



A Qualitative Analysis of Human Capital Management Challenges in Iranian News Agencies

Hadi Moghaddamzadeh (Corresponding Author)

PhD., Department of Human Resource Management, Aras International Campus, University of Tehran, Tabriz, Iran. E-mail: moghaddam.h@ut.ac.ir

Rahim Khaki

PhD Candidate, Department of Media Management, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: moghaddam.h@ut.ac.ir

Abstract

Objective

News agencies are among the most important institutional actors in the production, processing, and distribution of news. Unlike many conventional organizations whose competitive advantage may depend primarily on financial resources, physical infrastructure, or technological assets, news agencies rely fundamentally on the knowledge, creativity, professional judgment, speed, accuracy, and ethical commitment of their human capital. In media organizations, and particularly in news agencies, human resources are not merely operational employees; they are the core producers of informational and symbolic value. Reporters, senior journalists, service editors, photographers, and newsroom managers directly shape the quality, credibility, timeliness, and social impact of news output. Therefore, the quality of managerial interaction with human capital can significantly influence organizational performance, professional motivation, news quality, and the long-term sustainability of media institutions. Despite this importance, Iranian news agencies face multiple managerial, structural, professional, and environmental challenges in their relationship with human resources. These challenges include job insecurity, inadequate income, weak professional status, limited opportunities for advancement, insufficient training, lack of fair evaluation systems, shortage of equipment, non-specialized management, and external pressures affecting journalistic work. The present study aims to

Citation: Moghaddamzadeh, Hadi & Khaki, Rahim (2026). A qualitative analysis of human capital management challenges in Iranian News Agencies. *Media Management Review*, 5(1), 85-102. (in Persian)

identify and analyze the major managerial challenges of Iranian news agencies in their interaction with human capital and to provide a conceptual classification of these challenges.

The central problem addressed in this study is the gap between the strategic importance of human capital in news agencies and the actual managerial practices used to attract, retain, motivate, evaluate, and empower this capital. Although the performance of news agencies depends heavily on skilled and creative employees, existing managerial structures do not always provide the conditions necessary for professional development, organizational commitment, and high-quality journalistic production. In many cases, employees experience weak job security, inadequate recognition, limited participation in decision-making, and insufficient support for professional growth. At the same time, managers face constraints related to budget, organizational structure, recruitment, political and environmental pressures, and the availability of qualified staff. This study therefore asks: What are the main managerial challenges faced by Iranian news agencies in dealing with their human capital, and how can these challenges be conceptually categorized?

Research Methodology

This study employed a qualitative research approach, which was considered appropriate due to the exploratory nature of the research problem and the need to understand the lived experiences, perceptions, and interpretations of media professionals. Data were collected through documentary review, preliminary field observation and theoretical analysis, and semi-structured interviews with two groups of participants: managers of Iranian news agencies and professional newsroom staff, including senior reporters and service editors. The inclusion of both managerial and employee perspectives allowed the study to avoid a one-sided analysis and to provide a more comprehensive understanding of the issue. The research population consisted of individuals working in Iranian news agencies based in Tehran. Sampling was conducted purposefully and continued until theoretical saturation was achieved. In total, nine news agency managers and seventeen senior reporters and service editors participated in the interviews. The interviews explored themes such as job satisfaction, job security, income, professional training, access to facilities and equipment, access to news sources, professional constraints, managerial recognition, organizational support, recruitment challenges, quality of human resources, and interactions with political, economic, and institutional power structures.

After each interview, the content was transcribed and prepared for analysis. Data analysis was conducted through a three-stage coding process, including open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding stage, significant statements, concepts, and recurring meanings were extracted from the interview texts. In the axial coding stage, related codes were compared, grouped, and organized into broader conceptual categories. In the selective coding stage, the main categories were integrated into a coherent analytical framework explaining the managerial challenges of Iranian news agencies in relation to human capital. The analysis continued alongside data collection, allowing the researcher to refine interview questions and deepen the exploration of emerging categories. Saturation was confirmed when the final interviews no longer produced new codes or categories.

Findings

The findings revealed four main categories of challenges in the interaction between Iranian news agency management and human capital. The first category includes factors related to employee satisfaction and individual working conditions. This category consists of income and benefits, job security, professional status, career advancement, participation in decision-making, and fair evaluation. Many participants emphasized that inadequate compensation, uncertain career prospects, weak recognition, and the absence of transparent evaluation systems negatively affect motivation and organizational commitment. The second category includes factors related to the quality of journalistic work and news content. These factors include work pressure and stress, lack of alignment between education and job position, insufficient professional training, outdated knowledge, repetitive and imitative news topics, limited use of scientific consultants, weak motivation, lack of passion for journalism, professional restrictions, and self-censorship. These elements directly influence the quality, creativity, and independence of news production. The third category concerns organizational facilities and resources. Participants referred to shortage and non-standardization of equipment, difficulties related to commuting and workplace accessibility, and the lack of professional editorial boards or structured newsroom support. The fourth category includes managerial, structural, and environmental factors. These include non-specialized senior management, government-oriented or appointment-based managerial structures, lack of strategic planning, weak loyalty to the founding mission of news agencies, dominance of personal relations over professional criteria, appointment of unqualified individuals, external pressures from sources of power and wealth, avoidance of politically sensitive news, dependence on resources in exchange for non-critical coverage, absence of clear recruitment regulations, and lack of effective professional associations or unions.

Discussion & Conclusion

The results indicate that the challenges of human capital management in Iranian news agencies are multidimensional and interconnected. They cannot be reduced to individual dissatisfaction, lack of financial resources, or external pressure alone. Rather, they reflect a deeper structural weakness in the way human capital is understood and managed. In many cases, employees are treated as replaceable operational forces rather than as strategic, creative, and knowledge-based assets. This managerial outlook limits investment in training, weakens motivation, reduces organizational trust, and prevents the formation of a professional and innovative newsroom culture. Furthermore, non-specialized management and relation-based appointments undermine meritocracy and weaken the professional autonomy of news agencies. Environmental pressures and legal gaps further intensify these internal weaknesses by limiting journalistic freedom, increasing self-censorship, and reducing employees' sense of professional security.

The study concludes that improving the performance of Iranian news agencies requires a fundamental redefinition of the relationship between management and human capital.

Human resources in news agencies must be viewed as strategic assets whose motivation, professional development, ethical commitment, and creative capacity determine the quality and credibility of media output. At the organizational level, news agencies need transparent systems for recruitment, training, evaluation, promotion, compensation, and professional participation. At the managerial level, senior managers should possess media expertise, newsroom experience, understanding of media economics, and awareness of the specific characteristics of creative industries. At the policy level, stronger legal and professional support is needed to protect journalists, strengthen occupational security, and reduce non-professional interference in editorial work. Ultimately, the future competitiveness and social influence of Iranian news agencies depend not only on technology and financial resources, but also on the ability to manage, empower, and retain skilled, motivated, and creative human capital.

Keywords: News agency; Media management; Human capital; Human Resource Management; Iranian Media; Newsroom Management; Qualitative Research; Journalistic Work.



تحلیل کیفی چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در خبرگزاری‌های ایرانی

هادی مقدم‌زاده (نویسنده مسئول)

دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، تبریز، ایران. رایانامه: moghaddam.h@ut.ac.ir

رحیم خاکی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رسانه، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: r_khaki@yahoo.com

چکیده

هدف: از آنجا که پایه صنعت رسانه بر تولید محتوا استوار است و کالاهای رسانه‌ای ماهیتی اطلاعاتی، خلاقانه و وابسته به توان حرفه‌ای تولیدکنندگان محتوا دارند، چگونگی تعامل مدیریت خبرگزاری‌ها با نیروی انسانی، می‌تواند بر کیفیت خبر، اعتبار سازمان رسانه‌ای و توان رقابتی آن اثر مستقیم بگذارد. هدف پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی چالش‌های مدیریتی خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل با سرمایه انسانی و شناسایی مهم‌ترین مقوله‌های مسئله‌ساز در این حوزه است.

