

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۶/۲۹

طراحی مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده

نوشته

سیدمهدی شریفی*

مهدی یار راشد**

هادی سابقی***

چکیده

حفظ و نگهداری کارکنان موضوع مهمی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند. این در مورد کارکنان دانشی حیاتی‌تر است، چراکه دانش ارزشمندترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود. کارکنان سهام در سرمایه ذهنی، کارکنان دانشی نامیده می‌شوند و این سرمایه در سازمان‌های رسانه‌ای حضور قابل ملاحظه‌ای دارد. با عنایت به اینکه عرصه رسانه شاهد تحولات گسترده‌ای است، آینده‌پژوهی می‌تواند نقش مهمی را در این عرصه ایفا کند؛ زیرا موجب روشن شدن دیدگاه برنامه‌ریزان نسبت به رویدادها، فرصت‌ها و چالش‌های احتمالی آینده می‌شود. آینده‌پژوهی از طریق کاهش ابهام‌ها و تردیدهای فرساینده، توانایی انتخاب هوشمندانه را افزایش می‌دهد. البته در این پژوهش صرفاً با بهره‌گیری از برخی مفاهیم آینده‌پژوهی تلاش شده است تا تصویر واضح‌تری از رسانه‌های آینده ترسیم شود. ابتدا در قالب پیشینه نظری به مفاهیم آینده‌پژوهی، کارکنان دانشی و رسانه پرداخته و سپس پیشینه تجربی موضوع حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده را بررسی می‌کنیم. با توجه به اینکه در این موضوع خاص پیشینه تجربی چندانی وجود ندارد، با رویکردی آینده‌نگرانه، به وسیله ابزار مصاحبه، اقدام به دریافت نظر خبرگان شد و با روش کیفی تحلیل تم، مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در پایان، مدل مفهومی، نمایی از ارتباطات را میان فرایند پژوهش و یافته‌های هر بخش ارائه می‌دهد تا به وسیله آن و با دسته‌بندی و تلفیق یافته‌ها به نتایج کاربردی برسیم.

کلیدواژه: حفظ کارکنان دانشی، سازمان‌های رسانه‌ای، آینده‌پژوهی.

مقدمه

متولیان سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن منبع عظیم قدرت یعنی تفکر، موجبات تعالی و رشد سازمان را پدید می‌آورند. در واقع، در جهان پرشتاب

* استادیار گروه مدیریت رسانه دانشگاه تهران Sharifee@ut.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک دانشگاه تهران rashed.ir@chmail.ir

*** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک دانشگاه تهران hsabeghi1@gmail.com

و سرشار از تحول و رقابت امروز، آنچه موجب تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است. در عصر حاضر، منابع انسانی دانشی مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شود و باید این کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری و کلیه فرایندهای سازمانی دانست. همچنین مشاهده نقاط مشترک کارکنان دانشی با کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای اهمیت مفهوم مدیریت دانش در این سازمان‌ها را بیش از پیش روشن می‌سازد. البته زیرساخت مدیریت دانش، حفظ و نگهداری کارکنان دانشی است. به عبارتی اقداماتی که برای مدیریت دانش در سازمان صورت می‌گیرد، در شرایطی معنا پیدا می‌کند که عنصر اصلی دانش که همانا کارکنان دانشی است، حضور داشته باشد. با توجه به نقش روزافزون و توأم با تحول رسانه در جوامع بشری که ضرورت توجه به آینده آن را ضرورت می‌بخشد، از سوی دیگر با توجه به نقش مهم کارکنان دانشی در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های رسانه‌ای، تحقیق پیش‌رو سعی دارد؛ با رویکرد آینده‌نگرانه عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای را بررسی کند؛ لذا ابتدا در بخش پیشینه پژوهش، به تفکیک، پیشینه نظری و پیشینه تجربی را بررسی می‌کنیم. سپس با بهره‌گیری از برخی مفاهیم آینده‌پژوهی، به عنوان خطوط راهنما و نیز به وسیله روش‌ها و ابزارهای تحقیق، به سمت ارائه مدل نهایی پیش می‌رویم. در نهایت با توجه به نمایی که این مدل از روابط میان عوامل احصاء شده در فرایند پژوهش ارائه می‌دهد، راهنمایی برای جمع‌بندی نتایج تحقیق، در قالب پیشنهادهایی برای حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده خواهیم داشت.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی دانش و معرفتی است که دید مردم را نسبت به رویدادها، فرصت‌ها و چالش‌های احتمالی آینده باز می‌کند و از طریق کاهش ابهام‌ها و تردیدهای فرساینده، توانایی انتخاب هوشمندانه مردم و جامعه را افزایش داده و به همگان اجازه می‌دهد تا بدانند که به کجاها می‌توانند بروند (آینده اکتشافی) و به کجاها باید بروند (آینده هنجاری) و از چه مسیرهایی می‌توانند با سهولت بیشتری به آینده‌های مطلوب خود برسند (راهبردهای معطوف به خلق آینده). (حسین زاده شهری و همکاران، ۱۳۹۱)

آینده‌پژوهی فرایند مطالعه و بررسی آینده‌محتمل (آنچه احتمالش می‌رود) و یا آینده‌مرجح (آنچه باید باشد) است که در عصر اطلاعات به لحاظ بسیط شدن مفهوم زمان نسبت به دوره‌های قبل از آن (عصر کشاورزی و صنعتی) ضرورت یافته است (بهروزی لک، ۱۳۹۲). آینده‌پژوهی در حقیقت دانش و معرفت شکل بخشیدن به آینده به شیوه‌ای آگاهانه، فعال و

پیش‌دستانه است. دانشی که می‌تواند رویاها، آرزوها و آرمان‌های یک فرد، سازمان و یک ملت را برآورده سازد. آینده‌پژوهی دانش و معرفت "شکل بخشیدن به آینده" (Shaping the futures) به گونه‌ای آگاهانه، فعالانه و پیش‌دستانه است. آینده پژوهی نه تنها درک آینده‌های ممکن است بلکه آمادگی برای اتخاذ تصمیماتی برای آینده است. (مردوخی، ۱۳۹۱)

کارکنان دانشی

کار دانشی کار ذهنی است که جهت ایجاد اطلاعات و دانش مفید اجرا می‌شود. کار دانشی شامل کسب دانش، مدل‌سازی ذهنی، تصمیم‌گیری و ارتباط است. به طور کلی، کار دانشی را می‌توان در سه مقوله دسته‌بندی کرد: ۱. خلق/ ایجاد دانش (مانند محققان، فیلسوفان و اندیشمندان)، ۲. انتقال/ سهمیم شدن (اساتید، مشاوران، مهندسان اجرایی)، ۳. به‌کارگیری دانش (متخصصین، اپراتور رایانه).

دراکر کارکنان دانشی را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید، ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. فرانک هورویتز کارکنان دانشی را کسانی می‌داند که تحصیلات با مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناخت و استدلال بالایی دارند و از توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهتر و ارائه راه حل‌های مناسب‌تر برای سازمان برخوردارند. داونپورت نیز کارکنان دانشی را کسانی که دانش ایجاد می‌کنند، تعریف می‌کند و سپس این مفهوم را به این صورت توسعه می‌دهد که کارکنان دانشی کسانی هستند که با مدرک تحصیلی بالا یا تجربه بالا به دنبال ایجاد، توزیع و یا کاربرد دانش هستند. (شفیعیان و آصف، ۱۳۹۳)

انواع رسانه

رسانه به هر وسیله ارتباطی اطلاق می‌شود که پیامی (پیام‌هایی) را از پیام‌سازی (پیام‌سازی) به پیام‌گیری (پیام‌گیرانی) منتقل کند. در این تعریف وسیله ارتباطی محدودیت مصداق ندارد و پا به پای فناوری تغییر می‌کند. پیام‌ساز لازم نیست حرفه‌ای باشد. این تعریف هم رسانه‌نگاران حرفه‌ای را در بر می‌گیرد، هم رسانه‌نگاران شهروند را. پیام‌گیر نیز لازم نیست به صورت انبوه و جمع باشد، می‌تواند یک نفر هم باشد. در ادامه به تعریف انواع رسانه شامل رسانه جمعی، رسانه اجتماعی و رسانه جمعی - اجتماعی می‌پردازیم.

رسانه جمعی همان رسانه تعریف فوق است که به صورت سنتی آن به شکل رادیو و تلویزیون و روزنامه نمود پیدا کرده است و مهم‌ترین ویژگی آن، پیام‌گیران انبوه و جمعی است.

اصطلاح رسانه اجتماعی را اد. بارت، استاد سرشناس دانشگاه ام‌آی‌تی، در اوایل دهه ۱۹۹۰ مطرح کرد. منظور بارت از این واژه اشاره به نوعی از رسانه‌ها و نوعی از دانش است که از تعاملات مبتنی بر رایانه ناشی می‌شود. او معتقد است که اطلاعات و منابع اطلاعاتی از طریق تعاملات شبکه‌ای به مرور زمان قدرت می‌گیرند.

رسانه جمعی- اجتماعی مفهوم جدیدی از رسانه‌های مدرن امروزی است و می‌توان گفت فردای رسانه است. هم از نظر فرم، هم از نظر محتوا. ترکیب رسانه‌های سنتی جمعی با رسانه‌های مدرن اجتماعی است. البته در این ترکیب جدید هم مفهوم رسانه‌های جمعی سنتی گسترش می‌یابد، هم مفهوم رسانه‌های مدرن اجتماعی گسترش می‌یابد و مصادیق، فرم و محتوای تازه‌ای پیدا می‌کند. (فرهنگی و ابطحی، ۱۳۹۲)

پیشینه تجربی

با توجه به اینکه پژوهشی با موضوع حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده یا موضوعات نزدیک به آن یافت نشد، در ادامه به تفکیک پژوهش‌های انجام شده در موضوعات آینده منابع انسانی، حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و رسانه‌های آینده را بررسی می‌کنیم.

آینده منابع انسانی (Human Resources (HR))

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی (HR)، دستخوش تغییرات زیادی شده است. دگرگونی در اقتصاد، جهانی سازی، تنوع بومی و فن آوری، مطالبات جدیدی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است و این حوزه را به سمت و سوی جدیدی سوق داده است، هرچند که معتقدیم تعدادی از این چالش‌ها، فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند (Stone & Deadrick, 2015). آینده منابع انسانی، حرفه‌ای با مجموعه عمیقی از انتخاب‌ها و طیف گسترده‌ای از فرصت‌ها را به نمایش می‌گذارد. (Cohen, 2015)

استون و ددریک ابتدا (الف) به بررسی برخی از چالش‌ها و فرصت‌هایی که در آینده منابع انسانی تأثیرگذارند پرداخته‌اند، سپس (ب) یک مرور اجمالی از مقاله‌های چاپ شده (مطالعات موردی) بسیار جالب توجه که درباره این موضوع بحث کرده را فراهم آورده‌اند و همچنین مفاهیمی را برای تفسیر آینده در نظر گرفته‌اند. در ادامه به بررسی این دو مبحث می‌پردازیم.

الف. چالش‌ها و فرصت‌های تأثیرگذار بر آینده منابع انسانی

الف- ۱. تغییر از تولید به اقتصاد خدماتی و دانشی: یکی از چالش‌های عمده مؤثر بر آینده فرایندهای منابع انسانی، تغییر از تولید به اقتصاد خدماتی یا دانش بنیان است. برای مثال روش‌های منابع انسانی سنتی فرض می‌کند که شغل باید به‌دقت تعریف شود، سرپرستان باید کارگران را کنترل کنند و بر کارایی و نتایج کوتاه‌مدت تأکید می‌شود. در مقابل سازمان‌های دانشی بر دانش و مهارت کارکنان تأکید می‌کنند که این تأثیر عمده‌ای بر موفقیت سازمان داشته و در نگهداری کارمند مهم است، زیرا مهارت افراد قابل جایگزینی نیست.

الف- ۲. افزایش جهانی شدن: جهانی شدن اشاره به سازمان‌هایی دارد که در مقیاس جهانی و بین‌المللی عمل می‌کنند.

الف- ۳. رشد تنوع بومی: سازمان‌ها با تغییرهای عمده در ترکیب جمعیت مواجه شده‌اند (بر اساس مطالعه در ایالات متحده)، که شامل دو مورد افزایش سن و تنوع نسلی و همچنین گسترش تنوع قومی می‌شود.

الف- ۴. ظهور استفاده از فناوری: یکی از پیشرانه‌های عمده تغییر در منابع انسانی، افزایش استفاده از فناوری (فناوری اطلاعات) به منظور جمع‌آوری، ذخیره و استفاده از داده برای تصمیم‌گیری است.

ب. بررسی مقالات (مطالعات موردی)

ب- ۱. کلیوند و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که منابع انسانی نه تنها باید بر کارایی و عملکرد سازمان متمرکز شود بلکه باید به همان اندازه رفاه و آسایش اعضای سازمان را مورد توجه قرار دهد. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که منابع انسانی باید مدافع قوی احترام به انسانیت در محل کار باشد.

ب- ۲. رایان و وسل (۲۰۱۵) بر روند چهار عامل مؤثر بر عملکرد منابع انسانی شامل تغییرات و تنوع در جهانی (Changes in globalization and diversity) شدن، روابط به واسطه فناوری (Technology-mediated relationships)، قواعد روان‌شناختی (Individ psychological contracts) فردی و شغل‌های خدماتی (Service-related jobs) و همچنین بر پژوهش روی عدالت در سازمان متمرکز شده‌اند.

ب- ۳. مارچینگتن (۲۰۱۵) معتقد است که منابع انسانی می‌تواند هم اخلاق و هم کسب و کار را پیش برد تا به این ترتیب پایداری طولانی مدت در آینده محقق شود.

ب- ۴. آلریش و دولیبون (۲۰۱۵) تکامل منابع انسانی را توصیف می‌کنند و نشان می‌دهند که چگونه منابع انسانی از سطح پایین اداری به سطح شرکت (به عنوان یک شریک استراتژیک در سازمان) ارتقا پیدا می‌کند.

ب- ۵. کوهن (۲۰۱۵) معتقد است در آینده، منابع انسانی باید از طریق استفاده از آموزش، توسعه مهارت، صدور گواهینامه، تجربه، استانداردها و نیز تحقیقات دانشگاهی برای پیشبرد شغل تمرکز یابد.

ب- ۶. استون و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که فناوری (فناوری اطلاعات) تأثیر عمیقی بر فرایندهای منابع انسانی داشته و این در آینده ادامه خواهد داشت (Stone & Deadrick, 2015).

