی، منابع و زمان خود، نظم، وقت‌شناسی و دقت در کارها آگاهی از ارزش‌های شخصی، سبک روابط بین فردی، نقاط قوت و ضعف و عواطف شخصی و درک تأثیر آن بر روابط
توانایی در هدف‌گذاری و برنامه‌مداری	توانایی تعریف اهداف مشخص، شفاف، قابل‌اندازه‌گیری، قابل حصول، واقعی و معین در یک محدوده زمانی مناسب، ارائه یک روش منظم و مدون، برای تعیین فعالیت‌های اثربخش براساس برنامه راهبردی، برنامه‌مداری در تعامل با قدرت و عرصه سیاست‌گذاری دولت توانایی تعامل و توازن بین برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، استفاده بهینه از توانمندی‌های شخصی در دستیابی به اهداف
مدیریت منابع و سرمایه‌ها	به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، اطلاعات و دانش سازمانی و اعمال مدیریت کارآ، توان ارزیابی فعالیت‌های افراد تحت سرپرستی در قالب سرمایه‌های انسانی، کار کردن به صورت کارآمد در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون و با افراد مختلف و تیم‌های مدیریتی برای حداکثر استفاده از منابع و توانمندی‌های موجود

در جدول زیر با توجه به کدهای باز، کدهای هم مفهوم زیرمجموعه ۲۱ کد محوری قرار گرفتند.

## جدول ۳. مقولات و کدهای مفهومی

مقوله	کدهای هم مفهوم
مهارت‌های ذهنی و فکری	قضاوت و تصمیم‌گیری، تفکر راهبردی، تفکر خلاق، تفکر تحلیلی
مهارت‌های انسانی و ارتباطی	ارتباط دوستانه و مؤثر با کارکنان، توسعه‌دهنده روابط انسانی، توانمندسازی کارکنان، توانایی مذاکره و چانه‌زنی، رهبر و مربی
مهارت‌های فنی و اجرایی	توانایی در سازمان‌دهی، توانایی در هدف‌گذاری و برنامه‌ها، مدیریت منابع و سرمایه‌ها
آگاهی به عوامل محیطی دور	شناخت و درک ساختارهای متفاوت حکومتی و فرایندهای تصمیم‌گیری، شناخت و درک شرایط بین‌المللی و روندهای اقتصادی، داشتن بینش اجتماعی، فرهنگی، درک کردن ماهیت تفاوت‌های ملی، قومی و فرهنگی و حساسیت‌های ملی و مذهبی
آگاهی به عوامل محیط نزدیک	شناخت و درک عوامل تأثیرگذار سازمانی بر کارکرد حوزه خبر، شناخت ویژگی‌های کارکنان در تمامی سطوح قومی، مذهبی و بومی، درک اثرات فناوری‌های نوین بر توسعه صنعت خبر
دانش تخصصی مرتبط	آگاهی از بخش‌های مرتبط سیما با بخش خبری
دانش مکمل	تحصیلات آکادمیک، دانش تخصصی و حرفه‌ای مرتبط با حوزه کاری
تجربه و حسن شهرت	تسلط به زبان فارسی، مسلط به زبان بین‌المللی
خویش‌شناسی	تجربه حوزه‌های مدیریتی، داشتن تجربه در بخش‌های مختلف پخش اخبار سیما، تجربه مدیریت ستادی تا ارشد، حسن شهرت
شجاعت	خودآگاهی، مدیریت خود
هوش هیجانی	شجاعت در بیان نظرات و استقلال فکری، داشتن جسارت در اجرای مقرارت و تصمیمات
رفتار سازمانی مثبت‌گرا	انگیزه دادن به خود، پشتکار در شرایط دشوار، کنترل رفتارهای تکانشی، همدلی با دیگران
مخاطب‌شناسی	تاب‌آوری، خوش‌بینی، شادکامی، خودکارآمدی
خبرشناسی	درک مخاطب، شناخت نیاز مخاطب، احترام به مخاطب، خیرخواه مخاطب
	شناخت انواع خبرهای تأثیرگذار، شناخت انواع قواعد و مبانی خبر، مسلط به شیوه‌های مختلف خبرنویسی، توانایی مدیریت جریان‌های خبری

در گام سوم فرایند کدگذاری گزینشی انجام گرفت. در این مرحله با تلفیق کدهای به دست آمده از کدگذاری محوری در مجموع شایستگی‌های موردنیاز در چهار مقوله اصلی با عنوان شایستگی‌های مدیریتی (مهارتی)، شایستگی‌های تجربی و دانشی، شایستگی‌های فردی و

