

ارائه مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی ج.آ.آ با استفاده از مرور نظام‌مند

سعید جعفری نیا^{۱*}

یوسف وکیلی^۲

امیربهرام عرب احمدی^۳

حسین چاقمی^۴

چکیده

وظیفه اصلی رایزنان و وابسته‌های فرهنگی در مقام دیپلمات فرهنگی، معرفی و توسعه و ترویج فرهنگ کشور، در کشور میزبان است و آنان مأموریت دیپلماسی فرهنگی و ارتقای آن را که یکی از ابزارهای دیپلماسی عمومی و قدرت نرم محسوب می‌شود، برعهده دارند. این افراد مهم‌ترین سرمایه انسانی دستگاه دیپلماسی فرهنگی زمانی به‌شمار می‌روند و می‌توانند در ایفای این نقش عملکرد مؤثری داشته باشند، از این رو باید از شایستگی‌های لازم برای این نقش برخوردار باشند. هدف مقاله حاضر، ارائه مدل شایستگی رایزنان و وابسته‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی است و بر مبنای مرور نظام‌مند اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش، مشتمل بر ۸۵۸ مقاله و پایان‌نامه بازیابی شده، از ۸ پایگاه اطلاعات علمی معتبر داخلی و خارجی از طریق جست‌وجوی واژگان کلیدی و فرایند غربالگری بود که در نهایت، ۱۶ اثر به‌منظور بررسی و تحلیل بیشتر انتخاب شد. یافته‌ها نشان داد که مدل شایستگی رایزنان و وابسته‌های فرهنگی ایران را می‌توان در سه بُعد اصلی شایستگی فنی، شایستگی انسانی و شایستگی ادراکی و هفت مقوله دانش و آگاهی؛ توانایی فنی و تخصصی؛ ویژگی‌های فردی و شخصیتی؛ شایستگی ارتباطات میان فرهنگی؛ ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی؛ مهارت‌های مدیریتی و رهبری و شایستگی سیاسی تعریف کرد.

واژگان کلیدی: شایستگی، مدل شایستگی، دیپلماسی فرهنگی، رایزن فرهنگی، شایستگی ارتباطات میان فرهنگی

۱۷۳



فصلنامه

پژوهش‌های

روابط بین‌الملل،

دوره نهم، شماره

چهارم، شماره

پیاپی سی و چهارم

زمستان ۱۳۹۸

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)

۲. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

۳. استادیار و مدیر گروه مطالعات آفریقای مرکزی و جنوبی دانشکده مطالعات جهان دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، پردیس دانشگاه خوارزمی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱

فصلنامه پژوهش‌های روابط بین‌الملل، دوره نهم، شماره پیاپی سی و چهارم، صص ۱۷۳-۲۱۸

* shamsj58@khu.ac.ir

مقدمه

در جهان پیچیده معاصر، پیامد منطقی تسهیل و تسریع فرایندهای ارتباطی، کوچک‌شدن جهان، به‌واسطه گسترش هم‌زمان دو صنعت ارتباطات و حمل‌ونقل بوده که تأثیر گریزناپذیری بر کیفیت ارتباطات، به‌ویژه ارتباطات فرهنگی گذاشته است. در چنین فضایی، سازمان‌هایی که در زمینه روابط بین‌الملل و ارتباطات فرهنگی فعالیت می‌کنند، در تلاش‌اند که شایسته‌ترین مدیران را به‌منزله مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. چنین اقدامی، عموماً از طریق «فرایند گزینش» صورت می‌گیرد که در آن، سازمان با توجه به وضعیت موجود، شخصی یا اشخاصی را انتخاب می‌کند که به بهترین وجه با معیارهای گزینشی شغل مدنظر، هماهنگ و متناظر باشند. از این رو، برنامه‌های گزینشی، از یک سو بر شناسایی متقاضیانی متمرکز می‌شود که «بیشترین معیارهای عملکردی سازمان را برآورده می‌کنند» و از سوی دیگر، در هر مرحله از ارتقای شغلی، بر گزینش افراد لایق و شایسته تأکید دارند.

در سطح روابط بین‌الملل، گزینش اثربخش دیپلمات‌ها در چارچوب اصول علمی و به‌شیوه‌ای نظام‌مند، به موضوع راهبردی در بسیاری از کشورها تبدیل شده است. با توجه به نقش رایزنان فرهنگی استراتژیک در ارائه تصویر شایسته از فرهنگ و تمدن ایرانی - اسلامی، معرفی چهره واقعی موارث مادی و معنوی انقلاب اسلامی و ابعاد و زوایای فرهنگ و پیشینه تاریخی ایرانیان، زمینه‌سازی و پیشتازی برای وحدت، استقلال و اقتدار امت اسلام، حفظ و تقویت هویت ایرانیان مقیم خارج از کشور و ارتقای جایگاه آنان، گسترش خط، زبان و ادب فارسی در خارج از کشور و همچنین برقراری ارتباط با نخبگان فرهنگی در جهان، ضروری است تا بر اساس اصول علمی، به انتخاب یا ترفیع آنان اقدام شود؛ زیرا انتخاب افراد ناشایست و بی‌توجهی به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی ایشان، در انتصاب به مسئولیت‌ها، هزینه‌های زیادی را تحمیل می‌کند و به تصمیم‌های نامناسب و اقدام‌های بیهوده منجر می‌شود و حتی ممکن است آثار جبران‌ناپذیری بر روابط میان کشورها داشته باشد. بر این اساس، ضروری است که انتخاب و انتصاب رایزنان فرهنگی شایسته، بر اساس معیارها و ملاک‌هایی صورت گیرد تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، برگزیده شوند.

بیان مسئله

تغییرات فناورانه و فرهنگی جهان معاصر، فضای ارتباطی میان کشورها را با تغییرات چشمگیری مواجه کرده (زو و وانگ، ۲۰۱۸) و ضرورت بازتعریف و بازمهندسی مهارت‌ها و توانمندی‌های موردنیاز را به میان آورده است. مجموعه این توانمندی‌ها، شایستگی‌هایی را به افراد فعال در حوزه بین‌المللی می‌دهد که در صورت تسلط بر آن‌ها، می‌توان انتظار موفقیت در مذاکرات و فرایندهای تصمیم‌گیری، به‌ویژه در حوزه‌های فرهنگی را داشت (کینیورق و همکاران، ۲۰۱۷). رایزنان فرهنگی که مسئولیت ترویج، گسترش و انتقال فرهنگ ملی و ایجاد پل‌هایی برای تعامل و تبادل فرهنگی در کشور منتخب را دارند، مسئله احصای معیارهای شایستگی، متناسب با وضعیت سیاسی، حقوقی، قانونی، فناورانه، اقتصادی و فرهنگی کشورهای مختلف به‌منظور حضور مقتدرانه در عرصه‌های جهانی ضروری است (چویی و همکاران، ۲۰۱۶؛ رضواندی، ۱۳۹۷).

۱۷۵



ارائه مدل
شایستگی رایزنان و
وابستگان فرهنگی
ج.ا.ا با استفاده از
مرور نظام‌مند

مرور مطالعات پیشین در زمینه مدل شایستگی نشان می‌دهد که با وجود اهمیت دیپلماسی فرهنگی و نقش رایزنان فرهنگی در عرصه تعاملات فرهنگی بین‌المللی، تاکنون چارچوب و الگوی شایستگی مدون و استاندارد در خصوص انتخاب رایزن فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران تنظیم نشده است. وجود مسائلی همچون ضعف ساختار ارتباطی و تعاملی یا کاستی در توانمندی و مهارت‌های لازم در برخی از شاخص‌ها، نشان می‌دهد که رایزنان فرهنگی در انجام مأموریت خود و ایجاد ارتباط پایدار اثربخش، جریان‌سازی فرهنگی و معرفی هنر اسلامی - ایرانی موفق نبوده‌اند. از این رو، تدوین الگوی شایستگی با رویکرد جامع‌نگرانه مبتنی بر روش‌شناسی علمی می‌تواند علاوه بر توسعه و بهبود بدنه دانش در حوزه دیپلماسی فرهنگی، به سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی نیز در انتخاب رایزن شایسته و ایجاد چارچوب جامع در ارتباطات اثربخش و پایدار فرهنگی بین‌المللی کمک کند و رایزنان را با وظایف، مسئولیت‌ها، دانش و توانمندی و ابزارهای ارتباطی آشنا سازد. بر این اساس، هدف اصلی این مقاله، ارائه مدل شایستگی رایزنان و وابسته‌های فرهنگی در سفارتخانه‌های جمهوری اسلامی ایران است و قصد دارد به سؤال‌های اصلی و فرعی زیر پاسخ دهد:

سؤال اصلی: برای انتخاب رایزنان و وابسته‌های فرهنگی در سفارتخانه‌های جمهوری اسلامی ایران، کدام معیارهای شایستگی بایستی در کانون توجه قرار گیرد؟

سؤال‌های فرعی

- ابعاد شایستگی رایزنان و وابسته‌های فرهنگی در سفارتخانه‌های جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟
- شاخص‌های شایستگی رایزنان و وابسته‌های فرهنگی در سفارتخانه‌های جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که تاکنون تحقیقی در ارتباط با طراحی مدل شایستگی رایزنان فرهنگی جمهوری اسلامی ایران صورت نگرفته و اغلب تحقیقات، بر حوزه‌های دیگری همچون شایستگی‌های سازمانی تمرکز کرده‌اند که در این بخش به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

برخی مطالعات بر ارائه مدل شایستگی‌های مدیران سطح دولتی تمرکز کرده‌اند. برای مثال، اسدی‌فرد و همکارانش (۱۳۹۰) بر اساس سخنان و بیانات حضرت امام خمینی (ره) در کتاب صحیفه ایشان، مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیران دولتی ایران را در چارچوب فرهنگ اسلامی احصا کردند. در تحقیقی دیگر، قاسمی و همکارانش (۱۳۹۳)، متغیرهای اصلی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان را فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه‌ای برشمرده‌اند.

در برخی از پژوهش‌ها نیز، به طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بخش سلامت توجه شده است. برای نمونه، بانویی و همکارانش (۱۳۹۵) در پژوهشی به هشت بُعد اصلی شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی دست یافتند که عبارت‌اند از: دانش و آگاهی عمومی، هوش و استعداد، ارزش‌ها و نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی‌های رهبری و توانایی‌های مدیریتی.

در برخی از تحقیقات نیز مدل شایستگی مدیران بخش دانشگاهی ارائه شده است. برای مثال، قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با مرجع قرار دادن کتاب نهج‌البلاغه، پنج بُعد تقوآمداری، رفتاری - اخلاقی، امانت‌داری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری را شایستگی‌های اصلی مدیران بخش دانشگاهی معرفی کردند.

در برخی از مطالعات خارجی نیز، بر طراحی مدل شایستگی دیپلمات‌ها تأکید شده است. برای مثال، گوستاولیندستروم (۲۰۰۲) در پژوهشی با هدف ارائه چارچوبی برای شایستگی‌های منابع انسانی در دیپلماسی قرن بیست‌ویک، بر شایستگی‌هایی همچون مهارت‌های شناختی قدرتمند، مهارت‌های میان‌فردی، تحمل ابهام، مهارت کار گروهی، شایستگی میان‌فرهنگی و توانمندی تفکر خط‌مشی تأکید کرده است. ابراهیم و همکارانش (۲۰۱۲) در پژوهشی مؤلفه‌های شایستگی دیپلمات‌های مصری را دانش منطقه‌ای، گزارش‌دهی و مستندسازی، ارتباطات و مذاکره، سخنرانی عمومی، آگاهی از ارتباطات حسی، حساسیت‌های فرهنگی، توانایی واکنش به فرهنگ‌های مختلف، تحلیل‌های سیاسی، تحلیل مسئله و مدیریت زمان دانسته‌اند. مگاهد (۲۰۱۵) شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری دیپلمات‌ها را برای مدل شایستگی چندگانه به دو دسته شایستگی‌های عمومی و احتمالی طبقه‌بندی کرد: ۱. شایستگی‌های عمومی: شامل پاسخ‌گویی، سازگاری، تفکر تحلیلی، توجه به جزئیات و کیفیت، رابطه‌سازی و شبکه‌سازی، اعتمادسازی، دانش مختص شغلی، مربیگری دیگران، شایستگی کامپیوتری، حل تعارض، اعتبار، تصمیم‌گیری، تفویض، مدیریت تنوع، رهبری اثربخش، انعطاف‌پذیری، اقدام ابتکاری، تفکر نوآورانه، صداقت، ارتباطات میان‌فردی، کمال‌مدیریت، مذاکره، ارتباط شفاهی، فهم سازمانی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، قدرت و تأثیر، حل مسئله، قابلیت اعتماد، جست‌وجوگر اطلاعات، اعتمادبه‌نفس، خودکنترلی، تحمل استرس، تیم‌سازی، کار تیمی و همکاری، ارتباط کتبی. ۲. شایستگی‌های احتمالی: شامل هوشیاری، ساخت تصویر مطلوب از کشور، کدهای اخلاقی، خدمات کنسولی، ذهن گشوده چندفرهنگی، هویت فرهنگی، تعامل با رسانه، وقف کار بودن، بازخور اثربخش، دانش دایره‌المعارفی، تخصص عملکردی، دوکاره عمومی‌گرا - تخصص‌گرا،

چشم‌انداز جهانی، خوش‌رویی و خوش‌رفتاری، تسلط بر زبان، تفکر سازمان‌دهی شده، میهن‌پرستی، سلامت ذهنی و جسمی، درک و شعور سیاسی، ارتقای وطن، کارآفرینی خدمات عمومی و دولتی، مدیریت روابط، رازداری، تحول فردی، پایداری تحرک/تنهایی، نزاکت و تمایل به یادگیری.