همچنین کلیوند و همکاران (۲۰۱۵) طی جدولی سیستم‌های منابع انسانی امروز و آینده را به شرح ذیل مقایسه می‌کنند (جدول ۱). (Cleveland et al, 2015)

جدول ۱. مقایسه بین سیستم‌های منابع انسانی امروز و سیستم‌های منابع انسانی آینده

سیستم‌های منابع انسانی کنونی؛ چه می‌دانیم	سیستم‌های منابع انسانی آینده؛ چه نیاز داریم
شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام وظایف شغلی مورد نیاز	شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌هایی که سازگار (Malleable)، قابل مبادله و انعطاف‌پذیر (Change tolerant) هستند

اندازه‌گیری عملکرد وظیفه شغلی و رفتار شهروندی سازمانی	گسترش دامنه شاخص موفقیت برای انعکاس سطوح مختلف: الف. بهداشت و نگرش کارکنان ب. ثبات سازمانی ج. پیوندهای سازمان- محیط زیست
متناسب کردن افراد برای شغل‌های ثابت از طریق انتخاب	متناسب کردن و طراحی مجدد شغل‌ها برای نیازهای افراد با مساعدت و پشتیبانی (Aid) یا تکنولوژی و خلاقیت
تعلیم (Train) کارکنان و رهبران برای رهبری دیگران در بهبود وظیفه (Completion)	رشد و پرورش (Develop) کارکنان به‌عنوان تسهیل‌گرانی برای توجه به نیازهای متنوع دیگران و حل و فصل اختلافات
طراحی و ساختاردهی شغل و سازمان‌دهی برای کارایی (erriciency)	طراحی مجدد شغل و سازماندهی برای به حداکثر رساندن توسعه و رشد بلندمدت (Long_term Development) و سلامت کارکنان
تنوع (تفریح) (Diversity) و زندگی کاری: شناسایی زمینه‌های مشترک؛ کمک به کارکنان برای به حداقل رساندن تنش‌ها به منظور توازن (Balance) بین کار- زندگی	مشخص است که کار و غیر کار متأثر از هم‌اند و ممکن است تعارض اجتناب‌ناپذیر باشد؛ پیدا کردن راه‌هایی برای سرمایه‌گذاری بر دستاوردهایی که تعارض می‌تواند داشته باشد و مزایایی که تأثیر متقابل کار و غیر کار می‌تواند ارائه دهد
روابط کار- مدیریت و مذاکره تعارض (مذاکره در مورد تعارض)	تعلیم، آموزش و مدیریت تعارض مدل (Model conflict management) به صورت جمعی میان همه سطوح کارکنان
توسعه سازمانی (Soloed) منفرد یا در نظر گرفتن آن جدای از مدیریت منابع انسانی	مشخص است که توسعه و تغییر در سطوح فردی، گروهی، سازمانی، محیط‌زیست و جهانی رخ می‌دهد. تغییر در یک سطح بر روی سطوح دیگر تأثیر می‌گذارد

(Cleveland et al., 2015)

حفظ و نگهداری کارکنان دانشی

مطابق یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و آفریقا (Horwitz, 2003) ترک خدمت دانشگران در بین دیگر نیروهای کار بیشتر است. پس اتخاذ استراتژی‌های لازم به منظور جلوگیری از ترک خدمت آنها بسیار حائز اهمیت است. ارتقاء شرایط مناسب نگهداری نیروهای دانشگر منجر به افزایش رضایت شغلی آنان شده و در نهایت تعهد سازمانی بالایی را برای استمرار فعالیت در سازمان پدید می‌آورد. ناگفته نماند که سنجش منظم رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیروهای دانشگر می‌تواند معیار مناسبی را در خصوص اثربخشی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای نگهداری این نیروها در اختیار سازمان بگذارد. مهم‌ترین عوامل نگهداری نیروهای دانشگر عبارت‌اند از:

قرار گرفتن نیروهای دانشگر در گروه‌های کاری، نوع فعالیت‌هایی که دانشجویان طالب انجام آن هستند بیشتر چالشی است، لذا قرار گرفتن در محیط‌هایی با سؤالات و تلاش برای رفع ابهامات، آنها را به سازمان متعهدتر می‌سازند، سیستم پرداخت از مهم‌ترین عوامل است که باید بر مبنای عملکرد دانشجویان باشد، وجود ابزارهای دسترسی به اطلاعات همچون اینترنت و منابع کتابخانه، فضای فکری مناسب از حیث گرایش همکاران به کسب دانش و به روزآوری اطلاعات، زمان حضور منعطف و بهره‌گیری از ساعات شناوری کار در مورد نیروهای دانشگر، تقدیر و تشکر از موفقیت‌های کسب شده به وسیله دانشجویان، فراهم‌سازی ابزارهای خودکنترلی و ایجاد فضای اعتماد و همدلی، آزادی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌های محوله به دانشجویان، مشارکت خواهی در تصمیم‌گیری‌ها و تبیین استراتژی‌های سازمانی، مشارکت در مالکیت (به خصوص نگاه‌های کوچک دانش محور)، به اشتراک گذاشتن فعالیت نیروهای دانشگر در سازمان و تبادل اطلاعاتی با یکدیگر، توجه به مشکلات شخصی و خانوادگی، ترسیم مسیر شغلی و تسهیل ارتقاء سازمانی این افراد، توسعه کانال‌های ارتباطی در سازمان، استقرار نظام مناسب پاداش، بهبود شرایط ارگونومیک کار، ایجاد فرصت‌های پیشرفت تخصصی و دانشی، ارائه اطلاعات شفاف در برخی تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی. (اسماعیلی، ۱۳۸۷)

رسانه‌های آینده

چگونگی آینده مدیریت رسانه یا چگونگی مدیریت رسانه‌های آینده، وقتی روشن خواهد شد که چگونگی فرم، محتوا و زیرساخت رسانه‌های آینده را روشن کنیم. مفاهیم مربوط به فرم و محتوای رسانه‌های آینده بدین شرح است.

الف. فرم رسانه‌های آینده

در این زمینه ابعاد پنج‌گانه‌ای مطرح شده که عبارت‌اند از:

- الف- ۱. فرم یا شکل فناورانه (فناوری‌های رسانه‌ای) آینده که نوع رسانه را مشخص می‌کند؛ برای مثال در حال حاضر فناوری چاپ نوع رسانه را به شکل و به نام روزنامه مشخص می‌کند؛ یا فناوری متداول برودکست (پخش رادیو تلویزیونی) نوع رسانه را رادیویی یا تلویزیونی مشخص می‌کند و همین‌طور اینترنت و موبایل. بنابراین در آینده‌ای که از همین حالا شروع شده است، فناوری چاپ روزنامه نوع رسانه را به شکل دیگری نخواهد آورد و آنچه در آینده به نام روزنامه خوانده خواهد شد، دیگر محصول چاپی کاغذی نخواهد بود و با توجه به فناوری روزنامه‌های آینده، یعنی ریدرها (کتاب‌خوان‌ها و روزنامه‌خوان‌ها)، روزنامه دیگر چاپی صرف نخواهد بود و هر روزنامه تمام فرمت‌ها را خواهد داشت؛
- الف- ۲. فرم یا شکل دسترسی، مانند: دسترسی (اتصال) دائم، دریافت از شبکه همراه موبایل یا دسترسی به همه محصولات رسانه‌ای از طریق خرید آنها؛
- الف- ۳. فرم، شکل یا ساختار مدیریتی و مدیریت رسانه در رسانه‌های آینده که بحث‌های اساسی در آن مطرح می‌شود، مالکیت رسانه، آینده‌شناسی و آینده‌نگری و برنامه‌ریزی در رسانه‌های آینده، تصمیم‌سازی رسانه‌ای؛

