



Original Research Article



10.22034/jbar.2025.23297.4570



The impact of corporate entrepreneurship, digital transformation, and business innovation on the performance of small and medium-sized commercial enterprises

Abolghasem Arabiun*, Associate Professor, Department of technological Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

Elahe Hosseini, Postdoctoral, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran

Ahmad Jamali, Production and Operations Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Elahenaz Torabi, Master of Entrepreneurship, Department of technological Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 22 May 2025

Revised: 11 July 2025

Accepted: 28 July 2025

Keywords

Corporate Entrepreneurship,
Corporates' Performance,
Digital Transformation,
Business Innovation,
Aras Free Trade - Industrial
Zone.

Corresponding Author Email:

arabiun@ut.ac.ir

ABSTRACT

This study goes beyond innovative entrepreneurship to focus on corporate entrepreneurship in small and medium-sized trading companies located in the Aras Free Trade-Industrial Zone. It examines how digitalization and digital transformation act as mediating variables to clarify the effectiveness of corporate entrepreneurship. Considering the mediation of digital transformation and business innovation, the aim of this research is to uncover the impact of corporate entrepreneurship on the performance of these companies and to highlight the vital role of digital transformation in advancing business success. The research was conducted in the Aras Free Trade Zone on small and medium-sized industrial trading companies using a descriptive-correlational research design. The statistical population consisted of the managers of these companies, with a sample size of 134 determined using Cochran's formula. Data were collected through standardized questionnaires from sources including the E-Government Survey (2022), Karimi and Walter (2015), Hsu & Sabherwal (2012), Tippins & Sohi (2003), and analyzed using PLS4 software. The analysis results showed that corporate entrepreneurship increases business performance both directly and indirectly through the mediation of business innovation. Changing and innovating the business by adding new activities and linking activities in different ways enhances the positive effects of entrepreneurship on performance. Therefore, the entrepreneurial orientation of the managers of these companies can positively impact their export and overall performance. Additionally, an entrepreneurial culture at the organizational level leads to improved performance of small and medium-sized trading companies through increased innovation and digital transformation.

How to cite this article:

Arabiun, A., Hosseini, E., Jamali, A., Torabi, E. (2025). The impact of corporate entrepreneurship, digital transformation, and business innovation on the performance of small and medium-sized commercial enterprises. *Journal of Business Administration Researches*, 40(17), 105-127. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.23297.4570>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

Extended Abstract

Introduction: In today's rapidly changing and globalizing world, transnational corporations must possess the ability to respond quickly and maintain competitive agility in order to succeed in global markets. Various factors such as the Asian currency crisis, shifts in foreign direct investment and trade patterns, the emergence of regional trade blocs, and continuous advancements in the Internet have created environmental turbulence that compels companies to adopt strategic flexibility. In high clockspeed industries, the complexity of strategic schemas enhances strategic flexibility and company success, whereas in low clockspeed industries, the focus of strategic schemas leads to strategic persistence and effectiveness. Therefore, corporate entrepreneurship can influence an organization's long-term performance; however, the question remains regarding the extent to which digital technologies impact this influence, especially today, given the changes occurring in the global ecosystem that can affect both firm performance and entrepreneurship within them. Therefore, the role of digital technology in enhancing value creation should primarily be considered in areas such as creating new value propositions, redefining value networks, changing the ways companies interact with suppliers and customers, and ultimately improving agility within firms. On the other hand, entrepreneurs must be aware that vulnerabilities arise not only from competitors but also through customer interactions with other similar digital products and services. This issue has led to transformations in new business models and the emergence of responsive models. Rapid responses to demands for continuous product innovation, providing value-added services, improving customer service experiences, and moving towards optimized marketing have become new standards for conducting business in the digital age

Methodology: The present research is quantitative in nature, applied in terms of objective, and descriptive-correlational in terms of data collection and analysis. It was conducted using a field study method. The study employs structural equation modeling (SEM) with a focus on structural interaction. The statistical population consists of managers of trading companies located in the Aras Free Trade-Industrial Zone. The total population includes 244 managers, but after excluding inactive companies, the population was reduced to 205 managers of active companies. Using Cochran's formula, the appropriate sample size for 205 companies was determined to be 134. Accordingly, a 27-item questionnaire with a 5-point Likert scale (5 = strongly agree to 1 = strongly disagree) was designed and distributed in spring 1404 (Iranian calendar), and ultimately 134 completed questionnaires were collected and analyzed. In this study, corporate entrepreneurship is the independent variable, business model performance is the dependent variable, and digital transformation and business model innovation serve as mediating variables. The research analyzes the relationships among these variables using SmartPLS 4 software and structural equation modeling. This method is a statistical model used to examine relationships between latent and observed variables.

Discussion and Results: The analysis of the software showed that corporate entrepreneurship as an independent variable has a positive effect on the performance of small and medium-sized companies. Also, digital transformation and business model innovation as mediating variables have a positive effect on the relationship between corporate entrepreneurship and the performance of companies. The results of this research show that corporate entrepreneurship as an independent variable has a positive effect on the performance of small and medium companies. Also, digital transformation and business model innovation as mediating variables have a positive effect on the relationship between corporate entrepreneurship and the performance of companies.

Conclusion: Unlike many studies that usually consider digital transformation as an independent variable, this study emphasizes the role of emerging technologies as a key channel through which corporate entrepreneurship influences business model performance. If company management fails to integrate emerging technologies into their business model, the positive impact of digitalization on performance will be partially diminished. Changing the business model by adding new activities, linking activities in different ways, or altering the parties performing these activities enhances the positive effects of entrepreneurship on performance. Managers should institutionalize regular experiments on topics such as delivering value to customers, sales and distribution strategies, or business cost structures to fully leverage their entrepreneurial initiatives and improve business model performance. Innovation in the business model is a reliable path within the corporate entrepreneurship approach, and when digitalization is embedded in a company's strategies along the path of business model innovation, the company's ability to create and capture value—and ultimately achieve higher efficiency—becomes clearer. Additionally, creating digital transformations within companies generates numerous innovations, and thus is considered one of the effective parameters in the development and growth of corporate entrepreneurship. In fact, the entry of digital transformation into the business context with an

entrepreneurial approach provides the groundwork for innovation in the business model and ultimately the development and growth of companies.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Corporates' Performance, Digital Transformation, Business Innovation, Aras Free Trade - Industrial Zone.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/jbar.2025.23297.4570

تأثیر کارآفرینی شرکتی، تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی

ابوالقاسم عربیون^{*}، استاد گروه کارآفرینی فناورانه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
اللهه حسینی، پسادکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
احمد جمالی، دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
اللهه‌ناز ترابی، کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷

واژه‌های کلیدی

کارآفرینی شرکتی،

عملکرد کسب‌وکار،

تحول دیجیتال،

نوآوری کسب‌وکار،

منطقه آزاد تجاری - صنعتی

ارس.

این مطالعه، به کارآفرینی شرکتی فراتر از کارآفرینی نوآورانه، با تمرکز بر شرکت‌های بازرگانی کوچک و متوسط در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس می‌پردازد. این که چگونه دیجیتالی‌شدن و تحول دیجیتال به صورت متغیرهای واسطه‌ای برای روشن کردن اثربخشی کارآفرینی شرکتی عمل می‌کنند. با در نظر گرفتن میانجی‌گری تحول دیجیتال و نوآوری در کسب‌وکار، هدف این پژوهش، کشف اثرگذاری کارآفرینی شرکتی بر عملکرد این شرکت‌ها است و نقش حیاتی تحول دیجیتال در پیشبرد موفقیت کسب‌وکار را روشن می‌کند. این پژوهش در منطقه آزاد ارس بر روی شرکت‌های بازرگانی صنعتی کوچک و متوسط با استفاده از طرح پژوهش توصیفی-همبستگی انجام شد. جامعه آماری را مدیران این شرکت‌ها تشکیل می‌دهند که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۳۴ نفر تعیین شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد دولت الکترونیک (۲۰۲۲)، کریمی و والتر (۲۰۱۵)، اچسو و سابهروا (۲۰۱۲) و تیپپنس و سوهی (۲۰۰۳) و تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم‌افزار PLS4 انجام شد. یافته‌ها نشان داد که کارآفرینی شرکتی، عملکرد کسب‌وکار را به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجی‌گری نوآوری کسب‌وکار افزایش می‌دهد و تغییر و نوآوری کسب و کار با افزودن فعالیت‌های جدید و پیوند دادن فعالیت‌ها به روش‌های مختلف، اثرات مثبت کارآفرینی بر عملکرد را افزایش می‌دهد. بنابراین، گرایش کارآفرینانه مدیران این شرکت‌ها بر عملکرد صادراتی و کلی آن‌ها تأثیر مثبت داشته است. همچنین، فرهنگ کارآفرینانه در سطح سازمانی از طریق افزایش نوآوری و تحول دیجیتال، منجر به بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی می‌شود.

ایمیل نویسنده مسئول

arabiun@ut.ac.ir

استناد به این مقاله: عربیون، ابوالقاسم؛ حسینی، اللهه؛ جمالی، احمد؛ ترابی، اللهه‌ناز (۱۴۰۴). تأثیر کارآفرینی شرکتی، تحول دیجیتال و نوآوری در کسب‌وکار بر عملکرد

شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۴۰ (۱۷)، ۱۰۵-۱۲۷.

۱. مقدمه

در دنیای امروز که با سرعت زیادی در حال تغییر و جهانی‌شدن است، شرکت‌های فراملی باید توانایی واکنش سریع و چابکی رقابتی داشته باشند تا بتوانند در بازارهای جهانی موفق باشند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۵). عوامل متعددی مانند بحران ارزی آسیا، تغییرات در الگوهای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و تجارت، ظهور بلوک‌های تجاری منطقه‌ای و پیشرفت‌های مداوم اینترنت، باعث ایجاد ناپایداری و تغییرات محیطی شده‌اند که شرکت‌ها را مجبور می‌کند انعطاف‌پذیری استراتژیک داشته باشند (ابوت و بانیرجی، ۲۰۰۳). در صنایع با سرعت تغییر بالا، پیچیدگی الگوهای استراتژیک باعث افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک و موفقیت شرکت‌ها می‌شود، در حالی که در صنایع با سرعت تغییر پایین، تمرکز الگوهای استراتژیک موجب پایداری استراتژیک شده و اثربخش است (نادکاری و نارایانان، ۲۰۰۷). بنابراین، کارآفرینی شرکتی می‌تواند عملکرد یک سازمان را در دراز مدت مورد تأثیر قرار دهد، اما آنچه که مورد پرسش است میزان تأثیر تکنولوژی‌های دیجیتال بوده که امروزه به دلیل تغییراتی که در اکوسیستم جهان بوجود آمده می‌تواند عملکرد شرکت‌ها و کارآفرینی در آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (فرناندز-ویدال^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). پژوهش‌های اخیر در زمینه نوآوری و کارآفرینی تلاش کرده است تا پیامدهای تحول دیجیتال را با عبارات خاص یا مشخص‌تر باز کند (سلام‌زاده و همکاران، ۲۰۲۵). در سناریوهای اقتصادی جدید، که با پویایی و در عین حال سطوح پیچیدگی سازمانی بالا مشخص می‌شوند، شرکت‌ها باید پاسخ‌های جدیدی را توسعه دهند تا بتوانند بقای خود را حفظ کرده و عملکردی موفق داشته باشند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین، نقش فناوری دیجیتال در ارتقای ارزش آفرینی را عمدتاً در مواردی همچون، ایجاد گزاره‌های ارزشی جدید، باز تعریف شبکه‌های ارزش، تغییر روش‌های تعامل شرکت‌ها با تامین کنندگان و مشتریان و در نهایت بهبود چابکی در شرکت‌ها، بایستی در نظر گرفته شود (ویال، ۲۰۲۱، ۲۰۱۹). از طرف دیگر، کارآفرینان باید آگاه باشند که جز از سمت رقبا، بلکه توسط تعامل مشتری با دیگر محصولات و خدمات دیجیتال مشابه نیز می‌توانند، آسیب‌پذیر شوند و این مساله باعث تحول در مدل‌های تجاری جدید و ایجاد مدل‌های پاسخگو شده‌است. واکنش سریع به تقاضاهای نوآوری مداوم محصول، ارائه خدمات ارزش افزوده، بهبود تجربه خدمات مشتری و حرکت به سمت بازاریابی بهینه به استانداردهای جدیدی برای انجام کسب‌وکار در عصر دیجیتال تبدیل شده‌اند (سلطانی‌فر و همکاران، ۲۰۲۱).

