

شناسایی و ارزیابی مولفه‌های مدل کسب و کار براساس مدیریت استراتژیک چندوجهی در سازمان‌های فرهنگی

آذر ابوالقاسمی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محسن قدمی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

M.ghadami@srbiau.ac.ir

محمدتقی ضیائی بیگدلی

استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

عباسعلی قیومی

دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

سیدرضا صالحی امیری

دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی مولفه‌های مدل کسب و کار براساس مدیریت استراتژیک چندوجهی در سازمان‌های فرهنگی صورت گرفته است. این پژوهش از نوع کاربردی و کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۱۱ نفر از مدیران سازمان‌های فرهنگی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شد. برای حصول اطمینان از روایی ابزار، از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همچنین در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، PLS نیز بهره گرفته شد. نتایج نشان داد مدل پژوهش حاضر شامل ۶ سطح پدیده محوری (ایجاد ارزش، بازسازی نظام زنجیره ارزش، مراکز رشد فناوری کسب و کار، مدیریت دانایی، ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی و نوآوری)، عوامل اثرگذار (زیرساخت‌های سازمانی، زیرساخت‌های مدیریتی، زیرساخت‌های تکنولوژیکی و عوامل محیطی)، راهبردها (سازمانی، فرهنگی و مدیریتی)، بسترها (فرهنگی و سازمانی)، موانع (موانع اقتصادی، موانع مدیریتی، موانع محیطی و موانع زیرساختی) و پیامدها (پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی) است. همچنین نتایج نشان داد میان تمامی ابعاد مدل روابط معناداری وجود دارد.

کلید واژه‌ها: مدل کسب و کار، مدیریت استراتژیک چند وجهی، سازمان‌های فرهنگی.

مقدمه

کسب و کار هر سازمان یکی از مهمترین بخش‌های اقتصادی آن سازمان است که به شدت تحت تاثیر تغییرات سریع در محیط خارجی به ویژه جمعیتی، اقتصادی و تحولات تکنولوژیکی قرار دارد. این تغییرات برجسته بر بازاریابی سازمان‌ها برای برآورده کردن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان به منظور حفظ خود در موقعیت رقابتی در بازار مؤثر هستند (ماناسرا^۱، ۲۰۱۳). فناوری امروز، مدل‌های جدید و نوآورانه‌ای را برای کسب و کار ارائه داده است. با این حال، سازمان‌های فعلی تمایل بیشتری دارند تا از طریق فناوری به بهبود تخصصی فرایندهای خود بپردازند. اما برای درک کامل پتانسیل فناوری، به منظور بهبود بهره‌وری فرآیند باید علاوه بر این، مدل‌های جدید تجاری نیز در نظر گرفته شوند (فرانک و همکاران^۲، ۲۰۱۹). در مورد مدل‌های کسب و کار این توافق وجود دارد که مدل کسب و کار شرکت "معماری ایجاد، ارائه و جذب ارزش" است. در این راستا تحقیقات اخیر از دیدگاه استاتیک به مدل‌های کسب و کار فراتر رفته و دیدگاهی پویا به این مدل‌ها دارند. با این حال، تحقیقات صورت گرفته بر مسائل داخلی مدل کسب و کار، نحوه تعامل آن با دست‌اندرکاران و فعالیت‌ها و نحوه تغییر آنها متمرکز شده است و دیدگاهی جامع و چندوجهی وجود ندارد. این مسئله در ادبیات بسیار نگران کننده است؛ زیرا تجربیات گاه به گاه نشان می‌دهد که برای موفقیت، شرکت‌ها ممکن است مجبور شوند موضوعات مختلف را تحت شرایط مختلف بررسی کنند (کلیمنت و هافتور^۳، ۲۰۲۱).

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها با محیط‌هایی متغیر و پیچیده، همراه با تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی در پی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه بندی مواجه‌اند که به همراه انفجار اطلاعات و جهانی شدن سریع، رقابت را بین سازمان‌ها بسیار مشکل کرده است. در واقع

سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با روش‌های معمولی مدیریت و برنامه‌ریزی پاسخگوی تحولات و تغییرات پیرامون خود باشند (آهی و همکاران، ۱۴۰۰). در این راستا وضعیت پیچیده پیش روی مدیران و برنامه‌ریزان سازمان را ناگزیر می‌کند که از اندیشه و رویکرد سیستمی برای شناخت، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، موقعیت‌ها، تهدیدها و محدودیت‌های محیط بیرونی و جنبه‌های مثبت و منفی (نقاط قوت و ضعف) درونی سازمان استفاده نموده، آنگاه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمان را با اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل‌ها بدست آمده و تقویت نموده تا شرایط برای اجرای برنامه‌ها در سازمان بوجود آید. سازمان‌ها می‌بایست با شناخت مفاهیم، بسترها، استراتژی و چگونگی فرایند مدیریت استراتژیک چشم‌اندازهای آتی خود را ترسیم نموده تا بتوانند با شرایط آینده پیش روی خود سازگاری و انطباق داشته باشند و به عملیات و بقای خود ادامه دهند (حسن آبادی^۴، ۲۰۱۹).

در این میان، استراتژی یک شرکت عاملی است که مرتباً به روز می‌شود و در این راستا درک سازمان از محیط داخلی یا محیط بیرونی تغییر می‌کند. به این معنا، مدیریت استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل، تصمیمات و اقدامات انجام شده توسط سازمان‌ها به منظور ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی است. فرض می‌شود که استراتژی‌ها عوامل پاسخگو هستند و ثابت نیستند، زیرا شامل یک حلقه بازخورد برای نظارت بر پیشرفت و تطبیق برنامه‌ریزی بعدی با آن هستند. به همین دلیل، داشتن اطلاعات دقیق از آنچه در محیط داخلی و خارجی اتفاق می‌افتد بسیار مهم است. استراتژی (رویکرد استراتژیک) طیف گسترده‌ای از فرصت‌ها برای رسیدگی به چالش‌ها و اهداف خاص است. استراتژی متشکل از تصمیمات، واکنش‌ها، فعالیت‌هایی است که شانس موفقیت را افزایش داده و خطر عدم موفقیت در رسیدن به اهداف را کاهش می‌دهد. بنابراین هر استراتژی تجاری یک

شاهکار منحصر به فرد است که منجر به مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (زمر و همکاران، ۲۰۲۱).

محققان بر این باورند که شایستگی یک جامعه برای اجرای استراتژی، بستگی زیادی به زیربناهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دارد؛ چرا که فرهنگ و هنجارهای آن، زیربنای نرم‌افزاری هر جامعه تلقی می‌شود. چه بسا جوامع و سازمان‌هایی که حتی با برنامه‌ریزی و استراتژی ضعیف، اما با اجرای قوی، موفقیت کسب کرده‌اند. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، منوط به پشتیبانی فرهنگ حاکم بر جامعه یا سازمان است. به همین خاطر است که تقریباً در همه الگوهای استراتژی، فرهنگ به عنوان یکی از عناصر مهم به شمار می‌رود (قدمی و همکاران، ۱۳۹۴).