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی اجرا شده است. داده‌های پژوهش از طریق مطالعه اسنادی، مشاهده و تحلیل نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با مدیران، خبرنگاران ارشد و دبیران سرویس خبرگزاری‌های ایرانی گردآوری شد. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، از طریق کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند.

یافته‌ها: چالش‌های مدیریتی خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل با سرمایه انسانی را می‌توان در چهار مقوله اصلی دسته‌بندی کرد: ۱. عوامل مرتبط با رضایت و وضعیت فردی کارکنان؛ ۲. عوامل مرتبط با کیفیت کار و محتوای خبری؛ ۳. عوامل مرتبط با امکانات و منابع؛ ۴. عوامل مدیریتی و بالادستی محیطی. در مقوله نخست، درآمد، امنیت شغلی، منزلت شغلی و ارزشیابی عادلانه برجسته شد. در مقوله دوم، ضعف آموزش، فشار کاری، کاهش انگیزه، عدم تناسب تخصص با جایگاه شغلی، محدودیت‌های خبری و خودسانسوری اهمیت یافت. در مقوله سوم، کمبود تجهیزات، استاندارد نبودن امکانات، دشواری‌های منابع انسانی و ضعف ساختار تحریریه‌ای شناسایی شد. در مقوله چهارم نیز غیرتخصصی بودن بخشی از مدیریت‌های ارشد، غلبه روابط بر ضوابط، فشارهای محیطی و خلأهای قانونی و صنفی از مهم‌ترین چالش‌ها بود.

نتیجه‌گیری: مسئله اصلی خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل با سرمایه انسانی، فقط کمبود منابع یا نارضایتی شغلی نیست، بلکه نوعی ضعف ساختاری در مدیریت، نگهداشت، توانمندسازی و بهره‌گیری از ظرفیت نیروهای حرفه‌ای است. بهبود وضعیت موجود، مستلزم حرکت از مدیریت اداری و کوتاه‌مدت به مدیریت رسانه‌ای تخصصی، شایسته‌محور، توانمندساز و مبتنی بر فهم اقتصاد رسانه و ویژگی‌های صنایع خلاق است.

کلیدواژه‌ها: خبرگزاری، مدیریت رسانه، سرمایه انسانی، مدیریت منابع انسانی، آسیب‌شناسی مدیریتی، کیفیت خبر.

استناد: مقدم‌زاده، هادی و خاکی، رحیم (۱۴۰۵). تحلیل کیفی چالش‌های مدیریت سرمایه انسانی در خبرگزاری‌های ایرانی. بررسی‌های مدیریت رسانه، ۱(۱)، ۸۵-۱۰۲.

مقدمه

صنعت رسانه در بنیان خود، صنعتی مبتنی بر تولید محتواست؛ به‌گونه‌ای که برخی پژوهشگران از آن با عنوان صنعت تولید محتوا یاد کرده‌اند (آریس و بوگین^۱، ۲۰۰۵؛ نوام^۲، ۲۰۱۹). در میان زیربخش‌های گوناگون این صنعت، خبرگزاری‌ها جایگاهی محوری دارند؛ زیرا وظیفه اصلی آن‌ها رصد رخدادها، گردآوری داده‌ها، تولید خبر، قالب‌دهی حرفه‌ای به اطلاعات و عرضه محتوای خبری به رسانه‌ها، سازمان‌ها و مخاطبان است. از این منظر، خبرگزاری فقط یک سازمان اداری یا فنی نیست، بلکه نهادی حرفه‌ای و دانشی است که کیفیت عملکرد آن بیش از هر چیز به توان سرمایه انسانی وابسته است.

رسانه‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های تولیدکننده محتوا، به‌شدت بر کیفیت منابع انسانی خود متکی هستند (دال زاتو و امید^۳، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، کالاهای رسانه‌ای در زمره کالاهای اطلاعاتی قرار می‌گیرند و ارزش آن‌ها نه فقط در ماده خام اطلاعات، بلکه در شیوه انتخاب، پردازش، تفسیر، روایت و عرضه آن شکل می‌گیرد (رکا^۴، ۲۰۰۶). به همین دلیل، خلاقیت، مهارت، قضاوت حرفه‌ای، سرعت عمل، دقت و توان تحلیلی نیروهای انسانی در رسانه اهمیت بنیادین دارد. تارو نیز بر این نکته تأکید می‌کند که محصولات رسانه‌ای با استعدادها، مهارت‌ها و خلاقیت افرادی پیوند دارند که آن‌ها را تولید و شکل‌دهی می‌کنند (تارو^۵، ۲۰۰۹). بنابراین، در خبرگزاری‌ها، خبرنگاران، عکاسان، گزارشگران، دبیران سرویس و سردبیران، فقط نیروی اجرایی سازمان نیستند، بلکه دارایی راهبردی و اصلی خبرگزاری به‌شمار می‌آیند (حسمندهولق^۶، ۲۰۱۹).

در چنین ساختاری، استفاده از نیروی انسانی کارآمد و خلاق، می‌تواند مهم‌ترین مزیت رقابتی خبرگزاری‌ها باشد. شریفی و همکاران نیز در بحث نگهداشت نیروی انسانی در صنایع خلاق، بر اهمیت عوامل شغلی و اجتماعی در حفظ نیروهای متخصص رسانه‌ای تأکید کرده‌اند (شریفی، جلیلود و شیدایی، ۱۴۰۲). این موضوع در خصوص خبرگزاری‌ها اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا رقابت خبری، سرعت انتشار، اعتبار منبع، کیفیت تحلیل، نوآوری در روایت و توان پاسخ‌گویی به تحولات فناورانه، همگی به ظرفیت انسانی سازمان وابسته‌اند. از این رو، اگر مدیریت خبرگزاری نتواند رابطه‌ای مؤثر، منصفانه و توانمندساز با سرمایه انسانی خود برقرار کند، کیفیت خروجی رسانه، انگیزه کارکنان، اعتماد سازمانی و حتی جایگاه حرفه‌ای خبرگزاری آسیب خواهد دید (دووز و ویچگه^۷، ۲۰۲۰).

با وجود اهمیت راهبردی سرمایه انسانی، خبرگزاری‌های ایرانی در سال‌های اخیر با مجموعه‌ای از مسائل مدیریتی، ساختاری و حرفه‌ای در تعامل با کارکنان خود مواجه بوده‌اند. بخشی از این مسائل به وضعیت معیشتی، امنیت شغلی، منزلت حرفه‌ای و نظام ارزشیابی کارکنان مربوط است. پایین بودن سطح درآمد، نبود ثبات شغلی، روشن نبودن مسیر ارتقای حرفه‌ای، ضعف در قدردانی سازمانی و احساس نادیده‌گرفته‌شدن تلاش‌های حرفه‌ای، می‌تواند انگیزه و تعلق

1. Aris & Bughin
2. Noam
3. Dal Zotto & Omidi
4. Recca
5. Turow
6. Hesmondhalgh
7. Deuze & Witschge

سازمانی نیروهای خبری را کاهش دهد. رضائیان و شکوری (۱۴۰۲) نیز در بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان رسانه‌ای، نقش عدالت سازمانی و توجه به ابعاد زندگی کاری را در بهبود عملکرد رسانه‌ای برجسته دانسته‌اند؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی در خبرگزاری‌ها، فقط یک مسئله اداری نیست، بلکه به‌طور مستقیم با کیفیت تولید خبر و کارکرد اجتماعی رسانه پیوند دارد (نیلسن و گانتر^۱، ۲۰۲۲).

