

فصلنامه تعالی منابع انسانی، دوره چهارم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

نقش تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری یادگیری دوسویه (مورد مطالعه؛ کسب و کارهای کوچک استان بوشهر)

مانی آرمان^۱، حمیدرضا نعمت‌الهی^۲، الهام تنگستانی^۳، سید احمد موسوی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۹

چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با نقش میانجی یادگیری دوسویه است. روش پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. گردآوری داده به واسطه پرسش‌نامه صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش کلیه کسب و کارهای کوچک استان بوشهر است و نمونه آماری پژوهش ۵۰ کسب و کار در نظر گرفته شد که به هر کسب و کار ۳ پرسش‌نامه تعلق گرفت. روایی محتوا پرسش‌نامه با استفاده از نظر متخصصان حوزه مدیریت و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. روایی و پایایی پرسش‌نامه با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS سنجش شد. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه برابر با مقدار ۰/۹۵ به دست آمد که گویای پایایی مطلوب پرسش‌نامه است. برای سنجش فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نرم‌افزار SMART PLS بهره گرفته شد. نتیجه فرضیه‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که تحول دیجیتال بر یادگیری دوسویه با مقدار آماره تی (۵/۷۴)، رهبری کارآفرینانه بر یادگیری دوسویه با مقدار آماره تی (۷/۵۶)، یادگیری دوسویه بر عملکرد سازمانی با مقدار آماره تی (۱۳/۶۹) تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تحول دیجیتال بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری دوسویه به مقدار آماره تی (۵/۴۳) و رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری دوسویه به مقدار آماره تی (۶/۲۳) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: تحول دیجیتال، رهبری کارآفرینانه، عملکرد سازمان، یادگیری دوسویه، کسب و کارهای کوچک

۱ استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس بوشهر، ایران، بوشهر (نویسنده مسئول)

arman@pgu.ac.ir

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس بوشهر، ایران، بوشهر.

۴ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس بوشهر، ایران، بوشهر.

مقدمه

تحول دیجیتال با بهره‌گیری از فناوری‌های تحول‌آفرین جهت بهبودبخشیدن عملکرد سازمانی و تغییری تدریجی و بزرگ در سازمان‌ها تعریف می‌شود (ترمبلی، ۲۰۲۱؛ کوتزه و نل، ۲۰۲۰). در دنیای امروز، تحول دیجیتال امری اجتناب‌ناپذیر است چرا که موجب تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان می‌گردد (هو و همکاران، ۲۰۲۲). عملکرد سازمانی نیز یک سازه کلی است که بر روی چگونگی انجام عملیات در سازمان تمرکز دارد (لی و هوانگ، ۲۰۱۲). امروزه شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها اهمیت فراوانی یافته است؛ بنابراین، اکثر مدیران دریافته‌اند که مدیریت این موارد برای رسیدن به اهداف سازمانی بسیار مؤثر است (دنیک و همکاران، ۲۰۱۷؛ ستیا و همکاران، ۲۰۱۳).

با توجه نظر چمبر رئیس شرکت سیسکو تا ۱۰ سال دیگر حداقل ۴۰٪ کسب‌وکارها و شرکت‌ها در صورت عدم سازگاری و چابکی با فناوری‌ها و تحولات دیجیتال جدید از بین می‌روند (هیون و پاور، ۲۰۱۸). تحول دیجیتال الزاماتی همچون الزامات سازمانی، فرهنگی و استراتژیکی برای سازمان به وجود خواهد آورد و در این راه حمایت و تعهد رهبران و مدیران ارشد بسیار کلیدی تلقی خواهد شد (هنریت و همکاران، ۲۰۱۶؛ هریسون و همکاران، ۲۰۱۸)، چرا که در جهان امروزی، توسعه کشورها بر اساس نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی پایه‌ریزی می‌شود و سازمان‌ها مجبورند برای بقا در بین رقبا و ناپایداری اقتصادی، همیشه آماده نوآوری باشند (هی و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو، عامل مهمی که می‌تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، سبک رهبری کارآفرینانه است (ایلونون و همکاران، ۲۰۱۸). در بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده شده است که رهبری به عنوان یک عامل و عنصر تعیین‌کننده در کارآفرینی مؤثر است؛ ولی از آنجایی که امروزه دنیای کسب‌وکار، بسیار پیچیده شده است، استراتژی رهبری کاملاً جدیدی برای پیشبرد کسب‌وکار مورد نیاز است که مک‌گریس و مک‌میلان^۱ (۲۰۰۰) آن را «رهبری کارآفرینانه» می‌نامند (داور و همکاران، ۱۴۰۰). رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها، با تعریف اتحاد استراتژیکی و چشم‌انداز و ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان و بهره‌برداری از فرصت‌ها، از راه تشویق به ایجاد نوآوری، استفاده خلاقانه از قابلیت‌های اجتماعی، سرمایه انسانی و دیگر منابع سازمان زمینه مناسب را برای کارآفرینی در سازمان‌ها تسهیل و فراهم می‌کند (سباستین و همکاران، ۲۰۱۷^۳؛ پالاکیوسمارکیوس و همکاران، ۲۰۱۹^۴).

¹ Tremblay
² Kotzé & Nel
³ Hu et al
⁴ Lee & Huang
⁵ Denić et al
⁶ Setia et al
⁷ Heavin and Power
⁸ Henriette et al
⁹ Harrison et al
¹ He et al 0
¹ Ilvonen 1
¹ McGrath and MacMillan 2
¹ Sebastian et al 3
¹ Palacios-Marqués et al 4

دنیای دیجیتال چشم‌انداز تجارت جهانی را به طور اساسی تغییر داده است و نشان می‌دهد که چگونه ممکن است سازمان‌های موجود برای بقا در محیط خود نیاز به تغییر و تحول داشته باشند (دنیک و همکاران، ۲۰۱۸؛ وسترن و بونت، ۲۰۱۵). با این حال، تعداد زیادی از شکست‌های تحول دیجیتال نشان داده است که این تغییر برای اکثر سازمان‌ها خطرناک است، زیرا در ایجاد تحول دیجیتال، با پارادوکس‌های یادگیری دوسویه یعنی نحوه تعادل یادگیری اکتشافی و انتفاعی روبه‌رو می‌شوند (گرگوری و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌ها به یادگیری اکتشافی نیاز دارند تا روابط خارجی، استراتژی‌های محکم خود را تغییر دهند و حتی منطق تجاری اصلی را تقویت کنند تا فرصت‌های جدیدی را در دنیای دیجیتال به دست آورند (مولر و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، تأکید بیش از حد بر یادگیری اکتشافی و نادیده گرفتن یادگیری انتفاعی می‌تواند سازمان‌ها را به سمت چرخه مداوم مصرف منابع موجود بدون دستیابی به عملکرد کوتاه‌مدت مالی سوق دهد (کائو و همکاران، ۲۰۰۹؛ لوینتال و مارس، ۱۹۹۳). از این رو توجه به یادگیری دوسویه برای تعیین تغییرات حاصل از فناوری و تأثیر آن‌ها بر بهره‌وری سازمان‌ها ضروری است (دنیک و همکاران، ۲۰۱۸؛ وسترن و بونت، ۲۰۱۵). یادگیری دوسویه تأثیر قابل توجهی بر منابع و قابلیت‌های سازمانی کسب و کارهای جدید دارد. بدین صورت که اکتشاف و استفاده از دانش خارجی برای کسب و کارها برای ارتقا و به‌روزرسانی منابع موجود و بازسازی منابع جدید ضروری می‌داند. دانش موجود در مورد کسب و کارهای جدید ممکن است برای پیشرفت‌های کنونی کافی نباشد پس کسب و کارهای جدید بهتر است اطلاعات و فناوری‌های به دست آمده از طریق یادگیری دوسویه را به منابع سازمانی تبدیل کنند (هی و همکاران، ۲۰۱۸). یادگیری دوسویه سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در تصمیم‌گیری برای دستیابی به نتایج بهتر سازمانی فعال باشند (ردیک و همکاران، ۲۰۱۷). از طرفی شایستگی محیطی که توسط رهبری کارآفرینان غنی شده است، سازمان را با جایگزین‌های متعدد برای دستیابی به دو نوع یادگیری به ظاهر متناقض فعال در تحول دیجیتال تسهیل می‌کند. با این روش، استنباط می‌شود که رهبری کارآفرینانه به طور همزمان استفاده از یادگیری اکتشافی و انتفاعی را فراهم آورده و این امکان را برای هر دو نوع یادگیری فراهم می‌آورد تا به سطح بالایی برسند (کوین و اسلوین، ۱۹۸۸). بنابراین رهبری کارآفرینانه ممکن است پیش‌زمینه‌ای برای تأثیرگذاری یادگیری دوسویه بر عملکرد سازمانی در نظر گرفته شود. که این نوع یادگیری پتانسیل ایجاد اقدامات در راستای تحول دیجیتال و عملکرد سازمان را دارد (کوتزه و نل، ۲۰۲۰).

با تمام تفاسیر و تعابیر مطرح شده، مطالعات کمی در زمینه نقش تحول دیجیتال، رهبری کارآفرینانه و یادگیری دوسویه صورت گرفته است که عملکرد سازمان را بازتاب دهد. از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های کسب و کارهای نوپا

¹ Westerman and Bonnet

² Gregory et al.

³ Müller et al.

⁴ Cao et al.

⁵ Levinthal and March

⁶ Denić et al

⁷ Westerman & Bonnet

⁸ Reddick et al.

⁹ Covin et al

برای ایجاد مزیت رقابتی و کسب سهم بازار در مقابل رقبا سنتی استفاده از قابلیت‌های دیجیتال است (هی و همکاران، ۲۰۱۸) که متأسفانه به نظر می‌آید در ایران به‌طور جدی مورد توجه قرار نگرفته است. این عدم توجه را می‌توان بخشی به دلیل ناآشنایی و بخشی را به دلیل ناتوانی در ایجاد نظام یادگیری و تحول در سازمان‌های کوچک نسبت داد. کسب و کارها ناچار به تجربه تحول دیجیتال هستند؛ اما این تجربه همواره با موفقیت با همراه نیست و شرکت‌ها شکست می‌خورند. پس مسئله‌ای که اینجا مطرح می‌شود این است که در کنار تحول دیجیتال، وجود چه مواردی می‌تواند موجب موفقیت تحول دیجیتال شود. کسب و کارهای کوچک به دلیل ناتوانی در سرمایه‌گذاری بر روی توسعه یادگیری خود از یک سو و همچنین درگیری‌های مستمر با موضوعات عملیاتی و روزمره، باعث می‌شود، عملاً فرصتی برای تطبیق با بازار پیدا نمی‌کنند و پس از مدتی از تأسیس به چرخه افول می‌رسند. این ورود به مرحله افول از چرخه زندگی سازمانی در زمان تقریباً کوتاه برای کسب و کارهای کوچک می‌تواند با تمرکز بر تحول دیجیتال و رشد توانمندی یادگیری آنها تا حدودی برطرف گردد. با توجه به شکاف موجود پژوهشی حول موضوع این پژوهش و مسئله مطرح شده، تلاش اصلی این پژوهش بر آن است که نقش تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان را با نقش میانجی‌گری یادگیری دوسویه مورد بررسی قرار دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عملکرد سازمان

عملکرد سازمان شامل؛ رسیدن به هدف‌های اجتماعی و سازمانی و یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده اشخاص گذاشته می‌شود (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴). امروزه شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها اهمیت بسیار یافته است. اکثر مدیران دریافته‌اند که مدیریت این موارد برای رسیدن به اهداف سازمانی بسیار مؤثر است و شاید اولین مفهومی که از پیدایش سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته، مفهوم عملکرد سازمانی باشد (هیون و پاور، ۲۰۱۸).

