

Identifying The Challenges, Platforms, And Opportunities of Labor Relations Based on Attracting Elites to the IRIB

***By: Seyyed Mohammad Hajipour M.A.* ,
Sedigheh Tootian Esfehani Ph.D.✉ , Hormat Asghari Ph.D.*****

Abstract:

The present study aims to identify the challenges, contexts, and opportunities of employment relations based on elite attraction in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) organization. The digital age and rapid technological transformation have confronted public media organizations with the necessity of attracting and retaining top talents; however, the traditional and bureaucratic structures governing these organizations often fail to provide a suitable context for elite flourishing. This research was conducted within the interpretive paradigm using a qualitative and exploratory approach. Data were collected through systematic literature review and semi-structured interviews with 20 theoretical and experiential experts. Participants were selected through purposive sampling, and the interview process continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed using thematic analysis with the assistance of MAXQDA software. The findings revealed that IRIB faces three major categories of challenges: structural-bureaucratic challenges (long hierarchies, extreme centralization, inflexible policies), cultural-motivational challenges (dominance of personal relationships over meritocracy, lack of accountability culture, neglect of ideas and opinions), and communication-network challenges (weakness in informal networks, lack of free idea exchange spaces). In contrast, effective contexts for elite attraction were identified in four categories: cultural-value contexts (meritocracy, psychological safety, work meaningfulness), educational-developmental contexts (practical training, continuous learning, collaboration with experts), structural-managerial contexts (transparency, flexibility, balance between order and freedom), and communication-network contexts (transparent communication, positive informal networks). Furthermore, the opportunities facing the organization include clear career paths, support for elites' personal goals, participation in challenging and research projects, involvement in strategic decision-making, encouraging out-of-the-box thinking, utilizing digital capacities, and interaction with internal and external stakeholders. The findings indicate that transitioning from traditional and hierarchical structures toward an agile, transparent, and learning organization is essential for achieving sustainable and effective employment relations with elites.

Keywords: Employment Relations, Elite Attraction, Talent Management, IRIB, Public Service Broadcasters, Thematic Analysis.

* Ph.D. Student in Department of Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
Email: mohamad.hajipoor@gmail.com

✉ Assistant of Prof. in Department of Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
Email: tootian@iau.ac.ir

** Associate of Prof in Department of Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
Email: hormat.asghari@iau.ac.ir

شناسایی چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما

سید محمد حاجی پور*، صدیقه طوطیان اصفهانی[✉]، حرمت اصغری**

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. عصر دیجیتال و تحول شتابان فناوری، سازمان‌های رسانه‌ای عمومی را با ضرورت جذب و نگهداشت استعدادهای برتر روبه‌رو ساخته است، با این حال ساختارهای سنتی و بوروکراتیک حاکم بر این سازمان‌ها، اغلب بستر مناسبی برای شکوفایی نخبگان فراهم نمی‌آورند. این پژوهش در چهارچوب پارادایم تفسیری و با رویکرد کیفی و اکتشافی انجام و داده‌ها از طریق مرور نظام‌مند ادبیات و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان نظری و تجربی گردآوری شده است. مشارکت‌کنندگان به روش هدفمند انتخاب شده‌اند و فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و به یاری نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سازمان صداوسیما با سه دسته چالش عمده شامل چالش‌های ساختاری-بوروکراتیک (سلسله‌مراتب طولانی، تمرکزگرایی شدید، سیاست‌های غیرانعطاف‌پذیر)، چالش‌های فرهنگی-انگیزشی (غلبه روابط شخصی بر شایسته‌سالاری، فقدان فرهنگ پاسخگویی، نادیده گرفته شدن ایده‌ها) و چالش‌های ارتباطی-شبکه‌ای (ضعف در شبکه‌های غیررسمی، فقدان فضای تبادل آزاد ایده) مواجه است. در مقابل، بسترهای مؤثر برای جذب نخبگان در چهار دسته فرهنگی-ارزشی (شایسته‌سالاری، امنیت روانی، معناداری کار)، آموزشی-توسعه‌ای (آموزش کاربردی، یادگیری مداوم، همکاری با متخصصان)، ساختاری-مدیریتی (شفافیت، انعطاف‌پذیری، تعادل نظم و آزادی) و ارتباطی-شبکه‌ای (ارتباطات شفاف، شبکه‌های غیررسمی مثبت) شناسایی شده‌اند. همچنین فرصت‌های پیش روی سازمان شامل مسیرهای شغلی شفاف، پشتیبانی از اهداف شخصی نخبگان،

mohamad.hajipoor@gmail.com
tootian@iau.ac.ir
hormat.asghari@iau.ac.ir

* دانشجوی دکترانگروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
[✉] دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
** استادیار، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پژوهش‌های ارتباطی،
سال سی و دوم،
شماره ۴ (پیاپی ۱۲۴)،
زمستان ۱۴۰۴

مشارکت در پروژه‌های چالش‌برانگیز و تحقیقاتی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان، تشویق تفکر خارج از چهارچوب، استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال و تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی می‌باشند. نتیجه آنکه سازمان صداوسیما برای گذار از وضعیت کنونی و تبدیل شدن به قطب جذب استعدادهای برتر، نیازمند تحول بنیادین در پارادایم حاکم بر روابط کار، گذار از مدیریت نیروی انسانی به توسعه سرمایه انسانی و جایگزینی اعتماد و توانمندسازی به جای کنترل و نظارت است.

واژه‌های کلیدی: روابط کار، جذب نخبگان، مدیریت استعداد، سازمان صداوسیما، رسانه‌های خدمات عمومی، تحلیل مضمون

مقدمه

شناسایی چالش‌ها،
بسترها و فرصت‌های
روابط کار مبتنی بر
جذب نخبگان در سازمان
صداوسیما

جذب^۱ و حفظ این سرمایه‌های ارزشمند، به مراتب دشوارتر از مدیریت نیروی کار معمولی است و نیازمند درک عمیق از انگیزه‌ها، ارزش‌ها و انتظارات آنها می‌باشد (اسپارو و مک‌رام^۲، ۲۰۲۱). تناقض اساسی در این نقطه ظهور می‌کند: از یک سو، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به نخبگان نیازمندند و از سوی دیگر، ساختارها، فرایندها و فرهنگ حاکم بر بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه در بخش دولتی، برای جذب و به‌کارگیری این قشر طراحی نشده است (فیلیپس و گلای^۳، ۲۰۱۵). این تناقض در سازمان‌های بخش دولتی و عمومی به اوج خود می‌رسد. قواعد حاکم بر استخدام دولتی، اغلب با تأکید بر برابری، شفافیت و امنیت شغلی، انعطاف‌پذیری لازم برای ارائه بسته‌های تشویقی متناسب با نخبگان را محدود می‌سازد (کلینگنر^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). پژوهش‌های تجربی در این حوزه نشان داده است که نظام‌های منابع انسانی در بخش عمومی، به طور نظام‌مند در جذب استعدادهای رده بالا با شکست مواجه می‌شوند، زیرا فرایندهای طولانی و بوروکراتیک استخدام، با انتظارات نخبگان برای ورود سریع و اثرگذاری فوری در تضاد است (گوردون^۵، ۲۰۲۶). این امر به ویژه در مورد نخبگان جوان و دیجیتال‌نژاد^۶ که به دنبال محیط‌های کاری چابک، مبتنی بر پروژه و دارای استقلال عمل هستند، حادث می‌نماید. (ماکریدیس^۷، ۲۰۲۶)

در نقطه تلاقی این چالش‌ها، مفهوم «روابط کار»^۸ به عنوان بستر اصلی شکل‌دهنده به تجربه روزمره یک نخبه در سازمان، نقشی تعیین‌کننده پیدا می‌کند (بود^۹، ۲۰۲۱). روابط کار، فراتر از قراردادهای رسمی و قوانین استخدامی، شامل مجموعه پیچیده‌ای از تعاملات اجتماعی، رویه‌های ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات^{۱۰}، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت، و مهم‌تر از همه، کیفیت ارتباط با سرپرستان و همکاران می‌شود (کاستوف^{۱۱}، ۲۰۲۳). برای یک نخبه که اغلب دارای انگیزه‌های درونی قوی، نیاز به خودشکوفایی و حس‌اسیت بالا نسبت به بی‌عدالتی رویه‌ای^{۱۲} است، کیفیت این روابط می‌تواند معادل «حیات یا مرگ» حرفه‌ای او در یک سازمان باشد. یافته‌های جدید در روانشناسی سازمانی نشان می‌دهد که نخبگان، بیش از کارکنان عادی تحت تأثیر فضای روانی-اجتماعی محیط کار قرار می‌گیرند و وجود روابط کاری مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و چالش‌های فکری، برای آنها از هر پاداش مادی مهم‌تر است

1. Recruitment

2. Sparrow & Makram

3. Phillips & Gully

4. Klingner

5. Gordon

6. Digital Natives

7. Makridis

8. Employment Relations

9. Budd

10. Compensation System

11. Kostov

12. Procedural Injustice

(لاند^۱، ۲۰۲۴). از این رو، یک سازمان نمی‌تواند صرفاً با وعده حقوق و مزایای بالا، نخبگان را جذب کرده و سپس با ارائه روابط کاری سستی و بوروکراتیک، انتظار باقی ماندن آنها را داشته باشد؛ چنین تناقضی منجر به «فرسایش نخبگان»^۲ و خروج تدریجی آنها از سازمان خواهد شد. (انجمن مدیریت منابع انسانی^۳، ۲۰۲۵)

از منظر نظریات شیعی، اسلامی و گفتمان انقلاب اسلامی، جذب نخبگان صرفاً یک اقدام اداری یا منابع انسانی نیست، بلکه بخشی از امانتداری اجتماعی، عدالت سازمانی و تحقق کارآمدی نظام اسلامی به شمار می‌آید. در منطق قرآن کریم، واگذاری مسئولیت باید بر پایه دو معیار محوری «توانمندی» و «امانت‌داری» انجام گیرد؛ چنان‌که در توصیف فرد شایسته برای مسئولیت، بر «قوی و امین» بودن تأکید شده و حضرت یوسف (ع) نیز شایستگی خود را با دو مؤلفه «حفیظ» و «علیم» معرفی می‌کند؛ یعنی مسئولیت‌پذیری، تخصص و دانش باید توأمان ملاک انتخاب قرار گیرند (قرآن کریم، ترجمه فولادوند، ۱۳۷۳، قصص: ۲۶؛ یوسف: ۵۵). در اندیشه علوی نیز، به‌ویژه در عهدنامه مالک اشتر، انتخاب کارگزاران بر اساس آزمون، شایستگی، پاک‌دستی، تجربه، حیا و پیشینه درست توصیه شده و از به‌کارگیری افراد بر مبنای روابط شخصی، تبعیض و خودکامگی نهی شده است (نهج‌البلاغه، ترجمه دشتی، ۱۳۷۹، نامه ۵۳). در امتداد همین مبانی، گفتمان انقلاب اسلامی نیز بر پیوند «تعهد و تخصص»، عدالت محوری، شایسته‌گزینی و بهره‌گیری از نیروهای مؤمن، خلاق و کارآمد برای پیشرفت کشور تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که جذب نخبگان در سازمانی چون صداوسیما باید نه بر مبنای صرفاً اداری، بلکه بر اساس رسالت فرهنگی، هویتی و تمدنی رسانه ملی در تربیت افکار عمومی و تقویت سرمایه اجتماعی صورت گیرد (امام خمینی، ۱۳۷۸؛ خامنه‌ای، ۱۳۹۸). بنابراین، الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در رسانه ملی زمانی با مبانی اسلامی و انقلابی سازگار است که هم‌زمان بر شایسته‌سالاری، عدالت، امانت‌داری، تخصص، تعهد، کرامت انسانی و امکان اثرگذاری اجتماعی نخبگان استوار باشد.

1. Lund

2. Elite Attrition

3. Society for Human Resource Management (SHRM)

این پدیده در صنعت رسانه و به طور خاص در «رسانه‌های خدمات عمومی»^۱ نمودی حاد و بحرانی دارد (تریسی^۲، ۱۹۹۸). صنعت رسانه در دهه اخیر، دستخوش «تحول دیجیتال»^۳ شگرفی شده است. ظهور پلتفرم‌های استریمینگ جهانی مانند نتفلیکس و یوتیوب، الگوریتم‌های شخصی‌سازی محتوا، هوش مصنوعی مولد و کاهش شدید درآمدهای سنتی تبلیغاتی، همه و همه سازمان‌های رسانه‌ای سنتی را به لبه پرتگاه تغییر یا حذف کشانده است. (واردارلیر^۴، ۲۰۲۴؛ دوندرس^۵، ۲۰۲۱)

در مقایسه با سازمان‌های غیررسانه‌ای، جذب نخبگان در سازمان‌های رسانه‌ای ماهیتی چندبعدی‌تر، زمان‌حساس‌تر و آشکارتر دارد. در بسیاری از سازمان‌های غیررسانه‌ای، معیارهای جذب نخبگان بیشتر حول تخصص فنی یا مدیریتی، بهره‌وری، حل مسئله سازمانی، ثبات مسیر شغلی، حقوق و مزایا و تناسب با ساختارهای نسبتاً پایدار کسب‌وکار شکل می‌گیرد؛ اما در سازمان‌های رسانه‌ای، نخبه علاوه بر دانش تخصصی، باید ترکیبی از خلاقیت محتوایی، سواد داده و پلتفرم، فهم مخاطب، توان روایت‌گری، حساسیت اخلاقی و فرهنگی، سرعت واکنش به رخدادها و قابلیت کار در چرخه‌های فشرده تولید و انتشار را دارا باشد. از این‌رو، فرایند جذب در رسانه‌ها صرفاً استخدام نیروی متخصص نیست، بلکه انتخاب سرمایه‌های خلاق و هویتی است که اعتبار عمومی، نوآوری محتوایی، اعتماد مخاطب و رقابت‌پذیری پلتفرمی سازمان را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهند. گزارش‌های جدید تحول رسانه نشان می‌دهند که رقابت سازمان‌های رسانه‌ای برای جذب استعدادهای دیجیتال، داده‌محور و خلاق، در پی دگرگونی عادات مصرف خبر و سرگرمی و گسترش هوش مصنوعی مولد تشدید شده است؛ در حالی که در سازمان‌های غیررسانه‌ای، چالش جذب نخبگان بیشتر با شکاف مهارت‌های فناورانه و بازطراحی مشاغل آینده پیوند می‌خورد. بنابراین، سازمان رسانه‌ای برای جذب نخبگان ناگزیر است علاوه بر بسته‌های جبران خدمات، بر آزادی حرفه‌ای، امنیت روانی، امکان اثرگذاری بر افکار عمومی، دسترسی به فناوری‌های نو، اعتبار برند رسانه‌ای و مسیرهای مشارکت در تولید محتوای اثرگذار تأکید کند؛ عواملی که نسبت به سازمان‌های غیررسانه‌ای، نقش پررنگ‌تری در تصمیم نخبگان برای ورود و ماندگاری ایفا می‌کنند. (نیومن^۶ و همکاران، ۲۰۲۴؛ مجمع جهانی اقتصاد^۷، ۲۰۲۵؛ دیلویت^۸، ۲۰۲۶)

