



An Explanation of the Dimensions and Components of Strategic Development of Human Resources Management in the IRIB: A Grounded Theory Research

Fatemeh Miri Ghamsari *

Sedigheh Babran **

Ahmad Saidi ***

Abstract

This research is intended to identify the dimensions and factors affecting the components of strategic development of human resource management in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) in order to improve the present situation. This study is an applied one in terms purpose which follows content analysis through collecting qualitative data. On the basis of the theory and principles of theoretical saturation, the participants in this study include 10 available experts in the field of strategic development of human resource management in IRIB, selected by purposeful and theoretical sampling. The data collection tool contains a semi-structured interview. The data were analyzed using MAXQDA software in three stages of open, axial, and selective coding. The data were validated by the verification method by the contributors. The findings indicated that the dimensions and factors affecting the strategic development of human resource management in the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization contained five categories including strategic development of human resource, causal state, contextual state, intervening factors, outcomes and results.

Keywords: *strategic development, human resource management, IRIB.*

* Corresponding author: PhD candidate of social relations sciences. Islamic Azad University of Eastern Tehran
f.miri1351@gmail.com

** Assistant professor of social relations sciences. Islamic Azad University of Central Tehran
sabababran@yahoo.com

*** Assistant professor of the Institution for Research and Higher Education Planning
a_saidee@yahoo.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(بهار ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۱: ۱۹۳ - ۱۶۵)



تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی

(مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران)

فاطمه میری قمصری*، صدیقه بیران**، احمد سعیدی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی^۱ در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و در راستای ارتقای وضع موجود انجام شده است. پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر نوع داده‌ها، کیفی و از نظر شیوه پژوهش، تحلیل محتواست. مشارکت کنندگان در این پژوهش بر اساس قاعده و اصل اشباع نظری شامل ۱۵ نفر از افراد صاحب‌نظر و خبرگان در حوزه توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما بودند که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند و نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساخت‌مند است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شد. اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تأییدپذیری توسط مشارکت کنندگان صورت پذیرفت. براساس یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در پنج بعد شامل: بعد توسعه راهبردی منابع انسانی، بعد شرایط علی، بعد شرایط زمینه‌ای، بعد عوامل مداخله‌گر و بعد پیامدها و نتایج، شناسایی شد.

کلیدواژه‌ها: توسعه راهبردی؛ مدیریت منابع انسانی؛ سازمان صداوسیما

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق

f.miri1351@gmail.com

sabababran@yahoo.com

** استادیار علوم ارتباطات اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

a_saidee@yahoo.com

*** استادیار موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

1. Development of Human Resource Management

مقدمه

منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه سازمان به‌شمار می‌رود و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای راهبردهای خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. از طرفی، عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به‌نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل شود و نوآوری و خلاقیت موجب بهره‌وری بیشتر و در نهایت موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بالا در جامعه شود. بدین ترتیب، مشخص می‌شود که فقط مدیران و کارشناسان منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمام مدیران و اعضای سازمان باید در اقدامات منابع انسانی مشارکت داشته باشند (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۹-۱۱). ادعا شده است که مؤثرترین راه به‌دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌هاست و این مهم جز با اعمال مدیریت راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین، موفقیت هر سازمانی به تخصص، به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، سرمایه و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن بستگی دارد و این مسئله در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان بتواند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کار گیرد. از این‌رو گفته می‌شود، سازمان، ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است (سیدجوادین، ۱۳۹۸).

همچنین باید گفت که راهبرد به‌عنوان سازوکار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایطی که سازمان‌های کسب‌وکار با رقابت‌های شدید بازار و سازمان‌های خدمات عمومی با تنگناهای اقتصادی از یک سو و توقعات اجتماعی از آنها، از سوی دیگر، مواجه هستند، لازم است علاوه بر مسئولیت‌های اقتصادی بر مسئولیت‌های اجتماعی و حتی سیاسی افراد در سازمان‌ها نیز تأکید شود. تلفیق این دو مفهوم در شکل‌گیری حوزه مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی را از سطح تاکتیکی - عملیاتی و اجرایی به سطح تصمیم‌گیری و راهبردی، ارتقا می‌دهد. حضور مدیر منابع انسانی، مسئولیت و پاسخگویی ویژه‌ای را به‌وجود می‌آورد که لازمه پذیرش آن داشتن بینش راهبردی و درک وسیعی از حوزه‌های تخصصی مقوله مدیریت منابع انسانی است و طبعاً این کار

از افرادی با تحصیلاتی در حد دیپلم یا پایین‌تر با تجربیات سنتی یک واحد کارگزینی که معمولاً جز به اقدامات اجرایی روزمره اداری دست نمی‌زنند، ساخته نخواهد بود (میرسپاسی، ۱۳۹۴: ۱). با توجه به مطالب بیان‌شده در اینجا منظور از توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی، تسهیل یادگیری سازمانی، عملکرد و تغییر از طریق مداخلات و فعالیت‌های سازماندهی شده بلندمدت (توسعه راهبردی) به منظور ارتقای سطح عملکرد، توانایی، آمادگی رقابتی و تجدید بخش مدیریت منابع انسانی سازمان صداوسیماست و منطقاً با مدیریت راهبردی منابع انسانی متفاوت است. در اینجا منظور از توسعه، بهسازی مدیران و کارکنان بخش مدیریت منابع انسانی است.

بدون‌شک، منابع انسانی در مرکزیت این موضوع، نقش حساسی را برعهده دارد. از منابع و سرمایه‌های مهم هر سازمان، سرمایه انسانی آن سازمان است. در سازمان‌های فرهنگی، هنری و رسانه‌ای، سرمایه انسانی و مدیریت آن، در درجه نخست اهمیت قرار دارد. مدیریت منابع انسانی^۱ را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سیدجوادین، ۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی بر چهار اصل، استوار است: ۱. موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر کارکنان است؛ ۲. در صورت پیوند تنگاتنگ سیاست‌های کارکنان و سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های راهبردی، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد؛ ۳. با توجه به تأثیر فرهنگ و ارزش‌های سازمان و رفتار مدیریتی در توفیق سازمان، باید فرهنگ سازمان را هدایت و اداره کرد؛ ۴. ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر، به‌ویژه ضرورت به حفظ تعهد به تحول است. این اصول اهمیت راهبردی مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد که مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای نیز از آن مستثنی نیستند (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳: ۱۸۷). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای نه تنها همانند بقیه سازمان‌ها از اهمیت و اعتبار بالایی برخوردار است، بلکه به مراتب حساس‌تر بوده و برای منابع انسانی خود ارزش بسیار بالایی قائل است. در سازمان‌های رسانه‌ای، همانند سازمان‌های دیگر، عمل مدیریت منابع انسانی در

چارچوب‌های مختلف انجام می‌پذیرد و مدیر سازمان می‌باید از آنها آگاهی نسبی داشته باشد. این عملیات تحت نظام‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و تأمین منابع انسانی، جبران خدمت، نگهداری منابع انسانی و به کارگیری منابع انسانی است.