ارائه مدل شایستگی در سطح فرماندهان نظامی نیز، از دیگر زمینه‌هایی است که برخی محققان بدان توجه کرده‌اند. برای مثال، برازیل^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی، شایستگی‌های رهبری فرماندهان نظامی ایالات متحده و به‌طور خاص، افسران امنیتی در مصر را بررسی کرد و ابعاد مدل شایستگی رهبری فرماندهان را این‌گونه برشمرد: تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری اجتماعی، خودآگاهی و شایستگی‌های حساسیت عاطفی، مدیریت بر خویشتن، خودهویتی و اعتمادبه‌نفس.

برخی مطالعات نیز در پی ارائه مدل شایستگی‌های مدیران بخش سلامت بودند. برای نمونه، وانگ و همکارانش (۲۰۱۱) با هدف ارائه مدل شایستگی برای مدیران بهداشت و ایمنی چین، پژوهشی انجام دادند و ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران این بخش را کارگروهی، ویژگی‌های فردی، ارتباطات تصمیم‌گیری و حل مسئله دانستند.

مبانی نظری

در این بخش، ادبیات نظری شایستگی، اعم از مفهوم شایستگی، رویکردهای نظری شایستگی، طبقه‌بندی انواع شایستگی‌ها و مدل‌های شایستگی توضیح داده شده است.

مفهوم شایستگی

نخستین بار، رابرت وایت آدر سال ۱۹۵۹ واژه «شایستگی» را در قالب یکی از «ویژگی‌های انسانی»^۲ به کار برد. این واژه در فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) قدرت، توانایی و ظرفیت انجام‌دادن وظیفه تعریف شده است؛ اما تئوری شایستگی و تفکر مدل‌سازی شایستگی، نخستین بار در مقاله مک‌کلند (۱۹۷۳) با عنوان «اندازه‌گیری شایستگی

1. Braziel
2. Robert white
3. Human trait

به جای هوش» مطرح شد و در سال‌های بعد، مک‌لاگان (۱۹۸۰) و یویاتزیس (۱۹۸۲) آن را تکمیل کردند. در ادامه نیز، محققان دیگری آن را برای کارهای تحقیقاتی و کاربردی، گسترش دادند (ریان، اسپنسر و برنهارد؛ ۲۰۱۲؛ منتزاس و دراگانیدیس؛ ۲۰۰۶).

تعریف استاندارد و پذیرفته شده‌ای از مفهوم شایستگی وجود ندارد. مک‌کلند و یویاتزیس در مقاله‌ای که سال ۱۹۸۲ منتشر کردند، ضمن ارائه نخستین مدل شایستگی‌ها و مطرح کردن کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت منابع انسانی، شایستگی را این گونه تعریف کردند: ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، یعنی انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود و مجموعه دانشی که برای انجام وظیفه به کار می‌برد» (به نقل از رهنما و شیخ، ۱۳۸۶). هافمن (۱۹۹۹) نیز، شایستگی‌ها را عملکردهای دیدنی، استانداردها یا کیفیت خروجی‌های عملکردی فرد یا صفات مهم شخص تعریف می‌کند و هدف از تعریف شایستگی‌ها را توسعه عملکرد انسان در کار می‌داند (به نقل از سیزل، آنافوتا و سرون؛ ۲۰۰۷). در کنفرانس شایستگی سال ۱۹۹۵ در ژوهانسبورگ، شایستگی این گونه تعریف شده است: خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط به بخش عمده کار (نقش یا مسئولیت) که با عملکرد در شغل همبستگی دارد و با استانداردهای پذیرفته شده سنجیده می‌شود و از طریق آموزش و تحول، توسعه می‌یابد (انوار، ۲۰۱۶). یانگ (۲۰۰۵) نیز در ارتباط با شایستگی، دو مفهوم «حوزه‌های شایستگی» و «شایستگی‌های مرتبط با افراد» را تفکیک کرده و بی‌توجهی به این تمایز را دلیل تنوع مفهومی شایستگی می‌داند. از نظر یانگ، زمینه‌های شایستگی بیانگر فعالیت‌هایی هستند که فرد در آن‌ها شایستگی دارد، در حالی که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی هستند که به فرد توانایی می‌دهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد. به بیان دیگر، زمینه‌های شایستگی، عموماً بر شغل مبتنی هستند، در حالی که اساساً شایستگی‌ها بر فرد مبتنی‌اند. همین‌طور هیئت خزانهداری کانادا (۱۹۹۹) شایستگی را به مفهوم دانش‌ها،

1. Testing for Competance rather than for intelligence
2. Ryan, Spencer & Bernhard
3. Mentzas & Draganidis
4. Sarvan, Anafuta & Cizel
5. Areas of Competence

مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی که کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌کنند و برای تحقق استراتژی‌های تجاری سازمان، اهمی کلیدی به شمار می‌آیند، تعریف کرده است. در مجموع می‌توان گفت که شایستگی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، اعم از دانش، مهارت، خودپنداره، نگرش، انگیزش، الگوهای ذهنی و فکری و توانایی‌های سنجش‌پذیری است که به تمایز و جابه‌جایی افراد برای دستیابی به موقعیت ویژه منجر می‌شود و با عملکرد مطلوب یا اثربخش شغلی در ارتباط بوده و سازمان را در تحقق استراتژی‌ها و دستیابی به موفقیت‌ها یاری می‌کند.

رویکردهای نظری شایستگی

در حوزه شایستگی‌ها، رویکردهای متداول نظری عبارت‌اند از: رویکرد رفتاری، رویکرد کسب‌وکار، رویکرد استاندارد، رویکرد کارکردی، رویکرد موقعیتی، رویکرد آموزشی و رویکرد فوق شایستگی.

رویکرد رفتاری: در اوایل دهه ۱۹۷۰، تحقیقات گسترده‌ای با رویکرد شایستگی‌های رفتاری صورت گرفت و تلاش شد تا ضمن ارائه فهرستی از شایستگی‌های کلی، به این سؤال پاسخ داده شود که چه شایستگی‌های رفتاری، عملکرد کاری را افزایش می‌دهد. مدل شایستگی‌های مک‌کللند (۱۹۷۳)، بویاتزیس (۱۹۸۲)، اسپنسر^۱ (۱۹۹۳)، شرودر^۲ (۱۹۸۹)، دولویکز^۳ (۱۹۹۹)، مارکوس و همکارانش (۲۰۰۵) و جکسون (۲۰۰۹) از جمله مدل‌هایی است که با رویکرد رفتاری، موضوع شایستگی‌ها را بررسی کرده و بر عملکرد تمرکز دارند.

رویکرد کسب‌وکار: رویکرد کسب‌وکار یا سازمانی یا مزیت رقابتی، در اواخر دهه ۱۹۸۰، زمانی که شایستگی‌ها در کانون توجه استراتژیست‌های کسب‌وکار قرار گرفت، وارد ادبیات شایستگی شد. در این رویکرد، شایستگی‌های محوری، متفاوت و در عین حال مرتبط با شایستگی‌های محل کار هستند. شایستگی‌های محوری، شایستگی‌های سازمانی هستند و شایستگی‌های محل کار، بر افراد متمرکزند (مگاها، ۲۰۱۸).

1. Spencer
1. Schroeder
3. Dulewicz

رویکرد استاندارد: رویکرد استاندارد طی دو دهه اخیر در انگلستان ظهور پیدا کرد که بر ستانده فرایند کاری تأکید می‌کند و هدف اصلی آن، نشان دادن این است که عملکرد خوب، به استانداردهای خاصی نیاز دارد.

رویکرد کارکردی: این رویکرد، شایستگی را فهرستی از وظایفی می‌داند که از فرد انتظار می‌رود در نقش شغلی خاص انجام دهد. این تعریف، حداقل سطوح عملکرد پذیرفته شده در شغل / موقعیت خاص را مشخص می‌کند و بر نتایج واقعی کار تمرکز دارد (مگاهد، ۲۰۱۸).

۱۸۱

رویکرد موقعیتی: هدف اصلی این رویکرد، کشف این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی بر شایستگی‌های موردنیاز عملکرد عالی تأثیر می‌گذارند؟ محققانی نظیر مورگان (۱۹۸۸)، گی^۱ (۱۹۹۵) و چانگ^۲ (۱۹۹۷)، تحقیقاتی را در این زمینه انجام داده‌اند و نتایج بررسی آن‌ها نشان می‌دهد عوامل وضعیتی نظیر اندازه سازمان و محدودیت‌های ملی بر این موضوع که چه نوع از شایستگی‌ها برای عملکرد شغلی موفق لازم است، اثر می‌گذارد. در چارچوب این رویکرد، دسته‌ای از محققان ادعا می‌کنند که عوامل موقعیتی به‌طرز چشمگیری تغییر می‌کنند و تهیه فهرست کلی از شایستگی‌هایی که برای اغلب موقعیت‌ها مناسب باشد، امکان‌پذیر نیست و دسته‌ای دیگر بر این باورند که انواع و سطوح شغل مشخص، تصویر عمومی از شایستگی‌ها را به اشتراک می‌گذارند (مگاهد، ۲۰۱۸).

رویکرد آموزشی: رویکرد آموزشی که با نام رویکرد شغلی/حرفه‌ای هم شناخته می‌شود، نماینده نهضت شایستگی مدرن و نشئت‌گرفته از یک رشته تحصیلی در نظر گرفته می‌شود. در این رویکرد، شایستگی‌ها بر اساس تجزیه و تحلیل نقش عملکردی، بروز رفتار و نگرش (به استثنای صفات شخصیتی یا اعتقادات) که برای عملکرد نقش شغلی موردنیاز است، تعریف می‌شود که معمولاً در مقابل استانداردها/ معیارهای پذیرفته‌شده عمومی ارزیابی می‌شوند (مگاهد، ۲۰۱۸).



رویکرد فوق شایستگی: از جمله دیدگاه‌هایی که در حوزه شایستگی‌های مدیریتی مطرح شده، موضوع فوق شایستگی‌های فوق‌العاده است. هایل‌اند (۱۹۹۲) و نوردهاگ^۱ (۱۹۹۳) بر شایستگی‌هایی تأکید می‌کنند که گمان می‌رود شایستگی‌های دیگر را نیز دربرگرفته و پوشش خواهد داد. نمونه‌های خاص فوق شایستگی‌ها عبارت‌اند از: ارتباطات، خلاقیت، حل مسئله، خودتوسعه یافتگی، چالاک‌ی ذهنی و تجزیه و تحلیل.

