

## طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی

دکتر سید مرتضی موسویان\*

### چکیده

امروزه در سازمان‌های یادگیرنده و پیشرو، توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک فرایند الزامی و مستمر، دنبال می‌شود. با توجه به تفاوت و تنوع تعاریف و تعابیر موجود در ادبیات حوزه توانمندسازی منابع انسانی، برخورداری از الگویی معتبر و اجرایی، از جمله نیازهای اساسی سازمان‌های هزاره سوم به شمار می‌رود. پژوهش حاضر، با هدف طراحی الگویی مناسب برای توانمندسازی منابع انسانی و به منظور ایجاد ارتباط منطقی میان عواملی همچون: زمینه‌های محیطی، ارزش‌های اسلامی، ادراکات و نگرش‌ها، زمینه‌های سازمانی، تفاوت‌های فردی، محیط کار داخلی و توانمندسازی روانی انجام شده است. برای طراحی الگوی مفهومی پژوهش، ابتدا ادبیات نظری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی مرور شد و سپس با مطالعه مهم‌ترین الگوهای مطرح شده در زمینه توانمندسازی و در نظر گرفتن شرایط بومی رسانه ملی در ایران، با تکیه بر الگوی ارائه شده از سوی رایینز و همکاران، دو رکن اصلی، یعنی زمینه محیطی و ارزش‌های اسلامی به آن افزوده شد. همچنین برای آزمون الگوی یاد شده تأیید عوامل مؤثر و درک چگونگی تأثیر متقابل متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی (با استفاده از نرم‌افزار لیزرل) استفاده شد. الگوی معرفی شده در این پژوهش می‌تواند نوعی شناخت کاربردی از موانع و احتمالاً مسیرهای فرایند موفقیت‌آمیز توانمندسازی فراهم آورد.

کلید واژه: ارزش‌های اسلامی، توانمندسازی منابع انسانی، رسانه ملی

---

\* دکترای مدیریت استراتژیک، قائم‌مقام معاونت آموزش و پژوهش سازمان صداوسیما، عضو هیئت علمی دانشکده صداوسیما  
Email: s.morteza\_mousavian@yahoo.com

## مقدمه

راهبرد شماره ۱۸ سند افق رسانه (افق رسانه، ۱۳۸۳)، ناظر به منابع انسانی در سطوح و رتبه‌های مختلف سازمان تدوین شده است و بر ارتقای مؤثر امر آموزش و توسعه کیفی منابع انسانی سازمان و نیز به کارگیری نیروهای با استعداد، خلاق، حرفه‌ای، روزآمد، علاقه‌مند، متعهد و وفادار به اصول و ارزش‌های نظام اسلامی در مشاغل مختلف، بویژه مشاغل مدیریتی و مشاغل حساس بخش تولید و برنامه‌سازی، تأکید دارد. به روز نشدن نظام‌های منابع انسانی و تغییرات مستمر در فناوری‌ها، در کنار به روز نشدن شایستگی‌های دانشی و مهارتی مدیران و کارکنان، مشکلاتی را بر سر راه تحقق اهداف تعیین شده در افق رسانه ایجاد کرده است.

با وجود استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سال‌های پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، جابه‌جایی بسیار بالای کارکنان در سازمان صداوسیما و میزان بهره‌وری آنان (به عنوان منابع راهبردی سازمان) موجب شده است، سازمان در رسیدن به اهداف مد نظر خود در سند راهبردی افق رسانه با کندی روبه‌رو شود. در اسناد پشتیبان افق رسانه، از تطابق نداشتن نظام مشاغل، حقوق و دستمزد، آموزش و ترفیعات با شرایط نوین رسانه، یاد شده است و به این ترتیب، راهبرد ۱۷ خواستار بازمهندسی نظام مشاغل، نظام حقوق و دستمزد، نظام آموزش و نظام ارزشیابی و ترفیعات با تأکید بر ارزشیابی مدیران، است (افق رسانه، ۱۳۸۳).

تأکیدات رهبر معظم انقلاب اسلامی بر کارآمدی رسانه ملی و تربیت نیروی انسانی کارآمد از یک سو و تغییرات ایجاد شده در الگوهای دنیای رسانه‌ای از سوی دیگر، شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب را در رسانه ملی موجب شده است. مقام معظم رهبری، در ترسیم مأموریت رسانه ملی، ضمن اعلام «کارآمدی» به عنوان الزامی برای رسانه، عرصه فعالیت رسانه را استانی، ملی و بین‌المللی عنوان می‌کنند (اداره کل آموزش و پژوهش سیما، ۱۳۸۶، صص ۴۰۳-۴۰۴) و اعتقاد دارند آرایش سازمانی و رسانه‌ای ما باید به گونه‌ای باشد که بتوانیم همه کشور را در همه ابعاد پوشش دهیم و برای تحقق این امر، بر کارآمدی این آرایش تأکید دارند (همان). بدیهی است در راستای تحقق این مهم، یعنی «کارآمدی در عرصه بین‌الملل و ایجاد پوشش در همه زمینه‌ها» برخورداری از نیروی انسانی کارآمد، امری ضروری است که از جمله پیش‌نیازهای هر اقدام به شمار می‌رود.

با توجه به راهبردهای طرح شده در نظام‌های منابع انسانی، در صورت طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران می‌توان ۱. افزایش بهره‌وری؛ ۲. بالا بردن کیفیت زندگی کاری؛ ۳. پیروی از قانون را به عنوان نتایج آن، انتظار داشت. اقدام به پرورش مدیران و کارمندان با انگیزه‌ای که پیشرفت و تعالی سازمان را سرلوحه اهداف فردی و سازمانی خود قرار می‌دهند، در دنیای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، موجبات برتری سازمان‌ها بر یکدیگر را فراهم می‌آورد.

