

Framework Development of Open Innovation in Human Resource Management in the Public Sector: A Qualitative Approach Based on Thematic Analysis

Hossein Salemi *

PhD Student Public Administration – Human Resource Management, Economics and Administrative Sciences University, Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Naser Muradbeighi

PhD Student Public Administration – Human Resource Management, Economics and Administrative Sciences University, Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Mohamad Ghasemi

Associate Professor Public Administration, Economics and Administrative Sciences, Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Nurmohamad Yaghoubi

Professor Public Administration, Economics and Administrative Sciences, Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Abstract

Open innovation is a type of innovation model that promotes collaboration with individuals and organizations outside the company, such as customers, suppliers, competitors, researchers, or the public. The goal of open innovation is to use knowledge, ideas, and capacities outside the organization to enhance the company's internal innovation capabilities and results. Therefore, open innovation can play a very fundamental role in human resource management. This research is of a qualitative, developmental, interpretive, and inductive type that was conducted using thematic analysis. The statistical population of the research consists of twelve academic experts and participants who were

* Corresponding Author: Hoseinsalemi99@gmail.com

How to Cite:

Original Research

Accepted:

Review

Received:

familiar with open innovation and were selected using a judgmental method. After selecting the participants, the research questions were answered through semi-structured interviews. After reviewing and analyzing the interviews obtained, ۳۲^۸descriptive codes were obtained, of which ۱۱^۴primary themes and ۲^۷organizing themes were obtained in ۴overarching themes. Thus, the requirements; Interactive, financial, competitive and exchange provide the causal conditions for moving towards open innovation in human resource management. Open innovation strategies are in the light of overcoming the challenges of implementing open innovation. The challenges of open innovation in human resource management include; normative, financial, expert force, political consideration and individual ownership challenges. The strategies include; operational strategies, external capacity analysis, agility, explanatory and alignment of human resource subsystems. The implementation of open innovation can also have consequences. Environmental-competitive consequences, organizational consequences, individual consequences and network consequences of human resource management. The presented model can be a basis for planning human resource management of organizations so that they can organize their actions based on it.

Keywords: Open innovation, human resource management, strategies, consequences, content analysis.

1. Introduction

This revolution requires new modeling and designs in the field of human resource management, which is theoretically important and needs to be investigated. On the other hand, open innovation has emerged as an important concept in both academic research and industrial activities and is now increasingly important in public policy-making. In the era of change and innovation, organizations, believing that innovation guarantees their success and survival, are always seeking to apply innovative methods in all activities, including human resource systems. In terms of necessity or empirical rupture, it should also be noted that increasing the competence and capability of human resources is a necessity for any organization. (Autio, Hameri &

Legenvre, 2023)). Because the use of open innovation allows organizations to react faster and more effectively to the current dynamic and complex environment. On the other hand, the importance and increasing speed of growth and innovation are such that, given the degree of dominance that competitive conditions exert on the changing competitive environment of business, the human resource management component in this transition is considered one of the most important factors for maintaining the success of the organization and companies. Given the importance of the aforementioned materials, no research has been conducted in the field of human resource measures in organizations with an open innovation approach. Therefore, this research seeks to answer this question, "What is the framework for developing open innovation in the human resource management of employees of Iranian state-owned companies?"

2. Literature Review

Innovation

Innovation can be a new and original idea, method, or object, or it can appear new. Contrary to the apparent name of innovation, innovation does not need to be a very new idea, but it is enough that it is an idea or method that appears new and novel from the perspective of the people who adopt it. His work included five specific items: the introduction of new products, new methods of production, the identification of new markets, the conquest of new sources of raw materials, and new possibilities and methods of organizing business (Bez & Le Roy, 2023).

Open Innovation

Open innovation is defined as a strategic approach that not only involves collaborative efforts but also actively seeks external inputs, including ideas, technologies, and expertise. This dynamic framework accelerates innovation by leveraging a diverse network, recognizing that innovative ideas can emerge both internally and from external sources (Hedari & et al, 2023).

2.1. *This Is Level 2*

Asadpourian (1403) in his research on "The role of open innovation on business performance with the mediating role of innovation in the business model" found that open innovation has a positive and significant effect on knowledge management, business model innovation and business. Knowledge management and business model innovation and electronic algebra have a positive and significant effect on company performance. It was also found that business model innovation and knowledge management have a mediating role in the relationship between open innovation and company performance (Asadpourian, 1403).

Sesabo, Kato, & Chao (2023) examined the impact of open innovation combined with dynamic capabilities on innovation in low-tech SMEs. The results show that dynamic capabilities constitute sequential processes that are significantly positive. The impact of open innovation combined on innovation performance. These findings highlight the synergy between dynamic capabilities and opening up innovation horizons, emphasizing the importance of nurturing managers and policymakers of small and medium-sized enterprises to create a complementary set of dynamic capabilities for effective innovation performance (Sesabo, Kato, & Chao, 2023).

Considering the literature review and the research background and studies conducted and the identified gaps, this research aims to identify the factors affecting human resource development with an open innovation approach in Iranian state-owned companies.

3. Methodology

Since the main objective of this study is to examine the requirements, challenges, strategies, and consequences of implementing open innovation in organizations, it is a content analysis in terms of its fundamental purpose and data analysis method, and a semi-structured interview with purposefully selected experts in terms of data collection method. The statistical population of the study is given in Table 2.

There are different methods for content analysis, each of which follows specific processes. In this study, the Brown and Clark (2006) method, which is a systematic and systematic approach to content analysis and has been widely accepted, was used. This method offers a step-by-step and comprehensive process for content analysis. This content analysis process is introduced in the form of three stages (Kohi Khor et al., 2019). Content is divided into three levels: basic or main content, organizing content, and overarching content.

4. Results

After reviewing and analyzing the interviews obtained, ۳۲^۸ descriptive codes were obtained, of which ۱۱^۴ primary themes and ۲^۷ organizing themes were obtained in ۴ overarching themes. Thus, the requirements; Interactive, financial, competitive and exchange provide the causal conditions for moving towards open innovation in human resource management. Open innovation strategies are in the light of overcoming the challenges of implementing open innovation. The challenges of open innovation in human resource management include; normative, financial, expert force, political consideration and individual ownership challenges. The strategies include; operational strategies, external capacity analysis, agility, explanatory and alignment of human resource subsystems. The implementation of open innovation can also have consequences. Environmental-competitive consequences, organizational consequences, individual consequences and network consequences of human resource management.



چارچوب سازی نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: رهیافتی کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون

حسین سالمی ^{id}*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده، اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

ناصر مرادیگی ^{id}

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده، اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

محمد قاسمی ^{id}

دانشیار گروه مدیریت دولتی، اقتصاد و علوم اداری دانشگاه، سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

نورمحمد یعقوبی ^{id}

استاد گروه مدیریت دولتی، اقتصاد و علوم اداری دانشگاه، سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی می باشد. این پژوهش از نوع کیفی، تفسیری و استقرایی است که با روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را دوازده نفر از خبرگان دانشگاهی، و مشارکت کنندگانی که خود با نوآوری باز آشنا بوده اند و به روش هدفمند انتخاب شدند، تشکیل می دهد. بعد از انتخاب مشارکت کنندگان از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته به سوالات پژوهش پاسخ داده شد. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه های بدست آمده، ۳۲۸ کد توصیفی بدست آمده که از این تعداد ۱۱۴ مضمون اولیه، ۲۷ مضمون سازمان دهنده در ۴ مضمون فراگیر بدست آمد. بدین ترتیب الزامات، تعاملی، مالی، هموردی و تبدیلی شرایط علی حرکت به سمت نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی را فراهم می کند. استراتژی های نوآوری باز در پرتو برطرف نمودن چالش های اجرای نوآوری باز می باشد. چالش های نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی عبارتند از: چالش های هنجاری، مالی، نیروی متخصص، ملاحظه کاری سیاسی و مالیکت فردی می باشد. راهبردها عبارتند از: راهبردهای عملیاتی، ظرفیت شناسی خارجی، چابک سازی، تبیینی و همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی. پیاده سازی نوآوری باز می تواند پیامدهای را نیز به دنبال داشته باشد. پیامدهای محیطی - رقابتی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و

پیامدهای شبکه‌ای مدیریت منابع انسانی. الگوی ارائه شده تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها باشد تا بتوانند اقدامات خود را بر مبنای آن سازماندهی کنند.

کلیدواژه‌ها: نوآوری باز، مدیریت منابع انسانی، تحلیل مضمون، توسعه، بخش دولتی، چابک سازی

آماده انتشار

مقدمه

سازمان‌ها و کسب‌وکارهای عصر کنونی، در جهان پر از تحول امروزی، برای تحقق چشم‌اندازها و پیشبرد اهداف خود نیازمند تطبیق پروژه‌های خود با روند این تغییرات هستند. مدیران این شرکت‌ها باید در مقابل کنش‌های بازار واکنش مناسب نشان دهند تا بتوانند از مزیت رقابتی خود محافظت کنند. یکی از عمده‌ترین تغییرات عصر حاضر، توسعه و گسترش مفاهیم جدید در حوزه مدیریت سازمان‌ها و کسب‌وکارهاست (Sesabo, Kato & Chao, 2023). مفهوم نوآوری باز^۱ یکی از مفاهیم نوین مطرح شده طی سال‌های اخیر است که انقلابی نوین در مدیریت فناوری و نوآوری و حوزه کسب و کار ایجاد نمود و استقبال فزاینده پژوهشگران و بنگاه‌های تجاری سراسر جهان از این مفهوم، دلیلی بر این ادعاست (Cavalli & McGahan, 2023). در عصر فعلی شرکت‌ها مشکلات دنیای مدرن امروز را بدون توجه به بعد زمان و مکان به وسیله اینترنت حل می‌کنند بطوری که فقط عدم دسترسی به اینترنت، یک محدودیت واقعی برای شرکت‌ها برشمرده می‌شود (Brusoni & Laureiro-Martinez, 2023). با ظهور تکنولوژی جدید مبتنی بر وب، تعداد مشارکت کنندگان در جوامع آنلاین در حال رشد می‌باشد و اطلاعات و داده‌ها و دانش به اشتراک گذاشته شده در این اجتماعات بیشتر و بیشتر متمایز و متفاوت می‌گردد لذا انواع گروه‌های کاربران اینترنتی دارای استخر بزرگی از دانش چگونگی محصولات و خدمات مربوطه می‌باشند (Brunswick, 2023). بدین منظور شرکت‌های فعال در این عرصه باید به شکل مستمر به دنبال ارزش آفرینی برای صنعت خود بوده و کارکردهای سنتی را کنار گذاشته و با استفاده از خلاقیت و نوآوری‌هایی که در پیش می‌گیرند بتوانند با کسب مزیت رقابتی مناسب، سهم خود از بازار را بهبود ببخشند. در مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار امروزی، شیوه‌های نوین خلق ارزش به عنوان محرک اصلی عملکرد و رقابت بین شرکت‌ها شناخته می‌شود (Bogers, Foss and Lyngsie, 2018).

شرکت دولتی، بنگاه اقتصادی و شخصیت حقوقی ایجاد شده توسط دولت می‌باشد که با هدف انجام فعالیت‌های تجاری راه‌اندازی شده است. این شرکت یا سازمان می‌تواند به‌طور کامل یا جزئی در مالکیت دولت یا حکومت بوده و نوعاً برای مشارکت در فعالیت‌های تجاری معینی اختصاص داده می‌شود. شرکت‌های دولتی به صورت ضمنی

¹ Open Innovation

مفهوم بوروکراسی و ناکارآمدی در پاسخ به نیازهای عمومی را همراه دارد. مشتریان و خدمات گیرندگان شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت مردم هستند، بنابراین این سازمان‌ها با حجم زیادی از مخاطبان مواجه هستند.

با وجود تکرار هر روزه فرآیند خدمات در این سازمان‌ها، بهبودی در نظام بوروکراتیک، زمان‌بندی، شیوه ارائه خدمات و فرآیندهای سازمانی صورت نمی‌گیرد. فرآیندهای سازمانی بسیار پیچیده، افراد تک تخصصی، وجود ایستگاه‌های زیاد کاری و عدم نمایش درست دستورالعمل‌ها همیشه حاکم است. نتیجه نیز هدر رفتن وقت، سرگردانی، نارضایتی و نحوه بد پاسخگویی کارکنان است. اینها نگاه کلی به یک سازمان دولتی است که هر فردی در یک مواجهه با آن احساس می‌کند.

مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالایی در عرصه‌ی تقویت سیاست‌های اقتصادی، حفظ رابطه‌ی دوستانه با هم‌قطاران، منابع انسانی ادارات مختلف، همسوی با کارمندان داخلی اداره، توسعه و بهبود رضایت کارکنان دولتی در امر اجرایی امور کاری برخوردار است. جهان بسیار متغیر و پرتلاطم امروز ما، نیازمند نوآوری و خلاقیت است. در این عرصه، اهمیت نیروی انسانی بسیار زیاد است؛ زیرا اگر این نیرو، که در واقع منبع اصلی مولد انرژی در سازمان است، با بی‌توجهی روبرو شود و یا سرکوب گردد، سازمان روز به روز ضعیف‌تر شده و چرخ‌های آن یکی پس از دیگری از حرکت خود باز خواهد ایستاد. بنابراین نیروی انسانی عامل کلیدی در تمام جوامع، برای پیشرفت می‌باشد و مهارت انسانی و ارتباطی بسیار مهم محسوب می‌شود (Achatz, 2023). در دهه‌های گذشته، روند نوآوری به منابع فکری و دانشی درون سازمانی و همچنین تلاش برای توسعه و تجاری‌سازی آن‌ها در داخل سازمان توجه داشته است. اما اکنون فرآیند نوآوری به سمت نوآوری باز تغییر پیدا کرده و سازمان‌ها و یا شرکت‌ها را ترغیب می‌کند تا، در کسب و کار خود از ایده‌ها و تکنولوژی‌های بیرونی نیز استفاده کنند و به سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها هم اجازه‌ی بهره‌مندی از ایده‌های نوآورانه‌ی خود را بدهند (Autio, Hameri & Legenvre, 2023).

امروزه، نوآوری باز به یکی از داغ‌ترین موضوعات در حوزه نوآوری تبدیل شده است. نوآوری باز یک مفهوم غنی است که می‌تواند به روش‌های مختلف اجرا شود. فرایند نوآوری باز، هم به انتقال به سمت نوآوری باز و هم به شیوه‌های مختلف نوآوری باز مربوط می‌شود. همچنین باید اشاره کرده که امروزه سازمان‌ها در عصر انقلاب صنعتی چهارم حضور

دارند و برای بقای خود تلاش بسیار می کنند. این عصر، در حال تغییر بنیادین سبک زندگی، ساختار سازمان‌ها، شکل کار و روابط انسان‌ها می باشد (Beck & et al, 2021). از طرفی، پژوهشگران نیز اذعان دارند که سازمان‌ها و نهادها در محیط‌های پویا با عدم اطمینان بالا دست‌وپنجه نرم می کنند و بنابراین باید خدماتی را ارائه دهند که متناسب با سطح انتظارات ذی‌نفعان باشد.

همان‌طور که گفته شد، منابع انسانی مهم‌ترین دارایی هر سازمان و یا بنگاه اقتصادی است و توجه به فرآیندهای مورد نظر آن نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است (Badami & et al, 2025). لذا محقق در این پژوهش به دنبال بررسی مولفه‌های پیاده سازی نوآوری باز در فرآیندهای منابع انسانی می باشد، تا این بخش مهم در هر سازمانی نیز از موج نوآوری‌های باز و پیشرفت‌های این حوزه عقب نماند. در این فصل محقق در ابتدا یک توضیح کلی در مورد مفهوم نوآوری بیان کرده و در ادامه به مقوله‌های مرتبط با نوآوری باز می پردازد و سپس به بررسی نوآوری باز در فرآیندهای منابع انسانی پرداخته می شود (Bogers & West, 2023).

صنایع با ظهور فناوری‌های نوین در چند حوزه رباتیک، هوش مصنوعی، زنجیره بلوکی، نانوتکنولوژی، پردازش کوانتومی، زیست فناوری، اینترنت اشیا و خودروهای خودران همراه است (Carter, 2023). این تغییرات منجر به دگرگونی نیروی انسانی تحت عنوان شاغل خواهد شد که نیازمند ایجاد یک تکنولوژی منابع انسانی جدید خواهد بود (West & Olk, 2023). این انقلاب نیازمند مدل سازی و طراحی های جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی است که از لحاظ تئوریک دارای اهمیت و ضرورت بررسی می باشد.

از سوی دیگر، نوآوری باز به عنوان یک مفهوم مهم هم در پژوهش‌های دانشگاهی و هم در فعالیت‌های صنعتی ظهور یافته و اکنون به شکل فزاینده‌ای در سیاستگذاری عمومی، اهمیت یافته است و سازمانها در عصر تغییر و نوآوری با ایمان به اینکه نوآوری ضامن موفقیت و بقای شان می باشد، همواره به دنبال بکارگیری شیوه‌های نوآورانه در تمام فعالیت‌ها، از جمله نظام‌های منابع انسانی، می باشند. در جنبه‌های ضرورت و یا گسست تجربی نیز باید اشاره کرد که افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی لازمه‌ی هر سازمانی می باشد (Autio, Hameri & Legenvre, 2023). چراکه استفاده از نوآوری باز باعث می شود، سازمان‌ها سریع تر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده کنونی عکس العمل نشان دهند.

از سویی میزان اهمیت و سرعت روزافزون رشد و نوآوری به حدی می‌باشد که با توجه به میزان تسلطی که شرایط رقابتی بر محیط متغیر رقابتی کسب و کار می‌گذارد، مولفه مدیریت منابع انسانی در این گذار یکی از مهمترین عوامل برای حفظ موفقیت سازمان و شرکت‌ها به شمار می‌رود. در شرایطی که ساختارهای بوروکراتیک سنتی در بخش دولتی ایران با محدودیت‌های جدی در پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و نوآوری مواجه‌اند (دهقان پور و همکاران، ۱۴۰۲)، بهره‌گیری از رویکردهای نوین نظیر نوآوری باز می‌تواند به عنوان راهکاری برای برون‌رفت از این وضعیت مطرح شود. با توجه به اهمیت مطالب ذکر شده، تاکنون در حوزه اقدامات منابع انسانی در سازمانها با رویکرد نوآوری باز پژوهشی صورت نگرفته است. بنابراین این پژوهش به دنبال دستیابی به پاسخ به این سوال می‌باشد، "چارچوب توسعه نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران چگونه است؟"

مبانی نظری

نوآوری باز

نوآوری باز به عنوان یک رویکرد استراتژیک تعریف می‌شود که نه تنها تلاش‌های مشترک را در بر می‌گیرد، بلکه به طور فعال به دنبال ورودی‌های خارجی است که شامل ایده‌ها، فناوری‌ها و تخصص می‌شود. این چارچوب پویا با بهره‌برداری از شبکه‌ای متنوع، نوآوری را تسریع می‌بخشد، و تشخیص می‌دهد که ایده‌های نوآورانه می‌توانند هم در داخل و هم از منابع خارجی پدیدار شوند (Hedari & et al, 2023). از پرورش خلاقیت تا پیشبرد توسعه سریع، نوآوری باز از قدرت هوش جمعی استفاده می‌کند و سازمان‌ها را به سمت پیشرفت‌های پیشگامانه سوق می‌دهد. در مدل‌های نوآوری بسته سنتی، شرکت‌ها عمدتاً به بخش‌های تحقیق و توسعه داخلی خود برای ایده‌پردازی، توسعه محصولات یا خدمات جدید و ارائه آنها به بازار متکی هستند. با این حال، نوآوری باز با جست‌وجوی فعالانه ورودی‌ها و مشارکت‌های خارجی، رویکرد فراگیرتری را اتخاذ می‌کند (Alexy, West, Klapper and Reitzig, 2018).

پیشینه پژوهش

اسدپوریان (۱۴۰۳) در پژوهش خود به بررسی "نقش نوآوری باز بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی نوآوری در مدل کسب و کار" دریافتند، که نوآوری باز بر مدیریت دانش، نوآوری مدل کسب و کار و کسب و کار تاثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش و نوآوری مدل کسب و کار و جبر الکترونیک بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مشخص شد که نوآوری مدل کسب و کار و مدیریت دانش در رابطه نوآوری باز و عملکرد شرکت نقش میانجی دارد (اسدیان پور، ۱۴۰۳).

عسگری و جهانفرد (۱۴۰۲) در پژوهش خود به واکاوی نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند. مهم‌ترین نوآوری‌های سازمانی در چهار طبقه کلی دسته‌بندی شدند: نوآوری رزمی و عملیاتی، نوآوری‌های زیرساختی، نوآوری‌های علمی و فناوریانه و توسعه سرمایه‌های انسانی نوآور (عسگری و جهانفرد، ۱۴۰۲). سیفی رسولیان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به واکاوی موانع فراوری حرکت دانشگاه‌ها به سوی نوآوری باز پرداختند. طبق نتایج به‌دست آمده، درنهایت هشت مقوله اصلی به‌عنوان موانع شناسایی شد که به ترتیب عبارت‌اند از: موانع حمایتی، موانع ارتباطی، موانع فرهنگی، موانع ساختاری، سیاست‌گذاری‌های کلان دولتی، موانع آموزشی، موانع انگیزشی و موانع شخصیتی (سیفی و همکاران، ۱۴۰۱).

Almirall (2023) به بررسی علل شکست شیوه‌های نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، پذیرش نوآوری باز چالش‌های مهمی را به همراه دارد که بررسی آنها مهم است. در مجموع هفت بعد از علل شکست در نظر گرفته شده است، از جمله مرتبط با استراتژی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، دانش و مدیریت مالکیت فکری، مهارت و اقدام مدیریت، منابع و همکاری بین شرکتی. یافته‌ها تفاوت‌های قابل توجهی را در چهار بعد از این هفت بعد نشان می‌دهند: علل اصلی شکست مربوط به منابع و فرآیندهای مدیریتی نوآوری باز در SMEها است، در حالی که شرکت‌های بزرگ با چالش‌های بیشتری در ساختار سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگ مواجه هستند.

Sesabo, Kato, & Chao (2023) به بررسی تاثیر نوآوری باز همراه با قابلیت‌های پویا در نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط با فناوری پایین پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا فرآیندهای متوالی را تشکیل می‌دهند که به طور قابل توجهی مثبت هستند

تأثیر نوآوری باز همراه بر عملکرد نوآوری این یافته‌ها بر هم‌فزایی بین قابلیت‌های پویا و باز کردن چشم اندازهای نوآوری، با تأکید بر اهمیت پرورش مدیران و سیاستگذاران مشاغل خرد و کوچک مجموعه‌ای مکمل از قابلیت‌های پویا برای تحقق مؤثر عملکرد نوآوری را ایجاد می‌کند.

با توجه به بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و مطالعات صورت گرفته مشخص شد بیشتر مطالعات انجام گرفته به بررسی تأثیر نوآوری باز بر عملکرد شرکت‌ها پرداختند و تاکنون پژوهش جامعی در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی بخش دولتی با رویکرد نوآوری باز صورت نگرفته است، که این خود اهمیت انجام پژوهش را چند برابر می‌کند.

روش^۱

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، بررسی الزامات، چالش‌ها، استراتژی‌ها و پیامدهای اجرای نوآوری باز در سازمان‌ها می‌باشد، از حیث هدف کاربردی، با روش تحلیل مضمون و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها؛ از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش در جدول ۲ آورده شده است. روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آن‌ها، فرآیندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این پژوهش از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) که یک رویکرد نظام‌مند و سیستماتیک از تحلیل مضمون است و مورد استقبال گسترده نیز قرار گرفته است، استفاده شده است. این روش فرآیند گام و گام و جامعی جهت تحلیل مضمون، عرضه می‌کند. این فرآیند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله معرفی می‌شود (رشیدی و سیدنقوی، ۱۴۰۴). مضامین در سه سطح تقسیم می‌شوند: مضامین پایه یا اصلی، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر.

در پژوهش حاضر ۱۲ مشارکت‌کننده شرکت داشتند (ویژگی‌هایی مشارکت‌کنندگان در جدول زیر آمده است). مشارکت‌کنندگان پژوهش در دو جامعه دانشگاهی و اجرایی از افرادی انتخاب شدند که با مفهوم نوآوری باز آشنا بوده و در بخش مشارکت‌کنندگان اجرایی؛ سابقه پیاده‌سازی نوآوری باز در شرکت‌های خود را دارا می‌باشند.

جدول ۲. مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	مشارکت کننده
۱	مدیر	مدیریت دولتی	دکتر	A	•
۲	هیات علمی	مدیریت	دکتر	B	•
۳	کارشناس	فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	C	•
۴	هیات علمی	مدیریت	دکتر	D	•
۵	هیات علمی	مدیریت	دکتر	E	•
۶	هیات علمی	مدیریت	دکتر	F	•
۷	کارشناس	مدیریت	کارشناسی ارشد	G	•
۸	کارشناس	فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	H	•
۹	مدیرعامل	مدیریت	دکتر	I	•
۱۰	هیات علمی	مدیریت	دکتر	J	•
۱۱	مدیرعامل	مدیریت	دکتر	K	•
۱۲	کارشناس	فناوری اطلاعات	دکتر	L	•

برای اطمینان از اعتبار (روایی) و قابلیت اعتماد (پایایی) یافته های پژوهش، معیارهای پیشنهادی (Lincoln and Guba (1985 شامل اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اتکا و تأییدپذیری مورد استفاده قرار گرفت (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰). در راستای افزایش اعتبارپذیری، پژوهشگر با درگیری طولانی مدت با داده ها، مطالعه مکرر متون مصاحبه ها و بازبینی مستمر کدها و مضامین، تلاش نمود تا تفسیری دقیق و منطبق با دیدگاه مشارکت کنندگان ارائه دهد. همچنین، بخشی از کدها و مضامین استخراج شده در اختیار

تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظرات آنان در خصوص صحت و دقت تفاسیر اخذ و در تحلیل نهایی اعمال شد.

به منظور ارتقای قابلیت اتکا، تمامی مراحل تحلیل داده‌ها شامل فرایند کدگذاری اولیه، دسته‌بندی کدها، استخراج مضامین فرعی و اصلی و تصمیمات تحلیلی به صورت مستند ثبت و نگهداری شد تا امکان پیگیری و بازبینی فرایند پژوهش فراهم شود. علاوه بر این، بخشی از داده‌ها و کدهای استخراج شده توسط یک پژوهشگر آشنا با روش تحقیق کیفی مورد بررسی قرار گرفت و میزان توافق میان کدگذاران محاسبه شد که نتایج حاکی از سطح قابل قبول توافق و ثبات در فرایند کدگذاری بود.

برای تأمین تأییدپذیری نیز تلاش شد یافته‌ها مبتنی بر داده‌های گردآوری شده و شواهد مستخرج از مصاحبه‌ها باشند و از اعمال قضاوت‌های شخصی پژوهشگر تا حد امکان جلوگیری شود. همچنین با ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند تحلیل، امکان قضاوت خوانندگان درباره قابلیت انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه فراهم گردید.

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌های مربوط به تحقیق، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها آغاز می‌شود با توجه به اصول تحقیق بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه‌ها پس از ویرایش و تدوین، می‌بایست دسته‌بندی شده و فرآیندی روی آنها صورت گیرد.

مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را جمع کند یا این که داده‌ها تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد. لذا این گام مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. در این گام، از کدها برای تقسیم متنی به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند، بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده می‌شود (در جدول نمونه‌ای از کدگذاری اولیه بخش‌های از چند مصاحبه آورده شده است).

جدول ۳. کدگذاری اولیه (نمونه‌ای از کدگذاری چند مصاحبه)

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی
A: مصاحبه با خبره شماره ۱		
PA1	استراتژی منابع انسانی: این بعد شامل تعیین هدف، رویکرد و سیاست‌های منابع انسانی در راستای نوآوری باز است. این استراتژی باید با استراتژی کلی سازمان، نوع و مرحله نوآوری باز، و شرایط خارجی و داخلی سازمان هماهنگ باشد.	استراتژی منابع انسانی بر مبنای نوآوری باز
PA2	فعالیت‌های منابع انسانی: این بعد شامل اجرای عملکردهای منابع انسانی در قالب فرآیندها، روش‌ها، و ابزارهای مناسب برای نوآوری باز است. این فعالیت‌ها باید به جذب، آموزش، یادداشت، ارزیابی، توسعه و حفظ نیروی انسانی متخصص، خلاق، مشارکت‌کننده، و متعهد در نوآوری باز کمک کنند.	اقدامات منابع انسانی بر مبنای نوآوری باز
PA3	خروجی‌های منابع انسانی: این بعد شامل سنجش و ارزش‌گذاری نتایج و تأثیرات عملکردهای و فعالیت‌های منابع انسانی در نوآوری باز است. این خروجی‌ها باید به بهبود عملکرد و رضایت نیروی انسانی، تولید دانش و ارزش جدید، و رقابت‌پذیری و پایداری سازمان در نوآوری باز منجر شوند.	خروجی منابع انسانی بر مبنای نوآوری باز

مرحله سوم: جستجوی مضامین

گام سوم، زمانی شروع می‌شود که همه داده‌ها کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها شناخته شده باشد. در این گام که به

تحلیل در سطحی کلان تراز کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می شوند. و همه داده های کد گذاشته شده مرتبط با هریک از مضامین شناخته و گردآوری می شوند. بنابراین در این مرحله کدهای که به یک مضمون اشاره دارند در یک دسته قرار می گیرند.

جدول ۴. جستجوی مضامین پایه^۱

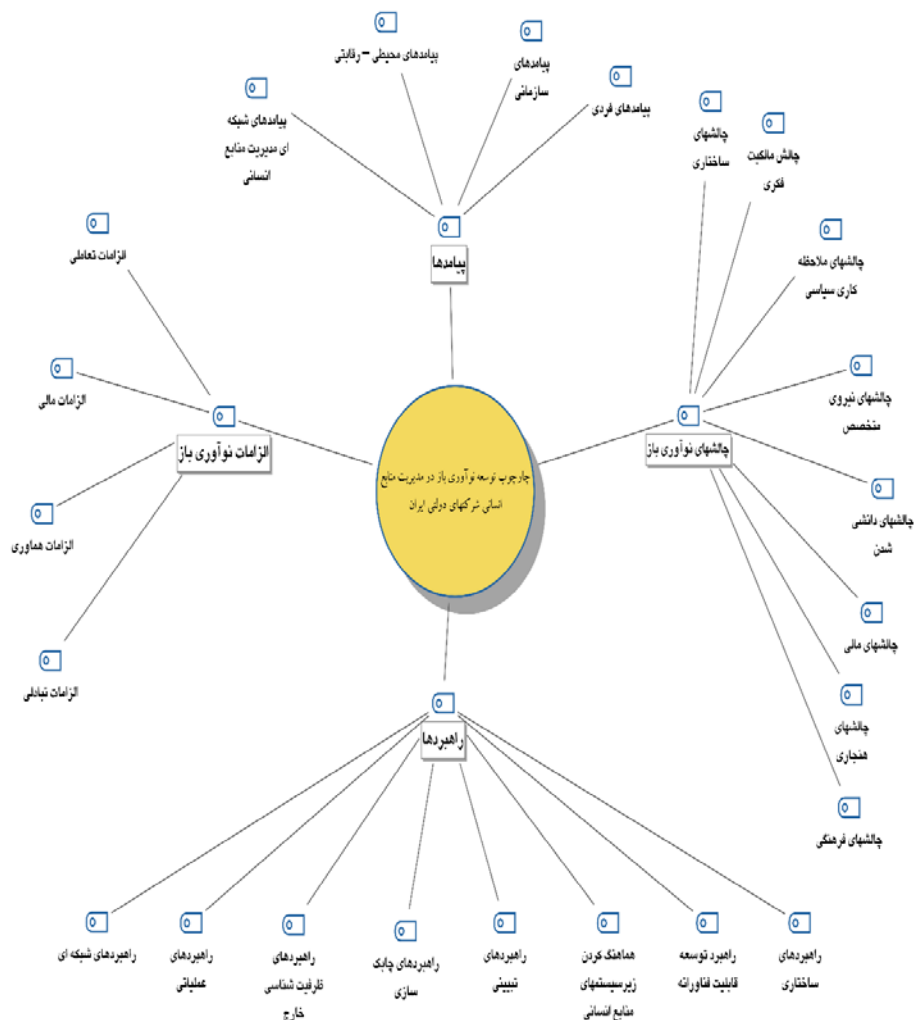
ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	الزامات فناورانه	۱۹	طراحی سیستم نوآوری باز
۲	الزامات مالی	۲۰	توسعه الگوریتم دانش سازمانی
۳	زیرساختی فضای هم آفرینی	۲۱	کاربست هوش مصنوعی
۴	نگاه استراتژی محور	۲۲	داشتن استراتژیهای چندگانه منابع انسانی
۵	حمایتهای ساختاری	۲۳	تناسب راهبردهای و ابعاد منابع انسانی
۶	حمایت مالی	۲۴	بازطراحی برنامه های کارکنان با ایده های خلاقانه
۷	حمایت معنوی	۲۵	مشارکت کارکنان
۸	بسترسازی فناورانه	۲۶	تغییر ذهنیت افراد
۹	پیش شرطهای دانشی - مشارکتی	۲۷	دگرگونی منابع انسانی
۱۰	پیش شرطهای بازاری - رقابتی	۲۸	افزایش دانش منابع انسانی
۱۱	توسعه شبکه ارتباطی با پژوهشگاه ها	۲۹	سیستم پاداش همکاری
۱۲	پیامدهای محیطی - رقابتی	۳۰	سیستم پاداش مشوقی
۱۳	راهبردهای ظرفیت شناسی خارجی	۳۱	پاداشهای مشارکتهای درونی و بیرونی
۱۴	بهره بردن از فضای باز	۳۲	داشتن استراتژیهای چندگانه منابع انسانی
۱۵	چالشهای دانشی شدن	۳۳	تناسب راهبردهای و ابعاد منابع انسانی
۱۶	چالشهای فرهنگی	۳۴	بازطراحی برنامه های کارکنان با ایده های خلاقانه
۱۷	اهمیت شبکه ارتباطی	۳۵	نگاه استراتژیک به آینده سازمان

^۱ از آنجایی که تعداد مضامین پایه زیاد بود (۱۱۴ مضمون) از آوردن همه مضامین در جدول به دلیل محدودیت صفحات مقاله خودداری شد.

نگاه استراتژی محور	۳۶	شناسایی و بهره گیری از منابع درونی و بیرونی	۱۸
--------------------	----	--	----

پس از تحلیل سوالات پژوهش و شکل دهی مضامین؛ در مجموع ۲۸۸ کد توصیفی (اولیه) در ۱۱۴ مضمون پایه، ۳۶ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر طبقه بندی شد. شکل ۲ الگوی نهایی پژوهش (خروجی نرم افزار MAXQDA) را نشان می دهد. در ادامه به تحلیل هر یک از عوامل یاد شده پرداخته می شود.

آماده انتشار



شکل ۲. چارچوب نوآوری باز در اقدامات مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

الزامات نوآوری باز

الزامات نوآوری اشاره به ابعاد تاثیر گذار اولیه بر نوآوری باز در اقدامات منابع انسانی دارد. شرکت‌ها برای افزایش شانس کامیابی خود در کارزار نوآوری چاره‌ای جز پیروی از رویکردی باز به نوآوری ندارند. اما پیاده‌سازی نوآوری نیازمند حمایت‌های همه جانبه سازمان‌ها از این رویکرد دارد. حمایت معنوی اشاره به، حمایت سازمان‌ها از ایده‌پردازی و بستر سازی ارائه ایده‌ها در سازمان‌ها است. سازمان‌ها باید نگاه‌ها و اقدامات سنتی خود را

کنار گذاشته و با رویکردی متفاوت در این مورد در نظر گیرند. تا زمانی سازمان‌ها از مشوق‌های مالی و معنوی در این بین استفاده نکنند انتظار بردن نوآوری کاری بهبود است.

چالش‌های اجرای نوآوری باز

برطرف کردن چالش‌های ساختاری و طراحی ساختارهای جدیدی که بتواند از این نوآوری‌ها حمایت کند گام بعدی است که البته نیاز به منابع مالی دارد. برقراری نوآوری باز در سازمانها و اقدامات مدیریت منابع انسانی نیاز به تخصیص بودجه و هزینه خرید پلتفرم‌های مرتبط با نوآوری باز را دارد. در کنار موارد گفته شده، این تغییرات چالش‌هایی هم همراه دارد. به عنوان مثال، ممکن است برخی از افراد در سازمان، مخصوصاً در سطوح رهبری، مقاومت نشان بدهند، چون احساس می‌کنند که از قدرت و کنترل شان در سازمان کم می‌بشه. همچنین می‌تواند مشکلاتی مثل محرمانگی اطلاعات و امنیت اطلاعاتی رو هم به همراه داشته که نیاز به حل آن است. کنترل بیرونی و ابزارهای تنبیهی تهدیدکننده به عنوان ابزاری برای سوق دادن تلاش‌ها به سمت اهداف کسب و کار به کار گرفته نمی‌شوند و افراد در خدمت اهدافی که متعهد شده‌اند، دارای ویژگی خود مدیریتی و خود کنترلی هستند. برخی از افراد نیز از آموختن لذت می‌برند و اگر شرایط آماده باشد، نه تنها مسوولیت می‌پذیرند، بلکه طالب مسوولیت نیز هستند. در این جهت گیری مثبت، به منظور بهره‌گیری از ظرفیت افراد، قوه تخیل، ابتکار و خلاقیت برای حل مسائل سازمان در حد گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد و این وضعیت محدود به افراد خاصی نیست، بلکه در کل شاغلین کسب و کار به چشم می‌خورد. علاوه بر آن، دیدگاه مدیران بر این فرض استوار است که کارگران مایل به پذیرش مسوولیت هستند و خواهان وظایف چالشی‌اند و با پذیرش مسوولیت، شناسایی و رشد فردی و حرفه‌ای آنان برانگیخته می‌بشه. روابط مبتنی بر تعاون بین نیروی کار و مدیریت برقرار است و میان مدیریت و کارکنان تمایز آشکاری و جود ندارد و به منافع زیر دست، از سوی مدیران به دقت توجه می‌بشه. همچنین کارگران برای مشارکت در فرآیند مدیریت تشویق می‌شوند و در مجموع تعامل اجتماعی و تصمیمات جمعی در کسب و کار مورد تاکید است. اصولاً پرورش نگاه مثبت و ارتقای آن، فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای چشمگیر توسعه خواهد داد و این توسعه فرهنگی یعنی

توسعه روابط انسانی، توجه به نیازهای کارکنان و امنیت شغلی آنان، توسعه انعطاف‌پذیری، توسعه توانمندسازی، توسعه آموزش و مهارت‌های کارکنان، توسعه ارتباطات و تسهیم اطلاعات در جریان تصمیم‌گیری، توسعه اعتمادسازی، توسعه کار گروهی و توسعه فناوری، خلاقیت و نوآوری. بنابراین اندیشمندان می‌کوشند که در سایه نگاه مثبت و خوش‌بینانه، مقوله «سیستم باز و مشارکتی» را به‌عنوان یک مجموعه کامل برای اداره منابع انسانی در سازمان‌های هزاره جدید مطرح کنند. چرا که در آینده انتظار می‌رود بسیاری از سازمان‌ها با تغییر ساختار و تعیین مدیریت نوین به سوی نوآوری و خلاقیت که لازمه هزاره سوم است، حرکت کنند. برای پیاده‌سازی موفق نوآوری باز در فرایندهای مدیریت منابع انسانی لازم است سازمان چالش‌های موجود را برطرف نماید. سازمان‌ها دولتی با مقررات دست‌وپاگیر اداری مواجه هستند که همین مورد باعث می‌شود نتوانند تا با الزامات نوآوری باز همراه شوند. بروکراسی اداری و قواعد حاکم بر آن باعث می‌شود، سازمان نتواند به درستی فرصت‌های مناسب را در محیط شناسایی نماید. از طرف دیگر یکی از موارد دیگری که در این بروکراسی دولتی دیده می‌شود، عدم ثبات مدیریتی و تغییرات مدیریتی مکرری که در سازمان‌ها صورت می‌گیرد، در کنار آن عدم حمایت مدیران ارشد نیز پررنگ می‌شود و باعث بروز چالش‌های در ساختار می‌شود.

فرآیندهای سازمانی و ابزارها می‌توانند محرک و تسهیل‌گر نوآوری باشند یا برعکس می‌توانند نوآوری را در نطفه خفه کنند. در سازمان‌های ایرانی مشاهده می‌شود که ساختارهای سازمانی و فرآیندها معمولاً به گونه‌ای طراحی شده‌اند که بیشتر دست‌وپاگیر و محدودکننده هستند. بنابراین لازم است، ساختارها و فرآیندهای دست‌وپاگیر از محیط داخلی سازمان برچیده شوند و به نیروی‌های خط مقدم اجازه تفکر و اکتشاف داده شود. قبل از توسعه ایده یک فرد خاص، بستری برای تبادل و ترکیب ایده‌های افراد فراهم شود. فرضیه‌های انتقادی آزمایش شوند و مدل‌های کسب‌وکار قبل از آنکه تثبیت شوند مورد بازنگری قرار گیرند.

فرهنگ ناکارآمد موجود در سازمانها و مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌تواند چالش بعدی بر سر راه پیاده‌سازی نوآوری باز در اقدامات مدیریت منابع انسانی باشد. نوآوری‌ها

عموماً با و به وسیله افراد و منابعی که در دسترس دارند به وجود می‌آیند. سازمان‌ها معمولاً مدعی‌اند که از افراد با استعداد نوآورانه در سراسر مجموعه استفاده می‌کنند، در حالی که در عمل نوآوری را محدود به واحدهای خاصی مثل تحقیق و توسعه می‌کنند! باید این موضوع درک شود که تنوع و دانش تمام افراد فعال در واحدهای مختلف برای نوآوری در سازمان نیاز است. باید روی توانمندسازی کارکنان و جذب نیروهای دانشی، خلاق و یادگیرنده در سازمان اهتمام لازم به عمل آید. نوآوری وظیفه واحد یا افراد خاصی به شمار نیاید و تمامی اجزای سازمان مسوولانه به مقوله نوآوری به سهم خود بپردازند. در بسیاری از سازمان‌های ایرانی فرهنگ سازمانی زیاد مورد توجه نیست و اگر هم هست، معطوف به یکسری از اعمال و رفتارهای روزمره است که در درون سازمان شکل گرفته است. در این دیدگاه به فرهنگ سازمانی عموماً نوآوری جایگاهی ندارد و اساساً در این سازمان‌ها یکسری از موضوعات مثل شکست و ریسک کردن که اجزای جدایی‌ناپذیر نوآوری هستند مورد پذیرش نبوده و در برخی مواقع مذموم هم به شمار می‌آید. نوآوری باز نیازمند فرهنگ نوآوری است که در آن ریسک‌پذیری و یادگیری یک ارزش است.

موضوع بعدی که سازمان‌ها تمایلی به پیاده‌سازی نوآوری باز ندارند بحث عدم مالکیت معنوی – دانشی افراد است. زیربنای پیشبرد اهداف و انجام‌پذیری فعالیت‌ها در سازمان، دارایی معنوی و ارزشمندی به عنوان فرهنگ است که باید ساخته شود. آنچه از تجربه شرکت‌های موفق دنیا می‌بینیم بر این نکته تأکید دارد که باید در سازمان‌های ایرانی بیش از پیش به فرهنگ سازمانی به خصوص فرهنگ نوآوری توجه شود. از شکست‌ها و زیان دادن‌ها ابایی نداشت. به خلاقیت‌ها و ایده‌ها فرصت پروراندن شدن داده شود. مسائل سازمان به چالش گذاشته شود و برای ایجاد انگیزه به برترین راه‌حل‌ها مشوق‌هایی اهدا شود. از همه مهم‌تر، همه افراد سازمان به باور مشترکی با عنوان «نوآوری» ایمان قلبی داشته باشند.

راهبردهای پیاده‌سازی نوآوری باز

بعد از برطرف نمودن موانع و ایجاد الزامات سازمانی نوبت به راهبردهای پیاده‌سازی نوآوری باز در اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌رسد. مدیریت ارشد باید با نگاه استراتژی محور این مهم را برآورده سازد تا نیازهای نوآورانه سازمان در پرتو نیروهای

دانشی و انسانی برطرف شود. این مهم نیاز دارد تا سرمایه‌های شبکه‌های ارتباطی با ذینفعان فعال شود و علاوه بر کارکنان دانشی سازمان از کارکنان دانشی سازمان‌های دیگر از طریق شبکه‌های ارتباطی بین ذینفعان در بخش منابع انسانی بهره گرفته شود. لازم است مدیریت منابع انسانی نظام خلاقیت و نوآوری را در سازمان تقویت کرده تا بتواند با استفاده از تغییرهای ساختارهای سنتی و استفاده از ظرفیت‌های خلاقانه توی سازمان مشترک با ذینفعان طراحی شود. داشتن کارکنان دانشی می‌تواند دستیابی به نوآوری باز در سازمانها را تسهیل می‌بخشد. باید از شیوه‌های کاری استفاده کرد که زمینه مشارکت کنندگان زیادت‌ر بشه. یک سازمان نوآور، نیازمند به ساختاری مبتنی بر چابک سازی و انعطاف پذیری دارد. نوآوری باز نمی‌تواند در سازمانهای با ساختارهای ایستا و غیرپویا وجود داشته باشد. ماموریت سازمان باید مبتنی بر استراتژی‌های نوآوری باشد.

هوشمندی فناورانه و بهره‌گیری از ایده‌های نوآور می‌تواند پیاده‌سازی نوآوری باز در سازمان‌ها را موفقیت همراه کند. هوشمندی فناورانه عبارت است از پایش و رصد محیط به منظور جمع‌آوری، تحلیل، انتشار و کاربرد اطلاعات فناورانه در راستای بهبود فرآیندهای برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در حوزه‌ی سازمان. هنگامی که سازمانها ساختار خود را برای حرکت به سمت نوآوری باز تغییر می‌دهند، دانش خارجی هم باید سازماندهی و با ساختار و فرهنگ سازمان تطابق یابد. توانایی جذب از فرایندهای تحقیق و توسعه داخلی منتج می‌بشه و همچنین از محیط خارجی نیز تأثیر می‌پذیرد. الگوریتم‌های دانشی یکی از مباحث جذاب و اساسی در ایجاد نوآوری باز در فرایندهای مدیریت منابع انسانی هستند. وقتی از الگوریتم‌های دانشی صحبت می‌کنیم، در واقع به روش‌ها، فرایندها و سیستم‌هایی اشاره داریم که از اطلاعات، دانش و تجربیات موجود در سازمان برای ایجاد و انتقال دانش استفاده می‌کنند. این الگوریتم‌ها می‌توانند به طراحی فرآیندهای نوآورانه کمک کرده و در ایجاد یک محیط مدیریتی نوآورانه و کارآمد مؤثر باشند.

پیامدهای اجرای نوآوری باز

با توجه به نظر خبرگان پیامدهای نوآوری باز در فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

افزایش مشارکت و عمق مشترک در تصمیم‌گیری: نوآوری باز می‌تواند به افزایش مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی منجر بشود. این مشارکت می‌تواند به افزایش احساس ارتباط و تعهد به سازمان و همچنین بهبود فرایندهای کاری افراد و در نتیجه عملکرد سازمان کمک کند.

افزایش انعطاف‌پذیری و نوآوری در فرایندها: نوآوری باز می‌تواند باعث افزایش انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی بشود. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌ها و تغییرات فناورانه و بازار سریع‌تر سازگار شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شد تا به بررسی چارچوب نوآوری باز در اقدامات مدیریت منابع انسانی بخش دولتی پرداخته شود. از این رو، از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی و دانشگاهی به شناسایی الزامات نوآوری باز، چالش‌های اجرای نوآوری باز در شرکت‌های دولتی ایران و سپس به بررسی و دسته‌بندی راهبردهای اجرای الگوی نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و در آخر نیز به بررسی پیامدهای اجرای الگوی نوآوری باز در شرکت‌های دولتی پرداخته شد. یکی از نکات اساسی در موفقیت نوآوری باز، توجه و بهره‌گیری از منابع موجود در محیط سازمان می‌باشد. وقتی محیط سازمانی به خوبی منابع مدیریت شود و دسترسی به اطلاعات و ابزارهای مورد نیاز برای نوآوری بهبود بخشیده شود، به واقعیت، نوآوری باز و همکاری فراگیرتر و اثربخش‌تر می‌شود. فرض کنید که کارکنان دچار محدودیت‌هایی در دسترسی به منابع و ابزارهای لازم برای نوآوری هستند، این ممکن است امکان ایجاد و ارتقا فعالیت‌های نوآورانه کاهش یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه یافته‌های این پژوهش با سایر مطالعات انجام‌شده در بخش دولتی ایران نشان‌دهنده همسویی قابل توجهی است. به‌عنوان نمونه، یافته‌های این پژوهش درخصوص چالش نیروی انسانی متخصص با نتایج مطالعه کاظمی و همکاران (۱۴۰۵) که «شکاف شایستگی‌های دیجیتال» را به‌عنوان چالش اصلی سرمایه انسانی در بخش دولتی معرفی می‌کنند، کاملاً همراستا است. همچنین مضامین سازمان‌دهنده چالش‌های فرهنگی (مانند ترس از شکست و عدم ریسک‌پذیری) و چالش‌های ساختاری (بروکراسی و مقاومت در برابر تغییر) با یافته‌های پژوهش دهقان‌پور فراشاه و همکاران (۱۴۰۵) که این موارد را به‌عنوان پیشران‌های مقاومت در برابر شفافیت و تغییر فرآیندهای ستی معرفی کرده‌اند، همسو است.

علاوه بر موارد فوق، تأکید این پژوهش بر لزوم تغییر ساختارهای دست‌وپاگیر اداری و حرکت به سمت چابک‌سازی، با نتایج پژوهش رشیدی و کمالی (۱۴۰۴) درخصوص تدوین الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران همخوانی دارد. آن پژوهش نیز بر نقش کلیدی «شرایط ساختاری و فرهنگی» به‌عنوان بسترهای تسهیل‌کننده یا بازدارنده نوآوری تأکید کرده است. از سوی دیگر، یافته‌های این تحقیق درخصوص هوشمندی فناورانه و الگوریتم‌های دانشی به‌عنوان راهبرد اجرایی، با ابعاد «حکمرانی هوشمند منابع انسانی» در پژوهش زراعت کار و همکاران، (۱۳۹۹) که بر ابزارهای هوشمند، سیاست‌گذاری شبکه‌ای و فرهنگ سازمانی هوشمند تأکید دارند، همسو بوده و آن را تکمیل می‌کند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، منوط به ایجاد تحولی هم‌زمان در سه سطح ساختار (کاهش بروکراسی)، فرهنگ (ریسک‌پذیری و اعتماد) و سرمایه انسانی (توسعه شایستگی‌های دیجیتال و دانشی) است. همچنین، تطابق یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های پیشین در حوزه دولتی ایران (کاظمی و همکاران، ۱۴۰۵؛ دهقان‌پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۵؛ رشیدی و کمالی، ۱۴۰۴؛ زراعت کار و همکاران، ۱۳۹۹) نشان می‌دهد که علی‌رغم تنوع سازمان‌ها، چالش‌های

نوآوری در بخش دولتی از الگویی مشترک و تکرارشونده پیروی می‌کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران به جای راهکارهای جزیره‌ای، به دنبال اصلاح سیستماتیک این سه ریشه اصلی برآیند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات: این اشتراک می‌تواند توسط سیستم‌ها و وبسایت‌های داخلی سازمان یا ابزارهای مدیریت دانش پشتیبانی بشود. این کار می‌تواند کمک کند تا کارکنان به راحتی تجربیات و اطلاعات خودشان را به اشتراک بگذارند.

۲. شبکه‌سازی و ارتباطات بیشتر: فرهنگ سازمانی باید این امکان را فراهم کند که کارکنان بتوانند ایده‌ها و پیشنهادات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شوند.

۳. استفاده از سیستم‌های نرم‌افزاری هوشمند: امروزه به عنوان مثال از فناوری‌های هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها می‌توان بهره‌مند شد تا اطلاعات بهتری از تصمیم‌های مدیریتی و نیازهای نوآورانه به دست بیاید.

۴. تسهیل در تبادل ایده‌ها و پیشنهادات: فرهنگ سازمانی باید این امکان را فراهم کند که هیچ کارمندی حس نکند که ایده‌ها او کنار گذاشته می‌شود.

به هر حال، اعمال نوآوری باز در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی می‌تواند به سازمان کمک کند تا به سمت یک محیط کاری با کارآمدتر، شفاف‌تر و مبتنی بر همکاری حرکت کند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

نویسندگان از تمام مشارکت کنندگان و جامعه خبرگان و همچنین سرکار خانم دکتر محبوبه رشیدی که در مسیر پژوهش همکاری نمودند کمال قدردانی را به عمل می آورند.

آماده انتشار

ORCID

حسین سالمی		http://orcid.org/0000-0002-8178-7807
ناصر مرادیگی		http://orcid.org/0009-0000-6207-5428
محمد قاسمی		http://orcid.org/0000-0002-8218-3466
نورمحمد یعقوبی		http://orcid.org/0009-0003-8806-4892

منابع

- دهقانپور فراشاه، علیرضا؛ عباسی، طیه و دهقانپور فراشاه، افسانه . (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخگویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*, ۶(۴), ۹۷-۱۲۳. doi: 10.22034/jipas.2022.322195.1322
- رشیدی، محبوبه؛ سیدفقوی، میرعلی (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد: کارکرد ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲ (۵۰)، ۱۷۷-۱۹۹. <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.68507.4851>
- رشیدی، محبوبه؛ و کمالی، زهرا. (۱۴۰۴). تدوین الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد؛ پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۱)، ۱-۲۹. Doi: [10.22111/JMR.2025.49198.6210](https://doi.org/10.22111/JMR.2025.49198.6210)
- زراعت کار، سمیه؛ رجبی فرجاد، حاجیه؛ نقاش‌زاده، ساقی (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۴)، ۱-۲۵. <https://www.ensani.ir/fa/article/۴۴۵۱۳۷>
- سیفی رسولیان، بهنوش، و رضایی، بیژن. (۲۰۲۲). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران. *مجله پژوهش‌های نو ظهور در مدیریت*، ۱۱(۳)، ۶۱-۸۴. <https://doi.org/10.22034/jer.2022.697511>
- عسکری، ناصر؛ جهانفرد، رضا؛ ۲۰۲۴. تحلیل نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری در نیروی هوایی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، جلد ۶، شماره ۴، ۱-۲۲. DOI: 10.22034/qjimdo.2023.389281.1571
- کاظمی، امیر.، افزاده، احمد.، و داوودی، ناصر. (۲۰۲۱). طراحی یک مدل مفهومی برای مدیریت نوآوری باز در شرکت‌های دانش‌بنیان. *مجله توسعه کارآفرینی*، ۱۴(۱)، ۲۳-۴۸. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.315134.65353>

۸. کاظمی، محمد رضا؛ دهقان پور فراشا، علیرضا و دهقان پور فراشا، افسانه . (۱۴۰۵). سناریوهای حکمرانی عمومی هوشمند مبتنی بر تحول دیجیتال: آینده‌نگاری تحول سرمایه انسانی دولت. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*, 15(55), 177-218. doi: 10.22054/ims.2025.89007.2698

9. Jackson, L. M. (2019). *The psychology of prejudice: From attitudes to social action* (2nd ed.). American Psychological Association
10. Alexy, O., George, G., Salter, A., & Tihanyi, L. (2018). Two faces of open innovation: Creation and appropriation of value through external knowledge engagement. *Strategic Management Journal*, 39(2), 377–396. <https://doi.org/10.1002/smj.2786>
11. Almirall, E. (2024). *Open Innovation in Smart Cities*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 24). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.24>, 245-265.
12. Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). *The dynamics of open strategy: From adoption to reversion*. *Long Range Planning*, 50(3), 310–321. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>
13. Appleyard, M., & Velazquez, A. (2023). *A Practice Theory Perspective on Open Strategy and Innovation*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 38). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.38>, 18-32.
14. Autio, E., Hamari, J., & Legenvre, H. (2023). *Open Technology Maneuvering in Digital Infrastructures*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 30). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.30>, 95-116.
15. Bagherzadeh, M., & Gurca, A. (2023). *Open Innovation: Aligning Mechanisms with Project Attributes*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 7). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.7>, 74,95.51-68.
16. Bagherzadeh, M., Markovic, M. R., Kafouros, M., & Albats, E. (2019). An open innovation model for science-based industries: The role of organizational design. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 2733–2746. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2906353>
17. Beck, S., Bocken, N. M. P., Chatain, O., & Simanis, E. (2021). How open innovation can help firms create and capture value from sustainable business models. *Journal of Business Strategy*, 43(6), 429–437. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2020-0277>
18. Beck, S., Brunswicker, S., & Irem, G. (2020). Searching for innovative growth: The dynamic relationship of R&D and open innovation. *Industry and Innovation*, 28(2), 143–172. <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.179227>
19. Bercovitz, J., & Chesbrough, H. (2020). Comparative analysis of innovation policy: Theory, evidence and policy implications.

- Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 16(1), 1–119. <https://doi.org/10.1561/03000000085>
20. Bessant, J. (2023). *The Evolving Craft of Innovation*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 3). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.3>, 33–50.
 21. Bez, S., & Le Roy, F. (2023). *Open-Innovation and Coopetition*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 15). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.15>, 1–25.
 22. Bigliardi, B., Galati, F., & Petroni, A. (2022). Assessing the alignment between open innovation practices and business model dimensions: A conceptual framework. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 187–212. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2022-0322>
 23. Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Henttonen, K. (2023). *Toward Integrating Trust in Open Innovation*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 13). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.13>
 24. Bogers, M., & West, J. (2023). *Modes of Open Innovation*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 5). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.5>, 64–94.
 25. Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
 26. Bogers, M., Foss, N. J., & Lyngsø, J. (2018). The “human side” of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness. *Research Policy*, 47(1), 218–231. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.012>
 27. Brunswicker, S. (2023). *Teaching Engineers about Open Innovation*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 52). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.52>, 52–82.
 28. Brusoni, S., & Laureiro-Martinez, D. (2023). *Leadership Skills for Open Innovation*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 37). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.37>, 23–60.
 29. Carlile, P., & Dionne, S. (2023). *Events to Span Knowledge Boundaries*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 32). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.32>, 32–58.
 30. Carter, D. (2023). *Measuring the Economic Value of Open Source Software*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 45). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.45>, 30–45.
 31. Cavalli, F., & McGahan, A. (2023). *Opening Innovation to Address Grand Challenges*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 34). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.34>, 25–40.
 32. Dirmina, B., Davoudi, S. M. M., Sadeghi, M. A., & Kalantar, M. (2024). A novel framework for assessing open innovation maturity: Evidence from Iranian pharmaceutical firms. *Journal of Modern*

- Economy and Policy*, 8(1), 1–17.
<https://doi.org/10.22034/jmep.2023.398909.1201>
33. Radziwon, A., Bogers, M., & Bilberg, A. (2024). *The Future of Open Innovation*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 57).
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.57>, 10-35.
 34. Sesabo, J. K., Kato, F., & Chao, P.-T. (2023). Open innovation capability and firm performance: Evidence from manufacturing firms in East Africa. *Small Business International Review*, 7(2), e613.
<https://doi.org/10.26784/sbir.v7i2.613>
 35. West, J., & Olk, P. (2023). *Innovation Beyond the Firm: Open Innovation and Innovation in Ecosystems*. In Oxford Handbook of Open Innovation (Ch. 18).
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192899798.013.18>, 120-142.
 36. Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2021). Driving innovation through open collaboration: Lessons from global practice. *California Management Review*, 63(4), 34–55.
<https://doi.org/10.1177/0008125621992461>
 37. Chesbrough, H. (2019). *Open innovation in the public sector: Challenges and opportunities*. *Journal of Innovation Management*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.3916/JIM-2019-1-01>
 38. Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). *Open social innovation*. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 169–188). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0009>
 39. Lee, S., & Lee, H. (2023). *Network-enabled human resource strategies for open innovation: Evidence from East Asian public agencies*. *International Journal of Public Administration*, 46(2), 101–118. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2045678>
 40. West, J., & Bogers, M. (2017). *Open innovation: Current status and research opportunities*. *Innovation*, 19(1), 43–50.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1298405>.
 41. Badami, M., Jahanian, R. and Mohammadi Nezhad Gangi, A. (2025). Designing a Visionary Leadership Model Based on Organizational Excellence in the Educational System. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 1-20.
<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.490870.1444>.

References (In Persian)

1. Askari, Nasser; Jahanfard, Reza; 2024. Analyzing the organizational innovations of Shahid Sattari in the Air Force of the Islamic Republic of Iran, *Innovation Management in Defense Organizations*, Volume 6, Number 4, 1-22. DOI: 10.22034/qjimdo.2023.389281.1571
2. Dehghanpour Farashah, Alireza; Abbasi, Tayyebah and Dehghanpour Farashah, Afsaneh. (2023). Identifying and prioritizing obstacles to public accountability of Iranian government organizations. *Iranian Public Administration Studies*, 6(3), 97-123. doi: 10.22034/jipas.2022.322195.1322.

3. Kazemi, A., Afrazeh, A., & Davoudian, N. (2021). Designing a conceptual model for managing open innovation in knowledge-based companies. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(1), 23–48., <https://doi.org/10.22059/jed.2021.315134.65353>
4. Kazemi, M. , Dehghanpour-Farashah, ,. and Dehghanpour-Farashah, A. (2026). Smart Public Governance Scenarios Driven by Digital Transformation: A Foresight Study on Government Human Capital Transformation. *Business Intelligence Management Studies*, 15(55), 177-218. doi: 10.22054/ims.2025.89007.2698
5. Rashidi, Mahboobeh; and Kamali, Zahra. (2026). Developing an open innovation model in Iranian government organizations with a data-based theory approach; *Public Management Research*, 15(1), 1-29. (In Persian). Doi: 10.22111/JMR.2025.49198.6210
6. Rashidi, Mahboobeh; Seyed Naqvi, Mir Ali (2026). Pathology of the Human Resources Management Pattern of Stagnant Employees: The Function of Performance Appraisal and Control and Reward and Compensation, *Management of Government Organizations*, 2 (50), 177-199. <https://doi.org/10.30473/Ipom.2023.68507.4851>
7. Seifi Rasoulia, M., & Rezaei, M. (2022). Investigating factors affecting open innovation in Iranian public organizations. *Journal of Emerging Researches in Management*, 11(3), 61–84. <https://doi.org/10.22034/jer.2022.697511>
8. Zoraat Kar, Somayeh; Rajabi Farjad, Hajieh; Naghashzadeh, Saqi (2019). Identifying the challenges of human resource management in the public sector and its impact on productivity, *Human Resource Management Research*, 12 (4), 1-25. 445137. <https://www.ensani.ir/fa/article/>

استناد به این مقاله: نام خانوادگی نویسنده اول، نام. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.