

## ***Designing and Explaining a Strategic Model for Improving the Efficiency of Knowledge-Based Employees in Pioneer Media Organizations (Case: IRIB)***

**By:** Mehdi Shahrazad M.A.\* , Bita Shahmansouri Ph.D.✉

### **Abstract:**

The aim of the present research is to study methods for improving the efficiency of knowledge-based employees in Pioneer media organizations by designing a strategic model in IRIB. The present study is developmental-applied in terms of its purpose and was conducted by mixed research method (quantitative-qualitative). Qualitative data were collected using semi-structured interviews and quantitative data were collected using a researcher-made questionnaire. In the qualitative part, the research population included senior managers and organization experts. The sample size was determined based on theoretical saturation. In the quantitative part, the research population were 460 people from which 210 people were selected as a sample using Cochran formula. Then data were collected by the questionnaire and were analyzed using structural equation modeling and Smart PLS software version 2. The research findings showed that causal conditions, underlying factors, and intervention factors are in five factors. The strategic factors in the four factors of knowledge and information management are: (1) creating knowledge databases and facilitating knowledge sharing), (2) continuous training and development (focused training programs and supporting self-directed learning), (3) creating a culture of innovation, and (4) using new technologies. The outcome factors in two organizational outcomes factors are increasing innovation ability and improving competitive capabilities. Finally, the model fit was also confirmed.

**Keywords:** *Knowledge-Based Employees, Efficiency Improvement, Pioneer Media Organization, IRIB*

\* Ph.D Student, Department of Communication and Media, Ct.C, Islamic Azad University, Center Branch, Tehran, Iran  
Email: m.shahrazad@iau.ir

✉ Assistant of Prof in Communication and Media, Ct.C, Islamic Azad University, Center Branch, Tehran, Iran  
Email: bit.shahmansoor@iauctb.ac.ir

## طراحی و تبیین مدل راهبردی ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما)

مهدی شهرزاد\*، بیتا شاه‌منصوری ✉

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی شیوه‌های ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه، در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو با طراحی مدل راهبردی در سازمان صدا و سیما می‌باشد. این پژوهش، از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و روش پژوهش، آمیخته (کمی- کیفی) می‌باشد. داده‌های بخش کیفی به کمک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و داده‌های بخش کمی به کمک پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شده است. در بخش کیفی، جامعه پژوهش، شامل مدیران ارشد و نخبگان سازمانی است. تعداد نمونه بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شده، در بخش کمی، پس از تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های موردنظر، پرسشنامه‌ای بین مدیران جامعه مورد مطالعه به تعداد ۴۶۰ نفر است. بر اساس فرمول کوکران ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و در بخش کمی داده‌های به دست آمده با استفاده مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۲ تجزیه و تحلیل گردیده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای در پنج عامل می‌باشند. عوامل راهبردی در چهار عامل: مدیریت دانش و اطلاعات، ایجاد پایگاه‌های داده‌ها دانش و تسهیل اشتراک‌گذاری دانش، آموزش و توسعه مداوم (برنامه‌های آموزشی متمرکز و پشتیبانی از یادگیری خودآموز)، ایجاد فرهنگ نوآوری، استفاده از فناوری‌های نوین می‌باشند. عوامل پیامدی در دو عامل پیامدهای سازمانی: افزایش توانایی نوآوری و بهبود توانایی‌های رقابتی می‌باشند. در نهایت برآزش مدل نیز تایید شد.

**واژگان کلیدی:** کارکنان دانش پایه، ارتقای کارایی، سازمان رسانه‌ای پیشرو،

سازمان صدا و سیما

### مقدمه

در دهه‌های اخیر، ماهیت رقابت سازمان‌ها به‌طور بنیادین دگرگون شده و مزیت رقابتی پایدار، دیگر فقط بر پایه دارایی‌های فیزیکی و مالی شکل نمی‌گیرد، بلکه بیش از هر زمان دیگری متکی بر سرمایه انسانی، دانش و توانمندی‌های شناختی کارکنان است. در این میان، کارکنان دانش‌پایه به‌عنوان گروهی از منابع انسانی که فعالیت آنها مبتنی بر تولید، پردازش و به‌کارگیری دانش است، نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد، نوآوری و بقای سازمان‌ها ایفا می‌کنند. این دسته از کارکنان با برخورداری از مهارت‌های تحلیلی، خلاقیت، توان حل مسئله و یادگیری مستمر، به یکی از مهم‌ترین عوامل خلق ارزش در سازمان‌های معاصر تبدیل شده‌اند.

هم‌زمان با این تحول، سازمان‌های رسانه‌ای نیز در معرض تغییرات عمیق ساختاری و فناورانه قرار گرفته‌اند. ظهور رسانه‌های دیجیتال، گسترش پلتفرم‌های تعاملی، تغییر الگوهای مصرف محتوا و افزایش رقابت در فضای رسانه‌ای، موجب شده است که سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو برای حفظ اثربخشی و جایگاه خود، ناگزیر به بازنگری در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باشند. در چنین شرایطی، اتکای صرف به ساختارهای سنتی و الگوهای کلاسیک مدیریت نیروی انسانی، پاسخگوی پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیط رسانه‌ای کنونی نخواهد بود.

یکی از مفاهیم کلیدی در این زمینه، کارایی است که به‌عنوان توانایی استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شود. کارایی در مورد کارکنان دانش‌پایه، تنها به انجام سریع‌تر وظایف محدود نمی‌شود، بلکه شامل کیفیت تصمیم‌گیری، سطح خلاقیت، اثربخشی یادگیری، توان حل مسائل پیچیده و مشارکت در تولید دانش سازمانی است. از این‌رو، ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه مستلزم رویکردی متفاوت و متناسب با ماهیت دانشی فعالیت‌های آنان است؛ رویکردی که بتواند ابعاد فردی، سازمانی و فناورانه را به‌صورت یکپارچه در نظر بگیرد.

در این میان، سازمان‌ها صدوسیما به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های رسانه‌ای کشور، با چالش‌های متعددی در حوزه تحول رسانه‌ای، رقابت با رسانه‌های نوین و پاسخگویی به انتظارات روزافزون مخاطبان مواجه است. تحقق مأموریت‌های این سازمان در شرایط جدید، بیش از هر چیز به توانمندی، خلاقیت و کارایی کارکنان دانش‌پایه آن وابسته است. با وجود اهمیت این

طراحی و تبیین مدل  
راهبردی ارتقای کارایی  
کارکنان دانش پایه در  
سازمان‌های رسانه‌ای  
پیشرو (مورد مطالعه:  
سازمان صدا و سیما)

موضوع، بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از اقدامات انجام‌شده در این حوزه، فاقد چارچوبی منسجم و راهبردی بوده و بیشتر به‌صورت مقطعی و غیرسیستماتیک دنبال شده‌اند.

از سوی دیگر، مطالعات پیشین در حوزه ارتقای کارایی کارکنان، به‌طور عمده رویکردی کلی داشته و کمتر به‌صورت تخصصی به کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو پرداخته‌اند. همچنین، فقدان مدل‌های راهبردی بومی که بتوانند شرایط خاص سازمان‌های رسانه‌ای و ویژگی‌های کارکنان دانش پایه را به‌طور هم‌زمان مدنظر قرار دهند، به‌عنوان یکی از کاستی‌های اساسی ادبیات پژوهش، در این حوزه قابل طرح است.

براین اساس، ضرورت انجام پژوهشی که بتواند با رویکردی نظام‌مند و مبتنی بر شواهد تجربی، مدلی راهبردی برای ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو ارائه دهد، بیش‌ازپیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر درصدد است با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته و تمرکز بر سازمان صدا و سیما، ضمن شناسایی عوامل موثر بر کارایی کارکنان دانش پایه، چارچوبی راهبردی و کاربردی برای بهبود عملکرد این گروه کلیدی از منابع انسانی ارائه نماید.

## بیان مسئله

تحولات شتابان فناوری، گسترش رسانه‌های دیجیتال، همگرایی رسانه‌ای و تغییر الگوهای تولید و مصرف محتوا، سازمان‌های رسانه‌ای را با محیطی پیچیده، رقابتی و ناپایدار مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، کارایی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به کیفیت منابع انسانی آنها وابسته است به‌ویژه کارکنانی که دارای دانش، مهارت‌های شناختی و توانایی خلق ارزش مبتنی بر دانش هستند (داونپورت ۱، ۲۰۱۸). این گروه که در ادبیات مدیریتی از آنها با عنوان کارکنان دانش پایه یاد می‌شود، نقش محوری در خلق مزیت رقابتی پایدار، نوآوری سازمانی و ارتقای عملکرد در سازمان‌های پیشرو ایفا می‌کنند. (نوناکا و تاکیوچی ۲، ۲۰۲۱) کارکنان دانش پایه، به‌واسطه ویژگی‌هایی نظیر سطح بالای تحصیلات، مهارت‌های تحلیلی، توانایی حل مسئله، یادگیری مستمر و مشارکت در تولید و به‌کارگیری دانش، سرمایه‌ای راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند. با این حال، مدیریت و ارتقای کارایی این کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های رسانه‌ای

1. Davenport

2. Nanaka & Takeuchi

پیشرو که ماهیتی پویا، خلاق و فناورمحور دارند، مستلزم رویکردی فراتر از الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی اس. (آلوسون و کارمن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، از جمله سازمان صداوسیما، کارکنان دانش‌پایه در حوزه‌هایی نظیر تولید محتوا، سیاست‌گذاری رسانه‌ای، تحلیل داده‌های مخاطب، مدیریت فناوری‌های نوین و طراحی پیام‌های رسانه‌ای نقش‌آفرینی می‌کنند. این سازمان‌ها برای ایفای موثر نقش خود در فضای رقابتی رسانه‌ای، نیازمند کارکنانی هستند که نه تنها از دانش تخصصی برخوردار باشند، بلکه بتوانند دانش خود را به تصمیم‌های اثربخش، عملکرد کارآمد و نتایج قابل‌ارزیابی سازمانی تبدیل کنند (اوسد<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). از این رو، کارایی کارکنان دانش‌پایه در این سازمان‌ها، به‌عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی موفقیت سازمانی، اهمیتی دوچندان می‌یابد. با وجود اهمیت فزاینده این موضوع، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات انجام‌شده در زمینه کارکنان دانش‌پایه، یا بر شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های فردی این کارکنان متمرکز بوده و یا به بررسی کلی عملکرد منابع انسانی پرداخته‌اند (دوناته<sup>۳</sup> و دی‌پابلو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). در مقابل، پژوهش‌هایی که به‌صورت نظام‌مند و مبتنی بر داده‌های تجربی، مدلی راهبردی برای ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه متناسب با ضرورت‌های سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو ارائه دهند، به‌ویژه در بستر سازمان‌های رسانه‌ای کشور، بسیار محدود و پراکنده‌اند. از سوی دیگر، در بسیاری از مطالعات داخلی، مفاهیم «کارایی» و «بهره‌وری» به‌صورت مترادف به کار رفته‌اند، در حالی که کارایی ناظر بر نسبت بهینه استفاده از منابع و تحقق اهداف تعیین‌شده است و لزوماً معادل بهره‌وری تلقی نمی‌شود (روبینز و کولتر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). این ابهام مفهومی، موجب شده است که راهکارهای ارائه‌شده برای بهبود عملکرد کارکنان دانش‌پایه، از انسجام نظری و قابلیت اجرایی کافی برخوردار نباشند.

افزون بر این، سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو با چالش‌های نوینی همچون نفوذ هوش مصنوعی در تولید محتوا، کلان‌داده‌ها، پلتفرم‌های دیجیتال، تغییر رفتار مخاطبان و الزامات نوین حکمرانی رسانه‌ای مواجه‌اند. این تحولات، ضرورت بازاندیشی در راهبردهای مدیریت و ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه را بیش از

1. Alvesson & Karreman  
2. OECD  
3. Donate  
4. De Pablo  
5. Robbins & Coalter

پیش آشکار می‌سازد (برینجولفسون و مکافی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). با این حال، در بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای، از جمله صداوسیما، هنوز چارچوبی جامع، بومی‌سازی شده و مبتنی بر شواهد تجربی برای هدایت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در این حوزه ارائه نشده است.

بر این اساس، مسئله اصلی این پژوهش به‌ویژه صداوسیما به‌عنوان یک سازمان رسانه‌ای پیشرو، چه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی بر کارایی کارکنان دانش پایه اثرگذارند و چگونه می‌توان بر پایه آن‌ها، مدلی راهبردی و منسجم برای ارتقای کارایی این کارکنان طراحی کرد؟ پاسخ به این مسئله می‌تواند ضمن پر کردن کاستی‌های موجود در ادبیات پژوهش، مبنایی علمی و کاربردی برای سیاستگذاری، برنامه‌ریزی منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای فراهم آورد.

