

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما

شیوه استناددهی: حاجی پور، سید محمد، طوطیان اصفهانی، صدیقه، و اصغری، حرمت. (۱۴۰۵). طراحی الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۲)، ۲۵-۱.

سید محمد حاجی پور^۱، صدیقه طوطیان اصفهانی^۲، حرمت اصغری^۱

۱. گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما انجام شد. نوع پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ نوع داده آمیخته متوالی با رویکرد اکتشافی و به لحاظ ماهیت در بخش کیفی تحلیل مضمون و در بخش کمی، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی/همبستگی بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان نظری و تجربی بود که با توجه به اصل اشباع و روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۰ مصاحبه شونده انتخاب شدند؛ جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان صدا و سیما بود که با استفاده از روش محاسبه حداقل حجم نمونه در تحلیل عاملی تأییدی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۵۴ کارمند انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی تحلیل محتوای متون و مصاحبه‌ها و در بخش کمی، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته سنجش اعتبار مدل از منظر خبرگان و پاسخ دهندگان بخش کمی بود که روایی و پایایی ابزار در هردو بخش بررسی و تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل مضامین با نرم‌افزار Maxqda-V۱۸ و در بخش کمی شامل توصیف و تحلیل آماری (تحلیل عاملی تأییدی و تی-تک‌نمونه‌ای) داده‌ها با نرم افزارهای spss-V۲۷ و SmartPls-V۳ بود. نتایج نشان داد این الگو شامل ابعاد سازمانی (شامل مولفه‌های فرهنگ سازمانی، برندسازی، آموزش و توسعه، روابط درون‌سازمانی و ساختار سازمانی)، فردی (شامل مولفه‌های فرصت‌های پیشرفت، انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی و تعادل کار و زندگی) و محیطی (شامل مولفه‌های ارتباط با مراجع‌کنندگان، ارتباط با سایر سازمان‌ها و ارتباط با دولت) است؛ همچنین نتایج اعتبارسنجی نشان داد مدل ارائه‌شده از اعتبار کافی برخوردار است.

کلیدواژگان: روابط کاری، جذب نخبگان، کارکنان دانشی

تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۷ آبان ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ آبان ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۷ تیر ۱۴۰۴

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Labor Relations Model Based on Talent Attraction in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB)

Seyed Mohammad Hajipour¹, Sedigheh Tootian Esfahani^{2*}, Hormat Asghari¹

1. Department of Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir

How to cite: Hajipour, S. M., Tootian Esfahani, S., & Asghari, H. (2026). Designing a Labor Relations Model Based on Talent Attraction in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB). *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(2), 1-25.

Submit Date: 28 June 2025

Revise Date: 23 October 2025

Accept Date: 29 October 2025

Publish Date: 22 June 2026

Abstract

This study aimed to design and validate a comprehensive labor relations model based on talent attraction in the IRIB organization. The research was applied in purpose and conducted through a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, thematic analysis was performed on interviews with 20 academic and organizational experts using MaxQDA-V18. In the quantitative phase, 254 IRIB employees were selected through stratified random sampling. Data were collected via a researcher-made questionnaire and analyzed using SPSS-V27 and SmartPLS-V3. Thematic analysis identified three core dimensions in the proposed model: organizational, individual, and environmental. The organizational dimension included subcomponents such as organizational culture, branding, training and development, intra-organizational relations, and organizational structure. The individual dimension consisted of career advancement opportunities, motivation, personality traits, and work–life balance, while the environmental dimension encompassed communication with clients, inter-organizational relations, and interaction with government bodies. Confirmatory factor analysis indicated strong model fit ($GOF = 0.547$; $NFI = 0.958$; $Q^2 = 0.298$), and all factor loadings were significant at the 99% confidence level. The validated three-dimensional model offers a context-specific framework to enhance labor relations and talent management within the IRIB. By integrating cultural, structural, and motivational elements, it provides actionable strategies for improving job satisfaction, reducing turnover, and strengthening organizational performance and innovation.

Keywords: *Labor relations, talent attraction, knowledge workers, thematic analysis, structural equation modeling*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییرات پرشتاب در فناوری، ساختارهای سازمانی و نظام‌های اشتغال، مفهوم روابط کار و جذب نخبگان را به یکی از اساسی‌ترین چالش‌های سازمان‌های مدرن تبدیل کرده است. در شرایطی که رقابت برای دستیابی به نیروی انسانی توانمند و خلاق روزبه‌روز افزایش می‌یابد، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با ابزارهای سنتی، جذب و نگهداشت نیروهای نخبه را تضمین کنند. امروزه، نخبگان به‌عنوان سرمایه‌ای دانشی و استراتژیک تلقی می‌شوند که کیفیت عملکرد و مزیت رقابتی سازمان‌ها را تعیین می‌کنند (Johnson, 2022). در همین راستا، نظام روابط کار باید از یک ساختار صرفاً قراردادی به سیستمی پویا، اعتمادمحور و مبتنی بر شایستگی ارتقا یابد تا بتواند الزامات محیطی، فناورانه و انسانی قرن بیست‌ویکم را پاسخ دهد (Ata' Nasab et al., 2024).

در ایران، سازمان صدا و سیما به‌عنوان نهادی ملی و فرهنگی با نقش کلیدی در شکل‌دهی افکار عمومی، با چالشی دوگانه مواجه است: از یک‌سو باید در جذب و نگهداشت نیروهای خلاق و حرفه‌ای در عرصه رسانه و فناوری‌های نوین موفق عمل کند و از سوی دیگر، الزامات بوروکراتیک و ساختارهای سنتی اداری آن مانع پویایی روابط کار و تحقق شایسته‌سالاری می‌شود (Azkiya et al., 2025). اهمیت موضوع زمانی دوچندان می‌شود که بدانیم بیش از ۷۵ درصد سازمان‌ها در جهان با چالش جذب و ماندگاری نخبگان مواجه‌اند و این نرخ در نهادهای دولتی و عمومی حتی بالاتر گزارش شده است (Antons et al., 2024).

در این میان، نظریه‌های نوین روابط کار، نقش برجسته‌ای برای متغیرهای روان‌شناختی، اجتماعی و فناورانه در ایجاد پیوند میان کارکنان و سازمان قائل‌اند. از منظر روان‌شناسی سازمانی، روابط کار نه‌تنها تابع قرارداد رسمی بلکه بازتابی از «قرارداد روانی» میان کارکنان و کارفرمایان است که بر اساس عدالت، اعتماد و تبادل اجتماعی شکل می‌گیرد (Kahn, 2021). این دیدگاه بر اساس نظریه تبادل اجتماعی تأکید می‌کند که تعاملات انسانی زمانی پایدار می‌شوند که هر دو طرف از منافع عادلانه و ارزشمند برخوردار شوند (Robinson & Judge, 2021). در سازمان‌هایی که این روابط مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل شکل می‌گیرد، کارکنان احساس تعهد و وابستگی بیشتری دارند و تمایل کمتری به ترک خدمت نشان می‌دهند (Smith & Jones, 2023).

از سوی دیگر، در ادبیات مدیریت منابع انسانی، جذب نخبگان به‌عنوان فرایندی چندبعدی در نظر گرفته می‌شود که شامل شناسایی، ارزیابی، انتخاب، انگیزش و نگهداشت افراد دارای استعدادهای برجسته است (Johnson, 2022). بر اساس یافته‌های Davenport، سازمان‌هایی که از فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی در فرآیندهای منابع انسانی استفاده می‌کنند، قادرند تصمیم‌گیری‌های استخدامی دقیق‌تر و کارآمدتری انجام دهند (Davenport, 2021). فناوری‌های یادگیری ماشینی، الگوریتم‌های پیش‌بینی و تحلیل داده‌های رفتاری اکنون به مدیران اجازه می‌دهند تا الگوهای رفتاری نخبگان را شناسایی کرده و تناسب فرد-شغل را با دقت بالاتری ارزیابی کنند (Adillah et al., 2025). در نتیجه، هوش مصنوعی و تحلیل داده به‌عنوان ابزارهای کلیدی برای تحقق عدالت در جذب نیرو و افزایش دقت در تصمیمات استخدامی مطرح شده‌اند (Shenbhagavadivu et al., 2024).

با این حال، فناوری صرفاً تسهیل‌گر است و شرط اصلی موفقیت در جذب نخبگان، وجود ساختارهای نهادی منسجم و نظام‌های روابط کار هوشمند است. در این زمینه، پژوهش‌های Gunawan و همکاران در شرکت‌های بزرگ اندونزی نشان داد که استراتژی‌های جذب و انتخاب مبتنی بر ساختارهای سازمانی منعطف و تمرکززدایی مدیریتی، تأثیر قابل توجهی بر افزایش اعتماد کارکنان و کاهش ترک خدمت دارد (Gunawan et al., 2025). نتایج مشابهی نیز در پژوهش Marinelli و همکاران (۲۰۲۵) به دست آمده است که نشان می‌دهد تطبیق برنامه‌های آموزشی، بازآموزی و توسعه مهارت‌ها با نیازهای جدید بازار کار، عاملی کلیدی در حفظ نخبگان در عصر هوش مصنوعی محسوب می‌شود (Marinelli et al., 2025).

در سطح داخلی نیز، مطالعات Hosseini (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که روابط کار مثبت و ساختارهای حمایتی درون‌سازمانی، اثر مستقیمی بر رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دارند. نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و وجود سیستم‌های پاداش‌دهی شفاف، از مهم‌ترین عوامل ارتقای رضایت و وفاداری شغلی است (Hosseini & colleagues, 2020). به همین ترتیب، پژوهش Ardalan و Alvani (۲۰۱۸) در حوزه نظام شایسته‌سالاری در ایران نیز نشان داد که تمرکز بر صلاحیت‌محوری در فرآیندهای جذب و انتخاب منابع انسانی، یکی از الزامات بنیادین در بهبود عملکرد نهادهای عمومی است (Ardalan & Alvani, 2018).

در دهه اخیر، مفهوم «شایسته‌سالاری» (Meritocracy) به عنوان محور تحول در نظام‌های اداری و روابط کار مورد توجه ویژه قرار گرفته است. به باور Baroun، محیط‌های کاری که بر اساس توانمندی و شایستگی واقعی افراد اداره می‌شوند، از نرخ بالاتری در جذب نخبگان برخوردارند و در آن‌ها احساس عدالت و رضایت شغلی بیشتر مشاهده می‌شود (Baroun, 2021). در همین زمینه، پژوهش Mushtaque و همکاران در پاکستان نشان داد که استخدام مبتنی بر شایستگی تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی دارد (Mushtaque et al., 2021). این یافته‌ها اهمیت بازنگری در فرآیندهای جذب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران از جمله صدا و سیما را دوچندان می‌سازد.

