

## ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری کارگزاران روابط عمومی در ایران

محبوبه رنجبر\*

پوران‌دخت نیرومند\*\*

### چکیده

تغییرات و تحولات گسترده عصر انقلاب اطلاعات و ارتباطات موجب افزایش نقش روابط عمومی از یک سو و تغییر شکل جنبه‌های مختلف آن از سوی دیگر، شده است. این تغییر شکل و افزایش نقش‌های روابط عمومی خواهان کارشناسان و متخصصان حرفه‌ای هر یک از بخش‌های مختلف این عرصه است. بنابراین، برخورداری کارگزاران و فعالان عرصه روابط عمومی از شایستگی‌های خاص این حرفه را ضروری کرده است. هدف نهایی مقاله حاضر ارائه یک چارچوب از ملاحظات شایسته‌محوری کارگزاران حوزه روابط عمومی است. مقاله حاضر از طریق مطالعه و بررسی متون و اسناد و تحلیل آنها سعی کرده است یک الگوی پیشنهادی را برای شایستگی‌های حرفه‌ای کارگزاران روابط عمومی ارائه کند.

مقاله حاضر ابتدا از طریق بررسی متون و اسناد و تحلیل آنها به شیوه داده - بنیاد با بهره‌گیری از منطق استقراء و نظریه پردازی، چارچوب الگوی مقاله را ترسیم کرده است. سپس از طریق مراجعه به خبرگان در سه گروه کارشناسان مسلط به مفهوم شایستگی، مدیران حرفه‌ای و باسابقه عملکردی برتر در روابط عمومی و اساتید علم ارتباطات و روابط عمومی و بهره‌گیری از نظرات و دیدگاه‌های آنان، از فرآیند قیاسی و نظریه آزمایی برای آزمون، بررسی مجدد و تأیید و اعتباربخشی به الگوی طراحی شده بهره گرفته شده است. در نهایت، الگوی شایستگی کارگزاران روابط عمومی ایران دارای ۲ بعد شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی است. بعد شایستگی‌های عمومی شامل ۳ مؤلفه شایستگی‌های انسانی، شخصی و ارزشی و بعد شایستگی‌های تخصصی در ۵ مؤلفه شایستگی‌های فنی، ادراکی، اقتضایی، اخلاق حرفه‌ای و شایستگی‌های خاص حرفه طبقه‌بندی شده است و ۸۲ شاخص محوری شایستگی‌های حرفه‌ای کارگزاران روابط عمومی ایران در چارچوب این ۲ بعد و ۸ مؤلفه طبقه‌بندی شده‌اند.

Email: ranjbar2084@yahoo.com

\* دانشجوی دکتری علوم ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی،

\*\* دکترای مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبایی.

تصویب نهایی: ۹۳/۱۲/۲۲

دریافت مقاله: ۹۳/۱۱/۰۱

## مقدمه

نیاز به شناخت و درک متقابل به منظور تسریع در دستیابی به مقاصد و اهداف، در سازمان‌ها و ادارات امروز به عنوان یک اصل اساسی در مدیریت پذیرفته شده است. این ارتباطات که از آن به عنوان روابط عمومی یاد می‌شود، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین عوامل مؤثر در سرنوشت هر مؤسسه و گروه محسوب می‌شود. به گفته متخصصان و صاحب‌نظران در زندگی مدرن امروز، ارتباطات به فرایندی ضروری و حیاتی تبدیل شده است. رشد جمعیت، پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی ادغام شرکت‌ها و گسترش فرایند ارتباطات از جمله دلایل این امر هستند (ویلکاکس<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۳۸۶). به همین دلیل روز به روز شاهد توجه بیش‌تر مدیران ارشد در سازمان‌های کوچک و بزرگ به روابط عمومی هستیم و سرمایه‌های مادی و معنوی زیادی صرف جذب و آموزش متخصصان و کارشناسان برای ایفای کاراتر و اثربخش‌تر نقش‌های ارتباطی می‌کنند (اولیور ساندرآ، ۱۳۸۸) و امروزه روابط عمومی فراتر از وظایف سنتی‌اش توسعه می‌یابد و ظرف سال‌ها بزرگ شده است، به نحوی که می‌تواند بر بالاترین سطوح مدیریتی تأثیرگذار باشد (ویلکاکس و همکاران، ۱۳۸۶). این تغییر شکل و افزایش نقش‌های روابط عمومی خواهان کارشناسان و متخصصان حرفه‌ای هر یک از بخش‌های مختلف این عرصه است. بنابراین، برخورداری کارگزاران و فعالان عرصه روابط عمومی از شایستگی‌های خاص این حرفه را ضروری نموده است.

از همین روی، همان‌طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، سازمان‌ها باید بدون توجه به نژاد، سن، مذهب و جنسیت، توانمندی و شایستگی‌های کارکنان را تقویت کنند. بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان است (۱۹۹۰، هندری<sup>۳</sup>).

---

1. Vilkkaks  
2. Oliver Sandra  
3. Hendry

ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۱۳

(۱۹۹۹، لی پاک<sup>۱</sup>) (۲۰۰۷، گاراوان<sup>۲</sup>) آنها معتقدند نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی<sup>۳</sup>، ارزشمندی<sup>۴</sup>، جانشین‌ناپذیری<sup>۵</sup> و تقلیدناپذیری<sup>۶</sup> بسیار بااهمیت است (۲۰۰۳، گابرا<sup>۷</sup>)  
 در این میان شایستگی‌های مدیران بخش‌های مختلف یک سازمان به عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (اقتداری، ۱۳۶۸). سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (ابوالعالایی، بهزاد، غفاری، عباس، ۱۳۸۵). به همین دلیل است که ادبیات مدیریت مملو از تألیفات و مقالات بی‌شماری است که به استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص مدیران کارآمد اشاره دارند. شایستگی‌هایی که مدیر را در انجام وظایف خطیر مدیریتی موفق می‌دارد. بدیهی است شماری از این شایستگی‌ها، یا در واقع بذره‌های نخستین آن، ناشی از خصوصیات فطری انسان‌ها است، اما شمار قابل‌توجهی از آنها تحت‌تأثیر آموخته‌های محیط و تجارب فردی ایجاد و تقویت می‌شود (زکلیلی، محمدعلی، ۱۳۷۷). توجه به یکایک این مهارت‌ها و توانمندی‌ها نشان‌دهنده آن است که هر یک از آنها، در فرآیندی بلندمدت و با تلفیقی از قابلیت‌های ژنتیکی و تلاش‌های فردی در بستر محیط، ایجاد و تقویت شده‌اند. بنابراین، کشف چگونگی و شناسایی روش‌های مناسب برای تربیت افراد مستعد به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی بسیار حائز اهمیت می‌شود و از اثربخش‌ترین راه‌کارهای ممکن برای استفاده هرچه بیشتر از تجارب و توانمندی‌های بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین پست‌های اجرایی هر سازمانی به‌شمار می‌رود (زکلیلی، محمدعلی، ۱۳۷۷).

