

## تبیین ویژگی‌های استعداد‌های شاغل در بخش خبر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران<sup>۱</sup>

مصطفی مصدقی<sup>۲</sup>؛ سیدمهدی شریفی<sup>۳</sup>؛ اکبر نصراللهی<sup>۴</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۹/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

### چکیده

در سال‌های اخیر، تغییرات فراوان و افزایش رقابت در سازمان‌های رسانه‌ای- بویژه در بخش خبر و اطلاع‌رسانی- کار را برای پیشبرد اهداف و سیاست‌های بخش خبر رسانه‌ها، از جمله صدا و سیما، دشوار کرده است. در این راستا، اتخاذ سیاست‌های جدید از جمله جذب استعدادها می‌تواند سرآغازی برای حرکت سنجیده و موثر در این زمینه باشد. با توجه به اینکه شناخت ویژگی‌ها و استعداد‌های موردنیاز برای کار در بخش خبر سازمان صدا و سیما، ضروری است، این پژوهش درصدد است استعداد‌های مورد نیاز را برای فعالیت در بخش خبر صدا و سیما تبیین کند. پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران و سردبیران خبر صدا و سیما و دیگر افراد صاحب‌نظر صورت پذیرفته است. بهره‌مندی از ویژگی‌های ذاتی موردنظر، ویژگی‌های مرتبط با یادگیری، آموزش‌های متناسب و ویژگی‌های حاصل از تجربه، سه مضمون فراگیر از نتایج انجام این پژوهش است.

### واژه‌های کلیدی

استعداد شغلی، نیروی انسانی، مدیریت رسانه، بخش خبر(رسانه ملی)، فرهنگ

رتال جامع علوم انسانی

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [mmosadeghil@gmail.com](mailto:mmosadeghil@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). [malborzi@shirazu.ac.ir](mailto:malborzi@shirazu.ac.ir)

۴. استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [akbar.nasrollahi@gmail.com](mailto:akbar.nasrollahi@gmail.com)

## مقدمه

طی ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته تغییراتی عمده در سازمان‌ها به دلیل افزایش رقابت جهانی و تغییرات سریع فناوری رخ داده است. در این میان، سازمان‌های رسانه‌ای با این میزان تغییرات و پیچیدگی‌هایی که در اطراف خویش دیده‌اند، می‌کوشند به طرق مختلف، معبره‌هایی مطمئن را برای عبور از این مسیرهای پرتلاطم برای خود برگزیده و محکم در آن قدم بگذارند. رسانه ملی- و به‌ویژه بخش خبری آن (که از ارکان اصلی و قطعی این رسانه است)- باید بکوشد در این چرخه رقابتی، وظایف و مسئولیت‌های خود را به خوبی به انجام برساند، آن هم در شرایطی که موقعیت تکصدایی این رسانه از بین رفته است، زیرا رقبای رسانه‌ای سرسختی به وجود آمده‌اند، رسانه‌های متنوع و متعددی شکل گرفته‌اند، تکنولوژی‌های رسانه‌ای پیشرفت شگرف و عظیمی را به خود دیده‌اند، مخاطبان، دیگر مصرف‌کننده نبوده و خود نیز به تولید و توزیع خبر اقدام می‌کنند.

بر همین اساس از سال ۱۹۹۰ بود که استفاده از افراد مستعد و توانمند در سازمان‌ها به‌صورت ویژه مورد توجه قرار گرفت و در حقیقت سازمان‌ها به این نتیجه قطعی رسیدند که در این شرایط استفاده از منابع انسانی توانمند و متمایز برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به منظور بقا و برتری، لازم و ضروری است. 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 را بیش از حد شایسته است، تأیید می‌کند. «استعدادها» همان منابع شایسته و توانایی هستند که می‌توانند مسیر حرکت رسانه‌ها را در این طریق پرفراز و نشیب هموار ساخته و یاری‌گر سازمان‌ها در شرایط سخت کنونی باشند و می‌توانند با نبوغ، خلاقیت، مهارت‌ها و شایستگی‌های خود بخش خبری رسانه ملی را که قطعاً مهم‌ترین رکن این رسانه است هم از بُعد محتوایی و هم فنی و فناوری سرآمد کرده و در چرخه رقابتی پیچیده امروز رسانه‌ها ننگه دارند.

با این حال یک چالش عمده که در ادبیات جهان برجسته شده است، شکست سازمان‌ها در مدیریت کارآمد استعداد‌های خود، علیرغم مراقبت‌هایی است که برای جذب این استعدادها انجام شده است. همین امر درمورد کشورها از نظر

مدیریت نیروی کار ماهر بین‌المللی نیز صدق می‌کند (آریس و دیگران، ۲۰۱۴: ۱۷۳)؛ شناخت ویژگی و توانمندی‌های موردنیاز استعدادها، مقدمه و آغازی برای مدیریت استعدادها در هر سازمان و نهادی است و خبر رسانه ملی هم با ویژگی‌های متمایز و متفاوت خود نسبت به سایر سازمان‌ها و ارگان‌ها (حتی در مقایسه با سازمان‌های رسانه‌ای) نیاز دارد مشخصات و مختصات استعداد‌های موردنیاز خود را تبیین و مشخص کرده تا بتواند با تعیین این شاخص‌ها گامی بلند و اساسی در آغاز حرکت پیش‌برنده و پیش‌برنده خود به منظور موفقیت و برتری‌جویی در مواجهه با سایر رسانه‌ها و بنگاه‌های برجسته و شاخص داخلی و خارجی خبری بردارد؛ مسیری که اگر بخوبی پیموده نشده و شناختی درست و عالمانه از استعدادها و ویژگی آنها به وجود نیاید، می‌تواند از سویی باعث افزایش هزینه‌های نیروی انسانی و هدررفت شایستگی‌ها و توانمندی‌های استعداد‌های شاغل در بخش خبر رسانه ملی شده و از سوی دیگر، توجه به این ویژگی‌ها و مختصات می‌تواند سبب ارزش بخشیدن و بهای بیشتر به استعدادها به عنوان منابع محرک، زمینه طراحی چرخه مدیریت استعداد اثربخش و کارا برای بهره‌گیری از این انسان‌های متمایز فراهم آید.

بنابراین این پژوهش در پی آن است تا به این سؤال پاسخ دهد: ویژگی‌ها و مشخصات افراد دارای استعداد شاغل در بخش خبر رسانه ملی بیابد؟ یا به عبارتی یک فرد باید حائز چه ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی باشد تا به عنوان فردی دارای استعداد در خبر رسانه ملی شناخته شود؟ در نتیجه هدف پژوهش، شناخت ویژگی‌ها و مشخصات افراد مستعد شاغل در خبر رسانه ملی است.