بنابر گزارش بانک جهانی (۲۰۱۵)، رتبه ایران در میان ۱۸۹ کشور، ۱۳۰ می‌باشد و بر اساس گزارش سرمایه‌گذاری جهانی، میزان کل سرمایه‌گذاری خارجی در کشور ایران در سال ۲۰۱۵، ۲۰۵۰ میلیون دلار بوده است. به همین دلیل، ترویج فعالیت‌های بازرگانی در همه حوزه‌ها، نیاز جدی اقتصاد کسب‌وکارهای ایرانی است. براساس گزارش سنجش عملکرد منطقه آزاد تجاری ارس، به رغم داشتن رتبه اول در جذب سرمایه خارجی در ایران (۳۰۰ میلیون دلار در سال ۱۳۹۴) در مقایسه با مناطق آزاد کشورهای همسایه همچون امارات و ترکیه، رقم چشمگیری در سرمایه‌گذاری نیست. در بخش صادرات نیز طبق آمار سازمان توسعه تجارت ایران در منطقه آزاد ارس صادرات کالا در سال ۱۳۹۳، ۱۴۰ میلیون دلار بوده، که در حد صادرات یک واحد بازرگانی ترکیه است. بنابراین دولت می‌بایست تمهیداتی بیندیشد؛ تا با افزایش صادرات، شاهد تسهیل فضای کسب‌وکار منطقه باشند و در نهایت برای کشور گام مهمی بردارند (اکبری و همکاران، ۲۰۱۹). در این راستا، طبق گزارشات اخیر سرمایه‌گذاری جهانی میزان کل سرمایه‌گذاری خارجی در کشور ایران در سال ۲۰۲۲، ۱۵۰۰ میلیون دلار بوده که به نسبت سال‌های قبل با کاهش روبرو بوده است؛ اما با این وجود میزان سرمایه‌گذاری خارجی انجام شده در سال ۱۴۰۲ در منطقه آزاد تجاری ارس با افزایش روبرو بوده و به مبلغ ۴۵۰ میلیون دلار رسیده است (www.unctad.org, 2023; www.irna.ir). در سال‌های اخیر، دولت الکترونیک در جایگاه یکی از موضوعات مهم در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، این منطقه با چالش‌هایی جدی در زمینه استقرار دولت الکترونیک مواجه است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به کمبود زیرساخت‌ها و تجهیزات لازم مانند شبکه اینترنت پایدار، تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به‌روز، و همچنین عدم کارایی و اثربخشی در استفاده از فناوری‌های نوین در سازمان‌های دولتی اشاره کرد.

علاوه بر این، فقدان دانش و تجربه کافی مدیران در زمینه فناوری اطلاعات و رایانه نیز یکی از موانع اصلی این مسیر است. این در حالی است که استقرار صحیح دولت الکترونیک می‌تواند مزایای قابل توجهی برای منطقه آزاد ارس از جمله کاهش آلودگی هوا با کاهش تردهای شهری، افزایش سرعت انجام امور و بهره‌وری بهتر از زمان شهروندان، تحقق عدالت اجتماعی از طریق توزیع عادلانه خدمات و اطلاعات، و ارتقای سطح فرهنگی و علمی جامعه به همراه داشته باشد (منوریان و فراهانی، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، شرکت‌های کوچک و متوسط در منطقه آزاد ارس نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی دارند، اما تأثیر کارآفرینی شرکتی در این شرکت‌ها با توجه به نقش میانجی‌گری تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار بر عملکرد آن‌ها به‌طور کافی مورد بررسی قرار نگرفته است. این خلأ پژوهشی باعث شده است که بسیاری از فرصت‌های بهبود عملکرد و توسعه پایدار این شرکت‌ها نادیده گرفته شود. همچنین، منطقه آزاد ارس با وجود ظرفیت‌های فراوان در حوزه‌های صنعتی، کشاورزی و گردشگری، همچنان با چالش‌های ساختاری و مدیریتی مواجه است که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و حکمرانی خوب است. به‌کارگیری دولت الکترونیک و تحول دیجیتال می‌تواند به‌منظور راهکاری مؤثر برای رفع این چالش‌ها و ارتقای عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه مطرح شود. بنابراین، بررسی و تحلیل تأثیر کارآفرینی شرکتی با نقش میانجی تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس، به‌ویژه در چارچوب استقرار دولت الکترونیک، از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها و توسعه پایدار منطقه کمک کند. از این رو، پژوهش حاضر بر اساس منابع علمی و مطالعات قبلی با ترکیبی جدید تدوین شده است و در پژوهش حاضر این کمبود ادبیات را برای مسئله شناسایی کرده و به آن می‌پردازد. لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی اثر گذاری کارآفرینی شرکتی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی مستقر در منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس با در نظر گرفتن میانجی‌گری تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار می‌باشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی شرکتی. کارآفرینی شرکتی به منظور یکی از ابزارهای اصلی برای افزایش عملکرد و رشد شرکت، به طور گسترده‌ای در شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این امر به دلیل توانایی شرکت‌ها در ایجاد محصولات و خدمات جدید، رقابت با شرکت‌های بزرگ‌تر، ایجاد بازارهای جدید و افزایش سهم بازار، به دلیل ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌باشد (عربیون و همکاران، ۲۰۲۵). کارآفرینی شرکتی به طور کلی به صورت فرآیندی توصیف می‌شود که در آن افراد درون یک سازمان، فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که به ایجاد چشم‌انداز و رویکرد کارآفرینانه در سازمان کمک می‌کند. این فعالیت‌ها به منظور ارتقای کارایی، توسعه محصولات و خدمات، رشد شرکت، ایجاد بازارهای جدید و بهبود عملکرد سازمان صورت می‌گیرد (تسانگ و تسانگ، ۲۰۱۹). از طرف دیگر کارآفرینی شرکتی، شامل رفتارهای فرصت طلب و مزیت جویی استو بر ذهنیت مبتنی بر فرصت تأکید دارد، جایی که مدیریت شرکت به دنبال دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است (تسانگ و تسانگ، ۲۰۱۹). شاخص‌های مختلف کارآفرینی شرکتی شامل ریسک‌پذیری شرکتی، کارآفرینی استراتژیک و نوآوری می‌باشند که در ایجاد شرکت‌های جدید یا سرمایه‌گذاری در شرکت‌های موجود منعکس می‌شوند (اربانو و همکاران، ۲۰۲۲؛ زهرا و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین، کارآفرینی شرکتی، از مدت‌ها پیش به شکل یک روش بالقوه مقرون‌به‌صرفه برای ترویج و حفظ مزیت رقابتی شناخته شده است (تسانگ و تسانگ، ۲۰۱۹). بنابراین، کارآفرینی شرکتی را می‌توان توسعه فعالیت جدید در چارچوب سازمان موجود تعریف کرد که در آن فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره آمیز در سازمان می‌باشد و عملکرد کسب‌وکار را می‌توان میزان دستیابی شرکت به اهداف از پیش تعیین شده از طریق اندازه‌گیری مجموعه‌ای از شاخص‌ها، درصد درآمد ماهانه شرکت و میزان تولید آن تعریف کرد (آرفی و

هیکرووا^۱، ۲۰۱۹). لذا، اصول کارآفرینی شرکتی اگر از مزایای فناورانه برخوردار باشند قادر به بهبود عملکرد بنگاه‌های اقتصادی خرد و کلان هستند (مارتین-روچاس و همکاران، ۲۰۱۳) و به‌طور مثبت بر عملکرد کسب‌وکار آن تأثیر می‌گذارد (کیوکیوللی و بتینلی، ۲۰۱۵؛ تسانگ و تسانگ، ۲۰۱۹). با توجه به ویژگی‌های مختلف کارآفرینی شرکتی، شرکت‌ها از مدل‌های کسب‌وکار مختلف برای اجرای کارآفرینی شرکتی استفاده می‌کنند.

عملکرد کسب‌وکار. عملکرد شرکت به شکل دستاوردهای سازمان توصیف می‌شود. این دستاوردها شامل موفقیت در فروش، سودآوری، رشد شرکت، توسعه محصولات و خدمات، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت محصولات و خدمات می‌باشد. عملکرد شرکت به صورت پاسخ سازمان به نیازها و انتظارات مشتریان، سهامداران و جامعه در مورد خدمات و محصولات سازمان تعریف می‌شود (تسانگ و تسانگ، ۲۰۱۹؛ الگر ویدال و چپوا گومز، ۲۰۱۳). عملکرد یک مدل کسب‌وکار را می‌توان به مثابه یک سیستم از فعالیت‌های مرتبط و وابسته به هم تعریف کرد که چگونگی اثرگذاری شرکت با مشتریان، شرکا و تامین کنندگان خود را تعیین می‌کند (وو^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر، عملکرد کسب‌وکار نتیجه مجموعه‌ای از اقدامات است که برای پاسخگویی به نیازهای بازار انجام می‌شود، همراه با مشخصات این‌که چگونه این فعالیت‌ها به هم مرتبط هستند (هاکلین^۳ و همکاران، ۲۰۱۷؛ وو و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج پژوهش رحمان^۴ و همکاران (۲۰۲۰) که فناوری اطلاعات و عملکرد شرکت با نقش واسطه‌ای ظرفیت جذب و کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی تأثیر دارد، نشان داده است که موفقیت آن‌ها به قابلیت‌های پویا بستگی دارد که فرصت‌هایی را برای رقابت بیشتر و عملکرد مطلوب در محیط کسب‌وکار فراهم می‌کند لذا، کارآفرینی شرکتی با ایجاد محیطی نوآورانه در بخش‌های مختلف کسب‌وکار از جمله مدل کسب‌وکار، بخش‌های مختلف شرکت را برای چالش‌های پیش رو آماده می‌کند و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا در ریسک‌های تجاری جدید موفق شوند و از این رو، بستر مناسبی برای افزایش بهره‌وری شرکت‌ها می‌باشد. بر اساس مطالب بالا، فرضیه اول پژوهش به این صورت است:

H₁: کارآفرینی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد کسب وکار دارد.

