

## **Designing a Competency Model for The Production Agents of The Broadcasting (IRIB) According to Views of Iran's Supreme Leader Ayatollah Khamenei**

**Asadollah Ganjali\***

Received: 2021/09/19

**Sajad Golchin\*\***

Accepted: 2023/06/16

**Mohammad Hosein Ghanadanzadeh\*\*\***

### **Abstract**

Nowadays, various organizations have systematize human capital in order to recruiting, develop and retain their human capital; in this regard, designing a competency model is one of the most common ways to identify specific job requirements and make appropriate decisions with regard to different types of human resource systems. Among a range of various organizations, Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), due to its strategic role in orientation and behavior shaping in different areas, including political, cultural and social; In such a way that the employment of people without the necessary competencies and concerns in line with the policies of the Islamic system and the ideals of the Islamic Revolution is anomalous; Therefore, the main problem of this research is the lack of a comprehensive competencies model of producers in the media industry in accordance with the discourse of the Islamic Revolution and the statements of the Supreme Leader. In order to design a model of the four fields of competencies of the production agents, the statements of the Supreme Leader in the meeting between the Radio and Television related Organization, as well as the rulings issued to the managers of that organization were analyzed. The results of qualitative data analysis, which performed through Thematic Analysis with Maxqda2020 software, identified 330 basic themes, 69 organizing themes and 16 global themes under four categories of general, technical, managerial and value-ethical competencies which respectively social characteristics and mental skills; artistic genius and effective communication with audience; interpersonal communication management and strategic thinking; and finally social-behavioral indicators and political-national indicators are samples of global themes under four mentioned categories.

**Keywords:** Competency model, competency of Broadcasting production Agents, Islamic Republic of Iran Broadcasting, Supreme Leader, Thematic analysis.

---

\* Associate professor at the Department of Business Administration, Imam Sadiq University, Tehran, I.R.Iran. ganjali@isu.ac.ir

\*\* Master Student of Islamic knowledge and Business Administration, Imam Sadiq University, Tehran, I.R.Iran. s.golchin@isu.ac.ir

\*\*\* Master Student of Islamic knowledge and Business Administration, Imam Sadiq University, Tehran, I.R.Iran (Corresponding author). ghanadanzadeh@isu.ac.ir

## طراحی مدل شایستگی عوامل تولید سازمان صداوسیما بر اساس دیدگاه مقام معظم رهبری

اسداله گنجعلی\*

سجاد گلچین\*\*

محمدحسین قنادان زاده\*\*\*

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶

امروزه سازمان‌های مختلف به منظور جذب، توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی خود به نظام‌سازی منابع انسانی می‌پردازند و در این راستا، طراحی مدل شایستگی یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها برای شناخت اقتضانات شغلی خاص و تصمیم‌گیری مناسب ناظر به انواع نظام‌های منابع انسانی است. در میان گستره سازمان‌های متعدد، سازمان صداوسیما به موجب دارا بودن نقش راهبردی در جهت‌دهی‌ها و رفتارسازی‌ها در عرصه‌های مختلف اعم از سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ به گونه‌ای که به کارگیری افراد فاقد شایستگی‌های لازم و دغدغه‌های همسو با سیاست‌های نظام و آرمان‌های انقلاب اسلامی آسیب‌زا شمرده می‌شود؛ بنابراین مسئله پژوهش پیشرو فقدان یک مدل جامع شایستگی‌های عوامل تولید در صنعت رسانه مطابق با گفتمان انقلاب اسلامی و بیانات مقام معظم رهبری است. به منظور طراحی مدل شایستگی عوامل تولید، بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اصحاب رسانه و سازمان صداوسیما و همچنین احکام صادره برای مدیران آن سازمان مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که به روش تحلیل مضمون و با نرم‌افزار Maxqda2020 انجام شده است، شناسایی ۳۳۰ مضمون پایه، ۶۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ مضمون فراگیر ذیل چهار دسته از شایستگی‌های عمومی، فنی و تخصصی، مدیریتی و ارزشی - اخلاقی و طراحی مدل‌های چهارگانه شایستگی است که به ترتیب ویژگی‌های اجتماعی و مهارت‌های ذهنی؛ آگاهی هنری و ارتباط موثر با مخاطب؛ مدیریت ارتباطات میان‌فردی و تفکر راهبردی؛ و در نهایت شاخص‌های رفتاری اجتماعی و شاخص‌های سیاسی و ملیتی نمونه‌هایی از مضامین سازمان‌دهنده ذیل ابعاد چهارگانه نامبرده هستند.

**واژگان کلیدی:** مدل شایستگی، شایستگی عوامل تولید صداوسیما، صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، مقام معظم رهبری، تحلیل مضمون.

\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، جمهوری اسلامی ایران (نویسنده مسئول).  
ganjali@isu.ac.ir

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، جمهوری اسلامی ایران.  
s.golchin@isu.ac.ir

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، جمهوری اسلامی ایران.  
ghananzadeh@isu.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌هایی که در دنیای پیچیده و رقابتی امروز با چالش‌های بسیاری در دستیابی به اهداف و راهبردهای خود روبه‌رو هستند، دریافته‌اند که سرمایه اصلی آنها در رسیدن به اهداف و اجرایی‌سازی راهبردها، نیروی انسانی کارآزموده است؛ چراکه سرمایه مالی و اقتصادی به تنهایی نمی‌تواند نیروی محرکه رشد و پیشرفت سازمان‌ها قرار بگیرد (سیم‌خواه و محمدخانی، ۱۳۹۸). در همین راستا، یکی از مسائلی که در سازمان‌های امروزی در حوزه منابع انسانی مطرح است استخدام، جذب و نگهداری افراد حرفه‌ای موسوم به استعدادها در سازمان‌هاست. اگرچه در قوانین استخدامی کشور و بحث طبقه‌بندی مشاغل موارد مربوط به شرایط احراز، مدرک تحصیلی موردنیاز و سوابق کاری لازم اشاره شده است؛ اما سازوکارهای اجرایی این دست‌ورعمل‌ها همچنان غیرشفاف و نامشخص باقی مانده است. علاوه بر این، یکی دیگر از چالش‌های مدیران سازمان‌ها در سیستم‌های منابع انسانی، عدم اشاره این اسناد به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل و به تعبیر دقیق‌تر مدل‌های حرفه‌ای شایستگی است؛ چراکه یکی از عواملی که نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی دارد، شناخت و پرورش ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی است (رمضان‌پناه و دیگران، ۱۳۹۹).

اهمیت شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها پس از پژوهش‌ها و انتشار مقاله مشهور لاولر (۱۹۹۴) بسیار موردتوجه قرار گرفت. وی سیر تحولی سازمان‌ها از سازمان‌های شغل‌محور به سازمان‌های شایستگی‌محور را به‌گونه‌ای نشان می‌دهد که امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را به‌کار می‌برند. سازمان‌ها قبل از هر گونه اقدامی برای مدیریت منابع انسانی، باید شایستگی‌های موردنیاز مشاغل، به‌خصوص مشاغل مهم خود را تعریف و تبیین کنند. به‌همین دلیل سازمان‌های متعدد در حال به‌کارگیری و پیاده‌سازی چهارچوب و مدل شایستگی هستند. مدل‌های شایستگی مبانی لازم برای شناسایی و انتخاب مدیران و کارکنان، مدیریت استعدادها، مدیریت یادگیری و توسعه، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر شغلی، نظام ارزشیابی و نظام جبران خدمت را فراهم می‌آورد. بدین ترتیب می‌توان گفت که یکی از نیازهای ضروری سازمان‌های امروزی تدوین چهارچوبی مناسب برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های آموزش و توسعه موردنیاز برای کارکنان بخش‌های

سازمان است. این شایستگی‌ها که نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد شغلی داشته (مجبی و محمدیان شمیم، ۱۳۹۶) می‌تواند در کاهش خطاهای استخدام، شناسایی توانایی‌ها و ضعف‌های افراد، هدف‌گیری نیازهای سازمان، افزایش رضایت و زاینده‌گی شغلی و کاهش تعارض و غیبت از کار مؤثر واقع شود (رشید؛ کریمی و عطایی، ۱۳۹۹).

سازمان‌های رسانه‌ای در ادبیات مدیریت یکی از انواع سازمان‌هایی که از آن یاد شده و وجود رشته‌ای به نام مدیریت رسانه مؤید این است که مدیریت در این سازمان‌ها بسیار ضروری، مهم و اجتناب‌ناپذیر است (میکائیلی؛ فرهنگی و حسینی دانا، ۱۳۹۹)؛ چراکه تحولات اخیر دنیا به‌سمتی می‌رود که رسانه‌ها در پیشبرد اهداف کشورها، گروه‌های سیاسی و حتی اهداف تجاری آنها نقش اساسی داشته و غفلت از آن می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به‌بار آورد. اهمیت رسانه در کلام رهبر معظم انقلاب اسلامی تا حدی است که ایشان معتقدند «امروز رسانه‌ها در دنیا فکر، فرهنگ، رفتار و در حقیقت هویت فرهنگی انسان‌ها را القاء می‌کنند و تعیین‌کننده هستند» و در یک کلام «جنگ امروز، جنگ رسانه‌ها است». در این میان، سازمان صدا و سیما به‌عنوان رسانه ملی جمهوری اسلامی ایران و پرمخاطب‌ترین رسانه کشور، نقش مهمی را در پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی و مقابله با تهاجم فرهنگی ایفا می‌کند و لذا لازم است به فرایند و چگونگی تولید محتوا، برنامه‌ها و به‌خصوص افرادی که در آن نقش‌آفرینی می‌کنند یک نگاه دقیق‌تری داشت؛ بنابراین، مسئله کلی این پژوهش فقدان چهارچوبی مناسب برای شناسایی و تعریف ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی عوامل تولید در برنامه‌های سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به‌منظور انتخاب و انتصاب افراد شایسته برای این مناصب و همچنین فراهم کردن امکان توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی عوامل تولید سازمان تعریف شده است؛ براین اساس سؤال اصلی این است که الگوی شایستگی عوامل تولید در صنعت رسانه و سازمان صدا و سیمای اسلامی ایران متناسب با چشم‌انداز، راهبردها و رهنمودهای ابلاغی رهبر معظم انقلاب کدام‌اند؟

#### ۱. مبانی نظری

مفهوم شایستگی برای نخستین‌بار توسط فیلیپ سلزنیک (۱۹۵۷) و رابرت وایت (۱۹۵۹) معرفی شد و پس‌از آن دیوید مک‌کلند (۱۹۷۳) این مفهوم را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده

عملکرد و موفقیت کارکنان توسعه داده و آن را به عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط است، مورد توجه قرار داد (دهقانان، ۱۳۸۵، ص. ۱۱۸). سپس بویاتزیس<sup>۱</sup> در مقاله‌ای با عنوان «مدیر شایسته، مدلی برای عملکرد مؤثر<sup>۲</sup>»، کاربرد مفهوم شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی را گسترش داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود<sup>۳</sup> یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد. این تعریف در دهه ۱۹۹۰ فضای گسترده‌ای برای اظهار نظرهای متفاوت و بحث درباره مفهوم شایستگی ایجاد کرد و باعث شد در طول دو دهه اخیر موضوع شایستگی از رویکردهای مختلف مورد توجه قرار گرفته و تعاریف چندگانه‌ای در این زمینه مطرح شود (دهقانان، ۱۳۸۵، ص. ۱۱۸)؛ برای مثال، دوبویس و راثول<sup>۴</sup>، شایستگی‌ها را به عنوان «ابزار مورد استفاده توسط کارکنان (به روش‌های مختلف) برای انجام واحدهای کاری یا وظایف شغلی» توصیف کردند. دانش و مهارت جزء مشهودترین شایستگی‌های مورد استفاده کارکنان برای دستیابی به نتایج یا خروجی‌های مورد انتظار بوده و شایستگی‌هایی نظیر صبر، پشتکار، انعطاف‌پذیری و اعتماد به نفس به عنوان شایستگی‌های انتزاعی تری به شمار می‌آیند (Dubois & Rothwell, 2004, p. 47). بر اساس نظر لی و همکارانش (۲۰۰۶)، شایستگی‌ها عبارت‌اند از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت‌ها)، عاطفی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی (مانند انگیزه‌ها). این ویژگی‌ها یا تمایل‌ها، فرد را قادر می‌سازد تا در یک موقعیت خاص، به خوبی عمل کند (Ley, Albert & Lindstaedt, 2006, p. 3). به نظر دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶) شایستگی، ترکیبی از دانش صریح و ضمنی، رفتار و مهارت‌ها است که به فرد این امکان را می‌دهد که وظیفه خود را به صورت اثربخش انجام دهد (Draganidis & Mentza, 2006, p. 53). همچنین سانچز شایستگی‌ها را به عنوان مجموعه‌ای از دانش، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط تعریف می‌کند که بخش عمده‌ای از کار فرد را تحت تأثیر قرار داده و با عملکرد شغلی او در ارتباط است. شایستگی‌ها می‌توانند با استفاده از استانداردهای پذیرفته شده

---

1. Boyatzis  
 2. The Competence Manager: A Model for Effective Performance  
 3. Self Perception  
 4. Dubois & Rothwell

اندازه‌گیری و نیز از طریق آموزش و توسعه بهبود یابند (Sanchez, 2011, p. 241).

