



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

Saeed Madankan

Ph.D. Candidate, Department of Human Resources Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Science, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: saeedmadankan@semnan.ac.ir

Hossein Damghanian (Corresponding Author)

Prof., Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Science, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: hdamghanian@semnan.ac.ir

Adel Azar

Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran. E-mail: azara@modares.ac.ir

Alireza Moghaddam

Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Science, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: moghaddam@semnan.ac.ir

Abstract

Objective

This research addresses a critical organizational challenge facing the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB): the profound misalignment between conventional human resource management systems and the unique characteristics of Expert Talents from the Digital Native Generation. The study emerges from IRIB's complex operational environment, characterized by rapid technological obsolescence, fundamental shifts in audience

Citation: Madankan, Saeed; Damghanian, Hossein; Azar, Adel & Moghaddam, Alireza (2025). Developing a qualitative framework for empowering expert talents of the digital native generation in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB): A grounded theory approach. *Media Management Review*, 4(2), 216- 244. (in Persian)

consumption patterns, and intense competition from global digital platforms. Digital Natives—individuals born and socialized in a digitally saturated environment—now constitute a vital segment of IRIB's specialized and expert workforce in areas such as media technology, data analytics, multiplatform producers, and digital content creation. These professionals exhibit distinctive characteristics including innate digital fluency, preference for collaborative and flexible work structures, demand for continuous learning opportunities, and expectations of real-time feedback and meaningful work.

The persistence of hierarchical, standardized HR models has resulted in significant organizational consequences: a documented 35% turnover rate among technical specialists during 2023–2024, measurable decline in innovation output, and strategic vulnerabilities in IRIB's digital transformation initiatives. This misalignment is particularly problematic given the crucial role these expert talents play in maintaining IRIB's competitive advantage in the evolving media landscape. The research aims to develop and validate a comprehensive, context-sensitive framework for empowering Digital Native expert talents that addresses the unique institutional, cultural, and operational realities of IRIB's environment. The study seeks to answer two primary research questions: first, identifying the causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, and outcomes in the empowerment framework; and second, validating the qualitative framework for empowering expert talents based on the Digital Native generation.

Research Methodology

This applied research employed the paradigmatic variant of grounded theory methodology following Strauss and Corbin's (1998) approach. The study utilized a qualitative, exploratory research design based on an inductive approach. Participants included 12 experts selected through purposive and snowball sampling techniques, comprising university faculty members from Tehran University, Allameh Tabatabaei University, Islamic Azad University, IRIB University, and Imam Sadiq University; senior IRIB managers; and researchers from the IRIB Research Center. Data collection was conducted through in-depth, semi-structured interviews lasting 40–60 minutes each, with all interviews audio-recorded and transcribed verbatim.

The data analysis followed a rigorous three-stage coding process using MAXQDA software. Open coding generated 451 initial codes, which were refined to 221 conceptual codes through merging similar concepts. Axial coding organized these codes into categories aligned with Strauss and Corbin's paradigm model, while selective coding integrated and refined the categories to develop the core narrative. Methodological rigor was ensured through multiple validation strategies: quantitative content validation using Content Validity Ratio (CVR) with Lawshe's threshold (≥ 0.59), member checking where participants reviewed preliminary findings, and peer debriefing with independent qualitative researchers. Reliability was established through retest reliability (83%), inter-coder reliability (82%), and model reliability testing (80%), with all ethical considerations—including informed consent and confidentiality—maintained throughout the research process.

Findings

The analysis yielded a comprehensive, validated framework comprising 27 axial categories and 182 validated open codes (82.4% of initial codes meeting CVR threshold), organized around the paradigmatic model. The causal conditions included three fundamental elements: explicit empowerment programs (6/6 validated codes), clearly defined strategic objectives (8/8 codes), and transparent performance expectations (4/4 codes). Contextual factors encompassed four critical dimensions: organizational culture emphasizing psychological safety and innovation-friendly norms (9/13 codes), transformational leadership styles that grant autonomy (7/9 codes), organizational structure with flatter hierarchies (5/7 codes), and adaptable HR policies regarding compensation and development (6/9 codes).

Intervening conditions revealed three types of barriers: organizational obstacles including bureaucracy and administrative complexity (9/16 codes), individual resistance stemming from factors like technological displacement fears (8/11 codes), and environmental challenges including regulatory constraints (7/8 codes). The core phenomenon of empowerment comprised four elements: performance indicators (6/9 codes), success factors (7/8 codes), knowledge and skills development (10/13 codes), and personality traits including adaptability and intrinsic motivation (10/11 codes). Eight strategic pillars were identified: AI-driven talent identification (5/5 codes), tailored development programs using modular micro-learning (9/13 codes), technology-enabled learning including VR simulations (4/8 codes), learning culture development (5/6 codes), employee participation mechanisms (5/5 codes), continuous evaluation systems using real-time metrics (6/12 codes), workplace redesign for agility (7/7 codes), and comprehensive recognition systems (5/5 codes). Outcomes demonstrated significant positive impacts: performance improvement (8/9 codes), talent retention (6/10 codes), motivation enhancement (6/7 codes), employer branding strengthening (8/9 codes), and digital transformation acceleration (6/6 codes).

Discussion & Conclusion

This study presents the first empirically validated, context-sensitive framework for empowering Expert Talents from the Digital Native generation within a state media organization. The research makes significant theoretical contributions by advancing grounded theory application in HRM, demonstrating how paradigmatic analysis can effectively model complex interactions between generational characteristics, technological disruption, and institutional realities. The framework moves beyond generic best practices to provide nuanced, context-embedded solutions that address the unique challenges of media organizations undergoing digital transformation.

The practical implications for IRIB are substantial and immediately actionable. Key recommendations include establishing a dedicated Digital Talent Empowerment Unit with cross-functional representation, redesigning dual career ladders to separate technical and managerial tracks, implementing digital platforms for real-time feedback mechanisms, embedding digital fluency into leadership competency models, and comprehensively revising HR policies to support flexible work arrangements and personalized development

plans. The framework emphasizes that effective talent empowerment requires a holistic approach integrating cultural, structural, technological, and human dimensions tailored to generational characteristics.

Study limitations include the single-case focus on IRIB, which may affect generalizability. Future research should quantitatively validate this framework across diverse cultural contexts and organizational types, particularly in other media organizations and creative industries. Longitudinal studies examining the framework's impact on key performance indicators such as innovation rates, talent retention, and digital transformation success would provide valuable insights. This research ultimately underscores that in the digital age, strategic talent empowerment is not merely an HR function but a fundamental organizational imperative for survival, innovation, and competitive advantage in the evolving media landscape.

Keywords: Talent empowerment; Expert talent; Digital native generation; Grounded theory; Media organizations.



شاپا الکترونیکی: ۱۷۷۴-۲۸۲۱



تدوین چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما: رویکرد نظریه داده‌بنیاد

سعید معدن‌کن

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: saeedmadankan@semnan.ac.ir

حسین دامغانیان (نویسنده مسئول)

استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: hdamghanian@semnan.ac.ir

عادل آذر

استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: azara@modares.ac.ir

علیرضا مقدم

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: moghaddam@semnan.ac.ir

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف ارائه چارچوبی کیفی برای توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما انجام شده است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند و از نظر روش اجرا اکتشافی مبتنی بر رویکرد استقرایی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، کلیه متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع توانمندسازی استعدادها و بومیان دیجیتال در دانشگاه‌ها و رسانه ملی و سازمانهای رسانهای بودند. برای جمعآوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در چارچوب نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، مشتمل است بر ۱۸۲ کد باز و ۲۷ کد محوری در قالب شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. این چارچوب بیانگر آن است که برای توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، بایستی دید کلان به موضوع داشت و عوامل به‌دست‌آمده را به‌صورت یکجا و کلی مدنظر قرار داد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، می‌تواند در تحقق اهداف سازمان صداوسیما، پیامدهای مثبت و اثرگذاری در پی داشته باشد. چارچوب ارائه شده از نظر خبرگان، از اعتبار کافی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی، برای توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما استفاده شود.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی استعداد؛ استعداد متخصص؛ نسل بومیان دیجیتال؛ نظریه داده‌بنیاد؛ سازمان‌های رسانه‌ای.

استناد: معدن‌کن، سعید؛ دامغانیان، حسین؛ آذر، عادل و مقدم، علیرضا (۱۴۰۴). تدوین چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما: رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۴(۲)، ۲۱۶-۲۴۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۷

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۱۰

doi: <https://doi.org/10.22059/MMR.2025.396929.1185>

بررسی‌های مدیریت رسانه، ۱۴۰۴، دوره ۴، شماره ۲، صص. ۲۱۶-۲۴۴.

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

انقلاب صنعتی چهارم، با فناوری‌هایی نظیر اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و رایانش ابری، نه تنها مدل‌های کسب‌وکار، بلکه ماهیت نیروی کار را نیز به‌طور بنیادین دگرگون کرده است. هم‌زمان با این تحولات فناورانه، نوعی دگرگونی جمعیتی نیز در حال وقوع است: ورود نسلی جدید به محیط کار که در اکوسیستم دیجیتال متولد شده و رشد یافته است. این نسل که از آن‌ها با عنوان بومیان دیجیتال^۱ یاد می‌شود، افرادی هستند که در محیطی اشباع از فناوری و ابزارهای دیجیتال به دنیا آمده‌اند و فناوری بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت آن‌ها را تشکیل می‌دهد (دمیر^۲، ۲۰۲۴). این نسل که با ویژگی‌هایی چون راحتی با چندکارگی، اتکا بر ارتباطات تصویری، انتظار برای بازخورد فوری (ایزی^۳، ۲۰۲۱) و تمایل به محیط‌های کاری منعطف و توسعه‌محور شناخته می‌شوند (سیهومبینگ^۴، ۲۰۲۱)، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را پیش روی مدیران منابع انسانی قرار داده‌اند.

هم‌زمان، در اقتصاد دانش‌بنیان امروز، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی پایدار، بیش از هر زمان دیگری به استعدادهای متخصص متکی هستند. این افراد طبق تعریف تیس^۵ (۲۰۱۳)، کارکنانی با دانش و مهارت‌های تخصصی ارزشمند برای مدیریت فناوری در اقتصاد جهانی هستند که می‌توانند رهبران آینده سازمان (افراد با قابلیت بالا) یا ستون‌های عملکردی فعلی (افراد با عملکرد بالا) باشند. بقا و پیشرفت سازمان‌ها در گرو جذب، نگهداشت و به‌ویژه توانمندسازی این سرمایه‌های انسانی است.

توانمندسازی در پارادایم مدیریتی نوین، فراتر از تفویض اختیار، به‌معنای ایجاد بستری است که در آن کارکنان از دانش، مهارت و انگیزه لازم برای ابتکار عمل، خلاقیت و مشارکت فعال در تحقق اهداف سازمانی برخوردار شوند (هان، هارولد، کیم و وگل^۶، ۲۰۲۲).

