

طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه‌ای

زیبا امیرخانی^۱ / علی‌اکبر فرهنگی^۲ / افسانه مظفری^۳

تاریخ پذیرش نهایی: دی ۹۵

تاریخ دریافت مقاله: آذر ۹۵

چکیده

در این پژوهش محقق تلاش می‌کند مدل شایستگی مدیر رسانه را ارائه کند و با استفاده از مدل شایستگی، قصد دارد شایستگی‌های کلیدی مدیر رسانه را با بهره‌گیری از مدل شایستگی شناسایی کند. برای تعیین شایستگی‌های مدیر رسانه از رویکرد مراجعه به متخصصان و خبرگان استفاده شده است. متناسب با رویکرد، روش استفاده‌شده در مقاله گراند تئوری است. پژوهشگر با استفاده از روشی کیفی که داده بنیان است، بدون پیش‌فرض، مدل را از دل داده‌های میدانی ارائه می‌کند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه از کدگذاری سه مرحله‌ای استرواس و کرین استفاده شده که شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی است. محقق پس از کدگذاری پایانی و پالایش نظری داده‌های مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران رسانه و برخی از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رسانه و ارتباطات که از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی جمع‌آوری شده‌اند و رسیدن به اجماع نظری مدل خود را ارائه داده است که شامل سه دسته شایستگی ذهنی، شایستگی شناخت رسانه، شایستگی دانشی و مدیریتی است که هرکدام از این شایستگی‌های دارای زیرمقوله‌هایی هستند که حول این شایستگی‌های محوری گردآمده‌اند.

واژگان کلیدی: مدل شایستگی، مدیریت رسانه، ارتباطات جمعی، گراند تئوری، کدگذاری.

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست

الکترونیک: ziba.amirkhani@gmail.com

۲- دانشیار گروه مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۳- استادیار گروه علوم ارتباطات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

مقدمه

در هزاره سوم و در عصر انفجار دانش و فناوری، بدون شک نیروی انسانی از اصلی‌ترین ارکان هر سازمان دانش‌محور به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای محسوب می‌شود. در این خصوص نقش منابع انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان یک عنصر حیاتی نگریسته می‌شود، به طوری که در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی و هم‌چنین به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده در موفقیت سازمانی پذیرفته شده است. در این بین مدیریت منابع انسانی وظیفه طراحی سیستم‌های رسمی سازمان جهت کسب اطمینان از استفاده کارآمد و اثربخش قابلیت‌های نیروی انسانی، جهت تحقق اهداف سازمانی را بر عهده دارد. امروزه تعیین شایستگی‌ها برای مشاغل مختلف به‌منظور بهینه‌سازی در فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی امری لازم و ضروری است. افزایش فشارهای متعدد بر وسایل ارتباط جمعی از سوی محیط موجب شده است مدیریت سنتی این سازمان‌ها پاسخ‌گوی نباشد. مدیریت این سازمان‌ها نیازمند استفاده از طرح نوین و انعطاف‌پذیر در تمامی جنبه‌های آن از استخدام تا آموزش و حتی فرهنگ و ساختار است. سازمان‌های رسانه‌ای نیازمند به مدیران استراتژیست و رقابتی و سیاستمدار هستند تا با تدبیر و استراتژی بتوانند سازمان خود را سرپا نگه دارند. تحت چنین شرایطی توجه به مدیریت وسایل ارتباط جمعی توجه اندیشمندان علم ارتباطات و مدیریت را به خود جلب نمود. امروزه آگاهی مخاطبان افزایش پیدا کرده است. مخاطب هر چیزی که رسانه برایش تولید کند را قبول نمی‌کند و در یک محیط منوپولیک قرار ندارد. مخاطب هر لحظه با هجوم رسانه‌های مختلف با برنامه‌های گوناگونی روبروست و قدرت انتخاب بالایی پیدا کرده است. در چنین شرایطی نقش مدیریت رسانه بسیار پراهمیت است. در جهان امروز، مدیریت یکی از اهرم‌های کلیدی اداره سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. اداره سازمان‌ها در محیط رقابتی و پیچیده و بسیار ناامن رسانه‌های امروزی بسیار سخت شده است. این روند داشتن مدیران لایق، شایسته و پرتوان را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. علاوه بر این، پیش‌بینی شده که

میزان تقاضا برای مدیران حرفه‌ای رسانه حتی در ایران نیز افزایش یابد. به این ترتیب دغدغه‌هایی با عنوان «ضرورت توجه به شایستگی مدیران» پیش روی مشاوران و متخصصان حوزه مدیریت رسانه قرار می‌گیرد. در صورتی که سازمان‌های رسانه‌ای مدیران فاقد شایستگی برای مدیریت رسانه را در رأس سازمان قرار دهند، با بحران مدیریتی روبرو خواهند شد و در محیط رقابتی بازار رسانه‌ای به مشکل بر خواهند خورد. هم‌چنین مدیر شایسته با تدبیر و سیاست‌ورزی و تدوین استراتژی‌های مدیریتی سازمان را به اهدافش خواهد رساند.

شایستگی

تعاریف گوناگونی در مورد شایستگی‌ها وجود دارند که از آن جمله می‌توان به تعاریف ذیل اشاره کرد: مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص که در موفقیت فرد در انجام وظایف نقش کلیدی دارند. هرگونه دانش، مهارت یا ویژگی شخصی که یک فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیز داشته باشد یا به عبارت دیگر شایستگی، ویژگی قابل اندازه‌گیری یک شخص است که با عملکرد اثربخش در شغل، سازمان و فرهنگ خاص مرتبط است (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷).

دوبویس شایستگی شغلی را چنین تعریف می‌کند: «ویژگی‌های مرتبط یک فرد نظیر انگیزه، خصوصیات شخصیتی، مهارت، خودانگاره (imageself) و... که به عملکرد موفق و برتر شغلی می‌انجامد» (Dubois, 1993). شایستگی‌ها را می‌توان ویژگی‌هایی تعریف کرد که افراد دارنده آنها، به این واسطه می‌توانند عملکرد مطلوب در یک شغل را از خود بروز دهند. این ویژگی‌ها شامل: ۱. دانش، ۲. مهارت‌ها، ۳. خودانگاره، ۴. انگیزه‌های اجتماعی، ۵. ویژگی‌های رفتاری، ۶. الگوهای فکری، ۷. ذهنیت‌ها، ۸. شیوه تفکر، ۹. احساسات و ۱۰. عمل می‌شود. شایستگی دارای چهار بعد دانش، مهارت، نگرش و انگیزش و توانایی است. سه دلیل اساسی سازمان‌ها برای استفاده از شایستگی‌ها طبق نظر استاد میلر و همکاران عبارتند از:

یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است. به‌گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود (دهقانان، ۱۳۸۶). الگوی شایستگی یک‌شکل انتزاعی است که رابطه بین شایستگی‌های موردنظر را به‌صورت سیستماتیک و مفهومی نمایش می‌دهد. 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. «پس از استخراج شایستگی‌های یک شغل، این شایستگی‌ها باید درون یک مدل قرار بگیرند. مدل شایستگی، شرح شماتیک شایستگی‌های موردنیاز برای انجام مثال‌زدنی یا موفق یک شغل است» (Dubois & Rothwell, 2004).

مدیریت رسانه

تحولات سریع در فن‌آوری، به‌خصوص پس از جنگ جهانی دوم و گشایش‌هایی که در گوناگونی‌های تولید و فرهنگ مصرف حاصل شد، به‌تدریج تنوع در تولید و خدمات و تخصصی شدن حوزه‌های مختلف خدماتی و تولیدی را باعث شد. در سه دهه اخیر در پاسخ به تخصصی شدن امور خدماتی و تولیدی در حوزه‌های مختلف، رشته‌های میان‌رشته‌ای زیادی در رابطه با مدیریت متولد شدند که از آن جمله می‌توان به مدیریت بیمه، مدیریت امور بیمارستانی، مدیریت بانکداری، مدیریت فن‌آوری اطلاعات، مدیریت در حوزه‌های جهانگردی، مدیریت شهری و (علاوه بر سه گرایش عمده مدیریت صنعتی، بازرگانی و دولتی) ... اشاره کرد. ازجمله این رشته‌های میان‌رشته‌ای جدید، مدیریت رسانه است که مدیریت را در شرکت‌های رسانه‌ای موردتوجه و بررسی قرار می‌دهد (پرایس، ۱۳۸۸).

