



Educational model of empowerment and promotion of talents in national media news

Mostafa mosadeghi<sup>1</sup> | seyed mahdi sharifi<sup>2</sup> | Akbar Nasrollahi<sup>3</sup>

Vol. 31  
spring 2023

Research Paper

Received: 14 December 2022  
Revised: 27 January 2023  
Accepted: 30 May 2023  
Published: 22 May 2023  
P.P: 11- 40

ISSN: 2251-6972  
E-ISSN: 2645-5196



Abstract

Nowadays, the use of talents as leading human resources in various organizations, including national media news, has become an essential matter, and a special educational model should be designed and presented for them; Empowerment and promotion is a part of this educational model that this research tries to achieve. For this purpose, in order to determine the criteria and methods of empowerment based on Hatum's model and using pluralistic hybrid research (simultaneous collection of qualitative and quantitative data, combining them and using the results to understand the problem) and using interview and questionnaire methods. , from the target population of 50 people consisting of Khabar Sima experts, the required data in the qualitative part with a sample size of 20 people based on theoretical saturation and selection with the snowball technique and in the quantitative part with a sample size of 44 people based on the Cochran formula and sampling It was collected by simple random with replacement. Qualitative data were analyzed using the theme analysis method and using the Atride-Sterling approach, and finally, the network of themes including 35 basic themes, 13 organizing themes and 2 overarching themes was obtained, which as a result of criteria In order to empower talents in accordance with strong performance in the past and strong potential in the future, as two overarching themes, methods were proposed to increase cognitive learning, emotional intelligence, and experience to improve technical competencies, interpersonal competencies, and managerial competencies.

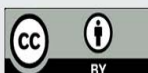
Keywords: Talent; Empowerment; National media new; Empowerment model

DOR: 20.1001.1.22516972.1402.31.58.8.8

- 1. Media Management Group, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. mmosadeghi1@gmail.com
- 2. Department of Media Management, Faculty of Management, Alborz Branch. University of Tehran, Tehran, Iran. sharifee@ut.ac.ir
- 3. Media Management Group, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. akbar.nasrollahi@gmail.com

Publisher: Imam Hussein University

© Authors



This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).



## الگوی تربیتی توانمندسازی و ارتقاء استعدادها در خبر رسانه ملی

مصطفی مصدقی<sup>۱</sup> | سیدمهدهی شریفی<sup>۲</sup> ID | اکبر نصرالهی<sup>۳</sup>

۵۸

سال سی و یکم  
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۲۳ آذر ۱۴۰۱  
تاریخ بازنگری: ۰۷ بهمن ۱۴۰۱  
تاریخ پذیرش: ۰۹ خرداد ۱۴۰۲  
تاریخ انتشار: ۰۱ خرداد ۱۴۰۲  
صص: ۴-۱۱

شابا چاپ: ۶۹۷۲-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۱۹۶-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.22516972.1402.31.58.8.8

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم اجتماعی ارتباطات و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران. sharifee@ut.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم اجتماعی ارتباطات و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

© نویسنده‌گان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)



این مقاله تحت لیسانس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.

### چکیده

امروزه بکارگیری استعدادها بعنوان منابع انسانی پیشبرنده در سازمان‌های مختلف از جمله خبر رسانه ملی به امری ضروری تبدیل شده که بایسته است الگوی تربیتی ویژه‌ای نیز مختص آن‌ها طراحی و ارائه شود؛ توانمندسازی و ارتقاء بخشی از این الگوی تربیتی است که این پژوهش تلاش می‌کند به آن دست یابد. بدین منظور در جهت تعیین معیارها و روش‌های توانمندسازی مبتنی بر الگو هاتوم و با بهره‌گیری از پژوهش ترکیبی کثرت‌گرا (گردآوری همزمان داده‌های کیفی و کمی، ترکیب آن‌ها و استفاده از نتایج برای درک مسئله) و با استفاده از روش مصاحبه و پرسشنامه، از جامعه هدف ۵۰ نفره متشکل از خبرنگاران خبر سیما، داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی با حجم نمونه ۲۰ نفره مبتنی بر اشباع نظری و انتخاب با تکنیک گلوله‌برفی و در بخش کمی با حجم نمونه ۴۴ نفر مبتنی بر فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی ساده با جایگزین، جمع‌آوری گردید. داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از رویکرد آتراید-استرلینگ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که در نهایت شبکه مضامین شامل ۳۵ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و نیز ۲ مضمون فراگیر حاصل شد که در نتیجه معیارهایی برای توانمندسازی استعدادها متناسب با عملکرد قوی در گذشته و پتانسیل قوی در آینده بعنوان دو مضمون فراگیر پیشنهاد و نیز روش‌هایی برای افزایش یادگیری شناختی، هوش عاطفی و تجربه برای بهبود شایستگی‌های فنی، صلاحیت‌های بین‌فردی و شایستگی‌های مدیریتی ارائه گردید.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد؛ توانمندسازی؛ خبر رسانه ملی؛ الگوی توانمندسازی.

## مقدمه

در گذشته رسانه‌های دیداری و شنیداری بی‌رقیب و بی‌بدیل یکه‌تازی می‌کرده و حق انتخاب رسانه‌ها در میان مخاطبان محدود و معدود بوده و اصولاً مفهوم رقابت بین رسانه‌ها چندان مقوله آشنا و ملموسی بحساب نمی‌آمد. اما امروزه با ظهور و بروز فناوری‌های دیجیتال شرایط بشدت دچار تغییر و تحول شده و در این میان سازمان‌های رسانه‌ای با این همه تغییرات و پیچیدگی‌هایی که در اطراف خویش دیده و لمس می‌کنند می‌کوشند تا به طرق مختلف معبرهایی مطمئن برای عبور از این مسیرهای پرتلاطم و پیچیده برای خود برگزیده و محکم در آن قدم بگذارند. بخش خبری رسانه ملی هم (که از ارکان اصلی این رسانه بحساب می‌آید) در این عرصه رقابتی دچار تلاطم فراوان شده و در شرایطی که رقبای رسانه‌ای سرسخت ایجاد شده‌اند، رسانه‌های متنوع و متعددی شکل گرفته‌اند، تکنولوژی‌های رسانه‌ای پیشرفت شگرف و عظیمی را به خود دیده‌اند، مخاطبان دیگر مصرف‌کننده نبوده و خود هم تولید و هم توزیع خبر می‌کنند و موقعیت تک‌صدایی این رسانه از میان رفته است باید بکوشد تا خود را در این چرخه پیچیده و پرچالش نگه داشته و بتواند وظایف، مأموریت‌ها و مسئولیت‌های خطیر و گران‌سنگ خود را بخوبی به انجام برساند. بکارگیری و بهره‌بردن از منابع شایسته و متمایز از جمله راهکارهای اصیل و مهم است که می‌تواند این دسته از سازمان‌ها را در لبه‌ی موفقیت نگاه داشته و مانع از حذف و یا کم‌رونی شدن آن‌ها گردد.

بر همین اساس و با آغاز جلب توجهات به سمت استعدادها از سال ۱۹۹۰ بود که استفاده از این دسته از افراد به صورت ویژه مورد توجه قرار گرفت و در حقیقت سازمان‌ها به این نتیجه قطعی رسیدند که نه تنها در این شرایط استفاده از منابع انسانی توانمند و متمایز برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به منظور بقاء و برتری، لازم و ضروری است، بلکه این‌ها هستند که می‌تواند بعنوان نیروی محرک و پیشران نقشی به‌سزا و برجسته در دستیابی به موفقیت و برتری در سازمان‌ها و بویژه رسانه‌ها ایفای نقش کنند. در رسانه ملی و بخش خبری این رسانه فراگیر و گسترده، «استعدادها» در حقیقت همان منابع شایسته و توانایی هستند که می‌توانند مسیر حرکت را در این طریق پرفراز و نشیب هموار ساخته و یاری‌گر سازمان در شرایط سخت کنونی باشند و می‌توانند با نبوغ، خلاقیت،

مهارت‌ها و شایستگی‌های خود بخش خبری رسانه ملی را که قطعاً از مهم‌ترین ارکان این رسانه است هم از بُعد محتوایی و هم فنی و فناوری سرآمد کرده و در چرخه رقابتی پیچیده امروز رسانه‌ها ننگه دارند و به پیش برد.

