

## پیشنهاد الگوی مفهومی مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی برای صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

سیاوش صلواتیان<sup>۱\*</sup>

حامد منصوری<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: امروزه خلاقیت و نوآوری و مدیریت آن، یک نیاز راهبردی برای سازمان‌های رسانه‌ای است. این سازمان‌ها نیازمند نوعی سازوکار ویژه هستند تا بتوانند خلاقیت را خلاقانه مدیریت کنند. نیاز به مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی، در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز احساس می‌شود.

هدف: به صورت مشخص هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مفهومی پیشنهادی مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی برای صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است. روش: پژوهش حاضر با روش نظریه پردازی داده بنیاد اجرا شده است. برای این منظور، ۱۰ نفر از مطلع‌ترین مدیران و برنامه‌سازان تلویزیونی و نیز صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه خلاقیت و نوآوری در عرصه دانشگاهی کشور، بر اساس روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. داده‌ها با بهره‌گیری از روش مصاحبه عمیق گردآوری و پس از آن طبق سازوکار مطرح در روش نظریه پردازی داده بنیاد با اجرای مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی، تحلیل شد.

یافته‌ها: کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها در چهار دسته کد محوری دسته‌بندی شدند. یک دسته از مفاهیم به معرفی ویژگی‌ها و ابعاد فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی می‌پردازد؛ دسته بعدی ضمن بررسی نقش مدیر در مراحل مختلف فرآیند برنامه‌سازی، برخی از وظایف و تکالیف اولیه و ویژگی‌های ذاتی و مهارتی او را در مدیریت خلاقیت و نوآوری بیان می‌کند؛ در کد محوری سوم، نقش‌ها و

۱. عضو هیئت علمی دانشکده ارتباطات و رسانه دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران (نویسنده مسئول) salavatian@iribu.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران haman221165@gmail.com

وظایف برنامه‌ساز در فرایند برنامه‌سازی و همچنین استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌های او جا می‌گیرد؛ و نهایتاً مفاهیم مرتبط با نیازها، الزامات و اقدامات پایه‌ای در بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان نیز در کد محوری چهارم دسته‌بندی می‌شود.

نتیجه‌گیری: در پایان برای اولین بار الگوی مفهومی مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی شامل چهار بعد برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق، مدیر در برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق، برنامه‌ساز در برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق و سازمان و برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق، طراحی و برای اجرا در معاونت سیمای سازمان صداوسیما پیشنهاد شد.

**کلیدواژه‌ها:** خلاقیت، نوآوری، مدیریت خلاقیت و نوآوری، فرآیند تولید تلویزیونی، سازمان صداوسیما.

## پیشگفتار

ارتباطات انسانی در عصر حاضر دچار دگرگونی‌های اساسی شده است. رسانه‌ها، جزء جدایی‌ناپذیر زندگی نوین محسوب می‌شوند و خارج ماندن افراد و جوامع از دنیای رسانه‌ها، به مفهوم حذف شدن آنان از حیات اجتماعی جدید است. تغییر در نوع ارتباط میان انسان‌ها و نقش رسانه‌ها در زندگی نوین بشری، رسانه را به اصلی‌ترین ابزار صاحبان قدرت برای رسیدن به اهداف مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی خویش تبدیل کرده است و قدرت‌ها برای رسیدن به اهداف موردنظر، به دنبال فتح و تسخیر افکار عمومی و ایجاد تغییرات دلخواه در فرهنگ جوامع هدف هستند و این واقعیت منجر به نوعی تقابل و رویارویی رسانه‌ها با یکدیگر و یا به عبارت دیگر و با توجه به تحولات سیاسی - اجتماعی سال‌های اخیر در نقاط مختلف جهان، باعث بروز نوعی تقابل رسانه‌ای شده است. با توجه به نوع تفکر اعتقادی و جهان‌بینی خاص بر خواسته از انقلاب اسلامی در ایران و خطری که دولت‌های بزرگ غربی از نفوذ و فراگیر شدن این جهان‌بینی توحیدی در سراسر جهان

احساس می‌کنند. سازمان صداوسیما به‌عنوان رسانه ملی نظام جمهوری اسلامی ایران، بدون شک در میانه و هنگامه این تقابل رسانه‌ای توان‌فرسا حضور دارد. رسانه‌های غربی به لحاظ تنوع و سلطه اطلاعاتی و فنی، قوی‌ترین رسانه‌های دیداری و شنیداری جهان محسوب می‌شوند. حال در این تقابل رسانه‌ای، آیا برگ برنده‌ای در اختیار سازمان صداوسیما هست تا برای غلبه بر رقیبان رسانه‌ای خود از آن بهره‌گیرد؟

این پژوهش مدعی است یکی از کارآمدترین راهبردها در میدان این رقابت رسانه‌ای، استفاده از خلاقیت و نوآوری در حوزه‌های مختلف سازمانی، مدیریتی، تولیدی و محتوایی است. خلاقیت و نوآوری منبعی استراتژیک برای سازمان‌های رسانه‌ای در شرایط بحرانی است. سرمایه‌ای ناملموس و بسیار حیاتی که اگر درست مدیریت شود رشد و ارتقای همه‌جانبه سازمان و درنهایت پیروزی بر رقبایا به همراه خواهد داشت. مدیریت خلاقیت و نوآوری موضوعی کلان و سامانمند است که همه بخش‌های یک سازمان رسانه‌ای در سطوح مختلف فردی و سازمانی را شامل می‌شود. برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان سازمانی، سرمایه‌گذاری‌های گسترده در زمینه فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های دیگر سازمان و عوامل مختلف مرتبط با مدیریت سازمان شامل ساختار تشکیلاتی، سبک رهبری، نظارت و کنترل و فرهنگ و جو سازمانی و ...، حوزه‌هایی در سازمان صداوسیما هستند که موضوع خلاقیت و نوآوری و مدیریت آن در این حوزه‌ها قابل طرح و بررسی است؛ اما آنچه این مقاله به دنبال آن است دست‌یابی به فرآیند مطلوب مدیریت خلاقیت و نوآوری در معاونت سیمای سازمان صداوسیما است؛ جایی که ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه که حاصل تفکر خلاق در سطوح فردی و سازمانی و ناشی از نوعی فرآیند خاص از مدیریت خلاقیت و نوآوری در بخش‌های دیگر سازمان است باید به محصول نو و خلاق تبدیل شود؛ محصولی که در قالب یک برنامه تلویزیونی در معرض دید مخاطب قرار می‌گیرد و باید به‌اندازه‌ای نو و خلاقانه باشد که در میان انبوه پیام‌ها و برنامه‌های متنوع و جذاب رسانه‌های رقیب مخاطب را به خود جلب کند.

باید پذیرفت که علی‌رغم همه تلاش‌های صورت گرفته، برنامه‌های تولیدی که از تلویزیون جمهوری اسلامی پخش می‌شوند در مواردی از جذابیت‌های لازم برای مخاطب امروزی برخوردار نیست و این پژوهش به دنبال الگویی در مدیریت خلاقیت و نوآوری است که بتوان با استفاده از آن سطح کیفی و میزان جذابیت این تولیدات را ارتقا دهد. این باور وجود دارد که با توجه به وجود منابع انسانی خلاق و کارآمد و زیرساخت‌های موجود در این سازمان تحقق این امر، شدنی است.

در زمینه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای و به صورت اخص در سازمان صداوسیما پژوهش‌های اندکی در داخل کشور انجام شده است. دباغی و غلام‌نژاد (۱۳۹۱) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان در رادیوی صداوسیما پرداختند. نادری‌نژاد (۱۳۹۰) در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود در دانشگاه صداوسیما به روش پیمایشی به «بررسی ویژگی‌ها، مؤلفه‌ها و اصول برنامه‌سازی خلاق در رادیو و عوامل مؤثر بر آن» پرداخت. البته پژوهش‌های دیگری نیز در زمینه خلاقیت در سایر انواع رسانه و یا سازمان‌های رسانه‌ای انجام شده است. از جمله پژوهش دادگران و اعتماد مقدم (۱۳۹۵) که در آن به «شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی» مبادرت ورزیدند. رشیدی و ابری (۱۳۸۹) نیز در مقاله خود با عنوان «خلاقیت، منبع استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای» به مطالعه شرکت‌های رسانه‌ای بین‌المللی خلاق شامل «اچ‌بی‌او<sup>۱</sup>»، «پیکسار<sup>۲</sup>» و «سی‌ان‌ان<sup>۳</sup>» به عنوان نمونه‌هایی موفق از سازمان‌های رسانه‌ای که به مدیریت خلاقیت در سازمان خود می‌پردازند پرداختند.

تعاریف متنوعی از خلاقیت<sup>۴</sup> وجود دارد. بیشتر مطالعات و پژوهش‌های انجام گرفته در مورد خلاقیت دارای جهت‌گیری‌های روان‌شناسانه است و پژوهش‌های اندیشمندی چون

---

1. HBO  
2. Pixar  
3. CNN  
4. Creativity

آماویل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، میهالی<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) و رانکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) از این دسته هستند. اصولاً «خلاقیت» جنبه‌ای ذهنی دارد و قضاوت در مورد اینکه «چه چیزی دقیقاً خلاق است؟»، بسیار سخت و پیچیده است. علی‌رغم توافق عمومی محدود، در مورد تعریف نظری و عملیاتی خلاقیت، این اعتقاد که خلاقیت مفهومی چند بعدی است در حال تکوین است (امامی، جمالی و اصفهانی، ۱۳۹۲).

منظور از خلاقیت در این پژوهش، همان جنبه‌های ذهنی ایجاد برنامه تلویزیونی خلاق و منظور از نوآوری<sup>۴</sup>، جنبه‌های عملی اجرای آن است. نوآوری محصول نهایی خلاقیت ایجاد شده است. البته «نوآوری» عبارتی است که اغلب درباره پیشرفت‌های مربوط به فناوری در محیط‌های صنعتی و تجاری مطرح می‌شود و مفهوم نوآوری در رسانه‌ها نیز تفاوتی چندانی با معنای رایج آن ندارد. نوآوری در رسانه‌ها، در معنای رایج آن با پدیده‌هایی چون رشد فن آوری و ساخت پلتفرم‌های جدید ارتباطی، روش‌های جدید تولید و کانال‌های تازه توزیع و ... آمیخته است و در یک مفهوم جامع، حرکت رو به رشد جهان رسانه‌ها، به سوی رسانه‌های دیجیتال را توصیف می‌کند. مقاله حاضر، نوآوری در رسانه‌ها را در بخش غیرفناورانه آن مورد بررسی قرار داده و به «محتوای رسانه‌ای نوآورانه» پرداخته است تا راهی برای چگونه بهره‌بردن برنامه‌سازان و مدیران خلاق تلویزیونی از نوآوری، به منظور تولید یک محتوای ارزشمند نوآورانه بیابد. دیدگاه مدیریت کلاسیک که به نوعی برخاسته از تفکرات تیلور<sup>۵</sup> (۱۹۱۱)، وبر<sup>۶</sup> (۱۹۱۵) و مینتزرگ<sup>۷</sup> (۱۹۷۹) پیرامون مدیریت سازمان‌ها است، استانداردسازی روش‌های انجام کار و کاهش میزان اختیار کارکنان را از اصول مدیریت می‌داند. با در نظر گرفتن این اصول و آنچه از مفهوم خلاقیت برمی‌آید به روشنی می‌توان

---

1. Amabile  
2. Mihaly  
3. Runco  
4. Innovation  
5. Taylor  
6. Weber  
7. Mintzberg

دریافت که این نوع مدیریت دیوانسالارانه<sup>۱</sup> با خلاقیت در تعارض است. در واقع «اساس دیوانسالاری، اداره فعالیت‌های یک سازمان با استفاده از «قوانین و مقررات» است» و در سازمان‌های دیوانسالار، ابتکارات فردی، سازمان‌دهی تشکیلاتی و همچنین خلاقیت، اگر قانونی باشند باز هم از اولویت پائین‌تری در میان سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت سازمان برخوردار هستند (مورگان<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). آمابیل (۱۹۹۶)، به‌عنوان یکی از صاحب‌نظران پیشرو در زمینه خلاقیت و مدیریت آن، در پژوهش‌های خود به این نکته اشاره می‌کند که بسیاری از مدیران، سازمان‌های خویش را به‌گونه‌ای مدیریت می‌کنند که ناخواسته ولی نظام‌مند باعث از بین رفتن خلاقیت در سازمان می‌شوند و به‌اصطلاح خلاقیت را می‌کشند. نتایج به‌دست‌آمده از برخی مطالعات اثرگذار در حوزه صنایع رسانه‌ای نشان می‌دهد که خلاقیت نیروهای کار خلاق، غیرقابل مدیریت است؛ چون کار خلاقانه، بر اساس تعریفش، نمی‌تواند «تیلوریزه<sup>۳</sup>» شود (فلوریدا، ۲۰۰۲).