مسئله اصلی پژوهش، در نقطه تلاقی این سه مفهوم شکل می‌گیرد. سازمان‌های رسانه‌ای و به‌طور خاص سازمان صداوسیما، در خط مقدم تحولات دیجیتال قرار دارند. این سازمان‌ها با چالش‌هایی سه‌گانه روبه‌رو هستند: شتاب فناوری، تغییرات بنیادین در رفتار مخاطب و رقابت فزاینده در محیط رسانه‌ای (علی‌عسگری، صلواتیان و ارجمندی، ۱۳۹۴). در چنین شرایطی، جذب و نگهداشت استعدادهای متخصص از نسل بومیان دیجیتال برای تولید محتوای نوآورانه و حفظ جایگاه رقابتی، یک ضرورت استراتژیک است. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که در سازمان صداوسیما، با وجود نظام مدون مشاغل، برنامه مشخصی برای مدیریت و توانمندسازی استعدادها وجود ندارد و نگاه یکسان به کارکنان متخصص و سایرین، به کاهش رضایت شغلی و ترک خدمت نخبگان منجر شده است (مرادی و آیینی، ۱۳۹۵). خلأ موجود، نبود یک چارچوب منسجم و بومی است که بتواند توانمندسازی استعدادهای متخصص را با در نظر گرفتن ویژگی‌ها، انتظارات و انگیزه‌های منحصر به فرد نسل بومیان دیجیتال در یک سازمان رسانه‌ای راهبری کند.

1. Digital Natives

2. Demir

3. Izi

4. Sihombing

5. Teece

6. Han, Harold, Kim & Vogel

ضرورت پژوهش از این جهت برجسته می‌شود که مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی، قادر نیستند تا به نیازهای نسل جدید و پویایی‌های صنعت رسانه پاسخ دهند. شکست در توانمندسازی این گروه کلیدی از کارکنان، به معنای از دست دادن مزیت رقابتی، کاهش نوآوری و در نهایت عدم توفیق سازمان در سازگاری با آینده دیجیتال است؛ از این رو تدوین یک چارچوب علمی و کاربردی برای توانمندسازی این نسل در سازمان صداوسیما، نیازی مبرم و اقدامی راهبردی برای آینده این سازمان محسوب می‌شود.

بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به سؤال‌های اصلی زیر است:

۱. عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای کلیدی در چارچوب توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال کدام‌اند؟
۲. آیا چارچوب کیفی تدوین شده برای توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال، از اعتبار کافی برخوردار است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ادبیات این پژوهش در سه محور مفهومی متقاطع و درهم‌تنیده سازمان‌دهی می‌شود: نخست، پارادایم نوین مدیریت استعداد در عصر تحول دیجیتال؛ دوم، واکاوی ویژگی‌های نسل بومیان دیجیتال به عنوان بازیگران جدید صحنه کار؛ و سوم، بررسی بستر منحصربه‌فرد سازمان‌های رسانه‌ای و تبیین خلأ پژوهشی موجود.

پارادایم نوین مدیریت استعداد در عصر تحول دیجیتال

گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش‌بنیان و دیجیتال، شالوده‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را به چالش کشیده است. در این چشم‌انداز نوین، سازمان‌ها با واقعیتی مواجهند که در آن مزیت رقابتی، دیگر نه از طریق دارایی‌های فیزیکی، بلکه از طریق سرمایه فکری و استعدادهای انسانی حاصل می‌شود (بارون^۱، ۲۰۰۸). گزارش گروه مشاوران بوستون (۲۰۲۱) ضمن تصدیق کردن این دگرگونی، دیجیتالی‌سازی، مدیریت استعداد و آینده کار را به عنوان سه‌گانه استراتژیک برای مدیران امروزی معرفی می‌کند. در این چارچوب، توانمندسازی از یک مفهوم مدیریتی تشویقی به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. توانمندسازی در سازمان‌های مدرن با ساختارهای افقی و شبکه‌ای، صرفاً تفویض اختیار نیست، بلکه فرایندی است که به مدیران امکان می‌دهد تا از تمامیت دانش، مهارت و به‌ویژه نیروی خلاقیت کارکنان، به‌خصوص نخبگان سازمانی، بهره‌برداری کنند (اسماعیلی آهندانی، شکیبایی و عاشوری، ۱۴۰۲؛ هان و همکاران، ۲۰۲۲). این رویکرد، پاسخی به پیچیدگی‌های محیطی و نیاز به ابتکار عمل و نوآوری در تمام سطوح سازمانی است (طارق، جان و احمد^۲، ۲۰۱۶).

تحول دیجیتال، خود فرایند مدیریت استعداد را نیز متحول ساخته و آن را به «مدیریت استعداد دیجیتال» ارتقا داده

1. Barron

2. Tariq, Jan & Ahmad

است (مونتر و گوئرا و دنویلا دل واله^۱، ۲۰۲۴). شواهد تجربی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به بلوغ دیجیتال رسیده‌اند، یعنی از استراتژی‌های ساختاریافته تحول دیجیتال بهره می‌برند، در جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها تا ۲/۵ برابر موفق‌تر از رقبای خود هستند (شهیدالزمان^۲، ۲۰۲۵). این بلوغ در عمل، به معنای یکپارچه‌سازی فناوری‌های پیشرفته در چرخه عمر کارکنان است؛ از به کارگیری هوش مصنوعی، برای غربالگری عادلانه رزومه‌ها و پیش‌بینی ریسک ترک خدمت تا استفاده از واقعیت مجازی، برای شبیه‌سازی محیط‌های آموزشی ایمن و پلتفرم‌های کلان‌داده برای تحلیل مسیرهای شغلی بهینه (آیدین، کارا ارسلان و نارین^۳، ۲۰۲۴؛ یاداو، کاپور و گوپتا^۴، ۲۰۲۴).

این تحول فناورانه، یک تغییر بنیادین در ماهیت مهارت‌های مورد نیاز را نیز به همراه داشته است. محوریت از مهارت‌های فنی تکرارپذیر به سمت مهارت‌های نرم نظیر تفکر انتقادی، انعطاف‌پذیری شناختی، هوش هیجانی و یادگیری مستمر در حال تغییر است. در نتیجه، قرارداد روان‌شناختی بین سازمان و استعدادها نیز در حال بازتعریف است و مفاهیمی چون «تجربه کارمند»، انعطاف‌پذیری مکانی - زمانی و شخصی‌سازی مسیر توسعه، به مؤلفه‌های اصلی جذب و نگهداشت نخبگان تبدیل شده‌اند (تتل و کریچلو^۵، ۲۰۲۵).

نسل بومیان دیجیتال: ویژگی‌ها و الزامات توانمندسازی در محیط کار

هم‌زمان با تحولات فناورانه، ورود بومیان دیجیتال به عنوان یک نیروی کار با جهان‌بینی و انتظارات متفاوت، لایه دیگری از پیچیدگی را به مدیریت سازمانی افزوده است. این نسل که در اکوسیستم دیجیتال رشد کرده (پرنسکی، ۲۰۰۱)، فناوری را نه یک ابزار، بلکه امتداد هویت خود می‌داند (دمیر، ۲۰۲۴). ویژگی‌های شناختی و رفتاری آن‌ها نظیر راحتی با چندکارگی، ترجیح ارتباطات بصری و نیاز به بازخورد آنی (ایزی، ۲۰۲۱)، مستلزم بازنگری در شیوه‌های سنتی ارتباط و مدیریت است.

برخلاف کلیشه‌های رایج، این نسل صرفاً به دنبال تعاملات دیجیتال نیست؛ پژوهش‌ها نشان می‌دهد آن‌ها برای ارتباط با مدیران، به دنبال شفافیت، صداقت و تعاملات حضوری معنادار هستند (سیهومیینگ، ۲۰۲۱) که این خود یک پارادوکس مدیریتی جالب توجه است. از منظر روان‌شناختی، آن‌ها به عنوان نسلی واقع‌گرا، عمل‌گرا و جویای ثبات و تعادل میان کار و زندگی توصیف شده‌اند (شولز^۶، ۲۰۱۹؛ کینگ، فینکلستاین، توماس و کورینگتون^۷، ۲۰۱۹).

توانمندسازی این نسل به طور مستقیم با مفهوم «سواد دیجیتال» گره خورده است. سواد دیجیتال برای آن‌ها تنها یک مهارت فنی نیست، بلکه ابزاری تحول‌آفرین برای دسترسی به منابع، افزایش کیفیت یادگیری و مشارکت فعال در مسائل اجتماعی و مدنی از طریق بسترهای آنلاین است (گوپتا^۸، ۲۰۲۳؛ ترسیدی، سوریادی، بودیمانسیه و رحمت^۹، ۲۰۲۳).

1. Montero Guerra & Danvila-Del Valle

2. Shahiduzzaman

3. Aydın, Karaarslan & Narin

4. Yadav, Kapoor & Gupta

5. Tuttle & Critchlow

6. Scholz

7. King, Finkelstein, Thomas & Corrington

8. Gupta

9. Tarsidi, Suryadi, Budimansyah & Rahmat

۲۰۲۳) که با توجه به تفاوت نسلی استادان و یادگیرندگان و فراهم شدن امکان یادگیری متقابل با پر کردن شکاف بین دانشجویان بومی دیجیتال و استادان مهاجر دیجیتال طبق یافته پژوهش هشتم^۱ (۲۰۲۳) برای توانمندسازی چند نسلی در سازمان فرصت جدیدی ایجاد می‌کند. از این رو، هرگونه استراتژی توانمندسازی برای بومیان دیجیتال باید بر سه اصل استوار باشد: ارائه محتوای آموزشی به شیوه‌ای جذاب و با استفاده از آخرین فناوری‌ها (پیرسیالا^۲، ۲۰۲۳)، یکپارچه‌سازی ابزارهای دیجیتال در فرایندهای کاری و یادگیری روزمره (هنه، موهرکه، هوور و تامس^۳، ۲۰۲۴) و فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری عمیق از طریق تحلیل پلتفرم‌های دیجیتال و الگوریتم‌های زیربنایی آن‌ها (هارتل و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

بستر منحصربه‌فرد سازمان‌های رسانه‌ای و تبیین خلأ پژوهشی

سازمان‌های رسانه‌ای و به‌طور خاص سازمان صداوسیما، در کانون این تحولات قرار دارند. این سازمان‌ها، به‌دلیل ماهیت ترکیبی هنری - صنعتی (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۴) و فعالیت در محیطی که با عدم قطعیت و تلاطم شدید شناخته می‌شود (صلواتیان، گودرزی و ترشیزی، ۱۴۰۰) با چالش‌هایی منحصربه‌فرد روبه‌رو هستند. این چالش‌ها شامل شکاف دیجیتال عمیق بین نسل‌های مختلف کارکنان، مقاومت ساختارهای سنتی در برابر نوآوری‌های فناورانه و مدیریت هم‌زمان نیروی کار چندنسلی است که در آن، متخصصان باتجربه نسل‌های پیشین در کنار بومیان دیجیتال فعالیت می‌کنند (کاستلو و الیور^۵، ۲۰۱۸: ۹۸).

