



Designing a Framework for Crowdsourcing Educational Content in Media: A Qualitative Study of the Islamic Republic of Iran Broadcasting

Amir Hosein Moradi

MSc., Department of Public Service Media Management, Faculty of Communication, IRIB University, Tehran, Iran. E-mail: mramoradi9@gmail.com

Siavash Slavatian

Assistant Prof., Department of Media Management, Faculty of Communication, IRIB University, Tehran, Iran. E-mail: salavatian@gmail.com

Mehrdad Bazrpash (Corresponding Author)

Assistant Prof., Department of Media Management, Faculty of Communication, IRIB University, Tehran, Iran. E-mail: mehrdad.bazrpash@iribu.ac.ir

Abstract

Objective

Knowledge-intensive and creative organizations increasingly require continuous, flexible, and job-relevant learning to respond to technological change and maintain organizational adaptability. This need is particularly important in media organizations, where employees accumulate extensive technical, production-related, and experiential knowledge, while formal training systems are often centralized, periodic, and insufficiently responsive to emerging workplace needs. In the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), much of this knowledge remains dispersed among individuals and organizational units and is not systematically converted into reusable educational content. Consequently, valuable experience is transferred informally, unevenly, or remains unused. Crowdsourcing may offer a mechanism through which employees contribute their expertise, practical lessons, and problem-solving experience to the organizational learning system. However, implementation in a large and regulation-oriented media organization requires more than a digital platform; it also depends on governance, legal responsibility, organizational culture, employee

Citation: Moradi, Amir Hosein; Slavatian, Siavash & Bazrpash, Mehrdad (2026). Designing a Framework for Crowdsourcing Educational Content in Media: A Qualitative Study of the Islamic Republic of Iran Broadcasting. *Media Management Review*, 5(2), 281-311. (in Persian)

motivation, instructional design, quality assurance, and sustainability. This study therefore aimed to assess the feasibility of crowdsourcing internal educational content at IRIB and to identify its principal barriers, requirements, and organizational preconditions.

The study views crowdsourcing as a participatory knowledge-management and organizational-learning mechanism that decentralizes knowledge creation. It can reveal less-visible experts, accelerate the circulation of practical knowledge, reduce the loss of tacit expertise, and make educational resources more responsive to workplace problems. Yet its effectiveness depends on clear processes, organizational alignment, appropriate incentives, supportive leadership, accessible technology, and reliable validation. Crowdsourcing may complement formal human-resource development by allowing employees to produce and share educational resources based on their professional knowledge and real organizational problems. Nevertheless, limited research has examined crowd-sourced internal training content in large, formalized media organizations. The research gap therefore concerns the lack of systematic understanding of the barriers and requirements involved in converting employees' dispersed knowledge into formal and usable organizational learning resources.

Research Methodology

The research used a qualitative, inductive, and question-driven design. Data were collected through semi-structured interviews and focus groups with informed participants from inside and outside IRIB. Internal participants included managers, advisers, and experts involved in human-resource development, training governance, organizational learning, knowledge management, knowledge sharing, and educational infrastructure. External participants included academics and specialists in organizational education, employee participation, knowledge management, and participatory learning systems. Purposive sampling, supplemented by snowball sampling, continued until theoretical saturation. Fifteen semi-structured interviews were conducted, and focus groups were used to review, refine, and complete the emerging findings. Credibility and confirmability were strengthened through the diversity of participants, systematic documentation of the interpretation and analysis process, and review of the findings by academic and professional experts. The data were analyzed through systematic thematic analysis. Repeated reading of the interview transcripts was followed by segmentation into meaning units and initial coding. A total of 325 initial codes were extracted. After removing repetitions and merging conceptually similar codes, 66 refined conceptual codes remained. These codes were hierarchically organized into 53 subthemes, 14 secondary themes, and five overarching themes.

Findings

The results show that the feasibility of crowdsourcing educational content is shaped by an interconnected organizational ecosystem rather than by isolated individual factors. Of the 66 refined codes, 48 represented inhibiting conditions. Barriers were concentrated mainly in motivation and participation culture, representing approximately 46% of the references, followed by organizational enablers and implementation infrastructure at approximately 22%. This pattern indicates that the central problem is not the absence of knowledge, but the lack of organizational conditions required to produce, share, formalize, and reuse that knowledge. The final feasibility framework contains five interdependent dimensions:

1. **Governance, legal arrangements, and strategy.** Crowdsourcing requires explicit rules concerning authority, confidentiality, permitted content, publication levels, access, attribution, copyright, organizational responsibility, and the formal route from contribution to approval. Where these boundaries are unclear, employees become risk-averse and either avoid participation or provide limited and low-value content. Heavy procedures for approving trainers and educational content can also delay useful contributions. Strategic sponsorship, a designated process owner, phased implementation, and realistic implementation horizon are therefore essential.
2. **Motivation and participation culture.** Sustainable contribution occurs only when employees perceive participation as valuable, fair, safe, and professionally meaningful. Major barriers include unclear material benefits, insufficient recognition, weak links to performance evaluation or career development, fear of judgment, low psychological safety, distrust, and an ownership-oriented view of knowledge. Some experts may also fear losing their positional advantage or becoming replaceable after sharing their expertise. The framework therefore requires financial, administrative, professional, and symbolic incentives, together with recognition, visibility, trust-building, and protection from punitive interpretations of shared mistakes.
3. **Organizational enablers and implementation infrastructure.** High workloads, lack of formally allocated time, fragmented expertise, insufficient support roles, and the absence of an integrated platform reduce sustained participation. The organization needs an infrastructure that supports idea submission, content upload, minimum standardization, review, publication, search, feedback, monitoring, and updating. It should be integrated with existing human-resource, learning-management, and intranet systems rather than creating parallel administrative work. Knowledge mapping and expert-identification mechanisms are also needed to locate relevant contributors throughout the organization.
4. **Learning design and demand management.** Producing more content does not necessarily result in effective learning. Contributions must be connected to occupational needs, target groups, competency gaps, performance objectives, and appropriate learning levels. Without needs assessment, prioritization, job analysis, and demand management, content may become fragmented, repetitive, or irrelevant. The framework consequently emphasizes problem-based design, updated topic selection, standard content formats, adult-learning considerations, and a clear and traceable route from idea to publication.
5. **Quality, effectiveness, and sustainability.** Organizational trust depends on reliable but non-bureaucratic quality assurance. Minimum standards should address professional accuracy, instructional suitability, and technical adequacy. A proportionate multi-stage review process can combine peer screening with specialist validation. Success should be assessed not only by the number of contributors or uploaded materials but also by utilization, user satisfaction, workplace applicability, learning transfer, feedback, and improvement over time. Maintenance, periodic updating, monitoring, and repeatable participation processes are required for long-term sustainability.

Discussion & Conclusion

The findings indicate that the principal barriers are systemic and interactional rather than individual. Governance ambiguity discourages contribution; weak incentives and low

psychological safety reduce knowledge sharing; lack of time and infrastructure prevents participation from becoming manageable; poor instructional targeting diminishes demand; and inadequate quality assurance undermines organizational trust. Weakness in any one dimension can erode the effectiveness of the other dimensions. Crowdsourcing must therefore be designed as an integrated, multilayer architecture that simultaneously makes participation safe, fair, low-friction, administratively visible, instructionally relevant, and professionally credible. The five dimensions should not be treated as independent recommendations. They function as connected links in a single implementation chain, and failure in one link may reduce crowdsourcing to fragmented, temporary, and informal activities. IRIB should establish written policies for confidentiality, publication levels, attribution, editing, reuse, and responsibility. Content production and review should be formally recognized within working hours and supported by transparent financial and non-financial incentives. An integrated platform should manage the full content lifecycle, with clearly assigned facilitation, technical, review, and maintenance roles. Production priorities should reflect recurring occupational problems and identified skill gaps. Standard formats may be developed for micro-learning materials, practical guides, case studies, and short instructional presentations. A lightweight multi-stage review system should balance credibility with speed, combining peer review for initial screening and specialist review for final validation. Post-publication monitoring should assess utilization, satisfaction, workplace applicability, corrective feedback, and the need for content updating.

Crowdsourcing can transform IRIB's dispersed employee knowledge into valid, reusable, and up-to-date educational assets, but only when five domains are implemented coherently: governance and legal clarity, motivation and participation culture, organizational and technological enablers, learning design and demand management, and quality and sustainability. The study offers a context-grounded feasibility framework for analyzing the barriers and enabling conditions of crowdsourced education in large media organizations. It demonstrates that crowdsourced education is not simply a content-generation technique or a digital repository. Rather, it is an institutional learning system whose viability depends on the alignment of rules, incentives, infrastructure, occupational learning needs, and quality controls. Only through such alignment can employees' individual and dispersed knowledge become a credible, accessible, and sustainable organizational educational resource.

Keywords: Crowdsourcing; Organizational learning; Internal training; Knowledge management; Islamic Republic of Iran Broadcasting.



طراحی چارچوب امکان‌سنجی جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی در سازمان‌های

رسانه‌ای: مطالعه‌ای کیفی در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

امیرحسین مرادی

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت رسانه خدمت عمومی، دانشکده ارتباطات، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. رایانامه: mramoradi9@gmail.com

سیاوش صلواتیان

استادیار، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. رایانامه: salavatian@gmail.com

مهرداد بذریاش (نویسنده مسئول)

استادیار، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. رایانامه: mehrdad.bazrpash@iribu.ac.ir

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف امکان‌سنجی و شناسایی موانع و الزامات پیاده‌سازی جمع‌سپاری، برای تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی، در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران اجرا شد. مسئله اصلی، فاصله میان ظرفیت دانشی گسترده کارکنان و سازوکارهای رسمی تولید محتوای آموزشی در سازمان است.

روش: پژوهش با رویکرد کیفی و استقرایی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و گروه‌های کانونی با مشارکت مدیران، کارشناسان و خبرگان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد که طی آن ۳۲۵ کد اولیه استخراج و پس از پالایش به ۶۶ کد مفهومی تقلیل یافت و در قالب ۵ مضمون اصلی، ۱۴ مضمون فرعی و ۵۳ زیرمضمون سازمان‌دهی شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که تحقق جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی با مجموعه‌ای از چالش‌های نظام‌مند مواجه است. این چالش‌ها را می‌توان در پنج حوزه اصلی طبقه‌بندی کرد: حکمرانی، حقوق و راهبرد؛ انگیزش و فرهنگ مشارکت؛ توانمندسازهای سازمانی و زیرساخت اجرا؛ طراحی یادگیری و مدیریت تقاضا؛ کیفیت اثربخشی و پایداری اجرا.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت جمع‌سپاری آموزشی، مستلزم طراحی معماری یکپارچه شامل حکمرانی روشن، نظام انگیزشی مؤثر، زیرساخت‌های اجرایی مناسب، طراحی آموزشی مبتنی بر نیاز و سازوکارهای تضمین کیفیت است. این پژوهش با ارائه چارچوبی مفهومی برای تحلیل موانع و الزامات جمع‌سپاری آموزشی در سازمان‌های بزرگ، به توسعه ادبیات یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کمک می‌کند.

کلیدواژه‌ها: جمع‌سپاری، یادگیری سازمانی، آموزش درون‌سازمانی، مدیریت دانش، سازمان صداوسیما.

استناد: مرادی، امیرحسین؛ صلواتیان، سیاوش و بذریاش، مهرداد (۱۴۰۵). طراحی چارچوب امکان‌سنجی جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی در سازمان‌های رسانه‌ای: مطالعه‌ای کیفی در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۵(۲)، ۳۱۱-۲۸۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۰

doi: <https://doi.org/10.22059/MMR.2026.416870.1287>

بررسی‌های مدیریت رسانه، ۱۴۰۵، دوره ۵، شماره ۲، صص. ۲۸۱-۳۱۱

ناشر: دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

در سازمان‌های مبتنی بر دانش و خلاقیت، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه راهبردی به شمار می‌آیند و توانمندسازی آنان از طریق آموزش و یادگیری سازمانی، در تحقق اهداف راهبردی سازمان نقشی اساسی ایفا می‌کند (الخلف و بدوی^۱، ۲۰۲۴). آموزش منابع انسانی، نه تنها ابزاری برای انتقال مهارت‌ها و دانش‌های تخصصی است، بلکه سازوکاری برای تقویت خلاقیت، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای ظرفیت نوآوری سازمان نیز محسوب می‌شود (حاج‌محمدی، ۱۳۹۷؛ مک‌کی، رایتر پالمون، کومبز و کومبز^۲، ۲۰۲۴). در چنین سازمان‌هایی خلاقیت یکی از مؤلفه‌های بنیادین فعالیت‌های حرفه‌ای به‌شمار می‌رود و کارکنان در فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی نقشی محوری ایفا می‌کنند (منزوی، ۱۴۰۱). از این رو، توسعه مستمر دانش و مهارت کارکنان و فراهم‌سازی بسترهای متنوع یادگیری به یکی از پیش‌شرط‌های اساسی حفظ کارآمدی و پویایی سازمان تبدیل شده است (بیسواکارما و سوبدی^۳، ۲۰۲۵).

در دهه‌های اخیر، تحولات سریع محیطی و فناوری نیز اهمیت یادگیری سازمانی را بیش از پیش برجسته کرده است. پیشرفت‌های فناورانه، گسترش رسانه‌های دیجیتال، تغییر الگوهای تولید و توزیع محتوا و افزایش رقابت سازمانی، سازمان‌ها را با نیازهای جدید دانشی و مهارتی مواجه ساخته است (اوه و کیم^۴، ۲۰۲۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به توسعه مستمر مهارت‌ها و یادگیری سازمانی توجه دارند، توانایی بیشتری در مدیریت تغییرات محیطی و حفظ مزیت رقابتی خود خواهند داشت. همچنین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی که از مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری حمایت می‌کنند می‌توانند سطح مشارکت، انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند (سوسومریت، کوئتر و آمپوفو^۵، ۲۰۱۹).

در این میان، سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های رسانه‌ای کشور، از سرمایه انسانی گسترده و متنوعی برخوردار است (میری قمصری، ببران و سعیدی، ۱۳۹۹). کارکنان این سازمان در حوزه‌های گوناگونی از جمله تولید برنامه، فعالیت‌های فنی، فناوری‌های رسانه‌ای و امور پشتیبانی فعالیت می‌کنند و طی سال‌های فعالیت حرفه‌ای خود تجربه‌ها و دانش‌های ارزشمندی را کسب کرده‌اند. این دانش و تجربه‌ها می‌توانند منبعی مهم برای یادگیری سازمانی و توسعه مهارت‌های سایر کارکنان باشند. با این حال، در بسیاری از موارد، این سرمایه دانشی به‌طور نظام‌مند وارد چرخه آموزش سازمانی نمی‌شود و بخش چشمگیری از آن در سطح فردی باقی می‌ماند یا در واحدهای سازمانی محدود می‌شود. در نتیجه، انتقال این دانش‌ها اغلب به‌صورت پراکنده، غیررسمی و مبتنی بر روابط فردی انجام می‌گیرد و بخشی از ظرفیت دانشی موجود در سازمان به محتوای آموزشی کاربردی تبدیل نمی‌شود (مانوج، نندا، راجندران و مادهاوان^۶، ۲۰۲۵؛ ووریو، ریمن، ککونن و لامپلا^۷، ۲۰۲۶).

1. Alkhalaf & Badewi
2. McKay, Reiter-Palmon, Coombes & Coombs
3. Biswakarma & Subedi
4. Oh & Kim
5. Susomrith, Coetzer & Ampofo
6. Manoj, Nanda, Rajendran & Madhavan
7. Vuorio, Reiman, Kekkonen & Lampela

از سوی دیگر، ساختارهای رسمی آموزش در سازمان صداوسیما با وجود نقش مهم و ضروری خود، همواره قادر نیستند تا به نیازهای متنوع و تخصصی کارکنان به‌طور کامل پاسخ دهند. آموزش‌های سازمانی معمولاً در قالب دوره‌های رسمی و مقطعی ارائه می‌شوند و این ساختار دوره‌ای، ممکن است در برابر نیازهای تخصصی و گاه فوری کارکنان، به اندازه کافی منعطف نباشد (تannenbaum، بیرد، مک‌نال و سالاس^۱، ۲۰۰۹؛ موروزویچ، کوروتکیخ و کوزنتسوا^۲، ۲۰۲۲). افزون‌براین، حتی در مواردی که از خبرگان داخلی برای ارائه آموزش استفاده می‌شود، این مشارکت غالباً در چارچوب سرفصل‌های از پیش تعیین‌شده صورت می‌گیرد؛ در حالی که بخش مهمی از نیازهای واقعی کارکنان در قالب دانش‌های تجربی، نکته‌های عملی و تجربه‌های مسئله‌محور شکل می‌گیرد که لزوماً در برنامه‌های آموزشی رسمی پیش‌بینی نشده‌اند یا امکان تولید و انتشار سریع آن‌ها فراهم نیست (سومپورک^۳، ۲۰۱۲، بلک و وارهاست^۴، ۲۰۲۱؛ کادام، پراوین کومار و ساتپاتی^۵، ۲۰۲۴).

مطالعات انجام‌شده در این حوزه نیز برخی چالش‌های موجود در نظام آموزشی سازمان را نشان می‌دهد. برای نمونه، گزارش شده است که اداره کل آموزش سازمان صداوسیما، به دلیل محدودیت منابع انسانی، قادر نیست که همه نیازهای آموزشی تخصصی سازمان را به‌طور کامل تأمین کند؛ در نتیجه برای رفع بخشی از این نیازها، ناگزیر می‌شود تا از نیروهای موقتی یا ظرفیت سایر مشاغل بهره‌برد (ربیعی، ۱۳۹۰). همچنین در برخی پژوهش‌ها به عدم تناسب برنامه‌های آموزشی با سطح شناختی کارکنان اشاره شده است (منزوی، ۱۴۰۱) و در مواردی نیز شیوه‌های آموزشی موجود برای مواجهه با تحولات و تغییرات محیطی کافی ارزیابی نشده است (حاج‌محمدی، ۱۳۹۷). این شرایط نشان می‌دهد که نوعی فاصله میان نیازهای واقعی آموزشی کارکنان و سازوکارهای رسمی تولید و تأمین محتوای آموزشی در سازمان شکل گرفته است. مسئله اصلی پژوهش از همین نقطه ناشی می‌شود؛ بدین معنا که با وجود ظرفیت دانشی گسترده در میان کارکنان سازمان صداوسیما، سازوکارهای موجود برای تبدیل این ظرفیت دانشی به محتوای آموزشی نظام‌مند و قابل استفاده برای سایر کارکنان محدود است. در نتیجه، بخشی از دانش و تجربه‌های ارزشمند کارکنان یا به‌صورت پراکنده منتقل می‌شود یا در سطح فردی باقی می‌ماند و امکان بهره‌برداری سازمان از آن به‌صورت گسترده فراهم نمی‌شود.

در چنین شرایطی، بهره‌گیری از رویکردهای نوین در مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، می‌تواند به استفاده مؤثرتر از ظرفیت‌های دانشی موجود در سازمان کمک کند (العوفی و همکاران^۶، ۲۰۲۳؛ دیاز پیراکیو و رینکون گونزالس^۷، ۲۰۱۹). یکی از این رویکردها جمع‌سپاری است که به‌عنوان سازوکاری برای بهره‌گیری از دانش جمعی افراد در حل مسائل و تولید محتوا مورد توجه قرار گرفته است (مولنار و سزوتس^۸، ۲۰۱۷؛ براهم، رییس‌ل، کیرشنر و برنهارت^۹،

1. Tannenbaum, Beard, McNall & Salas

2. Morozevich, Korotkikh & Kuznetsova

3. Somyürek

4. Black & Warhurst

5. Kadam, Praveen Kumar & Satpathi

6. Al Aufi et al

7. Díaz-Piraquive & Rincón-González

8. Molnár & Szűts

9. Brabham, Ribisl, Kirchner & Bernhardt

۲۰۱۴). در این رویکرد، بخشی از فرایند تولید دانش و محتوا، از حالت متمرکز خارج و امکان مشارکت گسترده‌تر افراد در تولید و به‌اشتراک‌گذاری دانش فراهم می‌شود. در حوزه آموزش سازمانی نیز جمع‌سپاری می‌تواند بستری فراهم سازد که کارکنان متناسب با دانش و تجربه خود در تولید محتوای آموزشی مشارکت کنند و سایر کارکنان نیز بتوانند در زمان نیاز به این دانش‌ها دسترسی داشته باشند (راکهوس و سوارز فیگوئروا^۱، ۲۰۱۷؛ پارک، ول و لیو^۲، ۲۰۲۲؛ دال، گرزی و پترسن^۳، ۲۰۲۱).

چنین رویکردی، علاوه بر آنکه امکان بهره‌گیری بهتر از ظرفیت‌های دانشی موجود در سازمان را فراهم می‌سازد، می‌تواند زمینه شناسایی خبرگان کمتر شناخته‌شده، تسهیل گردش دانش در سطح سازمان و کاهش خطر از دست رفتن دانش ضمنی کارکنان را نیز فراهم کند (دولینسکا^۴، ۲۰۲۲؛ داهلندر، چپسن و پیزونکا^۵، ۲۰۱۹؛ اسکالیس^۶، ۲۰۱۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از سازوکارهای مشارکتی در تولید دانش، می‌تواند فرایند یادگیری سازمانی را تقویت و به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند (لوپز، پئون و اورداس^۷، ۲۰۰۴؛ لنارت گانسینیچ^۸، ۲۰۱۸؛ تیرل و شالوین^۹، ۲۰۲۲). همچنین فراهم شدن امکان مشارکت کارکنان در تولید و انتشار دانش، می‌تواند سطح مشارکت آنان در فرایندهای یادگیری سازمانی را افزایش دهد (لوپز و همکاران، ۲۰۰۴؛ خشنود، رجایی‌پور و عزتی، ۱۴۰۰).

در عین حال، پیاده‌سازی چنین رویکردی در یک سازمان بزرگ و مقررات‌محور مانند صداوسیما، مستلزم توجه به مجموعه‌ای از ملاحظات سازمانی، مدیریتی و فناورانه است. موضوعاتی مانند سازوکارهای ارزیابی و کنترل کیفیت محتوای تولیدشده، شیوه‌های انگیزش کارکنان برای مشارکت در تولید محتوا، تعیین حدود و سطوح انتشار محتوا و نحوه تعامل این رویکرد با ساختار رسمی آموزش سازمان، از جمله مسائلی هستند که می‌توانند بر موفقیت یا ناکامی چنین رویکردی تأثیرگذار باشند (لین، شن، لیو، خو و چنگ^{۱۰}، ۲۰۲۲؛ لیو، شیا، گائو، جیانگ و ژانگ^{۱۱}، ۲۰۱۹). با وجود اهمیت این موضوع، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که مطالعات محدودی به‌طور مشخص به کاربرد جمع‌سپاری در تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ و ساختارمند، پرداخته‌اند.

از این رو شکاف پژوهشی در این حوزه به فقدان شناخت نظام‌مند از موانع و الزامات پیاده‌سازی جمع‌سپاری در تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی در سازمان‌هایی مانند صداوسیما بازمی‌گردد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر ارزیابی الزامات و موانع پیاده‌سازی جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی توسط کارکنان سازمان صداوسیما، با تمرکز بر تبدیل ظرفیت‌های دانشی نهفته کارکنان به محتوای آموزشی قابل استفاده برای آموزش منابع انسانی است. در همین راستا، پرسش اصلی پژوهش چنین طرح می‌شود که پیاده‌سازی جمع‌سپاری برای تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی

1. Ruckhaus, E., & Suárez-Figueroa

2. Park, Vel & Liu

3. Dahl, Græslie & Petersen

4. Dolińska

5. Dahlander, Jeppesen & Piezunka

6. Scalise

7. López, Peón & Ordás

8. Lenart-Gansiniec

9. Tyrrell & Shalavin

10. Lin, Shen, Liu, Xu & Cheng

11. Liu, Xia, Gao, Jiang & Zhang

در سازمان صداوسیما با چه موانع و الزاماتی مواجه است؟ به‌منظور پاسخ‌گویی دقیق‌تر به این مسئله، پژوهش حاضر دو پرسش فرعی را نیز دنبال می‌کند:

۱. مهم‌ترین موانع تحقق جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی در سازمان صداوسیما کدام‌اند؟
۲. الزامات و پیش‌نیازهای کلیدی برای اجرای موفق جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی در این سازمان چیست؟

پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند علاوه‌بر روشن ساختن ابعاد مختلف این رویکرد در بستر سازمان صداوسیما، به توسعه سازوکارهای نوین یادگیری سازمانی و بهره‌گیری مؤثرتر از ظرفیت‌های دانشی کارکنان در تولید و اشتراک محتوای آموزشی کمک کند.

پیشینه نظری و تجربی پژوهش

جمع‌سپاری به عنوان ابزاری برای یادگیری سازمانی

جمع‌سپاری سازوکاری برای افزایش یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از هوش جمعی و منابع دانش خارجی شناخته می‌شود. این امر ایجاد، کسب و اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل می‌کند که برای سازگاری و خودنوسازی سازمانی حیاتی است (اولمانن و همکاران^۱، ۲۰۲۴؛ لنارت گانسینیچ و سولکوفسکی^۲، ۲۰۱۸؛ دیمیترووا و اسکارسو^۳، ۲۰۱۷). در بخش‌های بخش‌های دولتی و خصوصی، نشان داده شده است که جمع‌سپاری از حل مسئله، نوآوری و توسعه سیاست پشتیبانی می‌کند، در حالی که همکاری در سراسر مرزهای سازمانی را نیز تقویت می‌کند (اولمانن و همکاران، ۲۰۲۴؛ دیمیترووا و اسکارسو، ۲۰۱۷؛ لنارت گانسینیچ، ۲۰۲۰). جمع‌سپاری می‌تواند با مشارکت شرکت‌کنندگان خارجی و ارائه دیدگاه‌های متنوع، آموزش منابع انسانی را تکمیل کند. این رویکرد می‌تواند توسعه آموزش را تسریع کند و نرخ انتقال آموزش را بهبود بخشد (جایانتی^۴، ۲۰۱۲). هدف‌گذاری در طول آموزش برای وظایف جمع‌سپاری بر درک یادگیری کارگران تأثیر می‌گذارد؛ اما لزوماً نتایج یادگیری یا عملکرد پس از آموزش را بهبود نمی‌بخشد (رچکمر و یین^۵، ۲۰۲۱).

جمع‌سپاری، مدیریت دانش و و فرهنگ یادگیری سازمانی

جمع‌سپاری با تغییر تمرکز از انتقال دانش داخلی به کسب و ایجاد دانش خارجی، مدیریت دانش را متحول می‌کند. این مهم از مدیریت دانش محاوره‌ای جایی که دانش از طریق گفت‌وگو و همکاری تولید می‌شود، پشتیبانی می‌کند (دیمیترووا و اسکارسو، ۲۰۱۷). پلتفرم‌های جمع‌سپاری می‌توانند ابزارهای فناوری اطلاعات را برای مدیریت و پالایش دانش ادغام کنند و آن را برای کارمندان و ذی‌نفعان در دسترس و قابل اجرا سازند (اولمانن و همکاران، ۲۰۲۴؛ چن، ژو، تائو، وو و شی^۶، ۲۰۲۱).

1. Ulmanen et al

2. Lenart-Gansinie & Sulkowski

3. Dimitrova & Scarso

4. Jayanti

5. Rechkemmer & Yin

6. Chen, Zhu, Tao, Wu & Shi

در حالی که جمع‌سپاری مزایای چشمگیری ارائه می‌دهد، موفقیت آن به مدیریت مؤثر، از جمله تقسیم وظایف شفاف، سازوکارهای تشویقی و هم‌سویی با اهداف سازمانی بستگی دارد (چن و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش سیمز، فاگنانو، هالترمن و هالترمن^۱ (۲۰۱۶) در محیط‌های حرفه‌ای نشان داده است که موانعی مانند وقفه‌های گردش کار و عدم تمایل به افشای شکاف‌های دانش می‌تواند مانع پذیرش شود. افزون‌براین، پژوهش‌هایی مانند دویس، پالاسیوس و ریبرو ناوارته^۲ (۲۰۱۹) و کارلوس، پالاسیوس مارکز و انریکه^۳ (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که قابلیت‌های یادگیری سازمانی و سبک‌های رهبری نقش تعدیل‌کننده‌ای در موفقیت ابتکارات جمع‌سپاری دارند. برای مثال، رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ یادگیری قوی، اثربخشی جمع‌سپاری را در بهبود عملکرد سازمانی افزایش می‌دهد. همچنین جمع‌سپاری به‌عنوان یک الگوی جدید برای یادگیری سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، جایی که به رفع چالش‌های سیاست‌گذاری و ارائه خدمات کمک می‌کند، دیده می‌شود (لنارت گانسینیچ و سولکوفسکی، ۲۰۱۸؛ لنارت گانسینیچ، ۲۰۲۰).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد، کیفی و استقرایی است و بر مبنای طراحی سؤال‌محور اجرا شده است. به‌منظور دستیابی به درکی عمیق از ابعاد و الزامات پدیده مورد مطالعه، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و گروه‌های کانونی صورت گرفته است. جامعه پژوهش به‌صورت هدفمند تعریف شده و صرفاً شامل تمامی کارکنان سازمان نیست و بر مبنای اطلاع‌مندی و نقش‌بندی تعریف شده است، یعنی بر «افراد مطلع و درگیر با پدیده» موضوع پژوهش تمرکز دارد. بر این اساس، در بخش درون‌سازمانی، مشارکت‌کنندگان شامل معاونان، مدیران، مشاوران و کارشناسان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بوده‌اند که حوزه مسئولیت یا تجربه حرفه‌ای آنان با زمینه‌هایی نظیر آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت آموزش و یادگیری، سیاست‌گذاری و حکمرانی آموزش، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، تجربه‌نگاری و تسهیم دانش، و نیز طراحی و پشتیبانی سامانه‌ها و زیرساخت‌های مرتبط با آموزش درون‌سازمانی ارتباط مستقیم داشته است. همچنین در بخش برون‌سازمانی، از دیدگاه‌ها و تجارب نخبگان دانشگاهی، پژوهشگران و متخصصان حوزه‌های آموزش سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان یا طراحی مدل‌ها و سامانه‌های آموزشی مبتنی بر مشارکت که سابقه پژوهشی یا کاربردی داشته‌اند، بهره گرفته شده است.

انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری غیرتصادفی و با به‌کارگیری راهبردی ترکیبی انجام شده است؛ به‌گونه‌ای که در مرحله نخست، نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان راهبرد اصلی برای شناسایی افراد واجد صلاحیت به‌کار گرفته شد. در این فرایند ممکن است از نمونه‌های قبلی برای دسترسی به نمونه‌های بعدی استفاده شود که در این حالت از روش نمونه‌گیری گلوله برفی (هرندی، ضربی شهمار بیگلو و میرزائیان خنجر، ۱۳۹۹)، راهبرد تکمیلی برای دسترسی به سایر خبرگان و افراد کلیدی بهره گرفته شده است. معیار ورود به مطالعه آن بود که مشارکت‌کنندگان، به‌واسطه مسئولیت سازمانی، تجربه اجرایی یا تخصص علمی، دانش و تجربه‌ای معتبر در یکی از حوزه‌های مرتبط با آموزش

سازمانی، مدیریت آموزش و یادگیری، منابع انسانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، سیاست‌گذاری و سازوکارهای رسمی آموزش، کنترل کیفیت و اعتباربخشی محتوا، یا طراحی و پشتیبانی زیرساخت‌ها و سامانه‌های آموزشی داشته باشند. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید مقوله یا رابطه تازه‌ای ایجاد نکنند (هرندی و میرزائیان خمسه، ۱۳۹۶). بر اساس برآوردهای پژوهش، حداکثر ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه‌ها در نظر گرفته شد. برای افزایش اعتبار و جامعیت یافته‌ها در انتخاب مشارکت‌کنندگان اصل تنوع رعایت شد؛ به‌گونه‌ای که سطوح مختلف سازمانی و حوزه‌های وظیفه‌ای متفاوت و انواع تجربه‌های مرتبط با آموزش درون سازمانی در ترکیب نمونه لحاظ شد.

در پژوهش حاضر جهت تأییدپذیری یافته‌های پژوهش چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها در هر مرحله مستند و گزارش شده است. همچنین در این پژوهش با استفاده از دیدگاه و نظریه از سه زاویه مدیران اجرایی پژوهشگران دانشگاهی و همچنین عوامل و نیروهای تولیدی سازمان صداوسیما مصاحبه انجام شود (تنوع منبع در مصاحبه) تا از نظر منابع اعتبار نتایج این پژوهش افزایش پیدا کند. همچنین با ارائه خروجی مصاحبه‌ها به استادان و خبرگان از تنوع پژوهشگران و نظر آنان برای تأمین بیشتر اعتبار استفاده شد.

در فرایند گردآوری داده‌ها، ابتدا با بررسی نظام‌مند کتب، مقالات و پژوهش‌های پیشین، ادبیات و مبانی نظری مرتبط با موضوع پژوهش مطالعه، سپس داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه‌ها بر اساس راهنمای مصاحبه طراحی و متناسب با محورهای اصلی تحقیق انجام شدند تا امکان واکاوی عمیق‌تر ابعاد مختلف مسئله فراهم شود. افزون‌براین، گروه‌های کانونی به‌عنوان روشی مکمل به‌کار گرفته شدند تا با بهره‌گیری از تعامل و هم‌اندیشی میان متخصصان و خبرگان، زمینه‌بازبینی، تعدیل و تکمیل یافته‌ها و نیز ارزیابی دقیق‌تر نتایج فراهم آید.

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و از طریق کدگذاری نظام‌مند انجام شد. در این فرایند، ابتدا متن مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی چندین بار به‌طور کامل مطالعه شد تا آشنایی عمیق با داده‌ها و درک اولیه از الگوهای معنایی حاصل شود. در گام دوم، کدگذاری اولیه از طریق تفکیک متن به واحدهای معنایی انجام گرفت. در این مرحله ۳۲۵ کد اولیه استخراج شد. در گام سوم فرایند پالایش کدها انجام شد، در این مرحله کدهای هم‌معنا یا دارای معنای نزدیک به هم ادغام شد و در مجموع ۶۶ کد پالایش شده، به‌عنوان هسته مفهومی مبنای گزارش‌دهی قرار گرفت. در مرحله چهارم سازمان‌دهی تماتیک صورت گرفت. در این مرحله کدهای پالایش شده در قالب خوشه‌های مفهومی در سطوح زیرمضمون، مضمون اصلی و مضمون فرعی صورت‌بندی شدند و یک ساختار شامل ۵ مضمون اصلی، ۱۴ مضمون فرعی و ۵۳ زیرمضمون ارائه شد. این روند به‌گونه‌ای دنبال شد که ضمن حفظ ارتباط مستقیم یافته‌ها با داده‌های خام، امکان ارائه تصویری منسجم، نظام‌مند و ردیابی‌پذیر از چالش‌ها و پیش‌نیازهای تحقق جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی درون سازمانی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران فراهم شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

گام اول: کدگذاری اولیه

در پژوهش حاضر، پس از انجام ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و اجرای فرایند تحلیل مضمون، در مرحله نخست «کدگذاری اولیه» انجام شد که حاصل آن ۳۲۵ ردیف کد اولیه (کدهای باز/اولیه همراه با گزیده‌های عین به‌عین از مصاحبه‌ها) بود. در ادامه و به‌منظور افزایش شفافیت تحلیلی و ردیابی‌پذیری یافته‌ها، در جدول ۱ کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها ارائه می‌شود. این جدول شامل کدهای باز، به همراه ارجاع دقیق به شواهد متنی شامل گزیده‌های عین به‌عین مصاحبه‌ها هستند تا مشخص شود که هر نتیجه و مضمون گزارش‌شده در این بخش، بر کدام داده‌های خام و چه شواهدی استوار است.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدهای باز استخراج‌شده

کدباز	گزیده عین به‌عین از مصاحبه
کارشناس شماره ۱	«باید اول برواد اداره کل آموزش، و از نظر علمی ثابت کند که این کار را بلد است و قدرت تدریس دارد. یعنی حتی اگر تو «خدای یک موضوع» باشی، باز هم نمی‌توانی خارج از این ساختار تدریس رسمی داشته باشی».
	«ممکن است همین الان در بخش‌های مختلف سازمان، چنین انتقال تجربه‌هایی در حال انجام باشد، ولی آموزش رسمی سازمان هیچ اطلاعی از آن‌ها ندارد».
	«خیلی از آدم‌ها با خودشان می‌گویند: من این همه وقت بگذارم، تهش چه چیزی گیرم می‌آید؟»
کارشناس شماره ۲	«شما یک چرخه در فضای مجازی بزنید، حجم عظیمی محتوا می‌بینید؛ اما محتوایی که «به درد یک شغل مشخص در سازمان» بخورد موضوع دیگری است».
	«یک مانع، همان «نفع مادی» است؛ یعنی فرد می‌پرسد: من وقت می‌گذارم، محتوا تولید می‌کنم، چه منفعتی برایم دارد؟».
	«ما سازمانی هستیم که ویتروینمان «آنتن» است؛ در نهایت باید دید این آموزش‌ها قرار است چه کمکی به کیفیت محتوای روی آنتن بکند».
کارشناس شماره ۳	«الان محدودیت روشن نیست؛ من نمی‌فهمم که دامنات کل سازمان است یا چند شغل مشخص، می‌خواهی اطلاعات چند نفر را وارد این فرایند کنی؟ پنج نفر از یک واحد؟ یا پنجاه‌هزار نیروی انسانی صداوسیما را؟ جامعه آماری‌ای که در ذهن داری چیست؟ هنوز معلوم نیست».
	«در هر حالت، اول باید خود بستر را مشخص کنید؛ دقیقاً کجاست، قرار است از کجا لینک شود، چه واحدی متولی‌اش است، چه کسی قرار است آن را نگهداری و پشتیبانی کند».
	«به نظر من (حالا نظر شخصی‌ام را می‌گویم) بهتر است تمرکزت را روی «شدن» بگذاری تا روی «نشدن» چرا که اگر از همین الان پیش‌فرضت این باشد که کار به ثمر نمی‌نشیند احتمالاً در ادامه مسیر کنار می‌کشی».

کدباز	گزیده عین به عین از مصاحبه
کارشناس شماره ۴	«هر جا رفتیم سراغ این «چربی» و مانی و ماهیت کار، با یک مقاومت عجیب و غریب روبه‌رو شدیم که: «این‌ها به چه درد من می‌خورد؟ به من چیزی یاد بده که همین الان که رفتم روی آنتن به دردم بخورد».
	«می‌گویند آموزش‌ها به درد نمی‌خورد؛ چون چیزهایی را آموزش می‌دهند که ما ابزارش را نداریم. می‌گویند: «من این دوربین، این امکانات، این نرم‌افزار را ندارم، پس آموزش به چه درد من می‌خورد؟».
	«این فرهنگ سازمانی، یک‌سری آدم‌ها را تقویت و پروموت می‌کند و یک‌سری را به گوشه می‌فرستد و اجازه دیده‌شدن به آن‌ها نمی‌دهد. بر فرض که شما خیلی هم جست‌وجو کنید و او را پیدا کنید و ببایریدش داخل یک گروهش می‌کنید؛ باز هم در آن فضا صدای او شنیده نمی‌شود. می‌خواهم بگویم «خط‌شکنی» و بالا رفتن از دیوارهای یک سازمان بزرگ و سنگین، مثل صداوسیما، کار آسانی نیست».
کارشناس شماره ۵	«اولین مانع جدی، فقدان «فرهنگ یاددهی و یادگیری» و «مشارکت» در سطح سازمان است، نگرش فردی و فرهنگ یاددهی و یادگیری اگر در سازمان قوی نباشد، عملاً به مانعی برای تولید محتوا و جمع‌سپاری تبدیل می‌شود و افراد انگیزه‌ای برای مشارکت پیدا نمی‌کنند».
	«اگر ساختار سازمانی، بیش از حد بوروکراتیک و بالاب‌پایین باشد و هر نوع نوآوری و خلاقیتی را به‌طور ضمنی سرکوب کند، این هم اجازه نمی‌دهد از ظرفیت کارکنان برای تولید محتوای آموزشی استفاده مطلوب بشود. در چنین فضایی، حتی افراد علاقه‌مند هم ترجیح می‌دهند وارد این فرایند نشوند، چون احساس می‌کنند باید از ده‌ها فیلتر اداری عبور کنند».
	«فرد باید تجربه‌های ناموفق، شکست‌ها و اشتباهاتش را هم بیان کند.» / «می‌گویند اگر اشتباهاتمان را علنی کنیم، فردا علیه‌مان استفاده می‌شود... یا برچسب ناکارآمدی می‌خوریم».
کارشناس شماره ۶	«وقتی برای تدریس در سازمان می‌آید، در واقع دارد در ازای ۴۰ ساعت تدریس، مبلغ مشخصی از سازمان می‌گیرد؛ درحالی‌که می‌تواند همان چند ساعت را بیرون از سازمان صرف کند و چندبرابر آن درآمد داشته باشد. برای همین خیلی‌ها به سمت آموزش در سازمان نمی‌آیند».
	«افرادی که توانمند و مسئولیت‌پذیرند، عملاً فرصت نمی‌کنند برای تولید محتوا و اشتراک دانش وقت بگذارند. پس یک مانع خیلی مهم در جمع‌سپاری و تولید محتوا این است که ما با افرادی سروکار داریم که: از یک‌سو توانمندند، ازسوی دیگر، به‌شدت سرشان شلوغ است».
	«مثلاً یکی از مدرس‌ها به من می‌گفت: من برای آموزش عکاسی در بیرون از سازمان، در چهار روز، ۱۰۰ میلیون تومان می‌گیرم؛ قراردادش را هم نشانم داد. در مقابل، ما همان فرد را ۴ روز کاری، مجموعاً ۳۲ ساعت، به‌عنوان مدرس آوردیم؛ ساعتی ۲۵۰ هزار تومان به او پرداخت شد؛ یعنی تقریباً ۸ میلیون تومان که بعد از کسر مالیات، حدود ۶ و خرده‌ای برایش ماند».

کدباز	گزیده عین به عین از مصاحبه
کارشناس شماره ۷	«خب، اینجا واقعاً نیازمند یک پارادایم شیفت هستیم؛ یعنی تغییر در چارچوب فکری و رویکردی که تا امروز با آن اداره شده‌ایم»
	«سازمان باید یک محیط حمایت‌کننده ایجاد کند مثل فراهم کردن آب، نور، گرما که رشد را برای گل ممکن می‌کند؛ اما در سطح سازمانی و برای انسان‌ها».
	«شما وقتی جذب را درست انجام نمی‌دهید و فرد را در نقشی که با استعدادها، توانایی‌ها و روحیاتش تناسبی ندارد قرار می‌دهید، مشکلات بعدی کاملاً طبیعی است، از افت بهره‌وری گرفته تا نارضایتی و بی‌انگیزگی».
کارشناس شماره ۸	«باید به نظام شایسته‌سالاری و نظام ارتقا علمی پشت این سیستم در سیستم منابع انسانی به‌عنوان حامی باشد».
	«مثلاً شما چرا باید بیای در سال دوم همان تخصص‌های منو داشته باشی سال دوم نه سال چهارم و بعد من که اونجا سرپرست واحد بودم انرژی‌ام به درصدی که افت کرد، بیای بگی آقا من الان زخم ندارم مأموریت می‌رم خیلی کارا رو انجام می‌دم و می‌تونم از بقیه آدم پرنشاط‌تری باشم و پرتوان‌تری باشم همه کارایی هم که اون می‌کنه انجام می‌دم خب هر آدم عاقلی شما رو جایگزین من می‌کنه دیگه».
	«مقایسه جمع‌سپاری و سامانه مدرسی خیلی نگاه خیلی سطحی است؛ خیلی سطحی است، در جمع‌سپاری شما دارید به قشری رو که خودشان انگیزه دارن، جرئت دارن، تخصص دارن، همه این چیزها رو با هم دارن، رو انتخاب می‌کنید؛ بهش می‌گید پلتفرم من رو می‌دم تو بیا تدریس کن، توی این ساختار هر آبجکتی یک آی‌پی داره در شبکه، هویت داره، قابلیت پروموت داره».
کارشناس شماره ۹	«افراد که میان به خدمتی رو برای ما ارائه می‌کنند ما اشتباه می‌کنیم می‌گه خب داره وظیفه‌شو انجام می‌ده دیگه فرصت مالی برای اینا ما ایجاد نمی‌کنیم».
	«شما باید به سامانه طراحی بکنی که در واقع توی اون سامانه به بخشی وجود داشته باشه که شناسایی بکنه حالا این شناسایی هم می‌تونه طرق مختلفی داشته باشه ما بریم بگردیم دنبال آدم‌ها، حتی کسانی که سرشان شلوغ است یا علاقه‌مندی به حضور ندارن».
	«تفاوت اصلی این نوع تولید محتوا در «مدل کار» است، نه موضوع محتوا. باید مدل اصلی کار روشن شود که ما چگونه می‌خواهیم این موضوع را در ساختار سازمانی پیاده کنیم».
کارشناس شماره ۱۰	«هیچ پلتفرمی وجود ندارد، من چیزمو بزنم هیچ آدمی نیست باهاش که باهاش محتوا به اشتراک بزارم، من چیکار می‌تونم بکنم».
	«به‌جای اینکه شما نیازها رو بگیری از افراد بیای بگی چه چیزهایی شما می‌تونید درس بدید خودتان یعنی لوپ رو برعکس کنید».
	«باید مسابقه تدارک ببینید و ایده‌های برتر انتخاب بشه و با جایزه یا ارتقا تقدیر کنید».

کدباز	گزیده عین به عین از مصاحبه
کارشناس شماره ۱۱	«باید ببینی اصلاً انگیزه دارن یا ندارن، چالشی وجود داره که نیاز به پاسخش داشته باشن که کارمندا بتونن بهش آموزش بدن یا چنین چالشی وجود نداره. آمادگی برای یادگیری دارند یا ندارند، بخشی‌اش به تجربیات گذشته‌شان متصل هست یا نیست، اینا رو باید در نظر بگیرید و هر کدام از اینا نباشه خودش یه مانعه و اصلاً اون احساس نیاز نمی‌کند به آموزش»
	«ممکنه کسی که این صلاحیت رو می‌خواد ارزیابی کنه خودش فاقد صلاحیت باشه و این ممکنه خیلی اتفاق بیفتد که مثلاً فرد توی روابط سازمانی قرار داره و از این طریق رشد کرده، میاد و کسی دیگه رو رد صلاحیت می‌کند».
	«دیده‌شدن و تقدیر خیلی مهمه و اینکه اون انگیزه‌ای که مثلاً حس مفیدبودن تقدیر و تشکرکردن میده و اینکه کارمندا مثلاً می‌گن ما استفاده کردیم از صحبت‌های شما، ما مشتاق شدیم بیشتر یاد بگیریم از شما، از اینکه از اون آموزش رو به لحاظ غیرمادی تشکر کنی خیلی تأثیرش بیشتره و همینه که موجب شکل‌گیری یادگیری توی سازمان می‌شه».
کارشناس شماره ۱۲	«نبود یک تصویر کلان از اینکه دانش‌های کلیدی در دست چه افرادی و در کدام واحدها قرار دارد».
	«فقدان نقشه دانش» سازمانی
	«ترس از اینکه محتوای تولیدی به اندازه کافی «کامل» یا «بی نقص» نباشد، مانع از اقدام اولیه می‌شود».
کارشناس شماره ۱۳	«عدم تخصیص بودجه مستقل و پایدار»
	«جمع‌سپاری آموزشی به عنوان یک پروژه جانبی و کم‌اهمیت دیده می‌شود که بودجه مشخصی ندارد».
	«دوره‌های آموزشی موقعی اثر گذارن که فالوآپ بشن که دنباله داشته باشن نه اینکه صرفاً یه دوره برگزار بشه و ولش کنیم بره».
کارشناس شماره ۱۴	«ساخت «بانک/ پلتفرم دسته‌بندی‌شده» از متخصصان»
	«اگر بشه یه بانکی از آدم‌ها مثلاً یا یه پلتفرمی که همه آدم‌ها توش باشن دسته‌بندی شده و مرتب که هر زمان که خواستیم بهش دسترسی داشته باشیم. ما از ۱۰ سال قبل دنبال این بودیم که در واقع این سی‌اوپ‌ها رو شکل بدیم».
	«افق واقع‌بینانه چندساله برای اصلاح (با شرط اراده و هماهنگی)»
کارشناس شماره ۱۴	«مقاومت در برابر ترک الگوی سنتی آموزش»
	«به نظر می‌رسد شما می‌خواهید این رویکرد سنتی آموزش شکسته شود و به یک مدل مبتنی بر مشارکت کارکنان ارتقا پیدا کند؛ اما همین تغییر نگرش خودش یک چالش جدی است».
	«نیازمندی آموزش به زیرساخت و فناوری»
کارشناس شماره ۱۴	«شبکه داوران بیرونی برای ارزیابی محتوا»
	«کارگروه کیفیت باید یک شبکه داوران بیرونی داشته باشد که محتوا را بررسی و ارزیابی کنند تا استانداردها رعایت شود».

کدباز	گزیده عین به عین از مصاحبه
کارشناس شماره ۱۵	«نکته بعدی که باید به آن توجه شود، بحث زیرساخت‌های کار هست، چه زیرساخت‌هایی را نیاز دارد، آیا زیرساخت‌های این فضا الان فراهم است در سازمان؟ در این گونه باید تغییرات به‌دقت بررسی شود».
	«ما استاندارد ۲۹۹۹۳ رو داریم، ۲۹۹۹۴ رو داریم، این چند تا ایزو در الزامات از منظر تولید محتوا کمک می‌کنند».
	«مدل کسب‌وکاری که شما اینجا باید در نظر بگیرید طبیعتاً باید به عرضه‌کنندگان و در واقع مصرف‌کنندگان توجه داشته باشد، یعنی باید همه این موارد بالانس باشد».

گام دوم: پالایش کدها

در گام بعدی، به‌منظور افزایش دقت تحلیلی و جلوگیری از پراکندگی مفهومی، فرایند پالایش و استانداردسازی کدها انجام گرفت؛ به این معنا که کدهای هم‌معنا یا بسیار نزدیک به یکدیگر با حفظ معنای اصلی ادغام شدند، موارد تکراری یا معادل‌سازی شده حذف و برخی عبارات نیز برای یک‌دست‌سازی ادبیات، شفاف‌تر و عملیاتی‌تر صورت‌بندی شد. نتیجه این مرحله، استخراج ۶۶ کد پالایش شده بود که در واقع «هسته‌های مفهومی قابل‌اتکا» از میان مجموعه کدهای اولیه را نمایندگی می‌کنند و امکان مقایسه و گزارش‌دهی منسجم‌تر یافته‌ها را فراهم می‌سازند.

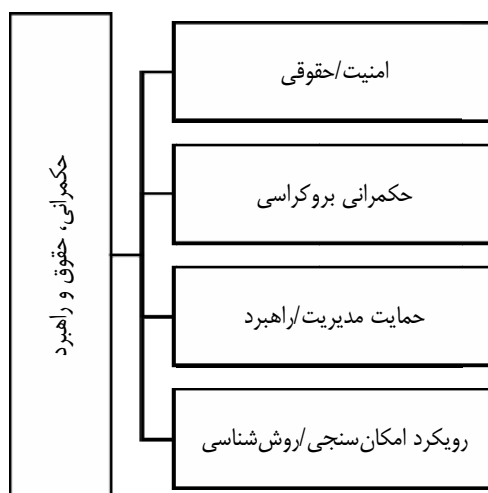
پس از تثبیت کدهای استاندارد، مرحله سازمان‌دهی تماتیک انجام شد و کدها در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی شامل مضمون اصلی، مضمون فرعی و زیر مضمون سامان یافتند. در این ساختار، با هدف افزایش انسجام گزارش و پرهیز از تک‌خانواده‌ای شدن برخی محورها در سطح کلان، مضامین در سطح «مضمون اصلی» بازآرایی شد و در نهایت ۵ مضمون اصلی به‌عنوان چترهای کلان استخراج شد. ذیل این مضامین اصلی، ۱۴ مضمون فرعی (خانواده‌های مضمونی) شکل گرفت و در سطح جزئی‌تر، ۵۳ زیر مضمون به‌عنوان خوشه‌های دقیق‌تر استخراج شد. نکته شایان توجه آن است که برخی زیرمضمون‌ها، به‌دلیل هم‌خانوادگی معنایی، چند کد پالایش شده را به‌صورت هم‌زمان دربرمی‌گیرند؛ بنابراین کمتر بودن تعداد زیرمضمون‌ها نسبت به تعداد کدهای استاندارد، ناشی از همین خوشه‌بندی هدفمند و جلوگیری از ریزش‌دگی غیرضروری است. پنج مضمون اصلی حاصل از بازآرایی گزارش محور عبارت‌اند از: ۱. حکمرانی، حقوق و راهبرد؛ ۲. انگیزش و فرهنگ مشارکت؛ ۳. توانمندسازهای سازمانی و زیرساخت اجرا؛ ۴. طراحی یادگیری و مدیریت تقاضا؛ ۵. کیفیت، اثربخشی و پایداری اجرا. این پنج محور، در مجموع منطق اجرایی جمع‌سپاری آموزشی را از سطح سیاست‌گذاری و قواعد حقوقی - سازمانی، تا سازوکارهای انگیزشی و فرهنگی، ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های اجرا، طراحی آموزشی و مدیریت تقاضا و نهایتاً تضمین کیفیت و پایداری فرایند پوشش می‌دهند.

مضمون اصلی ۱: حکمرانی، حقوق و راهبرد

یافته‌ها نشان می‌دهد که «جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی» پیش از آنکه یک مسئله صرفاً فنی یا اجرایی باشد، به لایه‌ای بالادستی از حکمرانی وابسته است؛ لایه‌ای که حدود اختیار، مسیر رسمی مشارکت، سطح انتشار محتوا و

مسئولیت‌پذیری حقوقی را تعیین می‌کند. در تجربه مشارکت‌کنندگان، هر جا این قواعد و مرزها روشن نبوده، مشارکت به‌صورت طبیعی به سمت احتیاط، ریسک‌گریزی و کندشدن حرکت کرده است؛ زیرا کارکنان در نبود چارچوب‌های شفاف، نمی‌دانند چه چیزی مجاز است، چه کسی تصمیم‌نهایی را می‌گیرد و پیامدهای احتمالی تولید یا انتشار محتوا بر عهده چه نهادی خواهد بود. از همین رو، «حکمرانی، حقوق و راهبرد» به‌عنوان یک مضمون مستقل استخراج شد تا نشان دهد چگونه سامان‌دهی قواعد و مسئولیت‌ها می‌تواند شرط امکان‌پذیری جمع‌سپاری آموزشی باشد.

این مضمون اصلی، مجموعه‌ای از مؤلفه‌هایی را دربرمی‌گیرد که هم‌زمان دو چهره دارند: از یک سو، در صورت نبود یا ابهام، به شکل مانع بروز می‌کنند (مانند محدودیت‌های صیانتی، ابهام محرمانگی، یا نگرانی از تبعات حقوقی و اعتباری) و از سوی دیگر دقیقاً همان نقاط، به‌عنوان الزامات طراحی و اجرا مطرح می‌شوند (مانند طبقه‌بندی محتوا، تعیین حدود انتشار، تعریف مسیر رسمی و متولی‌گری، حمایت راهبردی مدیریت و رویکرد مرحله‌ای برای امکان‌سنجی). براین‌اساس، گزارش این مضمون نشان می‌دهد که جمع‌سپاری آموزشی تنها زمانی از سطح ایده به یک سازوکار پایدار ارتقا می‌یابد که چارچوب‌های حکمرانی و حقوقی آن از ابتدا به‌صورت روشن، قابل‌اجرا و متناسب با ساختار سازمان تنظیم شود.

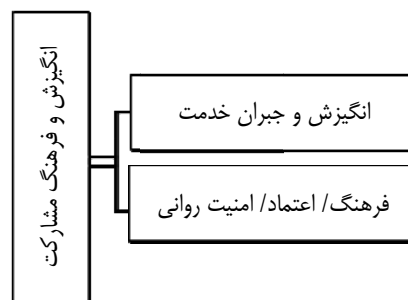


شکل ۱. مضمون اصلی اول حکمرانی، حقوق و راهبرد

مضمون اصلی ۲: انگیزش و فرهنگ مشارکت

تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی، افزون بر ملاحظات حکمرانی و فراهم بودن زیرساخت‌های اجرایی، به یک پیش‌شرط بنیادی وابسته است: «چرایی مشارکت کارکنان». به بیان دقیق‌تر، حتی اگر مسیر رسمی و سازوکارهای انتشار به‌صورت شفاف طراحی و مستقر شود، تا زمانی که کارکنان مشارکت را برای خود «ارزشمند، منصفانه و امن» ادراک نکنند، تولید محتوا و انتقال تجربه به‌عنوان یک کنش پایدارسازمانی شکل نخواهد گرفت. بر همین اساس، «انگیزش و فرهنگ مشارکت» به‌عنوان مضمونی مستقل استخراج شد تا سازوکارهای تقویت یا تضعیف تمایل افراد به مشارکت را روشن سازد و نشان دهد چگونه می‌توان این تمایل را از سطح همکاری‌های موردی و پراکنده، به سطح یک رفتار مستمر و نهادینه‌شده در سازمان ارتقا داد.

در این مضمون، داده‌ها به‌طور هم‌زمان دو سطح مکمل را برجسته می‌سازد. سطح نخست به سازوکارهای انگیزشی و جبران خدمت مربوط می‌شود؛ از جمله مشوق‌ها، دیده‌شدن، پیوند مشارکت با ارزیابی عملکرد، و مسئله عدالت ادراک‌شده. سطح دوم به لایه‌های فرهنگی و سرمایه اجتماعی سازمان پیوند می‌خورد؛ از جمله اعتماد، امنیت روانی و پذیرش اشتراک دانش به‌عنوان یک هنجار. در این چارچوب، بخشی از مؤلفه‌ها در وضعیت موجود کارکرد بازدارنده دارند نظیر بی‌اعتمادی، ترس از قضاوت، یا احساس بی‌ثمر بودن تلاش اما همان نقاط، در سطح طراحی نیز به‌صورت «الزامات مداخله» صورت‌بندی می‌شوند؛ بدین معنا که با ترکیبی از سیاست‌های انگیزشی، اقدامات فرهنگ‌ساز، و سازوکارهای تضمین امنیت روانی، مسیر مشارکت باید هم از حیث جذابیت تقویت شود و هم از حیث اتکا و استمرار، قابل اعتماد شود.

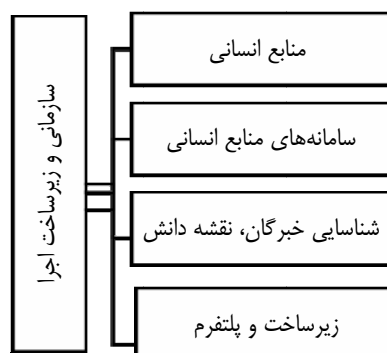


شکل ۲. مضمون اصلی دوم انگیزش و فرهنگ مشارکت

مضمون اصلی ۳: توانمندسازهای سازمانی و زیرساخت اجرا

یافته‌ها نشان می‌دهد حتی اگر چارچوب‌های حکمرانی و حقوقی روشن باشد و انگیزش و فرهنگ مشارکت نیز تا حدی شکل بگیرد، جمع‌سپاری آموزشی بدون «توانمندسازهای سازمانی» به مرحله اجرا و تداوم نمی‌رسد. در اینجا مسئله اصلی، ظرفیت واقعی سازمان برای تبدیل مشارکت‌های پراکنده به یک جریان پایدار است؛ ظرفیتی که از یک سو به منابع انسانی، زمان و نقش‌ها مربوط می‌شود و از سوی دیگر به زیرساخت داده‌ای و فناوری‌های که باید فرایند را ساده، قابل‌رصد و قابل پشتیبانی کند. به همین دلیل این مضمون اصلی به‌صورت مستقل استخراج شد تا نشان دهد جمع‌سپاری آموزش فقط به «خواستن» وابسته نیست، بلکه به «توانستن» نیز وابسته است.

در این مضمون، داده‌ها دو سطح از چالش و الزام را هم‌زمان آشکار می‌کند: بخشی از مسائل به‌صورت مانع اجرایی بروز می‌کنند (مانند بارکاری، کمبود وقت، نبود نیرو یا پراکندگی ظرفیت‌ها) و بخشی دیگر در قالب الزامات زیرساختی مطرح می‌شوند (مانند سامانه‌های منابع انسانی، نقشه دانش برای شناسایی خبرگان، و پلتفرم یکپارچه برای ثبت، مدیریت و انتشار محتوا). براین اساس، گزارش این مضمون نشان می‌دهد که شکل‌گیری جمع‌سپاری آموزشی در سازمان، نیازمند هم‌زمان‌سازی «ظرفیت انسانی» و «زیرساخت اجرایی» است؛ به‌گونه‌ای که مشارکت نه به یک فشار اضافه، بلکه به بخشی از سازوکار طبیعی آموزش سازمانی تبدیل شود.

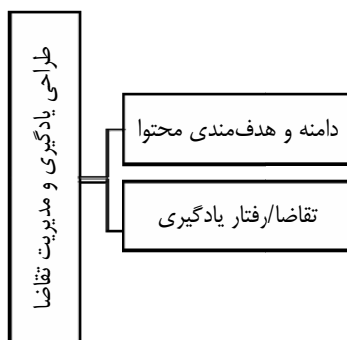


شکل ۳. مضمون اصلی سوم توانمندسازهای سازمانی و زیرساخت اجرا

مضمون اصلی ۴: طراحی یادگیری و مدیریت تقاضا

تکمیل الزامات حکمرانی و فراهم بودن زیرساخت اجرا حتی همراه با تقویت نسبی انگیزش مشارکت به‌تنهایی تضمین‌کننده دستیابی به نتایج پایدار در جمع‌سپاری آموزشی نیست؛ زیرا بدون «طراحی یادگیری» و بدون توجه به «منطق تقاضا»، خروجی‌ها عمدتاً در سطح تولید محتوا متوقف می‌مانند. در این سطح، مسئله صرفاً افزایش حجم محتوا نیست، بلکه تعیین دقیق این است که چه محتوایی، برای کدام مخاطب، در چه سطحی و با چه کارکردی تولید می‌شود و از چه مسیرهایی از حالت انباشت به «یادگیری قابل استفاده» تبدیل می‌شود. بر همین اساس، این مضمون اصلی به‌صورت مستقل استخراج شد تا روشن شود موفقیت جمع‌سپاری آموزشی در نهایت به کیفیت طراحی آموزشی و هم‌راستایی آن با نیازهای واقعی شغل و سازمان وابسته است، نه صرفاً به افزایش تعداد محتواهای تولیدشده.

داده‌ها در این مضمون، دولایه را به‌طور هم‌زمان برجسته می‌کند: از یک سو ضرورت «هدفمندی دامنه و محتوا» (نیازسنجی، اولویت‌بندی، تعیین مخاطب و سطح) و از سوی دیگر توجه به «رفتار یادگیری و تقاضای واقعی» (اشباع آموزشی، انگیزه یادگیری بزرگ‌سالان، و امکان به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط کار). بر این مبنا، برخی مسائل در وضعیت فعلی به‌صورت مانع بروز می‌کنند، از جمله کلی‌گویی در دامنه، عدم تناسب محتوا با نیاز شغلی یا گریز از آموزش؛ اما همان نقاط، در سطح طراحی به‌صورت الزامات اجرایی بازتعریف می‌شوند؛ یعنی لازم است سازوکارهایی برای نیازسنجی، طراحی مسئله‌محور و مدیریت تقاضا پیش‌بینی شود تا جمع‌سپاری از «تولید محتوا» به «یادگیری اثربخش» ارتقا یابد.

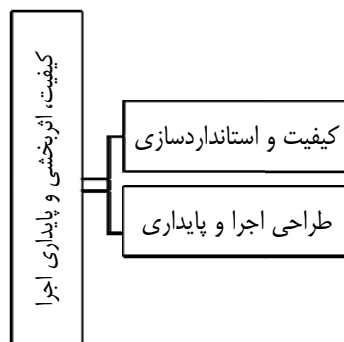


شکل ۴. مضمون اصلی چهارم طراحی یادگیری و مدیریت تقاضا

مضمون اصلی ۵: کیفیت، اثربخشی و پایداری اجرا

جمع‌سپاری آموزشی زمانی می‌تواند به‌مثابه یک سازوکار «تکاپذیر» در نظام آموزش سازمان تثبیت شود که سه مؤلفه به‌صورت هم‌زمان مورد توجه و حل‌وفصل قرار گیرد: کیفیت محتوا، اثربخشی در عمل، و پایداری اجرا. در غیاب این هم‌زمانی، جمع‌سپاری یا به انباشت محتواهای ناهمگون و کم‌کیفیت می‌انجامد، یا آموزش‌ها در سطح مصرف کوتاه‌مدت متوقف می‌مانند و به «انتقال به کار» منتهی نمی‌شوند، و یا پس از دوره‌ای از انگیزش و هیجان اولیه، به‌دلیل فقدان سازوکارهای نگهداشت و تداوم، دچار افت و خاموشی می‌شود. بر همین اساس، این مضمون اصلی به‌طور مستقل استخراج شد تا روشن شود سنجش موفقیت جمع‌سپاری صرفاً با افزایش میزان مشارکت یا تعداد محتواهای تولیدشده ممکن نیست؛ بلکه در گرو توان سازمان برای کنترل کیفیت، ارزیابی اثر و تثبیت روند اجرا معنا پیدا می‌کند.

در این مضمون، دو دسته مؤلفه به‌صورت برجسته قابل تفکیک است. دسته نخست به کیفیت و استانداردسازی مربوط می‌شود؛ از جمله تعریف فرمت‌ها و معیارها، سازوکار داوری، پالایش و پیشگیری از انتقال تجربه نادرست و دسته دوم به طراحی اجرا و پایداری اختصاص دارد؛ شامل فرایندهای نگهداشت، نظارت مستمر، مدل مشارکت‌سازی و ایجاد سازوکارهای تکرارپذیر. در این چارچوب، برخی مؤلفه‌ها در وضعیت موجود به‌صورت مانع بروز می‌کنند، مانند نبود معیارهای روشن، ضعف داوری، یا ارزیابی‌های مدرس‌محور. اما همان نقاط، در سطح طراحی به‌عنوان الزامات اجرایی بازتعریف می‌شوند؛ بدین معنا که لازم است سازوکاری چندمرحله‌ای، شفاف و رصدپذیر برای تضمین کیفیت و سنجش اثربخشی تعریف شود تا جمع‌سپاری از یک حرکت مقطعی، به یک نظام پایدار یادگیری سازمانی ارتقا یابد.



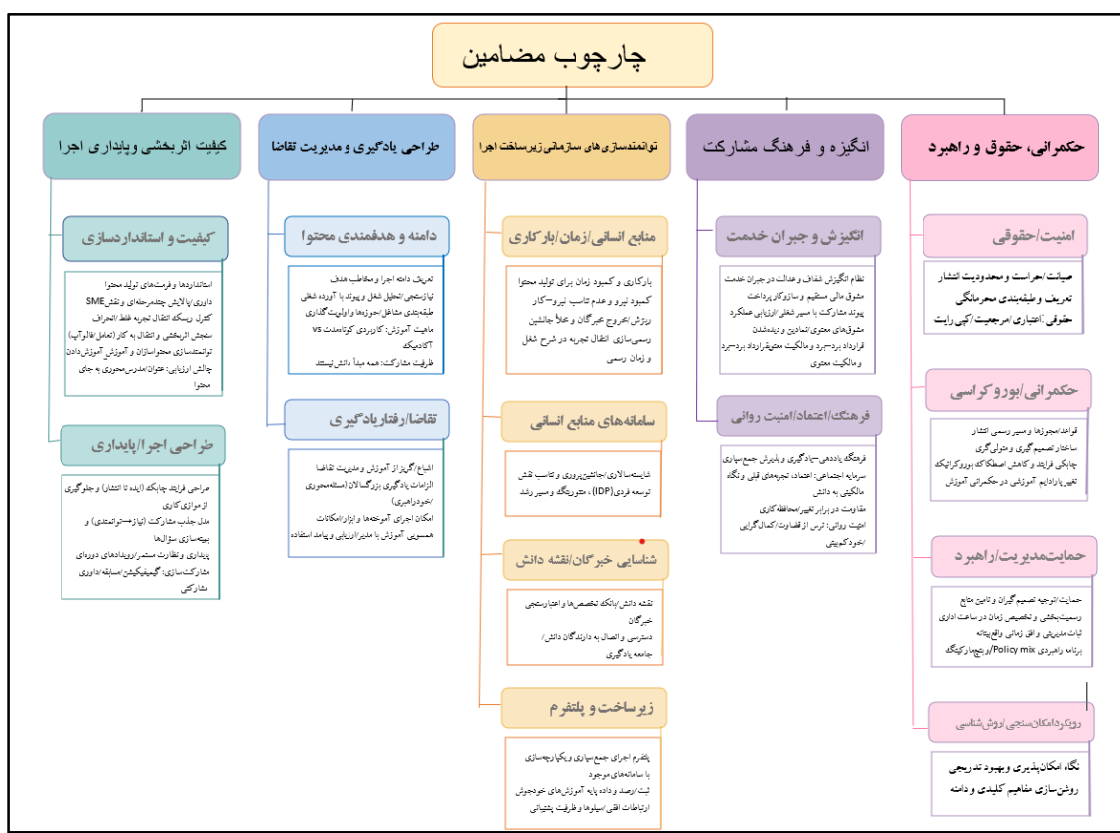
شکل ۵. مضمون اصلی پنجم کیفیت، اثربخشی و پایداری اجرا

گام سوم: سازمان‌دهی تماتیک و شکل‌گیری چارچوب اصلی امکان‌سنجی جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی

در سازمان‌های رسانه‌ای

در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد موانع جمع‌سپاری آموزشی در سازمان صداوسیما بیش از آنکه «فردمحور» باشد، «نظام‌مند» و «تعامل‌محور» است: حکمرانی مبهم و محافظه‌کار، بوروکراسی و مسیرهای رسمی سنگین، نظام انگیزشی غیرشفاف، نگاه مالکیتی به دانش و نگرانی از دست‌دادن مزیت، کمبود زمان رسمی و نبود پیوند با شرح شغل، ضعف زیرساخت و پلتفرم یکپارچه، و نهایتاً ابهام در طراحی آموزشی و استانداردهای کیفیت همگی مانند حلقه‌های یک زنجیره

عمل می‌کنند. به بیان دقیق‌تر، هر جا یکی از این حلقه‌ها ضعیف باشد، جمع‌سپاری از یک «فرایند تولید و یادگیری سازمانی» به «تلاش‌های پراکنده و کوتاه عمر» تقلیل پیدا می‌کند؛ بنابراین، نتیجه فصل چهارم از منظر موانع این است که امکان‌پذیری جمع‌سپاری آموزشی نه صرفاً به وجود خبرگان و محتوا، بلکه به فراهم بودن یک اکوسیستم حکمرانی - فرهنگی - زیرساختی وابسته است که بتواند مشارکت را امن، منصفانه، قابل‌مدیریت، و قابل‌اعتماد کند؛ در غیر این صورت، حتی انگیزه‌های فردی نیز در برخورد با ریسک‌های حقوقی، اصطکاک بوروکراتیک، و بی‌اثری سازمانی، به تدریج فرسوده خواهد شد.



شکل ۶. چارچوب اصلی امکان‌سنجی جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی در سازمان‌های رسانه‌ای

افزون بر این، «الزامات جمع‌سپاری آموزشی» را باید مانند یک معماری چندلایه دید: ۱. حکمرانی، حقوق و راهبرد برای کاهش ریسک و تعیین قواعد بازی؛ ۲. انگیزش و فرهنگ برای ایجاد عدالت مشارکت و میل پایدار به تولید؛ ۳. زیرساخت و نقش‌ها برای ثبت، رصد و ادغام در کار روزمره؛ ۴. طراحی یادگیری برای اتصال محتوا به نیاز شغلی و مدیریت تقاضا و ۵. کیفیت و نهادی‌سازی برای ایجاد اعتماد، اثربخشی و پایداری. پیام کلیدی داده‌ها این است که جمع‌سپاری زمانی «ممکن» و «ماندگار» می‌شود که سازمان هم‌زمان دو کار را انجام دهد: از یک سو مسیر مشارکت را امن، منصفانه و کم اصطکاک کند؛ و از سوی دیگر، خروجی مشارکت را در قالب استانداردهای حداقلی، چرخه ارزیابی و ساختار رسمی آموزش به یک دارایی آموزشی قابل تکرار تبدیل سازد. به بیان دیگر، الزامات در این پژوهش نه تزیینی و

توصیه‌ای، بلکه همان شروطی هستند که اگر محقق نشوند، جمع‌سپاری یا آغاز نمی‌شود، یا پس از آغاز، به مشارکت‌های پراکنده و زودفرساش تقلیل پیدا می‌کند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف امکان‌سنجی جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی در سازمان صداوسیما انجام شد؛ مسئله‌ای که از یک‌سو به ضرورت «یادگیری منعطف، مداوم و متناسب با تغییرات سریع محیطی» در آموزش منابع انسانی بازمی‌گردد و از سوی دیگر، به وجود «ظرفیت دانشی گسترده اما کم‌استفاده» در میان کارکنان سازمان و محدودیت‌های شیوه‌های آموزشی فعلی اشاره دارد. بر این مبنا، نتایج نشان می‌دهد که تحقق جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی درون‌سازمانی در سازمان صداوسیما، با مجموعه‌ای از چالش‌های چندسطحی و به‌هم‌پیوسته روبه‌روست؛ به این معنا که بازدارنده‌ها تک‌علتی نیستند و از سطح قواعد و حکمرانی تا فرهنگ مشارکت، ظرفیت اجرای سازمان، طراحی یادگیری و در نهایت اعتماد به کیفیت امتداد می‌یابند. در جمع‌بندی کدگذاری نیز از میان ۶۶ کد پالایش‌شده، ۴۸ کد واجد وجه بازدارنده بوده است و از حیث فراوانی اشاره‌ها، وزن چالش‌ها بیش از همه در محور انگیزش و فرهنگ مشارکت (حدود ۴۶ درصد) و سپس توانمندسازهای سازمانی و زیرساخت اجرا (حدود ۲۲ درصد) متمرکز شده است؛ الگویی که نشان می‌دهد مسئله، صرفاً «نبود دانش» نیست، بلکه «شرایط سازمانی تولید و اشتراک دانش» و «قابلیت تبدیل آن به آموزش رسمی و قابل استفاده» نقش تعیین‌کننده‌تری دارد.

یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها، ابهام در حکمرانی، حقوق و حدود مجاز است. در این سطح، مسئله فقط وجود حساسیت‌های سازمانی نیست، بلکه «نامشخص بودن مرزهای مجاز» است که مشارکت را به سمت احتیاط پیشگیرانه سوق می‌دهد. هنگامی که سیاست‌های صیانت، سطح انتشار، محرمانگی و قواعد استفاده از محتوا شفاف و عملیاتی نباشد، مشارکت‌کننده با نگرانی از تبعات اداری مواجه می‌شود و ترجیح می‌دهد وارد فرایند نشود یا محتوای خود را به صورت حداقلی و کم‌فایده ارائه کند. علاوه‌براین، سنگینی مسیرهای رسمی و بوروکراتیک تأیید مدرس و محتوا پیش از تولید محتوای آموزشی، می‌تواند چرخه را کند کند و ورود محتوا به نظام آموزش رسمی را دشوار سازد؛ به‌گونه‌ای که حتی محتوای مناسب نیز در مرحله عبور از مسیرهای رسمی، دچار اصطکاک و تأخیر می‌شود.

چالش مهم دیگر، انگیزش و فرهنگ مشارکت است. در این سطح، مشارکت‌کننده به‌طور ضمنی هزینه - فایده را محاسبه می‌کند و اگر مشارکت را «منصفانه، امن و معتبر» ادراک نکند یا وارد تولید محتوا نمی‌شود یا در میانه مسیر کنار می‌کشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که نبود سازوکار روشن برای قدردانی و جبران، نگاه مالکیتی به دانش، و تضعیف امنیت روانی و اعتماد سازمانی، همگی می‌توانند تمایل به اشتراک تجربه را کاهش دهند. در نتیجه، حتی در شرایطی که خبرگان و تجربه‌های ارزشمند در سازمان وجود دارد، بدون شکل‌گیری یک منطق انگیزشی پایدار و احساس عدالت مشارکت، جمع‌سپاری به سطح کنش‌های پراکنده و مقطعی محدود می‌ماند.

سومین دسته چالش‌ها به توان اجرا و زیرساخت‌های لازم مربوط می‌شود. مشارکت ممکن است در نقاطی از سازمان رخ دهد، اما تا زمانی که این مشارکت به صورت «قابل رؤیت و قابل مدیریت» درنیاید، به دارایی آموزشی انباشتی تبدیل

نمی‌شود. نبود سامانه ثبت و رصد و همچنین، ضعف یا نبود پلتفرم یکپارچه (برای ثبت، استانداردسازی، دسترسی، بازخورد و پیوند با سامانه‌های موجود) سبب می‌شود که جمع‌سپاری به‌جای یک فرایند اداره‌پذیر، به مجموعه‌ای از تلاش‌های منفصل تبدیل شود. در کنار زیرساخت، محدودیت «زمان» و «بارکاری» و اینکه انتقال تجربه در بسیاری موارد در قالب کار رسمی تعریف نشده است، ظرفیت مشارکت پایدار را کاهش می‌دهد و تولید محتوا را به حاشیه وظایف اصلی کارکنان می‌راند.

چالش چهارم، طراحی یادگیری و مدیریت تقاضا است. اگر «مسئله آموزشی» دقیق تعریف نشود یعنی مشخص نباشد چه محتوایی، برای چه گروهی، در چه سطحی و با چه هدف عملکردی تولید می‌شود، عرضه محتوا به نیاز واقعی شغل و سازمان متصل نمی‌ماند و محتوا یا پراکنده می‌شود یا کم‌اثر. یافته‌ها تأکید می‌کند که بدون نیازسنجی، تحلیل شغل و سرفصل‌گذاری به‌روز (به‌ویژه در حوزه‌های جدید)، حتی محتوای باکیفیت نیز الزاماً اثر سازمانی پیدا نمی‌کند؛ در نتیجه هم انگیزه تولیدکننده تضعیف می‌شود و هم تقاضای مصرف‌کننده شکل منسجم و پایدار پیدا نمی‌کند.

در نهایت، یک دسته چالش‌های تعیین‌کننده به اعتماد به کیفیت، اثربخشی و پایداری مربوط است. اگر سازوکارهای تضمین کیفیت، پالایش و داوری و سنجش اثربخشی به‌گونه‌ای طراحی نشود که هم معتبر باشد و هم به مانع بوروکراتیک تبدیل نشود، چرخه «مصرف مداوم محتوا» شکل نمی‌گیرد و محتوا از تبدیل شدن به دارایی آموزشی بازمی‌ماند. به بیان دیگر، پایداری جمع‌سپاری فقط به تولید محتوا وابسته نیست؛ بلکه به شکل‌گیری اعتماد سازمانی نسبت به کیفیت و کارآمدی خروجی‌ها نیز گره خورده است.

در جمع‌بندی، یافته‌ها نشان می‌دهد که موانع اصلی تحقق جمع‌سپاری آموزشی در صداوسیما بیش از آنکه «فردمحور» باشد، نظام‌مند و اکوسیستمی است: مرزهای حقوقی و صیانتی و مسیر رسمی، منطق انگیزش و اعتماد، ظرفیت زمانی و زیرساخت اداره‌پذیر، طراحی یادگیری متصل به نیاز شغلی و در نهایت، اعتماد به کیفیت و اثربخشی. بر همین اساس، کندی یا ناکامی در تحقق جمع‌سپاری معمولاً محصول ضعف یک عامل منفرد نیست؛ بلکه پیامد برهم‌کنش چند حلقه است که اگر هم‌راستا نشوند، طرح را از «سازوکار پایدار آموزش سازمانی» به «تلاش‌های کوتاه‌عمر و پراکنده» تقلیل می‌دهند.

از سوی دیگر یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازها برای تحقق جمع‌سپاری تأمین محتوای آموزشی درون سازمانی در سازمان صداوسیما، استقرار چارچوب حکمرانی، حقوقی و راهبردی روشن است. جمع‌سپاری زمانی می‌تواند از سطح یک ایده یا فعالیت پراکنده عبور کند و به یک سازوکار رسمی و قابل اتکا تبدیل شود که «قواعد بازی» از ابتدا شفاف باشد؛ به این معنا که حدود مجاز محتوا، سطوح انتشار و دسترسی، تعریف عملیاتی محرمانگی و نسبت آن با ملاحظات صیانت، و نیز تکلیف حقوق استفاده، مرجعیت و کپی‌رایت مشخص شود. در کنار این شفافیت حقوقی، روشن بودن متولی‌گری و ساختار تصمیم‌گیری نیز ضروری است تا معلوم شود چه واحدی مالک فرایند است، مسیر رسمی تأیید و انتشار چگونه طراحی می‌شود و از چه طریق می‌توان اصطکاک‌های بوروکراتیک را کاهش داد. علاوه بر این، جمع‌سپاری بدون حمایت مدیریتی و پشتوانه راهبردی، به‌ویژه از حیث تأمین منابع و رسمیت بخشی به مشارکت (از جمله تخصیص زمان در ساعت اداری و داشتن افق زمانی واقع‌بینانه برای استقرار تدریجی) پایدار نخواهد شد؛ زیرا در غیر این صورت، مشارکت‌کنندگان آن را فعالیتی حاشیه‌ای و کم‌اولویت تلقی می‌کنند.

یکی دیگر از پیش‌نیازهای کلیدی، تقویت انگیزش و فرهنگ مشارکت است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مشارکت در تولید محتوا، بدون احساس «فایده‌مندی، انصاف و امنیت» دوام نمی‌آورد؛ بنابراین سازمان باید نظام تشویق و قدردانی را به‌گونه‌ای طراحی کند که مشارکت برای کارکنان معنادار شود؛ اعم از مشوق‌های مادی، امتیازی یا اعتباری و نیز دیده‌شدن مشارکت در مسیر رشد حرفه‌ای. در کنار مشوق‌ها، تقویت امنیت روانی و اعتماد سازمانی اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا اگر کارکنان تجربه‌نگاری و آموزش‌دادن را ریسک شخصی تلقی کنند (از حیث قضاوت شدن، پیامدهای اداری، یا بی‌اثر بودن تلاش)، یا وارد فرایند نمی‌شوند یا در ادامه آن را رها می‌کنند. همچنین فرهنگ‌سازی برای «اشتراک تجربه» و کاهش نگاه مالکیتی به دانش، از جمله شروطی است که می‌تواند مشارکت را از سطح کنش‌های پراکنده به جریان مستمر تبدیل کند.

در تحقق جمع‌سپاری، توانمندسازهای سازمانی و زیرساخت اجرا نیز نقشی تعیین‌کننده دارد. یکی از پیش‌نیازهای اصلی در این حوزه، «اداره‌پذیر شدن چرخه» است؛ یعنی وجود یک بستر یا سامانه که ثبت و بارگذاری محتوا، استانداردسازی حداقلی، دسترسی و جست‌وجو، دریافت بازخورد و به‌روزرسانی را پشتیبانی کند. چنین سامانه‌ای زمانی اثرگذار خواهد بود که تا حد امکان در سامانه‌ها و روندهای جاری سازمان ادغام شود تا به یک کار موازی و سربار تبدیل نشود. در کنار ابزار، تعریف نقش‌ها و پشتیبانی مشخص (مانند تسهیلگر، پشتیبان و هماهنگ‌کننده) و نیز توجه واقع‌بینانه به محدودیت‌های زمان و بارکاری ضروری است؛ زیرا اگر مشارکت به‌عنوان فعالیتی اضافه و بیرون از کار رسمی باقی بماند، ظرفیت مشارکت پایدار شکل نخواهد گرفت و فرایند در سطح مشارکت‌های مقطعی متوقف می‌شود.

از سوی دیگر، طراحی یادگیری و مدیریت تقاضا یکی از شروط اساسی تحقق جمع‌سپاری است. تولید محتوا زمانی اثرگذار خواهد بود که به «نیاز واقعی شغل و سازمان» متصل باشد؛ بنابراین نیازسنجی و اولویت‌بندی، روشن کردن مخاطب، سطح و هدف عملکردی هر محتوا، و جلوگیری از پراکندگی و تولیدهای کم‌اثر، از جمله پیش‌نیازهای این حوزه محسوب می‌شود. علاوه‌براین، طراحی مسیر «ایده تا انتشار» باید چابک، مرحله‌بندی‌شده و قابل پیگیری باشد تا محتوا در چرخه‌های طولانی و مبهم فرسوده نشود و ارتباط عرضه محتوا با تقاضای واقعی حفظ شود. در غیر این صورت، حتی تولیدات مناسب نیز به‌تدریج از چرخه مصرف خارج می‌شوند و مشارکت‌کنندگان، اثربخشی تلاش خود را تجربه نمی‌کنند. در نهایت، کیفیت، اثربخشی و پایداری اجرا شرطی است که بدون آن جمع‌سپاری به دارایی آموزشی قابل اتکا تبدیل نمی‌شود. پیش‌نیاز اصلی در این محور، ایجاد اعتماد سازمانی به خروجی‌هاست؛ یعنی تعریف استانداردهای حداقلی و قابل اجرا، پیش‌بینی سازوکارهای بازبینی (همتایان و تخصصی) و طراحی کنترل کیفیت به‌گونه‌ای که هم معتبر باشد و هم به مانع بوروکراتیک تبدیل نشود. افزون‌برآن، پایداری محتوا وابسته به سازوکارهای نگهداشت و به‌روزرسانی است؛ ازاین‌رو باید نظارت مستمر، ارزیابی منظم، بازخورد و اصلاحات دوره‌ای پیش‌بینی شود تا محتوا فرسوده نشود و چرخه مصرف مداوم شکل بگیرد. همچنین توانمندسازی تولیدکنندگان محتوا (مهارت آموزش دادن و صورت‌بندی تجربه) و مشارکت‌سازی هدفمند، به استمرار جریان تولید و بهبود کمک می‌کند و امکان می‌دهد جمع‌سپاری از یک حرکت کوتاه‌مدت به یک روند پایدار ارتقا یابد.

در جمع‌بندی، یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقق جمع‌سپاری آموزشی در صداوسیما زمانی به نتیجه می‌رسد که پنج حوزه فوق به صورت یک «معماری یکپارچه» طراحی و اجرا شود: حکمرانی، حقوق و راهبرد برای کاهش ریسک و تعیین قواعد، انگیزش و فرهنگ برای تداوم مشارکت، زیرساخت و توان اجرا برای اداره‌پذیری، طراحی یادگیری و تقاضا برای اثربخشی و کیفیت و پایداری برای اتکالپذیری خروجی‌ها. تنها در این صورت است که ظرفیت دانشی کارکنان از سطح پراکنده و فردی عبور کرده و به محتوای آموزشی معتبر، قابل استفاده و قابل به‌روزرسانی در مقیاس سازمان تبدیل خواهد شد.

پیشنهادهای

۱. تدوین چارچوب صیانت، انتشار و استانداردسازی محرمانگی

پیشنهاد می‌شود که سازمان، پیش از هر اقدام اجرایی، «سیاست انتشار» را به صورت مکتوب و عملیاتی تدوین کند؛ به این معنا که محتوای آموزشی بر اساس سطح حساسیت در سه سطح «قابل انتشار عمومی»، «قابل انتشار در اینترنت» و «قابل انتشار محدود» طبقه‌بندی شود و برای هر سطح، قواعد دسترسی مشخص شود. همچنین لازم است که تعریف محرمانگی از حالت کلی و سلیقه‌ای خارج و به معیار اعمال‌پذیر تبدیل شود. این اقدام از یک سو ابهام مشارکت‌کنندگان را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، امکان طراحی مسیر رسمی انتشار و استفاده از محتوا را فراهم می‌سازد.

۲. تعریف چارچوب حقوقی استفاده از محتوا و تعیین مسئولیت‌ها

برای افزایش اعتماد و کاهش تعارض‌های آتی، ضروری است که حقوق بهره‌برداری سازمان از محتوای تولیدشده، نحوه انتساب و ذکر نام تولیدکننده و حدود ویرایش یا بازنشر، به صورت روشن تعیین شود. توصیه می‌شود که این قواعد در قالب دستورالعمل یا توافق‌نامه استاندارد مشارکت، یک‌دست و قابل پیگیری شود. همچنین تعیین «متولی مشخص» برای اداره فرایند (مالک فرایند، مسئول هماهنگی داوری، مسئول انتشار و مسئول نگهداشت و به‌روزرسانی) یکی از پیش‌شرط‌های اداره‌پذیری جمع‌سپاری است و از چندگانگی تصمیم‌گیری و توقف‌های ناشی از ابهام نقش‌ها جلوگیری می‌کند.

۳. رسمیت‌بخشی سازمانی به مشارکت و پیش‌بینی زمان در ساعت اداری

یافته‌ها نشان می‌دهد که مشارکت پایدار در تولید محتوا زمانی شکل می‌گیرد که این فعالیت صرفاً به عنوان «کار اضافی» تلقی نشود. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان مشارکت در تولید و بازبینی محتوا را در قالب سیاست‌های رسمی آموزش، به رسمیت بشناسد و برای آن زمان قابل تخصیص در ساعات اداری پیش‌بینی کند. این اقدام باید به گونه‌ای طراحی شود که مشارکت به تعارض مستقیم با وظایف اصلی کارکنان تبدیل نشود و از فشار بارکاری به عنوان مانع ساختاری بکاهد.

۴. طراحی نظام تشویق و قدردانی مبتنی بر شواهد و قابل اجرا

به منظور تقویت انگیزش، پیشنهاد می‌شود که «بسته مشوق‌های ترکیبی» طراحی شود که هم مؤلفه‌های ملموس

(مانند حق‌الزحمه، امتیاز آموزشی و اداری یا امتیاز در مسیر رشد) و هم مؤلفه‌های اعتباری (تقدیر رسمی، رتبه‌بندی محتوا، نشان تخصصی و دیده‌شدن در شبکه‌های داخلی) را پوشش دهد. نکته کلیدی آن است که نظام تشویق باید شفاف، فهمیدنی و تداوم‌پذیر باشد؛ زیرا مشوق‌های مقطعی یا مبهم، اثر پایدار بر مشارکت ایجاد نمی‌کند.

۵. راه‌اندازی بستر یکپارچه و کاهش کار موازی سامانه‌ای

پیشنهاد می‌شود که بستر جمع‌سپاری آموزشی به‌گونه‌ای طراحی شود که چرخه کامل «ثبت ایده/محتوا، استانداردسازی حداقلی، داوری، انتشار، جست‌وجو، بازخورد و به‌روزرسانی» را پشتیبانی کند و فقط به یک مخزن فایل تقلیل نیابد. در عین حال، برای جلوگیری از اصطکاک اجرایی، لازم است که این بستر تا حد امکان با سامانه‌های موجود سازمان (مدیریت آموزش، مدیریت یادگیری و پرتال داخلی) ادغام شود تا از ایجاد کار موازی و سربار اداری جلوگیری شود. در این سطح، تعریف نقش‌های پشتیبان (تسهیلگر محتوا، پشتیبان فنی و هماهنگ‌کننده داوری) نیز ضروری است تا چرخه متوقف نشود.

۶. مدیریت تقاضا و اتصال تولید محتوا به نیازهای واقعی شغلی

برای جلوگیری از پراکندگی و کم‌اثر شدن تولیدات، پیشنهاد می‌شود که نظامی برای نیازسنجی و اولویت‌بندی موضوعات ایجاد شود و تولید محتوا بر اساس «مسائل پرتکرار شغلی» و «شکاف‌های مهارتی» هر حوزه هدایت شود. علاوه‌براین، تعریف قالب‌های استاندارد برای انواع محتوا (خرده‌آموزش، راهنمای عملی، مطالعه موردی، درس‌گفتار کوتاه و...) باعث می‌شود که تولیدکنندگان، خروجی را در چارچوبی مشخص و قابل استفاده تحویل دهند و مصرف‌کنندگان نیز با انتظارات روشن‌تری از محتوا مواجه شوند.

۷. تضمین کیفیت سبک‌وزن و طراحی نظام داوری متناسب

برای افزایش اتکاپذیری خروجی‌ها و شکل‌گیری اعتماد به محتوا، پیشنهاد می‌شود که استانداردهای حداقلی کیفیت (از حیث صحت تخصصی، تناسب آموزشی و کفایت فنی) مشخص شود و یک سازوکار داوری چندمرحله‌ای، اما غیرفرساینده طراحی شود؛ به‌گونه‌ای که بازبینی هم‌تایان برای پالایش اولیه و بازبینی تخصصی برای اعتباربخشی نهایی پیش‌بینی شود. این سازوکار باید به نحوی تنظیم شود که کنترل کیفیت به مانع بوروکراتیک تبدیل نشود و در عین حال، ریسک انتشار محتوای نادرست یا کم‌کیفیت کاهش یابد.

۸. پیش‌بینی نگهداشت، به‌روزرسانی و پایش اثربخشی

پیشنهاد می‌شود که پس از انتشار محتوا، سازوکار مشخصی برای نگهداشت و به‌روزرسانی پیش‌بینی شود؛ به‌ویژه در حوزه‌هایی که تغییرات سریع‌تر است. هم‌زمان، پایش اثربخشی باید به‌عنوان جزء رسمی چرخه دیده شود؛ از جمله با سنجش شاخص‌هایی مانند میزان مصرف محتوا، رضایت کاربران، کاربرپذیری و بازخوردهای اصلاحی. این داده‌ها باید مبنای بهبود تدریجی محتوا و اصلاح سیاست‌ها و فرایندها قرار گیرد.

منابع

- حاج‌محمدی، علی (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی شیوه‌های آموزش منابع انسانی در صنایع خلاق (مورد مطالعه خبرگزاری صداوسیما). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- خشنود، معین؛ رجایی‌پور، محمد و عزتی، میترا (۱۴۰۰). «نقش و اهمیت جمع‌سپاری در یادگیری و عملکرد سازمانی». هفتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی، تهران، ایران.
- ربیع، سعید (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی نظام آموزش حین خدمت (مستمر) کارکنان سازمان صداوسیما و پیشنهاد راهکارهای مناسب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه.
- منزوی، ایلینا (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه کارکنان مبتنی بر رویکرد شناختی در صنایع خلاق فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما). رساله دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- میری قمصری، فاطمه و بران، صدیقه و سعیدی، احمد (۱۳۹۹). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۱۶۴-۱۹۳.
- هرندی، عطاءاله؛ ضربی شهمار بیگلو، اختر و میرزائیان خمسه، پیوند (۱۳۹۹). مدلی به منظور شناسایی موانع اجرای طرح جامع راهبردی شهر تهران با استفاده از تئوری داده‌بنیاد کلاسیک. نشریه مدیریت شهری، ۱۹ (۵۸)، ۷-۲۷.
- هرندی، عطاءاله و میرزائیان خمسه، پیوند (۱۳۹۶). تبیین مدل جذب گردشگر سلامت: با استفاده از استراتژی تئوری داده‌بنیاد کلاسیک. نشریه گردشگری شهری، ۴(۱)، ۸۷-۹۸.

References

- Alkhalaf, T. & Badewi, A. (2024). HRM practices, organizational learning and organizational performance: evidence from the big four financial services in France. *The Learning Organization*, 31(6), 797-816. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0004>
- Al Afi, S., Ismail, A., Sijaria, A., Al Hinaai, Q., Emeye, K., Rees, D., ... & Dohani, S. (2023, October). Digital Way of Working: Harnessing the Power of Micro Learning, Podcasts, and Knowledge TechTalks for On-Demand Knowledge. In *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference* (p. D021S060R005). SPE. <https://doi.org/10.2118/216264-MS>
- Biswakarma, G. & Subedi, K. (2025). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *The Learning Organization*, 32(2), 259-281. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
- Black, K. & Warhurst, R. (2021). Forming professionals instead of graduates: The value of experiential learning for future employment. In *Organisation Studies and Human Resource Management* (pp. 271-272). Routledge.
- Brabham, D. C., Ribisl, K. M., Kirchner, T. R. & Bernhardt, J. M. (2014). Crowdsourcing applications for public health. *American journal of preventive medicine*, 46(2), 179-187. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2013.10.016>

- Carlos, D., Palacios-Marqués, D. & Enrique, R. S. D. (2021). IT-based strategy, capabilities, and practices: Crowdsourcing implementation in market-oriented firms. *Review of Managerial Science*, 15(1), 15-32. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547204>
- Chen, C., Zhu, S., Tao, Q., Wu, Q. & Shi, Y. (2023, June). Design and Development of a Knowledge Service Platform in the Field of Computer Science: Knowledge Service Platform in Computer Science: Design and Development. In *Proceedings of the 2023 8th International Conference on Distance Education and Learning* (pp. 57-65).
- Dahl, T. L., Græslie, L. S. & Petersen, S. A. (2021, July). Using interactive technology for learning and collaboration to improve organizational culture: a conceptual framework. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 15-30). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77889-7_2
- Dahlander, L., Jeppesen, L. B. & Piezunka, H. (2019). How organizations manage crowds: Define, broadcast, attract, and select. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000064016>
- Díaz-Piraquive, F. & Rincón-González, C. H. (2019). Building knowledge in Project Management from the perspective of collaborative learning. In *Proceedings from the XXIII International Congress on Project Management and Engineering, CIDIP* (pp. 300-308).
- Devece, C., Palacios, D. & Ribeiro-Navarrete, B. (2019). The effectiveness of crowdsourcing in knowledge-based industries: the moderating role of transformational leadership and organisational learning. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 335-351. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547204>
- Dimitrova, S. & Scarso, E. (2017). The impact of crowdsourcing on the evolution of knowledge management: Insights from a case study. *Knowledge and Process Management*, 24(4), 287-295. <https://doi.org/10.1002/kpm.1552>
- Dolińska, M. (2022). Open innovation-driven business processes of crowdsourcing in Internet markets. In *Science, Business and Universities* (pp. 31-45). Routledge.
- Hajmohammadi, A. (2018). *A pathology of human resource training methods in creative industries: A case study of the IRIB News Agency* (Master's thesis, Department of Media Management, Faculty of Management, University of Tehran). IranDoc. (in Persian)
- Harandi, A. & MirzaeianKhamseh, P. (2017). Explaining Health Tourism Attraction Model: Using Classic Grounded Theory Strategy. *urban tourism*, 4(1), 87-98. <https://doi.org/10.22059/jut.2017.61997> (in Persian)
- Harandi, A., Zarbey ShahmarBiglou, A. & MirzaeianKhamseh Payvand. (2020). A model for identifying barriers to implementation of the comprehensive strategic plan of Tehran using classic grounded theory. *International Journal of Urban and Rural Management*, 19(58), 7-27. <http://ijurm.imo.org.ir/article-1-2839-fa.html> (in Persian)
- Jayanti, E. (2012). Open-sourced organizational learning: implications and challenges of crowdsourcing for human resource development (HRD) practitioners. *Human Resource Development International*, 15(3), 375-384. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.669235>

- Kadam, S., Praveen Kumar, P. T. V. & Satpathi, D. K. (2024, April). Utilizing Learning Styles to Improve Experiential Learning Among Working Professionals: A Systematic Mapping. In *International Conference on Work Integrated Learning* (pp. 143-164). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-0201-8_9
- Khoshnoud, M., Rajaei Pour, M. & Ezzati, M. (2022). The role and importance of crowdsourcing in organizational learning and performance. In *Proceedings of the 7th National Conference on Management Studies in the Humanities*. Tehran, Iran. (in Persian)
- Lenart-Gansinieć, R. (2020, October). Crowdsourcing as a Tool for Organisational Learning in Public Organization. In *17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning ICICKM 2020* (p. 239).
- Lenart-Gansinieć, R. (2018). Research on the impact of crowdsourcing on organisational learning: a sensemaking perspective. In P. Demartini & M. Marchiori (Eds.), *17th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (ECRM 2018): Rome, Italy, 12-13 July 2018 (pp. 223–230). Academic Conferences and Publishing International.
- Lenart-Gansinieć, R. & Sułkowski, Ł. (2018). Crowdsourcing—a new paradigm of organizational learning of public organizations. *Sustainability*, 10(10), 3359. <https://doi.org/10.3390/su10103359>
- Lin, L., Shen, H., Liu, S., Xu, L. & Cheng, X. (2022). On the cybernetics of crowdsourcing innovation: A process model. *IEEE Access*, 10, 27255-27269. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3154101>
- Liu, S., Xia, F., Gao, B., Jiang, G. & Zhang, J. (2019). Hybrid influences of social subsystem and technical subsystem risks in the crowdsourcing marketplace. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 513-527. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2902446>
- López, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 8(6), 93-104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Manoj, H., Nanda, S., Rajendran, R. & Madhavan, V. (2024, August). Impact of Informal Learning on Employee Engagement: A Study Among Indian Professionals. In *International Conference on ICT for Sustainable Development* (pp. 61-71). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8602-2_6
- McKay, A. S., Reiter-Palmon, R., Coombes, S. M. & Coombs, J. E. (2024). A meta-analysis of creativity training in organizational settings. *Creativity and innovation management*, 33(4), 587-602. <https://doi.org/10.1111/caim.12605>
- Miri Qamsari, F., Babran, S. & Saeedi, A. (2020). Explaining the Dimensions and Components of Strategic Development of Human Resource Management (Case Study: Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(1), 164-193. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.1.6.3> (in Persian)

- Molnár, G. & Szűts, Z. (2017, September). Crowdsourcing project as part of non-formal education. In *International Conference on Interactive Collaborative Learning* (pp. 943-953). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73210-7_107
- Monzavi, E. (2022). *Developing an employee development model based on a cognitive approach in cultural creative industries: A case study of the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB)* (Doctoral dissertation, Department of Business Management, Faculty of Management). IranDoc. (in Persian)
- Morozevich, E. S., Korotkikh, V. S. & Kuznetsova, Y. A. (2022). The development of a model for a personalized learning path using machine learning methods. *Бизнес-информатика*, 16(2 (eng)), 21-35. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0137-6.ch027>
- Oh, S. Y. & Kim, S. (2022). Effects of inter-and intra-organizational learning activities on SME innovation: the moderating role of environmental dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1187-1206. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0093>
- Park, I., Vel, V. & Liu, J. (2022). The role of enterprise crowdsourcing systems on knowledge application. *Journal of Computer Information Systems*, 62(3), 587-597. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1865852>
- Rabiei, S. (2011). *A pathology of the in-service (continuing) training system for employees of the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) and proposed improvement strategies* (Master's thesis, Department of Media Management, Faculty of Communication and Media). IranDoc. (in Persian)
- Rechkemmer, A. & Yin, M. (2021, August). Exploring the Effects of Goal Setting When Training for Complex Crowdsourcing Tasks. In *IJCAI* (pp. 4819-4823).
- Ruckhaus, E. & Suárez-Figueroa, M. C. (2017, October). A Reuse-Based Approach for the Development of OpenCourseWare in a Crowdsourcing Platform. In *European Conference on e-Learning* (pp. 466-475). Academic Conferences International Limited.
- Scalise, K. (2013). Crowdsourcing and education with relation to the knowledge economy. In *Web-based and blended educational tools and innovations* (pp. 136-149). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2023-0.ch009>
- Sims, M. H., Fagnano, M., Halterman, J. S. & Halterman, M. W. (2016). Provider impressions of the use of a mobile crowdsourcing app in medical practice. *Health informatics journal*, 22(2), 221-231. <https://doi.org/10.1177/1460458214545896>
- Somyürek, S. (2012). Interactive learning in workplace training. In *Educational Stages and Interactive Learning: From Kindergarten to Workplace Training* (pp. 498-514). IGI Global Scientific Publishing.
- Susomrith, P., Coetzer, A. & Ampofo, E. (2019). Training and development in small professional services firms. *European Journal of Training and Development*, 43(5-6), 517-535.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A. & Salas, E. (2009). Informal learning and development in organizations. In *Learning, training, and development in organizations* (pp. 303-331). Routledge.

- Tyrrell, J. & Shalavin, C. (2022). A sociomaterial lens on crowdsourcing for learning. *Postdigital Science and Education*, 4(3), 729-752. <https://doi.org/10.1007/s42438-022-00313-4>
- Ulmanen, S., Hirvonen, M., Tattersall, P., Ristikari, T., Kuo, V., Virta, P., ... & Niemelä, M. (2024). Description of crowdsourcing and AI-based tool for knowledge management and systems change in public services. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(04), 2450027. <https://doi.org/10.1142/S0219877024500275>
- Vuorio, O., Reiman, A., Kekkonen, P. & Lampela, H. (2026). Leading the unseen: a systematic review of informal learning in knowledge work and workplace context. *The Learning Organization*, 1-25. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2025-0119>