واقعیت این است که شرکت‌های رسانه‌ای از شرکت‌های تولیدی و دیگر شرکت‌های تجاری متفاوتند. آنها، هم اهداف اقتصادی قابل اندازه‌گیری و هم مسئولیت‌های اجتماعی غیرقابل اندازه‌گیری دارند. ازاین‌رو هدایت این شرکت‌ها کار دشواری است. موضوع اصلی این است که

۱. کاربرد شایستگی‌ها در ارزیابی عملکرد، آموزش و دیگر فرایندها به افزایش عملکرد کارکنان کمک می‌کند. ۲. این که شایستگی‌ها ابزاری برای اجرای ارزش‌های شرکت فراهم می‌آورند به‌نحوی که الزامات اجرایی ارزش‌ها بتواند در اقدامات واحد منابع انسانی گنجانیده و به‌سرعت توسط افراد و گروه‌های مستقر در درون سازمان درک شوند. ۳. دیگر دلیل شامل استفاده از شایستگی‌ها هم‌چون ابزارهای دستیابی به تغییر فرهنگی، اجرای تغییر و بالا بردن سطوح مهارتی است (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸).

شایستگی‌های مدیران

شایستگی‌ها به ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالاتر از حد متوسط دلالت دارند. شایستگی‌ها در سطح وسیع در بیشتر شرکت‌های معروف، در حوزه توسعه منابع انسانی به‌ویژه مدیران مورداستفاده قرار می‌گیرد. به‌طوری‌که حدود ۷۰ درصد شرکت‌ها برنامه‌های توسعه مدیران خود را بر مدل شایستگی‌ها استوار ساخته‌اند (مطلبی‌اصل، ۱۳۸). بیشترین کاربرد شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی تاکنون مربوط به ارزیابی، انتخاب و توسعه مدیران بوده است و اگر بخواهیم عصاره تجارب تاریخ دانش مدیریت، در زمینه ارزیابی، انتخاب و توسعه مدیران را در یک بیانیه کوتاه خلاصه کنیم چنین می‌شود: مشاهده کنیم که مدیران موفق چه رفتاری دارند، سپس به کمک دانش‌های اجتماعی، خصوصیتی را که زیربنای آن رفتار است کشف و تبیین کنیم و تا آنجا که ممکن است داوطلبان حرفه مدیریت را با توجه به این خصوصیات زیربنایی ارزیابی و مجهز کنیم (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸).

مدل شایستگی

عبارت است از یک الگوی قابل‌اندازه‌گیری برای سنجش توانایی‌ها و رفتارهای موردنیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به‌صورت موفقیت‌آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای

بخش‌هایی از مصاحبه‌های صورت گرفته نمایش داده شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری ما در این تحقیق اساتید و صاحب‌نظران رشته مدیریت رسانه و ارتباطات و همچنین مدیران سازمان‌های مختلف رسانه‌ای است که متخصص مدیریت رسانه هستند.