بخش دیگری از مسئله به کیفیت حرفه‌ای کار خبری بازمی‌گردد. فشار کاری، استرس، ضعف آموزش‌های تخصصی، عدم تناسب میان تحصیلات و جایگاه شغلی، تکراری شدن سوژه‌ها، به‌روز نبودن محتوای خبری و ضعف بهره‌گیری از مشاوران علمی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند کیفیت تولید خبر را کاهش دهند. در شرایطی که صنعت رسانه به‌واسطه تحولات دیجیتال، پلتفرمی شدن، هوش مصنوعی، روزنامه‌نگاری داده‌محور و تغییر الگوهای مصرف خبر در حال دگرگونی است، تداوم آموزش‌های کلیشه‌ای و غیرروزآمد، نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای حرفه‌ای نیروهای خبرگزاری باشد. معدن‌کن، دامغانیان، آذر و مقدم (۱۴۰۴) نیز در بحث توانمندسازی استعدادها متخصص نسل بومیان دیجیتال در سازمان رسانه‌ای، بر ضرورت بازاندیشی در آموزش و توانمندسازی نیروهای رسانه‌ای متناسب با تحولات نوین تأکید کرده‌اند.

از سوی دیگر، مسئله سرمایه انسانی در خبرگزاری‌ها، فقط به کارکنان و توانمندی‌های فردی آنان محدود نمی‌شود، بلکه به ساختار مدیریت رسانه نیز وابسته است. اگر مدیران ارشد رسانه‌ای با منطق حرفه‌ای خبر، اقتصاد رسانه، مدیریت تحریریه و ویژگی‌های صنایع خلاق آشنایی کافی نداشته باشند، تصمیم‌گیری‌های آنان ممکن است به‌جای تقویت سرمایه انسانی، موجب فرسایش آن شود. مدیریت‌های غیرتخصصی، انتصاب‌های مبتنی بر روابط، غلبه ملاحظات اداری یا سیاسی بر شایستگی حرفه‌ای، ضعف برنامه‌ریزی و نبود چشم‌انداز پایدار، از عواملی هستند که می‌توانند ظرفیت حرفه‌ای خبرگزاری را محدود کنند. سلطانی‌فر و مرتضوی (۱۳۸۸) نیز در بحث مدیریت تحریریه سازمان رسانه در بحران، اهمیت الگوهای مدیریتی مناسب را برای عملکرد حرفه‌ای سازمان خبری برجسته کرده‌اند.

در کنار این عوامل درون‌سازمانی، شرایط محیطی و نهادی نیز بر رابطه میان مدیریت خبرگزاری‌ها و سرمایه انسانی اثرگذار است. فشارهای بیرونی، محدودیت‌های خبری، تهدید و تطمیع منابع قدرت و ثروت، ضعف حمایت‌های صنفی، نبود آیین‌نامه‌های روشن جذب و نگهداشت نیروی انسانی و فقدان اتحادیه یا انجمن تخصصی کارآمد، می‌تواند فضای فعالیت حرفه‌ای را محدود کند. در چنین شرایطی، نیروی انسانی خبرگزاری ممکن است با خودسانسوری، کاهش انگیزه، احتیاط بیش از حد یا فاصله گرفتن از حوزه‌های حساس خبری مواجه شود. نتیجه این وضعیت، کاهش نوآوری، افت کیفیت محتوای خبری و تضعیف نقش اجتماعی خبرگزاری است.

با توجه به این زمینه، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که خبرگزاری‌های ایرانی با وجود وابستگی شدید به سرمایه انسانی، در مدیریت، نگهداشت، توانمندسازی و بهره‌گیری از ظرفیت حرفه‌ای کارکنان خود با چه چالش‌هایی مواجهند و این چالش‌ها در چه مقوله‌هایی طبقه‌بندی می‌شوند. به بیان دیگر، این پژوهش در پی آن است که از سطح توصیف پراکنده مشکلات فراتر رود و تصویری منسجم از آسیب‌های مدیریتی خبرگزاری‌ها در تعامل با سرمایه انسانی

ارائه دهد. اهمیت این مسئله از آنجا ناشی می‌شود که بدون شناخت دقیق این آسیب‌ها، اصلاح عملکرد خبرگزاری‌ها، ارتقای کیفیت خبر، افزایش انگیزه کارکنان و دستیابی به رسانه‌ای حرفه‌ای و رقابت‌پذیر دشوار خواهد بود. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با رویکردی کیفی و از طریق مصاحبه با مدیران و نیروهای حرفه‌ای خبرگزاری‌ها، مهم‌ترین چالش‌های مدیریتی خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل با سرمایه‌انسانی را شناسایی و دسته‌بندی کند. پرسش اصلی پژوهش چنین صورت‌بندی می‌شود: خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل مدیریتی با سرمایه‌انسانی خود با چه چالش‌هایی مواجهند و این چالش‌ها در چه دسته‌هایی تبیین می‌شوند؟ پاسخ به این پرسش می‌تواند هم به توسعه ادبیات مدیریت رسانه و منابع انسانی در صنایع خلاق کمک کند و هم برای مدیران خبرگزاری‌ها، سیاست‌گذاران رسانه‌ای و نهادهای صنفی، مبنایی برای اصلاحات ساختاری و حرفه‌ای فراهم آورد.

پیشینه نظری پژوهش

سازمان‌های رسانه‌ای، به‌ویژه خبرگزاری‌ها، در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های سنتی، وابستگی بیشتری به سرمایه‌انسانی، خلاقیت حرفه‌ای و ظرفیت‌های دانشی کارکنان خود دارند. آریس و بوگین (۲۰۰۵) در بحث مدیریت شرکت‌های رسانه‌ای، بر این نکته تأکید می‌کنند که ارزش‌آفرینی در رسانه‌ها از طریق بهره‌گیری از ظرفیت خلاقانه نیروهای انسانی و تبدیل آن به محصول رسانه‌ای قابل عرضه صورت می‌گیرد. از این منظر، مدیریت رسانه صرفاً مدیریت تجهیزات، بودجه یا ساختار اداری نیست، بلکه مدیریت فرایندی خلاقانه است که در آن نیروی انسانی نقش اصلی را در تولید ارزش ایفا می‌کند (دیاکوپولوس^۱، ۲۰۱۹).

در همین چارچوب، کالاهای رسانه‌ای را می‌توان در زمره کالاهای اطلاعاتی دانست؛ کالاهایی که ارزش آن‌ها نه فقط در ماده خام اطلاعات است، بلکه در شیوه انتخاب، پردازش، قالب‌دهی، تفسیر و عرضه آن‌ها شکل می‌گیرد. رکا (۲۰۰۶) بر این ویژگی کالاهای رسانه‌ای تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که محصولات رسانه‌ای به دلیل ماهیت اطلاعاتی خود، به مهارت و دانش و قضاوت حرفه‌ای تولیدکنندگان محتوا وابسته‌اند. تارو (۲۰۰۹) نیز در تحلیل رسانه‌های امروز، بر پیوند میان تولید محتوای رسانه‌ای و استعدادها، توانایی‌ها و خلاقیت نیروهایی تأکید دارد که در فرایند تولید پیام نقش‌آفرینی می‌کنند. بنابراین، در خبرگزاری‌ها، خبرنگاران، دبیران سرویس، سردبیران، عکاسان و گزارشگران، نه تنها مجریان فرایند تولید خبر، بلکه دارایی‌های راهبردی سازمان رسانه‌ای محسوب می‌شوند.

