

تأثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری و نوآوری بر عملکرد

سید محمدباقر جعفری^{۱*}

زهرا محمدی دورباش^۲

اشرف میرزائی^۳

چکیده

در دنیای رقابتی امروز، طراحی مدل کسب و کار جدید به عنوان منبع مهمی برای نوآوری شرکت‌ها است. نوآوری در مدل کسب و کار، ایجاد و یا بازسازی مدل‌های کسب و کار موجود به واسطه پیشنهاد گزاره‌های ارزشی جدید، طراحی سیستم‌های ایجاد ارزش جدید و ساخت مکانیسم کسب ارزش اصلی است. با این وجود اینرسی مقاوم در مقابل تغییر در بیشتر سازمان‌ها وجود داشته و مانع به کارگیری مدل‌های کسب و کار نوآور در سازمان می‌شود که کمتر این موضوع مورد توجه قرار گرفته است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر فعالیت‌های نوآورانه و نقش این فعالیت‌ها بر عملکرد شرکت است. این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و برحسب روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران بوده است. داده‌های پژوهش از ۱۶۰ شرکت به روش هدفمند به عنوان نمونه جمع‌آوری شد و فرضیه‌های پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. یافته‌ها نشان دادند که اینرسی سازمانی با نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب و کار رابطه منفی دارد و نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب و کار بر عملکرد تأثیر مثبت دارد.

واژه‌های کلیدی:

اینرسی سازمانی، نوآوری باز، نوآوری مدل کسب و کار، فعالیت‌های نوآورانه، عملکرد سازمانی.

۱. عضو هیئت علمی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران.

* نویسنده عهده‌دار مکاتبات: sm.jafari@ut.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش تحول، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم.

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش تحول، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم.

مقدمه

در فضای کسب‌وکارهای امروزی، نوآوری نه تنها یک فرآیند نیست، بلکه مجموعه‌ای از اجزای نوآور است که نیازهای پایدار محیطی، نیازهای رویه تولید، تغییر صنعت و بازار و ترکیب جمعیت شناختی را در بر می‌گیرد (طوطی فر طهران پور و ضیاء، ۱۳۹۳). نظرسنجی‌های مختلفی که در سال‌های اخیر انجام شده است، نشان می‌دهد که اهمیت نوآوری در مدل کسب‌وکار^۱ در حال افزایش است و پیش‌بینی مدیران ارشد شرکت‌های جهانی آن است که در آینده اهمیت نوآوری در مدل کسب‌وکار بیش از اهمیت نوآوری در محصولات و خدمات است. نوآوری در مدل کسب‌وکار سازمان موضوع جدیدی است و شرکت‌های پیشرو سعی می‌کنند تا بر اساس مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ارزش بیشتری را برای مشتریان خود خلق کرده و به آن‌ها تحویل نمایند و از این راه ارزش تصاحبی خود را افزایش دهند. در واقع مدل کسب‌وکار نوآور روش بهتری برای ارائه ارزش بیشتر به گروه مشخصی از مشتریان پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به شرکت باز می‌گرداند (خدایمی و اصائلو، ۱۳۹۴)، با این وجود اینرسی مقاوم در مقابل تغییر در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد.

پژوهش‌های متنوعی در مورد اینرسی انجام شده است که هر کدام از منظر خاصی به این پدیده نگرین‌کننده‌اند. تسای و همکاران^۲ (۲۰۰۸) اینرسی سازمانی^۳ را مهم‌ترین عاملی می‌دانند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان می‌شود و باعث می‌شود سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند شود. اینرسی سازمانی به عنوان مانعی بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و همچنین اثربخشی سازمانی در کشورهای در حال توسعه است. گودکین و الکورن^۴ (۲۰۰۸) معتقدند که اینرسی سازمانی مهم‌ترین عامل برای بروز مقاومت در برابر تغییر است. استفی هاگ^۵ (۲۰۱۴) اینرسی سازمانی را مانعی در برابر پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌داند. همچنین محققان نشان داده‌اند که اینرسی، سازمان را از نوآوری منع و تغییر مدل کسب‌وکار را برای آن دشوار می‌سازد.

تصمیم‌گیری در شرکت‌های کوچک و متوسط^۶ به عهده‌ی مالک است. با این حال وقتی که مالک

-
- 1 . Business Model Innovation
 - 2 . Tsai et al.
 - 3 . Organizational Inertia(OI)
 - 4 . Godkin & Allcorn
 - 5 . Steffi Haag
 - 6 . Small and medium-sized enterprises

در مورد استراتژی‌های سازمانی تصمیم‌گیری می‌کند، اعمالش تحت تأثیر فعالیت‌های استراتژیک گذشته، مخصوصاً آن‌هایی که موفق بوده‌اند، است. هرچه نیروی ایجاد شده توسط اینرسی برای حفظ وضع موجود قوی‌تر باشد، تغییرات سازمانی در مواجهه با تهدیدها یا فرصت‌های محیطی، آهسته‌تر خواهد بود که زمان پاسخ به محیط بیرونی را افزایش می‌دهد (هانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۳). آن‌ها اعتقاد دارند که اینرسی سازمانی اثرات قابل توجهی بر عملیات سازمان دارد (سینگ و لومسدن^۲، ۱۹۹۰). امروزه شرکت‌ها سعی در به‌کارگیری نوآوری باز برای عملکردهای کسب‌وکاری داخلی نوآورانه و عملکردهای مدیریتی دارند و این به معنای کاهش اینرسی سازمانی و دستیابی به تطبیق با محیط است، پس نوآوری باز در اینجا نقش واسطه‌ای حیاتی ایفا می‌کند. علاوه بر این، در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، شرکت‌های کوچک و متوسط منابع کافی ندارند. شرکت‌ها با منابع فراوان می‌توانند فعالیت‌های نوآورانه داخلی را با حمایت از قابلیت‌های قوی فنی و اقتصادی خود انجام می‌دهند. از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط با وجود کمبود منابع نیاز به جلب کمک‌های خارجی مانند فناوری خارجی، توانایی‌ها، دانش حرفه‌ای و غیره در هنگام انجام فعالیت‌های نوآورانه دارند؛ شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات^۳ به دلیل اهمیتی که در توسعه علمی و فناوری کشور و تجاری‌سازی ایده‌ها و دانش از طریق ارائه محصولات و خدمات جدید دارند و همچنین به دلیل اینکه انجام وظایف در این شرکت‌ها با تغییر و تحولات سریع همراه با فناوری‌های پیشرفته^۴ عجین است و اینرسی سازمانی تأثیر منفی بر روی عملکردشان دارد، برای این مطالعه انتخاب شده‌اند؛ علی‌رغم پژوهش‌های صورت گرفته در کشور، تاکنون پژوهشی در حوزه اینرسی سازمانی و نوآوری انجام نگرفته است؛ بنابراین این پژوهش با تمرکز بر روی اینرسی سازمانی و تأثیر آن بر فعالیت‌های نوآورانه (به‌عنوان مثال نوآوری باز و نوآوری مدل کسب‌وکار) و همچنین تأثیر فعالیت‌های نوآورانه بر عملکرد شرکت در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌پردازد تا با شناسایی انواع اینرسی سازمانی و تأثیر آن بر نوآوری مدل کسب‌وکار و نوآوری باز، نقش این موضوع را بیش‌ازپیش در زمینه تأثیراتش بر نوآوری در مدل کسب‌وکار مورد کاوش قرار داده و نتیجه نهایی بر روی عملکرد سازمانی را بسنجد.

1 . Huang et al.

2 . Singh and Lumsden

3 . Information and Communication Technology (ICT)

4 . High-Tech

پیشینه پژوهش

اینرسی سازمانی

اصطلاح «اینرسی» از کلمه لاتین «Iners»، به معنی «بیکار و تنبل» می‌آید. تعریف نیوتن از اینرسی این‌گونه است «هر چیزی در وضعیت سکون و یا حرکت یکنواخت باقی می‌ماند، مگر این‌که توسط یک نیروی بیرونی کنش نشان دهد». مفهوم اینرسی سازمانی توسط سینگ و لومسدن^۱ (۱۹۹۰) با استفاده از تئوری بوم‌شناسی سازمانی برای توضیح سیستم پیچیده بین سازمان و محیط آن و پدیده‌ای که در آن سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی، به راحتی تغییر نمی‌کنند، ارائه شد. جامعه‌شناسان از تعریف اینرسی در فیزیک به عنوان یک «استعاره» برای توصیف مشکل در تغییر ساختار سازمانی استفاده کرده‌اند. استارباک و همکاران^۲ (۱۹۷۸) معتقد بودند که اینرسی سازمانی یک پدیده از سازمان‌های راکد است و منعکس‌کننده شرایط بیش از حد پایدار در محصولات، روش‌های تولید و سیاست یک سازمان است (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳). اینرسی سازمانی ناتوانی سازمان برای ایجاد تغییرات داخلی در مواجهه با تغییرات خارجی قابل توجه است. هنگامی که اینرسی در طول زمان به تدریج در اقدامات سازمان تعبیه شده است، این سازمان به‌طور خودکار بر اساس تجربیات گذشته واکنش نشان می‌دهد و مقاومت داخلی قوی برای تغییر کردن نشان می‌دهد. برخی از محققان اعتقاد دارند که هنگامی که اقدامات سازمانی با قوانین و عادات رفتار محدود شوند، آن‌ها ثابت و بی‌حرکت می‌شوند (ادموندسون و همکاران^۳، ۲۰۰۱، نلسون و وانتر^۴، ۱۹۸۲). محدودیت اقدامات سازمانی به واسطه قوانین و عادات رفتاری در داخل سازمان تکرار شده و مشخصه‌ی فعالیت‌های روزانه سازمان می‌شود که باعث ایجاد انعطاف‌ناپذیری شده و سبب می‌شود کسب‌وکارها در برابر تغییر مقاومت کنند (کارلی و هارالد^۵، ۱۹۹۷). گیلبرت^۶ (۲۰۰۵) دو نوع اینرسی سازمان را مشخص کرده است؛ انعطاف‌ناپذیری منابع که حاکی از شکست شرکت در تغییر الگوهای سرمایه‌گذاری منابع است و انعطاف‌ناپذیری روتین که دلالت بر عدم تغییر فرایندهای سازمانی و روالی دارد که از منابع سرمایه‌گذاری شده استفاده می‌کنند (گیلبرت، ۲۰۰۵). اینرسی سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی دو واژه متناقض در ادبیات

-
- 1 . Singh and Lumsden
 - 2 . Starbuck et al.
 - 3 . Edmondson et al.
 - 4 . Nelson & Winter
 - 5 . Carley & Harrald
 - 6 . Gilbert

سازمان هستند. انعطاف‌پذیری بار مثبت دارد و سازمانی با انعطاف‌پذیری بیشتر، بهتر و کارتر است. اینرسی به شکل‌های مختلف در سازمان نمود پیدا می‌کند، همانند سرکوب اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر، تعهد بیش‌ازحد به سازمان و غیره (بوئر و همکاران^۱، ۲۰۰۶). سازمان‌ها سیستم‌هایی باز هستند و با محیط خود در ارتباط می‌باشند که این ضامن بقای سازمان است. در صورتی که سازمان مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی‌گردد و این موجب نابودی آن می‌شود. عدم انعطاف‌پذیری این اجازه را به سازمان و افراد آن نمی‌دهد که خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند، در نتیجه موجب رکود فردی و در پی آن به وجود آمدن اینرسی در کل سازمان می‌شود. گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) ابعاد اینرسی سازمانی را سه بعد اینرسی بینشی^۲، اینرسی عملی^۳ و اینرسی روان‌شناختی^۴ در نظر گرفته‌اند. از منظر گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) اینرسی در بینش به مدل‌های ذهنی و تئوری‌های کنش مربوط می‌شود و اینرسی عملی را از دو بعد فرض‌های مدیریتی و کنترل پیش‌فرض بررسی شده است و در نهایت اینرسی روان‌شناختی هم در دو بعد استرس و اضطراب و مکانیسم‌های دفاعی پاسخ به تغییر بررسی شده است (گودگین و آلکورن^۵، ۲۰۰۸). انواع مختلف اینرسی سازمانی که در این پژوهش مدنظر بوده‌اند، شامل: اینرسی بینشی، اینرسی روان‌شناختی، اینرسی عملی، اینرسی ساختاری و اینرسی اقتصادی بوده که توضیحات هر کدام در زیر آورده شده است.

اینرسی بینشی

منظور از اینرسی بینشی عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی سازمان است؛ به عبارت دیگر، مدیریت ممکن است تفسیر و دید خوبی نسبت به نشانه‌ها و علائم محیط درونی و بیرونی تعیین و تطبیق رفتارهای سازمان در جهت مواجهه با محیط بیرونی یا تقاضاهای درونی برای تغییر نداشته باشد (هدبرگ و ارکسون^۶، ۱۹۹۷). کیسر و همکاران^۷ (۲۰۰۳) این مشکل را این‌گونه مطرح می‌کنند: اعضای سازمان درک درستی نسبت به محیط ندارند و نمی‌توانند درک کنند که چرا تغییرات رخ

1 . Boyer et al.

2 . Insight Inertia

3 . Action Inertia

4 . Psychological Inertia

5 . Godkin & Allcorn

6 . Hedberg & Ericson

7 . Kieser, Beck and Tainio

می‌دهد. اینرسی بینشی در واقع یک وقفه در چرخه یادگیری سازمانی است (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

اینرسی روان‌شناختی

اعضای سازمان اغلب صرف‌نظر از اینکه تغییرات چقدر مورد نیاز هستند، در مقابل آن‌ها مقاومت نشان می‌دهند. مقاومت در برابر تغییر در اعضای سازمان، اغلب به اینرسی روان‌شناختی تبدیل می‌شود. از نظر کارکنان، تغییرات دلالت ضمنی بر خیلی از چیزها دارند، ممکن است روابط طولانی‌مدت از دست بروند، آن‌ها را ملزم به یادگیری مهارت‌های جدید نماید و یا ماهیت و انتظارات از شغل ممکن است تغییر کنند. پدیده‌ی مقاومت افراد لزوماً مقاومت در برابر خود تغییر نیست بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. «تغییر» امری مشکل و تهدیدکننده است و لذا افراد تمایل دارند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند. عموماً افرادی که برای دفاع از استقلالشان تلاش می‌کنند، در برابر افرادی که اختیار کنترل اعمال آن‌ها را دارند، مقاومت نشان می‌دهند (گودکین و آلکون، ۲۰۰۸).

اینرسی عملی

بعد دیگر اینرسی سازمانی، اینرسی عملی است. اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعاتی که گردآوری شده برای اجرای یک اقدام آگاهانه مفید برای سازمان ناکافی است. در تقابل با اینرسی بینشی باید گفت که اینرسی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیطی شکل می‌گیرد (هدبرگ و اریکسون، ۱۹۹۷). گودکین و آکون (۲۰۰۸) بر اساس مطالعات مارچ و اولسن^۱ (۱۹۷۵) عوامل مختلفی را به‌عنوان عوامل اصلی اینرسی در عمل معرفی می‌کند: یادگیری نقش محدود که به این امر اشاره دارد که افراد دانش لازم را برای انجام کار آموخته‌اند اما دقیقاً نمی‌توانند بر اساس دانش جدید اخذ شده اقدام کنند. در واقع شغل آن‌ها با این محدودیت همراه است. یادگیری مخاطب نیز زمانی رخ می‌دهد که افراد در پاسخ به دانش آموخته شده رفتار خود را تغییر می‌دهند اما نمی‌توانند دیگران را هم برای تغییر در رفتار ترغیب کنند. یادگیری موهوم هم‌زمانی رخ می‌دهد که افراد درک درستی از تأثیر اقدامات سازمانی بر محیط نداشته باشند (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

اینرسی ساختاری و اینرسی اقتصادی

در پژوهش دیگری هاگ (۲۰۱۴) دو بعد دیگر را برای اینرسی سازمانی که شامل اینرسی ساختاری و اینرسی اقتصادی در نظر گرفته بود مطابق نظر هاگ اینرسی ساختاری اشاره به ساختار و فرآیندهای سازمان دارد این نوع اینرسی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان قادر نباشد فرآیندهای خودش را تغییر دهد و اینرسی اقتصادی اشاره به صرفه‌جویی در هزینه‌هاست اینکه سازمان در تغییر فرآیندها برای رویکرد جدید چقدر هزینه صرف کند معمولاً سازمان‌ها در زمان ایجاد یک سیستم جدید یا ارائه راهکار جدید از نظر اقتصادی مقاومت می‌کند (هاگ، ۲۰۱۴). در این پژوهش با استفاده از نظرات گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) و هاگ (۲۰۱۴) پنج بعد برای اینرسی سازمانی در نظر گرفته شده است.

نوآوری باز

به‌طور کلی نوآوری از دید ژانگ و همکاران^۱ عبارت از فرآیندی تکرار شونده برای ترکیب مجموعه‌ای از توانایی‌های خاص است (بجاری صالحی و همکاران، ۱۳۹۳). مفهوم نوآوری باز بیان می‌کند که شرکت‌ها و کسب‌وکارها باید نسبت به فرآیندهای نوآوری بازتر و انعطاف‌پذیرتر شوند. این موضوع نه تنها می‌تواند استعدادهای بیشتری را جذب کند، بلکه می‌تواند ایده‌های ابتکاری و فناوری تحقیق و توسعه را نیز به شرکت‌های دیگر منتقل کند. نوآوری باز مفهومی است که در ابتدا توسط هنری چسبرو معرفی شد. چسبرو^۲ (۲۰۰۳) نوآوری باز را «استفاده هدفمند از جریان‌های داخلی و خارجی دانش برای افزایش سرعت نوآوری داخلی و گسترش بازار برای استفاده خارجی از نوآوری» تعریف کرده است. این مفهوم بیان می‌کند که شرکت‌ها و کسب‌وکارها باید نسبت به فرآیندهای نوآوری بازتر شوند. این موضوع نه تنها می‌تواند استعدادهای بیشتری را جذب کند، بلکه می‌تواند ایده‌های ابتکاری و فناوری تحقیق و توسعه را نیز به شرکت‌های دیگر منتقل کند. شرکت‌ها از مفهوم نوآوری باز برای ایده‌های نوآورانه داخلی که می‌تواند به بیرون جریان داشته باشد و نیز ایده‌ها و فناوری بیرونی که می‌تواند به داخل یک شرکت جریان یابد، استفاده می‌کنند. این اجازه را می‌دهد تا ایده‌های نوآورانه داخلی بالقوه به‌طور مؤثر توسط شرکت‌های خارجی استفاده شود. نوآوری باز به این معناست که ایده‌های باارزش می‌توانند از درون یا بیرون شرکت سرچشمه گیرند و تجاری‌سازی آن‌ها نیز می‌تواند در داخل یا بیرون شرکت انجام گیرد. شرکت‌ها ضمن باز کردن حصارهای حائل بین دانش سازمانی با بیرون، منافع و

1 . Zhang et al.

2 . Chesbrough

خطرات را می‌پذیرند (چسبرو، ۲۰۰۷). به گفته انکل و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، استفاده از نوآوری باز در فرآیند تجاری‌سازی توسط شرکت‌ها، مزایای متعددی را به همراه دارد. به‌عنوان نمونه بر طبق مطالعات انجام شده، استفاده از نوآوری باز می‌تواند نرخ موفقیت محصول را تا ۵۰ درصد و بهره‌وری تحقیق و توسعه داخلی را تا ۶۰ درصد افزایش دهد (رمضان پور و همکاران، ۱۳۹۳).

برخلاف تصور غالب که نوآوری باز را یک جریان یک‌سویه تصور می‌کنند که در آن ایده‌های نوآورانه از بیرون به درون سازمان جاری می‌گردند، این مفهوم جریان یافتن دانش و فناوری به بیرون از سازمان را نیز شامل می‌شود. شکل کامل نوآوری باز زمانی اتفاق می‌افتد که این دو جریان به‌صورت توأمان اتفاق افتند (صفدری رنجبر و همکاران، ۱۳۹۳).

نوآوری مدل کسب‌وکار

نوآوری مدل کسب‌وکار شامل کشف و تطبیق اشکال مختلف گزاره ارزش، ارزش‌گذاری و ایجاد ارزش برای کسب‌وکار موجود است که برای شرکت‌ها اهمیت زیادی دارد، زیرا بر موقعیت رقابتی و شانس بقای آن‌ها تأثیر می‌گذارد (هاملینک، اوپدناکر^۲، ۲۰۱۹). نوآوری در مدل کسب‌وکار به معنی جستجو برای روش‌های جدید یک شرکت برای خلق ارزش و یافتن راه‌های کسب درآمد و انتقال ارزش به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا است (مبینی دهکردی، رضوانی، داوری و فروزان، ۱۳۹۳). نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان نوعی از تغییر سازمانی معنی شده است (کیارونی و همکاران^۳، ۲۰۱۱) و دلالت بر مفهوم‌سازی و استفاده از روش‌های جدید در مبادلات اقتصادی دارد (زات و آمیت^۴، ۲۰۰۷). پیشرفت‌های سریع در فن‌آوری شرکت‌ها را قادر کرده است که روش‌های کسب‌وکار خود را تغییر دهند؛ بنابراین طراحی مدل کسب‌وکار به‌عنوان منبع مهمی برای نوآوری شرکت است. نوآوری مدل کسب‌وکار، ایجاد و یا بازسازی مدل‌های کسب‌وکار موجود به واسطه پیشنهاد گزاره‌های ارزش جدید، طراحی سیستم‌های ایجاد ارزش جدید و ساخت مکانیسم کسب ارزش اصلی است (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳). به گفته جانسون و همکاران^۵ (۲۰۰۸) نوآوری مدل کسب‌وکار شامل چهار بخش است؛ (۱) تغییر در گزاره ارزش مشتری؛ (۲) طراحی مجدد فرمول سود؛ (۳) بازبینی منابع کلیدی؛

1 . Enkel et al.

2 . Hamelink & Opdenakker

3 . Chiaroni et al.

4 . Zott & Amit

5 . Johnson et al.

۴) تنظیم فرایندهای کلیدی.

عملکرد شرکت

عملکرد عبارت از توانایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده برای حفظ سود، داشتن مزیت رقابتی، افزایش سهم بازار و حفظ بقای طولانی مدت است که بستگی به استفاده از استراتژی‌های سازمانی قابل اعمال و برنامه‌های عملی دارد (اویمومی و همکاران^۱، ۲۰۱۹). عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود. چون نتایج قوی ترین رابطه با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی دارد. عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. به طور کلی عملکرد سازمانی چگونگی انجام مأموریت، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن اطلاق می‌شود (محمودزاده و صداقت، ۱۳۹۲).

