

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۲۹

## شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی

سیدمحمد دادگران<sup>۱</sup>

مجتبی اعتمادمقدم<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف: این پژوهش با هدف اندازه‌گیری خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی نگاشته شده است.

روش: روش انجام این تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است و برای گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه استفاده شده است، جامعه آماری این تحقیق ۲۵ روزنامه خصوصی است که توزیع سراسری دارند و محل چاپ و انتشار آن‌ها تهران است و از نظر موضوعی همه موضوعات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی و... را پوشش می‌دهند.

یافته‌های تحقیق: یافته‌های این پژوهش بیانگر این است که مهارت ارتباطی، مخاطب‌شناسی، پرداخت به موقع حقوق و تسهیم مالکیت بین روزنامه‌نگاران مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران محسوب می‌شوند. مهم‌ترین شاخص دانش، مخاطب‌شناسی، مهم‌ترین شاخص توانایی پرداخت به موقع حقوق، مهم‌ترین شاخص عامل مهارت، مهارت‌های ارتباطی و مهم‌ترین شاخص نگرش، تسهیم مالکیت بین روزنامه‌نگاران است. این در حالی است که داشتن خلاقیت بارتبه میانگین ۸/۷۴ و رتبه ۱۰ قرار دارد. نتیجه‌گیری: برخی از شایستگی‌ها اهمیت و رتبه بالاتری دارند. نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان داده است که میان خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران تفاوت معناداری وجود دارد، یعنی دارای رتبه یکسانی نیستند.

۱. گروه ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران (mohammad\_dadgaran@yahoo.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (Metemadmoghaddam8@gmail.com)

**واژه های کلیدی:** فضای مجازی، روزنامه های خصوصی، مدیریت رسانه، خلاقیت و شایستگی های محوری.

### پیشگفتار

در عصر حاضر که به انفجار اطلاعات موسوم شده است و شبکه های ارتباطی شکل زندگی و تعاملات ما را تغییر داده اند، بی شک فناوری های نوین ارتباطی شکل رسانه های ما را نیز تغییر خواهند داد.

ویژگی "آنلاین" بودن، خصلت "تعاملی" داشتن، فرصت "فرامتن" ایجاد کردن و بسیاری از امکاناتی که ارمغان اینترنت برای انسان امروزی است، میدان داری را برای اصحاب رسانه تنگ و دشوار کرده است. در این راستا گروهی از رسانه ها احتمالاً منقرض خواهند شد، گروهی از آن ها پوست خواهند انداخت و گروهی دیگر با ترکیب رسانه های قدیمی تر رسانه های جدیدی را شکل خواهند داد.

در شرایط پیش آمده موقعیت روزنامه ها شاید بیش از رسانه های دیگر به چالش کشانده شده است، در روزگاری که هر مخاطبی با یک جستجوی گذرا در فضای مجازی به آخرین و به روزترین اخبار و اطلاعات دست پیدا کند در حالی که شمار زیاد خبرگزاری ها، سایت های خبری، شبکه های اجتماعی و... نیاز مخاطب را به خواندن خبر و گزارش و... تأمین می کند. این پرسش پیش می آید چه انگیزه ای برای خرید و خواندن روزنامه ها باقی می ماند. به بیان دیگر در اوضاع و احوال اکنون، این رسانه مکتوب برای ادامه بقا و حیات خود وارد یک نبرد از پیش تعیین نشده ای با هموردی سترگ شده است و برای پیروزی در این رقابت توان فرسای و از دست ندادن مخاطب، ناگزیر به اجرای شیوه های نوین و خلاقه است. بی شک در این

- 
1. Online
  2. Interaction
  3. Hypertext

رابطه مدیران این رسانه نقش و جایگاه شگرفی دارند به‌ویژه در روزنامه‌های غیردولتی و خصوصی که از نظر اقتصادی نسبت به روزنامه‌های دولتی بنیه ضعیف‌تری دارند و مدیران آن ناچار به ایفای نقشی اثربخش هستند و این مهم انجام نمی‌گیرد مگر آنکه مدیران این نشریات از خلاقیت و نوآوری برخوردار باشند، بی‌شک خلاقیت برای تمامی سازمان‌ها، اهمیت محوری دارند. بدین معنا که ایده‌های جدید، نخستین مرحله اجتناب‌ناپذیر در تمامی نوآوری‌های سازمان است خواه این ایده‌های جدید درباره محصولات، فرآیندها و یا رویه‌ها باشند (امایل ۱۹۸۸، استاو ۱۹۹۰، وودمان و همکاران، ۱۹۹۳، نقل در اعرابی، ۱۳۹۳).

به تعبیر اعرابی عملکرد مدیران به میزان بالایی تحت تأثیر کیفیت محتوایی است که خلق می‌کنند و واژه "خلق کردن" برای این سازمان‌ها، واژه‌ای عملیاتی است.

از دیدگاه اقتصادی نیز خلاقیت به خاطر ماهیت کالای فرهنگی، منبع استراتژیک مهمی است زیرا کالاهای فرهنگی به ندرت می‌توانند در بلندمدت استاندارد سازی شوند و هم‌چنین تقاضای مشتری، تقاضایی متغیر و بی‌ثبات است. در نتیجه نیاز پیوسته‌ای برای تازگی وجود دارد: هرچه سطح خلاقیت محصول بالاتر باشد، توانایی سازمان رسانه‌ای برای برآوردن نیازهای مشتری بیشتر می‌شود و به تبع آن، توان آن برای مزیت رقابتی بیشتر است (اعرابی، ۱۳۹۳). خلاقیت و شایستگی‌های محوری که قابل تقلید نیستند، خاص و ویژه هستند، براساس چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان است. برای سازمان و کارکنان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، مجموعه انتظارات سازمان، کارکنان و کلیه ذی‌نفعان را برآورده می‌سازند و در نهایت به ایجاد برند سازمان و برند شخصی منجر می‌شوند.