طبقه‌بندی انواع شایستگی‌ها

در منابع مختلف در زمینه شایستگی، صاحب‌نظران و متخصصان، انواع شایستگی‌ها را به روش‌های مختلفی طبقه‌بندی کرده‌اند که برخی از آن‌ها به ترتیب زمانی، در جدول زیر معرفی شده است.

| جدول ۱- طبقه‌بندی انواع شایستگی‌ها | |
|---|--------------------------|
| طبقه‌بندی شایستگی‌ها | پژوهشگر |
| شایستگی‌های فنی یا کارکردی؛ شایستگی‌های مدیریتی؛ شایستگی‌های انسانی؛ شایستگی‌های ادراکی | دانیل کاتز (۱۹۵۵) |
| شایستگی‌های رفتاری | مک‌کلند (۱۹۷۳) |
| شایستگی‌های اساسی؛ شایستگی‌های اجتماعی؛ شایستگی‌های میان‌فردی؛ شایستگی‌های زبان‌شناختی؛ شایستگی‌های ارتباطی؛ شایستگی‌های رابطه‌ای | اسپیترگ (۱۹۸۱) |
| شایستگی‌های متمایزکننده؛ شایستگی‌های آستانه‌ای | بویاتزیس (۱۹۸۲) |
| شایستگی‌های نرم؛ شایستگی‌های سخت | جیکوبز (۱۹۸۹) |
| شایستگی‌های فنی؛ شایستگی‌های شناختی؛ شایستگی‌های فیزیکی؛ شایستگی‌های پروژه؛ شایستگی‌های کسب‌وکار | استادر و ماسینتوش (۱۹۹۱) |
| شایستگی‌های شناختی؛ فرایندها و راهبردهای شناختی؛ دانش؛ خلاقیت؛ شایستگی‌های درون‌فردی؛ گشودگی فکری؛ وجدان‌پذیری / اخلاق کاری؛ خودارزیابی محوری مثبت؛ شایستگی‌های میان‌فردی؛ کار تیمی و همکاری؛ رهبری | کارول و گلدرگ (۱۹۹۳) |

1. Hyland & Nordhaug

| | |
|--|--|
| شایستگی‌های کلیدی | هامل و پراهالاد (۱۹۹۴) |
| شایستگی‌های دانش؛ شایستگی‌های میان‌فردی؛ شایستگی‌های فردی | بارتلت و قوشال (۱۹۹۴) |
| شایستگی‌های اولیه؛ شایستگی‌های ثانویه | دییس و والدپرس (۱۹۹۸) |
| شایستگی‌های عمومی؛ شایستگی‌های خصوصی | انجمن مدیریت منابع آمریکا (۲۰۰۳) |
| شایستگی‌های فردی؛ شایستگی‌های فنی؛ شایستگی‌های کارکردی (وظیفه‌ای) | دوبویس و دیگران (۲۰۰۴) |
| شایستگی‌های سازمانی | |
| شایستگی‌های فردی؛ شایستگی‌های سازمانی؛ شایستگی‌های مرتبط با شغل و نقش | بیهام و مویر (۲۰۰۵) بویاتزیس (۲۰۰۸) |
| شایستگی‌های عام | تیلور (۲۰۰۷) |

بر این اساس می‌توان انواع مختلفی از طبقه‌بندی شایستگی‌ها، مانند شایستگی‌های فنی، مدیریتی، انسانی یا فردی (درون‌فردی و میان‌فردی)، ادراکی - شناختی، رفتاری، متمایزکننده، آستانه‌ای، نرم، سخت، فیزیکی، پروژه، کسب‌وکار، کلیدی، دانش، اولیه، ثانویه، عمومی، خصوصی، سازمانی، شغلی و شایستگی‌های عام را برشمرد.

مدل‌های شایستگی: ابعاد و شاخص‌های آن

مدل شایستگی را می‌توان الگوی سنجش‌پذیر توانایی‌ها و رفتارهای لازم برای انجام دادن فعالیت‌های موفقیت‌آمیز کاری دانست که هدف از تدوین آن در سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است، به گونه‌ای که به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی منجر شود (منتزاس و دراگانیدیس، ۲۰۰۶). تاکنون صاحب‌نظران حوزه‌های علمی و تجربی، مدل‌های شایستگی بسیاری با ابعاد و شاخص‌های مختلفی

1. Integration

ارائه کرده‌اند. به‌طور خلاصه، برخی از ابعاد و شاخص‌های بسیار مهم مدل‌های شایستگی در پژوهش‌های داخلی و خارجی در جدول ۲ معرفی شده است.

| جدول ۲- ابعاد و شاخص‌های شایستگی ارائه شده در مدل‌های شایستگی در مطالعات داخلی و خارجی | | |
|--|---|--|
| ابعاد شایستگی | شاخص‌های شایستگی | مطالعات |
| شایستگی‌های شخصیتی | جسست و جوگری؛ مثبت‌نگری؛ اعتماد به نفس؛ انعطاف‌پذیری و سازگاری؛ اخلاقیات و ارزش‌ها؛ انگیزه‌ها؛ صداقت و امانت؛ همدلی، درستکاری؛ تمایل به یادگیری مستمر؛ ثبات هیجانی؛ وجدان‌گرایی؛ برون‌گرایی؛ هوشیاری؛ خوش رفتاری؛ سلامت ذهنی و جسمی؛ نزاکت | نظرزاده زارع و دیگران، ۱۳۹۵؛ بویاتزیس ۱۹۸۲؛ پدلر و دیگران، ۱۹۸۷؛ دولویکز، ۱۹۸۹؛ تاکروکوفسکی، ۱۹۹۴؛ کاتزوکان، ۱۹۹۶؛ تاپینگ، ۱۹۹۷؛ شرودر، ۱۹۸۹؛ کریومنسفلد، ۲۰۰۳؛ کری و گلد، ۲۰۰۱؛ کارتاونز و دیگران، ۲۰۰۳؛ زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴؛ آبراهام و دیگران، ۲۰۰۱؛ کالین، ۲۰۱۶؛ مگاهد، ۲۰۱۵؛ ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۴ |
| شایستگی‌های فراشناختی و فکری | خودمدیریتی؛ خودآگاهی فردی؛ خودارزیابی؛ خوداندیشی؛ خودکنترلی؛ خودپنداره؛ خودپرورشی؛ خودآگاهی هیجانی؛ تفکر خلاق؛ تفکر انتزاعی؛ تفکر تحلیلی؛ تفکر انتقادی؛ تفکر منطقی؛ تفکر آینده‌نگر؛ چالاک‌ی و پویایی ذهن؛ تفکر استراتژیک؛ تفکر مفهومی؛ تفکر پیشرو؛ توانایی تجسم فضایی؛ شفافیت ادراکی؛ خودتوسعه‌یافتگی | چینهام و چیورز، ۱۹۹۶؛ نظرزاده زارع و دیگران، ۱۳۹۵؛ بویاتزیس ۱۹۸۲؛ پدلر و دیگران، ۱۹۸۷؛ اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳؛ کری و گلد، ۲۰۰۱؛ زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴ |
| شایستگی‌های مدیریت اثربخش | راهبردگرایی و نتیجه‌گرایی؛ مدیریت پروژه؛ مدیریت منابع انسانی؛ مدیریت نشست‌ها؛ فنون مذاکره و مهارت‌های ارتباطی اثربخش؛ مدیریت بسیج منابع و منابع مالی؛ مدیریت تحقیقات؛ مهارت‌های رهبری؛ توانمندی در برنامه‌ریزی؛ توانمندی در سازمان‌دهی؛ | پورعابدی و دیگران (۱۳۹۵)؛ ناصحی‌فر و دیگران، ۱۳۸۹؛ بویاتزیس ۱۹۸۲؛ پدلر و دیگران، ۱۹۸۷؛ گسی، ۱۹۹۵؛ کریومنسفلد، ۲۰۰۳؛ استون، ۲۰۰۱؛ کارتاونز و دیگران، ۲۰۰۳؛ زنگر و فولکمن، ۲۰۰۴؛ بیهام و دیگران، ۲۰۰۲؛ آبراهام و دیگران، ۲۰۰۱؛ کوکران، ۲۰۰۹ |

جدول ۲- ابعاد و شاخص‌های شایستگی ارائه شده در مدل‌های شایستگی در مطالعات داخلی و خارجی

| | | |
|---|---|---------------------------------|
| <p>زاپیاتیس، ۲۰۱۰؛ فانگ و دیگران، ۲۰۱۰؛ مگاهد، ۲۰۱۵؛ ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۴</p> | <p>توانایی کنترل؛ قابلیت‌های استراتژیک؛ مدیریت فرایندهای گروهی؛ قضاوت؛ مهارت حل مسئله؛ توانمندسازی دیگران؛ روحیه کار تیمی و مشارکت؛ مدیریت تغییر؛ کارآفرینی؛ مدیریت تعارض؛ مدیریت عملکرد؛ مسئولیت‌پذیری؛ توسعه بینش راهبردی؛ اقتباس نوآوری‌های فناورانه؛ مهارت‌های اداری و اجرایی؛ پاسخ‌گویی؛ کیفیت‌گرایی؛ رابطه‌سازی و شبکه‌سازی؛ اعتمادسازی، سواد اینترنتی؛ اعتبار؛ تصمیم‌گیری؛ تفویض؛ مدیریت تنوع؛ فهم سازمانی؛ تعامل با رسانه؛ وقف کار بودن؛ بازخورد اثربخش</p> | |
| <p>پدلر و دیگران، ۱۹۸۷؛ پورعابدی و دیگران، ۱۳۹۵؛ نظرزاده زارع و دیگران، ۱۳۸۹؛ ناصحی‌فر و دیگران، ۱۳۸۹؛ بویاتزیس ۱۹۸۲؛ گی، ۱۹۹۵؛ استون، ۲۰۰۱؛ کوکران، ۲۰۰۹؛ فانگ و دیگران، ۲۰۱۰؛ کالینن، ۲۰۱۶؛ مگاهد، ۲۰۱۵</p> | <p>مهارت نگارشی؛ مهارت زبانی؛ دانش ضمنی و عملی؛ عادات یادگیری متوازن؛ آگاهی از جریان بین‌المللی؛ دانش میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای؛ تخصص‌گرایی</p> | <p>شایستگی‌های علمی - تخصصی</p> |
| <p>نظرزاده زارع و دیگران، ۱۳۹۵؛ بویاتزیس ۱۹۸۲؛ دولویکز، ۱۹۸۹؛ مگاهد، ۲۰۱۵</p> | <p>خودآگاهی فرهنگی؛ شناخت فرهنگی؛ احترام فرهنگی؛ رواداری فرهنگی؛ تحمل‌پذیری؛ تعامل و برقراری ارتباط؛ دگرپذیری فرهنگی؛ ذهن‌گشوده چندفرهنگی، هویت فرهنگی؛ چشم‌انداز جهانی؛ میهن‌پرستی</p> | <p>شایستگی‌های میان فرهنگی</p> |

ارتباطات میان فرهنگی و شایستگی‌های آن

ارتباطات میان فرهنگی را می‌توان ارتباط افراد با فرهنگ‌های مختلف تعریف کرد (بنت، ۱۹۹۸: ۲). لوستیگ و کوستر (۲۰۱۰) معتقدند که ارتباطات میان فرهنگی هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی و بزرگ، تفسیرها و انتظارات متفاوتی را برای چگونگی برقراری ارتباط شایسته ایجاد می‌کنند.

لوستیگ و کوثر (۲۰۱۰) پنج الزام مختلف را برای شایستگی ارتباطات میان فرهنگی نام‌گذاری کرده‌اند: (۱) جمعیت‌شناختی؛ (۲) تکنولوژیکی؛ (۳) اقتصادی؛ (۴) صلح و (۵) الزامات میان‌فردی است. از نظر دیرداف (۲۰۰۸) نیز، شایستگی ارتباطات میان فرهنگی شامل دوازده عنصر اصلی است که عبارت‌اند از: (۱) درک دیدگاه‌های دیگران؛ (۲) خودآگاهی فرهنگی و ظرفیت خودارزیابی؛ (۳) سازگاری یا تطبیق با محیط فرهنگی جدید؛ (۴) مهارت گوش دادن و مشاهده کردن؛ (۵) گشودگی عمومی نسبت به یادگیری میان‌فرهنگی و به افراد سایر فرهنگ‌ها؛ (۶) توانایی سازگاری با سبک‌های مختلف ارتباطی و یادگیری میان‌فرهنگی؛ (۷) انعطاف‌پذیری؛ (۸) مهارت تجزیه و تحلیل، تفسیر و ربط دادن؛ (۹) تحمل ابهام و پاسخ به آن؛ (۱۰) دانش و درک عمیق از فرهنگ؛ (۱۱) احترام به فرهنگ دیگر و (۱۲) همدلی میان‌فرهنگی.