الف- ۴. فرم، شکل یا ساختار سازمانی رسانه‌های آینده، سازمان‌های رسانه‌ای آینده به شکل امروزی و با این تشکیلات و ساختار نخواهند بود. شاید فقط پلت فرمی برای رسانه‌نگاری باشند که به شکل یکسان و مساوی و بدون تبعیض در دسترس رسانه‌نگاران شهروند و حرفه‌ای خواهند بود؛

الف- ۵. فرم، شکل یا ساختار نیروی انسانی و رسانه‌نگاران و رسانه‌داران و رسانه‌کاران (کسانی که کارشان و تخصص‌شان رسانه است) در رسانه‌های آینده (مثل شهروندان رسانه‌نگار)؛

الف- ۶. فرم یا شکل حقوقی رسانه‌های آینده، مانند حق دسترسی به رسانه و هزینه آن؛

الف- ۷. فرم یا شکل علمی رسانه‌های آینده، مانند آموزش، پژوهش، مخاطب‌سنجی، برنامه‌سنجی.

ب) محتوای رسانه‌های آینده

در این زمینه نیز ابعاد پنج‌گانه‌ای مطرح شده که عبارت‌اند از:

ب- ۱. متناسب‌سازی محتوای محصولات رسانه‌ای برای هر نوع رسانه؛ محتوای محصولات رسانه‌ای در همه انواع کست‌ها و در هر نوع رسانه‌ای (چاپی، رادیویی، تلویزیونی، چند رسانه‌ای و موبایلی) متناسب با آن خواهد بود و به بازتولید از یک نوع رسانه به نوع دیگر نیاز خواهد داشت؛

ب- ۲. نظارت محتوا که در این حوزه بحث‌هایی مانند کنترل محتوا، دروازه‌بانی محتوا، میزان آزادی محتوا، سانسور محتوا، برخورد با محتوای مشکل‌دار مانند محتوای مضر به منافع ملی؛

ب- ۳. محتوا نگاری یا رسانه‌نگاری در رسانه‌های آینده، بحث‌هایی مانند رسمی‌نگاری و درست‌نگاری؛

ب- ۴. حقوق محتوایی در رسانه‌های آینده مانند حق دسترسی به رسانه و محتوای آزاد یا محتوای درست و دقیق و جامع؛

ب- ۵. محتوای علمی رسانه‌های آینده (مانند سنجش میزان هوشمندی، تعامل، محتوای رسانه با مخاطب، میزان ارتباط با زندگی مخاطب و دغدغه‌های او، میزان آموزشی بودن و کمک به زندگی بهتر برای او، میزان سرگرمی آنها و...) است. (فرهنگی و ابطحی، ۱۳۹۲)

روش تحقیق

روش تحقیق در این مقاله از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی است. با توجه به اینکه مطالعه ادبیات نظری و مصاحبه از جمله روش‌های پرکاربرد آینده‌پژوهی است (Popper, 2008) (فاتح راد و همکاران، ۱۳۹۲) از این دو روش به شرح ذیل استفاده می‌کنیم.

نخست در مرور ادبیات که در بخش پیشینه پژوهش به آن پرداختیم، شاخص‌های مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده مورد بررسی قرار گرفت.

دوم، در بخش مصاحبه، مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته را بر اساس سؤالات نیمه باز، طراحی می‌کنیم. در نهایت نتایج مصاحبه‌های به دست آمده را به روش تحلیل تم، که در ادامه تشریح می‌شود تجزیه و تحلیل می‌کنیم.

مصاحبه‌های اکتشافی (روش تحلیل تم)

پس از مرور پیشینه پژوهش، مصاحبه‌های مفصل و عمقی با هفت نفر از متخصصان (جدول ۲)، که از استادان دانشگاه و فعالان حوزه رسانه بودند، در قالب روش تحلیل تم انجام شد که نتایج آن در تهیه فهرست اولیه شاخص‌ها و دسته‌بندی آنها در قالب ابعاد و مؤلفه‌های مناسب استفاده شد.

جدول ۲. شرح حال متخصصان و خبرگان

ردیف	شرح حال
۱	مدرس و محقق دانشگاه، از مدیران رسانه‌های کشور
۲	عضو هیئت علمی دانشگاه، از مدیران رسانه‌های کشور
۳	عضو هیئت علمی دانشگاه، فعال رسانه‌های
۴ و ۵	عضو هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت منابع انسانی
۶	از مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های رسانه‌های کشور

در زمینه تحلیل محتوای کیفی تم گفتنی است: تحلیل محتوا فرایندی هوشمند از دسته‌بندی داده‌های متنی کیفی در دسته‌های (گروه‌های) با موجودیت مشابه یا دسته‌های مفهومی برای شناسایی الگوهای همسان و روابط میان متغیرها یا تم‌های آنها است. تحلیل محتوای کیفی روشی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متن از طریق فرایند دسته‌بندی سیستماتیک کدگذاری و شناسایی تم‌ها و الگوهای آنها است.

تحلیل محتوا به دو شیوه قیاسی و استقرایی انجام می‌شود. چنان‌چه دانش قبلی در مورد پدیده کافی نباشد، یا دانش گسسته باشد، از رویکرد استقرایی استفاده می‌شود، که در آن دسته‌ها از داده‌ها استخراج می‌شوند. تحلیل محتوای قیاسی زمانی که ساختار تحلیل بر مبنای دانش قبلی قرار گرفته و هدف مطالعه، آزمایش نظریه است. با توجه به اینکه مدل آینده‌پژوهی برای حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای یافت نشد، رویکرد ما تحلیل محتوای کیفی استقرایی است که از دیدگاه الوس و کینگا (۲۰۰۸) در سه مرحله انجام می‌شود:

مرحله اول. آماده سازی

مرحله دوم. سازماندهی شامل ۱. کدگذاری باز، ۲. لیست کردن کدها، ۳. گروه‌بندی کردن، ۴. دسته بندی کردن، ۵. انتزاع

مرحله سوم. گزارش دهی (شریفی، ۱۳۹۱)

در ضمن گزارش دهی (مرحله سوم)، در بخش نتیجه‌گیری و پیشنهادهای مقاله ارائه خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در فرایند تحلیل محتوای کیفی اشاره شد، پس از آماده‌سازی (مرحله اول)، گام‌های پنج‌گانه مرحله دوم را اجرا می‌کنیم تا به جدول مربوط به گام پنجم این مرحله (انتزاع) برسیم که در ادامه جداول مربوط به هر کدام از سه سؤال مصاحبه‌ها را به شرح ذیل ارائه می‌کنیم. بخش اول از مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد " مفهوم و ابعاد تعریف کارکنان دانشی رسانه از دیدگاه آنان کدام است؟" گام‌های تحلیل محتوای کیفی با توجه به پاسخ‌های ارائه شده برداشته و در نهایت نتایج (انتزاع) حاصل از پژوهش به صورت زیر ترسیم شد. (جدول ۳)

جدول ۳. مفهوم و ابعاد تعریف کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای

گروه‌ها	زیر دسته	
گروه‌ها	۳-۱ درون سازمانی	۱ کارکنانی که زیرساخت‌ها و تجهیزات رسانه را همپای تحولات توسعه می‌دهند و دارندگان بستر انتقال رسانه
		۲ کارکنان ماهری که فن استفاده از تجهیزات و ابزارآلات عرصه رسانه و فرهنگ را دارند (فن سالاران)
		۳ کارکنانی که با تبدیل دانش پنهان (همانند کشف نیاز مخاطبان، تجربیات و ...) به دانش آشکار می‌افزایند و از اطلاعات پراکنده ایده می‌سازند و ابتکار می‌آفرینند
		۴ کارکنانی که همپای تحولات نیروی انسانی (تربیت نیروی متخصص حوزه تئوری و عمل) رسانه حرکت می‌کنند
		۵ مهندسی رسانه
		۶ سردبیران و کارکنان دارای استقلال عمل که توان بهره‌گیری از نظریات و مدل‌های علمی را جهت بهبود تصمیم‌ها دارند و در فناوری‌های چندگانه رسانه متبحرند
		۷ مدیریت رسانه و کارکنان عالی رتبه دانشی (دارای توان ادراک فرصت‌ها و تهدیدها)
		۸ کارکنانی که باورهای عمیق‌شان با ارزش‌های سازمانی هم‌راستا است و از بلوغ فکری بالایی برخوردارند
		۹ کارکنان دارای دانش صریح و توانمند در زمینه دانش‌اندوزی
		۱۰ کارکنان دارای دانش ضمنی و پنهان در رفتارها
		۱۱ کارکنان دارای قدرت تجزیه و تحلیل، استدلال و تبیین مفاهیم مورد نظرشان
		۱۲ کارکنان علمی مهارت‌پذیر عرصه رسانه و فرهنگ
		۱۳ کارکنانی که سواد دیجیتالی داشته و حضور مؤثری در جامعه شبکه‌ای دارند
۳-۲ برون سازمانی	۱۴ مخاطب فعالی (در مقابل منفعل) که علاوه بر گیرنده بودن فرستنده هم هست	
	۱۵ متناسب‌کننده محتوا با مخاطب	
	۱۶ نظریه پرداز رسانه و کارکنانی که توان ابداع دانش را دارند	

بخش دوم از مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد "چه ترتیبات و اقداماتی برای حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده می‌توان انجام داد" سپس همانند گام اول نتایج پژوهش ترسیم شد. (جدول ۴)

جدول ۴. ترتیبات و اقدامات برای حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده

گروه‌ها	زیر دسته	
گروه‌ها	۴-۱	۱
		توجه به عوامل و محرک‌های بیرونی شغل در راستای تقویت عدالت سازمانی
		۲
		عوامل و محرک‌های درونی شغل
		۳
		مورد شناسایی و احترام قرار گرفتن کارکنان دانشی سازمان و حفظ حقوق مالکیت معنوی آنها
		۴
		شناخت و تأمین نیاز کارکنان دانشی متناسب با ویژگی‌های فردی آنها به وسیلهٔ ایجاد انعطاف در سیستم‌های مدیریتی
		۵
		ایجاد بستر خلاقیت و نوآوری در سازمان رسانه‌ای
		۶
		تهیه اسناد بالادستی با مشارکت کارکنان دانشی به منظور افزایش پویایی کارکنان دانشی بر اساس مبانی استوار
		۷
احیاء و اجرایی کردن ابزارهای مدیریت منابع انسانی		
۸		
تقویت و نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان رسانه‌ای		
۹		
فراهم کردن تسهیلات و ابزار مناسب برای انجام کار دانشی کارکنان دانشی		
۱۰		
ایجاد هم‌افزایی میان ابعاد فردی و سازمانی حفظ کارکنان دانشی		
۱۱		
توانمندسازی کارکنان دانشی با آموزش مهارت‌های مورد نیاز آنها		
۱۲		
ایفای نقش مدیر به عنوان مربی در سازمان		
۱۳		
استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان		
۱۴		
تصمیم‌گیری و اقدام در زمینه نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای رسانه بر اساس دیدگاه مبتنی بر نظام‌های سه‌گانهٔ رسانه‌ای فرهنگ سیاسی، سیاست فرهنگی و سیاست‌گذاری فرهنگی با تاکید بر سازنده دانستن نظام سیاست‌گذاری فرهنگی		
۱۵		
برنامه‌ریزی به منظور حضور موفق در رقابت شتابان رسانه‌ها برای جذب کارکنان دانشی		
۱۶		
ایجاد ساختار و استراتژی لازم برای حضور در عرصهٔ رسانه‌های نوین بر اساس نظریه پردازی پویا برای تعیین جایگاه دانش در رسانه		
۱۷		
ایجاد بستر جامعهٔ شبکه‌ای مبتنی بر هوش مصنوعی برای حضور مؤثر در فضای مجازی		
۱۸		
تحقق سازمان رسانه‌ای ارزش بنیان		
درون سازمانی	۱۹	طراحی و اجرای (سرمایه‌گذاری) برنامه راهبردی توسعهٔ تجهیزات دانش‌بنیان با هدف تبدیل شدن به صادر کنندهٔ تجهیزات فنی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) با رویکرد توانمندی در تجهیزات راهبردی رسانه
		۲۰
		تهیه سند راهبردی حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای با اجرای کامل فرایند مدیریت استراتژیک
		۲۱
		انسجام راهبردی سازمان با هم راستا کردن استراتژی حفظ کارکنان دانشی با سایر استراتژی‌های سازمانی
		۲۲
		ارتقاء چابکی و مهارت‌های تصمیم‌گیری کارکنان دانشی با راهکارهای غنی سازی شغل
۲۳		
تنظیم سیستم‌های مناسب ارتقاء (مسیر شغلی)		
۲۴		
ایجاد و توسعهٔ فرهنگ دانشی (فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش)		
۲۵		
برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای استقرار نظام رسانه‌ای روز آمد سیاست‌گذاری فرهنگی متناسب با الزامات و نیازهای هر یک از انواع رسانه‌ها		

مدیریت دانایی سازمان با محوریت سرمایه فکری سازمان	۲۶
برندسازی کارفرما (ایجاد برند کارفرما)	۲۷
حمایت راهبردی مسئولین حاکمیتی از رسانه در عرصه بین‌المللی	۲۸
ایجاد بستر تعامل و جامعه شبکه‌ای و توجه به آثار ارتباطات آنلاین در عرصه‌های محتوایی و فنی	۲۹
ایجاد بستر نظریه‌پردازی و مهیا کردن لوازم آن در عرصه رسانه	۳۰
توسعه به روز و هدفمند سیستم آموزشی (دانشگاهی و غیر دانشگاهی)	۳۱
تقویت اعتماد و ارتباط دانشگاه و صنعت به منظور نزدیک شدن حوزه نظریه‌پردازی و اجراء	۳۲
استفاده از تنوع سایر رسانه‌های همسو برای بروز توانمندی‌های کارکنان دانشی	۳۳
توجه به تأثیر عوامل محیط خارج سازمان بر کارکنان دانشی در راستای کاهش آثار منفی و تقویت آثار مثبت	۳۴
استفاده مدیر از سرمایه اجتماعی سازمان در جهت اهداف دانشی سازمان	۳۵
همگامی (عدم انفعال) سازمان رسانه‌ای با پیشرفت‌های صنعت فناوری اطلاعات	۳۶
ایفای نقش محوری مخاطب در فرایند خلق دانش رسانه	۳۷

۴-۲
برون
سازمانی

همچنین پیشینه تجربی را همانند تحلیل تم بر اساس دو بعد درون‌سازمانی/ برون‌سازمانی، تقسیم‌بندی و جمع‌بندی می‌کنیم (جدول ۵) تا در ادامه بتوان در تأیید نتایج جداول تحلیل تم (مصاحبه‌های اکتشافی) از پیشینه تجربی بهره برد.