لیکن از آنجا که صاحب‌نظران روابط عمومی را یک وظیفه و کار مدیریتی مشخص می‌دانند، یک وظیفه مدیریتی که مستلزم و دربرگیرنده مدیریت مشکلات یا مسائل است؛ به مدیریت کمک می‌کند پیوسته از نظرات عموم آگاه و نسبت به آنها با اعتنا و پاسخگو باشد؛ مسئولیت مدیر را برای خدمت در راستای منافع عموم تعریف و تأکید می‌کند؛ به مدیر کمک می‌کند تا با شجاعت تغییر را بپذیرد و به نحوی مؤثر آن را به خدمت بگیرد؛ به عنوان یک سیستم هشدار اولیه کار می‌کند تا به پیش‌بینی روندهای

---

1. Lepak  
 2. Garavan  
 3. scarce  
 4. valuable  
 5. non substitutable  
 6. hard to imitate  
 7. Cabrera

محیطی کمک کند؛ از تحقیق و تکنیک‌های ارتباطی اخلاق معقول و مناسب به عنوان ابزار اصلی‌اش استفاده می‌کند (ویلکاکس<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۳۸۶). بنابراین، می‌بینیم مدیریت روابط عمومی همچون سایر بخش‌های مدیریتی یک سازمان نیازمند شایستگی‌های حرفه‌ای خاصی است که توجه به آن ضروری است.

حال این سؤال وجود دارد که یک سازمان چگونه می‌تواند مطمئن شود که مدیران روابط عمومی خود را به نحو مطلوب و با ابزار مناسب انتخاب می‌کند؟ براساس کدام الگو آنها را آموزش می‌دهد؟ آیا ابزارهای توسعه شایستگی مدیران به کار گرفته شده از اثربخشی و کارایی لازم برخوردارند؟ چگونه و با استفاده از کدام متغیرهای مربوط به ماهیت و بافت محیط و سازمان می‌توان از صحت به کارگیری شیوه‌های مناسب توسعه شایستگی در مدیران روابط عمومی سازمان اطمینان یافت؟ چگونه می‌توان مطمئن شد این الگو در راستای استراتژی سازمان قرار دارد؟

با این نگرش، هدف کلی این مقاله، ایجاد الگویی است تا سازمان‌ها بتوانند براساس آن شایستگی‌های اصلی مدیران روابط عمومی را کشف و به شیوه مناسب تقویت کنند. در عین حال مقاله حاضر به طور مشخص شناسایی مهم‌ترین شایستگی‌ها (دانش، مهارت، نگرش) و طبقه‌بندی این شایستگی‌ها و در نهایت ارائه الگوی جامعی از شایستگی مدیران روابط عمومی را مدنظر دارد.

## ادبیات موضوع

### روابط عمومی

برای روابط عمومی تعاریف متعددی ارائه شده است. در زیر تعاریفی که رویکرد ضرورت شایستگی‌های حرفه‌ای را برای کارگزاران این حوزه بهتر معرفی می‌کند آمده است:

رکس هارلو، روابط عمومی را یک وظیفه و یک کار مدیریتی مشخص می‌داند که به ایجاد و حفظ خطوط دوجانبه ارتباطی، درک دوجانبه و همکاری متقابل بین یک سازمان و عموم مردم کمک می‌کند، یک وظیفه مدیریتی است که مستلزم و دربرگیرنده مدیریت مشکلات یا مسائل است؛ به مدیریت کمک می‌کند پیوسته از نظرات عموم آگاه و نسبت به آنها با اعتنا و پاسخگو باشد؛ مسئولیت مدیر را برای خدمت در راستای منافع عموم تعریف و تأکید می‌کند؛ به مدیر کمک می‌کند تا با شجاعت تغییر را بپذیرد

1. Vilkkaks et al

ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۱۵

و به نحوی مؤثر آن را به خدمت بگیرد؛ به عنوان یک سیستم هشدار اولیه کار می‌کند تا به پیش‌بینی روندهای محیطی کمک کند؛ از تحقیق و تکنیک‌های ارتباطی اخلاق معقول و مناسب به عنوان ابزار اصلی‌اش استفاده می‌کند (ویلکاکس و همکاران، ۱۳۸۶). ادوارد برنیز گفته است به اعتقاد من در شکل‌دهی به وجدان عمومی، برای رسیدن به بالاترین سطح سودمندی اجتماعی، روابط عمومی باید در نظر گرفته شود (اولیور ساندراس<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸). ایند هم معتقد است روابط عمومی سطح آگاهی را افزایش و مطلوبیت را بهبود می‌بخشد (ایند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

اسکات ام. کاتلیپ، آلن اچ. سنتر و گلن ام. بروم اظهار می‌دارند که روابط عمومی وظیفه‌ای است مدیریتی که روابط مفیدی را بین یک سازمان و عموم مردمی که شکست و پیروزی‌اش به آنها وابسته است، شناسایی، مشخص و برقرار می‌کند. جیمز ئی. گرونیک و تادهانت می‌گویند روابط عمومی عبارت است از: مدیریت ارتباطات بین یک سازمان و عموم مردمی که با آن سازمان به نحوی سر و کار دارند. پروفیسور لورنس دابلو. لانگ و پروفیسور وینسنت هیزلتون روابط عمومی مدرن را به عنوان «یک وظیفه ارتباطی مدیریت که به وسیله آن سازمان خود را با محیط اطراف وفق می‌دهد، یا آن را تغییر می‌دهد، یا آن را حفظ می‌کند تا به هدف خود دست یابد» تعریف می‌کنند. (ویلکاکس<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۳۸۶).

انجمن روابط عمومی انگلیس نیز معتقد است روابط عمومی عبارت از تلاش‌ها و اقداماتی آگاهانه، برنامه‌ریزی شده و سنجیده برای استقرار و کسب تفاهم متقابل بین یک سازمان و گروه‌های موردنظر است (دیندار فرکوش، ۱۳۸۸).

کارل نسمان، استاد دانشگاه کلاگن فورت تریش در تعریف خود از روابط عمومی عناصری را نام می‌برد که در واقع اشاره به شایستگی‌های حرفه‌ای کارگزاران روابط عمومی نیز دارد، همچون خلق و تقویت اعتماد و همدلی، جلب توجه، علاقه و برانگیختن نیازها، خلق و حفظ ارتباطات و روابط، خلق درک و توافق دوجانبه، بیان صریح و تعدیل علایق، تأثیرگذاری بر رأی عموم، حل تعارضات و خلق اجماع. (ویلکاکس و همکاران، ۱۳۸۶).

رابرت ماول تراپ، برخی از مهارت‌های موردنیاز برای کار حرفه‌ای در روابط عمومی را معرفی می‌کند: مهارت نوشتن، نقش راهبردی، تمرکز وسیع و دانش گسترده

1. Oliver Sandra  
2. Ind  
3. Vilkkaks et al

از دنیای درون و بیرون سازمان، شجاعت دفاع از ارزش‌های اخلاقی، دفاع از محیط‌زیست و طرفداری جدی از عواقب تصمیم‌های سازمان (پر ریپر در<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).  
 نتایج تحقیقات لوفتمن در ۲۴۵ شرکت دارای طرح‌های پیوستگی، اهمیت نقش روابط عمومی در کنترل بحران را نشان داد و بر لزوم توجه به منابع انسانی به عنوان یک فعالیت روابط عمومی درون سازمانی تأکید کرد (ایوفتمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