در خصوص چاره‌اندیشی برای مسئله و ضرورتی که ذکر آن رفت، ابتدا باید به ارائه تعریفی قابل قبول در زمینه توانمندسازی بپردازیم، اما ادبیات توانمندسازی فاقد مجموعه‌ای از تعاریف کاربردی بدون تناقض و کاملاً پذیرفته شده (از عناصر و اصول مهم در فرایند توانمندسازی) است. این تعاریف در بسیاری موارد، حتی در بین پژوهشگران و اندیشمندان متفاوت و متنوع هستند. پایه و اساس فقدان تعاریف مشترک، این باور و عقیده است که توانمندسازی ترکیبی ساده و قابل فهم است، در حالی که چون توانمندسازی، در محیطی پویا مطرح می‌شود، دارای لایه‌های مختلفی برای تجزیه و تحلیل است و بیشتر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، منحصراً بخش‌هایی از فرایندهای از پیش تعریف شده را (آن هم به صورت جدا جدا) مورد بررسی قرار داده‌اند، نتیجه نهایی در این پژوهش‌ها، ارائه تصویری ناقص است که در محیط پویا کاربرد چندانی ندارد. برای مثال، بیشتر متون نوشته شده در حوزه توانمندسازی به دلیل در نظر گرفتن مسائل روانی و انگیزشی به جای تغییرات واقعی ساختار شغل در محیط، (که می‌تواند کارکنانی با توانمندی بیشتر را نتیجه دهد)، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند (হারدی<sup>۱</sup> و لیبا-اوسولیان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

## ادبیات نظری

تاریخچه نخستین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که بر اساس آن، توانمندسازی را تفویض اختیار به فرد در نقش سازمانی خود می‌دانستند؛ این اختیار باید به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده می‌شد. اطلاق واژه «توانمندسازی» به مفهوم

1. Hardy

2. Leiba -O'Sullivan

اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت، برای نخستین بار به طور رسمی، به معنی پاسخگویی تفسیر شد. در خصوص توانمندسازی، گرو<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) تعریف‌های رایج در فرهنگ لغت را شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، مأموریت دادن و قدرت بخشی می‌داند. در سال ۱۹۹۰ گاندز<sup>۲</sup> توانمندسازی را با واگذاری امر تصمیم‌گیری به کارکنان مفهوم‌سازی کرد (به نقل از زایمرمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰) اما زایمرمن (۱۹۹۰) ارائه تعریفی از این اصطلاح را سهل و ممتنع می‌داند و عقیده دارد ارائه تعریف از توانمندسازی، زمانی میسر است که بخواهیم آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند «درماندگی»، «بی قدرتی» و «بیگانگی» در نظر بگیریم، اما هرگاه بخواهیم این اصطلاح را با توجه به افراد گوناگون تعریف کنیم، کار بسیار دشوار می‌شود (زایمرمن، ۱۹۹۰).

ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است اما سرانجام، لی<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش گفتگو، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک دانست و اظهار داشت اجازه دادن به فعالیت‌هایی برای حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (لی، ۲۰۰۱).

### الگوهای توانمندسازی

تاکنون پژوهشگران بسیاری در زمینه توانمندسازی به پژوهش پرداخته‌اند و الگوهای بسیاری در این خصوص ارائه شده است. الگو را می‌توان انتزاعی انتخابی، از واقعیت تعریف کرد که بیانگر جنبه‌های خاصی از آن است. در این بخش از پژوهش، ابتدا به مهم‌ترین الگوهای توانمندسازی، به اختصار اشاره می‌شود و سپس با توجه به ادبیات مطرح شده نسبت به انتخاب الگویی پایه، اقدام خواهد شد.

### الگوی توانمندسازی هارلی

به اعتقاد هارلی<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) بسیاری از تعاریف ارائه شده در خصوص توانمندسازی، فاقد بیان دقیقی از معنا در کاربرد هستند. کانینگهام<sup>۶</sup> معتقد است، پیشینیان همواره به توانمندسازی به

---

1. Groe                      2. Gandez                      3. Zimmerman  
4. Lee                         5. Harley                      6. Cuninghame

منزله یک پدیده قابل قبول عمومی نگریده و نگاهی سطحی- و نه منتقدانه- به موضوع داشته‌اند. وی معتقد است، توانمندسازی نوعی راهبرد است که بر پایه آن مدیر می‌تواند تعهد کارکنان را در ازای اعطای مقداری اختیار به آنان به دست آورد. همچنین جوهره توانمندسازی، تغییر در نحوه توزیع و اعمال قدرت در درون سازمان است و قدرت نیز یکی از مؤلفه‌های تعریف عنصر مدیریت است (به نقل از هارلی، ۱۹۹۵).

### الگوی توانمندسازی گلن لاوراک

گلن لاوراک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، کارشناس برجسته بهداشت انگلستان، با پژوهشی در مناطق روستایی جزایر فیجی، الگویی از توانمندسازی جوامع کوچک ارائه داده است. این الگو، رویکردی جدید به توانمندسازی دارد که در آن نقش افراد در تبیین و اجرای الگو بسیار پررنگ‌تر است.

### الگوی توانمندسازی آنا کارول

آنا کارول<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) ضمن تأکید بر نیاز به کار گروهی و ضرورت آن، به وجود نوعی مقاومت در مقابل کار گروهی و حتی تنفر از آن در سازمان اشاره کرده است. وی در مطالعات خود، چرخه‌ای از رهبری را در کار گروهی ارائه داده و آن را ایجاد فرهنگ توانمندسازی نامیده است؛ به عبارت دیگر، کارول فقدان رهبری مؤثر و مناسب در کار گروهی و نبود فرهنگ توانمندسازی را دلیل اصلی مقاومت برخی سازمان‌ها در پذیرش کار گروهی می‌داند. الگوی توانمندسازی کارول با نگرش به رویکرد نوین رهبری گروه پایه‌ریزی شده است. در این الگو، چهار گام اصلی توانمندسازی از سه بُعد گروه، فرد و رهبر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است (کارول، ۱۹۹۵، صص ۳-۷).

