


## پیشنهاد راهبرد مطلوب جذب و تأمین تهیه‌کنندگان رادیو

نیلوفر زندی ، دکتر شهرام گیل آبادی \*

### چکیده

منابع انسانی هر سازمانی، از منابع راهبردی برای کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. با توجه به اینکه تهیه‌کنندگان رادیو در تولید برنامه‌های رادیویی نقش مهمی را ایفا می‌کنند، قابلیت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی برای استفاده بهینه از ظرفیت‌های فعلی و جذب بهترین‌های آتی در این حرفه وجود دارد.

در این مقاله، فرایند، شغلی تهیه‌کنندگان شاغل رادیو در ایران مورد بررسی قرار گرفته و ویژگی‌ها و شاخص‌های مورد نیاز تهیه‌کنندگانی که در آینده باید جذب رادیو شوند، تعریف شده است. در مقاله حاضر سعی شده است، با رویکرد نظریه زمینه‌ای و بر مبنای داده‌های حاصل از پژوهش و کدگذاری محوری، مدل پارادایمی نظام جامع جذب تهیه‌کنندگان رادیو ارائه داده شود. همچنین بر اساس مدل استراوس و کوربین، کدگذاری انتخابی، انجام و مدل پارادایمی فرایند بهینه‌سازی سیستم جذب و تأمین تهیه‌کننده رادیو پیشنهاد شده است.

کلید واژه‌ها: تهیه‌کننده رادیو، راهبرد، جذب و تأمین تهیه‌کننده رادیو، مزیت رقابتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

نقش منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان که موجب کسب مزیت رقابتی برای آن می‌شود، رویکردی آینده‌پژوهانه دارد. با وجود رقابت در عرصه پرستیز رسانه‌ها، ادامه حیات یک سازمان رسانه‌ای، تنها در گرو کسب مزیت رقابتی برای آن خواهد بود.

حال اگر رادیو را به مثابه یک سازمان رسانه‌ای بنگریم، در میان کارکنان آن، تهیه‌کنندگان از مهم‌ترین افراد اداره‌کننده این رسانه محسوب می‌شوند که می‌توانند به عنوان منبعی راهبردی در دستیابی به مزیت رقابتی خاص و منحصر به فرد مورد توجه قرار گیرند و برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه و به این ترتیب، سرمایه‌گذاری برای این بخش از نیروی انسانی سازمان امری اجتناب‌ناپذیر قلمداد می‌شود.

حال پرسش این است؛ با توجه به نقشی که تهیه‌کنندگان رادیو می‌توانند در رقابت با دیگر سازمان‌های رسانه‌ای برای جذب مخاطبان بر عهده بگیرند، برنامه‌ریزان و مدیران رسانه تا چه حد توانسته‌اند کارکنان کارآمد در این حوزه را جذب و تأمین کنند؟ طی بررسی‌های اولیه پژوهش حاضر و نیز بررسی اسناد سازمانی<sup>۱</sup>، سال‌هاست که برای جذب و تأمین نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف تولید رادیو، بخصوص در بخش تهیه‌کنندگی برنامه‌ریزی مدونی صورت نگرفته است.

تاکنون جذب تهیه‌کنندگان رادیو به روش‌های مختلفی انجام شده است: از طریق روش‌های رسمی مانند: آزمون‌های استخدامی، پذیرش برخی از دانشجویان رشته تهیه‌کنندگی دانشکده صداوسیما و نیز تغییر عنوان شغلی سازمانی از دیگر مشاغل به تهیه‌کنندگی رادیو و ...

در حوزه مدیریت تأمین منابع انسانی سازمان، همان رویکردی که به جذب و تأمین نیروی انسانی بخش‌های مختلف اداری و خدماتی سازمان وجود دارد، در خصوص نظام جذب نیروی انسانی حوزه تولید و برنامه‌سازان رادیو نیز دنبال می‌شود. در حالی که این حوزه بیش از دیگر بخش‌ها، نیازمند نیروهای خلاق، پر توان و متعهد است.

---

۱. رجوع شود به ۱۱+۱ برنامه استراتژیکی معاونت صدا (۱۳۸۶)، اداره اطلاعات و برنامه‌ریزی (۱۳۸۹)، رتوس برنامه پنج ساله معاونت صدا (استراتژی‌های ۸ گانه) (۱۳۸۹)، سیاست‌ها و برنامه‌های صدا (۱۳۸۹).

به گفته صاحب‌نظران، ویژگی‌های تهیه‌کننده رادیو بسیار متفاوت از دیگر کارکنان سازمان است و این در حالی است که شاخص‌ها یا ویژگی‌های لازم برای تهیه‌کنندگان رادیو در ایران، تاکنون در راهبردهای سازمانی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. به دلیل فقدان راهبرد مطلوب برای جذب تهیه‌کنندگان رادیو، نیازمند مهندسی روش‌های جذب هستیم.

به این ترتیب، در پژوهش حاضر سعی شده است با مدنظر قرار دادن دیدگاه‌های کارشناسان و خبرگان حوزه رادیو و با بررسی اینکه وضعیت جذب فعلی تهیه‌کنندگان رادیو چگونه است و چگونه باید باشد؟ همچنین تهیه‌کننده رادیو به چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها و استعدادهایی برای شغل تهیه‌کنندگی رادیو نیاز دارد؟ به ارائه راهبرد کارا و قابل اجرا دست یابد.

### بررسی چهار راهبرد برای جذب و تأمین نیرو در رادیو

تجزیه و تحلیل بامبرگر<sup>۱</sup> و مشولم<sup>۲</sup> مبتنی بر آن است که شیوه‌های عملی تأمین نیروی انسانی تابع راهبرد کلی منابع انسانی سازمان است. یعنی به دلیل ماهیت سیستم کنترل سازمان و دیدگاه سازمان (با توجه به بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی) شیوه‌های تأمین نیروی انسانی به صورت چهار الگوی قابل تشخیص درمی‌آیند که هر یک با یکی از چهار گونه آرمانی منابع انسانی سازگارند (ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴).

**الف) راهبرد متعهدانه.** این راهبرد برای مشاغل تخصصی و پیچیده استفاده می‌شود با این تفاوت که کارکنان فعال به طور دایم مورد نیاز شرکت هستند و به دلیل آنکه به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت احاطه دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست (شجاعی و وزیری، ۱۳۸۹). سازمان‌هایی که این راهبرد را به کار می‌برند برای تأمین نیروی انسانی به بازار کار داخلی روی می‌آورند (بامبرگر و مشولم، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۳).

**ب) راهبرد ثانویه.** این راهبرد برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار بیرون از شرکت وجود

دارد و ضرورتی برای پرورش و نگهداری این نیروها احساس نمی‌شود. در صورت رفع نیاز و یا نارضایتی از هر یک از این کارکنان به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گرفت (شجاعی و وزیری، ۱۳۸۹).

**ج) راهبرد پیمانکارانه.** این راهبرد برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط به آن، مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این رو، کارشناسان به طور معمول با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند (همان).