مفهوم شایستگی که در قلب مدیریت منابع انسانی نهفته است، می‌تواند رویکرد منسجمی را برای مدیریت افراد در سازمان‌ها ایجاد کند؛ چراکه زمینه‌ای را برای ادغام فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، ارزیابی و مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات فراهم می‌کند (Vakola & et al., 2007). مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند و به ارزیابی نیازهای آموزشی کمک کرده و نقشه وسیعی را فراهم می‌کنند تا با هدفمندی بیشتری استعدادها را برای مزیت رقابتی مدیریت کرد (عابدیان اول، ۱۳۹۰، ص. ۲۳). طبق نظر مک‌لگان<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) شناسایی شایستگی در یک مدل، زبان مشترکی را برای افراد، جهت پیاده‌سازی و یکپارچه‌کردن فعالیت‌ها ایجاد می‌کند؛ فعالیت‌ها را با راهبرد کسب‌وکار پیوند می‌دهد؛ به تعریف تغییرهای موجود در نقش‌های منابع انسانی کمک می‌کند و انعطاف‌پذیری و سرعت را در تطبیق ارزش‌ها و فناوری‌های جدید به ارمغان می‌آورد (McLagan, 1997; Bissett, 2009, p. 32). مانند مفهوم شایستگی‌ها، تعاریف مختلفی از مدل شایستگی ارائه شده است؛ برای مثال، دراگانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶) مدل شایستگی را به‌عنوان فهرستی از شایستگی‌ها تعریف می‌کند که از مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا استثنایی کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید. این مدل می‌تواند شناسایی شایستگی‌هایی را که کارکنان برای بهبود عملکردشان در شغل فعلی خود، نیاز به توسعه آنها دارند؛ تسهیل نماید (Draganidis & Mentzas, 2006). در واقع مدل‌سازی شایستگی، فرایند نظام‌مندی برای شناسایی و تبیین شایستگی‌ها در سطح فردی و یا سازمانی است (Garman & Johnson, 2006, p. 14). در این فرایند، شایستگی‌های موردنیاز موفقیت با هم ترکیب شده و مدل شایستگی را ایجاد می‌کند. به‌طور معمول برای فهم بهتر مدل‌های شایستگی، آن را در قالب یک شکل ترسیم می‌کنند و این الگوی مصور رابطه بین شایستگی‌های موردنظر را به‌صورت نظام‌مند و مفهومی نمایش می‌دهد (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸، ص. ۱۸).

دسته‌بندی‌های مختلفی از شایستگی‌ها با توجه به نوع استفاده و اهداف توسعه داده شده است. عمده‌ترین طبقه‌بندی‌های صورت‌گرفته حاصل تقسیم شایستگی‌ها به دو نوع

---

5. McLagan

«شایستگی‌های رفتاری» و «شایستگی‌های فنی» مرتبط با شغل است؛ برای مثال یونیدو<sup>۶</sup> شایستگی‌ها را در سه دسته اصلی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های فنی یا وظیفه‌ای تقسیم می‌کند. در یکی از جامع‌ترین دسته‌بندی‌ها که قرابت بالایی با زمینه پژوهش نیز دارد، گو و وولز<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) شایستگی‌های حرفه‌ای در صداوسیما را به چهار دسته شایستگی‌های دانشی / شناختی؛ شایستگی‌های عملکردی؛ شایستگی‌های رفتاری / شخصیتی؛ و شایستگی‌های ارزشی / اخلاقی تقسیم‌بندی نموده‌اند. در این مدل شایستگی‌های دانشی / شناختی شامل مهارت‌های فنی، تاکتیکی و دانشی افراد؛ شایستگی‌های عملکردی شامل قابلیت‌های تخصصی و مدیریت سازمانی؛ شایستگی‌های رفتاری / شخصیتی شامل توانمندی‌های اجتماعی و تعامل‌هایی است و در نهایت شایستگی‌های ارزشی / اخلاقی دربرگیرنده خصوصیات اخلاقی شخصی است. این مدل به‌عنوان مبنای قیاس در رویکرد تحلیل قیاسی در مقاله حاضر مدنظر قرار داده شده و از ابعاد آن در طراحی مدل نهایی الهام گرفته شده است.

با عنایت به تبیین شایستگی‌های مدیریتی به‌عنوان آن دسته از شایستگی‌هایی که برای سرپرستان و مدیران در هر شغل یا خدمتی اجتناب‌ناپذیر است؛ تعریف شایستگی‌های عمومی به‌عنوان شایستگی‌هایی که برای تمامی کارکنان، بدون توجه به نوع یا سطح وظایفشان در نظر گرفته می‌شود؛ و در نهایت شایستگی‌های فنی یا وظیفه‌ای که برای انجام هر شغلی در سازمان در محدوده فنی یا تخصصی تعریف شده باید مورد توجه قرار بگیرد (پورعابدی، ۱۳۹۵، ص. ۳۱) و بنا به تعریف شایستگی‌ها در مدل گو وولز و عاقبت با اتکا بر محورهای بیانات رهبری معظم، سؤال‌های نوشتار حاضر بدین شرح تنظیم می‌شوند:

سؤال‌های فرعی پژوهش:

۱- ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های عمومی (رفتاری، شخصیتی، توانایی‌ها، علایق و نگرش‌ها) از دیدگاه مقام معظم رهبری برای سنجش صلاحیت حرفه‌ای عوامل تولید در صنعت رسانه کدام‌اند؟

۲- ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های تخصصی (دانش و مهارت مرتبط با مشاغل

6. UNIDO

7. Guo, L. and Volz, Y.

حرفه‌ای رسانه) از دیدگاه مقام معظم رهبری برای سنجش صلاحیت حرفه‌ای عوامل تولید در صنعت رسانه کدام‌اند؟

۳- ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریتی از دیدگاه مقام معظم رهبری برای سنجش صلاحیت حرفه‌ای مدیران تولید در صنعت رسانه کدام‌اند؟

۴- ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های ارزشی - اخلاقی از دیدگاه مقام معظم رهبری برای سنجش صلاحیت حرفه‌ای عوامل تولید در صنعت رسانه کدام‌اند؟

## ۲. پیشینه پژوهش

پس از بررسی مطالعات مرتبط با قلمرو پژوهش، با وجود نبود پیشینه نظری کاملاً مرتبط با موضوع شایستگی‌های عوامل تولید در صنعت رسانه کشور، به جهت کسب شناخت کلی از پیشینه پژوهش، تعدادی از مدل‌های ارائه‌شده به منظور شناخت وجوه شباهت و تمایز با نتایج پژوهش حاضر بررسی و منعکس شده‌اند. در ادامه، به ذکر مهم‌ترین مرتبط‌ترین موارد از این میان پرداخته خواهد شد.

حسینی و همکاران (۱۳۹۹) طی پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین ویژگی‌های مطلوب مدیران رسانه ملی براساس مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی» با استفاده از روش تحلیل مضمون کیفی، پس از فرایند کدگذاری، در نهایت ۱۲ مفهوم کلیدی را به‌عنوان پاسخ به پرسش اصلی خود برمی‌شمارند که عبارت‌اند از: مدارا با دشمن و مخالف جاهل در فضای رسانه‌ای، رعایت اخلاق کاری با کارمندان، استفاده خلاقانه از ظرفیت‌های مغفول صنعت رسانه، تخصص‌گرایی چندبُعدی مکمل تخصص مدیریت رسانه، انتقال مختصر و مفید مطلب در تعامل‌ها، معاشرت متواضعانه با مردم، اخلاص و دوری از ریا در مناصب مسئولیتی، زندگی ساده و بدون اشرافی‌گری، اعتقاد عمیق به ولایت فقیه، پرهیز از گروه‌گرایی منفعت‌طلبانه، احترام به سلايق سیاسی مردم در تولید محتوای رسانه‌ای، تلاش برای صدور انقلاب اسلامی توسط رسانه ملی.

منزه و همکاران (۱۳۹۸) در «طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیما جمهوری اسلامی ایران)» طی بررسی دیدگاه‌های مدیران و متخصصان حوزه صنایع خلاق، چهار مقوله کلی شایستگی‌های مدیریتی (مهارت‌های فنی و اجرایی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های ذهنی و فکری)، شایستگی‌های



کاربردی (آگاهی به عوامل محیط دور و نزدیک، دانش تخصصی و حرفه‌ای، دانش مکمل، تجربه و حسن شهرت)، شایستگی‌های فردی (شجاعت و جسارت، هوش هیجانی بالا، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، خویشتن‌شناسی) و شایستگی‌های تخصصی (خبرشناسی و مخاطب‌شناسی) را به‌عنوان شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق در تلویزیون احصا نمودند.

صلواتیان؛ هرمزی‌زاده و شهبازی سلطانی (۱۳۹۵) ضمن پژوهش خود با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی ویژگی‌های کلیدی «مدیر جهادی رسانه» و ویژگی‌های کلیدی برای مدیر جهادی رسانه را در سه ساحت شناسایی و بدین ترتیب رتبه‌بندی نمودند:

ساحت اول: ۱- خلاق، ۲- شایسته و شایسته‌گزین، ۳- منظم، ۴- دارای انگیزه مضاعف، ۵- شجاع در ساحت ویژگی‌های عمومی؛

ساحت دوم: ۱- تقوای رسانه‌ای، ۲- ادراک سیاسی و فرهنگی، ۳- آگاهی به رسانه و الزام‌های آن، ۴- کاوشگر نقطه طلایی میل، نیاز و مصلحت مخاطب، ۵- دارای مهارت تأثیرگذاری بر مخاطب در ساحت ویژگی‌های رسانه‌ای؛

ساحت سوم: ۱- باورمند به جهاد در رسانه، ۲- بصیر، ۳- خدامحور، ۴- ولایت‌پذیر، ۵- مخلص در ساحت ویژگی‌های جهادی مدیر رسانه.

در پژوهشی دیگر، امیرخانی؛ فرهنگی و مظفری (۱۳۹۴) در «طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای»، به‌دنبال شناسایی شایستگی‌های کلیدی یک مدیر رسانه از رهگذر طراحی مدل شایستگی مدیر رسانه‌ای بوده‌اند. آنها به کمک روش داده‌بنیاد و پس از سه مرحله کدگذاری، سه دسته شایستگی ذهنی (قدرت حل مسئله، انتقادپذیری)، شایستگی شناخت رسانه (مخاطب‌شناسی، مهارت فنی و اطلاعاتی، سواد رسانه‌ای، تجربه)، شایستگی دانشی و مدیریتی (تحصیلات دانشگاهی، ارتباطات قوی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی) را سه گروه شایستگی‌محوری در سنجش یک مدیر رسانه‌ای معرفی کردند.

