



The Impact of Growth Mindset on Value Co-Creation with Digital Resilience and Collaborative Innovation for Small and Medium-Sized Enterprises

Mina Purhossein Roshan, Ph.D. Student, Faculty of Social Science, Business Management Department, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil

Mohammad Bashokouh Ajirlo^{*}, Professor, Faculty of Social Science, Business Management Department, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil

ARTICLE INFO

Article History

Received: 17 July 2025

Revised: 23 October 2025

Accepted: 5 January 2026

Keywords

Growth Mindset,
Digital Resilience, Collaborative
Innovation, Value Co-Creation,
Small and Medium-Sized
Enterprises (SMEs)

Corresponding Author Email:

mohammadbashokouh@gmail.com

ABSTRACT

The aim's paper is to investigate the role of a growth mindset in enhancing value co-creation, with a focus on the mediating roles of digital resilience and collaborative innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). Methodologically, this research is applied in purpose and descriptive-correlational in data collection. The statistical population consisted of senior managers and middle supervisors employed in SMEs located in Tehran province. The sample was selected through purposive sampling among those who had adopted at least one digital process in their organizational operations. A researcher-made questionnaire with 20 items was developed, and its validity and reliability were assessed. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) through SmartPLS software. The findings revealed that a growth mindset has a significant impact on value co-creation, and this effect is strengthened through digital resilience and collaborative innovation. Furthermore, collaborative innovation exerted the strongest direct influence on value co-creation. The results suggest that SMEs can design psychological and technological pathways for realizing participatory value. The research highlights the growth mindset as a strategic intangible asset, demonstrating that digital resilience and collaborative innovation are not only positive outcomes of a growth mindset but also foundational enablers of value co-creation in small organizations.

How to cite this article:

The Impact of Growth Mindset on Value Co-Creation with Digital Resilience and Collaborative Innovation for Small and Medium-Sized Enterprises *Journal of Business Administration Researches*, 42(17), 80-99. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2026.23387.4578>



©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 the current era of accelerated digital transformation, heightened customer expectations, and intense global competition, small and medium-sized enterprises (SMEs) face increasing pressure to adapt, innovate, and co-create value collaboratively with diverse stakeholders. The concept of value co-creation, emerging from service-dominant logic (Vargo & Lusch, 2004), emphasizes interactive and participatory engagement between firms and their customers, employees, and partners. Unlike traditional models of unidirectional value delivery, co-creation involves mutual contribution to the value generation process, thereby fostering innovation, personalization, and shared ownership. Yet, the realization of co-creation potential in SMEs—particularly in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) contexts—requires more than operational strategies; it demands psychological and organizational capabilities that enable adaptability and resilience. Despite the growing body of research on value co-creation, the role of underlying psychological constructs such as organizational mindset remains underexplored, especially within resource-constrained environments like SMEs. A critical question emerges: how can SMEs, often limited in technological sophistication and financial capital, leverage intangible assets such as a growth-oriented mindset to facilitate sustained co-creation of value? Moreover, what organizational mechanisms mediate the relationship between psychological orientations and externally visible value outcomes?

Purpose of the Study: This study aims to investigate the influence of growth mindset—defined as the belief in the malleability of abilities through effort and learning—on value co-creation among SMEs, with particular focus on the mediating roles of digital resilience and collaborative innovation. Drawing upon implicit theory of intelligence (Dweck, 2000), organizational resilience theory, and collaborative innovation theory (Rachmad, 2022), the research proposes a structural model that integrates psychological, technological, and network-based enablers of value co-creation.

The proposed model conceptualizes growth mindset as a foundational psychological resource that fosters adaptive behaviors, learning orientation, and openness to collaboration. Digital resilience is framed as the capacity to withstand and recover from digital disruptions, encompassing both technical preparedness and cultural readiness. Collaborative innovation reflects the degree to which an organization co-develops ideas, processes, and solutions with internal and external actors. Together, these constructs are theorized to mediate the pathway from mindset to value co-creation.

Methodology: This is an applied, quantitative, and correlational research utilizing a cross-sectional survey design. The statistical population comprised senior and middle-level managers in SMEs located in Tehran Province who had implemented at least one digital process in their organizational operations (e.g., CRM, ERP, automated customer interfaces). A purposive sampling strategy was employed, and 110 valid responses were obtained using a researcher-designed 20-item questionnaire. Psychometric validation was conducted through expert panel assessment (content validity ratio) and pilot testing (Cronbach's $\alpha > 0.7$). Due to the non-normality of data (confirmed via Kolmogorov-Smirnov test), analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS.

Measurement validity was assessed through Confirmatory Factor Analysis (CFA), average variance extracted (AVE), composite reliability (CR), and discriminant validity (HTMT). Model fit was evaluated using SRMR and NFI indices. The structural model included seven hypotheses testing both direct and indirect relationships between growth mindset, mediators, and value co-creation.

Discussion and Results: All hypothesized relationships were empirically supported. The results demonstrate:

Growth mindset has a significant positive effect on digital resilience ($\beta = 0.766$, $t = 19.612$, $p < 0.001$).

Growth mindset significantly enhances collaborative innovation ($\beta = 0.741$, $t = 17.580$, $p < 0.001$).

Digital resilience positively influences value co-creation ($\beta = 0.192$, $t = 2.357$, $p < 0.05$).

Collaborative innovation exerts the strongest direct effect on value co-creation ($\beta = 0.268$, $t = 3.149$, $p < 0.01$).

Growth mindset directly contributes to value co-creation ($\beta = 0.471$, $t = 12.084$, $p < 0.001$).

Mediation analysis (bootstrapping with 5,000 resamples) confirmed that both digital resilience (indirect effect = 0.147, $p < 0.05$) and collaborative innovation (indirect effect = 0.199, $p < 0.01$) partially mediate the relationship between growth mindset and value co-creation

Conclusion: The findings underscore the multifaceted role of growth mindset as a psychological enabler that catalyzes both internal transformation (e.g., digital agility) and external relational capabilities (e.g., open innovation). In environments where SMEs struggle with resource constraints and digital volatility, growth mindset serves as a low-cost, high-impact asset that can be embedded into organizational culture to enhance adaptability, learning, and co-creation dynamics.

Notably, collaborative innovation emerged as a more potent mediator than digital resilience, suggesting that social and cognitive openness may play a more pivotal role in value co-creation than technical infrastructure alone. This aligns with theories positing innovation as a distributed, collective process that thrives on shared meaning and diverse contributions.

Keywords: Growth Mindset, Value Co-Creation, Digital Resilience, Collaborative Innovation, SMEs.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

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



مقاله پژوهشی 10.22034/jbar.2026.23387.4578

تأثیر ذهنیت رشد بر هم‌آفرینی ارزش با نقش تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی کسب و کارهای کوچک و متوسط

مینا پورحسین روشن، دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل

محمد باشکوه اجیرلو*، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

واژه‌های کلیدی

تاب‌آوری دیجیتال،
ذهنیت رشد،
کسب‌وکارهای کوچک و
متوسط (SMEs)،
نوآوری مشارکتی،
هم‌آفرینی ارزش

چکیده

در عصر تحولات دیجیتال، خلق ارزش، نیازمند ظرفیت‌های روان‌شناختی و فناورانه است. هدف این پژوهش، بررسی نقش ذهنیت رشد در ارتقای هم‌آفرینی ارزش با تأکید بر نقش میانجی تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش، مدیران عالی و سرپرستان میانی شاغل در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در استان تهران بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند تعدادی از آنها که حداقل یک فرایند دیجیتالی در عملیات سازمانی خود به‌کار گرفته بودند، انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با ۲۰ گویه، طراحی و روایی و پایایی آن مورد سنجش قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که ذهنیت رشد تأثیر معناداری بر هم‌آفرینی ارزش دارد و این تأثیر از طریق تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی تقویت می‌شود. همچنین، نوآوری مشارکتی، قوی‌ترین اثر مستقیم را بر هم‌آفرینی ارزش داشت. نتایج حاکی از آن بود که SMEها می‌توانند با تقویت ذهنیت رشد، مسیرهایی روان‌شناختی و فناورانه برای تحقق ارزش مشارکتی طراحی کنند. پژوهش حاضر با برجسته‌سازی نقش ذهنیت رشد به‌عنوان یک دارایی استراتژیک نامشهود، نشان داد که تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی نه تنها پیامدهای مثبت ذهنیت رشد هستند، بلکه زیرساخت تحقق هم‌آفرینی ارزش در سازمان‌های کوچک محسوب می‌شوند.

ایمیل نویسنده مسئول

mohammadbashokouh@gmail.com

استناد به این مقاله: باشکوه اجیرلو، محمد؛ پورحسین روشن، مینا (۱۴۰۴). تأثیر ذهنیت رشد بر هم‌آفرینی ارزش با نقش تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۴۲ (۱۷)، ۸۰-۹۹.

۱. مقدمه

مدیریت کارآمد کسب‌وکار تنها مسئولیت سازمان نیست، بلکه مسئولیت زنجیره ارزشی است که از ذی‌نفعان مختلف تشکیل شده‌است. سازمان باید ویژگی‌ها و روابط ذی‌نفعان را با استراتژی عملیاتی خود در نظر بگیرد، زیرا نیازها و انتظارات آنان می‌تواند بر عملیات کسب‌وکار تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، ذی‌نفعان می‌توانند در تعیین سیاست‌ها، استراتژی‌های کلان، برنامه‌های عملیاتی و دستورالعمل‌های توسعه سازمانی نقش ایفا کنند، همچنین فرصت‌هایی برای توسعه محصولات و خدمات جدید با هدف کاهش ریسک‌ها و اثرات منفی سازمان ایجاد نمایند (کیتسیس و چن، ۲۰۲۱). از طرفی مزیت رقابتی سازمان‌ها دیگر تنها وابسته به منابع فیزیکی و فناوری‌های پیشرفته نیست، بلکه توانایی آن‌ها در ایجاد روابط معنادار، مشارکتی و پایدار با ذی‌نفعان، به‌ویژه مشتریان، نقشی کلیدی در موفقیت دارد. در این زمینه، مفهوم هم‌آفرینی ارزش به‌عنوان رویکردی تحول‌آفرین، نشان داده‌است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق تعامل سازنده و مشارکت فعال مشتریان در فرایند طراحی، توسعه و تحویل ارزش، اثربخشی و نوآوری خود را افزایش دهند. هم‌آفرینی ارزش به یک شعار کلیدی در کسب‌وکار تبدیل شده و افزایش قابل توجهی در قدرت مصرف‌کنندگان در بازارهای امروزی ایجاد کرده‌است (زابورک و مازور، ۲۰۱۹).

تمایل مشتریان به استفاده از منابع خود برای شکل دادن به نتایج خدمات، فرصت‌هایی برای هم‌آفرینی ارزش ایجاد می‌کند (لاگاس، ۲۰۰۹). شرکت‌ها نیز به‌طور فزاینده‌ای به مشارکت مشتریان در تحویل خدمات وابسته شده‌اند. در چند دهه گذشته، هم‌آفرینی ارزش با مشتری، "خلق مشترک ارزش شرکت و مشتری" تعریف شده‌است. به‌گونه‌ای که به مشتری اجازه داده می‌شود تجربه خدمت را متناسب با زمینه خود بازسازی کند (راماسوامی و پراهالاد، ۲۰۰۴؛ لاش و وارگو، ۲۰۰۴؛ رید و رنجان، ۲۰۱۶؛ چان و همکاران، ۲۰۱۰؛ بنداپودی و لئون، ۲۰۰۳).

در این میان، یکی از مؤلفه‌های روان‌شناختی بنیادین که می‌تواند چنین ظرفیت‌هایی را در سطح فردی و سازمانی تقویت کند، ذهنیت رشد است. ذهنیت سازمانی به ویژه ذهنیت رشد، نقش حیاتی در توانایی کارکنان برای پیش‌بینی تغییرات فناوری و سازگاری با آن‌ها دارد و موجب افزایش انگیزه برای یادگیری مهارت‌های جدید و استفاده مؤثر از فناوری‌های نوین می‌شود (فارو و همکاران، ۲۰۲۱). پذیرش اصول ذهنیت رشد در محیط‌های سازمانی در حال افزایش است و تحقیقات تأثیر قابل توجه آن را نشان می‌دهند. مطالعات نشان داده‌اند که ذهنیت رشد سازمانی، که باور به تغییرپذیری توانایی‌ها را منتقل می‌کند، باعث افزایش حس تعلق و علاقه به پیوستن به سازمان‌ها می‌شود، به‌ویژه در میان افرادی که باورهای ذهنیت رشدی مشابه دارند (لارا و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، داشتن ذهنیت رشد بخش مهمی از ظرفیت سازگاری و سواد آینده‌نگری در مواجهه با تطبیق سازمان‌ها با فناوری است و نیاز به همدلی، اصالت و یادگیری متقابل در این فرایند را برجسته می‌کند (فارو و همکاران، ۲۰۲۱). افراد با ذهنیت رشد، بیشتر جذب مشاغلی می‌شوند که امکان انعطاف‌پذیری در کار را فراهم می‌کنند (برندن و همکاران، ۲۰۲۲). افزایش پذیرش اصول ذهنیت رشد در محیط‌های سازمانی مسیرهای امیدوارکننده‌ای برای بهبود نتایج فردی و سازمانی و ترویج مقاومت، یادگیری و سازگاری ارائه می‌دهد (مایکل و همکاران، ۲۰۲۱). در محیط رقابتی کسب‌وکار امروز، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای اصول ذهنیت رشد را اتخاذ می‌کنند. اما با وجود این علاقه، تحقیقات تجربی محدودی درباره روش‌های عملی به‌کارگیری این اصول و تأثیرات آن‌ها در سازمان‌ها وجود دارد.

با وجود گسترش این رویکرد، پیاده‌سازی واقعی آن به‌ویژه در بستر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با چالش‌هایی جدی همراه است. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، که از یک‌سو با محدودیت منابع و از سوی دیگر با پیچیدگی‌های محیط دیجیتال مواجه‌اند، نیازمند ظرفیت‌هایی هستند که آن‌ها را برای تعامل فعال و مستمر با مشتریان توانمند سازد. این نگرش، زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی یادگیرنده، انعطاف‌پذیر و مشارکت‌پذیر است؛ فرهنگی که لازمه تحقق هم‌آفرینی ارزش است. با

این حال، ذهنیت رشد به‌تنهایی برای تحقق تعاملات ارزش‌محور کافی نیست. این نگرش باید در بسترهایی فعال شود که سازمان را در مواجهه با تحولات محیطی، به‌ویژه در عرصه دیجیتال، تاب‌آور و خلاق نگه دارد.

در این مسیر، بزرگ‌ترین چالش برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بازار کشورهای در حال توسعه، مربوط به توانایی بقای آن‌هاست. برای بقا، کسب‌وکارها نیاز دارند تا تحول دیجیتال در کسب‌وکار را به‌عنوان گامی تطبیقی جهت پاسخ به تغییرات فرهنگی، روندها و بازارهای صنعت اجرا کنند (نلسون و همکاران، ۲۰۲۵). در این بستر محیطی که به طور فزاینده‌ای دیجیتالی شده‌است، تاب‌آوری دیجیتال می‌تواند به عنوان منبعی ارزشمند تلقی شود که سهم چشم‌گیری در مزیت رقابتی کلی شرکت دارد. این موضوع، اهمیت تاب‌آوری دیجیتال را به عنوان یکی از محرک‌های اصلی موفقیت کسب‌وکارها به‌ویژه در عصر دیجیتال برجسته می‌سازد (آتیو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). تغییرات در حوزه دیجیتال ایجاب می‌کنند که کسب‌وکارها قابلیت‌هایی برای دسترسی و استفاده از داده‌ها و تخصص خود ایجاد کنند، همچنین فناوری‌های دیجیتال را در زمان اختلالات فناورانه به‌موقع به کار گیرند و در نهایت، تاب‌آوری خود را توسعه دهند (لی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). در محیط پرتلاطم تجاری امروز، توانایی حفظ عملیات در مواجهه با اختلالات، امری حیاتی است (مانتینو^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

در کنار آن، نوآوری مشارکتی نیز بُعد دیگری از سازوکارهای تقویت تعامل بین نقش‌آفرینان زنجیره ارزش است که بر باز بودن مرزهای سازمان، اشتراک دانش و خلق ارزش با مشارکت ذی‌نفعان استوار است. امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها با رقابت شدید و تقاضاهای متغیر بازار روبه‌رو هستند که نیازمند نوآوری مستمر برای حفظ ارتباط و بقای خود هستند. این پدیده نشان می‌دهد که نوآوری‌هایی که به‌صورت مشارکتی ایجاد می‌شوند، نسبت به نوآوری‌های فردی، توان بیشتری برای پاسخ‌گویی به نیازهای بازار و حل مسائل پیچیده دارند. در واقع نظریه مشارکتی، با هدف درک و تسهیل فرآیند همکاری در نوآوری طراحی شده‌است (رچمارد^۵؛ ۲۰۲۲).

اما آنچه ضرورت انجام این پژوهش را توجیه می‌کند، علی‌رغم گسترش مطالعات درباره هر یک از این متغیرها، رابطه علی و ساختاری آن‌ها در یک مدل یکپارچه، آن‌هم در بستر SME ها، است. پژوهش‌های موجود، بیشتر بر سازمان‌های بزرگ یا بر جنبه‌های فنی تاب‌آوری و نوآوری تمرکز داشته‌اند و کمتر به پیوند روان‌شناختی و رفتاری بین ذهنیت رشد و قابلیت‌های سازمانی در مسیر تحقق هم‌آفرینی ارزش پرداخته‌اند. نوآوری پژوهش حاضر در آن است که برای نخستین بار، سه لایه‌ی مکمل روان‌شناختی، فناورانه و شبکه‌ای را در قالب یک مدل جامع برای تبیین هم‌آفرینی ارزش در SMEs در نظر می‌گیرد. بیشتر پژوهش‌های پیشین، ذهنیت رشد را صرفاً در سطح فردی و در زمینه‌هایی مانند آموزش، انگیزش یا عملکرد کارکنان بررسی کرده‌اند و به ندرت آن را به سطح سازمانی و استراتژیک تعمیم داده‌اند. در مقابل، این مطالعه ذهنیت رشد، دارایی نامشهود سازمانی مطرح می‌کند که می‌تواند زیربنای تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی قرار گیرد. لذا، پژوهش از سطح صرفاً روان‌شناختی فراتر رفته و آن را در پیوند با توانمندی‌های فناورانه و سازوکارهای تعاملی شبکه‌ای تحلیل می‌کند. افزون‌براین، در فضای پرتلاطم اقتصاد ایران، که SME ها با محدودیت شدید منابع، فشارهای فناورانه و نوسانات محیطی مواجه‌اند، شناخت مسیرهای توانمندساز درونی و بیرونی برای ارتقای تعاملات مشارکتی، ضرورتی راهبردی تلقی می‌شود. بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش این است که ذهنیت رشد چگونه و از طریق چه سازوکارهایی می‌تواند به تحقق هم‌آفرینی ارزش در SME ها منجر شود؟ و مشخص‌تر اینکه، آیا تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی می‌توانند در این فرآیند نقش واسطه‌گر ایفا کنند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ذهنیت سازمانی. ذهنیت سازمانی به مجموعه باورها، نگرش‌ها و چارچوب‌های فکری مشترک اعضای سازمان گفته می‌شود که بر رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است (شین^۶؛ ۲۰۱۰). این مفهوم نقش کلیدی در توانمندسازی

سازمان‌ها برای یادگیری، نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی ایفا می‌کند (ادمونسون؛ ۲۰۱۹). این مفهوم را می‌توان برگرفته از نظریه ضمنی فرد دانست. نظریه ضمنی فرد (IPT) اشاره به باورهایی دارد که افراد درباره انعطاف‌پذیری یا ثبات هوش، مهارت‌ها و توانایی‌ها دارند (دوئک، ۲۰۰۰). این نظریه شامل دو نوع نگرش اصلی است: نگرش ذات‌گرایانه^۱ و نگرش رشدگرا^۲؛ افراد با نگرش ذات‌گرایانه باور دارند که توانایی یا هوش دارای حدی است که تغییر نمی‌کند (کیتینگ و هنسلین؛ ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، این نگرش ممکن است فرد را به این باور برساند که اگر در انجام یک شغل با دشواری یا شکست مواجه شود، برای آن شغل مناسب نیست. در مقابل، نگرش رشدگرا باور دارد که توانایی‌ها یا هوش می‌توانند با گذشت زمان و تلاش تغییر کنند. افراد با نگرش رشدگرا از شکست‌ها یا چالش‌ها به‌عنوان وسیله‌ای برای رشد و یادگیری استفاده می‌کنند (دوئک، ۲۰۰۰).

