

شناسایی شایستگی‌های مهارتی مدیران سازمان‌های فرهنگی (مطالعه موردی: سازمان سینمایی)

نویسندگان: محبوبه میار^۱

یوسف محمدی مقدم^۲

فصلنامه (علمی-تخصصی) مطهر، سال سیزدهم، شماره ۳۸، پاییز ۱۳۹۵

چکیده

تحقیق حاضر با هدف «شناسایی شایستگی‌های مهارتی مدیران سازمان‌های فرهنگی» و بهره‌گیری از روش «اکتشافی-توصیفی» انجام شده است. داده‌های تحقیق از نوع «کمی» و از نظر نتیجه، در زمره تحقیقات «کاربردی» قرار دارد. جامعه آماری ۱۶۲ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان سینمایی می‌باشند که تعداد ۱۲۷ نفر با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری ترکیبی هدفمند و تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از روش میدانی و پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری شده است. روایی پرسش‌نامه از طریق بررسی اعتبار محتوا و سازه انجام گرفت و پایایی آن نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ عدد ۰٫۹۶۱، به دست آمد. داده‌های ۱۰۸ پرسش‌نامه، با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS و آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. براساس یافته‌های تحقیق، شایستگی‌های مهارتی مدیران فرهنگی شامل ۵ مولفه و ۴۱ شاخص می‌باشد. از بین مولفه‌ها «مهارت فنی» و از بین شاخص‌ها «توانایی درک و کار با دیگران» حائز بالاترین رتبه گردیدند.

واژگان کلیدی:

شایستگی، مدیران فرهنگی، شایستگی‌های مهارتی، سازمان‌های فرهنگی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

مدیریت نقش حیاتی و اساسی در دنیای پیچیده امروزی ایفا می کند و عضو حیات بخش سازمان های امروزی است. با توجه به نقش، جایگاه و اهمیت مدیریت، موضوع شایستگی و مدیران شایسته از اهمیت بالایی برخوردار است. پیشرفت اجتماع، رشد اقتصادی، توسعه سیاسی و ثبات فرهنگی هر جامعه در درازمدت به شایستگی مدیران و کارگزاران جامعه بستگی دارد. یک سازمان فرهنگی، محیطی فرهنگی و انگیزه بخش رami طلبد و با یک سازمان نظامی یا تولیدی و کارخانه ای تفاوت دارد، زیرا اهداف آن ها نیز با هم متفاوت است، در یک سازمان فرهنگی، تولید محصول فرهنگی فاخر، غیر تقلیدی و نادر از اهداف اصلی است؛ در حالی که در یک سازمان تولیدی، صنعتی یا کشاورزی رسیدن به یک استاندارد تکراری و مورد قبول که از نظر اقتصادی نیز مقرون به صرفه باشد، می تواند هدف خوبی محسوب شود (صنعتی نجار و سیف، ۱۳۹۳: ۹). ماهیت پیچیده سازمان های امروزی و تخصصی شدن تمام فعالیت های سازمانی باعث شده است که دیگر مدیریت به عنوان مقوله ای عمومی مطرح نباشد، بلکه اندیشمندان آن را در یک حرفه و تخصص می دانند که باید توسط شخص متخصص و ماهر به انجام برسد. این شخص تنها با کسب مهارت ها و توانایی های خاص مدیریتی قادر خواهد بود تا در این حرفه موفق باشد (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۱۵).

مأموریت و وظایف سازمان سینمایی به گونه ای است که با فرهنگ و ارزش های جامعه ارتباط مستقیم داشته و بر آن تاثیر گذار می باشد و رشد و اعتلای سینمای کشور به مدیرانی نیاز دارد که به عنوان گردانندگان اصلی این سازمان، باید از شایستگی های متناسب با آن برخوردار باشند تا بوسیله این مدیران شایسته اهداف سازمانی به نحو مطلوب و اثربخش محقق شود. غفلت از این مسئله مهم لطمات جبران ناپذیری بر استقلال فرهنگی و ارزش های دینی و انقلابی کشور وارد خواهد ساخت که به این سادگی ترمیم نخواهد شد. با توجه به نوپا بودن سازمان امور سینمایی و سمعی-بصری، الگوی مدل مدونی در خصوص شایستگی های مدیریتی، از جمله شایستگی های مهارتی که خاص مدیران سازمان سینمایی باشد، به صورت نظام مند وجود ندارد و این خلاء محسوس می باشد. بنابراین شناسایی واحصاء شایستگی های مرتبط با مهارت مدیران سازمان سینمایی به عنوان مجموعه ای از مدیران سازمان های فرهنگی، مستلزم مطالعه و بررسی علمی می باشد تا از طریق آن مولفه ها و شاخص های آن تدوین و ارائه گردد. لذا این تحقیق با هدف شناسایی شایستگی های مدیریتی مورد نیاز مدیران سازمان سینمایی که در زمره مدیران سازمان های فرهنگی کشور هستند، به این سوال پاسخ می دهد که شایستگی های مهارتی مورد نیاز این مدیران چه می باشد؟ مولفه ها و شاخص های آن کدام اند؟

مبانی نظری تحقیق:

در بررسی معنای شایستگی در فرهنگ فارسی، کلمه «شایستن»^۱ به معنای سزاوار بودن، لایق و مناسب بودن، و درخور بودن آمده است، همچنین «شایسته» به معنای شایان، درخور بودن، لایق، سزاوار، و «شایستگی» نیز به معنای: شایسته بودن و لیاقت ذکر شده است (عمید، ۱۳۷۷: ۱۲۸۴). شایستگی، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است. در حوزه پژوهش‌های علمی، مفهوم شایستگی نخستین بار توسط مک کلند^۲ در مقاله‌ای در مجله روان‌شناسی امریکا تحت عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به جای هوش»^۳ مطرح شد. او مفهوم شایستگی را به عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط می‌باشد، مورد توجه قرار داد. پس از او بویاتزیس^۴ در مقاله‌ای با عنوان «مدیر شایسته مدلی برای عملکرد مؤثر»^۵ کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی توسعه داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود 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. در این مدت پژوهشگرانی مانند اولریچ، بروک بانک، یانگ و لیک^۶، بلانسر^۷، بروسکی و دیر^۸، میرابیل^۹، آرمسترانگ^{۱۰}، کاتانو و بوندر^{۱۱}، شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد مطلوب شغلی تعریف کنند، در حالی که گروه دیگری از محققان مانند اسپنسر^{۱۲}، فلشمن، و تروگمن، یولمن، مارشال و مای^{۱۳} اعتقدند که شایستگی‌ها بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتار شناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد نماید، برخی از صاحب‌نظران مانند استربلر و گرین^{۱۴} هم شایستگی‌ها را به معنای

1. shayistan
2. Mc Clelland (1973)
3. Testing for Competency rather than for intelligence.
4. Boyatzis
5. The Competency Manager: A Model for Effective Performance.
6. Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lack, (1995)
7. Blancer, Boroski & Dyer, (1996)
8. Mirabile, (1997)
9. Armestrang, (1999)
10. Katano, (2001)
11. Bonder, (2003)
12. Spencer, (1994)
13. Fleishman, Wetrogen, Unlman, Marshall, & Mies, (1995)
14. Strebler & Green, (1999)

توصیف نوشتاری از عادات کاری و حداقل استانداردهای قابل سنجش عملکرد دانسته‌اند. مک‌لاگان^۱، اسلونسکی^۲، میترانی، دازیل و فیتس^۳ هم شایستگی را یک صفت زیرساز فردی دانسته‌اند که به صورت علی با عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مرتبط است (دهقانان، ۱۳۸۶: ۱۱۹).

شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر آن‌ها در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹: ۱۰۶). با نگاهی به تعاریف مذکور، شایستگی، خصوصیات و رفتارهایی است که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شود. اگر چه شایستگی به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است، اما در اغلب مدل‌ها، شایستگی شامل دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بینش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارد. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی آن افراد خوانده می‌شود؛ افراد شایسته افرادی هستند که الگوهای رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند. بنابراین مدیران هر سازمانی باید دارای شایستگی‌های مورد نیاز آن سازمان باشند. از جمله شایستگی‌های مورد نیاز هر مدیری، شایستگی‌های مهارتی وی می‌باشد و این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که تجهیز مدیران به مهارت‌های مورد نیاز شغل به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا وظایف خود را به دور از موانع فنی و شغلی انجام دهند به عبارتی در صورت داشتن مهارت‌های لازم مدیر قادر است تا رسالت حرفه‌ای خود را به نحو احسن انجام دهد. همچنین مهارت از آن نظر حائز اهمیت است که به تصمیمات مدیر اعتبار بخشیده و اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۱۶).

شایستگی‌های مهارتی:

مهارت در فرهنگ عمید به «ماهر بودن در کاری، استادی، زیرکی، چابکی و زبردستی در کار» معنی شده است (جلد دوم، ص ۱۸۷۲). با دقت در معنی ارائه شده می‌توان برداشت نمود که مهارت تنها در ارتباط با شغل و حرفه معنا پیدا می‌کند. در واقع مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارها است. مهارت عبارتست از توانایی پیاده کردن علم در عمل (غفاریان، ۱۳۹۲: ۷۱). مهارت اکتسابی است و امری ذاتی نمی‌باشد؛ دانش فنی و تخصص خاص یک شغل معین است که با آموزش دادن می‌توان مدیران را به آن مهارت‌ها مجهز نمود. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. در بسیاری از موارد، معلومات

1. Mc Lagan, (1996)
2. Slivinski, (1996)
3. Mitrani, Daziel & Fitts, (1992)

بدون مهارت، منشاء تاثیر زیادی نخواهد بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند. در بسیاری از مسائل معلومات مدیر منشأ تاثیر نخواهد بود. در خصوص مهارت‌های لازم برای مدیران مطالعات متعددی صورت گرفته است. صاحب‌نظران تقسیم‌بندی‌های مختلفی از مهارت برای مدیران ارائه نموده‌اند. تئوری پردازان سازمان و مدیریت بر حسب زمینه موضوعی کارهای تحقیقاتی خود، مهارت‌های مختلفی را برای مدیران بر شمرده‌اند (نبی‌پور جعفرآباد، ۱۳۸۸: ۴۹). جامع‌ترین طبقه‌بندی مهارت‌های مدیران را به رابرت ال کتز^۱ می‌دهند. وی مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه دسته فنی، انسانی و ادراکی تقسیم می‌کند همچنین الگوی مهارت‌های مدیریتی «تین» و «کامرون» (وثرن و کامرون^۲، ۱۹۹۵). اشاره به هفت مهارت اساسی در دو گروه مهارت‌های ارتباطی و فردی دارد. بتلی^۳ نیز در سال ۱۹۸۹ فهرستی از مهارت‌های مدیریتی را ارائه می‌دهد. صاحب‌نظران دیگر نیز هر یک به فراخور علاقمندی و زمینه تخصصی خود به موضوع مهارت‌های مدیریتی پرداخته‌اند؛ این الگوها به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تحلیل فعالیت‌ها و نقش‌های مدیران استوار هستند. فرهی نیز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را در قالب پنج محور کلی دسته‌بندی نموده است (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۱۹-۱۳۸). در مجموع با بررسی نظرات ارائه شده در خصوص مهارت‌های مدیریتی، عموماً بر پنج دسته از مهارت‌ها به شرح زیر اتفاق نظر وجود دارد:

الف) مهارت فنی:^۴ این نوع مهارت شامل درک و فهم و تسلط داشتن در فعالیت‌های خاصی است که از آن جمله می‌توان به روش‌ها، شیوه‌های عملی کار، مراحل اقدام و تکنیک‌ها اشاره کرد (کرامت عظیم، ۱۳۶۶). به بیانی دیگر مهارت‌های فنی ظهور دانش و تجربیات ویژه در انجام فعالیت‌های سازمانی است (Certo, 2000: 10) رابرت کتز^۵ (۱۹۵۵) اذعان می‌دارد که با حرکت به سمت سطوح عالی سازمان از اهمیت و ضرورت مهارت فنی کاسته می‌شود. به این معنا که مدیران عملیاتی به نسبت مدیران عالی سازمان به این مهارت بیشتر احتیاج دارند. مهارت‌های فنی شامل دانش درباره روش‌ها، فرایندها، رویه‌ها و تکنیک‌های انجام فعالیت‌های تخصصی واحد سازمانی مدیر است و داشتن دانش کافی درباره تکنیک‌ها و تجهیزات مورد استفاده توسط زیردستان و فرایندها برای طراحی و سازماندهی عملیات کاری، هدایت و آموزش زیردستان، واپایش و ارزیابی عملکرد آنان و همچنین برای برخورد با اختلالات ناشی از خرابی تجهیزات، معایب کیفی، حوادث و... بسیار مهم است (یوکل، ۱۳۸۲):

1. R.I. Katz
2. Whethern & Cameron
3. T.betley
4. Technical skills
5. Robert katz

(۷۵). در زیر به شرح مختصری از زیرمولفه‌های مهارت‌های فنی اشاره می‌شود (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۲۰-۱۲۵):

- دانش کامپیوتر: قابلیت بهره‌گیری و استفاده کاربردی از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مدیریتی.
- تولید: شناخت و درک روش‌های تولید کالا یا خدمات.
- مدیریت زمان: توان مدیر در به انجام رساندن فازهای عملیات در زمان مقتضی و مناسب.
- به‌کارگیری دانش فنی: مهارت مدیر در استفاده عملی از دانش عملیاتی در جهت بهبود راندمان سیستم.
- قدرت تحلیل در محدوده تخصص: توان در خور در مسائل فنی برای کار بهتر برای دستیابی به ستاده‌های مرغوب‌تر.

