

A Reflection on phenomenon of Symbolic Innovation; Hidden Threat to Achieving Organizational Sustainability

Abdullah Saedi¹

Received: 11/07/2025

PP: 49-82

Accepted: 11/10/2025

Abstract

Symbolic innovation can expose the organization to reputation and performance crises, because the gap between the appearance and the interior of the organization increases, and this gradually shows its negative effects. The present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the negative consequences and strategies for dealing with symbolic innovation in the banking industry. This research is applied in terms of purpose and mixed in nature (qualitative-quantitative). The statistical population of the research consists of senior bank managers and university professors, who were selected as sample members based on purposive sampling method and theoretical saturation principle. In the qualitative part, data were collected through semi-structured interviews with experts and analyzed using content analysis in MAXQDA software, and the consequences and strategies for dealing with symbolic innovation in the banking industry were identified. On the other hand, in the quantitative part, data were collected using a researcher-made questionnaire and fuzzy cognitive map was used to analyze causal relationships and prioritize factors.. The findings indicate that with the help of content analysis, fifteen factors were identified as consequences of symbolic innovation and twelve factors as strategies for dealing with symbolic innovation in the banking industry. On the other hand, the results show that erosion of social capital, creation of the illusion of innovation, reduction of competitive ability, erosion of organizational culture, blockage of innovation, and reduction of organizational sustainability are the most important consequences of symbolic innovation, respectively. Also, encouraging open innovation, promoting an innovation culture, realistic innovation governance, blockchain-based big data analytics, and fostering critical thinking are the most important strategies to deal with symbolic innovation in the banking industry, respectively.

Keywords: Symbolic Innovation, Innovation Illusion, Innovation Blockage, Sustainability Reduction, Banking Industry.

Reference: Saedi, A.(2025). A Reflection on phenomenon of Symbolic Innovation; Hidden Threat to Achieving Organizational Sustainability. *Innovation Management Journal*, 14(3), 49-82.

Doi: <https://doi.org/10.22034/imj.2025.546472.2933>

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

نوع مقاله: پژوهشی

تأملی بر پدیده نوآوری نمادین؛ تهدیدی پنهان در راستای تحقق

پایداری سازمان

عبداله ساعدی^۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹

صص: ۸۲-۴۹

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۰

چکیده

نوآوری نمادین می‌تواند سازمان را در معرض بحران‌های اعتبار و عملکرد قرار دهد، چرا که فاصله بین ظاهر و باطن سازمان افزایش می‌یابد و این امر به تدریج اثرات منفی خود را نشان می‌دهد. پژوهش کنونی با هدف شناسایی و تحلیل پیامدهای منفی و راه کارهای مقابله با نوآوری نمادین در صنعت بانکداری انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، آمیخته (کیفی- کمی) است. جامعه آماری پژوهش را مدیران ارشد بانک و استادان دانشگاه تشکیل می‌دهند که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری، تعداد ۱۷ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از تحلیل مضمون در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند و پیامدها و راه کارهای مقابله با نوآوری نمادین در صنعت بانکداری شناسایی شد. از طرفی در بخش کمی داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری و از نقشه شناختی فازی برای تحلیل روابط علی و اولویت‌بندی عوامل بهره گرفته شد. یافته‌ها حکایت از آن دارد که با کمک تحلیل مضمون، پانزده عامل به‌عنوان پیامدهای نوآوری نمادین و همچنین دوازده عامل به‌عنوان راه کارهای مقابله با نوآوری نمادین در صنعت بانکداری شناسایی شدند. از طرفی نتایج نشان می‌دهد که فرسایش سرمایه اجتماعی، ایجاد توهم نوآوری، کاهش توان رقابتی، فرسایش فرهنگ سازمانی، انسداد نوآوری و کاهش پایداری سازمان به ترتیب مهم‌ترین پیامدهای نوآوری نمادین هستند. همچنین تشویق به نوآوری باز، ترویج فرهنگ نوآوری، حکمرانی نوآوری واقع‌گرا، تحلیل کلان‌داده مبتنی بر بلاک‌چین و پرورش تفکر انتقادی به ترتیب مهم‌ترین راه کارهای مقابله با نوآوری نمادین در صنعت بانکداری می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: نوآوری نمادین، توهم نوآوری، انسداد نوآوری، کاهش پایداری، صنعت بانکداری.

استناددهی (APA): ساعدی، عبدالله (۱۴۰۴). تأملی بر پدیده نوآوری نمادین؛ تهدیدی پنهان در راستای

تحقق پایداری سازمان، *نشریه علمی مدیریت نوآوری*، ۱۴ (۳)، ۸۲-۴۹.

Doi: <https://doi.org/10.22034/imj.2025.546472.2933>

مقدمه

در محیط کسب‌وکار امروزی که با تغییرات سریع فناوری، پیچیدگی‌های بازار و فشارهای رقابتی روزافزون همراه است، نوآوری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل تعیین‌کننده بقای سازمان‌ها شناخته می‌شود یا به‌عبارتی به یکی از متغیرهای نقش‌آفرین در جوامع تبدیل شده است (دلیری، ۱۴۰۳). سازمان‌هایی که نتوانند به نوآوری مستمر بپردازند، به‌سرعت از گردونه رقابت حذف می‌شوند و جای خود را به بازیگران چابک‌تر و خلاق‌تر می‌دهند (مورنو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). نوآوری نه‌تنها عاملی برای توسعه محصولات و خدمات جدید است، بلکه به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا ساختارهای داخلی، فرایندها و الگوهای کسب‌وکار خود را بهبود بخشیده و حتی بتوانند خود را با محیط پیچیده و متغیر سازگار سازند (آمشو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). درحقیقت نوآوری نقش تعیین‌کننده‌ای در تضمین پایداری سازمان دارد؛ به‌گونه‌ای که سازمان می‌تواند با واکنش سریع به تغییرات بازار و فناوری، عمر و اثربخشی خود را در بلندمدت حفظ کند (استاویکا^۳، ۲۰۲۳). با وجود این، در کنار نوآوری‌های بنیادین و تحول‌آفرین، نوآوری نمادین^۴ به‌عنوان پدیده‌ای رو به افزایش مطرح است که بیشتر بر جنبه‌های ظاهری و نمایشی نوآوری تمرکز دارد و ممکن است منابع سازمانی را به جای نوآوری‌های واقعی به فعالیت‌هایی صرفاً نمادین تخصیص دهد (تانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۴). می‌توان گفت: این مفهوم که از آن به‌عنوان تئاتر نوآوری^۶ هم یاد می‌شود، به جای ایجاد تغییرات واقعی و ملموس در ساختار یا عملکرد سازمان، عمدتاً به‌منظور جلب توجه، پاسخ به فشارهای اجتماعی یا ارتقاء تصویر سازمان به‌کار می‌روند (هو^۷ و همکاران، ۲۰۲۵). به‌عبارتی سازمان‌ها ممکن است با انجام فعالیت‌های نمایشی مانند برگزاری رویدادهای نوآوری یا ایجاد واحدهای نوآوری، تلاش کنند تا تصویری از خود

1. Moreno
2. Garcia
3. Stawicka
4. Symbolic Innovation
5. Tang
6. Innovation Theater
7. Hu



به‌عنوان سازمانی نوآور ارائه دهند، درحالی‌که این اقدامات تأثیر واقعی بر فرایندهای نوآوری ندارند (گراناداس^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌هایی که به این نوع نوآوری تکیه می‌کنند، ممکن است در مواجهه با تحولات واقعی بازار و فناوری آسیب‌پذیر شده و توانایی خود را در نوآوری واقعی از دست بدهند. به بیان دیگر، نوآوری نمادین می‌تواند به یک «دوگانه نوآوری» منجر شود که در آن تلاش‌های نوآورانه سازمان صرفاً نمایشی است و پایداری بلندمدت آن را به خطر می‌اندازد (گوهوگودجی و آمارا^۲، ۲۰۲۵).

سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند نوآوری هستند تا بتوانند در برابر تغییرات فناوریانه، ابرچالش‌ها و بحران‌های زیست‌محیطی، واکنش پایدار و مؤثر نشان دهند (نصری و تاتینا، ۱۴۰۴). درحقیقت با تکیه بر نوآوری، سهم بازار و سود خود را به میزان چشمگیری افزایش دهند و عملکرد رضایت‌بخش‌تری از خود بر جای گذارند (مساح چولایی و همکاران، ۱۴۰۲). با وجود اهمیت روزافزون نوآوری در بقای سازمان‌ها، ظهور نوآوری نمادین می‌تواند چالش‌های جدیدی را برای مدیران و پژوهشگران به ارمغان آورد. توجه به آسیب‌های نوآوری نمادین برای هر سازمانی لازم و ضروری است. چرا که از آن بیشتر برای پاسخ به انتظارات محیطی و افزایش اعتبار سازمان به‌کار می‌رود، این امر شاید در کوتاه‌مدت موفقیت‌آمیز باشد، اما با تخصیص نادرست منابع و کم‌اثر شدن تلاش‌های نوآورانه در بلندمدت بلای جان سازمان خواهد شد (کوبیلاس پارا^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). پدیده نوآوری نمادین می‌تواند پایداری سازمان را به خطر بیندازد، به بیانی دیگر سازمان به جای بهبود عملکرد و توسعه مستمر، صرفاً درگیر نمایش‌های نمادین نوآوری می‌شوند و ضعف در سازگاری با تغییرات محیطی را به خود هدیه خواهند داد (رز^۴، ۲۰۱۵). بدیهی است که نوآوری نمادین، منابع سازمان را به سمت فعالیت‌هایی می‌کشاند که تأثیر واقعی بر عملکرد و توسعه سازمان ندارند و تنها هزینه‌ها را دوچندان می‌کند. صنعت بانکداری به‌عنوان یکی از ارکان زیربنایی نظام اقتصادی هر کشور، نقشی حیاتی