برای ایجاد عملکرد سازمانی میزان اطلاعات ورودی به شرکت از اهمیت زیادی برخوردار است. اطلاعات تعیین‌کننده رفتار مدیران و این موضوع تعیین‌کننده عملکرد نهایی شرکت است (ون دن اوور و بیرنز، ۲۰۲۱). عملکرد سازمانی، علاوه بر ایجاد نمودن همسویی و هماهنگی موردنیاز، طرح‌ریزی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها با اقدامات، برآورد کاوشگرانه و نقادانه‌ای از فعالیت عملکردهای متنوع ارائه می‌دهد و اقدام به تشخیص دادن انحراف‌های احتمالی، پیشگیری نمودن از این انحراف‌ها می‌نماید و همچنین نسبت به توسعه نقاط مزیت و قوت‌ها اقدام می‌نماید (ردیک و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین عملکرد سازمانی می‌تواند شامل دو رکن اصلی به‌هم‌پیوسته باشد که شامل؛ ۱- عملکرد عملیاتی و ۲- عملکرد کارکنان است (پالاکویوسمارکیوس و همکاران، ۲۰۱۹).

تحول دیجیتال

¹ Heavin & Power

² Van den Oever & Beerens

تحول دیجیتال به معنای بازنگری در تعامل‌های سازمانی با مشتریان، تغییر در فرایندهای عرضه نمودن محصول و بازآفرینی راهکارها ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان است (هولکر و هس؛ ۲۰۱۶). تأثیر این تحول به‌اندازه‌ای است که بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان که نابودی آن‌ها به ذهن هیچ شخصی خطور نمی‌کرد، در سال‌های اخیر از عرصه کسب و کار محو شده‌اند (وو و همکاران؛ ۲۰۱۸). برخی از شرکت‌ها تحول دیجیتالی را راهی برای بهینه‌سازی فرایندها و کاهش هزینه‌ها می‌دانند (کورن و همکاران؛ ۲۰۲۰)، در حالی که برخی دیگر آن را فرصتی برای ایجاد ارزش جدید با ارائه محصولات و خدماتی می‌دانند که قبلاً وجود نداشته است (تکیک و کوروتیف؛ ۲۰۱۹). ابعاد تحول دیجیتال شامل پنج بعد اصلی می‌باشد که عبارتند از؛

مراحل تحول دیجیتال: بر اساس بررسی‌های انجام شده، سه مرحله از تحول دیجیتال وجود دارد: ایجاد بستر برای تحول دیجیتال، دیجیتالی کردن و دیجیتالی ماندن. بیشتر متون تأیید می‌کنند که دو مرحله افزایشی اول برای دستیابی به سطحی از دیجیتالی‌شدن، مورد نیاز است (اکدیل و همکاران؛ ۲۰۱۷). بر این اساس، ابتدا زمینه سازی و ایجاد شرایط زیرساختی برای دیجیتالی شدن مدنظر است و سپس در فرایندی، دیجیتالی شدن را برای تبدیل اطلاعات آنالوگ به اطلاعات دیجیتال تعریف می‌کنیم که در نهایت بعد از طی زمان به شرایطی برای ثبات دیجیتالی شدن برسیم. دیجیتالی شدن توصیف می‌کند که چگونه فناوری اطلاعات یا فناوری‌های دیجیتال می‌توانند برای تغییر فرآیندهای تجاری موجود استفاده شوند (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴). در طی کردن مراحل تحول دیجیتال، فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل کلیدی برای به دست آوردن امکانات جدید تجاری با تغییر فرآیندهای تجاری موجود، مانند ارتباطات، توزیع و مدیریت روابط تجاری عمل می‌کند (کریتندن و همکاران؛ ۲۰۱۹).

منابع دیجیتال: منابع نشان دهنده مالکیت و کنترل یک شرکت بر دارایی‌ها و قابلیت‌ها هستند (عبدالرحمان و همکاران؛ ۲۰۲۰). دارایی‌ها نشان دهنده منابع شرکت از نظر فیزیکی و فکری است، در حالی که قابلیت‌ها معمولاً در سرمایه انسانی و اطلاعات شرکت قرار دارد. از این رو ضروری‌ترین دارایی‌ها و قابلیت‌های دیجیتال مورد نیاز برای تحول دیجیتال شامل: دارایی‌های دیجیتال، چابکی دیجیتال، قابلیت شبکه‌های دیجیتال و قابلیت تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ (وو و وو؛ ۲۰۱۹). دارایی‌های دیجیتال شرکت‌ها برای رقابت مؤثر در عصر دیجیتال آماده می‌کنند. شرکت‌های امروزی سرمایه‌گذاری زیادی در توسعه و دستیابی به فناوری‌های دیجیتال (سخت‌افزار و نرم‌افزار) می‌کنند تا امکان هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، اینترنت اشیا و روباتیک فراهم شود (یانگ و همکاران؛ ۲۰۱۹). چابکی دیجیتال به توانایی درک و استفاده از فرصت‌های

¹ Horlacher & Hess

² Wu et al

³ Correan et al

⁴ Tekic & Koroteev

⁵ Akdil et al

⁶ Westerman et al

⁷ Crittenden et al

⁸ Abd-Elrhaman et al

⁹ Wu & Wu

¹ Yang et al

بازار ارائه شده توسط فناوری‌های دیجیتال مربوط می‌شود. چابکی دیجیتال برای بقای یک مدیر فعلی حیاتی است (شکیلا دوی و باساریا؛ ۲۰۱۹). قابلیت شبکه‌های دیجیتال که به توانایی شرکت برای گرد هم آوردن و مطابقت دادن کاربران متمایز برای رفع نیازهای متقابل آن‌ها از طریق ابزارهای دیجیتال اشاره دارد، در تنظیمات دیجیتال اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (عبدالرحمان و همکاران، ۲۰۲۰). در محیط‌هایی که به طور فزاینده‌ای با فناوری‌های دیجیتال نفوذ می‌کنند، شرکت‌ها متوجه می‌شوند که باید دیدگاهی شبکه‌محور داشته باشند و با مجموعه‌ای از شرکت‌های متصل دیجیتالی ارزش ایجاد کنند. قابلیت تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ نیز، توانایی به دست آوردن و تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ برای تصمیم‌گیری بسیار مهم است (کریتندن و همکاران، ۲۰۱۹).

ساختار سازمانی: جدا از منابع دیجیتالی مورد نیاز برای دستیابی به تحول دیجیتال، یک موضوع کلیدی که باید در نظر گرفته شود، تغییرات سازمانی مورد نیاز برای انطباق با تغییرات دیجیتال است (جکسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۹)، به ویژه در مورد ساختار سازمانی که برای تغییرات دیجیتالی انعطاف‌پذیر است. تحقیقات گذشته استدلال می‌کند که تحول دیجیتال پیامدهایی برای ساختار سازمانی دارد (پالاکویوسمارکیوس و همکاران، ۲۰۱۹) که ساختار انعطاف‌پذیری مشکل از واحدهای تجاری جداگانه، فرم‌های سازمانی چابک و حوزه‌های عملکردی دیجیتال را ترجیح می‌دهد. برخی از سازمان‌ها همچنین رویکرد سازمانی به اصطلاح هولاکراتیک را اتخاذ می‌کنند که یک روش خود مدیریتی برای اداره شرکت‌های هدفمند و پاسخگو است (جکسون و همکاران، ۲۰۱۹). نواحی کاربردی دیجیتال یکی از ویژگی‌های مهم تحول دیجیتال، افزایش اتکا به فناوری اطلاعات و توابع تحلیلی است. مهم‌تر از همه، عملکرد فناوری اطلاعات خود باید از یک تابع خطی متمرکز بر برقراری ارتباط یا جریان داده به نقشی فعال‌تر و هماهنگ‌کننده‌تر برای ایجاد ارزش دیجیتال از طریق پاسخ‌های سریع و اکتشافی تبدیل شود (کریتندن و همکاران، ۲۰۱۹).

استراتژی رشد دیجیتال: انواع استراتژی‌های رشد دیجیتال برای شرکت‌های دیجیتال وجود دارد، اما برجسته‌ترین استراتژی رشد شامل استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال است (کریتندن و همکاران، ۲۰۱۹). استراتژی‌های استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای مراحل فراگیرتر تحول دیجیتال مورد نیاز است (گوردون و آدلر^۳؛ ۲۰۲۲). در این راستا یکی از اصلی‌ترین نیازمندی‌ها برای برقراری و ایجاد تحول دیجیتال، استفاده از استراتژی‌های رشد برای مراحل گوناگون دیجیتالی شدن است، که در این میان استفاده از استراتژی بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال حائز اهمیت است تا با تعبیه کردن آن، بتوان زمینه و بسترهای برای رشد دیجیتالی فراهم نمود (نعمت الهی و همکاران، ۱۴۰۰؛ تنگستانی و همکاران، ۱۴۰۱).

معیارها و اهداف: با درک پتانسیل تحول دیجیتال، شرکت‌های مستعد ایجاد دیجیتالی شدن، باید بهبود عملکرد خود را بر روی شاخص‌های کلیدی عملکرداً اندازه‌گیری کنند تا یادگیری و تنظیم دقیق مدل کسب‌وکار را تسهیل کنند (ژو و همکاران؛ ۲۰۲۱). اگرچه هدف نهایی مدل‌های کسب‌وکار جدید، ایجاد درآمد، سود و بهبود ارزش سرمایه‌گذاری است،

¹ ShakilaDevi & Basariya

² Jackson

³ Gordon & Adler

⁴ KPI

⁵ Zhu et al

در اینجا نیز ردیابی نتایج میانی از طریق معیارهای مربوط به فرآیند برای ارزیابی میزان ارزش آفرینی مدل کسب و کار دیجیتال جدید مفید است (ایلونون و همکاران؛ ۲۰۱۸). از طرفی فراتر از تفاوت‌های معیارها در مراحل مختلف، به طور خاص، مشاهده می‌شود که بسیاری از شرکت‌های متصدی سنتی به سودآوری به‌عنوان یک معیار مالی پایبند هستند، در حالی که بسیاری از شرکت‌های دیجیتال به جای سودآوری بر روی ارقام رشد (به‌عنوان مثال، رشد تعداد کاربران، مشتریان و فروش) تمرکز می‌کنند (امینی و سیاری؛ ۲۰۱۸). هدف اصلی بسیاری از شرکت‌های دیجیتال، دستیابی به رشد در تعداد زیادی از کاربران اکوسیستم دیجیتال (به‌عنوان مثال، تأمین کنندگان، مشتریان، اشخاص ثالث) برای ایجاد اثرات شبکه تقویت‌کننده‌ای است که رشد بیشتر پلتفرم را ممکن می‌سازد که می‌تواند هم در داخل (درون شرکت) و هم از خارج (فروش خدمات به شرکای خارجی، دستیابی به مشروعیت در بین سرمایه‌گذاران) استفاده شود (دوی و باساریا؛ ۲۰۱۷).