در سازمان‌هایی با ذهنیت ثابت، اعضا احتمالاً بر اساس نشان دادن توانایی و استعداد فردی مورد ارزش‌گذاری و پاداش قرار می‌گیرند. زمانی که افراد ادراک می‌کنند که سازمان دارای ذهنیتی ثابت است، انگیزه می‌یابند تا شناخته‌شدن توانایی‌های خود را در اولویت قرار دهند و با همکاران برای دستیابی به موقعیت «ستاره» رقابت کنند (مورفی و دوئک، ۲۰۱۰). در مقابل، در سازمان‌هایی با ذهنیت رشدی، کارکنان احتمالاً به خاطر یادگیری و توسعه قابلیت‌هایشان پاداش می‌گیرند. ادراک اینکه سازمان دارای ذهنیت رشدی است، کارکنان را برای رشد مهارت‌هایشان، یادگیری از دیگران و نگاه به شکست به‌عنوان فرصتی برای یادگیری، انگیزه‌مند می‌کند (کانینگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعات اخیر نشان داده‌اند که ذهنیت رشد سازمانی، که بر باور به قابلیت توسعه و یادگیری مستمر تأکید دارد، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش نوآوری کمک کند (لی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان‌هایی که ذهنیت رشد را ترویج می‌کنند، فرهنگ یادگیری را تقویت کرده و اعضای خود را به پذیرش چالش‌ها و یادگیری از شکست‌ها تشویق می‌نمایند (دوئک، ۲۰۱۶).

نوآوری مشارکتی. نظریه نوآوری مشارکتی (رچمارد، ۲۰۲۲)، بر اهمیت همکاری سیستماتیک و هدف‌مند میان ذی‌نفعان مختلف برای خلق نوآوری تأکید دارد. رچمارد معتقد است که مشارکت در نوآوری باعث ارتقاء یادگیری جمعی، شتاب‌بخشی به فرآیند توسعه محصولات و خدمات جدید و تقویت مزیت رقابتی پایدار می‌شود. در این نظریه، همکاری سازوکار کلیدی برای کاهش ریسک، اشتراک منابع و حل مسائل پیچیده در نظر گرفته می‌شود. مفهوم محوری این نظریه این است که همکاری موجب ادغام دیدگاه‌ها، دانش و مهارت‌های متنوع می‌شود و در نتیجه، راه‌حلهایی خلاقانه‌تر و جامع‌تر پدید می‌آورد (رچمارد، ۲۰۲۲). این نوع نوآوری می‌تواند شامل نوآوری محصول یا خدمات، نوآوری فرآیند و نوآوری مدیریت باشد. ژئی و همکاران (۲۰۲۳)، نوآوری مشارکتی را فرایندی می‌دانند که در آن شرکت‌ها با تکیه بر تعاملات میان‌سازمانی و اشتراک‌گذاری منابع و دانش در شبکه‌های زنجیره تأمین یا شبکه‌های همکاری، فرصت‌های یادگیری و خلاقیت مشترک ایجاد می‌کنند. این نوع نوآوری نه تنها متکی به ظرفیت داخلی سازمان است، بلکه نیازمند سطوح بالای اعتماد، هماهنگی و قابلیت جذب دانش بیرونی است تا به بهبود عملکرد نوآورانه منجر شود. آن‌ها تأکید کردند که شرکت‌ها برای پاسخ به فشارهای رقابتی و تغییرات سریع محیطی، نیازمند یادگیری مستمر و دسترسی به منابع دانشی خارج از مرزهای سازمانی هستند. در این میان، شبکه‌های دانشی و شبکه‌های همکاری به‌عنوان دو بعد حیاتی عمل می‌کنند که نه تنها دسترسی به اطلاعات و ایده‌های جدید را تسهیل می‌نمایند، بلکه از طریق تعاملات میان‌سازمانی، ظرفیت نوآوری را افزایش می‌دهند. این شبکه‌ها زمینه‌ای را فراهم می‌کنند تا شرکت‌ها به جریان‌های متنوع دانش دسترسی داشته باشند و از طریق اشتراک‌گذاری، قابلیت جذب و بهره‌برداری از دانش بیرونی را تقویت کرده و موجب افزایش اعتماد، هم‌افزایی و تبادل منابع شوند. در واقع نوآوری مشارکتی زمانی اثربخش است که شرکت‌ها بتوانند این دو نوع شبکه را به شکل مکمل به کار گیرند، زیرا صرفاً داشتن روابط همکاری بدون زیرساخت دانشی قوی یا برعکس، نمی‌تواند نوآوری پایدار ایجاد کند.

1Edmondson
2Implicit Person Theory
3Dweck
4entity

5Incremental
6Keating & Heslin
7Murphy & Dweck
8Canning

9Li
10Xie

ولایتی (۲۰۲۴)، عوامل مؤثر بر نوآوری مشارکتی را سه دسته کرده‌است: عوامل سازمانی (مانند تخصص کارکنان، ظرفیت جذب دانش و سطح فناوری سازمان)، عوامل شبکه‌ای (نظیر اعتماد بین اعضای شبکه، تنوع تخصصی مشارکت‌کنندگان و ساختار ارتباطی شبکه) و عوامل محیطی (مانند حمایت‌های دولتی، وجود زیرساخت‌های مالی و تحقیقاتی و میزان مشارکت فعال مشتریان در نوآوری).

تاب‌آوری دیجیتال. قمری‌او و همکاران (۲۰۲۵)، تاب‌آوری دیجیتال را به توانایی یک فرد یا سازمان در محافظت از خود در برابر رویدادهای زیان‌بار دیجیتالی و بازیابی مؤثر پس از وقوع چنین رویدادهایی مربوط می‌دانند. این مفهوم در عصر تحول دیجیتال و محیط‌های بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم، اهمیت ویژه‌ای یافته‌است، چرا که سازمان‌ها و جوامع برای حفظ رقابت‌پذیری و پایداری باید بتوانند به سرعت به بحران‌ها و چالش‌های فناوری پاسخ دهند و بهبود یابند. همچنین این مسئله در حوزه کارآفرینی اکوسیستم‌های دیجیتال به عنوان یکی از خوشه‌های اصلی پژوهش‌های اخیر شناخته شده‌است و بر نقش منابع فناورانه در پایداری و رقابت‌پذیری تأکید می‌کند (کومار و همکاران، ۲۰۲۵). تاب‌آوری دیجیتال به معنای توانایی سازمان برای بازیابی سریع از اختلالات دیجیتال، تطبیق با تغییرات و حفظ عملکرد حتی در شرایط نامطلوب است. سازمان‌هایی که این توانایی را تقویت می‌کنند، آمادگی بیشتری برای پاسخگویی به شوک‌های فناورانه، عملیاتی یا بازار دارند. تاب‌آوری دیجیتال یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد و باعث ارتقاء ظرفیت نوآوری می‌شود. با یادگیری سریع از اختلالات، کسب‌وکارها سازگارتر شده و نوآوری بیشتری در فرآیندها و محصولات خود خواهند داشت (آواد و مارتین روجاس^۱، ۲۰۲۴). در واقع نوآوری در محیط‌های تاب‌آور راحت‌تر شکل می‌گیرد، زیرا این سازمان‌ها انعطاف لازم برای آزمایش، به‌کارگیری راهکارهای جدید دیجیتال و حتی تغییر مدل کسب‌وکار خود را دارند و در مواجهه با تغییرات می‌توانند به سرعت واکنش نشان دهند (هینز و همکاران، ۲۰۲۱). برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، تاب‌آوری دیجیتال کمک می‌کند تا از تحول دیجیتال برای افزایش چابکی نوآوری و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید حتی در محیط‌های ناپایدار استفاده کنند (سولاستری و همکاران، ۲۰۲۳). این مفهوم تضمین می‌کند که سازمان تحت فشارهای مختلف عملیاتی، اختلالات فناوری یا حملات سایبری، بتواند به عملکرد خود ادامه دهد و خدمات حیاتی را قطع نکند (عبیدی و همکاران، ۲۰۲۳).

هم‌آفرینی ارزش. روبیرو و همکاران (۲۰۲۳)، هم‌آفرینی ارزش را فرایندی پیش‌فعال، خلاقانه و اجتماعی تعریف کرده‌اند که در آن، یک شرکت و ذی‌نفعانش به‌طور متقابل همکاری می‌کنند و منافع و ارزش‌هایی را برای همه طرف‌ها ایجاد می‌نمایند. این فرایند مستلزم تعامل فعال کاربران با یک محصول یا خدمت است که به فرایندهای هم‌آفرینانه، سطح بالاتری از درگیری و گفت‌وگویی پویا در هر مرحله منجر می‌شود (بزوا و آزارا^۲؛ ۲۰۲۱، ۲۲۷). لاش و وارگو تأکید می‌کنند که برای درک بهتر دنیای مدرن بازار، باید از دیدگاه خدمت‌محور به بازاریابی نگاه کنیم. در این چارچوب که سازمان و مشتری به صورت فعال با هم تعامل می‌کنند، هر دو در خلق ارزش نقش دارند و مصرف‌کننده دیگر صرفاً دریافت‌کننده منفعل نیست (راماسوامی و اوزجان^۳؛ ۲۰۱۸). معتقدند هم‌آفرینی ارزش نه تنها به ارزش اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه ارزش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز در بر می‌گیرد. با وجود مقالات متعددی که به پیامدهای مثبت هم‌آفرینی ارزش پرداختند، بعضی مقالات نیز به پیامدهای منفی هم‌آفرینی ارزش پرداختند. یافته‌های مطالعه (ترابلانچ و همکاران، ۲۰۲۴)، نشان می‌دهد که هم‌آفرینی ارزش در محیط‌های خدماتی، اگرچه برای خلق ارزش بیشتر برای مشتریان مفید است، می‌تواند پیامدهای منفی مهمی برای کارکنان به همراه داشته باشد. نخست، رفتارهای نامناسب و ناکارآمد برخی مشتریان در تعامل با کارکنان، موجب افزایش فشار روانی و خستگی عاطفی می‌شود که می‌تواند به کاهش رضایت شغلی و انگیزه کاری کارکنان منجر شود. دوم، تعارض میان انتظارات مشتریان و منابع محدود کارکنان، باعث ایجاد تضاد و احساس ناتوانی در انجام وظایف می‌شود و در نتیجه

به تخریب ارزش به جای خلق آن منجر می‌شود. همچنین، کارکنان در مرزهای تعامل با مشتریان، وظایف متعددی را همزمان مدیریت می‌کنند که پیچیدگی نقش و استرس شغلی را افزایش می‌دهد.

