



## تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت‌آپ با توجه به نقش تعدیل‌کننده انعطاف-پذیری استراتژیک و نقش میانجی نوآوری اکتشافی (مورد مطالعه: سامانه هوشمند حمل و نقل اسنپ)

زینب مرادی

ارشد مدیریت بازرگانی-گرایش کارآفرینی

مجید رمضانی

استادیار گروه صنایع و مدیریت دانشگاه شهاب دانش

### چکیده

عملکرد استارت‌آپ به معیار موفقیت و اثربخشی یک استارت‌آپ در دستیابی به اهداف و مقاصد آن اشاره دارد. تحقیقات نشان داده است که عملکرد یک استارت‌آپ تحت تأثیر عواملی مانند توانایی‌ها و مهارت‌های بنیانگذاران، سطح تجربه تیم مدیریتی مرتبط با بازار و در دسترس بودن سرمایه، جهت‌گیری کارآفرینانه و نوآوری است. بر همین اساس این مطالعه به تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت‌آپ با توجه به نقش تعدیل‌کننده انعطاف‌پذیری استراتژیک و نقش میانجی نوآوری اکتشافی (مورد مطالعه: سامانه هوشمند حمل و نقل اسنپ) پرداخته است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش مدیران ارشد و میانی سامانه هوشمند حمل و نقل اسنپ کلیه استان‌های کشور ایران بود. حجم نمونه در این پژوهش با استفاده از فرمول کوکران مشخص شد و در نهایت ۲۱۰ پرسشنامه قابل قبول تجزیه و تحلیل شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه جهت‌گیری کارآفرینانه آفتاب و همکاران (۲۰۲۲)، پرسشنامه عملکرد استارت‌آپ بای و همکاران (۲۰۲۳) و کائو و همکاران (۲۰۲۲)، پرسشنامه انعطاف-پذیری استراتژیک سانچز (۲۰۰۵) و پرسشنامه نوآوری اکتشافی لی و همکاران (۲۰۲۲) بود. نتایج آزمون فرضیات با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس نشان داد جهت‌گیری کارآفرینانه به طور مستقیم و از طریق نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت‌آپ تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک، تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه و نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت‌آپ را تقویت می‌کند.

**واژگان کلیدی:** جهت‌گیری کارآفرینانه، عملکرد، استارت‌آپ، انعطاف‌پذیری استراتژیک، نوآوری اکتشافی



## ۱. مقدمه

امروزه کارآفرینی و حرکت سازمان به سمت و سوی آن، یکی از شیوه‌های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است که نوآوری را در سازمان نهادینه می‌سازد و در پی آن تعالی اقتصادی کشورها را در پی دارد (پیرایش و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از محرک‌های اصلی اقدامات کارآفرینی، ایجاد استارت‌آپ‌های موفق است و موفقیت تعداد زیادی از استارت‌آپ‌ها در سطح جهان باعث شده است که کارآفرینان زیادی در صدد باشند تا مولفه‌ها و ویژگی‌های یک استارت‌آپ موفق را کشف کنند (Vincent & Zakkariya, 2021). به طور کلی با توجه به اینکه استارت‌آپ‌ها محرک‌های کلیدی رشد اقتصادی و اکوسیستم‌های کارآفرینی در اقتصادهای نوظهور هستند، کاوش در محرک‌ها و منابع عملکرد استارت‌آپ‌ها در مطالعات قبلی مورد توجه گسترده‌ای قرار گرفته است (Aftab et al, 2022). همچنین عملکرد شرکت یک موضوع اساسی در مدیریت استراتژیک است. عملکرد شرکت به عنوان یک مرجع یا معیار مورد استفاده در ارزیابی استراتژی شرکت دیده می‌شود. عملکرد شرکت نتیجه نهایی فعالیت‌ها از جمله نتایج ملموس فرآیند مدیریت استراتژیک است (Triono et al, 2022). عملکرد شرکت‌های استارت‌آپ با توجه به نوظهور بودن این شرکت‌ها، اهمیت بیشتری برای مدیران و کارآفرینان دارد. بدین ترتیب، این موضوع که چه عواملی بر عملکرد استارت‌آپ‌ها مؤثر هستند دارای اهمیت است. اگرچه مشخص شده است که شرایط عینی مانند سرمایه انسانی، سرمایه فکری، حمایت اجتماعی و سرمایه مالی تأثیر مثبتی بر عملکرد استارت‌آپ دارند اما مطالعات نشان داده است که عوامل ذهنی مانند جهت‌گیری یادگیری، جهت‌گیری کارآفرینانه و نوآوری بازرگانی نیز عملکرد استارت‌آپ تأثیر مثبتی دارند که در مطالعه حاضر به بررسی جهت‌گیری کارآفرینانه پرداخته می‌شود (Vincent & Zakkariya, 2021).

یک سازمان زمانی دارای یک جهت‌گیری کارآفرینانه است که به طور همزمان ریسک‌پذیر، نوآور و فعال باشد. در بسیاری از مطالعات مزایای جهت‌گیری کارآفرینانه را برجسته شده و استدلال می‌شود که جهت‌گیری کارآفرینانه نقش استراتژیک مهمی در عملکرد استارت‌آپ دارد. این استراتژی به شرکت‌های کوچک با ساختار منعطف کمک می‌کند تا در محیط‌هایی که تغییرات شدید است، بتوانند با بالا بردن سطح یادگیری سازمانی خود، نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌نگری را در خود تقویت کرده و عملکرد بهتری داشته باشند (رخشانی، ۱۳۹۴). از آنجایی که اقتصادهای نوظهور با یک محیط نسبتاً ناپایدار با درجه بالایی از پیوستگی و عدم اطمینان مشخص می‌شوند، جهت‌گیری کارآفرینانه از اهمیت استراتژیک برای بقا و عملکرد استارت‌آپ‌ها برخوردار است و به آنها در شناسایی فرصت‌های ورود جدید، توسعه محصولات نوآورانه و رهبری صنعت کمک می‌کند (Bui et al, 2023). با این حال، شواهد تجربی در مورد رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد استارت‌آپ در اقتصادهای نوظهور محدود است. علاوه بر این، دانش در مورد اینکه چگونه این رابطه از طریق نوآوری اکتشافی میانجی‌گری می‌شود و اینکه چگونه این رابطه توسط انعطاف‌پذیری استراتژیک تعدیل می‌شود، محدود است.

در تحقیقات اخیر نشان داده شده است که وجود جهت‌گیری‌هایی مانند جهت‌گیری استراتژی، جهت‌گیری بازار، و جهت‌گیری تکنولوژی در ایجاد عملکرد برتر شرکت در حوزه نوآوری تأثیر مثبتی دارد؛ اما به نظر می‌رسد که جهت‌گیری کارآفرینانه از همه جهت‌گیری‌های اشاره شده، جامع‌تر است و نوآوری شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چرا که جهت‌گیری کارآفرینانه تمامی جنبه‌های یک شرکت از جمله تصمیم‌گیری‌های شرکت، فرایندها، و فرصت‌های به دست آمده برای خلق نوآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نوآوری با پیشنهاد خدمات و محصولات جدید به بازار، دستیابی به فرصت‌های جدید را تسهیل می‌نماید که اگر این فعالیت‌ها با موفقیت مواجه شوند، عملکرد استارت‌آپ بهبود می‌یابد. شرکت‌هایی با نوآوری بیشتر، پاسخگویی بهتری به نیازهای مشتریان دارند و بهتر می‌توانند قابلیت‌های جدید خود را توسعه دهند که همین موضوع به آنها اجازه می‌دهد تا عملکرد بهتر و یا سودآوری بالاتری داشته باشند. علاوه بر این، شرکت‌ها تمایل دارند درگیر تحولات و پویایی فناوری شوند که منجر به نوآوری اکتشافی بیش از حد می‌شود. این مشکلات از نگاه کوتاه‌مدت و یا از کمبود ظرفیت ناشی می‌شود که می‌توانند منجر به محدود کردن انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌ها برای انطباق مؤثر با شرایط متغیر کسب‌وکار شود (Daradkeh & Mansoor, 2023). انعطاف‌پذیری استراتژیک از ویژگی‌های استراتژیک شرکت است و توانایی تغییر در زمان را با توجه به تغییرات محیطی دارد. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت نیز نشان دهنده توانایی شرکت برای داشتن انعطاف‌پذیری تغییرات منابع است. به بیان دیگر، انعطاف‌پذیری استراتژیک یک نیاز بااهمیت سازمانی است که به پیشرفت