توسعه فرضیه‌ها

اینرسی سازمانی و نوآوری باز^۲

مور (۲۰۰۴) معتقد بود که در طول معرفی نوآوری توسط مدیران کسب و کار به شرکت، فرآیندهای قدیمی باید به طور همزمان در درون سازمان برچیده شوند به طوری که نوآوری بتواند آزادانه جریان یافته و حرکت کند. اگر شرکت نوآوری باز را بپذیرد، در آن صورت با تغییرات عمده فرهنگی و سازمانی مواجه می‌شود و رفتار اینرسی گذشته باید رفع شود (کیارونی، کیز و فاتینی، ۲۰۱۱). هانگ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «غلبه بر اینرسی سازمانی برای تقویت نوآوری مدل کسب و کار، دیدگاه نوآوری باز» را در شرکت‌های کوچک و متوسط در تایوان انجام دادند. یکی از نتایج این پژوهش حاکی از تأثیر منفی اینرسی سازمانی بر نوآوری باز در سازمان بود (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین می‌توان فرضیه اول را به این نحو پیشنهاد داد:

فرضیه اول: اینرسی سازمانی بر نوآوری باز تأثیر منفی دارد.

اینرسی سازمانی و نوآوری مدل کسب و کار

حتی برای شرکت‌های بسیار موفق، اینرسی باعث می‌شود آن‌ها در تطبیق با راه جدید انجام کسب و کار

1 . Oyemomi et al.

2 . Open Innovation

دچار مشکل شوند. چسبرو (۲۰۰۷) نشان داد که مدیریت مدل کسب و کار شامل خطرات و عدم قطعیت است و سازمان با مدل های کسب و کار موفق گذشته اینرسی را در درون سازمان ایجاد می کنند که این به مشکل مدل کسب و کار در پذیرش هرگونه تغییر می انجامد (چسبرو، ۲۰۰۷). هانگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که اینرسی سازمانی تأثیر منفی قابل توجهی بر نوآوری مدل کسب و کار دارد (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین می توان فرضیه دوم را به این نحو پیشنهاد داد:

فرضیه دوم: اینرسی سازمانی بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر منفی دارد.

نوآوری باز و نوآوری مدل کسب و کار

یکی از ویژگی های اصلی نوآوری باز این است که به ایده ها و دانش در فرایند نوآوری اجازه می دهد تا به طور هدفمند در سراسر مرزهای سازمانی در راستای مدل کسب و کار سازمان ایجاد شود (الترا و همکاران^۱، ۲۰۱۸). چسبرو (۲۰۰۳) معتقد بود که شرکت ها باید مدل کسب و کار خود را گسترش و از مفهوم نوآوری باز استفاده کنند. در این روش، شرکت به طور مؤثرتر می تواند مالکیت معنوی خود را برای ایجاد و به دست آوردن ارزش ارتقاء دهد. نوآوری مدل کسب و کار، نوآوری شرکت را برای جستجوی ایده های جدید داخلی و خارجی تحریک می کند. هانگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که نوآوری باز تأثیر قابل توجهی بر نوآوری مدل کسب و کار دارد (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین می توان فرضیه سوم را به این نحو پیشنهاد داد:

فرضیه سوم: نوآوری باز تأثیر مثبتی بر نوآوری مدل کسب و کار دارد.

نوآوری باز و عملکرد شرکت

در عصر حاضر عملکرد موفق شرکت ها در برابر رقبا با میزان نوآوری آن ها در ارتباط است. لارسن و سالتر^۲ (۲۰۰۶) بر این باور بودند است که شرکتی که نسبت به منابع خارجی نوآوری باز است، دارای عملکرد نوآوری بالاتر است. بسیاری از مطالعات نشان داده اند که از طریق تجاری سازی دانش و فناوری نه تنها فرصت های استراتژیک تر برای شرکت ها به وجود می آید، بلکه همچنین دارای یک تأثیر مثبت بر عملکرد شرکت است (لیتنتالر^۳، ۲۰۰۹؛ لیتنتالر و ارنست^۴، ۲۰۰۷). هانگ و همکاران (۲۰۱۳)

1 . Oltra et al.

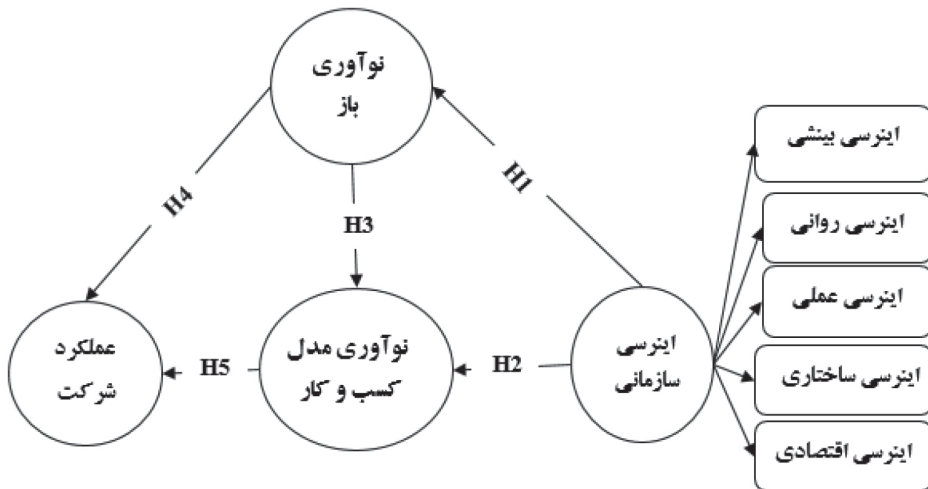
2 . Laursen & Salter

3 . Lichtenthaler

4 . Lichtenthaler & Ernst

نیز نشان دادند که نوآوری باز تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین می‌توان فرضیه چهارم را به این نحو پیشنهاد داد:

فرضیه چهارم: نوآوری باز تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش (گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)، هانگ و همکاران (۲۰۱۳)، هاگ (۲۰۱۴))

نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت

شواهد قابل توجهی نشان می‌دهند که نوآوری یک روش است که بقا و رفاه شرکت را در بلندمدت موجب می‌شود (دامانپور و همکاران^۱، ۲۰۰۹). عملکرد نوآوری سازمانی یکی از عواملی است که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان نوآورانه‌تر و خلاق‌تر، عملکرد بالاتر یا رقابت‌پذیرتری دارد. استفاده از نوآوری مدل کسب‌وکار موجب عملکرد سازمانی بالاتری می‌شود (هاملینک و اوپدناکر^۲، ۲۰۱۹). نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند به سازمان‌ها به‌منظور ایجاد یک مزیت رقابتی کمک کند. توسعه توانایی‌های منحصربه‌فرد به‌دست‌آمده از نوآوری مدل کسب‌وکار، از منابع مهم برای مزیت رقابتی است. نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند مدل‌های کسب‌وکار جدید ایجاد کند؛ به‌طور مؤثرتر یافتن نیازهای مشتری، بهبود کیفیت محصولات و یا ویژگی‌های موجود و کاهش هزینه‌های تولید.