در ارتباط با دیپلمات‌ها نیز شایستگی فرهنگی شامل دانش فرهنگ، آگاهی از تأثیرات فرهنگ، مهارت‌های لازم برای مقابله با اختلاف‌های فرهنگی و نگرش‌های لازم برای ادغام دانش و رفتار است. مهارت در این زمینه متشکل از تسلط بر زبان‌های خارجی، ارتباطات و رفتارها، به‌ویژه سازگاری رفتارهای شخص با محیط فرهنگی متفاوت است. نگرش‌ها نیز شامل احترام همراه با عدم قضاوت زودرس است. همچنین داشتن دانش و آگاهی، به درک منطقی دیپلمات از نظریه‌های اساسی درباره فرهنگ و پیامدهای آن منجر خواهد شد. در سطح فردی، هر دیپلماتی باید خودآگاهی فرهنگی داشته باشد و باید مشخص شود که تا چه اندازه با سایر تقاضاهای فرهنگی سازگار است. همچنین، باید مفهوم ارزش‌ها و تفاوت‌های ارزش را در نظر گرفت و مشخص کرد که ارزش‌های اساسی وی چیست و با ارزش‌های کشور میزبان چه ارتباطی دارد. در

سطح گروهی، دانش به‌معنای درک اصلی دیپلمات از پویایی گروه و فرهنگ سازمانی است. همچنین زندگی خانوادگی دیپلمات و واکنش آن‌ها در فرهنگ دیگر اهمیت دارد. علاوه بر این، مسئله بسیار مهم این است که دیپلمات چگونه با همکاران شخصی خود در سفارت همکاری می‌کند؛ چگونه می‌تواند با سیاست‌مداران، کارمندان دولت و شهروندان کشور میزبان همکاری کند؛ فرهنگ داخل سفارت چیست؛ فرهنگ سازمانی وزارت امور خارجه چه عواقبی را در مسیر کار قرار می‌دهد. در ارتباط با مهارت‌های شخصی نیز می‌توان به تسلط فرد به زبان کشور میزبان، سازگاری رفتار و ارتباط اثربخش و مهارت‌های ارتباطی اشاره کرد که هنوز در آموزش رسمی دیپلماتیک به آن‌ها توجه کافی نمی‌شود (ایستر و ون‌نِسپِن، ۲۰۱۳).

روش‌شناسی

رویکرد پژوهش حاضر کیفی است و بر مبنای مرور نظام‌مند اجرا شده است. ترکیبی از کلمات کلیدی شامل، مدل شایستگی، دیپلماسی فرهنگی، ارتباطات میان فرهنگی، وابسته فرهنگی، رایزن فرهنگی، دیپلمات شایسته جست‌وجو شدند که مشتمل بر ۸۵۸ مقاله و پایان‌نامه از ۸ پایگاه اطلاعات علمی شامل Jstor, springer, Emerald, Sage, Siencedirect(Elsevier) در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ برای منابع انگلیسی و Irandoc Magiran, و Noormags در بازه زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۸ برای منابع فارسی زبان است. از این میان، بر مبنای معیارهای پذیرش (شمولیت) و رد (استثنا) و انجام فرایند غربالگری، ۱۶ اثر به‌منظور بررسی و تحلیل و جمع‌بندی دانش موجود انتخاب شد. آنچه مرور سیستماتیک را ارزشمند می‌سازد، رسیدن به توان بالا از برآوردهای مدنظر است. روش مرور نظام‌مند، روشی است که محققان بسیاری از آن استفاده کرده‌اند تا در متقن بودن و مشروعیت‌دادن یافته‌ها، برای تدوین تصمیم‌ها و اقدام‌ها به آنان یاری دهد (Tranfield, Denyer and Smart 2003, 208)

1. ESTER & VanNISPEN
2. Inclusion
3. Exclusion

| جدول ۳- کلیدواژه‌های جست‌وجو شده در منابع | | |
|---|----------------------|-------------------------------|
| ردیف | کلیدواژه‌گان فارسی | کلیدواژه‌گان انگلیسی |
| ۱ | شایستگی | Competence, Competency |
| ۲ | الگو یا مدل شایستگی | Competency Model |
| ۳ | دیپلماسی فرهنگی | Cultural Diplomacy |
| ۴ | دیپلمات شایسته | Competent Diplomat |
| ۵ | دیپلمات فرهنگی | Cultural Diplomat |
| ۶ | رایزن فرهنگی | Cultural counselor |
| ۷ | وابسته فرهنگی | Cultural Attache |
| ۸ | مسئول امور فرهنگی | Cultural Affairs Officer(CAO) |
| ۹ | ارتباطات میان فرهنگی | Intercultural Communication |
| ۱۰ | شایستگی میان فرهنگی | Intercultural Competence |
| ۱۱ | ترکیبی از موارد بالا | |

| جدول ۴- پایگاه‌های اطلاعاتی جست‌وجو شده | |
|---|---|
| فراوانی مدارک بازیابی شده | پایگاه‌های اطلاعاتی انگلیسی |
| ۱۸۱ | سانس دایرکت (الزویر) |
| ۱۵۷ | اشپرینگر |
| ۵۲ | امرالد |
| ۱۳۷ | سیج |
| ۴۳ | جستور |
| فراوانی مدارک بازیابی شده | پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی |
| ۸۲ | مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران (ایران داک) |
| ۹۵ | پایگاه اطلاعات نشریات کشور (مگپران) |
| ۱۱۱ | نورمگز |

استخراج داده‌ها

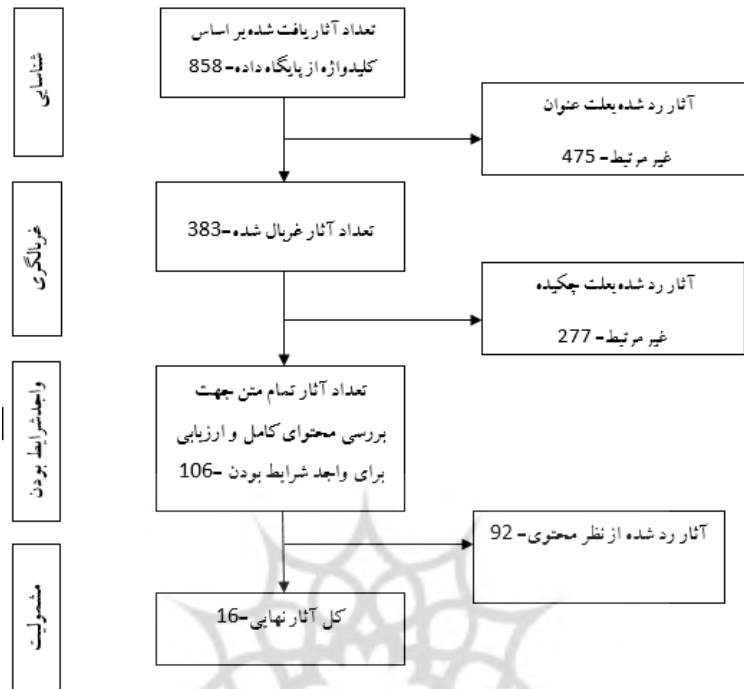
معیارهای انتخاب پژوهش‌ها و مقاله‌ها

معیارهای پذیرش (شمولیت) مطالعه شامل:

- مقاله‌هایی که مدل شایستگی را در حوزه دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات میان فرهنگی بین‌المللی بررسی می‌کند؛
- مقاله‌هایی که به بررسی شایستگی‌های دیپلمات‌های فرهنگی در خارج از کشور می‌پردازد؛
- مقاله‌هایی که به‌طور مشخص پاسخ‌گوی سؤال‌های پژوهش باشند؛
- معیارهای استثنا کردن (رد کردن) عبارت‌اند از:

- مقاله‌هایی که خارج از زمینه تخصصی الگوها و مدل‌های شایستگی باشد؛
- مقاله‌هایی که خارج از زمینه تخصصی دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات میان فرهنگی بین‌المللی باشد.

در مرحله‌های اول و دوم، عنوان و خلاصه پایان‌نامه‌ها و مقاله‌ها تحت بررسی قرار گرفت و آثار بی‌ربط با موضوع، سؤال و هدف اصلی پژوهش حذف شدند. در مرحله سوم، متن کامل آثار باقی‌مانده و معیارهای پذیرش شمولیت و استثنا برای آن‌ها بررسی شد و در نهایت ۱۶ مقاله منحصربه‌فرد که تمام معیارها را پوشش می‌دادند و با سؤال اصلی مرتبط بودند، انتخاب شد.



شکل ۱. نمودار جریان مرور نظام‌مند PRISMA

ترکیب و تحلیل داده‌ها

پس از بررسی کامل آثار انتخاب شده، به استخراج مستقیم داده‌ها، یافته‌ها و شایستگی‌های احصاشده از هر مقاله پرداخته شد. در جدول ۵، خلاصه‌ای از ویژگی‌ها و یافته‌های استفاده‌شده برای ترکیب داده‌ها، درج شده است.

| جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی‌های احصاشده از آن‌ها | | | | |
|---|--|--|--|---|
| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته‌ها و نتایج | شایستگی‌های احصاشده |
| پورعزت، مختاریان‌پور، امینی (۱۳۹۸) | طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران | مصاحبه با خبرگان، متن مقاله‌ها، و مصاحبه‌های منتشر شده | ۶ مضمون اصلی با عنوان ۶ لایه ارزش‌های اسلامی و ملی، ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی | دفاع از ارزش‌های اسلامی و ملی، بسیار سازگار، صریح، صادق، صبور و پُرتحمل، خوش برخورد، وجهه |

جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی های احصاشده از آنها

| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته ها و نتایج | شایستگی های احصاشده |
|---|--|---|--|---|
| | | سفرای سابق با روش پژوهش کیفی تحلیل مضمون | و عمومی، دانش و تخصصی و عمومی، تجربه، توانایی های ذهنی و ارتباطی، مهارت های مدیریتی، منطقی و ارتباطی شکل گرفت. | و نفوذ مناسب در دستگاه دیپلماسی، ظاهر آراسته، دانش روابط بین الملل و علوم سیاسی، دانش تاریخی اجتماعی و فرهنگی از کشور میزبان، مدیریت بحران، تجربه به واسطه گردش شغلی، حافظه قوی، روابط عمومی، فن بیان گیرا، رهبری تیمی، قوه قضاوت، ارتباطات غیر رسمی |
| نظرزاده زارع، پورکریمی، ایلی و ذاکر صالحی (۱۳۹۵) | ارائه الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی در تعاملات بین المللی: یک مطالعه پدیدار شناسانه | مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۱ نفر از رایزنان علمی. روش تحقیق تحلیل محتوای استقرایی با رویکرد کیفی، پدیدارشناسی | نتایج در قالب ابعاد الگوی شایستگی شامل: علمی، حرفه ای، ارتباطی، میان فرهنگی، فراشناختی و فکری ارائه شده است. | آگاهی از جریان بین المللی علم و دانش، دانش میان رشته ای و فراشته ای، برخورداری از مهارت زبان بین المللی، مهارت نگارش و انتشار آکادمیک، مهارت پژوهش و پژوهشگری، انگیزه و اشتیاق و انگیزه فردی برای ایجاد تعاملات، مهارت های ارتباطی اثربخش، فنون مذاکره، خودآگاهی فرهنگی، شناخت فرهنگی، احترام فرهنگی، رواداری فرهنگی، خودمدیریتی، |

| جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی‌های احصاشده از آن‌ها | | | | |
|---|---|--|---|---|
| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته‌ها و نتایج | شایستگی‌های احصاشده |
| | | | | خودآگاهی فردی، تفکر خلاق، تفکر انتقادی، تفکر تحلیلی |
| نادا مگاهد (۲۰۱۵) | احصای شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری دیپلمات‌ها برای مدل شایستگی چند شغلی (مورد مطالعه: دیپلمات‌های کشور بحرین و مصر) | مصاحبه روی‌داد رفتاری از ۳۵ دیپلمات مصری و ۳۵ دیپلمات بحرینی و تحلیل مضمون | با هدف ارائه الگوی شایستگی برای کمک به وزارت امور خارجه در فرآیند انتخاب، آماده‌سازی، تخصیص و آموزش دیپلمات‌ها، ۶۲ شایستگی شناسایی شده است. | پاسخ‌گویی، وفق‌پذیری، تفکر تحلیلی، توجه به جزئیات و کیفیت، ارتباط‌سازی/ شبکه‌سازی، اعتمادسازی، دانش خاص شغلی، مریگی‌گری، حل تعارض، اعتبار، تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، مدیریت تنوع، رهبری اثربخش، انعطاف، اقدام ابتکاری، تفکر نوآورانه، صداقت، ارتباطات میان فردی، کمال‌مدیریت، مذاکره، ارتباطات شفاف، درک سازمانی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، قدرت و تأثیرگذاری، اتکاپذیری، اطلاع‌یابی، اعتمادبه‌نفس، تحمل استرس، تیم‌سازی، کار تیمی و همکاری و ارتباطات کتبی |
| کالینن (۲۰۱۶) | دیپلمات‌های شایسته از چه | پرسش‌نامه و مصاحبه با ۳۵ | با تعمیم مدل KSA و ویژگی‌های | تجربه، وجدان کاری، برونگرایی، سازگاری |

جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی های احصاشده از آن ها

| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته ها و نتایج | شایستگی های احصاشده |
|-------------------------|---|---|---|---|
| | ساخته شده اند؟ | دیپلمات موفق و حرفه ای و تحلیل کیفی اکتشافی | رفتاری شایستگی های دیپلمات ها ارائه شده است و همچنین بر مهارت های شبکه سازی و ارتباطات در شایستگی دیپلمات ها تأکید شده است. | ثبات عاطفی، انعطاف پذیری، مهارت های اجتماعی و ارتباطی، تنظیم سریع در موقعیت های جدید، یادگیری سریع، شجاعت و مهارت های زبانی، شبکه سازی و ارتباطات |
| انوار (۲۰۱۸) | مدل شایستگی وابسته های نظامی در انجام وظایف خود مورد مطالعه کشور اندونزی | گردآوری داده ها: مصاحبه رویتداد رفتاری، مشاهده و کتابخانه ای روش تحقیق کیفی تحلیل محتوا و تحلیل افتراقی | الگوی شایستگی در وابستگان نظامی کشور اندونزی ارئه شده است. | شایستگی های اطلاع یابی، تفکر تحلیلی، ارتباط سازی، آگاهی سازمانی، مهارت کار اطلاعاتی، مهارت های زبانی، دانش نظامی، مهارت های دیپلماسی و مذاکره، تسلط به فرهنگ کشور میزبان، مهارت های اداری |
| راسموسن و سیک (۲۰۱۵) | شایستگی فرهنگی عمومی: شواهد یک مطالعه میدانی شناختی از متخصصانی که در فرهنگ های مختلف کار می کنند | تحقیق میدانی و تحلیل مضمون کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته از ۲۰ متخصص در تعاملات میان فرهنگی | شایستگی متخصصان فرهنگی در ابعاد نظری و عملی ارائه شده است. | طرز تفکر دیپلماتیک، استدلال فرهنگی، تعامل میان فرهنگی و یادگیری فرهنگی. |

۱۹۳

پژوهش های بین المللی
روابط بین الملل

ارائه مدل
شایستگی رایزنان و
وابستگان فرهنگی
ج.ا.ا با استفاده از
مرور نظام مند

| جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی‌های احصاشده از آن‌ها | | | | |
|---|--|--|--|--|
| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته‌ها و نتایج | شایستگی‌های احصاشده |
| مائپا ملو (۲۰۱۳) | شایستگی ارتباطات میان فرهنگی در معلمان زبان دوم فنلاندی به مهاجران به این کشور | مطالعه موردی کیفی به همراه مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۷ معلم FSL تحلیلی محتوای کیفی قیاسی استقرایی | شناسایی مؤلفه‌های جهانی و زمینه - خاص شایستگی ارتباطی میان فرهنگی شامل ۱. نگرش و انگیزش؛ ۲. دانش و آگاهی؛ ۳. مهارت‌ها؛ ۴. مبانی اخلاقی | ذهن باز و کنجکاو داشتن، آگاهی نسبت به الگوهای تفکر و محاسن و دودیت‌های فرهنگی، هم‌دلی، آگاهی زبان شناختی اجتماعی، دانش میان فرهنگی، عزت نفس، احترام به دانش آموزان، صبور و پُرحمل در کلاس، تجارب کاری، شوخ طبعی، روابط عمومی، تجارب بین‌المللی، درک فرهنگ، یادگیری فرهنگ بومی، تنوع فرهنگی، خودگشودگی، خود یادگیری |
| گوستاولیندستروم (۲۰۰۲) | دیپلمات‌ها و دیپلماسی در قرن ۲۱ | رویکرد ترکیبی کیفی کمی شامل مرور ادبیات موجود، ۱۳۵ مصاحبه از ۷۶ سازمان بین‌المللی دولتی خصوصی و NGO و پایش سوابق کارکنان | چارچوبی در تحلیل و تفکر درباره شایستگی‌های منابع انسانی در دیپلماسی قرن ۲۱ با مطالعه روی کارکنان حوزه دیپلماسی عمومی مانند وزارت خارجه و نظامی و سازمان‌های با مأموریت بین‌المللی ارائه شده است. | مهارت‌های شناختی قدرتمند، مهارت‌های میان فردی، تحمل ابهام، مهارت‌های تیمی، شایستگی میان فرهنگی، توانمندی تفکر خط‌مشی‌گذاری |

جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی های احصاشده از آنها

| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته ها و نتایج | شایستگی های احصاشده |
|-------------------------------------|--|---|---|--|
| ابراهیم، هیجدن، و حبا و شاکر (۲۰۱۸) | ارائه مدل چندبعدی شایستگی دیپلمات های مصری | گردآوری داده ها: مصاحبه رویداد رفتاری، پانل متخصصان و گروه کانونی و مرور نظام مند | شناسایی مؤلفه های شایستگی | دانش منطقه ای، گزارش دهی و مستندسازی، ارتباطات و مذاکره، سخنرانی عمومی، آگاهی از ارتباطات حسی، حساسیت های فرهنگی، توانایی واکنش به فرهنگ های مختلف، تحلیل های سیاسی، تحلیل مسئله، مدیریت زمان |
| چجبال و ایرواین (۲۰۰۹) | شایستگی های جهانی، مطالعات آزاد و نیازهای کارفرمایان | کتابخانه ای مروری | برخی از عوامل و مؤلفه های شایستگی تبیین شده و سه شایستگی اصلی: کارکردی - فنی، شایستگی عمومی و شایستگی بین المللی میان فرهنگی ارائه شده است. | فناوری عمومی و مهارت های رایانه ای، مهارت های مدیریت پروژه، کسب و کار اساسی (مدیریت، حسابداری، بازاریابی، توسعه محصول)، مهارت های مدیریت عملکرد، فناوری پیشرفته و مهارت های رایانه ای، تجزیه و تحلیل ریاضی، کسب و کار پیشرفته، تحلیل آماری، استفاده از قوانین و روش های علمی برای حل مشکلات، مهارت های مهندسی، مهارت های ارتباطی مؤثر (گفتاری، نوشتاری و گوش |

جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی های احصاشده از آنها

| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته ها و نتایج | شایستگی های احصاشده |
|-----------|-------|-----------|------------------|---|
| | | | | دادن)، مهارت حل مسئله، ساختمان روابط، رفتار اخلاقی، مهارت های رهبری و مدیریت، مدیریت تعارض، تفکر انتقادی، هوش هیجانی، چند وظیفه ای، یادگیری فعال، نوآورانه، خلاقیت، درک ارزش تنوع فرهنگی، گشودگی عمومی نسبت به یادگیری میان فرهنگی و نسبت به افراد سایر فرهنگ ها، خودآگاهی فرهنگی و ظرفیت ارزیابی خود، توانایی کار در یک یا چند فرهنگ تجاری خارجی، دانش امور بین الملل، درک زمینه اقتصادی جهانی و اقتصاد جهانی سازی، درک تفاوت های جنسیتی در فرهنگ های دیگر، شناخت سیستم های مختلف سیاسی، درک جغرافیای جهانی، درک مسائل جهانی محیط زیست، درک تفاوت مذاهب جهان و |

جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی های احصاشده از آنها

| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته ها و نتایج | شایستگی های احصاشده |
|-----------------|--|--|---|--|
| | | | | پیامدهای آن ادیان در رویه های تجارت، امکان مکالمه یک یا چند زبان خارجی. |
| برازیل (۲۰۱۱) | تحلیلی شایستگی های رهبری متقابل فرهنگی در وابسته های نظامی ایالات متحده (افسران امنیتی نظامی در مصر) | مصاحبه از ۳۲ وابسته افسر نظامی و روش تحقیق ترکیبی کمی و کیفی متوالی | شایستگی رهبری فرماندهان نظامی در خارج از کشور ارائه شده است. | رهبری متقابل فرهنگی، تحمل ابهام، انعطاف پذیری اجتماعی، خودآگاهی، حساسیت عاطفی، مدیریت بر خویشتن، خودهویتی و اعتمادبه نفس، تاب آوری عاطفی، جهان وطنی، جامعیت رسته ای، ارتباطات، حساسیت عاطفی، کنجکاوی، مدیریت استرس |
| بوکو (۲۰۱۳) | شناسایی چارچوب شایستگی برای مدیران بین المللی اوکراین | مصاحبه از ۲۲ مدیر بین المللی اوکراینی و آمریکایی و روش تحقیق کیفی پدیدار شناسانه | شناسایی سه بعد اصلی ضروری شامل شایستگی ارتباطی، شایستگی میان فرهنگی و شایستگی زبان شناختی برای مدیران بین المللی NGO ها | رهبری، دانش زبان محلی، دیپلماسی، تحصیلات علوم انسانی، رعایت هنجارهای اخلاقی، مهارت های عالی مذاکره، ذوالفنون بودن، شایستگی های میان فرهنگی، تحمل ابهام، سازگاری و انعطاف |
| یامازاکی (۲۰۱۳) | رویکردی کیفی برای کشف شایستگی های مدیران ملی کشور میزبان در | مصاحبه از ۲۶۷ مدیر بین المللی ژاپنی در چهار کشور چین، | دو مدل شایستگی سلسله مراتبی و کارکردی انسانی متنی به دست آمد. همچنین نتایج تأیید | رهبری، رابطه سازی، مدیریت تیم، مدیریت هدف، ارتباطات، توسعه افراد، درک افراد، درک موقعیت ها، |

| جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی‌های احصاشده از آن‌ها | | | | |
|---|--|---|--|--|
| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته‌ها و نتایج | شایستگی‌های احصاشده |
| | شرکت‌های چند ملیتی ژاپنی | هنگ‌کنگ، مالزی و تایلند با رویکرد کیفی، نظریه داده‌بنیاد | کرد که دانش و مهارت فنی در زمینه‌های حرفه‌ای (برای مثال بازاریابی، خدمات به مشتری، محصول و رویه‌ها) برای مدیران ژاپنی مهم بوده است. | کل‌نگری، ایستادگی، اقدام جهت‌گیرانه، صداقت، ذهنیت مثبت، تجزیه و تحلیل، فراست سازمانی و سیستم‌های طراحی |
| مصطفایا و اشنایترز (۲۰۱۵) | ابهاماتی در گفت‌وگو بین‌المللی: پیشنهادهایی در آموزش دیپلماتیک | مرور ادبیات به‌علاوه مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۷ دیپلمات ارشد از ۷ کشور روش تحقیق کیفی اکتشافی | سه بعد شایستگی عاطفی، شایستگی اجتماعی و شایستگی فرهنگی با توجه به الهام‌گیری از چارچوب تحلیلی مدل هرمری دوردورف از شایستگی میان فرهنگی و همچنین کار بویاتزیس و گلنن در زمینه هوش هیجانی، آموزش شایستگی دیپلمات‌ها را ارائه داده‌اند. | مدیریت بر خویشتن، ایجاد و حفظ روابط و اثربخشی عملیاتی در محیط‌های میان فرهنگی، هم‌دلی، آگاهی اجتماعی زبانی، شبکه غیررسمی، سرگرمی |
| برانتلی تود (۲۰۱۷) | مطالعه توسعه‌ای شایستگی‌های جهانی | روش دلفی و پرسش‌نامه از ۱۰۰ معلم بین‌المللی | مطرح شدن مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی معلمان جهانی در حوزه بین‌الملل | آمادگی‌های درونی، آمادگی‌های بیرونی، دانش مهارت‌ها و نگرش، درک پیش‌بین‌های فرهنگی، درک رفتارهای بین |

جدول ۵ - منابع استفاده شده و شایستگی های احصاشده از آنها

| پژوهشگران | عنوان | روش پژوهش | یافته ها و نتایج | شایستگی های احصاشده |
|-----------------------------|--|--|---|--|
| | | | | فرهنگی، دانش زبان بین المللی، دانش جهانی شدن، دانش درک فرهنگ ها، توانایی جست و جو، توانایی مشارکت، توانایی ارتباط مؤثر، میانجی های فرهنگی، مهارت های شهری |
| شام، گتلینگ و شومیکر (۲۰۱۸) | ارائه مدل شایستگی رهبری هتلداری (مهمان نوازی) برای مدیران میانی و مدیران عملیاتی | مرور مدل های شایستگی موجود و مصاحبه با ۳۰ مدیر ارشد هتلداری و پایش ۹۸ مدیر عملیاتی | سبب بعد شایستگی های رهبری کسب و کار، شایستگی های رهبری فردی و شایستگی های رهبری مردمی، طبقه بندی شده اند. | برنامه ریزی و سازمان دهی اثربخش، تحلیل و پاسخ به مسائل کسب و کار، هوش کسب و کار، تفویض اختیار، کمالات طلبی، اخلاق مدار، ارزش گذاری به تنوع، گرایش به یادگیری فعال، ارتباطات اثربخش، مدیریت تعارض، مربیگری و تحول دیگران، حمایت و تشویق نوآوری و تغییر، مهمان نوازی و تعالی خدمات |

۱۹۹



ارائه مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی ج.ا.ا با استفاده از مرور نظام مند

یافته های پژوهش

با بررسی عمیق شایستگی های احصاشده از طریق مرور نظام مند و بررسی اشتراک های میان آنها، شایستگی های مشابه در یک گروه قرار گرفتند و مقوله ها استخراج شدند.