## مبانی نظری

### کارکنان دانش پایه<sup>۲</sup>

کارکنان دانش پایه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌های معاصر، نقشی کلیدی در خلق ارزش، نوآوری و ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. در ادبیات مدیریت، کارکنان دانش پایه به افرادی اطلاق می‌شود که بخش عمده فعالیت حرفه‌ای آن‌ها مبتنی بر تولید، پردازش، تفسیر و به‌کارگیری دانش است و خروجی کار آن‌ها بیش از آنکه فیزیکی باشد، ماهیتی شناختی و تحلیلی دارد (داونپورت، ۲۰۱۸). این کارکنان از طریق دانش تخصصی، مهارت‌های شناختی پیشرفته و توانایی حل مسائل پیچیده، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. (نوناکا و تاکیوچی، ۲۰۲۱)

در سال‌های اخیر، مفهوم کارکنان دانش پایه فراتر از تعاریف سنتی توسعه یافته و بر ویژگی‌هایی همچون یادگیری مستمر، خلاقیت، توانمندی دیجیتال، انعطاف‌پذیری شناختی و مشارکت فعال در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی تاکید شده است (آلوسون و کارمن، ۲۰۲۰). این کارکنان نه تنها مصرف‌کننده دانش، بلکه تولیدکننده و تسهیل‌گر جریان دانش در سازمان به شمار می‌آیند و از این طریق، نقش مهمی در شکل‌گیری قابلیت‌های پویا و انطباق سازمان با محیط متغیر ایفا می‌کنند. (تیسسی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)

1. Brynjolfsson & McAfee  
2. Knowledge Staff  
3. Teece

در سازمان‌های دانش‌محور و به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، کارکنان دانش‌پایه در حوزه‌هایی نظیر تولید محتوای خلاق، تحلیل داده‌های مخاطب، مدیریت فناوری‌های نوین رسانه‌ای، سیاست‌گذاری محتوا و توسعه راهبردهای ارتباطی فعالیت می‌کنند. ماهیت پیچیده و پویای این فعالیت‌ها موجب شده است که عملکرد این کارکنان به‌شدت تحت‌تاثیر عوامل سازمانی، مدیریتی و راهبردی قرار گیرد (اوسدا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). از این‌رو، توجه به ابعاد مختلف مدیریت آنها، از جمله توانمندسازی، انگیزش، ساختارهای حمایتی و نظام‌های ارزیابی عملکرد، به یکی از اولویت‌های اصلی سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو تبدیل شده است. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کارکنان دانش‌پایه زمانی می‌توانند بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد کنند که در بستری راهبردی و همسو با اهداف کلان سازمان فعالیت نمایند. نبود چارچوب‌های راهبردی مشخص برای هدایت و ارتقای عملکرد این کارکنان، منجر به اتلاف دانش، کاهش کارایی و تضعیف مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود (دوناته و دی پابلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این مسئله در سازمان‌های رسانه‌ای، به دلیل وابستگی شدید به خلاقیت، سرعت عمل و کیفیت تصمیم‌گیری، اهمیت مضاعفی می‌یابد. (برینجولفسون و مکافی، ۲۰۲۳)

در پژوهش‌های داخلی نیز اگرچه به ویژگی‌ها و نقش کارکنان دانش‌پایه توجه شده، اما اغلب مطالعات با رویکرد توصیفی انجام شده است و کمتر به طراحی چارچوب‌های راهبردی متناسب با بافت سازمانی پرداخته‌اند. افزون بر این، بخش قابل توجهی از این مطالعات از منابع قدیمی استفاده کرده و کمتر به تحولات نوین محیط‌های کاری، فناوری‌های دیجیتال و الزامات سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو توجه داشته‌اند (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۲). این امر نشان‌دهنده وجود شکاف نظری و کاربردی در زمینه مدیریت و ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه در سازمان‌های رسانه‌ای است.

بر این‌اساس، در پژوهش حاضر، کارکنان دانش‌پایه به‌عنوان گروهی از کارکنان سازمان صداوسیما در نظر گرفته می‌شوند که با اتکا بر دانش تخصصی، مهارت‌های شناختی و توانمندی‌های نوین رسانه‌ای، نقش مستقیم در تحقق اهداف راهبردی سازمان ایفا می‌کنند. تبیین دقیق این مفهوم، زمینه‌ساز تحلیل کارایی این کارکنان و طراحی مدلی راهبردی برای ارتقای عملکرد آنها در بستر سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو خواهد بود.

1. OECD

2. Donate & De Pablo

کارایی به‌عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در ادبیات مدیریت و عملکرد سازمانی، ناظر بر میزان تحقق اهداف تعیین شده با استفاده بهینه از منابع موجود است. برخلاف بهره‌وری که به طوری عمده بر نسبت خروجی به ورودی تمرکز دارد، کارایی بیشتر بر درستی انجام کارها، کیفیت تصمیم‌گیری و میزان انطباق نتایج با اهداف سازمانی تاکید می‌کند (روبینز و کولتر، ۲۰۲۲). از این رو، هرچند این دو مفهوم به یکدیگر نزدیک‌اند، اما هم‌معنا تلقی نمی‌شوند و تفکیک آن‌ها در تحلیل عملکرد کارکنان، به‌ویژه در زمینه دانش پایه، ضروری است.

در مورد کارکنان دانش پایه، مفهوم کارایی ابعاد پیچیده‌تری به خود می‌گیرد؛ زیرا خروجی کار آنها اغلب ناملموس، شناختی و مبتنی بر دانش است و به‌سادگی قابل اندازه‌گیری کمی نیست. کارایی کارکنان دانش پایه، بیش از آنکه به حجم تولید وابسته باشد به کیفیت تحلیل، اثربخشی تصمیم‌ها، خلاقیت، حل مسائل پیچیده و هم‌سویی عملکرد فردی با اهداف راهبردی سازمان مرتبط است (دروکر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). به بیان دیگر، ممکن است یک کارکن دانش پایه بهره‌وری بالایی از نظر حجم فعالیت داشته باشد، اما در صورت عدم انطباق نتایج با اهداف سازمان، از کارایی مطلوب برخوردار نباشد.

مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کارایی کارکنان دانش پایه، تحت تاثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و راهبردی قرار دارد. عواملی نظیر دسترسی به اطلاعات، ساختارهای حمایتی سازمان، نظام‌های انگیزشی، استقلال شغلی، فرصت‌های یادگیری و فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل دانش فردی به عملکرد کارآمد ایفا می‌کنند (آلوسون و کارمن، ۲۰۲۰). در این میان، نبود چارچوب‌های راهبردی مشخص برای هدایت و هم‌راستایی این عوامل، یکی از مهم‌ترین موانع ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه محسوب می‌شود. (تیسسی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱)

در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، اهمیت کارایی کارکنان دانش پایه دوچندان است؛ زیرا این سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که سرعت تغییر، رقابت شدید، تحولات فناورانه و انتظارات متنوع مخاطبان از ویژگی‌های اصلی آن به شمار می‌رود. در چنین بستری، کارایی کارکنان دانش پایه نه تنها در سطح فردی، بلکه در سطح تیمی و سازمانی معنا پیدا می‌کند و مستقیم بر کیفیت محتوا، اعتبار رسانه، اعتماد مخاطبان و تحقق مأموریت‌های اجتماعی سازمان اثر می‌گذارد. (اوسد، ۲۰۲۱)

باین‌حال، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که در بسیاری از مطالعات، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی، مفهوم کارایی کارکنان دانش‌پایه به‌صورت شفاف تبیین نشده و اغلب با مفاهیمی چون بهره‌وری، اثربخشی یا عملکرد کلی کارکنان درآمیخته است. این ابهام مفهومی، موجب شده است که راهکارهای ارائه‌شده برای بهبود عملکرد کارکنان دانش‌پایه، از انسجام نظری و قابلیت اجرایی کافی برخوردار نباشند (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۷).