ب) **مهارت انسانی**^۱: شامل مواردی مانند آگاهی نسبت به رفتار انسانی و فرایندهای گروهی و توانایی درک احساسات، نگرش‌ها و انگیزه‌های دیگران و ایجاد ارتباط با همکاران، زیردستان، مقامات مافوق و افراد خارج از سازمان و متقاعد کردن آنهاست (یوکل، ۱۳۸۲: ۳۸۴) توانایی انگیزش و نفوذ در کارکنان و هم‌راستا نمودن اهداف سازمان به گونه‌ای که آنها را وادار طلبانه در راستای دست‌یابی به اهداف سازمان تلاش نمایند (چندان^۲، ۱۹۹۱: ۲۸۲). مهارت انسانی یک مدیر از میان سایر مهارت‌های مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۲۱) و «شامل قابلیت‌های فردی است که باعث ایجاد کوشش دسته‌جمعی در درون یک سازمان یا گروه می‌شود» (مهریاری، ۱۳۷۷). در این تعریف منظور از مهارت‌های انسانی، رفتارهایی هستند که به صورت رودررو و در تعامل نزدیک به کار رفته و به پیشرفت و رسیدن به اهداف و نتایج مفید کمک می‌کند. در زیر به شرح مختصری از زیر مولفه‌های مهارت‌های انسانی اشاره می‌شود (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۲۴-۱۲۵):

- مهارت‌های رهبری: توان مدیر در نفوذ در دیگران جهت همسان‌سازی نظرات دیگران با خود.
- حل تضاد و تعارض: توان مدیر در جهت تسهیل در روابط کاری، برطرف نمودن کشمکش‌های پرسنلی به شیوه‌ای اثربخش.
- مدیریت منابع انسانی: اتخاذ سیاست‌هایی مربوط به نحوه مدیریت کارکنان در راستای راهبرد سازمان.
- توانایی کار با دیگران: توان و تمایل روحی مدیر در کارهای مشارکتی.
- توانایی درک دیگران: قابلیت مدیر در شناخت افکار، احساسات و عقاید کارکنان جهت تکریم و ایجاد فضایی مملو از تفاهم و یکدلی.

- تفویض اختیار: توان و ریسک‌پذیری در سهیم کردن دیگران در تصمیمات و تفویض اختیار به نیروهای مستعد.
- ایجاد تفاهم و همکاری: قابلیت و توان مدیر در ایجاد و برقراری اجماع نظر و حسن روابط کاری بین افراد.
- (ج) **مهارت ادراکی**^۱: شامل توانایی‌های شناختی متعددی مانند توان تحلیل، تفکر منطقی، مفهوم‌سازی، استدلال استقرایی و استدلال قیاسی است این مهارت‌ها برای طراحی، سازماندهی و حل مشکلات و مسائل ضروری است. یک مدیر باید به درک این امر قادر باشد که تغییرات بیرونی چگونه سازمان متبوع او را متاثر می‌سازد (یوکل، ۱۳۸۲: ۳۸۶). به تعبیر دیگر مهارت‌های ادراکی عبارت است از توانایی جامع‌نگری و دیدن کل تصویر از یک مسئله با تمام پیچیدگی‌ها و عوامل و بخش‌هایش به صورت یکپارچه، به گونه‌ای که بتوان عوامل یک موقعیت را ملاحظه، درک و تجزیه و تحلیل و روابط بین آن‌ها را برقرار نمود (چندان، ۱۹۹۱: ۲۵۶). این مهارت‌ها به مدیران اجازه می‌دهند تا ارتباط بین موضوعات را ببینند و تصمیم‌گیری‌های مناسب را تسهیل می‌کند (هانساکر^۲: ۸۲۰۰۱). نظر به آن که اغلب فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریت از ادراک و شیوه افکار مدیر نشات می‌گیرد و اینکه تصمیمات خردمندانه او بقای بالنده سازمان را موجب می‌شود، از این رو مهارت‌های ادراکی و فکری مدیریت از جایگاه خاصی برخوردار است. غنای این شکل از مهارت‌ها به ساماندهی فعالیت‌ها و ارتقاء سطح کیفی و کمی ستاده‌های سازمان می‌شود. به عقیده «چستر بارنارد^۳» مهارت ادراکی عنصر اصلی فرایند مدیریت است یعنی احساس و درک سازمان به صورت یک کل و درک موقعیت‌های مرتبط با آن به صورت کلی و یک‌جا است (عظیم، ۱۳۶۶). در زیر به شرح مختصری از زیر مولفه‌های مهارت‌های ادراکی اشاره می‌شود (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۲۷-۱۲۸):
 - تجزیه و تحلیل اطلاعات: توان مدیریت در پرورش داده‌ها و استفاده سودمند از اطلاعات جهت بهینه‌سازی تصمیمات و برنامه‌ریزی‌ها.
 - تشخیص: قابلیت ذهنی مدیریت در شناخت ماهیت عوامل و نیز میزان تاثیر و نقش آن عوامل بر عملکرد سازمان.
 - تدوین راهبرد: توان دوراندیشی مدیر جهت تجهیز سازمان و منابع آن در درازمدت.
 - تفکر خلاق: توانایی ذهنی مدیر در زایش ایده‌های نو و شقوق کاری.
 - ابتکار عمل و پیش قدمی: توانایی ذهنی مدیر در پیشروی و هدایت قبل از دیگران.
- (د) **مهارت تصمیم‌گیری**^۴: در ارزیابی عملکرد نظام مدیریتی سازمان یکی از مهمترین

1. Conceptual skills
 2. Hansaker
 3. Chester barnard
 4. Decision making skills

معیارها، شیوه اتخاذ تصمیمات مدیریت است. این وظیفه مدیریتی به حدی است که برخی از اندیشمندان آن را هم عرض با خود مدیریت می دانند. در حقیقت تصمیمات مدیر است که می تواند سازمانی را از مرحله بحرانی به کامیابی سوق دهد و یا برعکس. مدیران عالی سازمان به سبب جایگاهشان در رأس هرم سازمان همواره در کوران اثرات نیروهای محیط خارجی قرار دارند. در زیر به شرح مختصری از زیرمولفه های مهارت های تصمیم گیری اشاره می شود (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۲۸-۱۳۰):

- تخصیص منابع: مدیر در شناخت درست در خواست کننده منابع و تخصیص حجم مناسب منابع.

- مهارت حل مسائل: توان مدیر در برطرف نمودن مسائل و مشکلات کاری.
- سرعت پردازش مسائل: تسریع بخشیدن به اتخاذ تصمیمات از طریق پردازش و تحلیل سریع مطالب.