سپس با در نظر گرفتن مفاهیم اصلی و محوری در ادبیات بررسی شده، ابعاد استخراج شدند.

| جدول ۶: ابعاد و مقوله‌های استخراج شده از آثار منتخب | |
|---|--------------------|
| مقوله‌ها | ابعاد |
| دانش و آگاهی | شایستگی‌های فنی |
| توانایی فنی و تخصصی | |
| ویژگی‌های فردی و شخصیتی | شایستگی‌های انسانی |
| شایستگی ارتباطات میان فرهنگی | |
| ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی | شایستگی‌های ادراکی |
| مهارت‌های مدیریتی و رهبری | |
| شایستگی سیاسی | |

۲۰۰

پژوهش‌های
روابط بین‌الملل

مدل مفهومی شایستگی

در این بخش مبتنی بر نقاط مشترک اخذ شده از مرور نظام‌مند، ابعاد مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی ایران مشخص شدند که در نمودار ۱ به تصویر درآمده است.



نمودار ۱- مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی ایران

فصلنامه

پژوهش‌های

روابط بین‌الملل،

دوره نهم، شماره

چهارم، شماره

پیاپی سی و چهارم

زمستان ۱۳۹۸

تشریح ابعاد و مقوله‌های مدل شایستگی

الف) شایستگی‌های فنی

شایستگی‌های فنی شناسایی شده و اثرگذار بر مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی ایران، در این پژوهش عبارت‌اند از: دانش و آگاهی و توانایی فنی و تخصصی. **دانش و آگاهی:** به معنای فهمی است که از طریق یادگیری و اطلاعات مربوط به عملکرد شغلی کسب شده است؛ یعنی همان چیزی که فرد باید بداند تا قادر باشد کاری را انجام دهد. برای مثال، دانش رایزن فرهنگی از رویدادهای محلی، مکان‌ها، برگزاری رویدادهای فرهنگی و تشریفات دیپلماتیک، دانش و آگاهی از جغرافیای جهانی، تسلط به زبان دوم و زبان محلی، آشنایی کافی با تاریخ و فرهنگ کشور میزبان، آگاهی از جریان‌های بین‌المللی، دانش روابط بین‌الملل، مسائل حقوقی و دیپلماسی از جمله توافق‌نامه‌ها، تفاهم‌نامه‌های بین کشوری در این دسته می‌گنجند.

توانایی فنی و تخصصی: مهارت و توانایی انجام وظایف خاصی که لازمه آن، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مانند مهارت‌های رایانه‌ای و تسلط به نرم‌افزارهای مربوطه و فضای مجازی، توانایی مکاتبات از طریق اتوماسیون اداری، تهیه اخبار، گزارش مستندسازی، مانند تولید خبرنامه دیجیتال، تشریفات دیپلماتیک، مذاکره حرفه‌ای و...

ب) شایستگی‌های انسانی

شایستگی‌های انسانی شناسایی شده و اثرگذار بر مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی ایران در این پژوهش عبارت‌اند از: ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی ارتباطات میان فرهنگی و ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی. این شایستگی‌ها، ارتباط و توجه به روابط با دیگران را شامل می‌شود. خودآگاهی، همدلی، پاسخ‌گویی، توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به کمک دیگران، فعالیت مؤثر به‌عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان، در این دسته قرار می‌گیرند.

ویژگی‌های فردی و شخصیتی: مواردی مانند قد، وزن، خوش‌رویی، آراستگی ظاهر و خوش‌پوشی، از جمله ویژگی‌های فردی است و نگرش، خودپنداره، هوش عاطفی،

خودآگاهی، اعتماد به نفس، عزت نفس، کنجکاوی، خوش بینی، احترام به فرهنگ مخاطب و ارزش‌ها و احساسات کشور میزبان، روحیه متواضع، تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری اجتماعی، خودآگاهی، حساسیت عاطفی، مدیریت بر خویشتن، خودهویت، تاب‌آوری عاطفی، نگاه جهان وطنی و شوخ‌طبعی از ویژگی‌های شخصیتی محسوب می‌شود. برای مثال رایزن فرهنگی در عین بروز رفتار متقابل رسمی دیپلماتیک، در مواقعی می‌تواند با نگرش مثبت، متواضعانه و استفاده از مطایبه (شوخ طبعی) به برقراری ارتباط و رفع سوء تفاهم‌ها با طرف مقابل، در بسترها و کشورهای مختلف به‌طور اثربخش به نتیجه برسد.

شایستگی ارتباطات میان فرهنگی: این شایستگی، به توانایی و مهارت انتقال و دریافت اطلاعات واضح و برقراری ارتباط فعال و مؤثر با دیگران و منطبق بر اهداف سازمانی و همچنین، توانایی عملکرد مؤثر در فرهنگ‌ها، تفکر مناسب و عملکرد مناسب و برقراری ارتباط و تعامل با افرادی با پیشینه‌های مختلف فرهنگی در داخل یا خارج از کشور مربوط می‌شود. این شایستگی بخشی از شایستگی جهانی است و در راستای برقراری رابطه با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و کشورهایی است که از طریق ارزش‌ها، اعتقادات و تجربه‌های مختلف شکل گرفته‌اند. شهروندی جهانی نیز، آموزش برای توسعه پایدار و اشتغال جهانی است. همه این‌ها در دسته شایستگی ارتباطات میان فرهنگی قرار می‌گیرند. ارتباطات شفاهی و غیرشفاهی، گوش دادن مؤثر، نشان دادن علاقه به شرکا، (برای مثال، تمرکز بر صحبت‌های طرف مقابل در مذاکره‌های دیپلماتیک، استفاده از زبان بدن، ایما و اشاره با چهره)، پروتکل‌های رفتاری دیپلماتیک، ارتباطات غیررسمی، سخنرانی و بیان شیوا و اثربخش رایزن فرهنگی، از جمله این شایستگی‌ها محسوب می‌شوند.

ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی: ویژگی‌های اخلاقی به جهت‌گیری اخلاقی و ارزشی اشاره دارد، مانند رفتارهای نوع‌دوستانه و توانایی داوری منطقی در حل و فصل مشکلات و تعارضات بر اساس اصول اخلاقی، به‌جای خشونت و زور. رفتارهایی همچون تعهد کاری، صداقت و راستگویی، حسن خلق، رازداری، مسئولیت‌پذیری، گذشت و چشم‌پوشی در این دسته از شایستگی‌ها می‌گنجد. برای مثال، از موضوعات بسیار مهم

در خصوص رایزن فرهنگی، برداشت مردم کشور میزبان از وی، به عنوان الگوی اخلاقی^۱ است که همواره تحت ارزیابی افراد قرار می‌گیرد، از این رو، رایزن فرهنگی در کوچک‌ترین رفتار و گفتار خود باید اخلاق، ادب و نزاکت را رعایت کند.

ج) شایستگی‌های ادراکی

شایستگی‌های ادراکی شناسایی شده و اثرگذار بر مدل شایستگی رایزنان و وابستگان فرهنگی ایران در این پژوهش عبارت‌اند از: مهارت‌های مدیریتی و رهبری و شایستگی سیاسی. توانایی ذهنی فرد در هماهنگ‌کردن فعالیت‌ها و منافع سازمان است. تلقی از سازمان به عنوان کل، وابستگی سازمان، درک موقعیت سازمان، تجزیه و تحلیل اطلاعات، درک موقعیت‌های پیچیده، ارزیابی راه‌حل‌ها، گزینش بهترین راه، اتخاذ تصمیم‌های مشارکتی در مواقع ریسک، مصمم‌بودن بر حل مسئله و عبرت‌آموزی، در گروه شایستگی‌های ادراکی قرار می‌گیرد.

مهارت‌های مدیریتی و رهبری: مهارت مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تخصیص منابع، کنترل، هماهنگی، تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و مدیریت زمان و همچنین مهارت رهبری، به معنای هنر ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی در گروهی از مردم برای رسیدن به هدف مشترک است. هدایت تیم و کارگروهی، تشویق یادگیری سازمانی و کمک به تحول دیگران، تفکر تحلیلی مهارت خط‌مشی‌گذاری، تفکر خلاق، کل‌نگری فراست سازمانی و مسئولیت اجتماعی. برای مثال، رایزن فرهنگی از طریق رهبری متقابل فرهنگی^۲ به درک تفاوت مذاهب در کشورهای مختلف و پیامدهای آن در مناسبات و روابط می‌پردازد و با ایجاد پل فرهنگی^۳، به تجلیل از مشترکات فرهنگ کشور خود و میزبان و غلبه بر اختلاف‌ها اقدام می‌کند.

شایستگی سیاسی: شایستگی سیاسی با ارزش‌ها و قدرت سروکار دارد. در شایستگی سیاسی، مشروعیت مطرح می‌شود و تدوین و قانونی کردن هدف و خلق و تجهیز منابع برای دستیابی به هدف، مدنظر قرار می‌گیرد. هوش سیاسی، هوش فرهنگی، تحلیل‌های سیاسی، جلب اعتماد دیگران، ایجاد اثر مثبت در نشست‌ها و جلسه‌ها، مدیریت تصویر

1. Role model
2. Cross-Cultural leadership
3. Bridging between Cultures

از خود؛ تسخیر احساسات، شبکه‌سازی و لابی‌کردن^۲. برای مثال، هوش سیاسی، توانایی تشخیص به‌موقع برای نشان‌دادن واکنش به طرف مقابل و استنباط و تشخیص نیت طرف مقابل توسط رایزن فرهنگی در ملاقات با رهبران دینی در کشور میزبان، به پاسخی مناسب و ایجاد تفاهم مثبت منجر می‌شود.

بحث

با مقایسه شرایط و معیارهای اعزام سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به‌عنوان متولی انتخاب و اعزام رایزنان فرهنگی و شاخص‌های منتج از این مرور نظام‌مند، این نتیجه به‌دست می‌آید که این شاخص‌ها در سه بُعد شایستگی فنی، انسانی و اداری احصا شده است و نگاه جزئی‌تر و دقیق‌تری به شایستگی‌های رایزنان فرهنگی دارد و می‌تواند در تکمیل شرایط انتخاب آن‌ها توسط سازمان مذکور به‌کار گرفته شود.

شرایط و معیارهای لازم برای انتخاب و اعزام عبارت‌اند از:

۱. آشنایی مطلوب با فرهنگ و تمدن اسلامی - ایرانی؛
 ۲. آشنایی با اندیشه‌های امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در حوزه بین‌الملل؛
 ۳. آشنایی مطلوب با یکی از زبان‌های خارجی بین‌المللی یا مرتبط (زبان رایج بومی محل مأموریت)؛
 ۴. آشنایی با اصول و مفاهیم دیپلماسی فرهنگی؛
 ۵. آشنایی کافی با ظرفیت‌های فرهنگی و هنری ج.ا.ایران؛
 ۶. برخورداری از مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی؛
- الف) مهارت‌های فردی: قدرت تعامل و ایجاد ارتباط مؤثر با دیگران، اعتمادبه‌نفس و ثبات شخصیت، پاسخ‌گو بودن، پذیرش مسئولیت و تعلق سازمانی
- ب) مهارت‌های ادراکی: نگرش سیستمی در کار، توانایی جلب رضایت همکاران، توانایی انجام فعالیت‌های پایدار و اثربخش

1. Impression management
2. Lobbying

ج) مهارت‌های فنی: آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با فن مذاکره، گفت‌وگو و سخنرانی، آشنایی با ابزارهای نوین (دبیرخانه تحت وب، سناب، پایگاه دانش و...) و فضای مجازی

۷. آشنایی کافی با منطقه و کشور محل مأموریت؛

۸. داشتن سوابق شغلی مفید و مرتبط با مأموریت؛

۹. تحصیلات و فعالیت‌های علمی و پژوهشی مرتبط.