روشندل اربطانی و جعفری زوج (۱۳۹۴) نیز در «ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی»، با کمک نظریه داده‌بنیاد به شناسایی ویژگی‌های یک خبرنگار حرفه‌ای پرداخته‌اند، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، سه دسته ویژگی‌های فردی (رفتاری، شخصیتی، ظاهری)، مهارت‌ها (ارتباطی، فناورانه، عمومی) و دانش

(روزنامه‌نگاری/ ارتباطات، سایر علوم) به‌عنوان سه بُعد مهم شایستگی‌های یک خبرنگار شایسته معرفی شدند.

موسوی (۱۳۹۱) پژوهشی تحت عنوان «الگوی توسعه سرمایه انسانی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» انجام داده است که مطابق با نتایج آن شایستگی‌های تکنیکی، شایستگی رهبری، شایستگی ارتباطی، شایستگی ذهنی، شایستگی مکمل و شایستگی رسانه‌ای را برای توسعه سرمایه انسانی در صداوسیما ضروری برشمرده است. الوانی و فرقانی (۱۳۸۹) در پژوهش خود به‌دنبال «طراحی مدل شایستگی دبیر خبر در صداوسیما ج.ا.ایران» بوده‌اند و از پنج‌لایه شایستگی در تبیین مدل خود بهره‌مند شده‌اند. این موارد حاصل تلفیق دو مدل مجزای شایستگی دبیر خبر حاصل دیدگاه‌های گروه استادان دانشگاه و نیز گروه دبیران خبر است که مجموعاً عبارت‌اند از: دانش (زبان فارسی، مسائل روز)، مهارت‌ها (ژورنالیستی، اینترنتی)، ویژگی‌های فردی (صداقت و امانت‌داری، بردباری)، ارزش‌های کاری (همچون مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گری) و درنهایت توانایی‌ها (نظیر خلاقیت و تفکر انتقادی) که تشکیل‌دهنده مدل مذکور هستند.

میرسپاسی و غلام‌زاده (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران در بین مدیران میانی بخش صنعت» انجام داده‌اند. آنها در این پژوهش ضمن معرفی انواع شایستگی‌ها، شایستگی‌های متناسب برای هر یک از انواع توسعه مدیریت را به ترتیب اولویت تعیین نموده‌اند. نتایج حاصل از انجام این پژوهش همچنین بیانگر این است که شایستگی‌هایی وجود دارند که در همه انواع توسعه مدیریت مشترک‌اند. ازجمله این شایستگی‌های مشترک می‌توان به شایستگی‌هایی نظیر توجه به مسائل اخلاقی، توجه به روابط انسانی و توجه به امور سیاسی اشاره کرد. شایستگی‌هایی نیز وجود دارند که خاص هر یک از انواع توسعه مدیریت هستند.

همان‌طور که پیداست پژوهش‌های متعددی در زمینه شناسایی و طراحی مدل شایستگی مشاغل مختلف توسط پژوهشگران حوزه‌های منابع انسانی، روان‌شناسی و... انجام شده است که در یک نگرش کلی با عنایت به ادبیات و پیشینه مرور شده، ضرورت برخی ابعاد نظیر کلیت شایستگی‌های مدیریتی و کلیت شایستگی‌های تخصصی در مدل‌های شایستگی کشف می‌شود؛ چراکه این موارد محورهایی هستند که در بسیاری مدل‌های طراحی شده توسط پژوهشگران مختلف مهم تلقی شده و با کیفیت‌های مختلف

ارائه شده‌اند. مدل شایستگی ارائه‌شده توسط پژوهشگران در نوشتار پیش‌رو نیز علاوه بر احصای موارد مذکور که به‌نوعی اثبات جامعیت دانشی آن را می‌رساند، به شناسایی برخی لایه‌های پنهان و ویژگی‌های جدید منبعث از کلام رهبری معظم انقلاب در تبیین شایستگی‌های عوامل تولید در صنعت رسانه پرداخته است که می‌تواند مسیر تعیین و سنجش خصوصیات لازم در فعالان رسانه‌ای کشور را بیش‌ازپیش روشن گرداند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و طراحی مدل شایستگی‌های عوامل تولید صنعت رسانه با تأکید بر سازمان صداوسیما از منظر مقام معظم رهبری است؛ بنابراین می‌توان گفت که این مطالعه بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت داده‌های مورد تحلیل، کیفی است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مرتبط با موضوع، به سایت رهبر انقلاب به نشانی [WWW.KHAMNEI.IR](http://WWW.KHAMNEI.IR) که یک بانک غنی از مجموع بیانات ایشان است مراجعه شد و کلیدواژه‌های مرتبط با موضوع مانند «رسانه»، «صداوسیما»، «رادیو»، «فضای مجازی»، «سینما» مورد جست‌وجو قرار گرفت. از میان صدها نتیجه‌ای که دربردارنده کلیدواژه‌های یاد شده است، پس از پایش و بررسی عنوان و محتوای سخنرانی و بیانات معظم‌له، نتایجی برای تحلیل انتخاب شد که دارای ارتباط حداکثری با موضوع طرح و سازمان صداوسیما باشند. براین‌اساس، بیش از ۵۰ عنوان سند مکتوب از بیانات مقام معظم رهبری در دیدارهای سالیانه با مسئولین و کارکنان سازمان صداوسیما، دیدار با اصحاب رسانه و همچنین احکام صادره برای انتصاب مدیران سازمان به‌منظور تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی‌های عوامل تولید انتخاب و استخراج شد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استخراج‌شده در مرحله اول، راهبرد تحلیل مضمون (تحلیل تم) به روش قیاسی به‌کار گرفته‌شده و نوع مضامین شناسایی شده در این پژوهش بر اساس نوع‌شناسی آتراید - استرلینگ شامل سه نوع مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر است (Attride-Stirling, 2001). تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006). فرایند تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که

تحلیلگر الگوهای معین و موضوع‌هایی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد و پایان کار، گزارش محتوا و معانی الگوها یا همان تم‌هایی است که مطابق با ابعاد چهارگانه از داده‌ها استخراج شده‌اند. تحلیل مضمون حرکتی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل تحلیل وجود دارد، ضمن آنکه تحلیل مضمون فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. معروف‌ترین اثر پژوهشی در این زمینه، پژوهش براون و کلارک (۲۰۰۶) است که فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل مضمون را طی مراحل زیر توضیح داده است (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۸):

۱- آشنا شدن با داده‌ها؛

۲- ایجاد کدهای اولیه؛

۳- جست‌وجو و شناخت مضامین؛

۴- ترسیم شبکه مضامین؛

۵- تحلیل شبکه مضامین؛

۶- ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (ارائه مدل).

در گام اول، پژوهشگران به منظور آشنا شدن با داده‌های اولیه ضمن جمع‌آوری منابع مکتوب و پیاده‌شده بیانات مقام معظم رهبری با موضوع‌ها و عنوان آنها آشنا شدند. پژوهشگران سپس به صورت جداگانه و با موشکافی بسیار، اقدام به خواندن تمامی اسناد کردند تا ضمن آشنا شدن با ساختار متن و کلام مقام معظم رهبری، سؤال‌های پژوهش را به آن عرضه کنند. در گام دوم پس از عرضه سؤال‌های پژوهش به متن بیانات مقام معظم رهبری و پس از یادداشت‌برداری از نکات جالب و مرتبط با سؤال‌ها و با انجام جلسه‌های متعدد، جرح و تعدیل نکته‌ها و تطبیق دوباره نکته‌ها با متن، کدهای اولیه احصاء شد. به دلیل حجم زیاد داده‌های اولیه و به منظور سامان‌دهی اسناد و کدها، انجام فرایند کدگذاری و باقی مراحل تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار Maxqda2020 انجام پذیرفت.

### ۳-۱. شناسایی و ایجاد مضامین پایه

پس از آشنا شدن با داده‌ها و ایجاد کدهای اولیه، سومین مرحله مستلزم شناسایی و ایجاد مضامین در سه مرحله مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر است. مضامین پایه مضامینی هستند که در پایین‌ترین سطح از سلسله‌مراتب شبکه مضامین در

یک تحلیل مضمون قرار می‌گیرند و ارتباط مستقیمی با داده‌های اصلی پژوهش دارند. چراکه اولین مرحله پس از کدگذاری داده‌ها شناسایی و ایجاد مضامین پایه است. در این مطالعه پس از بررسی و کدگذاری اولیه مجموع داده‌های اولیه و احصاء نکات مرتبط و یادداشت‌نویسی آنها، مجموعاً ۳۳۰ مضمون پایه شناسایی شد. شرحی از برخی مضامین پایه شناسایی شده از مجموع داده‌های اولیه پژوهش به صورت جدول زیر است:

**جدول (۱): برخی از مضامین پایه شناسایی شده از داده‌های پژوهش**

ردیف	متن بیانات/ احکام صادره	مضمون پایه احصاء شده
۱	درست است، من هم این معنا را تصدیق می‌کنم که بین صداوسیما و کنونی جمهوری اسلامی و آنچه که مورد توقع است، فاصله است. این فاصله را چه کسی باید پُر کند؟ هیچ‌کس نمی‌تواند پُر کند، مگر شما مسئولان و دست‌اندرکاران. بدون اطلاع و آشنایی با مشکلات، از بیرون نمی‌شود این کار را کرد. این کار از درون، با مدیران دلسوز، با کارگزاران علاقه‌مند، با ابتکارهایی که در کارها اعمال خواهد شد و با شدت احساس مسئولیت عملی است، و ما باید این کار را بکنیم (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولین صداوسیما، ۱۳۶۹/۵/۷)	آگاهی از مسائل و شناخت مشکلات دلسوزی در انجام کار علاقه‌مندی و ابتکار عمل در انجام امور
۲	کسی که قریحه هنری دارد، نباید به سطح پایین اکتفا کند. این یک تعهد است. هنرمند تنبل و بی‌تلاش، هنرمندی که برای تعالی کار هنری خودش و ایجاد خلاقیت تلاش نمی‌کند، در حقیقت به مسئولیت هنری خودش در قبال قالب عمل نکرده است. هنرمند باید دائم تلاش کند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از اصحاب فرهنگ و هنر و اندیشه با رهبر انقلاب، ۱۳۸۰/۰۵/۰۱)	کوشا و پرتلاش در اعتلای قالب
۳	اما از نفس انتقاد مطلقاً رنج نمی‌برم و خوشم می‌آید، و من احساسم این است که این، روحیه مجموعه دستگاه است؛ حالا گیرم بعضی کم یا زیاد؛ بنابراین انتقاد ایرادی ندارد که بعضی از دوستان مطرح کردید؛ آن چیزی که مهم است، این است که احساس مسئولیت بشود (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از کارگردانان سینما و تلویزیون، ۱۳۸۵/۳/۲۳).	روحیه نقدپذیری و نقدکردن هوشمندانه
۴	تا یادم نرفته این را بگویم، از جمله مواردی که باعث شد از این برنامه شما خیلی خوشم بیاید - شاید به گمانم یک‌وقت هم به	توانایی انجام کار مشترک و تیمی