از سوی دیگر، تحولات جدید صنعت رسانه، اهمیت سرمایه‌انسانی را بیش از گذشته افزایش داده است. دال زاتو و امیدی (۲۰۲۰) با طرح بحث پلتفرمی‌شدن کارآفرینی رسانه‌ای، نشان می‌دهند که سازمان‌های رسانه‌ای در محیط جدید، ناگزیرند با فناوری‌های نوین، تغییر الگوهای تولید و مصرف محتوا و رقابت در فضای دیجیتال سازگار شوند. در چنین شرایطی، کیفیت نیروی انسانی و توانایی آن در یادگیری، نوآوری و انطباق با تحولات فناورانه، به یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و رقابت رسانه‌ها تبدیل می‌شود. بنابراین، خبرگزاری‌هایی که از نظام‌های مؤثر آموزش، توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی برخوردار نباشند، در مواجهه با تحولات محیط رسانه‌ای دچار ضعف عملکردی خواهند شد.

در ادبیات داخلی نیز مسئله سرمایه‌ انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای مورد توجه قرار گرفته است. شریفی و همکاران (۱۴۰۲) در بررسی عوامل شغلی و اجتماعی مؤثر بر نگهداشت نیروی انسانی در صنایع خلاق، نشان می‌دهند که حفظ نیروهای متخصص رسانه‌ای، به توجه هم‌زمان به عوامل شغلی، اجتماعی، انگیزشی و سازمانی نیازمند است. این یافته با ماهیت خبرگزاری‌ها سازگار است؛ زیرا فعالیت خبری، حرفه‌ای پر تنش، زمان‌مند، رقابتی و وابسته به انگیزه و تعهد فردی است. در چنین محیطی، ضعف در امنیت شغلی، منزلت حرفه‌ای، عدالت سازمانی یا مسیر ارتقای شغلی می‌تواند به کاهش انگیزه و افت کیفیت عملکرد منجر شود.

همچنین رضائیان و شکوری (۱۴۰۲) در مطالعه کیفیت زندگی کاری کارکنان رسانه‌ای، نقش عدالت سازمانی را در بهبود وضعیت کاری و عملکرد کارکنان برجسته کرده‌اند. این موضوع برای خبرگزاری‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا احساس بی‌عدالتی در ارزیابی، پرداخت، ارتقا یا قدردانی سازمانی، می‌تواند به کاهش اعتماد کارکنان به مدیریت، کاهش تعلق سازمانی و فرسایش سرمایه‌ انسانی منجر شود. از این منظر، مدیریت منابع انسانی در خبرگزاری‌ها، نباید فقط به امور اداری، استخدامی یا مالی محدود شود، بلکه باید به‌عنوان بخشی از راهبرد کلان کیفیت رسانه‌ای در نظر گرفته شود. بخش دیگری از ادبیات نظری بر اهمیت مدیریت تحریریه و نقش مدیران رسانه‌ای در هدایت نیروی انسانی تأکید دارد. سلطانی‌فر و مرتضوی (۱۳۸۸) در مطالعه مدیریت تحریریه سازمان رسانه در بحران، نشان می‌دهند که عملکرد رسانه در شرایط دشوار، وابسته به نوع مدیریت، ساختار تصمیم‌گیری و توان هماهنگی نیروهای حرفه‌ای است. این مسئله در خبرگزاری‌ها اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا خبرگزاری‌ها به‌دلیل ماهیت کاری خود همواره با سرعت، فشار زمانی، حساسیت سیاسی و اجتماعی و ضرورت تصمیم‌گیری فوری مواجهند. در چنین فضایی، مدیریت غیرتخصصی یا فاقد درک حرفه‌ای از خبر، می‌تواند به کاهش کیفیت تصمیم‌گیری تحریریه‌ای و تضعیف عملکرد کارکنان منجر شود.

افزون‌براین، معدن‌کن و همکاران (۱۴۰۴) در بحث توانمندسازی استعدادهای متخصص نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، بر ضرورت بازاندیشی در شیوه‌های آموزش و توانمندسازی نیروهای رسانه‌ای تأکید کرده‌اند. این موضوع را می‌توان برای خبرگزاری‌ها نیز تعمیم داد؛ زیرا نسل جدید نیروهای رسانه‌ای با فناوری‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی، تولید محتوای چندرسانه‌ای و ابزارهای نوین هوش مصنوعی مواجه است. بنابراین، نظام‌های آموزشی سنتی و کلیشه‌ای، نمی‌توانند پاسخ‌گوی نیازهای حرفه‌ای روز باشند و مدیریت خبرگزاری‌ها باید آموزش را به‌عنوان فرایندی مستمر، کاربردی و آینده‌نگر طراحی کند. در مجموع، مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد که سرمایه‌ انسانی در خبرگزاری‌ها هم از منظر تولید ارزش رسانه‌ای و هم از منظر رقابت، اعتبار، نوآوری و پایداری سازمانی اهمیت بنیادین دارد. با این حال، بهره‌گیری مؤثر از این سرمایه مستلزم وجود مدیریت تخصصی، نظام عادلانه منابع انسانی، آموزش مستمر، سازوکارهای انگیزشی، امنیت حرفه‌ای و ساختار تحریریه‌ای کارآمد است. بر همین اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر خبرگزاری‌های ایرانی، می‌کوشد چالش‌های مدیریتی موجود در تعامل با سرمایه‌ انسانی را شناسایی و در قالب مقوله‌هایی منسجم تبیین کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی است. انتخاب رویکرد کیفی از آن جهت صورت گرفت که موضوع پژوهش، یعنی آسیب‌شناسی چالش‌های مدیریتی خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل با سرمایه‌انسانی، به فهم عمیق تجربه‌ها، ادراک‌ها و روایت‌های کنشگران حرفه‌ای این حوزه نیاز داشت. بسیاری از مسائل مرتبط با مدیریت نیروی انسانی در خبرگزاری‌ها، در قالب شاخص‌های کمی از پیش تعیین شده، به‌طور کامل شناسایی نمی‌شوند؛ اما رویکرد کیفی امکان می‌دهد تا ابعاد پنهان، زمینه‌ای و تجربی مسئله از دیدگاه مدیران و کارکنان حرفه‌ای خبرگزاری‌ها استخراج شود.

جامعه پژوهش و مشارکت‌کنندگان

جامعه پژوهش را مدیران، خبرنگاران ارشد و دبیران سرویس خبرگزاری‌های ایرانی مستقر در تهران تشکیل دادند. این گروه‌ها به‌دلیل تجربه مستقیم در فرایند تولید خبر، مدیریت تحریریه، تعامل سازمانی، جذب و نگهداشت نیرو و مواجهه با مسائل حرفه‌ای و ساختاری خبرگزاری‌ها انتخاب شدند. در این پژوهش تلاش شد تا دیدگاه هر دو سوی رابطه سازمانی، یعنی مدیران و نیروهای حرفه‌ای خبرگزاری‌ها، مورد توجه قرار گیرد تا تحلیل نهایی تنها متکی بر نگاه مدیریتی یا صرفاً مبتنی بر تجربه کارکنان نباشد.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با توجه به دسترسی پژوهشگر به افراد آگاه و دارای تجربه در حوزه خبرگزاری انجام شد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که پس از انجام مصاحبه‌های پایانی، داده‌های جدید، به‌شکل معناداری موجب شکل‌گیری کد یا مقوله تازه‌ای نشد. در نهایت، ۹ نفر از مدیران خبرگزاری‌ها و ۱۷ نفر از خبرنگاران ارشد و دبیران سرویس در پژوهش مشارکت کردند. رسیدن به اشباع نظری زمانی احراز شد که دو مصاحبه پایانی با مدیران و پنج مصاحبه پایانی با خبرنگاران و دبیران سرویس، داده جدیدی به مقوله‌های شکل‌گرفته اضافه نکرد.