در تطبیق شاخص‌های فوق با شاخص‌های منتج از مقاله، مشاهده می‌شود که سه مقوله ویژگی‌های فردی و شخصیتی، ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی و شایستگی سیاسی، باید در شرایط و شاخص‌های انتخاب و اعزام سازمان مذکور لحاظ شود تا بتوان با انتخاب و اعزام افراد صالح و شایسته، به هدف اصلی دست یافت.

۲۰۵



ارائه مدل
شایستگی رایزنان و
وابستگان فرهنگی
ج.۱.۱ با استفاده از
مرور نظام‌مند

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حالی که مدل‌های شایستگی به ابزار مهمی در منابع انسانی تبدیل شده‌اند، هنوز تحقیقات تجربی انجام شده در زمینه شایستگی‌ها کافی نیستند و شکاف بین علم و عمل مشاهده می‌شود. در حالی که اهمیت فرهنگ در روابط بین‌الملل در سراسر جهان بر هیچ‌کس پوشیده نیست، در بسیاری از کشورها درباره این مهم، مطالعات دقیقی انجام نشده است (Rana, 2005b). این کمبود، احتمالاً نشئت گرفته از مشکلاتی است که محققان برای دستیابی به اطلاعات و کمبود مکتوبات تحلیلی یا موضوعی متخصصان دیپلماسی فرهنگی، حتی پس از بازنشستگی با آن مواجه‌اند. با وجود ریشه‌دار بودن ادبیات شایستگی در متون مدیریت منابع انسانی غربی، استفاده صرف از الگوهای غربی چندان کارساز نیست و شایسته است که در طراحی این الگوها به فرهنگ ایرانی و اسلامی نیز توجه شود. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شد که برای اولین بار، گامی به‌منظور تهیه مدل شایستگی برای شغل رایزن فرهنگی، در سفارتخانه‌های ایرانی خارج از کشور، برداشته شود. در نهایت، شایستگی‌های رایزنان و وابستگان فرهنگی برای جمهوری اسلامی ایران در سه بُعد اصلی شایستگی‌های فنی، انسانی و ادراکی و هفت مقوله دانش و آگاهی؛ توانایی فنی و تخصصی؛ ویژگی‌های فردی و شخصیتی؛ شایستگی

ارتباطات میان فرهنگی و ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی؛ مهارت‌های مدیریتی و رهبری و شایستگی سیاسی تدوین شد.

در انتها پیشنهاد می‌شود که برای شایستگی‌های تدوین شده در این پژوهش، مجموعه‌ای از شاخص‌ها و سنجه‌های کمی طراحی شود و از آن برای انتخاب رایزنان فرهنگی، استفاده شود. همچنین، توصیه می‌شود که مدل شایستگی تدوین شده، مبنای انتخاب رایزنان شایسته و باصلاحیت برای تصدی و احراز و شایسته‌گزینی قرار گیرد. نتایج پژوهش می‌تواند برای ارزیابی عملکرد رایزنان فرهنگی پس از انتصاب و حین مأموریت نیز مورد استفاده قرار گیرد.

منابع

احمدی، علی‌اکبر، درویش، حسن، سبحانی‌فر، محمدجواد، و کبریا حامدفاضلی. (۲۰۱۳). «مدل‌سازی شایستگی‌های منابع انسانی براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه (مطالعه موردی سنخیت‌سنجی شایستگی‌های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق (ع)». *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، شماره ۲، صص ۱۰۸-۸۳.

اسدی‌فرد، رؤیا، خائف‌الهی، احمدعلی، و علی رضائیان. (۱۳۹۰). «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام (ره))». *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۳(۸)، صص ۷۵-۹۲.

اسلامیان، موسی، قلی‌پور، رحمت‌اله، و هادی همثیان. (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی». *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۰(۱۹)، صص ۸۶-۶۱.

الوانی، سیدمهدی، اردلان، امید، و اصغر محمدی‌فاتیح. (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.آ با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱(۲۳)، صص ۳۰-۱.

امیدی نژاد، م. (۱۳۹۴). شایستگی شغلی، تاریخچه شایستگی، مهارت‌های شایستگی شغلی.

امیری، کیومرث. (۱۳۹۰). *صد قانون موفقیت ریزن فرهنگی*، انتشارات مرکز مطالعات فرهنگی بین‌المللی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی.

ایمانی، عبدالمجید، و سمانه قدرتی. (۱۳۹۵). «مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۳۳(۹)، صص ۲۲۱-۱۹۱.

۲۰۷

بابایی، محمدرضا و پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۹۴). «طراحی مدل شایستگی مدیریتی متناسب با الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت»، دومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی.

بهراد، آرمان، سبک‌رو، مهدی، و سیدمحمد طباطبایی‌نسب. (۱۳۹۸). «طراحی مدل شایستگی‌های روسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور». *پژوهشنامه مالیات*، شماره ۴۰، صص ۹۱-۶۵.

بهشتی‌زواره، فرناز، سلطانی، ایرج، و سیدعلی‌اکبر نیلی‌پور. (۱۳۹۷). «طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سوددهی سازمان، مورد مطالعه قطار شهری تهران». *فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۷(۲۸)، صص ۱۶۶-۱۴۹. بیگی‌ریزی، مریم، شاه‌طالبی، بدری، و محمدحسین یارمحمدیان. (۱۳۹۷). «شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران در دانشگاه آینده به منظور ارائه یک مدل مناسب برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی». *فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال ۱۳، شماره ۳، صص ۷۴-۵۹.

پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)
پورعزت علی اصغر، مختاریان پور مجید، امینی علی. (۱۳۹۸). «طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال یازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۶۳).

- پورعابدی، محمدرضا، ضرابی، وحید، سجادی، حنان، و زهرا رضی. (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. ۸(۲)، صص ۵۲-۲۷.
- پورعزت، علی اصغر، فتحی، فاطمه، عباسی، طیبه، و عادلہ امیری. (۱۳۹۶). «تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴». *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۱(۱)، صص ۱۳۹-۱۱۰.
- چارچوب ادراکی مناسب. رساله دکتری آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- حاج کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی‌زاده، اکرم، و علی بنیادی. (۱۳۹۰). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران». *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*. ۸، صص ۴۳-۲۳.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا، و معصومه حسین‌زاده. (۱۳۸۷). «طراحی مدل تعیین شایستگی‌های محوری سازمانی (موردکاوی: شرکت ایران خودرو)». *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۲۹، صص ۳۰-۵.
- خراسانی، اباصلت، زاهدی، حسین، و اکبر کمیزی. (۱۳۹۶). «طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب‌وکار». *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال اول، شماره ۳، صص ۲۱-۱.
- دهقانان، حامد. (۱۳۸۲). «مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها)». *مجلس و پژوهش*. شماره ۵۳.
- دیانتی، محمد، و مریم عرفانی. (۱۳۸۸). «شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها». *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۶، تیرماه.
- رضائی، رضا. (۱۳۸۳). *نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور*. گزارش اول، تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت.

- رنجبر، منصور، خائف‌الهی، احمد، دانایی‌فرد، حسن، و علی‌اصغر فانی. (۱۳۹۲). «ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری». *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*. (۲۳) ۱۰۹، صص ۱۱۳-۱۰۴.
- زارعی‌متین، حسن، رحمتی، محمدحسین، موسوی، سیدمحمد مهدی، و احمد ودادی. (۱۳۹۳). «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۲، شماره ۸، صص ۳۶-۱۹.
- عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد، و نادرقلی قورچیان. (۱۳۹۶). «شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری». *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۴)، صص ۷۶-۵۷.
- عریضی، حمیدرضا. (۱۳۸۴). *پیشنهاد طرح*، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. فتاح‌پورمرندی، مرتضی، کاشف، سیدمحمد، سیدعامری، میرحسن، و رضا شجاع. (۱۳۹۵). «تدوین الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها)». *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*. شماره ۴۲، صص ۱۸۴-۱۶۳.
- فرهی بوزجانی، برزو. (۱۳۸۴). «معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران اداری کشور». *دانش مدیریت*، سال هیجده، شماره ۶۸.
- قاسمی، حمید، هنری، حبیب، رضایی‌صوفی، مرتضی و فهیمه مومنی‌فر. (۱۳۹۳). «طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان». *فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*. ۱۳(۲۶)، صص ۲۳-۱.
- قدمی، محسن، و حمید مصطفوی. (۱۳۸۸). «اهمیت فعالیت‌های فرهنگی در روابط بین‌الملل و ارائه مدل عملیاتی دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران»، *مجله مدیریت فرهنگی*، ۳(۵)، صص ۸۳-۶۰.
- قربان‌نژاد، پریرسا، و احمد عیسی‌خانی. (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی». *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*. سال پنجم، شماره ۱، صص ۵۰-۳۸.

- کارترایت، ر. (۱۳۸۶). *مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی*، ترجمه: محمدعلی گودرزی، محمد علی. نشر رسا.
- کرمانی، بهناز، درویش، حسن، سرلک، محمدعلی، و پیرحسین کولیوند. (۱۳۹۶). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها». *نشریه مدیریت ارتقای سلامت*. ۶(۴)، صص ۶۵-۵۸.
- لبادی، زهرا. (۱۳۸۶). بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه لطیفی، میثم. (۱۳۸۳). شناسایی و وزن دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی، ماه‌بانویی، بهاره، قلی‌پور، آریین، و محمد ابویی‌اردکان. (۱۳۹۵). «ارائه مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی». *فصلنامه مطالعات مدیریت*. دوره ۹، شماره ۲، صص ۲۴۱-۲۱۷.
- محمداسماعیلی، ندا. (۱۳۹۰). *ارائه مدل شایستگی برای انتخاب وزراء*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت.
- معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. (۱۳۸۴). *فراز و نشیب توسعه منابع انسانی*. تهران: انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- موسوی، زهره، و محمدسلطان حسینی. (۱۳۹۶). «تدوین مدل شایستگی مدیران اداره‌کل ورزش و جوانان استان اصفهان». *فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*. ۵(۱۹)، صص ۹۵-۱۰۹.
- موسی زاده، زهره و صالحی، مسلم. (۱۳۸۸). «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، *اندیشه مدیریت*، شماره اول.
- نظرزاده‌زارع، محسن، پورکریمی، جواد، ابیلی، خدایار و غلامرضا ذاکر صالحی. (۱۳۹۵). «ارائه الگوی شایستگی اعضاء هیئت علمی در تعاملات بین‌المللی: یک مطالعه پدیدار شناسانه». *فصلنامه سیاست علم و فناوری*. ۸(۳)، صص ۸۹-۲۵.

نوربخش، مونسادات. (۱۳۹۴). *طراحی مدل شایستگی مدیریتی متناسب با الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت*. همایش ملی پژوهش‌های علوم مدیریت، تهران: گروه پژوهشی بوعلی.

الوانی، سیدمهدی، اردلان، امید، واصغر محمدی فاتح. (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.آ.آ با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. ۱(۲۳)، صص ۳۰-۱.

هوشیار، وجیهه، و فریبرز رحیم‌نیا. (۱۳۹۲). «ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی». *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*. شماره ۱۳، صص ۶۸-۵۵.

هومن، حیدر علی. (۱۳۸۴). *مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرول*. تهران: انتشارات سمت.

