

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری

فاطمه صغری کاویانی جبلی^۱، سید محمود رضا مرتضوی^۲، حجت دمیری^۳

شیوه استناددهی: کاویانی جبلی، فاطمه صغری، مرتضوی،

سید محمود رضا، و دمیری، حجت. (۱۴۰۶). شناسایی

مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران روابط عمومی و

رسانه‌های خبری. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۳)، ۲۳-

۱. گروه علوم ارتباطات، واحد میبد، دانشگاه آزاد اسلامی، میبد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Seyedmahmoodreza.mortazavi@iaui.ac.ir

۱.

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۰ خرداد ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد نظام‌مند اشتروس و کوربین انجام شد. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران روابط عمومی، مدیران و فعالان رسانه‌های خبری و خبرنگاران دارای تجربه حرفه‌ای و تخصصی در حوزه رسانه و ارتباطات در استان یزد بود. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در مجموع با ۱۰ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق انجام شد. گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌ها پس از کسب رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط، به‌صورت کامل پیاده‌سازی و با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها، از بازخوانی مکرر داده‌ها، مقایسه مستمر، مستندسازی فرایند تحلیل، بازبینی کدها و مقوله‌ها و مرور برخی تفاسیر با مشارکت‌کنندگان استفاده شد. تحلیل داده‌های کیفی متجر به شناسایی شش مقوله اصلی در زمینه مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران شد. مقوله «توسعه سرمایه» شامل حفظ نخبگان، جذب نیروی متخصص و ارتقای مهارت کارکنان بود. «مدیریت رسانه» مدیریت بحران رسانه‌ای و مدیریت محتوای دیجیتال را دربرگرفت. «مدیریت داده» شامل تحلیل داده‌های تصمیم‌گیری و تحلیل رفتار مخاطب بود. «تخصص‌گرایی مدیریتی» از شایسته‌سالاری، تناسب رشته و مسئولیت و انتصاب مدیران متخصص تشکیل شد. «سواد فناوری» شامل فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و رسانه‌های دیجیتال بود و «توانمندسازی حرفه‌ای» نیز کارگاه‌های تخصصی، آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر را شامل شد. مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری دارای ساختاری چندبعدی و به‌هم‌پیوسته است و مدیریت اثربخش در این حوزه به ترکیب توانایی‌های مرتبط با سرمایه انسانی، رسانه، داده، تخصص حرفه‌ای، فناوری و یادگیری مستمر نیاز دارد. یافته‌ها می‌توانند مبنایی برای انتخاب، انتصاب، ارزیابی و توانمندسازی حرفه‌ای مدیران این حوزه فراهم کنند.

کلیدواژگان: مهارت‌های فنی - تخصصی، مدیران روابط عمومی، مدیران رسانه، مدیریت رسانه، سواد فناوری، مدیریت داده، توانمندسازی حرفه‌ای

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identification of the Technical and Specialized Skills of Public Relations and News Media Managers

Fatemeh Soghra Kaviani Jebeli¹, Seyed Mahmoud Reza Mortazavi^{1*}, Hojat Damiri¹

1. Department of Communication Sciences, May.C., Islamic Azad University, Maybod, Iran

*Corresponding Author's Email: Seyedmahmoodreza.mortazavi@iau.ac.ir

How to cite: Kaviani Jebeli, F. S., Mortazavi, S. M. R., & Damiri, H. (2027). Identification of the Technical and Specialized Skills of Public Relations and News Media Managers. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(3), 1-23.

Submit Date: 31 May 2026

Revise Date: 08 September 2026

Accept Date: 16 September 2026

Initial Publish: 18 September 2026

Final Publish: 23 July 2027

Abstract

This study aimed to identify and explain the technical and specialized skills required by public relations and news media managers. This applied qualitative study was conducted using grounded theory based on the systematic approach of Strauss and Corbin. The study population consisted of public relations managers, news media managers and professionals, and experts with relevant professional and specialized experience in media and communication in Yazd Province, Iran. Participants were selected through purposive sampling, and 10 individuals took part in in-depth semi-structured interviews. Data collection continued until theoretical saturation was reached. The interviews were audio-recorded with participants' consent, transcribed verbatim, and analyzed through open, axial, and selective coding. Credibility and trustworthiness were enhanced through repeated reading of the data, constant comparison, systematic documentation of the analytical process, review of codes and categories, and checking selected interpretations with participants. Qualitative analysis identified six main categories of technical and specialized managerial skills. "Capital development" comprised talent retention, recruitment of specialized personnel, and employee skill enhancement. "Media management" included media crisis management and digital content management. "Data management" consisted of decision-making data analysis and audience behavior analysis. "Managerial specialization" included meritocracy, alignment between academic specialization and managerial responsibility, and appointment of specialized managers. "Technology literacy" encompassed emerging technologies, artificial intelligence, and digital media. Finally, "professional empowerment" consisted of specialized workshops, continuous education, and lifelong learning. The technical and specialized skills of public relations and news media managers constitute a multidimensional and interconnected structure. Effective management in this field requires an integrated combination of human capital development, media management, data-based decision-making, professional specialization, technology literacy, and continuous learning. The identified categories can provide a practical basis for competency-based selection, appointment, evaluation, and professional development of managers in public relations and news media organizations.

Keywords: *Technical and specialized skills, Public relations managers, News media managers, Media management, Technology literacy, Data management, Professional empowerment*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات شتابان محیط‌های سازمانی، گسترش فناوری‌های دیجیتال، تغییر الگوهای ارتباطی و افزایش پیچیدگی فرایندهای تصمیم‌گیری موجب شده است که نقش مدیران از انجام وظایف اداری و نظارتی سنتی فراتر رود و به مجموعه‌ای پیچیده از قابلیت‌های تخصصی، فناوریانه، تحلیلی و حرفه‌ای وابسته شود. در چنین شرایطی، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی مناسب یکی از پیش‌شرط‌های اساسی برای هدایت اثربخش سازمان‌ها و پاسخ‌گویی به تحولات محیطی محسوب می‌شود. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که کیفیت عملکرد کارکنان، کارآمدی سازمانی و توانایی سازمان در دستیابی به اهداف خود تا حد قابل توجهی با سطح مهارت‌های مدیران مرتبط است و مدیرانی که از قابلیت‌های تخصصی و مدیریتی مناسب برخوردارند، می‌توانند هماهنگی بیشتری میان منابع انسانی، فرایندهای کاری و اهداف سازمان ایجاد کنند (Undiadi & Muhammad, 2025). در این میان، مهارت مدیریتی دیگر مفهومی محدود به توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل نیست، بلکه مجموعه‌ای از شایستگی‌های شناختی، فنی، تحلیلی، انسانی و فناوریانه را شامل می‌شود که مدیر برای مواجهه با مسائل پیچیده و متغیر سازمانی به آنها نیاز دارد (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025). اهمیت این موضوع در سازمان‌های رسانه‌ای و واحدهای روابط عمومی دوچندان است؛ زیرا این سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که سرعت تغییر، گردش لحظه‌ای اطلاعات، رقابت بر سر توجه مخاطب و وابستگی روزافزون فعالیت‌های حرفه‌ای به فناوری از ویژگی‌های اصلی آن است.

مدیریت روابط عمومی و رسانه‌های خبری ماهیتی تخصصی دارد و انجام اثربخش آن مستلزم تلفیق دانش مدیریتی با شناخت حرفه‌ای از رسانه، محتوا، فناوری و داده است. مدیر رسانه‌ای باید بتواند در کنار مدیریت نیروی انسانی و منابع سازمانی، بر فرایند تولید و انتشار محتوا نظارت کند، تحولات فناوری را بشناسد، از ابزارهای دیجیتال بهره‌گیرد، رفتار مخاطبان را تحلیل کند و در موقعیت‌های حساس و بحرانی تصمیم‌های تخصصی اتخاذ نماید. از این منظر، مهارت‌های فنی - تخصصی را می‌توان مجموعه‌ای از دانش‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های کاربردی دانست که مدیر را قادر می‌سازند وظایف حرفه‌ای مرتبط با حوزه فعالیت سازمان را با دقت، سرعت و اثربخشی بیشتری انجام دهد. اهمیت این دسته از مهارت‌ها در ادبیات مدیریت جدید به اندازه‌ای افزایش یافته است که مطالعات مختلف بر ضرورت پیوند دادن شایستگی‌های مدیریتی و فنی تأکید کرده‌اند. برای مثال، در حوزه مدیریت اطلاعات و حفاظت دیجیتال، نشان داده شده است که تفکیک کامل مهارت‌های مدیریتی از توانایی‌های فنی دیگر پاسخ‌گوی نیازهای محیط‌های کاری دیجیتال نیست و مدیران باید به ترکیبی از قابلیت‌های مدیریتی، فناوری و تخصص حرفه‌ای دست یابند (Ahmad et al., 2025). چنین رویکردی برای مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری نیز اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا بخش عمده وظایف این مدیران در مرز میان مدیریت، فناوری، اطلاعات و ارتباطات شکل می‌گیرد.

گسترش تحول دیجیتال یکی از مهم‌ترین عواملی است که ماهیت مهارت‌های مورد نیاز مدیران را تغییر داده است. امروزه بسیاری از فرایندهای تولید، پردازش، ذخیره‌سازی و انتشار اطلاعات در محیط‌های دیجیتال انجام می‌شوند و مدیران ناگزیرند با فناوری‌های جدید، بسترهای ارتباطی نوین و شیوه‌های تازه سازمان‌دهی فعالیت‌ها آشنا باشند. مطالعات مربوط به صنعت ۴.۰ نشان داده‌اند که حرکت سازمان‌ها به سوی دیجیتالی‌شدن، نیازمند توسعه هم‌زمان دانش و مهارت کارکنان و مدیران است و فقدان توانایی‌های متناسب با فناوری‌های جدید می‌تواند مانعی جدی در مسیر تحول سازمانی ایجاد کند (Saniuk et al., 2023). در همین راستا، پژوهش در زمینه مهارت‌های مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم نیز بر ضرورت برخورداری مدیران از قابلیت‌های فناوریانه، یادگیری مستمر و توانایی انطباق با محیط دیجیتال تأکید کرده است (Darini & Vafaei Yeganeh, 2024). برای مدیران رسانه و روابط عمومی، این تحولات حتی سریع‌تر و مستقیم‌تر رخ

می‌دهند؛ زیرا رسانه‌های دیجیتال نه صرفاً ابزاری جانبی، بلکه به یکی از اصلی‌ترین بسترهای فعالیت حرفه‌ای آنان تبدیل شده‌اند. از این رو، توانایی شناخت و استفاده از فناوری‌های جدید باید به عنوان بخشی اساسی از مهارت‌های فنی - تخصصی آنان در نظر گرفته شود.

یکی از نمودهای مهم این تحول، افزایش اهمیت سواد دیجیتال و توانایی استفاده از فناوری‌های نوین در فعالیتهای مدیریتی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مهارت‌های دیجیتال مدیران می‌تواند در کیفیت مدیریت محیط‌های الکترونیکی و سازمان‌دهی فرایندهای مبتنی بر فناوری نقش قابل توجهی داشته باشد (Nazemi, 2025). همچنین توسعه رهبری دیجیتال و توانایی مدیریت در محیط‌های فناورانه به عنوان یکی از ابعاد نوظهور شایستگی مدیریتی مطرح شده است (Rahman et al., 2024). در حوزه روابط عمومی و رسانه‌های خبری، سواد فناوری تنها به توانایی استفاده ابتدایی از ابزارهای رایانه‌ای محدود نمی‌شود، بلکه شناخت رسانه‌های دیجیتال، درک سازوکار پلتفرم‌های ارتباطی، توانایی بهره‌گیری از ابزارهای هوشمند، آشنایی با کاربردهای هوش مصنوعی و قدرت انتخاب فناوری مناسب برای فعالیتهای حرفه‌ای را نیز شامل می‌شود. به‌ویژه ظهور هوش مصنوعی مولد، تحلیل خودکار داده‌ها، سامانه‌های پیشنهاد محتوا و ابزارهای هوشمند تولید و ویرایش محتوا، ضرورت بازتعریف مهارت‌های تخصصی مدیران رسانه را افزایش داده است. حتی در مطالعات مرتبط با ارزیابی عملکرد مدیریتی نیز کاربرد یادگیری ماشین برای پیش‌بینی مهارت‌های مدیریتی و عملکرد رهبری مورد توجه قرار گرفته است که بیانگر نفوذ روزافزون فناوری‌های داده‌محور در حوزه مدیریت است (Khandelwal, 2025).

