

# مقاله پژوهشی - فصلنامه علمی رهیافت

سال هجدهم، شماره ۶۸، پاییز ۱۴۰۳

صفحه ۱۶۷ تا ۱۹۰

## شاخص‌های مدیران شایسته فرهنگی با تأکید بر الزامات توسعه فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران

دانشجوی دکتری رشته مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

فاطمه شادکام ID

استادیار، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مهرداد صادقی \* ID

دانشیار، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

علی رشیدپور ID

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی، مدیریت، مدیران فرهنگی در ج.ا. ایران است. این مطالعه به روش آمیخته کمی- کیفی با استفاده از روش‌های میدانی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، کدگذاری، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک انجام شد. نمونه پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از خبرگان بوده که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و در بخش کمی نمونه پژوهش شامل ۱۲۰ نفر بوده که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. پرسش اصلی، این است که شاخص‌های مدیران شایسته فرهنگی برای توسعه فرهنگی در جمهوری اسلامی با توجه به بیانات و دیدگاه‌های رهبری انقلاب حضرت آیت‌الله خامنه‌ای شامل چه مواردی هستند؟ پس از جمع‌آوری اطلاعات، داده‌ها به روش‌های تحلیل محتوا و روش دلفی با نظرخواهی از متخصصان، تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل اعتبار به روش آلفای کرونباخ و پایایی، ترکیبی، روایی همگرا و واگرا و مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج تحلیل کیفی نشان داد که آینده‌پژوهی این حوزه مستلزم توجه به ۸ مقوله اصلی و ۷۲ زیر مقوله است. در کدگذاری انتخابی، ابعاد یارادایم کدگذاری، شامل ۶ دسته مقوله محوری شرایط علمی، موانع، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم راهبردها و پیامدها مشخص شد. همچنین در بخش کمی نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای همه متغیرهای پژوهش تأیید شده است. از سوی دیگر نتایج آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه مؤلفه‌های آینده‌پژوهی بالاتر از ۰/۷ بوده که نشان از رضایت‌بخش بودن میزان پایایی مؤلفه‌های آینده‌پژوهی است. افزون بر آن میزان روایی همگرا و واگرایی مؤلفه‌های مدل آینده‌پژوهی مدیریت آموزشی بالاتر از ۰/۵ بدست آمده که نشان از قابلیت مطلوب میزان روایی مؤلفه‌های مدل است.

**کلیدواژه:** شایستگی، مدیریت، مدیران فرهنگی، توسعه فرهنگی، جمهوری اسلامی ایران، آینده‌پژوهی.

\* نویسنده مسئول:

تاریخ تایید: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۳



The Islamic Revolution Approach Quarterly

Vol. 18, No.68, Fall 2024, P 3-18

rahyaftjournal.ir

## Indicators of Competent Cultural Managers with Emphasis on the Requirements of Cultural Development in the Islamic Republic of Iran

**Fatemeh Shadkam**



PhD student of Cultural Management and Planning, Esfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Esfahan, Iran

**Mehrdad Sadeghi**



Assistant Professor, Department of Management, Esfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Esfahan, Iran

**Ali Rashidpoor**



Associate Professor, Department of Management, Esfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Esfahan, Iran

### Abstract

The aim of this study is to propose a managerial competency model for cultural managers in the Islamic Republic of Iran. This research is conducted using a mixed-method approach (quantitative-qualitative) with fieldwork methods, semi-structured interviews, coding, questionnaires, and document analysis. The qualitative sample consists of 13 experts selected through snowball sampling, while the quantitative sample includes 120 participants selected through random sampling. The main research question is: What are the indicators of competent cultural managers for cultural development in the Islamic Republic of Iran, considering the statements and views of the leader of the revolution, Ayatollah Khamenei? After data collection, the data

---

\* Corresponding Author: Mohammad

**How to Cite:** Shadkam, F., Sadeghi, M., Rashidpoor, A. (2024). Indicators of Competent Cultural Managers with Emphasis on the Requirements of Cultural Development in the Islamic Republic of Iran, *The Islamic Revolution Approach Quarterly*, 18(68), 3-18.

Received: 23/12/2023

Accepted: 30/05/2024

were analyzed using content analysis, the Delphi method (via expert consultation), confirmatory factor analysis, reliability analysis using Cronbach's alpha, composite reliability, convergent and discriminant validity, and structural equation modeling. The results of qualitative analysis showed that future studies in this area require attention to 8 main categories and 72 subcategories. In selective coding, the paradigmatic dimensions of coding included six categories: causal conditions, obstacles, intervening conditions, background conditions, strategies, and consequences. Additionally, the results of confirmatory factor analysis for all research variables were affirmed. Cronbach's alpha and composite reliability results for all components of future studies were higher than 0.7, indicating satisfactory reliability of the components. Moreover, the convergent and discriminant validity of the components of the educational management future studies model exceeded 0.5, demonstrating the favorable validity of the components.

### **Introduction**

The aim of the present study is to present a model of managerial competence of cultural managers in the Islamic Republic of Iran. Considering the increasing trend of the enemy's cultural attack and other influential variables, the space of cultural confrontation has become more complex. Moving towards realizing the vision and cultural goals of the Islamic system depends on having and training competent and capable human resources, especially at management levels. Therefore, a widespread and systematic effort to identify competent individuals with the aim of equipping and empowering them will be more important and necessary than anything else. Also, various factors such as the need to determine and define clear and transparent criteria for correct and effective assessment for attracting and employing individuals, training and developing individual capacities, succession planning, talent management for assuming sensitive and key jobs, and finally, increasing the capability of cultural organizations in managing possible moral-social crises have created various reasons for adopting a competency approach in such organizations. Adopting such an approach requires the precise definition and identification of general and specific competencies of cultural management. Designing competency models can be considered in creating a database of current and future managers, succession planning, talent management, improving capabilities, and improving the decision-making process in appointing cultural

managers with a special approach to meritocracy to resolve issues arising from management weaknesses in this sector. In other words, in order to effectively deal with socio-cultural crises through the appointment of competent managers and the successful implementation of human resource systems in cultural organizations, it is necessary to develop a guiding model for identifying competent individuals to assign cultural management positions - the lack of such a model is one of the most important issues in the field of appointing managers of cultural organizations in the country - and this research aims to help resolve this necessity (Zarei Matin et al., 2014: 20). Therefore, the present research attempts to identify the indicators of competent cultural managers in line with the cultural development program in the Islamic Republic of Iran, including the statements and views of the Supreme Leader, and to present a model in this field. This study was conducted using a mixed quantitative-qualitative method using field methods, semi-structured interviews, coding, questionnaires, and document review. The research sample in the qualitative part included 13 experts who were selected using snowball sampling, and in the quantitative part, the research sample included 120 people who were selected using random sampling. The main question is what are the indicators of competent cultural managers for cultural development in the Islamic Republic, according to the statements and views of the revolutionary leader, Ayatollah Khamenei?

### **Materials and Methods**

After collecting information, the data were analyzed using content analysis and the Delphi method with expert opinion, confirmatory factor analysis, reliability analysis using Cronbach's alpha, and composite reliability, convergent and divergent validity, and structural equation modeling. The results of the qualitative analysis showed that futures research in this area requires attention to 8 main categories and 72 subcategories. In selective coding, the dimensions of the coding paradigm, including 6 categories of the central category of causal conditions, barriers, intervening conditions, conditions of the governing context of strategies and consequences, were identified. Also, in the quantitative part, the results of confirmatory factor analysis for all research variables were confirmed. On the one hand, the results of Cronbach's alpha and composite reliability for all futures research components were higher than 0.7, which indicates that the

reliability of the futures research components is satisfactory.

### **Discussion and Findings**

Therefore, the output of the KMO test in this study was 0.694, which indicates that the existing correlations are suitable for exploratory factor analysis. At this stage, the existing indicators were divided into 8 categories (the role of management skills, effective cultural measures for the desired status of cultural organizations, the role of participation and cooperation, futures research goals, consequences of enjoying futures research, the ultimate goal of futures research, obstacles to the growth of cultural organizations and the role of requirements analysis skills). And finally, using structural equations, the following diagram was introduced as the final model of the managerial competence of cultural managers.