با نگاهی به تاریخ نزدیک به ۱۷۸ ساله مطبوعات کشور درمی‌یابیم این رسانه از روزهای نخستینی که به‌عنوان کالای لوکس و تحفه‌ای از فرنگ آمده بود تا امروز که آمار روزنامه‌های کشور به ۲۵۰ عدد رسیده است، فراز و نشیب‌های بسیاری را گذرانده است (قاضی زاده، ۱۳۷۹)، تا جایی که امروزه مطبوعات خاص روزنامه‌های کشور، متأثر از شرایط فرهنگی اجتماعی به سختی به ادامه حیات خویش می‌پردازند. شبکه‌های اجتماعی،

خبرگزاری‌ها و سایت‌های خبری بخش زیادی از اوقات فراغت، نیازهای آموزش و خبری مخاطبان و جامعه باسواد کشور را پاسخ داده و از سهم روزنامه در سبد فرهنگی جامعه به نفع خود کاسته‌اند و این اتفاق سبب کاهش تیراژ و شمارگان و پایین آمدن درآمد حاصل از آگهی شده است.

تیراژ به نسبت پایین روزنامه‌ها که حکایت از استقبال کم این روزهای مخاطبان ایرانی از این رسانه مکتوب دارد شاهدهی بر شرایط بغرنج مطبوعات کشور به ویژه روزنامه‌های خصوصی و غیردولتی است، به نحوی که بخشی از این روزنامه‌ها تنها به اتکای یارانه وزارت ارشاد و آگهی‌های دولتی مشکلات مالی خویش را مرتفع می‌کنند و همه این‌ها ضرورت یک تحولی در حوزه مدیریت رسانه را ایجاد می‌کند، مدیرانی که به مدد خلاقیت و کسب شایستگی‌های محوری بتوانند شرایط را به نفع رسانه تغییر دهند. این در حالی است که در برخی از روزنامه‌های خصوصی، روزنامه‌هایی هستند که از نظر شمارگان و جذب آگهی حتی از برخی روزنامه‌های دولتی موفق‌ترند و این اتفاق نقش مدیر رسانه را برجسته می‌کند. این شرایط نگارندگان را بر آن داشت تا در این رساله به موضوع شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی پردازند. امید است این پژوهش بتواند با تشریح وضع موجود و طرح مشکلات و کاستی‌ها و ارائه نتایجی کاربردی برای مدیران روزنامه‌های خصوصی کشور زمینه مناسبی جهت ایجاد و ارتقا شایستگی‌های محوری در مدیران روزنامه‌های خصوصی فراهم آورد، زیرا پژوهش در این زمینه و انعکاس یافته آن به جامعه، به ویژه رسانه‌ها کمک شایانی می‌تواند به فرهنگ عمومی بکند.

در رابطه با پیشینه این تحقیق باید گفت، با گسترش روزافزون موسسه‌های رسانه‌ای به خصوص روزنامه‌ها، وجود مدیران خلاق و کارآمد برای آن‌ها بیش از پیش ضروری است. این ضرورت برای روزنامه‌های خصوصی به مراتب از اهمیت بالاتری برخوردار است چرا که این نشریات مجبورند با تلاش مضاعف و بدون اتکا به منابع مالی کلان دولتی و حاکمیتی (که معمولاً در اختیار روزنامه غیرخصوصی است) به بقای خود ادامه دهند و از طرف دیگر،

از آنجا که رسانه‌های خصوصی معمولاً فاقد پشتوانه‌های سیاسی و دولتی هستند نسبت به روزنامه‌های دولتی و حاکمیتی در مباحثی چون توقیف و مجازات قضایی به مراتب آسیب‌پذیرتر هستند و در نتیجه برای ادامه حیات در سپهر رسانه‌ای همیشه نیازمند نوآوری، قابلیت‌ها و شایستگی‌های ویژه است و بی‌شک در این زمینه نقش مدیران عالی و میانی این روزنامه‌ها برجسته و حیاتی است. به تعبیر دیگر مدیران روزنامه‌های خصوصی با داشتن نوآوری، خلاقیت و شایستگی‌های محوری قادرند در فضای رقابتی روزنامه‌های خود را در موقعیتی برتر قرار دهند (اقتداری، ۱۳۶۵).

در بررسی که از منابع و پایان‌نامه‌ها شد متأسفانه منبعی که به شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه بپردازد نبود و این فقر منبع اهمیت این گونه تحقیقات را دوچندان می‌کند، اما در رابطه با مدیریت رسانه در کشور چند مقاله و پایان‌نامه مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت که مقاله مینو بدیعی دزفولی در گزارشی با عنوان "مسائل مدیریتی و تخصصی مطبوعات ایران" که در نشریه رسانه سال ۷۱ منتشر شده است مسائل و مشکلات مدیریت مطبوعات کشور را این گونه برمی‌شمارد:

- ۱- نبودن الگوی مشخص مدیریت برای اداره مطبوعات و روزنامه‌های پرتیراژ؛
- ۲- بکار نگرفتن نیروهای متخصص روزنامه‌نگاری در جایگاه حرفه‌ای معین و مشخص در مطبوعات؛
- ۳- تبدیل کردن سازمان تحریریه روزنامه‌های پرتیراژ به تشکیلات خشک اداری؛
- ۴- نبود استقلال حرفه‌ای خبرنگار و تضمین نکردن امنیت شغلی برای روزنامه‌نگار؛
- ۵- نبود تشکیلات خاص صنفی روزنامه‌نگاران؛
- ۶- نداشتن مصونیت سیاسی برای حرفه روزنامه‌نگاری (بدیعی، ۱۳۷۱)؛

این در حالی است که حسن نمک‌دوست تهرانی در مقاله‌ای با عنوان "مبانی استقلال حقوقی حرفه روزنامه‌نگاری: نظرسنجی از روزنامه‌نگاران و مطبوعات تهران" به بحث استقلال

روزنامه‌نگاران و مشارکت آن‌ها در امر رسانه و شرایط آن در رسانه‌های کشور می‌پردازد (نمک‌دوست، ۱۳۸۷).