براین‌اساس، در پژوهش حاضر، کارایی کارکنان دانش‌پایه به‌عنوان توانایی آنها در به‌کارگیری موثر دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های شناختی خود و همسو با تحقق اهداف راهبردی سازمان رسانه‌ای تعریف می‌شود و تاکید بر کیفیت تصمیم‌گیری، خلاقیت، انطباق با تحولات محیطی و ارزش‌آفرینی پایدار تعریف می‌شود. این تعریف، مبنای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های کارایی کارکنان دانش‌پایه قرار گرفته و زمینه‌ساز طراحی مدل راهبردی ارتقای کارایی آنها در سازمان صداوسیما خواهد بود.

### سازمان‌های رسانه‌های پیشرو

سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، رویکردهای نوآورانه مدیریتی و سرمایه انسانی دانشی، قادر به انطباق مستمر با تحولات محیط رسانه‌ای و پاسخ‌گویی اثربخش به نیازهای متغیر مخاطبان هستند. این سازمان‌ها تنها تولیدکننده محتوا نبوده و به‌عنوان نهادهایی داده‌محور، دانش‌محور و یادگیرنده نیز عمل می‌کنند؛ همچنین از طریق تلفیق خلاقیت انسانی و فناوری‌های نوظهور، ارزش رسانه‌ای پایدار خلق می‌نمایند. (پیکارد، ۲۰۲۱).

در سال‌های اخیر، ویژگی‌های سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو به‌طور معناداری دستخوش تغییر شده است. نفوذ فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده‌ها، الگوریتم‌های توصیه‌گر، پلتفرم‌های دیجیتال و رسانه‌های تعاملی، موجب شده است که تصمیم‌گیری‌های رسانه‌ای بیش از گذشته مبتنی بر دانش، تحلیل داده و توانمندی‌های شناختی نیروی انسانی باشد (برینجولفسون و مکافی، ۲۰۲۳). در چنین شرایطی، مزیت رقابتی سازمان‌های رسانه‌ای نه در امکانات فیزیکی، بلکه در توانایی آنها برای مدیریت و ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه نهفته است.

طراحی و تبیین مدل  
راهبردی ارتقای کارایی  
کارکنان دانش پایه در  
سازمان‌های رسانه‌ای  
پیشرو (مورد مطالعه:  
سازمان صداوسیما)

سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو از منظر ساختاری، بر انعطاف‌پذیری، یادگیری سازمانی و مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری تاکید دارند. این سازمان‌ها با فراهم‌سازی بسترهای حمایتی، نظام‌های انگیزشی متناسب و فرصت‌های یادگیری مستمر، زمینه تبدیل دانش فردی کارکنان به دانش سازمانی و عملکرد کارآمد را فراهم می‌کنند (اوسد، ۲۰۲۱). در نتیجه، نقش کارکنان دانش پایه در این سازمان‌ها فراتر از اجرای وظایف محوله بوده و آن‌ها به‌عنوان کنشگران راهبردی در تحقق اهداف کلان سازمان ایفای نقش می‌کنند. در بستر سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، کارایی کارکنان دانش پایه مفهومی چندبعدی است که علاوه بر عملکرد فردی، پیامدهای سازمانی و حتی اجتماعی را نیز در بر می‌گیرد. کیفیت محتوای تولیدشده، میزان اعتماد مخاطبان، اعتبار رسانه و ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان، همگی متأثر از سطح کارایی کارکنان دانش پایه هستند (کنگ، ۲۰۲۰). از این رو، هرگونه ضعف در مدیریت راهبردی این کارکنان می‌تواند پیامدهایی فراتر از مرزهای سازمان به همراه داشته باشد. در ایران، سازمان صداوسیما به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های رسانه‌ای، در سال‌های اخیر با چالش‌هایی نظیر رقابت با رسانه‌های نوین، تغییر الگوی مصرف رسانه‌ای مخاطبان، گسترش فضای مجازی و الزامات فناورانه جدید مواجه بوده است. این تحولات، ضرورت بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی و حرکت به‌سوی طراحی مدل‌های راهبردی متناسب با ماهیت سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو را برجسته می‌سازد (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۴). با این حال، تاکنون چارچوبی جامع و بومی‌سازی شده که بتواند به‌صورت نظام‌مند کارایی کارکنان دانش پایه را در این سازمان ارتقا دهد، ارائه نشده است. بر این اساس، تبیین ویژگی‌ها و الزامات سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، به‌عنوان بستر تحقق کارایی کارکنان دانش پایه، یکی از پیش‌نیازهای اساسی طراحی مدل راهبردی در پژوهش حاضر محسوب می‌شود. این تبیین، زمینه اتصال مبانی نظری به یافته‌های تجربی و ارائه مدلی منسجم برای ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان صداوسیما را فراهم می‌سازد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای\_کاربردی و روش پژوهش، آمیخته (کمی- کیفی) می‌باشد. داده‌های بخش کیفی، به کمک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و داده‌های بخش کمی، با ابزار پرسشنامه‌ای محقق ساخته جمع‌آوری شده است. در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، گردآوری اطلاعات نیز از طریق منابع کتابخانه‌ای، مقالات و نیز شبکه جهانی ارتباطات (اینترنت) انجام شده؛ در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد و نخبگان سازمانی بوده و تعداد نمونه هم بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شده است.

به منظور انجام اعتباربخشی، از راهبرد زاویه‌بندی (همسوسازی) استفاده شده است. از میان انواع متفاوت راهبردها، در این پژوهش زاویه‌بندی پژوهشگر<sup>۱</sup> به کار گرفته شده است. در این نوع راهبرد پژوهشگر برای بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیل‌گران متعدد کمک می‌گیرد. بنابراین برای تایید کدها، از ۳ نفر اعضای هیئت علمی دانشگاه و ۳ نفر خبره شغلی کمک گرفته شده است. به این صورت که کدهای فرعی و اصلی بدست آمده، در اختیار آنها قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنها، همگرایی در نتایج حاصل شد. در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند ۳ مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.

در بخش کمی، پس از تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مطروحه، پرسشنامه‌ای بین مدیران جامعه مورد مطالعه که تعداد آن‌ها ۴۶۰ نفر است، بر اساس فرمول کوکران، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و به صورت اینترنتی و حضوری توزیع شده است. روش نمونه‌گیری در بخش دوم به صورت تصادفی ساده است. در بخش کمی داده‌های به دست آمده با استفاده مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۲ تجزیه و تحلیل شده است.

