

## ارائه مدل تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق

### نوآوری باز صنعت رسانه

(مورد مطالعه: حوزه IPTV سازمان صداوسیما)

دکتر سیدمهدی شریفی ✉، امیرحاجی\*

#### چکیده

هدف از این مقاله، ارائه مدل تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز صنعت رسانه در حوزه IPTV سازمان صداوسیما بوده است. با توجه به نوین بودن پژوهش‌های مرتبط با نوآوری باز در رسانه و به‌خصوص در ایران، مطالعه حاضر از نوع پژوهش‌های بنیادی است. روش مورد استفاده در این پژوهش ترکیبی از نوع طرح شیوه‌های ترکیبی اکتشافی بوده است. در بخش کیفی ۱۸ نفر از خبرگان حوزه IPTV صداوسیما برای اجرای فرایند مصاحبه با تکیه بر تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند و نتایج مصاحبه براساس تکنیک تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفت. در گام دوم پژوهش نیز، با رویکرد کمی برازش مدل استخراج شده در گام اول، با تکیه بر راهبرد پژوهشی پیمایشی از سوی خبرگان رسانه‌ای حوزه IPTV بررسی شد. به‌منظور بررسی و ارائه مدل نهایی، در این مرحله، رویکرد معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت PLS.2 مورد استفاده قرار گرفت. نتایج بررسی نشان داد که مدیریت منابع انسانی با ۴ مؤلفه به‌کارگیری منابع انسانی، فرهنگ نوآورانه منابع انسانی، مدیریت دانش منابع انسانی و بهسازی منابع انسانی، نقش مثبت و معناداری (۰/۷۹۷) در اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما بر عهده دارد.

کلید واژه‌ها: منابع انسانی، نوآوری باز، IPTV، صداوسیما

✉ نویسنده مسئول: دکترای منابع انسانی، استادیار دانشگاه تهران

Email: sharifee@ut.ac.ir

\* دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۱۶ پذیرش نهایی: ۹۷/۹/۲۷

DOI: ۱۰.۲۲۰۸۲/CR.2019.95266.1703

## مقدمه

نوآوری یک حقیقت مسلم برای صنعت رسانه است. اگر در نظریه‌های سازمان، همواره بیان می‌شود که شرط بقای یک سازمان، تغییر نسبت به شرایط بیرونی، نوآوری و ارتباط داشتن با محیط بیرون است، سازمان‌های رسانه‌ای در شرایط کنونی یکی از بهترین مصادیق هماهنگی با تغییرات پرشتاب در عرصه فضای مجازی هستند که قصد دارند در تعامل مستقیم با مخاطبان خود، آنان را حفظ کنند و همچنین به ابزارهای مورد استفاده و در حال تغییر نیز توجه داشته باشند (شریفی و امیدی، ۱۳۹۷: ۲۱۷). از لحاظ تاریخی، سازمان‌های رسانه‌ای همواره به نوآوری نیازمند بوده‌اند. البته در دهه‌های اخیر، شرایط لازم برای نوآوری در صنعت رسانه ضروری‌تر و دشوارتر شده است زیرا سرعت و حیطه پیشرفت‌های فناورانه افزایش پیدا کرده است. نوآوری و پیشرفت فناوری، رابطه‌ای جدانشدنی با یکدیگر دارند. نوآوری موتور پیشرفت‌های فناورانه است و سازمان‌ها با نوآوری می‌توانند به این پیشرفت‌ها واکنش نشان دهند (کونگ، ۲۰۱۳).

فناوری‌های رسانه‌ای جدید اینترنتی به تغییر بی‌سابقه بازار رسانه‌ها در سطوح مختلف کمک کرده‌اند (ویرتز،<sup>۱</sup> ۲۰۱۱). یکی از مهم‌ترین جنبه‌های این تغییر، پررنگ شدن نقش مخاطبان است (ناپولی،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱). امروزه رسانه‌های دیجیتالی و تعاملی فرصت‌هایی را برای مخاطبان فراهم ساخته‌اند تا به‌عنوان تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان محتوایی عمل کنند که برای مصرف‌کنندگان دیگر رسانه ارزشمند باشد (ناپولی، ۲۰۱۰ و شرکی،<sup>۳</sup> ۲۰۱۰). فناوری‌های تعاملی بر بستر اینترنت (مانند تلویزیون کابلی دیجیتالی، تلویزیون اینترنتی و ...) به دور شدن تدریجی از فرایند سنتی کمک کرده‌اند (ناپولی، ۲۰۱۱). عموم مردم به تولیدکنندگانی تبدیل شده‌اند (برونز،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴) که نه تنها به‌صورت خلاقانه و اشتراکی، در

۱ Küng

۲ Wirtz

۳ Napoli

۴ Shirky

۵. Bruns

طرح‌های مدیریت شده از سوی کاربران مشارکت می‌کنند، بلکه می‌توانند محتوا را استفاده، کپی، توصیف و منتقل کنند (کارماسین<sup>۱</sup> و کراس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مطالعات مدیریت و صنعت رسانه تأیید می‌کنند که پیشرفت‌های ایجاد شده در فناوری چطور جایگزین سازمان‌های موجود می‌شوند (کریستنسن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) و سازمان‌های کوچک‌تر و چابک‌تر، محصولات و فرایندهای انقلابی را توسعه می‌دهند (نی، ۲۰۱۳).

پژوهش در مورد نوآوری رسانه نیازمند رویکردی چند زمینه‌ای است (گرامویک<sup>۴</sup> و استورسول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) که روش‌های کیفی و کمی را در یک حوزه مطالعاتی گسترده با هم ترکیب کند (بلین<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). عواملی مانند تغییرپذیری، وجود سرمایه مخاطره‌آمیز، کاهش چرخه عمر محصولات، هزینه بالا برای توسعه فناوری‌های جدید یا وجود دانش خارجی کلیدی در سازمان‌های عمومی و خصوصی، منجر به تفکر مجدد در مورد رویکرد سنتی نوآوری و تغییر پارادایم به صورت نوآوری باز می‌شود (مولر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). نوآوری باز، راهبردی است که بر باز کردن مرزهای یک سازمان به روی کاوش و یکپارچه‌سازی دانش و منابع مختلف برای تجاری کردن نوآوری‌های بالقوه متمرکز است. این راهبرد، تلاش‌های همکاری در میان عاملان نوآوری را تقویت می‌کند (رازاک<sup>۸</sup> و مورای<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). کارکنان قلب نوآوری و خلاقیت یک سازمان هستند (بامبر<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در صنایع رسانه‌ای، یکی از مهم‌ترین

- 
۱. Karmasin
  ۲. Kraus
  ۳. Christensen
  ۴. Nee
  ۵. Krumsvik
  ۶. Storsul
  ۷. Bleyen
  ۸. Mueller
  ۹. Razak
  ۱۰. Murray
  ۱۱. Bamber

دارایی‌های سازمان‌ها منابع انسانی خلاق آنهاست؛ زیرا کیفیت محصولات رسانه‌ای تا حد زیادی به دانش، مهارت و خلاقیت کارکنانی وابسته است که آنها را طراحی و تولید می‌کنند (میرزسکا<sup>۱</sup> و هالیفیلد<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۶). رقابت‌پذیری سازمان‌های رسانه‌ای به درجه بالایی از مدیریت روزانه کارکنان خلاق بستگی دارد زیرا طراحی و تولید محتوا و محصولات رسانه‌ای، به صورت فرایندی مداوم از خلاقیت صورت می‌گیرد. از آنجا که محصولات و خدمات رسانه‌ای تا حد زیادی به فرایندهای خلاقانه وابسته‌اند، رهبری و مدیریت افراد خلاق در شرکت‌های رسانه‌ای یک عامل راهبردی خواهد بود (آریس<sup>۳</sup> و بوگین<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۵). پویایی نیروی کار و دانش پراکنده در بین سازمان‌های عمومی و خصوصی مختلف، سازمان‌ها را وامی‌دارد که طیف فعالیت‌های نوآورانه مستقل خود را بار دیگر بررسی کنند و توجه به مشارکت در فن‌های نوآوری جایگزین را نیز مدنظر قرار دهند (کارتزر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). چالش‌های اصلی در این خصوص، ایجاد و توسعه فرهنگ نوآوری، تغییر در نگرش افراد سازمان، تغییر برای چابک‌سازی سازمان و تغییر در کل سازمان برای تبدیل نوآوری محصولات و خدمات به نتایج پایدار است (کارایانیس<sup>۶</sup> و میسنر<sup>۷</sup>؛ ۲۰۱۶). البته باید توجه داشت که محصولات صنعت رسانه برخلاف اکثر صنایع، غیر فیزیکی و دیجیتال است و البته این موضوع نوآوری در تولید را تسهیل می‌کند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۳۸). فشارهای فناوری در رسانه، سازمان صداوسیما را بر آن داشت که با ارائه خدمات تعاملی IPTV جایگاه خود را در سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان ارتقا بخشد. استقبال مخاطبان از این بستر به ارائه خدمات نوآورانه وابسته است و بهره‌گیری از رویکرد نوآوری باز با توجه به

---

۱. Mierzewska

۲. Hollifield

۳ . Aris

۴. Bughin

۵ . Kratzer

6. Carayannis

۷. Meissner

ماهیت تعاملی بستر یاد شده راهگشاست. اجرای موفق نوآوری باز به عوامل متنوعی وابسته است. نوآوری باز در سازمان صداوسیما بدون توجه به مدیریت منابع انسانی با چالش‌های گوناگونی مواجه است و توجه نکردن به مؤلفه‌های تأثیرگذار حوزه منابع انسانی در پارادایم نوآوری باز، شکست در اجرای این مفهوم را به دنبال خواهد داشت. با وجود اهمیت مفهوم نوآوری باز و نقش اثربخش آن در مدل کسب‌وکار سازمان‌ها، تلاش‌های اندکی پیرامون نقش منابع انسانی بر موفقیت نوآوری باز صورت گرفته است (پاپا و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به فقدان مدل رسانه‌ای برای بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای نوآوری باز، در این مقاله به ارائه مدلی برای تبیین جایگاه مؤلفه یاد شده در اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما پرداخته می‌شود. پرسش اصلی مقاله حاضر این است که در حوزه مدیریت منابع انسانی، چه عواملی در اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما نقش دارند؟

### اهداف پژوهش

- ارائه مدل تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما
- شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی برای اجرای موفق نوآوری باز
- بررسی میزان تأثیر مدیریت منابع انسانی بر اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما

### پیشینه پژوهش

مطالعه مدل‌های اجرای نوآوری باز نشان می‌دهد که در حوزه نقش منابع انسانی، مطالعاتی صورت گرفته که بر نقش مثبت و معنادار عوامل یاد شده در موفقیت نوآوری باز در صنایع

متفاوت تأکید دارد. دراست<sup>۱</sup> و استاهل<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) جنبه‌های ارتباطی، کارکنان درگیر در فرایند و فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مؤلفه‌های منابع انسانی شناسایی کرده‌اند. فلر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نیز مؤلفه انگیزش کارکنان را عاملی تأثیرگذار بر موفقیت نوآوری باز عنوان کرده‌اند. همچنین ناکاگاکي<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲) بر این عقیده بوده‌اند که تمایل کارکنان به اتخاذ یک طرز فکر جدید خلاقانه، مؤلفه کلیدی نوآوری باز است. بامبر و همکاران (۲۰۱۷) مدلی ارائه داده‌اند که در آن، به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری باز پرداخته‌اند. نتایج نشان داده است که مدیریت منابع انسانی در نوآوری باز، نقش مثبت و معناداری دارد. دیاز فرناندز<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به حوزه عملکرد منابع انسانی پرداخته‌اند و عملکرد بهینه این منابع را عاملی راهبردی در عملکرد نوآوری دانسته‌اند. مک‌کئون<sup>۶</sup> و کوچران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) نیز مؤلفه مهارت منابع انسانی را عاملی مهم در نوآوری سازمانی تبیین کرده‌اند.

ناتالیچیو<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای، به بررسی نقش مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در نوآوری باز براساس مدلی محقق ساخته پرداخته‌اند. آنها مؤلفه آموزش و نقش محوری آن در توسعه منابع انسانی را در نوآوری باز امری کلیدی معرفی کرده‌اند. پاپا و همکاران (۲۰۱۸) عملکرد منابع انسانی را در موفقیت نوآوری باز، عاملی مثبت و معنادار دانسته‌اند. زوپیاتیس<sup>۹</sup> و تئوچاروس<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود، با

۱. Durst

۲. Stahle

۳. Feller

۴. Nakagaki

۵. Diaz-Fernandez

۶ . McKeown

۷ . Cochrane

8. Natalicchio

۹ . Zopiatis

۱۰ . Theocharous

بررسی نقش عملکرد منابع انسانی در بهبود نوآوری باز، به نقش مثبت منابع انسانی تأکید کرده‌اند.

### چارچوب نظری پژوهش

سازمان‌ها از نیاز به داشتن مرزهای باز آگاه شده‌اند. این آگاهی در سناریوهایی از جمله جذب ایده‌های بیرون سازمانی و تجاری‌سازی ایده‌های سازمانی از طریق سازمان‌های بیرونی قابل مشاهده است. این تکنیک‌ها سبب پدیداری و تکامل الگوی فکری «نوآوری باز» می‌شوند. نوآوری باز، استفاده از دانش داخلی و خارجی از سوی شرکت‌ها برای اجرای طرح‌های پژوهشی و توسعه و گسترش بازارهایی که از آنها استفاده می‌کنند، تعریف می‌شود (رلدان براوو و همکاران، ۲۰۱۷). نوآوری در بسیاری از موارد، از یک ماهیت غیررسمی به دست می‌آید (برم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). نوآوری باز، فرایند شناسایی بازارهای جدید و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار را که سازمان‌ها نمی‌توانند آنها را در مدل کسب‌وکار خود دنبال کنند، تسهیل می‌کند. لازمه توسعه سریع محصولات و خدمات جدید با قیمت‌های رقابتی، این است که شرکت‌ها منابعی از ایده‌ها و نوآوری‌ها را در داخل و خارج مرزهای خود جستجو کنند (رانگوس<sup>۳</sup> و درونوسک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). نوآوری باز استراتژی است که بر باز کردن مرزهای یک شرکت به روی کاوش و یکپارچه‌سازی دانش و منابع مختلف برای تجاری کردن نوآوری‌های بالقوه متمرکز است. نوآوری باز با اکتساب سریع دانش خارجی از طریق همکاری با شرکای خارجی اهمیت زیادی پیدا کرده است (شریفی و همکاران، ۱۳۷:۱۳۹۷). براساس مشاهدات بازارهای رسانه‌ای که راهبردهای نوآورانه را اجرا کرده‌اند، نوآوری مدل‌سازی مجدد فرایندها