این ایده که «خلاقیت رسانه‌ای غیرقابل مدیریت است» و «میان مدیریت و خلاقیت در رسانه تنش وجود دارد»، مسأله اصلی بسیاری از پژوهش‌های در حوزه مدیریت رسانه است که درک صحیح آن، نیازمند تعریف صریح و روشنی از مفهوم خلاقیت (رسانه‌ای) است. اگر بپذیریم نوآوری فقط خیال‌پردازی نیست بلکه تا حدودی آموختنی و قابل پیش‌بینی است آنگاه می‌توان نتیجه گرفت مدیریت با تمام ویژگی‌هایش، در فرایند نوآوری در سازمان‌ها نقش آفرین است. البته مدیریت خلاقیت و نوآوری یکی از چالش‌های پیش‌روی هر مدیری است؛ چون هم خلاقیت و نوآوری شبیه هیچ‌یک از فعالیت‌های روزمره سازمانی نیست و ماهیتی ابهام‌آمیز و پیچیده دارد و هم فرآیند مدیریت خلاقیت و نوآوری همراه با ابهام است؛ زیرا نوآوری ناظر به آینده است و ایجاد فرصت برای نوآوری غیرقابل پیش‌بینی و مبتنی بر یک نوع آینده‌پژوهی، دانش‌افزایی و یادگیری است.

---

1. Bureaucratic Management  
2. Morgan  
3. Taylorised

بررسی متون مختلف در خصوص نوآوری نشان می‌دهد که درباره مدیریت نوآوری دو دیدگاه نسبتاً متضاد وجود دارد. عده‌ای مانند ویک<sup>۱</sup> و مارچ<sup>۲</sup> شیوه برنامه‌ریزی دقیق را که شامل نظم و کنترل است در زمینه خلاقیت و نوآوری ضد بهره‌وری می‌دانند؛ در مقابل عده‌ای مانند دراگر<sup>۳</sup>، مورگان و پیرسون<sup>۴</sup> بر نقش مدیریت، برنامه‌ریزی و کنترل در نوآوری تأکید می‌کنند (رحمان‌سرشت و هاشمی، ۱۳۹۱). مدیریت نوآوری تنها مدیریت ایده‌های تولیدشده و یا اجرای فرایندهای نوآوری نیست. هدف اصلی مدیریت نوآوری سازمان‌دهی کارا و اثربخش فعالیت‌های نوآورانه‌ای است که اجرا و انجام آن‌ها، اهداف راهبردی و عملیاتی یک سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد (دال زتو<sup>۵</sup> و ون کرانبرگ<sup>۶</sup> ۲۰۰۸).  
پیش‌فرض مقاله حاضر این است که هرچند فعالیت‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری در یک سازمان، بویژه یک سازمان رسانه‌ای با فعالیت‌های دیگر سازمان که به صورت معمول و روزمره مدیریت می‌شوند، متفاوت‌اند اما خلاقیت و نوآوری قابل مدیریت کردن است؛ البته فرآیند خلاقیت و نوآوری و مدیریت آن با توجه به ماهیت ابهام‌آمیزشان، چندان روشن نیست و مسیری پریچ‌وخم، ناشی از دست‌اندازهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... را طی می‌کند.

## روش پژوهش

برای دستیابی به الگوی مورد نظر این پژوهش از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. جامعه موردبررسی این پژوهش، شامل مدیران ارشد و میانی ادوار مختلف سازمان صداوسیما، که به‌نوعی با برنامه‌سازی تلویزیونی در ارتباط بوده‌اند، همچنین تولیدکنندگان

- 
1. Weick
  2. March
  3. Drucker
  4. Pearson
  5. Cinzia Dal Zotto
  6. Hans van Kranenburg

گونه‌های مختلف برنامه‌های خلاقانه و نوآورانه تلویزیونی در داخل و خارج از این سازمان و نیز افراد مطلع، نخبگان و کارشناسان جامعه علمی و دانشگاهی در حوزه مدیریت رسانه و خلاقیت و نوآوری بود. انتخاب این افراد به کمک روش نمونه‌گیری نظری انجام و به کمک روش مصاحبه عمیق گردآوری داده‌ها از این افراد آغاز شد. در زمان برگزاری هر مصاحبه، با یادداشت‌برداری، نکات و اطلاعات مهم ثبت و با پایان یافتن هر مصاحبه، موضوعات مطرح شده به صورت دقیق پیاده‌سازی و با اضافه کردن یادداشت‌ها تنظیم می‌شد. داده‌های پیاده‌سازی و تنظیم شده هر مصاحبه، باید به کمک سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد واکاوی قرار می‌گرفت. فرآیند نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله دستیابی به اشباع داده‌ها که در این پژوهش پس از نمونه دهم حاصل شد ادامه یافت.

از منظر هدف	از منظر نتیجه	از منظر رویکرد	نوع پژوهش
کاربردی	اکتشافی	کیفی	
نظریه زمینه‌ای			روش‌شناسی پژوهش
مصاحبه ساختار نیافته (عمیق)			روش گردآوری داده‌ها
مدیران سازمان صداوسیما			جامعه مورد بررسی
برنامه‌سازان تلویزیونی			
صاحب‌نظران حوزه‌ی مدیریت خلاقیت و نوآوری			
نمونه‌گیری نظری			روش نمونه‌گیری
۱۰ نمونه			تعداد مشارکت‌کننده

شکل ۱. روش‌شناسی پژوهش



## یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در چهار مقوله محوری دسته‌بندی می‌شوند:

۱. «برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق»، ۲. «مدیر در برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق»، ۳. «برنامه‌ساز در برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق» و ۴. «سازمان و برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق».
- به‌منظور دست‌یابی به الگوی موردنظر، این چهار مقوله محوری طی فرایند کدگذاری گزینشی پیرامون مقوله مرکزی برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق، یکپارچه‌سازی و پالایش شده‌اند.

### برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق

کدگذاری باز و محوری داده‌های جمع‌آوری‌شده، به کشف مقوله‌ای محوری با عنوان «برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق» انجامید. مقوله‌ای محوری که در واقع، عنوانی جامع و انتزاعی‌تر از مفاهیمی با ویژگی‌ها و ابعاد مشترک است و حاصل از بازگشایی روابط و نسبت‌های میان مقوله‌هایی است که به‌نوعی به برنامه‌سازی تلویزیونی اشاره می‌کنند. از آنجا که مفهوم خلاقیت و نوآوری، جاری‌ترین مفهوم در این پژوهش است. برچسب «برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق» برای نام‌گذاری این مقوله محوری انتخاب شد. در ذیل این مقوله محوری، مقوله‌هایی اصلی با برچسب‌های «ماهیت فرایند برنامه‌سازی»، «مراحل فرآیند برنامه‌سازی» و «شیوه‌های انجام فرایند برنامه‌سازی» دسته‌بندی می‌شود.

### ماهیت فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی

در روند کدگذاری باز مفهومی کشف شد که بیشتر به بیان ماهیت برنامه‌سازی تلویزیونی می‌پردازد و چستی برنامه‌سازی تلویزیونی را مشخص می‌نماید. به‌عنوان مثال در یکی از مصاحبه‌ها، برنامه‌سازی تلویزیونی به‌عنوان فرآیندی معرفی می‌شود که «با سایر فعالیت‌های

مشابه متفاوت» است و در مصاحبه‌های دیگر، خلاقیت جاری در یک برنامه تلویزیونی تا حد زیادی وابسته به خلاقیت و سازندگان آن بیان می‌شود و «برنامه‌سازی خلاق، بستری برای جریان خلاقیت برنامه‌ساز» تعریف می‌گردد.

### مراحل فرآیند برنامه‌سازی خلاق

در داده‌های پیاده‌سازی شده، مفاهیمی چون «شکل‌گیری ایده» و «ایده‌پروری»، «هدف‌گذاری پیام»، «مهندسی پیام»، «پرورش پیام»، «اجرا» ی فنی و هنری، «انتشار» و توزیع و مفاهیمی از این دست، وجود داشت. با توجه به زمینه اصلی پژوهش که بر بستر برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق و یا به عبارتی تولید محتوای خلاق برای تلویزیون گسترده شده است و بر اساس اصول و قواعد روش‌شناسی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، این مفاهیم، بر مبنای استعدادشان در توضیح آنچه در جریان است، باید ذیل مفاهیمی انتزاعی‌تر قرار می‌گرفت؛ بنابراین مفاهیم مذکور در سه مقوله اصلی «ایجاد»، «اجرا» و «انتشار» دسته‌بندی شد. «ایجاد»، «اجرا» و «انتشار» در واقع سه مرحله اصلی تولید و نمایش محتوا (پیام) تلویزیونی است که انجام هر یک نیازمند برداشتن گام‌هایی مقدماتی است.

### ایجاد

مرحله ایجاد یک فرآیند بسیار پیچیده است و در مقایسه با مراحل دیگر فرآیند برنامه‌سازی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. این مرحله حاصل تخیل، شهود، استعداد ذاتی و تجربه فردی افرادی است که در آن حضور دارند و آن را می‌سازند؛ بنابراین طبیعی است این مرحله به‌اندازه پیچیدگی ذاتی و رفتاری و تفاوت دیدگاه‌ها و جهان‌بینی‌های انسانی پیچیده و رازآلود باشد. این پیچیدگی، طراحی سازوکاری مشخص و مدیریت‌شده به‌منظور دستیابی به فرآورده‌ای مشخص را در عمل غیرممکن می‌کند. اساس انجام موفق این مرحله، موفقیت افراد در مباحثه، مذاکره، مصالحه و مفاهمه با یکدیگر است.

زایش ایده برای تولید یک برنامه تلویزیونی و پرورش آن در این مرحله اتفاق می‌افتد و محتوا و پیام در این مرحله هدف‌گذاری و مهندسی می‌شود؛ بنابراین سه مقوله «شکل‌گیری ایده»، «هدف‌گذاری پیام» و «مهندسی پیام» به‌عنوان مقوله‌های فرعی در توضیح مقوله اصلی «ایجاد» به وجود می‌آید.

مهم‌ترین و شاید اصلی‌ترین عنصر برای تولید محتوای خلاق، ایده ناب، نو و تازه است و با شکل‌گیری خلاقانه آن امکان بروز خلاقیت و نوآوری در مراحل بعدی برنامه‌سازی بیشتر و راحت‌تر فراهم می‌گردد. مشارکت‌کننده‌ای ضمن بیان این نکته که «برای زایش ایده و پرورش آن نباید در یک چارچوب و قالب ذهنی محدود شد»، «همه‌جانبه‌نگر بودن» و «متفاوت بودن» را به‌عنوان ویژگی‌های یک ایده خوب بیان می‌کند. این مشارکت‌کننده در بیانی جالب و به نسبت نو، دستیابی به ایده ناب را وابسته به میزان «خودشناسی» هر فرد می‌داند و بزرگ‌ترین عامل رسیدن به ایده خلاقانه را «خودشناسی» ذکر می‌کند.

حاضران در این پژوهش، مهم‌ترین عوامل و هسته مرکزی شکل‌گیری ایده را، «توجه به نیاز و مصلحت مخاطب» و «انزوم بهره‌گیری از نظرات مختلف و متنوع کارشناسان» می‌دانند. علاوه بر این، مفاهیمی چون «ایده‌پردازی گروهی» و «تشکیل جمع‌های تخصصی» از افراد حرفه‌ای و متخصص، اهمیت «افزایش سطح کمی و کیفی ایده‌ها»، «استقبال از همه ایده‌ها» برای دستیابی به ایده‌های متنوع و همچنین «فراهم آوردن شرایطی امن و راحت» برای اینکه افراد بتوانند به راحتی ایده‌ها و نظرات خود را بیان کنند از جمله موارد مرتبط با شکل‌گیری ایده، در میان داده‌های جمع‌آوری شده است.

«هدف‌های یک رسانه مثل تلویزیون تا حدود زیادی مشخص است... تلویزیون یک وسیله ارتباط جمعی است که ذاتاً می‌تواند بین افراد گروه‌های مختلف ارتباط برقرار کند مثلاً بین نخبگان و انسان‌های عادی، بین انسان‌های عادی و نخبگان، بین سیاستمداران و مردم، بین

۱. مقوله‌های فرعی به صورت مورب، داخل گیومه نمایش داده می‌شوند.