1. Damanpour et al.

2. Hamelink & Opendakker

پوهلی و چپمن^۱ (۲۰۰۶) معتقد بودند که از طریق نوآوری مدل کسب و کار، شرکت می‌تواند به مزایای بهینه‌ی کاهش هزینه و انعطاف‌پذیری استراتژیک دست یابد (پوهل و چاپمن، ۲۰۰۶). پژوهش پوهلی و چاپمن (۲۰۰۸) نشان داد که نوآوری مدل کسب و کار تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد (هانگ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین می‌توان فرضیه پنجم را به این نحو پیشنهاد داد:

فرضیه پنجم: نوآوری مدل کسب و کار تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد.
بر اساس فرضیه‌های مطرح‌شده، چارچوب مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مربوط به نمونه آماری از پرسشنامه الکترونیکی استفاده شد؛ که به‌منظور تأیید روایی آن، آرای ۱۵ نفر از خبرگان و استادان نیز جمع‌آوری شد تا به نحوی تعدیل و تصحیح در ادبیات پرسشنامه انجام گیرد که اکثر مشارکت‌کنندگان توانایی پاسخگویی داشته باشند. علاوه بر این روایی همگرا که از طریق نرم‌افزار به‌دست‌آمده، خود، مؤید بالا بودن اعتبار ابزار بود. در راستای بررسی پایایی ابزار، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد که هر دو مطلوبیت ابزار را در سطح بالایی تأیید کردند (جدول ۱). واحد تجزیه و تحلیل در این پژوهش، سازمان است و جامعه پژوهش شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات در شهر تهران انتخاب شد؛ که تعداد این شرکت‌ها بر طبق اطلاعات نظام صنفی رایانه‌ای (نصر) ۱۹۰۰ شرکت است. تعداد ۱۰۰۰ پرسشنامه در دو مرحله به روش الکترونیکی بین جامعه توزیع گردید؛ که در مرحله اول تعداد ۷۳ شرکت و در مرحله دوم تعداد ۸۷ شرکت به سؤالات پاسخ دادند و در مجموع ۱۶۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در تحلیل رگرسیون چند متغیری، نسبت تعداد نمونه به متغیرهای مستقل نباید کمتر از ۵ باشد، در غیر این صورت نتایج به‌دست‌آمده از معادله رگرسیون چندان قابل تعمیم نخواهد بود. نسبت محافظه‌کارانه‌تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل پیشنهاد شده است. بر اساس دیدگاه جیمز استیونس حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، قاعده سرانگشتی خوبی به شمار می‌آید (هومن، ۱۳۸۴: ۱۵۶). بر همین اساس در این پژوهش حجم نمونه بر اساس رابطه ۱ محاسبه‌شده است:

رابطه (۱)

$$5q \leq n \leq 15q$$

$$5*32 \leq n \leq 15*32$$

که در آن q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه های (سؤالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است. با توجه به اینکه پرسشنامه پژوهش حاضر شامل ۳۲ سؤال است، تعداد نمونه مناسب برای آن حداقل ۱۶۰ نمونه برآورد شد. با توجه به اینکه حجم نمونه جمع آوری شده (۱۶۰) با تعداد حداقل نمونه مورد کفایت برای تجزیه و تحلیل از فرمول بالا (۱۶۰) برابر شد همین تعداد نمونه جهت مراحل بعدی تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۱: منابع سؤالات و روایی پرسشنامه

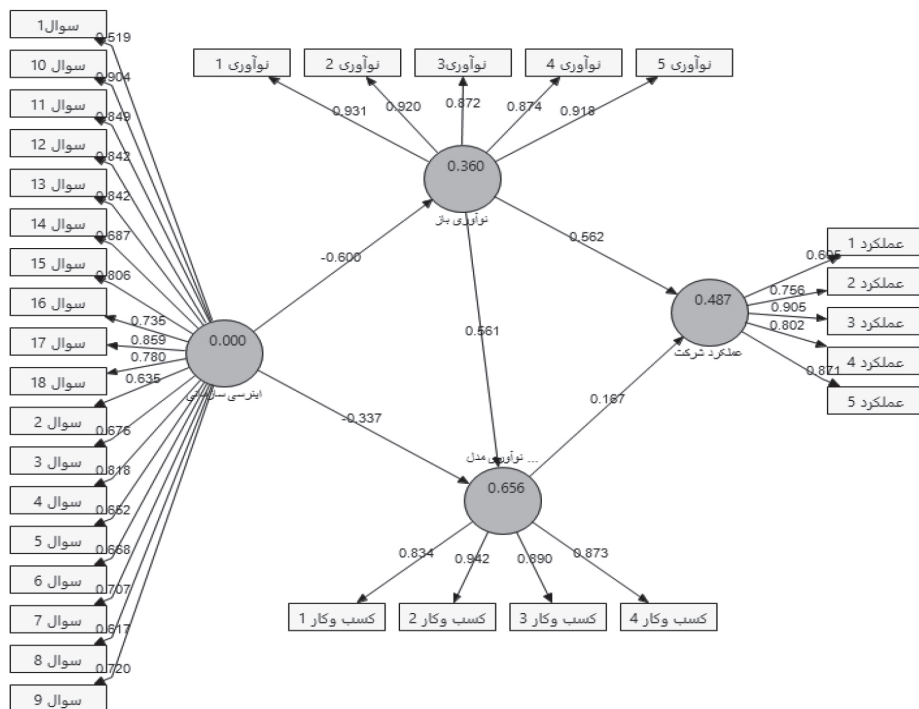
متغیرها	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	منبع سؤالات
اینرسی بینشی	۴	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۵۶	گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)
اینرسی عملی	۵				
اینرسی روان شناختی	۴				
اینرسی اقتصادی	۳				
اینرسی ساختاری	۲				
نوآوری باز	۵	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۸۲	هانگ و همکاران (۲۰۱۳)
نوآوری مدل کسب و کار	۴	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۷۸	هانگ و همکاران (۲۰۱۳)
عملکرد شرکت	۵	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۳	هانگ و همکاران (۲۰۱۳)

تجزیه و تحلیل یافته ها

از میان افراد نمونه، ۸۶ درصد آن ها مرد و ۱۴ درصد زن بودند. در زمینه تحصیلات، ۱۴ درصد مدرک دکتری، ۵۳ درصد مدرک کارشناسی ارشد، ۲۷ درصد مدرک کارشناسی و ۶ درصد مدرک کاردانی داشتند. در زمینه اندازه شرکت، ۷۹ درصد آن ها زیر ۳۰ نفر کارمند، ۱۱ درصد بین ۳۰ الی ۵۰ نفر

کارمند، ۱۰ درصد بین ۵۰ الی ۱۰۰ نفر کارمند داشته‌اند.

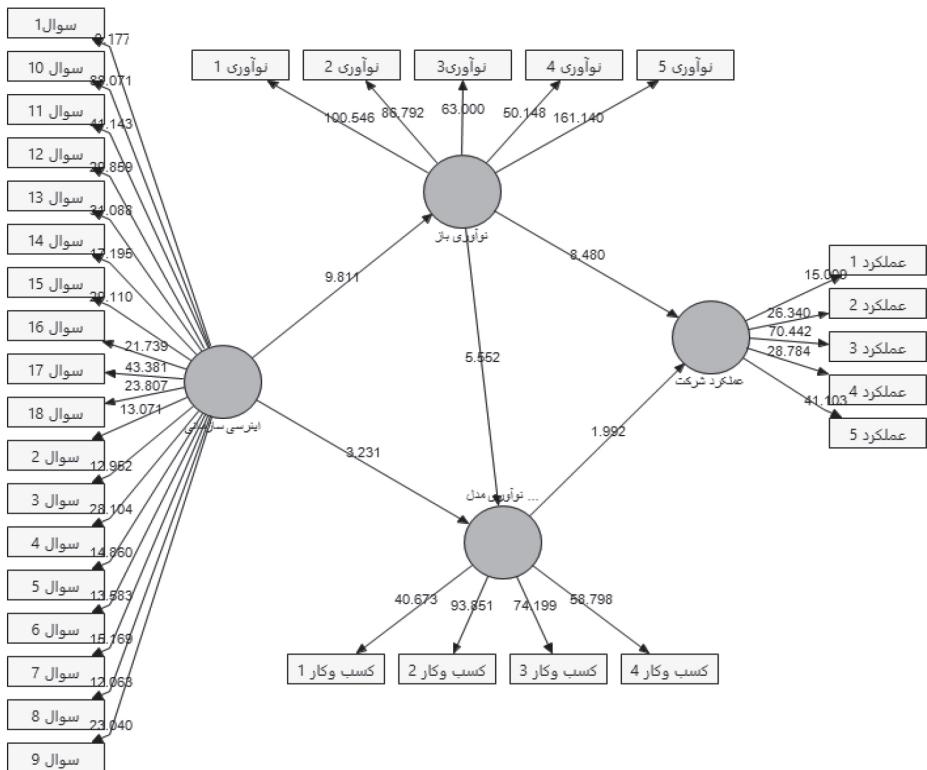
برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌یابی معادله‌های ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم‌افزار SmartPLS2 استفاده شد. ابتدا بارهای عاملی تمام اجزا برای استفاده در سنجش برازش مدل اندازه‌گیری بررسی شدند. بر اساس بررسی‌ها، ضرایب بارهای عاملی تمام عوامل بالاتر از حداقل قابل قبول ۰/۴ بود (شکل ۲) (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در مرحله دوم، روابط میان متغیرها و فرضیه‌های پژوهش بر اساس معیار T-value بررسی شد که نتایج آن در سطح ۹۵ درصد در جدول ۲ نشان داده می‌شود. برای تعیین تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون‌زا، ضرایب مسیر بررسی شد که نشان می‌دهد تغییرات متغیرهای وابسته تا چه میزان از طریق متغیرهای مستقل مطرح‌شده در مدل تبیین می‌شوند (شکل ۳).



