

ارایه مدلی به منظور بررسی عوامل اثر گذار بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه مورد مطالعاتی سازمان صدا و سیما

محمد رضا مردانی^۱
احمد میرزایی آغبلاغ^۲

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر ارایه مدلی به منظور بررسی عوامل اثرگذار بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه است، هدف پژوهش، کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و سازمانی و در بخش کمی شامل تمامی مدیران رسانه است. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری، ۲۰ نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند انجام و از ابزار مصاحبه بهره گرفته شد. با مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان عوامل اثر گذار در چهار بعد شایستگی عمومی مدیریت، شایستگی های عام مدیریت رسانه، شایستگی های مدیریت رسانه رادیو و تلویزیون و شایستگی های مدیریت انقلابی تبیین شدند در بخش کمی بر اساس جدول مورگان ۱۹۶ نفر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته برآورد شد. نتایج به دست آمده نشان از تایید کلیه فرضیات در راستای تاثیر عوامل شناسایی شده داشت همچنین بر مبنای ضرایب تاثیر به دست آمده نتایج بیانگر این بود که بیشترین ضریب تاثیر در ارتباط با ابعاد مربوط به بخش شایستگی های مدیریت رسانه رادیو و تلویزیون با ۰/۷۸ به دست آمد که نشان از اهمیت شایستگی مدیتی در این رابطه را نشان می دهد بعد از آن از منظر اهمیت مهمترین ابعاد مرتبط با شایستگی های مدیریت انقلابی، شایستگی های عام مدیریت رسانه و شایستگی عمومی مدیریت به ترتیب با ۰/۷۶، ۰/۷۴۵ و ۰/۷۴ به دست آمدند.

کلیدواژگان: ارایه مدل، شایستگی مدیران، انقلاب اسلامی، حوزه فرهنگ و رسانه، سازمان صدا و سیما

۱. دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
mardanimr@yahoo.com

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

۱. مقدمه

سازمان‌های رسانه‌ای نیازمند به مدیران استراتژیست و رقابتی و سیاستمدار هستند تا با تدبیر و استراتژی بتوانند سازمان خود را سرپا نگه دارند. تحت چنین شرایطی توجه به مدیریت وسایل ارتباط جمعی توجه اندیشمندان علم ارتباطات و مدیریت را به خود جلب نمود. امروزه آگاهی مخاطبان افزایش پیدا کرده است. مخاطب هر چیزی که رسانه برای تولید کند را قبول نمی‌کند و در یک محیط منوپولیک قرار ندارد. مخاطب هر لحظه با هجوم رسانه‌های مختلف با برنامه‌های گوناگونی روبروست و قدرت انتخاب بالایی پیدا کرده است. در چنین شرایطی نقش مدیریت رسانه بسیار پراهمیت است. در جهان امروز، مدیریت یکی از اهرم‌های کلیدی اداره سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (هوانگ^۱، ۲۰۱۰). اداره سازمان‌ها در محیط رقابتی و پیچیده و بسیار نامنم رسانه‌های امروزی بسیار سخت شده است. این روند داشتن مدیران لایق، شایسته و پرتوان را اجتناب ناپذیر می‌نماید. علاوه بر این، پیش‌بینی شده که میزان تقاضا برای مدیران حرفه‌ای رسانه حتی در ایران نیز افزایش یابد. به این ترتیب دغدغه‌هایی با عنوان «ضرورت توجه به شایستگی مدیران» پیش روی مشاوران و متخصصان حوزه مدیریت رسانه قرار می‌گیرد (هوسر^۲، ۲۰۲۰). در صورتی که سازمان‌های رسانه‌ای مدیران فاقد شایستگی برای مدیریت رسانه را در رأس سازمان قرار دهند، با بحران مدیریتی در محیط رقابتی بازار رسانه‌ای روبرو خواهند شد. همچنین مدیر شایسته با تدبیر و سیاست‌ورزی و تدوین استراتژی‌های مدیریتی سازمان را به اهدافش خواهد رساند (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۲).

نقش مدیران در سازمان‌ها بسیار حیاتی و ضروری است که اثر بکارگیری مدیران شایسته در سازمان‌های موفق به خوبی نمایان است. ضرورت پاسخ سریع به مشکلات و مسائل در عصر حاضر مدیران شایسته و توانمند را می‌طلبد. در این راستا کرمی در مقدمه کتاب خود با عنوان توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی به این مسئله اشاره می‌کند که: بکارگیری رویکردی مناسب جهت جذب، نگهداشت، توسعه، آموزش و ارزیابی مدیران می‌تواند گامی بزرگ در این زمینه محسوب گردد. از جمله جدیدترین و مهمترین رویکردهایی که در این مورد وجود دارد رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی می‌باشد، که ظهور و گسترش آن حاصل ربع قرن بیستم می‌باشد (کرمی، ۱۳۸۹: ۱).

1. Hung
2. Hauser

مدیریت از ارزشمندترین منابع سازمان است که با تلاش و کوشش، ایجاد هماهنگی، به کارگیری سایر اجزای سازمان و تدبیر لازم، اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشد. برای انتخاب مدیران شایسته باید ضوابط و ملاک‌های قابل سنجش وجود داشته باشد.

یک پژوهش نشان می‌دهد که متوسط هزینه انتصاب نایب‌جای یک مدیر حدود ۷۵۰۰ دلار در سال است؛ درحالی‌که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. درعین حال، صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق، ۳/۵ میلیون دلار در سال بوده است که درباره مدیران اثربخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد (درگاهی، ۱۳۸۹: ۹۶).

نظر به اهمیت جایگاه مدیریت فرهنگی در تاریخ بشر و ادیان الهی به ویژه در اسلام، یکی از اهداف مهم مدیریت فرهنگی - اسلامی، هدایت افکار عمومی است که به عهده رسانه ملی گذاشته شده است.

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت و رسیدن به اهداف و مأموریت سازمانی منوط به وجود مدیران لایق و کاردان است؛ لذا انتخاب مدیران اصلح، شایسته توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب آنها در نظر گرفته شود (عارف‌نژاد، ۱۳۹۶: ۱۵۲).