تحول دیجیتال. تحول دیجیتال که مبتنی بر فضای آنلاین می‌باشد، درصدی از عملیات کسب‌وکار است که بر یک پلتفرم هوشمند پیاده شده باشد (روسو-اسپنا^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). دیجیتالی شدن^۶ فرآیندهای نوآوری و کارآفرینی همچنین پیامدهایی در سطوح وسیع‌تر منطقه‌ای/ ملی و اجتماعی با پتانسیل اطلاع‌رسانی به نهادهای سیاست‌گذار و سایر ذینفعان دارد. مهم‌ترین مزایای رقابتی ناشی از تحول دیجیتال متکی بر تحلیل، پردازش و جمع‌آوری داده است و مهم‌ترین شکاف موجود مبتنی بر ضعف فنی و دانشی کارکنان نبوده بلکه گپ تجربه کاری در مواجهه با ریسک و عدم قطعیت بازارهاست (فرناندز ویدال و همکاران، ۲۰۲۲). برای مثال، مطالعه‌ها نشان داده‌اند که چگونه دیجیتالی‌سازی می‌تواند به دستاوردهای بهره‌وری نوآوری، افزایش فعالیت‌های کارآفرینی منطقه‌ای و دستاوردهای اقتصادی و اجتماعی گسترده‌تر تبدیل شود (سلام‌زاده و همکاران، ۲۰۲۵). زیرساخت‌ها و پلتفرم‌های دیجیتالی امکان ظهور ساختارهای کاری جدیدی را فراهم کرده‌اند که مرزهای صنعت را دوباره تعریف می‌کنند و سلامت اقتصادی محلی و منطقه‌ای را شکل می‌دهند. لذا، پلتفرم‌های دیجیتال توانایی جذبی بنگاه‌های هوشمند را افزایش می‌دهند و از این طریق بر ارتقای سطوح یادگیری سازمانی موثرند (آرفی و هیکرووا، ۲۰۱۹). همچنین، تحول دیجیتال در جایگاه یکی از تغییرات اساسی در جوامع مدرن، به مفهوم تبدیل عمیق فرآیندهای اقتصادی و اجتماعی به صورت دیجیتال یا رایانه‌ای در جوامع مدرن اشاره دارد. این تغییرات شامل تغییرات در روش‌های تولید، فروش و توزیع محصولات و خدمات، ارتباطات و سبک زندگی می‌باشد (وسترمن^۷ و

1 . Arfi & Hikkerova

۲. Cucculelli & Bettinelli

3 . Alegre Vidal & Chiva Gómez

4 . Wu

5 . Hacklin

6 . Rehman

7 . Russo-Spena

8 . Digitization

9 . Westerman

همکاران، ۲۰۱۴). در زمان رشد عصر دیجیتال، ایجاد و آزمایش رابطه متوالی بین تغییر محیطی، پذیرش کارآفرینی شرکتی، دستیابی به نوسازی سازمانی و در نهایت نوسازی فرآیند به درک اثرگذاری بین کارآفرینی شرکتی و تحول دیجیتال در یک شرکت کمک می‌کند (جوشی و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، نوآوری (دیجیتال) دو لبه است، حتی اگر بیشتر فرآیندها نیاز به دیجیتالی شدن دارند، تبدیل پلتفرم کسب‌وکار و مشتریان همیشه گزینه مناسبی را ارائه نمی‌دهد و برای همه موارد قابل اجرا، منطق اقتصادی ندارد. این به دلیل نیاز دائمی به نوآوری و پیگیری پیشرفت‌های جدید، که با تغییر مداوم در فعالیت‌های تجاری و فشار برای نوآوری لازم است، پیشرفت می‌کند (بیکان و بریم، ۲۰۲۰). لذا، فعالیت‌های تجاری که بیشتر توسط «دیجیتال» تهدید می‌شوند، مربوط به کسب‌وکارهای کم حاشیه و کالا هستند. خطوط کسب‌وکار موفق باید مانند گذشته ادامه یابد و به خودی خود به «دیجیتال» تغییر داده نشود. برای مثال، یکی از شرکت کنندگان به یک اکوسیستم کاملاً کاربردی و غیر دیجیتالی بین تامین کنندگان، مشتریان و خود شرکت اشاره کرد (بیکان و بریم، ۲۰۲۰). بنابراین، تغییر به یک مدل کسب‌وکار دیجیتال مبتنی بر پلتفرم نه تنها ممکن است مدل کسب‌وکار قدیمی را در اکوسیستم فعال منسوخ کند، بلکه دروازه‌هایی را برای رقابت جدیدی که قبلاً در اکوسیستم موجود به بازار دسترسی نداشت، باز کند و حاشیه‌ها را بدون ارزش اضافی کاهش دهد (بیکان و بریم، ۲۰۲۰). به همین جهت، برای شرکت‌هایی که در مسیر دیجیتالی شدن، مدل کسب‌وکار خود را، تغییر می‌دهند، تلاش و صرف زمان، برای بازاریابی و آزمایش دقیق مدل‌های جدید کسب‌وکار ارزشمند است. در این راستا، مباحث مالی و منابع انسانی از مهم‌ترین بخش‌هایی هستند که در حمایت از اقدامات نوآورانه مدل کسب‌وکار، در نظر گرفته می‌شوند (بومن و همکاران، ۲۰۱۹). مدل کسب‌وکار به تنهایی، مفاهیم و اصطلاحات «دیجیتال» را در بر می‌گیرد که در نهایت منجر به تحول دیجیتال می‌شود (بیکان و بریم، ۲۰۲۰). بومن و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با مستندسازی مدل‌های کسب‌وکار بیان کردند که شیوه‌های نوآوری کسب‌وکار، چگونه عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط دیجیتالی را بهبود می‌بخشد، یکی از دلایل تاثیرگذار در بهبود عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط، نقش و تغییری است که تحول دیجیتال در مدل کسب‌وکار آن‌ها ایجاد می‌کند و در حقیقت این را بیان می‌کنند که کسب‌وکار می‌تواند دیجیتالی‌شدن را رهبری کنند. بنابراین می‌توان گفت که تحول دیجیتال، با ایجاد زمینه نوآوری در کسب‌وکار، سعی در ایجاد عملکرد بالاتر در شرکت‌ها را دارد. همچنین، پریدا و همکاران (۲۰۱۹)، در مطالعه دیجیتال سازی، نوآوری کسب‌وکار و صنعت پایدار نشان دادند که دیجیتال سازی انقلابی در روش انجام کسب‌وکار در زنجیره‌های ارزش صنعتی از طریق استفاده از تکنولوژی‌های اینترنت اشیا^۴ (IOT)، تبادل داده‌های فشرده و تحلیل‌های پیش‌بینی ایجاد می‌کند. با این حال، کاربرد تکنولوژی‌های خودی خود کافی نیست و بهره‌برداری از دیجیتالی شدن نیازمند نوآوری در مدل کسب‌وکار از جمله انتقال به مدل‌های کسب‌وکار خدمات پیشرفته است. از این جهت، مدل‌های کسب‌وکار مناسب برای استخراج مزایای حاصل از فناوری دیجیتال از نظر اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی حیاتی هستند. به بیان دیگر، دیدگاه کلی صنعتی این است که ایجاد ارزش به بهترین نحو از طریق پیشرفت‌های دیجیتالی سازی تدریجی و رادیکال به دست می‌آید، که مستقیماً بر عملکرد اقتصادی شرکت تاثیر می‌گذارد. براین اساس، تحول دیجیتال بر عملکرد مدل کسب‌وکار تاثیر مثبت و معنادار دارد (بیکان و بریم، ۲۰۲۰؛ بومن و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین با توجه به مطالب بیان شده فرضیه دم و سوم پژوهش به شکل زیر می باشد:

H₂: کارآفرینی شرکتی تاثیر معناداری بر تحول دیجیتال دارد.

H₃: کارآفرینی شرکتی تاثیر معناداری بر عملکرد کسب و کار با میانجیگری تحول دیجیتال دارد.

نوآوری کسب‌وکار. ظرفیت جذب دانش، به شکل یک عامل کلیدی، توانمندی شرکت‌ها را در نوآوری افزایش می‌دهد و به بهبود عملکرد کمک می‌کند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). شرکت‌هایی که صرفاً به تقلید اکتفا می‌کنند، در بلندمدت عملکرد پایداری نخواهند داشت، در حالی که نوآوری به ویژه در شرایط محدودیت، عامل اصلی موفقیت است (اژدری و همکاران، ۲۰۲۴). نوآوری کسب‌وکار به معنی تغییر در روش‌های تولید، فروش و توزیع محصولات و خدمات، با هدف افزایش سودآوری، رشد شرکت و بهبود عملکرد سازمان است (روسو-اسپنا و همکاران، ۲۰۲۲). این تغییرات می‌تواند با توجه به تغییرات در بازار، رقابت با شرکت‌های دیگر، تغییرات در نیازهای مشتریان و ... صورت گیرد (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴). برای اینکه شرکت‌ها مزیت رقابتی ایجاد کنند، باید با موفقیت مدل‌های کسب‌وکاری را طراحی و نوآوری کنند که از فرصت‌های خاص استفاده می‌کنند (اکهارت، ۲۰۱۳). از این رو، درک ما از نوآوری کسب‌وکار برای توسعه کارآفرینی شرکتی است. بنابراین اگرچه تغییرات مدل کسب‌وکار فقط برای صنعت نوآورانه نیستند، اما ممکن است برای خود کسب‌وکار جدید باشند و رفتارهایی را در برگیرند که به طور همزمان فرصت طلبانه و دارای مزیت هستند (کوراتکو و آدریش، ۲۰۱۳). مطالعه‌های اوربانیس^۵ و زور^۶ نشان می‌دهد شرکت‌هایی که تاکید بیشتری بر ایجاد نوآوری مدل‌های کسب‌وکار جدید دارند، حاشیه سود عملیاتی خود را سریع‌تر از رقبای افزایش داده‌اند (اربانیس و زور، ۲۰۲۱). در همین راستا نوآوری‌های مدل کسب‌وکار به شکل یکی از مهم‌ترین عناصر ابتکارات استراتژیک کارآفرینی در نظر گرفته می‌شوند (ایرلند^۷ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کریزر^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). بررسی‌ها نشان می‌دهد پویایی مدل‌های کسب‌وکار، در موفقیت شرکت‌ها، بسیار حائز اهمیت است و نوآوری یکی از پارامترهای موثر در پویایی و در نهایت عملکرد شرکت می‌باشد (مچی الدین و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، توافق فزاینده‌ای در مورد مدل کسب‌وکار وجود دارد و نوآوری کلید عملکرد شرکت است. در واقع نوآوری کسب‌وکار یک جریان مهم از پژوهش‌ها در حوزه کارآفرینی شرکتی است (هاکلین^۹ و همکاران، ۲۰۱۷؛ وو و همکاران، ۲۰۱۹). کلاس^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی چابکی استراتژیک، نوآوری کسب‌وکار و عملکرد شرکت نشان دادند که چابکی استراتژیک در شرکت‌ها از طریق نوآوری در کسب‌وکار، باعث افزایش عملکرد آن‌ها می‌گردد و این موضوع خود را در شرایط پرتلاطم محیطی بیشتر نشان می‌دهد که در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی بالاتر در مقایسه با رقبای کسب‌وکار می‌انجامد. بنابراین می‌توان بیان کرد که مدیرانی که می‌خواهند با موفقیت نوآوری کسب‌وکار را پیاده‌سازی کنند، باید تلاش کنند تا قابلیت‌های شرکت خود را به سوی چابکی استراتژیک (یعنی حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع) توسعه دهند تا مبانی مهمی برای نوآوری‌های بعدی، ایجاد کنند (کلاس و همکاران، ۲۰۲۱). لذا، منطق نوآوری کسب‌وکار مربوط به منطق بازار - کارآفرینی است. منطق بازار - کارآفرینی برای مجموعه‌ای از اقدامات خاص با تمرکز بر نوآوری، خلاقیت، و توسعه مدل‌های کسب‌وکار جدید در نظر گرفته می‌شود (رونیدی، ۲۰۱۷). این امر برای ایجاد و عملکرد مدل‌های کسب‌وکار جدید حیاتی است. شرکت‌های با فناوری پیشرفته در مقایسه با شرکت‌های با فناوری پایین سطوح بالاتری از تغییرات را در محیط خود درک می‌کنند و کارآفرینی بیشتری خواهند داشت (عربیون و همکاران، ۲۰۲۴). بطوری- که شرکت‌های با فناوری پیشرفته، می‌توانند فرصتی را بیابند که به سرعت تغییر می‌کند، زیرا خدمات آن‌ها در حال حاضر از طریق کانال‌های جدید یا مکانیزم‌های تغییر یافته در دسترس تعداد بیشتری از مشتریان قرار دارد. برای شرکت‌های با فناوری پیشرفته که کارآفرینی شرکتی را اتخاذ می‌کنند، استفاده از استراتژی‌ها و نوسازی سازمانی اثر مثبتی

1. Russo-Spena

2. Westerman

3. Eckhardt

4. Kuratko & Audretsch

5. Urbaniec

6. Žur

7. Ireland

8. Kreiser

9. Hacklin

10. Clauss

دارد (جوشی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، پژوهشگران تأیید کرده‌اند که در شرایط رقابت شدید کنونی، اتخاذ گرایش کارآفرینانه، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری در کسب‌وکار، علاوه بر ارتقای عملکرد شرکت‌ها، به مدیران کمک می‌کند تا کسب‌وکار خود را در محیط‌های پویا بهتر مدیریت کنند (اکبری و بیگی، ۲۰۲۳). در شرایط رقابت شدید کنونی، شرکت‌ها باید استراتژی‌های قدیمی خود را تغییر دهند تا بتوانند سریع‌تر و بهتر نیازهای مشتریان را درک و پاسخ دهند. اتخاذ گرایش کارآفرینانه، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری در کسب‌وکار، علاوه بر ارتقای عملکرد شرکت‌ها، به مدیران کمک می‌کند تا کسب‌وکار خود را در محیط‌های پویا بهتر مدیریت کنند. لذا، هرچه میزان پذیرش نوآوری کسب‌وکار در یک شرکت بیشتر باشد، عملکرد کسب‌وکار آن بهتر خواهد بود (کلاس و همکاران، ۲۰۲۱؛ کریمی و والتر، ۲۰۱۶). براساس مطالب بیان شده، فرضیه چهارم و پنجم پژوهش به این می‌باشد:

H4: کارآفرینی شرکتی تاثیر معناداری بر نوآوری کسب وکار دارد.

