



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## Identifying Open Innovation Barriers in Service Enterprise

Hojat Vahdati<sup>1</sup>, Mohammad Hakkak<sup>2</sup>, Ali Shariatnejad<sup>3</sup>, Milad Amraei<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Today, the existence of creativity and innovation in organizations is essential, some sources have identified the lack of creativity and innovation with the destruction of the organization. In the past, the innovation process depended on internal organizational intellectual resources and efforts to develop and commercialize them within the organization. However, today, the open innovation paradigm has caused companies to use more external ideas and technologies in their business and allow other companies to use their innovative ideas. Open innovation is a topic that has received intense attention from researchers and managers in recent years. Accordingly, this study identifies barriers to open innovation in service organizations with a meta-synthesis approach.

**Methodology:** The present study is based on qualitative research conducted with a meta-synthesis approach. The statistical population includes articles from the last twenty years (from 2002 to 2022). In this study, consultation with experts in the fields of insurance and banking was used for theoretical and practical validation. In descriptive validation, independent evaluation by two researchers was used. In order to increase validity and reliability, the reviewed documents were coded separately by one of the experts, and the percentage of agreement between the two coders was 0.83 using the formula proposed by Miles and Haberman (1994); therefore, it can be said that the coding is sufficiently reliable.

**Findings:** The results of this study showed that barriers to open innovation in service organizations such as insurance and banking include the following: internal barriers (including knowledge barriers, technological/technical barriers, structural/bureaucratic, managerial, human resources, communication/cognitive, perceptual, financial, time, and process barriers) and external barriers (including legal, political, marketing, competitive, and other environmental barriers).

**Conclusion:** Open innovation is recognized as an effective approach to enhance the competitiveness and performance of service organizations, but there are several obstacles to its successful implementation. The results of this study show that internal and external barriers are the most important limiting factors for open innovation in service organizations. Recognizing and managing these barriers can lead to improved innovation processes, increased inter-organizational collaboration, and better utilization of internal and external resources. Therefore, adopting practical solutions and developing appropriate infrastructure to address these barriers is essential for realizing the full potential of open innovation in service organizations.

**Keywords:** *Open Innovation, Meta Synthesis, Service Organizations.*

**Citation:** Vahdati, Hojat; Hakkak, Mohammad; Shariatnejad, Ali and Amraei, Milad. (2025). Identifying Open Innovation Barriers in Service Enterprise. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(28), 87-112.

---

1. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [Vahdati.h@lu.ac.ir](mailto:Vahdati.h@lu.ac.ir)

2. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [Hakak.m@lu.ac.ir](mailto:Hakak.m@lu.ac.ir)

3. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [Alishariat69@gmail.com](mailto:Alishariat69@gmail.com)

4. PhD student, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [Milad.amraie9631@gmail.com](mailto:Milad.amraie9631@gmail.com)



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۸، شماره ۲۸  
تابستان ۱۴۰۴  
صص ۸۷-۱۱۲

## شناسایی موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی

حجت وحدتی<sup>۱</sup>، محمد حکاک<sup>۲</sup>، علی شریعت نژاد<sup>۳</sup>، میلاد امرایی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها امری ضروری است، برخی منابع، نبود خلاقیت و نوآوری را با نابودی سازمان یکی دانسته‌اند. فرایند نوآوری در گذشته بستگی به منابع فکری درون سازمانی و تلاش برای توسعه و تجاری سازی آنها در درون سازمان داشته است. اما امروزه پارادایم نوآوری باز باعث شده است که شرکت‌ها در کسب و کار خود از ایده‌ها و فناوری‌های بیرونی بیشتر استفاده کنند و به دیگر شرکت‌ها هم اجازه دهند از ایده‌های نوآورانه آنها استفاده کنند. نوآوری باز موضوعی است که در سال‌های اخیر به شدت مورد توجه محققان و مدیران قرار گرفته است. بر این اساس، در این پژوهش شناسایی موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی با رویکرد فراترکیب پرداخته شده است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر بر پایه‌ی پژوهش‌های کیفی است که با رویکرد فراترکیب انجام شده است. جامعه آماری شامل مقالات بیست سال اخیر (از سال ۲۰۰۲ تا سال ۲۰۲۲) است. در این پژوهش به منظور اعتباریابی نظری و عملی از مشورت با افراد متخصص در حوزه بیمه و بانکداری بهره گرفته شد. در اعتباریابی توصیفی نیز از ارزیابی مستقل دو پژوهشگر استفاده شد. به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان، اسناد بررسی شده را یکی از خبرگان به صورت جداگانه کدگذاری کرد و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول پیشنهادی مایلز و هابرمین (۱۹۹۴) ۰/۸۳ به دست آمد؛ بنابراین می‌توان گفت که کدگذاری به اندازه کافی مورد اعتماد است.

**یافته‌ها:** نتیجه تحقیق حاضر نشان داد که موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی نظیر بیمه و بانکداری شامل موارد زیر است؛ موانع داخلی (شامل موانع دانش، موانع تکنولوژیکی/ فنی، ساختاری/ بروکراتیک، مدیریتی، نیروی انسانی، ارتباطی/ شناختی، ادراکی، مالی، زمانی، و موانع فرایندی) و موانع خارجی (شامل موانع قانونی، سیاسی، بازاریابی، رقابتی، و سایر موانع محیطی).

**نتیجه‌گیری:** نوآوری باز به عنوان رویکردی مؤثر در ارتقاء توان رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌های خدماتی شناخته می‌شود، اما موانع متعددی در مسیر پیاده‌سازی موفق آن وجود دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موانع داخلی و خارجی مهم‌ترین عوامل محدودکننده نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی هستند. شناخت و مدیریت این موانع می‌تواند به بهبود فرآیندهای نوآوری، افزایش همکاری‌های بین‌سازمانی و بهره‌گیری بهتر از منابع داخلی و خارجی منجر شود. بنابراین، اتخاذ راهکارهای عملی و توسعه زیرساخت‌های مناسب جهت رفع این موانع، برای تحقق پتانسیل کامل نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی امری ضروری است.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری باز، فرا ترکیب، سازمان‌های خدماتی.

**استناد:** وحدتی، حجت؛ حکاک، محمد؛ شریعت نژاد، علی و امرایی، میلاد. (۱۴۰۴). شناسایی موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۸(۲۸)، ۸۷-۱۱۲.

۱. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. [Vahdati.h@lu.ac.ir](mailto:Vahdati.h@lu.ac.ir) **رایانامه:**

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. [Hakak.m@lu.ac.ir](mailto:Hakak.m@lu.ac.ir) **رایانامه:**

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. [Alishariat69@gmail.com](mailto:Alishariat69@gmail.com) **رایانامه:**

۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. [Milad.amraie9631@gmail.com](mailto:Milad.amraie9631@gmail.com) **رایانامه:**

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۴

DOI:10.22034/qjimdo.2025.486563.1715

نویسنده مسئول مقاله: علی شریعت نژاد

## مقدمه

امروزه جوامع بشری، به طور فزاینده، با تغییرات سریع و ناگهانی ناشی از پدیده‌های کلانی مواجه هستند که کنترل کمی بر آن‌ها دارند (سویتا-توکارسکا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در چنین حالتی، باقی ماندن در صحنه رقابت بازار متلاطم و مدرن امروزی، مستلزم یک چشم‌انداز جدید و رویکرد آینده‌نگر و نوآورانه است (انک و بورچز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). به عبارتی، در دنیای کسب‌وکار امروزی که تغییر و عدم اطمینان از اجزای لاینفک آن هستند، استمرار و تداوم حیات کسب‌وکار در زمان بروز یک اختلال یا بحران، نیازمند ترمیم سریع و بازگشت به حالت تعادل است؛ مفاهیم نوآوری مدل کسب‌وکار، نوآوری باز، چابکی سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک، مفاهیمی هستند که به بقا و موفقیت پایدار کمک می‌کنند و کسب‌وکارها می‌توانند با نگاهی یکپارچه به این مفاهیم در اولویت‌ها و دیدگاه‌های خود تجدید نظر کرده و تمرکز خود را برای انطباق با تغییرات افزایش دهند (حاجی آخوندی و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین، یکی از راه‌هایی که به سازمان‌ها به منظور مقابله با ریسک و آشفتگی ناشی از تحول بازار کمک می‌کند، نوآوری است (بوستینزا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

در چند دهه اخیر با توجه به تغییرات سریع فناوری، نوآوری بسته پاسخگوی فضای رقابتی امروزی نبوده است، چرا که در نوآوری بسته سازمان‌ها برای انجام فرایندهای تحقیق و توسعه بر منابع خود اتکا می‌کنند، حال آنکه چرخه‌ی عمر کوتاه‌تر محصول و رشد پیچیدگی‌های فناوری‌ها و بازارها، سازمان‌ها را به سوی استفاده از منابع و بازارهای خارجی سوق می‌دهد (حاجی آخوندی و همکاران، ۱۴۰۱). از این رو، سازمان‌ها باید برای کسب مزیت رقابتی، دانش و توانمندی داخلی و خارجی سازمان را با هم ادغام کرده و به سمت نوآوری باز حرکت کنند. مدل نوآوری باز را اولین بار چسبرو (۲۰۰۳) در برابر نوآوری بسته مطرح کرد. نوآوری باز به معنای تجاری‌سازی هدفمند و جذب ایده‌های توسعه‌یافته داخلی در محیط خارجی سازمان است (لین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در واقع محدودیت سازمان‌ها مانع درونی‌سازی مجموعه دانش‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای نوآوری باز می‌شود و به همین منظور رویکرد نوآوری باز با توسعه طیف گسترده‌ای از شراکت‌های همکارانه تأثیری مثبت بر موفقیت نوآوری سازمان خواهد داشت (راوتر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

تمامی سازمان‌ها امروزه با محیطی پویا، تغییرات سریع فناوری و روند فزاینده

1. Suita-Tokarska  
 2. Enke and Borchers  
 3. Bustinza et al.  
 4. Lyn et al.  
 5. Rauter et al.

جهانی‌سازی مواجه‌اند. از این‌رو، برای بقا، رشد و حفظ جایگاه رقابتی، نوآوری و خلاقیت به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر بدل شده است (مویدی، ۱۳۹۸). در چنین محیطی، ارتقای توانمندی‌های نوآوری باز، تنها با بهره‌گیری از منبع ارزشمند دانش و توان خلق و به‌کارگیری آن میسر است (بابایی فارسانی و همکاران، ۱۳۹۷).