جدول ۵. جمع‌بندی نتایج پیشینه تجربی به منظور تأیید نتایج مصاحبه‌ها

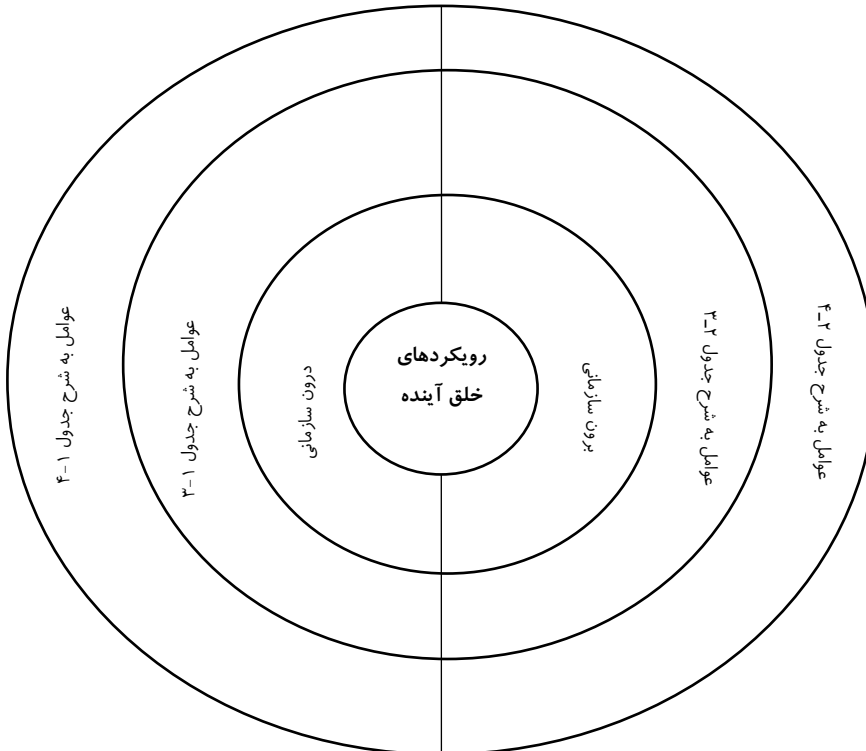
<ol style="list-style-type: none"> ۱. تغییر از تولید به اقتصاد خدماتی و دانشی ۲. افزایش جهانی شدن ۳. رشد تنوع بومی ۴. ظهور استفاده از فناوری ۵. احترام به انسانیت در محل کار (تمرکز توأم بر کارایی سازمان و آسایش اعضای سازمان) ۶. تمرکز بر قواعد روان‌شناختی منابع انسانی ۷. پژوهش در زمینه عدالت در سازمان ۸. پیشبرد توأم اخلاق و کسب و کار ۹. ارتقاء بخش منابع انسانی سازمان به شریک استراتژیک در سازمان ۱۰. پیشبرد شغل با تمرکز بر استفاده از آموزش، توسعه مهارت، صدور گواهینامه، تجربه، استانداردها و تحقیقات دانشگاهی ۱۱. توجه به تأثیر عمیق فناوری (فناوری اطلاعات) بر فرایندهای منابع انسانی ۱۲. قرار گرفتن نیروهای دانشگر در گروه‌های کاری ۱۳. قرار گرفتن دانشگران در فعالیتهای چالشی (محیط‌هایی با سؤالات و تلاش برای رفع ابهامات) ۱۴. سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد دانشگران ۱۵. وجود ابزارهای دسترسی به اطلاعات همچون اینترنت و منابع کتابخانه ۱۶. فضای فکری مناسب از حیث گرایش همکاران به کسب دانش و به روزآوری اطلاعات ۱۷. زمان حضور منقطع و بهره‌گیری از ساعات شناوری کار در مورد نیروهای دانشگر ۱۸. تقدیر و تشکر از موفقیت‌های کسب‌شده به وسیله دانشگران 	۵-۱ درون سازمانی
---	------------------------

<p>۱۹. فراهم‌سازی ابزارهای خودکنترلی و ایجاد فضای اعتماد و همدلی</p> <p>۲۰. آزادی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌های محوله به دانشگران</p> <p>۲۱. مشارکت‌خواهی در تصمیم‌گیری‌ها و تبیین استراتژی‌های سازمانی</p> <p>۲۲. مشارکت در مالکیت (به خصوص بنگاه‌های کوچک دانش‌محور)</p> <p>۲۳. به اشتراک گذاشتن فعالیت نیروهای دانشگر در سازمان و تبادل اطلاعاتی با یکدیگر</p> <p>۲۴. ترسیم مسیر شغلی و تسهیل ارتقاء سازمانی دانشگران</p> <p>۲۵. توسعه کانال‌های ارتباطی در سازمان</p> <p>۲۶. استقرار نظام مناسب پاداش</p> <p>۲۷. بهبود شرایط ارگونومیک کار</p> <p>۲۸. ایجاد فرصت‌های پیشرفت تخصصی و دانشی</p> <p>۲۹. ارائه اطلاعات شفاف در برخی تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی</p> <p>۳۰. شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌هایی که سازگار، قابل مبادله و انعطاف‌پذیر هستند</p> <p>۳۱. گسترش دامنه شاخص موفقیت در زمینه بهداشت و نگرش کارکنان و همچنین ثبات سازمانی</p> <p>۳۲. متناسب کردن و طراحی مجدد شغل‌ها با نیازهای افراد با مساعدت و پشتیبانی یا تکنولوژی و خلاقیت</p> <p>۳۳. رشد و پرورش کارکنان به عنوان تسهیل‌گرانی برای توجه به نیازهای متنوع دیگران و حل و فصل اختلافات</p> <p>۳۴. طراحی مجدد شغل و سازماندهی برای به حداکثر رساندن توسعه و رشد بلندمدت و سلامت کارکنان</p> <p>۳۵. یافتن راه‌هایی برای سرمایه‌گذاری بر دستاوردهایی که تعارض می‌تواند داشته باشد و مزایایی که تأثیر متقابل محیط کار و غیر کار</p> <p>۳۶. تعلیم، آموزش و مدیریت تعارض میان همه سطوح کارکنان</p> <p>۳۷. توجه به تأثیر توسعه و تغییر در هر یک از سطوح فردی، گروهی، سازمانی، محیط زیست و جهانی بر سطوح دیگر</p> <p>۳۸. توجه به فرم، شکل یا ساختار مدیریتی و مدیریت رسانه</p> <p>۳۹. توجه به فرم، شکل یا ساختار سازمانی رسانه‌های آینده</p> <p>۴۰. توجه به فرم، شکل یا ساختار نیروی انسانی و رسانه‌نگاران و رسانه‌داران و رسانه‌کاران (کسانی که کار و تخصص‌شان رسانه است)</p> <p>۴۱. توجه به فرم یا شکل علمی رسانه‌های آینده (مانند آموزش، پژوهش، مخاطب‌سنجی، برنامه‌سنجی)</p> <p>۴۲. توجه به ضرورت متناسب‌سازی محتوای محصولات رسانه‌ای برای انواع رسانه</p> <p>۴۳. توجه به شیوه نظارت محتوا در رسانه‌های آینده</p> <p>۴۴. توجه به محتوانگاری یا رسانه‌نگاری در رسانه‌های آینده</p> <p>۴۵. توجه به محتوای علمی رسانه‌های آینده (مانند سنجش میزان هوشمندی، تعامل، محتوای رسانه با مخاطب، میزان ارتباط با زندگی مخاطب و دغدغه‌های او، میزان آموزشی بودن و کمک به زندگی بهتر برای او، میزان سرگرمی آنها و ...)</p>	
<p>۱. گسترش دامنه شاخص موفقیت برای انعکاس سطح پیوندهای سازمان- محیط زیست</p> <p>۲. توجه به فرم یا شکل حقوقی رسانه‌های آینده</p> <p>۳. توجه به فرم یا شکل فناورانه (فناوری‌های رسانه‌ای) در رسانه‌های آینده</p> <p>۴. توجه به فرم یا شکل دسترس (مثلا دسترسی اتصال دائم) در رسانه‌های آینده</p> <p>۵. توجه به حقوق محتوایی در رسانه‌های آینده</p>	<p>۲-۵ برون سازمانی</p>