### شایستگی حرفه‌ای

هورنبای و توماس، شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، صفات و ویژگی‌های رفتاری و خصوصیات شخصی تعریف می‌کند. در پیشینه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی نیز، شایستگی‌ها مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد، تعریف شده است (نیرومند، رنجبر ۱۳۸۹). در تعریفی دیگر شایستگی عبارت از مجموعه توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی است که دارنده آن را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون و بیرون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوبی داشته و علاوه بر آن تضمین‌کننده موفقیت سازمانی نیز باشد (صائمیان، ۱۳۸۷). به عقیده راون و استفن سون، افراد باید شایستگی عمومی را در چهار زمینه «شایستگی ادراکی» (درک فرهنگ سازمان و اقدام برطبق آن)، «شایستگی ارتباطات» (ایجاد و حفظ ارتباط با ذی‌نفعان)، «شایستگی یادگیری» (شناسایی راه‌حل‌ها برای انجام وظایف و بازتاباندن در تجارب به‌طوری‌که آنچه آموختنی است باعث بهبود کار بعدی و تکمیل آن شود) و «قابلیت تغییر» (اقدام به انجام روش‌های جدید که کار و یا وضعیت تقاضا برای ایجاد آن را تعریف کرد) نشان دهند (روت ول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). گالارت و جاکینتو در دسته‌بندی دیگر شایستگی‌ها را شامل - «شایستگی‌های فکری (حل مشکلات، مدیریت اطلاعات، درک فرآیندها و سیستم‌ها، استقلال و مسئولیت)، شایستگی‌های پایه (توانایی خواندن و نوشتن، استفاده و تفسیر نمادها و فرمول‌های ریاضی)، شایستگی‌های فنی (دانش ابزارها و عملکرد ماشین‌آلات، ابزار و روش‌های کار)، شایستگی‌های رفتاری می‌دانند. از نظر فرموجر، شایستگی‌های مورد نیاز برای استخدام شامل شایستگی‌های پایه، اصلی، نگرشی و فنی است

1. PR Reporter  
 2. luftman  
 3. Rothwell, W. J

ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۱۷

(گالارت.م<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در الگوی شایستگی کنسرسیوم ابعاد شایستگی دانش، مهارت، نگرش و توانایی هستند (فتحی، ۱۳۸۶). رابرت کوئین معتقد است ترکیب دو فاکتور «کانون توجه سازمان» و «ساختار سازمان» در سازمان‌ها، چهار الگوی سیستم‌های باز، الگوی هدف منطقی، الگوی فرایند داخلی و الگوی روابط انسانی را برای اداره سازمان‌ها ارائه می‌دهد. در هر یک از این الگوهای سازمانی، مدیران موظف به اجرای نقش‌های خاصی هستند. بدیهی است ایفای هر یک از نقش‌های فوق شایستگی‌ها و توانایی‌های خاص خود را می‌طلبد. این مدل‌ها مؤید این دیدگاه است که به‌کارگیری رویکرد اقتضایی در شناسایی و توسعه شایستگی‌های اصلی مدیران کاملاً ضروری است. تاکنون بیشترین کاربرد شایستگی‌ها در مدیریت مربوط به ارزیابی، انتخاب و توسعه مدیران بوده و اساس شکل‌گیری «رویکرد مبتنی بر شایستگی» است (شجاعی، ۱۳۸۸).

### مدل‌های شایستگی

مدل‌های شایستگی برای طبقه‌بندی مشاغل در هر دو بخش خصوصی و عمومی مورد استفاده قرار گرفته است (انیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). از نظر فاگ مدل شایستگی ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است. به عبارت ساده، مدل شایستگی شرح رفتاری شغل است که باید با توجه به هر شغل و حرفه تعریف شود (فوگگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). با توجه به نوع کار و محیط سازمانی به‌طور کلی، ۷ الی ۹ شایستگی معمولاً برای یک کار به‌خصوص، مورد نیاز است (شیپ من<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). برای درک شرایط شایستگی یک نقش شغلی، شایستگی‌های نگاشته‌شده با شایستگی‌های موجود به‌صورت سلسله‌مراتبی و بیشتر به‌صورت تصویری نمایش داده می‌شوند (سند ویت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳). مدل شایستگی مجموعه‌ای از فاکتورهای موفقیت که در برگیرنده رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص است، می‌باشد. (اسچونوور.س<sup>۶</sup>؛ اسچونوور.ح، اهلی، ۲۰۰۰). علاوه بر این، مدل شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های موردنیاز کارکنان برای بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر؛ به‌ویژه، شایستگی‌های

- 
1. Gallart, M
  2. Ennis
  3. Fogg
  4. Shippman
  5. Sandwith
  6. Schoonover, S. C., Schoonover, H., & Ehly, c

کارکنانی احتمالی مورد مقایسه با مدل مناسب برای کشف شکاف‌ها با شایستگی‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، برنامه‌های پیشرفت فردی و آموزش‌های ضمن خدمت برای پرکردن این شکاف‌ها توسعه داده می‌شود (سینوتو، ج.س.<sup>۱</sup>، مدیسون، ج.ح. و پادکی، ج.ا، ۲۰۰۲).

در زیر برخی از مدل‌های شایستگی که ارتباط بیشتری با موضوع مقاله حاضر دارد، آمده است.

مطالعات هانت و والاس: آنها، ۹۹ شایستگی را استخراج و در ۵ گروه طبقه‌بندی کردند. ۵ گروه شایستگی عبارت است از: (۱) فرآیندهای مدیریت راهبردی و سازمانی (طراحی راهبردی سازمانی، هوشیاری محیطی، چشم‌انداز و آینده سازمان، عامل تغییر، عامل پیش‌بینی، طراحی طرح‌های میان‌مدت)؛ (۲) تصمیم‌گیری و حل مسئله (شناسایی مسائل مربوط به قلمرو و نفوذ، ارزیابی اقدامات جایگزین، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری در تصمیم‌گیری، شناسایی ضرورت تصمیم‌گیری، قضاوت و شناخت، توانایی حل مسئله)؛ (۳) مدیریت عملیات و امور اداری (خرید، برنامه‌ریزی عملیات، فروش و تبلیغات، اداره امور موجودی‌ها، حفاظت و نگهداری از تجهیزات و امکانات، حسابداری هزینه‌ها، توزیع کالاها و خدمات، نظارت بر بهره‌وری، نظارت بر کیفیت)؛ (۴) رهبری و تیم‌سازی (تیم‌سازی، شناسایی عملکرد زیردستان، ایجاد روحیه تیمی، حل و فصل تعارض بین زیردستان، توجه به تک‌تک کارکنان، مربیگری و پرورش دیگران) و (۵) متقاعدسازی و نفوذ (متقاعدسازی و نفوذ بر همکاران، متقاعدسازی و نفوذ بر بالادستان، اتحاد با بالادستان، ایجاد اتحاد با ذی‌نفعان، متقاعدسازی و نفوذ بر زیردستان، درک کاربردهای سیاسی تصمیمات) (شیخ، ۱۳۸۹).

مدل اسکرودر: اسکرودر شایستگی‌های مدیران را در سطوح شایستگی‌های سطح اول، شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های عملکرد بالا معرفی می‌کند. شایستگی‌های سطح اول شامل ویژگی‌های فردی، شایستگی‌های دانشی شامل مهارت‌های پایه مورد نیاز برای انجام کارهای مدیریتی و شایستگی‌های عملکرد بالا شامل شایستگی‌های شناختی (جستجوی اطلاعات، تشکیل مفهوم، انعطاف‌پذیری مفهومی)، دانشی (جستجوی بین فردی، تبادلات، جهت‌یابی توسعه‌ای)، رهبری (اعتماد به نفس، سخنرانی، تأثیر) و دستیابی (جهت‌یابی فعال و جهت‌یابی دستیابی) است (اسچرودر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹).