مسئولیت اداره هر کاری از بالاترین امور، که منصب رهبری مردمان است تا پایین ترین امور باید براساس شایستگی باشد. چنانچه این اصل مهم رعایت نشود، شیرازه امور از هم می‌پاشد و هیچ کاری به مقصد نمی‌رسد (جزائری، ۱۳۸۰: ۲۶).

اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود بدین معناست که کسانی که پست‌های بالاتر و کلیدی‌تری دارند، مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی هستند که در پست‌های پایین‌تر هستند.

برخی از خبرگان فرهنگی معتقدند: «در حال حاضر در مورد ارتقاء و تصاحب پست‌های مدیریتی، رابطه مداری بسیار دخیل است، یعنی به شایستگی افراد توجه نمی‌شود و تنها معیار تصدی، وابستگی جناحی و گروهی است، و یا اینکه «ما اصلاً نمی‌توانیم تعریف کنیم مدیر شایسته چه ویژگی‌های دارد و حتی اگر بخواهیم افراد شایسته را انتخاب کنیم هیچ ابزاری برای انتخاب آنها وجود ندارد» (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰).

فواید حاصل از این پژوهش عبارتند از:

- رعایت نظام شایسته سالاری و لیاقت محوری در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان؛
- موفقیت و رسیدن به اهداف و مأموریت سازمانی؛
- افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابجایی کارکنان و مدیران، تأکید بر ظرفیتهای افراد به جای شغل آنها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل و در نهایت رضایت شغلی کارکنان؛ بهبود عملکرد سازمان، افزایش بهره‌وری و تعهد سازمانی مدیران و کارکنان.

با توجه به مطالبی که گفته شد الگوی جامع شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه بسیار حائز اهمیت می‌باشد. با توجه به بررسی‌های انجام شده تاکنون پژوهشی الگوی جامع شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه را ارائه نداده است. لذا این پژوهش یک کار جدید و نوآوری در کارهای پژوهشی می‌باشد. شایان ذکر است که در جستجوهای انجام شده پژوهشی مبنی بر نقش شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه یافت نشد. همچنین، آنچه می‌تواند این پژوهش را از سایر تحقیقات انجام شده متمایز سازد توجه به مقوله سرمایه فرهنگی است. چرا که سازمان‌های رسانه‌ای شرایط خاص و متفاوتی را در حوزه‌های مختلف محیط، منابع انسانی، روابط عمومی و ... تجربه می‌کنند. در واقع سازمان رسانه‌ای ویژگی‌هایی دارد که آن را نسبت به دیگر سازمان‌ها منحصر به فرد می‌سازد. از جمله ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان رسانه‌ای ماهیت چندگانه آن است. هر سازمانی بر مبنای رسالتش ممکن است سیاسی، اجتماعی، حقوقی و ... باشد اما سازمان رسانه‌ای رسالت چندگانه دارد. یکی دیگر از ویژگی‌های منحصربه‌فرد رسانه، تفاوت در ماهیت گیرندگان خدمات این سازمان است. گیرندگان خدمات در یک سازمان رسانه‌ای نه تنها نامشخص بلکه نامتجانس نیز هستند. چالش ایجاد تعادل بین خواسته‌های نظام حاکم و توده عموم مردم نیز از دیگر ویژگی‌های منحصربه‌فرد رسانه است. اما با توجه به نیاز و ضرورتی که در این باره در حوزه فرهنگ و رسانه حس شده است و چالش‌های پیش روی این سازمان، می‌توان بر اساس مدلی جامع شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه گام برداشت. ضمن اینکه در پژوهش حاضر محقق با مرور ادبیات نظری و سوابق پژوهشی به بررسی موضوع پرداخته و با استفاده از نظر خبرگان امر، عوامل اثرگذار، اثرپذیر، ساز و کارها،

تسهیل کننده ها و موانع پیش روی سرمایه فرهنگی را نیز شناسایی کرده و مورد بررسی قرار داده است. اهداف پژوهش به شرح زیر است:

- شناسایی عوامل موثر و بنیادی بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه

- تعیین مولفه‌های تشکیل دهنده هر یک از عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه

- تعیین ابعاد سه گانه "مهارت"، "دانش" و "نگرش" عوامل اثر گذار و تقسیم بندی مهارت ها به سه دسته "مهارت فنی"، "مهارت انسانی" و "مهارت ادراکی" و تعیین سهم هر یک

- تعیین سازوکارهایی اجرایی (استراتژی) پیاده سازی مدل جهت تبیین شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه در صدا و سیما

بدین جهت این مقاله در شش بخش مقدمه، پیشینه پژوهش، چارچوب نظری، روش شناسی پژوهش، یافته ها و بحث و نتیجه گیری به ارایه مدلی به منظور بررسی عوامل اثر گذار بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه مورد مطالعاتی سازمان صدا و سیما پرداخته است.

۲. پیشینه پژوهش:

بهراد و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان طراحی «مدل شایستگی های رؤسای گروه های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور (یک رویکرد کیفی)» ۱۱ مقوله و ۴۹ مفهوم شایستگی شناسایی کردند. مقوله ها و مفاهیم شایستگی شناسایی شده رئیس گروه به عنوان راهنمای کلی برای تمامی فرایندهای منابع انسانی مرتبط با این سطح شغلی می تواند مورد استفاده قرار گیرد. با وجود این مدل شایستگی، در عین توجه به تک تک شایستگی ها، تصویری کلی نیز از الزامات شغلی رئیس گروه مالیاتی حاصل شد. استفاده از مدل شایستگی در کلیه زیر سیستم های منابع انسانی سازمان، مزایای منحصربه فردی را به دنبال خواهد داشت. خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی» دریافتند که شایستگی های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت اند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی)، هوش و استعداد (هوش منطقی، هوش

میان فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری)، مسائل اعتقادی و اخلاقی (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌های جامعه، سعه‌صدر، مهربانی، مسئولیت‌پذیری). پناهی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور» دریافتند که در بخش کیفی، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌ها شامل دانش (۸ مؤلفه)، مهارت (۱۹ مؤلفه)، توانایی (۵ مؤلفه) و ویژگی (۴ مؤلفه) بود. آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه» دریافتند که هفت شایستگی ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای مهمترین شایستگی مدیران شاغل در روابط عمومی را تشکیل می‌دهند. با توجه به نتایج به‌دست آمده، مدیران شرکت ملی گاز ایران باید شایستگی‌های یادشده را مدنظر قرار داده تا بتوانند مدیرانی را انتخاب، انتصاب و پرورش دهند که بیشترین کارایی و اثربخشی را در حوزه روابط عمومی شرکت داشته باشند. شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران» دریافتند از این الگو مرکب از ۵۰۴ شاخص است که می‌تواند مددیار مدیران در مدارس باشد. دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگوی مذکور مرکب از چه ابعادی است. این الگو مرکب از ۹ بعد است که به ترتیب اولویت شامل بعد ذهنی بینشی، بعد درون فردی، بعد بین فردی، بعد اخلاقی، بعد عملکردی و بعد رهبری است در سومین یافته پژوهش حاضر مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور ۵۳ مورد است که شامل مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استانداردهای و مدیریت است چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور مرکب از چه شاخص‌هایی است. تقوی و علی احمدی (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی نقش شایستگی‌های مدیریتی در ترویج فرهنگ نوآوری و اعتماد نهادی» دریافتند که (۱) شایستگی‌های مدیریتی تاثیر مستقیم و معناداری بر فرهنگ محرک خلاقیت و نوآوری دارد، (۲) شایستگی‌های مدیریتی تاثیر مستقیم و معناداری بر اعتماد نهادی دارد، (۳) فرهنگ محرک خلاقیت و نوآوری تاثیر مستقیم و معناداری بر اعتماد نهادی دارد. قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان

«طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی» دریافتند که شایستگی‌های تقوآمداری، رفتاری - اخلاقی، امانتداری، عدالت ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری، به عنوان شایستگی‌های اصلی مدیران شناسایی شده‌اند. امیرخانی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای» دریافتند از مخاطب‌شناسی؛ شناخت مخاطبان رسانه اثر بسیار مهمی در موفقیت مدیر رسانه خواهد داشت. پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان» دریافتند که چارچوب شایستگی سازمان مشتمل بر ۴۰ گروه شایستگی مختلف است که در چهار لایه: شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان تدوین شده است. افزوده و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان «ارکان چهارگانه شایستگی منابع انسانی در سازمان‌های مبتنی بر دانش» چهار رکن شایستگی‌های لازم برای نیروی کار یعنی شایستگی: شخصیتی، اجتماعی، روش‌ها و تخصصی به عنوان ملزومات توسعه انسانی برای تحقق سازمان مبتنی بر دانش، در چهارچوب بهره‌وری منابع انسانی مورد توجه و بحث قرار دادند. گاناوان^۱ (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «عوامل موثر در شایستگی مدیریت پرستاران» را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است، سه عامل سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و فردی و فاکتورهای نقشی از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیریت پرستاران است. رانتز^۲ (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «شایستگی: گزارش کارگروه شایستگی، نیروی کار و گروه کاری برنامه‌ریزی» را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است، توجه به شاخص‌هایی چون شاداب و برونگرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند. عارف نژاد^۳ (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های صلاحیت مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی دریافت که مؤلفه‌های وجدان کاری، قانونمندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است. کانگ

1. Gunawanm
2. Rantz
3. Aref Nejad

۱ و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی برای مدیران: مطالعه موردی از مدیران میانی در کره" را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در مدل مفهومی پژوهش خود، صلاحیت و شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی اعلام نموده‌اند.

۳. چارچوب نظری پژوهش

بر اساس مرور مبانی نظری، مولفه‌های شایستگی مدیران و عوامل اثرگذار و اثرپذیر مورد شناسایی قرار گرفت. در جداول زیر، این مولفه‌ها و عوامل بر اساس مستندات پژوهشی قابل مشاهده می‌باشند:

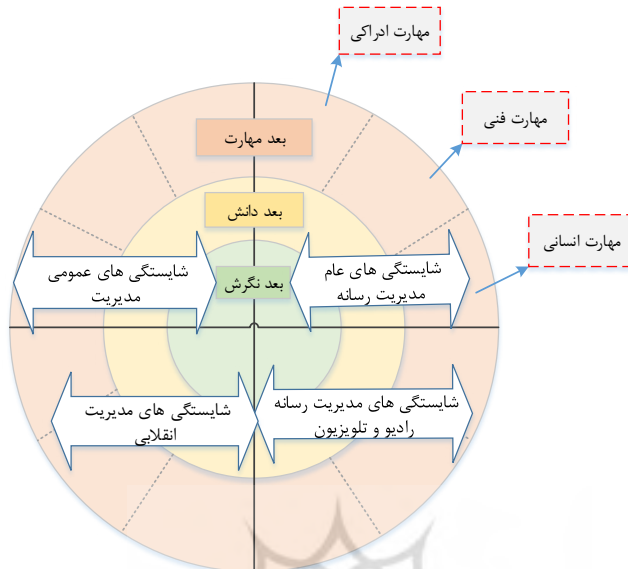
جدول (۱). مولفه‌های شایستگی مدیران، عوامل اثرگذار و اثرپذیر از شایستگی مدیران (محقق ساخته)

