

## تدوین الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان

### صدا و سیما: یک مطالعه آمیخته

فاطمه میری قمصری<sup>۱</sup>، صدیقه ببران<sup>۲</sup>، احمد سعیدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۰۵، تاریخ تایید: ۹۸/۱۱/۱۰

Doi: 10.22034/jcsc.2020.111669.1963

#### چکیده

از جمله منابع و سرمایه‌های مهم هر سازمان، سرمایه انسانی آن سازمان است. در سازمان‌های فرهنگی، هنری و رسانه‌ای، سرمایه انسانی و مدیریت آن، در درجه نخست اهمیت قرار دارد. سازمان صدا و سیما کشور نیز از این قبیل سازمان‌هاست. از این رو، در این پژوهش به تدوین و اعتباریابی الگویی برای توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در صدا و سیما ایران پرداخته شده است. روش تحقیق در این مقاله، از نوع آمیخته (ترکیبی) است و ابتدا بر اساس روش کیفی و مشخصاً بر مبنای گردند تئوری و با انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان موضوع، به استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مفهوم توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی پرداخته شده و سپس در مرحله کمی، با تدوین پرسشنامه برگرفته از شاخص‌های مرحله کیفی و بر اساس داده‌های آن - که ۲۸۱ پرسشنامه معتبر بود - به اعتباریابی و بررسی ساختار عاملی الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در صدا و سیما پرداخته شد. یافته‌های تحقیق در بخش کیفی، نشان داد که الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی، دارای ۵ بُعد (مبتنی بر اجزای گردند تئوری) و ۲۵ مؤلفه است. این ابعاد شامل بُعد «توسعه راهبردی منابع انسانی»، «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «عوامل مداخله‌گر» و «پیامدها و نتایج» می‌باشند. یافته‌های بخش کمی نیز نشان دادند که در تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، بارهای عاملی همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۳ بود. شاخص‌های نیکویی برازش الگو نیز نشان داد که الگوی ساختاری استخراج شده از بخش کیفی، برازش مناسبی با داده‌های جامعه آماری دارد؛ به طوری که مقدار شاخص کای دوی - نسبی یعنی  $X^2/df$  کمتر از ۳ و مقادیر شاخص برازش اصلاح شده (AGFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) نیز بالای ۰/۷ بودند. همچنین مقدار ریشه میانگین مربعات خطا (RMSEA) نیز کوچک‌تر از ۰/۱ بود. همچنین مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی برآمده از زمینه تحقیق، پایایی (میزان آلفای کرونباخ) مناسبی در الگوی مذکور داشتند و می‌توان گفت که الگوی مذکور، تبیین مناسبی در جامعه آماری دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی؛ توسعه راهبردی؛ سازمان صدا و سیما.

۱ دانشجوی دکتری دانشجوی دکتری علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق (نویسنده مسئول)  
f.miri1351@gmail.com

۲ استادیار علوم ارتباطات اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز  
sabababran@yahoo.com

۳ استادیار موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی  
a-saidee@yahoo.com

## مقدمه

موفقیت هر سازمانی، بستگی به تخصص، به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، سرمایه و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این مسئله، در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان بتواند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. از این رو، گفته می‌شود که سازمان، ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است (سید جوادین، ۱۳۹۸).

دانشگاه‌ها، انجمن‌های علمی و ادبی، سازمان‌های دولتی، مؤسسات مذهبی، سازمان‌های رسانه‌ای مانند صدا و سیما، همه سازمان هستند و همه آنها دارای سه مشخصه مشترک می‌باشند؛ اول آنکه دارای مقاصد مشخصی هستند که به صورت مجموعه‌ای از ماموریت‌ها، برنامه‌ها و اهداف بیان می‌شوند، دوم آنکه از آحاد انسانی شکل یافته‌اند و در نهایت، آنکه همه سازمان‌ها ساختار منظمی را جهت تنظیم و تحدید رفتار اعضایشان ایجاد می‌نمایند؛ مانند مقررات و قوانین، تعیین حدود تصمیم‌گیری و اختیار سرپرستان، نوشتن کامل شرح شغل و آنچه که اعضا باید انجام دهند (سید جوادین، ۱۳۹۸: ۲۳).

بدون شک، منابع انسانی در مرکزیت این موضوع، نقش حساسی را به عهده دارد. سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند استراتژی‌های تغییر (نوآوری) را توسعه دهند. این نوآوری منابع انسانی، سازمان را قادر می‌سازد تا به‌طور مداوم به دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام تعهدات شغلی، مجهز گردند؛ چنین استراتژی‌هایی نه تنها شامل تأمین آموزش رسمی، بلکه شامل تربیت نیروی کاری که بتواند همواره یاد بگیرد و خودش را توسعه دهد نیز می‌شود. از طرفی، عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به‌نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد و نوآوری و خلاقیت موجب بهره‌وری بیشتر و در نهایت موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بالا در جامعه شود.

مفهوم منابع انسانی، مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۹ - ۱۱). مؤثرترین راه به‌دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها می‌باشد و این مهم، جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود.

نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک بخش از ساختار سازمانی، چهارچوب مبتنی بر قانون ارائه می‌کند که به‌عنوان ابزار قوی برای هدایت، حکومت و کنترل رفتار یادگیری و عملیاتی کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان، عمل می‌کند (کنگ و اسنل، ۱، ۲۰۰۹؛ به نقل از طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۳). هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰، به نقل از شرفی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۱).

سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با برخورداری از مجموعه منابع انسانی، توانمند و کاردان در سراسر کشور، جزو بزرگ‌ترین سازمان فرهنگی - رسانه‌ای کشور است. از این رو، بدیهی است که توسعه صحیح و کارآمد مدیریت راهبردی منابع انسانی در چنین سازمان بزرگی از ضرورت‌ها و اولویت‌های کاری این سازمان باشد. در حال حاضر، بخش‌های مختلف سازمان، با وجود توفیقات و رشد محسوس نسبت به گذشته، به‌شیوه سنتی و بدون وجود الگو و استراتژی راهبردی و جامع، مدیریت می‌شوند. ایده‌آل، این است که سرمایه انسانی سازمان متشکل از بهترین، مستعدترین، متخصص‌ترین و با تجربه‌ترین افراد باشد، اما در حال حاضر، میان این آرمان تا واقعیت‌های موجود فاصله وجود دارد. به‌علاوه به‌واسطه ماهیت و ذات رسانه، مدیریت سرمایه انسانی در سازمان بزرگ صدا و سیما اهمیت بسزایی در پیشبرد اهداف دارد. یکی از آسیب‌های فعلی سازمان در این حوزه، گستردگی بیش از حد سازمان و به تبع آن تورم و تجمع خارج از عرف منابع انسانی در آن است. این موضوع، در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه و رقیب بارزتر و برجسته‌تر است.

از اهم چالش‌های مربوط به منابع انسانی در این سازمان می‌توان به مواردی نظیر جذب منابع انسانی ناکارآمد، عدم توازن در توزیع منابع انسانی، جذب افراد با مدرک غیر تخصصی، عدم بازنگری در نظام مشاغل سازمان، عدم توجه کافی به جوان‌گرایی و جانشین‌پروری، عدم ارتباط بین صف و ستاد سازمان، بازنشستگی و عدم توان در حفظ نیروهای با تجربه و عدم توجه کافی به آموزش و توسعه کارکنان و مدیران اشاره کرد. از این رو، رسانه ملی برای ارتقاء و بهبود کیفی تولیدات خود و افزایش بهره‌وری منابع انسانی، نیازمند تغییراتی اساسی در

راهبردها و سیاست‌های کلان (در حوزه سرمایه انسانی است و این، نیازمند تدوین الگویی مناسب در این زمینه می‌باشد.