تحول دیجیتال علاوه بر ایجاد نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید، ضرورت کنار گذاشتن برخی الگوها و عادات‌های حرفه‌ای قدیمی را نیز مطرح کرده است. مطالعات مربوط به «مهارت‌زدایی» مدیران نشان داده‌اند که در دوره تحول دیجیتال، برخی مهارت‌های سنتی ممکن است کارکرد پیشین خود را از دست بدهند و در صورت عدم بازآموزی، مدیر با شکاف مهارتی مواجه شود (Kavand & Mohammadi, 2025). در همین ارتباط، مفهوم «یادگیری‌زدایی مدیریتی» نیز بر اهمیت کنار گذاشتن دانش‌ها، روش‌ها و الگوهای ناکارآمد پیشین و جایگزینی آنها با قابلیت‌های متناسب با محیط جدید تأکید دارد (Kavand & Mohammadi Moghadam, 2025). این موضوع در مدیریت رسانه اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا فناوری‌ها، شیوه‌های مصرف‌خبر، قالب‌های تولید محتوا و ترجیحات مخاطبان با سرعت زیادی تغییر می‌کنند و اتکا به تجربه‌های گذشته بدون به‌روزرسانی دانش می‌تواند کارآمدی مدیر را کاهش دهد. از این رو، مهارت فنی - تخصصی را باید قابلیت‌پویا در نظر گرفت که نیازمند بازنگری و توسعه مداوم است، نه مجموعه‌ای ثابت از دانسته‌ها که یکبار آموخته شوند و برای تمام دوران فعالیت حرفه‌ای کفایت کنند.

در کنار فناوری، مدیریت داده به یکی از محورهای مهم توانمندی مدیران تبدیل شده است. سازمان‌های امروزی با حجم گسترده‌ای از داده‌ها درباره عملکرد داخلی، مخاطبان، کاربران، الگوهای مصرف، بازخوردها و نتایج فعالیتهای خود مواجه هستند و ارزش این داده‌ها زمانی آشکار می‌شود که مدیر توانایی تحلیل و تبدیل آنها به اطلاعات قابل استفاده در تصمیم‌گیری را داشته باشد. در محیط رسانه‌ای، شناخت رفتار مخاطب، تحلیل الگوهای تعامل با محتوا، بررسی میزان اثربخشی پیام‌ها و استفاده از شواهد برای تصمیم‌گیری درباره تولید و انتشار محتوا از جمله مصادیق این مهارت است. پژوهش‌های مربوط به مهارت‌های شناختی مدیران در محیط‌های ناپایدار، نامطمئن، پیچیده و مبهم نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری اثربخش نیازمند قابلیت تحلیل اطلاعات، درک روابط پیچیده و پردازش نظام‌مند داده‌هاست (Hafeznia & Ansari, 2025). همچنین تفکر راهبردی مدیران می‌تواند بر توسعه و بهبود مدیریت فرایندهای کسب‌وکار اثرگذار باشد و مدیر را قادر سازد اطلاعات

پراکنده را در قالب تصمیم‌های منسجم و هدفمند سازمان‌دهی کند (Lukash, 2025). بنابراین، توانایی مدیریت و تحلیل داده برای مدیران رسانه و روابط عمومی را می‌توان بخشی جدایی‌ناپذیر از مهارت‌های تخصصی آنان تلقی کرد.

افزون بر شرایط عادی، محیط رسانه‌ای به دلیل ماهیت سریع و عمومی گردش اطلاعات، در برابر بحران‌ها بسیار حساس است. بحران‌های سازمانی، انتشار اطلاعات نادرست، رویدادهای پیش‌بینی نشده، واکنش سریع مخاطبان و گسترش ناگهانی پیام‌ها در شبکه‌های دیجیتال می‌توانند مدیران روابط عمومی و رسانه را در موقعیت‌هایی قرار دهند که مستلزم تصمیم‌گیری فوری و تخصصی است. پژوهش در زمینه مدیریت در شرایط بحرانی نشان می‌دهد که توانایی تشخیص وضعیت، تصمیم‌گیری سریع، تنظیم راهبرد مناسب و مدیریت منابع و اطلاعات از مهارت‌های کلیدی مدیران در بحران محسوب می‌شود (Mezina & Tikhonov, 2024). این قابلیت در رسانه‌ها با مهارت مدیریت جریان اطلاعات، ارزیابی اعتبار منابع، هماهنگ‌سازی تولید و انتشار محتوا و پاسخ‌گویی حرفه‌ای به تحولات لحظه‌ای پیوند می‌خورد. بنابراین، مدیریت بحران رسانه‌ای را نمی‌توان صرفاً یکی از وظایف عمومی مدیر دانست، بلکه نیازمند دانش و مهارت تخصصی در خصوص سازوکارهای رسانه، سرعت گردش اطلاعات و پیامدهای تصمیم‌های ارتباطی است.

با وجود اهمیت فناوری و داده، سرمایه انسانی همچنان یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی است و بخش قابل توجهی از موفقیت مدیران به توانایی آنان در ایجاد، توسعه و حفظ ظرفیت‌های تخصصی کارکنان وابسته است. شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که مهارت‌های مدیران و تجربه حرفه‌ای آنان می‌تواند با فرایندهای ارزش‌آفرینی سازمانی مرتبط باشد (Sareminia et al., 2024). همچنین مهارت مربیگری مدیران می‌تواند نقش مهمی در تقویت درگیری شغلی و شکل‌گیری رفتارهای فعالانه کارکنان داشته باشد (Vahedi et al., 2024). در روابط عمومی و رسانه‌های خبری، کیفیت فعالیت حرفه‌ای تا حد زیادی به تخصص روزنامه‌نگاران، تولیدکنندگان محتوا، کارشناسان روابط عمومی، تحلیلگران و سایر نیروهای حرفه‌ای وابسته است؛ بنابراین مدیر باید بتواند نیازهای مهارتی کارکنان را شناسایی کرده، زمینه ارتقای توانایی‌های آنان را فراهم سازد و نیروهای متخصص را جذب و حفظ کند. از این منظر، توسعه سرمایه انسانی خود بخشی از مهارت فنی - تخصصی مدیر محسوب می‌شود، زیرا مدیر باید از شناخت کافی نسبت به تخصص‌های مورد نیاز سازمان برخوردار باشد تا بتواند افراد مناسب را انتخاب، ارزیابی و توانمند کند.

موضوع تخصص‌گرایی مدیریتی نیز در این زمینه اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت یک سازمان تخصصی زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که میان دانش، تجربه و قابلیت‌های فرد و مسئولیت حرفه‌ای او تناسب وجود داشته باشد. مدل‌های شایستگی مدیریتی نشان می‌دهند که عملکرد مدیر حاصل مجموعه‌ای از دانش، مهارت و قابلیت‌های مرتبط با زمینه فعالیت سازمان است و نمی‌توان صلاحیت مدیریتی را مستقل از الزامات شغلی و محیط سازمانی تعریف کرد (Khakpour et al., 2024). همچنین بررسی شایستگی‌های مدیران در ارتباط با توسعه پایدار نشان داده است که توسعه سازمانی به برخورداری مدیران از مجموعه‌ای متناسب و چندبعدی از شایستگی‌ها وابسته است (Rasouli et al., 2024). در محیط روابط عمومی و رسانه، تخصص‌گرایی می‌تواند در قالب شایسته‌سالاری، تناسب رشته و مسئولیت، شناخت حرفه‌ای از رسانه و انتصاب مدیرانی که علاوه بر توان مدیریتی از دانش تخصصی مرتبط برخوردارند نمود یابد. مطالعات سایر محیط‌های پروژه‌ای نیز نشان داده‌اند که مهارت‌ها و قابلیت‌های تخصصی مدیر می‌تواند بر کیفیت روابط سازمانی و موفقیت فعالیت‌ها اثرگذار باشند (Khan & Naimi, 2024).

آموزش و توانمندسازی مستمر، سازوکار مهم دیگری برای حفظ و توسعه مهارت‌های تخصصی مدیران است. سرعت تغییرات محیط حرفه‌ای موجب شده است که آموزش‌های اولیه یا تجربیات گذشته برای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید کافی نباشند. پژوهش درباره توسعه مهارت‌های مدیریتی از طریق یادگیری الکترونیکی نشان داده است که بسترهای آموزشی مبتنی بر فناوری می‌توانند ابزاری مؤثر برای توسعه قابلیت‌های مدیران باشند (Iqbal et al., 2025). همچنین مطالعات مربوط به آموزش ضمن خدمت نشان داده‌اند که شیوه‌های آموزش الکترونیکی و ترکیبی می‌توانند در توسعه توانایی‌های حل مسئله و خلاقیت مدیران مؤثر باشند (Masoomifard et al., 2025). اهمیت این موضوع در حوزه روابط عمومی و رسانه بیشتر است، زیرا مهارت‌های فنی این حوزه، از فناوری‌های تولید محتوا گرفته تا ابزارهای تحلیل داده و هوش مصنوعی، دائماً در حال تغییر هستند. بنابراین، شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی، آموزش مستمر و پذیرش یادگیری مادام‌العمر باید از اجزای اصلی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران محسوب شود.

مهارت‌های فنی - تخصصی در عین حال نمی‌توانند کاملاً منفک از سایر قابلیت‌های مدیریتی عمل کنند. برای مثال، توسعه ارتباطات حرفه‌ای و توانایی انتقال دانش می‌تواند به استفاده مؤثرتر از مهارت‌های تخصصی کمک کند. مطالعات مربوط به توسعه مهارت‌های ارتباطی نشان داده‌اند که کیفیت ارتباط و تجربه‌های مثبت حاصل از آن می‌تواند در فرایند یادگیری و رضایت افراد نقش داشته باشد (Torres-Reynoso et al., 2025). منابع آموزشی مدیریتی نیز ارتباط اثربخش را یکی از ابزارهای ضروری مدیر برای هدایت فرایندهای سازمانی می‌دانند (Hocknell, 2024). همچنین پژوهش درباره مهارت‌های نرم مدیران نشان داده است که این قابلیت‌ها می‌توانند با تفکر انتقادی و رفتارهای نوآورانه ارتباط داشته باشند (Sadeghi et al., 2024). با این حال، در مطالعه حاضر تمرکز اصلی بر آن دسته از توانایی‌هایی است که ماهیت فنی و حرفه‌ای دارند و به‌طور مستقیم با انجام وظایف تخصصی مدیریت روابط عمومی و رسانه‌های خبری ارتباط پیدا می‌کنند؛ از این‌رو سایر مهارت‌های عمومی مدیریتی تنها در حدی اهمیت دارند که زمینه کاربرد بهتر مهارت‌های فنی را فراهم آورند.

در ادبیات مدیریت، مهارت‌های تخصصی همچنین با قابلیت نوآوری و پاسخ‌گویی سازمان به تغییرات محیطی مرتبط دانسته شده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مهارت‌های مدیریتی در کنار فرهنگ سازمانی می‌توانند به‌عنوان منابع مؤثر برای نوآوری سازمان‌ها عمل کنند (Pedraza-Rodríguez et al., 2023). همچنین مهارت‌های مدیران در کنار سایر عناصر اکوسیستم سازمانی می‌توانند به توسعه و پایداری فعالیت‌های کارآفرینانه کمک کنند (Zaidi et al., 2023). در محیط رسانه‌ای که نوآوری در قالب‌های محتوا، روش‌های انتشار، فناوری‌های تعامل با مخاطب و مدل‌های کاری یک ضرورت رقابتی است، مدیران باید قادر باشند ظرفیت‌های تخصصی خود و کارکنان را در جهت پذیرش و کاربرد نوآوری هدایت کنند. در همین راستا، مهارت‌های کوانتومی مدیران نیز با چابکی سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر مرتبط گزارش شده است (Ghanbari et al., 2024). چنین یافته‌هایی نشان می‌دهد که مهارت مدیر تنها در سطح عملکرد فردی باقی نمی‌ماند، بلکه می‌تواند ظرفیت کل سازمان را برای تغییر، سازگاری و نوآوری تحت تأثیر قرار دهد.

