

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت^۱

حسین عظیمی^۲؛ ایلپا منزوی^۳

تاریخ ارسال: ۱۴۰۵/۱۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۹/۱۵

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت انجام شده است. از لحاظ رویکرد پژوهش، در این تحقیق، روش آمیخته اکتشافی به کار رفته است. در مرحله اول، از روش فراترکیب استفاده شد که از جمله روش‌های کیفی به شمار می‌رود. در مرحله دوم برای بررسی و اعتباریابی عوامل شناسایی شده و تهیه الگوی نهایی پژوهش، از روش پیمایشی یعنی نظرسنجی از خبرگان در قالب تشکیل گروه‌های کانونی و استفاده از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری اول پژوهش، کلیه اسناد مکتوب مربوط به مدیریت منابع انسانی شامل ۴۰ مقاله و اثر بود که بر مبنای معیارهای معتبر از بین ۱۷۵ مقاله و اثر، انتخاب و سپس تحلیل شدند. جامعه آماری دوم، شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی بودند که از این میان، در نهایت، ۳۰ نفر تعیین شدند و به دلیل شرایط و محدودیت‌های مربوط به پاندمی کرونا، از راه دور نسبت به ارائه نظرات و پیشنهادات خود اقدام کردند. با کاربرد مراحل هفتگانه فراترکیب، الگوی مفهومی در شش لایه مفهومی، مقوله‌ای و کدها به دست آمد. در هر یک از لایه‌ها، مفاهیم و موضوعاتی گنجانده شدند و در نهایت، ۲۹ مقوله شناسایی شد. نتایج پژوهش نشان داد عوامل کلیدی موفقیت در بُعد همسوسازی راهبردی شامل مشخصه‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری، در بُعد پیش‌نیازهای توسعه شامل ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی و در بُعد ابزارهای توسعه شامل فناوری اطلاعات و فرایندهای سازمانی است.

واژه‌های کلیدی

توسعه، منابع انسانی، سازمان، عوامل کلیدی موفقیت.

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

۲. دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران. (نویسنده مسئول).
h.azimi@znu.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه آموزشی علوم رفتاری، دانشکده پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
ilya.monzavi@ut.ac.ir

مقدمه

از دهه ۱۹۸۰، بحث هیجان انگیزی در مورد رویکرد «توسعه منابع انسانی» در سازمان‌ها مطرح شده است. پژوهش‌های زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین عملکرد مدیریت منابع انسانی^۱ و عملکرد یک شرکت در زمینه‌های خاصی مانند معرفی استراتژی و نوآوری، رابطه مثبت و قوی وجود دارد (بکر و گرهارت^۲، ۱۹۹۶؛ باربا آراگ و همکاران^۳، ۲۰۱۴؛ تیان^۴ و همکاران، ۲۰۱۸؛ سینگ و همکاران^۵، ۲۰۱۹). مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد (شریفی و همکاران، ۱۳۹۸). رفاه، توانمندسازی، رشد، روابط بین فردی، تعادل، رهبری، سلامت و ایمنی، عملکرد، ویژگی‌های فردی بر توسعه التزام سرمایه انسانی در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند (نامدار جویمی و همکاران، ۱۴۰۰). امروزه توسعه منابع انسانی جزء مهم‌ترین مباحث برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها بوده و کارآمدسازی و توانمندسازی نیروی انسانی از کلیدی‌ترین ابزارهای موفقیت سازمان‌ها است و حاکمیت خوب به‌عنوان کلید معمای توسعه، مطرح گردیده است (حاجیلو و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانند از طریق ارتقای مهارت‌های منابع انسانی و فرهنگ‌سازی در زمینه هم‌آفرینی ارزش، فعالیت کنند (کلابی، ۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی در تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی به صورت راهبردی مانند استخدام و انتخاب، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و پاداش منابع انسانی تعریف شده است که از یک نقش کاملاً اداری به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است.

در دنیای مدرن امروزی، تغییرات سازمانی مداوم، در حال تبدیل شدن به یک قاعده است. این تغییرات شامل سازماندهی مجدد فرایندها^۶، بهینه‌سازی اندازه

1. HRM: Human Resource Managment

2. Becker & Gerhart

3. Barba Aragon et al.

4. Tian

5. Singh et al

6 Reorganization of processes

سازمان^۱، تمرکز زدایی^۲ و کمرنگ کردن مرزهای سازمانی^۳ است (پیووار سولج^۴ و بک کراوسکا^۵، ۲۰۱۸). با توجه به ویژگی‌های پویای صنعت رسانه و بازار محصولات رسانه‌ای، تحولات بیرونی و درونی این صنعت، بسیار زیاد هستند و سازگاری با این تغییرات، از جمله نیازهای مدیریت است (کلابی، ۱۴۰۰). همان‌طور که کائور و همکاران^۶ بیان کرده‌اند «موفقیت طولانی مدت شرکت‌ها تنها در صورت اطمینان از جهت‌گیری استراتژیک و ساختاری شرکت براساس سناریوی متغیر محیطی و تکنولوژی، تضمین شده است» (پیووار سولج، ۲۰۲۱). توسعه منابع انسانی می‌تواند نقش مهم و قابل توجهی در تطبیق سازمان‌ها با شرایط در حال تغییر داشته باشد؛ زیرا سازمان‌ها از مجموعه‌ای از افرادی تشکیل شده که برای رسیدن به اهداف تدوین شده تلاش می‌نمایند (گلی پور و همکاران، ۱۴۰۰) و سازمان‌ها برای سازگاری در اهداف عملیاتی، تغییرات محیطی و توسعه سازمانی، به طور مستمر اقدام به بهسازی و توسعه نیروی انسانی می‌نمایند. در شرایط فعلی جهان، تغییرات عمده‌ای در استراتژی‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود که عبارت‌اند از: (۱) تأکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمان‌های یادگیرنده؛ (۲) ایجاد رقابت به منظور داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت‌های بسیار بالا (موذن علوی و همکاران، ۱۳۹۹).

نبود یک برنامه و الگوی جامع برای توسعه مدیران می‌تواند منشأ بسیاری از مشکلات و عوارض برای سازمان باشد. مدیر توانمند، مجموعه‌ای از انسان‌ها را در یک سازمان به گونه‌ای حرکت می‌دهد که سازمان به بیشترین بازده دست یابد (دومنت^۷ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ در حالی که مدیرانی که توانمند نشده‌اند به دلایل فراوان از پتانسیل و ظرفیت کارشناسی استفاده نمی‌کنند و ممکن است بر منافع شخصی و بعضاً حزبی خود تمرکز و توجه کنند. این‌گونه مدیران حتی به

1. Optimization of the size of an organization
2. Decentralization
3. Blurring of organizational boundaries
4. Piwovar-Sulej
5. Piwovar Sulej & Bąk Grabowska
6. Kaur et al
7. Dumont

اندیشه‌های کارکنان در رده‌ها و سطوح گوناگون سازمان توجهی نمی‌کنند و سازمان از بسیاری از توانایی‌های اعضای خود بی‌بهره می‌ماند (کیم و شین، ۲۰۱۹).

نیروی انسانی خلاق، سرمایه‌ای حیاتی برای سازمان‌های رسانه‌ای است (خدابنده بایگی و شریفی، ۱۴۰۰) و خلاقیت برخاسته از ظرفیت سرمایه اجتماعی، برای سازمان‌های رسانه‌ای فرصت‌های قابل توجهی را فراهم آورده است (تبریزی و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجایی که حیات و بقای هر سازمان تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های مختلف منابع انسانی به ویژه مدیران آن سازمان بستگی دارد، هر چه مدیران آمادگی بیشتری داشته باشند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. لذا رهبران توانمند رهبرانی هستند که اعتقاد به تقسیم قدرت و مسئولیت در بین کارکنان داشته‌اند و اعتقاد قلبی به مقوله توسعه دارند (آلبایراک و erturk^۲، ۲۰۲۱). محققان مدیریت تحول و بهسازی سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نمودند و معتقدند توسعه منابع انسانی پاسخ به نیازهای مدیریت معاصر است (لی و جوشی^۳، ۲۰۱۷ به نقل از الماس پور و همکاران، ۱۴۰۰).