رهبری کارآفرینانه

رهبری کارآفرینانه به‌عنوان یک سبک رهبری تعریف می‌شود که کارکنان را تشویق و هدایت می‌کند تا فرصت‌های کارآفرینی پیدا کنند و از آن بهره‌برداری کنند (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵). چارچوب نظری اساسی رهبری کارآفرینانه، که توسط گوپتا و همکاران^۴ (۲۰۰۴) توسعه داده شد، شامل پنج نقش رهبران کارآفرین است، که شامل؛ چارچوب بندی چالش، پاکسازی مسیر، جذب عدم قطعیت، ایجاد تعهد و تعیین محدودیت، می‌باشد. سه نقش اول مربوط به تصویب سناریو است، یعنی تصور فرصت‌های آینده برای تجارت می‌باشد. دو نقش آخر مربوط به تصویب بازیگران است، یعنی الهام بخشیدن و هدایت مستقیم اعضای تیم و مدیریت منابع برای رسیدن به اهداف تعیین شده می‌باشد (محمود و همکاران؛ ۲۰۲۱). رهبران کارآفرین اعتماد کارکنان را در مهارت‌های کارآفرینی تقویت کرده و علاقه به خلاقیت و نوآوری توسعه می‌دهند (نعمت الهی و همکاران، ۱۴۰۱؛ عبدالحمید و همکاران، ۱۴۰۱). رهبری کارآفرینانه شامل چهار بعد مسئولیت پذیری، پاسخگویی، تفکر تحلیلی، هوش عاطفی می‌باشد. این ابعاد نقش اساسی و محوری در سبک رهبری کارآفرینانه ایفا می‌کنند.

- مسئولیت پذیری: یکی از ویژگی‌های مهم رهبر موفق بودن به میل به پذیرش مسئولیت و همچنین اشغال موقعیت تسلط و کنترل اشاره دارد. علاوه بر این، از افراد انتظار می‌رود که مسئولیت پذیری حرفه‌ای را به‌عنوان بخشی از صلاحیت کارآفرینی خود داشته باشند و به ویژه ارزش‌های اساسی کارآفرینی مانند خلاقیت، ریسک‌پذیری و رهبری را درک کنند
- تفکر تحلیلی: رهبران کارآفرین با تکیه و بهره‌گیری از قابلیت‌های ادراکی و تحلیلی خود نسبت به شناخت محیط داخلی و خارجی، تهدیدات و فرصت‌ها و مزیت‌های رقابتی خویش، مسیر حرکت را تشخیص می‌دهند و با بهره‌گیری

¹ Ilvonen

² Amini & Siyari

³ Devi & Basariya

⁴ Gupta et al

⁵ Mehmood et al

از قابلیت‌های ارتباطی با کارکنان سازمان و شرکا و رقبا و سایر ذینفعان، توسعه کارآفرینی و کسب و کار سازمان خویش را تسهیل می‌نمایند.

- پاسخگویی: پاسخگویی در حال گذر از شکل‌های قدیمی مسئولیت به طرف سایر شکل‌ها، به‌ویژه دستگاه‌های مدیریت کارآمدتر و پاسخگوتر است. در این راستا یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری کارآفرینانه، پاسخگو بودن نسبت به افراد و ذینفعان است.
- هوش عاطفی: هوش هیجانی (هوش عاطفی) توانایی شناخت، استفاده و مدیریت احساسات خویش به شیوه‌ای مثبت در ارتباط با دیگران است. از این رو در سبک رهبری کارآفرینانه، نمود هوش عاطفی باعث افزایش اثربخشی این سبک از رهبری برای ذینفعان می‌شود (ویدیانی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

یادگیری دو سویه

- در پژوهش مارس (۱۹۹۱) برای اولین بار مفهوم یادگیری دو سویه را در زمینه سازگاری و توسعه سازمانی مطرح کرد و یادگیری دو سویه سازمان‌ها را به یادگیری اکتشافی و یادگیری انتفاعی تقسیم کرد.
- یادگیری اکتشافی: نوعی رفتار یادگیری آزمایش و خطا می‌باشد که به طور مداوم تأیید می‌شود، که به مطالعه‌ی عمیق منابع داخلی و خارجی سازمان‌ها و آزمایش مداوم، ماجراجویی و نوآوری تأکید می‌کند.
 - یادگیری انتفاعی: اساساً یک رفتار یادگیری است که دانش موجود را جمع‌بندی و اصلاح می‌نماید. یادگیری انتفاعی از طریق دانش کسب شده به درک عمیق سازمان‌ها کمک می‌کند و برای بقای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد (مارس، ۱۹۹۱). یادگیری دو سویه برای کسب و کارهای جدید، عمدتاً یک رفتار یادگیری کارآفرینانه است (یادگیری اکتشافی و یادگیری انتفاعی). یادگیری دو سویه، عموماً مربوط به فعالیت‌های کارآفرینانه است و به کسب و کارهای جدید اجازه می‌دهد تا در طول روند رشد و توسعه خود به طور مداوم دانش را ایجاد نمایند و دانش را ذخیره کنند (هوانگ و همکاران،^۲ ۲۰۲۰). هدف از یادگیری دو سویه به چالش کشیدن و تغییر مدل یا نظریه ذهنی مدیریت است تا با یک نظریه یا مدل جدید دست به عمل بزنند (کیم و همکاران،^۳ ۲۰۱۳).

تأثیر یادگیری دو سویه بر عملکرد سازمان

یادگیری دو سویه و دیدگاه مبتنی بر منابع به طور خاص با یک دیگر در فرآیند چگونگی سازگاری سازمان‌ها با محیط‌های پویا از طریق تغییرات سازمانی ارتباط دارند. به طور خاص، منبع آگاهی که ناشی از سطح بالای یادگیری انتفاعی می‌باشد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به طور مؤثر منابع موجود را تخصیص دهند و مجدداً پیکربندی کنند (کوگوت و زندر،^۴ ۱۹۹۲). یادگیری انتفاعی دقت و بهره‌وری در استفاده از منابع را ارائه می‌دهد که این مورد بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. سطح بالای یادگیری اکتشافی نیز اغلب می‌تواند منابع جدید ایجاد کرده و منابع موجود را از طریق فرآیند

¹ Widyani et al

² Huang et al

³ Kim et al

⁴ Kogut & Udo Zander

تجربی افزایش دهد (کائو و همکاران، ۲۰۰۹) که این مورد نادر بودن و عدم تقلید پذیری در منابع شرکت را فراهم می کند و بر مزیت رقابتی پایدار شرکت تأثیر می گذارد (شاو و همکاران؛ ۲۰۱۸)، یادگیری دو سویه از اثرات مثبت این منابع استفاده می کند و در نتیجه به عملکرد سازمان کمک می کند (وو و همکاران، ۲۰۲۱). به دنبال فعالیت پیشگام مارس^۲ (۱۹۹۱) در زمینه یادگیری دو سویه، تعداد زیادی از مطالعات اهمیت آن را تشخیص داده و رابطه بین یادگیری دو سویه و عملکرد سازمانی را در زمینه های مختلف مورد بررسی قرار داده اند (جوننی و همکاران؛ ۲۰۱۳؛ بنر و توسمن^۴، ۲۰۱۵) بنابراین این سؤال مطرح شده است که آیا یادگیری دو سویه بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد یا خیر. علاوه بر این، روابط ناسازگار بین یادگیری دو سویه و عملکرد سازمانی که می تواند ناشی از غفلت از مفهوم یادگیری اکتشافی و یادگیری انتفاعی در شرایط مختلف محیطی باشد (جوننی و همکاران، ۲۰۱۳)، نیاز به درک این رابطه در زمینه دیجیتال را نشان می دهد.

تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد سازمانی با نقش یادگیری دو سویه

تحول دیجیتال یکی از عواملی است که می تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه نظر چمبر رئیس شرکت سیسکو تا ۱۰ سال دیگر حداقل ۴۰٪ کسب و کارها و شرکتها در صورت عدم سازگاری و چابکی با فناوری های جدید از بین می روند (کاپلان و هنلین؛ ۲۰۱۸؛ هنریت و همکاران؛ ۲۰۱۶). فناوری های دیجیتال خدمات، عملیات و محصولات سازمانها را دست خوش تغییر کرده اند و تحول دیجیتال به عنوان راه حلی برای چالش های مربوط به اثربخشی و کارایی سازمانها مورد تحسین قرار گرفته اند (هیون و پاور؛ ۲۰۱۸؛ سباستین و همکاران؛ ۲۰۱۷).

عملکرد در تحول دیجیتال به گفته کوهن و لوینتال^۹ (۱۹۹۰)، درک عمیق از پایگاه دانش موجود، سازمانها را قادر می سازد تا دانش خارجی جدید را به طور مؤثرتری شناسایی، جذب و تجاری سازی کنند. در تحول دیجیتالی، کنار گذاشتن کامل مشاغل موجود یا ورود به بازار ناآشنا یک استراتژی عاقلانه نیست. در عوض، سازمانها باید در تجارت فعلی با توجه به بازار جدید تجدید نظر کنند یا بازار فعلی را با استفاده از فناوری دیجیتال با مشاغل جدید تجدید نظر کنند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱). به این ترتیب، سطح بالایی از یادگیری انتفاعی می تواند یادگیری اکتشافی را افزایش داده و ظرفیت جذب سازمانها را برای استفاده بهتر از منابع پرورش دهد، در نتیجه عملکرد سازمانی را در تحول دیجیتال بهبود ببخشد. با بهبود استفاده از منابع و افزایش منابع هر دو یادگیری انتفاعی و اکتشافی (یادگیری دو سویه) به میزان زیادی به عملکرد سازمانی در تحول دیجیتال کمک می کند (وو و همکاران، ۲۰۲۱).

¹ Shao et al

² March

³ Junni et al

⁴ Benner & Tushman

⁵ Kaplan & Haenlein

⁶ Henriette et al

⁷ Heavin & Power

⁸ Sebastian et al

⁹ Cohen & Levinthal

تأثیر رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی با نقش یادگیری دوسویه

یکی از مواردی که در یادگیری دو سویه مهم است، بحث رهبری است. با در نظر گرفتن محیط به شدت رقابتی در جهان و ناپایداری اقتصادی، سازمان‌ها باید همیشه آماده نوآوری باشند تا بتوانند با رویکرد کارآفرینانه، ادامه حیات و بقای آن سازمان را تضمین کنند (داور و همکاران، ۱۴۰۰؛ رنکو و همکاران، ۲۰۱۵). در محیط‌های پویا، رهبری به روش‌های مختلف به یادگیری دو سویه کمک می‌کند (هاورمنز و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری کارآفرینانه از محیط‌های با منابع کمیاب و تغییرات اساسی ناشی می‌شود (سانتورا و همکاران، ۱۹۹۹). ماهیت نوآورانه این محیط به سازمان‌ها در افزایش انعطاف-پذیری در تغییر محیط خود و استفاده بهینه از اطلاعات جدید، ابزارهای جدید و فرصت‌های جدید که جزء اصلی تحول دیجیتال هستند کمک می‌کند، زیرا به عنوان منابع معتبر و جدید عمل می‌کنند (دس و تنگ، ۲۰۰۰). در تحول دیجیتال، اتخاذ فناوری دیجیتال با عملکرد سازمانی زمینه اصلی تغییر سازمان را تشکیل می‌دهد، که سازمان‌ها را از منابع محدود در شرایط تغییر سنتی رهایی می‌دهد و به عنوان دستورالعمل‌های قابل ردیابی و قابل اجرا برای تحول دیجیتال عمل می‌کند (کین و همکاران، ۲۰۱۵).