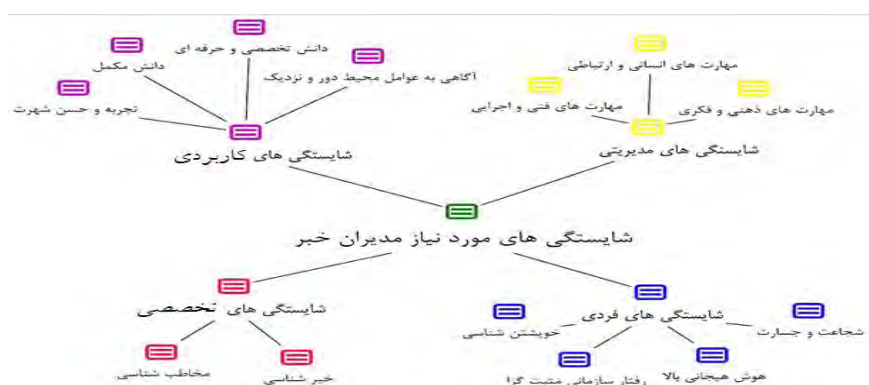
شایستگی‌های سواد خبری قرار گرفتند که در جدول ۳ و مدل حاصل از تحلیل با نرم‌افزاری MAXQDA، به صورت زیر به دست آمد.

## جدول ۴. شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

طبقات اصلی	مقولات
شایستگی‌های مدیریتی	مهارت‌های ذهنی و فکری، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و اجرایی
شایستگی‌های کاربردی	آگاهی به عوامل محیط دور و نزدیک، دانش تخصصی و حرفه‌ای، دانش مکمل، تجربه و حسن شهرت
شایستگی‌های فردی	خویش‌شناسی، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، هوش هیجانی بالا، شجاعت و جسارت
شایستگی تخصصی (سواد خبری)	مخاطب‌شناسی، خبرشناسی

زیر به دست آمد.

با توجه به جدول به طبقات اصلی و مؤلفه‌های آن‌ها، مدل نهایی مربوط به شایستگی‌های موردنیاز مدیران خبر به شکل



نمودار ۱. مدل شایستگی‌های موردنیاز مدیران خبر

یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. حال 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 بنابراین داشتن یک مدیر لایق یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها است. یکی از حوزه‌های که به مدیریت شایسته نیاز مبرم دارد صنایع خلاق است. لذا با توجه به مطالب شایستگی‌های کاربردی؛ شایستگی‌های مدیریتی (مهارتی)؛ شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های تخصصی تقسیم می‌شود که هر کدام دارای زیر مقوله‌هایی می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه یکی از بدیهیات جهان‌شمول این است که افرادی که شایستگی دارند، از توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری بهره‌مند می‌باشند و برای حل مسائل جاری انگیزه‌های قوی‌تری دارند، مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند و در نهایت موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شوند. به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چیزی است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد در برمی‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، شایستگی تصویری از بیان شده پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق خبر تلویزیون انجام گرفت. نتایج حاصل از بررسی مصاحبه‌ها نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق خبر تلویزیون به چهار مقوله کلی



شکل ۱. مدل استخراج شده از پژوهش

بنابراین، با توجه به مطالبی که بیان گردید می‌توان بیان داشت که دانش مکمل یکی از ویژگی‌های است که مدیران خبر تلویزیون باید آن را دارا باشند.

یکی دیگر از شایستگی‌های موردنیاز مدیران خبر تلویزیون تجربه و حسن شهرت است. این شایستگی در مطالعات پیشین (بلاسکوا و همکاران، ۲۰۱۴) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. یک مدیر برای اینکه بتواند وظایف خود را به‌درستی انجام دهد نیازمند این است که در میان همکاران خود دارای حسن شهرت باشد و هرچه یک مدیر حسن شهرت بیشتری داشته باشد بهتر می‌تواند تأثیر مثبتی بر همکاران خود داشته باشد و آن‌ها را به انجام فعالیت ترغیب نماید در خبر تلویزیون نیز مدیران باید این شایستگی را حتماً دارا باشند زیرا در صنعت خبر حسن شهرت برای پذیرش افراد بسیار مهم است و افرادی که تجربه بیشتری دارا باشند و حسن شهرت بهتری نیز داشته باشند به‌راحتی می‌توانند موردپذیرش قرار گیرند و در انجام وظایف خود موفق عمل نمایند بنابراین با توجه به مطالب بیان شده تجربه و حسن شهرت یکی از ویژگی‌های است که مدیران خبر تلویزیون باید آن را دارا باشند.