- تمرکز بر موضوع: توان مدیر در تمرکز بر روی مسئله خاص، بدون هیچ گونه ذهن پریشی.

- تصمیم مشارکتی: توان مدیر در جلب مشارکت سایرین در اتخاذ تصمیم و جویایی نظرات ایشان.

ه) مهارت ارتباطی^۱: حجم عمده ای از وقت ما در هنگام بیداری به تعامل و ارتباط با دیگران می گذرد. بر همین اساس، روش ما در برقراری ارتباط با دیگران نقش تعیین کننده ای در چگونگی زندگی ما دارد. مدیریت نیز جزء آن دسته از مشاغل است که تسلط بر مهارت های ارتباطی زیربنای موفقیت و کارایی در آن است. یافته های پژوهشی و تجربه روزمره هر یک از ما گواه این امر است که هشتاد درصد وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می شود (مینتزبرگ^۲، ۱۹۷۳: ۲۵۱). با توجه به چنین حجم عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر و منابع برون سازمانی نقشی تعیین کننده در عملکرد وی دارند. در زیر به شرح مختصری از زیرمولفه های مهارت های ادراکی اشاره می شود (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۱۳۰-۱۳۳):

- برقراری رابطه با سایرین: ایجاد روابط کاری صمیمانه بین افراد جهت بهره گیری از توانایی ها و پتانسیل های دیگران.

- تقویت فعالیت های رسانه ای: توان مدیر در ایفای نقش سخنگویی در محافل مختلف.

- درک تفاوت های فرهنگی: شناخت ابعاد و مولفه های فرهنگی مخاطبین جهت

1. Communication skills

2. Mintzberg

بهره‌گیری از توانایی‌ها و پتانسیل‌های دیگران.

- فن بیان: توان مدیر در استفاده از آرایه‌های ادبی و متناسب با محیط و مخاطب.
- گوش دادن: توانایی مدیر در تحمل نظرات دیگران از روی میل و علاقه.
- نامه نگاری: توانایی مدیر در نگارش مرسلات ارسالی خود به دیگران.
- مشاورت پذیری: تمایل مدیر در مشورت خواهی از دیگران.

شایستگی‌های مدیران سازمان‌های فرهنگی:

شایستگی‌های مدیریت را می‌توان به لحاظ بعد فردی، شغلی، موقعیتی، سازمانی، سطوح مدیریتی و حتی خود مدیر به صورت کلی تعریف کرد. اکثر سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که باید بین توصیف مولفه‌های عمومی صلاحیت و نیازهای محیط انطباق به وجود آورند. در حقیقت مدیران سازمان‌ها باید با شناخت وضعیت فعلی خود مولفه‌های واقعی را از میان توصیف‌های عمومی استخراج کنند (بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۴۰). در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توانیم دو نوع شایستگی برای مدیران فرهنگی برشماریم؛ این شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های عمومی و اختصاصی آنان می‌باشد.

شایستگی‌های عمومی مدیران:

در یک تقسیم‌بندی که نجار و سیف انجام داده‌اند، ۲۰ ویژگی عمومی زیر را برای مدیران مراکز فرهنگی ارائه نموده‌اند (صنعتی نجار و سیف، ۱۳۹۳: ۳۵-۴۱):

شخصیت، جذابیت، تعهد و مسئولیت، کفایت و شایستگی، شجاعت، بینش و قوه تشخیص، تمرکز، سخاوت و بلندنظری، ابتکار، گوش کردن، شور و شوق و عشق، نگرش مثبت، گره‌گشایی، امنیت و اطمینان خاطر، مسئولیت، بصیرت و بینش، روابط، انضباط فردی، خدمتگزاری، آموزش پذیری.

شایستگی‌های اختصاصی مدیران فرهنگی:

مدیران فرهنگی به اعتبار نوع رسالت، وظایف و فعالیت‌های که از آنان انتظار می‌رود، باید از صفات و ویژگی‌هایی برخوردار باشند. این موضوع درباره مدیران در سایر بخش‌ها متفاوت می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه موضوع مدیریت مدیران فرهنگی، مقوله فرهنگ است و فرهنگ از ویژگی‌های خاص خود برخوردار می‌باشد، بنابراین مدیریت امور فرهنگی متفاوت و متمایز با سایر حوزه‌هاست و مدیران فرهنگی باید از شرایط متفاوتی برای تصدی مشاغل مدیریت فرهنگی برخوردار باشند. برای تعیین ویژگی‌های مطلوب مدیران فرهنگی پس از تبیین ابعاد مدیریت و فرهنگ، ابتدا باید رسالت، اهداف و سیاست‌های فرهنگی که در واقع هدف‌های مورد انتظار از مدیر فرهنگی است، مورد بررسی قرار گیرد و سپس اهداف، وظایف و مسئولیت‌های آن مدیر در سازمان فرهنگی مورد نظر استخراج و فهرست گردد. پس از فهرست کردن وظایف می‌توان با استفاده از تجارب، نقطه نظر کارشناسان و صاحب نظران و

پژوهش‌های انجام شده در این باره، ویژگی‌های مطلوب را مشخص نمود. منابعی که می‌توانند به تبیین ویژگی‌های مدیران فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران کمک نمایند عبارتند از:

- ارزش‌ها و آرمان‌های اساسی نظام جمهوری اسلامی
- اصول و سیاست‌های کلان فرهنگی کشور در برنامه‌های پنج‌ساله
- رسالت، اهداف و وظایف سازمان‌های فرهنگی
- کارکردها، نقش‌ها و مهارت‌های عمومی مدیریت عمومی
- ابعاد، ماهیت و ویژگی‌های مدیریت و سیاست‌گذاری در حوزه فرهنگ
- قلمرو، سطح، محدوده و نوع فعالیت مدیران فرهنگی مورد انتظار
- نتایج پژوهش‌ها و تحقیقات به عمل آمده در مورد شرایط احراز و ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام هر یک از وظایف فرهنگی (صنعتی نجار و سیف، ۱۳۹۳: ۴۲).

پیشینه تحقیق:

فیاضی و همکاران (۱۳۹۲) با استفاده از روش تحقیق آمیخته و تحلیل کیفی داده‌ها ۵۴ گروه شایستگی را احصاء نمودند. براساس نتایج حاصله، بیشترین ضریب اهمیت به مهارت‌های ارتباطی و کمترین ضریب اهمیت به ویژگی‌های شخصیتی تعلق گرفت. وفاغفاریان با بررسی که در مورد شایستگی‌های مدیران به عمل آورده است، در جمع‌بندی خود ابعاد شایستگی مدیران را در شش گروه کلی جای داده است که عبارتند از: دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فکری)، ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی و ...)، نگرش و بینش (ارزش‌ها و اصول‌گرایی و ...)، اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و ...) و اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و ... (غفاریان، ۱۳۹۰: ۶۷-۷۷). شیرازی و مطلبی (۱۳۹۱) شایستگی‌های مدیران راهبردی را در سه حوزه دانش (۹ شاخص)، بینش (۱۱ شاخص) و مهارت (۱۶ شاخص) در مجموع شامل ۳۷ شاخص که در اثربخشی مدیریت موثر هستند، استخراج و اولویت‌بندی کردند. همچنین زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در پژوهشی که ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی را احصاء و مورد تحلیل قرار دادند، ۴ بُعد، ۱۲ مؤلفه و ۴۱ شاخص تعیین نمودند. ابعاد چهارگانه این الگو شامل: دانش و آگاهی‌ها با ۲ مؤلفه، مهارت‌ها با ۳ مؤلفه، ویژگی‌های فردی با ۴ مؤلفه و ارزش‌ها با ۳ مؤلفه می‌باشد.