با بررسی و مطالعه اسناد و مدارک سازمانی شامل فرم‌های ارزیابی عملکرد، ارزشیابی، گزینش و انتصابات، توجه به جایگاه مدیریت از منظر تخصص، تجربه و توان در سازمان‌های دولتی، مشخص شد که مدیران سطوح اول و دوم در سازمان مورد گزینش قرار می‌گیرند، اما معیارهای توسعه و ارزیابی متناسب با جایگاه مدیریتی در نظر گرفته نمی‌شود و این مورد می‌تواند در تقویت و توسعه مدیران مربوطه با خلل مواجه شود. بررسی‌های به عمل آمده از مقالات پژوهشی نیز نشان داد، توسعه منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها و بخش‌های کسب و کار به عنوان مهم‌ترین الزامات پیشرفت آن مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما در این بین صنایع خلاق در بخش خبر صدای جمهوری اسلامی ایران از منظر توسعه منابع

1. Kim & Shin
2. Albayrak & Erturk
3. Lee & Joshi

انسانی مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. بخش خبر سیما جمهوری اسلامی ایران، با توجه به نوآوری خبررسانی و اطلاع‌رسانی در سطح بین‌المللی، نیاز به اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای نوآورانه در بخش محتوا، تولید و سازمان‌دهی دارد که این مهم، نیازمند دارا بودن سرمایه انسانی پویا، نوآور، ایده‌پرداز و خلاق در لایه‌ها و سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی است. از طرفی، اسناد بالادستی کشور در حوزه منابع انسانی، در بند پنجم ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری در سال ۱۳۸۹ به ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان تأکید دارد. در همین راستا؛ صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، به عنوان یکی از ارکان اصلی فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی کشور با دارا بودن منابع انسانی در سطوح مختلف سازمانی خود، نیازمند بهسازی، تقویت و توسعه از جنبه‌های روانی و عملکردی به منظور حفظ، ارتقا و تعالی منابع انسانی است. بخش اخبار سیما، یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین بخش‌هایی است که با هدف هدایت و راهبری افکار و اذهان عمومی کشور در راستای آرمان‌های انقلاب اسلامی می‌تواند نقش‌آفرین باشد. این سازمان برای توسعه در هزاره جدید تنها از طریق به کارگیری الگوی پیشرفته توسعه و بالندگی قابلیت‌های منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های سازمان می‌تواند پاسخ‌گوی نیازها و دستیابی به اهداف باشد. از این رو می‌بایست برای افزایش نوآوری، کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر کارکنان، مشکلات و چالش‌های آنان در حوزه آموزش و توسعه برطرف شود. این مهم، نیازمند الگویی علمی و عملیاتی در راستای توسعه منابع انسانی است.

این مقاله قصد دارد با رویکردی کیفی و با روش موردپژوهی اکتشافی به بررسی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موردنیاز برای توسعه منابع انسانی و با تمرکز ویژه بر تجربه مدیران و کارشناسان بخش خبر سیما جمهوری اسلامی ایران، مبادرت ورزد و با هدف ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر سیما جمهوری اسلامی ایران، مدلی بومی (با در نظر گرفتن شرایط و فرایند منابع انسانی در این سازمان) ارائه کند.

مروری بر ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

توسعه منابع انسانی

توسعه جوامع، وابسته به توسعه سرمایه، دولت و منابع انسانی است (توکلی و همکاران، ۱۴۰۰). منابع انسانی دانشی مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. سازمان‌ها معتقدند کارکنان اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری فرایندهای سازمانی هستند (شریفی و همکاران، ۱۳۹۸). عملکرد مدیریت منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های انجام شده توسط دپارتمان منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب، ارزیابی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و پاداش منابع انسانی تعریف شده که از یک نقش کاملاً اداری به یک نقش استراتژیک تبدیل شده است. در دنیای مدرن، تغییرات سازمانی مداوم، در حال تبدیل شدن به یک قاعده است. این تغییرات شامل سازماندهی مجدد فرایندها، بهینه‌سازی اندازه سازمان، تمرکززدایی و کمرنگ کردن مرزهای سازمانی است (پیوور سولج و بک کراوسکا، ۲۰۱۸). همانطور که کاورا^۱ و همکاران (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند که «موفقیت طولانی مدت شرکت‌ها تنها در صورت اطمینان از جهت‌گیری استراتژیک و ساختاری حول محور منابع انسانی شرکت براساس سناریوی متغیر محیطی و تکنولوژی، تضمین شده است». از همین رو توجه ویژه به منابع انسانی در سازمان، می‌تواند منافع مطلوبی را عاید سازمان کند. کارکنان نیاز دارند تا دانش و مهارت‌های خود را به روز کنند. از آن‌جا که توسعه کارکنان، یکی از مهم‌ترین ابتکارات منابع انسانی سازمان‌های امروزی بوده است، توسعه کارکنان به افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقاء عملکرد و ایجاد کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود (کیم و شین، ۲۰۱۹). علاوه بر این، از آن‌جا که امروزه کارفرمایان، استخدام مادام‌العمر را برای کارکنان خود تضمین نمی‌کنند، آنها تسهیلاتی برای کارکنان خود فراهم می‌کنند تا قابلیت استخدام آن‌ها در بازار کار داخلی افزایش پیدا کند (پیوور سولج، ۲۰۲۱).

1. Kaur

توسعه منابع انسانی یکی از اجزای اصلی عملکرد منابع انسانی است. کلادوین و همکارانش (۱۹۹۵) بیان کردند که توسعه منابع انسانی به معنای توسعه پتانسیل‌های انسانی است. سازمان صداوسیما نیز برای مواجهه با محیط متغیر و متلاطم امروزی، به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمند است. یکی از راه‌های رسیدن به این قابلیت‌ها پیاده‌سازی و بکارگیری فناوری‌های نوین ارتباطی در تمام واحدهای صف و ستاد محقق می‌شود؛ لذا این فناوری‌ها ابزار بسیار کارآمدی برای افزایش سرعت و کارایی سازمان است (تشکری و همکاران، ۱۴۰۰). فرضیه اصلی در مدیریت منابع انسانی این است که کارکنان باید بر توانایی‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف تجاری تأکید کنند و شاداب و رقابتی بمانند و این عامل مستلزم اطمینان از دریافت آموزش لازم توسط کارکنان برای پر کردن شکاف‌های توانایی است. کارکنان باید توانایی مورد نیاز را برای تطبیق با نقش‌ها و مسئولیت‌های متغیر بدست آورند (هبلس^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). بعضی از نویسندگانی که در مورد مسئله توسعه منابع انسانی بحث می‌کنند تأکید خود را معطوف بر عملکرد مدیریت منابع انسانی می‌کنند و آموزش منابع انسانی را با عملکرد آن در نظر می‌گیرند (جکسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). سایر محققان هم «ابعاد» توسعه منابع انسانی را در نظر می‌گیرند که فراتر از عملکرد مدیریت منابع انسانی است و شامل مواردی چون کار تیمی، فرهنگ سازمانی و پشتیبانی مدیریت ارشد است (جابور و سانتوس^۳، ۲۰۰۸؛ زیباراس و کوئن^۴، ۲۰۱۵؛ دومنت و همکاران، ۲۰۱۷؛ پیواور سولج، ۲۰۲۰). سایر محققان نیز راهکارهای توسعه منابع انسانی را شامل ایجاد عدالت سازمانی، تقویت روانشناسی، تعادل بین زندگی شخصی و شغلی، اتخاذ رویکرد رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی معرفی کردند (سینگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). از نظر پیواور سولج (۲۰۲۱) توسعه منابع انسانی با در نظر گرفتن چشم‌انداز بلندمدت، بدین معناست که توسعه توانایی‌هایی که کارکنان «همیشه» نیاز دارند

1. Hebles
2. Jackson
3. Jabbour & Santos
4. Zibarras & Coan
5. Singh

ارائه‌الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ...

کافی نیست. تعریف و توسعه مهارت‌های کارکنان که برای آنها و برای سازمان در آینده مفید هستند، بسیار مهم می‌باشند. توسعه منابع انسانی، شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (کرد، ۱۳۹۱). دسلر (۱۳۸۴) مفهوم توسعه منابع انسانی را در تعامل با سه حوزه آموزش، بهبود سازمانی و یادگیری سازمانی در نظر می‌گیرد. بر همین اساس، وی آموزش را «روش‌هایی که بدان مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها به افراد تازه وارد به سازمان یاد داده می‌شود» می‌داند. همچنین مقصود از بهبود سازمانی این است که بتوان نگرش، ارزش‌ها و باورهای کارکنان را به گونه‌ای تغییر داد که بتوانند تغییرات فنی را درک کند و آن را به اجرا درآورند (اسلامی‌هرندی و همکاران، ۱۳۹۸؛ آهلستروم، ۲۰۱۰).