### پیشینه پژوهش

بر مبنای اطلاعات کتاب‌شناختی درخصوص واژه مدیریت استعداد که اخیراً از بانک داده‌ها جمع‌آوری شده، مقالات منتشرشده با موضوع مدیریت استعداد در سال‌های اخیر، رشدی فراوان و فزاینده یافته‌اند. به‌خصوص اگر مقالات اجلاس‌ها و همایش‌ها نیز در نظر گرفته شود، تحقیقات حول مفهوم مدیریت استعداد در حال افزایش است. به همین دلیل، به نظر می‌رسد مدیریت استعداد در سال‌های

اخیر، از یک موضوع حاشیه‌ای در ادبیات، به موضوعی در حال رشد تبدیل شده است (بارتودت<sup>۱</sup> ۲۰۱۳ به نقل از سیدجوادین و پهلوان‌شریف، ۱۳۹۶: ۱۴۳).

در جدول ۱، پیشینه پژوهش همراه با شباهت‌ها و تفاوت‌ها نسبت به تحقیق پیش‌رو قابل مشاهده است:

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر/پژوهشگران	نکاتی از پژوهش‌های صورت‌گرفته	وجوه شباهت‌ها با پژوهش فعلی	تفاوت‌ها با این پژوهش
داخلی				
۱	منوچهری (۱۳۹۵)	عنوان پژوهش: بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در صدا و سیما مرکز کیش نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و مدیریت دانش هیچ همبستگی معناداری وجود نداشته و چنانچه مدیران به افراد مستعد و خلاق در سازمان توجه نکرده و برای رشد و شکوفایی بیشتر و ظهور خلاقیت‌های جدید آنها آنچه را که لازم است فراهم نکنند، ایشان را از دست خواهند داد و در حقیقت با مدیریت دانش است که می‌توان بستر مطلوب و مناسب را برای کارکنان بااستعداد و دانشی ایجاد تا از خروج خود آنها و از دست رفتن دانش‌شان جلوگیری کرد.	توجه به استعداد به‌عنوان یکی از ارکان اصلی در صدا و سیما، شباهت اصلی است.	این پژوهش برخلاف مطالعه حاضر که به ویژگی استعداد‌های شاغل در خبر سیما توجه دارد، به بستریهای موردنیاز جهت استفاده شایسته و مطلوب از استعدادها در صدا و سیما تأکید کرده و مدیریت دانش را زمینه‌ساز مناسب برای دستیابی به این هدف می‌داند. این پژوهش به روش توصیفی-تحلیلی و با استفاده از مطالعات میدانی صورت گرفته است.
۲	منزه و دیگران (۱۳۹۸)	عنوان پژوهش: طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبر سیما جمهوری اسلامی ایران) این پژوهش در پی آن است که به ارائه مدلی در ارتباط با شایستگی‌های مدیران شاغل در خبر تلویزیون به عنوان یک صنعت خلاق بپردازد. نتایج حاصل از این مطالعه بیانگر آن است که شایستگی‌های موردنیاز مدیران صنایع خلاق در خبر تلویزیون شامل چهار مقوله کلی شایستگی‌های مدیریتی، فردی، فردی و تخصصی است که هر یک از این‌ها نیز خود دارای زیرمقوله‌های مرتبط است.	شباهت مشخص توجه به نیروی انسانی شاغل در خبر رسانه ملی و طراحی مدلی در زمینه توجه شایسته و مناسب افراد شاغل در این قسمت به ویژه مدیران آن است.	این پژوهش شایستگی‌ها را مورد بررسی قرار داده و سعی کرده تا مدلی را مبتنی بر آن طراحی کند: مدل ارائه‌شده نیز برای مدیران شاغل در خبر سیما بوده و کلیه کارکنان این بخش را شامل نمی‌شود. روش استفاده‌شده در این مطالعه نظریه داده‌بنیاد و در پژوهش حاضر تحلیل مضمون است.

1. Baartvedt

تبیین ویژگی استعدادهای شاغل در بخش خبر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

ردیف	پژوهشگر/ پژوهشگران	نکاتی از پژوهش‌های صورت گرفته	وجه‌شبهات‌ها یا پژوهش فعلی	تفاوت‌ها با این پژوهش
۳	رجب بلوکات و دیگران (۱۳۹۹)	عنوان پژوهش: شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران) این پژوهش در پی آن است تا شایستگی‌های مدیران شاغل در خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک صنعت خلاق را شناسایی و تبیین کند. پنج بُعد شایستگی (فنی، انسانی، ادراکی)، نگرش (شناختی، عاطفی، رفتاری)، شخصیت (برون‌گرایی، سازگاری، تجربه‌پذیری، وظیفه‌شناسی) و توانایی (فکری و فیزیکی) از جمله نتایج مستخرج از این پژوهش است که بایستی در یک فرایند یا یکدیگر مرتبط بوده و هر شایستگی در یک پیوستار مورد بررسی قرار گیرد.	شبهات مشخص این پژوهش توجه به نیروی انسانی شاغل در یک رسانه و خبرگزاری مهم و اثرگذار و استخراج شایستگی‌های مرتبط با افراد شاغل در این رسانه به ویژه مدیران آن است. روش پژوهش مورد استفاده در هر دو مطالعه کیفی و از نوع تحلیل مضمون است.	ارائه شایستگی‌های متناسب با نظام سیاسی-اجتماعی حاکم یعنی توجه به اقتضات بومی، شرایط فرهنگی جامعه، روحیه انقلابی‌گری و اصول و ارزش‌های حاکم بر نظام جمهوری اسلامی ایران از تفاوت‌های کلیدی این پژوهش با مطالعه حاضر است.
۴	صلواتیان و دیگران (۱۴۰۰)	عنوان پژوهش: مدیریت استعداد در سازمان‌های رسانه‌ای: عوامل مؤثر بر انگیزش استعدادها برای فعالیت در سازمان صدا و سیما این پژوهش می‌کوشد تا به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اصلی مؤثر بر افزایش میل استعدادها در همکاری با رسانه ملی بپردازد که 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 در نهایت پیشنهاد می‌کند که توجه به این دسته از عوامل می‌تواند انگیزه دوجندان برای استعدادها جهت فعالیت در سازمان صداوسیما رقم بزند.	شبهات اصلی و برجسته این دو پژوهش نگاه و توجه به استعدادها آن هم در رسانه ملی بوده و در هر دو تحقیق کوشیده شده تا بخشی از مسائل مدیریتی مرتبط با استعدادها مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد.	در مطالعه پیش رو ویژگی استعدادها در خبر رسانه ملی تبیین شده اما در این پژوهش سعی شده تا عوامل انگیزشی استعدادها مورد بررسی قرار گیرد؛ در حقیقت می‌توان این دو مطالعه را مکمل یکدیگر به حساب آورد. از دیگر تفاوت‌های این دو پژوهش قلمرو مورد بررسی آنهاست بطوری‌که یکی کل سازمان صداوسیما و دیگری تنها خبر رسانه ملی را مورد بررسی قرار داده است.
خارجی				
۵	کوکوی و دیگران (۲۰۱۴)	عنوان پژوهش: مدیریت استعدادها در چین و هند: مقایسه درک‌های مدیریت و شیوه‌های منابع انسانی این پژوهش به بررسی نحوه ادراک مفهوم استعداد و این‌که چه شیوه‌هایی در مدیریت استعداد وجود داشته و از نظر مدیران غیر منابع انسانی چه چالش‌هایی در زمینه مدیریت استعداد ممکن است در شرکت‌های چین و هند وجود داشته باشد، می‌پردازد.	توجه به امر استعدادها که در حقیقت جزء منابع انسانی شایسته و متمایز در هر سازمانی هستند، نقطه اشتراک هر دو پژوهش است. همچنین هر دو می‌کوشند توجهات را به سمت ایجاد درک مناسب از استعدادها جلب و تبیین و راهکارهایی در این زمینه ارائه کنند.	این پژوهش یک نگاه مقایسه‌ای به مدیریت استعدادها در دو کشور پهناور و البته پرجمعیت را داشته و کوشیده نوع نگاه این دو سرزمین به مقوله مدیریت استعداد را بررسی کند در حالی‌که گستره تحقیق پیش رو تنها در بخش خبر رسانه ملی ایران و آن هم تبیین ویژگی استعدادها موردنیاز جهت اشتغال در این بخش از این سازمان رسانه‌ای است.