با مرور نظام‌مند ادبیات موضوع، یک خلأ پژوهشی مشخص نمایان می‌شود. مطالعات پیشین در ایران، عمدتاً یا به ارائه الگوهای عمومی توانمندسازی برای تمام کارکنان رسانه بدون تفکیک استعدادهای متخصص پرداخته‌اند (موسویان، ۱۳۹۰) یا در بستری متفاوت (سازمان‌های فرهنگی غیررسانه‌ای) انجام شده‌اند که قابلیت تعمیم‌پذیری محدودی دارند (نوبخت، مظاهری و اصفهانی، ۱۳۹۱) یا به شناسایی عوامل کلی بسنده کرده و یک مدل پارادایمی یکپارچه ارائه نداده‌اند (روشندل اربطانی، سیدجوادین، سعدی‌پور و شریفی، ۱۳۹۶). پژوهش‌های جدیدتر نیز یا بر بخش‌های صنعتی دیگر متمرکز بوده‌اند (دهقان، آقادات جلفایی و دلوی اصفهانی، ۱۴۰۲؛ سلوکی، صدوقی و پالی، ۱۴۰۳) یا تنها به یک وجه از مسئله مانند شایستگی دیجیتال پرداخته‌اند (حذرخانی، احمدی و آیت‌اللهی، ۱۴۰۲).

در سطح بین‌المللی نیز، پژوهش‌های متعددی به بررسی عادات یادگیری و توانمندسازی بومیان دیجیتال پرداخته‌اند (پیرسیالا، ۲۰۲۳؛ هارتل و همکاران، ۲۰۲۴)؛ اما این مطالعات عمدتاً در محیط‌های دانشگاهی و آموزشی انجام شده‌اند و فاقد پیچیدگی‌ها و محدودیت‌های یک سازمان رسانه‌ای بزرگ و دولتی هستند. تاکنون، هیچ پژوهشی به‌صورت متمرکز، به تدوین یک چارچوب یکپارچه نپرداخته است که سه رکن توانمندسازی، مدیریت استعدادهای متخصص، و ویژگی‌های نسلی بومیان دیجیتال را در بافت منحصربه‌فرد سازمان صداوسیما تلفیق کند.

1. Haytham

2. Piersiele

3. Henne, Mohrke, Huwer & Thoms

4. Hartl et al

5. Costello and Oliver

بنابراین، این پژوهش با هدف پر کردن این خلأ نظری و عملی، تلاش دارد با بهره‌گیری از رویکرد کیفی داده‌بنیاد، چارچوبی بومی و کاربردی ارائه دهد که بتواند به مدیران و سیاست‌گذاران رسانه‌ای در طراحی برنامه‌های توانمندسازی اثربخش برای حیاتی‌ترین سرمایه انسانی خود در عصر دیجیتال یاری رساند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند؛ از نظر روش اجرا از نوع اکتشافی، مبتنی بر رویکرد استقرایی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل کلیه متخصصان و خبرگان آشنا به موضوع توانمندسازی استعدادها و بومیان دیجیتال در دانشگاه‌ها و رسانه ملی و سازمان‌های رسانه‌ای بودند و این افراد را شامل می‌شدند: ۱. مدیران سابق و فعلی رسانه ملی در دو حوزه صف و ستاد معاونت‌های برنامه‌ریزی و منابع انسانی و مدیران ارشد معاونت‌های برنامه‌ساز؛ ۲. استادان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها در رشته‌های مدیریت رسانه، ارتباطات و مدیریت منابع انسانی دارای دانش تخصصی یا تجربه کاری؛ ۳. برنامه‌سازان نسل جدید در سازمان رسانه بودند.

نمونه‌گیری از مشارکت‌کنندگان، به شیوه آگاهانه و به روش گلوله برفی انجام شد. بر اساس روش گلوله برفی، دو نفر از خبرگان حوزه موضوعی پژوهش توانمندسازی استعدادها متخصص بومیان دیجیتال انتخاب شدند و پس از مصاحبه، از آن‌ها درخواست شد تا افراد دیگری را که در این حوزه متخصص هستند، معرفی کنند و بدین ترتیب نفرات بعدی شناسایی شد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که پس از انجام دهمین مصاحبه، داده جدید معناداری به دست نیامد و دو مصاحبه دیگر نیز به منظور اطمینان از پایداری اشباع انجام شد.

جدول ۱. مشخصات جامعه آماری پژوهش

مرتبۀ علمی	محل خدمت	تعداد
عضو هیئت علمی	دانشگاه تهران	۱
	دانشگاه علامه طباطبائی	۱
	دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات	۱
	دانشگاه صداوسیما	۱
	دانشگاه امام صادق	۱
مدیر ارشد صداوسیما	سازمان صداوسیما	۶
پژوهشگر	مرکز پژوهش‌های صداوسیما	۱

مصاحبه با خبرگان، به صورت حضوری و به مدت ۴۰ دقیقه و حداکثر ۱ ساعت انجام شد. در تمامی مراحل پژوهش، ملاحظات اخلاقی از جمله کسب رضایت آگاهانه، حفظ محرمانگی اطلاعات و امکان انصراف مشارکت‌کنندگان رعایت شد. پس از انجام هر دو مصاحبه، متن آن‌ها پیاده‌سازی و به نرم‌افزار مکس کیودا وارد شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که اعتبار آن با استفاده از روش کثرت‌گرایی در شیوه و مشارکت‌کننده و پایداری آن با آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران بررسی شد. در مجموع ۱۲ مصاحبه انجام شد و مبنای تحلیل قرار گرفت. داده‌های حاصل از

مصاحبه‌ها، بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. از دو روش کثرت‌گرایی در شیوه (بازآزمون روش انجام کار) و کثرت‌گرایی مشارکت‌کننده (استفاده از مصاحبه‌شوندگان جدید برای آزمون قابلیت اطمینان مدل) برای تعیین روایی ابزار و داده‌ها و از روش کثرت‌گرایی در پژوهشگر (آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران) برای تعیین پایایی استفاده شد. بازآزمون روش انجام کار با ۸۳ درصد پایایی، آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران با ۸۲ درصد و استفاده از مصاحبه‌شوندگان جدید برای آزمون قابلیت اطمینان مدل با ۸۰ درصد پایایی، از قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها حکایت داشت. نتایج اعتبارسنجی یافته‌ها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. نتایج به‌دست‌آمده در خصوص اعتباریابی یافته به روش کثرت‌گرایی

روش	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	پایایی بازآزمون
مصاحبه شونده	۲۵۱	۱۰۰	۳۵	۸۰٪
بین کدگذاران	۶۳	۲۶	۱۲	۸۲/۵۴٪
روش انجام کار	۸۳	۳۶	۱۳	۸۶/۷۵٪

پس از جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز، به مدد نظریه داده‌بنیاد^۲ در قالب کدگذاری مفاهیم و مقوله‌ها، چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما به‌دست‌آمده است. در بخش کدگذاری از روش استراوس و کوربین استفاده شده که رویکردی نظام‌مند را پیشنهاد می‌کنند. مهم‌ترین بخش کار در تحلیل داده‌های پژوهش کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) است که بدین‌گونه انجام شد:

- کدگذاری باز^۳: مصاحبه‌ها پیاده و داده‌ها یکسان‌سازی شدند و مطابق با ادبیات نظری پژوهش اصطلاحات علمی برای آن‌ها انتخاب شد و فهرستی از مفاهیم به‌دست آمد؛ سپس مفاهیم به‌دست‌آمده مقوله‌بندی شدند.
- کدگذاری محوری^۴: مقوله‌های به‌دست‌آمده در قالب شش عامل پارادایمی مدل اشتراوس و کوربین به‌همدیگر مرتبط شدند. با این کار بین کدهای تولید شده در کدگذاری باز، رابطه برقرار شد.
- کدگذاری انتخابی^۵: در این مرحله که مرحله اصلی نظریه‌پردازی است، مقوله محوری به‌شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده شد، روابط در چارچوب یک روایت و داستان، به‌طور روشن بیان شد و مقوله‌هایی که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز داشتند، اصلاح شدند. به عبارت دیگر، در مرحله کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها انجام شد؛ به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین

1. Strauss & Corbin
2. Grounded Theory
3. Open coding
4. Axial coding
5. Selective Coding

مقوله‌ها، آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم کرد که این امر از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر شد.

در نهایت برای اعتبارسنجی داده‌های به‌دست‌آمده از آزمون ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شد. برای این کار کدهای به‌دست‌آمده در قالب یک فرم تنظیم شد که تعداد ۱۲ خبره به هر کد در قالب یک طیف سه‌گزینه‌ای (گویه ضروری است، گویه مفید است ولی ضروری نیست، گویه ضرورتی ندارد) پاسخ دادند و نظرهای پس از محاسبه مقدار CVR با مقدار ضریب لاوشه، یعنی ۰/۵۶ مقایسه و کدها تأیید شدند.

یافته‌های پژوهش

با توجه به سؤال‌های مطرح شده در پژوهش حاضر، پژوهشگر به مدد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند، ابتدا کدگذاری و سپس پاسخ سؤال‌ها را به شرح زیر ارائه کرده است.

کدگذاری باز: مصاحبه‌های به‌دست‌آمده توسط محقق، دو بار به‌طور کامل مطالعه شد، بخش‌هایی از متن مصاحبه‌ها که کلیدی بودند برجسته شدند، فهرستی اولیه از نکات برجسته موجود در داده‌ها تهیه شد و برای تبدیل داده‌های متنی به داده‌های قابل استفاده و فهمیدنی از «بند»، «عبارت» و «کلمه» استفاده شد. متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار منتقل شد و کدهای باز مشخص شدند. در گام اول ۴۵۱ کد اولیه به‌دست آمد که با ادغام کدهای مشابه و همسان‌سازی عبارات، کدهای اولیه به ۲۲۷ کد تغییر یافت.

کدگذاری محوری: به این گونه کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی، عبارات کلیدی آن‌ها مشخص شدند و فهرست کدهای اولیه تشکیل شدند. در گام دوم، کدهای باز به‌دست‌آمده در نرم‌افزار مکس کیودا دسته‌بندی و ذیل کدهای محوری قرار گرفتند که نتیجه کدگذاری محوری شامل ۲۲۷ کد باز و ۲۶ کد محوری ارائه شده است.

کدگذاری انتخابی: در نهایت کدگذاری انتخابی انجام شد و کدگذاری انجام شده طی انجام دو مرحله دلفی و اخذ نظر خبرگان انجام شد. در مرحله اول خبرگان در خصوص محتوای هر کد اعلام نظر کردند و در مرحله دوم از آن‌ها درخواست شد نظرهای‌شان را درباره هر یک از کدهای به‌دست‌آمده اعلام کنند. سپس بر اساس نظرهای خبرگان، مقدار ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) محاسبه شد که نتایج به‌دست‌آمده در جدول‌های ۳ تا ۹ ارائه شده است.

عوامل علی، زمینه‌ساز، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما کدام‌اند؟

شرایط علی توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال

یافته‌های به‌دست‌آمده در خصوص عوامل، حکایت از آن دارد که توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال، نیازمند توجه به عوامل حادث شدن توانمندسازی استعدادهای متخصص است. در این پژوهش ۳ کد محوری و ۱۸ کد باز، شامل برنامه‌های توانمندسازی (۶ کد باز)، اهداف برنامه‌ها (۸ کد باز) و انتظارات از برنامه‌ها (۴ کد باز)، به‌عنوان عوامل علی شناسایی شد که در مرحله کدگذاری انتخابی و با اخذ نظر خبرگان کلیه ۳ کد محوری و ۱۸ کد

باز به‌عنوان شرایط علی چارچوب کیفی توانمندسازی استعداد‌های متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال تأیید شدند؛ به این معنا که اگر قصد داریم توانمندسازی استعداد‌های متخصص مبتنی بر نسل دیجیتال را بهبود دهیم، باید برای این مهم برنامه‌ریزی دقیق و مدونی در نظر بگیریم و اهداف برنامه‌ها را به‌روشنی تعیین و انتظارات از برنامه‌ها را مشخص کنیم تا کارکنان بدانند در برنامه‌های توانمندسازی دنبال چه هستند.