ابعاد و اجزای توسعه منابع انسانی

مدل‌های متعددی در زمینه توسعه منابع انسانی ارائه شده است. فیاضی و اعرابی در مطالعات خود، مدل‌های عقلایی توسعه منابع انسانی را مطرح کردند. این مدل‌ها بر همراستایی اقدامات توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی تأکید می‌کند. به همین دلیل این مدل‌ها را مدل‌های سازگار نیز می‌نامند. همچنین آنها، مدل‌های طبیعی توسعه منابع انسانی را بیان کردند که در آن، علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری مانند فرهنگ سازمانی، بازار کار، تکنولوژی، فرهنگ و نظیر آن بر استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن تأثیر دارند. ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقای سرمایه اجتماعی به صورت جدول (۱) است:

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقای سرمایه اجتماعی

مؤلفه‌ها	ابعاد	مؤلفه‌ها	ابعاد
توسعه مسیر پیشرفت شغلی	شایسته‌پروری	وجود خطمشی آموزشی	شایسته‌پروری
بهبود کیفیت زندگی کاری		آموزش کوتاه‌مدت	
فرصت‌های مساوی		آموزش بلندمدت	
برنامه‌ریزی جانشینی		آموزش برای توسعه مهارت‌های خاص شغل و سازمان	
طراحی و استقرار نظام‌های نظرسنجی		آموزش برای بهبود عملکرد	
تدوین شاخص‌های مطلوب اندازه‌گیری عملکرد واحدها، گروه‌ها و افراد	مدیریت عملکرد	آموزش برای ایجاد سازمان یادگیرنده	
ارزیابی مستمر براساس شاخص‌های تعیین شده		آموزش برای فرهنگ‌سازی	
ارائه بازخورد عملکرد به شکل دقیق و عینی		طراحی برنامه‌های آموزش و توسعه طبق کانون توسعه	
انتقال تجربیات کاری		بهبود مستمر شایستگی‌ها	
استفاده از سرایت عملکرد		هدفمند کردن ارتقای تحصیلی کارکنان	
تدوین منشور اخلاقی	پایبندی به اخلاقیات	گردش شغلی	کادرسازی مدیریتی
ارزیابی مدیران و کارکنان بر مبنای منشور اخلاقی		مربی‌گری	
شناسایی نیازهای سازمان درخصوص مدیریت دانش	مدیریت دانش	توجه به نیروهای شایسته و نخبه داخلی	
تدوین راهبرد مناسب مدیریت دانش		عدم نفي مدیریت گذشته و اقدامات انجام شده پیشین	
استقرار مدل مناسب مدیریت دانش		جلوگیری از ورود نامعمول مدیران خارج از سازمان	
توسعه استفاده از ابزارها و فناوری‌های روز		تأکید بر اهداف بلندمدت	
فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی مدیریت دانش		اولویت دادن به اهداف سازمانی	

ارائه‌الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران ...

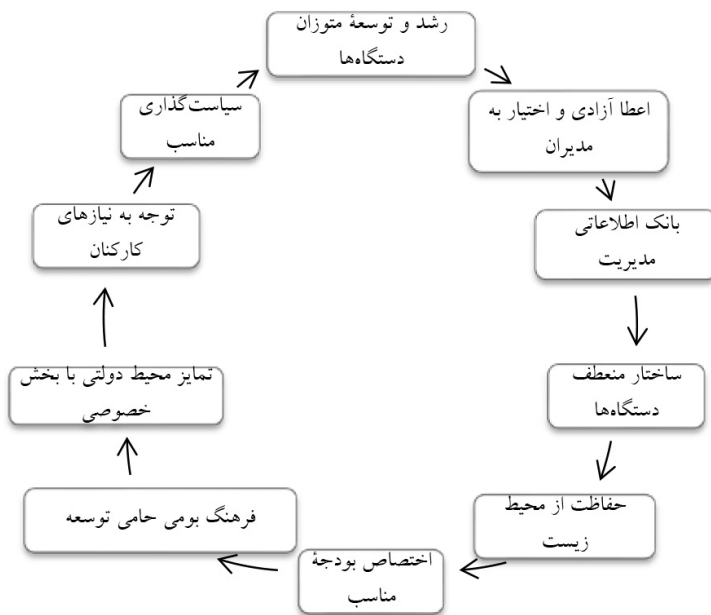
یزدان‌شناس و همکاران (۱۳۹۷) عوامل، موانع و چالش‌های توسعه منابع انسانی براساس الزامات و اقتضائات سازمانی را ارائه نمودند. آنها کارکردهای ساختاری در زمینه توسعه منابع انسانی را شامل ۱- شرایط ضعف عدالت محوری در توسعه منابع انسانی، ۲- چالش‌های تفویض مسئولیت‌ها و اختیارات تخصصی، ۳- کارکرد آموزش‌ها، ۴- حرفه‌گرایی و کارکردهای ارزشی را شامل: ۱- وضعیت شایستگی‌های ارزشی، ۲- وضعیت شایستگی‌های اخلاقی، ۳- وضعیت شایستگی‌های تخصصی معرفی کردند. همچنین راهبردهای توسعه منابع انسانی را به صورت جدول (۲) مطرح کردند:

جدول ۲. راهبردهای توسعه منابع انسانی در سازمان

ردیف	راهبردهای اصلی	راهبردهای فرعی
۱	راهبردهای توسعه عادلانه منابع انسانی	ارتقای مشارکت فنی و اخلاقی
۲		اثربخش‌تر شدن کارکنان در حیطه وظیفه‌ای از طریق آموزش تخصصی
۳		تصمیمات بجا و به موقع ناشی از توانمندی کارکنان
۴		هوشمندی مهارتی
۵	راهبردهای توسعه منابع انسانی	توازن بین جایگاه‌های شغلی و قابلیت حرفه‌ای افراد
۶		تعامل کارکنان
۷		کاهش تضاد کار - خانواده
۸		کاهش تضادهای شغلی و گروهی
۹		توسعه عدالت
۱۰	راهبرد توسعه حرفه‌ای‌گرایی و تخصص	توسعه ادراکی و شناخت سازمان
۱۱		توسعه روانی و بالا رفتن آستانه تحمل
۱۲		ارتقای کیفیت زندگی کاری در سایه عدالت‌محوری
۱۳		توسعه ادراکی شغلی کارکنان
۱۴	راهبردهای فرایندی خلق ایده	اعتلای اعتماد به سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان در نتیجه مشارکت کارکنان
۱۵		پیگیری سیاست‌های امنیت‌زا و ایجاد اعتماد عمومی
۱۶		توسعه شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی
۱۷		افزایش اعتماد عمومی جامعه به دلیل ارتقای راهبردهای ارزش‌محور
۱۸		ارتقای معیارهای اعتماد

ردیف	راهبردهای اصلی	راهبردهای فرعی
۱۹	راهبردهای شایسته‌سالاری	افزایش ادراک فردی از رسالت سازمان
۲۰		کاهش نگرش‌های منفی گرایانه
۲۱		رضایت و خشنودی شغلی
۲۲	راهبردهای غنی‌سازی فرهنگ در توسعه منابع انسانی	ارتقاء سیاست‌های ارزش‌محوری در سازمان
۲۳		تقویت فرهنگ سازمانی از طریق ارزش‌های سازمانی با توسعه منابع انسانی
۲۴		ارتقا و نهادینه شدن معیارهای هنجاری و رفتاری
۲۵		خلق فرهنگ غالب در سازمان
۲۶		بهبود رفتار و ایجاد الگوهای شناختی به دلیل تمرکز بر فرهنگ
۲۷	راهبردهای هم‌راستای تناسب تکنولوژیک با توسعه منابع انسانی	پویایی درونی سازمان
۲۸		ارتقای آگاهی‌های فناوری کارکنان
۲۹		توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۳۰		تقویت ارائه خدمات آنلاین
۳۱		ارتقای سرعت تصمیم‌گیری

ارسلان و واعظی (۱۳۹۸) در مطالعه خود به طراحی الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر ورودی‌ها، فرایندها و پیامدها پرداختند. از نظر آنان، موضوع توسعه منابع انسانی امری حیاتی برای سازمان‌های امروزی است. به سبب این‌که منابع انسانی مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، لازم است اقدامات توسعه ابتدا از منابع انسانی آغاز گردد. در سازمان‌های دولتی متغیرهایی نظیر شهروندمداری، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و تحقق آرمان‌های اجتماعی و... مورد تأکید هستند که در بخش خصوصی چندان مورد تأکید نیست. کارمندان و مدیران بخش دولتی برای این‌که بتوانند از عهده چنین وظایفی برآیند، باید برخی از مهارت‌ها و دانش‌های خاص سازمان‌های دولتی را دارا باشند یا آنها را کسب کنند. از جمله این مهارت‌ها می‌توان به هوش سیاسی، روابط عمومی بالا، قدرت تخیل و... اشاره کرد. مدل توسعه کارکنان ارسلان و واعظی (۱۳۹۸) به صورت شکل (۱) است:



شکل ۱. مدل توسعه کارکنان (ارسلان و واعظی، ۱۳۹۸)

پیشینه پژوهش

در بررسی مطالعات قبلی در داخل و خارج کشور، ملاحظه می‌شود که الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها عمدتاً به عنوان یک متغیر مستقل مطرح بوده است. به عبارت دیگر، الگوی توسعه منابع انسانی از منظر یک مؤلفه سازمانی اثرگذار بر روی عملکرد شغلی، انگیزه شغلی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی و... مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. بخشی از پیشینه پژوهش برای رعایت اختصار، در جدول ۳ درج شده‌اند.