پارادایم نوآوری باز، به‌عنوان رویکردی جامع در مدیریت نوآوری، با بهره‌گیری هدفمند از طیف گسترده‌ای از منابع و مسیرهای چندگانه، فرصت‌های نوآورانه را شناسایی و دنبال می‌کند (گریمالدی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در این چارچوب، ایده‌های ارزشمند می‌توانند هم از درون و هم از بیرون سازمان نشأت گیرند و مسیر تجاری‌سازی آن‌ها نیز ممکن است در داخل یا خارج از سازمان طی شود (چسبرو، ۲۰۰۳). با این حال، عملیاتی‌سازی نوآوری باز ارتباط تنگاتنگی با گرایش بازار و باور به ضرورت نوآوری مستمر برای پیشی گرفتن از رقبا دارد (شعبانپور و کیاکجوری، ۱۴۰۲)؛ باوری که بر شناخت نیازها و تعامل پایدار با مشتری، که خواسته‌ها و انتظاراتش همواره در حال تغییر است، تأکید می‌کند (ایگلسیاس-سانچز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). از این رو، بین سطح نوآوری (اعم از ارائه محصولات جدید یا بهبود خدمات متناسب با نیاز مشتری) و میزان بهره‌گیری از نوآوری باز، رابطه‌ای مستقیم وجود دارد (شعبانپور و کیاکجوری، ۱۴۰۲).

تجربه نشان داده است که همه ایده‌های ارزشمند الزاماً از درون سازمان پدید نمی‌آیند و همچنین، ایده‌های ایجادشده در داخل نیز صرفاً از طریق کانال‌های بازاریابی موجود، به‌طور موفقیت‌آمیز به بازار راه نمی‌یابند (داوودی و همکاران، ۱۳۹۵). در فضای کنونی، سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در صنایع بیمه و بانکداری، با چالش‌های جدی در تأمین نیازها و انتظارات متغیر مشتریان روبه‌رو هستند. سرعت بالای تحولات فناوری، تغییر رفتار مصرف‌کنندگان و رقابت فزاینده، این سازمان‌ها را به جستجوی مدل‌ها و رویکردهای نوآورانه در ارائه خدمات واداشته است. یکی از این رویکردها، نوآوری باز است که امکان بهره‌گیری از ایده‌ها، تجربیات و دانش خارج از سازمان را فراهم می‌سازد (پادوال و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

رقابت شدید در صنایع بیمه و بانکداری، همچنین نیاز به منابع انسانی متخصص با توانمندی‌های فنی و روان‌شناختی مناسب، به‌ویژه در شرایط بحرانی یا موقعیت‌های خاص، این صنایع را بیش از پیش به نوآوری وابسته کرده است (باقری تنها، ۱۴۰۱). با وجود ظرفیت‌های فراوان، موانع متعددی بر سر راه پیاده‌سازی نوآوری باز وجود دارد؛ از جمله

1. Grimaldi et al.

2. Iglesias-Sánchez et al.

3. Padual et al

ناسازگاری فرهنگی میان کارکنان، مقاومت در برابر تغییر، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، بی‌اعتمادی به شرکای خارجی و نگرانی‌های امنیت داده‌ها. این عوامل می‌توانند مانع بهره‌برداری کامل از ظرفیت دانش و ایده‌های بیرونی شوند. بنابراین، شناسایی و تحلیل این موانع و تدوین راهبردهای کارآمد برای غلبه بر آن‌ها، برای صنایع خدماتی ضرورتی انکارناپذیر است. مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات داخلی و خارجی، موانع نوآوری باز را در صنایع تولیدی (مانند صنایع غذایی) بررسی کرده‌اند (مانند پژوهش‌های مهرعلی و میرغفوری، ۱۳۹۹؛ آلاامله و همکاران، ۲۰۲۲) و پژوهش‌های اندکی به این موضوع در حوزه صنایع خدماتی نظیر بیمه و بانک پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی، ضرورت بررسی عمیق‌تر را آشکار می‌سازد. بر این اساس، پرسش اصلی تحقیق حاضر چنین است: مهم‌ترین چالش‌ها و موانع سازمان‌های خدماتی در ایجاد، پذیرش و به‌کارگیری نوآوری باز کدام‌اند؟

### پیشینه پژوهش

مفهوم نوآوری باز برای اولین بار توسط چسبرو در سال ۲۰۰۳ معرفی شد و هدف آن تعریف ماهیت شبکه‌ای سازوکارهای نوآوری بود (هاگینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). نوآوری باز بر استفاده از ایده‌ها و فناوری‌های بیرون از سازمان تمرکز دارد و به توسعه شبکه‌هایی شامل شرکت‌ها و نهادهای مختلف می‌پردازد (پارک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در این رویکرد، مرزهای سازمانی به‌طور مؤثری نفوذپذیر می‌شوند و تأکید بر هم‌پوشانی و ادغام منابع بین سازمان و شرکای خارجی است (مورتارا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). نوآوری باز به جریان هدفمند و تبادل دانش به‌منظور تسریع نوآوری داخلی و گسترش بازارهای خارجی اشاره دارد (گریمالدی و همکاران، ۲۰۱۳). این مفهوم همچنین به شفاف‌تر و نفوذپذیرتر شدن مرزهای بین سازمان‌ها و محیط بیرونی اشاره می‌کند (کوپ و گاسمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

چسبرو (۲۰۰۳) و بروکمن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) بر این نکته تأکید دارند که مفهوم نوآوری باز به‌عنوان یکی از پرکاربردترین تعاریف در این زمینه شناخته شده است. این پژوهشگران، نوآوری باز را یک رویکرد مشارکتی برای نوآوری تعریف می‌کنند که در آن شرکت‌ها دانش و تخصص خارجی را در فرآیندهای نوآوری خود ادغام می‌کنند. در این تعاریف، توانایی سازمانی در مدیریت جریان‌های دانش به‌عنوان کلیدی‌ترین ویژگی نوآوری

<sup>1</sup>. Huggins et al.

<sup>2</sup>. Park et al.

<sup>3</sup>. Mortara et al.

<sup>4</sup>. Keupp & Gassman

<sup>5</sup>. Brockman et al.

باز تلقی شده است (هاگینز و همکاران، ۲۰۲۰). رویکردهای متعددی درخصوص نوآوری باز به شرح زیر وجود دارد (ضیاء و کفائی، ۱۳۹۹):

**رویکرد نوآوری باز وارد شونده:** بر اساس مدل نوآوری باز، بنگاه‌ها می‌توانند با فراتر رفتن از مرزهای خود و جذب دانش از منابع خارجی، تولنایی‌های خود در فرآیندهای نوآوری را افزایش دهند. به عبارت دیگر، این نوع نوآوری که به آن "نوآوری باز واردشونده" گفته می‌شود، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از ایده‌ها و تجارب جدیدی که در بیرون از سازمان وجود دارد، بهره‌برداری کنند و در نتیجه، ظرفیت نوآوری خود را بهبود دهند. این رویکرد می‌تواند به آنها این امکان را بدهد که با تغییرات سریع بازار بهتر سازگار شوند (کامارانو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

**رویکرد نوآوری باز خارج شونده:** به مفهوم بهره‌برداری خارجی از ایده‌های درونی گفته می‌شود. به عبارتی، به معنای انتقال ایده‌ها به محیط بیرون است. این رویکرد با هدف فروش حق امتیاز و کاهش هزینه‌های ثابت تحقیق و توسعه، همچنین تقسیم خطر نوآوری با سایر شرکت‌ها، اهمیت زیادی دارد. بنابراین، برای تحقیق و نوآوری، به کارگیری فرآیندهای خارج‌شونده امری ضروری محسوب می‌شود و می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از امکانات و ظرفیت‌های آنان به بهترین شکل استفاده کنند و در عین حال ریسک‌ها را کاهش دهند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۷).

**رویکرد ترکیبی:** به معنای مشارکت سازمان‌ها با یکدیگر و همکاری نزدیک‌تر برای خلق دانش جدید است. درواقع در این رویکرد، شرکت جریان‌های ورودی و خروجی را از طریق اتحاد، همکاری و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ترکیب می‌کند (کامارانو و همکاران، ۲۰۱۷).

تحقیقات متعددی در زمینه نوآوری باز انجام شده است که گزینه‌های مختلفی را درباره الگوهای متفاوت نوآوری باز ارائه می‌دهد. این الگوها شامل منبع‌یابی دانش، جمع‌سپاری، حل مسائل به صورت توزیع‌شده، همکاری بین سازمانی، مشارکت با انجمن‌ها و شبکه‌هایی از افراد هستند که هر یک به توسعه چشم‌اندازهای خاص برای فهم فرآیند نوآوری منجر می‌شوند (بوگرز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). رویکرد نوآوری باز به معنی ورود و خروج دانش است که می‌تواند توسعه نوآوری را تسریع و فرآیند تجاری سازی را گسترش دهد. نوآوری باز فرض می‌کند کسب و کارهای نوپا می‌توانند و باید از ایده‌های خارجی همانند ایده‌های داخلی

1. Cammarano et al.

2. Bogers et al.

استفاده و ایده‌های داخلی و خارجی را برای خلق ارزش مشترک به کار برده و در این فرایند، نگاه‌ها از این دانش خلق شده برای ظرفیت‌سازی فناوری و بهبود عملکرد نوآوری استفاده نمایند. امروزه نگاه‌ها به طور فزاینده‌ای راهبردهای نوآوری باز را به عنوان راهبرد اصلی خود برگزیده‌اند و بر خلاف رویکرد نوآوری بسته که مستلزم تمرکز کامل تحقیق و توسعه در مرزهای بنگاه است، نوآوری باز نشان دهنده یک رویکرد مشترک برای نوآوری بین سازمانی است (بروکمن و همکاران، ۲۰۱۸). نوآوری باز با قابلیت نوآوری یک سازمان، در قالب تعامل با سازمان‌های دیگر رابطه دارد. در حالی که در نوآوری بسته همه‌ی نوآوری‌ها در مرزهای بسته واحد تحقیق و توسعه داخلی یک سازمان بوجود می‌آیند. به عبارتی در نوآوری باز، از خلال مرزهای متخلخل سازمان امکان ورود و خروج دانش در مراحل مختلف و تبادل دانش بین اعضای گروه نوآوری به آسانی مهیا است (اکبری و همکاران، ۲۰۲۲).