اولین گام در فهم واقعی مدل کسب و کار و تشخیص مشخصات آن، تعریف دقیق آن مدل است. نکته مهم در تعریف یک مدل مشخص کردن هدف قبل از تعریف مشخصات آن است (لامبرت، ۲۰۱۲). این موضوع بدین معنا است که درک واقعیت با حذف جزئیات غیرضروری و ایجاد مدلی از شرایط و مشخصات مدنظر، ممکن است. مثلاً زمانی که هدف از ایجاد مدل کسب و کار تعریف تفاوت بین کسب و کارهای مختلف است، مدل ارائه شده باید فقط معرف مشخصاتی باشد که تفاوت مذکور را ارائه می‌دهند. مدل کسب و کار اجزاء ساختار و شکل نظارتی تبادلات طراحی شده را به گونه‌ای ترسیم می‌کند که بتوان ارزشی را از طریق بکارگیری فرصت کسب و کار ایجاد کرد.

در این میان سازمان‌هایی همچون صدا و سیما، شهرداری، میراث فرهنگی و سایر سازمان‌هایی که فعالیت‌های فرهنگی انجام می‌دهند، ماهیت متفاوتی با سایر سازمان‌ها دارند. تفاوت این سازمان‌ها با سایر سازمان‌ها در محصولات و یا در واقع خدماتی است که ارائه می‌کنند. بیشتر خدمات ارائه شده از جانب این سازمان‌ها فرهنگ محور هستند و نقش مهمی در ایجاد

یک تفکر و رویه در افراد جامعه دارند بر همین اساس می‌توان گفت مدل کسب و کار و استراتژی‌هایی که در سایر سازمان‌ها موفقیت‌هایی را به همراه داشته است، الزاماً مدل موفق برای سازمان‌های فرهنگی نیست زیرا مسئله فرهنگ بسیار گسترده و پیچیده است. و از طرفی محیط سازمان‌های دولتی و خصوصی از جمله سازمان‌های فرهنگی در سال‌های اخیر به شکلی فزاینده متلاطم و دگرگون گشته و این شرایط نیازمند واکنشی چندوجهی از سوی سازمان‌هاست: اما سازمان‌های فرهنگی نتوانسته‌اند کسب و کاری موفق داشته باشند که این امر باعث شده رسالت این سازمان‌ها که تقویت فرهنگ غنی در کشور است، با مشکلاتی مواجه شود که اثرات آن در جامعه می‌تواند جبران ناپذیر باشد. بررسی وضعیت سازمان‌های فرهنگی و میزان تحقق اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده برای این سازمان‌ها به ویژه سند مهندسی فرهنگی ابلاغی از شورای عالی انقلاب فرهنگی نشان می‌دهد که این سازمان‌ها به شکلی کاملاً سنتی بوده‌اند مورد نیاز خود را در قالب کمک از دولت دریافت می‌کنند و هیچ الگو یا مدلی مناسب برای کسب و کار خود ندارند و این وضعیت باعث شده که این سازمان‌ها فقط سرگرم رفع امور جاری خود باشند و از مأموریت اصلی خود باز بمانند. از این رو مسئله اصلی این تحقیق شناسایی و ارزیابی مولفه‌های مدل کسب و کار براساس مدیریت استراتژیک چندوجهی در سازمان‌های فرهنگی است.

چارچوب نظری

بررسی‌ها نشان داد مدل‌های کسب و کار نمایانگر روش‌ها و رویه‌ها و ابزارهای انجام کارها در سازمان هستند که اهداف خاصی را دنبال می‌کنند. بر همین اساس برای شرکت‌ها به منظور برآوردن نیازهای مختلف مشتریان سازمانی و مصرف کنندگان، مشخص کردن موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌های شبکه/ زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد در میان کلیه

دانش و فناوری‌های جدید را به سازمان وارد کنند. در نهایت عامل آخر ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی است که نشانگر وجود روابط غیررسمی و خارج از قوانین سازمانی است که در جهت خلق ارزش برای سازمان با هم تبادل نظر می‌کنند. در صورتی که سازمان‌ها بتوانند بر این ابعاد در طراحی مدل‌های کسب و کار خود تمرکز کنند، پیامدهای مثبتی را برای آنها به همراه خواهد داشت. یکی از مهمترین پیامدها که کارگر شورکی (۱۴۰۰) در تحقیق خود به آن اشاره کرده است، پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است. رشنودی و همکاران (۱۴۰۰)، تکاسی و نسیمی (۱۳۹۶)، لیو و همکاران^۹ (۲۰۲۱)، اسلاویک وهاناک^{۱۰} (۲۰۱۷) در تحقیق خود مهمترین دستاورد سازمان را بهبود عملکرد سازمان می‌دانند که می‌تواند در ابعاد مالی و غیرمالی برای سازمان ارزش آفرینی کند. لیو و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود بهره‌وری سازمان را دستاورد طراحی یک مدل کسب و کار موفق معرفی کردند. براون و همکاران (۲۰۱۹)، اسلاویک وهاناک (۲۰۱۷) همچنین بیان کردند شرکت‌هایی که مدل‌های کسب و کار موفق طراحی می‌کنند به مزیت رقابتی بلند مدت دست پیدا خواهند کرد. بر همین اساس می‌توان گفت طراحی مدل کسب و کار نتایج مثبت فراوانی برای سازمان به همراه دارد. براساس بررسی‌های انجام شده، مولفه‌ها و شاخص‌های پژوهش به شرح زیر است

جدول ۱- مولفه‌ها و شاخص‌ها

ابعاد	مولفه	شاخص
مدل کسب و کار براساس مدیریت استراتژیک چندوجهی	ایجاد ارزش	احساس بهتر پس از دریافت خدمت
		کیفیت خدمات
		مزایای دریافتی از شرکت‌ها
		افزایش سواد فرهنگی مخاطبان
		تقویت فرهنگ‌ها ارزش‌های جامعه
بازسازی نظام		استقرار فرهنگ ارزشی در سازمان
		تغییر آرایش خدمات یک سازمان به مشتریان

شرکت‌های شبکه/ زنجیره ارزش طراحی یک مدل کسب و کار ضروری است. در این راستا زوت و همکاران^۷ (۲۰۱۱) در تحقیق خود به فعالیت‌های شرکت‌ها، خلق ارزش، اجزاء مدل کسب و کار، درآمد، هزینه، معماری شرکت، جذب ارزش، پایداری مدل کسب و کار به عنوان اجزای مدل‌های کسب و کار اشاره کردند. این دیدگاه براساس تحقیقات داوونپورت و همکاران^۸ (۲۰۰۶) دارای ۵ بعد مهم است. بعد اول بازسازی نظام زنجیره ارزش است. داوونپورت و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند با وجود تغییراتی که ایجاد شده، شرکت‌ها باید مدل‌های کسب و کار خود را تغییر دهند و فرهنگ ارزش محور را در سازمان نهادینه کنند. داشتن دیدگاهی ارزشی در سازمان منجر به ایجاد یک یکپارچگی در تمامی بخش‌ها و فرایندهای سازمان می‌شود که سازمان با تکیه بر آن می‌تواند برای مشتریان ارزش آفرینی کرده و به مزیت رقابتی دست پیدا کند. عامل بعدی مدیریت دانایی است. این دیدگاه معتقد است مشتریان باید به افرادی تبدیل شوند که بتوانند دانش را در سازمان و در می‌ان‌خدا به گردش در بیاورند. عامل بعدی نوآوری است. نوآوری در کسب و کار به سازمان کمک می‌کند از ایده‌های کارکنان، محیط، مشتریان جهت بهبود فرایندها و ارزش آفرینی بیشتر بهره بگیرد. عامل بعدی مراکز رشد فناوری کسب و کار است. ارتباط سازمان‌ها با مراکز رشد باعث ایجاد یک رابطه قوی با افراد متخصص و خبره می‌شود که می‌توانند

زنجیره ارزش	آگاهی از ترجیح مشتریان یک خدمت نسبت به خدمت دیگر
	نگاه خدمت محور
	برخورد سیستماتیک با تمام حوزه‌های کاری یک بنگاه
مراکز رشد فناوری کسب و کار	نگاه یکپارچه به فعالیت‌ها و وظایف مختلف
	تسهیل جریان دانش و استعداد بین سازمان‌ها
	ایجاد روابط بین سازمان‌ها
مدیریت دانایی	برقراری اتحاد استراتژیک با شرکت‌های دانش بنیان
	تجاری‌سازی فناوری و عرضه منابع
	نهادینه کردن تعاملات شبکه‌ای
ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی	ایجاد پیوند رسمی با خبرگان خارج از سازمان
	تعامل با مخاطب براساس دانش تخصصی، عمومی و فنی مخاطب
	تقویت فرهنگ انتشار دانایی
نوآوری	ترویج افکار و فرهنگ‌های گوناگون
	بهره‌گیری از فناوری‌های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی)
	تصمیم‌گیری براساس داده‌ها و اطلاعات دانشی مشترک
ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی	ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری اطلاعات درون و برون سازمانی
	استقرار نظام مستندسازی الکترونیک
	مدیریت سیلوهای اطلاعاتی یادگیری
نوآوری	مدیریت هاستیک (نگاه دوطرفه بالا به پایین و بالعکس)
	مسئولیت‌پذیری در قبال مخاطب
	توانمندسازی منابع انسانی
ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی	دریافت اطلاعات و داده‌ها و تبدیل آن به دانش و بصیرت
	تعامل افراد در گروه‌های مجازی غیررسمی
	تعامل افراد در نشست‌ها و گروه‌های دوستانه
نوآوری	ایجاد یادگیری دو سویه از طریق تعامل و اشتراک دانش
	مکمل نقش‌ها و ساختارهای رسمی سازمان
	نوآوری دوسویه تلفیقی مخاطب و سازمان
ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی	تبادل نظر آزادانه و مشارکت در ایده‌ها و فرایندها
	هم‌افزایی خلاقیت‌های پیوسته و گسسته
	تقویت فرهنگ تعاملی تغییر
نوآوری	نهادینه‌سازی نوآوری ارزش در مدل‌های کسب و کار
	تمرکز به روابط و برنامه‌ریزی غیرخطی
	ارتقا کار تیمی
ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی	تغییر نگرش از تفکر تولیدمدار به تفکر خلاق و نوآوری خدمت محور
	هم‌افزایی و بهینه‌سازی دارایی‌های نا مشهود
	یکپارچگی شبکه‌های عرضه و بازاریابی
نوآوری	پذیرش و مدیریت ریسک
	هم‌افزایی مراکز درآمدی

جذب نیروی خلاق و کارآمد		
قادرسازی سازمان در تسهیم اطلاعات و شبکه سازی		
بهره گیری از فناوری های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی)		
ایجاد نظام انگیزشی، حمایت های مادی و معنوی از خلاقیت و نوآوری		
چابکی استراتژیک	زیرساخت های سازمانی	عوامل اثرگذار
ساختار هزینه		
توانایی خلق ارزش مشترک		
فرهنگ سازمانی		
قابلیت های پویا		
سازماندهی	زیرسخت های مدیریتی	
استراتژی متوازن سازی یادگیری دو طرفه		
حمایت مدیریت از استراتژی ها		
کارآمدی و شایستگی فرهنگی مدیران	زیرساخت های تکنولوژیکی	
قابلیت های مدیریت دانش		
هوشمندی استراتژیک		
کانال های ارتباطی		
سطح فناوری		
ظرفیت جذب		
استراتژی نوآوری	عوامل محیطی	
قوانین و مقررات حاکم بر صنعت		
فرهنگ عام جامعه		
نیاز جامعه		
شرکای کلیدی		
پایداری اقتصادی	پیامدهای سازمانی	پیامدها
بهبود عملکرد شرکت		
بهره وری		
مزیت رقابتی بلند مدت		
سودآوری		
اجتناب از ریسک		
پایداری استراتژیک		
رشد و تداوم فعالیت یک سازمان		
اشتراک دانش، شایستگی ها و منابع فناوری		
پایداری اجتماعی	پیامدهای اجتماعی	
رفاه کل ملت ها		
ایجاد ارزش برای جامعه		
ایجاد منافع فردی		
پایداری زیست محیطی		
تقویت فرهنگ سازمانی در جهت تغییر		

ایجاد نظام مدیریت مشارکتی	سازمانی	راهبردها
توسعه تحقیق و پژوهش		
وجود نیروهای خلاق و نوآوری		
ایجاد نگرش مثبت به تنوع فرهنگ	فرهنگی	
ایجاد آگاهی‌های سیاسی		
تدوین فرآیند آموزش تعصب زدایی		
پیاده‌سازی نظام شایسته سالاری	مدیریتی	
استقرار نظام شایستگی		
آماده سازی آموزشی		
حمایت همه جانبه مدیران ارشد سازمان		
مدیریت زمان		
عدم پیش بینی بودجه مناسب برای عملیاتی شدن	موانع اقتصادی	موانع
هزینه‌های بالای فرایندها		
نبود بودجه کافی برای تحقیق و توسعه		
آگاهی ناکافی مدیران ارشد از الگوهای نوین مدیریت استراتژیک	موانع مدیریتی	
عدم ثبات در مدیریت		
عدم وجود شایستگی‌های فرهنگی در مدیران		
وجود قوانین و مقررات دست و پا گیر	موانع محیطی	
عدم همکاری سازمان‌های ذیربط		
عدم شناخت کافی از نیاز جامعه		
عدم توجه و هماهنگی با فعالیت سایر سازمان‌های مرتبط	موانع زیرساختی	
فقدان آموزش مستمر و فراگیر		
نبود فناوری		
عدم وجود ابزارها و تسهیلات مناسب و پیشرفته		
عدم به روز رسانی رویه‌ها	فرهنگی	تسهیل گرها
نهادینه سازی یادگیری فرهنگی		
غوطه‌ور شدن در فرهنگ‌های مختلف		
نگرش درست نسبت به تفاوت‌های فرهنگی	سازمانی	
ایجاد جو صمیمی و دوستانه در سازمان برای تبادل اطلاعات		
برگزاری کارگاه‌های آموزش		
ایجاد ظرفیت یادگیری تیمی به منظور اصلاح و بهبود عملکرد		
فضای کالبدی سازمان		