جدول ۳. پیشینه پژوهش

عنوان پژوهش	نویسنده و سال	سؤالات	روش تحقیق	یافته‌های پژوهش
بررسی تأثیر توسعه مدیران و توسعه توسط مدیران بر کیفیت عملیات مدیریت بحران	حیدری و همکاران (۱۳۹۹)	معیارهای شایستگی مدیران و توسعه توسط مدیران کدامند؟	توصیفی - پیمایشی	شایستگی‌های مدیران و توسعه توسط مدیران بر کیفیت عملیات مدیریت بحران تأثیر دارد. مهارت‌های مدیریتی، اجتماعی و عملکردی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران تأثیر ندارد. اما بر توانمندسازی توسط مدیران تأثیر دارد.
ارائه الگوی اثربخش توسعه روانشناختی کارکنان	بهشتی‌فر و شهبازیان (۱۳۹۹)	الگوی اثربخش توسعه روانشناختی کارکنان چگونه است؟	توصیفی - کمی	بین فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پایش سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام‌های مدیریتی سازمان با متغیر توسعه روانشناختی رابطه وجود دارد.
تدوین و اعتباریابی الگوی توسعه مدیران	درتاج و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی توسعه مدیران به چه صورت است؟	روش آمیخته	در توسعه مدیران، همه شاخص‌ها بر سازه‌های مربوطه تأثیر دارند. مؤلفه‌های پنجگانه شناسایی شده دارای بارعاملی کافی برای پیش‌بینی توسعه مدیران هستند.
بررسی توسعه کارکنان مبتنی بر رفتار سازمانی و دیدگاه‌های مبتنی بر منابع	بین و همکاران (۲۰۱۹)	چه رابطه‌ای بین توسعه کارکنان مبتنی بر رفتار سازمانی و دیدگاه‌های مبتنی بر منابع هست؟	توصیفی - همبستگی	شیوه‌های توسعه تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و رابطه بین دارایی‌های انسانی و عملکرد را میانجی‌گری می‌کنند. وابستگی متقابل وظیفه، تأثیر شیوه‌های توسعه بر نتیجه عملکرد را تقویت می‌کند.
نقش توسعه کارکنان در مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی بر عملکرد کارکنان	هابیس و همکاران (۲۰۱۸)	نقش توسعه کارکنان در مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی بر عملکرد کارکنان چیست؟	معادلات ساختاری	مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی به صورت مثبت و معنی داری بر توسعه کارکنان اثر می‌گذارند که در مرحله دوم نیز عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
ارائه مدل توسعه کارکنان مبتنی بر عوامل تعیین و انعطاف‌پذیری	کیم و همکاران (۲۰۱۷)	عوامل تعیین و انعطاف‌پذیری برنامه برای کارکنان کدامند؟	معادلات ساختاری	تأثیر انعطاف‌پذیری برنامه و LMX بر توانمندسازی و تأثیر توسعه بر عملکرد خدمات در بین کارکنان کره جنوبی از هم‌تایان نیوزیلند بیشتر است.

عنوان پژوهش	نویسنده و سال	سؤالات	روش تحقیق	یافته‌های پژوهش
بررسی رابطه بین توسعه منابع انسانی و نتایج مدل تعالی سازمانی	هاشمی و همکاران (۲۰۱۶)	رابطه بین توسعه منابع انسانی و نتایج مدل تعالی سازمانی در بین کارکنان چگونه است؟	توصیفی - همبستگی	بین توسعه منابع انسانی و نتایج مدل تعالی سازمانی رابطه وجود دارد.
بررسی تأثیر آموزش و مهارت‌افزایی بر توسعه کارکنان	واگتین و بوهم (۲۰۱۵)	میزان تأثیر آموزش و مهارت‌افزایی بر توسعه کارکنان چقدر است؟	تحلیل کمی	آموزش و مهارت‌افزایی بر اثربخشی و عملکرد سازمان و سطح توسعه منابع انسانی تأثیر دارد.
عوامل مؤثر بر توسعه مدیران و اثربخشی مدیریت مالی	ویلگس (۲۰۱۵)	عوامل مؤثر بر توسعه مدیران و اثربخشی مدیریت مالی کدام‌اند؟	توصیفی - همبستگی	عوامل مؤثر بر توسعه مدیران بویژه مدیریت مالی توسط اصول برنامه‌ریزی یکپارچه، سیستم نظارت و بودجه‌بندی و طول دوره خدمت و آموزش مدیریت مالی و مهیاسازی تحت مشخصه‌های مدیران تقویت شده‌اند.
بررسی دو چهره از توسعه مدیر؛ فعال کردن و تحمیل کردن	شیه و اوچنا (۲۰۱۶)	ارتباط بین توسعه مدیر و فعال کردن و تحمیل کردن چیست؟	تحلیل کیفی	دو چهره برای توسعه مدیر مشتمل بر فعال کردن و تحمیل کردن به تأیید رسید.

در ارتباط با پژوهش‌های ارائه شده، می‌توان به نقدها و مزایای ذیل اشاره کرد:

۱- اکثر این پژوهش‌ها نسبت به شناسایی، بررسی و تأثیرگذاری متغیرهای توسعه منابع انسانی بر روی یکدیگر با استفاده از روش‌های آزمون همبستگی، معادلات ساختاری و سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل آماری پرداخته‌اند و به صورت عملیاتی در صنایع خلاق بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، پژوهشی صورت نگرفته است.

۲- در پژوهش‌های بررسی شده، ساز و کارها و الزامات مورد نیاز جهت مواجهه صنایع خلاق بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با توسعه منابع انسانی مورد بررسی و تحلیل قرار نگرفته است.

۳- اصول شایستگی به عنوان یک پارادایم و مؤلفه اساسی در بحث توسعه منابع انسانی به صورت یک مدل انتزاعی و عملیاتی در پژوهش‌ها ارائه نشده است.

۴- در پژوهش‌های بررسی شده، توسعه منابع انسانی به عنوان یک متغیر مؤثر در بسیاری از رفتارها و مؤلفه‌های شناختی کارکنان، شامل سلامت روانی و سلامت روحی، مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

۵- در عمده پژوهش‌های به عمل آمده، توسعه منابع انسانی در بسیاری از لایه‌های خرد و کلان سازمانی در بین مدیران و کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته است.

۶- در برخی از پژوهش‌های صورت گرفته؛ توسعه منابع انسانی در قالب ارائه یک فرهنگ و گفتمان مشخص مبتنی بر ارزش‌های سازمانی مورد نظر، مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر استراتژی تحقیق، روش آمیخته یا ترکیبی است. روش آمیخته مشتمل بر دو روش کیفی و کمی است که می‌تواند محقق را به نتایج مطلوبی در راستای دستیابی به الگوی مورد نیاز برساند. به طور کلی در این مقاله، محقق مراحل اجرایی زیر را در پیش گرفته است:

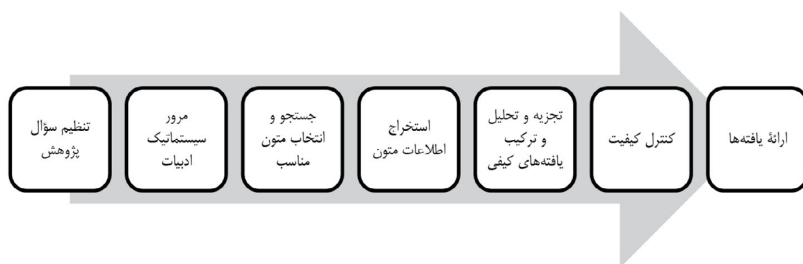
در مرحله اول یعنی گردآوری داده‌های کیفی پژوهش که هدف آن تدوین الگو است، از روش فراترکیب در هفت مرحله استفاده شد.

در مرحله دوم، به بررسی تأثیرگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده از منظر میزان اهمیت بر توسعه منابع انسانی از طریق رگرسیون پرداخته شد. در بخش کمی پژوهش، صحه‌گذاری و اولویت‌بندی عوامل از منظر میزان اهمیت، با استفاده از نظر ۳۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی در قالب گروه‌های کانونی شامل مدیران و کارشناسان خبره در بخش خبر سیما جمهوری اسلامی ایران و نخبگان دانشگاهی شامل اعضای هیئت علمی، پژوهشگران و فارغ‌التحصیلان و دانشجویان

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ...

مقطع دکتری که در زمینه مدیریت منابع انسانی دارای تخصص هستند، با روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس صورت گرفت.

در این راستا، مجموعه مؤلفه‌ها و مقوله‌های به دست آمده از فراترکیب، مورد واکاوی قرار گرفت و نظرات آنها در پالایش و اعتبارسنجی الگوی مفهومی اعمال شد. مراحل زیر در بخش فراترکیب در این پژوهش اجرایی شد:



شکل ۲. هفت گام فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

سپس نتایج به دست آمده از طریق روش فراترکیب، در قالب پرسشنامه محقق‌ساخته در قالب طیف لیکرت پنج‌گانه (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به نظرسنجی خبرگان رسید و نتایج با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

نتایج فاز کیفی

در این فاز، محقق با استفاده از روش فراترکیب به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش در ۷ گام پرداخت:

گام اول: تنظیم سؤال‌های پژوهش

در این مرحله ابتدا پرسش‌های مبنایی مطرح شد و با پاسخگویی به آنها محدوده کار مشخص گردید. چنین محدوده‌هایی زمینه‌ساز رفع ابهام‌های احتمالی

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ...
 در مراحل بعدی پژوهش بود. در جدول ۴، سؤال‌های پژوهش به همراه مؤلفه‌های آنها بیان شده است.