به کارگیری این راهبرد با توجه به شایستگی‌های کنونی داوطلبان است و نه دانش، مهارت و توانایی‌هایی که مبتنی بر شغل کنونی آنهاست. باید توجه داشت که چون در نهایت؛ کارکنان می‌توانند به راحتی از یک سازمان به سازمان دیگری منتقل شوند، سازمان در معرض خطر خواهد بود (بامبرگر و مشولم، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴، صص ۱۳۵-۱۳۴).

**د) راهبرد پدرانیه.** برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر است؛ با این تفاوت که مدیریت شرکت، به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت تمایل دارد. بنابراین، در صورت وجود سمت‌های خالی، با ارتقای کارکنان موجود به پر کردن این سمت‌ها اقدام می‌کند (شجاعی و وزیری، ۱۳۸۹).

در صورتی که بخواهیم نیروهای مورد نیاز برای تهیه‌کنندگی رادیو را از میان نیروهای داخلی سازمان تأمین کنیم، از میان چهار الگوی ذکر شده، راهبرد متعهدانه را می‌توان در خصوص این شغل قابل استفاده دانست.

راهبرد پدرانیه طبق تعریف، برای مشاغل ساده و استانداردپذیر است؛ به همین دلیل نیز در خصوص شغل تهیه‌کنندگی که دارای پیچیدگی‌های خاصی است، نمی‌توان آن را - بویژه برای جذب تهیه‌کنندگان رادیو - قابل استفاده دانست.

در راهبرد پیمانکارانه به اهمیت تعهد فرد به سازمان توجه نشده است. در حالی که ضروری است تهیه‌کننده خود را در قبال سازمان و مخاطبان رادیو متعهد بداند و مشخص است که قرارداد کوتاه‌مدت این تعهد را در فرد ایجاد نخواهد کرد.

در مورد راهبرد ثانویه نیز باید گفت که افراد مورد نیاز شغل تهیه‌کنندگی به راحتی در بازار کار یافت نمی‌شوند و باید شناسایی شوند و آموزش ببینند.

### راهبرد منابع انسانی منبع محور و مزیت رقابتی

منظور از نگرش منبع محور، بهبود و ارتقای قابلیت منابع است. یعنی دستیابی و ایجاد هماهنگی راهبردی (استراتژیک) بین منابع و فرصت‌ها به طوری که بتوان با تخصیص مؤثر منابع، به اهداف راهبردی دست یافت. بنابراین، راهبرد منبع محور، به تقویت سرمایه انسانی یا معنوی سازمان می‌پردازد. روش منبع محور همچنین منجر به کشف و پرورش استعدادها منحصراً به فرد سازمان می‌شود.

در محیط رقابتی که بین سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های رسانه‌ای وجود دارد، آنبایی پیشتاز خواهند بود که مزیت رقابتی خود را شناسایی و از آن استفاده کنند.

به طور معمول، مزیت‌های رقابتی در یکی از سه زمینه خلق می‌شوند که عبارت‌اند از: منابع، مهارت و جایگاه محصول (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۸، ص ۵۴۸).

طبق نظر کرتیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) قابلیت‌های منابع انسانی یک موضوع رقابتی و یک منبع ایجاد مزیت رقابتی هستند و این قابلیت‌ها باید بر اساس جهت‌گیری‌های راهبردی تعریف شوند. ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی به مجموعه‌ای از فرایندها و رویه‌های مناسب نیاز دارد. در حالی که فناوری و اشکال سازمان دچار دگرگونی و تکامل می‌شوند، سازمان‌ها باید به گونه‌ای مستمر قابلیت‌های منابع انسانی را پرورش دهند و تکامل بخشند.

آرمسترانگ<sup>۲</sup> نیز معتقد است که مدیریت راهبردی منابع انسانی، موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. هدف، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا از این طریق نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان، با طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود (ترجمه اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۹، صص ۵۳-۵۲).

به عبارتی آنچه که موجب مزیت رقابتی رادیو می‌شود با ارزش بودن، نایاب بودن، غیرقابل کپی برداری و نظم و سازماندهی منطقی در منابع انسانی است.

1. Curtis

2. Armstrong

برخی از منابع راهبردی که رادیوی جمهوری اسلامی می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی مورد توجه قرار دهد، عبارت‌اند از: عقیدتی و محتوا محور بودن رادیو، تنظیم برنامه‌ها طبق کنداکتور برنامه (رادیوی کلاسیک)، اصل کارکرد دانشگاه بودن نه اطلاع‌رسانی، تعاملات متفاوت و روحیات خاص و دوستانه افراد در میان پیشکسوتان رادیو.

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی رادیو

رادیو، سازمانی رسانه‌ای است که علاوه بر ویژگی‌های هر سازمان دیگر، ویژگی‌های مختص به خود را نیز دارد و سازمانی پیچیده به حساب می‌آید. بر اساس الگوی جامع مدیریت رسانه (روشندل، ۱۳۸۶) مدیر رسانه‌ای باید در اولین لایه محیطی، عواملی نظیر مخاطبان، رقبا، تأمین‌کنندگان و تهیه‌کنندگان برنامه‌ها را مدنظر داشته باشد و از تعامل مؤثر با آنها غافل نشود. در لایه بعدی، نظام‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی جامعه قرار دارند و در نهایت، محیط یا نظام ارزشی جامعه، فراگیرترین محیطی است که کلیه لایه‌های دیگر محیطی و خود سازمان رسانه‌ای را در بر می‌گیرد و به همین دلیل در فعالیت‌های برنامه‌سازی باید ملزومات فرهنگی و ارزشی حاکم بر جامعه را مد نظر داشت (همان، ص ۱۷).

بنابراین، با تغییرات چشمگیر فناوری، مخاطبان و کارکنان رادیو با نیازهای جدیدی روبه‌رو می‌شوند؛ نیازهایی همچون آشنایی با روش‌های جدید برنامه‌سازی و افرادی می‌توانند در این کار موفق شوند که لزوماً قدرت تطبیق دادن خود را با شرایط زمانی و مکانی داشته به این ترتیب و بتوانند محتوای غنی و مؤثر را در یک فضای تعاملی مناسب در اختیار مخاطبان قرار دهند.

بدیهی است هر سازمان رسانه‌ای، اهداف متعددی را در جامعه دنبال می‌کند که جلب مخاطب، جزء ابتدایی‌ترین آنهاست و بی‌تردید این تهیه‌کنندگان برنامه‌ها هستند که محتوا را تأمین می‌کنند.

از بین نظریات مختلف مدیریت راهبردی منابع انسانی، شیوه‌های نوین که تکیه بر خلاقیت و نوآفرینی کارکنان دارند، بهتر می‌توانند پاسخگوی رسانه‌ای باشند که از ویژگی سیال بودن و پویایی برخوردار است. از این‌رو، رویکرد راهبرد منبع‌محور که تکیه بر کارکنان خلاق و پویا دارد و به منابع انسانی سازمان به عنوان منبع راهبردی

برای کسب مزیت رقابتی در مواجهه با رقبا می‌نگرد، می‌تواند رویکردی نوگرایانه و خلاق در زمینه جذب تهیه‌کنندگان رادیو قلمداد شود.

