

بازطراحی فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما جمهوری اسلامی ایران^۱

محسن خسروی شاهپورآبادی^۲؛ محمدقلی میناوندچال^۳؛ هادی البرزی دعوتی^۴

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۸/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰

چکیده

منابع انسانی، اصلی‌ترین عنصر سازمان‌های خلاق را تشکیل می‌دهند. از این رو، آموزش کارکنان در این‌گونه سازمان‌ها از اولویت و اهمیت بسیاری برخوردار است. در دوره تحول، خبرگزاری صداوسیما- به عنوان سازمانی خلاق- درحال تجربه تغییراتی عمده است و موفقیت در این تحول، به آموزش درست و کامل همه کارکنان بستگی دارد. براین اساس، هدف اصلی این پژوهش، طراحی فرایندی مطلوب برای آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیماست. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر تحلیل داده‌ها به روش نظریه زمینه‌ای ساختارمند انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. براساس یافته‌ها، فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما جمهوری اسلامی ایران شامل پنج عنصر یادشده در مدل پارادایمی نهایی است. مراحل پیشنهادی فرایند آموزش کارکنان در نتیجه این تحقیق عبارت‌اند از: نخبه‌گزینی و آموزش پایه (سطح اول)، گذار از آموزش تئوری به آموزش خبر مکتوب (سطح متوسط)، به‌کارگیری در جایگاه اصلی شغلی و مهارت‌افزایی و ارزیابی فرایند (سطح پیشرفته). این مراحل باید با در نظر گرفتن شرایط علی فرایند اجرا شوند. سطح‌بندی این مراحل، درراستای سامان‌دهی کارکنانی است که در مرحله به‌کارگیری در جایگاه اصلی شغلی، موفقیت لازم را به دست نمی‌آورند و با توجه به نیاز به آموزش، به سطح مقتضی برمی‌گردند.

واژه‌های کلیدی

فرایند آموزش، منابع انسانی، خبرگزاری، صداوسیما، نظریه داده‌بنیاد.

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

۲. کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه، گروه علوم نوین رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران.
mohsenkhossravish@gmail.com

۳. دانشیار گروه علوم نوین رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

minavandm@gmail.com

۴. دکترای مدیریت رسانه، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران..

alborzhadi62@yahoo.com

مقدمه

عنصر اصلی تمام سازمان‌ها- چه در مراحل تشکیل و تأسیس و چه برای ادامه حیات- «انسان» است. سازمان‌ها از بدو تولد «با انسان» و «برای انسان» فعالیت می‌کنند و نمی‌توان سازمانی را تصور کرد که از این عنصر طلایی و جان‌مایه اصلی خالی باشد. این انسان است که سازمان‌ها را ایجاد می‌کند و پیش از ایجاد، انسان است که نیازی را احساس می‌کند و براساس آن نیاز و خلأ، تصمیم به پایه‌گذاری سازمان‌ها می‌گیرد تا در قالب آن فعالیت کند و نیاز خود را برطرف سازد.

اهمیت کارکنان سازمان‌ها در صنایع خلاق بیشتر است زیرا عنصر خلاقیت که جان‌مایه صنایع خلاق است تنها در وجود انسانی یافت می‌شود و این قضیه علاوه بر این که سازوکار مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها را متفاوت می‌کند اهمیت نیروی انسانی را در این صنایع مضاعف می‌سازد. به تبع این امر و با توجه به شرایط ویژه نیروی انسانی در صنایع خلاق نسبت به سایر صنایع، «آموزش» کارکنان صنایع خلاق نیز اقتضائات مخصوص به خود را داراست و با دیگر سازمان‌ها متفاوت است. این قضیه زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که بدانیم محیط سازمان‌های رسانه‌ای، محیطی دائماً در حال تغییر است و شرایط نو به نو و تغییرات همیشگی، سازمان‌های رسانه‌ای را مجبور به سازگاری با محیط و تغییرات دائمی می‌کند. این سازگاری و پوست‌اندازی پی‌درپی می‌تواند از طریق آموزش کارکنان تسهیل شود.

علاوه بر این، «یادگیرنده» بودن سازمان می‌تواند آن را در جهت بهبود عملکرد خود یاری کند که این مورد نیز در سازمان‌های خلاق باتوجه به محیط دائماً متغیرشان اهمیت دوچندان دارد و این یادگیرندگی جز به مدد آموزش کارکنان میسر نیست. بطور کلی سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید کسب شده عمل می‌کند (الوانی، ۱۳۸۵: ۳۳۶)؛ این انتقال دانش از راه آموزش کارکنان میسر است.

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به عنوان یگانه بازیگر عرصه رادیو تلویزیون کشور باوجود کاهش مخاطب در بسیاری از مقاطع، همچنان از ضریب نفوذ بالایی در میان مخاطبان خود برخوردار است. این نهاد نیز به‌عنوان یک سازمان

خلق، اقتضائات خود را دارد که مزید بر وجه خلاقیت آن است و اهمیت عملکرد آن را مضاعف می‌کند؛ عملکرد این رسانه به عنوان یک رسانه ارزشی، انحصاری و وابسته به حاکمیت، دارای حساسیت بالایی است و این حساسیت در بخش‌های خبری به اوج خود می‌رسد و طبیعتاً اوضاع کارکنان و آموزش آنها نیز با توجه به این شرایط نسبت به دیگر سازمان‌ها متفاوت می‌شود.

معاونت سیاسی سازمان صداوسیما (ازجمله خبرگزاری صداوسیما) در دوره جدید مدیریت، درحال تجربه تغییرات نو به نو در حوزه خبر است و اصولاً تغییر و تحول موفق، بسته به آموزش درست و کامل همه کارکنان است. این آموزش‌ها باید بتواند مهارت‌های کارکنان سازمان را برای کار در محیط جدید با شرایط تازه و ضرورت‌های نو آماده کند (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۳: ۳۲). البته صرف آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خود کمک کند. زیرا آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده، نیازهای موجود را برطرف کند (شریفی و دیگران، ۱۳۹۸: ۳۳). هدف پژوهش پیش‌رو ارائه فرایند مناسب و جدید جهت آموزش کارکنان خبرگزاری سازمان، با نظر به شرایط تازه‌ای است که سازمان در آن قرار گرفته است. لازم است ذکر شود که منظور از کارکنان خبرگزاری، تمامی دبیران، سردبیران و خبرنگارانی است که در آن مشغول به کارند یا در بدو ورود و شروع به کار در خبرگزاری هستند.

در کنار این هدف، نقاط ضعف و آسیب‌های فرایند کنونی آموزش و روش‌های نوین برای آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما نیز ارائه خواهد شد. همچنین نیم‌نگاهی نیز به سند تحول سازمان صداوسیما خواهیم داشت و نشان خواهیم داد که محتوای این سند چگونه در فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری پیاده می‌شود.

پیشینه پژوهش

در زمینه آموزش کارکنان در سازمان‌ها تحقیقات بسیاری صورت گرفته که تعدادی از آنها بصورت اختصاصی به سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران می‌پردازند. در ابتدا به طور اخص به پژوهش‌های حوزه آموزش کارکنان در سازمان صداوسیما می‌پردازیم، سپس تحقیقات انجام‌شده در زمینه کلی آموزش کارکنان در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

شریفی و دیگران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق» در صدد تبیین و طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در خبرگزاری صداوسیما جمهوری اسلامی ایران برآمده‌اند. در این تحقیق که به روش تحلیل محتوا انجام شده الگوی مطلوب آموزش با پنج بعد شامل: «محیط، درون‌داد، فرایند، برون‌داد و پیامد» طراحی و ارائه شده است. همچنین مشخص شد در حوزه آموزش سازمان صداوسیما نیز برخی چالش‌ها از جمله برداشت هزینه‌ای از آموزش و کم توجهی به نقش توسعه‌ای آموزش، مشکلات مربوط به تعریف حیطه‌های مفهومی آموزش و توسعه منابع انسانی و محدود شدن آن به محیط‌های باثبات و قابل اندازه‌گیری، مشکلات مربوط به تهیه و تدوین شاخص‌ها و استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی، عدم ترغیب و تشویق کارکنان به آموزش، صوری بودن برخی از آموزش‌ها و توجه کمتر به نیازهای شغلی و حرفه‌ای و... وجود دارند.

حاج‌محمدی (۱۳۹۷) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد به عنوان «آسیب‌شناسی شیوه‌های آموزش منابع انسانی در صنایع خلاق مورد مطالعه: خبرگزاری صداوسیما» به بررسی آسیب‌های شیوه‌های آموزش منابع انسانی در خبرگزاری صداوسیما پرداخته‌اند؛ در این تحقیق که به روش ترکیبی تحلیل محتوای کیفی و روش کمی (پرسشنامه) انجام شده، پژوهشگر به این نتایج رسیده است: کارکنان عمدتاً معتقد بوده‌اند که اهداف سازمان خلاق در آموزش رعایت نمی‌شود اما مهارت‌های موردنیاز کارکنان آموزش داده می‌شود؛ در مورد اینکه نیازهای فردی مورد توجه قرار می‌گیرد یا نه پاسخ‌دهندگان در دو سوی طیف موافق و مخالف قرار گرفته‌اند و از جهت تناسب روش‌های آموزشی عمدتاً بی‌نظر مانده‌اند؛ آنها همچنین موافق بوده‌اند که آموزش‌دهندگان با مسائل صنایع خلاق آشنا هستند و توانایی محقق کردن خواسته‌های خود را در جلسات آموزش دارند اما از جهت رعایت و تحقق الزامات یادگیری و سنجش موافقت چندانی نداشتند.

عباسپور و دهقانی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «مطالعه تطبیقی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان (مورد مطالعه IRIB و BBC)» به شناسایی و مقایسه وجوه اشتراک و افتراق میان این دو سازمان رسانه‌ای، در راستای ایجاد درک مناسب از

تنگناهای موجود در نظام آموزش کارکنان IRIB پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق بیانگر آن بود که مهمترین نارسایی‌های موجود در نظام آموزش کارکنان IRIB شامل: عدم وجود رابطه و انسجام لازم میان آموزش کارکنان با سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، پیروی از رویکرد گذشته‌نگر، عدم سرمایه‌گذاری راهبردی و تخصیص منابع مالی لازم، و کمبود تصمیم‌گیرندگان متخصص در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی هستند.