پیشینه پژوهش

در این بخش تعدادی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده که در حوزه تحول دیجیتال، رهبری کارآفرینانه، عملکرد سازمان و یادگیری دو سویه می‌باشد، معرفی می‌شوند و در پایان نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های گذشته و هدف اصلی پژوهش تشریح می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نام پژوهشگر(ان) و سال انتشار	عنوان مقاله	هدف و یافته‌های پژوهش
لی و هوآنگ (۲۰۱۲)	سهم دانش، یادگیری دو سویه و عملکرد شرکت شواهدی از صنایع با فناوری زیاد	یافته‌های عمده این مطالعه عبارتند از: پیامدهای عملکرد مثبت یادگیری دو سویه. ذخیره دانش به عنوان پیش زمینه یادگیری دو سویه؛ نقش واسطه‌ای یادگیری دو سویه؛ و اندازه شرکت به عنوان یک عامل احتمالی که تأثیر یادگیری دو سویه را بر عملکرد شرکت تقویت می‌کند.
لی و همکاران ^۶ (۲۰۱۳)	یادگیری سازمانی دو سویه، اهمیت محیطی و عملکرد محصول جدید: با میانجی‌گری روابط مدیریتی در چین	طبق یافته‌ای این پژوهش روابط تجاری و روابط سیاسی تأثیرات متفاوتی بر تعدیل اثرات محیطی دارند و نقش میانجی پیچیده‌ای در ارتباط بین یادگیری سازمانی دو سویه و عملکرد محصول جدید ارائه می‌دهند.

¹ Renko et al

² Havermans et al

³ Santora et al

⁴ Das & Teng

⁵ Kane et al

⁶ Li et al

<p>نتایج نشان می‌دهد که بعد عملکرد سرویس گرا، شامل سرویس نگهداری پورتال، عملکرد بازاریابی صنعتی و محاسبات ابری، به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.</p>	<p>تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط: مروری بر پورتال وب صنعت نساجی تایوان</p>	<p>چن و همکاران^۱ (۲۰۱۶)</p>
<p>یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که اتخاذ شبکه‌های رهبری تحول آفرین، عملکرد سیستم‌های خاص مدیریت منابع انسانی، یادگیری و نوآوری را در سازمان توسعه می‌دهد.</p>	<p>بررسی تأثیرات میانجی بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی</p>	<p>پارا-گنزالس و همکاران^۲ (۲۰۱۸)</p>
<p>هدف از این مطالعه پاسخ به سوالاتی همچون؛ آیا نمایش رهبری کارآفرینانه توسط مدیران عامل در مشاغل کارآفرینانه سطوح بالاتری از عملکرد تیم مدیریت عالی و عملکرد شغلی اعضای تیم را تقویت می‌کند و ایمنی روانی چنین تأثیراتی را توضیح می‌دهد. طبق یافته‌های این پژوهش چنین برداشت می‌شود که اعمال رهبری کارآفرینانه توسط مدیر عامل منجر به سطوح بالاتری از عملکرد در سطح تیمی و فردی می‌شود و ایمنی روانی واسطه چنین روابطی است.</p>	<p>رهبری کارآفرینانه مدیرعامل و نتایج عملکرد تیم‌های مدیریت برتر در مشاغل کارآفرینانه با میانجی‌گری ایمنی روانی</p>	<p>میانو و همکاران^۳ (۲۰۱۹)</p>
<p>رضایت کلی بالا است و همچنین مدیران ارشد اجرایی و سایر مدیران ارشد از تأثیرات تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان در صنعت گردشگری یونان رضایت دارند.</p>	<p>استفاده از تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری چند معیاره برای ارزیابی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان: مورد مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری یونان</p>	<p>میتروولوس و کیسیوس (۲۰۱۹)</p>
<p>شواهد تجربی نشان می‌دهد که یادگیری دو سویه بین سازمانی برای آشکارسازی پتانسیل کامل تحول دیجیتال ضروری است و یادگیری دو سویه‌ای را می‌توان با ترکیبی از قابلیت‌های داخلی و خارجی به دست آورد.</p>	<p>تحول دیجیتال: تداخل توسعه قابلیت یادگیری اکتشافی و انتفاعی</p>	<p>گائو و همکاران (۲۰۲۰)</p>
<p>یافته‌های این مطالعه نشان داد که رفتار اخلاقمند بخشی از رفتار رهبری کارآفرینانه است. رفتار اخلاقمند می‌تواند عملکرد را به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. ادغام رفتار اخلاقمند با رهبری کارآفرینانه می‌تواند به طور قابل توجهی عملکرد سازمان را بهبود بخشد، بنابراین رهبری کارآفرینانه اخلاقمند در مدیریت سازمان بسیار مهم است.</p>	<p>نقش رفتار اخلاقی و رهبری کارآفرینانه در بهبود عملکرد سازمان</p>	<p>دوی ویدیانی و همکاران (۲۰۲۰)</p>
<p>بر اساس یافته‌های این پژوهش ما در می‌یابیم که (الف) استفاده از یادگیری انتفاعی تأثیر بیشتری بر خلاقیت دیجیتال برای زنان نسبت به مردان دارد، در حالی که استفاده از یادگیری اکتشافی تأثیر بیشتری بر خلاقیت دیجیتال برای مردان نسبت به زنان زن دارد. (ب) توان مالی دیجیتال، دانش دیجیتال و تنوع وظایف تأثیرات قابل توجهی را در استفاده‌ی از یادگیری‌های اکتشافی و انتفاعی (یادگیری دو سویه) به میزان مختلف نشان می‌دهد.</p>	<p>از یادگیری دو سویه تا خلاقیت دیجیتال: یک چارچوب نظری یکپارچه</p>	<p>شائو و همکاران (۲۰۲۱)</p>
<p>یافته‌های این پژوهش به سه دسته تقسیم می‌شوند؛ (۱) یادگیری دو سویه با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت دارد. (۲) رهبری کارآفرینانه تأثیر مثبتی بر یادگیری دو سویه دارد. (۳) یادگیری دو سویه رابطه بین رهبری کارآفرینانه و عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند.</p>	<p>فعال نمودن تحول دیجیتال: رهبری کارآفرینانه، یادگیری دو سویه و عملکرد سازمانی</p>	<p>وو و همکاران (۲۰۲۱)</p>

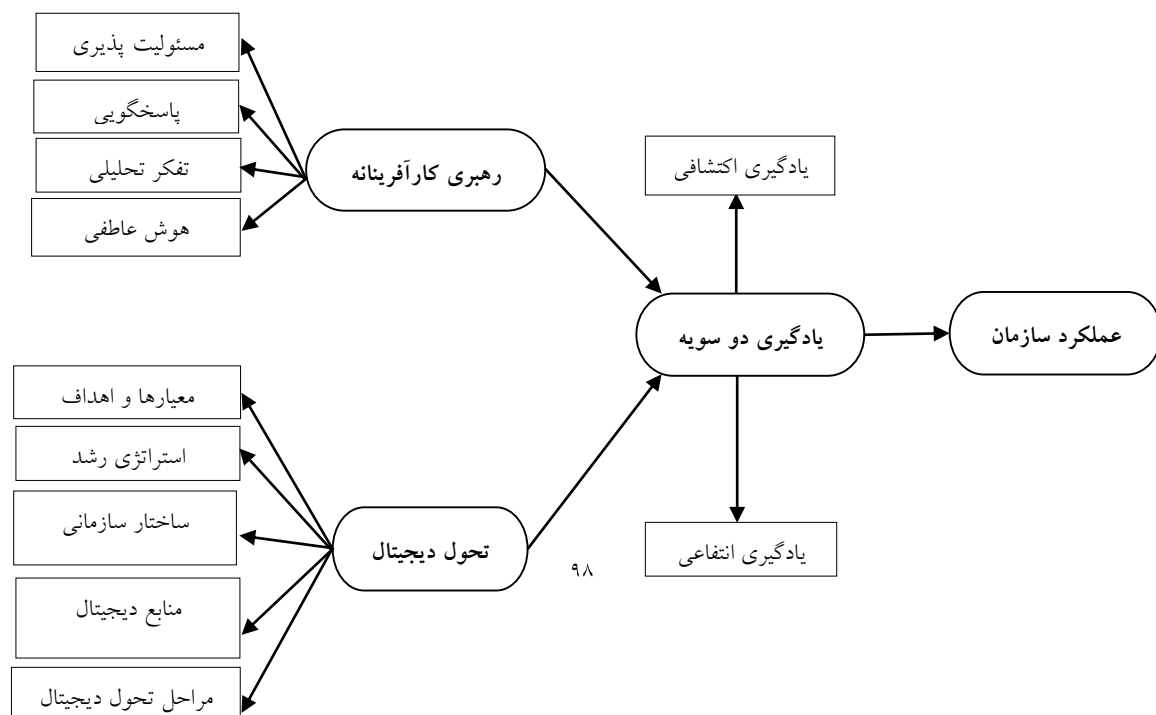
¹ Chen et al

² Para-González et al

³ Miao et al

با توجه به اینکه پژوهش‌هایی به صورت جداگانه از تأثیر تحول دیجیتال، رهبری کارآفرینانه و یادگیری دو سویه بر عملکرد سازمان انجام گرفته است؛ اما بررسی پژوهشی عمیق‌تر و مؤثرتر درباره نقش تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری یادگیری دو سویه در این مطالعه‌ها و پژوهش‌ها نادیده گرفته شده است، لازم می‌باشد. با تمام تفاسیر و تعابیر مطرح شده، مطالعات کمی در زمینه نقش تحول دیجیتال، رهبری کارآفرینانه و یادگیری دو سویه صورت گرفته است که عملکرد سازمان را بازتاب دهد. از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های کسب و کارهای نوپا برای ایجاد مزیت رقابتی و کسب سهم بازار در مقابل رقبای سنتی استفاده از قابلیت‌های دیجیتال می‌باشد که متأسفانه به نظر می‌آید در ایران به طور جدی مورد توجه قرار نگرفته است. این عدم توجه را می‌توان بخشی به دلیل ناآشنایی و بخشی را به دلیل ناتوانی در ایجاد نظام یادگیری و تحول در سازمان‌های کوچک نسبت داد. کسب و کارها ناچار به تجربه تحول دیجیتال هستند، اما این تجربه همواره با موفقیت همراه نیست و شرکت‌ها شکست می‌خورند. پس مسأله‌ای که اینجا مطرح می‌شود این است که در کنار تحول دیجیتال، وجود چه مواردی می‌تواند موجب موفقیت تحول دیجیتال شود. با توجه به شکاف موجود پژوهشی حول موضوع این پژوهش و مسأله مطرح شده، تلاش اصلی این پژوهش بر آن است که نقش تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری یادگیری دو سویه مورد بررسی قرار گیرد.

همچنین با توجه به موارد مطرح شده در ادبیات پژوهش و با تعریف متغیرهای اصلی پژوهش و روابط آن‌ها از طریق پشتیبانی ادبیات پژوهش و پیشینه و تشریح فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش تدوین شد. چارچوب مدل مفهومی این پژوهش در نمودار شکل (۱) ارائه شده است. این پژوهش عملکرد سازمان را لزوماً تحت تأثیر تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه نمی‌داند. بلکه یادگیری دو سویه می‌تواند رابطه تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه با عملکرد سازمان را میانجی‌گری کند؛ بنابراین، هدف این پژوهش، روشن نمودن نقش تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری یادگیری دو سویه در کسب و کارهای کوچک می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

از آنجایی که این پژوهش با هدف برخورداری از نتایج به دست آمده برای حل نمودن و یا درک بهتر مسائل موجود در حوزه تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه و نقش آن بر عملکرد سازمان به صورت گرفته است، این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های کاربردی به حساب آورد و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کسب و کارهای کوچک شهر بوشهر تشکیل می‌دهد. نمونه آماری این پژوهش ۵۰ کسب و کار کوچک شهر بوشهر می‌باشد که به هر کسب و کار ۳ پرسشنامه اختصاص خواهد یافت. روش نمونه‌گیری استفاده شده در این پژوهش نیز، روش نمونه‌گیری غیرتصادفی می‌باشد که از نوع دسترس خواهد بود. در این پژوهش برای شناخت چارچوب مبانی نظری حول محور متغیرهای پژوهش و روابط آن‌ها باهم از روش‌های کتابخانه‌ای بهره گرفته خواهد شد و در حوزه میدانی پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه خواهد بود که برای اندازه‌گیری نمودن متغیرهای موجود در این پژوهش پاسخ‌های پرسشنامه بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) مقیاس بندی می‌گردد.