<p>۶. توجه به فرم، شکل یا ساختارهای نوین برون‌سازمانی نیروی انسانی همچون شهروندان رسانه‌نگار در رسانه‌های آینده</p> <p>۷. تمرکز بر عوامل مؤثر بر منابع انسانی شامل تنوع در جهانی شدن، روابط به واسطه فناوری و شغل‌های خدماتی</p> <p>۸. توجه به مشکلات شخصی و خانوادگی منابع انسانی</p>
--

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس عوامل نهایی، که در جدول‌های ۳ و ۴ آمده، مدل مفهومی پژوهش با عنوان "مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده" به صورت زیر نمایش داده می‌شود (شکل ۱). همان طور که در مدل مفهومی، که بازتاب فرایند یافته‌های پژوهش است، مشاهده می‌شود، نتایج در چهار گروه و دو لایه از عوامل به شرح جداول به دست آمده که هسته مرکزی آنها رویکردهای خلق آینده در آینده‌پژوهی است و نسبت به یکی از ابعاد درون یا برون‌سازمانی حاصل شده است. همچنین مشاهده می‌شود که هر گروه از عوامل دوگانه لایه داخلی متناظر با یکی از گروه‌های دوگانه لایه بیرونی است. لذا بنابر "مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده" (شکل ۱)، جمع‌بندی نهایی و پیشنهاد‌های مربوطه در دو دسته به شرح جدول‌های ۶ و ۷ ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده

۱) دسته نخست. بر اساس عوامل جدول ۴ مبتنی بر تعریف جدول ۳ از کارکنان دانشی درون سازمانی، دسته اول نتایج به شرح جدول ۶ ارائه می‌شود. گفتنی است ۲۵ اقدام پیشنهادی در مورد ۱۳ نوع از کارکنان دانشی در این جدول آمده است.

جدول ۶. اقدامات درون‌سازمانی متناسب با نوع کارکنان دانشی

انواع کارکنان دانشی	اقدامات متناسب با انواع کارکنان دانشی
۱. زیرساخت‌ها و تجهیزات رسانه را همپای تحولات توسعه می‌دهند و دارندگان بستر انتقال رسانه؛	۱. توجه به عوامل و محرک‌های بیرونی شغل در راستای تقویت عدالت سازمانی؛
۲. کارکنان ماهری که فن استفاده از تجهیزات و ابزارآلات عرصه رسانه و فرهنگ را دارند (فن سالاران)؛	۲. توجه به عوامل و محرک‌های درونی شغل؛
۳. کارکنانی که با تبدیل دانش پنهان (همانند کشف نیاز مخاطبان، تجربیات و ...) به دانش آشکار می‌افزایند و از اطلاعات پراکنده ایده می‌سازند و ابتکار می‌آفرینند؛	۳. ارتقاء چابکی و مهارت‌های تصمیم‌گیری کارکنان دانشی با راهکارهای غنی‌سازی شغل؛
۴. کارکنانی که همپای تحولات نیروی انسانی (تربیت نیروی متخصص حوزه تئوری و عمل) رسانه حرکت می‌کنند؛	۴. توانمندسازی کارکنان دانشی با آموزش مهارت‌های مورد نیاز آنها؛
۵. مهندسان رسانه؛	۵. فراهم کردن تسهیلات و ابزار مناسب برای انجام کار دانشی کارکنان دانشی؛
۶. سردبیران و کارکنان دارای استقلال عمل که توان بهره‌گیری از نظریه‌ها و مدل‌های علمی را جهت بهبود تصمیم‌ها دارند و در فناوری‌های چندگانه رسانه متبحرند؛	۶. مورد شناسایی و احترام قرار گرفتن کارکنان دانشی سازمان و حفظ حقوق مالکیت معنوی آنها؛
۷. مدیریت رسانه و کارکنان عالی‌رتبه دانشی (دارای توان ادراکی برای دیدن فرصت‌ها و تهدیدها)؛	۷. شناخت و تأمین نیاز کارکنان دانشی متناسب با ویژگی‌های فردی آنها به وسیله ایجاد انعطاف در سیستم‌های مدیریتی؛
۸. کارکنانی که باورهای عمیق‌شان با ارزش‌های سازمانی هم‌راستا است و از بلوغ فکری بالایی برخوردارند؛	۸. ایجاد بستر خلاقیت و نوآوری در سازمان؛
۹. کارکنان دارای دانش صریح و توانمند در زمینه دانش‌اندوزی؛	۹. تهیه اسناد بالادستی با مشارکت کارکنان دانشی به منظور افزایش پویایی کارکنان دانشی بر اساس مبانی استوار؛
۱۰. کارکنان دارای دانش ضمنی و پنهان در رفتارها؛	۱۰. احیاء و اجرایی کردن ابزارهای مدیریت منابع انسانی همانند تنظیم سیستم‌های مناسب ارتقاء (مسیر شغلی) کارکنان دانشی؛
۱۱. کارکنان دارای قدرت تجزیه و تحلیل، استدلال و تبیین مفاهیم مورد نظرشان؛	۱۱. تقویت و نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان رسانه‌ای؛
۱۲. کارکنان علمی مهارت‌پذیر عرصه رسانه و فرهنگ؛	۱۲. ایجاد هم‌افزایی میان ابعاد فردی و سازمانی حفظ کارکنان دانشی؛
۱۳. سواد دیجیتالی داشته و حضور مؤثری در جامعه شبکه‌ای دارند.	۱۳. ایفای نقش مدیر به عنوان مربی؛
	۱۴. مدیریت دانایی سازمان با محوریت سرمایه فکری سازمان؛
	۱۵. ایجاد و توسعه فرهنگ دانشی (فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش) در سازمان؛
	۱۶. استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان؛
	۱۷. تصمیم‌گیری و اقدام در زمینه نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای رسانه با تأکید بر سازنده دانستن نظام سیاست‌گذاری فرهنگی؛