1. Sinnott, G. C., Madison, G. H. & Pataki, G. E.)

2. Schroder



ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۱۹

مدل‌گی: بر اساس این مدل قابلیت‌های مدیران بین‌المللی عبارت‌اند از: ۱) مذاکره بین‌المللی؛ ۲) استراتژی بین‌المللی؛ ۳) دگرپذیری فرهنگی؛ ۴) آگاهی‌های جهانی؛ ۵) تشکیل تیم‌های بین‌المللی (۱۹۹۵، گی<sup>۱</sup>)

مدل شایستگی JCS: این مدل شایستگی‌ها را در ۶ گروه شایستگی‌های فکری (جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل مشکل، تفسیر عددی، قضاوت، قوه ذهنی انتقادی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دوراندیشی، آگاهی‌های سازمانی، آگاهی‌های پیرامونی و محیطی، یادگیری‌گرایی، کارشناس فنی)، شخصی (انطباق‌پذیری، استقلال، درستی، تحمل استرس، انعطاف‌پذیری، آگاهی از جزئیات، خودمدیریتی، تغییرگرایی)، ارتباطات (خواندن، مهارت‌های نوشتاری، گوش‌دادن، بیان شفاهی، ارائه شفاهی)، بین‌فردی (نفوذ، حساسیت، انعطاف‌پذیری، تعالی، مذاکره، تشویق‌کننده)، رهبری (سازماندهی، توانمندسازی، ارزیابی، انگیزه دادن به دیگران، توسعه دادن دیگران، هدایت) و نتیجه‌گرایی (ریسک‌پذیری، قاطعیت، شم تجاری، انرژی، تعالی‌گرایی و برتری‌جویی، ابتکار، مشتری‌گرایی) طبقه‌بندی کرده است (سنگی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

مدل KSAOs: از نظر کریستد، شایستگی شامل ۳ بعد دانش، مهارت و نگرش است (کریستد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸).

مدل شایستگی حرفه‌ای تور: شامل ۴ بعد شناختی، فنی، قانونی و اخلاقی، سازمانی و درون و بین فردی است (تور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

مدل غنی‌شده مهارت‌های فردلوتانز: اساس این مدل، نگرش‌های فرآیندی، روابط انسانی، علمی (کمی)، سیستمی، اقتضایی و استراتژیک به مدیریت است. با توجه به هریک از این نگرش‌ها، مهارت‌های مورد نیاز مدیران شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی، سیستمی، اقتضایی و استراتژیک است (اعرابی، سید محمد؛ متی، حسین، ۱۳۸۹).

مدل کرافورد و ناهمپاس: شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت تغییر عبارت است از: رهبری، مدیریت‌ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه تیم، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسئله، آگاهی و مهارت‌های فرهنگی و مهارت‌های مدیریت پروژه (لین کرافورد<sup>۵</sup>، آنت‌هاسنر، ناهمپاس، ۲۰۱۰).

1. Gay  
2. Sanghi  
3. Kierstead  
4. Torr  
5. Lynn Crawford, Anat Hassner Nahmias

مدل ارزیابی قابلیت مدیران بازرگانی ایران: این مدل، شایستگی‌های مدیران را در ۹ گروه به این شرح معرفی می‌کند. ۱) قابلیت‌های اجرایی: پی‌گیر و اهل عمل بودن، حل مسئله، همراهی در سیاست‌های سازمانی، استفادهٔ بهینه از امکانات اداری، رعایت مقررات، رعایت سلسله‌مراتب اداری، انعطاف‌پذیری؛ ۲) قابلیت‌های استراتژیک: تفکر استراتژیک، کل‌نگری و تفکر سیستمی، آینده‌نگری و دوراندیشی، ترسیم و انتقال چشم‌انداز قوی سازمان، درک موقعیت سازمان و چرخهٔ حیات آن، انطباق با تغییر، روابط برون‌سازمانی، درک مسئولیت اجتماعی؛ ۳) قابلیت‌های تخصصی: دانش مدیریت، دانش فنی، تسلط به کامپیوتر، شناخت قوانین و مقررات، اطلاعات اقتصادی و بازرگانی؛ ۴) توانمندی برنامه‌ریزی: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل اطلاعات، توانایی تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، مدیریت منابع مالی؛ ۵) توانمندی سازماندهی: کارآمدی در تقسیم کار، کارآمدی در گروه‌بندی کارها، سازماندهی و اولویت‌بندی کارها، ایجاد سیستم مؤثر جمع‌آوری و توزیع اطلاعات. ۶) توانمندی کنترل: تبیین استانداردهای کار، گزارش‌گیری یا گزارش‌دهی، پیگیری اقدامات اصلاحی، پرهیز از گسترش بی‌رویهٔ تشکیلات و امکانات؛ ۷) مهارت‌های انسانی: مدیریت منابع انسانی، ایجاد روابط پایدار، قابل اعتماد بودن، هدایت و رهبری، تولید اندیشه، همکاری و مشارکت فعال، گوش دادن مؤثر، ارتباطات و تعاملات، مدیریت تعارض، مدیریت مشارکتی، قاطعیت و اقتدار، توانایی کلامی، توانایی ایجاد انگیزه، تفویض اختیار به زیردستان، توجه و تفسیر اطلاعات برای دیگران، بهبود دیگران، ارائهٔ نتایج ارزیابی عملکرد به دیگران، کار تیمی، هماهنگی، مدیریت جلسات، مذاکره، گفتگو و متقاعدسازی، پاسخگویی؛ ۸) مهارت‌های فردی: قدرت تفکر، مسئولیت‌پذیری، پرکاری و سخت‌کوشی، خودکنترلی و بهبود مستمر، آموزش‌پذیری، غلبه بر موانع و محدودیت‌ها، اعتماد به نفس، تحمل فشار، اشتیاق به کار، انگیزهٔ انجام کار، رعایت نظم، انضباط و آراستگی، ریسک‌پذیری، استفاده از دانش جدید، مدیریت زمان، ارتباط نوشتاری، توانایی به‌خاطر سپاری؛ ۹) ارزش‌ها: رعایت اصول اخلاقی در کار، داشتن وجدان کاری، وفاداری، رازداری، رعایت احترام دیگران، صداقت در گفتار و کردار و رفتار، عدم تبعیض و شایسته‌سالار (ناصری فر و همکاران، ۱۳۸۹).