ردیف	پژوهشگر/ پژوهشگران	نکاتی از پژوهش‌های صورت‌گرفته	وجه‌شبهت‌ها با پژوهش فعلی	تفاوت‌ها با این پژوهش
۶	هارش و فستینگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	عنوان پژوهش: توانایی‌های مدیریت استعداد پویا و چابکی سازمانی - یک اکتشاف کیفی این پژوهش در پی توضیح آن است که چگونه مدیریت استعداد با توجه به نیازهای چابکی و مهارتی خاص یک سازمان، می‌تواند استعدادها را به‌عنوان منابع انسانی اصلی شکل دهد و به کسب مزیت رقابتی در محیط‌های شرکت پویا کمک کند و در نهایت سه نوع مختلف از قابلیت‌های مدیریت استعداد را که باعث دستیابی به این هدف می‌شود، ارائه می‌کند که عبارتند از: مدیریت استعداد فردی، مدیریت استعداد پدران و مدیریت استعداد پیچیده.	علاوه بر این که این دو پژوهش به مقوله استعدادها توجه دارند بلکه به نظر می‌رسد این تحقیق مکملی مناسب برای پژوهش پیش رو باشد زیرا که سازمان رسانه‌ای مورد تحقیق (بخش خبر رسانه ملی) بشدت به پویایی و چابکی نیاز دارد که در هر دو مطالعه کوشیده شده است که از دو منظر مختلف راه رسیدن به این امر مورد توجه قرار گیرد. کیفی بودن هر دو تحقیق از جمله دیگر شباهت‌های این دو مطالعه است.	این پژوهش به امر مدیریت استعداد پویا آن هم به صورت کلی و عمومی پرداخته و آواکوی در یک سازمان و با ارگان مشخص را در نظر ندارد در حالی که مطالعه پیش رو تلاشی برای بررسی و شناخت یک بخش از مدیریت استعدادها آن هم در یک سازمان رسانه‌ای است.
۷	مالئو و ریس <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	عنوان پژوهش: انتخاب استعداد با استفاده از شبکه‌های اجتماعی: یک مطالعه با روش ترکیبی این مقاله می‌کوشد به بررسی چگونگی استفاده متخصصان منابع انسانی از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی در تصمیم‌گیری‌های استخدام و در مراحل مختلف فرایند انتخاب، بپردازد که بدین‌منظور از روش‌های ترکیبی متوالی توضیحی بهره می‌برد. نتایج حاصل از این پژوهش دو نوع کاربر را نشان داد: کاربران تک‌مرحله‌ای که پروفایل‌ها را در یک یا چند سایت از شبکه‌های اجتماعی در مرحله‌ای خاص از فرایند انتخاب بررسی می‌کنند و کاربران چندمرحله‌ای که پروفایل‌ها را در یک یا چند سایت از شبکه‌های اجتماعی در مراحل مختلف فرایند انتخاب تجزیه و تحلیل و از این سایت‌ها به‌صورت مقطعی استفاده می‌کنند.	شباهت مشخص این پروژه توجه به استعدادها و به نوعی انتخاب آنهاست و در حقیقت نقطه اشتراک این دو پژوهش توجه به استعدادها است.	تفاوت مشخص این دو مطالعه، توجه به نوع نگاهی است که به استعدادها دارند: این پژوهش راه شناخت استعدادها را با کمک شبکه‌های اجتماعی نشان می‌دهد و اما مطالعه حاضر راه شناخت استعدادها را از طریق بیان ویژگی آنها در یک رسانه موردتوجه قرار می‌دهد. تفاوت مشخص دیگر این دو مطالعه، رسانه موردبررسی است که یکی در سایت شبکه‌های اجتماعی و دیگری در خبر رسانه ملی ایران است.

1. Harsch & Festing

2. Melao & Reis

با بیان چند نمونه از پژوهش‌ها و تحقیقات صورت‌پذیرفته نزدیک به موضوع مورد مطالعه، می‌توان به دو نکته زیر اشاره کرد:

- ❖ از آنجا که در یک دسته‌بندی مشخص، رسانه‌ها ذیل صنایع خلاق تعریف می‌شوند، لذا در بررسی پیشینه‌ها توجه به مقوله استعداد در این دسته از صنایع نیز بایسته و مناسب به نظر می‌رسد.
- ❖ درباره ویژگی استعدادها به منظور بکارگیری آن‌ها در سازمان‌ها و نهادهای خاص، پژوهشی مشخص و ویژه به انجام نرسیده و اصولاً به نظر می‌رسد نبود اهتمام و یا انگیزه در این‌باره به دلایل متعدد (از جمله متنوع و متفاوت بودن سازمان‌ها از بعد مأموریتی و محتوایی و کارکردی) به خوبی قابل‌مشاهده است.

#### چهارچوب نظری پژوهش

واژه «استعداد» به یونان باستان باز می‌گردد که در ابتدا در جهت گرفتن اندازه وزن به کار می‌رفت و سپس به قسمتی از پول مبدل شد؛ به دنبال آن، به مثابه ارزش یک شخص یا توانمندی ذاتی مورد استفاده قرار گرفت (سیلزر و دوول، ۲۰۱۰: ۱۳).

شایمن (۲۰۱۴) نیز استعداد را دانش جمعی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربیات، ارزش‌ها، عادات و رفتارهای مرتبط با تمامی کارهایی است که در مأموریت سازمان انجام می‌شود، تعریف می‌کند (شایمن، ۲۰۱۴: ۲۸۲).