مقوله دیگر شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق خبر تلویزیون شایستگی‌های مدیریتی (مهارتی) است. یکی از زیر مقوله‌های شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های فنی و اجرایی است که این شایستگی در مطالعات پیشین (شمس و همکاران، ۱۳۹۳؛ شیان و همکاران، ۲۰۱۱) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران باید این توانایی را داشته باشند که در سازمان برنامه‌های خود را عملیاتی نمایند و به شکل مناسبی سازمان‌دهی کنند زیرا برای موفقیت فقط داشتن برنامه و هدف کافی نیست و حتماً لازم است که اهداف و برنامه‌های عملیاتی و اجرایی شوند بنابراین وجود مهارت فنی و اجرایی برای مدیران ضروری است در خبر تلویزیون نیز مدیران باید همین توانایی را داشته باشند و در امر اجرایی نمودن فعالیت‌ها به صورت موفق عمل نمایند بنابراین با توجه به مطالب بیان شده مهارت فنی و اجرایی یکی از ویژگی‌های است که مدیران خبر تلویزیون باید آن را دارا باشند. یکی دیگر از شایستگی‌های موردنیاز مدیران در خبر تلویزیون شایستگی‌های انسانی و ارتباطی است، این شایستگی در مطالعات پیشین (شمس و همکاران، ۱۳۹۳؛ بلاسکوا و همکاران، ۲۰۱۴) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. توانایی برقراری ارتباط لازمه موفقیت مدیران است زیرا مدیران به وسیله کارکنان و همکاران فعالیت‌های خود را

با توجه به مدل استخراج شده فوق یکی از زیر مقوله‌های شایستگی‌های کاربردی، آگاهی به عوامل محیط دور و نزدیک است که این شایستگی در مطالعات پیشین (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۴؛ شیان و همکاران، ۲۰۱۱) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. امروزه این یک امر مبرهن و واضح است که برای مدیریت موفق لازم است که یک مدیر آگاهی کافی و مناسبی از محیط اطراف خود داشته باشد و هرچه یک مدیر در این زمینه دارای آگاهی بیشتری باشد راحت‌تر می‌تواند مدیریت نماید و سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری نماید. در صنعت خبر تلویزیون نیز برای اینکه بتوان به موفقیت دست یافت باید مدیران همواره شناخت مناسبی از محیط خود داشته باشند و طبق آن شناخت اقدام به عمل نمایند، بنابراین آگاهی به عوامل محیط دور و نزدیک یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران خبر تلویزیون است. یکی دیگر از شایستگی‌های موردنیاز مدیران در خبر تلویزیون دانش تخصصی و حرفه‌ای است، این شایستگی در مطالعات پیشین (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵؛ بلاسکوا و همکاران، ۲۰۱۴) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. دانش تخصصی و حرفه‌ای به دانش ویژه و اساسی یک بخش خاص از سازمان یا یک زمینه کاری مشخص گفته می‌شود که برای موفقیت در یک بخش خاص این دانش لازم و ضروری است، در خبر تلویزیون نیز به چنین مدیران احتیاج است زیرا بخش خبر تلویزیون کار تخصصی و حرفه‌ای است که مدیریت آن از عهده‌ای هر فردی بر نمی‌آید و لازم است که حتماً مدیران آن دارای دانش تخصصی و حرفه‌ای در ارتباط با خبر تلویزیون باشند تا بتوانند این مهم را به شکل مناسبی مدیریت نمایند. لذا، با توجه به مطالب بیان شده داشتن دانش تخصصی و حرفه‌ای یکی از ویژگی‌های است که مدیران خبر تلویزیون باید آن را دارا باشند. یکی دیگر از زیر مقوله‌های شایستگی‌های کاربردی، دانش مکمل است. این شایستگی در مطالعات پیشین (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. شایان ذکر است که مدیران علاوه بر دانش تخصصی لازم است که دانش مکمل نیز داشته باشند تا در فعالیت‌های خود موفقیت بیشتری داشته باشند. در خبر تلویزیون نسبت به سایر مشاغل مدیران به این دانش احتیاج بیشتری دارند زیرا بسیاری از فعالیت‌های صورت گرفته در خبر تلویزیون نیازمند دانش مکمل است به‌طور مثال یک مدیر خبر تلویزیون نیازمند این است که حتماً به زبان‌های دیگر هم مسلط باشد که در بسیاری از شغل‌های دیگر مدیران به چنین دانشی نیازمند نمی‌باشند.