1. Public Service Broadcasters - PSBs

2. Tracey

3. Digital Transformation

4. Vardarlier

5. Donders

6. Newman

7. World Economic Forum

8. Deloitte

برای بقا در این فضای فوق‌رقابتی، رسانه‌های عمومی نه به تکنیسین‌های صرف، بلکه به خبگانی خلاق در حوزه محتوا، تحلیل داده، تجربه کاربری^۱ و استراتژی دیجیتال نیازمندند (فدوتوف و کولسنیک^۲، ۲۰۲۴). یک مطالعه تطبیقی در اتحادیه پخش برنامه‌های اروپایی^۳ نشان داده است که مهم‌ترین چالش پیش روی رسانه‌های عمومی در دهه آینده، نه کمبود بودجه، بلکه ناتوانی در جذب و نگهداری استعدادهای دیجیتال است. این مطالعه تأکید می‌کند که روابط کار سنتی مبتنی بر استخدام مادام‌العمر و ارتقای سلسله‌مراتبی، برای خبگان خلاق و دیجیتال که به دنبال پروژه‌های معنادار، بازخورد فوری و آزادی عمل هستند، کاملاً بی‌جاذبه شده است (اتحادیه پخش برنامه‌های اروپایی، ۲۰۲۵). به عبارت دیگر، خود مفهوم «اشتغال مادام‌العمر» در حال جایگزینی با «قابلیت اشتغال دائمی»^۴ است که در آن نخبه می‌خواهد مهارت‌های خود را ارتقا دهد نه اینکه صرفاً در یک پست ثابت بماند. (بلاک^۵، ۲۰۱۹)

«سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران»^۶ به عنوان بزرگترین و تأثیرگذارترین رسانه ملی در ایران، از قاعده مستثنی نیست و این چالش‌ها را با شدتی مضاعف تجربه می‌کند. این سازمان با قدمت چندین دهه، دارای ساختاری عظیم، پیچیده و متأثر از قوانین خاص حاکمیتی، بودجه‌ای دولتی و نظام استخدامی دستگاه‌های اجرایی است. از یک سو، انتظار می‌رود صداوسیما در تولید محتوای جذاب، نوآورانه و رقابتی با رسانه‌های بین‌المللی و شبکه‌های اجتماعی پیشگام باشد و از سوی دیگر، همچنان در چهارچوب مقررات خدمات کشوری و با رویه‌های سنتی منابع انسانی اداره می‌شود (میری قمصری و همکاران، ۱۳۹۹). پژوهش رحمان‌زاده (۱۳۹۵) نشان داده است که عوامل سازمانی نظیر ساختار رسمی و متمرکز، بروکراسی اداری و سبک رهبری فرماندهی-کنترلی، از مهم‌ترین موانع ارتقای خلاقیت و نوآوری در صداوسیما هستند (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵). این یافته به طور غیرمستقیم گویای آن است که روابط کار حاکم بر سازمان، با نیازهای ذاتی خبگان خلاق که در فضایی باز، حمایت‌گر و غیرمتمرکز شکوفا می‌شوند، همخوانی چندانی ندارد. مطالعات داخلی دیگر نیز به ضعف در فرایندهای جانشین‌پروری^۷ و توسعه مسیر شغلی برای استعدادهای برتر در صداوسیما اذعان کرده‌اند (رضازاده و شجاع، ۱۳۹۷)، اما کمتر به ماهیت «روابط کار» به عنوان بستر این چالش‌ها پرداخته‌اند.

1. User Experience - UX

(EBU)

6. IRIB

2. Fedotov & Kolesnik

4. Continuous Employability

7. Succession Planning

3. European Broadcasting Union

5. Block

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی به موضوع مدیریت استعداد در رسانه‌های عمومی پرداخته‌اند. برای نمونه، صلواتیان و همکاران (۱۴۰۰) عوامل انگیزشی نخبگان برای کار در صداوسیما ایران را بررسی کرده‌اند و نشان داده‌اند که عواملی چون استقلال عمل، فرصت یادگیری و معناداری کار، مهم‌تر از پاداش‌های مادی هستند. طالبی و همکاران (۱۴۰۴) نیز چهارچوب کیفی برای توانمندسازی استعدادهای خبره نسل دیجیتال در صداوسیما ارائه داده‌اند که به نقش حیاتی فرهنگ یادگیری و رهبری تحول‌آفرین اشاره دارد. با این حال، این مطالعات هرچند ارزشمند، عمدتاً بر انگیزه‌های فردی نخبگان یا راهبردهای کلی توانمندسازی متمرکز بوده‌اند و کمتر به ویژگی‌های ساختاری و فرایندی «روابط کار» به عنوان یک سیستم منسجم پرداخته‌اند. در سطح جهانی، آمکو و آنکو-تسده^۱ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای تطبیقی میان پخش‌کنندگان غنا و آفریقای جنوبی دریافتند که فقدان شفافیت در فرایندهای ارتقا، تبعیض‌های غیررسمی و نبود تعادل میان کار و زندگی، از دلایل اصلی خروج نخبگان از این رسانه‌های دولتی است. کیسینزا^۲ (۲۰۲۶) نیز در مطالعه موردی خود بر روی تلویزیون دولتی تانزانیا نشان داد که روابط کار مبتنی بر «ارتباطات سیاسی^۳» به جای «شایستگی حرفه‌ای^۴»، مهم‌ترین مانع برای جذب و نگهداری نخبگان حرفه‌ای در این سازمان‌ها است. این گونه یافته‌ها به خوبی نشان می‌دهد که مشکل جذب نخبگان در رسانه‌های عمومی، یک مسئله کاملاً فنی و منابع‌انسانی نیست، بلکه به اعتقاد کلنر و ورتر^۵ (۲۰۲۲) ریشه در الگوهای عمیق‌تر روابط قدرت، توزیع فرصت‌ها و هنجارهای فرهنگی حاکم بر سازمان دارد.

در ایران نیز، با وجود قریب به دو دهه تجربه سیاست‌گذاری برای نخبگان از طریق بنیاد ملی نخبگان، به نظر می‌رسد که این سیاست‌ها نتوانسته‌اند به‌طور مؤثر به درون سازمان‌های بزرگ دولتی مانند صداوسیما نفوذ کنند. بررسی‌های اخوان علوی و همکاران (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که برنامه‌های بنیاد ملی نخبگان عمدتاً در فاز «شناخت» و «جذب» استعدادها باقی مانده و به فازهای «نگهداشت^۶» و «شکوفایی» در بستر سازمان هدف، توجه کمتری شده است. دوستار و همکاران (۱۳۹۲) نیز با بررسی راهبردهای جذب نخبگان در آموزش عالی، به این نکته اذعان دارند که بدون طراحی مسیرهای شغلی جذاب و نظام ارزیابی عادلانه، فرایند جذب صرفاً یک هزینه خواهد بود. از سوی دیگر،

1. Amankwaa & Anku-Tsede
2. Kisinza

3. Political Connections
4. Professional Competence

5. Kellner & Werther
6. Retention

مطالعاتی که مستقیماً به سازمان صداوسیما پرداخته‌اند (مانند میری قمصری و همکاران، ۱۳۹۹) عمدتاً در سطح کلان و تدوین الگوهای راهبردی مدیریت منابع انسانی بوده و کمتر به جزئیات آسیب‌شناختی روابط کار برای گروه خاص نخبگان توجه نشان داده‌اند. این وضعیت، گویای یک «شکاف علمی» قابل تأمل است: از یک سو، اهمیت جذب نخبگان برای سازمانی همچون صداوسیما که در میانه نبرد دیجیتال قرار دارد، بر کسی پوشیده نیست و از سوی دیگر، ما دانش نظام‌مند و بومی شده‌ای درباره این موضوع نداریم که «روابط کار» موجود در صداوسیما دقیقاً چه ویژگی‌ها، آسیب‌ها و فرصت‌هایی برای جذب و به کارگیری مؤثر نخبگان ایجاد کرده است. به عبارت دقیق‌تر، ما نمی‌دانیم کدام جنبه‌های روابط کار در این سازمان (نظیر ساختار پرداخت، الگوی ارتقا، سبک سرپرستی، میزان اختیار عمل، رویه‌های ارزیابی و...) به عنوان چالش یا مانع عمل می‌کنند، کدام یک بسترهای مناسبی برای نخبگان فراهم آورده‌اند و چه فرصت‌های مغفولی برای اصلاح این روابط وجود دارد.

جمع‌بندی پیشینه‌های مرتبط نشان می‌دهد که مطالعات داخلی و خارجی درباره جذب و نگهداشت نخبگان، بر چند نتیجه مشترک تأکید دارند: نخست آنکه جذب نخبگان صرفاً با تأمین حقوق و مزایا محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند ترکیبی از شایسته‌سالاری، عدالت رویه‌ای، استقلال عمل، مسیر شغلی شفاف، یادگیری مستمر و معناداری کار است؛ دوم آنکه در سازمان‌های عمومی و رسانه‌ای، ساختارهای بوروکراتیک، تمرکزگرایی، کندی تصمیم‌گیری و ضعف در نظام ارزیابی و ارتقا، از موانع اصلی ورود و ماندگاری استعدادها برتر به شمار می‌آیند؛ سوم آنکه تحول دیجیتال و تغییر الگوی مصرف رسانه، نیاز سازمان‌های رسانه‌ای را به نخبگان خلاق، داده‌محور و مسلط به فناوری‌های نوین افزایش داده است. در مطالعات داخلی نیز بر نقش عواملی مانند ساختار رسمی و متمرکز، ضعف جانشین‌پروری، محدودیت مسیرهای رشد، کم‌توجهی به انگیزه‌های غیرمادی و ضرورت تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان صداوسیما تأکید شده است. با این حال، مرور پیشینه نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها یا به مدیریت استعداد به صورت کلی پرداخته‌اند یا بر انگیزه‌ها و توانمندسازی نخبگان تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی، «روابط کار» را به عنوان یک نظام منسجم و اثرگذار بر جذب نخبگان در سازمان رسانه‌ای عمومی بررسی کرده است؛ از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب

نخبگان در سازمان صداوسیما، درصدد پوشش این خلأ علمی است. (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵؛ رضازاده و شجاع، ۱۳۹۷؛ میری قمصری و همکاران، ۱۳۹۹؛ صلواتیان و همکاران، ۱۴۰۰؛ اسپارو و مکران، ۲۰۱۵؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳؛ نیومن و همکاران، ۲۰۲۴؛ مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۵)

چهارچوب نظری پایه این پژوهش بر تلفیق «نظریه روابط کار متوازن» باد و «رویکرد راهبردی مدیریت استعداد» استوار است؛ زیرا مسئله محوری پژوهش حاضر صرفاً «استخدام» یا «انجام موقت فعالیت‌های منابع انسانی» نیست، بلکه ناظر بر تجربه روزمره نخبگان از شیوه‌های تعامل سازمان با آنها در قالب قواعد، رویه‌ها، فرصت‌های رشد و کیفیت ارتباطات حرفه‌ای است. در این معنا، «روابط کار» به‌عنوان یک سازوکار تولیدکننده تجربه کار، تعیین می‌کند که آیا سازمان می‌تواند برای نخبه هم‌زمان کارایی حرفه‌ای، عدالت و شایسته‌سالاری رویه‌ای و حق اظهار نظر/مشارکت مؤثر ایجاد کند یا خیر؛ بدون این سه‌گانه، حتی اگر جذب اولیه موفق باشد، احتمال «فرسایش انگیزشی» و خروج تدریجی بالا می‌رود. از این رو، باد امکان تبیین می‌دهد که چرا چالش‌های ساختاری، فرهنگی و ارتباطی در رسانه‌های عمومی می‌توانند مستقیماً به «بی‌انگیزگی، بی‌اعتمادی و کاهش مشارکت» منجر شوند و چگونه می‌توان آنها را به‌صورت مفهومی و نظام‌مند بهبود داد. (باد، ۲۰۰۴، ۲۰۲۱ و ۲۰۲۴)

اما صرف اتکا به روابط کار متوازن برای توضیح «چرایی جذب و نگهداشت استعداد» کافی نیست، زیرا استعداد صرفاً یک ویژگی فردی یا یک رفتار فرد در سازمان نیست؛ بلکه پیامد طراحی راهبردی برای شناسایی مشاغل کلیدی، ساخت مسیر رشد، ایجاد انگیزش پایدار و به‌کارگیری هدفمند توانمندی‌ها در راستای مأموریت سازمان است. رویکرد راهبردی مدیریت استعداد دقیقاً نشان می‌دهد که سازمان باید «پیوند میان استعداد و مأموریت» را به‌صورت نظام‌مند طراحی کند: یعنی چگونه مسیرهای شغلی، بسته‌های یادگیری، سازوکارهای ارزیابی و فرصت‌های مشارکت، در قالب یک معماری راهبردی عمل می‌کنند. بنابراین، مدیریت استعداد مکمل باد است؛ چون باد توضیح می‌دهد «تجربه و کیفیت روابط کار» چگونه می‌سازد و از بین می‌برد، و مدیریت استعداد توضیح می‌دهد «این تجربه» چگونه باید در قالب راهبرد و چرخه‌های سازمانی بازطراحی و اجرا شود. (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹؛ اسپارو و مکران، ۲۰۱۵؛ اسپارو و همکاران، ۲۰۲۲ و ۲۰۲۳)

مطلوب‌ترین بودن این چهارچوب تلفیقی برای پژوهش حاضر از آن جهت است که سازمان صداوسیما، مانند بسیاری از رسانه‌های خدمات عمومی، هم‌زمان با الزامات متعارض مواجه است: از یک سو باید کارایی و کیفیت تولید/انتشار را حفظ کند و با محیط دیجیتال رقابت‌پذیر بماند، و از سوی دیگر به دلیل ماهیت عمومی و حاکمیت‌محور، با سازوکارهای دولتی رسمی، سلسله‌مراتب و قیود اداری اداره می‌شود. در چنین وضعیتی، راهکارهای صرفاً اداری یا صرفاً انگیزشی معمولاً ناکارآمد می‌شوند، چون مسئله در واقع «کیفیت تعادل روابط کار» است: اگر نخبه احساس کند عدالت رویه‌ای رعایت نمی‌شود یا صدایش اثرگذار نیست، هر راهبرد انگیزشی سطحی به مقاومت یا ترک تدریجی منجر می‌شود. تلفیق باد و مدیریت استعداد کمک می‌کند این تناقض را به زبان پژوهش توضیح دهیم: روابط کار متوازن، زیرساخت اعتماد و مشارکت را تولید می‌کند و مدیریت استعداد تضمین می‌کند که این زیرساخت در چرخه جذب، یادگیری، ارزیابی و نگهداشت به تصمیم و اقدام راهبردی تبدیل می‌شود. (باد، ۲۰۲۱؛ کلینگز و ملاحی، ۲۰۰۹)