آریس و دیگران (۲۰۱۴) معتقداند آنچه که شامل «استعداد» می‌شود باید توسط مدیران خطی، مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد مورد توافق قرار گیرد که همه آن‌ها ممکن است دیدگاه‌هایی متفاوت درمورد منابع مزیت رقابتی برای شرکت‌های خود داشته باشند (آریس و دیگران، ۲۰۱۴: ۱۷۳).

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 شافر، ۲۰۱۳: ۲۶۳).

به اذعان برخی از پژوهشگران مدیریت استعداد، در واقع بخشی از حوزه گسترده‌تر از مدیریت منابع انسانی است که به‌عنوان «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، ۲۰۰۶: ۱۴۲) برای گروه هدف کوچکتر از افراد بااستعداد ویژه (مشخص‌شده توسط شرکت)، در مقایسه با ذینفعان مختلف (کارکنان، اتحادیه‌ها، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و غیره) است (تاریکو و شولر، ۲۰۱۰: ۱۲۵).

با همه این اوصاف و مبتنی بر دیدگاه‌های بعضاً متنوعی که پیرامون مدیریت استعداد طرح شده که هریک اجزا و ارکانی خاص را برای این چرخه ارائه کرده و دارای اشتراکات و تفاوت‌هایی نسبت به یکدیگر هستند، مدل هاتوم یکی از شناخته‌شده‌ترین و ساده‌ترین مدل‌ها در این زمینه بوده که در شکل ۱ قابل‌مشاهده است:



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

مبتنی بر چرخه پیشنهادی هاتوم، جذب که در ادبیات‌های گوناگون مرتبط با استعدادها با عباراتی متفاوت اما با چارچوبی مشابه و نزدیک به هم موردتوجه قرار می‌گیرد، یکی از ارکان اصلی و اساسی این چرخه مدیریت است که به نظر می‌رسد زیربنا و پایه این فرایند مدیریتی نیز به حساب می‌آید؛



ویبلن و همکاران (۲۰۱۲) سه مقوله مفهومی از مدیریت استعداد را ارائه می‌دهند که به روش‌های مختلف به درک استعدادیابی منجر می‌شود؛

نخست یک رویکرد موضوعی به استعداد است (یعنی افراد را به‌عنوان استعداد می‌شناسد) و شامل شناسایی آن می‌شود. بنابراین، اساساً، استعدادیابی مبتنی بر توجه به افراد با عملکرد بالا یا «ستاره‌ها» است، یعنی ۱۰ تا ۲۰ درصد از مجریان برتر آنها؛

دسته دوم استعداد را مجموعه‌ای از مهارت‌ها و قابلیت‌های خاص می‌دانند که توسط سازمان‌ها شناسایی و ارزیابی می‌شوند که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند.

دسته سوم استعداد را با کارکردها یا نقش‌های خاص در سازمان که برای موفقیت آن حیاتی هستند، برابر می‌داند (ویبلن و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۲۲)

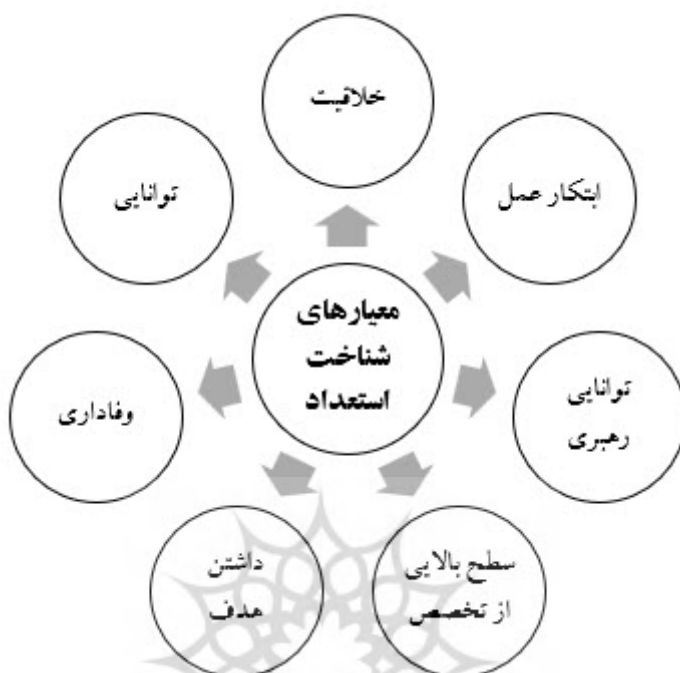
از این رو، استعدادیابی نه تنها شامل جست‌وجوی افراد خاص با سطوح عالی عملکرد، بلکه همچنین گروه‌هایی از کارکنان است که دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های ارزشمندی برای سازمان هستند و جایگزینی آن‌ها دشوار است. این ایده یادآور مدل معماری منابع انسانی است که توسط لپاک و اسنل (۱۹۹۹) ایجاد شد، که در آن سرمایه انسانی (اصطلاحی که گاهی به‌عنوان مترادف برای استعداد استفاده می‌شود) را می‌توان از نظر ارزش و منحصربه‌فرد بودن ارزیابی کرد. ارزش به پتانسیل کمک به شایستگی‌های اصلی سازمان و ارتقای موقعیت رقابتی آن اشاره دارد. منحصربه‌فرد بودن به میزانی اشاره دارد که جایگزینی سرمایه انسانی به دلیل الزامات شغلی یا سازمانی منحصربه‌فرد و کمبودهای بازار کار دشوار است. کارکنانی که دارای سرمایه انسانی هستند به‌طور همزمان دارای ارزش بوده و منحصربه‌فرد هستند و به‌عنوان «استعداد» در یک سازمان شناخته می‌شوند (لپاک و اسنل، ۲۰۰۲: ۳۳).

خالوندی و عباس‌پور نیز با اطلاق عبارت «کشف استعداد» گام‌هایی را در راستای دستیابی و جذب این دسته از افراد شایسته و توانمند پیشنهاد می‌کنند که از گام‌های مهم این مدل، توجه به ویژگی استعداد و تبیین شایستگی‌های موردنیاز آنها بوده و در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲: گام‌های کشف استعداد (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲: ۱۲۴)

البته این مدل، سه گام دیگر یعنی شناسایی و تعیین شکاف‌های موجود بین استعدادهای کنونی سازمان و استعدادهای مورد نیاز در آینده، تعیین رویکرد کشف استعداد: منبع‌گزینی داخلی/ بیرونی و تعیین ذخیره استعداد را نیز در مسیر کشف استعدادهای برمی‌شمارد. در راه معرفی معیارها و شاخص‌های گوناگون شناخت استعدادهای نیز مدلهایی چند وجود داشته که هر یک از آنها از منظر متفاوت و بعضاً منحصربه‌فرد به این مقوله نگاه و آن را مورد بررسی و واکاوی قرار داده‌اند؛ از جمله مدل‌های قابل توجه در شناخت استعداد، مدل اسلیدرنیک (۲۰۱۲) بوده که در شکل ۳ قابل مشاهده است:



شکل ۳: معیارهای شناخت استعدادها (اسلیدرنیک، ۲۰۱۲: ۱۶)

البته این چهارچوب به صورت کلی شاخص‌ها و معیارهایی را برای معرفی و شناخت استعدادها معرفی کرده است.