روش‌شناسی

نمونه‌گیری در بخش آماری این پژوهش، با توجه به اینکه برای تجزیه و تحلیل‌ها از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است، حداقل حجم نمونه باید ۲۰۰ باشد. بر این اساس در این پژوهش براساس نمونه‌گیری در دسترس و تصادفی، ۳۱۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران سازمان‌های فرهنگی از جمله میراث فرهنگی، صدا و سیما، شهرداری و ... در تهران است. در فرایند

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش زیر استفاده شده است:

روش اسنادی (کتابخانه‌ای): در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است.

روش میدانی: برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در بخش کمی با اعمال هماهنگی‌های لازم، پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌های آماری توزیع و جمع‌آوری شده و مجموع داده‌های جمع‌آوری شده وارد سیستم شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. به منظور آزمون مدل تدوین شده با استفاده از روش‌های تحقیق کمی، داده‌های حاصل از مرحله کیفی را مورد آزمون قرار داده و اعتبار مدل را مورد سنجش قرار داد.

پرسشنامه پژوهش از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته تشکیل شده است. در ادامه به توضیح این دو بخش پرداخته می‌شود:

الف) اطلاعات جمعیت شناختی: در سؤال‌های عمومی (اطلاعات جمعیت شناختی) هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل چهار مورد است و ویژگی‌هایی مانند جنسیت و پایه تحصیلی و سابقه کار در آن مطرح شده‌اند.

ب) پرسشنامه محقق ساخته: این پرسشنامه شامل ۱۱۵ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^{۱۱}، محتوایی^{۱۲} و سازه^{۱۳} استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و کارشناسان سازمان‌های فرهنگی مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و ... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح

سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه بر آن از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰.۷۹ بود)؛ همچنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰.۶۲ به دست آمد هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰.۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰.۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده^{۱۴} (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ بود و همین طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از مازولی که در نرم‌افزار Smart-Pls 3 تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی^{۱۵} (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط مازولی که در نرم‌افزار Smart-Pls 3 تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ هم چنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰.۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود (در فصل چهار به طور کامل قابل مشاهده است)؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود. در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی

ترکیبی^{۱۶} محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود.

نتایج نشان داد که پایایی ابعاد مورد تأیید است. زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > AVE$ ؛ $CR > 0.7$ ؛ $AVE > 0.5$.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

الف) آمار توصیفی

برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار Spss-21 انجام شد.

ب) آمار استنباطی

در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از

جدول ۲- مشخصه‌های آماری مدل پژوهش

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
مدل کسب و کار براساس مدیریت استراتژیک چندوجهی	۳.۹۳۲	۰.۵۸۳	۱.۵۴۷=	۱.۰۴۳
ایجاد ارزش	۳.۵۷۷	۸۳۸.	۶۵۷.-	۵۵۲.
بازسازی نظام زنجیره ارزش	۳.۷۵۷	۷۲۴.	۱.۰۰۳-	۱.۷۹۴
مراکز رشد فناوری کسب و کار	۳.۷۱۹	۷۳۰.	۷۹۸.-	۱.۳۴۶
مدیریت دانایی	۴.۰۴۵	۶۴۲.	۱.۱۶۵-	۱.۰۱۶
ایجاد گروه‌های تخصصی غیر رسمی	۴.۰۸۴	۷۴۳.	۸۰۷.-	۷۸۰.
نوآوری	۴.۰۶۵	۶۷۳.	۱.۴۵۷-	۱.۶۸۵
عوامل اثرگذار	۳.۶۱۷	۰.۷۹۸	۰.۷۸۰-	۰.۸۹۳
زیرساخت‌های سازمانی	۳.۵۹۹	۱.۰۹۰	۷۶۲.-	۰.۱۱.-
زیرساخت‌های مدیریتی	۳.۶۳۴	۹۴۷.	۷۴۴.-	۴۵۹.
زیرساخت‌های تکنولوژیکی	۳.۷۳۵	۳۹۸.	۳۵۸.-	۱۲۵.
عوامل محیطی	۳.۷۴۰	۴۶۸.	۵۴۵.-	۶۳۵.
پیامدها	۳.۶۵۴	۰.۵۵۷	۰.۷۹۴-	۰.۱۳۸
پیامدهای سازمانی	۳.۶۲۲	۶۹۸.	۷۲۰.-	۱.۱۰۰
پیامدهای اجتماعی	۳.۷۱۲	۶۴۰.	۶۵۹.-	۵۸۶.

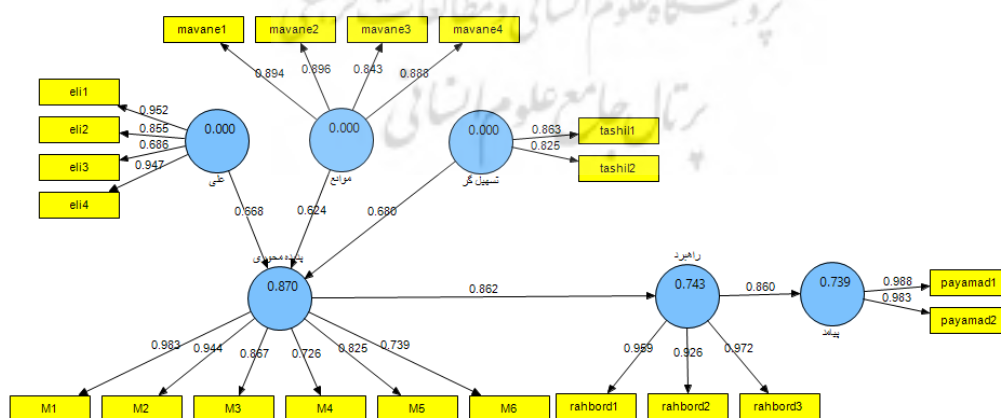
۰.۱۳۸	-۰.۹۶۵	۰.۴۹۴	۳.۹۱۷	راهبردها
۹۰۸.	۹۹۳.-	۶۸۰.	۳.۹۷۷	سازمانی
۱.۲۰۶	۱.۳۵۹-	۸۹۶.	۳.۹۵۷	فرهنگی
۴۰۳.	۵۷۸.-	۶۷۸.	۳.۸۴۴	مدیریتی
۰.۵۴۰	-۰.۳۰۳	۰.۶۰۲	۳.۵۷۹	موانع
۲۲۲.-	۳۷۲.-	۹۴۴.	۳.۵۴۰	موانع اقتصادی
۱.۰۱۲	۷۳۶.-	۸۴۱.	۳.۶۳۵	موانع مدیریتی
۳۰۹.	۵۲۸.-	۷۸۷.	۳.۵۱۷	موانع محیطی
۴۸۸.-	۴۰۶.-	۶۶۸.	۳.۶۲۸	موانع زیرساختی
۰.۶۹۱	-۰.۶۹۸	۰.۵۷۶	۳.۵۳۶	تسهیل گرها
۷۸۵.	۸۴۱.-	۷۵۴.	۳.۴۵۲	فرهنگی
۴۵۲.	۸۴۴.-	۶۹۹.	۳.۵۹۹	سازمانی

صفر (نرمال بودن داده‌ها) رد می‌شود. یعنی، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند.