سازمان صدا و سیما به عنوان یک نهاد رسانه‌ای فراگیر، برای ایفای مأموریت خود در تولید محتوای کیفی، توسعه نوآوری و تعامل با جامعه، نیازمند ساختاری پویا برای جذب نخبگان در حوزه‌های فنی، هنری، مدیریتی و ارتباطی است. اما واقعیت آن است که بسیاری از فرآیندهای روابط کار در این سازمان همچنان ماهیتی سنتی و بروکراتیک دارند که مانع تحقق پویایی و انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای حفظ نیروهای خلاق می‌شود. در چنین بستری، طراحی یک الگوی روابط کار که بتواند به جذب نخبگان در این سازمان کمک کند، ضرورتی انکارناپذیر است (Ata' Nasab et al., 2024).

از دیدگاه مدیریتی، روابط کار مؤثر نه تنها به عنوان ابزاری برای حل تعارضات کاری، بلکه به مثابه سازوکاری برای ارتقای سرمایه اجتماعی و افزایش بهره‌وری شناخته می‌شود (Robinson & Judge, 2021). روابط کار مؤثر در واقع به معنای پیوند میان اهداف سازمانی و نیازهای انسانی کارکنان است؛ پیوندی که در سایه گفت‌وگو، اعتماد متقابل و مشارکت شکل می‌گیرد. Kahn (۲۰۲۱) در نظریه «روانشناسی اجتماعی

سازمان‌ها» بیان می‌کند که احساس تعلق، معنا و امنیت روانی، سه عامل کلیدی در شکل‌گیری روابط کاری مؤثر و بلندمدت هستند (Kahn, 2021). این سه عامل، زمانی در سازمان نهادینه می‌شوند که فرهنگ سازمانی بر پایه‌ی شفافیت، احترام و فرصت برابر شکل گرفته باشد.

افزون بر این، پژوهش‌های اخیر در حوزه تحول دیجیتال نشان داده‌اند که فناوری‌های هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و یادگیری ماشینی، به بازتعریف نقش منابع انسانی در سازمان‌ها منجر شده‌اند (Odili, 2024). استفاده از سامانه‌های مبتنی بر داده در جذب و انتخاب نیروهای انسانی نه تنها دقت را افزایش می‌دهد، بلکه به کاهش تبعیض‌های ناخواسته و ارتقای عدالت سازمانی نیز کمک می‌کند. در همین راستا، Okati (2025) در پژوهش خود بر سازمان‌های دولتی ایران تأکید کرده است که ادغام فناوری هوش مصنوعی در فرآیندهای جذب نیرو، باعث افزایش شفافیت و کاهش هزینه‌های انسانی شده و نظام گزینش را از سلیقه‌گرایی به سمت داده‌محوری سوق داده است. (Okati, 2025) Shenbhagavadivu و همکاران (2024) نیز بر این باورند که ترکیب هوش مصنوعی با نظام‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند چرخه استخدام تا توسعه شغلی را بهینه کند و وفاداری کارکنان را افزایش دهد (Shenbhagavadivu et al., 2024).

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های Omar و همکاران (2024) در مالزی نشان داده‌اند که شرکت‌ها در دوران انقلاب صنعتی چهارم (IR 4.0) برای جذب نیروهای متخصص، به‌ویژه فارغ‌التحصیلان جوان، به الگوهای ترکیبی مهارتی نیاز دارند؛ الگوهایی که مهارت‌های فنی، دیجیتال و نرم را هم‌زمان مورد سنجش قرار دهند (Omar et al., 2024). این یافته‌ها برای سازمان صدا و سیما که در تعامل مستقیم با فناوری‌های نوین رسانه‌ای است، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چراکه نخبگان رسانه‌ای نیازمند محیط‌هایی هستند که امکان بروز خلاقیت، یادگیری مستمر و رشد حرفه‌ای در آن‌ها فراهم باشد.

از سوی دیگر، روابط کار اثربخش نه تنها به عوامل سازمانی، بلکه به عوامل محیطی و نهادی نیز وابسته است. در پژوهش Owolabi (2024) درباره مدیریت منابع انسانی در حوزه سلامت، تأکید شده است که تعاملات بین‌سازمانی و حمایت‌های سیاستی دولت نقش مهمی در حفظ نیروهای متخصص دارد (Owolabi, 2024). این امر در نظام‌های عمومی همچون صدا و سیما نیز مصداق دارد، جایی که رابطه میان سازمان و نهادهای حاکمیتی باید در راستای تسهیل جذب نخبگان و افزایش استقلال حرفه‌ای تنظیم شود.

مطالعات Pradita و همکاران (2024) در بخش خدمات درمانی نشان داده‌اند که وجود سیستم‌های ارزیابی دقیق منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی مستمر و کانال‌های ارتباطی مؤثر، سه رکن اصلی موفقیت در مدیریت نیروی انسانی متخصص هستند (Pradita et al., 2024). از منظر راهبردی، این یافته‌ها با مطالعات Teimouri و همکاران (2018) در صنایع پتروشیمی ایران همسو است که اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی، ارتباط مستقیم با کارایی و رضایت کارکنان دارد (Teimouri et al., 2018).

در نظام حکمرانی اداری، پژوهش Azkiya و همکاران (2025) بر این نکته تأکید دارد که تحقق شایسته‌سالاری و جذب نخبگان نیازمند بازطراحی ساختار بوروکراسی بر اساس اصول «حکمرانی خوب» است؛ یعنی شفافیت، پاسخ‌گویی و عدالت سازمانی (Azkiya et al., 2025).

(2025). این اصول اگر در سطح سیاست‌گذاری کلان سازمان صدا و سیما نهادینه شوند، می‌توانند به شکل‌گیری نظامی پویا از روابط کار منجر شوند که هم رضایت کارکنان و هم کارآمدی سازمانی را تضمین کند.

در نهایت، پژوهش Omrani و Teimouri Kish (۲۰۲۴) نیز با بررسی نمونه‌های آزمون و الگوهای سنجش شایستگی در فرآیندهای جذب نیرو، بر ضرورت استفاده از ابزارهای استاندارد در انتخاب و ارزیابی نخبگان تأکید دارد (Omrani & Teimouri Kish, 2024). این امر در سازمان‌هایی مانند صدا و سیما که طیف گسترده‌ای از تخصص‌ها را دربرمی‌گیرند، به‌ویژه در حوزه‌های فنی، هنری و مدیریتی، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان پدیده‌ای است که می‌تواند در سه سطح باید تحلیل شود: سطح سازمانی (فرهنگ، ساختار، آموزش، انگیزش)، سطح فردی (شخصیت، تعهد، فرصت‌های رشد) و سطح محیطی (تعامل با نهادهای حاکمیتی و اجتماعی). این سه سطح در قالب نظامی یکپارچه عمل می‌کنند و هرگونه ناهماهنگی میان آن‌ها می‌تواند به ناکارآمدی کل سیستم منجر شود. سازمان صدا و سیما برای دستیابی به تحول در نظام روابط کار خود، نیازمند مدلی بومی است که هم بر اصول شایسته‌سالاری و عدالت استوار باشد و هم از فناوری‌های نوین و تجربه‌های بین‌المللی بهره‌گیرد (Ata' Nasab et al., 2024; Gunawan et al., 2025; Marinelli et al., 2025; Okati, 2025).

در پایان می‌توان گفت که ضرورت طراحی الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما، نه صرفاً از منظر مدیریتی بلکه از دیدگاه توسعه ملی و فرهنگی نیز اهمیت دارد. این الگو می‌تواند پلی میان سرمایه انسانی و اهداف راهبردی سازمان ایجاد کند، ساختارهای ناکارآمد را بازآفرینی نماید و محیطی یادگیرنده و انگیزشی برای نخبگان فراهم آورد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما انجام شد.

روش‌شناسی

با توجه به هدف اصلی پژوهش حاضر، نوع پژوهش بر اساس دسته‌بندی زیر ارائه می‌شود:

نوع پژوهش بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی است زیرا این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی روابط کار با رویکرد جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما است، که می‌تواند کاربرد عملی داشته باشد. نوع پژوهش بر اساس پارادایم از نوع تحقیقات با پارادایم عملگرا یا ترکیبی است؛ زیرا ابتدا از روش کیفی با پارادایم تفسیری و سپس از روش کمی با پارادایم تجربی (اثبات‌گرایی) استفاده شد. نوع پژوهش بر اساس نوع داده از نوع تحقیقات آمیخته متوالی با رویکرد اکتشافی است، زیرا ابتدا داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون کشف و سپس با استفاده از نتایج بخش کیفی داده‌های کمی از طریق پرسشنامه با روش توصیفی (پیمایشی/همبستگی) جمع‌آوری و تحلیل شد. نوع پژوهش بر اساس ماهیت (روش گردآوری) در بخش کیفی تحلیل مضمون کیفی با تحلیل ادبیات و در بخش کمی توصیفی تحلیلی از نوع همبستگی و پیمایشی است. نوع پژوهش بر اساس زمان گردآوری داده (اجرا) از نوع تحقیقات مقطعی است؛ زیرا در یک

فاصله زمانی مشخص به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. نوع پژوهش بر اساس محیط گردآوری داده از نوع تحقیقات کتابخانه‌ای به دلیل مرور سیستماتیک ادبیات و میدانی به دلیل جمع‌آوری مستقیم داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و پرسشنامه است.

جامعه و نمونه آماری (حجم و روش نمونه‌گیری)

الف) بخش کیفی؛

مرحله اول فاز کیفی (تحلیل مضمون متون):

در این مرحله جامعه آماری شامل کلیه آثار علمی موجود در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی است تا بتوان به یک درک جامع و عمیق از موضوع دست یافت. در مرحله اول و در بخش بررسی متون، از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که مقالاتی را انتخاب کند که به طور خاص با موضوع پژوهش مرتبط هستند و از کیفیت علمی بالایی برخوردارند. انتخاب مقالات بر اساس معیارهای مشخص، به پژوهشگر کمک می‌کند تا به یک تحلیل جامع و عمیق از ادبیات موجود دست یابد و مدل‌های موجود را شناسایی کند.

مرحله دوم فاز کیفی (مصاحبه):

جامعه آماری در این مرحله از بخش کیفی شامل موارد زیر است:

- خبرگان نظری: شامل کلیه خبرگان علمی شامل اساتید دانشگاه و پژوهشگرانی است که در حوزه مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی و هستند.
- خبرگان تجربی: شامل کلیه خبرگان تجربی شامل مسئولین ارشد در صدا و سیما هستند که به نوعی با موضوع روابط کار با رویکرد جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما در ارتباط هستند.