مطالعه (لینگ‌لینگ و یه، ۲۰۲۳)، نشان می‌دهد که قابلیت‌های دیجیتال، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در محیطی پویا و مملو از چالش‌های فناورانه، سریع واکنش نشان دهند و در عین حال روند نوآوری و هم‌آفرینی ارزش را حفظ کنند. یافته‌های این پژوهش تأکید دارد که سازمان‌های تاب‌آور دیجیتال با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین می‌توانند اصلاحات سریع انجام داده و فضای نوآوری مشارکتی را تقویت نمایند. در همین راستا، یانگ^۲ (۲۰۲۴)، به بررسی روابط میان عناصر دانش در شرکت‌ها و تأثیر آن بر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم نوآوری پرداخت. نتایج این مطالعه نشان داد که روابط دانش مکمل می‌توانند هم‌افزایی دانش را تقویت کنند، اما اگر بیش از حد باشند، اثرشان کاهش می‌یابد. در مقابل، عناصر دانش جایگزین عموماً اثر منفی داشته و مانع تبادل دانش می‌شوند، در حالی که ترکیب متنوع عناصر دانش اثر مثبت برجای می‌گذارد. همچنین، هم‌افزایی دانش نقش کلیدی میانجی ایفا می‌کند و وجود هنجارهای قوی در اکوسیستم نوآوری، تعامل و اعتماد میان شرکت‌ها را تسهیل می‌سازد.

پژوهش (بهیان و همکاران، ۲۰۲۵)، با تمرکز بر بخش انرژی امارات نشان داد که انعطاف‌پذیری سازمانی، پذیرش فناوری‌های نوین و تاب‌آوری سایبری از عوامل کلیدی موفقیت در فرآیند تحول دیجیتال هستند. در این راستا، پیاده‌سازی یادگیری مستمر، نمونه‌سازی تکراری و نهادینه‌سازی تاب‌آوری در فرهنگ سازمانی، زمینه‌ای برای ذهنیت مشتری‌محور فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، ژو و همکاران (۲۰۲۳)، مشارکت کارکنان در هم‌آفرینی ارزش مشتری را شامل رفتارهای درون‌نقش و فرانتشی دانسته و با استفاده از مدل تقاضا-منابع شغلی (بکر و دمرتوی، ۲۰۰۷)، پیشایندها و پیامدهای آن را تبیین کردند. در این مطالعه، میزان همکاری میان‌بخشی به عنوان یک تعدیل‌گر بررسی شده است.

یافته‌های گوئس و همکاران (۲۰۲۳)، نیز سه عامل اجتماعی اعتماد، تعهد و ذهنیت را به عنوان عناصر حیاتی خلق مشترک ارزش در زیست‌بوم زنجیره تأمین شناسایی کردند. برخلاف پژوهش‌های پیشین که بیشتر بر عوامل مثبت تمرکز داشتند، این مطالعه بر نقش راهبردی ذهنیت به‌عنوان منبع سازمانی جمعی تأکید می‌کند. در همین زمینه، مولینا و رومرو^۳ (۲۰۰۹)، با بررسی شبکه‌های سازمانی نشان دادند که اتصال منابع و تخصص‌های متنوع، ظرفیت نوآوری را افزایش داده و جوامع مشتریان نیز با بازخورد و ایده‌پردازی، نقش فعالی در خلق ارزش ایفا می‌کنند. این رویکرد شبکه‌ای و مشارکتی بر اهمیت اعتماد، شفافیت و اشتراک دانش در فرآیند نوآوری مشترک تأکید دارد. به موازات آن، داپین^۴ و همکاران (۲۰۲۲)، تصریح کردند که تاب‌آوری دیجیتال یک مزیت رقابتی حیاتی است که نیازمند تلفیق فناوری، فرهنگ، رهبری و یادگیری بوده و محدود به بعد فناورانه نیست.

همچنین، مطالعه یو و همکاران (۲۰۲۳)، نشان داد که کیفیت ادغام میان بازیگران زنجیره تأمین، عامل مهمی در تقویت هم‌آفرینی ارزش و افزایش مقاومت زنجیره در برابر اختلالات است. این پژوهش تأکید می‌کند که فناوری‌های دیجیتال نقش تعدیل‌گر در این رابطه دارند. در دهه اخیر نیز به دلیل دسترسی گسترده مشتریان به اطلاعات اینترنتی، مشارکت آن‌ها در هم‌آفرینی ارزش افزایش یافته و این مشارکت به شکل دانش، تلاش و سایر ورودی‌ها نمود یافته است (منگوک و همکاران، ۲۰۲۰؛ وبستر و لاش، ۲۰۱۱؛ بلات و همکاران، ۲۰۲۰).

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کمی و همبستگی است که در آن از مدل‌یابی معادلات ساختاری به منظور بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش استفاده شد. هدف پژوهش بررسی تأثیر ذهنیت رشد بر هم‌آفرینی ارزش با نقش

1Lingling & Ye
2Yang
3Bahyan
4Xu

5Demerouti & Bakker
6Goetz
7Romero & Molina
8Dopin

9Yu
10Menguc
11Webster & Lusch
12Iut

میانجی تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. جامعه پژوهش، مدیران عالی و سرپرستان میانی شاغل در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در استان تهران بود. روش نمونه‌گیری هدف‌مند از بین کسانی انتخاب شد که حداقل یک فرایند دیجیتالی در عملیات سازمانی خود به‌کار گرفته بودند (مانند CRM، ERP، یا اتوماسیون فروش و ارتباط با مشتری). برای تعیین حداقل حجم نمونه، از نرم‌افزار G*Power استفاده شد. با توجه به اینکه بیشترین تعداد پیش‌بین‌ها در مدل برابر با ۷ بود، اندازه اثر (۰/۵)، سطح معناداری برابر با (۰/۰۵) و توان آزمون برابر با (۰/۸) در نظر گرفته شد. با وارد کردن این پارامترها در آزمون رگرسیون چندگانه، حداقل حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۲۷ نفر به دست آمد. با این حال، جهت افزایش دقت و اعتبار نتایج، حجم نمونه نهایی برابر با ۱۳۰ نفر انتخاب گردید. در نهایت، ۱۱۰ پرسش‌نامه کامل و معتبر جمع‌آوری و وارد تحلیل شد. توزیع پرسش‌نامه به صورت الکترونیکی و حضوری انجام گرفت. این پژوهش در بازه زمانی فروردین تا خردادماه سال ۱۴۰۴ انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه ساختار یافته بود. بدین منظور، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته با ۲۰ گویه بر مبنای مطالعات نظری و پیشینه پژوهش طراحی شد. برای پایایی مطالعه مقدماتی روی نمونه‌ای ۳۰ نفری از جامعه هدف انجام شد. مقادیر آلفا برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ بوده است. جهت بررسی روایی محتوایی پرسش‌نامه، از شاخص نسبت روایی محتوا مبتنی بر روش (لاوشه، ۱۹۷۵)، استفاده شد. بدین منظور، پرسش‌نامه اولیه در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه مدیریت کسب‌وکار قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد هر گویه را بر اساس سه‌گزینه‌ای بودن (ضروری، مفید ولی غیرضروری، غیرضروری) قضاوت کنند. بر اساس فرمول CVR، مقدار لازم برای پذیرش هر گویه در جدول لاوشه با ۱۰ داور برابر با ۰/۶۲ است. پس از محاسبه، میانگین شاخص CVR برای گویه‌ها برابر با ۰/۷۴ به دست آمد لذا روایی محتوایی مطلوب ابزار می‌باشد. جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کالماگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که مقدار p-value برای تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ بوده و بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت نمی‌کنند. با این حال، تحلیل ساختاری پژوهش با استفاده از PLS-SEM انجام شد. دلیل انتخاب این روش که یک روش ناپارامتریک است ماهیت اکتشافی پژوهش، نیازمندی این روش به پیش‌فرض‌های حداقلی و حجم کوچک نمونه بود. روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و بررسی بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراج‌شده و پایایی ترکیبی تأیید شد. برای ارزیابی برازش کلی مدل مفهومی نیز، از شاخص SRMR و NFI استفاده شد.

۴. یافته‌های پژوهش

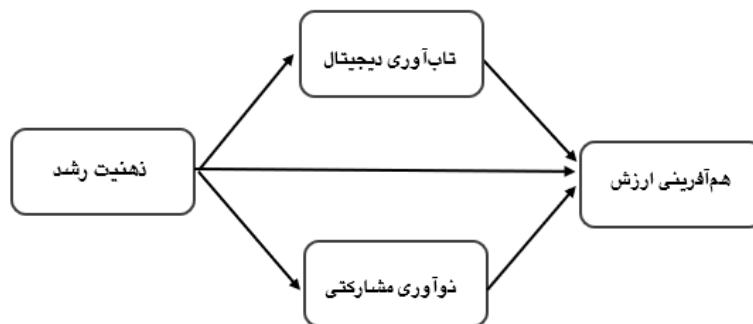
ویژگی جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	دسته‌بندی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۶۶	۶۰
	زن	۴۴	۴۰
گروه سنی	۲۴-۲۵ سال	۳۳	۳۰
	۳۵-۴۴ سال	۴۴	۴۰
	۴۵-۵۰ سال	۲۲	۲۰
	۵۵ سال و بالاتر	۱۱	۱۰
سطح تحصیلات	دیپلم و بالاتر	۱۱	۱۰
	کارشناسی	۶۶	۶۰

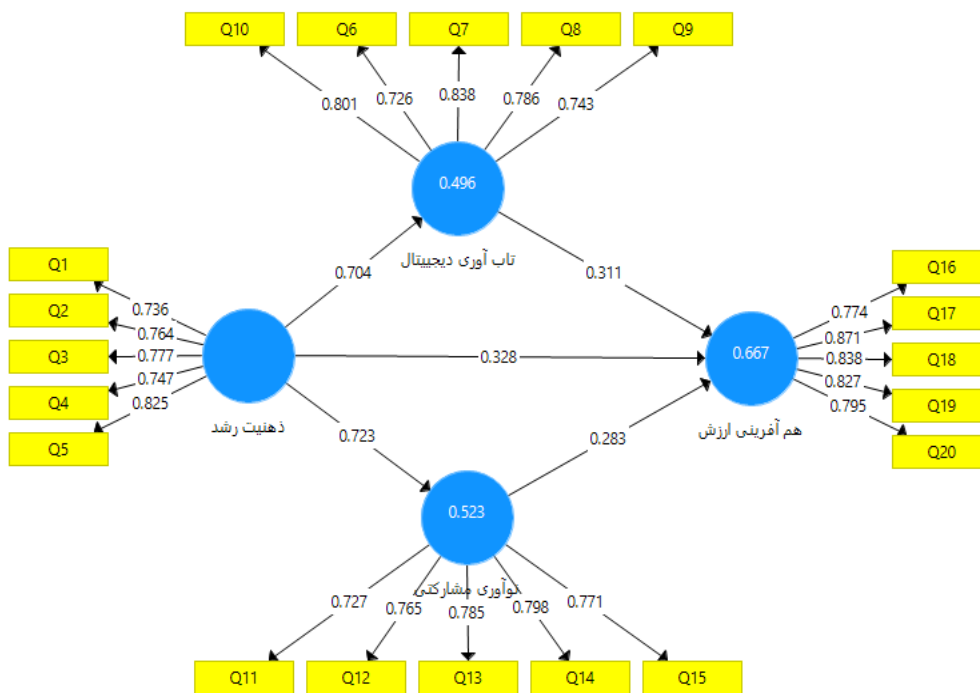
متغیر	دسته‌بندی	تعداد	درصد
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۳۳	۳۰
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۲۷	۲۴/۵۵
	۵ تا ۱۰ سال	۵۰	۴۵/۴۵
	بیش از ۱۰ سال	۳۳	۳۰
نوع کسب‌وکار	خدماتی	۵۱	۴۶/۳
	تولیدی	۲۷	۲۳/۷
	بازرگانی	۲۲	۲۰

