



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Identify and Categorize the Mentality of Startup Managers to Digital Entrepreneurship Using Q Methodology

Mohammad Ghasemi^{1*} & Ehsan Namdar Joyami²

1. Associate Professor, Department of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). Email: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir.
2. Postdoctoral researcher, Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Digital entrepreneurship is a new approach to starting a business today. Identifying and understanding entrepreneurial opportunities to start a business is the responsibility of entrepreneurs or startup managers. The purpose of this study is to identify and categorize the mentality of startup managers to digital entrepreneurship. There are three different mindsets about the factors affecting digital entrepreneurship that represent the categorization of the mindsets of entrepreneurs and startup managers. These mindsets in order of importance are: Digital Entrepreneurship Platforms - Digital Entrepreneurship Innovation - Digital Entrepreneurship Marketing.

Introduction

There are several reasons that indicate the importance of the subject of the present study and its study; Among other things, digital entrepreneurship is a new approach to start-up businesses today that attracts more people due to the need for less financial resources than traditional approaches. The second reason is that the digitalization of the influential components in today's human life, including trade, marketing, education, information and communication, and even transportation, is an undeniable fact that promises a transition from tradition to modernity. Another reason is that with the move of startups to digital startups, many entrepreneurs have shifted to digital entrepreneurial characteristics that this amount of expert and entrepreneurial manpower can be seen as digital entrepreneurs. Startups have entrepreneurs who manage them, and therefore in most of them there are individual and group managers who are the founding board and the main entrepreneurs of startups.

Case study

Expert Comments (14 Successful Startup Managers).

Theoretical framework

What matters is identifying entrepreneurial opportunities to start a business. Identifying and understanding these entrepreneurial opportunities is the responsibility of entrepreneurs or startup managers. Therefore, recognizing and categorizing the different mindsets of these entrepreneurs (managers) to digital entrepreneurship or digitization of entrepreneurship is important, and in this research, this important issue, namely identifying and categorizing the different mindsets of digital entrepreneurs to digital entrepreneurship, has been addressed.

In this regard, three general questions have been formed:

- 1- What are the effective factors (drivers) on digital entrepreneurship in the organization?
2. What is the classification of these factors based on Q methodology (mentality of startup managers to digital entrepreneurship)?
- 3- What is the importance and prioritization of these factors based on Q methodology (mentality of startup managers to digital entrepreneurship)?

Methodology

The philosophical framework of this research is a kind of interpretive-positivist paradigm and in terms of orientation is in the category of applied research. Cognition of subjectivity brings this research closer to the interpretive paradigm and due to the use of exploratory factor analysis, this research approaches the positivist paradigm that uses the correlation strategy. The method of this research is combined.

Discussion and Results

The purpose of this study is to identify and categorize the mentality of startup managers to digital entrepreneurship. Therefore, three questions were asked and three questions were answered in the findings section. In line with the general purpose of the research to identify the categorization of startup managers' mindsets to digital entrepreneurship, three mental approaches were identified, which are the importance of the third approach and mental model, respectively: digital entrepreneurship, approach and mental model. Mental Two: Digital Entrepreneurship Marketing.

Conclusion

Based on the findings, the order of importance obtained for mental patterns are: People who believe in the third mindset believe that: digital entrepreneurship culture - strong accounting and financial system - information and communication technology infrastructure - financial infrastructure - human capital flexibility in the organization - the rule of law and regulation - the existence of digital entrepreneurs - leadership and management Strong - Security and protection issues - Security and protection issues - Telecommunications infrastructure - Strong consulting and training group -

Investors - Regional and sectoral agents - Government - Risk-taking - Risk-taking drivers - are digital entrepreneurship development.

People who believe in the first mindset believe that: Innovative research and development - Digital entrepreneurship innovation - Technology cost reduction - Digital creativity - Localization - Digital innovation - Business mindset - Business mindset - Continuous learning and acquisition of new knowledge - Method of obtaining information and classification - Construction and acquisition of technology - Method of analysis and conclusion - Creating a competitive advantage - Technological competence - Monopoly in the type and field of service - Strategic and technological knowledge - Creating unions and teams of other startups - Time for innovation - Sustainability and continuity of technology - the place of innovation - the way of innovation are the drivers of digital entrepreneurship development.

People who believe in the second mindset believe that: Focus on customer experience - Focus on quality - Marketing research and development - Business networking - How to market and communicate with customers in cyberspace - Build trust and peace - Marketing time - Marketing methods Distribution network - Advertising - Marketing location - Integrity - Trademark and branding - Marketing feedback and correction - Tests micro and macro - Value added - Other upstream and downstream industries are the drivers of digital entrepreneurship development.

Keywords: Mindset, Q method, digital entrepreneurship, startup managers.

Article Type: Research Article

Cite this article: Ghasemi, M., & Namdar Joyami, E. (2022). Identify and Categorize the Mentality of Startup Managers to Digital Entrepreneurship Using Q Methodology, *Public Management Researches*, 15 (55), 207-245. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2022.40071.5613

Received: 30 Sep. 2021 **Revised:** 21 Jan. 2022 **Accepted:** 11 Apr. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت مدیران استارت آپ‌ها به کار آفرینی دیجیتالی با کاربرد روش‌شناسی کیو

محمد قاسمی*^۱ - احسان نامدار جویمی^۲

۱. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

۲. پژوهشگر پسادکترای گروه مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

کارآفرینی دیجیتال رویکردی نو در شروع کسب‌وکارهای امروزی است. تشخیص و فهم فرصت‌های کارآفرینی برای راه‌اندازی کسب‌وکار به عهده کارآفرینان و یا مدیران استارت‌آپ‌ها است. هدف از انجام این پژوهش شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت مدیران استارت‌آپی به کارآفرینی دیجیتالی است. پژوهش حاضر از نوع کیفی است و به روش کیو انجام شده است. فضای گفتمان پژوهش با انجام ۱۴ مصاحبه (با مدیران موفق استارت‌آپی با داشتن سابقه اجرایی و نیروهای کاری بزرگ و بازار بزرگ) و به صورت اکتشافی و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی گردآوری شد. ابتدا ۲۰۰ گزاره شناسایی شد و در نهایت بعد از تأیید خبرگان تعداد این گزاره‌ها به ۵۴ عدد رسیده است. سپس بر اساس آمار استنباطی (تحلیل عاملی) بر اساس نرم افزار SPSS داده‌ها تجزیه و تحلیل شده است و در قالب الگوهای مختلف ذهنی دسته‌بندی شده‌اند که در نهایت سه الگوی ذهنی شناسایی شده است و سه عامل جمعاً در حدود ۹۳ واریانس کل را تبیین و پوشش می‌دهند. با توجه به مصاحبه با خبرگان و استفاده از آزمون مجدد و به دست آمدن ضریب ۰.۸۶ می‌توان روایی و پایایی آزمون را قابل قبول و در حد بالا در نظر گرفت. این ذهنیت‌ها نسبت به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: بسترهای کارآفرینی دیجیتال - نوآوری کارآفرینی دیجیتال - بازاریابی کارآفرینی دیجیتال. در پایان، با توجه به تفسیر الگوهای ذهنی به دست آمده، راهکارهایی پیشنهاد شد.

واژه‌های کلیدی: ذهنیت، مدیران استارت‌آپی، کارآفرینی دیجیتال، روش کیو.

استناد: قاسمی، محمد؛ نامدار جویمی، احسان (۱۴۰۱). شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت مدیران استارت‌آپ‌ها به کارآفرینی

دیجیتالی با کاربرد روش‌شناسی کیو، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۵)، ۲۴۵-۲۰۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۲

DOI: 10.22111/JMR.2022.40071.5613

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

در عصر حاضر فعالیت‌های اقتصادی چالش‌های زیادی را تجربه می‌کنند. فناوری‌های نوین و پیشرفت‌های جدید، محیط‌های کسب‌وکار را متغیر ساخته است (Blake et al., 2015)؛ تمامی عرصه‌های کسب‌وکار، دیجیتالی شده است. در این محیط متغیر، شرکت‌هایی موفق می‌شوند که دائماً در حال تغییر باشند و کسب مزیت رقابتی کنند (Anabel & uuu, 2015). در عرصه رقابتی امروز، شرکت‌های دانش بنیان^۱ و استارت اپی^۲ به دلیل چابک بودن و رقابتی بودن بسیار قابل توجه هستند و از این رو ذهنیت و تفکرات کارآفرینان نسبت به این تغییرات و دیجیتالی شدن حائز اهمیت و دارای ارزش است. استارت آپ‌ها شامل شرکت‌های نو پایه و نوبنیانی می‌شوند که در زمینه‌ای خاص فعالیت می‌کنند. استارت آپ‌ها سازمان و شرکتی کارآفرین هستند و هدف و مأموریت و چشم‌انداز خاصی دارند.

کارآفرینی نوعی کسب‌وکار است (sharifzadeh et al., 2018) که رشد اقتصادی و توسعه را به همراه دارد (Velilla et al., 2018)؛ امروزه بیشتر کشورها به دنبال رشد و توسعه اقتصادی هستند (Crecente et al., 2018). برای ایجاد کارآفرینی باید برای کارآفرینان ارزش قائل شد و شناخت ذهنیت و چگونگی عملکرد آن‌ها حائز اهمیت است. در عصر دیجیتال و دانش توجه به کارآفرینی دیجیتال و شرکت‌های دانش بنیان و استارت اپی ارزشمند است.

رهبر معظم انقلاب، آیت‌الله خامنه‌ای سال ۱۴۰۱ را سال، تولید، دانش بنیان، اشتغال‌آفرین نام‌گذاری کرده‌اند. که نشان از اهمیت و توجه به اشتغال‌زایی و کارآفرینی و سازمان‌های دانش بنیان و استارت اپی مبتنی بر دانش است. لذا شناخت پیشران‌های کارآفرینی دیجیتال و شناسایی و دسته‌بندی این پیشران‌ها و شناخت و اولویت‌بندی این عوامل بر اساس ذهنیت‌های خبرگان و مدیران در سازمان‌های دانش بنیان و بالاخص استارت آپ‌های مبتنی بر دانش و دیجیتال بسیار حایز اهمیت است و در این پژوهش به این مهم توجه شده است.

^۱ .IKnowledge base

^۲ . Startup

کارآفرینی دیجیتالی^۱ استفاده از فرصت‌هایی در بستر اینترنت است و فرایند مدیریت دانش را تسریع و تسهیل می‌کند (Geissinger et al., 2018). استارت‌آپ‌ها در عرصه دیجیتالی و غیر دیجیتالی فعالیت دارند، اما با توجه به اهمیت روز افزون به مباحث الکترونیکی شدن و دیجیتالی شدن سازمان‌ها و ... در این پژوهش به استارت‌آپ‌ها از جنبه کارآفرینی دیجیتال توجه شده است. لذا در این پژوهش به جنبه کارآفرینی دیجیتال در استارت‌آپ‌ها و ذهنیت‌های مختلفی که در این زمینه در بین کارآفرینان وجود دارد، پرداخته شده است.

کارآفرینی دیجیتالی را می‌توان اشتغال‌زایی مولد مبتنی بر فرآیند دیجیتالی شدن، دانست (Imani et al., 2018)؛ به عبارتی زمانی است که یک کارآفرین بتواند، کسب‌وکار و کارآفرینی دیجیتال داشته باشد (Martinez et al., 2018). کارآفرینی دیجیتال در مورد «بررسی دقیق فناوری‌های دیجیتال و ویژگی‌های منحصربه‌فرد آن‌ها در شکل دادن به فعالیت‌های کارآفرینی» است (Ratten, 2018). کارآفرینی دیجیتال برای تمامی صنایع امری مهم و ضروری است (Tumbas et al., 2018)؛ کارآفرینی دیجیتال موجب پیشرفت‌های فناوری و ایجاد فرصت‌های مختلف کارآفرینی خواهد شد (Kraus et al., 2018).

دلایل مختلفی وجود دارد که نشان‌دهنده اهمیت موضوع پژوهش حاضر و بررسی آن است؛ از جمله اینکه کارآفرینی دیجیتال رویکردی نو در شروع کسب‌وکارهای امروزی است که به دلیل نیاز به منابع مالی کمتر نسبت به رویکردهای سنتی، افراد بیشتری را به خود جذب می‌کند. دلیل دوم اینکه دیجیتال شدن مؤلفه‌های مؤثر در زندگی بشر امروزی، اعم از تجارت، بازاریابی، آموزش، اطلاع‌رسانی و ارتباطات و حتی حمل‌ونقل، واقعیتی غیرقابل انکار است که مرحله گذر از سنت به نوگرایی را نوید می‌دهد. دلیل دیگر اینکه با حرکت استارت‌آپ‌ها به سمت استارت‌آپ‌های دیجیتالی، تعداد بسیاری از کارآفرینان به سمت ویژگی‌های کارآفرینانه دیجیتالی سوق پیدا کرده‌اند که این حجم از نیروی انسانی متخصص و کارآفرین را می‌توان به صورت کارآفرینان دیجیتالی ملاحظه کرد. استارت‌آپ‌ها دارای کارآفرینانی هستند که مدیریت آن‌ها را به عهده دارند و لذا در اکثر آن‌ها مدیران به صورت فردی و گروهی وجود دارند که همان هیئت مؤسس و کارآفرینان اصلی استارت‌آپ‌ها هستند. به عبارتی مدیران استارت‌آپ‌ها همان کارآفرینان هستند که یا یک فرد و یا گروهی

^۱. Digital Entrepreneurship

از مؤسسان این مدیریت و کارآفرینی را به عهده دارند و یا فرد و گروهی به‌عنوان کارآفرین اصلی هستند و افرادی برای آن‌ها با تخصص‌های مختلف کار می‌کنند. شناخت ذهنیت کارآفرینان که همان مدیران استارت‌آپ‌ها هستند نسبت به کارآفرینی دیجیتال حائز اهمیت است و در این پژوهش به این مهم توجه شده است.