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی غیرتصادفی هدفمند است. در این روش نمونه‌گیری، به‌طور هدفمند از دو گروه اصلی خبرگان نظری و تجربی مشارکت‌کنندگان انتخاب شد. گروه خبرگان نظری را اساتید دانشگاه و گروه خبرگان تجربی، را مسئولین ارشد صدا و سیما که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با موضوع در ارتباط هستند، تشکیل دادند. در این راستا با تکیه بر اصل اشباع نظری، ۲۰ نفر از خبرگان در فرایند مصاحبه شرکت کردند.

ب) بخش کمی؛

در بخش کمی این پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان صدا و سیما به عنوان پاسخ‌دهندگان کلیدی است. نظریه پردازان برجسته و صاحب‌نظر که نظریات آن‌ها به طور گسترده در حوزه مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار می‌گیرد نیز حداقل حجم نمونه ۲۰۰ نفر را به عنوان یک قاعده عمومی و مناسب برای مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی پیشنهاد می‌کنند (شوقی و کریمی، ۱۴۰۳). در هر صورت، باید در نظر داشت، حجم نمونه بزرگ‌تر باعث افزایش قدرت آماری، دقت و تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج خواهد شد. لذا در این پژوهش با توجه به استفاده از حداقل حجم نمونه در آزمون تحلیل عاملی تأییدی، ۲۵۶ پاسخ‌دهنده به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شدند و پرسشنامه میان آن‌ها توزیع شد که ۲ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری بر روی ۲۵۴ پاسخ‌دهنده انجام شد. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب کارکنان استفاده شد. در این روش همه افراد شانس برابری برای انتخاب شدن دارند.

ابزار گردآوری داده‌ها

الف) بخش کیفی:

مرحله اول فاز کیفی (تحلیل مضمون متون): در پژوهش حاضر، یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها، روش کتابخانه‌ای، با استفاده از منابع معتبر علمی و پژوهشی بود. این روش به پژوهشگر این امکان را داد که به بررسی و تحلیل ادبیات موجود در زمینه پژوهش بپردازد و از اسناد و قوانین موجود و همین‌طور یافته‌های پژوهش‌های پیشین بهره‌برد.

مرحله دوم فاز کیفی (مصاحبه): در این پژوهش، به منظور ارائه مدل، از روش مصاحبه نیمه عمیق استفاده شد. در این پژوهش، مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته طراحی شدند تا هم انعطاف‌پذیری لازم برای کشف موضوعات جدید فراهم شود و هم سؤالات کلیدی مرتبط با اهداف پژوهش مورد بررسی قرار گیرند. مصاحبه‌ها در مکان‌های راحت و آشنا برای شرکت‌کنندگان انجام شد تا احساس راحتی و امنیت بیشتری داشته باشند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به‌طول انجامید و با استفاده از ضبط‌کننده صوتی ثبت شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌طور کامل متن‌نویسی شدند. سپس از روش تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مفاهیم و الگوهای مشترک استفاده گردید.

ب) بخش کمی:

به منظور گردآوری داده‌ها در بخش کمی و همچنین سنجش اعتبار درونی و بیرونی مدل، از دو پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد.

پرسشنامه محقق‌ساخته اعتبارسنجی مدل مبتنی بر بخش کمی:

برای سنجش اعتبار مدل در بخش کمی، از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته استفاده شد که بر اساس داده‌های کیفی گردآوری شده از بخش کیفی طراحی گردید. این پرسشنامه شامل سؤالات بسته پاسخ بود که به صورت آنلاین و حضوری در میان اعضای نمونه بخش کمی توزیع شد و داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای آماری مورد تحلیل قرار گرفتند. لازم به ذکر است، مراحل ساخت پرسشنامه بدین صورت بود که در ابتدا، برای شناسایی ابعاد مدل، به مصاحبه پرداخته شد. در نهایت بر اساس شاخص‌های نهایی شناسایی شده، پرسشنامه طراحی شد. این پرسشنامه شامل سؤالاتی بود که روایی آن با روایی محتوا و پایایی آن ابتدا در یک گروه آزمایشی ۲۰ نفره اجرا و سپس اصلاحات لازم صورت گرفت و آنگاه پرسشنامه نهایی در میان گروه هدف توزیع شد. پرسشنامه این بخش شامل ۷۴ گویه با طیف اندازه‌گیری لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم بود که به ارزیابی و اعتبارسنجی مدل می‌پردازد.

اطلاعات کامل پرسشنامه در جدول زیر قابل ملاحظه است:

جدول ۱. اطلاعات توزیع شاخص‌های پرسشنامه محقق ساخته پژوهش با استفاده از روش پارسلینگ (منبع: محقق ساخته)

سازه	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	تعداد گویه	شماره گویه
روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان	ابعاد سازمانی	فرهنگ سازمانی	۵ گویه	۱-۵
		برندسازی	۶ گویه	۶-۱۱
		آموزش و توسعه	۶ گویه	۱۲-۱۷
ابعاد فردی		روابط درون سازمانی	۹ گویه	۱۸-۲۶
		ساختار سازمان	۹ گویه	۲۷-۳۵
		فرصت‌های پیشرفت	۶ گویه	۳۶-۴۱
		انگیزه	۵ گویه	۴۲-۴۶
		ویژگی‌های شخصیتی	۷ گویه	۴۷-۵۳

توسعه فردی و تحول سازمانی

۵۴-۵۸	۵ گویه	تعادل کار و زندگی	ابعاد محیطی
۵۹-۶۳	۵ گویه	ارتباط با مراجعه کنندگان	
۶۴-۶۹	۶ گویه	ارتباط با سایر سازمان ها	
۷۰-۷۴	۵ گویه	ارتباط با دولت	

پرسشنامه سنجش اعتبار مدل در بخش کیفی:

در این قسمت از پرسشنامه برگرفته از شوقی و کریمی (۱۴۰۳) که شامل دو قسمت اعتبار بیرونی (۲۴ گویه) و اعتبار درونی (۱۰ گویه) با ۳۴ گویه بود که با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد به منظور سنجش اعتبار مدل استفاده شد. این پرسشنامه به صورت آنلاین و حضوری توزیع شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا نظرات خود را درباره هر گویه بیان کنند. برای اطمینان از دقت و صحت پاسخ‌ها، مستندات نظری و تجربی حمایت‌کننده از مدل به همراه مدل طراحی شده و همچنین توضیحات لازم درباره هدف تحقیق و نحوه تکمیل این پرسشنامه به خبرگان ارائه شد. درنهایت داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های آماری مناسب مورد تحلیل قرار گرفتند تا اعتبار مدل مورد ارزیابی قرار گیرد. اطلاعات کامل پرسشنامه در جدول زیر قابل ملاحظه است:

جدول ۲. اطلاعات توزیع گویه‌های پرسشنامه اعتبارسنجی مدل با استفاده از روش پارسلینگ

بعد	مولفه	تعداد گویه	دامنه نمره	تعداد گزینه‌ها	نمره گزینه‌ها
اعتبار بیرونی	هدف	۴	۴-۲۰	طیف لیکرت پنج درجه‌ای	۵=خیلی زیاد؛ ۴=زیاد؛ ۳=متوسط؛ ۲=کم؛ ۱=خیلی کم
	طراحی روش پژوهش	۴	۴-۲۰		
	کنترل متغیرهای	۸	۸-۴۰		
	مزامحه				
	تطبیق	۷	۷-۳۵		
اعتبار درونی	بازبینی منطقی	۳	۳-۱۵		
	بازخورد متخصصان	۴	۴-۲۰		
	تحلیل حساسیت	۳	۳-۱۵		

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) بخش کیفی:

در این مرحله به منظور پاسخ به سوال‌های پژوهش در بخش کیفی و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه متون و مصاحبه‌ها، از روش تحلیل متون مصاحبه با نرم افزار MAXQDA نسخه Analytics Pro سال ۲۰۱۸ استفاده شد. این نوع تحلیل به محقق اجازه می‌دهد تا به طور آزادانه و بدون پیروی از یک چارچوب مشخص، داده‌ها را تحلیل کند.

ب) بخش کمی:

آمار توصیفی: در بخش توصیفی، برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار از درصد، فراوانی، جدول و نمودار و همچنین برای توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی با نرم افزار IBM SPSS-23 نسخه Statistics سال ۲۰۱۵ استفاده شد.

آمار استنباطی: در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال اعتبارسنجی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار SmartPLS-V3 سال ۲۰۱۶^۱ استفاده شد. علاوه بر این به منظور ارزیابی ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده و همچنین سنجش قسمت‌هایی از اعتبار مدل شامل سنجش اعتبار درونی (بازبینی منطقی، بازخورد متخصصان و تحلیل حساسیت) و اعتبار بیرونی (هدف، طراحی روش پژوهش، کنترل متغیرهای مزاحم و تطبیق) از آزمون تی تک نمونه‌ای با نرم افزار IBM SPSS-V23 استفاده شد. لازم به ذکر است که در آمار استنباطی برای سنجش جنبه‌هایی از اعتبار مدل شامل سنجش اعتبار درونی با مدل اندازه گیری و همچنین سنجش اعتبار بیرونی از طریق توانایی پیش بینی در مدل طراحی شده با کمک شاخص برازش Q^2 از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ که در ابتدا پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

الف) توصیف آماری داده‌ها

بخش کیفی:

در جدول زیر، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش کیفی شامل نوع خبره (نظری و تجربی)، رشته تحصیلی، سن، جنسیت و تجربه کاری) مرتبط پرداخته می‌شود:

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقه	فراوانی	بیشترین فراوانی	کمترین فراوانی
سن	پائین‌تر از ۴۰ سال	۳	بین ۴۶ تا ۵۰ سال	پائین‌تر از ۴۰ سال
	بین ۴۰ تا ۴۵ سال	۴		
	بین ۴۶ تا ۵۰ سال	۸		
	بالای ۵۰ سال	۵		
تجربه کاری مرتبط (سابقه شغلی/سابقه تدریس)	کمتر از ۷ سال	۳	بین ۱۶ تا ۲۳ سال	کمتر از ۷ سال
	بین ۸ تا ۱۵ سال	۴		
	بین ۱۶ تا ۲۳ سال	۸		
	بیشتر از ۲۳ سال	۵		
جنسیت	مرد	۱۴	مرد	زن
	زن	۶		
نوع خبره (نظری و تجربی)	نظری	۷	تجربی	نظری
	تجربی	۱۳		
رشته تحصیلی	مدیریت منابع انسانی	۸	مدیریت منابع انسانی	مدیریت استراتژیک
	مدیریت دولتی	۴		
	روانشناسی سازمانی	۵		
	مدیریت استراتژیک	۳		