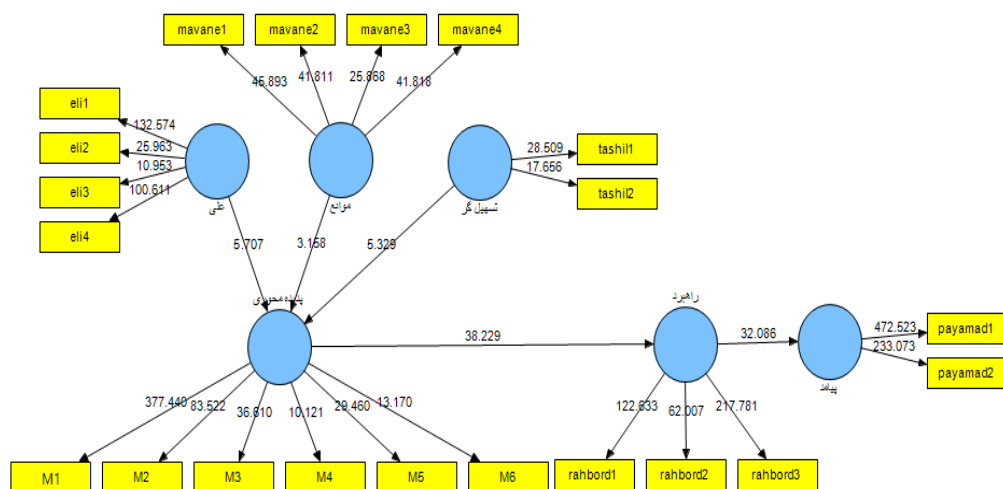
در بخش تجزیه و تحلیل‌های استنباطی به بررسی مدل پژوهش پرداخته شد. در این زمینه با استفاده از مدل معادلات ساختاری به بررسی و برازش مدل پرداخته شد. مدل پژوهش با تکیه بر روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار smartPLS موردآزمون قرار گرفت. خروجی نرم‌افزار به شرح شکل‌های ۱ و ۲ است

اطلاعات جدول مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. براساس نتایج، تمامی متغیرهای مدل دارای میانگین بالای ۳ هستند.

نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمی رنوف مورد بررسی قرار گرفت. چنانکه نتایج نشان داد، سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف-اسمی رنوف برای همه اکثریت کوچکتر از ۰.۰۵ است، لذا فرض



شکل ۱- ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل



شکل ۲- معناداری مدل

بیشتر از ۰.۵ و معناداری بیشتر از ۲.۵۸ است، همان‌گونه که در جدول فوق نشان داده شد همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار و بارهای عاملی آن در سطح بالایی (بیشتر از ۰.۵) قرار دارند. همچنین می‌توان گفت روابط میان ابعاد مدل مورد تایید قرار می‌گیرد. بررسی روابط به شرح زیر است:

براساس نتایج حاصل از بررسی مدل، میزان بارهای عاملی برای تمامی مولفه‌ها بیشتر از ۰.۵ و میزان معناداری بیشتر از ۲.۵۸ است. براین اساس می‌توان گفت روایی سازه مورد تایید قرار گرفته است. بررسی ضرایب مسیر و معناداری روابط نشان می‌دهد با توجه به اینکه ضرایب مسیر برای تمامی روابط

جدول ۳- ضرایب مسیر و معناداری روابط

معناداری	ضریب مسیر	روابط
۵.۷۰۷	۰.۸۶۸	شرایط علی-پدیده محوری
۳.۱۵۸	۰.۶۲۴	موانع-پدیده محوری
۵.۳۲۹	۰.۶۸۰	تسهیل‌گرها-پدیده محوری
۳۸.۲۲۹	۰.۸۶۲	پدیده محوری-راهبردها
۳۲.۰۸۶	۰.۸۶۰	راهبردها-پیامدها

نشان می‌دهد. ملاک تفسیر Q^2 ، سه مقدار ۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار Q^2 برای متغیرهای تحقیق ۰/۳۱۲، ۰/۲۷۸ و ۰/۲۲۶ است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تن‌هاوس و همکاران^{۱۸} (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF)

شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای وابسته

ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تاثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. مقدار R^2 برای سازه‌های مدل اصلی، ۰/۸۷۰ و ۰/۷۴۳ و ۰/۷۳۹ محاسبه شده است.

شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را

است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.555 \times 0.784} = 0.659$$

متخصصان مدل‌یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۶۵۹ می‌باشد که جز لندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که بررسی‌ها نشان داد، پدیده محوری شامل مولفه‌ها و شاخص‌های زیر است:

ایجاد ارزش: احساس بهتر پس از دریافت خدمت، کیفیت خدمات، مزایای دریافتی از شرکت‌ها، افزایش سواد فرهنگی مخاطبان، تقویت فرهنگ‌ها و ارزش‌های جامعه. در میان این اهداف سازمانی بسیار متفاوت، یک وجه مشترک وجود دارد: تمایل و نیاز به ارزش آفرینی. ارزش، بهای مالی یک محصول یا دارایی است. بنابراین، می‌توانیم بیان این موضوع که هدف کسب و کار، در ابتدا ارزش آفرینی برای مشتریان و در وهله بعدی متناسب کردن آن ارزش مشتری

به شکل سود (و به موجب آن ارزش آفرینی برای بنگاه) است آن را تعمیم دهیم. در واقع کسب و کار، چیزی فراتر از پول درآوردن است و گامی مهم و استراتژیک برای ارزش آفرینی است. به نظر می‌رسد به اعتقاد کارآفرینانی که سازمان‌های تجاری را ایجاد می‌کنند ثروت فردی، محرک کم‌اهمیت‌تری نسبت به استقلال‌طلبی، موفقیت‌طلبی و گرایش به هیجان است. بدیهی است که شرکت‌ها در برابر کارکنان، مشتریان، جامعه و محیط طبیعی، مسئولیت‌های قانونی و اخلاقی دارند. اما شرکت‌هایی که رویکرد ذینفعان را می‌پذیرند و به دنبال پیگیری منافع جمعی ذینفعان مختلف هستند با مشکلات مهمی در تدوین سازی و پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان و ارزش آفرینی مواجه هستند. در نظر گرفتن اهداف مختلف و مشخص کردن موازنه بین آن‌ها پیچیدگی تصمیم‌گیری را بسیار افزایش می‌دهد. در راستای این دستاورد تحقیق آندرو و همکاران^{۱۹} (۲۰۱۰) در تحقیق خود به احساس بهتر پس از دریافت خدمت به عنوان یکی از عوامل ارزش آفرین سازمان یاد کرده‌اند.