از مجموع پاسخ‌دهندگان، (۶۰٪) مرد و (۴۰٪) زن بوده‌اند. این نسبت نشان‌دهنده حضور قابل‌توجه زنان در این جامعه در عرصه مدیریتی شرکت‌هاست، هرچند مردان همچنان سهم بیشتری دارند. بیشترین فراوانی سنی مربوط به بازه سنی ۳۵-۴۴ سال (۴۰٪) است. پس از آن، گروه‌های ۲۵-۳۴ سال (۳۰٪)، ۴۵-۵۴ سال (۲۰٪) و ۵۵ سال و بالاتر (۱۰٪) قرار دارند. این توزیع حاکی از غالب بودن مدیران میانسال در جامعه آماری است. (۴۵٪/۴۵) از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال بوده‌اند که نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از مشارکت‌کنندگان دارای تجربه قابل‌توجه اما نه طولانی‌مدت هستند. همچنین (۳۰٪) بیش از ۱۰ سال و (۲۴٪/۵۵) کمتر از ۵ سال سابقه کاری داشته‌اند. بیشتر پاسخ‌دهندگان (۳٪/۴۶) در بخش خدماتی فعالیت داشته‌اند و پس از آن بخش تولیدی با (۷٪/۳۳) و بازرگانی با (۲۰٪) قرار دارند. این توزیع نشان می‌دهد که بخش خدماتی سهم عمده‌ای در جامعه آماری داشته‌است، که می‌تواند به دلیل ماهیت تعامل‌محور خدمات با مشتریان و زمینه‌ی مناسب‌تر برای هم‌آفرینی ارزش باشد. مدل مفهومی پژوهش بیانگر متغیرها و روابط بین آن‌ها می‌باشد (شکل ۱).



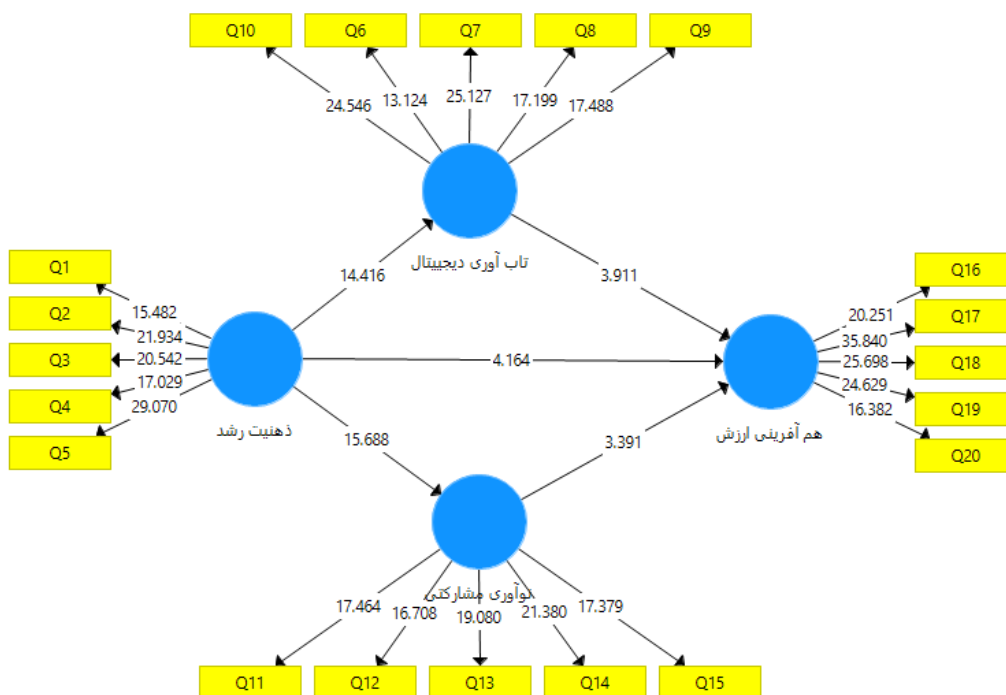
شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مدل پژوهش بر اساس ترکیب نظریه‌های پیشین (نظریه ذهنیت رشد دوک، ۲۰۰۰؛ نظریه تاب‌آوری دیجیتال لی و همکاران، ۲۰۲۲؛ و نظریه نوآوری مشارکتی رچمارد، ۲۰۲۲)، طراحی شد. سپس این مدل مفهومی در قالب فرضیه‌های مشخص تدوین و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون گردید. این مدل تلاش دارد نشان دهد که ذهنیت رشد سازمانی، به‌عنوان یک نگرش تحول‌گرا، چگونه می‌تواند با فعال‌سازی دو سازوکار کلیدی یعنی تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی، منجر به ارتقاء سطح هم‌آفرینی ارزش در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شود. پس از ارائه الگوی پژوهش، جهت اعتبارسنجی از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. شکل ۲ مدل پژوهش را در وضعیت استاندارد نشان می‌دهد:



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش (تخمین استاندارد)

مدل پژوهش در وضعیت استاندارد در شکل ۳ نشان داده شده است:



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش (حالت معناداری)

نتایج مندرج در شکل ۳ نشان می‌دهد که مقادیر آماره t از (۱/۹۶) بیشتر است. بنابراین سازه‌ها به درستی مورد سنجش قرار گرفته‌اند. مقدار بارهای عاملی در تمامی موارد از (۰/۵) بیشتر بوده بنابراین، بارهای عاملی تاییدکننده مناسب بودن

گویه‌ها در سنجش سازه‌های پژوهش بودند. روابط بین سازه‌های مدل بیرونی (اندازه‌گیری) براساس سه شاخص روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت (جدول ۲).

جدول ۲. ارزیابی برازش بخش اندازه‌گیری الگوی پژوهش

سازه اصلی	گویه	بارعاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
ذهنیت رشد	Q1	در سازمان ما، یادگیری از اشتباهات به عنوان فرصتی برای رشد تلقی می‌شود.	۰/۷۳۶	۰/۸۷۹	۰/۵۹۲
	Q2	ما باور داریم که توانایی‌ها با تمرین و تلاش قابل ارتقاء هستند.	۰/۷۶۴		
	Q3	کارکنان تشویق می‌شوند تا مهارت‌های جدید را یاد بگیرند.	۰/۷۷۷		
	Q4	شکست‌ها به‌عنوان بخشی از مسیر موفقیت پذیرفته می‌شوند.	۰/۷۴۷		
	Q5	رهبری سازمان، فرهنگ ذهنیت رشدی را ترویج می‌کند.	۰/۸۲۵		
تاب‌آوری دیجیتال	Q6	سازمان ما در برابر اختلالات فناوری واکنش سریع و مؤثر دارد.	۰/۷۲۶	۰/۸۸۶	۰/۶۰۸
	Q7	ما زیرساخت‌های لازم برای بازیابی سریع از حملات دیجیتال داریم.	۰/۸۲۸		
	Q8	کارکنان ما توانایی انطباق با تغییرات دیجیتال را دارند.	۰/۷۸۶		
	Q9	از فناوری‌های نوین برای افزایش مقاومت دیجیتال استفاده می‌شود.	۰/۷۴۳		
	Q10	برنامه‌های آموزشی برای افزایش تاب‌آوری دیجیتال داریم.	۰/۸۰۱		
نوآوری مشارکتی	Q11	کارکنان در توسعه ایده‌های نو مشارکت دارند.	۰/۷۲۷	۰/۸۷۹	۰/۵۹۲
	Q12	نظرات مشتریان در توسعه خدمات جدید لحاظ می‌شود.	۰/۷۶۵		
	Q13	ما با شرکای تجاری خود برای نوآوری همکاری داریم.	۰/۷۸۵		
	Q14	ایده‌پردازی در جلسات تیمی تشویق می‌شود.	۰/۷۹۸		
	Q15	نوآوری از طریق تعاملات بین‌فردی تقویت می‌شود.	۰/۷۷۱		
هم‌آفرینی ارزش	Q16	مشتریان ما در فرایند طراحی خدمات مشارکت می‌کنند.	۰/۷۷۴	۰/۸۷۹	۰/۶۷۵
	Q17	ما تجربه خدمت را با کمک مشتریان بازرگانی می‌کنیم.	۰/۸۷۱		
	Q18	کارکنان نقش فعالی در ایجاد ارزش برای مشتریان دارند.	۰/۸۳۸		
	Q19	تعامل ما با مشتریان منجر به خلق مشترک راه‌حل‌ها می‌شود.	۰/۸۳۷		
	Q20	سازمان ما بستری فراهم کرده تا مشتریان تجربه خود را ارتقا دهند.	۰/۷۹۵		

مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از (۰/۵) است و روایی همگرا تایید می‌شود. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از (۰/۷) بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. برای ارزیابی دقیق‌تر روایی افتراقی، از روش نسبت یگانه- دوگانه (HTMT) استفاده شد. مطابق جدول ۳، کلیه مقادیر HTMT کمتر از (۰/۹۰) گزارش شدند.