بخش کمی:

در این پژوهش، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه در جدول زیر به توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش کمی شامل سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار پرداخته می‌شود:

جدول ۴. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش کمی

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقه	فراوانی	درصد	بیشترین فراوانی	کمترین فراوانی
سن (سال)	پائین‌تر از ۴۰	۶۶	۲۵.۹۸٪	بین ۴۰ تا ۴۵	بالای ۵۰
	بین ۴۰ تا ۴۵	۱۰۵	۴۱.۳۳٪		
	بین ۴۶ تا ۵۰	۵۱	۲۰.۰۷٪		
	بالای ۵۰	۳۲	۱۲.۵۹٪		
جنسیت	مرد	۱۶۹	۶۶.۵۳٪	مرد	زن
	زن	۸۵	۳۳.۴۶٪		
تحصیلات	کارشناسی	۶۹	۲۷.۱۶٪	کارشناسی ارشد	کارشناسی
	کارشناسی ارشد	۹۹	۳۸.۹۷٪		
	دکتری	۸۶	۳۳.۸۵٪		
سابقه کار (سال)	پایین‌تر از ۷	۳۲	۱۲.۵۹٪	بین ۱۴ تا ۲۰	پایین‌تر از ۷
	بین ۷ تا ۱۳	۶۷	۲۶.۳۷٪		
	بین ۱۴ تا ۲۰	۹۹	۳۸.۹۷٪		
	بالای ۲۰	۵۶	۲۲.۰۴٪		

بر اساس تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان سازمان صدا و سیما، توزیع سنی نشان می‌دهد که ۴۱.۳۳ درصد از افراد در گروه سنی بین ۴۰ تا ۴۵ سال قرار دارند و این گروه با ۱۰۵ نفر بیشترین فراوانی را داراست. در مقابل، گروه سنی بالای ۵۰ سال با ۳۲ نفر، کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. همچنین، ۵۱ درصد از افراد در گروه سنی بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۶۶ نفر نیز در گروه سنی پایین‌تر از ۴۰ سال قرار دارند. از نظر جنسیت، ۶۶.۵۳٪ درصد از نمونه مرد و ۳۳.۴۶ درصد زن هستند که نشان‌دهنده غالب بودن جنس مذکر در این نمونه است. در زمینه تحصیلات، بیشترین فراوانی به افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد اختصاص یافته است که ۳۸.۹۷ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهد و با ۹۹ نفر، بالاترین تعداد را دارد. در حالی که ۲۷.۱۶ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۳۳.۸۵ درصد دارای مدرک دکتری هستند. در نهایت، در خصوص سابقه کار، ۳۸.۹۷ درصد از افراد دارای سابقه کار بین ۱۴ تا ۲۰ سال هستند که با ۹۹ نفر بیشترین فراوانی را دارند، در حالی که ۱۲.۵۹ درصد از افراد دارای سابقه کار کمتر از ۷ سال هستند که کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. این نتایج به وضوح نمایانگر تنوع و ساختار جمعیت‌شناختی نمونه است که می‌تواند بر تحلیل‌های آتی تأثیرگذار باشد.

ب) تحلیل آماری داده‌ها

در ادامه، برای پاسخ به سوال زیر از روش تحلیل مضمون با رویکرد انعطاف پذیر استفاده شد که مراحل کلیدی این روش در پژوهش حاضر بررسی می‌شود:

تحلیل سوال فرعی اول: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما کدام است؟

برای پاسخ به سوال فوق، پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش با ۲۰ خبره بر اساس پروتکل، مصاحبه شد. سپس با روش تحلیل مضمون با رویکرد انعطاف پذیر، مضامین روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما شناسایی، توسعه، نام‌گذاری و تفسیر شد و متون

کلیدی حاصل از مصاحبه استخراج شد و گزاره‌های مرتبط با روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما برگرفته از متون کلیدی مصاحبه مشخص شد.

سپس بر اساس گزاره‌های مرتبط با روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما، کدهای مربوط به شاخص‌های اولیه روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما و همچنین تعداد، وزن، وضعیت مضامین مربوطه مشخص شد و در ادامه کدهای نهایی مربوط به شاخص‌های نهایی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما تعیین گردید و مضامین سازمان دهنده بعد از طبقه بندی بر مبنای مضامین پایه نهایی، بدست آمد.

در ادامه مضامین فراگیر پس از طبقه بندی بر مبنای مضامین سازمان دهنده مشخص گردید:

جدول ۵: مضامین فراگیر پس از طبقه بندی بر مبنای مضامین سازمان دهنده

سازه	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان	ابعاد سازمانی	فرهنگ سازمانی
		برندسازی
		آموزش و توسعه
		روابط درون سازمانی
		ساختار سازمان
ابعاد فردی		فرصت‌های پیشرفت
		انگیزه
		ویژگی‌های شخصیتی
		تعادل کار و زندگی
		ارتباط با مراجعه کنندگان
ابعاد محیطی		ارتباط با سایر سازمان ها
		ارتباط با دولت

تحلیل سوال فرعی دوم: اعتبارسنجی الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما چگونه است؟

الف: از منظر مشارکت کنندگان بخش کیفی:

در راستای ارائه الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما، اعتبار این الگو مورد سنجش قرار گرفت. برای این منظور، پرسشنامه ۳۴ گویه‌ای با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد در میان ۱۹ خبره (مشارکت کننده بخش کیفی) توزیع شد. این پرسشنامه به سنجش اعتبار بیرونی الگو طراحی شده با مؤلفه‌های هدف، طراحی روش پژوهش، کنترل متغیرهای مزاحم و تطبیق و اعتبار درونی مدل طراحی با مؤلفه‌های بازبینی منطقی، بازخورد متخصصان و تحلیل حساسیت می‌پردازد. در این پژوهش برای بررسی اعتبار هر یک از مؤلفه‌ها، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. لازم به ذکر است که با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها (آماره چولگی و کشیدگی در دامنه ۲- و ۲+ قرار دارد) و مقیاس اندازه گیری فاصله‌ای می‌توان از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده کرد. نتایج این آزمون به‌طور کلی نشان‌دهنده اعتبار بالای مؤلفه‌های مختلف روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما از منظر اعتبار درونی و بیرونی است. در جدول زیر، نتایج آماری حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای به تفصیل آورده شده است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۶: یافته‌های حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور سنجش اعتبار الگو طراحی شده

مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره چولگی	آماره کشیدگی	درجه آزادی	t محاسبه شده	سطح معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
اعتبار بیرونی	۲۴	۴.۲۰	۰.۸۵	۰.۵۰	-۰.۳۰	۱۴	۵.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۳.۸۰	۴.۶۰
هدف	۴	۴.۲۵	۰.۷۵	۰.۳۰	-۰.۲۰	۱۴	۶.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۲۵	۳.۹۰	۴.۶۰
طراحی روش پژوهش	۴	۴.۳۵	۰.۸۰	۰.۴۰	-۰.۱۰	۱۴	۹.۸	۰.۰۰۰	۱.۳۵	۴.۱	۴.۶
کنترل متغیرهای مزاحم	۸	۴.۱۰	۰.۹۰	۰.۶۰	-۰.۴۰	۱۴	۴.۸۰	۰.۰۰۰	۱.۱۰	۳.۷۰	۴.۵۰
تطبیق	۸	۴.۳۰	۰.۷۰	۰.۲۰	-۰.۱۰	۱۴	۶.۵۰	۰.۰۰۰	۱.۳۰	۳.۹۰	۴.۷۰
اعتبار درونی	۱۰	۴.۴۵	۰.۸۵	۰.۵۰	-۰.۳۰	۱۴	۱۰.۲۰	۰.۰۰۰	۱.۴۵	۴.۲	۴.۷
بازبینی منطقی	۳	۴.۲۰	۰.۶۰	۰.۱۰	-۰.۲۰	۱۴	۵.۸۰	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۳.۸۰	۴.۶۰
بازخورد متخصصان	۴	۴.۲۵	۰.۷۰	۰.۳۰	-۰.۱۰	۱۴	۶.۱۰	۰.۰۰۰	۱.۲۵	۳.۹۰	۴.۶۰
تحلیل حساسیت	۳	۴.۶۵	۰.۶۵	۰.۲۰	-۰.۱۵	۱۴	۱۱	۰.۰۰۰	۱.۶۵	۴.۴	۴.۹

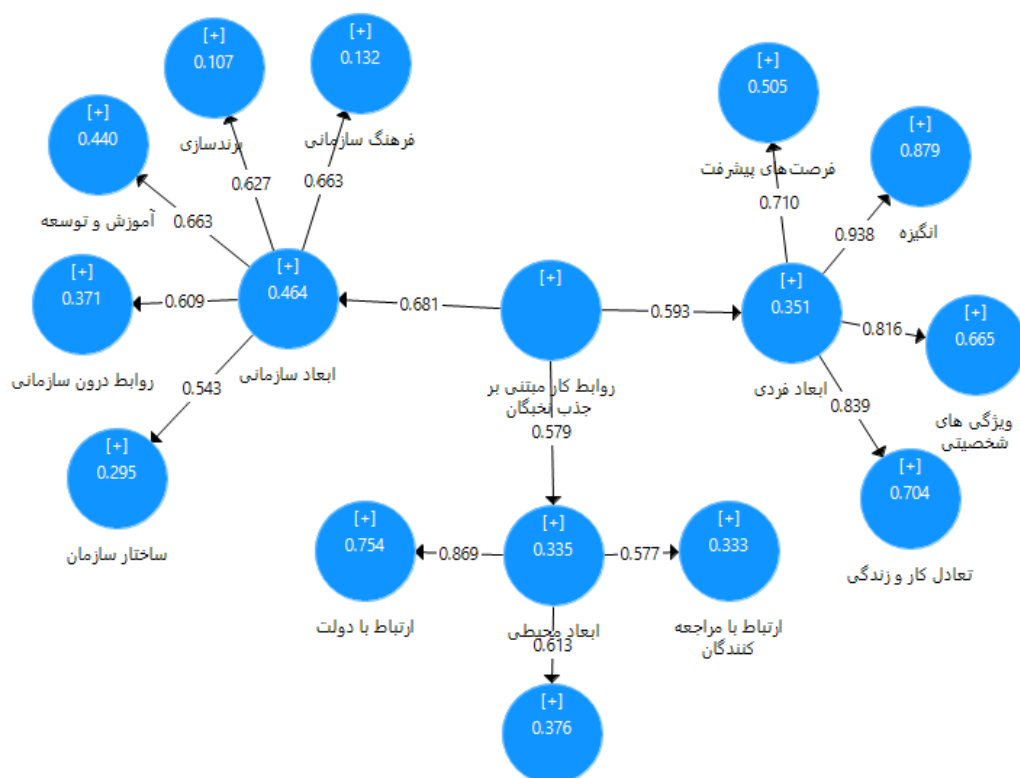
باتوجه به جدول فوق می‌توان گفت، سطح معناداری برای اعتبار بیرونی و درونی و تمامی مؤلفه‌های هر یک از اعتبارهای بیرونی و درونی کمتر از ۰.۰۰۱ و همچنین میانگین‌های محاسبه شده در دامنه ۴.۶۵ تا ۴.۱ است که به‌وضوح نشان‌دهنده معناداری آماری یافته‌ها با ۹۹ درصد اطمینان می‌باشد. این به این معناست که یافته‌های به‌دست‌آمده به‌طور تصادفی به‌دست نیامده و اعتبار بالای الگو را تأیید می‌کند. بنابراین می‌توان استنباط کرد، الگو ارائه شده، دارای اعتبار قابل‌توجهی است.