### ویژگی‌های تهیه‌کننده رادیو از دیدگاه صاحب‌نظران

به اذعان صاحب‌نظران، رادیو در قیاس با سازمان‌های رسانه‌ای دیگر، واجد ویژگی‌های مختص به خود است. رادیو را می‌توان رسانه‌ای دانست که بیشتر محتوا محور و انسان‌محور است.

اهمیت تهیه‌کنندگان رادیو در سازمان‌های رسانه‌ای جهان بسیار بارز است. استوارت<sup>۱</sup> در این زمینه می‌گوید: تهیه‌کننده رادیو کسی است که به همراه مجری، برنامه را اداره و هنگام پخش آن را هدایت می‌کند (استوارت، ترجمه نجفی، ۱۳۹۰، ص ۴۱). شانکلمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) نیز گفته است: «موفقیت رادیو بستگی به رابطه آن با دو گروه کلیدی از افراد دارد؛ کسانی که به برنامه‌های ما گوش می‌کنند یعنی مخاطبان و کسانی که برنامه‌های ما را می‌سازند (تهیه‌کننده) یعنی استعدادهای خلاق».

هندی<sup>۳</sup> بر این باور است که شغل تهیه‌کنندگی در رادیو از پیچیدگی کمتری به نسبت تلویزیون برخوردار است. وی می‌گوید: «نقش محققان، کارگردانان، تهیه‌کنندگان، سردبیران و صدابرداران و گویندگان، همه و همه در نقش یک تهیه‌کننده چند مهارتی رادیو خلاصه می‌شود. در این مفهوم رادیو در مقایسه با تلویزیون بیشتر رسانه «تهیه‌کننده» است. همچنین به نظر وی، تهیه‌کننده، مدیر و هدایت‌گر الهامات خلاقانه برنامه‌سازی است (هندی، ترجمه نجفی، ۱۳۸۸، ص ۱۲۲-۱۲۱).

### چارچوب مفهومی

مفهوم منابع انسانی منبع‌محور، بر اساس این باور خلق شده است که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که شرکت بتواند منابع انسانی مورد نیاز را جذب کند و به گونه‌ای آن را پرورش دهد که شرکت را قادر سازد سریع‌تر از رقبا یاد بگیرد و سریع‌تر از آنها، آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد. در پژوهش حاضر، از

1. Stewart

2. Shankleman

3. Hendi

راهبرد منبع‌محور به عنوان چارچوب مفهومی پژوهش استفاده شده است. محمدپور (۱۳۹۰) می‌گوید: «در پژوهش‌های کیفی مانند پژوهش‌های کمی نیاز به چارچوب نظری برای آزمون فرضیه‌ها نیست و از چارچوب مفهومی برای تدوین سؤالات پژوهش می‌توان استفاده کرد. محقق در پژوهش کیفی به دنبال آزمون نظریه‌ها نیست بلکه می‌تواند در فرایند تفسیر و تحلیل داده‌ها با الهام از نظریه‌ها مفاهیم و مقوله‌ها را انتخاب کند. نظریه‌ها می‌توانند به تدوین چارچوب مفهومی تحقیق کیفی کمک کنند. چارچوب مفهومی به مجموعه‌ای از ایده‌ها اطلاق می‌شود که محقق در آن حیطه کار می‌کند» (ص ۲۳۵).

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی است. فلیک<sup>۱</sup> (۱۳۸۷) در مورد روش کیفی می‌گوید: تحقیق کیفی با متن سر و کار دارد. روش‌های گردآوری اطلاعات، مصاحبه یا مشاهده، داده‌ها را تولید می‌کنند و محتوای این داده‌ها از طریق ضبط و پیاده کردن بی‌کم و کاست به شکل متن درمی‌آید. با شکل‌گیری این متون، نوبت به روش‌های تفسیر می‌رسد. راه‌های گوناگونی برای رسیدن به متن در کانون تحقیق و فاصله گرفتن از آن وجود دارد. به طور خلاصه، می‌توان فرایند پژوهش را به شکل مسیری از نظریه (مبانی نظری تحقیق) به متن و نیز بازگشت از متن به نظریه (حاصل از تحقیق) ترسیم کرد (ترجمه جلیلی، ص ۴).

مشارکت‌کنندگان این پژوهش عبارت‌اند از ۱۴ نفر از مدرسان و مدیران رادیو که با شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند و واجد ویژگی‌های زیر هستند. تهیه‌کنندگان و استادان پیشکسوت رادیو که ۳۰ تا ۴۰ سال سابقه کار دارند. تهیه‌کنندگان میانی و استادانی که که از مدیران سابق و یا فعلی رادیو هستند. دلیل انتخاب این افراد، توانایی آنها در پاسخگویی صحیح به سؤالات تحقیق و برخوردار بودن از بینش و تجربه‌های ارزنده به لحاظ سابقه علمی و تجربی در تهیه‌کنندگی رادیو بوده است.

---

1. Flik



## روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق صورت گرفته است. سؤالات مصاحبه به صورت باز طراحی شده‌اند تا مشارکت‌کنندگان قادر باشند آزادانه مطالب خود را بیان کنند. مصاحبه بر اساس مصاحبه روایی سازمانی بوده است و اکثر مشارکت‌کنندگان تجربیات سازمانی خود را در قالب روایت و داستان بیان کرده‌اند. در مصاحبه روایی به داستان‌ها، قصه‌ها و شایعات، حکایات و تمثیلات توجه دارند. در مطالعات علم ارتباطات از دو گونه مصاحبه روایی استفاده می‌شود: روایت فردی و روایت سازمانی (لیندلف و تیلور، ترجمه گیویان، ۱۳۸۸، ص ۲۳۴).

روش تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه زمینه‌ای بوده است که شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌شود. از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات (طبقه‌ها) درباره پدیده مورد مطالعه پرداخته شده و طی آن، مفاهیم اولیه (کدهای مفهومی) و سپس مقولات عمده مبتنی بر آنها شناسایی شده است. در این روش، پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند، آن را به عنوان مقوله یا پدیده مورد بررسی در مرکز فرایند مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌کند (بازرگان، ۱۳۸۷، صص ۹۷-۱۰۰). فرایند اتصال مقوله‌ها به یکدیگر بر اساس خواص آنها (زیر مقوله‌ها) و کدگذاری محوری و انتخابی با استفاده از مدل پارادایمی استراوس و کوربین انجام شده است.

پس از گردآوری داده‌ها و مشخص کردن مفاهیم در سومین مرحله، عمل همخوانی و مقایسه انجام شده است (منصوریان، ۱۳۸۱، ص ۱۷۵). این نوع کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت خلق نظریه است.

## پیوند میان راهبردی (استراتژی) و پارادایم

- پارادایم را در سازمان‌ها می‌توان به سه سطح تقسیم کرد.
۱. پارادایمی که فقط به یک سازمان خاص مربوط می‌شود.
  ۲. پارادایمی که به مدیریت، راهبرد و سازمان برمی‌گردد.