انجام می‌دهند و به‌تنهایی نمی‌توانند تمام کارها را انجام دهند از این‌رو نیازمند این می‌باشند که بتوانند ارتباط مناسبی برقرار نمایند. در خبر تلویزیون نیز این امر بیشتر نیازمند است زیرا در خبر تلویزیون برای اینکه بتوان فعالیت‌ها را به شکل مناسبی انجام داد باید حتماً ارتباطات مناسبی وجود داشته باشد زیرا لازمه فعالیت خبری وجود ارتباطات بین کارکنان و کار تیمی است. بنابراین، شایستگی‌های انسانی و ارتباطی یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران خبر تلویزیون است.

یکی دیگر از زیر مقوله‌های شایستگی‌های مدیریتی، مهارت‌های ذهنی و فکری است. این شایستگی در مطالعات پیشین (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۴) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران در کنار بسیاری از توانایی‌های که باید داشته باشند لازم است که از لحاظ ذهنی نیز آماده باشند و توانایی تفکر مثبت داشته باشند زیرا برای انجام بسیاری از فعالیت‌ها لازم است که مدیران ذهن آماده‌ای داشته باشند و بتوانند خلاقانه به تفکر بپردازند. در خبر تلویزیون نیز مدیران اگر توانایی تفکر و مهارت ذهنی نداشته باشند نمی‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند زیرا برای داشتن خبر مناسب حتماً باید تفکر خلاق از آن حمایت نماید از این‌رو بدون مهارت ذهنی و فکری مدیران در خبر تلویزیون نمی‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند.

مقوله دیگر شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق خبر تلویزیون شایستگی‌های فردی است. یکی از زیر مقوله‌های شایستگی‌های فردی، شجاعت و جسارت است که این شایستگی در مطالعات پیشین (روشندل و جعفری، ۱۳۹۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران زمانی می‌توانند موفق عمل نمایند که بتوانند با شجاعت عمل نمایند و دستورات و برنامه‌های خود را عملی نمایند لذا مدیری که شجاعت و جسارت نداشته باشد نمی‌تواند در اجرای برنامه‌های خود موفق عمل نماید. در خبر تلویزیون نیز به این دلیل که کار خبر کاری سخت، جدی و حساس است لازم است که مدیران جسارت و شجاعت داشته باشند تا بتوانند بهترین اخبار را در اختیار بیننده قرار دهند بنابراین، لازمه موفقیت در خبر تلویزیون جسارت و شجاعت است. یکی دیگر از شایستگی‌های موردنیاز مدیران در خبر تلویزیون هوش هیجانی بالا است، این شایستگی در مطالعات پیشین (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. هوش هیجانی عاملی برای نظارت و نظم‌دهی به احساسات فرد با خود و دیگران است تا از آن احساسات برای هدایت

فکر و عمل خود استفاده نمایند. بنابراین، مدیران باید دارای هوش هیجانی مناسب باشند زیرا همواره در انجام کارهای خود در تعامل با دیگران هستند که برای موفقیت در این امر لازم است نظارت مناسبی بر احساسات خود داشته باشند. در خبر تلویزیون نیز شرایط همین‌گونه است و از سوی دیگر به دلیل حساسیت و استرسی زیادی که شغل مدیریت خبر تلویزیون دارد لازم است که مدیران این عرصه دارای هوش هیجانی بالایی باشند تا بتوانند به‌خوبی احساسات خود را کنترل نمایند و در انجام وظایف خود به‌درستی عمل نمایند.

یکی دیگر از زیر مقوله‌های شایستگی‌های مدیریتی، مهارت‌های ذهنی و فکری است. این شایستگی در مطالعات پیشین (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۴) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران در کنار بسیاری از توانایی‌های که باید داشته باشند لازم است که از لحاظ ذهنی نیز آماده باشند و توانایی تفکر مثبت داشته باشند زیرا برای انجام بسیاری از فعالیت‌ها لازم است که مدیران ذهن آماده‌ای داشته باشند و بتوانند خلاقانه به تفکر بپردازند. در خبر تلویزیون نیز مدیران اگر توانایی تفکر و مهارت ذهنی نداشته باشند نمی‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند زیرا برای داشتن خبر مناسب حتماً باید تفکر خلاق از آن حمایت نماید از این‌رو بدون مهارت ذهنی و فکری مدیران در خبر تلویزیون نمی‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند.