ربعی (۱۳۹۰) نیز در پایان‌نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «آسیب‌شناسی نظام آموزش حین خدمت (مستمر) کارکنان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و پیشنهاد راهکارهای مناسب» به روش توصیفی-پیمایشی به این موضوع پرداخته است. این پژوهش بر مبنای مدل ایزو ۱۰۰۱۵ انجام شده و بر این اساس نتیجه‌گیری می‌شود که وضع آموزش در سازمان صداوسیما در حد بیش از متوسط است و در بعد اجرا و پشتیبانی آموزش تفاوت معنی‌داری بین وضع موجود و میانگین ایزو ۱۰۰۱۵ وجود ندارد. همچنین داده‌های کیفی نشان داد که یک دسته‌بندی از آسیب‌ها و مشکلات آموزش در سازمان صداوسیما وجود دارد که در پنج بعد ساختاری، فرایندی، فرهنگی، محتوایی و منابع انسانی تعریف می‌شوند؛ غالب مسائل و مشکلات آموزش هم مربوط به بعد فرایندی است که بیشتر به رویه اجرایی و روش‌های مورد استفاده در آموزش مربوط است.

میبدی (۱۳۹۳) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «ارائه راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» به سه روش جمع‌آوری داده‌های اسنادی، مصاحبه و کمیته استراتژیک تلاش کرده است راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران را ارائه دهد؛ در این پژوهش پس از اولویت‌بندی اهداف راهبردی این مرکز، ۷ راهبرد حاصل شد و در نهایت با استفاده از نمره جذابیت راهبردها (تعیین‌کننده میزان ارتباط بین اهداف راهبردی و راهبردها) اولویت راهبردها مشخص گردید.

هرکدام از پژوهش‌های بالا به بخشی از موضوع تحقیق پیش‌رو می‌پردازند و می‌توانند تکمیل‌کننده این پژوهش باشند. اما قدر مشترک همه این پژوهش‌ها این است که همگی متناسب با مقتضیات زمانی خود شکل گرفته‌اند. اما در

شرایط کنونی و لزوم تحول در سازمان صداوسیما و همچنین تصویب سند تحول آن، در مدیریت بخشهای مختلف صداوسیما نیازمند رویکردی هستیم تا شرایط جدید در آن لحاظ شده باشد. پیش از این تحقیقاتی در مورد الگوی مطلوب آموزش کارکنان انجام شده اما اولاً تعداد و تنوع این تحقیقات در مورد خاص سازمان صداوسیما اندک بوده، ثانیاً با توجه به اقتضائات زمانی جدید سازمان صداوسیما، این موضوع از تازگی برخوردار است و می‌تواند در شرایط حادث شده کنونی در صداوسیما قابل استفاده باشد و ثالثاً هیچیک از تحقیقات پیشین بطور اخص به «فرایندها»ی آموزش کارکنان خبرگزاری نپرداخته‌اند و در این پژوهش به این موضوع بطور موسع خواهیم پرداخت.

پژوهش‌های گذشته درمورد دیگر سازمان‌ها

علاوه بر تحقیقات در حوزه آموزش کارکنان سازمان صداوسیما، پژوهش‌هایی نیز در مورد آموزش کارکنان در عموم سازمان‌ها انجام شده که موضوع آنها اختصاص به سازمان صداوسیما ندارد؛ با توجه به اینکه آموزش کارکنان ذاتاً موضوعی مدیریتی است و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای دارای وجوه اشتراک و زمینه همگون با دیگر سازمان‌هاست، اطلاع از پژوهش‌های صورت گرفته در این موضوع نیز اهمیت دارد. در جدول زیر به طور خلاصه به این تحقیقات پرداخته‌ایم:

جدول ۱- تحقیقات پیشین در دیگر سازمان‌ها

تاریخ	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
۱۳۹۶	عاشقی، قهرمانی و دیگران	تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی (مورد بانک توسعه تعاون)	برای آموزش و بهسازی حرفه‌ای مدیران در حوزه پولی و بانکی، باید برنامه آموزشی مبتنی بر پنج گروه عوامل با تاکید بر بهبود و ارتقای دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگیهای مدیران تدوین کرد؛ همچنین نیاز است دو عامل ۱. گروه‌ها و جامعه تسهیلگر آموزش مدیران و ۲. رده‌های مدیریتی مدیران مورد توجه برنامه‌ریزان آموزش قرار گیرد.

تاریخ	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
۱۳۹۹	جلیله‌وند و دیگران	ارائه الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان(مورد مطالعه: شرکت آژند قشم)	یافته‌های بخش کیفی نشان داد که ابعاد اصلی مدل را عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی و عوامل ساختاری تشکیل می‌دهد؛ یافته‌های بخش کمی نیز نشان می‌دهد که تمامی مقادیر به دست آمده از مؤلفه‌ها بر روی آموزش حرفه‌ای کارکنان تأثیر مثبتی دارند و روابط معنادار می‌باشد.
۱۳۸۹	جزنی، طاهری و ابیلی	تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان.	با توجه به یافته‌های تحقیق و تحلیل آنها، نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، متوسط بوده و در برخی حوزه‌های اصلی، وضعیت متوسط متمایل به وضع نامطلوب است و نیاز به بررسی بیشتر و اقدامات اصلاحی دارد. مشارکت بیشتر در پروژه‌های بین‌المللی، اجرای مستمر دوره‌های آموزشی و توسعه آموزش‌های مشارکتی با شرکت‌های خارجی ازجمله راهبردهایی است که می‌تواند این مرکز را در تحقق اهداف موردنظر یاری نمایند.
۱۳۹۴	کوچک‌سرای، فراهانی و رسته‌مقدم	آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی	بیشترین چالش‌ها، نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود در مقوله ساختار قرار دارد؛ همچنین بیشترین انتظارات دست‌اندرکاران بخش آموزش از مراجع بالادستی در شاخه ساختار جای می‌گیرد؛ این بدان معناست که در نظام آموزش فعلی، کانون توجه به سمت مسائل درون‌سازمانی است و مقوله‌های رفتاری و محیطی کمتر مورد توجه واقع شده‌اند.
۲۰۲۲	Heuser, Letmathe, and Shcinner	برنامه‌ریزی نیروی کار در [بخش] تولید با آموزش انعطاف‌پذیر یا بودجه‌بندی شده کارکنان و تقاضای بی‌ثبات.	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بودجه‌بندی سنتی اقدامات آموزشی، تأثیر منفی بر یادگیری کارکنان دارد؛ تأثیر منفی بودجه زمانی قوی‌تر است که ظرفیت تولید کم باشد و تقاضا به طور کامل برآورده نشود. همچنین بین سنوات تحصیلی کارکنان و تعهد عاطفی آنها رابطه منفی معناداری وجود دارد؛ هرچه تحصیلات یک کارمند بالاتر باشد، ارزش آن کارمند برای سایر شرکت‌های موجود در بازار بیشتر است که می‌تواند تعهد عاطفی او را به شرکت فعلی کاهش دهد.
۲۰۱۵	.Lie, J. et al	آموزش کارکنان بهداشت روان جامعه در گوانگژو، چین: ارزیابی تأثیر یک مدل آموزشی جدید	هدف از این مطالعه بررسی تأثیر دوره آموزشی جدید و نظارت بر کارکنان بهداشت روان جامعه برای ارتقای سطح دانش سلامت روان آنها و کاهش انگ زنی آنها نسبت به افراد مبتلا به بیماری روانی است. نتیجه‌گیری: دوره جدید در مقایسه با دوره آموزشی سنتی، دانش و نگرش کارکنان بهداشت روان جامعه را نسبت به بیماری روانی و افراد مبتلا به اختلال روانی بهبود بخشید و تمایل آنها را برای ارتباط با افراد مبتلا به اختلال روانی افزایش داد.

تاریخ	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
۱۹۹۷	Aaron W. Hughey, and Kenneth J. Mussnug	طراحی مؤثر برنامه‌های آموزشی کارکنان	این مقاله عناصر یک برنامه آموزشی موفق کارکنان را شرح می‌دهد. تمایز بین آموزش و آموزش را به همراه بحث در مورد اینکه چرا ابتکارات آموزشی «مهارت‌های نرم» نسبت به رویکردهای مبتنی بر مهارت کمتر مؤثر هستند، توضیح می‌دهد. در نهایت، چندین عامل کلیدی را توصیف می‌کند که تعیین می‌کنند چگونه برنامه‌های آموزشی کارکنان می‌توانند به بهترین شکل از سود شرکت حمایت کنند.
۲۰۱۵	Lindawati Kartika, Fety Nurlia Muzayanah	طراحی الگوی آموزش و توسعه بر اساس کارآفرینی اجتماعی برای ایجاد رقابت‌پذیری پایدار برای کارکنان در بخش ملی شیلات	در این پژوهش، بعد از برشماری عوامل غیربهبه‌سازی توسعه شایستگی کارکنان، از چند روش برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است (مدل استخوان ماهی، SWOT و مدل خانه). بر اساس نتایج این مطالعه دو عامل اصلی باعث ایجاد مدل «غیربهبه» توسعه شایستگی کارکنان در شیلات می‌شود که متشکل از عوامل درونی مرتبط با ذهنیت کارکنان برای پیگیری شغل به عنوان راحت‌ترین منطقه و رضایت شغلی است. نتایج نشان داد بهترین استراتژی برای ارتقای شایستگی، مبتنی بر ستون کارآفرینی اجتماعی از طریق مدل خانه، تدوین آموزش و توسعه است که نتایج زیر را به همراه دارد: افزایش تقاضای مراقبت‌های بهداشتی، اشتغال‌زایی جوانان، فهم آکادمیک و کاهش هزینه‌های دولتی.