درگاهی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی: شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)» برای طراحی مدل شایستگی مدیران، با بررسی شایسته‌سالاری در اسلام و شایستگی

منابع انسانی در نهج‌البلاغه، شایستگی مدیران را در پنج خوشه اصلی شامل: توانایی‌های فکری و ذهنی، خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی، مهارت‌های ارتباطی و میان فردی، ویژگی‌های شخصیتی؛ ارائه نمودند که هر خوشه اصلی به چند عنوان تقسیم و در مجموع شامل ۲۵ عنوان می‌باشد. پور عزت و همکاران (۱۳۹۲) با بررسی مفاهیم، رویکردها و مدل‌های شایستگی و با استفاده از تجربیات خبرگان مدیریت و بهره‌گیری از روش نظریه داده بنیاد، مدل کلی شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران را در قالب پنج مقوله اصلی شامل مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش محوری و ویژگی‌های شخصی دسته‌بندی و ارائه نموده‌اند. در پژوهش دیگری انصاری و همکاران (۱۳۹۲) شایستگی مدیران شرکت فناورانه اطلاعات خوارزمی در قالب پنج شایستگی شامل: مهارت‌های مدیریتی، تفکر ادراکی و شناختی، دانش و مهارت حرفه‌ای، تعامل موثر، و ویژگی شخصیتی؛ ارائه نمودند. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) ابعاد و شاخص‌های شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، رادر قالب ۸ بعد اصلی شایستگی براساس اولویت شامل: هوش و استعداد، دانش و آگاهی عمومی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی‌های مدیریتی، ارزش‌ها و نگرش‌ها، و توانایی‌های مدیریتی، تدوین نمودند.

روش شناسی:

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره تحقیقات «کاربردی»^۱ و از نظر روش، از نوع «اکتشافی و توصیفی» می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات «میدانی» بوده و از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. ضمن این که برای تکمیل پیشینه و مبانی نظری، از روش کتابخانه‌ای و مراجعه به سوابق و نیز از پایانه‌های الکترونیکی و رایانه‌ای استفاده گردید. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۶۲ نفر از شاغلین سازمان سینمایی (۳۵ نفر مدیر و ۱۲۷ نفر کارشناس) می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از روش تمام‌شمار تمامی مدیران (۳۵ نفر) و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از طریق فرمول کوکران تعداد ۹۶ نفر از کارشناسان انتخاب شدند. برای پاسخ به سوالات تحقیق از آزمون t تک نمونه مستقل^۲ و آزمون فریدمن^۳ با استفاده از نرم افزار spss استفاده گردید. برای سنجش روایی پرسش‌نامه، روش اعتبار محتوا و اعتبار سازه مورد استفاده قرار گرفت و برای سنجش پایایی از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که عدد ۰,۹۶۵، به دست آمد.

-
1. Applied Research
 2. One-sample t test
 3. Friedman

یافته های تحقیق:

به لحاظ جمعیت شناختی ۵۱ درصد از پاسخگویان مرد و ۴۹ درصد آن ها زن می باشند. بیشترین تعداد پاسخ گویان با ۲۸ درصد در درده سنی ۴۶ تا ۵۰ سال و کمترین تعداد با ۱۰ درصد در درده سنی بالای ۵۰ سال قرار دارند و از نظر میزان تحصیلات، بیشترین تعداد پاسخ گویان با ۵۲ درصد دارای تحصیلات لیسانس و کمترین تعداد با یک درصد دارای تحصیلات دکترا می باشند. همچنین بیشترین تعداد پاسخ گویان با ۲۷ درصد دارای ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه خدمت و کمترین تعداد با ۴ درصد دارای ۳۰ سال سابقه خدمت می باشند. با توجه به سطح تحصیلات و سنوات خدمتی پاسخ دهندگان که ۸۶ درصد آن ها دارای تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس و بیشترین تعداد آن ها با ۷۱ درصد بین ۱۱ تا ۲۵ سال سابقه خدمتی می باشند، بیانگر سابقه و تجربه مناسب پاسخ گویان و آشنایی و تسلط نسبی آنان به موضوع مورد تحقیق و سازمان مورد مطالعه می باشد که موجب اعتبار بخشی نظرات آن ها می گردد.

در پاسخ به سوال تحقیق که «شایستگی های مهارتی مدیران سازمان سینمایی چه می باشد؟ مولفه ها و شاخص های آن چه می باشد؟» با انجام آزمون های آماری، شایستگی های مهارتی مدیران سازمان سینمایی ارائه می گردد.

نتایج آزمون t برای تمامی مولفه ها و شاخص های مهارتی به شرح زیر ارائه می گردد:

جدول (۲) آزمون t مولفه های مهارتی

Test Value = 3			مولفه ها		بعد
سطح معنی داری	درجه آزادی	t			
۰,۰۰۰	۱۰۶	۱۸,۷۶۰	مهارت ارتباطی	۱	مهارت:
۰,۰۰۰	۱۰۷	۱۵,۹۳۵	مهارت تصمیم گیری	۲	
۰,۰۰۰	۱۰۷	۱۵,۶۰۶	مهارت فنی	۳	
۰,۰۰۰	۱۰۵	۱۵,۰۸۴	مهارت انسانی	۴	
۰,۰۰۰	۱۰۵	۱۳,۱۶۶	مهارت ادراکی	۵	

نتایج حاصله بیانگر آن است که میانگین مؤلفه های مهارتی بیشتر از حد متوسط (۳) و مقدار آماره آزمون t از ۱,۹۶ بالاتر است. این امر دلالت بر این دارد که «مهارت فنی»، «انسانی»، «ارتباطی»، «ادراکی» و «تصمیم گیری» به عنوان شایستگی های مهارتی مدیران سازمان سینمایی از سوی جامعه مورد بررسی تایید شده است.