استعدادها هرگز قبلاً در سازمان‌ها به این اندازه ارزشمند نبوده‌اند و شواهد فزاینده‌ای وجود دارد که ادعاهای چندین ساله مبنی بر اینکه سرمایه‌گذاری روی استعدادها بیش از حد شایسته است، تأیید می‌کند؛ حفظ، توانمندسازی و تربیت استعدادهای کلیدی همچنان چالش برانگیز خواهد بود زیرا سازمان‌ها در تلاش برای دستیابی به راهبردهای خود در شرایط ناپایدار، نامعلوم، پیچیده و مبهم قرار دارند (چالوفسکی و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۴۵۳-۴۵۲) بنابراین تربیت درست و شایسته این دسته از افراد امری حتمی و ضروری است و در حقیقت همان چارچوب صحیح و شایسته‌ای است که در فرآیند جذب و بکارگیری این دسته از انسان‌های توانمند و خلاق باید مد نظر قرار گرفته و در سازمان‌های رسانه‌ای و در مواجهه با این دسته از افراد بایستی مسیر تربیتی متفاوت و متمایز نسبت به افراد عادی و معمولی در پیش گرفته تا در این فضای رقابتی و پویای امروزی بتوانند پیش بروند؛ باید اذعان داشت که توجه به امر استعدادها نیازمند فرآیندی است که تنها محدود به جذب و استخدام نشده و ارتقاء و توانمندسازی ایشان نیز بایستی با رویکردی اختصاصی و متمایز در سازمان‌ها، برای ایشان دنبال شود و اصولاً یک چالش عمده که در ادبیات برجسته شده، شکست سازمان‌ها در مدیریت کارآمد استعدادهای کارکنان خود، علیرغم مراقبت‌هایی است که برای جذب این استعدادها انجام شده است و همین امر در مورد کشورها از نظر مدیریت نیروی کار ماهر بین‌المللی نیز صدق می‌کند (آریس و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۷۳) و بررسی‌ها نشان می‌دهد که یکی از اجزای اصلی و قطعی این چرخه که چندان مورد توجه و اقبال منطقی و منظم واقع نشده توانمندی بوده و در حقیقت باید به امر ارتقاء و توانمندسازی این منابع ارزشمند نیز توجه شده و نه تنها این تصور نادرست که استعدادها به دلیل شایستگی‌ها و توانمندی‌هایشان بی‌نیاز از هرگونه توانمندی هستند لازم است از ذهن و اندیشه‌ی مدیران سازمان‌ها و رسانه‌ها زدوده شود بلکه بایستی با توجه به جنس و توانایی این افراد و با توجه به ماهیت بخش خبری رسانه ملی این امر با نگاهی ویژه و اختصاصی مورد پژوهش و کنکاش قرار گرفته و الگویی

1. Chalofsky & Etal  
2. Ariss & Etal

اختصاصی در راستای ارتقاء و توانمندسازی «استعدادها»ی این بخش طراحی و تبیین شود و این در حالی است که در تحقیقات صورت گرفته بین کارکنان، امکان رشد و یادگیری و آزمون موضوعات تازه، سومین عامل ابقاء استعدادها در سازمان بوده و یعنی توانمندسازی آن‌ها بالاتر از اضافه پرداخت، مرخصی بیشتر، انعطاف در کار و محیط کاری، دادن انگیزش بیشتر و حتی نشاط بخش بودن محیط کار شناخته می‌شود (فیلیس و روبر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲) و در همین راستا هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی تربیتی در راستای ارتقاء و توانمندسازی استعدادها و نخبگان شاغل در خبر سیما است تا بدین طریق زمینه استفاده هرچه بیشتر و عالمانه از این منابع انسانی ارزشمند فراهم آید.

## مبانی نظری

### استعداد

خداوند متعالی در کتاب آسمانی خود به متفاوت بودن انسان‌ها اشاره کرده و فرموده است: «وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضُكُمْ يَلَىٰ بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ» خدای متعال بیضی از شما را بر بیضید دیگر - در ریزی - برتری داده است (سوره نحل، آیه ۷۱) (البته مراد از ریزی، معیای وسیع آن است نه فقط ریزی میدی).

و در جای دیگر نیز به گوناگونی انسان‌ها متذکر شده و می‌فرماید: «ما لکم لا ترجون لله وقاراً و قد خلقکم أطواراً» (چرا شما (ای مردم) برای خداوند وقر (و عظمت) را در نظر ندارید و حال آن که شما را گوناگون آفرید). (سوره نوح/ ۱۳ و ۱۴)

حضرت علی (ع) نیز عدم توجه به امر استعدادها را سبب هلاکت دانسته و در حدیثی فرموده‌اند: «لا یزال الناس یخیر ما تفاوتوا، فإذا استوا هلكوا؛ مردم، تا زمانی که متفاوتند، در خیرند، و هر گاه یکسان گردند، هلاک می‌شوند.» (شیخ صدوق، ۱۳۷۶: ۵۳۱)

لفظ استعداد، به یونان باستان باز می‌گردد؛ در ابتدا این واژه به منظور اندازه‌گیری وزن به کار برده می‌شد؛ پس از آن به بخشی از پول تبدیل شد، پس از آن، به‌عنوان ارزش یک شخص یا توانمندی ذاتی استفاده شد. در زبان انگلیسی کنونی، نظیر سایر زبان‌های اروپایی، استعداد

1. Philips & Rober

به‌عنوان توانمندی ویژه‌ای تلقی می‌شود که متفاوت با توانمندی‌های نرمال و بالاتر از سطح توانمندی‌های متوسط است و فرد دارای آن توانمندی ویژه در یک حوزه خاص، از سایر افراد موجود در همان حوزه متمایز می‌گردد (سیدجوادین و پهلوان‌شریف، ۱۳۹۶: ۱۴۷).

شایمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در تعریف استعداد به نقل از شرکت مکنزی، «استعداد» را «مجموع توانایی‌های یک شخص، هدایای ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه» و نیز شامل توانایی فرد برای یادگیری و رشد دانسته و خود نیز معتقد است استعداد شامل دانش جمعی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربیات، ارزش‌ها، عادات و رفتارهای همه کارهایی است که در مأموریت سازمان انجام می‌شود (شایمن، ۲۰۱۴: ۲۸۲).

افراد بااستعداد بالا را می‌توان از طریق ویژگی‌های مختلف مانند شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه، دانش، هوش، شخصیت و انگیزه یا توانایی یادگیری و رشد در یک سازمان مشخص کرد. در مقایسه با سایر منابع انسانی، آن‌ها باید منابع استراتژیک کلیدی باشند زیرا مهم‌ترین تأثیر را بر عملکرد سازمان و ایجاد مزایای رقابتی برای یک شرکت دارند (فستینگ و شفر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲).

### رویکردها نسبت به استعدادها

به اذعان برخی از پژوهشگران توجه به استعدادها در واقع بخشی از حوزه گسترده‌تری از مدیریت منابع انسانی است که به عنوان «سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی که بر رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد» تعریف شده که شامل مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منتخب با تمرکز بر جذب و حفظ (لویس و هک‌من<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴۱) برای گروه هدف کوچک‌تر از افراد با استعداد ویژه (مشخص شده توسط شرکت)، در مقایسه با ذینفعان مختلف (همه کارکنان، اتحادیه‌ها، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و غیره) است (تاریکو و شولر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۲۶).

۱. Schiemann

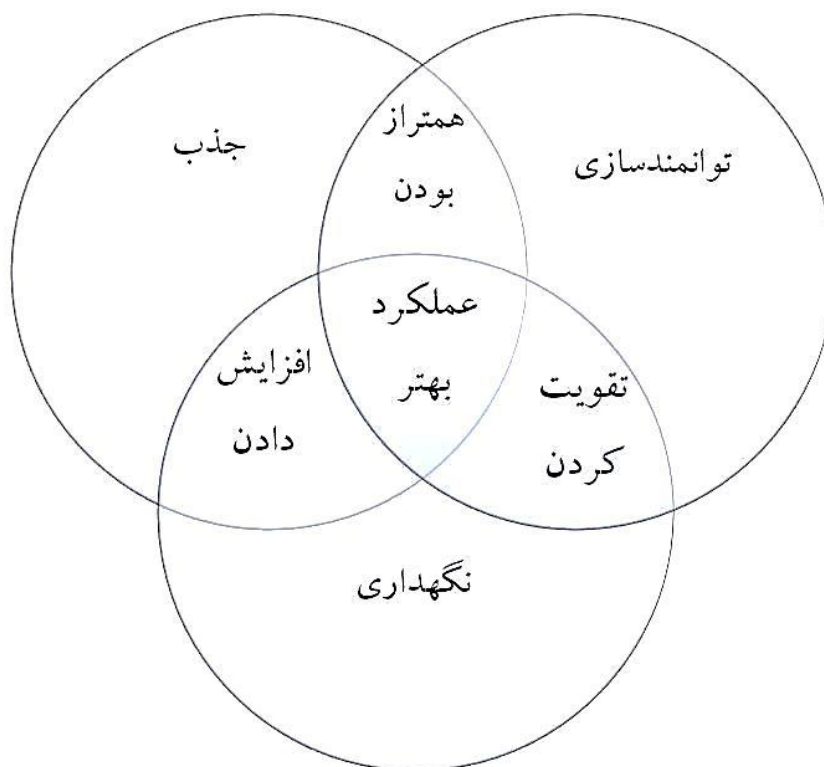
۲. Festing & Schafer

۳. Lewis & Heckman

۴. Tarique & Schuler

به عقیده‌ی شایمن (۲۰۱۳) مدیریت استعداد یک عملکرد منحصر به فرد بوده که تمام فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت چرخه زندگی استعدادها را (بدون در نظر گرفتن موقعیت جغرافیایی) از جذب و کسب استعداد گرفته تا توانمندسازی و حفظ آن ادغام می‌کند (شایمن، ۲۰۱۴: ۲۸۲).