### الگوی والاس و استورم

در بسیاری از موارد، پژوهشگران توانمندسازی را یکی از عناصر در مرحله انتقالی هر تغییر در سازمان‌های اداری دانسته و آن را هم ارزش با رهبری، یادگیری سازمانی و

---

1. Glenn Laverack

2. Anna Carrol

تنوع در نیروی کار برشمرده‌اند. والاس<sup>۱</sup> و استورم<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در الگوی خود، ارتباط تنگاتنگ این چهار عنصر را به منزله موفقیت در مرحله انتقالی هر تغییر در سازمان‌های اداری و در راستای پاسخگو بودن هر چه بیشتر می‌دانند.

### الگوی توانمندسازی نوکلین و روهوتی

نوکلین<sup>۳</sup> و روهوتی<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، از دانشگاه تامپره<sup>۵</sup> شهر سارایوو، معتقدند فعالیت‌های چندانی برای عملیاتی کردن توانمندسازی صورت نگرفته است. آن دو در الگوی توانمندسازی خود موسوم به جو (فضای) رشد محور<sup>۶</sup>، به نقل از هرنگول، جادسون و هفتر (۱۹۹۹) با بررسی ابعاد چهارگانه توانمندسازی، به تحلیل عناصر سه‌گانه اصلی توانمندسازی پرداختند. نوکلین و روهوتی بر اساس الگوی خود معتقدند، دغدغه اصلی مدیران، برنامه‌ریزی پاداش برای یادگیری، توانمندسازی کارکنان، توسعه هویت حرفه‌ای، خلق کار بر مبنای تعامل، هدف‌گذاری برای یادگیری، توسعه برنامه و ارزیابی یادگیری است، و ارزش مشوق شغلی نیز به میزان چالشی بودن کار، فرصت‌های اثرگذاری و فرصت‌های همکاری و یادگیری بستگی دارد (نوکلین و روهوتی، ۲۰۰۳).

### الگوی توانمندسازی خود اثربخشی باندورا

باندورا<sup>۷</sup> در مطالعات خود، به مفهوم‌سازی باورهای «خود کارآمدی<sup>۸</sup>» و نقش آن در احساس قدرت شخصی پرداخته است. اصل پژوهش وی در روان‌شناسی، معرفی سه ابزار برای توانمندسازی دیگران به شرح زیر است:

- استفاده از احساس مثبت
- داشتن الگو از افراد موفق
- تجارب واقعی از تسلط در اجرای موفق کار (تجربه موفق) (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ص، ۱۹۶).

1. Wallace

2. Storm

3. Nokelainen

4. Ruhotie

5. Tamper

6. growth oriented atmosphere

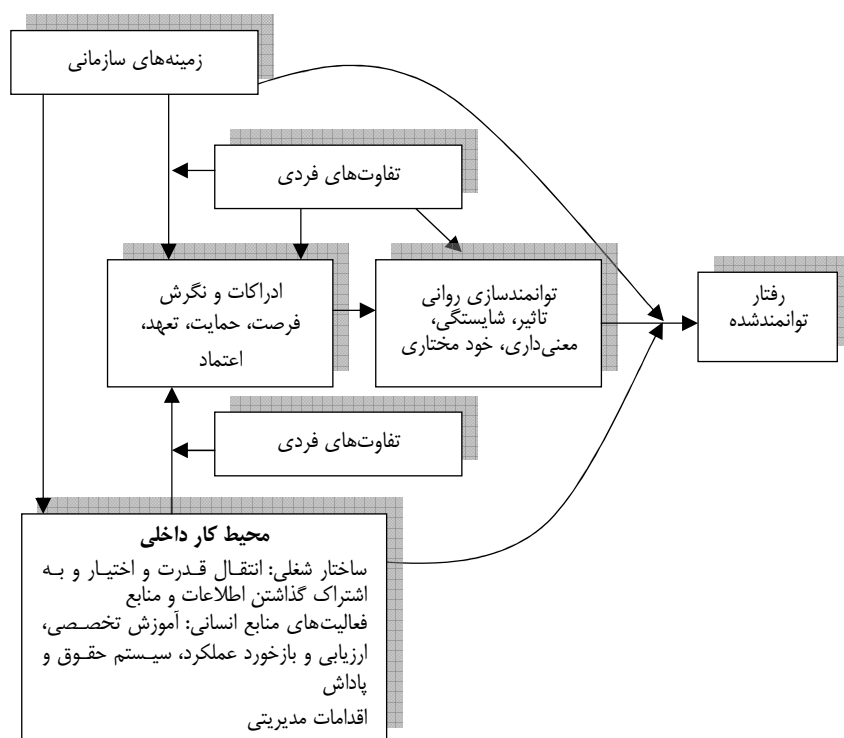
7. Bandura

8. self-efficacy

### الگوی توانمندسازی رایبیز و همکاران

نمودار ۱ الگوی رایبیز<sup>۱</sup>، کرینو<sup>۲</sup> و فرنдал<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، را عرضه می‌کند که ادراک‌ها، نگرش‌ها و توانمندسازی روانی ناشی از آن با همراهی عوامل اصلی بافت سازمانی و محیط کار، رفتارهای توانمند شده را نتیجه می‌دهد. (در خصوص این الگو که مبنای الگوی پیشنهادی «توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی» است، توضیحات بیشتری در ادامه متن حاضر ارائه خواهد شد).

#### نمودار ۱- فرایند توانمندسازی رایبیز و همکاران، ۲۰۰۲



1. Robbins

2. Crino

3. Frenal

## عوامل مؤثر بر چارچوب مفهومی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی

### زمینه‌های محیطی

محیط کسب‌وکار در سه دهه گذشته بسیار متلاطم بوده است. بنابراین برای حفظ موفقیت مستمر، در شرایط به سرعت متغیر جهانی، سازمان‌ها باید به تشخیص و تحلیل ویژگی‌های محیطی بپردازند و توانمندسازی منابع انسانی را به نحوی انجام دهند که نیازهای بازار پویا و در حال تغییر را برآورده سازد (چانگ<sup>۱</sup> و هانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

### منویات مقام معظم رهبری

از جمله عوامل محیطی مؤثر بر چارچوب مفهومی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی، منویات مقام معظم رهبری است که فرمودند:

«هویت حقیقی جامعه، هویت اخلاقی آن است؛ یعنی در واقع، سازه اصلی برای یک اجتماع، شاکله اخلاقی آن جامعه است و همه چیز بر محور آن شکل می‌گیرد. ما باید به اخلاق خیلی اهمیت بدهیم» (اداره کل آموزش و پژوهش سیما، ۱۳۸۶).