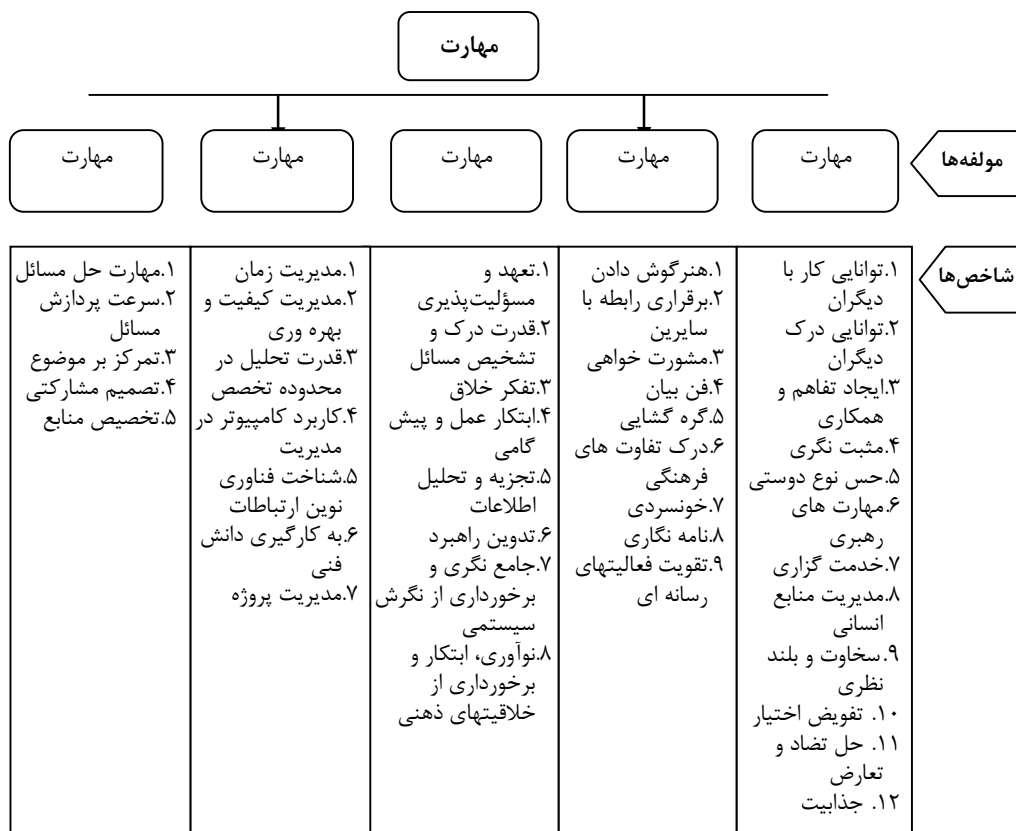
جدول (۳) آزمون t شاخص‌های مهارتی

مؤلفه	Test Value = 3			شاخص
	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	
مهارت ادراکی	۰۰۰.	۱۰۷	۱۰,۷۰۲	۱ جامع نگری و برخورداری از نگرش سیستمی
	۰۰۰.	۱۰۶	۹,۹۷۲	۲ نوآوری، ابتکار و برخورداری از خلاقیت‌های ذهنی
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۰,۸۴۳	۳ تجزیه و تحلیل اطلاعات
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۱,۳۴۰	۴ قدرت درک و تشخیص مسائل
	۰۰۰.	۱۰۶	۱۰,۲۶۸	۵ تدوین راهبرد
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۰,۷۵۰	۶ تفکر خلاق
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۳,۰۶۲	۷ تعهد و مسئولیت‌پذیری
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۲,۴۷۵	۸ ابتکار عمل و پیش‌گامی
مهارت ارتباطی	۰۰۰.	۱۰۷	۱۴,۸۳۷	۱ برقراری رابطه با سایرین
	۰۰۰.	۱۰۷	۹,۸۵۰	۲ تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای
	۰۰۰.	۱۰۶	۱۲,۸۳۰	۳ درک تفاوت‌های فرهنگی
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۵,۲۳۵	۴ فن بیان
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۶,۵۴۶	۵ هنرگوش دادن
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۰,۷۴۶	۶ نامه نگاری
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۰,۶۳۹	۷ خونسردی
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۲,۱۰۶	۸ گره‌گشایی
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۴,۸۸۴	۹ مشورت خواهی
مهارت فنی	۰۰۰.	۱۰۷	۱۳,۵۶۳	۱ کاربرد کامپیوتر در مدیریت
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۲,۳۲۲	۲ شناخت فناوری نوین ارتباطات
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۱,۱۴۱	۳ مدیریت زمان
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۲,۳۳۱	۴ به کارگیری دانش فنی
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۱,۹۴۷	۵ قدرت تحلیل در محدوده تخصص
	۰۰۰.	۱۰۷	۱۳,۳۷۹	۶ مدیریت کیفیت و بهره‌وری
	۰۰۰.	۱۰۷	۹,۳۲۶	۷ مدیریت پروژه

مؤلفه	شاخص		Test Value = 3	
			t	درجه آزادی
مهارت انسانی	۱	مهارت های رهبری	۱۳,۴۷۶	۱۰۷
	۲	حل تضاد و تعارض	۷,۹۷۷	۱۰۵
	۳	مدیریت منابع انسانی	۱۲,۳۶۵	۱۰۷
	۴	توانایی کار با دیگران	۱۶,۳۹۳	۱۰۷
	۵	توانایی درک دیگران	۱۳,۰۴۳	۱۰۷
	۶	تفویض اختیار	۹,۷۴۵	۱۰۷
	۷	مثبت نگری	۱۲,۵۴۴	۱۰۷
	۸	سخاوت و بلند نظری	۹,۹۶۳	۱۰۷
	۹	جذابیت	۵,۷۷۰	۱۰۷
	۱۰	خدمت گذاری	۱۱,۵۰۱	۱۰۷
	۱۱	حس نوع دوستی	۱۲,۳۵۷	۱۰۷
	۱۲	ایجاد تفاهم و همکاری	۱۱,۷۸۸	۱۰۷
تصمیم گیری	۱	تخصیص منابع	۱۰,۸۶۵	۱۰۷
	۲	مهارت حل مسائل	۱۳,۳۳۸	۱۰۷
	۳	سرعت پردازش مسائل	۱۳,۱۳۷	۱۰۷
	۴	تمرکز بر موضوع	۱۳,۰۸۳	۱۰۷
	۵	تصمیم مشارکتی	۱۲,۴۷۵	۱۰۷

آماره آزمون t از ۱,۹۶ بالاتر و دارای سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ است و این امر دلالت بر این دارد که تمام شاخص ها به عنوان شایستگی های مهارتی مورد نیاز مدیران سازمان سینمایی از سوی جامعه مورد بررسی تایید شده است.

در نهایت چشم انداز حاصل از این تحقیق شکل زیر را به تصویر می کشد که دربردارنده مؤلفه ها و شاخص های شایستگی مهارتی مدیران سازمان سینمایی می باشد؛ این شایستگی ها شامل ۵ مؤلفه و ۴۱ شاخص به شرح زیر می باشد.