### **Conclusion**

Considering the main concern of the research based on the indicators of competent cultural managers with an emphasis on the requirements of cultural development in the Islamic Republic of Iran, whose indicators were extracted from the statements and views of the leadership and tested by experts and scholars, the results were that competent cultural managers should have various characteristics and components. The results of the research showed that by using this integrated and forward-looking model, we can identify and examine important factors that affect the managerial competence of cultural managers and make appropriate plans for their development and improvement. Also, by using this method, we can more accurately understand the managerial competencies of cultural managers and identify their educational and developmental needs. As a result, this method can improve the performance of cultural organizations and increase the efficiency of cultural managers. Therefore, the output of the KMO test in this study was 0.694, which indicates that; the existing correlations are suitable for exploratory factor analysis.

**Keywords:** Managerial Competency, Cultural Managers, Cultural Development, Islamic Republic of Iran, Futures Studies.

## مقدمه

با توجه به روند افزایش هجمه‌ی فرهنگی دشمن و سایر متغیرهای تاثیرگذار، فضای تقابل فرهنگی پیچیده‌تر شده است. حرکت در مسیر تحقق چشم‌انداز و اهداف فرهنگی نظام اسلامی در گرو برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به ویژه در سطوح مدیریتی است. از این رو، تلاش گسترده و نظام‌مند برای شناسایی افراد شایسته با هدف تجهیز و تواناسازی آنان، بیشتر از هر چیز اهمیت و ضرورت خواهد داشت. همچنین عوامل گوناگونی مانند لزوم تعیین و تعریف معیارهای روشن و شفاف برای ارزیابی صحیح و موثر برای جذب و به کارگماری افراد، آموزش و توسعه‌ی ظرفیت‌های افراد، جانشین پروری، مدیریت استعدادها برای تصدی مشاغل حساس و کلیدی و در نهایت، افزایش توانمندی سازمان‌های فرهنگی در مدیریت بحران‌های اخلاقی- اجتماعی احتمالی، دلایل مختلفی برای اتخاذ رویکرد شایستگی در چنین سازمان‌هایی را به وجود آورده است. اتخاذ چنین رویکردی، مستلزم تعریف و شناسایی دقیق شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیریت فرهنگی است. طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران فرهنگی با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش برطرف گردد. به عبارتی به منظور مقابله کارآمد با بحران‌های اجتماعی- فرهنگی از طریق انتصاب مدیرانی شایسته و پیاده‌سازی موفق سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی، تدوین مدلی راهنما برای شناسایی افراد شایسته جهت واگذاری پست‌های مدیریتی فرهنگی- نبود چنین مدلی از مهم‌ترین مسائل در حوزه‌ی انتصاب مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور است- ضروری است و این پژوهش با هدف کمک به برطرف‌سازی این ضرورت انجام می‌گیرد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰). بنابراین در پژوهش حاضر تلاش بر این است تا شاخص‌های مدیران شایسته فرهنگی در راستای همسویی با برنامه توسعه فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران و از جمله در بیانات و دیدگاه‌های مقام معظم رهبری، شناسایی و الگویی در این زمینه ارائه شود.

برای دستیابی به یک الگوی مطلوب در زمینه شناسایی شاخصه‌های مدیران شایسته در حوزه فرهنگ، ابتدا اهمیت بحث فرهنگ و مدیریت در امور مختلف از جمله امور فرهنگی به بحث گذاشته می‌شود. سپس تلاش شده است تا دیدگاه‌های مهم مقام معظم رهبری، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در این زمینه ارائه شده و شاخص‌ها و مؤلفه‌ها ارائه شود.

سپس این شاخصه‌ها به شیوه تعیین گویه از دل هریک از مؤلفه‌ها استخراج شده و توسط صاحب‌نظران در این حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد تا در نهایت بتوان به یک الگوی مطلوب در زمینه ارائه شاخص‌های مربوط به مدیران شایسته فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران دست یافت. به عبارت دیگر، شاخص‌ها را با توجه به دیدگاه‌های رهبری انقلاب، استخراج می‌کنیم و شاخص‌ها را در معرض آزمون قرار می‌دهیم و در نهایت به یک الگوی علمی و منطقی دست پیدا خواهیم کرد.

### ۱-۱. پیشینه تحقیق

پیرامون مدیران فرهنگی و نقش آنان در اداره وضعیت فرهنگی جامعه پس از انقلاب اسلامی مطالعاتی انجام شده است که به برخی از آنان پرداخته خواهد شد:

در مقاله سعیدیان و زارعی (۱۳۹۹)، با عنوان «نقش رسانه‌های جمعی در ساختن نگرشی نوین از هویت انقلاب اسلامی با تأکید بر آراء آیت‌الله خامنه‌ای» نیز چنین نتیجه گرفته شد که اتخاذ رویکرد منقعلانه و طرح نیازهای کاذب در رسانه‌ها که ناشی از غلبه گرایش غربی‌گرایی در رسانه‌های داخلی است، باعث نفوذ دشمن در رسانه‌ها برای کنار زدن فرهنگ داخلی و جایگزینی آن با فرهنگ خارجی است. از این رو برای غلبه بر این شرایط نیازمند مدیریت رسانه بر مبنای نگرش انقلابی و سازنده هستیم.

مشکواتی و میرشکاری (۱۳۹۷)، در مقاله «واکاوی مدیریت فرهنگی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)» به این نتیجه رسیدند که جامعه کنونی با معیارهای فرهنگی ایده‌آل فاصله دارد و این فاصله داشتن به دلیل بی‌توجهی و نادیده گرفتن ارزش‌های فرهنگی و اعتقادی است. مطلوب نبودن ساختارهای نظام فرهنگی و اجتماعی نیز در این موضوع اثرگذار است.

نصراللهی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بیان شایستگی مدیران دانشگاه می‌پردازد و بیان می‌دارد که شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیران هم برای توسعه و هم برای ارزیابی عامل اساسی به شمار می‌رود. وی در الگوی خویش به شایستگی مدیریتی، شایستگی اجتماعی و شایستگی‌های فردی مدیران اشاره می‌کند و امیدوار است که این شاخص‌ها سمت و سوی حرکت مدیران را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تبیین نماید.

قربان‌نژاد (۱۳۹۵) در پژوهشی با توجه به الگوی اسلامی به بررسی شایستگی مدیران فرهنگی می‌پردازد و بیان می‌دارد که الگوی شایستگی مستخرج از این پژوهش می‌تواند برای انتخاب، ارتقا، ارزیابی و تشویق مدیران مورد استفاده قرار گیرد. این الگوی

شایستگی به عنوان کار پایه همه اقدامات در حوزه مدیریت منابع انسانی در همه سازمان‌ها محسوب شود.

سیاهپوش و آقاپور (۱۳۹۰)، در کتاب «فرهنگ در منظر مقام معظم رهبری» به این نتیجه رسیدند که برای مدیریت فرهنگ در جامعه نیازمند شناخت مبانی فرهنگ، عرصه‌های فرهنگ، جبهه فرهنگی برای به دست گرفتن زمام فرهنگی کشور، مدیریت فرهنگ برای تبلیغ و نشر فرهنگ اسلامی و بیش از همه توجه به صدور انقلاب به عنوان یک راهکار فرهنگی هستیم.

با اشاره به پژوهش‌های انجام شده در زمینه شایستگی مدیران فرهنگی گفتنی است بررسی آینده‌پژوهانه از شایستگی مدیران فرهنگی در این پژوهش‌ها انجام نگردیده است. بنابراین در پژوهش حاضر با دیدگاهی آینده‌نگارانه به مولفه‌ها و شاخصه‌های مدیران فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران و با تأکید بر شاخص‌های تعیین شده از سوی مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای پرداخته شود. یعنی تلاش بر این است تا الگوی ایفای نقش مدیر فرهنگی با توجه به شرایط موجود تسهیل شود.