در محیط‌های پویا کمک می‌کند و نوعی قابلیت سازمانی است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به شکل انعطاف‌پذیر و کامل از منابع خود استفاده کنند. شرکت‌ها توسط انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌توانند با بازآرایی فرآیندهای کلیدی، قابلیت‌های خود را برای استقرار و استفاده از منابع گوناگون و دانش فنی تقسیم کنند. این موضوع منجر به منافع زیادی از جمله مزیت رقابتی، عملکرد بهتر، مقاومت در مقابل بحران، پایداری در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی، کاهش ریسک و فعال کردن فعالیت‌های نوآوری می‌شود (Combe, 2022). بنابراین وضعیت عملکرد استارت‌آپ‌ها و عواملی که بر آن موثر است، یکی از دغدغه‌های مهم برای این شرکت‌ها محسوب می‌شود. با توجه به آن که بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه فعالیت خود با شکست مواجه می‌شوند، لازم است عواملی که می‌تواند عملکرد استارت‌آپ‌ها را بهبود بخشد بررسی شود. استارت‌آپ‌هایی که با جهت‌گیری کارآفرینانه اقدام به فعالیت می‌کنند و همزمان از انعطاف‌پذیری استراتژیک برخوردار هستند، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند. همچنین لازم است شرکت‌ها از نوآوری لازم برای تولیدات خود استفاده نمایند تا به جذب بیشتر مشتری کمک کنند. با توجه به انعطاف‌پذیری بالای استارت‌آپ‌ها و نیاز به استفاده از روش‌هایی برای بهبود عملکرد آنها، لازم است عواملی که بر بهبود عملکرد موثر هستند شناسایی شده و مورد بررسی قرار گیرند. بنابراین مطالعه حاضر با هدف بررسی تاثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت‌آپ با توجه به نقش تعدیل‌کننده انعطاف‌پذیری استراتژیک و نقش میانجی نوآوری اکتشافی انجام شده است.

## ۲. ادبیات تحقیق

دهقانی‌زاده و فرجی (۱۴۰۲) پژوهشی تحت عنوان «مدل اثرگذاری جهت‌گیری کارآفرینی و بازار بر عملکرد شرکت پگاه فارس با توجه به نقش دوسوتوانی نوآوری، ظرفیت جذب و سرمایه انسانی» انجام دادند. در این پژوهش نشان داده شد که جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری کارآفرینی از طریق نوآوری بهره‌بردارانه بر عملکرد شرکت اثر دارد. در نهایت نتایج این پژوهش نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی و نوآوری اکتشافی بر عملکرد شرکت تأثیری معنادار دارد. سیدکلایی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی تحت عنوان «تحلیل نقش جهت‌گیری کارآفرینانه در تقویت عملکرد شرکت در صنعت گردشگری» انجام دادند. نتایج نشان داد نوآوری جویی و پیش‌نگری تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد دارند. همچنین در این پژوهش نشان داده شد که نوآوری جویی و پیش‌نگری از طریق قابلیت‌های بازاریابی و به شکل غیرمستقیم نیز بر عملکرد اثر دارند اما اثر ریسک‌پذیری بر عملکرد معنادار نیست. بهمنی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه با توجه به نقش میانجی رفتار نوآورانه بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران» انجام دادند. نتایج با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه و عملکرد شغلی تأثیری مستقیم و معنادار دارد. همچنین نتایج نشان داد که رفتار نوآورانه بر عملکرد شغلی تأثیری مثبت و معنادار دارد. در نهایت در این پژوهش نشان داده شد که جهت‌گیری کارآفرینانه از طریق رفتار نوآورانه بر عملکرد شغلی تأثیری غیرمستقیم دارد. ابراهیم-پورازبری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد بازار شرکت‌ها: نقش میانجی‌گری نوآوری باز» انجام دادند. نتایج با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری باز تأثیری مثبت و معنادار دارد. همچنین نتایج نشان داد که نوآوری باز نیز تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد بازار دارد.

ریگترینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی تحت عنوان کارآفرینان داخلی، با عملکرد بالا، یا ستاره‌های ترکیبی؟ چگونه جهت‌گیری کارآفرینی فردی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؛ انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینی فردی به طور مثبت با عملکرد درون‌نقشی و کارآفرینی درونی مرتبط است. خودکارآمدی کارآفرینی همچنین به طور مثبت با عملکرد درون‌نقشی و کارآفرینی درون‌نقشی و به طور غیرمستقیم از طریق جهت‌گیری کارآفرینی فردی مرتبط است. دارادکه و منصور (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر شبکه‌گرایی و جهت‌گیری کارآفرینانه بر نوآوری و عملکرد استارت‌آپ در اقتصادهای نوظهور: نقش تعدیل‌کننده انعطاف‌پذیری استراتژیک» انجام دادند. بر اساس نتایج، جهت‌گیری شبکه از طریق نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت‌آپ تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که نوآوری بهره‌بردارانه اثر میانجی در رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه، گرایش شبکه و عملکرد استارت‌آپ دارد. در مرحله

<sup>1</sup> Rigtering

اولیه، نوآوری بهره‌بردارانه تأثیر بیشتری بر عملکرد استارت‌آپ دارد؛ در حالی که در مرحله رشد، نوآوری اکتشافی تأثیر بیشتری بر عملکرد استارت‌آپ دارد. تحلیل تعدیلگر حاکی از این بود که انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه، نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره‌بردارانه و عملکرد استارت‌آپ نقش تعدیلگر مثبت دارد. آوایس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد سازمانی: نقش میانجی نوآوری» انجام دادند. نتایج با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک به طور مثبت با نوآوری و عملیات اجرایی مرتبط است. بر اساس نتایج این پژوهش، نوآوری ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی دارد. همچنین نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق نوآوری بر عملکرد سازمانی تا حدی تأثیر دارد.

در اقتصادهای نوظهور، جهت‌گیری کارآفرینانه استارت‌آپ‌ها باعث تحریک تمایل آنها را برای پذیرش فناوری‌های دیجیتال در فرآیندهای کسب و کار، تصمیم‌گیری با کیفیت و بهبود چابکی سازمانی می‌شود و در نتیجه سطح عملکرد عملیاتی افزایش می‌یابد. استارت‌آپ‌هایی با جهت‌گیری کارآفرینانه بالا، تمایل بیشتری به نوآوری و ریسک‌پذیری در هنگام ایجاد فرصت‌های تجاری دارند. در نتیجه، آنها مایلند منابع محدود خود را در موارد جدید سرمایه‌گذاری کرده و فرصت‌های تجاری با بازده بالاتر را کشف کنند. با وجود آنکه این ممکن است این فرصت‌های تجاری، ریسک‌های بالاتری نیز داشته باشند، با این وجود نشان داده شده است که جهت‌گیری کارآفرینانه یک پیش-بینی‌کننده مهم عملکرد، موفقیت و رشد استارت‌آپ در اقتصادهای نوظهور است. از آنجایی که استارت‌آپ‌ها فاقد مزیت‌های بازار شرکت‌های مستقر هستند، هر چه سطح جهت‌گیری کارآفرینانه آنها بالاتر باشد، بهتر می‌توانند فرصت‌های بازار را در یک محیط کسب و کار بسیار نامطمئن شناسایی و ایجاد کنند. این به نوبه خود به استارت‌آپ‌ها این امکان را می‌دهد که معایب ذاتی خود را رفع کرده و رشد نمایند (Daradkeh & Mansoor, 2023).