امید است با انجام این پژوهش، گامی در جهت ارائه مدل یا الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی برای این سازمان برداشته شود. این پژوهش، به دنبال پاسخگویی به این سؤال کلی است که الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی برای سازمان صدا و سیما چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صاحب‌نظران مدیریت در بررسی استراتژی یک سازمان، شماری از منابع قابل طبقه‌بندی را مطرح کرده‌اند. هوفر<sup>۱</sup> و شندل<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) منابع را به شش دسته تقسیم‌بندی کردند: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع تکنولوژیکی، خوشنامی (اعتبار) و منابع سازمانی، اما میلر<sup>۳</sup> و شامسی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) و داس<sup>۵</sup> و تنگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) اظهار کرده‌اند، طبقه‌بندی منابع از لحاظ تئوریک، باید شامل چهار صفت نادر بودن، ارزشمندی، غیرقابل جایگزینی و غیرقابل تولید باشد. بنابراین منابع را می‌توان به منابع اموال‌محور و منابع دانش‌محور تقسیم کرد (به نقل از Armstrong, 1996: 52).

تجربه مدیریت منابع انسانی در یک سازمان رسانه‌ای مبتنی بر مدیریت منابع دانش‌محور است؛ زیرا در صنایع رسانه‌ای، محصول نهایی در قالب محتوا تجلی پیدا می‌کند. بنابراین خلاقیت و دانش در تولید محصول رسانه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند و اگر سازمان‌های رسانه‌ای به‌درستی مدیریت نشوند، به‌زودی حاشیه رقابتی لازم برای حفظ موقعیت، در محیط بسیار ناپایدار را از دست می‌دهند (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳: ۱۶۶).

همچنین سازمان‌های رسانه‌ای، دارای فرهنگ‌های بسیار پیشرفته‌ای هستند با علائم و قواعد رفتاری ویژه، که اگر شکسته شوند، موجب اختلال شدید می‌شود (Jackson, 2004). دریافتند سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند، اغلب دارای مشارکت بیشتر اعضای سازمانی در توسعه استراتژی، سرمایه‌گذاری چشمگیر در آموزش و توسعه پرسنل و موفقیت‌های بیشتر هستند. سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای)، همواره در رابطه با مدیریت منابع انسانی با

1 Charles W Hofer

2 Dan Schendel

3 D Miller

4 J Shamsi

5 TK Das

6 B Teng

7 Jackson

چالش روبه‌رو هستند. در این میان، مدیران رسانه کانال‌های رسانه مختلف اطلاعات را کنترل می‌کنند، اطلاعات را به دیگران انتقال می‌دهند، به‌عنوان سخنگوی بخش‌های مختلف سازمان عمل می‌کنند، و اغلب نماینده سازمان در خارج از آن هستند.

از سوی دیگر، تئوری‌های تساوی<sup>۱</sup> و انتظار<sup>۲</sup> که جز نظریات انگیزشی محسوب می‌شود، در مدیریت رسانه، قابلیت اجرایی بالایی دارند و در صورتی که به‌خوبی مدیریت نشوند، به‌سرعت مزیت رقابتی خود را در محیط پیچیده امروزی از دست خواهند داد (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳: ۱۸۵).

McMahan<sup>۳</sup> و Wright<sup>۴</sup> (2009) نیز مدیریت راهبردی منابع انسانی را الگوی برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند (David، 1997، به نقل از شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای) حائز اهمیت است؛ زیرا منجر به ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان می‌گردد (Bamberger، 2000، به نقل از شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). ابعاد توسعه منابع انسانی؛ شامل فکری، نگرش، شغلی، ادراکی، رفتاری، و خلاقیتی است. اهمیت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای، ریشه در نظریه سرمایه انسانی دارد. نقش‌هایی نظیر توسعه قابلیت‌های توانمندسازی در افراد و سیستم‌ها، یکپارچه‌سازی توسعه فردی و توسعه سازمانی، استقلال کاری و مسئولیت‌پذیری، تمرکززدایی، تفویض اختیار و اعزام کارکنان به سایر حوزه‌های کاری و انطباق و افزایش سازگاری با محیط را برای مدیر منابع انسانی برمی‌شمارد که می‌توان به توسعه منابع انسانی در سازمان رسانه‌ای تعمیم داد (Jain، 1999، به نقل از شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). به‌علاوه، این سازمان را قادر می‌سازد تا از توانمندی‌های موجود سازمانی به‌خوبی استفاده کرده و منجر به توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های جدید درون سازمان، ارتقاء عملکرد سازمانی و کمک به رهبران سازمانی در ساخت شبکه‌های اجتماعی درون و برون سازمانی گردند (Collins and Clark، 2003، به نقل از شرفی و همکاران، ۱۳۹۶).

- 
- 1 Equity Theory
  - 2 Expectancy Theory
  - 3 Gray C Mc Mahan
  - 4 Patrick M Wright
  - 5 David
  - 6 Bamberger
  - 7 Jain
  - 8 Collins & Clark

### پیشینه پژوهش داخلی

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

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

موسوی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «الگوی توسعه سرمایه انسانی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران» انجام داده است. در این پژوهش، مدل مفهومی توسعه سرمایه انسانی در رسانه انتخاب و نیازهای آموزشی سرمایه انسانی با هدف توسعه سرمایه انسانی تشخیص و برنامه‌های آموزشی توسعه سرمایه انسانی به اجرا در آمد. براساس نتایج به دست آمده، اثر متغیرهای «شایستگی تکنیکی»، «شایستگی رهبری»، «شایستگی ارتباطی»، «شایستگی ذهنی»، «شایستگی مکمل» و «شایستگی رسانه‌ای» بر روی «توسعه انسانی رسانه ملی» مثبت و معنادار است. در این بین، متغیرهای «شایستگی تکنیکی» و «شایستگی رهبری» بیشترین تأثیر را بر مدل توسعه منابع انسانی رسانه داشته‌اند. همچنین براساس نتایج به دست آمده، متغیرهای «شایستگی رسانه‌ای»، «شایستگی مکمل» و «شایستگی ارتباطی» پس از متغیرهای «شایستگی تکنیکی» و «شایستگی رهبری» اثرگذارترین متغیرهای مدل بوده‌اند. در این بین، متغیر «شایستگی ذهنی» با ضریب ۰/۰۳۶ کمترین تأثیر را بر مدل توسعه منابع انسانی گذاشته است.

### پیشینه پژوهش خارجی

bhatia<sup>۱</sup> (2017) در پژوهشی با عنوان «بهترین اقدامات منابع انسانی در صنعت رسانه‌ها / رادیو خرید و فروش استعدادها درخشان» بیان می‌دارد که: رسانه و سرگرمی یکی از بخش‌های

1. Bhatia

سریع رشد اقتصادی هند است و اهمیت آن در رشد دموکراتیک کشور ما یک راز آزاد است. صنعت مقاوم‌سازی، با تکیه بر قابلیت انعطاف‌پذیری خود در برابر جهان، با رشد تقاضای مصرف‌کننده و افزایش درآمدهای تبلیغاتی مواجه است.

williams<sup>۱</sup> (2017) پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی، نقش واسطه‌ای با گرایش کارآفرینی» انجام داده‌اند. در تحقیق حاضر، تمرکز بر نقش مهم گرایش کارآفرینی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی بوده است. نتایج حاصل از این تحلیل، نشانگر آن بود که گرایش کارآفرینی به‌عنوان واسطه برقراری ارتباط مؤثر بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی (چه به‌لحاظ عملکرد مالی و چه عملکرد کارکنان) عمل می‌نماید.