بازسازی نظام زنجیره ارزش: استقرار فرهنگ ارزشی در سازمان، تغییر آرایش خدمات یک سازمان به مشتریان، آگاهی از ترجیح مشتریان یک خدمت نسبت به خدمت دیگر، نگاه خدمت محور، برخورد سیستماتیک با تمام حوزه‌های کاری یک بنگاه و نگاه یکپارچه به فعالیت‌ها و وظایف مختلف. هدف فرآیند مدیریت کمک به مدیریت برای ارزش آفرینی در کسب و کار است، به گونه‌ای که موجبات رضایتمندی ذینفعان مهم را فراهم سازد. از طرفی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یکی از تکنیک‌های محوری در فرآیند مدیریت در همه بخش‌های اقتصادی به صورتی همه‌گیر مورد استفاده قرار گرفته است و برای تداوم‌پذیری و رشد سازمان‌ها، امری حیاتی محسوب می‌گردد. این رشد و تداوم‌پذیری سازمان‌ها آنها را قادر می‌سازد با محیط‌های در حال تغییر کنار بیایند؛ حتی زمانی که شاکله استراتژی همچنان فاقد ساختار و برنامه بوده و به

شیوه‌ای غیرهمیشگی و غیرتکراری عمل می‌کند. سازمان‌های فرهنگی مانند سایر سازمان‌ها و البته به دلیل ویژگی‌هایی نظیر اتخاذ تصمیمات آتی و مخاطره ترکیب شده با نوع فعالیت خود برای بقا و رشد، بلید بنحوی اثربخش از فرآیند مدیریت استراتژیک بهره ببرند تا حداکثر ارزش را بیافرینند.

مراکز رشد فناوری کسب و کار: تسهیل جریان دانش و استعداد بین سازمان‌ها، ایجاد روابط بین سازمان‌ها، برقراری اتحاد استراتژیک با شرکت‌های دانش بنیان، تجاری‌سازی فناوری و عرضه منابع نهادینه کردن تعاملات شبکه‌ای و ایجاد پیوند رسمی با خبرگان خارج از سازمان. امروزه شرکت‌ها و کسب و کارهای متفاوت علاوه بر سعی برای حفظ بقا و جلوگیری از سقوط باید برای عبور از مرز خوب بودن و رسیدن به ایده‌آل‌هایشان تلاش کنند و گرنه حتی قادر به حفظ وضع موجود هم نخواهند بود. همین موضوع است که تحقیق و توسعه را به یکی از اصلی‌ترین فعالیت‌های هر شرکت و بنگاه تبدیل می‌کند. در این میان از جمله عوامل مهمی که منجر به ایجاد شکاف بین کشورها شده است تفاوت در توانمندی آنها در انجام نوآوری مداوم در تمامی ابعاد به ویژه ابعاد اقتصادی و مرتبط با تولید و کسب و کار است. با توجه به رشد سریع فناوری به ویژه در دو دهه اخیر و پیش‌بینی روند رشد آن در آینده، پی‌شک اگر تمهیدات مناسب اندیشیده نشود با گذشت زمان این شکاف روز به روز بزرگ و بزرگتر خواهد شد. یکی از راه‌های مقابله با گسترش این شکاف، افزایش توانمندی‌های منجر به نوآوری در سازمان‌ها و کسب و کارها از طریق افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ای آنها است. در این راستا هانسن و همکاران (۲۰۰۰) یکی از دستاوردهایی که سازمان‌های تحقیق و توسعه‌ای به همراه دارند را تسهیل جریان دانش و استعداد بین سازمان‌ها و ایجاد روابط بین سازمان‌ها می‌داند.

مدیریت دلنایی: تعامل با مخاطب براساس دانش تخصصی، عمومی و فنی مخاطب، تقویت فرهنگ انتشار

دلنایی، ترویج افکار و فرهنگ‌های گوناگون، بهره‌گیری از فناوری‌های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی)، تصمیم‌گیری براساس داده‌ها و اطلاعات دانشی مشترک، ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری اطلاعات درون و برون سازمانی، استقرار نظام مستندسازی الکترونیک مدیریت سیلوهای اطلاعاتی یادگیری، مدیریت هالستیک (نگاه دوطرفه بالا به پایین و بالعکس)، مسئولیت‌پذیری در قبال مخاطب، توانمندسازی منابع انسانی و دریافت اطلاعات و داده‌ها و تبدیل آن به دانش و بصیرت. در جوامع امروزی با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی محیط کسب و کار، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل شده و به عنوان دارایی حیاتی جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید. برای ارتقاء بهره‌وری سازمان، ضروری است فرایندی متمرکز بر دانش موثر ایجاد گردد. مدیریت دانش، عملیات روزمره و عادات سازمان‌ها را متحول می‌نماید و در صورت سازماندهی و طراحی فرایندها بوسیله آن، می‌توان دانش ضمنی را استلذارد نموده و مهارت‌ها را مستندسازی کرد. انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش خود یک مسئله استراتژیک می‌باشد و معمولاً شامل قضاوت‌های ذهنی و کیفی است. در این راستا داونپورت و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیقات خود بر تعامل با مخاطب براساس دانش تخصصی، عمومی و فنی مخاطب، تقویت فرهنگ انتشار دانایی، ترویج افکار و فرهنگ‌های گوناگون، استقرار نظام مستندسازی الکترونیک، مدیریت سیلوهای اطلاعاتی یادگیری و بهره‌گیری از فناوری‌های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی) تاکید کردند.

ایجاد گروه‌های تخصصی غیررسمی: تعامل افراد در گروه‌های مجازی غیررسمی، تعامل افراد در نشست‌ها و گروه‌های دوستانه، ایجاد یادگیری دو سویه از طریق تعامل و اشتراک دانش و مکمل نقش‌ها و ساختارهای رسمی سازمان. نظریه‌های مختلفی درباره‌ی دلایل تشکیل گروه وجود دارد. بنا بر نظریه‌ی جورج هومان، گروه براساس فعالیت‌ها، تعاملات، اهداف و مقاصد افراد شکل می‌گیرد،

بنابراین تعامل افراد با یکدیگر مبنای اصلی تشکیل یک گروه است. براساس نظریه‌ی تبادل اجتماعی، ارتباطات بین افراد بر مبنای انتظارات ضمنی و متقابل آنها از یکدیگر و بر پایه‌ی تعهد و اعتماد شکل می‌گیرد. نظریه‌ی هویت اجتماعی نشان می‌دهد که افراد تمایل زیادی برای عضویت در گروه‌های مهم و برجسته دارند، چرا که با این کار هویت و عزت نفس پیدا می‌کنند. گروه‌های کاری غیررسمی ممکن است مدت‌های طولانی (حتی بیشتر از گروه‌های عادی) پابرجا باشند. اعضای این گروه ممکن است متعلق به یک سازمان مشترک نباشند اما اهداف مشترکی دارند. این اهداف ممکن است اصلاً ارتباطی به اهداف سازمان نداشته باشد. در بسیاری از موارد، دانش و اطلاعات توسط این گروه‌ها منتقل می‌شود و نقش مهمی در ایجاد استراتژی‌های کسب و کار در سازمان دارند.

