

Received on: 27/12/2019

Accepted on: 17/03/2020

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-sixth Year
No.14
Autumn & Winter
2019-20

Investigating the Effect of Integrative Capability and Flexible Culture on Firm Performance: Mediating Role of Business Model Innovation and Moderating Role of Firm's Strategy

Ebrahim pour Azbari, M.^{*1}, *Akbari, M.*², *Veshkai Nejad, S.S.*³

1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan. (Corresponding Author)
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan.(Email: akbarimohsen@gmail.com)
3. PhD student in Business Policy Management, University of Guilan, Rasht, Iran.(Email: veshkaiasadaf@gmail.com)

* Email: guilan.st@gmail.com

Abstract

In recent years, human life has been affected by new communications. The development of the use of cyberspace has led businesses to welcome social networks. The advent of cyberspace and the possibilities provided by information technology have brought hopes, desires, opportunities and challenges for business owners. Using social media, organizations create opportunities to increase productivity, market share and value, and profitability. The use of social media has also created challenges for entrepreneurs. The present study aimed to investigate and propose a model for entrepreneurship opportunities and challenges in social networks. The research method used is fundamental in terms of purpose and qualitative in terms of approach, and the model is presented using grounded theory. Research data were obtained through open interviews with managers of ten businesses operating in virtual networks that were selected by purposive sampling, and by coding method, in three stages of open, axial and selective coding, have been analyzed. Finally, the information obtained were classified into 6 key opportunity-related codes, including opportunities related to the nature of networks, motivational opportunities, existing capacity to take advantage of opportunities, opportunities related to the distribution system, legal opportunities and productivity-related opportunities, and 4 codes related to challenges were categorized into political, managerial, security, and market challenges. The conceptual model of entrepreneurial challenges and opportunities in virtual social networks is also presented.

Keywords: Business Growth, Entrepreneurship, Social Networks, Opportunity, Challenge.

بررسی تأثیر قابلیت یکپارچه‌سازی و فرهنگ انعطاف‌پذیر بر عملکرد شرکت‌ها: نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار و تعدیل‌گر نوع استراتژی شرکت

نویسندگان: مصطفی ابراهیم‌پور ازبری^{۱*}، محسن اکبری^۲، سیده صدف وشکائی نژاد^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
(نویسنده مسئول)

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
(akbarimohsen@gmail.com)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
(veshkaeisadaf@gmail.com)

* Email: guilan.st@gmail.com

چکیده

بررسی عملکرد کسب‌وکار به عنوان فرایندی راهبردی جهت آگاهی از دوام و رفاه هر شرکت، ضروری است. به همین دلیل شرکت‌ها پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود هستند تا بتوانند در محیط پویا و رقابتی امروزه به موفقیت دست یابند. از طرفی دستیابی به عملکرد برتر در این محیط، نیازمند بهبود و نوآوری در مدل کسب‌وکار برای ایجاد تمایز و برتری نسبت به رقیب است. برای پذیرش نوآوری در مدل تجاری نیز باید قابلیت پذیرش نوآوری به واسطه فرهنگ انعطاف‌پذیر و همچنین قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی وجود داشته باشد. علاوه بر این نیز نقش تعدیل‌کننده استراتژی انتخابی نیز باید در نظر گرفته شود. در این مقاله تأثیر مستقیم قابلیت یکپارچه‌سازی و فرهنگ انعطاف‌پذیر و همچنین اثر غیر مستقیم این دو متغیر، از طریق متغیر میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد شرکت بررسی شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و روش گردآوری داده‌ها نیز از نوع توصیفی-پیمایشی است. پرسشنامه پژوهش توسط مدیران ۹۸ شرکت تولیدی و خدماتی در شهرک صنعتی رشت تکمیل شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل-سازی معادله‌های ساختاری استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، قابلیت یکپارچه‌سازی و فرهنگ انعطاف‌پذیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نقش تعدیل‌کننده استراتژی تمایز و همچنین استراتژی رهبری هزینه در رابطه میان قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل کسب‌وکار، فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل کسب‌وکار و همچنین نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت‌ها تأیید شده است. توجه به این نتایج می‌تواند به شرکت‌ها در بهبود عملکرد و همچنین نوآوری مدل تجاری کمک نماید.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، عملکرد شرکت، فرهنگ انعطاف‌پذیر، قابلیت یکپارچه‌سازی، نوآوری مدل کسب‌وکار.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفته‌ار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۲۴۱-۲۱۳

- دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۰۶
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۷

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-sixth Year
No.14
Autumn & Winter
2019-20

نشریه علمی
دانشگاه شاهد
سال بیست و ششم - دوره جدید
شماره ۱۴
پاییز و زمستان ۱۳۹۸

مقدمه

امروزه، پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک توجه زیادی به چگونگی بهبود عملکرد سازمان‌ها در محیط‌های پویا نموده‌اند [۱]. آن‌ها پی برده‌اند که دو جریان می‌توانند بر این موضوع اثرگذار باشند. جریان اول مربوط به نقش قابلیت یکپارچگی [۲] و فرهنگ سازمانی [۳] است. ظرفیت یکپارچه‌سازی به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های پویا در سنجش، انتقال و اصلاح منابع و قابلیت‌های داخلی و خارجی به پیوسته شدن و ادغام قابلیت‌های شرکت کمک می‌نماید [۴]. علاوه بر این، می‌تواند دانش پراکنده شده در مرزهای سازمان را به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی شرکت، ادغام نماید [۵] و سبب بهبود عملکرد شرکت شود [۶]. فرهنگ سازمانی نیز از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار بر خلاقیت و نوآوری به شمار می‌آید و تنها با در نظر گرفتن تغییرات و پاسخ به آن‌ها، سازمان‌ها می‌توانند در محیط متغیر امروزی دوام داشته باشند. نوآوری و داشتن مدل نوآوری کسب و کار می‌تواند به شرکت‌ها در پاسخ دادن به تغییرات محیطی و خواسته‌ها و نیازهای مشتریان کمک نماید [۳] [۷]. در واقع فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمانی در جهت دادن به مدل نوآوری نقش حیاتی را ایفا می‌نماید زیرا تمامی فعالیت‌های درونی سازمان از کوچک‌ترین تا بزرگ‌ترین بخش آن تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است. از طرفی سازمانی با یک فرهنگ انعطاف‌پذیر و قوی، می‌تواند به سطح بالاتری از تناسب کارکنان، تعهد، نوآوری، عملکرد مالی و مزیت رقابتی دست یابد که تمامی این موارد به صورت مستقیم بر عملکرد کلی سازمان مؤثر است و سبب بقا سازمان در محیط پویا و پرتلاطم می‌شود [۸] [۹]. جریان دوم مرتبط با نوآوری مدل کسب و کار است [۱۰]، که به عنوان روشی در نظر گرفته شده است که شرکت از طریق آن با ایجاد و استفاده از منابع خود به دنبال ارائه ارزش به مشتری و در نتیجه کسب درآمد است [۱۱]. مدل نوآوری کسب و کار می‌تواند به ایجاد ارزش برتر بینجامد و روش‌های گذشته انجام کار را

به استانداردهایی برای رقابت تبدیل کند [۱۲]؛ بنابراین نوآوری در مدل برای عملکرد شرکت‌ها در جهت ایجاد و به دست آوردن ارزش ضروری است [۱۳]. اجرای نوآوری مدل کسب‌وکار نیاز به حمایت از قابلیت‌های سازمانی دارد [۱۴]. استراتژی‌های انتخابی شرکت بر توسعه قابلیت‌های آن شرکت تأثیر بسزایی دارد [۱۵]. پژوهشگران بیان نموده‌اند که انواع مختلف استراتژی نظیر تمایز، رهبری هزینه و غیره بر سطح توانایی انطباقی شرکت‌ها که نوعی قابلیت پویا است تأثیر می‌گذارد [۹]. در نتیجه، بررسی تأثیر استراتژی کسب و کار بر توانایی یکپارچه‌سازی و فرهنگ انعطاف‌پذیر، تأثیر فراگیر این قابلیت‌ها بر عملکرد شرکت را نشان می‌دهد. نوآوری مدل تجاری به عنوان یک الگوی ساختاری به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا روش‌های سازمان‌دهی و معامله در داخل و خارج سازمان را تغییر دهند [۱۰] [۱۶]. پژوهشگران نشان داده‌اند که تناسب معقول و مناسب میان سطح استراتژی و مدل کسب و کار برای بهبود عملکرد سازمان ضروری است [۹] [۱۷]. افزایش رقابت و سرعت تغییرات محیطی و خواسته‌ها و نیازهای مشتریان سبب می‌شود تا سازمان‌ها برای بقا پیوسته به دنبال ارزیابی، اصلاح و بهبود عملکرد خود باشند. در این راستا عواملی همچون نوآوری و تغییر مدل کسب‌وکار و توجه به قابلیت‌های پویا همانند یکپارچه‌سازی و وجود فرهنگ انعطاف‌پذیر می‌تواند سبب تسهیل دستیابی به این مهم باشد. همچنین توجه به استراتژی اتخاذ شده شرکت نیز نقش بسیار مهمی در جریان تأثیرگذاری نوآوری مدل تجاری، فرهنگ انعطاف‌پذیر و قابلیت یکپارچه‌سازی بر عملکرد دارد و با در نظر گرفتن استراتژی مناسب این جریان هموارتر می‌شود. در واقع با اتخاذ استراتژی‌های مناسب می‌توان به بهبود نوآوری و یا عملکرد شرکت امیدوار بود و باید به این مهم توجه شود. پژوهش‌های اندکی در زمینه نقش قابلیت یکپارچه‌سازی و فرهنگ انعطاف‌پذیر بر نوآوری مدل تجاری صورت گرفته است و همچنین نقش تعدیل‌کننده

استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه در رابطه میان این متغیرها به صورت جامع بررسی نشده است. لذا هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ انعطاف‌پذیر در شرکت‌ها و قابلیت یکپارچه‌سازی بر نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت‌ها است و همچنین نقش استراتژی‌های اتخاذ شده شرکت‌ها شامل دو استراتژی تمایز و رهبری هزینه را بر قابلیت یکپارچه‌سازی، فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد شرکت را بررسی می‌نماییم.

مبانی نظری پژوهش

عملکرد شرکت‌ها^۱

عملکرد شرکت‌ها یکی از مهم‌ترین متغیرهای وابسته است که محققان تمام حوزه‌های مدیریتی را که به دنبال بهبود وضعیت و پیشرفت سازمان خود هستند را به خود جلب نموده است [۱۸]. پژوهشگران عملکرد سازمانی را به عنوان خروجی یک سیستم ترکیبی که دارای تعامل با محیط داخل و خارج سازمان در نظر گرفته‌اند [۱۹]. عملکرد شامل عملکرد هر فرد در واحد تخصصی خود، عملکرد هر واحد با توجه به سیاست‌های جامع شرکت و عملکرد کلی شرکت با توجه به محیط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی است [۲۰]. حتی اگر عملکرد یک شرکت شامل این سه جنبه باشد، در صورتی که جداگانه بررسی شوند نتیجه به دست آمده با هر جنبه فردی کاملاً متفاوت است. به طور کلی مفهوم عملکرد، سازمان را به صورت مجموعه‌ای از دارایی‌ها نظری منابع انسانی، فیزیکی و سرمایه‌ای در نظر می‌گیرد که با هدف دست یافتن به مقاصد در نظر گرفته شده ایجاد شده‌اند [۲۱]. تعاریف مختلفی از عملکرد سازمانی وجود دارد. عملکرد جوهر کلیه فرآیندها و فعالیت‌ها در سازمان‌ها است و بقای یک سازمان را تعیین می‌کند. ویلن و هانگر^۲ [۲۲] در سال ۲۰۱۰ بیان نموده‌اند که عملکرد نمادی است برای چگونگی استفاده از منابع عینی و غیر عینی در جهت

دستیابی به اهداف سازمان و آن را اوج تلاش‌های سازمان می‌داند. تومال و جونز^۳ [۲۳] در سال ۲۰۱۵، استدلال کردند که عملکرد سازمانی به عنوان نتیجه یا خروجی واقعی یک سازمان در برابر خروجی‌های مورد نظر خود است. نظریه اقتضایی بیان می‌کند به طور کلی سیستمی جهت اندازه‌گیری مناسب عملکرد وجود ندارد که بتواند برای همه نوع سازمان‌ها تحت هر شرایطی کاربرد داشته باشد و عملکرد باید با توجه به عوامل و ویژگی‌های خاص سازمانی و زمینه‌ای بررسی شود [۲۰]. با توجه ادبیات، عوامل مختلفی برای سنجش عملکرد وجود دارد، مانند عملکرد مالی که با افزایش و یا کاهش سهم بازار شناسایی می‌شود و یا فرآیند نوآوری، کیفیت محصولات و خدمات که ابعاد مختلف عملکرد عملیاتی را نشان می‌دهند [۱۹]. عملکرد مالی، توانایی سازمان در کسب سود یا درآمد را نشان می‌دهد. همچنین می‌توان از آن برای اندازه‌گیری عملکرد یک شرکت در برابر شرکت دیگر در یک صنعت استفاده کرد. این اقدامات مربوط به روشی است که مدیریت برای تخصیص بودجه برای پروژه‌های مختلف استفاده کرده است. به طور خاص، آن‌ها به جای بازتاب پاسخ بازار خارجی، عملکرد مدیریت داخلی و قابلیت تصمیم‌گیری داخلی را منعکس می‌کنند [۲۴]. پژوهشگران توجه بیش از اندازه صنایع به محرک‌های مالی و در نظر نگرفتن سنجه‌های غیر مالی که محرک واقعی ارزش آفرین هستند را عاملی جهت عدم موفقیت بلند مدت صنایع در نظر گرفته‌اند [۲۰]. وابستگی بیش از حد به اقدامات مالی عملکرد باعث شده است که مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط به جای تمرکز بر عواملی که موفقیت را تضمین می‌کنند، بر نتایج اقدامات گذشته تأکید نمایند. با توجه به گذشته نگر بودن این عوامل، مدیرانی که تنها به این عوامل تکیه نموده‌اند نمی‌توانند نگاهی آینده‌نگر داشته باشند و فقط به نتایج گذشته دسترس دارند و اطلاعاتی از عملکرد آینده نخواهند داشت [۱۸]. از این‌رو،

