




# The Role of Knowledge Absorption in Innovation, Resilience, and Agility of Organizational Units in the Islamic Republic of Iran Broadcasting: A Qualitative Study

Lida. Erfanian<sup>1</sup>, Mohsen. Ghadami<sup>2</sup>, Neda. Soleimani<sup>3\*</sup>, Aliakbar. Farhangi<sup>4</sup>, Ataollah. Abtahi<sup>5</sup>

- <sup>1</sup> PhD Student in Media Management, Department of Media and Cultural Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- <sup>2</sup> PhD in Public Administration, Faculty Member, Department of Media and Cultural Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- <sup>3</sup> PhD Graduate in Communication Sciences, Faculty Member, Department of Media and Cultural Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- <sup>4</sup> PhD Graduate in Organizational Communication and Communication Sciences, Faculty Member, University of Tehran, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- <sup>5</sup> PhD Graduate in Media Management, Faculty Member, Department of Media and Cultural Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\* Corresponding author email address: goopgoopi@gmail.com

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Erfanian, L., Ghadami, M., Soleimani, N., Farhangi, A., & Abtahi, A. (IN PRESS). The Role of Knowledge Absorption in Innovation, Resilience, and Agility of Organizational Units in the Islamic Republic of Iran Broadcasting: A Qualitative Study. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(5), 171-187.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

This study aims to investigate the role of knowledge absorption in fostering innovation, organizational resilience, and agility in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) through a qualitative approach. The research employed a qualitative exploratory design, utilizing semi-structured interviews to collect data. The participants included 26 managers and senior experts from IRIB in Tehran, selected using purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using qualitative content analysis and NVivo software, focusing on identifying themes and subthemes related to knowledge absorption, innovation, and agility. The findings highlighted three main themes: innovation, resilience, and agility, each influenced by the organization's capacity to absorb and utilize knowledge. Subthemes of innovation included streamlining work processes, fostering creativity, and developing new products and services. Resilience was linked to effective change management, adaptability to environmental needs, and crisis resistance. Agility was found to depend on quick execution, structural flexibility, and continuous learning. Knowledge absorption emerged as a central enabler, facilitating the integration of new ideas, enhancing adaptability, and driving innovative initiatives. Challenges such as bureaucratic hurdles, inconsistent communication, and limited incentives were identified as barriers to achieving these outcomes. The study underscores the critical role of knowledge absorption in enhancing innovation, resilience, and agility in media organizations like IRIB. By addressing structural, cultural, and managerial barriers, the organization can better adapt to environmental changes and maintain its competitive edge. The results provide actionable insights for fostering a learning-oriented culture and adopting flexible, innovation-driven practices.

**Keywords:** Knowledge absorption, innovation, organizational resilience, agility, media organizations, qualitative research, IRIB.

## Introduction

In today's rapidly changing world, organizations must adopt dynamic capabilities such as knowledge absorption, innovation, resilience, and agility to maintain competitiveness and achieve sustained success (Cho et al., 2022). Knowledge absorption, defined as an organization's capacity to acquire, assimilate, and apply external knowledge, plays a pivotal role in driving organizational adaptability and innovation (Mao et al., 2020; Wu & Qu, 2018). Organizations with robust knowledge absorption capabilities are better equipped to respond to environmental changes, foster creativity, and enhance operational agility (Rafi et al., 2021; ŞahİN, 2023).

Media organizations like the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) face unique challenges due to rapid technological advancements, changing audience preferences, and the growing influence of new media platforms (Salmani et al., 2016; Tashakkori et al., 2021). For IRIB, integrating innovative practices and leveraging absorptive capacity are critical for adapting to competitive pressures and maintaining relevance (Salavatian & Mansouri 2017). Previous studies have emphasized the importance of organizational agility and a knowledge-sharing culture in fostering innovation and resilience in media organizations (Hustad et al., 2022; Wicaksana & Isfania, 2022).

This study investigates the role of knowledge absorption in fostering innovation, resilience, and agility in IRIB. Through a qualitative approach, the research aims to explore the interplay between these factors and identify the challenges and opportunities for improvement.

## Methods and Materials

This qualitative study employed an exploratory research design. Semi-structured interviews were conducted with 26 participants, including managers and senior experts from IRIB in Tehran. Purposive sampling was used to select participants, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. The interview data were transcribed and analyzed using NVivo software through qualitative content analysis. Themes and subthemes related to knowledge absorption, innovation, resilience, and agility were identified.

## Findings and Results

The findings of the study revealed three main themes: innovation, resilience, and agility, each of which was closely linked to the organization's capacity to absorb and utilize knowledge effectively.

1. **Innovation:** Innovation in IRIB was shaped by subthemes such as improving work processes, fostering creativity, and developing new products and services. Participants highlighted the need for reducing bureaucracy, introducing modern technologies, and enhancing employee training as critical enablers of innovation. Creativity was influenced by the organizational culture, which encouraged idea-sharing and teamwork. The development of new services relied heavily on understanding audience needs and market trends. However, bureaucratic barriers and lack of systematic knowledge-sharing practices were cited as significant obstacles.
2. **Resilience:** Organizational resilience emerged as a function of effective change management, adaptability to environmental demands, and crisis resistance. Participants emphasized the importance of fostering a culture that embraces change, creating emergency response plans, and

leveraging alternative resources during crises. The organization's ability to adapt to societal and technological shifts was seen as essential for maintaining relevance in the media landscape.

3. **Agility:** Agility was defined by the organization's ability to execute tasks quickly, adapt its structures, and promote continuous learning. Subthemes included the importance of rapid decision-making, leveraging advanced technologies, and enhancing communication across organizational levels. Challenges such as resistance to change, hierarchical structures, and inconsistent workflows were noted as impediments to agility.

**Knowledge Absorption as an Enabler:** Across all themes, knowledge absorption emerged as a central enabler. Participants described how the organization's ability to identify, internalize, and apply new knowledge influenced its capacity for innovation, resilience, and agility. However, the lack of structured mechanisms for knowledge documentation and dissemination was identified as a gap.

## Conclusion

The findings align with existing literature emphasizing the critical role of knowledge absorption in organizational success. For example, studies have shown that knowledge absorption enhances the integration of new ideas, accelerates innovation, and supports agile practices (Cho et al., 2022; Mao et al., 2020). The interplay between absorptive capacity and innovation was evident in IRIB, where creative practices and technological integration were influenced by the organization's ability to leverage external and internal knowledge. These results echo prior findings that organizations with strong absorptive capacity are better positioned to respond to environmental changes and foster innovation (Sánchez et al., 2019; Wu & Qu, 2018).

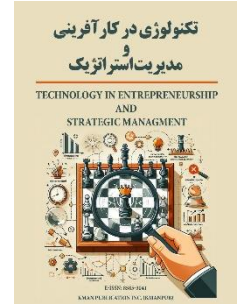
Resilience, as identified in this study, is essential for navigating uncertainties and crises, particularly in the competitive media industry. Effective change management and adaptability are consistent with prior research that underscores the need for flexible strategies and resourcefulness in turbulent environments (Rafi et al., 2021; Silva, 2023). The findings suggest that fostering a resilient culture can help media organizations like IRIB remain sustainable in the face of technological disruptions and evolving audience behaviors.

Agility, as described in the findings, reflects the organization's ability to respond promptly to emerging opportunities and challenges. This study corroborates previous research that highlights the importance of agility in enhancing organizational competitiveness (Hustad et al., 2022; Junita, 2021). Leveraging advanced technologies and fostering a learning-oriented culture were key recommendations for improving agility, which aligns with studies advocating for technology-driven solutions and continuous learning as drivers of organizational flexibility (Mao et al., 2020; Villa, 2023).