تعریف مفاهیم

- ❖ فرایند آموزش کارکنان: مجموعه برنامه‌های علمی و عملی است که برای آموزش کارکنان خبرگزاری سازمان صداوسیما در بدو ورود و همچنین ضمن خدمت آنان در نظر گرفته شده و در عمل اجرا می‌شود یا باید اجرا شود.
- ❖ خبرگزاری صداوسیما: خبرگزاری رسمی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران که زیرمجموعه معاونت سیاسی قرار دارد و قبلاً با عنوان «واحد مرکزی خبر» شناخته می‌شد.
- ❖ طرح تحول: منظور از طرح تحول در این پژوهش، سند بالادستی تحول معاونت سیاسی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، افق ۱۴۰۵ است؛ این سند با روی کار آمدن رئیس و تیم مدیریتی جدید سازمان صداوسیما پیشنهاد شده و به تصویب رسیده است.

❖ آموزش کارکنان: مراد از آموزش کارکنان در این نوشتار، آموزش حرفه‌ای و منظور از آموزش حرفه‌ای کارکنان، کلیه تلاش‌ها و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می‌باشد که آنان را آماده انجام وظایف شغلی خود می‌نماید (جلیله‌وند و دیگران، ۱۴۰۰: ۱۰۰).

چهارچوب نظری

در این تحقیق از روش نظریه زمینه‌ای ساختارمند «اشتراوس» استفاده می‌کنیم. در این روش به دنبال پیدایش نظام معنایی جدیدی هستیم. بنابراین در طراحی سؤالات مصاحبه ملزم به استفاده از چهارچوب نظری نیستیم و این سؤالات از طریق ساختار از پیش تعیین شده تنظیم می‌شوند. بر این اساس، استفاده از چهارچوب نظری در این پژوهش در مرحله تحلیل داده‌ها خواهد بود. به این معنا که در نهایت هنگام تحلیل مصاحبه‌ها، محتوای آنها را با چهارچوب نظری تعیین شده تطبیق خواهیم داد و پاسخ‌های استخراج شده را ذیل مؤلفه‌های چهارچوب نظری تحلیل خواهیم کرد.

سازمان‌های یادگیرنده که از ویژگی‌های منحصر به فردی برخوردارند می‌توانند یکی از بهترین الگوها برای تغییر و تحول در سازمان رسانه‌ای را ارائه دهند چه آن که از اصولی پیروی می‌کنند که مطابقتی شگفت با آنچه در سازمان‌های رسانه‌ای با آن روبه‌رو هستیم دارند (سیاح، ۱۳۹۴: ۱۹۷).

عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد سازمان یادگیرنده وجود دارد؛ الگوی آمریکایی که مبدع آن پیتر سنگه است و الگوی اروپایی که توسط چندین نویسنده و نظریه‌پرداز این عرصه مطرح شده است؛ سایر اندیشمندان و صاحب‌نظران به نوعی از این دو الگو الهام گرفته‌اند (نوربخش و توکلی: ۱۳۸۸).

پیتر سنگه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده یا به عبارت دیگر اصول آن را پنج مورد می‌داند که یک به یک به آنها می‌پردازیم:

- ❖ قابلیت‌های فردی: مهارت کشف کردن و نیز تعمیق مداوم بینش فردی؛ قانون پیوسته وضوح بخشیدن و افزایش دادن بینش‌های فردی کارکنان و تمرکز بر انرژی‌های آن را در بر می‌گیرد. این امر آگاهی ضعف و زمینه‌های رشد و همچنین فروتنی، عدالت و تمایل پایدار به پیگیری توسعه فردی را شامل می‌شود.
- ❖ الگوها (مدل‌ها)ی ذهنی: توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تأثیرگذاری بر دیگران. قانون وضوح بخشیدن عمیق بر فرضیات/ تصاویر ثبت شده که بر یادگیری جهانی و عملکردهای مدیران تأثیر می‌گذارد. تغییر در سازمان‌ها با عدم حضور تلاش‌های سیستمی در دستیابی به این تصاویر درونی به ندرت اتفاق می‌افتد و آنها را به سطح می‌رساند. [سطحی می‌کند].
- ❖ چشم‌انداز مشترک: عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی را در افراد تقویت می‌کند. قانون خلق یک تصویر تسهیم شده در آینده که تعهد و ارتباط (پیوند) را پرورش می‌دهد؛ در یک سازمان تسهیم شده، افراد را در یک همانندی مشترک و احساس سرنوشت (تقدیر) با احساس هدف و انسجام به تمام فعالیت‌های پذیرفته شده پیوند می‌دهد.
- ❖ یادگیری تیمی: تاکید بر کار گروهی و حل مشکلات به صورت گروهی به عنوان عملیات اساسی به منظور توسعه ایده‌های نو است. نظم/قانون پدیدآورنده هوش اجتماعی یک گروه و بهره‌مندی از دانش و بینش گروهی برتر. این امر به طور ضمنی تبادل نظر و الگوهای از میان‌برنده موضع دفاعی که یادگیری گروهی را متزلزل می‌سازد را مطرح می‌کند.
- ❖ تفکر سیستمی: اصلی که اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل و آنها را به عنوان مجموعه‌ای واحد از تئوری و عمل مطرح می‌کند. یک چهارچوب بازشناختن الگوها و پیوندها، اجتناب از ساده‌اندیشی بیش‌ازحد، پیروزی بر تفکر تک‌بعدی و مقابله با مباحث کل‌نگرانه و جامع (Raffaella & others 2013 نقل در: حسن‌پور رودبارکی و جهانیان، ۱۳۹۵: ۱۱۲).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که به عنوان یک کل و مجموعه هماهنگ یاد می‌گیرد و پیش می‌رود. او خود راه را می‌یابد و جلو می‌رود، از تجربه‌ها همچون انسانی خردمند پند می‌آموزد و مسیر خود را تصحیح می‌کند. کسی او را کنترل نمی‌کند و به این سو و آن سو نمی‌کشاند، سازمان یادگیرنده خودکنترل و خودفراگیرنده است و مسیر خویش را می‌یابد و به سوی هدف پیش می‌رود (الوانی، ۱۳۸۵: ۳۳۷).

روش پژوهش

روش استفاده شده در این پژوهش از نظر رویکرد «کیفی»، از نظر هدف «کاربردی» و از نظر روش تحلیل داده‌ها «نظریه زمینه‌ای» (گراندد تئوری) است. نظریه زمینه‌ای یا روش داده‌بنیاد، روشی برای ایجاد نظریه بر مبنای اطلاعاتی است که به شکل منظم جمع‌آوری و تنظیم و تدوین شده‌اند. هدف این روش ساخت نظریه‌ای است که در یک زمینه روشنگر باشد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵). این روش معمولاً زمانی استفاده می‌شود که از پیش نظریه‌ای نداشته باشیم و به سمت تنظیم یک نظریه حرکت کنیم. در نتیجه در پژوهش پیش‌رو با اینکه چهارچوب نظری انتخاب شده اما این چهارچوب در مرحله تحلیل داده‌ها به کار خواهد آمد و در جریان تحقیق کارایی نخواهد داشت.

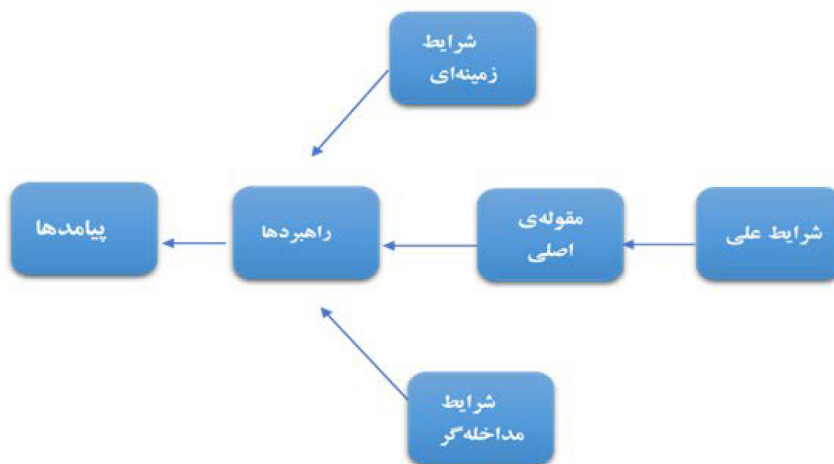
روش داده‌بنیاد را نخستین بار «گلیزر و اشتراوس» در سال ۱۹۶۷ ارائه کردند. اما با گذشت زمان این دو، رویکردهای جداگانه‌ای برای استفاده از این روش ارائه دادند. اشتراوس به همراه «کوربین» رویکرد «نظام‌مند» را ارائه کردند و گلیزر رویکرد «ظاهرشونده» را در روش نظریه زمینه‌ای بنیاد نهاد. بنابراین این دو راه جداگانه‌ای را در این پژوهش انتخاب کردند (Lock, 2001).

برای انجام این پژوهش از رویکرد «نظام‌مند» استفاده کردیم. در رویکرد «نظام‌مند» شاهد سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی هستیم. بعد از این سه مرحله، یافته‌ها در الگوی پارادایمی به نمایش در می‌آیند. این الگو، چهارچوبی است که پژوهشگر از طریق آن به تحلیل یافته‌ها می‌پردازد. الگوی پارادایمی دارای شش مؤلفه است که می‌توان از طریق آنها به نتیجه نهایی رسید و ارتباط آنها را با یکدیگر مشخص کرد. این مؤلفه‌ها از این قرارند: شرایط علی، مقوله

اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط واسطه‌ای (مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدها (مجیدی، ولدبیگی و ازغندی، ۱۴۰۰: ۳۳).

استفاده از روش داده‌بنیاد در این تحقیق از این نظر اهمیت دارد که در آن به سمت تدوین یک نظریه حرکت می‌کنیم. برای تدوین فرایندی که بتواند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما را پوشش دهد ناچار نیازمند جریانی هستیم که به وسیله تجمیع داده‌ها از نظرات خبرگان این حوزه ایجاد شود. همچنین رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد از این جهت در این پژوهش اهمیت دارد که در آن ابعاد فرایند نهایی از پیش تعیین شده است. یعنی برای تدوین یک فرایند نیازمند طراحی قالب جدید نیستیم و جنبه‌های گوناگون آن از پیش تعیین شده‌اند.