روش گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش در چند مرحله گردآوری شد. در مرحله نخست، مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای با هدف آشنایی با ادبیات نظری و پیشینه پژوهش در حوزه مدیریت رسانه، مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌انسانی در صنایع خلاق و چالش‌های حرفه‌ای خبرگزاری‌ها انجام شد. این مرحله به پژوهشگر کمک کرد تا چارچوب اولیه‌ای از ابعاد احتمالی مسئله به‌دست آورد و محورهای مصاحبه را با دقت بیشتری طراحی کند. در مرحله دوم، پژوهشگر از طریق مشاهده و تحلیل نظری وضعیت خبرگزاری‌ها، شناخت میدانی اولیه‌ای از مسائل مرتبط با نیروی انسانی، کیفیت کار خبری، ساختار تحریریه و شیوه تعامل مدیریت با کارکنان به‌دست آورد. این مرحله نقش تکمیلی داشت و موجب شد پرسش‌های مصاحبه با واقعیت‌های عینی محیط خبرگزاری‌ها هماهنگ‌تر شود.

در مرحله سوم، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با مشارکت‌کنندگان انجام شد. مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته از آن جهت انتخاب شد که از یک سو امکان طرح پرسش‌های اصلی و مشترک برای همه مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کرد و از سوی دیگر به پژوهشگر اجازه می‌داد متناسب با پاسخ‌های هر فرد، پرسش‌های تکمیلی و اکتشافی مطرح کند. محورهای

اصلی مصاحبه با کارکنان شامل رضایت شغلی، امنیت شغلی، وضعیت معیشتی، کیفیت آموزش، امکانات و تجهیزات، دسترسی به منابع خبری، محدودیت‌های حرفه‌ای و نحوه‌ی قدردانی و ارزشیابی مدیران بود. محورهای مصاحبه با مدیران نیز شامل امکانات و بودجه‌ی سازمانی، کیفیت نیروی انسانی، مشکلات جذب و نگهداشت نیرو، محدودیت‌های محیطی، تعامل با صاحبان قدرت و ثروت و چالش‌های ساختاری مدیریت خبرگزاری‌ها بود. با توجه به دشواری دسترسی حضوری به برخی مشارکت‌کنندگان، بخشی از مصاحبه‌ها به صورت تلفنی انجام شد. پس از هر مصاحبه، محتوای آن پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده شد. همچنین تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری داده‌ها انجام گرفت تا پژوهشگر بتواند در مصاحبه‌های بعدی، پرسش‌های دقیق‌تر و متمرکزتری مطرح کند.

روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری سه‌مرحله‌ای انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به دقت مطالعه و گزاره‌ها، مفاهیم و نکات مهم مرتبط با چالش‌های مدیریتی خبرگزاری‌ها استخراج شد. در این مرحله تلاش شد تا بدون تحمیل چارچوب از پیش تعیین‌شده، مفاهیم اولیه از دل داده‌ها بیرون کشیده شود. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه با یکدیگر مقایسه و بر اساس شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ارتباط‌های مفهومی در قالب مقوله‌های گسترده‌تر دسته‌بندی شدند. در این مرحله، ارتباط میان کدها و مقوله‌ها بررسی شد و مفاهیمی که از نظر معنایی و تجربی به یکدیگر نزدیک بودند، در ذیل محورهای مشترک قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری گزینشی، مقوله‌های اصلی پژوهش شناسایی و انسجام مفهومی میان آن‌ها برقرار شد. در نتیجه این فرایند، چالش‌های مدیریتی خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل با سرمایه‌انسانی در چهار مقوله اصلی دسته‌بندی شد: ۱. عوامل مرتبط با رضایت و وضعیت فردی کارکنان؛ ۲. عوامل مرتبط با کیفیت کار و محتوای خبری؛ ۳. عوامل مرتبط با امکانات و منابع؛ ۴. عوامل مدیریتی و بالادستی محیطی. این مقوله‌ها چارچوب نهایی تحلیل یافته‌های پژوهش را تشکیل دادند.

اعتبارپذیری یافته‌ها

برای افزایش اعتبار یافته‌ها، چند اقدام انجام شد. نخست، داده‌ها از دو گروه متفاوت، یعنی مدیران و نیروهای حرفه‌ای خبرگزاری‌ها، گردآوری شد تا امکان مقایسه و تکمیل دیدگاه‌ها فراهم شود. دوم، تحلیل داده‌ها هم‌زمان با فرایند گردآوری انجام گرفت و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. سوم، پس از استخراج مقوله‌ها و تفسیر اولیه یافته‌ها، نتایج به برخی از مشارکت‌کنندگان ارائه شد تا میزان انطباق برداشت پژوهشگر با تجربه زیسته آنان بررسی شود. این فرایند به اصلاح و تقویت اعتبار تفسیرهای نهایی کمک کرد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش تحقیق شرح داده شد، داده‌های پژوهش، داده‌های اولیه جمع‌آوری شده توسط پژوهشگران در سال انجام پژوهش است. با توجه به عدم وجود اطلاعات کافی در زمینه تعداد کارکنان خبرگزاری‌ها، نخستین موردی

که پژوهشگران دنبال کردند، کسب اطلاع از تعداد کارکنان هر یک از خبرگزاری‌ها بود. وضعیت کارکنان شاغل در زمان انجام پژوهش در هر یک از خبرگزاری‌ها به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. تعداد کارکنان شاغل در هر یک از خبرگزاری‌ها

نام خبرگزاری	تعداد کارکنان	نام خبرگزاری	تعداد کارکنان
خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)	۲۲۵ نفر	خبرگزاری فارس	۲۸۷ نفر
خبرگزاری کار ایران (ایلنا)	۶۱ نفر	خبرگزاری مهر	۱۲۰ نفر
خبرگزاری قرآنی ایران	۱۶۳ نفر	خبرگزاری میراث فرهنگی	۴۴ نفر
خبرگزاری آریا	۲۳ نفر	خبرگزاری پانا	۴۷ نفر
خبرگزاری شبستان	۸۰ نفر	خبرگزاری شانا	۲۸ نفر
خبرگزاری قدس	۲۵ نفر	خبرگزاری برنا	۹۸ نفر
خبرگزاری زنان ایران	۳۳ نفر	خبرگزاری موج	۳۸ نفر
خبرگزاری ایپنا	۲۴ نفر	ایرنا	۵۰۰ نفر

پس از انجام کدگذاری‌ها و تفسیر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مشکلات و مسائل خبرگزاری‌ها در ارتباط با نیروی انسانی به شرح زیر دسته‌بندی شدند.

الف. عوامل مرتبط با رضایت افراد

در این مقوله، چهار دسته مفهومی درآمد، امنیت شغلی، منزلت شغلی و ارزشیابی شناسایی شد. مطابق یافته‌های به‌دست‌آمده، برخورداری از حقوق و مزایای مناسب و بهره‌مندی از بیمه تأمین اجتماعی و امتیازهای آن، یکی از خواسته‌های اساسی منابع انسانی خبرگزاری‌هاست که در موارد متعدد به آن بی‌توجهی شده است. داشتن ثبات شغلی، آینده شغلی امیدوارکننده و ارتقای شغلی سه موضوعی است که به امنیت شغلی اشاره دارد. جایگاه اجتماعی کارکنان رسانه‌ای از جمله خبرنگارها و مشارکت در نظام تصمیم‌گیری سازمان، به‌عنوان عناصر مربوط به منزلت شغلی تشخیص داده شدند و سرانجام، نظام ارزشیابی دقیق و عادلانه و روحیه قدرشناسی از کیفیت کار توسط مدیریت نیز در مقوله ارزشیابی قرار گرفتند.