- Akkermans, H. (2010). Competencies for the Contemporary Career Development and Preliminary Validation of the CareerCompetencies uestionnaire. Netherlands.
- Anwar, Syaiful, (2016), Modelling the Competencies Required by Defence Attaches in Accomplishing Their Duties: Study on the Indonesian Defence Attaches, *Journal of Defense Management*.
- Arabha, A., Zandilak, M &, Barasoud, M. (2015). A Comparative Study on Different Management Competency Theories Based on Behavioral Aims. *Management and Administrative Sciences Review*, (3)4, 577-568.
- Baartman, Liesbeth K.J., & Bruijn, Ellyde, (2011), Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence, *Educational Research Review*, Volume 6, Issue 2, 125-134.
- Bennett, M. J. (1998). Intercultural communication: A current perspective. In M. J. Bennett (Ed.), *Basic Concepts of Intercultural Communication*(pp. 1-34). Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Brazil, Carlos, (2011), ANALYSIS OF CROSS-CULTURAL LEADERSHIP COMPETENCIES FOR UNITED STATES MILITARY LEADERS: A STUDY OF UNITED STATES MILITARY SECURITY ASSISTANCE OFFICERS IN CAIRO, EGYPT, Dissertation submitted to the Faculty Graduate Studies in Leadership in partial fulfillment of the requirements for the degree

- of Doctor of Education Organizational Leadership, Indiana Wesleyan University.
- Brian, Spitzberg, H. (1981). Competence in Communicating: A Taxonomy, Review, Critique, and Predictive Model. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association (67th, Anaheim, CA, November 12-15).
- Buchanan, D & D Boddy. (1992). *the Expertise of the change agent: public performance and Backstage Activity*. New York, Prentice-Hall.
- Buko, Svitlana, (2013). Competency Framework for Managers of International Organizations in Ukraine, *Studies of Changing Societies*, 4(10), 6-22.
- Busch, Tina K. (2013). Determining Competencies for Frontline Sales Managers in For-Profit Organizations, *Advances in Developing Human Resources*, Volume: 15, issue: 3, 296-313.
- Byham, B. (2006). *Organizational Behavior*. New Age International Publishers.
- Chandler, J. V. (2005). Why culture matters: An empirically-based pre-dell oyment training rrogram (. . III ihed matter's theii)). Naval Postgraduate School, Monterey, CA.
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. In B. R. Burleson (Ed.), *Communication Yearbook*, 19(pp. 353–383). Thousand Oaks: Sage.
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (2005). *Foundations of intercultural communication*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chen, X, & Jiang, P. (2019). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018). Atlantis Press.
- Choi, G., Mallinckrodt, B., & Richardson, J. D. (2015). Effects of international student counselors' broaching statements about cultural and language differences on participants' perceptions of the counselors. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 43(1), 25-37.
- Cochran, G. (2)))) “Develoii ng a Comeetency oo del for a 21th Centry eeenii on Organization”, Ohio State Univeriity, A Doctor of Dissertation.
- Dai, Guangrong, & Liang, Kaiguang (Carl), (2012). Competency modeling research and practice in China: A literature review, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 49-66.

- David, D. Dubois, William J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies Black Publishing.
- Deardorff, D. K. (2004). The identification and assessment of intercultural competency as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. (Academic dissertation). Retrieved from: <http://130.203.133.150/viewdoc/summary?doi=10.1.1.134.9427>.
- Draganidis F. and Mentzas, G. (2006). Competency-based management: a review if systems and approaches. *Information Management & Computer security*, 14(1).
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Collins Business.
- Dubois, D. D, Rothwell, W. J, Stern, D. J, & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based Human Resource Management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Elen able, marie. (2008). competencies management. And learning organizational memory. *journal of knowledge Management*. Kempston, 166(5).
- ESTER, Peter, & Van NISPEN, Pieter, (2013). Foreign Policy and The Cultural Factor, A Research and Education Agenda, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, MEDAC Publications in Mediterranean IR and Diplomacy, Rotterdam University of Applied Sciences, The Netherlands.
- Faizullaev, Alisher (2014). Diplomatic interaction and negotiations. *Negotiation journal* 30:3, 275–299. Cambridge, MA: Harvard Program on Negotiation.
- Flexner, S., & Hauck, L. C. (Eds.). (1993). *Random House unabridged dictionary*, (2nd ed.). New York, NY: Random House.
- Fowler, S, W; Wilocox king & A, Marsh, s.J. (2000). Beyond products: New Strategic Imperative for Developing Competencies in Dynamic Environments. *Journal of engineering and technology management*, 17, pp. 357-77.
- Gallon, M,R; stilluan, H, M & Coates, D. (1995). Putting more competencies thinking in to practice. *Industrial Research Review*, pp. 20-8.
- Gregory, Bruce (2008). Public diplomacy: sunrise of an academic field. *The ANNALS of the American academy of political and social science* 616:1, 274–290.
- Guangrong, D. (2012). Competency modeling research and practice in China: a literature review. *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 3, 49 - 66.

- Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Haunstein P. (2000). *Competency modeling. Approaches and strategies.* Permanent J serial online. Available from: WWW.csae.com/client/csae.pdf.
- Higgott, R., & Van Langenhove, L. (2016). Towards an EU strategy for international cultural relations: an initial, critical but constructive analysis. *Institute for European Studies (IES)*.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21. doi:10.1016/0090-2616(88)90009-5
- Hofstede, G., Hofstede, J. G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hornbach, J. (2013). The effect of performance-based pay systems on job satisfaction and stress, Siverbo, Sven (Karlstad University, Faculty of Economic Sciences Communication and IT, Department of Business Administration.
- Ibrahim, Nada M. & Heijden, van der, & Wahba, Khaled & Shaker, Mohamed, (2012). Towards Developing a Multiple-Jobs Competency Model For Egyptian Diplomats, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 24, 42-55.
- Johnston, Lindsay, (2012). *Human resource management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, Information Resources Management Association, USA.
- Kallinen, Noora, (2016). WHAT ARE COMPETENT DIPLOMATS MADE OF?, after's Thesis of Administrative Sciences Department, Faculty of Philosophy, UNIVERSITY OF VAASA.
- Kansal, J. & Jain, N. (2019). Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach.
- Kinniburgh, K. J., Blaustein, M., Spinazzola, J., & Van der Kolk, B. A. (2017). Attachment, Self-Regulation, and Competency: A comprehensive intervention framework for children with complex trauma. *Psychiatric annals*, 35(5), 424-430.
- Klump G. and McClelland D. (1986). *What characterizes Intelligent 1 Functioning among Senior Managers? in R Stenberg and K.*

- Wagner (Eds), *practical Intelligence: Nature Origins of Competence in the Everyday World*, Boston. Cambridge University Press.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Leonard, Mark; Catherine Stead & Conrad Smewing (2002). Public diplomacy. London: The Foreign Policy Centre. Available November 9 2015 in: <http://fpc.org.uk/fsblob/35.pdf>
- Lindstrom Gustav, 2002, Diplomats and Diplomacy for the 21st Century, Dissertation, RAND Graduate School
- Lustig, M. W., & Koester, J. (2010). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures* (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Maddy, D.J; Niemann, k, Lindquist, J. & Bateman, K. (2002). Core competencies for the cooperative extension system.
- Megahed, Nada, (2015). Capturing Competencies and Behavioural Indicators of Diplomats for a Multiple-Jobs Competency Model, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3(1), pp. 54-78.
- Melo, Maija Maenpaa, (2013). I've been raised to value the human equality – Finnish as Second Language teachers, MA thesis FACULTY OF HUMANITIES, Intercultural Communication Competence at the integration training of Vantaa Adult Education Institute.
- Mendyka, B. E., & Bloom, F. R. (1997). Reaffirming the relevance of culture for nursing. *Scholarly Inquiry for Nursing Practice*, 11(3), 179-192.
- Mohamadi, M. (2001). Assessment of empowering methods for University of Birjand Employees. Unpublished M Sc. Thesis Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
- Mohd Noor, K & Dola, K. (2009). Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 240-226.
- Müller-Frommeyer, L. C. Aymans, S. C. Bargmann, C. Kauffeld, S. & Herrmann, C. (2017). Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Development in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314.
- Mumford, A. (1999). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Mustafayeva, Shamsiyya, & Schnitzer, Astrid, (2015), Ambivalence in International Dialogue: Implications for Diplomatic Training,

- FLEKS - Scandinavian Journal of Intercultural Theory and Practice, 3(1), 1-23. <https://doi.org/10.7577/fleks.1686>
- National Training Board. (1990). *National Competency Standards: Policy and Guidelines*. Canberra, AGPS.
- Newsome et al. (1955). The Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Ott, M., Baca, E., Cisneros, J &. Bates, E. (2014). A competency-based approach to the matter's degree rrearation of higher edccation professionals. *Journal of Case Studies in Accreditation and Assessment*. 4.
- Peterson, M. F., & Hunt, J. G. (1997). International perspectives on international leadership. *Nursing Science Quarterly*, 8(3), 203-231. doi:10.1177/08943180222108679
- Project Management Institute. (2004). What Else The PM Knowledge/ Competencies The Individual And Organization Need To Learn?
- Rasmussen, Louise J. & Sieck, Winston R. (2015), Culture-general competence: Evidence from a cognitive fieldstudy of professionals who work in many cultures, *International Journal of Intercultural Relations*, 1-16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.014>.
- Reus-Smit, C. (2018). *On Cultural Diversity: International Theory in a World of Difference*. Cambridge University Press.
- Russo, D. (2016). Competency Measurement Model, Presented in European Conference on Quality in Official Statistics (Q2016), Madrid (pp. 1-22).
- Saastamoinen, R. (2009). Lähestymistapoja ja kehityskohteita kulttuurienvälisen vuorovai kutososaamisen tutkimuksessa. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja (pp. 48-63). Retrieved from: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22833/Prologi_2009_28-63_Saastamoinen.pdf?sequence=1.
- Sandberg, J. (1991). Competence as Intentional Achievement: A phenomena graphic, *Study Occasional Paper*, 91(4), Melbourne, ERAU.
- Saquib, Yusaf, (2012). THE COMPETENCE CLASSIFICATION FRAMEWORK A CLASSIFICATION MODEL FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT.
- Schejbal, David, & Irvine, George, (2009). Global Competencies, Liberal Studies, and the Needs of Employers, continuing higher education, review, Vol. 73, 125-142.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x

- Serpell, A. (2007). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 585 - 602.
- Serpell, Alfredo. and Ferrada, Ximena. (2007), A competency-based model for construction supervisors in developing countries, *Personnel Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 585-602.
- Sharma, E. (2015). Role of Higher Education Institutions towards developing the Human Capital of the world through competency mapping. *Journal of Business Economics and Management Sciences*, (1)2, 9-1.
- Shum, Cass, & Gatling, Anthony, & Shoemaker, Stowe, (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and directorlevel managers: Which competencies matter more?, *International Journal of Hospitality Management* 74 (2018) 57–66
- Siugzdiniene, J. (2006). Competency management in the context of public management reform. *Viesoji Politika ir adminisratimas*, 18. pp. 26-33.
- Stanley S. (1985). From experience: Demystify creativity enhance Innovation. *J Prod Innu manages*, 2(2), 101-6.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler, UNIDO. (2002). UNIDO Competencies
- Todd, Kathryn Brantley, (2017), GLOBAL COMPETENCE SURVEY DEVELOPMENT, Theses and Dissertations-Education Science. 29. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the College of Education at the University of Kentucky.
- Traicoff, D. Pope, A. Bloland, P. Lal, D. Bahl, J. Stewart, S. Ahrendts, J. J. V. (2019). *Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce*.
- Treasury Board of Canada Secretariat. (1999). *Framework for competency-based management in the public service of Canada*. Secretariat and the public Service Commission, December.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture*. London, England: J. Murray
- University of Nebraska -Lincoln Business & Finance Human Resources (2018). *The Definition of Competencies and Their Application at NU*. University of Nebraska Lincoln.
- Yamazaki, Yoshitaka, (2013). A qualitative approach to exploring competencies among host country national managers in Japanese MNCs, Working Papers EMS_2013_04, Research Institute, International University of Japan.
- Yang, B.-C. (2006). On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach", *Industrial*

- Management & Data Systems., Industrial Management & Data Systems, pp.60 -.
- Yeh, R., & Lawrence, J. J. (1995). Individualism and Confucian dynamism: A note on Hofstede's cultural root to economic growth. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 655-669. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490191.
- Yuvaraj, R. (2011). Competency Mapping ± A Drive for Indian Industries. *International Journal of Scientific Engineering Research* 2,
- ZHU, S., & WANG, Z. (2018). Operating Efficiency of Star Hotels and Its Relationship with Corresponding City's Tourist Efficiency: Taking South Anhui International Cultural Tourist Demonstration Area as an Example. *Journal of Anhui Agricultural University (Social Sciences Edition)*, 2, 012

۲۱۸

پژوهش‌های
روابط بین‌الملل

فصلنامه

پژوهش‌های

روابط بین‌الملل،

دوره نهم، شماره

چهارم، شماره

پیاپی سی و چهارم

زمستان ۱۳۹۸