وی برای روزنامه‌نگاران حقوقی را تعریف می‌کند در این رابطه به حق نویسندگی اشاره می‌کند و این حق را تدوین مقررات به منظور تمتع روزنامه‌نگاران از "حق نویسندگی" هم از موضوعات مطرح در استقلال حقوقی حرفه روزنامه‌نگاری است.

نمک‌دوست در این مقاله به بحث سهیم بودن مالکیت و مشارکت در مدیریت به عنوان یکی از مؤلفه‌های استقلال حرفه روزنامه‌نگاری اشاره می‌کند و آن را سهیم بودن روزنامه‌نگاران در مالکیت روزنامه‌ها و مشارکت در مدیریت واحدهای مطبوعاتی و هیات‌های تحریریه، به‌ویژه مشارکت روزنامه‌نگاران در انتخاب مسئولان هیات‌های تحریریه می‌داند (نمک‌دوست، ۱۳۸۷).

در این قسمت مروری بر تحقیقات قبلی که در این حوزه انجام شده است به صورت مختصر اشاراتی آورده شده است که عبارتند از:

الف- کتوال در تحقیق برای شناسایی «شایستگی‌های مدیریت ارشد و میانی در یک سازمان پاسخ‌دهندگان قرار داد و از آن‌ها خواست که بسته به میزان اهمیت هر یک از این شاخص‌ها از مشاغل مورد تحقیق، یکی از اعداد ۱ (کمترین اهمیت) تا ۷ (بیشترین اهمیت) را انتخاب کنند. در تحقیق کتوال<sup>۱</sup>، مراحل تحقیق به این صورت بود (کتوال، ۲۰۰۵، نقل در فرقانی، ۱۳۸۸).

۱- تشکیل کمی کارگاه (معادل آنچه در بخش روش‌های تحقیق با عنوان گروه کانونی خوانده می‌شد) از دست‌اندرکاران، کارکنان مثال‌زدنی شغل موردنظر، مدیران سازمان و متخصصان شغل.

۲- بیان اهداف تشکیل کارگاه برای شرکت‌کنندگان.

۳- مروری بر فرایندهای سازمانی و مشاغل موردنظر.

1. ketwal

- ۴- مرور مدل شایستگی: در این مرحله، درباره مدل شایستگی، اینکه چیست، چه اهدافی دارد، از چه عناصری تشکیل شده است و... با شرکت کنندگان در کارگاه بحث می‌شود.
- ۵- شناسایی شایستگی‌های کلیدی: در این مرحله از شرکت کنندگان خواسته شد که به شایستگی‌های یادشده براساس درجه اهمیت، امتیاز دهند.
- ۶- تعیین حداقل سطح قابل قبول: در این مرحله، براساس اهداف تحقیق، حداقل سطح قابل قبول برای یک شایستگی تعیین شد.
- ۷- تهیه نقشه شایستگی

ب- سایت [www.sage-solutions.us/servey/survey.php](http://www.sage-solutions.us/servey/survey.php) فهرستی از ۵۱ شایستگی عمومی تهیه کرده است که این فهرست از سایت O\*net استخراج شده است. از مراجعه کنندگان به سایت خواسته می‌شود که در رابطه با شغل موردنظرشان، این فهرست از شایستگی‌ها را در مقیاس لیکرت (مهم نیست، تقریباً مهم نیست، مهم است، خیلی مهم است، بی‌نهایت مهم است) اولویت‌بندی کنند.

ج- در تحقیقی که در سال ۱۹۹۸، توسط هامرسلی و تینون با عنوان «تحلیل شایستگی شغلی بر متخصصان تازه ورود صنعت سرگرمی» انجام شد، این محققان چنین عمل کردند (هامرسلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، نقل در فرقانی<sup>۱۳۸۸</sup>):

پرسش تحقیق این بود که آیا ممکن است که شایستگی کلیدی را برای متخصصان تازه‌وارد صنعت سرگرمی پیدا کرد؟ آن‌ها تحقیق را در دو فاز انجام دادند. ابتدا شرح شغلی برای متخصصان تازه‌وارد به این صفت استخراج شد و سپس فهرستی از ۱۰۳ شایستگی شغلی به دست آمد. در مرحله بعد، از فن دلفی برای امتیازبندی این شایستگی‌ها استفاده شد و در نهایت ۵۲ شایستگی ویژه شغل در ۹ دامنه (حوزه) به دست آمد.

1. Hammersley

روش کار بدین قرار بود که در مرحله اول با ۸۹ نفر از متخصصان این حرفه با ایمیل ارتباط برقرار شد. در این نامه از متخصصان و مدیران این صنعت خواسته شد تا شرح شغلی و وظایفی را که یک متخصص این حرفه باید انجام دهد را تهیه کنند. سپس اطلاعات به دست آمده به نرم افزار ویژه‌ای داده شد تا آن‌ها را به ترتیب حروف الفبا براساس فراوانی هر یک از این شاخص‌ها طبقه‌بندی کند. از آنجا که شرح شغل‌های بیان شده، به صورت عبارت گه‌گاه طولانی و جملات بیان می‌شد، محققان حاصل نتایج را به صورت وظیفه شغلی که یک واژه یا نهایتاً یک جمله بود، تغییر دادند. حاصل این نظرسنجی و پالایش نتایج، استخراج ۱۰۳ شایستگی در ۱۱ حوزه شغلی بود (هامرسلی، ۱۹۹۸، نقل در فرقانی، ۱۳۸۸).