در این تحقیق برای روشن‌تر شدن ضرورت تحقیق، مؤلفه «نقاط ضعف و آسیب‌ها» نیز به شش مؤلفه دیگر اضافه شده است. در نهایت فرایند مطلوب در قالب مدل پارادایمی نمایش داده می‌شود. مؤلفه‌های مدل پارادایمی اشتراوس به شکل زیر نشان داده شده است:



شکل-۱- مدل پارادایمی اشتراوس

هرکدام از شش بعد رویکرد اشتراوس جداگانه مورد کدگذاری قرار گرفتند تا فرایند نهایی آموزش کارکنان در نهایت در قالب مدل پارادایمی به نمایش در آید.

برای انجام این پژوهش پس از استخراج بنیان‌های نظری و ادبیات تحقیق، در مرحله عملی ابتدا نمونه‌گیری انجام شد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع «هدفمند» است. در انتخاب جامعه آماری با مشورت صاحب‌نظران این حوزه و همچنین مدیران ارشد سازمان صداوسیما، سعی شد ترکیبی از کارکنان باتجربه مشغول در خبرگزاری، مدیران مؤثر در حوزه آموزش کارکنان و همچنین کارشناسان خبره این حوزه ایجاد شود. بر این اساس، جنبه تجربی و نظری موضوع پژوهش به هم درآمیخت تا تحقیق، از آسیب‌های فضای تئوریک صرف و همچنین فضای تجربی منهای کار علمی در امان بماند.

در مرحله بعد با آغاز اولین مصاحبه فرایند کدگذاری نیز آغاز شد و مصاحبه‌ها تا بعد از رسیدن به اشباع نظری نیز ادامه یافت. در نهایت پس از سه مرحله کدگذاری فرایند نهایی در قالب مدل پارادایمی به نمایش گذاشته شد.

برای انجام این تحقیق با پانزده نفر از خبرگان، کارشناسان و کارکنان حوزه خبر مصاحبه شد. سپس طی کدگذاری باز، ۴۴۴ کد از محتوای مصاحبه‌ها استخراج شد و طی کدگذاری محوری به مفاهیم با سطح انتزاع بالاتر تبدیل شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» است. داده‌ها در این پژوهش پس از گردآوری از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و تنظیم، مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته سؤالات جای مانور بیشتری دارند و در صورت عدم یافتن پاسخ برای سؤالات به اشکال دیگر و با تفصیل بیشتر از مصاحبه‌شوندگان پرسیده می‌شود.

برای تحلیل داده‌ها از سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها ابتدا مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری آنها که مربوط به هم بودند، با هم در یک طبقه و از نظر سطح انتزاعی در مرحله بالاتر قرار گرفتند. مقوله‌های یافت شده با توجه به پارادایم موردنظر پژوهشگر با زیرمقوله‌های آنها مرتبط و در مرحله آخر یعنی کدگذاری گزینشی، مفاهیم اصلی و مرکزی یکپارچه شدند و در نهایت فرایند مطلوب در قالب مدل پارادایمی ترسیم شد.

در رویکرد نظام‌مند، کدگذاری گزینشی از طریق نگارش داستان‌گونه رابطه میان مقولات انجام می‌شود. در این توضیح حکایت‌گونه، محقق ممکن است چگونگی تأثیر برخی عوامل بر پدیده‌های مورد نظر را بیان کند و شکل ایجاد پیامدها با به کار گرفتن برخی راهبردها را نشان دهد. (بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۰۲)

منظور از این حکایت، روایتی است توصیفی درباره پدیده اصلی تحقیق نه قصه به معنی متداول آن. مقوله اصلی همان پدیده اصلی است که سایر مقولات بر محور آن گرد می‌آیند و یک کلیت را نشان می‌دهند. به شکل دقیق‌تر کدگذاری انتخابی در روش ساختارمند اشتراوس شامل مراحل زیر است:

اول؛ معین کردن خط اصلی روایت: برای دستیابی به یکپارچگی نهایی، پژوهشگر باید خط اصلی روایت را تعیین و خود را به آن متعهد کند. او خط اصلی داستان را حول مقولات اصلی مفهوم‌پردازی می‌کند. با طرح پرسش‌هایی درمورد برجستگی موضوعات در زمینه مورد مطالعه و مسئله اصلی می‌توان به تشخیص روایت پرداخت و جوهر اصلی داستان را در یک خلاصه کلی نوشت. تجدیدنظر در داده‌ها و رفت و برگشت بین مقولات و زیرمجموعه‌های آنها و کدگذاری‌ها می‌توان خط اصلی داستان را تعیین کرد.

دوم؛ ارتباط دادن مقولات به مقوله اصلی از طریق پارادایم: با برگشت به روایت، تناسب زیرمقوله‌ها و مقولات با خط داستان بررسی و با نظم‌دهی دوباره به مقوله‌ها شکل بهتری از مجموعه‌ها، اجزای مدل نهایی را می‌سازند.

سوم؛ اعتبار بخشیدن به روابط: برای اعتباربخشی به روابط بین مقولات در مدل پارادایمی، باید داده‌ها، یادداشت‌ها، کدگذاری‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای را بررسی کرد تا پس از مقایسه طرح نهایی مطمئن شویم که این طرح می‌تواند موارد مشاهده شده را بیشتر تبیین کند.

چهارم؛ پر کردن شکاف بین مقوله‌ها: پس از رسیدن به یک چهارچوب نظری می‌توان به عقب بازگشت و جزئیات از قلم افتاده را پر کرد.

لازم به ذکر است که گام‌های ذکرشده برای کدگذاری گزینشی در فرایندی رفت و برگشتی انجام می‌شوند. بنابراین این گام‌ها، عیناً از هم جدا نیستند و در یک فرایند تعاملی به همراه کدگذاری باز و محوری انجام شدند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵: ۱۲۰-۱۹۹؛ نقل در: سلیمانی ۱۳۹۲)

روایی و پایایی

در تحقیقات کیفی به جای اصطلاحات روایی و پایایی معمولاً از عنوان «قابلیت اعتبار» استفاده می‌شود. رسیدن به قابلیت اعتبار یا همان اعتبارپذیری در تحقیقات کیفی با استفاده از تکنیک‌های زیر عملی است:

❖ استفاده از تکنیک مثلث‌سازی (منابع تاییدگر، محققان و روش‌های متعدد در طی فرایند جمع‌آوری داده).

❖ نمایش و ارائه تحلیل‌ها و نتایج آن به متخصصان امر.

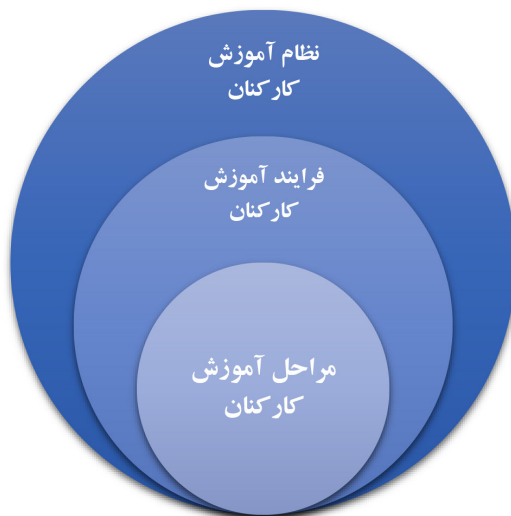
❖ خودبازبینی محقق طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده (Andreas: 2003).

در پژوهش حاضر از روش‌های بالا برای سنجش اعتبار تحقیق استفاده شد. برای انجام این کار از مثلث‌سازی منابع داده‌ها استفاده شد. یعنی مصاحبه‌شوندگان از میان دبیران و خبرنگاران، اساتید دانشگاه و همچنین مدیران خبرگزاری انتخاب شدند و بدین ترتیب از سه منبع جداگانه بهره گرفته شد.

همچنین در طول تحقیق، تحلیل‌ها و نتایج پژوهش به متخصصان امر عرضه و از آنان درمورد این نتایج نظرخواهی شد. علاوه بر این، نتایج و تحلیل‌ها به شکل دائم توسط محقق بازبینی شدند و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر و شیوه چفت و بست آنان توضیح داده شد.

یافته‌های پژوهش

فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما در حال حاضر تا حد زیادی بر پایه نظام‌نامه مشاغل سازمان و تقویم آموزشی است. این تقویم سال به سال تدوین می‌شود و فرایند آموزش در تمام طول خدمت کارکنان را یکجا توضیح نمی‌دهد. به عبارت دیگر تقویم آموزشی تنها توضیح دهنده «مراحل» آموزش کارکنان است نه «فرایند» آن. در حالی که مراحل آموزش بخشی از فرایند آموزش را تشکیل می‌دهد؛ همانطور که فرایند آموزش نیز خود زیرمجموعه نظام آموزش کارکنان در خبرگزاری صداوسیماست. این رابطه در شکل زیر به نمایش در آمده است.



شکل ۲- تفاوت نظام، فرایند و مراحل آموزش کارکنان

تهیه برنامه‌های آموزشی از جمله تقویم آموزشی برای خبرگزاری صداوسیما باید تابع فرایند آموزش باشد. در پژوهش حاضر سعی کردیم که فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما را از بدو ورود تا پایان خدمت و بعد از آن طراحی کنیم و فرایند کلی آموزش کارکنان خبرگزاری را از ابتدا تا انتها به صورت یک شمای کلی نشان دهیم. در نهایت این فرایند به شکل یک مدل نمایش داده خواهد شد.

چنان که در فصول پیشین ذکر شد این پژوهش بر اساس مدل ساختارمند اشتراوس و کوربین به انجام رسید که شش بُعد مقولات اصلی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، زمینه‌ها و بسترها، راهبردها و سیاست‌های کلی و پیامدها را در بر می‌گیرد.

برای اینکه فرایند مطلوب برای آموزش کارکنان ترسیم شود علاوه بر پاسخ دادن به این سؤال که «فرایند مطلوب آموزش کارکنان باید چگونه باشد» باید به این سؤال پاسخ داد که این فرایند «چگونه نباید باشد». یعنی همزمان که فرایندی مطلوب را برای آموزش کارکنان ترسیم می‌کنیم باید به این بپردازیم که بهتر است از چه چیزهایی در این فرایند پرهیز کنیم. بر این اساس، ما به اقتضای موضوع تحقیق یک جنبه دیگر (بعد هفتم) یعنی «نقاط ضعف و آسیب‌ها» را نیز به

آن اضافه کردیم تا پیش از طراحی یک فرایند مطلوب، آسیب‌های فرایند کنونی را نیز بشناسیم و همچنین ضرورت انجام این پژوهش روشن‌تر شود.