ردیف	متن بیانات / احکام صادره	مضمون پایه احصاء شده
	آقای زورق عرض کرده باشم - این عبارت «کار مشترک» است که مرتب تکرار می‌کنید (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار گروه «ورزش و سرگرمی» صدا، ۱۳۷۱/۱۰/۱).	
۵	برای انقلاب، برای اسلام، برای شیرین کردن اهداف و آرمان‌های اسلام و انقلاب در چشم مستمعین و عمق بخشیدن به این تفکر، بیشتر مفید واقع شوید. تفکر بی‌عمق فایده‌ای ندارد. کارتان کار بسیار مهمی است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مدیر و برنامه‌سازان گروه تلویزیونی شاهد، ۱۳۷۱/۲/۷).	قدرت تحلیل و تفکر عمیق در مسائل
۶	رهبر انقلاب اسلامی همچنین با تشکر از زحمات مدیران و کارکنان رسانه ملی به‌ویژه آقای سرفراز رئیس سازمان صداوسیما، ایشان را فردی پرکار، سخت‌کوش، باهمت، منظم، ساده‌زیست و به‌دوراز تشریفات و تجملات، پاک‌دست، حساس در مورد بیت‌المال، شجاع، دارای جسارت در تصمیم‌گیری و خلاق و مبتکر و نوآور دانستند و خاطر نشان کردند: این ویژگی‌ها بسیار باارزش و مورد تحسین است که باید استمرار داشته باشند و برای سازمان صداوسیما به‌عنوان یک سازمان فراقوه‌ای لازم و ضروری است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس و مدیران سازمان صداوسیما با رهبر انقلاب، ۱۳۹۴/۷/۲۰).	دارای روحیه سخت‌کوشی و پرکار بودن ساده‌زیستی و دور از تشریفات خلاق، مبتکر و نوآور بودن پاک‌دستی و حساسیت نسبت به بیت‌المال شجاعت و دارای جسارت در تصمیم‌گیری‌ها
۷	آرایش سازمانی و رسانه‌ای ما باید به‌گونه‌ای باشد که بتوانیم همه کشور را در همه ابعاد بپوشانیم. این آرایش باید کارآمد باشد؛ دارای قدرت انعطاف برای انطباق با شرایط گوناگون و پیش‌بینی‌نشده باشد؛ در برخورد با مسائل گوناگون، توانایی، سرعت و چالاکی داشته باشد؛ بتواند موضع خودش را اتخاذ کند و کارساز باشد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان سازمان صداوسیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱).	قدرت تحمل عدم اطمینان بالا در مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌نشده داشتن سرعت و چالاکی در حل مسئله داشتن وسعت دید به‌منظور در نظر گرفتن گستره مخاطب‌های هدف جهت درست و به‌موقع
۸	از جمله کارهای بسیار خوب این است که به‌خصوص در حین تولید، نظارت و سرکشی کنید تا پول زیاد و بیهوده‌ای مصرف نشود و بعد مجبور باشید اشکالاتش را برطرف کنید. به‌هرحال باید در نظارت کیفی به‌شدت سعی شود پیام‌های منفی در کارها نباشد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان سازمان صداوسیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱).	توانمندی در بهره‌ور ساختن تولیدات و حداقل کردن هزینه

ردیف	متن بیانات / احکام صادره	مضمون پایه احصاء شده
۹	شما باید در مقابل این حرکت موزیانه رسانه‌ها، واقعاً سینه سپر کنید. هر جا رسانه‌ها روی نقطه‌ای تکیه می‌کنند، شما اگر قبلاً پادزهرش را نداده‌اید، بعداً بدهید (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان صداوسیما، ۱۳۶۹/۵/۷)	قدرت رصد تحرکات و برنامه‌های دشمن و توان دفع آنها
۱۰	دوران مسئولیت جنابعالی پنج سال است. انتظار می‌رود در همه این مدت با تلاش مدیرانه و دلسوزانه و با بهره‌گیری از آنچه تاکنون شده است، صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران را از همه‌جهت به آن نقطه‌ای برسانید که شایسته جمهوری اسلامی ایران است. آنچه در احکام انتصابات قبلی به تفصیل گفته شده، معیارها و شاخص‌های این مسیر است و ایمان راسخ و همت عالی و به‌کارگیری دانش و تجربه و استفاده از همکاران مؤمن و لایق که بحمدالله تعداد آنان در صداوسیما کم نیست خواهد توانست مجاهدت در این راه دشوار را آسان کند (حکم انتصاب مهندس سید عزت‌الله ضرغامی به ریاست سازمان صداوسیما، ۱۳۸۳/۳/۳).	ایمان و همت راسخ داشتن تلاش و دلسوزی در انجام وظایف بهره‌مندی از ظرفیت‌های دانشی و تجربی سایر همکاران پایبندی به اصل شایسته‌سالاری و استفاده از همکاران مؤمن و لایق
۱۱	من یک چیز دیگر را هم که به نظر می‌رسد مهم است، عرض می‌کنم. نگذارید آن روح جهادی‌ای که در دوران جنگ تحمیلی بر صداوسیما حاکم بود، از بین برود. آن روحیه، چیز بسیار مثبتی است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای شورای سیاست‌گذاری صداوسیما، ۱۳۶۹/۱۲/۱۴).	دارا بودن روحیه جهادی و انعکاس ارزش‌های دفاع مقدس

### ۲-۳. شناسایی و ایجاد مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

در نوع‌شناسی مضامین آترید - استرلینگ، پس از ایجاد مضامین پایه در مراحل بعدی به ترتیب شناسایی و ایجاد مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر صورت می‌گیرد. در این گام پس از بررسی و تطبیق مجدد مضامین پایه با متن بیانات مقام معظم رهبری، درنهایت و بر اساس مفاهیم جدید شکل‌گرفته در هر یک از مراحل سه‌گانه تحلیل مضمون، ۶۹ مضمون سازمان‌دهنده و سپس ۱۶ مضمون فراگیر شناسایی شده است. درنهایت این ۱۶ مضمون فراگیر خود ذیل چهار سؤال اصلی پژوهش به‌عنوان ابعاد مورد بررسی در مدل‌سازی شایستگی‌های عوامل تولید صنعت رسانه و سازمان صداوسیما، دسته‌بندی شدند. فرایند انجام این مراحل به شرح جدول زیر است:

**جدول (۲): فرایند شناسایی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر**

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	ابعاد شایستگی‌ها
۱	شجاعت و ایستادگی، کمال‌طلب و با جسارت، پرامید و مثبت‌نگر، سلامت و شادابی روحی	ویژگی‌های درونی	شایستگی‌های عمومی
۲	سنگینی و وقار شخصیتی، جهادی بودن و تلاش‌گری شایسته، مسئولیت‌پذیر و با وجدان کاری، انتقادپذیر	ویژگی‌های شخصیتی	
۳	به‌روز بودن نسبت به مسائل، انجام کار تیمی، همدردی و همزیستی با مردم جامعه	ویژگی‌های اجتماعی	
۴	تمرکز و انسجام کاری، مبتکر و دارای خلاقیت، جزئی‌نگری و ریزبینی	مهارت‌های ذهنی	
۵	اشراف به جوانب فنی تولیدات، آشنا با ضوابط اسلامی مرتبط، سنجش و تولید محتوای باکیفیت، آشنا با هنر انقلابی و اسلامی، دانش، تجربه و مهارت تخصصی	تسلط تخصصی و فنی	شایستگی‌های تخصصی
۶	تحلیل‌گری و درک بالا، قدرت اثرگذاری و نفوذ شخصیتی بالا، ایده‌پرداز، قدرت سنجش افکار عمومی در شناسایی نیازها، شناخت عمیق مسائل فرهنگی و رسانه‌ای، قدرت مصلحت‌سنجی	مهارت‌های شناختی	
۷	هنرمندی در ارائه مطالب همه‌فهم، قدرت درک زیبایی‌ها و هنر، ارائه هنرمندانه محتوا، استعداد هنری، توانمندی هنری، به‌کارگیری ابزارهای هنر	آگاهی هنری	
۸	قدرت بالا در انتقال محتوا و مطالب، قدرت مربیگری و رشد فکری مخاطبان، قدرت جذب مخاطب با ارائه محتوای جذاب و مناسب، نگاه کلان در شناخت گروه‌های مخاطب، مدیریت و اقتناع افکار عمومی	ارتباط مؤثر با مخاطب	
۹	متعهد و مسئولیت‌پذیر، تجربه کاری مرتبط با حوزه کاری، روحیه جهادی و سخت‌کوشی، تمرکز و تک‌مسئولیته بودن، اخلاق حرفه‌ای	تعهد کاری همه‌جانبه	شایستگی‌های مدیریتی
۱۰	هوشمندی در بهره‌گیری از امکانات، قدرت ارزیابی و کنترل امور، کارآمد در مشورت‌گیری، مدیریت و هوش مالی	آشنایی با ابزارهای مدیریتی	
۱۱	استعدادیابی و شکوفاسازی استعدادها، شبکه‌سازی از افراد مختلف، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، قدرت وحدت‌آفرینی	مدیریت ارتباطات میان‌فردی	



ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	ابعاد شایستگی‌ها
۱۲	آشنایی با اصول رقابت، توانایی ترسیم چشم‌انداز، اجرای برنامه‌های راهبردی، توان تدوین برنامه‌های راهبردی	تفکر راهبردی	
۱۳	قدرت تحلیل عمیق مسائل، هوشمند و باتدبیر، قدرت حل مسئله، مهارت و قدرت تصمیم‌گیری درست	حل هوشمندانه مسئله	
۱۴	پایبند به اخلاق دینی و ادب اجتماعی، حافظ کرامت انسانی، فراجنبی و فرا قومیتی بودن	شاخص‌های رفتار اجتماعی	شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی
۱۵	دغدغه‌مند نسبت به مسائل کشور، استکبارستیز، بصیرت سیاسی، باور و ایمان راسخ به اصول جمهوری اسلامی، روحیه انقلابی	شاخص‌های سیاسی و ملیتی	
۱۶	ایمان و تعهد به ارزش‌ها و اصول دینی، اخلاص و نیت پاک، مؤمن و باتقوا، آشنایی با معارف و اندیشه اسلامی	شاخص‌های دین‌داری	

در این پژوهش به منظور کنترل کیفیت انجام تحلیل مضمون و ارزیابی پایایی آن از روش پایایی بین دو کدگذار<sup>۸</sup> (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است. پایایی بین کدگذاران به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند (خواستار، ۱۳۸۸). بدین منظور، کدگذاری صورت گرفته بین دو نفر کدگذار اولیه و ثانویه که به صورت مستقل این فرایند را طی کرده‌اند در یکی از سندهای تحلیل شده که بیشترین تعداد کدها را به خود اختصاص داده بود مورد ارزیابی قرار گرفت و تعداد توافق و عدم توافق شمارش و ارزیابی شد. روش پیشنهادی مرسوم برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به ترتیب زیر است:

$$\text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	تعداد کل کدهای بررسی شده در اعتبار سنجی	درصد پایایی
۴۳	۳۵	۱۲۱	٪۷۱

#### 8. Intercoder Reliability

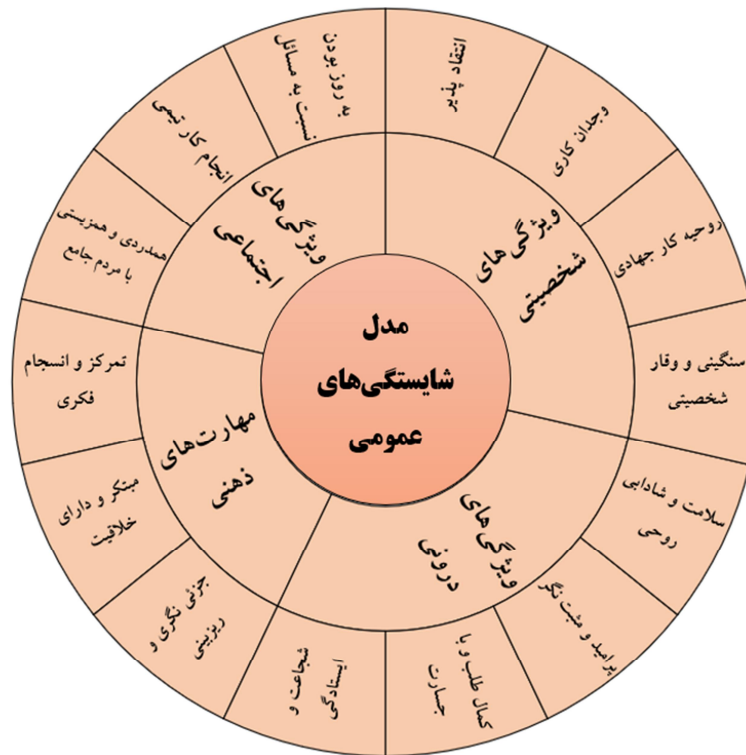
تعداد توافقاتها میان دو کدگذار مستقل در در سند مورد نظر از این پژوهش ۴۳ کد از مجموع ۱۲۱ کد است و عدد ۷۱ درصد که نشان‌دهنده پایایی این پژوهش است، نشان‌دهنده اعتبار مناسب آن است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

پس از انجام فرایند تحلیل مضمون بر روی مجموع داده‌های کیفی، آنچه به دست آمد در مجموع ۱۶ مضمون فراگیر و جایابی آنها ذیل چهار دسته اصلی شایستگی‌های مورد بررسی به عنوان «مدل شایستگی‌های عوامل تولید صنعت رسانه و سازمان صداوسیما بر اساس بیانات مقام معظم رهبری» بوده است. مطابق با سؤال‌های پژوهش، مضامین فراگیر شناسایی شده ذیل چهار دسته شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های مدیریتی، و شایستگی‌های ارزشی - اخلاقی تقسیم‌بندی شدند. در این بخش و در ادامه به تبیین دقیق‌تر هر یک از شایستگی‌های لازم و اقتضائات آن پرداخته خواهد شد.