در تعریف خلاقیت باید گفت: خلاقیت مفهومی است که تعریف‌های آن در طول زمان تغییراتی کرده‌است و پژوهشگران مختلف تعاریف متعددی برای آن ارائه کرده‌اند، که البته اشتراک معنایی زیادی دارند.

به عنوان مثال تورنس، خلاقیت را به عنوان نوعی مسئله‌گشایی مد نظر قرار داده‌است. به نظر وی تفکر خلاق مختصر عبارت است از فرایند حس کردن مسائل یا کاستی‌های موجود در اطلاعات، فرضیه‌سازی درباره حل مسائل و رفع کاستی‌ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه‌ها، بازنگری و بازآزمایی آن‌ها و سرانجام انتقال نتایج به دیگران (سیف، ۱۳۹۴).

### خلاقیت و نقش آن در رسانه

بی‌شک خلاقیت برای تمامی سازمان‌ها، اهمیت محوری دارند. بدین معنا که ایده‌های جدید، نخستین مرحله اجتناب‌ناپذیر در تمامی نوآوری‌های سازمان است خواه این ایده‌های جدید درباره محصولات، فرآیندها و یا رویه‌ها باشند (امبیل، ۱۹۸۸، استاو، ۱۹۹۰، وودمان و همکاران، ۱۹۹۳، نقل در اعرابی، ۱۳۹۳) و یا مبنا و پایه‌ای در شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی برای تطبیق، رشد و رقابت باشند (کاتر، ۱۹۸۸، ۱۹۸۳، پورتر، ۱۹۸۵، ون دی ون، ۱۹۸۶، نقل در اعرابی، ۱۳۹۳). اما خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها به مراتب نقشی مهم‌تر دارد. سازمان‌های رسانه‌ای به ایده‌های بزرگ و عجیب و غریب نیازی ندارد بلکه بیشتر



به تولید مداوم ایده‌های خلاق نیازمندند (کاوز، ۲۰۰۰، هسموندهاق، ۲۰۰۲، تاوز، ۲۰۰۰، نقل در اعرابی، ۱۳۹۳).

به تعبیر اعرابی عملکرد آن‌ها به میزان بالایی تحت تأثیر کیفیت محتوایی است که خلق می‌کنند و واژه "خلق کردن" برای این سازمان‌ها، واژه‌ای عملیاتی است. از دیدگاه اقتصادی نیز خلاقیت به خاطر ماهیت کالای فرهنگی، منبع استراتژیک مهمی است زیرا کالاهای فرهنگی به ندرت می‌توانند در بلندمدت استاندارد سازی شوند و هم‌چنین تقاضای مشتری، تقاضایی متغیر و بی‌ثبات است. در نتیجه نیاز پیوسته‌ای برای تازگی وجود دارد: هرچه سطح خلاقیت محصول بالاتر باشد، توانایی سازمان رسانه‌ای برای برآوردن نیازهای مشتری بیشتر می‌شود و به تبع آن، توان آن برای مزیت رقابتی بیشتر است (اعرابی، ۱۳۹۳).

در بررسی پیشینه تحقیق نکته مهم و قابل تأمل به نظر نگارندگان این بود علی‌رغم اهمیت بحث شایستگی‌های محوری مدیران رسانه، در رابطه با این مسأله شاهد فقر اطلاعات هستیم و از طرفی دیدگاه متفاوت در این مسائل رسیدن به یک تعریف واحد را در مقولاتی چون مدیریت رسانه و شایستگی را سخت کرده است در همین رابطه و برای تقریب ذهن به تعاریف شایستگی در منابع اشاره می‌شود:

در فرهنگ معین (۱۳۸۱) در مقابل کلمه شایسته دو معنی به شرح زیر آمده است:

۱- درخور، سزاوار و لایق؛ ۲- محترم.

انواری در فرهنگ سخن نیز برای شایستگی تعاریف شایسته بودن، لیاقت و استحقاق را آوردند (انواری، ۱۳۸۳). در همین کتاب در کنار واژه شایسته چهار تعریف به شرح زیر آمده است:

الف- دارای صفات نیکویا ویژگی‌های مطلوب (فرزند شایسته، مقام شایسته)؛

ب- دارای توانایی‌های لازم برای به دست آوردن چیزی یا انجام دادن کاری (لایق)؛

ج- مطابق و سازگار با شأن و مرتبه کسی یا چیزی (برازنده و درخور)؛

د- دارای تناسب با شرایط و اوضاع و احوال، یا با ضرورت‌های عرفی، اخلاقی یا منطقی (مناسب، بایسته و سزاوار)؛

اما کیا کجوری و حسین زاده (۱۳۹۱) در فرهنگ جامع مدیریت استراتژیک، شایستگی‌های محوری را به نقل از هریسون این گونه تعریف کرده است: "اگر یک منبع یا قابلیت از همه ویژگی‌های مزیت رقابتی برخوردار باشد و بتواند در بیش از یک حوزه کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد به آن شایستگی‌های محوری گویند". در واقع شایستگی به یک اصطلاح چندمنظوره تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از آن وجود دارد، اگرچه همه آن‌ها به طور وسیع شبیه هم‌اند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند (کلارک و ارمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)، اما با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد (کرمی، ۱۳۸۶).