جدول ۲. عوامل شناسایی شده مرتبط با رضایت افراد

مقوله	مفهوم	مؤلفه
عوامل مرتبط با رضایت افراد	درآمد	حقوق و مزایا بیمه و رفاه تأمین اجتماعی
	امنیت شغلی	ثبات شغلی آینده شغلی ارتقای شغلی
	منزلت شغلی	جایگاه اجتماعی خبرنگار مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان
	ارزشیابی	نظام ارزشیابی کار قدرشناسی مدیریت از کیفیت کار

ب. عوامل مرتبط با محتوای خبری حاصل از کار

در این مقوله، سه مفهوم کیفیت کارکنان، انگیزه کارکنان و محدودیت‌های خبری به عنوان عوامل تعیین کننده در ارائه کیفیت خبری و رسانه‌ای شناسایی شدند. در زمینه کیفیت کارکنان، مهم‌ترین عوامل شناسایی شده عبارت‌اند از: ۱. فشار کاری و استرس؛ ۲. فقدان ارتباط میان موقعیت شغلی و تحصیلات دانشگاهی و تخصص؛ ۳. درجا زدن و توقف کیفیت کاری به دلیل فقدان آموزش؛ ۴. به‌روز نبودن مطالب؛ ۵. تقلیدی و تکراری بودن موضوعات خبری؛ ۶. عدم استفاده از مشاوران علمی. در مقوله انگیزه کارکنان نیز دو عنصر اصلی استخراج شد که عبارت‌اند از: ۱. عدم اشتیاق به حرفه خبرنگاری و اشتغال به آن، به دلیل عدم امکان اشتغال در زمینه‌های مورد علاقه؛ ۲. علاقه‌مند نبودن افراد شاغل به شغل و پستی که در آن فعالیت می‌کنند. سرانجام خطوط قرمز خبری و محدودیت‌های مربوطه و همچنین خودسانسوری، به عنوان مفاهیم تشکیل دهنده بحث محدودیت خبری از کدها به دست آمدند.

جدول ۳. عوامل عوامل شناسایی شده مرتبط با محتوای خبری حاصل از کار

مؤلفه	مفهوم	مقوله
فشار کاری و استرس فقدان ارتباط مستقیم موقعیت شغلی با تحصیلات دانشگاهی توقف کیفیت کاری خبرنگارها به دلیل عدم آموزش به‌روز نبودن مطالب تقلیدی بودن و تکراری بودن موضوعات خبری عدم استفاده از مشاوران علمی	کیفیت کارکنان	عوامل مرتبط با محتوای خبری حاصل از کار
عدم اشتیاق به حرفه خبرنگاری بی‌علاقه بودن افراد شاغل در خبرگزاری‌ها و مطبوعات به شغل در حال انجام	انگیزه کارکنان	
خطوط قرمز خبری و محدودیت‌های مربوطه خودسانسوری	محدودیت‌های خبری	

ج. عوامل مرتبط با امکانات و منابع

در این مقوله دو دسته اساسی امکانات در دسترس و نیازمندی‌های منابع انسانی قرار دارد. کمبود تجهیزات و استاندارد نبودن آن‌ها در بخش تجهیزات و همچنین، دوری محل سکونت و دشواری رفت‌وآمد و فقدان هیئت تحریریه در بخش نیازمندی‌های منابع انسانی قرار گرفتند.

جدول ۴. عوامل شناسایی شده مرتبط با امکانات و منابع

مؤلفه	مفهوم	مقوله
کمبود امکانات و تجهیزات استاندارد نبودن امکانات و تجهیزات	نیازمندی‌های تجهیزاتی	عوامل مرتبط با امکانات و منابع
دوری محل سکونت و سختی رفت‌وآمد به محل کار فقدان هیئت تحریریه حرفه‌ای	نیازمندی‌های منابع انسانی	

د. عوامل مرتبط با مدیریت و عوامل بالادستی محیطی

موارد فرادستی که بر سازمان‌های رسانه‌ای اعمال می‌شود، در این مقوله جای می‌گیرد. چهار دسته مفهومی مدیران ارشد،

روابط، شرایط محیطی و قوانین در این خصوص شناسایی شد. مؤلفه‌های دسته مربوط به مدیران ارشد عبارت‌اند از: ۱. غیرمطبوعاتی بودن مدیران مسئول؛ ۲. دولتی بودن و مدیریت‌های حکمی در جایگاه‌های بالادستی؛ ۳. روزمرگی و فقدان برنامه‌ریزی؛ ۴. عدم وفاداری مدیران حکمی به فلسفه تشکیل و چشم‌اندازهای بنیان‌گذاران خبرگزاری. در دسته روابط، دو مؤلفه درج‌مطلب بر مبنای روابط که در مواردی جایگزین انتخاب صحیح و مناسب آگهی‌های سودمند برای سازمان می‌شود و نیز انتصاب افراد ناکارآمد و توصیه شده، قرار دارد. در زمینه شرایط محیطی، سه عنصر شناسایی شد: ۱. تهدید و تطمیع منابع قدرت و ثروت؛ ۲. دوری از سیاست به دلیل دشواری‌های حوزه و توجه به اخبار غیرسیاسی؛ ۳. دریافت امکانات به ازای غیرانتقادی بودن حاصل آمد. در بخش قوانین دو مؤلفه عدم وجود آیین‌نامه و شیوه‌نامه برای جذب نیروی انسانی و نبود انجمن صنفی یا اتحادیه تخصصی، به‌عنوان عوامل مرتبط با مقوله اصلی به‌دست آمد.

جدول ۵. عوامل شناسایی شده مرتبط با مدیریت و عوامل بالادستی محیطی

مقوله	مفهوم	مؤلفه
عوامل مرتبط با مدیریت و عوامل بالادستی محیطی	مدیران ارشد	غیرمطبوعاتی بودن مدیران مسئول دولتی بودن و مدیریت‌های حکمی در جایگاه‌های بالادستی روزمرگی و فقدان برنامه‌ریزی عدم وفاداری مدیران حکمی به فلسفه تشکیل و چشم‌اندازهای بنیان‌گذاران
	روابط	درج‌مطلب بر مبنای رابطه (رپرتاژ آگهی) انتصاب افراد ناکارآمد و توصیه شده
	شرایط محیطی	تهدید و تطمیع منابع قدرت و ثروت دوری از سیاست به دلیل دشواری‌های حوزه و توجه به اخبار غیرسیاسی دریافت امکانات به ازای غیرانتقادی بودن
	قوانین	عدم وجود آیین‌نامه و شیوه‌نامه در جذب نیروی انسانی نبود انجمن صنفی یا اتحادیه تخصصی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که چالش‌های خبرگزاری‌های ایرانی در تعامل با سرمایه انسانی، ماهیتی چندلایه و درهم‌تنیده دارد و نمی‌توان آن را فقط به ضعف فردی کارکنان، کمبود امکانات یا محدودیت‌های بیرونی تقلیل داد. آنچه از تحلیل مصاحبه‌ها برمی‌آید، وجود نوعی ناهماهنگی ساختاری میان اهمیت راهبردی سرمایه انسانی در خبرگزاری‌ها و شیوه واقعی مدیریت این سرمایه در عمل است. به بیان دیگر، اگرچه نیروی انسانی در خبرگزاری‌ها مهم‌ترین منبع تولید ارزش، اعتبار و مزیت رقابتی محسوب می‌شود؛ اما سازوکارهای مدیریتی موجود، در بسیاری از موارد نتوانسته‌اند این ظرفیت را به‌درستی شناسایی، حفظ، توانمند و هدایت کنند.