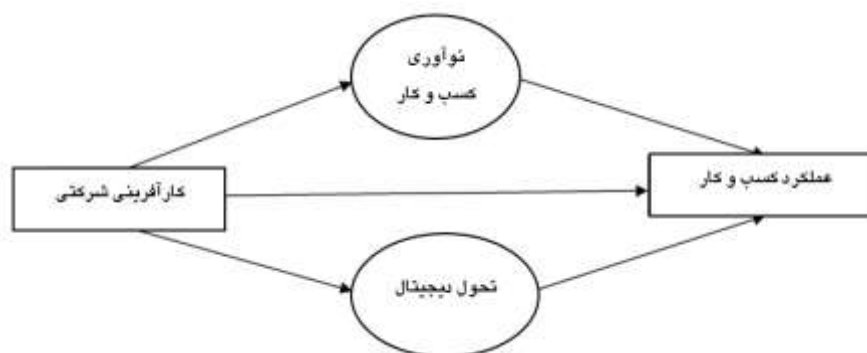
H5: کارآفرینی شرکتی تاثیر معناداری بر عملکرد کسب وکار با میانجیگری نوآوری کسب وکار دارد.

شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی در جایگاه سازمان‌هایی با کارکرد محور بر روی تولید و توزیع محصولات، در ابعاد کوچک‌تر از شرکت‌های بزرگ فعالیت می‌کنند. این شرکت‌ها به دلیل انعطاف‌پذیری و توانایی تغییرات سریع‌تر در سیستم‌های تولید، توانایی رقابت با شرکت‌های بزرگ‌تر را دارند. همچنین، شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی در مقام موتورهای اصلی اقتصاد کشورها، نقش مهمی در ایجاد شغل و ایجاد اشتغال دارند (یوسای^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، مطالعه‌های خاص نامبیسان^۳ و همکاران (۲۰۱۹)، اشاره کرده‌اند که تزریق فناوری‌های دیجیتال جدید، ماهیت عدم قطعیت ذاتی در نوآوری و کارآفرینی را هم از نظر فرآیندها و هم از نظر نتایج تغییر می‌دهد و در نتیجه بازنگری اساسی در مورد این‌که چگونه افراد، سازمان‌ها و گروه‌ها ممکن است تلاش‌های خلاقانه را دنبال کنند، توضیح می‌دهد. مبانی نظری پژوهش و تحقیقات صورت گرفته در حوزه مورد مطالعه و نتایج به‌دست آمده از این مطالعه‌ها از قسمت‌های با اهمیت پژوهش به شمار می‌آید. همچنین، مطالعات عمده‌ی صورت گرفته در حوزه تحول دیجیتال صرفاً مبتنی بر سنجش میزان اثر نوآوری بر عملکرد بنگاه‌ها هستند و رویکرد آن‌ها در قبال بنگاه‌های اقتصادی از استراتژی‌های کل‌نگرانه پیروی کرده است. در مقابل، مطالعه پیشنهادی حاضر بیشتر متمرکز بر جنبه کارآفرینی شرکتی و نه صرفاً کارآفرینی نوآورانه در بنگاه‌ها بوده و مفهوم دیجیتالی‌سازی و تحولات دیجیتال را به صورت یک متغیر واسطه برای تبیین میزان اثربخشی کارآفرینی شرکتی در کسب‌وکارهای خرد و متوسط پیشنهاد نموده است. با شناسایی اثر علی موجود بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد بنگاه‌های خرد از طریق شناسایی پارامترهای تحول دیجیتالی تاثیرگذار جهت حدواسط، نتایج حاصل از این مطالعه می‌تواند توسط سیاست‌گذاران حوزه کارآفرینی و یا حوزه انفورماتیک همچون یک مرجع برای شناسایی نقاط ابهام و ضعفی که به عملکرد پایین بنگاه‌های متوسط و کوچک داخلی منجر شده اند به کار گرفته شود. همان‌گونه که گفته شد، تجربه نشان داده است که توسعه کسب‌وکارهای کوچک به دلیل ساختار ساده و زودبازدهی و نیاز نسبتاً کمتر به سرمایه در جهت متعادل کردن بازار کار مؤثر بوده است. لذا، در کشور ایران با توجه به ترکیب جمعیتی، کسب‌وکارهای خرد به دلیل عدم نیاز به مقایسه ندی می‌توانند بازدهی مناسبی داشته و در کوتاه مدت و حتی در میان مدت در رفع مشکل بیکاری مؤثر باشند. در نهایت با توجه به مطالب بیان شده مدل مفهومی پژوهش، طبق شکل یک می‌باشد:

1 . Joshi

2 . Usai

3 . Nambisan



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (دولت الکترونیک (۲۰۲۲)، کریمی و والتر (۲۰۱۵)، اچسو و سابرو (۲۰۱۲) و تیپینس و سوئی (۲۰۰۳))

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت در دسته پژوهش‌های کمی، با توجه به هدف کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها توصیفی-همبستگی است که به روش میدانی به اجرا درآمد. پژوهش با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری و با توجه به جهت‌گیری برهم‌کنش ساختاری انجام شده است. جامعه پژوهش، شامل مدیران شرکت‌های بازرگانی مستقر در منطقه آزاد تجاری و صنعتی ارس می‌باشد. تعداد کل جامعه ۲۴۴ نفر از مدیران شرکت‌ها است که با حذف شرکت‌های غیرفعال جامعه آماری شامل ۲۰۵ نفر از مدیران شرکت‌های فعال بوده است. با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه مناسب برای ۲۰۵ شرکت، ۱۳۴ عدد تعیین گردید. به همین جهت، پرسشنامه ۲۷ گزاره‌ای با طیف پنج گزینه‌ای در بهار ۱۴۰۴ مقیاس بندی و توزیع گردید و در نهایت ۱۳۴ پرسشنامه دریافت و تحلیل گردید. در این پژوهش کارآفرینی شرکتی، متغیر مستقل، عملکرد کسب و کار متغیر وابسته، تحول دیجیتال و نوآوری کسب و کار، متغیر میانجی می‌باشند. این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۴ و با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی روابط بین متغیرها پرداخته است. این روش، مدلی آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار هست.

جدول ۱. روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش	جهت‌گیری	راهبرد	ابزار و تاکتیک گردآوری داده‌ها	تحلیل داده‌ها
کاربردی	ساختارگرا	کمی (توصیفی-همبستگی)	پرسشنامه محقق ساخته براساس پرسشنامه‌های استاندارد	تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار PLS

۴. یافته‌های پژوهش

توصیف آماری. نتایج نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس وضعیت جنسیت نشان داد که ۶۰٪ نمونه تحت بررسی آقایان (۸۰ نفر) و ۴۰٪ آن‌ها خانم‌ها (۵۴ نفر) بودند. نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس وضعیت سن نشان داد که ۵۸٪ نمونه تحت بررسی بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۱٪ از نمونه بین ۴۰ تا ۵۰ سال بودند. نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس تحصیلات نیز نشان داد که ۶۶٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند و ۹٪ دکترا داشتند. نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس سابقه کار نشان داد که ۴۳ درصد با سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۰ درصد با سابقه ۱۰ سال یا پایین‌تر بوده‌اند. همچنین توزیع داده‌ها بر اساس سمت سازمانی نشان داد که بیش‌ترین درصد مربوط به کارشناسان با ۵۵ درصد فراوانی و پس از آن مدیران با ۳۶ درصد فراوانی بوده است. تعداد کل شرکت‌های بازرگانی منطقه آزاد تجاری و صنعتی ارس ۲۴۴ شرکت در بهار ۱۴۰۴ می‌باشد که با حذف شرکت‌های غیرفعال ۲۰۵ شرکت فعال می‌باشند.

آمار استنباطی. برازش مدل در سه سطح اندازه‌گیری، ساختاری و کلی بررسی شد. روایی پرسشنامه با آزمون‌های روایی همگرا و واگرا بررسی شد. از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی برای پایایی ابزار اندازه‌گیری متغیرها استفاده شد (جدول ۲).

جدول ۱. ارتباط میان متغیرها و سوالات پرسشنامه

ردیف	متغیر	سوالات	آلفای کرونباخ	منبع
۱	تحول دیجیتال (بلوغ دیجیتال)	۱-۱۲	۰/۷۲۸	(E-Government Survey 2022)
۲	نوآوری کسب‌وکار	۱۳-۱۷	۰/۸۹۹	(Jahangir Karimi, ZhipingWalter 2015) (Hsu & Sabherwal 2012)
۳	عملکرد کسب‌وکار	۱۸-۲۱	۰/۸۴۱	(Tippins & Sohi 2003)
۴	کارآفرینی شرکتی	۲۲-۲۷	۰/۸۷۵	(Jahangir Karimi, ZhipingWalter 2015)

میزان پایایی پرسشنامه با معیارهای روش حداقل مربعات جزئی مشخص شد. در این روش پایایی با دو معیار بارهای عاملی و پایایی ترکیبی سنجش می‌شود. بار عاملی بین ۰ و ۱ است که نشان‌دهنده قدرت متغیری آشکار (سوال) در سنجش متغیر پنهان (متغیر اصلی) است. بارهای عاملی در جدول ۳ و در شکل ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی، مقدار آماره تی هر سوال

متغیرها	گویه‌ها	بار عاملی اولیه	بار عاملی اصلاح شده	مقدار آماره تی
تحول دیجیتال	q1	حذف	حذف	حذف
	q2	حذف	حذف	حذف
	q3	۰/۷۹۱	۰/۷۹۳	۱۰/۴۳۳
	q4	۰/۸۶۷	۰/۸۶۷	۱۴/۴۷۰
	q5	۰/۷۲۸	۰/۷۲۲	۸/۷۱۸
	q6	۰/۸۶۸	۰/۸۶۹	۱۶/۴۵۲
	q7	۰/۴۹۳	حذف	حذف
	q8	۰/۵۶۷	حذف	حذف
	q9	۰/۶۲۲	حذف	حذف
	q10	۰/۵۶۹	حذف	حذف
	q11	۰/۴۹۳	حذف	حذف
	q12	۰/۳۶۷	حذف	حذف
نوآوری کسب وکار	q13	۰/۷۱۸	۰/۷۲۸	۹/۳۵۷
	q14	۰/۷۱۸	۰/۷۰۸	۱۰/۳۰۴
	q15	۰/۸۱۰	۰/۸۴۰	۱۸/۶۴۹
	q16	۰/۸۶۰	۰/۸۲۰	۱۶/۲۳۳
	q17	۰/۸۵۶	۰/۸۰۶	۱۳/۳۰۶
عملکرد کسب‌وکار	q18	۰/۸۵۱	۰/۸۲۱	۵/۲۴۳
	q19	۰/۸۶۶	۰/۸۸۶	۴/۹۱۶
	q20	۰/۸۶۰	۰/۸۶۰	۷/۱۷۵
	q21	۰/۸۹۷	۰/۸۹۸	۷/۲۸۴
کارآفرینی شرکتی	q22	۰/۷۶۸	۰/۷۶۳	۱۱/۳۲۸
	q23	۰/۸۱۸	۰/۸۱۸	۱۴/۹۶۶
	q24	۰/۴۵۶	حذف	حذف
	q25	۰/۸۴۲	۰/۸۸۲	۲۸/۰۴۶
	q26	۰/۸۷۷	۰/۸۶۷	۲۴/۱۲۷
	q27	۰/۳۶۷	حذف	حذف

روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری در جدول ۴ گزارش شده است. مطابق جدول ۴، تمامی ضرایب نشان از درست بودن این معیار دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مقدار ضریب پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بیشتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۷ است، بنابراین سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب دارای پایایی است. همچنین بررسی معیار میانگین واریانس استخراج شده^۱ و پایایی اشتراکی نشان می‌دهد که مقدار تمامی سازه‌ها بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ است؛ بنابراین سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب روایی همگرا دارند. با توجه به نتایج جدول ۴، چون تمامی شاخص‌ها مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ دارند، روایی همگرا در تمامی شاخص‌ها برقرار است.