جدول ۴. سؤال‌های گام اول در روش فراترکیب

سؤال‌های پژوهش	مؤلفه‌ها
۱- ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در بخش خبر سیما کدام‌اند؟	What (چه چیزی)
۲- الگوی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در بخش خبر سیما چگونه است؟	Who (جامعه مورد مطالعه)
۳- الزامات موردنیاز در راستای مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در بخش خبر سیما کدام است؟	When (محدودیت زمانی)
۴- شاخصه‌های مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در بخش خبر سیما چگونه است؟	How (چگونگی روش)

گام دوم: مرور سیستماتیک ادبیات

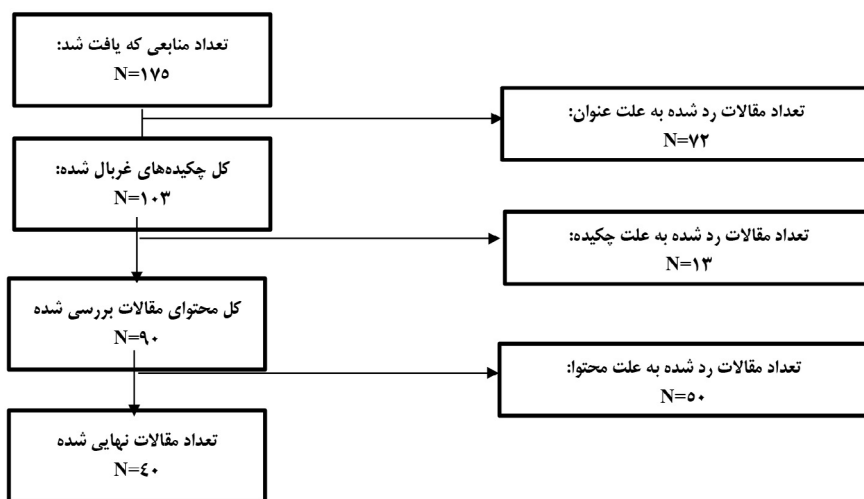
برای مرور و دسته‌بندی محتوای مقالات تولید شده در زمینه مورد پژوهش، مراجعات به مقالات علمی، از طریق موتورهای جستجو، انجام شد. از آنجا که دامنه پژوهش‌های صورت گرفته روی توسعه منابع انسانی موردنظر محقق بود، کلیدواژه‌های جدول ۵ با دو زبان فارسی و انگلیسی به اشکال نوشتاری مختلف، مورد جستجو قرار گرفت و تعدادی از مقالات در جستجوی اولیه یافت شد که البته تعداد آنها زیاد نبود و نشان از محدودیت مطالعات در زمینه موضوع پژوهش بود. لذا به منظور اشباع نظری، مصاحبه با خبرگان متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز در دستور کار قرار گرفت.

جدول ۵. کلیدواژه‌های جستجو

فارسی	انگلیسی
مدیریت منابع انسانی	Human resources management
توسعه منابع انسانی	Human recourse devlopment
بهسازی منابع انسانی	Human resource improvement
رویکرد توسعه منابع انسانی	Resource development approach
بازسازی منابع انسانی	Reconstruction of human resources

گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در این گام، محققین به ارزیابی کیفی هریک از مطالعات پرداختند. مقالات طبق فرایند موجود در شکل (۳) و معیارهایی از قبیل: روش گردآوری داده، نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، تناسب طرح تحقیق با هدف پژوهش، بیان روشن یافته‌ها، توجیه مناسب نتیجه پژوهش، جامعه مورد مطالعه، ماهیت پژوهش و شرایط مورد مطالعه حذف یا انتخاب شدند. به نحوی که از بین ۱۷۵ مطالعه پژوهشی، تعداد ۱۳۵ مطالعه غیرمرتبط با زمینه پژوهش در این مرحله کنار گذاشته شدند و در پایان ۴۰ مقاله مرتبط با موضوع، انتخاب شد.



شکل ۳. فرایند انتخاب و ارزیابی مقاله‌های مناسب برای تحلیل

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله برای افزایش سرعت و دقت ارزیابی به هر اثر کدی اختصاص داده شد. به همین منظور برای مقاله‌های مروری از کد مم، برای مقاله‌های پژوهشی از کد مپ، برای کتاب از کد ک و برای فصل کتاب از کد فک استفاده شد. چنین کدهایی دقت ارزیابی و دسته‌بندی بعدی را افزایش می‌داد. در جدول مربوط به این گام، امتیاز دریافتی هر مقاله براساس سیاهه ارزیابی CASP و نیز رتبه کیفی هر اثر در بین کلیه آثار، آورده شد تا تحلیل‌های ثانویه را تسهیل

کند. در جدول (۶) یک ستون برای ردیف مقاله، یک ستون برای کد مقاله، ستونی برای نام مؤلفان و سال انتشار مقاله، ستونی برای اطلاعات اولیه استخراج شده و ستونی برای نوع پژوهش در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است که با توجه به حجم زیاد جداول، در این قسمت تنها بخش کوچکی از یافته‌ها ارائه می‌شود. در ادامه گام چهارم فراترکیب، مفاهیم کلیدی از آثار به صورت جداگانه استخراج و در قالب جدولی جداگانه تهیه شدند. از آنجا که مطالعات نظام‌مند و از نوع تحلیل محتوا با مفاهیم و مقوله‌ها سر و کار دارند، باید نگاهی تفسیری و یکپارچه‌نگر به مؤلفه‌ها و عناصر یافته شده داشت. برای سهولت و تسریع کار در مرحله بعدی کدگذاری که از خود ادبیات گرفته شده بودند به صورت موقت شناسایی و دسته‌بندی شده و برای هر مقوله، منابع و آثار شناسایی شده آورده شدند تا زمینه تفسیرهای بعدی مهیا گردد. جهت تحلیل‌های بعدی، فراوانی تکرار هر مقوله در بین آثار بررسی شده نیز مشخص شد تا پشتوانه نظری هر مقوله توجیه‌پذیر باشد. در مجموع ۹۵ مؤلفه شناسایی شدند که از حیث تکرار و فراوانی دارای تنوع بودند.

جدول ۶. گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب

رتبه کلی	کد	منبع	اطلاعات اولیه	نوع پژوهشی
۵	مپ ۳	حدادی و همکاران (۱۳۹۹)	فرایند منابع انسانی، توسعه عملکردی	پژوهشی کیفی
۱۰	مپ ۵	ارسلان و واعظی (۱۳۹۸)	ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، سیستم‌های سازمانی	پژوهش کمی
۱۵	مپ ۷	زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸)	مدیریت کارراهه شغلی، حمایت مدیران عالی، توجه به مدیریت عملکرد، جو سازمانی، سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز سازمان، عدالت سازمانی	پژوهش کیفی
۳۰	مپ ۱۸	حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)	خط مشی، عوامل قانونی و فرهنگی، توسعه منابع انسانی، الزامات ارزیابی، محیط فناوری	پژوهش کیفی
۳۹	مرو ۳۵	یزدان شناس و همکاران (۱۳۹۷)	عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل فراسازمانی	پژوهشی کیفی

فراوانی	منبع	مقوله	ابعاد اصلی
۱۷	مپ: ۲ و ۹ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۱ و ۲۶ و ۲۷ و ۳۴ و ۴۵ و ۴۷ و ۴۹ و ۵۱ و ۵۳ مر: ۱۸ و ۵	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	ابزارهای توسعه منابع انسانی
۱۴	مپ: ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۷ و ۲۹ و ۳۴ و ۳۷ و ۳۹ و ۴۱ و ۴۵ و ۴۹ و ۵۶ و ۵۹	فرایندهای سازمانی	

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

براساس روش فراترکیب تمام عوامل شناسایی شده از مطالعات پیشین را که در پاسخ به سؤالات طراحی شده استخراج شده‌اند و در قالب کد در جدول ۶ نگاشته شده‌اند، در نظر گرفته سپس با دسته‌بندی مفهومی هر کد، مفاهیم مرتبط با پژوهش شناسایی می‌شود. کاری که در این بخش انجام می‌شود، تجزیه و تحلیل و تلفیق کیفی است. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست. در این مقاله، تمامی کدهای استخراج شده در گام قبلی، در فرم ماتریس مقیاس به تصویر کشیده شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. با انجام این کار تفسیری فراتر از هر یک از مطالعات گنجانده شده در فراترکیب از پدیده مورد نظر ارائه شده و در عین حال در برگیرنده همه آن‌ها نیز بود؛ به گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جستجو کرد. در نهایت ابعاد اصلی براساس مطالعات و استنتاج محققین شامل ابعاد مشخصه‌های مدیریتی، زیرساخت‌ها، فرهنگ سیاست‌گذاری، تمهیدات سازمانی، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و فرایندهای سازمانی به دست آمدند.