از منظر نظری، این تلفیق همچنین امکان تحلیل سه سطحی چالش‌ها، بسترها و فرصت‌ها را فراهم می‌سازد. در سطح ساختاری/فرایندی، اگر سلسله‌مراتب طولانی، تمرکزگرایی و ابهام نقش‌ها مانع تصمیم‌گیری سریع و اختیار عمل نخبه شود، مؤلفه کارایی و توان اثرگذاری حرفه‌ای تضعیف می‌شود و این مسئله با سازوکارهای استعداد (مثل طراحی مسیر رشد و ارزیابی) گره می‌خورد. در سطح فرهنگی/تعاملات، اگر شایسته‌سالاری، پاسخگویی و احترام حرفه‌ای پایدار نماند، عدالت رویه‌ای فرسوده می‌شود و انگیزش پایدار شکل نمی‌گیرد. در سطح ارتباطی/شبکه‌ای نیز، اگر حق اظهار نظر و امکان مشارکت واقعی وجود نداشته باشد (یعنی مشارکت صوری نباشد)، «دیده شدن و اثرگذاری» که برای نخبه هویت حرفه‌ای است، تحقق نمی‌یابد. این سه سطح، دقیقاً با ادبیات روابط کار متوازن هم‌راستا است و در عین حال به مدیریت استعداد اجازه می‌دهد تا نشان دهد کدام مؤلفه‌های چرخه استعداد (شناسایی، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری) باید اصلاح شوند تا از «چالش» به «فرصت» حرکت کنیم. (اسپاررو و مکرم، ۲۰۱۵؛ باد، ۲۰۲۴)

علاوه بر این، این چهارچوب برای پژوهش حاضر «توجیه‌پذیرترین» انتخاب است چون برخلاف رویکردهای تک‌عاملی، از ظرفیت تبیین هم‌زمان «موانع» و

«شرایط امکان» برخوردار است. پژوهش حاضر با روش کیفی و اکتشافی انجام شده و داده‌ها نشان دادند که موانع عمدتاً در سه محور ساختاری، فرهنگی و ارتباطی رخ می‌دهند و در مقابل، بسترهای موفق نیز در محورهای فرهنگی-ارزشی، آموزشی-توسعه‌ای، ساختاری-مدیریتی و ارتباطی-شبکه‌ای شکل می‌گیرند. تلفیق باد و مدیریت استعداد دقیقاً همین الگو را پشتیبانی می‌کند: باد می‌گوید تعادل سه مؤلفه (کارایی، عدالت، مشارکت) چگونه تجربه نخبه را شکل می‌دهد و مدیریت استعداد می‌گوید چگونه این تعادل باید در قالب برنامه‌ها و سازوکارهای راهبردی سازمان (مسیر رشد، یادگیری مستمر، انتخاب مشاغل کلیدی و مشارکت در پروژه‌ها) تحقق یابد. بنابراین چهارچوب نظری نه تنها توصیف‌گر است، بلکه «راهنما» برای تبدیل یافته‌ها به پیشنهادهای سیاستی محسوب می‌شود. (لی و ویتفورد، ۲۰۲۳؛ اسپارو و همکاران، ۲۰۲۲؛ باد، ۲۰۲۱)

در نهایت، این چهارچوب برای مطالعه سازمان صداوسیما مناسب‌تر از چهارچوب‌های صرفاً منابع انسانی یا صرفاً انگیزشی است، زیرا پیوند بین «روابط کار» و «استعداد» را به صورت روشن برقرار می‌کند. در سازمان رسانه‌ای عمومی، نخبه علاوه بر امنیت و پاداش، به آزادی حرفه‌ای، اعتبار مأموریتی، قابلیت اثرگذاری بر کیفیت محتوا و امکان مشارکت در تصمیم‌های مرتبط با تولید/تصمیم‌سازی حساس است؛ اما این موارد بدون عدالت رویه‌ای و بدون امکان مشارکت واقعی تحقق پایدار پیدا نمی‌کند. پس، مطلوب‌ترین بودن چهارچوب تلفیقی این است که هم نیاز به «تجربه عادلانه و مشارکتی» را توضیح می‌دهد (باد) و هم نیاز به «طراحی راهبردی چرخه مدیریت استعداد» را پوشش می‌دهد (مدیریت استعداد). با این رویکرد، خروجی پژوهش می‌تواند به صورت علمی نشان دهد که تحول روابط کار چگونه پیش شرط تحقق جذب و نگهداشت پایدار استعدادهای نخبه در رسانه ملی است. (باد، ۲۰۲۴؛ اسپارو و مکرم، ۲۰۱۵)

اهمیت پرداختن به این مسئله، از دو جنبه «پیامدهای حل» و «پیامدهای عدم حل» قابل تبیین است. از یک سو، اگر این پژوهش بتواند با دقت چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان را در صداوسیما شناسایی کند، آنگاه سازمان قادر خواهد بود سیاست‌های منابع انسانی خود را به گونه‌ای اصلاح نماید که نه تنها نخبگان را جذب کند، بلکه آنها را حفظ و به موتور

محركه نوآوری در سازمان تبدیل نماید. چنین دستاوردی به باور لی و ویتفورد^۱ (۲۰۲۳) می‌تواند مستقیماً به ارتقای کیفیت محتوا، افزایش رقابت‌پذیری در برابر رسانه‌های خارجی، بهبود کارایی و کاهش هزینه‌های ناشی از جابجایی بالای نیروی انسانی متخصص منجر شود. به تعبیر دیوهی و بیمن^۲ (۲۰۲۱)، حل این مسئله می‌تواند صداوسیما را از یک سازمان سنتی و بوروکراتیک به یک سازمان یادگیرنده و چابک تبدیل کند که قادر است با تغییرات محیطی به همگام شود. از سوی دیگر، اگر به این مسئله توجه نشود و روابط کار ناکارآمد ادامه یابد، صداوسیما نه تنها نخبگان جدید را از دست خواهد داد، بلکه شاهد «خروج مغزها»^۳ از بدنه موجود خود نیز خواهد بود. تجربه رسانه‌های عمومی در سایر کشورها (مانند گوگا و رانی^۴، ۲۰۲۵) نشان داده است که ادامه این روند، رسانه را به یک سازمان فرسوده، فاقد خلاقیت، وابسته به نیروهای غیرمتخصص و در نهایت غیرقابل رقابت با پلتفرم‌های مدرن تبدیل می‌کند. چنین پیامدهایی در سطح ملی نیز تأثیرگذار خواهد بود، زیرا صداوسیما به عنوان یک نهاد حامل گفتمان فرهنگی و سیاسی، در صورت تضعیف جایگاه کارشناسی و خلاقیت، نخواهد توانست مأموریت خطیر خود را به درستی ایفا کند. (وتکوفسکی^۵، ۲۰۲۴)

شواهد معتبر بین‌المللی نیز بر شدت این خطر صحنه می‌گذارند. گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۶ (۲۰۲۳) هشدار می‌دهد که سازمان‌های بخش عمومی که قادر به ایجاد روابط کار چابک و مبتنی بر استعداد نباشند، در جذب نسل جدید نیروی کار که به دنبال معنا، انعطاف و توسعه مستمر هستند، شکست خواهند خورد. همچنین گزارش اتحادیه ملی پخش‌کنندگان آمریکا^۷ (۲۰۲۵) تصریح می‌کند که صنعت پخش، به دلیل ناتوانی در مدرن‌سازی روابط کار و جایگزینی نسل‌ها، با یک «سونامی خاموش فرسایش استعداد» مواجه است. این یافته‌ها، فوریت و ضرورت انجام پژوهشی بومی در سازمان صداوسیما را دوچندان می‌کند. با وجود اهمیت حیاتی این مسئله، و علیرغم وجود مطالعات پراکنده درباره جذب نخبگان در ایران (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ اخوان علوی و همکاران، ۱۳۹۳) و نیز مطالعاتی درباره مدیریت منابع انسانی در صداوسیما (میری قمصری و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحمان‌زاده، ۱۳۹۵)، تا کنون هیچ پژوهشی به طور متمرکز و نظام‌مند به بررسی «روابط کار» به عنوان یک سازه مستقل و در پیوند با جذب نخبگان در این سازمان نپرداخته است. به عبارت دیگر،

1. Lee & Whitford
2. Dlouhy & Biemann
3. Brain Drain
4. Goga & Rani

5. Cvetkovski
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
7. National Association of Broadcasters (NAB)

شکاف علمی روشنی در این زمینه وجود دارد: ما مدلی بومی، دقیق و مبتنی بر داده‌های واقعی از چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های پیش روی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در صداوسیما نداریم. این خلأ، هرگونه اقدام اصلاحی را به حرکت در تاریکی تبدیل می‌کند و احتمال شکست مداخلات را افزایش می‌دهد.

با توجه به تنوع گسترده مشاغل و مأموریت‌های مدیریتی در سازمان صداوسیما، مقصود از ارائه یک الگو یا روش واحد روابط کار در جذب نخبگان، تدوین نسخه‌ای یکسان و غیرقابل انعطاف برای همه مشاغل نیست؛ بلکه منظور، طراحی یک چهارچوب کلان، اقتضایی و ماژولار است که اصول مشترک جذب و نگهداشت نخبگان را تبیین می‌کند و در سطح اجرا متناسب با ماهیت هر خانواده شغلی قابل انطباق است. در سازمانی مانند صداوسیما، مشاغل محتوایی، فنی، فناوریانه، پژوهشی، هنری، مدیریتی و سیاست‌گذارانه از حیث نوع مهارت، میزان خلاقیت، حساسیت مأموریت، شیوه ارزیابی عملکرد و انتظارات نخبگان تفاوت‌های جدی دارند؛ با این حال، همه آنها در برخی مؤلفه‌های بنیادین روابط کار، مانند شایسته‌سالاری، شفافیت مسیر شغلی، عدالت در فرصت‌ها، اختیار عمل متناسب، امنیت روانی، امکان یادگیری مستمر، مشارکت در تصمیم‌گیری و دریافت بازخورد مؤثر، اشتراک دارند. بنابراین، چالش اصلی نه در اصل وجود الگو، بلکه در پرهیز از یکسان‌سازی مکانیکی و طراحی الگویی است که دارای «هسته ثابت» و «لایه‌های منعطف اجرایی» باشد؛ به این معنا که اصول محوری روابط کار برای همه نخبگان سازمان ثابت می‌ماند، اما سازوکارهای جذب، ارزیابی، جبران خدمات، مسیر پیشرفت و نحوه مشارکت آنان بر اساس اقتضائات هر حوزه شغلی و مأموریتی تنظیم می‌شود.

بنابراین، این پژوهش برای نخستین بار در ایران و در سطح بین‌المللی به دنبال پر کردن این شکاف اساسی است و تلاش می‌کند تا با رویکردی اکتشافی و عمیق، نقشه راهی برای تحول در روابط کار صداوسیما به نفع جذب و نگهداشت نخبگان ترسیم کند. با عنایت به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر، در راستای پر کردن همین شکاف علمی و با هدف کمک به درک بهتر این پدیده پیچیده و چندلایه، در پی پاسخگویی به این سؤال اصلی برآمده است: «چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران کدامند؟»

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما، در چهارچوب پارادایم تفسیری و با رویکرد کیفی و اکتشافی انجام شد. این پژوهش از نظر ماهیت، از نوع تحلیل مضمون کیفی با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود و بر اساس بستر گردآوری داده، در دو ساحت کتابخانه‌ای (مرور نظام‌مند پیشینه) و میدانی (مصاحبه با خبرگان) اجرا گردید.

منابع مورد بررسی در مرحله کتابخانه‌ای، شامل کلیه آثار علمی معتبر داخلی و خارجی مرتبط با موضوع بود که به منظور دستیابی به درک عمیق و جامع از پیشینه نظری و تجربی، مورد کنکاش نظام‌مند قرار گرفتند. در مرحله میدانی، مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان دو دسته خبرگان نظری (اساتید دانشگاه و پژوهشگران صاحب‌نظر در حوزه مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی) و خبرگان تجربی (مدیران ارشد و مسئولین کلیدی سازمان صداوسیما که به طور مستقیم با موضوع روابط کار و جذب نخبگان درگیر بودند) گزینش شدند. روش گزینش مشارکت‌کنندگان، به صورت هدفمند (قضاوتی) بود و پژوهشگر با تکیه بر اصل اشباع نظری، فرایند مصاحبه را تا نقطه‌ای ادامه داد که دیگر مقوله یا مضمون جدیدی به داده‌های پیشین افزوده نشد. در نهایت، ۲۰ نفر از خبرگان در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مشارکت داشتند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقه	فراوانی
سن	پایین‌تر از ۴۰ سال	۳
	بین ۴۰ تا ۴۵ سال	۴
	بین ۴۶ تا ۵۰ سال	۸
	بالای ۵۰ سال	۵
تجربه کاری مرتبط	کمتر از ۷ سال	۳
	بین ۸ تا ۱۵ سال	۴
	بین ۱۶ تا ۲۳ سال	۸
	بیشتر از ۲۳ سال	۵
جنسیت	مرد	۱۴
	زن	۶
نوع خبرگی	نظری	۷
	تجربی	۱۳
رشته تحصیلی	مدیریت منابع انسانی	۸
	مدیریت دولتی	۴
	روانشناسی سازمانی	۵
	مدیریت استراتژیک	۳

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش میدانی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (نیمه‌عمیق) بود که به گونه‌ای طراحی شد تا ضمن تأمین انعطاف‌پذیری لازم برای کشف مقوله‌های نوپدید، پوشش جامع سؤالات کلیدی مرتبط با اهداف پژوهش نیز حاصل گردد. سؤالات محوری مصاحبه عبارت بودند از: «مؤلفه‌ها و شاخص‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما کدامند؟» و «روابط کاری مبتنی بر جذب نخبگان در این سازمان شامل چه ابعادی است؟». تمامی جلسات مصاحبه در مکان‌ها و زمان‌هایی که با توافق مشارکت‌کنندگان و در فضایی آرام و عاری از تنش برگزار شد. هر مصاحبه به طور میانگین بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به درازا انجامید و کلیه گفتگوها با استفاده از دستگاه ضبط صوتی ثبت گردید. در گام بعدی، پژوهشگر نوارهای ضبط شده را به طور کامل، دقیق و کلمه به کلمه به متن نوشتاری تبدیل کرد.

برای سنجش کیفیت و اعتمادپذیری داده‌ها، معیارهای پایایی (تکرارپذیری) مورد توجه قرار گرفت. پژوهشگر برای تأمین پایایی، نخست تمامی گام‌های پژوهش شامل مطالعه ادبیات، طراحی پروتکل مصاحبه، فرایند گزینش مشارکت‌کنندگان و شیوه تحلیل داده را با جزییات کامل ثبت کرد. همچنین کلیه مستندات شامل فایل‌های صوتی و متنی مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی و خروجی‌های نرم‌افزاری نگهداری و بایگانی شدند. برای محاسبه همسویی درون‌محقی، پژوهشگر چهار مصاحبه را به صورت تصادفی انتخاب کرد و هر یک را در فاصله زمانی دو هفته، مجدداً کدگذاری نمود. میانگین ضریب پایایی درون‌محقی با استفاده از فرمول «درصد پایایی = (تعداد توافقات ÷ (تعداد توافقات + تعداد عدم توافقات)) × ۱۰۰» معادل ۷۶ درصد محاسبه شد که رقم قابل قبولی ارزیابی گردید. برای محاسبه همسویی بین‌محقی نیز یک متخصص آمار و روش‌شناسی در فرایند کدگذاری همکاری داشت. پژوهشگر و آن متخصص، پنج مصاحبه را به طور مستقل کدگذاری کردند که درصد همسویی بین‌محقی برابر با ۶۵/۷۷ درصد به دست آمد.

در خصوص کفایت تعداد خبرگان و اعتمادپذیری نتایج، باید تأکید کرد که پژوهش حاضر از نوع کیفی، اکتشافی و مبتنی بر تحلیل مضمون است و هدف آن تعمیم آماری یافته‌ها به همه مشاغل و سطوح مدیریتی سازمان صداوسیما نبوده، بلکه دستیابی به فهم عمیق، غنی و نظری از پدیده «روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان» بوده است. از این رو، ملاک کفایت نمونه در این پژوهش، نه حجم نمونه آماری، بلکه «اشباع نظری»، «غنای اطلاعاتی مشارکت‌کنندگان» و «تنوع هدفمند خبرگان» بوده است. به همین دلیل، مشارکت‌کنندگان از دو گروه خبرگان نظری و تجربی انتخاب شدند و تلاش شد افرادی وارد مطالعه شوند که از نظر تجربه مدیریتی، دانش تخصصی، سابقه کاری و آشنایی مستقیم با موضوع روابط کار و جذب نخبگان در سازمان رسانه‌ای، بیشترین قدرت تبیین مسئله را داشته باشند. اگرچه سازمان صداوسیما از تنوع بالای مشاغل محتوایی، فنی، هنری، پژوهشی، اداری، فناوری و مدیریتی برخوردار است، اما واحد تحلیل این پژوهش «روابط کار و سازوکارهای جذب نخبگان» بوده است، نه تحلیل جداگانه هر شغل یا هر رشته مدیریتی؛ بنابراین، خبرگان منتخب به دلیل تجربه فرابخشی و آشنایی با سازوکارهای کلان سازمان، توانایی ارائه دیدگاه‌هایی فراتر از یک شغل خاص را داشته‌اند. علاوه بر این، فرایند مصاحبه‌ها تا زمانی

ادامه یافت که داده‌های جدید، مضمون تازه‌ای به شبکه مضامین اضافه نکرد و اشباع نظری حاصل شد. برای تقویت روایی و پایایی نیز از راهبردهایی مانند مرور نظام‌مند پیشینه، انتخاب هدفمند و متنوع خبرگان، ثبت دقیق مراحل پژوهش، نگهداری مستندات، کدگذاری مجدد بخشی از مصاحبه‌ها، محاسبه پایایی درون‌محقی و بین‌محقی و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته شد. با این حال، با توجه به گستردگی و تنوع مشاغل در رسانه ملی، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده به‌صورت جداگانه در خانواده‌های شغلی مختلف سازمان، از جمله حوزه‌های تولید محتوا، خبر، فنی، فناوری‌های نوین، پژوهش، مدیریت و پشتیبانی، مورد آزمون و اعتبارسنجی تکمیلی قرار گیرد.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و به باری نرم‌افزار MAXQDA صورت پذیرفت. پژوهشگر از روش آتراید-استیرلینگ برای تشکیل شبکه مضامین بهره برد که بر پایه آن، سه سطح مضمون تعریف شد: مضامین پایه (خردترین واحدهای معنایی یا کدهای اولیه مستخرج از متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مقولات حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی و هسته‌ای که اصول حاکم بر کل داده‌ها را دربر می‌گیرند). مراحل تحلیل مضمون بر اساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) طی شد: آشنایی اولیه با داده‌ها، کدگذاری نظام‌مند، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین، و در پایان تدوین گزارش تحلیلی.

فرایند اجرایی این پژوهش شامل هفت مرحله اصلی بود: مرور نظام‌مند پیشینه، طراحی پروتکل مصاحبه، گزینش هدفمند خبرگان نظری و تجربی، انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، پیاده‌سازی و متن‌نویسی مصاحبه‌ها، تحلیل مضمون و در نهایت استخراج شبکه مضامین. از نقاط قوت روش‌شناسی به کار گرفته شده در این پژوهش می‌توان به استفاده از راهبردهای چندگانه گردآوری داده، مشارکت هم‌زمان خبرگان نظری و تجربی، و رعایت نظام‌مند معیارهای اعتمادپذیری اشاره کرد.

گزارش یافته‌ها

به منظور پاسخ به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر شناسایی چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، داده‌ها حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ خبره نظری و تجربی، مورد تحلیل قرار گرفت. شرکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۴ مرد و ۶ زن بودند که از میان دو گروه خبرگان نظری (اساتید دانشگاه و پژوهشگران حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی) و خبرگان تجربی (مدیران ارشد و کارشناسان ارشد سازمان صداوسیما) به روش هدفمند و با تکیه بر اصل اشباع نظری انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این گروه نشان‌دهنده تنوع در سن (بیشترین فراوانی در بازه ۴۶ تا ۵۰ سال)، تجربه کاری مرتبط (بیشترین فراوانی در بازه ۱۶ تا ۲۳ سال) و تخصص (بیشترین فراوانی در رشته مدیریت منابع انسانی) بود که غنای داده‌ها را تضمین می‌کرد.

فرایند تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی هفت‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون انجام پذیرفت. این مراحل شامل: ۱) آشنایی با داده‌ها از طریق خواندن مکرر متن مصاحبه‌ها، ۲) تولید کدهای اولیه با نشانه‌گذاری نکات معنادار، ۳) جستجوی مضامین اولیه با دسته‌بندی کدها، ۴) بازبینی مضامین و اطمینان از انسجام داخلی و تفاوت‌های بین مضامین، ۵) تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین، ۶) تدوین گزارش تحلیلی و ۷) تولید مقاله نهایی بود. این فرایند منجر به استخراج سه سطح مضمون پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شد که یافته‌های آن در سه بخش چالش‌ها، بسترها و فرصت‌ها در ادامه ارائه می‌گردد.

۱. شناسایی چالش‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان

تحلیل داده‌ها نشان داد که سازمان صداوسیما با مجموعه‌ای از موانع ساختاری، فرهنگی و ارتباطی روبرو است که می‌تواند فرآیند جذب و نگهداشت نخبگان را با اختلال مواجه سازد. این چالش‌ها در دو بعد کلی ساختاری-اداری و فرهنگی-روابطی طبقه‌بندی شدند. جدول ۱ جزئیات این چالش‌ها را همراه با توضیحات تحلیلی و عبارات شاهد (نقل قول‌های خبرگان) نمایش می‌دهد.

شناسایی چالش‌ها،
بسترها و فرصت‌های
روابط کار مبتنی بر
جذب نخبگان در سازمان
صداوسیما

جدول ۲. چالش‌های شناسایی شده در روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان

مضمون سازمان‌دهنده (بعد چالش)	مضامین پایه منتخب (شاخص‌های اصلی)	توضیحات تحلیلی و عبارات شاهد
چالش‌های ساختاری و بوروکراتیک	سلسله‌مراتب طولانی و کند شدن تصمیم‌گیری	وجود لایه‌های متعدد مدیریتی باعث کندی فرآیند تصمیم‌گیری و دلسردی نخبگان شده است. این امر با نیاز نخبگان به سرعت و چابکی در تضاد است. وقتی برای یک تصمیم کوچک باید از سه‌چهار تا مدیر عبور کنی، خسته می‌شوی. یک ساختار سنگین که نفس آدم را می‌گیرد، نخبگان را دلسرد می‌کند. (۱۶)
	عدم شفافیت ساختاری و ابهام در نقش‌ها	ابهام در مرزهای وظایف و عدم مشخص بودن مسیرهای شغلی، باعث سردرگمی و کاهش کارایی نخبگان می‌شود. من به‌شخصه ترجیح می‌دهم تو سازمانی باشم که ساختارش مشخص و منظم باشه، نه یه جایی که هیچ چی معلوم نیست. (۱۶)
	تمرکزگرایی شدید و کاهش اختیار	تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا و عدم تفویض اختیار کافی، حس اجراکننده بودن را در نخبگان تقویت کرده و خلاقیت را سرکوب می‌کند. اگه همه چی فقط از بالا تصمیم‌گیری شه، دست کارمند بسته می‌مونه. یه مقدار اختیار هم باید باشه. (۱۵)
	سیاست‌های قدیمی و غیرانعطاف‌پذیر	قوانین و آیین‌نامه‌های داخلی که با نیازهای روز و روحیه نخبگان همخوانی ندارند، باعث اصطکاک می‌شوند. ما نمی‌گییم سیاست نداشته باشید، ولی حداقل هر از چند وقت به‌بار بررسی کنید ببینید هنوز جواب می‌ده یا نه. (۱۱)

ادامه جدول ۲.

مضمون سازمان‌دهنده (بعد چالش)	مضامین پایه منتخب (شاخص‌های اصلی)	توضیحات تحلیلی و عبارات شاهد
چالش‌های فرهنگی و انگیزشی	غلبه روابط شخصی بر شایسته‌سالاری	انتصابات و پروژه‌ها بر اساس لیاقت و تخصص انجام نمی‌شود و این امر اعتماد نخبگان را به عدالت سازمانی خدشه‌دار می‌کند. من همیشه معتقدم سازمانی موفق می‌شه که جایگاه‌ها رو به افراد شایسته بسپره، نه صرفاً کسانی که رابطه دارن. (۱۲)
	فقدان فرهنگ پاسخگویی مؤثر	عدم شفافیت در پاسخگویی به خطاها و نادیده گرفتن مسئولیت‌پذیری فردی، باعث کاهش اعتماد بین کارکنان و مدیران می‌شود. تو بعضی جاها کسی اشتباه می‌کنه ولی هیچ کس جوابگو نیست. ولی اگه سازمانی باشه که هر کس مسئول کار خودش باشه، هم اشتباه کمتر می‌شه، هم اعتماد بالا می‌ره. (۱۹)
	نادیده گرفته شدن نظرات و ایده‌ها	فرآیندهای نظرسنجی یا مشاوره اغلب صوری است و خروجی واقعی برای ایده‌های نخبگان در تصمیم‌گیری‌ها ندارد. گاهی فقط می‌خوان ازت نظر بگیرن که بگن شنیدیم، ولی واقعاً کسی به ایده‌ها توجه نمی‌کنه. این دل‌سردکننده‌ست. (۱۳)
چالش‌های ارتباطی و شبکه‌ای	ضعف در انگیزه‌های غیرمالی و دیده شدن	کم‌توجهی به تقدیر، تشویق و بازخورد مثبت، باعث می‌شود نخبگان احساس کنند زحماتشان دیده نمی‌شود. یه بار هم که شده از مون بپرسن از محیط کار راضی هستیم یا نه، خودش کلی ارزشمند. (۱۱۷)
	ضعف در شبکه‌های غیررسمی و انتقال اطلاعات	اطلاعات حیاتی اغلب از کانال‌های غیررسمی منتقل می‌شود و ساختار رسمی ارتباطی شفاف و سریع ندارد. خیلی وقتاً از طریق همون گروه‌های غیررسمی و دوستی‌ها، اطلاعات مهم‌تری می‌گیرم تا جلسات رسمی. (۱۲۰)
	فقدان فضای تبادل آزاد ایده	نبود بسترهای ایمن و رسمی برای گفت‌وگوی انتقادی و ارائه ایده‌های جسورانه، خلاقیت را محدود می‌کند. یکی از چیزایی که منو جذب اینجا کرد، همین جلسات آزاد برای گپ زدن درباره ایده‌ها بود. این خیلی ارزشمند. (۱۱۴)

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که چالش‌های ساختاری، به‌ویژه بوروکراسی سنگین و تمرکزگرایی، از مهم‌ترین موانع بر سر راه بهره‌وری نخبگان در سازمان صداوسیما هستند. نخبگان که ذاتاً به دنبال استقلال و تأثیرگذاری سریع هستند، با ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی مواجه شده و دچار دلسردی می‌شوند. همچنین، چالش‌های فرهنگی مانند غلبه روابط شخصی بر شایستگی و عدم توجه به بازخوردها، باعث کاهش انگیزه درونی و احساس بی‌عدالتی سازمانی در این گروه می‌شود. این یافته‌ها همسو با ادبیات مدیریت منابع انسانی است که بر اهمیت شفافیت، شایسته‌سالاری و تفویض اختیار برای جذب نخبگان تأکید دارد.

شکل ۱. چالش‌های شناسایی‌شده در روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان



۲. شناسایی بسترهای روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان

بسترها به شرایط، زیرساخت‌ها و عوامل زمینه‌ساز اطلاق می‌شود که وجود آنها برای شکل‌گیری یک محیط کاری مطلوب برای نخبگان ضروری است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بسترهای مؤثر در سازمان صداوسیما را می‌توان در چهار دسته اصلی فرهنگی-ارزشی، آموزشی-توسعه‌ای، ساختاری-مدیریتی و ارتباطی-شبکه‌ای طبقه‌بندی کرد. جدول ۲ به تفصیل این بسترها را بررسی می‌کند.

جدول ۳. بسترهای مؤثر در روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان

مضمون سازمان‌دهنده (بعد بستر)	مضامین پایه منتخب (شاخص‌های اصلی)	توضیحات تحلیلی و عبارات شاهد
بستر فرهنگی- ارزشی	ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و لیاقت‌مداری	ایجاد محیطی که در آن تخصص، مهارت و عملکرد معیار اصلی ارتقاء و موفقیت باشد. وقتی آدمای کاربرد و با لیاقت رو می‌ذارن سر کار، هم کارا بهتر پیش می‌ره، هم بقیه انگیزه می‌گیرن. (۱۲)
	ایجاد فضای امن روانی برای خلاقیت	وجود فضایی که در آن نخبگان بدون ترس از مسخره شدن یا تنبیه، ایده‌های نوآورانه خود را بیان کنند. اینجا وقتی یه ایده جدید می‌دی، نه تنها نمی‌خندن، بلکه واقعاً حمایت می‌کنن که اجراش کنی. (۱۲)
	تأکید بر ارزش اجتماعی و معناداری کار	ارتباط دادن کار روزمره نخبگان با منافع عمومی و جامعه، به کار آنها معنا و انگیزه درونی می‌بخشد. من دوست دارم جایی کار کنم که علاوه بر سوددهی، یه تأثیر مثبت روی جامعه هم بذاره. (۱۲)
بستر آموزشی- توسعه‌ای	ارائه دوره‌های آموزشی کاربردی و باکیفیت	آموزش‌هایی که مستقیماً به حل مشکلات شغلی کمک کنند و از حالت تئوریک خارج شوند. خیلی از دوره‌ها فقط تئوریه. من دنبال آموزش‌هایی‌ام که واقعاً به دردم بخوره توی کار روزمره. (۱۹)
	فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مداوم	دسترسی نخبگان به منابع یادگیری، اساتید معتبر و محیط‌های پویا برای به‌روز نگه داشتن دانش. ما نخبگان همیشه دنبال یادگیری‌ایم. اگه یه جا امکانات یادگیری نداشته باشه، زود از چشممون می‌افته. (۱۰)
	همکاری با متخصصان و اساتید برجسته	استفاده از تجربه و دانش افراد شناخته‌شده برای ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای کارکنان. وقتی می‌بینم توی دوره‌هامون اساتید معتبر حضور دارن، جدی‌تر یاد می‌گیرم و حس می‌کنم وقتم تلف نمی‌شه. (۱۳)

ادامه جدول ۳.