جدول ۴. پایایی ترکیبی، اشتراکی و روایی همگرا

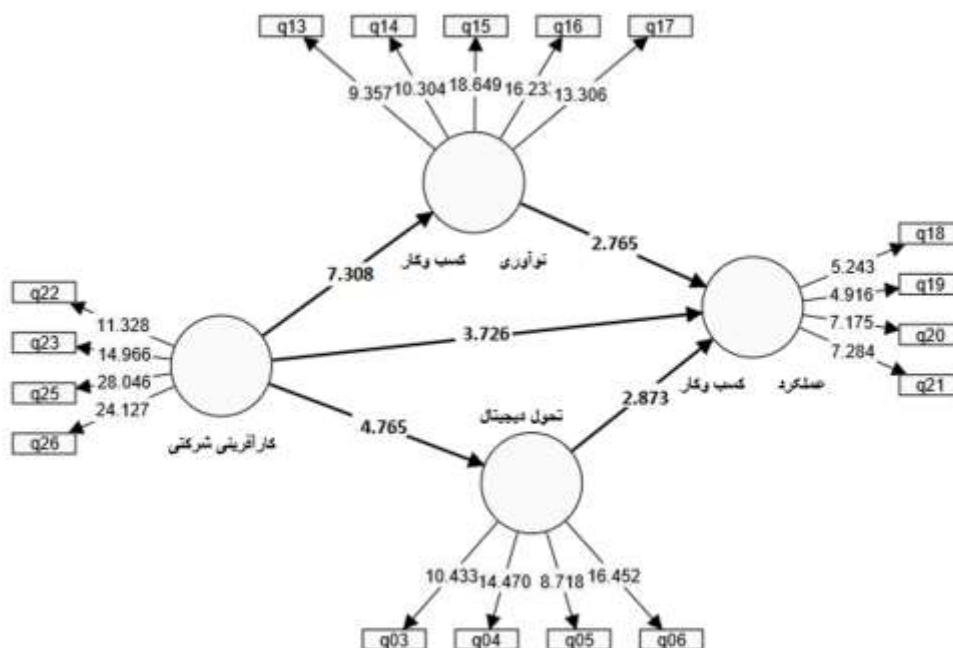
متغیر	پایایی اشتراکی	قابلیت اطمینان	میانگین واریانس استخراج شده	R ²
تحول دیجیتال	۰/۸۷۰	۰/۸۸۷	۰/۶۶۴	۰/۰۷۴
عملکرد کسب و کار	۰/۹۲۵	۰/۹۲۳	۰/۷۵۱	۰/۰۷۱
نوآوری کسب و کار	۰/۸۵۸	۰/۸۸۷	۰/۶۱۲	۰/۲۲۹
کارآفرینی شرکتی	۰/۸۹۵	۰/۹۰۱	۰/۶۹۶	

به‌منظور ارزیابی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده و برای سنجش واگرا از شاخص جذر میانگین واریانس استخراج شده، استفاده شده است. همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از حداقل قابل قبول ۰/۵ می‌باشد؛ بنابراین متغیرهای پژوهش از روایی همگرا برخوردارند. همچنین با توجه به این که مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از میزان همبستگی متغیر مورد نظر با دیگر متغیرهاست، در صورتی روایی واگرا قابل قبول است که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند؛ پس می‌توان گفت متغیرها دارای اعتبار بوده و روایی واگرایی (جدول ۵) تایید می‌شود.

جدول ۵. روایی واگرا

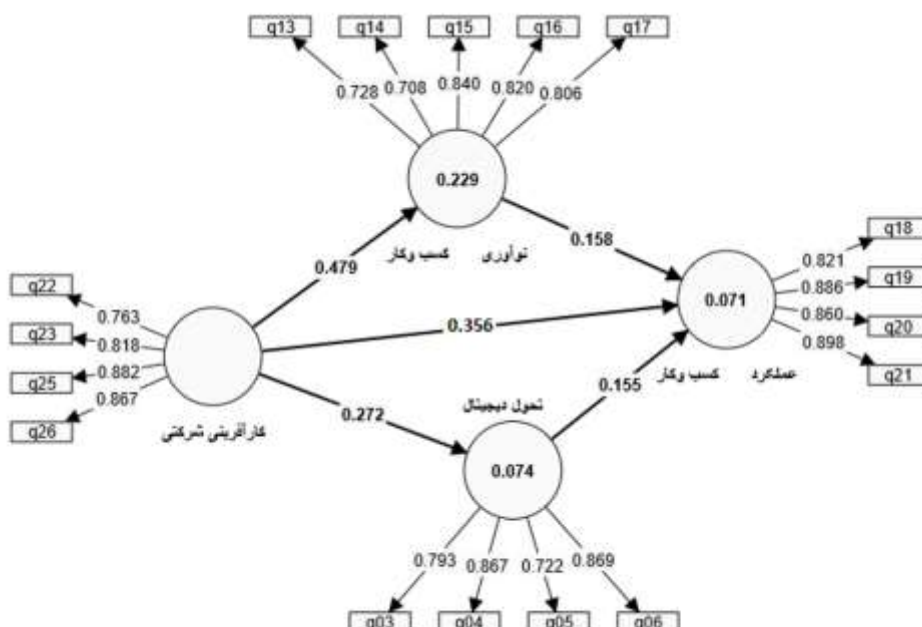
متغیرها	تحول دیجیتال	عملکرد کسب و کار	نوآوری کسب و کار	کارآفرینی شرکتی
تحول دیجیتال	۰/۸۱۵			
عملکرد کسب و کار	۰/۲۳۲	۰/۸۶۷		
نوآوری کسب و کار	۰/۵۲۰	۰/۲۳۲	۰/۷۸۲	
کارآفرینی شرکتی	۰/۲۷۲	۰/۱۰۳	۰/۴۷۹	۰/۸۳۴

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر آماره تی است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب تی تایید شد. شکل ۲ مشخص می‌کند که تمام فرضیه‌ها تایید شده است.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری اصلاح شده با حذف سوالات در حالت معناداری ضرایب

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. این معیار برای نوآوری مدل کسب‌وکار (۰/۲۲۹)، تحول دیجیتال (۰/۰۷۴) و عملکرد مدل کسب‌وکار (۰/۰۷۱) هست. معیار مذکور درون‌دوایر مربوط به مدل ساختاری پژوهش نشان داده می‌شوند و برای مدل ساختاری این پژوهش، با توجه به این‌که سه متغیر مکنون درون‌زا موجود است، طبیعی است که عدد درون یک دایره دیگر برابر صفر باشد. شکل ۳ مشخص می‌کند که مدل ساختاری از منظر این معیار نیز برازش مناسبی دارد.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری اصلاح شده با حذف سوالات در حالت ضرایب استاندارد بار عاملی

برازش مدل کلی. مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. از این رو، برازش کلی مدل به کمک معیار نیکویی برازش GOF امکان‌پذیر است. با توجه به مقدار به‌دست‌آمده ۰/۸۲۵ برای GOF، برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تأیید است. مقدار ۰/۲۹ برای این معیار نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Communality)} \times \text{average } (R^2)} = 0.825$$

در میانجیگری تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار در شرکت‌ها از آزمون سوبل استفاده شد.

جدول ۶. ضرایب مقدار Z و اندازه اثر متغیرهای میانجی

فرضیه‌های فرمول	تحول دیجیتال	نوآوری کسب‌وکار
a	۰/۲۷۲	۰/۴۷۹
b	۰/۱۵۵	۰/۱۵۸
S_a	۰/۰۶۲	۰/۰۷۹
S_b	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱
z-value	۲/۳۶	۳/۴۳

مقدار ۲/۳۶ و ۳/۴۳، نشان‌دهنده نقش میانجی برای سازه تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار است. آماره VAF نشان می‌دهد که شدت میانجیگری تحول دیجیتال برابر با ۰/۱۰۶ و برای نوآوری کسب‌وکار برابر با ۰/۱۷۵ است به این معنی که اثر میانجی جزئی است. بر اساس نتایج، برازش مدل ارائه‌شده در دو بخش اندازه‌گیری و سازه تأیید می‌شود. $VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$

آزمون فرضیه‌ها. برای سنجش فرضیه اصلی از پنج فرضیه فرعی استفاده شده است که بر اساس جدول ۷، ضریب تی مربوط به پنج تأثیر موجود تایید شده است. برای مشخص کردن میزان تأثیر متغیرهای پیش‌بینی کننده بر متغیرهای وابسته، به بررسی ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها پرداخته شده است. این ضرایب بیان می‌کند تغییرات متغیرهای وابسته تا چند درصد توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود.

جدول ۷. آماره تی و ضرایب تأثیر پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره تی	آزمون فرضیه
۱	کارآفرینی شرکتی - عملکرد کسب وکار	۰/۳۵۶	۳/۷۲۶	تأیید فرضیه
۲	کارآفرینی شرکتی - تحول دیجیتال	۰/۲۷۲	۴/۷۶۵	تأیید فرضیه
۳	کارآفرینی شرکتی - تحول دیجیتال - عملکرد کسب‌وکار	۰/۱۵۵	۲/۸۷۳	تأیید فرضیه
۴	کارآفرینی شرکتی - نوآوری کسب وکار	۰/۴۷۹	۷/۳۰۸	تأیید فرضیه
۵	کارآفرینی شرکتی - نوآوری کسب وکار - عملکرد کسب وکار	۰/۱۵۸	۲/۷۶۵	تأیید فرضیه

با توجه به نتایج جدول ۷ مشخص گردید بیشترین اثرگذاری مربوط به مسیر تأثیر کارآفرینی شرکتی بر نوآوری کسب‌وکار است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برخلاف بسیاری از پژوهش‌ها، که معمولاً تحول دیجیتال را به شکل یک متغیر مستقل در نظر می‌گیرند، این مطالعه بر نقش فناوری‌های نوین به صورت یک مجرای کلیدی تأکید می‌کند که از طریق آن کارآفرینی شرکتی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. اگر مدیریت شرکت نتواند در مدل کسب‌وکار خود جایی برای فناوری‌های نوین باز کند، تأثیر مثبت دیجیتالی شدن بر عملکرد تا حدی از بین خواهد رفت. تغییر مدل کسب‌وکار با افزودن فعالیت‌های جدید، پیوند دادن فعالیت‌ها به روش‌های مختلف یا تغییر طرف‌هایی که این فعالیت‌ها را انجام می‌دهند، اثرات مثبت کارآفرینی بر عملکرد را افزایش می‌دهد.