گام ششم: کنترل کیفیت

گام ششم از فراترکیب، کنترل و پالایش کیفی یافته‌های به دست آمده بود که با روش گروه کانونی از طریق نظرسنجی از خبرگان به دست آمد. شایان ذکر است، با توجه به این که ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مقالات پیشین اقتباس و استخراج شده است، بنابراین دارای روایی قابل قبولی است. اما برای تعیین میزان توافق بر روی مؤلفه‌های به دست آمده و نزدیک کردن آن به نظرات و دیدگاه‌های

علمی‌تر و اصولی‌تر، اعتباریابی در دستور کار محققین قرار گرفت. روش گروه کانونی یا گفتگوی گروهی متمرکز، یکی از روش‌های متداول در روش تحقیق است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات، بررسی مسئله و نظرسنجی مستقیم از خبرگان انجام می‌شود. جلسات گروه‌های کانونی به دلیل محدودیت‌های پاندمی کرونا، از طریق فضای مجازی انجام شد و تمامی خبرگان که در بخش خبر سیما جمهوری اسلامی ایران در حوزه توسعه منابع انسانی دارای تخصص بودند به صورت همگن و براساس نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس به تعداد ۳۰ نفر تعیین شدند و ابعاد و مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه به صورت طیف لیکرت به نظرسنجی خبرگان گذاشته شد. به عبارت دیگر، پژوهش وارد فاز کمی و گام هفتم یعنی ارائه یافته‌ها شد.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

نتایج فاز کمی

در گام هفتم و فاز کمی، راستی‌آزمایی و اعتبارسنجی یا روایی‌سنجی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مراحل قبلی فراترکیب مورد بررسی قرار گرفت و یافته‌های مرحله کمی پژوهش ارائه شد. شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول ۸ گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در بُعد سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی، همراستایی اهداف توسعه منابع انسانی و اهداف سازمان، دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۸/۰۲ و ترویج چشم‌انداز مشترک بین مدیران، دارای کمترین میانگین با امتیاز ۸/۶۱، در بُعد مشخصه‌های مدیریتی، اعتلای اعتماد به سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۴۲/۳۶ و نهادینه‌سازی رویکرد توسعه مدیران دارای کمترین میانگین با امتیاز ۴/۵۲، برقراری عدالت در بین منابع انسانی در بُعد فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۵/۷۸ و برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی دارای کمترین میانگین با امتیاز ۱۰/۷۶، در بُعد ساختاری و تمهیدات سازمانی، ایجاد ساختارهای مشارکتی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۸/۹ و برقراری ارتباطات تخصصی و بین بخشی دارای کمترین میانگین با امتیاز ۹/۸۷، در بُعد فرایندهای کلیدی سازمان، فرایندهای حقوق و دستمزد دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۲۳/۴۰ و فرایند انتصاب و ارتقاء شغلی دارای

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ...

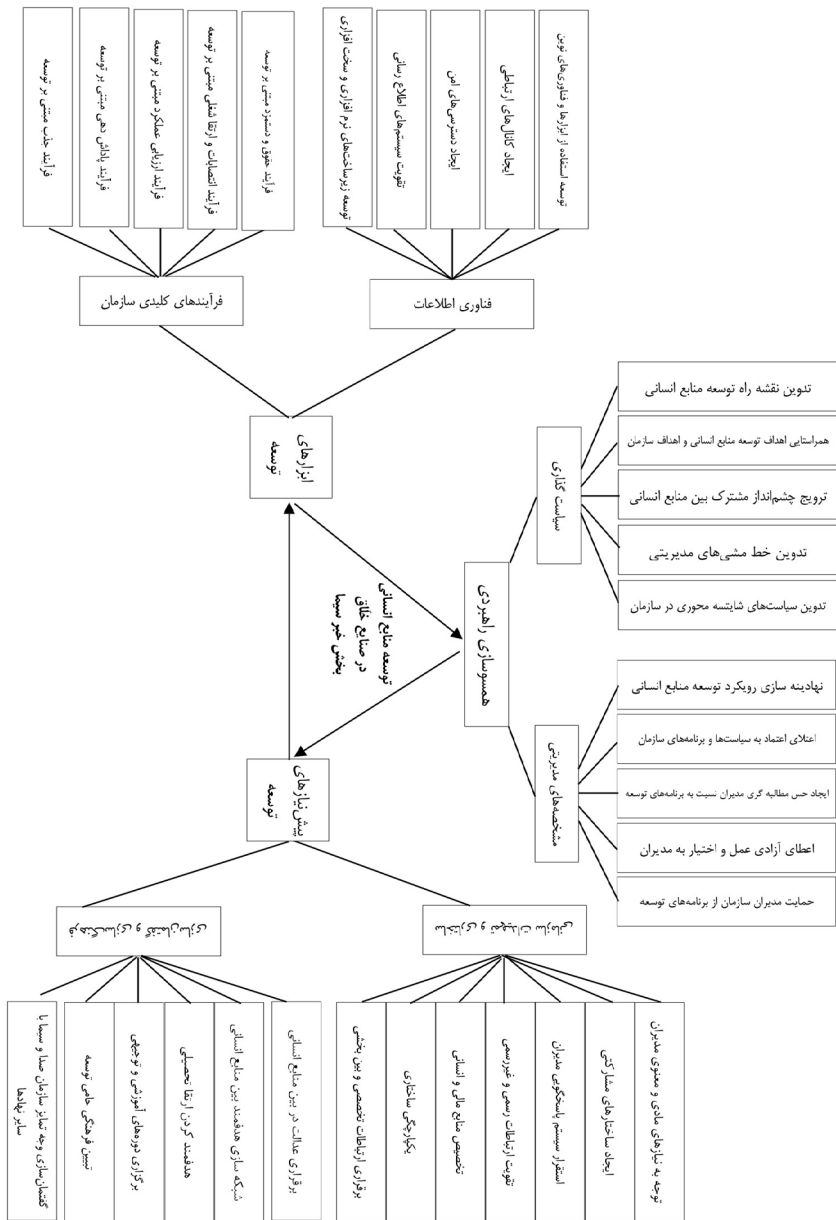
کمترین میانگین با امتیاز ۸/۱۱، در بُعد فناوری اطلاعات، ایجاد کانال‌های ارتباطی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۲۵/۹۶ و ایجاد دسترسی‌های امن دارای کمترین میانگین با امتیاز ۱۵/۴۱ است.

جدول ۸. شاخص‌های توصیفی توسعه منابع انسانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی				
هم‌راستایی اهداف توسعه منابع انسانی و اهداف سازمان	۱۸/۰۲	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵
تدوین سیاست‌های شایسته محوری در سازمان	۱۷/۹۸	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
تدوین خط مشی‌های مدیریتی	۱۲/۹۷	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
تدوین نقشه راه توسعه منابع انسانی	۱۰/۷۱	۵/۲۴	۰/۱۳	-۱/۴۲
ترویج چشم‌انداز مشترک بین منابع انسانی	۸/۶۱	۰/۷۴	۰/۷۶	-۰/۷۸
مشخصه‌های مدیریتی				
اعتدالی اعتماد به سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان	۴۲/۳۶	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
ایجاد حس مطالبه‌گری مدیران نسبت به برنامه‌های توسعه	۲۳/۴۰	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
اعطای آزادی عمل و اختیار به مدیران	۱۸/۹۶	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
حمایت مدیران سازمان از برنامه‌های توسعه	۱۷/۵۶	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
نهادینه‌سازی رویکرد توسعه منابع انسانی	۱۳/۶۴	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی				
برقراری عدالت در بین منابع انسانی	۱۵/۷۸	۱/۳۸	-۰/۰۰۴	-۱/۰۹
هدفمند کردن ارتقای تحصیلی	۱۲/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲
شبکه‌سازی هدفمند بین منابع انسانی	۱۲/۶۱	۱/۲۱	-۰/۰۰۳	-۱/۰۸
گفتمان‌سازی وجه تمایز سازمان صدا و سیما با سایر نهادها	۱۱/۹۷	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۵
تبیین فرهنگی حامی توسعه	۱۰/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی	۱۵/۰۹	۱/۹۸	-۵/۰۰۱	-۱/۵۱
ساختاری و تمهیدات سازمانی				
توجه به نیازهای مادی و معنوی مدیران	۱۸/۹	۱/۵۵	-۵/۰۰۲	-۱/۴۵
ایجاد ساختارهای مشارکتی	۱۸/۰۲	۱/۵۵	-۵/۰۰۲	-۱/۴۵
یکپارچگی ساختاری	۱۷/۹۸	۱/۶۲	-۵/۱۱۳	-۱/۳۶
استقرار سیستم پاسخگویی مدیران	۱۲/۹۷	۱/۴۳	-۵/۰۰۹	-۱/۱۷
تقویت ارتباطات رسمی و غیررسمی	۱۲/۷۸	۱/۷۶	-۵/۵۸	-۱/۳۲
تخصیص منابع مالی و انسانی	۹/۸۷	۱/۴۳	-۵/۰۰۹	-۱/۱۷
برقراری ارتباطات تخصصی و بین بخشی	۸/۶۱	۵/۷۴	۵/۷۶	-۵/۷۸
فراایندهای کلیدی سازمان				
فرایند حقوق و دستمزد مبتنی بر توسعه	۲۳/۴۰	۱/۶۴	-۱/۳۹	۵/۵۴
فرایند ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه	۱۷/۵۶	۱/۲۹	-۵/۱۱	-۱/۷۰
فرایند جذب مبتنی بر توسعه	۹/۷۶	۱/۶۴	-۵/۱۳۵	-۱/۴۳
فرایند پاداش‌دهی مبتنی بر توسعه	۹/۱۴	۱/۶۲	-۵/۱۱۳	-۱/۳۶
فرایند انتصاب و ارتقای شغلی مبتنی بر توسعه	۸/۱۱	۱/۸۷	-۱/۵۱	-۵/۵۴
فناوری اطلاعات				
ایجاد کانال‌های ارتباطی	۲۵/۹۶	۱/۸۷	-۱/۵۱	-۵/۵۴
توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	۱۹/۸۷	۳/۲۵	-۱/۲۸	۵/۵۷
تقویت سیستم‌های اطلاع رسانی	۱۵/۷۸	۱/۳۸	-۵/۰۰۴	-۱/۰۹
توسعه استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین	۱۵/۴۱	۱/۳۷	۵/۰۸	-۱/۷۳
ایجاد دسترسی‌های امن	۱۲/۷۸	۱/۷۶	-۵/۵۸	-۱/۳۲