علاوه بر موارد فوق الذکر، بر اساس نظر خبرگان میزان اعتبار درونی الگو طراحی شده با میانگین ۴.۴۵ و t محاسبه‌شده ۱۰.۲۰، بیشتر از اعتبار بیرونی است. همچنین در میان مؤلفه‌های اعتبار بیرونی طراحی روش پژوهش با میانگین ۴.۳۵ و t محاسبه‌شده ۹.۸، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است و از طرف دیگر در میان مؤلفه‌های اعتبار درونی مؤلفه تحلیل حساسیت با میانگین ۴.۶۵ و t محاسبه‌شده ۱۱، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است.

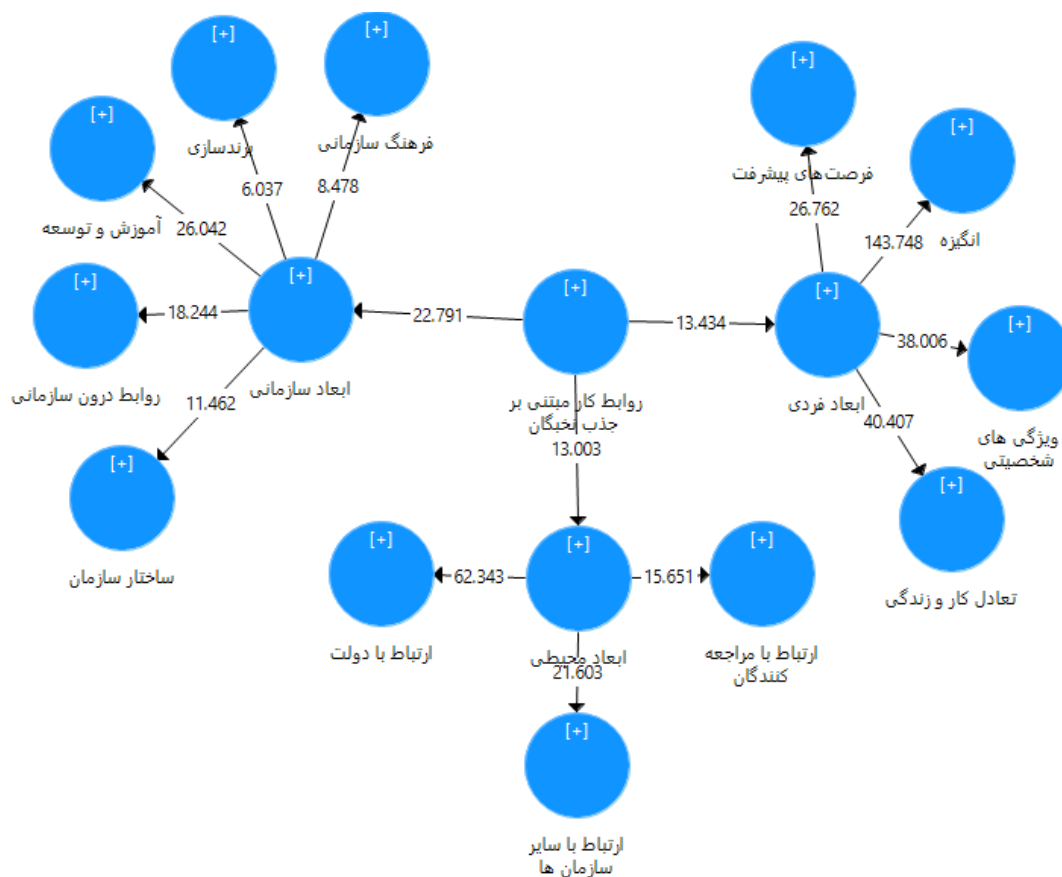
ب: از منظر پاسخ دهندگان بخش کمی

علاوه بر اعتبارسنجی الگو از منظر مشارکت کنندگان بخش کیفی، اعتبار الگو از منظر پاسخ دهندگان بخش کمی نیز از منظر درونی و بیرونی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) بررسی شد که در ادامه این یافته‌ها آورده شده است:

خروجی مربوط به الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما به صورت شکل زیر است.



شکل ۱: نمایش گرافیکی بارهای عاملی در مدل اندازه گیری الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما



شکل ۲: نمایش گرافیکی ضرایب معناداری مدل اندازه گیری الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما

مدل اندازه گیری (شکل ۱) شامل سه بعد سازمانی، فردی و محیطی به ترتیب دارای بارهای عاملی ۰.۶۸۱، ۰.۵۹۳ و ۰.۵۷۹ بودند. این بارهای عاملی نشان‌دهنده میزان ارتباط قوی با سازه است. همچنین با توجه به نتایج، بعد سازمانی دارای بیشترین بار عاملی و بعد فرهنگ محیطی دارای کمترین بار عاملی است.

همان طور که در شکل ۲ قابل مشاهده است ضریب معناداری تی برای هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بالاتر از ۲.۵۸ شده است و لذا با ۹۹ درصد اطمینان همه شاخص‌های برای هر یک از مؤلفه‌ها و مؤلفه‌ها برای هر یک از ابعاد تأیید می‌شود و هیچ شاخص و مؤلفه‌ای نیاز به حذف شدن ندارد.

ارزیابی برازش مدل اندازه گیری الگوی روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مدل یابی معادلات ساختاری، ترکیبی از تحلیل تأییدی و رگرسیون چند متغیره می‌باشد. در این روش، آزمون کلی مدل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری (بررسی پایایی و روایی) و آزمون مدل ساختاری (ضریب مسیر و واریانس تبیین شده) می‌باشد.

شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای وابسته: ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. مقدار R^2 برای توسعه سازمانی، فردی و محیطی به ترتیب ۰.۴۶۴، ۰.۳۵۱ و ۰.۳۳۵ محاسبه شده است.

شاخص اشتراک: این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سؤالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود و از میانگین شاخص اشتراک برای تعیین روایی همگرا استفاده می‌شود که این شاخص ۰.۵۲ است.

معیار نیکویی برازش: مقدار این شاخص، با استفاده از میانگین هندسی R^2 و متوسط شاخص اشتراک برای کل مدل مقدار ۰.۵۴۷ محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} \quad Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.54 \times 0.383} = 0.454$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF برای مدل فرضیه اصلی پژوهش بزرگتر از ۰.۳۶ بدست آمده، نشان دهنده برازش مناسب مدل است.

شاخص ارتباط پیش بین Q^2 : این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر Q^2 ، سه مقدار ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. مقدار Q^2 برای متغیر تحقیق ۰.۲۹۸ که در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص NFI: شاخص تناسب غیرهنجاردار که نشان می‌دهد، مدل معرفی شده تناسب را تا ۹۰ درصد بهبود می‌بخشد. اعداد این مدل باید بزرگتر از ۰.۹ باشد. شاخص NFI برای این مدل، عدد ۰.۹۵۸ را نشان می‌دهد.

با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰.۴ و معناداری بیشتر از ۱.۹۶ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

تحلیل سؤال اصلی: چه الگویی را می‌توان برای روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما ارائه کرد؟

در این بخش برای پاسخ به سوال اصلی از نتایج بخش‌های کیفی و کمی بهره گرفته شد. برای این منظور مبتنی بر مضامین شناسایی شده با روش تحلیل مضمون به صورت دستی در سؤال‌های فرعی اول و دوم و همچنین با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی MaxQDA در این بخش، سؤال اصلی تحلیل شد.

خروجی‌های این نرم‌افزار شامل موارد زیر است:

۱. کدگذاری داده‌ها

در این مرحله، مصاحبه‌های انجام‌شده با ۲۰ خبرگان نظری و تجربی به صورت سیستماتیک کدگذاری شده است. کدهای شناسایی شده به چهار مضمون فراگیر اصلی تقسیم شدند:

مضمون فراگیر: ابعاد سازمانی

مضامین سازمان دهنده: فرهنگ سازمانی، برندسازی، آموزش و توسعه، روابط درون سازمانی، ساختار سازمان.

مضمون فراگیر: ابعاد فردی

مضامین سازمان دهنده: فرصت‌های پیشرفت، انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، تعادل کار و زندگی.

مضمون فراگیر: ابعاد محیطی

مضامین سازمان دهنده: ارتباط با مراجعہ کنندگان، ارتباط با سایر سازمان‌ها، ارتباط با دولت.

۲. تجزیه و تحلیل مضامین

با استفاده از تحلیل مضمون، مضامین کلیدی و روابط بین آن‌ها شناسایی شد. این تحلیل نشان داد که روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما به طور قابل توجهی تحت تأثیر ابعاد سازمانی، فردی و محیطی قرار دارند.

۳. گزارش‌های کدگذاری

خروجی‌های نرم‌افزار شامل گزارش‌های کدگذاری است که توزیع تعداد موارد هر کد را نشان می‌دهد. به عنوان مثال:

- فرهنگ سازمانی: ۵ مضمون پایه
- برندسازی: ۶ مضمون پایه
- آموزش و توسعه: ۶ مضمون پایه
- روابط درون سازمانی: ۹ مضمون پایه
- ساختار سازمان: ۹ مضمون پایه
- فرصت‌های پیشرفت: ۶ مضمون پایه
- انگیزه: ۵ مضمون پایه
- ویژگی‌های شخصیتی: ۷ مضمون پایه
- تعادل کار و زندگی: ۵ مضمون پایه
- ارتباط با مراجعہ کنندگان: ۵ مضمون پایه

- ارتباط با سایر سازمان ها: ۶ مضمون پایه
- ارتباط با دولت: ۵ مضمون پایه

۴. نمودارها و تجزیه و تحلیل بصری: نرم افزار MaxQDA نمودارهای مختلفی از جمله نمودارهای میله ای و دایره ای برای نمایش توزیع مضامین و کدها ایجاد کرده است. این نمودارها به تجزیه و تحلیل بصری داده ها کمک کرده و الگوهای موجود در داده ها را به وضوح نشان می دهند.