شکل ۲: ضرایب مسیر و بارهای عاملی

جدول ۲. نتیجه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	مقدار T	ضرایب مسیر	فرضیه
تأیید	۹/۸۱	-۰/۶۰	فرضیه H1: اینرسی سازمانی تأثیر منفی بر نوآوری باز دارد.
تأیید	۳/۲۳	-۰/۳۴	فرضیه H2: اینرسی سازمانی تأثیر منفی بر نوآوری مدل کسب و کار دارد.
تأیید	۵/۵۵	۰/۵۶	فرضیه H3: نوآوری باز تأثیر مثبت بر نوآوری مدل کسب و کار دارد.
تأیید	۸/۴۸	۰/۵۶	فرضیه H4: نوآوری باز تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد.
تأیید	۱/۹۹	۰/۱۷	فرضیه H5: نوآوری مدل کسب و کار تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد.



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش

پس از تأیید مناسب بودن مدل اندازه‌گیری باید به قابلیت اتکای مدل ساختاری اشاره کنیم که دو شاخص R^2 و Q^2 برای این منظور به کار گرفته می‌شود (جدول ۳)

جدول ۳: ضریب تعیین و ضریب معیار سنجش

متغیر	$Q^2 > 0/15$	$R^2 > 0/19$
نوآوری باز	۰/۲۹	۰/۳۶۰
نوآوری مدل کسب‌وکار	۰/۵۰	۰/۶۵۶
عملکرد شرکت	۰/۳۱	۰/۴۸۷

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای ضریب تعیین و سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای مقدار معیار سنجش، به‌مثابه مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند که مقادیر به‌دست‌آمده نشان از قابل قبول بودن برازش مدل ساختاری است.

درنهایت، باید برازش کلی مدل بیان شده است که در مدل‌های مبتنی بر حداقل مربعات جزئی شاخص GOF به کار گرفته شده است که باید بیشتر از ۰/۳ باشد، این شاخص برای مدل تحقیق به شرح رابطه ۲ محاسبه شده است و نتیجه نشان‌دهنده مناسب بودن مدل کلی است:

رابطه (۲)

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} * R^2} = 0/590$$

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش برای تبیین تأثیر اینرسی سازمانی بر فعالیتهای نوآورانه و فعالیتهای نوآورانه بر عملکرد سازمانی انجام گرفته است؛ که در آن به بررسی پنج فرضیه پرداخته شده است. نتایج حاکی از تأیید تأثیر منفی اینرسی سازمانی بر نوآوری باز و نوآوری مدل کسب‌وکار، تأثیر مثبت نوآوری باز بر نوآوری مدل کسب‌وکار، تأثیر مثبت نوآوری باز بر عملکرد شرکت و درنهایت تأثیر مثبت نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد شرکت است. نتایج نشان داد که فرضیه اول تأیید شده است، یعنی اینرسی سازمانی بر نوآوری باز تأثیر منفی دارد. این بدین معنی است که اگر در شرکتی نسبت به محیط خارجی و تغییرات محیط خارجی بی‌توجهی صورت گیرد و سازمان حتی در صورت توجه قادر نباشد

تغییرات داخلی را اعمال کند، در آن صورت، سازمان نمی‌تواند از دانش و شیوه‌های نوینی که در خارج از سازمان عرضه شده‌اند استفاده کند و نیز نمی‌تواند ایده‌های خارج از سازمان را برای توسعه خود به کار گیرد. همان‌طور که در بخش مرور ادبیات نیز آمده است نتایج پژوهش‌های دیگر نیز این امر را تصدیق می‌کند. اگر شرکت نوآوری باز را بپذیرد، در آن صورت با تغییرات عمده فرهنگی و سازمانی مواجه می‌شود و رفتار اینرسی گذشته باید رفع شود (کیارونی، کیز و فاتینی، ۲۰۱۱). نتایج پژوهش هانگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز این تأثیر را تأیید کرده است. همچنین نتایج حاکی از تأیید فرضیه دوم که اینرسی سازمانی تأثیر منفی بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد، است. این به این معنی است که اگر در سازمانی اینرسی سازمانی وجود داشته باشد و تغییرات موردنیاز در درون سازمان به اقتضای وضعیت انجام نشوند، بنابراین سازمان برای ایجاد تغییر در شیوه مبادلات اقتصادی خود و به‌کارگیری شیوه‌های جدید، دچار مشکل خواهد شد و این کار را به‌راحتی نخواهد توانست انجام دهد. نتایج پژوهش‌های پیشین نیز این امر را تأیید کرده‌اند. هانگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که اینرسی سازمانی تأثیر منفی قابل توجهی بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. یکی دیگر از نتایج تأیید فرضیه سوم یعنی نوآوری باز تأثیر مثبت بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد، است. این بدین معنی است که وقتی جریان دانش و ایده‌های جدید از درون به بیرون سازمان و نیز از بیرون به درون سازمان آزاد باشد، بنابراین شرکت‌های مورد مطالعه نیز می‌توانند به‌راحتی شیوه‌های نوین انجام مبادلات اقتصادی را به‌کارگیرند و خود را توسعه دهند. نتیجه تحقیقات پیشین نیز این فرضیه پیشنهادی را تأیید کرده‌اند. هانگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که نوآوری باز تأثیر مثبت قابل توجهی بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. یکی از نتایج پژوهش برجویی مجرد و حسینی (۱۳۹۴) تأثیر مثبت نوآوری باز بر نوآوری مدل کسب‌وکار را نشان داده است. همچنین نتایج حاکی از تأثیر مثبت نوآوری باز بر عملکرد شرکت است و این بدین معنی است که وقتی سازمان با محیط خود رابطه‌ای دوجانبه و باز داشته باشد و جریان دانش، اطلاعات و ایده‌های نوآورانه بین سازمان و محیط آزاد باشد، بنابراین این موضوع باعث بهبود در شیوه‌های انجام کارها و به‌کارگیری ایده‌های مفید خواهد شد که ممکن است به کاهش هزینه‌های انجام عملیات و یا تسریع در انجام آن‌ها منجر شود و در نتیجه آن عملکرد شرکت بهبود خواهد یافت. برجویی مجرد و حسینی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که نوآوری باز تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری مدل کسب‌وکار داشته و این خود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شهر بوشهر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هانگ، لای، لین و چن (۲۰۱۳) نیز نشان

دادند که نوآوری باز تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد. نتایج پژوهش حاکی از تأیید شدن تأثیر مثبت نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت، در شرکت‌های مورد پژوهش بوده است. این بدان معنی است که در شرکت‌های مورد پژوهش، با استفاده از نوآوری مدل کسب و کار و تغییر در نحوه مبادلات اقتصادی که شامل (۱) تغییر در گزاره ارزش مشتری؛ (۲) طراحی مجدد فرمول سود؛ (۳) بازبینی منابع کلیدی؛ (۴) تنظیم فرایندهای کلیدی، می‌شود، عملکرد شرکت بهبود خواهد یافت. دلیل تأیید شدن این است که توجه به ایجاد ارزش برای مشتری و نیز بازبینی و اصلاح فرآیندها منجر به ارائه خدمات با کیفیت‌تر و در نتیجه رضایت مشتری و افزایش سودآوری خواهد شد.