استفاده از نوآوری باز به عنوان رویکرد غالب در تحقیقات و توسعه و حتی به عنوان نگرشی جدید در مدل کسب و کار سازمان‌ها، مزایای متعدد و فراوانی دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از: ورود سریع به بازار با کم‌ترین هزینه و خطر، افزایش تعداد نوآوری‌ها در بلندمدت، افزایش کیفیت محصولات و خدمات (لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). ورود به بازارهای جدید، انعطاف پذیری بیشتر، افزایش ظرفیت جذب و نوآوری (هاپکینز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). داودی و همکاران (۲۰۱۶)، عوامل و شاخص‌های موثر بر موفقیت نوآوری باز را شامل جستجو و جذب دانش خارجی، مدیریت، چالش‌ها و رقابت‌های ایده، مشارکت مشتریان، بستر کاری مشارکتی، شبکه‌سازی و فرهنگ اشتراک دانش، همکاری، انتقال دانش و فناوری به خارج از شرکت، مشارکت کارکنان، ایجاد کسب و کار خطرپذیر و برون سپاری می‌دانند.

در کنار مزایا و عوامل موفقیت در بکارگیری نوآوری باز، چالش‌هایی نیز در استفاده از نوآوری باز ذکر و بررسی شده‌اند. از جمله چالش‌های بهره‌گیری از نوآوری باز شامل؛ مدل ناکارآمد کسب و کار سازمان، مشکل به رسمیت نشناختن نوآوری‌های خارجی در داخل سازمان، فرهنگ ناکارآمد، عدم قابلیت مدیریت در تعامل باشرکا، و حقوق مالکیت فکری مربوط با دانش مشترک خلق شده (هاپکینز و همکاران، ۲۰۱۱) و چالش عدم اطمینان در نوآوری باز شامل؛ عدم اطمینان در مورد اینکه کدام سیاست‌ها در واقع نوآوری را تقویت میکنند (بوگرز و همکاران، ۲۰۱۸). سازمان‌هایی که توانسته‌اند به‌طور موفقیت‌آمیز نوآوری باز را پیاده‌سازی کنند، در مراحل ابتدایی با چالش‌ها و موانع نسبتاً مشابهی روبرو بوده‌اند. به دلیل ماهیت مشارکتی نوآوری باز، که شامل به اشتراک‌گذاری اطلاعات و جزئیات تجاری بین

1. Lee et al.

2. Hopkins et al.

کسب و کارهاست، ممکن است بی‌اعتمادی میان طرفین به خطر عمده‌ای برای شرکت‌ها تبدیل شود. بخشی از این مشکلات به چالش‌های استراتژیک بازمی‌گردد که ریشه در فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت دارد، در حالی که بخش قابل توجهی از چالش‌هایی که فعالان حوزه نوآوری باز با آن مواجه هستند، به مسائل حقوقی مربوط می‌شود. این مسائل بخشی از آن به دلیل تازگی مولفه‌های مربوط به رویکرد نوآوری باز و بخش دیگر به ناآگاهی بازیگران این حوزه از جزئیات قانونی فعالیت‌های آن‌ها است (حبیبی و راباتا، ۱۴۰۰). تغییرات سریع و پیش‌بینی ناپذیر در عامل‌های محیطی و سلیقه‌های مشتریان از جمله مواردی است که شرکت‌ها را با چالش جدی روبرو کرده است (بخشم و همکاران، ۱۴۰۱).

### پیشینه تجربی

پژوهش‌های متنوعی در زمینه نوآوری باز انجام شده است که خلاصه‌ای از آن‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. مرور پیشینه موانع و چالش‌های نوآوری باز و عوامل عدم موفقیت پیاده‌سازی نوآوری باز

پژوهشگر	عنوان مقاله	موانع و چالش‌های شناسایی شده نوآوری باز
عباسی گرجی و اکبری (۱۴۰۳)	طراحی الگوی مدیریت تغییر راهبردی در سیستم نوآوری باز و فضای مشارکتی شرکت‌های دانش بنیان	۷ مضمون فراگیر شامل عوامل مدیریتی، رهبری حمایتی، ساختار شرکت، دانش محوری، تفکر راهبردی، فرهنگ سازی مشارکتی و هوشمندی کسب و کار شناسایی شدند.
اکبری و همکاران (۱۴۰۱)	سیاست گذاری توسعه نوآوری باز : الزاماتی برای ایران	به رسمیت نشناختن نوآوری‌های خارجی، عدم ارزیابی و عدم درک درست از دانش مشترک به وجود آمده، حقوق مالکیت فکری مربوط به دانش مشترک ایجاد شده، فرهنگ سازمانی و قابلیت تعامل با شرکای تجاری، و مدل کسب و کار موجود در سازمان به جهت استفاده از نوآوری باز
حکاک و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه یک مدل ساختاری چندسطحی برای پیاده سازی موفق نوآوری باز	بر اساس تحلیل داده‌ها، عوامل موفقیت نوآوری باز به ترتیب اهمیت در سطوح پایه، راهبرد و عملیات طبقه‌بندی شدند. عوامل اقتصادی (تأثیرگذارترین شاخص)، دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی و سیستم پشتیبان فناوری اطلاعات در لایه پایه بیشترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. رقبا، همکاران، استراتژی سازمان، یادگیری سازمانی، کارکنان و سیستم پاداش‌دهی در لایه راهبرد و تأمین‌کنندگان، ساختار سازمانی و مسائل محیط زیستی (عامل منزوی در مدل) در لایه عملیات دسته‌بندی شدند.
حبیبی و راباتی (۱۴۰۰)	چالش‌های حقوقی اتخاذ رویه نوآوری باز به عنوان مدل کسب و کار برای شرکتها با تاکید بر نقش نهاد سیاستگذاری در ایران	حفظ محرمانگی اطلاعات طرفین در تسهیم دانش، حقوق مالکیت فکری بدست آمده، قوانین غیر کاربردی موجود، خطر تسهیل تبانی بین شرکتها، خطر تبادل اطلاعات حساس بین سازمان‌ها - خطر سوء استفاده از اطلاعات صاحب ایده
مهرعلی و میر غفوری (۱۳۹۹)	تعیین موانع نوآوری باز در حوزه صنایع غذایی ایران	عدم اعتماد بین کارکنان، مالکیت فکری ایجاد شده، عدم وجود مشوق‌های کافی برای نوآوری، وجود افراد با تخصیص‌های پایین، عدم توانایی جذب ایده، عدم آگاهی از تغییرات تکنولوژیک، بی‌توجهی به فعالیت‌های نوآورانه کارکنان، تحقیق و توسعه ضعیف، قوانین دست و پاگیر، موانع سیاسی، ارتباط ضعیف بین صنعت و دانشگاه و عدم پویایی سازمان

تعداد اندک متخصصان در زمینه‌های مختلف، سازوکارها و قوانین و زیر ساخت‌های حکومتی و فاصله‌ی فناوری موجود با فناوری‌های پیشرو	فرصت‌ها و چالش‌های نوآوری باز و نوآوری بسته در فضای کسب و کار ایران	انصاری و همکاران (۱۳۹۵)
موانع فرهنگی، ویژگی‌های صنعت، کشش صنعت، هزینه دانش خارجی	نوآوری باز در صنایع غذایی: روندها و موانع، یک مورد از صنایع غذایی اردن	آلاوامله و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)
موانع اجتماعی فرهنگی، موانع درون سازمانی، موانع نظارتی و قانونی	نوآوری باز در خدمات، مدل موانع پذیرش نوآوری باز در خدمات	مورتز و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)
موانع ساختاری، موقعیت جغرافیایی، توانایی مدیریت، موانع فنی، عدم تمایل به اشتراک گذاری دانش با شرکای خارجی، فقدان منابع داخلی مرتبط	کاربرد نوآوری باز در سازمان‌های مدرن: مزایا و موانع	نامسه و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)
عدم اعتماد در ایجاد روابط خارجی، مسائل سلسله مرتبی، بروکراسی و عدم انعطاف‌پذیری در بهره‌داری از دانش بیرونی، مسائل فرهنگی	نوآوری باز در کشور برزیل: بررسی فرصت‌ها و چالش‌ها	بوگرز (۲۰۲۰)
موانع اقتصادی و مالی، موانع همکاری با شرکا در خلق نوآوری‌های جدید، موانع ساختاری، موانع دانشی (تخصصی)، مانع استراتژی، و موانع انگیزشی	بررسی موانع پذیرش نوآوری باز توسط شرکت‌های کوچک و متوسط در غنا	اودورو <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)
ریسک (خطر) تکنولوژیکی، رسک بازار، خطر از دست دادن مالکیت معنوی، خطر اشتراک دانش، خطر همکاری با شرکای سازمان (منافع متضاد)، عدم اعتماد، و مقاومت در برابر تغییر	تمرین نوآوری باز: کاوش در فرصت‌ها و خطرات بالقوه	لازارنکو <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)
موانع قانونی، جنبه‌های فرهنگی، و موانع مالی	نوآوری باز در بخش عمومی، تسهیل کنندگان و موانع برای پذیرش	مرگل <sup>۶</sup> (۲۰۱۸)
عدم اطمینان، حفظ ساختار موجود، مقاومت منابع انسانی، مدیران، منابع و هزینه، محدودیت‌های اجرایی	محدودیت‌ها و موانع برای اجرای نوآوری باز در پارک‌های علم و فناوری	سیمسک و بیلدریم <sup>۷</sup> (۲۰۱۶)
موانع محیطی، موانع مدیریتی، موانع فردی، مانع فرهنگی، موانع خلاقانه، و موانع فرایندی	بررسی به روز موانع نوآوری باز	اومیل و جویر <sup>۸</sup> (۲۰۱۶)
کمبود مهارت در کارکنان، دستمزد کارکنان ماهر زیاد است، عدم آگاهی در پیاده سازی‌های جدید، محدودیت‌های رقابت و بازاریابی، محدودیت‌های سیاسی و قوانین دولتی	موانع اجرای نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط کشور مقدونیه	جانوسکی و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۱۵)
مانع تکنولوژیکی، مکان بازار، عدم همکاری میان شرکا (در تسهیم اطلاعات نوآورانه)، کمبود منابع مالی، مقاومت نیروی انسانی در مقابل تغییر، و حقوق مالکیت معنوی دانش موجود	نوآوری باز، خوب، بد، عدم قطعیت‌ها	کوراس و تانتا <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)
مالکیت معنوی مدیریت، پیکربندی سازمانی، سیاست‌های تصمیم، گیرندگان، عدم انگیزه و شوق، و درجه نوآوری پایین	چالش‌ها و معضلات در نوآوری باز به عنوان رویکردی برای مدیریت	استوزل و وینر <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳)

1. Alawamleh et al.

2. Moretz et al.

3. Nnamseh et al.

4. Oduro

5. Lazarenko

6. Mergel

7. Simsek &amp; Yildirim

8. Oumlil &amp; Juiz

9. Janevski et al.

10. Coras &amp; Tantua

11. Stoetzel &amp; Winer

مشکلات ایجاد هماهنگی، مشکل جستجوی ایده‌های ارزشمند خارج از سازمان، مشکل شبکه ساختاری، مشکل انگیزشی، مشکلات مالی، مشکلات تجاری سازی ایده‌ها	نوآوری باز: چالش‌های سازمانی جدید پارادایم مدیریت نوآوری	رودریگز و لورنزو <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)
عدم وجود فناوری مناسب، زمان بر بودن و منابع بر بودن، ترس از دست دادن نوآوری سنتی موجود، و ترس از پذیرش نوآوری جدید	موانع نوآوری باز: مطالعه در کشور چین	ساویتسکایا <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)
موانع شناختی، موانع رفتاری، موانع فردی - موانع فرهنگی، موانع خلاقانه، و موانع فرایندی	غلبه بر موانع نوآوری باز در ایل؛ و نوکیا	پونتسکوسکی و آساکاوا <sup>۳</sup> (۲۰۰۹)

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از تحقیقات مرتبط با موانع نوآوری باز، بر صنایع تولیدی به‌ویژه صنایع غذایی (مانند پژوهش‌های مهرعلی و میرغفوری، ۱۳۹۹؛ آلاوامله و همکاران، ۲۰۲۲) یا شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری‌محور (عباسی گرجی و اکبری، ۱۴۰۳؛ حکاکی و همکاران، ۱۴۰۰) متمرکز بوده‌اند. هرچند در برخی پژوهش‌ها (مانند مورتز و همکاران، ۲۰۲۱) به صنایع خدماتی پرداخته شده است، اما عمق و گستره این مطالعات محدود بوده و کمتر به شناسایی جامع و دسته‌بندی نظام‌مند موانع خاص حوزه خدمات پرداخته‌اند. علاوه بر این، بیشتر تحقیقات پیشین بر موانع عمومی نوآوری باز، نظیر موانع فرهنگی، ساختاری، حقوقی، یا اقتصادی تأکید داشته‌اند و کمتر به ویژگی‌ها و اقتضائات خاص سازمان‌های خدماتی (مانند بانک‌ها و شرکت‌های بیمه) که با ماهیتی ناملموس، تعامل‌محور و مشتری‌محور سروکار دارند، توجه کرده‌اند. از سوی دیگر، در برخی پژوهش‌ها، موانع در سطح کلان (سیاست‌گذاری، قوانین و زیرساخت‌ها) بررسی شده و کمتر به سطح خرد (سازمان، تیم‌ها، و کارکنان) پرداخته شده است. این شکاف پژوهشی به‌ویژه در بستر ایران محسوس است؛ جایی که پیچیدگی‌های فرهنگی، ساختاری و مقرراتی می‌تواند اثر مضاعفی بر پذیرش و پیاده‌سازی نوآوری باز در خدمات بگذارد. بنابراین، انجام پژوهشی که به‌طور خاص موانع و چالش‌های نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی را شناسایی و تحلیل کند، می‌تواند به پر کردن این خلأ کمک کرده و راهکارهای بومی‌سازی شده برای غلبه بر این موانع ارائه دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق با توجه به ماهیت آن از روش فراترکیب استفاده شد. این تکنیک به محققان علوم اجتماعی در گسترش و خلق تئوری یاری می‌رساند. فراهم کردن پل ارتباطی بین تحقیقات کیفی، همراه با ارائه شناخت جامع تر از پدیده مورد بررسی، از مزایای قابل طرح

<sup>1</sup>. Rodriguez & Lorenzo

<sup>2</sup>. Savitskaya

<sup>3</sup>. Ponteskoski & Asakawa

این روش است. هدف این پژوهش توسعه دانش موجود در ارتباط با موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی مانند صنعت بیمه و بانکداری است. در این پژوهش روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) برای پیاده‌سازی فراترکیب مورد استفاده قرار گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است. برای شناسایی، دسته‌بندی و تبیین موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی از روش فراترکیب استفاده شده است. رویکرد پژوهش مبتنی بر چارچوب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) است که شامل جستجوی نظام‌مند مطالعات، غربالگری، تحلیل و ترکیب یافته‌ها می‌شود.

فراترکیب یک روش تحقیق کیفی است که با هدف ترکیب نظام‌مند نتایج چندین مطالعه کیفی انجام می‌شود. این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا با مرور، مقایسه و ترکیب یافته‌های موجود، به یک درک عمیق‌تر و جامع‌تر از پدیده مورد مطالعه برسد. مراحل روش فراترکیب سندلوسکی و بارسو به صورت است؛

تعیین سؤال پژوهش؛ تعریف دقیق سؤال یا سؤالاتی که پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به آن‌هاست.

جستجوی نظام‌مند مطالعات مرتبط؛ شناسایی منابع و پایگاه‌های داده، تعیین کلیدواژه‌ها و اجرای فرآیند جستجو.

غربالگری و انتخاب مطالعات واجد شرایط؛ بررسی عنوان، چکیده و متن کامل مقالات بر اساس معیارهای ورود و خروج.

استخراج اطلاعات کلیدی؛ جمع‌آوری داده‌های مرتبط از هر مطالعه (مانند اهداف، روش، یافته‌ها و مضامین).

تحلیل و کدگذاری داده‌ها؛ استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای دسته‌بندی مفاهیم و یافتن الگوها.

اعتباربخشی به یافته‌ها؛ استفاده از روش‌هایی مانند توافق بین کدگذاران، بازیابی همکاران و نظر خبرگان.

ترکیب یافته‌ها و ارائه مدل یا چارچوب نهایی؛ ارائه مضامین فراگیر و روابط میان آن‌ها در قالب مدل مفهومی یا نقشه مفهومی.

## یافته‌های پژوهش

اولین گام در این فرآیند، تعیین سؤالاتی است که پژوهشگر قصد پاسخ‌گویی به آنها را دارد. مجموعه سؤالات این پژوهش که هدف از جستجوی مقالات و انجام فراترکیب نیز بوده‌اند، عبارتند از: ۱. عوامل و موانع ایجاد و پیاده‌سازی نوآوری باز چیست؟ ۲. اقدامات و زمینه‌هایی

که مانع از پیاده‌سازی و اجرای نوآوری باز می‌شوند شامل چه مواردی می‌باشد؟  
گام دوم فراترکیب؛ بررسی متون به صورت نظام‌مند است و بدین منظور پیش از هر اقدام می‌باید محدوده جستجو را مشخص کرد. در این مرحله، تلاش شده است مجموعه مقالات پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های علمی در دسترس چون سانیس دایرکت، اسکوپوس، پروکوئست، امرالد، اشپیرینگر، جی‌استور، وب‌اوساینس، سیج، موتورهای جستجوی گوگل اسکولار و SID در بازه زمانی بین ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۲ استخراج و مورد بررسی قرار گیرند. در این مرحله واژگان کلیدی برای جستجوی مقالات، از واژه‌های نوآوری باز، موانع موفقیت نوآوری باز، عملکرد نوآوری باز، پیاده‌سازی نوآوری باز، چالش‌های نوآوری باز، عوامل عدم موفقیت نوآوری باز و عبارت لاتین زیر بود:

Open innovation «and» Barrier to open innovation «and» open innovation and adaption «or» Challenges of open innovation «or» Risks to open innovation.

گام سوم فراترکیب، انتخاب مقالات مناسب است و بدین منظور از معیارهای زیر برای

انتخاب مقالات مرتبط استفاده شده است:

۱. مقالات منتشر شده در سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۲

۲. ارائه شده در مجلات و پایگاه‌های معتبر

۳. دسترسی کامل متن و داشتن کیفیت برای استخراج علمی تحلیل و ترکیب در پژوهش.

در مرحله غربالگری، برای ارزیابی تناسب مقالات یافت شده با سوالات پژوهش، مطالعات چندین بار از نظر مرتبط بودن عنوان با هدف، در دسترس بودن، مرتبط بودن چکیده، مرتبط بودن محتوا و در نهایت ارزیابی کیفیت روش شناسی پژوهش، مورد بررسی و بازبینی توسط تیم پژوهش قرار گرفت که از ۲۰۵ مقاله استخراجی، ۴۵ مقاله به دلیل عنوان، ۴۵ مقله بدلیل چکیده، ۳۱ مقله بدلیل محتوا، و ۴۸ مقله بدلیل کیفیت، از فرآیند بررسی خارج و ۳۶ مقاله مجوز ورود به فرآیند کدگذاری را دریافت کردند.

در گام چهارم، اطلاعات مقالات و متون (شامل عنوان پژوهش، نام و نام خانوادگی نویسنده، سال پژوهش، روش پژوهش، جامعه آماری و عوامل موفقیت مورد اشاره در مقاله) استخراج شد. در مرحله کدگذاری اولیه اطلاعات استخراج صورت پذیرفت و کدهای موانع نوآوری باز شناسایی شد.

گام پنجم؛ تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی است؛ بدین صورت که موضوعات یا مضامین پدیدار شده در فراترکیب با رویکردی تفسیری جستجو شد و در طرح بررسی موضوعی، مضامین شناسایی شده را ذیل موضوعی که توصیف کننده آن مضمون به بهترین نحو باشد، طبقه‌بندی گردید. به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل می‌گیرند و مفاهیم مرتبط

نیز در یک طبقه‌بندی کلی‌تر به نام مقوله‌های فرعی و پس از آن با تلفیق مقوله‌های فرعی مرتبط با هم، مقوله‌های اصلی دسته‌بندی و ارائه شده‌اند. خروجی این گام در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل ارائه شده است.

در گام ششم؛ به منظور اطمینان از کیفیت پژوهش از روش توافق خبرگان استفاده شده است. در این فرایند، برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظرات تیم پژوهش با چهار نفر از خبرگان متخصص استفاده شده است. بنابراین روایی تفسیری یافته‌ها با توافق نهایی درباره مولفه‌ها توسط چهار نفر از خبرگان، به عنوان کدگذار و مفسر، حاصل شد. گام هفتم؛ در این مرحله همه کدهای استخراج شده با توجه به تفاوت ماهوی در دو دسته (مقوله اصلی) (موانع داخلی و خارجی) برای نوآوری باز دسته‌بندی و ارائه شدند. در آخرین مرحله از فراترکیب، یافته‌ها براساس سوالات در جدول ذیل مشخص شده است.

#### جدول ۲. یافته‌های حاصل از فراترکیب پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدهای استخراجی (منابع)	منابع کدها
		موانع دانشی و تخصصی	از دست دادن دانش، خطر اشتراک دانش، خطر نشت دانش، عدم ارزیابی و عدم درک درست از دانش مشترک به وجود آمده، حفظ محرمانگی اطلاعات طرفین در تسهیم دانش، دستگاه‌های مدیریت دانش، عدم تمایل به اشتراک گذاری دانش توسط شرکا، عدم همکاری میان شرکا (در تسهیم اطلاعات نوآورانه)، شرکای تسهیم کننده دانش	(۱)، (۳)، (۸)، (۱۸) - (۲۰) - (۲۲) - (۳۰) - (۳۱) - (۳۵) - (۳۸) - (۴۲).
موانع درونی	موانع زیرساختی و زمینه‌ای	موانع تکنولوژیکی و فنی	عدم آگاهی از تغییرات تکنولوژیکی، فاصله فناوری-های موجود با فناوری‌های پیشرو / عدم وجود فناوری مناسب، موانع فنی، کشش صنعت، ریسک (خطر) تکنولوژیکی - مانع تکنولوژیکی، موانع فناوری اطلاعات، کمبود توانایی فنی برای همکاری با بیرون سازمان، مشکلات ارتباطی منتج از دانش فناورانه متفاوت، موانع اندازه‌گیری عملکرد (پس از پذیرش نوآوری باز نوآوری جدید).	(۲) - (۳)، (۶)، (۱۸) - (۲۸) - (۳۰) - (۳۴) - (۳۱) - (۳۹) - (۴۰) - (۵۲).
		موانع ساختاری و بروکراتیکی	R&D نامناسب (ضعیف)، مدل کسب و کار موجود در سازمان به جهت استفاده از نوآوری باز، بروکراسی و بارهای اداری، نظام‌های اطلاعاتی و کنترلی نامناسب، شبکه‌های رسمی و ساختار سازمانی، مسئولیت‌های اداری، فساد اداری،	(۱) - (۲) - (۳) - (۴) - (۶)، (۸) - (۹) - (۲۰).

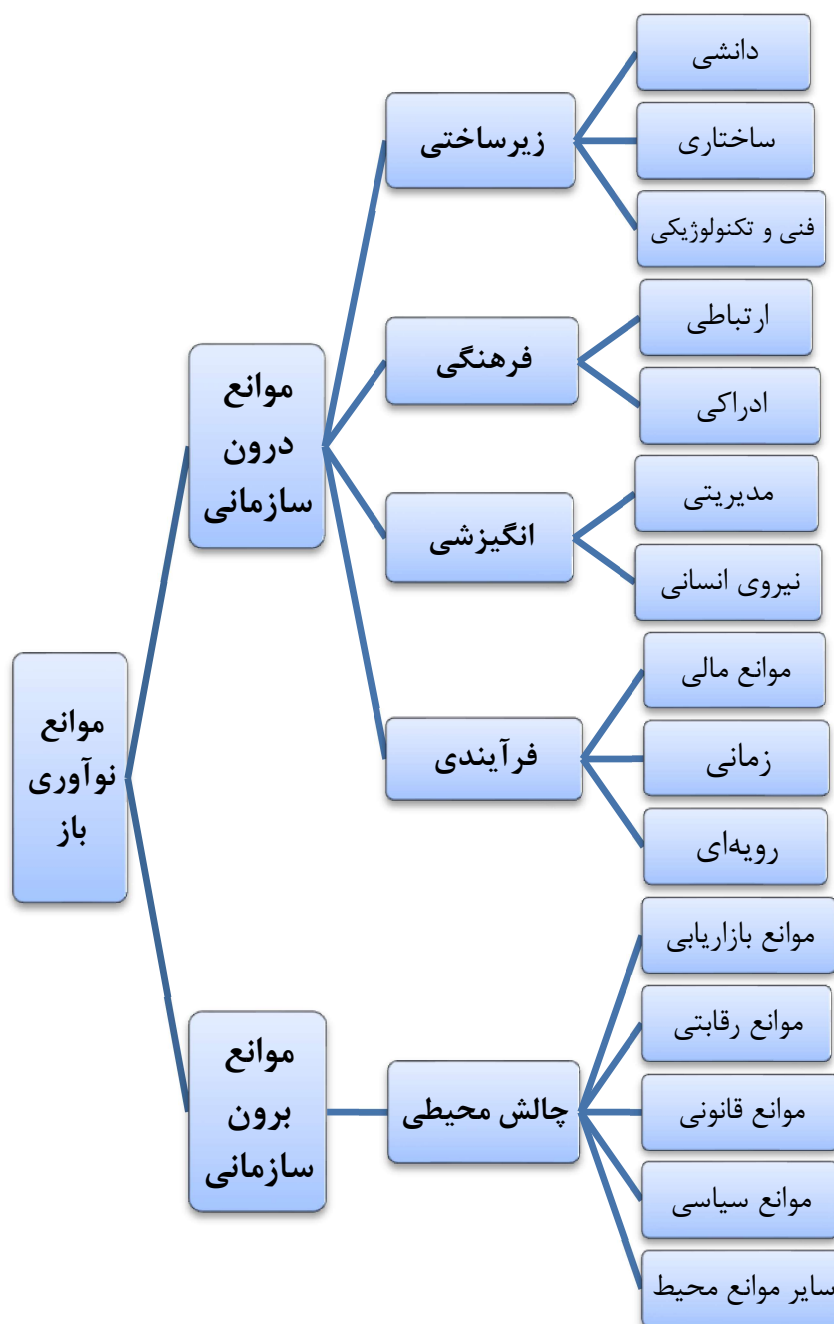
<p>(۱۷)–(۲۸)، (۳۴)، (۳۸)، (۳۹)، (۴۰)، (۴۱) – (۴۲) (۴۳)، (۴۴)– (۴۸)–(۵۰)، (۵۳)، (۵۶).</p>	<p>پیکربندی سازمانی، ویژگی‌های صنعت، محدودیت‌های اجرایی، حفظ ساختار موجود شرکت، مسائل سلسله مراتبی، پیچیدگی و طولانی بودن چرخه نوآوری، از دست دادن کنترل سازمانی، راهبرد نامناسب نوآوری، موانع رویه‌ای، استراتژی‌های سازمان، عدم وجود استراتژی‌های نوآورانه، سیستم‌های پاداش، مدل ساختار تجاری شرکت، پیچیدگی‌های زیاد – عدم همسویی نوآوری جدید با اهداف سازمانی</p>			
<p>(۷)، (۱۹)، (۳۳)، (۳۴)، (۳۸)–(۴۰)، (۴۳)، (۴۷)، (۵۳)، (۵۶).</p>	<p>تعصبات مدیران بر باورها و مفروضات خود – ارتباط ضعیف مدیریت با کارکنان، سیاست‌های تصمیم‌گیرندگان (مدیران)، تصمیم‌گیرندگان داخل سازمان، سیستم‌های کنترل مدیریتی ناکافی، ناتوانی مدیریت، عدم تمایل به تفویض اختیار به کارکنان در پذیرش و تحلیل نوآوری، مشکلات مربوط به مدیریت / مانع مدیریتی، استراتژی‌های مدیریت، مدیران شبکه .</p>	<p>موانع مدیریتی</p>	<p>موانع انگیزشی</p>	
<p>(۴)–(۷)–(۱۷)– (۱۹)–(۲۰)–(۲۸)– (۳۰)–(۳۱)– (۳۴)–(۳۸)–(۳۹)– (۴۲)–(۴۳)– (۴۴)–(۴۵)– (۴۷)–(۵۰)–(۵۳)– (۵۶).</p>	<p>عدم اعتماد بین کارکنان، وجود افراد با تخصص پایین در سازمان، موانع مهارتی، تعداد اندک متخصصان در زمینه‌های مختلف، عدم انگیزه و شوق، موانع انگیزشی، عدم تعهد، بی‌توجهی به فعالیت‌های نوآورانه کارکنان، مقاومت درونی در برابر ایده‌های خارجی، مقاومت منابع انسانی در برابر تغییر، موانع فردی، موانع رفتاری، موانع خلاقانه، عدم استقلال کارکنان در بهره‌مندی موفقیت‌آمیز از نوآوری .</p>	<p>موانع نیروی انسانی</p>		
<p>(۱)–(۲)–(۸)– (۱۰)–(۱۶)– (۱۸)–(۳۴)–(۳۵)– (۳۶)–(۳۸)–(۳۹)– (۴۱)–(۴۳)–(۴۷).</p>	<p>فرهنگ سازمانی، فرهنگ شرکتی، مانع فرهنگی و روانی – موانع اجتماعی / فرهنگی، ناتوانی فرهنگی در درک نوآوری، تفاوت‌های فرهنگی از نظر درک تغییر جدید – مسائل فرهنگی، جنبه‌های فرهنگی .</p>	<p>موانع ادراکی</p>	<p>موانع فرهنگی</p>	
<p>(۱)–(۳)، (۶)–(۱۰)– (۱۳)–(۱۸)، (۱۹)–(۲۲)</p>	<p>حقوق مالکیت فکری ایجاد شده، به رسمیت نشناختن نوآوری‌های خارجی – قابلیت تعامل با شرکای تجاری، ترس از پذیرش نوآوری جدید، ترس از دست دادن نوآوری خود، خطر تسهیل تبانی بین شرکت‌ها، خطر تبادل اطلاعات حساس بین سازمان‌ها، خطر سوءاستفاده از</p>	<p>موانع ارتباطی (شناختی / اعتماد)</p>		

<p>—(۲۶)— —(۲۸)—(۳۰)— (۳۱)—(۳۳) —(۳۴)— —(۳۹)—(۴۰)— —(۴۲)—(۴۴)— —(۴۷)—(۴۸)— (۵۰).</p>	<p>اطلاعات صاحب ایده، چالش‌های ارتباطی—سطح بالای ریسک نوآوری، نبود اعتماد اجتماعی متقابل، موقعیت جغرافیایی (بعدمکانی)، ترس از کاهش بهره‌ری، کارایی و اثربخشی، عدم اعتماد به خارج از سازمان در روابط خارجی، ترس از دست دادن کنترل بر فرایند نوآوری — عدم انعطاف‌پذیری در بهره‌برداری از دانش خارجی، موانع همکاری با شرکا در خلق نوآوری‌های جدید، کمبود فرایندها و یادگیری نسبت به نوآوری، اختلال کلی و آشفتگی، موانع شناختی نسبت به تغییر جدید، مشکلات ایجاد هماهنگی، عدم آگاهی در پیاده‌سازی‌های جدید، مشکلات ارتباطی به دلیل اختلاف زبانی، عدم آگاهی در مورد روش‌ها و ابزارهای نوآوری باز، عدم آگاهی درباره قابلیت اعتماد به شرکا بالقوه.</p>			
<p>—(۲)—(۳)—(۶)— —(۱۸)—(۱۹)— —(۲۶)—(۳۰)— —(۳۳)—(۳۶)— —(۳۸)—(۴۰)— —(۴۱)—(۴۲)— —(۴۵)—(۴۸)— (۵۲)—(۵۳).</p>	<p>هزینه هماهنگی بالا، نبود منابع مالی (منابع ناکافی و نامناسب) —عدم دسترسی به منابع — کمبود منابع مالی، منابع و هزینه، هزینه دانش خارجی — فقدان منابع داخلی مرتبط برای کاهش چالش‌های نوآوری، هزینه‌ها در رابطه با نتایج انتظار، هزینه‌های مالی بیشتر از درآمدهای حاصل از نوآوری جدید، دستمزد کارکنان ماهر بالاست، هزینه‌های قابل توجه مشارکت.</p>	<p>موانع مالی</p>	<p>موانع</p>	<p>فرایندی</p>
<p>(۶)، (۱۸)، (۲۰)، (۴۱)، (۵۲).</p>	<p>زمان نامناسب برای فعالیت‌های نوآورانه، فشار زمانی، زمان محدود، زمان بر بودن و انرژی بر بودن در اجرای نوآوری جدید .</p>	<p>موانع زمانی</p>		
<p>(۶)—(۲۰)، (۳۳)، (۳۴)، (۳۵)، (۴۳)، (۴۸)—(۵۶).</p>	<p>عدم ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های نوآوری باز و سایر فعالیت‌های روزانه، عدم پویایی سازمان، ناسازگاری اهداف، درجه نوآوری پایین، موانع درونی سازمانی، پتانسیل پایین برای جذب نوآوری در شرکت، موانع فرایندی، نبود برنامه‌ریزی درباره‌ی شرکای خارجی پروژه نوآورانه، مشکل تولید تیم (در جهت نوآوری جدید)</p>	<p>موانع رویه ای</p>		
<p>—(۳)—(۴)—(۶)—(۷)— —(۱۷)—(۲۲)—(۳۴)— (۳۵)—(۳۸)—(۴۵).</p>	<p>قوانین دولتی —وجود برخی قوانین دست و پا گیر، عدم آگاهی از دولت و قانون، قوانین غیر کاربردی موجود — موانع نظارتی و قانونی، مقررات و قانون گذارها، سازوکارها و قوانین و زیرساخت‌های حکومتی موجود.</p>	<p>موانع قانونی</p>	<p>موانع محیطی</p>	<p>موانع بیرونی</p>

<p>(۳)-(۴)-(۶)-(۷) (۱۷)-(۲۲)-(۳۴) (۳۵)-(۳۸)-(۴۵)</p>	<p>محدودیت‌ها و موانع سیاسی، نبود سیاست‌های مناسب به منظور پذیرش نوآوری پیشرفته، عدم وجود سیاست اطلاعاتی .</p>	<p>موانع سیاسی</p>		
<p>(۳)-(۶) (۱۷)-(۱۸) (۲۶)-(۳۰) (۳۱)-(۳۳) (۳۸) - (۴۱) (۴۸)</p>	<p>عدم وجود بازار برای فروش فناوری- شرکای تجاری ناشناخته- ترس از دست رفتن سطح فروش و درآمد سنتی (موجود)- خطر ایجاد رقیب جدید- مقاومت بازار (بلوغ بازار)- قراردادهای خطر عدم کسب درآمد نوآوری جدید- محدودیت‌های بازاریابی، مشکل تجاری سازی ایده جدید، عدم وجود مشوق‌های کافی برای نوآوری، عدم توانایی جذب ایده‌ها- منع ارجحیت نوآوری جدید نسبت به نوآوری موجود.</p>	<p>موانع بازاریابی</p>		
<p>(۳)-(۶)-(۱۷) (۱۸)-(۲۶)-(۳۰) (۳۱)-(۳۴)-(۳۸) (۳۹)، (۴۷)</p>	<p>ارتباط ضعیف سازمان با مشتریان و رقبا، - فضای رقابتی ضعیف در جامعه- ریسک بازار، مانع بازار، مکان بازار - فقدان فشار رقابتی برای تغییر از سوی شرکای تجاری- محدودیت‌های رقابتی.</p>	<p>موانع رقابتی</p>		
<p>(۱۳)-(۱۷) (۱۸)-(۲۰) (۴۳)-(۴۸)</p>	<p>ارتباط ضعیف بین صنعت و دانشگاه، عدم توانایی در برآوردن نیاز مشارکت کنندگان در طرح‌های نوآوری جدید، تجربه منفی از تجربه‌های گذشته در نوآوری‌های جدید برگرفته از خارج سازمان، مشکلات دریافتن شرکای مناسب (در جهت تسهیم دانش)، عدم وجود حمایت‌های مالی خارج از سازمان، موانع محیطی سازمان، مشکل جستجوی ایده‌های ارزشمند خارج از سازمان، خطرات مربوط به همکاری با اهداف کاری مختلف.</p>	<p>سایر موانع محیطی</p>		

همانطور که در جدول ۳ و شکل ۱ مشاهده می‌شود، با استفاده از کدگذاری باز، پس از احصا مفاهیم و گویه‌های آشکار و کدها از مقالات و متون منتخب، بعنوان نمونه کدهای؛ (از دست دادن دانش، خطر اشتراک دانش، خطر نشت دانش، عدم ارزیابی و عدم درک درست از دانش مشترک به وجود آمده، حفظ محرمانگی اطلاعات طرفین در تسهیم دانش، دستگاه‌های مدیریت دانش، عدم تمایل به اشتراک گذاری دانش توسط شرکا، عدم همکاری میان شرکا (در تسهیم اطلاعات نوآورانه)، شرکای تسهیم کننده دانش. که از لحاظ معنایی و مفهومی با یکدیگر اشتراک مفهومی و معنایی دارند در یک مفهوم مشترک کلی تر به نام موانع دانشی و تخصصی قرار گرفتند. سپس این مفهوم با مفهوم دیگر حاصل از دسته بندی سایر کدهای استخراجی (یعنی؛ موانع تکنولوژیکی و فنی و موانع ساختاری و بروکراتیکی) تلفیق شده و

تحت عنوان مقوله فرعی موانع زیرساختی و زمینه‌ای قرار گرفته است. در مرحله بعد چهار مقوله‌ی فرعی، زیرساختی و زمینه‌ای - موانع انگیزشی - موانع فرهنگی، و موانع فرایندی با توجه به اشتراک مفهومی و معنایی که دارند در دسته کلی تر یعنی مقوله‌ی اصلی موانع درون سازمانی نوآوری باز قرار می‌گیرد. به عبارتی؛ مقوله‌های فرعی موانع موفقیت و اجرای پیاده‌سازی نوآوری باز در قالب موانع دانشی، موانع تکنولوژیکی / فنی، موانع ساختاری / بروکراتیک، موانع مدیریتی، مانع نیروی انسانی، موانع فرهنگی، موانع ارتباطی (شناختی / اعتماد)، موانع مالی، موانع زمانی، موانع فرایندی، موانع سیاسی / قانونی، موانع بازاریابی / رقابتی، و مانع محیطی طبقه‌بندی و پس از آن با تلفیق مقوله‌های فرعی مرتبط و مثابه از نظر جایگاه در دو مقوله (دسته) اصلی شامل مقوله (دسته) مانع درون سازمانی (شامل مقوله‌های فرعی دانشی، تکنولوژی / فنی، ساختاری / بروکراتیک، مدیریتی، نیروی انسانی، ارتباطی (شناختی / اعتماد)، ادراکی، مالی، زمانی و فرایندی) و مانع برون سازمانی (شامل مقوله‌های فرعی قانونی / سیاسی، موانع بازاریابی، رقابتی و سایر موانع محیطی) طبقه‌بندی شده‌اند. همچنین لازم به توضیح است در شکل ۱ همان طور که مشاهده می‌شود مدل مفهومی در حالت کلی و بسط یافته ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی

موانع فرایندی خود شامل؛ موانع مالی، موانع زمانی و موانع فرایندی است. موانع انگیزشی خود شامل؛ موانع مربوط به نیروی انسانی، موانع مربوط به مدیران سازمان می‌شود. چالش زیرساختی/زمینه‌ای نیز شامل؛ موانع مربوط به جذب دانش از خارج سازمان، موانع مربوط به ساختار سازمانی، و موانع فنی و تکنولوژی می‌شود. موانع فرهنگی عبارتند از؛ موانع ارتباطی و شناختی، ادراکی و مربوط به فرهنگ سازمانی موجود برای پذیرش نوآوری از خارج مرزهای سازمان است و موانع و چالش‌های محیطی به زیر مجموعه‌های؛ موانع مربوط به

قوانین و سیاست‌های موجود در دولت‌ها، موانع بازاریابی/رقابتی و سایر موارد مربوط به محیط خارج از مرزهای سازمان که سازمان خدماتی با آن تعامل خواهد داشت تقسیم می‌گردد. که پس از قرار گرفتن این مفاهیم و مقوله‌های فرعی در دسته‌های کلی‌تر، دو مقوله اصلی از موانع نوآوری باز یعنی؛ موانع درون سازمانی و موانع برون سازمانی نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی شکل گرفتند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر، پدیده جهانی شدن، افزایش پیچیدگی‌های فناورانه و تحولات محیطی سبب شده‌اند تا سازمان‌ها تمرکز خود را از نوآوری بسته بردارند و نوآوری باز را به عنوان روند رو به رشد در کسب مزیت محیطی در اولویت‌بندی‌های خود را قرار دهند (رزا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در دنیای سازمان‌های یادگیرنده و نوآور، یک سازمان نمی‌تواند به تنهایی منابع لازم برای توسعه و تجاری شدن خود را فراهم آورد و باید جهت دستیابی به ارزش و مزیت رقابتی، به کلیه بازیگران فعال در اکوسیستم نوآوری متکی باشد (جاودانه و همکاران، ۱۴۰۰). نوآوری باز، استفاده هدفمند از جریان رو به داخل و نیز رو به خارج دانش فنی به منظور تسریع روندهای داخلی نوآوری و گسترش بازار برای استفاده خارجی از نوآوری‌هاست. نوآوری باز، موجب تعامل بیشتر بین فعالان اقتصادی نظیر بنگاه‌ها، شبکه تامین کنندگان آنها و بازار مشتریان می‌شود (استانیسلاسکی و لیسوسکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). علی‌رغم توجه به نوآوری باز، پژوهش‌های حوزه نوآوری به طور جامع و کامل و گسترده به درک موانع ایجاد موفقیت و پیاده‌سازی نوآوری باز نپرداختند و بر این مبنا هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل جامع و کل نگرانه موانع موفقیت و پیاده‌سازی و اجرای نوآوری باز براساس روش فراترکیب می‌باشد تا بدین طریق به دانش افزایی در مطالعات نوآوری بپردازد و نقشه راه مناسبی برای مدیران جهت به کارگیری نوآوری باز فراهم سازد. این پژوهش گامی برای پاسخگویی به پرسش‌های مطرح شده در راستای موانع نوآوری باز برداشته است.