برای تعیین تعداد نمونه در این تحقیق از مفهوم نمونه‌گیری نظری استفاده خواهد شد. در این رویکرد حجم نمونه از پیش تعیین نمی‌شود، بلکه بر اساس تئوری در حال ظهور نمونه‌ها انتخاب و داده‌ها گردآوری می‌شوند (Strauss & Corbin, 1988). در ابتدا چند نمونه به‌عنوان نقطه شروع جمع‌آوری داده و آغاز نظریه‌سازی انتخاب می‌شود (Thompson, 1999). این انتخاب اولیه بر اساس مسئله کلی و اصلی تحقیق صورت می‌پذیرد و سپس محقق بعد از انجام تحلیل‌ها و کدگذاری‌های اولیه و بر اساس این تحلیل‌ها، در مورد داده‌های موردنیاز و نمونه‌های مناسب برای توسعه نظریه تصمیم‌گیری می‌کند (Strauss & Corbin, 1988). نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه پیدا می‌کند. مقوله‌ها وقتی به نقطه اشباع می‌رسند که دیگر هیچ اطلاعات جدیدی در طول کدگذاری ظهور پیدا نکند (استرواس و کرین، ۱۳۹۱).

کدگذاری باز

در کدگذاری باز ابتدا بر روی واحدهای معنایی کار صورت می‌گیرد. منظور از واحد معنایی مفهومی است که بر جمله یا پاراگراف یا هر قسمتی از داده دلالت می‌کند. برای مثال برای اشاره به جمله "دارای قدرت هماهنگ کردن مدیران و افراد گروه تحریریه باشد" می‌توان از مفهوم قدرت هماهنگ‌کنندگی استفاده کرد. سپس با واکاوی داده‌ها ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های به‌دست‌آمده پرورش داده می‌شود. در مرحله بعد مفاهیم تحت نامی انتزاعی‌تر و کلی‌تر در کنار یکدیگر قرار دادند تا مقوله‌ها را تشکیل دهند. برای مثال مفاهیم درک مخاطبان، احترام

سبک رهبری مناسب برای مدیران رسانه‌ای روشی است که بتواند تعادلی میان اهداف اقتصادی و بایسته‌های اجتماعی سیاسی فراهم کنند (Winer, 2001). از اینرو مدیریت رسانه به‌عنوان جلوه‌ای تازه در مدیریت ظهور می‌یابد. ریشه‌های این گرایش به دهه‌ی ۸۰ باز می‌گردد. از آن زمان که متأثر از دو عامل اساسی یعنی از یک سو تأثیرات تحولات اجتماعی سیاسی و از سوی دیگر تأثیراتی که تحولات و پیشرفت‌های علمی به‌خصوص تحولاتی که در فن‌آوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی به‌دست‌آمده است، شرکت‌ها و در یک افق وسیع‌تر صنعت رسانه‌ای، ساز و کارهای اقتصادی و مدیریتی جدیدی پیدا کرده‌اند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش داده‌هایی که از طریق مصاحبه با مدیران و اساتید رسانه جمع‌آوری شد مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شده‌اند. تجزیه و تحلیل از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای که برگرفته از روش گراند است، انجام شده است. کدگذاری از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل می‌شود. در کدگذاری باز ابتدا مفاهیمی که از درون مصاحبه بیرون کشیده شده‌اند به واحدهای معنایی شکسته می‌شود یعنی به این واحدهای معنایی برچسب زده می‌شود. در کنار هر واحد معنایی یک مفهوم که بر آن جمله یا کلمه دلالت می‌کند قرار می‌گیرد. سپس مفاهیم را در هم جمع می‌کنیم و در قالب مقوله‌های یکسانی قرار می‌دهیم و پس‌از آن ویژگی‌ها و ابعاد هر مقوله را تعیین می‌نمایم تا ارتباط بین مقولات را در مرحله دیگر روشن نماید. در مرحله بعدی که کدگذاری محوری نام‌گرفته مقولات محوری که مقولات دیگر حول آن قرار می‌گیرند شناسایی شده و رابطه میان این مقوله‌های مرکزی و مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نهایت در کدگذاری گزینشی روایتی منسجم با استفاده از مقوله‌های به‌دست‌آمده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها ارائه شده است. به‌منظور روشن شدن نحوه به‌دست‌آمده مفاهیم و مقوله‌ها از داده‌ها، هر جا که مناسب یافت شد

شایستگی ارائه می‌دهد، با توجه به سؤال این پژوهش شایستگی کلیدی مدیر رسانه کدامند؟ روایتی از شایستگی مدیر رسانه در این زیر بیان می‌گردد که بازنمایی کل پژوهش است.