تصمیم‌گیری حرفه‌ای مدیر نیز تحت تأثیر مجموعه‌ای از قابلیت‌های تحلیلی، اجتماعی و موقعیتی قرار دارد. برخی پژوهش‌ها بر اهمیت هوش سیاسی و مهارت سیاسی مدیران در ارتقای عملکرد و مدیریت مؤثر روابط پیچیده سازمانی تأکید کرده‌اند (Faraji et al., 2025). همچنین مهارت‌های سیاسی مدیران در چارچوب تصمیم‌گیری اخلاقی نیز مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده شده است که توانایی درک محیط و مدیریت تعاملات می‌تواند بخشی از فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی باشد (Tamimi et al., 2025). اگرچه این نوع مهارت‌ها ماهیتی متفاوت از مهارت‌های فنی مورد نظر پژوهش حاضر دارند، اشاره به آنها نشان می‌دهد که مدیریت حرفه‌ای فعالیتی چندوجهی است و حتی مهارت‌های

تخصصی نیز در بستری از تصمیم‌گیری، شناخت محیط و تعامل سازمانی به کار گرفته می‌شوند. در حوزه رسانه، این امر از آن جهت اهمیت دارد که تصمیم‌های فنی درباره محتوا، فناوری، داده یا بحران معمولاً پیامدهای سازمانی و اجتماعی گسترده‌ای دارند و مدیر باید بتواند دانش تخصصی خود را در قالب تصمیمی متناسب با موقعیت به کار گیرد.

یکی دیگر از موضوعات مطرح در مطالعات جدید، ارتباط مهارت‌های مدیریتی با قابلیت‌های یادگیری، آموزش و توسعه حرفه‌ای در سازمان‌هاست. پژوهش درباره مهارت‌های مدیران در مدیریت آزمون‌ها و فرایندهای آنلاین نشان داده است که ورود فناوری به فعالیت‌های سازمانی مستلزم توسعه قابلیت‌های جدید در مدیران است و نداشتن آمادگی مهارتی می‌تواند کیفیت اجرای فرایندهای دیجیتال را کاهش دهد (Galle et al., 2025). در سطح گسترده‌تر نیز آموزش می‌تواند زمینه شکل‌گیری و توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی را فراهم کند و این قابلیت‌ها باید به صورت تدریجی و مستمر پرورش یابند (Rezaei & Ghanbari, 2024). بنابراین، سازمان‌های رسانه‌ای و روابط عمومی نمی‌توانند توسعه مهارت‌های مدیران را به تجربه فردی یا یادگیری غیررسمی واگذار کنند، بلکه لازم است سازوکارهای مشخصی برای بازآموزی، انتقال تجربه، آموزش فناوری‌های جدید و توسعه تخصص حرفه‌ای ایجاد شود.

با وجود افزایش حجم مطالعات درباره شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران، بخش قابل توجهی از تحقیقات موجود در حوزه‌هایی مانند آموزش، صنعت، سازمان‌های دولتی، کسب‌وکار، ورزش یا مدیریت پروژه انجام شده است و تمرکز کمتری بر ماهیت خاص مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری مشاهده می‌شود. از سوی دیگر، قابلیت‌هایی که در یک محیط سازمانی برای مدیر ضروری تلقی می‌شوند، لزوماً بدون تغییر قابل انتقال به محیط رسانه نیستند؛ زیرا مدیران رسانه و روابط عمومی با ویژگی‌هایی مانند سرعت گردش اطلاعات، تعدد پلتفرم‌ها، تحول مداوم فناوری، ضرورت تحلیل رفتار مخاطب، حساسیت اعتبار اطلاعات و نیاز به مدیریت لحظه‌ای محتوا مواجه‌اند. پژوهش‌های مختلف نیز نشان داده‌اند که مهارت‌های مدیریتی باید متناسب با زمینه، وظایف و ساختار حرفه‌ای سازمان تعریف شوند و رابطه مستقیمی میان قابلیت مدیر و کیفیت عملکرد سازمانی وجود دارد (Undiadi & Muhammad, 2025). در عین حال، توسعه مهارت‌ها در محیط‌های جدید نیازمند توجه هم‌زمان به تجربه، آموزش، فناوری و تخصص است و نمی‌توان تنها بر یکی از این ابعاد اتکا کرد. از همین رو، شناسایی تجربی مؤلفه‌هایی که از دیدگاه مدیران و خبرگان حرفه‌ای واقعاً برای مدیریت روابط عمومی و رسانه‌های خبری ضروری هستند، می‌تواند تصویری زمینه‌مندتر از الزامات حرفه‌ای این حوزه ارائه دهد.

بر مبنای ادبیات موجود می‌توان انتظار داشت که مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران رسانه مجموعه‌ای از قابلیت‌های مرتبط با فناوری، داده، محتوا، نیروی انسانی، تخصص حرفه‌ای و یادگیری مستمر را دربرگیرد؛ با این حال، تعیین دقیق این مؤلفه‌ها نیازمند بررسی کیفی تجربه افراد درگیر در میدان حرفه‌ای است. اهمیت رویکرد کیفی در این زمینه از آنجا ناشی می‌شود که مهارت‌های مورد نیاز مدیران همیشه به صورت کامل در چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده یا فهرست‌های استاندارد قابل شناسایی نیستند و بخشی از آنها در تجربه عملی مدیران و مواجهه آنان با چالش‌های واقعی سازمان آشکار می‌شود. افزون بر این، مطالعات مربوط به ارزش‌آفرینی، نوآوری، چابکی و عملکرد مدیریتی نشان می‌دهند که ترکیب مهارت‌های مدیران می‌تواند پیامدهایی فراتر از عملکرد فردی داشته باشد و بر توان انطباق و اثربخشی سازمان اثر بگذارد (Pedraza-Rodríguez et al., 2023; Sareminia et al., 2024). در نتیجه، شناسایی ساختار مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی، انتخاب و انتصاب مدیران، توسعه مسیرهای حرفه‌ای و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی آنان فراهم سازد.

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری بر اساس تجربه‌ها و دیدگاه‌های خبرگان و فعالان حرفه‌ای این حوزه بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، یک مطالعه کیفی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند اشتروس و کوربین بود که با هدف شناسایی و تبیین مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری انجام شد. انتخاب رویکرد کیفی با توجه به ماهیت اکتشافی مسئله پژوهش و ضرورت دستیابی به درکی عمیق از دانش، تجربه‌ها و دیدگاه‌های حرفه‌ای افراد دارای سابقه فعالیت در حوزه روابط عمومی و رسانه صورت گرفت. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران روابط عمومی، مدیران و فعالان رسانه‌های خبری و صاحب‌نظران دارای تجربه تخصصی و حرفه‌ای مرتبط در استان یزد بود. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ به‌گونه‌ای که افرادی وارد پژوهش شدند که از تجربه مدیریتی یا حرفه‌ای کافی در حوزه روابط عمومی و رسانه برخوردار بوده، با فرایندهای تخصصی مدیریت رسانه و روابط عمومی آشنایی داشته و توانایی ارائه دیدگاه‌های دقیق و تخصصی درباره مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران این حوزه را داشتند. در مجموع، ۱۰ نفر در پژوهش مشارکت کردند که شامل مدیران روابط عمومی، مدیران مسئول و سردبیران رسانه‌های خبری، فعالان حرفه‌ای رسانه، پژوهشگران و مدرسان دانشگاهی دارای تخصص در حوزه علوم ارتباطات اجتماعی، مدیریت رسانه و حوزه‌های مرتبط بودند. بخش عمده مشارکت‌کنندگان دارای مدرک دکتری در رشته‌های علوم ارتباطات اجتماعی یا مدیریت رسانه بودند و از تجربه حرفه‌ای قابل توجهی در مدیریت روابط عمومی، فعالیت در رسانه‌های خبری، آموزش دانشگاهی یا فعالیت‌های پژوهشی مرتبط برخوردار بودند. فرایند انتخاب و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که گردآوری داده‌ها زمانی خاتمه پیدا کرد که مصاحبه‌های جدید مفهوم، مقوله یا ویژگی متمایز و معنادار تازه‌ای درباره مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری به یافته‌های موجود اضافه نمی‌کرد. در تمامی مراحل اجرای پژوهش، ملاحظات اخلاقی رعایت شد. پیش از انجام مصاحبه، هدف و فرایند پژوهش برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آنان برای مشارکت و ضبط مصاحبه‌ها اخذ گردید. حضور در پژوهش کاملاً داوطلبانه بود و مشارکت‌کنندگان می‌توانستند از پاسخ‌گویی به هر سؤال خودداری کرده یا در هر مرحله از ادامه مشارکت انصراف دهند. همچنین محرمانگی اطلاعات، ناشناس‌بودن مشارکت‌کنندگان و رعایت حریم خصوصی آنان در فرایند گردآوری، تحلیل و گزارش داده‌ها مورد توجه قرار گرفت و داده‌ها صرفاً در راستای اهداف علمی پژوهش استفاده شدند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. استفاده از این نوع مصاحبه امکان می‌داد تا ضمن حفظ جهت‌گیری مشخص در راستای هدف پژوهش، مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و برداشت‌های تخصصی خود را درباره مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری با آزادی و تفصیل کافی بیان کنند. راهنمای اولیه مصاحبه بر اساس هدف اصلی پژوهش، مبانی نظری مرتبط با مدیریت روابط عمومی و رسانه و ادبیات مربوط به مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی مدیران طراحی شد و سؤالات به‌صورت باز و اکتشافی تنظیم گردید تا از تحمیل چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده بر داده‌ها جلوگیری شود. محور اصلی مصاحبه‌ها بر شناسایی انواع دانش، توانایی‌ها و قابلیت‌های فنی و تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری متمرکز بود و موضوعاتی مانند توانایی مدیریت و نظارت بر فرایند تولید و انتشار محتوا، شناخت اصول حرفه‌ای خبر و رسانه، تسلط بر فناوری‌های نوین ارتباطی و رسانه‌ای، مدیریت رسانه‌های دیجیتال و بسترهای برخط، کاربرد ابزارها و سامانه‌های جدید ارتباطی، تحلیل داده‌ها و اطلاعات مرتبط با