جدول ۳. کدهای باز و محوری مرتبط با شرایط علی

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
برنامه‌های توانمندسازی	افزایش انگیزه کارکنان دیجیتال برای ارائه خدمات بهتر	۰/۸۷	عملی شدن ایده‌ها و طرح‌های کارکنان دیجیتال	۰/۷۶
	دیده شدن دستاوردهای کارکنان دیجیتال	۰/۶۹	تسهیل شدن فرایندهای کاری توسط کارکنان دیجیتال	۰/۶۲
	برآورده شدن نیازهای شخصی و خانوادگی کارکنان	۰/۸۸	برنامه‌های ایجاد کننده ارزش افزوده	۰/۷۳
اهداف برنامه‌ها	پیشبرد و تحقق اهداف سازمان	۰/۷۹	تقویت نگرش سازمانی مثبت	۰/۸۱
	افزایش روحیه سازمانی	۰/۸۸	ایجاد حس امید و پیشرفت رسانه ای	۰/۸۴
	افزایش بهره‌وری سازمان	۰/۷۳	تقویت اعتماد به نفس کارکنان	۰/۸۹
	ارتقای کارآمدی کارکنان	۰/۷۹	حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی آینده سازمان	۰/۸۷
انتظارات از برنامه‌ها	ارتقای تفکر سازمانی	۰/۸۶	ارتقا و پیشرفت کارکنان دیجیتال	۰/۷۴
	فراهم کردن شرایط عملکرد برای نشان دادن شایستگی‌ها	۰/۷۹	جایگزینی فعالیت ماشینی با کار دستی	۰/۸۳

عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی استعداد‌های متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال

معمولاً تحقق هر عملی نیازمند بستر مناسب برای به فعلیت در آمدن است. در این پژوهش شرایط زمینه‌ساز تحقق توانمندسازی استعداد‌های متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال شناسایی شده است که ۴ کد محوری و ۳۸ کد باز شامل فرهنگ سازمانی (۱۳ کد باز)، رهبری (۹ کد باز)، ساختار سازمانی (۷ کد باز) و سیاست‌های منابع انسانی (۹ کد باز) به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز شناسایی شد که در مرحله کدگذاری انتخابی و با اخذ نظر خبرگان کلیه ۴ کد محوری و ۲۷ کد باز شامل فرهنگ سازمانی (۹ کد باز)، رهبری (۷ کد باز)، ساختار سازمانی (۵ کد باز) و سیاست‌های منابع انسانی (۶ کد باز) به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز چارچوب کیفی توانمندسازی استعداد‌های متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال تأیید شدند.

جدول ۴. کدهای باز و محوری مرتبط با عوامل زمینه‌ای

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
فرهنگ سازمانی	فرهنگ همکاری توأم با فضای باز، روابط دوستانه و با احترام	۰/۸۶	حمایت و تشویق ایده‌های جدید	۰/۸۰
	توسعه سازمانی و پیشرفت فردی	۰/۴۹	افزایش روحیه و نشاط در محیط کاری	۰/۵۵
	فرهنگ یادگیری مستمر	۰/۷۷	سازمان یادگیرنده (یادگیرنده و هم‌یاددهنده)	۰/۸۲
	پویایی سازمانی	۰/۸۶	فرهنگ همکاری و مشارکت سایر کارکنان در راستای کمک به اجرای ایده‌ها	۰/۵۶
	همدلی و صمیمیت	۰/۸۵	فرصت‌سازی و ایجاد محیط‌های صمیمی	۰/۵۱
	تبادل تجربه‌ها و دانش سازمانی به نسل جدید	۰/۷۹	هم‌راستا کردن ارزش‌ها، باورها و اهداف سازمانی با ارزش‌های نسل دیجیتال	۰/۷۶
	فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور	۰/۷۴		
رهبری	استفاده از سبک رهبری مناسب برای انگیزش و هدایت نسل دیجیتال	۰/۸۲	استفاده از رهبری حمایتی نسبت به خلق ایده‌های نسل دیجیتال	۰/۷۹
	تغییر در ارزش‌های رسوب کرده قدیمی رهبری سازمان	۰/۸۶	تغییر در باورهای رهبران از طریق نشان دادن کارایی نسل دیجیتال	۰/۸۷
	بکارگیری سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی، تیمی، دموکراتیک	۰/۸۸	آشنایی و شناخت رهبران با ارزش‌ها، هنجارها و باورهای نسل دیجیتال	۰/۶۹
	رهبری صمیمانه و همدل	۰/۵۳	آشنایی با خرده‌فرهنگ‌های نسل دیجیتال برای برقراری تعامل سازنده	۰/۸۴
	فراهم کردن زمینه ارتقای کارکنان نسل دیجیتال	۰/۵۵		
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی حامی رشد و توسعه نسل دیجیتال	۰/۷۷	تخصیص پروژه‌های کاری به نسل دیجیتال بدون قید زمان و مکان	۰/۸۰
	ساختار چابک و افقی (هم سطح) با روابط قدرت تقریباً برابر	۰/۷۴	تمرکز زدایی تولید و خارج کردن طراحی و تولید از شبکه‌ها به مراکز تولید	۰/۸۳
	سلسله مراتب تصمیم‌گیری کوچک و کوتاه متناسب با نسل دیجیتال	۰/۵۲	فضای غیررسمی / نیمه رسمی در محیط کار	۰/۵۳
	ساختار سازمانی منعطف، پویا و قائل به نوآوری	۰/۶۸		
سیاست‌های منابع انسانی	اتخاذ سیاست‌های برانگیزاننده یادگیری و توسعه	۰/۶۲	اتخاذ سیاست منابع انسانی غیر متمرکز	۰/۴۸
	تفویض اختیار، آزادی عمل و نتیجه‌گرایی	۰/۷۰	تدوین راهبردهای مجزا برای به کارگیری، نگهداشت و توانمندسازی نسل دیجیتال	۰/۶۰
	تشویق نسل دیجیتال متناسب با دستاوردها	۰/۶۹	رعایت حقوق مالکیت معنوی	۰/۷۴
	ایجاد تجربه‌های جدید در محیط‌های جدید	۰/۶۵	کاهش دادن نگاه مدیریتی از بالا به پایین	۰/۵۱
	استفاده از منابع خارج از سازمان برای برانگیختن نسل دیجیتال	۰/۴۷		

عوامل مداخله‌گر توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال

پیشامد هر اتفاقی، عواملی هستند که می‌توانند مانع باشند یا عاملی تسهیلگر برای تحقق بیشتر پدیده اصلی باشد. این عوامل نقشی دوگانه دارند که بسته به نوع برخورد ما با آن‌ها نقش خود را ایفا می‌کنند. در این پژوهش، سه عامل مداخله‌گر با ۳۵ کد باز شامل موانع سازمانی (۱۶ کد باز)، موانع فردی (۱۱ کد باز) و تغییرات محیطی (۸ کد باز)، به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شد که در مرحله کدگذاری انتخابی و با اخذ نظر خبرگان ۳ کد محوری و ۲۴ کد باز شامل موانع سازمانی (۹ کد باز)، موانع فردی (۸ کد باز) و تغییرات محیطی (۷ کد باز) به‌عنوان عوامل مداخله‌گر چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال تأیید شدند.

جدول ۵. کدهای باز و محوری مرتبط با عوامل مداخله‌گر

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
موانع سازمانی	تهدید محسوب شدن نسل دیجیتال از طرف همکاران و مدیران	۰/۵۰	بوروکراسی و سیستم اداری دست‌وپاگیر	۰/۵۳
	روشن نبودن اهداف سازمانی راجع به نسل دیجیتال	۰/۷۴	بی‌اعتمادی سازمانی	۰/۷۹
	وابستگی فعالیت‌های سازمانی به برنامه‌ها	۰/۵۱	بی‌توجهی به شایسته‌سالاری و حاکمیت روابط	۰/۷۸
	روشن نبودن نقش‌های کاری	۰/۷۸	سخت‌گیری‌های حراستی خارج از عرف	۰/۴۷
	عدم وجود قوانین و مقررات مناسب توانمندسازی	۰/۶۶	سیستم نظارت، گزینش و صیانت مچ گیرانه به جای ارشادی و حمایتی	۰/۵۲
	عدم پایش مستمر اهداف سازمانی و میزان تحقق آن‌ها	۰/۵۵	نارضایتی شغلی به‌واسطه بی‌عدالتی	۰/۸۰
	نداشتن آینده پژوهی سازمانی	۰/۵۱	عدم پرداخت حقوق و دستمزد مکفی	۰/۶۹
	عدم طراحی استراتژی کوتاه، میان و بلندمدت	۰/۶۱	عدم حمایت معنوی و مادی از افراد مبتکر، خلاق و نوآور (نسل دیجیتال)	۰/۷۰
موانع فردی	ضعف در کوچینگ فردی	۰/۴۹	مقید نبودن نسل دیجیتال به پوشش اداری مطابق عرف سازمانی	
	ضعف برنامه‌های فراغت هدفمند	۰/۶۹	عدم التزام و هم‌سو نبودن با کلیه قوانین و نظامات سازمانی	۰/۷۰
	عدم پذیرش تغییرات بنیادین	۰/۵۰	بی‌انگیزگی نسل دیجیتال به بی‌ثمر نشان دادن اقدامات آن‌ها	۰/۷۱
	عدم رضایت از جایگاه شغلی	۰/۶۴	عدم تطابق با کار گروهی و تیمی و فردگرا بودن نسل دیجیتال	۰/۷۴
	بی‌توجهی به مشکلات فردی و خانوادگی کارکنان	۰/۷۷	هم‌سو نبودن نسل دیجیتال از نظر روحی، ذهنی، ارزشی و باورها برای پذیرش سمت‌ها و مسئولیت‌ها	۰/۵۵
	بی‌حوصله‌گی نسل دیجیتال برای انجام کار طبق زمان‌بندی ثابت و طولانی	۰/۷۵		

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
تغییرات محیطی	عقب افتادن از تکنولوژی روز به دلیل سرعت تغییرات	۰/۷۲	عقب افتادن سایر کارکنان از تغییرات نسبت به نسل دیجیتال	۰/۷۰
	ضعف در پژوهش و آینده نگری	۰/۶۵	عدم آمادگی سازمانی لازم برای هم‌نوایی و همراهی با تغییرات محیطی	۰/۷۶
	تغییر در مناسبات اجتماعی بین کارکنان ناشی از تغییرات	۰/۴۴	زمان‌بر بودن تغییر در برنامه‌های مصوب ابلاغی	۰/۷۳
	عدم تقویت باورهای سازمانی به تغییرات محیطی	۰/۶۱	بی‌توجهی همه جانبه به تغییرات در فناوری، اجتماعی، اقتصادی، صنعتی	۰/۵۸

مقوله محوری توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال

یافته‌ها به‌دست‌آمده در خصوص پدیده محوری چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال، حکایت از آن دارد که خود واژه و مفهوم «توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال»، به‌عنوان کلیدی‌ترین عامل در مرکز مدل قرار گرفته است. برای پدیده محوری ۴ کد محوری و ۴۱ کد باز شامل نشانگرها (۹ کد باز)، عوامل موفقیت (۸ کد باز)، دانش، مهارت و تجربه‌های فردی (۱۳ کد باز) و ویژگی‌های شخصیتی (۱۱ کد باز) شناسایی شد که در مرحله کدگذاری انتخابی و با اخذ نظر خبرگان ۴ کد محوری و ۳۳ کد باز شامل نشانگرها (۶ کد باز)، عوامل موفقیت (۷ کد باز)، دانش، مهارت و تجربه‌های فردی (۱۰ کد باز) و ویژگی‌های شخصیتی (۱۰ کد باز)، به‌عنوان پدیده محوری چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال تأیید شدند.