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران با برخورداری از مجموعه منابع انسانی، توانمند و کاردان در سراسر کشور جزء بزرگ‌ترین سازمان فرهنگی - رسانه‌ای کشور است. از این رو، بدیهی است که توسعه صحیح و کارآمد مدیریت راهبردی منابع انسانی در چنین سازمان بزرگی از ضرورت‌ها و اولویت‌های کاری این سازمان باشد. مدیریت منابع انسانی در صداوسیما متشکل از نظام‌ها و زیرنظام‌های گوناگونی است که عبارتند از: برنامه‌ریزی و طراحی مشاغل، جذب و تأمین، مدیریت عملکرد، نظام حقوق و دستمزد، توسعه و آموزش نگهداشت و بهداشت و بازنشستگی. در حال حاضر، این بخش‌ها، با وجود توفیقات و رشد محسوس نسبت به گذشته، به شیوه سنتی و بدون وجود الگو و سیاست راهبردی و جامع مدیریت می‌شوند. ایدئال این است که سرمایه انسانی سازمان متشکل از بهترین، مستعدترین، متخصص‌ترین و باتجربه‌ترین افراد باشد، اما در حال حاضر میان این آرمان تا واقعیت‌های موجود فاصله وجود دارد. به علاوه به واسطه ماهیت و ذات رسانه، مدیریت سرمایه انسانی در سازمان بزرگ صداوسیما اهمیت بسزایی در پیشبرد اهداف دارد. یکی از آسیب‌های فعلی سازمان در این حوزه، گستردگی بیش از حد سازمان و به تبع آن تورم و تجمع خارج از عرف منابع انسانی در آن است. این موضوع در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه و رقیب بارزتر و برجسته‌تر است. از اهم چالش‌های مربوط به منابع انسانی در این سازمان می‌توان به مواردی نظیر جذب منابع انسانی ناکارآمد، عدم توازن در توزیع منابع انسانی، جذب افراد با مدرک غیر تخصصی، عدم بازنگری در نظام مشاغل سازمان، عدم توجه کافی به جوان‌گرایی و جانشین‌پروری، عدم ارتباط بین صف و ستاد سازمان، بازنشستگی و عدم توان در حفظ نیروهای باتجربه و عدم توجه کافی به آموزش و توسعه کارکنان و مدیران اشاره کرد. از این رو، رسانه ملی برای ارتقا و بهبود کیفی تولیدات خود و افزایش بهره‌وری منابع انسانی، نیازمند تغییراتی اساسی در راهبردها و سیاست‌های کلان در حوزه سرمایه انسانی است (جعفری، ۱۳۹۳).

با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای، همیشه ابهامات و سوء تعبیرهایی در باره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق آن وجود داشته است. یکی از دلایل این امر، جدید بودن این وظیفه نسبت به سایر وظایف در سازمان است، زیرا تا چندی پیش، نیازی به جدا کردن مدیریت منابع انسانی و اختصاص واحد یا اداره‌ای به خصوص با مجموعه‌ای از وظایف تخصصی به این منظور احساس نمی‌شد و در واقع، مدیریت منابع انسانی جزء وظایف عمومی مدیریت به‌شمار می‌آمد (قلی‌پور، ۱۳۹۰).

سازمان‌های رسانه‌ای به اهمیت تمرکز بر عامل انسانی در تلاش برای بالابردن بهره‌وری پی برده‌اند. برنامه‌های توسعه منابع انسانی به ایجاد تحول در رفتار حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند و این امر روی سازمان تأثیر خواهد داشت. نایسبیت و آبوردين^۱ (۱۹۸۶) اظهار می‌دارند که «در یک جامعه اطلاعاتی، منابع انسانی، مرز رقابتی سازمان‌ها هستند». به‌طور مشابه، تحقیق رسابت مس کانتتر^۲ (۱۹۸۶) نشان داد که «شرکت‌هایی که به‌خاطر تجربه‌های روبه‌رشد منابع انسانی شهرت دارند، به‌طور قابل توجهی از نظر سوددهی بلندمدت و رشد مالی، بالاتر از هم‌تایان خود بودند» (به‌نقل از قلی‌پور، ۱۳۹۰).

در توجه به اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش باید بیان کرد که سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای به‌منظور مواجهه با تغییرات مستمر و روبه‌رو شدن با این چالش باید به نقش حیاتی یادگیری و توسعه برای بقا و رشد خود واقف باشند. در واقع، سازمان‌های رسانه‌ای باید با لحاظ ابعاد توسعه منابع انسانی به توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود بیش‌ازپیش توجه کنند (نولان^۳، ۲۰۰۲). این امر سبب شده است که طی سالیان اخیر توسعه منابع انسانی از سوی محققان و افراد اجرایی رسانه‌ها مورد توجه جدی قرار گیرد. اهمیت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای ریشه در نظریه سرمایه انسانی دارد. تأکید عمده نظریه این است که افراد دارای مهارت‌ها، تجربه‌ها و دانش‌هایی هستند که برای سازمان‌ها ارزش اقتصادی به‌همراه

1. Naisbitt and Aburdeen
2. Rosabeth Moss Kantter
3. Nolan

می‌آورد. این نظریه در ابتدا از ارزش اقتصادی آموزش و پرورش که از طریق هزینه و بازگشت سرمایه سنجیده می‌شد، توسعه یافت. اسناد سازمان‌های جهانی مثل بانک جهانی در سال‌های اخیر مؤید این دیدگاهند. به علاوه نظریه سرمایه انسانی بسیاری از نویسندگان را بر آن داشت تا درباره اهمیت منابع انسانی به عنوان یک راهبرد جهت افزایش مزیت رقابتی سازمان به بحث و بررسی پردازند (طیب^۱، ۲۰۱۴). همچنین، از آنجا که سازمان صداوسیما، به عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های کشور، نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر کیفیت خدمات خود می‌پندارد و نیز در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خویش، تا حد زیادی حصول اطمینان می‌کند که سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با راهبردهای رقابتی هم‌راستا بوده و در جهت تعامل و تقویت اهداف سازمان است. اهمیت سرمایه‌های انسانی در پویایی و بالندگی سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و در این خصوص مطالعات و پژوهش‌های متنوعی انجام شده است. با این همه پژوهش‌هایی که در این حوزه تهیه و تدوین شده است، کم‌تر رویکردی کاربردی بوده که مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها بتوانند از آموزه‌های آنها به شایستگی بهره‌گیرند. مطالعه پیش رو مبتنی بر دانش و تجربه‌های نظری و عملی پژوهشگر، سعی دارد مطالب ارزنده‌ای را در اختیار خوانندگان قرار دهد.

باتوجه به آنچه که بیان شد پژوهش حاضر هم‌راستا با هدف پاسخگویی و شناسایی ابعاد مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما انجام شد.

سؤال تحقیق

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به اجزای الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما بر مبنای نظریه برخاسته از داده‌ها (GT) کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع انسانی یک وظیفه یا شغل سازمانی است که با افراد سروکار دارد و با مسائل مربوط به افراد مثل پاداش و مزد، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش مرتبط است. به طور کامل تر، منابع انسانی بخشی از سازمان است که مسئولیت یافتن، غربال‌گری، استخدام و آموزش متقاضیان شغل و همچنین مدیریت برنامه‌های بهره‌وری کارکنان را برعهده دارد. همان‌طور که سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی تلاش می‌کند، منابع انسانی نقش مهمی در کمک به سازمان در این راستا، با تغییرات محیطی سریع برای ارتقای کیفیت کاری ایفا می‌کند. در هر کسب‌وکار کوچک و بزرگ بخش سازمانی منابع انسانی اگرچه حیاتی نیست، ولی ضروری است. اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت: سازمانی که مجهز به افراد کافی و باصلاحیت است، برای موفقیت، شرایط لازم را داراست و منابع دیگر سازمان در کنار نیروی انسانی به‌عنوان یک عنصر مکمل قرار می‌گیرند (امیرکبیری، ۱۳۸۱). بنابراین، با توجه به اهمیت منابع انسانی در ادامه به توسعه منابع انسانی و ابعاد آن پرداخته می‌شود.

توسعه منابع انسانی عبارت است از فرایند توسعه و یا رهاسازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمانی و توسعه و آموزش کارکنان با هدف بهبود عملکرد. همچنین توسعه منابع انسانی همان تجارب یادگیری سازماندهی شده است که توسط کارفرما، در یک دوره زمانی خاص با هدف افزایش عملکرد شغلی و رشد افراد فراهم می‌شود. در نهایت می‌توان گفت توسعه منابع انسانی در یک سازمان در عین اینکه بر تخصص نیروی انسانی اتکا دارد، از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرایندهای کاری نیز حمایت می‌کند. به‌طور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را به شرح ذیل می‌توان برشمرد:

- بعد فکری^۱: توسعه‌یافتگی انسانی زمانی مصداق می‌یابد که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان تزریق کند.

- بعد نگرش^۱: توسعه انسانی در بعد نگرش یعنی نگرش فرد و سازمان نسبت به بهبود و تحول انعطاف‌پذیر شود و به معنای اخذ دانش‌های جدید و تبدیل آن به نگرش سازمانی است.