دهقانان (۱۳۸۶) شایستگی را از زاویه متفاوت‌تری نگریسته است به گفته وی یکی از دلایل اصلی شفاف نبودن مفهوم شایستگی و ارائه تعریف‌های مختلف در این زمینه عدم تمایز میان دو مفهوم زمینه‌های شایستگی و شایستگی‌های مرتبط با افراد است. زمینه‌های شایستگی بیانگر فعالیت‌هایی هستند که فرد در آن شایستگی دارد، در حالی که شایستگی‌های مبتنی بر فرد مجموعه صفاتی هستند که به فرد این توانایی را می‌دهد تا در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد، در واقع زمینه‌های شایستگی اغلب مبتنی بر شغل هستند در حالی که اساساً شایستگی‌ها مبتنی بر فرد استوارین در حالی است که حسین در گاهی و دیگران در مقاله‌ای با عنوان ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی در مقاله‌ی خود برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت به کار بردند. یکی از تعاریف مطرح از شایستگی عبارت است از: ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های

1. Mojab  
2. Clark & Armit

شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند (بوزنجانی، ۱۳۸۴، نقل در درگاهی، ۱۳۸۹).

تعریف حاضر نیز از جمله تعاریف نسبتاً جامع در مورد شایستگی است که مؤلفه‌های مختلف آن را در بر می‌گیرد.

**دانش:** معلومات نظری که پرسابقه‌ترین بعد شایستگی است، حاصل مطالعات و تحقیقات اندیشمندان است. فرایند توسعه دانش و معلومات نظری، به‌طور معمول از طریق تحصیل در رشته مدیریت و غالباً در سطوح دانشگاهی طی می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی و به‌خودی‌خود تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد (بوزنجانی، ۱۳۸۴، نقل در درگاهی، ۱۳۸۹).

**مهارت:** مهارت عبارت است از «توانایی پیاده‌سازی علم در عمل». مهارت از طریق تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود و بدون آن در بسیاری از موارد، معلومات مدیر، منشأ تأثیر زیادی نخواهد بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به‌کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند (اکرامی، رجب زاده، ۱۳۹۰).

**توانایی:** یک توانش خصصاتی باثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌کند. در واقع توانایی و مهارت مشابه هم بوده و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست؛ اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد (فتحی و شعبانی، ۱۳۸۶).

**نگرش:** نگرش را نوعی حالت جسمانی یا وضعیت می‌دانند که هم حالات عاطفی را بیان می‌دارد و هم آن حالت را به حرکتی مبدل می‌سازد. نگرش در زبان رایج، تمایل روانی یا عاطفی را در مقابل چیزی یا شخصی بدون اینکه دگرگونی جسمانی آن مداخله کند، تعیین می‌نماید. همچنین، زمانی که از یک نگرش مصالحه‌آمیز یا ستیزه‌جو سخن می‌گوییم، در

عمل و یا در مجموعه‌ای از رفتارها زمینه‌پیدایی آن را فراهم می‌آوریم که در واقع، با هدف آن نگرش منطبق است و تمامی مفهوم آن را در برمی‌گیرد (دادگران، ۱۳۷۴).

### جدول ۱. تعاریف ۸ گانه از مفهوم شایستگی (درگنیدیز و منتزاس، ۲۰۰۶)

ردیف	نویسنده	تعاریف
۱	مارلی (۱۹۸۸)	ظرفیت‌های قابل اندازه‌گیری انسان که برای انجام اثربخش تقاضاهای شغلی مورد نیازند.
۲	سازمان-HR XML	توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش قابل اندازه‌گیری، قابل تعریف، قابل شناسایی و ویژه و یا ویژگی‌های مرتبط با بهره‌گیری مناسب از نیروی کار نظیر نگرش‌ها، رفتارها و توانایی‌های فیزیکی که یک نیروی انسانی باید داشته باشد.
۳	بویاتزس (۱۹۸۲)	ویژگی‌های بنیادین یک شخص که به صورت علی (علت و معلولی) با عملکرد اثربخش شغلی در ارتباط است.
۴	سلبای (۲۰۰۰)	توانایی‌هایی که در رفتار بروز می‌کند.
۵	هیات مدیره خزانه کانادا (۱۹۹۹)	دانش، مهارت و توانایی‌ها و رفتارهایی که یک کارمند در انجام کارش بکار می‌گیرد و اهرم‌های اصلی برای دستیابی به نتایج متناسب با استراتژی‌های سازمان هستند.
۶	جکسون و شولر (۲۰۰۳)	دانش، مهارت و توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌هایی که یک فرد برای انجام اثربخش شغلی نیاز دارند.
۷	People Soft	مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل مشاهده و اندازه‌گیری که منجر به موفقیت در یک موقعیت شغلی می‌شوند.
۸	گروه گارتنر	مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شامل مهارت، دانش، توانایی و نگرش‌هایی که منجر به عملکرد موفق می‌شوند.

## جدول ۲. مدل تحلیلی تحقیق

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	سؤالات
دانش X1		۱- دانش روزنامه‌نگاری	شناخت خبر و گزارش	۱
		۲- مخاطب شناسی	آشنایی با مخاطبان روزنامه	۷
		۳- شناخت اینترنت	شناخت اینترنت و فضای مجازی	۱۱
		۴- آگاهی از علم مدیریت رسانه	آشنایی با مدیریت رسانه	۸
توانایی X2		۱- توانایی برنامه‌ریزی	اشراف بر برنامه‌ریزی در رسانه	۶
		۲- خلاقیت و نوآوری	داشتن تفکر خلاق و نوآور	۹
		۳- توانایی پرداخت حقوق	متعهد به پرداخت به موقع حقوق کارکنان	۱۶
		۴- به سود رساندن روزنامه	توانایی بالا بردن تیراژ	۱۲
مهارت X3		۱- مهارت‌های ارتباطی	داشتن مهارت‌های ارتباطی کلامی و غیر کلامی	۲
		۲- احاطه به مدیریت بحران	شناخت از مدیریت بحران	۱۵
		۳- اعتماد به نفس بالا	داشتن اعتماد به نفس بالا	۱۴
		۴- مهارت به کارگیری نیروهای مجرب	به کارگیری نیروهای باتجربه و تحصیل کرده	۱۳
نگرش X4		۱- معتقد به تفویض	تفویض اختیار در تحریریه	۴
		۲- انتقادپذیر	انتقاد پذیر بودن	۵
		۳- معتقد به کارهای تولیدی	اولویت دادن به کار تولیدی	۱۷
		۴- اعتقاد به سهیم شدن روزنامه‌نگاران در مالکیت	معتقد به سهیم شدن همه خبرنگاران در مالکیت	۱۰
		۵- معتقد به کار تیمی	طرفدار کار تیمی در تحریریه	۳