رهبر انقلاب اسلامی، در دیدار مدیران و برنامه‌سازان رسانه‌ای کشورهای مختلف با ایشان (۱۳۸۵/۲/۲۶) اهمیت نگاه بین‌المللی در رسانه ملی را در زمان حاضر دوچندان ارزیابی کردند و ترسیم چهره واقعی از اسلام و انقلاب و اطلاع‌رسانی درباره واقعیت‌های ایران اسلامی را در برابر حجم گسترده امواجی که خلاف آن را ترویج و تبلیغ می‌کنند، وظیفه‌ای سنگین برای رسانه ملی شمردند. محورهای مورد تأکید مقام معظم رهبری به عنوان اهدافی که رسانه ملی باید دنبال کند، عبارتند از:

۱. بهبود زندگی انسان و گسترش صلح و امنیت جهانی
۲. زمینه‌سازی برای گفتگوی آزاد و دوجانبه و یا چند جانبه میان ملت‌ها
۳. تبادل مفاهیم فرهنگی و اخلاقی و ارزش‌های والای انسانی میان ملت‌ها
۴. تبیین دیدگاه اسلام درباره زن، حقوق بشر و مردم‌سالاری دینی برای غرب



## اسناد فرادستی

سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ ه.ش، سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه در امور فرهنگی، قانون اساسی، اساسنامه سازمان صداوسیما، سند افق رسانه و راهبردهای کلان از جمله اسناد فرادستی هستند که در زمینه‌های محیطی مؤثر بر چارچوب مفهومی نقش دارند.

## ارزش‌ها

مهم‌ترین «اصول و ارزش‌های حاکم بر رسانه ملی» عبارتند از:

۱. حاکمیت ارزش‌های ایرانی، اسلامی و انقلابی بر کلیه سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تولیدات؛
۲. امین نظام و مورد اعتماد مردم و پل ارتباطی مستحکم میان آحاد جامعه و مسئولان نظام و تسهیل‌کننده ارتباط همدلانه و صمیمانه مردم و دولت؛
۳. توجه به نیاز، مصلحت و میل مخاطب در امر سیاست‌گذاری و برنامه‌سازی؛
۴. رعایت اصول و ارزش‌های حرفه‌ای، فنی و هنری و کارشناسی در تولید برنامه‌ها؛
۵. رعایت بی‌طرفی در حوزه رقابت‌های سیاسی جناح‌های درون نظام و حاکمیت مصالح نظام و مردم در این بخش؛
۶. احترام به فرهنگ قوم‌ها و طایفه‌های مختلف موجود در کشور و پرهیز از هر گونه تبعیض قومی، مذهبی و دینی، به منظور حفظ وحدت، یکپارچگی و انسجام ملی؛
۷. توجه به کلیه آحاد جامعه، به عنوان مخاطبان رسانه ملی شامل گروه‌ها، قوم‌ها، جنسیت و طبقه‌های سنی و گروه‌های تحصیلی مختلف؛
۸. پاسداری از خط و زبان فارسی و میراث کهن فرهنگ اسلامی ایرانی و تاریخ کهن ایران زمین؛
۹. رعایت آزادی بیان و نشر افکار و تضارب آرا، با رعایت موازین اسلامی و مصالح کشور؛
۱۰. حمایت از دیانت و معنویت، صلح و نوع‌دوستی، عدالت و برابری و حمایت از مستضعفان و امت اسلامی در عرصه جهانی

### الگوی توانمندسازی رایبیز و همکاران

الگوی ارائه شده از سوی رایبیز و همکاران (۲۰۰۲) الگویی است که در ایجاد ارتباط منطقی میان شاخص‌های دخیل در توانمندسازی موفق بوده است؛ و به عنوان الگویی پذیرفته شده مورد استفاده قرار می‌گیرد، اجزای این الگو عبارتند از: ادراکات و نگرش‌ها، زمینه‌های سازمانی، تفاوت‌های فردی، محیط کار داخلی و فرایند توانمندسازی، که در ارتباطی تعریف شده، رفتار توانمند شده را حادث می‌شوند. ادراک‌ها و نگرش‌های مداخله‌گر ابزارهای ارتباطات کلیدی هستند که از زمینه سازمانی و محیط کار داخلی، تأثیر می‌گیرند و بر توانمندسازی روانی تأثیر می‌گذارند.

تفاوت‌های فردی کارکنان، تأثیرات و نفوذ زمینه‌های سازمانی و همچنین محیط کار داخلی را محدود و تعدیل خواهد کرد؛ همچنین به طور مستقیم، ادراک‌ها و نگرش‌های مداخله‌گر و به طور غیر مستقیم، سطح توانمندسازی روانی را تحت تأثیر قرار خواهند داد. رفتار توانمند شده منابع انسانی به طور مستقیم تحت تأثیر توانمندسازی روانی، زمینه‌های سازمانی و عوامل اصلی محیط کار داخلی قرار دارد.