مضمون سازمان‌دهنده (بعد بستر)	مضامین پایه منتخب (شاخص‌های اصلی)	توضیحات تحلیلی و عبارات شاهد
بستر ساختاری- مدیریتی	شفاف‌سازی ساختار و تعریف دقیق نقش‌ها	مشخص بودن مسیرهای شغلی، انتظارات و گزارش‌دهی برای جلوگیری از ابهام و سردرگمی. برام مهمه همه چیز شفاف و مستند باشه. دستورالعمل مشخص باشه تا بدونم باید چیکار کنم. (۱۱۸)
	انعطاف‌پذیری ساختاری و چابکی	توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات سریع محیطی و کاهش موانع بوروکراتیک. اگه سازمان نتونه خودش رو با شرایط جدید وفق بده، خیلی زود از رقابت جا می‌مونه. (۱۱۵)
	تعادل بین نظم و آزادی عمل	ایجاد تعادلی بین ساختار منظم سازمان و نیاز نخبگان به استقلال و اختیار در انجام کارها. من دوست دارم تو کارم آزادی عمل داشته باشم، نه اینکه هر قدمی بخوام بردارم باید از بالا تأیید بگیرم. (۱۱۸)
بستر ارتباطی- شبکه‌ای	تقویت ارتباطات شفاف و به موقع	دسترسی آسان و سریع به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و انجام وظایف. تو این سازمان اطلاعات به موقع و درست به دست می‌رسه، همین باعث می‌شه بتونی تصمیم درست بگیری. (۱۱۲)
	تشویق شبکه‌های غیررسمی مثبت	ایجاد بستر برای تعاملات دوستانه و غیررسمی که منجر به انسجام تیمی و انتقال تجربیات می‌شود. آدم‌ها همیشه فقط از مسیرهای رسمی پیش نمی‌رن. اون رابطه‌های دوستانه... گاهی خیلی چیزای مهم رو منتقل می‌کنه (۱۲۰)

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که بسترهای مؤثر در جذب نخبگان، فراتر از شرایط مادی صرف، به عوامل فرهنگی و آموزشی نیز مرتبط است. نخبگان در محیطی شکوفا می‌شوند که در آن یادگیری مداوم، امنیت روانی برای بیان ایده و شفافیت در نقش‌ها وجود داشته باشد. بستر تعادل میان نظم و آزادی به عنوان یک نقطه عطف در مدیریت نخبگان شناخته شد؛ بدین معنا که نخبگان نیازمند ساختاری هستند که در آن چهارچوب‌ها مشخص باشد، اما دست آنها برای خلاقیت بسته نباشد. همچنین، تأکید بر ارزش اجتماعی کار، انگیزه درونی قوی‌ای برای نخبگان ایجاد می‌کند که فراتر از پاداش‌های مالی است.

شکل ۲. بسترهای مؤثر در روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان



۳. شناسایی فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان

فرصت‌ها به پتانسیل‌ها و زمینه‌هایی اشاره دارد که سازمان صداوسیما با بهره‌گیری صحیح از آنها می‌تواند روابط کاری خود را با نخبگان ارتقا دهد. این فرصت‌ها در سه محور توسعه حرفه‌ای، نوآوری و مشارکت و تعامل با ذی‌نفعان دسته‌بندی شده‌اند. جدول ۳ این فرصت‌ها را تشریح می‌کند.

جدول ۴- فرصت‌های شناسایی شده در روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان

مضمون سازمان‌دهنده (بعد فرصت)	مضامین پایه منتخب (شاخص‌های اصلی)	توضیحات تحلیلی و عبارات شاهد
فرصت‌های توسعه حرفه‌ای	مسیرهای شغلی شفاف و واضح	ارائه نقشه راه مشخص برای ارتقاء شغلی و پیشرفت نخبگان در سازمان. اینجا برام مهمه بدونم اگه خوب کار کنم، دقیقاً چه مسیر رشدی جلوم بازه. (۱۲)
	پشتیبانی از اهداف شخصی نخبگان	همسو کردن اهداف سازمان با آرزوها و برنامه‌های شخصی نخبگان برای ایجاد تعهد عمیق. وقتی سازمان کمک می‌کنه به اهداف شخصیم برسم، حس می‌کنم واقعاً پشتمه، نه فقط به کارفرما. (۱۲)
	فرصت‌های مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی	اختصاص پروژه‌های چالش‌برانگیز و R&D که نیازمند خلاقیت و تخصص بالای نخبگان است. وقتی بتونم تو پروژه‌های مهم و تحقیقاتی مشارکت داشته باشم، احساس می‌کنم دارم واقعاً اثر می‌ذارم. (۱۲۰)
فرصت‌های نوآوری و مشارکت	مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان	دعوت از نخبگان برای حضور در کمیته‌ها و کارگروه‌های تصمیم‌گیرنده برای افزایش حس مالکیت. وقتی ما تو تصمیم‌گیری‌های مهم باشیم، احساس مسئولیت و تعلق بیشتری پیدا می‌کنیم. (۱۲۰)
	تشویق تفکر خارج از چهارچوب	ایجاد مکانیزم‌هایی برای شناسایی و اجرای ایده‌های ریسک‌پذیر و نوآورانه. یه نخبه واقعی کسیه که فقط به خودش فکر نکنه، بلکه بفهمه اطرافیان چی لازم دارن... باید بشه از زاویه‌های مختلف به یه موضوع نگاه کرد. (۱۱۶)
	استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال	بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای برای ارتباط و شبکه‌سازی. خیلی از ارتباطای حرفه‌ای من رو از طریق لینکدین و گروه‌های تخصصی ساختم. سازمانم این فضا رو تقویت می‌کنه. (۱۲۰)

ادامه جدول ۴.

مضمون سازمان‌دهنده (بعد فرصت)	مضامین پایه منتخب (شاخص‌های اصلی)	توضیحات تحلیلی و عبارات شاهد
فرصت‌های تعامل با ذی‌نفعان	همکاری با دولت و سیاستگذاران	استفاده از جایگاه رسانه ملی برای همکاری با نهادهای دولتی و تأثیرگذاری بر سیاست‌های کلان. روابط خوب با دولت مثل یه پشتوانه قوی برای سازمانه. نخبگان از این امنیت و حمایت خیلی استقبال می‌کنن. (۱۹)
	تعامل با مخاطبان و جامعه	درگیر کردن نخبگان در فرآیندهای بازخوردگیری از مخاطبان برای بهبود کیفیت خدمات. ما باید همیشه بدونیم مردم چی می‌خوان و چی براشون مهمه، اینطوری خدماتمون بهتر می‌شه. (۱۵)
	شبکه‌سازی بین‌سازمانی	همکاری با سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها برای تبادل دانش و یادگیری از تجربیات موفق. یاد گرفتن از بقیه و همکاری باعث می‌شه بهتر و قوی‌تر بشیم. عقل سالم تو یاد گرفتن از تجربه بقیه است. (۱۵)

یافته‌های جدول ۴ نشان داد که سازمان صداوسیما ظرفیت بالایی در مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری، پشتیبانی از اهداف شخصی و تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی دارد. فرصت‌هایی مانند مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی، استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال و شبکه‌سازی بین‌سازمانی می‌توانند به عنوان پیشران‌هایی برای تبدیل چالش‌ها به مزیت رقابتی عمل کنند. مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری‌های کلان، حس مالکیت و تعهد آنها را به شدت افزایش می‌دهد و تعامل با ذی‌نفعان خارجی، افق‌های جدیدی برای رشد حرفه‌ای و یادگیری نخبگان ایجاد می‌کند.

شکل ۴. فرصت‌های شناسایی شده در روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان



در مجموع، پاسخ به سؤال اصلی پژوهش نشان داد که روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما، تحت تأثیر مجموعه‌ای پیچیده از چالش‌ها، بسترها و فرصت‌ها قرار دارد.

در بخش چالش‌ها، یافته‌ها حاکی از آن است که ساختار بوروکراتیک خشک، عدم شفافیت در فرآیندها و فرهنگ سازمانی غیرشایسته‌محور از مهم‌ترین موانع هستند. عبارات شاهد نشان می‌دهد که نخبگان از کندی تصمیم‌گیری‌ها، نادیده گرفته شدن نظرات و غلبه روابط شخصی بر تخصص به شدت انتقاد دارند. این چالش‌ها مستقیماً با انگیزه درونی و حس ارزشمندی نخبگان در تضاد است.

در بخش بسترها، شناسایی چهار بستر کلیدی شامل فرهنگ شایسته‌سالاری، آموزش کاربردی، ساختار شفاف و منعطف و ارتباطات مؤثر ضروری است. یافته‌ها تأکید دارند که نخبگان در محیطی شکوفا می‌شوند که در آن یادگیری مداوم، امنیت روانی برای بیان ایده و شفافیت در نقش‌ها وجود داشته باشد. بستر تعادل میان نظم و آزادی به عنوان یک نقطه عطف در مدیریت نخبگان شناخته شد.

در بخش فرصت‌ها، پژوهش نشان داد که سازمان صداوسیما ظرفیت بالایی در مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری، پشتیبانی از اهداف شخصی و تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی دارد. فرصت‌هایی مانند مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی، استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال و شبکه‌سازی بین‌سازمانی می‌توانند به عنوان پیش‌راندن‌هایی برای تبدیل چالش‌ها به مزیت رقابتی عمل کنند.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که برای دستیابی به روابط کاری پایدار و مؤثر با نخبگان، سازمان صداوسیما نیازمند گذار از یک ساختار سنتی و سلسله‌مراتبی به سمت یک سازمان چابک، شفاف و یادگیرنده است. این گذار مستلزم توجه همزمان به رفع موانع ساختاری، تقویت بسترهای فرهنگی و آموزشی، و فعال‌سازی فرصت‌های نوآورانه و تعاملی است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها، بسترها و فرصت‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما انجام شد و کوشید تا شکاف علمی موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای عمومی ایران را پر کند. یافته‌ها نشان داد که سازمان صداوسیما با مجموعه‌ای پیچیده و چندلایه از موانع ساختاری، فرهنگی و ارتباطی مواجه است که فرایند جذب و نگهداشت نخبگان را با اختلال جدی روبرو کرده است. در عین حال، همین یافته‌ها بسترهای اساسی و فرصت‌های ارزشمندی را نیز آشکار ساخت که در صورت بهره‌برداری صحیح، می‌تواند سازمان را از وضعیت کنونی خارج و به قطب جذب استعدادها برتر تبدیل کنند.

یافته‌های این پژوهش، هم‌خوانی عمیقی با الگوهای نظری و شواهد تجربی بین‌المللی دارد و از این منظر، اعتبار نتایج را تقویت می‌کند. در چهارچوب نظری «مدیریت استعداد در بخش عمومی»، اسپارو و مک‌رام (۲۰۲۱) استدلال می‌کنند که جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی نیازمند یک بسته یکپارچه از استقلال عمل، شفافیت مسیر شغلی و معناداری کار است؛ بسته‌ای که دقیقاً با سه‌گانه بسترهای شناسایی‌شده در این پژوهش (فرهنگی-ارزشی، آموزشی-توسعه‌ای و ساختاری-مدیریتی) انطباق دارد. همچنین، مفهوم «روابط کار به مثابه بستر اعتماد» که باد (۲۰۲۱) مطرح کرده، در یافته‌های ما نیز بازتاب یافت؛ به‌گونه‌ای که نبود شفافیت و غلبه روابط شخصی، به مثابه گسست در این بستر اعتماد عمل کرده و مستقیماً به فرسایش انگیزشی نخبگان می‌انجامد. در سطح تجربه، مقایسه نتایج ما با پژوهش کلنر و ورتنر (۲۰۲۲) در رسانه‌های عمومی اروپا نشان می‌دهد که چالش‌های شناسایی‌شده در صداوسیما، ماهیتاً با چالش‌های سایر رسانه‌های دولتی تفاوت ماهوی ندارد، بلکه شدت آنها در بستر قوانین خاص حاکمیتی و بودجه دولتی تشدید شده است. برای نمونه،

چالش «سلسله‌مراتب طولانی» که ما یافتیم، در مطالعه کیسینزا (۲۰۲۶) در تلویزیون دولتی تانزانیا با عنوان «بوروکراسی خفه‌کننده» و در گزارش اتحادیه پخش برنامه‌های اروپایی (۲۰۲۵) با عنوان «ساختارهای فرسوده تصمیم‌گیری» توصیف شده است. این هم‌آوایی بین فرهنگی نشان می‌دهد که مسئله جذب نخبگان در رسانه‌های عمومی، یک مسئله جهانی با ریشه‌های مشترک است. از سوی دیگر، فرصت‌های شناسایی‌شده در پژوهش ما، به‌ویژه «مسیرهای شغلی دوگانه» و «مشارکت در پروژه‌های چالش‌برانگیز»، با راهکارهای ارائه‌شده از سوی لی و ویتفورد (۲۰۲۳) برای گذار از «ورشکستگی مشارکتی» و نیز مدل «استثناهای ساختاری» فدوتوف و کولسنیک (۲۰۲۴) همسویی کامل دارد. این تطابق نشان می‌دهد که سازمان صداوسیما می‌تواند از تجارب جهانی بدون نیاز به بازآفرینی چرخ بهره‌برد و تنها کافی است این راهکارها را با زمینه بومی خود سازگار کند.

یکی از برجسته‌ترین یافته‌ها، تأثیر ویرانگر بوروکراسی سنگین و سلسله‌مراتب طولانی بر انگیزه و تمایل نخبگان به ماندگاری در سازمان بود. فرایندهای تصمیم‌گیری کند، لایه‌های متعدد مدیریتی و نبود اختیار عمل کافی، فضایی خفه‌کننده برای نخبگان ایجاد می‌کند. کلنر و ورتز (۲۰۲۲) ریشه این پدیده را در الگوهای عمیق‌تر روابط قدرت و هنجارهای فرهنگی حاکم بر سازمان‌های عمومی جستجو می‌کنند که با نیازهای ذاتی نخبگان برای استقلال و تأثیرگذاری سریع در تضاد آشکار قرار دارد. مطالعه کیسینزا (۲۰۲۶) نیز نشان داد که روابط کار مبتنی بر ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک، مهم‌ترین مانع برای جذب و نگهداری نخبگان حرفه‌ای در رسانه‌های دولتی تانزانیا محسوب می‌شود. دیوخی و بیمن (۲۰۲۱) در تفسیر این وضعیت بیان می‌دارد که سازمان‌هایی که قادر به شکستن این ساختارهای سنتی نباشند، هرگز نمی‌توانند مزایای واقعی مدیریت استعداد را تجربه کنند، زیرا نخبگان ذاتاً به دنبال محیط‌های چابک و پاسخگو هستند.