جدول ۶. کدهای باز و محوری مرتبط با مقوله محوری

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
نشانگرها	خود یادگیری از طریق فناوری‌های نوین	۰/۶۹	تصمیم‌گیری در لحظات بحرانی	۰/۴۹
	ذهن خلاق و پویا	۰/۷۴	نقش آفرینی در ارتقای کیفیت تولیدات رسانه‌ای	۰/۶۰
	دانای کل‌پنداری	۰/۵۵	قرارگیری در شغل دلخواه و محبوب	۰/۵۹
	داشتن سواد رسانه‌ای	۰/۶۷	توانایی حل مسئله و مدیریت بحران	۰/۵۲
	داشتن سرعت عمل در تولید محتوا	۰/۷۸		
عوامل موفقیت	استفاده از استادان با تجربه در حوزه تولید محتوا	۰/۷۷	به‌روزرسانی استانداردها و طراحی استانداردهای نوین	۰/۴۸
	جدید بودن شیوه‌های آموزش و توانمندسازی	۰/۷۰	تدوین برنامه بر اساس شغل و مسیر شغلی	۰/۷۳
	مبتنی بودن بر هوش مصنوعی و دنیای دیجیتال	۰/۷۹	مهم بودن برنامه توانمندسازی نسل بومیان توسط مدیران	۰/۷۱

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
دانش، مهارت و تجربه‌های فردی	تطابق برنامه با علایق نسل دیجیتال	۰/۶۷	هم‌نوایی آموزه‌های توانمندسازی با واقعیت سازمانی	۰/۶۵
	فرصت‌طلبی در ارائه پیشنهادها و انجام کار	۰/۵۹	به‌روز بودن در حوزه ارتباطات	۰/۶۲
	همراهی و پذیرش تغییرات و تحولات	۰/۶۴	قدرت استفاده از دانش روز خود	۰/۵۳
	فهم و درک سازمانی	۰/۵۰	داشتن نگرش مثبت به فناوری‌های نوین	۰/۶۶
	اعتمادسازی با برقراری رابطه دوستانه	۰/۶۲	تشخیص به موقع نیازهای شغلی و سازمانی	۰/۶۲
	توانایی حل سریع مسائل و تصمیم‌گیری	۰/۵۵	ترسیم دور نمای شغلی آینده	۰/۷۰
	آشنایی با فرایندها و ابزارهای برنامه‌سازی	۰/۷۱	آشنایی با فضاهای انتشار و توانایی حضور در رسانه‌های نسل نو	۰/۷۸
ویژگی‌های شخصیتی	آشنایی با مؤلفه‌های زیباشناسی تصویر	۰/۷۰		
	انگیزه کاری بالا	۰/۵۶	فرصت‌طلبی و پیگیری موقعیت‌های طلایی	۰/۶۶
	اعتمادبه‌نفس	۰/۸۱	غیرقابل پیش‌بینی بودن	۰/۷۴
	کنجکاوی و جست‌وجوگر	۰/۷۸	قدرت ساده‌سازی توانایی‌ها و انتقال به دیگران	۰/۷۱
	تمایل کم به کار تیمی و گروهی	۰/۶۳	ارتباط راحت و سریع با فناوری‌های نوین	۰/۷۵
	سرعت بالا در یادگیری و انتقال پیام	۰/۷۰	پایین بودن آستانه تحمل	۰/۷۹
	کم‌توجهی به نظم اداری	۰/۶۱		

راهبردهای توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال

یافته‌ها به‌دست‌آمده در خصوص مقوله راهبردها بیانگر آن است که برای توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال باید در قالب برنامه‌ریزی مدون ۸ راهبرد را پیگیری کرد. در این پژوهش ۶ راهبرد و ۴۹ کد باز شامل شناسایی استعدادها (۵ کد باز)، طراحی برنامه‌های توسعه (۱۳ کد باز)، فناوری و یادگیری (۸ کد باز)، فرهنگ یادگیری (۶ کد باز)، مشارکت کارکنان (۵ کد باز)، ارزیابی توانمندسازی (۱۲ کد باز) شناسایی شد که در مرحله کدگذاری انتخابی و با اخذ نظر خبرگان، برخی کدها جابه‌جا و برخی ادغام شدند و ذیل کدهای محوری دیگر قرار گرفتند و ۲ کد محوری جدید به‌دست آمد که در مجموع ۸ کد محوری و ۴۶ کد باز شامل شناسایی استعدادها (۵ کد باز)، طراحی برنامه‌های توسعه (۹ کد باز)، فناوری و یادگیری (۴ کد باز)، فرهنگ یادگیری (۵ کد باز)، مشارکت کارکنان (۵ کد باز)، ارزیابی توانمندسازی (۶ کد باز)، تغییر و بهبود فضای کاری (۷ کد باز) و درک و توجه نسل دیجیتال (۵ کد باز)، به‌عنوان راهبردهای چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال تأیید شدند که در صورت اجرایی شدن، آن‌ها می‌توانند کمک شایان توجهی به توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما بکنند.

جدول ۷. کدهای باز و محوری مرتبط با راهبردها

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
شناسایی استعدادها	هم‌افزایی با دانشگاه‌ها برای شناسایی افراد توانمند و مستعد سازمان	۰/۶۸	اعتماد و دادن فرصت برای بروز توانمندی‌ها	۰/۶۴
	استفاده از پلتفرم‌های جدید استعدادیابی در سطح سازمان	۰/۷۲	ایجاد شرایط کشف استعدادها از طریق برقراری ارتباط بین فردی و بروز خودگشودگی کارکنان	۰/۷۱
	اهمیت دادن به نظام تعیین صلاحیت حرفه‌ای	۰/۸۰		
طراحی برنامه‌های توسعه	ایجاد فرصت‌های مناسب یادگیری و پرورش استعداد	۰/۷۱	آموزش فناوری‌های نوین بر اساس راهبرد و آینده سازمان	۰/۶۸
	برگزاری نشست‌ها و فوروم‌های تخصصی داخلی و خارجی	۰/۷۳	تطبیق ذی‌نفعان بیرون سازمان و درون سازمان با راهبردهای توسعه‌ای سازمان	۰/۵۰
	تقویت کار گروهی و ارتباطات انسانی	۰/۴۹	استفاده از ظرفیت افراد در توانمند کردن یکدیگر	۰/۶۱
	فراهم کردن فناوری روز مورد نیاز افراد	۰/۸۴	بازنگری در فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۷۷
	آموزش و یادگیری مستمر و برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت	۰/۷۴	روبه‌رو کردن کارکنان با مشکلات و مسائل برای یافتن راه‌حل مناسب	۰/۶۹
	طراحی ابزار دیجیتال برای یادگیری مستقل و شخصی‌سازی آموزش	۰/۷۷	تعیین پروژه‌های خاص برای کارکنان دیجیتال و ارزیابی مستمر آن‌ها	۰/۷۵
فناوری و یادگیری	استفاده از فناوری‌های مبتنی بر پلتفرم‌های دیجیتال	۰/۷۹	استفاده از واقعیت مجازی برای ارتباط و تعامل با مخاطب	۰/۷۴
	استفاده از فناوری‌های ارتباطی مورد استفاده نسل بومیان	۰/۷۱	تولید محصول و خروجی متناسب با ذائقه نسل جدید و آینده	۰/۵۲
	استفاده از هوش مصنوعی در سرعت و بهبود یادگیری و انتقال سریع اطلاعات	۰/۷۶		
فرهنگ یادگیری	آموزش و به‌کارگیری کارکنان نسل دیجیتال	۰/۴۹	بازنگری در فرهنگ یادگیری با توجه به مؤلفه‌های نسل دیجیتال	۰/۸۲
	یادگیری مستمر برای کارکنان نسل دیجیتال	۰/۷۲	ایجاد زمینه یادگیری مناسب برای افراد مشتاق یادگیری	۰/۷۸
	نیازسنجی آموزشی با مشارکت کارکنان نسل دیجیتال	۰/۶۷	مستندسازی و تبادل اطلاعات و دانش فراگرفته شده به کارکنان دیگر	۰/۶۵
	طراحی دوره‌های ضمن خدمت فراگیر	۰/۴۴		
مشارکت کارکنان	به‌کارگیری کارکنان توانمند و مستعد به‌عنوان مدیر رهبر	۰/۶۵	فراهم ساختن شرایط کاری مناسب برای همکاری و مشارکت	۰/۵۵
	سپردن بخشی از وظایف سازمان به نسل دیجیتال	۰/۶۹	کسب و استفاده از نظرهای نسل دیجیتال	۰/۷۹
	طراحی روش‌های رهبری برای نسل دیجیتال	۰/۶۳	استقبال از ایده‌ها و نظرها	۰/۸۰

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
ارزیابی توانمندسازی	شناسایی و تعیین شاخص‌های ارزیابی توانمندسازی	۰/۷۵	ارائه بازخورد تشویقی و حمایتی	۰/۷۱
	استفاده از شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و عینی برای ارزیابی	۰/۷۰	ایجاد چرخه ارزیابی عملکرد	۰/۵۰
	ارائه مستمر بازخورد ارزیابی توانمندسازی به کارکنان دیجیتال	۰/۶۸	استفاده از بازخوردها برای اصلاح برنامه‌های توانمندسازی	۰/۶۹
	ارزیابی مستمر توانمندسازی کارکنان دیجیتال بر اساس پایش رفتار کارکنان و میزان پیشرفت و تحقق اهداف	۰/۷۲		
تغییر و بهبود فضای کاری	ایجاد محیط کاری منعطف	۰/۷۱	فراهم کردن محیط شغلی جذاب	۰/۶۸
	کاهش بوروکراسی کاری در خصوص افراد مستعد	۰/۷۸	طراحی الگوریتم داده‌ها و ستاندها برای تبادل خدمات متقابل با کارکنان دیجیتال	۰/۷۲
	استفاده از نیازهای نسل دیجیتال و هم‌نوایی آن با سازمان	۰/۶۷	اجتناب از مدیریت بسته و اقتدارگرا	۰/۷۴
	ایجاد مکانیزم تشویق و رشد	۰/۶۴		
درک و توجه	پرداخت حقوق و مزایای جانبی عادلانه	۰/۷۵	آگاه کردن کارکنان دیجیتال از وضعیت مخاطب در فضای اجتماعی جامعه	۰/۷۷
	حقوق و مزایای مناسب	۰/۷۳	قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردها	۰/۸۲
	درک کارکنان هنگام انجام اشتباهات کاری	۰/۷۰		

پیامدهای توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال

یافته‌ها به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که اجرای توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، به نتایج مثبت و مطلوبی منجر می‌شود. بر این اساس، در مرحله کدگذاری محوری، ۵ کد محوری و ۴۱ کد باز شامل تأثیر بر عملکرد (۹ کد باز)، تأثیر بر حفظ استعدادها (۱۰ کد باز)، تأثیر بر انگیزش (۷ کد باز)، تأثیر بر برند کارفرمایی (۹ کد باز) و تأثیر بر تحول دیجیتال (۶ کد باز) شناسایی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی و با اخذ نظر خبرگان، عناوین هر ۵ کد محوری تغییر کردند و در مجموع ۵ کد محوری و ۳۴ کد باز شامل بهبود عملکرد (۸ کد باز)، حفظ استعدادها (۶ کد باز)، ارتقای انگیزش (۶ کد باز)، رشد برند کارفرمایی (۸ کد باز) و تحول دیجیتالی سازمان (۶ کد باز)، به‌عنوان پیامدهای اجرای چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال تأیید شدند. نتایج پژوهش حاضر این نکته را نشان می‌دهد که توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، می‌تواند پیامدهای مثبت و اثرگذاری در تحقق اهداف سازمان صداوسیما در پی داشته باشد.