### چارچوب مفهومی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی

نظر به اینکه الگوی ارائه شده از سوی رایبیز و همکاران (۲۰۰۲) از جامعیت لازم (با توجه به ادبیات ارائه شده) برخوردار است، همچنین با عنایت به اینکه عناصر به کار گرفته شده و ارتباط میان آنها در این الگو با تعابیر علمی همراه است، این الگو به عنوان الگوی اولیه انتخاب شد. اما با توجه به تفاوت‌ها و الزاماتی که در رسانه ملی مطرح است، با نگرشی جامع، می‌توان به تعریف و ارائه الگوی قوی‌تری نسبت به آنچه از سوی رایبیز و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است، دست یافت. نظر به اینکه خط‌مشی کلی و اصول برنامه‌های سازمان صداوسیما، حاکمیت اسلام بر کلیه برنامه‌ها، پرهیز از پخش برنامه‌های مخالف یا معیارهای اسلامی و حاکمیت روح انقلاب و قانون اساسی بر کلیه برنامه‌هاست که تبلور آن را در شعار استقلال، آزادی، جمهوری اسلامی می‌توان دید و نیز به دلیل اینکه تحقق بخشیدن به بینش و منویات مقام رهبری به عنوان ولی‌فقیه در تمامی ابعاد آن در برنامه‌های رادیو و تلویزیون و زمینه‌سازی برای رسیدن به خودکفایی و تحقق کامل سیاست مستقل نه شرقی، نه غربی در همه ابعاد سیاسی،

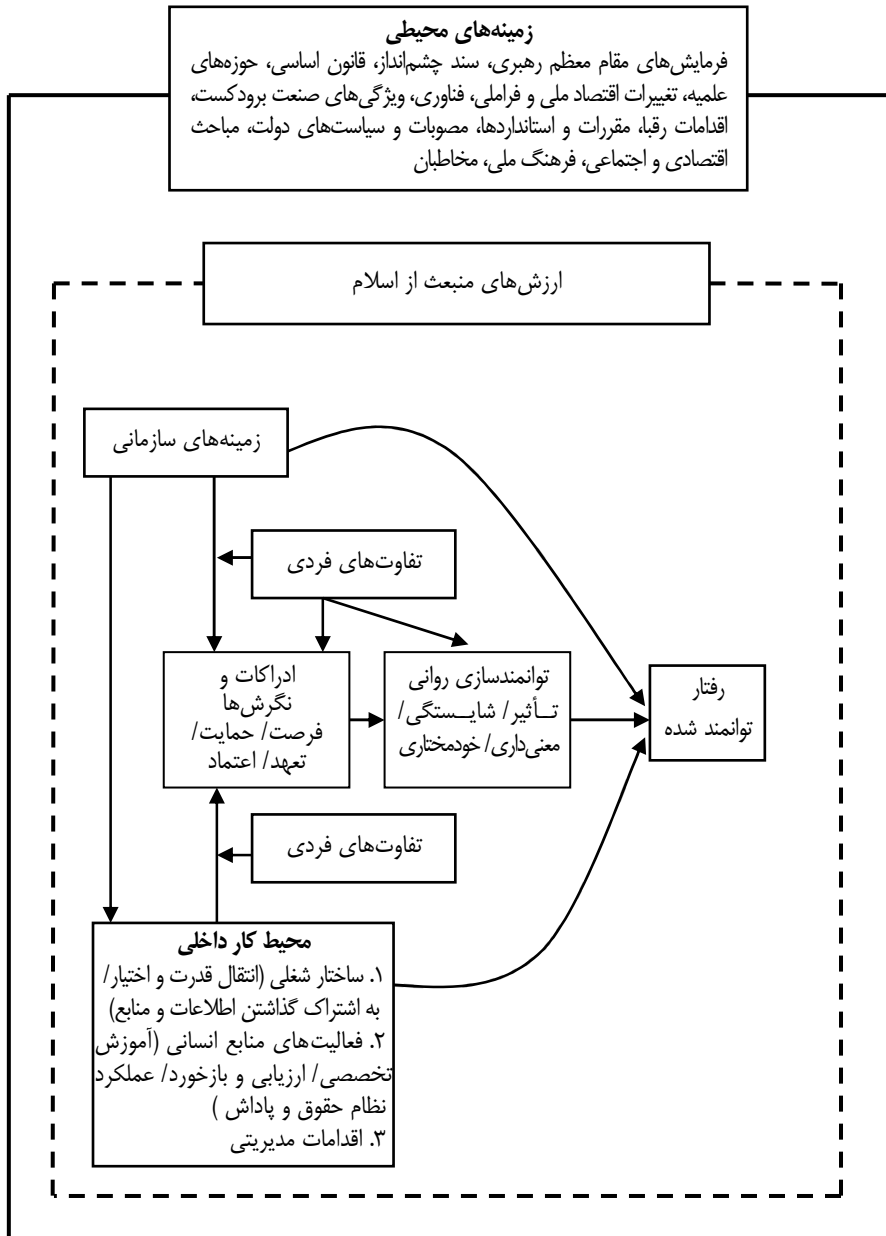
### طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی ❖ ۱۰۳

---

اقتصادی، نظامی و فرهنگی (در چارچوب قوانین جمهوری اسلامی) از اهداف این سازمان است، ارزش‌های منبعث از اسلام باید جایگاه ویژه‌ای در توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی داشته باشد.

از سوی دیگر، صداوسیما باید به مثابه دانشگاهی عمومی، به گسترش آگاهی و رشد جامعه در زمینه‌های گوناگون مکتبی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و نظامی کمک کند و از آنجا که تغییرات محیط دور و نزدیک در عملکرد این سازمان تأثیر عمده‌ای دارد و توانمندسازی منابع انسانی نمی‌تواند به ارتباط سازمان با این محیط‌ها بی‌اعتنا باشد، محیط و تغییرات آن، حاکم بر سازمان خواهد بود و این از جمله ابعاد مهم در تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی به شمار می‌رود. از این رو، چارچوب ارائه شده در نمودار ۲، به عنوان «چارچوب مفهومی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی» پیشنهاد شد.

نمودار ۲- چارچوب مفهومی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی



## هدف پژوهش

طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی (صداوسیما)

## سؤال پژوهش

الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی چیست؟

## فرضیه‌های پژوهش

۱. بین زمینه‌های محیطی و الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی رابطه معنادار وجود دارد.
۲. بین ارزش‌های اسلامی و الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی رابطه معنادار وجود دارد.

## روش پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش، اهداف و سؤالات مطرح شده، روش پژوهش آمیخته با استفاده از روش «موردی» و «زمینه‌ای» و رویکرد اثبات‌گرایی، تفسیرگرایی و تئوری اسنادی است.

## قلمرو پژوهش (جغرافیایی)

صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران

## جامعه آماری

۱. اعضای کمیته کارآمدسازی و تعالی نیروی انسانی در رسانه ملی (متشکل از معاون آموزش و پژوهش، قائم مقام معاون آموزش و پژوهش، رئیس مرکز طرح و برنامه‌ریزی، مدیرکل حفاظت پرسنلی مرکز حراست، رئیس مرکز آموزش، رئیس دانشکده صداوسیما، رئیس مرکز تحقیقات، رئیس مرکز پژوهش‌های اسلامی، مدیرکل منابع انسانی، ذی‌حساب و مدیرکل بودجه، رئیس دفتر تحول و نوسازی اداری و مدیرکل ارزیابی عملکرد)، استادان مدعو دانشگاه با گرایش منابع انسانی و مدیریت رسانه و کارشناسان طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی در ستاد صداوسیما (به منظور بررسی اولیه متغیرها، عوامل و اجزای در نظر گرفته شده برای مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی در رسانه ملی با مشارکت در پاسخگویی به پرسشنامه با طیف ترستون<sup>۱</sup> استفاده شد).

---

1. Thurstone

۲. استادان دانشگاه با گرایش منابع انسانی و مدیریت رسانه، مدیران ارشد نیروی انسانی و بخش‌های خدماتی، رفاهی و عملیاتی در صداوسیما. (در خصوص اجرایی بودن مدل در نظام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی با مشارکت در پاسخگویی از پرسشنامه با طیف لیکرت<sup>۱</sup> استفاده شد).

### روش نمونه‌گیری

با توجه به جامعه آماری این پژوهش، از روش نمونه‌گیری به صورت زیر استفاده شد: در جامعه اول، تعداد اعضای کمیته کارآمدسازی و تعالی نیروی انسانی به علاوه استادان مدعو از بیرون سازمان و همچنین کارشناسان عضو ستاد معاونت برنامه‌ریزی و نظارت، در مجموع ۱۷ نفر بود. روش نمونه‌گیری در جامعه دوم «تصادفی - طبقه‌ای» بود. حجم نمونه مورد نیاز در جامعه آماری دوم، با استفاده از فرمول حجم نمونه، حدود ۱۱۰ به دست آمد. برای رسیدن به این تعداد، پرسشنامه‌های بیشتری توزیع شد از میان افرادی که پرسشنامه دریافت کردند، ۱۲۳ نفر پس از تکمیل پرسشنامه نسبت به تحویل آنها در زمان تعیین شده، اقدام کردند.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد.

### توصیف داده‌ها (سابقه کاری افراد مشارکت‌کننده)

#### جدول ۱- سابقه کاری افراد مشارکت‌کننده

درصد	فراوانی	سابقه کاری افراد مشارکت‌کننده
۴۶/۳	۵۷	۱ تا ۵ سال
۳۴/۱	۴۲	۵ تا ۱۰ سال
۱۵/۴	۱۹	۱۰ تا ۱۵ سال
۱/۶	۲	۱۵ تا ۲۰ سال
۱/۶	۲	۲۰ تا ۲۵ سال
۹۹/۲	۱۲۲	کل
۰/۸	۱	بدون پاسخ
۱۰۰/۰	۱۲۳	جمع کل

1. Likert

## طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در رسانه ملی ❖ ۱۰۷

بیشترین افراد مشارکت‌کننده، بین ۱ تا ۱۰ سال و کمترین افراد مشارکت‌کننده بین ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه کار داشتند. از بین ۱۲۳ مشارکت‌کننده ۹۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳۰ نفر دارای مدرک دکترا بودند.

### توصیف داده‌ها (تحصیلات افراد مشارکت‌کننده)

جدول ۲- تحصیلات افراد مشارکت‌کننده

درصد	فراوانی	تحصیلات افراد مشارکت‌کننده
۷۵/۶	۹۳	فوق لیسانس
۲۴/۴	۳۰	دکترا
۱۰۰/۰	۱۲۳	بدون پاسخ

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور بررسی وجود رابطه معنادار بین زمینه‌های محیطی و ارزش‌های اسلامی با الگوی انتخاب شده توانمندسازی منابع انسانی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. فرضیه ۱) بین زمینه‌های محیطی و الگوی توانمندسازی منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد خروجی لیزرل در خصوص آماره‌های برازش عامل زمینه‌های محیطی با الگو در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- آماره‌های برازش عامل زمینه‌های محیطی با الگو

ارزش	آماره‌های برازش
۴۸/۱۶	مجذور کای
۲۰	درجه آزادی
۲/۴۰۸	درجه آزادی / مجذور کای
۰/۰۳۸	جذر میانگین مربع خطای تقریب

مقدار درجه آزادی / مجذور کای کوچک‌تر از ۳ نشان‌دهنده برازش مناسب با الگو است. همچنین جذر میانگین مربع خطای تقریب باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که در الگوی ارائه شده برای زمینه‌های محیطی، این مقدار برابر ۰/۰۳۸ است.

با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها با الگو منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده، نشان می‌دهند که در این الگو، عامل زمینه‌های محیطی از ارکان الگو است و الگو با در نظر گرفتن این رکن، الگویی مناسب است. داده‌های تجربی نیز در اصطلاح به خوبی با آن مطابقت دارند.

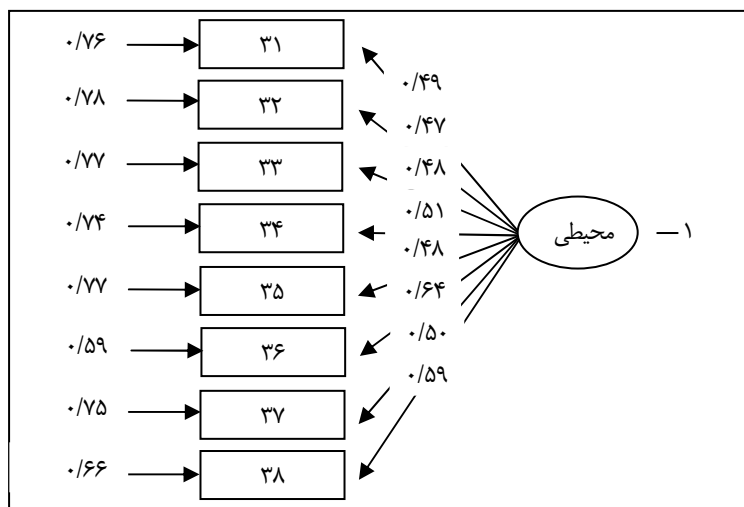
### بررسی جزئیات الگو از طریق الگوی برآورد شده

حال به بررسی جزئیات الگو از طریق الگوی برآورد شده و الگوی T-Values می‌پردازیم و سپس فرضیه ۱ را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### تخمین استاندارد الگو برای عوامل محیطی

نمودار ۳ بیانگر مقادیر برآورد شده بارهای عاملی برای عوامل محیطی است.