در کنار چالش‌های ساختاری، غلبه روابط شخصی بر شایسته‌سالاری و فقدان شفافیت در فرایندهای ارتقا، به عنوان یکی از عمیق‌ترین زخم‌های فرهنگی سازمان صداوسیما ظاهر شد. هنگامی که لیاقت، تخصص و عملکرد نخبگان ملاک اصلی قضاوت نباشد، اعتماد آنها به عدالت سازمانی از دست می‌رود و فرسایش انگیزشی آغاز می‌شود. آمکوا و آنکو-تسده (۲۰۲۲) در مطالعه تطبیق

خود بر روی پخش‌کنندگان غنا و آفریقای جنوبی به یافته‌ای مشابه دست یافتند و گزارش کردند که فقدان شفافیت در فرایندهای ارتقا و تبعیض‌های غیررسمی، از دلایل اصلی خروج نخبگان از این رسانه‌های دولتی است. اسپارو و مکرام (۲۰۲۱) در این زمینه توضیح می‌دهند که نخبگان نسبت به بی‌عدالتی رویه‌ای حساسیتی فراتر از کارکنان عادی دارند و هرگونه تبعیض یا جانبداری غیرشایسته‌محور، آنها را به سرعت به سمت ترک سازمان سوق می‌دهد. این حساسیت بالا، نه یک نقص شخصیتی، بلکه بخشی از هویت حرفه‌ای نخبگانی است که انتظار دارند محیط کارشان نیز مانند ذهنشان منظم، عادلانه و مبتنی بر شایستگی باشد.

فقدان فرهنگ پاسخگویی مؤثر و نادیده گرفته شدن نظرات و ایده‌های نخبگان، در لایه‌های مختلف مصاحبه‌ها بازتاب یافت. فرایندهای نظرسنجی و مشاوره در سازمان اغلب صوری است و خروجی واقعی برای ایده‌های نخبگان در تصمیم‌گیری‌های کلان دیده نمی‌شود. لی و ویتفورد (۲۰۲۳) این پدیده را «ورشکستگی مشارکتی» نامیده‌اند؛ وضعیتی که در آن سازمان‌ها سازوکارهای جذب ایده را ایجاد می‌کنند اما فاقد اراده یا توان عملیاتی برای پیاده‌سازی آن ایده‌ها هستند. چنین وضعیتی برای نخبگان بسیار مایوس‌کننده‌تر از آن است که اصلاً نظری از آنها پرسیده نشود، زیرا این تجربه به آنها می‌فهماند که صدایشان بی‌اثر است و تلاششان برای بهبود، هدر رفته است. لاند (۲۰۲۴) در پژوهش خود درباره انگیزه‌های نخبگان در بخش رسانه نشان داد که «دیده شدن و تأثیرگذاری» برای این گروه، ارزشی فراتر از پاداش‌های مادی دارد و نادیده گرفته شدن ایده‌ها، معادل «قتل تدریجی انگیزه» عمل می‌کند.

در مقابل این چالش‌ها، بسترهای فرهنگی-ارزشی، از جمله ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و ایجاد فضای امن روانی برای خلاقیت، به عنوان مهم‌ترین پیش‌نیازهای جذب و نگهداشت نخبگان شناسایی شدند. وقتی سازمان به صراحت اعلام می‌کند تخصص، مهارت و عملکرد معیار اصلی ارتقاء است، نخبگان احساس امنیت و انصاف می‌کنند و با انگیزه بیشتری به فعالیت می‌پردازند. بلوک (۲۰۱۹) در تحلیل خود از آینده رسانه‌های عمومی استدلال می‌کند که روابط کاری مدرن باید بر پایه اعتماد و شفافیت بازتعریف شوند و فرهنگ یادگیری مستمر جایگزین فرهنگ دستوری و کنترلی شود. همچنین، تأکید بر ارزش اجتماعی و معناداری کار به عنوان یکی از قوی‌ترین انگیزه‌های

درونی برای نخبگان عمل می‌کند. طالبی و همکاران (۱۴۰۴) در چهارچوب کیفی خود برای توانمندسازی استعدادهای نسل دیجیتال در صداوسیما، نقش حیاتی معناداری کار و احساس تعلق به مأموریت اجتماعی سازمان را تأیید کرده‌اند. صلواتیان و همکاران (۱۴۰۰) نیز پیش از این نشان داده بودند که عواملی چون استقلال عمل، فرصت یادگیری و معناداری کار، برای نخبگان ایرانی مهم‌تر از پاداش‌های مادی است.

در بعد بسترهای آموزشی-توسعه‌ای، ارائه دوره‌های آموزشی کاربردی و باکیفیت، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مداوم و همکاری با متخصصان و اساتید برجسته، از جمله عواملی هستند که می‌توانند سازمان را برای نخبگان جذاب کنند. نخبگان ذاتاً تشنه یادگیری هستند و محیطی که نتواند دانش آنها را به‌روز کند و چالش‌های ذهنی جدیدی پیش رویشان قرار ندهد، به سرعت برایشان تکراری و کسالت‌بار می‌شود. واردارلیر (۲۰۲۴) در مطالعه خود درباره تحول دیجیتال در مدیریت استعداد رسانه‌های عمومی، ایجاد زیست‌بوم یادگیری را یک الزام استراتژیک معرفی می‌کند؛ زیست‌بومی که در آن نخبه احساس کند هر روز در حال رشد است و ارزش او در بازار کار افزایش می‌یابد. دیوهی و بیمن (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که سازمان‌های عمومی موفق در جذب استعداد، منحنی‌های یادگیری شتاب‌دهنده و مسیرهای شغلی پویا را جایگزین ارتقا‌های خطی و زمان‌بر سنتی کرده‌اند.

در حوزه بسترهای ساختاری-مدیریتی، شفاف‌سازی ساختار، تعریف دقیق نقش‌ها و در عین حال، اعطای آزادی عمل کافی به نخبگان، یک «تعادل ظریف اما حیاتی» را تشکیل می‌دهد. نخبگان نه به دنبال هرج‌ومرج سازمانی و بی‌نظمی هستند، و نه می‌خواهند در قالب دستورالعمل‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر زندانی شوند. آنچه آنها می‌خواهند، «چهارچوبی شفاف با آزادی عمل درون آن چهارچوب» است. کلینگر و همکاران (۲۰۲۲) طراحی چنین ساختاری را یکی از دشوارترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی می‌دانند، زیرا قواعد سنتی خدمات کشوری معمولاً به سمت یکسان‌سازی و کاهش اختیارات فردی حرکت می‌کنند. در مقابل، فدوتوف و کولسن‌یک (۲۰۲۴) بر اساس مطالعه خود بر روی رسانه‌های دولتی در حال گذار، ایجاد «استثناهای ساختاری» برای نخبگان (مانند تیم‌های چابک، پروژه‌های ویژه و واحدهای تحقیق و توسعه خودگردان) را راهگشا می‌دانند، بدون آنکه کل سیستم دچار اختلال شود.

در بخش بسترهای ارتباطی-شبکه‌ای، تقویت ارتباطات شفاف و به‌موقع و تشویق شبکه‌های غیررسمی مثبت، تجربه‌کاری نخبگان را به‌طور معناداری بهبود می‌بخشند. در بس‌یاری از موارد، اطلاعات حیاتی از کانال‌های غیررسمی و ارتباطات دوستانه منتقل می‌شود و غفلت از این شبکه‌های طبیعی، سازمان را از یک سرمایه اجتماعی ارزشمند محروم می‌کند. کوستوف (۲۰۲۳) در این زمینه خاطرنشان می‌سازد که روابط کار در سازمان‌های پیچیده امروزی، دیگر صرفاً مبتنی بر روابط رسمی و سلسله‌مراتبی نیست، بلکه شبکه‌های غیررسمی، نقش تعیین‌کننده‌ای در سرعت انتقال دانش، همکاری‌های بین‌واحدی و حل مسائل غیرمترقبه دارند. البته تشویق شبکه‌های غیررسمی به معنای رها کردن کنترل سازمانی نیست، بلکه به معنای طراحی فضاهای و فرصت‌های تعامل (مانند رویدادهای مشترک، فضاهای کار اشتراکی و پروژه‌های افقی) است که این شبکه‌ها را در جهت مثبت هدایت می‌کند.

در سوی دیگر معادله، فرصت‌های متعددی پیش روی سازمان صداوسیما قرار دارد که فعال‌سازی آنها می‌تواند چالش‌ها را خنثی کرده و بسترها را تقویت کند. یکی از مهم‌ترین این فرصت‌ها، ایجاد مسیرهای شغلی شفاف و واضح برای نخبگان است. وقتی یک نخبه بداند نقشه راه پیشرفت او چیست و برای رسیدن به هر مرحله چه شایستگی‌هایی باید کسب کند، انگیزه و جهت‌گیری او تقویت می‌شود. گوردون (۲۰۲۶) یکی از شکست‌های نظام‌مند نظام استخدام دولتی در جذب نخبگان را فقدان «داستان شغلی قانع‌کننده» می‌داند؛ یک روایت شفاف که به نخبه بگوید حضور او در سازمان به کجا ختم می‌شود و چه تاثیری خواهد داشت. از این منظر، صداوسیما می‌تواند با طراحی مسیرهای شغلی دوگانه (مدیریتی و تخصصی-حرفه‌ای)، به نخبگانی که علاقه‌ای به مدیریت سنتی ندارند، این امکان را بدهد که بدون ترک تخصص خود، ارتقای رتبه و پاداش دریافت کنند.

پشتیبانی از اهداف شخصی نخبگان و همسوسازی آنها با اهداف سازمانی، فرصت برجسته دیگری در یافته‌ها بود. وقتی سازمان نشان می‌دهد به آرزوها و برنامه‌های شخصی نخبه اهمیت می‌دهد و حتی برای تحقق آنها تسهیلات فراهم می‌کند، یک تعهد عاطفی عمیق و دوطرفه ایجاد می‌شود که فراتر از قراردادهای کاری معمولی است. اسپارو و مکرام (۲۰۲۱) این رویکرد را «بازاریابی رابطه‌ای در مدیریت استعداد» می‌نامند و نشان می‌دهند که می‌تواند وفاداری

نخبگان را به طور چشمگیری افزایش دهد، زیرا نخبه دیگر خود را یک کارمند موقت نمی‌بیند، بلکه عضوی از یک مأموریت مشترک احساس می‌کند. لاند (۲۰۲۴) نیز در مطالعه خود نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده از اهداف شخصی، یکی از قوی‌ترین پیش‌بین‌کننده‌های قصد ماندگاری نخبگان در سازمان‌های رسانه‌ای است و این اثر حتی از رضایت مالی نیز قوی‌تر است.

فرصت مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی و پروژه‌های چالش‌برانگیز نیز به عنوان یکی از جذاب‌ترین وعده‌هایی ظاهر شد که یک سازمان می‌تواند به نخبگان بدهد. کارهای تکراری و روزمره، سریع‌ترین راه برای از دست دادن نخبگان است. در مقابل، پروژه‌های پیچیده، مرزی و نیازمند به خلاقیت بالا، حس «جریان» و خودشکوفایی را در نخبه برمی‌انگیزند. کیسینزا (۲۰۲۶) در این زمینه می‌گوید که نخبگان به دنبال مأموریت‌های غیرممکن هستند، نه وظایف قابل پیش‌بینی. بنابراین، سازمان صداوسیما می‌تواند با ایجاد یک صندوق نوآوری داخلی، مسابقات ایده‌پردازی و تیم‌های ویژه حل مسئله، بستری فراهم کند که نخبگان دائماً درگیر چالش‌های تازه و یادگیرنده باشند. این رویکرد نه تنها انگیزه نخبگان را حفظ می‌کند، بلکه ارزش خروجی‌های سازمان را نیز به طور تصاعدی افزایش می‌دهد.

در حوزه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان، دعوت از نخبگان برای حضور در کمیته‌ها، کارگروه‌ها و جلسات استراتژیک، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری آنها را به شدت افزایش می‌دهد. نخبگان تحمل تصمیماتی را ندارند که از بالا و بدون مشورت با آنها گرفته می‌شود، به ویژه در حوزه‌ای که تخصص مستقیم دارند. لی و ویتفورد (۲۰۲۳) مشارکت واقعی نخبگان در تصمیم‌گیری را نه یک اقدام نمادین، بلکه یک راهبرد هوشمندانه برای بهره‌گیری از هوش جمعی و کاهش هزینه‌های خطاهای استراتژیک می‌دانند. با این حال، مشارکت بدون اختیار و قدرت تأثیرگذاری واقعی، نتیجه معکوس دارد و می‌تواند به سرخوردگی عمیق‌تری منجر شود. بنابراین، ایجاد کارگروه‌های تخصصی با اختیارات واقعی و بودجه مشخص برای نخبگان یک ضرورت است.

تشویق تفکر خارج از چهارچوب و استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال برای شبکه‌سازی حرفه‌ای، فرصت دیگری بود که در این پژوهش شناسایی شد. فراهم کردن دسترسی به پلتفرم‌های علمی بین‌المللی، حمایت از عضویت نخبگان در انجمن‌های حرفه‌ای و ایجاد شبکه‌های داخلی تبادل دانش، محیطی پویا و

متصل به جریان‌های روز جهانی علم و فناوری ایجاد می‌کند. واردارلیبر (۲۰۲۴) در این زمینه نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در مدیریت استعداد، مستلزم عبور از مرزهای فیزیکی سازمان و اتصال به اکوسیستم‌های گسترده‌تر دانش است. از این منظر، صداوسیما اگر نتواند بستری برای شبکه‌سازی حرفه‌ای نخبگان خود فراهم کند، این کار را به صورت شخصی و احتمالاً خارج از نظارت سازمان انجام خواهند داد که خود می‌تواند به خروج تدریجی آنها منجر شود. فرصت تعامل با ذی‌نفعان خارجی، به ویژه دولت و سیاستگذاران از یک سو و مخاطبان و جامعه از سوی دیگر، نیز در یافته‌ها برجسته بود. نخبگان دوست دارند تأثیر کارشان را در سطح کلان ببینند و وقتی احساس کنند سازمان‌شان پلی میان آنها و تصمیم‌گیران اصلی است، انگیزه مضاعفی پیدا می‌کنند. اتحادیه پخش برنامه‌های اروپایی (۲۰۲۵) در گزارش خود نشان داده است که رسانه‌های عمومی موفق، نخبگان خود را در فرایندهای تعامل با نهادهای نظارتی و سیاستگذار مشارکت می‌دهند و از آنها به عنوان سفیران تخصصی خود استفاده می‌کنند. همچنین، وکوفسکی (۲۰۲۴) بر اهمیت تعامل نخبگان رسانه با مخاطبان تأکید دارد و نشان می‌دهد که این تعامل، حلقه بازخورد ارزشمندی ایجاد می‌کند که هم نخبه را متوجه نیازهای واقعی جامعه می‌کند و هم اعتماد مخاطبان را به رسانه افزایش می‌دهد.