با همه این اوصاف و مبتنی بر دیدگاه‌های بعضاً متنوعی که پیرامون مدیریت استعدادها طرح شده که هر یک اجزاء و ارکانی خاص را برای این چرخه ارائه کرده و دارای اشتراکات و تفاوت‌هایی نسبت به یکدیگر هستند، الگوی هاتوم<sup>۱</sup> یکی از شناخته‌شده‌ترین‌ها در این زمینه است که در شکل ۱ قابل مشاهده است:



شکل ۱: الگوی مدیریت استعداد (هاتوم، ۲۰۱۰: ۱۲۳)

۱. Hatum

## توانمندسازی استعداد

ممکن است این تصور وجود داشته باشد که این دسته از منابع انسانی به دلیل استعدادهای افزوده‌ای که دارند نیازی چندان به آموزش نداشته باشند، اما تحقیقات نشان می‌دهد حتی استعداد نیز به «توانمندسازی» برای بهبود رفتار نوآورانه خود در پی اطلاعات جدید و نیز استفاده از اطلاعات موجود نیازمند است. در واقع، هم مدیران عالی و هم متخصصان منابع انسانی تأکید می‌کنند که توانمندسازی و ارتقاء مهارت‌های لازم در نسل بعدی رهبران یک چالش برای سازمان‌هایی است که در یک اقتصاد جهانی و دانش‌بنیان فعالیت می‌کنند. بر این اساس، اکثر سازمان‌ها به عنوان بخشی از راهبرد منابع انسانی در برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی سرمایه‌گذاری می‌کنند (داکتر و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۲).

در این میان، یافتن تعاریفی منحصر به فرد و ویژه در زمینه استعدادها امری ساده نبوده و به سهولت دست‌یافتنی نیست اما در تعریفی از این مفهوم آمده است که توانمندسازی و ارتقاء استعدادها شامل توانمندسازی رهبران از طریق فرایندهایی مانند مربیگری، بازخورد، آموزش، راهنمایی و به چالش کشیدن کارکنان و بخشی جداناپذیر از مدیریت استعدادها است که یک فرآیند برنامه‌ریزی شده و هماهنگ برای شناسایی، جذب، استخدام، مدیریت، توانمندسازی و حفظ کارکنان در یک سازمان است (آیبه و دبراه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۲).

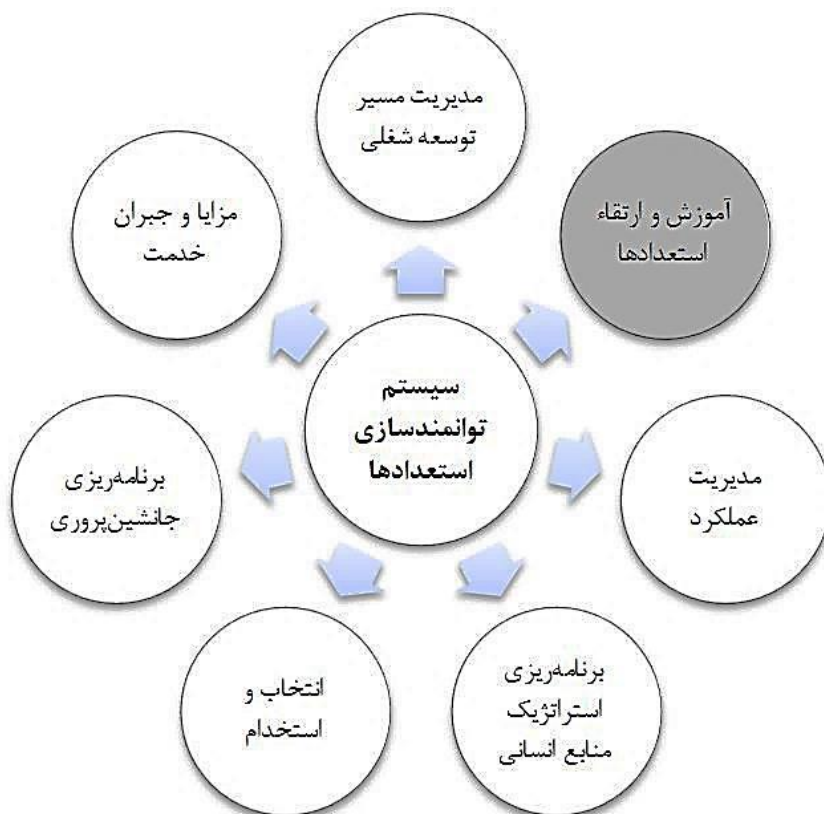
به منظور توانمندسازی پتانسیل‌های موجود توسط مدیریت موثر استعدادها راه‌حلی وجود دارد که ارجحیت این راه‌حل‌ها طبق تناسب آن‌ها با نیازهای سازمانی است که این راه‌حل‌ها در شکل ۲ و براساس الگو پیشنهادی گاندز<sup>۳</sup> قابل مشاهده است:

۱. Dachner & Etal

۲. Ibeh & Debrah

۳. Gandz





شکل ۲: سیستم توانمندسازی استعداد (گاندرز، ۲۰۰۶: ۲)

شکل ۲ نشان می‌دهد آموزش و ارتقاء استعدادها تنها فرایند توسعه بحساب نیامده و فعالیت‌هایی همچون برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیریت عملکرد، انتخاب و استخدام، مزایا و جبران خدمت، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و ... می‌تواند در راستای توانمندسازی استعدادها قرار گرفته و این پژوهش تنها به بخشی از این فرایند و مسیر پیرامون استعدادها می‌پردازد.

## مدل نظری پژوهش

بهترین روش برای توانمندسازی افراد چیست؟ به گونه‌ای که سازمان بالاترین تأثیر ممکن را در رشد فرد داشته باشد و به نوبه خود، فرد بالاترین تأثیر ممکن را در سازمان داشته باشد؟

هاتوم (۲۰۱۰) معتقد است پیش از تعیین بهترین روش‌ها برای توانمندسازی استعداد در سازمان‌ها باید معیارهایی برای توانمندسازی و ارتقاء استعدادها برگزید و مشخص کرد که در برای این امر بایستی به چه معیارها و ملاک‌هایی توجه داشت و معیارها تعیین می‌کنند که چه کسی باید توانمند شود و او دو معیار اصلی زیر را بعنوان مبدأ و آغازی برای توانمندسازی این دسته از انسان‌های شایسته در نظر گرفته و توجه با آن‌ها را کلید ورود به این امر در سازمان‌ها می‌داند:

۱. عملکرد قوی گذشته

۲. پتانسیل قوی آینده

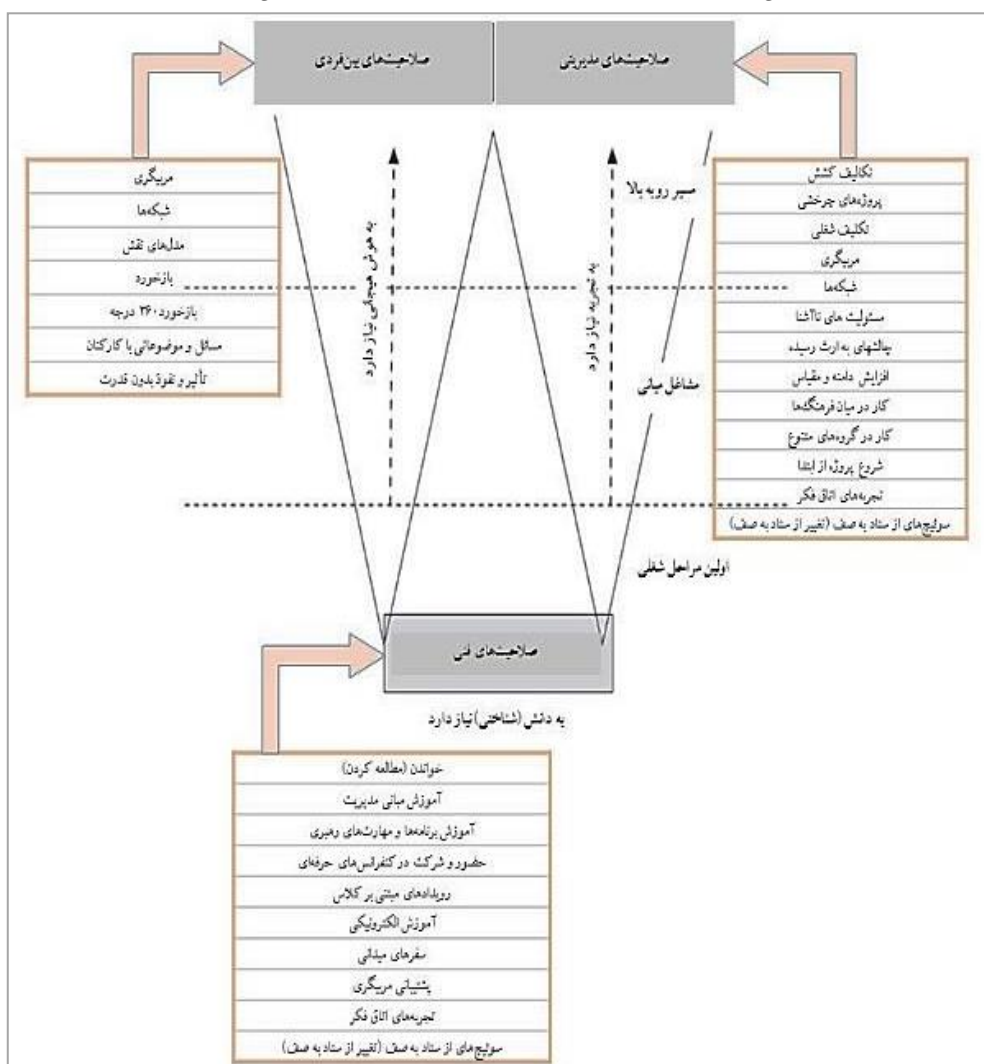
پس از انتخاب معیارهای توسعه استعداد در سازمان‌ها که در حقیقت نقطه‌ی آغازین این فرایند مهم و اصولی در مدیریت استعدادها به شمار می‌آید، هاتوم (۲۰۱۰) برای انتخاب رویکرد مناسب در امر توانمندسازی و ارتقاء استعداد از قانون پارتو<sup>۱</sup> بهره می‌گیرد. بر این اساس وی معتقد است پاسخ‌هایی بسیار برای این سوال وجود دارد که بیشتر آنها بر اهمیت آموزش و تجربه در حین کار تأکید دارند و اگرچه چنین شیوه‌هایی واقعاً مهم هستند، اما مدیریت استعدادهای نسل بعد به رویکردی متفاوت نیاز دارد. اندرس هاتوم (۲۰۱۰) معتقد است که قانون ۸۰-۲۰ پارتو، جامعه‌شناس ایتالیایی قرن نوزدهم، بینش‌هایی ارزشمند را برای رشد استعدادهای ارائه می‌دهد. این قانون پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها بیش از شناسایی و رفع بسیاری از نقاط ضعف آنها، ۸۰٪ تلاش‌های توانمندسازی خود را روی تقویت نقاط قوت افراد متمرکز کنند. به بیان دیگر، یک سازمان باید به جای نقاط ضعف، از نقاط قوت فرد استفاده کند. از آنجا که چنین برنامه‌هایی در شرکت‌ها متمرکز بر چگونگی بهبود نقص افراد به جای چگونگی ایجاد نقاط قوت آن‌ها است، استفاده از بینش پارتو در زمینه توانمندسازی استعدادهای، توانایی ایجاد انقلابی در این بُعد از مدیریت استعداد را داراست.