مخاطبان، ارزیابی اثربخشی محتوای رسانه‌ای، تصمیم‌گیری تخصصی در موقعیت‌های حرفه‌ای، مدیریت جریان اطلاعات، تشخیص و ارزیابی صحت اطلاعات و منابع خبری، مدیریت فنی فرایندهای رسانه‌ای، استفاده تخصصی از ابزارهای تولید و انتشار محتوا، برنامه‌ریزی عملیاتی برای فعالیت‌های روابط عمومی و رسانه و مدیریت حرفه‌ای شرایط بحرانی مرتبط با اطلاع‌رسانی و رسانه را دربرمی‌گرفت. با این حال، ترتیب و نحوه طرح پرسش‌ها انعطاف‌پذیر بود و پژوهشگر متناسب با پاسخ‌های هر مشارکت‌کننده از پرسش‌های کاوشگرانه و پیگیری‌کننده برای روشن‌تر شدن مفاهیم، دریافت مثال‌های عینی و دستیابی به ابعاد عمیق‌تر تجربه‌های حرفه‌ای استفاده می‌کرد. تمامی مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و پس از کسب رضایت مشارکت‌کنندگان انجام و با اجازه آنان ضبط شد. سپس فایل‌های صوتی به صورت کامل و کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شد و متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد مطالعه و بازخوانی قرار گرفت. برای افزایش اعتبار داده‌های کیفی، راهنمای مصاحبه پیش از اجرای اصلی توسط تعدادی از متخصصان حوزه روابط عمومی، مدیریت رسانه و روش تحقیق بررسی شد و اصلاحات لازم در وضوح، ارتباط و تناسب سؤالات با هدف پژوهش اعمال گردید. همچنین در طول فرایند گردآوری داده‌ها، سؤالات متناسب با مفاهیم در حال ظهور تکمیل و عمیق‌تر شدند تا امکان دستیابی به اطلاعات غنی درباره مهارت‌های فنی - تخصصی فراهم شود. برای اطمینان از استحکام یافته‌ها نیز از معیارهای اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اتکا و تأییدپذیری استفاده شد. بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها، مقایسه مستمر داده‌ها، بازبینی فرایند استخراج کدها و مقوله‌ها، مستندسازی مراحل تحلیل و مرور برخی برداشت‌ها و یافته‌های حاصل با تعدادی از مشارکت‌کنندگان از جمله راهکارهایی بود که برای افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش به کار گرفته شد.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و بر اساس رویکرد نظام‌مند اشتروس و کوربین تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری آنها آغاز شد تا مفاهیم در حال ظهور بتوانند جهت مصاحبه‌های بعدی و پرسش‌های کاوشگرانه پژوهشگر را مشخص کنند. پس از پیاده‌سازی هر مصاحبه، متن آن چندین بار به صورت دقیق مطالعه شد و فرایند تحلیل با کدگذاری باز آغاز گردید. در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تر تفکیک شد و عبارات، جملات و بخش‌هایی که بیانگر نوعی دانش، توانایی، قابلیت، تجربه یا الزام فنی و تخصصی برای مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری بودند، شناسایی و با کدهای اولیه مشخص شدند. تلاش شد کدهای اولیه تا حد امکان به معنا و محتوای واقعی گفته‌های مشارکت‌کنندگان نزدیک باشند. هم‌زمان با تحلیل مصاحبه‌های جدید، روش مقایسه مستمر به کار گرفته شد و هر کد با کدهای قبلی و بخش‌های مختلف داده‌ها مقایسه گردید تا شباهت‌ها، تفاوت‌ها، ارتباطات و ویژگی‌های مشترک میان مفاهیم مشخص شود. کدهای مشابه یا مرتبط پس از بررسی و مقایسه در قالب مفاهیم و زیرمقوله‌های مشخص سازمان‌دهی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفت و ویژگی‌ها، ابعاد و شرایط مرتبط با هر یک از مهارت‌های فنی - تخصصی استخراج شد. در این مرحله، تمرکز اصلی بر سازمان‌دهی منسجم مفاهیم پراکنده و مشخص کردن نحوه ارتباط میان انواع مهارت‌های تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری بود. در ادامه و طی کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی و مرکزی که توانایی تبیین مجموعه مهارت‌های فنی - تخصصی شناسایی شده را داشتند تعیین و ارتباط آنها با سایر مقوله‌ها به صورت یکپارچه بررسی شد. فرایند کدگذاری و مقوله‌بندی به شکل رفت‌وبرگشتی انجام گرفت و پژوهشگر در مراحل مختلف به متن اصلی مصاحبه‌ها بازمی‌گشت تا از انطباق کدها و تفسیرها با داده‌های اولیه اطمینان حاصل شود. تحلیل داده‌ها تا مرحله‌ای ادامه یافت که مقوله‌های اصلی از غنای مفهومی کافی برخوردار شدند و داده‌های جدید موجب شکل‌گیری مقوله یا ویژگی جدیدی نشدند؛ در این مرحله، اشباع نظری حاصل شده تلقی گردید. به منظور تقویت قابلیت اعتماد تحلیل‌ها، تمامی مراحل کدگذاری، بازنگری کدها،

ادغام مفاهیم و شکل‌گیری مقوله‌ها مستندسازی شد و کدها و مقوله‌ها به‌طور مستمر با داده‌های اصلی مقایسه شدند. همچنین برای افزایش اعتبار تفسیری، بخشی از یافته‌ها و برداشت‌های حاصل از تحلیل با تعدادی از مشارکت‌کنندگان مرور شد تا میزان انطباق آنها با تجربه‌ها و دیدگاه‌های حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان بررسی شود. در نهایت، حاصل فرایند تحلیل کیفی مجموعه‌ای سازمان‌یافته از مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها بود که ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری را بر اساس تجربه و دانش تخصصی مشارکت‌کنندگان پژوهش تبیین کرد.

یافته‌ها

تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با مشارکت‌کنندگان و فرایند کدگذاری داده‌های کیفی نشان داد که مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری را می‌توان در شش مقوله اصلی شامل «توسعه سرمایه»، «مدیریت رسانه»، «مدیریت داده»، «تخصص‌گرایی مدیریتی»، «سواد فناوری» و «توانمندسازی حرفه‌ای» طبقه‌بندی کرد. هر یک از این مقوله‌ها نیز از مجموعه‌ای از مؤلفه‌های تخصصی تشکیل شده‌اند که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مقوله‌ها و مؤلفه‌های مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری

مقوله اصلی	مؤلفه‌ها
توسعه سرمایه	حفظ نخبگان؛ جذب نیروی متخصص؛ ارتقای مهارت کارکنان
مدیریت رسانه	مدیریت بحران رسانه‌ای؛ مدیریت محتوای دیجیتال
مدیریت داده	تحلیل داده‌های تصمیم‌گیری؛ تحلیل رفتار مخاطب
تخصص‌گرایی مدیریتی	شایسته‌سالاری؛ تناسب رشته و مسئولیت؛ انتصاب مدیران متخصص
سواد فناوری	فناوری‌های نوین؛ هوش مصنوعی؛ رسانه‌های دیجیتال
توانمندسازی حرفه‌ای	کارگاه‌های تخصصی؛ آموزش مستمر؛ یادگیری مادام‌العمر

توسعه سرمایه. یکی از مقوله‌های اصلی استخراج‌شده از داده‌های کیفی، توسعه سرمایه بود که سه مؤلفه حفظ نخبگان، جذب نیروی متخصص و ارتقای مهارت کارکنان را دربرگرفت. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که برخورداری مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری از توانایی شناسایی، جذب و حفظ نیروهای متخصص و توانمند، یکی از الزامات اساسی مدیریت حرفه‌ای در این حوزه است. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، صرف برخورداری سازمان از نیروی انسانی کافی نمی‌تواند کیفیت عملکرد رسانه‌ای را تضمین کند، بلکه مدیر باید بتواند افراد متخصص و دارای دانش حرفه‌ای را جذب کرده و زمینه استمرار فعالیت و ماندگاری نیروهای توانمند و نخبه را فراهم سازد. در کنار این موضوع، ارتقای مستمر مهارت کارکنان نیز به‌عنوان بخشی از مسئولیت تخصصی مدیران مطرح شد؛ به این معنا که مدیر باید نیازهای مهارتی اعضای مجموعه را تشخیص داده و متناسب با تحولات حرفه‌ای و فناوری‌های جدید، زمینه توسعه قابلیت‌های تخصصی کارکنان را فراهم کند. بنابراین، توسعه سرمایه در یافته‌های پژوهش بیانگر مجموعه توانایی‌هایی است که مدیر از طریق آنها ظرفیت تخصصی نیروی انسانی را ایجاد، حفظ و تقویت می‌کند.

مدیریت رسانه. دومین مقوله اصلی شناسایی‌شده، مدیریت رسانه بود که شامل دو مؤلفه مدیریت بحران رسانه‌ای و مدیریت محتوای دیجیتال شد. مشارکت‌کنندگان بر این موضوع تأکید داشتند که مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری باید علاوه بر شناخت سازوکارهای فعالیت رسانه‌ای، از توانایی مدیریت حرفه‌ای جریان محتوا در محیط‌های دیجیتال نیز برخوردار باشند. مدیریت محتوای دیجیتال مستلزم شناخت ویژگی‌های بسترهای رسانه‌ای، نحوه تولید و انتشار مناسب محتوا و مدیریت فرایندهای مربوط به عرضه محتوا در رسانه‌های مختلف است.

در کنار آن، مدیریت بحران رسانه‌ای به‌عنوان یکی دیگر از قابلیت‌های تخصصی مدیران مطرح شد؛ زیرا محیط فعالیت رسانه‌ای می‌تواند با رخدادهای پیش‌بینی‌نشده، انتشار سریع اطلاعات و شکل‌گیری شرایط بحرانی مواجه شود. بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مدیر متخصص باید بتواند در چنین موقعیت‌هایی جریان اطلاعات و محتوای رسانه‌ای را کنترل و هدایت کرده و متناسب با شرایط، تصمیم‌های حرفه‌ای و به‌موقع اتخاذ کند. در مجموع، مدیریت رسانه نشان‌دهنده ضرورت تسلط مدیر بر فرایندهای تخصصی مرتبط با محتوای رسانه‌ای و مدیریت شرایط حساس و بحرانی در محیط رسانه است.

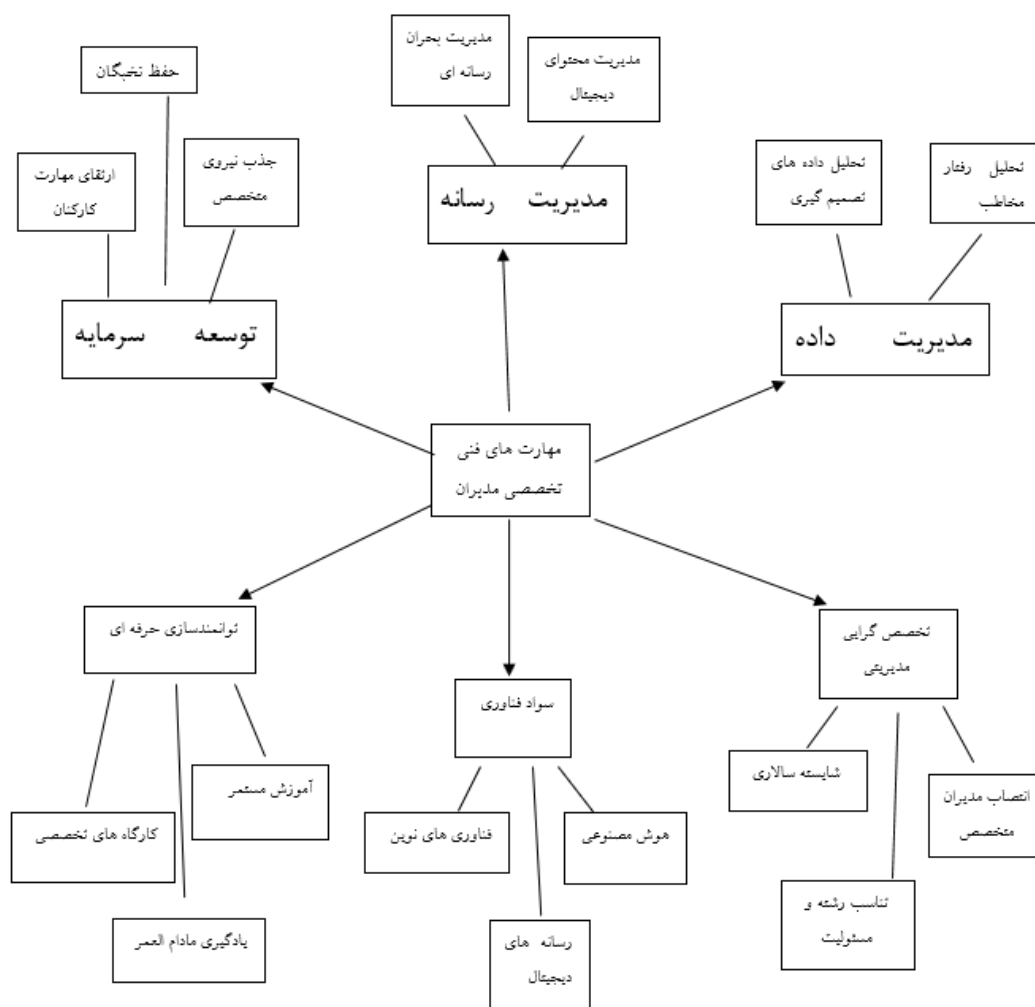
مدیریت داده. مقوله مدیریت داده از دو مؤلفه تحلیل داده‌های تصمیم‌گیری و تحلیل رفتار مخاطب تشکیل شد. یافته‌های کیفی نشان داد که فعالیت حرفه‌ای مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری بیش از گذشته به توانایی استفاده هدفمند از داده‌ها وابسته است. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مدیران باید بتوانند داده‌های مرتبط با عملکرد رسانه، بازخوردها و سایر اطلاعات مرتبط را بررسی و تحلیل کرده و نتایج حاصل را در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار دهند. تحلیل داده‌های تصمیم‌گیری به مدیر امکان می‌دهد تصمیم‌های تخصصی خود را بر پایه اطلاعات و شواهد اتخاذ کند و از تصمیم‌گیری صرفاً شهودی فاصله بگیرد. در همین راستا، تحلیل رفتار مخاطب نیز به‌عنوان یکی از مهارت‌های فنی مهم شناسایی شد. مدیر باید قادر باشد رفتار مخاطبان را از طریق داده‌های موجود بررسی کرده و الگوهای مرتبط با نیازها، علایق، واکنش‌ها و نحوه مواجهه آنان با محتوای رسانه‌ای را تشخیص دهد. از این منظر، مدیریت داده به معنای برخورداری از قابلیت تبدیل داده‌های خام به اطلاعات قابل استفاده در تصمیم‌گیری و شناخت بهتر مخاطبان است و یکی از ابعاد اساسی مهارت تخصصی مدیران محسوب می‌شود.