## روش پژوهش

روش انجام این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است که جهت تدوین مبانی نظری آن از اطلاعات ثانویه مثل مقالات، کتب، مدارک و اسناد جستجو در سایت‌های اینترنتی و پایان‌نامه‌ها استفاده شده است و برای گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه استفاده شده است. از بین ۲۵ روزنامه که پرسشنامه برایشان ارسال شد ۸ روزنامه به دلایل مختلف از جمله مخالفت مدیرمسئول و مسئولان روزنامه، نداشتن تحریریه فعال و... امتناع کردند و مسئولان، مدیران، سردبیران، دبیران ۱۷ روزنامه آفرینش، ابتکار، ابرار، اسرار، اعتماد، امتیاز، رسالت، سیاست روز، شرق، صاحب‌قلم، عصر ایرانیان، عصر رسانه، قانون، کائنات، مردم‌سالاری، وطن امروز و هفت صبح پرسشنامه‌های این پژوهش را پر کردند.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۱۰۰ نفر است که ۵۵ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. نتایج برخاسته از پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد، ۵۱ درصد شرکت‌کنندگان، تحصیلاتشان در سطح لیسانس است. مربوط به تحصیلات شرکت‌کنندگان در می‌یابیم که ۸۳ درصد از افراد شرکت‌کننده در این تحقیق تحصیلاتشان لیسانس و بالاتر است و این نشان‌دهنده وضعیت مناسب تحصیلی شاغلان و مدیران حوزه رسانه است. در رابطه با تناسب مدرک تحصیلی شرکت‌کنندگان در این پژوهش ۳۴ درصد از فعالان روزنامه‌های خصوصی تحصیلات کاملاً مرتبطی با علوم ارتباطات و رسانه ندارند.

## یافته‌ها

براساس آزمون فریدمن، شایستگی‌های محوری و ترتیب اهمیت آنان بدین صورت استخراج شده است:

**جدول شماره ۳.** رتبه‌بندی شایستگی‌های محوری (آزمون تحلیل واریانس فریدمن)

عامل	متغیر	رتبه میانگین	رتبه
توانایی	توانایی پرداخت حقوق	۱۱/۶۵	۳
توانایی	به سود رساندن روزنامه	۸/۳۲	۷
توانایی	داشتن خلاقیت	۸/۷۴	۱۰
توانایی	توانایی برنامه‌ریزی	۹/۶۷	۱۵
دانش	مخاطب شناسی	۱۰/۸۰	۲
دانش	شناخت خبر و گزارش	۸/۵۸	۸
دانش	شناخت اینترنت	۹/۳۸	۱۴
دانش	شناخت مدیریت رسانه	۹/۹۹	۱۷
مهارت	مهارت‌های ارتباطی	۱۰/۲۹	۱
مهارت	اعتماد به نفس بالا	۷/۱۱	۵
مهارت	مهارت به کارگیری نیروهای مجرب	۸/۷۷	۱۱
مهارت	احاطه به مدیریت بحران	۹/۶۸	۱۶
نگرش	اعتقاد به سهم شدن روزنامه‌نگاران در مالکیت	۵/۳۴	۴
نگرش	معتقد به تفویض	۷/۳۸	۶
نگرش	انتقادپذیر	۸/۷۱	۹
نگرش	اعتقاد به کار تولیدی	۹/۲۹	۱۲
نگرش	معتقد به کار تیمی	۹/۳۵	۱۳

**جدول ۴.** مشخصات آماری آزمون تحلیل واریانس فریدمن

تعداد آزمودنی	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۰۰	۱۷۴/۵۳۹	۱۳	۰/۰۰۱

به منظور شناسایی شایستگی‌های محوری مدیران، می‌توان گفت برخی از شایستگی‌ها اهمیت و رتبه بالاتری دارند. نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان داده است که میان شایستگی‌های محوری مدیران تفاوت معناداری وجود دارد، یعنی دارای رتبه یکسانی نیستند. جدول بالا نشان می‌دهد مهارت ارتباطی، مخاطب شناسی، پرداخت به موقع

حقوق و تسهیم مالکیت بین روزنامه‌نگاران مهم‌ترین شایستگی‌ها مدیران محسوب می‌شوند. ضمناً رتبه هر یک از شاخص‌ها در عامل مربوطه نیز نمایش داده شده است. مهم‌ترین شاخص دانش، مخاطب‌شناسی، مهم‌ترین شاخص توانایی پرداخت به موقع حقوق، مهم‌ترین شاخص عامل مهارت، مهارت‌های ارتباطی و مهم‌ترین شاخص نگرش تسهیم مالکیت بین روزنامه‌نگاران است.