در مجموع، روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صداوسیما، یک پدیده کاملاً سیستمی و چندوجهی است و راه‌حل‌های جزئی و تک‌بعدی نمی‌توانند گره‌گشا باشند. سازمانی که در آن ساختار بوروکراتیک، روابط شخصی و نبود شفافیت حاکم است، هرگز نمی‌تواند با چند دوره آموزشی یا تغییر در آیین‌نامه استخدامی، به مقصد جذب نخبگان برسد. آنچه لازم است، یک تحول بنیادین در پارادایم حاکم بر روابط کار است: گذار از «مدیریت نیروی انسانی» به «توسعه سرمایه انسانی» و از «کنترل و نظارت» به «اعتماد و توانمندسازی». این گذار مستلزم بازطراحی فرایندها، بازنویسی قوانین و مهم‌تر از همه، تغییر در ذهنیت مدیران ارشد نسبت به ماهیت رابطه با نخبگان است.

به عبارت دیگر، صداوسیما باید بپذیرد که نخبگان، کارکنان عادی نیستند و نمی‌توان آنها را با همان قالب‌های سنتی مدیریت کرد. این پذیرش، نقطه شروع تحول است. ایجاد یک «واحد ویژه مدیریت استعدادها» مستقل از واحد منابع انسانی سنتی که دارای اختیارات استثنایی در زمینه جذب، تعیین حقوق

و مزایا، طراحی مسیر شغلی و واگذاری پروژه‌های ویژه باشد، توصیه می‌شود. چنین واحدی می‌تواند با دور زدن قواعد بوروکراتیک دست و پاگیر، بسته‌های تشویقی متناسب با هر نخبه طراحی و از خروج آنها جلوگیری نماید.

همچنین، ایجاد «مسیرهای شغلی دوگانه» (مدیریتی و تخصصی) می‌تواند تا حد زیادی مشکل پیشرفت نخبگان فنی و خلاق را حل کند. در این مدل، یک نخبه تولیدکننده محتوا یا تحلیلگر داده، بدون نیاز به پذیرفتن مسئولیت‌های مدیریتی و اداری، می‌تواند تا بالاترین سطوح سازمانی ارتقا یابد و از مزایا و پاداش‌های هم‌تراز مدیران ارشد برخوردار شود. این رویکرد در بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان جهان اجرا شده و نتایج موفق داشته است.

تغییر در نظام ارزیابی عملکرد از مدل‌های سنتی و سالانه به مدل‌های چابک و مستمر (مانند بازخورد ۳۶۰ درجه و ارزیابی مبتنی بر پروژه) نیز ضروری است. نخبگان نیاز دارند بازخورد فوری و دقیقه درباره عملکرد خود دریافت کنند و بدانند تلاششان چگونه دیده می‌شود. نظام‌های ارزیابی سالانه که اغلب فرمایشی و فاقد دقت لازم هستند، برای نخبگان نه تنها بی‌فایده، بلکه مایوس‌کننده است.

در سطح فرهنگی، یک کمپین فراگیر برای ترویج شایسته‌سالاری و مبارزه با تبعیض‌های غیررسمی لازم است. این کمپین باید از بالاترین سطوح مدیریتی شروع شود و مدیرانی که خود عامل جانبداری‌های غیرشایسته‌محور هستند، با پیامدهای روشن روبرو شوند. بدون این تعهد سطح بالا، هرگونه تغییر دیگر صرفاً ظاهری خواهد بود. همچنین، رهیافت‌های آتی جذب نخبگان در سازمان صداوسیما باید متناسب با تنوع مشاغل و مأموریت‌های این سازمان طراحی شود و از الگوی یکسان و عمومی برای همه حوزه‌ها پرهیز گردد. در مشاغل محتوایی و برنامه‌سازی، جذب نخبگان باید بر خلاقیت روایی، شناخت مخاطب، نوآوری در قالب‌های رسانه‌ای و تعهد فرهنگی متمرکز باشد؛ در مشاغل فنی و فناورانه، اولویت با جذب نیروهای مسلط بر هوش مصنوعی، تحلیل داده، پلتفرم‌های دیجیتال، امنیت سایبری و زیرساخت‌های نوین پخش است؛ در مشاغل پژوهشی و سیاست‌گذاری، توان تحلیل روندهای اجتماعی، رسانه‌ای و فرهنگی و تبدیل یافته‌های پژوهشی به تصمیم‌های اجرایی اهمیت دارد؛ در مشاغل هنری و تولیدی، کشف استعدادهای خلاق، حمایت از ایده‌های نو و ایجاد فضای تجربه‌گری حرفه‌ای ضروری است؛ و در مشاغل مدیریتی، جذب نخبگان باید بر

شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین، چابکی سازمانی، تصمیم‌گیری داده‌محور، مدیریت شبکه‌ای و توان هدایت تیم‌های میان‌رشته‌ای استوار شود. بنابراین، آینده جذب نخبگان در رسانه ملی مستلزم طراحی مسیرهای شغلی تخصصی، ایجاد بانک استعدادهای رسانه‌ای، همکاری نظام‌مند با دانشگاه‌ها و مراکز نوآوری، تعریف پروژه‌های مسئله‌محور، استفاده از سازوکارهای انعطاف‌پذیر جذب و فراهم‌سازی امکان رشد حرفه‌ای متناسب با هر خانواده شغلی است. چنین رویکردی می‌تواند سازمان صداوسیما را از جذب اداری و سنتی نیروی انسانی به سمت جذب هدفمند، مأموریت‌گرا و آینده‌نگر سرمایه‌های نخبه سوق دهد. در پایان، شاید بتوان چنین گفت که سازمان صداوسیما اکنون در نقطه‌ای حساس از مسیر خود قرار دارد. آنچه پیش روست، نه یک دوگانگی خشن، سیاه و سفید، بلکه فرصتی برای تأمل و بازاندیشی در شیوه مواجهه با سرمایه‌های فکری خود است. هر سازمانی در طول حیات خود با لحظه‌هایی روبرو می‌شود که نیاز است با نگاهی تازه، رویه‌های تثبیت شده را بازبینی کند. برای صداوسیما، این لحظه زمانی فرا رسیده که پرسش از کیفیت روابط کار با نخبگان، دیگر یک مسئله حاشیه‌ای نیست، بلکه به دغدغه‌ای مرکزی تبدیل شده است.

شواهد گردآوری شده در این پژوهش، تصویری روشن ارائه می‌دهد: نخبگانی که در فضایی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و احترام متقابل نفس بکشند، می‌توانند بالنده‌ترین ایده‌ها را برای اعتلای رسانه ملی به ارمغان آورند و در مقابل، اگر این فضا مهیا نباشد، آنها طبیعتاً به سوی محیط‌هایی کوچ می‌کنند که در آن صدا و ایده‌شان شنیده شود. این مهاجرت، نه از روی بی‌وفایی، بلکه از سر نیاز طبیعی به رشد و خودشکوفایی رخ می‌دهد. پس شاید مسئله، انتخاب میان «تحول سخت» یا «رکود آسان» نباشد؛ بلکه مسئله، درک این نکته ظریف است که تحول، هنگامی که با درایت و تدریج پیش رود، نه تنها دشوار نیست، بلکه می‌تواند شیرین و امیدآفرین نیز باشد. امید است که سازمان صداوسیما با بهره‌گیری از یافته‌های این پژوهش و با تکیه بر تجربیات ارزشمند مدیران و کارشناسان دلسوز خود، گام‌های نرم اما استواری برای بهبود روابط کار دارد. چه بسا همین گام‌های کوچک و پیوسته، روزی به نقطه‌ای برسند که نخبگان خلاق این سرزمین، رسانه ملی را نه به مثابه سازمانی بوروکراتیک و دشوار، که چون خانه‌ای امن برای بالیدن و خدمت، از جان دوست بدارند و آن روز، بی‌شک

رسانه ملی نیز بالنده‌تر از همیشه، رسالت دیرینه خود را در قبال فرهنگ و جامعه ایران زمین به انجام خواهد رساند.

نوآوری و محدودیت پژوهش

آنچه پژوهش حاضر را از بسیاری مطالعات مشابه در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای ایران متمایز می‌کند، نگاه سیستمی و درعین حال انسانی‌اش به پدیده «روابط کار با نخبگان» است. پیش از این، بیشتر پژوهش‌ها یا صرفاً بر چالش‌های ساختاری تأکید داشتند یا تنها به توصیف فرصت‌ها پرداخته بودند، اما آنچه در اینجا نوآورانه به نظر می‌رسد، آشکارسازی پیوندهای پنهان میان بوروکراسی خشک، روابط شخصی، فقدان شفافیت و فرسایش تدریجی انگیزه نخبگان در قالب یک الگوی منسجم و روایتی ملموس است. این پژوهش برای نخستین بار در بافت سازمان صداوسیما، مفاهیمی چون «ورشکستگی مشارکتی» (لی و ویتفورد، ۲۰۲۳) و «داستان شغلی قانع‌کننده» (گوردون، ۲۰۲۶) را به زبان ساده و بی‌پیرایه وارد گفتمان مدیریت استعداد کرده است. همچنین، ارائه «مسیرهای شغلی دوگانه» و «استثنای ساختاری» نه به مثابه توصیه‌های انتزاعی، بلکه به عنوان راه‌حلی زیست‌شده در دل تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، نوآوری دیگری است که این پژوهش را از کلی‌گویی‌های رایج نجات می‌دهد. شاید مهم‌ترین نوآوری، عبور از نگاه ابزاری به نخبگان (چگونه آنها را حفظ کنیم) و جایگزینی آن با نگاهی رابطه‌مدار (چگونه فضایی بسازیم که نخبگان خود بخواهند بمانند) است؛ چرخشی که در ادبیات داخلی مدیریت رسانه کمتر دیده شده است. در کنار این نوآوری‌ها و با وجود یافته‌های ارزشمند، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. ماهیت کیفی پژوهش و نمونه‌گیری هدفمند، امکان تعمیم آماری یافته‌ها به کل سازمان صداوسیما را فراهم نمی‌کند. هرچند تلاش شد با رعایت معیارهای اعتمادپذیری (از جمله اشباع نظری و بازبینی از سوی مشارکت‌کنندگان) کیفیت داده‌ها تضمین شود، اما همچنان تعمیم یافته‌ها به سایر واحدها یا دوره‌های زمانی نیازمند احتیاط است. همچنین، تمرکز پژوهش بر سازمان صداوسیما، امکان مقایسه با سایر رسانه‌های عمومی در ایران یا سایر کشورها را محدود می‌کند. مطالعات آتی می‌توانند با طراحی تطبیقی، شباهت‌ها و تفاوت‌های چالش‌های روابط کار نخبگان را در چند سازمان رسانه‌ای بررسی کنند. ماهیت

حساس موضوع و احتمال خودسانسوری در بیان برخی مسائل، به ویژه در حوزه روابط شخصی و جانبداری‌های غیررسمی، می‌تواند بر عمق برخی یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد. برای کاهش این محدودیت، محرمانگی کامل اطلاعات و هویت مشارکت‌کنندگان تضمین شد. تحقیقات آتی می‌توانند در چند مسیر این پژوهش را ادامه دهند. انجام یک پژوهش کمی در مقیاس بزرگ برای سنجش میزان شیوع هر یک از چالش‌ها و فرصت‌های شناسایی شده در بین جمعیت وسیع‌تری از کارکنان صداوسیما می‌تواند تصویر دقیق‌تری ارائه دهد. طراحی و اجرای یک پژوهش اقدام‌پژوهی برای پیاده‌سازی یکی از بسترهای شناسایی شده (مثلاً مسیرهای شغلی دوگانه) در یک واحد خاص از سازمان و ارزیابی اثربخشی آن می‌تواند توصیه‌های عملی قابل‌انکاتری به دست دهد. بررسی تطبیقی روابط کار نخبگان در صداوسیما با یک سازمان خصوصی موفق در حوزه رسانه (مانند یک پلتفرم خصوصی تولید محتوا) می‌تواند شکاف عملکردی را دقیق‌تر نشان دهد و درس‌های ارزشمندی برای اصلاح فرایندها فراهم آورد. همچنین، پژوهش در مورد عوامل میانجی و تعدیل‌گر در رابطه میان روابط کار و قصد ماندگاری نخبگان (مانند شخصیت نخبه، جنسیت یا سابقه کار) می‌تواند به درک دقیق‌تری از مکانیزم‌های تأثیرگذاری کمک کند.

علاوه بر این در این پژوهش به جای الگوی کلاسیک «قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (سئوات)»، از سه مقوله «چالش‌ها، بسترها و فرصت‌ها» استفاده شده است؛ این انتخاب نه صرفاً یک تغییر صوری، بلکه ناشی از ماهیت اکتشافی، کیفی و مسئله‌محور مطالعه است. در رویکرد سئوات، تمرکز معمولاً بر طبقه‌بندی عوامل درونی/بیرونی و ارائه یک تصویر راهبردی نسبتاً ایستا از وضعیت سازمان قرار دارد؛ حال آنکه مسئله پژوهش حاضر، «توصیف موقعیت» به معنای راهبردی صرف نبود، بلکه هدف فهم عمیق سازوکارهای روابط کار بود که می‌توانند فرایند جذب نخبگان را تضعیف یا تقویت کنند. بنابراین، چهارچوب پیشنهادی ما باید بتواند رابطه علت و معلولی میان «مانع‌ها»، «شرایط لازم» و «امکان‌های تحول» را روشن سازد، نه اینکه صرفاً فهرستی از نقاط قوت/ضعف یا تهدید/فرصت ارائه دهد.

در این چهارچوب، «چالش‌ها» به عنوان مقوله بنیادی برای توضیح «آنچه در روابط کار بالفعل به مانع تبدیل می‌شود» در نظر گرفته شده‌اند. چالش‌ها در داده‌های پژوهش، عمدتاً در سه سنخ ساختاری/ بوروکراتیک، فرهنگی/ انگیزشی

و ارتباطی/ شبکه‌ای ظهور یافته‌اند؛ به بیان دیگر، چالش‌ها صرفاً «ضعف»‌های سازمانی در معنای رایج نیستند، بلکه آسیب‌هایی هستند که رویه‌های روابط کار را ناکارآمد یا دلسردکننده می‌کنند. نمونه‌هایی که در کدها و مضامین استخراج‌شده برجسته شد، شامل سلسله‌مراتب طولانی، تمرکزگرایی و کندی تصمیم‌گیری، ابهام نقش‌ها، غلبه روابط شخصی بر شایسته‌سالاری، فقدان پاسخگویی مؤثر، نادیده گرفته شدن ایده‌ها و نیز ضعف در شبکه‌های غیررسمی و فضای تبادل آزاد ایده است. در پژوهش کیفی، چنین یافته‌هایی باید به «منطق تخریب رابطه» نزدیک شوند تا دقیقاً مشخص شود چرا نخبه احساس می‌کند اثرگذاری و شأن حرفه‌ای‌اش محدود می‌شود.