گام بعدی آن است که مشخص شود کدام‌یک از فعالیت‌های توانمندسازی این هدف را محقق می‌کند بر این اساس هاتوم (۲۰۱۰) فعالیت‌های مختلف توانمندسازی که می‌تواند صلاحیت‌های فنی، بین‌فردی و مدیریتی را بهبود ببخشد، معرفی می‌کند.

۱. Pareto

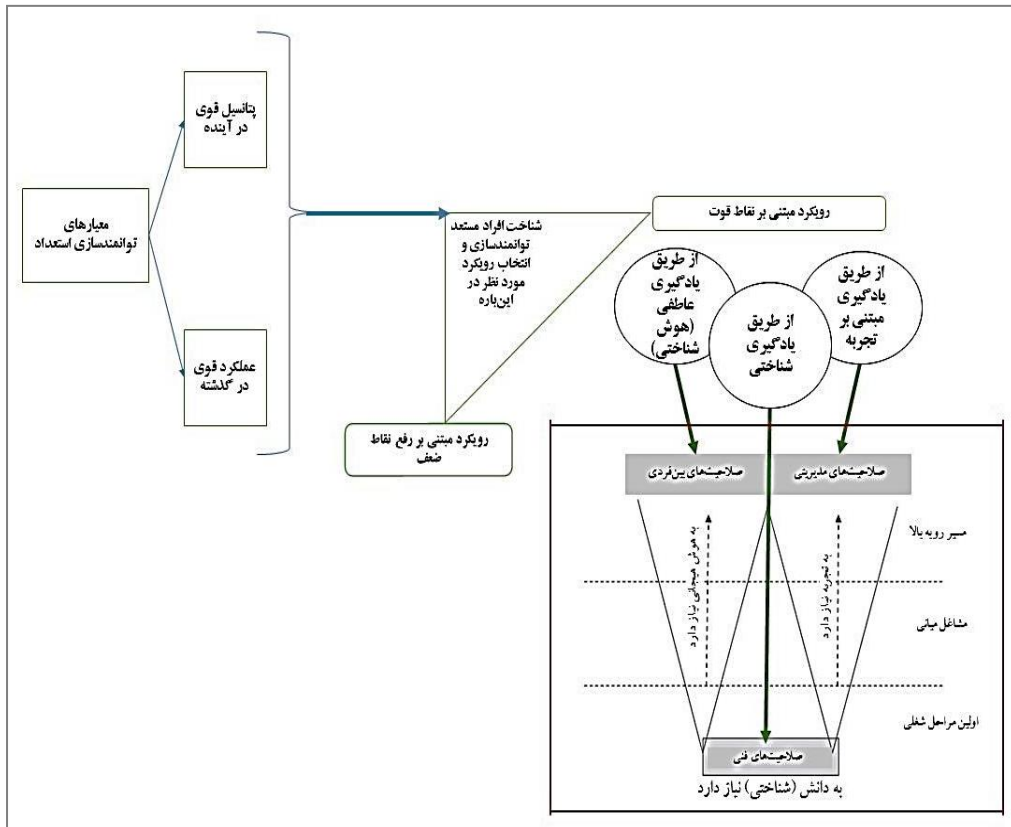
شکل ۳ نشان می‌دهد، صلاحیت‌های فنی مورد نیاز در ابتدای کار شخص توسط یادگیری شناختی پشتیبانی و ایجاد می‌شود، در حالی که صلاحیت‌های بین‌فردی و صلاحیت‌های مدیریتی که بعداً در شغل فرد مورد نیاز است، توسط هوش هیجانی و فرصت‌های یادگیری مبتنی بر تجربه پشتیبانی می‌شود؛

ضمناً در این شکل راه‌های بهبود و افزایش هر یک از صلاحیت‌ها نیز قابل مشاهده است:



شکل ۳: شایستگی‌ها و فرصت‌های یادگیری براساس مرحله شغلی (هاتوم، ۲۰۱۰: ۸۸)

این روش جدید نحوه توانمندسازی را تغییر خواهد داد، زیرا متمرکز بر ایجاد مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که در آن فرد قادر است از دیگران پیشی بگیرد. نقاط قوت بر این مباحث مسلط بوده و نقاط ضعف باید به گونه‌ای حل شوند که نقاط قوت را افزایش دهند (هاتوم، ۲۰۱۰: ۹۹-۹۸). بر این اساس مدل نظری مورد استفاده در این پژوهش در شکل ۴ قابل مشاهده است:



شکل ۴: مدل نظری پژوهش (معیار توسعه+روش‌های توسعه)

بر این اساس سوالات اصلی پژوهش عبارتند از:

- معیارهای اصلی توانمندسازی استعدادها در ارتباط با عملکرد قوی ایشان در گذشته چیست؟

- معیارهای اصلی توانمندسازی استعدادها در ارتباط با پتانسیل قوی ایشان در آینده چیست؟
- روش‌های مناسب در مسیر یادگیری شناختی در راستای افزایش صلاحیت‌های فنی کدام است؟
- روش‌های مناسب در مسیر یادگیری عاطفی در راستای افزایش صلاحیت‌های بین‌فردی کدام است؟
- روش‌های مناسب در مسیر یادگیری مبتنی بر تجربه در راستای افزایش صلاحیت‌های مدیریتی کدام است؟

### پیشینه پژوهش

معرفی مدیریت استعداد از طریق پژوهشی با عنوان «جنگ برای استعداد» که در واقع بعنوان اولین پژوهش منسجم در سطح جهان پیرامون مشکل آینده درباره‌ی مدیریت استعدادها بود که سرآغازی در خصوص مدیریت استعداد و کمبود توسعه رهبر در سازمان‌ها را پررنگ می‌کرد (بارتودت<sup>۱</sup> ۲۰۱۳ به نقل از سیدجوادین و پهلوان‌شریف، ۱۳۹۶: ۱۴۳)؛ پس از آن صاحب‌نظرانی متعدد بر اهمیت این بحث تأکید کردند، به گونه‌ای که از خلال مطالعات سیاستی و منابع مختلف و متعدد فعالان منابع انسانی در سراسر جهان، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از پراهیت‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی قرن ۲۱ معرفی شده است.

با این اوصاف موارد زیر بخشی از پژوهش‌ها و تحقیقاتی است که تاکنون در زمینه استعدادها و مدیریت آن صورت پذیرفته که به آن‌ها اشاره می‌شود:

شریفی و دیگران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل سیستمی آموزش و توانمندسازی سرمایه انسانی در صنایع خلاق» در صدد هستند تا به تبیین و طراحی مدلی برای سیستم آموزش و توانمندسازی سرمایه انسانی در خبرگزاری صداوسیما پردازند. در این پژوهش برای طراحی نظام مطلوب به دو رویکرد مهم اشاره شده که عبارتند از: رویکرد نظام‌مند و رویکرد کل‌گرا. مدل آموزشی حاصل در این پژوهش شامل ۵ مولفه اصلی است که عبارتند از: محیط، دورن‌داد (تحلیل

۱. Baartvedt

و برنامه‌ریزی)، فرآیند (طراحی و اجرا)، برون‌داد (ارزشیابی) و پیامد که هر یک از این مولفه‌ها نیز دارای شاخص‌هایی مرتبط با خود می‌باشند.