تخصص‌گرایی مدیریتی. یکی دیگر از مقوله‌های اصلی حاصل از تحلیل داده‌ها، تخصص‌گرایی مدیریتی بود که سه مؤلفه شایسته‌سالاری، تناسب رشته و مسئولیت و انتصاب مدیران متخصص را شامل شد. یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، اداره حرفه‌ای روابط عمومی و رسانه‌های خبری نیازمند حضور مدیرانی است که علاوه بر تجربه اجرایی، از دانش و تخصص متناسب با حوزه مسئولیت خود برخوردار باشند. در این زمینه، شایسته‌سالاری به معنای اولویت دادن به توانایی، دانش، تجربه و قابلیت حرفه‌ای در انتخاب افراد برای مسئولیت‌های مدیریتی مورد توجه قرار گرفت. همچنین تناسب میان رشته تخصصی و مسئولیت سازمانی به‌عنوان عاملی مهم مطرح شد؛ زیرا آشنایی علمی و تخصصی مدیر با ماهیت فعالیت رسانه و روابط عمومی می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌گیری و نحوه اداره فرایندهای تخصصی اثرگذار باشد. انتصاب مدیران متخصص نیز مکمل این دو مؤلفه بود و بیانگر ضرورت واگذاری مسئولیت‌های مدیریتی به افرادی است که دانش و تجربه متناسب با حوزه رسانه و روابط عمومی دارند. در نتیجه، تخصص‌گرایی مدیریتی در یافته‌های این پژوهش به ضرورت تطابق صلاحیت حرفه‌ای و تخصص افراد با جایگاه مدیریتی آنان اشاره دارد.

سواد فناوری. پنجمین مقوله اصلی، سواد فناوری بود که مؤلفه‌های فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و رسانه‌های دیجیتال را دربرگرفت. مشارکت‌کنندگان تسلط بر فناوری‌های جدید را یکی از الزامات اساسی فعالیت مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری دانستند؛ زیرا بخش قابل توجهی از فرایند تولید، مدیریت و انتشار اطلاعات در محیط‌های مبتنی بر فناوری انجام می‌شود. بر اساس یافته‌ها، مدیر باید از تحولات فناوری‌های نوین مرتبط با حوزه حرفه‌ای خود آگاهی داشته باشد و بتواند کاربردهای آنها را در فعالیت‌های سازمانی و رسانه‌ای تشخیص دهد. هوش مصنوعی نیز به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مستقل این مقوله شناسایی شد که نشان‌دهنده اهمیت روزافزون ابزارها و قابلیت‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در فعالیت‌های رسانه‌ای است. علاوه بر این، تسلط بر رسانه‌های دیجیتال به‌عنوان یک مهارت ضروری مطرح شد؛ زیرا

مدیران باید ماهیت، امکانات و الزامات فعالیت در بسترهای دیجیتال را بشناسند و بتوانند از این رسانه‌ها به شکل تخصصی استفاده کنند. بنابراین، سواد فناوری در این پژوهش صرفاً به آشنایی عمومی با فناوری محدود نمی‌شود، بلکه بیانگر توانایی شناخت و استفاده حرفه‌ای از فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و رسانه‌های دیجیتال در حوزه مدیریت روابط عمومی و رسانه است.

توانمندسازی حرفه‌ای. آخرین مقوله اصلی استخراج‌شده از تحلیل مصاحبه‌ها، توانمندسازی حرفه‌ای بود که سه مؤلفه کارگاه‌های تخصصی، آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر را شامل شد. یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران ماهیتی ثابت ندارند و استمرار شایستگی حرفه‌ای مستلزم به‌روزرسانی پیوسته دانش و توانایی‌های تخصصی است. مشارکت در کارگاه‌های تخصصی به‌عنوان یکی از شیوه‌های کسب دانش و مهارت‌های کاربردی مطرح شد که می‌تواند مدیران را با روش‌ها، ابزارها و تحولات جدید حوزه رسانه و روابط عمومی آشنا سازد. آموزش مستمر نیز بیانگر ضرورت برنامه‌ریزی منظم برای توسعه دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران در طول دوران فعالیت آنان است. در سطحی گسترده‌تر، یادگیری مادام‌العمر نشان داد که مدیر حرفه‌ای باید فرایند یادگیری را فعالیتی مستمر تلقی کند و همواره متناسب با تغییرات محیط تخصصی، فناوری‌ها و شیوه‌های نوین فعالیت رسانه‌ای دانش خود را به‌روز نگه دارد. در مجموع، یافته‌های این مقوله نشان می‌دهد که حفظ و توسعه مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری مستلزم استمرار آموزش، یادگیری و مشارکت در فعالیت‌های تخصصی توانمندساز است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری انجام شد و تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که این مهارت‌ها در شش مقوله اصلی شامل توسعه سرمایه، مدیریت رسانه، مدیریت داده، تخصص‌گرایی مدیریتی، سواد فناوری و توانمندسازی حرفه‌ای قابل سازمان‌دهی هستند. این یافته نشان می‌دهد که مهارت فنی - تخصصی مدیران رسانه مفهومی محدود به تسلط بر ابزارها یا فناوری‌های رسانه‌ای نیست، بلکه ساختاری چندبعدی دارد که از یک‌سو به دانش تخصصی، فناوری، داده و محتوای رسانه‌ای و از سوی دیگر به نحوه انتخاب، توسعه و به‌روزرسانی ظرفیت‌های انسانی مرتبط است. چنین برداشتی با دیدگاه‌هایی همسو است که شایستگی مدیریتی را حاصل ترکیب مهارت‌های تخصصی، مدیریتی و فناورانه می‌دانند و بر ضرورت پیوند دانش حرفه‌ای با توانایی مدیریت فعالیت‌های سازمانی تأکید دارند (López-Fernández & Romero-Fernández, 2025). همچنین نتایج حاضر با یافته‌های احمد و همکاران هم‌راستا است که نشان دادند در محیط‌های دیجیتال، توانمندی مدیریتی و فنی را نمی‌توان از یکدیگر جدا کرد و مدیران برای عملکرد مؤثر نیازمند مجموعه‌ای تلفیقی از مهارت‌های مدیریتی، تخصصی و فناورانه هستند (Ahmad et al., 2025). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر تصویری از مدیر حرفه‌ای رسانه ارائه می‌کند که باید به‌طور هم‌زمان توان مدیریت افراد، محتوا، فناوری، داده و فرایندهای تخصصی را داشته باشد.

نخستین مقوله شناسایی‌شده، توسعه سرمایه بود که مؤلفه‌های حفظ نخبان، جذب نیروی متخصص و ارتقای مهارت کارکنان را شامل می‌شد. این یافته نشان می‌دهد که یکی از ابعاد مهارت فنی مدیر رسانه، توانایی تشخیص ظرفیت‌های تخصصی مورد نیاز سازمان و مدیریت هدفمند سرمایه انسانی است. در محیط روابط عمومی و رسانه، بسیاری از فعالیت‌ها به دانش و مهارت کارکنانی وابسته است که در حوزه‌هایی مانند تولید محتوا، خبر، فناوری، تحلیل داده و رسانه‌های دیجیتال تخصص دارند؛ از این‌رو مدیر باید علاوه بر جذب افراد شایسته، بتواند شرایط حفظ و توسعه آنان را فراهم کند. این نتیجه با یافته‌های Sareminia و همکاران همخوانی دارد که بر نقش مهارت‌ها و تجربه مدیران در فرایندهای ارزش‌آفرینی سازمانی تأکید کرده‌اند (Sareminia et al., 2024). همچنین Vahedi و همکاران نشان دادند که مهارت مربیگری مدیران می‌تواند با افزایش درگیری شغلی کارکنان و شکل‌گیری رفتارهای فعالانه در محیط کار مرتبط باشد (Vahedi et al., 2024). از این منظر، مدیر رسانه صرفاً مصرف‌کننده ظرفیت‌های موجود سازمان نیست، بلکه باید در توسعه مستمر این ظرفیت‌ها نقش فعال ایفا کند. این نتیجه همچنین با دیدگاه Undiadi و Muhammad همسو است که میان مهارت‌های مدیریتی و کیفیت عملکرد افراد تحت مدیریت ارتباط قائل شده‌اند (Undiadi & Muhammad, 2025). بنابراین، توسعه سرمایه در سازمان‌های رسانه‌ای نه فقط یک وظیفه منابع انسانی، بلکه بخشی از شایستگی تخصصی مدیر به شمار می‌رود.

دومین مقوله، مدیریت رسانه بود که دو مؤلفه مدیریت بحران رسانه‌ای و مدیریت محتوای دیجیتال را دربرگرفت. این یافته از ماهیت خاص فعالیت در رسانه‌های خبری و روابط عمومی ناشی می‌شود؛ زیرا مدیران این حوزه با فرایندهایی مواجه‌اند که در آنها زمان، سرعت انتشار، صحت اطلاعات و واکنش مخاطبان اهمیت زیادی دارد. مدیریت محتوای دیجیتال مستلزم شناخت چگونگی تولید، ارزیابی، انتشار و کنترل محتوا در بسترهای مختلف است و مدیر باید بتواند تصمیم بگیرد چه محتوایی، در چه زمانی و از طریق چه بستری منتشر شود. از سوی دیگر، بحران‌های رسانه‌ای می‌توانند به سرعت شکل گرفته و پیامدهای گسترده‌ای برای اعتبار سازمان ایجاد کنند. این یافته با نتایج Mezina و Tikhonov همسو است که نشان دادند مدیران در شرایط بحرانی به مجموعه‌ای از مهارت‌های تصمیم‌گیری سریع، مدیریت اطلاعات،

ارزیابی شرایط و تدوین پاسخ مناسب نیاز دارند (Mezina & Tikhonov, 2024). یافته حاضر همچنین با تأکید Lukash بر نقش تفکر راهبردی مدیران در بهبود فرایندهای مدیریتی همخوانی دارد (Lukash, 2025). در واقع، مدیریت محتوای دیجیتال و مدیریت بحران به تصمیم‌هایی وابسته است که باید هم‌زمان بر شناخت تخصصی رسانه و توانایی تحلیل موقعیت مبتنی باشند. بنابراین، مدیرانی که تنها با اصول عمومی مدیریت آشنا هستند ولی از سازوکارهای حرفه‌ای رسانه شناخت کافی ندارند، ممکن است در مواجهه با شرایط پیچیده رسانه‌ای با دشواری بیشتری روبه‌رو شوند.