الگوی قابلیت‌های اسلامی ایرانی مدیران در بخش دولتی: از نظر شیخ مدل شایستگی‌های مدیران دولتی شامل ۴۲ شایستگی در چهار بعد مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی، دانش و آگاهی‌ها و ارزش‌هاست. بعد مهارت‌ها شامل مؤلفه‌های انسانی، ادراکی

ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۲۱

و فنی، بعد ویژگی‌های فردی شامل مؤلفه‌های رهبری، خویش‌شناسی، کمال‌گرایی و ویژگی‌های درونی، بعد دانش و آگاهی‌ها شامل مؤلفه‌های آگاهی‌های پیرامونی و آگاهی‌های درون‌سازمانی و در نهایت بعد ارزش‌ها شامل خداباوری، دادگری و حفظ حقوق شهروندی است. شیخ برای هر یک از مؤلفه‌های مذکور شاخص‌های زیر را شناسایی کرده است: (۱) انسانی: شبکه‌سازی، کار تیمی، توسعه ارتباطات، مدیریت مذاکره و گفت و گو، مدیریت تعارض، مهارت‌های نوشتاری، مدیریت افراد، همکاری و هماهنگی؛ (۲) ادراکی: تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، تصمیم‌گیری؛ (۳) فنی: سازماندهی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، نتیجه‌گرایی، مدیریت منابع و سرمایه‌ها مدیریت عملکرد؛ (۴) رهبری: الگوی اخلاقی، تحول‌گرایی، تأثیرگذاری بر دیگران، هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها؛ (۵) خویش‌شناسی: خودآگاهی، مدیریت بر خود، تحمل و سعه صبر؛ (۶) کمال‌گرایی: توسعه فردی، توانمندسازی دیگران، انگیزه و انرژی؛ (۷) ویژگی‌های درونی: مثبت‌اندیشی، سازگاری، عزت نفس؛ (۸) آگاهی‌های پیرامونی: آگاهی از روندهای بین‌المللی، آگاهی از حکمرانی در سطح ملی؛ (۹) آگاهی‌های درون‌سازمانی: آگاهی‌های سازمانی، آگاهی‌های شغلی؛ (۱۰) خداباوری: توکل، اعتقاد به نظارت الهی، سپاسگزاری از خداوند؛ (۱۱) دادگری: انصاف، مسئولیت‌پذیری؛ (۱۲) حفظ حقوق شهروندی: مشارکت‌طلبی، پاسخگویی، مشتری‌مداری (شیخ، ۱۳۸۹).

### رویکردهای تعیین شایستگی

نحوه طراحی مدل شایستگی‌ها در سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند. ده روش عمده شناسایی شایستگی‌ها و طراحی مدل شایستگی‌ها که تاکنون در ادبیات علمی و روش‌های تجربی به کار گرفته شده است عبارت است از: رجوع به ادبیات علمی، نظرخواهی از جامعه هدف، بررسی دیدگاه‌های خبرگان، بررسی سند برنامه راهبردی، راهبردها و الزامات راهبری سازمان و شایستگی‌های استخراج‌شده از آن، بررسی نظام ارزشیابی عملکرد، بررسی شاخص‌های جذب گروه متمرکز (FG) با مدیران، مطالعه عملکرد شاغلین برتر و معمولی و بررسی قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنها، الگوبرداری از شایستگی‌های سایر سازمان‌های مشابه و غیرمشابه داخلی و خارجی، پژوهش علمی، ترکیبی از روش‌های گوناگون (شیخ، ۱۳۸۹).

## چارچوب مفهومی

بر اساس هدف اصلی و اختصاصی پژوهش، چارچوب مفهومی برای اجرای تحقیق طراحی شد. چارچوب مفهومی مورد استفاده در این تحقیق، پس از مطالعه مدل‌های مختلف شایستگی‌های مدیران و بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه‌شده در این مدل‌ها و همچنین بهره‌گیری از تئوری داده بنیاد در تحلیل داده‌های به‌دست آمده از متون مورد مطالعه و در نهایت استفاده از نظر خبرگان طراحی و بومی‌سازی شده است. این چارچوب دارای ۲ بعد شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی است. بعد شایستگی‌های عمومی شامل ۳ مؤلفه شایستگی‌های انسانی، شخصی و ارزشی و بعد شایستگی‌های تخصصی در ۵ مؤلفه شایستگی‌های فنی، ادراکی، اقتضایی، اخلاق حرفه‌ای و شایستگی‌های خاص حرفه طبقه‌بندی شده است و ۸۲ شاخص محوری شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی ایران در چارچوب این ۲ بعد و ۸ مؤلفه طبقه‌بندی شده‌اند. جدول (۱) چارچوب مفهومی این تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۱) چارچوب تفصیلی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی ایران

بعد شایستگی‌های عمومی	
مؤلفه	شاخص‌ها
مهارت‌های انسانی	گوش دادن، رایزنی، مذاکره و گفت و گو، اداره جلسات، تأثیرگذاری و نفوذ، حساسیت، انعطاف‌پذیری هیجانی، غلبه- تسلط، رهبری، همدلی و همدردی، توانمندسازی، تشویق و انگیزش دیگران، توسعه دیگران، خودمدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری و اقدام، شبکه‌سازی، استقلال
ویژگی‌های شخصی	شناخت خویش، استقامت و پایداری، سخت‌کوشی و جدیت، خویش‌تنداری، وفاداری و قابلیت اعتماد، با حیابودن، بهره‌گیری از فرصت‌ها، خودآگاهی، سعه صدر، توسعه فردی، انگیزه و انرژی، مثبت‌اندیشی، سازگاری، عزت نفس
ویژگی‌های ارزشی	توکل، اعتقاد به نظارت الهی، سپاسگزاری از خداوند، انصاف، قناعت، اخلاق‌گرایی، ساده‌زیستی، گذشت، امانت‌داری، اخلاص

بعد شایستگی‌های تخصصی	
مؤلفه	شاخص‌ها
مهارت‌های فنی	تفکر علمی مدیریت، مدیریت عملکرد، مدیریت دانش، مدیریت بحران، دانش و درک اقتصادی
مهارت‌های ادراکی	سازماندهی، برنامه‌ریزی (مقصد و مسیر)، نظارت و کنترل، اجراء
مهارت‌های اقتصادی	هوشیاری محیطی، آگاهی از روندهای بین‌المللی، آگاهی از حکمرانی در سطح ملی، آگاهی‌های سازمانی، آگاهی‌های شغلی، انطباق با تغییر، روابط برون‌سازمانی
شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای	پشتیبانی از جریان آزاد اطلاعات، رقابت سالم، ارتباطات شفاف، ایجاد و حفظ اعتماد در مدیریت سازمان، حفظ منافع دوسویه سازمان و مخاطب، تقویت حرفه روابط عمومی، انتشار دقیق اطلاعات، برقراری ارتباط دوسویه و تعاملی، حفظ ارزش‌های فرهنگی جامعه، رعایت حق کپی رایت و ذکر منابع در بیان اطلاعات، حفظ اطلاعات محرمانه سازمانی، عدم پذیرش هدایا از مشتریان و ذی‌نفعان سازمانی، اعتمادسازی در مخاطبان
شایستگی‌های حرفه‌ای	توانایی نوشتن خلاق، خلاقیت در طراحی راه‌های جدید و انجام کار، آگاهی و شناخت ذی‌نفعان سازمانی، رویکرد پیگیری و نتیجه‌گرایی در انجام امور، آشنایی با نحوه تهیه طرح اطلاع‌رسانی همگانی، توانایی تجزیه و تحلیل برای شناسایی و حل مشکل، مهارت برقراری ارتباط با رسانه‌ها، قدرت یادگیری محیطی، قدرت بیان مطالب صریح به مدیریت سازمان، توانایی به‌کارگیری خلاق کلمات در ارتباطات شفاهی و کتبی، توانایی تحقیق، داشتن ذهن جستجوگر، قدرت حمایت از اعتبار و خوش‌نامی سازمان