نقاط ضعف و آسیب‌ها

در جدول زیر، مقولات زیرمجموعه نقاط ضعف و آسیب‌ها پس از کدگذاری باز و محوری قابل مشاهده است:

جدول ۲- نقاط ضعف و آسیب‌های فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
روش‌های آموزشی	ورودی نامناسب	افراد بدون گذراندن دوره خبر مکتوب ابتدا به ساکن وارد تولید می‌شوند
		تفکیک میان نوآموزان از نظر سطح تجربه، تخصص و دانش وجود ندارد
	ارائه نامناسب	آموزش نوسان دارد و مستمر نیست
		مشخص نیست در آموزش دقیقا دنبال چه چیزی هستیم
		فرایند منسجم نیست و موضوعات پراکنده است
		انفکاک از فضای واقعی خبر
		آموزش‌های پراکنده و خیلی عملی
		آموزش در فضای انتزاعی
		استرس آنتن درک نمی‌شود
		آموزش‌ها بیشتر شبیه محاکمه است
		عدم استفاده از تکنولوژی
		به روز نبودن آموزش‌ها با توجه به امکانات و شرایط جدید
		فرایند دقیق و مشخصی در روند آموزش و اداره کلاس‌ها وجود ندارد
		آموزش‌ها پیش‌رونده نیست
		آموزش‌های رایج در رسانه های تراز دنیا اینجا استفاده نمی‌شود

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		استاد حضور ندارد و معاون آموزش و معاون سیاسی تدریس می‌کنند
		آموزش‌ها بیشتر تئوری است
		آموزش به شکل حضور در آمفی تئاتر و ارائه شفاهی استاد بی‌اثر است
		نکات کلی است و از فضای عملی به دور است
		محتوا قدیمی است و به روز نشده است
		سرفصل‌ها با نیاز واقعی خبرگزاری منطبق نیست
		روزآمد نبودن محتوای آموزش داده شده
		آموزش خلاقیت محور نیست
		آموزش‌ها از بنیان و پایه خبر نیست
		آموزش به شکل کارگاهی نیست
		اساساً فرایندی برای آموزش وجود ندارد
	ارزیابی نامناسب	تغییرات نوآموزان محسوس نیست
		آموزش هدفدار و فرایندی نیست که فرد را از نقطه‌ای به نقطه دیگر برساند
		آموزش‌های تئوری در عمل به کار گرفته نمی‌شود
		در ارزیابی گزارش‌های تولیدی در کلاس‌ها، معیار واحد وجود ندارد
		عدم تأثیر آموزش در عملکرد کارکنان
		استاد خبری حضور ندارد که نظر نهایی را درباره ارزیابی اخبار بدهد
		آموزش‌ها اصطلاحاً بزن دروپی است و تغییر در فرد ایجاد نمی‌کند
		ارزشیابی به شکل کارگاهی نیست و نظری است
		اینکه کارکنان واقعاً در آموزش چیزی یاد گرفته‌اند، پیگیری نمی‌شود
	توجیه نشدن مدیران درمورد اهمیت آموزش صحیح	تحمل تغییرات از بالا به پایین

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		حاکم بودن سلیقه مدیران
		مدیران تنها در شرایط اضطرار و دیدن ضعف ملموس به آموزش روی می آورند
		آموزش برای مدیران به عنوان ضرورت تبیین نشده است
		دوره های تربیت خبرنگار کوله پشتی (تدوین، تصویر و...) اختیاری است
	عدم استفاده از تجربه کارکنان	بستر انتقال تجربه بسیار محدود است
		عدم اطلاع کارکنان از فرایندهای «تجربه نگاری»
		تجربه های نوشته شده کارکنان ذخیره و نگهداری نمی شوند
	عدم توجه مدیران به پلتفرم نیوزروم	نقش دبیرخبر و خبرنگار ادغام شده است
		کارکنان از امکانات آموزشی پلتفرم نیوزروم مطلع نیستند
		پاداشی برای استفاده از امکانات آموزشی پلتفرم نیوزروم نیست
	عدم نظارت مدیران بر کارکنان	آموزش دهنده و گیرنده مستمرا ارزیابی نمی شوند
		عملکرد کارکنان بشکل دائم بررسی نمی شود
		مرجعی وجود ندارد که کسانی که در عمل خبرنگار نیستند را جدا کند
	عدم استفاده از تجربه دیگر رسانه ها	تهدید دانستن استفاده از تجربه دیگر رسانه های دنیا
		جذب گسترده و تعداد بالا و مازاد
		ورود بی حساب و کتاب نیروی انسانی به خبرگزاری
	جابه جایی های نامتناسب	افراد براحتی بین سی چهل میز تخصصی خبر جابه جا میشوند
		نیروهای اداری بدون آموزش وارد تحریریه شده اند

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		کسانی از سایر بخش‌های سازمان به خبرگزاری می‌آیند که کار میدانی خبری نکرده‌اند از رده‌های شغلی دیگر آمده‌اند خبرنگار شوند
	عدم نیازسنجی	نیازهای آموزشی کارکنان از پیش مشخص نیست
	فرایند بی‌حساب و کتاب به‌کارگیری در جایگاه شغلی	کمیته جذب، سؤال، تخصصی‌تری بپرسد
		اعضای کمیته ارزیابی و جذب تجربه عملی و علمی در خبر ندارند
	عدم برقراری نظام تنبیه و تشویق مناسب	نظام تنبیه و تشویق خوبی برای حمایت از آموزش نداریم
آموزش‌دهندگان	شایستگی آموزش‌دهندگان	کسانی آموزش را به عهده داشتند که دست‌اندرکار خبر نبودند
	دغدغه آموزش‌دهندگان	سطح علمی پایین آموزش‌دهندگان
		آموزش‌دهندگان دغدغه رساندن تراز کارکنان به خبرنگاران مطرح جهانی را ندارند
در سطح کلان سازمان صداوسیما	بودجه پایین خبرگزاری	شرایط مالی خوب وجود ندارد
	مدرس کافی وجود ندارد	مدرس برای کارگاهی درس دادن کم است
		استاد متخصص در حوزه خبر تلویزیونی بسیار کم است
	ساختار کارمندی خبرگزاری	کارمند محوری سازمان صداوسیما
	فرهنگ سازمانی	استخدام رسمی است بنابراین ولع برای کار مفید نیست
		بعضی نیروها سفارش شده‌اند و تخصص ندارند (رانت در به‌کارگیری نیروها)
	ساختار مدیریتی نامتناسب	بخش مدیریت آموزش به تناسب بزرگ شدن سازمان بزرگ نشده است
	مدت ریاست مدیران	مدت ریاست سازمان کم است و به درد برنامه بلندمدت نمی‌خورد
امکانات ابزاری	فضای فیزیکی آموزش	فضای فیزیکی آموزش وجود ندارد (کلاس، سالن و...)
	نیوزروم به روزرسانی نشده	محتوای پلتفرم آموزشی نیوزروم قدیمی است
	زیرساخت کامپیوتری	فضای ذخیره‌سازی داده (فلش و...) فراهم نیست (ممنوع است)
		اینترنت فراهم نیست در حالی که ابزار اصلی کار خبری است.

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، نقاط ضعف و آسیب‌های فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما بعد از استخراج از مصاحبه‌ها از مراحل کدگذاری گذرانده شده و در پنج سطح قرار گرفتند که عبارت‌اند از:

❖ سطح کلان.

❖ امکانات ابزاری.

❖ سیاست‌های کلی مدیریتی.

❖ روش‌های آموزش.

❖ آموزش‌دهندگان.

بنابراین بعد هفتمی که به مدل ساختارمند نظریه داده‌بنیاد ساختارمند اشتراوس و کوربین اضافه شد نقاط ضعف و آسیب‌هاست که در این پنج جنبه خلاصه می‌شوند.

اما در ادامه پژوهش، شش بعد اصلی نظریه داده‌بنیاد اشتراوس ابعاد اصلی فرایند مطلوب آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما را تشکیل می‌دهند.

مقولات اصلی

مقولات اصلی فرایند مطلوب آموزش که شامل مراحل اصلی آموزش کارکنان است در چهار مرحله و سه سطح دسته‌بندی شد. طبق اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌ها، مراحل آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما باید از این قرار باشد:

نخه‌گزینی و آموزش پایه (سطح مبتدی).

گذار از مرحله تئوری به عملی مکتوب (سطح متوسط).

به‌کارگیری در جایگاه اصلی شغلی (سطح متوسط).

مهارت‌افزایی کارکنان و ارزیابی فرایند (سطح پیشرفته).

بدین ترتیب، به‌کارگیری کارکنان جدید از پیش از ورود تا پایان به شکل تدریجی انجام می‌پذیرد و کارکنان به شکل آنی وارد فضای کار جدی خبری نخواهند شد.

شرایط مداخله‌گر

قسمت بعدی فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری، «شرایط مداخله‌گر» است. شرایط مداخله‌گر در فرایند آموزش کارکنان مجموعه شرایطی هستند که در متن مراحل آموزش قرار ندارند اما بر راهبردها و سیاست‌های کلی و نتیجه دادن آنها در فرایند آموزش اثرگذارند.

طبق نتایج به دست آمده و دو مرحله کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌ها، شرایط مداخله‌گر فرایند آموزش کارکنان عبارت است از:

- ❖ برخورداری فراگیران از ویژگی‌های لازم برای یادگیری.
- ❖ رویکرد مناسب مدیران درباره آموزش.
- ❖ تمهیدات ساختاری مناسب و تسهیلگر برای آموزش.
- ❖ درنظر گرفتن مشوق‌ها.
- ❖ مدرسان مناسب.
- ❖ فرهنگ وظیفه شناسی و انجام بهینه کار در کل جامعه.