۵. قالب مضامین: علاوه بر این نمونه ای از قالب مضامین به صورت زیر تنظیم شده است:

جدول ۷: نمونه ای از قالب مضامین

مضمون	مضامین مرتبط
ابعاد سازمانی	فرهنگ سازمانی، برندسازی، آموزش و توسعه، روابط درون سازمانی، ساختار سازمان
ابعاد فردی	فرصت های پیشرفت، انگیزه، ویژگی های شخصیتی، تعادل کار و زندگی.
ابعاد محیطی	ارتباط با مراجعه کنندگان، ارتباط با سایر سازمان ها، ارتباط با دولت

در نهایت با توجه به موارد آورده شده درخصوص تحلیل سوال اصلی در شکل زیر به صورت شماتیک الگو نهایی پژوهش برگرفته از عوامل شناسایی شده ترسیم شده است.



شکل ۳: الگو نهایی پژوهش برگرفته از مضامین شناسایی شده

در تحلیل روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما، سه مضمون فراگیر کلیدی شناسایی شده‌اند که هر یک از مضامین سازمان دهنده خاصی برخوردارند. نخستین مضمون فراگیر، ابعاد سازمانی است که شامل فرهنگ سازمانی، برندسازی، آموزش و توسعه، روابط درون سازمانی، ساختار سازمان است. این عوامل می‌توانند در راستای توسعه و جذب نخبگان در صدا و سیما نقش موثری داشته باشند.

مضمون فراگیر دوم، ابعاد فردی است که به عنوان یکی از عوامل حیاتی در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. در این مضمون فراگیر، مضامین سازمان دهنده فرصت‌های پیشرفت، انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، تعادل کار و زندگی مورد توجه قرار می‌گیرند. ایجاد تغییرات فردی مثبت می‌تواند به افزایش انگیزه و تعامل میان کارکنان منجر شود.

ابعاد محیطی به عنوان مضمون فراگیر سوم، به اهمیت محیط خارجی اشاره دارد. در این زمینه، مضامین سازمان دهنده ارتباط با مراجعه کنندگان، ارتباط با سایر سازمان‌ها، ارتباط با دولت به عنوان عناصر کلیدی شناخته می‌شوند. اجرای این سیستم‌ها می‌تواند به جذب و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد و افزایش سطح رضایت شغلی کمک کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان صدا و سیما بر سه بُعد کلیدی سازمانی، فردی و محیطی استوار است. در بُعد سازمانی، مؤلفه‌هایی نظیر فرهنگ سازمانی، برندسازی، آموزش و توسعه، روابط درون سازمانی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیر را در ایجاد و حفظ روابط مؤثر با نخبگان دارند. در بُعد فردی، انگیزه، فرصت‌های پیشرفت، ویژگی‌های شخصیتی و تعادل کار و زندگی به عنوان عناصر تعیین‌کننده در تمایل نخبگان به ماندگاری شغلی و مشارکت فعال شناسایی شدند. در بُعد محیطی نیز ارتباط با مراجعه‌کنندگان، تعامل با سایر سازمان‌ها و رابطه با دولت، به عنوان عناصر بیرونی مؤثر بر پایداری روابط کار معرفی گردیدند. این نتایج در مجموع نشان می‌دهد که روابط کار در سازمان‌های دانشی و رسانه‌ای، پدیده‌ای چندوجهی است که تحت تأثیر ترکیب عوامل فرهنگی، ساختاری، فردی و نهادی قرار دارد (Ata' Nasab et al., 2024).

مطابق یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی، بُعد سازمانی بیشترین بار عاملی را در مدل نهایی داشت، که نشان می‌دهد اصلاح ساختارها، ارتقای فرهنگ شایسته‌سالاری و تقویت آموزش و توسعه حرفه‌ای، پیش‌شرط اساسی برای جذب و نگهداشت نخبگان در سازمان صدا و سیما است. این یافته با پژوهش Johnson همخوانی دارد که بیان می‌کند موفقیت در مدیریت استعدادهای زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها بتوانند محیطی غنی از یادگیری، فرصت‌های رشد و نظام‌های انگیزشی فراهم آورند (Johnson, 2022). به طور مشابه، Davenport نیز تأکید می‌کند که نهادهایی که از الگوهای داده‌محور و مبتنی بر هوش مصنوعی در تصمیمات منابع انسانی استفاده می‌کنند، به طور معناداری عملکرد بهتری در جذب نیروهای مستعد دارند و میزان ماندگاری کارکنان‌شان افزایش می‌یابد (Davenport, 2021).

نتایج بخش کیفی پژوهش نیز حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی، مؤثرترین مؤلفه در روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان محسوب می‌شود. فرهنگ پاسخ‌گویی، احترام به ایده‌های نو و نظام شایسته‌سالاری از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده این فرهنگ‌اند. این یافته با نتیجه پژوهش Baroun هم‌راستا است که در جامعه قطر نشان داد نظام‌های کاری مبتنی بر شایسته‌سالاری، اعتماد، و عدالت سازمانی بیشترین اثر را بر عملکرد نخبگان دارند (Baroun, 2021). همچنین مطالعه Mushtaque در پاکستان تأیید می‌کند که گزینش و استخدام مبتنی بر شایستگی، سطح تعهد و عملکرد سازمانی را به صورت معناداری افزایش می‌دهد (Mushtaque et al., 2021). این هم‌گرایی یافته‌ها بیانگر آن است که در بافت‌های فرهنگی متفاوت، شایسته‌سالاری همچنان متغیری جهانی در ایجاد روابط کار مؤثر به شمار می‌رود.

در زمینه آموزش و توسعه نیز یافته‌ها نشان دادند که سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های کارکنان، از مؤثرترین راهکارهای جذب و نگهداشت نخبگان است. در واقع، نخبگان تمایل دارند در سازمان‌هایی فعالیت کنند که فرصت یادگیری مداوم و رشد حرفه‌ای برای آن‌ها فراهم باشد. پژوهش Marinelli و همکاران (۲۰۲۵) در همین راستا تأیید می‌کند که آموزش‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و بازآموزی (Reskilling) نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ نیروی انسانی متخصص در دوران تحول دیجیتال دارد (Marinelli et al., 2025). این یافته‌ها با دیدگاه Hosseini نیز همسو است که بیان می‌کند وجود برنامه‌های آموزشی هدفمند و حمایت مدیران از رشد شغلی کارکنان، رضایت شغلی را افزایش داده و ترک خدمت را کاهش می‌دهد (Hosseini & colleagues, 2020).

در تحلیل ساختار سازمانی صدا و سیما، نتایج نشان داد که بوروکراسی و تمرکز بالا از موانع جدی در جذب نخبگان هستند. ساختارهای منعطف، تخت و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی به‌طور مستقیم در جذب نیروهای خلاق مؤثرند. یافته حاضر با پژوهش Gunawan هم‌جهت است که در شرکت‌های بزرگ اندونزی گزارش کرد تمرکززدایی و تفویض اختیار، مؤلفه‌های کلیدی در بهبود روابط کار و افزایش مشارکت نخبگان محسوب می‌شوند (Gunawan et al., 2025). از منظر نظری نیز، Kahn در نظریه روان‌شناسی سازمانی خود توضیح می‌دهد که احساس امنیت روانی، استقلال و معنا در کار از مهم‌ترین انگیزه‌های افراد نخبه برای تعامل پایدار با سازمان است (Kahn, 2021). این عوامل در محیط‌های بیش‌ازحد کنترل‌شده تضعیف می‌شوند و به کاهش خلاقیت و وفاداری کارکنان منجر می‌گردند.

نتایج بعد فردی پژوهش نیز نشان داد که انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی و تعادل کار و زندگی سه عامل اساسی در ماندگاری نخبگان در سازمان هستند. این یافته با مطالعه Smith و Jones مطابقت دارد که نشان داد سطوح بالای انگیزش درونی و تعهد شغلی، رابطه مستقیمی با میزان درگیری کارکنان در محیط کار دارد (Smith & Jones, 2023). از سوی دیگر، پژوهش Ardalan (۲۰۱۸) نیز تأکید می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی مانند مسئولیت‌پذیری، استقلال و خودکارآمدی، نقش میانجی در تبیین رابطه میان شایسته‌سالاری و عملکرد شغلی ایفا می‌کنند (Ardalan & Alvani, 2018). این هم‌پوشانی نشان می‌دهد که روابط کار کارآمد تنها با اصلاح ساختارها حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم شناخت ویژگی‌های روان‌شناختی نخبگان و طراحی نظام‌های انگیزشی منطبق با این ویژگی‌ها است.

از منظر فناوری، یافته‌های پژوهش حاضر بر نقش هوش مصنوعی در بهبود فرآیندهای جذب و ارزیابی کارکنان تأکید دارد. الگوریتم‌های مبتنی بر داده می‌توانند تعصب‌های انسانی را در گزینش کاهش دهند و عدالت را در فرآیند استخدام افزایش بخشند. پژوهش Shenbhagavadivu و همکاران (۲۰۲۴) نیز تأیید می‌کند که ادغام سیستم‌های هوش مصنوعی در فرآیند ارزیابی عملکرد، باعث افزایش دقت تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی می‌شود (Shenbhagavadivu et al., 2024). علاوه بر آن، Odili (۲۰۲۴) در صنعت نفت و گاز به این نتیجه رسید که هوش مصنوعی می‌تواند چرخه جذب تا نگهداشت کارکنان را کوتاه‌تر و کارآمدتر سازد (Odili, 2024). این یافته‌ها با نتایج Okati (۲۰۲۵) در سازمان‌های دولتی ایران همسو است که کاربرد سیستم‌های هوشمند را عامل افزایش شفافیت و کاهش هزینه‌های جذب نیرو می‌داند (Okati, 2025).