۳. پارادایم عمومی شامل: باورها، نظریه‌ها و دانشی که به قدرت هر شخص برمی‌گردد و می‌تواند پایه رویکرد یک مدیر باشد.

راهبردها بر مبنای چنین فرصت‌هایی به چهار دسته عمده تقسیم می‌شوند: آگاهانه، خلاقانه، آینده‌نگر و آینده‌ساز

راهبردهای آگاهانه بر مبنای پارادایم جاری شکل می‌گیرند و راهبردهای خلاقانه در فضای پارادایم موجود راه‌حل‌های بدیع را جستجو می‌کنند. با راهبردهای آینده‌نگر می‌توان نوعی مزیت رقابتی ایجاد کرد که همان برتری پارادایم است و با راهبردهای آینده‌ساز این مزیت رقابتی انحصاری بودن را نیز به دنبال دارد.

پارادایم ارائه شده در این پژوهش در فضای پارادایم موجود سازمان شکل گرفته است و نگاهی آینده‌نگرانه دارد.

### مدل پارادایمی

در پژوهش حاضر، با رویکرد نظریه زمینه‌ای پس از انجام کدگذاری باز، با استفاده از یافته‌ها، کدگذاری محوری صورت گرفته و مدل پارادایمی ترسیم شده است. مدل پارادایمی این پژوهش مدل صوری است که در آن مقوله‌های عمده حول مقوله هسته به تصویر کشیده می‌شوند و روابط بین آنها را ترسیم می‌کنند. مقوله هسته در اینجا الگوی جامع برای جذب تهیه‌کنندگان رادیو بوده است. سپس با کدگذاری انتخابی (فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت خلق نظریه) مدل بهینه‌سازی نظام جذب تهیه‌کننده رادیو طبق مدل استراوس و کوربین ارائه شده است.

**الف) زمینه‌های محیطی.** مقوله‌هایی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عبارت‌اند از: افق رسانه، انتظارات سازمانی، ویژگی‌ها و مزیت‌های موجود، نظام ارزشی جامعه

**ب) شرایط علی.** شرایط ویژه‌ای که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بررسی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و شرایط فردی، تخصصی و اختصاصی تهیه‌کنندگان رادیو و تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند منجر به راهبردی مؤثر شود.

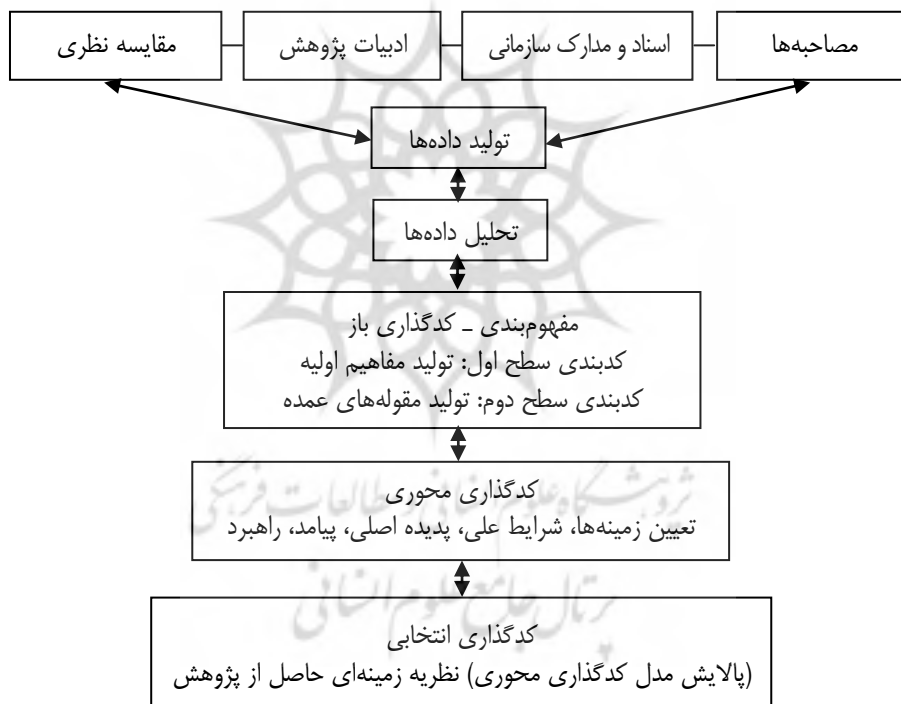
**ج) مقوله اصلی.** پدیده اصلی (هسته) فرایند مورد مطالعه است. به دلیل فقدان راهبرد برای جذب تهیه‌کنندگان رادیو، جذب نشدن نخبگان با نظام فعلی و جذب شدن افرادی که مستعد این کار نیستند، نیاز به مهندسی روش جذب احساس می‌شود.

د) شرایط واسطه‌ای. شرایط عمومی محیطی که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد عبارت‌اند از: عوامل ذی‌نفوذ، منع تهیه‌کننده‌های قدیمی‌تر، اعمال نفوذ مدیران گروه‌ها و مدیران شبکه‌ها، گزینش سازمان

ه) راهبردها. اقداماتی که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند عبارت‌اند از: تدوین نظام جامع جذب که اجرای این راهبرد توضیح داده می‌شود.

و) نتایج مثبت حاصل از اجرای این راهبرد. عبارت‌اند از: تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها، جذب نخبگان، توانمندسازی رادیو، حفظ مخاطبان قبلی، جذب مخاطبان جدید و مقابله با افول رادیو

#### نمودار ۱- خلاصه مراحل انجام پژوهش با نظریه زمینه‌ای



### یافته‌های پژوهش

به عقیده صاحب‌نظران مشارکت‌کننده در پژوهش، برخی از صفات و ویژگی‌ها هستند که در تهیه‌کنندگان رادیو باید به صورت محسوس‌تر و پررنگ‌تر از سایر افراد وجود داشته باشد تا بتوانند در این شغل موفق‌تر عمل کنند. موفقیت یا نبود موفقیت در حوزه برنامه‌سازی رادیو و در نهایت، راهبردهای جلب مخاطبان، منوط به وجود یا نبودن این ویژگی‌ها قلمداد می‌شود و بنابراین، در اغلب موارد، راه مناسب‌تر از آزمون را شناسایی این ویژگی‌ها و استعدادها خاص در افراد می‌دانند (شرح در تعریف تهیه‌کننده رادیو). البته شیوه شناسایی این شایستگی‌ها مورد اختلاف است. برخی، عرصه رقابت در برنامه‌سازی، برخی، رقابت در ایجاد شبکه‌های جدید و برخی دیگر خاک استودیو خوردن را مؤثر می‌دانند. یکی از مصاحبه‌شوندگان شرط استخدام تهیه‌کننده را نه فقط صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای و تحصیلی بلکه پذیرش سیاست‌های سازمانی از سوی فرد دانسته است.

تقریباً هیچ‌کدام از مصاحبه‌شوندگان بر رشته تحصیلی خاصی برای جذب تهیه‌کنندگان رادیو تأکید نکرده‌اند ولی در درجه اول، رشته‌های هنری و سپس علوم انسانی را دارای اولویت دانسته‌اند. یک نفر از مصاحبه‌شوندگان بر داشتن ذهن فعال ریاضی و در عین حال هنری تأکید کرده است ولی اکثر افراد، فارغ‌التحصیلان رشته‌های ریاضی را فاقد ذوق هنری قلمداد کرده و در عین حال تأکید داشته‌اند که تجربه نشان می‌دهد بسیاری از افراد درس‌خوانده در رشته‌های علوم پایه هم در کارشان موفق بوده‌اند و موفقیت در این شغل، بیشتر بستگی به اطلاعات عمومی و خصوصیات مورد نیاز دیگر دارد.

### وضعیت جذب فعلی تهیه‌کنندگان رادیو طبق نظر صاحب‌نظران

تاکنون جذب تهیه‌کنندگان رادیو در سازمان صداوسیما از راه‌های زیر صورت گرفته است: تهیه‌کنندگان یا به طور رسمی یعنی از طریق آزمون‌های جذب شده‌اند و یا در رشته تهیه‌کنندگی ارشد دانشکده صداوسیما پذیرفته شده‌اند.

جذب غیررسمی را نیز می‌توان شامل ورود از طریق مشاغل دیگر، معرفی افراد ذی‌نفوذ خارج از سازمان، معرفی سایر افراد خانواده که در این شغل مشغول به کار هستند (خانوادگی) و ورود تصادفی (افرادی که به عنوان کارشناس دعوت می‌شوند و

به مرور زمان به شغل تهیه‌کنندگی روی می‌آورند) دانست. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از این است که اکثر مصاحبه‌شوندگان راه‌های فعلی را راه‌حل مناسبی برای جذب تهیه‌کنندگان رادیو نمی‌دانند.

### محاسن و معایب جذب فعلی تهیه‌کنندگان رادیو

مصاحبه‌شونده‌های پژوهش همگی از تهیه‌کنندگان با سابقه رادیو بودند. ولی نحوه ورودشان به سازمان با یکدیگر تفاوت داشت. تهیه‌کننده‌های با سابقه‌تر از طریق آزمون سراسری سال ۱۳۵۱ وارد سازمان شده بودند و دیگران از طریق مشاغلی که پیش‌تر بر عهده داشته‌اند. نکته قابل توجه اینکه مصاحبه‌شوندگانی که خودشان از طریق آزمون استخدامی وارد شده بودند، آزمون استخدامی را بهترین گزینه برای جذب افراد خلاق برای تهیه‌کنندگی می‌دانستند و دیگران که خودشان از راه‌های دیگر وارد شده بودند، معتقد بودند که بهترین راه برای جذب افراد مناسب، نشان دادن استعداد از سوی فرد درخواست‌کننده است حتی اگر در مشاغل دیگر باشد. چند نفر از مشارکت‌کنندگان نیز راه مناسب فعلی را ورود از طریق دانشکده دانستند و در مقابل، یک نفر، دانشجویان را فاقد صلاحیت‌های لازم برای ورود به جمع تهیه‌کنندگان شمرد و شرط پذیرش ورودی‌های دانشکده را نه نمره آنها بلکه شروع کردن از صفر دانست و اظهار کرد تهیه‌کننده خوب باید خاک استودیو را خورده باشد و گرنه فارغ‌التحصیل دانشکده صداوسیما بودن نشانه خوب بودن یک تهیه‌کننده نیست.

کسانی که آزمون ورودی را راه مناسب می‌دانستند تأکید داشتند که آزمون فقط نباید به استخدام منجر شود. و راه‌های گزینش علمی بعدی و حتی ارائه کار عملی بعد از گذراندن یک دوره آموزشی باید فراهم باشد. یک مصاحبه‌شونده همچنین پذیرش دانشجویان در جمع تهیه‌کنندگان را وابسته به این دانست که دانشکده برای جذب این افراد، از قبل نیازهای شبکه را سنجیده باشد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار کرد که این موضوع، زمینه‌های خانوادگی می‌خواهد و فردی که در یک خانواده رادیویی کار کرده است، می‌تواند از بقیه موفق‌تر باشد. اختلاف نظر عمده‌ای که وجود داشت، تعمیم موارد استثنا بود. برخی به شدت اعتقاد به پیشرفت و ارتقا از یک شغل به شغل دیگر داشتند و برخی معتقد بودند وجود

استعداد و شرایط پذیرش در تهیه‌کنندگی در افرادی که برای کارهای دیگر وارد سازمان شده‌اند، تنها یک استثنا محسوب می‌شود.

پیامدهای ناشی از بی‌توجهی به روند جذب تهیه‌کنندگان رادیو به نظر برخی از مصاحبه‌شوندگان عبارت‌اند از: پر شدن سمت‌های سازمانی، انباشت نیروی غیرمتخصص و بی‌انگیزه شدن افراد. همچنین به نظر اکثر مطلعان، از دست دادن مخاطبان رادیو به دلیل افت برنامه‌سازی و تنزل ذایقه مخاطب به پایین‌ترین حد ممکن و در نهایت، تأثیر نامطلوب بر فرهنگ عمومی کشور از دیگر پیامدهای این بی‌توجهی است.

### تجزیه و تحلیل شغل تهیه‌کنندگی رادیو از دیدگاه صاحب‌نظران

این شغل جنبه هنری، ذوقی و هوشمندانه دارد و ماهیت آن، از سنخ انتخاب، طراحی و ارائه است، گام‌های برنامه‌سازی عبارت‌اند از: سوژه‌یابی با توجه به نیاز مخاطب و هزینه موجود، طراحی برنامه؛ یعنی تدوین یک قالب برای یک ایده، طراحی ساختار برنامه، انتخاب موضوع و درونمایه اصلی برنامه، انتخاب محورهای آن و تبدیل ایده اولیه به سوژه رادیویی، به همراه پردازش سوژه و سناریو انتخاب عوامل برنامه، هماهنگی استودیو و ضبط فنی، آماده‌سازی مواد برنامه (سفارش مطلب، گزارش، ضبط، گفتار کارشناسان، قطعات نمایشی) و تدارک موسیقی (افکت و کلام) از مواد و مصالح برنامه محسوب می‌شوند. ابزار کار تهیه‌کننده عبارت‌اند از: ضبط، میکسر و رایانه. ضبط برنامه به طریق دیجیتال یا آنالوگ انجام می‌گیرد و برنامه پس از ویرایش، برای ارسال به پخش، تحویل نظارت می‌شود.

### تعریف تهیه‌کننده آینده رادیو از دیدگاه صاحب‌نظران

تهیه‌کننده رادیو کیست؟ تهیه‌کننده رادیو فردی است فرهنگی و ژورنالیست که با نظام ارزشی جامعه و نیز روش‌های جانبی و مشاغل مرتبط با شغل تهیه‌کنندگی رادیو آشنایی دارد. تهیه‌کننده‌ای که دیدی آینده‌نگرانه داشته باشد، همیشه متعلق به زمان خود است. تهیه‌کننده بسیار سریع‌تر از دیگران به علوم و فناوری روز مرتبط با شغل خود دست می‌یابد و لازم است ویژگی‌های فردی و تخصصی لازم برخوردار باشد.

جدول ۱- نتایج کدگذاری کلیدی مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز

تهیه‌کننده آینده رادیو

مفاهیم (کدهای مفهومی)	مقوله‌ها	هسته اصلی
<p>اهل مطالعه، سعه صدر، محفوظات بالای موسیقی، اهل نظر دادن، درک و فهم هنری، ذوق و استعداد سرشار هنری، ذهن خلاق، عشق و علاقه نسبت به کار، شناخت رسانه، روحیه کار جمعی، جدیت و پشتکار، قدرت تحلیل مسائل سیاسی اجتماعی، قدرت طراحی، تعهد و احساس مسئولیت، قدرت مدیریت و هدایتگری، سلیقه، دیرپسندی، ضریب هوشی بالا، برخورداری از حس لطیف و شاعرانه، قدرت عمل سریع، قدرت درک بالا، رمانتیک، طبع لطیف داشتن، قدرت تعامل اجتماعی، توانایی تأثیرگذاری بالا، مهارت‌های ذاتی، نگاه عمیق و فکورانه نسبت به مسائل اطراف، قدرت تخیل بالا و ایده‌پروری، سلامت در رفتار سطحی‌نگر نبودن، قدرت تشبیه‌سازی و صداقت در گفتار، دید و نگاهی همراه با ظرافت، ارائه ایده‌های مناسب، امانت‌داری، تشخیص ناسازگاری‌ها و نا هم کوکی‌ها در موسیقی، تیزبینی در کشف پدیده‌ها، احترام به مخاطب، روحیه استعلا، حضور ذهن بالا، انتقادپذیری، روحیه رقابت بدون حسادت، درکی فراتر از حد متوسط اجتماع، عشق و علاقه به این کار، صداقت در گفتار، توانایی و شهامت تصمیم‌گیری آنی، خلاقیت در نگاه به مسائل، امانت‌داری، احترام به مخاطب و انتقادپذیری</p>	<p>ویژگی‌های فردی</p>	<p>تهیه‌کننده آینده رادیو</p>
<p>احاطه بر نحوه تولید برنامه در استودیوهای حرفه‌ای و ساخت برنامه در استودیوهای شخصی، آشنایی با تمام مشاغل تولیدی و روش‌های جانبی تهیه‌کنندگی از قبیل نویسندگی، موسیقی، گزارشگری، گویندگی و صدابرداری تا حدی که بتواند بر کار عوامل تولید نظارت داشته باشد، داشتن شم مدیریت برای همسو کردن عوامل تولید برای رسیدن به هدف ترسیم شده است.</p>	<p>ویژگی‌های تخصصی (شرایط تخصصی شامل آن دسته از مهارت‌های حرفه‌ای است که تهیه‌کنندگان باید از آن برخوردار باشند)</p>	

ادامه جدول ۱

مفاهیم (کدهای مفهومی)	مقوله‌ها	هسته اصلی
<p>شناخت تأثیر رسانه، شناخت خواسته‌ها و توقعات مخاطبان، شناخت ویژگی‌های رسانه، بایدها و نبایدهای رسانه، شناخت وضعیت جامعه (فرهنگی، سیاسی و اقتصادی)، آشنایی با مأموریت‌ها اهداف؛ محورها و اولویتهای سازمانی</p>	<p>ویژگی‌های اختصاصی (شرایط اختصاصی یک تهیه کننده به معنای برخورداری از آگاهی‌هایی مختص به این شغل با توجه به مختصات صداوسیما جمهوری اسلامی است)</p>	
<p>تحصیلات، برخورداری از آگاهی‌های عمومی، حداقل تحصیلات مقطع لیسانس، آشنایی با ادبیات، رشته تحصیلی متفاوت بسته به وجود شرایط دیگر، آشنایی با سبک‌های ادبی و سینمایی جهان و مبانی نمایش، تاریخ ایران و جهان، مباحث دینی، مباحث سیاسی، محفوظات هنری غنی، آشنایی با آهنگسازان جهان و ایران، زبان انگلیسی، رایانه، آگاهی از نظریه‌های ارتباطات، مخاطب‌شناسی رادیو</p>	<p>دانش‌ها و تحصیلات مورد نیاز</p>	<p>تهیه کننده آینده رادیو</p>
<p>سوژه‌یابی با توجه به نیاز مخاطب و هزینه‌های موجود، طراحی برنامه یعنی تدوین یک قالب برای یک ایده، طراحی ساختار برنامه، انتخاب موضوع و درونمایه اصلی برنامه، انتخاب محورهای آن، تبدیل ایده اولیه به سوژه رادیویی، پردازش سوژه و سناریو انتخاب عوامل برنامه، هماهنگی استودیو و ضبط فنی، آماده‌سازی مواد برنامه (سفارش مطلب، گزارش، ضبط، گفتار کارشناسان، قطعات نمایشی و تدارک موسیقی (افکت و کلام) از مواد و مصالح برنامه محسوب می‌شوند)، ابزار کار تهیه کننده عبارت‌اند از: ضبط، میکسر، رایانه، ضبط برنامه به طریق دیجیتال یا آنالوگ انجام می‌گیرد و برنامه پس از ویرایش برای ارسال به پخش تحویل می‌شود.</p>	<p>تجزیه و تحلیل شغل تهیه کننده رادیو</p>	



جدول ۲- نتایج کدگذاری کلیدی مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز

جذب تهیه‌کنندگان رادیو

مفاهیم (کدهای مفهومی)	مقوله‌ها	هسته اصلی
تجمع نیروی انسانی در حوزه تولید، نیروی انسانی حداکثر و توانایی حداقل، خارج از گردونه نشدن افراد ضعیف در شغل، اعمال نظر مدیران شبکه، به کار نگرفتن نیروهای مستعد دانشکده و معیارهای نادرست فعلی برای شناسایی توانایی افراد، برخورد نادرست برخی از افراد با سابقه در مواجهه با تهیه‌کننده‌های آموزش‌دیده، نبود نظام مناسب تشویق و تنبیه، نداشتن تحلیل اولیه از مخاطب در برنامه‌سازی، هماهنگ نبودن زمان جذب تهیه‌کننده یا آموزش	ضعف‌ها	
بدو خدمت برای ترفیح شغلی، تغییر مبنای نسبت به گذشته در واگذاری مسئولیت‌ها برای ساخت برنامه‌هایی مانند برنامه زنده و نمایشی که تبحر ویژه‌ای می‌طلبد، فقدان زمینه‌های بروز خلاقیت، تفکیک نشدن وظایف تهیه‌کننده بین تهیه‌کننده و سردبیر ناآگاهی بسیاری از تهیه‌کنندگان و نداشتن شرایط فردی، اختصاصی و تخصصی، مستقل نبودن رادیو برای جذب، مخدوش شدن اعتماد متقابل سازمان و کارکنان، فقدان سیستم جذب برای نیروهای نخبه و هنری، از بین رفتن عنصر خلاقه به دلیل برنامه‌سازی سفارشی، شاغل بودن در مشاغل دیگر (کسانی که حکم تهیه‌کنندگی رادیویی دارند، کسانی که حکم مشاغل دیگر را دارند در شغل تهیه‌کنندگی هستند)، فقدان شایسته‌سالاری، نوع مدیریت و اداره، جذب بدون برنامه‌ریزی راهبردی وجود افراد با سابقه در رادیو، وجود پیشکسوتان ماهر و با تجربه، صمیمیت در فضای کاری رادیو، نیاز به تعداد محدودتر افراد برای ساخت برنامه در مقایسه با تلویزیون، گردش کار اصولی و منطقی در سیستم برنامه‌سازی، تناسب عرضه و تقاضا، آموزش‌های کاربردی در آموزش رادیو، وجود سیستم ارتقا، داشتن اهرم‌های تشویقی و تنبیه منطقی - عملیاتی و مؤثر، سیستم استاد و شاگردی در رادیو، دیجیتالی شدن سیستم برنامه‌سازی، تنوع شبکه‌های رادیویی، تنوع گروه‌های برنامه‌ساز، صمیمیت بیشتر در هر دو وجه درون سازمانی و با مخاطبان نسبت به تلویزیون	قوت‌ها	جذب تهیه‌کنندگان رادیو