نگویان و همکاران<sup>۲</sup> (2005) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت منابع انسانی مؤثر در صنعت سرگرمی» بیان می‌دارند: این مقاله، بر مدیریت منابع انسانی صنایع سرگرمی و پارک‌های تفریحی که طی دهه گذشته به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. برای موفق شدن در صنعت سرگرمی، اکثر شرکت‌ها چهار راهکار کلی منابع انسانی را اعمال می‌کنند: ۱- استخدام افراد مناسب، ۲- توسعه‌دادن به کیفیت خدمات به مخاطب، ۳- ارائه سیستم‌های پشتیبانی مورد نیاز و ۴- حفظ بهترین افراد. این استراتژی‌ها معمولاً در مورد شرکت دیزنی و استودیو جهانی استفاده می‌شود.

اناستاسیوس و رویال<sup>۳</sup> (2011) در پژوهشی با عنوان «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در بخش هنر گرافیک و رسانه‌ها» می‌نویسد: «پیشرفت‌هایی که در صنایع اطلاعات و ارتباطات در دهه گذشته اتفاق افتاده است، تغییرات ساختاری قابل توجهی را در بخش هنر و رسانه‌های سنتی ایجاد کرده است. تحقیق نشان داده است که در حال حاضر، کمترین توجه به استراتژی‌های توسعه سرمایه انسانی کارکنان و صاحبان شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط و یا کارآفرینان و کارکنان فردی، نقش انسان در استراتژی توسعه و اهمیت آن به‌عنوان یک نتیجه در منابع انسانی مورد توجه قرار داده است. در این میان، مفاهیم دیگری نیز مهم هستند: رابطه مدیریت، هوش هیجانی، مدیریت ارتباط با مشتری و شبکه‌سازی.

همان‌طور که در پیشینه‌های داخلی و خارجی مشاهده شد، اگر چه پژوهش‌هایی در یکی از ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای انجام شده است، اما تحقیقی که به‌طور

1 Williams

2 Nguyen

3 Anastasios & Royal

جامع به تدوین الگوی توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان صدا و سیما ایران پرداخته باشد، انجام نگرفته است. بنابراین یکی از جنبه‌های نوآوری پژوهش حاضر، نگاه منسجم، یکپارچه و (با رویکرد تدوین الگو) به موضوع توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان صدا و سیما می‌باشد. همچنین تلفیق روش تحقیق کمی و کیفی به منظور تدوین و ارائه الگو، جنبه نوآوری روش‌شناختی تحقیق حال حاضر است. بنابراین توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران که به‌طور خاص انجام شده است، موجب این شده که این پژوهش جنبه نوآوری داشته باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، با استفاده از روش تحقیق آمیخته<sup>۱</sup> از نوع اکتشافی متوالی<sup>۲</sup> و با تلفیق دو روش کیفی (داده‌بنیاد: GT) و کمی (توصیفی - پیمایشی) انجام گرفته است. در اینجا دلیل استفاده از روش تحقیق آمیخته این است که؛ برای تدوین الگو از روش کیفی استفاده شده و به منظور اعتباریابی این الگو از روش کمی استفاده شده است، ترکیب دو رویکرد کمی و کیفی، باعث کمال بیشتر تحقیق و ارائه تصویر جامع‌تری از موضوع مورد مطالعه می‌شود و در نهایت، نتایج پژوهش از طریق برقراری ارتباط میان داده کمی و کیفی، اعتبار بیشتری کسب می‌کند. در مورد ضرورت استفاده از روش تحقیق آمیخته باید گفت که پژوهشگر با استفاده از ترکیب نمودن دو دسته تحقیق کمی و کیفی، بررسی موضوع مورد نظر را انجام دهد و به درک بهتری از پدیده دست می‌یابد. بنابراین هدف طرح‌های تحقیق، آمیخته آن است که شواهد بیشتری برای درک بهتر پدیده‌ها به‌دست دهند (بازرگان، ۱۳۸۷).

از آنجا که در مرحله اول، پژوهشگر به دنبال ارائه و تدوین الگویی برای توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی است و باید به شناسایی، تعیین و استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها، زیر مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده این الگو پرداخته شود، لذا با استفاده از روش کیفی و بر اساس نظر ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مذکور پرداخته شد. در این مرحله، به‌طور مشخص از روش کیفی داده بنیاد استفاده گردید. مشخصات جمعیت‌شناختی افراد مورد مصاحبه طبق جدول زیر است:

1 Mixed Method  
2 Sequential Exploratory



جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

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

پس از شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مذکور (تدوین مدل مفهومی نهایی)، در مرحله کمی، اعتباریابی (تبیین) الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی صورت گرفت. این بخش، بر اساس روش تحقیق کمی و مشخصاً روش پیمایشی بود. بدین ترتیب که بر اساس شاخص‌های استخراج‌شده در مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای ساخته شد و سپس در بین یک نمونه

معرف از کل جامعه آماری، توزیع و جمع‌آوری گردید. بر اساس اطلاعات این پرسشنامه‌ها، ابتدا به اعتباریابی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی (EFA<sup>۱</sup>) و تأییدی (CFA<sup>۲</sup>) و سپس استخراج روابط ساختاری با استفاده از روش تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM<sup>۳</sup>) پرداخته شد.

در این تحقیق، برای انجام بخش کیفی (مصاحبه‌ها) از خبرگان حوزه توسعه راهبردی منابع انسانی سازمان‌های رسانه‌ای استفاده شد. بنابراین جامعه آماری (با جامعه ذینفعان) شامل خبرگان و صاحب‌نظرانی از دانشگاه و سازمان صدا و سیما که در این زمینه کار کردند، می‌باشد. داده‌های کمی نیز مستخرج از یک نمونه آماری نسبتاً معرف برخاسته از یک جامعه آماری شامل تمام کارکنان سازمان صدا و سیما بود. در بخش کمی، نمونه آماری بر اساس نمونه‌گیری برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی یا تأییدی (کلاین، ۱۳۹۵) ۲۸۱ نفر بود. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم از زیر جمعیت‌ها (حوزه‌های مختلف شغلی) انتخاب شده است، بدین صورت که پرسشنامه محقق‌ساخته در بخش‌های شغلی مختلف سازمان صدا و سیما توزیع و جمع‌آوری گردید.

ابزار پژوهش در بخش کمی پرسشنامه‌ای محقق ساخته بود که بر اساس ابعاد و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مستخرج از مصاحبه در بخش کیفی تدوین شد. پرسشنامه تحقیق نیز مبتنی بر شاخص‌های استخراج شده در مدل پارادایمی برای هر کدام از مقوله‌ها بود که در کل شامل ۵۶ سؤال بود که توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ترکیبی و روایی سازه این سؤالات و مؤلفه‌ها بر اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری و به‌عنوان شاخص‌های نیکویی برازش محاسبه و گزارش شد. تحلیل داده‌ها بر مبنای روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی<sup>۴</sup> (که در تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به کار می‌رود) و همچنین مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام پذیرفت.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های فوق با خبرگان، مؤلفه‌های مربوط به مدل کیفی به‌صورت زیر می‌باشد:

- 1 Exploratory Factor Analysis
- 2 Confirmatory Factor Analysis
- 3 Structural Equations Modeling
- 4 Principal component analysis

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مدل و فراوانی هر کدام در مصاحبه