با توجه به نتایج به دست آمده در پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

با توجه به تأیید فرضیه اول (تأثیر منفی اینرسی سازمانی بر نوآوری باز)، در این مورد مدیران ابتدا باید بررسی کنند که آیا اینرسی سازمانی مرتبط با عوامل ساختار سازمانی است یا مرتبط با افراد است؛ و سپس تمهیدات لازم را برای غلبه بر اینرسی انجام دهند. باید جو اشتیاق به نوآوری و تغییر در سازمان تقویت شود. برای خروج از حالت راکدی و پایداری در سازمان، باید جریان اطلاعات و ایده‌ها از داخل سازمان به بیرون و بالعکس آزاد باشد. پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌هایی با متخصصان، کاربران پیشرو، تأمین‌کننده‌ها یا محققان که به توسعه‌ی ایده‌ها، روش‌ها و خدمات و محصولات جدید کمک می‌کنند، برگزار شود. همچنین وارد کردن مشتری‌ها و مصرف‌کننده‌ها در فرایند نوآوری تأثیر بسیار زیادی بر روی نرخ موفقیت نوآوری‌ها می‌گذارد. همکاری با انواع مشتری‌ها (مشتری‌های مستقیم، مشتری‌های غیرمستقیم و مصرف‌کننده‌ها)، می‌تواند این‌گونه باشد که در اولین مرحله که تحقیقات بازار انجام می‌شود، نیاز به محصولات جدید مشخص می‌شود در مرحله بعد مشتری‌ها تأمین‌کننده‌ی ایده‌ها هستند و از آن‌ها خواسته می‌شود که ایده پردازی کنند. باز خوردی که از مشتری‌ها گرفته می‌شود، تأثیر بسیار زیادی در سراسر فرایند نوآوری خواهد داشت زیرا آن‌ها استفاده‌کننده نهایی خدمات و محصولات شرکت‌ها هستند؛ سازمان باید سعی کند تصویر مثبتی از خود نزد شرکت‌های همکار ایجاد کند تا تمایل به همکاری را در آن‌ها ایجاد کند. باز بودن نسبت به نوآوری، باز بودن نسبت به همکاری بیرونی، اعتماد و گرایش به برد دو طرف، کمک زیادی به جذب همکاران بیرونی می‌کند.

فرضیه دوم پژوهش (تأثیر منفی اینرسی سازمانی بر نوآوری مدل کسب و کار)، تأیید شده است. در یک دنیای به‌شدت به‌هم‌پیوسته، به‌خصوص زمانی که منابع مالی کمیاب هستند، کارآفرینان و مدیران باید فراتر از محصول و فرآیند فکر کنند و روی راه‌های نوآوری در کسب و کار خود تمرکز کنند.

یک مدل کسب‌وکار تازه می‌تواند از راه‌های خنثی‌کننده مدل کهنه‌ای که شرکت را گرفتار چرخه‌ای از کاهش درآمدها و فشار بر روی حاشیه سود کرده، فرصت‌هایی برای جریان درآمد و سود جدید ایجاد و از آن‌ها بهره‌برداری کند. مدیران هنگام در نظر گرفتن نوآوری در مدل کسب‌وکار باید این سؤال‌های کلیدی را از خود بپرسند: کدام نیازهای ادراک شده را می‌توان از طریق طراحی مدل کسب‌وکار جدید برطرف کرد؟ برای برطرف کردن این نیازهای ادراک شده چه فعالیت‌های بدیعی باید انجام شود؟ چگونه می‌توان فعالیت‌های لازم را به روش‌های جدید با یکدیگر پیوند داد؟ با مشخص شدن جواب این سؤال‌ها، برای ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار جهت‌گیری درستی ایجاد خواهد شد. پیشنهاد می‌شود که شرکت برای پرهیز از خمودگی و ایستایی و دستیابی به توسعه و نوآوری تا پتانسیل کامل پیگیر باشد، به این معنا که بسیاری از فرصت‌ها عمدتاً از آخرین اطلاعات در زمینه اقتصادی حاصل می‌شوند، بنابراین شرکت‌ها باید محیط اقتصادی را دائم پایش کرده و نسبت به فناوری‌های جدید، ایده‌ها، فرآیندهای کسب‌وکار و یا شرکای خود حساس باشند. تعیین و بخش‌بندی مشتریان، به گونه‌ای که سازمان بدانند برای چه کسانی می‌خواهد ارزش آفرینی کند و توجه و بازبینی مستمر کانال‌های ارتباطی با مشتریان تا مشخص شود که کانال‌ها چگونه یکپارچه شده‌اند؟ کدامیک بهتر عمل می‌کند؟ کدامیک به صرفه‌تر هستند؟ نیز برای ایجاد تغییرات در فرآیندهای کاری به‌منظور ارزش آفرینی بیشتر مؤثر است. با توجه به تأیید فرضیه سوم (تأثیر مثبت نوآوری باز بر نوآوری مدل کسب‌وکار)، در این مورد، پرهیز از پایبندی به یک ساختار خاص و تمایل به انعطاف‌پذیری در ساختار شرکت، موجب می‌شود رویه‌های جدید برای انجام کار و ارائه خدمت که موجب بازدهی بالاتر می‌شود، مورد استفاده قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود که همکاری با شرکت‌های دیگر در قالب همکاری‌های نظام‌مند و هدفمند انجام شود تا بتوانند ساختارهایی که بازدهی مؤثرتری برای ارائه خدمات توسط سایر شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند، برای همه شرکت‌های مشارکت‌کننده نیز مورد استفاده قرار گیرد.

در فرضیه چهارم (تأثیر مثبت نوآوری باز بر عملکرد شرکت) با توجه به ضریب مسیر، شدت تأثیر نوآوری باز بر عملکرد، نسبت به نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد بیشتر بوده است، بنابراین باید بیشتر تلاش‌ها در زمینه فعالیت‌های نوآورانه، بر تقویت نوآوری باز متمرکز شوند. به این معنا که غنا بخشیدن به ارتباطات مؤثر و ارزش آفرین در این مورد اهمیت بسزایی دارد؛ بنابراین سازمان باید با به‌کارگیری زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، هم ارتباطات بیرون سازمان و هم ارتباطات درون‌سازمانی را در جهت تسهیم دانش اثربخش تقویت کند. پیشنهاد می‌شود که مدیران در دوره‌ها

و کارگاه‌های تخصصی در داخل و خارج از کشور که مرتبط با حوزه کاری شرکت است، شرکت کنند تا دید آن‌ها نسبت به مسائل و فرصت‌های حوزه کاری‌شان گسترده‌تر شده و دانش جدیدی را به سازمان تزریق کنند.