## ۲. مبانی نظری؛ مدیریت فرهنگی و مدیران شایسته

پژوهشگران مدیریت<sup>۱</sup> معتقدند که تمایز عملکرد مدیران برجسته با عملکرد متوسط مدیران، وابسته به میزان برخورداری مدیران از سه دسته شایستگی است که عبارتند از: (۱) شایستگی‌های شناختی؛ تفکر سیستماتیک و شناخت الگو، (۲) شایستگی مرتبط با هوش هیجانی (عاطفی)؛ مانند خودآگاهی، (۳) شایستگی هوش اجتماعی؛ شامل آگاهی اجتماعی و شایستگی مدیریت ارتباطات مانند همدلی و کار تیمی. از جمله ابعاد مدیریتی مدیران فرهنگی که به آن‌ها کمک می‌کند به عنوان مدیری کارآمد در محیط‌های فرهنگی عمل کنند می‌توان به قابلیت‌ها فکری-ذهنی (آرمان‌گرا، تفکر تحلیلی-سیستمی، تصمیم‌گیری، اعتقادات صحیح)، قابلیت اجرایی (مدیریت اجرایی، توانمندسازی کارکنان، کارآفرینی فرهنگی)، قابلیت میان فردی (ارتباط موثر/مذاکره، مدیریت تغییر و تحول، تغییر رفتار فرهنگی) و قابلیت فردی (تعهد به یادگیری، هوش عاطفی/خودشناسی) اشاره نمود (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۴). همچنین ابعاد مدیریتی مدیران فرهنگی را منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی، و هوش نرم می‌داند و مدیر فرهنگی شایسته را تلفیقی از تخصص

<sup>۱</sup> بری و همکاران (۱۹۹۸)، کاتر (۱۹۸۲)، لوتانز و همکاران (۱۹۸۸)، هووارد و بری (۱۹۸۸)، کامیل و

همکاران (۱۹۷۰)، اسپنسر (۱۹۹۳)، گلن (۱۹۸۸)

فرهنگی و هوش نرم می‌داند که از طریق انگیزش تحقق یافته، عملکرد ویژه را در سازمان موجب می‌شود. علاوه بر این، ویژگی‌های برجسته مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور براساس مهارت منعکس در تئوری کاتس‌در قالب مهارت‌های ادراکی یا مفهومی قابل تحلیل است. اما برخی بر این باور هستند که مدیران میان فرهنگی عمدتاً بر برنامه‌ریزی-های کوتاه مدت و بلند مدت، در راستای برنامه‌ریزی کلان و سیاست‌های اتخاذ شده از رده عالی متمرکز می‌باشند. نظارت بر اجرای این برنامه‌ها و هماهنگی آن‌ها در حیطه وظایف این مدیران قرار دارد (چیت‌ساز و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۲). با تاکید بر این امر که ارائه برنامه برای توسعه فرهنگی مستلزم مدیرانی کاردان و شایسته در حوزه فرهنگ است، ارائه الگوی مطلوب با بهره‌گیری از آراء صاحب‌نظران و مدیران اجرایی حوزه فرهنگ نیز امری ضروری است.

پرداختن به آینده مدیران فرهنگی و ارائه طرحی از شایستگی‌ها و ابعاد مدیریتی مدیران فرهنگی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین قشر مدیران در تمامی سازمان‌های جامعه امری حیاتی است با توجه به اینکه فرهنگ پدیده‌ای است که بر تمامی نهادها و ساختارهای جامعه تاثیرگذار است و به شکلی نوین در طول زمان بازنمایی می‌گردد. براساس سند ۱۴۰۴، ایران باید به قدرت اقتصادی، علمی و فناوری منطقه تبئیل شده باشد. این آرمان با دوراندیشی، پیش قدمی و استقبال از چالش‌های آتی همراه است و به علاوه به مدیرانی نیازمند است که نگرش و درک درستی از پیشگامان و شایستگی‌های مدیریتی در سطح استانداردهای جهانی داشته باشند (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۲۹). پرداختن به شایستگی‌های مدیران از طریق رویکرد آینده‌پژوهی لازمه ثبات و تداوم نقش مدیران و تاثیرات مطلوب آن‌ها در نهادهای جامعه است به شکلی که عدم تطابق و فقدان برنامه‌ریزی منسجم راه را برای ازخود بیگانگی و یا اختلال در یادگیری فرهنگ جامعه و متعاقباً اجتماعی شدن هموار می‌سازد.

بدین ترتیب باید گفت که مدیریت فرهنگ فرایند به کارگیری موثر و کارآمد برنامه-ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل مجموعه فعالیت‌هایی است که هدف آن ایجاد، حفظ و تغییر رفتار فردی و اجتماعی در چارچوب رسالت و اهداف سازمان فرهنگی و براساس نظام ارزشی معین صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، کلیه فرایندها، اقدامات و رویه‌هایی است که با هدف برنامه‌ریزی یا ساماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی و حمایت از

---

<sup>1</sup> Katz

فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. مدیریت فرهنگی براساس اصول سیاست فرهنگی و قوانین و ضوابط فرهنگی، به برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت، هماهنگی، تنظیم، اداره و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی می‌پردازد (فرزندی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۴) برای توسعه فرهنگی رهبران، سیاستگذاران و مدیران فرهنگی نقش اساسی و محوری را بر عهده دارند. بر این اساس لازم است به مهارت‌ها و شایستگی لازم مجهز شوند (سلطانی، ۱۳۸۸: ۵۲). زیرا در صورت نبود مدیرانی کاردان، شایسته و مدبر، عرصه فرهنگ نه تنها پشتوانه‌ای برای توسعه نخواهد بود، بلکه باعث ورود فرهنگ‌های بیگانه به یک جامعه و از دست رفتن فرهنگ بومی منجر خواهد شد.

با عنایت به نقش و جایگاه مدیران در اداره امور فرهنگ و توسعه فرهنگی جامعه باید گفت که مدیران فرهنگی مدیرانی هستند که مستقیماً در جایگاه‌های شغلی در سازمان‌های فرهنگی کشور و در سطوح مختلف راهبری، پشتیبانی یا اجرایی مشغول به فعالیت هستند. همین طور کلیه مدیرانی که در سایر دستگاه‌های غیر فرهنگی در مسئولیت‌های شغلی، هدایت و راهبری نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مشغول فعالیتند، مدیر فرهنگی تلقی می‌شوند (فرزندی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۶). ضمن اینکه رویکرد شایستگی، جزء اصلی عملکرد موثر مدیران را آشکار می‌کند. اما اغلب کمی پیش از انتقال علم بیان کامل شده بود؛ یعنی جانشینی شرایطی مانند شایستگی برای رفتار و نتایج شایستگی برای مهارت‌ها، دانش، طرز برخورد و یا ویژگی‌های اصولی فردی که رفتار را تعیین می‌کنند (یگانگی ۱۳۸۹: ۵۹). در همین راستا، منسفیلد<sup>۱</sup> الگوی شایستگی را توصیف دقیق و ویژگی-هایی می‌داند که کارکنان یک سازمان یا شرکت برای موثر بودن لازم دارند. شاید الگوی شایستگی مجموعه‌ای شایستگی‌های مرتبط با یک شغل یا نقش در سازمان در نظر گرفته شود (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۳۲). در هر صورت هریک از الگوها و نظریات یاد شده به نحوی به اهمیت مدیریت و جایگاه آن در بهبود و ارتقای شرایط فرهنگی جامعه پرداخته است. هدف و ایده نهایی نیز آن است که بتوان فرهنگ را به عنوان پشتوانه و یا مقوم توسعه در نظر گرفت و از نتایج آن برای ارتقای وضعیت شهروندان بهره برد.