فراوانی در مصاحبه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	
۸	راهبردی	برنامه‌ریزی راهبردی	توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی	
۷	تاکتیکی			
۹	عملیاتی			
۵	عرضه و تقاضای منابع انسانی	جذب و تأمین منابع انسانی		
۸	طرح ریزی و برآورد	جبران خدمت		
۹	انتخاب و گزینش			
۶	حقوق و دستمزد	بهسازی و آموزش منابع انسانی		
۷	مشوق‌های غیرمالی			
۷	توسعه مهارت و انگیزش	نگهداری منابع انسانی		
۹	نظام آموزش			
۵	ایمنی و بهداشت	به‌کارگیری منابع انسانی		
۱۱	مزایا و خدمات			
۶	مدیریت عملکرد			
۱۰	کنترل‌های سازنده	توسعه منابع انسانی		
۸	افزایش شایستگی‌ها	جهانی‌شدن		
۹	جانشین پروری			
۳	سرعت تغییرات			
۵	رقابت	فناوری اطلاعات و ارتباطات	شرایط عالی	
۸	سازماندهی			
۱۱	مدیریت زنجیره تأمین	راهبردهای مدیریتی		
۷	مدیریت استعداد			
۹	توسعه سازمان			
۶	قوانین و مقررات دولتی	چارچوب‌های قانونی	شرایط زمینه‌ای	
۷	قوانین درون سازمانی			
۷	وضعیت اقتصادی سازمان	مسائل اقتصادی		
۹	رکود یا رونق اقتصادی جامعه			
۵	تنوع و تکثر	مسائل اجتماعی		
۱۱	ارتقا و تحرک			
۶	سیاست‌های کلان کشوری و بین‌المللی	مسائل سیاسی		
۱۰	جناح بازی گروه‌های سیاسی در درون سازمان			
۸	الگوهای همکاری	فرهنگ سازمانی		عوامل مداخله‌گر
۷	ارزش‌ها و باورها، هنجارها			
۹	ارتباطات دو سویه و صمیمانه	الگوهای ارتباطی		
۵	ارتباطات غیر کلامی			
۸	روابط بیرونی			

## ادامه جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مدل و فراوانی هر کدام در مصاحبه

فراوانی در مصاحبه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۹	پویایی	رهبری و مدیریت سازمان	پیامدها و نتایج
۶	ساختار سازمانی		
۷	شهرت و اعتبار	منابع سازمان	
۸	منابع مالی		
۷	منابع انسانی		
۹	منابع فیزیکی، تکنولوژیکی	نظارت و ارزیابی در سازمان	
۵	تضمین کیفیت		
۸	کنترل	راهبردهای و سیاست‌های سازمان	
۹	راهبردهای کوتاه مدت		
۶	راهبردهای بلند مدت	تعهد و وفاداری سازمانی	
۱۱	تعهد و وفاداری		
۷	تعلق سازمانی		خلاقیت و نوآوری
۹	نوآوری فنی		
۶	نوآوری ذهنی		یکپارچگی
۷	تیم‌سازی		
۱۱	هماهنگی و سازگاری		بهره‌وری
۷	اثربخشی و کارایی		
۹	ارتقای سرمایه انسانی		
۶	بهبود کیفیت کار		پایداری و ماندگاری سازمان
۷	احساس ارزشمندی و مفید بودن		
۱۱	رضایت شغلی		

بنابراین همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بر اساس فرایند تحلیل مضمون، ۵ بعد و ۲۵ مؤلفه برای مقوله اصلی - یعنی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی - استخراج گردید.

## کشف و تأیید ساختار عاملی الگو (تحلیل عاملی اکتشافی)

پس از استخراج مدل برخاسته از مصاحبه‌ها (مدل زمینه‌ای بر اساس گرنند تئوری)، در ادامه، به بررسی و تحلیل ساختار عاملی بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگو پرداخته شده است. در این تحلیل، ابتدا ساختار عاملی را کشف و سپس بر اساس داده‌های جامعه آماری به تأیید این الگو پرداخته شده است. برای کشف ساختار از تحلیل عاملی اکتشافی در نرم‌افزار SPSS و برای تأیید ساختار عاملی الگو از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

### کشف ساختار عاملی الگو (تحلیل عاملی اکتشافی)

به منظور کشف ساختار عاملی الگوی کیفی فوق، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. در این تحلیل، بارهای عاملی به دست آمده باید بیشتر از  $0/3$  باشد، تا به عنوان اعتباریابی مطلوب برای گویه مورد نظر محسوب شود (کلاین، ۱۳۹۵). در این مرحله، کلیه مؤلفه‌های مربوط به ابعاد مدل کیفی به طور جداگانه وارد فرایند تحلیل اکتشافی مرتبه اول شده‌اند که نتایج به شرح زیر است:

در ابتدای تحلیل عاملی اکتشافی، به منظور بررسی کیفیت نمونه‌گیری از آزمون KMO به همراه آزمون بارتلت استفاده شده است. نتایج در جدول زیر آمده است:

جدول ۳: آزمون بارتلت و KMO برای سؤالات مربوط به الگوی مدیریت توسعه وقف

Olkin Measure of Sampling Adequacy - Meyer - Kaiser		۰/۸۹
Bartlett's Test of Sphericity	Square - Approx. Chi	۱۵/۲۰
	Df	۲۸۰
	.Sig	۰/۰۰۲

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، میزان KMO (بزرگ‌تر از  $0/7$ ) و میزان معناداری آزمون بارتلت هم کمتر از  $0/5$  است، لذا می‌توان گفت که تعداد داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی کافی و مناسب است.

در ادامه، به منظور تعیین تعداد عوامل (مؤلفه‌های) استخراج شده توسط تحلیل عاملی اکتشافی و میزان تبیین واریانس همه گویه‌ها توسط این عامل‌های استخراج شده، نمودار سنگریزه مربوط به تعداد عوامل استخراج شده آمده است.

جدول ۴: تعداد عوامل معنی دار استخراج شده و میزان واریانس تبیین شده در تحلیل عاملی

#### مؤلفه‌های الگو

مؤلفه	اولیه			استخراج اولیه			استخراج بعد از چرخش عامل‌ها		
	مقدار ویژه	درصد واریانس	تراکمی	مقدار ویژه	درصد واریانس	تراکمی	مقدار ویژه	درصد واریانس	تراکمی
۱	۲/۲۵	۵۲/۱۰	۵۲/۱۰	۲/۲۵	۵۲/۱۰	۵۲/۱۰	۲/۳۱	۴۳/۱۳	۳۳/۱۳
۲	۲/۵۰	۵۱/۱۲	۵۱/۱۲	۲/۵۰	۵۱/۱۲	۵۱/۱۲	۲/۳۸	۴۵/۱۴	۳۰/۲۱
۳	۲/۳۰	۵۲/۶۵	۵۲/۶۵	۲/۳۰	۵۲/۶۵	۵۲/۶۵	۲/۳۹	۴۷/۱۰	۳۶/۲۳
۴	۲/۵۲	۵۲/۵۴	۵۲/۵۴	۲/۵۲	۵۲/۵۴	۵۲/۵۴	۲/۸۲	۴۱/۱۱	۳۵/۸۳
۵	۱/۳۱	۲۲/۵۸	۲۲/۵۸	۱/۳۱	۲۲/۵۸	۲۲/۵۸	۱/۵۰	۳۱/۵۵	۷۴/۶۸
۶	۰/۹۹۸	۱۴/۴۰	۷۴/۲۹	--	--	۷۴/۲۹	--	--	--
۷	۰/۸۳۹	۱۱/۹۸	۸۶/۲۸	--	--	۸۶/۲۸	--	--	--
۸	۰/۵۸۰	۸/۲۸	۹۴/۵۷	--	--	۹۴/۵۷	--	--	--