نوآوری اکتشافی مستلزم کاوش و کشف ایده‌ها، فناوری‌ها و منابع جدید برای برآوردن نیازهای مشتریان جدید و اقتصادهای نوظهور است. نوآوری اکتشافی، آینده شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ویژگی بارز آن، زمان طولانی، ریسک بالا و عدم اطمینان بالا، اختلال در مسیرهای سنتی تکنولوژیکی و جهش به مناطق اقتصادی جدید است (Lee et al, 2022). با توجه به محدودیت‌های تازه وارد بودن و عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها در ایجاد مزیت رقابتی در بازار، نوآوری اکتشافی دو تأثیر بر عملکرد استارت‌آپ‌ها دارد. از یک طرف، نوآوری اکتشافی مستلزم یک تغییر اساسی در قابلیت‌ها و بازارهای فعلی شرکت است. در حالی که از مسیرهای سنتی فن‌آوری، صنایع و موانع سازمانی نیز فراتر می‌رود (Verma & Kumar, 2022). اگرچه جهت‌گیری کارآفرینانه تأثیر مثبتی بر رشد استارت‌آپ‌ها دارد اما این تأثیر ممکن است غیرمستقیم باشد. جهت‌گیری کارآفرینانه از استارت‌آپ‌ها در ایجاد یک محیط سازمانی حمایت می‌کند که ویژگی‌های استراتژیک مربوطه را منعکس می‌کند و نیازمند مکانیسم‌های تحول‌آفرین متناظر برای تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت است. نوآوری‌های اکتشافی متغیرهای رفتاری مهمی برای استارت‌آپ‌ها برای به دست آوردن مزیت رقابتی و افزایش شتاب رشد در نظر گرفته می‌شوند. از یک سو، جهت‌گیری کارآفرینانه نشان دهنده تمایل یک استارت‌آپ به دانش و ایده‌های جدید، اکتشاف فناوری‌های جدید و انگیزه گسترش به بازارهای جدید برای پاسخگویی به نیازهای مصرف‌کننده به سرعت در حال تغییر است. از سوی دیگر، جهت‌گیری کارآفرینانه نشان دهنده توانایی استارت‌آپ‌ها برای پیش‌بینی روندهای بازار، استفاده از فرصت‌های بازار و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مخاطره‌آمیز است. جهت‌گیری کارآفرینانه، نوآوری‌های اکتشافی را برای مقابله با محیط اقتصاد با عدم قطعیت بالا هدایت می‌کند. بنابراین رشد باکیفیت استارت‌آپ‌ها را ارتقا می‌دهد (Daradkeh & Mansoor, 2023).

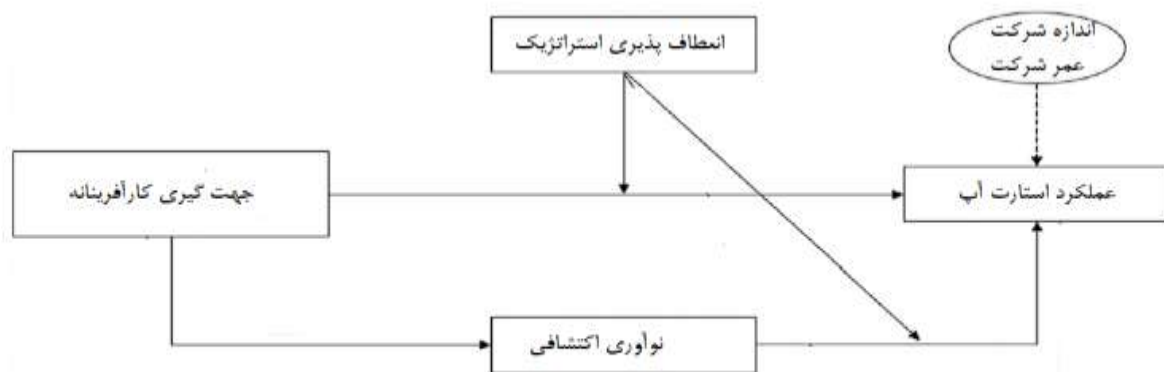
در اقتصادهای نوظهور، انعطاف‌پذیری استراتژیک از دو طریق تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه را بر عملکرد استارت‌آپ تقویت می‌کند. از یک سو، سرعت شتابان نوآوری محصول و فناوری در اقتصاد دیجیتال فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای عملکرد استارت‌آپ ایجاد می‌کند. از آنجایی که استارت‌آپ‌ها نسبت به شرکت‌های مستقر کمتر قادر به شناسایی فرصت‌ها و مقاومت در برابر ریسک‌ها هستند، انعطاف‌پذیری استراتژیک به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند تا به سرعت منابع را جابجا کرده و همسو کنند، آنها را یکپارچه و سازماندهی کنند، کارایی تخصیص منابع را بهبود بخشند، فرصت‌ها را غنیمت بشمارند و از تهدیدات رقابتی اجتناب کنند. در این زمینه، انعطاف‌پذیری استراتژیک

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



می‌تواند به استارت‌آپ‌ها کمک کند تا سرعت و کارایی اقدامات سازمانی را افزایش دهند. در حالی که تمایل سازمان برای نوآوری و ریسک‌پذیری بر این اساس افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، به دلیل ماهیت کسب و کار کوچک جدید، استارت‌آپ‌ها فرهنگ سازمانی تثبیت شده‌ای ندارند. بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند تا فرهنگ سازمانی و جو سازمانی را ایجاد کنند که از نوآوری پشتیبانی می‌کند (Adomako et al, 2022). بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش جهت‌گیری کارآفرینانه را بر رشد و عملکرد استارت‌آپ تقویت می‌کند.

از آنجایی که انعطاف‌پذیری استراتژیک بیانگر یک تصمیم سازمانی برای هماهنگ کردن منابع و عملکردهای مختلف در یک سازمان است، ممکن است به طور مستقل بر نتایج نوآوری یک شرکت تأثیر نگذارد. با این حال، می‌تواند به ارزش قابلیت‌های فنی موجود در نوآوری بیافزاید (Aftab et al, 2022). از این نظر، انعطاف‌پذیری استراتژیک یک قابلیت سازمانی مکمل است که در صورت استفاده ترکیبی، می‌تواند به استارت‌آپ‌ها کمک کند تا پتانسیل کامل منابع کلیدی خود را درک کنند. ارزش منابع به در دسترس بودن آنها بستگی ندارد؛ بلکه به استفاده مؤثر آنها بستگی دارد. انعطاف‌پذیری استراتژیک، تأثیر نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت‌آپ را افزایش می‌دهد. زیرا کمبود منابع آنها مستلزم توانایی تخصیص کارآمد منابع محدود در فرآیند نوآوری است. در اقتصادهای نوظهور، محیط خارجی با درجه بالایی از عدم اطمینان مشخص می‌شود. از آنجایی که انعطاف‌پذیری استراتژیک منعکس‌کننده پاسخ منابع به تغییرات در محیط خارجی است؛ یعنی زمان تبدیل به محصولات، فعالیت‌های نوآوری با سرعت بیشتری تغییر می‌کند (Daradkeh & Mansoor, 2023). با توجه به ادبیات مطرح شده، مدل مفهومی در این مطالعه به شکل (۱) است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش (Daradkeh & Mansoor, 2023)

### ۳. روش تحقیق

این تحقیق، از نظر نوع هدف، یک تحقیق کاربردی و از لحاظ روش جمع‌آوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی - پیمایشی است که مبتنی بر روش همبستگی است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران ارشد و میانی سامانه هوشمند حمل و نقل اسنپ کلیه استان‌های کشور ایران است که تعداد آنها ۷۲۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۵۰ نفر بدست آمد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که در طیف لیکرت ۵ امتیازی طراحی گردید. پرسشنامه‌ها با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۲۱۰ پرسشنامه قابل قبول مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول (۱) متغیرها، نوع متغیرها و تعداد سوالات مربوط به هر متغیر را در پرسشنامه نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها توسط مدل مفهومی ارائه شده در شکل (۱) و به روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS<sup>3</sup>) و نرم افزار Smart PLS انجام شد.