صلواتیان و دیگران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد در سازمان‌های رسانه‌ای: عوامل موثر بر انگیزش استعدادها برای فعالیت در سازمان صدا و سیما» کوشیده به تبیین عوامل اصلی اثرگذار بر تمایل استعدادها در راستای همکاری با رسانه ملی و نیز رتبه‌بندی آن‌ها پرداخته و در نهایت عوامل اصلی ناظر بر ماهیت و فضای شغلی، ناظر بر ساختار سازمانی و نیز ناظر بر حقوق، مزایای ویژه و امکانات رفاهی را تعیین و همچنین پیشنهاد می‌کند که به کمک این عوامل می‌توان انگیزه استعدادها را جهت فعالیت در سازمان صداوسیما دوجندان کرد؛ این پژوهش موضوعی شایسته پیرامون استعدادها را مورد توجه قرار داده و با توجه به ویژگی‌های ذاتی این گروه از افراد در رسانه ملی، کوشیده تا نحوه برانگیخته شدن ایشان را بررسی کند.

گاروان و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مقاله‌ای با عنوان «نگاشت توسعه استعدادها: تعریف، محدوده و معماری» به بررسی مفهوم توانمندسازی استعدادها، تعریف محدوده آن و شناسایی مسائل مربوط به تدوین استراتژی‌های توانمندسازی و ارتقاء استعداد در سازمان‌ها می‌پردازند؛ این مقاله به شکاف ادراک شده در ادبیات کمک و مسائلی را که در زمینه توانمندسازی استعدادها مطرح می‌شود، برجسته می‌کند؛ براساس این نوشته و با توجه به ادبیات بررسی شده در آن مشخص می‌شود که این امر در ارتباط با استعدادها معمولاً به عنوان بخشی از یک فرایند گسترده‌تر از مدیریت استعدادها مورد بحث قرار می‌گیرد؛ این مقاله اذعان می‌کند که ادبیات مرتبط با توانمندسازی استعدادها شامل این موارد است: استعداد توانمندشده و ارتقاء یافته کیست؟ چه شایستگی‌هایی باید بهبود پیدا کند؟ چه کسی توانمندسازی را هدایت می‌کند؟ و سرعت مناسب توسعه و معماری برای حمایت از توانمندسازی چیست؟

آیبه و دبراه (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان «توانمندسازی استعدادهای زنان و مدارس تجاری آفریقا» می‌کوشند با بررسی سطح نهاده‌سازی شیوه‌های توانمندسازی استعداد زنان در مدارس B آفریقایی و مقایسه این امر با بهترین شیوه‌های بین‌المللی، ادبیات توانمندسازی استعدادها را گسترش دهند؛ نتایج این پژوهش بیانگر آن است که مدارس B آفریقایی، مانند هم‌تایان بین‌المللی

۱. Garavan & Etal

خود، شیوه‌های ارتقاء و توانمندسازی استعداد زنان را به‌طور گسترده اتخاذ نکرده و نسبت زن به مرد آنها به‌طور متوسط کمتر از یک‌سوم برنامه‌های مدیریت تحصیلات تکمیلی در این دسته از مدارس است.

مالو و ریس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «انتخاب استعداد با استفاده از شبکه‌های اجتماعی: یک مطالعه با روش ترکیبی» کوشیده تا نحوه استفاده متخصصان منابع انسانی از شبکه‌های اجتماعی در تصمیمات مرتبط با استخدام و در مراحل مختلف فرآیند انتخاب را مورد بررسی قرار دهد. نتایج بیان‌کننده دو دسته کاربر است؛ کاربران تک مرحله‌ای که پروفایل‌ها را در یک یا چند سایت از شبکه‌های اجتماعی در مرحله‌ای خاص از فرآیند انتخاب بررسی می‌کنند و کاربران چند مرحله‌ای که پروفایل‌ها را در یک یا چند سایت از شبکه‌های اجتماعی در مراحل مختلف فرآیند انتخاب تجزیه و تحلیل و از این سایت‌ها به‌صورت مقطعی استفاده می‌کنند؛ تمایز مشخص این پژوهش به چگونگی بکارگیری یک رسانه فراگیر در شناسایی و انتخاب استعدادها از بین کاربران خود برمی‌گردد که نگاه متفاوت و همچنین کاربردی درباره رسانه و بهره‌گیری از آن‌ها در راستای شناسایی استعدادها می‌باشد.

ماهاپاترا و داش<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی که در کشور پهناور هندوستان و با عنوان «توانمندسازی و ارتقاء استعداد در دنیای در حال تغییر کار» به انجام رساندند، فرصت‌ها و چالش‌ها در محیط کاری که پیوسته در حال تغییر است و نیز شیوه‌های توانمندسازی استعدادها را ملاحظه نمودند. بررسی قرار دادند؛ در بخش دوم این مقاله مباحثی از میزگردهای به انجام رسیده با هشت رهبر منابع انسانی هند از صنایع مختلف دیده می‌شود که ایده‌ها و نقطه‌نظرات خود را پیرامون راه‌های توانمندسازی استعداد ارائه می‌دهند؛ مجازی‌سازی ارتقاء و توانمندسازی استعداد و ایجاد مشارکت در مدیریت شغلی، از جمله شیوه‌های در حال تحول حیاتی پیشنهادشده در این تحقیق است؛ بررسی پژوهش‌هایی از این دست بیانگر آن است که توجه به امر استعدادها و مدیریت ایشان در حال تبدیل شدن به یکی از مباحث قابل توجه و برجسته در کشور پرجمعیتی مانند هند است که می‌تواند زمینه‌های رشد و توانمندسازی را بیش از پیش در این سرزمین فراهم آورد.

1. Melao & Reis

2. Mahapatra & Dash

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کوشیده است تا از روش ترکیبی<sup>۱</sup> کثرت‌گرا استفاده کرده (گردآوری همزمان داده‌های کیفی و کمی، ترکیب آن‌ها و استفاده از نتایج برای درک مسئله پژوهش) و برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه استفاده کند.

مبتنی بر مدل نظری پژوهش برای تعیین معیارهای توانمندسازی و ارتقاء استعدادها در خبر رسانه ملی از روش کیفی از رویکرد تحلیل مضمون بهره برده و با توجه به رویه‌های مختلف موجود در آن از رویکرد «آتراید و استرلینگ»<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) استفاده گردیده که مبتنی بر این رویکرد شبکه مضمون حاصل یک نقشه شبیه تارنما به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده و شیوه نمایش است؛ شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین بدست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) را نظام‌مند می‌کند که در نهایت این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما رسم و مضامین برجسته هر یک از سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود.

همچنین این پژوهش با بهره‌گیری از دیدگاه مضامین مشهود و آشکار و نیز براساس دیدگاه قیاسی کوشیده است فرایند کدگذاری و توسعه مضمون به‌وسیله مفاهیم یا ایده‌های موجود تعیین شد؛ این دیدگاه تحلیل مضمون براساس علاقه نظری یا تحلیلی پژوهشگر به یک موضوع صورت پذیرفته و لذا این دیدگاه بیشتر مبتنی بر فرد تحلیلگر است. بنابراین در مضمون استقرایی، پس از آن که پژوهشگر از طریق ابزارهای مختلف گردآوری داده همچون مصاحبه، مشاهده، گروه‌های کانونی و غیر داده‌ها را گردآوری کرد اقدام به شناسایی مضامین و الگوهای موجود در داده‌ها می‌کند و همین‌طور در رفت و برگشت مضامین سطح بالاتر را شکل می‌دهد تا به جامع‌ترین مضمون‌های موجود در داده‌ها دست یابد (شیخ‌زاده و بنی‌اسد، ۱۳۹۹: ۴۱)

۱. Mixed method

۲. Attride & Stirling



در بخش کمی نیز پرسشنامه‌ای مبتنی بر شکل ۳ طراحی که در آن برای تعیین اثرگذارترین روش‌ها بر ابعاد سه گانه (شناختی، تجربی و عاطفی) از جامعه نمونه درخواست شد تا نظر خود را درباره تأثیر هریک از اقدامات با اختصاص وزن ۱ تا ۱۰ درباره‌ی ابعاد سه گانه فوق ارائه نمایند که در نهایت با محاسبه‌ی میانگین اوزان اختصاص داده شده به هریک، روش‌های اثرگذارتر شناسایی و رتبه بندی شدند.