## ۱-۲. مدیریت فرهنگ در نگاه رهبری

بحث اهمیت فرهنگ در جامعه اسلامی همواره مورد توجه رهبر جمهوری اسلامی ایران بوده که به الزامات و بایسته‌های مدیران شایسته فرهنگی نیز توجه داشته‌اند. درباره

<sup>۱</sup> Mansfield

اهمیت فرهنگ و مدیریت آن نیز همواره نهادها، افراد و سازمان های مرتبط با مدیریت فرهنگ را به رعایت اصول و معیارهای اسلامی دعوت نموده است. ابتدا اهمیت فرهنگ از منظر رهبری بیانگر نقش و اهمیت فرهنگ در توسعه جامعه اسلامی است. به بیان ایشان: «گاهی اوقات انسان در یک کاری وارد می شود، یک کار اقتصادی انجام می دهد، [اما] لوازم آن و تبعات فرهنگی آن را توجه ندارد. بله، کار کار بزرگی است؛ کار اقتصادی بزرگی است، منتها بر آن مترتب می شود لوازمی و تبعاتی که برای کشور ضرر دارد» (بیانات رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ ۱۳۹۲/۹/۱۹). بدین ترتیب، بحث مدیریت فرهنگ در بیانات رهبری انقلاب نیز گویای توجه به مدیریت فرهنگ از حیث مسؤلیت شناسی است. ایشان می فرمایند: «فرهنگ، برنامه ریزی هم لازم دارد؛ نباید انتظار داشت که فرهنگ کشور - چه فرهنگ عمومی؛ چه فرهنگ نخبگانی، دانشگاه ها و غیره و غیره - به خودی خود خوب بشوند و پیش بروند؛ نه، این برنامه ریزی می خواهد. حالا مسئله نظارت و رصد و این چیزها را عرض خواهیم کرد؛ نمی شود مسئولین کشور مسؤلیتی را احساس نکنند در زمینه هدایت فرهنگی جامعه (بیانات رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲/۹/۱۹). بنابراین در این فقره می توان مهارت های مدیریتی مبتنی بر اداره نهادها و سازمان های فرهنگی را استخراج نمود که مبتنی بر مسؤلیت شناسی و وظیفه شناسی دنبال شود. از جمله در این باره نقش رسانه ها برای گفتمان سازی فرهنگی حائز اهمیت است (سعیدیان و زارعی، ۱۳۹۹: ۵۱). ضمن اینکه بهبود شرایط جامعه نیازمند وجود مدیرانی کاردان و متعهد است که ضمن رعایت اصول و معیارهای اسلامی، فرهنگ را عاملی برای توسعه تبدیل کرده و زبان فرهنگی را به کار گیرند.

مدیریت فرهنگ از نظر رهبری، مستلزم داشتن تفکر استراتژیک مبتنی بر نگاه انقلابی و ارائه راهکاری نوین در عرصه داخلی و جهانی است. به بیان ایشان، «انقلاب، بنیانهای غلط را، بنیانهای گذشته را ویران میکند و به جایش نوآوری میکند، بنیانهای جدیدی می آورد.... ما به کمک پایه های فکری انقلاب و به کمک روحیه جوانهای انقلابی - که بحمدالله امروز هستند و کم هم نیستند و زیادند و تحت تأثیر تفکرات انقلابی اند - میتوانیم آن روحیه را تجدید کنیم؛ آن تهاجم را دوباره به وجود بیاوریم؛ آن حرکت عظیم را بار دیگر در کشور به وجود بیاوریم؛ حرکت عظیم فرهنگی» (بیانات رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۴۰۱/۹/۱۵). بنابراین مؤلفه بعدی برای مدیریت شایسته امور فرهنگی کشور، داشتن یک نقشه راه و یا «مطلوب نمودن سازمان های

فرهنگی» است که می‌تواند با مؤلفه دیگری از جمله «مشارکت و همکاری در امور فرهنگی» عجین شود. زیرا رویکرد رهبری در امور فرهنگی مبتنی بر همکاری و همفکری برای نشان دادن یک جهت فرهنگی انقلابی و نوآورانه در کشور است که تحت عنوان «جبهه فرهنگی» از آن یاد شده است (سیاهپوش و آقاپور، ۱۳۹۰: ۷۸). علاوه بر این، برای شتاب بخشیدن به توسعه و پیشرفت کشور نیازمند توجه به بحث فرهنگ و مدیریت آن در آینده هستیم تا بتوان اقداماتی را در این راستا انجام داد و چهل ساله دوم انقلاب را با رویکردی فرهنگی به پیش برد. به تعبیر ایشان: «ورود در دومین چهل‌واژه انقلاب اسلامی که با آغاز سده جدید هجری شمسی هم‌زمان شده است، نگاهی نو، آسیب‌شناسانه و روزآمدساز به مجموعه‌ای از زیرساختهای تمدنی را ضروری می‌سازد. در رأس این مجموعه، مقوله فرهنگ است. فرهنگ، جهت‌دهنده همه اقدام‌های اساسی و زیربنایی جوامع بشری و شتاب‌دهنده یا کندکننده آن است» (بیانات رهبری، ۱۴۰۰/۸/۲۳). بدین ترتیب در اداره شایسته امور فرهنگی نیازمند رفع موانع پیش روی فرهنگ هستیم که بتواند مدیران شایسته را برای در نظر گرفتن الزامات توسعه فرهنگی بگمارد و توسعه فرهنگی را رقم بزنند. در همین راستا، مقام معظم رهبری برای نشان دادن آینده مدیریت فرهنگ، نقش و جایگاه نهادها از جمله شورای عالی انقلاب فرهنگی برای بهبود شرایط را اینگونه بیان می‌دارند: «فلسفه وجودی شورای عالی انقلاب فرهنگی، فهم و تبیین و تثبیت و انفاذ ماهیت فرهنگی انقلاب اسلامی و بازآرایی مداوم جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی و پایش پیشرفت‌های فرهنگی کشور متناسب با ظرفیت‌ها و شایستگی‌های عظیم ایران اسلامی و انقلابی است ... عرصه‌های کلیدی و اساسی همچون تولید علم، سبک زندگی، آموزش و پژوهش، فرهنگ عمومی، مهندسی فرهنگی و حوزه‌های مهمی هستند که ساماندهی آن در جمهوری اسلامی به شورای عالی انقلاب فرهنگی سپرده شده است» (بیانات رهبری، ۱۳۹۳/۷/۲۶). از این رو در صورت انجام وظایف و مسؤولیت نهادی نظیر شورای عالی انقلاب فرهنگی به مؤلفه «مهارت‌های مدیریتی» نیازمند هستیم که با داشتن خصائصی همچون آگاهی سیاسی، داشتن ویژگی فردی مطلوب برای مدیریت و داشتن مهارت عمومی توسط مدیران قابل حصول است. با عنایت به مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعیین شده از سوی مقام معظم رهبری جهت گزینش مدیران شایسته برای اداره امور فرهنگی جامعه، استخراج الزامات توسعه فرهنگی با نگاه به جایگاه مدیران از منظر صاحب‌نظران موردنظر است که محور مباحث آتی پژوهش است.

### ۳. روش تحقیق

روش تحقیق حاضر تلفیقی از روش های کمی و کیفی است. بدین ترتیب که نمونه آماری در حوزه کیفی مشتمل بر ۱۰ نفر اساتید و متخصصان صاحب نظر در حوزه فرهنگ (۵ نفر آینده پژوهی استادان، ۵ نفر هم مدیران با تجربه فرهنگ) در بخش طراحی مدل با روش آینده پژوهی و روش دلفی که دانش و تجربه کافی در زمینه شایستگی مدیران فرهنگی اشراف دارند که به صورت هدفمند انتخاب شده است و تعداد نمونه با توجه به اشباع تنوریک در حین انجام مصاحبه ها و تحلیل آن مشخص می گردد.

اما در مرحله کمی با توجه به اینکه در تحقیق حاضر جهت رتبه بندی ابعاد و مولفه های شناسایی شده نیاز به همکاری خبرگان می باشد. به همین دلیل روش نمونه گیری در این مرحله به صورت هدفمند است و تعداد خبرگان ۳۰ نفر بوده است و برای تعیین حجم نمونه در بخش آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. جهت نمونه گیری تحلیل مرحله دوم، با توجه به اینکه تعداد جامعه براساس آمار بدست آمده حدود ۱۷۵ نفر بودند که با توجه به محدود بودن جامعه آماری از فرمول ۱ برای تعیین حجم نمونه آماری استفاده شده است.