مقوله دیگر شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق خبر تلویزیون شایستگی‌های فردی است. یکی از زیر مقوله‌های شایستگی‌های فردی، شجاعت و جسارت است که این شایستگی در مطالعات پیشین (روشندل و جعفری، ۱۳۹۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران زمانی می‌توانند موفق عمل نمایند که بتوانند با شجاعت عمل نمایند و دستورات و برنامه‌های خود را عملی نمایند لذا مدیری که شجاعت و جسارت نداشته باشد نمی‌تواند در اجرای برنامه‌های خود موفق عمل نماید. در خبر تلویزیون نیز به این دلیل که کار خبر کاری سخت، جدی و حساس است لازم است که مدیران جسارت و شجاعت داشته باشند تا بتوانند بهترین اخبار را در اختیار بیننده قرار دهند بنابراین، لازمه موفقیت در خبر تلویزیون جسارت و شجاعت است. یکی دیگر از شایستگی‌های موردنیاز مدیران در خبر تلویزیون هوش هیجانی بالا است، این شایستگی در مطالعات پیشین (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. هوش هیجانی عاملی برای نظارت و نظم‌دهی به احساسات فرد با خود و دیگران است تا از آن احساسات برای هدایت

آخرین مقوله شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق خبر تلویزیون شایستگی‌های تخصصی است. یکی از زیر مقوله‌های شایستگی‌های سواد خبری، خبر شناسی است که این شایستگی در مطالعات پیشین (روشندل و جعفری، ۱۳۹۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران

لازم را به آن فرد ارائه دهند. در خبر تلویزیون نیز تا زمانی که یک مدیر نتواند مخاطبان را به خوبی بشناسد و آن‌ها را درک نماید، نمی‌تواند که خواسته‌های آن‌ها را برآورده نماید و خبرهایی را ارائه دهد که مطابق با خواسته‌ها و نیازهای مخاطبان باشد. لذا، یک مدیر خبر تلویزیون باید حتماً دارای توانایی مخاطب‌شناسی باشد. بنابراین، با توجه به مطالب بیان شده مخاطب‌شناسی یکی از ویژگی‌های است که مدیران خبر تلویزیون باید آن را دارا باشند. درنهایت با توجه به مطالبی که بیان شد می‌توان به این نتیجه رسید که وجود این سیزده شایستگی برای مدیران خبر تلویزیون لازم و ضروری است و باید در جهت تقویت هرچه بیشتر آن‌ها تلاش‌های لازم را ارائه کرد.

شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. این یک واقعیت است که هر مدیری در هر جایگاهی که قرار دارد باید با خصوصیات شغل خود آشنا باشد در خبر تلویزیون یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران خبر شناسی است و باید مدیران بدانند که کدام خبر اولویت دارد و بهتر می‌تواند مخاطبان را به خود جذب نماید و برای مخاطبان جذابیت دارد لذا خبرشناسی یکی از مهم‌ترین فاکتورهایی است که مدیران خبر تلویزیون باید دارا باشند. یکی دیگر از شایستگی‌های موردنیاز مدیران در خبر تلویزیون مخاطب‌شناسی است، این شایستگی در مطالعات پیشین (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. مدیران تا زمانی که نتوانند طرف مقابل خود را بشناسند نمی‌توانند که خدمات