شرایط زمینه‌ای

براساس مقولات استخراج شده از مصاحبه‌ها، زمینه‌ها و بسترهای ایجاد فرایند مطلوب آموزش کارکنان عبارت‌اند از:

- ❖ زیرساخت و امکانات فنی.
- ❖ امکانات سرمایه‌ای خبرگزاری.
- ❖ فرهنگ سازمانی مناسب آموزش و یادگیری.

راهبردها و سیاست‌های کلی

براساس مقوله‌بندی مطالب مستخرج از مصاحبه‌ها، راهبردها و سیاست‌های کلی برای آموزش کارکنان عبارتند از:

- ❖ تربیت و تامین مدرسان از خود خبرگزاری.
- ❖ رصد دائمی مدیران، فراگیران و مدرسان.

- ❖ آموزش‌ها به شکل چندبعدی باشند.
- ❖ آموزش براساس نیازسنجی.
- ❖ حاکم بودن نگاه بلندمدت.
- ❖ ترغیب کارکنان به پذیرش تمهیدات آموزشی.
- ❖ استخدام به شکل کارآمد.
- ❖ سامان‌دهی مدیران متناسب با فرایند آموزش.
- ❖ روزرسانی مستمر عناصر آموزشی.
- ❖ ورود تدریجی کارکنان به کار اصلی.
- ❖ برقراری نظام محتوایی مناسب.

شرایط علی

عنصر بعدی از فرایند مطلوب آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما عبارت است از «شرایط علی». منظور از شرایط علی مجموعه شرایطی است که مستقیماً بر مقولات اصلی (مراحل) فرایند آموزش کارکنان اثرگذارند. شرایط علی به وجود آورنده مراحل مطلوب آموزش کارکنان طبق مقوله‌بندی داده‌ها به شکل زیر احصا شدند:

- ❖ مدرسان مناسب.
- ❖ ارزیابی و ارزشیابی کارآمد.
- ❖ تلفیق شکل تجربی و علمی در آموزش.
- ❖ تفکیک فراگیران.
- ❖ ثبات در حوزه موضوعی فراگیران.
- ❖ کنترل شرایط روحی فراگیران.
- ❖ به حداقل رساندن زمان تلف‌شده فراگیران.
- ❖ استفاده از تجارب دیگر رسانه‌ها.

پیامدها

آخرین عنصر فرایند مطلوب آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما «پیامدها»ی آن است. بدین ترتیب پیامدهای اجرای فرایند مطلوب آموزش کارکنان خبرگزاری نیز احصا شدند که طبق مقوله‌بندی و کدگذاری عبارت‌اند از:

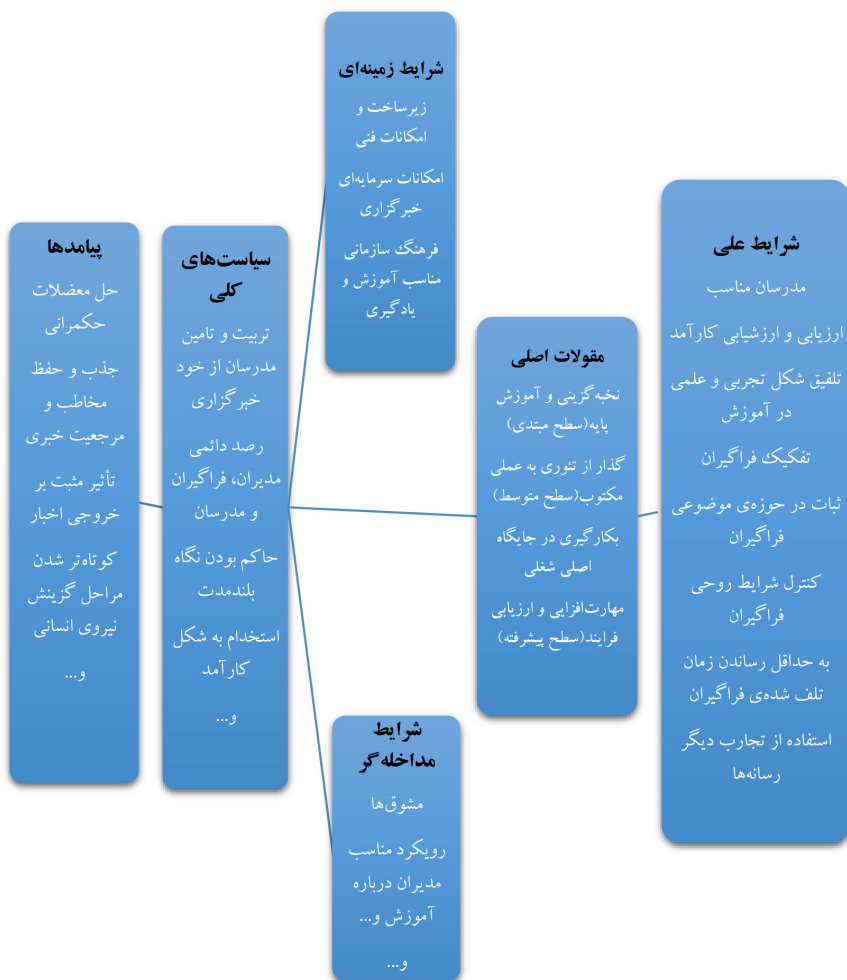
- ❖ حل معضلات و مسائل حکمرانی کشور.
- ❖ جذب و حفظ مخاطب و مرجعیت خبری.
- ❖ تاثیر مثبت بر نیروی انسانی سازمان.
- ❖ عملکرد مناسب خبرگزاری در نسبت با رقبا.
- ❖ تأثیر مثبت بر خروجی اخبار.
- ❖ بهبود شرایط سازمانی و مدیریتی.
- ❖ کوتاه‌تر شدن مراحل گزینش نیروی انسانی.

بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر شامل شش بعد کلی مقولات اصلی، شرایط مداخله‌گر، زمینه‌ها، راهبردها و سیاست‌های کلی، شرایط علی و یک بعد اضافه شده (نقاط ضعف و آسیب‌ها) احصا شد.

اگرچه در روش گراندتئوری معمولاً از پیش چهارچوب نظری خاصی برای تحقیق در نظر گرفته نمی‌شود، در تحلیل داده‌ها چهارچوب نظری «سازمان یادگیرنده» پیتز سَنگه را در نظر خواهیم گرفت. بر این اساس فرایند نهایی در قالب نظریه سازمان‌های یادگیرنده نیز تصویر خواهد شد.

مدل پارادایمی

همان‌طور که گفته شد، برای روشن شدن ابعاد فرایند نهایی و همچنین ضرورت تحقیق، به «نقاط ضعف و آسیب‌ها»ی فرایند کنونی آموزش کارکنان خبرگزاری نیز پرداختیم و این نقاط ضعف به شکل جداگانه فهرست شدند. در نهایت مدل پارادایمی نهایی برای فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری مطابق شکل زیر ترسیم شد.



شکل ۳- مدل پارادایمی فرایند مطلوب آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما

طبق مدل پارادایمی نهایی، مقوله‌های اصلی فرایند آموزش کارکنان با توجه به شرایط علی مطلوب تنظیم می‌شوند. در نتیجه باتوجه به اطلاعات بدست آمده از نتایج تحقیق، مراحل اصلی آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما ذیل چهار مرحله و سه سطح قرار می‌گیرد که عبارت است از: نخبه‌گزینی و آموزش پایه (سطح مبتدی)، گذار از تئوری به عملی مکتوب (سطح متوسط)، به‌کارگیری در جایگاه اصلی

شغلی، مهارت‌افزایی و ارزیابی فرایند(سطح پیشرفته). شرایط علی احصاء شده برای مراحل اصلی آموزش نیز باید در اجرای مراحل در نظر گرفته شوند. بر این اساس، مراحل آموزش کارکنان که همان مقولات اصلی فرایند را تشکیل می‌دهند با ملاحظه شرایط علی آن، به شکل زیر تصویر می‌شوند:



شکل ۴ - مراحل آموزش کارکنان خبرگزاری با ملاحظه شرایط علی

در شکل بالا مراحل آموزش کارکنان در مرکز و شرایط علی این مراحل در اطراف آن قرار دارند. این شرایط علی تماماً باید در مراحل آموزش کارکنان در نظر گرفته شوند. بطور مثال تمام مراحل آموزش کارکنان باید با در نظر گرفتن شرط علی «تفکیک فراگیران» انجام شود. یعنی فراگیرانی که از نظر سن، تجربه، عنوان شغلی و... متفاوت‌اند نباید محتوا و مراحل آموزشی مشابهی دریافت کنند.

به این ترتیب، مجموعه «مقوله‌های اصلی» فرایند آموزش و «شرایط علی» فرایند آموزش کارکنان، آسیب و ضعف «روش‌های آموزش» و همچنین ضعف «آموزش‌دهندگان» را نیز در نظر می‌گیرد. بر این اساس با طراحی روش آموزشی به شکل بالا یکی از نقاط ضعف احصاء شده در پژوهش رفع می‌شود. همچنین یکی از سؤالات فرعی تحقیق که به دنبال یافتن «روش‌های آموزش صحیح به کارکنان خبرگزاری» بود با این یافته پاسخ داده شد.

سیاست‌ها و راهبردهای کلی برای فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری طبق مدل پارادایمی نهایی علاوه بر روش‌های آموزش (شرایط علی+مقوله‌های اصلی)، با توجه به «شرایط زمینه‌ای» و «شرایط مداخله‌گر» تنظیم می‌شوند. بر این اساس، سیاست‌های کلی مطلوب برای فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما تنظیم می‌شوند. این محور، پاسخ‌دهنده به بخش «سیاست‌های کلی مدیریتی» در قسمت «نقاط ضعف و آسیب‌ها» است.

در ادامه کار، برای برقراری فرایند آموزش، شرایط زمینه‌ای لازم است که باید فراهم شوند. «شرایط زمینه‌ای» فرایند آموزش عبارتند از: زیرساخت و امکانات فنی، امکانات سرمایه‌ای خبرگزاری، و فرهنگ سازمانی مناسب آموزش و یادگیری. بدین ترتیب مشکل «امکانات ابزاری» که در بخش آسیب‌ها و نقاط ضعف احصاء شده بود در این بخش مورد توجه قرار می‌گیرد.