نوآوری: نوآوری دوسویه تلفیقی مخاطب و سازمان، تبادل نظر آزادانه و مشارکت درایده‌ها و فرایندها، هم‌افزایی خلاقیت‌های پیوسته و گسسته، تقویت فرهنگ تعاملی تغییر، نهاده‌ساز نوآوری ارزش درمدل‌های کسب و کار، تمرکز به روابط و برنامه‌ریزی غیرخطی، ارتقا کار تیمی، تغییر نگرش از تفکر تولیدمدار به تفکر خلاق و نوآوری خدمت محور، هم‌افزایی و بهینه‌سازی دارایی‌های نامشهود، یکپارچگی شبکه‌های عرضه و بازاریابی، پذیرش و مدیریت ریسک، هم‌افزایی مراکز درآمدی، جذب نیروی خلاق و کار آمد، قادرسازی سازمان در تسهیم اطلاعات و شبکه‌سازی، بهره‌گیری از فناوری‌های زنده هوشمند (یکپارچگی انسان فکری با انسان مجازی) و ایجاد نظام انگیزشی، حمایت‌های مادی و معنوی از خلاقیت و نوآوری. طرفی امروزه نوآوری در محیط کسب و کار حاضر برای سازمان‌ها الزامی است و نقش مهمی را ایفا می‌نماید. اکثر سازمان‌ها در جستجوی خلق ایده‌های جدید هستند تا از دانش برای عرضه تولیدات و خدمات جدید برای مشتریان و ذی‌نفعان بهره ببرند و از این طریق زیرساخت‌های لازم را برای نوآوری ایجاد کنند. همانگونه

که بیان شد، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی نوآوری خود را به استراتژی بهره‌بردارانه، که به فناوری‌ها و وظایف فعلی به کار رفته است، و استراتژی اکتشافی، که متشکل از فناوری‌ها و وظایف جدید و بنیادی است، متمایز کنند. برای شکل دادن به استراتژی‌های نوآوری، شرکت‌ها باید اطلاعات جدید را از محیط جذب کرده و از آنها در داخل استفاده کنند.

همچنین نتایج نشان داد، عوامل اثرگذار مدل به شرح زیر است:

زیرساخت‌های سازمانی: چابکی استراتژیک، ساختار هزینه، تولنایی خلق ارزش مشترک، فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های پویا. زیرساخت‌های کسب و کار سازمان مشتمل بر مجموعه‌ای از عناصر زیرساختی است که توجه به آنها موجب تسهیل در دستیابی به عملکرد و رفتارهای موفق سازمان فرایند محور خواهد شد. به عنوان مثال فرهنگ سازمانی پیش برنده الگویی از ارزش‌های مشترک، اعتقادات و عادت‌ها و هنجارها در سازمان می‌باشد که بر استراتژی سازمان تاثیرگذار است. در عصر دانایی، با افزایش نوآوری و توسعه بازارهای نوظهور، رواج فناوری‌های برتر و زنده و گسترش کسب و کار الکترونیکی، شرط توفیق، بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌های پیش‌رواست. تمام این موارد ایجاب می‌نماید که فرهنگ سازمانی و استراتژی آن به خوبی شناخته و بررسی شوند تا بتوان با شناخت فرهنگ و همسویی آن با استراتژی‌های مناسب در سازمان در دنیای رقابتی پیروز گردید.

زیرساخت‌های مدیریتی: سازماندهی، استراتژی متوازن‌سازی یادگیری دو طرفه، حمایت مدیریت از استراتژی‌ها و کارامدی و شایستگی فرهنگی مدیران. در یک عملیات استراتژیک، شناخت دقیق وضع فعلی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از رسالت، اهداف، وظایف، ساختار، منابع انسانی و مالی، امکانات، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان در این بررسی

حائز اهمیت فراوان است. هم‌اکنون در بسیاری از موسسات دولتی و خصوصی مدیران از شناختی بسیار سطحی و غیردقیق نسبت به محیط داخلی خود برخوردارند، و این عدم شناخت، امکان اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع را از آنان سلب کرده است. در یک سازمان، علاوه بر مدیران، مجموعه پرسنل نیز باید از مراتبی از شناخت محیط داخلی برخوردار گردند. این اطلاعات آنان را در انجام وظایف محوله یاری خواهد رساند.

زیرساخت‌های تکنولوژیکی: قابلیت‌های مدیریت دانش، هوشمندی استراتژیک، کانال‌های ارتباطی، سطح فناوری، ظرفیت جذب و استراتژی نوآوری. به رغم آنکه مدیریت استراتژیک یک دانش مهم به شمار می‌رود، یک فن و مهارت نیز قلمداد می‌شود که تنها مدیران مستعد و خلاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک، از امکان بهره‌گیری از آن برخوردار می‌گردند. مدیریت تکنولوژی زمانی موفق خواهد بود که میان استراتژی کسب و کار و استراتژی تکنولوژی، ارتباطی مناسب برقرار شود. استراتژی تکنولوژی، همانا بکارگیری، توسعه و نگهداری کلیت دانش و توانایی شرکت است. گرچه تکنولوژی عامل بسیار مهمی به شمار می‌رود، ولی به تنهایی برای تضمین موفقیت کسب و کار، کافی نیست. کسب و کار موفق، همانا یکپارچه‌سازی نوآوری تکنولوژی با تولید، بازاریابی، مالی و نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف تعیین شده است.