شکل (۱) شایستگی‌های مهارتی مدیران سازمان سینمایی

برای رتبه‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مهارتی از آزمون فریدمن استفاده گردید که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول (۴) آزمون فریدمن شاخص‌های مهارتی

رتبه میانگین	شاخص	مولفه
۵,۰۷	تعهد و مسئولیت‌پذیری	مهارت ادراکی
۴,۶۵	قدرت درک و تشخیص مسائل	
۴,۵۹	تفکر خلاق	
۴,۵۸	ابتکار عمل و پیش‌گامی	
۴,۴۵	تجزیه و تحلیل اطلاعات	
۴,۲۸	تدوین راهبرد	
۴,۲۶	جامع‌نگری و برخورداری از نگرش سیستمی	
۴,۱۱	نوآوری، ابتکار و برخورداری از خلاقیت‌های ذهنی	
N= 106		Df= 7
K2 =21.314		Sig =0.003

رتبه میانگین	شاخص	مؤلفه
۴,۲۴	مدیریت زمان	مهارت فنی
۴,۱۹	مدیریت کیفیت و بهره وری	
۴,۱۶	قدرت تحلیل در محدوده تخصص	
۳,۹۴	کاربرد کامپیوتر در مدیریت	
۳,۹۴	شناخت فناوری نوین ارتباطات	
۳,۹۴	به کارگیری دانش فنی	
۳,۵۹	مدیریت پروژه	
N= 108		Df= 6
K2 =13.957		Sig =0.030

رتبه میانگین	شاخص	مؤلفه
۳,۲۱	مهارت حل مسائل	تصمیم گیری
۳,۱۲	سرعت پردازش مسائل	
۳,۰۲	تمرکز بر موضوع	
۲,۹۸	تصمیم مشارکتی	
۲,۶۷	تخصیص منابع	
N= 108		Df= 4
K2 =14.904		Sig =0.005

رتبه میانگین	شاخص	مؤلفه
۷,۵۵	توانایی کار با دیگران	مهارت انسانی
۷,۴۳	توانایی درک دیگران	
۷,۰۲	ایجاد تفاهم و همکاری	
۶,۹۴	مثبت نگری	
۶,۹۳	حس نوع دوستی	
۶,۸۳	مهارت های رهبری	
۶,۵۸	خدمت گزاری	
۶,۵۱	مدیریت منابع انسانی	
۵,۹۵	سخاوت و بلند نظری	
۵,۸۵	تفویض اختیار	

رتبه میانگین	شاخص	مؤلفه
۵,۵۸	حل تضاد و تعارض	۱۱
۴,۸۲	جذابیت	۱۲
N= 106		Df= 11
K2 =96.680		Sig =0.000

رتبه میانگین	شاخص	مؤلفه
۵,۶۴	هنرگوش دادن	۱
۵,۵۰	برقراری رابطه با سایرین	۲
۵,۴۸	مشورت خواهی	۳
۵,۴۳	فن بیان	۴
۴,۸۵	گره گشایی	۵
۴,۸۴	درک تفاوت‌های فرهنگی	۶
۴,۵۵	خونسردی	۷
۴,۴۹	نامه نگاری	۸
۴,۲۳	تقویت فعالیتهای رسانه ای	۹
N= 107		Df= 8
K2 =50.262		Sig =0.000

نتیجه آزمون فریدمن برای تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها معنادار بوده و نتایج حاصله بیانگر آن است که از بین مؤلفه‌ها، مؤلفه «مهارت فنی» با عدد ۹۴,۶ رتبه اول، «مهارت تصمیم‌گیری» با عدد ۶,۵۸ رتبه دوم، «مهارت ادراکی» با عدد ۶,۵۵ رتبه سوم، «مهارت ارتباطی» با عدد ۶,۲۹ رتبه چهارم و «مهارت انسانی» با عدد ۶,۲۸ رتبه پنجم را کسب کرده‌اند.

در مؤلفه‌ی مهارت ارتباطی، شاخص «هنرگوش دادن» با عدد ۵,۶۴ بالاترین و «تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای» با عدد ۴,۲۳ کمترین رتبه، در مؤلفه‌ی مهارت ادراکی شاخص «تعهد و مسئولیت‌پذیری» با عدد ۵,۰۷ بالاترین و «نوآوری، ابتکار و برخورداری از خلاقیت‌های ذهنی» با عدد ۴,۱۱ کمترین رتبه و در مؤلفه‌ی مهارت فنی، شاخص «مدیریت زمان» با عدد ۴,۲۴ بالاترین و «مدیریت پروژه» با عدد ۳,۵۹ کمترین رتبه را کسب کرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری:

با توجه به جایگاه و اهمیت شایستگی و مدیران شایسته در پیشرفت اجتماع، رشد اقتصادی، توسعه سیاسی و ثبات فرهنگی هر جامعه، سازمان‌ها همواره می‌کوشند تا مدیرانی شایسته و

کارآمد را به خدمت در آورند. مدیران سازمانی با هویت فرهنگی باید از شایستگی‌های متناسب با آن سازمان برخوردار باشند. با توجه به این که مهارت‌های مدیریتی یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد مدیران است، یکی از شایستگی‌های مورد نیاز هر مدیری، مهارت‌های وی می‌باشد و نتایج مطالعات انجام شده نیز حاکی از وجود رابطه بین مولفه‌های مهارتی و عملکرد مدیران است. بنابراین نیاز به شناسایی و احصاء شایستگی‌های مرتبط با مهارت‌های مدیریتی مدیران سازمان‌های فرهنگی می‌باشد.

با نگاهی به فرایند تحقیق و نتایج حاصله که ۵ مولفه و ۴۱ شاخص شایستگی‌های مهارتی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، مولفه «مهارت فنی» با ۷ شاخص، مولفه «مهارت تصمیم‌گیری» با ۵ شاخص، مولفه «مهارت ادراکی» با ۸ شاخص، مولفه «مهارت ارتباطی» با ۹ شاخص، مولفه «مهارت انسانی» با ۱۲ شاخص به دست آمد.

اگر چه تمامی مولفه‌ها و شاخص‌ها بالاتر از حد متوسط (۳) بوده و به لحاظ رتبه و اولویت دارای اهمیت می‌باشند، اما مولفه مهارت فنی از رتبه بالاتری برخوردار است. در مولفه مهارت فنی، شاخص مدیریت زمان و پس از آن مدیریت کیفیت و بهره‌وری نسبت به دیگر شاخص‌ها از اولویت بالاتری برخوردار می‌باشد. به این معنا که زمان در موضوعات فرهنگی حائز اهمیت بوده و یک مدیر فرهنگی علاوه بر توجه به این نکته باید به کیفیت تولیدات فرهنگی عنایت ویژه‌ای داشته باشد.