منبع	مؤلفه	سازه
پناهی و همکاران (۱۳۹۷)، شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، تقوی و علی احمدی (۱۳۹۶)، امیرخانی و همکاران (۱۳۹۵)، یاری (۱۳۹۲)، دریفموز ^۲ (۲۰۱۴)، هیلز ^۳ (۲۰۰۹)، کوکران ^۴ (۲۰۰۹)	مهارت ارتباطی	توانایی‌ها و ظرفیت‌ها
	تصمیم‌گیری و حل مساله	
	خلاقیت و نوآوری	
	ارتباطات کاری	
	مهارت رهبری	
	توسعه کار تیمی	
خنفر و همکاران (۱۳۹۸)، پناهی و همکاران (۱۳۹۷)، آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، عارف نژاد (۱۳۹۶)، ژنو شیان و همکاران (۲۰۱۱)، اسناد بالادستی	شایستگی عمومی مدیریت	عوامل اثرگذار
	شایستگی عام مدیریت رسانه	
	شایستگی خاص مدیریت رسانه ملی	
	شایستگی مدیریت انقلابی	
افرازه و همکاران (۱۳۹۴)، بوچاما و همکاران (۲۰۱۷) و وسلینک ^۵ و همکاران (۲۰۱۵)، لی (۲۰۱۰)، کوکران (۲۰۰۹)	عملکرد سازمانی	عوامل اثرپذیر
	توسعه سازمانی	
	کارآفرینی سازمانی	
	رضایت شغلی	
	تعهد سازمانی	

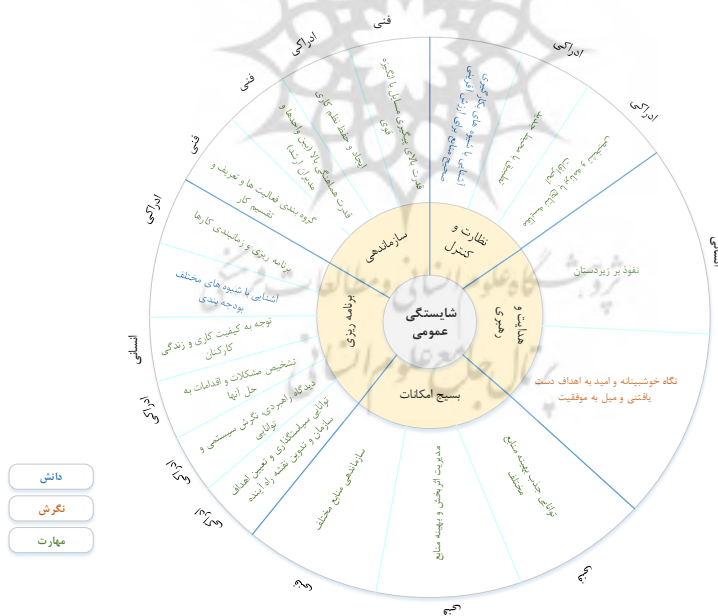
1. Kang
2. Dreyfus
3. Hills
4. Cochran
5. Wesselink

در پژوهش حاضر، محقق به مقوله نقش شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه می پردازد. با توجه به مرور ادبیات پژوهش می توان دریافت که کسب و کارهایی با محیط ها و فناوری های به سرعت در حال تغییر، نیازمند نیروهایی هستند که از لحاظ تخصصی ماهر بوده و علاوه بر قدرت یادگیری و ارتباطات بالا، منعطف بوده و بتوانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. البته این مهم از طریق تمرکز بر ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمانی و ارزش هایی که نیروها می توانند برای سازمان ها بیافرینند میسر می شود. استفاده از مدیران کارآمد در این عرصه باعث رشد و اعتلای کلیه ابعاد منابع انسانی می شود؛ بنابراین بر شمردن شایستگی مورد نیاز مدیران منابع انسانی متناسب با شرایط جدید و الزامات بومی و فرهنگی و طراحی مدل شایستگی ها برای این دسته از مدیران اجتناب ناپذیر است. توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تامل است و آن اینکه اگر چه روند طرح موضوع مدیریت شایستگی در عرصه بخش خصوصی ظهور و بروز یافته و کمتر در بخش عمومی و دولتی نمایان شده است، اما برخی از اندیشمندان آن را به عنوان اهرمی برای سازمان های دولتی در نظر گرفته اند تا بروکرسی های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند. چرا که در دنیای مدرن امروزی، هرکشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتواند براساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان براساس منافع عمومی جامعه پرداخته و متناسب با رشد روزافزون تغییرات، توانمندی ها و شایستگی های خویش را بهبود بخشند.

در این پژوهش شاخص ها به ابعاد سه گانه "مهارت"، "دانش" و "نگرش" تقسیم شده و سهم هر یک از ابعاد در عوامل اثر گذار و ترکیب آنها به دست آمد. همچنین مهارت ها به سه دسته "مهارت فنی"، "مهارت انسانی" و "مهارت ادراکی" تقسیم و سهم هر یک مشخص شد. اشکال زیر این تقسیم بندی ها را نشان می دهد.