## منابع

- ابیلی، خدایار؛ نیکخواه، زهرا و منیره، صالح‌نیا (۱۳۹۳). «مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی». *پژوهشنامه بیمه*، ۳۹(۳)، ۹۵-۱۲۴.
- احمدی، حمید و بیگدلی، زاهد (۱۳۹۴). «بررسی نگرش دانشجویان دانشگاه رازی کرمانشاه نسبت به رسانه‌های ارتباط جمعی بر اساس نظریه‌های ارتباطی رسانه‌ها». *فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی*، ۲(۱)، ۲۷-۱۳.
- اکرامی، حمید و هوشیار، وحیبه (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد). *فصلنامه خانواده و پژوهش*، ۳۲، ۳۱-۷.
- امیرخانی، زیبا؛ فرهنگی، علی‌اکبر و مظفری، افسانه (۱۳۹۴). «طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای». *فصلنامه مطالعات رسانه‌ای*، ۱۰، ۳۰-۲۱.
- ایمانی، عبدالمجید و قدرتی، سمانه (۱۳۹۵). «مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹(۳۳)، ۲۲۱-۱۹۱.
- بروجردی، مهدخت؛ فرقانی، محمدمهدی و رنجبر، محبوبه (۱۳۹۵). «الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره‌مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و ارتباطات». *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۹(۱)، ۱۴۶-۱۲۹.
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی، خان و رضی، زهرا (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان». *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*، ۸(۲)، ۵۲-۲۷.
- توکلی، مرتضی و شاهزایی، عبدالمجید (۱۳۹۶). «تحلیل تأثیر قدرت رسانه‌ها بر سبک زندگی روستاییان مرزنشین (زهک) سیستان». *فصلنامه مطالعات قدرت نرم*، ۷(۱۶)، ۲۲۹-۲۰۸.
- جمشیدی، حمزه؛ زارعی متین، حسن؛ بابایی، محمدعلی و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۵). «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدمات شهری». *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲۶، ۱۰۰-۷۳.
- جهانشاهی، امید (۱۳۹۵). «رسانه‌های اجتماعی و استراتژی‌های نوظهور رسانه‌های جریان اصلی با تأکید بر تلویزیون». *فصلنامه رسانه*، ۲۶(۴)، ۴۷-۳۳.
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیائی، سعید (۱۳۹۱). «تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی». *فصلنامه مدیریت دانشگاه اسلامی*، ۱(۲)، ۴۸-۲۷.
- حسین‌پور، داود و کرمانشاهی، شقایق (۱۳۹۵). «طراحی الگوی سازمان شایسته محور، با تأکید بر مدیریت راهبردی شایستگی». *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۴(۴)، ۳۸-۱۱.
- خراسانی، اباصلت؛ زاهدی، حسین و کمیزی، اکبر (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب‌وکار». *فصلنامه آموزش و*



- توسعه منابع انسانی، ۱(۳)، ۲۱-۱.
- دادگران، سید محمد و اعتماد مقدم، مجتبی (۱۳۹۵). «شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی». فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶(۱)، ۱۹۶-۱۷۵.
- رحمان‌زاده، سید علی (۱۳۹۵). «عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صداوسیما». فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶(۳)، ۳۴-۱.
- رعنایی، حبیب‌اله؛ سلطانی، مریم و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۱). «شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران». نشریه مطالعات منابع انسانی، ۱(۳)، ۵۰-۲۷.
- روشندل، طاهر و جعفری، سید جواد (۱۳۹۴). «ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی». فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، ۲۸(۳)، ۶۲-۴۷.
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، محمدمهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳). «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور». فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۸)، ۳۶-۱۹.
- سپهرنیا، رزیتا؛ دلاور، علی و صالحی، سید رضا (۱۳۹۱). «بررسی جایگاه صنایع فرهنگی خلاق و رابطه آن با ارتقای سرمایه فرهنگی در ایران». فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲(۱)، ۱۶۱-۱۳۹.
- سپهوند، رضا و شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه‌های خرم‌آباد». فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۲(۳)، ۵۲۸-۵۰۵.
- سیاوشی، الناز؛ جوربان، نجمه و سیاوشی، بهناز (۱۳۹۶). «آسیب‌شناسی صنایع خلاق با رویکرد نوآوری کاربر محور». فصلنامه رشد فناوری، ۱۳(۵۰)، ۱۰-۱.
- سید نقوی، میرعلی و کاهه، مریم (۱۳۹۳). «نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان». مدیریت بهبود و تحول، ۲۳(۷۶)، ۲۷-۱.
- شاه‌طالبی، سمیه؛ لیاقت‌دار، محمدجواد و شریفیان، فریدون (۱۳۹۵). «شایستگی‌های مهارتی دانش‌آموختگان دکتری برنامه درسی ایران: بررسی دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان برنامه درسی». پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۱۳(۲)، ۳۷-۲۱.
- شمس، غلامرضا؛ خراسان و عباسی، حامد (۱۳۹۳). «تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی». فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۳(۲)، ۶۴-۳۷.
- صلواتیان، سیاوش و منصوری، حامد (۱۳۹۵). «پیشنهاد الگوی مفهومی مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی برای صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶(۳)، ۷۶-۳۵.
- طییبی، جمال‌الدین؛ فتحی، محمد؛ ریاحی، لیلا و یوسفی‌نژادی، ترانه (۱۳۸۹). «ارتباط شایستگی مدیران و کارایی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران». فصلنامه طب و ترکیه، ۷۷، ۲۴-۱۷.
- عارف، هادی و مرادی، سید عباس (۱۳۹۶). «شفاف‌سازی مفهوم «شایستگی» در مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل مفهومی». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۲)، ۳۰-۱۳.
- عزت‌زاده، مستوره؛ ربیعی، علی؛ فرهنگی، علی‌اکبر و سلطانی‌فر، محمد (۱۳۹۴). «شناسایی و رتبه‌بندی میزان موفقیت شبکه‌های اجتماعی در ایفای نقش‌های آموزشی از نظر نخبگان رسانه». راهبردهای اجتماعی فرهنگی، ۵(۱۷)، ۱۱۱-۹۵.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴». فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴(۱)، ۳۸-۲۳.
- قاسمی، حمید؛ هنری، حبیب؛ رضایی، مرتضی و مؤمنی‌فر، فهیمه (۱۳۹۶). «اعتباریابی ابزار تعیین شایستگی‌های محوری جهت انتصاب رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵(۴)، ۶۰-۵۱.
- قرآنی، سید فرامرز و کریمی طاهر، رسول (۱۳۹۰). «تصمیم‌گیری برای انتخاب مدیران با اولویت‌بندی فازی بر اساس مدل شایستگی». فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱(۱)، ۶۸-۴۱.
- قلعه‌نوعی، محمود و خان‌محمدی، مرجان (۱۳۹۴). «بازآفرینی شهری از طریق تبیین محله‌های فرهنگی برای حضور در صنایع خلاق». فصلنامه شهر پایدار، ۲(۱)، ۷۷-۴۹.
- کرمانی، بهناز؛ درویش، حسن؛ سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیر حسین (۱۳۹۵). «رابط شایستگی‌های رهبری مدیران و کادر اجرایی با عملکرد بیمارستان‌ها». فصلنامه بیمارستان، ۱۵(۴)، ۱۲۶-۱۱۵.