با توجه به تأیید فرضیه پنجم (تأثیر مثبت نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد شرکت)، مدیران باید به‌صورت مداوم دانش خود از زمینه فعالیتی سازمان به‌روز کنند تا در زمینه نحوه تدوین و به‌روزرسانی مدل کسب‌وکار خود توانمندی لازم را کسب نمایند. باید تخصیص تجهیزات و بودجه مناسب به واحد تحقیق و توسعه برای کنکاش محیط و کسب دانش و در نتیجه آن تغییرات مناسب در فرآیندهای کاری انجام شود. وجود این واحد می‌تواند در پاسخ‌گویی به سوا لاتی مانند، آیا اولویت‌های مشتری برای محصولات، کالا یا خدمات تغییر کرده است؟ آیا با ظهور فناوری‌های جدید، فناوری‌های قدیمی روبه‌زوال است؟ یا تغییراتی در صنعت یا جغرافیا رخ داده است که مدل کسب‌وکار فعلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ آیا مدل‌های جدیدی وارد بازار شده که صنعت را دچار اختلال کرده و با مشکل مواجهه کرده است؟ مورد استفاده قرار گیرد. برای اینکه بتوان در مدل کسب‌وکاری نوآوری و تغییر اثربخشی را ایجاد کرد باید به هماهنگی داخلی بین صنعت، درآمد و مدل سازمان، پیش‌بینی‌های استراتژیک، فرآیندهای شفاف و ناب، فناوری انعطاف‌پذیر و مقیاس‌پذیر و انعطاف‌پذیری دارایی و هزینه توجه شود تا نوآوری ایجاد شده در مدل کسب‌وکار، عملکرد سازمان را در جهت مثبت تقویت کند.

برای ایجاد ارزش، باید انتظارات مشتریان کاملاً مورد بررسی قرار گرفته تا شرکت درک درستی از آن داشته باشد و سپس سعی شود ارائه خدمات شرکت با آن چیزی که تعهد کرده است (مشتری انتظار دارد)، کاملاً منطبق باشد و می‌توان حتی عملکردی فراتر از انتظارات مشتری ارائه داد. باید محصول و خدمتی به مشتری ارائه شود که به راحتی بتواند از آن استفاده کرده و تمایز آن را متوجه شود. اگر شرکت حاشیه سود مناسبی دارد، می‌تواند قیمت محصول یا خدمت خود را نسبت به رقبا کمی کاهش دهد و همچنین به جای این کار نیز می‌تواند با حفظ همان قیمت قبلی، خدمات بهتر و زیاده‌تری به مشتریان ارائه کند.

منابع

- بچاری صالحی، محمدحسن، کاظمی، محمد، خوراکیان، علیرضا، (۱۳۹۳). چارچوبی برای ارزیابی و توسعه قابلیت نوآوری از طریق رویکرد پویایی سیستم (مورد مطالعه: شرکت متالورژی پودر مشهد)، مدیریت توسعه فناوری، ۲(۱)، ۴۷-۷۸.
- برجویی مجرد، صاحبه و فاطمه حسینی، (۱۳۹۴). تأثیر نوآوری باز و نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌های دانش بنیان، اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- خدای، سهیلا، اصانلو، بهاره. (۲۰۱۶). بررسی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار (مورد مطالعه شرکت آپکو). پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۴)، ۴۹-۷۱.
- داوری، علی، رضازاده، آرش. (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رمضانپور نرگسی، قاسم، داوری، علی، افراسیابی، راحله، زرگران یزد، بهاره، (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل درونی و بیرونی بر نوآوری باز (مورد مطالعه: مراکز تحقیقاتی وزارت صنایع و علوم)، مدیریت توسعه فناوری، ۲(۱)، ۲۹-۴۶.
- صفدری رنجبر، مصطفی، منطقی، منوچهر، توکلی، غلامرضا، (۱۳۹۳). نوآوری باز، نگاهی جامع بر مفاهیم، رویکردها، روندها و عوامل کلیدی موفقیت، رشد فناوری، ۱۰(۴۰)، ۱۰-۱۷.
- طوطی فر طهران پور، محمد مهدی، ضیاء، بابک. (۱۳۹۳). تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری کسب و کارهای کوچک ورزشی استان تهران، توسعه کارآفرینی، ۷(۲)، ۲۳۱-۲۴۵.
- مبینی دهکردی، علی، رضوانی، مهران، داوری، علی، فروزان، فاطمه، (۱۳۹۳). مدل کسب و کار نوآورانه B2C برای شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت گلرنگ پخش)، توسعه کارآفرینی، ۷(۳)، ۵۶۹-۵۸۸.
- محمودزاده، سیدمجتبی، صداقت، مریم، (۱۳۹۲). رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری، مطالعات مدیریت گردشگری، ۲۴(۸)، ۸۹-۱۱۹.
- هومن، حیدر علی، (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت.
- Carley, K.M. & Harrald, J.R. (1997), "Organizational Learning under Fire", *American Behavioral Scientist*, Vol. 40 No. 3, Pp. 310-333.
- Chesbrough, H. & Schwartz, K. (2007), "Innovating Business Models with Codevelopment Partnerships", *Research-Technology Management*, Vol. 50 No. 1, Pp. 55-59.
- Chesbrough, H. (2003c), "The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual

- Property”, *California Management Review*, Vol. 45 No. 3, Pp. 33-58.
- Chiaroni, D., Chiesa, V. & Frattini, F. (2011), “The Open Innovation Journey: How Firms Dynamically Implement the Emerging Innovation Management Paradigm”, *Technovation*, Vol. 31 No. 1, Pp. 34-43.
 - Damanpour, F., Walker, R.M. & Avellaneda, C.N. (2009), “Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 4, Pp. 650-675.
 - Edmondson, A.C., Bonmer, R.M. & Pisano, G.P. (2001), “Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46 No. 4, Pp. 685-716.
 - Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
 - Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
 - Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(1), 82.
 - Haag, S. (2014). Organizational Inertia as Barrier to Firms’ It Adoption–Multidimensional Scale Development and Validation. *Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah*.
 - Hannan, M, T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, Pp. 149-164.
 - Hedberg, B. L. T., & Ericson, A. (1997). *Insight Inertia and Action Inertia in Organizational Reorientation. From Organizational Crisis to Industrial Politics*. (54-66). Malmö: Liber.
 - Hamelink, M., & Opendakker, R. (2019). How business model innovation affects firm performance in the energy storage market. *Renewable energy*, 131, 120-127.
 - Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming Organizational Inertia to Strengthen Business Model Innovation: An Open Innovation Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
 - Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008), “Reinventing Your Business Model” *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 12, Pp. 50-59.
 - Kierser, A., Beck, N. & Tainio, R. (2003). *Rules and organizational learning: The*

- behavioral theory approach*. In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, & Ikujiro Nonaka. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. (598-623). Oxford: Oxford University Press.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
 - Lichtenthaler, U. & Ernst, H. (2007), "External Technology Commercialization in Large Firms: Results of A Quantitative Benchmarking Study", *R&D Management*, Vol. 37 No. 5, Pp. 383-397.
 - Lichtenthaler, U. (2009), "Outbound Open Innovation and Its Effect on Firm Performance: Examining Environmental Influences", *R&D Management*, Vol. 39 No. 4, Pp. 317-330.
 - March, J. G. & Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. *European Journal of Political Research* 3, 147-158.
 - Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Ma.
 - Oltra, M. J., Flor, M. L., & Alfaro, J. A. (2018). Open innovation and firm performance: the role of organizational mechanisms. *Business Process Management Journal*, 24(3), 814-836.
 - Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
 - Pohle, G. & Chapman, M. (2006), "Ibm's Global Ceo Report 2006: Business Model Innovation Matters", *Strategy & Leadership*, Vol. 34 No. 5, Pp. 34-40.
 - Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual review of sociology*, 16(1), 161-195.
 - Starbuck, W.H., Greve, A. and Hedberg, B. (1978), "Responding to crises", *Journal of Business Administration*, Vol. 9 No. 2, pp. 111-137.
 - Tsai, C. Y., Lin, J. L., & Fang, S. C. (2008, July). The Paradox of threat and organizational inertia. In *International Conference on Business and Information, Seoul, South Korea* (pp. 07-09).
 - Zott, C. & Amit, R. (2007), "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, Vol. 18 No. 2, Pp. 181-199.