مدیران باید آزمایش‌های منظم را در مورد موضوعاتی مانند ارائه ارزش برای مشتریان، استراتژی‌های فروش و توزیع، یا ساختار هزینه‌های کسب‌وکار نهاده‌کنند تا از ابتکارات کارآفرینانه خود بهره‌برداری کنند و عملکرد مدل کسب‌وکار خود را به طور کامل بهبود بخشند. شیائو^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، بیان کردند که نوآوری در کسب‌وکار، مسیری قابل اطمینان در رویکرد کارآفرینی شرکتی است و این در حالی است که اگر دیجیتالی‌سازی در استراتژی‌های شرکت در مسیر ایجاد نوآوری کسب‌وکار، قرار گیرد؛ دستیابی شرکت به خلق و کسب ارزش و در آخر کارایی بالاتر، واضح‌تر خواهد بود. کولمن^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان دادند که ایجاد تحولات دیجیتال در شرکت‌ها، زمینه نوآوری‌های فراوانی را در آن‌ها ایجاد می‌کند و بنابراین برای یکی از پارامترهای موثر در توسعه و رشد کارآفرینی شرکتی، در نظر گرفته می‌شود. در حقیقت ورود تحول دیجیتال در بستر کسب‌وکار با رویکرد کارآفرینانه، زمینه را برای رخداد نوآوری در کسب‌وکار و در نهایت توسعه و رشد شرکت‌ها، فراهم می‌آورد. ژانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نیز بیان کردند که شرکت‌ها در به‌کارگیری و ایجاد تحول دیجیتال، می‌بایست خلاقانه عمل کنند و از این طریق نوآوری را در کسب‌وکار گسترش دهند که در نهایت باعث افزایش عملکرد شرکت می‌گردد. بنابراین این پژوهش با هدف بررسی تاثیر کارآفرینی شرکتی بر عملکرد کسب‌وکار با میانجیگری تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار در شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس با رویکرد کمی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که کارآفرینی شرکتی می‌تواند به طور مستقیم تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس داشته باشد. همچنین، تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار می‌تواند به صورت میانجی در ایجاد این تاثیر، تاثیرگذار باشند. به عبارت دیگر، تحول دیجیتال و نوآوری کسب‌وکار، اثرات مثبت کارآفرینی شرکتی بر عملکرد این شرکت‌ها را تقویت می‌کنند.

با توجه به تائید فرضیه یک که کارآفرینی شرکتی بر عملکرد کسب و کار تاثیر دارد، می‌توان گفت که این یک واقعیت است که جهانی شدن سازمان‌ها را در تعقیب فناوری‌های جدید، سیستم‌های تولید و روش‌های تصمیم‌گیری دیکته می‌کند، زیرا محیط کسب‌وکار را می‌توان دهکده واحدی در نظر گرفت که در آن بسیاری از شرکت‌های رقیب برای بازار در یک نبرد رقابت می‌کنند. در این راستا، مدیران باید تصمیم‌گیرندگان مبتکر، فعال و قاطع باشند و ریسک‌های قابل تحمل و قابل محاسبه را بپذیرند تا از فرصت‌های بازار جلوتر از رقبا بهره‌برداری کنند. نوآوری، فعال بودن و ریسک‌پذیری اجزای مهمی از عملکرد شرکت هستند که همه کارکنان یک سازمان باید از آن آگاه باشند. صاحبان و مدیران کسب‌وکار باید یک محیط مساعد برای زینفعان کلیدی کسب‌وکار خود (عمدتاً کارکنان) ایجاد کنند تا مفهوم کارآفرینی شرکتی را فرهنگ سازمانی خود قرار دهند. نوآوری یک عامل کلیدی برای موفقیت بسیاری از مشاغل است. همان‌طور که کسب‌وکارها به دنبال بهبود بهره‌وری و تضمین رشد پایدار هستند، باید ظرفیت خود را برای نوآوری بهبود بخشند. بنابراین، توجه به استراتژی‌های کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس بسیار ارزشمند است، زیرا چنین استراتژی‌هایی ممکن است نه تنها به عملکرد نوآوری داخلی شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس کمک کنند، بلکه باعث ارتقای بهره‌وری، بازارپذیری و مزیت رقابتی این شرکت‌ها نیز می‌شود. اوربانو^۴ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که شاخص‌های مختلف کارآفرینی شرکتی شامل ریسک‌پذیری شرکتی، کارآفرینی استراتژیک و نوآوری هر کدام بر عملکرد یک شرکت و شاخص‌های مختلف آن (عملکرد کسب‌وکار) می‌توانند تاثیر به سزایی داشته باشند. این نتایج هم‌راستا با پژوهش‌های کوکولی^۵ و بتینلی^۶ و وو^۷ و همکاران (۲۰۱۹) بوده و این تاثیر از جهت اثر افزایشی کارآفرینی شرکتی و تاثیر آشکار آن بر نحوه عملکرد کسب‌وکار در این پژوهش‌ها تایید شده است.

با تائید فرضیه دو که کارآفرینی شرکتی بر تحول دیجیتال تاثیر دارد، می‌توان اظهار داشت شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی می‌توانند عملکرد خود را از طریق تخصیص منابع بیش‌تر برای آزمایش مدل‌های جدید فناوری و افزایش ظرفیت سازمان برای تحول با افزایش تعداد فعالیت‌های نوآورانه یا صرف زمان بیشتر برای اثربخشی این دیجیتال سازی

^۱Xiao^۲Kollmann^۳Zhang^۴Ubano^۵Grculelli^۶Bettinelli^۷Wu

بهبود بخشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند پیشرفت فناوری یک عامل کلیدی موفقیت برای عملکرد شرکت است و همچنین با توجه به دنیای امروز و نقش فناوری در همه ابعاد، فناوری‌های نوین دیجیتال وسیله‌ای برای دگرگونی شرکت است. علاوه بر این، اهمیت و نقش در دسترس بودن منابع، مانند دانش فنی و فناوری در مقابل فعالیت‌های تجاری و آنچه که برای مدل کسب‌وکار دلالت دارند بر همگان معلوم است. اگرچه افراد تجاری ممکن است منطق کسب‌وکار را با جزئیات بدانند، درک این‌که کجا و چگونه فناوری‌های دیجیتال جدید می‌توانند استفاده شوند و چگونه بر مدل کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند، زمینه‌ای است که افراد فناوری اطلاعات در آن تخصص بیشتری دارند. مدل‌های کسب‌وکار به تجسم تأثیر تصمیمات استراتژیک در مورد اجرای دیجیتالی شدن در منطق تجاری و منابع مورد نیاز برای آزمایش مدل کسب‌وکار کمک می‌کنند. فلیستی^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، بیان کردند که با توجه به اینکه کارآفرینی شرکتی همواره به دنبال ایجاد نوآوری و تحول در بخش‌های متفاوت می‌باشد لیکن ایجاد تغییرات در دیجیتالی‌شدن فعالیت‌ها به منظور یک فرصت ویژه، از این جهت که شرکت افزایش انعطاف پذیری و توانمندی بالاتری را کسب خواهد کرد؛ بسیارحائز اهمیت است. این نتایج هم‌راستا با پژوهش‌های شیائو^۲ و همکاران (۲۰۲۱). کلاوس^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، بشیر^۴ و همکاران (۲۰۲۲) بوده و این اثر از منظر اهمیت و نقش کارآفرینی شرکتی در ایجاد تغییر و تحولات دیجیتال در شرکت‌ها به صورت یک عامل کلیدی در این پژوهش‌ها تایید شده است.

با تأیید فرضیه سوم که کارآفرینی شرکتی با میانجیگری تحول دیجیتال بر عملکرد کسب وکار تأثیر دارد، می‌توان اظهار نمود که تحول دیجیتال هرگز یک مسیر خطی نیست، و تکرارها و عقب‌نشینی‌های زیادی وجود خواهد داشت، اما توسعه یک نقشه راه بسیار مفید است. ابزار پشتیبانی از تحول دیجیتال و اجرای به موقع استفاده از فناوری‌های نوین ابداع شده در عملیات به طور فزاینده‌ای در دسترس است و استفاده از این ابزارها به مدیران کمک می‌کند تا نه تنها از نظر فنی بلکه در جنبه‌های اجتماعی و سازمانی نیز تغییرات روان و چابک را تضمین کنند. استفاده از رویکردهای چابک در تئوری و در عمل با توجه به فناوری‌های نوین و دیجیتالی شدن به مدیران کمک می‌کند تا با عوامل خارجی و پویایی به سرعت در حال تغییر مقابله کنند. بیکن^۵ و برم^۶ و بومن^۷ و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند تحول دیجیتال، بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتایج با مطالعه‌های جوشی^۸ و همکاران (۲۰۱۹)، برسیانی^۹ و همکاران (۲۰۲۱)، بشیر^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۲) و شاه^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۴) از جهت ورود و ایجاد تحول دیجیتال در شرکت‌ها از طریق تأثیر بر روی عملکرد کسب‌وکار هم خوانی و هم راستایی دارد و این تأثیر در این پژوهش‌ها تایید شده است.

با تأیید فرضیه چهارم که کارآفرینی شرکتی بر نوآوری کسب وکار تأثیر دارد، لذا بسیاری از شرکت‌ها در محیط‌های تجاری بسیار رقابتی برای فروش محصولات یا خدمات مربوطه خود فعالیت می‌کنند. برای رقابتی‌تر شدن، مدیریت ارشد سازمان‌ها باید ایجاد و تشویق یک رویکرد پایین به بالا برای تصمیم‌گیری برای فروشندگان^{۱۲} B2B برای ایجاد جو کارآفرینی داخلی را در نظر بگیرند. علاوه بر این، ایجاد جو کارآفرینی ممکن است سازمان‌ها را تشویق کند تا در فعالیت‌های فروش کارآفرینانه سرمایه‌گذاری کنند که قابلیت‌های نوآوری آن‌ها را ایجاد می‌کند و در نتیجه موانع تجاری رو به رشدی ایجاد می‌کند. مدیران ارشد بایستی اثر بین استراتژی سازی و کارآفرینی شرکتی را بهتر درک کنند. علاوه بر این، ایجاد یک آمادگی سازمانی برای کارآفرینی شرکتی در جهت بهبود اقدامات و عملکرد کارآفرینانه برای مشاغل که در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند بسیار مهم است. بنابراین، اتخاذ رویکرد کارآفرینانه، ایجاد جو کارآفرینی در سازمان، و حمایت از اقدامات فروش کارآفرینانه، می‌تواند به طور مثبت و قابل توجهی عملکرد فروش فردی B2B را بهبود بخشد. اوربانیس^{۱۳} و زور^{۱۴} (۲۰۲۱) نشان دادند شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر ایجاد نوآوری در کسب‌وکار جدید دارند، حاشیه سود عملیاتی خود را سریع‌تر از رقبای افزایش داده‌اند؛ در همین راستا نوآوری‌های کسب‌وکار به منظور یکی از مهم‌ترین

1. Felicetti

2. Xiao

3. Clauss

4. Bashir

5. Bican

6. Brem

7. Buwman

8. Joshi

9. Besciani

1. Bashir

1. Shah

1. Business-to-business

1. Urbaniec

1. Zur

0

1

2

3

4

عناصر ابتکارات استراتژیک کارآفرینی در نظر گرفته می شوند. این نتایج با پژوهش های رحمان^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، کرایزر^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، فاجروودین^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، کلاوس^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، بشیره^۵ و همکاران (۲۰۲۲)، کولمن^۶ و همکاران (۲۰۲۲) از جهت تاثیر فراوان کارآفرینی شرکتی از ابعاد مختلف بر ایجاد نوآوری در کسب و کار همخوانی و همراستایی دارد و این اثر در این پژوهش ها تایید شده است.