Despite the significant potential of knowledge absorption, innovation, resilience, and agility, the study identified barriers such as bureaucratic inefficiencies, hierarchical decision-making processes, and limited incentives for idea-sharing. These findings are consistent with previous research that highlights structural and cultural challenges as impediments to organizational transformation (Kalenda et al., 2018; Stei, 2023).

This study underscores the importance of knowledge absorption as a foundational capability for fostering innovation, resilience, and agility in IRIB. Addressing structural barriers, enhancing communication, and promoting a knowledge-sharing culture are essential for maximizing the

organization's potential. The findings contribute to a deeper understanding of how media organizations can leverage their absorptive capacity to navigate complex and dynamic environments successfully. By adopting flexible, innovation-driven strategies, IRIB can strengthen its competitive position and adapt more effectively to the challenges of the evolving media landscape.



# نقش جذب دانش در نوآوری و انعطاف پذیری و چابکی واحدهای سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران: یک مطالعه کیفی

لیدا عرفانیان<sup>۱</sup>، محسن قدمی<sup>۲</sup>، ندا سلیمانی<sup>۳\*</sup>، علی اکبر فرهنگی<sup>۴</sup>، عطاء الله ابطحی<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه‌ای، گروه مدیریت رسانه و فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. دکترای مدیریت دولتی، عضو هیأت علمی، دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت رسانه و فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. دانش آموخته ی علوم ارتباطات (دکتری تخصصی)، عضو هیات علمی گروه مدیریت رسانه و فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۴. دانش آموخته دکتری ارتباطات سازمانی و علوم ارتباطات، عضو هیأت علمی دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۵. دانش آموخته دکتری مدیریت رسانه‌ای، عضو هیأت علمی، گروه مدیریت رسانه و فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\* ایمیل نویسنده مسئول: goopgoopi@gmail.com

### اطلاعات مقاله

### چکیده

### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

### نحوه استناد به این مقاله:

عرفانیان، لیدا، قدمی، محسن، سلیمانی، ندا، فرهنگی، علی اکبر، و ابطحی، عطاء الله. (در دست چاپ). نقش جذب دانش در نوآوری و انعطاف پذیری و چابکی واحدهای سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران: یک مطالعه کیفی. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۵)، ۱۸۷-۱۷۱.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

این پژوهش با هدف بررسی نقش جذب دانش در ارتقای نوآوری، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران (IRIB) با استفاده از رویکرد کیفی انجام شده است. این مطالعه از نوع کیفی و اکتشافی بوده و از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. شرکت‌کنندگان شامل ۲۶ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد سازمان صدا و سیما در تهران بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و نرم‌افزار NVivo تجزیه و تحلیل شده و بر شناسایی مضامین و زیرمضامین مرتبط با جذب دانش، نوآوری و چابکی متمرکز بود. یافته‌ها سه مقوله اصلی شامل نوآوری، انعطاف‌پذیری و چابکی را شناسایی کردند که هر یک تحت تأثیر ظرفیت جذب دانش سازمان قرار دارند. زیرمقوله‌های نوآوری شامل بهبود فرآیندها، تقویت خلاقیت، و توسعه محصولات و خدمات جدید بود. انعطاف‌پذیری با مدیریت تغییر، انطباق با نیازهای محیطی و مقاومت در برابر بحران‌ها مرتبط بود. چابکی نیز به اجرای سریع، انعطاف‌ساختاری و یادگیری مستمر وابسته بود. جذب دانش به‌عنوان عامل تسهیل‌گر اصلی، نقش کلیدی در یکپارچه‌سازی ایده‌های جدید، افزایش انطباق‌پذیری و پیشبرد نوآوری داشت. موانعی مانند بروکراسی اداری، ارتباطات نامنسجم، و کمبود انگیزه شناسایی شدند. این پژوهش نقش حیاتی جذب دانش را در ارتقای نوآوری، انعطاف‌پذیری و چابکی در سازمان‌های رسانه‌ای مانند صدا و سیما برجسته می‌کند. با رفع موانع ساختاری، فرهنگی و مدیریتی، این سازمان می‌تواند به تغییرات محیطی بهتر پاسخ داده و مزیت رقابتی خود را حفظ کند. یافته‌ها بینشی کاربردی برای تقویت فرهنگ یادگیری و اتخاذ رویکردهای انعطاف‌پذیر و نوآورانه ارائه می‌دهند.

**کلیدواژه‌گان:** جذب دانش، نوآوری، انعطاف‌پذیری سازمانی، چابکی، سازمان‌های رسانه‌ای، پژوهش کیفی، صدا و سیما.

## مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری و کسب موفقیت پایدار نیازمند برخورداری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های چندگانه‌ای هستند که بتواند پاسخگوی تغییرات محیطی و نیازهای ذی‌نفعان باشد (Junita, 2021). در این میان، مفاهیمی همچون جذب دانش، چابکی سازمانی، انعطاف‌پذیری و نوآوری جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده‌اند؛ چراکه این مفاهیم چارچوبی فراهم می‌کنند تا سازمان‌ها بتوانند از طریق یادگیری مستمر و همگام‌شدن با روندهای نوظهور، عملکرد خود را ارتقا دهند (Cho et al., 2022; Wu & Qu, 2018). با توجه به اهمیت این موضوع، نقش جذب دانش در تسهیل فرآیند نوآوری، افزایش چابکی و توانایی سازمان‌ها برای پاسخگویی به تحولات محیطی، بیش‌ازپیش مدنظر پژوهشگران قرار گرفته است (Sánchez et al., 2019).

سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (IRIB) نیز، به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد رسانه‌ای در کشور، از این قاعده مستثنا نیست. پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که این سازمان در چند دهه اخیر با چالش‌های متعدد داخلی و خارجی روبه‌رو بوده است که از جمله می‌توان به رقابت فزاینده در بازار رسانه، تغییر سلیق مخاطبان، ظهور شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های نوین ارتباطی اشاره کرد (Salmani et al., 2022; Shakeri Nejad et al., 2016). در چنین فضایی، بهره‌مندی از رویکردهای نوین مدیریت دانش، نوآوری، و توسعه ساختارهای منعطف و چابک، می‌تواند تضمین‌کننده بقا و پیشبرد اهداف رسانه ملی باشد (Tashakkori et al., 2021; Tirgar Fakheri et al., 2021). یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات مدیریت دانش، «ظرفیت جذب» یا همان توانایی سازمان برای شناسایی، کسب، درونی‌سازی و به‌کارگیری دانش جدید است (Mao et al., 2020; Wu & Qu, 2018). ظرفیت جذب، مفهومی میان‌رشته‌ای بوده و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از منابع دانشی بیرونی و درونی، بهره‌برداری کرده و مسیر تحول خود را سرعت بخشند (Khan et al., 2020). سازمان‌هایی که ظرفیت جذب بالاتری دارند، در خلق ایده‌های نوآورانه، تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه و پاسخگویی به تغییرات محیطی، موفق‌تر عمل می‌کنند (Şahin, 2023). همچنین، طبق یافته‌های پژوهشگران، ظرفیت جذب به‌عنوان یک پل ارتباطی بین شایستگی‌های فناورانه و چابکی سازمانی عمل می‌کند (Mao et al., 2020; Rafi et al., 2021). بدین معنا که دسترسی سازمان به ابزارهای نوین، داده‌ها و اطلاعات، در صورتی مؤثر خواهد بود که توانایی درونی‌سازی و کاربرد آن‌ها وجود داشته باشد (Sánchez et al., 2019).