در بُعد محیطی، ارتباط سازمان با نهادهای بیرونی، از جمله دولت، سازمان‌های همکار و مخاطبان عمومی، بر روابط کار تأثیر چشمگیری دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تعامل شفاف و هم‌افزا با دولت و سایر سازمان‌ها، زمینه‌ای برای تقویت اعتماد اجتماعی و افزایش اعتبار برند سازمان فراهم می‌سازد. پژوهش Owolabi (۲۰۲۴) در بخش بهداشت نیز تأکید کرده است که روابط بین‌سازمانی و حمایت سیاست‌گذاران، نقشی تعیین‌کننده در پایداری نیروهای متخصص دارد (Owolabi, 2024). همچنین، Azkiya و همکاران (۲۰۲۵) نشان

دادند که تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی، تنها در سایه حکمرانی خوب و اصلاحات ساختاری بوروکراسی امکان‌پذیر است (Azkiya et al., 2025). بنابراین، مدل طراحی‌شده در این پژوهش نیز بر این اصل استوار است که روابط کار مؤثر، نیازمند پیوند ساختاری میان سطح خرد (کارکنان) و کلان (سیاست‌های دولتی) است.

در بخش دیگری از یافته‌ها، ارتباط با مراجعه‌کنندگان و جامعه نیز به‌عنوان مؤلفه‌ای کلیدی در روابط کار نخبگان شناسایی شد. در سازمان‌های رسانه‌ای، تعامل مثبت با مخاطبان و بهره‌گیری از بازخورد آنان، نقش مهمی در افزایش حس معنا و افتخار شغلی کارکنان ایفا می‌کند. این یافته با دیدگاه Pradita و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است که در نظام سلامت اندونزی نشان داد ارتباط مؤثر میان کارکنان و مشتریان، عاملی کلیدی در ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت شغلی است (Pradita et al., 2024).

همچنین در حوزه استخدام تخصصی، پژوهش Omrani و Teimouri Kish (۲۰۲۴) نشان داد که طراحی آزمون‌های استاندارد و متناسب با حوزه شغلی، عامل مهمی در بهبود دقت فرایند جذب نیروهای متخصص است (Omrani & Teimouri Kish, 2024). این یافته با مطالعه Teimouri و همکاران (۲۰۱۸) نیز همسو است که در صنایع پتروشیمی ایران تأکید داشتند گزینش علمی و مبتنی بر شایستگی، موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود (Teimouri et al., 2018).

از نظر نظری، مدل حاضر با پژوهش Antons و همکاران (۲۰۲۴) هم‌پوشانی دارد. آنان با طرح مفهوم «اثر جذب متقابل نخبگان»، بیان می‌کنند که اعتبار سازمان و شهرت آن، مهم‌ترین عامل در جذب نخبگان از سایر سازمان‌هاست (Antons et al., 2024). یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که برندسازی سازمانی و تصویر بیرونی سازمان صدا و سیما به‌عنوان برند کارفرمایی، نقشی حیاتی در تمایل نخبگان به پیوستن به آن دارد. این نتیجه با نظر Davenport (۲۰۲۱) و Johnson (۲۰۲۲) هم‌راستا است که هر دو بر اهمیت ادراک بیرونی از برند سازمان در جذب استعدادهای برتر تأکید دارند.

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش با نظریه تبادل اجتماعی و نظریه نیازهای انسانی مازلو نیز همسو است. روابط کار مؤثر زمانی تحقق می‌یابد که سازمان بتواند نیازهای روانی، شغلی و اجتماعی کارکنان را به‌صورت هم‌زمان پاسخ دهد. هنگامی که نخبگان احساس کنند در تصمیمات سازمانی سهیم‌اند و سازمان برای رشد آنان سرمایه‌گذاری می‌کند، پیوندی روانی و ارزشی شکل می‌گیرد که موجب وفاداری بلندمدت می‌شود (Kahn, 2021; Robinson & Judge, 2021).

مدل ارائه‌شده در این پژوهش، با ترکیب یافته‌های نظری و تجربی، توانسته است تصویری جامع از روابط کار نخبگان در سازمان‌های رسانه‌ای ارائه دهد؛ مدلی که ضمن بومی بودن، از پشتوانه علمی و بین‌المللی نیز برخوردار است. این مدل در واقع نوعی «چارچوب ترکیبی» است که هم عوامل درون‌سازمانی (فرهنگ، ساختار، انگیزش) و هم عوامل برون‌سازمانی (سیاست‌ها، برند سازمان، تعامل با دولت) را در کنار ویژگی‌های فردی نخبگان لحاظ کرده است. از این منظر، پژوهش حاضر می‌تواند گامی مؤثر در جهت توسعه نظریه روابط کار در بافت‌های دولتی و فرهنگی ایران تلقی شود.

پژوهش حاضر، علی‌رغم جامعیت روش‌شناختی، دارای چند محدودیت است. نخست، نمونه آماری بخش کیفی محدود به ۲۰ نفر از خبرگان نظری و تجربی بود که ممکن است دیدگاه‌های آنان به‌صورت کامل بازتاب‌دهنده تنوع فکری موجود در کل جامعه حرفه‌ای نباشد. دوم، جامعه آماری بخش کمی صرفاً شامل کارکنان صدا و سیما بود و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های رسانه‌ای یا خصوصی نیازمند بررسی‌های بیشتر است. سوم، ابزارهای اندازه‌گیری در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته طراحی شد که اگرچه روایی و پایایی آن تأیید شد، اما

محدودیت‌های ذاتی ابزارهای خودگزارشی همچنان پابرجاست. چهارم، تغییرات سریع در فناوری‌های منابع انسانی و شرایط اجتماعی می‌تواند در گذر زمان موجب تغییر الگوهای روابط کار شود و یافته‌های حاضر را نیازمند بازنگری در آینده سازد.

برای توسعه این حوزه، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده از روش‌های طولی برای بررسی پایداری روابط کار در دوره‌های زمانی مختلف استفاده شود. همچنین، ترکیب روش‌های کیفی نظیر نظریه داده‌بنیاد با مدل‌سازی پویایی سیستم‌ها می‌تواند درک عمیق‌تری از تعامل میان ابعاد سازمانی، فردی و محیطی ارائه دهد. پژوهش‌های آینده می‌توانند به مقایسه روابط کار مبتنی بر جذب نخبگان در سازمان‌های رسانه‌ای دولتی و خصوصی بپردازند تا تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان آن‌ها روشن‌تر شود. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین، و هوش هیجانی مدیران بر پایداری روابط کار نیز از محورهای مهم قابل مطالعه است.

از منظر اجرایی، توصیه می‌شود مدیران سازمان صدا و سیما در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی خود، محور شایسته‌سالاری، آموزش مستمر، و مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری‌ها را تقویت کنند. ایجاد «کمیته نخبگان» برای مشاوره در امور راهبردی، بازطراحی فرآیندهای جذب و ارزیابی مبتنی بر داده، و توسعه برند کارفرمایی رسانه ملی از جمله اقدامات مؤثر برای تحقق این هدف است. همچنین توجه به تعادل کار و زندگی، نظام‌های پاداش متنوع، و ایجاد مسیرهای رشد شغلی شفاف می‌تواند به افزایش انگیزش و وفاداری نخبگان منجر شود. نهایتاً، گسترش همکاری با نهادهای دانشگاهی و بین‌المللی، فرصت مناسبی برای تبادل دانش و تجربه در زمینه مدیریت نخبگان فراهم می‌کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary knowledge economy, human capital is regarded as a critical determinant of organizational success, competitiveness, and innovation. The rise of digital transformation, artificial intelligence (AI), and hybrid work environments has shifted the strategic focus of organizations from operational efficiency to talent attraction, engagement, and retention (Johnson, 2022). The essence of labor relations has thus evolved beyond a mere contractual arrangement toward a dynamic, trust-based, and merit-oriented relationship between employees and employers (Ata' Nasab et al., 2024). For organizations such as the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), which operate within a highly competitive media environment and are simultaneously subject to bureaucratic constraints, the challenge of attracting and retaining creative and knowledge-based talent is especially pronounced. Media organizations rely on innovative human resources to maintain cultural influence and ensure audience engagement. Therefore, an effective labor relations system grounded in

meritocracy and supported by modern human resource management practices is a necessity (Azkiya et al., 2025).

Globally, there is growing recognition that effective labor relations must incorporate psychological, technological, and organizational dimensions. Kahn's social psychology of organizations emphasizes that the psychological contract—an implicit set of expectations between employee and organization—is a critical determinant of engagement and commitment (Kahn, 2021). Similarly, Robinson and Judge highlight that when mutual respect, justice, and communication underpin workplace relations, employees display higher job satisfaction and lower turnover (Robinson & Judge, 2021). From this perspective, a sustainable labor relations model must align organizational structures with human needs and values (Smith & Jones, 2023).

At the same time, technology plays a transformative role in reshaping recruitment and selection processes. Davenport argues that AI-driven decision-making enhances objectivity, reduces bias, and optimizes the matching between individual competencies and organizational requirements (Davenport, 2021). Studies such as Adillah's confirm that machine-learning algorithms are effective in predicting employee suitability and reducing errors in talent acquisition (Adillah et al., 2025). In this context, AI and big data analytics become crucial enablers of fair, evidence-based, and merit-oriented hiring (Shenbhagavadivu et al., 2024).

However, the mere integration of digital tools does not guarantee success. Gunawan and colleagues found that decentralization and participatory decision-making significantly improved trust and job satisfaction among employees (Gunawan et al., 2025). Marinelli et al. further observed that continuous training and reskilling programs enhance retention and performance in AI-driven workplaces (Marinelli et al., 2025). Likewise, Hosseini demonstrated that participative management and transparent reward systems are essential to sustaining satisfaction and commitment among employees in Iranian organizations (Hosseini & colleagues, 2020).

Meritocracy remains a cornerstone of effective talent management. Baroun's research in Qatar revealed that organizations operating under merit-based systems exhibit stronger employee performance and engagement (Baroun, 2021). Similarly, Mushtaque found that in public organizations, meritocratic recruitment directly enhances organizational commitment and productivity (Mushtaque et al., 2021). Ardalan's study in Iran reinforces this notion, showing that meritocracy-based recruitment policies in military universities improved leadership effectiveness and organizational cohesion (Ardalan & Alvani, 2018).

Therefore, the present study aims to design and validate a comprehensive model of labor relations based on talent attraction in the IRIB organization. By integrating qualitative and quantitative methods, it seeks to develop a context-specific framework that encapsulates the interplay between organizational, individual, and environmental dimensions (Ata' Nasab et al., 2024). This model not only responds to the structural needs of the IRIB but also contributes to the broader discourse on the modernization of labor relations in public and semi-governmental institutions in Iran.