- کریمی، مرتضی؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ خشنودی‌فر، هاجر (۱۳۹۱). «نیازسنجی آموزشی مدیران شرکت برق منطقه‌ای مازندران مبتنی بر الگوی شایستگی». *دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، (۲)۱، ۱۸۷-۱۶۳.
- گودرزوند، مهرداد و طاهری، الهه (۱۳۹۱). «بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی». *فصلنامه آموزش مهندسی ایران*، ۱۴(۵۳)، ۱۸-۱.
- اللهیاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴). «طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران». *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، (۴)۸، ۷۴۸-۷۲۹.
- محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمدرضا و سجادی، سید حمید (۱۳۹۵). «شناسایی و تعیین شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو». *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، (۳)۴، ۲۸-۱.
- محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم و حیدری، یونس (۱۳۹۱). «بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی». *فصلنامه فرایند مدیریت توسعه*، (۱)۲۵، ۹۲-۶۹.
- محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه». *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، (۱)۱، ۱۴۳-۱۱۴.
- مدهوشی، مهرداد؛ محمدی، مهدی و شاملی، مهدی (۱۳۹۵). «تحلیل اهمیت عملکرد از منظر عوامل کلیدی موفقیت در صنایع خلاق». *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، (۱)۸، ۷۸-۶۱.
- مقیم، بهزاد و ابازی، علی (۱۳۹۵). «رابطه کاربرد فناوری اطلاعات و سایر عوامل مؤثر بر صنایع تولیدی خلاق و نوآور». *فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، (۱۵)۴، ۱۷۰-۱۴۹.
- مهدی‌زاده، محمد؛ ذکایی، محمدسعید؛ فرقانی، محمدمهدی و علیزاده، عبدالرحمن (۱۳۹۴). «رمزگذاری و رمزگشایی خبر تلویزیونی؛ مقایسه اخبار تلویزیون ج.ا.ا. و بی‌بی‌سی فارسی». *فصلنامه رادیو تلویزیون*، (۲۶)۱۱، ۱۹۶-۱۷۱.
- هرمزی‌زاده، محمدعلی و پاکزاد، احمد. (۱۳۹۵). «نقش اخبار خارجی تلویزیون در شکل‌دهی به تصویر ذهنی مخاطبان از جهان خارج». *فصلنامه جامعه، فرهنگ و رسانه*، (۱۸)۵، ۶۰-۴۱.
- یحیی‌زاده‌فر، محمود؛ شبابی، هومن و علیزاده، محسن (۱۳۹۵). «نقش سیاست‌گذاری نوآوری در جذب شرکت‌ها به صنایع خلاق: بررسی حوزه خاورمیانه و مقایسه آن با سایر کشورهای منتخب». *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، (۲)۸، ۳۱-۱۷.
- Abdullah, A. H. & Sentosa, I. (2012). "Human resource competency models: hanging evolutionary trends". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.
- Blaskova, M., Blasko, R. & Kucharcikova, A. (2014). "Competences and Competence Model of University Teachers". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 457-467.
- Chong, E. (2011). "Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries". *Journal of business research*, 1-9.
- Chong, E. (2013). "Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries". *Journal of Business Research*; 66, 345-353.
- Cohen, D. J. (2015). "HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies". *Human Resource Management Revie*, 25, 205-215.
- Colomo-Palacios, R., Casado-Lumbreras, C., Soto-Acosta, P., Garcia-Penalvo, F. J. & Tovar-Caro, E. (2013). "Competence gaps in software personnel: A multi-organizational study". *Computers in Human Behavior*, 29, 456-461.
- Daniel, P. R., Daniel, P., Cristian, D., Irina, S. & Daniela-Rodica, S. (2015). "Structural Changes in The Entrepreneurial Profile of The Creative Industries in Romania". *Procedia Economics and Finance*, 23, 1147-1151.
- Dreesmann, M., Guner, H. & Schmidt, A. (2014). "Creative Industries: a new sphere of activities for the University of the Arts? Aspirations, challenges and restraints of creative industries in the context of management education". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 587- 594.
- Idris, N., Hong, T. S. & Abu Mansor, N. N. (2012). "A qualitative inquiry of women managers' competence Acquisition". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 395-403.
- Kamprath, M. & Mietzner, D. (2015). "The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries". *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 252-275.
- Kiffer, S. & Tchibozo, G. (2013). "Developing the teaching competences of novice faculty