شایستگی مدیران رسانه شامل، شایستگی شناخت رسانه، شایستگی ذهنی، شایستگی دانشی و مدیریتی است. مدیر رسانه جهت موفقیت در شغل، انجام درست وظایف شغلی و کسب مزیت رقابتی منابع انسانی برای سازمان، بر طبق داده‌های مصاحبه و نتایج حاصل از کدگذاری مرحله اول و دوم چنانچه از شایستگی‌های کسب مهارت فنی و اطلاعاتی، ذهنی و فکر و دانشی و ارتباطی برخوردار باشند می‌توانند عملکرد مؤثرتری داشته و به اثربخش و کارایی برای سازمان دست یابند. بر طبق کدگذاری‌های صورت گرفته در مراحل قبل میزان تحصیلات دانشگاهی در شایستگی مدیر رسانه مهم است. هراندازه تحصیلات مدیر رسانه در رشته ارتباطات، مدیریت رسانه و رشته‌های مرتبط بالاتر باشد شایستگی مدیر رسانه بیشتر است. مدیر رسانه شایسته نیازهای مخاطبان خود را می‌شناسد برای این کار از نیازسنجی کمک می‌گیرد. انواع نیازهای مخاطبان رسانه را شناسایی می‌نماید و در جهت پاسخ‌گویی به این نیازها برمی‌آید. دسته‌بندی مخاطبان نیز برای شایستگی مدیر رسانه از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیر رسانه شایسته مخاطبان رسانه را در دسته‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، جمعیت‌شناختی قرار می‌دهد و برای هر دسته محتوای متناسب با نیازهایشان را در خروجی رسانه قرار می‌دهد. یکی از دیگر از مواردی که شایستگی مدیر رسانه را نشان می‌دهد قدرت رهبری و مدیریت مدیر رسانه است. هرچقدر انگیزه کارکنان رسانه برای کار بیشتر باشد، هماهنگی بین آنان بالاتر باشد، ترک کار و غیبت و اخراج پایین‌تر باشد، جذابیت کار در رسانه بالاتر، برنامه‌ریزی هرچقدر مدون‌تر، اهداف متعدد را ببیند، مدیر رسانه شایستگی‌اش بالاتر است. همچنین اگر ارتباطات رسمی و عمودی بالا به پایین کمتری باشد، هرم رسانه تخت‌تر باشد، روابط صمیمی و دوستانه باشد و احترام به مدیر رسانه به دلیل جایگاه رسمی آن نباشد، بلکه به خاطر شخصیت گیرای آن باشد مدیر رسانه شایستگی بیشتری دارد. مدیر

به مخاطب، داشتن نیم‌رخ مخاطب، شناخت نیاز مخاطبان، خیرخواه مخاطب که از برچسب‌گذاری بر روی داده‌ها به دست آمده‌اند، همگی تحت مفهوم کلی‌تر "مخاطب‌شناسی" قرار گرفتند. گام بعدی در کدگذاری باز، شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های به‌دست‌آمده است. مفهوم ویژگی تقریباً همان مفهوم متغیر در مطالعات کمی را دارد. ابعاد نیز حدود ویژگی‌ها هستند. با موشکافی داده‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌ها شناسایی شد برای مثال مقوله "مخاطب‌شناسی" دارای ویژگی‌های "نیازسنجی، دسته‌بندی یا طبقه‌بندی مخاطب" است که نیازسنجی در ابعاد "پاسخ‌داده‌شده، پاسخ داده نشده" و طبقه‌بندی مخاطب در ابعاد "اقتصادی (درآمد بالا-پایین)، اجتماعی (پایگاه و طبقه بالا-پایین) و غیره در نوساند. (جدول ۱)

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل داده‌ها است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. به این شکل که مقوله‌های محوری که مقولات دیگر حول آن قرار می‌گیرند شناسایی می‌گردد و رابطه میان این مقوله‌های مرکزی و دیگر مقوله‌ها موردبررسی قرار می‌گیرد. طبقه‌بندی مقولات به سه مقوله محوری از طریق ارتباط بین این مقولات در کدگذاری محوری است. (جدول ۲)

کدگذاری گزینشی

کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است. مقوله مرکزی نمایان‌گر مضمون اصلی پژوهش است. مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل‌ها را در چند کلمه می‌ریزد و نشان می‌دهد کل پژوهش در مورد چیست (استرواس و کریین، ۱۳۹۱). کدگذاری گزینشی بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل که از دو مرحله قبلی به‌دست‌آمده است انجام می‌گردد و از مهم‌ترین قسمت‌های پژوهش است. در این مرحله پژوهشگر با استفاده از مقولاتی که از کدگذاری‌های قبلی به‌دست‌آمده است روایتی از مدل

- باتجربگی؛ مدیران رسانه باتجربه پله‌های طرقي را از پایه طی نموده‌اند و در درون یک سبکل یا دوره طولانی به این مرحله رسیده‌اند.

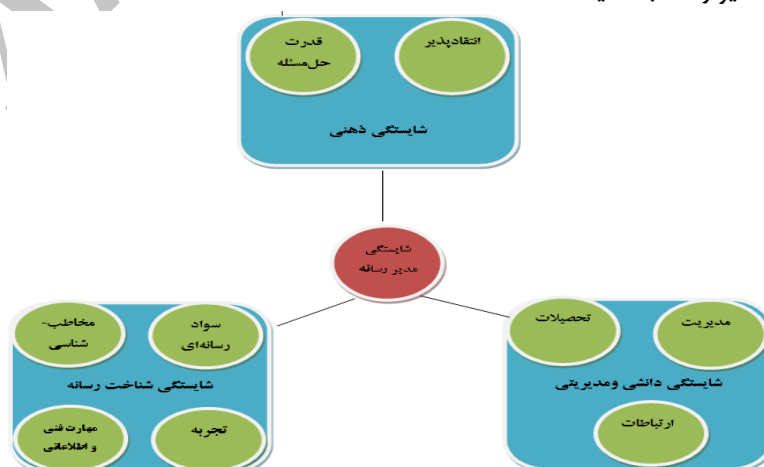
- قدرت حل مسئله؛ توان ذهنی بالا جهت تجزیه و تحلیل مسائل، توان حل مسائل برای مدیر رسانه بسیار مهم است. این که ذهن مدیر رسانه سریع بتواند مسائل را تحلیل کند برای موفقیت کارش بسیار مهم است.

- انتقادپذیری؛ برخورداری از ذهنی باز، پذیرش خطاها و اشتباهات، پذیرش نقدهایی که رقبا یا همکاران ممکن است بر مدیر رسانه وارد کنند برای موفقیت هر مدیر رسانه مهم است.

- تحصیلات دانشگاهی؛ داشتن مدرک در رشته، علوم ارتباطات اجتماعی، مدیریت رسانه از مؤلفه‌های این مقوله است. - ارتباطات قوی؛ مدیر رسانه برای موفقیت بیشتر بایستی لینک‌های قوی چه در داخل رسانه و چه در خارج از رسانه داشته باشد.

- مدیریت؛ شناخت اصول مدیریت از مؤلفه‌های مهم این شایستگی است. این اصول شامل: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و رهبری است. ایجاد ارتباط صمیمی و تعاملی با کارکنان رسانه و دیگر همکاران برای موفقیت مدیر رسانه بسیار حیاتی است.

با توجه به داده‌های سه مرحله‌ی کدگذاری و تشریح مقولات مدل شایستگی مدیر رسانه، مدل شایستگی مدیران ارائه می‌شود. (شکل ۱).