#### ۴-۱. شایستگی‌های عمومی

شایستگی‌های عمومی اغلب ویژگی‌های رفتاری، شخصیتی، توانایی‌ها، علایق و نگرش‌های افراد را به تصویر می‌کشند. بررسی بیانات مقام معظم رهبری در این خصوص نشان می‌دهد که شایستگی‌های عوامل تولید در صنعت رسانه در دسته‌بندی چهارگانه ویژگی‌های درونی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اجتماعی و مهارت‌های ذهنی قرار می‌گیرد.



منبع: (نگارنده)

شکل (۱): شایستگی‌های عمومی عوامل تولید بر اساس بیانات مقام معظم رهبری

۴-۱-۱. ویژگی‌های شخصی

ویژگی‌های شخصی به آن دسته از اخلاق، روحیات و رفتار عملی افراد اطلاق می‌شود که شکل‌دهنده یک کل منسجم به‌عنوان شخصیت فرد است. از اولین ویژگی‌های مدنظر، داشتن روحیه کار جهادی در انجام امور است تا بدان طریق بتوانند با تلاش و کوشش پیوسته در اعتلای فرهنگ و رسانه‌ای ایفای نقش نمایند. چنان‌که رهبر انقلاب در دیدار جمعی از اصحاب فرهنگ و هنر و اندیشه (۱۳۸۰/۵/۱) تلاش‌گری را در راستای بهبود و اعتلای هنری تبیین کرده‌اند. وجدان‌کاری یکی دیگر از صلاحیت و شایستگی‌های عوامل تولید سازمان صداوسیما و هر سازمان رسانه‌ای دیگر است. در این خصوص رهبر انقلاب بارها و بارها به نقش خطیر و کلیدی صداوسیما در جنگ‌های فرهنگی و

غیرفرهنگی اشاره کرده‌اند. شایستگی دیگر، سنگینی و وقار شخصیتی است که منظور آن است که افراد در جایگاه خود بتوانند متناسب با شأن خود و شأن برنامه و سازمان مربوطه رفتار کنند. انتقادپذیری چهارمین ویژگی شخصیتی است که قوت و ضعف آن در برخی از اشخاص دیده می‌شود که یکی از خصلت‌های پسندیده هر فردی است و این ویژگی در صورتی که در افراد وجود داشته باشد باعث رشد و پرورش فردی خواهد شد. چنان‌که رهبر انقلاب در دیدار جمعی از کارگردانان سینما و تلویزیون ابتدا این بحث را از خودشان شروع کرده و می‌فرمایند «اما از نفس انتقاد مطلقاً رنج نمی‌برم و خوشم می‌آید، و من احساسم این است که این، روحیه مجموعه دستگاه است؛ حال گیرم بعضی کم یا زیاد؛ بنابراین انتقاد ایرادی ندارد که بعضی از دوستان مطرح کردید؛ آن چیزی که مهم است، این است که احساس مسئولیت بشود» (۱۳۸۵/۳/۲۳).

#### ۴-۲. ویژگی‌های درونی

ویژگی‌های درونی افراد نشان‌دهنده پاره‌ای از خصوصیات نهفته و درعین حال پراهمیتی است که در ارزیابی شایستگی و عملکرد افراد نقش مهمی دارند. عوامل و متصديان امر تولید در صنعت رسانه باید دارای روحیه شجاعت و ایستادگی باشند و از سختی‌های مسیر ترس و هراسی نداشته باشند. چنان‌که رهبر انقلاب در دیدار مدیر و برنامه‌سازان گروه تلویزیونی شاهد (۱۳۷۱/۲/۷) می‌فرمایند «من خواهش می‌کنم که آقایان اصلاً مرعوب نشوند. یعنی عنصری که واقعاً فکر می‌کنم لازم است، مرعوب نشدن است. نباید مرعوب شد». کمال‌طلبی و جسارت یکی دیگر از شایستگی‌های عمومی است که افراد می‌بایست دارای آن باشند تا در مواجهه با محدودیت‌ها و مشکلات تسلیم نشوند و همواره به افق‌های بالاتر بیندیشند. بر همین اساس رهبر انقلاب در دیدار مدیران مراکز سازمان صداوسیما در استان‌ها در می‌فرمایند «ما در دایره محدودی هستیم، خیال می‌کنیم که همین طوری باید قالبی همه‌چیز را قبول کنیم؛ نخیر، در این برنامه‌ها واقعاً می‌شود بی‌نهایت کار کرد؛ چون بشر بی‌نهایت است» (۱۳۷۰/۱۲/۷). داشتن روحیه امیدواری و نگاه مثبت در افراد یکی از عواملی است که ضمن نشان‌دادن سلامت روحی شخص، می‌تواند باعث ایجاد یک جو و فرهنگ سازمانی مناسب چه در سطح گروه‌ها و عوامل تولید و چه در بدنه سازمان صداوسیما بشود. بر همین اساس می‌توان گفت که یکی از

صلاحیت‌های عمومی افرادی که در حوزه رسانه فعالیت می‌کنند روحیه امیدواری و مثبت‌نگری به آینده است. سلامت و شادابی روحی از مواردی است که رهبر انقلاب بر روی آن تأکید دارند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان سازمان صداوسیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱) که این سلامت و شادابی روحی می‌بایست در تمامی عوامل تولید موج بزند و بدین‌واسطه نه تنها افراد نسبت به هم احساس تعلق پیدا کنند که این حس خوب را نیز بتوانند در محتوای رسانه‌ای تولیدشده منعکس نمایند.

#### ۴-۱-۳. مهارت‌های ذهنی

مهارت‌های ذهنی به توانایی‌های یک فرد برای انجام فعالیت‌های مختلف ذهنی اطلاق می‌گردد که بیشتر مرتبط با یادگیری و حل مسئله است. از جمله ویژگی‌های ذهنی که شایسته است عوامل تولید سازمان صداوسیما از آن برخوردار باشند، تمرکز و انسجام فکری است. این موضوع مستلزم آن است که افراد نسبت به حواشی موجود که آنان را نسبت به اصل امور محول شده بازمی‌دارد دوری نمایند و در همین‌باب، توجه به تمرکز و تک‌مسئولیت بودن در بیان رهبری نیز کاملاً آشکار است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان سازمان صداوسیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱). ویژگی مبتکر و دارای خلاقیت بودن یکی از ویژگی‌هایی است که افراد دارای آن می‌توانند رشد و پیشرفت‌های شگرفی را پدید آورند. چنین افرادی قادرند در ایده‌پردازی‌ها، ارائه ابزارهای جدید و حل مسائل و چالش‌ها از قدرت و نبوغ خود استفاده کرده و راه‌حل‌های جدیدی را پیشنهاد بدهند. از دیگر شایستگی‌های عمومی فعالان رسانه‌ای، جزئی‌نگری و ریزبینی است. این موضوع می‌تواند هم در بهره‌برداری از برخی از فرصت‌ها و مقابله با برخی تهدیدها ظهور پیدا کند و هم در نگاه هنری افراد که در پردازش هنری به تمام جزئیات صحنه و ویژگی‌های تعاملی توجه داشته باشند.

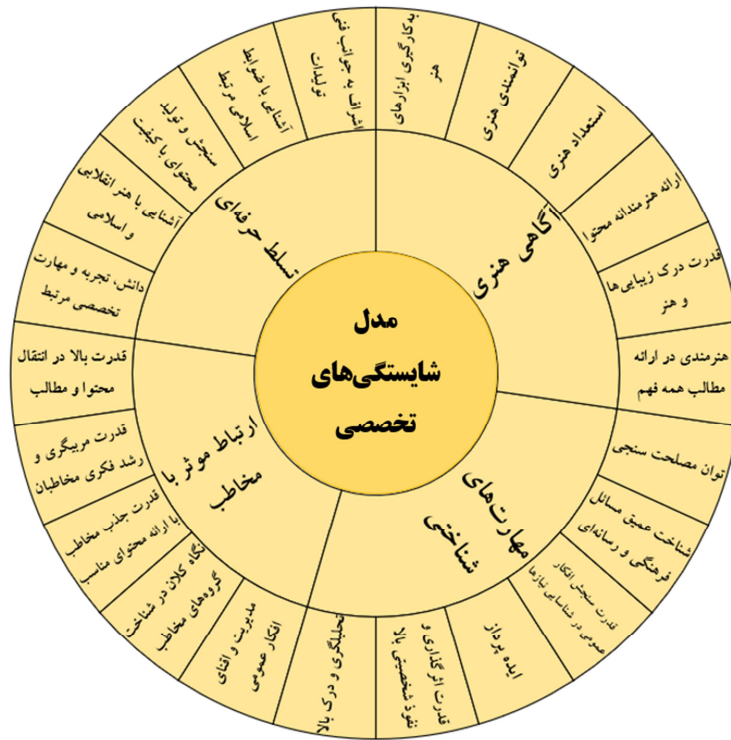
#### ۴-۱-۴. ویژگی‌های اجتماعی

ویژگی‌های اجتماعی دربردارنده خصوصیتی در ارتباط با جامعه و موضوع‌های مرتبط با آن در فرد است که سبب تسهیل تعامل وی با محیط و اثرگذاری بیشتر او نسبت به مسائل مبتلا به می‌گردد. در همین‌باب، به‌روز بودن نسبت به مسائل نمونه‌ای از ویژگی‌های

اجتماعی است که در بررسی صلاحیت عوامل تولید سازمان باید در نظر گرفت؛ برای مثال در سطح سازمان صداوسیما افراد می‌بایست نسبت مأموریت‌ها و اهداف رسانه ملی آگاه باشند و فاصله میان صداوسیما کنونی و مورد توقع را درک کرده و در راستای بهبود آن تلاش همگانی نمایند که این امر در کلام رهبری آمده است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان سازمان صداوسیما، ۱۳۶۹/۵/۷). شایستگی کلیدی بعدی ناظر به ماهیت انجام فعالیت‌ها و تولیدهای رسانه‌ای است که مستلزم توانمندی انجام کار تیمی است و بر همین اصل، رهبر انقلاب نیز همواره بر «کار مشترک» به‌عنوان لازمه موفقیت در تولیدات رسانه‌ای تأکید داشته‌اند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با گروه «ورزش و سرگرمی» صدا، ۱۳۷۱/۱۰/۱). لزوم خودآگاهی سازمان نسبت به مخاطبان خود و تعلق این مجموعه به عموم اقشار موجب شده دست‌اندرکاران رسانه از ویژگی هم‌زیستی با مردم و آگاهی داشتن از احوال آنها برخوردار باشند. در همین راستا آیت‌الله خامنه‌ای به‌وضوح به‌تصویرکشیدن مسائل و مشکلات مردم در تولیدهای رسانه‌ای را جزء اولویت‌های اساسی سازمان صداوسیما می‌داند.

#### ۴-۲. شایستگی‌های تخصصی

شایستگی‌های تخصصی آن دسته از شایستگی‌هایی است که افراد برای اعتلای کیفی و کمی شغلی نیازمند آن هستند و به‌نوعی لازمه فعالیت حرفه‌ای در حوزه رسانه است. تقسیم‌بندی این شایستگی‌ها در حوزه رسانه شامل چهار بُعد اصلی آگاهی هنری، تسلط حرفه‌ای و فنی، ارتباط مؤثر با مخاطب و مهارت‌های شناختی است.