1. Granados
2. Gohoungodji & Amara
3. Cubillas-Para
4. Rose



در تخصیص منابع مالی، هدایت سرمایه‌ها، ایجاد ثبات اقتصادی و تسهیل گردش پول ایفا می‌کند. این صنعت، نه تنها در توسعه اقتصادی و حمایت از فعالیت‌های تولیدی و تجاری نقش دارد، بلکه در تقویت اعتماد عمومی و پشتیبانی از سیاست‌های مالی و پولی نیز بسیار اثرگذار است. در سال‌های اخیر، با شتاب‌گیری تحولات فناورانه، دیجیتالی‌شدن خدمات مالی و افزایش انتظارات مشتریان، بانک‌ها بیش‌ازپیش تحت فشار قرار گرفته‌اند تا در مسیر نوآوری گام بردارند و خود را با شرایط متغیر بازار تطبیق دهند. در این میان، نوآوری به‌عنوان یک مزیت رقابتی و عامل بقا در محیط پرتلاطم امروزی، مسئله‌ای حیاتی برای بانک‌ها تبدیل شده است. با وجود این می‌بایست این نوآوری‌ها در قالب نوآوری‌های بنیادین و اثربخش باشد، نه در شکل نمادین. درحقیقت نوآوری‌های نمادین بیش از آنکه به تغییرات واقعی در ساختارها، فرایندها یا خدمات بینجامند، بر جنبه‌های نمایشی، بازاریابی و تصویرسازی سازمانی متمرکزند. بانک‌ها به دلیل فشارهای محیطی زیاد (فشارهای اقتصادی، تحریم‌ها، رشد فناوری مالی و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان) ممکن است با راه‌اندازی واحدهای نوآوری، برگزاری رویدادهای نمادین، طراحی برنامه‌های کاربردی ظاهراً نوین یا بازسازی فضای فیزیکی شعب، در پی القای تصویری از مدرن بودن و تحول‌گرایی باشند، درحالی‌که این اقدامات لزوماً به بهبود عملکرد یا افزایش ظرفیت نوآوری منجر نمی‌شوند. این رفتار می‌تواند به انحراف منابع، تضعیف نوآوری واقعی و کاهش تاب‌آوری بلندمدت سازمان منجر شود. از طرفی سازمان‌ها همواره در تلاش‌اند چهره‌ای نوآور از خود ترسیم کنند، بنابراین احتمال دارد که چنین تلاش‌هایی بیشتر جنبه نمایشی داشته و نتواند پاسخگوی نیازهای واقعی سازمان در مواجهه با تحولات محیطی باشد. با وجود اهمیت فزاینده این پدیده در ادبیات مدیریت و نوآوری، در فضای پژوهشی داخلی، موضوع نوآوری نمادین هنوز به‌طور شایسته‌ای مورد توجه قرار نگرفته است و اغلب در سایه مطالعات عمومی‌تر درباره نوآوری باقی مانده است. خلأ پژوهشی موجود در این حوزه، به‌ویژه در زمینه اثرات بلندمدت نوآوری نمادین، ضرورت انجام پژوهشی نظام‌مند برای تحلیل و تبیین این پدیده را دوچندان



می‌سازد. با وجود این، مطالعه کنونی قصد دارد با رویکرد تحلیل مضمون، پیامدهای نوآوری نمادین را شناسایی و در ادامه راه‌کارهای مقابله با آن را ارائه کند.

مبانی نظری

نوآوری نمادین

مفهوم نوآوری نمادین در سال ۱۹۸۱ توسط هیرشمن^۱ مطرح شد. او این نوآوری را به‌عنوان نوآوری‌ای تعریف کرد که بیشتر بر تغییر در معنای اجتماعی و نمادین محصول تأکید دارد، نه بر تغییرات فنی یا عملکردی محصول. به‌عبارتی هیرشمن نوآوری نمادین را برای توضیح اینکه چگونه مصرف‌کنندگان ممکن است محصولی را نوآورانه تلقی کنند، حتی اگر از نظر فناوری تغییر چندانی نکرده باشد، به‌کار برد (لی^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). این نوع نوآوری‌ها معمولاً در سازمان‌هایی دیده می‌شود که می‌خواهند رضایت ذی‌نفعان را جلب کنند یا تصویری پیشرو و نوآور ارائه دهند، بدون آنکه لزوماً نوآوری‌های عمیق و مؤثری را به‌کار گیرند (هوانگ و ما^۳، ۲۰۲۴). در واقع، نوآوری نمادین به‌عنوان یک راهبرد دفاعی و نمایشی در برابر فشارهای محیطی و اجتماعی عمل می‌کند و هدف آن بیشتر حفظ مشروعیت سازمانی است تا ایجاد ارزش افزوده واقعی (پوساداس^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). این پدیده نشان‌دهنده فاصله میان نوآوری واقعی و نوآوری نمایشی است و می‌تواند در بلندمدت تهدیدی برای بقای سازمان به‌شمار آید، زیرا نوآوری‌های نمادین ممکن است منابع سازمان را صرف فعالیت‌هایی کنند که تأثیر عملی اندکی دارند (گووگودجی و آمارا، ۲۰۲۵). به بیانی دیگر، نوآوری‌های نمادین می‌توانند سازمان را در معرض خطر بحران‌های اعتبار و عملکرد قرار دهند، چرا که فاصله بین ظاهر و باطن سازمان افزایش می‌یابد و این امر به‌تدریج اثرات منفی خود را نشان می‌دهند (جانسون، ۲۰۱۸). از دیدگاه نظری، نوآوری نمادین در چارچوب نظریه‌های مدیریت

1. Hirschman
2. Lee
3. Huang & Ma
4. Posadas



نمادین و ساختار اجتماعی سازمان قابل تحلیل است. نظریه مدیریت نمادین بر این اصل استوار است که سازمان‌ها به‌عنوان بازیگران اجتماعی، نه‌تنها برای تحقق اهداف عملکردی، بلکه برای مدیریت هویت و معنا در محیط اجتماعی خود فعالیت می‌کنند. از طرفی نوآوری نمادین ابزاری است که سازمان‌ها به کمک آن تلاش می‌کنند تا معنا و تصویر مثبت از خود در ذهن مخاطبان بسازند، حتی اگر این معنا با واقعیت‌های درونی سازمان فاصله داشته باشد (مازرعه و پرنده^۱، ۲۰۲۵). یکی از نکات کلیدی در نوآوری نمادین، نقش آن در مدیریت مشروعیت سازمان است. بر اساس نظریه مشروعیت سازمانی، سازمان‌ها باید رفتار و ساختار خود را به نحوی تنظیم کنند که مورد پذیرش جامعه و ذی‌نفعان قرار گیرند. نوآوری نمادین، این پذیرش را با به‌کارگیری نمادها، زبان و شیوه‌های نمایشی در سازمان تسهیل می‌کند. بنابراین، نوآوری نمادین افزون بر نقش تکنیکی، نقش مهمی در مدیریت ارتباطات و ایجاد معنا دارد. البته به این نکته نیز باید توجه داشت که این موارد در کوتاه‌مدت مثرتر خواهد بود (مارتین و مودیسون^۲، ۲۰۱۱). درحقیقت، نوآوری نمادین بیشتر یک ابزار راهبردی برای رهایی از فشارهاست و در بازه زمانی کوتاه ذی‌نفعان را راضی نگه می‌دارد، اما با تغییرات محیطی ناتوانی سازمان در قابلیت چابکی آن نمایان می‌شود (هایدنرایش و تالک^۳، ۲۰۲۰). گفتنی است که نوآوری نمادین می‌تواند تبعات مختلفی برای سازمان داشته باشد. به‌عبارتی این تبعات می‌تواند هم مثبت باشد و هم منفی باشد که در جدول زیر به آنها اشاره شده است.

جدول ۱. پیامدهای نوآوری نمادین

ردیف	پیامد مثبت	منبع	ردیف	پیامدهای منفی	منبع
۱	افزایش مشروعیت سازمان در برابر ذی‌نفعان	(جانسون، ۲۰۱۷)	۷	ایجاد ابهام و سردرگمی در میان کارکنان درباره اهداف و ارزش‌های سازمان	(شی ^۴ و همکاران، ۲۰۲۴)
۲	افزایش رضایت مشتریان	(وانگ و همکاران، ۲۰۲۰)	۸	ایجاد فاصله میان مدیریت و	(لیان ^۱ و



ردیف	پیامد مثبت	منبع	ردیف	پیامدهای منفی	منبع
		(۲۰۲۴)		کارکنان و کاهش ارتباطات مؤثر	همکاران، (۲۰۲۲)
۳	بهبود تصویر سازمان در دیدگاه ذی‌نفعان	(کیم و لی، ۲۰۲۵)	۹	فشار روانی و استرس ناشی از تعارض بین ارزش‌های ادعایی و عملکرد واقعی	(وانگ و تنگ، ۲۰۲۴)
۴	ایجاد فرصت‌های همکاری و مشارکت	(گوهوگودجی و آمارا، ۲۰۲۵)	۱۰	کاهش پایداری سازمان در بلندمدت به دلیل فقدان نوآوری واقعی	(شی و همکاران، ۲۰۲۴)
	پیامدهای منفی		۱۱	ایجاد فرهنگ نمایشی	(جی و همکاران، ۲۰۲۵)
۵	افزایش هزینه‌های عملیاتی و صرف منابع مالی برای فعالیت‌های ظاهری و نمایشی	(با و ژو، ۲۰۲۱)	۱۲	احتمال بروز بحران‌های اخلاقی به دلیل اقدامات نمادین	(بنایم، ۲۰۱۸)
۶	کاهش تمرکز بر نوآوری‌های بنیادی و واقعی در سازمان	(بنایم، ۲۰۱۸)	۱۳	کاهش اعتماد بازار به سازمان و افت ارزش سهام	(شی و همکاران، ۲۰۲۴)

درباره جدول یادشده، گفتنی است که تبعات مثبت نوآوری نمادین در سازمان فقط در کوتاه‌مدت رخ می‌دهد و به مرور این موارد در بلندمدت نتیجه عکس خواهند داد (جانسون، ۲۰۱۸).

ارتباط نوآوری نمادین با پایداری سازمانی

پایداری سازمانی به‌معنای توانایی سازمان در حفظ عملکرد مؤثر و سازگاری بلندمدت با محیط پویا و پیچیده است، به‌گونه‌ای که اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی آن متوازن و هم‌راستا باشد (احمد و همکاران، ۲۰۲۴). در این چارچوب، زمانی که سازمان‌ها بیش‌ازحد بر تغییرات نمادین و ظاهری تمرکز می‌کنند، منابع مالی و انسانی خود را به فعالیت‌هایی اختصاص می‌دهند که

1. Lian
2. Wang & Tang
3. Rigaud
4. Ba & Zhao
5. Benaim
6. Ahmed

ارزش عملی چندانی ایجاد نمی‌کند. این موضوع باعث می‌شود نوآوری‌های واقعی و فنی کنار گذاشته شوند که در بلندمدت به افت رقابت‌پذیری و کاهش پایداری سازمان می‌انجامد (جی و همکاران، ۲۰۲۵). می‌توان ادعان داشت که نوآوری نمادین در صورتی که به صورت هوشمندانه و مکمل نوآوری‌های واقعی به کار گرفته شود، می‌تواند نقش مثبتی در ارتقاء پایداری سازمان داشته باشد. به عبارت دیگر، وقتی نوآوری نمادین به عنوان یک ابزار ارتباطی و مدیریتی برای تسهیل پذیرش نوآوری‌های فنی و بنیادین به کار رود، می‌تواند به ایجاد هم‌راستایی بین ذی‌نفعان و کارکنان کمک کرده و از فشارهای محیطی بکاهد (کسیدو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). با وجود این، چالش اصلی زمانی پدیدار می‌شود که نوآوری نمادین، جایگزین نوآوری‌های واقعی و اثربخش شود و سازمان‌ها صرفاً در پی ایجاد جلوه‌ای نوآورانه بدون پشتوانه عملکردی باشند. این وضعیت نه تنها به مصرف بی‌رویه منابع منجر می‌شود، بلکه نوعی شکاف ادراکی میان ذی‌نفعان و واقعیت‌های درونی سازمان به وجود می‌آورد که در بلندمدت، مشروعیت و سرمایه اجتماعی سازمان را تهدید می‌کند. این شکاف می‌تواند موجب شکل‌گیری بی‌اعتمادی، کاهش تعهد کارکنان و افت مشارکت در فرایندهای نوآورانه شود (نوریز^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). در نهایت می‌توان گفت مرز میان کارکرد مثبت و منفی نوآوری نمادین در نسبت آن با نوآوری واقعی نهفته است. هر اندازه که سازمان‌ها بتوانند بین این دو نوع نوآوری توازن برقرار کنند، احتمال دستیابی به پایداری واقعی بیشتر خواهد بود.