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ...



شکل ۴. الگوی مفهومی پژوهش

نتیجه‌گیری

با بررسی‌های به عمل آمده از مقالات و پژوهش‌های مرتبط، بسیاری از محققان به نقش برجسته توسعه منابع انسانی در رشد و تعالی سازمان تأکید می‌نمایند. در این پژوهش‌ها مؤلفه‌هایی چون نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی، طراحی فرایندهای توسعه منابع انسانی، توسعه ساختاری، توسعه فنی، فرهنگ‌سازی، آموزش و... در تمامی لایه‌های خرد و کلان و سطوح مختلف سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. بخش خبر سیما جمهوری اسلامی ایران به دلیل ماهیت فنی و تخصصی آن، نیازمند توسعه مطلوب منابع انسانی متناسب با شرایط ویژه و حساس آن دارد. به همین منظور در این مقاله سعی شد، تا عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با توجه به ماهیت این سازمان مورد بحث و بررسی قرار گیرد. از همین‌رو، با گردآوری و پالایش مقالات و پژوهش‌های مرتبط به شناسایی و جمع‌آوری ابعاد و مؤلفه‌های موردنظر پرداخته شد و مجموعه عواملی که در این حوزه می‌تواند مؤثر باشد، در سه بُعد و شش مؤلفه اصلی دسته‌بندی شدند.

«بعد همسوسازی راهبردی»

شامل ۲ مؤلفه است. مؤلفه «سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی» ناظر بر اقداماتی است که بر همراستایی و هم‌سویی ارکان اجرایی بخش خبر به منظور توسعه منابع انسانی تأثیرگذار است و شامل مقوله‌های «ترویج چشم‌انداز مشترک بین منابع انسانی»، «تدوین نقشه راه توسعه منابع انسانی»، «تدوین خط‌مشی‌های مدیریتی»، «همراستایی اهداف توسعه منابع انسانی و اهداف سازمان» و «تدوین سیاست‌های شایسته‌محوری در سازمان» است.

مؤلفه «مشخصه‌های مدیریتی» ناظر بر رویکرد و تعهد مدیران نسبت به توسعه منابع انسانی است و شامل مقوله‌های حمایت مدیران سازمان از برنامه‌های توسعه، اعتلای اعتماد به سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان، اعطای آزادی عمل و اختیار به مدیران، ایجاد حس مطالبه‌گری مدیران نسبت به برنامه‌های توسعه و نهادینه‌سازی رویکرد توسعه منابع انسانی است.

«بعد پیش‌نیازهای توسعه منابع انسانی»

شامل ۲ مؤلفه است. مؤلفه «ساختاری و تمهیدات سازمانی» ناظر بر عوامل درون سازمانی مؤثر بر توسعه منابع انسانی می‌شود و شامل مقوله‌های توجه به نیازهای مادی و معنوی مدیران، تخصیص منابع مالی و انسانی، یکپارچگی ساختاری، برقراری ارتباطات تخصصی و بین‌بخشی، ایجاد ساختارهای مشارکتی، استقرار سیستم پاسخگویی مدیران و تقویت ارتباطات رسمی و غیررسمی است.

مؤلفه «فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی» ناظر بر عوامل نرم‌افزاری با ماهیت فرهنگ سازمانی است که تمامی آحاد کارکنان را در راستای توسعه منابع انسانی هدایت و راهبری می‌کند که شامل مقوله‌های گفتمان‌سازی وجه تمایز سازمان صدا و سیما با سایر نهادها، تبیین فرهنگی حامی توسعه و هدفمند کردن ارتقای تحصیلی و برقراری عدالت در بین منابع انسانی، شبکه‌سازی هدفمند بین منابع انسانی و برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی می‌شود.

«تجد ابزارهای توسعه»

شامل ۲ مؤلفه است. مؤلفه «فناوری اطلاعات» ناظر بر مجموعه پیش‌نیازهای فنی است که به منظور بسترسازی و زمینه‌سازی مناسب در راستای توسعه منابع انسانی مورد نیاز است و شامل مقوله‌های ایجاد کانال‌های ارتباطی، توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، توسعه استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین، ایجاد دسترسی‌های امن، تقویت سیستم‌های اطلاع‌رسانی می‌شود.

مؤلفه «فرایندهای کلیدی سازمان» ناظر بر ساز و کارها و فرایندهایی می‌شود که مسیر توسعه منابع انسانی را نظام‌مند و سیستماتیک می‌کند و شامل مقوله‌های فرایند حقوق و دستمزد مبتنی بر توسعه، فرایند انتصابات و ارتقاء شغلی مبتنی بر توسعه، فرایند ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه و فرایند پاداش‌دهی مبتنی بر توسعه، فرایند جذب مبتنی بر توسعه می‌شود.

در مقایسه با مطالعات پیشین، آلبایراک و erturk^۱ (۲۰۲۱) در مقاله خود به تعدادی از تمهیدات سازمانی برای توسعه منابع انسانی پرداخته است، که چند

1. Albayrak & Erturk

مورد محدود بودند. اما در این پژوهش، به این تمهیدات در قالب ۳ بُعد اصلی شامل همسوسازی راهبردی، پیش‌نیازها و ابزارهای توسعه پرداخته شده است. کائور و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به معرفی ساختاری برای توسعه منابع انسانی اشاره نمودند و تعدادی اصول ساختاری معرفی کردند که در مقایسه با این پژوهش جامعیت ندارد.

پیشنهادها

- با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش که بیانگر تاثیر سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی در الگوی توسعه منابع انسانی است، پیشنهاد می‌شود به تدوین ختمشی‌های مدیریتی توجه شود و هم‌راستایی اهداف توسعه منابع انسانی و اهداف سازمانی بررسی گردد. همچنین در تاثیرگذاری مشخصه‌های مدیریتی در الگوی توسعه منابع انسانی، حمایت مدیران از برنامه‌های توسعه منابع انسانی و نهادینه کردن این رویکرد می‌تواند کمک شایانی در توسعه منابع انسانی ایفا کند.

- طبق جدول ۸، با توجه به تأثیر مؤلفه‌های فناوری اطلاعات در الگوی توسعه منابع انسانی، ایجاد و تقویت کانال‌های ارتباطی و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و استفاده از فناوری‌های نوین به عنوان ابزارهای توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود. همچنین فرایندهای کلیدی سازمان از جمله، جذب، انتصاب، ارتقا، ارزیابی، حقوق و دستمزد و پاداش نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا می‌نمایند و پیشنهاد می‌شود که این فرایندهای کلیدی به عنوان ابزارهای توسعه منابع انسانی مدنظر قرار گیرند.

- طبق شکل ۴، با توجه به تاثیر ابعاد پیش‌نیازهای توسعه منابع انسانی (ساختاری و تمهیدات سازمانی و فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی) در الگوی توسعه منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود به نیازهای مادی و معنوی کارکنان، ساختارهای مشارکتی و استقرار سیستم پاسخگویی توجه شود. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی در جهت برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی و هدفمند کردن ارتقای تحصیلی در اولویت اقدامات برای توسعه منابع انسانی قرار دهند.