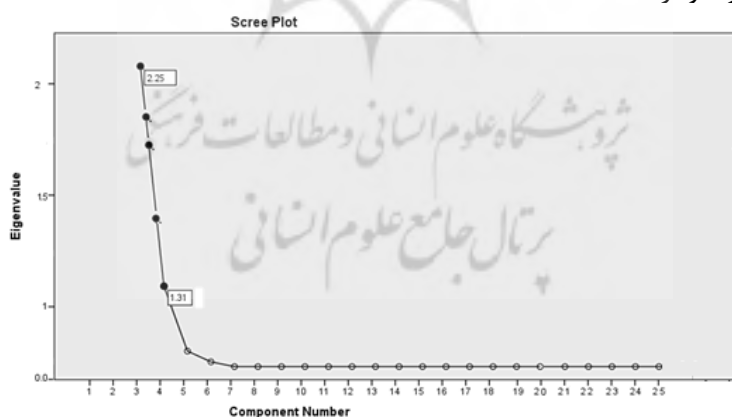
ادامه جدول ۴: تعداد عوامل معنی دار استخراج شده و میزان واریانس تبیین شده در تحلیل عاملی

مؤلفه‌های الگو

مؤلفه	اولیه			استخراج اولیه			استخراج بعد از چرخش عامل‌ها		
	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۹	۰/۲۴۱	۳/۴۲	۹۷/۹۹	--	--	--	--	--	--
۱۰	۰/۲۱۰	۱/۰۰۲	۹۸/۹۹	--	--	--	--	--	--
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۲۵	۰/۲۴۱	۰/۰۰۵	۹۹/۹۹	--	--	--	--	--	--

نتایج استخراج اولیه بارهای عاملی و کل واریانس تبیین شده، نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها، جمعاً ۵ فاکتور (عامل) را تشکیل می‌دهند و این عوامل در حدود ۷۴/۶۸ درصد واریانس الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی را تبیین می‌کنند که در واقع، نشان‌دهنده روایی مناسب سوالات این مؤلفه است.

بنابراین همان‌گونه که انتظار می‌رفت برای مفهوم توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی، در مجموع ۲۵ مؤلفه طبقه‌بندی شد. نمودار سنگریزه (برش)<sup>۱</sup> در زیر تعداد عوامل معنی دار استخراج شده را نشان می‌دهد که عوامل معنی دار که دارای مقدار ویژه بالای یک هستند، مقدار آنها در نمودار آمده است.



شکل (۱): نمودار سنگریزه (برش) برای تعیین تعداد عوامل معنی دار استخراج شده

1 Scree Plot

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ۵ عامل اول دارای مقدار ویژه<sup>۱</sup> بالای یک هستند، که به‌عنوان عوامل معنی‌دار استخراج شده‌اند. در ادامه تحلیل عاملی اکتشافی، نتایج حاصل از تحلیل عاملی برای این ۲۵ مؤلفه و ضرایب بارعاملی هر کدام روی مؤلفه‌ها در جدول زیر که نشان‌دهنده ماتریس بارهای عاملی بعد از چرخش عوامل با روش واریماکس است، آمده است:

جدول ۵: ماتریس بارهای عاملی چرخش یافته<sup>۲</sup>

مقوله محوری	شماره مؤلفه	شرح مؤلفه	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم
توسعه راهبردی منابع انسانی	۱	برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۶۷۸	-	-	-	-
	۲	جذب و تأمین منابع انسانی	۰/۷۱۲	-	-	-	-
	۳	جبران خدمت	۰/۵۰۵	-	-	-	-
	۴	بهبودی و آموزش منابع انسانی	۰/۸۲۰	-	-	-	-
	۵	نگهداری منابع انسانی	۰/۷۴۸	-	-	-	-
	۶	به‌کارگیری منابع انسانی	۰/۷۴۰	-	-	-	-
	۷	توسعه منابع انسانی	۰/۷۰۲	-	-	-	-
شرایط علی	۸	جهانی‌شدن	-	۰/۷۱۲	-	-	-
	۹	فناوری اطلاعات و ارتباطات	-	۰/۵۰۵	-	-	-
	۱۰	راهبردهای مدیریتی	-	۰/۸۲۰	-	-	-
شرایط زمینه‌ای	۱۱	چارچوب‌های قانونی	-	-	۰/۷۷۷	-	-
	۱۲	مسائل اقتصادی	-	-	۰/۶۵۸	-	-
	۱۳	مسائل اجتماعی	-	-	۰/۶۲۰	-	-
	۱۴	مسائل سیاسی	-	-	۰/۶۵۶	-	-

1. Eigen Value

۲. بارهای عاملی کمتر از ۰/۳ در جدول آورده نشده‌اند.

ادامه جدول ۵: ماتریس بارهای عاملی چرخش یافته<sup>۱</sup>

مقوله محوری	شماره مؤلفه	شرح مؤلفه	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم
عوامل مداخله‌گر	۱۵	فرهنگ سازمانی	-	-	-	۰/۷۱۲	-
	۱۶	الگوهای ارتباطی	-	-	-	۰/۵۵۶	-
	۱۷	رهبری و مدیریت سازمان	-	-	-	۰/۸۲۱	-
	۱۸	منابع سازمان	-	-	-	۰/۷۴۰	-
	۱۹	نظارت و ارزیابی در سازمان	-	-	-	۰/۷۷۰	-
	۲۰	راهبردهای و سیاست‌های سازمان	-	-	-	۰/۷۱۲	-
پیامدها و نتایج	۲۱	تعهد و وفاداری سازمانی	-	-	-	-	۰/۷۷۱
	۲۲	خلاقیت و نوآوری	-	-	-	-	۰/۶۵۰
	۲۳	یکپارچگی	-	-	-	-	۰/۶۲۲
	۲۴	بهره‌وری	-	-	-	-	۰/۶۵۷
	۲۵	پایداری و ماندگاری سازمان	-	-	-	-	۰/۷۱۷

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، ۷ مؤلفه اول در یک عامل (توسعه راهبردی منابع انسانی) قرار گرفته‌اند (همگی دارای بار عاملی بالای ۰/۳ بودند) و لذا این مؤلفه‌ها، مقوله کلی توسعه راهبردی منابع انسانی را می‌سازند. سه مؤلفه جهانی‌شدن، فناوری اطلاعات و ارتباطات و راهبردهای مدیریتی، مقوله شرایط علی را می‌سازند، همچنین مؤلفه‌های چارچوب‌های قانونی، مسائل اقتصادی، مسائل اجتماعی و مسائل سیاسی، مقوله شرایط زمینه‌ای را می‌سازند، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، الگوهای ارتباطی، رهبری و مدیریت سازمان، منابع سازمان، نظارت و ارزیابی در سازمان و راهبردهای و سیاست‌های سازمان، مقوله عوامل مداخله‌گر را تشکیل می‌دهند و در نهایت مؤلفه‌های تعهد و وفاداری سازمانی، خلاقیت و نوآوری،

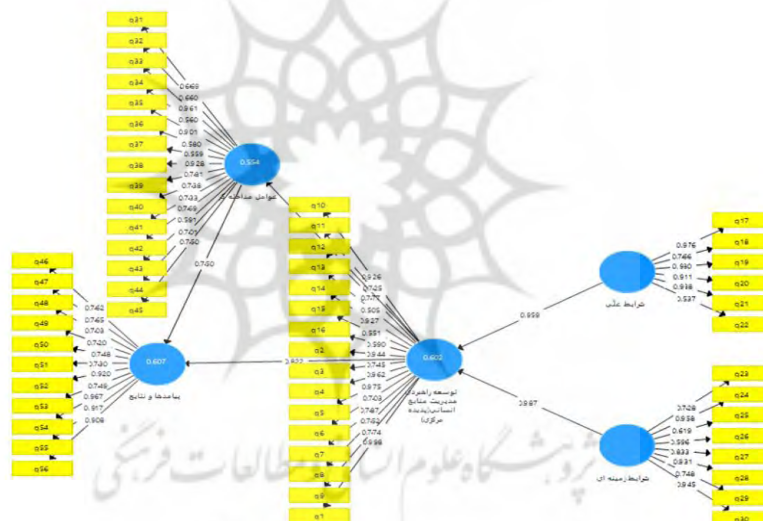
۱ بارهای عاملی کمتر از ۰/۳ در جدول آورده نشده‌اند.