1 . Firms Performance
2 . Wheelen and Hunger

3 . Tomaland Jones

می‌پردازد [۱۲]. ایجاد ارزش چگونگی تولید ارزش در درون شرکت و خارج از آن، همراه با مشتریان و تأمین‌کنندگان را نشان می‌دهد [۲۷]. به دست آوردن ارزش نیز به دنبال چگونگی کسب درآمد توسط یک شرکت است [۱۲]. این بعد، تصمیمات مربوط به هزینه و درآمد جدید مانند کیفیت و قیمت‌ها را در نظر می‌گیرد [۲۸]. علاوه بر این، به دست آوردن ارزش شامل انتخاب و طراحی جریان‌های درآمدی مناسب نیز است [۲۹]. اگرچه می‌توان ابعاد مدل کسب و کار را به طور جداگانه در نظر گرفت، اما قلب یک مدل کسب‌وکار در روابط آن و در وابستگی متقابل این ابعاد نهفته است [۲۶]. نحوه ایجاد ارزش بستگی به ترکیب سه بعد مدل کسب و کار دارد [۲۸]. با توجه به شرایط اقتضایی، مانند پیشرفت فناوری که پیوسته شرایط را برای کسب و کارها تغییر می‌دهد، یک مدل تجاری با عملکرد خوب، صرفاً تضمین‌کننده ماندگاری بازار و مزیت رقابتی نیست [۳۰]. این تغییرات سبب ایجاد فشارهای جدید و همچنین فرصت‌های جدید برای ایجاد ارزش که فراتر از ارائه، ایجاد و به دست آوردن ارزش است، می‌شود [۳۱]. برای حفظ رقابت، بنگاه‌ها باید بتوانند به طور مداوم مدل تجاری خود را تغییر داده و نوآوری لازم را در آن ایجاد نمایند [۳۰]. نوآوری مدل کسب و کار را می‌توان نوعی از نوآوری سازمانی به حساب آورد، که سبب تغییر در ایجاد و جذب ارزش برای ذینفعان خود می‌شود [۳۰]. نوآوری مدل کسب و کار سبب تغییر در ترکیب ابعاد ارائه، ایجاد و جذب ارزش می‌شود [۳۲]. در واقع می‌توان آن را به عنوان نوآوری تکمیل‌کننده نوآوری سنتی در محصول و فرآیند دانست [۳۳]. از نظر عملیاتی، نوآوری مدل کسب و کار به سازمان‌دهی مجدد منابع و قابلیت‌های موجود و طراحی مجدد جریان‌های غیر سودآور در فعالیت‌های شرکت اشاره می‌کند [۲۶] [۳۳]. به طور کلی نوآوری مدل کسب و کار به عنوان یک نوآوری جامع برای ایجاد ارزش و ضبط ارزش در نظر گرفته شده که با نوآوری محصول و فرآیند

سنجی‌های عملکرد غیر مالی می‌تواند، شاخص‌های مناسب‌تری جهت بررسی عملکرد آینده باشد؛ زیرا آن‌ها اطلاعات آینده‌نگر ارزشمندی در مورد فعالیت‌ها و نتایج مالی که بر عملکرد سازمان مؤثر است مهیا می‌نمایند. به عنوان مثال، سنجش رضایت مشتری می‌تواند نشانه‌ای از جریان نقدی پول در آینده باشد که از طریق راه‌های دیگر در دسترس نبود [۲۰] [۲۵]. سازمان‌هایی که می‌توانند ارزش ویژه و یا قیمت پایین‌تری ارائه دهند، سبب افزایش رضایت و وفاداری مشتری می‌شوند و این به طور بالقوه می‌تواند سهم بازار آن‌ها را افزایش داده و سودآوری آن‌ها را به حداکثر [۲۰]. عملکرد عملیاتی شامل ساختار دادن کلیه واحدهای تجاری در سازمان برای تسهیل همکاری بین این واحدها در دستیابی به اهداف اصلی کسب و کار است. عملکرد عملیاتی به فعالیت‌ها و عملکرد داخلی یک سازمان مرتبط بوده و شامل کیفیت محصول، بهره‌وری و رضایت مشتری می‌شود [۷].

نوآوری مدل کسب و کار^۱

در سال‌های اخیر پژوهش در زمینه مدل کسب‌وکار شاهد افزایش چشم‌گیر بوده است. پژوهشگران بسیاری بیان نموده‌اند که درک چگونگی عملکرد کسب و کارها و چگونگی ایجاد ارزش برای ذینفعان مختلف، در سال‌های اخیر تبدیل به موضوع رایجی میان دانشمندان مدیریت شده است [۲۶]. در راستای این بیانیه، ادبیات مدل کسب‌وکار سعی کرده است به سؤالات مربوط به نحوه عملکرد شرکت‌ها و چگونگی ایجاد ارزش پاسخ دهد [۴]. در طی سال‌های اخیر، این توافق بین پژوهشگران به وجود آمده که مدل‌های کسب‌وکار شامل سه بعد در هم تنیده، یعنی شرح چگونگی ارائه، ایجاد و به دست آوردن ارزش است [۲۷]. ارائه ارزش به شرح ترکیب پرتفولیو محصول/خدمت و فعالیت‌های مرتبط با توسعه و تحولات جدید، نقش شرکت در تولید و یا ارائه خدمات تحویل و چگونگی در دسترس بودن پیشنهادها شرکت

در این پژوهش مدل ارائه شده هارتمن و همکاران [۳۴] در سال ۲۰۱۳ به عنوان مرجع انتخاب شده است. آن‌ها در این مدل به اصلاح و یا ارائه مؤلفه‌های کلیدی که از طریق آن‌ها می‌توان به ایجاد، ارائه و به دست آوردن ارزشی که به نوآوری مدل کسب کار منجر شود، پرداخته‌اند. این تعریف بر اساس دیدگاه مبتنی بر فعالیت‌های گذشته زات و امیت [۳۲] است.

متفاوت است و بر طراحی مجدد ساختار سازمانی، نحوه عملکرد و روند کار تأکید دارد [۴]؛ بنابراین، نوآوری مدل کسب‌وکار، یک ساختار معتبر برای توضیح مزیت رقابتی بوده و نقش اساسی در بهبود عملکرد شرکت دارد. پژوهشگران برای مدل کسب و کار تعریف‌های متفاوتی ارائه داده‌اند که در هر کدام به جنبه‌های خاصی پرداخته‌اند، که در جدول شماره ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۱- مدل کسب و کار

منبع	سنجها	نام سازه
[۳۵]	هزینه، مشتری، زنجیره ارزش، قیمت، قابلیت‌ها، ارائه ارزش، سود و شبکه ارزش	مدل کسب‌وکار
[۳۶]	گزاره ارزش، روابط کلیدی، شرکای اصلی، ارتباط با مشتری، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، جریان درآمد و ساختار هزینه	مدل کسب‌وکار
[۳۷]	ارائه ارزش به مشتری، سودآوری، فرایندهای کلیدی	مدل کسب‌وکار
[۳۴]	ارائه ارزش، ایجاد ارزش، جذب ارزش	مدل کسب‌وکار
[۲۹]	شناسایی مصرف‌کنندگان، تعامل با مشتری (ارائه ارزش)، کسب درآمد، زنجیره ارزش	مدل کسب‌وکار
[۳۳]	ایجاد ارزش، ارائه ارزش و ضبط ارزش	مدل کسب‌وکار
[۳۸]	ارائه ارزش، منابع، سودآوری و فرایندها	مدل کسب‌وکار

فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمانی^۱

معنا بخشی به شرایط پیش روی کارکنان و اعضای سازمان کاربرد دارد و دیدگاه و رفتار اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۴۲]. تعاریف گوناگونی برای فرهنگ مطرح شده است. در جامع‌ترین تعریف از فرهنگ به عنوان رفتاری که توسط ادراک، تفکر و احساس فرا گرفته شده و بین اعضای سازمان منتقل می‌شود، یاد شده است [۴۳]. فرهنگ سازمانی شامل همه مفاهیم، ارزش‌ها، رسوم، نشانه‌ها و استانداردهای رفتاری است که بین اعضای سازمان مشترک است. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اصلی در ایجاد رویه‌های سازمان، یکپارچه‌سازی قابلیت‌های سازمان و ایجاد مانع یا هموارسازی مسیر رسیدن به اهداف سازمان است [۴۴]. رابینز و جاج [۴۵]، فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از سیستم ارزش مشترکی که توسط اعضای یک سازمان اجرا می‌شود و سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کنند، تعریف می‌کنند. فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمانی که در اعتقادات و دیدگاه‌ها، ارزش‌ها،

تغییرات محیطی تأثیرات بسیار شدیدی بر ساختار سازمان می‌گذارند و شرایط را برای مقابله با چالش‌ها دشوارتر می‌نمایند [۳۹]. تعدادی از مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های موفق دارای فرهنگ‌های قوی و انعطاف‌پذیر هستند که به روش‌های مختلفی تعریف شده است [۴۰]. اصطلاح انعطاف‌پذیری در ادبیات به طور گسترده‌ای استفاده شده است تا میزان توافق اعضای یک سازمان در مورد اهمیت ارزش‌ها یا ایدئولوژی‌های خاص آن سازمان را منعکس کند [۹] [۴۱]. در واقع موفقیت سازمان‌ها به دارا بودن فرهنگ انعطاف‌پذیر و شایسته سازمانی وابسته است و باید سازمان‌ها برای ادامه فعالیت و موفقیت در محیط پویا و متغیر به دنبال قابلیت هم‌افزایی درونی و بیرونی باشند [۴۱]. فرهنگ سازمانی، عامل اساسی در بررسی و شناسایی جنبه‌های گوناگون زندگی سازمان است و جهت

1 . Organizational Flexible Culture

شناخت فرصت، انتخاب شریک، تناسب منابع و کنترل ریسک است. ظرفیت یکپارچه‌سازی بر هماهنگی و تنظیم مجدد قابلیت‌های یاد شده، تأکید دارد [۴]؛ بنابراین، می‌تواند توانایی و قابلیت شرکت را در پردازش و بررسی محیط بیرونی، شناخت فرصت‌های کسب‌وکار، مدیریت سهام و مدیریت منابع و قابلیت‌ها تقویت نماید [۲] علاوه بر این، می‌تواند، ادغام و یکپارچه‌سازی قابلیت‌هایی را که برای بهبود عملکرد شرکت نقش حیاتی دارند را عملی نماید [۴] که این امر نیز در بهبود عملکرد و پاسخ‌گویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان نقش مهمی ایفا می‌کند.

استراتژی^۲

استراتژی، برنامه و نقشه مدیریت برای توسعه کسب و کار، ایجاد موقعیت بازار برتر، جذب و بهبود رضایت مشتری، رقابت موفقیت آمیز، انجام عملیات و دستیابی به اهداف هدفمند است [۴۹]. استراتژی، راهی است که از طریق آن یک شرکت تصمیم می‌گیرد در یک بازار منتخب برای مزایای رقابتی، رقابت کند [۵۰] [۵۱]. استراتژی‌های اتخاذ شده یک شرکت، اهمیت توسعه قابلیت‌های شرکت را نشان می‌دهد [۱۵]. پژوهشگران بیان می‌کنند که استراتژی‌های اجرا شده یک شرکت بر افزایش سطح قابلیت انطباق‌پذیری با محیط تأثیر می‌گذارد [۴]. گروه‌بندی‌های مختلفی برای طبقه‌بندی شرکت‌ها بر اساس استراتژی انتخابی آن‌ها ایجاد شده است [۵۰]. پورتر^۳ [۵۱] شرکت‌ها را بر اساس سازمان‌دهی پنج نیروی رقابتی بازار در سه گروه استراتژیک قرار داده است؛ که شامل استراتژی رهبری هزینه^۴، تمایز^۵ و تمرکز^۶ است. در ادبیات مدیریت استراتژیک، رهبری هزینه و تمایز دو استراتژی مهم تجاری است. استراتژی رهبری هزینه می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات انجام شده برای تولید کالاها یا خدمات با ویژگی‌های قابل قبول برای مشتریان با کمترین هزینه،

نگرش‌ها و رفتارهای اعضای خود تجلی یافته است، منبع ارزشمندی از مزیت رقابتی شرکت است [۴۱]، زیرا فرایندهای سازمانی را شکل می‌دهد، قابلیت‌های سازمانی را به صورت یکپارچه و منسجم می‌کند، راه‌حل‌هایی را برای مشکلات پیش روی سازمان ارائه می‌دهد و از این طریق، مانع یا تسهیل‌گر در دستیابی سازمان به اهداف خود می‌شود [۴۶].

قابلیت یکپارچه‌سازی سازمان^۱

این عقیده که شرکت‌ها می‌توانند از قابلیت‌های تلفیقی برخوردار باشند، از دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد. تحقیقات اولیه به مهارت‌های سازمانی و شایستگی‌های درونی ادغام شده با زنجیره ارزش و واحدهای سازمانی مرتبط است [۴۷]. در معرفی محصولات جدید اهمیت قابلیت یکپارچه‌سازی به خصوص در زمینه دانش، آشکارتر می‌شود. قابلیت یک شرکت برای ادغام دانش از این طریق نشان دهنده ظرفیت یکپارچه‌سازی است. به طور خاص، قابلیت یکپارچه‌سازی به ظرفیت ارتباط مؤثر و هماهنگی فعالیت‌ها، منابع (از جمله دانش) و قابلیت‌ها، سرمایه‌گذاری‌هاگذاری‌ها و اهداف درون شرکت‌ها اشاره دارد [۲]. پژوهشگران بیان نموده‌اند که شرکت‌هایی که چرخه محصولات مکمل خود را هماهنگ می‌کنند، می‌توانند از قابلیت یکپارچه‌سازی بهره‌مند شوند. این نوع از قابلیت یکپارچه‌سازی می‌تواند سبب تعامل با شرکای خارجی شده و همچنین شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا علاوه بر تسهیل هماهنگی داخلی، فعالیت‌ها و محصولات، منابع و قابلیت‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و اهداف را با شرکای خود همسو کنند [۴۸]. قابلیت یکپارچه‌سازی، توانایی‌ای است که به طور مداوم منابع و قابلیت‌های یک شرکت را برای به دست آوردن فرصت‌های بازار، بازسازی و اصلاح می‌نماید که این امر سبب بهبود کارایی و اثربخشی مدیریت سازمان شده و سبب عملکرد بهتر می‌شود [۲]. ظرفیت یکپارچه‌سازی یک مفهوم چند بعدی است و شامل قابلیت‌های همچون

1 . Organizational Integrative Capability

2 . Strategy
3 . Porter
4 . Cost leadership
5 . Differentiation
6 . Focus

نسبت به رقبا تعریف شود [۴]. در واقع، استراتژی رهبری هزینه به کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش کنترل مدیریتی برای به حداقل رساندن هزینه تحقیق و توسعه، خدمات، ارتقاء و غیره اشاره دارد. اگر یک شرکت استراتژی رهبری هزینه را اتخاذ نماید، برای پیاده‌سازی و کنترل هزینه‌ها باید واحدهای سازمانی بسیار دقیقی را ایجاد کند [۵۲]. از سوی دیگر، استراتژی تمایز به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات انجام شده برای تولید کالاها و خدماتی است که مشتریان متفاوت بودن و اهمیت این تفاوت را درک نمایند [۵۰]. به بیان دیگر، استراتژی تمایز به دنبال ایجاد محصولات و خدمات منحصر به فرد است [۵۱]. در این استراتژی، مشتریان ارزش مستمری که سبب تفاوت و متمایز شدن ویژگی محصولات و خدمات شرکت نسبت به سایر رقبا را درک می‌کنند [۵۳]. این موضوع ضرورت توجه شرکت به بخش تحقیق و توسعه را جهت ارائه محصولات و خدمات جدید و منحصر به فرد نشان می‌دهد. استراتژی تمرکز، شامل شرکت‌هایی است که در بخشی از بازار مشغول به فعالیت هستند و از طریق استراتژی تمایز یا رهبری هزینه، با یکدیگر رقابت می‌کنند. از این رو این طبقه به خودی خود یک استراتژی صریح نیست [۴]. یک شرکت برای تحقق استراتژی‌های تجاری باید از قابلیت‌های مختلفی استفاده کند. به عنوان مثال، قابلیت تولید محصول، می‌تواند بر عملکرد شرکت در صورتی که با استراتژی رهبری هزینه ترکیب شود، تأثیر مثبت بگذارد. در حالی که از طریق استراتژی تمایز شرکت‌ها می‌توانند به طور مؤثری از قابلیت اصلاح و تغییر محصول برای بهبود عملکرد خود بهره ببرند [۵۴]، بنابراین، یک شرکت باید چگونگی انتخاب استراتژی کسب و کار مناسب را برای ارتقاء کارایی قابلیت یکپارچگی را تشخیص بدهد [۴].

نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد شرکت‌ها

نوآوری مدل کسب و کار یک عامل شناخته شده در ادبیات مدیریت استراتژیک جهت بهبود عملکرد شرکت و

ایجاد مزیت رقابتی است [۲۰]. با این حال، برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، شرکت‌ها علاوه بر یافتن یک مدل تجاری خوب، باید به طور مداوم در به روز کردن آن بکوشند [۵۵]. مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا ایده‌ها، منابع و محصولات خود را از راه‌های جدیدتر راهبردی، عملیاتی و اقتصادی تجاری کنند [۵۶]. وجود ارزش نوآوری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا پرتفولیو محصولات و خدمات خود را گسترش دهند و با برطرف نمودن نیازهای بازار جدید بر عملکرد شرکت خود تأثیر مثبت بگذارند [۳۱] [۵۷]. رویکردهای ایجاد ارزش جدید و یا همان نوآوری مدل کسب و کار، گزینه‌های متفاوتی را برای تقویت عملکرد شرکت فراهم می‌کند، زیرا تنظیمات جدید فعالیت‌ها یا فرآیندهای کلیدی و ظهور فناوری‌ها و قابلیت‌های جدید هر دو می‌توانند، گزاره‌های ارزش موجود را تغییر دهند و نتایج اقتصادی تری را ایجاد نمایند [۲۰]. در واقع از طریق نوآوری می‌توان، فرآیندهای طولانی و هزینه بر را اصلاح نمود و سبب کاهش هزینه شرکت و افزایش بهره‌وری شد که بر بهبود عملکرد مالی و عملیاتی شرکت و به طور کلی عملکرد کلی شرکت تأثیر مثبت دارد [۲۶]. نوآوری در جذب ارزش به بنگاه‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر درآمدهای موجود، جریان‌های جدید درآمدی را ایجاد کنند و یا آن‌هایی که سودآوری کمتری دارند را تغییر دهند، در نتیجه چشم‌انداز سودآوری آینده شرکت تقویت خواهد شد [۵۸]. همچنین نوآوری در مدل کسب و کار می‌تواند عملکرد اقتصادی را از طریق ساختار هزینه بهتر، بهبود بخشند و در نتیجه باعث کاهش ناکارآمدی شرکت شود [۲۶]. سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه محصولات و خدمات جدید برای داشتن عملکرد بهتر از رقبا و کسب مزیت رقابتی به عنوان هدف اصلی شرکت‌ها است؛ اما به دلیل قابل تقلید بودن این محصولات و خدمات، سودآوری آینده به واسطه آن‌ها معمولاً قطعی نیست. به همین دلیل استفاده از مدل نوآوری کسب‌وکار می‌تواند شرکت‌ها را

برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری کند [۵۹]. محققان همچنین رقابت‌پذیری را توانایی شرکت در عملکرد بهتر از رقبای خود در فروش، سهم بازار و سودآوری توصیف کرده‌اند که از طریق نوآوری و بهبود فرایندهای عملیاتی و کاهش هزینه‌ها رخ می‌دهد [۷] و بر بهبود عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. موفق‌ترین شرکت‌ها در دهه اخیر که توانسته‌اند سودآوری بالایی به دست آورند، عامل موفقیت خود را یافتن راهی جدید برای ایجاد و جذب ارزش می‌دانند که در واقع اشاره به مدل نوآوری کسب و کار دارد [۵۹]. پژوهش‌ها نشان داده است که مدل نوآوری کسب و کار به مدیران در کاهش هزینه، انعطاف‌پذیری استراتژیک، تخصص، بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار، کاهش ریسک و سرمایه‌گذاری کمک می‌کند [۳۳]. در نتیجه شرکت‌ها می‌توانند به عملکرد خود را بهبود دهند. پژوهش‌های انجام شده نشان داده است که نوآوری در مدل کسب و کار سبب بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود [۴]، زیرا کاملاً مشهود است که ظرفیت بالای نوآوری در شرکت می‌تواند سبب ایجاد و توسعه ایده‌های جدید و انتقال آن‌ها در محصولات و خدمات ارائه شده گردد [۶۰]، که به شرکت کمک می‌کند تا جایگاه خود را در بازار حفظ نموده و به مزیت رقابتی و عملکرد برتر هم در بخش مالی و هم عملیاتی دست یابد [۶۰]. [۶۱]. با توجه به مطالب بیان شده فرضیه اول پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شود:

فرضیه اول (H1): نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل کسب و کار

نوآوری مدل کسب و کار به دلیل اینکه شامل فعالیت‌های بسیاری است نیاز به قابلیت‌های سازمانی بسیاری دارد [۴] و ظرفیت یکپارچگی از مهم‌ترین آن‌ها است، که می‌تواند سبب بهبود فرایندهای سازمان، بهینه کردن سازوکار کنترل سازمانی و پشتیبانی از توسعه محصول جدید شود [۲]. در یک محیط پویا، فرصت‌های

بازار با سرعت بیشتری از دست می‌رود [۶۲] و یک شرکت برای درک فرصت‌های احتمالی بازار باید یک مدل تجاری جدید طراحی کند. برای رسیدن به این ضرورت، قابلیت و توانایی یکپارچه‌سازی از طریق ادغام اطلاعات داخلی و خارجی، جذب دانش محیط و تخصیص منابع و غیره نقش حیاتی ایفا می‌کند [۱۳]. در واقع ظرفیت یکپارچه‌سازی، قابلیت تشخیص فرصت‌های محیطی را برای برطرف نمودن نیازهای بازار و تحولات فناورانه و نوآوری در مدل کسب و کار ایجاد می‌کند [۴] [۱۴].

پژوهش‌های گذشته نشان داده است که ادغام و یکپارچه‌سازی دانش داخلی سبب آشکار شدن فرصت‌های زیادی برای دانش نوآورانه شده که برای شناسایی فرصت‌هایی جهت نوآوری مدل کسب و کار مناسب است و سبب جذب و ایجاد ارزش نوآورانه می‌شود [۶۳].

پژوهشگران نشان داده‌اند که قابلیت یکپارچه‌سازی سبب می‌شود تا شرکت‌ها بتوانند تغییرات محیطی را پیوسته دنبال نمایند و با آگاهی از تهدیدهای احتمالی و فرصت‌های پیشرو بتوانند مدل تجاری خود را ارزیابی نمایند [۳۲] [۶۴]. در نتیجه این ارزیابی مداوم به شناسایی فرصت‌های نوآورانه برای ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار کمک کرده و در هدایت و جهت‌دهی به موقعیت استراتژیک بنگاه نقش مهمی ایفا می‌کند [۶۴]؛ پانگ و همکاران^۱ [۴] بیان نموده‌اند که قابلیت یکپارچه‌سازی به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد تا با شناسایی فرصت‌های محیطی و ادغام منابع و قابلیت‌های داخلی بتوانند به فرصت‌های موجود در محیط در مکان و زمان مناسب از طریق تطبیق و بهبود مدل تجاری خود پاسخ دهند. بنابراین فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه دوم (H2): قابلیت یکپارچه‌سازی بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل کسب و کار

از آنجایی که فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده الگویی از

1. Pang et al.

فرضیه سوم (H3): فرهنگ انعطاف‌پذیر بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد شرکت‌ها

کاندولا^۲ [۶۷] بیان نموده که رمز موفقیت عملکرد شایسته، داشتن فرهنگ سازمانی قوی و انعطاف‌پذیر است. همچنین بیان شده است که به دلیل فرهنگ‌های مختلف، استراتژی‌های یکسان برای دو سازمان یا شرکت در یک حوزه از صنعت و در یک زمان معین نتایج مشابه‌ای در عملکرد نهایی آن‌ها نخواهند داشت [۶۸] [۶۹]. فرهنگ مثبت و قوی می‌تواند عملکرد یک فرد متوسط را نیز به نتایج درخشان و موفقیت‌آمیزی تبدیل نماید، در حالی که یک فرهنگ منفی و ضعیف ممکن است عملکرد و دستاورد یک کارمند برجسته را کاهش داده و در نتیجه به هیچ موفقیتی دست نیابد و عدم موفقیت افراد و کارکنان یک شرکت سبب کاهش عملکرد سازمان می‌شود [۴۳] [۷۰]. فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر به سبب قابلیت اشتراک‌پذیری اطلاعات، سبب می‌شود تا دانش ضمنی و شخصی کارکنان از طریق این فرهنگ حمایتی به اشتراک گذاشته شود و دانش به اشتراک گذاشته شده به منابع لازم برای ارتقا و بهبود عملکرد سازمان تبدیل شود [۶۸]. پژوهشگران فرهنگ انعطاف‌پذیر را به عنوان متغیر تأثیرگذار بر عملکرد سازمان بیان نموده‌اند زیرا سبب بهبود سنجه‌های عملیاتی عملکرد، نظیر افزایش رضایت کارکنان شده که می‌تواند سبب فعالیت بهتر و در نتیجه برقراری ارتباط مناسب‌تر با مشتریان شود و رضایت و وفاداری مشتریان را تقویت نماید [۴۳]. پژوهشگران بیان نموده‌اند که انعطاف‌پذیری فرهنگ یک شرکت با افزایش اجماع کارکنان و ایجاد تمایل در آن‌ها برای تأیید اهداف سازمانی سبب کاهش عدم اطمینان از طریق شفافیت اهداف شده و همچنین با افزایش انگیزه در آن‌ها منجر به سازگاری و بهبود عملکرد می‌شود [۹]. با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه چهارم پژوهش به صورت زیر است:

ارزش‌ها و باورهای مشترکی است، به اعضای یک سازمان کمک می‌کند تا آنچه که در محیط اطرافشان رخ داده را درک کنند و هنجارهای رفتاری سازمان را فراگیرند [۷]. پژوهشگران بیان نموده‌اند که فرهنگ سازمانی قوی و مناسب دارای ویژگی انعطاف‌پذیری و تمایل به ریسک کردن است و همچنین گرایش به مشتری، رقبا، فناوری و یادگیری دارد [۶۵]. اولین گام برای ایجاد نوآوری مدل کسب و کار، درگیر کردن مدل کسب و کار قدیم و جدید است که از طریق فرهنگ انعطاف‌پذیر رخ می‌دهد [۷]. در واقع، ارزش‌های فرهنگی مبتنی بر نوآوری و انعطاف‌پذیری سبب ترغیب به جذب دانش خارجی و داخلی در سازمان می‌شود که برای نوآوری مدل کسب‌وکار ضروری و حیاتی است [۳۱]. علاوه بر این، ارزش‌های فرهنگی مبتنی بر نوآوری از جمله آزادی برای ارتباطات بین عملکردی سبب غنی شدن توزیع دانش و اطلاعات در شرکت می‌شود [۶۶] و بدین ترتیب محیطی با چشم‌انداز قابل پیش‌بینی برای تغییر ایجاد می‌کند [۷]. پژوهشگران نشان داده‌اند که فرهنگ انعطاف‌پذیر حاکم بر یک سازمان می‌تواند بر قابلیت سازمان در تشخیص و استفاده از فرصت‌ها بیفزاید [۳۱]. پژوهشگران نشان دادند که سازمان‌هایی که دارای فرهنگ انعطاف‌پذیری و گرایش به خارج هستند توانایی نوآوری در مدل کسب‌وکار خود را بهتر انجام می‌دهند؛ بنابراین فرهنگ سازمانی برای پیش‌بینی نوآوری مدل کسب و کار از اهمیت بالایی برخوردار است [۶۶]. بشیر و ورما [۷] در سال ۲۰۱۹ نشان داده‌اند که در شرکت‌هایی که فرهنگ انعطاف‌پذیر و جریان آزاد اطلاعات وجود دارد به دلیل افزایش توجه به ایده‌ها و فعال بودن تمامی کارکنان می‌توان انتظار داشت که ایده‌های جدیدی برای پاسخگویی به فرصت‌های محیطی و نیازهای شناخته نشده مشتریان از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار ایجاد شود. و در نتیجه فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شود:

سازمانی کمک نماید [۲]. در محیط‌های پویا، سازمان‌ها به قابلیت یکپارچه‌سازی برای ایجاد مزیت رقابتی منحصربه‌فرد از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار نیاز دارند [۶۲]. ترکیب مؤثر منابع و قابلیت‌ها سبب بازسازی دوباره فرایندهای تجاری شده و محصولات و خدمات جدید مورد پذیرش مشتریان واقع می‌شوند. در محیط پویا اگر سازمانی نتواند ساختار سازمانی و فرایندهای عملیاتی خود را به روز کند، کاملاً امکان‌پذیر است که مشتریان خود را از دست بدهد [۴]. پژوهشگران بیان نموده‌اند، بدون ارزیابی دقیق تقاضای بازار، نوآوری نه تنها به از دست دادن منابع باارزش سازمان منجر می‌شود بلکه، عملکرد سازمان را نیز تضعیف می‌کند. در اینجا نقش قابلیت یکپارچه‌سازی برای ایجاد تناسب بین منابع و قابلیت‌های داخلی و خارجی و اصلاح ساختار سازمانی، کلیدی است. در نتیجه مدل نوآوری کسب‌وکار، با وجود قابلیت یکپارچه‌سازی مؤثر و کارا عمل می‌کند و سبب بهبود عملکرد شرکت می‌شود [۱۰]. نوآوری مدل کسب‌وکار سبب ایجاد ارزش برای مشتریان و مهیا نمود ارزش تجربه برتر می‌شود [۷۳]. هنگامی که مشتریان به ارزش جدیدی از محصولات و خدمات نیاز دارند، نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند علاقه آن‌ها برای خرید محصولات و خدمات جدید را افزایش داده و سبب بهبود عملکرد شرکت شود [۷۴]. نوآوری مدل کسب‌وکار به هماهنگی منابع و قابلیت‌های داخلی و خارجی نیاز دارد [۱۰]؛ که این امر نه تنها برای اجرای فعالیت‌های نوآورانه بلکه به دلیل تأثیر هم‌افزایی در بهبود کارایی و اثربخشی منابع نیز ضروری است و همچنین سبب کاهش هزینه‌ها می‌شود که در نهایت سبب بهتر شدن عملکرد نهایی شرکت در محیط رقابتی خواهد شد [۴]؛ بنابراین فرضیه ششم را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه ششم (H6): نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی را میان قابلیت یکپارچه‌سازی و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