مقوله سوم، مدیریت داده بود که تحلیل داده‌های تصمیم‌گیری و تحلیل رفتار مخاطب را شامل شد. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیریت رسانه در محیط کنونی به‌طور فزاینده‌ای داده‌محور شده است و مدیران دیگر نمی‌توانند تنها بر تجربه شخصی یا شهود حرفه‌ای خود تکیه کنند. داده‌های مربوط به عملکرد محتوا، میزان تعامل مخاطبان، بازخوردها، الگوهای مصرف رسانه‌ای و شاخص‌های رفتاری می‌توانند مبنایی برای تصمیم‌های دقیق‌تر فراهم کنند. یافته حاضر با نتایج Hafeznia و Ansari هم‌راستا است که بر اهمیت مهارت‌های شناختی مدیران در تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده، متغیر و نامطمئن تأکید کرده‌اند (Hafeznia & Ansari, 2025). تحلیل داده به مدیر کمک می‌کند از میان حجم زیادی از اطلاعات، الگوهای معنادار را تشخیص دهد و تصمیم‌هایی مبتنی بر شواهد اتخاذ کند. همچنین یافته پژوهش با مطالعه Khandelwal همسو است که کاربرد رویکردهای مبتنی بر یادگیری ماشین را در تحلیل و پیش‌بینی مهارت‌ها و عملکرد مدیریتی مورد توجه قرار داده است (Khandelwal, 2025). چنین تحولاتی نشان می‌دهند که مرز میان مدیریت و فناوری داده به تدریج در حال کاهش است. در حوزه رسانه نیز تحلیل رفتار مخاطب می‌تواند در شناسایی علایق، نیازها، الگوهای تعامل و واکنش کاربران نقش داشته باشد و در نتیجه، برنامه‌ریزی محتوایی را از حالت شهودی به فرایندی مبتنی بر داده تبدیل کند.

چهارمین مقوله، تخصص‌گرایی مدیریتی بود که شامل شایسته‌سالاری، تناسب رشته و مسئولیت و انتصاب مدیران متخصص شد. این یافته نشان می‌دهد که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مدیریت رسانه و روابط عمومی نیازمند دانش و تجربه‌ای متناسب با ماهیت تخصصی این حوزه است و صرف برخورداری از جایگاه رسمی مدیریتی نمی‌تواند تضمین‌کننده عملکرد مناسب باشد. این نتیجه با یافته‌های Khakpour و همکاران همسو است که مدل شایستگی مدیریتی را بر مبنای مجموعه‌ای از قابلیت‌های متناسب با وظایف و زمینه سازمانی تبیین کرده‌اند (Khakpour et al., 2024). همچنین Rasouli و همکاران نشان دادند که شایستگی مدیران ساختاری چندبعدی دارد و توسعه سازمانی به برخورداری مدیران از ترکیبی مناسب از قابلیت‌های مرتبط وابسته است (Rasouli et al., 2024). نتایج پژوهش Khan و Naimi نیز نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیر می‌توانند در موفقیت روابط بین‌سازمانی و پیامدهای فعالیت‌های تخصصی نقش داشته باشند (Khan & Naimi, 2024). بر این اساس، تناسب میان دانش، تجربه و حوزه مسئولیت مدیر در روابط عمومی و رسانه اهمیت زیادی دارد، زیرا مدیر باید بتواند درباره موضوعاتی تصمیم‌گیری کند که نیازمند شناخت حرفه‌ای از ساختار خبر، فناوری‌های رسانه‌ای، شیوه‌های تولید محتوا و رفتار مخاطب هستند. بنابراین، تخصص‌گرایی مدیریتی را می‌توان یکی از پیش‌شرط‌های استفاده مؤثر از سایر مهارت‌های شناسایی شده در این پژوهش دانست.

پنجمین مقوله، سواد فناوری بود که مؤلفه‌های فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و رسانه‌های دیجیتال را دربرگرفت. این یافته به‌خوبی بازتاب‌دهنده تحول محیط حرفه‌ای رسانه است. امروزه بخش بزرگی از فرایندهای تولید، پردازش، توزیع و ارزیابی محتوا از طریق سامانه‌ها و بسترهای دیجیتال انجام می‌شود و مدیران باید بتوانند قابلیت‌ها، محدودیت‌ها و کاربردهای فناوری‌های جدید را درک کنند. این نتیجه با

پژوهش Saniuk و همکاران همسو است که نشان دادند اجرای موفق تحول صنعتی و دیجیتال نیازمند توسعه دانش و مهارت‌های متناسب با فناوری‌های نوین در میان کارکنان و مدیران است (Saniuk et al., 2023). همچنین Darini و Vafaei Yeganeh بر ضرورت توسعه مهارت‌های مدیران در عصر انقلاب صنعتی چهارم تأکید کرده‌اند (Darini & Vafaei Yeganeh, 2024). یافته حاضر با نتایج Nazemi نیز همخوانی دارد که مهارت‌های دیجیتال مدیران را عاملی مؤثر در مدیریت کارآمد محیط‌های الکترونیکی دانسته است (Nazemi, 2025). افزون بر این، نقش مهارت‌های رهبری دیجیتال در سازگاری مدیران با محیط‌های جدید مورد تأکید قرار گرفته است (Rahman et al., 2024). بنابراین، سواد فناوری در مدیران رسانه نباید به آشنایی سطحی با ابزارهای دیجیتال محدود شود، بلکه باید شامل توانایی ارزیابی، انتخاب و کاربرد حرفه‌ای فناوری در فرایندهای مدیریتی و رسانه‌ای باشد.

استخراج هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مستقل سواد فناوری نیز از یافته‌های قابل توجه پژوهش بود. گسترش ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی در تولید محتوا، تحلیل داده، دسته‌بندی اطلاعات، پیشنهاد محتوا و خودکارسازی برخی فعالیت‌های حرفه‌ای، ماهیت کار رسانه‌ای را در حال تغییر قرار داده است. یافته حاضر با جهت‌گیری مطالعه Khandelwal که از رویکردهای یادگیری ماشین برای تحلیل مهارت‌ها و عملکرد مدیریتی استفاده کرده است، همخوانی مفهومی دارد (Khandelwal, 2025). همچنین Ahmad و همکاران بر ضرورت تلفیق شایستگی‌های فنی و مدیریتی در محیط‌های دیجیتال تأکید کرده‌اند (Ahmad et al., 2025). از این رو، مدیر روابط عمومی یا رسانه‌ای که فاقد شناخت کافی از ظرفیت‌های هوش مصنوعی باشد، ممکن است در بهره‌گیری از ابزارهای جدید و ارزیابی پیامدهای استفاده از آنها با محدودیت مواجه شود. البته اهمیت هوش مصنوعی صرفاً در کاربرد مستقیم ابزارها خلاصه نمی‌شود، بلکه مدیر باید بتواند حدود استفاده مناسب، کیفیت خروجی، ضرورت بازبینی انسانی و جایگاه این فناوری را در فرایندهای حرفه‌ای تشخیص دهد. به همین دلیل، سواد هوش مصنوعی را می‌توان بخشی نوظهور از شایستگی تخصصی مدیران رسانه دانست.

ششمین مقوله، توانمندسازی حرفه‌ای بود که کارگاه‌های تخصصی، آموزش مستمر و یادگیری مادام‌العمر را شامل شد. این یافته نشان داد که شایستگی فنی - تخصصی مدیران یک وضعیت ثابت و دائمی نیست، بلکه باید به‌طور مستمر بازسازی و به‌روز شود. سرعت تغییر فناوری و شیوه‌های فعالیت رسانه‌ای موجب می‌شود بخشی از مهارت‌های گذشته به‌تدریج کارایی خود را از دست بدهند. این نتیجه با یافته‌های Kavand و Mohammadi Moghadam در زمینه مهارت‌زدایی مدیران در دوره تحول دیجیتال هماهنگ است؛ آنان نشان دادند که مدیران ممکن است در اثر تغییر فناوری‌ها با کاهش کارآمدی برخی قابلیت‌های پیشین مواجه شوند (Kavand & Mohammadi Moghadam, 2025). همچنین Moghaddam, 2025). همچنین مفهوم یادگیری‌زدایی مدیریتی بر ضرورت کنار گذاشتن الگوهای منسوخ و پذیرش دانش و مهارت‌های جدید تأکید دارد (Kavand & Mohammadi Moghadam, 2025). بر این اساس، یادگیری مادام‌العمر برای مدیران رسانه یک انتخاب جانبی نیست، بلکه برای حفظ شایستگی حرفه‌ای ضرورت دارد.

این یافته همچنین با نتایج پژوهش‌های مرتبط با آموزش مدیران همسو است. Iqbal و همکاران نشان دادند که یادگیری الکترونیکی می‌تواند به توسعه مهارت‌های مدیریتی کمک کند و بسترهای دیجیتال ظرفیت قابل توجهی برای آموزش مدیران دارند (Iqbal et al., 2025). Masoomifard و همکاران نیز تأثیر آموزش ضمن خدمت با رویکردهای الکترونیکی و ترکیبی را بر توسعه قابلیت‌های حل مسئله و خلاقیت مدیران مورد توجه قرار داده‌اند (Masoomifard et al., 2025). همچنین یافته‌های Galle و همکاران بر اهمیت مهارت مدیران در اداره فرایندهای مبتنی بر فناوری و محیط‌های آنلاین تأکید دارد (Galle et al., 2025). این شواهد نشان می‌دهند که آموزش مستمر

می‌تواند به کاهش فاصله میان دانش موجود مدیران و الزامات جدید محیط حرفه‌ای کمک کند. از این رو، کارگاه‌های تخصصی، دوره‌های کوتاه‌مدت، آموزش‌های مبتنی بر فناوری و یادگیری خودراهبر می‌توانند در توسعه مهارت‌های تخصصی مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری نقش مهمی داشته باشند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شش مقوله شناسایی شده از یکدیگر مستقل نیستند، بلکه در عمل یک نظام مهارتی به هم پیوسته را تشکیل می‌دهند. برای مثال، استفاده مؤثر از داده‌ها بدون سواد فناوری دشوار است، مدیریت محتوای دیجیتال بدون شناخت رسانه‌های دیجیتال ناقص خواهد بود و توسعه سرمایه انسانی بدون شناخت مهارت‌های تخصصی مورد نیاز سازمان امکان‌پذیر نیست. این برداشت با دیدگاه Pedraza-Rodríguez و همکاران سازگار است که مهارت‌های مدیریتی را یکی از منابع شکل‌گیری نوآوری در سازمان می‌دانند (Pedraza-Rodríguez et al., 2023). همچنین Zaidi و همکاران نشان داده‌اند که مهارت‌های مدیریتی در کنار عناصر محیطی می‌توانند در توسعه و موفقیت فعالیت‌های سازمانی نقش داشته باشند (Zaidi et al., 2023). یافته حاضر با نتایج Ghanbari و همکاران نیز همسو است که میان مهارت‌های مدیران و چابکی سازمانی با واسطه آمادگی کارکنان برای تغییر ارتباط گزارش کرده‌اند (Ghanbari et al., 2024). بنابراین، توسعه مهارت‌های مدیر می‌تواند علاوه بر سطح فردی، ظرفیت سازمان را برای انطباق با تغییر، نوآوری و واکنش به تحولات محیطی تقویت کند.

علاوه بر این، برخی یافته‌های پیشین نشان می‌دهند که مهارت‌های تخصصی هنگامی بیشترین اثربخشی را دارند که در کنار قابلیت‌های شناختی و تصمیم‌گیری قرار گیرند. مطالعات مربوط به مهارت سیاسی مدیران نیز نشان می‌دهند که درک محیط و توانایی مدیریت روابط پیچیده می‌تواند بر عملکرد و تصمیم‌گیری اثرگذار باشد (Tamimi, 2025). Faraji et al., 2025 و همکاران نیز مهارت‌های سیاسی مدیران را در ارتباط با تصمیم‌گیری اخلاقی مورد بررسی قرار داده‌اند (Tamimi et al., 2025). اگرچه این مهارت‌ها در زمره مقوله‌های اصلی پژوهش حاضر قرار نگرفتند، اما بیانگر آن هستند که کاربرد دانش فنی در سازمان بدون توانایی تحلیل شرایط و تصمیم‌گیری مناسب کافی نخواهد بود. همچنین مهارت‌های نرم با تفکر انتقادی و رفتار نوآورانه مدیران ارتباط دارد (Sadeghi et al., 2024) و مهارت‌های ارتباطی می‌توانند فرایند انتقال دانش و هماهنگی فعالیت‌ها را تسهیل کنند (Hocknell, 2024; Torres-Reynoso et al., 2025). در نتیجه، هرچند تمرکز پژوهش حاضر صرفاً بر مهارت‌های فنی - تخصصی بود، کاربست اثربخش این مهارت‌ها در محیط واقعی می‌تواند با سایر قابلیت‌های مدیریتی در تعامل باشد.