ادامه جدول ۲

مفاهیم (کدهای مفهومی)	مقوله‌ها	هسته اصلی
<p>بدو خدمت برای ترفیع شغلی، تغییر میناها نسبت به گذشته در واگذاری مسئولیت‌ها برای ساخت برنامه‌هایی مانند برنامه زنده و نمایشی که تبحر ویژه‌ای می‌طلبد، فقدان زمینه‌های بروز خلاقیت، تفکیک نشدن وظایف تهیه‌کننده بین تهیه‌کننده و سردبیر ناآگاهی بسیاری از تهیه‌کنندگان و نداشتن شرایط فردی، اختصاصی و تخصصی، مستقل نبودن رادیو برای جذب، مخدوش شدن اعتماد متقابل سازمان و کارکنان، فقدان سیستم جذب برای نیروهای نخبه و هنری، از بین رفتن عنصر خلاقه به دلیل برنامه‌سازی سفارشی، شاغل بودن در مشاغل دیگر (کسانی که حکم تهیه‌کنندگی رادیویی دارند، کسانی که حکم مشاغل دیگر را دارند در شغل تهیه‌کنندگی هستند)، فقدان شایسته‌سالاری، نوع مدیریت و اداره، جذب بدون برنامه‌ریزی راهبردی وجود افراد با سابقه در رادیو، وجود پیشکسوتان ماهر و با تجربه، صمیمیت در فضای کاری رادیو، نیاز به تعداد محدودتر افراد برای ساخت برنامه در مقایسه با تلویزیون، گردش کار اصولی و منطقی در سیستم برنامه‌سازی، تناسب عرضه و تقاضا، آموزش‌های کاربردی در آموزش رادیو، وجود سیستم ارتقا، داشتن اهرم‌های تشویقی و تنبیه منطقی - عملیاتی و مؤثر، سیستم استاد و شاگردی در رادیو، دیجیتالی شدن سیستم برنامه‌سازی، تنوع شبکه‌های رادیویی، تنوع گروه‌های برنامه‌ساز، صمیمیت بیشتر در هر دو وجه درون سازمانی و با مخاطبان نسبت به تلویزیون</p>	<p>قوت‌ها</p>	<p>جذب تهیه‌کنندگان رادیو</p>
<p>استفاده از فناوری‌های جدید، راه‌اندازی رشته تهیه‌کنندگی رادیو در دانشکده صداوسیما، ایجاد ایستگاه‌های رادیویی متعدد برای ایجاد رقابت و فعال شدن برنامه‌سازان، مدیریت تحول در رادیو، برگزاری دوره‌های آموزشی، برگزاری جشنواره‌ها برای رقابت برنامه‌سازان زبان فارسی، پخش شعایر دینی مانند اذان و مناجات به نسبت رسانه‌های خارجی، محتوای غنی‌تر نسبت به رسانه‌های خارجی، علائق حرفه‌ای</p>	<p>فرصت‌ها</p>	

## ادامه جدول ۲

مفاهیم (کدهای مفهومی)	مقوله‌ها	هسته اصلی
پیشرفت سریع فناوری، فقدان رقابت لازم بین شبکه‌ها و تهیه‌کننده‌ها به دلیل مدیریت متمرکز، جذب نکردن نخبه‌ها، تعریف نشدن الگوی متناسب با نیاز شبکه‌ها در منابع انسانی، تابو بودن بسیاری از موضوعات اخلاقی و سیاسی، حل نشدن مشکلات شرعی موسیقی، فعال بودن موسیقی دنیا، مخدوش شدن اعتماد مخاطبان، تب رسانه‌های دیداری، بدون رقیب بودن رادیو به دلیل دولتی بودن، نادرستی نظام پرداخت و عدم توجه به فشار کاری تهیه‌کنندگان رادیو، توجه نکردن به شغل تهیه‌کنندگی به عنوان یک شغل هنری - فنی، توجه نکردن به تفاوت‌های شغل تهیه‌کنندگی با کارمند صرف اداری، سفارش‌ها و دخالت عوامل ذی‌نفع، بی‌توجهی به الزامات رادیو در بخشنامه‌های منابع انسانی، جذب تهیه‌کنندگان به رادیوهای بیگانه	چالش‌ها	جذب تهیه‌کنندگان رادیو

### راهبرد پیشنهادی تدوین نظام جامع جذب

بر مبنای جمع‌بندی دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش، تدوین نظام جامع جذب و راهبردهایی را برای بهبود وضعیت تأمین نیروی انسانی در حوزه تهیه‌کنندگی رادیو پیشنهاد شده است.

راهبرد اصلی. تدوین نظام جامع جذب تهیه‌کنندگان رادیو

راهکار ۱: مهم‌ترین راهکار، همگرایی و بسیج منابع و سرمایه‌های سازمانی در سه حوزه اداره کل منابع انسانی، معاونت صدا و دانشکده صداوسیماست.

راهکار ۲: برنامه‌ریزی برای اجرای نظام جامع جذب تهیه‌کنندگان رادیو

روش ۱: یافتن نخبگان کشور از طریق تشکیل گروه‌های استعدادیابی که با جستجو در دانشگاه‌ها به شناسایی نخبگان اقدام می‌کنند.