متغیر تحول دیجیتال که شامل ابعاد (مراحل تحول دیجیتال، منابع دیجیتال، ساختار سازمانی، استراتژی رشد و معیارها و اهداف) از پرسشنامه ورهوف و همکاران (۲۰۲۱)، متغیر رهبری کارآفرینانه که شامل ابعاد (مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، تفکر تحلیلی و هوش عاطفی) از پرسشنامه آل ممون و همکاران (۲۰۱۸)، متغیر یادگیری دو سویه شامل ابعاد (یادگیری اکتشافی و عملکردی) از پژوهش وو و همکاران (۲۰۲۱) و عملکرد سازمانی از پژوهش وو و همکاران (۲۰۲۱) اقتباس شده است.

برای سنجش روایی محتوا و روایی صوری پرسشنامه از نظرات متخصصان و اساتید حوزه مدیریت بهره گرفته شد. پس از بررسی دقیق و حذف سؤالات نامفهوم، پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. لازم به ذکر است که سؤالات به کار گرفته شده برای سنجش متغیرها و ابعاد پژوهش در مقالات داخلی و خارجی استفاده شده است که گویای روایی آن می‌باشد. روایی دیگر که می‌توان مورد بحث و کنکاش قرار گیرد، روایی سازه است. روایی سازه با تحلیل عاملی تاییدی بررسی می‌شود. اگر بار عاملی سؤالات یا گویه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۵۰ باشد، روایی سازه مورد تایید است. در غیر اینصورت می‌بایست گویه طراحی شده، حذف گردد (حیدری و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۱۱۲). هم چنین برای سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همانگونه که در جدول ۱ نشان داده شده است، همگی ابعاد گویای مقدراری بالاتر

از ۰/۷۰ می‌باشند؛ هم‌چنین پایایی کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۵ به دست آمده است و حاکی از آن می‌باشد که پایایی کل پرسشنامه مطلوب است. جدول ۱ نشان دهنده مقدار پایایی پرسشنامه با شاخص ضریب آلفای کرونباخ است.

جدول ۲. نتایج آزمون پایایی

متغیر	ابعاد	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
تحول دیجیتال	مراحل تحول دیجیتال	۳	۰/۹۳
	منابع دیجیتال	۳	۰/۷۶
	ساختار سازمانی	۳	۰/۹۳
	استراتژی رشد	۳	۰/۹۲
	معیارها و اهداف	۳	۰/۹۲
رهبری کارآفرینانه	مسئولیت پذیری	۴	۰/۸۲
	پاسخگویی	۴	۰/۸۸
	تفکر تحلیلی	۵	۰/۸۶
	هوش عاطفی	۴	۰/۷۳
عملکرد سازمانی			۰/۹۶
یادگیری دو سویه	یادگیری اکتشافی	۴	۰/۸۱
	یادگیری انتفاعی	۴	۰/۸۸
کل پرسشنامه			۰/۹۵

به منظور سنجش داده‌ها از دو نرم‌افزار SPSS و SMART PLS استفاده شده است. از آمار توصیفی به منظور بررسی اطلاعات جمعیت شناختی و آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل نرمال بودن داده‌ها و فرضیه‌ها بهره گرفته شده است. بنابراین قبل از بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمایش فرضیه‌ها، به سنجش نرمال بودن داده‌ها پرداخته شد. در پژوهش حاضر از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید. اگر مقدار چولگی و کشیدگی متغیرها و ابعاد مطرح شده در پژوهش در بازه (۲ و -۲) قرار داشته باشد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند، در غیراینصورت غیرنرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهد. خروجی به دست آمده در جدول ۲ گویای آن است که داده از توزیع نرمال پیروی نمودند.

جدول ۳. بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیر	ابعاد	چولگی	کشیدگی
تحول دیجیتال	مراحل تحول دیجیتال	-۰/۴۶۴	-۱/۴۵۳
	منابع دیجیتال	-۰/۴۰۲	-۱/۱۲۰
	ساختار سازمانی	-۰/۶۴۹	-۱/۱۹۹
	استراتژی رشد	-۰/۳۴۰	-۱/۳۸۴
	معیارها و اهداف	-۰/۵۶۲	-۱/۲۹۷
	مسئولیت پذیری	۰/۰۹۷	-۰/۴۷۵

۰/۳۶۷	۰/۴۵۰	پاسخگویی	رهبری کارآفرینانه
-۰/۰۱۶	-۰/۴۶۹	تفکر تحلیلی	
-۰/۱۲۹	-۰/۵۳۵	هوش عاطفی	
۰/۲۴۹	-۰/۷۹۹	عملکرد سازمانی	
۰/۰۸۰	۰/۰۶۹	یادگیری اکتشافی	یادگیری دو سویه
۰/۴۳۷	-۰/۴۸۷	یادگیری انتفاعی	

یافته‌های پژوهش

➤ توصیف اطلاعات جمعیت شناختی

با توجه به نتیجه به دست آمده از اطلاعات جمعیت شناختی، می‌توان اینگونه بیان کرد که: ۱۰۹ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۷۲/۷) و ۴۱ نفر زن (۲۷/۳) بودند. ۱۰ نفر دارای سن زیر ۱۸ سال (۶/۷)، ۶۴ نفر ۱۸ تا ۳۰ سال (۴۲/۷)، ۶۱ نفر ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۰/۷) و ۱۵ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال (۱۰) داشتند. در زمینه تحصیلات ۱۰ نفر دیپلم و کمتر (۷/۶)، ۲۳ نفر فوق دیپلم (۱۵/۳)، ۵۵ نفر لیسانس (۳۶/۷) و ۶۲ نفر فوق لیسانس و بالاتر (۴۱/۳) بودند. ۳۳ نفر مالک (۲۲)، ۸ نفر مدیر (۵/۳)، ۳۸ نفر معاون (۲۵/۳) و ۷۱ نفر سایر (۴۷/۳) بودند. ۲ نفر دارای درآمد زیر ۲ میلیون (۱/۳)، ۱ نفر ۲ تا ۳ میلیون (۰/۷)، ۱۷ نفر ۳ تا ۴ میلیون (۱۱/۳)، ۴۱ نفر ۴ تا ۵ میلیون (۲۷/۳)، ۸۹ نفر بالای ۵ میلیون (۵۹/۳) بودند.

➤ برازش مدل مفهومی پژوهش

قبل از آنکه به بررسی ضریب مسیر و مقدار آماره (t-value) پرداخته شود، لازم تا برازش مدل مفهومی پژوهش با شاخص‌های ضریب پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده مورد سنجش قرار گیرد. برای بررسی پایایی سازه ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ می‌بایست مقداری بیشتر از ۰/۷۰ داشته باشد و میانگین واریانس استخراج شده به عنوان روایی همگرا مقداری بیشتر از ۰/۵۰ را دارا باشد (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۴۹). جدول ۳ نشان دهنده آن است که مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷۰ و میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵۰ می‌باشد. به منظور سنجش برازش کلی مدل مفهومی پژوهش از شاخص GOF استفاده شده است. مقدار این شاخص برابر با ۰/۵۴ به دست آمده است و گویای آن می‌باشد که روابط نشان داده شده در مدل مفهومی به خوبی و مناسب ترسیم شده است و نیازی به اصلاح مجدد مدل نمی‌باشد.

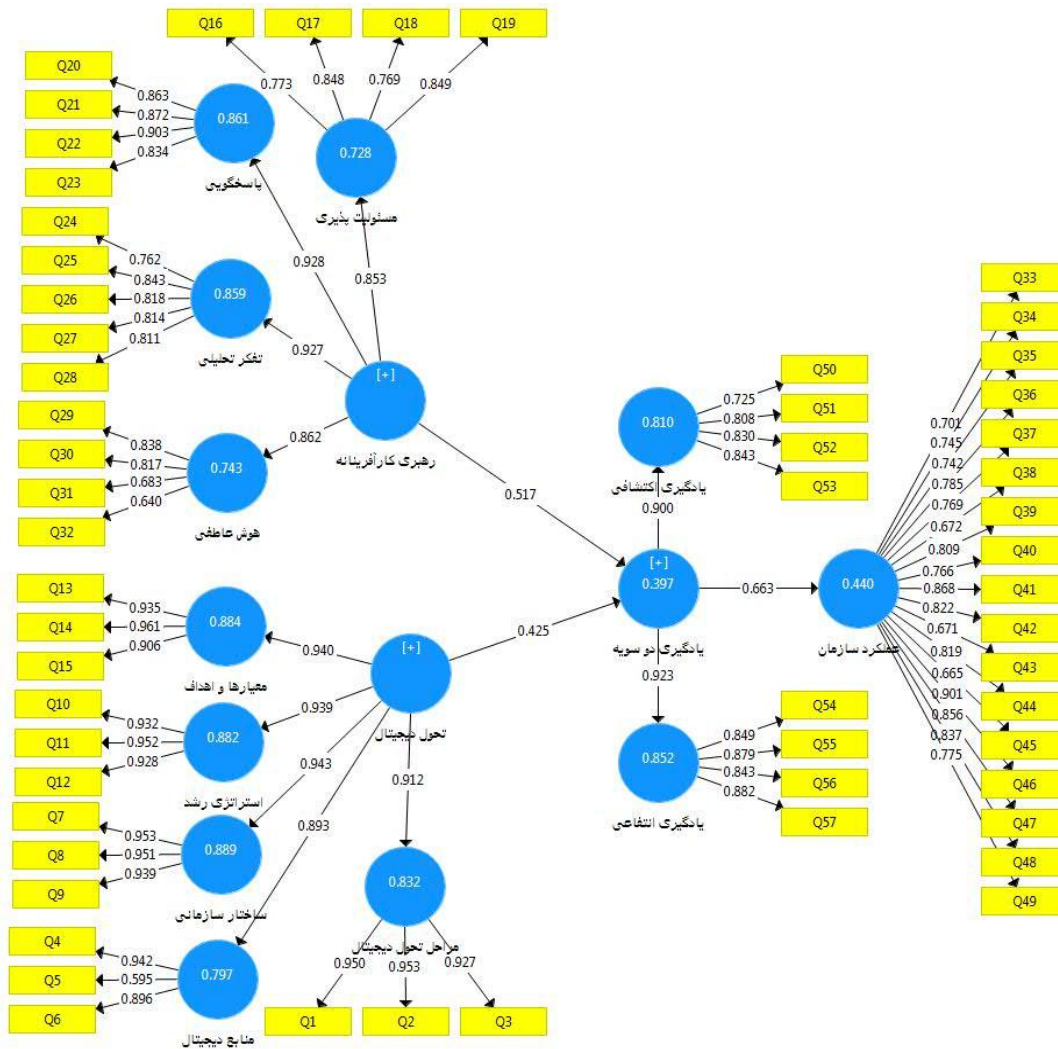
جدول ۴. برازش مدل مفهومی پژوهش

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	واریانس استخراج شده
-------	-------	---------------	---------------	---------------------