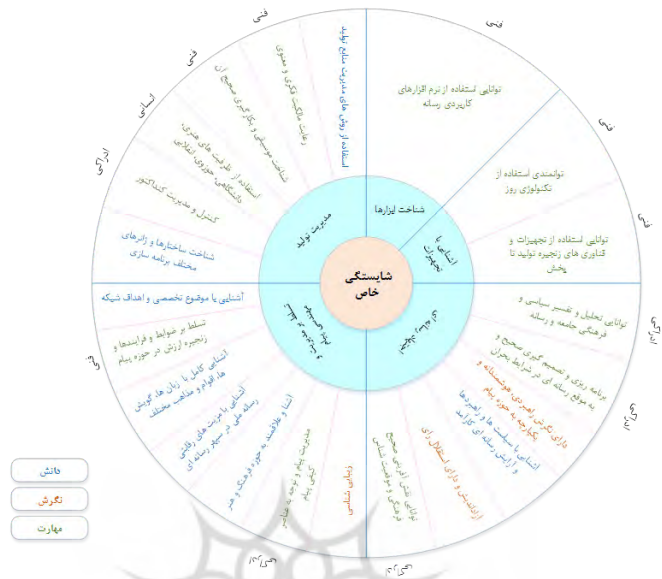


شکل (۱). مدل پژوهش بر اساس تقسیم بندی به ابعاد نگرش، دانش و مهارت

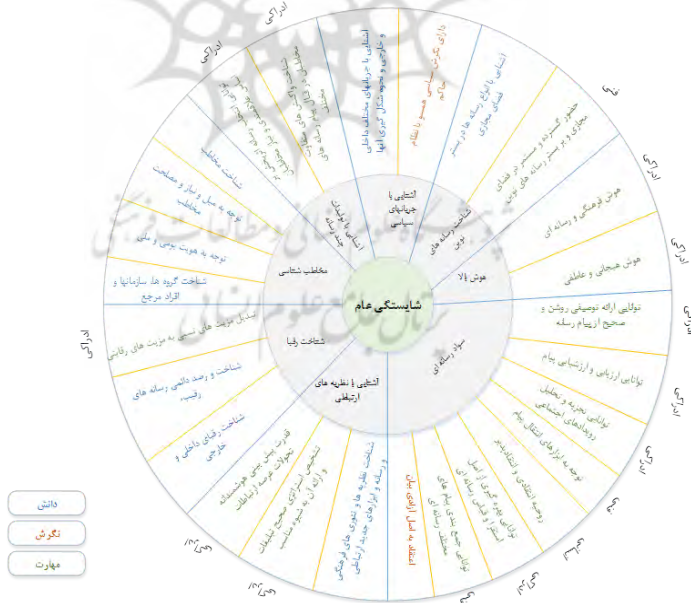


شکل (۲). تقسیم بندی مولفه ها و شاخص های شایستگی عمومی به ابعاد نگرش، دانش و مهارت

آرایه مدلی به منظور بررسی عوامل اثر گذار بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه مورد مطالعاتی سازمان صدا و سیما
محمد رضا مردانی، احمد میرزایی آغبلاغ



شکل (۳). تقسیم بندی مولفه ها و شاخص های شایستگی عام به ابعاد نگرش، دانش و مهارت



شکل (۴). تقسیم بندی مولفه ها و شاخص های شایستگی خاص به ابعاد نگرش، دانش و مهارت

اشکال و جدول فوق، ترکیب ابعاد ۳ گانه در شایستگی های ۴ گانه اصلی را نشان می دهد. با توجه به نتایج می توان دریافت که اضافه شده مولفه های رسانه ای و انقلابی میزان شاخص های مورد نیاز در بعد نگرش را تا حد قابل ملاحظه ای افزایش می دهد. نتیجه آنکه بیش از ۸۰ درصد میزان ابعاد شاخص های شایستگی مدیریت عمومی بعد مهارتی و در حدود ۶ درصد بعد نگرشی است، با اضافه شدن شایستگی های مدیریت رسانه، مدیریت رادیو و تلویزیون و مدیریت صدا و سیمای انقلابی از بعد مهارتی کاسته و به ابعاد دانش و به ویژه بعد نگرش افزوده شده که مورد انتظار است. به عبارت دیگر مدیر رسانه تراز انقلاب اسلامی باید دارای ۵۴ درصد از شایستگی های بعد مهارتی، ۲۸ درصد از شایستگی های بعد نگرشی و ۱۹ درصد شایستگی های بعد دانشی را دارا باشد.

۴. روش شناسی پژوهشی

تحقیق حاضر توصیفی باروشی پیمایشی است که از نظر روش پژوهش بر حسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ بر حسب هدف، کاربردی؛ بر حسب زمان وقوع پدیده، گذشته نگر؛ بر حسب منطق اجرا، قیاسی و استقرایی؛ بر حسب نوع داده، آمیخته (کیفی- کمی)؛ بر حسب محیط پژوهش، کتابخانه ای بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۰۰ نفر از مدیران ارشد و میانی حوزه های پیام در سطح تهران و مراکز استانی بودند که به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش کیفی، از ابزار مصاحبه و در بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. از بین نمونه آماری انتخاب شده و بر مبنای مولفه ها و ابعاد شناسایی شده پرسشنامه ای محقق ساخته طراحی و در بین نمونه توزیع شد سپس با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل به تحلیل داده ها اقدام گردید. روایی پرسشنامه از طریق چند نفر از خبرگان، محاسبه میانگین واریانس استخراج شده و همچنین از طریق محاسبه جذر AVE به تایید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۶۸ به دست آمد.

۵. یافته های پژوهش

مدل عوامل اثرگذار توسط ۳۰ مؤلفه و ۱۱۲ گویه اندازه گیری می شود. ابتدا، آزمون تحلیل

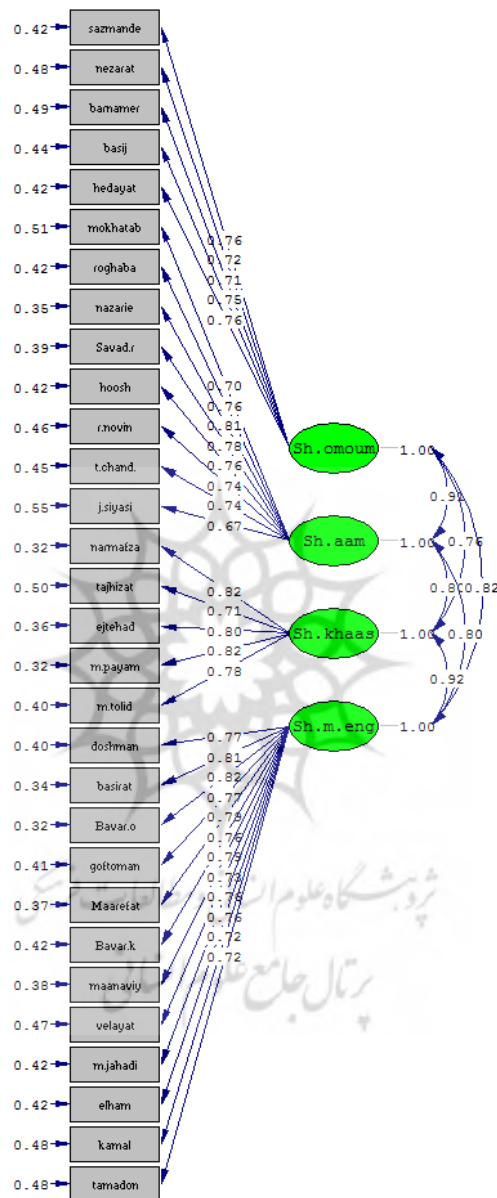
عاملی بر روی عوامل اثرگذار انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند. بررسی نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد؛ همچنین بر مبنای نتایج به دست آمده و با توجه به ابعاد شناسایی شده بیشترین ضریب تاثیر در ارتباط با ابعاد مربوط به بخش شایستگی های مدیریت رسانه رادیو و تلویزیون با ۰/۷۸ به دست آمد، بعد از آن از منظر اهمیت مهمترین ابعاد مرتبط با شایستگی های مدیریت انقلابی، شایستگی های عام مدیریت رسانه و شایستگی عمومی مدیریت به ترتیب با ۰/۷۶، ۰/۷۴۵ و ۰/۷۴ به دست آمدند. نتایج مربوطه در جدول (۳) آورده شده است:

جدول (۳). گویه‌های تایید شده عوامل اثرگذار

وضعیت گویه	مقدار t	بار عاملی	برچسب مؤلفه	مؤلفه	برچسب	مؤلفه
تایید شد	۱۲/۱۷	۰/۷۶	sazmandehi	سازماندهی	Sh.omoumi	شایستگی عمومی مدیریت
تایید شد	۱۱/۲۶	۰/۷۲	nezarat	نظارت و کنترل		
تایید شد	۱۱/۱۲	۰/۷۱	barnamerizi	برنامه ریزی		
تایید شد	۱۱/۸۳	۰/۷۵	basij	بسیج امکانات		
تایید شد	۱۲/۱۳	۰/۷۶	hedayat	هدایت و رهبری		
تایید شد	۱۱/۰۰	۰/۷۰	mokhatab	مخاطب شناسی	Sh.aam	شایستگی های عام مدیریت رسانه
تایید شد	۱۲/۲۷	۰/۷۶	roghaba	شناخت رقبای		
تایید شد	۱۳/۴۱	۰/۸۱	nazarie	آشنایی با نظریه‌ها		
تایید شد	۱۲/۷۹	۰/۷۸	Savad.r	سواد رسانه ای		
تایید شد	۱۲/۳۰	۰/۷۶	hoosh	هوش		
تایید شد	۱۱/۷۵	۰/۷۴	r.novin	شناخت رسانه های نوین		
تایید شد	۱۱/۹۱	۰/۷۴	t.chand.r	آشنایی با تولیدات چند رسانه ای		
تایید شد	۱۰/۴۱	۰/۶۷	j.siyasi	آشنایی با جریان های سیاسی		

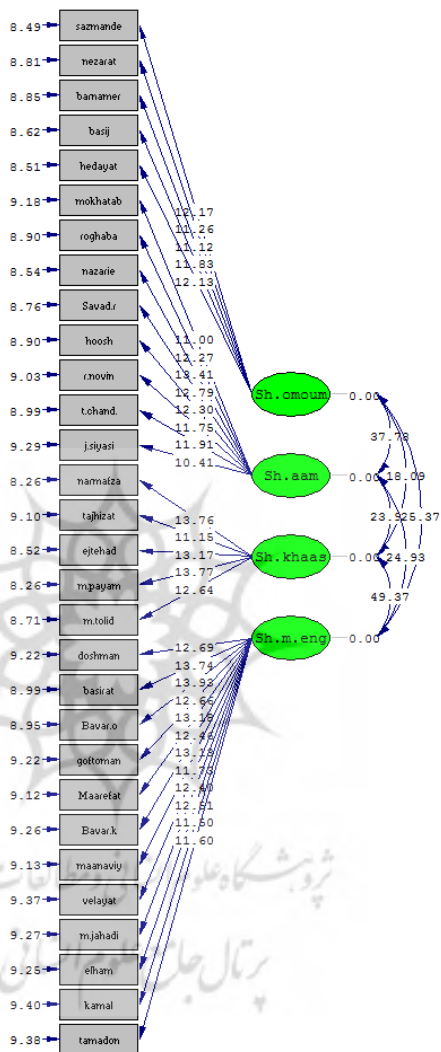
مؤلفه	برچسب	مؤلفه	برچسب مؤلفه	بار عاملی	مقدار t	وضعیت گویه
شایستگی های مدیریت رسانه رادیو و تلویزیون	Sh.khaas	شناخت نرم افزارهای رسانه ای	narmafzar	۰٫۸۲	۱۳/۷۶	تایید شد
		آشنایی با تجهیزات نوین رسانه	tajhizat	۰٫۷۱	۱۱/۱۵	تایید شد
		اجتهاد رسانه ای	ejtehad	۰٫۸۰	۱۳/۱۷	تایید شد
		تسلط بر مدیریت و مهندسی پیام	m.payam	۰٫۸۲	۱۳/۷۷	تایید شد
		مدیریت تولید	m.tolid	۰٫۷۸	۱۲/۶۴	تایید شد
شایستگی های مدیریت انقلابی	Sh.m.eng-helabi	دشمن شناسی	doshman	۰٫۷۷	۱۲/۶۹	تایید شد
		بصیرت و آگاهی سیاسی	basirat	۰٫۸۱	۱۳/۷۴	تایید شد
		باور به اصول و ارزشهای انقلابی	Bavar.o	۰٫۸۲	۱۳/۹۳	تایید شد
		آشنایی باگفتمان انقلاب اسلامی	goftoman	۰٫۷۷	۱۲/۶۶	تایید شد
		معرفت دینی	Maarefat.d	۰٫۷۹	۱۳/۱۸	تایید شد
		باور به کارآمدی نظام اسلامی	Bavar.k	۰٫۷۶	۱۲/۴۶	تایید شد
		معنویت و ارزش های اخلاقی	maanaviyat	۰٫۷۹	۱۳/۱۳	تایید شد
		ولایت پذیری و ولایت مداری	velayat	۰٫۷۳	۱۱/۷۳	تایید شد
		مدیریت جهادی و انقلابی	m.jahadi	۰٫۷۶	۱۲/۴۰	تایید شد
		الهام بخشی	elham	۰٫۷۶	۱۲/۵۱	تایید شد
		کمال گرا و تعالی گرا	kamal	۰٫۷۲	۱۱/۵۰	تایید شد
		تمدن ساز	tamadon	۰٫۷۲	۱۱/۶۰	تایید شد

شکل زیر مربوط به مدل نهایی عوامل اثرگذار است. مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی مدل حاضر ۲/۶۴ و مقدار RMSEA برابر ۰/۰۹۲ می باشد.