#### نمودار ۳- تخمین استاندارد الگو برای فرضیه ۱

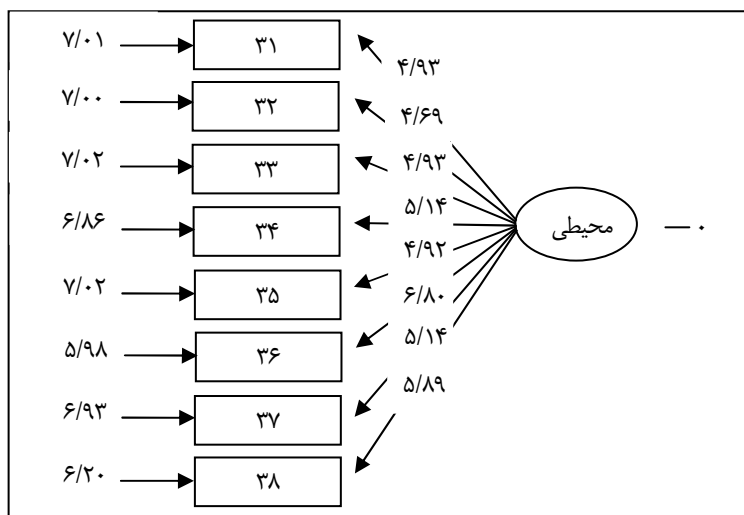


### الگوی T-values برای عوامل محیطی

نمودار ۴ مقادیر T به دست آمده مربوط به الگو را نشان می‌دهد.



نمودار ۸- مقادیر آماره T برای عامل زمینه‌های محیطی



همان طور که مشخص است، میزان آماره T برای همه سؤالات در خصوص زمینه‌های محیطی از ۱/۹۶ بیشتر است و از این رو، تحلیل عاملی تأییدی تأثیرگذاری زمینه‌های محیطی را بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در رسانه ملی با ۰/۹۵ اطمینان تأیید می‌کند.

میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل محیطی

جدول ۸- رتبه‌بندی عوامل زمینه‌های محیطی

رتبه	ضریب	عوامل زمینه‌های محیطی
۱	۰/۵۹	ویژگی‌های صنعت برودکست
۲	۰/۵۴	فرهنگ سازمانی
۳	۰/۵۱	اقدامات رقبا
۴	۰/۵	مخاطبان رسانه مالی
۵	۰/۴۹	منویات مقام معظم رهبری
۶/۵	۰/۴۸	تغییرات در فناوری
۶/۵	۰/۴۸	عوامل اقتصادی و اجتماعی
۸	۰/۴۷	اسناد فرادستی

فرضیه ۲- بین ارزش‌های اسلامی و الگوی توانمندسازی منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد.

### آماره‌های برازش عامل ارزش‌های اسلامی

خروجی لیزرل در خصوص آماره‌های برازش عامل ارزش‌های اسلامی با الگو به صورت جدول ۳ است.

جدول ۵- آماره‌های برازش عامل ارزش‌های اسلامی با الگو

ارزش	آماره‌های برازش
۱۲/۹	مجذور کای
۵	درجه آزادی
۲/۵۸	درجه آزادی / مجذور کای
۰/۰۲۵	چندر میانگین مربع خطای تقریب

با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها به نسبت با الگو منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده، نشان می‌دهند که در الگوی ارائه شده، عامل ارزش‌های اسلامی از ارکان الگو است و الگو با در نظر گرفتن این رکن، الگوی مناسبی است و داده‌های تجربی در اصطلاح به خوبی با آن منطبق هستند.

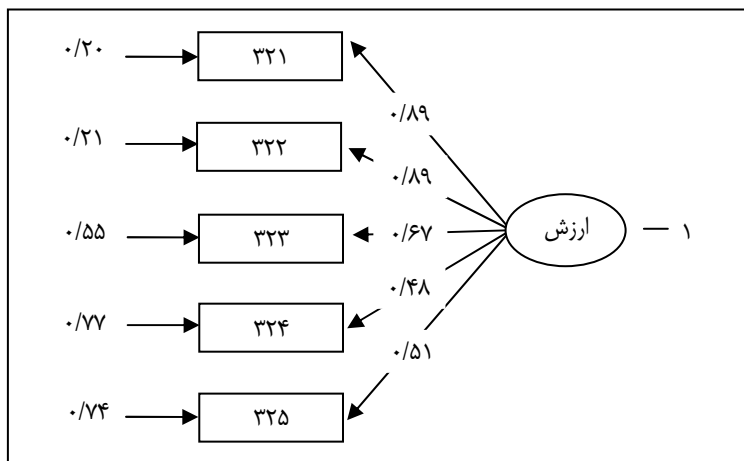
### بررسی جزئیات الگو از طریق الگوی برآورد شده

حال به بررسی جزئیات الگو از طریق الگوی برآورد شده و الگو T-Values می‌پردازیم و سپس فرضیه ۲ را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### تخمین استاندارد الگو برای ارزش‌های اسلامی

نمودار ۵ بیانگر مقادیر برآورد شده بارهای عاملی برای عوامل ارزش‌های اسلامی است.