- بعد شغلی^۲: توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می‌شود که افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته استفاده کرده و در کاربرد آن از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند.

- بعد ادراکی^۳: یکی از ابعاد توسعه‌یافتگی منابع انسانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرایندهای سازمانی باشند.

- بعد رفتاری^۴: منظور از بعد رفتاری این است که کارکنان دارای رفتاری استاندارد در سازمان بوده و رفتار آنها براساس هنجارها و معیارهای متداول و پذیرفته در سازمان باشد.

- بعد خلاقیتی^۵: یکی دیگر از مقوله‌های مهم توسعه‌یافتگی سازمان این است که از طریق خلاقیت‌های فردی، سازمان به سازمانی خلاق تبدیل شود و یا نوآوری‌ها و خلاقیت‌های چشمگیر سازمان را از دیگر سازمان‌ها ممتاز سازند و حتی سازمان را از وضعیت پیشین خود به وضعیت بهتری هدایت کند (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳).

آندریس و جورج^۶ (۲۰۱۵) این‌گونه بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی، «مدیریت کار و افراد به سمت اهداف مطلوب» می‌باشد. مدیریت منابع انسانی، یک فعالیت بنیادین در هر سازمانی است که کارکنان آن، انسان‌ها باشند. مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و نظام‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی راهبردی به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان. در واقع مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات

1. Attitude Dimension
2. Job Dimension
3. Conceptual Dimension
4. Behavioral Dimension
5. Creativity Dimension
6. Andreas & Jorg

موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال، این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر است:

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)؛
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی گزینش داوطلبان واجد شرایط؛
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه‌استخدام؛
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)؛
- ایجاد انگیزه و مزایا ارزیابی عملکرد؛
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)؛
- توسعه نیروی انسانی و آموزش؛
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (آندریس و جورج، ۲۰۱۵).

تجربه مدیریت منابع انسانی در یک سازمان رسانه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. می‌توان گفت سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای همواره در رابطه با ارتباطات روابط انسانی با چالش روبه‌رو هستند. در این میان، مدیران رسانه کانال‌های رسانه مختلف اطلاعات را کنترل می‌کنند، اطلاعات را به دیگران انتقال می‌دهند، به‌عنوان سخنگوی بخش‌های مختلف سازمان عمل می‌کنند و اغلب نماینده سازمان در خارج از آن هستند (باتیا، ۲۰۱۷).

در رابطه با مدیریت راهبردی منابع انسانی مک‌ماهان^۱ و رایت^۲ (۲۰۰۹) آن را الگوی برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند (دیوید^۳، ۱۹۹۷، به نقل از شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای حائز اهمیت است، زیرا به ایجاد چارچوبی فراگیر و

1. Gray C. Mc Mahan
2. Patrick M. Wright
3. David

یکپارچه برای پرورش کارکنان منجر می‌گردد (بامبرگر^۱، ۲۰۰۰، به نقل از شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). اهمیت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای، ریشه در نظریه سرمایه انسانی دارد. راتو^۲ (۲۰۰۱) نقش‌هایی نظیر توسعه قابلیت‌های توانمندسازی در افراد و نظام‌ها، یکپارچه‌سازی توسعه فردی و توسعه سازمانی، استقلال کاری و مسئولیت‌پذیری، تمرکززدایی، تعویض اختیار و اعزام کارکنان به سایر حوزه‌های کاری و انطباق و افزایش سازگاری با محیط را برای مدیر منابع انسانی برمی‌شمارد که می‌توان به توسعه منابع انسانی در سازمان رسانه‌ای تعمیم داد. به علاوه، این سازمان را قادر می‌سازد تا از توانمندی‌های موجود سازمانی به‌خوبی استفاده کرده و به توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های جدید درون سازمان، ارتقای عملکرد سازمانی و کمک به رهبران سازمانی در ساخت شبکه‌های اجتماعی درون و برون‌سازمانی منجر شوند (به نقل از کولین و کلارک^۳، ۲۰۰۳).

در نهایت می‌توان گفت توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای، تسهیل‌گر توسعه و پیشرفت توانمندی‌های کلی سازمان است که در حفظ مزیت رقابتی سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. این توانمندی‌های کلی سازمان را لئونارد بارتون (۱۹۹۵) به چهار بعد تقسیم می‌کند: الف) دانش‌ها و مهارت‌ها، ب) سیستم‌های فیزیکی و فنی، ج) سیستم‌های مدیریتی توسعه و آموزش و د) معیارها و ارزش‌های سازمانی (فرهنگی و ببران، ۱۳۹۳). در ادامه به بررسی پژوهش‌ها و تحقیقات انجام‌شده در این زمینه می‌پردازیم:

پیشینه پژوهش داخلی

۱. موسویان (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی» انجام داده است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی مناسب برای توانمندسازی منابع انسانی و به منظور ایجاد ارتباط منطقی میان عواملی همچون؛ زمینه‌های محیطی، ارزش‌های اسلامی، ادراکات و نگرش‌ها، زمینه‌های سازمانی، تفاوت‌های فردی، محیط کار داخلی و

1. Bamberger
2. Rao
3. Collins & Clark

توانمندسازی روانی انجام شده است.

۲. روش‌انداز اربطانی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «نقش توسعه منابع انسانی در شهرت رسانه‌ای و خلق سرمایه شهرتی» انجام داده‌اند. در پژوهش حاضر، ابعاد شهرت رسانه‌ای به‌همراه نقش توسعه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه این پژوهش حاکی از آن است که سرمایه انسانی علاوه بر اینکه خود منبع مزیت رقابتی را خلق می‌کند، با ایجاد هم‌راستایی لازم، به ایجاد سرمایه شهرتی نیز منجر می‌شود.

۳. موسوی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «الگوی توسعه سرمایه انسانی» (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران) انجام داده است. در این پژوهش، مدل مفهومی توسعه سرمایه انسانی در رسانه انتخاب و نیازهای آموزشی سرمایه انسانی با هدف توسعه سرمایه انسانی تشخیص و برنامه‌های آموزشی توسعه سرمایه انسانی به‌اجرا در آمد. براساس نتایج به‌دست آمده، اثر متغیرهای «شایستگی تکنیکی»، «شایستگی رهبری»، «شایستگی ارتباطی»، «شایستگی ذهنی»، «شایستگی مکمل» و «شایستگی رسانه‌ای» بر «توسعه انسانی رسانه ملی» مثبت و معنی‌دار است. در این بین، متغیرهای «شایستگی تکنیکی» و «شایستگی رهبری» بیشترین تأثیر را بر مدل توسعه منابع انسانی رسانه داشته‌اند. همچنین براساس نتایج به‌دست آمده، متغیرهای «شایستگی رسانه‌ای»، «شایستگی مکمل» و «شایستگی ارتباطی» پس از متغیرهای «شایستگی تکنیکی» و «شایستگی رهبری» اثرگذارترین متغیرهای مدل بوده‌اند. در این بین، متغیر «شایستگی ذهنی» با ضریب $0/036$ کم‌ترین تأثیر را بر مدل توسعه منابع انسانی گذاشته است.

۴. کریمی‌خواه (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «نقش فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و کارکردهای منابع انسانی در توسعه مدیریت دانش مطالعه موردی (معاونت توسعه و فناوری رسانه سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران)» انجام داده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و کارکردهای منابع انسانی بر توسعه مدیریت دانش تأثیر داشته‌اند. همچنین فرهنگ سازمانی بر سبک رهبری و کارکردهای منابع انسانی نیز تأثیر داشته است. مشخص شد که کارکردهای منابع انسانی بیشترین تأثیر و فرهنگ سازمانی کم‌ترین تأثیر را

بر توسعه مدیریت دانش داشته است و تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکردهای منابع انسانی بیشتر از تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش و سبک رهبری بوده است و تأثیر فرهنگ سازمانی بر سبک رهبری کم‌تر از تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش و کارکردهای منابع انسانی بوده است.

