

بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد با نقش میانجی قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب و کار در شعب بانک ملی شهرستان ارومیه^۱

حبیب ولی‌زاده

دکتری مدیریت، استادیار، عضو هیأت علمی جهاد دانشگاهی آذربایجان غربی، ارومیه، ایران

احمد زینالی اقدم*

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تجارت الکترونیک، موسسه آموزش عالی آذربادگان، ارومیه، ایران
*نویسنده مسئول: ahmadzadeynaliaghdam@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد با تبیین نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار و قابلیت‌های پویا بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش مدیران شعب بانک ملی در سطح شهر ارومیه به تعداد ۴۰ نفر (۴۰ شعبه) بودند. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۳۶ نفر تعیین شد. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با دو نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و Smart PLS نسخه ۳ انجام شد. تمامی فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شدند و یافته‌ها نشان داد رهبری دیجیتال بر قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد بانک‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تأیید اثر قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بانک‌ها، نقش میانجی‌گری این دو متغیر را تبیین نمود. از آنجا که محیط امروزی کسب و کار به شدت پویا است، مدیران بانک‌ها باید در کنار فراهم آوردن شرایط رهبری دیجیتال با ایجاد قابلیت‌های پویا در سازمان خود، با بهره‌برداری از فرصت‌های بازار از طریق اتخاذ نوآوری مدل کسب و کار، به برتری عملکردی دست یابند.

واژگان کلیدی: رهبری دیجیتال، قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل کسب و کار، عملکرد بانک



مقدمه

طی سال‌های اخیر، چشم‌انداز جهانی صنعت به دنبال پیشرفت‌ها و نوآوری‌های پی در پی به شدت تغییر کرده است. با پیشرفت‌های روزافزون در روندهای تولید و فناوری، مفاهیم جهانی جدیدی پدیدار شده‌اند. از جمله، انقلاب صنعتی چهارم که مشخصه بارز آن تغییرات تحول‌آفرین و انقلابی در تولید و ارائه کالاها و خدمات است (نصرت‌پناه، ۱۳۹۹).

امروزه با تغییرات بنیادین و تحول‌آفرین حاکم بر فضای کسب و کار، شرکت‌های فعال در سطح جهانی به منظور حفظ عملکرد برتر کسب و کار خود در بلندمدت با چالش‌هایی روبرو می‌باشند. مدیران سازمان‌های تجاری معتقدند با گذر به عصر مدرنیته در قرن ۲۱، جهانی‌سازی و ضعف بینش استراتژیک در مدیریت عدم اطمینان ناشی از پویایی فضای کسب و کار، دستیابی مداوم کسب و کارها به عملکرد هدفمند را دشوار ساخته است. از آنجا که هدف اصلی سازمان‌های تجاری سودآوری است، عملکرد شرکت بسیار حیاتی بوده و مدیریت موثر یک سازمان به اندازه‌گیری مناسب عملکرد آن بستگی دارد (رشنوادی و همکاران، ۱۴۰۰). اما تحولات ناشی از رقابت در بازار آزاد، تقاضای مشتری و جهانی‌سازی که صنایع مختلف در سراسر جهان با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، باعث شده است تا امروزه کسب و کارها جهت حفظ عملکرد بلندمدت خود در چنین محیط پویایی، چالش‌هایی را تجربه کنند (رشنوادی و همکاران، ۱۴۰۰). بروز چنین مسائلی باعث شده است تا تحقیقات حوزه مدیریت استراتژیک بر نحوه بهبود عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های پویا تمرکز بیشتری داشته باشد (نصرت‌پناه، ۱۳۹۹). در این چارچوب، امروزه ارائه‌ی بهترین عملکرد، به اساسی‌ترین دغدغه‌ی مدیران تمامی شرکت‌ها مبدل شده است و آن‌ها می‌کوشند تا با بهره‌گیری از راهکارهای مختلف، به عملکرد برتر دست یابند. این نشان می‌دهد که هدف اصلی شرکت‌ها از تدوین استراتژی کسب و کار، افزایش عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (دهقانی سلطانی و مصباحی، ۱۳۹۸).

به عقیده گرن، یکی از منشأهای اصلی مزیت رقابتی، نوآوری استراتژیک می‌باشد؛ جایی که در آن سازمان‌ها می‌کوشند تا با خلق و بکارگیری روش‌های جدید انجام کار از جمله مدل‌های کسب و کار جدید، ارزش‌آفرینی را برای مشتریان خود به همراه بیاورند (گرن، ۱۳۹۶؛ ۲۶۰). در همین راستا، طی چند دهه گذشته نوآوری مدل کسب و کار به عنوان یکی از حوزه‌های پژوهشی بسیار مهم در ادبیات مدیریت استراتژیک توسعه یافته است و بارها تلاش شده است تا نوآوری مدل کسب و کار به عنوان یک فرآیند و نیز رابطه آن با استراتژی درک شود (Miroshnychenko et al., 2020). این مهم، بستری را به منظور تبدیل فرصت‌های جدید بازار به مدل‌های کسب و کار جدید، خلق ارزش جدید برای مشتری و همچنین ایجاد روش‌های نوآورانه برای خلق، ارائه و انتقال این ارزش به مشتری فراهم می‌سازد و به عملکرد برتر ختم می‌گردد (Bashir & Verma, 2019; Clauss et al, 2019).

از طرفی دیگر، تحولات ناشی از دیجیتالی شدن دنیای تجارت با شتابی بالا در حال از بین بردن موانع سنتی رقابت است (Ibarra et al, 2018). در این چارچوب، دیگر انحصار منابعی وجود ندارند و ارزش تولید شده توسط منابع و توانمندی‌ها با گذر زمان منسوخ می‌شود. دیدگاه‌های تکاملی اخیر نیز نشان می‌دهد که امروزه صرف در نظر گرفتن منابع برتر برای داشتن عملکرد سطح بالا کافی نیست و شرکت‌ها برای استفاده بهتر از منابع خود به قابلیت‌های پویا نیاز دارند تا پتانسیل بالقوه‌ای را برای افزایش نتایج عملکرد سازمانی در اختیار آنها قرار دهد (Hernández-Linares et al., 2021). قابلیت‌های پویا به شرکت‌ها امکان تبدیل مزیت رقابتی کوتاه‌مدت را به مزیت رقابتی پایدار و در نتیجه عملکرد برتر می‌دهد (Keat et al., 2018).



امروزه شاهد آن هستیم که رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری جایگاه بین‌المللی آن را رقم می‌زند. کشورها برای آنکه بتوانند در عرصه بین‌المللی حرفی برای گفتن داشته باشند در صدد بر می‌آیند تا شاخص‌های توسعه‌یافتگی خود را بهبود بخشند و از این طریق با بهبود وضع اقتصادی و به طبع آن افزایش نقش موثر خود موجب تقویت اقتصاد و ایفاء نقش تأثیرگذاری در صحنه جهانی شوند. رشد اقتصادی هر کشوری همبستگی بسیاری با ایجاد و بهبود زیرساخت‌های اقتصادی مناسب آن کشور دارد و تعیین اهداف اقتصادی مناسب و انتخاب استراتژی‌های هوشمندانه و تبدیل آن به برنامه‌های عملیاتی، بخش مهمی از این فرآیند است. با این حال، عامل دیگری که اهمیت بسزایی در دستیابی به اهداف تعیین شده دارد، توسعه و تسهیل فضای کسب و کار می‌باشد که ایجاد، حفظ و بهبود آن نقش مهمی در دستیابی به اهداف اقتصادی تعیین شده دارد. رابطه بین توسعه فضای کسب و کار و بخش مالی هر اقتصاد که شامل بخش‌هایی مانند بانک، بیمه و بازار سرمایه می‌باشد، غیر قابل انکار است. امروزه، صنعت بانکداری جزء لاینفک نظام مالی در هر کشوری است و به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی از سویی به عنوان یکی از عمده‌ترین نهادهای اقتصادی مطرح بوده و از دیگر سو، فعالیت دیگر نهادها را پشتیبانی می‌کند (نصرت‌پناه، ۱۳۹۹).