موانع نوآوری باز در دو دسته اصلی شامل موانع درون سازمانی و موانع برون سازمانی شناسایی شد. که موانع درونی خود شامل: موانع دانشی، موانع تکنولوژیکی / فنی، موانع ساختاری / بروکراتیک، موانع مدیریتی، موانع نیروی انسانی، موانع ارتباطی شناختی / اعتماد، ادراکی، مالی، زمانی و موانع رویه ای و موانع بیرونی خود شامل: موانع قانونی، سیاسی، موانع بازاریابی، رقابتی و سایر موانع محیطی است. در واقع موضوعاتی که در پژوهش‌های

<sup>۱</sup>.Rosa et a;

<sup>۲</sup>.Stanislawski & Lisowska

پیشین بررسی نشده است، نداشتن دید کل نگرانه‌ی چالش‌ها و موانع شناسایی شده و مشخص نبودن ارتباط این چالش‌ها و موانع با یکدیگر است. در پژوهش حاضر، علاوه بر شناسایی کل نگرانه بر این موانع و چالش‌ها و تفکیک این موانع در دسته‌های مشخص، ارتباط مفهومی این موانع و چالش‌ها نیز نشان داده شده است. این کار اجازه می‌دهد مدیران، سیاست‌گذاران، کارآفرینان، و تصمیم‌گیرندگان به منظور رفع و مقابله با چالش‌ها و موانع، با شناسایی منشا و محل اصلی چالش‌ها، اقدامات راهبردی مناسب را در این زمینه انجام دهند. این پژوهش، با ساماندهی مطالعات پراکنده در زمینه (نوآوری باز) و (موانع نوآوری باز) به روش فراترکیب چارچوبی یکپارچه و بسیط در حوزه تحقیقات نوآوری باز و موانع ایجاد، به کارگیری، و استفاده از آن ارائه نموده است.

بر اساس نتایج حاصله، چارچوب (مدل) موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی در دو مقوله اصلی، پنج مقوله فرعی، و پانزده مفهوم تنظیم شده که در جدول شماره ۲ و شکل شماره ۱ نشان داده شده است. همچنین در این مقاله سعی شده تا ضمن جامعیت بخشیدن به نتایج پژوهش‌های گذشته به شیوه‌ای جدید و کارآمد و ارائه یک الگوی جامع به عنوان راهنما برای مدیران، فعالان و کارآفرینان در عرصه‌ی نوآوری، و سیاست‌گذاران و...، خلاءهای موجود در مطالعات گذشته شناسایی شود. مواردی همچون؛ موانع مربوط به موانع جذب دانش از خارج سازمان و همکاری با شرکای خارجی، موانع مربوط به عوامل فنی و تکنولوژیکی، موانع مربوط به مدیران و نیروی انسانی و مقاومت آنان در برابر تغییر و موانع فرهنگ سازمانی، موانع مربوط به قوانین دولتی و سیاست‌گذاران.

در یک جمع‌بندی هدف هر سازمان خدماتی، دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری است. نبود کارکنان ماهر و مقاومت کارکنان، ناکارایی سیاست‌های بازرگانی، نبود انعطاف‌پذیری مقررات و استانداردها، عدم شناسایی محدودیت‌های بازار، قوانین و مقررات حاکم، فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم وجود ساختار حامی نوآوری، عدم مدیریت پروژه تحقیق و عدم ریسک‌پذیری مدیریت، بالا بودن هزینه‌های نوآوری و نداشتن سرمایه کافی برای استخدام نیروی ماهر، نبود دانش کافی در حوزه فناوری و محدودیت در جذب دانش از بیرون سازمان، عدم ارتقای مهارت‌های نیروی انسانی توسط مدیران، عدم اجرای طرح‌های ایده‌پذیری توسط کارکنان و عدم استفاده از تسهیلات کنندگان دانش خارج از سازمان، عدم نظارت صحیح بر اجرای قوانین و سیاست‌ها، عدم شفافیت در سیاست‌گذاری‌ها و قوانین دولتی، تغییرات ناگهانی سیاست‌های اقتصادی، عدم شناخت نسبت به نیازهای مشتریان و بازار هدف، عدم گسترش شبکه تولید و توزیع محصول / خدمت، عدم وجود انگیزه کافی در مدیران و کارکنان، عدم اختصاص امکانات مناسب و کافی، عدم جلب مشارکت به شیوه‌های صحیح، عدم تامین

مالی از خارج سازمان و عدم جلب نظر سرمایه‌گذاران خارجی، عدم مدیریت زمان و مکان، عدم تشویق رفتارهای تسهیم دانش و عدم برگزاری کارگاه‌های آموزشی در این رابطه، عدم توجه به نیازها و نظرات مشتریان، عدم اعتماد متقابل داخلی میان نیروی انسانی و مدیران و همچنین میان سازمان با شرکای تجاری، عادت کردن به وضع موجود و ترس از دست دادن بهره‌وری سنتی (موجود)، حقوق مالکیت فکری ایجاد شد، استراتژی‌های موجود، فاصله میان تکنولوژی و فناوری موجود با فناوری‌های پیشرو، وجود تفاوت‌های فرهنگی، و ... از مهم‌ترین موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی می‌باشند که می‌بایست کارآفرینان، مدیران، دولتمردان و سیاستگذاران در این حوزه پس از شناسایی و ارزیابی راه‌حل‌های مسئله گام‌هایی موفقیت‌آمیز در این زمینه‌ها برای رفع این محدودیت‌ها و چالش‌ها و مشکلات بردارند تا به بالاترین سطح بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در سازمان‌های خدماتی و صنایع مختلف دست یابند.

براساس نتایج یافت شده از این پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد؛ با توجه به اینکه یکی از موانع نوآوری باز کمبود نیروی انسانی ماهر است که این مسئله منتج از بحث نحوه نگه داشت و ارتقای مهارت‌های نیروی انسانی توسط مدیران و کارآفرینان است، در این راستا پیشنهاد می‌شود که مدیران و کارآفرینان با تسلط بر روش‌ها و مکانیزم‌های مشوق ایده پردازی و سیستم پاداش و مشارکت در تسهیم عواید کارآمد برای ترغیب کارکنانشان، جهت ایجاد انگیزه در آن‌ها بهره‌گیرند. همچنین برگزاری جلسات منظم در زمینه تحلیل بازار و مشتریان برای بهای دادن به کارکنان و توجه به بازاریان و بهادادن به اجرای طرح و ایده آنان برای کسب دستاوردهای نوآوری باز موفق پیشنهاد می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که موانع دانشی یکی دیگر از موانع نوآوری باز در صنعت بیمه و بانکداری می‌باشد. برای رفع موانع دانشی، صنعت بیمه می‌تواند با ایجاد برنامه‌های آموزشی مداوم برای کارکنان، به افزایش توانمندی‌ها و دانش فنی آنها بپردازد. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های عملی، دوره‌های آنلاین و ارزیابی‌های منظم برای شناسایی نیازهای آموزشی باشند. تقویت دانش کارکنان در زمینه‌های جدید می‌تواند به افزایش توانایی‌های نوآوری باز در سازمان کمک کند.

برای کاهش موانع ساختاری و بروکراتیک، صنعت بیمه باید به دقت فرایندهای داخلی خود را بازنگری کند و در صورت لزوم آن‌ها را طراحی مجدد کند. یکی از بهترین راه‌ها برای این کار، استفاده از فناوری‌های جدید مانند نرم‌افزارهای مدیریت فرآیند و اتوماسیون است. این فناوری‌ها به افراد کمک می‌کنند تا گردش کار را ساده‌تر کنند و پیچیدگی‌های اداری را کاهش دهند. با این تغییرات، نه تنها همکاری بین بخش‌ها بیشتر خواهد شد، بلکه می‌توان

سریع‌تر به نیازهای مشتریان پاسخ داد و انعطاف‌پذیری بیشتری در برابر تغییرات بازار داشت. برای رفع موانع ارتباطی و ایجاد اعتماد، بانک‌ها باید به فکر برقراری کانال‌های ارتباطی شفاف و مؤثر با مشتریان و دیگر ذینفعان باشند. یکی از راه‌های خوب برای این کار، انجام نظرسنجی‌ها و دریافت بازخوردهای منظم است تا بتوان نظرات مشتریان را شنید و به آن‌ها توجه کرد. همچنین، برگزاری جلسات مشترک و کارگاه‌های نوآوری می‌تواند محیطی را ایجاد کند که همه احساس کنند در فرآیندها سهم دارند و ایده‌های جدید را از خارج به درون سازمان جذب کنند. این رویکردها نه تنها به تقویت روابط کمک می‌کند، بلکه اعتماد بیشتری میان بانک و مشتریانش شکل می‌دهد.

برای مقابله با موانع رقابتی و چالش‌های بازاریابی، بانک‌ها می‌توانند به همکاری با استارت‌آپ‌های فناورانه فکر کنند و بدین ترتیب اکوسیستم نوآوری را به‌وجود آورند. این نوع همکاری می‌تواند شامل ارائه پشتیبانی مالی، مشاوره فنی و کمک به شناسایی نیازهای بازار باشد. با این رویکرد، بانک‌ها قادر خواهند بود از نوآوری‌های جدیدی که این استارت‌آپ‌ها ارائه می‌دهند بهره‌مند شوند و در نتیجه، جایگاه خود را در رقابت با دیگر موسسات مالی تقویت کنند. چنین تعاملاتی می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و خدمات بهتری را به مشتریان ارائه دهند.

علیرغم تمامی سهم‌های امیدوارکننده و ارزشمند پژوهش حاضر در شرکت‌های خدماتی نظیر بیمه و بانکداری، این مطالعه دارای محدودیت‌هایی است. یکی از این محدودیت‌ها این است که نتایج به‌دست‌آمده محدود به شرکت‌های خدماتی است و سایر بخش‌ها (یعنی بازرگانی، تولیدی و غیره) را در نظر نمی‌گیرد. علاوه بر این تمرکز بر سازمان‌های خدماتی خاصی نظیر بیمه و بانکداری، ممکن است تعمیم نتایج به سایر حوزه‌های خدماتی را محدود کند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که محققان آتی، پژوهش در حوزه نوآوری باز را در سایر سازمان‌های دولتی و خدماتی نیز ارائه دهند و به مقایسه تطبیقی نتایج حاصله بپردازند. در نهایت، مطالعات آتی می‌توانند با بررسی اثرات نوآوری باز بر سایر شاخص‌های عملکرد (به عنوان مثال اثربخشی، سلامت سازمانی، تاب‌آوری سازمانی)، یا با بررسی تأثیرات سایر متغیرهای مؤثر بر عملکرد سازمانی (یعنی دو طرفه)، حوزه تحقیق را ارتقا دهد.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان تشکر و قدردانی خود را از کسانی که در این پژوهش مشارکت داشتند، دارند.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر

این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

### منابع

- Abbasi Gorji, A. , & Akbari, M. (2024). Designing a Strategic Change Management Model in the Open Innovation System and Collaborative Space of Knowledge-Based Companies. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(3), 19-44. (In Persian)
- Akbari, M., Zarehparvar shojae, E., Padash, H., & Alizadeh, S. (2018). The impact of Inbound and Outbound Open Innovation on Innovation Performance of Information and Communication Technology Firms. *Journal of Technology Development Management*, 6(3), 157-184. (In persian)
- Akbari.M., Alizadeh.sh.and Zolfaghari, A. (2022). Policy development of open innovation: requirements for Iran. *Growth Quarterly, Technology*,18(71),33-42. (In persian)
- Alawamleh, M., Al-Hussaini, M., & Bani Ismail, L. (2022). Open innovation in the food industry: trends and barriers—a case of the Jordanian food industry. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 12(1), 279-290.
- Ansari, R., Taheri, M.R.and Jafari,Z.( 2016). Opportunities and challenges of open innovation and closed innovation in Iran's business environment. *The fourth national conference and the second international accounting and management conference with new practical and research approaches- Industrial Management Institute*. (In persian)
- Babaeifarsani, M., Amindost, F., and Alidade, K.(2018). Designing an open innovation model in small and medium- sized companies using data base theory. *Organizational Knowledge Management*, 1(2), 95-136. (In persian)
- Bakhshem, M., Karimi.H. and Hoseinpour.M. (2022). Identification of open innovation challenges in small and medium-sized companies based on the stages of innovation plans. *Science and Technology Policy Quarterly*,12(2),44-63. (In persian)
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., & Galati, F. (2012). The adoption of open innovation within the telecommunication industry. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 27-54..

- Bogers, M., Burcharth, A. L. A., & Chesbrough, H. (2021). Open innovation in Brazil: Exploring opportunities and challenges. *Available at SSRN 3778361*.
- Brockman, P., Khurana, I. K., & Zhong, R. I. (2018). Societal trust and open innovation. *Research Policy*, 47(10), 2048-2065.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370–1392.
- Cammarano, A., Caputo, M., Lamberti, E., & Michelino, F. (2017). Open innovation and intellectual property: a knowledge-based approach. *Management Decision*, 55(6), 1182–1208.
- Coras, E. L., & Tantau, A. D. (2014). Open Innovation-The Good, The Bad, The Uncertainties. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 14(1), 38-47.
- Cheng, C. C. J., & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1235-1253.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation –The new imperative for creating & profiting from technology*. Harvard Business Review.
- Davoodi, N. , Akbari, M. , & Padash, H. (2016). Identifying and Ranking Impact Factors on Open Innovation Success in ICT Firms. *Journal of Entrepreneurship Development*, 9(2), 239-256. (In Persian)
- Enke, N. and Borchers, N. S. (2021). *Social Media Influencers in Strategic Communication: A Conceptual Framework for Strategic Social Media Influencer Communication*. In *Social Media Influencers in Strategic Communication* (PP. 7-23). Routledge.
- Grimaldi, M., Quinto, I. and Rippa, P. (2013). Enabling open innovation in small and medium Enterprises: A Dynamic Capabilities Approach. *Knowledge and process Management* ,20(4),199-210.
- Habiba, S., & Rafati, F. (2022). Legal Challenges of Adopting Open Innovation Procedure as a Business Model for Companies Emphasizing the Role of Policy Making in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*, 7(4), 111-128. (In Persian)
- Hakaki, A. , Shafiei Nikabadi, M. , & Bidkham, M. (2021). Provide a multilevel structural model for the successful implementation of open innovation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(1), 79-106. (In Persian)
- Hopkins, M. M., Tidd, J., Nightingale, P., & Miller, R. (2011). Generative and degenerative interactions: positive and negative dynamics of open, user-centric innovation in technology and engineering consultancies. *R&d Management*, 41(1), 44-60.

- Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. (2020). Universities and open innovation: The determinants of network centrality. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 718-757.
- Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., & de las Heras-Pedrosa, C. (2019). Industrial and tourism perspectives on open innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 32(5), 517-532.
- Iglesias-Sánchez, P. P., López-Delgado, P., Correia, M. B., & Jambrino-Maldonado, C. (2020). How do external openness and R&D activity influence open innovation management and the potential contribution of social media in the tourism and hospitality industry?. *Information Technology & Tourism*, 22(2), 297-323.
- Janevski, Z., Davitkovska, E., & Petkovski, V. (2015). Barriers of implementing open innovations in Macedonian SME's. *Economic Development, Journal of the Institute of Economics-Skopje*.
- Javdaneh, p., Jafari,p.and Vazifehdoost ,H. (2021) .Analyzing the dimensions and components of innovation ecosystem based on met combination method. *Innovation and value creation quarterly*,10(20),107-124. (In persian)
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). Determinants and archetype users of open innovation. *R&d Management*, 39(4), 331-341.
- Lazarenko, Y. (2019). Open innovation practice: exploring opportunities and potential risks. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(2), 90-95.
- Lee, J. Y., Park, Y. R., Ghauri, P. N., & Park, B. I. (2014). Innovative knowledge transfer patterns of group-affiliated companies: The effects on the performance of foreign subsidiaries. *Journal of International Management*, 20(2), 107-123.
- Mehrali, M.and Mirghafoori,S,H. (2020). Determining barriers to open innovation in the food industry using content analysis techniques. *Industrial Management and Engineering Quarterly*,2(4),62-68. (In persian)
- Moretz, J., Sankaranarayanan, K., & Percival, J. (2021). Open innovation in services? A conceptual model of barriers to service innovation adoption. *Journal of Innovation Management*, 9(4), 58-79.
- Mergel, I. (2021). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge. gov. In *Digital Government and Public Management* (pp. 94-113). Routledge.
- Moayedi, I. (2019). Investigating the impact of the organization's creative atmosphere on the flexibility of organizations due to innovation in the General Gas Administration of Gilan Province. *Scientific Journal of New Research Approaches to Management and Accounting*, 3(10), 1-20. (In persian)

- Mortara, L., Napp, J.J., SLacik,I.,and Mensal , T. (2009) . *How to implement open innovation: lesson from studying Large Multinational companies*. University of Cambridge.
- Nnamseh, M.P., Victoria, U., Nsikan, J and Enouh, R.o. (2020). Application of open Innovation in Modern organizations: Benefits and Barriers. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(3),12067-1217.
- Oduro, S. (2020). Exploring the barriers to SMEs' open innovation adoption in Ghana: A mixed research approach. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 21-51.
- Oumlil, R., & Juiz, C. (2016). An Up-to-date Survey in barriers to open innovation. *Journal of technology management & innovation*, 11(3), 137-152.
- Padual, S. R. M., Ong, A. K. S., German, J. D., & Gumasing, M. J. J. (2024). The need for individualization: An open innovation perspective on the case for customized products. *Acta Psychologica*, 249, 104473.
- Park, Y. W., Amano, T., & Moon, G. (2012). Benchmarking open and cluster innovation: case of Korea. *Benchmarking: An international journal*, 19(4/5), 517-531.
- Pontiskoski, E., & Asakawa, K. (2009). Overcoming barriers to open innovation at Apple, Nintendo and Nokia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53(5), 372-377.
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.
- Rodríguez, J. L., & Lorenzo, A. G. (2011). Open innovation: organizational challenges of a new paradigm of innovation management. *Annals-Economy Series*, 3, 99-110.
- Rosa, A. C. M., Chimendes, V. C. G., & Amorim, G. F. (2020). Measuring open innovation practices in small companies at important Brazilian industrial centers. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119805.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Savitskaya, I., Salmi, P., & Torkkeli, M. (2010). Barriers to open innovation: Case China. *Journal of technology management & innovation*, 5(4), 10-21
- Shabanpour, Z. , & Kia Kojouri, K. (2023). The Role of Innovation, External Openness and Open Innovation Management on the Innovative Performance of Small and Medium Businesses. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 2(2), 37-49. (In Persian)

- Şimşek, K., & Yıldırım, N. (2016). Constraints to open innovation in science and technology parks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 719-728.
- Siuta-Tokarska, B. (2021). Smes during the covid-19 pandemic crisis. The sources of problems, the effects of changes, applied tools and management strategies—the example of poland. *Sustainability*, 13(18), 10185.55-
- Stanisławski, R., & Lisowsk, R. (2015). The relations between innovation openness (open innovation) and the innovation potential of SMEs. *Procedia economics and finance*, 23, 1521-1526.
- Stoetzel, M., & Wiener, M. (2013). Challenges and Dilemmas in Open Innovation: Ambidexterity as Management Approach.
- Ziyae, B. , & Kafaee, F. (2020). Designing Comprehensive Model of Corporate Governance with open innovation approach in the insurance Industry. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 3(3), 25-50. (In Persian).