در ارتباط با رویکردهای مرتبط با استعداد، یکی از شناخته شده‌ترین آن‌ها، دوگانه ذاتی- اکتسابی است که همواره مورد مجادله و مباحثه اندیشمندان و صاحب‌نظران قرار گرفته و برخی به ذاتی بودن استعداد معتقد بوده و برخی دیگر آن را اکتسابی قلمداد می‌کنند، اما نظر غالب و عمده نگاهی است که استعداد را هم ذاتی و هم اکتسابی می‌داند و مبتنی بر این عقیده استعداد در عین آن‌که می‌تواند ذاتی و وجودی باشد، می‌تواند به شکل اکتسابی و تحصیلی نیز در انسان ظهور و بروز پیدا کند.

جدول شماره ۲، برخی از دیدگاه‌های صاحب‌نظران پیرامون ذاتی یا اکتسابی بودن مقوله استعداد را نشان می‌دهد:

جدول ۲: برخی دیدگاه‌ها پیرامون ذاتی و اکتسابی بودن استعداد

اکتسابی بودن استعداد	ذاتی بودن استعداد
<p>همهٔ افراد می‌توانند به استعداد تبدیل شوند؛ در این نگاه، بر آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری به‌عنوان ابزارهایی برای توسعه استعداد تأکید می‌شود (درایز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۷۹).</p> <p>هرکسی می‌تواند در هر حوزه‌ای برتر شود. این نگاه مبتنی بر این مفهوم است که تخصص ایجاد می‌شود نه تولد! لذا در این رویکرد، عوامل ذاتی، نمی‌توانند عملکرد بالایی که افراد می‌توانند به آن برسند را محدود کند. لذا حداکثر عملکرد هر فردی شدیداً مبتنی بر یادگیری‌های شخص از فرصت‌هایی است که به دست می‌آورد (میرز و ون وورکام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۹۸)</p>	<p>حداقل قسمتی از استعدادها و توانمندی‌ها ذاتی است (گالاردو-گالاردو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۳۰)</p> <p>افراد دارای مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و مهارت‌های ذاتی و کسب‌شده هستند که در سازمان از مجموعه این داشته‌ها استفاده می‌شود (سیلزر و دوول، ۲۰۱۰: ۱۳)</p>

در باب استعداد و افراد توانمند ذیل رسانه‌ها می‌توان به حضور ارزشمند این دسته از منابع انسانی شاخص و متمایز ذیل صنایع خلاق که رسانه‌ها نیز در این دسته طبقه‌بندی می‌شوند، اشاره کرد بطوری‌که ناپولی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، آلباران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) و رکا<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) تصریح می‌کنند آن چیزی که رسانه را (به‌عنوان یکی از ارکان صنایع خلاق) نسبت به سایر صنایع می‌تواند متمایز سازد، نخست محصول تولید و توزیع‌شدهٔ شرکت‌های رسانه‌ای و دوم کارکنان به شدت خلاق است (شریفی و دیگران، ۱۳۹۷: ۲۶-۲۵) که از آنها به عنوان استعداد در ادبیات این دسته از صنایع نام برده می‌شود.

به اعتقاد آریس و بوگین<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) سازمان‌های رسانه‌ای مجموعه‌ای با تنوع فراوانی از کارکنان، اهداف و ارزش‌ها بوده که در آنها فرایندهای خلاقانه و منافع تجاری در مقابل هم قرار داشته و چنانچه به درستی مدیریت نشده و بر پایه خلاقیت شکل نگیرند این دسته از سازمان‌ها امکان رقابت موردنیاز برای حفظ موقعیت در شرایط بسیار ناپایدار امروزی را از دست خواهند داد (صلواتیان و دیگران، ۱۴۰۰: ۱۰).

1. Gallardo- Gallardo
2. Dries
3. Meyers & van Woerkom
4. Napoli
5. Albaran
6. Reca
7. Aris & Bughin

برای بیشتر کارکنان سازمان‌های رسانه‌های، سازمان نوعی منبع درآمد است که از طریق آن می‌توانند علایق خلاقانه خود را پیگیری کنند. در چنین شرایطی است که خبرنگار ایده‌پرداز و خلاق برای یک تجارت عملی سودمحور یا محبوبیت‌محور کار می‌کند. تنش حاصل از این شرایط، یعنی تقابل بین ارزش‌ها، در تولید اخبار امری طبیعی است، چنانکه ادوارد موروا نیم قرن پیش بر آن تأکید کرد: «یکی از معضلات اساسی اخبار رادیو و تلویزیون این است که هر دوی این ابزارها ترکیبی ناسازگار از تجارت، تبلیغات و اخبار هستند. هر یک از این سه مورد حرف‌های شگفت و پرزحمت است و وقتی هر سه یکجا جمع می‌شود البته آرامش وجود نخواهد داشت» (السون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰: ۲۴).

اصولاً با وجود تلاش‌های فراوان هنوز با مدیریت خلاق مطلوب در سازمان‌ها فاصله زیاد است اما مطرح کردن انتظارات مدیریت موجب تقویت این احساس در کارکنان خلاق می‌شود که مدیریت برای آنچه آنها انجام می‌دهند، ارزش قائل است و این یکی از عوامل تولید خلاقیت در افراد به‌شمار می‌رود. توجه مدیریت عالی سازمان رسانه‌ای به خلاقیت و نوآوری، کارکنان سازمان را به سوی تولید برنامه‌های خلاق سوق داده و فضای توأم با تلاش و کوشش در جهت نوآوری پدید می‌آورد (صلواتیان و دیگران، ۱۴۰۰: ۱۱) و این در حالی است که کارکنان خلاق در رسانه‌ها دارایی نامشهود قلمداد و نمی‌توان آنها را تقلید کرد، زیرا با مرزهای خلاقیت حفاظت می‌شوند (شریفی و دیگران، ۱۳۹۷: ۲۹).

در نهایت آن‌که کار مدیریت انسان‌هایی که به عنوان استعداد در این دسته از سازمان‌ها شناخته می‌شوند، به مراتب سخت‌تر و پیچیده‌تر شده و طراحی و به‌کارگیری چرخه‌ای حساب‌شده و دقیق را برای مواجهه و راهبری این دسته از افراد در این نوع از سازمان‌ها می‌طلبد و از سوی دیگر، آنچه باعث تمایز محصول رسانه‌ای می‌شود، تفاوت انسان‌هایی است که آن تمایزات را به وجود می‌آورند. تفاوت در استعداد، خلاقیت، انرژی، علایق، ارزش‌ها، جنسیت، نژاد و قومیت از مهمترین تفاوت‌هاست که مؤثر در ایجاد محتواست (بلمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۲۱۷).