محقق با مرور ادبیات به وجود شکاف‌های تحقیقاتی متعدد پیرامون موضوع پژوهش پی برد که این نیز به نوبه خود به دلیل زوایای پنهان آن بر عملکرد سازمان‌ها و گسترش دانش بشر در این حوزه مسئله‌آفرین شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد علیرغم فراهم بودن ادبیات قوی، تحقیقات در مورد نوآوری مدل کسب و کار هنوز در حال تحول و جوانه زدن است (Bashir & Verma, 2019; Phangestu et al., 2019) و بیشتر مطالعات در رابطه با مدل کسب و کار تا به امروز، از طریق روش کیفی بوده است (Phangestu et al., 2020). به علاوه، تأکید علمی نسبتاً کمتری به درک نوآوری مدل کسب و کار به عنوان یک مکانیسم استراتژیک واسطه‌ای اختصاص یافته است (Claus et al., 2019). به ویژه اینکه پژوهش‌های بسیار کمیاب و نادری بر روی تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌ها متمرکز بوده است (Bashir & Verma, 2019). لذا تحقیقات بیشتری از طریق رویکرد کمی لازم است (Phangestu et al., 2020). افزون بر این، اگرچه مطالعاتی که در مورد قابلیت‌های پویا انجام شده است، اما مشارکت‌ها عمدتاً مفهومی بوده‌اند. مسائل محوری وجود دارد که در آنها شواهد تجربی به دلیل پیچیدگی ماهیت چند بعدی سازه همچنان مبهم است، مانند تأثیرات قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت. لذا علیرغم وجود ارتباط مثبت و مستقیم بین قابلیت‌های پویا و عملکرد سازمان‌ها، که در مطالعات مفهومی قبلی ارائه شده است، اما این رابطه از حمایت تجربی کمی برخوردار بوده است. برخی از مطالعات نیز حتی تأثیرات ناچیز یا منفی قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت را نشان داده‌اند که از این ایده حمایت می‌کند که داشتن قابلیت‌های پویا به خودی خود لزوماً منجر به عملکرد برتر نمی‌شود (Hernández-Linares et al., 2021). همچنین پژوهش‌ها در مورد مکانیسم‌های واسطه‌ای و اثرات قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمان‌ها بسیار کم است (Zhou et al., 2019). در همین راستا، ضروری به نظر می‌رسد که مکانیسم‌های واسطه‌ای در رابطه بین قابلیت‌های پویا و عملکرد ترکیب شوند (Khan et al., 2019). همچنین مسائل و شکاف‌های دانش بسیاری در این رویکرد برجسته شده که نیاز به تحقیقات بیشتر دارد. جدا از این، نیاز به درک بهتری از تعاملات بین منابع و قابلیت‌ها وجود دارد (Keat et al., 2018).

بنابراین، با توجه به مباحث مطرح شده و با در نظر گرفتن شکاف‌های تحقیقاتی موجود، هدف اصلی پژوهش حاضر، توسعه ادبیات مدیریت به منظور پوشش شکاف‌های تحقیقاتی مطالعات گذشته به بررسی نقش میانجی قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب و کار در پویایی بین رهبری دیجیتال و عملکرد بانک‌ها (مورد مطالعه: شعب بانک ملی در شهر ارومیه) می‌پردازد. در حقیقت محقق به دنبال پاسخ به این سوال است که با تبیین نقش میانجی قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب و کار، رهبری دیجیتال چه تأثیری بر عملکرد شعب بانک ملی مستقر در شهر ارومیه دارد؟



مبانی تحقیق

مبانی نظری تحقیق

الف) رهبری دیجیتال

در این چارچوب، رهبری دیجیتال استفاده استراتژیک و راهبردی از منابع دیجیتال سازمان برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار است. رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به‌خوبی تعریف و چارچوب‌دهی کرده، با محوریت فناوری‌های تحول-آفرین برای آن‌ها راه حل ارائه می‌کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هم‌نوا می‌سازند (وسترمن و همکاران، ۱۳۹۸).

رهبری دیجیتال ترکیبی از فرهنگ دیجیتال و شایستگی دیجیتالی است. مطالعه رهبری دیجیتالی بخشی از مطالعه درباره رهبری است که بر اساس نظریه اشلون همبریک و ماسون ساخته شده است. معیارهای رهبری دیجیتال به پنج ویژگی مهم طبقه‌بندی می‌شوند: (۱) رهبر فکر، دارای توانایی در مواجهه با تغییرات بازار و رقابت. (۲) رهبر خلاق، با داشتن خلاقیت و ذهن نوآورانه برای تدوین ایده به واقعیت؛ (۳) رهبر چشم انداز جهانی، قادر به ارائه جهت و تبدیل شدن به یک ارکستر در تغییر تحول تجارت دیجیتال؛ (۴) رهبر جستجوگر، دارای توانایی یادگیری برای مواجهه با اکوسیستم پیچیده و پویا به دلیل عوامل ناپایداری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام و (۵) رهبر عمیق، دارای دانش و درک عمیق برای تفسیر، فرض و ترکیب اطلاعات در تصمیم‌گیری. رهبری دیجیتال ترکیبی از سبک رهبری تحول‌گرا و استفاده از فناوری دیجیتال است. مطالعه دیگری تعریف می‌کند که رهبری دیجیتال ترکیبی از صلاحیت دیجیتالی و فرهنگ دیجیتال است تا تغییرات را ایجاد کرده و از فرصت‌های فناوری دیجیتال استفاده کند (Mihardjo et al., 2019).

ب) قابلیت‌های پویا

پیچیدگی‌های عرصه رقابت، درهم‌تنیدگی مرزها و پویایی فضای کسب‌وکار، بنگاه‌ها را به نحوی روزافزون با چالش‌های جدید و غیرمنتظره مواجه کرده است (بساق زاده و همکاران، ۱۳۹۹). از این رو، ارزش حاصل از منابع و توانمندی‌های موجود ممکن است در هیچ بنگاهی به طور دائمی اثربخش نباشد. این امر، مفهوم قابلیت‌های پویا را به میان می‌آورد که گمان می‌رود یکی از عناصر مهم برای رشد، بقا و رقابت شرکت‌ها باشد. دانشمندان استدلال می‌کنند که قابلیت‌های پویا مجموعه‌ای از رویه‌ها یا فعالیت‌های سازمانی است که از طریق آن شرکت‌ها به پیکربندی‌های جدید منابع دست می‌یابند (Khan et al., 2020). قابلیت‌های پویا در دل تحقیقات حوزه مدیریت استراتژیک، بخشی اساسی در انتخاب، توسعه و هماهنگی قابلیت‌های معمولی است. مفهوم قابلیت‌های پویا توسعه نظریه مبتنی بر منابع است و مفروضات مشابهی دارد، با این تفاوت که چشم‌انداز قابلیت‌های پویا بر نحوه رفتار و واکنش شرکت‌ها در یک موقعیت خاص تأکید می‌کند. برخورداری از قابلیت‌های پویا به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا مزیت رقابتی را برای یک دوره کوتاه مدت به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کنند (Teece, 2019).

قابلیت‌های معمولی به سازمان می‌دهد تا در حال حاضر فعلاً سر پا بماند، در حالیکه سازمان با قابلیت‌های پویا شیوه بقا و ادامه حیات خود را منطبق با تغییرات محیط تغییر می‌دهد. لذا قابلیت‌های پویا به شرکت اجازه می‌دهد تا با تغییر قابلیت‌های عملیاتی که به مشارکت مدیریتی قابل توجهی نیاز دارند، به تغییرات پاسخ مناسب بدهد. اگرچه عوامل تشکیل دهنده قابلیت‌های پویا ممکن است از جهاتی با یکدیگر شباهت داشته باشند، خود قابلیت‌های پویا که به طرز پیچیده‌ای در تصمیم‌گیری‌های روتین مدیریتی و سازمانی تعبیه شده‌اند، منحصر به فرد هستند. به بیان دیگر، الگوی برتری برای قابلیت‌های پویا وجود ندارد بلکه آن‌ها متناسب با نیازهای محیطی و تاریخی متفاوت هر شرکت شکل گرفته و تکامل پیدا می‌کنند (Ferreira et al., 2019).