۰/۸۹	۰/۹۶	۰/۹۳	مراحل تحول دیجیتال	تحول دیجیتال
۰/۶۸	۰/۸۶	۰/۷۶	منابع دیجیتال	
۰/۸۹	۰/۹۶	۰/۹۴	ساختار سازمانی	
۰/۸۷	۰/۹۵	۰/۹۳	استراتژی رشد	
۰/۸۷	۰/۹۵	۰/۹۲	معیارها و اهداف	
۰/۶۵	۰/۸۸	۰/۸۲	مسئولیت پذیری	رهبری کارآفرینانه
۰/۷۵	۰/۹۲	۰/۸۹	پاسخگویی	
۰/۶۵	۰/۹۰	۰/۸۶	تفکر تحلیلی	
۰/۵۶	۰/۸۳	۰/۷۳	هوش عاطفی	
۰/۶۰	۰/۹۶	۰/۹۶	عملکرد سازمانی	
۰/۶۴	۰/۸۷	۰/۸۱	یادگیری اکتشافی	یادگیری دو سویه
۰/۷۴	۰/۹۲	۰/۸۸	یادگیری انتفاعی	
۰/۵۴	برازش کلی مدل مفهومی پژوهش (GOF)			

➤ بررسی ضریب مسیر، ضریب تعیین و مقدار آماره تی

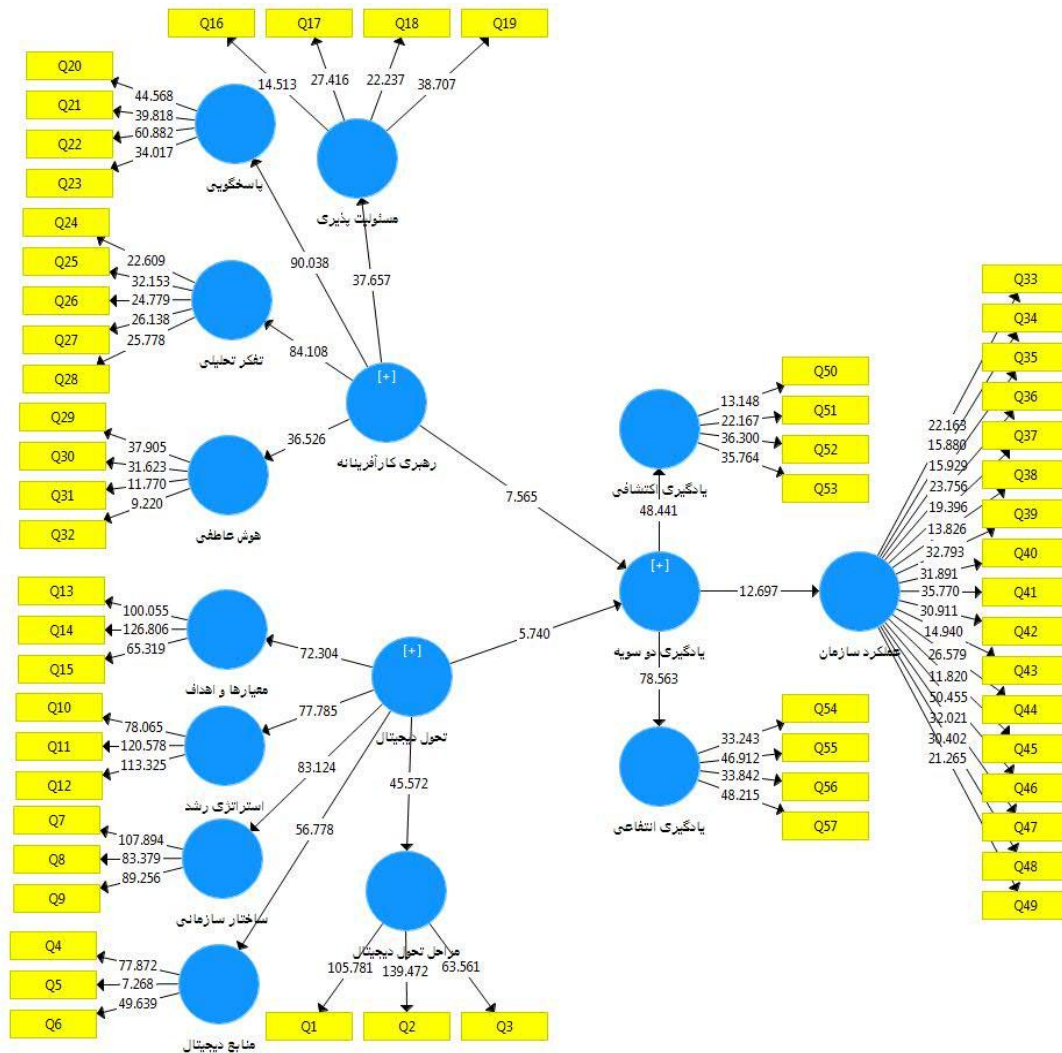
جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش و هم‌چنین آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختار به کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری دو متغیر آشکار و پنهان وجود دارد. متغیر پنهان، متغیرهایی هستند که در داخل دایره آورده شده است و بر اساس همبستگی میان متغیرهای پژوهش سنجش می‌گردد. متغیر آشکار نشان دهنده گویه‌ها یا سؤالات پژوهش است که توسط پژوهشگر بررسی می‌شود. شکل ۱ و ۲ نشان دهنده مقدار ضریب مسیر و مقدار آماره تی می‌باشد.



شکل ۲. مقدار ضریب مسیر، بار عاملی و ضریب تعیین

همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، اعداد داخل دایره ضریب تعیین می‌باشد. ضریب تعیین بیانگر تأثیر متغیر مستقل بر وابسته است. مقدار ضریب تعیین یادگیری دو سویه برابر با ۰/۳۹ به دست آمده است؛ بدین معنا که رهبری کارآفرینانه و تحول دیجیتال، ۳۹ درصد یادگیری دو سویه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عملکرد سازمان دارای مقدار ضریب تعیین ۰/۴۴ می‌باشد؛ یعنی رهبری کارآفرینانه، تحول دیجیتال و یادگیری دو سویه توانسته‌اند، ۴۴ درصد عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. در بحث ضریب مسیر می‌توان عنوان کرد که متغیر وابسته با تغییر جهت متغیر مستقل، تغییر می‌کند. بدین منظور اگر مقدار ضریب مسیر مثبت باشد، هر دو متغیر هم جهت و هم راستا یکدیگر حرکت می‌کنند و نشان دهنده تأثیر مثبت متغیرها است. برای بررسی تأثیر معناداری متغیرها از مقدار آماره تی استفاده می‌گردد. اگر مقدار آماره تی در سطح اطمینان ۰/۹۰ بیشتر از قدرمطلق ۱/۶۵ باشد، فرضیه تایید می‌شود. هم چنین اگر در سطح اطمینان ۰/۹۵ بیشتر قدرمطلق

۱/۹۶ باشد، فرضیه تایید شده و در غیر اینصورت رد می شود. در نهایت در سطح اطمینان ۰/۹۹ روابط میان متغیرها مورد بررسی قرار می گیرد، اگر مقدار آماره تی بیشتر از قدرمطلق ۲/۵۸ باشد، فرضیه تایید می شود.



شکل ۳. مقدار آماره تی

➤ بررسی فرضیه‌های پژوهش

پس از آنکه مقدار ضریب مسیر و آماره تی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس به دست آمد، می توان فرضیه‌های مطرح شده را تبیین و تفسیر نمود. جدول ۴ نشان دهنده فرضیه‌های پژوهش است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	مقدار تی	نتیجه
۱	تاثیر تحول دیجیتال بر یادگیری دو سویه	۰/۴۲	۵/۷۴	تایید
۲	تاثیر رهبری کارآفرینانه بر یادگیری دو سویه	۰/۵۱	۷/۵۶	تایید
۳	تاثیر یادگیری دو سویه بر عملکرد سازمان	۰/۶۶	۱۲/۶۹	تایید

تایید	۵/۴۳	۰/۲۵	نقش میانجی یادگیری دو سویه میان رابطه تحول دیجیتال و عملکرد سازمان	۴
تایید	۶/۲۳	۰/۳۴	نقش میانجی یادگیری دو سویه میان رابطه رهبری کارآفرینانه و عملکرد سازمان	۵

همانگونه که در جدول (۴) نشان داده شده است، تحول دیجیتال بر یادگیری دو سویه ($t=5/74$, $B=0/42$) که در سطح اطمینان $0/99$ بیشتر از مقدار $2/58$ است، مورد تایید قرار گرفت. رهبری کارآفرینانه بر یادگیری دو سویه ($t=7/56$, $B=0/51$) که در سطح اطمینان $0/99$ بیشتر از مقدار $2/58$ است، مورد تایید قرار گرفت. یادگیری دو سویه بر عملکرد سازمانی ($t=12/69$, $B=0/66$) در سطح اطمینان $0/99$ و با مقدار آماره تی بیشتر از $2/58$ تاثیر مثبت و معناداری دارد. هم چنین نقش میانجی یادگیری دو سویه میان رابطه تحول دیجیتال و عملکرد سازمان ($t=5/43$, $B=0/25$) در سطح اطمینان $0/99$ مورد تایید قرار گرفت. در نهایت نقش میانجی یادگیری دو سویه میان رابطه رهبری کارآفرینانه و عملکرد سازمان ($t=6/23$, $B=0/34$) در سطح اطمینان $0/99$ مورد پذیرش قرار گرفت.

نتیجه گیری و پیشنهادها

تحول دیجیتال اجتناب ناپذیر است زیرا موجب تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان می شود اما تغییراتی را در سازمان، از جمله نیاز به یادگیری دو سویه را بیش از پیش می کند. یادگیری دو سویه نیازمند این است که رهبری سازمان کارآفرینانه باشد و از طرفی رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی اثر می گذارد. حال سؤال این است که تحول دیجیتال و رهبری کارآفرینانه در حضور یادگیری دو سویه چگونه بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار هستند. تحول دیجیتال با بهره گیری از فناوری های تحول آفرین جهت بهبود بخشیدن عملکرد سازمانی و تغییری تدریجی و بزرگ در سازمان ها تعریف می شود (لگزیان و اسلام خواه، ۱۳۹۷). تحول دیجیتال فرصتی را برای تعامل سازنده سازمان با مشتری، تغییر در فرآیندهای عرضه نمودن محصول و بازآفرینی راهکارها ایجاد ارزش برای ذی نفعان می باشد. هم چنین رهبری کارآفرینانه، کارکنان را تشویق و هدایت می کند تا فرصت های کارآفرینی پیدا کنند و از آن بهره برداری نمایند. اگر کارآفرینان و تأسیس کنندگان کسب و کارهای نو پا بخواهند به موفقیت برسند و عملکرد سازمانی را فزونی بخشند، نیازمند به کارگیری اصولی و عمیق رهبری کارآفرینانه و تحول دیجیتال می باشند؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تحول دیجیتال، رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با نقش میانجی یادگیری دو سویه در میان کارکنان و کارآفرینان کسب و کارهای کوچک شهر بوشهر است.