آنچه اهمیت دارد تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه برای راه‌اندازی کسب‌وکار است. تشخیص و فهم این فرصت‌های کارآفرینی به عهده کارآفرینان و یا مدیران استارت‌آپ‌ها است. لذا شناخت و دسته‌بندی ذهنیت‌های مختلف این کارآفرینان (مدیران) به کارآفرینی دیجیتال و یا دیجیتالی شدن کارآفرینی دارای اهمیت است و در این پژوهش به این مهم یعنی شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت‌های مختلف کارآفرینان دیجیتالی به کارآفرینی دیجیتال و پیشران‌های کارآفرینی دیجیتال پرداخته شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم کارآفرینی اولین بار توسط کانتیلون در قرن هفدهم وارد نظریه‌های مدیریتی شد (Adel, 2017: 69). کارآفرینی شکلی از نوآوری است (Asadzadeh et al., 2018) و از اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های خلاق در درون یک کسب‌وکار دانش بنیان و استارت اپی به وجود می‌آید (Akbarzadeh et al., 2018). کارآفرینی را باید یک سبک زندگی دانست که بسیاری از مشکلات کسب‌وکار امروزی (امروزه همه چیز در حال هوشمندسازی و دیجیتالی شدن است) را حل‌وفصل می‌کند (Eskandari & Jahaniyan, 2017: 168). کارآفرینی دیجیتال تأثیرات شدیدی در ساختار کسب‌وکار به خصوص کسب و کارهای دانش بنیان و استارت اپی ایجاد کرده است (Aramesh et al., 2021). مفهوم کارآفرینی دیجیتال دارای دو ویژگی دیجیتال‌سازی و کارآفرینی است (Anckar, 2016: 37). کارآفرینی دیجیتال به‌عنوان یک ستون حیاتی برای رشد اقتصادی، ایجاد شغل و نوآوری توسط بسیاری از کشورهای صنعتی در عرصه‌های دانش بنیان و استارت اپی استفاده می‌شود (Goran & Baharvand, 2021). این نوع کارآفرینی به فرهنگ، استراتژی و همچنین یک اکوسیستم حمایتی نیاز دارد (Kabiri & Moghli, 2018; Bakhshi et al., 2020). شرکت‌های دیجیتال، به شدت از فن‌آوری‌های جدید دیجیتال برای بهبود عملیات تجاری استفاده می‌کنند (Zhao & Collier, 2016: 217; Michael Zisuh, 2015: 4). امروزه با توجه به

پیشرفت فناوری، فعالیت‌های کارآفرینی دیجیتال، تبدیل به یک ضرورت شده است (Leong, 2016: 2). کارآفرینی دیجیتال می‌تواند منافع بسیاری برای بنگاه‌های کوچک و متوسط (شرکت‌های استارت‌آپی) داشته باشد، اما شرکت‌های استارت‌آپی نسبت به بنگاه‌های بزرگ، با ریسک بیشتری مواجه هستند؛ زیرا منابع و سرمایه کافی برای سرمایه‌گذاری را در اختیار ندارند (Mohamadian et al., 2015: 102). کارآفرینی دیجیتال در ایران، به‌عنوان یک کشور در حال توسعه با مشکلات و موانع زیادی مواجه است (Damani et al., 2020). تحقیقات قبلی حاکی از موانع و مشکلاتی است که به دلیل ماهیت کارآفرینی دیجیتال و فراهم نبودن بستر مناسب این نوع کارآفرینی به وجود آمده است (Daraei Ghadikolaie et al., 2020). در برخی از تحقیقات به نبود بستر مناسب در زمینه فنی و تجهیزات شبکه‌ای، ضعف در امنیت تبادل داده‌های شخصی، فقدان زیرساخت‌های مناسب و ضعف زیرساخت اینترنت اشاره می‌کند (Gomroki et al., 2020). افزون بر این کاستی قوانین مدون و مصوب حقوقی، ناقص بودن قوانین کار و مالیاتی، ضعف نظام حقوقی در تعریف جرائم اینترنتی و پیگیری آن، توانایی شکل‌گیری کسب‌وکارهایی که کالا و خدمات خود را از طریق اینترنت عرضه می‌کنند، کاهش می‌دهد (Zare Mirakabadi & Nri, 2015: 170). از این رو شناخت ذهنیت مدیران استارت‌آپی برای دستیابی به تجربه کارآفرینی دیجیتالی آن‌ها و شناخت هر چه بهتر پیشران‌های کارآفرینی دیجیتال و شناسایی و دسته‌بندی این پیشران‌ها حائز اهمیت است و در این پژوهش به این مهم توجه شده است.

کارآفرینی دیجیتالی را می‌توان اشتغال‌زایی مولد مبتنی بر مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به صورت مستقیم دانست (Falah et al., 2019)؛ یعنی آن که یک کارآفرین بتواند به صورت مستقیم از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱ برای ایجاد یک بازار کار و پدید آوردن فرصت‌های شغلی مختلف فناوری اطلاعات^۲ مدار، استفاده کند (Rakhshani et al., 2020). کارآفرینی دیجیتالی خود به معنی تام و کمال، محرک ارزش افزوده در بازارهای کسب و کار به خصوص عرصه‌های استارت‌آپی و دانش بنیان است

^۱. ICT

^۲. IT

(Mohammadzadeh, 2014). این نوع کارآفرینی، مفهومی فراتر از فناوری است و در حقیقت تعامل بین فناوری، استراتژی و فرایند کسب‌وکار است (Mahmood & Yu, 2005). برای ایجاد یک کسب‌وکار دیجیتالی باید پنج مرحله اساسی را در طرح توجیهی مشخص کرد. مجموعه این پنج مرحله عبارت‌اند از: ۱. مرحله آنالیز فرصت که شامل شناخت ایده از شبکه‌های اجتماعی، اینترنت و... است. ۲. ایجاد و توسعه وب‌سایت که این بخش، بخش فنی کار است (Roodsaz, 2002). ۳. مرحله برنامه بازاریابی الکترونیکی، از نظر کوویلو و نیکولی و همکاران^۱ (۲۰۰۳) بازاریابی الکترونیکی جدیدترین روش بازاریابی به معنی استفاده از اینترنت و دیگر فناوری‌های تعاملی در جهت ایجاد و طرح‌ریزی یک گفتگو بین مشتریان شناخته‌شده و شرکت است (Roodsaz, 2012; Shams Koshki et al., 2019). ۴. مرحله اجرا که در این مرحله کلیه فعالیت‌های لازم برای اجرای کسب‌وکار دیجیتالی از جمله تخمین هزینه‌های سایت، مشخص کردن افراد مرتبط با هر قسمت، نحوه انجام کلیه قسمت‌ها به‌خصوص برنامه‌های بازاریابی الکترونیکی مشخص می‌شود (Roodsaz, 2002). ۵. مرحله توسعه تجارت الکترونیکی، در مرحله توسعه تجارت الکترونیکی موضوعات تخصصی کار از جمله فروش آنلاین و عملیات خرید اینترنتی، ایجاد فروشگاه آنلاین، پذیرش کارت‌های اعتباری، توزیع و تحویل کالا به مشتری مشخص می‌شود (Roodsaz, 2002). کارآفرینی دیجیتالی اشاره بر تأسیس یک شرکت جدید به واسطه یک ایده کسب‌وکار خلاق در اقتصاد شبکه‌ای داشته که با استفاده از یک طرح مبنای الکترونیکی در شبکه‌های داده، محصولات / خدماتش را بر مبنای ایجاد ارزش الکترونیکی خالص عرضه می‌نماید (Vaziri zanjani, 2008). اجرای این مراحل و در شرکت‌های ایده محور و استارت آپ‌ی که بر اساس خلاقیت و نوآوری به وجود آمده و ادامه می‌دهد، لازم و ضروری است (ressi nafchi, 2017).

کارآفرینی دیجیتالی به ایجاد فرصت‌های شغلی بسیاری منجر می‌شود (Yaghoubi et al., 2019). کارآفرینی دیجیتالی مجرای ورود درآمد اقتصادی را در ابعاد ملی، منطقه‌ای و محلی باز خواهد نمود (Zare kaseb & Kamalian, 2019).

یعقوبی و همکاران^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان بررسی، تبیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر موفقیت و توسعه کارآفرینی دیجیتال به بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر

^۱. Covillo et al.

^۲. Yaghoubi et al

موفقیت و توسعه کارآفرینی دیجیتالی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که فرایندهای مدیریتی بیشترین رابطه و ساختار شرکت‌ها کمترین رابطه را با کارآفرینی دیجیتالی دارند. همچنین، افراد و نقش‌هایشان بیشترین تأثیر را بر روی کارآفرینی دیجیتالی گذاشته است. امیری و همکاران^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای کسب و کارهای الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از MADM فازی در پژوهش خود، وجود آدرس اینترنتی، بالا بودن سیستم‌های ارتباطی در سازمان، مدیریت منابع فیزیکی و مالی، آماده‌سازی برای تولید، اندازه و سطح تولید کالا، حمایت از مصرف‌کننده، وجود تعرفه‌های گمرکی، سیستم حمل‌ونقل، توسعه کارت‌های اعتباری و فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی کسب‌وکار الکترونیک در شرکت‌های کوچک و متوسط بیان کردند. اکبری و همکاران^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی دیجیتال در بین دانشجویان با استفاده از روش AHP در پژوهش خود، عوامل مؤثر بر کارآفرینی دیجیتالی را شامل؛ ابعاد فردی (نیاز به موفقیت، استقلال‌طلبی، اعتمادبه‌نفس، خلاقیت، ریسک‌پذیری)، دانشگاهی (محتوای دروس، ویژگی‌های اساتید، سبک رهبری، تجربه، شرایط فرهنگی) و بیرونی (حمایت دولت، محیط قانونی، زیرساخت فناوری اطلاعات، شرایط تقاضا) عنوان کردند. رضایی و نعمان‌موسی^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان کارآفرینی در بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات در پژوهش خود نشان دادند که به‌کارگیری کارآفرینی در بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات به شکوفایی اقتصادی و بهبود فضای کسب‌وکار منجر می‌گردد و این امر نیازمند توجه ویژه دولت، کارآفرینان و متخصصان فناوری اطلاعات است. رئیسی نافچی در پژوهش خود، الزامات فنی، زیرساخت‌های مالی، زیرساخت‌های قانونی، سیاسی و حقوقی، رهبری و مدیریت، نوع سازمان، محصول و خدمت، زنجیره تأمین، مشتریان، رقبا و شرکا و تأمین‌کنندگان را به‌عنوان عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدل‌های کارآفرینی دیجیتالی در شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی کرد. پژوهش

^۱ . Amiri et al

^۲ . Akbari et al

^۳ . Rezaei and Noman Musa

قیصری و حمیدی^۱ (۲۰۱۳) با عنوان شناسایی پیشران‌های موفقیت کارآفرینی دیجیتالی با رویکرد فراترکیب نشان داد که کارآفرینی دیجیتالی سه بُعد را در برمی‌گیرد که این ابعاد شامل؛ کارآفرینی تجاری، کارآفرینی علمی و کارآفرینی سازمانی است و فعالیت‌های کارآفرینی در اقتصاد دیجیتالی به‌طور ذاتی از ابزارهای اجتماعی استفاده می‌کنند. ارفعی و همکاران^۲ (۲۰۱۶) با عنوان ارائه یک مدل مفهومی برای عوامل موثر بر موفقیت کارآفرینی الکترونیکی (مطالعه موردی: شرکت‌های کارآفرینی الکترونیکی). در پژوهشی نشان دادند مؤلفه‌های گرایش کارآفرینی شرکتی، دانش فرد و اقتصاد شبکه بر جنبه‌های مختلف موفقیت کارآفرینی الکترونیکی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش آن‌ها، بیشترین اثرگذاری اقتصاد شبکه بر موفقیت کارآفرینی الکترونیکی بوده و فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری، دانش فناوری اطلاعات در رتبه‌های بعدی قرار دارند. نگوسانگ^۳ در سال ۲۰۱۸ در پژوهشی با عنوان کارآفرینی دیجیتال در زمینه‌ای با منابع کمیاب: تمرکز بر شایستگی‌های دیجیتالی کارآفرینی، عواملی مانند: سیاست‌ها، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل محلی و فرصت‌های آموزشی کارآفرینی به عنوان منابع کم یاب و موثر شناسایی کرده است. زینتی و همکاران^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان کارآفرینی دیجیتالی با رویکرد کسب‌وکار اینترنتی به بررسی نقش کارآفرینی دیجیتالی به‌عنوان یک پدیده تسهیل‌کننده در مسئله ایجاد شغل و ایجاد کسب‌وکار اینترنتی پرداخته‌اند.

هورز و ارتوقان^۵ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان استفاده از منطق فازی برای تحلیل حساسیت داده‌های شبکه اجتماعی در بازاریابی مدلی ارائه نمودند که در آن به ارتباط با مصرف‌کننده تأکید فراوان شده است.

وانگ و کیم^۶ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان بازاریابی رسانه‌های اجتماعی می‌توانند روابط مشتری را بهبود بخشند، به بررسی نحوه استفاده از رسانه‌های اجتماعی که می‌توانند به

1 . Qaisari and Hamidi

2 . Arfai et al

3 . Ngoasong

4 . Zinat et al

5 . Howells and Ertugan

6 . Wang and Kim

شرکت‌ها کمک کنند تا توانایی‌های مدیریت ارتباط با مشتری^۱ خود و همچنین عملکرد خود را تقویت کنند، پرداخته‌اند.

هو و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود شبکه‌های اجتماعی را به‌عنوان استراتژی بازاریابی معرفی و یک تحلیل شبیه‌سازی بر اساس مدل انتشار رقابتی ارائه دادند.

شفیعی و زارعی^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان اثربخشی تبلیغات شبکه‌های اجتماعی به بررسی بازاریابی و تبلیغات از طریق شبکه‌های اجتماعی پرداختند.

بر اساس ادبیات و پیشینه پژوهش از حیث نظری و عملی، سه سؤال کلی شکل‌گرفته است:

۱- عوامل مؤثر (پیشران‌ها) بر کارآفرینی دیجیتالی در سازمان چیست؟

۲- دسته‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو (ذهنیت مدیران استارت‌آپ‌ها به کارآفرینی دیجیتال) چیست؟

۱- اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو (ذهنیت مدیران استارت-آپ‌ها به کارآفرینی دیجیتال) چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

چارچوب فلسفی این پژوهش از نوع پارادایم تفسیری- اثبات‌گرایی است و از لحاظ جهت‌گیری در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. شناسایی ذهنیت، این پژوهش را به پارادایم تفسیری نزدیک می‌کند و به سبب به‌کارگیری روش تحلیل عاملی اکتشافی، این پژوهش به پارادایم اثبات‌گرایی نزدیک می‌شود که از راهبرد همبستگی استفاده می‌کند. شیوه انجام این پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی و کمی) است. روش‌شناسی کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً، ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً، به دسته‌بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراکات خود بپردازد.

(a) در مرحله اول، دوم و سوم این پژوهش ابتدا اسناد و مدارک معتبر (ادبیات و پیشینه پژوهش) مورد بررسی قرار گرفته است و عبارت اولیه کیو استخراج شده است و

¹ . CRM

² . Hou et al

³ . Shafiei and Zarei

سپس بر اساس مصاحبه و پرسش‌نامه و نظرات خبرگان (۱۴ مدیر موفق استارت‌آپی ملاک انتخاب مدیران موفق استارت‌آپی با داشتن سابقه اجرایی و نیروهای کاری بزرگ و بازار بزرگ است) و تعدیل و حذف و اضافه و ترکیب عبارات نهایی کیو استخراج شده است. در مرحله چهارم و پنجم روش‌شناسی کیو امتیازهای تخصیص یافته هر فرد مطابق دستورالعمل وارد نرم افزار SPSS شد و تحلیل‌های موردنظر انجام شد. در این پژوهش از روش تحلیل عاملی (ماتریس همبستگی)، برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو استفاده شده است. عامل‌ها به روش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است، چرخش یافته‌اند و بر اساس مقدار واریانس ذهنیت‌های مختلف مدیران استارت‌آپی به کارافراینی دیجیتال شناسایی و دسته‌بندی شده است. به عبارتی بر اساس اسناد و مدارک و اظهار نظر خبرگان می‌تواند این چنین اظهار کرد که عبارات کیو به دست آمده از قابلیت و جامعیت برخوردار است (Lajavardi et al., 2016). از این رو دارای روایی مورد قبول و مورد تأیید است.

یکی از ابزارهای بررسی پایایی در روش شناسی کیو آزمون - آزمون مجدد است (Azimi et al., 2019). در این پژوهش از آزمون - آزمون مجدد برای تأیید پایایی استفاده شده است. به این صورت که حداقل بیست درصد از افراد نمونه یعنی ۳ نفر (۱۴ نفر کل خبرگان) مورد آزمون - آزمون دوباره قرار گرفتند و ضریب همبستگی به دست آمده، عدد ۸۶ درصد (۰/۸۶) را نشان می‌دهد که نشانگر سطح بالایی از پایایی است. لازم به توضیح است که سطح پایایی مورد قبول بالای ۰/۷۰ است که در این پژوهش ضریب پایایی به دست آمده بالای ۰/۷۰ است و از میزان قابل قبولی برخوردار است و از این رو پایایی پژوهش در بخش روش کیو قابل قبول و تأیید شده است. لازم به توضیح است که فرایند نمونه‌گیری گلوله برفی شروع با ۵ نفر بوده و تا ۲۳ نفر ادامه داشته است که از این تعداد ۲۳ نفر ۱۴ نفر در بخش روش کیو شرکت داشته‌اند.

مراحل روش شناسی کیو

فاز اول: مطالعات کتابخانه‌ای و دستیابی به اطلاعات مقدماتی

فاز دوم: مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک و دستیابی به اطلاعات تکمیلی

فاز سوم: ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفت‌وگو و تشکیل عبارات کیو

فاز چهارم: مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارت‌های دسته کیو (Q deck)

فاز پنجم: تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با روش تحلیل عاملی کیو و تفسیر عامل‌های استخراج‌شده

نخستین گام در مطالعه کیو، انتخاب موضوع پژوهش است. طبیعی است که پژوهش کیو برای موضوعی که درباره آن دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد، انتخاب می‌شود. در گام دوم و پس از انتخاب موضوع پژوهش، ابتدا هر آنچه درباره آن موضوع در قالب‌های مختلف وجود دارد، گردآوری می‌شود که فضای گفتمان نام دارد. اطلاعات جمع‌آوری شده گام دوم به ارزیابی نیاز دارد تا به عبارات کوتاهی تبدیل شود که نمایانگر عقاید و ذهنیت‌های متنوع پیرامون موضوع پژوهش باشد. در گام سوم باید از میان عبارت‌های کیو که از ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفتمان به دست آمده‌اند، تعدادی از آنها به عنوان نمونه کیو انتخاب شوند. نمونه‌ای که قادر باشد ابعاد مختلف فضای گفتمان را در خود منعکس کند. در گام چهارم پژوهش، بعد از آنکه عبارات نمونه کیو انتخاب شدند، مشارکت کنندگان یا نمونه افراد انتخاب می‌شوند. در روش‌شناسی کیو بهتر است مشارکت کنندگان، آگاهانه و از بین افراد گوناگون فضای گفتمان با تحصیلات، شغل یا تجربه متفاوت که انتظار می‌رود ذهنیت‌های متنوع‌تری داشته باشند، به عنوان «نمونه گیری هدفمند» انتخاب شوند. در گام پنجم، عبارات به‌طور تصادفی شماره گذاری می‌شوند و هر عبارت روی یک کارت جدا به نام کارت کیو نوشته می‌شود. مجموعه این کارت‌ها تشکیل دسته کیو را می‌دهند.

در ادامه و در بخش یافته‌های پژوهش برای هر گام مفصل بحث شده است.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی گفته شد مراحل روش کیو دارای ۵ فاز است که در ادامه به هر کدام به‌صورت جدا پرداخته خواهد شد (Liu et al., 2013):

فاز اول: مطالعات کتابخانه‌ای و دستیابی به اطلاعات مقدماتی

در مرحله اول مطالعات گسترده‌ای بر روی اسناد و مدارک مرتبط با مفهوم (عوامل مؤثر بر کارآفرینی دیجیتال) مورد بررسی (مقالات و گزارش‌های معتبر علمی در پایگاه‌های معتبر بین‌المللی تامسون رویترز و اسکوپوس) برای تشکیل عبارت کیو برای شناسایی و دسته‌بندی

ذهنیت مدیران استارت‌آپی به کارآفرینی دیجیتال شکل گرفته است که خلاصه حاصل این بررسی اسناد و مدارک در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۱: مطالعات کتابخانه‌ای

| کارآفرینی دیجیتال و پیشران‌ها (عوامل مؤثر) | |
|--|---|
| نظریه پرداز | پیشران‌ها (عوامل مؤثر) |
| Thoben, Kirisci, Kicin, Eschenbacher, & Higgins, 2002) | اصول -استانداردها -استراتژی‌ها -مدل کسب‌وکار و... |
| (Lin & Lee, 2005) | یادگیری سازمانی - مدیریت دانش |
| (Tan & Macaulay, 2011) | عوامل مردمی و سازمانی -اولویت صاحب شرکت در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات -شبکه‌سازی کسب‌وکار و... |
| (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013) | ارتباطات فراگیر و گسترده -فراوانی اطلاعات -زنجیره‌های تأمین جهانی -قیمت - عملکرد بهبودیافته فناوری اطلاعات و... |
| (Sousa & Rocha, 2018) | مهارت‌های نوآوری -نوآوری و خلاقیت -فرصت‌های کسب‌وکار جدید -مدیریت پروژه -مدیریت ریسک و... |
| (Zaheer, Breyer, Dumay, & Enjeti, 2018) | چشم‌انداز و هدف -هدف قرار دادن نیاز مشتری -تمرکز بر کیفیت و... |
| (Richter, Kraus, & Syrjä, 2015) | رویکرد اقتصاد مشارکتی |
| (Dutot & Van Horne, 2015) | پویایی -هوشیاری کارآفرینانه -ویژگی‌ها و خصوصیات کارآفرینانه |
| (Ngoasong, 2017) | شایستگی‌های کارآفرینی -شایستگی‌های تکنولوژیک و... |
| (Herbig, Golden, & Dunphy, 1994) | زیرساخت -سرمایه -ظرفیت کارآفرینی -مؤسسات آموزشی و... |
| (Drucker, 1985) | تحلیل فرصت‌های نوآوری -رخدادهای غیرمنتظره و... |
| (Drucker, 1985; Mass, 1999) | دانش جدید |
| (Zhao, 2001) | نیازهای بازار -نیازهای کارآفرینی |
| (Zhu, Dong, Xu, & Kraemer, 2006) | مزیت رقابتی -سازگاری -هزینه -مسائل امنیتی -شایستگی تکنولوژیکی و... |
| (Duane Ireland & Webb, 2007) | کارآفرینی استراتژیک: رویکرد استخراج و اکتشاف و... |
| (Beaver & Prince, 2002) | تعهد و انگیزش کارآفرین -توجه به فعالیت‌ها -نگرش‌های مدیریتی -ایجاد گرایش بازار قوی -ارتباطات داخلی خوب و... |
| (Stam, 2008) | سیاست‌های دولت و... |
| (Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009) | سرمایه‌گذاری بر مهارت افراد -فرهنگ سازمانی و... |
| (Oly Ndubisi & Iftikhar, 2012) | رفتار مدیریت -ریسک‌پذیری -کارایی -استقلال و... |
| (Nambisan & Baron, 2013) | ایجاد تناسب بین مهارت و خواسته کارآفرین و نیاز محیط و... |
| (Kenworthy, 1995; Lundvall, 1998) | فرهنگ ملی و سازمانی و... |
| (Mass, 1999) | کسب و استخراج دانش جدید و... |
| (Chesbrough, 2003) | افزایش هزینه‌های تکنولوژی و... |
| (Christensen, Olesen, & Kjær, 2005) | موقعیت در سیستم بازار -موقعیت محصولات و خدمات در منحنی چرخه عمر و... |
| (Dodgson, Gann, & Salter, 2006) | فناوری -فناوری‌های جدید و... |

| | |
|--|--|
| تمرکز درونی در مقابل تمرکز بیرونی و... | (Elmqvist, Fredberg, & Ollila, 2009) |
| زیرساخت فناوری اطلاعات - تحویلات - شبکه‌سازی کسب‌وکارها و... | (Schaffers et al., 2011) |
| کار تیمی - رویکرد دانش‌محور - فرهنگ کارآفرینانه و... | (Okur, 2017) |
| سرمایه‌گذاری بر تحقیق و توسعه و... | (Todorova & Durisin, 2007) |
| عرضه اطلاعات پیرامون فناوری - عرضه مواد خام - عرضه منابع مالی و... | (Rahman & Ramos, 2010) |
| مدل کسب‌وکار و... | (Chesbrough, 2017) |
| بهره‌گیری از رویکرد کلان داده و... | (Cheah & Wang, 2017) |
| شایستگی‌های تکنولوژیک و... | (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, Fernández-de-Lucio, & Manjarrés-Henríquez, 2008) |
| مدل‌های کسب‌وکار و... | (Ferro & Bonacelli, 2010) |

فاز دوم: مصاحبه با خبرگان در کنار بررسی اسناد و مدارک و دستیابی به اطلاعات تکمیلی در آغاز و در گام نخست، فضای گفتمان و مجموعه کیو تهیه شده است. تعریف فضای گفتمان پژوهش، بر مجموعه جامعی از ادبیات موضوع، شامل مطالعه مقالات علمی و ...، مصاحبه و بحث گروهی متمرکز است که مرتبط با موضوع پیشران‌های کارآفرینی دیجیتال است. بعد از مطالعه و بررسی اسناد و مدارک بیش از ۲۰۰ عبارت کیو برای پیشران‌های کارآفرینی دیجیتال یافته شد، سپس این عبارت در قالب پرسش‌نامه از طریق ایمیل و واتس‌آپ و تلگرام برای تعداد ۱۴ نفر از متخصصان و خبرگان ارسال شد و در نهایت بعد از پیگیری‌های متعدد (۲ الی ۳ بار) پرسش‌نامه مربوطه جمع‌آوری شد (لازم به توضیح است در پخش و توزیع پرسش‌نامه‌ها از مشارکت‌کنندگان در کنار پرسش‌نامه، مصاحبه نیمه ساختارمند به عمل آمده است) و عبارت کیو در مرحله قبل حذف و تعدیل و ادغام شدند و همین‌طور عبارت کیو دیگری برای تکمیل عبارات کیو در مرحله قبل افزوده شد که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول شماره ۲: نتایج پرسش‌نامه و مصاحبه با اعضای پانل

| پیشران‌ها (عوامل مؤثر) کارآفرینی دیجیتال | مصاحبه |
|--|------------------|
| زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات | مصاحبه نفر ۱ و ۲ |
| زیرساخت قوانین و مقررات | |
| زیرساخت‌های مالی | |
| وجود فرهنگ کارآفرینی دیجیتالی | مصاحبه نفر ۳ و ۴ |
| وجود کارآفرینان متخصص | |
| وجود گروه مشاوره‌ای و آموزشی قوی | مصاحبه نفر ۵ و ۶ |
| رهبری و مدیریت متخصص | |
| نیاز به موفقیت | مصاحبه نفر ۵ و ۶ |
| استقلال طلبی | |

| | |
|--|--------------------|
| اعتمادبه‌نفس | |
| خلاقیت | |
| ریسک‌پذیری | |
| توانایی فرد در کنترل شرایط خاص | |
| درجه تحقق اهداف فرد | |
| تحصیلات فرد در حوزه فناوری اطلاعات | مصاحبه نفر ۷ و ۸ |
| تجربه کاری فرد در حوزه فناوری اطلاعات | |
| آموزش تخصصی فرد در حوزه فناوری اطلاعات | |
| تجربه عمومی فرد | |
| نحوه بازاریابی و ارتباط با مشتریان در فضای مجازی | |
| اخذ اطلاعات و یا بازخورد از گروه‌هایی‌های مرتبط با صنعت فناوری اطلاعات | مصاحبه نفر ۹ و ۱۰ |
| اخذ اطلاعات یا بازخورد از سمینارها و کارگاه‌های آموزشی | |
| اخذ اطلاعات یا بازخورد از انتشارات فنی | |
| ارائه ایده‌های جدید در حیطه کارآفرینی دیجیتالی | مصاحبه نفر ۱۱ و ۱۲ |
| شناسایی فرصت‌های بالقوه | |
| دولت | |
| سرمایه‌گذاران | مصاحبه نفر ۱۳ و ۱۴ |
| تحصیلات دانشگاهی | |
| صنایع | |

فاز سوم: ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفتمان و تشکیل عبارات کیو
گروه مشارکت‌کنندگان کسانی هستند که نمونه کیو را در جدول آن رتبه‌بندی می‌کنند
(Khoshgooyan Fard, 2007) و بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده در روش‌شناسی کیو، تعداد
مشارکت‌کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد. ممکن است کمتر از ۴۰ نفر برای اهداف خاص کفایت
کند (Lajavardi et al., 2016). در این مرحله، با کمک ۱۴ نفر از مشارکت‌کنندگان ابتدا اسناد
و مدارک مطالعه شد و درنهایت بر اساس پرسش‌نامه و مصاحبه با خبرگان، اصلاحات و تغییرات
لازم در گزاره‌های کیو به وجود آمد که بر این اساس، تعداد گزاره‌ها به ۵۴ کاهش یافت.
سؤال اول پژوهش: عوامل مؤثر (پیشران‌ها) بر کارآفرینی دیجیتال چیست؟
جدول ۴ پاسخ به سؤال اول در این پژوهش است به عبارتی عبارت کیو یافته شده در جدول زیر،
همان پیشران‌های کارآفرینی دیجیتال می‌باشند.

جدول شماره ۳: عبارت کیو

| کاهش هزینه تکنولوژی | یادگیری مداوم و کسب دانش جدید | شیوه نوآوری | مکان بازاریابی | زیرساخت قوانین و مقررات |
|------------------------------------|---|--|---|--------------------------------|
| بومی‌سازی | ساخت و کسب تکنولوژی | تحقیق و توسعه بازاریابی | شیوه بازاریابی | فرهنگ کارآفرینی دیجیتال |
| نوآوری کارآفرینی دیجیتال | شایستگی تکنولوژیک | نحوه بازاریابی و ارتباط با مشتریان در فضای مجازی | صداقت | سیستم حسابداری و مالی قوی |
| تحقیق و توسعه نوآورانه | ایجاد مزیت رقابتی | شبکه‌سازی کسب‌وکار | نشان تجاری و برند سازی | مسائل امنیتی و حفاظتی |
| شیوه کسب اطلاعات و دسته‌بندی | انحصار در نوع و زمینه خدمت | شبکه توزیع | بازخورد بازاریابی و اصلاحات | زیرساخت مخابراتی |
| شیوه تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری | دانش استراتژیک و تکنولوژیک | تبلیغات | آزمایش و تست‌های خرد و کلان | وجود کارآفرینان دیجیتال |
| خلاقیت دیجیتالی | ایجاد اتحادیه و تیم کاری سایر استارت آپ‌ها | تمرکز بر کیفیت | ایجاد ارزش‌افزوده | گروه مشاوره‌ای و آموزشی قوی |
| نوآوری دیجیتالی | پایداری و تداوم تکنولوژی | تمرکز بر تجربه مشتری | صنایع دیگر بالادستی و پایین‌دستی | رهبری و مدیریت قوی |
| ذهنیت سازنده از کسب‌وکار | زمان نوآوری | ایجاد اعتماد و آرامش | زیرساخت فناوری اطلاعات ارتباطات | ریسک‌پذیری |
| هوشیاری کارآفرینانه | مکان نوآوری | زمان بازاریابی | زیرساخت مالی | دولت |
| سرمایه گذران | عوامل منطقه‌ای و بخشی | انعطاف‌پذیری سازمان و ساختارهای سازمان | انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی در سازمان | |

مجموعه عبارات کیو، ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های انجام‌گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق هستند، که به تأیید نظر خبرگان نیز رسیده‌اند و شامل ۵۴ عبارت می‌باشند که در جدول بالا انعکاس یافته است.

فاز چهارم: مرتب‌سازی و دسته‌بندی کارت‌های دسته کیو (Q deck)

برای انجام کار، ۵۴ گزاره‌ای که برای انجام پژوهش تدوین شده بود، بر روی ۵۴ عدد کارت برای اولویت‌بندی طراحی شد تا مشارکت‌کنندگان با سه دسته کردن گزاره‌ها به صورت موافق، مخالف و ممتنع، به مرتب‌سازی و دسته‌بندی عبارت کیو بپردازند.

فاز پنجم: تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با روش تحلیل عاملی کیو و تفسیر عامل‌های استخراج‌شده

پس‌از آن که داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به دست آمد و ارزش داده‌ها برای تحلیل مشخص شد، داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار اس

پی اس اس^۱ وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو، ذهنیت‌های گوناگون مشارکت‌کنندگان شناسایی و به کمک آن به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شود.

روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است؛ به لحاظ آماری هیچ اختلافی بین تحلیل عاملی کیو و تحلیل عاملی عادی وجود ندارد (*Khoshgoyan, 2007: 72*).

تحلیل عاملی کیو

روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. با وارد کردن داده‌های پژوهش در نرم‌افزار اس پی اس اس، داده‌ها مورد تحلیل عاملی قرار گرفتند. در روش شناسی کیو مشارکت‌کنندگانی که میزان موافقت یا مخالفت آن‌ها در اولویت‌بندی گزاره‌ها به هم نزدیک‌تر باشد دارای ذهنیت مشابهی خواهند بود. در نتیجه در این روش با توجه به نزدیکی ذهنیت افراد، دسته‌بندی صورت می‌گیرد.

جهت انجام تحلیل عاملی از ماتریس همبستگی که روشی مرسوم و معمول است، استفاده شد. عامل‌ها به روش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است، چرخش یافته‌اند. اعداد استخراج‌شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده در جدول زیر آمده است:

جدول شماره ۴: جدول واریانس تبیین شده

| الگوها | درصد واریانس | ارزش ویژه |
|--------|--------------|-----------|
| ۱ | ۳۱/۲۱۶ | ۳,۱ |
| ۲ | ۲۸/۲۵۸ | ۲,۸ |
| ۳ | ۳۳/۵۲۶ | ۳,۳ |

سؤال دوم پژوهش: دسته‌بندی این عوامل بر مبنای روش شناسی کیو چیست؟
جدول ۵ نشان می‌دهد، سه ذهنیت مختلف نسبت به عوامل مؤثر بر کارآفرینی دیجیتال وجود دارد و جدول ۵ نشان‌دهنده این دسته‌بندی از ذهنیت‌های کارآفرینان و مدیران استارت‌آپی است. این ذهنیت‌های در زیر آورده شده است: نسبت به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: الگوی سوم – الگوی اول – الگوی دوم.

الگوی اول: نوآوری کارآفرینی دیجیتال
الگوی دوم: بازاریابی کارآفرینی دیجیتال

^۱. SPSS

الگوی سوم: بسترهای کارآفرینی دیجیتال

جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که نرم‌افزار اس پی اس با توجه به دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، جمعاً سه عامل (الگوی ذهنی) را شناسایی کرده است. (عواملی که دارای مقادیر ویژه بالای ۱ می‌باشند)؛ و سه عامل جمعاً در حدود ۹۳ واریانس کل را تبیین و پوشش می‌دهند. بر اساس این جدول عامل (الگوی ذهنی) اول ۳۱،۲۱۶ واریانس و عامل‌های دوم و سوم به ترتیب ۲۸،۲۵۸ و ۳۳،۵۲۶ واریانس و در مجموع ۹۳ درصد واریانس کل را تشکیل می‌دهند.

$$\frac{1/96}{\sqrt{n}}$$

برای آزمون معناداری اگر قدر مطلق بار عاملی از بزرگ‌تر باشد، آن بار عاملی در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. گفتنی است که n برابر با تعداد اعضای نمونه است. بر اساس فرمول، حد استاندارد برابر با ۰/۴۵۰ است. با توجه به بالا و این نکته که همه بارهای عاملی دارای مقداری بیش از ۰/۴۵۰ هستند، می‌توان گفت که همه مقادیر به‌دست‌آمده معنادار هستند (*Khoshgooyan Fard, 2007*). بر این اساس می‌توان چنین اظهار کرد که افراد مشارکت‌کننده ۱-۳-۶-۹-۲-۸ الگوی ذهنی اول و مشارکت‌کنندگان ۱۲-۱۳-۴-۱۰ الگوی ذهنی دوم و مشارکت‌کنندگان ۵-۱۴-۷-۱۱ الگوی ذهنی سوم را تشکیل داده‌اند.

سؤال سوم پژوهش: اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل بر مبنای روش‌شناسی کیو چیست؟ توضیحات زیر پاسخی به سؤال سوم در این پژوهش است. جدول‌های شماره ۷ و ۸ و ۹ که در زیر آورده شده است، اهمیت و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی دیجیتال را برای هر ذهنیت به‌صورت جداگانه نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵: الگوی اول: نوآوری کارآفرینی دیجیتال

| رتبه | عامل |
|------|-------------------------------|
| ۱ | تحقیق و توسعه نوآورانه |
| ۲ | نوآوری کارآفرینی دیجیتال |
| ۳ | کاهش هزینه تکنولوژی |
| ۴ | خلاقیت دیجیتالی |
| ۵ | بومی‌سازی |
| ۶ | نوآوری دیجیتالی |
| ۷ | ذهنیت سازنده از کسب‌وکار |
| ۸ | هوشیاری کارآفرینانه |
| ۹ | یادگیری مداوم و کسب دانش جدید |

| | |
|--|----|
| شیوه کسب اطلاعات و دسته‌بندی | ۱۰ |
| ساخت و کسب تکنولوژی | ۱۱ |
| شیوه تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری | ۱۲ |
| ایجاد مزیت رقابتی | ۱۳ |
| شایستگی تکنولوژیک | ۱۴ |
| انحصار در نوع و زمینه خدمت | ۱۵ |
| دانش استراتژیک و تکنولوژیک | ۱۶ |
| ایجاد اتحادیه و تیم کاری سایر استارت آپ‌ها | ۱۷ |
| زمان نوآوری | ۱۸ |
| پایداری و تداوم تکنولوژی | ۱۹ |
| مکان نوآوری | ۲۰ |
| شیوه نوآوری | ۲۱ |

الگوی اول بر این نظر است که عوامل مرتبط با نوآوری و تکنولوژی بر کارآفرینی دیجیتال تأثیرگذار هستند و موجب توسعه کسب و کار دیجیتالی و کارآفرینی دیجیتالی خواهد شد.

جدول شماره ۶: الگوی دوم: بازاریابی کارآفرینی دیجیتال

| رتبه | عامل |
|------|--|
| ۱ | تمرکز بر تجربه مشتری |
| ۲ | تمرکز بر کیفیت |
| ۳ | تحقیق و توسعه بازاریابی |
| ۴ | شبکه‌سازی کسب و کار |
| ۵ | نحوه بازاریابی و ارتباط با مشتریان در فضای مجازی |
| ۶ | ایجاد اعتماد و آرامش |
| ۷ | زمان بازاریابی |
| ۸ | شیوه بازاریابی |
| ۹ | شبکه توزیع |
| ۱۰ | تبلیغات |
| ۱۱ | مکان بازاریابی |
| ۱۲ | صداقت |
| ۱۳ | نشان تجاری و برند سازی |
| ۱۴ | بازخورد بازاریابی و اصلاحات |
| ۱۵ | ازمایش و تست‌های خرد و کلان |
| ۱۶ | ایجاد ارزش افزوده |
| ۱۷ | صنایع دیگر بالادستی و پایین‌دستی |

الگوی دوم بر این نظر است که عوامل مرتبط با بازاریابی بر کارآفرینی دیجیتال تأثیرگذار هستند و موجب توسعه کسب و کار دیجیتالی و کارآفرینی دیجیتالی خواهد شد.

جدول شماره ۷: الگوی سوم: بسترهای کارآفرینی دیجیتال

| رتبه | عامل |
|------|--|
| ۱ | فرهنگ کارآفرینی دیجیتال |
| ۲ | سیستم حسابداری و مالی قوی |
| ۳ | زیرساخت فناوری اطلاعات ارتباطات |
| ۴ | زیرساخت مالی |
| ۵ | انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی در سازمان |
| ۶ | زیرساخت قوانین و مقررات |
| ۷ | وجود کارآفرینان دیجیتال |
| ۸ | رهبری و مدیریت قوی |
| ۹ | مسائل امنیتی و حفاظتی |
| ۱۰ | گروه مشاوره‌ای و آموزشی قوی |
| ۱۱ | زیرساخت مخابراتی |
| ۱۲ | سرمایه گذران |
| ۱۳ | عوامل منطقه‌ای و بخشی |
| ۱۴ | دولت |
| ۱۵ | ریسک‌پذیری |
| ۱۶ | انعطاف‌پذیری سازمان و ساختارهای سازمان |

الگوی سوم بر این نظر است عوامل مرتبط با بستر و زیرساخت‌ها بر کارآفرینی دیجیتال تأثیرگذار هستند و موجب توسعه کسب‌وکار دیجیتالی و کارآفرینی دیجیتالی خواهد شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در راستای هدف کلی پژوهش برای شناسایی دسته‌بندی ذهنیات مدیران استارت‌آپی به کارآفرینی دیجیتال سه رویکرد ذهنی شناسایی شد که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از رویکرد و الگوی ذهنی سوم: بستر کارآفرینی دیجیتال، رویکرد و الگوی ذهنی اول: نوآوری کارآفرینی دیجیتال و رویکرد و الگوی ذهنی دوم: بازاریابی کارآفرینی دیجیتال. بر اساس ترتیب اهمیت یافته‌های به دست آمده، الگوهای ذهنی عبارت‌اند از: افرادی که عقیده به ذهنیت سوم دارند بر این عقیده هستند که: فرهنگ کارآفرینی دیجیتال - سیستم حسابداری و مالی قوی - زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات - زیرساخت مالی - انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی در سازمان - زیرساخت قوانین و مقررات - وجود کارآفرینان دیجیتال - رهبری و مدیریت قوی - مسائل امنیتی و حفاظتی - مسائل امنیتی و حفاظتی - زیرساخت مخابراتی - گروه مشاوره‌ای و آموزشی قوی - سرمایه گذران -

عوامل منطقه‌ای و بخشی- دولت- ریسک‌پذیری- ریسک‌پذیری پیشران‌های توسعه کارآفرینی دیجیتال هستند.

در ادامه برای هر عامل (پیشران) برای الگوی ذهنی سوم توضیحات لازم آورده شده است:

فرهنگ کارآفرینی دیجیتال: هر نوع کسب‌وکار نیازمند نوعی از الگوهای رفتاری و باوری است که باید مطابق با آن عمل کرد. اینکه افراد به لاین الگوها اعتقاد و باور داشته باشند و از آن پیروی کنند و به آن احترام بگذارند فرهنگ کارآفرینی دیجیتالی را می‌سازد. **سیستم حسابداری و مالی قوی:** شروع هر کاری نیازمند هزینه‌ها و در نهایت موجب کسب درآمدهایی می‌شود که برآورد و پیش‌بینی این هزینه‌ها و درآمدهای نشای از آن و سیستم حسابداری برای ثبت رویدادهای مالی برای پیش‌بینی آینده مالی بر اساس گذشته مالی و محاسبه صورت‌های مالی برای مشاهده حال و پیش‌بینی آینده نیازمند سیستم حسابداری و مالی قوی است. **زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات:** چنانچه زیرساخت‌های ارتباطی از جمله دسترسی به کانال‌های ارتباطی و داشتن امکانات و ارتباطی و ارتباط جمعی شخصی، گروهی و دولتی فراهم باشد امکان پیشرفت و ارتقا در عرصه رقابت دیجیتال و ارزش‌آفرینی و نوآوری و خلاقیت در این زمینه فراهم‌تر است. **زیرساخت مالی:** وجود منابع و تسهیلات و امکانات مالی و مناسب بودن آورده‌های مالی توسط بنیان‌گذاران کارآفرینی بسیار مهم است. هر چند کارآفرینی دیجیتال در مقایسه با کارآفرینی غیر دیجیتالی دارای صرفه‌جویی هزینه است و می‌توان به راحتی و با سرعت بالاتر آن را راه‌اندازی کرد و بازار بزرگ‌تری و ۲۴ ساعته را برای همه فراهم می‌کند. **انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی در سازمان:** تنها چیزی که ثابت باقی‌مانده است تغییر است. لذا باید با تغییرات تغییر کرد و متناسب با شرایط محیطی و داخلی تغییرات لازم را انجام داد. سرمایه انسانی مهم‌ترین سرمایه در سازمان است. **زیرساخت قوانین و مقررات:** قوانین و مقررات در گروه‌های کارآفرینی باید به گونه‌ای باشد که استاندارد داشته باشد و این استاندارد به صورت شناور و منعطف باشد؛ و برای ارزیابی عملکرد بتوان از سیستم استانداردهای موردنظر استفاده کرد. قوانین و مقررات باید شفاف و دقیق و به روز باشند و تمامی قوانین و مقررات سیاسی و اقتصادی کشوری دائماً رصد شود و متناسب با آن‌ها سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی‌های ممکن انجام شود. **وجود کارآفرینان دیجیتال:** افرادی با مهارت دیجیتالی و علاقه فعالیت در بسترهای دیجیتالی باید شناسایی شوند و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری شوند و از افرادی که در این عرصه فعالیت دارند حمایت‌های مالی وزیر ساختی از جمله تبلیغات لازم و اینترنت با هزینه کمتر و پهنای باند بیشتر داده شود و حمایت‌های مالی و معنوی به آن‌ها اختصاص داده شود و زمینه فعالیت آن‌ها در کسب‌وکارهای برون‌مرزی نیز ایجاد شود و ... **رهبری**

و مدیریت قوی: کارآفرینان اغلب انسان‌های خودساخته‌ای هستند و سختی‌های زیاد و تقریباً مشابهی را تجربه می‌کنند. از این رو لازم است این قدرت و علاقه و مهارت‌های لازم به افراد زیردست منتقل شود و یک فرد موفق در عرصه دیجیتال نیازمند افراد قوی و علاقه‌مند است که نیازمند مدیر و رهبری قوی و علاقه‌مند است. **مسائل امنیتی و حفاظتی:** بستر اینترنت و دیجیتالی شدن کارهای و ایده‌ها و تولیدات و خدمات نیازمند کسب اطلاعات و جمع‌آوری و دسته‌بندی آن‌ها و نگهداری آن‌ها و ایجاد ایمنی و محدودیت‌های دسترسی سایر افراد غیر مرتبط با آن‌هاست و همین‌طور نیازمند بازنگری در پروتکل‌های امنیتی برای جلوگیری از بلاک شدن و یا حک شدن هستند. **گروه مشاوره‌ای و آموزشی قوی:** عصری که امروزه در آن زندگی می‌کنیم عصر ارتباطات و اطلاعات و تغییر است و تنها چیزی که ثابت باقی‌مانده است تغییر است و لاجرم باید تغییر یافت و با تغییرات هماهنگ شد لذا بروز رسانی خود و استفاده از گروه‌های مشاوره‌ای و آموزشی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برای مشاوره و آموزش اعضای گروه کارآفرین به صورت دائمی ضروری است. **زیرساخت مخابراتی:** سرعت اینترنت و. پهنای باند و ایجاد امنیت مخابراتی برای خطوط اینترنتی و مخابراتی امری ضروری است که باید توسط مخابرات تأمین شود. مرکز کنترل و هسته مرکزی کانال‌ها و سایت‌های اینترنتی به دلیل زیرساخت‌های مخابراتی می‌تواند از درون کشور و یا بیرون کشور اداره شود. استفاده از شرکت‌هایی با تخصص مخابراتی و اینترنتی برای برقراری ارتباط بهتر و محیطی اینترنتی امن‌تر می‌تواند گروه کارآفرینی و مدیران استارت‌آپی برای اداره امور اینترنتی یاری رساند. **سرمایه گذران:** شروع هر کسب‌وکاری نیازمند سرمایه و داشتن حمایت‌های مالی مختلف برای ایده پردازی تا تولید محتوا و بازاریابی و خدمات پس از فروش کالا و خدمات است لذا وجود گروه‌های تخصصی در هر بخش و وجود سرمایه کافی و تزریق سرمایه لازم و سرمایه در گردش برای هر بخش امری ضروری است که این سرمایه باید توسط مدیران استارت‌آپی و همان کارآفرینان دیجیتالی تأمین شود و یا از بیرون توسط گروه‌های سرمایه‌گذاری حمایت‌های مالی شود. **عوامل منطقه‌ای و بخشی:** مناطق مختلف از نظر فرهنگی اجتماعی و اقتصادی و سیاسی دارای اختلافات زیاد هستند که در کارآفرینی دیجیتالی باید این امور در نظر گرفته شوند. تا جایی که ممکن است کارآفرینان نباید درگیر مسائل حزبی و جناحی شوند و لازم است کالا و خدماتی که ارائه می‌کنند به دور از سوگیری‌های جناحی و حزبی باشد. **دولت:** برخی از کالا و خدمات کارآفرینانه نیازمند گذشت زمان برای بازدهی هستند و اکثر سرمایه‌گذاران خارجی روی کالا و خدمات زود بازده و مواردی که از آن سررشته دارند سرمایه‌گذاری می‌کنند و متمرکز هستند برخی از طرح‌های کارآفرینانه دیجیتالی و اینترنتی و غیر

اینترنتی غیرقابل توجه برای سرمایه‌گذاران است و یا زودبازده نمی‌باشند که دولت باید برای این موارد تدابیر حمایتی و مشارکتی در نظر بگیرد یا با آن‌ها در امور شریک شود و یا به آن‌ها تسهیلات همراه با تنفس و با نرخ بهره پایین با دوره‌های بازپرداخت طولانی‌مدت پرداخت کند. **ریسک‌پذیری:** واژه کارآفرینی با ریسک همراه است و تعداد زیادی از کارآفرینی‌های مختلف به دلیل شکست‌های کارآفرینی در ابتدای کار و در سال‌های ابتدایی با شکست همراه می‌شوند. **انعطاف‌پذیری سازمان و ساختارهای سازمان:** گروه کارآفرینی که ایجاد می‌شود از شروع طرح ایده تا ساخت و فروش ایده نیازمند تخصص‌ها و مهارت‌های زیادی است و هر لحظه شرایط محیطی و درون سازمان با تغییرات همراه است.

افرادی که عقیده به ذهنیت اول دارند بر این عقیده هستند که: تحقیق و توسعه نوآورانه- نوآوری کارآفرینی دیجیتال- کاهش هزینه تکنولوژی- خلاقیت دیجیتالی- بومی‌سازی- نوآوری دیجیتالی- ذهنیت سازنده از کسب‌وکار- ذهنیت سازنده از کسب‌وکار- یادگیری مداوم و کسب دانش جدید- شیوه کسب اطلاعات و دسته‌بندی- ساخت و کسب تکنولوژی- شیوه تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری- ایجاد مزیت رقابتی- شایستگی تکنولوژیک- انحصار در نوع و زمینه خدمت- دانش استراتژیک و تکنولوژیک- ایجاد اتحادیه و تیم کاری سایر استارت آپ‌ها- زمان نوآوری- پایداری و تداوم تکنولوژی- مکان نوآوری- شیوه نوآوری پیشران‌های توسعه کارآفرینی دیجیتال هستند.

در ادامه برای هر عامل (پیشران) برای الگوی ذهنی اول توضیحات لازم آورده شده است:

تحقیق و توسعه نوآورانه: اجرایی بودن ایده‌ها و نحوه تولید و فروش آن‌ها در دنیای اینترنت نیازمند تحقیقات وسیع است و سپس اصلاح خدمات و تولید. از این رو واحد کارآفرینی در دنیای اینترنتی و دیجیتال واقعی نیازمند تحقیق و توسعه و توسعه و اصلاح خدمات و کالای تولیدی خود است. بررسی نظرات متخصصان و نظرات مشتریان در بستر اینترنت و دنیای واقعی امری ضروری است و نیازمند تحقیقات تولید و فروش و بازاریابی است. **نوآوری کارآفرینی دیجیتال:** کارآفرینی نیازمند خلاقیت و نوآوری است. این نوآوری و خلاقیت از بستری به بستری دیگر متفاوت و دارای شباهت‌هایی است اما نمی‌توان برای آن‌ها یک نسخه واحد پیچید. از این رو واحد و هسته و اتاق فکری لازم است که مدیران استارت آپ با متخصصان هر بخش گفت‌وگو و تصمیمات سازنده داشته باشند و ایده‌های نوینی برای ایجاد تحول در کالا و خدمات خود ایجاد نمایند. **کاهش هزینه تکنولوژی:** تولید و بازاریابی و فروش نیازمند تکنولوژی و فناوری‌های خاصی در هر بخش است که این نوآوری و فناوری‌های لازم در هر بخش هزینه‌زا هستند و برای کسب لوازم

و استفاده از خدمات آن‌ها نیازمند پرداخت هزینه هستیم. لذا استفاده از تکنولوژی‌های به روز ما را نسبت به رقبا پیش خواهد انداخت و از این رو باید برای آن‌ها هزینه کرد؛ اما این هزینه‌ها باید در مقایسه با درآمدی که کسب می‌شود دارای توجیه باشد لذا تناسب بین استفاده از تکنولوژی و کسب درآمد باید توازن ایجاد شود. **خلاقیت دیجیتال**: مدیران استارت‌آپی برای حضور در عرضه دیجیتال نیازمند تقلید و خلاقیت‌های لازمه هستند. به عبارتی تا حدودی باید از واحدهای کسب‌وکار و کارآفرینانه موجود در بستر دیجیتال پیروی و تقلید کرد و دنباله روی آن‌ها بود و در بخش‌هایی نیز باید دارای خلاقیت بود و خود را با سایر آن‌ها متمایز کرد. **بومی‌سازی**: همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد محیط‌های مختلف از نظر فرهنگی و سیاسی و اقتصادی دارای تفاوت‌هایی هستند لذا لازم است واحد کارآفرینانه و کسب‌وکار دیجیتالی در بستر اینترنت برای مشتریان با موقعیت‌های مکانی و سنتی و بومی تدابیری خاصی اندیشیده و برای آن‌ها تخفیفات و دسته‌بندی و طبقه‌بندی‌های مختلف از کالا و خدمات مختلف در نظر گرفته شود. **نوآوری دیجیتال**: خلاقیت به معنای ایده نو و نوآوری به معنای اجرایی کردن آن ایده در عمل است. همان‌طور که قبلاً در بخش خلاقیت‌های نوآورانه توضیح داده شد لازم به ذکر است. ایده‌هایی که ایجاد می‌شود تنها برخی از آن‌ها قبال اجرا شدن هستند و برخی از آن‌ها باید در زمان و مکان دیگر و یا اصلاً اجرایی نشوند. **ذهنیت سازنده از کسب‌وکار**: ذهن سالم کسب‌وکاری سالم را ایجاد می‌کند. باید کالا و خدماتی ساخت و تولید و ارائه کرد که به نفع گروه کارآفرینی و جامعه و مشتری و در نهایت کشور باشد. باید دیدن بلندمدت داشت و با دید کلان به امور نگاه کرد. کارآفرینی یعنی فروش کالای خوب به مشتری و تولید و ارائه خدمات بهترین برای مشتریان و شناسایی نیازها و خواسته‌ها و برطرف نمودن آن‌ها بر اساس تقاضاها. **هوشیاری کارآفرینانه**: هر تهدید یک فرصت و هر فرصت زمینه ایجاد کسب‌وکار جدید و ایده نوینی برای کالا و خدماتی نوین است. ذهن کارآفرینانه خلاق و نوآور است و از هر چیزی کسب فرصت و از آن فرصت استفاده بهینه می‌کند و کسب سود می‌کند. باید متناسب با مقتضیات زمان و مکان مختلف استراتژی‌های مختلفی داشت. **یادگیری مداوم و کسب دانش جدید**: تغییرات دائمی هستند لازمه بقا در جهان کنونی برای کسب‌وکارهای جدید و کارآفرینانه حرکت و همراهی با تغییرات در چشم‌انداز و برنامه‌ها و اهداف و مأموریت‌هاست. لذا باید از ساختاری منعطف و چابک برخوردار بود. لذا باید دائماً در حال آموزش و یادگیری و ارتقا و توسعه گروهی و فردی بود. **شیوه کسب اطلاعات و دسته‌بندی**: برای استفاده از فرصت‌ها و کاهش نقاط ضعف و توسعه نقاط قوت و دوری از تهدیدها و ایجاد تهدید به فرصت‌ها نیازمند کسب دانش و دسته‌بندی ایده‌ها و مشتریان و بازار و هر کدام از فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف

هستیم. تا بتوانیم متناسب با آن‌ها برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و حرکت کرد. **ساخت و کسب تکنولوژی:** کارآفرینی نیازمند داشتن و استفاده از تکنولوژی‌های مختلف دیجیتالی و متمایز شدن و یا پیروی از دیگران است. این تکنولوژی قابل تولید و یا ساخت است. برخی موارد باید از تکنولوژی‌هایی که نیازها و خواسته‌های ما را بر طرف می‌کنند استفاده کرد و برخی موارد در صورتی که می‌توان آن‌ها را با هزینه کم‌تر تولید کرد و ای مورد مشابهی وجود ندارد آن‌ها را تولید کرد. **شیوه تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری:** مسائل مختلف متناسب با ذهنیات مختلف تجزیه و تحلیل می‌شود و نتیجه‌گیری‌های مختلفی نیز می‌توان بر اساس هر تحلیل و تجزیه گرفت. لذا استفاده از فنون تفکر جمعی و استفاده از برآیند تفکرات متخصصان و تحلیل‌های آن‌ها نتیجه‌گیری بهتری را در شرایط متغیر به دست خواهد داد. **ایجاد مزیت رقابتی:** در ایجاد مزیت رقابتی باید ۵ نیروی رقابتی مایکل پورتر توجه کرد. بالادستی‌ها و پایین‌دستی‌ها و رقبا و تازه‌واردها و کالای جای‌گزين. همه این امور باید به دقت رصد شوند و برای هر کدام طرحی خلاقانه و نوآورانه داشت. **شایستگی تکنولوژیک:** استفاده تکنولوژی و نوآوری که برای کسب‌وکار ایجاد مزیت رقابتی کند و ایجاد ارزش افزوده کند و به درستی در زمان و مکان مناسب مورد استفاده قرار گیرد تا هزینه مناسبی در مقایسه با درآمد ناشی از آن به گروه کارآفرینی بدهد حائز اهمیت است. **انحصار در نوع و زمینه خدمت:** بازار داری نوع ارائه کالا و خدمات متنوع و مشتریان متنوع است. لذا باید مشتری هدف و بازار هدف را شناخت و برای آن برنامه‌ریزی کرد. **دانش استراتژیک و تکنولوژیک:** دنیای دیجیتال دنیای تغییراتی است که از دنیای واقعی سریع‌تر و پیچیده‌تر است و به فضایی سرو کار داریم که دست‌خوش تغییرات زیاد و دائمی هستند. استراتژی مورد استفاده و تکنولوژی مورد استفاده در چنین عرصه‌ای نیازمند هوشمندی و هوشیاری بالایی است که ذهن یک کارآفرین خلاق و مدیر استارت آپی باید آن را در نظر داشته باشد تا موفق شود. **ایجاد اتحادیه و تیم کاری سایر استارت آپ‌ها:** شروع استارت آپ دیجیتالی و کسب‌وکارهای کارآفرینانه در عرصه اینترنت و دیجیتال نیازمند تخصص‌های مختلفی از تولید و تحلیل و بازاریابی و فروش و ساخت و مباحث مالی و حسابداری و اینترنتی دیجیتال و زبان‌های مختلف و ... است که ایجاد اتحادیه‌های مختلف از گروه‌های مختلف استارت آپی و همکاری آن‌ها با هم موجب کاهش هزینه‌ها و به دست آوردن قدرت زیاد و رقابت با کشورهای خارجی و سایر رقبای داخلی خواهد شد. **زمان نوآوری:** ممکن است نوآوری و ایده‌ای در زمانی موفق واقع نشود و از طرفی همین نوآوری در زمان و مکان دیگری سودآور باشد. زمان ورود هر ایده و نحوه و شکل ورود ایده و نوآوری به بازار از اهمیت بالایی برخوردار است و باید موقعیت زومان ورود و خروج برای هر کالا و

خدمات در نظر گرفته شود. **پایداری و تداوم تکنولوژی:** با ایجاد تغییرات دائمی در محیط لازم است که از تکنولوژی و فناوری استفاده شود که ماندگاری و ارزش افزوده بیشتری به همراه داشته باشد. **مکان نوآوری:** همان طور که قبلاً بیان شد زمان و مکان و شیوه ورود و خروج نوآوری و جای‌گزینی آن با کالای مشابه و جایگزین دارای اهمیت است و باید توسط خبرگان برای آن برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی صورت گیرد. **شیوه نوآوری:** نحوه ارائه خدمات و کالا می‌تواند ایجاد تمایز و برتری کند. فن بیان بازاریابی تصویری و آموزش استفاده از کالا و خدمات و پشتیبانی آنلاین و لایو‌های مختلف و دو نفره با مشتریان و در میان گذاشتن با سایر مشتریان ایجاد مزیت رقابتی و کسب فرصت‌های جدید کارآفرینی و متمایزسازی محصول و در نهایت وفاداری و رضایت و بهبود و توسعه محصول و خدمات خواهد شد.

افرادی که عقیده به ذهنیت دوم دارند بر این عقیده هستند که: تمرکز بر تجربه مشتری - تمرکز بر کیفیت - تحقیق و توسعه بازاریابی - شبکه‌سازی کسب‌وکار - نحوه بازاریابی و ارتباط با مشتریان در فضای مجازی - ایجاد اعتماد و آرامش - زمان بازاریابی - شیوه بازاریابی - شبکه توزیع - تبلیغات - مکان بازاریابی - صداقت - نشان تجاری و برند سازی - بازخورد بازاریابی و اصلاحات - آزمایش و تست‌های خرد و کلان - ایجاد ارزش افزوده - صنایع دیگر بالادستی و پایین‌دستی پیشران‌های توسعه کارآفرینی دیجیتال هستند.

در ادامه برای هر عامل (پیشران) برای الگوی ذهنی دوم توضیحات لازم آورده شده است:

تمرکز بر تجربه مشتری: مشتری بخشی از کارکنان سازمان است زیرا استفاده از کالا و خدمات را به عهده دارد و می‌تواند با بازخوردی که نسبت به کالا و خدمات به گروه کارآفرینی می‌دهد موجب اصلاح و توسعه محصول و ارائه خدمات به مدیران استارت‌آپی شود. **تمرکز بر کیفیت:** مهم‌ترین چیز که نیازی به تبلیغات ندارد کیفیت است. هرچند برتری کیفیت به تنهایی کافی نیست اما هر محصول بی‌کیفیت حتی با تبلیغات نیز یک‌بارمصرف خواهد بود؛ اما اگر محصولی با کیفیت باشد و با تبلیغات درست همراه باشد انفجار در فروش محصول روی خواهد داد و موجب شهرت و برند سازی محصول و واحد تولیدی خواهد شد. **تحقیق و توسعه بازاریابی:** بازاریابی و یافتن بازار فروش برای کالا و خدمات تولیدی واحد و گروه کارآفرینی نیازمند تحقیق و توسعه و شناخت و دسته‌بندی و برنامه‌ریزی برای هر بخش است. **شبکه‌سازی کسب‌وکار:** ایجاد ارتباطات با واحدهای بالادستی و پایین‌دستی و ایجاد اتحادیه‌های کاری و مشارکت‌های گروهی موجب می‌شود تا برتری استراتژیک ایجاد شود. **نحوه بازاریابی و ارتباط با مشتریان در فضای مجازی:** نحوه

ارتباطات و تعامل با مشتریان در عرصه اینترنت و دیجیتالی‌سازی نیازمند ارتباطات و زیرساخت‌های دو طرفه ارائه‌دهنده خدمات و کالا و مشتری است. وجود واحدهای پاسخ‌گو در گروه کارآفرینی برای تعمیرات و توضیحات و راهنمایی و مشاوره و خدمات پس از فروش به صورت ۲۴ ساعته و آنلاین موجب جذب مشتری خواهد شد. **ایجاد اعتماد و آرامش:** مدیران و کارکنان باید به دور از حاشیه و چالش باشند و در محیطی آرام به مشتریان ارائه خدمات بدهند. **زمان بازاریابی:** همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد نحوه ورود و خروج و شیوه و زمان و مکان بازاریابی حائز اهمیت است **شیوه بازاریابی:** هر مشتری دارای پیشینه و تجربه و سطح مختلف اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و سیاسی است که مشتریان باید دسته‌بندی و طبقه‌بندی شوند و همین‌طور متناسب با هر سطح برنامه‌های خاص برای آن‌ها در نظر گرفت. **شبکه توزیع:** هر چند ارائه کالا و خدمات به صورت اینترنتی است اما کسب کارهای دیجیتال در کنار حضور در بستر اینترنتی، حضور در بستر بازار واقعی نیز هستند. وجود شبکه توزیع مناسب و توزیع کالا در زمان باکیفیت مناسب حائز اهمیت است که گروه‌های کارآفرینی باید به این مهم دقت لازم را مبذول نمایند. **تبلیغات:** تبلیغات به معنای بزرگ‌نمایی و فریب مشتری نیست زیرا این کار برای ارائه کالا و خدمات موقت است اما حضور در اینترنت و فعالیت به صورت دائمی نیازمند تبلیغات سبز و سالم و صحیح است. **مکان بازاریابی:** همان‌طور که قبلاً صحبت شد شناخت بازار هدف و مشتری هدف و بازاریابی متناسب با بازار و مشتری هدف مهم است. مکان بازاریابی می‌تواند به صورت حضوری و یا اینترنتی و در بستر بازار و یا محیط اینترنتی انجام گیرد. **صداقت:** حرف اول و آخر هر شغلی را صداقت می‌زند. مشتریان و انسان‌ها موجوداتی هوشمند هستند و کالا و خدمات را مقایسه می‌کنند و خرید عقلایی در کنار خرید احساسی دارند و لذا باید با آن‌ها به‌عنوان موجوداتی با شعور رفتار کرد. کیفیت و صداقت در ارائه محصول و خدمات می‌تواند یک مزیت رقابتی باشد. **نشان تجاری و برند سازی:** وجود برند و بسته‌بندی با کیفیت و مهیج و کامل که دارای راهنمایی مناسب تاریخ تولید و انقضا و نحوه استفاده و قیمت و ... باشد لازم و ضروری است. **بازخورد بازاریابی و اصلاحات:** بازاریابی به معنی تبلیغات و فروش محصول نیست بلکه قبل از تولید کالا و بعد فروش کالا و ارائه خدمات نیز ادامه دارد. بازاریابی گوش مشتری و صدای مشتری است. لذا کسب بازخورد و ارائه آن به گروه کسب‌وکار و مدیران استارت آپی و ایجاد اصلاحات نیازمند بازاریابی صحیح و درست و در زمان و مکان مناسب به شیوه مناسب است. **آزمایش و تست‌های خرد و کلان:** هر اقدامی از برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و کنترل و. در بخش‌های ایده پردازی و تولید و بازاریابی و فروش و ... نیازمند پژوهش و آزمایش‌هایی در سطح خرد و کلان برای بازخورد گیری و اصلاحات لازمه قبل از ارائه

وسیع محصول است. ایجاد ارزش افزوده: کسب ارزش نسبت به قیمت پرداختی نسبت به مزیت و فایده حاصله باید مقرون به صرفه و دارای ارزش باشد. به عبارتی مشتری باید با پرداخت مبلغ کمتری کیفیت بهتری نسبت به آن مبلغ دریافت کند صنایع دیگر بالادستی و پایین‌دستی: ایجاد ارتباط و تشکل‌های سازنده با صنایع بالادستی و پایین‌دستی حائز اهمیت است. یکی از روش‌های کسب مزیت رقابتی رصد رقبای خود است صنایع بالادستی و پایین‌دستی در صنعتی که در بستر اینترنت مشغول به فعالیت هستیم می‌تواند این اطلاعات و رصد را در اختیار ما قرار دهد. به طور کلی از دیدگاه مدیران استارت‌آپی عوامل و پیشران‌های مطرح‌شده در بالا می‌تواند موجب توسعه و ارتقا کارآفرینی دیجیتال شود که نظرات مدیران استارت‌آپی که تجربه کسب‌وکار و کارآفرینی دیجیتالی را داشته‌اند مورد بررسی قرار گرفته است و در نهایت عوامل به سه دسته تقسیم‌شده و هر دسته به زیر بخش‌های متنوعی تقسیم‌شده که کاملاً درباره آن‌ها توضیح داده و پیشنهادات و راهکارهایی به صورت جداگانه برای هر عامل آورده شده است.

امیری و همکاران (۲۰۱۱)، اکبری و همکاران (۲۰۱۴)، رضایی و نعمان‌موسی (۲۰۱۵)، قیصری و حمیدی (۲۰۱۳)، ارفعی و همکاران (۲۰۱۶)، زینتی و همکاران (۲۰۱۵)، هورز و ارتوقان (۲۰۱۶)، وانگ و کیم (۲۰۱۷)، هو و همکاران (۲۰۱۷)، شفیعی و زارعی (۲۰۱۷) در پژوهش‌های خود به ابعاد مؤلفه‌های مختلفی برای کارآفرینی دیجیتالی دست‌یافته‌اند که با یافته‌های این پژوهش به‌عنوان شناسایی پیشران‌ها و دسته‌بندی آن‌ها هم‌خوانی دارد و آن‌ها را تأیید می‌کند. لذا به مدیران و کارآفرینان و دولت پیشنهاد داده می‌شود پیشران‌ها شناسایی شده و دسته‌بندی شده را به کار گیرند و زمینه‌ها و زیرساخت‌های مناسبی را برای بهبود این اقدامات برای کسب‌وکارهای دیجیتالی فراهم آورند. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که دارای محدودیت‌های زمانی و مکانی است و این پژوهش نیز از این امر مستثنا نیست، ولی با توجه به این‌که این محدودیت‌ها جزئی از هر پژوهش محسوب می‌شوند و جز لاینفک پژوهش‌های انسانی می‌باشند از بیان آن‌ها صرف‌نظر شده است. به پژوهشگران دیگر پیشنهاد داده می‌شود تا از این الگو و ذهنیات برای پژوهش‌های خود بهره‌برداری کنند و میزان کاربردی بودن آن را در سازمان بسنجند و به کارگماری آن در عمل و روش‌های کمی و کیفی آن را تعدیل کنند.

منابع فارسی

- اکبری، محسن، هوشمند چایجانی، میلاد، و بشارتی، فهیمه. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر کارآفرینی دیجیتال در بین دانشجویان با استفاده از روش AHP. اولین کنفرانس ملی چالش‌های مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و صنایع.
- اکبرزاده، امین، پهلوانی، مصیب، و میرجلیلی، سیدحسین. (۱۳۹۷). مدیریت توسعه و رشد اقتصادی در ایران؛ تجزیه و تحلیل تنگناهای رشد با رویکرد مبتنی بر داده پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱ (۴۲)، ۲۴۷-۲۷۰.
- امیری، یاسر، سالارزهی، حبیب‌اله، و پریش، رقیه. (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای کتاب‌های الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از MADM فازی. *مجله پژوهشی مدیریت تحول*، ۳ (۶)، ۵۴-۷.
- آرامش، حامد، دهقانی، مسعود، و سارانی، سمیرا. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر کارآفرینی اجتماعی و توانمندسازی زنان حاشیه نشین زاهدان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴ (۵۲)، ۱۴۳-۱۶۸.
- ارفعی، عزیز، محمدی، رستگار، و اکبری، پیمان. (۲۰۱۶). ارائه یک مدل مفهومی برای عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینی الکترونیکی (مطالعه موردی: شرکت‌های کارآفرینی الکترونیکی). *مطالعات اقتصادی، مدیریت مالی و حسابداری*، دوره ۲، شماره ۲/۱، ۲۸-۳۸.
- اسدزاده، فرشته، اکرامی، محمود، افتخارزاده، سیدفرهاد، و خورشیدی، عباس. (۱۳۹۷). رهبری دانشگاهی مبتنی بر کارآفرینی مدیریتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱ (۴۱)، ۱۶۵-۱۸۹.
- عظیمی، علی، شیرازی، علی، کاظمی، مصطفی، و پویا، علی‌رضا. (۱۳۹۸). کشف و تبیین خوشه‌های اعضای هیئت علمی مهاجر بر اساس تحلیل عاملی دیدگاه‌های موانع حفظ سرمایه انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران. *تحقیقات مدیریت دولتی*، ۱۲ (۴۳)، ۱۵۷-۱۸۳.
- عظیمی‌زاده، سیدمرتضی، امینی‌روشن، زهرا، مداح، مرتضی، و عظیم‌زاده، طاهره. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین قصد و انگیزه کارآفرینی با شایستگی ایجاد کسب و کار در بین دانشجویان. *مطالعات تربیت بدنی و علوم ورزشی*، ۳ (۱)، ۵۸-۶۸.
- بخشی، سعید، جمشیدی، محمدجواد، و حسین پور، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر مدیریت الکترونیکی منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴ (۵۱)، ۲۵۳-۲۷۸.

- دامنی، عبدالرزاق، زمانی‌مقدم، افسانه، سالارزهی، حبیب اله، و هاشمی، سید. احمد. (۲۰۲۰). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر کارآفرینی منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه آزاد چابهار. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۵۰)، ۲۸۷-۳۱۲.
- دارایی قادیکلایی، محسن، مهدی زاده اشرفی، علی، مجیبی میکلائی، توریح، و حاج علیان، فرشاد. (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مفهومی عوامل مؤثر بر تدوین سیاست‌های کارآفرینی در بانک سپه. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۵۰)، ۲۳۱-۲۵۶.
- اسکندری، علی، جهانیان، رمضان. (۱۳۹۶). نقش مؤسسات آموزش عالی در کارآفرینی. *پژوهش‌های جدید در علوم انسانی*، ۳۵، ۲۶۷-۲۷۵.
- فلاح، محبوبه، امیری، مجتبی، حاجی حیدری، نسترن، سید امیری، نادر، و اسفیدانی، محمد. رحیم. (۱۳۹۸). طراحی مدل اکوسیستم کارآفرینی برای کسب و کارهای نوپا فناوری اطلاعات (مطالعه موردی: خراسان جنوبی). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲ (۴۵)، ۵۹-۸۴.
- گمرکی، فاطمه، ایمانی، عبدالمجید، و زیودار، مهدی. (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی ابهام سازمانی در رابطه بین نوآوری باز و جهت‌گیری کارآفرینی بنگاه‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک صنعتی زاهدان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۵۰)، ۲۰۵-۲۳۰.
- گوران، میلاد، بهاروند، فتانه. (۱۳۹۰). مدل سازی معادلات ساختاری تأثیر هوش بر نمایه کارآفرینی با تأکید بر نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر (مطالعه موردی: دانشجویان دانشکده هنر، دانشگاه سیستان و بلوچستان). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴ (۵۲)، ۲۲۷-۲۵۲.
- ایمانی، عبدالمجید، حسینی فر، اعظم. و آهنگ، فرحناز. (۱۳۹۷). تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر کارآفرینی دیجیتال با نقش واسطه‌ای شناسایی فرصت‌ها (بررسی شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری کرمان). *تحقیقات مدیریت دولتی*، ۱۱ (۴۱)، ۲۸۷-۳۱۲.
- کبیری، فاطمه، موغلی، علی رضا. (۱۳۹۷). مقایسه مهارت‌های افزایش گرایش کارآفرینی در نظام آموزش عالی ایران (مطالعه دانشگاه‌های شیراز). *تحقیقات مدیریت دولتی*، ۱۱ (۴۲)، ۶۱-۸۱.
- خوشگویان فرد، ع. (۱۳۸۶). روش Q. تهران: انتشارات مرکز تحقیقات صدا و سیما.
- خسروی پور، الهام، خسروی پور، بهمن. (۱۳۹۶). رابطه چابکی و کارآفرینی در سازمان‌ها. *مطالعه مدیریت و کارآفرینی*، ۳ (۳)، ۲۷-۴۱.
- لاجوردی، سمانه، رحیم‌نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید، و کردنائیج، اسداله. (۱۳۹۵). کاربرد روش کیو در شناخت الگوهای ذهنی: ارزیابی عوامل بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹ (۳۱)، ۵-۲۸.

- محمدیان، محمود، روحانی، امیر. رضا، هاشم‌زهی، علی، و کریمیان، مجتبی. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر مدل‌های الکترونیکی کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران. *مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳ (۱۲)، ۹۷-۱۲۲.
- محمدزاده، علی‌رضا (۱۳۹۳). نقش فناوری اطلاعات در ایجاد کارآفرینی و مزیت رقابتی. *همایش ملی کارآفرینی و رقابت*، ۱-۱۱.
- قیصری، خاطره، حمدی، ندا. (۱۳۹۲). ابعاد زیربنایی کارآفرینی دیجیتال را شناسایی کنید. *دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گلستان، گرگان*.
- رئیس‌ی نافچی، سهراب. (۱۳۹۶). مروری بر مدل‌های کتاب ساز الکترونیکی: بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدل الکترونیکی کتاب‌ساز در شرکت‌های کوچک و متوسط. *سومین کنفرانس بین‌المللی کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری، تهران*.
- رخشانی، جاوید، ابراهیم پور، حبیب، ستاری‌اردبیلی، فرزاد، رسولی، اسحق، و حسن زاده، محمد. (۱۳۹۹). مدل معادلات ساختاری توسعه منابع انسانی کارآفرین در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۴۹)، ۲۶۹-۳۰۰.
- رضایی، بیژن، نعمان موسی، سبا. (۱۳۹۴). کارآفرینی در بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات، *کنفرانس بین‌المللی کاس بوکار: فرصت‌ها و چالش‌ها*.
- رودساز، حبیب، ظریفیان، محمدرضا، صوفی، جعفر. (۱۳۹۱). کارآفرینی در زمینه فناوری اطلاعات (کسب و کار اینترنتی). *اولین، تهران، انتشارات دانش نگار*.
- شفیعی نیک‌آبادی، محسن، زارعی، علی‌اصغر. (۱۳۹۶). اثربخشی تبلیغات شبکه‌های اجتماعی تحقیقات بازرگانی، ۹ (۱۷)، ۱۵۰-۱۷۳.
- شمسی گوشکی، محسن، ضیایی، محمد، صادق، رزقی شیرسوار، هادی، و مصلح، مریم. (۱۳۹۸). رتبه‌بندی مولفه‌های کارآفرینی اقتصاد مقاومتی با استفاده از: AHP ارائه الگوی کارآفرینی مناسب اقتصاد مقاومتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲ (۴۵)، ۲۳۷-۲۶۰.
- شریف زاده، فتاح، حقی، عطیه سادات، حسین پور، داود، و میرمحمدی، سید محمد. (۱۳۹۷). ارائه مدلی با رویکرد شبکه‌ای برای خط مشی گذاری کارآفرینی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱ (۴۰)، ۲۶-۵.
- وزیر زنجانی، حمیدرضا. (۱۳۸۷). کارآفرینی الکترونیکی چیست؟ اصول ایجاد شرکت در اقتصاد شبکه، *مجله مطالعات بازرگانی*، شماره ۳۳، ص ۳۴-۱۷.
- یعقوبی، نورمحمد، دهقانی، مسعود، و امیدوار، ملیحه. (۱۳۹۸). ارائه مدل چابکی در دانشگاه کارآفرین با رویکرد مدیریت دانش. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲ (۴۳)، ۱۸۵-۲۰۴.

یعقوبی، نورمحمد، کمالیان، امین‌رضا، و میرپارسا، ساناز. (۱۳۹۲). بررسی، تبیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر موفقیت و توسعه کارآفرینی دیجیتال. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*، تهران.

زارع کاسب، معصومه، کمالیان، امین‌رضا. (۲۰۱۹). مدیریت مؤثر امور شهری با ارتقای شایستگی‌های محوری در شهرداری زاهدان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲ (۴۵)، ۲۸۹-۳۰۹.

زارع‌میرک‌آبادی، زهرا، نوری، روح‌اله. (۱۳۹۴). فرآیند کارآفرینی الکترونیک در ایران. *مدیریت توسعه فناوری*، ۳ (۳)، ۱۶۵-۱۸۸.

زینتی، زهرا، جلالی، محمد. مهدی. (۱۳۹۴). کارآفرینی دیجیتال با رویکرد کسب و کار اینترنتی. *کنفرانس ملی تحقیقات مدیریت*.

References

- Adel, G. (2017). Entrepreneurship Philosophy in Economic Thoughts. *Development Strategy*, 49, 61-77.
- Akbari, M., Hooshmand Chajjani, M., & Besharti, F. (2014). Identification and ranking of factors affecting digital entrepreneurship among students using AHP methodology. *The first national conference on IT management challenges in organizations and industries*. (In Persian)
- Akbarzadeh, A., Pahlavani, M., & Mirjalili, S. H. (2018). Management of economic development and growth in Iran; An analysis of growth bottlenecks with a data-based approach. *Public Management Researches*, 11(42), 270-247. doi: 10.22111/jmr.2019.4524. (In Persian)
- Amiri, Y., Salarzahi, H., & Parish, R. (2011). Identification and prioritization of factors affecting the implementation of electronic books in small and medium companies using fuzzy MADM. *Transformation Management Research Journal*, 3(6), 7-54. (In Persian)
- Aceeeel Jomii, A. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review* 24 (2):148-156.
- Anckar, R. (2016). Digital Entrepreneurship In Finland. A Narrative Of A Finnish Digital Entrepreneur. *Technology, Entrepreneurship and Regional Development. Conference proceedings*, 36-42.
- Aramesh, H., Dehghani, Ma., & Sarani, S. (2021). Factors affecting social entrepreneurship and empowerment of marginalized women in Zahedan. *Public Management Researches*, 14(25), 168-143. Doi: 10.22111/jmr.2021.37556.5386. (In Persian)
- Arfai, A., Mohammadi, R., & Akbari, Pe. (2016). Provide a conceptual model for the factors influencing the success of e-entrepreneurship (Case study: e-

- entrepreneurship companies). *Economic Studies, Financial Management and Accounting*, Volume 2, Number 2/1, 28-38. (In Persian)
- Asadzadeh, F., Ekrami, M., Eftekharzadeh, S. F., & Khorshidi, A. (۲۰۱۸). Academic leadership based on managerial entrepreneurship. *Public Management Researches*, 11(41), 165-189. doi:10.22111 / jmr.2018.4455. (In Persian)
- Azimi, A., Shirazi, A., Kazemi, M., & Pouya, A. (2019). Discovering and explaining the clusters of migrant faculty members based on factor analysis of perspectives on barriers to maintaining human capital in Iran's top universities. *Public Management Researches*, 12(43), 157-183. doi:10.22111 / jmr.2019.4748. (In Persian)
- Azimi-zadeh, S. M., Amini Roshan, Z., Madhad, M., & Azimzadeh, T. (2019). Investigating the Relationship Between Intent and Motivation of Entrepreneurship with the Competence of Creating Business among Students. *Physical Education Studies and Sport Sciences*, 3 (1), 58-68, (In Persian)
- Bakhshi, S., Jamshidi, M. J., & Hosseinpour, M. (2021). Investigating the effect of electronic human resource management on organizational entrepreneurship with the mediating role of information systems acceptance. *Public Management Researches*, 14(51), 253-278. doi: 10.22111 / jmr.2021.32346.4989. (In Persian)
- Blake, D. David, W., & Adam, R. (2015). *Entrepreneurial inception: The role of imprinting in entrepreneurial action*, *Journal of Business Venturing* 30(1): 11-28.
- Crecente-Romero, F., Giménez-Baldazo, M., & Rivera-Galicia, L. F. (2018). Can entrepreneurship channel over qualification in young university graduates in the European Union? *Journal of Business Research*, 89: 223-228.
- Damani, A. R., Zamani Moghadam, Af., Salarzahi, H., & Hashemi, S. Ahmad. (2020). Investigating and Explaining the Factors Affecting Human Resource Entrepreneurship in Small and Medium Companies in Chabahar Free Zone. *Public Management Researches*, 13(50), 287-312. doi: 10.22111 / jmr.2020.32944.4953. (In Persian)
- Daraei Qadiklayi, M., Mehdizadeh Ashrafi, A., Mujibi Miklaei, T., & Haj Alian, F. (2020). Provide a conceptual framework of factors affecting the formulation of entrepreneurial policies in Sepah Bank. *Public Management Researches*, 13(50), 231-256. doi:10.22111/jmr.2021.35332.5158. (In Persian)

- Eskandari, A., Jahaniyan, R. (2017). The role of higher education institutions in entrepreneurship. *New Research in the Humanities*, 35, 267-275, (In Persian).
- Fallah, M., Amiri, M, Haji Heidari, N., Seyed Amiri, N., & Esfidani, M. R. (2019). Designing an Entrepreneurial Ecosystem Model for Start-up IT Businesses (Case Study: South Khorasan). *Public Management Researches*, 12(45), 59-84. doi:10.22111/jmr.2020.31344.4744. (In Persian)
- Geissinger, A., Laurell, Ch., Sandström, Ch., Eriksson, K., & Nykvist, R. (2018). Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change Investigating the enabling role of cities. *Technological Forecasting & Social Change*, 1-10
- Gomroki, F., Imani, A., & Ziodar, M. (2020). Investigating the mediating role of organizational ambiguity in the relationship between open innovation and entrepreneurial orientation of small and medium enterprises operating in Zahedan industrial town. *Public Management Researches*, 13 (50), 205-230. doi: 10.22111 / jmr.2021.37638.5395. (In Persian)
- Goran, M., Baharvand, F. (2021). Structural Equation Modeling of the Effect of Intelligence on the Entrepreneurial Profile with Emphasis on Gardner Theory of Multiple Intelligences (Case Study: Students of the Faculty of Arts, Sistan and Baluchestan University. *General Management Researches*, 14 (52), 227-252. (in Persian)
- Hou, R., Wu, J., & Du, H. (2017). Customer social network affects marketing strategy: A simulation analysis based on competitive diffusion model. *Statistical Mechanics and its Applications*, 469 (1), 644-654.
- Howells, K., Ertugan, A. (2016). Applying fuzzy logic for sentiment analysis of social media network data in marketing. 9th International Conference on Theory and Application of Soft Computing Internetlivestats, 2017. Twitter Usage Statistics, <http://www.internetlivestats.com/twitter-statistics/>, accessed.
- Imani, A., Hosseinifar, A., & Ahang, F. (2018). The Impact of Social Networks on Digital Entrepreneurship with the Mediating Role of Opportunity Recognition (Study of Knowledge-Based Companies Based in Kerman Science and Technology Park). *Public Management Researches*, 11(41), 287-312. doi:10.22111 / jmr.2018.4460. (In Persian)
- Kabiri, F., Moghli, Al. (2018). Comparison of the skills of increasing entrepreneurial orientation in the Iranian higher education system (Study of Shiraz universities). *Public Management Researches*, 11 (42), 61-81. doi: 10.22111 / jmr.2019.4516. (In Persian)
- Khoshgooyan Fard, A. (2007). Q methodology. Tehran: IRIB Research Center Publications. (in Persian)

- Khosrowpour, I., Khosravi Pour, B. (2017). The Relationship between Agility and Entrepreneurship in Organizations. *Study of Management and Entrepreneurship*, 3 (3), 27-41, (In Persian)
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Lukas Kallinger, F., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship A research agenda on new business models for the twenty-first century. International. *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
- Lajevardi, S., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Kordanaj, A. (2016). Application of Q method in recognizing mental patterns: Evaluating human resource productivity factors from the perspective of faculty members. *Public Management Researches*, 9 (31), 5-28. doi: 10.22111 / jmr.2016.2511. (in Persian)
- Liu, M. Y., Li, Y., Lu, A. P., & Han, X. J. (2013). Feasibility analysis of the value of Q method in the classification and understanding of expert experience. *Chinese journal of integrative medicine*, 19(11), 869-873.
- Mahmood, A. and Yu. C.M.(2005). E-entrepreneurship in Knowledge Economy: Implications for the Asia-iii fi Eoooomiss Th Bssiss Review, Cambridge. Vol. 4, No. 1, pp. 153-160.
- Martinez Dy, A., Martin, I., & Marlow, S. (2018). Emancipation through digital entrepreneurship: A critical realist analysis. *Journal of Sage*, 1-24.
- Michael Zisuh, N. (2015). Digital Entrepreneurship in Emerging Economies: The role of ICTs and local context. The second AIB-UKI Conference, 1-27.
- Mohammadian, M., Rouhani, A. R., Hashemzahi, A., & Karimian, M. (2015). Factors Affecting Small and Medium Business Electronic Models in Iran. *Information Technology Management Studies*, 3 (12), 97-122, (In Persian).
- Mohammadzadeh, A. R (2014). The role of information technology in creating entrepreneurship and competitive advantage. *National Conference on Entrepreneurship and Competitiveness*, 1-11. (In Persian)
- Ngoasong, M. Z. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies, *Journal of small business and Enterprise Development*. 1-36
- Qaisari, K., Hamidi, N. (2013). Identify the underlying dimensions of digital entrepreneurship. The Second National Conference on Modern Management Sciences, Golestan, Gorgan. (In Persian)
- Raisi Nafchi, S. (2017). A Review of Electronic Bookmaker Models: A Study of Factors Affecting the Implementation of Electronic Bookmaker Model in SMEs. 3rd International Conference on Entrepreneurship, Creativity and Innovation, Tehran. (in Persian)
- Rakhshani, J., Ebrahimpour, H., Sattari A., Farzad, Rasouli, I., & Hassanzadeh, M. (2020). Structural Equation Model of Entrepreneurial Human Resource

- Development in Government Organizations. *Public Management Research*, 13(49), 269-300. doi:10.22111/ jmr.2020.34780. 5119 . (In Persian)
- Ratten, V. (2018). Social entrepreneurship through digital communication in farming. *Word Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Rezaei, B., Noman Musa, S. (2015). Entrepreneurship in the Information and Communication Technology Platform, Kass Bookar International Conference: Opportunities and Challenges. (In Persian)
- Rodsaz, H., Zarifian, M. R. & Sufi, J. (2012). Entrepreneurship in Technology. Tehran: Publication of the Look, (In Persian)
- Rudsaz, H., Zarifian, M. R., Sufi, J. (2012). Entrepreneurship in the context of information technology (Internet business). First. Tehran, Daneshnegar Publications. (In Persian)
- Shafiei, M., Zarei, A. A. (2017). Effectiveness of Social Networking Ads. *Business Investigations*, 9 (17), 150-173, (In Persian)
- Shamsi Goshki, M., Ziaei, M. S, Razzaqi Shirsavar, H., & Mosleh, M.(2019). Ranking the entrepreneurial components of the resistance economy using AHP: Providing an appropriate entrepreneurial model of the resistance economy. *Public Management Researches*, 12(45), 237-260. doi:10.22111/ jmr.2019.25402.4013. (In Persian)
- Sharifzadeh, F., Haghi., A. S., Hosseinpour, D., & Mir Mohammadi, M. (2018). Provide a model with a network approach to entrepreneurial policy-making. *Public Management Researches*, 11(40), 5-26. doi:10.22111 / jmr.2018.4285. (In Persian)
- Tumbas, S., Berente, N., & Brocke, J. V. (2018). Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role, *Journal or information Technology*, 1-37.
- Velilla, J., Molina, J., & Ortega, R. (2018). Why older workers become entrepreneurs? International evidence using fuzzy set methods. *The Journal of the Economics of Ageing*, 12 (2): 88–95.
- Wang, Zh. & Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance?. Dynamic Capability Perspective. *Marketing*, 39, 15-26.
- Wazir Zanjani, .(2008). What is e-entrepreneurship? Principles of Creating a Company in Network Economy, *Journal of Business Studies*, No. 33, pp. 34 017. (in Persian)
- Yaghoubi, N. M., Dehghani, M., & Omidvar, M. (2019). Presenting an agility model in the entrepreneurial university with a knowledge management approach. *Public Management Research*, 12 (43), 185-204. doi: 10.22111 / jmr.2019.4749. (in Persian)

- Yaghoubi, N. M., Kamalian, A.R., & Mirparsa, S. (2013). Investigating, explaining and prioritizing the factors affecting the success and development of digital entrepreneurship. *2nd International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*, Tehran. (in Persian)
- Zare Kaseb, M., Kamalian, A. Reza. (2019). Effective management of urban affairs by promoting core competencies in Zahedan Municipality. *Public Management Researches*, 12(45), 289-309. doi: 10.22111/jmr.2020.32230. 4869. (In Persian)
- Zare Mirkabadi, Z., Nouri, R. (2015). Electronic Entrepreneurship Process in Iran. *Technology Development Management*, 3 (3), 165-188, (In Persian)
- Zhao, F., Collier, A. (2016). Digital Entrepreneurship: Research and Practice. *9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, 2173-2182.
- Zinati, Z., Jalali, M. M. (2015). Digital Entrepreneurship with Internet Business Approach. *National Conference on Management Research*. (In Persian).

