

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۷/۲۳

## مدیریت نوآوری رسانه‌ای: تدوین چارچوبی یکپارچه

نوشته

طاهر روشندل اربطانی\*

افشین امیدي\*\*

### چکیده

نوآوری برای بسیاری از کسب و کارها به‌خصوص کسب و کارهای رسانه‌ای، در درجه نخست یک اصل کلیدی برای بقا و در درجه بعدی، دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شود. از ظهور رسانه‌های الکترونیک به بعد، حضور کالاهای رسانه‌ای در دنیا بیشتر و بیشتر پررنگ شد، سپس مبحث نوآوری برای سازمان‌های رسانه‌ای اهمیت خاصی پیدا کرد. اگرچه زمان زیادی از پیدایش تئوری‌ها و مفاهیم مربوط به نوآوری رسانه‌ای نمی‌گذرد، اما از لحاظ کیفی و کمی این حوزه از پژوهش، پیشرفت قابل توجهی کرده است. از آنجا که سازمان‌های رسانه‌ای بیش از سازمان‌های دیگر با چالش‌های محیطی، اجتماعی و رقابتی روبه‌رو هستند، لذا برخی از پژوهشگران برجسته مبحث مدیریت نوآوری را در حوزه مدیریت رسانه، یک عرصه مهم پژوهشی قلمداد کرده‌اند. با این حال، در مبحث نوآوری رسانه‌ای که تقریباً موضوعی بسیار جدید در رشته مدیریت رسانه محسوب می‌شود، هنوز چارچوب یکپارچه‌ای برای ادراک مفهوم "مدیریت نوآوری رسانه‌ای" تدوین نشده است و جای خالی آن، در ادبیات این رشته به طور جدی احساس می‌شود. بر این اساس، با تکیه بر ادبیات نظری مباحثی همچون نوآوری، مدیریت نوآوری و نوآوری رسانه‌ای، هدف اصلی این مقاله تدوین یک چارچوب یکپارچه برای درک مناسب مقوله مدیریت نوآوری رسانه‌ای است.

کلیدواژه: نوآوری رسانه‌ای، مدیریت نوآوری، سازمان رسانه‌ای، مدیریت نوآوری رسانه‌ای.

\* استاد گروه مدیریت دانشگده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) arbatani@ut.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت رسانه aomidi@ut.ac.it

نوآوری برای بسیاری از کسب و کارها به خصوص کسب و کارهای رسانه‌ای، یک اصل کلیدی در درجه نخست بقا (جهرمی، ۱۳۹۶) و در درجه بعدی دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Volberda, Van Den Bosch and Heij, 2013). نکته‌ای که در مورد این مفهوم اهمیت ویژه‌ای دارد آن است که نوآوری در یک فرایند خودبه‌خودی یا تصادفی اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه با گام‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده می‌توان آن را تقویت کرد و توسعه داد (خمسه و روحانی، ۱۳۹۷). اهمیت بالای نوآوری برای کسب و کارها از آنجا ناشی می‌شود که سازمان‌های دارای ظرفیت نوآوری بالا، توانسته‌اند سریع‌تر و به شکل مناسب‌تری به چالش‌های محیطی پاسخ دهند. (اصغری و پیلهوری، ۱۳۹۶)

نوآوری، مفهومی همه‌جا حاضر است که در بسیاری از رشته‌های دانشگاهی جایگاه خود را پیدا کرده است. اما لازم به ذکر است که طبق دیدگاه گافین و میچل (۲۰۱۶)، بسیاری از مطالعات و پژوهشگران حوزه کسب و کار، فهم درست و کاملی از نوآوری ندارند. به اعتقاد آنها، اینکه نوآوری تنها در زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت بتواند محصول جدیدی را به بازار عرضه کند، یکی از اشتباهات رایج در مورد مفهوم نوآوری در کسب و کار است. جالب آن است که کج‌فهمی‌ها، در مورد چیستی نوآوری، تنها به فعالان حوزه آکادمیک مربوط نمی‌شود، بلکه چنین سوء برداشت‌هایی در عمل باعث می‌شود، کارآفرینان نتوانند در کسب و کارشان به معنای واقعی در راستای تقویت نوآوری گام بردارند. (Goffin and Mitchell, 2016: 3)

فهمیدن آنکه چگونه می‌توان نوآوری‌ها را در سازمان به طور موفقیت‌آمیز مدیریت کرد اهمیت بسیار زیادی دارد، آن هم در عصری که نوآوری به یک راهبرد الزامی برای بقا تبدیل شده است. (Ortt and Van der Duin, 2009) به عبارت دیگر، هر دوی سازمان‌ها و افراد، در چرخه زندگی خود نیاز دارند تا قابلیت‌های مدیریت نوآوری خود را افزایش دهند، چرا که می‌توانند از این طریق رقابت‌پذیری خود را ارتقا دهند (Igartua and Markuerkiaga, 2018). همان‌طور که ولبردا و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه خود ذکر کرده‌اند، نظام‌مندسازی مدیریت نوآوری‌ها یک اصل حیاتی برای کمپانی‌های قرن ۲۱ است.

با تحول جوامع کنونی به سوی جوامع اطلاعاتی، سازمان‌های رسانه‌ای و مدیریت آنها در عرصه‌های گوناگون، بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت (روشندل اربطانی، ۱۳۹۴). به بیانی دقیق‌تر، از ظهور رسانه‌های الکترونیک به بعد، حضور کالاهای رسانه‌ای در دنیا بیشتر و بیشتر پررنگ شد سپس مبحث نوآوری برای سازمان‌های رسانه‌ای اهمیت خاصی پیدا کرد. اگرچه زمان زیادی از پیدایش تئوری‌ها و مفاهیم مربوط به نوآوری رسانه‌ای نمی‌گذرد، اما از لحاظ کیفی و کمی این حوزه از پژوهش، پیشرفت قابل توجهی کرده است. از آنجا که سازمان‌های رسانه‌ای بیش از سازمان‌های دیگر با چالش‌های محیطی، اجتماعی و رقابتی روبه‌رو هستند، لذا برخی از پژوهشگران بر جسته مبحث مدیریت نوآوری را در حوزه مدیریت رسانه، یک حوزه پژوهشی حیاتی قلمداد کرده‌اند. به اعتقاد میرژیوفسکا و هالیفیلد

(۲۰۰۶)، اهمیت زیاد نوآوری برای سازمان‌های رسانه‌ای، به خاطر آن است که این گونه سازمان‌ها پیوسته و بالقوه با ظهور فناوری‌های "خط‌شکن" (Disruptive) روبه‌رو هستند. منظور آنها از فناوری‌های خط‌شکن، نوآوری‌های علم‌محور است که می‌توانند بالقوه یک صنعت جدید خلق کنند، یا باعث تحول صنعت موجود شوند. برای مثال فناوری اینترنت و یا فناوری تلویزیون تعاملی نمونه‌هایی هستند که پس از ظهورشان این پتانسیل را دارند تا تغییر چشمگیری در مدل‌های کسب و کار کنونی دهند و همچنین کل صنعت رسانه را متحول سازند. (Mierzewska and Hollifield, 2006: 48)

به طور کلی، در عرصه مطالعات کسب و کار، برای مدیریت نوآوری مدل‌ها و چارچوب‌های گوناگونی توسعه پیدا کرده، که هر یک از آنها دارای نقاط قوت و ضعف است. از آنجایی که مبحث نوآوری رسانه‌ای، موضوعی بسیار جدید در حوزه مدیریت رسانه محسوب می‌شود، هنوز چارچوب یکپارچه‌ای برای مفهوم "مدیریت نوآوری رسانه‌ای" تدوین نشده است و جای خالی آن در ادبیات این رشته احساس می‌شود. بر این اساس، هدف اصلی این مقاله با تکیه بر ادبیات نظری مباحثی همچون نوآوری، مدیریت نوآوری و نوآوری رسانه‌ای، تدوین یک چارچوب یکپارچه برای درک مناسب مدیریت نوآوری رسانه‌ای است. نوآوری اصلی این پژوهش، افزودن به ادبیات نوآوری رسانه‌ای از طریق تدوین یک چارچوب مفهومی برای "مدیریت نوآوری رسانه‌ای" است؛ چیزی که تاکنون در ادبیات پژوهشی مدیریت رسانه به آن توجهی نشده.

## بنیادهای نظری پژوهش چیستی نوآوری

در زبان روزمره، کلمه نوآوری ممکن است مترادف با کلمه ابتکار (Invention) به کار گرفته شود. اما در عرصه پژوهش، این دو با یکدیگر تفاوت دارند. به طور کلی، ابتکار به خلق یک ایده یا مفهوم اشاره دارد در حالی که نوآوری به پیاده‌سازی آن ایده در یک بستر سازمانی یا اجتماعی دلالت دارد. پس به طور شفاف، نوآوری به معنای آن است که یک چیز جدید به سیستم اجتماعی اقتصادی اضافه شود. نکته قابل توجه آن است که نوآوری می‌تواند ترکیبی از ایده‌ها، دانش‌ها و منابع موجود باشد به نحوی که این ترکیب جدید، فرصت‌های جدیدی را در سیستم اجتماعی و اقتصادی خلق کند. (Storsul and Krumsvik, 2013: 14)

در گام اول نیاز است تا تعریف لغت نوآوری بررسی شود. فرهنگ لغت وبستر (۲۰۱۸) دو تعریف عمده را برای کلمه نوآوری ارائه کرده است:

۱. معرفی یک چیز جدید؛

۲. یک ایده، روش یا ابزار جدید. (Merriam-Webster, 2018)

برای اینکه مفهوم نوآوری برای محققان کسب و کار روشن شود و به بهترین نحو در راستای اهداف این تحقیق قرار گیرد، لازم است که این تعاریف به گونه‌ای ارائه شوند که پاسخ سؤالات زیر آشکار شود؛

- مهم‌ترین گونه‌های نوآوری کدامند؟
- نوآوری چگونه می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای کسب و کارها به ارمغان آورد؟
- اثربخش‌ترین راه برای ارتقای نوآوری در کسب و کارها کدام‌اند؟

نوآوری، ماهیت بسیار پیچیده‌ای دارد، به نحوی که ممکن است در یک سازمان، هر کارمند تعریف متفاوتی از ماهیت نوآوری را بازگو کند. دیدگاه‌های مختلف در مورد ماهیت و چیستی نوآوری، به خاطر پس‌زمینه‌ها و سوابق افرادی است که درون سازمان مشغول به کار هستند. برای مثال، شاید کارکنان عملیاتی در برخی از کارخانه‌ها، فکر کنند که ایجاد نوآوری، تنها وظیفه واحد تحقیق و توسعه است. در طول زمان، تعریف و مفهوم نوآوری دچار تحولات زیادی شده است. یک اقتصاددان اتریشی به نام جوزف شومپیتر (Joseph Schumpeter) در سال ۱۹۳۰ اهمیت ادراک نوآوری را شناسایی کرد. مطالعات وی، توانست تأثیر چشمگیری بر رشته اقتصاد بگذارد. شومپیتر در مطالعات خود جنبه‌های مختلف نوآوری را در نظر گرفته است؛ اگرچه این مفهوم در ۸۰ سال گذشته توسعه پیدا کرده، با این حال تعریف پنج جزئی او از نوآوری، امروز نیز مورد استفاده پژوهشگران قرار می‌گیرد. پنج جنبه این تعریف، به صورت زیر است:

۱. معرفی یک محصول خوب، که برای مصرف‌کنندگان، چیزی جدید پنداشته شود، یا اینکه کیفیت آن نسبت به کالاهای گذشته، به طور محسوسی افزایش پیدا کرده باشد؛
۲. روش‌های تولید، که برای بخش خاصی از صنعت، روش‌های جدید تلقی می‌شوند؛
۳. گشایش بازارهای جدید برای محصولات؛
۴. استفاده از منابع جدید جهت تأمین محصولات؛
۵. اشکال تازه رقابت، که منجر به ساختاردهی مجدد یک صنعت می‌شود. (Goffin and Mitchell, 2016: 4.5)

شومپیتر مفهوم جدیدی را تحت عنوان “تخریب خلاقانه” (Creative destruction) به ادبیات عرصه نوآوری اضافه کرده است؛ به این معنا هنگامی که یک خلاقیت بتواند نظم موجود در روابط اجتماعی-اقتصادی را برهم زند، یک تخریب خلاقانه اتفاق افتاده است. (Storsul and Krumsvik, 2013: 15)

دیدگاه شومپیتر در مورد نوآوری، وسیع‌تر از دیدگاهی است که نوآوری را تنها در نوآوری محصولات خلاصه می‌کند؛ برای مثال، تعریف او توجه ویژه‌ای به روش‌های جدید تولید محصولات دارد. به عبارتی ساده، شومپیتر نوآوری را به مثابه چیزی “جدید” قلمداد می‌کند؛ اما این جدید بودن، تنها به محصولات اختصاص ندارد؛ بلکه روش‌ها، بازارها، منابع و شکل‌های رقابت را نیز در بر می‌گیرد.

محققان مختلف تعاریف، تفسیرها و توصیف‌های گوناگونی، برای نوآوری ارائه کرده‌اند؛ اما چیزی که در رابطه با نوآوری برای سازمان‌ها اهمیت دارد، تأثیر شگرف آن بر عملکرد آنها است. طبق ادعای خمسه و همکاران (۱۳۹۵)، بخش زیادی از موفقیت‌های شرکت‌های دارای عملکرد برتر، به خاطر

فعالیت‌های نوآورانه در سطوح مدیریتی، محصولات، فرایندها، روش‌ها و غیره بوده است. اصغری و پیله‌وری، در قالب یک استعاره و تشبیه نوآوری به یک "سفر پرخطر" به نحو مناسبی این مفهوم را تشریح می‌کنند:

نوآوری موفق کامل کردن این سفر پرخطر و به پایان رساندن خوشایند آن همراه با بازده ارزشمند نسبت به سرمایه‌گذاری اولیه، با پذیرش و انتشار گسترده ایده‌های جدید در قالب محصول، خدمت یا فرایند است. این سفر همچنین فرصتی را فراهم می‌کند تا پس از پایانش، دانش و فناوری انباشته شده در خلال این تجربه دشوار مرور شود و این مرور کار ارزشمندی است، زیرا دانشی که از این راه بدست می‌آید، منبعی مناسب برای سپری کردن سفر نوآوری بعدی است. (اصغری و پیله‌وری، ۱۳۹۶: ۲۶)

نوآوری پدیده‌ای تک‌بُعدی به شمار نمی‌رود؛ لذا برای درک شایسته این مفهوم باید چندین جنبه را شناسایی کرد و اجزای گوناگون آن را شناخت. در این راستا، بارقه و همکاران (۲۰۰۹) در مقاله خود سعی کرده‌اند با طراحی یک چارچوب یکپارچه، مفهوم نوآوری را از چندین جنبه بررسی کرده و از این طریق بهترین تعریف را از مفهوم نوآوری ارائه دهند. این پژوهشگران، چارچوب مفهومی خود را "یک تعریف هندسی از نوآوری" نامیده‌اند (شکل ۱). مدل مفهومی آنها شامل شش جزء کلیدی (مراحل، اجتماعی، ابزار، ماهیت، نوع و هدف) است. هدف اصلی از طراحی این مدل، همان‌طور که بارقه و همکارانش ذکر کرده‌اند، ارائه "ذات" نوآوری به طور عام، فارغ از بستر سازمانی یا مطالعاتی خاص است.



شکل ۱. یک تعریف هندسی از نوآوری

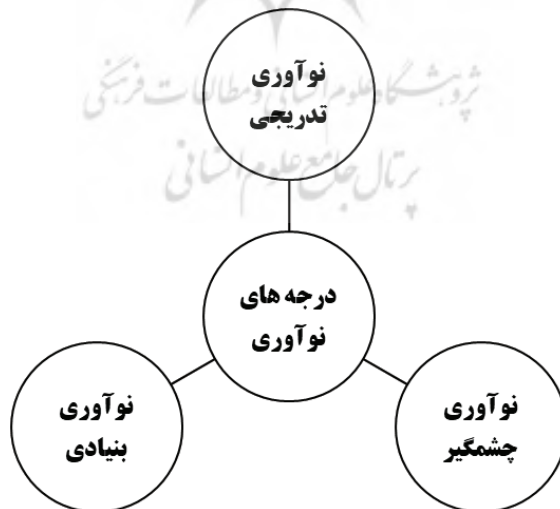
منبع: (Baregheh, Rowley and Sambrook, 2009: 1333)

طبق مدلی که بارقه و همکاران (۲۰۰۹) طراحی کرده‌اند، برای آنکه بتوان نوآوری را به طور مناسبی درک کرد، باید چندین جنبه کلیدی آن بررسی شود. ابتدا باید دانست که نوآوری مراحل گوناگونی دارد و از خلق ایده تا پیاده‌سازی آن، دگرگونی‌های متفاوتی را متحمل می‌شود. سپس،

نوآوری در یک فضای ایزوله اتفاق نمی‌افتد و به شدت به محیط اجتماعی خود وابسته است. برای مثال رویه‌های سازمانی، نگرش کارکنان و غیره روی شکل‌گیری نوآوری تأثیر بسزایی دارند. مؤلفه بعدی، مربوط به ابزار نوآوری است. به عبارت بهتر، نوآوری‌ها از طریق ابزارهای گوناگونی همچون خلاقیت، فناوری و غیره ایجاد می‌شوند و سپس توسعه پیدا می‌کنند. جزء بعدی، ماهیت نوآوری است؛ چیزی که در اینجا اهمیت دارد آن است که بدانیم نوآوری اساساً چیز جدیدی است و شامل بهبودها و تغییرات هم می‌شود. پس از آن، نوع نوآوری قرار دارد؛ به عبارتی، باید این امر مورد توجه قرار گیرد که نوآوری تنها نوآوری در محصول یا فناوری نیست، بلکه شامل انواع دیگری، مانند نوآوری فرایند و خدمت هم می‌شود. در نهایت، هدف نوآوری است که در هر نوآوری خاص ممکن است فرق کند. با این حال می‌توان گفت به طور عام نوآوری‌ها قصد موفقیت، ایجاد تمایز و رقابت شایسته دارند.

## درجه‌های نوآوری و انواع آن

نوآوری‌ها، در هر مورد می‌توانند درجه‌های متفاوتی داشته باشند. نکته حائز اهمیت در اینجا آن است، که درجه‌های مختلف نوآوری می‌توانند با هر یک از انواع نوآوری (همچون فرایند، خدمت، محصولات، مدل‌های کسب و کار و غیره) ترکیب شوند و یک سازمان را به یک واحد بسیار رقابتی تبدیل کنند. در این راستا، گافین و میچل (۲۰۱۶)، یک دسته‌بندی سه بخشی از درجه‌های گوناگون نوآوری ارائه داده‌اند که شکل ۲ این دسته‌بندی را به نمایش گذاشته است:



شکل ۲. درجه‌های نوآوری

نوآوری‌های تدریجی (Incremental innovations). این نوآوری‌ها شامل بهبود در فرایندها، خدمات و محصولات موجود است. اینها مشتریان و بازارهای اساسی را مورد هدف قرار می‌دهند و می‌توانند برای شرکت، از طریق کسب سهم بازار، رشد را به ارمغان بیاورند. در جاهایی که مشتری به سادگی اولویت‌های خود را بروز می‌دهد، پیدا کردن فرصت‌های جدید با استفاده از پژوهش‌های بازار سنتی، به آسانی صورت می‌گیرد. نمونه‌هایی از این‌گونه نوآوری، تولید ماشین‌های ظرف‌شویی است که آب و برق کمتری مصرف می‌کنند. مثال دیگر، حساب‌های بانکی است که به مشتریان خود اجازه مدیریت حساب را از طریق موبایل می‌دهد.

نوآوری‌های چشمگیر (Breakthrough innovations). این نوع نوآوری‌ها، بیانگر محصولات و خدماتی هستند که مبنای آن ایجاد تغییرات جدی است. برای مثال، تغییراتی که از طریق فناوری‌های جدید یا پوشش نیازهای ارضا نشده مشتری به وقوع می‌پیوندد، نوآوری‌های چشمگیرند. این نوآوری‌ها عموماً برای مشتریان کاملاً تازه قلمداد می‌شوند و مقوله‌های جدیدی را خلق می‌کنند. لازم به ذکر است، شرکت‌هایی که سعی می‌کنند در محصولات و خدمات خود از نوآوری‌های چشمگیر بهره‌مند شوند، غالباً بیش از نوآوری‌های تدریجی دچار چالش‌های جدی می‌شوند. برای مثال، در این نوع نوآوری‌ها زمان زیادی لازم است تا مشتریان از مزایای خدمات و محصولات جدید آگاه شوند؛ پس شرکت‌ها برای دستیابی به سود بیشتر به زمان بیشتری نیاز دارند. ذکر این نکته اهمیت دارد که نوآوری‌های چشمگیر به کسب و کارها کمک می‌کند تا از بازارهای اساسی خود به سمت بازارهای مجاور حرکت کرده و رشد خود را گسترش دهند؛ اضافه کردن خدمات پیک موتوری به سرویس‌های تاکسی آنلاین می‌تواند نوآوری چشمگیر تلقی شود؛ یا امکان ساخت پرسشنامه‌های آنلاین توسط پژوهشگران مثال دیگری برای این‌گونه نوآوری‌ها است.

نوآوری‌های بنیادی (Radical innovations). شدیدترین نوع نوآوری، نوآوری‌های بنیادی است گاهی اوقات به عنوان نوآوری‌های تحولی شناخته می‌شوند که به نوعی قواعد بازی را در کسب و کارها تغییر می‌دهند. این‌گونه نوآوری‌ها تغییرات عمده‌ای را در کسب و کارها ایجاد می‌کنند، حتی محیط رقابتی خود را به طور کامل باز تعریف می‌کنند. ایده‌های جدیدی همچون سرویس آی‌تیونز (iTunes)، می‌تواند در زمره نوآوری‌های بنیادی محسوب شود. در ایران، ظهور تاکسی‌یاب آنلاین اسنپ مثالی برای نوآوری بنیادی است؛ این مدل کسب و کار چنان تغییری در صنعت تاکسیرانی ایجاد کرد که بارها موجب اعتراض سرویس‌های سنتی تاکسیرانی شد.

به اعتقاد گافین و میچل (۲۰۱۶)، اینکه نوآوری‌ها دقیقاً جزء کدام یک از انواع نوآوری‌های ذکر شده (نوآوری تدریجی، چشمگیر و بنیادی) هستند، به بستر و زمینه آن بستگی دارد. برای مثال، یک نوآوری خاص، در کشوری می‌تواند یک نوآوری تدریجی و در کشوری دیگر یک نوآوری بنیادی محسوب شود. این محققان در کتاب خود نشان داده‌اند اگرچه بسیاری از کسب و کارها آرزوی داشتن نوآوری بنیادی را دارند، اما در عمل، درصد بالایی

از آنها تنها به داشتن نوآوری‌های تدریجی اکتفا کرده‌اند. در این راستا، جدول زیر درجه‌های مختلف نوآوری را تبیین و تشریح می‌کند و درصد سرمایه‌گذاری شرکت‌ها را بر آنها به طور تقریبی نشان می‌دهد.

### جدول ۱. درجه‌های نوآوری

درصد سرمایه‌گذاری	تبیین	درجه نوآوری
۷۰	بهبادهایی در محصولات، خدمات و فرایندهای موجود؛ محصولات یا خدمات جدیدی که در همان بازار فعلی کاربرد دارد؛ براساس نیازهای مشتری با سهولت توسعه پیدا می‌کنند؛ رشد تنها از طریق کسب سهم بازار امکان‌پذیر است.	۱. نوآوری تدریجی
۲۰	محصولات و خدمات جدید با ویژگی‌های منحصر به فرد به نحوی که مزایای خاصی را برای مشتریان به ارمغان می‌آورد؛ از طریق گشایش بازارهای جدید و مجاور، رشد را برای کسب و کار به ارمغان می‌آورد؛ زمان زیادی برای سوددهی لازم دارد.	۲. نوآوری چشمگیر
۱۰	محصولات و خدمات را در بازارهایی توسعه می‌دهد که قبلاً در آن وجود نداشته است؛ مدل‌های کسب و کار جدیدی که بازارها را متحول می‌کند؛ بسیار سخت و به ندرت توسعه پیدا می‌کنند.	۳. نوآوری بنیادی

منبع: (Goffin and Mitchell, 2016: 13)

در مورد انواع نوآوری و پیامدهایی که هر یک از آنها برای سازمان دارد، مطالعات دیگری نیز صورت گرفته است. در این راستا، می‌توان به پژوهش تید (۲۰۰۱) اشاره کرد که انواع نوآوری در سازمان را با مفهوم مزیت رقابتی مرتبط کرده است. انواع نوآوری از نظر تید، شامل نوآوری خط‌شکن (Disruptive)، بنیادی (Radical)، پیچیده (Complex) و تدریجی مستمر (Continuous incremental) است. جدول ۲، خلاصه‌ای از یافته‌های مورد نظر این پژوهشگر را نشان می‌دهد.

### جدول ۲. نوآوری و مزیت رقابتی

مزیت رقابتی	نوع نوآوری
بازنویسی قوانین بازی رقابتی و خلق یک «ارزش پیشنهادی» تازه	۱. نوآوری خط‌شکن
پیشنهاد یک تولید و یا خدمت به شدت منحصر به فرد با بهترین قیمت‌گذاری	۲. نوآوری بنیادی
ایجاد یک فناوری بسیار پیچیده که یادگیری آن برای رقبا سخت است و ورود آنان را دشوار می‌کند	۳. نوآوری پیچیده
حرکت مستمر در مرز عملکرد/هزینه بهینه	۴. نوآوری تدریجی مستمر

منبع: (Tidd, 2001: 170)



در خصوص انواع نوآوری، ولبردا و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله خود اشاره کردند که پارادایم قدیمی در این حوزه، تنها نوآوری فناورانه را به رسمیت می‌شناخت؛ اما امروزه، نوآوری با انواع گوناگونی همچون نوآوری سازمانی، نوآوری مدیریتی، نوآوری پایدار و غیره همراه شده است. به اعتقاد این پژوهشگران، زمانی که نوآوری در انواع گوناگون در نظر گرفته می‌شود، فهم بهتری را از نوآوری ایجاد کرده و در نهایت اثر قابل توجهی روی رقابت‌پذیری سازمان‌ها و کشورها می‌گذارد. (Volberda, Van Den Bosch and Heij, 2013)

پژوهش‌های گوناگونی در حوزه مدیریت نوآوری صورت گرفته که هر یک انواع نوآوری و همچنین درجه‌های آن را، به طور متفاوتی دسته‌بندی و گزارش کرده‌اند. با این حال، چیزی که ارزش‌افزایی نظری این دو (درجه‌های نوآوری و انواع نوآوری) را برای محققان افزایش می‌دهد، اتخاذ نگاهی ترکیبی است؛ به نحوی که بتوان ارتباطی منطقی بین هر دو برقرار کرد. در این راستا، تید (۲۰۰۱) ماتریس ساده‌ای را طراحی کرده، که محققان را در مسیر برقراری ارتباط بین این دو مورد به طور شایسته‌ای راهنمایی می‌کند.



خط‌شکن

درجه نوآوری

بنیادی

تدریجی

خدمت

محصول

فرایند

نوع نوآوری

شکل ۳. ماتریس درجه و نوع نوآوری

منبع: (Tidd, 2001:177)

## مدیریت نوآوری تعاریف و رویکردها تعریف مدیریت نوآوری

به طور کلی، مدیریت نوآوری اشاره به معرفی ساختارها، فرایندها و اعمال مدیریتی دارد که منجر به دستیابی به اهداف سازمانی می‌شوند (Volberda, Van Den Bosch and Heij, 2013: 1). با این حال، چند تعریف کلیدی برای آشنایی بهتر با مفهوم "مدیریت نوآوری" ارائه می‌شود.

**جدول ۳. تعاریف مهم مدیریت نوآوری**

تعریف مدیریت نوآوری	نویسندگان، سال پژوهش
«معرفی اعمال مدیریتی که برای شرکت جدید محسوب می‌شوند و عملکرد شرکت را ارتقا می‌دهند»؛	Mol and Birkinshaw (2009: 1269)
«تولید و پیاده‌سازی یک ساختار، فرایند، عمل و یا تکنیک مدیریتی جدید که عالی به نظر می‌رسد و به اهداف سازمانی منجر می‌شود»؛	Birkinshaw et al. (2008: 829)
«گسستی آشکار از اعمال، فرایندها و اصول مدیریتی یا خروج از اشکال سازمانی رایج که به طور محسوس طریقه انجام مدیریت را تغییر می‌دهد»؛	Hamel (2006: 4)
«...هر برنامه، محصول یا تکنیکی که یک تمایز محسوس از روال مدیریتی رایج را ارائه می‌دهد و روی ماهیت، موقعیت، کیفیت یا کمیت اطلاعات، که در فرایند تصمیم‌گیری وجود دارند، تأثیر می‌گذارد».	Kimberly (1981: 86)

منبع: (Volberda, Van Den Bosch and Heij, 2013: 3)

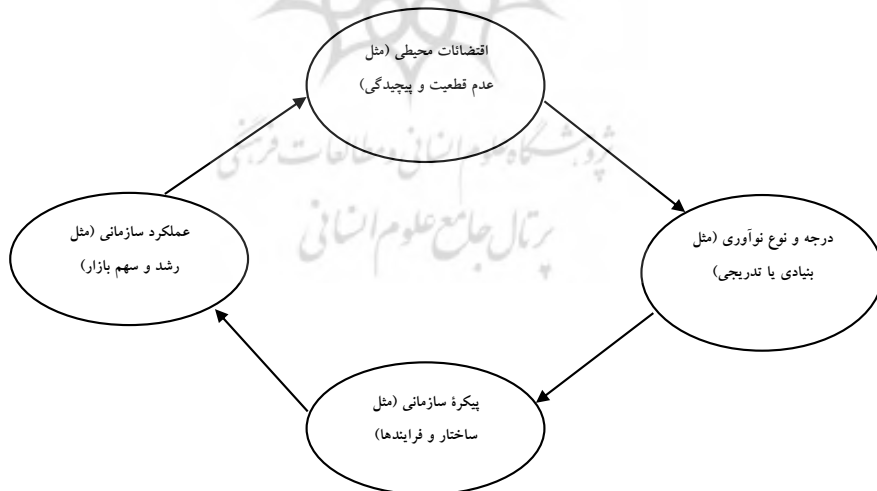
حال که چستی نوآوری و درجه‌های آن در بخش‌های قبل شرح داده شد، وقت آن رسیده است که به چگونگی مدیریت نوآوری‌ها پرداخته شود. مدیریت نوآوری تبدیل به حوزه جذابی برای پژوهشگران عرصه مطالعات سازمان شده و چارچوب‌های مفهومی گوناگونی نیز برای درک مدیریت نوآوری طراحی شده است. در ادامه چندین مطالعه کلیدی، در خصوص چارچوب‌های ادراکی مدیریت نوآوری آورده و توضیحات لازم نیز داده خواهد شد.

### مطالعه تید (۲۰۰۱)

مطالعاتی که تاکنون به بررسی نوآوری پرداخته، مربوط به طیف وسیعی از رشته‌های گوناگونی همچون علم مدیریت، اقتصاد، جغرافیا، جامعه‌شناسی و روانشناسی بوده است؛ به دلیل این

گوناگونی در زمینه‌های مطالعاتی، از روش‌های تحقیق متنوعی نیز بهره گرفته شده و همین امر، کار را برای تجمیع دانش در زمینه مدیریت نوآوری سخت و دشوار کرده است. می‌توان اذعان کرد که مدیریت نوآوری یکی از محبوب‌ترین موضوعاتی بوده که سال‌های زیادی توجه پژوهشگران عرصه سازمان و کسب و کارها را به خود جلب کرده است. اما نکته جالب آن است که پس از وجود چنین حجم بالایی از مطالعات، هنوز یک چارچوب منسجمی از مفهوم دقیق مدیریت نوآوری وجود ندارد.

تید، این تضاد را به بهترین نحو، پاسخ می‌دهد. از دید وی، بسیاری از مطالعات صورت گرفته در زمینه مدیریت نوآوری به دنبال یافتن "بهترین عمل" برای دستیابی به نوآوری در سازمان بوده‌اند؛ اما به اعتقاد او، مدیریت نوآوری به شدت یک مفهوم اقتضایی است و دستیابی شایسته به آن بستگی به عوامل بسیار زیادی دارد و لذا برای فهم هرچه بهتر مدیریت نوآوری، باید به طور خاص اقتضائات بازار و فناوری بررسی و مشخص شود که چگونه این عوامل روی نوآوری در سازمان تأثیرگذار است. به عبارت بهتر، برای فهم درست مدیریت نوآوری، باید در ابتدا به زمینه توجه و عوامل محدودکننده و تسریع‌کننده نوآوری در کسب و کار شناسایی شود. تید در شکل ۴ با اتخاذ یک لنز اقتضایی، به شکل مناسبی ارتباط بین نوآوری، محیط و عملکرد سازمان را به نمایش گذاشته است.



شکل ۴. نوآوری، محیط و عملکرد

منبع: (Tidd, 2001: 174)

زمانی که صحبت از دیدگاه اقتضایی به میان می‌آید، "محیط" به عنصری کلیدی در مطالعه تبدیل می‌شود. پس لازم است شرح داد که محیط دقیقاً چگونه می‌تواند روی فرایند مدیریت نوآوری در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. در این راستا، تید بر اساس تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی، یک گونه‌شناسی از انواع مدیریت نوآوری در سازمان‌ها ارائه می‌دهد که شامل سبک‌های متمایز (Differentiated) ، نوآورانه (Innovative)، شبکه‌ای (Networked) و پیچیده (Complex) می‌شود. (شکل ۵)



شکل ۵. اثر عدم اطمینان و پیچیدگی روی مدیریت نوآوری

منبع: (Tidd, 2001: 176)

- سبک متمایز (عدم اطمینان پایین، پیچیدگی پایین). در این قلمرو، متمایزسازی محصول و خدمت مهم‌ترین دغدغه است. همچنین شایستگی‌های بازار و شناخت دقیق نیاز مصرف‌کننده‌ها، مسائلی حیاتی هستند. برای مثال، محصولات که به سرعت مصرف شود، مورد توجه این سبک است؛
- سبک نوآورانه (عدم اطمینان بالا، پیچیدگی پایین). در این حیطه، شایستگی‌های علمی

و فناوریانه بسیار مهم هستند و ساختارهای سازمانی، عموماً به صورت وظیفه‌ای است. تولیدکننده‌های داروهای پزشکی مثال مناسبی برای این سبک هستند.

- **سبک شبکه‌ای (عدم اطمینان پایین، پیچیدگی بالا).** شایستگی‌های مدیریت پروژه، عاملی حیاتی در این سبک است و ساختارهای تخصصی (حرفه‌ای) در این سبک مورد توجه قرار می‌گیرد. مثال مناسب این سبک می‌تواند پروژه‌های ساخت‌وساز باشند.
- **سبک پیچیده (عدم اطمینان بالا، پیچیدگی بالا).** وجود عدم اطمینان بالا و پیچیدگی بالا باعث می‌شود که داشتن شایستگی‌های گوناگونی همچون انعطاف‌پذیری، تطبیق و یادگیری نیاز باشد. برای مثال، به کارگیری نرم‌افزار برای سازمانی که در گذشته به طور سنتی عمل می‌کرده، چالش‌های بسیار زیادی را در مسیر مدیریت و نوآوری پدید می‌آورد. (Tidd, 2016:176)

## مطالعهٔ آرت و ون‌دردوین (۲۰۰۸)

در میان محققان عرصهٔ مدیریت نوآوری، تید تنها کسی نبود که با اتخاذ یک چارچوب اقتضایی به بررسی مدیریت نوآوری پرداخت. یکی دیگر از مطالعات مهم در این حوزه، متعلق به آرت و ون‌دردوین است که مفهومی به نام "نوآوری زمینه‌ای" (Contextual Innovation) را در مقالهٔ خود توسعه داده‌اند. این محققان پس از مروری جامع بر نسل‌های گوناگون مدیریت نوآوری و بسترهای سازمانی و اجتماعی آنها، به ذکر مزایا و معایب چنین رویکردهایی پرداخته‌اند. (جدول ۴)

**جدول ۴. نسل‌های مدیریت نوآوری؛ زمینه، رویکرد و معایب**

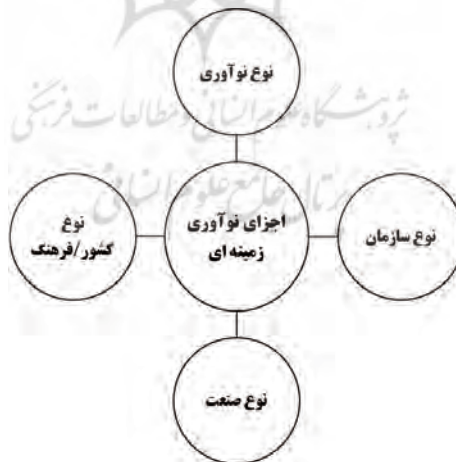
دوره	بستر اجتماعی و سازمانی نوآوری	رویکرد نوآوری	معایب رویکرد
از جنگ جهانی دوم تا اواسط دههٔ ۱۹۶۰	جامعه نگرشی مثبت به پیشرفت‌های علمی دارد. حکومت‌ها به واحد تحقیق و توسعه در دانشگاه‌ها و کمپانی‌ها کمک مالی می‌کنند تا موجب رشد اقتصادی کشور شوند و همچنین رهبری نظامی آنها تقویت شود. تقاضای مصرف‌کننده بیشتر از عرضهٔ کالاها است.	هل دادن فناوری (علم) <b>Technology (science) push</b> فرایند تجاری‌سازی فناوری به مثابهٔ یک پیشرفت خطی از کشفیات علمی به سوی بازار قلمداد می‌شود. بسیاری از واحدهای تحقیق و توسعه، اداراتی هستند که همچون مؤسسه‌های علمی ساختاردهی شده‌اند.	توجه بسیار کمی به کل فرایند و نقش بازار شده است. فرایندهای نوآوری به مثابهٔ اهداف راهبردی در نظر گرفته نشده و جنبه‌های تجاری نوآوری نیز به طور کاربردی با مدیریت پروژه‌های حرفه‌ای ترکیب نشده‌اند.
	<b>سازمان‌ها</b> راهبردهای سازمانی معمولاً نوآوری مدار و روی نوآوری و رشد متمرکز. اکثر سازمان‌ها به صورت وظیفه‌ای سازماندهی شده‌اند.		

<p>از برنامه‌های نوآوری بلندمدت غفلت شده و همین امر موجب تمرکز روی بهبودهای تدریجی شده است؛ یعنی تمرکزها به جای نوآوری‌های چشمگیر، روی بهبودهای تکاملی معطوف است. پروژه‌ها واحدهای انفرادی هستند، روابط راهبردی بین این پروژه‌ها و اهداف سازمانی مشخص نشده است.</p>	<p><b>کشش بازار (نیاز کشیدن) Market pull (need-pull)</b> تغییر فناورانه عقلانی شده است و همچنین نیازها برای نوآوری، مهم‌تر تلقی می‌شوند تا برای پیشرفت فناورانه و علمی. از آنجایی که فرایندهای نوآوری، به عنوان پروژه مدیریت می‌شوند، واحدهای تحقیق و توسعه به صورت ماتریسی ساختار پیدا کرده‌اند. بخش‌های سازمان به مشتریانی داخلی تبدیل شده‌اند که مستقیم روی نوآوری‌های واحد تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند. فرایند متوالی خطی در یک پروژه، با نیاز بازار آغاز می‌شود.</p>	<p><b>جامعه</b> در این دوره یک رونق نسبی وجود دارد، اگرچه هنوز رشد اقتصادی پایین است. عرضه‌ها کم و بیش با تقاضاها برابری می‌کنند. بسیاری از بازارها در حال رقابتی شدن هستند. سیاست‌های حکومت بیشتر روی جنبه‌های مربوط به تقاضا تأکید دارند. <b>سازمان‌ها</b> راهبردهای سازمانی عمدتاً روی رشد و دستیابی به اقتصاد مقیاس، متنوع‌سازی و کاهش ریسک‌های مالی تمرکز دارد. بسیاری از سازمان‌ها یک ساختار چندبخشی اتخاذ کرده‌اند.</p>	<p>از اوایل دههٔ ۱۹۶۰ تا اواخر دههٔ ۱۹۷۰</p>
<p>تمرکزها بیشتر روی نوآوری‌های محصول و فرایند است تا اینکه روی بازار و نوآوری‌های سازمانی باشد. تمرکزها روی خلق نوآوری‌ها است تا اینکه روی بهره‌برداری از آنان باشد.</p>	<p><b>ترکیب هل دادن فناوری و کشش بازار</b> در سرتاسر فرایند نوآوری، دانش در مورد فناوری و نیازهای بازار به کار گرفته می‌شود. برای به دست آوردن چنین دانشی، شبکه‌های ارتباطی با شرکای داخلی و خارجی شکل داده می‌شوند. پروژه‌های نوآوری به بخشی از سبدهای پروژه‌ها تبدیل و با راهبرد سطح سازمان هم راستا شده‌اند.</p>	<p><b>جامعه</b> در این دوره بحران‌های نفتی، تورم و اشیاع تقاضا وجود دارد. عرضه‌ها بیش از تقاضاها است و بیکاری در حال افزایش است. <b>سازمان‌ها</b> راهبردهای کمپانی‌ها بیشتر روی کاهش و کنترل هزینه متمرکز است. سازمان‌ها بیش از پیش معطوف و کمتر به شکل سلسله‌مراتبی سازماندهی شده و مسئولیت‌ها به واحدهای کسب و کار در کمپانی‌ها سپرده می‌شود.</p>	<p>از اواخر دههٔ ۱۹۷۰ تا اوایل دههٔ ۱۹۹۰</p>
<p>فرایندهای نوآوری بسیار پیچیده شده و به همین دلیل، بیش از پیش غیرقابل مدیریت شده‌اند. باز شدن فرایند نوآوری برای هر صنعتی مناسب نیست و ممکن است تحقیقات پایه‌ای را (که در بسیاری از موارد هنوز مبنایی برای نوآوری است) تهدید کند.</p>	<p><b>نوآوری در اتحادها؛ نوآوری یکپارچه‌شده و موازی، از نوآوری تا توسعهٔ کسب و کار جدید</b> مدیریت نوآوری به معنای مدیریتی لینک‌های پژوهشی و محیط‌های پژوهشی خارجی است. فرایندهای موازی به درگیر کردن بازیگران چندگانه به کار گرفته می‌شود تا بتوانند به توسعه سرعت بخشند. نسل چهارم شامل نوآوری در مدل‌های بازار و کسب و کار است. فرایند نوآوری در یک شبکه‌ای از شرکا هماهنگ می‌شود؛ این هماهنگی، اغلب از طریق یکپارچگی سیستم (با عرضه‌کنندگان و مشتریان کلیدی) و توسعهٔ موازی (اجزا یا الگوهای نوآوری) به دست می‌آید.</p>	<p><b>جامعه</b> جهانی شدن مسئلهٔ مهم در این دوره و رقابت‌های بین‌المللی در حال افزایش است. سازمان‌ها به اهمیت راهبردی فناوری‌ها پی برده‌اند. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی روی فرایندهای کسب و کار داخلی و خارجی تأثیرگذار است. <b>سازمان‌ها</b> راهبردهای سازمان به طور عمومی روی شایستگی‌های اساسی متمرکز است. اتحادهای راهبردی و شبکه‌سازی خارجی همگام با بازار اهمیت بسیاری یافته است. اکثر سازمان‌ها ساختارهای پروژه‌محور و تیم‌محور پیدا کرده‌اند.</p>	<p>از اوایل دههٔ ۱۹۹۰ تا اوایل دههٔ ۲۰۰۰</p>

به طور کلی، نسل نخست مدیریت نوآوری، آزمایشگاه تحقیق و توسعه سازمان را شکل داده است. نسل دوم روش‌های مدیریت پروژه را، در واحد تحقیق و توسعه به کار گرفته است. نسل سوم، همکاری‌های داخلی بین واحدهای مختلف وظیفه‌ای در سازمان را میسر ساخته است و در نهایت، نسل چهارم، از طریق ترکیب دانش کاربران و رقبا، رویه‌هایی را خلق کرده که سازمان‌ها بتوانند منعطف‌تر باشند. به اعتقاد آرت و ون‌دردوین، آگاهی از سیر تاریخی تحولات مدیریت نوآوری، ما را مشتاق دانستن توسعه بعدی در این عرصه خواهد کرد.

آرت و ون‌دردوین در مقاله خود نشان می‌دهند که "نوآوری زمینه‌ای" به فرایندی گفته می‌شود که مدیران فرایندهای نوآوری را با زمینه‌های خاص اجتماعی و سازمانی خود انطباق می‌دهند. به عبارت دیگر، مفهوم ضمنی مطالعه آنان، این نکته است که مدیران نباید به طور هنجاری با پدیده نوآوری برخورد کنند بلکه باید با توجه زمینه خاصی که در آن قرار دارند، نوآوری‌ها را به طور اقتضایی مدیریت کنند. در این راستا، پژوهشگران مذکور چهار عامل زمینه‌ای را معرفی می‌کنند که دو مورد نخست آن، مربوط به محیط داخلی و دو مورد آخر، مربوط به محیط خارجی سازمان می‌شوند (شکل ۶).

۱. نوع نوآوری (تدریجی، بنیادی، تحولی)
۲. نوع سازمان (متمرکز، نامتمرکز، وظیفه‌ای، ارگانیک)
۳. نوع صنعت (فناوری پیشرفته high-tech، عرضه‌کننده‌محور، و غیره)
۴. نوع کشور/فرهنگ (تساوی‌گرا، استبدادی)



شکل ۶. اجزای مدل نوآوری زمینه‌ای

منبع: نگارنده (بر اساس مقاله آرت و ون‌دردوین، ۲۰۰۸)

تمامی این عوامل باعث می‌شوند که مدیر ارشد، در راستای مدیریت نوآوری تصمیم خاصی بگیرد. برای مثال، شرایط فرهنگی و سیاسی یک کشور، بر اینکه سازمان با چه شرکای بین‌المللی‌ای وارد بازی نوآوری شود تأثیر بسزایی دارد. به همین ترتیب، موارد دیگر در مدل نوآوری زمینه‌ای باعث می‌شوند که فرایند مدیریت نوآوری به شدت وابسته به زمینه باشد. در نهایت، همان‌طور که اُرت و ون‌دردوین شرح داده‌اند، اقتضایی بودن مدیریت نوآوری یعنی تصمیم‌ها و اعمال مربوط به نوآوری پیوسته باید تعدیل شوند.

### مطالعهٔ وُلبردا و همکاران (۲۰۱۳)

تقریباً می‌توان ادعا کرد، که در میان پژوهشگران عرصهٔ مدیریت نوآوری، مطالعهٔ وُلبردا و همکاران، به بهترین نحو با اتخاذ نگاهی اقتضایی، به توسعهٔ یک مدل یکپارچه از مدیریت نوآوری پرداخته است. (شکل ۷). به اعتقاد آنها، از آنجایی که پژوهش‌های مدیریت نوآوری، از عرصه‌های گوناگونی آمده‌اند، تجمیع دانش در این حوزه کاری بسیار سخت به نظر می‌رسد. چنین دغدغه‌ای سبب شده تا این پژوهشگران در این راستا گام برداشته و با نگاهی کل‌گرایانه، مؤلفه‌های گوناگون تأثیرگذار بر مدیریت نوآوری را شناسایی کنند و در نهایت پیامدهای آن را نیز مورد توجه قرار دهند.

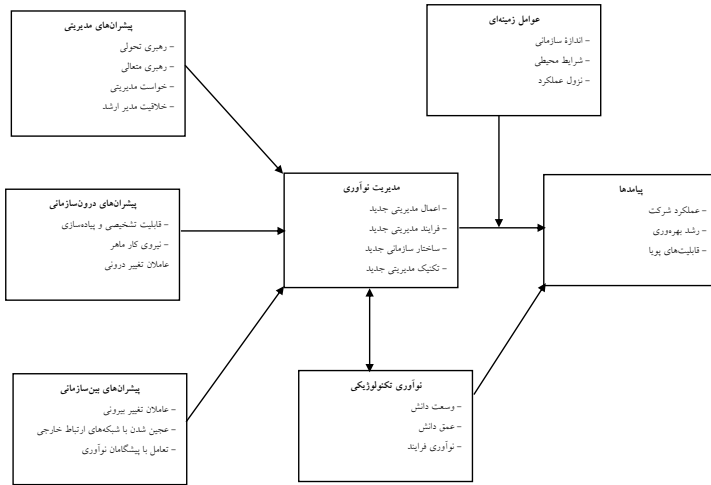
چارچوب یکپارچهٔ وُلبردا و همکاران، از پنج جزء کلیدی تشکیل شده است:

- پیشران‌های نوآوری (مدیریتی، درون‌سازمانی و بین‌سازمانی)؛
- ابعاد مدیریت نوآوری (اعمال، فرایندها، ساختارها و تکنیک‌های جدید)؛
- عوامل زمینه‌ای (اندازه سازمانی، شرایط محیطی، نزول عملکرد)؛
- نوآوری فناورانه (وسعت دانش، عمق دانش، نوآوری فرایند)؛
- پیامدهای مدیریت نوآوری (عملکرد شرکت، بهره‌وری، رشد، کیفیت کار، رضایت گروهی).

پس از ارائهٔ چارچوب یکپارچهٔ مدیریت نوآوری، وُلبردا و همکاران به برخی از مضامین پژوهشی نوظهور در عرصهٔ مدیریت نوآوری می‌پردازند و برای پژوهش‌های آتی اولویت‌های اصلی را مشخص می‌کنند. این اولویت‌ها عبارت‌اند از:

- مفهوم‌سازی و تعریف مدیریت نوآوری در مسیرهای مکمل یکدیگر؛
- بررسی مؤلفه‌های تکمیل‌کننده بین مدیریت نوآوری و نوآوری فناورانه و تأثیرهای آن بر عملکرد شرکت؛
- بررسی مدیریت نوآوری با روش‌های تحقیق چندگانه (مثل مطالعات طولی، آزمایشگاهی، پیمایشی، تطبیقی و غیره)؛
- مدیریت نوآوری‌ها به طور عام و مدیریت نوآوری‌ها به طور مشخص برای برخی شرکت‌ها.

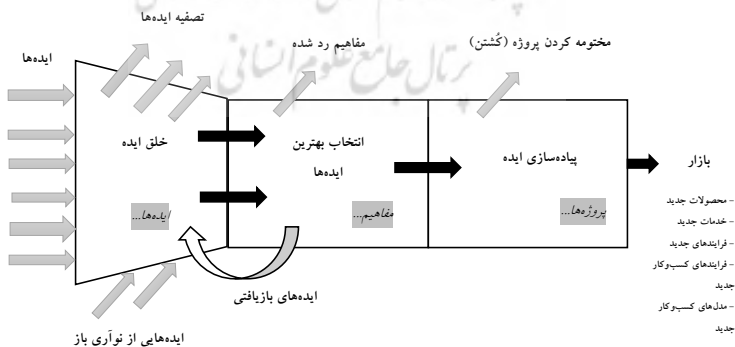




شکل ۷. چارچوب یکپارچه مدیریت نوآوری  
منبع: (Volberda, Van Den Bosch and Heijz, 2013: 11)

## مطالعه گافین و میچل (۲۰۱۶)

گافین و میچل، اعتقاد دارند که ایده‌های نو قبل از آنکه به صورت تجاری عملیاتی شوند، باید در فازهای گوناگونی مدیریت شده تا نوآورانه بودن آنها سپری شود؛ در این راستا، پژوهشگران مذکور با طراحی مدل مفهومی "قیف توسعه" (The Development Funnel)، فازهای گوناگون یک نوآوری را به طور عام ترسیم کرده‌اند. (شکل ۸)



شکل ۸. فازهای گوناگون یک نوآوری (مدل قیف توسعه)

منبع: (Goffin and Mitchell, 2016: 17)

این مدل مفهومی نشان می‌دهد، همه نوآوری‌ها یک‌سری مراحل خاصی را طی می‌کنند تا در نهایت وارد بازار شوند و مورد استفاده قرار گیرند. نخستین مرحله، ایده‌های اولیه برای یک نوآوری است. در این مرحله، برخی از ایده‌ها به سرعت فیلتر و تصفیه می‌شوند و تنها تعداد کمی از آنها برای خلق ایده‌های اصلی باقی می‌مانند. در مرحله بعدی، ایده‌های منتخب توسعه پیدا کرده و به مفاهیم (Concepts) تبدیل می‌شوند. ممکن است این مفاهیم توسط یک گروه شکل بگیرند؛ گروهی که تخصص‌های گوناگونی دارند و در طول هفته به صورت پاره‌وقت با یکدیگر همکاری می‌کنند. مفاهیمی که پیچیدگی بیشتری دارند، زمان بیشتری طول می‌کشد تا توسعه مناسبی پیدا کنند. در مرحله مفهوم، اندازه بازار بالقوه و همچنین بهترین راهی که نوآوری می‌تواند طراحی کند، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین در این مرحله، به سرمایه مورد نیاز و بازگشت سرمایه نوآوری احتمالی توجه می‌شود، اما شمای کلی پاسخ‌ها نیز در ذهن نوآوران باید مشخص شود. به طور عمومی، مدیران ارشد کسب و کار تصمیم می‌گیرند، که کدام یک از این مفاهیم قابلیت تبدیل شدن به یک پروژه عملی را دارند و کدام یک باید کنار گذاشته شوند. همچنین یک‌سری از مفاهیم باید مورد بازنگری قرار گیرند و به عنوان "ایده‌های بازیافتی" (Recycled ideas) به مرحله قبلی باز گردند.

گافین و میچل، مدیریت نوآوری را در خلال مراحل می‌بینند که یک نوآوری باید آن را طی کند؛ فرایندی که پژوهشگران مذکور، آن را در قالب استعاره "قیف توسعه" شرح داده‌اند. به طور کلی، از نظر آنها فرایندی که از طریق آن مفاهیم مطلوب انتخاب می‌شوند تا به مرحله پیاده‌سازی برسند و برخی موارد نامطلوب کنار گذاشته و برخی دیگر نیز بازیافت می‌شوند که بخشی مهم در فرایند کلی مدیریت نوآوری به شمار می‌رود.

## نوآوری رسانه‌ای تعاریف و رویکردها

سوال اصلی در این قسمت آن است که نوآوری رسانه‌ای به طور دقیق از چه ویژگی‌هایی برخوردار است که آن را از انواع نوآوری‌های دیگر متمایز می‌سازد؟ در ادامه سعی خواهد شد مهم‌ترین جنبه‌های نوآوری رسانه‌ای پوشش داده شده و سپس، با استفاده از ادبیات پژوهشی مربوط به مدیریت نوآوری، یک چارچوب مفهومی برای "مدیریت نوآوری رسانه‌ای" طراحی شود.

### تعریف نوآوری رسانه‌ای

پژوهشگران حوزه رسانه، تا کنون تعاریف زیادی را در مورد نوآوری رسانه‌ای ارائه کرده‌اند. بر اساس گفته‌های وستلاند و لوئیس، نوآوری رسانه‌ای اشاره به تغییراتی دارد که نه تنها در فناوری‌های رسانه‌ای، بلکه در اعمال رسانه‌ای (اعمالی که متخصصان رسانه‌ای انجام می‌دهند) و همچنین اعمال کاربران ایجاد می‌شود (Westlund and Lewis, 2014: 15). در مطالعه‌ای دیگر، لومبورگ و هلس

متذکر شده‌اند که نوآوری رسانه‌ای متعلق به محیط آنلاین در عصر حاضر است. در یک توصیف جزئی‌تر، آنها شرح داده‌اند که:

ما نوآوری رسانه‌ای را به گونه‌ای درک می‌کنیم که نه تنها شامل فعالیت رسانه‌های سنتی در بسترهای (پلتفرم) دیجیتال است، بلکه فعالیت‌های کسب و کارهای رسانه‌های جدید را که به صورت آنلاین توسعه پیدا کرده‌اند (مانند بازی‌های آنلاین و رسانه‌های اجتماعی)، شامل می‌شود. هر دو کسب و کار (رسانه‌های سنتی و آنلاین) با طیف جدیدی از فرصت‌های نوآوری روبه‌رو هستند که از محیط آنلاین آورده شده‌اند. (Lomborg and Helles, 2013: 146)

در همین راستا، دوگروئل تعریف وسیع‌تری از نوآوری رسانه‌ای ارائه می‌دهد و در این تعریف سعی می‌کند تا جنبه‌های مهم آن را در نظر بگیرد:

نوآوری رسانه‌ای نه تنها شامل محتوای رسانه‌های جدید یا محصولات فناورانه است، بلکه شامل تغییرات سازمانی، خدمات جدید و مدل‌های ذهنی جدیدی از کسب و کارهای رسانه‌ای و سازمان‌ها می‌شود. علاوه بر این، واژه "نوآوری رسانه‌ای" نه تنها به بررسی محصولات، خدمات و مفاهیم رسانه‌های جدید محدود نمی‌شود، بلکه به طور کلی کلیت فرایند نوآوری را، یعنی اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که در نتیجه این فناوری جدید به وجود آمده‌اند، توصیف می‌کند. (Dogruel, 2014: 54)

## عوامل مؤثر بر نوآوری رسانه‌ای

نوآوری رسانه‌ای، همچون انواع دیگر نوآوری‌ها، در خلأ اتفاق نمی‌افتد و عوامل گوناگونی روی فرایند آن تأثیرگذار هستند. در این راستا، استورسول و کرومسیویک (۲۰۱۳)، ده عامل را شناسایی کرده‌اند که به صورت داخلی و خارجی روی فرایند نوآوری تأثیر می‌گذارند (شکل ۹). این عوامل عبارت‌اند از:

۱. **فناوری.** به اعتقاد استورسول و کرومسیویک، فناوری و نوآوری پیوند جدا نشدنی با یکدیگر دارند. لوسی کونگ در همین راستا اشاره کرده است که نوآوری موتور پیشرفت فناوری محسوب می‌شود و همچنین توجه سازمان‌های رسانه‌ای را به این موضوع جلب می‌کند که به پیشرفت‌های فناورانه پاسخ دهند و نوآوری کنند. تغییرات فناورانه پنجره‌های جدید را به روی صنعت رسانه‌ها باز می‌کنند و منجر به خلق خدمات و محصولات جدیدی می‌شوند. همچنین، فناوری‌های جدید می‌توانند همچون یک نیروی "خط‌شکن" عمل کنند و مدل‌های کسب و کار کنونی را متحول سازند و به عبارتی ساده، قواعد بازی کسب و کار را تغییر دهند.

۲. **فرصت‌های بازار و رفتار کاربر.** این عامل را پیشرفت فناورانه فعال می‌کند و گرایش دارد که صنعت رسانه‌های سنتی آن را نادیده بگیرند. توسعه شبکه سی‌ان‌ان و ام‌تی‌وی، مثال‌های متداولی از این هستند که سازمان‌های رسانه‌ای چگونه از فرصت‌های جدیدی که فناوری‌های نو خالق آنها هستند، بهره‌برداری

می‌کنند؛ در حالی که برخی دیگر، قادر نبودند مدل‌های کسب و کار جدیدی را متناسب با فرصت‌های جدید بازار پیش ببرند.

۳. رفتار رقبا. این عامل ممکن است سازمان‌های رسانه‌ای سنتی را مجبور کند در خدمت، محصول و نیز در چگونگی تولید و توزیع خدمات و محصولات خود نوآوری کنند. برای مثال، توسعه سریع روزنامه‌های آن‌لاین در سال ۱۹۹۵ نشان می‌دهد که دیگر روزنامه‌های سنتی چگونه بدون فکر و برنامه مدون، درون دنیای دیجیتال شدن شیرجه زدند.

۴. قوانین و مقررات. در صنایع رسانه‌ای، مواردی مانند کمک‌های مالی، محدودیت‌های مالکیت، دادن مجوز و دخالت مستقیم دولت در زمره قوانین و مقررات قرار می‌گیرند. این موارد برای موفقیت و پیشرفت سازمان‌های رسانه‌ای می‌تواند مهم و حیاتی باشد؛ اما باید توجه کرد که جنبه‌های منفی آن نیز، برخی مواقع، گریبانگیر نوآوری‌های رسانه‌ای می‌شود. برای مثال، دوپل (۲۰۱۳) تأکید کرده است که قانونگذاری برای سازمان‌های رسانه‌ای در عصر حاضر، مانعی برای نوآوری بودن سازمان به حساب می‌آید. او همچنین ذکر کرده است:

مشکل آنجاست که هنوز برخی از بخش‌های رسانه‌ها که ماهیتی فرهنگی دارند، قانونگذاری می‌شوند؛ در حالی که آن‌ها واقعاً به محیطی "کمتر قانونگذاری شده" نیازمند هستند که این محیط از نوآوری حمایت کند و به سازمان‌های بزرگ در راستای تبدیل شدن به بازیگران موفق جهانی اجازه توسعه دهد. (Doyle, 2013: 122)

۵. هنجارهای صنعت. این عامل حیطه نوآوری‌های صنایع رسانه‌ای را مشخص می‌کند؛ برای مثال هنجارهای روزنامه‌نگارانه در یک بستر اسلامی، نسبت به یک بستر مسیحی، منجر به شکل‌گیری نوآوری‌های متفاوت در عرصه روزنامه‌نگاری می‌شود. هنجارها بالقوه می‌توانند روی تمام انواع نوآوری‌های رسانه‌ای تأثیرگذار باشند.

۶. راهبرد شرکت. سازمان‌های رسانه‌ای از طریق راهبرد خود، رویکردهایشان را نسبت به نوآوری منعکس می‌کنند. در این راستا می‌توان به دسته‌بندی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) اشاره کرد که نشان می‌دهد چگونه راهبرد غالب شرکت می‌تواند رویکرد سازمان را نسبت به نوآوری و تغییر، شکل دهد. آنها سازمان‌ها را به چهار دسته مدافعان (Defenders)، آینده‌نگران (Prospectors)، تحلیلگران (Analyzers) و منفعلان (Reactors) تقسیم کرده‌اند که هر یک به شکل متفاوتی به استقبال تغییر و نوآوری می‌روند.

۷. رهبری و چشم‌انداز. این عامل، نمایانگر قدرت مدیر ارشد و چشم‌اندازش برای سازمان است که می‌تواند سازمان را به فراسوی راهبردهای رسمی‌اش هدایت کند. رئیس قبلی شرکت اپل، (استیو جابز)، همچنین خالقان ویکی‌پدیا و غیره، مثال‌هایی از تأثیر این نوع از رهبری و چشم‌انداز است که نوآوری‌های جدیدی را به دنیا نشان داد. اما لازم به ذکر است که طبق نظریه عاملیت (Agency theory)، ممکن است مدیر ارشد در نوآوری‌های خود هدفی غیر از موفقیت سازمان داشته باشد و به موفقیت شخصی خود فکر کند.

۸. **ساختار سازمانی.** اینکه سازمان رسانه‌ای چگونه ساختاردهی و سازماندهی شده است، روی شکل‌گیری نوآوری‌ها تأثیرمی‌گذارد. نکته‌ای که برای شرکت‌های رسانه‌ای اهمیت دارد، آن است که به دلیل وجود افراد خلاق و خودمختار در این گونه شرکت‌ها، ساختار آنها باید تسهیل‌کننده روابط و مشارکت باشد و از ساختارهای مستبدانه دوری شود. چنین مسائلی می‌تواند در فرایند شکل‌گیری نوآوری‌ها نقش ویژه‌ای ایفا کند.

۹. **منابع و ظرفیت سازمان.** هر سازمان رسانه‌ای برای خلق نوآوری‌های جدید نیاز به یک سری از صلاحیت‌ها، منابع، و ظرفیت‌هایی در تولید، توزیع و دیگر فعالیت‌های سازمانی دارد. برای مثال، دیجیتالی شدن تلویزیون، به یک سری منابع و توانایی‌های خاصی نیاز دارد که در صورت نبود آنها، نوآوری نمی‌تواند محقق شود.

۱۰. **فرهنگ و خلاقیت.** این عامل نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند ارزش دادن به نوآوری را، در عمق اعتقادات و رسوم خود نهادینه کند. مطالعات گوناگون صورت گرفته است حاکی از آن است فرهنگ درونی سازمان رسانه‌ای می‌تواند در شکل‌گیری نوآوری توسط افراد سازمان نقش بسزایی داشته باشد. (Storsul and Krumsvik, 2013: 18.21)



شکل ۹. عوامل مؤثر بر نوآوری رسانه‌ای

منبع: نگارنده (بر اساس مقاله استورسول و کرومسیوک، ۲۰۱۳)

## مدل فرایند نوآوری رسانه‌ای

همانطور که در بخش نوآوری توضیح داده شد، محققان به شیوه‌های گوناگونی به تشریح فرایند نوآوری پرداخته‌اند. یکی از مطالعات ارزشمند در راستای تبیین فرایند نوآوری رسانه‌ای، متعلق به دوگروئل (۲۰۱۵)

است. این محقق سعی کرده با اتخاذ نگاهی کل گرا، چارچوب پیشرفته‌ای را طراحی کند که از منظر سطوح سازمانی نوآوری و فازهای گوناگون آن، به بهترین شکل فرایند نوآوری رسانه‌ای را برای پژوهشگران عرصه مدیریت رسانه مشخص سازد (شکل ۱۰). دوگروئل ادعا می‌کند که مدل پیشنهادی او از دو جنبه توانسته است موفقیت قابل توجهی کسب کند:

۱. پویایی‌های خلق، طراحی و توسعه نوآوری‌های رسانه‌ای را به خوبی نشان می‌دهد؛
۲. ترکیبی از پارامترهای خرد، میانی و کلان در این چارچوب وجود دارد که تحلیل فرایند نوآوری رسانه‌ای را شفاف‌تر می‌کند. (Dogruel, 2015: 160)



شکل ۱۰. مدل فازمحور و چندسطحی فرایند نوآوری رسانه‌ای

## چارچوب استورسول و کروموسویک

استورسول و کروموسویک نوآوری رسانه‌ای را در عرصه مدیریت رسانه، به مثابه تغییر در چهار بُعد محصول، موقعیت، فرایند و پارادایم تعریف کرده‌اند. چارچوب پیشنهادی آنها، شامل انواع زیادی از نوآوری‌های رسانه‌ای از جمله توسعه بسترهای (پلتفرم) جدید، خلق مدل‌های کسب و کار نوآورانه و تولید متون رسانه‌های جدید می‌شود. آنها با استفاده از یافته‌های فرانسویس و بسانت (۲۰۰۵) در مورد چهار نوع نوآوری، دسته‌بندی مناسبی را از انواع نوآوری‌های رسانه‌ای ارائه داده‌اند. این چهار نوع عبارت‌اند از:

۱. نوآوری محصول، شامل تغییرات جدید در محصولات و خدمات پیشنهادی توسط کسب و کار رسانه‌ای است؛
۲. نوآوری فرایند، مربوط به تغییر در راه‌هایی است که محصولات یا خدمات خلق و دریافت می‌شوند؛
۳. نوآوری موقعیت (Position)، با استفاده از فعالیت‌هایی همچون مدیریت هویت‌ها، تبلیغات، بازاریابی، رسانه‌ها، بسته‌بندی، دستکاری نشانه‌های مختلف و پرداختن به مخاطب هدف جدید، سعی در خلق تغییراتی دارد که از محصولات و خدمات، موقعیت خاصی در بازار و اذهان مشتریان پیدا می‌کنند؛
۴. نوآوری پارادایمی، اشاره به تغییراتی در کل ذهنیت نسبت به کسب و کار، ارزش‌ها و مدل‌های کسب و

کار دارد؛ برای مثال در مورد صنعت موسیقی، ما تغییرات شدیدی را در حرکت فروش سی دی به سوی خدمات پخش موسیقی آنلاین (Music streaming services) مشاهده کرده‌ایم و بنابراین، این تغییر به نوعی نوآوری پارادایمی محسوب می‌شود.

پس از توضیح این چهار نوع نوآوری، استورسول و کرومسیوک اشاره کرده‌اند که:

این چهار نوآوری برای توصیف تمام انواع نوآوری‌های رسانه‌ای کافی نیستند. استفاده نوآورانه از رسانه‌ها و خدمات ارتباطی به منظور اهداف اجتماعی، لزوماً نشان‌دهنده محصولات یا خدمات جدید نیست؛ بلکه می‌تواند با استفاده از همان خدمات و محصولات حاضر به طور خلاقانه در جهت ارتقای اهداف اجتماعی نقش‌آفرینی کند.

(Storsul and Krumsvik, 2013:17)

پس علاوه بر چهار نوع قبلی نوآوری رسانه‌ای، آنها نوع پنجم نوآوری رسانه‌ای را تحت عنوان "نوآوری اجتماعی" به‌چارچوب خود اضافه می‌کنند. این نوآوری شامل راه‌های جدید خدمات رسانه‌ها برای تحقق اهداف مختلف اجتماعی است که در نهایت، این نوع نوآوری می‌تواند در راستای ارتقای زندگی اجتماعی مردم نقش‌آفرینی کند. این نوآوری نقش بسیار مهمی در افزایش تعهد مخاطب به کسب و کار رسانه‌ای دارد (Arbatani, Asadi and Omidi, 2018). بنابراین به طور کلی، برای تحلیل نوآوری‌های رسانه‌ای باید پنج بُعد در هر کسب و کار رسانه‌ای در نظر گرفته شود که این پنج بُعد عبارت از: نوآوری محصول، فرایند، موقعیت، پارادایم و در نهایت نوآوری اجتماعی است. (شکل ۱۱)



شکل ۱۱. چارچوب پیشنهادی استورسول و کرومسیوک برای نوآوری رسانه‌ای

منبع: ترسیم نگارندگان (بر اساس مقاله استورسول و کرومسیوک، ۲۰۱۳)

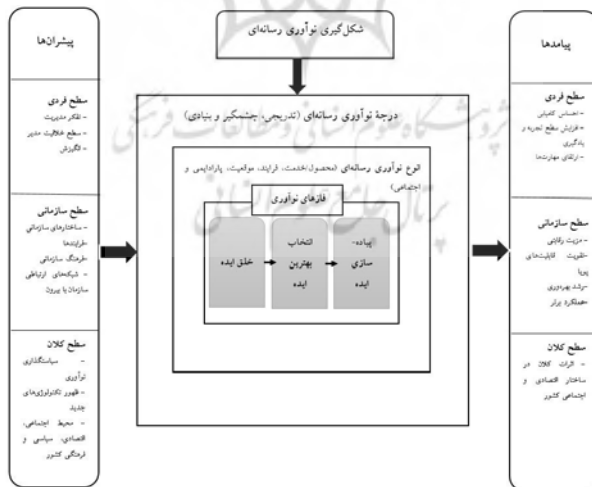
## تدوین چارچوب یکپارچه مدیریت نوآوری رسانه‌ای

در بخش‌های قبلی این پژوهش، سعی کردیم رویکردهای گوناگون مدیریت نوآوری را به طور عام و مفاهیم مربوط به نوآوری رسانه‌ای را به طور خاص تشریح کنیم. حال با نگاهی کل‌گرایانه، در این قسمت تلاش می‌شود تا چارچوب یکپارچه‌ای در رابطه با مدیریت نوآوری رسانه‌ای طراحی شود. این چارچوب سه بخش عمده دارد:

۱. **پیشران‌های نوآوری.** در این بخش، در سه سطح کلان، سازمانی و فردی، سعی بر آن است تا مهم‌ترین پیشران‌های نوآوری شناسایی و به طور نظام‌مند آنها را با شکل‌گیری نوآوری رسانه‌ای مرتبط کرد. در سطح کلان، متغیرهایی همچون نظام سیاستگذاری نوآوری رسانه‌ای، ظهور فناوری‌ها، محیط فرهنگی، محیط سیاسی و محیط اقتصادی کشور؛ در سطح سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندهای درون سازمان و فرهنگ سازمانی قرار دارند. در سطح فردی نیز تفکر مدیر، سطح خلاقیت کارکنان و انگیزش اهمیت ویژه‌ای دارد.

۲. **شکل‌گیری نوآوری.** سه جزء مهم، بخش شکل‌گیری نوآوری را می‌سازند؛ ابتدا فازهای گوناگون نوآوری است که شامل خلق ایده، انتخاب بهترین ایده و پیاده‌سازی ایده می‌شود. سپس، انواع نوآوری در این بخش قرار دارد که به دسته‌های نوآوری محصول/خدمت، فرایند، موقعیت، پارادایمی و اجتماعی تقسیم شده است. در نهایت، به درجه‌ای این نوآوری‌ها توجه شده است که می‌تواند نوآوری تدریجی، چشمگیر و بنیادی باشد.

۳. **پیامدهای نوآوری.** بخش آخر این چارچوب، پیامدهای نوآوری رسانه‌ای را در سه سطح کلان، سازمانی و فردی نشان می‌دهد. پیامدهای نوآوری رسانه‌ای در سطح کلان در مواردی چون تغییرات کلان اجتماعی و اقتصادی نمود پیدا می‌کنند. در سطح سازمانی، نوآوری رسانه‌ای می‌تواند باعث شود که سازمان رسانه‌ای به مزیت رقابتی دست پیدا کرده، قابلیت‌های پویای خود را تقویت کند، بهره‌وری خود را رشد دهد و صاحب عملکرد برتر در صنعت مربوط به خود شود. در نهایت، پیامدهای نوآوری رسانه‌ای در سطح فردی مورد توجه قرار گرفته است که مواردی همچون، احساس کامیابی نوآور، افزایش اعتماد به نفس، ارتقای سطح تجربه و یادگیری و در آخر ارتقای مهارت‌ها را شامل می‌شود.



شکل ۱۲. چارچوب یکپارچه مدیریت نوآوری رسانه‌ای

منبع: محقق ساخته



## نتیجه گیری

سازمان‌های رسانه‌ای برای بقا و در گام بعد، برای دستیابی به مزیت رقابتی چاره‌ای جز داشتن نوآوری رسانه‌ای در فعالیت‌های خود ندارند. با این حال، به منظور ارتقای سطح رقابت‌پذیری سازمان‌های رسانه‌ای در محیط فرا رقابتی امروز، نیاز است تا این سازمان‌ها قابلیت‌های مدیریتی خود را در عرصه نوآوری‌های رسانه‌ای ارتقا بخشند. با این حال برای درک و مدیریت بهتر نوآوری‌های رسانه‌ای نیاز است تا به طور مناسب با پیشران‌ها، فرایندها و پیامدهای آنها در سطوح مختلف آشنایی پیدا کرد و همچنین شایسته است که شکل‌گیری نوآوری رسانه‌ای از مناظر گوناگون مورد بررسی قرار گیرد.

این پژوهش در راستای تدوین یک چارچوب یکپارچه برای "مدیریت نوآوری رسانه‌ای" صورت گرفت. چارچوب پیشنهادی این تحقیق، نوآوری رسانه‌ای را در قالب فازهای شکل‌گیری، انواع و درجه‌های مختلف در نظر گرفت؛ همچنین پیشران‌های نوآوری رسانه‌ای را در سطوح مختلف فردی، سازمان و کلان به نمایش درآورد. در نهایت، این چارچوب پیامدهای نوآوری رسانه‌ای را در سطوح مختلف (همانند پیشران‌ها) مورد توجه قرار داد.

بسیاری از کارگزاران حرفه‌ای در صنعت رسانه، به اشتباه نوآوری را تنها در ارائه محصولات جدید می‌پندارند، در حالی که محصول و یا خدمت جدید تنها یکی از انواع نوآوری محسوب می‌شود. چارچوب پیشنهادی در این مطالعه این درک را به مدیران رسانه‌ای می‌دهد که نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای پدیده‌ای چند بُعدی محسوب می‌شود؛ به نحوی که به طور عمیقی با مسائل کلان، میانی و خرد در سازمان و جامعه گره خورده است. پس برای برنامه‌ریزی در عرصه نوآوری رسانه‌ای، مدیران و کارگزاران رسانه‌ای باید دقت کنند که نگاه خود را به تمام عوامل تأثیرگذار در این حیطه معطوف، تا بتوانند به بهترین شکل ممکن تصمیم‌گیری کنند. نکته قابل توجه برای عاملان رسانه‌ای آن است که نوآوری رسانه‌ای ممکن است برای مخاطبان آنها، مشهود و قابل لمس به نظر نرسد اما به شکل قابل توجهی عملکرد کل سازمان رسانه‌ای را ارتقا دهد. برای مثال، در یک سازمان خبری ممکن است یک نوآوری در فرایند تولید خبر اتفاق بیفتد به نحوی که مخاطبان تغییر محسوسی را در جنس اخبار نهایی ادارک نکنند؛ اما این نوآوری توانسته است به شدت از اتلاف وقت خبرنگاران جلوگیری کند.

این تحقیق نیز بینش‌های جدیدی را می‌تواند در ذهن پژوهشگران عرصه رسانه و ارتباطات ایجاد کند. بدین صورت که با ارائه یک چارچوب مفهومی یکپارچه، به پژوهشگران آتی کمک خواهد کرد تا بتوانند نظام‌مند پژوهش‌های خود را، در عرصه‌های مختلف نوآوری رسانه‌ای طراحی کنند و در افزودن به ادبیات این حوزه مطالعاتی مشارکت قابل توجهی داشته باشند. به عبارت بهتر، در هر سه بخش پیشران‌ها، شکل‌گیری نوآوری رسانه‌ای و پیامدها، می‌توان موضوعات مختلفی را برای بررسی دقیق‌تر در سازمان‌های رسانه‌ای تعیین کرد. در این راستا، برای اصلاح و توسعه

هرچه بهتر این چارچوب، به هر دو تحقیق کمی و کیفی نیاز است. در این راستا، تحقیقات کمی می‌توانند به خوبی شواهد تجربی را برای اجزای مختلف این چارچوب فراهم کرده و به طور مناسبی در راستای اعتبارسنجی یافته‌های این مطالعه گام بردارند. از سویی دیگر، مطالعات کیفی به پژوهشگران کمک خواهد کرد تا به هریک از ابعاد این چارچوب، عمق قابل توجهی دهند و در صورت نیاز، تغییراتی در کلیت این چارچوب ایجاد کنند. به طور کلی، چارچوب ارائه شده در این تحقیق، به مثابه نقطه شروعی برای پژوهشگران داخل کشور است، تا به شکلی نظام‌مند عرصه نوآوری رسانه‌ای را توسعه داده و به عمق بینش‌های ارزشمند در این حیطه بیفزایند.

## منابع

- اصغری، مریم و نازنین پیله‌وری (۱۳۹۶)، "شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر مدیریت نوآوری خدمات در صنعت بیمه و اولویت‌بندی عوامل با تحلیل شبکه‌ای"، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۳۰.
- پژوهش جهرمی، امین (۱۳۹۶)، "رسانه‌های اجتماعی: ابزاری برای نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط"، فصلنامه رسانه، دوره ۲۸، شماره ۴.
- خمسه، عباس و محمود وثوق روحانی (۱۳۹۷)، "ارزیابی و تحلیل ابعاد مدیریت نوآوری با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در شرکت گلستان"، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۳۱.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۴)، چستی سازمان‌های رسانه‌ای. فصلنامه رسانه، دوره ۲۶.
- Arbatani, T. R., Asadi, H. and Omidi, A. (2018) "Media Innovations in Digital Music Distribution: The Case of BeepTunes.com", in Khajeheian, D., Friedrichsen, M., and Modinger, W. (eds) Competitiveness in Emerging Markets. Springer International Publishing, doi: 10.1007/978-3-319-71722-7\_6.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009) "Towards a multidisciplinary definition of innovation", Management Decision, 47(8) doi: 10.1108/00251740910984578.
- Dogruel, L. (2014), "What is so special about media innovations? A characterization of the field", The Journal of Media Innovations, 1(1).
- Dogruel, L. (2015), "Innovation research in media management and economics: An integrative framework", Journal of Media Business Studies, 12(3), doi: 10.1080/16522354.2015.1069478.
- Doyle, G. (2013), "Innovation in the Use of Digital Infrastructures", in Storsul, T. and Krumsvik, A. H. (eds) Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change. Göteborg: NORDICOM.
- Goffin, K. and Mitchell, R. (2016), Innovation Management: Effective Strategy and Implementation. 3rd Editio. London: Palgrave Macmillan.
- Igartua, J. I. and Markuerkiaga, L. (2018), "Application of Innovation Management Techniques in SMEs: A Process Based Method", in Viles, E., Ormazábal, M., and Lleó, A. (eds) Closing the Gap Between Practice and Research in Industrial Engineering. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes in Management and Industrial Engineering), . doi: 10.1007/978-3-319-58409-6.
- Lomborg, S. and Helles, R. (2013), "Privacy in practice: The regulation of personal data in Denmark and its

implications for new media innovation”, in Storsul, T. and Krumsvik, A. H. (eds) *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: NORDICOM.

Merriam-Webster (2018), *Innovation* | Definition of Innovation by Merriam-Webster. Available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation> (Accessed: 10 March 2018).

Mierzewska, B. I. and Hollifield, C. A. (2006), “Theoretical approaches in media management research”, in Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M., and O.Wirth, M. (eds) *Handbook of media management and economics*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc Mahwah, NJ.

Ortt, J. R. and van der Duin, P. A. (2009), “The evolution of innovation management towards contextual innovation”, *European Journal of Innovation Management*, 11(4). doi: 10.1108/14601060810911147.

Storsul, T. and Krumsvik, A. H. (2013), “What is media innovation?”, in Storsul, T. and Krumsvik, A. H. (eds) *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: NORDICOM, pp. 13–26.

Tidd, J. (2001), “Innovation management in context: environment, organization and performance”, *International Journal of Management Reviews*. Wiley Online Library, 3(3).

Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J. and Heij, C. V. (2013), “Management innovation: Management as fertile ground for innovation”, *European Management Review*, 10(1), doi: 10.1111/emre.12007.

Westlund, O. and Lewis, S. C. (2014), “Agents of media innovations: Actors, actants, and audiences”, *The Journal of Media Innovations*, 1(2).





پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی