



فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه

دوره شانزدهم، شماره شصت و سوم، پائیز ۱۴۰۳

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۷۸-۹۳

## تحول دیجیتال و عوامل مؤثر بر نوآوری کسب و کار

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۲۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۱/۲۸ شهامت شکوری هشجین

### چکیده

فرایند تحول دیجیتال و عوامل مؤثر بر نوآوری در کسب و کارها، با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی و تطابق با تغییرات تکنولوژیکی در دهه‌های اخیر بخصوص در زمان کرونا به شدت مورد توجه قرار گرفته است. بنا به توجه گسترده به این امر بیشتر مطالعات پراکنده بوده و یا به صورت موردی انجام شده است که لزوم بررسی، جمع‌بندی، ادغام و طبقه‌بندی آن را دو چندان می‌کند. ما در این پژوهش با استفاده از روش فرا تحلیل و کدگذاری باز و تحلیل محتوا صورت گرفته است. شناسایی عوامل مؤثر، کدگذاری و پیش مضمون اصلی در طی یک فرایند بازگشتی منجر به شناسایی ۴ شاخه اصلی (فرهنگ سازمانی، سبک مدیریتی، رقابت و تغییرات محیطی، منابع و سرمایه‌های کسب و کار) و ۲۱ زیرشاخه فرعی شد که به عنوان عوامل اصلی و فرعی مؤثر بر نوآوری کسب و کار و تحول دیجیتال شناخته شده و چهارچوب مفهومی برای آن ارائه گردید.

### کلمات کلیدی

تحول دیجیتال، نوآوری در کسب و کار، فرا تحلیل

## تحول دیجیتال و عوامل موثر بر نوآوری کسب و کار/شکوری هسجین

### مقدمه

به وجود آمدن بحران شیوع کوید-۱۹ و همه‌گیر شدن آن در جهان، اهمیت به‌کارگیری مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال را بیش‌ازپیش نمایان کرد. شرکت‌هایی که در کسب‌وکار خود فرایند دیجیتالی را توسعه داده بودند توانسته‌اند در صنعت خود پیشرو باشند. اکنون کسب‌وکارهای بسیاری تحول دیجیتال را جزء اصلی راهبردهای خود قرار داده‌اند. (تریپیان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)

شرکت‌های صنعتی و کسب‌وکارها تلاش می‌کنند خود را با روند دیجیتالی شدن جهانی انطباق دهند و تغییرات پایه‌ای را در رویکردها و رویه‌های کسب‌وکار خود ایجاد کنند. شرکت‌های که توانایی انطباق با محیط دیجیتال محور امروزی را نداشته باشند از گردونه رقابت خارج می‌شوند و شانس ماندگاری در اکوسیستم کسب‌وکار امروزی را از دست می‌دهند. این سطح از تحول و دگرگونی که به دنبال این رویه در شرکت‌ها ایجاد شده است به تحول دیجیتال مدل کسب‌وکار مشهور است. (کوسکون و تانریکولو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

درواقع برای تقویت عملکرد اقتصادی، تمرکز استراتژی سیاست‌مداران بر برنامه‌های نوآوری، توسعه فناوری و دیجیتالی است. در این عصری که از هر بیست‌ویک کسب‌وکار تنها یک کسب‌وکار می‌تواند بیشتر از پنج سال دوام بیاورد، تنها شرکت‌های نوآور می‌توانند پایدار بمانند. (شریف و سنین، ۲۰۲۰). اهمیت این نوع نگاه از نظر کشورها به‌قدر است که بسیاری از کشورها بر نقش آن در توسعه و توانایی رقابت پی برده‌اند و آن را در رأس برنامه‌ها و سیاست‌های علمی خود قرار داده‌اند. دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی این کشورها، تجاری‌سازی پژوهش‌ها و کسب درآمد از فعالیت‌های پژوهشی را جزء اولویت‌های خود قرار داده‌اند تا هم نقشی را در رشد و پیشرفت کشور داشته باشند و هم بودجه موردنیاز برای ادامه و گسترش تحقیقات خود فراهم آورند. (بولزانی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰)

### تحول دیجیتال

با توجه به سرعت تغییرات محیطی در دهه‌های اخیر و تغییر مداوم ماهیت فرایندهای تولیدی و خدماتی در عصر جدید، فناوری اطلاعات و ارتباطات نوین با گسترش در بخش کسب‌وکارها و دیجیتالی شدن روزافزون، تأثیر قابل توجهی بر فعالیتهای اقتصادی داشته است. (برتسچک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)

در تعریفی که شالمو و همکاران از تحول دیجیتال ارائه می‌کنند، بیان می‌دارند که تحول فرایندی مستمر و پایدار است که شرکت برای تغییرات دیجیتالی، مدل کسب‌وکار و فرایندها، محصولات،

### فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۶ / شماره ۶۳ / پائیز ۱۴۰۳

ارتباطات و تعاملات آن تعریف کرده است که این تکامل هم جنبه راهبردی و هم جنبه فنی دارد (شالمو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

تحول دیجیتال، به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن فناوری‌های جدید به صورتی استقرار می‌یابند که تمامی فرآیندهای کسب‌وکار، محصولات تولیدی، کانال‌های فروش و زنجیره‌های تأمین و درنهایت مدل‌های کسب‌وکار تغییر یابند و بازسازی شوند (هت و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

تأکید بر این نکته حائز اهمیت است که تحول دیجیتال، بیش از آنکه صرفاً تحول در سطح تکنولوژی مورد استفاده در سازمان باشد، تحول در ماهیت کسب‌وکار سازمان را نیز در برمی‌گیرد. تحول دیجیتال فراتر از آنکه سازمان را متحول می‌کند، می‌تواند زنجیره ارزش صنعت، فضای کسب‌وکار و اکوسیستم حاکم بر صنعت را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد (شامی زنجانی، ۱۳۹۶) بسیاری از سازمان‌ها برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتری و مواجهه با فشار رقابتی، تحت فشار قرار دارند و تغییر می‌یابند. در تلاش برای انجام این امر، آن‌ها اغلب تحت ابتکار عمل تحول دیجیتال قرار می‌گیرند (کاوایانی‌زاده و منفرد، ۱۳۹۹).

سازمان‌های فعال دیجیتالی که توسط فناوری‌های دیجیتالی مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند فرصت‌های رشد زیادی را پیش رو دارند. این سازمان‌ها با توسل به فناوری دیجیتال و سیل عظیمی از فناوری‌های نرم‌افزاری که سه فناوری کلیدی سیستم‌های مجازی‌سازی (مانند محاسبات ابری)، سیستم‌های سیار (مانند رسانه‌های اجتماعی، اینترنت اشیاء، تلفن‌های هوشمند) و سیستم‌های تجزیه و تحلیل (مانند داده‌های بزرگ) را شامل می‌شوند هر روز توانمندتر می‌شوند؛ این ابتکارات تحت عنوان تحول دیجیتال مطرح می‌شوند. به دلیل نقش مهم تحول دیجیتال در بهره‌وری سازمان‌ها با وجود چالش‌های پیش رو و اهمیت مطالعه بر روی ابعاد مختلف آن تعداد تحقیقات آکادمیک در چند سال اخیر در این حوزه به سرعت در حال رشد می‌باشند (لونام و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). سازمان‌های قرن ۲۱ در دورانی هستند که انقلاب صنعتی چهارم با محوریت تحول دیجیتال در حال از بین بردن بسیاری از الگوهای رایج تجارت در دهه‌های اخیر و رونمایی از تعاملات اقتصادی، محصولات و خدمات نوآورانه و ابزارها و رویکردهای مدیریتی است. این تغییرات بسیاری از سازمان‌ها را بر آن داشت تا قبل از آنکه مانند برخی دیگر از غول‌های اقتصادی گذشته زیر امواج سهمگین این تحولات غرق شوند، فکری به حال کسب‌وکار خود کرده و سازمان خود را متناسب با تغییرات عصر حاضر متحول کنند. (ونکترمان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷)

## تحول دیجیتال و عوامل موثر بر نوآوری کسب و کار/شکوری هسجین

### نوآوری در کسب و کار

در تعریفی که جانس و سومرلات از نوآوری ارائه کرده‌اند بیان می‌کنند که نوآوری استفاده از خلاقیت‌ها و مهارت‌ها در جهت ایجاد ارزش از طریق ارائه راهکار، روش، محصول، ایده و یا خدمت جدید است که باید از راه فرآیندها و استراتژی‌های مشخصی به آن درست پیدا می‌کنند (جانس و سومرلات<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰). رفتار نوآورانه شرکت‌ها به عوامل مختلفی بستگی دارد. عواملی نظیر ظرفیت تحقیق و توسعه، عمر شرکت، اندازه شرکت، همچنین روابطی که شرکت‌ها با هم دارند و سطح رقابت و تعامل و الگوبرداری و همچنین ساختار عوامل محیطی مانند استفاده از منابع خارجی، ساختار بازار و سطح فناوری صنعتی. شرکت‌ها باید در مورد کارآمدترین و بهینه‌ترین روش‌ها به منظور بالا بردن توان استراتژیکی و دیجیتالی خود با استفاده از تلاش‌های داخلی یا منابع خارجی تلاش نمایند. (ژوهانسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱)

گاسمن و انکل<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) بیان کردند که نوآوری در فرایندهای سازمانی می‌تواند به سه مدل رخ دهد. در مدل اول نوآوری از داخل به خارج صورت می‌گیرد. در این فرایند شرکت از طریق خلاقیت‌ها و نوآوری‌هایی که در خلق ارزش در درون شرکت انجام می‌دهد خدمات و محصولات جدیدی به بازار ارائه می‌کند. در مدل دوم نوآوری از خارج به داخل منتقل می‌شود. در این مدل دانش تأمین‌کنندگان، مشتریان و سایر منابع بیرونی، شرکت را مجبور به نوآوری و برآوردن نیاز متقاضیان می‌کند و متعاقباً سبب افزایش توان نوآوری سازمان می‌شود؛ و در مدل سوم نوآوری از طریق یک فرایند دوطرفه رخ می‌دهد. در فرایند دوطرفه، عوامل داخل و خارج سازمان تحت یک مشارکت در نوآوری عمل می‌کنند و نقاط ضعف هر سازمان را نقاط قوت دیگری می‌پوشاند تا نوآوری به صورت موفق شکل گیرد

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بوده و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. در این پژوهش از روش متا آنالیز یا فرا تحلیل استفاده شده است.

با توجه به تکثیر سریع دانش و افزایش تعداد تحقیقات، حتی کارشناسان باتجربه در پیگیری ادبیات پژوهش‌ها با مشکل مواجه می‌شوند؛ بنابراین، روش متاآنالیز برای کمک به درک دانش، ترکیب یافته‌های گزارش شده توسط چندین مطالعه و امکان تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها ایجاد شد (والکر، هراندز و کاتا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). فرا تحلیل به جای اعتماد بر آزمون‌های معناداری آماری، بر فاصله اطمینان اتکا دارد؛ زیرا استفاده از انواع آزمون‌های معناداری آماری در پژوهش‌های مختلف منجر به خطاهای

جدی می‌شود. تفاوت در نتایج پژوهش‌ها ممکن است تصادفی یا به علت بی‌دقتی روش‌های به‌کاررفته در پژوهش‌ها و یا تفاوت‌های سیستماتیک موجود در ویژگی‌های منحصربه‌فرد هر مطالعه باشد. فرا تحلیل اشتباهات آماری را تصحیح و با بررسی نتایج پژوهش‌ها، برآوردی از روابط واقعی بین متغیرهای مستقل و وابسته را در جامعه آماری به دست می‌دهد. فرا تحلیل یافته‌های کیفی پژوهش‌های مختلف را که در رابطه با یک موضوع خاص بوده اما از نظر موقعیت زمانی و مکان و تعداد نمونه متفاوت بوده در قالب پدیده‌های کیفی و رویدادهای مشترک تفسیر می‌کند. (بویوتز تورک و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۶).

هدف متاآنالیز رسیدن به ترکیبی از مطالعات قبلی با مرور مطالعات قبلی انجام‌شده با هدفی خاص در مورد موضوعی خاص است. (الساير<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵) متاآنالیز به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مرور سیستماتیک که در آن داده‌های مطالعه کیفی و کمی گزارش‌شده توسط تحقیقات منتخب با یک رویکرد سیستماتیک برای بهبود یک مجموعه داده واحد با قدرت آماری بالاتر ترکیب می‌شوند در این روش، داده‌های مطالعه فردی جمع‌آوری شده در زمان‌ها، مکان‌ها و نمونه‌های مختلف با هم ترکیب می‌شوند تا داده‌های کلی‌تر، معتبرتر به دست آید. (بویوتز تورک و همکاران، ۲۰۱۶).

توجه به این امر که متا آنالیز بر اساس روش مشخص معینی تمرکز ندارد بلکه بنا به هدفی که برای به دست آوردن نتایج و طبقه‌بندی آن‌ها وجود دارد می‌توان از روش‌های تفسیری متفاوتی بهره برد؛ بنابراین ما در این پژوهش از تحلیل محتوا و مضمون برای تفسیر یافته‌ها و نتایج بهره بردیم.

تحلیل محتوا و مضمون رویکردی زیر بنایی برای تجزیه و تحلیل کیفی در پژوهش‌ها است که به‌صورت سیستماتیک و درعین حال انعطاف‌پذیر و قابل‌دسترس برای تحلیل داده‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخی از نظریه‌پردازان تحلیل مضمون را یک رویکرد تحلیلی خاص و برخی آن را یک تکنیک فرا تحلیلی می‌دانند.

### یافته‌ها

در گام اول فرا تحلیل به بررسی و شناسایی نتایج پژوهش‌ها پرداختیم. در این گام با توجه به خلأ مذکور در مطالعات، جستجو و بررسی پژوهش‌ها در دو قسمت انجام شد و از طریق روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) به ۲۱ مقاله نهایی دست‌یافته و به اشتراک مقوله‌ها پرداختیم. در قسمت اول برای بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری کسب‌وکارها ضمن مطالعه منابع و چکیده مقالات، با یادداشت‌برداری و مشخص کردن عوامل مهم مقالات، آشنایی با داده‌ها حاصل شد که از ۱۴۰ مقاله ۲۱ مقاله انتخاب شد. عواملی مانند ارتباط مستقیم با موضوع نوآوری، بررسی عوامل تأثیرگذار با تحول دیجیتال، ساختار پژوهشی و چندین عامل دیگر از جمله معیارهای انتخاب مقالات منتخب بودند. در مرحله نهایی به

## تحول دیجیتال و عوامل مؤثر بر نوآوری کسب و کار / شکوری هسجین

شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری در مطالعات پیشین پرداخته شده و از اشتراک عوامل، نتیجه مطلوب به دست آمده است.

در گام دوم به منظور تحلیل و استخراج مقوله‌های اصلی از تحلیل محتوا استفاده کرده‌ایم که با استفاده از آنالیز شانون در نهایت وزن دهی کرده و اولویت‌بندی می‌کنیم. سپس با استفاده از مفاهیم مستخرج به ارائه مدل مفهومی می‌پردازیم.

**جدول ۱: منابع منتخب برای استخراج عوامل مؤثر بر نوآوری کسب و کار و تحول دیجیتال**

ردیف	مرجع	عامل‌های اصلی و درونی مقاله
۱	Johnston, A. 2021	همکاری و مشارکت- فرهنگ سازمانی
۲	Snihur, Y., Zott, C۲۰۲۰	الگوی فکری و رفتاری مالک شرکت -نوآوری مدل کسب و کار
۳	Liu & Bell, 2019	چرخه سریع و پیوسته تکرار محصول، واکنش به تغییرات محیطی و رفتار فرصت‌طلبانه برای توسعه کسب و کار در بازارهای جدید.
۴	Arifiani & Arifiani, 2019	شار رقابتی، فشار تکنولوژی- توسعه تکنولوژی ابری و محاسبات دیجیتال و نیز جهانی شدن و مواجهه با چالش‌ها و رقابت بازارهای جهانی،
۵	Zhang et al., 2018	موقعیت‌یابی غیرمعمول مشتری، ارزش پیشنهادی مبتنی بر تجربه مشتری، زیرساخت فراگیر مبتنی بر پلتفرم، قابلیت اهرمی مبتنی بر پلتفرم
۶	Jelonek 201۲	صرف کنندگان -خدمات مبتنی بر اینترنت- فضای مجازی- شرکت‌ها- توجه به نیاز مشتری -مشتریان
۷	Quinones, Nicholson, & Heeks, 2015	فرهنگ سازمانی- تکنولوژی- تجزیه و تحلیل و جست‌وجوی مستمر برای منابع
۸	Chesbrough, 2017	مدل کسب و کار، رقابت و نوآوری سازمانی
۹	Jelonek 2015	مدل کسب و کار- استراتژی- تکنولوژی و دیجیتال مارکتینگ- اینترنت - منابع- ساختار-
۱۰	,Khajehheian 2013	رفتارهای کارآفرینانه دیجیتال - سبک کارآفرینی- استراتژی- چشم انداز- استراتژی رقابتی - مدل درآمدی - نیازهای بازار و مشتریان - محصول -ایده -زمان بندی فروش -توسعه محصول جدید- زیرساخت- توزیع - مقررات- زیرساخت اطلاعاتی بازار- پرداخت الکترونیک-

دسترسی اینترنت		
-نوآوری دیجیتال -اندازه شرکت -نوع محصول یا خدمت	Burke 2013	۱۱
پذیرش نوآوری توسط محیط - ظرفیتسازی - سیاستگذاری - توجه به همه سطوح نوآوری - تقویت همکاری - انتشار و اشتراک دانش - سرمایه‌گذاری بر نوآوری - ایجاد استانداردهای تکنولوژیک - اشتیاق و انگیزه	Nepelski 2017	۱۲
رسانه‌های اجتماعی و کلان داده‌ها - دیجیتالی‌شدن ناشی از محرک‌های استراتژیک داخلی و تحولات تکنولوژی بیرونی	Bouwman et al., 2018	۱۳
الگوی فکری مدیریت، تحولات محیط بیرونی، ذی‌نفعان بیرونی. رصد تحولات خارج از صنعت، کسب اطلاع از ذینفعان و دیدگاه مدیریت به فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده	Laudien & Daxböck, 2017	۱۴
فشار رقابتی، نوآوری در کار	Comberg & Velamuri, 2017	۱۵
فرصت توسعه بازار، چالش‌های داخلی، فشار رقابتی بهبود فرآیندهای داخلی، (فرصت‌های بیرونی) مانند تغییرات تکنولوژی کلیدی، تهدیدهای داخلی (مانند برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های جدید) و تهدیدهای بیرونی (مانند تهدیدهای رقابتی، تغییر جهت بازار، تغییرات قانونی)	Marolt et al., 2016	۱۶
الگوی فکری مدیریت، تحولات محیط بیرونی، چالش‌های داخلی، نوآوری مدل کسب‌وکار	Aspara et al., 2013	۱۷
فشار رقابتی، تحولات محیط بیرونی	Schneider et al., 2013	۱۸
فشار تکنولوژی، تحولات محیط بیرونی، ذی‌نفعان بیرونی	Habtay, 2012	۱۹
قابلیت‌های داخلی، همکاری مدیریتی، یادگیری جمعی، قابلیت مزیت یابی، قابلیت پیشبرد اهداف	Roaldsen, 2014	۲۰

به‌منظور تعیین عوامل مؤثر بر نوآوری در کسب‌وکارها و تحول دیجیتال به تفکیک شاخصه‌های مطرح‌شده در درون هر مقاله با استفاده از تحلیل محتوا و با توجه به متنوع بودن صنعت، اندازه و محیط کسب‌وکارهای مورد مطالعه، در گام بعدی تلاش شد با استانداردسازی به مقوله‌هایی برای عموم کسب‌وکارها و الگوبرداری از محرک‌های معرفی‌شده در بررسی پیشینه تحقیق، عوامل مؤثر بر نوآوری

## تحول دیجیتال و عوامل موثر بر نوآوری کسب و کار / شکوری هسجین

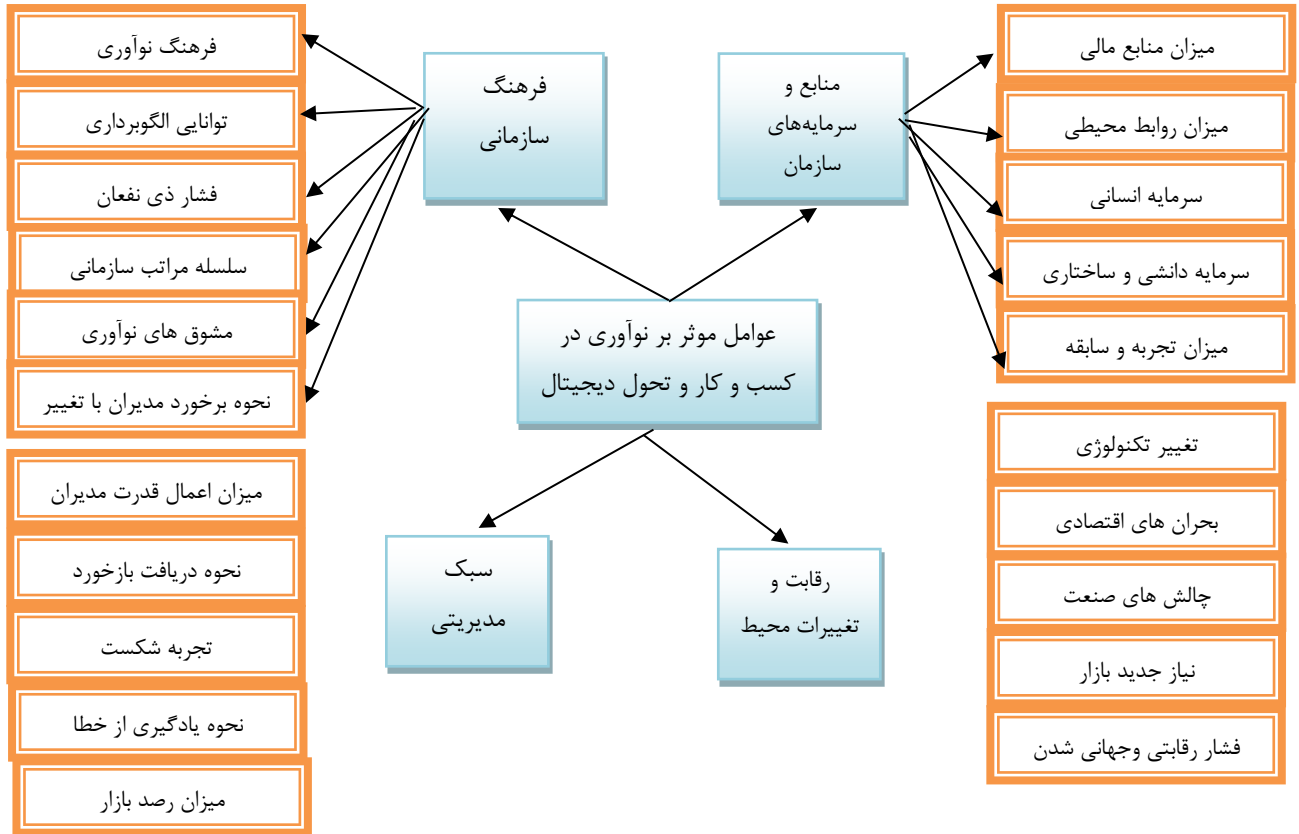
مدل کسب و کار شناسایی و ارائه گردد؛ و در نهایت با استفاده از آنتروپی شانون وزن هر یک از عوامل بررسی گردد.

**جدول ۲: چارچوب حاصل از نتایج و اولویت بندی آنتروپی شانون**

رتبه	وزن حاصل از آنتروپی شانون	عامل اصلی	زمینه اصلی
۱	۱,۴۵۴۱۵	تغییر تکنولوژی	رقابت و تغییرات محیط
۴	1.29354	بحران اقتصادی	
۲	۱,۳۹۵۴۱	چالش های صنعت	
۳	۱,۳۳۰۰۷	نیاز بازار	
۱	1.29852	میزان منابع مالی	منابع و سرمایه های کسب و کار
۱	1.29425	میزان روابط محیطی	
۳	1.22425	سرمایه انسانی	
۴	1.22350	سرمایه دانشی و ساختاری	
۵	1.20057	میزان تجربه و سابقه	
۱	1.19854	فرهنگ نوآوری و خلاقیت	فرهنگ سازمانی
۲	1.19400	توانایی الگوبرداری	
۴	1.14907	فشار ذی نفعان	
۶	1.10524	سلسله مراتب سازمانی	
۳	1.15432	مشوق های نوآوری	
۵	1.00588	نحوه برخورد مدیران با تغییر	
۱	0.75842	میزان اعمال قدرت مدیران	سبک مدیریتی
۲	0.6532	نحوه دریافت بازخورد	
۴	0.3215	تجربه شکست	
۵	0.0100	نحوه یادگیری از خطا	
۳	0.52150	میزان رصد بازار	

با توجه به گداهای استخراج شده از مقالات، از طریق تحلیل محتوا چارچوبی متشکل از چهار مقوله اصلی: رقابت و تغییرات محیط، سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی، منابع و سرمایه های سازمانی حاصل شد که هر مقوله دارای مفاهیم مربوطه است همچنین اولویت مفاهیم بر اساس فراوانی با استفاده از آنتروپی شانون سنجیده شد که در جدول بالا به آن اشاره گردید.





### ارائه چارچوب مفهومی از عوامل مؤثر بر نوآوری در کسب‌وکارها و تحول دیجیتال

#### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه خلق ارزش از طریق نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار به مفهومی ضروری در سازمان‌ها تبدیل شده است به طوری که در ده سال اخیر قسمت عمده هزینه سازمان‌ها از تبلیغات به قسمت تحقیق و توسعه شرکت (R&D) تخصیص یافته است. با اینکه بخش مهمی از مطالعات انجام شده، به صورت پژوهش‌های کیفی از جمله مطالعات موردی است، لیکن یافته‌های آن‌ها اغلب به صورت تجمیع نشده و انفرادی باقی مانده است. این پژوهش در پاسخ به خلأ مورد اشاره پژوهشگران اخیر در خصوص ضرورت مطالعه عوامل مؤثر بر نوآوری کسب‌وکار و به دنبال ادغام مطالعات قبلی و ارائه نتایجی بین موردی در یک مطالعه واحد بوده است. لذا، پس از جستجو در پایگاه مقالات علمی اسکوپوس و پالایش مقالات مرتبط یافت شده، در نهایت عوامل مؤثر نوآوری در کسب‌وکار گزارش شده در ۱۴۰ مطالعه

## تحول دیجیتال و عوامل موثر بر نوآوری کسب و کار/شکوری هسجین

موردی در صنایع و کشورهای مختلف مورد بررسی قرار گرفت و با انجام تحلیل محتوا، ۴ محرک اصلی بر ۲۱ محرک فرعی، شناسایی، نام گذاری و به دقت تعریف شد.

**در عامل منابع و سرمایه‌های سازمانی** میزان منابع مالی، روابط محیطی، سرمایه انسانی، سرمایه دانشی و ساختاری، میزان تجربه و سابقه شرکت مهم‌ترین عوامل فرعی از زیرشاخه منابع و سرمایه سازمانی بودند که بر تحول دیجیتال شرکت‌ها تأثیر به‌سزایی داشته‌اند. شرکت‌هایی که زودتر از دیگر شرکت‌ها قابلیت تحول دیجیتال و تغییر فرایند را دارند در زمینه منابع مالی و انسانی تواناترند و امکان آزمون خطا را بیشتر از بقیه دارا هستند. نتایج آنتروپی نشان داد که بیشترین تأثیر را تغییر تکنولوژی در مضمون اصلی رقابت و تغییرات محیطی داراست.

**در عامل رقابت و تغییرات محیطی**، عوامل تغییر تکنولوژی و توانایی انطباق دیجیتالی با آن، بحران‌های اقتصادی که منجر به تغییر رویه می‌شوند (مانند کرونا که شرکت‌هایی که توانایی تطابق سریع و ایجاد تحول دیجیتالی را داشتند و یا از قبل برای آن تلاش کرده بودند توانستند با تغییرات محیطی منطبق شوند)، چالش‌های صنعت که بنا به ماهیت هر صنعت می‌تواند بر توان تحول دیجیتالی تأثیر بگذارد و شرکت‌های بزرگ‌تر نیاز بیشتری برای تحول دیجیتالی و هماهنگی بیشتر دارند. نیازهای جدید بازار و سرعت تغییر به آن سمت در شرکت‌هایی که فرایندهای خود را دیجیتالی کرده‌اند به سرعت اتفاق می‌افتد. عامل فشار رقابتی و جهانی شدن نیز از دیگر عواملی است که شرکت‌ها را به سمت تحول دیجیتال سوق می‌دهد زیرا در محیط پرفشار و رقابتی مدیران تمام تلاش خود را برای پیشی گرفتن از رقبای و ایجاد تحول به سمت مطلوب را انجام می‌دهند. **در عامل فرهنگ سازمانی**، نوع فرهنگی که در مواجهه با تحول دیجیتال رخ می‌دهد نقش به‌سزایی در قبول و یا عدم انطباق با تحول دیجیتال دارد. فرهنگ نوآوری و میزان قبول کردن آن در فرایند کسب‌وکار، توانایی الگوبرداری از رقیبان و تسهیل فرایندهای کسب‌وکار برای کارکنان و مصرف‌کنندگان خدماتی و تولیدی، فشار صاحبان سهام و ذی‌نفعان برای پیشرفت، سلسله‌مراتب و چارت سازمانی که نوع نگاه مدیر می‌تواند در شکوفایی و خلق نوآوری مؤثر باشد، همچنین مشوق‌هایی که مدیران برای فعالیت‌های نوآور قرار می‌دهند و نحوه برخورد آن‌ها با تفکر خلاق از جمله عواملی هستند که در تحول دیجیتالی کسب‌وکار نقش اساسی ایفا می‌کنند. **عامل سبک مدیریتی**. میزان اعمال قدرت مدیران، نحوه دریافت بازخورد، تجربه شکست ریال نحوه یادگیری از خطا، میزان رصد بازار ارز مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه و تحول دیجیتال در نوآوری کسب‌وکارها بود. نتایج نشان داد که مهم‌ترین عنصر مدیریتی، میزان اعمال قدرت مدیریتی و به‌نوعی سبک اقتدار مدارانه و یا مشارکتی مدیران در فرایند مدیریت مجموعه است. هرچقدر که مدیریت مجموعه از نوع مشارکتی باشد و سلسله‌مراتب سازمانی کمتر باشد میزان مشارکت و خلاقیت کارکنان بالا رفته و در نتیجه نوآوری محصول و خدمات را منجر می‌شود.

منابع

- (۱) شامی زنجانی؛ م (۱۳۹۶). روندهای نوین و چالش‌های جدی تحول دیجیتال در سازمان‌ها اجلاس مدیران تحول دیجیتال کشور. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- (۲) کاویانی زاده؛ احسان، وحیدی منفرد؛ امین. (۱۳۹۹). تحول دیجیتال در کسب‌وکار: زنجیره تأمین دیجیتالی. همایش ملی بهبود و
- (۳) بازسازی سازمان و کسب‌وکار. تهران تحول مدل کسب‌وکار شرکتی و شناخت بین سازمانی: مورد نوکیا. برنامه‌ریزی طولانی‌مدت، ۴۶ (۶)، ۴۵۹-۴۷۴. <https://doi.org/10.1016/j.irp.2011.06.001>
- (۴) "نظرسنجی ZEW ICT ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۵: اندازه‌گیری تحول دیجیتال در شرکت‌های آلمانی"، ۲۳۸، ۱، ۲۰۱۸-
- (۵) دفاتر انتقال فناوری به عنوان ارائه‌دهندگان آموزش کارآفرینی علم و فناوری. مجله انتقال فناوری، ۴۶ (۲)، ۳۳۵-۳۶۵
- (۶) بومن، اچ، نیکو، اس.، مولینا-کاستیلو، اف. جی؛ و دی رویور، ام. (۲۰۱۸). تأثیر دیجیتالی شدن بر مدل‌های کسب‌وکار سیاست دیجیتال، مقررات و حکومت، ۲۰ (۲)، ۱۰۵-۱۲۴. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- (۷) بورک، ک. (۲۰۱۳). فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت‌های کوچک: بررسی استفاده، مزایا و رشد شرکت در بخش کشاورزی هاوایی نوآوری‌های نوین کارآفرینی و تجارت الکترونیکی (صص ۱۲۸-۱۴۸) IGI Globa:
- (۸) کارادنیز، اف (۲۰۱۶)؛ و دمیرل، بیلیمسل آراستیرما یونتلمری، " پیگم یاینلاری،
- (۹) چسبرو، اچ (۲۰۱۷). آینده نوآوری باز مدیریت پژوهش - فناوری، ۶۰ (۱)، ۳۵-۳۸.
- (۱۰) معرفی یک مدل تجاری رقیب: مورد eBay. مجله بین‌المللی مدیریت فناوری، ۷۳ (۱-۳)، ۳۹-۶۴. <https://doi.org/10.11504/IJTM.10.1504>
- (۱۱) بازسازی مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال: یک مدل فرآیند فناوری در جامعه، ۶۴ (C).
- (۱۲) السیبر، (۱۳۹۴) آزمون اهمیت در رویکرد فرا تحلیل: مروری نظری، ام. جی. تنور. Appl. آمار ۴ (۶)، ۶۳۰-۶۳۹. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.10.11648>
- (۱۳) حبتای، س.ر. (۲۰۱۲). تحلیلی در سطح شرکت در مورد تفاوت نسبی بین نوآوری‌های مدل کسب‌وکار مخرب مبتنی بر فناوری و بازار محور. خلاقیت و مدیریت نوآوری، ۲۱ (۳)، ۲۹۰-۳۰۳. <https://doi.org/10.1111/j.1467-1467>

## تحول دیجیتال و عوامل موثر بر نوآوری کسب و کار/شکوری هسجین

- ۱۴) نقش اینترنت در توسعه مدل‌های نوآوری باز انفورماتیک بازرگانی، (۲۳) ۱، ۳۸-۴۷.
- ۱۵) نقش نوآوری‌های باز در توسعه کارآفرینی الکترونیکی. (۲۰۱۵)، ۶
- ۱۶) جانستون، ا. (۲۰۲۱). شبکه‌ها، شرکت‌های کوچک و متوسط و دانشگاه: فرآیند همکاری و نوآوری باز انتشارات ادوارد الگار.
- ۱۷) امتیاز نوآوری: به دست آوردن ارزش خلاقیت. PRISM-CAMBRIDGE  
-MASACHUSETTS، ۵-۲۶.
- ۱۸) خواجهیان، د. (۱۳۹۲). ایجاد سرمایه‌گذاری جدید در بستر رسانه‌های اجتماعی؛ (صص ۱۲۵-۱۴۲)
- ۱۹) فرآیندهای نوآوری مدل کسب‌وکار بازیگران متوسط بازار: یک تحلیل کیفی-تجربی مدیریت تحقیق و توسعه، (۲۰۱۷) ۴۷ (۳)، ۴۲۰-۴۳۰. <https://doi.org/10.1111/radm.12208>
- ۲۰) لیو، پی و بل، آر. (۲۰۱۹). کاوش در شروع و فرآیند نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت‌های موفق فناوری اطلاعات و ارتباطات چینی. مجله کارآفرینی در اقتصادهای نوظهور، ۱۱ (۴)، ۵۱۵-۵۳۶. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-11-09-2018-0094>
- ۲۱) لونام، جی، ایوز، اس، کومار، وی و پری، جی. (۲۰۱۸). به سوی تحول دیجیتال: درس‌های آموخته‌شده از سازمان‌های سنتی، تغییرات استراتژیک، سال ۲۷، شماره ۲، صص ۱۰۱-۱۰۹
- ۲۲) نوآوری مدل کسب‌وکار: بینش از یک مطالعه موردی چندگانه از SME های اسلوانی (۲۰۱۶)، <https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055010>
- ۲۳) راه برای تقویت حمایت از نوآوری دیجیتال و کارآفرینی در اروپا. پیام‌های کلیدی از سیاست‌های نوآوری اروپا برای پروژه تغییر دیجیتال
- ۲۴) قابلیت‌های پویا به‌عنوان محرک‌های نوآوری مدل کسب‌وکار از دیدگاه SME ها در صنایع بالغ.
- ۲۵) تحول دیجیتال مدل‌های کسب‌وکار - بهترین روش، توانمندسازها و نقشه راه نوآوری مخرب دیجیتال، (۲۰۲۰)، ۲۱ (۸): ۱۱۹-۱۳۸.
- ۲۶) اشنایدر، اس، اسپیت، پی و کلاوس، تی (۲۰۱۳). نوآوری مدل کسب‌وکار در صنعت هوانوردی
- ۲۷) شریف، سیاست نوآوری و مدل مارپیچ سه گانه در زمینه مالزی: بررسی ادبیات مجله بین‌المللی یادگیری فناورانه، نوآوری و توسعه، ۱۲(۲)، ۹۳-۱۱۳
- ۲۸) پیدایش و دگردیسی آثار تازگی: چگونه نوآوری مدل کسب‌وکار (۲۰۲۰)، <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1376047>
- ۲۹) سازمانی: مورد نوکیا. برنامه‌ریزی طولانی‌مدت، ۴۶ (۶)، ۴۵۹-۴۷۴

- 30) Shami Zanjani; M. (2016). New trends and serious challenges of digital transformation in organizations. Tehran: Faculty of Management, University of Tehran.
- 31) Kavianizadeh; Ehsan, Vahidi Monfared; Amin. (2019). Digital transformation in business: digital supply chain. National Conference on Improvement and
- 32) Organization and business restructuring. Tehran
- 33) Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.06.001>
- 34) Bertschek, Irene, Jorg Ohnemus & Steffen Viete (2018). "The ZEW ICT Survey 2002 to 2015: Measuring the Digital Transformation in German Firms" *Jahrbucher fur Nationalokonomie und Statistik*, 238.1, 2018: 87-99
- 35) bolzani, D., Munari, F., Rasmussen, E., & Toschi, L. (2021). Technology transfer offices as providers of science and technology entrepreneurship education. *The Journal of Technology Transfer*, 46(2), 335-365
- 36) Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105–124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- 37) Burke, K. (2013). ICTs in the Micro-Enterprise: An Examination of Usage, Benefits and Firm Growth in Hawaii's Agricultural Sector *Modern Entrepreneurship and EBusiness Innovations* (pp. 128-148): IGI Globa
- 38) Büyükoztürk, " E. Kılıç Çakmak, O.E. " Akgün, S., Karadeniz, F(2016). ve Demirel, *Bilimsel Arastırma Yontemleri*, " Pegem Yayınları,
- 39) Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.
- 40) Comberg, C., & Velamuri, V. K. (2017). The introduction of a competing business model: The case of eBay. *International Journal of Technology Management*, 73(1–3), 39–64. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.082356>
- 41) Coskun-Setirek, A. & Tanrikulu, Z. (2021). Digital innovations-driven business model regeneration: A process model. *Technology in Society*, 64(C).
- 42) Elsayir, (2015) Significance test in meta-analysis approach: a theoretical review, *Am. J. Theor. Appl. Stat.* 4 (6) 630–639, <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20150406.35>.
- 43) Habtay, S. R. (2012). A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 290– 303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00628.x>