در این پژوهش با استفاده از آزمون H کروسکال-والیس بدنبال پاسخگویی به این پرسش بودیم: آیا عوامل شایستگی محوری در موفقیت یا عدم موفقیت روزنامه، متفاوت است یاخیر؟ که نتایج زیر بدست آمد:

**جدول ۵.** رتبه عوامل و نتایج آزمون کروسکال والیس برحسب وضعیت روزنامه

نتایج / متغیرها	تعداد	میانگین رتبه	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
موفق	۳۱	۵۴/۷۱			
نیمه موفق	۳۶	۵۵/۴۷	۵/۱۶۲	۲	۰/۰۷۶
ناموفق	۳۳	۴۱/۱۲			
موفق	۳۱	۴۷/۴۲			
نیمه موفق	۳۶	۴۹/۸۸	۰/۸۸۵	۲	۰/۶۴۳
ناموفق	۳۳	۵۴/۰۸			
موفق	۳۱	۵۳/۸۹			
نیمه موفق	۳۶	۵۴/۴۷	۳/۳۸۱	۲	۰/۱۸۴
ناموفق	۳۳	۴۲/۹۸			
موفق	۳۱	۵۵/۸۵			
نیمه موفق	۳۶	۵۲/۹	۴/۶۴۱	۲	۰/۰۹۸
ناموفق	۳۳	۴۱/۷۶			
موفق	۳۱	۶۱/۲۷			
نیمه موفق	۳۶	۵۳/۳۶	۱۱/۶۰۴	۲	۰/۰۰۳
ناموفق	۳۳	۳۷/۲۶			



با توجه به نتایج آماری آزمون، به دلیل آنکه سطح معناداری عوامل دانش، نگرش، همچنین شایستگی‌های محوری، کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد شده و عوامل برحسب وضعیت روزنامه یکسان نیستند. نشان می‌دهد روزنامه‌های موفق از دانش و نگرشی بهتر بهره برده‌اند. در رابطه با سایر عوامل تفاوت معناداری وجود ندارد.

با توجه به نتایج آماری آزمون، به دلیل آنکه سطح معناداری عوامل، بیشتر از ۰/۰۵ است فرض صفر تائید شده و عوامل برحسب تحصیلات یکسان است. نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین تحصیلات و شایستگی وجود ندارد.

همچنین باهدف بررسی وضعیت عوامل برحسب ارتباط تحصیلات، با استفاده از آزمون U من-ویتنی بررسی شد که آیا عوامل شایستگی در مرتبط یا غیر مرتبط بودن مدرک تحصیلی متفاوت اند یا خیر. لذا نتایج آماری بدین صورت تعریف می‌شود:

**جدول ۶.** رتبه عوامل و نتایج آزمون U من ویتنی برحسب ارتباط مدرک تحصیلی

نتایج / متغیرها	تعداد (N)	میانگین رتبه	مجموع رتبه	U	W	Z	سطح معناداری
دانش	مرتبط	۵۵	۲۸۶۰	۴۹۵	۱۰۵۶	-۳/۵۵۷	۰/۰۰۱
	غیرمرتبط	۳۳	۱۰۵۶				
توانایی	مرتبط	۵۵	۲۷۹۴	۵۶۱	۱۱۲۲	-۳/۰۱۷	۰/۰۰۳
	غیرمرتبط	۳۳	۱۱۲۲				
مهارت	مرتبط	۵۵	۲۶۶۱/۵	۶۹۳/۵	۱۲۵۴/۵	-۱/۸۶۶	۰/۰۶۲
	غیرمرتبط	۳۳	۱۲۵۴/۵				
نگرش	مرتبط	۵۵	۲۷۷۴	۵۸۱	۱۱۴۲	-۲/۸۴۵	۰/۰۰۴
	غیرمرتبط	۳۳	۱۱۴۲				
شایستگی‌های محوری	مرتبط	۵۵	۲۷۸۶	۵۶۹	۱۱۳۰	-۲/۹۳۰	۰/۰۰۳
	غیرمرتبط	۳۳	۱۱۳۰				

برحسب نتایج آماری فوق، از آنجا که سطح معناداری آزمون برای عوامل کمتر از ۰/۰۵ است، فرض  $H_0$  رد می‌شود. لذا از نظر تحصیلات مرتبط بین آن عامل‌ها تفاوت معناداری وجود دارد و یکسان نیستند. لذا می‌توان گفت افرادی که تحصیلات مرتبط دارند نسبت به کسانی که تحصیلات غیر مرتبط دارند، برتری دارند.

### بحث و نتیجه گیری

در شرایط پیش آمده موقعیت روزنامه‌ها شاید بیش از رسانه‌های دیگر به چالش کشانده شده است، در روزگاری که هر مخاطبی با یک جستجوی گذرا در فضای مجازی به آخرین و به‌روزترین اخبار و اطلاعات دست پیدا کند در حالی که شمار زیاد خبرگزاری‌ها، سایت‌های خبری، شبکه‌های اجتماعی و... نیاز مخاطب را به خواندن خبر و گزارش و... تأمین می‌کند. این پرسش پیش می‌آید چه انگیزه‌ای برای خرید و خواندن روزنامه‌ها باقی می‌ماند. به بیان دیگر در اوضاع و احوال اکنون، این رسانه مکتوب برای ادامه بقا و حیات خود وارد یک نبرد از پیش تعیین نشده‌ای با هم‌اوردی سترگ شده است و برای پیروزی در این رقابت توان فرسای و از دست ندادن مخاطب، ناگزیر به اجرای شیوه‌های نوین و خلاقه است. بی‌شک در این رابطه مدیران این رسانه نقش و جایگاه شگرفی دارند به‌ویژه در روزنامه‌های غیردولتی و خصوصی که از نظر اقتصادی نسبت به روزنامه‌های دولتی بنیه ضعیف‌تری دارند و مدیران آن ناچار به ایفای نقشی اثربخش هستند و این مهم انجام نمی‌گیرد مگر آنکه مدیران این نشریات از خلاقیت و نوآوری برخوردار باشند، بی‌شک خلاقیت برای تمامی سازمان‌ها، اهمیت محوری دارند. بدین معنا که ایده‌های جدید، نخستین مرحله اجتناب‌ناپذیر در تمامی نوآوری‌های سازمان است خواه این ایده‌های جدید درباره محصولات، فرآیندها و یا رویه‌ها باشند (امابیل ۱۹۸۸، استاو ۱۹۹۰، وودمان و همکاران، ۱۹۹۳، نقل در اعرابی، ۱۳۹۳). و این در حالی است که در ارتباط شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران رسانه، کار