پیشینه پژوهش خارجی

۱. باتیا^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «بهترین اقدامات منابع انسانی در صنعت رسانه‌ها/رادیو خرید و فروش استعدادها درخشان» بیان می‌دارد که: رسانه و سرگرمی (M&E)^۲ یکی از بخش‌های سریع رشد اقتصادی هند است و اهمیت آن در رشد دموکراتیک کشور ما یک راز آزاد است. صنعت مقاوم‌سازی باتکیه بر قابلیت انعطاف‌پذیری خود در برابر جهان، با رشد تقاضای مصرف‌کننده و افزایش درآمدهای تبلیغاتی مواجه است.

۲. ویلیامز^۳ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی، نقش واسطه‌ای با گرایش کارآفرینی» انجام داده‌اند. در تحقیق حاضر، تمرکز بر نقش مهم گرایش کارآفرینی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج حاصل از این تحلیل، نشانگر آن بود که گرایش کارآفرینی به‌عنوان واسطه برقراری ارتباط مؤثر بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی (چه به‌لحاظ عملکرد مالی و چه عملکرد کارکنان) عمل می‌نماید.

۳. نگویان و همکاران^۴ (۲۰۰۵) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت منابع انسانی مؤثر در صنعت سرگرمی» بیان می‌دارند: این مقاله بر مدیریت منابع انسانی صنایع سرگرمی و پارک تفریحی دارد که طی دهه گذشته به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. برای موفق شدن در صنعت سرگرمی، اکثر شرکت‌ها چهار راهکار کلی منابع انسانی را اعمال می‌کنند: ۱. استخدام افراد مناسب؛

1. Bhatia
2. Media & entertainment
3. Williams
4. Nguyen

۲. توسعه‌دادن به کیفیت خدمات به مخاطب؛ ۳. ارائه سیستم‌های پشتیبانی مورد نیاز؛ ۴. حفظ بهترین افراد. این راهبردها معمولاً در مورد شرکت دیزنی و استودیو جهانی استفاده می‌شود.

۴. آناستاسیس^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بخش هنر گرافیک و رسانه‌ها» می‌نویسد: «پیشرفت‌هایی که در صنایع اطلاعات و ارتباطات در دهه گذشته اتفاق افتاده است، تغییرات ساختاری قابل توجهی را در بخش هنر و رسانه‌های سنتی ایجاد کرده است. تحقیق نشان داده است که در حال حاضر کم‌ترین توجه به راهبردهای توسعه سرمایه انسانی کارکنان و صاحبان شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط و یا کارآفرینان و کارکنان فردی، نقش انسان در راهبرد توسعه و اهمیت آن به‌عنوان یک نتیجه در منابع انسانی مورد توجه قرار داده است. در این میان، مفاهیم دیگری نیز مهم هستند: رابطه مدیریت، هوش هیجانی، مدیریت ارتباط با مشتری و شبکه‌سازی.

توسعه‌ی راهبردی مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران که به‌طور خاص انجام شده موجب این شده است که این پژوهش جنبه نوآوری داشته باشد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر جمع‌آوری داده‌ها کیفی و از نظر شیوه اجرا روش تحلیل محتواست. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش براساس روش نمونه‌گیری هدف‌مند و نظری شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی بودند که براساس اصل و قاعده اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل بررسی متون و مصاحبه نیمه‌ساخت‌مند بود که پس از تأیید روایی جهت اجرای مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت. در مجموع ۹۳۰ دقیقه زمان کل مصاحبه بوده است. داده‌های حاصل از هر مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل شد.

1. Anastasios

داده‌های پژوهش از طریق فن بازیابی توسط مشارکت کنندگان مورد تأیید و اعتبار قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی با ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد. مشخصات جمعیت‌شناختی این افراد طبق

جدول زیر است:

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

| ردیف | نوع خبرگی | رتبه یا مسئولیت | رشته / سمت سازمانی | محل خدمت |
|-------------------|-----------------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| مصاحبه‌شونده (۱) | خبره دانشگاهی | استاد تمام | مدیریت رسانه | دانشگاه تهران |
| مصاحبه‌شونده (۲) | خبره سازمانی | مدیر کل | مدیر سابق صدا | سازمان صداوسیما |
| مصاحبه‌شونده (۳) | خبره سازمانی | رئیس | رئیس پژوهشکده صداوسیما | سازمان صداوسیما |
| مصاحبه‌شونده (۴) | خبره دانشگاهی | دانشیار | مدیریت رسانه | دانشگاه تهران |
| مصاحبه‌شونده (۵) | خبره دانشگاهی | دانشیار | جامعه‌شناسی ارتباطات | دانشگاه علامه طباطبائی |
| مصاحبه‌شونده (۶) | خبره دانشگاهی | دانشیار | مدیریت منابع انسانی | دانشگاه آزاد اسلامی |
| مصاحبه‌شونده (۷) | خبره دانشگاهی | استاد | ارتباطات | دانشگاه آزاد اسلامی |
| مصاحبه‌شونده (۸) | خبره سازمانی | مدیر کل | مدیر ارشد صداوسیما | سازمان صداوسیما |
| مصاحبه‌شونده (۹) | خبره دانشگاهی | استاد | مدیریت منابع انسانی | دانشگاه تهران |
| مصاحبه‌شونده (۱۰) | خبره سازمانی | مدیر | مدیر بخش خبر | سازمان صداوسیما |
| مصاحبه‌شونده (۱۱) | خبره دانشگاهی/سازمانی | دانشیار/مدیر | مدیر صداوسیما | سازمان صداوسیما |
| مصاحبه‌شونده (۱۲) | خبره دانشگاهی | دانشیار | ارتباطات | دانشگاه آزاد اسلامی |
| مصاحبه‌شونده (۱۳) | خبره دانشگاهی | دانشیار | علوم ارتباطات | وزارت نیرو |
| مصاحبه‌شونده (۱۴) | خبره دانشگاهی/سازمانی | دانشیار/مدیر | مدیریت منابع انسانی | سازمان صداوسیما |
| مصاحبه‌شونده (۱۵) | خبره سازمانی | مدیر | مدیریت منابع انسانی | سازمان صداوسیما |

یافته‌های این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش بود که ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی

مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما کدامند؟

در ابتدا لازم است نمونه‌ای از متن مصاحبه و استخراج کدهای باز و محوری و گزینشی

برای آشنایی بیشتر با استخراج کدها از متن مصاحبه در اینجا بیاید که به صورت جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۲. نمونه‌ای از متن مصاحبه و استخراج کدهای باز، محوری و گزینشی از آن