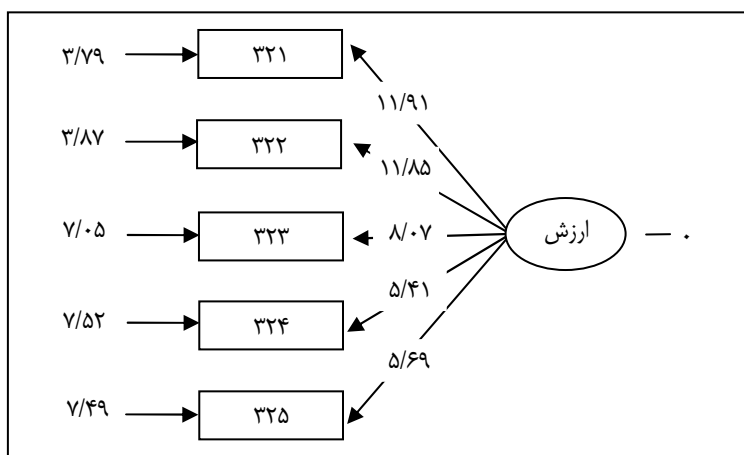
نمودار ۵- تخمین استاندارد الگو برای فرضیه ۳



الگوی T-values برای عوامل محیطی

نمودار ۶ مقادیر T به دست آمده مربوط به الگو را نشان می‌دهد.

نمودار ۶- مقادیر آماره T برای عامل زمینه‌های محیطی



همان طور که مشخص است، میزان آماره T برای همه سؤالات در خصوص ارزش‌های اسلامی از ۱/۹۶ بیشتر است و از این رو، تحلیل عاملی تأییدی تأثیرگذاری

ارزش‌های اسلامی را بر الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در رسانه ملی با ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌کند.

### میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل ارزش‌های اسلامی

جدول ۶- رتبه‌بندی عوامل ارزش‌های اسلامی

رتبه	ضریب	عوامل ارزش‌های اسلامی
۱/۵	۰/۸۹	معیارهای اعتقادی - معرفتی
۱/۵	۰/۸۹	معیارهای ارزشی - رفتاری
۳	۰/۵۷	بینش اعتقادی کارکنان
۴	۰/۵۱	دانش مکتبی کارکنان
۵	۰/۴۸	بینش سیاسی کارکنان

بر مبنای ضرایب حاصل از مؤلفه‌های مربوط به این ترتیب از میان عوامل ارزش‌های اسلامی، تأثیرگذاری معیارهای اعتقادی- معرفتی و معیارهای ارزشی- رفتاری، از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند.

### نتیجه‌گیری

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر، مستمر و اساسی، در هزاره سوم خودنمایی می‌کند. دهه ۱۹۹۰، عصر توانمندسازی نامیده شد و ادامه اجرای فرایندهای توانمندسازی برای هزاره سوم، سرلوحه برنامه سازمان‌های یادگیرنده و پیشرو قرار گرفته است. بررسی‌های انجام شده از سوی اسپارو<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۱۹۹۴ نشان داد که منفعت استفاده از توانمندسازی کارمندان به منظور رسیدن به نوعی مزیت رقابتی در حال افزایش است.

باید بتوانیم تغییرات در محیط کار داخلی (سطح واحد کار تحلیل) و تأثیرات محیط خارجی (اقتصادی، سیاسی، فناورانه، زیست محیطی، فرهنگی و تاریخی) در سازمان (سطح سازمانی تحلیل) را با تجربیات مهم (یعنی مشاهدات و گرایش‌های) توانمندسازی

1. Sparrow

روانی مرتبط سازیم (سطوح فردی تحلیل). در این پژوهش ارتباط‌های ویژه میان زمینه‌های محیطی، ارزش‌های اسلامی، ارکان سازمان، محیط کار داخلی، نظام‌های منابع انسانی، ادراک‌ها و نگرش‌های کارکنان و اجزای خاصی از توانمندسازی روانی را بررسی کرده و الگویی کارآمد و یکپارچه برای اجرای فرایند توانمندسازی ارائه شده است. وظایف سنگین و خطیر سازمان صداوسیما در سپهر رسانه‌ای هزاره سوم، الزام به برنامه‌ریزی دقیق، ظریف و حساب شده را در تمامی زمینه‌ها، و از جمله مهم‌ترین آنها، یعنی نیروی انسانی تکلیف می‌سازد. توسعه فعالیت‌های رسانه ملی به فضای رقابتی فراملی، داشتن الگویی برای توانمندسازی منابع انسانی را که جنبه‌های مختلف این امر خطیر را در بر گیرد و قادر به ایفای نقش در محیط پرچالش و متغیر امروز باشد، تحمیل می‌کند. به کارگیری مدل ارائه شده در پژوهش حاضر که با آزمون انجام شده، قابل بهره‌برداری در رسانه ملی است، هدف پژوهش را محقق ساخته و به سؤال پژوهش پاسخ داده است. این مدل قادر است رسانه ملی را در اتخاذ رویکردی همه‌جانبه و یکپارچه در زمینه توانمندسازی منابع انسانی، یاری دهد و بهبود مستمر اثربخشی نیروی انسانی را، به ارمغان آورد.

## منابع

- ابطحی، س.، و عباسی، س. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- افق رسانه، (۱۳۸۳). معاونت تحقیقات و برنامه‌ریزی صداوسیما
- Carrol, A. (1995). **Teamwork vs Team talk: Let,s Get Real About Teamwork & Past the hype: team excellence.** Interaction design Inc.
- Chang, W., & Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. **International Journal of Manpower**, 26 5, 434- 449.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practice. **Human Relations**, 51(4), 451- 483.

- Lee, J. (2001). **The empowerment approach to social work practice: Building the beloved community**. New York: Columbia University press.
- Leverack, G. (2003). Building Capable Communities: Experiences in Rural Fijian Context. **Health Promotion International**, 18 (2), 99-106.
- Robbins, T.L.; Crino, M.D & Frendal, L.D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment process. **Human Resource Management Review**, 12 (3), 419- 443.
- Wallace, m., & Stom, j. (2003). Organizational Change in a Regional Local council. **Australian Journal of Business & Social Inquiry**, 1 (2), 51-64.
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions. **American Journal of Community Psychology**, 18 (1), 169-177.