Chi-Square=1054.64, df=399, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

شکل (۶). مدل عوامل اثرگذار در حالت ضرایب استاندارد



Chi-Square=1054.64, df=399, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

شکل (۷). مدل عوامل اثرگذار در حالت معناداری ضرایب

در جدول زیر، مهم‌ترین و متداول‌ترین شاخص‌های برازش آورده شده است. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، تقریباً تمامی شاخص‌ها کیفیت آماری دارند. بنابراین، با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت محقق در مورد این شاخص‌ها به برازش کامل دست یافته است.

جدول (۴). گزیده‌ای از شاخص‌های برازش مهم مدل ترسیمی

شاخص	نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش (کای اسکور)	-	۱۰۵۴/۶۴	
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۵	بزرگتر از ۰/۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۳	بزرگتر از ۰/۹
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۷	بزرگتر از ۰/۹
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RM-SEA	۰/۰۹۲	کمتر از ۰/۱

۶. نتیجه‌گیری

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است. بنابر این، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان بینی آن جامعه تعریف شود. قطعاً در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قرآن مجید، سنت و کلام معصومین (ع) است؛ زیرا سخن آنان به دلیل معصوم بودن، خالی از خطا و لغزش است. از سوی دیگر، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، عامل مهمی برای توسعه و ارزیابی مدیران است؛ چون مدیران، مسئول مدیریت سازمان‌های پیچیده با چالش‌های مختلف و تقاضاهای غیر قابل پیش‌بینی‌اند. بر این اساس، پژوهش حاضر به بررسی این موضوع پرداخت و مولفه‌های تشکیل دهنده، تاثیر گذار و تاثیر پذیر از تبیین شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه را با مرور مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان امر و پرسش از خود اساتید، شناسایی کرد. در این پژوهش عنوان شد که عوامل مختلف مهارت ارتباطی، تصمیم‌گیری و حل مسأله، خلاقیت و نوآوری، مهارت رهبری، توسعه کار تیمی و اخلاق حرفه‌ای از عوامل تشکیل دهنده شایستگی مدیران می‌باشد. در پژوهش حاضر نشان داده شد که تمام این مولفه‌های در وضعیت مطلوبی به سر می‌برند. این بدان معنی است که شایستگی‌های عمومی مدیریت، شایستگی‌های عام مدیریت رسانه، شایستگی‌های مدیریت رسانه رادیو و تلویزیون، شایستگی‌های مدیریت انقلابی عواملی تاثیر

گذار و بنیادی بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه هستند که منجر به بهبود عملکرد سازمانی، توسعه سازمانی، کارآفرینی سازمانی، رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی می‌شوند.

پیشنهادهای کاربردی: بر اساس یافته‌های پژوهش در استخدام، انتصاب، ارتقا و ترفیع، توزیع پاداش و سایر حوزه‌های انگیزش‌زای منابع انسانی توجه گردد؛

در مفهوم توانمندیها و ویژگی‌های فردی توصیه می‌شود، به مؤلفه‌هایی چون: ویژگی‌های شخصیتی و ارزشی/دینی و شاخص‌هایی مانند با وجدان بودن، حسن ظن، امانت‌داری، حسن خلق و گشاده‌رویی، شناخت معیارهای انتخاب فرد اصلح از دیدگاه اسلام، رفق و مدارا نسبت به کارکنان، سعه صدر مدیر، تواضع و فروتنی در برابر زیردستان، رعایت عدل و انصاف نسبت به همه کارکنان و ... توجه گردد.

در مفهوم دانش و آگاهی توصیه می‌شود ابعادی چون دانش انسانی، دانش ساختاری و دانش اجتماعی و شاخص‌هایی مانند رشته و گرایش تحصیلی مرتبط با پست سازمانی، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری تیمی و مشورت با کارکنان، آشنایی با معیارهای تنبیه و پاداش (انگیزش) از نظر گاه اسلام، آشنایی با معیارهای استخدام کاری بر اساس ارزشهای اسلامی و ... مدنظر قرار گیرد.

در ارتباط با مفهوم مهارت‌های مدیران توصیه می‌شود به ابعادی همچون مهارت انسانی، فنی و ادراکی و شاخص‌هایی چون کظم غیظ و مهارت کنترل احساسات و عواطف، مدیریت تعارضات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی، توانایی شناخت، جذب و به‌کارگیری افراد مستعد و متعهد به مبانی ارزشی، داشتن تفکر تحلیلی و مکتبی در درک مسائل انسانی، داشتن تفکر راهبردی و معادگرایی و ... توجه مبذول گردد.

در مفهوم نگرش مدیران توصیه می‌شود که ابعادی همچون نگرش برنامه‌ریزی و نگرش کارآفرینی و شاخص‌هایی چون توکل‌گرایی در پیش‌بینی تحولات آینده، مدیریت مسائل با رویکرد تقواگرایی، اتقان در کار و پرهیز از سستی، تحمل شرایط پیش‌بینی نشده با اتکا به حکمت الهی و ... مورد توجه واقع گیرد.