| کد گزینشی | کد محوری | کد باز | متن مصاحبه |
|-----------------------------------|-------------------------------|---|--|
| برنامه ریزی راهبردی | راهبردی | سازمان در پی جذب منابع انسانی خلاق، نوآور و با انگیزه است. | در این سازمان معمولاً سعی می‌کنند افرادی جذب کنند که خلاقیت بیشتر دارند یا به دنبال نوآوری هستند. همچنین سازمان افرادی را که دارای انگیزه بیشتری هستند، مورد توجه قرار می‌دهد. |
| توسعه منابع انسانی | افزایش شایستگی‌ها | تمام افراد در سازمان بر اساس شایستگی به کار گرفته می‌شوند. | در کل، در صداوسیما به دلیل حساسیت کاری، افراد و کارکنانی که شایستگی لازم دارند به کار گرفته می‌شوند و به جایگاه مشخصی می‌رسند. |
| جهانی شدن | رقابت | سازمان به نقاط ضعف سازمان‌های همکار آگاه است. | سازمان {صداوسیما} برای رقابت معمولاً از نقاط قوت و ضعف به خصوص نقاط ضعف سازمان‌هایی که با آنها کار میکند، باخبر است. |
| راهبردهای مدیریتی | توسعه سازمان | مدیریت سازمان مدام در تلاش است تا کارایی سازمان در مسیر تحقق اهداف ارتقا دهد. | مدیریت سازمان تمام تلاش و کوشش خود را به تحقق اهداف سازمان معطوف کرده تا بتواند آن را ارتقا داده و کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش دهد. |
| مسائل اقتصادی | رکود یا رونق اقتصادی جامعه | سازمان از شرایط اقتصادی جامعه متأثر شده است. | شرایط اقتصادی که در جامعه وجود دارند ممکن است سازمان و شرایط آن را کم و بیش تحت تأثیر قرار دهد. |
| رهبری و مدیریت سازمان | ساختار سازمانی | در ساختار موجود سلسله مراتب از بالا به پایین حاکم است. | در این سازمان معمولاً رتبه‌بندی یا سلسله‌مراتب وجود دارد که از بالا به پایین وضع شده است و از اهمیت خاصی برخوردار است. |
| راهبردها و سیاست‌های سازمان | راهبردهای بلند مدت | هدف اصلی سازمان افزایش وفاق ملی، همبستگی و انسجام میان مردم است. | یکی از روش‌ها و راهبردها و شاید بتوان گفت هدف اصلی سازمان ایجاد وفاق، همبستگی بین مردم و همچنین انسجام مردم است که تلاش خود را در این راستا روزه‌به‌روز افزایش می‌دهد. |
| یکپارچگی | تیم‌سازی | اعضای سازمان در انجام کارها با همدیگر همکاری می‌کنند. | همکاری و همیاری بین اعضای سازمان یکی از عوامل اساسی است که موجب ارتقا سازمان شده و ارتباطات کارکنان را تقویت می‌کند. |
| پایداری و ماندگاری سازمان | رضایت شغلی | نگرش مثبتی از سازمان در جامعه وجود دارد. | در اجتماع و همچنین بین کارکنان سازمان نسبت به شغل و سازمان، دید و نگرش مثبتی وجود دارد و برای کار در سازمان ارزش قائل هستند. |

مطابق داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های پژوهشی که با استفاده از نرم افزار MAXQDA اجرا شد، داده‌های خلاصه‌شده در مرحله کدگذاری انتخابی به ۵ بعد: توسعه راهبردی منابع انسانی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها و نتایج طبقه‌بندی شد. این یافته‌ها در قالب جدول زیر نمایش داده شده است.

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های فوق با خبرگان، مؤلفه‌های مربوط به مدل کیفی به صورت زیر

می‌باشد:

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مدل و فراوانی هر کدام در مصاحبه

| فراوانی در مصاحبه‌ها | زیرمؤلفه‌ها | مؤلفه‌ها | ابعاد |
|----------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| ۸ | راهبردی | برنامه‌ریزی راهبردی | توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی |
| ۷ | تاکتیکی | | |
| ۹ | عملیاتی | | |
| ۵ | عرضه و تقاضای منابع انسانی | جذب و تأمین منابع انسانی | |
| ۸ | طرح‌ریزی و برآورد | | |
| ۹ | انتخاب و گزینش | | |
| ۶ | حقوق و دستمزد | جبران خدمت | |
| ۷ | مشوق‌های غیرمالی | | |
| ۷ | توسعه مهارت و انگیزش | بهسازی و آموزش منابع انسانی | |
| ۹ | نظام آموزش | | |
| ۵ | ایمنی و بهداشت | نگهداری منابع انسانی | |
| ۱۱ | مزایا و خدمات | | |
| ۶ | مدیریت عملکرد | به کارگیری منابع انسانی | |
| ۱۰ | کنترل‌های سازنده | | |
| ۸ | افزایش شایستگی‌ها | توسعه منابع انسانی | |
| ۹ | جانشین پروری | | |
| ۳ | سرعت تغییرات | جهانی‌شدن | شرایط علی |
| ۵ | رقابت | | |

ادامه جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مدل و فراوانی هر کدام در مصاحبه

| ابعاد | مؤلفه‌ها | زیرمؤلفه‌ها | فراوانی در مصاحبه‌ها | |
|---------------------------|---------------------------|---|---------------------------|---|
| شرایط علی | فناوری اطلاعات و ارتباطات | سازماندهی | ۸ | |
| | | مدیریت زنجیره تأمین | ۱۱ | |
| | راهبردهای مدیریتی | مدیریت استعداد | ۷ | |
| | | توسعه سازمان | ۹ | |
| شرایط زمینه‌ای | چارچوب‌های قانونی | قوانین و مقررات دولتی | ۶ | |
| | | قوانین درون سازمانی | ۷ | |
| | مسائل اقتصادی | وضعیت اقتصادی سازمان | ۷ | |
| | | رکود یا رونق اقتصادی جامعه | ۹ | |
| | مسائل اجتماعی | تنوع و تکثر | ۵ | |
| | | ارتقا و تحرک | ۱۱ | |
| | مسائل سیاسی | سیاست‌های کلان کشوری و بین‌المللی | ۶ | |
| | | جناح بازی گروه‌های سیاسی در درون سازمان | ۱۰ | |
| | عوامل مداخله‌گر | فرهنگ سازمانی | الگوهای همکاری | ۸ |
| | | | ارزش‌ها و باورها، هنجارها | ۷ |
| الگوهای ارتباطی | | ارتباطات دوسویه و صمیمانه | ۹ | |
| | | ارتباطات غیرکلامی | ۵ | |
| | | روابط بیرونی | ۸ | |
| رهبری و مدیریت سازمان | | پویایی | ۹ | |
| | | ساختار سازمانی | ۶ | |
| منابع سازمان | | شهرت و اعتبار | منابع مالی | ۷ |
| | | | منابع انسانی | ۷ |
| | | | منابع فیزیکی، فناوریانه | ۹ |
| | | | تضمین کیفیت | ۵ |
| نظارت و ارزیابی در سازمان | | کنترل | | ۸ |

ادامه جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مدل و فراوانی هر کدام در مصاحبه

| ابعاد | مؤلفه‌ها | زیرمؤلفه‌ها | فراوانی در مصاحبه‌ها | |
|-----------------|------------------------------|----------------------|---------------------------|----|
| عوامل مداخله‌گر | راهبردهای و سیاست‌های سازمان | راهبردهای کوتاه‌مدت | ۹ | |
| | | راهبردهای بلند مدت | ۶ | |
| پیامدها و نتایج | تعهد و وفاداری سازمانی | تعهد و وفاداری | ۱۱ | |
| | | تعلق سازمانی | ۷ | |
| | خلایت و نوآوری | نوآوری فنی | ۹ | |
| | | نوآوری ذهنی | ۶ | |
| | یکپارچگی | تیم‌سازی | ۷ | |
| | | هماهنگی و سازگاری | ۱۱ | |
| | بهره‌وری | اثربخشی و کارایی | ۷ | |
| | | ارتقای سرمایه انسانی | ۹ | |
| | | بهبود کیفیت کار | ۶ | |
| | پایداری و ماندگاری سازمان | | احساس ارزشمندی و مفیدبودن | ۷ |
| | | | رضایت شغلی | ۱۱ |

براساس مصاحبه با خبرگان که تعداد آنها ۱۵ نفر بود، مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند انجام گرفت. در نهایت براساس استخراج کدها طبق فرایند تحلیل مضمون، ۵ بعد و ۲۵ مؤلفه برای مقوله اصلی - یعنی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی - استخراج شد.

اولین بعد شناسایی شده شامل بعد توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی است که زیرمقولات آن شامل، برنامه‌ریزی راهبردی، جذب و تأمین منابع انسانی، جبران خدمت، بهسازی و آموزش منابع انسانی، نگهداری منابع انسانی، به‌کارگیری منابع انسانی و توسعه منابع انسانی می‌شود.

دومین بعد، شرایط علی است که شامل جهانی‌شدن، فناوری اطلاعات و ارتباطات و راهبردهای مدیریتی است.