۱۸. برنامه‌ریزی به منظور حضور موفق در رقابت شتابان رسانه‌ها برای جذب کارکنان دانشی؛
۱۹. ایجاد ساختار و استراتژی برای حضور در عرصه رسانه‌های نوین بر اساس نظریه‌پردازی پویا جهت حفظ جایگاه دانش در رسانه؛
۲۰. ایجاد بستر جامعه شبکه‌ای مبتنی بر هوش مصنوعی برای حضور مؤثر در فضای مجازی؛
۲۱. ایفای نقش بنیادین معنویات و اخلاق در تأثیرگذاری پیام رسانه با تأکید بر آموزه‌های اسلامی به منظور ارتقاء جایگاه ارزشی- تربیتی کارکنان دانشی رسانه؛
۲۲. طراحی و اجرای (سرمایه‌گذاری) برنامه راهبردی توسعه تجهیزات دانش‌بنیان با هدف تبدیل شدن به صادرکننده تجهیزات فنی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) با رویکرد توانمندی در تجهیزات راهبردی رسانه؛
۲۳. تهیه سند راهبردی حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای با اجرای کامل فرایند مدیریت استراتژیک (راهبردی)؛
۲۴. انسجام راهبردی سازمان با هم‌راستا کردن و هماهنگی استراتژی حفظ کارکنان دانشی با سایر استراتژی‌های سازمانی؛
۲۵. برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای استقرار روزآمد نظام رسانه‌ای سیاست‌گذاری فرهنگی متناسب با الزامات و نیازهای انواع رسانه.

ملاحظه می‌شود نتایج پیشینه تجربی که در بخش ۱-۵ از جدول ۵ آمده نیز نتایج فوق را، در خصوص عوامل حفظ کارکنان دانشی، تأیید می‌کند.

دسته دوم. بر اساس عوامل جدول ۴ مبتنی بر تعریف جدول ۳ از کارکنان دانشی، دسته دوم نتایج به شرح جدول ۷ ارائه می‌شود. گفتنی است ۱۱ اقدام پیشنهادی در مورد ۳ نوع از کارکنان دانشی در این جدول آمده است.

جدول ۷. اقدامات برون‌سازمانی متناسب با نوع کارکنان دانشی

انواع کارکنان دانشی	اقدامات متناسب با انواع کارکنان دانشی
۱. نظریه پرداز رسانه هستند و کارکنانی که توان ابداع دانش را دارند؛	۱. استفاده مدیر از سرمایه اجتماعی سازمان در جهت اهداف دانشی سازمان؛
۲. ابتدا به عنوان مخاطب شناخته می‌شوند ولی مخاطب فعالی (غیرمنفعلی) هستند که علاوه بر گیرنده بودن، فرستنده هم هستند لذا از این جهت در عرصه رسانه کار می‌کنند؛	۲. برندسازی کارفرما (ایجاد برند کارفرما)؛
	۳. حمایت راهبردی دولت از رسانه در عرصه بین‌الملل؛
	۴. ایجاد بستر تعامل و جامعه شبکه‌ای و توجه به آثار

<p>ارتباطات آنلاین در عرصه‌های محتوایی و فنی؛</p> <p>۵. ایجاد بستر نظریه‌پردازی و مهیا کردن لوازم آن در عرصه رسانه؛</p> <p>۶. توسعه به روز و هدف‌مند سیستم آموزشی (دانشگاهی و غیردانشگاهی)؛</p> <p>۷. تقویت اعتماد و ارتباط دانشگاه و صنعت به منظور نزدیکی حوزه نظریه‌پردازی و اجراء؛</p> <p>۸. استفاده از تنوع سایر رسانه‌های همسو برای بروز توانمندی‌های کارکنان دانشی؛</p> <p>۹. توجه به عوامل خارج سازمان بر کارکنان در راستای کاهش آثار منفی و تقویت آثار مثبت؛</p> <p>۱۰. همگامی (عدم انفعال) سازمان رسانه‌ای با پیشرفت‌های صنعت فناوری اطلاعات؛</p> <p>۱۱. ایفای نقش محوری مخاطب در فرایند خلق دانش رسانه.</p>	<p>۳. متناسب کننده محتوا با مخاطب.</p>
---	--

ملاحظه می‌شود نتایج پیشینه تجربی که در بخش ۲-۵ از جدول ۵ آمده نیز نتایج فوق را در خصوص عوامل حفظ کارکنان دانشی تأیید می‌کند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش پیرامون کارمندیابی، آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده صورت پذیرد. همچنین، پژوهش در خصوص حفظ کارکنان دانشی سایر سازمان‌های دانش محور نیز پیشنهاد می‌شود. در نهایت بخشی از نتایج این تحقیق که تمهیداتی برای حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده ارائه داده، حاوی محورهایی است که برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که عبارت‌اند از: ساختار و استراتژی رسانه‌های نوین، جامعه شبکه‌ای مبتنی بر هوش مصنوعی، سازمان رسانه‌ای ارزش‌بنیان، برنامه‌ریزی راهبردی برای صادرات تجهیزات فنی رسانه، سند راهبردی حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای، هم‌راستا سازی راهبردهای سازمان‌های رسانه‌ای، مسیر شغلی کارکنان دانشی، نظام روزآمد سیاست‌گذاری فرهنگی سازمان‌های رسانه‌ای، نقش آفرینی مخاطب در فرایند خلق دانش سازمان رسانه‌ای.

منابع

اسماعیلی، الف (۱۳۸۷)، "چالش‌های سازمان‌های ایرانی در مواجهه با نیروهای دانشگر (راهکارهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی)", *ماهنامه میثاق مدیران*، شماره ۳۷.

بهروزی لک، غ، مخلص الانمه، ف (۱۳۹۲)، "نسبت آرمان‌گرایی و واقع‌گرایی در آینده‌پژوهی اسلامی"، فصلنامه *مطالعات آینده‌پژوهی*، سال دوم، شماره ۷.

حسین‌زاده شهری، م، ف غلامی و م کوشکی (۱۳۹۱)، "تعیین مؤلفه‌های ورودی سناریوی داخلی کسب و کار بر اساس اهداف کلان"، مجموعه مقالات نخستین همایش ملی آینده‌پژوهی، پایگاه اینترنتی آینده‌پژوهی و شرکت یادگار درخشان آریا، تهران، بهمن ۱۳۹۱، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

شریفی، س.م (۱۳۹۱)، "طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی جهت دستیابی به شهرت رسانه‌ای"، رساله دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

شفیعیان، ن و ه آصف (۱۳۹۳)، کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای. مجموعه مقالات نخستین همایش بین‌المللی مدیریت رسانه، ماهنامه علمی-تخصصی مدیریت رسانه، تهران.

فاتح راد، م، م جلیلونند، و ل نصرالهی وسطی (۱۳۹۲)، "درآمدی بر مبانی معرفت‌شناسی و روش‌شناسی آینده‌پژوهی"، فصلنامه مطالعات آینده‌پژوهی، سال دوم، شماره ۸.

فرهنگی، ع، ع ابطحی (۱۳۹۲)، "آینده مدیریت رسانه و مدیریت رسانه‌های آینده"، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال دوم، شماره ۲.

مردوخی، ب (۱۳۹۱)، روش‌شناسی آینده‌نگری، نشر نی، تهران.

Cleveland, Jeanette. N. and Byrne, Zinta. S. and Cavanagh, T.M. (2015), "The future of HR is RH: Respect for humanity at work" *Human Resource Management Review*, 25 (2).

Cohen, Debra. J. (2015), "HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies" *Human Resource Management Review*.

Rafael Popper, (2008) "How are foresight methods selected?", *Foresight*, 10(6).

Stone, D.L. and Deadrick, D.L. (2015), "Challenges and opportunities affecting the future of human resource management," *Human Resource Management Review*, 25 (2).