### گزارش یافته‌ها

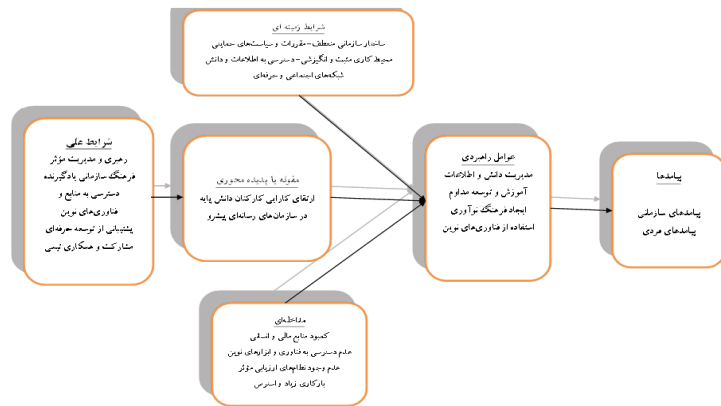
در مرحله کدگذاری باز، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، ابتدا محتوا و متن مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شد. پس از آن، دیدگاه‌های ارائه شده از سوی خبرگان استخراج و کدهای مربوط به آن‌ها شناسایی شده است. مرحله دوم کدگذاری داده‌ها به کدگذاری محوری مرسوم است. در این مرحله، مقوله‌ها

1. Investigator Triangulation

طراحی و تبیین مدل راهبردی ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما)

به صورت یک شبکه، با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. نتایج به دست آمده از این مرحله در شکل ۱ آورده شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### ارائه و تبیین مدل راهبردی ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو

مدل ارائه‌شده در این پژوهش، یک مدل راهبردی چندسطحی و بومی است که با اتکا به رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و در بستر سازمان صدا و سیما طراحی شده است. این مدل حاصل تلفیق یافته‌های بخش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و نتایج بخش کمی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری و هدف آن تبیین مسیرهای ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو است. طراحی مدل به‌گونه‌ای صورت گرفته است که ضمن برخورداری از انسجام نظری، قابلیت کاربرد اجرایی در ساختارهای واقعی سازمانی را نیز دارا باشد. مدل راهبردی پژوهش از پنج سطح اصلی تشکیل شده است. در سطح نخست، شرایط علی قرار دارند که بیانگر عوامل اولیه شکل‌گیری مسئله ارتقای

کارایی کارکنان دانش‌پایه هستند. این شرایط شامل مولفه‌هایی نظیر رهبری و مدیریت موثر، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، دسترسی به منابع و فناوری‌های نوین، پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای و تقویت مشارکت و همکاری تیمی می‌باشند. این عوامل نقش پیشران را در شکل‌گیری نیاز به مداخله راهبردی ایفا می‌کنند. در سطح دوم، عوامل زمینه‌ای مدل قرار می‌گیرند که بستر سازمانی تحقق راهبردها را فراهم می‌سازند. این عوامل شامل ساختار سازمانی منعطف، سیاست‌ها و مقررات حمایتی، محیط کاری انگیزشی، دسترسی نظام‌مند به اطلاعات و دانش و شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای هستند. وجود این زمینه‌ها موجب می‌شود راهبردهای پیشنهادی مدل قابلیت اجرا و نهادینه‌سازی در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو را داشته باشند.

سطح سوم مدل به عوامل مداخله‌ای اختصاص دارد که به‌عنوان موانع یا محدودیت‌های اجرایی می‌توانند فرآیند ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه را تحت تاثیر قرار دهند. این عوامل شامل کمبود منابع مالی و انسانی، محدودیت در دسترسی به فناوری‌های نوین، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد، بار کاری بالا و استرس شغلی هستند. شناسایی این عوامل در مدل راهبردی پژوهش، امکان طراحی راهبردهای واقع‌بینانه و قابل اجرا را فراهم می‌سازد.

در سطح چهارم، راهبردهای ارتقای کارایی قرار دارند که هسته اصلی مدل راهبردی پژوهش را تشکیل می‌دهند. این راهبردها در چهار محور اصلی تبیین شده‌اند: مدیریت دانش و اطلاعات از طریق ایجاد پایگاه‌های داده دانشی و تسهیل اشتراک‌گذاری دانش؛ آموزش و توسعه مداوم با تاکید بر برنامه‌های آموزشی هدفمند و حمایت از یادگیری خودآموز؛ ایجاد و تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان و بهره‌گیری موثر از فناوری‌های نوین. این راهبردها به‌طور مستقیم از یافته‌های تجربی پژوهش استخراج شده و متناسب با ماهیت کار دانش‌پایه در سازمان‌های رسانه‌ای طراحی شده‌اند.

در سطح پنجم، پیامدهای اجرای مدل راهبردی قرار دارند که در سه دسته پیامدهای سازمانی، فردی و مردمی قابل تفکیک هستند. پیامدهای سازمانی شامل افزایش توانایی نوآوری و بهبود قابلیت‌های رقابتی سازمان می‌باشند. پیامدهای فردی ناظر بر ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان، افزایش رضایت شغلی، تقویت احساس ارزشمندی و بهبود تعادل کار و زندگی است. افزون‌براین، با توجه به ماهیت رسانه‌ای سازمان صداوسیما، پیامدهای مردمی نظیر ارتقای

طراحی و تبیین مدل  
راهبردی ارتقای کارایی  
کارکنان دانش پایه در  
سازمان‌های رسانه‌ای  
پیشرو (مورد مطالعه:  
سازمان صداوسیما)

کیفیت تولید محتوا، افزایش اعتماد عمومی و بهبود تعامل سازمان با مخاطبان نیز به‌عنوان بخشی از نتایج اجرای مدل مورد توجه قرار گرفته‌اند. ویژگی متمایز این مدل راهبردی، تمرکز ویژه آن بر کارکنان دانش پایه است. برخلاف مدل‌های عمومی ارتقای کارایی که اغلب همه کارکنان را به‌صورت یکسان در نظر می‌گیرند، مدل حاضر با توجه به ماهیت دانش محور، خلاقانه و تصمیم‌ساز فعالیت کارکنان دانش پایه طراحی شده است. این کارکنان نقش محوری در تولید محتوا، نوآوری رسانه‌ای و سازگاری سازمان با تحولات فناورانه ایفا می‌کنند و ارتقای کارایی آنها مستلزم راهبردهایی متفاوت از کارکنان عملیاتی یا اجرایی است.