قابل تأمل و توجهی صورت نگرفته است. با توجه مشکلات متعدد روزنامه‌های کشور (که در بحث مرور منابع و پیشینه تحقیق به آن اشاره شد) به‌ویژه روزنامه‌های خصوصی بهتر است محققان و حوزه‌های آکادمیک برای کمک به مدیریت رسانه، کارهای تحقیقی و پژوهشی در این رابطه بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

بیشتر روزنامه‌های کشور به‌ویژه روزنامه‌های خصوصی در شرایط مناسبی نیستند، اما در بین مطبوعات روزنامه‌هایی هستند که مدیران آن از خلاقیت و شایستگی‌های محوری برخوردارند و همین دسته روزنامه‌ها جزو نشریات موفق هستند (که نتایج یافته‌های این تحقیق مؤید این مسئله است). لذا در این رابطه باید مسئولان به‌خصوص معاونت مطبوعاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی عنایت بیشتری داشته باشند و در رابطه با حمایت از روزنامه‌ها به جای تأکید صرف بر یارانه مطبوعاتی و اختصاص آگهی‌های دولتی، شاید بهتر باشد به میکانیزم‌های تشویقی در رابطه با روزنامه‌هایی که از این‌گونه مدیران بهره‌دارند بپردازند.

در این تحقیق برای شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران، با توجه به منابع و استفاده از نظرات کارشناسان و اساتید ارتباطات و اساتید راهنما و مشاوره عواملی چون دانش، توانایی، مهارت و نگرش به عنوان ابعاد شایستگی تعریف شد و برای تشخیص این عوامل با توجه به نوع دسترسی به جامعه آماری از پرسشنامه استفاده شده که پژوهشگران می‌توانند با تغییر جامعه آماری از مصاحبه حضوری نیز کمک گرفت و یا محققان آینده می‌توانند این تحقیق را بر روی مخاطبان و مدیران روزنامه‌های دولتی نیز انجام بدهند و خلاقیت و شایستگی‌های محوری بین روزنامه‌های دولتی و خصوصی را مقایسه کنند.

**سپاسگزارى:** این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده مدیریت و حسابداری است و از تمامی عزیزانی که در تهیه و تدوین این پژوهش ما را یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌شود.

## منابع

- اقتداری، علی محمد. (۱۳۶۵). *سازمان و مدیریت*. تهران: مولی.
- اکرمی، محمود؛ رجب‌زاده، سمیه. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران خراسان رضوی. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور*.
- انوری، حسن. (۱۳۸۳). *فرهنگ روز سخن*. تهران: سخن.
- اعرابی، سیدمحمد (مترجم). (۱۳۹۳). *مدیریت استراتژیک رسانه از تئوری تا عمل*. (نویسنده کونگ، لوسی). تهران: دفتر برنامه‌ریزی و مطالعات رسانه.
- بدیعی دزفولی، مینو. (۱۳۷۱). مسایل مدیریتی و تخصصی مطبوعات ایران. *فصلنامه رسانه*. ۱۸ (۲).
- دادگران، سیدمحمد (مترجم). (۱۳۷۴). *روان‌شناسی اجتماعی، مقدمه‌ای بر نظریه‌ها و آیین‌ها* (نوشته روش بلاو، ان ماری و نیون، اودیل).
- درگاهی، حسین؛ علیپور فلاح‌پسند، محمدحسن؛ حیدری قره‌بلاغ، هادی. (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی. *راهبرد توسعه*، (۲۳).
- دهقانان، حامد. (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. *مجله مجلس و پژوهش*. ۱۳ (۵۳).
- سیف، علی‌اکبر. (۱۳۹۴). *روانشناسی تربیتی*. تهران: دوران.
- فتحی، ناصر؛ شعبانی‌راوری، علیرضا. (۱۳۸۶). *الگوی علمی تجربی پرورش مدیران آینده سایا*. تهران: مروارید پنهان.
- فرقانی، علی. (۱۳۸۸). *طراحی مدل شایستگی دبیرخبر در صدا و سیما*. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صدا و سیما*.
- قاضی‌زاده، علی‌اکبر. (۱۳۷۹). *جان‌باختگان روزنامه*. تهران: جامعه ایرانیان.
- کرمی، مرتضی. (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. *مجله تدبیر*، ۱۸ (۱۷۹).
- کیا کجوری، داود؛ حسین‌زاده، سیما. (۱۳۹۱). *فرهنگ جامع مدیریت استراتژیک*. موسسه کتاب مهربان.
- معین، محمد. (۱۳۸۰). *فرهنگ فارسی معین (یک جلدی)*. تهران: سرایش.
- نمک‌دوست تهرانی، حسن. (۱۳۸۷). مبانی استقلال حقوقی حرفه روزنامه‌نگاری: نظرسنجی از روزنامه‌نگاران و مطبوعات تهران. *نامه پژوهش فرهنگی*، ۶ (۲۱).

- Clark, J&Armit, K. (2010).Leadrship competency for Doctor: a frame work.*leadership in Healt services*, 23.
- Draganidis, Fotis, Mentzas, Gregoris (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security* .Vol.14.No .1. 51-61.
- Hammersley, CH.Tynon, J.F (1998).Job CompetencyAnalysis of Entry-Level Resort and Commercial Recreation Professionals. *Journal of Applied Recreation*.No .23, Issue.3. 225-241.
- Mojab, F, Kamalinejed, M, Ghaderi, N, vahidipoour, H, 2011. *Iranin journal of pharmaceutical research*.77.