در نهایت، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیر مطلوب روابط عمومی و رسانه‌های خبری فردی است که هم دارای دانش و تخصص مرتبط با حوزه حرفه‌ای خود باشد و هم بتواند با تغییرات فناورانه و سازمانی سازگار شود، داده‌ها و رفتار مخاطبان را تحلیل کند، محتوای دیجیتال و شرایط بحرانی را مدیریت کند، نیروهای متخصص را توسعه دهد و از طریق یادگیری مستمر دانش خود را به‌روز نگه دارد. این نتیجه با دیدگاه Rezaei و Ghanbari درباره اهمیت توسعه مستمر مهارت‌های رهبری و مدیریتی همسو است (Rezaei & Ghanbari, 2024). همچنین با تأکید Rahman و همکاران بر اهمیت مهارت‌های رهبری دیجیتال در مدیریت جدید سازگار است (Rahman et al., 2024). در مجموع، شش مقوله شناسایی شده می‌توانند چارچوبی تجربی برای درک مهارت‌های فنی - تخصصی مورد نیاز مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری فراهم کنند و نشان دهند که شایستگی حرفه‌ای در این حوزه حاصل ترکیب تخصص، فناوری، داده، سرمایه انسانی و یادگیری مستمر است.

پژوهش حاضر با برخی محدودیت‌ها همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست آنکه مطالعه با رویکرد کیفی و بر اساس مصاحبه با تعداد محدودی از مدیران، فعالان و خبرگان حوزه روابط عمومی و رسانه‌های خبری انجام شد؛ بنابراین هدف آن تعمیم آماری یافته‌ها به همه مدیران رسانه‌ای نبود و نتایج بیشتر بازتاب‌دهنده تجربه‌ها و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان در زمینه مورد مطالعه است. محدود بودن پژوهش به استان یزد نیز ممکن است موجب شده باشد برخی ویژگی‌های سازمانی، فرهنگی و حرفه‌ای خاص این محیط بر یافته‌ها اثر گذاشته باشد. همچنین داده‌ها مبتنی بر گزارش‌ها و تجربه‌های بیان‌شده از سوی مشارکت‌کنندگان بود و مانند سایر پژوهش‌های مبتنی بر مصاحبه، احتمال تأثیر برداشت‌های فردی، حافظه و نحوه بیان تجربیات بر محتوای داده‌ها وجود دارد. افزون بر این، سرعت بالای تحولات فناوری در حوزه رسانه، به‌ویژه در زمینه هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال، ممکن است سبب شود برخی مهارت‌های تخصصی در آینده نزدیک شکل تازه‌ای پیدا کنند یا مهارت‌های جدیدی به مجموعه مهارت‌های مورد نیاز مدیران افزوده شود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مهارت‌های فنی - تخصصی شناسایی‌شده در این مطالعه در نمونه‌های گسترده‌تر و در میان مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری سایر استان‌ها و سازمان‌های مختلف بررسی شود تا میزان شباهت و تفاوت ساختار مهارت‌ها در زمینه‌های گوناگون مشخص گردد. همچنین می‌توان از طرح‌های کیفی مقایسه‌ای برای بررسی تفاوت مهارت‌های مورد نیاز مدیران روابط عمومی سازمان‌های دولتی، خصوصی، رسانه‌های خبری سنتی و رسانه‌های دیجیتال استفاده کرد. توسعه و اعتبارسنجی یک ابزار سنجش برای ارزیابی سطح مهارت‌های فنی - تخصصی مدیران نیز می‌تواند زمینه انجام مطالعات کمی و مقایسه‌ای را فراهم کند. پیشنهاد می‌شود نقش هر یک از مقوله‌های شناسایی‌شده در پیامدهایی مانند کیفیت مدیریت محتوا، سرعت تصمیم‌گیری، نوآوری رسانه‌ای، عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی مورد آزمون قرار گیرد. همچنین با توجه به شتاب تحولات هوش مصنوعی، انجام مطالعات مستقل درباره شایستگی‌های مورد نیاز مدیران رسانه در استفاده حرفه‌ای از ابزارهای هوشمند، تحلیل داده‌های کلان و مدیریت محتوای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند به توسعه ادبیات این حوزه کمک کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های روابط عمومی و رسانه‌های خبری فرایند انتخاب و انتصاب مدیران را بر مبنای شایستگی‌های تخصصی و تناسب تجربه و دانش فرد با حوزه مسئولیت طراحی کنند و صرف سابقه اداری را معیار کافی برای انتصاب مدیریتی در نظر نگیرند. همچنین لازم است برای مدیران و کارکنان، برنامه‌های منظم آموزش مستمر در زمینه فناوری‌های نوین، رسانه‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، تحلیل داده، شناخت رفتار مخاطب، مدیریت محتوای دیجیتال و مدیریت بحران رسانه‌ای طراحی و اجرا شود. ایجاد سازوکارهایی برای شناسایی، جذب و حفظ نیروهای متخصص و فراهم کردن مسیرهای روشن توسعه حرفه‌ای برای آنان نیز می‌تواند ظرفیت تخصصی سازمان را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های رسانه‌ای به‌صورت دوره‌ای نیازهای مهارتی مدیران خود را ارزیابی کرده و برنامه‌های توانمندسازی را متناسب با تحولات فناوری و تغییرات محیط رسانه‌ای به‌روزرسانی کنند. همچنین تشکیل کارگاه‌های تخصصی، گروه‌های یادگیری حرفه‌ای، برنامه‌های انتقال تجربه و استفاده از سامانه‌های آموزشی دیجیتال می‌تواند زمینه یادگیری مستمر و به‌روزرسانی مهارت‌های مدیران روابط عمومی و رسانه‌های خبری را فراهم سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

The rapid transformation of organizational environments, the expansion of digital technologies, and the growing complexity of decision-making have substantially altered the competency profile expected of contemporary managers. Managerial effectiveness is no longer determined solely by traditional functions such as planning, organizing, directing, and controlling; instead, it increasingly depends on the integration of technical knowledge, digital literacy, data-driven decision-making, professional specialization, and continuous learning. Recent scholarship has emphasized that managerial competencies are multidimensional and context-dependent, requiring managers to combine technical, cognitive, and professional capabilities in ways that correspond to the specific demands of their organizational environments ([López-Fernández & Romero-Fernández, 2025](#)). The importance of such competencies is especially pronounced in public relations and news media organizations, where managers operate in highly dynamic environments characterized by rapid information circulation, technological disruption, audience fragmentation, digital platforms, and heightened expectations for timely and accurate communication. Evidence also suggests that managerial skills are associated with organizational performance and the quality of employee outcomes, reinforcing the importance of developing appropriate capabilities among those occupying managerial roles ([Undiadi & Muhammad, 2025](#)). In digitally intensive organizational settings, the distinction between managerial and technical competencies has become increasingly blurred. Managers are expected not only to supervise personnel and organizational processes but also to understand the technologies, professional procedures, and information systems underlying their field of activity. Research on digital preservation, for example, has demonstrated the need to integrate managerial competencies with technical expertise and targeted training ([Ahmad et al., 2025](#)). This integration is particularly relevant to media and public relations management, where professional tasks increasingly involve digital content production, platform management, audience analytics, artificial intelligence, and crisis communication. The rise of Industry 4.0 has further intensified the need for managers to develop new technological and knowledge-based competencies, as the successful adoption of digital systems depends substantially on the capabilities of managerial and professional personnel ([Saniuk et al., 2023](#)). Similarly, studies of managerial skills in the era of the Fourth Industrial Revolution have highlighted the need for managers to adapt continuously to emerging technologies and new forms of organizational work ([Darini & Vafaei Yeganeh, 2024](#)). Digital skills are also increasingly associated with the effective management of technology-mediated organizational processes ([Nazemi, 2025](#)), while digital leadership capabilities have become relevant to managers operating in technology-intensive environments ([Rahman et al., 2024](#)). At the same time, managerial competence must increasingly encompass data analysis and evidence-based decision-

making. Managers are required to interpret large volumes of information, distinguish relevant signals from background noise, recognize emerging patterns, and transform data into actionable decisions. Cognitive skills are particularly important under volatile, uncertain, complex, and ambiguous conditions, where conventional decision-making routines may no longer be sufficient (Hafeznia & Ansari, 2025). Strategic thinking has likewise been associated with the development and improvement of business processes, emphasizing the importance of analytical and integrative managerial capabilities (Lukash, 2025). In parallel, machine-learning approaches are beginning to be applied to the assessment and prediction of managerial skills and leadership performance, illustrating the growing intersection between management and advanced analytical technologies (Khandelwal, 2025). However, technological change also generates the risk that existing managerial skills may become obsolete. Research on managerial de-skilling in the digital transformation era has suggested that previously useful skills may lose relevance as technologies, work processes, and organizational structures change (Kavand & Mohammadi Moghaddam, 2025). Related work on managerial unlearning has emphasized the need to abandon outdated assumptions and routines and replace them with capabilities aligned with emerging digital realities (Kavand & Mohammadi Moghaddam, 2025). This places continuous learning, professional development, and systematic training at the center of managerial competence. E-learning has been identified as an effective mechanism for managerial skill development (Iqbal et al., 2025), while in-service and blended training can contribute to the development of problem-solving and creative capabilities among managers (Masoomifard et al., 2025). Managerial effectiveness is also connected to the ability to develop human capital, support employee engagement, and create value through professional experience and competence (Sareminia et al., 2024; Vahedi et al., 2024). Moreover, managerial competencies can contribute to innovation, organizational agility, and adaptation to change (Ghanbari et al., 2024; Pedraza-Rodríguez et al., 2023). The importance of specialization and competency-based appointment is similarly reflected in managerial competency models that emphasize alignment between managerial responsibilities and the knowledge and capabilities required by a particular organizational domain (Khakpour et al., 2024; Rasouli et al., 2024). Crisis management is another critical area for media managers, as crises require rapid assessment, information management, and timely strategic response (Mezina & Tikhonov, 2024). Other streams of research have further demonstrated that managerial performance can be influenced by political skills, ethical decision-making capabilities, communication skills, and soft skills (Faraji et al., 2025; Hocknell, 2024; Sadeghi et al., 2024; Tamimi et al., 2025; Torres-Reynoso et al., 2025). Managerial skills and organizational ecosystems can also support innovation and organizational development (Zaidi et al., 2023), while professional experience and managerial competencies are relevant to value creation (Sareminia et al., 2024). Taken together, the literature demonstrates the growing importance of context-specific managerial competencies, yet comparatively less attention has been devoted to identifying the technical and specialized skills specifically required by public relations and news media managers. Accordingly, the present study aimed to identify and explain the technical and specialized skills required by public relations and news media managers.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and qualitative in approach and was conducted using grounded theory based on the systematic approach of Strauss and Corbin. The qualitative design was selected because the study sought an in-depth and experience-based understanding of the technical and specialized skills required by managers working in public relations and news media contexts rather than the statistical testing of predetermined variables. The study population consisted of public

relations managers, news media managers and professionals, and experts with substantial managerial, academic, or professional experience in media and communication in Yazd Province, Iran. Participants were selected through purposive sampling to ensure the inclusion of individuals capable of providing rich and specialized information about managerial requirements in public relations and news media. A total of 10 individuals participated in the study. Most participants held doctoral degrees in communication sciences or media management and had professional experience as public relations managers, media executives, editors, university lecturers, researchers, or active media professionals. Sampling and interviewing continued until theoretical saturation was reached, defined as the stage at which subsequent interviews no longer produced substantially new concepts, properties, or categories relevant to the research objective. Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview guide was developed on the basis of the research objective, theoretical considerations related to media management, and the professional context of public relations and news media. Questions were open-ended and exploratory and focused exclusively on the technical and specialized knowledge, capabilities, and competencies required by managers in this field. Interviews addressed issues such as professional media management, digital content management, emerging technologies, artificial intelligence, digital media, data analysis, audience analysis, crisis management, specialized human resource development, and ongoing professional learning. Interviews were conducted after obtaining informed consent, audio-recorded with participants' permission, and transcribed verbatim. Ethical principles including voluntary participation, confidentiality, anonymity, respect for privacy, and scientific integrity were observed throughout data collection, analysis, and reporting. Qualitative data were analyzed through open, axial, and selective coding. During open coding, meaningful units referring to technical knowledge, professional abilities, managerial capabilities, and specialized requirements were extracted and assigned initial codes. Through constant comparison, conceptually similar codes were grouped into subcategories and categories. During axial coding, relationships among the identified categories and subcategories were examined and their properties and dimensions were clarified. In selective coding, the major categories representing the technical and specialized skill structure were integrated into a coherent conceptual framework. The analysis proceeded iteratively, with repeated comparison between codes, categories, and the original interview transcripts. Credibility and trustworthiness were enhanced through repeated reading of the interview texts, continuous comparison of data, documentation of the coding process, review of the emerging categorization, and checking selected interpretations with several participants.