<sup>3</sup> Partial Least Square



#### جدول (۱) متغیرها و ساختار پرسشنامه

نام متغیر	نوع متغیر	منبع	تعداد سؤالات
عملکرد استارت آپ	وابسته	Cao et al, (2022); Bui et al, (2023)	۴
جهت گیری کارآفرینانه	مستقل	Aftab et al, (2022)	۶
نوآوری اکتشافی	میانجی	Lee et al, (2022)	۴
انعطاف پذیری استراتژیک	تعدیلگر	Sanchez (1995)	۱۵

#### ۴. یافته های پژوهش

در ابتدا برای بررسی نتایج توصیفی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری، فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و درآمد پاسخ دهندگان مطابق با جدول (۲) ارائه گردید. بنابراین پاسخ دهندگان شامل ۳۱ درصد زن و ۶۹ درصد مرد بودند.

#### جدول (۲) نتایج توصیفی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری

ویژگی	طبقه بندی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶۵	۳۱ درصد
	مرد	۱۴۵	۶۹ درصد
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۷	۱/۸ درصد
	بین ۳۰ تا ۳۵ سال	۳۶	۱/۱۷ درصد
	بین ۳۶ تا ۴۰ سال	۷۰	۳/۳۳ درصد
	بین ۴۱ تا ۴۵ سال	۴۷	۴/۲۲ درصد
	بیش از ۴۶ سال	۳۰	۳/۱۴ درصد
	بدون پاسخ	۱۰	۸/۴ درصد
	کارشناسی	۷۲	۳۴/۳ درصد
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۰۹	۵۱/۹ درصد
	دکتری	۲۳	۱۱ درصد
	بدون پاسخ	۶	۲/۹ درصد
	کمتر از پانزده میلیون تومان	۹	۳/۴ درصد
درآمد افراد	بین شانزده تا بیست میلیون تومان	۳۸	۱/۱۸ درصد
	بین بیست و یک تا بیست و پنج میلیون تومان	۹۵	۲/۴۵ درصد
	بیش از بیست و شش میلیون تومان	۶۱	۰/۲۹ درصد
	بدون پاسخ	۷	۳/۳ درصد

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون اسمیرنوف-کلموگروف استفاده می شود. فرض صفر در این آزمون نرمال بودن توزیع متغیر است. اگر سطح معنی داری آزمون از ۰/۰۵ بیشتر باشد فرض صفر پذیرفته شده و نتیجه گرفته می شود که توزیع متغیر مورد نظر نرمال می باشد. نتایج این آزمون در جدول (۳) ارائه شده است. از آنجا که سطح احتمال آماره آزمون کولموگروف اسمیرنوف در متغیرهای پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرضیه نرمال بودن توزیع داده های پرسشنامه رد می شود. بدین ترتیب، توزیع داده های



پرسشنامه نرمال نیست و برای مدلسازی معادلات ساختاری، باید از نرم افزار Smart PLS استفاده نمود زیرا این نرم افزار، حساسیتی به نرمال بودن یا نرمال نبودن توزیع داده‌ها ندارد.

جدول (۳) نتایج آزمون اسمیرنوف - کلموگروف

آماره	عملکرد استارت آپ	جهت گیری کارآفرینانه	نوآوری اکتشافی	توسعه بازار	همانگی	انعطاف پذیری	انعطاف پذیری استراتژیک
آماره KS	۲.۷۶۸	۲.۶۳۷	۲.۴۴۸	۲.۴۷۹	۲.۷۰۳	۲.۲۹۱	۲.۴۴۴
سطح معنی داری	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

در مدلسازی معادلات ساختاری PLS، جهت ارزیابی برازندگی مدل از شاخص‌های آلفای کرونباخ،  $\rho_a$  و CR و AVE استفاده می‌شود. این شاخص‌ها در نرم افزار Smart PLS برای هر یک از متغیرهای پنهان بصورت جداگانه محاسبه می‌شود. برای اثبات برازندگی مدل، مقادیر آلفای کرونباخ،  $\rho_a$  و CR باید بیشتر از ۰/۷ بوده و مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ باشد. جدول (۴) نتایج بررسی شاخص‌های برازندگی مدل را نشان می‌دهد. از آنجا که مقادیر آلفای کرونباخ،  $\rho_a$  و CR در سه متغیر پژوهش بیشتر از ۰/۷ و مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ است، پایایی و روایی در داده‌ها به تایید می‌رسد.

جدول (۴) شاخص‌های برازندگی مدل فرضیات تحقیق

متغیرهای پنهان	آلفای کرونباخ	Rho-A	CR	AVE
انعطاف پذیری استراتژیک	۹۸۲.۰	۹۸۲.۰	۹۸۳.۰	۷۹۵.۰
انعطاف پذیری تصمیم	۹۵۰.۰	۹۵۲.۰	۹۶۲.۰	۸۳۴.۰
توسعه بازار	۹۱۹.۰	۹۱۹.۰	۹۴۳.۰	۸۰۴.۰
جهت گیری کارآفرینانه	۹۴۹.۰	۹۵۱.۰	۹۶۰.۰	۸۰۰.۰
عملکرد استارت آپ	۹۲۶.۰	۹۲۷.۰	۹۴۷.۰	۸۱۹.۰
نوآوری اکتشافی	۹۲۹.۰	۹۳۱.۰	۹۵۰.۰	۸۲۵.۰
همانگی	۹۵۴.۰	۹۵۵.۰	۹۶۳.۰	۸۱۵.۰

برای بدست آوردن روایی تشخیصی در متغیرهای پنهان، ابتدا همبستگی میان متغیرهای پنهان بدست آمده است. سپس از مقادیر AVE بدست آمده در جدول (۴) جذر گرفته شده و جایگزین مقادیر قطر اصلی (اعداد ۱) در ماتریس همبستگی شده است. برای تایید روایی تشخیصی، باید مقادیر بدست آمده که در قطر اصلی جایگزین شده، از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر بیشتر باشد. نتایج محاسبات گفته شده در جدول (۵) ارائه شده است. با توجه به نتایج، مقدار جذر AVE متغیرهای پنهان در پژوهش حاضر که در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی که در خانه‌های سطر و ستون قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر، به عبارت دیگر روایی واگرایی مدل در حد مطلوب می‌باشد.