یکپارچگی، بهره‌وری و پایداری و ماندگاری سازمان، مقوله پیمدها و نتایج را می‌سنجند. همان‌طور که از نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ملاحظه شد، ساختار عاملی کشف‌شده در این مؤلفه‌ها، دقیقاً منطبق بر ساختار مفهومی در مدل پارادیمی است. جدول بارهای عاملی نیز نشان از همبستگی بالای گویه‌ها با بعد مرتبط بود.

### تأیید ساختار عاملی الگو (تحلیل عاملی تأییدی)

در شکل زیر، مدل آزمون‌شده همراه با مقادیر استاندارد شده بارهای عاملی روی هر کدام از مسیرها بر اساس خروجی نرم‌افزار PLS درج شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که از ضرایب مسیر عنوان شده، تأثیر همه عوامل معنادار است و همه ضرایب، مثبت و معنادار هستند مقدار بار عاملی مورد تأیید در تحلیل عاملی تأییدی ۰/۴ است (کلاین، ۱۳۹۵).



شکل (۲): بارهای عاملی و ضرایب مسیر الگوی ساختاری توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی

همان‌طور که ملاحظه می‌شود؛ هیچ‌کدام از بارهای عاملی در شکل شماره (۲) کمتر از ۰/۴ نمی‌باشند و لذا می‌توان نتیجه گرفت که اجزاء مدل در لایه اول روابط (روابط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها یا سؤالات مربوطه) مناسب بوده یا به اصطلاح، این زیر سؤالات یا شاخص‌ها برای سنجش زیر مؤلفه‌های مربوطه، دارای اعتبار (روایی) سازه مناسبی هستند.

در ادامه، به منظور اعتبار یابی الگوی توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی، به بررسی شاخص‌های نیکویی برازش الگوی ساختاری پرداخته شده است. بدین منظور برای بررسی درجه تناسب مدل با داده‌های برخاسته از جامعه آماری که تحت عنوان تبیین مدل از آن یاد می‌شود، چندین معیار نیکویی برازش<sup>۱</sup> وجود دارد. این معیارها برخی مربوط به سنجش میزان پایایی مؤلفه‌ها و برخی مربوط به سنجش میزان روایی مؤلفه‌های مدل است. در بخش پایایی به بررسی آلفای کرونباخ و در بخش روایی به بررسی روایی سازه<sup>۲</sup> می‌پردازیم. در بخش ساختاری هم به معیارهای نیکویی برازش کلی مدل پرداخته شد.

به منظور بررسی پایایی مؤلفه‌های مدل، ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های الگوی توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی محاسبه شد که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۶: ضرایب آلفای کرونباخ برای تک تک مؤلفه‌های الگوی برازش شده

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ
توسعه راهبردی منابع انسانی (پدیده مرکزی)	۰/۷۱۰
برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۸۲۰
جذب و تأمین منابع انسانی	۰/۸۹۱
جبران خدمت	۰/۹۹۵
بهبودی و آموزش منابع انسانی	۰/۷۹۰
نگهداری منابع انسانی	۰/۸۷۱
به کارگیری منابع انسانی	۰/۷۲۳
توسعه منابع انسانی	۰/۹۱۳
شرایط علی	۰/۷۸۵
جهانی شدن	۰/۹۱۶
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۸۱۴
راهبردهای مدیریتی	۰/۹۰۶
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۵۰
چارچوب‌های قانونی	۰/۸۳۵
مسائل اقتصادی	۰/۷۴۲
مسائل اجتماعی	۰/۷۶۳

1 Goodness of fit index

2 Construct Validity

ادامه جدول ۶: ضرایب آلفای کرونباخ برای تک تک مؤلفه‌های الگوی برازش شده

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ
مسائل سیاسی	۰/۸۴۷
عوامل مداخله‌گر	۰/۷۷۵
فرهنگ سازمانی	۰/۷۴۷
الگوهای ارتباطی	۰/۷۴۷
رهبری و مدیریت سازمان	۰/۷۵۵
منابع سازمان	۰/۸۵۴
نظارت و ارزیابی در سازمان	۰/۷۶۶
راهبردهای و سیاست‌های سازمان	۰/۸۳۰
نتایج و پیامدها	۰/۸۹۱
تعهد و وفاداری سازمانی	۰/۷۲۵
خلاقیت و نوآوری	۰/۷۹۰
یکپارچگی	۰/۸۶۰
بهره‌وری	۰/۸۸۳
پایداری و ماندگاری سازمان	۰/۷۵۳

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ همه مؤلفه‌ها، بالای ۰/۷ بوده و مورد قبول واقع شده‌اند.

به‌منظور بررسی روایی مؤلفه‌های تحقیق، به محاسبه روایی سازه پرداخته شده است. روایی سازه، به ارتباط هر مؤلفه با بعد زیربنایی خودش می‌پردازد و توسط تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌پذیرد. در این نوع روایی، ضرایب بار عاملی تحلیل عاملی تأییدی در اصل همان ضرایب روایی سازه هستند. مقدار بار عاملی (ضرایب روایی) سازه الگوی مفهومی در زیر آمده است.

جدول ۷: ضرایب روایی مدل (بارهای عاملی تحلیل عاملی تأییدی)

مؤلفه‌ها	ضریب روایی سازه (بار عاملی)
توسعه راهبردی منابع انسانی (پدیده مرکزی)	۰/۸۹
برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۸۶
جذب و تأمین منابع انسانی	۰/۷۱
جبران خدمت	۰/۹۲
بهبودی و آموزش منابع انسانی	۰/۵۹

ادامه جدول ۷: ضرایب روایی مدل (بارهای عاملی تحلیل عاملی تأییدی)

مؤلفه‌ها	ضریب روایی سازه (بار عاملی)
نگهداری منابع انسانی	۰/۶۷
به‌کارگیری منابع انسانی	۰/۴۲
توسعه منابع انسانی	۰/۴۱
شرایط عالی	۰/۴۷
جهانی‌شدن	۰/۴۹
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۶۲
راهبردهای مدیریتی	۰/۶۱
شرایط زمینهای	۰/۵۹
چارچوب‌های قانونی	۰/۹۸
مسائل اقتصادی	۰/۴۵
مسائل اجتماعی	۰/۴۰
مسائل سیاسی	۰/۸۵
عوامل مداخله‌گر	۰/۷۱
فرهنگ سازمانی	۰/۹۲
الگوهای ارتباطی	۰/۵۹
رهبری و مدیریت سازمان	۰/۶۱
منابع سازمان	۰/۴۱
نظارت و ارزیابی در سازمان	۰/۴۸
راهبردهای و سیاست‌های سازمان	۰/۴۷
نتایج و پیامدها	۰/۴۳
تعهد و وفاداری سازمانی	۰/۶۲
خلاقیت و نوآوری	۰/۶۲
یکپارچگی	۰/۵۹
بهره‌وری	۰/۹۵
پایداری و ماندگاری سازمان	۰/۴۷