پیشینه پژوهش

نتایج مطالعه گوهوگودجی و آمارا (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که نوآوری‌های نمادین با افزایش فاصله بین ظاهر و عملکرد واقعی سازمان، به کاهش پایداری در بلندمدت منجر می‌شوند و حتی به کاهش اعتماد کارکنان منجر می‌شود. آنها همچنین معتقد بودند که سبک و شیوه رهبری در سازمان می‌تواند نوآوری واقعی را جایگزین نوآوری نمادین نماید. مازرعه و پرنده (۲۰۲۵) نشان دادند که

1. Kesidou
2. Cohen



نوآوری نمادین بر مدیریت هویت سازمانی و چگونگی ایجاد فاصله بین تصویر خارجی و واقعیت‌های داخلی سازمان تأثیرگذار است. یافته‌های وانگ و تنگ (۲۰۲۴) نیز حاکی از آن است که افزایش استرس و سردرگمی کارکنان به دلیل تعارض میان ارزش‌های نمادین و عملکرد واقعی، یکی از پیامدهای روانی نوآوری نمادین است که عملکرد سازمان را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد.

شی^۱ و همکاران (۲۰۲۴) نیز اذعان داشتند که استفاده بیش‌ازحد از نوآوری نمادین، می‌تواند به بحران اخلاقی و آسیب به فرهنگ سازمانی منجر شود. جانسون (۲۰۱۷) معتقدند که نوآوری نمادین ممکن است منابع مالی و انسانی را به هدر دهد و درنهایت به کاهش نوآوری واقعی و پایداری سازمانی منجر شود. آنها همچنین اذعان داشتند که تقویت زیرساخت‌های فناوری می‌تواند از تمایل سازمان به سمت نوآوری‌های نمایشی و ظاهری جلوگیری کند. رگاد^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نیز اذعان داشتند که نوآوری نمادین به فرهنگ نمایشی دامن می‌زند و در بلندمدت، پایداری سازمان را تهدید می‌کند. جانسون (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای گفت که فاصله بین نوآوری واقعی و نوآوری نمادین، کاهش اعتماد بازار و ذی‌نفعان را به دنبال دارد. وی همچنین معتقد بود که ساختارهای زائد اداری مانعی بزرگ برای نوآوری واقعی است و حذف آنها می‌تواند بهبود نوآوری را در پی داشته باشد. ژانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که سازمان‌هایی که بیش‌ازحد بر نمادگرایی تأکید دارند، در بلندمدت با کاهش توانمندی‌های نوآورانه، کاهش قابلیت رقابت‌پذیری و خطر افت پایداری مواجه می‌شوند. نتایج مطالعه کیم و لی (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که نوآوری نمادین می‌تواند تصویر سازمان را بهبود بخشد، اما به قیمت کاهش نوآوری واقعی و کاهش پایداری بلندمدت سازمان است. آنها همچنین اعتقاد داشتند که ترویج فرهنگ نوآوری در سازمان می‌تواند شکل‌گیری این عارضه را کاهش دهد. رشیدی و پتی^۴ (۲۰۱۸) معتقدند که نوآوری نمادین، آسیب‌پذیری سازمان را در مواجهه با بحران‌ها افزایش می‌دهد. آنها همچنین نشان دادند که

1. She
2. Regad
3. Zhang
4. Rashidi & Patt



فرهنگ مناسب در سازمان همچون فرهنگ نوآوری مانع از بروز نوآوری نمادین می‌شود. وانگ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که نوآوری نمادین به افت عملکرد و رضایت مشتریان منجر می‌شود. هایدنریش و تالک (۲۰۲۰) دریافتند که نوآوری نمادین، ناتوانی سازمان را در تطبیق سریع با تغییرات محیطی نشان می‌دهد. گونگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی بیان داشتند که نوآوری نمادین گاهی به‌عنوان پوششی برای ضعف‌های ساختاری و عملیاتی سازمان به‌کار می‌رود که درنهایت تهدیدی جدی برای پایداری است. همچنین بنایم (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای نشان داد که نوآوری نمادین نه‌تنها باعث کاهش تمرکز بر نوآوری‌های بنیادی و واقعی در سازمان می‌شود؛ بلکه بحران‌های اخلاقی و بی‌اعتمادی را نیز به همراه دارد. پروتاسیویچ و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند که نوآوری نمادین در بلندمدت بر کاهش ظرفیت نوآوری واقعی در سازمان‌ها منجر می‌شود. هنشیل وود و دوبرویل^۲ (۲۰۱۱) و لی و همکاران (۲۰۱۴) نیز اذعان داشتند که نوآوری نمادین درنهایت بهره‌وری سازمان و کسب‌وکار کاهش می‌دهد. از طرفی کوالی (۲۰۰۷) و لی و پارک (۲۰۱۱) در مطالعات خود نشان دادند که نوآوری نمادین انگیزه و عملکرد کاری کارکنان را کاهش می‌دهد. با مرور مطالعات پیشین مشخص شد که نوآوری نمادین اغلب به کاهش پایداری سازمان، اعتماد کارکنان و بهره‌وری منجر می‌شود و پیامدهای اخلاقی و فرهنگی منفی به دنبال دارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، مدیریت دانش و زیرساخت‌های فناوری می‌توانند نقش مهمی در جایگزینی نوآوری واقعی به جای نوآوری نمادین ایفا کنند. با وجود این مطالعات، در پژوهش‌های داخلی متأسفانه توجه به پدیده نوآوری نمادین و ارتباط آن با پایداری سازمان به‌ویژه در صنعت بانکداری مغفول مانده است. بر این اساس، هدف این پژوهش، تحلیل اثرات نوآوری نمادین بر پایداری سازمان و شناسایی راه‌کارهای مقابله با آن در این حوزه است. این مرور پیشینه، مبنای انتخاب روش کیفی و طراحی مصاحبه‌ها با خبرگان برای جمع‌آوری داده‌ها بوده است.

1. Gong

2. Henshilwood & Dubreuil

روش شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکردی آمیخته است که در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شده است. هدف از به‌کارگیری این روش، بهره‌گیری از عمق تحلیل کیفی در شناسایی پیامدها و راه‌کارهای مقابله با نوآوری نمادین در بانک‌های شهرستان خرم‌آباد و سپس ارزیابی میزان اهمیت این مؤلفه‌ها در بستر کمی و ساختارمند است. جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران ارشد بانک‌ها و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها با تخصص در حوزه مدیریت (بانکی، نوآوری، رفتار و منابع سازمانی) هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با رسیدن به اشباع نظری، تعداد ۱۷ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون به‌منظور شناسایی و استخراج پیامدها و راه‌کارهای مقابله با پدیده نوآوری نمادین استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. پرسش‌های مصاحبه بر اساس مرور دقیق ادبیات نظری و مطالعات پیشین مرتبط با نوآوری نمادین و پایداری سازمانی طراحی شد تا اطمینان حاصل شود که پرسش‌ها پوشش‌دهنده ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی باشند و امکان استخراج داده‌های عمیق و غنی فراهم شود. استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، این امکان را به پژوهشگر داد که ضمن حفظ چارچوب کلی پرسش‌ها، بتواند در حین مصاحبه بر اساس پاسخ‌های شرکت‌کنندگان، پرسش‌های تکمیلی و بازتری مطرح کند و بدین ترتیب به فهم دقیق‌تر و جامع‌تر موضوع دست یابد.

سپس متن مصاحبه‌ها با استفاده از شناسه‌گذاری و نرم‌افزار مکس کیودا و طبقه‌بندی موضوعی تحلیل شد تا مضامین کلیدی استخراج شوند. همچنین برای اطمینان از روایی ابزار کیفی، فرایند روایی محتوایی به‌کار گرفته شد. در این مرحله، پرسش‌نامه مصاحبه توسط گروهی از خبرگان و استادان حوزه مدیریت نوآوری و پایداری، بازبینی و نقد شد و اصلاحات لازم برای شفاف‌سازی و حذف ابهامات و همچنین پوشش تمام جوانب پدیده، اعمال شد. افزون‌بر این، برای سنجش پایایی تحلیل کیفی و اطمینان از ثبات و اعتبار شناسه‌گذاری داده‌ها، از روش باز شناسه‌گذاری بهره گرفته شد. در این روش، دو شناسه‌گذار





مستقل به‌طور جداگانه، متن مصاحبه‌ها را تحلیل و شناسه‌گذاری کردند و سپس درصد توافق بین این دو شناسه‌گذار محاسبه شد. از طرفی در بخش کمی، با هدف اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی‌شده، از روش نگاشت شناختی فازی^۱ استفاده شد. در این مرحله، ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی فازی بود که بر اساس مضامین استخراج‌شده در بخش کیفی طراحی شد و توسط خبرگان تأیید شد. گفتنی است که داده‌های گردآوری‌شده در بخش کیفی و کمی در بازه زمانی سال ۱۴۰۴ می‌باشد. برای اعتبارسنجی ابزار کمی، از روایی صوری و محتوایی با نظر صاحب‌نظران بهره گرفته شد. همچنین، به‌منظور ارزیابی پایایی داده‌ها در تحلیل FCM از معیار ناسازگاری ماتریس قضاوت‌ها استفاده شد که مقادیر آن در سطح قابل‌قبولی قرار داشت. به‌عبارتی برای اطمینان از سازگاری قضاوت‌های ارائه‌شده در پرسش‌نامه‌های مقایسه‌ی زوجی، معیار ناسازگاری ماتریس قضاوت‌ها^۲ محاسبه شد. مقادیر به‌دست‌آمده کمتر از حد آستانه استاندارد (۰.۱) بود که نشان‌دهنده سازگاری منطقی و پایایی قابل‌قبول داده‌هاست.

یافته‌های پژوهش

در جدول زیر، یافته‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت‌شناختی

تعداد	دسته‌بندی	ویژگی جمعیت‌شناختی
۱۰	مرد	جنسیت
۷	زن	
۴	۳۰-۴۰ سال	گروه سنی
۹	۴۱-۵۰ سال	
۴	۵۱ سال به بالا	
۰	کارشناسی	سطح تحصیلات
۳	کارشناسی‌ارشد	

1. Fuzzy Cognitive Mapping
 2. Consistency Ratio

تعداد	دسته‌بندی	ویژگی جمعیت‌شناختی
۱۴	دکتری	
۸	مدیر ارشد بانک	موقعیت شغلی
۹	استاد دانشگاه	

یافته‌های بخش کیفی

در راستای دستیابی به اهداف پژوهش و شناسایی پیامدهای منفی نوآوری نمادین و ارائه راه‌کارهای مقابله با آن در صنعت بانکداری، از تحلیل مضمون به‌عنوان روشی نظام‌مند و تکرارشونده بهره‌گرفته شده است. به‌منظور کسب داده‌های مناسب در پژوهش کنونی، افزون‌بر مصاحبه‌های عمیق، از متون مرتبط، مبانی نظری و سایر منابع استفاده شده است که با کمک فرایند شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی و نرم‌افزار مکس کیودا، داده‌های لازم استخراج شد. مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، پس از اعتبارسنجی مستقل با یافته‌های مقالات ترکیب شدند تا تصویر جامع و یکپارچه‌ای از پیامدها و راه‌کارها ارائه شود. جدول زیر نمونه‌ای از روند شناسه‌گذاری و نحوه دسته‌بندی داده‌های خام به شناسه‌ها و مضامین کلیدی را به‌منظور افزایش شفافیت فرایند تحلیل و تقویت اعتبار علمی نتایج ارائه می‌دهد.

جدول ۳. نمونه فرایند شناسه‌گذاری

انتخابی (پیامد و راه‌کار)	محوری	شناسه‌گذاری باز	نمونه مصاحبه یا متن
فرسایش فرهنگ سازمانی	بی‌اعتمادی به ارزش‌های سازمان، دوگانگی فرهنگی و تضعیف ارزش‌های فرهنگی	کاهش اعتماد به شعارهای سازمان، کم‌رنگ شدن ارزش‌هایی مثل صداقت و شفافیت، ترویج تظاهر به نوآوری بدون تغییر واقعی مقاومت پنهان فرهنگی	تمرکز بیش‌ازحد سازمان‌ها بر اقدامات نوآورانه صرفاً نمایشی، بدون آن‌که این اقدامات به تغییرات واقعی در ساختار، فرایندها و رفتارهای سازمانی منجر شود، موجب شکل‌گیری نوعی گسست در فرهنگ سازمانی می‌شود. در این وضعیت، باور عمومی کارکنان نسبت به اصالت ارزش‌های فرهنگی سازمان به‌تدریج تضعیف شده و فرهنگ سازمانی از یک بستر فعال برای ارتقاء عملکرد و خلاقیت، به سازوکاری محافظه‌کارانه و سطحی تقلیل می‌یابد. چنین شرایطی با افول ارزش‌هایی چون شفافیت، صداقت، یادگیری سازمانی و

انتخابی (پیامد و راه کار)	محوری	شناسه گذاری باز	نمونه مصاحبه یا متن
			مسئولیت پذیری همراه بوده و زمینه ساز شکل گیری نوعی فرهنگ انفعالی و بی اعتماد در سازمان می شود. این فرسایش فرهنگی نه تنها موجب کاهش تمایل کارکنان به مشارکت در فرایندهای نوآورانه می شود، بلکه در بلندمدت انسجام سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار داده و قابلیت سازمان در ایجاد نوآوری های واقعی و پایدار را تضعیف می کند (جی و همکاران، ۲۰۲۵).
کاهش توان رقابتی	مخاطرات نوآوری ظاهری برای بقا و رشد سازمان، ضعف در تطبیق سازمان با محیط پویا، کاهش سهم بازار	تمرکز صرف بر نوآوری ظاهری، غفلت از نوآوری بنیادی و عملیاتی، از دست دادن توان مقابله با تغییرات محیطی، آسیب پذیری در برابر تحولات، تهدید بقا و ادامه فعالیت سازمان	مشارکت کننده (۷) به نظرم نوآوری نمادین به عنوان یک پدیده سازمانی می تواند تهدیدی جدی برای پایداری و رقابت پذیری سازمان ها به ویژه در صنعت بانکداری به شمار رود. از دیدگاه من، تمرکز صرف بر نوآوری های ظاهری و نمادین، که غالباً به منظور بهبود تصویر سازمان در برابر ذی نفعان انجام می شود، به غفلت از نوآوری های بنیادی و عملیاتی منجر می شود. این رویکرد نمادین، در نهایت باعث می شود سازمان در بازار رقابتی با چالش هایی جدی مواجه شود و توان مقابله با تغییرات محیطی را از دست بدهد. سازمانی که نوآوری را صرفاً به عنوان یک ابزار ظاهری یا نمایشی به کار می گیرد، از فرصت های واقعی برای بهبود فرایندها، ارتقای کیفیت خدمات و تطبیق با نیازهای روزافزون مشتریان باز می ماند. این امر به مرور زمان باعث می شود که سازمان در برابر فشارهای ناشی از تغییرات فناوری، رفتار بازار و تحولات اقتصادی و اجتماعی ناتوان شود و در نهایت جایگاه خود را در بازار از دست بدهد.
کاهش بهره وری	کاهش کارایی، کاهش اثربخشی و عملکرد ضعیف	مصرف ناموثر منابع، افت کیفیت خدمات، ناتوانی در کسب اهداف، افت عملکرد و اختلال در جریان کاری	نوآوری نمادین، با تمرکز بر جنبه های ظاهری و نمایشی تغییرات، اغلب به اتلاف منابع سازمانی و کاهش بهره وری عملیاتی منجر می شود. در این رویکرد، سازمان ها به جای سرمایه گذاری در نوآوری های بنیادی که به طور مستقیم به بهبود فرایندها، افزایش کارایی و ارتقای کیفیت خدمات می انجامند، زمان و انرژی خود را صرف پروژه های



انتخابی (پیامد و راه‌کار)	محوری	شناسه‌گذاری باز	نمونه مصاحبه یا متن
			<p>ظاهری می‌کنند. این تمرکز نابه‌جا موجب پراکندگی منابع، کاهش انگیزه نیروی انسانی، افت عملکرد و اختلال در جریان کاری می‌شود. کاهش کارایی و اثربخشی ناشی از نوآوری نمادین در نهایت کیفیت خدمات و توان رقابتی سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و تهدیدی جدی برای پایداری آن به‌شمار می‌آید (هنشیل وود و دوپرویل، ۲۰۱۱ و لی و همکاران، ۲۰۱۴).</p>
ایجاد توهم نوآوری	تصورات غلط و نادرست، نوآوری کاذب و ایجاد تصور در راستای تغییر	ایجاد یک تصویر نادرست از وجود نوآوری واقعی، عدم تغییر واقعی، عدم تغییر در خروجی سیستم و کارایی سیستم	<p>مشارکت‌کننده (۱۱)</p> <p>به نظرم در برخی موارد، پروژه‌هایی به‌عنوان نوآوری معرفی می‌شن که در واقع تفاوت خاصی با اقدامات قبلی ندارند. مثلاً یک ابزار جدید راه‌اندازی می‌شه یا نام جدیدی برای یک فرایند گذاشته می‌شه، اما عملکردش همون چیزیه که قبلاً هم وجود داشته. این‌طور فعالیت‌ها بیشتر شبیه بازتعریف مفاهیم موجوده تا یک تغییر واقعی. به‌نظرم این باعث می‌شه افراد تصور کنن سازمان در حال پیشرفت و نوآوری، درحالی‌که در عمل تغییری در خروجی‌ها یا کارایی سیستم اتفاق نیفتاده. در واقع هم مدیران و هم ذی‌نفعان تصور می‌کنند تغییرات مؤثری در حال وقوع است، درحالی‌که واقعیت سازمانی چندان دچار تحول نشده است. این تصور نادرست، نه‌تنها مانع از شناسایی نیازهای واقعی برای بهبود می‌شود، بلکه باعث شکل‌گیری نوعی رضایت کاذب از وضعیت موجود می‌شود.</p>
تخصیص بهینه منابع	تخصیص درست و به‌موقع منابع و اختصاص صحیح منابع	هدایت انرژی و انگیزه گروه به اهداف راهبردی، تخصیص هوشمندانه منابع، جلوگیری از هزینه‌های بی‌ثمر و جلوگیری از هدررفت منابع	<p>مشارکت‌کننده (۴)</p> <p>به نظرم اگر سازمان بتواند منابع مالی، انسانی و فنی خود را به صورت هوشمندانه و متمرکز بر پروژه‌هایی که قابلیت ایجاد نوآوری واقعی و پایدار دارند، اختصاص دهد، می‌تواند از صرف هزینه‌های بی‌ثمر و فعالیت‌های نمایشی جلوگیری کند. چنین رویکردی باعث می‌شود که انرژی و انگیزه گروه‌ها به سمت اهداف راهبردی و اثرگذار هدایت شود و در نتیجه، به جای نوآوری‌های</p>

انتخابی (پیامد و راه‌کار)	محوری	شناسه‌گذاری باز	نمونه مصاحبه یا متن
			ظاهری و سطحی، نوآوری‌های بنیادی شکل بگیرد که بتواند تحول واقعی در فرایندها و محصولات سازمان ایجاد کند. به بیان دیگر، تخصیص درست و به‌موقع منابع، زیرساختی است که نه‌تنها کیفیت نوآوری‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه توان رقابتی سازمان را در بازارهای پیچیده و متغیر حفظ و تقویت می‌کند.
رهبری تسهیل‌گر نوآوری	نقش رهبری در ترویج فرهنگ نوآوری، مدیریت موانع سازمانی و ارتقاء همکاری	سبک‌های رهبری حمایتگر نوآوری، ایجاد فضای باز برای ارائه ایده‌ها، تشویق به خطرپذیری و پذیرش خطا و کاهش موانع سازمانی نوآوری	رهبران، نقش مهمی در رشد و بقای سازمان ایفا می‌کنند. برخی از سبک‌های رهبری بیشتر به حمایت از نوآوری تأکید دارند، مانند رهبری تحول‌آفرین، فراگیر و ... نقش مهمی در ترویج نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. این نوع رهبری‌ها با ایجاد فضای باز برای ارائه ایده‌ها، تشویق به خطرپذیری و پذیرش خطا، به گروه‌ها امکان می‌دهند تا خلاقانه‌تر عمل کنند و فرایند نوآوری را بهبود بخشند. همچنین، این رهبران با برقراری ارتباط مؤثر و ارتقاء همکاری بین بخش‌های مختلف، موانع سازمانی نوآوری را کاهش می‌دهند و زمینه را برای تحقق نوآوری‌های واقعی فراهم می‌کنند. درنهایت، چنین رویکردی می‌تواند به تقویت جایگاه سازمان در بازارهای رقابتی و افزایش توان تطبیق آن با تغییرات محیطی منجر شود (گوهوگودچی و آمارا، ۲۰۲۵)
پرورش تفکر انتقادی	توانایی تفکر واضح و منطقی و تقویت تفکر انتقادی	تشویق به بررسی عمیق‌تر مسائل، تقویت فرهنگ پرسشگری و درک ارتباط بین ایده‌ها	مشارکت‌کننده (۱۲) من معتقدم وقتی کارکنان تشویق می‌شوند به‌طور عمیق‌تر به مسائل نگاه کنند و فراتر از ظاهر موضوعات بررسی انجام دهند، امکان شناسایی کاستی‌ها و نقاط ضعف در پروژه‌ها، درک ارتباط بین ایده‌ها بیشتر می‌شود. این نوع نگاه منتقدانه به سازمان کمک می‌کند تا از گرفتار شدن در دام نوآوری‌های نمایشی و نمادین جلوگیری کند و بیشتر به سمت نوآوری‌های کاربردی و اثربخش حرکت کند. همچنین، تفکر منطقی، فرهنگ پرسشگری و یادگیری مستمر را در سازمان تقویت می‌کند که خود زمینه‌ساز رشد و پایداری نوآوری است.



نمونه‌ای از فرایند شناسه‌گذاری متون و مصاحبه مشارکت‌کنندگان در جدول پیش‌گفته نشان داده شد. در نهایت پس از تحلیل مصاحبه‌ها و همچنین مرور ادبیات، پیامدها و راه‌کارهای مقابله با نوآوری نمادین در صنعت بانکداری شناسایی شد که شرح آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴. پیامدها و راه‌کارهای مقابله با نوآوری نمادین

ردیف	پیامدهای منفی	منبع		ردیف	راه‌کارها	منبع	
		متون	مصاحبه			متون	مصاحبه
AB1	فرسایش فرهنگ سازمانی	*		AS1	حکمرانی نوآوری واقع‌گرا		*
AB2	تضعیف اعتماد نهادی	*	*	AS2	ترویج فرهنگ نوآوری	*	*
AB3	انسداد نوآوری		*	AS3	پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش		*
AB4	تضعیف سرمایه انسانی نوآور		*	AS4	پرورش تفکر انتقادی		*
AB5	کاهش اعتبار ویژند (برند)	*		AS5	شفافیت داده‌محور در نوآوری		*
AB6	ایجاد توهم نوآوری		*	AS6	رهبری تسهیل‌گر نوآوری		*
AB7	کاهش بهره‌وری	*	*	AS7	تخصیص بهینه منابع		*
AB8	تحمیل فشارهای روانی بر کارکنان		*	AS8	تقویت زیرساخت‌های فناوری		*
AB9	کاهش توان رقابتی	*	*	AS9	کاهش بوروکراسی در فرایندهای نوآوری		*
AB10	ضعف در پاسخگویی به نیازهای بازار		*	AS10	تشویق به نوآوری باز		*
AB11	موانع داخلی تحول سازمانی		*	AS11	تحلیل کلان‌داده مبتنی بر بلاک‌چین		*
AB12	ضعف در سرمایه‌گذاری پایدار		*	AS12	تحلیل گفتمان نوآوری		*
AB13	کاهش پایداری سازمان	*					
AB14	ناتوانی در تشخیص فرصت‌های راهبردی		*				*
AB15	فرسایش سرمایه اجتماعی	*	*				*

یافته‌های بخش کمی

گفتنی است که در بخش کمی بر مبنای ماتریس مقایسه زوجی، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد و از مشارکت‌کنندگان (بخش کیفی ۱۷ نفر) خواسته

شد براساس طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به پیامدها و راه کارهای شناسایی شده مقیاس دهند. سپس می‌بایست عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی تبدیل شوند. به بیانی دیگر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی که در جدول زیر نشان داده شده است به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۵. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)

همچنین با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، فازی‌زدایی و ماتریس تصمیم دیفازی انجام شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} a_m^{(i)} a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{mj+2m+m_u}{4} \quad (2)$$

پس از به دست آوردن ماتریس فازی‌زدایی، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲ و شاخص محوری^۳ با استفاده از روابط زیر برای هر کدام از علل و پیامدها محاسبه شد.

$$out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{IK} \quad (1)$$

$$In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{IK} \quad (2)$$

$$Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + out_{(ci)} \quad (3)$$

در نهایت با توجه به داده‌های به دست آمده، الگوی روابط علی به کمک نرم افزار گفی ترسیم شد. براساس مطالب پیش گفته، نتایج بخش کمی در ادامه



و طی فرایند یادشده نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس روابط فازی پیامدها

پیامدها														
AB15	AB14	AB13	AB12	AB11	AB10	AB9	AB8	AB7	AB6	AB5	AB4	AB3	AB2	AB1
0.81	0.66	0.74	0.68	0.70	0.73	0.77	0.69	0.80	0.88	0.78	0.75	0.85	0.70	AB1
0.60	0.57	0.62	0.58	0.59	0.61	0.62	0.60	0.64	0.70	0.69	0.67	0.65	0.66	AB2
0.76	0.63	0.70	0.66	0.68	0.71	0.73	0.65	0.72	0.75	0.69	0.70	0.68	0.74	AB3
0.68	0.56	0.61	0.59	0.60	0.62	0.64	0.60	0.66	0.67	0.65	0.69	0.63	0.68	AB4
0.64	0.55	0.60	0.57	0.58	0.60	0.63	0.58	0.64	0.68	0.63	0.67	0.62	0.65	AB5
0.79	0.65	0.72	0.66	0.68	0.71	0.75	0.64	0.73	0.68	0.69	0.77	0.70	0.82	AB6
0.72	0.60	0.66	0.60	0.63	0.66	0.68	0.61	0.70	0.63	0.65	0.72	0.64	0.76	AB7
0.63	0.55	0.60	0.77	0.58	0.61	0.64	0.71	0.62	0.58	0.60	0.65	0.59	0.66	AB8
0.80	0.63	0.70	0.64	0.66	0.69	0.62	0.69	0.77	0.63	0.64	0.75	0.66	0.78	AB9
0.68	0.59	0.65	0.60	0.62	0.70	0.58	0.66	0.69	0.60	0.61	0.68	0.60	0.70	AB10
0.66	0.57	0.62	0.58	0.60	0.66	0.57	0.63	0.67	0.59	0.60	0.65	0.59	0.68	AB11
0.64	0.56	0.61	0.59	0.64	0.64	0.56	0.60	0.66	0.57	0.59	0.64	0.58	0.66	AB12
0.72	0.61	0.58	0.59	0.64	0.71	0.60	0.66	0.74	0.60	0.62	0.70	0.62	0.73	AB13
0.65	0.61	0.56	0.57	0.59	0.63	0.55	0.60	0.65	0.55	0.56	0.63	0.57	0.64	AB14
0.65	0.72	0.64	0.66	0.68	0.81	0.63	0.71	0.82	0.64	0.68	0.80	0.60	0.79	AB15

در جدول زیر، روابط فازی راه کارهای مقابله با نوآوری نمادین نشان داده شده است.

جدول ۷. ماتریس روابط فازی راه کارها

راه کارها											
AS12	AS11	AS10	AS9	AS8	AS7	AS6	AS5	AS4	AS3	AS2	AS1
0.60	0.88	0.91	0.65	0.63	0.70	0.73	0.67	0.89	0.85	0.95	AS1
0.62	0.88	0.95	0.66	0.62	0.70	0.77	0.65	0.90	0.85	0.90	AS2
0.55	0.72	0.75	0.60	0.60	0.65	0.70	0.65	0.70	0.83	0.75	AS3
0.58	0.82	0.88	0.59	0.58	0.61	0.66	0.62	0.70	0.88	0.78	AS4
0.55	0.62	0.68	0.57	0.55	0.56	0.58	0.59	0.62	0.66	0.63	AS5
0.55	0.75	0.77	0.58	0.58	0.62	0.58	0.66	0.68	0.77	0.70	AS6
0.58	0.70	0.75	0.56	0.55	0.62	0.56	0.59	0.62	0.70	0.66	AS7
0.55	0.65	0.68	0.55	0.55	0.58	0.55	0.58	0.55	0.62	0.60	AS8
0.58	0.68	0.72	0.55	0.56	0.58	0.57	0.59	0.58	0.67	0.61	AS9

0.62	0.88		0.72	0.68	0.75	0.77	0.68	0.88	0.75	0.95	0.91	AS10
0.60		0.88	0.68	0.65	0.70	0.75	0.62	0.82	0.72	0.90	0.85	AS11
	0.60	0.62	0.58	0.55	0.58	0.55	0.55	0.58	0.55	0.62	0.58	AS12

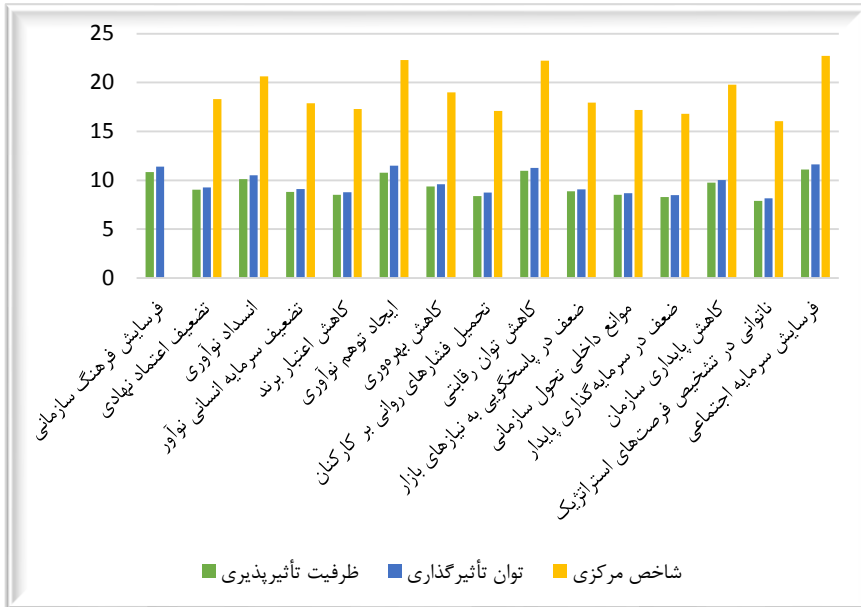
پس از ترسیم ماتریس روابط می‌بایست ظرفیت تأثیرپذیری (نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره می‌باشد یا به عبارتی مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط است) و توان تأثیرگذاری مشخص شود که نشان‌دهنده یک عامل تا چه میزان اثرگذار است یا اینکه مجموعه یال‌های خروجی از هر گره چگونه است. همچنین لازم است شاخص مرکزی که دربرگیرنده دو عامل قبلی است، مشخص شود. باید اذعان داشت که هر عامل یا شاخصی که درجه مرکزیت بالایی داشت، بدان معناست که ظرفیت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بالایی دارد که لازم است مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدها و راه‌کارها

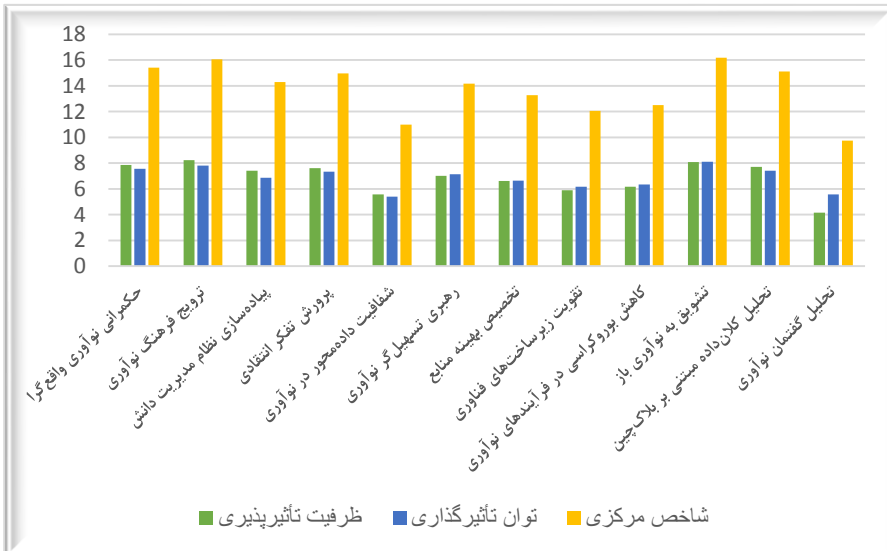
پیامدها	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی	راه‌کارها	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
فرسایش فرهنگ سازمانی	10.83	11.39	22.22	حکمرانی نوآوری واقع‌گرا	7.85	7.57	15.42
تضعیف اعتماد نهادی	9.05	9.27	18.32	ترویج فرهنگ نوآوری	8.23	7.82	16.05
انسداد نوآوری	10.11	10.52	20.63	پیاپی‌سازی نظام مدیریت دانش	7.42	6.87	14.29
تضعیف سرمایه انسانی نوآور	8.80	9.09	17.89	پرورش تفکر انتقادی	7.61	7.34	14.95
کاهش اعتبار ویژند (برند)	8.52	8.77	17.29	شفافیت داده‌محور در نوآوری	5.57	5.41	10.98
ایجاد توهم نوآوری	10.78	11.51	22.29	رهبری تسهیل‌گر نوآوری	7.02	7.14	14.16
کاهش بهره‌وری	9.38	9.61	18.99	تخصیص بهینه منابع	6.62	6.65	13.27
تحمیل فشارهای روانی بر کارکنان	8.38	8.73	17.11	تقویت زیرساخت‌های فناوری	5.89	6.16	12.05
کاهش توان	10.96	11.27	22.23	کاهش بوروکراسی	6.16	6.34	12.50

شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	راه کارها	شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	پیامدها
			در فرایندهای نوآوری				رقابتی
16.19	8.11	8.08	تشویق به نوآوری باز	17.96	9.07	8.89	ضعف در پاسخگویی به نیازهای بازار
15.12	7.42	7.70	تحلیل کلان داده مبتنی بر بلاک چین	17.21	8.69	8.52	موانع داخلی تحول سازمانی
9.74	5.58	4.16	تحلیل گفتمان نوآوری	16.79	8.49	8.30	ضعف در سرمایه گذاری پایدار
				19.79	10.02	9.77	کاهش پایداری سازمان
				16.06	8.17	7.89	ناتوانی در تشخیص فرصت‌های راهبردی
				22.72	11.62	11.10	فرسایش سرمایه اجتماعی

در نمودار زیر به کمک نرم‌افزار اکسل، اولویت‌بندی هر یک از عوامل براساس ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، نشان داده شده است.



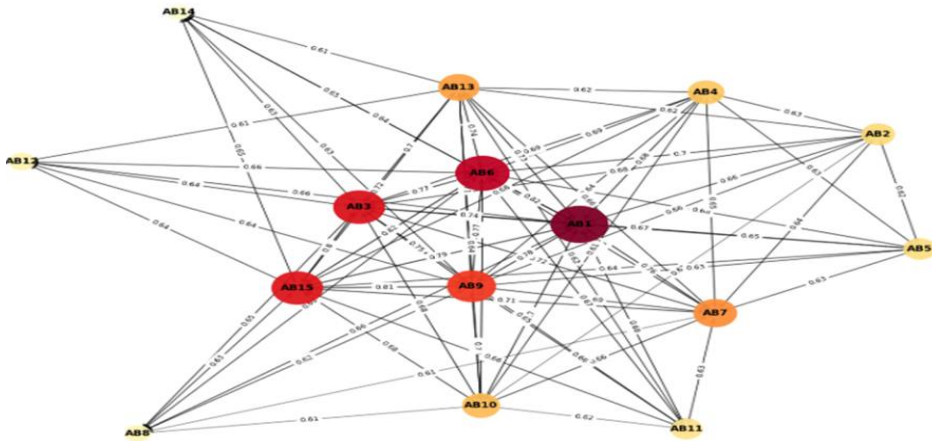
نمودار ۱. اولویت‌بندی پیامدهای نوآوری نمادین بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی



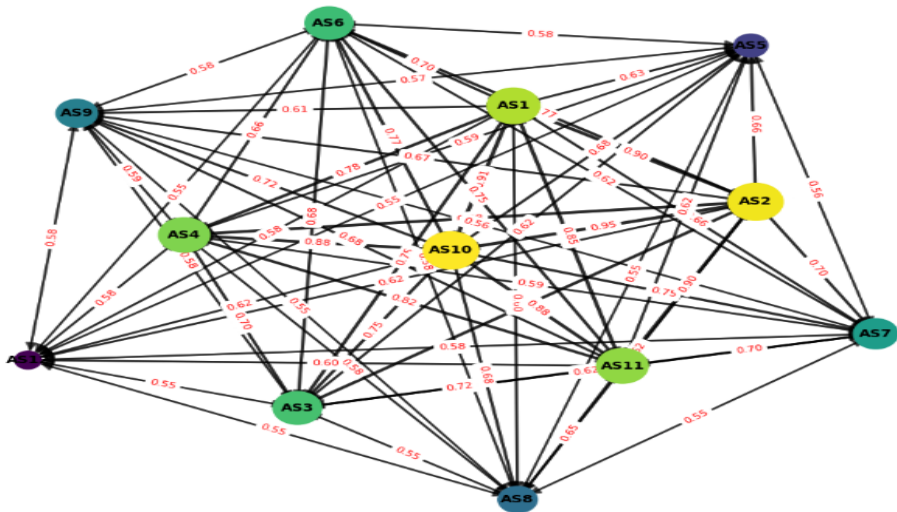
نمودار ۲. اولویت‌بندی راه‌کارهای مقابله با نوآوری نمادین بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی



همچنین برای نشان دادن روابط علی با وارد کردن نتایج داده‌ها در نرم‌افزار گفی، نمودار آن برای هر یک از پیامدها و راه‌کارها به شکل زیر طراحی شد. عواملی که در نمودارهای ۳ و ۴ با دایره‌های بزرگتر ترسیم شده‌اند، نشان‌دهنده آن است که از درجه اهمیت بالاتری برخوردار هستند و مابقی متناسب با درجه اهمیت با دایره‌های کوچکتری ترسیم شده‌اند.



نمودار ۳. روابط علی پیامدهای نوآوری نمادین



نمودار ۴. روابط علی راه‌کارهای مقابله با نوآوری نمادین

بحث

نوآوری نمادین در صنعت بانکداری، پدیده‌ای است که می‌تواند به‌عنوان یک چالش پنهان، اما اثرگذار بر عملکرد و پایداری بانک‌ها عمل کند. اگرچه در ظاهر ممکن است نشان‌دهنده حرکت بانک‌ها به سوی تحول و نوآوری باشد، تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که این نوع نوآوری، در صورتی که رُخ دهد، معمولاً فاقد عمق اجرایی است و توان ایجاد ارزش افزوده واقعی در فرایندها، خدمات و ساختار سازمانی را ندارد. پیامدهای محتمل نوآوری نمادین، هرچند در سطح پیش‌بینی‌شده توسط خبرگان بانک‌ها بیان شده‌اند، می‌توانند اثرات گسترده و چندلایه‌ای بر سازمان داشته باشند و توجه به آنها برای مدیران صنعت بانکداری ضروری است. یکی از پیامدهای محتمل نوآوری نمادین، کاهش سرمایه اجتماعی در بانک‌هاست. در صنعتی که اعتماد و روابط بین کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان کلیدی است، ایجاد شکاف میان گفتار و عمل می‌تواند به تدریج اعتماد و مشارکت فعال را کاهش دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که در صورت تکیه بر نوآوری‌های صرفاً نمایشی، امکان کاهش رضایت مشتریان، تضعیف انگیزه کارکنان و کاهش همکاری میان واحدهای سازمانی وجود دارد. این تحلیل با مطالعات نوریز و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد که نشان می‌دهد نوآوری نمادین، بدون اثر واقعی، سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند.

برای نمونه، مدیران بانک ملی و بانک مسکن بیان کردند که اگر تغییرات صرفاً نمادین باشند، ممکن است کارکنان نسبت به تعهد سازمانی خود دچار تردید شوند و مشارکت فعال کاهش یابد. نوآوری نمادین اغلب به ایجاد نوعی توهم نوآوری در سازمان منجر می‌شود؛ توهمی که سازمان و ذی‌نفعان را به این باور می‌رساند که تغییرات بنیادین و پیشرفت واقعی در حال وقوع است، درحالی‌که این تغییرات فقط ظاهری و سطحی هستند. به‌عبارتی نوآوری نمادین می‌تواند توهم نوآوری ایجاد و تصویری از تحول واقعی ارائه کند، درحالی‌که در عمل تغییر محسوسی رُخ نمی‌دهد. در صنعت بانکداری، چنین توهمی می‌تواند منابع مالی و انسانی بانک‌ها را صرف پروژه‌های نمایشی کند و انگیزه کارکنان را کاهش دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که این وضعیت می‌تواند

توان پاسخگویی بانک‌ها به نیازهای واقعی مشتریان و تحولات فناوری را محدود کند. از طرفی اتکای بانک‌ها به نوآوری نمادین می‌تواند توان رقابتی آنها در صنعت بانکداری را کاهش دهد. در محیط رقابتی و فناوری محور بانک‌ها، نوآوری واقعی، شرط بقای سازمان است. در صورت تمرکز بر نوآوری‌های سطحی، مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت باقی می‌مانند و بانک‌ها ممکن است در بلندمدت از رقبای عقب بمانند. مطالعات جی و همکاران (۲۰۲۵) نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که به نوآوری نمادین تکیه می‌کنند، توانایی پاسخ‌دهی به نیازهای واقعی مشتریان و تغییرات محیطی را از دست می‌دهند که در نهایت به کاهش سهم بازار و افت عملکرد مالی منجر می‌شود.