در مجموع، مدل راهبردی ارائه شده در این پژوهش، ضمن برخورداری از پشتوانه تجربی و تحلیلی، به‌عنوان چارچوبی منسجم برای سیاستگذاری و تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو قابل استفاده است و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی دانش پایه در سازمان صداوسیما و سازمان‌های مشابه مورد بهره‌برداری قرار گیرد. برابر با جدول (۱) مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایایی قابل قبول است. معیار پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود. با توجه به موارد ذکر شده و نیز جدول مقدار تمامی متغیرهای بیش از ۰/۷ هستند، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تایید می‌شود.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

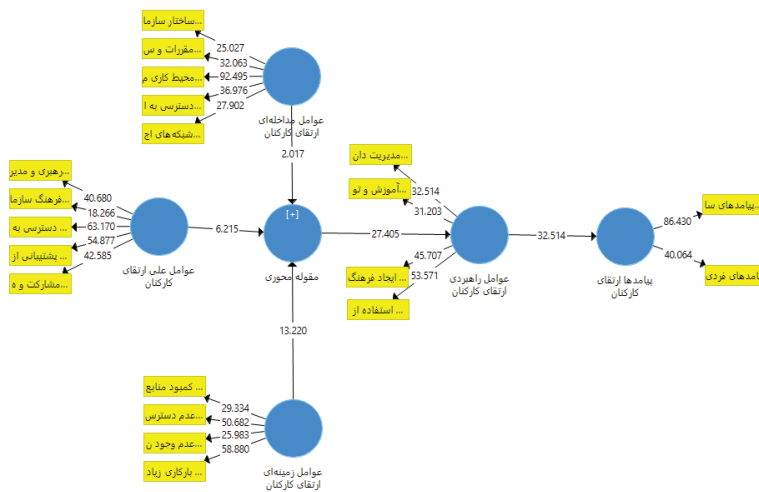
مقدار آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متغیر
۰/۷۵۸	۰/۷۳۳	عوامل علی ارتقای کارکنان
۰/۷۱۱	۰/۸۲۱	عوامل زمینه‌ای ارتقای کارکنان
۰/۸۵۲	۰/۷۱۴	عوامل راهبردی ارتقای کارکنان
۰/۷۹۸	۰/۷۵۷	عوامل مداخله‌ای ارتقای کارکنان
۰/۷۴۱	۰/۷۳۲	پیامدها ارتقای کارکنان

جدول ۲. مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده و معیار مقادیر اشتراکی

مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده	مقادیر اشتراکی	متغیر
۰/۶۱۳	۰/۶۱۳	عوامل علی ارتقای کارکنان
۰/۷۱۹	۰/۷۱۹	عوامل زمینه‌ای ارتقای کارکنان
۰/۶۴۴	۰/۶۴۴	عوامل راهبردی ارتقای کارکنان
۰/۶۸۰	۰/۶۸۰	عوامل مداخله‌ای ارتقای کارکنان
۰/۵۱۵	۰/۵۱۵	پیامدها ارتقای کارکنان

با توجه به جدول (۲) مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج‌شده از ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه مدل آورده شده در این پژوهش از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است. کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی‌ال‌اس، با استفاده از معیار مقادیر اشتراکی ارزیابی شد.

شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب مسیر



همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، ضرایب مربوط به مسیر بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. مقادیر  $R^2$  نشان از برازش مناسب مدل دارد.

طراحی و تبیین مدل  
راهبردی ارتقای کارایی  
کارکنان دانش پایه در  
سازمان‌های رسانه‌ای  
پیشرو (مورد مطالعه:  
سازمان صداوسیما)

جدول ۳. نتیجه برازش

متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO	نتیجه برازش
عوامل علی ارتقای کارکنان	۱۹۵	۲۶/۵۶۲	۰/۳۶۵۲	تایید برازش
عوامل زمینه‌ای ارتقای کارکنان	۱۲۴	۵۲/۵۲۴	۰/۲۵۴۸	تایید برازش
عوامل راهبردی ارتقای کارکنان	۱۳۶	۴۲/۴۵۲	۰/۳۶۹۸	تایید برازش
عوامل مداخله‌ای ارتقای کارکنان	۱۴۲	۳۶/۳۵۴	۰/۲۶۴۸	تایید برازش
پیامدها ارتقای کارکنان	۱۲۲	۳۴/۵۸۷	۰/۴۵۴۸	تایید برازش

مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$(1) \sqrt{AveR^2 \times (Ave \text{ of communalities})}$$

به طوری که میانگین نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و Ave R2 سازه‌های درون‌زای مدل است. نتیجه عملیات فرمول فوق نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق، ۰/۳۱۶ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده و حصول ۰/۳۱۶ نشان از برازش متوسط مدل کلی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی شیوه‌های ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو با طراحی مدل راهبردی در سازمان صداوسیما است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد شرایط علی موثر بر ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، در پنج عامل رهبری و مدیریت موثر، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، دسترسی به منابع و فناوری‌های نوین، پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای، مشارکت و همکاری تیمی تعریف می‌شود. نتایج به دست آمده، با مطالعات روح‌الهی و همکاران (۱۳۹۳)، حقیقت‌منفرد و هوشیار (۱۳۸۹)، دانچف<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و فاسلو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، نوناکا و تکوچی (۲۰۲۱) و تیس (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

1. Danchev

2. Fussell et al.

در این راستا، مدیرانی که فرهنگ یادگیری و نوآوری را ترویج می‌دهند، به کارکنان اختیار می‌دهند و ارتباطات شفاف برقرار نموده و احساس ارزشمندی و توانمندی را در محیط کار ایجاد می‌کنند به بازخورد منصفانه و ارزیابی بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کنند. فرهنگ سازمانی یادگیرنده به کارکنان اجازه می‌دهد تا دانش خود را به‌روز کنند و از آزمون و خطاها یاد بگیرند. همکاری تیمی نیز به بهبود ارتباطات و اشتراک دانش کمک می‌کند.

این نتایج نشان می‌دهند که سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو برای ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه خود، باید به این پنج عامل توجه ویژه‌ای داشته باشند. با ایجاد یک محیط حمایتی و انگیزشی، ترویج فرهنگ سازمانی یادگیرنده، فراهم کردن دسترسی به منابع و فناوری‌های نوین، پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای و تشویق مشارکت و همکاری تیمی، سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانند کارکنان خود را توانمند کنند و به موفقیت‌های بیشتری دست یابند.