منبع: (نگارنده)

شکل (۲): شایستگی‌های تخصصی عوامل تولید بر اساس بیانات مقام معظم رهبری

#### ۴-۲-۱. آگاهی هنری

آگاهی‌های هنری که بر بهره‌مندی از مفاهیم و توان به‌کارگیری ابزار هنری تأکید دارد، دسته دیگری از شایستگی‌های تخصصی موردنیاز عوامل تولید در صنعت رسانه است. هنرمندی در ارائه مطالب همه‌فهم از جمله ویژگی‌های مرتبط است که ناظر به ارائه مفاهیم والا در بیان ساده است و هدف از آن نیز ایجاد جاذبه در برنامه‌ها حتی برای فهم راحت‌تر عموم مردم است. دست‌اندرکاران امر تولید با داشتن استعداد هنری می‌توانند حتی در یک تبلیغات معمولی از بن‌مایه هنری آن بهره‌مند شده و ایجاد جذابیت نمایند. توانمندی بهره‌مندی از هنر چیزی فراتر از استعداد هنری و غیر از تضاد با اخلاق است. یعنی «این‌ها با هم منافات ندارند. باید صددرصد کار را با خلاقیت هنری ارائه داد و

صددرصد آن را از مضمون عالی و تعالی بخش و پیش برنده و فضیلت ساز پر کرد و انباشت» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با جمعی از اصحاب فرهنگ و هنر و اندیشه، ۱۳۸۰/۵/۱). از آنجایی که «توقع انقلاب از هنر و هنرمند مبتنی بر نگاه زیباشناختی در زمینه هنر است»، عوامل تولید برنامه های سازمان شایسته است خود را به قدرت درک زیبایی ها و هنر مجهز سازند؛ «رویت هنری» در کلام رهبری انقلاب به همین درک عمیق هنرمند اشاره دارد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با جمعی از اصحاب فرهنگ و هنر و اندیشه، ۱۳۷۳/۱۲/۲۷). تعمیق در درون مایه و ریزبینی در تنظیم محتوا عنصر ضروری هنری دیگری است که ویژگی ارائه هنرمندانه محتوا را شکل داده است.

#### ۴-۲-۲. مهارت های شناختی

مهارت های شناختی به عنوان توانایی روانی و ذهنی در پردازش اطلاعات مختلف برای تفکر و یادگیری آن تعریف می شود. از اولین و درعین حال مهم ترین مهارت ها، تحلیلگری و درک بالا از مسائل گوناگون در ابعاد مختلف است؛ تبیین ضرورت ها در کنار نقاط ضعف و قوت موضوع های مختلف مستلزم قوای درک و فهم عمیق است که مکرراً از جانب رهبر انقلاب مورد اشاره قرار گرفته است. از آنجایی که تولید و انتقال پیام های گوناگون در صنعت رسانه به عنوان یکی از مصادیق ایده پردازی در القاء غیرمستقیم مفاهیم بسیار حائز اهمیت است، ویژگی ایده پرداز بودن کلید کسب این خصوصیت گشته است. شناخت عمیق مسائل فرهنگی و رسانه ای شایستگی دیگری است که با شناخت مؤلفه های فرهنگ صحیح، رعایت مصالح فرهنگی کشور و هوشمندی در ادبیات و موضوعات اجتماعی مبتلا به کشور محقق می گردد و برای مثال به کلام رهبر انقلاب در باب جنگ نرم می توان توجه نمود (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس و مدیران سازمان صدا و سیما، ۱۳۹۴/۷/۲۰). همچنین تصمیم گیرندگان در فضای رسانه هنگامی که با توانمندی در مصلحت سنجی در زوایای پنهان مسائل، ایفاگر نقش اساسی در تبیین موضوع ها به کمک هر دو عنصر شریعت و عقل باشند که اهمیت این امر در بُعد حفظ نظام اسلامی بسیار بارز است. یکی دیگر از الزام های برقراری ارتباطات مناسب از طریق رسانه، قدرت سنجش افکار عمومی در شناسایی نیازهای مخاطبان خود است که این کار باید آن چنان باشد که «این تحلیل و تفسیری که می خواهید ارائه کنید، باید با آن زبانی



تنظیم شود که فراغ و خلأ ذهنی مردم ما را پر کند» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان بخش‌های خبری صداوسیما، ۱۳۶۹/۱۲/۲۱).

#### ۴-۲-۳. ارتباط مؤثر با مخاطب

ارتباط مؤثر با مخاطب یکی از کلیدی‌ترین شایستگی‌های تخصصی عوامل تولید در صنعت رسانه است. یکسری ویژگی‌هایی برای سنجش این امر وجود دارد که قدرت مریگری و رشد فکری مخاطبان از آن جمله است و شاهد آن بیان رهبر معظم انقلاب است: «همت کنید تا مردم را دارای قدرت تحلیل بار بیاورید» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان بخش‌های خبری صداوسیما، ۱۳۶۹/۱۲/۲۱). قدرت انتقال مطلب مهارتی است که به‌وسیله آن می‌توان اطلاعات و دانش مدنظر را به همان صورت و بدون کم‌وکاست به ذهن مخاطب منتقل کرد. جذب مخاطب با ارائه محتوای مناسب موضوع مهم دیگری است که در تأکیدهای رهبری، به‌صورت «انجام کار تحقیق و عالمانه» جهت «جاذبه داشتن حتی برای مردم عامی» در جمع کارکنان سازمان صداوسیما عنوان شده است (۱۳۸۳/۲/۲۸). نگاه کلان در شناخت گروه‌های مخاطب در تنظیم و ارائه برنامه‌ها، شاخص مهم دیگری است که از موقعیت‌های مختلفی از کلام رهبر انقلاب استنتاج می‌شود، آن‌چنان‌که اشاره داشته‌اند: «از هنر استفاده بشود و حرکت بخش باشد و تکلیف مردم و قشرهای مختلف را معلوم کند. یعنی زن انقلابی و مسلمان، جوان انقلابی و مسلمان، ... هر کدام وقتی پای رادیو یا تلویزیون می‌نشینند، در برنامه‌هایی که شما به این‌ها می‌دهید، تکلیف خودشان را بفهمند» (۱۳۶۹/۵/۷). آنچه در ویژگی مدیریت و اقناع افکار عمومی از عوامل تولید در رسانه انتظار می‌رود، اشراف بر نحوه درست تولید، تحکیم و توزیع پیام است که در این صورت می‌توان گفت مدیریت و اقناع افکار عمومی صورت پذیرفته است (۱۳۸۱/۱۱/۱۵).

#### ۴-۲-۴. تسلط حرفه‌ای<sup>۹</sup>

از خصوصیتی که نباید از آن به‌واسطه حضور سایر شایستگی‌های مطرح شده در افراد مغفول ماند، تجمیع یکسری ویژگی‌ها از جمله اشراف به جوانب فنی تولیدات است. این

۹. منظور از تسلط حرفه‌ای، تسلط در حوزه تخصصی و حرفه هر شغلی است.

ویژگی به‌طور کلی در اصطلاح «مراقبت از تولید» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان صداوسیما، ۱۳۶۹/۵/۷) در بیانات رهبری معظم آمده است. در تکمله این ویژگی، سنجش و تولید محتوای باکیفیت وجود دارد که در همه بیانات آیت‌الله خامنه‌ای ذیل نکته‌های پرشماری نظیر «لزوم ایجاد سیر واحد در تولید محتوا» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان صداوسیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱)، «گنجاندن درس و آموزه‌های مهم متعدد در برنامه‌ها» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار هنرمندان و دست‌اندرکاران صداوسیما، ۱۳۸۹/۴/۱۲) و «توجه به ترجیح‌های گروه‌های اهل‌فن در تعیین محتوای برنامه‌ها» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای گروه ویژه و گروه معارف اسلامی صدا جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۰/۱۲/۱۳) به چشم می‌خورد. دانش، تجربه و مهارت تخصصی در حوزه کاری، جز مهمی در ترکیب با آشنایی با ضوابط اسلامی و همچنین شناخت هنر انقلابی و اسلامی است که در صورت احراز آنها در عوامل تولید در رسانه، بی‌شک نویدبخش ارائه یک محتوای مطلوب و چهارچوب‌مند خواهد بود.

#### ۴-۳. شایستگی‌های مدیریتی

این دسته از شایستگی‌ها مختص مدیران تولید در صنعت رسانه است تا آنها را قادر سازد در جهت اهداف و جهت‌گیری‌های کلان صنعت رسانه و سازمان صداوسیما قدم بردارند. مبتنی بر تحلیل صورت‌گرفته، افرادی که در جایگاه مدیریتی در امور رسانه‌ای قرار می‌گیرند باید به شایستگی‌های مدیریتی در پنج بُعد تفکر راهبردی، آشنایی با ابزارهای مدیریتی، مدیریت ارتباطات میان‌فردی، تعهد کاری همه‌جانبه و حل‌هوشمندانه مسئله مجهز باشند.



منبع: (نگارنده)

**شکل (۳): شایستگی‌های مدیریتی عوامل تولید بر اساس بیانات مقام معظم رهبری**

**۴-۳-۱. تعهد کاری همه‌جانبه**

تعهد کاری همه‌جانبه یک ویژگی تعیین‌کننده در جهت‌گیری رفتاری و عملی مدیران است و از این جهت بسیار حائز اهمیت است. عوامل تولید و البته مدیران در صنعت رسانه و مطبوعات با مسئولیت‌پذیر بودن، نسبت به وظایف خویش احساس دغدغه داشته و با مسائل کشور مسئولانه برخورد می‌کنند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای ستادهای نماز جمعه، ۱۳۸۱/۵/۵). تجربه مرتبط با حوزه کاری، در کنار مدیریت جهادی، عنصری است که یاری‌گر نیل به نقطه‌ای شایسته در رسانه تعریف شده‌اند (حکم انتصاب مهندس سیدعزت‌الله ضرغامی به ریاست سازمان صداوسیما، ۱۳۸۳/۳/۳). بُعد دیگر این شایستگی، تک‌مسئولیت بودن است که با عدم مشغولیت در مسئولیت‌های مختلف موجب

به‌کارگیری یک ذهن منظم و منسجم در پیشبرد کارها می‌شود و در کلام رهبر انقلاب بیان شده است که این ویژگی از انحراف، تناقض و پراکندگی‌ها جلوگیری می‌کند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای شورای سیاست‌گذاری صداوسیما، ۱۳۶۹/۱۲/۱۴). در نهایت افراد با این تلاشگری‌ها در جهت اخلاق حرفه‌ای گام برمی‌دارند که آن را می‌توان در عدالت‌طلبی، پاک‌دستی و بسیاری کنش‌های مؤثر دیگر در محیط کار جستجو کرد.

#### ۴-۳-۲. حل هوشمندانه مسئله

حل هوشمندانه مسئله به‌نوعی از توانمندی‌های تحلیل و تصمیم‌گیری نشئت گرفته و افراد مؤثر همچون صاحبان مناصب مدیریتی را در حل مسائل یاری می‌رساند. فعالان این حوزه، با ژرف‌نگری و روحیه کنجکاوی قوی در پدیده‌ها و موضوع‌های مبتلابه، نظیر تأثیر برنامه در مخاطب، قادر خواهند بود به شایستگی قدرت تحلیل عمیق مسائل دست یابند. یکی دیگر از شایستگی‌های مدیریتی افرادی که در تولید محتوا نقش مدیریت ایفا می‌کنند، هوشمندی و تدبیر در سنجش جوانب کار است؛ چراکه هر گونه بی‌توجهی در تولید آثار می‌تواند در ابعاد گوناگون ایجاد مشکل کرده و هزینه‌های مالی و معنوی زیادی را برای کشور و به‌خصوص رسانه ملی به‌وجود آورد. در بسیاری از موارد عدم اطمینان‌ها و مواجهه با مشکلات پیش‌بینی‌نشده ممکن است باعث شود مدیران قدرت حل مسئله که شایستگی مهم دیگری است را ازدست‌داده و قادر به تأمل و تفکر درست در حل مسائل نباشند؛ لذا مدیران باید از قدرت تحمل عدم اطمینان و همچنین سرعت و چالاکی بالایی در حل مسئله برخوردار باشند. مدیران در صنعت رسانه موازی با کسب شایستگی‌های حل هوشمندانه مسئله که ذکر شد، لازم است به مهارت و قدرت تصمیم‌گیری درست مجهز شوند تا در تصمیم‌ها، توانایی شناخت اولویت‌ها و انتخاب از بین گزینه‌های مختلف را داشته باشند.