Methods and Materials

The study adopted an applied, exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, a thematic analysis approach was employed to identify the key dimensions of labor relations that facilitate talent attraction. Twenty subject-matter experts—including academic scholars in organizational behavior and senior managers from the IRIB—were selected through purposive sampling. Semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was achieved. The transcribed data were analyzed using *MaxQDA 18*, enabling open, axial, and selective coding.

In the quantitative phase, the findings from the qualitative analysis were operationalized into a structured questionnaire. The statistical population consisted of 254 IRIB employees representing different departments (administration, programming, technical production, and public relations). Sampling was conducted using a stratified random sampling method to ensure proportional representation. Data collection occurred over a three-month period.

The validity of the questionnaire was confirmed through expert judgment (content validity ratio and index), while construct validity was tested using Confirmatory Factor Analysis (CFA). Reliability was verified through Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Data were analyzed using *SPSS-27* and *SmartPLS-3*. Structural Equation Modeling (SEM) was employed to evaluate the model's fit and the significance of causal relationships among latent variables.

Findings

The thematic analysis revealed three overarching dimensions of labor relations influencing talent attraction in the IRIB: organizational, individual, and environmental.

1. **Organizational dimension:** This dimension encompassed five main components—organizational culture, employer branding, training and development, intra-organizational relations, and organizational structure. It reflected how internal processes and culture shape the organization's ability to attract and retain talented individuals.
2. **Individual dimension:** The second dimension included motivation, opportunities for advancement, personality traits, and work–life balance. These factors were identified as strong predictors of employee engagement and retention.
3. **Environmental dimension:** This dimension comprised relationships with external stakeholders such as clients, partner organizations, and governmental bodies. It represented the contextual forces that either enable or constrain effective labor relations and talent attraction.

Quantitatively, the results of the Confirmatory Factor Analysis indicated that all factor loadings were significant at the 0.01 level, confirming the reliability and internal consistency of the proposed dimensions. The overall model demonstrated satisfactory fit indices ($GOF = 0.547$, $NFI = 0.958$, $Q^2 = 0.298$), indicating strong predictive relevance.

The organizational dimension showed the highest explanatory power, followed by the individual and environmental dimensions. Among the subcomponents, organizational culture had the strongest factor loading ($\beta = 0.84$), followed by training and development ($\beta = 0.78$) and motivation ($\beta = 0.74$). The environmental dimension, though less dominant, contributed significantly to overall model performance, reflecting the influence of macro-level policy and inter-organizational networks.

In summary, the data analysis confirmed that fostering a merit-based culture, decentralizing decision-making, investing in continuous learning, and maintaining transparent communication collectively enhance the attractiveness of the organization to skilled professionals.

Discussion and Conclusion

The findings underscore the multi-layered nature of labor relations and their integral connection to talent attraction. The three-dimensional model developed in this study reveals that an effective labor relations system is not confined to administrative procedures but is instead a holistic ecosystem encompassing cultural, structural, psychological, and environmental elements.

The strong influence of the organizational dimension validates the argument that sustainable talent management begins with the internal climate. A culture that rewards innovation, fosters inclusion, and promotes fairness creates psychological safety and long-term engagement. The IRIB's hierarchical and bureaucratic structure has historically limited flexibility; however, the study

demonstrates that decentralization and participatory leadership can significantly enhance trust and organizational identification among employees.

The individual dimension further highlights the importance of understanding the intrinsic motivations of talented employees. Factors such as autonomy, recognition, and career progression align with self-determination theory, which posits that human motivation flourishes in environments that satisfy competence, relatedness, and autonomy needs. The IRIB, by aligning its labor relations policies with these motivational constructs, can cultivate an engaged and high-performing workforce.

The environmental dimension adds an external perspective to the discussion, emphasizing that labor relations do not exist in isolation. External stakeholders—including regulatory authorities, partner organizations, and the public—shape perceptions of fairness, reputation, and legitimacy. In this regard, developing a strong employer brand and demonstrating commitment to ethical standards are essential to attracting top-tier professionals in the media industry.

By integrating AI-based recruitment systems, the IRIB can reduce subjectivity and bias while improving efficiency and accuracy in candidate selection. Nevertheless, technological adoption must be accompanied by human oversight and ethical frameworks to ensure fairness and data privacy. The combination of AI-driven analytics with human-centered decision-making thus represents a balanced approach to modern talent management.

The proposed model not only advances theoretical understanding but also offers practical implications for organizational reform. It provides a diagnostic framework through which managers can assess the alignment between strategic goals, employee experiences, and external influences. The model's emphasis on culture, meritocracy, and learning reflects a progressive shift toward relational governance in human resources—moving from compliance-based management to collaboration-oriented leadership.

Ultimately, this research contributes to bridging the gap between classical labor relations theories and the realities of digital-era organizations. By situating the model within the socio-cultural and institutional context of Iran, it provides an indigenous framework adaptable to other public institutions seeking to modernize their HR systems. The IRIB, as a national broadcaster, can utilize this model to create a workplace where creative professionals feel valued, empowered, and motivated to contribute to the organization's mission.

In conclusion, the study affirms that effective labor relations are foundational to talent attraction and retention in knowledge-based and creative organizations. When managed strategically, these relations enhance not only employee satisfaction but also organizational legitimacy, innovation, and performance. The integration of cultural authenticity, technological intelligence, and ethical leadership thus forms the cornerstone of a resilient labor relations model suited to the challenges of the 21st-century workforce.

References

- Adillah, M. F. N., Suakanto, S., & Utama, N. I. (2025). Implementation of Machine Learning-Based Classification Model in Employee Recruitment Decision Prediction. *Journal La Multiapp*, 6(2), 328-339. <https://doi.org/10.37899/journallamultiapp.v6i2.2050>
- Antons, D., Piering, E. P., & Salge, T. O. (2024). The elites-mutual-attraction effect: How relative reputation influences employee flows between organizations. *Journal of Management Studies*, 61(4), 1498-1535. <https://doi.org/10.1111/joms.12935>
- Ardalan, O., & Alvani, S. M. (2018). Designing and Explaining an Appropriate Meritocracy Model in Recruitment and Selection Systems of Human Capital in the Military Universities of the Islamic Republic of Iran. *Defensive Strategy Quarterly*, 16(62). https://ds.sndu.ac.ir/article_388.html?lang=en
- Ata' Nasab, S., Valikhani, M., & Hosseini Golafshani, S. A. (2024). Factors Influencing the Labor Relations System in Knowledge-Based Organizations (Engineering Companies Affiliated with the Ministry of Defense and Armed

- Forces Logistics). *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 10(3), 103-114. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.4.7>
- Azkiya, S. N., Rodiyah, R., & Rahayu, S. A. P. (2025). Construction of an Ideal Bureaucratic Meritocracy System Based on Good Governance in Civil Servant Recruitment. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(XII), 4239-4253. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8120354>
- Baroun, A. E. (2021). Meritocracy, Personality Traits and Recruitment: Some Insights From the Qatari Enterprising Community. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, 16(3), 494-514. <https://doi.org/10.1108/jec-12-2020-0216>
- Davenport, T. H. (2021). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press. http://repo.darmajaya.ac.id/4846/1/The%20AI%20Advantage_%20How%20to%20Put%20the%20Artificial%20Intelligence%20Revolution%20to%20Work%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf
- Gunawan, W. B., Oktavia, Y. D., Budiman, A. H., & Diptawibowo, N. D. (2025). The Strategic Approach to Recruitment and Selection at WIKARAKA Rekayasa Konstruksi: Implication and Recommendation. *Contemporary Public Administration Review*, 2(2), 120-142. <https://doi.org/10.26593/copar.v2i2.8733.120-142>
- Hosseini, M., & colleagues. (2020). Examining the Impact of Labor Relations on Job Satisfaction of Employees. *Quarterly Journal of Human Resource Management*, 8(2), 45-60. <https://sid.ir/paper/1043595/fa>
- Johnson, R. (2022). *Talent Management in the 21st Century: Strategies for Success*. Routledge. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781315474694_A41590650/preview-9781315474694_A41590650.pdf
- Kahn, W. A. (2021). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley. <https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf>
- Marinelli, L., Cioli, A., & Gregori, G. L. (2025). Training, Reskilling, Recruiting: The Future of Work in the Age of Generative AI. In *The Generative AI Impact: Reframing Innovation in Society 5.0* (pp. 237-256). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83549-105-820251013>
- Mushtaque, T., Saeed, G., Habib, S., Alizai, D. M. A., Ali, A., & Ashraf, S. (2021). Merit-based recruitment and its impact on employees' performance: Empirical evidence from a public company of Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 11-53.
- Odili, P. O. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection Processes in the Oil and Gas Industry: A Review. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(2), 612-638. <https://doi.org/10.51594/estj.v5i2.836>
- Okati, H. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Improving Recruitment and Selection Processes in Public Sector Organizations. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 7(1), 15-23. <https://doi.org/10.61838/msesj.7.1.3>
- Omar, M. K., Mohd, I. H., Zahari, o. Z. W., & Azmy, N. (2024). Hybrid Skills Framework in the IR4.0 and Recruitment Decisions in Hiring Graduates: A Malaysian Employer's Perspective. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(VII), 252-273. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.807021>
- Omrani, A., & Teimouri Kish, E. (2024). *Sample Test Questions, Documented and High-Frequency, for the Recruitment of Sports and Youth Experts*. Saman Sanjesh Publications.
- Owolabi, O. R. (2024). Human Resources Management in Healthcare: Recruitment, Retention, and Workforce Development: A Review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 950-957. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.2.0522>
- Pradita, D. N., Simanjuntak, E., Ritonga, I. L., & Lubis, S. P. S. (2024). *Recruitment System for Human Resources in the Medical Records Units a Private Hospital's Medan City in 2024* Procedia of Engineering and Life Science, <https://pels.umsida.ac.id/index.php/PELS/article/view/1935>
<https://pels.umsida.ac.id/index.php/PELS/article/view/1935>
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000007044/9780137687206?srsId=AfmBOop-QA4eQyA-3mMOK3hjU3r8jiqjQ1wVKeqfuyXCiqYQ7sydSUDT>
- Shenbhagavadivu, T., Poduval, K., & Vinitha, V. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource: The Key to Successful Recruiting and Performance Management. *Shodhkosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.1351>
- Smith, J., & Jones, L. (2023). Workplace Motivation: The Role of Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 112, 45-56. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X231202632>
- Teimouri, N., Rangriz, H., Abdollahi, B., & Zeinabadi, H. (2018). Prioritizing factors affecting the selection and recruitment based on competency and providing a suitable model based on the merit system (a study in petrochemical industry, Persian Gulf holding companies). *Human Resource Management Researches*, 10(2), 150-175. <https://www.magiran.com/paper/1880055>