همچنین، ژانگ و همکاران (۲۰۲۴) تأکید دارند که نوآوری‌های ظاهری باعث کاهش انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تهدیدات و فرصت‌های جدید می‌شوند و این ضعف، رقابت‌پذیری سازمان را به‌طور قابل‌توجهی تضعیف می‌کند. همچنین بر مبنای نتایج فرهنگ سازمانی در بانک‌ها می‌تواند تحت‌تأثیر نوآوری‌های نمایشی تضعیف شود. کارکنان ممکن است نوآوری‌ها را صرفاً اقدامات نمادین تلقی کنند و تعهد واقعی به یادگیری و نوآوری مستمر کاهش یابد. این امر می‌تواند به کاهش انگیزه، سردرگمی و کاهش همکاری میان واحدهای سازمانی منجر شود. پژوهش‌های جی و همکاران (۲۰۲۵) نیز بر این نکته تأکید دارد که نوآوری‌های نمادین به جای تقویت و بهبود فرهنگ سازمانی، می‌توانند به تضعیف آن منجر شوند و مانع از شکل‌گیری فرهنگ نوآوری و یادگیری مستمر در سازمان شوند. یکی دیگر از پیامدهای مهم، انسداد جریان نوآوری واقعی در بانک‌هاست. وقتی منابع سازمان صرف اقدامات نمایشی می‌شود، فرصت اجرای نوآوری‌های اثربخش کاهش می‌یابد و توان نوآوری بانک‌ها در بلندمدت تضعیف می‌شود. در محیط پویا و فناوری‌محور صنعت بانکداری، این امر می‌تواند مانع پاسخگویی به تحولات بازار و نیازهای مشتریان شود و توانمندی سازمان در خلق خدمات و فرایندهای نوآورانه را محدود کند. یافته‌ها حکایت از آن دارد که اعتماد نهادی، ستون اصلی روابط بانک‌ها با مشتریان و نهادهای نظارتی است. نوآوری‌های سطحی، در صورت وقوع، می‌توانند تصویر بانک‌ها را





به‌عنوان سازمان‌هایی شفاف و پاسخگو مخدوش کنند. شکاف میان ادعاها و واقعیت عملکردی ممکن است اعتماد کارکنان، مشتریان و نهادهای مقررات‌گذار را کاهش دهد. این امر با مطالعات شی و همکاران (۲۰۲۴)، نورپز و همکاران (۲۰۱۵) و بناپیم (۲۰۱۸) مطابقت و همخوانی دارد. آنها نیز بیان داشتند که اقدامات نمادین زمانی که فاقد پشتوانه عملی و تغییرات واقعی باشند، موجب افت معنادار اعتماد عمومی و افزایش نگاه انتقادی به سازمان‌ها می‌شود. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که بانک‌ها می‌توانند با تمرکز بر نوآوری باز، ترویج فرهنگ نوآوری واقعی، حکمرانی واقع‌گرای نوآوری و توسعه زیرساخت‌های فناوری، اثرات محتمل نوآوری نمادین را کاهش دهند. این اقدامات می‌تواند فشار به سمت نوآوری‌های نمایشی را کم کند و زمینه را برای خلق نوآوری‌های واقعی، پایدار و اثرگذار فراهم آورد. درواقع تشویق به نوآوری باز، به بانک‌ها امکان می‌دهد که به جای تمرکز صرف بر نوآوری‌های درون‌سازمانی و محدود، از منابع گسترده‌تر و ایده‌های متنوع بهره‌مند شوند و بدین ترتیب نوآوری‌های کاربردی و اثربخش را در فرایندهای خود وارد کنند. ترویج فرهنگ نوآوری در صنعت بانکداری باعث می‌شود نوآوری‌ها صرفاً به‌عنوان نمایش یا واکنش به فشارهای بیرونی نباشند، بلکه به‌عنوان فرایندهای واقعی و مستمر در مسیر توسعه و بهبود سازمان قلمداد شوند. مطالعه کیم و لی (۲۰۲۲) و رشیدی و پتی (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری را به‌خوبی ترویج می‌کنند، دارای سطح بالاتری از تعهد کارکنان به نوآوری واقعی بوده و کمتر به نوآوری‌های سطحی و نمادین متکی هستند. از سوی دیگر، حکمرانی نوآوری واقع‌گرا به‌معنای مدیریت و هدایت فرایندهای نوآوری با تمرکز بر واقعیت‌های سازمانی، شفافیت، پاسخگویی و اثربخشی است. این نوع حکمرانی با شفاف‌سازی اهداف نوآوری، تعیین شاخص‌های عملکرد روشن و سازوکارهای نظارتی کارآمد، از اتلاف منابع در پروژه‌های فاقد ارزش واقعی جلوگیری می‌کند و باعث افزایش تعهد مدیران و کارکنان به تحقق نوآوری‌های مستمر و قابل‌اندازه‌گیری می‌شود. همچنین، حکمرانی واقع‌گرا به تقویت فرهنگ پاسخگویی و یادگیری سازمانی کمک می‌کند و مانع از آن می‌شود که نوآوری‌ها صرفاً به‌عنوان ابزارهای تبلیغاتی یا



واکنشی به فشارهای بیرونی به کار روند. زیرساخت‌های فناوری قوی و روزآمد، نقش بنیادی در تسهیل و تسریع فرایندهای نوآوری واقعی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. در سازمان‌هایی که زیرساخت‌های فناوری ناکافی یا قدیمی دارند، نوآوری‌ها اغلب به صورت نمادین باقی می‌مانند و تحقق نوآوری‌های کاربردی و پایدار با چالش‌های جدی مواجه می‌شود. به عبارت دیگر، فقدان زیرساخت‌های فناوری مناسب می‌تواند زمینه‌ساز بروز نوآوری‌های سطحی و نمایشی باشد که هدف اصلی آن صرفاً جلب توجه یا پاسخ به فشارهای محیطی است. مطالعه جانسون (۲۰۱۷) نیز تأکید دارد که تقویت زیرساخت‌های فناوری نه تنها موجب افزایش توانمندی‌های نوآوری سازمان می‌شود، بلکه به کاهش اتکای سازمان‌ها به نوآوری‌های نمادین و سطحی کمک می‌کند. پژوهش کنونی نشان می‌دهد که نوآوری نمادین در بانک‌ها، به‌ویژه در شرایط رقابتی و تغییرات سریع بازار، می‌تواند اثرات منفی قابل توجهی بر سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، جریان نوآوری و اعتماد نهادی داشته باشد. در مقابل، ترویج فرهنگ نوآوری واقعی، حکمرانی واقع‌گرا، نوآوری باز، بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناوری مناسب و ... به‌عنوان راه‌کارهای مقابله‌ای شناسایی شدند که می‌توانند اثرات منفی نوآوری نمادین را کاهش دهند و پایداری سازمان را ارتقا بخشند.

نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد که نوآوری نمادین، اگرچه ممکن است در ظاهر به‌عنوان نشانه تحول و توسعه در بانک‌ها دیده شود، در عمل می‌تواند به چالش‌های پنهان و چندلایه‌ای در صنعت بانکداری منجر شود. یافته‌ها حاکی از آن است که نوآوری‌های نمادین، در صورتی که رُخ دهند، احتمالاً فاقد عمق اجرایی بوده و نمی‌توانند ارزش واقعی در خدمات، فرایندها و ساختار سازمانی، خلق کنند. پیامدهای محتمل این نوع نوآوری شامل فرسایش سرمایه اجتماعی، ایجاد توهم نوآوری، کاهش توان رقابتی، تضعیف فرهنگ سازمانی، ناتوانی در تشخیص فرصت‌ها، ضعف در پاسخگویی به نیازها، انسداد جریان نوآوری واقعی، کاهش اعتماد نهادی، تحمیل فشارهای روانی بر کارکنان و ... است. هر یک از

این پیامدها می‌تواند به‌طور مستقیم توان بانک‌ها را در پاسخ به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان محدود کند و در بلندمدت، پایداری و مزیت رقابتی آنها را کاهش دهد. با توجه به این یافته‌ها، تمرکز بر راه‌کارهای پیشگیرانه و عملی، از جمله ترویج فرهنگ نوآوری واقعی، حکمرانی واقع‌گرای نوآوری، توسعه نوآوری باز، رهبری تسهیل‌گر، شکل‌گیری تفکر انتقادی، تقویت زیرساخت‌های فناوری و ... ضروری به‌نظر می‌رسد. این اقدامات می‌توانند فشار به سمت نوآوری‌های صرفاً نمایشی را کاهش داده و منابع بانک‌ها را به سوی نوآوری‌های اثربخش، پایدار و ارزش‌آفرین هدایت کنند. درنهایت، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت بانکداری کمک کند تا با شناسایی و مدیریت نوآوری‌های نمادین، راهبردهای نوآوری خود را بهبود بخشند، منابع سازمانی را به شکل بهینه به‌کار گیرند و توان رقابتی و پایداری بانک‌ها را در محیطی پُرشتاب و تغییرپذیر افزایش دهند. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که توجه به نوآوری واقعی نه‌تنها عامل ارتقای عملکرد کوتاه‌مدت، بلکه تضمینی برای پایداری بلندمدت در صنعت بانکداری خواهد بود. درنهایت می‌توان گفت که یکی از محدودیت‌های این پژوهش، حجم نسبتاً اندک نمونه است که می‌تواند قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر سازمان‌ها یا موقعیت‌های مشابه محدود کند.

پیشنهاد‌های کاربردی

- ❖ پژوهش کنونی به سازمان‌ها، به‌ویژه صنعت بانکداری، توصیه می‌کند با حساسیت ویژه‌ای به آسیب‌های ناشی از نوآوری نمادین توجه کنند و سیاست‌ها و فرایندهایی را طراحی کنند که به نوآوری‌های واقعی، کاربردی و پایدار ختم شود. این رویکرد، تضمین می‌کند که منابع سازمانی به شکل مؤثر در مسیر خلق ارزش افزوده واقعی به‌کار گرفته می‌شوند.
- ❖ با توجه به یافته‌های پژوهش، برای مقابله با نوآوری نمادین پیشنهاد می‌شود مدیران بانک‌ها، فرهنگ تفکر انتقادی را در میان کارکنان تقویت کنند. این اقدام از طریق آموزش مهارت‌های تحلیل، پرسشگری و ارزیابی مستمر

فرایندهای نوآوری، زمینه پرهیز از نوآوری‌های سطحی و تقویت نوآوری‌های واقعی را فراهم می‌کند.

❖ با استناد به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود صنعت بانکداری، سیاست‌ها و سازوکارهایی را برای ترویج نوآوری باز توسعه دهد. در این راستا، ایجاد شبکه‌های همکاری میان بانک‌ها، نوآفرین‌ها، دانشگاه‌ها، تأمین‌کنندگان فناوری و حتی رقبا می‌تواند بستر تبادل ایده‌ها، دانش و منابع را فراهم سازد. چنین همکاری‌هایی امکان دسترسی به منابع متنوع و کارآمد نوآوری را افزایش می‌دهد و از انزوا و محدودیت‌های نوآوری درون‌سازمانی جلوگیری می‌کند. به‌کارگیری رویکرد نوآوری باز، زمینه شکل‌گیری نوآوری‌های واقعی و اثربخش را فراهم کرده و سازمان‌ها را از گرفتارشدن در دام نوآوری‌های صرفاً نمادین و نمایشی دور می‌سازد.

❖ همچنین پیشنهاد می‌شود نظام مدیریت دانش جامع و کارآمدی در سازمان پیاده‌سازی شود تا فرایندهای جمع‌آوری، سازماندهی، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش به‌صورت یکپارچه تسهیل شود. چنین نظامی باید بستری فراهم آورد تا تجربیات، ایده‌ها و درس‌های آموخته‌شده در سراسر سازمان به صورت ساختاریافته در دسترس تمامی اعضا قرار گیرد. استقرار مؤثر مدیریت دانش، با ارتقای جریان اطلاعات و تقویت یادگیری سازمانی، زمینه خلق نوآوری‌های مستمر و اثربخش را فراهم کرده و احتمال بروز نوآوری‌های سطحی و نمادین را به حداقل می‌رساند.

❖ به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی عمیق‌تر سازوکارهای شکل‌گیری نوآوری نمادین در سطوح مختلف سازمانی (فردی، گروهی و نهادی) بپردازند. همچنین، انجام مطالعات طولی با تمرکز بر تحول نوآوری‌های نمایشی به نوآوری‌های واقعی، می‌تواند بینش‌های ارزشمندی برای سیاست‌گذاران و مدیران فراهم سازد. از طرفی به‌کارگیری رویکردهای تفسیری یا نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در مطالعات کیفی آینده نیز می‌تواند به کشف الگوهای پنهان و عوامل فرهنگی و نهادی مؤثر بر بروز نوآوری نمادین کمک کند.

منابع

دلیری، حسن (۱۴۰۳). اثر متقابل و پویای نوآوری و رشد اقتصادی: آیا سطح نوآوری و میزان درآمد سرانه کشورها اهمیت دارد؟ نشریه مدیریت نوآوری، ۱۳(۴)، ۳۴-

Doi: <https://doi.org/10.22034/imj.2025.479560.2854.1>

مساح چولایی، سحر، شاهرودی، کامبیز، دل افروز، نرگس، و رحمتی، یلدا (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد انواع نوآوری و تأثیر آن بر عملکرد بازار مبتنی بر اظهارات برخط.

نشریه مدیریت نوآوری، ۱۲(۴)، ۱۷۰-۱۴۱. Doi: 10.22034/IMJ.2024.449621.2800

نصری، شهره، و تاتینا، شیوا (۱۴۰۴). چارچوب ارزیابی بلوغ نظام نوآوری سازمانی؛ بررسی یک نمونه موردی در بخش دولتی. نشریه مدیریت نوآوری، ۱۳(۴)، ۲۲۸-

Doi: 10.22034/imj.2025.521844.2905.۱۸۳

Ahmed, Q., Butt, S & Abdullah, F(2024). Organizational Sustainability: A Big Data Framework Using Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior, 5(2), 379-390. DOI:10.55737/qjss.535149464.

Amesho, K., Edoun, E., Naidoo, V & Poe, S(2021). Sustainable competitive advantage through technology and innovation systems in the local government authorities. Africa's Public Service Delivery and Performance Review, 9(1), 1-12. DOI:10.4102/apsdpr.v9i1.573

Ba, L., & Zhao, W. G. W(2021). Symbolic convergence or divergence? Making sense of (the rhetorical) senses of a university-wide organizational change. Frontiers in Psychology, 12, 690757. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.690757>

Benaim, M(2018). From symbolic values to symbolic innovation: Internet-memes and innovation, Research Policy, 75(5), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.02.014>.

Cavalli, N(2007). The Symbolic Dimension of Innovation Processes. Sage Jornal, 50(7), 145-162. <https://doi.org/10.1177/0002764206298321>

Cubillas-Para, C., Tomaseti-Solano, E & Madrid-Guijarro, A(2023). How do the perception of the technological and symbolic dimensions and the social context affect the green consumer adoption process of eco-innovations?, Business Strategy and the Environment, 33(3), 2533-2543. <https://doi.org/10.1002/bse.3614>

Ge, T., Wang, M., & Dai, D(2023). R&D investment target setting and enterprise innovation strategy: Substantive or symbolic?, Journal of Innovation & Knowledge, 44(7), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100807>.



- Gohoungodji P & Amara, N(2025). Art of innovating in the arts: Disentangling determinants of technological and symbolic innovations in creative industries— Evidence from Canadian museums. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 145-157. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100824>.
- Gong, T., Wang, X., Zhang, L., & Gao, X(2023). Symbolic or substantial? Different responses of state-owned and privately owned firms to government innovation policies, *Technovation*, 127(3), 178-195. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102827>.
- Granados, C., Ayala, Y., & Ramos-Mejia, M(2024). Is it substantive or just symbolic? Understanding innovation theater in organisations: The case of technology-based innovation. *Technovation*, 129, 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102880>.
- Heidenreich, S & Talke, K(2020). Consequences of mandated usage of innovations in organizations: developing an innovation decision model of symbolic and forced adoption. *AMS Review*, 34(1), 279-298 <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00164-x>
- Henshilwood, C & Dubreuil, B(2011). The Still Bay and Howiesons Poort, 77–59 ka Symbolic Material Culture and the Evolution of the Mind during the African Middle Stone Age. *Current Anthropology*, 52(3), 361-400. <https://doi.org/10.1086/660022>
- Hirschman, E. C(1981). Symbolism and technology as sources for the generation of innovations. *Advances in Consumer Research*, 9(1), 537–538
- Hu, C., Mohi Ud Din, Q., & Tahir, A(2025). Artificial Intelligence Symbolic Leadership in Small and Medium-Sized Enterprises: Enhancing Employee Flexibility and Technology Adoption. *Systems*, 13(4), 216. <https://doi.org/10.3390/systems13040216>.
- Huang, J & Ma, L(2024). Substantive green innovation or symbolic green innovation: The impact of fintech on corporate green innovation, *Finance Research Letters*, 63(2), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105265>.
- Johnson, J. D(2017). *Symbolic Innovations: Lessons from Health Services and Higher Education Organizations*, BrownWalker Press.
- Johnson, J. D(2018). Symbolic Innovations: Consequences of Convergence of Adoption and of Implementation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(6), 14-26. DOI:10.1142/S021987701830001X.
- Kesidou, E., Plakoyiannaki, E, & Annabel Tardios, J(2024). Symbolic knowledge innovation through bricolage in the periphery: the Bauhaus movement. *Journal of Economic Geography*, 24(4), 567-594. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbae010>
- Lee, S., & Park, J(2011). Managing symbolic innovation: Strategies to mitigate negative outcomes in organizations. *International Journal of Business Management*, 6(12), 75-90



- Lee, S., Kim, H., & Choi, M(2014). Distinguishing between symbolic and real innovation: Implications for organizational productivity. *Journal of Innovation Management*, 2(1), 33-48
- Lee, S., Yang H., & Lee, Y(2013). The Influence of Technological and Symbolic Innovation on New Product Adoption in a Social Context, *I Family and Consumer Sciences Research Journal*, 42(2), 495-505. DOI:10.1111/fcsr.12048
- Lian, G., Xu, A & Zhu, Y(2022). Substantive green innovation or symbolic green innovation? The impact of ER on enterprise green innovation based on the dual moderating effects, *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 1-15. doi.org/10.1016/j.jik.2022.100203.
- Martin R & Moodysson, J(2011). Innovation in Symbolic Industries: The Geography and Organization of Knowledge Sourcing. *European Planning Studies*, 19(7), 1183-1203. <https://doi.org/10.1080/09654313.2011.573131>
- Mazraeh, H & Parand, K(2025). An innovative combination of deep Q-networks and context-free grammars for symbolic solutions to differential equations, *Engineering Applications of Artificial Intelligence* 142(5), 561-577. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.109733>.
- Moreno, A., Rojas, R & Morales, V(2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach, *International Journal of Information Management*, 77(1), 56-73. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Noppers, E., Keizer, K., Bockarjova, M & Steg, L(2015). The adoption of sustainable innovations: The role of instrumental, environmental, and symbolic attributes for earlier and later adopters. *Journal of Environmental Psychology*, 44(4), 74-84. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.09.002>
- Posadas, S., Blanco, S., Feijoo, B & Tarquinio, L(2023). Institutional isomorphism under the test of Non-financial Reporting Directive. Evidence from Italy and Spain, *Meditari Accountancy Research*, 31(7), 26-48. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2022-1606>.
- Protasevich, A., Novak, P., & Wilk, A(2017). Long-term consequences of symbolic innovation on organizational capacity and sustainability. *Sustainability and Innovation Journal*, 12(1), 78-92.
- Rashidi, K & Patt, A(2018). Subsistence over symbolism: the role of transnational municipal networks on cities' climate policy innovation and adoption. *Mitig Adapt Strateg Glob Change*, 18(4), 507-527. DOI 10.1007/s11027-017-9747-y
- Rigaud, S., Rybin, E., Khatsenovich, A., Queffelec, A & Paine, C(2023). Symbolic innovation at the onset of the Upper Paleolithic in Eurasia shown by the personal ornaments from Tolbor- 21 (Mongolia), *Scientific Reports*, 1-13. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-36140-1>
- Rose, D(2015). Symbolic Innovation in Agile Transformations. *Journal of Innovation Management*, 13(1), 44-59. DOI: 10.1109/Agile.2015.17.



- Schnackenberg, A. K., Bundy, J., Coen, C. A., & Westphal, J. D(2019). Capitalizing on categories of social construction: A review and integration of organizational research on symbolic management strategies. *Academy of Management Annals*, 13(2), 1-40. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0096>
- Shi, Y., Misangyi, V. F., & Recendes, T(2024). Organizational value statements: A symbolic action used by new CEOs to align employee's attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 20(1), 12-31. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.12413abstract>
- Stawicka, E(2023). The Impact of Innovation on the Sustainable Development of Enterprises. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 370-386. DOI:10.2478/fo-2023-0036.
- Tang, S., Zhang, L., Xu, Y(2024). Every Coin Has Two Sides: Enterprise Digital Transformation and Symbolic Innovation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71(2), 15465 – 15477. DOI: 10.1109/TEM.2024.3496494
- Wang, Z &Tang, P(2024). Substantive digital innovation or symbolic digital innovation: Which type of digital innovation is more conducive to corporate ESG performance?, *International Review of Economics & Finance*, 93(2), 147-161. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.05.023>
- Zhang, Z., Hou, Y., Li, Z & Li, M(2024). From symbolic to substantive green innovation: How does ESG ratings optimize corporate green innovation structure. *Finance Research Letters*, 63(1), 100-118. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105401>