در این میان شرایطی وجود دارند که در فرایند آموزش مداخله می‌کنند. این «شرایط مداخله‌گر» از این قرارند: برخورداری فراگیران از ویژگی‌های لازم برای یادگیری، رویکرد مناسب مدیران درباره آموزش، تمهیدات ساختاری تسهیلگر و مناسب برای آموزش، مشوق‌ها، و فرهنگ و وظیفه‌شناسی و انجام بهینه کار در جامعه. «شرایط مداخله‌گر» نیز آسیب و ضعف در «سطوح کلان سازمان» را در بر می‌گیرد و به آن پاسخ می‌دهد.

براساس این یافته‌ها و با توجه به اینکه سیاست‌ها و راهبردهای کلی براساس مقولات چهار عنصر پیش از خود تدوین می‌شود، هرکدام از سیاست‌های نام برده شده در راستای یک یا چند مورد از مقولات و عناصر پیش از خود است. در ادامه،

سیاست‌ها بر اساس شرایط احصا شده و به شکل هدفمند تدوین می‌شوند. این سیاست‌ها و راهبردهای کلی، راه‌حل‌های عملی برای برطرف کردن موارد احصا شده در بخش‌های دیگر مدل پارادایمی نیز هستند.

در نهایت، به کارگیری این فرایند، پیامدهایی خواهد داشت. «پیامدها»ی پیاده‌سازی فرایند مطلوب آموزش کارکنان عبارت است از: حل معضلات و مسائل حکمرانی در جامعه، جذب و حفظ مخاطب و مرجعیت خبری، تأثیر مثبت بر نیروی انسانی سازمان، عملکرد مناسب خبرگزاری در نسبت با رقبا، تأثیر مثبت بر خروجی اخبار، بهبود شرایط سازمانی و مدیریتی، و کوتاه‌تر شدن مراحل گزینش نیروی انسانی. بر این اساس، بسیاری از مسائل کلان کشور و نیز خبرگزاری از جمله مرجعیت خبری و عملکرد در برابر رقبا با آموزش صحیح کارکنان می‌تواند به سمت بهبود حرکت کنند.

چهارچوب سازمان یادگیرنده

اگرچه در پژوهش‌هایی که با روش داده‌بنیاد صورت می‌گیرند از چهارچوب نظری پیشینی استفاده نمی‌شود، اما در این پژوهش به دلیل اینکه خبرگزاری صداوسیما مشمول ویژگی‌های سازمان‌های خلاق است در تحلیل داده‌ها نیم‌نگاهی نیز به «نظریه سازمان‌های یادگیرنده» پیتز سَنگه خواهیم داشت.

سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند. جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌کنند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را با هم می‌آموزند. به تعبیر دیگر می‌توانیم سازمان‌های یادگیرنده را سازمان‌های دانش‌آفرین بنامیم (Senge 1990).

بر این اساس، با بررسی مدل پارادایمی نهایی که تصویرگر فرایند مطلوب آموزش کارکنان است متوجه خواهیم شد که این فرایند، واجد عناصر اصلی سازمان یادگیرنده نیز است. در جدول زیر عناصر فرایند آموزش کارکنان که متناظر با عناصر اصلی سازمان یادگیرنده پیتز سَنگه است به نمایش در می‌آید:

جدول ۳- تناظر اصول سازمان یادگیرنده و فرایند مطلوب آموزش کارکنان خبرگزاری

مقوله‌های فرایند آموزش کارکنان	اصول سازمان یادگیرنده
برخورداری فراگیران از ویژگیهای لازم برای یادگیری مدرس‌ان مناسب کنترل شرایط روحی فراگیران نخه‌گزینی	قابلیت‌های فردی
همراهی ذهنی و فکری نوآموز با ابعاد ایدئولوژیک سازمان (زیرمجموعه مقوله «برخورداری فراگیران از ویژگی‌ها لازم برای یادگیری»)	الگوها (مدل‌ها)ی ذهنی
حاکم بودن نگاه بلندمدت	چشم‌انداز مشترک
تلفیق شکل تجربی و علمی در آموزش	یادگیری تیمی
تمهیدات ساختاری تسهیل‌گر و مناسب برای آموزش در فرایند آموزش مشخص باشد که از کجا می‌خواهیم به کجا برسیم (ذیل مقوله «حاکم بودن نگاه بلندمدت»)	تفکر سیستمی

طبق این یافته‌ها، نتیجه‌گیری شد که هر پنج ویژگی مهم سازمان یادگیرنده در فرایند نهایی طراحی شده لحاظ شده‌اند و فرایند مطلوب از این جهت با اصول سازمان یادگیرنده هم‌خوانی دارد.

محتوای سند تحول

با توجه به هم‌زمانی تصویب سند تحول سازمان صداوسیما با تغییرات ساختاری خبرگزاری نگاهی نیز به تطابق فرایند ترسیم شده با این سند خواهیم داشت تا از این طریق جامعیت فرایند ترسیم‌شده نهایی بالاتر رود و همچنین یکی از سؤالات فرعی تحقیق نیز پاسخ داده شود. سند تحول سازمان صداوسیما که هم‌زمان با تغییرات ساختاری در خبرگزاری صداوسیما تصویب شد دارای سه جنبه کلی است:

❖ تحول در رویکردها؛

❖ تحول در سازوکارها؛

❖ تحول در محتوا.

این ابعاد در حوزه‌های سیما، صدا، خبر، استان‌ها، برون‌مرزی و فضای مجازی تدوین شده‌اند و ما طبعاً محتوای سند تحول در حوزه خبر را در سه جنبه رویکردها،

سازوکارها و محتوا بررسی خواهیم کرد.

برای این منظور، نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها که همان فرایند نهایی تحقیق ماست در تناظر با سه محور ذکر شده قرار می‌گیرند و همزمان به این سؤال فرعی تحقیق نیز پاسخ داده می‌شود که «محتوای طرح تحول چگونه باید در فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری پیاده شود».

این نکته نیز قابل ذکر است که در بخش سازوکارهای تحول در حوزه خبر، «بازنگری در فرایند آموزش و تغییر آن به آموزش عملیاتی» ذکر شده است که مهر تایید دیگری بر ضرورت این پژوهش و البته نقطه تماس پژوهش پیش‌رو با رویکرد تحولی در خبرگزاری صداوسیماست.

برای بیان چگونگی پیاده‌سازی محتوای سند تحول در فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما هرکدام از محورهای تحولی که مرتبط با حوزه آموزش کارکنان خبرگزاری است، همراه با یک یا چند عنصر از عناصر فرایند طراحی شده نهایی قرار می‌گیرند. بدیهی است که محورهای تحولی در حوزه «محتوا» در گستره فرایند آموزش کارکنان قرار نمی‌گیرند. همراهی این محورها در جداول زیر به نمایش درآمده است:

جدول ۴- تناظر بندهای مربوطه سند تحول با فرایند مطلوب آموزش کارکنان خبرگزاری

محورهای تحولی	عناصر فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری
جریان‌سازی سندمحور با بررسی و پیگیری مستمر و زنجیروار پیوندها، موضوعات و مسائل مختلف بر مبنای اسناد و قوانین بالادستی تا حصول نتیجه	حاکم بودن نگاه بلندمدت رصد دائمی مدیران، فراگیران و مدرسان
تلاش برای کسب «روایت اول» و «روایت برتر» با رویکرد فعال به جای رویکرد انفعالی، در پوشش خبری رویدادها	عملکرد مناسب خبرگزاری در نسبت با رقبا
تحول از ادبیات «اداری و مدیریتی» به ادبیات «سردبیری و رسانه‌ای»	سامان‌دهی مدیران متناسب با فرایند آموزش
تعاملی کردن اخبار و پایان دادن به فرایند یک‌طرفه خبر	بروزرسانی مستمر عناصر آموزشی
امیدآفرینی از طریق انعکاس توفیقات و پیشرفت‌های کشور و ارائه راه‌حل خروج از مشکلات، در عین انعکاس چالش‌ها	حل معضلات و مسائل حکمرانی کشور

محورهای تحولی	عناصر فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری
طراحی آرایش رسانه‌ای کارآمد، متمرکز و یکپارچه در حوزه فضای مجازی با تولید محتوای اختصاصی (پایش رویدادهای خبری و پوشش‌سازی در فضای مجازی)	عملکرد مناسب خبرگزاری در نسبت با رقبا
تغییر رویکرد بخش‌های خبری از مجری‌محوری به کارشناس‌محوری	آموزش‌ها به شکل چندبعدی باشند: مهارت‌افزایی کارکنان (سطح پیشرفته)
تقویت و گسترش مستندهای خبری تحقیقی یا گزارشگری حقیقت‌یاب	آموزش‌ها به شکل چندبعدی باشند: مهارت‌افزایی کارکنان (سطح پیشرفته)
تغییر رویکرد بخش‌های خبری از ارائه خبر صرف به ارائه تحلیل و تفسیر و روایتگری خبری، نرم‌خبرها و خبر-سرگرمی	مهارت‌افزایی کارکنان (سطح پیشرفته)
یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی واحدهای تولید و پخش خبر معاونت سیاسی	آموزش‌ها به شکل چندبعدی باشند
بازطراحی و بازچینش بخش‌های خبری موجود و طراحی بخش‌های خبری جدید و جذاب و برندسازی آنها	آموزش‌ها به شکل چندبعدی باشند آموزش براساس نیازسنجی
تشکیل شورای دروازه‌بانی و ضرب‌دهی به اخبار	تمهیدات ساختاری تسهیلگر و مناسب برای آموزش
رقابتی کردن، حمایت و تشویق فعالیت‌های خبری از طریق معرفی فعالیت‌های برتر	مشوق‌ها ترغیب کارکنان به پذیرش تمهیدات آموزشی
تغییر دستور کار پژوهش در راستای تبیین اسناد، سیاستگذاری، دادن راهکارهای علمی رسانه‌ای و هم‌افزایی با میزهای تخصصی	حاکم بودن نگاه بلندمدت
شکل‌گیری میزهای تخصصی با انتقال مدیران و سردبیران به لایه اول تولید محتوا	ثبات در حوزه موضوعی فراگیران
راه‌اندازی برنامه‌های تخصصی خبر در راستای تخصصی کردن بخش‌های خبری	ثبات در حوزه موضوعی فراگیران
بازنگری در فرایند آموزش و تغییر آن به آموزش عملیاتی	تلفیق شکل تجربی و علمی در آموزش
جذب نخبگان رسانه‌ای کشور و استفاده از آنان در تحریریه‌های خبر	نخبه‌گزینی برخورداری فراگیران از ویژگی‌های لازم برای یادگیری

بدین ترتیب محتوای حوزه خبر سند تحولی سازمان صداوسیما می‌تواند از طریق پیاده‌سازی فرایند ترسیم شده در این پژوهش، در فرایند آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما نیز پیاده شود.