بر مبنای نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر که نشان می‌دهد شایستگی‌های مدیریت رسانه رادیو و تلویزیون، شایستگی‌های مدیریت انقلابی، شایستگی‌های عام مدیریت رسانه

و شایستگی عمومی مدیریت به ترتیب مهمترین ابعاد در ارتباط با ارایه مدل به منظور بررسی عوامل اثر گذار بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه مورد مطالعاتی سازمان صدا و سیما هستند پیشنهاد می شود سازمان به ارایه راهکاری به منظور بالا بردن امنیت شغلی در سازمان صدا و سیما، تطبیق مستمر نتایج عملکرد و فعالیت های موجود را با عملکرد مطلوب، افزایش شناخت و توانایی تفکیک منابع اطلاعاتی اصلی و غیر اصلی، افزایش آگاهی مدیران رسانه از جریان های سیاسی، اجتماعی داخل و خارج کشور، شناخت گروه ها، سازمانها و افراد مرجع برای تغییر نگاه و نگرش مخاطبان به رسانه ها، شناخت رقبای داخلی و خارجی، پایبندی به استقلال همه جانبه کشور و توجه به مصالح و ترویج گفتمان انقلاب اسلامی اقدام کند از سویی پیشنهاد می شود پژوهشی مشابه در سایر سازمانها و شرکت ها در سایر استان های کشور و یا در صنایع دیگر انجام شود و نتایج حاضر مقایسه شود، همچنین از ابزارهای دیگر پژوهش در سایر پژوهش های مشابه استفاده شود.



منابع

۱. آراسته، حمیدرضا؛ حسنپور، اکبر؛ ایزدی، احمد؛ بستانی املشی، طهمورث. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۸، پاییز ۹۷، صص ۷۹-۵۵.
۲. افزاره، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی. چاپ انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۳. امیرخانی، زیبا؛ فرهنگی، علی اکبر؛ مظفری، افسانه. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای. مطالعات رسانه‌ای، ۱۳۹۴، سال دهم، دی ۱۳۹۵، صص ۲۱-۲۹.
۴. بهراد، آرمان؛ سبک‌رو، مهدی؛ طباطبائی‌نسب، محمد. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی یهای رؤسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور (یک رویکرد کیفی). پژوهشنامه مالیات، شماره چهارم (مسلسل ۸۸)، زمستان ۱۳۹۸، صص ۶۵-۹۱.
۵. پناهی، سیده معصومه؛ پورکریمی، جواد؛ رمضان، مجید. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۸، شماره ۱، بهار ۹۷، صص ۲۳-۴۶.
۶. پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان؛ رضی، زهرا. طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۴)، تابستان ۱۳۹۵، صص ۲۷-۵۲.
۷. تقوی، میرحمید؛ علی احمدی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی نقش شایستگی‌های مدیریتی در ترویج فرهنگ نوآوری و اعتماد نهادی. مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، پیاپی ۴۵ (پاییز ۱۳۹۶)، صص ۱-۲۴.
۸. زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، محمد مهدی؛ ودادی، احمد. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی؛ سال دوم، شماره ۸، پاییز ۱۳۹۳.
۹. جزایری، رضوان السادات. (۱۳۸۰). شایسته‌سالاری در سیره مدیریتی امام علی (ع). مجله انقلاب اسلامی، بهار و تابستان، شماره ۵-۶، صص ۳۵-۲۴.

۱۰. خنیفر، حسین؛ نادری بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح الدین؛ فیاضی، مرجان؛ رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره هفتم، شماره اول، بهار ۱۳۹۸، صص ۱۰۵-۱۲۵.
۱۱. شبانی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف اله؛ فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ویژه نامه، بهار ۱۳۹۷، صص ۷۹-۹۴.
۱۲. عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی مولفه های شایستگی مدیران مدارس با تاکید بر مدیریت اسلامی. مدیریت رسانه، ۱۳۹۶، دوره پنجم، شماره اول، صص ۱۵۱-۱۷۲.
۱۳. قربان نژاد، پریرسا؛ عیسی خانی، احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی. مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۱، سال پنجم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۵، صص ۳۷-۴۸.
۱۴. کرمی، مرتضی. (۱۳۸۹). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، تهران، نشر آبیژن، چاپ اول.
۱۵. یاری، سعید. (۱۳۹۲). طراحی مدل شایستگی مجریان برنامه‌های ورزشی سیمای جمهوری اسلامی ایران. دانشکده صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۹۲. کارشناسی ارشد.
۱۶. درگاهی، حسین؛ علیپور، محمد حسن؛ حیدری، هادی. (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، نشریه راهبرد، شماره ۲۳، صص ۹۱-۱۱۳.
17. Arefnejad, M. (2018). "Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management". *Two Journal of Management and School Management*, 5 (1): 172-151.
18. Bouchamma, Yamina. Basque, Marc. Marcotte, Caroline. (2017). *School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals*. *Creative Education*. 5: 580-589.
19. Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization*, Ohio State University, and a doctor of dissertation.

20. Dreyfus R. C. (2014) "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers", *Journal of Management Development*, 27(1): 76- 91.
21. Gunawanm J. (2018). Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. *Intrnational Journal of Nursing Practice*. 2018; 54(1): 46-60.
22. Hauser, C. (2020). From preaching to behavioral change: Fostering ethics and compliance learning in the workplace. *Journal of business ethics*, 162(4), 835-855.
23. Hills, Angela (2009), Succession planning - or smart talent management? BlessingWhite, Inc. Princeton, NJ.
24. Hung, T. (2010). Hungjack an empirical study of the training evaluation decision-making model to measurement outcome. *Social behavior & Personality: An international journal*, 38, 87-101.
25. Jeou-Shyan Horng H.H. Liu C-H. Lin L & Tsai C-Y (2011) Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30 pp. 1044-1054.
26. Kang H. (2015). A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea. Department of Industrial Design. KAIST. Daejeon. Republic of Korea. 2015; 9(2): 1-22.
27. Rantz A. (2018). Competencies: Report of the competencies workgroup. Workforce and succession planning workgroup. 2018. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
28. Wesselink R., Blok V., Van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015) "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices", *Journal of Cleaner Production*, 106: 497-506.