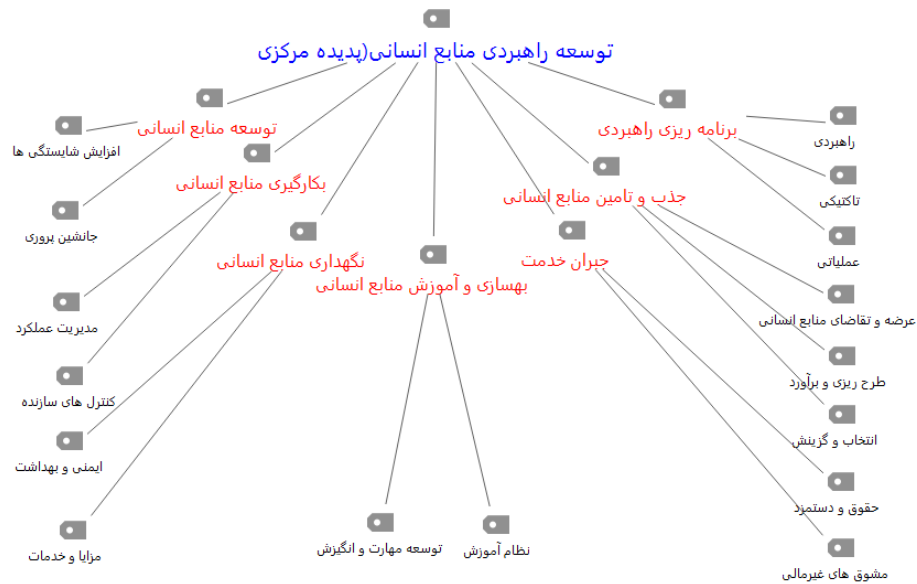
سومین بعد، شرایط زمینه‌ای است که شامل، چارچوب‌های قانونی، مسائل اقتصادی، مسائل اجتماعی و مسائل سیاسی می‌شود.

چهارمین بعد، عوامل مداخله‌گر است که شامل فرهنگ سازمانی، الگوهای ارتباطی، رهبری و مدیریت سازمان، منابع سازمان، نظارت و ارزیابی در سازمان و راهبردهای و سیاست‌های سازمان است.

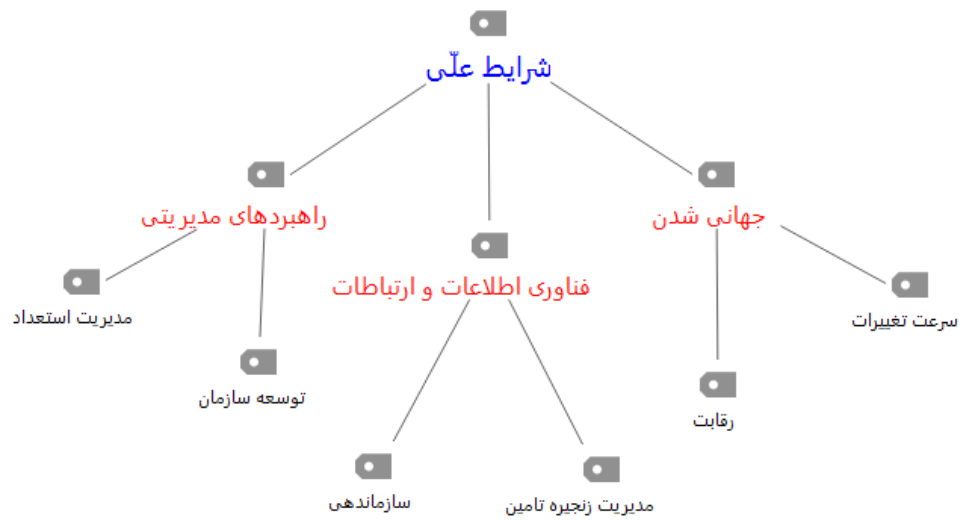
پنجمین بعد، پیامدها و نتایج است که شامل، تعهد و وفاداری سازمانی، خلاقیت و نوآوری، یکپارچگی، بهره‌وری و پایداری و ماندگاری سازمان می‌شود.

زیرمقولات هر یک از ابعاد که براساس نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد در زیر نمایش

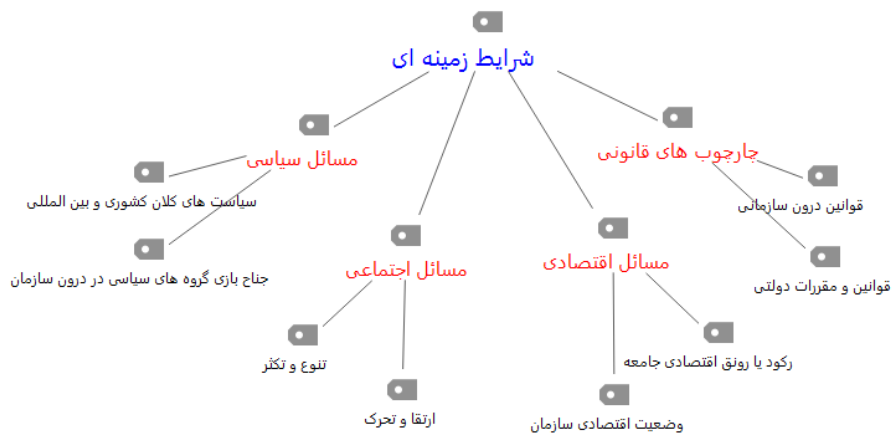
داده می‌شود:



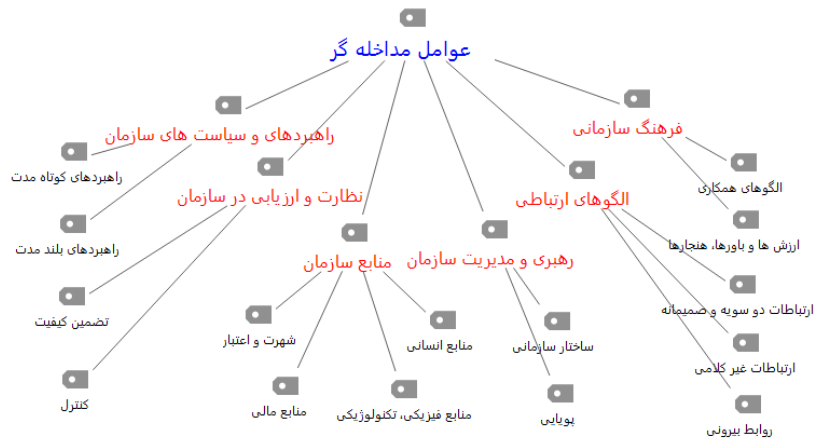
شکل ۱. نظرات خبرگان درمورد توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی



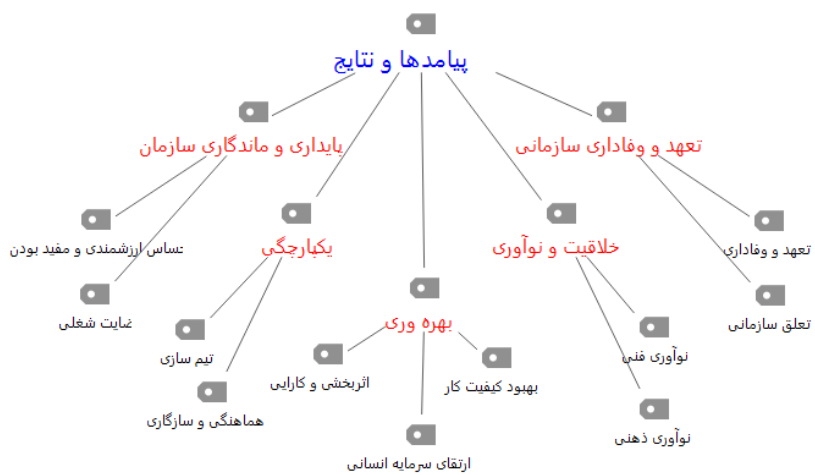
شکل ۲. نظرات خبرگان درمورد شرایط علی



شکل ۳. نظرات خبرگان درمورد شرایط زمینه‌ای



شکل ۴. نظرات خبرگان درمورد عوامل مداخله‌گر



شکل ۵. نظرات خبرگان درمورد پیامدها و نتایج

بحث و نتیجه‌گیری

بدون‌شک، منابع انسانی در مرکزیت این موضوع، نقش حساسی برعهده دارد. سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند راهبردهای تغییر (نوآوری) را توسعه دهند. این نوآوری منابع انسانی، سازمان را قادر می‌سازد تا به‌طور مداوم به دانش و مهارت موردنیاز برای انجام تعهدات شغلی، مجهز شوند؛ چنین راهبردهایی نه‌تنها شامل تأمین آموزش رسمی، بلکه شامل تربیت نیروی کاری که بتواند همواره یاد بگیرد و خودش را توسعه دهد، نیز می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۹). منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای راهبردهای خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. از طرفی عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به‌نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل شود و نوآوری و خلاقیت موجب بهره‌وری بیشتر و درنهایت موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بالا در جامعه شود. مدیریت رسانه‌ها به‌عنوان پدیده‌ای جهانی و منحصربه‌فرد، نیازمند پژوهش‌ها و مطالعات بسیار گسترده‌ای به‌ویژه در حوزه نظری، میان‌رشته‌ای و حتی سیاسی است (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳: ۲۱-۲۲).