پ) نوآوری مدل کسب و کار

ورود واژه «مدل کسب و کار» به ادبیات مدیریت به بیش از هفت دهه اخیر باز می‌گردد، اما این مفهوم تا اواسط دهه ۱۹۹۰ پذیرفته نشد. مطالعات در مورد آن در یک دهه گذشته روند افزایشی زیادی داشته است و با ظهور اینترنت به اوج خود رسیده است. با پیشرفت فناوری، تحولات محاسباتی جدید و ایجاد رژیم‌های ارتباطی جدید، مدیران کسب و کارها باید گزینه‌های استراتژیک جایگزینی جهت ارزش‌آفرینی انتخاب و مدیریت کنند (رشنوادی و همکاران، ۱۴۰۰). تلاش آنها برای پاسخ به این سوال که چگونه می‌توانند به بهترین نحو یک گزاره ارزش به مشتریان خود ارائه دهند، به توسعه اصطلاح نوآوری مدل کسب و کار منجر شده است. نوآوری مدل کسب و کار نوعی نوآوری سازمانی است که شیوه خلق، ارائه و ضبط ارزش در کسب و کارها را برای ذینفعان تغییر می‌دهد و یکی از عوامل اصلی موفقیت و ثبات عملکرد شرکت‌ها است (Claus et al, 2020).

برخی از این تعاریف مدل کسب و کار را به عنوان یک معماری می‌دانند و با تمرکز بر نقش‌های مختلف بازیگران و تعاملات و روابط آنها به شبکه کسب و کار می‌پردازند. تعاریف دیگر بر جنبه‌های مالی تأکید می‌کنند، که در برخی از تعاریف دیگر نیز برجسته است. این نوع نگاه اغلب با تأکید بیشتری بر سازمان و جنبه‌های استراتژیک همراه است. تعاریف جامع‌تر، ایده‌های بازنمایی معماری شبکه کسب و کار و خلق درآمد برای سازمان را ترکیب می‌کند. به طور کلی، نوآوری مدل کسب و کار جستجوی راه‌های جدید جهت ایجاد و جذب ارزش برای ذینفعان می‌باشد. این موضوع اساساً بر یافتن راه‌های جدید برای ایجاد نوسازی و تعریف گزاره‌های ارزش برای مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکاء تأکید دارد (Hock-Doepgen et al., 2020).

ت) عملکرد بانک

در دنیای کسب و کار امروز بر عملکرد بسیار تأکید شده است. عملکرد به میزان دستیابی شرکت‌ها به اهداف تولید، منابع انسانی، بازاریابی و مالی خود اشاره دارد و محققان برای عملکرد مقیاس‌های مختلف اندازه‌گیری را ارائه داده‌اند. عملکرد شرکت به این معنی است که شرکت با تحقق استراتژی‌ها و سیاست‌های خود به اهدافش رسیده است (رشنوادی و همکاران، ۱۴۰۰). به همین ترتیب، عملکرد را می‌توان به دستاورد اهداف بازارمحور و مالی مرتبط دانست و گفتن عملکرد شرکت به چگونگی استفاده خوب از منابع انسانی، فیزیکی و سرمایه‌ای برای تحقق هدف مشترک سازمان اشاره دارد. هر محقق بسته به هدف مطالعه خود تعریف مشخصی از عملکرد دارد. بهترین تعریف از عملکرد مربوط به هدف مطالعه است، اعم از مالی، غیرمالی یا ترکیبی. لذا عملکرد را می‌توان به روش‌های مختلفی اندازه‌گیری کرد، از جمله عملکرد مالی (به عنوان مثال، سودآوری، بازگشت سرمایه)، عملکرد محصول (به عنوان مثال، قابلیت اطمینان محصول، تعداد ویژگی‌های منحصر به فرد محصول) و عملکرد بازار (به عنوان مثال، سهم بازار، رضایت مشتری). شرکت‌ها باید یک برنامه استراتژیک شامل اهداف و اقدامات استراتژیک و اقدامات نهایی عملکرد مشخص کنند که توسط آن مدیریت و سهامداران میزان موفقیت عملکرد شرکت را ارزیابی کنند (نصرت‌پناه، ۱۳۹۹).

مبانی تجربی تحقیق

رشنوادی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی ارتقای عملکرد شرکت‌های بیمه از طریق قابلیت‌های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک از طریق متغیر میانجی نوآوری مدل کسب و کار پرداختند. به طور خاص تحقیقات این محققین نشان داد که نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نصرت‌پناه (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری و چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها پرداخت. این محقق با توزیع پرسشنامه و گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.



آتشی (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی تأثیر تأثیر قابلیت‌های پویا و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت با تبیین نقش میانجی مزیت رقابتی پایدار در شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران پرداخت. به طور خاص، این محقق با گردآوری و تحلیل داده‌ها به این نتیجه رسید که قابلیت‌های پویا بر عملکرد این شرکت‌ها تأثیر مثبت و معنادار دارد.

درویشی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر جهت‌گیری کارآفرینی و قابلیت بازاریابی بر عملکرد صادرات با تأکید بر نقش میانجی عملکرد نوآوری مطالعه موردی شرکت‌های فعال در اداره بندر امام خمینی انجام داد. براساس یافته‌ها تمامی فرضیات مورد تأیید قرار گرفتند و جهت‌گیری کارآفرینی و قابلیت بازاریابی بر عملکرد صادرات با تأکید بر نقش میانجی عملکرد نوآوری در شرکت‌های فعال در اداره بندر امام خمینی تأثیرگذار است.

خاشعی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود با عنوان «کاوشی بر تأثیر سکون سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط با تأکید بر نقش نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز» به طور خاص به بررسی تأثیر سکون سازمان بر عملکرد شرکت با نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز پرداختند. به طور خاص نتایج این مطالعه نشان داد که نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌ها و واحدهای فناور کوچک و متوسط مستقر در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

حیدری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی دیگر با موضوع «رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت با میانجی‌گری قابلیت‌های عملیاتی» به بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های عملیاتی بر عملکرد شرکت‌های عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران پرداختند. نتایج مطالعات این محققین نشان داد که قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

برجویی مجرد و حسینی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان «تأثیر نوآوری باز و نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان» به بررسی تأثیر دو متغیر نوآوری باز و نوآوری مدل کسب و کار بر روی عملکرد شرکت‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که نوآوری باز بر روی نوآوری مدل کسب و کار و نیز نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

هرناندز لینارس و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «قابلیت‌های پویا و عملکرد SME: اثر تعدیل‌کننده بازارگرایی» به بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط اسپانیایی پرداختند. توزیع پرسشنامه‌ها و گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط این محققین نشان داد که قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کادوس و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری دیجیتال در سبک بوم‌شناختی و خدمت‌گزار بر عملکرد دانشگاه پرداختند. این محققین با توزیع و گردآوری داده‌ها و نیز تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دادند که رهبری دیجیتال بر عملکرد دانشگاه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

هملینک و آپدناکر^۱ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان «نوآوری مدل کسب و کار چگونه بر عملکرد شرکت در بازار ذخیره انرژی تأثیر می‌گذارد» به بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌های فعال در زمینه انرژی‌های پاک پرداختند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که نوآوری مدل کسب و کار شرکت‌ها بر عملکرد آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نوگروهو و همکاران^۳ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «نقش اساسی نوآوری مدل کسب و کار در عملکرد شرکت در صنعت خلاقیت» به بررسی تأثیر عوامل اثرگذار احتمالی بر عملکرد شرکت‌های اندونزیایی پرداختند. به طور خاص نتایج این مطالعه نشان داد که نوآوری مدل کسب و کار در این شرکت‌ها، بر عملکرد آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کلاوس و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان «چابکی استراتژیک، نوآوری در مدل کسب و کار و عملکرد شرکت: یک تحقیق تجربی» با توزیع پرسشنامه در بین شرکت‌های آلمانی فعال در صنعت الکترونیک، با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری مدل کسب و

1 Quddus et al

2 Hamelink & Opdenakker

3 Nugroho et al



کار به بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد این شرکت‌ها پرداختند. نتایج نشان داد که چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مشخص گردید نوآوری مدل کسب و کار به عنوان مکانیسم واسطه‌ای عمل کرده و از طریق آن، چابکی استراتژیک بنگاه‌ها به عملکرد برتر آنها کمک می‌نماید.

موتوریو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان پیوند دادن منابع ناملموس و گرایش کارآفرینی به عملکرد صادرات: اثر واسطه‌ای قابلیت‌های پویا انجام دادند. نتایج نشان داد که قابلیت‌های پویا و گرایش کارآفرینی به طور مستقیم بر عملکرد صادرات تأثیر می‌گذارد در حالی که منابع مالی، اطلاعاتی و رابطه‌ای تأثیر غیر مستقیم در عملکرد صادرات از طریق قابلیت‌های پویا دارند.

میهارجو و راکمانا^۲ (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان "قابلیت پویا، جهت‌گیری بازار و قابلیت نوآوری: نقش رهبری دیجیتال برای شرکت‌های مخابراتی اندونزی در مواجهه با دوران مخرب" به بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر جهت‌گیری بازار، قابلیت نوآوری و قابلیت‌های پویا پرداختند. به طور خاص نتایج نشان داد که رهبری دیجیتال بر قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری دارد.

میهارجو و همکاران^۳ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای دیگر با عنوان "تأثیر رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار و جهت‌گیری مشتری در عصر چهارم صنعت" به بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار و جهت‌گیری مشتری پرداختند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار و جهت‌گیری مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

عباس و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان "تأثیر شبکه‌های تجاری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌ها از طریق نقش واسطه‌ای توانایی‌های پویا" با در نظر گرفتن نقش میانجی قابلیت‌های پویا به بررسی تأثیر شبکه‌های تجاری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های پاکستانی پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که به طور خاص، قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت‌ها دارد.

دیوئی و همکاران^۵ (۲۰۱۷) در تحقیقی نقش گرایش کارآفرینی را در ایجاد عملکرد سازمانی برتر و پایدار، از طریق نوآوری در مدل کسب و کار و روابط استراتژیک مشارکتی، به عنوان غیرقابل لمس غیرقابل توصیف مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این تحقیق نشان داد، زمینه تحقیقاتی که در حال حاضر در زمان اصلاح سیاست در مورد سیستم پرداخت بیمارستان با تغییر مختل‌کننده‌ای روبرو است و نشان دهنده نیاز فوری به استراتژی‌های کارآفرینی برای کاهش آنها است.

جاجا و اریف^۶ (۲۰۱۵) در پژوهشی با موضوع «تأثیر قابلیت فناوری اطلاعات پویا و چابکی استراتژیک بر نوآوری در مدل کسب و کار و عملکرد شرکت‌ها در شرکت‌های ICT» به مطالعه تأثیر قابلیت فناوری اطلاعات پویا و چابکی استراتژیک بر نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مستقر در کشور اندونزی پرداختند. نتایج حاصل از مطالعات این محققین نشان داد چابکی استراتژیک بر نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارند.

هیج و همکاران^۷ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان «نوآوری مدل کسب و کار چگونه بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد: تأثیر پویایی محیط» تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌ها سنجیدند. نتایج مطالعات این محققین نشان داد نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس آنچه که تا به حال بیان شد، فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل خواهند بود:

فرضیه اصلی:

رهبری دیجیتال با نقش میانجی قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بانک تأثیر دارد.

1Mihardjo & Rukmana

2Abbas et al

3Deyoee et al

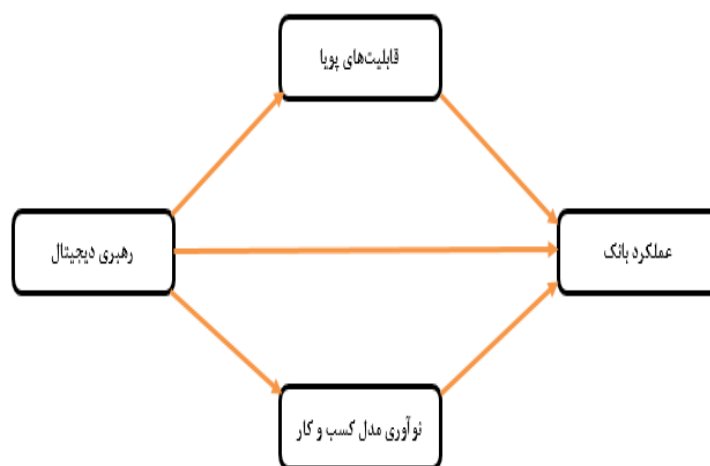
4Dejaja & Arif

5Heij et al



فرضیه های فرعی:

- H1 رهبری دیجیتال بر قابلیت های پویا تأثیر دارد.
- H2 رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر دارد.
- H3 رهبری دیجیتال بر عملکرد بانک تأثیر دارد.
- H4 قابلیت های پویا بر عملکرد بانک تأثیر دارد.
- H5 نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بانک تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و ماهیتی توصیفی-پیمایشی دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران شعب بانک ملی در سطح شهر ارومیه شامل ۴۰ شعبه (۴۰ نفر) بود. بر این اساس، تعداد نمونه آماری برای توزیع پرسشنامه ها در این پژوهش با توجه به حجم جامعه آماری با استفاده از جدول مورگان ۳۶ نفر بود. روش نمونه گیری در این تحقیق به روش نمونه گیری تصادفی از نوع سیستماتیک انتخاب شد. برای سنجش متغیر رهبری دیجیتال از پرسشنامه استاندارد میهارجو و همکاران (۲۰۱۹) شامل ۵ سوال، برای سنجش و عملیاتی سازی متغیر قابلیت های پویا از پرسشنامه استاندارد آلوز و همکاران (۲۰۲۰) شامل ۷ سوال، برای سنجش و عملیاتی سازی متغیر نوآوری مدل کسب و کار از پرسشنامه استاندارد آسموخا و همکاران (۲۰۱۹) شامل ۵ سوال و برای سنجش و عملیاتی سازی متغیر قصد خرید از پرسشنامه استاندارد کلاوس و همکاران (۲۰۱۹) شامل ۵ سوال استفاده شد. در بخش آمار توصیفی به منظور تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (سن، جنسیت و تحصیلات) از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ و در بخش آمار استنباطی از مدل های معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. مطابق با جدول (۱)، مقدار خروجی آزمون KMO بزرگتر از ۰/۷ شد. همچنین در آزمون بارتلت (کرویت روابط) نیز فرض H1 در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید شد و نتایج این دو آزمون حکایت از کفایت حجم نمونه و کرویت روابط داشت، لذا محققین به بررسی مدل پژوهش پرداختند. قبل از ارزیابی روایی و پایایی شاخص های اندازه گیری، ابتدا مقادیر بار عاملی سوالات بررسی و اطمینان حاصل شد که مقدار آنها حداقل ۰/۷ باشد. در ادامه، محققین ابتدا با ارزیابی مدل اندازه گیری به بررسی پایایی، روایی و کیفیت مدل اندازه گیری پرداختند. پایایی ابزار اندازه گیری از طریق آزمون های آلفای کرونباخ (CA) و پایایی ترکیبی (CR) با حداقل مقدار ۰/۷ ارزیابی شد. در بخش



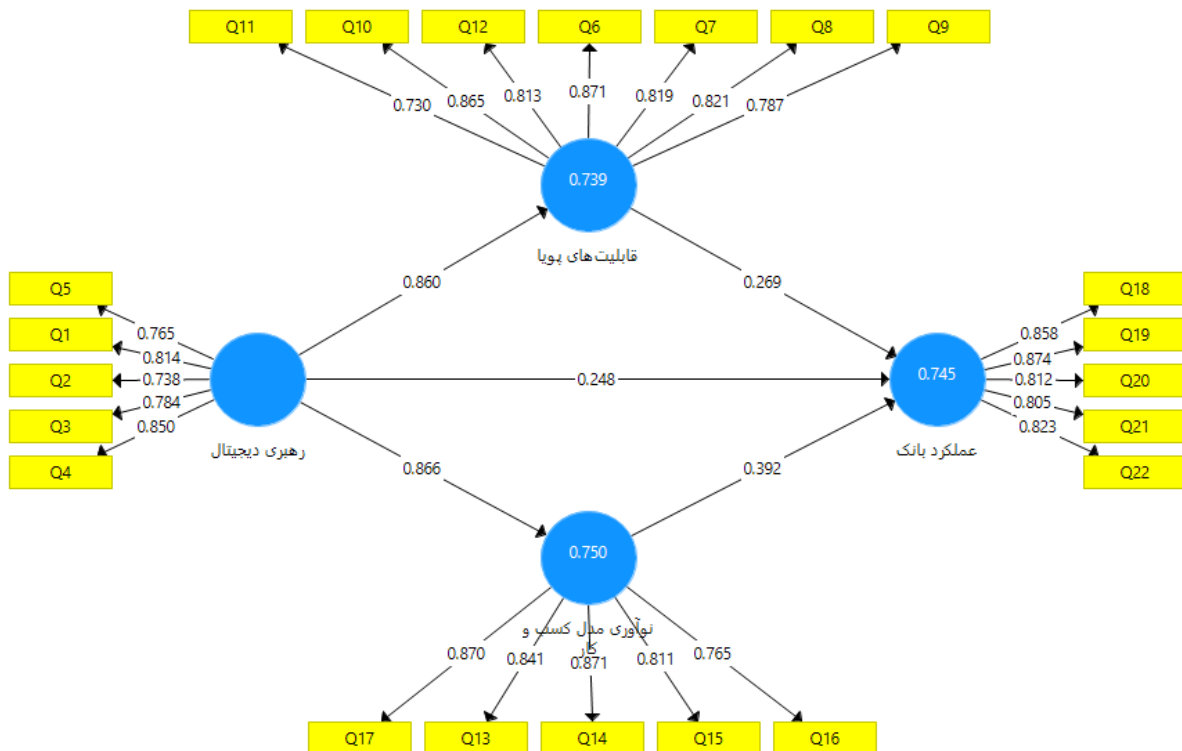
روایی سازه نیز روایی محتوا (صوری) طبق نظر استاد راهنما، با اعمال اصلاحاتی تأیید شد. جهت ارزیابی روایی همگرا از آزمون میانگین واریانس استخراجی (AVE) با حداقل مقدار ۰/۵ و ارزیابی روایی واگرا از آزمون فورنل-لارکر استفاده شد. در معیار فورنل-لارکر اعداد روی قطر این ماتریس جذر AVE هستند که باید از سایر مقادیر این ماتریس بیشتر باشند. سپس محققین به ارزیابی مدل درونی و کیفیت مدل کلی و تحلیل میانجی پرداختند.

جدول ۱. آزمون KMO و بارتلت

کفایت حجم نمونه و کروییت روابط		KMO
۰/۸۹۳		بارتلت
۱۳۴۱/۷۴۵	کای اسکوئر تقریبی (χ^2)	
۱۳۱	درجه آزادی (df)	
۰/۰۰۰	سطح معناداری (sig)	

یافته‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی از سه متغیر سن، جنس و تحصیلات استفاده شد. از نظر گروه سنی، ۳،۲٪ کمتر از ۲۵ سال، ۲۰٪ اعضا بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۴۷،۶٪ بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۱۸،۴٪ بین ۳۵ تا ۴۰ سال و ۱۰،۸٪ نیز بیشتر از ۴۰ سال سن دارند. همچنین ۸۸/۹٪ اعضای نمونه را آقایان و ۱۱/۱٪ مابقی را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. از نظر تحصیلات، ۳۰/۶٪ اعضا لیسانس، ۶۱/۱٪ اعضا فوق لیسانس و ۸/۳٪ اعضا دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. در ابتدا مدل اجرا شد و با بررسی بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری، بار عاملی به ازای تمامی سوالات از نقطه برش ۰/۷ بیشتر شد. آزمون‌های مربوط به پایایی و روایی برقرار گردید.



شکل ۲. مدل بیرونی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



مطابق با مقادیر جدول (۲)، می توان ادعا نمود که مدل اندازه گیری (بیرونی) پژوهش دارای پایایی و نیز روایی و اگر می باشد.

جدول ۲. آزمون های پایایی و روایی همگرایی مدل اندازه گیری

متغیرهای پژوهش	سوال	بار عاملی	آلفای گرومباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
رهبری دیجیتال	Q1	۰/۸۱۴	۰/۸۵۰	۰/۸۹۳	۰/۶۲۶
	Q2	۰/۷۳۸			
	Q3	۰/۷۸۴			
	Q4	۰/۸۵۰			
	Q5	۰/۷۶۵			
قابلیت های پویا	Q6	۰/۸۷۱	۰/۹۱۶	۰/۹۳۳	۰/۶۶۶
	Q7	۰/۸۱۹			
	Q8	۰/۸۲۱			
	Q9	۰/۷۸۷			
	Q10	۰/۸۶۵			
	Q11	۰/۷۳۰			
نوآوری مدل کسب و کار	Q12	۰/۸۱۳	۰/۸۸۹	۰/۹۱۸	۰/۶۹۳
	Q13	۰/۸۴۱			
	Q14	۰/۸۷۱			
	Q15	۰/۸۱۱			
	Q16	۰/۷۶۵			
عملکرد بانک	Q17	۰/۸۷۰	۰/۸۹۲	۰/۹۲۰	۰/۶۹۷
	Q18	۰/۸۵۸			
	Q19	۰/۸۷۴			
	Q20	۰/۸۱۲			
	Q21	۰/۸۰۵			
	Q22	۰/۸۲۳			

پس از تأیید پایایی و روایی همگرا، محققین به سنجش روایی و اگر و سپس کیفیت مدل اندازه گیری تحقیق پرداختند. در این چارچوب، مطابق با جدول (۴) روایی و اگر از طریق آزمون فورنل و لارکر تأیید شد. بنابراین، روایی و اگر مدل اندازه گیری نیز تأیید شد. در رویکرد واریانس محور به دلیل عدم وجود شاخص های برازش به معنای واقعی، از آزمون هایی که کیفیت مدل اندازه گیری و ساختاری را می سنجد استفاده می شود. شاخصی که کیفیت مدل اندازه گیری را می سنجد، روایی متقاطع شاخص اشتراکی سازه (CV COM) نام دارد. این شاخص با سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ یعنی ضعیف، متوسط و قوی مقایسه می شود. نتایج جدول (۳) برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۳۵ و مدل اندازه گیری برای تک تک متغیرها از کیفیتی بسیار قوی برخوردار شد که نشان داد سوالات از قدرت پیش بینی بالایی در اندازه گیری متغیرهای خود برخوردارند.

جدول ۳. آزمون‌های روایی واگرا و کیفیت مدل اندازه‌گیری

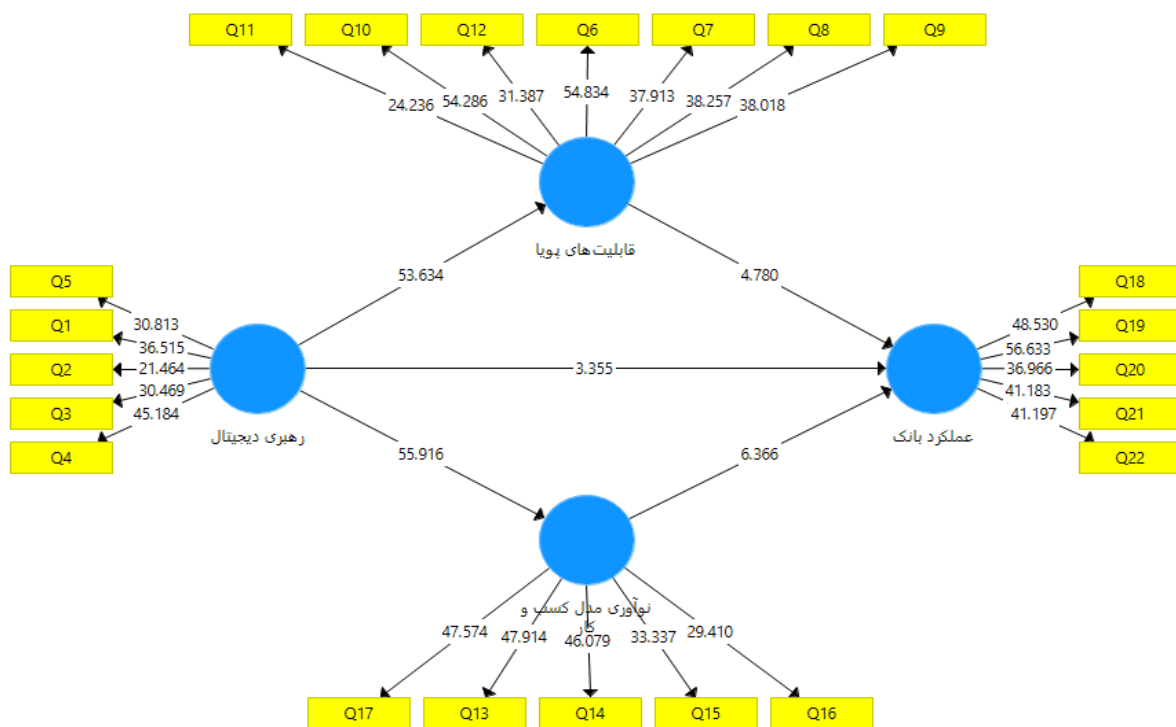
معیار فورنل-لازکر				شاخص اشتراک	متغیرها
BP	BMI	DCs	DL		
			۰/۷۹۱	۰/۴۲۹	رهبری دیجیتال (DL)
		۰/۸۱۶	۰/۶۶۰	۰/۵۳۵	قابلیت‌های پویا (DCs)
	۰/۸۳۳	۰/۶۷۴	۰/۶۶۷	۰/۵۱۶	نوآوری مدل کسب و کار (BMI)
۰/۸۳۵	۰/۷۰۶	۰/۶۹۹	۰/۶۱۹	۰/۵۲۲	عملکرد بانک (BP)

با اطمینان از کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری ارزیابی شد. محققین بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌کنندگی مدل ساختاری متمرکز شدند. به این منظور، از معیار ضریب تعیین و ضرایب مسیر استفاده شد. ضریب تعیین با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ یعنی ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی شد. کیفیت مدل ساختاری نیز با شاخص افزونگی که به Q2 استون-گیسر نیز معروف است، سنجیده و با سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب یعنی کیفیت پیش‌بینی کوچک، متوسط یا بزرگ مقایسه شد. مطابق با جدول (۴) مقادیر ضریب تعیین قوی است. مقادیر Q2 نیز بیشتر برای تمامی متغیرها قوی بود که نشان داد کیفیت مدل ساختاری قوی است.

جدول ۵. نتایج برخی از آزمون‌های مرتبط با مدل ساختاری

Q2	R2	متغیرهای مدل
-	-	رهبری دیجیتال (DL)
۰/۴۵۴	۰/۷۳۹	قابلیت‌های پویا (DCs)
۰/۴۸۳	۰/۷۵۰	نوآوری مدل کسب و کار (BMI)
۰/۴۸۴	۰/۷۴۵	عملکرد بانک (BP)

به منظور آزمون فرضیه‌ها، ضرایب مسیر و مقادیر معنادار مطابق با شکل (۳) از یک روش بوت استرپینگ استفاده شد.



شکل ۳. مدل پژوهش (مدل درونی) در حالت معناداری ضرایب استاندارد



طبق جدول (۶) تمامی فرضیه‌های پژوهش، با توجه به ضرایب مسیر، سطح خطای کمتر از مقدار مجاز و نیز مقدار آماره t که خارج از بازه $[\pm 2/58]$ قرار دارد، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شدند. افزون بر این با توجه به مقادیر ضریب مسیر می‌توان عنوان نمود که در هر پنج فرضیه پژوهش تأثیر مثبت و مستقیم است.

جدول ۶. معناداری فرضیات و شدت و جهت آنها

فرضیه‌ها	مسیر ارتباط	ضریب مسیر	آماره p	آماره t	نتایج
H1	رهبری دیجیتال ---> قابلیت‌های پویا	۰/۸۶۰	۰/۰۰۰	۵۳/۶۳۴	تأیید شد
H2	رهبری دیجیتال ---> نوآوری مدل کسب و کار	۰/۸۶۶	۰/۰۰۰	۵۵/۹۱۶	تأیید شد
H3	رهبری دیجیتال ---> عملکرد بانک	۰/۲۴۸	۰/۰۰۱	۳/۳۵۵	تأیید شد
H4	قابلیت‌های پویا ---> عملکرد بانک	۰/۲۶۹	۰/۰۰۰	۴/۷۸۰	تأیید شد
H5	نوآوری مدل کسب و کار ---> عملکرد بانک	۰/۳۹۲	۰/۰۰۰	۶/۳۶۶	تأیید شد

یک مدل PLS به تنهایی یک مدل بیرونی یا یک مدل درونی نیست، بلکه یک کل نظام یافته از دو مدل ذکر شده است. از آنجا که کیفیت مدل بیرونی بسیار قوی و کیفیت مدل درونی تقریباً قوی بود، برای رفع ای تناقض باید به این سوال پاسخ داد که بالاخره کیفیت مدل کلی پژوهش در چه سطحی قرار دارد. به این منظور از شاخص نکویی برازش (GOF) استفاده شد. این شاخص این است که با جمع‌بندی هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری عملکرد کلی مدل PLS را محاسبه می‌کند. این شاخص، بر خلاف مدل‌هایی با سوالات ترکیبی، برای مدل‌هایی با سوالات انعکاسی سودمند است که با سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی مقایسه می‌شود. همچنین تنها شاخص قابل اطمینان در PLS-SEM آزمون ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR) است. این شاخص به عنوان یک معیار مناسبی برای PLS-SEM است که می‌تواند برای جلوگیری از اشتباه در مدل‌سازی استفاده شود و مقدار ایده‌آل برای آن کمتر از ۰/۰۸ است. مطابق با جدول ۷ مقدار GOF نشان داد تناسب کلی مدل بسیار قوی است. همچنین مقادیر نیز کمتر از ۰/۰۸ شد. نتیجه این دو آزمون نشان داد که ساختار مدل پژوهش از تناسب مناسب برخوردار است.

جدول ۷. آزمون‌های ارزیابی تناسب مدل کلی پژوهش

GOF	SRMR
$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$	Estimated Model= ۰/۰۶۵
$GOF = \sqrt{2.262 \times 2.234} = 0.648$	Saturated Model= ۰/۰۶۷
توجه: در اسمارت پی.ال.اس ۳، شاخص Comunalty حذف شده است، اما مقادیر آن با مقادیر AVE کاملاً برابر است.	

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر قصد خرید مشتریان با تبیین نقش میانجی قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب و کار بود. بر این اساس، این پژوهش حول بازار خدمات در حوزه صنعت بانکداری شکل گرفت و نشان داد که رهبری دیجیتال با برجسته نمودن نقش میانجی قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب و کار، بر عملکرد شعب بانک ملت در سطح شهر ارومیه تأثیر مثبت و معناداری دارد.



فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری دیجیتال بر قابلیت‌های پویا با توجه به سطح خطا که کمتر از مقدار مجاز $0/01$ و نیز مقدار $T.value$ که خارج از بازه $[± 2/58]$ می‌باشد، در سطح اطمینان 99% فرضیه $H0$ رد و فرضیه $H1$ معنادار می‌شود. حال می‌توان گفت که رهبری دیجیتال بر قابلیت‌های پویا تأثیر معناداری دارد. افزون بر این، شدت و جهت این تأثیر را ضریب مسیر تعیین می‌کند. $\beta 1$ برابر با $0/860$ مثبت می‌باشد که حاکی از تأثیر مستقیم و نیز شدت اثر $0/573$ رهبری دیجیتال بر قابلیت‌های پویا می‌باشد. یعنی اگر متغیر مستقل رهبری دیجیتال به اندازه یک واحد تغییر کند، متغیر قابلیت‌های پویا به اندازه $0/860$ در همان جهت (همسو با متغیر پیش‌بین خود) تغییر خواهد نمود. بنابراین رهبری دیجیتال بر قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه با تحقیقات میهارجو و راکمانا (۲۰۱۹) همراستا است. فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار با توجه به سطح خطا که کمتر از مقدار مجاز $0/01$ و نیز مقدار $T.value$ که خارج از بازه $[± 2/58]$ می‌باشد، در سطح اطمینان 99% فرضیه $H0$ رد و فرضیه $H1$ معنادار می‌شود. حال می‌توان گفت که رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد. افزون بر این، شدت و جهت این تأثیر را ضریب مسیر تعیین می‌کند. $\beta 2$ برابر با $0/866$ مثبت می‌باشد که حاکی از تأثیر مستقیم و نیز شدت اثر $0/866$ رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار می‌باشد. یعنی اگر متغیر مستقل رهبری دیجیتال به اندازه یک واحد تغییر کند، متغیر نوآوری مدل کسب و کار به اندازه $0/866$ در همان جهت (همسو با متغیر پیش‌بین خود) تغییر خواهد نمود. بنابراین رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه با تحقیقات محققینی همچون میهارجو و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد بانک با توجه به سطح خطا که کمتر از مقدار مجاز $0/01$ و نیز مقدار $T.value$ که خارج از بازه $[± 2/58]$ می‌باشد، در سطح اطمینان 99% فرضیه $H0$ رد و فرضیه $H1$ معنادار می‌شود. حال می‌توان گفت که رهبری دیجیتال بر عملکرد بانک تأثیر معناداری دارد. افزون بر این، شدت و جهت این تأثیر را ضریب مسیر تعیین می‌کند. $\beta 3$ برابر با $0/248$ مثبت می‌باشد که حاکی از تأثیر مستقیم و نیز شدت اثر $0/248$ رهبری دیجیتال بر عملکرد بانک می‌باشد. یعنی اگر متغیر رهبری دیجیتال به اندازه یک واحد تغییر کند، متغیر عملکرد بانک به اندازه $0/248$ در همان جهت (همسو با متغیر پیش‌بین خود) تغییر خواهد نمود. بنابراین رهبری دیجیتال بر عملکرد بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه با تحقیقات کادوس و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد بانک با توجه به سطح خطا که کمتر از مقدار مجاز $0/01$ و نیز مقدار $T.value$ که خارج از بازه $[± 2/58]$ می‌باشد، در سطح اطمینان 99% فرضیه $H0$ رد و فرضیه $H1$ معنادار می‌شود. حال می‌توان گفت که قابلیت‌های پویا بر عملکرد بانک تأثیر معناداری دارد. افزون بر این، شدت و جهت این تأثیر را ضریب مسیر تعیین می‌کند. $\beta 4$ برابر با $0/269$ مثبت می‌باشد که حاکی از تأثیر مستقیم و نیز شدت اثر $0/269$ قابلیت‌های پویا بر عملکرد بانک می‌باشد. یعنی اگر متغیر قابلیت‌های پویا به اندازه یک واحد تغییر کند، متغیر عملکرد بانک به اندازه $0/269$ در همان جهت (همسو با متغیر پیش‌بین خود) تغییر خواهد نمود. بنابراین قابلیت‌های پویا بر عملکرد بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه با تحقیقات محققینی همچون آتشی (۱۳۹۹)، حیدری و همکاران (۱۳۹۵)، هرناندز لینارس و همکاران (۲۰۲۱)، مونتوریو و همکاران (۲۰۱۹) و عباس و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بانک با توجه به سطح خطا که کمتر از مقدار مجاز $0/01$ و نیز مقدار $T.value$ که خارج از بازه $[± 2/58]$ می‌باشد، در سطح اطمینان 99% فرضیه $H0$ رد و فرضیه $H1$ معنادار می‌شود. حال می‌توان گفت که نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بانک تأثیر معناداری دارد. افزون بر این، شدت و جهت این تأثیر را ضریب مسیر تعیین می‌کند. $\beta 5$ برابر با $0/392$ مثبت می‌باشد که حاکی از تأثیر مستقیم و نیز شدت اثر $0/392$ نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بانک می‌باشد. یعنی اگر متغیر نوآوری مدل کسب و کار به اندازه یک واحد تغییر کند، متغیر عملکرد بانک به اندازه $0/392$ در همان جهت (همسو با متغیر پیش‌بین خود) تغییر خواهد نمود. بنابراین نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد



بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه با تحقیقات محققینی همچون رشنوادی و همکاران (۱۴۰۰)، نصرت‌پناه (۱۳۹۹)، خاشعی و همکاران (۱۳۹۵)، بروجنی مجرد و حسینی (۱۳۹۴)، هملینک و آپدناکر (۲۰۱۹)، نوگروهو و همکاران (۲۰۱۹)، کلاوس و همکاران (۲۰۱۹)، جاجا و اریف (۲۰۱۵) و هیج و همکاران (۲۰۱۴) همسو است.

پیشنهادات کاربردی بر اساس نتایج فرضیات پژوهش به شرح ذیل است:

• فرضیه اول: رهبری دیجیتال بر قابلیت‌های پویا تأثیر دارد.

✓ استفاده از فناوری‌های سرویس دیجیتال خودران برای استفاده کارمندان و نیز شرکای تجاری

✓ تقویت سواد رسانه‌ای مدیران و کارکنان ارشد بانک ملی ایران: چرا که سمت رهبری در عصر دیجیتال بدون سواد دیجیتالی ناقص است. تنها دانستن در مورد فناوری برای رهبران کفایت نمی‌کند، بلکه باید فناوری را به‌کار گرفته و از موقعیت‌های مربوط با آن استفاده کنند.

✓ استفاده از ابزارهای دیجیتالی برای دسترسی بیشتر اطلاعات در سازمان

✓ مدیران بانک باید با همکاری بخش منابع انسانی باید با استفاده از انطباق دیجیتال به دنبال ایجاد تعادل میان استانداردهای مهارت‌ها با خلاقیت و نوآوری باشد؛ به ویژه به هنگام استخدام و آموزش افراد. منابع انسانی می‌تواند یک نقطه خوب برای شروع باشد که باید به جستجوی کارمندانی می‌پردازد که خلاق، مشارکت‌پذیر و کنجکاو باشند و از سواد دیجیتالی لازم برخوردار باشند.

• فرضیه دوم: رهبری دیجیتال بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر دارد.

✓ بررسی مشخصه‌های مشتریان ایده‌آل خدمات بانکی و تقویت آنها: مدیران بانک ملی ایران باید با استفاده از خلاصه‌های شرح حال خدماتی که مشتریان پس از اندکی استفاده از خدمت به شرکت ارسال می‌نمایند، جنبه‌های مثبت و منفی را استخراج نموده و اقدامات لازم برای تقویت نکات مثبت و برطرف نمودن نقاط ضعف را فراهم سازند. به این منظور سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد می‌گردد.

✓ تمرکز بر فناوری در عملیات بانکی؛ بانک ملی ایران باید روش‌های عملیاتی استاندارد خود را برای ادغام و اجرا از طری فناوری‌های جدید اصلاح و به روز رسانی کند. فراتر از این عوامل، مدیران بانک ملی ایران باید با افزایش تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و استفاده قابل مشاهده از ابزارهای تعاملی احتمال موفقیت تحول دیجیتال و برتری عملکرد بانک را افزایش دهند.

• فرضیه سوم: رهبری دیجیتال بر عملکرد بانک تأثیر دارد.

✓ سرعت عمل در انجام خدمات با دیجیتالی‌سازی خدمات اصلی: برای به حداقل رساندن اتلاف وقت، تلاش بسیار کنید. مشتریان همیشه محصولات و خدمات شرکتی را ارجح تر می‌دانند که برای زمان ارزش قائل باشد و از پیچیده کاری و تشریفات زائد اداری اجتناب کند. به منظور شرح شغل‌ها به دقت تعریف گردد و به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده شود تا متناسب با مشتری خود به خدمت‌رسانی بپردازند.

✓ استفاده از فناوری‌های سرویس دیجیتال خودران برای استفاده کارمندان و نیز شرکای تجاری در جهت افزایش بهره‌وری در ارائه خدمات

• فرضیه چهارم: قابلیت‌های پویا بر عملکرد بانک تأثیر می‌گذارد.

✓ مدیران شعب بانک ملی ایران به جای اینکه در نوآوری محصول و فرآیند درگیر شوند، باید بر نوآوری مدل کسب و کار به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار متمرکز شوند. به این منظور مدیران ارشد اجرایی نقش اساسی در روند کلی



نوآوری دارند. همچنین بسیار ضروری است که مدیرعاملان بانک مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های کارآفرینی و روابط مدیریتی را داشته باشد. بی‌تحریکی سازمانی نیز یکی از اصلی‌ترین عوامل شکست نوآوری مدل کسب و کار است. بدنه مدیریت بانک باید قبل از هر اقدامی، زمینه لازم برای اصلاح و خلق فرهنگ سازمانی موافق با خلاقیت و نوآوری را فراهم بیاورد.

- ✓ فراهم آوردن امکان یادگیری سریع با استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به منظور یادگیری سریع توانایی به‌کارگیری درس‌های گذشته در موقعیت‌های کنونی و آتی برای بهبود رهبری دیجیتال
 - ✓ تقویت مهارت‌های فرهنگی برای رهبری دیجیتال: چرا که رهبران در عصر دیجیتال نیازمند دسترسی به نتایج کاری در فضای مجازی و بین فرهنگی هستند.
 - ✓ مدیران بانک ملی ایران باید با مدیریت منابع، کمتر بر کنترل و نظارت دستوری تأکید کنند و بیشتر بر آماده‌سازی و پرورش، رهبری، تفویض اختیار، تشویق و متقاعدسازی کارکنان تکیه نمایند.
- فرضیه پنجم: نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بانک تأثیر دارد.

✓ قیمت‌گذاری متناسب با کیفیت خدمات: به طور کلی، قیمت‌گذاری روی کالاها یا خدمات به شکلی متفاوت‌تر از رقبا می‌تواند راهکاری مؤثر برای ایجاد تمایز باشد. از آنجا که این پژوهش در مورد خدمات بیمه‌ای می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد به جای کاهش قیمت خدمات‌رسانی، بر روی بسته همراه خدمت تمرکز شود. محاسبه گردد، سپس قیمت خدمت کمی پایین‌تر از قیمت حد آستانه تعیین گردد. این کار علاوه بر اینکه باید به منظور ارائه‌ی کیفیت بالاتر نشان داده شود، همچنین قیمت‌ها نباید بسیار بالا و دست نیافتنی و غیر معقول باشد. این کار باعث افزایش مشتریان و میزان سود ناشی از آن و برتری عملکرد می‌گردد.

✓ بهترین مدل‌های کسب و کار با توجه به نیازهای مشتری، ویژگی‌های صنعت و اهداف کسب و کار به وجود می‌آیند. ابزار **Business Model Navigator** برای این فرآیند ارزیابی، منبعی عالی به شمار می‌رود. این ابزار وب‌سایتی است که ۵۵ الگوی متفاوت از مدل‌های کسب‌وکاری را ارائه می‌کند که با استفاده از آن‌ها مدیران بانک ملی ایران مطابق با کسب‌وکار بانکداری، این مدل‌ها را به عنوان مدل‌های پایه اولیه انتخاب و شروع به بازآرایی مجدد عناصر کسب و کار خود در قالب مدل کسب و کار مختص به خود نمایند.

✓ بانک‌ها باید از مشتریان خود بپرسید چه روشی را برای پاسخگویی ترجیح می‌دهند و طبق همان برای هر مشتری از شخصی‌سازی ارائه خدمات استفاده نمایند.

✓ مدیران بانک ملی ایران صرفاً زمانی باید دست به نوآوری در مدل کسب و کار خود بزنند که سرویس‌ها و خدماتی که شرکت آنها ارائه می‌کند، آنها را به نتیجه‌هایی که در نظر دارند، نمی‌رسانند یا اگر می‌خواهند در میان رقبای خود سهم بزرگی از بازار را به دست آورند.

✓ از آنجا که هر سازمانی برای نوآوری در مدل کسب و کار و بهبود عملکرد نیازمند شکل خاصی از مدیریت دانش است و نیز تکنیک‌های مدیریت دانش هم تنوع زیادی دارند، ممکن است مجموعه تکنیک‌های مدیریت دانش هر سازمانی با سایر سازمان‌ها متفاوت باشد. لذا محقق پیشنهاد می‌کند مدیران بانک ملت با توجه به جدول تناوبی تکنیک‌های مدیریت دانش که توسط شرکت **Knowledge Architectur** در سال ۲۰۱۶ تهیه و دسته‌بندی شده است، با در نظر گرفتن جایگاه خود در بازار، نیاز و نیز نقاط قوت و ضعف خود از آن به صورت ترکیبی از شش فرآیند بهره ببرند.

با توجه به مشکل بیماری کرونا، امکان جمع‌آوری داده‌ها عملاً بسیار سخت و وقت‌گیر و هزینه بر شد.



جامعه آماری این پژوهش صرفاً مدیران شعب بانک ملی ایران در سطح شهر ارومیه بودند و سایر شعب این بانک و همچنین سایر بانک‌ها در سایر شهرها مورد سنجش قرار نگرفتند. متأسفانه برخی از مدیران شعب بانک ملی در فرآیند تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری لازم را نمی‌کردند. به دلیل محدودیت‌های پیش روی محقق به ویژه از نظر زمانی، جامعه مورد مطالعه به بانک ملی ایران در یک شهر مختصر شد، لذا فاکتورهایی مانند تأثیر تنوع کسب و کار در این تحقیق عملاً به صورت مصنوعی بی‌اثر شد. به محققین آتی توصیه می‌گردد در کنار متغیرهایی که در این مدل سنجیده شد، تأثیر متغیرهایی مانند استراتژی کسب و کار، عدم اطمینان محیطی، اثر تنوع کسب و کارها و سایر عوامل مرتبط با عملکرد سازمانی سنجیده شود. از آنجا که این اولین تحقیقی بود که به این شکل اجرا می‌شد، لذا به محققین آتی پیشنهاد می‌گردد این مدل را در جامعه آماری بزرگتر در صنعت بانکداری مجدداً مورد آزمون قرار دهند. از آنجا که این روش یک روش کمی مبتنی بر نظرسنجی بود، محقق پیشنهاد می‌نماید عوامل موثر بر عملکرد برند محصولات لوکس از طریق رویکرد کیفی و خبره محور مورد بررسی قرار گیرد. همچنین مدل این پژوهش در سایر صنایع تولیدی و خدماتی استفاده شود.

منابع

- آتشی (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت‌های پویا و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت با تبیین نقش میانجی مزیت رقابتی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های هلدینگ و تابعه در بورس اوراق بهادار تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.
- اخباری، مینا، (۱۳۹۷)، توانمندسازی مدیریت دانش و سنجش ارتباط آن با عملکرد سازمان، مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱۵۹-۱۸۸.
- استروالد، الکساندر و پیگنیور، ایو (۱۳۹۷). خلق مدل کسب و کار. ترجمه غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی. چاپ دهم، تهران، انتشارات آریانا قلم.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۹۳). مبانی فلسفی و تئوریهایی رهبری و رفتار سازمانی. چاپ نهم، تهران، انتشارات سمت.
- بروجنی مجرد، صاحبه؛ حسینی، فاطمه (۱۳۹۴). تأثیر نوآوری باز و نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان. اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- بساق زاده، نرجس و مرادی، محمود و تمیمی، محمد، ۱۳۹۹، تبیین مزیت رقابتی شرکت‌های صادراتی ایران با رویکرد نظریه قابلیت پویا و دوستوانی سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، دوره ۳، شماره ۱، صص ۲۱-۴۴.
- حیدری، علی، دیواندری، علی، اعراب، سید محمد، سید کلالی، نادر (۱۳۹۵). «رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت با میانجی‌گری قابلیت‌های عملیاتی». مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۷، صص ۱۴۰-۱۲۵.
- رشنوادی، یعقوب، صادق‌وزیری، فراز و نصرت‌پناه، رسول (۱۴۰۰). ارتقای عملکرد شرکت از طریق قابلیت‌های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک؛ نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، (۱)۴، صص ۷۹-۱۰۶.
- سهرابی، روح اله، (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر ارتقا قابلیت‌های پویا در صنایع کوچک و متوسط، پژوهشنامه بازرگانی، دوره ۲۲، شماره ۸۸، صص ۱۷۹-۱۵۵.



ضیائی، عماد (۱۳۹۵). بررسی اثر همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار بر روی عملکرد شرکت (مورد مطالعه: شرکت تجارت الکترونیک پارسیان کیش)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب.

ناصری فر، وحید، (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل موثر بر صادرات کارافرینانه از دیدگاه فابلیتهای پویا، مدیریت کسب و کار بین‌المللی، دوره، شماره، صص ۴۲-۲۳.

نصرت‌پناه، رسول (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری استراتژیک و چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت با تبیین نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار (مورد مطالعه: شرکت‌های ایرانی فعال در صنعت بیمه کشور ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی.

- Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities. *Sustainability*, 11(11), 3006.
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). Business Model Definition and Boundaries. In *Business Model Innovation* (pp. 25-53). Springer, Cham.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Bashir, M., & Verma, R. (2016). Business model innovation: past, present, and the future. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(1), 8-20.
- Bashir, M., & Verma, R. (2019). Internal factors & consequences of business model innovation. *Management Decision*.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Ferreira, J., Cardim, S., & Branco, F. (2018). Dynamic capabilities, marketing and innovation capabilities and their impact on competitive advantage and firm performance. In *2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-7). IEEE.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
- Hamelink, M., & Opendakker, R. (2019). How business model innovation affects firm performance in the energy storage market. *Renewable energy*, 131, 120-127.
- Heij, C. V., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. (2014). How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16500). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*.
- Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Lindgren, P. (2018). *The Multi Business Model Innovation Approach*. River Publishers.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2019). Dynamic Capability, Market Orientation and Innovation Capability: The Role of Digital Leadership for Indonesia Telecommunication Firms in Facing Disruptive Era. In *Bangkok, Thailand: Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2020). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*.
- Nugroho, I., Prabowo, H., Alamsjah, F., & Hamsal, M. (2019). The Central Role of Business Model Innovation on Firm Performance in The Creative Industry. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(3).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritauudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417.
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.