در ادامه، «بسترها» برای پاسخ به بخش دوم نظر داور انتخاب شد؛ یعنی اینکه چگونه باید شرایط زمینه‌ای فراهم شود تا روابط کار از سطح یک تجربه تصادفی به یک نظام توانمندساز تبدیل گردد. بسترها در این مطالعه به زیرساخت‌های روانی، ساختاری، آموزشی و ارتباطی اشاره دارند که امکان ظهور رفتارهای مطلوب (اعتماد، یادگیری، شفافیت و مشارکت) را فراهم می‌سازند. بر این اساس، مفاهیمی همچون امنیت روانی برای بیان خلاقانه ایده‌ها، عدالت رویه‌ای و شایسته‌سالاری، معناداری کار و ارزش فرهنگی آن، یادگیری مستمر و آموزش‌های کاربردی، شفاف‌سازی ساختار و تعریف نقش‌ها، انعطاف و چابکی مدیریتی، و همچنین ارتباطات شفاف و شبکه‌سازی غیررسمی مثبت، همگی به مثابه «شرایط امکان» تحلیل شده‌اند. به عبارت روشن‌تر، بسترها در چهارچوب ما معادل «قوت‌ها» نیستند؛ بلکه توضیح می‌دهند چه پیش‌نیازهایی باید وجود داشته باشد تا حتی با وجود محدودیت‌های محیطی، روابط کار بتواند نخبه را جذب و نگه دارد.

«فرصت‌ها» نیز سومین مقوله است که نشان می‌دهد سازمان چگونه می‌تواند از ظرفیت‌های موجود و نیز ظرفیت‌های قابل ایجاد، برای حرکت از وضعیت چالش‌آفرین به وضعیت کارآمدتر بهره ببرد. فرصت‌ها در این پژوهش به معنای صرف «امکانات بیرونی» نیستند، بلکه ظرفیت‌های تحول درون‌سازمانی‌اند که می‌توانند روابط کار را اصلاح کنند. برای نمونه، داده‌های پژوهش به ظرفیت‌هایی همچون مسیرهای شغلی شفاف، پشتیبانی از اهداف شخصی نخبگان، تخصیص پروژه‌های چالش‌برانگیز و تحقیقاتی، مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری‌های کلان، تشویق تفکر خارج از چهارچوب، استفاده

از ظرفیت‌های دیجیتال برای شبکه‌سازی و ارتباط حرفه‌ای و نیز تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی اشاره می‌کند. در نتیجه، فرصت‌ها در چهارچوب ما به «جهت‌دهی عملی تحول» کمک می‌کنند؛ یعنی اینکه دقیقاً چه اهرم‌هایی می‌تواند چالش‌های شناسایی‌شده را تضعیف و بسترهای مطلوب را تقویت کند. بدین ترتیب، تفاوت ماهوی مدل «چالش‌ها، بسترها و فرصت‌ها» با سئوات در این است که سئوات معمولاً چهارگانه را در قالب مجموعه عوامل برای تدوین راهبرد می‌چیند، اما چهارچوب ما بر «چرخه تحول» و «منطق اصلاح» استوار است. در مدل حاضر، ابتدا مانع‌ها (چالش‌ها) شناسایی می‌شوند تا ریشه‌های ادراک نخبگان از ناکارآمدی روابط کار توضیح یابد؛ سپس بسترهای لازم تعریف می‌گردد تا بدانیم چه شرایطی باید برای تغییر رفتار سازمانی و تجربه نخبه فراهم شود؛ و در گام سوم، فرصت‌ها به‌عنوان اهرم‌های قابل فعال‌سازی مطرح می‌شوند تا از شناسایی صرف فراتر رفته و به مسیر اقدام‌پذیر نزدیک شویم. همین زنجیره، قدرت تبیین مطالعه را برای اهداف اکتشافی و کیفی افزایش می‌دهد؛ زیرا خروجی پژوهش صرفاً توصیف نیست، بلکه «نقشه فهم و جهت اصلاح» تولید می‌کند.

در نهایت، این سه‌گانه با هدف پژوهش حاضر تناسب بیشتری دارد چون تصویری پویا از روابط کار ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد چگونه می‌توان از «شناخت مانع»، به «آماده‌سازی زمینه» و سپس «فعال‌سازی امکان‌های تحول» رسید. سازمان صداوسیما نیز به‌عنوان یک رسانه خدمات عمومی با الزامات متعارض (کارایی رسانه‌ای، عدالت سازمانی، خلاقیت محتوایی و مشارکت نخبگان) مواجه است؛ بنابراین، تحلیل مبتنی بر سئوات که ممکن است مسئله را به مجموعه‌ای از برچسب‌های ثابت کاهش دهد، برای توضیح سازوکارهای پیچیده روابط کار کافی نیست. چهارچوب پیشنهادی ما امکان می‌دهد یافته‌ها در قالبی دقیق‌تر با مسئله «چرا نخبه می‌ماند یا می‌رود» هم‌راستا شوند و در عین حال، زمینه‌های لازم و ظرفیت‌های تحول نیز به‌صورت منسجم برای اصلاح روابط کار بیان گردد.

منابع

شناسایی چالش‌ها،
بسترها و فرصت‌های
روابط کارمب‌تبی بر
جذب نخبگان در سازمان
صداوسیما

اخوان‌علوی، سیدحسین، الوانی، سیدمهدی، حسینی‌فرد، سیدمجتبی،
و بیات، طیبه. (۱۳۹۳). بررسی و تحلیل برنامه‌های بنیاد ملی نخبگان در
حوزه‌های «شناخت و جذب»، «حمایت و پشتیبانی» استعدادهای برتر و نخبگان.
مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۳(۱۷)، ۷۰-۴۱.

SID. <https://sid.ir/paper/242331/fa>

امام خمینی. (۱۳۷۸). صحیفه امام: مجموعه آثار امام خمینی (ج ۲۱).
مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
حسین پور، محمدرضا. (۱۳۹۵). اشتغال نخبگان، رویکردها و موانع. کنگره
پیشگامان پیشرفت.

SID. <https://sid.ir/paper/863247/fa>

حسینی‌خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۹۸). بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی. دفتر
حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی خامنه‌ای.

<https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=41673>

دوستار، محمد، فروغی، نفیسه، نوروزی، خلیل، و جوادی، مجتبی. (۱۳۹۲).
راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی ج.ا.ا با استفاده از مدل گسترش
عملکرد کیفیت. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱(۴)، ۲۰-۱.

SID. <https://sid.ir/paper/244289/fa>

رحمان زاده، سیدعلی. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی موثر بر ارتقای خلاقیت و
نوآوری در سازمان صداوسیما. ابتکار و خلاقیت در علوم/انسانی، ۶(۳)، ۳۴-۱.

SID. <https://sid.ir/paper/223429/fa>

رضازاده، محمد، و شجاع، پرهام. (۱۳۹۷). بررسی عوامل تاثیرگذار بر
رقابت‌پذیری صداوسیما. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت
و مهندسی صنایع.

SID. <https://sid.ir/paper/897724/fa>

قرآن کریم. (۱۳۷۳). قرآن کریم (ترجمه محمد مهدی فولادوند). دارالقرآن الکریم.
مقیمی، زهرا، معمارزاده طهران، غلامرضا، و البرزی، محمود. (۱۳۹۸).
مدیریت اخلاق مدارانه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. اخلاق در
علوم و فناوری، ۱۴(۵) (ویژه نامه ۲۰۲)، ۲۰۸-۲۰۴.

SID. <https://sid.ir/paper/122861/fa>

میری قمصری، فاطمه، ببران، صدیقه، و سعیدی، احمد. (۱۳۹۹). تدوین الگوی توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما: یک مطالعه آمیخته. *مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱۶ (۵۹)، ۱۸۷-۲۱۲.

SID. <https://sid.ir/paper/1033398/fa>

نهج البلاغه. (۱۳۷۹). (ترجمه محمد دشتی)، انتشارات مشهور.

Amankwaa, A., & Anku-Tsede, O. (۲۰۲۲). Managing Talent in State-Owned Enterprises: A Comparative Study Between Ghana Broadcasting Corporation and South African Broadcasting Corporation. *Journal of African Media Studies*, 14(2), 211–230.

https://doi.org/10.1386/jams_00052_1

Bach, S., & Bordogna, L. (Eds.). (2019). *Public Service Management and Employment Relations in Europe: Emerging from The Crisis*. Routledge.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The Talent Management Handbook: Creating A Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, And Promoting the Best People* (3rd Ed.). McGraw-Hill Education.

Block, P. (2019, November 13). *Beyond Survival? People Management Strategies for Development and Growth of Psbs in A Fragmented Digital Media Landscape*. CAMRI, University of Westminster. <https://camri.ac.uk/blog/2019/11/13/beyond-survival-people-management-strategies-for-development-and-growth-of-psbs-in-a-fragmented-digital-media-landscape/>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Budd, J. W. (2004). *Employment With a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, And Voice*. Cornell University Press.

Budd, J. W. (2021). *Labor Relations: Striking A Balance* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Collings, D. G & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Cvetkovski, M. (2024, January 30). *Public Broadcaster Import-*

ant Stakeholder in Audiovisual Sector [Conference presentation]. Twinning Project: Enhancement of Capacities of the Agency for Audio and Audiovisual Media Services, Skopje, North Macedonia. <https://new.mia.mk/en/story/public-broadcaster-important-stakeholder-in-audiovisual-sector-elites-to-stop-seeing-it-as-political-prey-conference>

Deloitte2026) .) Media & Entertainment Industry Outlook .Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/media-and-entertainment-industry-outlook.html>

Dlouhy, K., & Biemann, T. (2021). Talent Management in the Public Sector: Empirical Evidence from Central Government. *Public Personnel Management*, 50(2), 224–248. <https://doi.org/10.1177/00910260211008888>

Donders, K. (2021). Public Service Media in Europe: Law, Theory and Practice. *Routledge*.

European Broadcasting Union. (2025). Talent Retention in Psms: Challenges and Opportunities for the Digital Age (EBU HR Strategy Group Report). *EBU*.

Fedotov, A., & Kolesnik, M. (2024). Transformation of Employment Relations in State Media: Challenges of Innovative Recruitment. *Media Education (Mediaobrazovanie)*, 20(1), 45–58. <https://doi.org/10.34670/ME.2024.20.1.003>

Goga, S., & Rani, R. (2025, March). Building A Future-Ready Workforce: Opportunities and Barriers in Broadcasting [*Paper Presentation*]. 74th Annual Conference of the International Communication Association, Gold Coast, Australia.

Gordon, R. (2026, January 7). Fixing Government Hiring. *The States Forum Journal*. <https://www.statesforum.org/january-book/government-hiring/>

International Labour Organization. (2023). Employment Relationships in the Media and Entertainment Sector. ILO.

Kellner, A., & Werther, S. (2022). HR Management in the Knowledge Economy: New Strategies for Public Broadcasters. Nomos Verlag.

Kisinja, G. T. (2026). Comparative Study of Talent Management in Tanzania's Public and Private Broadcasting: The Cases of TBC And Azam TV. *Journal of Public Sector Management: Emerging Issues*. <https://jpsm.tpsc.go.tz/index.php/jpsm/article/view/52>

Klingner, D. E., Nalbandian, J., & Llorens, J. J. (2022). *Public Personnel Management: Contexts And Strategies* (7th ed.). *Routledge*.

Kostov, P. (2023). Talent Risks and Opportunities in Public Service Broadcasting: The Role of Non-Standard Work Arrangements [Conference presentation]. European Sociological Association (ESA) Research Network on Employment and Work, Manchester, UK.

Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2023). The Paradox of Talent Management in the Public Sector: Recruiting for Fit Vs. Agility. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 98–122.

<https://doi.org/10.1177/0734371X211068888>

Lund, L. (2024). The Psychology of Public Service Motivation in Attracting Elite Talent: A Media Sector Analysis [Conference presentation]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Chicago, IL.

Makridis, C. A. (2026). Beyond Traditional Civil Service Hiring: Alternative Pathways for Recruiting Technical Expertise. *Public Administration Review*. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1111/puar.70087>

McKinsey & Company. (2024). Attracting And Retaining the Digital Elite: A New Playbook for Government and Public Sector Organizations. McKinsey Public Sector Practice.

NAB. (2025). Workforce Development and Succession Planning: Best Practices for Broadcasters (Research Report No. 2). National Association of Broadcasters.

Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Ross Arguedas, A., & Nielsen, R. K. (2024). Reuters Institute Digital News Report 2024. *Reuters Institute for the Study of Journalism*.

<https://doi.org/10.60625/risj-vy6n-4v57>

OECD(2023). (.)Public Employment and Management 2023: Towards A More Flexible Public Service .OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Building Agile Workforces for Strategic Talent Management. *In Human resources management in the public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/998553-en>

OVUM. (2024). Benchmarking Talent Acquisition in Media Organizations: From Recruitment to Retention. Informa Tech.

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic Staffing* (3rd ed.). Pearson.

PricewaterhouseCoopers. (2024). *Perspectives From the Global Entertainment & Media Outlook 2024–2027: Talent and Workforce in the Media Industry*. PwC.

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media.html>

Public Media Alliance. (2022). *People And Culture: A Review of HRM Maturity in Public Service Media Organizations*. PMA. <https://www.publicmediaalliance.org>

Salavatian, S., Godarzi, G., & Torshizi, E. (2021). Talent Management in Media: Talent Motivational Factors to Work at IRIB. *Journal of Public Management*, 13(4). <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jpm/Article/1052401>

Society for Human Resource Management. (2025). *Navigating Workplace Relationships for High-Performing Teams in Specialized Industries* (SHRM Research Quarterly). SHRM.

Sparrow, P. R & ,Makram, H. (2015). What Is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes Within a Talent Management Architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>

Sparrow, P., & Makram, H. (2021). What Is the Contribution of Talent Management to Organizational Performance? A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1239–1266.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1637888>

Talebi, M., Hamidi, M., Pourezat, A. A., & Mortazavi, M. (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. *Management of Media Reviews*, 6(2). https://mmr.ut.ac.ir/article_103722.html?lang=en

Trabadela-Robles, J., & García-Orosa, B. (2023). Employer Activity in Public Television in the Age of Automation: Employer Branding, Recruitment Channels, Selection Processes, Skills and Professional Profiles in Demand. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 29(4), 855–868. <https://doi.org/10.5209/esmp.88582>

Tracey, M. (1998). *The Decline and Fall of Public Service Broadcasting*. Oxford University Press.

Vardarlier, P. (2024). Digital Transformation in Talent Management: The Case of Public Service Broadcasters. In *Managing successful and ethical organizational change* (pp. 115–135). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/9798369346745.ch007>

Walugembe, S., Nakiwala, A., & Ssekakubo, J. (2025). The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance Among Broadcasting Organization in Uganda: A case Study of Uganda Broadcasting Corporation (UBC) [*Data Set*]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14614866>

World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

پژوهش‌های ارتباطی،
سال سی و دوم،
شماره ۴ (پیاپی ۱۲۴)،
زمستان ۱۴۰۴