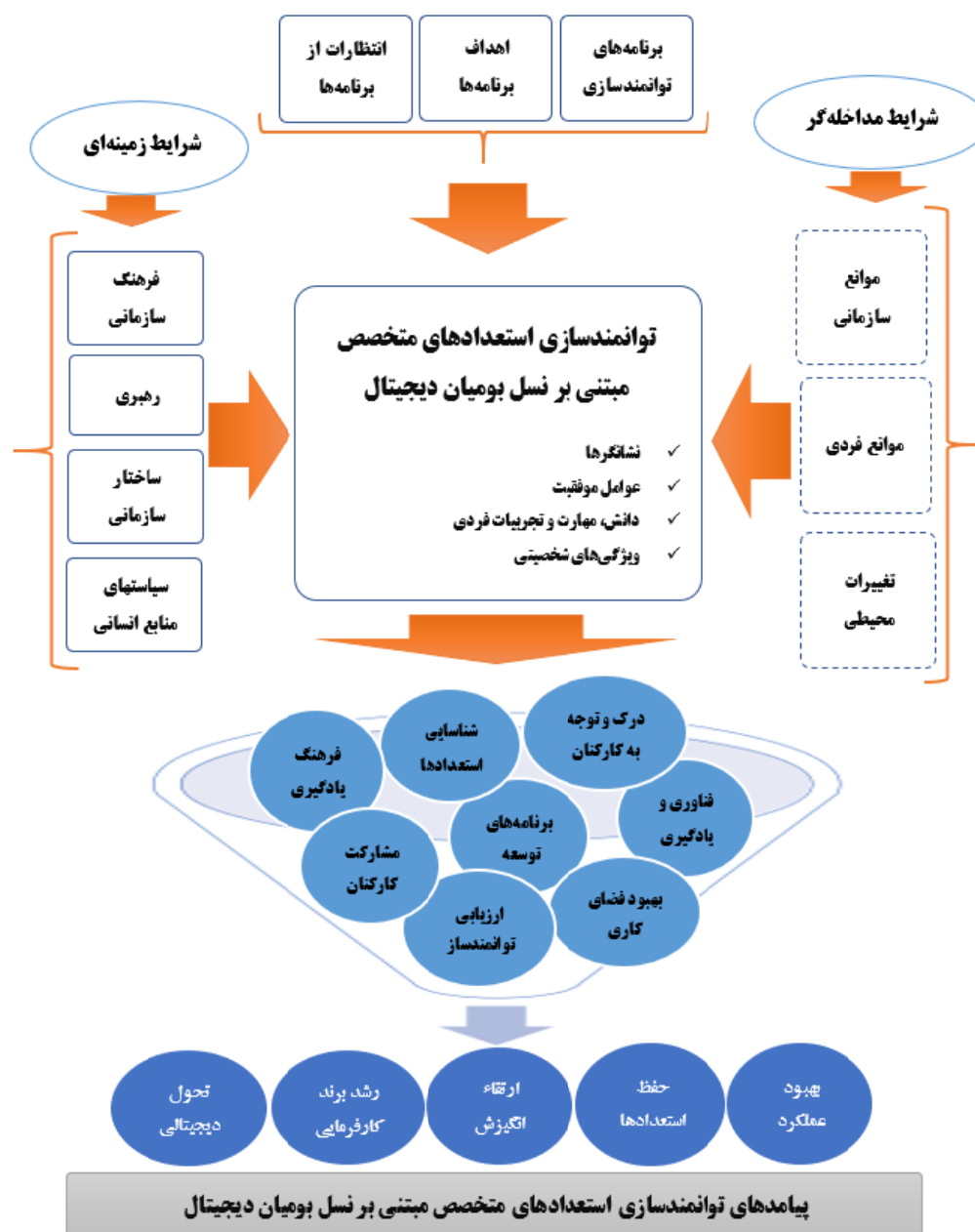
جدول ۸. کدهای باز و محوری مرتبط با پیامدها

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
بهبود عملکرد	بهبود کیفیت تولیدات و خروجی محتوا	۰/۶۵	ایجاد هم‌افزایی و بالا رفتن کیفیت کار سایر کارکنان	۰/۶۰
	بالا رفتن میزان مخاطب و رضایت آن‌ها	۰/۷۲	افزایش سرعت فعالیت و رفع موانع سازمانی با بهره‌گیری افراد توانمند و مستعد از تکنولوژی‌های نوین	۰/۶۰
	تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها	۰/۶۵	بهبود عملکرد داخل سیستم توسط کارکنان توانمند شده	۰/۶۴
	کشف نیازهای سازمانی و ارتقا آن‌ها	۰/۵۳	قابلیت رقابت در بازار رسانه‌ای	۰/۷۹
	افزایش بهره‌وری و کارآمدی سازمانی	۰/۶۶		
حفظ استعدادها	سرایت کردن این استعدادها به سایر بخش‌های سازمان	۰/۶۴	دادن آزادی عمل و اختیار برای فعالیت خارج از ساختار بوروکراتیک و همراه با صمیمیت	۰/۸۳
	تغییر نگرش درباره حقوق و دستمزد کارکنان	۰/۴۷	خودشکوفایی افراد مستعد با درک صحیح این نسل	۰/۷۵
	پاسخ به خواسته‌های مشروع کارکنان مستعد و توانمند	۰/۶۲	دیده شدن موفقیت‌های افراد و به‌عنوان الگو قرار گرفتن آنان	۰/۷۷
	توانمندسازی و افزایش ضریب نفوذ سازمان در بین سایر دستگاه‌ها	۰/۵۰	افزایش سرمایه اجتماعی	۰/۴۹
	فعالیت پویا و مستمر کارکنان برای خدمت به سازمان	۰/۵۲	توسعه حداکثری تجربه کاربردی کارکنان مستعد	۰/۶۶
ارتقای انگیزش	افزایش علاقه و انگیزه به سازمان و انتقال حس سودمندی	۰/۷۸	افزایش تعلق خاطر سازمانی در اثر فرصت پیشرفت، اختیار در تصمیم‌گیری و آزادی عمل	۰/۷۷
	تغییر در توقعات سازمانی در اثر توانمندسازی	۰/۷۱	ایجاد سرخوشی در کل سازمان	۰/۷۹
	افزایش استفاده از ظرفیت کارکنان مستعد و توانمند	۰/۵۵	بروز خلاقیت و عدم ناامیدی و سرخوردگی در بین افراد مستعد	۰/۸۰
	بهبود نگرش و باور مثبت سازمانی	۰/۶۸		
	رشد سیستم کارفرمایی سازمان	۰/۶۵	اولویت و ارجحیت همکاری با افزایش تعلق سازمانی و برند کارفرمایی	۰/۷۹
رشد برند کارفرمایی	تحقق نوآوری در همه امور سازمان	۰/۷۸	جذب استعدادهای جدید از طریق گسترش بازاریابی دهان‌به‌دهان	۰/۷۵
	جذب خودکار استعدادهای	۰/۷۹	تبدیل شدن افراد مستعد سازمانی به سفیران جذب استعدادهای جدید	۰/۷۳

کدهای محوری	کدهای باز	CVR	کدهای باز	CVR
	جذاب تر تلقی شدن برند کارفرما با تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های کارفرمایی	۰/۷۶	بهبود محیط و فضای شغلی	۰/۷۶
	هم‌ذات‌پنداری بالاتر کارکنان مستعد و توانمند شده با گروه‌های درون سازمانی	۰/۵۴		
تحول دیجیتال سازمان	انتقال آموزش‌ها و تجارب خود برای ارتقای سطح دیجیتال	۰/۶۴	افزایش سرعت دگرگون‌سازی دیجیتالی سازمان	۰/۷۰
	به روز بودن سازمان از منظر دیجیتال	۰/۶۵	تسهیل فرایند دیجیتالی سازمان	۰/۶۸
	پیشرفت سازمان از منظر دیجیتال	۰/۵۷	سرعت بالای یادگیری در حوزه دیجیتال	۰/۷۱

چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال سازمان صداوسیما چیست؟

یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما با ۱۸۲ کد باز و ۲۷ کد محوری به صورت شماتیک به شرح شکل ۱ است. چارچوب به‌دست‌آمده بر اساس یک کار کیفی از طریق رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند و مبتنی بر روش اشرس و کوربین و مصاحبه با خبرگان به‌دست‌آمده است. این چارچوب بیانگر آن است که برای توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، بایستی دید کلانی به موضوع داشت و عوامل دست‌آمده و چارچوب ترسیم شده را به‌صورت یک‌جا و کلی مدنظر قرار داد. اگر می‌خواهیم توانمندسازی استعدادهای متخصص نسل بومیان دیجیتال در صداوسیما، به‌درستی محقق شود، ضرورت دارد که بسترسازی لازم انجام شود، موانع رفع شوند و راهبرهای شناسایی شده جهت تحقق برنامه‌های توانمندسازی، به‌صورت کاملاً علمی، عملیاتی شوند و مرحله‌به‌مرحله آن‌ها را اجرا کنیم. برخی عوامل تشکیل‌دهنده چارچوب کیفی توانمندسازی استعدادهای متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، عوامل زمینه‌ساز حادث شدن پدیده اصلی (توانمندسازی استعدادهای متخصص) هستند، برخی دیگر علل به‌وجود آورنده آن هستند و در این بین عواملی نیز مخل هستند، برای تحقق این موضوع باید راهبردهای اساسی شناسایی و پیاده‌سازی شوند تا در نهایت از توجه و انجام این امور، پیامدها و نتایج مثبت توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال به‌دست آیند. چارچوب به‌دست‌آمده از نظر استراتژی، تجربی است؛ زیرا چارچوبی که بر اساس نظر خبرگان و تحلیل‌های پژوهشگر ارائه شده است، نمود فردی و اجتماعی دارد. از نظر فلسفی از نوع پراگماتیسم یا عملگراست؛ زیرا کاربردی و عملکردی است. از طرفی از منظر منطق پژوهش، از نوع استقرایی و از نظر الگویی از نوع هنجاری است. نهایت اینکه برای تحقق چنین چارچوبی و اجرایی و عملیاتی کردن آن، نیازمند توجه به تمام ابعاد و کدهای تشکیل‌دهنده است و باید موانع اساسی در پیاده‌سازی و اجرای آن تاحد ممکن رفع شوند.