- 44) Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- 45) Jelonek, D. (2012). The role of the internet in open innovations models development. *Business Informatics*, 1(23), 38-47.
- 46) Jelonek, D. (2015). The Role of Open Innovations in the Development of eEntrepreneurship. *Procedia Computer Science*, 6
- 47) Johnston, A. (2021). *Networks, SMEs, and the University: The Process of Collaboration and Open Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- 48) Jonash, R. S., & Sommerlatte, T. (1999). The innovation premium: Capturing the value of creativity. *PRISM-CAMBRIDGE MASSACHUSETTS-*, 5-26.
- 49) khajeheian, D. (2013). New venture creation in social media platform; Towards a framework for media entrepreneurship *Handbook of social media management* (pp. 125-142): Springer, Berlin, Heidelberg.
- 50) Laudien, S. M., & Daxböck, B. (2017). Business model innovation processes of average market players: a qualitative-empirical analysis. *R&D Management*, 47(3), 420–430. <https://doi.org/10.1111/radm.12208>
- 51) Liu, P., & Bell, R. (2019). Exploration of the initiation and process of business model innovation of successful Chinese ICT enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 515–536. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2018-0094>
- 52) Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V. and Parry, G. (2018). Towards Digital Transformation: Lessons learned from traditional organizations, *Strategic Changes*, Vol.27, No.2, pp. 101- 109
- 53) Marolt, M., Lenart, G., Maletič, D., Borštnar, M. K., & Pucihar, A. (2016). Business model innovation: Insights from a multiple case study of Slovenian SMEs. *Organizacija*, 49(3), 161–171. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0015>
- 54) Nepelski, D., Bogdanowicz, M., Biagi, F., Desruelle, P., De Prato, G., Gabison, G., Piroli, G., Pesole, A., Thumm, N. and Van Roy. (2017). 7 ways to boost to support digital innovation and entrepreneurship in Europe. Key messages from the European innovation policies for the digital shift project
- 55) Roaldsen, I. (2014). Dynamic capabilities as drivers of business model innovation - from the perspective of SMEs in mature industries.
- 56) schallmo, D., Williams, C.A. & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models— best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation*, 21(8): 119-138.
- 57) Schneider, S., Spieth, P., & Clauss, T. (2013). Business model innovation in the aviation industry. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 286. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055010>

- 58) Sharif, F. A., & Senin, A. A. (2020). Innovation policy and triple helix model in Malaysia context: a literature review. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 12(2), 93-113
- 59) Snihur, Y., Zott, C. (2020). The Genesis and Metamorphosis of Novelty Imprints: How Business Model Innovation Emerges in Young Ventures. *Academy of Managementl*
- 60) Tripathi, S. (2021). Determinants of Digital Transformation in the Post-Covid-19 Business World. *IJRDO - Journal of Business management*, 7(6): 75-83.
- 61) Venkatraman, V. (2017). *The Digitak Matrix: New Rules for Business Transformation through Technology*. Life Tree Media
- 62) Walker, A.V. Hernandez, M.W. Katta(2008), Meta-analysis: its strengths and limitations, *Cleve. Clin. J. Med.* (75) (2008) 431–439.
- 63) Zhang, W., Daim, T., & Zhang, Q. (2018). Understanding the disruptive business model innovation of E-business microcredit: a comparative case study in China. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 765– 777. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1376047>

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Tripathi  
2 Coskun & Tanrikulu  
3 bolzani, Munari, Rasmussen & Toschi  
4 Bertschek  
5 Schallmo, Williams & Boardman  
6 1. Hess, Matt, Benlian & Wiesböck  
7 Loonam, Elbert & Power  
8 Venkatraman  
9 Janash and sommerlatte  
10 Johnston  
11 1 Gassmann, ankel  
12 Walker, A.V. Hernandez, M.W. Katta  
13 Büyükoztürk, " E. Kılıç Çakmak, O.E. " Akgün, S., Karadeniz  
14 Elsayir

---

**Digital transformation and factors affecting business innovation**

**Receipt: 18/12/2023      Acceptance: 16/04/2024      Shahamat Shakourihastchin**

**Abstract**

The process of digital transformation and the factors affecting innovation in businesses, with the aim of creating competitive advantages and adapting to technological changes, have been highly considered in recent decades, especially during the time of Corona. Due to the widespread attention to this issue, most of the studies have been scattered or done on a case-by-case basis, which doubles the necessity of reviewing, summarizing, integrating and classifying it. In this research, we used the method of meta-analysis and open coding and content analysis. The identification of effective factors, coding and the main theme during a recursive process led to the identification of ۴ main branches (organizational culture, management style, competition and environmental changes, business resources and capital) and ۲۱ sub-branches, which are considered as factors. The main and secondary effects on business innovation and digital transformation are known and a conceptual framework was presented for it.

**Keywords**

digital transformation, business innovation, meta-analysis

Department of Computer Engineering, Khalkhal Branch, Islamic Azad University,  
Khalkhal, Iran. shahamat.shakouri@iau.ac.ir