عوامل محیطی: قوانین و مقررات حاکم بر صنعت، فرهنگ عام جامعه، نیاز جامعه و شرکای کلیدی. اصولاً تعریف و ترسیم قلمروی محیط خارجی یک سازمان به اهداف و وظایف آن وابسته است. برای اغلب موسسات فرهنگی شناخت به‌روز و عمیق مخاطبان و به عبارتی مخاطب‌شناسی‌ای که در بردارنده درک مختصات و نیازها و انتظارات آنان (مخاطبان) باشد، حائز اولویت است. نباید فراموش کرد که در یک عملیات استراتژیک، جهت‌دهی به نیازهای مخاطبان نیز منوط به شناخت دقیق مخاطب خواهد بود. علاوه بر روان‌شناسی مخاطب، جامعه‌شناسی مخاطب

نیز در یک بررسی کارآمد ضروری به نظر می‌رسد. این‌که مخاطب در چه جامعه و یا چه مختصاتی و پیشینه‌ای زندگی می‌کند، نباید از دستور بررسی خارج شود. تحقیقاً یکی از مشکلات مزمن اغلب موسسات فرهنگی در ایران عدم توجه به مخاطب‌شناسی روزآمد یا مواجهه نهانی با این مقوله می‌باشد. علاوه بر این بررسی محیط خارجی یک سازمان فرهنگی، به تناسب وظایف آن گسترش می‌یابد. همچنین شناخت مقررات و ضوابط موضوعه سازمان‌های دولتی و خصوصی و تاثیر این مقررات بر فعالیت‌های سازمان و نیز حوادث احتمالی در داخل و خارج کشور اعم از سیاسی، اقتصادی و جزء بررسی‌های محیط خارجی یک سازمان می‌باشد.

نتایج نشان داد، پیامدهای مدل به شرح زیر است:

پیامدهای سازمانی: براساس بررسی‌های صورت گرفته، استقرار مدل کسب و کار چندوجهی، پیامدهای زیر را برای سازمان‌های فرهنگی به همراه دارد. پایداری اقتصادی، بهبود عملکرد شرکت، بهره‌وری، مزیت رقابتی بلندمدت، سودآوری، اجتناب از ریسک، پایداری استراتژیک، رشد و تداوم فعالیت یک سازمان، اشتراک دانش، شایستگی‌ها و منابع فناوری.

پیامدهای اجتماعی: همچنین پایداری اجتماعی، رفاه کل ملت‌ها، ایجاد ارزش برای جامعه، ایجاد منافع فردی، پایداری زیست محیطی از پیامدهای اجتماعی استقرار مدل کسب و کار چندوجهی در سازمان‌های فرهنگی است. تا زمانی که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی طرز تفکر خلاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمان‌های دولتی که عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالبه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خودرضایتی در مدیران وجود دارد؛ اما در موسسات خصوصی که بقا و دوام موسسه منوط به ثمربخشی و دستیابی به نقطه مطلوب است، انگیزه و نیاز

هائزندان)، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، کرج.

رشنوادی، یعقوب و صادق وزیری، فراز و نصرت پناه، رسول (۱۴۰۰). ارتقای عملکرد شرکت از طریق قابلیت‌های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک؛ نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار.

قدمی، محسن، علی نیای لاکانی، پریسا (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب، مدیریت توسعه و تحول ۳۶.

کارگر شورکی، محمد (۱۴۰۰). مثلث تحقق استراتژی پایداری مبتنی بر نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتالی با رویکرد قابلیت پویا، دومین همایش ملی و اولین همایش بین‌المللی پایداری کسب و کار، اهواز.

Braun, M, Latham, S and Cannatelli, B (2019), Strategy and business models: why winning companies need both, *Journal of Business Strategy*.

Climint, R. haftor, D (2021). Value creation through the evolution of business model themes, *Journal of Business Research*.

Frank, A. G, Mendes, G. H, Ayala, N. F & Ghezzi, A (2019). Servitization and industry convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change* (in press).

Hassanabadi, Masoud (2019). Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK, Use this URL to cite or link to this record in EThOS.

Lambert S. C (2012). Deconstructing business model frameworks using a reference model. Center of accounting, govenance, and sustainability.

Liu, liu, H. gu, J (2021). Linking business model design and operational performance: The mediating role of supply chain integration, *Industrial Marketing Management*.

Manasra, E.A, Zyadat, M.A, Awamreh, M.A and Alnsour, M.S (2013). Linking entrepreneurial marketing and performance indicators in Jordanian hotel industry. *Journal of Management Research*.

به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد. از آنجا که هم‌اکنون بخش‌های سرنوشت‌سازی از امور فرهنگی کشور در اختیار سازمانهای دولتی یا وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران ارشد جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان نخستین گام در عملیات استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. همانگونه که بررسی‌ها نشان داد، تمامی روابط مدل معنادار بود. بر این اساس می‌توان گفت زیرساخت‌های سازمانی، زیرساخت‌های مدیریتی، زیرساخت‌های تکنولوژیکی و عوامل محیطی به عنوان عوامل اثرگذار تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استراتژیک چندوجهی دارند. همچنین مدیریت استراتژیک چندوجهی تاثیر مثبت و معناداری بر راهبردهای مدل (سازمانی، فرهنگی و مدیریتی) داشت. همچنین تاثیر راهبردها بر پیامدها (پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی) معنادار بود. بررسی‌های مدل همچنین نشان داد موانع (موانع اقتصادی، موانع مدیریتی، موانع محیطی و موانع زیرساختی) و تسهیل‌گرها (فرهنگی و سازمانی) تاثیر معناداری بر پدیده محوری دارند. براساس این دستاورد سازمان‌های فرهنگی با تکیه بر زیرساخت‌های سازمانی، زیرساخت‌های مدیریتی، زیرساخت‌های تکنولوژیکی و عوامل محیطی می‌توانند به صورت استراتژیک چندوجهی، مدل‌های کسب و کار خود را مدیریت کنند.

منابع

آهی فرهاد، طولابی زینب و محمدی اسفندیار (۱۴۰۰). تاثیر تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد شرکت با نقش تعدیل‌گر آینده‌نگری استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت گاز استان کرمانشاه). فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری.

تکاسی، نگار و نسیمی، محمدعلی (۱۳۹۶). تاثیر رویکرد استراتژیک مدیریت فرایند کسب و کار بر فرایند ارزیابی عملکرد بلنک (مطالعه موردی: شعب بلنک ملت استان

Kocsir, Á (2021). Risk Approach- Risk Hierarchy or Construction Investment Risks in the Light of Interim Empiric Primary Research Conclusions. *Risks*, [e-journal] 9(5).

Zott, C, Amit, R and Massa, L (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*.

Slávik, S. Hanák, R (2017). IDENTIFICATION OF RELATION BETWEEN BUSINESS MODEL AND BUSINESS STRATEGY AND MEASUREMENT OF ITS TIGHTNESS, *PROBLEMS OF MANAGEMENT IN THE 21st CENTUR*, 12(1).

Szemere, T. P, Garai-Fodor, M and Csiszárík-

یادداشت‌ها

¹Manasra

²Frank et al

³Climent & haftor

⁴Hassanabadi

⁵Szemere et al

⁶lambert

⁷Zott et al

⁸Dowenport et al

⁹Liu et al

¹⁰Slávik & Hanák

*Faced Validity*¹¹

¹²Content Validity

¹³Construct Validity

¹⁴Average Variance Extracted

¹⁵Cross Loadings

¹⁶Composite Reliability (CR)

¹⁷Structural Equation Modeling (SEM)

¹⁸Tennen House et al

¹⁹Andrew et al