شکل ۱. چارچوب کیفی توانمندسازی استعداد های متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما

آیا چارچوب کیفی توانمندسازی استعداد های متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما از اعتبار کافی برخوردار است؟

برای اعتبارسنجی چارچوب کیفی به‌دست‌آمده برای توانمندسازی استعداد های متخصص مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما، از ضریب نسبی روایی محتوا موسوم به CVR استفاده شده است. برای دستیابی به این ضریب، نظرهای ۱۲ نفر از خبرگان در خصوص کدهای به‌دست‌آمده اخذ و برای هر کد، مقدار آن محاسبه شد (جدول‌های ۳ تا

۸). بر اساس نتایج به دست آمده از مرحله کدگذاری انتخابی و اخذ نظرهای خبرگان و محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا، مشخص شد که از مجموع ۲۲۲ کد باز مرحله کدگذاری محوری، ۱۸۲ کد باز با کسب ضریب بالاتر از ۰/۵۹ مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند. برای هر کد محوری نتایج به این صورت تأیید شده است:

- پدیده محوری: از ۹ کد باز نشانگرها ۶ کد، ۸ کد باز عوامل موفقیت ۷ کد، ۱۳ کد باز دانش، مهارت و تجربیات ۱۰ کد، ۱۱ کد باز ویژگی‌های شخصیتی ۱۰ کد تأیید شدند.
 - شرایط علی: از ۶ کد باز برنامه‌های توانمندسازی ۶ کد، ۸ کد باز اهداف توانمندسازی ۸ کد، ۴ کد باز انتظارات از برنامه‌ها ۴ کد تأیید شدند.
 - عوامل زمینه‌ای: از ۱۳ کد باز فرهنگ سازمانی ۹ کد، ۹ کد باز رهبری ۷ کد، ۷ کد باز ساختار سازمانی ۵ کد، ۹ کد باز سیاست‌های منابع انسانی ۶ کد تأیید شدند.
 - عوامل مداخله‌گر: از ۱۶ کد باز موانع سازمانی ۹ کد، ۱۱ کد باز موانع فردی ۸ کد، ۸ کد باز تغییرات محیطی ۷ کد تأیید شدند.
 - راهبردها: از ۵ کد باز شناسایی استعدادها ۵ کد، ۱۳ کد باز طراحی برنامه‌های توسعه ۹ کد، ۸ کد باز فناوری و یادگیری ۴ کد، ۶ کد باز فرهنگ یادگیری ۵ کد، ۵ کد باز مشارکت کارکنان ۵ کد، ۱۲ کد باز ارزیابی توانمندسازی ۶ کد تأیید شدند و برای کد محوری بهبود فضای کاری ۷ کد و درک و توجه به کارکنان ۵ کد تأیید شدند.
 - پیامدها: از ۹ کد باز بهبود عملکرد ۸ کد، ۱۰ کد باز حفظ استعداد ۶ کد، ۷ کد باز ارتقای انگیزش ۶ کد، ۹ کد باز رشد برند کارفرمایی ۸ کد، ۶ کد باز تحول دیجیتال سازمان ۶ کد تأیید شدند.
- در نهایت، اینکه بر اساس دیدگاه خبرگان ۱۸۲ کد باز و ۲۷ کد محوری از اعتبار کافی برخوردار بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تدوین چارچوبی کیفی برای توانمندسازی استعدادهای متخصص، مبتنی بر نسل بومیان دیجیتال در سازمان صداوسیما انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها، شبکه‌ای پیچیده و درهم‌تنیده از مفاهیم و مقولات را آشکار ساخت که در قالب الگوی پارادایمی داده‌بنیاد (شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) سازمان‌دهی شدند. نتایج نشان داد که چارچوب مطلوب، حاصل تعامل عواملی چون «ویژگی‌های شخصیتی» و «دانش استعدادها»، «فرهنگ و ساختار سازمانی»، «سیاست‌های منابع انسانی»، «رهبری»، «تغییرات محیطی» و مجموعه‌ای از «موانع فردی و سازمانی» است. این عوامل بر راهبردهایی نظیر «شناسایی دقیق استعدادها»، «طراحی مشارکتی برنامه‌های توسعه»، «بهره‌گیری از فناوری در یادگیری» و «تقویت فرهنگ یادگیری» تأثیر می‌گذارند و در نهایت به پیامدهایی چون «بهبود عملکرد»، «حفظ استعداد»، «ارتقاء انگیزش» و «تحول دیجیتال سازمان» منجر می‌شوند.

نکته کلیدی و محوری که از دل یافته‌ها برمی‌آید، منسوخ شدن رویکردهای سنتی و یکسان‌نگر به توانمندسازی است. نسل بومیان دیجیتال که زندگی و یادگیری‌شان به‌طور عمیقی با اکوسیستم رسانه‌های دیجیتال عجین شده است،

دیگر پذیرای مدل‌های آموزشی منفعل، زمان‌محور و مکان‌محور نیستند. اشباع‌شدگی از سرعت و دسترسی آنی به اطلاعات، آستانه تحمل آن‌ها را در برابر فرایندهای کند و بوروکراتیک کاهش داده است. این یافته، هم‌سو با نظریات پرنسکی (۲۰۰۱) و ایزی (۲۰۲۱)، بر ضرورت بازطراحی کامل برنامه‌های توسعه استعداد در سازمان‌های فرهنگی و رسانه‌ای تأکید می‌کند.

تحلیل عمیق‌تر داده‌ها نشان داد که توانمندسازی این گروه خاص از استعدادها، مستلزم درکی چندبعدی است: نخست، شخصی‌سازی مبتنی بر ویژگی‌های نسلی؛ این استعدادها به‌دلیل تمایل به خودیادگیری و استقلال، ترجیح می‌دهند در هر زمان و مکانی به محتوای آموزشی دسترسی داشته باشند و از مشارکت در جلسات گروهی طولانی و سخنرانی‌محور گریزانند. دوم، محوریت فناوری؛ آن‌ها انتظار دارند که تمام فرایندها، از ارائه محتوا تا ارزیابی، با ابزارهای دیجیتال نوین، سریع و کارآمد انجام شود. این موضوع با یافته‌های پیرسیالا (۲۰۲۳) و هنه و همکاران (۲۰۲۴) که بر لزوم استفاده از فناوری‌های جذاب و یکپارچه‌سازی ابزارهای دیجیتال در آموزش تأکید دارند، هم‌خوانی کامل دارد. سوم، مشارکت در خلق محتوا؛ این نسل به‌دلیل دسترسی گسترده به اطلاعات، دانش انباشته‌ای در حوزه‌های متنوع دارند و در صورتی که محتوای آموزشی برایشان تکراری باشد، به‌سرعت انگیزه خود را از دست می‌دهند. بنابراین، مشارکت دادن آن‌ها در فرایند طراحی و تولید محتوای توانمندسازی، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت برای اثربخشی برنامه‌هاست.

مقایسه نتایج این پژوهش با ادبیات پیشین، ضمن آشکار ساختن نوآوری آن، نقاط اشتراکی را نیز نمایان می‌سازد. هیچ پژوهشی تاکنون چارچوبی یکپارچه با این سه محور (توانمندسازی، استعداد متخصص، بومیان دیجیتال) در بستر رسانه ملی ارائه نکرده است؛ اما یافته‌های این تحقیق در سطح مفاهیم جزئی با نتایج پژوهش‌هایی چون هیثم^۱ (۲۰۲۳) در زمینه یادگیری متقابل بین نسل‌ها و هارتل و همکاران (۲۰۲۴) در خصوص یادگیری عمیق از طریق پلتفرم‌های اجتماعی، هم‌سو است. با این حال، چارچوب به‌دست‌آمده در این پژوهش، با ارائه یک الگوی سیستمی و یکپارچه که تمام ابعاد سازمانی از فرهنگ و ساختار تا رهبری و سیاست‌گذاری را دربرمی‌گیرد، گامی فراتر نهاده است و مدلی بومی و عملیاتی برای سازمان صداوسیما ارائه می‌دهد. این چارچوب، به‌دلیل ماهیت کیفی و وابستگی به زمینه، به اصلاح و به‌روزرسانی مستمر نیاز دارد؛ اما به‌عنوان اولین نقشه‌راه جامع در این حوزه، از اهمیت نظری و کاربردی شایان توجهی برخوردار است.

پیشنهادهای پژوهش

بر اساس یافته‌های تحقیق و با هدف ترجمه چارچوب مفهومی به اقدامات عملیاتی، پیشنهادهای زیر در دو سطح «اجرایی - سیاست‌گذاری» و «توسعه نظری» ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادهای اجرایی و سیاست‌گذاری (برای سازمان صداوسیما)

این پیشنهادها با هدف ایجاد تحول ساختاری و فرهنگی و با در نظر گرفتن افق زمانی مشخص تدوین شده‌اند:

۱. تشکیل «کارگروه ویژه توسعه استعدادهای دیجیتال» (اقدام کوتاه مدت - ۳ ماهه): پیشنهاد می‌شود که ذیل معاونت منابع انسانی و با مشارکت مدیران ارشد از حوزه‌های محتوا، فنی و برنامه‌ریزی، کارگروهی متشکل از استعدادهای متخصص منتخب از نسل بومیان دیجیتال و مدیران باتجربه تشکیل شود. مأموریت اصلی این کارگروه، بازطراحی و تدوین «شیوه‌نامه توانمندسازی استعدادهای متخصص نسل دیجیتال» بر اساس یافته‌های این پژوهش و با مشارکت مستقیم خود آن‌ها خواهد بود.

۲. راه‌اندازی «پلتفرم یکپارچه یادگیری و توسعه (LXP)» (اقدام میان مدت - ۱ ساله): به جای دوره‌های آموزشی سنتی، پیشنهاد می‌شود که سازمان بر ایجاد یک پلتفرم تجربه یادگیری سرمایه‌گذاری کند. این پلتفرم باید امکان دسترسی به محتوای آموزشی خرد^۱، پادکست‌ها، شبیه‌سازی‌های تعاملی و مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده را فراهم آورد و مبتنی بر هوش مصنوعی، محتوای متناسب با نیازها و علایق هر فرد را پیشنهاد دهد. این اقدام به‌طور مستقیم، به یافته‌های پژوهش در خصوص نیاز به یادگیری خودراهبر و فناورمحور پاسخ می‌دهد.

۳. بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی با رویکرد انعطاف‌پذیری (اقدام میان مدت - ۱۸ ماهه): پیشنهاد می‌شود سیاست‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و ساختار سازمانی مورد بازنگری قرار گیرند. به‌طور مشخص:

- ارزیابی عملکرد: تغییر از ارزیابی سالانه به بازخوردهای مستمر و ۳۶۰ درجه با استفاده از ابزارهای دیجیتال؛
- جبران خدمات: طراحی بسته‌های حقوق و مزایای منعطف که شامل گزینه‌هایی چون پاداش مبتنی بر پروژه و بودجه آموزشی شخصی تا به نیاز این نسل برای قدردانی متناسب با عملکرد پاسخ دهد؛
- ساختار سازمانی: حرکت به سمت ساختارهای تیمی چابک^۲ و مبتنی بر پروژه برای کاهش سلسله‌مراتب و افزایش آزادی عمل استعدادهای.