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، میزان روایی سازه همه مؤلفه‌ها، بالای ۰/۴ بوده و نشان از روایی مناسب تمام مؤلفه‌ها در الگوی پیشنهادی است. در نهایت نیز به بررسی برازش کلی مدل پرداخته شده است. در اینجا، هر دو بخش اندازه‌گیری و ساختاری به‌عنوان یک مدل واحد با هم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در جدول

زیر، شاخص‌های نیکویی برازش آمده است که بررسی می‌کند آیا مدل ساختاری از برازش مناسبی با داده‌های کمی برخوردار است یا خیر؟

جدول ۸: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی

نام معیار قضاوت	$X^2(\text{value}) - P$	$X^2/df$	AGFI	CFI	RMSEA
مقدار آماره	۱۵۹۰ (۰/۰۲۱)	۲/۵۰	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۰۹

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار شاخص کای دوی - نسبی یعنی  $X^2/df$  کمتر از ۳ و مقادیر شاخص برازش اصلاح شده (AGFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) نیز بالای ۰/۷ بودند. همچنین مقدار ریشه میانگین مربعات خطا (RMSEA) نیز کوچک‌تر از ۰/۱ بود. بر اساس یافته‌های جدول فوق، از نظر همه معیارهای برازش، الگوی ساختاری، برازش خوبی با داده‌های کمی (جامعه آماری) دارد. و لذا در کل، می‌توان گفت که الگوی ساختاری توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی از تبیین (برازش) خوبی با داده‌های جامعه آماری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی، در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود، باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. از طرفی عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی، به‌نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد و نوآوری و خلاقیت موجب بهره‌وری بیشتر و در نهایت موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بالا در جامعه شود. بدین ترتیب مشخص می‌شود که فقط مدیران و کارشناسان منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمام مدیران و اعضای سازمان باید در اقدامات منابع انسانی مشارکت داشته باشند. به‌طور سنتی سرمایه‌های هر سازمانی شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد، ولی امروزه، منابع انسانی به‌عنوان بهترین سرمایه مطرح‌اند و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. مفهوم منابع انسانی، مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۹-۱۱).

انتقال منابع انسانی از اجرایی به تحولی، مستلزم فکر جدید، مدل‌ها، اقدامات و شایستگی‌های جدید است. بسیاری به قضاوت درباره ارتباط منابع انسانی به کسب و کار امروز با اقدامات و کارهای دیروز، ادامه می‌دهند و به این ترتیب، منابع انسانی همیشه ناموفق است. کسب و کار

امروز مستلزم آن است که سازمان‌های رسانه‌ای قابلیت‌های چاپکی، سرعت، نوآوری، تشریح مساعی، استعداد و انعطاف‌پذیری داشته باشند. در مقابل این استانداردها، منابع انسانی سنتی با تمرکز بر امور اداری روزمره در عمل با شکست مواجه است و خیلی وقت‌ها منابع انسانی یک تصویر کلیشه‌ای از کار اجرایی‌ای که انجام می‌دهد، دارد؛ مانند بازیگران تئاتر و سینما که دارای نقش و وظیفه معین هستند. بیشتر کارشناسان منابع انسانی، نمی‌توانند از وظایف سنتی خود فرار کنند. با توجه به این موضوع، پافشاری منابع انسانی با تمرکز بر کارهای اداری، آن را از ارائه ارزش راهبردی باز می‌دارد. کارشناسان منابع انسانی کمتر مرتبط با کسب و کار به حساب می‌آیند و شایسته یا متعهد به جنبه راهبردی کسب و کار دیده نمی‌شوند (باتمانی، ۱۳۹۸).

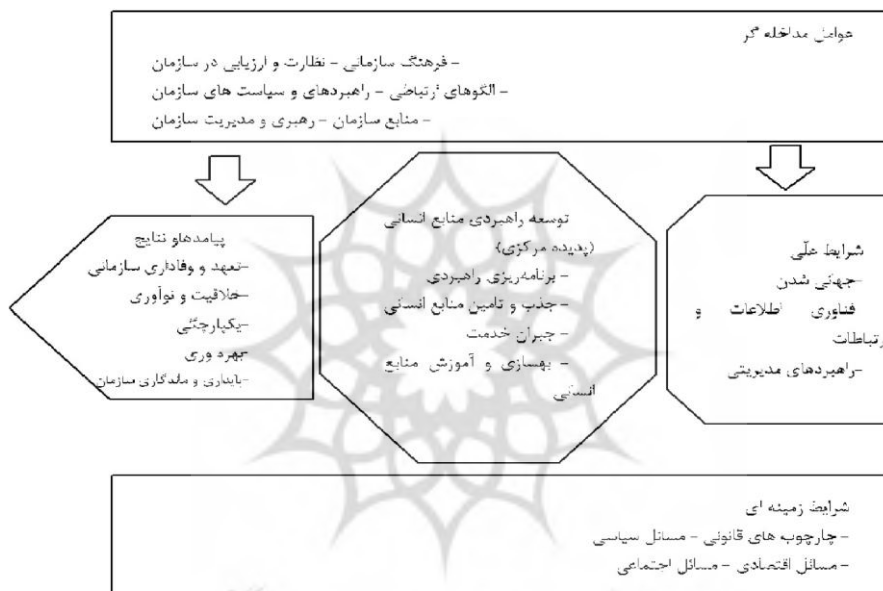
سازمان‌های رسانه‌ای به اهمیت تمرکز بر روی عامل انسانی در تلاش برای بالا بردن بهره‌وری پی برده‌اند. برنامه‌های توسعه منابع انسانی به ایجاد تحول در رفتار حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند و این امر، روی سازمان تأثیر خواهد داشت. نایسبیت و Aburdeen<sup>۱</sup> (1986) اظهار می‌دارند که «در یک جامعه اطلاعاتی، منابع انسانی، مرز رقابتی سازمان‌ها هستند». به‌طور مشابه، تحقیق Rosabeth mos Kantter<sup>۲</sup> (1986) نشان داد که «شرکت‌هایی که به‌خاطر تجربه‌های رو به رشد منابع انسانی شهرت دارند، به‌طور قابل توجهی از نظر سوددهی بلندمدت و رشد مالی، بالاتر از هم‌تایان خود بودند» (به نقل از قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۹).

از این رو، بدیهی است که توسعه صحیح و کارآمد مدیریت راهبردی منابع انسانی در چنین سازمان بزرگی از ضرورت‌ها و اولویت‌های کاری این سازمان باشد. مدیریت منابع انسانی در صدا و سیما متشکل از نظام‌ها و زیر نظام‌های گوناگونی است که عبارتند از: برنامه‌ریزی و طراحی مشاغل، جذب و تأمین، مدیریت عملکرد، نظام حقوق و دستمزد، توسعه و آموزش نگهداشت و بهداشت و بازنشستگی.

در حال حاضر این بخش‌ها، با وجود توفیقات و رشد محسوس نسبت به گذشته، به‌شیوه سنتی و بدون وجود الگو و استراتژی راهبردی و جامع مدیریت می‌شوند. ایده‌آل این است که سرمایه انسانی سازمان متشکل از بهترین، مستعدترین، متخصص‌ترین و با تجربه‌ترین افراد باشد، اما در حال حاضر، میان این آرمان تا واقعیت‌های موجود فاصله وجود دارد. به‌علاوه به‌واسطه ماهیت و ذات رسانه، مدیریت سرمایه انسانی در سازمان بزرگ صدا و سیما اهمیت بسزایی در پیشبرد اهداف دارد.