1. Edward R. Murrow
2. Allson
3. Bolman

این پژوهش می‌کوشد در تلاش برای پاسخ به سؤال اصلی خود ویژگی این انسان‌های تمایزآفرین را تبیین و معرفی کند.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بهره برده و با توجه به رویه‌های مختلف موجود در آن از رویکرد «آتراید و استرلینگ»<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) استفاده شده که مبتنی بر این رویکرد شبکه مضمون حاصل براساس یک رویه مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین بدست‌آمده 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 هریک 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 مضمون استقرایی در تحلیل داده‌ها می‌کوشد تا فرایند کدگذاری و توسعه مضمون را از طریق محتوای داده‌ها به انجام برساند بطوری‌که براساس این دیدگاه، فرایند کدگذاری داده‌ها بدون تلاش برای انطباق آن با چارچوب کدگذاری از قبل تهیه شده (یا قالب مضامین) صورت می‌پذیرد و در حقیقت تحلیل مضمون براساس داده‌ها انجام شده و با شناخت الگوهای بین مضامین، مضامین در سطح بالاتر شکل می‌گیرد (شیخ‌زاده و بنی‌اسد، ۱۳۹۹: ۴۱).

در همین راستا، جامعه هدف این پژوهش، خبرگان خبر سیما که شامل سردبیران فعلی و سابق بخش‌های مختلف خبری و مدیران ارشد این مجموعه و نیز برخی صاحب‌نظران مرتبط بوده که انتخاب آنها براساس تکنیک گلوله برفی و نمونه‌گیری مبتنی بر اشباع نظری حاصل از مصاحبه‌های صورت‌گرفته با این خبرگان است بطوری‌که پس از انجام ۲۳ مصاحبه، روند به گونه‌ای پیش رفت که به نظر رسید داده‌های جدید حاصل نشده و به سمت تکرار می‌رود و در نتیجه داده‌ها به لبه اشباع رسید و مصاحبه‌ها در همین حد متوقف شد و تحلیل‌ها نیز بر این اساس به سرانجام رسید.

1. Attride & Stirling

تبیین ویژگی استعداد‌های شاغل در بخش خبر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

در جدول شماره ۳، سوابق افراد مصاحبه‌شونده شاغل در قسمت‌های مختلف خبر سیما قابل مشاهده است.

جدول ۳: لیست مصاحبه‌شوندگان و جامعه نمونه

ردیف	مسئولیت در بخش خبر سیما
۱	سردبیر خبر ۲۱
۲	قائم‌مقام خبر سیما
۳	رئیس خبر صدا (عضو کمیته تخصصی مشاغل خبری)
۴	مدیر سابق نظارت بر اخبار سیما
۵	سردبیر و مدیر سابق بخش‌های مختلف خبری و شبکه خبر (مدیر فعلی شبکه قرآن و معارف سیما)
۶	قائم‌مقام باشگاه خبرنگاران جوان
۷	رئیس باشگاه خبرنگاران جوان
۸	قائم‌مقام سابق خبر سیما
۹	معاون اخبار باشگاه خبرنگاران جوان
۱۰	از سردبیران سابق خبر
۱۱	رئیس خبرگزاری ایران در لبنان
۱۲	صاحب‌نظر در زمینه خبر و رسانه
۱۳	سردبیر تأمین اخبار سیما؛ سردبیر میز اقتصاد ۱۴
۱۴	سردبیر خبر ۲۰:۳۰
۱۵	سردبیر خبر ۲۲:۰۰
۱۶	سردبیر خبر ۲۱:۰۰ و ۱۴:۰۰
۱۷	سردبیر سابق خبر ۲۱ سیما
۱۸	مدیر پشتیبانی خبر سیما
۱۹	سردبیر خبر جوان‌ها
۲۰	سردبیر گفتگوی ویژه خبری
۲۱	مدیر آموزش خبر سیما

ردیف	مسئولیت در بخش خبر سیما
۲۲	صاحب‌نظر در امر خبر
۲۳	صاحب‌نظر در امر خبر و رسانه

مصاحبه متشکل از تعدادی سؤال باز، روش مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در این پژوهش بوده بطوری‌که پس از اتمام این فرایند داده‌های حاصل از سؤالات پیش از مکتوب شدن چندین بار مطالعه و مذاقه در آنها شده و نکات اصلی و اساسی براساس داده‌های مشهود حاصل از مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته و مبتنی بر متن به صورت کدهای مشخص استخراج شده و در ادامه و با کمک روش «تحلیل مضمون» و بهره‌گیری از «شبکه مضامین» و براساس روند موجود در این روش شناسایی و سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه‌ای ترسیم و مضامین حاصل بعلاوه روابط بین آنها تبیین شد.

### یافته‌های تحقیق

با تجزیه و تحلیل نوشته‌های حاصل، در ابتدا برای مصاحبه‌های صورت‌گرفته مجموع ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و مضامین دسته‌بندی شده که ماحصل آن جدول ۴ است که دربردارنده نمونه‌هایی از مضامین پایه شناسایی‌شده در مصاحبه‌های پیاده‌شده است:

جدول ۴: نمونه کدبندی اولیه

کد مفهوم	بخشی از متن مصاحبه	مضامین پایه
۸۸	فرد باید بینش یا شم سیاسی داشته که در هنرهای دراماتیک می‌گویند باید طرف یک آن داشته باشد، یعنی اوضاع داخلی و خارجی را به خوبی رصد کند و علاقه به موضوعات سیاسی داشته و بتواند تا حدودی تحلیل کند و بعد وارد حوزه خبرنگاری شود.	داشتن شم سیاسی بالا
۲۱	باید از ضریب هوشی مناسبی برخوردار باشد تا بتواند از عهده فیک‌نیوزها برآید؛ داشتن آیکو و علاقه و ... مهم است و استعداد باید هوشی بالا داشته باشد.	ضریب هوشی مناسب
۱۶	افرادی که مستعد و توانمندند، قابلیت کار کردن در حوزه‌های مختلف و سوزها و تجربه‌های مختلف را داشته و در حقیقت کسانی‌اند که ژانرهای مختلف را تجربه کرده و می‌توانند در بخش‌های مختلف موفق باشند.	توانایی کار در بخش‌های مختلف خبر



تبیین ویژگی استعداد‌های شاغل در بخش خبر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