Findings

Qualitative analysis resulted in the identification of six main categories representing the technical and specialized skills of public relations and news media managers: capital development, media management, data management, managerial specialization, technology literacy, and professional empowerment. The first category, capital development, consisted of three components: retaining talented personnel, recruiting specialized staff, and improving employees' skills. Participants emphasized that technically competent managers must be capable of identifying the professional expertise required by their organizations, recruiting individuals with appropriate knowledge and abilities, maintaining access to talented personnel, and continuously upgrading the skills of employees in response to professional and technological changes. The second category, media management, included media crisis management and digital content management. Participants described the ability to manage content production and dissemination in digital environments and to respond rapidly and professionally to unexpected or sensitive media situations as essential technical

requirements. The third category, data management, comprised analysis of decision-making data and audience behavior analysis. The findings indicated that managers should be able to interpret organizational, media, and audience-related data and convert them into information suitable for managerial decision-making. Understanding audience interests, patterns of media use, reactions, and engagement with content was also considered an important specialized capability. The fourth category, managerial specialization, consisted of meritocracy, alignment between academic specialization and managerial responsibility, and the appointment of specialized managers. Participants stressed that public relations and news media management should be entrusted to individuals whose education, expertise, and professional experience correspond to the nature of the managerial position. The fifth category, technology literacy, included emerging technologies, artificial intelligence, and digital media. Participants regarded awareness of technological developments and the ability to use digital tools, AI-based systems, and digital media environments as central to contemporary professional media management. The sixth category, professional empowerment, consisted of specialized workshops, continuous education, and lifelong learning. The findings showed that technical and specialized managerial competencies cannot remain static because media technologies, production practices, audience behaviors, and digital tools continuously evolve. Consequently, managers need systematic access to specialized training and must regard ongoing learning as a permanent component of professional practice. Overall, the six categories were found to be interrelated rather than isolated. Technology literacy facilitated digital content and data management; managerial specialization supported more appropriate professional decision-making; capital development strengthened the organization's technical capacity; and continuous professional empowerment enabled managers to update all other skill domains over time.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that the technical and specialized competence of public relations and news media managers is a multidimensional construct that extends far beyond operational familiarity with media tools. Effective professional management in this field requires the simultaneous ability to develop specialized human capital, manage digital content and media crises, analyze data and audience behavior, maintain professional specialization, understand emerging technologies, and engage in continuous learning. Capital development emerged as a central category because media organizations depend heavily on the specialized knowledge and creative capabilities of their personnel. A technically competent manager must therefore understand not only how to supervise employees but also what kinds of expertise the organization needs, how to recruit suitable professionals, how to retain talented individuals, and how to strengthen their competencies over time. Media management was similarly identified as a distinct area because the professional environment of public relations and news organizations is defined by the speed, visibility, and sensitivity of information flows. Managers must be able to supervise digital content processes while also responding effectively to crises in which delayed or technically inappropriate decisions may rapidly affect organizational credibility. Data management further reflects the movement of contemporary media management toward evidence-based decision-making. Audience behavior, engagement patterns, feedback, and content performance generate substantial volumes of information, and managers require the ability to transform these data into meaningful professional decisions. The identification of managerial specialization highlights the importance of matching managerial authority with relevant professional knowledge. In highly specialized communication environments, general administrative experience alone may not be sufficient; managers need substantive familiarity with media practices, technologies, content processes, and audience

dynamics. Technology literacy was another major finding and demonstrates that digital competence has become inseparable from media leadership. Artificial intelligence, emerging communication technologies, and digital platforms increasingly influence the production, distribution, evaluation, and personalization of media content. Managers therefore need more than basic familiarity with technology; they must be able to evaluate its potential, select appropriate tools, understand limitations, and integrate technological capabilities into organizational processes. Finally, professional empowerment illustrates the dynamic nature of all the identified skills. The competencies needed today may not be sufficient in the near future because platforms, technologies, algorithms, audience expectations, and professional standards continue to change rapidly. Specialized workshops, continuous training, and lifelong learning are therefore necessary mechanisms for preserving managerial competence. Taken as a whole, the findings suggest that technically effective public relations and news media management depends on an interconnected system of human, technological, analytical, professional, and learning capabilities. The study consequently provides a qualitative framework that can support competency-based recruitment, appointment, training, and professional development of managers in public relations and news media organizations. By focusing specifically on technical and specialized skills, it also clarifies the professional dimensions that distinguish media management from generic administrative management and emphasizes the need to align managerial development programs with the technological and professional realities of contemporary media environments.

References

- Ahmad, R., Rafiq, M., Khalil, M. F., & Khalil, M. H. (2025). Bridging managerial and technical competencies in digital preservation: A systematic assessment of essential skills and training needs. *Journal of Librarianship and Information Science*. <https://doi.org/10.1177/09610006251349831>
- Darini, V. M., & Vafaei Yeganeh, M. (2024). Presenting a Model for Developing Educational Managers' Skills in the Era of the Fourth Industrial Revolution. *Research in Educational Systems*(66), 43-55.
- Faraji, G., Nafar, Z., & Fattahi Milasi, S. (2025). The Effect of Political Intelligence on the Performance of Managers of Sports Federations: The Mediating Role of Political Skill. *Journal of Innovation Management*.
- Galle, S. A., Awaisu, D. A., Owuna, A. A., & Salami, A. A. (2025). Relationship Between Lecturers Managerial Skills on Online Test and Examination of Undergraduate Students in North Central States Universities, Nigeria. *Sjaass*. <https://doi.org/10.70382/sjaass.v7i2.010>
- Ghanbari, S., Khaleghkhah, A., & Moradi, A. (2024). The Effect of Managers' Quantum Skills on Organizational Agility through the Mediation of Employees' Readiness for Organizational Change. *Applied Educational Leadership*, 5(Special Issue on Leadership in Higher Education), 59-76.
- Hafeznia, H., & Ansari, M. (2025). Explaining a Model of Cognitive Skills for Organizational Leaders and Managers in Decision-Making within a VUCA Environment. *Business Management*, 17(2), 526-564.
- Hocknell, J. (2024). *Communication Skills for Managers*. National Extension College.
- Iqbal, M., Raza, S., & Hashmi, R. (2025). E-Learning-Driven Managerial Skill Development: A Structural Equation Modeling Approach. *Computers & Education*, 210, 105123. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.105123>
- Kavand, N., & Mohammadi Moghadam, Y. (2025). Analyzing the De-Skilling of Managers in Skill Enhancement in the Era of Digital Transformation. *Studies in Smart Business Management*, 13(52), 47-86. https://journals.atu.ac.ir/article_18526.html
- Kavand, N., & Mohammadi Moghaddam, Y. (2025). Analyzing Managerial Unlearning in Skills Enhancement in the Digital Transformation Era. *Journal of Intelligent Business Management Studies*, 13(52), 47-86. https://ims.atu.ac.ir/article_18526.html
- Khakpour, A., Rezaei Dizgah, M., & Rezaei Kelidbari, H. R. (2024). Presenting a managerial competency model for the Iranian National Tax Administration with an emphasis on quantum skills. *Individual Development and Organizational Transformation*, 2(2), 197-215. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.2.2.13>
- Khan, A., & Naimi, S. (2024). Effect of Construction Manager's Political Skills on Relationship Between Quality Management Practices and Inter-Organizational Project Success. *Civil Engineering Journal*, 10(1), 299-316. <https://doi.org/10.28991/cej-2024-010-01-019>

- Khandelwal, A. (2025). A Machine Learning Approach to Predicting Managerial Skills and Leadership Performance. *Jnanabha*, 55(01). <https://doi.org/10.58250/jnanabha.2025.55104>
- López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2025). Competencies and Managerial Skills. In *International Managerial Skills in Higher Education Institutions* (pp. 1-16). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.ch001>
- Lukash, V. (2025). *The impact of managers' strategic thinking and skills on business process management development*. Vilnius Universitetas. <http://epublications.vu.lt/object/elaba:229580494/index.html>
- Masoomifard, M., Shayestehfar, A., Alipour, V., & Nouri, Z. (2025). An Investigation into the Effect of In-Service Training of Problem-Solving Skills with Two Approaches: E-Learning and Blended Learning on the Development of Creativity of Educational Managers in Schools in Ray City. *Sociology of Education*, 11(3), 1-12. <https://doi.org/10.61838/Soe.11.3.4>
- Mezina, N. A., & Tikhonov, G. V. (2024). Managers in crisis situations: Key crisis management skills and strategies. *Russian Engineering Research*, 44(8), 1205-1209. <https://doi.org/10.3103/S1068798X24701958>
- Nazemi, M. (2025). The Effect of Educational Managers' Digital Skills on Effective E-Learning Management. Twenty-Seventh National Conference on Psychology, Educational Sciences, and Social Sciences,
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Rahman, M. M., Salamzadeh, A., Dana, L. P., & Braga, V. (2024). Work-Family Balance, Digital Leadership Skills, and Family Social Support as the Predictors of Subjective Well-Being of Y-Generation Managers. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2628>
- Rasouli, M., Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Structural Modeling of School Managers' Competencies as a Driver for Sustainable Development [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(2), 124-131. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.15>
- Rezaei, M., & Ghanbari, H. (2024). The role of secondary education in developing leadership and managerial skills of students. *Quarterly Journal of Modern Research in Education*, 19(3), 45-68.
- Sadeghi, P., Taghizadeh, H., & Ghorbani, A. (2024). Monitoring the Role of Soft Skills in Critical Thinking and Innovative Behaviors of Public Organization Managers. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 12(3), 161-178.
- Saniuk, S., Caganova, D., & Saniuk, A. (2023). Knowledge and skills of industrial employees and managerial staff for the industry 4.0 implementation. *Mobile Networks and Applications*, 28(1), 220-230. <https://doi.org/10.1007/s11036-021-01788-4>
- Sareminia, M., Nakhaei, H. A., & Hajiha, Z. (2024). The Impact of Managers' Skills and Experiences with Emphasis on Value Creation Criteria for Investors. *Journal of Accounting and Management Auditing Knowledge*, 13(50), 259-277.
- Tamimi, M., Mirtavousi, H. R., Aghadavood, S. R., & Sharifi, S. (2025). Presenting a Model of Managers' Political Skills for Ethical Decision-Making. *Transformational Human Resources*, 4(14), 45-73.
- Torres-Reynoso, O., Blanco-Moreno, S., Galiano-Coronil, A., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Happiness management within communication skills development and satisfaction in the classroom. In *Developing Managerial Skills for Global Business Success* (pp. 17-30). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3057-9.ch002>
- Undiadi, U., & Muhammad, M. (2025). The Relationship between School Principals' Managerial Skills and Teacher Performance Quality. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 483-491. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.2956>
- Vahedi, N. M., Bai, N., & Ghezelsefloo, H. (2024). Effect of Managers' Coaching Skill on Job Engagement of Staff in Sports and Youth Organizations with the Role of a Mediator of Job Crafting. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 11(2), 317-332. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13710.2588>
- Zaidi, R. A., Khan, M. M., Khan, R. A., & Mujtaba, B. G. (2023). Do entrepreneurship ecosystem and managerial skills contribute to startup development? *South Asian Journal of Business Studies*, 12(1), 25-53. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2020-0233>