جامعه هدف این پژوهش خبرگان خبر سیما که شامل سردبیران فعلی و سابق بخش‌های مختلف خبری و مدیران ارشد این مجموعه و صاحب نظران مرتبط بوده که تعداد آن‌ها در حدود ۵۰ نفر برآورد شد و بر این اساس:

- برای بخش کیفی و برای تعیین معیارهای توانمندسازی: تعیین تعداد جامعه نمونه مبتنی بر اشباع نظری حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته با این خبرگان بود و انتخاب آن‌ها براساس تکنیک گلوله برفی صورت پذیرفت که در در نهایت پس از انجام ۲۰ مصاحبه روند بگونه‌ای پیش رفت که بنظر رسید داده‌های جدید حاصل نشده و به سمت تکرار می رود و در نتیجه داده‌ها به لبه‌ی اشباع رسیده و مصاحبه‌ها در همین حد متوقف و تحلیل‌ها نیز بر این اساس به سرانجام رسید.
- برای بخش کمی و تعیین روش‌های مناسب برای افزایش یادگیری‌های شناختی، عاطفی و مبتنی بر تجربه: تعیین حجم نمونه براساس فرمول کوکران و تعداد جامعه هدف صورت گرفت و نمونه‌گیری بصورت تصادفی ساده با جایگزین که در نهایت ۴۴ نفر انتخاب و پرسشنامه طراحی شده بدین منظور توزیع گردید.

### ارزیابی اتکاپذیری داده‌های کیفی

طراحی روش‌شناسی و طرح پژوهش به گونه‌ای است که بتوان داده‌ها و تفسیرهای مناسب و قابل اطمینان را برای الگو توانمندسازی حاصل پیرامون استعداد‌های شاغل در بخش خبر سیما ارائه

کرد که خلاصه‌ای از شاخص‌های سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیر آن‌ها در جدول ۱ قابل مشاهده است:

جدول ۱: شاخص‌های سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌های کیفی

| شاخص‌های سنجش  | تفسیر   |
|--|---|
| اعتمادپذیری (میزان تطابق یافته‌ها با داده‌های پژوهش)           | مرور و بازنگری چندباره پرسش‌های مصاحبه‌بررسی کدهای حاصل از مصاحبه‌ها با دقت بیشتر   |
| انتقال‌پذیری (میزان عملی بودن یافته‌ها در سایر مکان‌های مشابه) | امکان انتقال یافته‌ها به مکان‌های مشابه شناسایی تمام مفاهیم برآمده از مصاحبه‌ها   |
| اتکاپذیری (میزان پایداری تفاسیر در طول زمان)                   | کدگذاری روش‌مند و منظم شناسایی تجارب مصاحبه‌شوندگان درباره استعدادها و توانمندسازی آن‌ها  |
| تصدیق‌پذیری (میزان عینیت و جلوگیری از پیش‌داوری)               | مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده و ارزیابی تفسیرهای پژوهشگر از سوی دیگران  |
| بازآوایی (مهارت پژوهشگر در دریافت معانی و تفسیر)               | مدیریت زمان مصاحبه‌ها اعتمادسازی در زمان مصاحبه   |
| مفید بودن (ابعاد عملی نتایج)                                   | امکان استفاده از الگو توانمندسازی حاصل در مدیریت هرچه شایسته‌تر استعدادها در خبر رسانه ملی جلب نظرات و توجهات بیشتر نسبت به نیروهای انسانی ارزشمند و توانمند در خبر رسانه ملی |
| اصیل بودن  | جدید بودن برخی مفاهیم و داده‌های حاصل از این پژوهش معنادار بودن یافته‌ها با توجه به ویژگی و مشخصات رسانه ملی و بخش خبر آن   |
| تعدیل‌پذیری (انعطاف‌پذیری برای تعدیل)                          | امکان تغییر و اصلاح الگو و یافته‌های حاصل در صورت تغییر شرایط مبتنی بر داده‌های جدید  |

## روایی و پایایی پرسشنامه

روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری حاصل شد؛ به منظور بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS به منظور تعیین پایایی پرسشنامه این ضریب محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای پرسشنامه ۰/۸۵ است.

## یافته‌های پژوهش

مبتنی بر سوالات اصلی، در ادامه ابتدا بخش کیفی پژوهش در جهت استخراج معیارهای توانمندسازی استعداد در خبر رسانه ملی مورد بررسی قرار می‌گیرد که در همین راستا نتایج حاصل مرتبط با دو سوال اول (که به قرار زیر است) بیان می‌شود:

- معیارهای اصلی توانمندسازی استعدادها در ارتباط با عملکرد قوی ایشان در گذشته چیست؟

- معیارهای اصلی توانمندسازی استعدادها در ارتباط با پتانسیل قوی ایشان در آینده چیست؟

با تجزیه و تحلیل نوشته‌های حاصل از سوالات طرح شده در مصاحبه‌های صورت گرفته، در ابتدا مجموع ایده‌های مستقل در قابل مفاهیم و مضامین دسته‌بندی شده که ماحصل آن جدول ۲ می‌باشد که دربردارنده نمونه‌هایی از مضامین پایه شناسایی شده در مصاحبه‌های پیاده شده است:

جدول ۲: نمونه کدبندی اولیه

| کد مفهوم | بخشی از متن مصاحبه   | مضامین پایه  |
|----------|--|--|
| ۴۸       | تجربه نشان داده خیلی از دوستانی که تازه وارد فضای تصویری شدند یا خیلی عمر کار تصویرشان بالا نیست اما می‌توانند در حوزه تصویر کار خوب بزنند اینها کسانی اند که قابلیت برنامه ریزی بیشتر را دارند. | فعال در حوزه کار تصویر                                       |
| ۳۲       | سبک‌های خبرنگاری و نوع نگارش و نوع نگاه به خبر و فرآورده‌های خبری با بروز فضای مجازی کلاً دگرگون شده و فرد اگر استعدادش را داشته باشد زودتر یاد می‌گیرد چون ارتباطش با فضای مجازی قوی‌تر است.    | توجه به افزایش پیچیدگی های کار خبر با ظهور و بروز فضای مجازی |
| ۱۱       | آن چیزی که گوهر اصلی این دو مورد است، علاقه هست (کرم خبر) و اگر فردی علاقه شدید به خبر و کار رسانه اینها داشته باشد، می‌تواند رشد کند.   | علاقه‌مندی به کار خبر و رسانه                                |

برای تمامی متون مصاحبه روند موجود در جدول ۲ به انجام رسید و در نهایت نزدیک به ۶۰ مضمون پایه شناسایی که با توجه به مضامین مشابه در نهایت ۳۵ مضمون پایه استخراج شدند و در مرحله دوم و پس از بررسی مضامین پایه شناسایی شده در نهایت ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده

شناسایی شدند که همگی با توجه به رویکرد قیاسی مورد استفاده در این پژوهش متناسب با دو مضمون فراگیر مرتبط با الگو اولیه تفکیک و سازمان‌دهی دقیق‌تر از آن‌ها صورت پذیرفت که در جدول ۳ ارائه شده است:

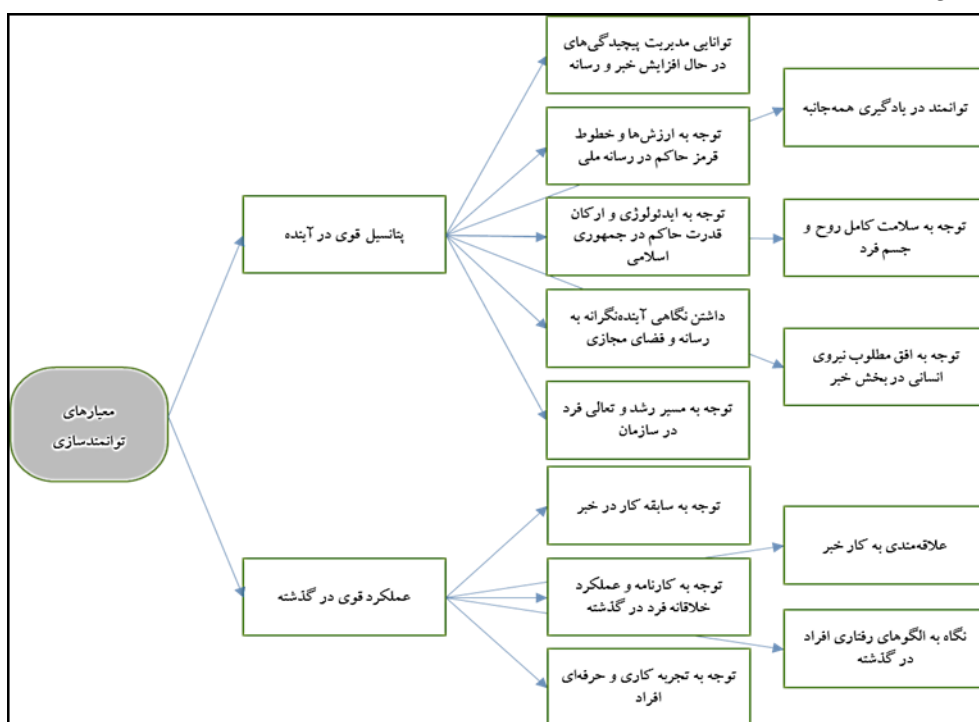
جدول ۳: مفاهیم شناسایی شده

| مضمین<br>فراگیر              | مضمین سازمان‌دهنده                                      | مضمین پایه  |
|------------------------------|---|---|
| پتانسیل<br>قوی در<br>آینده   | توانایی مدیریت پیچیدگی‌های در حال<br>افزایش خبر و رسانه | توجه به افزایش پیچیدگی‌های کار خبر با ظهور و<br>بروز فضای مجازی |
|                              |   | توجه به تحولات و دگرگونی‌های مختلف<br>سازمان‌های رسانه‌ای       |
|                              |   | توانمند در مدیریت پیچیدگی‌های حاکم بر<br>سازمان‌های رسانه‌های   |
|                              | توجه به ارزش‌ها و خطوط قرمز حاکم در<br>رسانه ملی        | شناخت خط قرمزهای موجود در سازمان                                |
|                              |   | امکان فعالیت در راستای سیاست‌های از پیش تعیین<br>شده            |
|                              |   | توجه به اصول اخلاقی   |
|                              | توجه به ایدئولوژی و ارکان قدرت حاکم<br>در جمهوری اسلامی | شناخت ارکان قدرت در جمهوری اسلامی                               |
|                              |   | داشتن ششم سیاسی   |
|                              |   | توانایی شناخت ایدئولوژی در رسانه ملی                            |
|                              | داشتن نگاهی آینده‌نگرانه به رسانه و فضای<br>مجازی       | داشتن نگاهی آینده‌نگرانه به خبر و رسانه                         |
|                              |   | توجه به تغییرات خبری ایجادشده بخاطر گسترش<br>فضای مجازی         |
|                              |   | توان ارتباط برقرار کردن با فضای مجازی                           |
|                              | توجه به مسیر رشد و تعالی فرد در سازمان                  | رفع موانع پیشرفت و درخشش  |
|                              |   | توجه به سیر و سلسله‌مراتب حرکت فرد                              |
|                              |   | توجه به زمینه لازم برای پیشرفت در بلندمدت                       |
| توانمند در یادگیری همه‌جانبه | مستعد در یادگیری اصول خبر                               |   |
|                              | توانمند در یادگیری کامل دوره‌های علمی و آموزشی          |   |

جدول ۳: مفاهیم شناسایی شده

| مضامین فراگیر         | مضامین سازمان‌دهنده                           | مضامین پایه   |
|-----------------------|---|---|
|                       |   | مرتبط   |
|                       |   | جذب از باشگاه خبرنگاران جوان                              |
|                       | توجه به سلامت کامل روح و جسم فرد              | بهره‌مندی از سلامت جسمی                                   |
|                       |   | برخوررداری از سلامت روح و روان                            |
|                       | توجه به افق مطلوب نیروی انسانی در بخش خبر     | توجه به تدوین سند نیروی انسانی در خبر رسانه               |
|                       |   | توجه به افق و چشم انداز مطلوب در زمینه نیروی انسانی       |
| عملکرد قوی در گذشته   | توجه به سابقه کار در خبر                      | عدم آغاز فعالیت از خط مقدم خبر                            |
|                       |   | پرهیز از واگذاری برخی امور به افراد تازه‌کار در امر خبر   |
|                       | علاقه‌مندی به کار خبر                         | علاقه‌مندی به پیشرفت                                      |
|                       |   | علاقه‌مندی به کار خبر و رسانه                             |
|                       | توجه به کارنامه و عملکرد خلاقانه فرد در گذشته | توانایی کار در بخش‌های مختلف خبر                          |
|                       |   | فعال در حوزه کار تصویر                                    |
|                       |   | دارای عملکرد خلاقانه                                      |
|                       |   | دارای کارنامه عملکردی                                     |
|                       | توجه به تجربه کاری و حرفه‌ای افراد            | نیاز شدید به تجربه در امر سردبیری خبر                     |
|                       |   | اولویت قرار دادن استفاده از افراد باتجربه در معاونت سیاسی |
|                       |   | استفاده از فرد با تجربه در کوتاه‌مدت                      |
|                       | نگاه به الگوهای رفتاری افراد در گذشته         | توجه به مسیر طی شده فرد                                   |
| چارچوب‌های رفتاری فرد |   |   |

پس از شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شبکه مضامین در شکل ۴ قابل مشاهده است:



شکل ۴: ساختار شبکه مضامین معیارهای توسعه استعداد

براین اساس در شکل ۴ معیارهای توانمندسازی مبتنی بر پتانسیل قوی در آینده و عملکرد قوی در گذشته قابل مشاهده است.

در ادامه نیز مبتنی بر سایر سوالات اصلی، یافته‌ها تبیین و ارائه می‌گردند:

- روش‌های مناسب در مسیر یادگیری شناختی در راستای افزایش صلاحیت‌های فنی کدام است؟
- روش‌های مناسب در مسیر یادگیری عاطفی در راستای افزایش صلاحیت‌های بین‌فردی کدام است؟

- روش‌های مناسب در مسیر یادگیری مبتنی بر تجربه در راستای افزایش صلاحیت‌های مدیریتی کدام است؟

بر این اساس در نمودار ۱ تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه که روش‌های توانمندسازی استعدادها را در سه مسیر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فنی، بین‌فردی و مدیریتی که ماحصل بخش کمی این پژوهش است بصورت تجمیعی نشان می‌دهد:



نمودار ۱: عناصر تقویت‌کننده شایستگی‌ها

بر اساس نمودار ۱ رویدادهای مبتنی بر کلاس، خواندن (مطالعه کردن) و پشتیبانی مربیگری بیشترین تأثیر را در تقویت و بهبود یادگیری شناختی به منظور بهبود شایستگی‌های فنی را داراست؛ شبکه‌ها، تأثیر بدون اقتدار و مربیگری نیز فعالیت‌های بهبودبخش در زمینه هوش هیجانی هستند که





شکل ۵ الگوی توانمندسازی استعداد را با دو قسمت معیارها و روش‌های توانمندسازی به تصویر کشیده و در حقیقت توجه به معیارها را مقدمه‌ای و سرآغازی در مسیر دستیابی به توانمندسازی استعدادها می‌داند و از این رو ابتدا بایستی به معیارها توجه داشته و سپس روش‌های رسیدن به توانمندسازی استعدادها را پیمود.

## نتیجه‌گیری

امروزه که سازمان‌های رسانه و بویژه بخش خبر آن‌ها در معرض رقابت شدید قرار گرفته و شدت در زد و خورد رقابتی باهم قرار دارند و جنگ استعدادها نیز این دنیای پیچیده و پرفراز و نشیب را فرا گرفته و عملیاتی ساختن درست و چارچوب‌مند الگوی تربیتی استعدادها نیز به یک الزام حتمی و قطعی در افزایش توان رسانه‌ها به منظور سر بلند شدن در این دنیای پیچیده تبدیل شده، توانمندسازی آن‌ها نیز بعنوان یکی از ارکان اصلی این چرخه بایستی مورد اهتمام و توجه ویژه و موشکافانه قرار گیرد؛ در این پژوهش سعی شد الگویی برای توانمندسازی استعدادها شاغل در بخش خبر سیما بعنوان یکی از قسمت‌های اصلی و برجسته رسانه ملی ج.ا.ا طراحی و استخراج گردد.

مبتنی بر الگوی حاصل در این پژوهش توانمندسازی استعدادها امری دو بعدی بوده و تنها توجه صرف به راه و روش ارتقاء توانمندی‌ها و مهارت‌های افراد مستعد شاغل در خبر رسانه ملی امری ناقص بوده و نمی‌تواند نتایج مورد نظر مناسب و مطلوب به همراه داشته باشد و در حقیقت با توجه به الگوی استخراج شده مبتنی بر مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران و سردبیران برجسته خبر سیما تعیین معیارهایی برای توانمندسازی استعدادها بعنوان اولویت و پیش‌فرض فرایند توانمندسازی بایستی مورد توجه و اهتمام قرار گیرد بطوری که در مسیر توانمند ساختن استعدادها یا باید به عملکرد قوی افراد در گذشته و عناصر فرعی حاصل از این پژوهش در راستای این

عملکرد توجه داشت و یا باید پتانسیل قوی فرد در آینده و مبتنی بر معیارهای فرعی مرتبط با این شاخص که از این پژوهش برآمده، عمل کرد.

توانایی مدیریت پیچیدگی‌های در حال افزایش خبر و رسانه، میزان شناخت ارزش‌ها و خطوط قرمز حاکم در رسانه ملی، میزان شناخت ایدئولوژی و ارکان قدرت حاکم در جمهوری اسلامی، داشتن نگاهی آینده‌نگرانه به رسانه و فضای مجازی، توجه به مسیر رشد و تعالی فرد در سازمان، توانمند در یادگیری همه‌جانبه، توجه به سلامت کامل روح و جسم فرد و توجه به افق مطلوب نیروی انسانی در بخش خبر از شاخص‌های مرتبط با پتانسیل قوی در آینده بحساب می‌آید؛ همچنین توجه به سابقه کار در خبر، علاقه‌مندی به کار خبر، توجه به کارنامه و عملکرد خلاقانه فرد در گذشته، توجه به تجربه کاری و حرفه‌ای افراد و نگاه به الگوهای رفتاری در گذشته نیز بعنوان شاخص‌های مرتبط با عملکرد قوی افراد در گذشته در این پژوهش شناخته و مورد توجه قرار گرفته‌اند.