برای تمامی متون مصاحبه روند موجود در جدول ۴ به انجام رسید و در نهایت ۹۰ مضمون پایه شناسایی که با توجه به مضامین مشابه در نهایت ۲۶ مضمون پایه استخراج شدند؛ در مرحله دوم پس از بررسی مضامین پایه شناسایی شده ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده استخراج و در گام سوم، سه مضمون فراگیر به دست آمد که در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵: مفاهیم شناسایی شده

مضمین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ویژگی‌های مرتبط با یادگیری و خیرنگاری	برخوردار از هنر سوژه‌یابی و نوشتن خلافتانه	ایده‌پرداز و خلاق در پرداخت خبر (با در نظرگرفتن خطوط قرمز)
		خلاقیت و توانایی در سوژه‌یابی
		خوب قلم زدن و قدرت نوشتن
	توانمند در اثرگذاری و اقناع مخاطب	توانایی ارائه مطالب ساده به مخاطب
		توانایی شناخت ذائقه مخاطب
	برخوردار از ابزار علمی موردنیاز در کار خبر	آشنایی کامل با اصول خبر و خبرنگاری
		دانستن حداقل یک زبان خارجی
		داشتن سواد رسانه‌ای بالا
	اهل مطالعه و بالا بردن دانش و اطلاعات	تسلط بر ادبیات فارسی
		اهل مطالعه و خواندن
داشتن اطلاعات عمومی بالا		
ویژگی‌های حاصل از طریق تجربه	توانمند در شناخت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری‌ها	توانایی شناخت قدرت و سیاست حاکم بر رسانه
		داشتن شم سیاسی بالا
	توانمند در تحلیل و شناخت لایه‌های زیرین خبر	برخوردار از قدرت تحلیل خبر
		دقیق و توانمند در شناخت پس خبر
	توانمندی بالای کار در بخش‌های مختلف خبر	توانایی کار در بخش‌های مختلف خبر
		تخصص و تبحر در دو یا چند حوزه خبری

برخوردار از ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی مورد نیاز در امر خبر	دارای درک و قدرت تصمیم‌گیری بالا	برخوردار از قدرت فهم و درک مطالب
		توانمند در تصمیم‌گیری سریع
	مرد با ضریب هوشی مناسب و بالا	ضریب هوشی مناسب
		مردانه بودن کار خبر
	دغدغه‌مند و دارای روحیه ساختارشکن	نگاه کارمندی به خبر نداشتن
		تحول‌خواه و ساختارشکن بودن
		حساس نسبت به جامعه و محیط اطراف
	پرچنب و جوش و علاقه‌مند به خبر	علاقه به خبر
		پرچنب و جوش و پرتنش

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



شکل ۴: ساختار شبکه مضامین ویژگی استعداد‌های شاغل خبر رسانه ملی

شبکه مضامین حاصل نشان می‌دهد توجه به ویژگی‌های ذاتی، تجربه و آموزش سه مجرای اصلی برای رسیدن به انسان‌هایی است که می‌توانند به عنوان استعداد در خبر رسانه ملی شناخته شده و مورد توجه قرار گیرند.

نتیجه‌گیری

این پژوهش کوشید تا ویژگی نیروی انسانی متمایز و شایسته خبر رسانه ملی را با بهره‌گیری از نظر کارشناسان و متخصصان این امر شناسایی و دسته‌بندی معقول و شایسته‌ای را در این زمینه عرضه کند.

نتایج نشان داد برخورداری از ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی موردنیاز در امر خبر، ویژگی‌های مرتبط با یادگیری و آموزش‌های مرتبط با خبر و خبرنگاری و ویژگی‌های حاصل از طریق تجربه به عنوان مضامین فراگیر در زمینه ویژگی استعداد‌های شاغل در خبر رسانه ملی برای شکل‌گیری انسان‌هایی توانمند و مستعد لازم و ضروری است. نتایج گویای آن است که دارا بودن ویژگی‌هایی همچون قدرت تصمیم‌گیری بالا، مرد بودن و برخورداری از ضریب هوشی مناسب، دغدغه‌مند بودن و دارای روحیه تحول‌گرایی و ساختارشکنی، نیز علاقه‌مند بودن به کار و فعالیت در بخش خبر از جمله ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی است که بایستی در افراد به عنوان پیش‌زمینه برای تبدیل شدن به استعداد در این بخش از رسانه ملی وجود داشته باشد. تجربه است که در مسیر شناخت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، در تحلیل و شناخت لایه‌های زیرین خبر و نیز کسب توانمندی به منظور کار حرفه‌ای در بخش‌های مختلف می‌تواند بستر مناسب را برای افراد جهت دستیابی به این شاخص‌ها به منظور خلق انسان‌هایی متمایز و متفاوت در خبر رسانه ملی فراهم آورد.

ضمناً بایستی زمینه آموزش و یادگیری برای دستیابی به توانمندی‌های لازم و موردنیاز در راستای سوزهبندی و نوشتن خلاقانه، اثرگذاری و اقناع مخاطب و بهره‌مند شدن از ابزار علمی موردنیاز در کار خبر و خبرنگاری فراهم آید و فرد بایستی مستمر به دنبال مطالعه و بالا بردن دانش و اطلاعات عمومی خود باشد تا بتواند به انسانی متمایز در خبر رسانه ملی تبدیل شود. از نتایج اصلی و قابل توجه در این پژوهش آن است که اصولاً انتظار جذب انسان‌های با استعداد کامل به بخش خبر رسانه ملی، چندان منطقی و ممکن نبوده بلکه بایستی علاوه بر در نظر گرفتن ویژگی‌های ذاتی، به زمینه‌های تجربی موردنیاز برای کسب برخی شاخص‌ها و نیز آموزش‌ها و بسترهای یادگیری برای بدست آوردن بعضی توانمندی‌ها جهت تبدیل شدن افراد دارای شاخص‌های اولیه به انسان‌هایی متمایز و برجسته و البته اثرگذار، اعتنایی درخور و شایسته داشت.