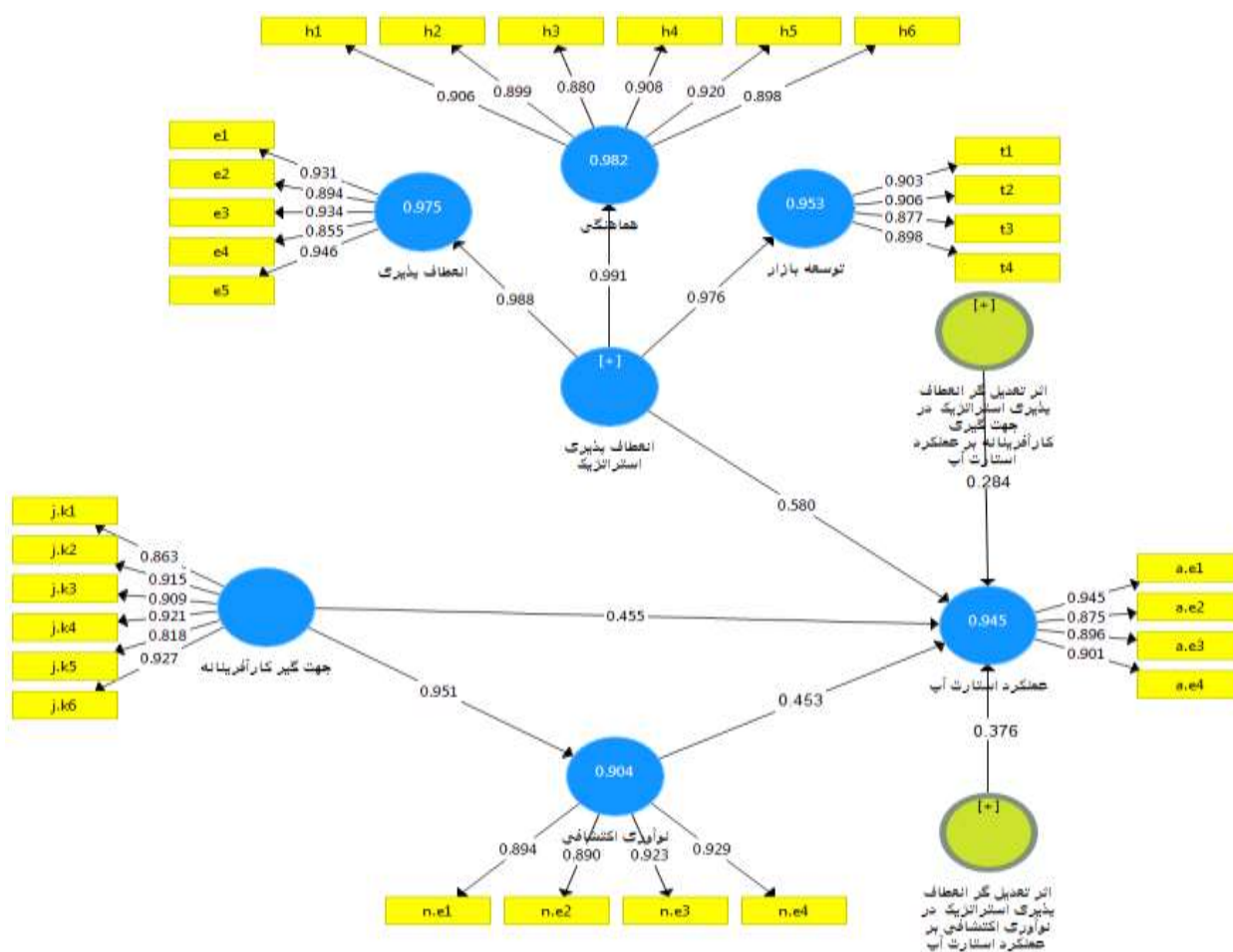
جدول (۵) ماتریس سنجش روایی واگرایی به روش فورنل و لارکر

متغیرهای پنهان	انعطاف پذیری استراتژیک	انعطاف پذیری تصمیم	توسعه بازار	جهت گیری کارآفرینانه	عملکرد استارت آپ	نوآوری اکتشافی	همانگی
انعطاف پذیری	۰.۹۹۲						



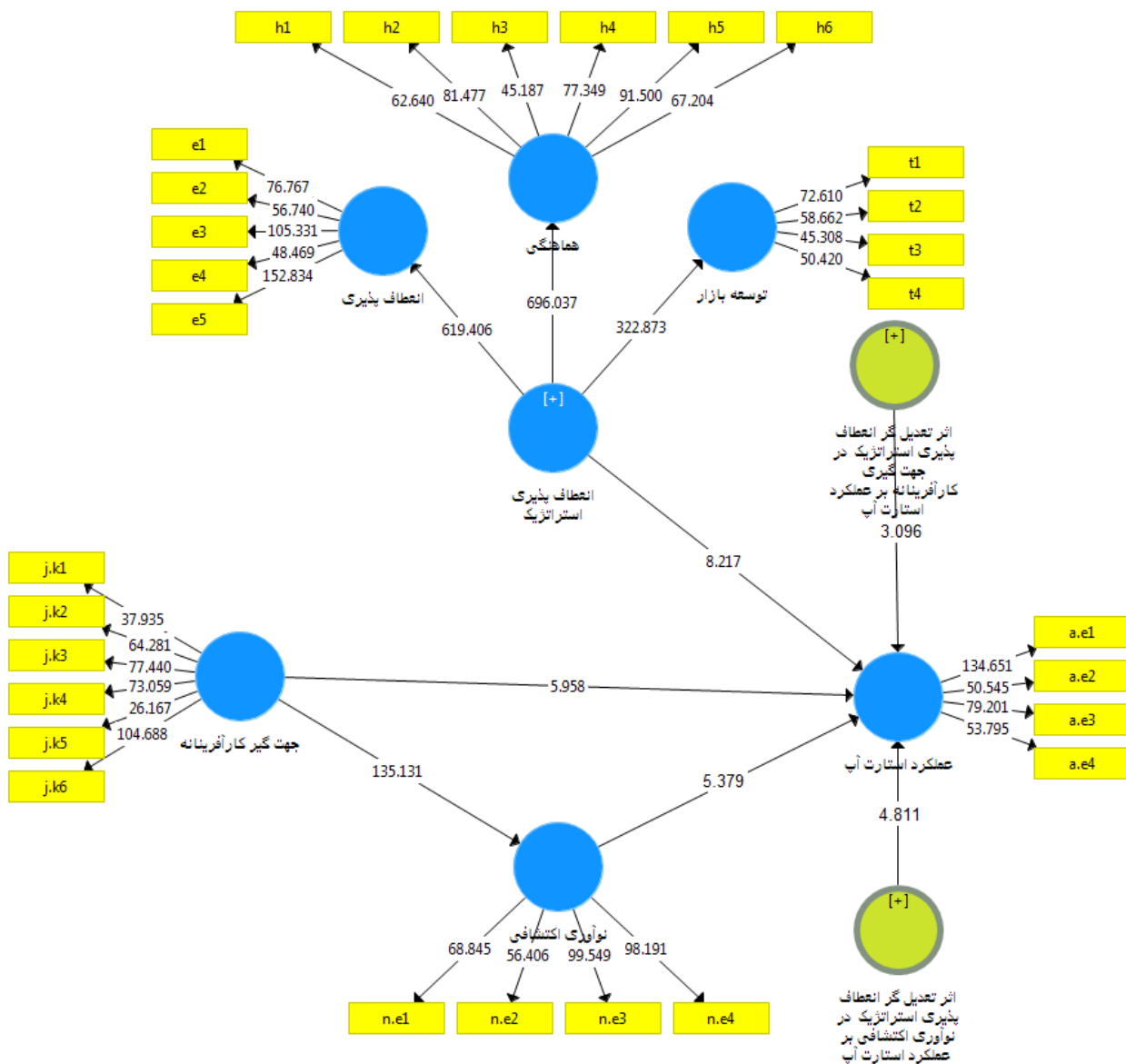
							استراتژیک
					۰.۹۷۳	۰.۹۶۳	انعطاف پذیری تصمیم
				۰.۹۹۷	۰.۹۴۷	۰.۹۷۶	توسعه بازار
			۰.۹۶۴	۰.۹۶۲	۰.۹۴۴	۰.۹۶۹	جهت گیری کارآفرینانه
		۰.۹۷۵	۰.۹۶۱	۰.۹۶۲	۰.۹۴۰	۰.۹۶۶	عملکرد استارت آپ
	۰.۹۵۸	۰.۹۳۹	۰.۹۵۱	۰.۹۵۰	۰.۹۵۰	۰.۹۶۶	نوآوری اکتشافی
۰.۹۲۳	۰.۹۰۷	۰.۹۵۷	۰.۹۶۰	۰.۹۵۱	۰.۹۶۹	۰.۹۹۱	هماهنگی

پس از بررسی اعتبار مدل، مدل سازی معادلات ساختاری مطابق با مدل مفهومی ارائه شده در شکل (۱) انجام شده است. شکل های (۲) و (۳) به ترتیب ضرایب استاندارد و آماره t ضرایب را نشان می دهند.