در راستای شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های بین‌فردی و شایستگی‌های مدیریتی نیز بایستی از طریق یادگیری شناختی، یادگیری مبتنی بر هوش عاطفی و یادگیری براساس تجربه تلاش کرد و به همین منظور رویدادهای مبتنی بر کلاس، خواندن و پشتیبانی مربیگری می‌تواند بیشتر اثرگذاری را در شایستگی‌های فنی در استعدادها شایسته‌ها در بخش خبر سیما داشته باشد؛ همچنین شبکه‌ها، تأثیر بدون اقتدار و مربیگری نیز می‌تواند شایستگی‌های بین‌فردی را ارتقاء داده و نیز شبکه‌ها، تجربه‌های اتاق فکر و شروع پروژه از ابتدا نیز قوی‌ترین راه در ارتباط با بهبود توانمندی‌های مدیریتی استعدادها است.

در مقایسه بین نتایج حاصل از این پژوهش و پژوهش‌هایی که پیش‌تر در بخش پیشینه این پژوهش بدان‌ها اشاره شده است می‌توان گفت که:

- این پژوهش علاوه بر ارائه روش‌های تربیتی و توانمندسازی برای استعدادها، به معیارهایی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند نیز، بر خلاف سایر پژوهش‌های پیشین که هیچ‌گونه اهمیت و توجهی به این بُعد از مسیر توانمندسازی نداشته‌اند، نگاه ویژه‌ای داشته و پیشنهادها قابل‌اعتنایی ارائه کرده است.
- ارائه روش‌ها و راه‌های تربیتی و توانمندسازی دقیق و متقن برای استعدادها نیز خود یکی از تمایزات و تفاوت‌های برجسته‌ای است که این پژوهش در قیاس با سایر کارهای تحقیقاتی اشاره‌شده در بخش پیشینه از آن برخوردار است.
- این پژوهش برخلاف برخی از تحقیقات اشاره‌شده در بخش پیشین که نگاه کلی دارند، بخشی‌نگر بوده و در تلاش است با نگاهی دقیق و موشکافانه مدلی را برای تربیت و توانمندسازی استعدادها در یک قسمت از یک سازمان رسانه‌ای ارائه نماید.

## پیشنهادها

در همین راستا و مبتنی بر نتایج، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که متولیان منابع انسانی در رسانه ملی و بویژه بخش خبر این رسانه اتخاذ نگاهی ویژه و جدید پیرامون استعدادها را در دستور سیاست‌ها و راهبردهای خود قرار داده و ماحصل این آورده‌ی پژوهشی را بعنوان مطلع و آغازی برای اتخاذ این رویکرد جدید که می‌تواند سرمنشاء حرکت و تغییراتی جدید و بنیادین در این بخش حیاتی رسانه ملی شود و در ادامه فرایند مدیریت استعداد که بعنوان چرخه‌ای برای راهبری و مدیریت این دسته از افراد شایسته و کارآمد است در این سازمان و در بخش خبری آن ساری و جاری شده تا اداره شایسته‌ی این دسته از نیروی انسانی شاخص و توانمند بتواند منشاء برکات و آثار فراوان شده و این بخش از رسانه ملی را در این جهان پرقابیت و پیچیده در امر خبر و اطلاع‌رسانی سرآمد و موفق نماید.

به منظور توانمندسازی و ارتقاء استعداد مبتنی بر الگو حاصل، بایستی از اساتید مجرب، کارشناسان و متخصصین حوزه خبر و خبرنگاری بهره برد تا نتایجی در خور و شایسته حاصل شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد اصولاً پژوهش درباره‌ی استعدادها و موضوعات مرتبط با این گروه از انسان‌های مستعد و توانمند از دسته موضوعات مهجور بوده و همین امر باعث تازگی و جدید بودن سوالات و مصاحبه‌های صورت گرفته با صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران امر خبر سیما بوده که در این پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفتند و پیشنهاد می‌شود با نگاهی دقیق‌تر و جامع‌تر این موضوع و تمامی جزئیات مرتبط با آن مورد بررسی و واکاوی بیشتر قرار گیرد.

توجه به مدیریت استعدادها و تمامی شقوق و قسمت‌های آن مبتنی بر الگو مناسب این بخش از سازمان رسانه‌ای امری لازم است و در حقیقت جذب استعداد به تنهایی کافی نبوده، بلکه توجه به سایر اجزای چرخه مدیریت این دسته از انسان‌های شایسته در سازمان‌ها یعنی توانمندسازی، نگهداشت و ... ایشان نیز بایستی به گونه‌ای شایسته مورد توجه و اعتناء واقع شود.

توانمندسازی امری فراتر از آموزش بایستی در سازمان‌ها مورد توجه جدی قرار گرفته و بویژه در سازمان‌های رسانه‌ای باید با نگاهی ویژه به این فرایند، از آن توجه محدود به این امر که تنها به آموزش بسنده می‌شود دوری کرده و مبتنی بر نتایج حاصل از این تحقیق، توانمندسازی و توانمندی استعدادها آن هم در بخش خبر رسانه‌ای شایسته است که بشدت مورد توجه و اهتمام مدیران ارشد و متولیان منابع انسانی قرار گیرد.

در راستای تقویت شایستگی‌های فنی، مدیریتی و بین‌فردی استعدادها که بخش دوم الگو نظری این پژوهش است نیز بایستی به راهکارهایی که بیشترین دقت و نظر صاحب‌نظران را به خود جلب کرده توجه کرد و کوشید که با بهبود دانش شناختی، شایستگی‌های فنی افراد تازه کار در بخش خبر سیما را ارتقاء داد و با قرار گرفتن این دسته از افراد در بخش‌های میانی خبر و با استفاده

از هوش عاطفی، شایستگی‌های بین فردی آن‌ها را بهبود بخشید و در نهایت و در هنگام ورود به بخش مدیریتی با استفاده از یادگیری مبتنی بر تجربه شایستگی‌های مدیریتی آن‌ها را افزایش داد.

### فهرست منابع

- سیدجوادین، سیدرضا و پهلوان شریف، محمدمبین (۱۳۹۶)، مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۱۲: ۱۷۰-۱۴۱.
- شیخ صدوق (۱۳۸۱ق)، امالی؛ ترجمه: محمداقرا کمره‌ای؛ تهران: انتشارات کتابچی. چاپ ششم.
- شیخ‌زاده، محمد و بنی‌اسد، رضا (۱۳۹۹)، تحلیل مضمون؛ مفاهیم، رویکردها و کاربردها، تهران: انتشارات لوگوس.
- شریفی، سیدمهدی؛ سعیدآبادی، محمدرضا؛ استیری، مهرداد و حسین‌تبار، عسگری (۱۳۹۸)، طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۵: ۱۰۰-۷۵.
- صلواتیان، سیاوش؛ گودرزی، غلامرضا و ترشیزی، احسان (۱۴۰۰)، مدیریت استعداد در سازمان‌های رسانه‌ای: عوامل موثر بر انگیزش استعدادها برای فعالیت در سازمان صدا و سیما، مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۵ (۲): ۲۰۴-۲۲۷.
- گنجی، اسداله؛ علیشیری، محمدمهدی و باقری، مسلم (۱۳۹۶)، مدیریت استعدادها؛ چستی، چرایی و چگونگی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع). چاپ اول.
- Ariss Akram Al; Cascio, Wayne F; Paauwe Jaap (2014). " Talent management: Current theories and future research directions. **Journal of World Business**, 49, 173-179.
- Bani-Hani, Jehad S. (2021). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. **Management Science Letters**, 11, 213-222.
- Chalofsky, Neal E., Rocco, Tonette S. & Lane Morris, Michael (2014). **Handbook of Human Resource Development**. United States of America, Wiley, First Edition.
- Cooke, Fang Lee; Saini, Debi S & Wanged, Jue (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. **Journal of World Business**, 49, 225-235.
- Dachner, Alison, M; Ellingson, Jill, E; Noe, Raymond, A & Saxton, Brian M (2019). Talent The future of employee development. **Human Resource Management Review**. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100732>
- Festing, Marion & Schafer, Lynn (2013). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. **Journal of World Business**, 49, 262-271.
- Gandz, J. (2006). Talent development: The architecture of a talent pipeline that works. **Ivey Business Journal**, January/February, 1-4.

- Garavan, Thomas N.; Carbery, Ronan; Rock, Andrew (2012). Mapping talent development: Definition, scope, and architecture. **European Journal of Training and Development**, 36, 5-24.
- Hatum, Andres (2010). **Next generation talent management**. UK, Palgrave Macmillan.
- Harsch, Katharina; Festing, Marion (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. **Human Resource Management**, 59 (1): 1-19.
- Ibeh, Kevin & Debrah, Yaw A (2011). Female talent development and African business schools. **Journal of World Business**, 46, 42-49.
- King, Karin A & Vaiman, Vlad (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. **BRQ Business Research Quarterly**, 22, 194-206.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, 16 (2). 139-154.
- Mahapatra, Gopal. P & Dash, Sadhna (2022). Talent development in a changing world of work. **IIMB Management Review**, Available at: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.03.002>
- Melao, Nuno & Reis, Joao (2020). Selecting talent using social networks: A mixed-methods study. **Heliyon**, 6, 1-11.
- Philips, D. R. & Rober, K.O. (2009). A framework for talent ,anagement in Real Estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 1 (11): 7-16.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. **Journal of World Business**, 49(2): 281-288.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, 45(2): 122-133.