روش ۲: یافتن نخبگان از طریق سفارش‌های برنامه‌سازی به شرکت‌های خصوصی

راهکار ۳: پس از شناسایی نخبگان

گزینش سازمانی

برگزاری آزمون برای این افراد شامل مراحل:

برگزاری آزمون سنجش اطلاعات و آگاهی‌های عمومی برای افراد شناسایی شده

آزمون سنجش روان‌شناسانه و پارادوکسیکال برای شناسایی ویژگی‌های فردی مورد نیاز

استفاده از آزمون استعدادیابی شغلی «ند هرمان»

مصاحبه برای سنجش صلاحیت‌های فردی

راهکار ۴: قبل از ورود منتخبان به سازمان

برگزاری دوره‌های آموزشی برای قبول شدگان

برگزاری دوره آموزشی علمی شامل دروس مورد نیاز برای تهیه‌کنندگان رادیو

برگزاری دوره‌های مهارتی

راهکار ۵: آزمون پس از گذراندن دوره‌ها

آزمون علمی و عملی پس از طی کردن دوره آموزشی

مصاحبه خبرگان رادیو با منتخبان برای تأیید صلاحیت علمی

ایجاد فضای خلاقانه و فرصت شش ماهه به تهیه‌کنندگان تازه وارد برای سنجش

توانایی‌ها و علایق خود

آشنا کردن افراد با فضای عقیدتی و اهداف راهبردی سازمان

استخدام

ورود به سازمان و استخدام

### راهبردهای میانی پیشنهادی

منظور راهبردهای جانبی هستند که بر راهبرد اصلی تأثیر می‌گذارند.

توسعه ایستگاه‌های رادیویی دولتی و شبه دولتی برای ایجاد رقابت و فعال شدن

برنامه‌سازان

ایجاد فضا برای زمینه‌یابی عنصر خلاقیت در تهیه‌کننده‌های رادیو

برنامه‌ریزی دقیق برای گزینش تخصصی شغلی

مدیریت تحول در رادیو با تغییر در نقش‌های مدیریت منابع انسانی

تغییر نگرش به جذب تهیه‌کنندگان رادیو با عنوان هنر- فن نه کارمند اداری صرف بودن

حذف بوروکراسی‌های نامعقول به منظور تسریع در عملکرد  
ایجاد جذابیت‌های لازم برای ورود نخبگان به رادیو  
ایجاد فرصت برای متقاضیان ورود که با شرکت در دوره‌های آزمایشی توان و  
استعداد خود را بسنجند.

برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت (نه بعد از خدمت)  
جذب تهیه‌کنندگان متخصص متناسب با نیاز شبکه‌ها  
ایجاد تعدد صدا در رادیو برای رفع نیاز تعدد نگاه مخاطب  
ایجاد رقابت بین فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها برای ورود به رادیو  
استفاده از نظام‌های انگیزه‌بخش برای جذب تهیه‌کنندگان جدید و حفظ تهیه‌کنندگان قدیم  
روش چارت ماتریس‌های متعامل (کلونی‌های کارشناسی) برای برنامه‌سازی به  
منظور ارتقای سطح برنامه‌ها

حل مشکل تفکیک شغل تهیه‌کنندگی و سردبیری  
سرمایه‌گذاری برای فعال‌تر کردن باشگاه‌های رادیویی  
راهبردهای میانی همسو با نظریات مدیریت راهبردی منابع انسانی  
افزایش بهره‌وری با تکیه بر آموزش بهینه و متعالی به منظور توانمندسازی  
تهیه‌کنندگان رادیو با تکیه بر راهبرد حفظ و انعطاف‌پذیری  
جذب و پرورش تهیه‌کنندگان رادیوی جدید به منظور توسعه فکر خلاقیت محور  
ارتقای قابلیت‌های کارکردی بین‌المللی تهیه‌کنندگان رادیو برای رقابت در سپهر رسانه‌ای  
تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های فرهنگی برای حفظ و ارتقای مزیت رقابتی رادیو  
ارتقای مهارت‌های تهیه‌کنندگان رادیو در زمینه فناوری اطلاعات  
توجه به کسب رضایت مخاطبان در ارزیابی و محتوای برنامه‌ها و نتایج کارکردی  
تهیه‌کنندگان برنامه

هم‌راستا کردن راهبردهای جذب تهیه‌کنندگان رادیو با راهبرد جذب مخاطب جدید  
ایجاد فضای همفکری و همراهی و تعامل سازنده در تهیه‌کنندگان رادیو  
ایجاد فضای باز برای جذب افراد مستعد و نواندیش در چارچوب ارزش‌های اسلامی

## نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر سعی بر آن بوده است که با بررسی وضعیت فعلی جذب تهیه‌کنندگان در سازمان رسانه‌ای رادیو و با تکیه بر تهیه‌کنندگان رادیو به عنوان منبع راهبردی برای کسب مزیت رقابتی، راهبردهای مؤثری را برای جذب افراد در این حوزه ارائه شود. با تأکید بر این نکته که تاکنون شاخص‌های مورد نیاز برای جذب تهیه‌کنندگان در سازمان کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند، تلاش شده است، شاخص‌ها و ویژگی‌هایی که تهیه‌کننده آینده رادیو باید از آن برخوردار باشد، مورد شناسایی قرار گرفته و بر مبنای دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش، نظام جامع جذب و راهبردهایی برای بهبود وضعیت تأمین نیروی انسانی در حوزه تهیه‌کنندگی رادیو ارائه شود.

## پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

با توجه به نتایج حاصل از مقاله حاضر، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، ویژگی‌های سایر مشاغل رادیویی از قبیل نویسندگی، گویندگی، گزارشگری و صدابرداری مورد بررسی قرار گیرد و راهبردها یا الگوهای مورد نیاز برای تأمین و جذب نیروی انسانی در این مشاغل از سوی پژوهشگران ارائه شود. همچنین تا زمان به اجرا درآمدن نظام جامع جذب که دست‌کم نیاز به یک برنامه‌ریزی پنج ساله دارد، در برنامه‌ای کوتاه مدت، راهبردهای میانی پیشنهاد شده در این پژوهش می‌تواند از سوی مسئولان و برنامه‌ریزان مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استوارت، پیترو. (۱۳۹۰). مهارت‌های ضروری برای رادیو (ترجمه حمیدرضا نجفی). تهران: طرح آینده.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: دیدار.

بامبرگر، پیتر و مشولم، لن. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
دیوید، فردآر. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۶). چستی مدیریت رسانه. تهران: فصلنامه رسانه، ۷۰، صص ۱۹-۹.

شجاعی، عمادالدین و وزیری، زهره. (۱۳۸۹). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد **SRP**. بازیابی از مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.  
فلیک، اووه. (۱۳۸۷). درآمدی بر تحقیق کیفی (ترجمه هادی جلیلی). تهران: نی.  
لیندلف، تامس و تیلور، برایان. (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق کیفی در علوم ارتباطات (ترجمه عبدالله گیویان). تهران: همشهری.  
محمدپور، احمد. (۱۳۹۰). ضدروش (منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی). تهران: جامعه‌شناسان.  
منصوریان، محمدکریم. (۱۳۸۱). روش‌های پژوهش کیفی و کمی در علوم اجتماعی. شیراز: نوید.  
هندی، دیوید. (۱۳۸۸). رادیو در عصر جهانی شدن (ترجمه حمیدرضا نجفی). تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو.

Curtis, W. (2001). **People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0**.  
Shankleman, L. (1992). **EXTending Choice: The BBC'S Role in The New BrodCasting Age**. London: BBC.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی