

## ***Investigating the Relationship between Strategic Sensemaking and Business Model Innovation***

***Hamed Vares<sup>1</sup>, Ali Heidari<sup>2</sup>, Mehran Akbari<sup>3</sup>***

**Abstract:** Business model innovation is especially significant when the environment is prone to changes and complexities. Sensemaking functionality is to eliminate this ambiguity and help the organization achieve the accurate understanding of the environment in order to adjust the business model devised by the top management. This paper aims at studying the relationship between sensemaking capability and business model innovation. Environmental dynamism factors and top management team (TMT) characteristics are included as moderate variables. The survey was conducted among 287 organizations in IT and ICT industry, through a questionnaire. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) method, which revealed there is a significant relationship between sensemaking and business model innovation. Business environmental dynamism and TMT's education (among TMT characteristics) were identified as the mediators of such a relationship.

**Keywords:** *Business environment dynamism, Business Model Innovation, Strategic sensemaking, Strategy topology, Top management team*

---

1. Assistant Prof., Dep. of MBA, Faculty of Management, University of Tehran, Iran

2. Assistant Prof., Dep. of MBA, Faculty of Management, University of Tehran, Iran

3. MSc Student of MBA, Faculty of Management, University of Tehran, Iran

---

Submitted: 17 / December / 2017

Corresponding Author: Mehran Akbari

Accepted: 14 / March / 2018

Email: mhm.akbari@ut.ac.ir

---

**Citation:** Vares, H., Heidari, A., & Akbari, M. (2018). Investigating the Relationship between Strategic Sensemaking and Business Model Innovation *Journal of Business Management*, 10(2), 487 – 507.

---

## بررسی رابطه قابلیت معنابخشی استراتژیک و نوآوری مدل کسب و کار

حامد وارث<sup>۱</sup>، علی حیدری<sup>۲</sup>، مهران اکبری<sup>۳</sup>

**چکیده:** نوآوری مدل کسب و کار به طور عمده در فضایی مطرح می شود که محیط در حال تغییر و دستخوش برخی پیچیدگی ها است. کارکرد معنابخشی این ابهام را زدوده و سازمان را در راستای رسیدن به درک صحیحی از محیط برای جهت دهی به مدل کسب و کار، که توسط تصمیم گیرندگان ارشد سازمانی مشخص می شود، یاری می کند. این پژوهش رابطه قابلیت معنابخشی سازمان با نوآوری مدل کسب و کار را بررسی کرده است. عوامل پویایی محیط و ویژگی های تیم مدیریت ارشد به عنوان متغیرهای تعدیل کننده این رابطه بیان می شوند. با انجام این مطالعه به صورت پیمایش در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، روی ۲۸۷ سازمان نمونه، به روش PLS-SEM رابطه معنادار معنابخشی و نوآوری مدل کسب و کار تأیید شد و پویایی محیط کسب و کار، میزان تحصیلات تیم مدیریت ارشد و استراتژی های تطبیقی سازمان به عنوان عوامل تعدیل گر این رابطه شناخته شدند.

**واژه های کلیدی:** پویایی محیط کسب و کار، توپولوژی استراتژی، تیم مدیریت ارشد، معنابخشی استراتژیک، نوآوری مدل کسب و کار.

۱. استادیار گروه MBA، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار گروه MBA، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد گروه MBA، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۲۳

نویسنده مسئول مقاله: مهران اکبری

E-mail: mhrn.akbari@ut.ac.ir

## مقدمه

مایکل پورتر استراتژی را به معنای متفاوت بودن می‌داند. در درازمدت فقط شرکت‌هایی موفق خواهند بود که می‌توانند مزیت رقابتی پایداری ایجاد کنند (پورتر، ۱۹۹۶). بنابراین لازم است فرایند ایجاد ارزش یک شرکت متمایز از رقبا باشد. نوآوری در محصول، دیگر مزیت رقابتی کافی در متمایزسازی شرکت‌های موفق را به همراه ندارد (مک گرس، ۲۰۱۰). رقبا قادر هستند به سرعت نوآوری‌ها را کپی کنند. چرخه‌های عمر محصول در حال کوتاه شدن هستند و رقبا از کشورهای با دستمزد پایین دارای مزیت هزینه‌ای و قیمتی قابل توجهی هستند. در عین حال، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICTs) فرصت‌های بی‌مانندی برای نوآوری فعالیت‌های ایجادکننده ارزش به روش‌های جدید و متفاوتی به وجود آورده است. بنابراین شرکت‌ها، نوآوری مدل کسب‌وکار را به عنوان فرصتی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای خود می‌دانند (تیس، ۲۰۱۰).

توجه معطوف شده به نوآوری مدل کسب‌وکار برای فعالان حوزه عملی (پوله و چپمن، ۲۰۰۶) و پژوهش‌گران آکادمیک (لمبرت و داویدسون، ۲۰۱۲) افزایش داشته است. بنابراین، جای تعجب ندارد که پژوهش در این زمینه طی چند سال گذشته رشد فزاینده‌ای داشته باشد. دلایل این افزایش اقبال دو چیز است، ۱. مدل‌های کسب‌وکار به عنوان منبعی جدید برای ایجاد و کسب ارزش و تبدیل به مزیت رقابتی تلقی می‌شوند (به طور مثال کاسادوس - ماسانل و ژو، ۲۰۱۰). ۲. از آنجا که مدل کسب‌وکار در بسیاری از نمونه‌های برجسته به طور عمده از حوزه عملی برخاسته است (بریا - سولیس، کاسادئوس و گریفل، ۲۰۱۴)، یافته‌ها، به طور عمده توصیفی و در ذات روایتی هستند.

با توجه به حرکت شتابدار سازمان‌ها در فضای کسب‌وکار کنونی و تأثیر شگرف فناوری حوزه IT و ICT، رقابت و پویایی این محیط بیشتر از گذشته دیده می‌شود، که سازمان و مدیریت ارشد آن بایستی همواره تغییر و تحولات بیرون و درون خود را تحت نظر داشته باشند و برای اینکه متناسب با شرایط برای کسب ارزش بیشتر، در فعالیت‌ها و مدل کسب‌وکار خود نوآوری ایجاد کنند، آماده باشند. لازمه این موضوع با توجه به شرایط متغیر و پویایی محیط باعث وجود قابلیت معنابخشی در سازمان و تلاش در راستای رسیدن به درک واحد و منطبق بر واقعیت از محیط درون و بیرون سازمان به منظور تسهیل تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد تغییر می‌شود. پژوهش پیش رو با تأکید بر اهمیت قابلیت معنابخشی سازمان، تلاش کرده است با داشتن نگاهی کلی به موضوع مدل کسب‌وکار، ارتباط این قابلیت سازمان را با نوآوری مدل کسب‌وکار و عوامل تعدیل‌کننده بررسی کند.

### پیشینه نظری پژوهش

با تأسیس هر سازمان، یک مدل کسب و کار چه به صورت مدون و چه به صورت ذهنی (تیس، ۲۰۱۰ و جوهانسون، ۲۰۱۰) برای طراحی ساختار تعاملات آن به کار گرفته می‌شود. اگر مدل کسب و کار را انتخاب استراتژیک سازمان برای ایجاد و سهم‌خواهی از ارزش، درون یک شبکه ارزش در نظر بگیریم (لامبرت، ۲۰۰۸)، عدم تشخیص مدل کسب و کار مناسب، باعث ناکامی سازمان در دستیابی به اهداف می‌شود. عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های متلاطم و متغیر کسب و کار به شدت به بازآرایی و ایجاد مدلی جدید و سازگار برای کسب و کار بستگی دارد (ریکیاردی، زردینی و روسینالی، ۲۰۱۶). پدید آمدن تغییرات سریع در شرایط محیطی و داخلی، از یک طرف برای افراد و تیم‌ها درک درست را دشوار می‌کند و از طرف دیگر آنها را به اقدام با اطلاعات ناقص (مایتلیس و کریستیانسون، ۲۰۱۴) وادار می‌کند. بنابراین لازم است جست‌وجو و تفسیر اطلاعات در قالب فرایندهای معنابخشی صورت گیرد. حس لزوم تغییر و قابلیت انطباق سازمان با آن، در فرایند تغییر افراد متفاوتی را با خود درگیر می‌کند. همواره به نقش مدیریت ارشد سازمان در ایجاد نوآوری، تغییر مدل کسب و کار و معنابخشی، تأکید شده و مدیریت ارشد سازمان باید از صنعت و محیط خارجی برای تدوین تغییر استراتژیک لازم، به درک درستی برسد و از طریق معنادهی، درک و شناخت، سایر اعضای سازمان را به گونه‌ای شکل دهد تا شرایط برای ایجاد تغییر در ساختارها، ایجاد نوآوری و تحول بیش‌بینی شده، مهیا شود (توماس، ۱۹۹۳).

### مفاهیم مدل کسب و کار

اصطلاح مدل کسب و کار ابتدا در دهه ۹۰ میلادی در کاربردهای عملی استفاده شد، اما به تدریج توسط جامعه علمی پذیرفته شده و درباره آن مطالعه شد (موریس، شیندت و آلن، ۲۰۰۶). در گستره زمان مفهوم مدل کسب و کار به تدریج از منطق شرکت (لیندر و کانترل، ۲۰۰۱) یا شیوه انجام کسب و کار به ابزاری مفهومی تکامل پیدا کرد که دربرگیرنده بلوک‌های ساختاری گوناگونی است (به‌طور مثال اوستروالدر، پینگر و توچی، ۲۰۰۵). اساس و ماهیت کسب و کار، ایجاد ارزش و ارائه آن به مشتریان است. مدل کسب و کار، روشی است که یک شرکت به‌واسطه آن فرایند ایجاد و مبادله ارزش را به صورت سودآور انجام می‌دهد.

مدل کسب و کار در مرکز پاسخ رقابتی هر سازمان به بازار قرار دارد و توصیف‌کننده ارزش ارائه‌شده، فعالیت‌ها، منابع لازم، شریک‌های مورد نیاز، دانش نسبت به مشتریان، هزینه‌ها و درآمدهای کلی عملیات است (لیتائو، کونها، ولنت و مارکوس، ۲۰۱۳). این موارد می‌توانند در چهار عنصر ارائه ارزش، مدل عملیاتی، مدل مالی و روابط با مشتریان خلاصه شوند. در یک

تعریف فراگیر که بتواند تعاریف متفاوت موجود را دربرگیرد مدل کسب‌وکار به‌عنوان تلخیصی از پیچیدگی سازمان با تخفیف آن به عناصر اصلی و روابط بین آنها شناخته می‌شود که منطق اصلی کسب‌وکار را مشخص می‌کند.

چارچوبی که استوروالدر و پیگنر (۲۰۰۲) برای مدل کسب‌وکار ارائه داده‌اند، به زعم بسیاری از پژوهش‌گران، یکی از کامل‌ترین تعاریف مدل کسب‌وکار است. به دلیل اینکه این تعریف شامل شرح ساختار و اجزای مختلف مدل کسب‌وکار و نیز شرح منطق ایجاد ارزش و شناسایی اهداف سودآور است. تیس (۲۰۱۰) تعریفی از مفهوم کسب‌وکار بیان کرده که این موضوع در ادبیات به‌طور فراگیر پذیرفته شده است: یک مدل کسب‌وکار به‌واسطه آنچه به مشتری ارائه ارزش می‌کند، وی را ترغیب به پرداخت وجه می‌کند و آن پرداخت را تبدیل به سود می‌کند، تعریف می‌شود. در اصل، مدل کسب‌وکار نمودی کوچک از معماری مالی و سازمانی از یک کسب‌وکار است (تیس، ۲۰۱۰).

### نوآوری مدل کسب‌وکار

در دنیای پرشتاب و تغییر امروزی نوآوری و اهمیت‌ها غیرقابل انکار است. امروزه تقریباً در تمام کشورهای جهان، توسعه خلاقیت و نوآوری در راستای افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی، به‌عنوان یکی از عوامل اصلی تداوم حیات شرکت‌ها تلقی می‌شوند (منطقی و ثاقبی سعیدی، ۱۳۹۲). بسیاری از شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت، همواره درصدد ایجاد نوآوری در کالا، خدمت، بازار و عملیات بودند. ولی علی‌رغم نوآوری‌های بسیار در این چهار حوزه، همچنان خطر کاهش سهم بازار، تضعیف تمایز کلیدی کسب‌وکار، رشد ناکافی، پاسخ داده نشدن به نیاز مشتریان کلیدی و عدم شناسایی فرصت‌ها و استفاده نکردن بهینه از منابع وجود دارد که همگی خارج از توانایی تمرکز صرف بر انواع این نوآوری‌های بودند (اسکات کمیس، ۲۰۱۲). اما مطالعات گسترده‌ای که در سال‌های گذشته در حوزه کسب‌وکار انجام گرفته است، حاکی از اهمیت فزاینده نوآوری مدل کسب‌وکار در برابر سایر انواع نوآوری است.

از آنجا که مدل کسب‌وکار چارچوبی برای تعیین نوع فعالیت، چگونگی و زمان اجرای آن با توجه به منابع و توانایی‌های شرکت است، می‌توان با تغییر دادن این مدل به‌گونه‌ای متفاوت از مدل‌های رایج شرکت و صنعت به موفقیت رسید (مارکیدز، ۲۰۱۵). پژوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه مدل کسب‌وکار بر این هم‌عقیده‌اند که «نوآوری مدل کسب‌وکار رمز موفقیت شرکت

است». در سال ۲۰۰۶، پژوهش‌هایی توسط تیم پژوهشی آی‌بی‌ام<sup>۱</sup> صورت گرفت که از افزایش آگاهی نسبت به اهمیت نوآوری مدل کسب‌وکار خبر داد. این مطالعه نشان داد که شرکت‌هایی که در پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار نوآورانه خود موفق‌تر بوده‌اند عملکرد بهتری داشتند. بر اساس این پژوهش و نظرسنجی پس از آن، بسیاری از نوآوری‌های مدل‌های کسب‌وکار در حال حاضر به‌عنوان یک متمایزکننده نوین استراتژیک شناخته شده‌اند.

## معنابخشی<sup>۲</sup>

معنابخشی فرایندی است که سازمان از طریق آن اطلاعاتی درباره محیط خود کسب کرده، آن را تفسیر می‌کند و بر مبنای آن عمل می‌کند (ویک، ۱۹۹۵). یک برنامه استراتژیک مؤثر به درک نیروهای شکل‌دهنده موقعیت، با استفاده از درگیر کردن تلاش جمعی و قابلیت تفسیر رویدادها نیاز دارد. سازمان‌ها به‌عنوان واحدهای معنابخشی دیده می‌شوند که درون آنها، مدیران و کارکنان به تفسیر رویدادها پرداخته و مدل‌های ذهنی و تجارب گذشته آنها بر نحوه تفسیر و درک برنامه (معنابخشی) و انتقال درک خود به دیگران (معنادهی) اثرگذار است (حسینی، خدادادحسینی کردنائیچی و احمدی، ۱۳۹۳).

مایتلیس و کریستیانسون (۲۰۱۴) معنابخشی را به‌صورت فرایندی می‌دانند که دربرگیرنده توجه و دسته‌بندی اطلاعات و سرنخ‌ها در محیط است و با ایجاد معنا در ذهنیت‌های مختلف از طریق چرخه تفسیر و اقدام به وضع محیطی منظم‌تر، که از آن می‌توان اطلاعات بعدی را حصول کرد، منجر می‌شود. بنابراین معنابخشی سازمانی فرایندی چندبعدی مبتنی بر تعامل معنادهی و عمل برای مسائل و رویدادهای نو، مبهم و گاهی متناقض با انتظاراتها است (مایتلیس و کریستیانسون، ۲۰۱۴). سازمان‌هایی که قابلیت معنابخشی خود را تقویت می‌کنند بهتر می‌توانند به ارتباطات (از طریق تبادل اطلاعات استراتژیک)، تفسیر (شبیه‌سازی ابعاد مختلف محیط پیچیده) و تحلیل (از طریق در نظر گرفتن دیدگاه‌های گوناگون) اطلاعات گوناگون پرداخته و پاسخ‌های بهتری به تغییرات محیطی دهند (نیل، مک‌کی و رز، ۲۰۰۷).

در ادبیات مختلف، معنابخشی متشکل از ابعاد مختلفی است. در پژوهش نیل و همکاران (۲۰۰۷)، معنابخشی دارای سه بعد ارتباطی، تفسیری و تحلیلی است. آنها معتقدند که معنابخشی به‌عنوان یک توانمندی استراتژیک، فرایندی است که سازمان، اطلاعات محیط خود را کسب، تفسیر و بر اساس آن عمل می‌کند. در بعد ارتباطی به مبادله اطلاعات استراتژیک اشاره می‌شود.

1. IBM

2. Sensemaking

در بعد تفسیری به تجزیه و تحلیل اطلاعات اشاره می‌شود و در بعد تحلیل، دیدگاه و نظرهای افراد تأثیرگذار بر فرایند تحلیل مد نظر قرار می‌گیرد. همچنین عوامل مؤثر بر قابلیت معنابخشی را تلاطم درک‌شده محیطی، آمادگی پذیرش ایده جدید و تنوع وظایف تیم کاری می‌دانند (توماس، ۱۹۹۳).

مفهوم معنابخشی استراتژیک، نخستین بار به‌صورت فرایند پایش<sup>۱</sup>، تفسیر و اقدام معرفی شد (توماس، ۱۹۹۳) و سپس این سه مرحله معنابخشی به عملکرد سازمان ارتباط داده شد. بنابراین در این سطح، سه مرحله جست‌وجوی محیط برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد تغییرات واقعی یا محتمل در محیط، تفسیر اطلاعات جمع‌آوری‌شده و اقدام کردن بر اساس این تفسیر و تحلیل‌ها مشخص می‌شود. هر یک از این وظایف فرایند معنابخشی این‌گونه انگاشته می‌شود که به عملکرد سازمانی رابطه دارد (توماس، ۱۹۹۳). معنابخشی به‌تنهایی و جدا از محیط رخ نمی‌دهد بلکه تکنولوژی، چارچوب‌های شناختی و سیاست‌های حاکم، بر مراحل فرایند معنابخشی تأثیر گذار خواهد بود (سندبرگ و سوکاس، ۲۰۱۴).

### توسعه مدل مفهومی

#### نقش قابلیت‌های معنابخشی در نوآوری مدل کسب‌وکار

در محیط بی‌ثبات کنونی، بسیاری از سازمان‌ها به تغییرات مستمر سازمانی نیاز دارند (اوستاروالدر و پیگنر، ۲۰۱۰). تغییر، دربردارنده دگرگونی سامان‌دهی منابع درون یک سیستم فعالیت به یک سری فعالیت‌های جدید است. این بازآرایی افراد و منابع، درون چارچوب مدل کسب‌وکار صورت می‌گیرد که مستلزم روابط پیچیده‌ای میان کنترل و توجه در راستای تشویق رفتار جست‌وجوگرانه و تطبیق‌پذیر است (باک، آسال، جرج و گان، ۲۰۱۲).

بر اساس گفته تیس (۲۰۱۰)، سه فراقابلیت<sup>۲</sup> معنابخشی (به‌معنای قابلیت شناسایی فرصت‌های بیرونی)، حصول فرصت‌های جدید (به‌معنای قابلیت درک و تبدیل فرصت‌های جدید) و توانایی بازشکل‌دهی منابع (دارایی‌های فیزیکی و انسانی) قابلیت‌هایی ضروری برای تنظیم و نوآوری مدل کسب‌وکار است. این فراقابلیت‌ها به گستره‌ای پیوسته از محصولات و فرایندها یا ساختارهایی از سازمان منجر می‌شوند که به‌عنوان پاسخی به نیازهای خاص بازار مطرح می‌شود (مام و فورنه، ۲۰۱۵). بنابراین ترتیب جدید سازمانی از طریق معنابخشی راجع به ساختارها و استراتژی‌ها انجام می‌شود که پاسخی منطقی به تغییرات محیطی است و با معنابخشی از طرف

---

1. Scanning  
2. Metacapibility

تصمیم‌گیرندگان که دیگران را از تغییرات جدید و چگونگی اجرای آنها آگاه می‌کنند، صورت می‌پذیرد (هلمز میلز، ۲۰۰۳).  
فرضیه نخست: قابلیت معنابخشی سازمان با نوآوری مدل کسب‌وکار رابطه مثبت دارد.