با تائید فرضیه پنجم که کارآفرینی شرکتی با میانجیگری نوآوری کسب و کار بر عملکرد کسب و کار تاثیر دارد، بدین سان، مدیران شرکت های کوچک و متوسط بازرگانی باید وضعیت خاص خود را به دقت ارزیابی کنند تا اقدامات مناسبی برای بهبود اثر نوآوری کسب و کار بر عملکرد شرکت خود انجام دهند و بر رشد یا سود تمرکز کنند تا از تلاش های مربوط به این نوآوری ها برای سازمان خود به طور کامل بهره مند شوند. علاوه بر این، مدیران باید از قابلیت های سازمانی در اثر با نوآوری کسب و کار آگاه باشند. اگرچه تمرکز در بیشتر مطالعه ها نوآوری کسب و کار بر روی جنبه مدیریتی و سازمانی فرآیند نوآوری است، اما به ندرت به نحوه اجرای خود فرآیند نوآوری ابداع شده و منابع و قابلیت های سازمانی توجه می کنند. با توجه به اهمیت نقشی که قابلیت های سازمانی ایفا می کند، ایجاد یک فرهنگ باز، پویا و کارآفرینانه، آماده سازی، اطلاع رسانی و مشارکت کارکنان و سایر ذی نفعان برای مدیران و همچنین افرادی که به آن ها مشاوره می دهند، حائز اهمیت است. کلاوس^۷ و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند هرچه میزان پذیرش نوآوری کسب و کار^۸ در یک شرکت بیش تر باشد، عملکرد کسب و کار آن بهتر خواهد بود. این نتایج با پژوهش های بومن^۹ و همکاران (۲۰۱۹)، پالمی^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۲) از جهت تاثیر مثبت نوآوری در کسب و کار و اثر آن بر افزایش عملکرد و کارایی مدل کسب و کار همخوانی و همراستایی دارد و این اثر در این پژوهش ها تایید شده است. بومن^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۹)، نیز با بررسی تعداد کثیری از کسب و کارهای کوچک و متوسط بیان کردند که یکی از شروط رسیدن به عملکرد بالاتر شرکت ها، نوآوری می باشد و نوآوری در کسب و کار به منظور ابزاری با بازدهی و سهم بالا در موفقیت شرکت ها است. همچنین، بشیر^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۲)، نیز بیان کردند که در شرکت هایی با نگرش کارآفرینانه، ایجاد نوآوری در کسب و کار با تکیه بر ایجاد مزیت رقابتی، باعث پایداری بیشتر کسب و کار و در نتیجه بازدهی بیشتر آن می گردد. این مساله برای صاحبان کسب و کار بسیار ارزشمند و مهم است.

در نهایت با توجه به یافته های حاصل از پژوهش، بررسی اخیر از جهت ورود تحول دیجیتال به شرکت های کوچک و متوسط بازرگانی، باعث رشد و نوآوری و تغییر مدل کسب و کار و بهبود بارز عملکرد آن ها گردید که این امر در نهایت اثرات آشکاری بر روی ارتباطات درون و برون منطقه ای، تولید، بازرگانی، کشاورزی، گردشگری، سلامت و ارز آوری در همین ابتدای ورود گذاشته است. بنابراین با استفاده از کارآفرینی شرکتی که شامل برنامه ریزی و توسعه برای مدیریت و استفاده از تحول دیجیتال و نوآوری کسب و کار می باشد، شاهد بهبود حداکثری در عملکرد شرکت های منطقه خواهیم بود. نتیجه بهبود عملکرد شرکت های منطقه بر شرکت های شهرهای اطراف و در نهایت بر کل شرکت های کشور ایران اثر می گذارد و باعث ارتقا سطح تجارت بین المللی ایران می شود.

پیشنهادهای. با توجه به مطالب ذکر شده در این پژوهش، پیشنهاد های زیر ارائه می گردد:

کارآفرینی شرکتی تاثیر معناداری بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط بازرگانی مستقر در منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس دارد.

✓ شرکت ها می توانند با بهره گیری از خدمات این مرکز شامل مشاوره علمی و فنی، فضای کارگاه و اداری، امکانات

1. Rehman
2. Kreiser
3. Fachrudin
4. Clauss
5. Bashir
6. Kollmann
7. Clauss
8. Business Model Innovation
9. Bouwman
10. Palmié
11. Bouwman
12. Bashir

- ارتباطی و آموزشی، فرآیند تجاری‌سازی محصولات و توسعه صادرات خود را تسریع کنند.
- ✓ ایجاد فضای سازمانی که نوآوری و ریسک‌پذیری را تشویق کند و مدیران را به پذیرش ایده‌های جدید و تحول دیجیتال ترغیب نماید، می‌تواند عملکرد کسب‌وکار را بهبود بخشد.
- ✓ شرکت‌های بازرگانی می‌توانند با استفاده از معافیت‌های مالیاتی تا ۲۰ سال و تسهیلات گمرکی مناطق آزاد، هزینه‌های عملیاتی و صادراتی خود را کاهش داده و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند.
- ✓ با توجه به موقعیت جغرافیایی ارس، شرکت‌ها می‌توانند بازارهای صادراتی خود را در کشورهای همسایه مانند آذربایجان، ارمنستان و ترکیه توسعه دهند و از فرصت‌های بازارچه‌های مرزی بهره‌مند شوند.
- ✓ استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتال در فرآیندهای کسب‌وکار، بهبود کارایی و سرعت خدمات، و افزایش رضایت مشتریان را به همراه دارد و موجب ارتقای عملکرد شرکت‌ها می‌شود.
- ✓ برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه کارآفرینی، مدیریت نوآورانه و فناوری اطلاعات به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا دانش و مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار نوین را کسب کنند.
- ✓ حمایت از شرکت‌های نوپا و فناور در منطقه آزاد ارس از طریق تسهیل در ثبت ایده‌ها، ارائه مشاوره و دسترسی به منابع مالی و بازار، زمینه‌ساز رشد و توسعه کارآفرینی شرکتی خواهد بود.
- ✓ تشویق کارآفرینی مستقل و سازمانی به صورت دو رکن مکمل، می‌تواند به ایجاد کسب‌وکارهای نوآورانه و پایدار در منطقه کمک کند و باعث افزایش اشتغال و توسعه اقتصادی شود.
- کارآفرینی شرکتی تأثیر معناداری بر تحول دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی دارد.
- ✓ شرکت‌ها و سازمان‌های منطقه آزاد ارس باید با حمایت‌های دولتی و بخش خصوصی، در زمینه توسعه اینترنت پرسرعت، فناوری‌های هوش مصنوعی، بلاکچین و اینترنت اشیا سرمایه‌گذاری کنند تا بستر لازم برای تحول دیجیتال فراهم شود.
- ✓ تقویت روحیه کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق آموزش مدیران و کارکنان، تشویق به ریسک‌پذیری و نوآوری باز برای ایده‌پردازی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال، زمینه‌ساز تحول دیجیتال موفق خواهد بود.
- ✓ ایجاد شبکه‌های همکاری بین شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی برای تبادل دانش و فناور و همچنین بهره‌گیری از تجارب موفق در حوزه اقتصاد دیجیتال، می‌تواند سرعت تحول دیجیتال را افزایش دهد.
- ✓ ارائه مشوق‌های مالی، معافیت‌های مالیاتی، و تسهیلات اعتباری به استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناوری‌محور در منطقه آزاد ارس، موجب تقویت کارآفرینی شرکتی و تسریع در پیاده‌سازی تحول دیجیتال می‌شود.
- ✓ توسعه پروژه‌های هوشمندسازی شهری، خدمات الکترونیکی و سیستم‌های حمل‌ونقل هوشمند در منطقه آزاد ارس، علاوه بر بهبود کیفیت زندگی، بستری عملی برای تحول دیجیتال شرکت‌ها فراهم می‌کند.
- ✓ برگزاری دوره‌های تخصصی برای مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط جهت ارتقای دانش دیجیتال و مهارت‌های فناوری، نقش مهمی در موفقیت کارآفرینی شرکتی و تحول دیجیتال دارد.
- ✓ بهره‌گیری از خدمات ابری، نرم‌افزارهای مدیریت کسب‌وکار دیجیتال و ابزارهای تحلیلی پیشرفته، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای خود را بهینه کرده و در بازار رقابتی موفق‌تر عمل کنند.
- ✓ با ایجاد مشوق‌های مناسب و بهبود زیرساخت‌ها، منطقه آزاد ارس می‌تواند سرمایه‌گذاران حوزه فناوری را جذب کرده و به قطب فناوری و اقتصاد دیجیتال در کشور تبدیل شود.
- کارآفرینی شرکتی تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی با میانجیگری تحول دیجیتال دارد.
- ✓ ایجاد و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مانند اینترنت پرسرعت، سیستم‌های ابری و نرم‌افزارهای مدیریت کسب‌وکار، زمینه را برای تحول دیجیتال فراهم کرده و کارآفرینی شرکتی را تسهیل می‌کند.
- ✓ استفاده از ظرفیت مرکز رشد فناوری و توسعه صادرات ارس برای حمایت از شرکت‌های فناور و نوآور، ارائه خدمات مشاوره‌ای، علمی و فنی به شرکت‌های کوچک و متوسط، و تسهیل تجاری‌سازی محصولات نوآورانه می‌تواند نقش میانجی تحول دیجیتال را تقویت کند.
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران و کارکنان شرکت‌ها در زمینه کارآفرینی شرکتی، فناوری‌های

نوین و تحول دیجیتال، باعث افزایش دانش و مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار نوین و بهبود عملکرد می‌شود.

✓ ایجاد فضای سازمانی که نوآوری، ریسک‌پذیری و پذیرش فناوری‌های دیجیتال را تشویق کند، موجب تسریع در تحول دیجیتال و بهبود عملکرد شرکت‌ها خواهد شد.

✓ توسعه همکاری‌های علمی و پژوهشی با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی مانند دانشگاه تهران و موسسات مرتبط در منطقه آزاد ارس، به تجاری‌سازی ایده‌ها و افزایش ظرفیت کارآفرینی شرکتی کمک می‌کند.

✓ بهره‌مندی از معافیت‌های مالیاتی تا ۲۰ سال و تسهیلات گمرکی منطقه آزاد ارس، به شرکت‌های کوچک و متوسط امکان می‌دهد منابع مالی بیشتری را به سرمایه‌گذاری در فناوری و نوآوری اختصاص دهند.

✓ شرکت‌ها باید منابع مالی و انسانی خود را به سمت پروژه‌های تحول دیجیتال مانند پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، تجارت الکترونیک و بازاریابی دیجیتال هدایت کنند تا اثر مثبت کارآفرینی شرکتی بر عملکرد تقویت شود.

✓ استفاده از سکوی دیجیتال برای توسعه بازارهای صادراتی و تسهیل فرآیندهای صادراتی، موجب افزایش درآمد و بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود.

کارآفرینی شرکتی تاثیر معناداری بر نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط بازرگانی دارد.

✓ شرکت‌ها می‌توانند با استقرار در مرکز رشد ارس از خدماتی مانند فضای کارگاهی و اداری، حمایت‌های مالی و مشاوره‌ای، تسهیلات مالی تا سقف ۱ میلیارد ریال، و حضور در فن‌بازارها و نمایشگاه‌های داخلی و خارجی بهره‌مند شوند. این مرکز به‌صورت بستر مناسبی برای تجاری‌سازی ایده‌های نوآورانه و توسعه محصولات فناورانه عمل می‌کند.

✓ ایجاد ارتباط مستمر با دانشگاه‌ها و مراکز علمی استان آذربایجان شرقی و استفاده از ظرفیت‌های پژوهشی و فناوری آن‌ها، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نوآوری‌های فناورانه را در محصولات و خدمات خود به‌کار گیرند و مزیت رقابتی کسب کنند.

✓ ارائه تسهیلات مالی، معافیت‌های مالیاتی، تخفیف در هزینه‌های اجاره و عوارض و همچنین حمایت معنوی از طریق آموزش و مشاوره، می‌تواند انگیزه کارآفرینی شرکتی را افزایش داده و فضای نوآوری را در شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه آزاد ارس تقویت کند.

✓ شرکت‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را به سمت پذیرش ایده‌های نوآورانه و ریسک‌پذیری سوق دهند تا بتوانند در بازارهای رقابتی موفق‌تر عمل کنند و نوآوری را برای عامل کلیدی رشد و توسعه بپذیرند.

✓ بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتال مانند سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، تجارت الکترونیک و بازاریابی دیجیتال، می‌تواند نوآوری در کسب‌وکار و خدمات شرکت‌ها را تسریع کند و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد.

✓ با توجه به موقعیت استراتژیک منطقه آزاد ارس و معافیت‌های گمرکی و مالیاتی، شرکت‌ها می‌توانند با نوآوری در محصولات و خدمات، بازارهای صادراتی را توسعه دهند و از فرصت‌های همکاری منطقه‌ای بهره‌مند شوند.

✓ آموزش مدیران و کارکنان شرکت‌ها در زمینه کارآفرینی، نوآوری و فناوری‌های جدید، موجب ارتقای دانش و مهارت‌های لازم برای اجرای پروژه‌های نوآورانه و افزایش توان رقابتی شرکت‌ها خواهد شد.

✓ توسعه شبکه‌های همکاری میان شرکت‌های کوچک و متوسط، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناور در منطقه آزاد ارس، باعث تسهیل انتقال دانش، اشتراک منابع و افزایش ظرفیت نوآوری خواهد شد.

کارآفرینی شرکتی تاثیر معناداری بر عملکرد شرکت‌های ورد مطالعه با میانجیگری نوآوری کسب‌وکار دارد.

✓ شرکت‌ها باید علاوه بر بهره‌گیری از ایده‌ها و دانش داخلی، به صورت هدفمند از دانش و ایده‌های بیرونی نیز استفاده کنند تا نوآوری در کسب‌وکار تسریع شود. این رویکرد امکان دسترسی به بازارهای جدید و پیشبرد تکنولوژی را فراهم می‌کند و به بهبود عملکرد کمک می‌کند.

✓ ایجاد شبکه‌های همکاری با نهادهای علمی و فناورانه منطقه، به شرکت‌ها امکان می‌دهد از دانش تخصصی و فناوری‌های نوین بهره‌مند شوند و مدل کسب‌وکار خود را نوآورانه‌تر کنند.

✓ شرکت‌های کوچک و متوسط باید به طور مستمر مدل کسب‌وکار خود را بازنگری و نوآوری کنند تا بتوانند با

- تغییرات بازار و فناوری هماهنگ شوند و عملکرد خود را ارتقا دهند.
- ✓ ایجاد فضای سازمانی که نوآوری و ریسک‌پذیری را تشویق کند، موجب می‌شود شرکت‌ها بتوانند مدل‌های کسب‌وکار خلاقانه‌تری طراحی و اجرا کنند و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند.
 - ✓ بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال مانند تجارت الکترونیک، بازاریابی دیجیتال و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می‌تواند نوآوری در کسب‌وکار را تسهیل و عملکرد شرکت‌ها را بهبود بخشد.
 - ✓ آموزش مدیران و کارکنان شرکت‌ها در زمینه روش‌های نوآوری کسب‌وکار و کارآفرینی شرکتی، باعث افزایش توانمندی‌های سازمانی و بهبود عملکرد خواهد شد.
 - ✓ ارائه تسهیلات مالی، معافیت‌های مالیاتی و حمایت‌های دولتی به شرکت‌های کوچک و متوسط جهت اجرای پروژه‌های نوآورانه در مدل کسب‌وکار، انگیزه و امکان رشد و توسعه را افزایش می‌دهد.
 - ✓ شرکت‌ها باید به طور مستمر عملکرد نوآوری‌های خود را ارزیابی کنند و بر اساس بازخوردها، مدل کسب‌وکار را بهینه‌سازی نمایند تا تأثیر مثبت کارآفرینی شرکتی بر عملکرد حفظ و تقویت شود.
- پیشنهادهای آتی. پژوهش‌های آتی می‌توانند درخصوص سایر شرکت‌های منطقه آزاد ارس انجام گیرند و نتایج با این پژوهش مقایسه گردند. پژوهشگران آتی می‌توانند به بررسی نقاط ضعف بسترهای فناوری‌های نوین در مناطق آزاد کشور پرداخته و راه‌های بومی‌سازی فناوری‌های نوین را در این مناطق شناسایی و تدوین نمایند. پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی نقش تعدیلگر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های بازرگانی منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس با توجه به نوآوری و تحول دیجیتال بپردازند.

منابع

- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1-7.
- Akbari, M., & Beigi, S. (2023). The performance of active businesses in an emerging economy: The role of entrepreneurial approach, strategic flexibility, and business model innovation. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 16(3), 769-789. <https://doi.org/10.22059/ijms.2022.334082.674830>
- Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing*. Tehran: Dibagaran Book Institute.
- Akbari, M., Rashadi, M. S., Padash, H., & Karimian Ravandi, M. (2019). Identifying and prioritizing business opportunities in Aras Free Trade Zone. *Researches of Human Geography*, 2(51), 291-306. <https://doi.org/10.22059/jhgr.2017.228918.1007415>
- Alegre Vidal, J. , & Chiva Gómez, R. (2013). Revealing the Links between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Small Business Management*, 51(4), 491-507. <https://doi.org/10.22059/ijms.2024.365165.676191>
- Arabian, A., Hosseini, E., Azad, M., & Ferreira, J. J. (2025). The Impacts of Business Agility, the Digitalization of Business Processes, and Entrepreneurial Orientation on Internationalization: The Mediating Role of Social Media. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-35. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02393-y>
- Arabian, A., Hosseini, E., Ziyae, B., & Tahami, S. M. (2024). The impact of Entrepreneurial Orientation and Digitalization on Performance Sustainability with the Mediation of Knowledge Management in Digital Start-Ups. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 18(1), 33-53. <https://doi.org/10.22059/ijms.2024.365165.676191>
- Arfi, W. Ben, & Hikherova, L. (2019). *Corporate entrepreneurship, product innovation, and knowledge conversion: the role of digital platforms*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00262-6>
- Azhadary Moghadam, M., Akbari, M., Mahfoozi, G., & Mohaghegh Montazeri, M. (2024). How to flourish under constraints: imitation or innovation? The mediation role of innovation and absorptive capacity on firm performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(2), 303-336. <https://doi.org/10.1108/JRME-12-2022-0150>
- Bashir, M., Alfalih, A., & Pradhan, S. (2022). Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 100243. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100243>
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability (Switzerland)*, 12(13), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12135239>

- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128(February), 204–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767–784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329–350. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9631-7>
- Eckhardt, J. T. (2013). Opportunities in business model research. *Strategic Organization*, Volume 11, Issue 4 <https://doi.org/10.1177/1476127013511059>
- Fachrudin, D. H., Rahayu, A., Fattah, N., & Wibowo, L. A. (2021). The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Business Model Innovation on the Relationship Between Environment Turbulence and Firm Performance. *Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Public and Business Administration*, 191(AICoBPA 2020), 20–25. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210928.005>
- Felicetti, A. M., Corvello, V., & Ammirato, S. (2023). Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 1(18), 315–362. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00638-9>
- Fernandez-vidal, J., Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2022). Digitalization and Corporate Transformation : The Case of European Oil & Gas Firms. *University of Alicante*, 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121293>
- Hacklin, F., Wallin, M. W., & Bj, J. (2017). Strategies for business model innovation : How fi rms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 1–29. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Hosseini, E., Salamzadeh, A., & Rahman, M. M. (2025). Exploring the Role of Social Capital, Digital Transformation, and Entrepreneurial Orientation in the Sustainable Development of Creative Industries. In *Insights Into Digital Business, Human Resource Management, and Competitiveness* (pp. 103-126). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9440-3.ch004>
- Hosseini, E., Ebrahimi, M., & Salamzadeh, A. (2024). The Impact of the Local Residents' Voice and Social Media Brand Engagement on Coopetition in Tourism Destinations: The Mediating Role of Knowledge Sharing. In *Value Proposition to Tourism Coopetition: Cases and Tools* (pp. 203-218). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-827-420241014>
- Hosseini, E., Gani, M. O., & Katebi, P. (2025). Empowering Voices in the Storm: Ethical Leadership and Innovation. *Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem*, 17.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2008). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*. *SAGE Journals*, 852, 19–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Joshi, M. P., Kathuria, R., & Das, S. (2019). Corporate Entrepreneurship in the Digital Era: The Cascading Effect through Operations. *Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 4–34. <https://doi.org/10.1177/0971355718810554>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342–360. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., de Cruppe, K., & Then-Bergh, C. (2022). Eras of Digital Entrepreneurship: Connecting the Past, Present, and Future. *Business and Information Systems Engineering*, 64(1), 15–31. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6>
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2021). Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(2), 739–758. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00198-x>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2013). Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms. *Technovation*, 33(12), 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.002>
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Tajpour, M., & Bahman-Zangi, B. (2024). Internet of Thing (IOT) Based Sensor Technologies and Smart Irrigation System: An Analysis of Critical Success Factors in Emerging Markets. *The Journal of Developing Areas*, 58(4), 167-188. <https://doi.org/10.1353/jda.2024.a931321>
- Monavariyan, A., & Farahani, R. (2017). Investigating the factors promoting the establishment of e-government in Aras industrial free trade zone. *The Second International Conference and the Fourth National Conference on Management and Humanities Researches, University of Tehran*. https://doi.org/IICMO04_096

- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic management journal*, 28(3), 243-270. <https://doi.org/10.1002/smj.576>
- Palmié, M., Miehé, L., Oghazi, P., Parida, V., & Wincent, J. (2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 177(June 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121496>
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 2(11). <https://doi.org/10.3390/su11020391>
- Rehman, N., Razaq, S., Farooq, A., Zohaib, N. M., & Nazri, M. (2020). Information technology and firm performance: mediation role of absorptive capacity and corporate entrepreneurship in manufacturing SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(9), 1049–1065. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1740192>
- Roundy, P. T. (2017). Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. *Int Entrep Manag J*. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0452-9>
- Russo-Spena, T., Tregua, M., D'Auria, A., & Bifulco, F. (2022). A digital business model: an illustrated framework from the cultural heritage business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(8), 2000–2023. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0088>
- Salamzadeh, A., Hadizadeh, M., Ghasemi, Z., & Feyzabadi, J. G. (2025). Creative Entrepreneurship in Digital Platforms: Comparative Conditions of Iran and Turkey. In *Entrepreneurship in the Creative Industries* (pp. 33-49). Routledge.
- Shah, N., Zehri, A. W., Saraih, U. N., Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy. *Kybernetes*, 53(2), 620–644. <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124>
- Soltanifar, M., Hughes, M., & Göcke, L. (2021). Digital Entrepreneurship Impact on Business and Society. In *Future of Business and Finance* (pp. 265–281). https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6_13
- Tseng, C., & Tseng, C.-C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108–120. <https://doi.org/10.1108/apjie-08-2018-0047>
- Urbaniec, M., & Żur, A. (2021). Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 865–888. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00646-1>
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59(4), 1541–1565. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- Usai, A., Fiano, F., Messeni Petruzzelli, A., Paoloni, P., Farina Briamonte, M., & Orlando, B. (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*, 133, 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.035>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation. *Managing Digital Transformation*, 13–66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital. In *Harvard Business Review Press*. <https://doi.org/658.4'038--dc23>
- Wu, X., Zhao, Z., & Zhou, B. (2019). Legitimacy in Adaptive Business Model Innovation: An Investigation of Academic Ebook Platforms in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), 719–742. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1429261>
- Xiao, H., Yang, Z., & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27(3), 470–492. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1896256>
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248–260. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.09.001>
- Zhang, Y., Ma, X., Pang, J., Xing, H., & Wang, J. (2024). The impact of digital transformation of manufacturing on corporate performance -- the mediating effect of business model innovation and the moderating effect of innovation capability. *Research in International Business and Finance*, 64(1). <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101890>