انتقال منابع انسانی از اجرایی به تحولی، مستلزم فکر جدید، الگوها، اقدامات و شایستگی‌های جدید است. بسیاری به قضاوت درباره ارتباط منابع انسانی به کسب‌وکار امروز با اقدامات و کارهای دیروز، ادامه می‌دهند و به‌این ترتیب، منابع انسانی همیشه ناموفق است. کسب‌وکار امروز، مستلزم آن است که سازمان‌های رسانه‌ای قابلیت‌های چابکی، سرعت، نوآوری، تشریک مساعی، استعداد و انعطاف‌پذیری داشته باشند. در مقابل این استانداردها، منابع انسانی سنتی با تمرکز بر امور اداری روزمره درعمل با شکست مواجهند و خیلی وقت‌ها منابع انسانی یک تصویر کلیشه‌ای از کار اجرایی دارد. مانند بازیگران تئاتر و سینما که دارای نقش و وظیفه معین هستند. بیشتر کارشناسان منابع انسانی نمی‌توانند از وظایف سنتی خود فرار کنند. با توجه به این موضوع، پافشاری منابع انسانی با تمرکز بر کارهای اداری، آن را از ارائه ارزش راهبردی بازمی‌دارد. کارشناسان منابع انسانی کم‌تر مرتبط با کسب‌وکار به حساب می‌آیند و شایسته یا متعهد به جنبه راهبردی

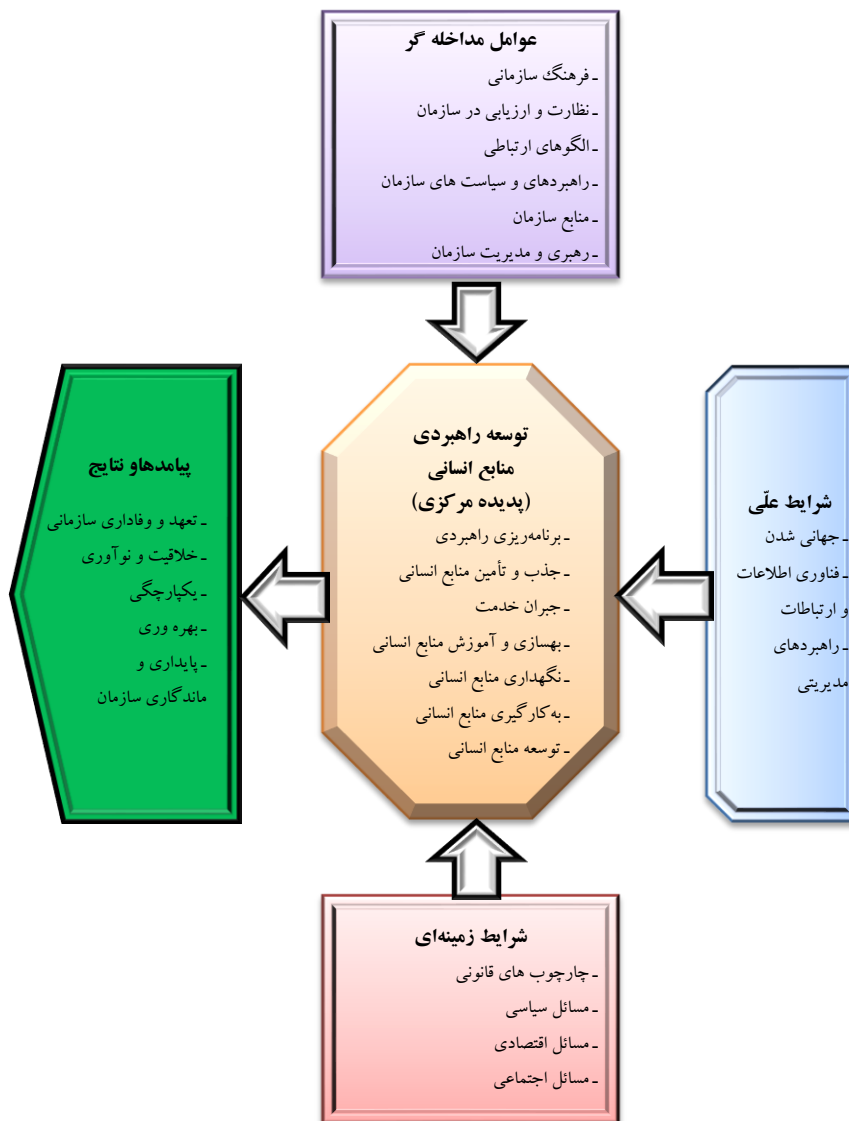
کسب و کار دیده نمی‌شوند (جعفری، ۱۳۹۳).

سازمان‌های رسانه‌ای به اهمیت تمرکز بر عامل انسانی در تلاش برای بالابردن بهره‌وری پی برده‌اند. برنامه‌های توسعه منابع انسانی به ایجاد تحول در رفتار حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند و این امر روی سازمان تأثیر خواهد داشت. نایسیت و آبوردین (۱۹۸۶) اظهار می‌دارند که «در یک جامعه اطلاعاتی، منابع انسانی، مرز رقابتی سازمان‌ها هستند». به‌طور مشابه، تحقیق رسابت مس کانتر (۱۹۸۶) نشان داد که «شرکت‌هایی که به‌خاطر تجربه‌های روبه‌رشد منابع انسانی شهرت دارند، به‌طور قابل‌توجهی از نظر سوددهی بلندمدت و رشد مالی، بالاتر از هم‌تایان خود بودند» (به‌نقل از قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۹).

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران با برخورداری از مجموعه منابع انسانی، توانمند و کاردان در سراسر کشور جزء بزرگ‌ترین سازمان فرهنگی - رسانه‌ای کشور است. از این رو، بدیهی است که توسعه صحیح و کارآمد مدیریت راهبردی منابع انسانی در چنین سازمان بزرگی از ضرورت‌ها و اولویت‌های کاری این سازمان باشد. مدیریت منابع انسانی در صداوسیما متشکل از نظام‌ها و زیرنظام‌های گوناگونی است که عبارتند از: برنامه‌ریزی و طراحی مشاغل، جذب و تأمین، مدیریت عملکرد، نظام حقوق و دستمزد، توسعه و آموزش نگهداشت و بهداشت و بازنشستگی. در حال حاضر، این بخش‌ها، با وجود توفیقات و رشد محسوس نسبت به گذشته، به شیوه سنتی و بدون وجود الگو و سیاست راهبردی و جامع مدیریت می‌شوند. ایدئال این است که سرمایه انسانی سازمان متشکل از بهترین، مستعدترین، متخصص‌ترین و باتجربه‌ترین افراد باشد، اما در حال حاضر میان این آرمان تا واقعیت‌های موجود، فاصله وجود دارد. به‌علاوه به‌واسطه ماهیت و ذات رسانه، مدیریت سرمایه انسانی در سازمان بزرگ صداوسیما اهمیت بسزایی در پیشبرد اهداف دارد.

در مجموع، پنج بعد در این پژوهش به‌عنوان ابعاد مؤثر بر توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان صداوسیما شامل: توسعه راهبردی منابع انسانی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها و نتایج، شناسایی شد.