یافته‌های تحقیق نشان داد عوامل زمینه‌ای موثر بر ارتقای کارایی کارکنان دانش‌پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو در پنج عامل ساختار سازمانی منعطف، مقررات و سیاست‌های حمایتی، محیط کاری مثبت و انگیزشی، دسترسی به اطلاعات و دانش، شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای می‌باشند. نتیجه حاصل از این پژوهش با مطالعات کردتمینی و کوهی (۱۳۹۱) به همراه دسوزا و آوازو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، رحمانی و همکاران (۱۴۰۱) و دوناته و دل‌بابو (۲۰۱۹) همخوانی دارد. ساختارهای غیرمتمرکز به کارکنان اجازه می‌دهند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و احساس مالکیت بیشتری داشته باشند. محیط کاری مثبت و انگیزشی نیز به افزایش رضایت شغلی و تعهد کمک می‌کند. مقررات و سیاست‌های حمایتی با ایجاد یک محیط کاری عادلانه و منصفانه، به افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان کمک می‌کنند. سیاست‌های ترویج تعادل کار و زندگی به کارکنان این امکان را می‌دهند تا بین زندگی شخصی و شغلی خود تعادل برقرار کنند و از استرس و فرسودگی شغلی جلوگیری کنند. محیط کاری مثبت و انگیزشی با ایجاد احساس تعلق، هویت تیمی قوی، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، شناخت و قدردانی از عملکرد، اعتماد و احترام متقابل و حمایت از نوآوری و خلاقیت، به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان کمک می‌کند. دسترسی به اطلاعات و دانش، به کارکنان این امکان را می‌دهد تا دانش خود را به‌روز نگه‌دارند و

تصمیمات آگاهانه‌تری به کارگیرند. فراهم کردن دسترسی آسان به اطلاعات و دانش مرتبط با صنعت رسانه، به کارکنان کمک می‌کند تا در کار خود خلاق‌تر، کارآمدتر و موثرتر باشند. شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای به کارکنان این امکان را می‌دهند تا با همکاران خود در داخل و خارج از سازمان ارتباط برقرار کنند و دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.

یافته‌های پژوهش نشان داد عوامل مداخله‌ای موثر بر ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، در پنج عامل: کمبود منابع مالی و انسانی، نبود دسترسی به فناوری و ابزارهای نوین، کاستی‌های موجود در نظام‌های ارزیابی موثر، فشارهای ناشی از کار زیاد و استرس می‌باشند. نتایج به‌دست آمده با مطالعات آلن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و رابینسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، رضایی و همکاران (۱۴۰۰) و کوئینگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) همخوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان بیان داشت که کمبود منابع مالی و انسانی یکی از مهم‌ترین موانع ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه است. نقص در تامین مالی پروژه‌ها می‌تواند منجر به کاهش کیفیت و کمیت آنها، تاخیر در انجام پروژه‌ها و کاهش انگیزه کارکنان شود. دسترسی نداشتن به فناوری و ابزارهای نوین نیز می‌تواند مانع ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه شود.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد عوامل راهبردی موثر بر ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو، در چهار عامل: مدیریت دانش و اطلاعات، ایجاد پایگاه‌های داده دانش (و تسهیل اشتراک‌گذاری دانش)، آموزش و توسعه مداوم (برنامه‌های آموزشی متمرکز و پشتیبانی از یادگیری خودآموز) ایجاد فرهنگ نوآوری، استفاده از فناوری‌های نوین می‌باشند. نتایج بیانگر همخوانی با مطالعات اسماعیلی (۱۳۸۰)، رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، دوناته و دل‌بابو (۲۰۱۹) و دانوویت (۲۰۱۸) همخوانی است. در تبیین این نتایج می‌توان بیان داشت که مدیریت دانش و اطلاعات به‌عنوان یکی از عوامل راهبردی عمده‌ای که کارایی کارکنان دانش پایه را ارتقا می‌بخشد، به ایجاد پایگاه‌های داده دانش و تسهیل اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط می‌شود. آموزش و توسعه مداوم نیز عامل موثری در ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه است. باتوجه به تحول مداوم فناوری‌ها و تغییرات دقیق در صنعت رسانه، کارکنان نیازمند به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش خود هستند. برنامه‌های آموزشی متمرکز که بر

2. Allen et al.

2. Robinson

4. Küng

اساس نیازهای واقعی سازمان و کارکنان طراحی شده‌اند، می‌توانند به ایجاد توانمندی‌های لازم برای مواجهه با چالش‌های جدید کمک کنند. ایجاد فرهنگ نوآوری یکی دیگر از عوامل کلیدی موثر در ارتقای کارایی کارکنان دانشی است. سازمان‌هایی که نوآوری را ترویج می‌کنند و فضایی را فراهم می‌آورند که کارکنان بتوانند خلاقیت خود را بروز دهند، می‌توانند از مزایای قابل توجهی بهره‌مند شوند. استفاده از فناوری‌های نوین به‌عنوان عامل چهارم در ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه بسیار حائز اهمیت است.

یافته‌های تحقیق نشان داد عوامل پیامدی موثر بر ارتقای کارایی کارکنان دانش پایه در سازمان‌های رسانه‌ای پیشرو در دو عامل پیامدهای سازمانی، افزایش توانایی نوآوری، بهبود توانایی‌های رقابتی می‌باشند؛ ضمن این‌که پیامدهای فردی نیز شامل افزایش مهارت‌ها و دانش، افزایش اعتمادبه‌نفس ارتباط با متخصصان و شبکه‌سازی، تعداد مسئولیت‌های جدید پذیرفته‌شده، میزان مشارکت در جلسات و بحث‌ها، بازخورد مثبت از مدیران و همکاران، فرصت‌های شغلی بهتر، رضایت شغلی بیشتر (نرخ رضایت شغلی سنجیده، میزان ماندگاری و کاهش ترک شغل، حضور فعال و مشارکت در فعالیت‌های سازمان، احساس ارزشمندی و تقدیر)، تعادل بهتر کار و زندگی می‌باشند. نتایج بیانگر همخوانی با مطالعات کردتمینی و کوهی (۱۳۹۰)، پاتس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، رحمانی و همکاران (۱۴۰۱) و تیس (۲۰۲۱) است. در تبیین این نتایج می‌توان بیان داشت که، پیامدهای سازمانی به‌طور گسترده‌ای بر عملکرد کلی سازمان تاثیر می‌گذارند. یکی از مهم‌ترین این پیامدها، افزایش بهره‌وری و کارایی است که می‌تواند به افزایش کیفیت تولید محتوا منجر شود. به دلیل رقابت شدید در صنعت رسانه، سازمان‌ها موظف‌اند تولید محتوا را با کیفیت بالا و در زمان کوتاه‌تر انجام دهند. این امر به کاهش زمان تحویل پروژه‌ها و در نتیجه افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند که محصولات و خدماتشان از کیفیت بالایی برخوردار است، این حس به بهره‌وری بیشتری در فرآیندها منجر خواهد شد. در نتیجه، سازمان‌ها قادر به ارائه محصولات و خدماتی هستند که مشتریان بدهکار بیشتری را جذب می‌کند و موجب افزایش رضایت مشتری می‌شود. عامل دیگری که در بهبود پیامدهای سازمانی نقش دارد، افزایش توانایی نوآوری است. سازمان‌هایی که کارکنان خود را به نوآوری و

1. Potts

طراحی و تبیین مدل  
راهبردی ارتقای کارایی  
کارکنان دانش پایه در  
سازمان‌های رسانه‌ای  
پیشرو (مورد مطالعه:  
سازمان صدا و سیما)

خلاقیت تشویق می‌کنند، معمولاً می‌توانند ایده‌های جدید بیشتری تولید کنند و پروژه‌های نوآورانه بیشتری را اجرا نمایند. در سطح فردی، افزایش مهارت‌ها و دانش می‌تواند به ارتقا کارایی کارکنان کمک کند. تعداد دوره‌های آموزشی گذرانده شده و نسبت پروژه‌های موفقیت‌آمیز به کل پروژه‌ها، به صورت مستقیم نشان‌دهنده رشد و توسعه مهارت‌های کارکنان است. فرصت‌های شغلی بهتر نیز از دیگر پیامدهای فردی هستند که تحت تاثیر ارتقای کارایی قرار می‌گیرند. با افزایش مهارت‌ها و دانش، کارکنان قادر به تحمل فشار کاری بیشتر شده و با تعداد بیشتری از پیشنهادهای شغلی مواجه می‌شوند.

باتوجه به نتایج سازمان‌ها و وظیفه دارند مدیرانی را پرورش دهند که به ایجاد محیطی حمایتگر و تشویق‌کننده بپردازند. مدیران باید فرهنگ یادگیری را با تعریف فعالیت‌های نوآورانه، برگزاری کارگاه‌های فکری و تشویق به آزمایش و خطا تقویت کنند. برگزاری جلسات منظم برای تبادل ایده‌ها و تجربه‌ها می‌تواند به رشد خلاقیت کارکنان کمک کند. سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های تامین مالی جدید، نیازهای مالی پروژه‌ها را به طور موثری تامین کنند. سازمان‌ها باید به ایجاد ساختارهای غیرمتمرکز همت بگمارند و برای کارکنان، فرصت و توانایی در فرایند تصمیم‌گیری را ایجاد نمایند. سازمان‌ها باید به طراحی و پیاده‌سازی پایگاه‌های داده دانش متمرکز اقدام کنند اطلاعات و منابع مرتبط با پروژه‌ها، تجربیات گذشته و بهترین شیوه‌ها دوره‌های آموزشی با تمرکز بر مهارت‌های ضروری، نوآوری و خلاقیت از جمله این برنامه‌ریزی‌هاست.

### نوآوری و محدودیت پژوهش

با نگاهی به ادبیات تحقیق و مطالعات پیشین در این زمینه مشخص می‌شود که تقریباً هیچ تحقیقی در داخل کشور درباره این موضوع انجام نشده است و این مطالعه می‌تواند به عنوان مطالعه پیشرو در این زمینه باشد. بنابراین پژوهش حاضر متفاوت با سایر پژوهش‌ها در پی طراحی مدلی برای پرورش کارکنان دانش پایه و شایسته در رسانه‌های دیجیتال می‌باشد.

هر پژوهشی در طی دوره اجرا، دچار کمبودها و کاستی‌هایی می‌شود که در امر تحقیق خلل وارد کرده و بر نتیجه تاثیر می‌گذارند. این پژوهش نیز از این کاستی‌ها به دور نبوده است. مهم‌ترین مشکلات عبارتند از:

- مصاحبه‌گر ممکن است به طور ناخواسته نظرات، پیش‌فرض‌ها یا تعصبات

- خود را به فرایند مصاحبه وارد کند، که می‌تواند بر نتایج تاثیرگذار باشد.
- شرایط محیطی و روانی مصاحبه‌کنندگان می‌تواند بر پاسخ‌ها موثر باشد. برای مثال، اگر مصاحبه در محیطی نامناسب یا ناراحت‌کننده انجام شود، ممکن است شرکت‌کنندگان به راحتی نتوانند به‌طور کامل و صادقانه پاسخ دهند.
  - پاسخ‌های شرکت‌کنندگان ممکن است تحت تاثیر احساسات، تجربیات شخصی یا شرایط خاص آن زمان قرار گیرد و این می‌تواند منجر به عدم قطعیت در نتایج شود.
  - عدم استقبال برخی از خبرگان برای همکاری و همراهی در زمینه موضوع.

## منابع

طراحی و تبیین مدل  
راهبردی ارتقای کارایی  
کارکنان دانش پایه در  
سازمان‌های رسانه‌ای  
پیشرو (مورد مطالعه:  
سازمان صداوسیما)

- حقیقت‌منفرد، جلال، و هوشیار، آرش. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران). *مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۱)، ۸۷-۶۵.
- روح الهی، احمدعلی، وثوقی، عبدالله و زراعتی، محسن. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی از دیدگاه دانشجویان. *فصلنامه مدیریت برآموزش انتظامی*، ۲۸(۸)، ۲۰.
- اسماعیلی، سیما. (۱۳۸۰). بررسی ارتباط بین هوش معنوی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز استان خراسان رضوی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.
- کردتمینی، بهمن و کوهی، ملیحه. (۱۳۹۰). بررسی تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی. *مدیریت عمومی*، ۱۲، ۱۴۴-۱۲۹.
- کردتمینی، مهرداد و کوهی، زهرا. (۱۳۹۱). رابطه بین جنسیت و تعهد سازمانی با توجه به سن. *فصلنامه علمی- پژوهشی زن و جامعه*، ۳(۴)، ۶۹-۴۳.
- رحیمی، حسین، نوروزی، علی و موسوی، مهدی. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی. *فصلنامه مدیریت*، ۱۲(۴)، ۱۱۲.
- رحمانی، علی، اسدی، مهدی و نجفی، سعید. (۱۴۰۱). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار نوآوری در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مدیریت عمومی*، ۱۵(۲)، ۸۷.
- رضایی، محسن، احمدی، علی و میرزایی، حسین. (۱۴۰۰). بررسی عوامل موثر بر تعهد سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای. *فصلنامه مدیریت رسانه*، ۸(۳)، ۶۴.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2020). Understanding variation in organizational theory: A critical review. *Journal of Management*, 46(1), 123–145.

Allen, N. J., Smith, C. A., & Meyer, J. P. (2012). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2023). Artificial intelligence, for real. *Harvard Business Review*, 101(3), 120–127.

Davenport, T. H. (2018). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.

Danchev, A. (2006). Social capital and sustainable behavior of the firm. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 953–965.

Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Engaging tensions of knowledge management control. *Singapore Management Review*.

Donate, C. P., & de Pablo, P. (2019). *Knowledge management and innovation in organizations: A systematic literature review*. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 789–812.

Drucker, P. F. (2020). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Business.

Fussell, H., Harrison-Rexrode, J., Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 148–161.

Küng, L. (2020). *The future of work in the digital age: Challenges and opportunities*. *Journal of Business Research*, 117, 123–132.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

OECD (2021). *The future of work: OECD employment outlook 2021*. OECD Publishing.

Picard, R. W. (2021). *Affective computing (2nd ed.)*. MIT Press.

Potts, H. B. S. (2007). The role of social capital in organization: The precursors and effects of social capital among certified nurse aides in nursing homes (Doctoral dissertation, University of North Texas).

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management (15th ed.)*. Pearson.

Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS: A knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 793–808.

Teece, D. J. (2021). *Dynamic capabilities and strategic management: An evolutionary perspective*. *Strategic Management Journal*, 42(1), 1–22.