#### ۴-۳-۳. تفکر راهبردی

تفکر راهبردی سلاح جدایی‌ناپذیری است که در عرصه موفقیت و نیل به اهداف یاری‌گر بزرگی برای مدیران محسوب می‌شود. آشنایی با اصول رقابت از ابتدایی‌ترین و مهم‌ترین موضوع‌های شایستگی است که حول مسائل تحلیل رقبا شکل گرفته است و توصیه

صریح رهبری را ناظر به برخورداری از مزیت رقابتی دربردارد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان صداوسیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱). مدیران صنعت رسانه شایسته است از توانایی ترسیم چشم‌انداز، در سطح بخش ذیل مسئولیت خود برخوردار باشند. بدین منظور، می‌بایست با دلیل وجودی سازمان، ارزش‌های سازمانی، جایگاه سازمان در فضای صنعت و امکانات و منابع موجود آشنایی لازم را داشته باشند. از دیگر شایستگی‌های لازم، توان تدوین برنامه‌های راهبردی و اجرای برنامه‌ها است. برنامه‌های راهبردی به‌عنوان وجه جدایی‌ناپذیر هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی از اهمیت زیادی برخوردار است که در جای‌جای توصیه‌های رهبری معظم وجود دارد؛ به‌عنوان مثال ایشان در دیدار مسئولان سازمان صداوسیما (۱۳۸۱/۱۱/۱۵) ضمن تبیین رهنمودهای جنگ رسانه‌ای و تبلیغی، به‌صورت شفاف از این ضرورت صحبت می‌کنند: «اگر بخواهیم که این مسائل انجام گیرد بایستی یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک راهبرد تدوین‌شده وجود داشته باشد تا شما بتوانید در هر برهه‌ای از زمان پیشرفت خودتان را با آن بسنجید».

#### ۴-۳-۴. مدیریت ارتباطات میان‌فردی

مدیریت ارتباطات میان‌فردی از جمله شایستگی‌های مهم دیگر جهت اثربخشی بیشتر ارتباطات است. از ضروری‌ترین این موارد می‌توان به *استعدادیابی و شکوفاسازی استعدادها* اشاره داشت که در یکی از جدیدترین احکام صادره به رئیس جدید سازمان صداوسیما (حکم انتصاب عبدالعلی علی‌عسکری به ریاست سازمان صداوسیما، ۱۳۹۵/۲/۲۲) نیز اهتمام رهبر انقلاب بر «جذب و حفظ و تربیت نیروهای انقلابی و کارآمد» به چشم می‌خورد. در امتداد این ویژگی، دست‌اندرکاران خصوصاً مدیران صنعت رسانه با شبکه‌سازی از افراد مستعد قادر خواهند بود به فرصت‌های تازه و تبادل ایده‌های نو و نیز منابع و اطلاعات جدید دست پیدا کنند؛ این توانمندی در خصوصیات نظیر کمال‌گرایی، تمایل به استفاده از فرصت‌ها و برخی ویژگی‌های روان‌شناسی دیگر افراد جستجو کرد. قدرت تعامل سازنده با همکاران، انعطاف‌پذیری، نظم کاری و مهارت‌های مربی‌گری<sup>۱۰</sup> از جمله مواردی هستند که در شایستگی مدیریت منابع انسانی می‌گنجند.

آشنایی با عملکردهای خاص این حوزه، همچون جذب و استخدام، توسعه و آموزش و جبران خدمات کمک شایانی به مدیران در افزایش بازده کاری می‌کند. در نهایت، قدرت وحدت‌آفرینی به شایستگی‌ای اطلاق می‌شود که بر اساس آن عوامل تولید و خصوصاً مناصب ارشد می‌بایست با هدف جریان‌سازی در بخش مربوطه خود دارا باشند. اتفاق نظر و عمل بر مأموریت واحد، پرهیز از تعارض و داشتن صبر از جمله عناصر دخیل در قدرت وحدت‌آفرینی افراد محسوب می‌شود.

#### ۴-۳-۵. آشنایی با ابزارهای مدیریتی

آشنایی با ابزارهای مدیریتی به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین پایگاه‌های دانشی و جعبه‌ابزارهای مهارتی برای عوامل تولید و به‌ویژه مدیران فعال در صنعت رسانه کاربردی و حائز اهمیت است. از جمله این ابزارهای مدیریتی، هوشمندی در بهره‌گیری از امکانات است که از مصادیق ظرفیت‌های انجام در کشور می‌توان به نیروی انسانی خوب، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و داشتن تاریخ پرحادثه (۱۳۸۹/۴/۱۲) اشاره نمود. توانمندی عوامل تولید در صنعت رسانه بر ارزیابی و کنترل امور نیز نقش پررنگی در ساخت برنامه‌های باکیفیت دارد که نظارت بر محتوا یکی از موارد مورد توجه رهبری بوده است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان صداوسیما، ۱۳۶۹/۵/۷). عوامل تولید باید جهت کارآمدی در مشورت‌گیری تلاش کنند تا با بهره‌مندی از ظرفیت‌های دانشی و تجربی سایر همکاران، اثربخشی فعالیت‌های خود را مضاعف گردانند و اهمیت این ویژگی از توصیه رهبر فرزانه به بهره‌مندی از همکاری دانشگاهیان احصا می‌شود (حکم انتصاب رئیس سازمان صداوسیما ج.ا.ایران، ۱۳۷۲/۱۱/۲۴). مدیریت و هوش مالی آخرین کارکرد مدیریتی مطلوب بوده که مؤید توانمندی افراد در بهره‌ور ساختن تولیدات با حداقل کردن هزینه‌ها و نیز بازدهی مالی از طریق سرمایه‌گذاری در رسانه است.

#### ۴-۴. شایستگی‌های ارزشی - اخلاقی

این دسته از شایستگی‌ها به بُعد ارزشی و اخلاقی هر فرد اشاره دارد که می‌تواند از موضوع‌های دینی و اعتقادی افراد تا برخی از ارزش‌های ملی را پوشش دهد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی را می‌توان در سه بُعد

شاخص‌های دین‌داری، شاخص‌های سیاسی و ملیتی و شاخص‌های اخلاق اجتماعی طبقه‌بندی نمود.



منبع: نگارنده

شکل (۴): شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی و عوامل تولید بر اساس بیانات مقام معظم رهبری

#### ۴-۱. شاخص‌های سیاسی و ملیتی

شاخص‌های سیاسی و ملیتی شامل دغدغه‌مندی و جهت‌گیری افراد نسبت به موضوعات اساسی مرتبط با مسائل سیاسی و ملی است. افرادی که در تولید محتوای رسانه‌ای نقش ایفا می‌کنند می‌بایست همواره نسبت به مسائل کشور دغدغه‌مند بوده و به مأموریت خطیر هدایت و مدیریت فرهنگ و افکار عمومی جامعه حساسیت داشته باشند. داشتن روحیه استکبارستیزی از خصوصیات مهم دیگر در مسیر تفکر و اقدام سیاسی مناسب است که قدم اول در تحقق آن دشمن‌شناسی و باور به وجود دشمنانی است که علیه نظام اسلامی در حال فعالیت هستند. از دیگر شایستگی‌های افرادی که در تولیدات رسانه‌ای ایفای

نقش می‌کنند داشتن بصیرت سیاسی نسبت به تحولات داخلی و بین‌المللی است که یکی از ابعاد بصیرت سیاسی، شناخت کامل فضای تهاجم فرهنگی و اقتضائات آن است و همواره مورد توجه رهبر انقلاب بوده است. این ویژگی خود یک مقدمه لازم دارد و آن باور و ایمان راسخ به اصول جمهوری اسلامی است؛ این باور است که موجب همسویی اقدامات و فعالیت‌ها با ارزش‌ها و اهداف جمهوری اسلامی می‌شود و در همه برنامه‌ها با وجود تنوع موضوع‌ها، شرط اصلی آن است که به نحوی در خدمت هدف‌های اسلام و انقلاب قرار گیرند. در تکمیل این ویژگی، خصوصیت دیگری نهفته است و آن روحیه انقلابی است؛ چراکه یکی از وظایف رسانه‌ها یادآوری و ریشه‌دار کردن باور به بنیان‌های فکری انقلاب و نظام اسلامی است. چنان‌که رهبر انقلاب یکی از اهداف کلان رسانه ملی در جنگ رسانه‌ها را ریشه‌دار کردن شناخت و باور به ارزش‌ها و بنیان‌های فکری انقلاب و نظام اسلامی می‌داند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان صداوسیما، ۱۳۸۳/۹/۱۱).

#### ۴-۲. شاخص‌های دین‌داری

شاخص‌های دین‌داری به‌عنوان یکی از بارزترین مؤلفه‌های شایستگی‌های ارزشی است که بخشی از آنها در ظاهر رفتاری و برخی دیگر در باطن عملی قابلیت سنجش دارند. برای نمونه، دست‌اندرکاران تولید محتوا در رسانه می‌بایست نسبت به ارزش‌ها و اصول دینی اسلامی مقید باشند؛ به‌عبارت‌دیگر، این ایمان و تعهد به ارزش‌ها و اصول دینی باید به‌عنوان اعتقاد و ایمان درونی آنها باشد تا بتوان این اطمینان را حاصل کرد که خروجی محتوا نیز آن‌گونه که باید خواهد شد. شایستگی ارزشی و اخلاقی دیگر، نیت و اخلاص افراد است؛ افرادی که در امور رسانه‌ای به تولید محتوا مشغول هستند باید نیت الهی داشته باشند و جایگاه خود را فراتر از جایگاه سازمانی و یا مسئولیت خود در یک گروه کاری در نظر بگیرند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از کارگردانان سینما و تلویزیون، ۱۳۸۵/۳/۲۳). شایستگی ایمان و تقوای فردی یکی دیگر از شاخص‌های دین‌داری است که مقام معظم رهبری بر روی آن تأکید داشته‌اند و لازم است عوامل تولید و متصدیان مربوطه دارای این شایستگی باشند. درنهایت آشنایی با اندیشه و تفکر اسلامی، یکی دیگر از شاخص‌های دین‌داری است که می‌بایست در سنجش صلاحیت



حرفه‌ای عوامل تولید مورد توجه قرار بگیرد. در همین راستا، رهبر انقلاب می‌فرماید «هنرمند باید خود را به حقیقتی متعهد بداند... حافظ شیرازی صرفاً یک هنرمند نیست؛ بلکه معارف بلندی نیز در کلمات او وجود دارد. این معارف هم فقط با هنرمند بودن به دست نمی‌آید؛ بلکه یک پشتوانه فلسفی و فکری لازم دارد» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از اصحاب فرهنگ و هنر و اندیشه، ۱۳۸۰/۵/۱) و این به همان زیربنای فکری در کار رسانه‌ای اشاره دارد.