بنابراین، الگوی مفهومی نهایی توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما ایران که براساس نظریه داده‌بنیاد؛ (پدیده مرکزی: مؤلفه‌ها و ابعاد مفهوم توسعه راهبردی منابع انسانی؛ شرایط علی: شرایطی که باعث به‌وجودآمدن یا تسهیل و تسریع در به‌وجودآمدن پدیده مرکزی می‌شود؛ نتایج و پیامدها: نتایج و پیامدهایی که توسعه راهبردی منابع انسانی به‌دنبال دارد؛ شرایط زمینه‌ای: متغیرهای کلانی که باعث تأثیر یا عدم تأثیر عوامل علی بر پدیده می‌شوند و درنهایت عوامل مداخله‌گر: یعنی شرایط و عواملی که باعث اختلال در روند توسعه راهبردی منابع انسانی می‌شوند) می‌باشد به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۶. الگوی نهایی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در صداوسیما ایران

در الگوی فوق مؤلفه‌هایی مانند جذب و تأمین منابع انسانی، بهسازی و آموزش منابع انسانی، بهداشت و نگهداشت منابع انسانی فرهیخته سازمان صداوسیما جزو اجزای اصلی مفهوم توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان صداوسیما هستند، این یافته با پژوهش روش‌اندل اربطانی و همکاران (۱۳۹۱) و قلی‌پور (۱۳۹۰) متناسب است که نقش منابع انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار مورد بررسی قرار داده‌اند.

همچنین عواملی که باعث توسعه یا عدم توسعه راهبردی منابع انسانی می‌شوند و باید مورد توجه قرار بگیرند، عبارتند از جهانی‌شدن، توجه به هم‌راستایی راهبردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات با مأموریت‌ها و راهبرد سازمان و به‌ویژه راهبردهای اثربخش مدیریت منابع انسانی اشاره کرد که لزوم برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری سازمان صداوسیما در این حوزه را بسیار چشمگیر کرده است. از طرفی بر مبنای الگوی استخراج‌شده در فوق، توجه به عوامل و شرایط زمینه‌ای که می‌تواند همه ابعاد و مؤلفه‌های الگو را تحت تأثیر قرار دهد، بسیار حیاتی است. این شرایط زمینه‌ای شامل چارچوب‌های قانونی کشور، معضلات و مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است. شرایط و عوامل دیگری نیز در الگوی توسعه راهبردی منابع انسانی سازمان صداوسیما ایران وجود دارند که تحت عنوان متغیرها یا عوامل مداخله‌گر نام برده می‌شود. این عوامل بر رابطه بین پدیده مرکزی (توسعه راهبردی منابع انسانی) و شرایط علی و همچنین رابطه بین پیامدها و پدیده اصلی، تأثیرگذار بوده یا به‌اصطلاح نقش مداخله‌گر را ایفا می‌کنند. توجه به این عوامل در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری منابع انسانی به‌ویژه به‌طور راهبردی و توسعه‌ای بسیار حایز اهمیت است. این عوامل شامل فرهنگ سازمانی، منابع مالی سازمان، شیوه‌های نظارت و ارزیابی و راهبردهای کلان سازمان صداوسیما می‌باشد.

در نهایت می‌توان گفت لزوم توجه یکپارچه و سیستمی به همه ابعاد توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان صداوسیما الزامی بوده و باعث توسعه متوازن، هماهنگ، یکپارچه و اثربخش منابع انسانی سازمان مذکور است تا بتوان شاهد ارتقاء، شکوفایی و بلوغ سازمان در حوزه منابع انسانی بود. این یافته با پژوهش‌های باتیا (۲۰۱۷) و شرفی و همکاران (۱۳۹۶) متناسب است.

پیشنهادها

پژوهشگر امیدوار است که با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی و ارائه مدل پیشنهادی، بستر مناسبی برای تحقیقات آتی در این زمینه فراهم نماید. لذا به پژوهشگران دیگر توصیه می‌شود:

- تحقیقی با هدف بررسی اثر بخشی برنامه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها صورت گیرد.

تحقیقی با هدف پیاده‌سازی و ارزشیابی برنامه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی انجام شود و موانع پیش رو مورد بررسی قرار گیرد.

- تحقیقی مبنی بر تأثیر توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان صداوسیما اجرا شود.

منابع

- امیرکبیری، ع. (۱۳۸۱)، «مدیریت استراتژیک»، چاپ دوم. تهران: نشر نگاه دانش.
- باتمانی، م؛ باباشاهی، ج. و یزدانی، ح. (۱۳۹۸)، فهم حرفه‌ای‌سازی حوزه مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۳۶): ۱۰۰ - ۷۵.
- جعفری، ح. (۱۳۹۳)، «تدوین راهبرد تولید محتوای مردمی و سازمانی در فضای مجازی باناکیدبر صداوسیما جمهوری اسلامی ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.
- رجبی فرجاد، ح. و مطیعان نجار، م. (۱۳۹۷)، تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دهم، ۳(۳۳): ۲۱۴ - ۱۹۱.
- روشندل اربطانی، ط؛ سیدجوادین، س.ر.؛ سعدی‌پور، ا. و شریفی، س. م. (۱۳۹۱)، نقش توسعه منابع انسانی در شهرت رسانه‌ای و خلق سرمایه شهری، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال بیستم، ش ۲(۷۴): ۴۳ - ۶۹.
- سیدجوادین، س.ر. (۱۳۹۸)، اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی، مدیریت منابع در نیروی انظمایی، ش ۲۵: ۱ - ۳۰.
- شرفی، و؛ ملکی مینباش رزگاه، م؛ زارعی، ع. و فیض، د. (۱۳۹۶)، نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، ش ۳(۲۹): ۱۴۸ - ۱۲۵.
- فرهنگی، ع. و بیران، ص. (۱۳۹۳)، مدیریت رسانه، تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.
- قلی‌پور، آ. (۱۳۹۰)، جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- کریمی‌خواه، ج. (۱۳۹۱)، نقش فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و کارکردهای منابع انسانی در توسعه مدیریت دانش مطالعه موردی (معاونت توسعه و فناوری رسانه سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- موسوی، س.م. (۱۳۹۱)، الگوی توسعه سرمایه انسانی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- موسویان، س.م. (۱۳۸۹)، طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی، پژوهش‌های ارتباطی، سال هجدهم، ش ۱(۶۵): ۹۳ - ۱۱۴.

میرسپاسی، ن. (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با سبک‌های مدیریت تضاد کارکنان، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ش ۳۶: ۷۵ تا ۹۴.

- Anastasios ,R. (2011). **Human Resource Management Strategies within the Graphic Arts and Media Sector**. Institute of Technology Department of Numerical Analysis and Computer Science Media Technology and Graphic Arts – Stockholm, Sweden.
- Andreas ,B., Jorg ,T. (2015). How Can Brand-Owned Media Be anaged? Exploring the Managerial Success Factors of the New Interrelation Between Brands and Media. **International journal on media management**. Vol. 17, No. 3.
- Armstrong, M .(1996). A "Handbook of Personnel Management Practice". London: Cogan Page, PP. 85-6.
- Bhatia, H .(2017). **Best HR Practices in the Media / Radio industry Talent Acquisition & Retention**. society for human resorce management journal (SHRM).
- Collins, C.J. , Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, 46 (6), 740–51.
- Jackson, K.T. (2004). **Building Reputation Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line**. Oxford: Oxford University Press.
- McMahan, G.C., Virick, M. , Wright, P.M. (2009). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, **Research in Personnel and Human Resources Management, supplement**, Vol 4, 99–122.
- Nguyen ,H., Brian H .(2005). "Effective human resource management in the entertainment industry". **Management Research News**, Vol. 28 Issue: 2/3, pp.100-107.
- Nolan, C. (2002). "Human resource development in the Irish hotel industry: the case of the small firm". **Journal of European Industrial Training**, Vol. 26 Iss: 2/3/4.
- Tayeb, M. (2014). The Competitive Advantage of Nations: The Role of HRM and its Socio-Cultural Context. **International Journal of Human Resource Management**, 6(3).
- Williams, L .(2017). **Social Media Transformation of Human Resource Management**. The University of Southern Mississippi. The Aquila Digital Community.