شکل ۱ - مدل شایستگی مدیران رسانه

رسانه که قدرت تحلیل و قدرت حل مسئله بالایی داشته باشد شایسته‌تر. یکی دیگر از معیارهای شایستگی مدیر رسانه ارتباط با انواع سازمان‌هاست، مدیر رسانه شایسته از ارتباطات بالایی برخوردار است با انواع سازمان‌ها ارتباط بالایی دارد. مدیر رسانه که ارتباطات شدیدی و پیوسته‌ای با دیگر رسانه‌ها داشته باشد، مدیر رسانه که شدت انتقادپذیری بالاتری نسبت به دیگران داشته باشد شایستگی بالاتری خواهد داشت. همچنین میزان درک قواعد و نظریات رسانه‌ای مدیر رسانه بالاتر باشد، تسلط بر مبانی قواعد رسانه شایستگی‌تر است.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصله از این مقاله پارادیم‌های شایستگی مدیریت رسانه را در دسته‌های زیر دسته‌بندی می‌کند:

- مخاطب‌شناسی؛ شناخت مخاطبان رسانه اثر بسیار مهمی در موفقیت مدیر رسانه خواهد داشت.

- سواد رسانه‌ای؛ مدیر رسانه برای موفقیت در کارش باید توانایی خوانش تصویر و درک عکس، شناخت انواع رسانه‌ها و کارکردهایشان، شناخت روزنامه و انواع قواعد و مبانی خبر، ارزش‌های خبری، انواع خبر، شناخت تیترو، لید (مقدمه خبر)، عناصر خبری، درک تصویر، رمزگذاری تصاویر و خوانش و... را داشته باشد.

- کسب مهارت فنی و اطلاعاتی؛ مدیر رسانه لازم است از مسائل جهان مطلع باشد. مطالعه علمی بالا، کسب آگاهی تخصصی از مسائل مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی نیز برای کار مدیر رسانه با اهمیت است.

جدول ۱ - نتایج کدگذاری باز

ابعاد	ویژگی‌ها	مقوله‌ها	مفاهیم
سطح تحصیلات تکمیلی	رشته مدیریت رسانه	تحصیلات دانشگاهی	مدرک نزدیک به رسانه ارتباطات، رسانه، روابط عمومی تحصیلات دانشگاهی مدرک تخصصی مدیریت رسانه
کارشناسی تا دکتری	میزان مرتبط بودن تحصیلات		
نیازهای پاسخ‌داده‌شده، پاسخ داده نشده	نیازسنجی	مخاطب شناسی	درک مخاطبان احترام به مخاطب داشتن نیم‌رخ مخاطب شناخت نیاز مخاطبان خیرخواه مخاطب
فرهنگ (والا، پایین)، اجتماعی (تحصیلات بالا، پایین، پایگاه اجتماعی و...) اقتصادی (درآمد بالا-متوسط - پایین)، جمعیت شناختی (جنسیت، سن) روانی (درون‌گرا، بیرون‌گرا، پرخاشگر، صمیمی و... در ابعاد بالا و پایین)	طبقه بندی مخاطب		
بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت	مدیریت استراتژیک	مدیریت (منابع انسانی، رفتار سازمانی)	درک نیروی انسانی ارتباط دوستانه و صمیمی با همکاران شناخت نیازهای نیروی انسانی قدرت هماهنگی نیروی انسانی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری استراتژیک بودن
میزان برش داشتن و محبوبیت میزانی که همکاران حرفش را گوش می‌دهند. بالا-پایین	میزان قدرت رهبری		
بالا-پایین	میزان انگیزش، تحریک، نگهداری، حفظ، ارتقاء، توانمندسازی کارمندان		
بالا-پایین	میزان هماهنگی، نیازشناسی، سیستم جبران، استخدام، انتخاب، جذابیت شغل		
بالا - پایین	شناخت مسئله حل مسئله	حل مسئله	قدرت ذهنی بالا قدرت تجزیه و تحلیل بالای مسائل قدرت انتقال قوی ذهن منسجم و کل‌نگر
بالا-پایین	قدرت تحلیل		
شدید-ضعیف	انواع رسانه‌ها	ارتباطات	شبکه‌های قوی ارتباط با خبرنگار ارتباط با روابط عمومی سازمان‌ها رابطه با سیاسیون و نخبگان ارتباطات گسترده با مخاطبان
بالا-پایین	افراد قدرتمند سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی		
زیاد-کم	سازمان دولتی، غیردولتی	تجربه	در رسانه کارکرده باشد با تجربه بر مسائل چیره شود پله‌های طوقی را از طریق رسانه‌ها پایه طی کرده باشد به همه قواعد و فنون رسانه مسلط باشد خم و چم کار را دست داشته باشد چهره مقبولی باشد در این حوزه
طول سال-تعداد سال‌های کاری	قدیمی		
سطح مهارت بالا-پایین	حرفه‌ای	کسب مهارت فنی و اطلاعاتی	تسلط بر زبان دوم مطالعه بالا داشتن اطلاعات عمومی بالا تسلط بر زبان فارسی آشنایی با دستور زبان آگاهی از مسائل روز کاری دانش علمی و تخصصی بالا در حوزه کاری (سیاسی، ورزشی، هنری و...)
انگلیسی، فرانسوی، عربی کم-زیاد	یادگیری زبان		
خواندن، نوشتن، گنجینه بالا لغت بالا-پایین	میزان تسلط بر ادبیات فارسی		
بالا-پایین	اطلاعات عمومی		
تحلیل بالا-پایین	مسائل سیاسی		