فهرست منابع

۱. ارسلان، محسن؛ و واعظی، رضا (۱۳۹۸). «الگوی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۲، شماره ۴۳، ۱۳۵-۱۵۵.
۲. اسلامی هرنندی، حسینعلی؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ و جعفری هرنندی، رضا (۱۳۹۸). «ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران»، توسعه آموزش جندی شاپور، دوره ۱۰، شماره ویژه‌نامه، ۲۳-۴۳.
۳. الماس‌پور، محمد؛ خواستار، حمزه؛ جعفری‌نیا، سعید؛ و عبدالهی، بیژن (۱۴۰۰). «چهارچوب ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل»، مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۱، شماره ۳، ۲۶-۴۹.
۴. بهشتی‌فر، ملیکه؛ و شهبازیان، احد (۱۳۹۸). «ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان»، توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۳، ۲۱۱-۲۲۳.
۵. تبریزی، شیرین؛ تقی‌پور، فائزه؛ شریفی، سعید؛ و دوازده امامی، حمید (۱۴۰۰). «شناسایی راهبردها و پیامدهای خلاقیت با رویکرد به سرمایه اجتماعی در مراکز استانی صدا و سیما (مورد مطالعه: صداوسیما مرکز اصفهان)»، رسانه‌های دیداری و شنیداری، دوره ۱۵، شماره ۳۹، ۵-۳۲.
۶. تشکری، مینو؛ دادگران، محمد؛ و نصراللهی، اکبر (۱۴۰۰). «نقش و جایگاه فناوری‌های نوین ارتباطی در چابک‌سازی فرایندهای تولید رادیو - تلویزیونی (مطالعه موردی: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران)»، رسانه‌های دیداری و شنیداری، دوره ۱۵، شماره ۳۷، ۱۶۳-۱۹۶.
۷. توکلی، سیدشهرام‌الدین؛ دانایی، ابوالفضل؛ و نجف‌زاده شهری، محمودرضا (۱۴۰۰). «ارائه الگویی از استراتژی‌های رسانه‌ای در توسعه منابع انسانی سازمان‌های نفتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد»، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره ۱۲، شماره ۴۸، ۵۶-۷۱.

ارائه‌ی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ...

۸. حاجیلو، محمد؛ محمدی، نبی‌اله؛ درودی، هما؛ و منصوری، علی (۱۴۰۰). «طراحی و اعتبار یابی الگوی توسعه‌ی منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی تابعه‌ی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی»، *توسعه‌ی آموزش در علوم پزشکی*، دوره ۱۴، شماره ۴۲، ۳۶-۲۰.
۹. حدادی، طاهره ع؛ سلیمی، مهتاب؛ و جهانیان، رمضان (۱۳۹۹). «ارائه‌ی الگوی مفهومی توسعه‌ی عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه‌ی بنیاد مستضعفان)»، *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، دوره ۱۶، شماره ۱، ۲۱-۱.
۱۰. حمیدی، ناصر؛ اسماعیلی، احمدرضا؛ نقوی، میرعلی؛ و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۷). «ارائه‌ی الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان ناجا با تأکید بر معماری منابع انسانی»، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، دوره ۱۳۹۷، شماره ۲۴، ۸۳-۱۱۰.
۱۱. خداینده بایگی، ایمان؛ و شریفی، سید مهدی (۱۴۰۰). «سنجش تناسب جو سازمانی خبرگزاری صدا و سیما با بروز خلاقیت نیروی انسانی در حوزه‌ی خبر»، *فصلنامه‌ی علمی مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه*، دوره ۴، شماره ۱۱، ۱۱-۴۴.
۱۲. زین آبادی، یحیی؛ نوری، رضا؛ و علوی، محمد (۱۳۹۸). «توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی»، *کنفرانس ملی مدیریت منابع انسانی*.
۱۳. شریفی، سید مهدی؛ لشکری، سعید؛ ترابی، مریم؛ و سیروس کبیری، سپیده (۱۳۹۸). «آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق با هدف نگهداشت کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای (مورد مطالعه: صدا و سیما مرکز فارس)»، *رسانه‌های دیداری و شنیداری*، دوره ۱۳، شماره ۳۲، ۳۳-۵۵.
۱۴. عابدینی، مریم؛ میرسپاسی، ناصر؛ و حق‌شناس، فریده (۱۳۹۸). «ارائه‌ی مدل توسعه‌ی منابع انسانی با رویکرد ارتقا سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی»، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، دوره ۱۳۹۸، شماره ۱، ۳۱-۵۴.

ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش خبر صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران ...

۱۵. کرد، باقر (۱۳۹۱). «بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۵، شماره ۱۵، ۱۱۳-۱۳۴.
۱۶. کلابی، امیرمحمد (۱۴۰۰). «طراحی مدل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در سازمان‌های رسانه‌ای»، فصلنامه علمی مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه، دوره ۴، شماره ۱۳، ۱۲۳-۱۴۵.
۱۷. گلی‌پور، مریم؛ اولادیان، معصومه؛ و صفری، محمود (۱۴۰۰). «ارائه الگوی نظام آموزش عالی براساس فرایند توسعه منابع انسانی»، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱۶، شماره ۴، ۴۱-۵۶.
۱۸. موذن علوی، سید مهدی؛ طبرسا، غلامعلی؛ و خورشیدی، غلامحسین (۱۳۹۹). «طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در سطح ملی»، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، دوره ۳۳، شماره ۲، ۱۵۵-۱۹۲.
۱۹. نامدار جویمی، احسان؛ روشن، سیدعلیقلی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ و اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۴۰۰). «طراحی الگوی توسعه التزام سرمایه انسانی برگرفته از قرآن و عترت»، مدیریت دولتی، دوره ۱۳، شماره ۱، ۱۲۶-۱۵۴.
۲۰. یزدان‌شناس، احمد؛ و علوی، رضا (۱۳۸۹). «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی»، فصلنامه هدایت و راهبری منابع انسانی.

21. Ahlstrom, David (2010). »Innovation and growth: how business contributes to society«. *Academy of Management Perspectives*. 24(3), 11-24.

22. Albayrak, M. T., & Erturk, A (2021), *Strategic Empowerment in Human Resource Management*, In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.

23. Barba Aragon, M.I., Jimenez Jimenez, D., & Sanz Valle, R (2014). »Training and performance: the mediating role of organizational learning«. *BRQ Business Research Quarterly*. 17(3), 161-173.
24. Becker, Brian., & Gerhart, Barry (1996). »The impact OF human resource management ON organizational performance: progress and prospects«. *Acad. Manag. J.* 39, 779e801. <https://doi.org/10.2307/256712>.
25. Dumont, Jenny., Shen, Jie., & Deng, Xin (2017). »Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values«. *Human. Resource. Management*. 56(4), 613-627.
26. Eizaguirre, Almudena., García-Feijoo, María., & Laka, Jon Paul.) 2019(. »Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions«. *Sustainability*, 11(8), 2303.
27. Hebles, M., Yaniz-Alvarez-de-Eulate, C., & Jara, M (2019). »Impact of cooperative learning on teamwork competence«. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 93-106.
28. Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A (2008). »Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model«. *Journal of Cleaner Production*. 16(1), 51-58.
29. Jackson, Susan E., Renwick, Douglas W. S., Jabbour, Charbel J. C., & Muller-Camen, Michael (2011). »State-of-the- Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduc-

- tion to the special issue». *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
30. Kaur, Sarabjot., Gupta, Shivam., Singh, Sanjay Kumar, & Perano, Mirko (2019). »Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective«. *Technological Forecasting and Social Change*, 145(August 2019), 43-54.
31. Kim, Kon Shik., & Shin, Tack-Hyun (2019). »Additive effects of performance- and commitment- oriented human resource management systems on organizational outcomes«. *Sustainability*. 11(6), 1679.
32. Piwowar-Sulej, K., & Bąk-Grabowska, D (2018). »Enterprise boundaries in the area of human resources«. *Argumenta Oeconomica*, 2(41), 357-388.
33. Piwowar-Sulej, Katarzyna (2018). »Employee 4.0 from the competitive perspective«. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52/3, 121-129.
34. Piwowar-Sulej, Katarzyna (2020). »Pro-environmental organizational culture: its essence and a concept for its operationalization«. *Sustainability*, 12(10), 4197.
35. Piwowar-Sulej, Katarzyna (2021). »Human resources development as an element of sustainable HRM-with the focus on production engineers«. *Journal of Cleaner Production*, 278(1 January 2021), 124008.
36. Sambrook, Sally (2017). »Making sense of our self in HRD: self-less, self-ish and self-ie?«. *Human Resource Development International*, 20(5), 382-392.

37. Singh, Sanjay Kumar., Del Giudice, Manlio., Tarba, Shlomo Y., & De Bernardi, Paola (2019). »Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability, and firm performance«. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1-11. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2946608>
38. Tian, Mu., Deng, Ping., Zhang, Yingying., & Salmador, Maria Paz (2018). »How does culture influence innovation? A systematic literature review«. *Management Decision*. 56(5), 1088-1107.
39. Zibarras, Lara D., & Coan, Phillipa (2015). "HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey". *The International Journal of Human Resource Management*. 26(16), 2121-2142.