نتیجه‌گیری

فرایند آموزش کارکنان از جمله فرایندهای مهم در اداره سازمان‌های رسانه‌ای است. کارکنان سازمان‌های خلاق سرمایه‌های اصلی سازمان به شمار می‌آیند و به همین دلیل، آموزش آنها از اهمیت مضاعف برخوردار است. خلاقیت عنصر اصلی سازمان‌های خلاق است و این عنصر تنها در وجود انسان یافت می‌شود. بنابراین، فرایند آموزش کارکنان این سازمان‌ها می‌تواند رمز موفقیت مدیران سازمان باشد.

فرایند مطلوب آموزش کارکنان یک سازمان، نیازمند مؤلفه‌های خاصی است؛ این مؤلفه‌ها با توجه به شرایط سازمان مورد نظر تعیین و در فرایند آموزش اعمال می‌شوند. خبرگزاری صداوسیما نیز که از لحاظ تئوریک جزء سازمان‌های خلاق قرار می‌گیرد حائز شرایط خاصی است. طبیعتاً آموزش کارکنان صنایع خلاق تفاوت‌هایی با دیگر سازمان‌ها دارد و به همین دلیل آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما مختصات خود را داراست.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که در مرحله پیش از آموزش کارکنان خبرگزاری درمورد گزینش افراد باید سازوکار پالایش خاصی وجود داشته باشد. بدین منظور، در مرحله پیش از ورود افراد برای آموزش، مرحله «نخه‌گزینی» قرار می‌گیرد. بدیهی است که این «نخه‌گزینی» لزوماً و صرفاً به معنای انتخاب افراد نابغه یا با سطح هوش بسیار فراتر از افراد عادی نیست؛ بلکه به معنای انتخاب افرادی است که ویژگی‌های لازم برای اشتغال در یک «سازمان خلاق» را داشته باشند.

یافته دیگر پژوهش حاضر این است که افراد گزینش‌شده نباید بی‌مقدمه و مستقیماً به فضای کار عملی پرتاب شوند؛ زیرا پیش از این مرحله نیازمند گذراندن دوره‌های نظری و سپس مهارتی هستند. در بخش «نقاط ضعف» فرایند کنونی به این امر نیز اشاره شد که کارکنان تازه‌وارد پیش از آموزش‌های نظری وارد کار عملی می‌شوند و این خود به عملکرد و بهره‌وری آنان و دیگر کارکنان و حتی عملکرد کلی سازمان آسیب خواهد زد.

نکته قابل توجه اینکه فرایند آموزش این کارکنان تا پایان دوران خدمت‌شان و حتی پس از آن پایان نمی‌پذیرد. در بخش «سیاست‌های کلی» موضوع «تربیت و تامین مدرسان از محیط داخلی خود خبرگزاری» اهمیت دارد. یعنی کارکنان

آموزش‌دیده بعد از کسب مهارت‌های کافی، خود تبدیل به آموزش‌دهندگان و مدرسان آتی خبرگزاری می‌شوند و در هنگام بازنشستگی، تجارب خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار می‌دهند. در این میان شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای نیز هرکدام در فرایند اصلی آموزش تأثیر خواهند گذاشت.

از دیگر پیامدهای قرارگیری خبرگزاری صداوسیما ذیل «سازمان‌های خلاق» این است که مختصات فرایند آموزش کارکنان آن باید به شکلی تنظیم شود که «دانش» به شکل مؤثر در تار و پود آن جریان یابد. یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های خلاق همین امر است و فرایند آموزش باید متناسب با این ویژگی تنظیم شود. نظریه «سازمان‌های یادگیرنده» می‌تواند در این امر کمک‌کننده باشد. بر این اساس، فرایند نهایی آموزش کارکنان خبرگزاری صداوسیما با مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده نیز در تناظر قرار می‌گیرد و در حوزه قابلیت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی با ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده منطبق خواهد شد.

علاوه بر امر خلاقیت، موضوع «حاکمیتی» بودن خبرگزاری صداوسیما نیز اهمیت دارد. بدین ترتیب، «سند تحول سازمان صداوسیما» که سندی بالادستی و حاکمیتی است باید مورد توجه قرار گیرد. اهمیت این موضوع تنها به حوزه سیاسی و حاکمیتی بر نمی‌گردد و این سند با نگاه مدیریتی نیز جزئی از فرایند مدیریت سازمان و خبرگزاری صداوسیماست. بنابراین، خبرگزاری یک بازیگر ویژه به شمار می‌آید و فرایندهای مدیریتی در خبرگزاری از جمله فرایند آموزش باید نسبت خود را با آن روشن سازند. به این ترتیب، در فرایند طراحی شده، اضلاع گوناگون این سند در نظر گرفته شده و نسبت فرایند نهایی با مفاد آن مشخص شده است. به بیان دیگر، طبق یافته‌های تحقیق، اعمال فرایند آموزش طراحی شده، می‌تواند نقش مؤثری در تأمین اهداف و چشم‌اندازهای سند تحول سازمان صداوسیما ایفا کند.

آموزش صحیح و مؤثر کارکنان خبرگزاری صداوسیما می‌تواند به شکل پایدار و تأثیرگذاری محتوای آنتن را تحت‌الشعاع قرار دهد و فرایند مدیریت خبرگزاری را به شکل ویژه به کارآمدی و بهره‌وری نزدیک‌تر نماید. بدین ترتیب، طراحی و

اعمال فرایند آموزشی که بتواند از طرفی با مؤلفه‌های حرفه‌ای یک سازمان خلاق و از طرف دیگر با خصائص یک سازمان حاکمیتی متناسب باشد، می‌تواند سازمان صداوسیما را در موفقیت هرچه بیشتر در مسیر نیل به اهدافش یاری رساند.

فهرست منابع

۱. اشتراوس، آنسلم؛ و جولیت کوربین (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*، (مترجم: بیوک محمدی)، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۲. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). *مدیریت عمومی*، تهران: نشر نی.
۳. بازارگان، عباس (۱۳۸۷). «روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت»، *فصلنامه دانش مدیریت*، ۴(۲۱)، ۱۳-۳۴.
۴. جلیله‌وند، علی‌اکبر؛ خسروی، پرستو؛ شیرزادکریا، بهارک؛ بنیسی، پریماز (۱۴۰۰). «ارائه الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت آژند قشم)» *نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۸ (۲۹): ۹۸-۱۲۲.
۵. حاج‌محمدی، علی (۱۳۹۷). *آسیب‌شناسی شیوه‌های آموزش منابع انسانی در صنایع خلاق مورد مطالعه: خبرگزاری صداوسیما*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما.
۶. خجسته باقرزاده، حسن (۱۳۹۳). *مدیریت رسانه*، تهران: تیسرا.
۷. ربیعی (۱۳۹۰). *آسیب‌شناسی نظام آموزش حین خدمت (مستمر) کارکنان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و پیشنهاد راهکارهای مناسب*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما.
۸. سیاح، احمد (۱۳۹۴). «تغییر و تحول در سازمان‌های رسانه‌ای «سازمان رسانه‌ای به مثابه سازمان یادگیرنده»» *مجله مدیریت رسانه*، ۲(۱۳): ۱۹۳-۲۰۲.
۹. شریفی، سیدمهدی؛ سعیدآبادی، محمدرضا؛ استیری، مهرداد؛ و حسین‌تبار، عسکری (۱۳۹۸). «طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

در صنایع خلاق»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۱(۳۵): ۷۵-۱۰۰

۱۰. عباس‌پور، عباس؛ و دهقانی، علیرضا (۱۳۹۱). «مطالعه تطبیقی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان (مورد مطالعه: IRIB و BBC)»، نشریه مدیریت دولتی، ۴(۱۰). ۱۱۸-۱۰۱.

۱۱. کریمی میبدی، احسان (۱۳۹۳). *ارائه راهبرد مطلوب مرکز آموزش سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صداوسیما.

۱۲. مجیدی، حسن؛ ولدبیگی، عبدالشریف؛ و ازغندی، علیرضا (۱۴۰۰). «الگوی دولت شفاف برای جمهوری اسلامی ایران براساس نظریه داده‌بنیاد»، فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۴(۳). ۵۰-۲۸.

۱۳. نوربخش، مهدی؛ و توکلی، سیده سمانه (۱۳۸۸). «شناسایی مدل درون‌سازمانی ایجاد سازمان یادگیرنده براساس دیدگاه پیتز سَنگه»، پنجمین کنفرانس منابع انسانی، تهران.

14. Andreas M. Riege (2003), Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on applications for each research phase", Qualitative Market Research: An International Journal, Volum e 6 Number 2 pp. 75-86, Griffith University Nathan, Australia
15. Heuser, P., P. Letmathe, and M. Schinner.(2022). "Workforce planning in production with flexible or budgeted employee training and volatile demand".92(3) DOI: 10.1007/s11573-022-01090-z
16. Hughey, Aaron w., and Kenneth J mussnug. 1997. "Designing effective employee training". *Training for Quality*. 5(2): 52-57

17. Kartika, Lindawati, and Muzayanah F. N. 2015. "Designing Training and Development Model Based on Sociopreneurship to Create Sustainable Competitiveness for Employee in National Fisheries Sector". *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 6(5): 142-150
18. Lie, J., et al.(2015) "Training community mental health staff in Guangzhou, China: evaluation of the effect of a new training model". *BMC Psychiatry*. 15(263) DOI: 10.1186/s12888-015-0660-1
19. Lock, K. D. (2001). *Grounded theory in management research*: Sage Publications Limited.
20. Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline*. London: Century Business.