جدول ۳. ماتریس سنجش روایی و اگر مدل پژوهش

هم‌آفرینی ارزش	نوآوری مشارکتی	تاب‌آوری دیجیتال	ذهنیت رشد	سازه
				ذهنیت رشد
			۰/۸۳۴	تاب‌آوری دیجیتال
		۰/۷۰۷	۰/۸۶۸	نوآوری مشارکتی
۰/۸۲۵		۰/۸۲۲	۰/۸۷۵	هم‌آفرینی ارزش

روابط بین سازه‌های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می‌شود. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین است (چین، ۱۹۹۸). شاخص ارتباط پیش‌بینی توسط (استون و گیزر، ۱۹۷۳)، معرفی شد. به همین خاطر گاهی با عنوان شاخص استون-گیزر نیز شناخته می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. ارزیابی برازش بخش ساختاری پژوهش

سازه اصلی	ضریب تعیین (R ²)	Q2	VIF
ذهنیت رشد	-	-	-
تاب‌آوری دیجیتال	۰/۴۹۶	۰/۲۲۷	۰/۲۲۷
نوآوری مشارکتی	۰/۵۲۳	۰/۲۸۲	۰/۲۸۲
هم‌آفرینی ارزش	۰/۶۶۷	۰/۴۱۷	۰/۴۱۷

برای ارزیابی برازش کلی مدل مفهومی، از شاخص^۳ SRMR استفاده شد. همچنین از شاخص NFI نیز استفاده شد. مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص برابر با (۰/۸۳۰) بود که بالاتر از آستانه حداقلی توصیه‌شده (۰/۹۰) است. لذا مدل پیشنهادی به‌طور معناداری برازش بهتری دارد. برای ارزیابی مشکل هم‌خطی میان متغیرها، شاخص VIF محاسبه شد. نتایج نشان داد که تمامی مقادیر VIF کمتر از ۳/۳ بودند. از آنجا که مقادیر کمتر از ۵ (و به‌ویژه کمتر از ۳،۳) نشان‌دهنده نبود مشکل هم‌خطی جدی هستند، لذا مدل پژوهش از نظر هم‌خطی بین سازه‌ها در وضعیت قابل قبول قرار دارد. روابط میان سازه‌های اصلی براساس ضریب مسیر و آماره t مورد بررسی قرار گرفت. ضرایب مسیر در این بخش شدت و جهت رابطه را نشان می‌دهند. چون مقدار آماره t در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر از ۱/۹۶ است نشان می‌دهد ضرایب مسیر معنادار هستند. لذا تمامی فرضیه‌ها تایید شدند (جدول ۵).

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون سازه‌های اصلی

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
H ₁ ذهنیت رشد ← تاب‌آوری دیجیتال	۰/۷۰۴	۱۴/۴۱۶	۰/۰۰۰	تایید
H ₂ ذهنیت رشد ← نوآوری مشارکتی	۰/۷۲۳	۱۵/۶۸۸	۰/۰۰۰	تایید
H ₃ تاب‌آوری دیجیتال ← هم‌آفرینی ارزش	۰/۳۱۱	۳/۹۱۱	۰/۰۰۰	تایید

۱ Chin
۲ Stone & Geisser

۳ Standardized Root Mean Square Residual
۴ Normed Fit Index

نتیجه	معناداری	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	۰/۰۰۱	۳/۳۹۱	۰/۲۸۳	H ₄ نوآوری مشارکتی ← هم‌آفرینی ارزش
تایید	۰/۰۰۰	۴/۱۶۴	۰/۳۲۸	H ₅ ذهنیت رشد ← هم‌آفرینی ارزش
تایید	۰/۰۰۰	۲/۸۲۷	۰/۲۱۸	H ₆ ذهنیت رشد ← تاب‌آوری دیجیتال ← هم‌آفرینی ارزش
تایید	۰/۰۰۱	۳/۲۹۵	۰/۲۰۴	H ₇ ذهنیت رشد ← نوآوری مشارکتی ← هم‌آفرینی ارزش

فرضیه ۱: تاثیر ذهنیت رشد بر تاب‌آوری دیجیتال. این رابطه با ضریب مسیر (۰/۷۰۴)، یکی از قوی‌ترین پیوندهای معنادار در مدل بود. برخلاف تصور رایج که تاب‌آوری دیجیتال را صرفاً امری فناورانه می‌داند، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های روان‌شناختی و فرهنگی سازمان، مانند ذهنیت رشد، نقشی زیربنایی در توسعه این تاب‌آوری ایفا می‌کنند. تحلیل عمیق‌تر نشان می‌دهد که ذهنیت رشد، موتور محرک یادگیری فناورانه و اعتماد به توانمندی‌های نوظهور درون سازمان است. در بستر SMEها که اغلب با محدودیت زیرساخت‌های دیجیتال و نیروی متخصص مواجه‌اند، ذهنیت رشد می‌تواند ریسک‌پذیری در مواجهه با نوآوری، پذیرش شکست‌های فناورانه و تداوم یادگیری را تسهیل کند. از این منظر، تاب‌آوری دیجیتال نه یک "دارایی فنی"، بلکه یک "قابلیت رفتاری-شناختی" است که با ذهنیت سازمانی درآمیخته است.

فرضیه ۲: تاثیر ذهنیت رشد بر نوآوری مشارکتی. ارتباط بین ذهنیت رشد و نوآوری مشارکتی، قوی‌ترین پیوند مدل بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که ذهنیت رشد موجب کاهش مقاومت در برابر دیدگاه‌های بیرونی و افزایش تمایل به همکاری بین‌سازمانی و بین‌فردی می‌شود. SMEهایی که ذهنیت رشد دارند، بهتر می‌توانند از مزایای دانش پراکنده در شبکه‌های تأمین و مصرف استفاده کنند. در این سازمان‌ها، نوآوری نه محصول فردی نبوغ، بلکه نتیجه تعامل فعال و شبکه‌ای است. ذهنیت رشد به آن‌ها امکان می‌دهد تا مرزهای سازمان را شفاف‌تر کنند و ذی‌نفعان (از کارکنان تا مشتریان) را در توسعه راه‌حل‌ها شریک نمایند. این امر باعث می‌شود نوآوری از حالت خطی به فرایندی پویا و باز تبدیل شود؛ فرایندی که در آن اشتراک دانش، یادگیری از شکست و اعتماد به دیدگاه دیگران نهادینه می‌شود.

فرضیه ۳: تاثیر تاب‌آوری دیجیتال بر هم‌آفرینی ارزش. نتایج نشان می‌دهد تاب‌آوری دیجیتال مسیر مهمی به سمت هم‌آفرینی ارزش است. SMEهایی که توانایی پاسخ سریع به چالش‌های دیجیتال دارند، بستری پایدار برای مشارکت مشتریان فراهم می‌آورند. تاب‌آوری دیجیتال از دو بعد تحلیلی در این رابطه نقش دارد. ابتدا بعد زیرساختی (پایداری سیستم‌ها، امنیت داده‌ها، و قابلیت اطمینان سرویس‌ها باعث افزایش اعتماد مشتریان می‌شود) و سپس بعد فرهنگی (سازمان‌هایی که چابک هستند و با اختلالات کنار می‌آیند، اعتمادبه‌نفس لازم برای دعوت از مشتریان به مشارکت فعال را دارند). در واقع، تاب‌آوری دیجیتال امکان "خلق ارزش مستمر" را در شرایط ناپایدار فراهم می‌کند و این خود مهم‌ترین سرمایه برای SMEهایی است که به‌طور مستمر با فشارهای فناورانه و محیطی مواجه‌اند.

فرضیه ۴: تاثیر نوآوری مشارکتی بر هم‌آفرینی ارزش. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که نوآوری مشارکتی موجب بسط مرزهای سازمانی و تعریف مجدد نقش مشتری می‌شود. نوآوری مشارکتی، مشتری را به یک "طراح مشترک تجربه" ارتقاء می‌دهد؛ به‌ویژه در SMEها، که فرآیندهای تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیرتر هستند، ایده‌های مشتری می‌توانند در کوتاه‌مدت به راه‌حل تجاری تبدیل شوند. این تعامل دوسویه باعث می‌شود تجربه مشتری نه تنها بهبود یابد بلکه به «سرمایه دانشی سازمان» بدل شود. همچنین، مشتریانی که در نوآوری مشارکت می‌کنند، تعلق خاطر بالاتری داشته و تبدیل به مبلغان برند می‌شوند؛ پدیده‌ای حیاتی برای بقای SMEها در بازار پرریسک.

فرضیه ۵: تأثیر ذهنیت رشد بر هم‌آفرینی ارزش. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد ذهنیت رشد تأثیر مثبت و معناداری بر هم‌آفرینی ارزش دارد. این یافته بر بنیانی روان‌شناختی استوار است که ذهنیت رشد را نه فقط به‌عنوان یک باور فردی، بلکه به‌مثابه زیرساختی سازمانی برای تسهیل درک متقابل، تعامل مشارکتی و ارزش‌سازی مشترک تفسیر می‌کند. این یافته، در نگاه نخست با یافته مطالعاتی چون دوئک (۲۰۰۶)، هم‌راستا به‌نظر می‌رسد که ذهنیت رشد را عاملی فردی برای انگیزش، یادگیری و پیشرفت معرفی کرده‌اند. تحلیل‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی با ذهنیت رشد، تمایل بیشتری دارند تا مشتری را به‌عنوان همکار نوآور ببینند، نه صرفاً مصرف‌کننده منفعل. چنین نگاهی باعث شکل‌گیری زبان مشترک بین کارکنان و مشتریان می‌شود و فضا را برای یادگیری دوسویه، بازآفرینی فرایندهای خدمت و خلق تجربه شخصی‌سازی‌شده باز می‌کند. در SMEها که ساختارها تخت‌تر و تصمیم‌گیری چابک‌تر است، ذهنیت رشد می‌تواند با شدت بیشتری بروز پیدا کند و فرهنگ مشارکت را در سطح کارکنان و مشتریان تقویت نماید. برخلاف رویکردهایی مانند (راماسوامی و پراهالاد، ۲۰۰۴)، که هم‌آفرینی ارزش را عمدتاً به‌واسطه تعامل مستقیم سازمان و مشتری تعریف کرده‌اند، این پژوهش بر اهمیت آمادگی درونی سازمان تأکید دارد.

فرضیه ۶: تأثیر ذهنیت رشد بر نوآوری ارزش از طریق نقش میانجی تاب‌آوری دیجیتال. برخلاف بسیاری از مطالعات فنی‌محور (لی و همکاران، ۲۰۲۲)، که تاب‌آوری دیجیتال را عمدتاً در چارچوب توانایی‌های زیرساختی و واکنش‌های فناورانه تحلیل کرده‌اند، در این تحقیق، تاب‌آوری دیجیتال در امتداد ظرفیت‌های فرهنگی و شناختی سازمان قرار گرفته‌است.

فرضیه ۷: تأثیر ذهنیت رشد بر نوآوری ارزش از طریق نقش میانجی نوآوری مشارکتی. در حالی که اغلب پژوهش‌های پیشین مانند پژوهش (رچمارد، ۲۰۲۲)، نوآوری مشارکتی را بیشتر به‌عنوان پیامد عوامل محیطی یا شبکه‌ای تحلیل کرده‌اند، در این پژوهش نقش فعال و واسطه‌گرانه‌ای برای آن در نظر گرفته شده‌است.