شکل (۲) ضرایب مسیر مدل مفهومی فرضیه اول تا چهارم





شکل (۳) سطح معناداری مفهومی فرضیه اول تا چهارم

با توجه به نتایجی که در شکل‌های (۲) و (۳) مشاهده می‌شود، ضرایب مستقیم و بارهای عاملی و آماره  $t$  در روابط میان متغیرها در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶) ضرایب مستقیم و بارهای عاملی و آماره  $t$  در روابط میان متغیرها

نتیجه	آماره $t$	بار عاملی	روابط	فرضیه اول
معنادار	۵/۹۵۸	۰/۴۴۵	جهت گیری کارآفرینانه $\rightarrow$ عملکرد استارت آپ	

با توجه به نتایج برآورد مدل معادلات ساختاری، آماره  $t$  مربوط به تمامی بارهای عاملی بالاتر از  $1/96$  بوده و لذا تمامی ضرایب در سطح خطای  $5$  درصد معنادار هستند. همچنین اکثر ضرایب مسیر بزرگتر از  $0/3$  هستند، لذا تمامی ضرایب بدست آمده قابلیت تفسیر دارند. با توجه به مدل، جهت گیری کارآفرینانه به میزان  $0/455$  بر عملکرد استارت آپ تاثیر مثبت دارند و فرضیه یکم پژوهش مورد تایید قرار می گیرد.

برای بررسی فرضیه دوم و تاثیر متغیر میانجی نوآوری اکتشافی از آزمون سوبل مطابق با جدول (۷) استفاده شد. آزمون سوبل رویکرد حاصل ضرب ضرایب، روش دلتا یا رویکرد نظریه نرمال هم نامیده شده است. آزمون سوبل برای انجام استنباط در مورد ضرب اثر غیرمستقیم  $ab$ ، بر همان نظریه استنباط مورد استفاده برای اثر مستقیم مبتنی است. اثر غیرمستقیم  $ab$  یک برآورد خاص نمونه از اثر غیرمستقیم در جامعه  $(TaTb)$  است که در معرض واریانس نمونه گیری قرار دارد. با داشتن برآوردی از خطای استاندارد  $ab$  و توزیع نمونه گیری  $ab$  می توان یک  $p$ -value برای  $ab$  به دست آورد. به طور کلی در آزمون سوبل می توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد. آماره  $Z$  برابر است با نسبت  $ab$  به خطای استاندارد آن. به عبارت دیگر مقدار  $Z$ -Value را از رابطه (۱) محاسبه می شود:

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}} \quad (1)$$

در این رابطه،  $a$ : ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی،  $b$ : ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته،  $s_a$ : خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی (ضریب تعیین) و  $s_b$ : خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته (ضریب تعیین) می باشد.

جدول (۷) ضرایب مربوط به آزمون سوبل برای متغیر میانجی نوآوری اکتشافی

a	b	$S_a$	$S_b$	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل
$0/951$	$0/553$	$0/014$	$0/236$	عملکرد استارت آپ	نوآوری اکتشافی	جهت گیری کارآفرینانه

پس از محاسبه این مقادیر، با سطح معنی داری  $0/05$ ، این مقدار با مقدار  $Z$  مقایسه می گردد که مقدار  $Z$  جدول برابر با  $1/96$  می باشد. در صورتی که قدر مطلق مقدار حاصل بزرگتر از  $1/96$  باشد، فرضیه تایید و در غیر این صورت، فرضیه تحقیق رد می گردد. اکنون و با توجه به محاسبه مقادیر مورد نیاز در آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی نوآوری اکتشافی در تاثیر جهت گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت آپ پرداخته و آماره سوبل به صورت رابطه (۲) محاسبه شد :

$$Z - \text{Value} = \frac{0/951 \times 0/553}{\sqrt{(0/553^2 \times 0/014^2) + (0/951^2 \times 0/236^2) + (0/014^2 \times 0/236^2)}} = 2/345 \quad (2)$$

با توجه به اینکه مقدار حاصل از آماره سوبل ( $2/345$ ) بیشتر از  $1/96$  است پس آزمون سوبل معنی دار است. لذا جهت گیری کارآفرینانه از طریق نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ تاثیر دارد. جدول (۸) خلاصه ضرایب غیرمستقیم مدل را نشان می دهد.

جدول (۸) خلاصه ضرایب غیر مستقیم مدل

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	ضریب غیرمستقیم	مقدار t
جهت گیری کار آفرینانه	نوآوری اکتشافی	عملکرد استارت آپ	۰/۴۱۳	۲/۳۴۵

نتایج حاصل از برآورد مدل و آزمون سوبل نشان داد جهت گیری کار آفرینانه از طریق نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ اثر غیرمستقیم و مثبت دارد. لذا فرضیه دوم (جهت گیری کار آفرینانه از طریق نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ تاثیر مثبت و معنادار دارد) پذیرفته می شود. جدول (۹) نتایج مربوط به فرضیه های سوم و چهارم را نشان می دهد. با توجه به نتایج ارائه شده اثر تعدیل کنندگی انعطاف پذیری استراتژیک در تاثیر جهت گیری کار آفرینانه بر عملکرد استارت آپ برابر ۰/۲۴۸ بوده و معنادار است. پس فرضیه سوم پذیرفته می شود. همچنین اثر تعدیل کنندگی انعطاف پذیری استراتژیک در تاثیر نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ برابر ۰/۳۷۶ بوده و معنادار است. پس فرضیه چهارم نیز پذیرفته می شود.

جدول (۹) نتایج بخش ساختاری مدل تعدیل رابطه جهت گیری کار آفرینانه و نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ توسط انعطاف پذیری استراتژیک

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر تعدیلگر	متغیر وابسته	اثر تعدیل کنندگی	مقدار t مشاهده شده	t بحرانی	جهت رابطه	نتیجه آزمون
سوم	جهت گیری کار آفرینانه	انعطاف پذیری استراتژیک	عملکرد استارت آپ	۰/۲۴۸	۳/۰۹۶	۱.۹۶	مستقیم	تایید
چهارم	نوآوری اکتشافی	انعطاف پذیری استراتژیک	عملکرد استارت آپ	۰/۳۷۶	۴/۸۱۱	۱.۹۶	مستقیم	تایید

برای بررسی نکویی برازش مدل، مقدار ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده مطابق با جدول (۱۰) ارائه شده است. ضریب تعیین نشان می دهد که متغیرهای مستقل به چه میزان (درصد) می توانند متغیر وابسته را تبیین نمایند. بنابراین مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده، برای متغیرهای وابسته محاسبه می شود. مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که متغیرهای مستقل به میزان تقریباً بالایی توانسته اند متغیرهای وابسته را تبیین نمایند. بنابراین نتایج بدست آمده دارای اعتبار هستند.

جدول (۱۰) ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده

متغیر وابسته	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
عملکرد استارت آپ	۰/۹۴۴	۰/۹۴۱
نوآوری اکتشافی	۰/۹۰۴	۰/۹۰۳

در نهایت شاخص GOF توسط مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین بدست می آید. در رابطه (۳) مقدار GOF با توجه به نتایج مدل محاسبه شده است:

$$GOF = \sqrt{0.904 \times 0.958} = 0.930 \quad (3)$$

با توجه به آن که مقدار GOF بالاتر از ۰/۳۶ به دست آمده است، بنابراین برازش قوی در مدل وجود دارد. لذا مدل دارای اعتبار است.



## ۵. نتیجه گیری

یکی از محرک‌های اصلی اقدامات کارآفرینی، ایجاد استارت آپ‌های موفق است. با توجه به این موضوع، مطالعه حاضر با هدف بررسی تاثیر جهت گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت آپ با توجه به نقش تعدیل کننده انعطاف پذیری استراتژیک و نقش میانجی نوآوری اکتشافی انجام گردید. نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد جهت گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت آپ تاثیر مثبت و معنادار دارد. در تبیین این نتایج باید گفت تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که جهت گیری کارآفرینانه به درجه کارآفرینی یک شرکت اشاره دارد و تفاوت در عملکرد استارت آپ صرفاً به میزان اتخاذ روش‌های مختلف برای پیگیری کارآفرینی بستگی دارد. جهت گیری کارآفرینانه، ساختار شناخته شده کارآفرینی استراتژیک، می‌تواند پاسخی به این سوال باشد. زیرا می‌تواند منبعی برای فعالیت تصمیم‌گیری در سطح شرکتی باشد که ظرفیت دانش‌سازی را مشخص می‌کند که ممکن است یک استارت آپ را به گسترش فرصت‌های بازار خود سوق دهد. در نتیجه، منطقی به نظر می‌رسد که بازترکیب خلاقانه جریان‌های اطلاعاتی، اقدامات کارآفرینانه مولد را القا کند. در شرکت‌های با فناوری پیشرفته، جهت گیری کارآفرینانه ساخته شده با دسترسی ضعیف به اطلاعات و شبکه‌های خارجی، علیرغم اهمیت دانش بازار برای شناسایی و حفظ بخش‌های بسیار جذاب بازار، به سختی به نتایج خوبی تبدیل می‌شود. جهت گیری کارآفرینانه با تمایل شرکت برای درگیر شدن در رفتار کارآفرینانه مرتبط است. این می‌تواند زمانی انجام شود که یک محصول جدید یا موجود به بازار جدید یا فعلی معرفی شود، یا همچنان، اگر یک تجارت جدید راه اندازی شود. جهت گیری کارآفرینانه می‌تواند توانایی یک شرکت را برای بهبود جهت گیری یادگیری بهبود بخشد. به طور کلی، جهت گیری کارآفرینانه نقش مهمی در موفقیت یک شرکت دارد. با توجه به این توضیحات می‌توان استنباط کرد که جهت گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت آپ تاثیر مثبت دارد. نتایج پژوهش رخشانی (۱۳۹۴)، دهقانی‌زاده و فرجی (۱۴۰۲) و وینسنت و زکریا (۲۰۲۱) با نتایج فرضیه اول پژوهش حاضر همراستا است.

نتایج آزمون فرضیه دوم نشان داد جهت گیری کارآفرینانه از طریق نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ تاثیر مثبت و معنادار دارد. در تبیین این نتایج باید گفت جهت گیری کارآفرینانه یک استعداد پویای متمایز برای شناسایی احتمالات سرمایه گذاری و به کارگیری منابع است. جهت گیری استراتژیک کارآفرینانه در سطح شرکت، رویه‌های تدوین استراتژی کارآفرینانه، فلسفه‌های مدیریت، توسعه استراتژی نوآوری، فعال بودن و ریسک پذیری شرکت‌ها، شناسایی فرصت‌های بازار و رفتارهای شرکت را در بر می‌گیرد. جهت گیری استراتژیک کارآفرینانه همچنین امکان قابلیت‌های نوآوری را به سازمان می‌دهد که ساختار و منابع خود را با استراتژی و محیط کارآفرینی خود هماهنگ کند. جهت گیری کارآفرینانه رویکردی راهبردی در سازمان است که با اتخاذ سیاست‌های توسعه سازمانی و همراه سازی خلاقیت و منابع جدید به ایجاد نوآوری جدید در محصول و خدمت و گسترش بازار می‌انجامد. جهت گیری کارآفرینانه می‌تواند معیار مهمی برای چگونگی سازماندهی یک شرکت برای کشف و بهره برداری از فرصت‌های بازار باشد. علاوه بر این، نوآوری می‌تواند کلید بقای مشاغل کوچک و بزرگ باشد و نقش محوری در ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی ایفا کند. بنابراین، استارت آپ‌هایی که با موفقیت می‌توانند از نوآوری به عنوان یک استراتژی اصلی کسب و کار استفاده کنند، می‌توانند بهره‌وری و پتانسیل رشد و در نهایت عملکرد خود را بهبود ببخشند. نتایج پژوهش رخشانی (۱۳۹۴) و دهقانی‌زاده و فرجی (۱۴۰۲) با نتایج فرضیه دوم پژوهش حاضر همراستا است.

نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک، تاثیر جهت گیری کارآفرینانه بر عملکرد استارت آپ را تقویت می‌کند. در تبیین این نتایج باید گفت جهت گیری کارآفرینانه توضیح می‌دهد که چگونه ورود جدید از طریق فرآیندهای کارآفرینی کلیدی (به عنوان مثال، نوآوری، استقلال، ریسک‌پذیری، فعال بودن و پرخاشگری رقابتی) انجام می‌شود که به طور واضح با عملکرد سازمانی رابطه دارند. مجموعه‌ای از دانش برای درک این رابطه با ایجاد چارچوب مفهومی عملکرد جهت گیری کارآفرینانه، بررسی تعدیل‌کنندگان بالقوه و کاوش در بزرگی رابطه بین جهت گیری کارآفرینانه و عملکرد سازمانی در حال توسعه است. انعطاف‌پذیری پیکربندی مجدد منابع به طور مثبت به عملکرد سازمان کمک می‌کند. این به پیکربندی مجدد منابع داخلی و خارجی کمک می‌کند که زمان، هزینه و تلاش برای استقرار منابع را کاهش می‌دهد و از این رو به عملکرد عملیاتی و مالی کمک می‌کند. در نتیجه، انعطاف‌پذیری استراتژیک از نظر



برنامه ریزی، منابع و هماهنگی به طور انعطاف پذیری به سازمان ها کمک می کند تا به سرعت تغییرات محیطی را تعیین و با آن سازگار شوند و فرصت های استراتژیک بیشتری را فراهم می کند که برای بهبود عملکرد سازمانی حیاتی هستند. نتایج پژوهش دهقانی زاده و فرجی (۱۴۰۲) و آوایس و همکاران (۲۰۲۳) با نتایج فرضیه سوم پژوهش حاضر همراستا است.

نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد انعطاف پذیری استراتژیک، تاثیر نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ را تقویت می کند. در تبیین این نتایج باید گفت یکی از سهم های بالقوه کارآفرینی در توسعه اقتصادی از تأثیر استارت آپ ها از طریق نوآوری و توسعه مستمر مشاهده شده است. قابلیت نوآوری را می توان به عنوان توانایی تبدیل مداوم دانش و ایده ها به محصولات، فرایندها و سیستم های جدید به نفع شرکت و ذینفعان آن توصیف کرد. قابلیت نوآوری نه تنها به توانایی موفقیت در مدیریت یک جریان جدید تجاری اشاره دارد؛ بلکه به توانایی ترکیب پارادایم های عملیاتی نیز مربوط می شود. به طور کلی، نوآوری اکتشافی به سازمان ها کمک می کند تا شایستگی های اصلی خود را برای رشد بلندمدت بهبود بخشند و عملکرد خود را بهبود دهند. از طرفی، انعطاف پذیری استراتژیک نیز به نوبه خود بر عملکرد سازمان اثر می گذارد. انعطاف پذیری استراتژیک ممکن است عملکرد نوآوری یک شرکت را به طرق مختلف تحت تاثیر قرار دهد. با توجه به این توضیحات قابل درک است که انعطاف پذیری استراتژیک، تاثیر نوآوری اکتشافی بر عملکرد استارت آپ را تقویت کند. نتایج پژوهش ابراهیم پورازبری و همکاران (۱۳۹۴) با نتایج فرضیه چهارم پژوهش حاضر همراستا است.

بنابراین پیشنهاد می شود برای بهبود جهت گیری کارآفرینانه، مدیران و کارشناسان شرکت، فعالانه به دنبال فرصت های یادگیری مانند شرکت در کارگاه ها، سمینارها و کنفرانس ها و به طور کلی خودآموزی باشند. لازم است شرکت ها کارکنان خود را به نوآوری و خلاقیت تشویق کنند و از استعدادها و پتانسیل درون شرکتی به خوبی استفاده نمایند. پیشنهاد می شود شرکت ها با توجه به عوامل سازمانی مناسب مانند حمایت مدیریت عالی، حل تعارض بین واحد سازمانی، رسمیت و تمرکز و نیز وجود سیستم پاداش کارآمد جهت گیری کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری کارکنان خود را تقویت کنند. شرکت ها به فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل کلیدی برای انعطاف پذیری استراتژیک، کاهش هزینه و بهبود عملکرد و کارایی عملیاتی توجه کنند. همچنین با توجه به اینکه یکی از راه های تقویت انعطاف پذیری شرکت، بهبود مستمر است که شامل زیر سوال بردن مداوم روش های کار شرکت برای بهبود آنهاست، شرکت ها به این موضوع توجه کافی داشته باشند.

## منابع

- ابراهیم پور ازبری، مصطفی، نوع پسنداصیل، سیدمحمد، و احمدی سراوانی، مهسا، بررسی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد بازار شرکتها: نقش میانجی گری نوآوری باز، فصلنامه علمی توسعه تکنولوژی صنعتی، دوره ۱۳، شماره ۲۶، ۱۳۹۴، ۱۶-۵.
- بهمنی، اکبر، زمانیان، علیرضا، و برخوردار، ناصر، تأثیر جهت گیری کارآفرینانه با توجه به نقش میانجی رفتار نوآورانه بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران، راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی، دوره ۱۰، شماره ۱۹، ۱۴۰۲، ۱۲-۱.
- پیرایش، رضا، امیری، وحید، جعفری، ملیحه، و ایمانی بندق، محمد، بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت های صنعتی استان زنجان، نشریه علمی مدیریت بهره وری، دوره ۱، شماره ۵۲، ۱۳۹۹، ۴۵-۲۳.
- دهقانی زاده، مرضیه، و فرجی، محمدجواد، مدل اثرگذاری جهت گیری کارآفرینی و بازار بر عملکرد شرکت پگاه فارس با توجه به نقش دوسوتوانی نوآوری، ظرفیت جذب و سرمایه انسانی، مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، دوره ۶، شماره ۲، ۱۴۰۲، ۲۸-۱.
- رخشانی، ایمان، بررسی رابطه جهت گیری کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با اثر میانجی گرایش به یادگیری سازمانی و تعدیل آشوب بازار (مورد مطالعه: شرکت های کوچک و متوسط بیرجند)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، ۱۳۹۴.
- سیدکلای، نادر، حیدری، الهام، و رئیسی فر، کامیار، تحلیل نقش جهت گیری کارآفرینانه در تقویت عملکرد شرکت در صنعت گردشگری، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۸، شماره ۶۳، ۱۴۰۲، ۲۲۸-۱۹۳.
- Adomako, Samuel. Amankwah-Amoah, Joseph. and Ahsan, Mujtaba. (2023). Base of the pyramid orientation, imitation orientation and new product performance in an emerging market. *Technovation*, vol. 119, 102614.
- Aftab, Junaid. Abid, Nabila. Sarwar, Huma. and Veneziani, Monica. (2022). Environmental ethics, green innovation, and sustainable performance: Exploring the role of environmental leadership and environmental strategy. *Journal of Cleaner Production*, vol. 378, 134639.
- Awais, Muhammad. Ali, Amanat. Khattak, Muhammad Sajid. Arfeen, Muhammad Irfanullah. Chaudhary, Muhammad Azam. and Syed, Aleena. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. *SAGE Open*, vol. 13, No. 2, 21582440231181432.
- Bui, Thi Thao Hien. Jambulingam, Manimekalai. Amin, Muslim. and Hung, Nguyen Tan. (2023). Impact of COVID-19 pandemic on franchise performance from franchisee perspectives: the role of entrepreneurial orientation, market orientation and franchisor support. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 13, No. 1, 264-282.
- Cao, Hongjun, Fang, Yuxin. and Sun, Jihui. (2022). A study on the impact of institutional support on the servitization transformation performance of manufacturing firms-Based on a dual mediation model of business model innovation and technological innovation. *Sustainability*, vol. 14, No. 21, 14349.
- Combe, Ian. (2022). Capabilities for strategic flexibility a cognitive content framework. Master Thesis, London Metropolitan University.
- Daradkeh, Mohammad. and Mansoor, Wathiq. (2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 9, No. 1, 100004.



Lee, Saerom. Kang, Min-Jeong. and Kim, Byun-Keun. (2022). Factors influencing entrepreneurial intention: Focusing on individuals' knowledge exploration and exploitation activities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8, No. 3, 165.

Rigtering, Coen. Niemand, Thomas. Phan, Vinh. and Gawke, Jason. (2024). Intrapreneurs, high performers, or hybrid stars? How individual entrepreneurial orientation affects employee performance. *Journal of Business Research*, vol. 176.

Sanchez, Ron. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, vol. 16, No. 1, pp. 135-159.

Triono, Sunu Pugh Hayu. Agus, Tahayu. Wibowo, Lili Adi. and Alamsyah, Andry. (2022). Factors Affecting Start-up Performance: A Literature Review. 6th Global Conference on Business. Management, and Entrepreneurship.

Vincent, Vinney Zephaniah. and Zakkariya, K.A. (2021). Entrepreneurial orientation and startup performance in technology business incubation: mediating role of absorptive capacity. *Journal of Small Business Strategy*, vol. 31, No. 5, 100-116.



## The effect of entrepreneurial orientation on start-up performance according to the moderating role of strategic flexibility and the mediating role of exploratory innovation. (Case of study: Snap intelligent transportation system)

Zainab Moradi

Master of Business Administration-Entrepreneurship

Majid Ramezani

Assistant Professor, Department of Industries and Management, Shahab Danesh University

### Abstract

Startup performance refers to the measure of success and effectiveness of a startup in achieving its goals and objectives. Research has shown that the performance of a start-up is influenced by factors such as the abilities and skills of the founders, the level of experience of the management team related to the market and the availability of capital, entrepreneurial orientation and innovation. Based on this, this study has addressed the impact of entrepreneurial orientation on startup performance, considering the moderating role of strategic flexibility and the mediating role of exploratory innovation (case study: SNAP intelligent transportation system). The population studied in this research was the senior and middle managers of the SNAP smart transportation system in all provinces of Iran. The sample size in this research was determined using Cochran's formula and finally 210 acceptable questionnaires were analyzed. The research tools include the entrepreneurial orientation questionnaire of Aftab et al. (2022), the start-up performance questionnaire by Bai et al. (2023) and Cao et al. (2022), the strategic flexibility questionnaire of Sanchez (2005) and the exploratory innovation questionnaire of Lee and colleagues (2022). The results of hypothesis testing using structural equation modeling and SmartPLS software showed that entrepreneurial orientation directly and through exploratory innovation has a positive and significant effect on startup performance. Also, the results showed that strategic flexibility strengthens the impact of entrepreneurial orientation and exploratory innovation on startup performance.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, performance, start-up, strategic flexibility, exploratory innovation