### پویایی محیطی

پویایی محیطی دربرگیرنده تغییر درک‌شده در صنعت، رفتار غیرقابل پیش‌بینی مشتریان و رقبا و تغییر در شرایط فنی صنعت، تغییر در تکنولوژی، ترجیحات مشتری و کنش‌های رقابتی است. محیط‌های پویا منبع غنی ایده‌ها برای ظهور فرصت‌های جدید هستند (شیلک، ۲۰۱۳). طبق گفته دراکر، تغییرات در محیط اجتماعی، سیاسی، فنی و اقتصادی، فرصت‌های جدیدی خلق می‌کنند و استراتژی نوآورانه اغلب پاسخ به پویایی‌های محیطی هستند تا یک شرکت رقابتی باقی بماند (جنسن، دی‌ورا و کراسان، ۲۰۰۹).

پویایی محیط به‌عنوان یکی از عوامل مهم در مدیریت نوآوری مطرح می‌شود، زیرا به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده برای رابطه میان متغیرهای وابسته و مستقل مورد مطالعه شناخته می‌شود. برخی راجع به رابطه مثبت میان استفاده از فناوری و درجه عدم قطعیت محیطی در کسب‌وکار گمانه‌زنی کرده‌اند (بارون و تانگ، ۲۰۱۱) و از پویایی محیط به‌عنوان یکی از عوامل نوآوری اقتباسی مدل کسب‌وکار در سازمان‌ها یاد کرده‌اند (ریکیاردی و همکاران، ۲۰۱۶). پویایی بالای محیط به توانایی واکنش مؤثر به شرایط به‌سرعت در حال تغییر کسب‌وکار نیاز دارد، از این رو اهمیت متغیرهای تحت مطالعه شدت پیدا می‌کند. شیلک (۲۰۱۳)، به اثر تعدیل‌کنندگی پویایی محیطی در رابطه قابلیت‌های پویا برای مزیت رقابتی اشاره کرده است. در یک محیط صنعتی به‌نسبت پایدار برای نوآوری و شناسایی سریع مشکلات یا فرصت‌ها، یافتن فناوری و سایر منابع لازم برای نوآوری و زمان و انرژی کم‌تر برای مدیریت نوآوری، نیاز کم‌تری وجود دارد (لاوسون، پترسن، کازینز و هندفیلد، ۲۰۰۹).

فرضیه دوم: پویایی محیط کسب‌وکار رابطه بین قابلیت معنابخشی سازمان و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.

### تیم مدیریت ارشد

تیم مدیریت ارشد، به مدیر عامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان اشاره دارد که در جهت‌گیری عملی و استراتژیک شرکت، نقشی کلیدی دارند (کارملی و هالوی، ۲۰۰۹). سازمان، بازتاب ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد است. وجود ابهام و تناقض در نتایج تجربی به این نتیجه‌گیری



پژوهش‌گران منجر شد که ناهماهنگی تیم مدیریت ارشد می‌تواند به‌مثابه تیغ دو لبه در عملکرد سازمان باشد (ممبینی، مرادی و ابراهیم پور، ۱۳۹۴).

پژوهشگران بر اساس یافته‌های ماسون و هامبریک (۱۹۸۴) بیان کرده‌اند که مدیران ارشد، در تغییر استراتژیک نقش مهمی ایفا می‌کنند، زیرا آنها سطح استراتژیک تفسیرهای سازمان را تدوین (دفت و ویک، ۱۹۸۴) و پاسخ‌های استراتژیک را مشخص می‌کنند. پژوهش‌ها زیادی در این مورد انجام شده که چرا تیم مدیریت ارشد نمی‌توانند با محیط خود تطبیق پیدا کنند و چگونه می‌توانند سازگاری خود را بهبود بخشند. پژوهش راجع به تیم‌های مدیریت ارشد (به‌طور مثال تولونگ و رامدانی، ۲۰۱۵ و جورنالی، ناکارت و اریکسون، ۲۰۱۶)، با ارتباط دادن ویژگی‌های این تیم‌ها (که بیشتر در قالب ویژگی‌های جامعه‌شناختی مانند سن یا مدت تصدی اندازه‌گیری می‌شود) به متغیرهای خروجی (مانند تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت) به این پرسش‌ها پاسخ داده‌اند. در هر صورت نوآوری مدل کسب‌وکار یکی از متغیرهایی است که به تصمیم‌گیرندگان آن یعنی مدیران ارشد سازمان بستگی دارد که باید بررسی شود.

فرضیه سوم: ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد سازمان، رابطه بین قابلیت معنابخشی سازمان و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.

### تپ‌شناسی استراتژی

بسیاری از سازمان‌ها نوآوری را به‌عنوان مزیت رقابتی و یکی از اصول جهت‌گیری سازمان دانسته و مدیریت آن را موضوعی غیرقابل اجتناب و رمز بقای سازمان می‌دانند (میشل، بروان و گالان، ۲۰۰۸). مایلز و اسنو، دو پژوهشگر علم مدیریت، بر اساس مطالعه شرکت‌ها دریافتند که سازمان‌ها به‌منظور کاهش تأثیرپذیری منفی از محیط و افزایش بهره‌مندی از فرصت‌ها، به‌طور عمده از نوعی استراتژی تطبیقی استفاده می‌کنند (مک دنیل و کلاری، ۱۹۸۷). آنها سازمان‌ها را بر حسب نوع استراتژیک تطبیق در چهار دسته مدافعان<sup>۱</sup>، پیشگامان<sup>۲</sup>، تحلیلگران<sup>۳</sup> و منفعلان<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کردند (هاچ و شولتز، ۱۹۹۷) (جدول ۱).

مدافعان و مهاجمان دو سر طیف راهبردهای احتمالی قرار می‌گیرند. تحلیل‌گران جایی میان مدافعان و مهاجمان قرار می‌گیرند و بخشی از خصوصیات هر یک از آن دو گونه سازمان را به نمایش می‌گذارند. اما به نظر می‌رسد که سازمان‌های واکنش‌گر نمی‌توانند فقط از یکی از انواع

- 
1. Defenders
  2. Prospectors
  3. Analyser
  4. Reactors

استراتژی‌ها تبعیت کنند و ناگزیر پس از وقوع هر نوع رویداد منفعلانه نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند.

فرضیه چهارم: استراتژی‌های تطبیقی سازمان رابطه بین قابلیت معنابخشی سازمان و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.

جدول ۱. تقسیم‌بندی کسب‌وکارها بر اساس جهت‌گیری استراتژی نوآوری

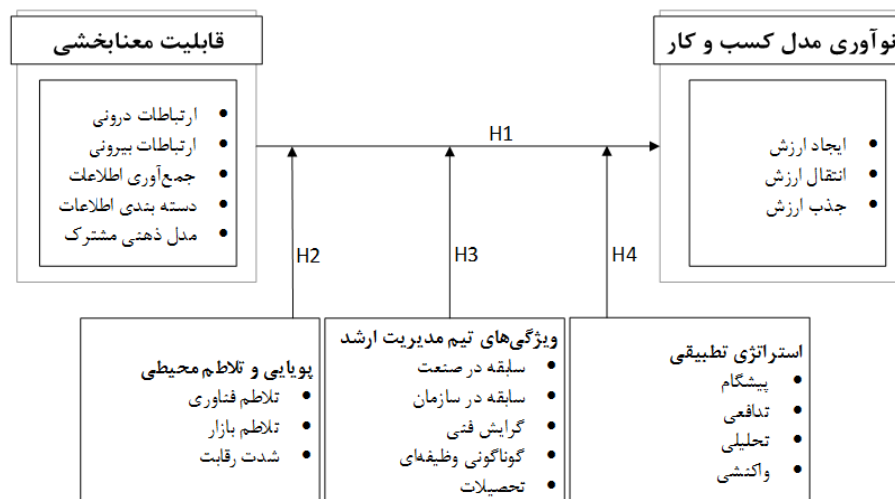
جهت‌گیری استراتژیک	تأکید اصلی	خصوصیات
پیشگام	کارآفرینی فرصت‌های جدید، نوآوری	جهت‌گیری خارجی، پژوهش و کشف محیطی، افزایش دادن فرصت‌های جدید، نوآوری برای برآورده کردن نیازهای بازار، استقبال از تغییر و محیط را نامعلوم تلقی می‌کنند.
مدافع	دفاع از بازار فعلی، یک بخش بازار محدود را هدف قرار می‌دهند.	تأکید بر طیف محدود محصولات و خدمات، جهت‌گیری داخلی، استفاده از نظریات و روش‌های تأییدشده و جلوگیری از ریسک غیر لازم.
تحلیل‌گر	ترکیبی از آینده‌نگر و دفاع‌کننده	به‌خوبی در بازارهای ثابت و پویا فعالیت می‌کند. از بازده و افزایش تولید در بازارهای پویا، نوآوری می‌کند.
منفعل	در برابر تغییر واکنش نشان می‌دهد.	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، در برابر اعمال دیگران واکنش نشان می‌دهد.

منبع: هاج و شولتز (۱۹۹۷)

### مدل مفهومی پژوهش

مدل کسب‌وکار، نتیجه یک فرایند مدل‌سازی مفهومی است. یک مفهوم‌سازی، مدلی از واقعیت و منطق کسب‌وکار است که به توصیف متا مدل یا مدل مرجع در صنعتی خاص پرداخته و توصیف تعداد نامحدودی از مدل‌های کسب‌وکار را امکان‌پذیر می‌کند (استروالد و همکاران، ۲۰۰۵). نوآوری در مدل کسب‌وکار را می‌توان به اجزای آن تقسیم کرد و با رویکرد ارزش محور، نوآوری را در سه بعد ایجاد، ارائه و کسب ارزش جست‌وجو کرد. قابلیت معنابخشی، برای درک شرایط موجود از ضروریات تدوین مدل کسب‌وکار و ایجاد نوآوری در آن است. این قابلیت ابعاد مختلف ارتباطات درونی، ارتباطات بیرونی، جمع‌آوری اطلاعات، دسته‌بندی اطلاعات و رسیدن به ذهنیت مشترک را در بر دارد که زمینه نوآوری را فراهم می‌کند. برای رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار تعدیل‌گرهای پویایی محیط کسب‌وکار، تیپ استراتژیک سازمان و ویژگی‌های تیم

مدیریت ارشد سازمان محتمل شناخته شده است، که باید بررسی شود. از این رو مدل نهایی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه می شود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو، پژوهشی توصیفی و از دیدگاه نتایج و پیامدها، کاربردی محسوب می شود. با توجه به اینکه داده های پژوهش حاضر، به وسیله آزمودنی ها در یک مقطع زمانی کوتاه جمع آوری می شوند، در دسته مقطعی قرار می گیرد. بر اساس ماهیت داده ها، کمی محسوب شده و از تحلیل های آماری و ریاضی برای توصیف و تحلیل موضوع پژوهش استفاده شده است. پژوهش میدانی است و جمع آوری داده ها از طریق پیمایش با پرسشنامه انجام گرفته است.

در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اهمیت موضوع نوآوری و تأثیرپذیری زیاد از تغییرات سریع فناوری به طور مشهودی مشخص است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و اجرایی شرکت های حوزه فناوری اطلاعات (IT) و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) است. برای این مطالعه نمونه گردآوری اطلاعات، ۲۸۷ سازمان در این حوزه است. نمونه گیری انجام شده به روش تصادفی طبقه ای بوده که در آن، نمونه پژوهش به گونه ای انتخاب شده است که زیرگروه ها در حد امکان با همان نسبتی که در جامعه وجود دارند، در نمونه نیز حضور یابند. جمع آوری اطلاعات به دو صورت پرسشنامه آنلاین و حضوری صورت گرفت که توسط افراد در سطوح آگاه در سازمانی های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات تکمیل شده است.

اعتبار درونی یا محتوایی به معنای بررسی دقیق سنجش مفهوم در پرتوی معنای آن با رعایت ضوابط انجام مطالعات نظری، نظرخواهی از اساتید، استفاده از پرسش‌های آزمون‌شده قبلی و اصلاح پرسشنامه و گویه‌های آن در مرحله پیش‌آزمون بررسی شده است (جدول ۲).

جدول ۲. طراحی ابزار اندازه‌گیری

منبع	نماد	متغیر
جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳)	techTurb	تلاطم تکنولوژیک
	markTurb	تلاطم بازار
	compInt	شدت رقابت
نیل، مک‌کی و رز (۲۰۰۷)	intCom	ارتباطات درونی
	extCom	ارتباطات بیرونی
	infGath	گردآوری اطلاعات
	infClas	دسته‌بندی اطلاعات
والدینر، پوتنر، گریمپ و یورینک (۲۰۱۵)	sharedMod	مدل ذهنی مشترک
	valCre	ایجاد ارزش
	valDel	ارائه ارزش
دالنباخ، مک‌کارتی و شانکر (۱۹۹۹)	valCap	کسب ارزش
	TMTinTen	سابقه در صنعت
	TMTcoTen	سابقه در سازمان
	TMTedu	تحصیلات
	TMTfnDiv	تنوع وظیفه‌ای
	TMTtechOr	محوریت فنی

### یافته‌های پژوهش

در کنار روش‌های آمار توصیفی برای تعیین و بیان ویژگی‌های شواهد پژوهش، آمار استنباطی با به‌کارگیری داده‌های گردآوری‌شده از گروه نمونه، از روش PLS-SEM با استفاده از نسخه ۳.۲.۷ نرم‌افزار SmartPLS انجام شده و برای سنجش ارتباط بین متغیرها و بررسی مناسب بودن مدل مفهومی و معناداری آن، از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است.

با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه پرسشنامه ارزیابی شده است. به‌منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری بار عاملی استاندارد و آماره  $t$  محاسبه شده است. شدت رابطه بین متغیر پنهان و متغیر مشاهده‌شده به‌وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود که حد قابل قبول آن  $0/4$  و حد مطلوب آن  $0/7$  در نظر گرفته شده است. پس از مشخص شدن همبستگی بین متغیرها، آزمون معناداری انجام شده است. به‌منظور بررسی معناداری رابطه بین

متغیرها از آماره آزمون t استفاده می‌شود. با در نظر گرفتن معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ اگر مقدار آماره t خارج از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶ قرار گیرد، رابطه معنادار است.

### سازگاری درونی (روایی همگرا و پایایی مرکب)

روایی همگرا به این معنا است که هر پرسش در پرسشنامه فقط شاخص خود را اندازه‌گیری می‌کند و ترکیب آنها به‌گونه‌ای است که تمام متغیرها به‌خوبی از هم تفکیک می‌شوند. بدین منظور از میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. میانگین واریانس استخراج‌شده برای یک متغیر پنهان عبارت است از مجموع مربعات بارهای عاملی تقسیم بر تعداد آنها. برای برقراری روایی همگرا باید میزان AVE محاسبه‌شده برای هر متغیر از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از پایایی مرکب استفاده می‌شود. بر اساس نظر فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر بالای ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی مورد قبولی است (جدول ۳).

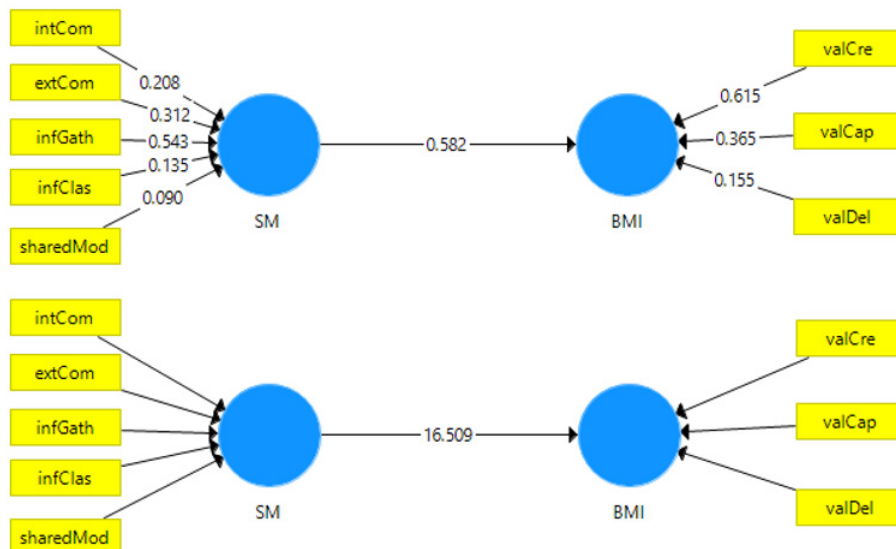
جدول ۳. بررسی سازگاری درونی (روایی همگرا و پایایی مرکب)

متغیر	AVE	پایایی مرکب	نتیجه
شرایط محیطی صنعت	۰/۵۲۷	۰/۸۴۴	تأیید
قابلیت معنابخشی	۰/۵۰۵	۰/۹۰۵	تأیید
نوآوری مدل کسب‌وکار	۰/۵۹۳	۰/۹۳۵	تأیید

### مدل‌یابی معادلات مدل پژوهش

با توجه به اینکه سازه‌های قابلیت معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار درجه دو محسوب شده و در سطح اول به‌صورت انعکاسی از مشاهده‌گرها حاصل می‌شوند و در سطح بعد ترکیبی از متغیرهای سطح یک هستند، مدل این مطالعه حالت انعکاسی - تکوینی<sup>۲</sup> دارد. یکی از روش‌های مدل‌سازی مدل‌های مرتبه دو، روش PLS-SEM دو مرحله‌ای است که در مرحله نخست سازه‌های درجه دو لحاظ نمی‌شوند و روابط میان متغیرهای مرتبه اول برقرار می‌شود و ضرایب عاملی برای هر یک از ابعاد سازه‌های مرتبه دو محاسبه می‌شود. پس از این مرحله، در مرحله دو، مقدار متغیرهای پنهان (ابعاد سازه‌های قابلیت معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار) جای‌گذاری شده و مدل به حالت ساده‌شده مرتبه اول خلاصه می‌شود. شکل ۲، مدل را در حالت ضرایب همبستگی استاندارد شده و آماره t نشان می‌دهد.

1. Average variance extracted  
2. Reflective-formative



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش - مرحله ۲ - در حالت ضریب همبستگی استاندارد شده و آماره t

در حالت کلی و بدون در نظر گرفتن تأثیر متغیر تعدیل کننده مطابق جدول زیر قابلیت معنابخشی سازمان با نوآوری مدل کسب و کار با مقدار استاندارد شده ۰/۴۳۹ و سطح معناداری ۱۶/۵۰۹ رابطه مثبت دارد.

### شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش مدل را می‌توان در سه دسته کلی شاخص‌های برازش مطلق از قبیل کای مربع، شاخص‌های برازش تطبیقی شامل برازش هنجار شده (NFI) و شاخص‌های برازش مقتصد مانند شاخص SRMR یا کای مربع هنجار شده گروه‌بندی کرد. این شاخص‌ها در جدول ۴ آورده شده و علاوه بر دامنه قابل قبول برازش، مقدار آن نیز ذکر شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	مقدار	حد پذیرش
SRMR	۰/۰۱۶	< ۰/۰۸
Chi-Square/df	۱/۹۰۷	> ۳
NFI	۰/۹۸۶	> ۰/۹۰

### بررسی وضعیت متغیرهای تعدیل گر

برای بررسی اثر متغیرهای مشخص شده به عنوان تعدیل گر، هر یک را به طور جداگانه بررسی کرده و معناداری اثر آن در آماره t و تحلیل چندگروهی (MGA) <sup>۱</sup> سنجیده می شود. جدول ۵ برای حالت های بالا و پایین هر یک از تعدیل گرهای ویژگی های تیم مدیریت ارشد و پویایی محیط کسب و کار ضرایب مسیر و مقادیر t و p را در رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب و کار نشان می دهد. آماره t در حالت بالا و پایین در هر یک از متغیرهای تعدیل گر در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۵. اثر متغیرهای تعدیل گر در حالت بالا و پایین

مقدار p (زیاد در تقابل کم)	مقدار t (زیاد در تقابل کم)	ضریب مسیر (کم - زیاد)	تعدیل گر رابطه SM -> BMI
۰/۰۳۵	۲/۰۵۱	۰/۲۵۵	پویایی محیط کسب و کار
۰/۵۴۸	۰/۶۰۱	۰/۰۳۶	مدت فعالیت در صنعت
۰/۵۸۷	۰/۵۴۴	۰/۰۳۴	مدت فعالیت در سازمان
۰/۰۴۹	۱/۹۷۱	۰/۲۹۴	تحصیلات
۰/۸۴۶	۰/۱۹۵	۰/۰۱۲	تنوع وظیفه ای
۰/۱۷۴	۱/۲۸۷	۰/۱۱۹	گرایش فنی

جدول ۶. ضرایب مسیر و مقادیر معناداری تیپ های استراتژیک سازمان

ضریب مسیر (منفعل)	ضریب مسیر (پیشگام)	ضریب مسیر (مدافع)	ضریب مسیر (تحلیل گر)	تعدیل گر استراتژی در رابطه SM -> BMI
-۰/۱۷۱	۰/۶۸۲	۰/۳۱۲	۰/۵۸۰	
مقدار t (منفعل)	مقدار t (پیشگام)	مقدار t (مدافع)	مقدار t (تحلیل گر)	
۰/۷۳۶	۶/۸۲۷	۱/۰۲۲	۴/۸۶۲	

### خلاصه نتایج آزمون فرضیات پژوهش

نتایج حاصل از بررسی فرضیات پژوهش، در جدول ۷ به طور خلاصه آورده شده است.

جدول ۷. خلاصه نتایج پژوهش

نتیجه	توصیف	فرضیه
تأیید	میان معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار رابطه معناداری وجود دارد.	رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار
تأیید	پویایی محیط کسب‌وکار رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.	تعدیل‌گری پویایی محیط کسب‌وکار
رد	سابقه حضور تیم مدیریت ارشد در صنعت، رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.	تعدیل‌گری سابقه در صنعت
رد	سابقه خدمت تیم مدیریت ارشد در سازمان رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.	تعدیل‌گری سابقه در سازمان
تأیید	تحصیلات تیم مدیریت ارشد سازمان رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.	تعدیل‌گری تحصیلات
رد	تنوع وظیفه‌ای در تیم مدیریت ارشد سازمان رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.	تعدیل‌گری تنوع وظیفه‌ای
رد	محوریت فنی در تیم مدیریت ارشد سازمان رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار را تعدیل می‌کند.	تعدیل‌گری محوریت فنی

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در شرایط رقابت پرتلاطم و تغییرات شدید در حوزه فناوری، توجه به محیط کسب‌وکار (داخلی و بیرونی) در راستای ایجاد درکی متناسب با واقعیت در حال وقوع و تطبیق آن با درک سازمان از شرایط به مدیریت ارشد سازمان در راستای اتخاذ تصمیم‌های مقتضی در رابطه با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و بازبینی مدل کسب‌وکار کمک شایانی می‌کند (آگگان، کسکین، بایرن و لین، ۲۰۱۴). پژوهش انجام‌شده با این نگاه سعی در کشف ارتباط میان دو حوزه پایش و تصمیم‌گیری در سازمان داشته است.

نتایج حاکی از این است که میان قابلیت معنابخشی سازمان و نوآوری مدل کسب‌وکار سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سازمانی که به محیط خود آگاه است و انتقال اطلاعات و ارتباطات درون سازمان به‌طور مناسبی در آن جریان دارد، تصمیم‌گیری در مورد نوآوری و انطباق با شرایط را بهتر و متناسب‌تر اتخاذ و اجرایی می‌کند (مارتینز، ریندوا و گرینبام، ۲۰۱۵). زمانی که میان درک سازمان با واقعیت موجود تفاوت ایجاد می‌شود، معنابخشی در شرایط تغییرات محیطی بیشتر اهمیت پیدا می‌کند. در چنین شرایطی ایجاد تغییر در نحوه عملکرد و مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک روش تطبیق با شرایط جدید و بهره‌گیری از فرصت‌ها و



حفظ از تهدیدها ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش انجام‌شده اثر پویایی محیط کسب‌وکار را بر رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار به تصویر می‌کشد. مشهود است که پویایی محیط این رابطه را تعدیل می‌کند و در شرایط پرتلاطم محیطی ارتباط معنابخشی سازمان و میزان نوآوری مدل کسب‌وکار به‌طور معناداری تقویت می‌شود. اما در شرایط ثبات محیطی لزوم ایجاد نوآوری در سازمان کمتر حس می‌شود.

یکی دیگر از متغیرهایی که به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده، نوع استراتژی تطبیقی سازمان بر اساس دسته‌بندی مایلز و اسنو بود. سازمان‌های پیشگام، با پایش منظم و مستمر محیط و توجه به روندهای صنعت، نوآوری بیشتری در مدل کسب‌وکار خود دارند. در مقابل، سازمان‌های واکنشی، فارغ از شرایط محیط به‌مراتب کمتر دست به تغییر و نوآوری می‌زنند و تغییر در مدل کسب‌وکار آنها زمانی پدید می‌آید که شرایط جدید حاکم‌شده، لزوم تغییر را به آنها تحمیل کرده باشد. همان‌طور که انتظار می‌رود نوع استراتژی پیش‌گرفته‌شده در سازمان بر تقویت یا تضعیف کردن رابطه معنابخشی و نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد و این نقش تعدیل‌گری این رابطه را در سازمان‌های پیشگام و تحلیل‌گر به‌طور مثبت تقویت می‌کند.

از میان ویژگی‌های تیم ارشد که به‌عنوان تعدیل‌گر در نظر گرفته شده بود، نتایج نشان‌دهنده این است که تحصیلات بر رابطه معنابخشی سازمان و نوآوری مدل کسب‌وکار نقش دارد و این رابطه زمانی که تحصیلات اعضای تیم مدیریت ارشد بالاتر باشد تقویت می‌شود. به این معنا که لزوم ایجاد تغییر مبتنی بر پایش محیط و شرایط برای تصمیم‌گیرندگان با تحصیلات بالاتر پررنگ‌تر است (ژو و یین، ۲۰۱۵) و بیشتر سازمان‌ها خود را به‌سمت ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار هدایت می‌کنند. اما از ویژگی‌های مدت تصدی و وظایف تیم مدیریت ارشد سازمان بر رابطه معنابخشی سازمان و نوآوری مدل کسب‌وکار، تأثیر معناداری مشاهده نشد.

### **پیشنهاد‌های پژوهش**

در شرایط محیطی پرتلاطم و با عدم قطعیت بالا، سازمان باید خود را با پایش محیط و شرایط جهت‌گیری استراتژیک بررسی کند و در صورت نیاز، به تغییر یا اصلاح مدل کسب‌وکار خود اقدام کند. مطالعه انجام‌شده روشن‌کننده این موضوع است که سازمان‌هایی که معنابخشی سازمان‌یافته‌ای ندارند کمتر در روش خود تغییر ایجاد می‌کنند و این به‌معنای توجه کمتر به تهدیدها و فرصت‌های پیش‌رو است. بنابراین باید از طریق برگزاری جلسات بین‌واحدی، پایش مستمر رضایت مشتریان، ایجاد سازوکار مدون برای تبادل اطلاعات، مرور مزیت رقابتی، در محوریت قرار دادن مشتری و ... در صدد توسعه قابلیت معنابخشی در سازمان بود.

پژوهش پیش رو، به صورت محدود در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام شد. علت این انتخاب ماهیت نو و پویای این صنعت به سبب پیشرفت‌های فناوری است. از میان ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد فقط تحصیلات به عنوان تعدیل‌گر شناسایی شد. این موضوع می‌تواند در صنعت‌های متفاوت دیگری نیز مطالعه شود تا اثر تعدیل‌گرهایی همچون تجربه تیم مدیریت ارشد و نیز شدت این رابطه متأثر از نوع صنعت، دوباره بررسی شود. همچنین می‌توان در سطح رفتاری، سبک‌های رهبری را در قابلیت معنابخشی و درجه نوآوری سازمان به عنوان یک عامل تعدیل‌گر مطالعه کرد. یادگیری و مدیریت دانش به عنوان یک میانجی در این رابطه قابل طرح است. زیرا یکی از دستاوردهای معنابخشی یادگیری است و یادگیری و دانش در ایجاد نوآوری مدل کسب‌وکار نقش کلیدی دارند. نوآوری مدل کسب‌وکار طی عمر سازمان دیده می‌شود و به تغییر مدل کسب‌وکار در گذر زمان متأثر از شرایط داخلی و خارجی سازمان اشاره دارد. انجام چنین پژوهشی به صورت مطالعه موردی طولی در سازمان‌های نوآور و مقایسه عملکرد سازمان، باعث دید عمیق‌تر و شناخت ابعاد کامل‌تر موضوع مورد تحقیق می‌شود.

## منابع

- حسینی، ف.؛ خدادادحسینی، ح.؛ کردنائیچ، ا.؛ احمدی، پ. (۱۳۹۳). ارائه الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های خودروسازی ایران. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۹(۳۶)، ۲۴-۱.
- ممبینی، ی.؛ مرادی، م.؛ ابراهیم پور، م. (۱۳۹۴). ارائه چارچوب مفهومی از نقش یکپارچگی رفتاری تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌های فناوری محور در ایجاد دوسوتوانی سازمانی. *فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، ۱۳(۲۵)، ۱۴-۳.
- منطقی، م.؛ ثاقبی سعیدی، ف. (۱۳۹۲). مدل‌های کسب‌وکار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری. *فصلنامه تخصصی رشد فناوری*، ۹(۳۵)، ۵۱-۳۹.

## References

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Lynn, G. S. (2014). Antecedents and consequences of organizations technology sensemaking capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 216-231.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive effect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.

- Bjornali, E. S., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The Impact of Top Management Team Characteristics and Board Service Involvement on Team Effectiveness in High-Tech Start-Ups. *Long Range Planning*, 49(4), 447-463.
- Bock, A., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Brea-Solis, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2014). Business Model Evaluation: Quantifying Walmarts Sources of Advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12-33.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Daellenbach, U. S., Mccarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics. *R and D Management*, 29(3), 199-208.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Drazin, R. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles by Peter Drucker, F. New York: Harper & Row, 277, \$19.95. *Human Resource Management*, 24(4), 509-512.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39-50.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356-365.
- Hoseini, F., KhodadadHoseini, H., Kordnaeij, A., & Ahmadi, P. (2014). Designing a model for successful strategy implementation in Iran's automotive companies. *Iran's Management Science Association*, 9(36), 1-24. (in Persian)
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Johnson, M. W. (2010). Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business Press.

- Lambert S. (2008). A Conceptual Framework for Business Model Research. *21st BLED eConference eCollaboration on Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction* June 2008, BLED, Slovenia, 227-289.
- Lambert, S.C., & Davidson, R.A., (2012). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.
- Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., & Marques, P. (2013). Roadmap for business models definition in manufacturing companies. *Procedia CIRP*, 7, 383-388.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2001). Changing business models: Surveying the landscape. *Working paper*, Accenture Institute for Strategic Change.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Manteghi, M., & Sagebi Saeidi, F. (2013). Business Models; Basics, Evaluation, Innovation. *Technology Development Journal*. 35(9), 39-51. (in Persian)
- Markides, C. (2015). How Established Firms Exploit Disruptive Business Model Innovation. *Business Model Innovation*, 26(1), 123-144.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Mcdaniel, S. W., & Kolari, J. W. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, 51(4), 19-30.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54-66.
- Mills, J. H. (2003). *Making sense of organizational change*. London: Routledge.
- Mom, T. J., Fourné, S. P., & Jansen, J. J. (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*, 54(S1), 33-53.

- Mombiniy, Y., Moradi, M., & Ebrahimpour, M. (2015). The presentation of the conceptual framework of behavioral integration role of senior management teams (SMT) of technology-based organizations in establishing organizational ambidexterity. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 13(25), 3-14 (in Persian)
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Neill, S., McKee, D., & Rose, G.M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). Business models and their elements. *The International workshop on business models*, Switzerland, Lausanne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16(1), 1-25.
- Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006 business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), 34-40.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2016). Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. *Journal of Business Research*, 69(11), 5487-5493.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 6-32.
- Schilke, O. (2013). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Scott-Kemmis, D. (2012). *Responding to Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia*. Report of a study supported by the Australian Business Foundation.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

- Thomas, J. B. (1993) Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270.
- Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2015). The Influence of Top Management Team Characteristics on BPD Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3), 155-166.
- Waldner, F., Poetz, M. K., Grimpe, C., & Eurich, M. (2015). Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure. *Advances in Strategic Management Business Models and Modelling*, 30(1), 347-386.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications.
- Zhu, W., & Yin, Q. (2015). The Influence of TMT Characteristics on Technological Innovation: Evidence from IT Public Listed Companies in China. *Proceedings of the 6th International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation*, 963-970.