فرضیه چهارم (H4): فرهنگ انعطاف‌پذیر بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

قابلیت یکپارچه‌سازی و عملکرد شرکت‌ها

قابلیت یکپارچه‌سازی در ادبیات مدیریت به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های پویا شناخته شده است [۷۱]. توانایی یکپارچه‌سازی به عنوان صلاحیت یک شرکت برای دستیابی، تلفیق و به‌کارگیری منابع موجود در تجارت تعریف می‌شود [۴]. وظیفه اصلی قابلیت یکپارچه‌سازی کمک به دستیابی تعامل مثبت میان منابع مختلف و تبدیل آن‌ها به مجموعه‌های جامع از مهارت‌های سازمانی ارزش آفرین است که با محیط خارج منطبق بوده و در نتیجه تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان می‌گذارد [۷۲]. از طریق استفاده مؤثر از قابلیت یکپارچه‌سازی، یک شرکت می‌تواند پروژه‌ای را که به تنهایی با موفقیت انجام نمی‌شود را آغاز کند، مانند دنبال کردن بازارهای جدید یا به‌کارگیری فناوری‌های جدید [۷۱]. قابلیت یکپارچه‌سازی به دلیل ترکیب منابع مستقل سبب می‌شود تا تقلید برای رقبای دشوارتر شود و از این طریق شرکت بتواند عملکرد بهتری در بازار داشته باشد و در افزایش سهم بازار و همچنین پاسخگویی به نیاز مشتریان موفق‌تر شود و به مزیت رقابتی پایدار دست یابد [۴]. پژوهشگران بیان نموده‌اند که می‌توان با استفاده از افزایش ظرفیت و قابلیت یکپارچه‌سازی در سازمان‌ها که سبب استفاده بهینه از منابع فعلی سازمان شده و می‌توان با استفاده از قابلیت هم‌افزایی ایجاد شده به عملکرد برتر دست یافت [۴] [۷۲].

فرضیه پنجم (H5): قابلیت یکپارچه‌سازی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نقش میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار میان قابلیت یکپارچه‌سازی و عملکرد شرکت‌ها

برای ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار به قابلیت‌های سازمانی بسیاری نیاز است [۱۴] که در این میان قابلیت یکپارچه‌سازی منبع کلیدی برای نوآوری است [۴] و می‌تواند به توسعه محصول جدید و بهبود فرایندهای

نقش میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد شرکت‌ها

فرهنگ سازمانی قوی و پویا به دلیل انعطاف‌پذیر بودن و تطبیق با محیط خارجی و داخلی سازمان از طرفی ظرفیت و توان نوآوری در مدل کسب و کار را بالا می‌برند [۱۷] [۷۵] و همچنین این نوآوری ایجاد شده در مدل می‌تواند به دلیل هماهنگ شدن خروجی سازمان با خواسته‌های مشتریان سبب رضایت مشتریان شده و در نتیجه عملکرد شرکت را بهبود ببخشد [۷]. پژوهشگران نشان داده‌اند، فرهنگ سازمانی که به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و جذب دانش خارجی گرایش دارد سبب می‌شود تا فرصت‌های جدید برای نوآوری و اصلاح مدل کسب‌وکار شناسایی شده و سازمان بتواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد [۲۶]، که در نتیجه آن، بهبود جنبه مالی با افزایش سهم بازار و میزان فروش و جنبه غیر مالی (عملیاتی) با بهتر شدن وضعیت رضایت و وفاداری کارمندان و مشتریان ایجاد شود و عملکرد کلی شرکت بهبود یابد [۷] [۷۵]. به بیان دیگر نوآوری در مدل کسب و کار می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را ایفا نماید و به طور غیر مستقیم نیز سبب بهبود عملکرد سازمان شود؛ بنابراین فرضیه هفتم پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه هفتم (H7): نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی را میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

نقش تعدیل‌کننده استراتژی تمایز و رهبری هزینه میان قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل کسب‌وکار

قابلیت‌های پویای سازمانی نظیر قابلیت یکپارچه‌سازی می‌تواند تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای مانند وضعیت منابع و استراتژی‌های کسب‌وکار باشد [۱۴]. استراتژی‌های مختلف تجاری، سبب می‌شود تا سازمان‌ها منابع متنوعی را استفاده نمایند و ساختارهای مشخصی را تدوین کند [۵۱]؛ بنابراین،

استراتژی‌های مختلف نظری رهبری هزینه و یا تمایز می‌تواند بر قابلیت یکپارچه‌سازی و فعالیت‌های نوآورانه تأثیر متفاوتی خواهند داشت [۴]. علاوه بر این، استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز به منابع و ساختارهای متفاوتی نیاز دارند. در نتیجه، اثر متقابل قابلیت یکپارچه‌سازی و استراتژی‌ها بر نوآوری مدل کسب‌وکار، متفاوت خواهد بود. در محیط‌های پویا، فرصت‌های بازار بسیاری برای به دست آوردن عملکرد برتر وجود دارد [۶۲]. اتخاذ استراتژی تمایز توسط سازمان‌ها سبب می‌شود تا به دلیل تمرکز بر تمایز محصولات، خدمات و فرایندهای سازمانی نسبت به رقبای، فرآیند یکپارچه‌سازی منابع و قابلیت‌ها با دقت صورت بگیرد و کارایی و اثربخشی فدای تمایز شود که این امر علاوه بر افزایش هزینه‌های مدیریتی به دلیل غفلت از کارایی منابع به عنوان مانع اساسی در تحقق نوآوری شود [۴] [۶۲]. از طریق استراتژی تمایز، یک شرکت محصولات و خدمات جدیدی ارائه می‌کند؛ اما اگر شرکت منابع ارزشمندی را روی نیازهای گروه اندکی از مشتریان متمرکز کند، باعث ایجاد اختلال در برنامه‌ریزی تولید اصلی خواهد شد [۴]. استراتژی تمایز شرکت‌ها را به انتخاب شرکای با پیشینه‌ها، منابع، قابلیت‌ها و ویژگی‌های جغرافیایی متنوع ترغیب می‌کند. در واقع، یک شرکت می‌تواند از طریق همکاری با شرکای مختلف، منابع متنوعی را به دست آورد [۷۶] [۷۷]. با این حال، همکاری بدون شناخت و بررسی، ممکن است سبب ایجاد مشکل در برقراری ارتباط و هماهنگی بین شرکا شود و یکپارچه‌سازی این منابع در کنار هم را دچار مشکل نماید که این امر بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر منفی می‌گذارد [۵۰]. با توجه به مطالب بیان شده فرضیه هشتم پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه هشتم (H8): استراتژی تمایز رابطه قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل تجاری را به صورت منفی تعدیل می‌نماید.

سازمان‌هایی که استراتژی رهبری هزینه را اتخاذ کرده-

اند، ترجیح می‌دهند بازدهی بالایی در تنظیم مجدد منابع برای بهبود کارایی زنجیره ارزش داشته باشند [۷]. از آنجایی که استراتژی رهبری هزینه به دنبال کاهش هزینه‌های نهایی سازمان است، می‌تواند با استفاده از قابلیت یکپارچه‌سازی، دقت دستیابی به اطلاعات را بالا ببرد که این یک امر ضروری برای نوآوری مدل کسب‌وکار است. در واقع از فرصت‌های موجود در محیط به دلیل یکپارچه‌سازی منابع و دقت بالای اطلاعات می‌توان به صورت بهینه در نوآوری مدل کسب‌وکار استفاده نمود و موفقیت در نوآوری مدل تجاری را افزایش داد [۴]. علاوه بر این، قابلیت یکپارچه‌سازی بر انطباق منابع و ایجاد اثر هم‌افزایی تأثیر گذار است در کنار کاهش هزینه‌های مدیریتی به دلیل انتخاب استراتژی رهبری هزینه و افزایش کارایی ناشی از آن می‌تواند در تسهیل و بهبود مدل تجاری تأثیر گذار باشد [۷۸] و نوآوری مدل تجاری را ایجاد نماید. همچنین، قابلیت کنترل ریسک می‌تواند ثبات فعالیت‌های نوآورانه را تضمین کند، تضاد شرکا را به حداقل برساند و نوآوری مدل کسب‌وکار را تقویت نماید [۴]. اصل اساسی کنترل ریسک بهبود کارایی است که از طریق استراتژی رهبری هزینه میسر می‌شود؛ بنابراین فرضیه نهم پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه نهم (H9): استراتژی رهبری هزینه رابطه میان قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل تجاری را به صورت مثبت تعدیل می‌نماید.

نقش تعدیل‌کننده استراتژی تمایز و رهبری هزینه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل کسب‌وکار

همان‌طور که بیان شد، فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای پیچیده از ارزش‌ها، باورها و نمادها است و بیانگر نحوه فعالیت شرکت‌ها و چگونگی تعامل با ذینفعان اصلی خود مانند مدیران، کارمندان، مشتریان و رقبا است [۷۹]. پژوهشگران بیان نموده‌اند که در فرهنگ سازمانی می‌تواند کنترل‌کننده باشد و مانع برای ارتباطات آزاد میان اعضای

سازمان فراهم کند و یا انعطاف‌پذیر باشد که سبب تسهیل جریان اطلاعات میان منابع داخلی و خارجی می‌شود [۹]. اتخاذ استراتژی تمایز از جانب شرکت‌ها نشان‌دهنده توجه آن‌ها به محصولاتی با کیفیت بالاتر، ویژگی‌های منحصر به فرد، زمان تحویل سریع و دقیق و خدمات پس از فروش برای مشتریان خود است [۸۰] و فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر نیز سبب می‌شود تا کارمندان به طور فعال از تلاش سایر اعضا در شناسایی مشکلات و یافتن راه‌حلی که می‌توانند در برطرف نمودن مشکلات مفید باشند را حمایت کنند [۹]، فرصت‌های جدید را به دلیل افزایش ارتباط و آزاد بودن جریان اطلاعاتی محیط داخلی و خارجی به دست بیاورند و سبب افزایش ظرفیت نوآوری در کسب‌وکار شوند [۷۹]. فرهنگ انعطاف‌پذیر اعضای سازمان را قادر می‌سازد تا با پذیرش تغییرات و نوآوری‌ها، فرصت‌ها و چالش‌ها را به‌طور مؤثر مدیریت نمایند [۸۰]. از طرفی استراتژی تمایز نیز به دنبال کشف فرصت‌های جدید و نیازهای پنهان مشتریان است تا بتواند با ارائه خدمات و محصولات متمایز به مزیت رقابتی دست یابد، که این امر با توجه به فرهنگ سازمانی قوی و انعطاف‌پذیر که مهیا کننده محیطی قابل اعتماد برای اعضا است و سبب افزایش ارتباط و تعامل میان محیط داخل و خارج می‌شود سبب بهبود وضعیت نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌شود [۹] [۷۹]. در استراتژی تمایز به دنبال ارائه محصولات و خدمات تقلید ناپذیر و متمایز هستیم و فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر سبب ترویج خلاقیت می‌شود و این دو متغیر در کنار هم شرکت‌ها را قادر به تولید محصولات نوآورانه و ارائه خدمات برتر به مشتریان می‌کند و سبب می‌شود تا شرکت‌ها، نوآوری لازم در مدل تجاری خود را با دقت و کارایی لازم انجام دهند؛ بنابراین فرضیه دهم پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه دهم (H10): استراتژی تمایز رابطه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل تجاری را به صورت مثبت تعدیل می‌نماید.

همچنین در فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، بر توصیف شفاف و دقیق شغل، قوانین رسمی، سیاست‌ها و رویه‌های استاندارد شده برای کار اعضای سازمان تأکید نمی‌شود [۸۰]، بلکه در این فرهنگ به خلاقیت و ابتکارات فردی و گروهی توجه شده و همین موضوع ضرورت افزایش سرمایه‌گذاری در واحدهای تحقیق و توسعه که به دنبال تبدیل این ایده‌ها به محصولات و خدمات واقعی است را نشان می‌دهند [۹]. این موضوع با استراتژی رهبری هزینه که به بیشتر از طریق انجام کارهای استاندارد و تکراری به افزایش کارایی می‌پردازند مخالف است [۷۹]. به بیان دیگر استراتژی رهبری هزینه، کارمندان را از درگیر شدن در فرایندهایی که از نتایج آن‌ها اطمینان کامل وجود ندارد، باز می‌دارد و آن‌ها را تشویق به انجام فرایندها و فعالیت‌های تکراری می‌کند تا از این طریق بتواند هزینه‌ها را کاهش داده و به کارایی دلخواه خود برسد [۷۹] [۸۱] و این امر سبب از بین رفتن فرصت‌های نوآوری می‌شود [۹]. استراتژی رهبری هزینه به دنبال یکسان‌سازی فعالیت‌ها و ایجاد رویه‌های تکراری است تا هزینه‌ها را کاهش دهد [۷۹]. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده می‌توان ادعا نمود، استراتژی رهبری هزینه از طریق فرهنگ انعطاف‌پذیر که به دنبال ایجاد جریان اطلاعاتی پویا در سازمان، کشف فرصت‌های جدید و انجام کارهای متمایز و غیرتکراری است سبب کاهش تأثیر بر نوآوری مدل تجاری می‌شود. از این رو فرضیه یازدهم به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه یازدهم (H11): استراتژی رهبری هزینه رابطه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل تجاری را به صورت منفی تعدیل می‌نماید.

نقش تعدیل‌کننده استراتژی تمایز و رهبری هزینه میان نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت‌ها

عملکرد مهم نوآوری مدل کسب‌وکار در شکل دادن به حالت‌های خاص عملکرد و سازوکارهای ایجاد یا جذب ارزش برای جلوگیری از تقلید آسان رقبا است [۱۰]. هنگامی یک سازمان، اصلاح الگوی تجاری خود را به پایان

برساند، انتظار دارد که مزیت رقابتی متفاوت و خاصی را ایجاد نماید [۱۴]. یک شرکت با اتخاذ استراتژی تمایز می‌تواند حالت‌های جدیدی را برای ایجاد و ارائه ارزش برای مشتریان ایجاد کند [۱۲] که در بهبود عملکرد شرکت نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. علاوه بر این، این شرکت ترجیح می‌دهد محصولات و خدمات منحصر به فرد را ایجاد نماید، منابع متنوعی را برای دستیابی به آن تخصیص دهد، محیط کاری آرام و پویا مهیا نماید و ایده‌های ابتکاری برای ایجاد و نوآوری مدل کسب‌وکار را ترغیب نماید. این شرکت با اتخاذ استراتژی تمایز، تأثیر مثبت نوآوری مدل تجاری خود بر عملکردش را تقویت نموده، زیرا می‌تواند از مزایای منحصر به فرد مدل تجاری خود برای ایجاد ارزش استفاده کند [۴]. شرکت‌هایی که به دنبال تنوع محصولات و خدمات خود و تمایز آن با سایر رقبا هستند از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار خود می‌توانند تأثیر بیشتری در بهبود عملکرد داشته باشند [۸۲]؛ زیرا مدل تجاری متفاوت و نوآور آن‌ها توانایی یافتن خواسته‌ها و علائق مشتریان را سریع‌تر و بهتر انجام داده و با در نظر گرفتن استراتژی تمایز می‌تواند از طریق این مدل فرصت‌های شناخته شده را به محصول نهایی تبدیل نماید و بر عملکرد فعلی شرکت بیفزاید [۵۰] و همچنین به دلیل دشواری تقلید رقبا، مزیت رقابتی پایدار نیز به دست آورد [۴]؛ در نتیجه فرضیه دوازدهم پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه دوازدهم (H12): استراتژی تمایز رابطه میان نوآوری و عملکرد سازمانی را به صورت مثبت تعدیل می‌نماید.

تأثیر مثبت نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد شرکت نیازمند افزایش سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه است. از آنجایی که فعالیت تحقیق و توسعه پرهزینه است و منابع بسیاری را مصرف می‌کند، شرکت باید سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را برای کاهش هزینه تحت منطق استراتژی رهبری هزینه، کنترل نماید. این موضوع

تجاری خود به دنبال ایجاد تمایز محصولات و خدمات ارائه شده خود با سایر سازمان‌ها هستند تا بتوانند از مزیت عدم تقلید پذیری بهره‌مند گردند که این امر نیاز به هزینه و سرمایه‌گذاری زیاد دارد که با استراتژی رهبری هزینه هم-راستا نبوده و در نتیجه سبب بهبود عملکرد نمی‌شود [۵۰]. فرضیه سیزدهم (H13): استراتژی رهبری هزینه رابطه میان نوآوری و عملکرد سازمانی را به صورت منفی تعدیل می‌نماید.

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش در ابتدا مرور کوتاهی بر برخی مطالعات صورت گرفته مرتبط با متغیرهای پژوهش می‌پردازیم و سپس وجه تمایز آن را با سایر پژوهش‌ها بیان می‌نماییم. در جدول ۲ برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

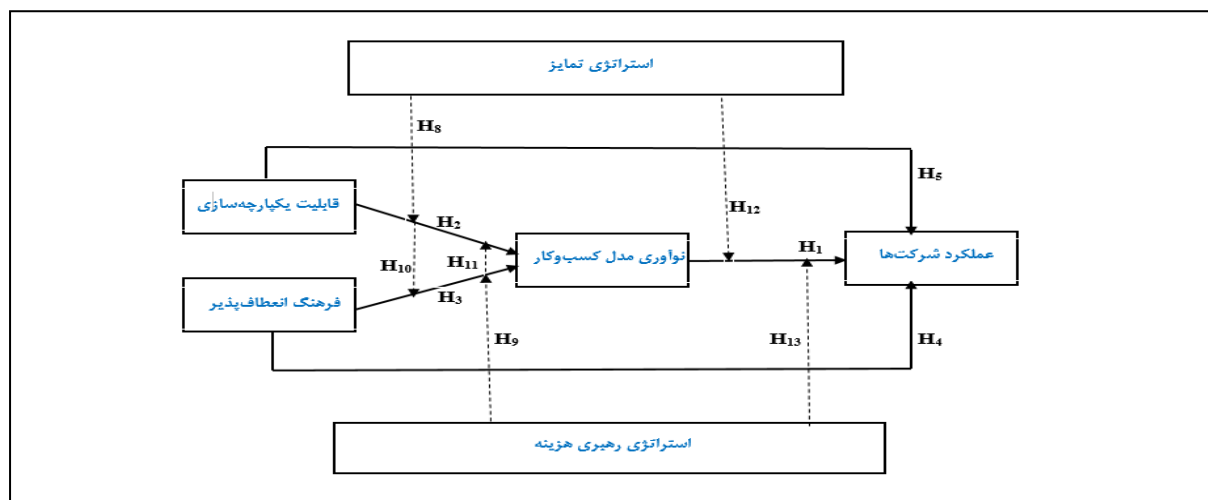
ممکن است عملکرد شرکت را کاهش دهد. علاوه بر این، یک مدل جدید کسب‌وکار نیازمند اصلاحات کل‌نگرانه در ویژگی‌های عملیاتی است که این نیز هزینه‌بر است [۴]. با توجه به کنترل هزینه، احتمال اصلاح و بهسازی مدل فعلی کسب و کار کاهش می‌یابد [۱۴] که ممکن است بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر بگذارد و منجر به تقلید بیشتر و نوآوری کم‌تر در مدل فعلی شود. در واقع، استراتژی رهبری هزینه بیشتر به کارایی استفاده از منابع توجه دارد [۵۱]، که سبب افزایش تقلید و رقابت می‌شود و تأثیر مثبت نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد شرکت را کاهش می‌دهد [۴] [۸۳]. شرکت‌ها با اتخاذ استراتژی رهبری هزینه به دنبال این هستند که با تولید طیفی از محصولات نسبتاً مشابه با هزینه کم‌تر، از خود در بازار محافظت کنند. در واقع در این شرکت‌ها، کارایی عملیاتی ضروری است و سبب می‌شود که به ارائه خدمات و محصولات ضعیف‌تر، ترغیب شوند [۴]. از طرفی شرکت‌ها با نوآوری مدل

جدول ۲- برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش

عنوان پژوهش	محقق	نتایج پژوهش
فرصت‌ها و موانع نوآوری مدل کسب و کار	[۳۱]	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری موفق، انعطاف‌پذیری فرهنگ سازمانی و سبک رهبری الهام بخش سبب غلبه بر موانع نوآوری می‌شود و به نوآوری مدل کسب‌وکار کمک می‌نماید.
ارتباط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکت‌ها: مطالعه موردی در کارخانه‌های اندونزی	[۴۳]	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ انعطاف‌پذیر به سبب افزایش سرعت دست‌یابی به اطلاعات و آزاد بودن ارتباط با محیط داخل و خارج سبب می‌شود تا به نیازهای مشتریان توجه شود و با هم‌راستا شدن محصولات و نیازهای مشتریان سبب وفاداری و بهبود عملکرد سازمان شود.
تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های سازمانی برای نوآوری مدل کسب‌وکار	[۷۵]	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر سبب می‌شود تا نوآوری مدل کسب‌وکار به دنبال ایجاد ارزش باشد و به واسطه این امر سبب بهبود عملکرد سازمان شود اما اگر فرهنگ سازمانی تنها به دنبال اثربخشی باشد و منابع و قابلیت‌ها را کنترل کند سبب کاهش ارزش نوآوری شده و در نتیجه نوآوری مدل تجاری نقش میانجی میان فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان را ایفا نمی‌کند.
عنوان پژوهش	محقق	نتایج پژوهش
چرا نوآوری مدل تجاری سبب مزیت رقابتی می‌شود؟	[۵۸]	نوآوری مدل تجاری به دلیل ارائه محصولات و خدمات منحصر به فرد که سبب تقلید پذیری دشوار برای رقبا می‌شود به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی پایدار است و سبب بهبود عملکرد می‌شود.

ادامه جدول ۲- برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش

عنوان پژوهش	محقق	نتایج پژوهش
چشم‌انداز سیستم‌ها در مورد تکامل مدل کسب‌وکار	[۷۴]	نتیجه این پژوهش نقش میانجی نوآوری میان قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی و عملکرد سازمان را نشان می‌دهد.
مدل تجاری و قابلیت‌های پویا	[۱۴]	قابلیت‌های پویای سازمانی مانند قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی سبب افزایش قدرت مدل تجاری شده و اجازه می‌دهد تا سازمان‌ها با استفاده از این قابلیت از طریق مدلی منحصر به فرد محصولات و خدمات متمایز ارائه دهند.
استراتژی‌های سازمان و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی	[۵۰]	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی رهبری هزینه به دلیل عدم سرمایه‌گذاری کلان در تحقیق و توسعه نمی‌تواند نقش تعدیل‌کننده میان نوآوری مدل تجاری و عملکرد را ایفا نماید درحالی که استراتژی تمایز با کشف فرصت‌های جدید و سرمایه‌گذاری در واحدهای مختلف سبب می‌شود تا رابطه میان نوآوری مدل تجاری و عملکرد بهبود یابد.
قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل تجاری و عملکرد: تأثیر استراتژی‌های رقابتی	[۴]	استراتژی رهبری هزینه به دلیل توجه به کارایی می‌تواند سبب کنترل قابلیت یکپارچه‌سازی در راستای بهبود نوآوری مدل تجاری شود اما استراتژی تمایز که فقط به دنبال نوآوری و کشف فرصت‌های جدید است به واسطه عدم توجه به اثربخشی قابلیت‌ها و منابع ادغام شده سبب کاهش نوآوری مدل تجاری می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به پیشینه پژوهش و مطالعات گذشته، پژوهش‌های اندکی در رابطه میان تأثیر فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و یکپارچه‌سازی سازمانی بر نوآوری مدل تجاری و همچنین نقش تعدیل‌کننده استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز در ارتباط میان فرهنگ و یکپارچه‌سازی با

با توجه به جدول ۲ می‌توان بیان نمود که پژوهش جامعی که متغیرهای این پژوهش را بررسی نموده باشد صورت نگرفته است. به خصوص در مورد نقش استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز به عنوان تعدیل‌کننده در رابطه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمانی و قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است.

دست آمده نیز قابلیت تعمیم‌پذیری مناسب داشته باشند. در پایان تعداد ۹۸ پرسشنامه به درستی تکمیل شده بود که از آن‌ها برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. پرسش‌نامه پژوهش توسط مدیران این شرکت‌ها تکمیل شده است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده که شامل ۲۱ سؤال تخصصی در مورد متغیرهای پژوهش است. در جدول ۳ متغیرها و سؤالات پژوهش به همراه منابع آن‌ها نشان داده شده است. در پرسش‌نامه پژوهش از مقیاس هفت گزینه‌ای لیکرت در بازه کاملاً موافق تا کاملاً مخالف استفاده شده است. برای اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه از خبرگان و پژوهشگران صاحب نظر در این حوزه نظرخواهی شده و با اعمال نظر آن‌ها پرسشنامه تأیید شده است. سنجش پایایی متغیرها به واسطه ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE بوده است. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بیشتر بوده و مقدار AVE نیز از ۰/۵ بیشتر است، می‌توان بیان نمود که پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود. همچنین به دلیل بیشتر بودن مقادیر پایایی ترکیبی از AVE روایی همگرایی مدل نیز تأیید می‌شود. در جدول ۴ مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE که با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS.3 به دست آمده، ارائه شده است.

نوآوری مدل تجاری و همچنین نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد سازمان صورت گرفته است. از این رو در این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر مستقیم قابلیت یکپارچه‌سازی و فرهنگ انعطاف‌پذیر بر عملکرد سازمان‌ها هستیم و همچنین از طریق متغیر میانجی نوآوری مدل تجاری این رابطه را به صورت غیرمستقیم بررسی می‌کنیم. در پایان نیز نقش تعدیل‌کننده استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز را میان نوآوری مدل و عملکرد و همچنین دو متغیر قابلیت یکپارچه‌سازی و فرهنگ انعطاف‌پذیر با نوآوری مدل تجاری بررسی می‌نماییم. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و بر حسب روش گردآوری داده‌ها و شیوه اجرای آن از نوع توصیفی-پیمایشی است. با توجه به موضوع پژوهش، جامعه آماری شامل شرکت‌های تولیدی و خدماتی واقع در شهرک صنعتی سفید رود رشت است. تعداد اعضای جامعه آماری با توجه به وبسایت (<http://www.sme.ir>) این شرکت‌ها برابر با ۱۲۷ است. حداقل تعداد نمونه لازم با توجه به جدول مورگان برابر با ۹۶ است. برای دستیابی به این هدف تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد تا در صورت ناقص بودن اطلاعات تعداد نمونه‌ها کافی بوده و نتایج به

جدول ۳-متغیرها، سؤالات پژوهش و منابع

منبع	سؤالات	متغیر
[۴]	توانایی درک فرصت‌های جدید به واسطه تغییر فناوری در شرکت ما وجود دارد.	قابلیت یکپارچه‌سازی
	در شرکت ما توانایی درک فرصت‌های جدید به واسطه تغییر سیاست‌های سازمانی وجود دارد.	
	توانایی درک فرصت‌های جدید به واسطه تغییر تقاضا در شرکت ما وجود دارد.	
[۱۴]	فرصت و مسیر جدید برای سودآوری در شرکت ایجاد می‌شود.	نوآوری مدل کسب‌وکار
	ارزش نوآورانه و ویژه به مشتریان ارائه می‌شود.	
	نوآوری مدل تجاری شرکت ما خاص و متمایز است.	
	ایده‌ها، روش‌ها و محصولات جدید ارائه می‌دهیم.	
[۱۷]	شرکت ما به دنبال استفاده بهینه از تجهیزات است.	استراتژی رهبری هزینه
	شرکت ما به دنبال دستیابی به هزینه عملیاتی پایین است.	
	شرکت ما به دنبال دستیابی به کارایی تولید و سازمان‌دهی است.	

ادامه جدول ۳-متغیرها، سؤالات پژوهش و منابع

منبع	سؤالات	متغیر
[۱۴]	سازگاری محصولات و خدمات جدید و با تقاضا مشتریان زیاد است.	استراتژی تمایز
	بازده درآمد محصولات جدید بالا است.	
	سرعت پاسخ‌گویی به تقاضای جدید بالا است.	
[۸۴]	سهم بازار شرکت ما نسبت به رقبا بهتر است.	عملکرد سازمانی
	حجم فروش شرکت ما نسبت به رقبا بهتر است.	
	رضایت مشتریان از محصولات و خدمات شرکت ما زیاد است.	
	کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده شرکت، بالا است.	
	انعطاف‌پذیری در تحویل و ارائه کالا و خدمات شرکت ما از سرعت مناسبی برخوردار است.	
[۸۵]	اعضای سازمان مایل هستند تا ریسک نمایند.	فرهنگ انعطاف‌پذیر
	تعهد، نوآوری و توسعه به عنوان اهداف سازمان است.	
	این سازمان به دنبال دستیابی به منابع و قابلیت‌های جدید است تا بتواند به ارزش دست یابد.	

جدول ۴- ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
قابلیت یکپارچه‌سازی	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۹۳
نوآوری مدل کسب‌وکار	۰/۷۰	۰/۸۶	۰/۹۰
استراتژی رهبری هزینه	۰/۷۰	۰/۸۱	۰/۸۷
استراتژی تمایز	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۸۸
عملکرد سازمانی	۰/۶۴	۰/۸۶	۰/۹۰
فرهنگ انعطاف‌پذیر	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۹۰

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده و همچنین آزمون مدل پژوهش از طریق رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) صورت گرفته است؛ زیرا داده‌های به دست آمده نرمال نبوده‌اند و باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌نمودیم. پیش از بیان نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در ابتدا آزمون برازش مدل اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی پژوهش بیان شده است.

بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

در بخش برازش مدل اندازه‌گیری با توجه به مقادیر بیان شده در جدول ۴ که نشان از تأیید شاخص‌های پایایی

و روایی همگرایی مدل دارد، می‌توان بیان نمود که برازش بخش اندازه‌گیری مدل تأیید شده است. از این رو به بررسی برازش مدل ساختاری و کلی پژوهش می‌پردازیم. در برازش بخش ساختاری از معیار R2 و Q2 و T-Value استفاده می‌شود. در جدول ۵ این مقادیر ارائه شده‌اند. همچنین در شکل شماره ۲ و ۳ به ترتیب مقدار T-Value در حالت اول با تعدیل‌گری استراتژی تمایز و در حالت دوم با تعدیل‌گری استراتژی رهبری هزینه ارائه شده است.

مدل کلی پژوهش شامل هردو بخش اندازه‌گیری و ساختاری است که پس از اطمینان از برازش این دو بخش می‌توان بیان نمود که برازش مدل تکمیل شده است. از

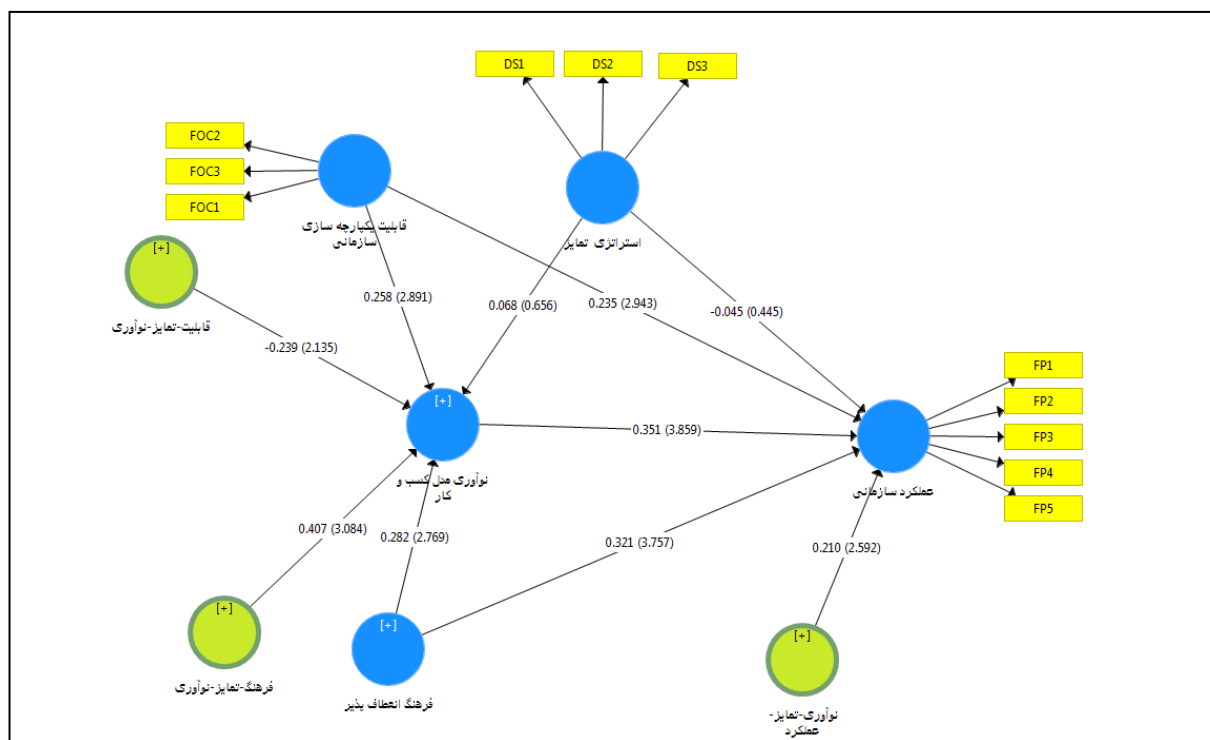
اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود. جهت بررسی فرضیه‌ها به دلیل در نظر گرفتن دو استراتژی تمایز و رهبری هزینه به عنوان تعدیل کننده، در حالت اول با حضور استراتژی تمایز روابط بررسی شده و در حالت دوم با حضور استراتژی رهبری هزینه فرضیه‌های پژوهش را بررسی نموده‌ایم. در جدول ۶ مقدار آماره t ، ضریب مسیر استاندارد شده هر یک از فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است و همچنین تأیید یا رد شدن فرضیه‌ها نشان داده شده است.

معیار GoF نیز برای ارزیابی برازش مدل کلی استفاده می‌شود. مقدار محاسبه شده برای این معیار در این مدل برابر با ۰/۵۷ است که نشان دهنده برازش مناسب و قوی مدل پژوهش است.

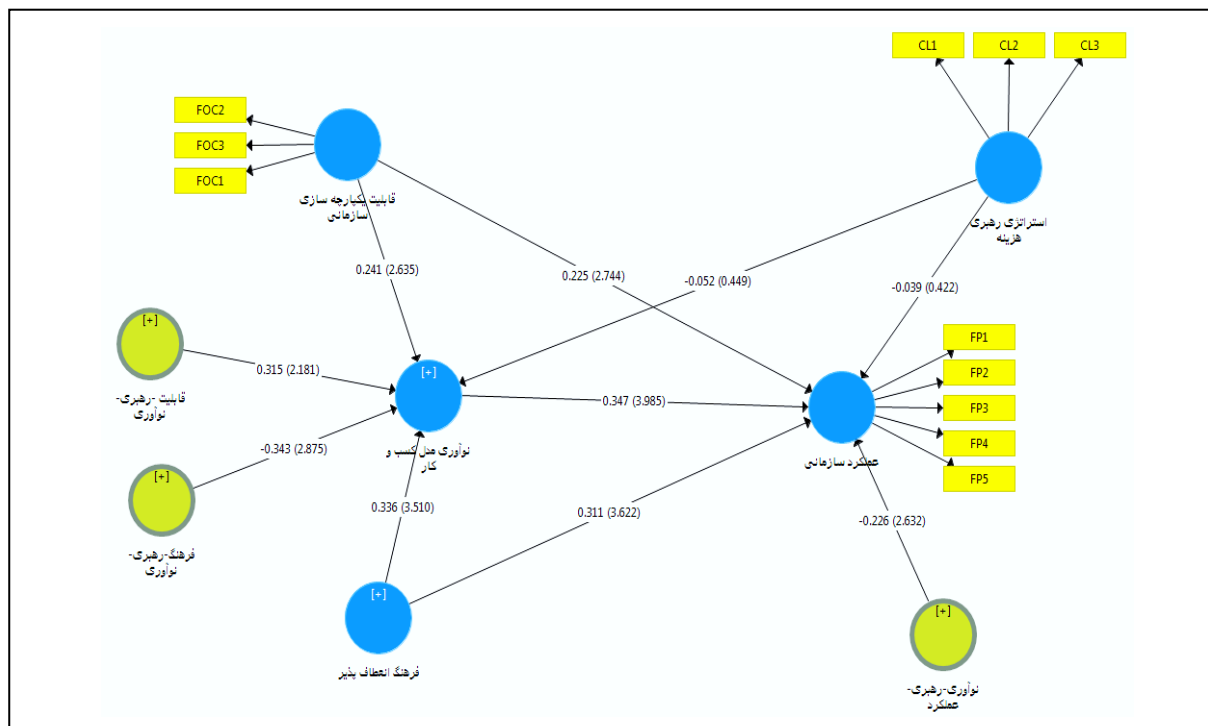
حال با توجه به اطمینان از برازش مدل پژوهش به بررسی تأیید و یا رد شدن فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. بدین منظور می‌توان از ضریب معناداری t و ضریب مسیر استاندارد شده استفاده نمود. در صورتی که مقدار ضریب معناداری خارج از بازه $(+1/۹۶ تا -۱/۹۶)$ باشد، در سطح

جدول ۵- مقادیر R2، Q2، و ضریب معناداری

متغیر	R2	Q2
قابلیت یکپارچه‌سازی	-	-
نوآوری مدل کسب‌وکار	۰/۳۳	۰/۲۳
استراتژی رهبری هزینه	-	-
استراتژی تمایز	-	-
استراتژی اقیانوس آبی	-	-
عملکرد سازمانی	۰/۵۹	۰/۳۹
فرهنگ انعطاف‌پذیر	-	-



شکل ۲- حالت اول با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کنندگی متغیر استراتژی تمایز



شکل ۳-حالت دوم با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کنندگی متغیر استراتژی رهبری هزینه

جدول ۶-خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه پژوهش	ضریب مسیر در حالت اول		نتیجه
		T-value در حالت اول	T-value در حالت دوم	
۱	نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۳/۸۶	۰/۳۵	تأیید
		۳/۹۹	۰/۳۵	
۲	قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۲/۸۹	۰/۲۶	تأیید
		۲/۶۴	۰/۲۴	
۳	فرهنگ انعطاف‌پذیر بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۲/۷۷	۰/۲۸	تأیید
		۳/۵۱	۰/۳۴	
۴	فرهنگ انعطاف‌پذیر بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۳/۷۶	۰/۳۲	تأیید
		۳/۶۲	۰/۳۱	
۵	قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۲/۹۴	۰/۲۴	تأیید
		۲/۷۴	۰/۲۳	
۶	نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی را میان قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد.	-	۰/۰۹	تأیید
		-	۰/۰۸	
۷	نوآوری مدل کسب‌وکار نقش میانجی را میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد سازمانی دارد.	-	۰/۱۰	تأیید
		-	۰/۱۲	
۸	استراتژی تمایز رابطه میان قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل کسب‌وکار را به صورت منفی تعدیل می‌نماید.	۲/۱۴	-۰/۲۴	تأیید
		-	-	

ادامه جدول ۶- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه پژوهش	ضریب مسیر در حالت اول	T-value در حالت اول	نتیجه
		ضریب مسیر در حالت دوم	T-value در حالت دوم	
۹	استراتژی رهبری هزینه رابطه میان قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل کسب‌وکار را به صورت مثبت تعدیل می‌نماید.	۰/۲۲	۲/۰۷	تأیید
		۰/۳۲	۲/۱۸	
۱۰	استراتژی تمایز رابطه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل کسب‌وکار را به صورت مثبت تعدیل می‌نماید.	۰/۴۱	۳/۰۸	تأیید
		-	-	
۱۱	استراتژی رهبری هزینه رابطه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل کسب‌وکار را به صورت منفی تعدیل می‌نماید.	-۰/۳۷	۳/۱۸	تأیید
		-۰/۳۴	۲/۸۸	
۱۲	استراتژی تمایز رابطه میان نوآوری مدل کسب‌وکار را و عملکرد سازمانی را به صورت مثبت تعدیل می‌نماید.	۰/۲۱	۲/۵۹	تأیید
		-	-	
۱۳	استراتژی رهبری هزینه رابطه میان نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد سازمانی را به صورت منفی تعدیل می‌نماید.	-۰/۲۳	۲/۲۲	تأیید
		-۰/۲۳	۲/۶۳	

میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد نیز برابر ۸ درصد ($0/24 \times 0/35$) است. با توجه به آماره VAF نیز تأثیر متغیر میانجی را محاسبه می‌شود. این موارد مقدار محاسبه شده برای میانجی‌گری نوآوری مدل تجاری میان قابلیت یکپارچه‌سازی و عملکرد برابر با ۰/۲۶ است و میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد برابر با ۰/۲۸ است که مانند حالت اول به دلیل کم‌تر بودن از ۰/۸، نشان از جزئی بودن تأثیر میانجی است.

نتیجه‌گیری، بحث و پیشنهادها

با توجه به اهمیت استراتژی‌های کسب‌وکار و تأثیر آن‌ها جهت دستیابی به اهداف سازمانی نظیر بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی پایدار و همچنین نقش نوآوری مدل کسب‌وکار و تأثیرش بر عملکرد شرکت‌ها، در این پژوهش به بررسی تأثیر قابلیت یکپارچه‌سازی سازمان و فرهنگ سازمانی بر نوآوری مدل کسب و کار و همچنین تأثیر نوآوری مدل تجاری بر عملکرد سازمان‌ها پرداختیم و علاوه بر این نقش تعدیل‌کننده استراتژی تمایز و رهبری هزینه را نیز بررسی نمودیم. در ادامه به بحث و نتیجه‌گیری مرتبط با نتایج آزمون هر یک از فرضیه‌های پژوهش و

در حالت اول با توجه به تأیید شدن اثر مستقیم متغیرها، تأثیر غیرمستقیم متغیر فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمانی از طریق میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد برابر با ۹ ($0/26 \times 0/35$) درصد و تأثیر غیر مستقیم متغیر قابلیت یکپارچه‌سازی از طریق میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد نیز برابر ۱۰ درصد ($0/28 \times 0/35$) است. البته با توجه به آماره VAF نیز می‌توان تأثیر متغیر میانجی را محاسبه نمود. این آماره مقداری بین ۰ و ۱ اختیار می‌کند و نزدیک‌تر بودن عدد به دست آمده به ۱، نشان از تأثیر قوی متغیر میانجی دارد و اگر کم‌تر از ۰/۸ باشد نشان از میانجی‌گری جزئی متغیر مورد نظر دارد. با توجه به این موارد مقدار محاسبه شده برای میانجی‌گری نوآوری مدل تجاری میان قابلیت یکپارچه‌سازی و عملکرد برابر با ۰/۲۱ است و میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد برابر با ۰/۲۲ است که به دلیل کم‌تر بودن از ۰/۸، نشان از جزئی بودن تأثیر میانجی است. در حالت دوم نیز تأثیر غیرمستقیم متغیر فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمانی از طریق میانجی‌گری نوآوری مدل کسب‌وکار بر عملکرد برابر با ۱۲ ($0/34 \times 0/35$) درصد و تأثیر غیر مستقیم متغیر قابلیت یکپارچه‌سازی از طریق

سپس به ارائه چند پیشنهاد می‌پردازیم.