---

۱. Roldán Bravo

۲. Brem

۳. Rangus

۴. Drnovšek

(وست لاند<sup>۱</sup> و لویز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و مدیریت مؤثر منابع انسانی در طرح‌های نوآوری را دربر می‌گیرد (گارسیا - آویلز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). یکی از چالش‌های اساسی این است که سازمان‌های رسانه‌ای باید دیدگاهی را در مورد نوآوری ایجاد کنند که نه تنها در میان رهبران سازمان، بلکه در میان کارکنان نیز غالب باشد (کارایانیس و میسنر، ۲۰۱۶).

تعامل در محیط کار در میان کارکنان، پشتیبان عملکرد اثربخش مدیریت منابع انسانی در سازمان است و می‌تواند بر سطح خدمات ارائه شده به مشتریان نهایی نیز نقش داشته باشد (زوپیاتیس و تئوچاروس، ۲۰۱۸). استفاده از فرصت‌های نوآوری از سوی گروه‌های کاری به غلبه بر موانع درون‌سازمانی بستگی دارد. راهبردهای منابع انسانی اغلب تأکید خاصی بر دانش ایجاد شده از سوی کارکنان دارند و بر اشتراک‌گذاری دانش تمرکز نمی‌کنند. همچنین سوابق آموزشی و حرفه‌ای اعضای تیم از موانع مهم دیگر است. کار تیمی موفقیت‌آمیز مستلزم یکپارچه‌سازی شایستگی‌ها و دانش لازم برای استفاده از قابلیت نوآوری اعضای تیم است؛ اما دشواری یکپارچه‌سازی انواع مختلف دانش به‌صورت یک چالش باقی می‌ماند (کارتزر و همکاران، ۲۰۱۷).

توانمندی از طریق یکپارچه‌سازی و بازترکیب منابع دانشی داخلی و خارجی در خلق قابلیت سناریوهای فناورانه نقش دارد و خود سبب بهبود عملکرد نوآوران در سازمان می‌شود (ناتالیچیو و همکاران، ۲۰۱۸). سازمان‌ها ممکن است از لحاظ میزان رسمیت، باز بودن و سازوکارهای کنترلی برای عملیات و مقاصد راهبردی، با هم متفاوت باشند. تأمین‌کنندگان نیز نه تنها به‌عنوان منابع، بلکه به‌عنوان کمک‌کنندگان به نوآوری و موفقیت تجاری، بیش‌ازپیش اهمیت پیدا کرده‌اند. در نتیجه، در مدیریت فرایند نوآوری، ترکیب دانش و اطلاعات برای استفاده دانشی، ممکن است در ابتدا آسان به نظر برسد اما زمانی که با بازار و دانش مشتری ترکیب می‌شود، صورتی پیچیده به خود می‌گیرد (کارتزر و همکاران، ۲۰۱۷).

---

۱. Westlund

۲. Lewis

۳. García-Avilés



زنده ساختن نوآوری در نگرش کارمندان ممکن است خطر درک نادرست از نوآوری را به همراه داشته باشد: کارمندان ممکن است به ایجاد ایده‌ها و مشارکت در طرح‌های نوآوری خیلی مشتاق باشند اما هدف نهایی طرح را برای اعمال نوآوری به شیوه‌های مختلف فراموش کنند؛ به این معنا که فرهنگ نوآوری باید کل فرایند نوآوری را پوشش دهد (کارایانیس و میسنر، ۲۰۱۶). لیندگارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بر نقش کارکنان در فعالیت‌های نوآوری باز متمرکز شده است و بر جنبه‌های اعتماد، داشتن افرادی با نگرش‌های درست و توان ایجاد روابط داخلی و خارجی تأکید کرده است. از دیدگاه او، برای اینکه مدیران بتوانند انواع نوآوری را حمایت کنند، باید کارکنان را در اولویت قرار دهند. این مطلب همچنین به معنای آن است که افراد مسئول باید درک کنند که کارکنان متنوعی برای مراحل مختلف فرایند نوآوری باز مورد نیاز هستند.

روفات-لاتره<sup>۲</sup> و همکارانش نیز اهمیت داشتن نگرش درست را تأیید کرده‌اند: از دید آنان، نگرش درست، بر شایستگی‌ها تأکید دارد، نه بر سهم بازار به‌عنوان ابزاری برای رقابت تأکید داشته باشد (۲۰۱۰). لیندگارد همچنین بیان می‌کند که سازمان‌ها به دو نوع مختلف از کارکنان نیاز دارند: رهبران نوآوری و کارآفرین‌های درون‌سازمانی. رهبران نوآوری مسئول مسائل راهبردی و راهکارهای مرتبط با فعالیت‌های نوآوری باز هستند و کارآفرین‌ها، فعالیت‌های عملیاتی را بر عهده دارند. لیندگارد بر داشتن یک راهبرد و یک فرهنگ نوآوری باز تأکید می‌کند. او در ادامه، عناصر معینی را لازم می‌شمرد که باید آنها را قبل از اینکه سازمان‌ها، فرایندهای نوآوری باز خود را آغاز کنند، فراهم کرد ... برخی از این عناصر عبارت‌اند از: چشم‌انداز روشن، هدف راهبردی، موضوع ایده‌پردازی، تحلیل سهامداران، راهبرد ارتباطی، زبان مشترک در مورد نوآوری در سازمان، رویکردهای سازمانی که امکان مشارکت و تعهد همه عوامل داخلی و خارجی مربوط را فراهم می‌سازند و اتخاذ نگرشی که برای نوآور بودن تلاش می‌کند (۲۰۱۰).