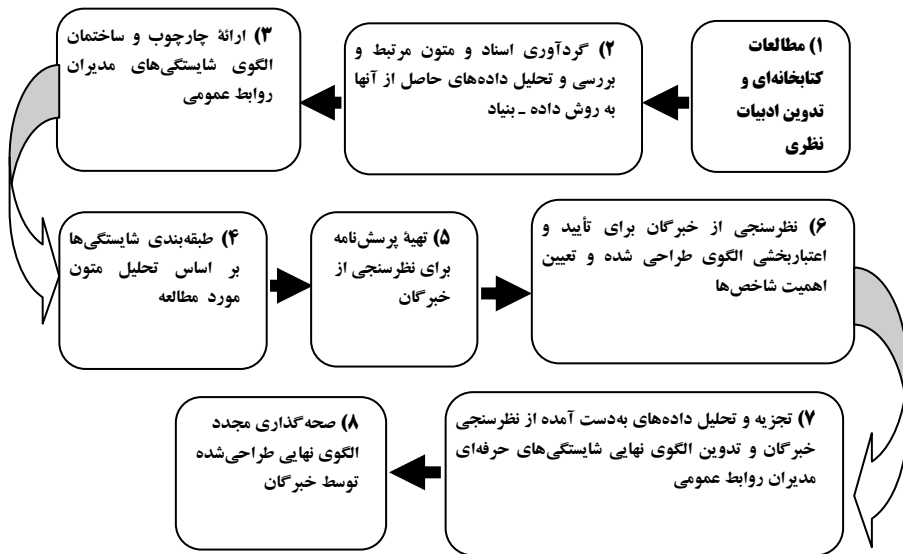
## روش پژوهش

مقاله حاضر از دو منطق قیاس و استقرا استفاده کرده است. منطق قیاسی به تعمیم کلی نظر دارد. به عبارت دیگر، نتیجه‌گیری از کل به جزء به دست می‌آید. فرآیندی که در نظریه‌آزمایی به کار می‌رود به دلیل آنکه از عام به خاص است، از منطق قیاسی بهره‌مند می‌شود. اما تمام توضیحات علمی بر مبنای قوانین کلی نیستند. ممکن است توضیح علمی از نتایج مشاهدات و تجربیات جزئی به یک اصل کلی دست یابد. این ویژگی در فرآیند نظریه‌آزمایی یا آنچه توضیح استقرایی نامیده می‌شود به کار می‌رود (ایران‌نژاد، ۱۳۸۷). بنابراین، در مقاله حاضر ابتدا از طریق بررسی متون و اسناد و تحلیل آنها به شیوه داده بنیاد از منطق استقراء و نظریه‌پردازی بهره گرفته و از طریق این بخش از مطالعه چارچوب الگوی مقاله را ترسیم کرده است. اما از آنجا که محدودیت اصلی پژوهش‌های از نوع استقراء، تعمیم‌پذیری آنها است، از فرآیند قیاسی و نظریه‌آزمایی از طریق مراجعه به خبرگان و بهره‌گیری از نظرات و دیدگاه‌های آنان برای آزمون، بررسی مجدد و تأیید و اعتباربخشی به الگوی طراحی شده بهره گرفته شده است. باتوجه به اینکه هدف نهایی مقاله حاضر ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران روابط عمومی است، در مرحله نخست از استراتژی تئوری داده‌بنیاد استفاده شد. بنابراین، بر اساس الزامات این استراتژی، به جای تدوین مدل مفهومی و فرضیه، سؤال اصلی این پژوهش: «الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی کدام است؟» مطرح شد. استراوس و کاربین، تئوری داده بنیاد را نوعی تئوری می‌دانند که به‌صورت استقرایی از مطالعه یک پدیده حاصل می‌شود (استراوس، ۱<sup>۱</sup> و کاربین ۱۹۹۴) و در آن مطالعه یک پدیده اجازه می‌دهد در گذر گردآوری و تحلیل داده‌ها، تئوری حاکم بر رفتار آن پدیده آشکار شود (گلدینگ، ۲۰۰۵، س ۲). در این تئوری برای گردآوری داده‌های اطلاعاتی در مورد یک پدیده از شیوه‌های کیفی استفاده می‌شود (هیردچمن، ۳. اس و تامپسون، ۱۹۹۷) و به‌جای تعریف مسئله بر مبنای ادبیات تحقیق و در قالب متغیرهای مستقل و وابسته، تنها سؤال اصلی تحقیق مطرح می‌شود (لوکی، ۴، ۱۹۹۶). بر اساس این تئوری در مقاله حاضر، متونی که دارای اعتبار فراوانی برای پاسخگویی به سؤال پژوهش بود توسط محققان انتخاب و داده‌های موردنظر برای یافتن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو جمع‌آوری و

1. Strauss, A and Corbin
2. Goulding, c
3. Hirdchman, E.C and Thompson
4. Locke, K

ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۲۵

مورد تحلیل محتوا قرار گرفت. متون مورد بررسی در پژوهش حاضر از میان کتب مربوط به شایستگی‌های مدیریتی، علم مدیریت و علم ارتباطات و روابط عمومی انتخاب شد. پس از تهیه چارچوب اولیه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی که بر اساس برنامه مطالعه و مبتنی بر روش داده بنیاد به دست آمد، با استفاده از روش مصاحبه، نتایج مذکور به رؤیت متخصصان و خبرگان در سه گروه کارشناسان مسلط به مفهوم شایستگی، مدیران حرفه‌ای و با سابقه عملکردی برتر در روابط عمومی و اساتید علم ارتباطات و روابط عمومی رسانده و دیدگاه آنان دریافت شد.



شکل (۱) روند تحقیق

### جامعه آماری

با توجه به روش‌شناسی این تحقیق که استفاده از دیدگاه‌های خبرگان جهت تصحیح، تأیید و اعتباربخشی به الگوی طراحی شده موردنظر بود، جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰ نفر از اساتید علم ارتباطات و روابط عمومی، ۴ نفر از کارشناسان و مشاوران منابع انسانی با تجربه پژوهش در حوزه شایستگی‌ها و ۱۴۰ نفر از مدیران روابط عمومی با سابقه عملکردی برتر معرفی شده از سوی خبرگان، هستند.

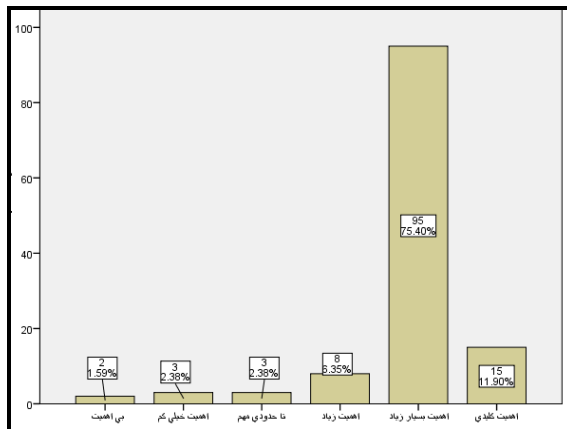
## یافته‌های پژوهش

## تأیید ابعاد چارچوب

مهم‌ترین بخش یک چارچوب، به نحوه شکل‌بندی ابعاد آن مربوط می‌شود. همان‌گونه که اشاره شد، پس از انجام مطالعات گسترده در ادبیات مدل‌های مختلف شایستگی، ۲ بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی در طراحی چارچوب شایستگی مدیران روابط عمومی در نظر گرفته شد. در زیر نتایج دیدگاه‌های خبرگان در خصوص ابعاد چارچوب آمده است.

## بعد شایستگی‌های عمومی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیش از ۹۵ درصد خبرگان میزان مفید و مؤثر بودن بعد شایستگی‌های عمومی به عنوان یک بعد محوری از چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی را در حد زیاد، بسیار زیاد و کلیدی دانسته‌اند. این پاسخ‌ها نشان‌دهنده تأیید قطعی این بعد است.



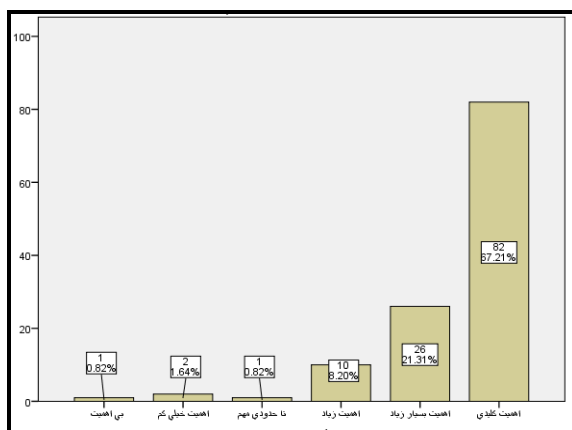
نمودار (۱) میزان مفید و مؤثر بودن بعد شایستگی‌های عمومی

## بعد شایستگی‌های اختصاصی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیش از ۹۰ درصد خبرگان میزان مفید و مؤثر بودن بعد شایستگی‌های اختصاصی به عنوان یک بعد محوری از چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای



ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۲۷  
مدیران روابط عمومی را در حد زیاد، بسیار زیاد و کلیدی دانسته‌اند. این پاسخ‌ها نشان‌دهنده تأیید قطعی این بعد است.



نمودار (۲) میزان مفید و مؤثر بودن بعد شایستگی‌های اختصاصی

### تأیید مؤلفه‌های چارچوب

یکی دیگر از بخش‌های مهم یک چارچوب، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن است که به شکل‌بندی آن کمک قابل توجهی می‌کند. همان‌گونه که قبلاً بیان شد، در طراحی چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی ۸ مؤلفه مهارت‌های انسانی، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های ارزشی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های اقتضایی، شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای و شایستگی‌های تخصصی، در نظر گرفته شده است که هر مؤلفه دارای تعدادی شاخص می‌باشد. در ادامه، ابتدا به منظور فراهم آوردن امکان مقایسه میزان پذیرش مؤلفه‌های الگو در تأثیرگذاری بر عملکرد مدیران روابط عمومی، جدول مقایسه میانگین امتیازات مؤلفه‌ها از دیدگاه خبرگان آورده شده است. سپس جدول میانگین امتیازات شاخص‌های هر مؤلفه و وضعیت پذیرش یا رد آنها ذکر می‌شود.

### مقایسه میانگین امتیازات مؤلفه‌های چارچوب

نتایج حاصل از بررسی میانگین امتیازات در هر بعد، نشان می‌دهد که ابعاد چارچوب بالاتر از حد زیاد (۵) مورد تأیید قرار گرفته‌اند. همچنین همان‌گونه که مشاهده می‌شود، خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق مؤلفه‌های چارچوب را از حیث تأثیرگذاری بر

## مهارت آموزی

عملکرد، در سطح بسیار زیاد و عالی مورد تأیید قرار داده‌اند و نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن نشان می‌دهد به ترتیب الویت مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های اقتضایی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های انسانی و ویژگی‌های ارزشی به‌عنوان مؤلفه‌های مفید، مؤثر و محوری چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی دانسته شده‌اند.

جدول (۲) نتایج حاصل از بررسی ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب پیشنهادی

ابعاد	میانگین نظر خبرگان	مؤلفه	میانگین نظر خبرگان	نتیجه مؤلفه	میانگین رتبه‌ها	الویت مؤلفه
شایستگی‌های عمومی	5.6709	مهارت‌های انسانی	5.7272	تأیید	1.94	هفتم
		ویژگی‌های شخصی	5.8235	تأیید	2.49	ششم
		ویژگی‌های ارزشی	5.5028	تأیید	1.57	هشتم
شایستگی‌های اختصاصی	6.3398	مهارت‌های فنی	6.0411	تأیید	1.96	پنجم
		مهارت‌های ادراکی	6.3662	تأیید	4.02	اول
		مهارت‌های اقتضایی	6.2011	تأیید	2.95	چهارم
		شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای	6.2872	تأیید	۲,۷۱	سوم
		شایستگی‌های حرفه‌ای	6.3024	تأیید	3.35	دوم

### تأیید همبستگی بین مؤلفه‌ها و ابعاد چارچوب

به‌منظور بررسی همبستگی بین مؤلفه‌های چارچوب با ابعاد آن و نحوه طبقه‌بندی مؤلفه‌های شایستگی در قالب ابعاد، آزمون همبستگی اسپیرمن صورت گرفت. نتایج این آزمون نشان داد بین بعد شایستگی‌های عمومی با مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی (ضریب همبستگی ۰/۸۱۸)، ویژگی‌های شخصی (ضریب همبستگی ۰/۸۱۰) و ویژگی‌های ارزشی (ضریب همبستگی ۰/۸۵۷) رابطه معنی‌داری وجود دارد و بر اساس جدول توصیف ضریب همبستگی پیرسون باتوجه به نمره‌های کسب‌شده، این همبستگی در حد بالا است. بنابراین، طبقه‌بندی مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی، شایستگی‌های شخصی و شایستگی‌های ارزشی در قالب بعد شایستگی‌های عمومی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد بین بعد شایستگی‌های تخصصی و مؤلفه‌های مهارت‌های فنی (ضریب همبستگی ۰/۸۳۸)، مهارت‌های ادراکی (ضریب همبستگی ۰/۸۳۸)، مهارت‌های اقتضایی (ضریب همبستگی ۰/۹۰۸)، شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای (ضریب همبستگی ۰/۹۰۸) و شایستگی‌های حرفه‌ای (ضریب همبستگی ۰/۸۷۳) رابطه معناداری وجود دارد و بر اساس جدول توصیف ضریب همبستگی پیرسون باتوجه به نمره‌های کسب‌شده، این همبستگی در حد بالا و خیلی بالا است. بنابراین، طبقه‌بندی مؤلفه‌های مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های اقتضایی، شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای و شایستگی‌های حرفه‌ای در قالب بعد شایستگی‌های تخصصی مورد تأیید قرار گرفت.

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که بیش از ۹۰ درصد خبرگان با درجه اهمیت زیاد، خیلی زیاد و کلیدی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی را از نظر تأثیرگذاری بر روی عملکرد مدیران روابط عمومی مورد تأیید قرار داده‌اند و در نهایت الگوی پیشنهادی را تأیید کرده‌اند.

این نتایج نشان می‌دهد بعد شایستگی‌های عمومی با میانگین ۵/۶۷۰۹ و شایستگی‌های تخصصی با میانگین نمره ۶/۳۳۹۸ مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند. همچنین، بر اساس نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن، به ترتیب الویت مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی (میانگین رتبه ۴/۰۲)، شایستگی‌های حرفه‌ای (میانگین رتبه ۳/۳۵)، شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای (میانگین رتبه ۲/۷۱)، مهارت‌های اقتضایی (میانگین رتبه

(۲/۹۵)، مهارت‌های فنی (میانگین رتبه ۱/۹۶)، ویژگی‌های شخصی (میانگین رتبه ۲/۴۹)، مهارت‌های انسانی (میانگین رتبه ۱/۹۴)، و ویژگی‌های ارزشی (میانگین رتبه ۱/۵۷)، ضمن اینکه با کسب امتیاز بالاتر از حد زیاد مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند، به عنوان مؤلفه‌های محوری در ساخت الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی بوده‌اند.

بر اساس نتایج به‌دست آمده به غیر از ۲ شاخص قناعت و ساده‌زیستی در مؤلفه شایستگی‌های ارزشی که مورد تأیید قرار نگرفت، بقیه شاخص‌های الگو با کسب امتیاز بالاتر از حد متوسط مورد تأیید قرار گرفت.

از سوی دیگر، آزمون ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی بین دو بعد اصلی چارچوب یعنی شایستگی‌های عمومی و تخصصی و مؤلفه‌های هر یک را تأیید کرد. بنابراین، طبقه‌بندی مؤلفه‌های چارچوب در قالب ابعاد نیز تأیید شد.

بنابراین، الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی با ۲ بعد شایستگی‌های عمومی و تخصصی و ۸ مؤلفه مهارت‌های انسانی، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های ارزشی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های اقتضایی، شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای و شایستگی‌های تخصصی و ۸۲ شاخص شامل مورد تأیید خبرگان قرار گرفت که در قالب مدل زیر ارائه می‌شود.

✓ پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی براساس الگوی طراحی‌شده حاضر، مدیران روابط عمومی خود را بر اساس رویکردهای قابلیت مبنای مورد ارزیابی قرار داده و با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، شایستگی‌های مورد نیاز برای ارتقاء عملکرد آنها شناسایی و سپس بر اساس نتایج به دست آمده به آموزش آنان بپردازند.

✓ پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی به هنگام جذب و انتصاب مدیران روابط عمومی از الگوی حاضر برای ارزیابی و شناسایی شایستگی‌های آنها استفاده کنند.

✓ پیشنهاد می‌شود الگوی حاضر از سوی نهادهای بالادستی عرصه روابط عمومی، برای نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و ارتقای عملکرد روابط عمومی‌ها در کشور، به کار گرفته شود.

✓ پیشنهاد می‌شود طراحی دوره‌های آموزشی مدیران روابط عمومی بر اساس الگوی شایستگی حرفه‌ای برنامه‌ریزی شود تا این آموزش‌ها ضمن برخورداری از هدفمندی بیشتر به ارتقاء و بهبود عملکرد مدیران روابط عمومی بیانجامد.

ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری... ۱۳۱

✓ به سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد می‌شود در صورت استفاده از الگوی حاضر، قابلیت‌های خاص سازمان را نیز در نظر گیرند.

✓ الگوی حاضر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی را به صورت عام بیان کرده است و به محققان آینده پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران روابط عمومی را به صورت اختصاصی برای هر سازمان و بخش خاص طراحی کنند.

✓ پیاده‌سازی و اجرای الگو را در سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های اجرایی، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود.

### منابع

- ابوالعلائی، ب و غفاری، ع (۱۳۸۵). مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- اعرابی، س. م و متنی، ح (۱۳۸۹). استراتژی تکنولوژی. تهران: محکامه.
- اقتداری، ع. م (۱۳۶۸). سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی). تهران: کهنمویی‌زاده.
- ایران‌نژاد پاریزی، م (۱۳۷۸) روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- دیندارفرکوش، ف و صدری نیا، ح (۱۳۸۸). روابط عمومی و رسانه، چاپ سوم، تهران: انتشارات سایه روشن.
- زکلیلی، م، ع، ب (۱۳۷۷). مدیران سایه «ارزیابی سنجش شایستگی استعدادهای مدیران»، شرکت برق منطقه‌ای تهران. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- شجاعی، ع و مقدم، ع (۱۳۸۸). تعیین شایستگی‌های محوری سازمان بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز، ص ۴۵۵. مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی (ص. ۴۵۵). سازمان بهره‌وری.
- شیخ، ا (۱۳۸۹). مدل‌های شایستگی. (پ. نیرومند، مصاحبه کننده)
- صائمیان، ص (۱۳۸۷). شایستگی‌های نوین سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های پیشرو، دومین همایش مدیران آموزش سازمان‌های تولیدی و خدماتی، تهران (ص. ۲۰-۳۰).
- فتحی، ن و شعبانی راوری، ع (۱۳۸۶). الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده. سایه، تهران، شرکت سایه.

- ناصحی فر و همکاران (۱۳۸۹). *الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی*. بررسی‌های بازرگانی، ۱-۱۸.
- نیرومند، پ و رنجبر، م (۱۳۸۹). *نقش آموزش‌های شایستگی و مهارتی در توسعه قابلیت‌های فناوری شرکت‌های فناوری بنیان*. چهارمین همایش ملی مدیریت تکنولوژی. تهران: انجمن مدیریت تکنولوژی.
- ویلکاکس، دنیس؛ کمرون، کلنت. تی؛ آولت، فیلیپ اچ؛ ایجی، ورن کی (۱۳۸۶). *روابط عمومی: نقش، فرایند و استراتژی*، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، جلد اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الیور، ساندر (۱۳۸۸). *استراتژی روابط عمومی*، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Brinckmann, J. (2008). *Competence of top management teams and success of new technology-based firms*. Springer Fachmedien.
- Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, 1(1), 17-43.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Ind, N. (1997). The corporate brand. *New York*.
- Luftman, J. N., Bullen, C. V., Liao, D., Nash, E., & Neumann, C. (2004). *Managing the Information Technology Resource: Leadership in the*. Prentice Hall.
- PR Reporter, April 29, 1996. P.4
- Hirschman, E. C., & Thompson, C. J. (1997). Why media matter: toward a richer understanding of consumers' relationships with advertising and mass media. *Journal of Advertising*, 26(1), 43-60.
- Locke, K. (1996). Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years?. *Journal of Management Inquiry*, 5, 239-245.

- ۱۳۳ \_\_\_\_\_ ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری ...
- Strauss, A and Corbin, J (1994) Grounded theory, methodology: an overview in Denzin and Lincoln (Eds), Handbook of qualitative research, N.P: Sage publications.
- Goulding, C(2002), Grounded theory, Ethnography and Phenomenology. European Journal of Marketing, Vol.39,NO.3/4, Pp.294-308.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703-740.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*.
- Harison, E., & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29(4), 283-294.
- Kierstead, J. (1998) Competencies and KSAO's .Ottawa: Public Service.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.
- Patanakul, P., & Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 118-131.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE Publications India.
- Schoonover, S. C., Schoonover, H., Nemerov, D., & Ehly, C. (2000). Competency-based HR applications: Results of a comprehensive survey. *Andersen/Schoonover/SHRM*.
- Sinnott, G. C., Madison, G. H., & Pataki, G. E. (2002). Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups. *New York State Governor's Office of Employee Relations and the Department of Civil Service*.
- Torr, A .(2008) .(A complex view of professional competence Research Conference, Launceston, Adelaide: NCVER ۱۷ .th

- national Vocational Education and Training .Launceston, Adelaide.
- Gallart, M. A., & Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, 6(2), 13-18.
- Ennis, M. R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)* (pp. 1-25). Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor.
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Schroder, H. M. (1990). *Managerial Competence: The Key to Excellence: [a New Strategy for Management Development in the Information Age]*. Kendall/ Hunt.
- Gay ,K. 1995 .“Competences for International Management” .unpublished Mphil Thesis, Henley Management College, Henley – ON – Thames/Brunel University , London,