با توجه به پیچیدگی و حساسیت عرصه فرهنگ، یافته‌ها نشان می‌دهد که یک مدیر سازمان فرهنگی به لحاظ مهارت تصمیم‌گیری باید از توان بالایی در قدرت تمرکز، حل مسئله و نیز سرعت پردازش مسائل برخوردار باشد.

از حیث مهارت ادراکی، ضمن اینکه مدیر سازمان فرهنگی باید از تعهد و مسئولیت‌پذیری بالایی برخوردار باشد، نیاز به قدرت درک و تشخیص مسائل و تفکر خلاق داشته و باید با ابتکار عمل سازمان را در نیل به اهداف یاری رساند.

با توجه به نام گرفتن عصر کنونی به عصر ارتباطات که بیانگر برخورداری مدیران از مهارت ارتباطی می‌باشد، مهم‌ترین کار یک مدیر فرهنگی، هنر گوش دادن و برقراری رابطه سازنده با دیگران و نیز مشورت با آنان می‌باشد. در کنار آن داشتن فن بیان و نامه‌نگاری کمک شایانی به وی می‌نماید.

از جهت مهارت انسانی آنچه که حائز اهمیت می‌باشد، یک مدیر باید علاوه بر توانایی درک دیگران و ایجاد تفاهم و همکاری در بین کارکنان، از توانایی کار با دیگران برخوردار باشد. برای این منظور، مثبت‌نگری و حس نوع‌دوستی و نیز حل تضاد و تعارض از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

از بین ۴۱ شاخصی که برای مهارت‌های مدیریتی مدیران سازمان‌های فرهنگی در نظر

گرفته شد، بدون در نظر گرفتن مولفه‌ها، هنگامی که شاخص‌ها در کنار هم با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفت، شاخص‌های: توانایی درک دیگران، کار با دیگران، تعهد و مسئولیت‌پذیری حائز بالاترین رتبه و شاخص‌های: تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای و جذابیت، حائز پایین‌ترین رتبه گردیدند.

پیشنهادهای:

- مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده در این تحقیق جهت تامین بخشی از نیازمندی‌های مربوط به نیازسنجی مهارتی و تخصصی و تهیه، تدوین و تنظیم بسته‌های محتوایی آموزشی مناسب برای سطوح و مقاطع مختلف آموزشی به منظور افزایش سطح مهارت‌های مدیران و کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.
- از نتایج این تحقیق در تنظیم سرفصل‌های آموزشی و تدوین محتوای دوره‌های ضمن خدمت به منظور بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی مدیران سازمان‌های فرهنگی بهره‌برداری شود.
- شاخص‌های بدست آمده در این تحقیق برای تعیین شاخص‌ها و ملاک‌های ارزیابی عملکرد دوره‌ای مدیران، مورد استفاده قرار گیرد.
- شایستگی‌های مهارتی احصاء شده در این تحقیق در برنامه تحول اداری سازمان‌های فرهنگی و در جهت برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و کارکنان، مورد توجه قرار گیرد.
- نتایج این تحقیق به سایر سازمان‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی مرتبط با حوزه فرهنگ در جهت تامین و تدارک محتواهای دوره‌های مدیران ارائه شود.
- تعمیم‌پذیری و قابلیت بکارگیری شایستگی‌های بدست آمده در سایر سازمان‌ها و دستگاه‌ها مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

منابع :

- پور عزت، علی اصغر؛ عباسی، طیبه؛ امیری سواد رودباری، عادله (۱۳۹۲). تدوین مدل شناسایی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- جلالی، بهروز؛ انصاری؛ شیخ (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوریانه اطلاعات خوارزمی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- درگاهی، حسن، علیپور فلاح پسند، محمد حسن، حیدری قره بلاغ، هادی (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی: شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. راهبرد یاس، شماره ۲۳، ۱۱۳-۹۱.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت ها و راهکارها). مجلس و پژوهش، سال ۱۳، ش ۵۳، ۱۴۹-۱۱۷.
- زاهدی، شمس السادات، شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۱، ۱۳۹-۹۵.
- شیرینی، اردشیر؛ فانی، علی اصغر؛ آذر، عادل؛ سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۱). توسعه الگوی شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران عملیاتی در بخش دولتی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- صنعتی نجار، محمد علی؛ سیف، سید رضا (۱۳۹۳). مدیریت مراکز و سازمان های فرهنگی. تهران: انتشارات آها.
- عمید، حسن (۱۳۷۷). فرهنگ فارسی عمید (دو جلدی جلد دوم) (چاپ سیزدهم). تهران: موسسه انتشارات امیر کبیر.
- غفاریان، وفا (۱۳۹۰). شایستگی های مدیریتی چگونه می توان سازمان را بهتر اداره کرد (چاپ دوم). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹). توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک ها و روش ها). تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- فیاضی، مرجان؛ شریفی، سید مهدی؛ سیادت، فاطمه (۱۳۹۲). شناسایی شایستگی های مورد نیاز رسانه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- قلی پور، آرین؛ ابویی اردکانی، محمد؛ ماه بانویی، بهاره (۱۳۹۲). تبیین مدل شایستگی مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- مهرباری، حجت الله (۱۳۷۷). مهارت های انسانی مدیران. مجله تدبیر: ش ۸۳.
- شیرازی رومنان، حسن، مطلبی کربکندی، محمد علی (۱۳۹۱). تبیین شایستگی های اساسی مورد نیاز مدیران سطوح راهبردی کشور. فصلنامه مطالعات دفاعی-

استراتژیک، ۱۲ (۴۸)، ۱۲۶-۱۰۰.

- نبی پور جعفر آباد، نسیم (۱۳۸۸). رابطه ارکان مدیریت دانش با مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران.
- عظیم، کرامت (۱۳۶۶). مدیریت موثر و رهبری خلاق. فصلنامه علمی-کاربردی مدیریت دولتی، ش ۱.
- یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها (محمد ازگلی و قاسم قنبری، مترجم). تهران: دانشگاه امام حسین (ع).

منابع انگلیسی:

- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager: A Model For Effective Performance**, John wiley & Sons, New York, Ny.
- Certo, Samuel, “**modern management**”, prentice hall pub. , 8th ed, 2000.
- Chandan, j. s , **management; theory and practice**, new dehill: vikas publishing house PVT, 1991.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. “**organizational behavior: An Introductory text**”. Prentice hall pub, 4 th . Ed, 2001.
- Mc.Clelland, D. (1973), **Testing for Competence Rather than for Intelligence**, *American Psychologist*, Vol. 28, pp. 1-14.
- Mintzberg, henry, “**The nature of managerial work**”. McGill university pub. 1 st, ed. , 1973.
- Shermerhom, jone R. “**managing organizational behavior**”. “john wiley & sons. 1994. 5 th ed. P.407