1. Naisbitt and Aburdeen  
2. Rosabeth Moss Kantter

لذا مسئله اساسی این پژوهش، تدوین و اعتباریابی (تبیین) الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی بود. در این راستا جهت تدوین مدل، از روش تحقیق کیفی مبتنی برگردند تئوری و برای اعتباریابی مدل از روش مدلیابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. در نهایت پس از استخراج، بررسی روایی و پایایی مؤلفه‌های مدل، کشف و اعتباریابی الگوی ساختار عاملی مدل و بررسی شاخص‌های نیکویی برازش، الگوی مفهومی نهایی توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان صدا و سیما ایران به شکل زیر خواهد بود:



در الگوی فوق، مؤلفه‌هایی مانند جذب و تأمین منابع انسانی، بهسازی و آموزش منابع انسانی، بهداشت و نگهداشت منابع انسانی فرهنگته سازمان صدا و سیما جزء اجزای اصلی مفهوم توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان صدا و سیما هستند، این یافته، متناسب با پژوهش روش‌شناسی ارتباطی و همکاران (۱۳۹۱) و قلی‌پور (۱۳۹۰) است که نقش منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار مورد بررسی قرار داده‌اند.

همچنین عواملی که باعث توسعه یا عدم توسعه راهبردی منابع انسانی می‌شوند و باید مورد توجه قرار بگیرند، عبارتند از جهانی‌شدن، توجه به هم‌راستایی راهبردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات با مأموریت‌ها و استراتژی سازمان و به‌ویژه راهبردهای اثربخش مدیریت

منابع انسانی اشاره کرد که لزوم برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری سازمان صدا و سیما در این حوزه را بسیار چشمگیر کرده است. از طرفی بر مبنای الگوی استخراج‌شده فوق، توجه به عوامل و شرایط زمینه‌ای که می‌تواند همه ابعاد و مؤلفه‌های مدل را تحت تأثیر قرار دهد، بسیار حیاتی است. این شرایط زمینه‌ای، شامل چارچوب‌های قانونی کشور، معضلات و مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است. شرایط و عوامل دیگری نیز در الگوی توسعه راهبردی منابع انسانی سازمان صدا و سیما ایران وجود دارند که تحت عنوان متغیرها یا عوامل مداخله‌گر نام برده می‌شود، این عوامل، بر رابطه بین پدیده مرکزی (توسعه راهبردی منابع انسانی) و شرایط علی و همچنین رابطه بین پیامدها و پدیده اصلی، تأثیرگذار بوده یا به اصطلاح، نقش مداخله‌گر را ایفا می‌کنند. توجه به این عوامل در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری منابع انسانی به‌ویژه به‌طور راهبردی و توسعه‌ای بسیار حائز اهمیت است. این عوامل؛ شامل فرهنگ سازمانی، منابع مالی سازمان، شیوه‌های نظارت و ارزیابی و راهبردهای کلان سازمان صدا و سیما می‌باشد.

در نهایت، می‌توان گفت لزوم توجه یکپارچه و سیستمی به همه ابعاد الگوی فوق برای توسعه راهبردی منابع انسانی در سازمان صدا و سیما الزامی بوده و باعث توسعه متوازن، هماهنگ، یکپارچه و اثربخش منابع انسانی سازمان مذکور است؛ این یافته متناسب با پژوهش‌های اعرابی و رفعت، به نقل از فرجاد و مطیعان نجار (۱۳۹۷) بهرامی و همکاران، به نقل از شرفی و همکاران (۱۳۹۶) می‌باشد.

در نهایت، نیز پیشنهاد می‌شود که نتایج این تحقیق جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی سازمان صدا و سیما ایران در سطح عملیاتی به کار گرفته شود تا بتوان شاهد ارتقاء، شکوفایی و بلوغ سازمان، در حوزه منابع انسانی باشیم.



## منابع

- باتمانی، محمدامین؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۸) فهم حرفه‌ای‌سازی حوزه مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال یازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی، ۳۶) تابستان ۱۳۹۸، صص ۱۰۰ - ۷۵.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷) مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، نشر: دیدار.
- رجبی فرجاد، حاجیه و مطیعان نجار، مجید (۱۳۹۷) فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال دهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۳۳) پاییز ۱۳۹۷، صص ۲۱۴ - ۱۹۱.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ سعدی‌پور، اسماعیل؛ شریفی، سیدمهدی (۱۳۹۱) «نقش توسعه منابع انسانی در شهرت رسانه‌ای و خلق سرمایه شهری»، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال بیستم، شماره ۲، پیاپی ۷۴، تابستان ۱۳۹۲، صص ۴۳ - ۶۹.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۸) «اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی»، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، بهار ۱۳۹۸، شماره ۲۵، صص ۱ - ۳۰.
- شرفی، وحید؛ ملکی مینباش رزگاه، مرتضی؛ زارعی، عظیم؛ فیض، داود (۱۳۹۶) فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۹) پاییز ۱۳۹۶، صص ۱۴۸ - ۱۲۵.
- طالب زاده شوشتری، لیلا و خادمی اشکذری، ملوک؛ (۱۳۹۷) فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال دهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۳۳) پاییز ۱۳۹۷، صص ۲۳۷ - ۲۱۵.
- طهماسبی، رضا؛ میرزمانی، اعظم؛ برومند، مجتبی (۱۳۹۷) ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوسوتوان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال دهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۴) زمستان ۱۳۹۷، صص ۱۰۰ - ۷۵.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ ببران، صدیقه (۱۳۹۳) «مدیریت رسانه»، تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.
- قلی‌پور، آری (۱۳۹۰) «جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت»، تهران: انتشارات سمت.

- کریمی خواه، جلال (۱۳۹۱) «نقش فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و کارکردهای منابع انسانی در توسعه مدیریت دانش مطالعه موردی (معاونت توسعه و فناوری رسانه سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران) پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- کلاین، پل (۱۳۹۵) راهنمای آسات تحلیل عاملی، ترجمه سید جلال الدین صدر السادات، اصغر مینایی، انتشارات سمت.
- موسوی، سیدمحمد (۱۳۹۱) «الگوی توسعه سرمایه انسانی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)»، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- موسویان، سیدمرتضی (۱۳۸۹) «طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی»، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال هجدهم، شماره ۱، پیاپی ۶۵، بهار ۱۳۹۰، صص ۹۳ - ۱۱۴.
- میرسپاسی، نیلوفر (۱۳۹۴) بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با سبک‌های مدیریت تضاد کارکنان، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، تابستان ۱۳۹۴، شماره ۳۶، صص ۷۵ تا ۹۴.
- Anastasios E. Politis, Royal (2011) Human Resource Management Strategies within the Graphic Arts and Media Sector, Institute of Technology Department of Numerical Analysis and Computer Science Media Technology and Graphic Arts – Stockholm, Sweden.
- Armstrong, Michael, (1996) A "Handbook of Personnel Management Practice", London: Cogan Page, PP. 85-6.
- Bhatia, Harrish (2017) Best HR Practices in the Media / Radio industry Talent Acquisition & Retention, society for human resorce management journal (SHRM).
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal, 46 (6) 740–51.
- Jackson, K. T. (2004) Building Reputation Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line. Oxford: Oxford University Press.
- McMahan, G. C. ; Virick, M. & Wright, P. M. (2009). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, Research in Personnel and Human Resources Management, supplement, 4, 99–122.
- Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner, (2005) "Effective human resource management in the entertainment industry", Management Research News, Vol. 28 Issue: 2/3, pp. 100 - 107.
- Williams, La Vita (2017). Social Media Transformation of Human Resource Management. The University of Southern Mississippi. The Aquila Digital Community.