فرمول (۱)

$$n = \frac{Z^2 \cdot P(1-P) / \epsilon^2}{1 - Z^2 \cdot P(1-P) / \epsilon^2}$$

که در آن، P برآورد نسبت صفت متغیر (P=۰/۵)؛ Z مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $Z_{\alpha/2}=1/96$ )؛  $\epsilon$  مقدار خطای مجاز (E=۰/۰۵)؛ N حجم جامعه محدود که برابر با ۱۷۵ نفر است. با در نظر گرفتن مقدار خطای مجاز ۰/۰۵ حجم نمونه آماری برابر با ۱۲۰ نفر برآورد گردیده است.

### ۳-۱. یافته های توصیفی تحقیق

با عنایت به یافته های مرتبط با جامعه آماری که در بحث روش تحقیق نیز بدان اشاره شده است، جامعه آماری هم در بخش خبرگان و هم در بخش مربوط به حجم نمونه انتخاب شده دارای ویژگی های خاصی است که نیازمند بررسی بیشتر است. از جمله سن، تحصیلات، جنسیت و... مؤلفه های قابل بررسی هستند که در اینجا به تشریح هر یک از آنان پرداخته خواهد شد. در ابتدا باید گفت که ویژگی دموگرافیک سن می تواند به محققان کمک کند تا مشخصات مختلف جامعه مورد مطالعه را بشناسند و به تفکیک و شناخت

آنها پردازند. سن به‌عنوان یکی از ویژگی‌های دموگرافیکی مهم است و می‌تواند تاثیر مهمی برد بر روی نتایج تحقیقات. سن می‌تواند به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم در تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج مورد استفاده قرار گیرد. لذا در ادامه به بررسی این ویژگی جمعیت شناختی در جامعه آماری بخش کیفی تحقیق حاضر پرداخته می‌شود:

#### جدول فراوانی سن خبرگان تحقیق

		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
طبقه بندی سن	بین ۳۰ تا ۴۰ سالگی	۱	۷/۷	۷/۷
	بین ۴۰ تا ۵۰ سالگی	۳	۲۳/۱	۲۳/۱
	بین ۵۰ تا ۶۰ سالگی	۶	۴۶/۲	۴۶/۲
	بیشتر از ۶۰ سالگی	۳	۲۳/۱	۲۳/۱
	مجموع	۱۳	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰

براساس نتایج حاصل از جدول فوق از میان ۱۳ نفر کارشناس در تحقیق حاضر، بیشترین درصد فراوانی (۴۶,۲ درصد) با تعداد ۶ نفر مرتبط با گروه سنی ۵۰ تا ۶۰ سالگی بوده است و کمترین درصد فراوانی کارشناسان با رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سالگی به خود اختصاص دادند (۷,۷ درصد).

جنسیت نیز مؤلفه مهم دیگری است که نیازمند توجه و مذاقه است که موارد مرتبط با این مؤلفه در جدول زیر آمده است:

#### جدول فراوانی جنسیت خبرگان تحقیق

		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۹	۲۰,۶۹	۲۰,۶۹
	زن	۴	۸,۳۰	۸,۳۰
	مجموع	۱۳	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که از میان ۱۳ نفر خبره مردان با درصد فراوانی (۶۹,۲) بالاترین درصد فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. درباره عنصر تحصیلات نیز باید گفت که این ویژگی نیز نقش مهمی در ارائه پاسخ و برداشت جامعه آماری از موضوع مطرح شده دارد.

#### جدول فراوانی تحصیلات خبرگان تحقیق

		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
تحصیلات	دکتر	۹	۲۰,۶۹	۲۰,۶۹
	کارشناسی ارشد	۴	۸,۳۰	۸,۳۰
	مجموع	۱۳	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰

نتایج حاصل از جدول نشان می‌دهد که از میان ۱۳ نفر خبرگانی با مدرک دکتر بیشتر درصد فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند (۶۹,۲ درصد).

درباره سابقه شغلی جامعه آماری نیز در جدول زیر اطلاعاتی ارائه شده است.

**جدول فراوانی سابقه شغلی خبرگان تحقیق**

		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی
سابقه شغلی	استاد	۵	۵.۳۸	۵.۳۸	۵.۳۸
	مدیر	۸	۵.۶۱	۵.۶۱	۰.۱۰۰
	مجموع	۱۳	۰.۱۰۰	۰.۱۰۰	

براساس نتایج حاصل از جدول فوق باید گفت از میان ۱۳ نفر کارشناس افرادی با سمت شغلی مدیریت با درصد فراوانی (۵،۶۱) بالاترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول زیر جدول فراوانی سن پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد که در روش تحقیق این پاسخ‌دهندگان ۱۲۰ نفر بوده است.

		فراوانی	درصد	درصد فراوانی	درصد فراوانی
سن	کمتر از ۳۰	۷	۸.۵	۸.۵	۸.۵
	۳۰-۴۰	۵۲	۳.۴۳	۳.۴۳	۲.۴۹
	۴۰-۵۰	۵۰	۷.۴۱	۷.۴۱	۸.۹۰
	۵۰-۶۰	۱۱	۲.۹	۲.۹	۰.۱۰۰
	مجموع	۱۲۰	۰.۱۰۰	۰.۱۰۰	

جنسیت نیز همان طور که گفته شد نقش مهمی در ارائه پاسخ از سوی جامعه آماری دارد که این موارد مرتبط با بحث نیز در جدول زیر آمده است:

**جدول فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان بخش کمی**

		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۱	۸.۵۰	۸.۵۰	۸.۵۰
	زن	۵۹	۲.۴۹	۲.۴۹	۰.۱۰۰
	مجموع	۱۲۰	۰.۱۰۰	۰.۱۰۰	

جدول زیر نیز به تحصیلات جامعه آماری پرداخته است:

جدول فراوانی تحصیلات پاسخ‌دهندگان بخش کمی

		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	فوق دیپلم	۱۲	۰.۱۰	۰.۱۰	۰.۱۰
	کارشناسی	۱۰	۳.۸	۳.۸	۳.۱۸
	کارشناسی ارشد	۴۸	۰.۴۰	۰.۴۰	۳.۵۸
	دکتری	۳۷	۸.۳۰	۸.۳۰	۲.۸۹
	پست دکتری	۱۳	۸.۱۰	۸.۱۰	۰.۱۰۰
	مجموع	۱۲۰	۰.۱۰۰	۰.۱۰۰	

## جدول سابقه شغلی پاسخ‌دهندگان بخش کمی

مدت زمان سابقه شغلی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۱۰	۳۷	۸.۳۰	۸.۳۰	۸.۳۰
۱۰-۱۵	۲۷	۵.۲۲	۵.۲۲	۳.۵۳
۱۵-۲۰	۱۵	۵.۱۲	۵.۱۲	۸.۶۵
۲۰-۲۵	۲۳	۲.۱۹	۲.۱۹	۰.۸۵
۲۵-۳۰	۱۸	۰.۱۵	۰.۱۵	۰.۱۰۰
مجموع	۱۲۰	۰.۱۰۰	۰.۱۰۰	

## ۴. تحلیل نتایج استنباطی تحقیق

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل کلیه خبرگان در خصوص آینده-پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی بود و در بخش کمی شامل کارکنان سازمان‌های فرهنگی بود. نمونه پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از خبرگان بوده که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و در بخش کمی نمونه پژوهش شامل ۱۲۰ نفر بوده که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. پرسشنامه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش طراحی و تهیه شده و در اختیار نمونه قرار گرفتند. پس از جمع‌آوری اطلاعات، داده‌ها به روش‌های تحلیل محتوا و روش دلفی با نظرخواهی از متخصصان، تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل اعتبار به روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، روایی همگرا و واگرا و مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای SPSS20، MAXQDA2018، و Smart PLS3 تحلیل شدند. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی می‌توان گفت، پرسشنامه آینده‌پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی از ۸ عامل تشکیل شده است.

## ۴-۱. تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های پژوهش

در این مطالعه از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسشنامه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. مدل اندازه‌گیری نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود.