مردم و سیاستمداران و همین طور بین افراد و گروه‌های مختلف دیگر؛ برای هر یک این ارتباطها می‌توان یک برنامه ساخت... این ارتباطها بر اساس نیاز اجتماع تعیین می‌شوند... باید این نیازها را در نظر گرفت و دید امکان تحقیق کدام یک از طریق تلویزیون وجود دارد و بر این اساس برنامه‌سازی کرد...»

این عبارات، اظهارنظر یکی از کارشناسان حاضر در این پژوهش در مورد هدف‌گذاری در ایجاد یک برنامه تلویزیونی است. این کارشناس، هدف اصلی از برنامه‌سازی تلویزیونی را «برقراری ارتباط» و مهم‌ترین هدف از برقراری ارتباط را «تأثیرگذاری بر مخاطبان» بیان می‌نماید. طبق این اظهارنظر، ایده‌ها باهدف افزایش میزان اثرگذاری پیام طرح می‌شوند.

به یقین یکی از مهم‌ترین گام‌های تولید هر پیام رسانه‌ای، از جمله پیام تلویزیونی، تعیین اهداف و راهبردهای انتقال آن پیام است. اهمیت راهبردی هدف‌گذاری پیام در میزان تأثیرگذاری بر مخاطبان موضوعی کاملاً واضح و روشن است و امروزه به یکی از مهم‌ترین اصول مورد توجه صاحبان رسانه‌ها و سازمان‌های تلویزیونی تبدیل شده است. هدف‌گذاری صحیح و دقیق اطلاع از مأموریت‌ها چشم‌انداز و وظایف سازمان لازم و ضروری است و به دلیل اهمیتی که این مسأله دارد، «باید کسانی که در هدف‌گذاری پیام برای ایجاد یک برنامه تلویزیونی انتخاب می‌شوند از یک جمع تخصصی آشنا به مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمان باشند». همان‌گونه که بیان شد هدف‌گذاری برای تحقق ایده‌هایی است که میزان اثرگذاری پیام را بالا می‌برند و «باید در تعیین اهداف انتقال پیام به علایق، سلیق و اعتقادات مختلف و متنوع مخاطبان توجه شود. هدف‌گذاری علاوه بر شفافیت، صراحت و سادگی باید هوشمندانه، خلاقانه و هنرمندانه باشد... هوشمندانه باشد و همه جوانب و جزئیات لازم را در نظر بگیرد، مشکلات و موانع را پیش‌بینی کند و راه‌حل‌های مناسب را ارائه دهد. خلاقانه باشد و شرایط را برای انتقال پیام در قالب ایده‌های خلاق فراهم کند و هنرمندانه باشد تا بتواند همه ابزار و لوازم را برای اثرگذاری بیشتر پیام در خدمت بگیرد». «تعیین نوع تأثیر» و

«تعیین مخاطب هدف» اصلی‌ترین بخش‌های هدف‌گذاری پیام در ایجاد محتوای تلویزیونی است.

شکل‌گیری ایده گام مهمی در فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی است. هدف‌گذاری نیز برای تعیین نوع تأثیر، مخاطب هدف و تغییر رفتاری که انتظار می‌رود به واسطه تولید یک برنامه در مخاطب ایجاد شود مهم است؛ اما آنچه از این دو مهم‌تر است شیوه و چگونگی ارائه ایده برای تحقق هدف موردنظر است.

مهندسی پیام با «در نظر گرفتن ایده و هدف»، ضمن «بررسی و مشاهده همه جوانب و ابعاد پیام» و «محاسبه عوامل مؤثر و درگیر در انتقال پیام»، نقشه ساخت محتوای یک برنامه تلویزیونی را ترسیم می‌نماید. مهندسی پیام علاوه بر ترسیم نقشه، شرایط و زمینه‌های موردنیاز برای شکل‌گیری تأثیرگذار محتوای یک برنامه تلویزیونی را نیز تهیه می‌کند. مهندسی پیام نقشی مهم در تولید یک اثر (محصول) تلویزیونی خلاق دارد و مانند هدف‌گذاری باید توسط افراد خبره و کارشناسان حوزه‌های مختلف مرتبط با موضوع و هدف برنامه تلویزیونی انجام گیرد. در مهندسی مؤثر پیام، توجه به ویژگی‌های رسانه به‌عنوان فرستنده و همچنین سنجش نیازهای واقعی ضمن در نظر گرفتن مصالح مخاطب به‌عنوان گیرنده پیام ضروری است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان برای دستیابی به هدف موردنظر و تأثیرگذاری برنامه تلویزیونی باید به ماهیت و ویژگی‌های خاص تلویزیون، ظرفیت‌ها و محدودیت‌های آن در انتقال پیام و برقراری رابطه با مخاطب و در واقع به «جنس تلویزیون» توجه داشت و محتوا و پیام را متناسب با وسیله انتقال آن مهندسی نمود.

## اجرا

برای افزایش میزان اثرگذاری پیامی که قرار است به وسیله تلویزیون منتقل شود علاوه بر محتوای خلاقانه، قالب نوآورانه نیز مهم است. قالب محتوا را در برمی‌گیرد و محتوا به قالب شکل می‌دهد و این دو در پیکره‌ای واحد در قالب تلویزیون نمایان می‌شوند. برای نمایاندن

خلاقیت بر صفحه تلویزیون، راهی به جز قالب‌بندی نوآورانه یک ایده و محتوای خلاقانه نیست. دسته‌بندی گروهی از مفاهیم ذیل مقوله‌ای به نام اجرا، باهدف بیان این مهم انجام گرفته است که «اجرای ایده و محتوای تلویزیونی خلاق باید به‌اندازه ایجاد آن نوآورانه باشد تا هدف انتقال پیام به‌خوبی تحقق یابد و ارتباط مطلوب شکل گیرد». مرحله اجرا، مرحله عینیت بخشیدن به ایده‌های ذهنی ایجادشده در مرحله قبل است و این عینیت بخشیدن باید در خدمت ارائه کامل و بدون نقص محتوای ایجادشده باشد. بر همین اساس و به‌منظور مشخص‌تر کردن مقوله اصلی «اجرا» به‌عنوان یکی از مراحل فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی، مفاهیم مربوط در سه مقوله فرعی «ترسیم شمای کلی برنامه و ساخت نمونه آزمایشی»، «بازخورد گرفتن» قبل از اجرای نهایی و «اجرای نهایی (تولید)» دسته‌بندی می‌شوند.

بیشتر منابع مطالعاتی، سه مرحله پیش‌تولید، تولید و پس‌تولید را به‌عنوان مراحل تولید تلویزیونی معرفی می‌کنند و برای هر یک از این سه مرحله، ابعاد و ویژگی‌های گسترده‌ای بیان می‌نمایند. مقایسه دیدگاه‌ها و نظرات مصاحبه‌شوندگان با آنچه از مراحل تولید تلویزیونی با عنوان پیش‌تولید، تولید و پس‌تولید یاد می‌شود به‌گونه‌ای همراهی و انطباق این مراحل را با مرحله ایجاد و به‌خصوص با گام سوم این مرحله؛ یعنی گام «اجرای نهایی»، تأیید می‌کند. البته جنبه‌های فنی و هنری مربوط به تولید تلویزیونی در هر یک از سه مرحله پیش‌تولید، تولید و پس‌تولید ابعاد گسترده و جامعی دارد که پرداختن و تشریح آن‌ها موضوع این پژوهش نیست. نکته موردتوجه در این جا، عینیت بخشیدن به خلاقیت‌های ذهنی ایجادشده با «اجرای نوآورانه» است؛ «اجرای نوآورانه» که جنبه‌ها، ابعاد و ویژگی‌های آن، به‌طور خاص از واکاوی داده‌های مربوط به این پژوهش استخراج شده است.

## انتشار

امروزه برنامه‌سازی برای تلویزیون به‌عنوان یک صنعت و زیرشاخه‌ای از صنایع خلاق به‌حساب می‌آید. در صنایع خلاق اهمیت توزیع و انتشار محصول اگر بیشتر از تولید نباشد

کمتر نیست. فضای رقابتی و پویای صنعت تلویزیون، تولیدکنندگان آثار تلویزیونی را وادار کرده است که علاوه بر ایجاد خلاقیت و نوآوری در تولیدات خود، با بازنگری در نحوه توزیع و انتشار، در این بخش نیز دست به نوآوری بزنند.

توزیع و انتشار محتوای تلویزیونی موضوعی است که قابلیت طرح و بررسی از جنبه‌های مختلف را دارد. به‌عنوان مثال، مسائل مربوط به بهره‌گیری از فن‌آوری‌های ارتباطی به‌روز در توزیع و انتشار تلویزیونی، مباحث مرتبط با شیوه‌های توزیع و انتشار محتوای تلویزیونی به‌صورت آنالوگ و دیجیتال و بالا بردن سطح کیفیت ارسال و دریافت صدا و تصویر، مطالبی که گونه‌های مختلف انتشار محتوای تلویزیونی مانند پخش عمومی و کابلی، تلویزیون‌های اینترنتی و ماهواره‌ای و ... را شامل می‌شود و موضوعات دیگر، مواردی است که در رابطه با انتشار و توزیع تلویزیونی طرح می‌شود. منظور این پژوهش از انتشار، نمایاندن خلاقیت ایجادشده و نوآوری اجراشده به بهترین کیفیت و بدون کم‌وکاست بر صفحه تلویزیون و در معرض نظر مخاطبان است. با پذیرش نقش مؤثر همه جنبه‌های مختلف فنی و غیر فنی انتشار در تأمین این هدف، آنچه در صحبت‌های کارشناسان مشارکت‌کننده در این پژوهش در ذیل مقوله انتشار دسته‌بندی شده، مفاهیمی شامل «طراحی‌کنندگاتور (جدول پخش) خلاق» و مدیریت آن، برنامه‌سازی و «جذب سرمایه» از طریق انتشار خلاقانه و بهره‌گیری از «مشارکت مخاطبان» در انتشار آثار (تولیدات) تلویزیونی با استفاده از ظرفیت فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی است.

### شیوه‌های انجام فرآیند برنامه‌سازی

همان‌طور که در قبل هم اشاره شد، یکی از مقوله‌های اصلی ذیل مقوله محوری «برنامه‌سازی خلاق»، «شیوه‌های انجام فرآیند برنامه‌سازی خلاق» یا به عبارتی مدل‌های برنامه‌سازی است. علاوه بر برنامه‌سازی تلویزیونی با بهره‌گیری از دانش و مهارت منابع

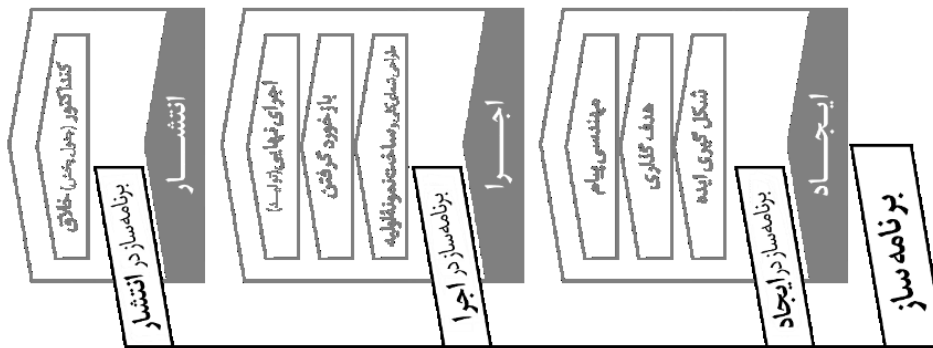
انسانی داخل سازمان، شرکت‌ها و تولیدکنندگان مستقلی نیز در خارج از سازمان وجود دارند که فعالیت تخصصی آن‌ها تولید برنامه برای تلویزیون است و سازمان می‌تواند بخشی از سهم تولید را به آن‌ها واگذار نماید؛ بنابراین عمده برنامه‌های تلویزیونی یا «درون سازمان» و توسط نیروهای داخلی و یا «بیرون از سازمان» توسط تولیدکنندگان مستقل تولید می‌شود. کارشناسان حاضر در این پژوهش در شرح و توضیح نظراتشان در رابطه با شیوه‌های برنامه‌سازی تلویزیونی، ضمن تأیید و تأکید بر شیوه‌های بالا، مدل‌های دیگری را نیز برای انجام فرآیند برنامه‌سازی پیشنهاد داده‌اند که یکی از این روش‌ها، «جمع سپاری» است:

«... جمع سپاری چیزی فراتر از برون‌سپاری و سفارش به تولیدکنندگان مستقل بیرون از سازمان است... جمع سپاری به اشتراک گذاشتن تمام مراحل تولید با همه مخاطبان اعم از افراد متخصص، غیرمتخصص، غیرحرفه‌ای و یا کاملاً حرفه‌ای است. با جمع سپاری و نوآوری باز از طریق شبکه‌سازی می‌توان تمام مراحل فرآیند برنامه‌سازی را در خلاقانه‌ترین شکل ممکن انجام داد...»

### برنامه‌ساز خلاق در برنامه‌سازی خلاق

بررسی داده‌ها برای شناسایی مفهوم‌ها و کشف پدیده‌ها در فرایند تحلیلی کدگذاری باز و مرتبط کردن مقوله‌ها بر اساس ویژگی‌ها و ابعادشان در کدگذاری محوری، مقوله‌ای محوری را پروراند که در واقع مفهومی انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که به نقش برنامه‌ساز در «ایجاد»، «اجرا» و «انتشار» خلاقیت و نوآوری در برنامه‌سازی تلویزیونی اشاره دارند. این مفاهیم دارای ویژگی‌ها و ابعاد مشترکی هستند و به نوعی ضروریات اولیه برنامه‌سازی خلاق را برای یک برنامه‌ساز خلاق برمی‌شمارد. برای توضیح بیشتر این مقوله محوری و با در نظر گرفتن مراحل سه‌گانه فرایند برنامه‌سازی خلاق، سه مقوله فرعی «برنامه‌ساز خلاق در ایجاد»، «برنامه‌ساز خلاق در اجرا» و «برنامه‌ساز خلاق در انتشار» برچسب‌گذاری و تشریح می‌شود.





شکل ۲. نقش برنامه‌ساز خلاق در فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی

### برنامه‌ساز خلاق در ایجاد

همان‌گونه که بیان شد، مرحله ایجاد در فرآیند برنامه‌سازی، به‌عنوان یک مرحله پیچیده، نسبت به دو مرحله دیگر برجسته است. این مرحله تا حد زیادی وابسته به تخیل، استعداد ذاتی و تجربیات شخصی افرادی است که در آن نقش داند؛ بنابراین طراحی سازوکار مشخصی برای رسیدن به نتیجه‌ای مشخص در این مرحله امکان‌پذیر نیست. نقش برنامه‌ساز خلاق در مرحله ایجاد نیز بر اساس میزان اعتبار، استعداد و خلاقیت ذاتی و سطح تجربیات و مهارت‌های وی قابل‌تعریف است. در واقع اینکه یک برنامه‌ساز خلاق چگونه می‌تواند در ایجاد خلاقیت نقش آفرینی کند تا حد زیادی به میزان ویژگی‌های فردی خلاقانه او بستگی دارد.

ایده در مرحله ایجاد شکل می‌گیرد ایده‌ای که اگر نو، بکر و تازه باشد موفقیت یک برنامه‌ساز تلویزیونی را تا حد زیادی تضمین می‌کند. صاحب این ایده و پردازنده آن باید ویژگی‌هایی منحصر به فردی داشته باشد تا تناسب ایده و پردازنده آن رعایت شود. «داشتن باور قبلی به موضوع، طرح و در نهایت ایده انتخابی»، «مشاهده و بررسی پدیده‌های مختلف برای پرورش مناسب ایده‌ها»، «جامع‌نگری»، «پرهیز از قضاوت‌های زود هنگام در مورد

مشاهدات»، «بهره‌گیری از پژوهش و مشورت با کارشناسان و صاحبان سلاقی و علائق متنوع»، «صرف زمان و هزینه کافی برای رسیدن به ایده و طرح مطلوب» و «تلاش برای رسیدن به فهم مشترک با مدیر و عوامل برای هدف‌گذاری مهندسی مؤثر پیام» از جمله نقش‌های یک برنامه‌ساز در مرحله ایجاد فرآیند برنامه‌سازی خلاق است.

### برنامه‌ساز خلاق در اجرا

مهم‌ترین مرحله برای نقش‌آفرینی مؤثر یک برنامه‌ساز، مرحله اجرا است. برنامه‌ساز و یا گروه برنامه‌سازی شامل تهیه‌کننده، نویسنده، کارگردان و عوامل دیگر، متناسب با ایده و خلاقیت ایجادشده و زمینه و حوزه هدف‌گذاری و مهندسی‌شده در مرحله قبل، دست به نوآوری می‌زنند. آن‌ها باید خلاقیت ایجادشده را به‌گونه‌ای نوآورانه اجرا کنند که پیام به بهترین شکل منتقل و ارتباط با مخاطب در بالاترین سطح تأثیر برقرار شود. برای دستیابی به اجرای نوآورانه در فرایند برنامه‌سازی تلویزیونی راه‌ها و دستورالعمل‌های مختلف و قوانین و قواعد بسیاری وجود دارد؛ به‌علاوه، توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی نیز برای تحقق این هدف لازم است. آنچه در این پژوهش با عنوان «برنامه‌ساز خلاق در اجرا» کدگذاری شده است، تنها به بخشی از نقش‌ها و وظایف برنامه‌ساز در مرحله اجرا، آن‌هم از زبان کارشناسان حاضر در این پژوهش اشاره می‌نماید.

«اعتمادسازی برای مدیر»، یکی از وظایف و نقش‌هایی است که برنامه‌ساز باید برای تحقق اجرای نوآورانه به آن توجه نماید. یک مدیر در یک سازمان تلویزیونی، متناسب با مسئولیتی که دارد، باید ضمن پایبندی به ارزش‌ها، رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان متبوع خود با بهره‌گیری از روش‌های کارآمد و اثربخش مدیریتی، در جهت تحقق اهداف سازمانی حرکت کند. مدیر، مسئول برنامه‌ریزی، ساماندهی، کنترل و نظارت و رهبری تولید محتوای خلاق برای تلویزیون است و برای انجام درست تکالیف و وظایف خود دغدغه‌ها و نگرانی‌هایی دارد که جز با اعتماد و اطمینان میان وی و افراد و گروه‌هایی که با وی همکاری

می‌کنند برطرف نمی‌گردد. بر همین اساس، برنامه‌ساز تلویزیونی، که به‌عنوان اصلی‌ترین همکار یک مدیر تلویزیونی در برنامه‌سازی به‌حساب می‌آید، باید با در نظر گرفتن دغدغه‌های شخصی و سازمانی مدیر شرایطی را برای جلب اطمینان و اعتماد وی فراهم نماید. این اعتمادسازی باعث می‌شود که مدیر دست از رفتارهای محتاطانه‌ای که مانع از بروز خلاقیت و نوآوری است بردارد و با قدرت خطرپذیری بالاتری به استقبال اجرای ایده‌های نو و تازه‌حال امتحان نشده برود.

«رهبری گروه برنامه‌سازی»، از نقش‌های مهم برنامه‌ساز و یا تهیه‌کننده برنامه تلویزیونی است. رهبر یک گروه خلاق، علاوه بر این که باید یکی از خلاق‌ترین افراد گروه باشد باید به‌منظور خلق یک اثر نوآورانه، بیشترین پایبندی را به قواعد و قوانین گروه داشته باشد. «پایبندی به اصول و قواعد گروه باید از رأس آن شروع شود». رهبر گروه باید سخت‌کوش باشد، «باید شروع‌کننده باشد و همه قواعدی که از گروه انتظار دارد خود اول انجام دهد و به آن‌ها مقید و پای بند باشد». برنامه‌ساز در نقش رهبر گروه باید بداند که «هر فردی را می‌توان وارد گروه نمود به شرطی که رهبر گروه کارش را بلد باشد و روش درست هدایت را بداند. مدیر این گروه باید با پذیرش سختی‌ها، گروه را به سمت اجرای نوآورانه پیش ببرد... رهبر گروه باید مسئولیت گروه را بر عهده بگیرد» و با حفظ این مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در تعامل با مدیران، فرایند برنامه‌سازی را به‌سوی تحقق اجرای نوآورانه سوق دهد. برنامه‌سازی که به‌عنوان رهبر گروه برنامه‌سازی انتخاب می‌شود «باید ساختارهای ذهنی خود نسبت به افراد و اعضای گروه را تغییر دهد و نگرش مثبتی به آن‌ها داشته باشد»، «در آن‌ها ایجاد انگیزه نماید» و برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری حداکثری «محیط را برای آزادی عمل کافی و موردنیاز عوامل آماده نماید» و «با ایجاد فضای مثبت و هم‌افزا، امکان ظهور و بروز خلاقیت همه افراد گروه را فراهم سازد».

یکی دیگر از نقش‌ها و وظایف برنامه‌ساز در مرحله اجرا، «عینی‌سازی اولیه ایده‌ها (طراحی شمای کلی برنامه و اجرای نمونه‌های اولیه)» است. ایده‌ای که شکل گرفته و پیامی

که توسط متخصصان صاحب نظر به درستی هدف گذاری و مهندسی شده است، حال باید در مرحله اجرا به تصویری عینی تبدیل شود. بهتر است در ابتدای شروع مرحله اجرا، باهدف دستیابی به تحلیلی درست از ادامه این مرحله، همچنین بررسی و رفع نواقص و مشکلات احتمالی، شمایی کلی از برنامه ترسیم و ایده‌ها در قالب نمونه‌های اولیه تصویر شود. عمده صاحب نظران حاضر در این پژوهش، عینیت بخشیدن به ایده‌ها با طراحی شمایی کلی برنامه و اجرای نمونه‌های اولیه و آزمایشی به منظور نمایش اثر (محصول) ی خلاق و نوآور بر صفحه تلویزیون را مهم و قابل توجه بر شمرده‌اند. اگرچه در مرحله ایجاد، چارچوب‌های ذهنی بازدارنده و محدودساز مانع بروز خلاقیت است اما در مرحله اجرا، پذیرش محدودیت و پای بندی به چارچوب‌ها و اصول اجرایی از قبل تعیین شده اقدامی ضروری به منظور صرفه جویی در زمان و هزینه و رسیدن به نوآوری بیشتر است. ساخت نمونه‌های کوچک اولیه و آزمایشی از ایده برنامه تلویزیونی نیز علاوه بر صرفه جویی‌های ذکر شده به برنامه‌ساز این امکان را می‌دهد که با خطر کمتری، راه‌های جدید دستیابی به نوآوری را امتحان کند.

همان‌طور که بیان شد یکی از گام‌های اصلی در مرحله اجرا، «بازخورد گرفتن» است. مصاحبه‌شونده‌ای ضمن بیان شیوه صحیح بازخورد گرفتن با بیانی خاص به نقش برنامه‌ساز در «توجه به نتایج بازخوردها و اصلاح نقایص احتمالی» برای افزایش میزان اثرگذاری محتوای در حال اجرا نیز اشاره می‌کند:

«یک بخش از مدلی که ما برای تولید تلویزیونی در نظر داریم این است که باید بازخورد بگیریم... اما آنچه الآن می‌بینیم شیوه صحیحی برای بازخورد گرفتن نیست... یک سریال ۳۰ قسمتی ساخته می‌شود. در پخش دپو (جمع) می‌شود. فرآیند بازبینی آن با توجه به شرایطی که هست انجام می‌گیرد... سریال پخش می‌شود... با این شرایط کی از مخاطبان بازخورد گرفته می‌شود؟! آن موقع که پروسه اجرا به پایان رسیده است؟!... این پروسه معیوب است... برنامه‌ساز باید حین اجرای پروژه با توجه به بازخوردی که از مخاطب، پس از مشاهده

نمونه‌های اولیه و آزمایشی می‌گیرد، نسبت به اصلاح عیب‌ها و رفع نواقص عمل کند و خلاقیت و نوآوری کار را متناسب با خواست مخاطب ارتقا دهد..»

یک برنامه‌ساز به‌عنوان رهبر گروه برنامه‌سازی، برای انتخاب اعضای گروه باید به دنبال «انتخاب متناسب خلاق‌ترین‌ها و بهترین‌ها» باشد. اگر قرار است برنامه‌ساز برنامه‌ای را در حوزه یا موضوعی خاص و در گونه‌ای مشخص اجرا کند، باید متخصص‌ترین، ماهرترین و خلاق‌ترین افراد در آن موضوع و آن‌گونه برنامه‌سازی را پیدا کند. «رسانه آدم خودش را می‌خواهد» و اجرای نوآورانه نیاز به اجراکنندگانی خلاق و نوآور و ماهر دارد. هر چه میزان خلاقیت و نوآوری درونی و مهارت این افراد بیشتر باشد آنچه در قالب برنامه تلویزیونی بر قاب تلویزیون تصویر می‌شود سطح بالاتری از خلاقیت و نوآوری را خواهد داشت.

هر ایده و پدیده‌ای که قرار است بر صفحه تلویزیون به نمایش دربیاید باید از جنس تلویزیون باشد. ایده‌های ایجادشده باید تلویزیونی اجرا شوند. این عبارت به‌گونه‌ای معنای مفهوم «تلویزیونی برنامه ساختن» را مشخص می‌کند. اجرای محتوا برای تلویزیون با تولید محتوا برای سایر رسانه‌ها متفاوت است. ذات و باطن تلویزیون ویژگی‌هایی دارد که بر هر آنچه قرار است بر صفحه تلویزیون ظاهر شود، تأثیر می‌گذارد؛ پس برای نمایاندن پدیده‌ای بر قاب تلویزیون ناگزیر باید به ویژگی‌های ذاتی تلویزیون توجه داشت. آنچه در اینجا حائز اهمیت است توجه برنامه‌ساز به ویژگی‌های ذاتی رسانه تلویزیون و اصول حاکم بر برنامه‌سازی تلویزیونی است که باید در نحوه اجرای برنامه‌ساز لحاظ شود.

از ویژگی‌های بارز کارشناسان حاضر در این پژوهش که تجربه‌های موفق‌تری در برنامه‌سازی خلاقانه و نوآورانه داشته‌اند، سختگیری آن‌ها برای دستیابی به ایده آل‌هایشان در مرحله اجرا است. نوعی ایده آل‌گرایی مثبت در نحوه فعالیت آن‌ها وجود دارد که از میان صحبت‌هایشان در رابطه با تجربیات برنامه‌سازی‌شان قابل تشخیص است:

«من برای بهتر شدن کار مشورت همه را می‌شنوم، با همه رویکردها و خواستگاه‌های گهگاه متناقض مشورت می‌کنم. البته لزومی به پذیرش همه آن‌ها ندارم... با عقل و درایت و

متناسب با شرایط، بهترین راه‌ها را انتخاب می‌کنم و زمانی که به نتیجه قابل اعتماد و مشخص از این مشورت‌ها رسیدم. برای حصول آن بسیار جدیت دارم و سختگیری می‌کنم ولو این که بارها و بارها بخواهم برنامه را از ابتدا طراحی کنم... باید آنچه از مشورت‌های متعدد حاصل شده، محقق شود... در این راه من کوتاه نمی‌آیم. البته این سختگیری همه برای بهبود کار است. من برای سلیقه شخصی سخت‌گیری نمی‌کنم؛ این سخت‌گیری برای رسیدن به نتایج حاصل از مشورت‌ها است...»

### برنامه‌ساز خلاق در انتشار

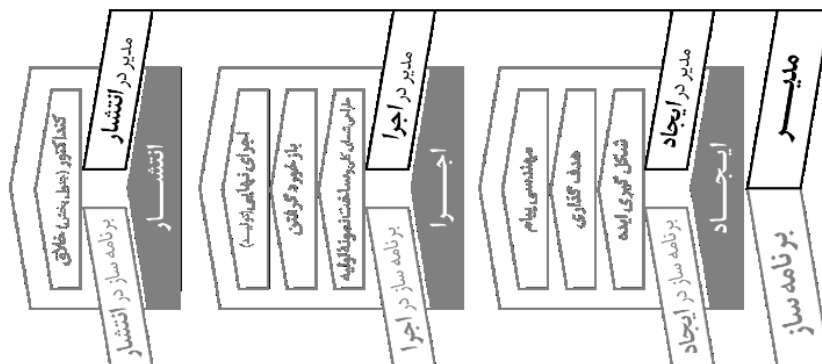
همان‌طور که بیان شد انتشار فقط از آن جهت به عنوان مرحله پایانی فرآیند برنامه‌سازی (در این پژوهش) مطرح می‌شود تا از انتقال بی‌کم‌وکاست خلاقیت ایجادشده و نوآوری اجراشده به مخاطب، اطمینان حاصل شود. در این پژوهش، از جنبه‌های گسترده و جامع موضوع توزیع و انتشار برنامه‌های تلویزیونی فقط آن بخش‌هایی موردنظر است که برنامه‌ساز و مدیر برای نمایاندن کامل خلاقیت و نوآوری ملزم به رعایت آن‌ها هستند. بر همین اساس نقش «برنامه‌ساز خلاق در انتشار»، بیشتر «همراهی با مدیر» و درک نیازهای وی و مهم‌تر از آن «در نظر گرفتن نیازهای مخاطبان» و «برنامه‌سازی برای گستره متنوع‌تری از مخاطبان» است. «تلاش برای بیشتر دیده شدن» و «معرفی ویژگی‌های نوآورانه اثر» نیز از مفاهیمی است که در صحبت چند تن از مصاحبه‌شوندگان مطرح و متناسب با ابعاد و ویژگی‌هایشان، ذیل مفهوم «برنامه‌ساز خلاق در انتشار» دسته‌بندی شده‌اند.

### مدیر خلاق در برنامه‌سازی خلاق

برای ایجاد، اجرا و انتشار خلاقیت و نوآوری در یک برنامه تلویزیونی، علاوه بر برنامه‌سازان و گروه‌های برنامه‌سازی خلاق، ماهر و نوآور، نیاز به ایفای نقش مدیران خلاق نیز هست. مدیرانی خلاق از جنس رسانه که با آگاهی از شرایط و زمینه‌های تولید برنامه‌های

تلویزیونی، خلاقیت و نوآوری را در جهت تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان، خلاقانه مدیریت می‌کنند.

همچون برنامه‌ساز خلاق، مدیر خلاق نیز برای دستیابی به برنامه خلاق تلویزیونی، در هر مرحله از فرآیند برنامه‌سازی، وظایف، تکالیف و نقش‌هایی بر عهده دارد. در مورد نقش مدیران در مدیریت خلاقیت و نوآوری و همچنین خلاقیت و نوآوری در مدیریت، منابع دانشی بسیاری وجود دارد که مطالعه و بررسی آن‌ها به منظور انطباق و به کارگیری در سطوح مختلف ساختاری، فنی و محتوایی سازمان‌های رسانه‌ای و تلویزیونی لازم و ضروری است؛ اما بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده این پژوهش، مفاهیمی ذیل مقوله «مدیر خلاق در برنامه‌سازی خلاق» دسته‌بندی شده‌اند که ویژگی‌ها و ابعاد مشترکی در بیان نقش مدیر در برنامه‌سازی را دارند.



شکل ۳. نقش مدیر در فرایند برنامه‌سازی تلویزیونی

### مدیر خلاق در ایجاد

نقش مدیر در مرحله ایجاد بسیار پررنگ‌تر از نقش برنامه‌ساز در این مرحله است. مدیر به‌عنوان مسئول پیشبرد اهداف و راهبردهای سازمان در رابطه با تولید محتوای تلویزیونی، نقش مهمی در ایجاد خلاقانه یک برنامه تلویزیونی دارد. مدیر باید با «تشکیل گروه‌های ایده

پردازشی و اداره آن‌ها»، بهترین شرایط برای شکل‌گیری ایده‌های ناب و خلاقانه را فراهم آورد؛ ایده پردازشی را به صورت گروهی انجام دهد و «در پرورش ایده‌ها از جمع بهره ببرد». مدیر باید توانایی «تشخیص و انتخاب ایده‌های نو» را داشته باشد و در این انتخاب به «استقبال از خطر» برود. «تمرکز کافی مدیر» بر ایجاد خلاقانه محتوا و پیام و توجه توأمان به نیاز و مصلحت مخاطب با «مصلحت‌اندیشی مطلوب»، راه را برای «هدف‌گذاری و مهندسی پیام هوشمندانه» هموار می‌کند. دستیابی مدیر به «فهم مشترک با برنامه‌ساز» در مورد محتوا و پیام از نقش‌های دیگر مدیر در مرحله ایجاد است.

### مدیر خلاق در اجرا

مدیر در مرحله اجرا باید «امکان حضور بهترین‌ها و خلاق‌ترین‌ها» در اجرای محتوای تلویزیونی را برای برنامه‌ساز فراهم کند. برای دستیابی به اجرای نوآورانه لازم است مدیر به برنامه‌ساز اعتماد نماید و به او اطمینان داشته باشد. «اعتماد و اطمینان مدیر به برنامه‌ساز» در تعامل با استعدادهای خلاق نوپا و تازه‌کار نمود بیشتری دارد. انگیزه سرشار برنامه‌سازان خلاق و نوپا چشمه‌ای جوشان از خلاقیت و نوآوری است که اعتماد و اطمینان مدیر باعث جریان آن در مسیر اجرای برنامه‌سازی خلاق می‌گردد.

علاوه بر اعتماد و اطمینان، مدیر باید از برنامه‌ساز در مرحله اجرا «حمایت» کند. تشخیص موقعیت‌ها و شرایط مختلف در مرحله اجرا و «حمایت از برنامه‌ساز» زمینه بروز خلاقیت و نوآوری را تا حد زیادی بالا می‌برد.

برنامه‌ساز در طول اجرا نیاز به اعتماد، اطمینان و حمایت به موقع مادی و معنوی مدیر دارد. مدیر باید همواره حامی و پشتیبان برنامه‌ساز در پیمودن مسیر اجرای نوآورانه محتوای تلویزیونی خلاق باشد. اعتماد و اطمینان به برنامه‌ساز، حمایت از وی و در نتیجه «بالا بردن قدرت خطرپذیری» او، امکان «استقبال از تجربه‌های نو و جدید» در اجرا را برای برنامه‌ساز



فراهم می‌آورد. در مرحله اجرا «درک روحیات و دغدغه‌های برنامه‌ساز و عوامل تولید» از سوی مدیر نیز لازم و ضروری است.

مدیر باید توأمان با «فراهم نمودن آزادی عمل کافی برای برنامه‌ساز»، بر وضعیت و موقعیت نوآوری و خلاقیت در اجرا «نظارت و کنترل مستمر» داشته باشد. نمایش خلاقیت و نوآوری بر صفحه تلویزیون نیاز به نظارت و کنترل مستمر وضعیت خلاقیت از سوی مدیر در همه گام‌های مرحله اجرا دارد.

مدیری که قصد دارد خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای خلاق تلویزیونی را مدیریت کند باید به حد کافی «با جزئیات و تکنیک‌های فنی و هنری اجرا آشنا باشد» تا بتواند در مقایسه کیفیت اجرای محتوا با کیفیت ایده آل، سطوح مختلف خلاقیت و نوآوری از نظر اجرا را تشخیص دهد.

مدیر باید با «بررسی بازخوردها و نظر مخاطبان»، پس از مشاهده نمونه‌های اولیه و آزمایشی، اجرای برنامه تلویزیونی را در جهت خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تر شدن، متناسب با نظر مخاطبان، هدایت کند.

مدیر در مرحله اجرا باید به دنبال مدیریت کارا و اثربخش خلاقیت و نوآوری باشد و در این راه باید نظرات افراد و گروه‌های مختلف با سلايق و علايق گوناگون اعم از مخاطبان، کارشناسان، متخصصان و برنامه‌سازان را بشنود و در صورت نیاز نتایج این مشاوره‌ها را در مدیریت خویش اعمال نماید. اعمال نظر سلیقه‌ای مدیریت خلاقانه خلاقیت را با مشکل مواجه می‌کند. پایبندی به اصول مربوط به مدل ارتباطی رسانه و تصمیم‌گیری بر طبق پارادایم برنامه‌سازی و اصول حاکم بر اجرای خلاقانه باعث «پرهیز از اعمال نظر سلیقه‌ای» می‌شود.

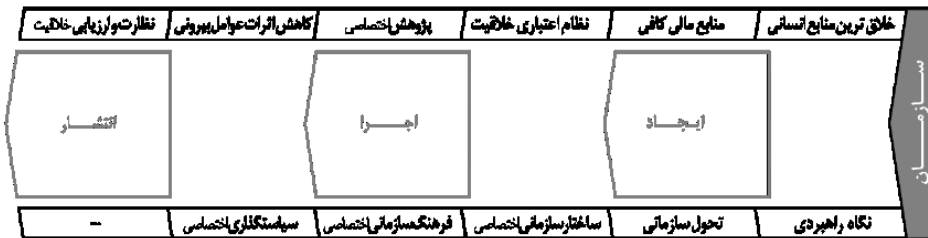
## مدیر خلاق در انتشار

در توضیح یافته‌های مربوط به مرحله انتشار، از مقوله‌ها و مفاهیمی چون «طراحی جدول پخش (کنداکتور) خلاق»، «مدیریت برند» و «تلاش برای جذب سرمایه‌های خارجی» نام برده شد. نقش مدیر در مرحله انتشار، تحقق این مفاهیم در عمل است. مدیر، مسئول طراحی جدول پخش (کنداکتور) است و به‌منظور نمایش همه آن خلاقیت و نوآوری‌های ایجاد و اجرا شده در مراحل قبل باید به‌خوبی از عهده این مسئولیت برآید. همچنین به‌منظور هم‌افزایی مدیریت خلاقیت و مدیریت برند، مدیر باید برنامه‌ریزی‌های مشخصی برای ساماندهی به وضعیت برند سازمان، شبکه یا برنامه تلویزیونی که زیر نظر او مدیریت می‌شود، انجام دهد. مدیر باید تلاش کند تصویری مطلوب از یک برنامه تلویزیونی و شبکه‌ای که برنامه از آن منتشر می‌شود، در ذهن مخاطب شکل گیرد. خلاقیت مدیر در مدیریت خلاقیت و نوآوری می‌تواند سرمایه‌های خارجی را به‌سوی سازمان و شبکه سرازیر کند و این سرمایه‌ها امکان تولید محتوای خلاقانه را بیشتر فراهم می‌کند.

## سازمان خلاق و برنامه‌سازی خلاق

تا اینجا در بررسی یافته‌های این پژوهش، به فرآیند برنامه‌سازی خلاق و روش‌های انجام آن و همچنین به نقش برنامه‌ساز و مدیر در برنامه‌سازی خلاق، بر اساس آنچه از داده‌های جمع‌آوری شده در اختیار تحلیل‌گر قرار گرفته است اشاره شد. در ادامه، قلمرو، مرز و محدوده‌ای معرفی می‌شود که هر یک از این فرآیندها و نقش‌ها در آن معنا پیدا می‌کنند. سازمان رسانه‌ای و به‌طور خاص در این پژوهش، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی و معاونت سیما آن که وظیفه برنامه‌سازی تلویزیونی را بر عهده دارد محدوده، مرز و قلمرو مورد نظر است. سازمان محرک، پیشران و پشتیبان فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی است و باید شرایط و زمینه‌های لازم و کافی برای بروز خلاقیت در این فرآیند را فراهم آورد. در شکل

زیر نقش سازمان در رابطه با برنامه‌سازی نشان داده شده است و در ادامه توضیح هر یک از این نقش خواهد آمد.



شکل ۴. نقش سازمان در رابطه با فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی

سازمان خلاق برای ایجاد خلاقیت و اجرای نوآوری، قبل از هر چیز باید انگیزه و اراده کافی و موردنیاز برای دستیابی به خلاقیت در تولید محتوای تلویزیونی را در خود به وجود آورد. سازمان خلاق باید «نگاه راهبردی به برنامه‌سازی خلاق» داشته باشد. نگاه راهبردی به برنامه‌سازی خلاق؛ یعنی اینکه سازمان اهمیت و جایگاه برنامه‌سازی خلاق و مدیریت خلاقیت و نوآوری در این بخش را به‌عنوان یک نیاز استراتژیک درک و سیاست‌ها و اهداف خود را بر اساس آن بازطراحی نماید.

نگاه راهبردی به برنامه‌سازی خلاق، تحول سازمانی بر این اساس را به همراه دارد. در «تحول سازمانی بر مبنای دستیابی به خلاقیت و نوآوری»، باید ساختارهایی اختصاصی برای سازمان طراحی شود. اساس طراحی این «ساختارهای سازمانی اختصاصی» باید کمک به بهبود وضع خلاقیت و نوآوری در برنامه‌سازی تلویزیونی باشد. «ساختار سازمانی مناسب برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری در برنامه‌سازی خلاق»، «ساختاری ارگانیک»، «پویا» و «منعطف» است که «فضایی سیال» را برای بروز هرچه بیشتر خلاقیت مدیر، برنامه‌ساز و عوامل برنامه‌سازی فراهم می‌آورد. خلاقیت در «فضای سیال» شکل می‌گیرد و سازمان باید توانایی سیال بودن را داشته باشد. فضای سیال؛ یعنی فضایی پویا که امکان حرکت و تکاپو برای تجربه‌های نو را در مدیر و برنامه‌ساز سلب نمی‌کند. شغل‌ها و وظایف در یک ساختار

خلاقانه سازمانی رسانه‌ای مانند معاونت سیمای جمهوری اسلامی ایران، باید به گونه‌ای طراحی شوند که همه در خدمت ایجاد و اجرای خلاقانه و نوآورانه محتوای تلویزیونی باشند.

علاوه بر ساختار سازمانی اختصاصی، برنامه‌سازی خلاق و در یک مفهوم کلی‌تر خلاقیت و نوآوری سازمانی، نیاز به «فرهنگ سازمانی اختصاصی» نیز دارد. به عبارت دقیق‌تر خلاقیت و نوآوری باید جزو فرهنگ یک سازمان باشد و در روابط و تعاملات اعضای سازمان نهادینه گردد.

نکات مشهود و قابل توجه در رابطه با «سیاست‌گذاری اختصاصی» برای برنامه‌سازی خلاق در صحبت‌های مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، وجود دو سطح از سیاست‌گذاری از جمله سیاست‌گذاری بر مبنای «سیاست‌های کلی» و سیاست‌گذاری بر مبنای «سیاست‌های جزئی» برنامه‌سازی خلاق را مشخص می‌کند. «توجه به نیاز مخاطبان» و «مصلحت‌اندیشی مطلوب» برای آنان در ایجاد و اجرای محتوای تلویزیونی خلاقانه و نوآورانه، اصلی‌ترین سیاست‌های کلی برنامه‌سازی خلاق است. نکات جزئی و عملیاتی به منظور دستیابی به خلاقیت و نوآوری در انجام فرایند برنامه‌سازی، در قالب سیاست‌های جزئی مطرح می‌شود. یکی از این سیاست‌ها که با عنوان «تعیین سنت رسانه‌ای» کدگذاری شده است، «تروم وحدت رویه» و «همگرایی در ایجاد، اجرا و انتشار» خلاقانه تلویزیونی را در یک سازمان رسانه‌ای، مانند صداوسیما و بخصوص معاونت سیما، بیان می‌کند. «تعیین پارادایم» یا همان پیش رفتارهای فکری، «تعیین و طراحی مدل ارتباطی» و به تبع آن «تعیین رویکردهای برنامه‌سازی» از جمله مفاهیمی است که ذیل مقوله «سنت رسانه‌ای»، به عنوان سیاست‌های جزئی برنامه‌سازی خلاق و برای توضیح بیشتر آن برچسب‌گذاری شده است. از دیگر سیاست‌های جزئی سازمان برای برنامه‌سازی خلاق «تعیین استانداردهای برنامه‌سازی خلاق» و در تکمیل آن «تعیین استانداردهای برنامه خلاق» است. سازمان باید ویژگی‌های برنامه‌سازی تراز و برنامه تلویزیونی تراز را تعیین کند تا بر مبنای آن و متناسب با مدل

ارتباطی و پارادایم تعیین شده، به برنامه‌سازی اقدام نماید. تعیین استانداردهای برنامه‌سازی و برنامه تلویزیونی خلاق، ملاک و میزانی مشخص را برای ایجاد، اجرا و انتشار خلاقانه فراهم می‌آورد.

مقوله اصلی دیگری که ذیل مقوله محوری «سازمان در برنامه‌سازی خلاق» کدگذاری شده است و با مقوله‌هایی فرعی، ویژگی‌ها و ابعاد تأمین منابع انسانی خلاق برای برنامه‌سازی را تشریح می‌کند، «تأمین نیاز برنامه‌سازی خلاق به خلاق‌ترین‌ها» است. در این پژوهش داده‌های بسیاری به موضوع نیاز برنامه‌سازی خلاق به افراد خلاق اعم از مدیر و برنامه‌ساز و وظیفه سازمان در پاسخ به این نیاز می‌پردازد و این داده‌ها انتخاب افرادی از جنس رسانه را با استعداد و مهارت‌های ویژه در برنامه‌سازی و همچنین انتخاب مدیرانی که به برنامه‌سازی و تکنیک‌های مربوط به آن آشنایی دارند لازمه دستیابی به خلاقیت و نوآوری در برنامه‌سازی می‌داند. «بدون شک رسانه آدم خودش را می‌خواهد» و برای به جریان انداختن خلاقیت و نوآوری در یک برنامه تلویزیونی باید افراد را هوشمندانه و خلاقانه انتخاب نمود. باید به این نکته توجه کرد که «خلاقیت جاری در یک برنامه تلویزیونی تا حد زیادی به میزان خلاقیت سازنده آن بستگی دارد». مقوله فرعی دیگری که در توضیح مقوله اصلی «تأمین نیاز برنامه‌سازی خلاق به خلاق‌ترین‌ها» مطرح است، مقوله‌ای با عنوان «سازوکار کشف خلاقیت» است؛ سازوکار کشف خلاقیت در دو جنبه «کشف اولیه خلاقیت» و «کشف ثانویه» آن مطرح می‌شود. در رابطه با کشف اولیه خلاقیت، داده‌های جمع‌آوری و کدگذاری شده دو سازوکار «کشف از طریق دانشگاه صداوسیما» و «کشف از طریق برگزاری جشنواره‌های آثار تلویزیونی» را معرفی می‌کند. منظور از کشف ثانویه خلاقیت نیز از این صحبت یکی از مشارکت‌کنندگان مشخص می‌شود:

«...بعد از اینکه افراد خلاق جذب سازمان شدند باید کشف کرد که هر فرد در هر حوزه چقدر مهارت و خلاقیت دارد... البته رسیدن به این مرحله از کشف نیاز به صرف هزینه‌های

زمانی و مالی دارد. سازمان برای اینکه بفهمد یک فرد خلاق در چه بخشی و در چه حوزه‌ای از برنامه‌سازی، چه میزان اعتبار و مهارت دارد باید حوصله کند...».

سازمان می‌تواند با طراحی سازوکاری مناسب در رابطه با کشف اولیه و ثانویه خلاقیت به کشف توأمان خلاقیت درونی و بیرونی سازمان نائل آید.

از جمله مفاهیمی که از نظر برخی از ویژگی‌ها و ابعاد، می‌تواند ذیل مفهوم کلی‌تر «تأمین نیاز برنامه‌سازی خلاق به خلاق‌ترین‌ها» دسته‌بندی شود. مفهومی با برچسب «آموزش خلاق‌تر بودن» است. در این که «آیا خلاقیت، یک ویژگی ذاتی است و یا اکتسابی؟»، آرا و نظرات متفاوت و گهگاه متضادی در بین صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان وجود دارد اما آنچه از برآیند این صحبت‌ها برداشت می‌شود این است که خلاقیت چه ذاتی و چه اکتسابی باشد، آموزش و پرورش، میزان و سطح آن را ارتقا می‌دهد. در واقع، تأثیر آموزش و پرورش خلاقیت در خلاق‌تر شدن افراد و گروه‌ها و در نتیجه خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تر شدن محتوای تلویزیونی امری بدیهی است.

«تأمین کامل نیازهای مالی برنامه‌سازی خلاق» نیز از دیگر وظایف و نقش‌های سازمان در انجام فرایند برنامه‌سازی است. ایجاد و اجرای محتوا برای تلویزیون با توجه به شرایط و ویژگی‌هایش، نیاز به صرف زمان و هزینه کافی دارد و اگر یک سازمان رسانه‌ای به دنبال ایجاد و اجرای خلاقانه و نوآورانه در برنامه‌سازی تلویزیونی است باید نیازهای مالی برنامه‌سازی خلاق را به‌طور کامل تأمین نماید. مدیر و برنامه‌سازی که قرار است محتوای تلویزیونی را خلاقانه ایجاد و نوآورانه اجرا نماید «نباید دغدغه پول داشته باشد. مدیر، مسئول [ایجاد] محتوای خلاقانه است و برنامه‌ساز باید بدون محدودیت‌های غیرمعارف مالی کارش را انجام دهد. مدیر و برنامه‌ساز، مسئول تأمین نیازهای مالی یک پروژه تولیدی نیستند، سازمان باید شرایط مالی لازم را برای یک خروجی ناب و خلاقانه فراهم کند.».

علاوه بر مفاهیمی که ذکر شد سازمان موظف است برای دستیابی به یک برنامه تلویزیونی خلاقانه و نوآورانه نقش خود را در رابطه با «کاهش اثرات ناشی از فشار عوامل بیرونی بر برنامه‌سازی خلاق» به‌درستی ایفا کند.

مقوله اصلی «نظام اعتباری خلاقیت» ذیل مقوله محوری «سازمان و برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق»، با مقوله‌های فرعی «سنجش خلاقیت‌های فردی و مهارتی»، «ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی برنامه‌ها و برنامه‌سازان»، «ملاک و‌اگذارای برنامه‌سازی به برنامه‌ساز»، «مکان برنامه‌سازی برای همه» و «یجاد رقابت برای برنامه‌سازی» بیشتر تشریح می‌شود. «اگر بخواهیم خلاقیت و نوآوری را در یک سازمان تلویزیونی مدیریت کنیم، باید یک نظام سنجش خلاقیت که دارای چندلایه چندگانه چندبعدی است را طراحی کنیم و متناسب با تجربه‌ای که از همکاری با هر فرد داریم، ضمن سنجش میزان خلاقیت فردی و مهارتی، اعتبار هر فرد را در هر حوزه و بخش تخصصی مربوط به تولید تلویزیونی کم‌وزیاد کنیم. مثلاً برای فلان گونه برنامه تلویزیونی چندلایه و چند محور سنجش در نظر بگیریم و اعتبار افراد و مهارت و خلاقیت آن‌ها را بسنجیم، پس از مدتی نتیجه می‌گیریم که فلان فرد در ساخت فلان گونه برنامه تلویزیونی خلاقیت بیشتری دارد پس در نتیجه خلاقیت او را بهتر مدیریت می‌کنیم.» «برای مدیریت صحیح خلاقیت و نوآوری، سازمان باید فرآیندهایی را طراحی کند که به کمک شاخصه‌های حقیقی و عینی و همچنین شاخصه‌های ذهنی و داوران و ترکیب این شاخصه‌ها باهم برنامه‌ها و برنامه‌سازان را ارزش‌گذاری کند و به آن‌ها رتبه دهد...»

اگر ارزش‌گذاری و رتبه‌دهی برنامه‌ها و برنامه‌سازان بر اساس شاخصه‌های عینی و ذهنی دقیق، جامع و با در نظر گرفتن همه جوانب انجام گیرد «ملاک مؤثری در واگذارای برنامه‌سازی به برنامه‌ساز» است و همچنین ضمن سنجش میزان خلاقیت و نوآوری برنامه و برنامه‌ساز، راه را برای طراحی سازوکارهای مدیریت و ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری در برنامه‌سازی تلویزیونی هموار می‌نماید. با طراحی یک نظام اعتباری دقیق و مشخص که علاوه بر سنجش خلاقیت‌های فردی و مهارت‌های خلاقانه، با ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی

برنامه‌ها و برنامه‌سازان تلویزیونی، «ملاک شخصی برای واگذاری فرآیند برنامه‌سازی» تعیین می‌نماید، امکان برنامه‌سازی برای همه برنامه‌سازان به وجود می‌آید و این باعث بروز و ظهور و ارتقای خلاقیت‌ها و نوآوری‌های تازه فردی و به تبع آن نمایش برنامه‌های خلاقانه، نوآورانه، جذاب و مؤثر بر صفحه تلویزیون خواهد شد.

با وجود ملاک‌های مشخص برای واگذاری فرآیند برنامه‌سازی و امکان برنامه‌سازی برای همه می‌توان از طریق «ایجاد رقابت میان برنامه‌سازان» نیز کیفیت خلاقیت و نوآوری در محتوای تلویزیونی را افزایش داد.

چند نفر از مصاحبه‌شوندگان در صحبت‌های خویش طراحی «نظام نظارت و ارزیابی خلاقیت» از سوی سازمان را الزامی برای مدیریت خلاقیت و نوآوری می‌دانستند و پرهیز از نظارت‌های محدودکننده بر آثار تلویزیونی و لزوم ارزیابی و نظارت خلاقیت‌ها را مورد تأکید قرار داده‌اند.

یکی دیگر از مقوله‌هایی که به نقش سازمان در برنامه‌سازی خلاق اشاره دارد مقوله‌ای با عنوان «پژوهش اختصاصی برای برنامه‌سازی خلاق» است. از نگاه حاضرین در این پژوهش «یکی از مشکلات و موانع اصلی بر سر راه ایجاد برنامه‌های خلاقانه تلویزیونی، عدم هم‌راستایی پژوهش با تولید است. پژوهش راه خود را می‌رود و تولید هم راه خود را، پژوهش از تولید جدا شده است و به قول برنامه‌سازان پژوهش‌های دیگر تولیدی نیست».

## بحث و نتیجه‌گیری

«برنامه خلاق تلویزیونی»، برنامه‌ای متفاوت است که ایده‌هایی تازه در محتوا و قالب دارد و بر اساس نیازهای جامعه و مخاطب طراحی و تولید می‌شود و ضمن جذابیت برای مخاطب و اثرگذاری بر آن قادر است به اهداف از پیش تعیین شده خود در انتقال پیام نیز دست یابد. برنامه تلویزیونی خلاق طی «فرآیند برنامه‌سازی خلاق» حاصل می‌شود. این فرآیند ماهیت



ویژه‌ای دارد و با سه مرحله «ایجاد»، «اجرا» و «انتشار» شکل می‌گیرد. مرحله ایجاد فرآیندی بسیار پیچیده است و در مقایسه با دو مرحله بعدی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. به دلیل پیچیدگی این مرحله، طراحی سازوکاری مشخص و مدیریت‌شده برای آن به‌منظور دستیابی به نتیجه‌ای مشخص امکان‌پذیر نیست و اساس انجام موفق مرحله ایجاد، موفقیت افراد در مباحثه، مذاکره، مصالحه و مفاهمه با یکدیگر است. «شکل‌گیری ایده»، «هدف‌گذاری پیام» و «مهندسی پیام» سه گام مرحله ایجاد هستند. محصول مرحله ایجاد، ایده محتوایی خلاقانه‌ای است که پیام آن هوشمندانه و خلاقانه هدف‌گذاری و مهندسی شده است. مرحله دوم از فرآیند برنامه‌سازی خلاق، مرحله اجراست. اجرا، مرحله عینیت بخشیدن به ایده‌های ذهنی ایجادشده در مرحله قبل است و این عینیت‌بخشی باید در خدمت ارائه کامل و بدون نقص محتوای ایجادشده باشد. این مرحله طی سه گام، محتوا و پیام ایجادشده را به اجرا درمی‌آورد؛ این سه گام عبارت‌اند از: ۱- «طراحی شمای کلی و ساخت نمونه اولیه»، ۲- «بازخورد گرفتن از مخاطبان» پس از نمایش نمونه‌های اولیه و اصلاح نواقص احتمالی و ۳- «اجرای نهایی». مرحله انتشار، سومین مرحله از فرآیند برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق است. انتشار به‌عنوان مرحله پایانی فرآیند برنامه‌سازی (در این الگو)، به‌منظور حصول اطمینان از انتقال بی‌کم‌وکاست خلاقیت ایجادشده و نوآوری اجراشده به مخاطبان مطرح شده و اصلی‌ترین گام در این مرحله، «طراحی جدول پخش (کنداکتور) خلاقانه»، متناسب با نیاز و مصلحت مخاطبان است. فرآیند برنامه‌سازی خلاق را می‌توان به شیوه‌های مختلفی مانند «درون‌سپاری» یا برنامه‌سازی با برنامه‌سازان داخل سازمان تلویزیونی، «برون‌سپاری» یا برنامه‌سازی با تولیدکنندگان مستقل خارج از سازمان و همچنین «جمع‌سپاری» انجام داد.

سازمان خلاق، مدیر خلاق و برنامه‌ساز خلاق، سه رکن اساسی «مدیریت خلاقیت و نوآوری» در «برنامه‌سازی تلویزیونی خلاق» هستند. دستیابی به برنامه خلاق تلویزیونی با نقش‌آفرینی مؤثر سازمان، مدیر و برنامه‌ساز خلاق و همچنین همسو و یکپارچه شدن مدیران،

برنامه‌سازان و همه عوامل تولید در جهت رویکردها و سنت‌های اصلی برنامه‌سازی سازمان ممکن خواهد بود.

«برنامه‌ساز تلویزیونی در فرآیند برنامه‌سازی خلاق» و در هر یک از سه مرحله آن، نقشی مهم و تأثیرگذار دارد. نقش آفرینی «برنامه‌ساز خلاق در مرحله ایجاد» تا حد زیادی به میزان ویژگی‌های فردی خلاقانه او بستگی دارد. «داشتن باور قبلی به موضوع، طرح و درنهایت ایده انتخابی»، «مشاهده و بررسی پدیده‌های مختلف برای پرورش مناسب ایده‌ها»، «جامع‌نگری»، «پرهیز از قضاوت‌های زودهنگام در مورد مشاهدات»، «بهره‌گیری از پژوهش و مشورت با کارشناسان و صاحبان سلاقی و علایق متنوع»، «صرف زمان و هزینه کافی برای رسیدن به ایده و طرح مطلوب» و «تلاش برای رسیدن به فهم مشترک با مدیر و عوامل تولید برای هدف‌گذاری و مهندسی مؤثر پیام» از جمله نقش‌های یک برنامه‌ساز در مرحله ایجاد است.

مهم‌ترین مرحله برای نقش آفرینی مؤثر یک برنامه‌ساز، مرحله اجرا است. «برنامه‌ساز خلاق در مرحله اجرا» می‌تواند با «اعتمادسازی برای مدیر»، «تشکیل گروه برنامه‌سازی با انتخاب بهترین و خلاق‌ترین افراد متناسب با موضوع، گونه و نوع برنامه تلویزیونی»، «رهبری گروه برنامه‌سازی»، «عینی‌سازی اولیه، صحیح و اصولی ایده‌ها»، «ساخت نمونه‌های اولیه و آزمایشی»، «تلویزیونی برنامه ساختن»، «بازخورد گرفتن از مخاطبان و رفع نواقص احتمالی قبل از اجرای نهایی» و «سختگیری و جدیت در دستیابی به بهترین سطح کیفیت»، به‌درستی نقش آفرینی کند.

نقش «برنامه‌ساز خلاق در مرحله انتشار»، بیشتر «همراهی با مدیر» و درک نیازهای وی و مهم‌تر از آن «در نظر گرفتن نیازهای مخاطبان» و «برنامه‌سازی برای گستره متنوع‌تری از مخاطبان» است. «تلاش برای بیشتر دیده شدن» و «معرفی ویژگی‌های نوآورانه اثر» از نقش‌های دیگر برنامه‌ساز خلاق در این مرحله است.

برای ایجاد، اجرا و انتشار خلاقیت و نوآوری در یک برنامه تلویزیونی؛ علاوه بر برنامه‌سازان و گروه‌های برنامه‌سازی خلاق، ماهر و نوآور، نیاز به ایفای نقش مدیران خلاق نیز هست. «تشکیل گروه‌های ایده‌پردازی و اداره آن‌ها»، «پرورش ایده‌ها با جمع»، «تشخیص و انتخاب ایده‌های نو»، «خطرپذیری»، «تمرکز کافی»، «مصلحت‌اندیشی مطلوب»، «هدف‌گذاری و مهندسی پیام هوشمندانه» و دستیابی به «فهم مشترک با برنامه‌ساز» از مهم‌ترین نقش‌ها و وظایف «مدیر در مرحله ایجاد» است.

«مدیر در مرحله اجرا»، باید ضمن فراهم آوردن «مکان حضور بهترین‌ها و خلاق‌ترین‌ها» در اجرای محتوای تلویزیونی برای برنامه‌ساز، به او «اعتماد» و از وی «حمایت» کند. حمایت از برنامه‌ساز و «تشخیص موقعیت‌ها و شرایط مختلف در مرحله اجرا»، زمینه بروز خلاقیت و نوآوری را تا حد زیادی بالا می‌برد. «بالا بردن قدرت خطرپذیری» در برنامه‌ساز، «استقبال از تجربه‌های نو و جدید» در اجرا را برای مدیر و برنامه‌ساز ممکن می‌نماید. مدیر باید توأمان با «فراهم نمودن آزادی عمل کافی برای برنامه‌ساز»، بر وضعیت و موقعیت نوآوری و خلاقیت در اجرا «نظارت و کنترل مستمر» داشته باشد. به منظور مقایسه کیفیت اجرا با کیفیت ایده آل، مدیر باید به حد کافی «با جزئیات و تکنیک‌های فنی و هنری اجرا آشنا باشد» و سطوح مختلف خلاقیت و نوآوری را تشخیص دهد. مدیر باید با «بررسی بازخوردها و نظر مخاطبان»، پس از مشاهده نمونه‌های اولیه و آزمایشی، اجرای برنامه تلویزیونی را در جهت خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تر شدن، متناسب با نظر مخاطبان، هدایت کند. اعمال نظر سلیقه‌ای، مدیریت خلاقانه خلاقیت را با مشکل مواجه می‌کند. «پایبندی به اصول مربوط به مدل ارتباطی رسانه» و تصمیم‌گیری بر طبق پارادایم برنامه‌سازی و اصول حاکم بر اجرای خلاقانه باعث «پرهیز از اعمال نظر سلیقه‌ای» مدیر در مرحله اجرا می‌شود.

نقش «مدیر در مرحله انتشار»، تحقق اهدافی چون «طراحی جدول پخش (کنداکتور) خلاق»، «مدیریت برند» و «تلاش برای جذب سرمایه‌های خارجی» در عمل است.

«سازمان» رسانه‌ای و به‌طور خاص در این الگو، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی و معاونت سیما آن که وظیفه برنامه‌سازی تلویزیونی را بر عهده دارد، قلمرو، محدوده و مرزی است که «فرآیند برنامه‌سازی خلاق» و روش‌های انجام آن و همچنین به نقش «برنامه ساز» و «مدیر» در برنامه‌سازی خلاق در آن معنا پیدا می‌کنند. سازمان محرک، پیشران و پشتیبان فرایند برنامه‌سازی تلویزیونی است و باید شرایط و زمینه‌های لازم و کافی برای بروز خلاقیت در این فرایند را فراهم آورد. علاوه بر این سازمان باید مدیر و برنامه‌ساز را در ایفای خلاقانه، نوآورانه و موفق نقش‌هایشان حمایت نماید.

«نگاه راهبردی» به برنامه‌سازی خلاق، «تحول سازمانی» برای دستیابی به برنامه‌سازی خلاق، «ساختار سازمانی»، «فرهنگ سازمانی» و «سیاست‌گذاری» اختصاصی برای برنامه‌سازی خلاق، برخی از وظایف و اقدامات زیرساختی سازمان برای دستیابی به برنامه‌سازی خلاق تلویزیونی است.

وظیفه دیگر سازمان برای دستیابی به برنامه‌سازی خلاق تلویزیونی، «تأمین نیاز برنامه‌سازی خلاق به خلاق‌ترین‌ها» با طراحی «سازوکار کشف خلاقیت» است. این سازوکار در مرحله «کشف اولیه خلاقیت» از طریق «دانشگاه صداوسیما» و «برگزاری جشنواره‌های آثار تلویزیونی» انجام می‌شود. مرحله «کشف ثانویه خلاقیت» با تعیین میزان اعتبار و مهارت نیروهای خلاق کشف‌شده در مرحله اول، نیاز سازمان به منابع انسانی خلاق را تأمین می‌کند. «تأمین کامل نیازهای مالی برنامه‌سازی خلاق»، «کاهش اثرات ناشی از فشار عوامل بیرونی بر برنامه‌سازی خلاق»، طراحی «نظام اعتباری خلاقیت» و «نظام نظارت و ارزیابی خلاقیت» و همچنین انجام «پژوهش اختصاصی برای برنامه‌سازی خلاق»، نقش‌های دیگر سازمان در رابطه با فرآیند برنامه‌سازی خلاق است.

در هیچ‌یک از منابع در دسترس، الگویی مشخص و مدون از مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی یافت نشد و این محدودیت مانع اصلی مقایسه کلی الگوی به‌دست‌آمده با مدل‌های مشابه بود. با این حال سعی شده است یافته‌های این پژوهش با

داده‌های پیشین به صورت جزئی مقایسه شود که نتیجه، گواه به همخوانی نسبی یافته‌ها با داده‌ها می‌دهد.

مارلون کوئینترو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، نویسنده کتاب «نوآوری در تولید محتوای رسانه‌ای»، در کتاب خود، رویکرد تازه‌ای به جنبه‌های راهبردی، بومی و منطقه‌ای، خلاقانه و مدیریتی محتوای تلویزیونی و برنامه‌سازی تلویزیونی داشته است. وی فلسفه و روش‌های نوآوری را که به طور سنتی به استفاده در مباحث مربوط به تولید و توسعه محصول در محیط‌های فن آوران محدود شده را در رسانه و به خصوص در بخش تولید محتوا به کار برده است. روش‌های ارائه‌شده وی در این کتاب، چارچوب، راهنمای گام به گام و ابزار مورد نیاز برای تولید و ارائه دائم و مستمر محتوای خلاق موفق در تلویزیون‌های امروزی را فراهم می‌کند. در این کتاب فرآیندهای مهمی که باعث ارتقای خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی می‌شود، عبارت‌اند از: فرآیندهای راهبردی برای تعیین اهداف، مشاهدات و بررسی‌های اکتشافی برای یافتن موضوعات و ایده‌های نو، روش‌های توسعه خلاقانه مفهوم پیام و محتوا، راهکارهای نوشتن و ارائه طرح‌های پیشنهادی برنامه‌های تلویزیونی و فعالیت‌های حمایتی و پشتیبان از این طرح‌ها. بررسی مطالب ارائه‌شده و فرآیندهای ذکر شده در این کتاب و مقایسه آن‌ها با شاخصه‌های الگوی این پژوهش، نوعی همخوانی را در برخی از این شاخصه‌ها نشان می‌دهد.

نیکولاس نیکولی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، در پایان‌نامه دکترای خود با عنوان «مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولیدات تلویزیونی اورجینال بی‌بی‌سی<sup>۳</sup>» که در دانشگاه شهر لندن ارائه شده است، به دنبال یافتن پاسخی برای این سؤال بوده که «خلاقیت چگونه در تولیدات اورجینال تلویزیونی بی‌بی‌سی مدیریت شده است؟». در واقع او در پی یافتن راهی برای ایجاد تعامل میان مدیریت خلاقیت سازمانی و مسائل مطرح در تولید تلویزیونی بوده است. مقایسه

1. Marlon Quintero

2. Nicholas Nicoli

3. Creativity Management In Original Television Production At The BBC.

یافته‌های این پژوهش با داده‌هایی که نیکولی (۲۰۱۰) در پایان‌نامه خود به تفصیل شرح داده است تطابق بسیاری از یافته‌ها با داده‌ها را تأیید می‌نماید. یکی از عواملی که نیکولی (۲۰۱۰) آن را به‌عنوان عامل محوری در بالا بردن سطح خلاقیت برنامه‌های تلویزیونی برمی‌شمرد، ایجاد رقابت در بخش‌های مختلف تولید و برنامه‌سازی تلویزیونی است که این عامل از شاخصه‌های مطرح‌شده در الگوی ارائه‌شده نیز هست. همچنین برای نشان دادن همخوانی یافته‌های این پژوهش با داده‌های پایان‌نامه نیکولی (۲۰۱۰) می‌توان به عبارات زیر به‌عنوان تأکیدی بر لزوم فرهنگ‌سازمانی اختصاصی برای مدیریت خلاقیت و نوآوری در برنامه‌سازی تلویزیونی اشاره نمود: «تلویزیون بریتانیا به خلاق بودن مشهور است، اما نگرانی‌هایی وجود دارد که ناشی از تبدیل شدن تدریجی بافت سازمانی و محیط کاری در تلویزیون به فضایی غیردوستانه و خشک و رسمی است. این اتفاق، خلاقیت موردنیاز در این سازمان‌ها را به خطر می‌اندازد و ... (نیکولی، ۲۰۱۰)»

یافته پژوهش دباغی و غلام‌نژاد (۱۳۹۱) درخصوص رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان در معاونت صدا نیز در راستای یافته‌های پژوهش حاضر و تأکید بر لزوم شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی حامی و گسترش‌دهنده روح خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای است. در خصوص ویژگی‌های نیروهای رسانه‌ای خلاق نیز گرجیاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در کتاب ارزشمند «تعهد کارکنان در مدیریت رسانه» به هفت ویژگی احساساتی، خودآگاه، اخلاقی و صادق، خطرپذیر، مبهم و حیرت‌آور، الهام‌بخش و با اعتمادبه‌نفس و مصمم رسید که اغلب این ویژگی‌ها نیز در یافته‌های مقاله حاضر به بیان‌های دیگری مستقیماً و یا غیرمستقیم مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

نهایتاً در بحث بر سر کاربردهای الگوی به‌دست‌آمده باید گفت: سازمان صداوسیما با توجه به ماهیتش به‌عنوان یک رسانه خدمات‌پخش عمومی، موقعیت مشخصی از نظر دریافت کمک‌های دولتی تضمین‌شده در هر سال دارد. با توجه به نقش مثبت رقابت و فضای رقابتی

در ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری تولیدات تلویزیونی، این ویژگی ممکن است در میزان خلاقیت و نوآوری برنامه‌های تلویزیونی صداوسیما نقش منفی داشته باشد. با این حال، با توجه به تعهدات خدمات عمومی و مسئولیت ویژه سازمان صداوسیما، این سازمان نمی‌تواند در تولید محتوای خلاقانه مانند بسیاری از رسانه‌های تجاری عمل کند و با محدودیت‌هایی مواجه است. این الگو با توجه به ویژگی‌ها و شرایط و بر اساس مسئولیت‌ها و مأموریت‌های سازمان صداوسیما و به‌طور ویژه‌تر معاونت سیمای آن طراحی شده و در مقایسه با الگوی مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای خصوصی دارای تفاوت‌هایی است.

پژوهش حاضر به‌عنوان یک نقطه شروع و باهدف حمایت از مطالعات آینده انجام شده است. مطالعاتی که ممکن است به‌نوعی به خلاق‌تر شدن برنامه‌های تلویزیونی کمک کند و نسخه‌ای بومی و به‌مراتب کاراتر و بهتر از آنچه نیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) از آن به‌عنوان «فرمول طلایی محرمانه‌ای که موفقیت خلاقیت را در بی‌بی‌سی تضمین می‌کند» یاد می‌کند، برای سازمان صداوسیما و معاونت سیمای آن طراحی کند.

یکی از اهداف ارائه این الگو، فهم بهتر چگونگی مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای و تلویزیونی است. در میان مطالعات جامع و فراوانی که پیرامون خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت وجود دارد، مطالب محدودی به‌طور اختصاصی به مدیریت خلاقانه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته‌اند. این پژوهش سعی نموده است تا حدی خلأ موجود را پر نماید و علاوه بر این به‌جای بهره‌گیری از تئوری‌های معمول مدیریت در تشریح یافته‌ها از نظرگاه «اصول مدیریت در سازمان‌های خلاق»، به مسائل پیش رو نگاه کند. این پژوهش مدعی است که مدیریت خلاقیت می‌تواند به‌عنوان یک الگوی جدید در مدیریت سازمانی شناخته شود و اثبات این ادعا می‌تواند موضوع یک طرح پژوهشی در آینده، باشد.

1. Jana Bennett, BBC Vision Director

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه صداوسیما است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از مساعدت و حمایت‌های دانشگاه صداوسیما و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع

- امامی، مصطفی؛ الهام جمالی و محمدجواد اصفهانی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی، فصلنامه *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۳(۳)، ۲۳-۴۴.
- دادگران، سیدمحمد؛ مجتبی اعتمادمقدم. (۱۳۹۵). شناسایی خلاقیت و شایستگی‌های محوری مدیران روزنامه‌های خصوصی، صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶(۱)، ۱۷۵-۱۹۵.
- دباغی، حمیده؛ خدیجه غلام نژاد (۱۳۹۱). تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه *مجله جهانی رسانه*، ۷(۲)، ۱-۲۱.
- رحمان سرشت، حسین؛ سیدکمال هاشمی. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر مدیریت نوآوری در شرکت‌های عمرانی. فصلنامه *راهبردهای بازرگانی*، ۲، ۷۳-۸۶.
- رشیدی، احتشام؛ انسیه ابری. (۱۳۸۹). خلاقیت، منبع استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای: مطالعه شرکت‌های رسانه‌ای بین‌المللی خلاق، سومین کنفرانس ملی *خلاقیت‌شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری، تهران*.
- نادری‌نژاد، نعیمه. (۱۳۹۰). بررسی ویژگی‌ها، مؤلفه‌ها و اصول برنامه‌سازی خلاق در رادیو و عوامل مؤثر بر آن، *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد تهیه‌کنندگی رادیو، دانشگاه صداوسیما*.

- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Bennet, J. (2008). Inside the BBC, BBC Website. From: [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk).
- Csikszentmihalyi, M. (1987). Society, culture and person. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 325-339). Cambridge: CUP.



- Dal Zotto, C., Kranenburg, H. v. (Eds.). (2008). *Management and Innovation in the Media Industry*. Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York, NY: Basic Books.
- Georgiades, S. (2015). *Employee Engagement in Media Management*. Springer International Publishing.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resource book*. Newbury Park: Sage.
- Nicholas, N. (2010). *Creativity management in original television production at the BBC*. Unpublished Doctoral thesis. City University London. From <http://openaccess.city.ac.uk>.
- Quintero, M. (2015). *Innovation for Media: Tools and Strategies for Delivering Successful Content*. Florida: J. Ross Publishing.
- Runco, M. (2010). Divergent thinking, creativity and ideation. In J. Kaufman & R. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 413–446). New York, NY: Cambridge University Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Brothers.
- Weber, M. (1915/1947). *The theory of social and economic organization* (Translator Talcott Parsons). New York: Free Press.