#### ۴-۳. شاخص‌های رفتار اجتماعی

شاخص‌های رفتار اجتماعی نمایانگر قابلیت‌های شناختی و رفتاری نسبت به موضوع‌های حساس مرتبط با جامعه است. پابندی به اخلاق دینی و ادب اجتماعی یکی از شایستگی‌های کلیدی این دسته است چنان‌که رهبر انقلاب نیز بر همین امر تأکید داشته‌اند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای گروه ادب و هنر صدای جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۰/۱۲/۵). از دیگر شایستگی‌های مهم رفتار اجتماعی، ارتقاء و حفظ کرامت انسانی افراد در جامعه است. بدیهی است که چنین امری با به‌کارگیری افرادی محقق می‌شود که خود نیز به کرامت انسان‌ها توجه داشته باشند. بر این اساس، رهبر انقلاب توجه به تکریم شأن انسان را سومین گرایش اصولی نظام برمی‌شمارند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان صداوسیما، ۱۳۶۹/۵/۷). به‌عنوان آخرین ویژگی و شایستگی رفتار اجتماعی، با عنایت به اینکه سازمان صداوسیما به‌عنوان رسانه ملی جمهوری اسلامی متعلق به همه جناح‌ها و افرادی است که همسو با اهداف و ارزش‌های جمهوری اسلامی قدم برمی‌دارند، یکی از شایستگی‌های افرادی که در تولیدات رسانه‌ای فعالیت می‌کنند، فراجناحی و فراقومیتی بودن است و نباید این افراد در خدمت یک قومیت و یک جناح سیاسی خاص بوده و همواره استقلال خود را حفظ نمایند.

#### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی شایستگی عوامل تولید صنعت رسانه و با تأکید بر رسانه ملی انجام شد. به‌همین منظور از رهگذر تعمیق در بیانات رهبری معظم انقلاب در دیدارهای مختلف با متولیان امر و انجام فرایند کدگذاری بر روی مجموع متن‌های

موجود، مدل شایستگی عوامل تولید در رسانه ملی مشتمل بر ۱۶ مضمون فراگیر ذیل چهار گروه شایستگی‌های اصلی مورد پرسش در پژوهش شکل‌گرفت و ابعاد مدل طراحی‌شده با بسیاری از مدل‌های پیش‌تر ارائه‌شده توسط پژوهشگران دیگر مطابقت دارد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، چهار دسته شایستگی‌های عمومی، تخصصی، مدیریتی و ارزشی - اخلاقی صلاحیت‌های حرفه‌ای عوامل تولید از منظر مقام معظم رهبری را تشکیل می‌دهند. شایستگی‌های عمومی دربردارنده طیف گسترده‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز است که در مطالعات پیشین به برخی از آنها از جمله ویژگی‌های درونی شجاعت و جسارت (روشندل اربطانی و جعفری زوج، ۱۳۹۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های لازم برای مدیران مورد تأکید قرار گرفته است. دست‌اندرکاران امر تولید لازم است دارای مهارت‌های ذهنی و فکری لازم نیز باشند که در ویژگی مهارت‌های ذهنی توسط پژوهشگران این مقاله احصا شده و در مطالعه دیگری (امیرخانی و دیگران، ۱۳۹۴) تحت دسته‌بندی شایستگی‌های ذهنی ذکر شده است، تا بتوانند با به‌کارگیری خلاقیت توأم با گاهی از مسائل پیرامون برنامه‌های خود را عملی کنند (Shyan & et al., 2011). آگاهی از کیفیت تولید و تخصص فنی گروه دیگر شایستگی‌های موردنیاز را به خود اختصاص داده است که در اغلب مدل‌های شایستگی به‌عنوان یک بُعد جدایی‌ناپذیر از صلاحیت‌ها به چشم می‌خورد که می‌توان به برخی مطالعات صورت‌گرفته از آن میان اشاره نمود (پورعابدی و دیگران، ۱۳۹۵؛ Blaskova; Blasko & Kucharcikova, 2014). در توضیح باید گفت واضح است که افراد در موقعیت‌های مختلف خصوصاً مؤثر بر امر تولید در رسانه باید نسبت به ضوابط فنی و مهارت‌های فنی اشراف داشته باشند تا از آنان انتظار ارائه یک کار باکیفیت داشت. همچنین آنان با برقراری ارتباط مؤثر با مخاطب، به‌عنوان یکی دیگر از ویژگی‌های موجود ذیل شایستگی‌های تخصصی در پژوهش حاضر، قادرند رشد فکری مخاطبان خود را ممکن سازند و این امری است که با شناخت مناسب گروه‌های مخاطب میسر می‌شود و در سایر مطالعات نیز در حوزه شایستگی‌های حوزه رسانه (زارعی متین و دیگران، ۱۳۹۳؛ منز و دیگران، ۱۳۹۸) مکرراً اشاره شده است. گروه دیگر شایستگی‌های موردنیاز عوامل تولید در صنعت رسانه شایستگی‌های مدیریتی است. یکی از ویژگی‌های مدیریتی تفکر

راهبردی در مسیر برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هاست که در مطالعات دیگر (شمس؛ خراسان و عباسی، ۱۳۹۳) نیز به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران برای نیل به اهداف و عملیاتی‌سازی برنامه‌ها برشمرده شده است. مدیریت ارتباطات میان‌فردی ویژگی دیگری از شایستگی‌های مدیریتی در جهت برقراری ارتباط، انجام کار گروهی، مدیریت تعارض‌ها و این قبیل کارکردهاست که در مطالعات دیگر (شمس؛ خراسان و عباسی، ۱۳۹۳؛ Blaskova; Blasko & Kucharcikova, 2014) نیز به‌عنوان یکی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران احصا شده است.

باتوجه به رسالت اصلی پژوهش، یعنی پیش‌برندگی مرزهای دانشی مدل شایستگی ناظر به عوامل تولید در صنعت رسانه، در ادامه به دو مورد از جنبه‌های متمایز این نوشتار اشاره می‌شود. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش حاضر، وجود دسته‌ای از ویژگی‌ها ذیل عنوان شایستگی‌های ارزشی بُعد جدیدی بود که از کلام رهبری در قالب شایستگی افراد مؤثر در رسانه و آن‌هم در موقعیت‌های گوناگون برداشت شده است. شایستگی‌های ارزشی دربردارنده مجموعه‌ای از خصوصیات ارزشی همچون پایبندی به اخلاق دینی و ادب اجتماعی، معیارهای سیاسی و ملیتی نظیر داشتن روحیه انقلابی و استکبارستیزی و بایسته‌های دین‌داری مانند تعهد به ارزش‌ها است که به‌نوعی منشأ رفتار و شکل‌دهنده به عادت‌های افراد در مواجهه با شرایط مختلف است که حائز اهمیت فراوانی هستند.

درنهایت باتوجه به مطالبی که بیان شد می‌توان به این نتیجه رسید که جامعیت مدل ارائه شده در ابعاد چهارگانه به همراه مضامین گسترده احصاء‌شده، لزوم وجود این شایستگی‌ها را در عوامل تولید و به‌طور عام افراد مؤثر در تولید محتوای رسانه‌ای را می‌رساند و بنابراین باید در جهت تقویت هر چه بیشتر آنها تلاش‌های لازم را ارائه کرد. به پژوهشگران دیگر پیشنهاد می‌شود در ادامه این پژوهش و پژوهش‌های آتی به بررسی و تطبیق شایستگی‌های احصاء‌شده با وضعیت صنعت رسانه و سازمان صداوسیما و انتظارات ذی‌نفعان بپردازند و در یک پیمایش کمی، تحلیل اهمیت – عملکرد هر یک از شایستگی‌ها را تحلیل کنند و نسبت به ایجاد شاخص، نشانگر، سنجه و ابزار سنجش برای هر یک از شایستگی‌های احصاء‌شده اقدام نمایند.

## کتابنامه

- سایت رهبر معظم انقلاب به نشانی WWW.KHAMENEI.IR.
- الوانی، سیدمهدی و فرقانی، علی (۱۳۸۹). طراحی مدل شایستگی برای دبیر خبر در صداوسیما ج.ا.ایران. فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، ۹(۲)، ۱-۳۴.
- امیرخانی، زیبا؛ فرهنگی، علی‌اکبر و مظفری، افسانه (۱۳۹۴). طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای. فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، ۱۰(۳)، ۲۱-۲۹.
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، مجید؛ سجادی، حنان و رضی، زهرا (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان. فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۲۷-۵۲.
- حسینی، سیدبشیر؛ حیدری، رضا؛ رهرو، حمیدرضا و نجفی، علی (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین ویژگی‌های مطلوب مدیران رسانه ملی براساس مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، دومین همایش بین‌المللی گام دوم انقلاب اسلامی: مکتب شهید سلیمانی؛ الگوی تربیت مدیران جهادی تمدن ساز، تهران: <https://civilica.com/doc/1159705>
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۸). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها). مجلس و راهبرد، ۵۳(۵)، ۱۱۷-۱۴۹.
- دیانتی، محمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸). شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها. تدبیر، شماره ۲۰۶، ۱۴-۱۹.
- رشید، خسرو؛ کریمی، کامبیز و عطایی، مائده (۱۳۹۹). تعیین و طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی شغلی بازرسان مراکز دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۳)، ۱۸۳-۲۰۷.
- رمضان‌پناه، ندا؛ علامه، سیدمحسن؛ سماواتیان، حسین و قانع‌نیا، مریم (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی

- ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱(۴۴)، ۶۵-۹۴.
- روشندل اربطانی، طاهر و جعفری زوج، سیدجواد (۱۳۹۴). ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸(۳)، ۴۷-۶۲.
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سیدمحمد مهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۴)، ۱۹-۳۶.
- سیم‌خواه، مسعود و محمدخانی، الهه (۱۳۹۸). تأثیر کیفیت مبادله رهبر - پیرو و عدالت سازمانی بر سلامت سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۳)، ۹۳-۱۳۳.
- شمس، غلامرضا؛ خراسان، اباضلت و عباسی، حامد (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. فصلنامه مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۳(۲)، ۳۷-۶۴.
- صلواتیان، سیاوش؛ هرمزی‌زاده، محمدعلی و شهبازی سلطانی، محمد (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی ویژگی‌های کلیدی «مدیر جهادی رسانه». دین و ارتباطات، ۲۳(۲)، ۸۱-۱۱۷.
- عابدیان اول، اکرم (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
- محبی، علی و محمدیان شمیم، مجید (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش فرماندهی انتظامی شرق استان تهران. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵(۴)، ۱۴۵-۱۶۴.
- منزه، لیلا؛ شریفی، سیدمهدی؛ امین، فرشته و روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سیمای جمهوری اسلامی ایران). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۳)، ۳۳-۵۰.
- موسوی، سیدمحمد (۱۳۹۱). الگوی توسعه سرمایه انسانی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. (پایان‌نامه دکترای مدیریت بازرگانی). گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

میرسپاهی، ناصر و غلامزاده، داریوش (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران. *نشریه آینده پژوهشی مدیریت*، ۲۰(۴)، ۱-۱۶.

میکائیلی، علی؛ فرهنگی، علی اکبر و حسینی دانا، حمیدرضا (۱۳۹۹). سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای با تأکید بر سازمان صداوسیما. *فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری*، ۱۴(۳۴).

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Bissett, R. L. (2009). *An Assessment of the Research chefs association's core competencies for practicing culinologists* (Doctoral dissertation, Ohio University).
- Blaskova, M.; Blasko, R. & Kucharcikova, A. (2014). Competences and Competence Model of University Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (159), 457-467.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). *Competency based management: a review of systems and approaches*. Information management & computer security.
- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based Human Resource Management*. United Kingdom: Davies-Black Pub.
- Garman, A. N. & Johnson, M. P. (2006). Leadership competencies: An introduction. *Journal of Healthcare Management*, 51(1), 13.
- Guo, L. & Volz, Y. (2020). Toward a new conceptualization of journalistic competency: An analysis of U.S. broadcasting job announcements. *Journalism & Mass Communication Educator*, XX(X), 1-20.
- Lawler E. (1994). *From job based to competency-based organizations*. Journal of Organizational Behavior.
- Ley, T.; Albert, D. & Lindstaedt, S. N. (2006). Connecting Competence and Performance in Competency Management: Modeling, Assessment, Validation and Use. *Competencies in Organizational E-Learning: Concepts and Tools*, 83-119.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLagan, Patricia A. (1997). Competencies: The Next Generation. In *Training and Development*, 51(5), 40-47.
- Sanchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239-254.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Shyan, H. J.; Hsuan, H.; Chih-Hsing, L.; Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry.

*International Journal of Hospitality Management*, (30), 1044-1054.  
Vakola, Maria; Eric Soderquist, Klas & Prastacos, Gregory P. (2007).  
Competency management in support of organisational change. In  
*International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.