## ۴-۱-۸. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مؤلفه‌های آینده‌پژوهی

## شایستگی مدیران فرهنگی

آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک جهت سنجش پایایی و سنجش‌های برای ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌گردد. پایداری درونی یکی از مواردی است که جهت

سنجش پایایی در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است. از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی جهت تعیین سازه‌ها می‌باشد. روش معادلات ساختاری معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در نتیجه جهت سنجش بهتر پایایی در روش PLS، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. همچنین در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه، بالای ۰/۷ شود، بیانگر پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش دارد. مقدار کمتر از ۰/۷ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. بنابراین نتایج آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول شماره (۱) پایایی به روش آلفای کرونباخ و ترکیبی برای مؤلفه‌های

آینده پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی

مؤلفه	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	مقدار بحرانی	نتیجه
اقدامات فرهنگی موثر جهت وضعیت مطلوب سازمان	۰,۹۲۰	۰,۹۰۵	۰/۷	تأیید
راهبردهای آینده پژوهی	۰,۷۳۶	۰,۷۰۹	۰/۷	تأیید
موانع رشد سازمان‌های فرهنگی	۰,۸۰۸	۰,۷۷۵	۰/۷	تأیید
نقش مشارکت و همکاری	۰,۸۳۷	۰,۷۸۹	۰/۷	تأیید
نقش مهارت تحلیل الزامات	۰,۷۳۶	۰,۷۱۲	۰/۷	تأیید
نقش مهارت‌های مدیریتی	۰,۸۴۸	۰,۷۵۸	۰/۷	تأیید
هدف نهایی آینده پژوهی	۰,۷۶۱	۰,۷۱۱	۰/۷	تأیید
پیامدهای برخورداری از آینده پژوهی	۰,۸۱۸	۰,۸۰۲	۰/۷	تأیید

با توجه به داده‌های جدول شماره (۱) خروجی نرم افزار برای هر دوی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پژوهش، بالاتر از ۰/۷ هستند که بیانگر تأیید شدن معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پژوهش است. بنابراین برازش مناسب مدل اندازه‌گیری پژوهش تأیید می‌گردد.

#### ۴-۲. روایی همگرا و واگرای پژوهش

روایی همگرا یا میانگین واریانس استخراج شده AVE یک سنجه کمی است که میزان همبستگی درونی و همسویی گویه‌های سنجش یک مقوله را نشان می‌دهد. این شاخص توسط فورنل و لارکر به سال ۱۹۸۱ معرفی شده است. اعتبار همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج بررسی می‌شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان

ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر معتقدند روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰,۵ بزرگ‌تر باشد. براساس نتایج حاصل از جدول (۲) متغیرهای مطالعه حاضر از روایی همگرای خوبی برخوردار هستند.

جدول ۲ آزمون میانگین واریانس استخراج شده

نتیجه	مقدار بحرانی	AVE	مؤلفه
تأیید	۰/۵	۰/۵۱۳	اقدامات فرهنگی موثر جهت وضعیت مطلوب سازمان
تأیید	۰/۵	۰/۵۲۳	راهبردهای آینده پژوهی
تأیید	۰/۵	۰/۶۸۶	موانع رشد سازمان‌های فرهنگی
تأیید	۰/۵	۰/۵۶۲	نقش مشارکت و همکاری
تأیید	۰/۵	۰/۵۶۷	نقش مهارت تحلیل الزامات
تأیید	۰/۵	۰/۶۱۶	نقش مهارت‌های مدیریتی
تأیید	۰/۵	۰/۷۳۵	هدف نهایی آینده پژوهی
تأیید	۰/۵	۰/۶۳۰	پیامدهای برخورداری از آینده پژوهی

نتایج جدول شماره (۲) بیانگر آن است که روایی همگرای عناصر آینده‌پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی بالاتر از ۰/۵۰ و در حد قابل قبول می‌باشد، بنابراین روایی آزمون مدل اندازه‌گیری آینده‌پژوهی بر حسب روایی همگرا مورد تأیید است. از سوی دیگر باید گفت روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی است. روایی واگرا معیاری است که نشان می‌دهد چقدر سنج‌های عوامل متفاوت واقعا باهم تفاوت دارند. در یک پرسشنامه برای سنجش عوامل مختلف سوالات متعددی مطرح می‌شود بنابراین لازم است که مشخص شود این سوالات از یکدیگر متمایز بوده و باهم همپوشانی ندارند. این معیار در برابر روایی همگرا قرار می‌گیرد. روایی همگرا به همبستگی سوالات یک سازه باهم اشاره دارد و روایی واگرا بر عدم همبستگی بین سوالات یک سازه با سوالات سازه دیگر دلالت دارد.

جدول شماره (۳) روایی و اگرای مؤلفه‌های آینده پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی

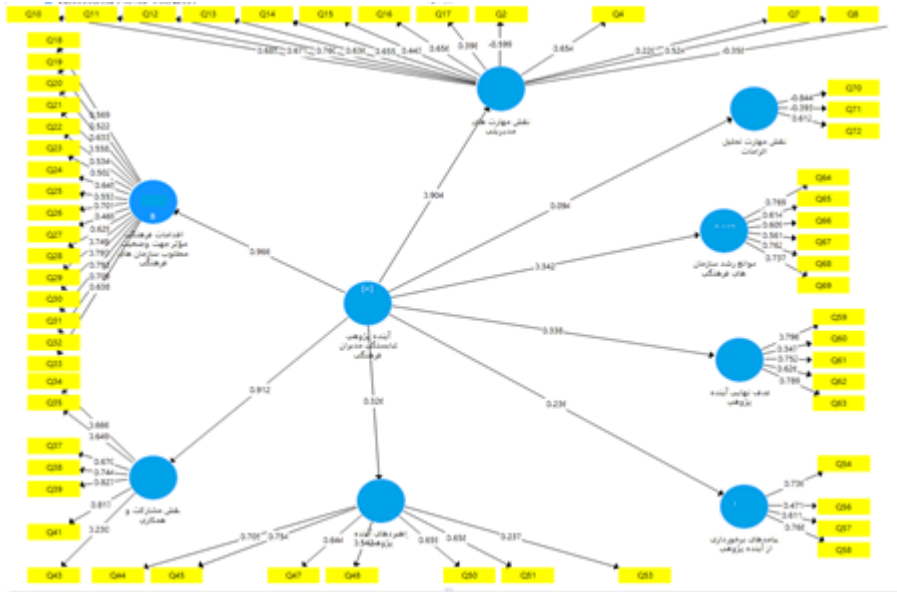
مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
اقدامات فرهنگی موثر جهت وضعیت مطلوب سازمان	۰/۶۵۰							
راهبردهای آینده پژوهی	۰/۱۸۶	۰/۶۷۱						
موانع رشد سازمان‌های فرهنگی	۰/۱۵۸	۰/۲۱۲	۰/۶۸۰					
نقش مشارکت و همکاری	۰/۸۴۸	۰/۲۸۴	۰/۱۸۷	۰/۶۸۳				
نقش مهارت تحلیل الزامات	۰/۱۸۱	۰/۳۲۲	۰/۳۱۸	۰/۳۸۴	۰/۷۳۳			
نقش مهارت‌های مدیریتی	۰/۵۸۱	۰/۱۷۰	۰/۲۷۹	۰/۴۸۸	۰/۴۲۹	۰/۷۳۲		
هدف نهایی آینده پژوهی	۰/۱۷۲	۰/۸۳۱	۰/۶۰۲	۰/۴۷۸	۰/۳۷۰	۰/۳۷۴	۰/۶۹۹	
بیامدهای برخوردار از آینده پژوهی	۰/۱۱۰	۰/۲۱۳	۰/۵۱۱	۰/۳۲۳	۰/۲۳۱	۰/۵۴۹	۰/۵۴۸	۰/۷۴۸

طبق جدول شماره (۳) بررسی روایی و اگرا به روش فورتل لارکر به وسیله ماتریس همبستگی صورت می‌پذیرد که یک مؤلفه در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها، باید تمایز بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خودش داشته باشد تا بتوان گفت مؤلفه مد نظر روایی و اگرای بالایی دارد. جذر روایی همگرا هر مؤلفه (پررنگ شده) باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر باشد که اعداد مندرج نشان از روایی و اگرای مناسبی در روش فورتل و لارکر است.

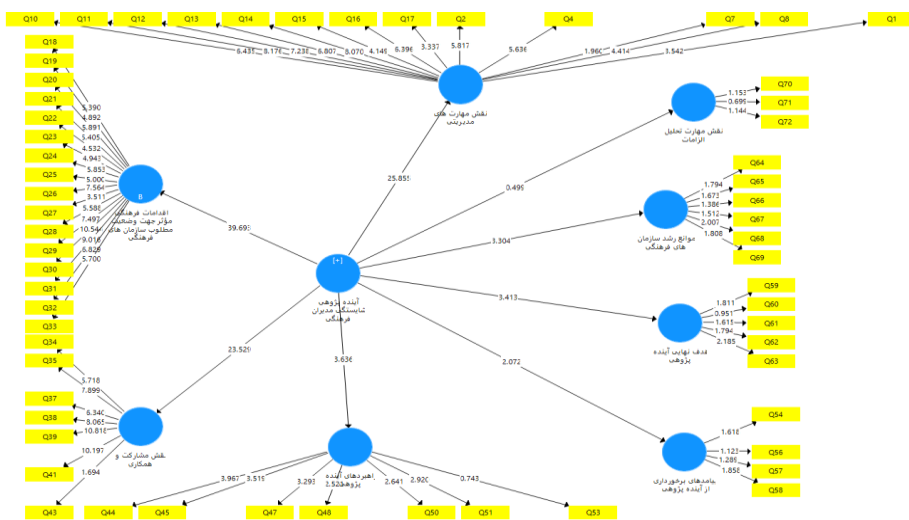
#### ۴-۲-۴. مدل کلی و نهایی پژوهش

به منظور بررسی روایی سازه ابزار از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. هدف تحلیل عاملی تأییدی (CFI) این است که مدل ارائه شده بر اساس نظریه را با مدلی که در دنیای واقعی وجود دارد مقایسه کند. در واقع در تحلیل عاملی تأییدی به دنبال تأیید نیکویی برازش مدل و تأیید مشابهت مدل ارائه شده با مدل واقعی در جامعه مورد مطالعه است (پهلوان شرف و مهدویان، ۱۳۹۴). بنابراین جهت مشخص کردن اینکه سؤالات پژوهش تا چه اندازه برای الگوهای اندازه‌گیری قابل قبول می‌باشند و گویه‌های طراحی شده برای متغیر مورد نظر از اعتبار لازم برخوردار هستند، ابتدا مدل اندازه‌گیری مورد

تحلیل قرار گرفته است. به این منظور در این بخش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با نرم‌افزار Smart-PLS 3 برای تعیین روایی سازه عناصر آینده‌پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی استفاده شده است.



نمودار شماره ۱؛ الگوی آزمون شده آینده‌پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی به همراه بارهای عاملی  
 شکل شماره ۱ نشان‌دهنده نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عناصر آینده‌پژوهی مدیریت فرهنگی

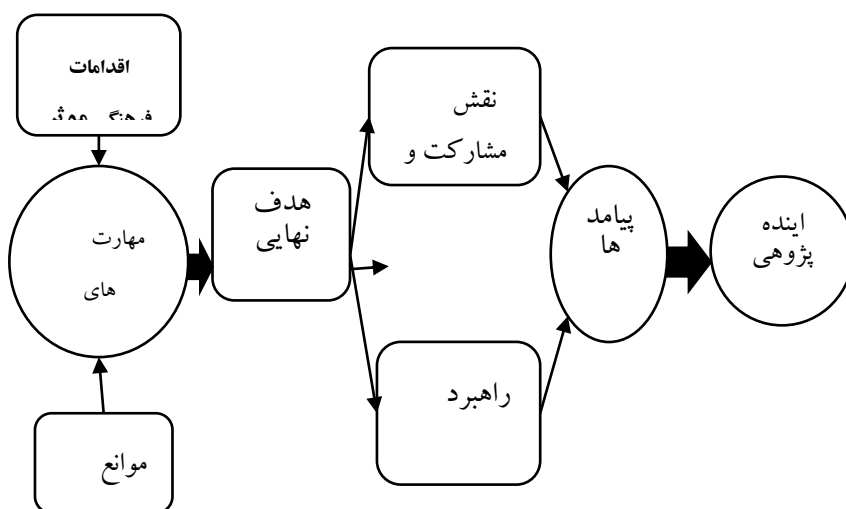


الگوی نهایی پژوهش براساس آماره t

با توجه به اینکه کلیه مقادیر T-Value بالاتر از ۱/۹۶ هستند، عناصر و گویه‌های انتخاب شده برای آینده‌پژوهی شایستگی مدیران فرهنگی در سطح ۰/۰۵ معنادار و قابل قبول هستند ( $p < 0/05$ ).

### ۵. نتیجه گیری

با در نظر داشتن دغدغه اصلی پژوهش مبنی بر شاخص‌های مدیران شایسته فرهنگی با تأکید بر الزامات توسعه فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران که شاخص‌های آنان از بیانات و دیدگاه‌های رهبری استخراج و توسط خبرگان و صاحب‌نظران به آزمون گذاشته شد، این نتایج حاصل شد که مدیران شایسته فرهنگی می‌بایست از ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مختلفی برخوردار باشند. نتایج تحقیق نشان داد که با استفاده از این الگوی تلفیقی و آینده‌نگرانه می‌توانیم عوامل مهمی که بر شایستگی مدیریتی مدیران فرهنگی تأثیر می‌گذارند، را شناسایی و بررسی کنیم و برنامه‌ریزی مناسبی برای توسعه و بهبود آن‌ها انجام دهیم. همچنین، با استفاده از این روش می‌توانیم به طور دقیق‌تری به شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگی پی ببریم و نیازهای آموزشی و توسعه‌ای آن‌ها را شناسایی کنیم. در نتیجه، این روش می‌تواند بهبود عملکرد سازمان‌های فرهنگی و افزایش کارایی مدیران فرهنگی را ایجاد کند. از اینرو خروجی آزمون KMO در این مطالعه ۰/۶۹۴ بدست آمده است که نشان دهنده این مساله است که؛ همبستگی‌های موجود برای تحلیل عامل اکتشافی مناسب است. در این مرحله شاخص‌های موجود به ۸ دسته (نقش مهارت‌های مدیریتی، اقدامات فرهنگی مؤثر جهت وضعیت مطلوب سازمان‌های فرهنگی، نقش مشارکت و همکاری، رهبردهای آینده پژوهی، پیامدهای برخورداری از آینده پژوهی، هدف‌نهایی آینده پژوهی، موانع رشد سازمان‌های فرهنگی و نقش مهارت تحلیل الزامات تقسیم شدند). و در نهایت با استفاده از معادلات ساختاری نمودار زیر به عنوان مدل نهایی شایستگی مدیریتی مدیران فرهنگی معرفی شد.