- members: A review of international literature". *Policy Futures in Education*, 11(3), 277-289.
- Lau, K. W. & Lau, K. W. (2016). "Understanding creativity competency for organizational learning: A study of employees' assumptions on creativity competency in creative industry". *Journal of Management Development*, 35(10), 1198-1218.
- Liikamaa, K. (2015). "Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies". *Procedia Manufacturin*, 3, 681-687.
- Maryunani, S. R. & Mirzanti, I. R. (2015). "The Development of Entrepreneurship in Creative Industries with Reference to Bandung as a Creative City". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 387-394.
- Mesarosova, M. & Mesaros, P. (2012). "Learning to learn competency and its relationship to cognitive competencies of university students". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4273-4278.
- Miterev, M. Engwall, M. & Jerbrant, A. (2016). "Exploring program management competences for various program types". *International Journal of Project Management*; 34, 545-557.
- Ottavia, B. (2014). "Taiwanese business angels' investment in the core creative Industries". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 567-571.
- Pillay, R. (2008). "Defining competencies for hospital management A comparative analysis of the public and private sectors". *Leadership in Health Services*, 21(2), 99-110.
- Rahimic, Z., Resic, E. & Kozo, A. (2012). "Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 535-543.
- Riduan, A. M. (2014). "Leadership Qualities and Management Competencies for Polytechnic Students". *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(16), 34-38.
- Robinson, R. N. S. & Beesley, L.G. (2010). "Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs". *Tourism Management*, 31, 765-776.
- Sajgalikova, H. Bajzikova, L., Polakova, M. & Wojcak, E. (2012). "Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 944-952.
- Shyan, H. J., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). "Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054.
- Sipikal, M. & Madudova, E. (2015). "Education As Tool For The Development Of Creative Industries In Slovakia". *Unauthenticated Download Date*, 1-10.
- Stevens, G. W. (2012). "A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling". *Human Resource Development Review*; 12 (1), 86-107.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J. & Chen, Z. X. (2012). "Empowerment and creativity: A cross-level investigation". *Leadership Quarterly*, 23, 55-65.
- Tomastika, M. Strohmandlb, J & Cehec, P. (2015). "Managerial competency of crisis managers". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
- Townsend, L. Wallace, C. Fairhurst, G & Anderson, A. (2016). "Broadband and the creative industries in rural Scotland". *Journal of Rural Studies*, 1-8.
- Utami, R. M. & Lantu, D. C. (2014). "Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 305-323.
- Vesela, D. & Klimova, K. (2015). "Creative Industries And The Place Of The Arts In University Interpreting-Translation Programmes". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 580-583.
- Vesela, D. & Klimova, K. (2013). "Supporting Creative Industries with Innovative University Study Programmes". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152-156.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S. & Lans, T. (2016). "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices". *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.
- Wong, C.Y. & Gao, R. (2008). *Creative Industry in UK, Japan and China: A supply chain management perspective* (No. 2008-01).
- Yum, S. (2016). "The economic growth of creative industries in the Miami metropolitan area". *Creative Industries Journal*, 9(2), 130-145.