---

<sup>۱</sup> Lindegaard

<sup>۲</sup> Rufat-Latre

جو نوآوری در مطالعات، به‌عنوان پیش‌نیاز اصلی برای عملکرد نوآوری شناخته شده است. فرهنگ نوآوری بر پایه ارزش‌ها، اعتقادات و فرضیاتی ایجاد می‌شود که در میان اعضای سازمان مشترک است و فرایندهای نوآوری را تسهیل می‌کند (دی کاسترو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ارتباط میان فرهنگ سازمانی و رفتار نوآوران در محیط کار از سوی کارکنان یا گروه‌های سازمانی در بسیاری از پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفته و اثبات شده است (هون<sup>۲</sup> و لوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

جو سازمانی که توان نوآوری و خلاقیت، تمایل به ریسک یا خطرپذیری و رشد فردی کارمندان را پرورش می‌دهد، «فرهنگ نوآوری» نامیده می‌شود. براساس مطالعات پیشین که با نظریه مبادله اجتماعی مطابقت دارند، تکنیک‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد می‌توانند جو اجتماعی مثبتی را ایجاد کنند که کارمندان را برای فعالیت در راه اهداف سازمان ترغیب کند. تکنیک‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد، بلندمدت هستند و انعطاف‌پذیری، کار تیمی، همکاری و تبادل دانش را ترغیب می‌کنند (سوتوآکوستا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی، عملکرد مدیریتی و هنجارهای مرتبط با نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محیط کار همبستگی شدیدی دارند (کهوه<sup>۵</sup> و رایت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین پیش‌بینی می‌شود که تکنیک‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد، فضای لازم برای نوآوری را ایجاد کنند. در حقیقت، مطالعات قبلی، ارتباط بین بخش‌های مختلف را برای گسترش اعتماد و همکاری در میان اعضای سازمان سودمند می‌دانند چرا که فرصت‌های موجود برای روابط اجتماعی غیررسمی و همچنین در دسترس، درک عمیق و اصلاح بیشتر دانش موجود را افزایش می‌دهد. از این لحاظ، پیش‌بینی می‌شود که

---

۱. De Castro

۲. Hon

۳. Lui

۴ Soto-Acosta

۵. Kehoe

۶. Wright

مدیریت جو نوآوری مهم باشد. در عین حال، پژوهش‌های جدید، ارتباط باز، تمرکززدایی و استقلال شغلی بالا را از عوامل کلیدی برای پرورش نوآوری ذکر می‌کنند (پایا و همکاران، ۲۰۱۸).

کونگ (۲۰۱۳) پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های رسانه‌ای همواره تلاش کنند تا خلاقیت و مدیریت آن را توسعه دهند. آنها با استفاده مؤثرتر از خلاقیت کارکنان و افزایش خلاقیت شبکه‌های خود برای تولید محتوا، جایگاه بهتری برای توسعه محصولات جالب و خلاقانه، همچنین بهبود رقابت‌پذیری خود خواهند داشت (ناندو<sup>۱</sup> و ویرتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

آنچه بررسی ادبیات نظری در حوزه نوآوری باز استخراج می‌شود، نشان‌دهنده اهمیت جایگاه این مفهوم در مدل کسب‌وکار سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در محیط پرتلاطم رقابتی است. سازمان‌های رسانه‌ای نیز با توجه به ظهور فناوری‌های نوین رسانه‌ای باید بر باز بودن مرزهای خود برای جذب ایده‌های مخاطبان و ذی‌نفعان بیرونی تمرکز کنند. همچنین لازم است که از قابلیت بیرون سازمانی نیز برای تجاری‌سازی ایده‌های رسانه‌ای خود استفاده کنند. در این بین، منابع انسانی مؤلفه کلیدی و حیاتی برای پذیرش پارادایم نوآوری باز هستند. براساس نتایج پژوهش‌ها، عواملی مانند خلاقیت کارکنان، اعتماد و تعهد آنان، آموزش و توسعه مهارت‌های منابع انسانی، خطرپذیری، سیاست‌های تشویقی، راهبردهای کلان در حوزه منابع انسانی، نگرش نوآورانه کارکنان و فرهنگ نوآورانه سازمانی در میان کارکنان از عوامل تبیین‌کننده مدیریت منابع انسانی در پارادایم نوآوری باز هستند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع پژوهش‌های بنیادی است که هدف از آن، بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما بوده

---

۱. Nando

۲. Virta

است. با توجه به نوین بودن پژوهش‌های مرتبط با نوآوری باز در رسانه و به‌خصوص در ایران، تصمیم گرفته شد که در این پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شود. روش مورد استفاده در این پژوهش، ترکیبی، از نوع طرح شیوه‌های ترکیبی اکتشافی بوده است؛ آن هم به این دلیل که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق به‌منظور توسعه الگوهایی نظری برای پژوهش‌های تجربی آتی براساس یافته‌های کیفی بود. در این نوع طرح پژوهشی، ابتدا داده‌های کیفی و سپس، داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شود. در گام اول پژوهش که به‌صورت کیفی اجرا می‌شود، پس از مطالعه پژوهش‌های پیشین، از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه IPTV و با تکنیک تحلیل تم، مؤلفه‌های اولیه در حوزه منابع انسانی و اجرای موفق نوآوری باز استخراج می‌شود و از طریق آن، مبنای لازم برای طراحی پرسشنامه کمی در گام دوم فراهم می‌آید. از این‌رو ۱۸ نفر از خبرگان حوزه IPTV در صداوسیما شامل معاون، مشاوران عالی و اجرایی، مدیران کل و مدیران برای انجام مصاحبه با تکیه بر تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. در ابتدای مصاحبه، به‌طور کلی، هدف پژوهش، ذکر و تأکید شد که از مصاحبه، فقط برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد. پرسش‌های زیر در مصاحبه به‌عنوان پرسش‌های اصلی در نظر گرفته شدند و با توجه به ماهیت نیمه ساختاریافته، پرسش‌های دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده طرح گردید.

نقش نوآوری باز را در خدمات IPTV در ایران چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اجرای مفهوم نوآوری باز در خدمات IPTV صداوسیما چه مزایایی دارد؟

از دیدگاه شما در مدیریت منابع انسانی چه عواملی در اجرای مفهوم نوآوری باز

خدمات IPTV نقش دارند؟

نقش کارکنان را در ارائه خدمات نوآورانه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

نقش فرهنگ نوآوری را در اجرای مفهوم نوآوری باز تبیین کنید؟

تسهیم دانش کارکنان سازمان در اجرای مفهوم نوآوری باز در خدمات IPTV

صداوسیما چه نقشی ایفا می‌کند؟

نقش آموزش در سازمان را در اجرای مفهوم نوآوری باز تبیین کنید؟

در پایان هر جلسه از مصاحبه‌شدگان درخواست شد که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند، اضافه کنند. در گام دوم پژوهش که با رویکرد کمی صورت می‌گیرد، برآزش مدل استخراج شده در گام اول، با تکیه بر راهبرد پژوهشی پیمایشی از سوی خبرگان رسانه‌ای حوزه IPTV مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فاز دوم، پژوهش به دنبال جمع‌آوری اطلاعات از افرادی است که در حوزه نوآوری باز و رسانه اطلاعات لازم را داشته باشند. از آنجا که دانش لازم در این زمینه، در گروه‌های محدودی از جامعه قرار دارد، پژوهشگر ناگزیر از انتخاب طرح غیر احتمالی است؛ اما به منظور افزایش اعتبار اطلاعات دریافتی، لازم است پژوهشگر گروه‌هایی را انتخاب کند که بیشترین اطلاعات را در دو حوزه مورد نظر داشته باشند. از این رو طرح هدفمند قضاوتی انتخاب شده است. نمونه آماری مربوط در این بخش ۵۳ نفر برآورد شد که شامل مشاوران، مدیران کل، مدیران و کارشناسان ارشد متخصص در حوزه IPTV در معاونت فضای مجازی سازمان صداوسیما، سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی و معاونت توسعه و فناوری رسانه سازمان صداوسیما می‌شود. همچنین به منظور بررسی و ارائه مدل نهایی در این مرحله از رویکرد معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های کیفی

در بخش اول، ابتدا متن به دست آمده از صدای ضبط شده در جلسه مصاحبه، با یادداشت‌های برداشته شده از جلسات مصاحبه تکمیل شد و سپس، با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده، تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و تم‌ها دسته‌بندی شد. جدول ۱ شامل مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن اجرا شده از یک نمونه مصاحبه است که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده است. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام گرفت.

جدول ۱. نمونه مفاهیم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن

عنوان تم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد مفهوم
ارتقای سهم سبد رسانه‌ای	جذب کاربران بیشتر خدمات IPTV: با اجرای مفهوم نوآوری باز در حوزه رسانه‌های تعاملی، کیفیت خدمات حوزه‌های مربوط به دلیل ویژگی تعاملی بودن افزایش خواهد یافت و به دنبال آن، استقبال کاربران از خدمات تعاملی بیشتر خواهد شد.	۱
ارتقای سهم سبد رسانه‌ای	ارتقای ضریب نفوذ محتوا و خدمات IPTV: آنچه اهمیت دارد، مورد استقبال قرار گرفتن خدمات نوآورانه است. با توجه به رقابت شدید در محیط رسانه‌ای لازم است محتوا و خدمات نوآورانه در میان قشر حداکثری مورد پذیرش قرار گیرد. اگر با ارائه خدمات نوآورانه نتوان کاربر وفاداری را جذب کرد، سناریو نوآورانه موفق نبوده است و صرفاً هزینه برای سازمان رقم خورده است. در محیط رسانه‌ای، دیده شدن رکن اصلی در ارزیابی محتوا و خدمات است.	۲
ارتقای کیفیت خدمات	کاهش زمان ارائه خدمات به بازار: رشد فناوری‌های نوین سبب شده که است که انواع خدمات و خدمات فضای مجازی با سرعت وارد بازار شوند. سناریو نوآوری باز باید بتواند زمان تجاری شدن خدمات نوین را کاهش دهد تا به واسطه آن مزیت رقابتی بالا رود.	۵
مدیریت دانش منابع انسانی	قابلیت کارکنان در تسهیم دانش: دانش سازمانی و انتقال آن به سایر همکاران نقش مؤثری در توسعه دانش سازمانی خواهد داشت. به واسطه توسعه دانش سازمانی می‌توان زمینه‌های اجرای فرایند تبدیل ایده به خدمات نوآورانه را در سامانه IPTV پیش‌بینی کرد.	۱۱
بهبودی منابع انسانی	آموزش اثربخش منابع انسانی: تمامی کارکنان به لحاظ آمادگی در یک سطح نیستند و به‌طور قطع با آموزش نیروی انسانی می‌توان بر مهارت‌های چندسطحی آنها افزود. در سیستم نوآوری باز به دلیل استفاده بهینه از ایده‌های بیرونی لازم است مهارت‌های کارکنان داخلی نیز در همان زمینه ارتقا پیدا کند. البته صرف برگزاری دوره آموزشی نمی‌تواند راه‌گشا باشد. اینکه محتوای آموزشی متناسب با نیاز کارکنان و محیط رسانه باشد، نقش کلیدی دارد.	۱۷

## ارائه مدل تبیین نقش مدیریت منابع انسانی ... ❖ ۱۹۳

در نهایت، براساس نتایج مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌های مدل اولیه بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما استخراج شد. مؤلفه‌های نهایی مدل در خصوص تبیین متغیر مدیریت منابع انسانی در جدول ۲ ارائه شده است. براساس نتایج تحلیل تم، ۱۳ مفهوم در قالب ۴ متغیر به‌کارگیری منابع انسانی، فرهنگ نوآورانه منابع انسانی، مدیریت دانش منابع انسانی و بهسازی منابع انسانی ارائه شده است.

### جدول ۲. مؤلفه‌های مدل اولیه در خصوص تبیین متغیر مدیریت منابع انسانی

متغیر	مفاهیم	کد مفهوم
به‌کارگیری منابع انسانی	بهره‌مندی از کارکنان خلاق و نوآور	HRM1
	استخدام کارکنان براساس رویکردهای نوآورانه	HRM2
فرهنگ نوآورانه منابع انسانی	نگرش نوآورانه در میان کارکنان	HRM3
	فن‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد	HRM4
	ارتقای انگیزش کارکنان نوآور	HRM5
	مقابله با تفکر ضدخلاق در سازمان	HRM6
	توسعه اعتماد بین کارکنان سازمان	HRM7
مدیریت دانش منابع انسانی	پتانسیل کارکنان در تسهیم دانش	HRM8
	توانایی کارکنان در خلق دانش سازمانی	HRM9
بهسازی منابع انسانی	آموزش اثربخش منابع انسانی	HRM10
	توسعه شغلی کارکنان با رویکرد نوآورانه	HRM11
	توانمندسازی کارکنان در حوزه فناوری	HRM12
	مشوق‌ها و پاداش‌های سازمانی در خصوص نوآوری باز	HRM13

همچنین مؤلفه‌های نهایی مدل در خصوص تبیین متغیر اجرای موفق نوآوری باز در جدول ۳ ارائه شده است. براساس نتایج تحلیل تم، ۱۴ مفهوم در قالب ۳ متغیر عملکرد مطلوب مالی، ارتقای سهم سبد مصرف رسانه‌ای و ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌های مدل اولیه در خصوص تبیین متغیر اجرای موفق نوآوری باز

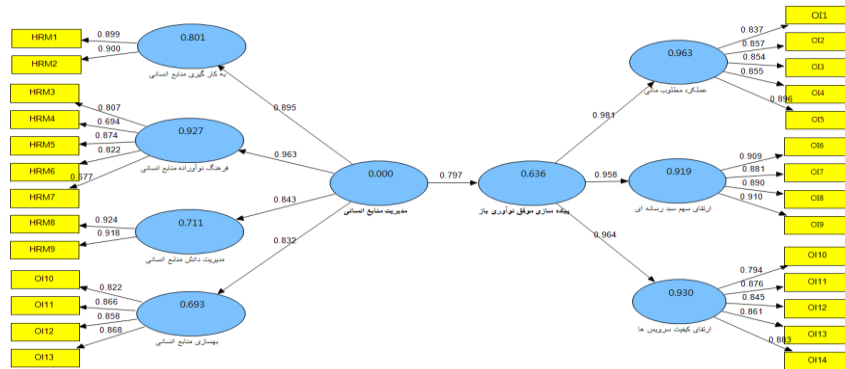
متغیر	مفاهیم	کد مفهوم
عملکرد مطلوب مالی	افزایش سوددهی بازار محتوا و خدمات	OI1
	کاهش هزینه تولید محتوا	OI2
	کاهش هزینه توزیع محتوا	OI3
	کاهش هزینه توزیع خدمات	OI4
	کاهش هزینه تولید خدمات	OI5
ارتقای سهم سبد رسانه‌ای	جذب کاربران بیشتر سرویس‌های IPTV	OI6
	ارتقای وفاداری کاربران خدمات IPTV	OI7
	ارتقای ضریب نفوذ محتوا و خدمات IPTV	OI8
	بهبود سهم صداوسیما از سبد مصرف رسانه‌ای مخاطبان	OI9
ارتقای کیفیت خدمات	همگرایی خدمات حوزه IPTV	OI10
	طراحی کاربرپسند خدمات	OI11
	بهبود در خدمات براساس نظر مشتریان	OI12
	کاهش زمان ارائه خدمات به بازار	OI13
	عملیاتی شدن طرح‌های تحقیق و توسعه	OI14

### یافته‌های حاصل از بخش کمی

در این بخش به منظور بررسی مدل، از نرم‌افزار Smart PLS.2 استفاده شده است. در شکل ۱ به بررسی ضرایب بارهای عاملی و ضرایب مسیر پرداخته شده است. در این مدل ۹ متغیر پنهان از طریق ۲۷ متغیر مشاهده شده، تبیین و اندازه‌گیری شده است. اگر بارهای عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر است و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری، مورد قبول است.

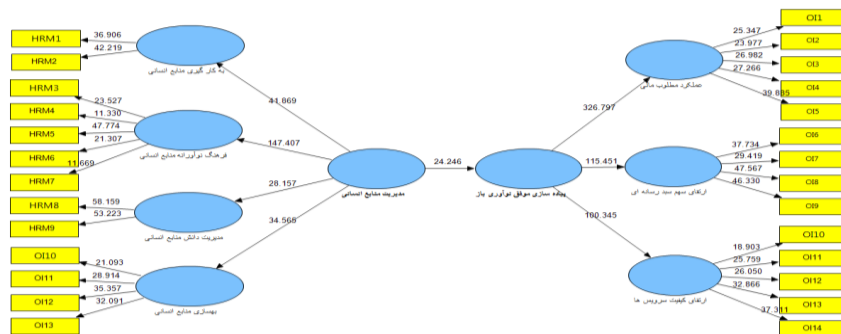


شکل ۱. بررسی ضرایب مسیر



در این مدل، به‌کارگیری منابع انسانی با ۲ شاخص (HRM1 و HRM2)، فرهنگ نوآورانه منابع انسانی با پنج شاخص (HRM3 تا HRM7)، مدیریت دانش منابع انسانی با ۲ شاخص (HRM8 و HRM9) و بهسازی منابع انسانی با ۴ شاخص (HRM10 تا HRM13) تبیین‌کننده متغیر مدیریت منابع انسانی هستند. همچنین عملکرد مطلوب مالی با ۵ شاخص (OI1 تا OI5)، ارتقای سهم سود رسانه‌ای با ۴ شاخص (OI6 تا OI9) و ارتقای کیفیت خدمات با ۵ شاخص (OI10 تا OI14) متغیر اجرای موفق نوآوری باز را تبیین می‌کنند.

شکل ۲. بررسی سطح معناداری



در شکل ۲، مدل در حالت سطح معناداری ارائه شده است که سطح معناداری مسیرها را نشان می‌دهد. این شاخص ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل است که عدد معناداری تی را گزارش می‌کند. در صورتی که مقدار این معیار از ۱/۹۶ بیشتر باشد، مشخص می‌شود رابطه بین سازه‌ها معنادار است. نتایج بررسی‌ها نشان داد؛ تمامی متغیرهای مشاهده شده، به صورت معناداری متغیرهای پنهان مربوط به خود را تبیین می‌کنند. در گام بعد، به شاخص‌های برازش مدل پرداخته می‌شود.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

معیار Q2	GOF	CV COM	CV RED	آفای کروناخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی	متغیرها
۰/۰۲ <	۰/۳۶ <	۰ <	۰ <	۰/۷ <	۰/۷ <	۰/۵ <	معیار سنجش شاخص
۰/۴۴۸	۰/۶۹۰	۰/۸۰۵	۰/۷۴۰	۰/۹۱۹	۰/۹۴۳	۰/۸۰۵	ارتقای سهم سبد رسانه‌ای
		۰/۷۴۰	۰/۷۱۲	۰/۹۱۱	۰/۹۳۴	۰/۷۳۹	عملکرد مطلوب مالی
		۰/۷۲۷	۰/۶۷۵	۰/۹۰۵	۰/۹۲۹	۰/۷۲۶	ارتقای کیفیت خدمات
		۰/۸۰۹	۰/۶۴۸	۰/۷۶۴	۰/۸۹۴	۰/۸۰۹	به کارگیری منابع انسانی
		۰/۷۲۶	۰/۴۹۶	۰/۸۷۵	۰/۹۱۴	۰/۷۲۸	بهبودی منابع انسانی
		۰/۶۰۶	۰/۵۶۰	۰/۸۳۴	۰/۸۸۴	۰/۶۰۶	فرهنگ نوآورانه منابع انسانی
		۰/۸۱۳	۰/۵۹۶	۰/۸۲۰	۰/۹۱۷	۰/۸۴۷	مدیریت دانش منابع انسانی
مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نتیجه

نتایج بررسی شاخص‌های برازش مدل نشان داد که مدل در وضعیت مطلوب قرار دارد. پس از برازش مدل به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز براساس ضرایب مسیر پرداخته می‌شود.

جدول ۵. بررسی ضرایب مسیر

مسیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	سطح معناداری تی	نتیجه
مدیریت منابع انسانی -> اجرای نوآوری باز	۰/۷۹۷	۰/۰۳۲	۲۴/۲۴۵	معنادار

در سطح اطمینان ۰/۹۵ براساس نتایج جدول ۵ ضریب مسیر میزان ۰/۷۹۷ گزارش شده است. با توجه به بزرگ تر بودن میزان سطح معناداری تی از میزان ۱/۹۶ مشخص می‌شود که مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز نقش مثبت و معناداری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله مدلی به‌منظور تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز صنعت رسانه (حوزه IPTV سازمان صداوسیما) ارائه شده است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۴ متغیر به‌کارگیری منابع انسانی، فرهنگ نوآورانه منابع انسانی، مدیریت دانش منابع انسانی و بهسازی منابع انسانی در تبیین جایگاه مدیریت منابع انسانی به‌منظور اثرگذاری بر اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV نقش دارند. همچنین نتایج بررسی ضرایب مسیر حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز در حوزه IPTV نقش مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش، همسو با نتایج پژوهش‌های دراست و استاهل (۲۰۱۳)، فلر و همکاران (۲۰۰۹)، ناکاگاکا و همکاران (۲۰۱۲)، مک‌کئون و کوچران (۲۰۱۷)، بامبر و همکاران (۲۰۱۷)، دیاز فرناندز و همکاران (۲۰۱۷)، ناتالیچیو و همکاران (۲۰۱۸)، پاپا و همکاران (۲۰۱۸) و زوپیاتیس و تئوچاروس (۲۰۱۸) گزارش شده است که همگی به نقش مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی در اجرای موفق نوآوری باز اشاره دارند.

فرهنگ نوآورانه منابع انسانی بیشترین نقش را در تبیین جایگاه مدیریت منابع انسانی برای موفقیت اجرای نوآوری باز ایفا می‌کند. فرهنگ مثبت نوآورانه سازمانی،

تأثیر عمیق بر گرایش به ارائه سرویس‌های نوآورانه در سازمان رسانه‌ای دارد و از فعالیت‌های منابع انسانی نشئت می‌گیرد. ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان‌های رسانه‌ای، در دو سطح فردی و گروهی مورد تأکید است. فرهنگ سازمانی، عملکرد مدیریتی و هنجارهای حاکم بر سازمان به یکدیگر مرتبط هستند. مشارکت خلاقانه کارکنان در ارتقای سطح خدمات رسانه‌ای، فرهنگ نوآورانه‌ای را در سازمان طلب می‌کند که به واسطه آن، پارادایم مشارکت و تعامل در سازمان رسانه‌ای شکل گیرد. تعامل کارکنان در محیط کار خود، سبب ارتقای سطح دانشی کارکنان می‌شود و ظرفیت بالقوه‌ای برای ایده‌های نوآورانه به دنبال دارد. سازمان رسانه‌ای در صورتی می‌تواند از قابلیت نوآوری باز استفاده کند که سطح دانشی درون سازمانی نیز بتواند ایده‌های بیرونی را درک کند و زبان مشترک بین محیط رسانه‌ای بیرون و درون سازمانی باشد.

به‌کارگیری منابع انسانی، در جایگاه دوم تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در مدل اجرای موفق نوآوری باز قرار گرفت. در دهه گذشته، سازمان‌های رسانه‌ای به نحوی فزاینده، بر جذب دانش توسعه‌یافته بیرون سازمانی و ترکیب آن با فرایندهای نوآورانه درونی تأکید داشته‌اند. آنچه مسلم است؛ توانایی یک سازمان رسانه‌ای در ارائه خدمات و دیگر جنبه‌های عملکرد نوآورانه، به مدیریت منابع انسانی سازمان رسانه‌ای وابسته است. این دیدگاه، نقطه عطفی در ترکیب عملکرد مدیریت منابع انسانی با راهبردهای مرتبط با نوآوری باز است. یک سازمان رسانه‌ای برای کارکرد حداکثری مدیریت منابع انسانی در اثربخشی اجرای نوآوری باز، با تکیه بر باز بودن مرزهای سازمان، باید از قابلیت نیروهای برون‌سازمانی برای دستیابی به نتایج حداکثری استفاده کند. توجه به آموزش و توسعه منابع انسانی با هدف ارتقای سطح نیروهای درون‌سازمانی نیز ضرورت دارد.

مدیریت دانش منابع انسانی در رتبه سوم تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در موفقیت اجرای نوآوری باز قرار گرفت. براساس سناریو نوآوری باز، سازمان رسانه‌ای می‌تواند دانش مورد نیاز برای خلق خدمات رسانه‌ای را از منابع دانشی بیرونی تأمین کند. در این زمینه،

نقش کارکنان سازمان نیز جستجوی دانش بیرونی و یکپارچه‌سازی آن با دانش درون‌سازمانی است. خلق ارزش برای خدمات رسانه‌ای، وابسته به منابع دانشی غیرملموسی است که بخشی از منابع تأمین‌کننده آن منابع انسانی هستند و برای آشکارسازی این دانش ضمنی، مدیریت دانش نقش کلیدی را ایفا می‌کند. فارغ از سطح باز بودن نوآوری، توجه به مدیریت دانش منابع انسانی برای موفقیت سیستم نوآوری باز ضروری است.

بهبودی منابع انسانی، چهارمین مؤلفه در تبیین جایگاه مدیریت منابع انسانی در مدل اجرای موفق نوآوری باز گزارش شده است. اجرای فرایند آموزش کارکنان یکی از فعالیت‌های اثربخش حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای است که سبب ارتقا و بهبود سطح سرمایه انسانی در سازمان می‌شود. در حقیقت، کارکنان با مشارکت در فعالیت‌های آموزشی، سطح دانش و مهارت خود را ارتقا می‌بخشند. با ارتقای سطح دانش کارکنان، ظرفیت‌های نوآورانه بر اثر مشارکت کارکنان در فرایندهای تحقیق و توسعه در خدمات رسانه‌ای بالاتر می‌رود و قابلیت سازمان برای پذیرش ایده‌های نوآورانه بیرونی ارتقا می‌یابد.

با توجه به موارد یاد شده، پیشنهاد‌های زیر به‌منظور اجرای موفق نوآوری باز در سازمان صداوسیما ارائه می‌شود:

- آنچه به‌نوعی، حامی مدیریت منابع انسانی در پارادایم نوآوری باز به‌شمار می‌رود، نظام جامع منابع انسانی در سازمان است. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود که در سازمان صداوسیما، بازمهندسی در نظام منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد تا مسیر شغلی کارکنان براساس رویکردهای نوآورانه رسانه‌ای تنظیم شود.
- آموزش، محور توسعه منابع انسانی در سازمان است. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود که سناریوهای آموزشی اثربخش با محوریت نوآوری در رسانه تدوین شوند تا به‌واسطه آنها سطح توانایی و مهارت کارکنان سازمان برای استفاده از ایده‌های بیرونی تقویت شود.
- به‌منظور پایداری و استمرار رویکرد نوآوری باز در سازمان لازم است برخی محرک‌های انگیزشی برای کارکنان در نظر گرفته شود تا به‌واسطه آنها رویکردهای

نوآورانه در مسیر شغلی کارکنان نهادینه شوند. از این رو پیشنهاد می‌شود که نظام‌نامه‌ای برای تنظیم سیستم پاداش و تنبیه مطابق با رویکرد نوآوری باز در سازمان صداوسیما، تدوین و سناریوهای تشویقی براساس پارادایم نوآوری باز تقویت شود.

• راهبری پارادایم نوآوری باز با ارزیابی آن میسر می‌شود. سازمان صداوسیما به منظور اجرای پیاده‌سازی مفهوم نوآوری باز در حوزه IPTV ابتدا باید سیستمی را برای ارزیابی عملکرد نوآورانه کارکنان طراحی کند تا عملکرد هرکدام از کارکنان براساس ارائه ایده‌های نوآورانه و همچنین جذب و به‌کارگیری ایده‌های بیرونی ارزیابی شود.

• استقرار سیستم مدیریت دانش برای یکپارچه‌سازی دانش درونی و بیرونی، مؤلفه‌ای کلیدی در اجرای موفق نوآوری باز است. در همین زمینه پیشنهاد می‌شود که براساس فرایندهای دانشی جاری در سازمان صداوسیما نقشه دانشی کارکنان، استخراج و براساس آن، سیستم مدیریت دانش حوزه منابع انسانی پیش‌بینی شود.

## منابع

- روشندل اربطانی، طاهر؛ شریفی، سیدمهدی و لبافی، سمیه. (۱۳۹۷). مدیریت رسانه، مفاهیم، نظریه‌ها و رویکردها. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- شریفی، سیدمهدی؛ حاج‌محمدی، علی و انصاری، نفیسه. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- شریفی، سیدمهدی و امیدی، افشین. (۱۳۹۷). ژورنال‌یسم تلویزیونی، معرفت‌شناسی، فلسفه و روش‌ها. تهران: تیسرا.
- Aris, A. & Bughin, J. (2005). *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*. Hoboken: Wiley.
- Bamber, G. J.; Bartram, T. & Stanton, P. (2017). *HRM and Workplace Innovations: Formulating Research Questions. Personnel Review*, 46 (7), 1216-1227.

- Bleyen, V.A.; Sven, L.; Heritiana, R. & Pieter, B. (2014). “A Typology of Media Innovations: Insights from an Exploratory Study.” **The Journal of Media Innovations**, 1 (1), 28–51.
- Brem, A.; Nylund, P. A. & Hitchen, E. (2017). Open Innovation and Intellectual Property Rights: How do SMEs Benefit from Patents, Industrial Designs, Trademarks and Copyrights?. **Management Decision**, 55 (6).
- Bruns, A. (2014). “Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations.” **The Journal of Media Innovations**, 1 (1), 13–2۷.
- Carayannis, E.G. & Meissner, D. (2016). **Glocal Targeted Open Innovation: Challenges, Opportunities and Implications for Theory, Policy and Practice**. J. Technol. Transf. 2016. <http://dx.doi.org/10.1007/s10961-016-9497-0>
- Christensen, C. M.; David S. & James, A. (2012). “Breaking News. Mastering the Art of Disruptive Innovation in Journalism.” **Nieman Reports**, 66 (3), 6–20.
- De Castro, G.; Delgado-Verde, M.; Navas-López, J.E. & Cruz-González, J. (2013). The Moderating Role of Innovation Culture in the Relationship between Knowledge Assets and Product Innovation. *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 80 (2), 351–363.
- Diaz-Fernandez, M.; Bornay-Barrachina, M. & Lopez-Cabrales, A. (2017). HRM Practices and Innovation Performance: A Panel-Data Approach. **International Journal of Manpower**, 38 (3), 354-372.
- Durst, S. & Stahle, P. (2013). Success Factors of open Innovation-A

Literature Review. **International Journal of Business Research and Management**, 4 (4), 111-131.

Feller, J.; Finnegan, P.; Hayes, J. & O'Reilly, P. (2009). Institutionalising Information Asymmetry: Governance Structures For Open Innovation. **Information Technology & People**, 22 (4), 297-316.

García-Avilés, J. A. (2012). “**Innovation Management in Crossmedia Production: Leading Change in the Newsroom.**” in Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions, Edited by Indrek Ibrus and Carlos A. Scolari, 259–276. Frankfurt: Peter Lang.

Hon, A. H. Y. & Lui, S. S. (2016). Employee Creativity and Innovation in Organizations Review, Integration, and Future Directions for Hospitality Research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28 (5), 862-885.

Karmasin, M. & Kraus, D. (2013). 4 Strategies for Stakeholder Management and Crowdsourcing. **Public Media Management for the Twenty-First Century: Creativity, Innovation, and Interaction**, 54, 59.

Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. **Journal of Management**, 39 (2), 366-391.

Kratzer, J.; Meissner, D. & Roud, V. (2017). Open Innovation and Company Culture: Internal Openness Makes the Difference. **Technological Forecasting and Social Change**, 119, 128-138.



- Krumsvik, A. H. & Storsul, T. (2013). “**What is Media Innovation?**” in Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change, Edited by T. Storsul and A. H. Krumsvik, 13–2۶. Göteborg: Nordicom.
- Küng, L. (2013). “**Innovation, Technology and Organisational Change.**” in Media Innovation. a Multidisciplinary Study of Change, Edited by T. Storsul and A. H. Krumsvik, 9–12. Göteborg: Nordicom.
- Lindegaard, S. (2010). **The Open Innovation Revolution.** Hoboken, New Jersey.
- McKeown, T. & Cochrane, R. (2017). Independent Professionals and the Potential For HRM Innovation. **Personnel Review**, 46(7), 1414-1433.
- Mierzewska, B. I. & Hollifield, C. A. (2006). “**Theoretical Approaches in Media Management Research.**” In Handbook of Media Management and Economics, edited by A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, and Michael O. Wirth, 37– 65, London: Routledge.
- Mueller, J.; Mueller, J.; Abecassis-Moedas, C. & Abecassis-Moedas, C. (2017). Factors Influencing the Integration of External Evaluations in the open Innovation Process: A Qualitative Study in Micro-Firms in the Creative Industries. **Journal of Strategy and Management**, 10 (2), 248-2۶۰.
- Nakagaki, P.; Aber, J. & Fetterhoff, T. (2012). The Challenges in Implementing open Innovation in a Global Innovation-Driven Corporation. **Research-Technology Management**, 55(4), 32-38.

- Nando, M. & Virta, S. (2015). **Managing Creativity in Change, Journalism Practice.**
- Napoli, P. M. (2010). Revisiting “Mass Communication” and the “Work” of the Audience in the New Media Environment. **Media, Culture & Society**, 32 (3), 505–516.
- Napoli, P. M. (2011). **Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audience.** New York: Columbia University Press.
- Natalicchio, A.; Messeni Petruzzelli, A.; Cardinali, S. & Savino, T. (2018). Open Innovation and the Human Resource Dimension: An Investigation into the Italian Manufacturing Sector. **Management Decision.**
- Nee, R. C. (2013). “Creative Destruction: An Exploratory Study of How Digitally Native News Non-profits Are Innovating online Journalism Practices.” **International Journal on Media Management**, 15 (1), 3–22.
- Papa, A.; Dezi, L.; Gregori, G. L.; Mueller, J. & Miglietta, N. (2018). Improving Innovation Performance through Knowledge Acquisition: The Moderating Role of Employee Retention and Human Resource Management Practices. **Journal of Knowledge Management.**
- Rangus, K. & Drnovšek, M. (2013). Open Innovation in Slovenia: A Comparative Analysis of Different firm Sizes. **Economic and Business Review**, 15 (3), 175-196.

- Razak, A. & Murray, P. A. (2017). Innovation Strategies for Successful Commercialisation in Public Universities. **International Journal of Innovation Science**, (Just-Accepted), 00-00.
- Roldán Bravo, M. I.; Lloréns Montes, F. J. & Ruiz Moreno, A. (2017). Open Innovation in Supply Networks: An Expectation Disconfirmation Theory Perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 32 (3), 432-444.
- Rufat-Latre, J.; Muller, A. & Jones, D. (2010). Delivering on the Promise of Open Innovation. **Strategy & Leadership**, 38 (6), 23-28.
- Shirky, C. (2010). **Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected age**. New York:Penguin.
- Soto-Acosta, P.; Popa, S. & Palacios-Marqués, D. (2016). **Social Web knowledge Sharing and Innovation Performance in Knowledge-intensive Manufacturing SMEs**. J. Technol. Transfer, <http://dx.doi.org/10.1007/s10961-016-9498-z>
- Westlund, O. & Lewis, S. (2014). “Agents of Media Innovations: Actors, Actants, and Audiences.” **The Journal of Media Innovations**, 1 (2), 10–35.
- Wirtz, B. W. (2011). **Media and Internet Management**. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag.
- Zopiatis, A. & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS: The Determining Element of Innovation Behavior in the Hospitality Industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 35, 9-16.