در فرضیه اول به بررسی رابطه بین نوآوری مدل تجاری و عملکرد شرکت پرداختیم. با توجه به ضریب تأثیر و مقدار آماره t موجود در جدول ۶، این فرضیه تأیید شده است. نتیجه به دست آمده از این فرضیه با پژوهش‌های پانگ و همکاران [۴] و کلاز و همکاران [۲۶]. بنابراین می‌توان بیان نمود که با بهبود وضعیت نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌توان به بهبود عملکرد شرکت امیدوار بود. نتیجه این فرضیه نشان می‌دهد که توجه به وضعیت نوآوری مدل تجاری سبب انطباق بیشتر خواسته و نیازهای مشتریان با محصولات و خدمات عرضه شده به بازار می‌شود و در واقع از طریق ارزش نوآوری ایجاد شده می‌توان رضایت و وفاداری مشتریان را به دست آورد و همچنین به کاهش هزینه، افزایش سهم بازار و فروش دست یافت. این موارد می‌توانند سبب کسب مزیت رقابتی و بهبود و ارتقا عملکرد عملیاتی و مالی شرکت شود [۶۰]. [۶۱]. از این رو پیشنهاد می‌شود واحدهای کسب‌وکار به وضعیت نوآوری مدل تجاری خود توجه نمایند و پیوسته به دنبال اصلاح و بهبود آن باشند تا بتوانند از مزیت ارزش نوآوری برای دستیابی به برتری نسبت به رقبای بهره‌برده و به عملکرد بالاتر از رقبای دست یابند. در واقع از این طریق می‌توانند به واسطه پاسخگویی به نیازهای مشتریان که افزایش رضایت آن‌ها را به دنبال دارد به افزایش حجم فروش، سودآوری و افزایش سهم بازار خود امیدوارتر شوند و از مزیت عملکرد برتر بهره‌مند گردند.

با توجه به ضریب تأثیر و مقدار آماره t موجود در جدول ۶، فرضیه دوم و پنجم پژوهش نیز که رابطه بین قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی با نوآوری مدل تجاری و همچنین قابلیت یکپارچه‌سازی و عملکرد سازمانی را بررسی نموده نیز تأیید شده‌اند. زات و امیت [۳۲] و هاگ‌دوپنگ و همکاران^۲ [۶۴] نشان دادند که شرکت‌ها برای استفاده از فرصت‌های محیطی نیازمند توجه به

فرایندهای ادغام و یکپارچه‌سازی اطلاعات به دست آمده از محیط داخلی و خارج سازمان هستند و از این طریق می‌توانند تغییرات لازم در مدل کسب‌وکار خود را با دقت بیشتری انجام داده و نوآوری موثرتری در مدل تجاری خود اعمال نمایند. از این رو نتیجه به دست آمده از فرضیه دوم پژوهش با مطالعات زات و امیت و هاگ‌دوپنگ و همکاران هم‌خوانی دارد. به دلیل تغییر سریع‌تر فرصت‌ها در محیط‌های پویا، شرکت‌ها برای درک بهتر فرصت‌ها و بهره‌بردن از آن‌ها باید پیوسته مدل تجاری خود را اصلاح نموده و یا در بسیاری از موارد دست به نوآوری بزنند. برای دست یافتن به این مهم، ظرفیت و قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی سبب می‌شود تا ادغام اطلاعات داخلی و خارجی و کسب دانش و اختصاص منابع دقیق‌تر و بهتر انجام شود و به دانش لازم برای نوآوری مدل کسب‌وکار کمک نماید و شرکت‌ها بتوانند به تغییرات رخ داده در زمان و مکان مناسب پاسخ دهند [۳۲] [۶۴]. فرضیه پنجم پژوهش نیز که تأثیر مثبت و معنادار قابلیت یکپارچه‌سازی بر عملکرد را نشان می‌دهد با پژوهش‌های دانگلیکو و همکاران^۳ و اونیل و اوس‌باساران^۴ هم‌خوانی دارد. در واقع قابلیت یکپارچه‌سازی سازمان با ادغام نمودن منابع و قابلیت‌های مختلف سبب دشوار شدن تقلید شده و به نوعی در ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت که در عملکرد او و تمایز از رقبای تأثیر بسزایی دارد مفید است [۷۱] [۷۲]. با توجه به این موضوع بهتر است تا شرکت‌ها به یکپارچه نمودن قابلیت‌های سازمانی خود توجه نمایند زیرا این مهم سبب هماهنگی بهتر بخش‌های داخلی و خارجی سازمان شده و می‌تواند در شناسایی فرصت‌ها و پاسخ‌گویی به تغییرات از طریق اصلاح و نوآوری مدل تجاری مؤثر باشد؛ بنابراین بهتر است سازمان‌ها سیستمی برای ایجاد یکپارچه‌سازی ایجاد نمایند تا توانایی درک فرصت‌های جدید با توجه به تغییر فناوری، سیاست‌های سازمانی و تقاضای مشتریان را داشته باشند و

3 . Dangelico et al.

4 . O'Neil and Usbasaran

1 . Zott and Amit

2 . Hock-Doepgen et al.

باشند که قابلیت پاسخ‌گویی به فرصت‌های موجود در محیط پویا و با تغییرات سریع را دارا است و نوآوری و توسعه سازمان را به عنوان هدف اصلی در نظر می‌گیرد. همچنین تلاش نمایند با حمایت از کارکنان و تشویق آن‌ها و ایجاد هم‌دلی و هم‌فکری از طریق این فرهنگ در جهت عملکرد برتر و همچنین نوآوری در مدل تجاری خود با اطمینان گام بردارند؛ زیرا با وجود این فرهنگ می‌توانند فرصت‌های محیطی را تشخیص داده و با بسیج منابع، قابلیت‌ها و افراد سازمان به نوآوری مدل دست بزنند و همچنین با افزایش اطمینان در کارکنان و حمایت از آن‌ها عملکرد خود را نیز بهبود ببخشند.

در فرضیه ششم و هفتم پژوهش نیز به ترتیب نقش میانجی نوآوری مدل کسب‌وکار را میان قابلیت یکپارچه‌سازی و عملکرد سازمان و همچنین فرهنگ انعطاف‌پذیر و عملکرد سازمان بررسی شده است. با توجه به نتایج به دست آمده این دو فرضیه نیز تأیید شده‌اند. نتیجه به دست آمده از فرضیه ششم با پژوهش‌های ولو^۴ [۷۴] و هاگ و همکاران^۵ [۷۵] هم‌خوانی دارد. در واقع قابلیت یکپارچه‌سازی به دلیل ایجاد تناسب میان منابع و قابلیت‌ها و جذب دانش لازم برای بهبود فرایندها، محصولات و خدمات بر نوآوری مدل کسب‌وکار نقش مؤثری دارد از طرفی نیز با ایجاد نوآوری مدل تجاری به سبب ایجاد ارزش برای مشتریان و برطرف نمودن خواسته‌های آن‌ها بر عملکرد نقش مؤثری می‌گذارد [۷۴] [۷۵]. همچنین انعطاف‌پذیری فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند از طریق نوآوری مدل تجاری و به دلیل ایجاد جریان اطلاعاتی و آشکار نمودن فرصت‌های بازار بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت بگذارد و سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان شود. نتیجه به دست آمده از فرضیه هفتم با پژوهش‌های بشیر و ورما [۷] و کلاز و همکاران [۲۶] هم‌راستا است.

فرضیه هشتم پژوهش بیان نمود که استراتژی تمایز

دانش مورد نیاز برای ارتقا نوآوری را در سازمان خود ایجاد نمایند. علاوه بر این توجه و مهیا نمودن شرایط ایجاد این قابلیت پویا سبب استفاده مؤثرتر از منابع موجود شرکت و ایجاد قابلیت هم‌افزایی می‌شود که می‌تواند نقش مؤثری در بهبود عملکرد شرکت داشته باشد.

با توجه به مقادیر موجود در جدول ۶، فرضیه سوم و چهارم پژوهش که تأثیر متغیر فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمانی بر نوآوری مدل تجاری و عملکرد سازمانی را بررسی نمود نیز تأیید شده است. بشیر و ورما [۷] و چو^۱ [۶۶] در پژوهش‌هایی جداگانه نشان دادند در سازمان‌هایی که گرایش به مشتری، تمایل به ریسک نمودن و همچنین به دنبال یادگیری و جذب دانش هستند، می‌توانند مدل تجاری خود را سریع‌تر تعدیل نمایند و به فرصت‌های بازار از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار خود پاسخ دهند؛ زیرا یک فرهنگ حامی و مبتنی بر ارتباطات آزاد به غنی شدن دانش و توزیع آن در سازمان کمک نموده و این گامی ضروری در نوآوری مدل تجاری است. با توجه به این موارد می‌توان بیان نمود که نتیجه به دست آمده از فرضیه سوم با این دو پژوهش هم‌خوانی دارد. همچنین واجودی و همکاران^۲ [۴۳] و اوپادهایای و کومار^۳ [۶۸] نشان داده‌اند که فرهنگ انعطاف‌پذیر محرک خوبی برای دستیابی به عملکرد برتر است؛ زیرا از طریق تسهیل اشتراک‌گذاری ایده‌ها، اطلاعات و دانش شده و استفاده بهتر از منابع و قابلیت‌های درون سازمان را میسر می‌کند. همچنین به دلیل حمایت از کارکنان میزان رضایت و وفاداری آن‌ها را افزایش داده و تمایل آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی را که سبب دستیابی به عملکرد بهتر می‌شود را تسهیل می‌کند. از این رو تأیید شدن فرضیه چهارم هم‌خوانی نتیجه به دست آمده در این پژوهش با مطالعات گذشته را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده در این دو فرضیه، پیشنهاد می‌شود تا سازمان‌ها به دنبال فرهنگی انعطاف‌پذیر

- 1 . Choo
- 2 . Wahjudi et al.
- 3 . Upadhyay and Kumar

- 4 . Velu
- 5 . Hock et al.

می‌کنند، می‌توانند به عملکردی برتر دست یابند [۴] [۴۹]. با توجه به نتایج به دست آمده از نقش تعدیل‌کنندگی استراتژی‌های تمایز، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای بهبود وضعیت نوآوری مدل تجاری و عملکرد خود بر فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر توجه نمایند و به دنبال حمایت از کارکنان و ایجاد جریان آزاد اطلاعات و همچنین ارائه بازخورد به آن‌ها باشند تا بتوانند به نوآوری کمک نموده و سبب عملکرد برتر از رقبا شوند. در واقع سازمان‌ها با ایجاد محیطی حامی و فرهنگ انعطاف‌پذیر می‌توانند در شناسایی فرصت‌های محیطی برای اصلاح و نوآوری در مدل تجاری دقیق‌تر و موثرتر گام بردارند و همچنین اتخاذ استراتژی تمایز نیز به دلیل توجه خاص به محیط و ارائه محصولات و خدمات متمایز در کنار یک فرهنگ انعطاف‌پذیر سبب بهبود وضعیت نوآوری مدل کسب‌وکار می‌شود. از طرفی نوآور بودن در مدل تجاری و ارائه محصولات و خدمات خاص و متمایز سبب می‌شود تا شرکت‌ها بتوانند بازده درآمدی محصولات جدید را بالا برده و سازگاری محصولات و خدمات خود را با تقاضا افزایش دهند که این موضوع بر بهبود عملکرد و دستیابی به عملکرد برتر تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه شماره نه به بررسی نقش تعدیل‌کنندگی مثبت استراتژی رهبری هزینه میان قابلیت یکپارچه‌سازی و نوآوری مدل تجاری پرداخت. نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل موجود در جدول ۶، نشان از تأیید این فرضیه دارد. نتیجه به دست آمده از این فرضیه با پژوهش بشیر و ورما [۴] هم‌خوانی دارد. این قابلیت که به دنبال ایجاد هم‌افزایی از طریق ادغام و انطباق منابع با فرصت‌ها و شرایط محیطی است در کنار کاهش هزینه‌های مدیریتی، افزایش کارایی و کنترل ریسک که به واسطه استراتژی رهبری هزینه ایجاد می‌شود در بهبود و نوآوری مدل تجاری نقش مهمی ایفا می‌کند [۴] [۷۵]. فرضیه یازدهم پژوهش بیان نمود که استراتژی رهبری هزینه رابطه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل تجاری را به صورت

رابطه میان قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی و نوآوری مدل تجاری را به صورت منفی تعدیل می‌کند که با توجه به جدول ۶، تأیید شده است. از آنجایی که استراتژی تمایز بیشتر بر تمایز محصولات و فرایندهای سازمانی نسبت به رقبا تأکید دارد امکان عدم کاربرد دقت در ادغام منابع افزایش می‌یابد که این موضوع سبب کاهش نوآوری مدل کسب‌وکار خواهد شد که این موضوع با پژوهش‌های پانگ و همکاران [۴] و واکارو و همکاران^۱ [۷۶] هم‌راستا است. فرضیه دهم پژوهش نیز نقش مثبت این متغیر را برای تعدیل رابطه میان فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآوری مدل تجاری بررسی نمود که بر اساس پارامترهای موجود در جدول ۶، تأیید شده است. پولی‌کرونی و تری‌والس^۲ [۹] و جرمیاس و همکاران [۷۶] بیان نموده‌اند که وجود جریان اطلاعاتی آزاد در سازمان و افزایش دقت به دلیل ارائه بازخورد به افراد به واسطه وجود فرهنگی حامی و انعطاف‌پذیر و همچنین به کار بردن استراتژی تمایز در سازمان، امکان تولید محصولات و ارائه خدمات تقلید ناپذیر را بالا می‌برد که این امر در نوآوری مدل تجاری مؤثر است، و تأیید این فرضیه هم‌راستایی نتیجه فرضیه با پژوهش‌های پیشین را نشان می‌دهد. همچنین در فرضیه شماره دوازده بیان شد که استراتژی تمایز رابطه میان نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد را به صورت مثبت تعدیل می‌نماید. این فرضیه نیز با توجه به مقادیر آماری به دست آمده تأیید شده است. پانگ و همکاران [۴] و تان و همکاران^۳ [۴۹] نیز در مطالعات خود به تأثیر استراتژی تمایز در بهبود وضعیت نوآوری مدل تجاری و همچنین ارتقا عملکرد سازمان تأکید کرده‌اند. لذا سازمان‌ها با اتخاذ این استراتژی و توجه به نوآوری مدل تجاری که هردو به دنبال افزایش تمایز با رقبا است و کسب جایگاهی بالاتر در بازار از طریق پاسخ‌گویی به نیازهای پنهان مشتریان و بهبود رضایت آن‌ها که به افزایش سهم بازار می‌انجامد را دنبال

1 . Vaccaro et al.

2 . Polychroniou and Trivellas

3 . Tan et al.

بررسی جامع‌تر و دقیق‌تر بهتر است در سایر استان‌ها نیز این موضوع بررسی شد تا تأثیر متغیرها به صورت جامع‌تر بیان شود. همچنین مقطعی بودن پژوهش حاضر برای کشف روابط علت و معلولی میان متغیرها نیز می‌تواند از محدودیت‌های دیگر پژوهش باشد. بهتر است پژوهش‌ها آتی در بازه زمانی طولانی‌تر صورت پذیرد تا تأثیر متغیرها بر یکدیگر عمیق‌تر بررسی شود.

منابع

1. Bayer, E., Tuli, K.R. and Skiera, B. (2017), "Do disclosures of customer metrics lower investors' and analysts' uncertainty, but hurt firm performance?" *Journal of Marketing Research*, 54(2), 239-259.
2. Helfat, C.E. and Campo-Rembado, M.A. (2016), "Integrative capabilities, vertical integration, and innovation over successive technology lifecycles", *Organization Science*, 27(2), 249-264.
3. Gaynor, G. (2013). Impact of organizational culture on innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), 5-7.
4. Pang, C., Wang, Q., Li, Y. and Duan, G. (2019), "Integrative capability, business model innovation and performance: Contingent effect of business strategy", *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 541-561.
5. Henderson, R. (1994). "The evolution of integrative capability: innovation in cardiovascular drug discovery", *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 607-630.
6. Woiceshyn, J. and Daellenbach, U. (2005), "Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms", *Industrial and Corporate Change*, 14(2) 307-342.
7. Bashir, M. and Verma, R. (2019), "Internal Factors & Consequences of Business Model Innovation", *Management Decision*, 57(1), 262-290.
8. Demir, C., Ayyildiz Unnu, A.N. and Erturk, E. (2011), "Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based

منفی تعدیل می‌کند. با توجه به مقادیر موجود در جدول ۶، این فرضیه نیز تأیید شده است. هم‌راستایی نتیجه این فرضیه با مطالعات جرمیاس و همکاران^۱ [۷۹] و سانگ و کلب^۲ [۸۱] نشان می‌دهد که فرهنگ انعطاف‌پذیر به دنبال سیاست‌ها و رویه‌های استاندارد شده نیست و پیوسته به دنبال خلاقیت و ابتکارات است که نیازمند سرمایه‌گذاری زیادی در بخش‌های مختلف سازمان است که این موضوع با استراتژی رهبری و کاهش هزینه در تضاد بوده و در کنار هم نمی‌توانند سبب بهبود نوآوری مدل تجاری شود و آن را تضعیف می‌کنند. در فرضیه سیزده نیز نقش تعدیل‌کنندگی منفی استراتژی رهبری هزینه بر رابطه میان نوآوری مدل تجاری و عملکرد سازمان بررسی شد که با توجه به مقادیر به دست آمده، تأیید شده است. نتیجه به دست آمده از این فرضیه با پژوهش‌های حدید^۳ [۵۰] و جوسو پارنل^۴ [۸۳] هم‌راستا است. استراتژی رهبری هزینه به دنبال کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی استفاده از منابع و قابلیت‌های سازمان است که این موضوع با نوآوری مدل تجاری که به دنبال کشف فرصت‌های جدید و ارائه محصولات و خدمات متمایز برای بهبود عملکرد است هم‌راستا نبوده و در نتیجه سبب می‌شود تا عملکرد بهبود نیابد. با توجه به نتایج به دست آمده از نقش تعدیل‌کنندگی استراتژی‌های رهبری هزینه پیشنهاد می‌شود تا سازمان‌ها برای افزایش ظرفیت نوآوری در مدل تجاری خود به قابلیت یکپارچه‌سازی سازمانی را تقویت نموده تا بتوانند از هم‌افزایی آن برای ایجاد مدلی نوآور در کسب‌وکار خود گام بردارند.

این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی است که توجه به آن‌ها ضروری است. این پژوهش تنها از داده‌های موجود جمع‌آوری شده از شرکت‌های تولیدی و خدماتی موجود در شهرستان رشت برای بررسی موضوع پژوهش استفاده نموده است که برای

1 . Jermias et al.
 2 . Song, J.H. and Kolb
 3 . Hadid
 4 . Jusoh and Parnell

18. Jagdale, D., and Bhola, S. S. (2014). Entrepreneurial leadership and organizational performance with reference to rural small scale engineering industry in Pune district. *Golden Research Thoughts*, 4.
19. Ahmed, E. (2018). Organizational citizenship behaviors and its relation with organizational performance of administrative leaders in Arab sports systems. *Journal of American Science*, 14(1), 22-40.
20. Sawaeen, F and Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380.
۲۱. مهدوی غلامحسین، براتی مهر سارا. کاربرد نسبت‌های صورت جریان وجوه نقد در ارزیابی عملکرد مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق- ۱۳۸۹؛ ۸ (۴۴): ۱۶۷-۱۷۸.
22. Wheelen, T.L., and Hunger, J.D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson, Upper Saddle River.
23. Tomal, D. R., and Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13-25.
24. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., and Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
25. Maduekwe, C. C., and Kamala, P. (2016). Performance measurement by small and medium enterprises in Cape Metropolis, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 46-55.
26. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., and Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40, 1-18.
- on the competing values framework”, *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
9. Polychroniou, P. and Trivellas, P. (2018), "The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 10 No. 1, pp. 16-35.
10. Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011), "The business model: recent developments and future research”, *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
11. Afuah, A. and Tucci, C.L. (2001), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill, New York, NY.
12. Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective”, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
13. Ricciardi, F., Zardini, A. and Rossignoli, C. (2016), "Organizational dynamism and adaptive business model innovation: the triple paradox configuration”, *Journal of Business Research*, 69(11), 5487-5493.
14. Teece, D.J. (2018). "Business models and dynamic capabilities”, *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
15. Gumusluoglu, L. and Acur, N. (2016), "Fit among business strategy, strategy formality, and dynamic capability development in new product development”, *European Management Review*, 13(2), 107-123.
16. Corallo, A., Errico, F., Latino, M.E. and Menegoli, M. (2019), "Dynamic business models: a proposed framework to overcome the Death Valley”, *Journal of the Knowledge Economy*, 10(3), 1248-1271.
17. Zott, C. and Amit, R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance”, *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

37. Johnson, M.W., Christensen, C.C. and Kagermann, H. (2008), "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
38. Christensen, C.M., Bartman, T. and Van Bever, D. (2016), "The hard truth about business model innovation", *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 31-40.
39. Behmer, F., Jochem, R. and Hanke, H. (2016), "Planning and reorganizing quality management organizations – an empirical analysis of current practice", *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(7/8), 963-978.
40. Mallak, L.A., Lyth, D.M., Olson, S.D., Ulshafer, S.M. and Sardone, F.J. (2003), "Culture, the built environment and healthcare organizational performance", *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(1), 27-38.
41. Smith, A.D. and Rupp, W.T. (2002), "Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view", *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-261.
42. Shoujun, Y., Fangmei, L., Yong, Y. and Runtian, J. (2014). *Organizational Culture Evolution: An Imprinting Perspective*. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 973 - 994.
43. Wahjudi, D., Singgih, M.L., Suwigno, P. and Biahagi, I. (2016). The relationship between organisational culture and firm performance: An empirical study on Indonesian manufacturing firms, *International Journal of Productivity and Quality Management*, 18(1), 1-18.
44. Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change*. In S. Cartwright and C. Cooper (Eds.), *the handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons
45. Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Education Ltd, Essex, England.
27. Clauss, T., Kesting, T. and Naskrent, J. (2018). "A rolling stone gathers no moss: The effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector," *R&D Manage*.
28. Osterwalder, A and Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2010.
29. Baden-Fuller, C., and Haefliger, S. (2013). "Business models and technological innovation," *Long Range Planning*, 46 419–426.
30. Casadesus-Masanell, R. and Zhu, F. (2013), "Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models", *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
31. Chesbrough, H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
32. Zott, C. and Amit, R. (2010), "Business model design: an activity system perspective", *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.
33. Spieth, P. and Schneider, S. (2016), "Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation", *Journal of Business Economics*, 86(6), 671-696.
34. Hartmann, M., Oriani, R. and Bateman, H. (2013), "Exploring the antecedents to business model innovation: an empirical analysis of pension funds", 73rd Annual Meeting of the Academy of Management, Briarcliff Manor, New York, NY, p. 10986.
35. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2000), "Knowing a winning business idea when you see one", *Harvard Business Review*, 78(5), 129-138.
36. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005), "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.

55. Alam, S. and Islam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A Literature Review toward Implementation, *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 1-19.
56. Karimi, J. and Walter, Z. (2016). "Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry," *Long Range Planning*, 49, 342-360.
۵۷. پژوهش جهرمی امین. نوآوری در مدل کسب‌وکار: عامل جدید مزیت رقابتی. بررسی‌های بازرگانی. ۱۳۹۶؛ ۱۴ (۸۰): ۱-۱۳.
58. Zott, C., and Amit, R. (2009). "Business model innovation: Creating value in times of change," *Univiversity Busines Review.*, 23(1), 108-121.
59. Bashir, M. and Verma, R. (2017), "Why business model innovation is the new competitive advantage", *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7-17.
60. Kadar, M., Moise, I. A., and Colomba, C. (2014). Innovation management in the globalized digital society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 1083-1089.
61. Antunes, M. G., Quirós, J. T., and Justino, M. D. R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474-1492.
62. Li, Y. and Peng, M.W. (2008), "Developing theory from strategic management research in China", *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 563-572.
63. Smith, D. J. (2013). Power-by-the-hour: The role of technology in reshaping business strategy at Rolls-Royce. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(8), 987-1007.
64. Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., and Cheng, C.F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs, *Journal of Business Research*. IN PRESS.
46. Yilmaz, C. and Ergun, E. (2008). Organizational culture and Firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290-306.
47. Helfat, C.E., and Raubitschek, R.S., 2000. Product sequencing: knowledge, capabilities, and products. *Strategic Management Journal*, 21, 961-979.
48. Chen, T., Qian, L., and Narayan, V. (2017). Battle on the wrong field? Entrant type, dominant designs, and technology exit. *Strategic Management Journal*. 38, 2579-2598.
49. Tan, Y., Shen, L. and Langston. (2012). Competition Environment, Strategy, and Performance in the Hong Kong Construction Industry, *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(3), 352-360.
50. Hadid, W. (2019) Lean service, business strategy and ABC and their impact on firm performance. *Production Planning and Control*. ISSN 0953-7287.
51. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.
52. Miller, D. and Friesen, P. (1986), "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data", *Organization Studies*, 7(3), 255-261.
۵۳. فیض داود، دهقانی سلطانی مهدی، باغانی علی، فارسی زاده حسین. بررسی تأثیر عوامل مدیریتی، بازارگرایی و استراتژی رقابتی بر عملکرد کسب و کار رستوران‌های با حق امتیاز محدود. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق- ۱۳۹۵؛ ۱۳ (۸) ۱-۱۶.
54. Chang, S.C., Yang, C.L., Cheng, H.C. and Sheu, C. (2003), "Manufacturing flexibility and business strategy: an empirical study of small and medium sized firms", *International Journal of Production Economics*, 83(1), 13-26.

- value”, Long Range Planning, 51(1), 82-110.
74. Velu, C. (2017), “A systems perspective on business model evolution: the case of an agricultural information service provider in India”, Long Range Planning, 50(5), 603-620.
75. Hock, M., Clauss, T., and Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm’s capability to innovate the business model, R&D Management, 46(3), 433-450.
76. Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2012), “Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size”, Journal of Management Studies, 49(1), 28-51.
77. Hashai, N., Kafouros, M. and Buckley, P.J. (2018), “The performance implications of speed, regularity and duration in alliance portfolio expansion”, Journal of Management, 44(2), 707-731.
78. Anwar, J. and Hasnu, S. (2016), "Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis", Journal of Strategy and Management, 9(3), 361-382.
79. Jermias, J., Gani, L., and Juliana, C. Performance Implications of Misalignment among Business Strategy, Leadership Style, Organizational Culture and Management Accounting Systems (January 9, 2018). 2018 Canadian Academic Accounting Association (CAAA) Annual Conference.
80. Doise, M. L. (2008). An integration of corporate culture and strategy: the relationships and impact on firm performance. Dissertation, University of Arkansas.
81. Song, J.H. and Kolb, J.A. (2012), “Learning organizational culture and firm performance: the mediating effects of knowledge creation in Korean firms”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(2), 252-264.
82. Cortimiglia, M.N., Ghezzi, A. and Frank, A.G. (2015), “Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study”, R&D Management, 46(3), 414-432.
65. Slater, S.F., Olson, E.M. and Finnegan, C. (2011), “Business strategy, marketing organization culture, and performance”, Marketing Letters, 22(3), 227-242.
66. Choo, C.W. (2013), “Information culture and organizational effectiveness”, International Journal of Information Management, 33(5), 775-779.
67. Kandula, S. R. (2006). Performance Management, New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
68. Upadhyay, P., and Kumar, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm’s performance, International Journal of Information Management, 52, 102100-102116.
۶۹. نکویی مقدم محمود، بهزادی گودری فرانک، کشاورز حسن. بررسی رابطه بین انواع فرهنگ های سازمانی با مولفه های موفقیت سازمانی شامل انعطاف پذیری، انسجام، سرعت و نوآوری در بیمارستان های منتخب دولتی استان کرمان، فصلنامه بیمارستان. ۱۳۹۱؛ ۱۱ (۱) ۷۳-۸۲.
۷۰. حراقی مسعود، بحرینی زاده منیجه، حراقی مریم. ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش و انعطاف پذیری سازمانی با در نظر گرفتن نقش فرهنگ سازمانی و نوآوری. مطالعات رفتار سازمانی. ۱۳۹۴؛ ۱۴(۱): ۱۷۷-۱۴۷.
71. Dangelico, R.M., Pujari, D., Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: a sustainability-oriented dynamic capability perspective. Business Strategy Environment, 26 (4), 490-506.
72. O'Neil, I., and Usbasaran, D. (2016). Balancing ‘what matters to me’ with ‘what matters to them’: exploring the legitimation process of environmental entrepreneurs. Journal of Business Venture, 31, 133-152.
73. Hacklin, F., Björkdahl, J. and Wallin, M.W. (2018), “Strategies for business model innovation: how firms reel in migrating

85. Felipe, C., Roldan, J., and Leal-Rodrigues. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility, *Journal of Sustainability*, 9(12), 23-54.
83. Jusoh, R., and Parnell, J. a. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5-31.
84. Bouwaman, H., Nikou, S., and Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunication Policy Journal*, 43(9), 101828.