نخستین سطح از چالش‌ها، به وضعیت فردی و شغلی کارکنان مربوط است. مسائلی مانند درآمد ناکافی، ناامنی شغلی، ضعف منزلت حرفه‌ای و فقدان نظام ارزشیابی عادلانه نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان خبرگزاری‌ها احساس نمی‌کنند تلاش، تخصص و فشار کاری آنان به‌درستی دیده و جبران می‌شود. این وضعیت، پیامدهایی فراتر از نارضایتی فردی دارد؛ زیرا در سازمان‌های رسانه‌ای، انگیزه، احساس تعلق و اعتماد به مدیریت مستقیماً بر کیفیت کار حرفه‌ای،

جسارت خبری، دقت در تولید محتوا و تمایل به ماندگاری در سازمان اثر می‌گذارد. بنابراین، بی‌توجهی به مؤلفه‌های رضایت و امنیت شغلی می‌تواند به فرسایش تدریجی سرمایه انسانی و کاهش کیفیت خروجی رسانه منجر شود. سطح دوم چالش‌ها به کیفیت کار خبری و ظرفیت حرفه‌ای کارکنان مربوط است. یافته‌ها نشان داد که فشار کاری، ضعف آموزش، عدم تناسب میان تخصص و جایگاه شغلی، کاهش انگیزه و وجود محدودیت‌های خبری، کیفیت محتوای تولیدشده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که کیفیت خبر نه تنها محصول مهارت فردی خبرنگار، بلکه نتیجه محیط حرفه‌ای، آزادی عمل، حمایت سازمانی و فرصت‌های یادگیری مداوم است. هنگامی که آموزش‌ها کلیشه‌ای، غیرروزآمد و فاقد پیوند با تحولات فناورانه و حرفه‌ای باشند، نیروی انسانی نمی‌تواند خود را با نیازهای جدید صنعت رسانه، از جمله روزنامه‌نگاری داده‌محور، روایت‌پردازی چندرسانه‌ای، استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی و رقابت در فضای پلتفرمی سازگار کند. در نتیجه، خبرگزاری‌ها در معرض تکرار، محافظه‌کاری محتوایی و کاهش نوآوری قرار می‌گیرند.

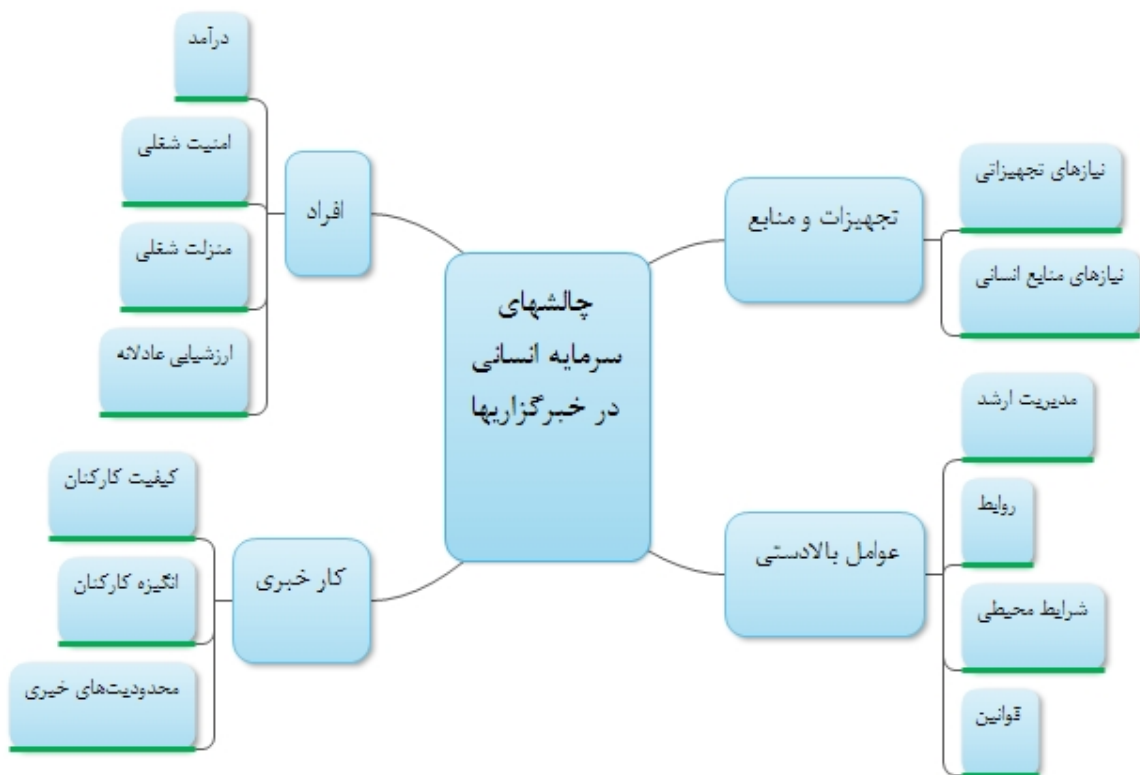
سطح سوم به امکانات، منابع و ساختارهای پشتیبان بازمی‌گردد. کمبود تجهیزات، استاندارد نبودن امکانات، دشواری‌های رفت‌وآمد، ضعف ساختار تحریریه و فقدان هیئت تحریریه حرفه‌ای نشان می‌دهد که مسئله سرمایه انسانی تنها به سیاست‌های منابع انسانی محدود نیست، بلکه به کیفیت زیرساخت سازمانی نیز وابسته است. حتی نیروی انسانی متخصص و باانگیزه نیز در صورت نبود تجهیزات مناسب، فرایندهای روشن، تقسیم کار حرفه‌ای و حمایت تحریریه‌ای نمی‌تواند عملکرد مطلوبی داشته باشد. بنابراین، مدیریت سرمایه انسانی در خبرگزاری‌ها باید به صورت یک نظام یکپارچه دیده شود؛ نظامی که در آن جذب، آموزش، انگیزش، ارزیابی، تجهیزات، ساختار تحریریه و مسیر پیشرفت شغلی به صورت هماهنگ عمل کنند.

چهارمین و شاید بنیادی‌ترین سطح چالش‌ها به عوامل مدیریتی، ساختاری و محیطی مربوط است. یافته‌ها نشان می‌دهد که غیرتخصصی بودن بخشی از مدیریت‌های ارشد، انتصاب‌های غیرحرفه‌ای، غلبه روابط بر ضوابط، روزمرگی مدیریتی، ضعف برنامه‌ریزی، فشارهای بیرونی و نبود حمایت‌های صنفی و قانونی، در تضعیف رابطه میان مدیریت و سرمایه انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این عوامل سبب می‌شوند که تصمیم‌گیری‌های سازمانی کمتر بر پایه شایستگی، تخصص و منطق حرفه‌ای رسانه انجام شود و بیشتر تحت تأثیر ملاحظات کوتاه‌مدت، سیاسی، اداری یا رابطه‌ای قرار گیرد. چنین وضعیتی نه تنها انگیزه نیروهای حرفه‌ای را کاهش می‌دهد، بلکه امکان شکل‌گیری فرهنگ سازمانی خلاق، مستقل و پاسخ‌گو را نیز محدود می‌کند.

بر اساس این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که آسیب اصلی در خبرگزاری‌های مورد مطالعه، فقدان نگاه راهبردی به سرمایه انسانی است. در بسیاری از موارد، کارکنان بیشتر به عنوان نیروی اجرایی و قابل جایگزین دیده می‌شوند تا سرمایه‌ای خلاق، تخصصی و تعیین‌کننده در آینده سازمان. این نگاه موجب می‌شود که آموزش، نگهداشت، مشارکت در تصمیم‌گیری، نظام پاداش، ارزیابی عملکرد و مسیر ارتقای حرفه‌ای به صورت منسجم طراحی نشود. در حالی که در منطق مدیریت رسانه، سرمایه انسانی نه فقط یکی از منابع سازمان، بلکه قلب فرایند تولید ارزش رسانه‌ای است. از منظر کاربردی، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اصلاح وضعیت موجود، به اقدام هم‌زمان در سه سطح نیازمند است. در سطح

سازمانی، مدیران خبرگزاری‌ها باید نظام‌های شفاف جذب، ارزیابی، آموزش، ارتقا و پاداش را بازطراحی کنند و مشارکت نیروهای حرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌های تحریریه‌ای را افزایش دهند. در سطح مدیریتی، ضرورت دارد انتصاب مدیران رسانه‌ای بر پایه دانش رسانه، تجربه حرفه‌ای، توان رهبری تحریریه و فهم اقتصاد رسانه انجام شود، نه صرفاً بر مبنای ملاحظات اداری یا سیاسی. در سطح سیاست‌گذاری نیز ایجاد حمایت‌های قانونی و صنفی، تقویت امنیت حرفه‌ای خبرنگاران و کاهش مداخلات غیرحرفه‌ای، می‌تواند زمینه را برای ارتقای کیفیت خبرگزاری‌ها فراهم کند.

در مجموع، ارتقای عملکرد خبرگزاری‌های ایرانی، بدون بازاندیشی در شیوه مدیریت سرمایه انسانی ممکن نیست. خبرگزاری‌ای که نتواند نیروی انسانی خود را حفظ، توانمند، بانگیزه و خلاق نگه دارد، در بلندمدت توان رقابت، اعتبار حرفه‌ای و اثرگذاری اجتماعی خود را از دست خواهد داد. بنابراین، آینده خبرگزاری‌ها بیش از آنکه فقط به توسعه فناوری یا افزایش بودجه وابسته باشد، به کیفیت مدیریت انسان‌های خلاق، متخصص و مسئولیت‌پذیری وابسته است که تولید خبر را ممکن می‌سازند.



شکل ۱. الگوی مفهومی یافته‌ها

پیشنهادها

با توجه به نتایجی که از یافته‌های تحقیق به دست آمده است، پیشنهادهایی برای مدیران خبرگزاری‌های کشور ارائه می‌شود:

- افزایش دانش در خصوص مدیریت منابع انسانی، برای مدیریت بهتر کارکنان خلاق و سرمایه انسانی

خبرگزاری‌ها؛

- کسب و به‌کارگیری دانش اقتصاد رسانه، به‌منظور ایجاد استقلال مالی و درآمدزایی، از طریق مدل‌های درآمدی مناسب خبرگزاری‌های تحت مدیریت خود؛
- تشکیل انجمن صنفی قانونی زیر نظر وزارت کشور یا وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، برای حفاظت از منافع کارکنان خبرگزاری‌ها، به‌منظور افزایش کیفیت کاری؛
- ایجاد شرایط آموزش کارکنان خبرگزاری‌ها، به‌ویژه در رشته‌های مرتبط با آن‌ها همچون مدیریت رسانه، ارتباطات، نوآوری، خبرنگاری، تولید محتوا؛
- کمک‌گرفتن از دانش روز، همچون کار با هوش مصنوعی، به‌عنوان یک ابزار کمکی برای انجام اموری که می‌توان به فناوری سپرد و آزاد شدن وقت و انرژی برای خلاقیت انسانی.

برای سیاست‌گذاران رسانه پیشنهاد‌های زیر ارائه شده است:

- کمک به خصوصی‌سازی خبرگزاری‌ها که سبب انتصاب مدیران به‌دلیل شایستگی آن‌ها و نه ملاحظات سیاسی می‌شود؛
- حمایت‌های قانونی از آزادی رسانه‌ها، برای ایفای نقش موثرتر آن‌ها در توسعه فرهنگی، اقتصادی سیاسی و اجتماعی جامعه؛
- کاستن از نگرانی‌های مدیران رسانه از نظر بازخواست‌شدن به‌دلیل محتوای تولید شده توسط کارکنان که سبب آزادی عمل بیشتر کارکنان رسانه‌ها در تولید محتوای خلاقانه می‌شود.

در نهایت، پیشنهاد‌های پژوهشی برای پژوهشگران آتی به شرح زیر ارائه شده است:

- انجام پژوهش در زمینه شیوه‌های انگیزش سرمایه انسانی در خبرگزاری‌ها؛
- انجام پژوهش در زمینه آموزش کارکنان خبرگزاری‌ها، به‌منظور آماده‌شدن برای پذیرش فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید در رسانه‌ها؛
- انجام پژوهش در زمینه تعامل مدیران ارشد خبرگزاری‌ها با کارکنان خلاق برای بهره‌برداری از توانمندی‌های خلاقانه آن‌ها؛
- انجام پژوهش در زمینه خبرگزاری‌های آینده تحت تأثیر هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین؛
- انجام پژوهش در زمینه ویژگی‌های مدیران خبرگزاری‌ها، به‌نحوی که با ویژگی‌های صنایع خلاق آشنا باشند.

منابع

رضائیان، مجید و شکوری، محمد (۱۴۰۲). نقش عدالت سازمانی در کیفیت زندگی کاری کارکنان شبکه آموزش سیمای جمهوری اسلامی ایران. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۲(۳)، ۳۱۸-۳۳۶.

- سلطانی‌فر، محمد و مرتضوی، محمودرضا (۱۳۸۸). مدل مطلوب مدیریت تحریریه سازمان رسانه در بحران: مطالعه موردی مدیریت سازمان خبرگزاری ایرنا. *فصلنامه بصیرت*، ۱۶(۴۴)، ۱۲۵-۱۴۶.
- شریفی، سیدمهدی؛ جلیلود، محمدرضا و شیدایی، سعید (۱۴۰۲). تحلیل عوامل شغلی و اجتماعی مؤثر در نگهداشت نیروی انسانی در صنایع خلاق: نمونه پژوهش کارکنان خبر سازمان صداوسیما. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۲(۲)، ۱۷۷-۲۰۰.
- معدن‌کن، سعید؛ دامغانیان، حسین؛ آذر، عادل و مقدم، علیرضا (۱۴۰۴). تدوین چارچوب کیفی توانمندسازی استعداد‌های متخصص نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما: رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۴(۲)، ۲۱۶-۲۴۴.

References

- Aris, A. & Bughin, J. (2005). *Managing media companies: Harnessing creative value*. John Wiley & Sons.
- Dal Zotto, C. & Omid, A. (2020). Platformization of media entrepreneurship: A conceptual development. *Nordic Journal of Media Management*, 1(2), 209-233. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.5234>
- Deuze, M., & Witschge, T. (2020). *Beyond journalism*. Polity Press.
- Diakopoulos, N. (2019). *Automating the news: How algorithms are rewriting the media*. Harvard University Press.
- Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). SAGE Publications.
- Madankan, S, Damghanian, H., Azar, A. & Moghaddam, A. (2025). Developing a qualitative framework for empowering expert talents of the digital native generation in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB): A grounded theory approach. *Media Management Review*, 4(2), 216- 244. (in Persian)
- Nielsen, R. K., & Ganter, S. A. (2022). *The power of platforms: Shaping media and society*. Oxford University Press.
- Noam, E. M. (2019). *Managing media and digital organizations*. Palgrave Macmillan.
- Reca, A. A. (2006). Issues in media product. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 181-201). Lawrence Erlbaum Associates.
- Rezaeian, M. & Shakouri, M. (2023). The role of organizational justice in the quality of work life of the employees of Islamic Republic of Iran television education channel. *Media Management Review*, 2(3), 318-336. (in Persian)
- Sharifi, S.M., Jalilvand, M.R. & Sheidaei, S. (2023). Analyzing occupational and social factors effective in maintaining human resources in creative industries (Case of employees in the news department of IRIB). *Media Management Review*, 2(2), 177-200. (in Persian)
- Soltanifar, M. & Mortazavi, M.R. (2009). The optimal model of editorial management of a media organization in crisis: A case study of the management of IRNA News Agency. *Basirat*, 16(44), 125-146. (in Persian)
- Turow, J. (2009). *Media today: An introduction to mass communication* (3rd ed.). Routledge.