۴. اجرای برنامه «رهبران همدل دیجیتال» (اقدام مستمر - شروع از ۶ ماه آینده): طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه رهبری برای مدیران میانی و ارشد با تمرکز بر مهارت‌هایی چون کوچینگ، رهبری همدلانه، مدیریت تیم‌های مجازی و ایجاد امنیت روانی. این برنامه به رفع موانع مرتبط با سبک‌های رهبری سنتی کمک کرده و فرهنگ سازمانی حامی نوآوری را تقویت می‌کند.

ب) پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی و توسعه نظری مدیریت رسانه

این پژوهش با ارائه یک چارچوب کیفی، به توسعه دانش در حوزه مدیریت رسانه کمک می‌کند. مشارکت نظری آن در سه زمینه قابل تبیین است:

۱. **یکپارچه‌سازی نظری:** این تحقیق با تلفیق سه جریان نظری مجزای «توانمندسازی»، «مدیریت استعداد» و «مطالعات نسلی»، یک مدل مفهومی یکپارچه در بستر مدیریت رسانه ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای نظریه‌های زمینه‌ای در این حوزه قرار گیرد.
۲. **بومی‌سازی دانش:** این پژوهش با تمرکز بر یک سازمان رسانه‌ای دولتی در ایران، به بومی‌سازی مفاهیم جهانی مدیریت استعداد کمک کرده و پیچیدگی‌های فرهنگی و ساختاری آن را در مدل خود لحاظ می‌کند.
۳. **ارائه چارچوب عملیاتی:** مدل پارادایمی حاصل، فراتر از یک توصیف نظری، نقشه‌راهی عملیاتی برای سیاست‌گذاران رسانه‌ای است.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:

- **پژوهش‌های کمی:** با استفاده از یافته‌های این پژوهش، پرسش‌نامه‌ای طراحی و روایی‌سنجی شود تا بتوان روابط بین متغیرهای شناسایی شده را در مقیاس بزرگ‌تر آزمون کرد و به مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخت.
- **مطالعات تطبیقی:** چارچوب حاضر در سایر سازمان‌های رسانه‌ای (نظیر پلتفرم‌های آنلاین) یا صنایع خلاق دیگر مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد تا میزان تعمیم‌پذیری و تفاوت‌های زمینه‌ای آن مشخص شود.
- **پژوهش‌های طولی:** تأثیر اجرای پیشنهاد‌های این پژوهش بر شاخص‌های کلیدی عملکرد، مانند میزان نگهداشت استعداد، سطح نوآوری و رضایت شغلی در یک بازه زمانی چندساله سنجیده شود.

منابع

- اسمعیلی آهندانی، ابودر؛ شکیبایی، زهره و عاشوری، هاید (۱۴۰۲). طراحی و تبیین مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *سبک زندگی/اسلامی با محوریت سلامت*، ۷(۳)، ۱۲۱-۱۳۶.
- حذرخانی، حسن؛ احمدی، فاطمه زهرا؛ آیت‌اللهی، مینو (۱۴۰۲). تحلیل مفهوم شایستگی دیجیتال در نظام تربیت عمومی. *پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، ۵۱(۷۸)، ۱۹-۳۲.
- خجسته باقرزاده، حسن (۱۳۹۴). تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی. *رسانه و فرهنگ*، ۱۰(۵)، ۲۱-۴۰.
- دهقان، داریوش؛ آقداود جلفایی، سیدرسول؛ دلوی اصفهانی، محمدرضا (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر جذب و استخدام ویژه کارکنان نسل Z (صنایع پتروشیمی بوشهر). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۵(۵۷)، ۱۳۵-۱۵۶.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ سعدی‌پور، اسماعیل؛ شریفی، سیدمهدی (۱۳۹۶). نقش توسعه منابع انسانی در شهرت رسانه‌ای و خلق سرمایه شهری. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۰(۷۴)، ۴۳-۶۹.
- سلوکی، کاظم؛ صدوقی، میترا؛ پالی، سمیرا (۱۴۰۳). اعتباریابی الگوی توانمندسازی مدیران نظام آموزشی با هدف ارتقای امنیت اجتماعی در مناطق گردشگری. *پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه*، ۴(۳)، ۲۲۷-۲۹۴.
- صلواتیان، سیاوش؛ گودرزی، غلامرضا؛ ترشیزی، احسان (۱۴۰۰). مدیریت استعدادهای سازمان‌های رسانه‌ای: عوامل مؤثر بر انگیزش استعدادهای برای فعالیت در سازمان صداوسیما. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۵(۲)، ۲۰۴-۲۲۷.

- علی عسگری، عبدالعلی؛ صلواتیان، سیاوش؛ ارجمندی، اسماعیل (۱۳۹۴). الگوی طراحی آرایش رسانه‌ای صداوسیما در فضای نوین رسانه‌ای جهان. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۸۲(۲۲)، ۲۷-۴۶.
- مرادی، وحید؛ آئینی، محمدمبین (۱۳۹۵). مدیریت استعداد هوشمند: رویکردی نوین و عاملی برترساز در جنگ‌های آینده. *علوم و فنون نظامی*، ۳۷(۱۲)، ۱۱۱-۱۲۸.
- نوبخت، محمدباقر؛ مظاهری، محمدمهدی؛ اصفهانی، مینا (۱۳۹۲). ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). *مدیریت فرهنگی*، ۱۹(۷)، ۷۱-۸۸.

References

- Ali Asgari, A. A., Salavatian, S. & Arjmandi, E. (2015). A model for designing IRIB's media arrangement in the world's new media space. *Communication Research*, 22(82), 27-46. (in Persian)
- Aydın, O., Karaarslan, E. & Narin, N. G. (2024). Artificial intelligence, VR, AR and metaverse. *Technologies for Human Resources Management*. arXiv preprint arXiv:2406.15383. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.15383>
- Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742. <https://doi.org/10.1108/09596110810897583>
- Costello, J. & Oliver, J.J. (2018). Human resource management in the media. *Handbook of Media Management and Economics* (Media Management and Economics Series), Chapter 7, pp.95-110, Routledge.
- Dehghan, D., Aghadavood Jolfaei, S. R. & Delvi Esfahani, M. R. (2023). Identifying effective factors in the attraction and recruitment of Generation Z employees (Case study: Bushehr Petrochemical Industries). *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 15(57), 135-156. (in Persian)
- Demir, G. (2024). Interview with Marc Prensky on Digital Natives and AI Natives: Reframing and Empowering 21st Century Kids. *Yeni Medya*, (16), 422-428.
- Esmaili Ahendani, A., Shakibaei, Z. & Ashouri, H. (2023). Designing and Explaining a Structural Empowerment Model for Human Resources Using Grounded Theory. *Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, 7(3), 121-36. (in Persian)
- Gupta, C. M. (2023). *Digital Literacy: Navigating Success in the Digital Age*. <https://www.linkedin.com/pulse/digitalliteracy-navigating-success-age-chirag-mohan-gupta/>
- Han, S., Harold, C.M., Kim, J.K. & Vogel, R.M. (2022). Perceived Benefits and Costs of Empowerment: Conceptualization, Measure Development, and Its Impact on Empowering Leadership. *Journal of Management*, 49(4), 1-18. doi:10.1177/01492063221081443
- Hartl, A., Starke, E., Voggenreiter, A., Holzberger, D., Michaeli, T. & Pfeffer, J. (2024). Empowering Digital Natives: InstaClone – a Novel Approach to Data Literacy Education

- in the Age of Social Media. *In Proceedings of the 55th ACM Technical Symposium on Computer Science Education*, 1 (SIGCSE 2024), March 20–23, 2024, Portland, OR, USA. ACM, New York, NY, USA, 7 pages. <https://doi.org/10.1145/3626252.3630839>
- Haytham, E. (2023). Bridging the Gap between Digital Native Students and Digital Immigrant Professors: Reciprocal Learning and Current Challenges. *American Journal of Education and Technology (AJET)*, 2(2), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.54536/ajet.v2i2.1522>
- Hazarkhani, H., Ahmadi, F. Z. & Ayatollahi, M. (2023). Concept analysis of digital competency in general education. *Research in Curriculum Planning*, 20(78), 19–32. (in Persian)
- Henne, A. Mohrke, P. Huwer, J. Thoms, L.J. (2024). Finally Digital Natives? Changes in Media Use among Science Students during the COVID-19 Pandemic. *Educ. Sci*, 14, 555. <https://doi.org/10.3390/educsci14060555>
- Izi, M. (2021). Digital natives generation. *Educational Technology Growth*, 36(7), 7-9.
- Khojasteh Bagherzadeh, H. (2015). The difference between media organizations and industrial organizations. *Media and Culture*, 10(5), 21–40. (in Persian)
- King, E., Finkelstein, L., Thomas, C. & Corrington, A. (2019). Generational differences at work are small. Thinking they're big affects our behavior. *Harvard Business Review*, 1, 1-7.
- Montero Guerra, J. M. & Danvila-Del Valle, I. (2024). Organizational change and digital talent management: A maturity-based approach. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0419>
- Moradi, V. & Aeini, M. A. (2016). Smart talent management: A novel approach and a superior factor in future wars. *Military Science and Technology*, 37(12), 111–128. (in Persian)
- Mousavian, S. M. (2011). Designing a model for human resource empowerment in national media. *Communication Research*, 18(65), 93–114. (in Persian)
- Nobakht, M. B., Mazaheri, M. M. & Esfahani, M. (2013). Presenting a model for human resource empowerment in cultural organizations (Case study: Tehran municipality cultural and artistic organization). *Cultural Management*, 19(7), 71–88. (in Persian)
- Piersiala, L. (2023). Digital Natives and Their Learning Habits in Acquiring Knowledge. *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2023*.
- Roshandel Arbatani, T., Seyed Javadin, S. R., Saadipour, E. & Sharifi, S. M. (2017). The role of human resource development in media reputation and creating reputational capital. *Communication Research*, 24(74), 43–69. (in Persian)
- Salavatian, S., Goodarzi, G. & Tarshizi, E. (2021). Talent management in media organizations: Factors affecting talent motivation to work in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB). *Productivity Management*, 15(2), 204–227. (in Persian)
- Scholz, C. (2019). *The Generations Z in Europe—an introduction*. In *Generations Z in Europe*. Emerald Publishing Limited.
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>

- Sihombing, Y. (2021). Understanding Working Values Preferences of Generation Z. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 915-924.
- Solooki, K., Sadoughi, M. & Pali, S. (2024). Validation of the empowerment model for educational system managers with the aim of enhancing social security in tourist areas. *Research and Innovation in Education and Development*, 4(3), 227–294. (in Persian)
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tariq, S., Jan, F. A. & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, (50), 237-269.
- Tarsidi, D. Z., Suryadi, K., Budimansyah, D. & Rahmat, R. (2023). Unveiling Utopian Civic Engagement: Empowering Digital Natives through Digital Literacy for a Better Future. *IJRAEL: International Journal of Religion Education and Law*, 2(2), 2963-2471.
- Tuttle, L. & Critchlow, K. (2025). Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 351–357. <https://doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1d.290>
- Yadav, S., Kapoor, S. & Gupta, S. K. (2024). Digitalization of talent planning in IT sector: Mediating role of HR policies and practices. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 241–250.