### الگوی نهایی آینده‌پژوهی الگوی شایستگی مدیریتی مدیران فرهنگی

پیشنهادهای کاربردی تحقیق حاضر می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- ارائه دوره‌های آموزشی: ارائه دوره‌های آموزشی به منظور افزایش مهارت‌های مدیریتی مدیران و کارکنان سازمان‌های فرهنگی می‌تواند مفید باشد. در این دوره‌ها، موضوعاتی مانند مدیریت زمان، مدیریت پروژه، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات موثر و مدیریت تغییرات مورد بررسی قرار می‌گیرند.
- ۲- برگزاری کارگاه‌های آموزشی: برگزاری کارگاه‌های آموزشی و کارگاه‌های عملی با هدف افزایش مهارت‌های مدیریتی می‌تواند به مدیران و کارکنان سازمان‌های فرهنگی کمک کند. این کارگاه‌ها می‌توانند به شکل تیمی و با استفاده از مطالعات موردی و نمونه‌های عملی برگزار شوند.
- ۳- استفاده از روش‌های آموزشی جدید: استفاده از روش‌های آموزشی جدید مانند آموزش مبتنی بر بازی، آموزش مبتنی بر واقعیت مجازی و یا آموزش مبتنی بر تجربه می‌تواند به افزایش مهارت‌های مدیریتی در سازمان‌های فرهنگی کمک کند. این روش‌ها به کاربران این امکان را می‌دهند تا در محیطی غیرفشاری و برای مسائل مختلف مدیریتی تمرین کنند.
- ۴- تشویق به کارگروه‌های آموزشی: تشکیل کارگروه‌های آموزشی در سازمان‌های فرهنگی می‌تواند به افزایش مهارت‌های مدیریتی کارکنان کمک کند. در این کارگروه‌ها، کارکنان می‌توانند تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و به یادگیری از همدیگر بپردازند.
- ۵- ایجاد فرهنگ آموزشی: ایجاد فرهنگ آموزشی در سازمان‌های فرهنگی می‌تواند به افزایش مهارت‌های مدیریتی کمک کند. در این فرهنگ، یادگیری و به‌روزرسانی مهارت‌های مدیریتی به‌عنوان یکی از اولویت‌های سازمان تلقی می‌شود و برای کارکنان این سازمان‌ها، محیطی فراهم می‌شود که بتوانند به‌طور مستمر به یادگیری و به‌روزرسانی مهارت‌های مدیریتی بپردازند.
- ۶- استفاده از مشاوره‌های مدیریتی: استفاده از مشاوره‌های مدیریتی می‌تواند به مدیران سازمان‌های فرهنگی کمک کند تا مهارت‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند. مشاوران مدیریتی معمولاً تجربه و دانش فراوانی در حوزه مدیریت دارند و می‌توانند با ارائه راهکارهایی برای بهبود مهارت‌های مدیریتی، مدیران را در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی یاری رسانند.

استناد به این مقاله: شادکام، فاطمه، صادقی، مهرداد، رشیدپور، علی. (۱۴۰۳). شاخص‌های مدیران شایسته فرهنگی با تأکید بر الزامات توسعه فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی رهیافت انقلاب اسلامی، ۱۸(۶۸)، ۱۸-۳.



The Islamic Revolution Approach Quarterly is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## منابع و مآخذ:

- چیت‌ساز، احسان. ذوالفقارزاده، محمد مهدی و غیائی، سعید. (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. **فصلنامه مدیریت دانشگاه اسلامی**؛ ۲(۲): ۴۸-۲۷.
- زارعی‌متین، حسن. رحمتی، محمدحسین. موسوی، محمد مهدی و ودادی، احمد. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**؛ ۲(۸): ۳۶-۱۹.
- سپهوند، رضا، وحدتی، حجت‌اله، اسماعیلی، محمد رضا، رحیمی اقدام، صمد (۱۳۹۵)، طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره هشتم، شماره اول، صص ۱۷۹-۲۰۸.
- سعیدیان، سعید، زارعی، غفار (۱۳۹۹)، نقش رسانه‌های جمعی در ساختن نگرشی نوین از هویت انقلاب اسلامی با تأکید بر آراء آیت-الله خامنه‌ای، **فصلنامه رهیافت انقلاب اسلامی**، دوره ۱۴، شماره ۵۰، صص ۶۲-۴۵.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۸)، مدیران فرهنگی؛ شایستگی‌ها و مهارت‌ها، **مجله تدبیر**، شماره ۲۰۴.
- سیاهپوش، امیر، آقاپور، علی (۱۳۹۰)، **فرهنگ در منظر مقام معظم رهبری**، تهران: انتشارات شهر تهران. وابسته به سازمان فرهنگی و فرهنگی شهرداری تهران.
- فرزندی، عباسعلی، صفری، حسین، روشن روان، الله بخش (۱۳۹۲)، بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی (مطالعه موردی شهید آیت الله محلاتی)، **فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی**، سال دوم، شماره اول، صص ۴۸-۲۱.
- اللهیاری، رحمت‌الله، ابوالقاسمی، قهرمانی، محمد، خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴)، طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران، **فصلنامه توسعه کارآفرینی**، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۹۲-۷۴۸.
- مشکواتی، مریم، میرشکاری، طیبه (۱۳۹۷)، واکاوی مدیریت فرهنگی از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، **فصلنامه رهیافت فرهنگ دینی**، سال اول، شماره چهارم، صص ۱۰۸-۸۴.
- یگانگی، سیده عاطفه (۱۳۸۹). «نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی شرکت مخابرات استان قزوین)»، **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**، ش ۵، صص ۶۸-۵۷.
- سایت و اسناد**
- بیانات رهبری** در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ ۱۳۹۲/۹/۱۹؛ قابل بازیابی در سایت به آدرس: <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=51490>
- بیانات رهبری**، ۱۴۰۰/۸/۲۳ قابل بازیابی در سایت به آدرس؛ <https://farsi.khamenei.ir/others-note?id=49182>
- بیانات رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲/۹/۱۹؛ قابل بازیابی در **سایت** به آدرس: <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=24721>
- Allahyari, R., Aboulghasemi, M., Kheramani, M., & Khorasani, A. (2015) *Designing an effective competency model for managers of science and technology parks in public universities in Iran* *Entrepreneurship Development Quarterly*, 8(4), 748-792 (in Persian)
- Chitsaz, E., Zolfagharzadeh, M. M., & Ghiyasi, S. (2012) *Developing a competency model for cultural and social managers in Islamic universities in Iran* *Quarterly Journal of Islamic University Management*, 1(2), 27-48 (in Persian)
- Farzandi, A. A., Safi, H., & Roshanravan, A. B. (2013) *Examining the management abilities and personal characteristics required for cultural managers (Case study: Shahid Ayatollah Mahallati)* *Quarterly Journal of Islamic University Management*, 2(1), 21-48 (in Persian)
- Ghaffari, G., & Saidian, S. (2020) *The role of mass media in creating a new perception of the Islamic Revolution identity based on the views of Ayatollah Khamenei* *Quarterly Journal of the Approach of the Islamic Revolution*, 14(50), 45-62 (in Persian)
- Hamedani, M. H., & Arjmand, A. (2017) *An analysis of cultural management from the perspective of the Supreme Leader of the Islamic Revolution* *Quarterly Journal of the Approach of Religious Culture*, 1(4), 84-108 (in Persian)
- Mishkavati, M., & Mirshakari, T. (2016) *Cultural management in the view of the Supreme Leader* *Quarterly Journal of the Approach of Religious Culture*, 1(4), 84-108 (in Persian)
- Modarres, M. H., & Faraji, M. (2016) *The relationship between the competency of leaders and managerial effectiveness in the Telecommunications Company of Qazvin* *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 5, 57-68 (in Persian)
- Saiedi, H., & Zarei, G. (2021) *Designing a competency model for managers in cultural organizations* *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 2(8), 19-36 (in Persian)
- Sepehvand, R., Vahdati, H., Esmacili, M. R., & Rahimi, S. (2017) *Designing a sustainable competitive advantage model based on human*
- بیانات رهبری**، ۱۳۹۳/۷/۲۶؛ بازیابی در سایت به آدرس: <https://farsi.khamenei.ir/others-note?id=49182>
- گزیده‌ای از بیانات رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ قابل بازیابی در **سایت** به آدرس:

*capital competencies in the insurance industry Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 8(1), 179–208 (in Persian)

Soltani, I. (2009) *Cultural managers: Competencies and skills Tadbir Journal*, 204 (in Persian)

Yeganeh, S. A. (2010) *The role of managerial competency in management effectiveness: A case study of the Telecommunications Company of Qazvin Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 5, 57–68 (in Persian)

#### **Websites and Documents**

Leader's Speech in the Meeting with Members of the Supreme Council of the Cultural Revolution, 19/9/2013, retrieved from <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=24721>

Leader's Speech, 26/7/2014, retrieved from <https://farsi.khamenei.ir/others-note?id=49182>

A Selection of Leader's Speech in the Meeting with Members of the Supreme Council of the Cultural Revolution, retrieved from <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=51490>

Leader's Speech, 23/8/2021, retrieved from <https://farsi.khamenei.ir/others-note?id=49182>