با توجه به نتیجه به دست آمده از فرضیه اول پژوهش، تأثیر تحول دیجیتال بر یادگیری دو سویه مورد پذیرش قرار گرفت و بررسی مدل نشان می دهد که تحول دیجیتال بر یادگیری دو سویه تأثیر مثبت و معناداری دارد. بدین معنا که با افزایش توجه کسب و کارهای کوچک به تحول دیجیتال، یادگیری دو سویه بهبود می یابد. تحول دیجیتال یعنی ایجاد

قابلیت‌های سازمانی جدید که می‌تواند، موفقیت سازمان را در عصر دیجیتال تضمین نماید. سازمان‌ها و کسب‌وکارهای نوپا برای ارتقا پیشرفت و کامیابی نیازمند تحول دیجیتال و یادگیری مستمر دانش در حوزه کاری می‌باشد. پژوهش‌های گائو و همکاران (۲۰۲۰) با نتیجه فرضیه فوق همراستا می‌باشد. یافته آن‌ها نشان می‌دهد که یادگیری دو سویه بین سازمانی برای آشکارسازی پتانسیل کامل تحول دیجیتال ضروری است و یادگیری دو سویه‌ای را می‌توان با ترکیبی از قابلیت‌های داخلی و خارجی به دست آورد. بر اساس فرضیه فوق، پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای کوچک استان بوشهر اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند:

- قابلیت‌های دیجیتال خود را توسعه داده و با قابلیت‌های پویایی شرکت همسو نمایند.
- سیستم‌های اطلاعاتی و نوآوری را به منظور گسترش یادگیری از محیط توسعه دهند.
- ساختار سازمانی شرکت، مبتنی بر تحول دیجیتال و با نگرش یادگیرندگی و انطباق با محیط پیرامون بازآرایی کنند.
- تیم‌های خودسازماندهی توسعه کسب و کار در حوزه تحول دیجیتال شکل دهند.

فرضیه دوم پژوهش نشان دهنده تأثیر رهبری کارآفرینانه بر یادگیری دو سویه است. نتیجه فرضیه حاکی از آن است که رهبری کارآفرینانه بر یادگیری دو سویه تأثیر مثبت و معناداری دارد. تفسیر آن بدین معنا است که با افزایش رهبری کارآفرینانه، یادگیری دو سویه بهبود می‌یابد. رهبری کارآفرینانه به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا فضایی مبتنی بر یادگیری مستمر ایجاد شود و بهترین پاسخ‌ها برای حل مشکلات و مسائل بیان شود؛ بنابراین می‌توان عنوان کرد که در فضای رقابتی و آشفته‌ای که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو هستند، رهبری کارآفرینانه نقش سازنده‌ای در یادگیری ایفا می‌کند. نتیجه مطالعه پارا-گنرالس و همکاران (۲۰۱۸) همراستا با فرضیه ذکر شده می‌باشد. آنان بیان می‌کنند که اتخاذ سبک‌های رهبری تحول آفرین، عملکرد سیستم‌های خاص مدیریت منابع انسانی، یادگیری و نوآوری را در سازمان توسعه می‌دهد. بر اساس فرضیه فوق، پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای کوچک استان بوشهر اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند:

- مدیران در سبک مدیریتی خود به یادگیری و توسعه ارزش بالایی قائل شوند.
- مدیران نسبت به چالش‌های بزرگ در کسب و کار نگرش مثبتی داشته باشند.
- مسائل پیچیده را فرصتی برای رشد کسب و کار خود ببینند.
- به رفتارهای ارزش آفرین کارکنان اهمیت بالایی دهند.

هدف دیگر این پژوهش، بررسی تأثیر یادگیری دو سویه بر عملکرد سازمان است. نتیجه فرضیه نشان می‌دهد که یادگیری دو سویه بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. تفسیر فرضیه بدین صورت است که با افزایش یادگیری دو سویه در سازمان، عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد. گرایش به یادگیری یکی از مفاهیم بسیار اساسی است که در حوزه مدیریت به خوبی نمود پیدا کرده است؛ هم‌چنین می‌توان عنوان کرد که گرایش به یادگیری در سازمان‌ها همانند یک

ارزش نهادی است که به تولید و بهره‌برداری از دانش اهتمام می‌ورزد. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های همچون لی و هونگ (۲۰۱۲) و لی و همکاران (۲۰۱۳) همراستا می‌باشد. یافته‌های عمده مطالعه آنان عبارتند از: پیامدهای عملکرد مثبت یادگیری دو سوی، ذخیره دانش به عنوان پیش زمینه یادگیری دو سویه؛ نقش واسطه‌ای یادگیری دو سویه؛ و اندازه شرکت به عنوان یک عامل احتمالی که تأثیر یادگیری دو سویه را بر عملکرد شرکت تقویت می‌کند. بر اساس فرضیه فوق، پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای کوچک استان بوشهر اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند:

- ارزیابی مستمر بازار را مدنظر قرار داده و پویایی محیطی را به درون سازمان خود به شکل پیوسته انتقال دهند.
- به وضعیت موجود کسب و کار خود راضی نبوده و توسعه مستمر را براساس نیازهای بازار آتی مدنظر قرار دهند.
- روندهای آتی صنعت را رصد کرده و کمیته‌هایی برای آمادگی برخورد با روندهای موثر بر کسب و کار تشکیل دهند.
- فرضیه چهارم پژوهش نشان دهنده آن است که یادگیری دو سویه میان رابطه تحول دیجیتال و عملکرد سازمان، نقش میانجی دارد. بررسی مدل نشان می‌دهد که تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان با نقش میانجی یادگیری دو سویه تأثیر مثبت و معنادار دارد. عملکرد در تحول دیجیتال به درک عمیق از پایگاه دانش موجود، سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش خارجی جدید را به‌طور مؤثرتری شناسایی، جذب و تجاری‌سازی کنند. در تحول دیجیتال، کنار گذاشتن کامل مشاغل موجود یا ورود به بازار ناآشنا یک استراتژی عاقلانه نیست. در عوض، سازمان‌ها باید در تجارت فعلی با توجه به بازار جدید تجدید نظر کنند یا بازار فعلی را با استفاده از فناوری دیجیتال با مشاغل جدید ایجاد کنند. به این ترتیب، سطح بالایی از یادگیری انتفاعی می‌تواند یادگیری اکتشافی را افزایش داده و ظرفیت جذب سازمان‌ها را برای استفاده بهتر از منابع پرورش دهد، در نتیجه عملکرد سازمانی را در تحول دیجیتال بهبود ببخشد. با بهبود استفاده از منابع و افزایش منابع هر دو یادگیری انتفاعی و اکتشافی (یادگیری دو سویه) به میزان زیادی به عملکرد سازمانی در تحول دیجیتال کمک می‌کند. نتیجه پژوهش با پژوهش وو و همکاران (۲۰۲۱) همراستا می‌باشد. بر اساس فرضیه فوق، پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای کوچک استان بوشهر اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند:

- تلاش کنند تا از قابلیت‌های دیجیتال در ارزش‌افزایی برای کسب و کار خود بهره‌برند.
- مدل کسب و کار خود را براساس تحولات فناوری بازطراحی نمایند.
- رویکرد اقیانوس آبی را در تدوین استراتژی خود مدنظر قرار داده و تلاش کنند با ایجاد نوآوری مبتنی بر فناوری، میدان رقابت را تغییر دهند.

فرضیه پنجم نشان دهنده آن است که یادگیری دو سویه میان رابطه رهبری کارآفرینانه و عملکرد سازمان، نقش میانجی دارد. بررسی مدل نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با نقش میانجی یادگیری دو سویه تأثیر مثبت و معنادار دارد. با در نظر گرفتن محیط به شدت رقابتی در جهان و ناپایداری اقتصادی، سازمان‌ها باید همیشه آماده نوآوری باشند تا بتوانند با رویکرد کارآفرینانه، ادامه حیات و بقای آن سازمان را تضمین کنند. در محیط‌های پویا، رهبری کارآفرینانه

به روش‌های مختلف به یادگیری دو سویه کمک می‌کند. این رهبران، به کارکنان کمک می‌کنند تا آنان را توانمند سازند و به بالاترین سطح عملکرد برسند. نتیجه پژوهش وو و همکاران (۲۰۲۱) با فرضیه فوق همراستا است. آنان عنوان می‌کنند که یافته‌های این پژوهش به سه دسته تقسیم می‌شوند؛ (۱) یادگیری دو سویه با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت دارد. (۲) رهبری کارآفرینانه تأثیر مثبتی بر یادگیری دو سویه دارد. (۳) یادگیری دو سویه رابطه بین رهبری کارآفرینانه و عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند. بر اساس فرضیه فوق، پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای کوچک استان بوشهر اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند:

- سبک مدیریتی شرکت را به سمت تحولگرایی سوق داده و تلاش کنند تا توسعه مستمر محصولات و خدمات را در برنامه سالانه خود قرار دهند.

- با گفتگو و تعامل مستمر با کارکنان، آمادگی لازم برای ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات و یا توسعه محصول جدید را فراهم سازند.

- فرهنگ بهبود مستمر جهت خلق ارزش را به عنوان مکانیسم ارزیابی و ارزشگذاری اقدامات کارکنان قرار دهند.

منابع

احمدی، حیدر، نعمت الهی، حمیدرضا و اسداللهی دهکردی، الهه. (۱۴۰۱). مراحل اجرا و تحقق حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۱(۱۰۵)، ۱۰۳-۱۰۳.

تنگستانی، الهام، نعمت الهی، حمیدرضا و آرمان، مانی. (۱۴۰۱). بررسی مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان؛ تبیین نقش میانجی رفتار سبز و مدیریت منابع انسانی سبز (کارکنان شرکت‌های فعال پتروشیمی منطقه پارس جنوبی). *مدیریت تبلیغات و فروش*، ۳(۲)، ۷۶-۵۶.

حمیدی زاده، علی، باباشاهی، جبار، کنف چیان، مریم (۱۳۹۸). تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۸، شماره ۹۴، ۱۳۷-۱۵۸.

حیدری، مجید، رجب پور، ابراهیم، احمدی، حیدر (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر آوای سازمانی و کارآفرینی استراتژیک اعضای هیئت علمی دانشگاه خلیج فارس. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، دوره ۱۵، شماره ۱، ۱۰۱-۱۲۰.

داور، تقی، صفاریان همدانی، سعید، ضامنی، فرشیده (۱۴۰۰). ارائه مدل رهبری کارآفرینانه بر اساس رویکرد کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۹، شماره ۲، ۱۲۰-۱۰۵.

لگزیان، محمد و اسلام‌خواه، محمد (۱۳۹۷). چالش‌های پیشروی تحول دیجیتال و روندهای تحقیقاتی آن. *دومین همایش ملی پیشرفت‌های معماری سازمانی*، دانشکده مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات دانشگاه صنعتی شیراز، آبان ۱۳۹۷، ص. ۱۱۴-۱۰۹.

عبدالحمید، مهدی، نعمت‌اللهی، حمیدرضا و عبدالحسین زاده، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در آموزش عالی. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۱(۲۴)، ۵۹۰-۵۵۱.

نعمت الهی، حمیدرضا، امیری، امین و احمدی، حیدر. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در مدیریت بحران اپیدمی کرونا. **مدیریت دولتی**، ۱۳(۴)، ۵۹۷-۶۲۶.

نعمت الهی، حمیدرضا، احمدی، حیدر و اسداللهی دهکردی، الهه. (۱۴۰۱). پدیدارشناسی موانع اجرای حکمرانی مشارکتی در نهادهای آموزشی و پژوهشی. **مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی**، ۱۲(۴۴)، ۱۸۹-۱۶۴.

Abd-Elrhaman, E. S. A., Ebraheem, S. M. A., & Helal, W. E. S. H. (2020). Career Plateau, Self-efficacy and Job Embeddedness as Perceived by Staff Nurses. *American Journal of Nursing Research*, 8(2), 170-181.

Akdil, Kartal Yagiz, Alp Ustundag, and Emre Cevicka. (2017). "Maturity and Readiness Model for Industry 4.0 Strategy. *Industry 4.0*". *Managing The Digital Transformation*, 61-94.

Amini, A., & Siyyari, M. (2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1), 78-93.

Benner, Mary J., and Michael L. Tushman. (2015). "Reflections on the 2013 Decade Award—'Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited' Ten Years Later". *Academy of Management Review* 40 (4), 497-514.

Cao, Qing, Eric Gedajlovic, and Hongping Zhang. (2009). "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects". *Organization Science* 20 (4), 781-796.