شدید- خفیف	شدت	انتقادپذیری	پذیرش خطاها و اشتباهات ذهن باز صبر و حوصله تحمل نیش و کنایه رقبا ارتباط تعاملی با مخاطبان و گوش دادن به انتقادات آنان
بالا-پایین	درک رسانه‌ای	سواد رسانه‌ای	شناخت رسانه توانایی خوانش عکس شناخت روزنامه و کارکردهای آن تسلط بر قواعد روزنامه‌نگاری
ضعیف-قوی	خوانش عکس		
کم-زیاد	شناخت قواعد خبری		
بالا-پایین	میزان تسلط فنی		

جدول ۲ - مقولات محوری

مقولات مرتبط	مقولات محوری
مخاطب شناسی	مقوله رسانه شناسی
مهارت فنی و اطلاعاتی	
سواد رسانه‌ای	
تجربه	
قدرت حل مسئله	مقوله‌ی ذهنی
انتقادپذیری	
تحصیلات دانشگاهی	مقوله‌ی دانش و مدیریتی
ارتباطات قوی	
مدیریت (منابع انسانی، رفتار سازمانی)	

فهرست منابع

surgery in Tehran". So Psycho
Wom; 10(1):61-82.

- استرواس، الف و کریین، ج (۱۳۹۱). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: انتشارات نشر نی.
- پرایس، گ (۱۳۸۸). دست‌نامه مدیریت رسانه. ترجمه طاهر روشندل اربطانی و حمیدرضا پاکدل. تهران: انتشارات سروش.
- دهقانان، ح (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره ۵۳.
- دیانتی، م و عرفانی، م (۱۳۸۸). شایستگی؛ مفایم و کاربردها. نشریه مدیریت تدبیر. ۲۰۶: ۴۵-۵۹.
- رهنمای‌رودپشتی، ف و غفاری، ع (۱۳۸۷). توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی: روش‌های نوین جذب، مشتمل بر دستاوردهای کاربردی و سنجش اثربخشی آن. تهران: انتشارات ترمه.
- مطلبی اصل، ص (۱۳۸۵). مدیریت شایستگی. ماهنامه تدبیر. ۱۸۷: ۸۱-۹۷.

- Dubois, D (1993). Competency-Based Performance Improvement. US: HRD Press Inc.
- Dubois, D. & Rothwell, W. (2004). Competency-Based Human Resource Management. Palo Alto: Davies Black Publishing.
- Strauss, A & Corbin J. (1988). Basics of Qualitative Research. London: Sage Publications.
- Thompson, C. (1999). "Qualitative research into nurse decision making: Factors for consideration in theoretical sampling". Qualitative Health Research. 9(6): 35- 48.
- Winer, R. (2001). "A framework for customer relationship management". California Management Review. 43 (4): 36- 48.