نوآوری، فرایندی است که سازمان‌ها از طریق آن محصولات، خدمات یا روش‌های جدیدی را خلق می‌کنند تا بتوانند رضایت مخاطبان را افزایش داده و سهم خود را در بازار گسترش دهند (Yang et al., 2018). در صنعت رسانه، به دلیل سرعت بالای تحولات فناورانه، نوآوری نقشی حیاتی در بقای سازمان‌ها دارد (Salavatian & Mansouri 2017). سازمان صدا و سیما نیز برای حفظ تعامل با مخاطبان خود، نیازمند بهره‌مندی از ایده‌های خلاق و جذب دانش به‌روز در زمینه تولید محتوا و فناوری‌های پخش است (Ebrahimpour et al., 2012; Shakeri Nejad et al., 2022; Salmani et al., 2016). در این میان، افزایش تنوع نیروی انسانی، به‌ویژه در سطوح کارشناسی و مدیریتی، می‌تواند بستری برای خلق ایده‌های خلاقانه‌تر فراهم کند (Ghanbary & Sharifi, 2020).

برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌های رسانه‌ای چنانچه بتوانند به شکل ساخت‌یافته از دانش و تجربه‌های کارکنان خود استفاده کنند، با سرعت بیشتری به نیازهای مخاطبان پاسخ داده و محصولات نوآورانه‌تری عرضه خواهند کرد (Kalenda et al., 2018; Yasamin et al., 2023). همچنین، طبق دیدگاه‌های مطرح‌شده در پژوهش‌ها، ارتباط مؤثر میان دانش قبلی سازمان و ایده‌های بیرونی نیز از عوامل حیاتی در شکل‌گیری نوآوری رسانه‌ای محسوب می‌شود (Hustad, Nakayama, Sutcliffe, & Beckfield, 2022).



چابکی سازمانی عبارت است از توانایی ساختار و فرآیندهای یک سازمان برای سازگاری سریع با تغییرات محیطی، رقابتی و فناورانه (Silva, 2023; Stei, 2023). در فضای رسانه‌ای، جایی که روند تحولات بسیار پرشتاب است، چابکی به سازمان کمک می‌کند تا پیش از سایر رقبای، محتوا و خدمات نوآورانه‌ای ارائه دهد و از فرصت‌های بازار استفاده حداکثری ببرد (Khan et al., 2020; Villa, 2023). از سوی دیگر، چابکی سازمانی ارتباط تنگاتنگی با رویکرد چابکی منابع انسانی دارد؛ به این معنا که ساختار نیروی انسانی باید از انعطاف و یادگیری لازم برای همگامی با تغییرات برخوردار باشد (Junita, 2021). در واقع، پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی چابک، مقدمه‌ای برای دستیابی به بالاترین سطح عملکرد و رقابت‌پذیری در بازار رسانه‌ای قلمداد می‌شود (Elhadidy, 2024; Lungu, 2020).

تحقیقات همچنین نشان داده است که وجود فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری، تسهیم دانش و نوآوری، نقشی برجسته در ارتقای چابکی دارد (Wicaksana & Isfania, 2022). به بیانی دیگر، اگر نیروهای سازمان تمایل به تعامل داشته باشند و بتوانند دانش ضمنی خود را به سرعت در بین همکاران به اشتراک گذارند، چابکی سازمان افزایش می‌یابد (Rafi et al., 2021; Yang, 2021; Yang et al., 2018). از این رو، می‌توان گفت تلفیق ظرفیت جذب دانش و ایجاد ساختارهای چابک، زمینه را برای واکنش سریع و حساب‌شده به تحولات محیطی فراهم می‌کند (Cho et al., 2022).

پژوهش‌های متعددی بر اهمیت هم‌افزایی بین ظرفیت جذب و چابکی سازمانی تأکید داشته‌اند (Mao et al., 2020; ŞahİN, 2023). این هم‌افزایی زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها نه تنها بتوانند دانش جدید را به سرعت شناسایی و درونی کنند، بلکه ساختار اجرایی‌شان نیز به گونه‌ای باشد که این دانش به شکل چابک در فرآیندهای تصمیم‌گیری و نوآوری به کار رود (Rafi et al., 2021; Silva, 2023). برای نمونه، پژوهش‌ها در حوزه مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که پروژه‌های چابک (Agile) با تکیه بر ظرفیت جذب اعضای تیم در آموختن مفاهیم و فناوری‌های جدید، نتایج موفق‌تری به دست می‌آورند (Hustad et al., 2022; Peliarachchi, 2023). در این راستا، تسهیم دانش میان تیم‌های مختلف، استفاده از ابزارهای الکترونیکی برای مدیریت دانش و حمایت از یادگیری مستمر، از جمله راهکارهایی است که سرعت و کیفیت اجرای پروژه‌ها را بالا می‌برد (Villa, 2023).

همچنین، ظرفیت جذب با فراهم کردن زیرساختی قوی برای بهره‌برداری از دانش بیرونی، تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان دارد. سازمان صدا و سیما نیز می‌تواند از طریق تعامل با شرکت‌های دانش‌بنیان و بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن، ظرفیت جذب خود را تقویت کرده و در عین حال رویکردی چابک در تولید و پخش برنامه‌ها اتخاذ کند (Salavatian & Mansouri 2017; Tashakkori et al., 2021). این موضوع به‌ویژه در شرایطی که رسانه‌های جدید و شبکه‌های اجتماعی متنوع، بازار رقابتی را تشدید کرده‌اند، اهمیتی مضاعف پیدا می‌کند (Ebrahimpour et al., 2012; Shakeri Nejad et al., 2022).

رسانه ملی با وجود جایگاه محوری در تولید و توزیع محتوای فرهنگی و خبری، در مسیر استقرار رویکردهای نوین مدیریتی با موانعی مواجه است (Shakeri Nejad et al., 2022). از یک سو، ساختار نسبتاً متمرکز و بروکراسی اداری می‌تواند مانعی برای استقرار فرهنگ چابک باشد (Ghanbary & Sharifi, 2020). از سوی دیگر، تنوع گسترده مأموریت‌ها و ذی‌نفعان سازمان، برنامه‌ریزی و مدیریت تغییرات را پیچیده‌تر می‌کند (Salmani et al., 2016). افزون بر این، برخی مطالعات به کمبود زیرساخت‌های آموزش و پژوهش در حوزه محتوا و فناوری‌های جدید اشاره کرده‌اند که روند جذب دانش و درونی‌سازی آن را کند می‌کند (Tashakkori et al., 2021; Tirgar Fakheri et al., 2021).

محدودیت‌های منابع انسانی، اعم از تعداد نیروهای متخصص و تجربه آن‌ها در مواجهه با فناوری‌های پیشرفته، موضوعی دیگر است که می‌تواند سطح چابکی سازمان و ظرفیت جذب دانش را متأثر سازد (Ghanbary & Sharifi, 2020). علاوه بر آن، فرهنگ سازمانی غالب و مقاومت احتمالی برخی کارکنان در برابر تغییر، ابعاد فرهنگی چالش‌ها را برجسته می‌سازد (Elhadidy, 2024). در مجموع، بررسی‌ها نشان

می‌دهد موفقیت در استقرار رویکردهای مبتنی بر نوآوری و چابکی در سازمان صدا و سیما، مستلزم شکل‌گیری هم‌زمان اصلاحات ساختاری، نگرشی و فرهنگی است (Salavatian & Mansouri 2017; Shakeri Nejad et al., 2022).

با وجود چالش‌ها، فرصت‌های قابل توجهی نیز برای ارتقای بهره‌وری و کارآمدی سازمان صدا و سیما وجود دارد. مطابق نتایج برخی پژوهش‌ها، گسترش تعاملات با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی می‌تواند در بالابردن توان جذب دانش مؤثر باشد (Lungu, 2020; Wu & Qu, 2018). همچنین، بهره‌برداری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نوین، نظیر پلتفرم‌های مدیریت پروژه‌های چابک، هوش مصنوعی و کلان‌داده، ظرفیت سازمان را در تحلیل نیازهای مخاطبان، تولید محتوای هدفمند و تصمیم‌گیری دقیق‌تر افزایش می‌دهد (Mao et al., 2020; Peliarachchi, 2023).

از دیدگاه سیاست‌گذاری رسانه نیز، اجرای طرح‌های متنوع در زمینه تنوع‌بخشی به منابع انسانی و ارتقای دانش تخصصی کارکنان می‌تواند به شکل‌گیری تیم‌های چندرشته‌ای و خلاق کمک کند (Ghanbary & Sharifi, 2020). در این راستا، رویکردهای چابک در مدیریت منابع انسانی می‌تواند ضمن بهبود فرهنگ سازمانی، فضای تبادل ایده‌ها و دانش را در محیط کار تسهیل نماید (Junita, 2021; Wicaksana, 2022). به تعبیر دیگر، سازمانی که بتواند سازوکارهای مناسب برای هدایت ایده‌های جدید، پرورش آن‌ها و پیاده‌سازی مبتکرانه آن‌ها را فراهم کند، مسیر پایداری را برای رشد و تعالی خود هموار خواهد ساخت (Kalenda et al., 2018; Khan et al., 2020).

پژوهش‌ها حاکی از آن است که جذب دانش، انعطاف‌پذیری و نوآوری سازمانی در ارتباطی پویا و چرخه‌ای قرار دارند (Rafi et al., 2021; Silva, 2023). بدین معنا که جذب دانش، بستر شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را فراهم می‌کند و باعث می‌شود سازمان بتواند با رویکردی منعطف به طراحی راهکارهای نوآورانه بپردازد (Wicaksana & Isfania, 2022; Yang, 2021; Yang et al., 2018). در قدم بعد، موفقیت در اجرای این راهکارها و تقویت نوآوری، تجربه‌ها و دانش جدیدی در سازمان شکل می‌دهد که دوباره به ظرفیت جذب می‌افزاید (Hustad et al., 2022; Khan et al., 2020). به همین ترتیب، انعطاف‌پذیری سازمانی نیز امکان تنظیم و اصلاح مستمر ساختارها و فرآیندها را فراهم می‌سازد تا سازمان در مسیر تغییرات خارجی دچار ناکارآمدی نشود (Silva, 2023).

در سازمان صدا و سیما، این چرخه زمانی شکل می‌گیرد که مدیران ارشد، ضرورت جذب دانش و پیاده‌سازی رویکردهای چابک را درک کنند و برای آن سرمایه‌گذاری نمایند (Ebrahimpour et al., 2012; Tashakkori et al., 2021). همچنین، لازم است معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی به‌گونه‌ای بازنگری شود که نوآوری و سازگاری با تغییرات، به‌عنوان شاخص‌های کلیدی سنجیده شوند (Salavatian, 2021; Tirgar Fakheri et al., 2021; Mansouri, 2017). بدون چنین نگرشی، تلاش‌های پراکنده برای جذب دانش یا بهبود چابکی، ممکن است در سطح واحدهای مجزا باقی بماند و به تحول بنیادین منجر نشود (Shakeri Nejad et al., 2022; Villa, 2023).

پیشنهاد‌های راهبردی متعددی برای ارتقای عملکرد سازمان صدا و سیما بر پایه جذب دانش و چابکی مطرح شده است. از جمله می‌توان به طراحی شبکه‌های دانش داخلی و خارجی اشاره کرد که در آن متخصصان، دانشگاهیان و فعالان صنعت رسانه همکاری نزدیک داشته باشند و به تبادل ایده‌ها بپردازند (Sánchez et al., 2019; Wu & Qu, 2018). به‌کارگیری رویکردهای چابک در فرآیند تولید محتوای رسانه‌ای نیز، می‌تواند از طریق ارائه بازخوردهای سریع از سوی مخاطبان، کیفیت تولید را ارتقا داده و زمان عرضه محصولات را کاهش دهد (Kalenda et al., 2018; Peliarachchi, 2023). همچنین، راهبردهای «رهبری متواضع» که بر ایجاد فضای احترام، همدلی و اعتماد متقابل در میان کارکنان تأکید دارد، می‌تواند به رشد چابکی و خودکارآمدی کارکنان کمک کرده و روحیه نوآوری را تقویت نماید (Elhadidy, 2024). از سوی دیگر، ایجاد واحدهای ویژه تحقیق و توسعه (R&D) در حوزه محتوای رسانه‌ای و فناوری، با حمایت کامل مدیریت ارشد سازمان، می‌تواند محرک اصلی در جهت‌دهی به تلاش‌های نوآورانه باشد (Salavatian & Mansouri 2017). تحقیقات بیانگر آن است که



پیوند میان دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی با صنعت، سهم بسزایی در افزایش سرعت یادگیری و جذب دانش جدید دارد ( Wu & Qu, 2018; Yang, 2021; Yang et al., 2018). همچنین، برای تقویت بعد چابکی، پیشنهاد می‌شود ساختارهای سلسله‌مراتبی غیرضروری کاهش یافته و فضای تصمیم‌گیری و پاسخگویی به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض گردد (Ghanbary & Sharifi, 2020; Khan et al., 2020). چنین رویکردی همگام با استقرار سامانه‌های جامع مدیریت دانش، می‌تواند انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش سازمان را به میزان قابل توجهی ارتقا دهد (Hustad et al., 2022; Mao et al., 2020).

با توجه به شواهد فوق، می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران در رویارویی با چالش‌های رسانه‌ای عصر حاضر، تا حد زیادی به میزان بهره‌مندی این سازمان از ظرفیت جذب دانش، فرهنگ چابک و نوآوری پایدار وابسته است. بررسی ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که رشد ظرفیت جذب، چابکی و انعطاف‌پذیری می‌تواند به صورت همزمان اتفاق بیفتد و این سه مقوله در تعامل با یکدیگر، به بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای کیفیت محصولات رسانه‌ای منجر می‌شوند (Cho et al., 2022; Silva, 2023). در این فرایند، توجه به عوامل کلیدی نظیر حمایت مدیریت ارشد، بازطراحی ساختارها و فرآیندها، توسعه منابع انسانی متخصص و پیوند نزدیک با مراکز پژوهشی و دانشگاهی، ضرورتی گریزناپذیر است (Ebrahimpour et al., 2012; Rafi et al., 2021). بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان صدا و سیما، تلاش می‌کند نقشی را که جذب دانش در شکل‌دهی و تقویت نوآوری، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان ایفا می‌کند، مورد واکاوی قرار دهد. این مطالعه از رهگذر شناسایی و تحلیل عمیق دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان ارشد رسانه ملی، زمینه را برای پیشنهاد راهکارهای کاربردی در راستای تحول و ارتقای ساختار مدیریت دانش، نیروی انسانی و ساختارهای اجرایی فراهم می‌کند. امید است نتایج حاصل از این پژوهش بتواند مسیری نوین برای سیاست‌گذاران، مدیران و دست‌اندرکاران حوزه رسانه در راستای نیل به سازمانی پویا، یادگیرنده و نوآور ترسیم نماید.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد اکتشافی انجام شده است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ارشد سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران بوده که در شهر تهران فعالیت دارند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با استفاده از معیارهای تخصص و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش انجام شد. تعداد شرکت‌کنندگان ۲۶ نفر بود که بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. راهنمای مصاحبه شامل پرسش‌هایی طراحی شد که به درک عمیق‌تری از نقش جذب دانش در نوآوری، انعطاف‌پذیری، و چابکی سازمانی کمک کند. جلسات مصاحبه به صورت فردی و با رعایت اصول اخلاقی پژوهش انجام شد. زمان هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود و تمامی مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط و سپس پیاده‌سازی شد.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار **Nvivo** تجزیه و تحلیل شدند. در این فرآیند، کدگذاری اولیه، شناسایی مفاهیم اصلی، و دسته‌بندی موضوعی انجام شد. به منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری نتایج، از تکنیک‌هایی مانند بررسی توسط همکاران و بازبینی شرکت‌کنندگان استفاده شد.

## یافته‌ها

این مطالعه شامل ۲۶ شرکت کننده بود که همگی از مدیران و کارشناسان ارشد سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در تهران بودند. از نظر جنسیت، ۱۸ نفر (۶۹ درصد) مرد و ۸ نفر (۳۱ درصد) زن بودند که نشان دهنده توزیع جنسیتی نقش‌های مدیریتی و کارشناسی در این سازمان است. از نظر سن، ۱۰ نفر (۳۸ درصد) در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۲ نفر (۴۶ درصد) در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۴ نفر (۱۵ درصد) بالای ۵۰ سال سن داشتند. از نظر سابقه کاری، ۷ نفر (۲۷ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه، ۱۱ نفر (۴۲ درصد) بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه، و ۸ نفر (۳۱ درصد) بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. سطح تحصیلات نیز نشان دهنده سطح بالای علمی شرکت کنندگان بود؛ به طوری که ۱۴ نفر (۵۴ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر (۴۶ درصد) دارای مدرک دکتری بودند.

## جدول ۱

نتایج کدگذاری کیفی داده‌ها

مقوله‌ها	زیرمقوله‌ها	مفاهیم
۱. نوآوری در سازمان	ارتقای فرآیندهای کاری	ساده‌سازی فرآیندها، کاهش بوروکراسی، بهینه‌سازی منابع، استفاده از فناوری‌های نوین، آموزش کارکنان
۲. انعطاف‌پذیری سازمانی	خلاقیت فردی و تیمی	تشویق ایده‌پردازی، ایجاد محیط کاری مشوق، کار تیمی، تقویت مهارت‌های فردی
	جذب ایده‌های نو	شبکه‌سازی، برگزاری جلسات ایده‌پردازی، استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها
۳. چابکی سازمانی	توسعه محصولات و خدمات	ارائه خدمات جدید، بازبینی محصولات قدیمی، استفاده از داده‌های بازار
	مدیریت تغییر	پذیرش تغییر، آموزش مدیریت تغییر، ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف
۱. نوآوری در سازمان	پاسخگویی به نیازهای محیطی	تحلیل محیطی، شناسایی نیازهای جامعه، تطبیق با فناوری‌های روز
	مقاومت در برابر بحران‌ها	ایجاد برنامه‌های اضطراری، آمادگی کارکنان، استفاده از منابع جایگزین، ریسک‌پذیری هوشمندانه
۲. چابکی سازمانی	تصمیم‌گیری سریع و مؤثر	کاهش زمان تصمیم‌گیری، استفاده از داده‌های واقعی، تفویض اختیار به سطوح مختلف
	حفظ تعادل در زمان تغییرات	مدیریت استرس کارکنان، ارتباطات مؤثر در سازمان، برنامه‌ریزی دقیق
۳. چابکی سازمانی	سرعت در اجرا	کوتاه کردن زمان پروژه‌ها، اولویت‌بندی وظایف، حذف کارهای اضافی
	انعطاف در ساختارهای سازمانی	بازطراحی ساختارها، کاهش سطوح مدیریتی، تفویض اختیار مؤثر
۱. نوآوری در سازمان	یادگیری سازمانی	بازخورد مستمر، یادگیری از تجربه‌ها، آموزش مستمر کارکنان
	فناوری اطلاعات به عنوان تسهیل‌گر	بهره‌گیری از نرم‌افزارهای پیشرفته، اتوماسیون فرآیندها، استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری
۱. نوآوری در سازمان	شفافیت و ارتباطات	بهبود کانال‌های ارتباطی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، به اشتراک‌گذاری اطلاعات

### ۱. نوآوری در سازمان

#### ارتقای فرآیندهای کاری:

یکی از مهم‌ترین ابعاد نوآوری در سازمان، ارتقای فرآیندهای کاری است. شرکت کنندگان بر اهمیت ساده‌سازی فرآیندها، کاهش بوروکراسی، و بهینه‌سازی منابع تأکید کردند. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین و آموزش مستمر کارکنان از جمله اقداماتی بودند که برای بهبود کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفتند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان:

"برای اینکه سازمان چابک‌تر شود، باید فرآیندهای قدیمی و غیرضروری حذف شوند و فناوری‌های جدید به کار گرفته شوند."

خلاقیت فردی و تیمی:

ایجاد محیطی که خلاقیت فردی و تیمی را تقویت کند، یکی دیگر از موضوعات مهم بود. شرکت‌کنندگان تأکید کردند که تشویق ایده‌پردازی و ایجاد محیط کاری مشوق، نقش مهمی در ارتقای خلاقیت دارد. به‌ویژه کار تیمی و تقویت مهارت‌های فردی، از جنبه‌های اساسی خلاقیت سازمانی محسوب می‌شوند. یکی از مدیران بیان کرد:

"ما نیاز داریم کارکنانمان ایده‌های خود را بدون ترس به اشتراک بگذارند و از تجربه‌های همکاران خود یاد بگیرند." جذب ایده‌های نو:

شبکه‌سازی، برگزاری جلسات ایده‌پردازی، و استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها، از جمله استراتژی‌های کلیدی برای جذب ایده‌های نو بودند. شرکت‌کنندگان پیشنهاد دادند که سازمان باید بستری برای تعامل با نوآوران و متخصصان در خارج از سازمان ایجاد کند. یکی از کارشناسان گفت:

"همکاری با متخصصان خارجی می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی برای ما به همراه داشته باشد." توسعه محصولات و خدمات:

شرکت‌کنندگان توسعه محصولات و خدمات جدید را یکی از اهداف اصلی نوآوری دانستند. این اقدام از طریق بازبینی محصولات قدیمی و استفاده از داده‌های بازار انجام می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان توضیح داد:

"توسعه خدمات جدید باید بر اساس نیاز مخاطبان و تحلیل دقیق بازار انجام شود." ۲. انعطاف‌پذیری سازمانی

مدیریت تغییر:

شرکت‌کنندگان بر اهمیت پذیرش تغییر و آموزش مدیریت تغییر در سازمان تأکید کردند. ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف و پذیرش تغییر به عنوان یک فرصت، از موضوعات کلیدی بودند. به گفته یکی از شرکت‌کنندگان:

"تغییر باید به عنوان یک فرصت دیده شود، نه تهدید؛ و این نیاز به آموزش و فرهنگ‌سازی دارد." پاسخگویی به نیازهای محیطی:

تحلیل محیطی و شناسایی نیازهای جامعه، نقش مهمی در پاسخگویی سازمان به تغییرات داشتند. به گفته یکی از مدیران:

"سازمان باید به سرعت نیازهای مخاطبان را شناسایی کرده و راهکارهای مناسب ارائه دهد." مقاومت در برابر بحران‌ها:

ایجاد برنامه‌های اضطراری و استفاده از منابع جایگزین از جمله راهکارهای مورد اشاره برای مقاومت در برابر بحران‌ها بودند. یکی از مدیران گفت:

"ما باید همیشه برای بدترین شرایط آماده باشیم و برنامه‌های جایگزین داشته باشیم." تصمیم‌گیری سریع و مؤثر:

کاهش زمان تصمیم‌گیری و تفویض اختیار به سطوح مختلف سازمانی، از دیگر عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری سازمانی بودند. یکی از شرکت‌کنندگان بیان کرد:

"تصمیم‌گیری سریع زمانی ممکن است که اختیار لازم به مدیران میانی داده شود." حفظ تعادل در زمان تغییرات:

مدیریت استرس کارکنان و برقراری ارتباطات مؤثر، از عوامل کلیدی برای حفظ تعادل سازمان در زمان تغییرات هستند. به گفته یکی از کارکنان:

"زمان تغییرات، باید به کارکنان کمک کنیم تا استرس‌های خود را مدیریت کنند و با برنامه‌ریزی دقیق پیش برویم."

۳. چابکی سازمانی

سرعت در اجرا:

یکی از موضوعات اصلی چابکی سازمانی، کاهش زمان اجرای پروژه‌ها و اولویت‌بندی وظایف است. شرکت‌کنندگان تأکید کردند که حذف کارهای اضافی و تمرکز بر وظایف اصلی، سازمان را به هدف نزدیک‌تر می‌کند. یکی از کارشناسان بیان کرد:

"سرعت در اجرا به معنی تمرکز بر وظایف اصلی و کنار گذاشتن کارهای غیرضروری است."

انعطاف در ساختارهای سازمانی:

بازطراحی ساختارها و کاهش سطوح مدیریتی، از استراتژی‌های کلیدی برای افزایش چابکی سازمان بودند. به گفته یکی از مدیران:

"برای چابک‌تر شدن، باید ساختارهای پیچیده و غیرضروری را بازطراحی کنیم."

یادگیری سازمانی:

شرکت‌کنندگان بر اهمیت بازخورد مستمر، یادگیری از تجربه‌ها، و آموزش مستمر تأکید داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

"ما باید از اشتباهات گذشته یاد بگیریم و آموزش‌های جدید را در اولویت قرار دهیم."

فناوری اطلاعات به عنوان تسهیل‌گر:

بهره‌گیری از نرم‌افزارهای پیشرفته و اتوماسیون فرآیندها، نقش کلیدی در چابکی سازمان داشتند. به گفته یکی از کارشناسان:

"فناوری اطلاعات می‌تواند بسیاری از فرآیندها را سریع‌تر و دقیق‌تر کند."

شفافیت و ارتباطات:

بهبود کانال‌های ارتباطی و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، از عوامل مؤثر بر چابکی سازمان بودند. یکی از شرکت‌کنندگان توضیح داد:

"ارتباطات مؤثر و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، پایه چابکی سازمان است."

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، نقش جذب دانش در نوآوری، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های کیفی با مدیران و کارشناسان ارشد نشان داد که این سه مقوله نه تنها از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند، بلکه هر یک می‌تواند زمینه تقویت دیگری را فراهم سازد. به بیان دیگر، جذب دانش می‌تواند با به‌کارگیری ظرفیت‌های موجود در سازمان، فرایند نوآوری را تسریع نموده و در کنار آن، انعطاف‌پذیری و چابکی را نیز تقویت کند. از سوی دیگر، نوآوری مداوم و ساختارهای منعطف و چابک، خود به ارتقای ظرفیت جذب دانش کمک می‌کنند. این نتایج با مجموعه‌ای از مطالعات پیشین همخوانی دارد که بر اهمیت پیوند میان ظرفیت جذب دانش، نوآوری و چابکی سازمانی تأکید کرده‌اند (Cho et al., 2022; Mao et al., 2020; Rafi et al., 2021).

یافته‌های مربوط به نوآوری حاکی از آن بود که در سازمان صدا و سیما، ایجاد بستر لازم برای ایده‌پردازی کارکنان، به‌کارگیری فناوری‌های نوین، و توجه به پژوهش‌های کاربردی در حوزه رسانه، نقش اساسی در ارتقای سطح نوآوری دارد. همچنین، ساختارهای رسمی و بوروکراتیک در برخی بخش‌ها، مانعی برای سیالیت جریان ایده‌ها و در نتیجه نوآوری تلقی می‌شود. در عین حال، مدیران آشنا با رویکردهای روزآمد مدیریتی، تلاش می‌کنند موانع اداری را کاهش داده و مسیر نوآوری را هموار سازند. این موضوع نشان می‌دهد که وجود رهبران و مدیران پشتیبان، پیش‌نیاز ضروری برای ارتقای نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای است. در تایید این موضوع، پژوهش‌های پیشین نیز تأکید دارند که حمایت مدیریت ارشد، عامل کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ نوآوری و حرکت سازنده سازمان‌ها در این مسیر است (Ebrahimpour et al., 2021; Tashakkori et al., 2021; Salavatian & Mansouri 2017; Salmani et al., 2016). علاوه بر این، ضرورت بازنگری و به‌روزرسانی آموزش‌های درون‌سازمانی به‌عنوان یک محرک برای یادگیری و خلق ایده‌های جدید، بارها در مصاحبه‌ها تکرار شد. این یافته همسو با پژوهش‌هایی است که تأکید دارند آموزش مستمر و تقویت مهارت‌های کارکنان، مبنای اصلی برای توسعه نوآوری به شمار می‌رود (Stei, 2018; Yang et al., 2021; Yang, 2023).

در خصوص انعطاف‌پذیری سازمانی، نتایج نشان داد که سرعت تطبیق ساختارها، فرآیندها و استراتژی‌های سازمان صدا و سیما با تحولات محیطی و فناورانه، به شکل قابل‌ملاحظه‌ای بر بقای آن در بازار پرتلاطم رسانه تأثیرگذار است. داده‌های به‌دست‌آمده بیانگر این است که برخی واحدهای سازمانی، به دلیل ماهیت وظایف و نوع مدیریت، چابکی و انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند؛ اما در سایر بخش‌ها، رویکرد سنتی و مقاومت در برابر تغییر همچنان محسوس است. این موضوع حاکی از آن است که سازمان صدا و سیما در مسیر یکپارچه‌سازی رویکردهای انعطاف‌پذیر در کلیه سطوح سازمانی، نیازمند برنامه‌ریزی و بازآفرینی ساختارهای مدیریت است. در این زمینه، پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که برای دستیابی به سطح بالایی از انعطاف‌پذیری، باید دیدگاه‌های سنتی جای خود را به رویکردهای مدرن مدیریتی دهند و همه واحدهای سازمان با اهداف و راهبردهای چابک همسو شوند (Wicaksana & Isfania, 2022; Yang et al., 2018).

همچنین، برخی مصاحبه‌شوندگان بر مفهوم چابکی سازمانی تأکید داشتند و معتقد بودند چابکی، به‌ویژه در دوره تحولات شتابان فناوری و تغییر الگوهای مصرف رسانه توسط مخاطبان، می‌تواند ضامن موفقیت سازمان باشد. این چابکی زمانی معنا پیدا می‌کند که تیم‌های اجرایی بتوانند در بازه‌های زمانی کوتاه، محتوایی متناسب با نیاز لحظه‌ای مخاطبان تولید کرده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن، آن را عرضه کنند. بر این اساس، توانایی تطبیق فرایندهای کاری با فناوری‌های روز، بهره‌گیری از سامانه‌های مدیریت پروژه‌های چابک و اتوماسیون مراحل تولید و پخش، از عوامل مهم در ارتقای چابکی برشمرده شد. این مسئله با نتایج پژوهش‌هایی همخوانی دارد که معتقدند استفاده از ابزارهای فناورانه، استقرار ساختارهای یادگیرنده و به‌روز کردن فرایندهای داخلی، لازمه چابکی است (Hustad et al., 2022; Peliarachchi, 2023).

از سوی دیگر، مصاحبه‌شوندگان مکرراً به نقش ظرفیت جذب دانش به عنوان یکی از پیش‌نیازهای کلیدی برای تلفیق نوآوری و چابکی اشاره داشتند. یافته‌ها نشان داد سازمان صدا و سیما، در بخش‌هایی که ارتباطات سازمانی مؤثرتر است و کارکنان قادر به تبادل آزادانه ایده‌ها و دانش هستند، سرعت بیشتری در ایجاد و پیاده‌سازی نوآوری دارد. به‌علاوه، مدیرانی که تلاش می‌کنند دانش بیرونی را از طریق تعامل با شرکت‌های دانش‌بنیان، دانشگاه‌ها و نخبگان رسانه‌ای وارد سازمان کنند، در تسهیل مسیر نوآوری و چابکی موفق‌ترند. این موضوع همسو با تحقیقات پیشین است که بر اهمیت جذب دانش بیرونی در کنار دانش درونی برای رشد سازمان تأکید داشته‌اند (Sánchez et al., 2019; Wu & Qu, 2018). همچنین، طبق یافته‌های این پژوهش، عدم توسعه سازوکارهای ساخت‌یافته برای مستندسازی و تسهیم دانش بین واحدهای مختلف، یکی از نقاط ضعف سازمان به حساب می‌آید. این نکته در مطالعات قبلی نیز مورد اشاره قرار گرفته است که در صورت نبود سیستم‌های مناسب مدیریت دانش، ظرفیت جذب سازمان ناگزیر کاهش می‌یابد (Khan et al., 2020; Şahin, 2023).

از منظری دیگر، به نظر می‌رسد تحقق انعطاف‌پذیری و چابکی در سازمان صدا و سیما، مشروط به ایجاد بسترهای فرهنگی و ساختاری مناسب است تا کارکنان بتوانند آزادانه به مبادله و به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود بپردازند. در مصاحبه‌ها، برخی کارکنان بیان داشتند که با وجود وجود مدیران حامی ایده‌پردازی، هنوز مقاومت‌هایی در سطوح میانی سازمان وجود دارد و گاه ایده‌های جدید به دلیل عدم حمایت کافی یا نگرانی از شکست، کنار گذاشته می‌شوند. هم‌راستی این دیدگاه با پژوهش‌هایی که «رهبری متواضع» و «فرهنگ اشتراک دانش» را دو عامل مکمل برای شکل‌دهی ساختارهای چابک می‌دانند، قابل توجه است (Elhadidy, 2024; Wicaksana & Isfania, 2022). در واقع، مدیرانی که مشوق یادگیری و نوآوری هستند و به بازخوردگیری مداوم از کارکنان اهمیت می‌دهند، می‌توانند منشأ تحولی جدی در سازمان باشند.

نکته مهم دیگر، ارتباط میان نوآوری و عملکرد سازمانی است که در مصاحبه‌ها بارها مطرح شد. بسیاری از شرکت‌کنندگان بر این باور بودند که در فضای رقابتی امروز، ارتقای کیفیت و تنوع محتوای تولیدی، نیازمند نگرش نوآورانه و استفاده از ابزارهای فناورانه است. همچنین، افزایش سطح بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها و زمان تولید، از جمله دستاوردهای عملیاتی است که به گفته مدیران می‌تواند نتیجه مستقیم نوآوری و چابکی باشد. این نتیجه با مطالعاتی که بر تأثیر مثبت نوآوری و چابکی بر بهبود عملکرد سازمانی در صنعت رسانه تأکید دارند، همخوانی دارد (Lungu, 2020; Salavatian & Mansouri 2017). علاوه بر این، برخی مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که رسانه ملی در مقایسه با رقبای جدید (مانند شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های مجازی)، هنوز هم برگ‌برنده‌هایی نظیر مخاطب فراگیر و امکانات زیرساختی وسیع دارد که چنانچه به‌صورت منعطف و نوآورانه استفاده شود، می‌تواند به مزیت رقابتی منجر گردد.

با وجود این، چالش‌های داخلی نیز نباید نادیده گرفته شود. موانعی همچون ساختار رسمی پیچیده، وجود فرآیندهای طولانی اداری، عدم همکاری میان برخی واحدها و ناکارآمدی در مدیریت پروژه‌های مشترک، از مواردی‌اند که می‌تواند سرعت نوآوری و سطح چابکی را کاهش دهد. این چالش‌ها در مطالعات پیشین نیز برجسته شده‌اند و برای فائق آمدن بر آنها، پیشنهاد بازنگری در ساختارهای سازمانی، بازطراحی فرایندها و حرکت به سوی استراتژی‌های چابک ارائه شده است (Kalenda et al., 2018; Stei, 2023). همچنین، نبود مکانیسم‌های انگیزشی متناسب با رویکردهای چابک و نوآورانه، یکی از مواردی است که کارشناسان به آن اشاره داشتند و برخی معتقدند بدون تدوین نظام پاداش و تشویق جدید، نمی‌توان انتظار مشارکت جدی کارکنان در توسعه نوآوری و انعطاف‌پذیری داشت.

علاوه بر این، نتایج نشان داد که بخش قابل توجهی از موفقیت سازمان در زمینه جذب دانش، نوآوری و چابکی، به مدل‌های ذهنی مدیران بستگی دارد. برخی مدیران نگاه مثبتی به تغییر و جذب ایده‌های جدید دارند و می‌کوشند دانش بیرونی را وارد سازمان کنند؛ اما برخی دیگر، با نگرش‌های سنتی و تمایل به ثبات وضعیت موجود، ممکن است مانع حرکت سازمان به سمت تحول شوند. بنا بر شواهد پژوهش حاضر و پژوهش‌های پیشین، نگرش مثبت مدیران به تغییر، اصلی‌ترین نیروی محرکه برای استقرار رویکردهای نوین مدیریتی محسوب می‌شود (Silva, 2023; Yang, 2021).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد که سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در صورت تقویت ظرفیت جذب دانش و استقرار رویکردهای چابک و منعطف، می‌تواند نوآوری را در سطحی گسترده‌تر تجربه کرده و به عملکرد بهتری در بازار رسانه‌ای دست یابد. این امر نیازمند توجه همزمان به ابعاد ساختاری، فرهنگی و انسانی است. همخوانی این نتایج با پژوهش‌های پیشین، بیانگر اهمیت مدیریت دانش، رهبری حامی نوآوری و مکانیسم‌های تشویقی در شکل‌گیری فرهنگ چابک است (Rafi et al., 2021; Şahin, 2023). همچنین، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و ارتقای مهارت کارکنان در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، از عوامل تسهیل‌کننده‌ای است که می‌تواند توان رقابتی رسانه ملی را در برابر رقبای جدید ارتقا بخشد (Tashakkori et al., 2021; Villa, 2023). بدین ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان



صدا و سیما، با بسیج ظرفیت‌های داخلی و بهره‌گیری از منابع دانشی بیرونی، بستر مناسبی برای تحول در حوزه تولید و پخش محتوا فراهم خواهد ساخت.

این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و بر تجربه‌ها و دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان ارشد سازمان صدا و سیما متمرکز بوده است. بنابراین، یافته‌ها را نمی‌توان به سایر سازمان‌ها یا حوزه‌های رسانه‌ای بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی آن‌ها تعمیم داد. همچنین، ممکن است در فرآیند مصاحبه، برخی ملاحظات سازمانی یا محافظه‌کاری‌های مدیران بر بیان آزادانه دیدگاه‌ها تأثیر گذاشته باشد. در کنار این، محدودیت زمانی در دسترسی به برخی مدیران کلیدی و حجم بالای فعالیت‌های جاری آن‌ها، یکی از موانع اصلی در انجام مصاحبه‌های عمیق‌تر به حساب می‌آید.

با توجه به نتایج این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از رویکردهای ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شود تا تصویر جامع‌تری از عوامل تأثیرگذار بر جذب دانش، نوآوری و چابکی در سازمان‌های رسانه‌ای به دست آید. همچنین، ارزیابی تجربیات موفق سازمان‌های رسانه‌ای بین‌المللی در زمینه انتقال و درونی‌سازی دانش می‌تواند در طراحی الگوهای بومی برای سازمان صدا و سیما مؤثر باشد. به علاوه، توصیه می‌شود پژوهشگران در مطالعات بعدی بر رابطه میان سبک‌های رهبری (از جمله رهبری متواضع یا تحول‌آفرین) و میزان چابکی سازمان تمرکز کنند و تأثیر سازوکارهای انگیزشی بر مشارکت کارکنان در خلق و تبادل دانش را مورد واکاوی دقیق‌تر قرار دهند.

با توجه به نتایج این پژوهش، مدیران سازمان صدا و سیما می‌توانند با اولویت‌دادن به آموزش‌های تخصصی برای کارکنان و ایجاد برنامه‌های هدفمند جهت تسهیم تجربیات، ظرفیت جذب دانش را افزایش دهند. همچنین، بازطراحی ساختارهای سلسله‌مراتبی و تفویض اختیار به سطوح میانی و اجرایی می‌تواند سرعت واکنش به تغییرات و در نتیجه سطح چابکی سازمان را ارتقا دهد. در بخش نوآوری، راه‌اندازی واحدهای مستقل تحقیق و توسعه رسانه‌ای و برقراری ارتباط نزدیک با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، بستری برای خلق ایده‌های تازه و به کارگیری فناوری‌های نوین فراهم می‌کند. در نهایت، به کارگیری سیستم‌های پاداش و قدردانی متناسب با روحیه مشارکت جمعی و ایده‌پردازی، می‌تواند انگیزه کارکنان را برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه افزایش داده و فرایند نوآوری و چابکی را بهبود بخشد.

## تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت همه عزیزانی که در این پژوهش یاری نموده‌اند، سپاسگزاری نمایند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Cho, H. E., Jeong, I., Kim, E. M., & Cho, J. (2022). Achieving Superior Performance in International Markets: The Roles of Organizational Agility and Absorptive Capacity. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(4), 736-750. <https://doi.org/10.1108/jbim-09-2021-0425>
- Ebrahimpour, H., Khalili, H., Habibian, S., & Saadatmand, M. (2012). A survey of the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior in IRIB Training center (According to Hackman and Oldham model). *Transformation Management Journal*, 3(1), 90. <https://www.magiran.com/paper/947766>
- Elhadidy, I. (2024). The Impact of Humble Leadership on Employee Agility: Unveiling the Mediating Role of Employees' Self-Efficacy. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 13(1), 200-209. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3145>
- Ghanbary, S., & Sharifi, S. M. (2020). Presenting a Framework for Human Resources Diversity in IRIB. *Journal of Interdisciplinary Studies in Communication and Media*, 3(9), 39-11. <https://doi.org/10.22034/jiscm.2020.239835.1123>
- Hustad, E., Nakayama, M., Sutcliffe, N., & Beckfield, M. (2022). Knowledge Mobilization in Agile Information Systems Projects: A Literature Analysis. *European Conference on Knowledge Management*, 23(1), 533-541. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.561>
- Junita, A. (2021). Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment. <https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304778>
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling Agile in Large Organizations: Practices, Challenges, and Success Factors. *Journal of Software Evolution and Process*, 30(10). <https://doi.org/10.1002/smr.1954>
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic Renewal of SMEs: The Impact of Social Capital, Strategic Agility and Absorptive Capacity. *Management Decision*, 59(8), 1877-1894. <https://doi.org/10.1108/md-12-2019-1722>
- Lungu, M. F. (2020). Factors Determining Company Performance in the IT Industry. *Management & Marketing*, 15(1), 59-77. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0004>
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y., & Gong, Y. (2020). Information Technology Competency and Organizational Agility: Roles of Absorptive Capacity and Information Intensity. *Information Technology and People*, 34(1), 421-451. <https://doi.org/10.1108/itp-12-2018-0560>
- Peliarachi, A. (2023). A-Itil, ITIL and Agile Based Advanced Framework for Managing Software and IT Related Bau: A Systematic Literature Review. *Sljo-J-Jdrra*, 1(1), 84-97. <https://doi.org/10.4038/jdrra.v1i1.8>
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2021). Knowledge Management Capabilities and Organizational Agility as Liaisons of Business Performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397-417. <https://doi.org/10.1108/sajbs-05-2020-0145>
- ŞahİN, A. E. (2023). Lojistik Performans Ve Soğurma Kapasitesi: Stratejij Çevikliğın Aracı Rolü. 3(2), 51-69. <https://doi.org/10.61349/iesbad.1403203>
- Salavatian, S., & Mansouri, H. (2017). Proposing Conceptual Model for Creativity and Innovation Management in Content production for IRIB TV. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 6(23), 35-76. <https://www.magiran.com/paper/1670493>
- Salmani, S., Hakim Ara, M. A., & Razi, H. (2016). *Soundscape and Ways Out of the Challenges Ahead in Competition with the New Media* Islamic Republic of Iran Broadcasting University, Faculty of Social Communication Sciences]. <https://noordoc.ir/thesis/123888>
- Sánchez, A. M., Pérez-Pérez, M., & Oliva, S. V. (2019). Absorptive Capacity and Technology: Influences on Innovative Firms. *Management Research the Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 17(3), 250-265. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-02-2018-0817>

- Shakeri Nejad, M., Ashari, M., Salavatiyan, S., & Farokhnezhad, R. (2022). Barriers to Implementing Media Policies in IRIB (Islamic Republic of Iran Broadcasting). *Quarterly Journal of Strategic Studies in Culture*(7), 55-76.
- Silva, R. D. (2023). Change Agility: A Paradigm of Change Acceptance for Organization Sustainability. *Management Journal for Advanced Research*, 3(6), 51-69. <https://doi.org/10.54741/mjar.3.6.6>
- Stein, G. (2023). Systematic Literature Review on Agility in Knowledge-Intensive Organizations. *European Conference on Knowledge Management*, 24(2), 1615-1622. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1289>
- Tashakkori, M., Nasrollahi, A., & Dadgaran, M. (2021). The Role of Modern Communication Technologies in Streamlining Radio and Television Production Processes: A Case Study of the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization. *Visual and Audio Media*, 37, 165-198.
- Tirgar Fakheri, F., Jafari, A., Ahmadi, A., & Jahanshahi, O. (2021). Identifying Influential Factors Affecting the Future of IRIN Over 10-Year Horizon. *Quarterly Scientific Journal of Audio-Visual Media*, 14(36), 33-59. <https://doi.org/10.22085/javm.2021.250656.1599>
- Villa, T. (2023). The Agile Knowledge Projector: Enhancing the Adaptive Creation of Knowledge. *European Conference on Knowledge Management*, 24(2), 1677-1682. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1225>
- Wicaksana, S. A., & Isfania, R. (2022). Building Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Organizational Culture in Non-Departmental Government Agencies. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.3.749>
- Wu, Z., & Qu, X. (2018). The New Enlightenment of Absorptive Capacity Theory. <https://doi.org/10.2991/icmess-18.2018.249>
- Yang, J. (2021). Unleashing the Dynamics of Triple-a Capabilities: A Dynamic Ambidexterity View. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2595-2613. <https://doi.org/10.1108/imds-02-2021-0086>
- Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge Sharing Serves as a Mediator Between Collaborative Culture and Innovation Capability: An Empirical Research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(7), 958-969. <https://doi.org/10.1108/jbim-10-2017-0245>
- Yasamin, S., Nemati Anarki, D., Danei, A., & Rashidi, E. (2023). Designing a Model of Operational Management in Media Organizations During A Disease Epidemic (Case: IRIB in Corona Pandemic). *Communication Research*, 30(114), 33-59. <https://doi.org/10.22082/cr.2023.1990244.2500>