Chen, Ying, Yi-Long Jaw, and Yu-Hsien Wu. (2016). "Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs: evidence from the Taiwanese textile industry's web portal". *Internet Research* 26 (1), 186-212.

Correani, Alessia, Alfredo De Massis, Federico Frattini, Antonio Messeni Petruzzelli, and Angelo Natalicchio. (2020). "Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects". *California Management Review*, 1-20.

Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. (1988). "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies* 25 (3), 217-234.

Das, T. K., and Bing-Sheng Teng. (2000). "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances". *Journal of Management* 26 (1), 31-61.

Delshab, Vahid, Do Young Pyunb, Shannon Kerwinc, Juan-Gabriel Cegarra-Navarro. (2020). "The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran". *Sport* 24 (6), 1-14.

Denić, Nebojša, Dalibor Petković, and Nenad Jovanović. (2017). "Improving Teaching Process by Applying Information Communication Technology, *Annals of the University of Oradea*". Fascicle of *Management and Technological Engineering* 3, 26-31.

Devi.A.R, S., & Basariya.S, R. (2017). Career Plateau of Employees and its Causes. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, 4(3), 3589-3591.

Dwi Widayani, Anak Agung, Nengah Landra, Nengah Sudja, Mateus Ximenes, and I Wayan Gde Sarmawa. (2020). "The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance". *Cogent Business & Management* 7 (1), 1-10.

Gao, Shan, Esko Hakanen, and Risto Rajala. (2020). "Digital Transformation: The Interplay of Explorative and Exploitative *Capability Development*". 4315-4306.

Gordon, S., & Adler, H. (2022). Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103211.

- Gregory, Robert Wayne, Mark Keil, Jan Muntermann, and Magnus Mähring. (2015). "Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs". *Information Systems Research* 26 (1), 57–80.
- Harrison, Christian, Kevin Burnard, and Stuart Paul. (2018), "Entrepreneurial leadership in a developing economy: askill-based analysis". *Journal of Small Business and Enterprise Development* 25 (3), 521–548.
- Havermans, Liselore A., Deanne N. Den Hartog, Anne Keegan, and Mary Uhl-Bien. (2015). "Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity". *Human Resource Management* 54 (1), 179–200.
- He, Xin, Shi-Zheng Huang, Kou Zhao, and Xia Wu. (2018). "The relationship between learning orientation and dynamic capability based on environmental education". *Eurasia J. Math. Sci. Technol. Educ.* 14, 2193–2202.
- Heavin, Ciara, & Daniel J. Power. (2018). "Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers". *Journal of Decision Systems* 27 (1), 38–45.
- Heavin, Ciara, & Daniel J. Power. (2018). "Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers". *Journal of Decision Systems* 27 (1), 38–45.
- Henriette, Emily, Mondher Feki, and Imed Boughzala. (2016). "Digital Transformation Challenges". *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) at AIS Electronic Library Proceedings* 33, 1–7.
- Horlacher, Anna, and Thomas Hess. (2016). "What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation". 2016 49th Hawaii *International Conference on System Sciences* (HICSS), 5126–5135.
- Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103649.
- Huang, Shi-zheng, Jian-ying Lu, Ka Yin Chau, and Hai-liang Zeng. (2020). "Influence of Ambidextrous Learning on Eco-Innovation Performance of Startups: Moderating Effect of Top Management's Environmental Awareness". *Frontiers in Psychology*, 11, 1–12.
- Iivonen, Ilona, Stefan Thalmann, Markus Manhart, and Christian Sillaber. (2018). "Reconciling digital transformation and knowledge protection: a research agenda". *Knowledge Management Research & Practice* 16 (2), 235–244.
- Jackson, C., Milos, D., & Kerr, M. (2019). Mentoring for employability: a state-level impact study. *Studies in Graduate and Postdoctoral Education*, 10(3), 180-188.
- Junni, Paulina, Riikka M. Sarala, Vas Taras, and Shlomo Y. Tarba. (2013). "Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis". *Academy of Management Perspectives* 27 (4), 299–312.
- Kane, Gerald C, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. (2015). "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation". *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press* 14, 1–25.
- Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. (2018). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media". *Business Horizons* 53(1), 59–68.
- Kim, Hyunjung, Roderick H. MacDonald, and David F. Andersen. (2013). "Simulation and managerial decision making: A double-loop learning framework". *Public Administration Review* 73(2), 291–300.
- Kogut, Bruce, and Udo Zander. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science* 3 (3), 383–397.

- Kotzé, M., & Nel, P. (2020). The influence of job resources on platinum mineworkers' work engagement and organisational commitment: An explorative study. *The Extractive Industries and Society*, 7(1), 146-152.
- Lee, Cheng-Yu, and Yen-Chih Huang. (2012). "Knowledge Stock, Ambidextrous Learning, and Firm Performance: Evidence from Technologically Intensive Industries". *Management Decision* 50 (6), 1096-1116.
- Li, Yuan, Zelong Wei, Jie Zhao, Chenlu Zhang, and Yi Liu. (2013). "Ambidextrous Organizational Learning, Environmental Munificence and New Product Performance: Moderating Effect of Managerial Ties in China". *International Journal of Production Economics* 146 (1), 95-105.
- March, James G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science* 2 (1), 71-87.
- Mehmood, Shahid Mehmood, Zhang Jian, Umair Akram, and Adeel Tariq. (2021). "Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations". *Leadership & Organization Development Journal* 42 (3), 434-452.
- Miao, Qing, Nathan Eva, Alexander Newman, and Brian Cooper. (2019). "CEO Entrepreneurial Leadership and Performance Outcomes of Top Management Teams in Entrepreneurial Ventures: The Mediating Effects of Psychological Safety". *Journal of Small Business Management* 57 (3), 1119-1135.
- Mitroulis, Dimitrios, and Fotis Kitsios. (2019). "Using multicriteria decision analysis to evaluate the effect of digital transformation on organisational performance: evidence from Greek tourism SMEs". *International Journal of Decision Support Systems* 4 (2), 143-158.
- Müller, Sune D, Nana Páske, and Line Rodil. (2019). "Managing Ambidexterity in Startups Pursuing Digital Innovation". *Communications of the Association for Information Systems* 44, 273-298.
- Osborn, Richard N, James G Hunt, and Lawrence R Jauch. (2002). "Toward a Contextual Theory of Leadership". *The Leadership Quarterly* 13 (6), 797-837.
- Palacios-Marqués, Daniel, María Guijarro Garcíab, Myriam Martí Sánchezb, and María Pilar Alguacil Mari. (2019). "Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing". *Journal of Business Research* 101, 426-432.
- Para-González, Lorena, Daniel Jiménez-Jiménez, and Angel Rafael Martínez-Lorente. (2018). "Exploring the Mediating Effects Between Transformational Leadership and Organizational Performance". *Employee Relations* 40 (2), 412-432.
- Reddick, Christopher G., Akemi Takeoka Chatfield, and Adegboyega Ojo. (2017). "A social media text analytics framework for double-loop learning for citizen-centric public services: A case study of a local government Facebook use". *Government Information Quarterly* 34 (1), 110-125.
- Renko, Maija, Ayman El Tarabishy, Alan L. Carsrud, and Malin Brännback. (2015). "Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style". *Journal of Small Business Management* 53 (1), 54-74.
- Santora, Joseph C., William Seaton, and James C. Sarros. (1999). "Changing Times: Entrepreneurial Leadership In A Community-Based Nonprofit Organization". *Journal of Leadership Studies* 6 (3-4), 101-109.
- Sebastian, Ina M, Jeanne W. Ross, Cynthia Beath, Martin Mocker, Kate G. Moloney, and Nils O. Fonstad. (2017). "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation". *MIS Quarterly Executive* 16 (3), 197-213.

- Setia, Pankaj, Viswanath Venkatesh, and Supreet Joglekar. (2013). “Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance”. *MIS Quarterly* 37 (2), 565–590.
- ShakilaDevi, A., & Basariya, S. (2019). CAREER PLATEAU AND DEALING STRATEGIES. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 216-219.
- Shao, Yixuan, Ting Wu, Huiqing Qiu, and Zhongming Wang. (2018). “Ambidextrous Activities of Internet-Based Entrepreneurships in Apple App Store: Two Sides of User Feedback”. *Technology Analysis & Strategic Management* 30 (10), 1210–1225.
- Shao, Zhen, Xixi Li, and Qian Wang. (2021). “From ambidextrous learning to digital creativity: An integrative theoretical framework”. *Information Systems Journal*, 1–29.
- Tekic, Zeljko, and Dmitry Koroteev. (2019). “From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies”. *Business Horizons*, 1–11.
- Tremblay, M. (2021). Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103611.
- Van den Oever, Koen, and Bart Beerens. (2021). “Does task-related conflict mediate the board gender diversity–organizational performance relationship?”. *European Management Journal* 39 (4), 445–455.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Wadiyani, Jacob A., Miles A. Zachary, David J. Ketchen Jr. (2020). “Insights on the go: Leveraging business podcasts to enhance organizational performance”. *Business Horizons* 63 (3), 1–13.
- Westerman, George, and Didier Bonnet. (2015). “Revamping Your Business Through Digital Transformation”. *MIT Sloan Management Review* 56 (3), 10–13.
- Westerman, George, Didier Bonnet, and Andrew McAfee. (2014). “The nine elements of digital transformation”. *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 1-6.
- Wu, Ting, Beibei Chen, Yixuan Shao & Hongxu Lu. (2021). “Enable digital transformation: entrepreneurial leadership, ambidextrous learning and organisational performance”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–15.
- Wu, Tung-Ju, and Yenchun Jim Wu. (2019). “Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: a delineation of supervisor-employee emotional contagion effects”. *Management Decision* 57, 3200–3216.
- Wu, Yenchun Jim, Chih-Hung Yuan, and Chia-I Pan. (2018). “Entrepreneurship education: an experimental study with information and communication technology”. *Sustainability* 10 (691), 1–13.
- Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 286-302.
- Zhu, H., Xu, C., Jiang, H., & Li, M. (2021). A qualitative study on the experiences and attributions for resigned nurses with career plateau. *International journal of nursing sciences*, 8(3), 325-331.

The role of digital transformation and entrepreneurial leadership on organization performance with the mediation of two-way learning (case study: small businesses of Bushehr province)

Abstract

The purpose of the research is to investigate the role of digital transformation and entrepreneurial leadership on the performance of the organization with the mediating role of two-way learning. The method of the current research is applied in terms of purpose and descriptive-survey of correlation type in terms of data collection. Data collection was done through a questionnaire. The statistical population of the research is all small businesses in Bushehr province, and the statistical sample of the research was considered to be 50 businesses, and each business was given 3 questionnaires. The content validity of the questionnaire was examined using the opinions of experts in the field of management and the construct validity was examined using confirmatory factor analysis. Validity and reliability of the questionnaire were measured using SPSS software. Cronbach's alpha coefficient of the whole questionnaire was equal to 0.95, which indicates the good reliability of the questionnaire. In order to measure the hypotheses of the research, structural equation modeling, SMART PLS software was used. The results of the research hypotheses show that digital transformation affects two-way learning with a t-statistic value (5.74), entrepreneurial leadership affects two-way learning with a t-statistic value (7.56), and two-way learning affects organizational performance with a t-statistic value. (13/69) has a positive and significant effect. Also, digital transformation has a positive and significant effect on organizational performance with the mediating role of two-way learning at the value of t-statistic (5.43) and entrepreneurial leadership on organizational performance with the mediating role of two-way learning at the value of t-statistic (6.23).

Keywords: digital transformation, entrepreneurial leadership, organization performance, two-way learning, small business