برای ارزیابی معناداری اثرهای میانجی‌گری در مدل مفهومی، روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ بازنمونه‌گیری اجرا شد. نتایج نشان داد که مقدار t برای میانجی اول برابر با (۳/۸۲۷) و سطح معناداری (۰/۰۰۰) و مقدار t برای میانجی دوم (۳/۲۹۵) و سطح معناداری (۰/۰۰۱) بود. لذا معناداری اثرهای میانجی‌گری تأیید شد. همچنین مقایسه اثر غیر مستقیم متغیرهای میانجی نشان می‌دهد که شدت تأثیر متغیر تاب‌آوری دیجیتال با ضریب مسیر (۰/۲۱۸)، نسبت به نوآوری مشارکتی با ضریب مسیر (۰/۲۰۴)، بیش‌تر بوده‌است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حالی که بیشتر تحقیقات قبلی نوآوری مشارکتی یا تاب‌آوری دیجیتال را پیامد محیطی فنی دانسته‌اند، پژوهش حاضر نشان داد ذهنیت رشد، که (به‌عنوان یک متغیر روان‌شناختی)، نقش محرک زیربنایی دارد می‌تواند نقش کلیدی در ارتقای هم‌آفرینی ارزش در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) داشته باشد و این تأثیر از طریق دو سازوکار میانجی مهم یعنی تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی تقویت می‌شود. این نتایج همسو با نظریه‌های موجود درباره قدرت ذهنیت رشد در تسهیل یادگیری، نوآوری و سازگاری در سازمان‌ها می‌باشد (دوئک، ۲۰۰۰؛ لی و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی مطالعات پیشین نیز تأکید کرده‌اند که شرکت‌هایی با ذهنیت رشد بیشتر قادر به توسعه قابلیت‌های یادگیری سازمانی بوده و بهتر می‌توانند در محیط‌های متلاطم و دیجیتالی دوام آورند (فارو و همکاران، ۲۰۲۱؛ قمریا و همکاران، ۲۰۲۵). در این زمینه، تاب‌آوری دیجیتال به‌عنوان یک قابلیت حیاتی تعریف شده‌است که نه تنها جنبه‌های فنی، بلکه ابعاد رفتاری و فرهنگی سازمان را نیز در برمی‌گیرد (مانتینو و همکاران، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، نقش پررنگ نوآوری مشارکتی در ارتقای هم‌آفرینی ارزش، مطابق با پژوهش‌های اخیر (رومرو و مولینا، ۲۰۰۹؛ رچمارد، ۲۰۲۲)، است که تأکید دارند همکاری در شبکه‌های گسترده داخلی و با ذینفعان بیرونی، منجر به خلق نوآوری‌ها و مزیت‌های رقابتی پایدار می‌شود. این پژوهش نشان داد این مسیر نسبت به تاب‌آوری دیجیتال اثر بزرگ‌تری در تحقق ارزش مشترک ایفا می‌کند که می‌تواند ناشی از اهمیت عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی در فرایند نوآوری باشد. علاوه بر این، تأیید

معناداری نقش میانجی تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی، دیدگاهی جامع درباره تلفیق ظرفیت‌های روانشناختی و فناورانه در سازمان‌ها ارائه می‌کند که مورد استقبال مطالعات حوزه تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری باز نیز قرار گرفته‌است (نلسون و همکاران، ۲۰۲۵؛ آتیو و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش حاضر همچنین نشان داد که ظرفیت‌های روانشناختی مانند ذهنیت رشد نه صرفاً یک متغیر رفتاری، بلکه سرمایه‌ای راهبردی در ایجاد تاب‌آوری و نوآوری‌های مشارکتی است. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های کلیدی حوزه هم‌آفرینی ارزش همسویی داشته و بر اهمیت رویکردهای انسان‌محور، اجتماعی و فرهنگی در تقویت ارزش مشترک تأکید می‌کند (زابورک و همکاران، ۲۰۱۹؛ لاش و وارگو، ۲۰۰۴).

ذهنیت رشد به‌عنوان یک سازه روان‌شناختی، پیش‌ران کلیدی در ارتقای یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری و پذیرش دیدگاه‌های بیرونی است؛ این ویژگی‌ها به‌طور مستقیم شرایط هم‌آفرینی ارزش را تسهیل می‌کنند. از سوی دیگر، تجربه‌ی مشارکت در فرآیندهای هم‌آفرینانه، خود به تقویت ذهنیت رشد در سازمان منجر می‌شود. به‌طور مثال، زمانی که مدیران و کارکنان در تعامل با مشتریان و ذی‌نفعان درمی‌یابند که همکاری و آزمون خطا می‌تواند منجر به نوآوری‌های ارزشمند شود، باور آنان به قابلیت تغییرپذیری و یادگیری نیز افزایش می‌یابد. به بیان دیگر، خود تجربه‌ی هم‌آفرینی، به‌مثابه یک فرایند یادگیری اجتماعی، ذهنیت رشد را بازتولید و تقویت می‌کند. این استدلال با منطق غالب خدمت‌محور (لاش و وارگو، ۲۰۰۴)، همسو است؛ زیرا آنان تأکید دارند که ارزش‌آفرینی در تعاملات اجتماعی و شبکه‌ای شکل می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت رابطه میان ذهنیت رشد و هم‌آفرینی ارزش، به جای یک پیوند خطی، نوعی چرخه بازخوردی است که در آن هر کدام از این دو سازه، دیگری را تقویت می‌کند. از منظر مدیریتی، این بدان معناست که سازمان‌ها نباید ذهنیت رشد را صرفاً به‌عنوان یک «ورودی» برای تسهیل هم‌آفرینی ارزش در نظر بگیرند، بلکه باید خود فرآیندهای هم‌آفرینی را نیز به‌مثابه بستری برای تقویت ذهنیت رشد تلقی کنند. برای نمونه، مشارکت فعال مشتریان در توسعه محصول یا همکاری بین‌بخشی در طراحی خدمات می‌تواند ذهنیت یادگیری و رشد را در میان کارکنان و مدیران پررنگ‌تر سازد.

برای شرکت‌ها با ناپایداری محیطی، کمبود منابع و فشارهای فناورانه، این پژوهش چندین پیامد راهبردی دارد: شرکت‌ها معمولاً فاقد مزایای مقیاس یا منابع مالی بزرگاند؛ اما ذهنیت رشد می‌تواند دارایی پایداری باشد که در برابر بحران اقتصادی یا فناورانه کمتر مستهلک می‌شود. این دارایی روان‌شناختی، زمینه‌ساز سرمایه‌گذاری روی یادگیری، پذیرش شکست و بازتعریف موفقیت است. نتایج نشان می‌دهد که تاب‌آوری دیجیتال صرفاً یک واکنش دفاعی به تهدیدات نیست، بلکه یک قابلیت پیش‌نگرانه است که امکان تعامل سازنده با مشتریان، پیاده‌سازی خدمات نو و بقای سازمان را فراهم می‌کند. این موضوع با نتایج مطالعه (لی و همکاران، ۲۰۲۲)، همسوست. آن‌ها نیز تاب‌آوری دیجیتال را منبع ارزشمند برای عملکرد بلندمدت و پایدار شرکت‌ها معرفی کرده‌اند؛ ظرفیتی که در مواجهه با چالش‌های محیط دیجیتال، نقشی کلیدی در پایداری ارزش‌آفرینی ایفا می‌کند.

نوآوری مشارکتی، پلی میان قابلیت‌ها و بازار است. مهم‌ترین یافته راهبردی پژوهش آن است که نوآوری مشارکتی قوی‌ترین مسیر تحقق هم‌آفرینی ارزش است. SME‌هایی که فضا، ساختار و انگیزش لازم برای نوآوری باز و مشارکتی ایجاد کنند، از یک سو ظرفیت درونی خود را به‌روز می‌کنند و از سوی دیگر با بازار در فرایند ارزش‌سازی هم‌صدا می‌شوند.

همچنین می‌توان نتیجه گرفت که SME‌ها برای رقابت‌پذیری در عصر دیجیتال، باید از سطح تاکتیکی عبور کرده و ذهنیت رشد را به‌عنوان یک ظرفیت استراتژیک پیاده‌سازی کنند. این ذهنیت به آن‌ها اجازه می‌دهد تا با چالش‌های محیط VUCA (بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم) بهتر مقابله کرده، شبکه‌های همکاری فعال‌تری تشکیل دهند و تجربیات منحصربه‌فردی برای مشتریان خلق کنند. نقش نوآوری مشارکتی نیز در این پژوهش به‌عنوان مسیری مؤثر برای تحقق هم‌آفرینی ارزش تأیید شده‌است؛ امری که با نتایج پژوهش‌های (راماسوامی و پراهاالد، ۲۰۰۴)، همسوست. این دو محقق تأکید کرده‌اند که خلق ارزش در عصر دیجیتال نیازمند تعاملات مشارکتی بین سازمان و مشتریان و به‌ویژه استفاده از پلتفرم‌ها و فناوری‌های دیجیتال برای هم‌طراحی ارزش است.

در چشم‌انداز فناوری‌محور اقتصاد امروز، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs)، در عین پویایی، بیش از هر واحد اقتصادی دیگری در معرض تهدیدهای ساختاری، فناورانه و منابع محدود قرار دارند. پژوهش حاضر با تمرکز بر این اکوسیستم ظریف و پرریسک، نشان می‌دهد که بقای راهبردی و توان رقابتی SMEs نه صرفاً در اتکا به فناوری یا سرمایه مالی، بلکه در بازآفرینی «سرمایه شناختی» نهفته است. ذهنیت رشد، به‌عنوان یک پیش‌شران شناختی و فرهنگی، محرکی درونی است که می‌تواند پویایی یادگیری، سازگاری و امید به نوآوری را در تار و پود سازمان تزریق کند. اما همان‌طور که نتایج این پژوهش تأیید می‌کند، ذهنیت رشد زمانی به خلق ارزش منتهی می‌شود که در بسترهایی فعال شود که سازمان را از درون تاب‌آور و از بیرون مشارکت‌پذیر سازد. یافته‌های این پژوهش، با روشن ساختن پیوندهای پنهان میان ذهنیت و ارزش‌آفرینی، چشم‌اندازی نو برای طراحی سیاست‌های توسعه سازمانی در SMEها فراهم می‌آورد؛ سیاست‌هایی که به‌جای مداخلات سطحی، ریشه در تحولات فرهنگی، دیجیتال و شبکه‌ای دارند. نتایج این پژوهش چند مسیر عملی روشن برای مدیران SMEها ترسیم می‌کند. نخست آنکه، تأثیر مستقیم ذهنیت رشد بر هم‌آفرینی ارزش نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید این نگرش را در نظام منابع انسانی خود نهادینه کنند؛ به‌ویژه با بازطراحی نظام پاداش و ارزیابی عملکرد به‌گونه‌ای که یادگیری مستمر، پذیرش شکست و تلاش برای بهبود به‌طور واقعی امتیازآور باشد. دوم، یافته‌ها حاکی از آن است که ذهنیت رشد به‌طور معناداری تاب‌آوری دیجیتال را تقویت می‌کند. بنابراین مدیران باید تمرکز ویژه‌ای بر آموزش عملی کارکنان در مواجهه با بحران‌های دیجیتال داشته باشند؛ برای مثال، شبیه‌سازی حملات سایبری یا اختلالات فناوری و تدوین پروتکل‌های واکنش سریع می‌تواند به سازمان کمک کند تا در شرایط پرتلاطم از تداوم فعالیت خود اطمینان یابد. سوم، نوآوری مشارکتی به‌عنوان قوی‌ترین عامل مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش شناسایی شد. بر این اساس، SMEها لازم است پلتفرم‌های نوآوری باز ایجاد کنند؛ از جمله تشکیل کارگاه‌های مشترک ایده‌پردازی با مشتریان، بهره‌گیری از شبکه‌های دیجیتال برای تعامل با ذی‌نفعان و طراحی پروژه‌های مشترک با شرکای تجاری. در نهایت، یافته‌ها نشان می‌دهد هم‌آفرینی ارزش صرفاً یک خروجی نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان منبع یادگیری عمل کند و به تقویت ذهنیت رشد بازگردد. برای تحقق این چرخه، توصیه می‌شود سازمان‌ها پس از هر پروژه مشارکتی جلسات مرور تجربه برگزار کنند تا درس‌آموخته‌ها به‌طور سیستماتیک وارد حافظه سازمانی شوند و چرخه‌ای پایدار از یادگیری، تاب‌آوری و نوآوری تداوم یابد.