## پیشنهادها

مبتنی بر پیشینه، مطالعات نظری و مباحث مطرح‌شده در مصاحبه‌ها و نیز جمع‌بندی در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش و نیز با توجه چهارچوب مفهومی که شامل مضامین، عناصر و عوامل مؤثر در شناسایی استعدادها در خبر رسانه ملی است، پیشنهادهای زیر در دو بخش کاربردی و بنیادی که شایسته است توسط مدیران ارشد خبر رسانه ملی مورد توجه و اهتمام قرار گیرد، ارائه می‌شود:

## کاربردی:

- ❖ اتخاذ نگاهی ویژه و متفاوت به استعدادها به‌عنوان افرادی اثرگذار و پیش‌برنده در خبر توسط مدیران ارشد رسانه ملی؛
- ❖ تلاش برای راه‌اندازی بخشی ویژه استعدادها ذیل مدیریت منابع انسانی به منظور راهبری و اتخاذ نگاهی متفاوت به ایشان؛
- ❖ تلاش برای جذب افراد توانمند و شایسته در بدو ورود به سازمان مبتنی بر مضامین و شاخص‌های معرفی‌شده در مدل این پژوهش؛
- ❖ بازنگری در نحوه و شرایط استخدام کارکنان جدیدالورود به منظور اتخاذ تلاش هدفمند برای جذب استعدادها؛
- ❖ طراحی فرایندی دقیق و نظام‌مند برای کسب تجارب موردنیاز در راستای شناسایی و تبدیل شدن افراد حائز شروط ذاتی اولیه به استعداد در بخش خبر رسانه ملی؛
- ❖ توجه به گذشته افراد با سابقه مشخص و متمایز و حائز ویژگی‌های ذاتی به منظور گذران آموزش‌های موردنیاز و یادگیری آموزه‌های لازم برای تبدیل شدن به افرادی برجسته در خبر؛
- ❖ ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای بروز خلاقیت افراد مبتنی بر مضامین پایه‌ای شناسایی‌شده در این پژوهش به منظور شناخت افراد مستعد و توانمند از میان ایشان؛
- ❖ فراهم کردن زمینه‌ها و بسترهای آموزشی موردنیاز به منظور دستیابی به

عناصر و مضامین احصاء‌شده مبتنی بر چارچوب نظری پژوهش؛

❖ استفاده از اساتید مجرب، کارشناسان و متخصصین حوزه خبر و خبرنگاری به منظور آموزش و تعلیم عناصر مشخص‌شده در مدل نهایی تحقیق.

### بنیادی:

بررسی‌ها نشان می‌دهد اصولاً تحقیق درمورد استعدادها و موضوعات مرتبط با این گروه از انسان‌های شایسته و توانمند از جمله موضوعات مهجورمانده در پژوهش‌های صورت‌گرفته در رسانه‌های دیداری و شنیداری و سایر رسانه‌ها بوده و همین امر باعث تازگی و جدید بودن سؤالات و مصاحبه‌های صورت‌گرفته با صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران امر خبر سیما بوده که در این پژوهش مورد‌مصاحبه قرار گرفتند.

در همین راستا و مبتنی بر نتایج، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که متولیان منابع انسانی در رسانه ملی و به‌ویژه بخش خبر آن بایستی نگاهی ویژه و جدید پیرامون استعدادها را در سیاست‌ها و راهبردهای خود در پیش گرفته و ماحصل این آورده پژوهشی را به عنوان مطلع و آغازی برای اتخاذ این رویکرد جدید که می‌تواند سرمنشاء حرکت و تغییراتی نو و بنیادین در این بخش حیاتی رسانه ملی شود بکار برند و در ادامه فرایند مدیریت استعداد را که به عنوان چرخه‌ای برای راهبری و مدیریت این دسته از افراد شایسته و کارآمد است، در این بخش ساری و جاری سازند تا اداره درخور آنها بتواند منشاء برکات و آثار فراوان شده و این بخش از رسانه ملی را در این جهان پرقاب‌ت و پیچیده در امر خبر و اطلاع‌رسانی سرآمد و موفق کند.

## فهرست منابع

خالوندی، فاطمه؛ و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۲). «طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ (مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس)». پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۶. شماره ۱۹: ۱۰۳-۱۲۸.

رجب بلوکات، مهدی؛ شریفی، سیدمهدی؛ و افکنه، محمد (۱۳۹۹). «شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران)». مطالعات مدیریت دولتی ایران، سال سوم، شماره ۲: ۱۰۹-۱۳۰.

سیدجوادین، سیدرضا؛ و پهلوان شریف، محمدامین (۱۳۹۶). «مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی». اندیشه مدیریت راهبردی. دوره ۱۲: ۱۴۱-۱۷۰.

شریفی، سیدمهدی؛ حاج‌محمدی، علی؛ و انصاری، نفیسه (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق. چاپ دوم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

شیخ‌زاده، محمد؛ و بنی‌اسد، رضا (۱۳۹۹). تحلیل مضمون؛ مفاهیم، رویکردها و کاربردها. تهران: انتشارات لوگوس.

صلواتیان، سیاوش؛ گودرزی، غلامرضا؛ و ترشیزی، احسان (۱۴۰۰). «مدیریت استعداد در سازمان‌های رسانه‌ای: عوامل مؤثر بر انگیزش استعدادها برای فعالیت در سازمان صدا و سیما». مدیریت بهره‌وری. دوره ۱۵. شماره ۲: ۲۰۴-۲۲۷.

منزه، لیلا؛ شریفی، سیدمهدی؛ فرشته، امین؛ و روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۸). «طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبر سیما جمهوری اسلامی ایران)». مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۸. شماره ۳: ۳۲-۵۰.

منوچهری، سیامک (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در صدا و سیما مرکز کیش». مطالعات مدیریت و کارآفرینی. دوره ۲. شماره ۲/۲. ۱۴۲-۱۵۰.

Allson, k. (1990). "Strategy Development: past present and future". *Management Decision journal*, 33(6), 24.

Ariss, Akram Al; Cascio, Wayne F; Paauwe, Jaap (2014) "Talent management: Current theories and future research directions". *Journal of World Business* 49, pp. 173–179.

Bolman, D. (2002). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Harvard press.

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. pp. 225–235.

Dries, Nicky (2013), "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 23 (4), pp. 272-285.

Festing, Marion & Schaffer, Lynn (2013) "Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective", *Journal of World Business*, 49. pp. 262-271.

Gallardo-Gallardo, Eva (2013), *Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work*, Barcelona: Universitat de Barcelona.

Harsch, Katharina; Festing, Marion (2019) "Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration". *Human Resource Management*, 59 (1). pp. 1–19.

Hatum, Andres (2010). *Next generation talent management*, palgrave macmillan.

Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development.

*Academy of Management Review*. 24(1). pp. 31-48.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006) "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*. 16 (2), pp. 139-154.

McDonnell, A., Collings, D. G., & Burgess, J. (2012). "Guest editors' note: Talent management in the Asia Pacific". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (4). pp. 391-398.

Melao, Nuno & Reis, Joao (2020) " Selecting talent using social networks: A mixed-methods study" *Heliyon*, 6, pp. 1-11.

Meyers, Maria C. & Woerkom, Marianne van (2014) "The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda", *Journal of World Business*, 49 (2), pp. 192-203.

Schiemann, W. A. (2014) "From talent management to talent optimization". *Journal of World Business*, 49(2), pp. 281-288.

Silzer, D. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management. A leadership imperative* San Francisco: John Wiley & Sons.

Sleiderink, D. E. M. (2012). *talent management in health care, identifying and retaining talent at Medisch spectrum twente*. Master Thesis, school of management and governance of twente.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research". *Journal of World Business*, 45(2). pp. 122-133.

Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). "Do you see what I see? The role of technology in talent identification". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2). pp. 421-438.