محدودیت‌های پژوهش. مقطعی بودن مطالعه موجب شد روابط میان ذهنیت رشد، تاب‌آوری دیجیتال و نوآوری مشارکتی صرفاً در یک بازه زمانی خاص آزمون شوند؛ حال آن‌که این روابط می‌توانند در طول زمان تغییر یافته یا حتی تقویت شوند. به دلیل محدودیت‌های مالی و زمانی، دامنه جغرافیایی نمونه به SMEs مستقر در استان تهران محدود شد و امکان گردآوری داده از سایر مناطق کشور فراهم نشد.

پیشنهاد‌های آتی. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با نمونه‌گیری در شهرها و زمان‌های متنوع، امکان مقایسه و افزایش اعتبار بیرونی نتایج را فراهم آورند. از متغیرهای زمینه‌ای مهم که می‌تواند بر روابط مدل اثر تعدیل‌گر داشته باشد، فرهنگ سازمانی و سطح تعامل مشتری است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی نقش تعدیل‌گری این متغیرها را در مدل بررسی کنند.

منابع

- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3- 16. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>
- Bahyan, H., Ajmal, M. M., & Saber, H. (2025). Going resilient with digital transformation, human capabilities and innovation readiness: empirical evidence from the energy sector. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1522-1540. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1109149/full>
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28 <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Bezova, K., & Azara, I. (2021). Generating and sustaining value through guided tour experiences' Co-creation at heritage visitor attractions. *Tourism Planning and Development*, 18(2), 226-244.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003245537-4/generating-sustaining-value-guided-tour-experiences-co-creation-heritage-visitor-attractions-kamila-bezova-iride-azara>

- Blut, M., Heirati, N. and Schoefer, K. (2020), "The dark side of customer participation: when customer participation in service co-development leads to role stress", *Journal of Service Research*, 23(2), 156-173, doi: 10.1177/1094670519894643. <https://doi.org/10.1177/1094670519894643>
- Brandon, W., Smit, Katie, M., Lawson. (2022). Growth mindsets increase flexible work arrangement attractiveness: a policy-capturing study. *Personnel Review*, 52(1), 342-362. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2020-0793>
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626-642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>
- Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *Journal of Marketing*, 76(1), 119-137. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0202>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. <https://psycnet.apa.org/buy/2001-06715-012>
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4). <https://www.timreview.ca/article/1344>
- Dupin, J. J., Pascal, A., & Godé, C. (2022). A systematic literature review on digital resilience in organizations: Towards a conceptualization. <https://shs.hal.science/halshs-03959505/>
- Dweck, C. S. (2000). Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development. *Psychology Press* <https://doi.org/10.4324/9781315783048>
- Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. 1(2), 7. *Random House*. <https://advantage.com/wp-content/uploads/2023/02/Mindset-The-New-Psychology-of-Success-Dweck.pdf>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Farrow, E. (2021). Mindset matters: how mindset affects the ability of staff to anticipate and adapt to Artificial Intelligence (AI) future scenarios in organisational settings. *AI & society*, 36(3), 895-909. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-020-01101-z>
- Geisser, S., & Eddy, W. F. (1979). A predictive approach to model selection. *Journal of the American Statistical Association*, 74(365), 153-160. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01621459.1979.10481632>
- Goetz, F., Türkmen, I., Buck, C., & Meckl, R. (2023). Investigating social factors and their impact on value co-creation in supply chain ecosystems. *Journal of global operations and strategic sourcing*, 16(1), 69-89. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-03-2021-0025>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human resource management review*, 25(4), 329-341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Kitsis, A. M., & Chen, I. J. (2021). Do stakeholder pressures influence green supply chain Practices? Exploring the mediating role of top management commitment. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128258. Elissa,
- Kumar, A., Murthy, V., & Tiwari, A. A. (2025). Digital Entrepreneurship: Foundations, Trends, and Future Directions. *Global Business and Organizational Excellence*. 44(6), 69-92. <https://doi.org/10.1002/joe.22300>
- Lagace, M. (2004), "Your customers: use them or lose them", Harvard Business School, available at: (accessed 30 July 2024). <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/your-customers-use-them-or-lose-them>
- Laura, E, Wallace., Jennifer, A, LaCosse., Mary, C, Murphy., Ariana, Hernandez-Colmenares., Lauren, J, Edwards., Kentaro, Fujita. (2023). Effects of matching personal and organizational mindsets on belonging and organizational interest. *Journal of Experimental Psychology: General*, 152(12), 3526-3545. <https://doi.org/10.1037/xge0001465>
- Li, X., Zhang, Y., & Liu, J. (2022). Growth mindset and innovation performance: The mediating role of organizational learning. *Management Decision*, 60(8), 1825-1840. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1487>
- Li, Z., Xu, Z., & Sukumar, A. (2024). Digital resilience and firm internationalization: a study of Chinese listed companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1479-1498. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0095>
- Lingling, L., & Ye, L. (2023). The impact of digital empowerment on open innovation performance of enterprises from the perspective of SOR. *Frontiers in Psychology*, 14, 1109149. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1109149/full>
- Lusch, R.F. and Webster, F.E. Jr (2011), "A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing", *Journal of Macromarketing*, 31(2), pp. 129-134, <https://doi.org/10.1177/0276146710397369>.
- Menguc, B., Auh, S. and Wang, F. (2020), "Customer participation variation and its impact on customer service performance: underlying process and boundary conditions", *Journal of Service Research*, 23(3), pp. 299-320, <https://doi.org/10.1177/1094670519899161>.
- Michael, D., Wolcott., Jacqueline, E., McLaughlin., Jacqueline, E., McLaughlin., Alice, Hann., Amelia, Miklavec., Gary, L., Beck, Dallaghan., Denise, H., Rhoney., Meg, Zomorodi. (2021). A review to characterize and map the growth

- mindset theory in health professions education.55(4), 430-440. *Medical Education*, [https://doi:10.1111/MEDU.14381](https://doi.org/10.1111/MEDU.14381)
- Mirshah Valayati, F. (2024). Identifying elements of collaborative innovation through meta-synthesis. *Strategic Defense Management Studies*, 8(30), 233–256. [in persian] https://issk.sndu.ac.ir/article_3168.html?lang=en
- Moşteanu, D. N. R. (2020). Management of disaster and business continuity in a digital world. *International Journal of Management*, 11(4). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3600760
- Munteanu, A. R. (2024). Training for Digital Resilience: A Business Continuity Planning Case Study. *SEA: Practical Application of Science*, 12(36). <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1340366>
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 283-296. <https://doi.org/10.1177/0146167209347380>
- Nelson, A., Utami, V. F., & Indah, Y. (2025). The Role of Top Management Support and Technological Competencies in the Influence of Digital Business Transformation on Organizational Resilience. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 15-26. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i1.2737>
- Pralhad, & Ramaswamy, V. (2004). The future of competition: Co-creating unique value with customers: *Harvard Business Press*. https://books.google.com/books/about/The_Future_of_Competition.html?id=GO8wefdWmLIC
- Qamaria, R. S., Kuswandi, D., Setiyowati, N., & Bahodirovna, A. M. (2025). Digital resilience in adolescence: A systematic review of models, methods and theoretical perspectives. *Multidisciplinary Reviews*, 8(9), 2025287-2025287. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025287>
- Rachmad, Y. E. (2022). Collaborative Innovation Theory. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/4FVJE>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation.84, 196-505. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Ribeiro, T.de L. S., Costa, B. K., Ferreira, M. P., & Freire, O. B. de L. (2023). Value cocreation in tourism and hospitality: A systematic literature review. February: *European Management Journal*. 41(6), 985-999. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001>
- Romero, D., & Molina, A. (2009). Value co-creation and co-innovation: Linking networked organisations and customer communities. In *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks: 10th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2009, Thessaloniki, Greece, October 7-9, 2009. Proceedings 10* (pp. 401-412). Springer Berlin Heidelberg. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-04568-4_42
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Organizational+Culture+and+Leadership+&ots=oqgwMb1uPg&sig=rbNO8iDQIy6VjOk2KsFmslawmLs#v=onepage&q=Organizational%20Culture%20and%20Leadership&f=false>
- Terblanche, Nic & Babin, Barry. (2024). The gloomy side of value co-creation for service employees. *Journal of Services Marketing*. 38 (10): 44–65. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2023-0465>
- Trabelsi, K. (2016). Interculturalité et Pérennité Des Partenariats Interentreprises : Le Cas Des Alliances Stratégiques Internationales. *Revue Internationale P.M.E*. 29 (3–4): 269–90. <https://doi.org/10.7202/1038339ar>.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Xie, X; Liu, X; Chen, J (2023). A Meta-Analysis of the Relationship between Collaborative Innovation and Innovation Performance: The Role of Formal and Informal Institutions, *Technovation*, 124, in press. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102740>
- Xu, H., Tang, C., & Guo, L. (2023). Exploring service employees' involvement in value co-creation: dimensions, antecedents and consequences. *Journal of Services Marketing*, 37(5), 650-670. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2022-0277>
- Zaborek, P. and Mazur, J. (2019), “Enabling value cocreation with consumers as a driver of business performance: a dual perspective of polish manufacturing and service SMEs”, *Journal of Business Research*,104. 541-551. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.067>