



## The Impact of Managers' Entrepreneurial Mindset on Corporate Innovation Performance with The Mediating Role of Organizational Ambidexterity

Arsalan Kazempour Hamrahlou\*

Jahangir Yadollahi Farsi\*\*

Reza Mohammadkazemi \*\*\*

### Abstract

**Introduction:** In the current era, performance innovation is considered one of the most critical factors for the survival and competitive advantage of companies, particularly in the pharmaceutical industry. Previous research suggests that the entrepreneurial mindset of managers can drive innovation; however, the mechanism of this effect still requires further investigation. One important mechanism is organizational ambidexterity, which refers to the firm's simultaneous ability to explore new opportunities and exploit existing capabilities. Given the importance of Shafa Daru Holding Company in the country's pharmaceutical industry, the main objective of this study is to examine the impact of managers' entrepreneurial mindset on innovation performance with the mediating role of organizational ambidexterity within this holding.

**Methods:** This research is applied in terms of purpose, and its data collection method is descriptive-survey and correlational. The statistical population consisted of the managers and employees of Shafa Daru Holding Company, from which 176 individuals were selected using the Cochran formula through simple random sampling. To collect research data, three questionnaires were used: the 20-item Entrepreneurial Mindset questionnaire by Faraji et al. (2021), designed based on Drucker's (1985) questionnaire; the 7-item Performance Innovation questionnaire by Rotter (2018); and the 14-item Organizational Ambidexterity questionnaire by Johnson et al. (2006). The collected data using the aforementioned questionnaires were analyzed using Smart PLS 3 software. To confirm validity, three types of validity—content validity,

Received: November . 4, 2025

Accepted: February. 2, 2026

\*Department of New Business, Entrepreneurship Faculty, University of Tehran, Tehran, Iran.

\*\* Professor, Faculty of Entrepreneurship, Tehran University, Tehran, Iran.

\*\*\* Full Professor, Faculty of Entrepreneurship, Tehran University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

E-mail: [r\\_mkazemi@ut.ac.ir](mailto:r_mkazemi@ut.ac.ir)

convergent validity, and discriminant validity—were used, and to confirm reliability, three criteria—factor loadings, Cronbach's alpha coefficient, and composite reliability coefficient—were employed. The content validity of the questionnaires was confirmed by four university professors who had research experience in the variables of this paper.

**Finding:** The research findings indicated that the entrepreneurial mindset of managers at Shafa Daru Holding Company significantly influenced performance innovation with a coefficient of 0.639, and the entrepreneurial mindset of managers influenced performance innovation with a coefficient of 0.405, and organizational ambidexterity at Shafa Daru Holding Company influenced performance innovation with a coefficient of 0.319. These explained 41%, 16%, and 10% of the variance in the dependent variable, respectively. Based on the t-statistic values, all effects were significant at the 0.01 level. Furthermore, using the Baron and Kenny test and the Sobel test, the research findings confirmed the partial mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between entrepreneurial mindset and performance innovation.

**Conclusions:** The entrepreneurial mindset of managers at Shafa Daru Holding Company improves the company's innovation performance both directly and through the mediating role of organizational ambidexterity. All identified relationships were positive and significant, and the partial mediating role of organizational ambidexterity was confirmed. This finding indicates that managers with an entrepreneurial mindset, by balancing exploratory and exploitative capabilities within the organization, pave the way for sustainable innovation. Therefore, simultaneously strengthening the entrepreneurial mindset and organizational ambidexterity in pharmaceutical holding companies is an effective strategy for enhancing innovative performance.

**Keywords:** entrepreneurial mindset; innovation performance; organizational ambidexterity.

**How to Cite** Kazempour Hamrahlou, A., Yadollahi Farsi, J., Mohammadkazemi, R. (2026). The Impact of Managers' Entrepreneurial Mindset on Corporate Innovation Performance with The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Iranian journal of management sciences*, 20 (4), 102-126. doi: [100/ijams.2026.9168.7980](https://doi.org/10.21608/ijams.2026.9168.7980) (In Persian).





نوع مقاله: پژوهشی

## تأثیر ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر عملکرد نوآوری شرکت با نقش میانجیگری دوسوتوانی سازمانی

ارسلان کاظم پور همراهلو  
جهانگیر یداله‌ی فارسی\*  
رضا محمد کاظمی

### چکیده

**هدف:** در عصر حاضر، نوآوری عملکردی یکی از کلیدی‌ترین عوامل بقا و مزیت رقابتی شرکت‌ها به‌ویژه در صنعت دارو محسوب می‌شود. از پژوهش‌های پیشین چنین استنباط می‌شود که ذهنیت کارآفرینانه مدیران می‌تواند محرک نوآوری باشد؛ اما سازوکار این تأثیر همچنان نیازمند واکاوی است. یکی از مکانیسم‌های مهم، دوسوتوانی سازمانی است که به توانایی همزمان شرکت در اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از قابلیت‌های جاری اشاره دارد. با توجه به اهمیت هلدینگ شفا دارو در صنعت داروی کشور، هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در این هلدینگ می‌باشد.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری مدیران و کارکنان شرکت هلدینگ شفا دارو بوده‌اند که تعداد ۱۷۶ نفر از آنها با استفاده از فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه ۲۰ سوالی ذهنیت کارآفرینی فرجی و همکاران (۱۴۰۰) که بر اساس پرسشنامه دراگر (۱۹۸۵) طراحی گردیده، پرسشنامه ۷ سوالی نوآوری عملکرد روتر (۲۰۱۸) و پرسشنامه ۱۴ گویه‌ای جانسون و همکاران (۲۰۰۶) درباره دوسوتوانی سازمانی، استفاده شد. مبنای مقیاس اندازه‌گیری سوالات این پرسشنامه‌ها، طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. داده‌های گردآوری شده با استفاده از پرسشنامه‌های مذکور، از طریق نرم‌افزار PLS Smart 3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳

\*دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه کسب و کار جدید، پردیس کیش دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*استاد کارآفرینی، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*استاد کارآفرینی، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). E-Mail: [jfarsi@ut.ac.ir](mailto:jfarsi@ut.ac.ir)

همین راستا، برای تایید روایی از سه نوع روایی محتوا، همگرا و واگرا و برای تایید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. روایی محتوای پرسشنامه‌ها، توسط چهار نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه متغیرهای مقاله حاضر، تجربه پژوهشی داشتند؛ به تایید رسید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش گویای آن بود که ذهنیت کارآفرینانه مدیران در شرکت هلدینگ شفا دارو به میزان ۰/۶۳۹ بر عملکرد نوآوری و ذهنیت کارآفرینانه مدیران به میزان ۰/۴۰۵ بر عملکرد نوآوری و دوستوانی سازمانی در شرکت هلدینگ شفا دارو به میزان ۰/۳۱۹ بر عملکرد نوآوری در این شرکت موثر بوده‌اند؛ که به ترتیب توان تبیین ۴۱، ۱۶ و ۱۰ درصد از تغییرات واریانس متغیر وابسته را داشته‌اند. بر اساس مقدار آماره  $t$  تمامی تاثیرات در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده است. همچنین یافته‌های پژوهش با استفاده از آزمون بارون-کنی و سوپل، نقش میانجی‌گری جزئی متغیر دوستوانی سازمانی در رابطه بین ذهنیت کارآفرینانه و عملکرد نوآوری را مورد تایید قرار دادند.

**نتیجه‌گیری:** ذهنیت کارآفرینانه مدیران در هلدینگ شفا دارو هم به طور مستقیم و هم با نقش میانجی دوستوانی سازمانی، عملکرد نوآوری شرکت را بهبود می‌بخشد. تمامی روابط شناسایی شده مثبت و معنادار بوده و نقش میانجی-گری جزئی دوستوانی سازمانی تایید شد. این یافته نشان می‌دهد مدیرانی که دارای ذهنیت کارآفرینانه هستند، با ایجاد تعادل میان قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری در سازمان، زمینه را برای نوآوری پایدار فراهم می‌کنند. بنابراین تقویت هم‌زمان ذهنیت کارآفرینانه و دوستوانی سازمانی در شرکت‌های هلدینگ دارویی، راهبردی مؤثر برای ارتقای عملکرد نوآورانه محسوب می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** ذهنیت کارآفرینانه؛ نوآوری عملکرد؛ دوستوانی سازمانی

**استناد دهی:** کاظم‌پور همراهلو، ارسلان، یدالهی فارسی، جهانگیر و محمدکاظمی، رضا. (۱۴۰۴). تاثیر ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر عملکرد نوآوری شرکت با نقش میانجی‌گری دوستوانی سازمانی در شرکت هلدینگ شفا دارو. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۲۰ (۴)، ۱۰۲-۱۲۶.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، جهان شاهد تحولاتی بنیادین و پرشتاب بوده که ماهیت رقابت اقتصادی، رفتار مصرف‌کننده و ساختار صنایع را دگرگون نموده است. عواملی مانند جهانی‌شدن افسارگسیخته، انقلاب دیجیتال، ظهور اقتصاد دانش‌بنیان، افزایش بی‌سابقه انتظارات مشتریان و تشدید چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی، بستری به‌شدت پویا، نامطمئن و پیچیده خلق کرده ([Usman et al, 2024](#)) که تمامی سازمان‌ها از جمله شرکت‌های دارویی مانند هلدینگ شفا دارو را در بر گرفته است. مرور تحلیلی دیدگاه‌های اندیشمندان سازمانی و پژوهش‌گران این حوزه، گویای آن است که در چنین فضا و موقعیتی، بازارهای آینده متعلق به شرکت‌های دارویی می‌باشد که به ریسک‌پذیری کارآفرینانه بها دهند و برای گسترش سرمایه‌های فکری خود در حد کلان، سرمایه‌گذاری نمایند؛ در بالندگی فردی پر تلاش باشند و در خط‌مشی‌گذاری، شرایط محیطی را مدنظر قرار دهند. بر همین اساس، توسعه کارآفرینی (در شرکت‌های دارویی) از جنبه‌های گوناگون مدنظر قرار گرفته و اهمیتی روزافزون یافته است. به گواه آراء و نظرات همین اندیشمندان، توفیق این شرکت‌ها در دستیابی کارا به اهداف از پیش تعیین شده در محیطی متلاطم و رقابتی، به موازات پیگیری مستمر مقوله کارآفرینی معنا پیدا نموده است ([Anser et al, 2024](#)).

همراستا با این مساله، محققان بر این نکته تاکید ورزیده‌اند که داشتن ذهنیت کارآفرینی<sup>۱</sup> مدیران، مقدم بر توسعه کارآفرینی است و مادامی که این ذهنیت در مدیران تقویت نشود؛ تحقق و توسعه کارآفرینی در این شرکت‌ها ممکن نخواهد بود ([Schmidt et al, 2026](#)). صاحب‌نظران بر این باورند که داشتن ذهنیت کارآفرینی می‌تواند به حل بحران‌هایی مانند نوآوری و اشتغال کمک نماید (نهادینه‌شدن این نوع تفکر در مدیران هلدینگ شفا دارو می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند و در افزایش رقابت‌پذیری فرد، سازمان، شرکت یا کشور نقش بسزایی ایفا نماید. اکثر پژوهشگران اتفاق نظر دارند که ارزش‌های سازمانی می‌تواند توسط افراد دارای ذهنیت کارآفرینانه، ایجاد گردد. به دلیل اهمیت کارآفرینی در پیشرفت، ذهنیت کارآفرینانه مدیران می‌تواند معیار مهمی برای چگونگی سازماندهی در جهت بهره‌برداری از فرصت‌های بازار نیز تلقی گردد ([Alsafadi & Aljuhmani, 2024](#)).

با نظر به موضوع اصلی پژوهش حاضر و جامعه مورد بررسی آن (هلدینگ شفا دارو) باید گفت که شواهد پژوهشی و تجربی بسیاری دلالت بر آن دارند که ذهنیت کارآفرینانه مدیران شرکت‌ها، می‌تواند بر عملکرد نوآورانه<sup>۲</sup> موثر باشد. همگام با تحولات هزاره سوم، عملکرد نوآورانه دیگر یک انتخاب اختیاری یا راهبردی حاشیه‌ای نیست؛ بلکه به ضرورتی حیاتی برای تداوم عملکرد، استمرار و رشد شرکت‌ها مبدل شده است. همچنان که بیان شد؛ تحولات اخیر در بازارهای جهانی به‌خصوص تغییر در نحوه تعاملات مشتریان؛ محیط‌های کسب‌وکار ناپایدار را با رقابتی پر تعداد، در هم آمیخته است ([Zehir & Zehir, 2023](#)). این بی‌ثباتی با تغییر نگرش شرکت‌های دارویی مانند هلدینگ شفا دارو نسبت به روش‌های ارزش‌آفرینی باعث شده است که آنها با اتخاذ شیوه‌های نوین، تلاش خود را برای بهبود مستمر در تمام فرایندهای سازمانی دوچندان کنند ([Munizu et al, 2024](#)) تا هم عملکرد مالی و هم عملکرد غیرمالی خود را به حداکثر برسانند.

<sup>1</sup> Entrepreneurial Mindset

<sup>2</sup> Innovation Performance

ذهنیت کارآفرینانه مدیران هلدینگ شفادارو با مجموعه‌ای از شرکت‌های دارویی تابعه، که هر کدام نیازمند تعادل میان بهره‌برداری از داروهای موجود (تأمین نقدینگی پایدار) و اکتشاف محصولات جدید (بقای بلندمدت) هستند؛ می‌تواند با تقویت ریسک‌پذیری حساب‌شده و شناسایی فرصت‌های نو، زمینه‌ساز ایجاد دوسوتوانی سازمانی گردد. می‌توان چنین استنباط نمود که بدون این ذهنیت، شرکت‌های تابعه این هلدینگ یا بیش از حد محافظه‌کار شده و به نوآوری‌های تدریجی بسنده می‌کنند؛ یا بدون پشتوانه دانشی وارد پروژه‌های پرریسک می‌شوند. بنابراین شناخت این رابطه به هلدینگ شفادارو امکان می‌دهد تا مدیرانی را پرورش دهد که هم‌زمان قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری را داشته باشند و از این طریق عملکرد نوآوری را در سطح کل هلدینگ بهبود بخشند.

از سویی باید اشاره داشت که هلدینگ شفادارو که در سال ۱۳۸۳ به‌عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری تأسیس شده، همواره به عنوان مجموعه‌ای پیشرو در مدیریت یکپارچه زنجیره ارزش، از تأمین مواد اولیه تا توزیع نهایی دارو شناخته می‌شود. باید افزود که شفادارو خود تولیدکننده مستقیم نبوده؛ بلکه با سرمایه‌گذاری در شرکت‌های تابعه، آنها را متحول کرده و حداکثر هم‌افزایی را بین آنها ایجاد نموده تا بتواند نیازهای متنوع بازار دارویی کشور را پاسخ دهد. در حقیقت دارایی اصلی شفادارو، شرکت‌های تابعه آن هستند که زنجیره کاملی از تأمین مواد اولیه تا پخش را تشکیل می‌دهند. مهم‌ترین شرکت‌های تابعه این هلدینگ عبارتند از: داروسازی دانا؛ شرکت داروسازی جابر ابن حیان؛ شرکت داروسازی اسوه؛ شرکت داروسازی راموفارمین؛ شرکت سهامی عام صنعتی کیمیدارو و شرکت پخش رازی که در حوزه پخش و توزیع سراسری دارو فعال می‌باشد. هلدینگ شفادارو در صنعت داروی ایران از جهات مختلفی دارای اهمیت و تاثیر است که مهم‌ترین آنها را می‌توان به این شرح مدنظر قرار داد<sup>۱</sup>:

جایگاه مسلط در بازار و قدرت اقتصادی بالا: هلدینگ شفادارو به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری در این حوزه شناخته می‌شود. سهم بازار آن در سال ۱۴۰۱ حدود ۹.۳۹ درصد گزارش شده و در برخی منابع، سهم این مجموعه از بازار دارویی کشور تا ۲۰ درصد نیز ذکر شده است. همچنین، شفادارو با مالکیت بخش اعظمی از سهام شرکت‌های داروسازی پذیرفته‌شده در بورس، قدرت تجمیع و نفوذ بالایی دارد و ارزش بازار آن در سال ۱۴۰۵ حدود ۵۰ هزار میلیارد تومان برآورد شده است.

تأمین زنجیره ارزش کامل برای امنیت دارویی: شفادارو به‌عنوان یک زنجیره ارزش کامل، از تولید مواد اولیه تا توزیع نهایی را پوشش می‌دهد. مهم‌ترین بخش این زنجیره، شرکت داروسازی دانا (زیرمجموعه شفادارو) است که بزرگترین تولیدکننده مواد اولیه آنتی‌بیوتیک در منطقه محسوب می‌شود. در انتهای زنجیره نیز شرکت پخش رازی با شبکه‌ای گسترده، تأمین و توزیع داروهای تولیدی را بر عهده دارد.

نقش تعیین‌کننده در سبد دارویی کشور: نفوذ شفادارو در سبد دارویی ایران بسیار عمیق است. بر اساس گزارشی از سال ۱۴۰۰، از میان ۲۰ محصول پر فروش در سطح کشور، ۱۱ محصول متعلق به گروه شفادارو بوده که شامل ۹ محصول خوراکی و ۲ محصول تزریقی می‌شود. این آمار نشان می‌دهد که شفادارو در تأمین داروهای پرمصرف و استراتژیک کشور، نقشی کلیدی و غیرقابل انکار دارد.

اقتصاد، اشتغال و بازار سرمایه: این هلدینگ با ایجاد اشتغال گسترده برای نیروهای متخصص و متعهد در شرکت‌های تابعه خود، نقش مهمی در اقتصاد ملی ایفا می‌کند. سهام شفادارو با نماد شفا در بازار بورس

<sup>۱</sup> [www.shafadarou.org](http://www.shafadarou.org)

تهران دادوستد می‌شود و هرگونه تحول در آن، مانند واگذاری بلوک مدیریتی با ارزش پایه ۵۰ همت، مستقیماً بر جو و فضای بازار سرمایه تأثیر می‌گذارد.

محور توسعه و نوآوری در صنعت دارو: شفا دارو بر توسعه محصولات جدید و داروهای بیوتکنولوژی (نو ترکیب) متمرکز است. شرکت تابعه کیمیدارو، مطالعات ۷۵ محصول جدید را از سال ۱۳۹۹ انجام داده و برای ۵۸ محصول پروانه تولید دریافت کرده است که نشان‌دهنده پویایی بالای این مجموعه در تحقیق و توسعه است.

می‌توان گفت که پژوهش کنونی با تمرکز بر یکی از هلدینگ‌های بزرگ دارویی کشور، علاوه بر دانش‌افزایی و پر نمودن شکاف پژوهشی موجود در حیطه متغیرها و مفاهیم مورد مطالعه، به تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد در راستای نوآوری عملکرد در شرکت هلدینگ شفا دارو کمک نماید. همچنین یافته‌های این پژوهش خواهد توانست در زمینه‌های مشابه و سایر شرکت‌های دارویی نیز دستگیر متولیان و مسئولان باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توجه به ماهیت میان‌رشته‌ای کارآفرینی، تعاریف مختلفی از ذهنیت کارآفرینانه وجود دارد و تعیین معنای دقیق آن مشکل است. اجماع بر آن است که این مفهوم از ادغام دانش مدیریت راهبردی و کارآفرینی حاصل می‌شود و به‌عنوان اولین و مهم‌ترین عامل دستیابی به کارآفرینی راهبردی مطرح است. می‌توان گفت که بسیاری از پژوهش‌گران و صاحب‌نظران پیشین در حوزه کارآفرینی، ذهنیت کارآفرینانه را به‌عنوان احساس یا تمایل به ارائه یک تفکر خلاق و نوآور تعریف نموده‌اند. ذهنیت کارآفرینانه در این معنا، پیوسته با تعهد فردی نسبت به فعالیت‌های کارآفرینانه بوده و دیدگاهی رشدمحور که افراد از طریق آن انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری مستمر و نوسازی را ترویج می‌دهند؛ تلقی شده است (Laily et al, 2025).

**مهم‌ترین مولفه‌های ذهنیت کارآفرینانه:** در حالی که برخی از محققان به مفهوم ذهنیت کارآفرینی اشارات گسترده و کلی کرده‌اند؛ تعداد کمی آن را به صورت الگویی با اجزای مختلف ارائه کرده‌اند یا بینش‌هایی در مورد ویژگی‌ها، کیفیت‌ها و اثرات زیربنایی آن ارائه کرده‌اند. تفکر کارآفرینی یک شیوه نگرش و عمل نظام‌مند است که فرصت‌های ایجاد ارزش را شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری می‌کند. این تفکر تنها به راه‌اندازی کسب‌وکار محدود نمی‌شود؛ بلکه یک رویکرد حل مسئله و فرصت‌محور است که در هر زمینه‌ای قابل استفاده است. اجزای اصلی این تفکر مشتمل بر موارد ذیل می‌باشد:

- تفکر کارآفرینی با کشف فرصت‌ها آغاز می‌شود؛
- این تفکر مبتنی بر عمل و آزمایش است؛
- پذیرش ریسک حساب‌شده از ویژگی‌های کلیدی آن است؛
- تفکر کارآفرینی منابع‌محور نیست، بلکه فرصت‌محور است؛
- این تفکر به شدت مشتری‌محور و ارزش‌آفرین است (Alharthi, 2025).

**نوآوری در سازمان‌های امروزی:** نوآوری به‌عنوان یک عنصر فعال‌کننده حیاتی برای شرکت‌ها به‌منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و در حال تغییر امروزی به شمار می‌رود. عملکرد نوآورانه به‌عنوان قابلیت سازمان در خلق، توسعه و تجاری‌سازی ایده‌های جدید (در قالب محصولات، خدمات،

فرآیندها، مدل‌های کسب‌وکار یا روش‌های مدیریتی) تعریف شده که ارزش قابل‌توجهی برای شرکت و ذی‌نفعانش ایجاد می‌کند. باید این نکته را در نظر گرفت که نوآوری می‌تواند در وجوه و ابعاد متنوعی از جمله نوآوری محصول<sup>۱</sup>؛ نوآوری فرایند<sup>۲</sup>؛ نوآوری در بازاریابی<sup>۳</sup>؛ و نوآوری در مدیریت<sup>۴</sup> مدنظر باشد ([Oduro, 2024](#)).

**چالش‌ها و الزامات دستیابی به عملکرد نوآورانه:** مروری بر آرا و نظرات پژوهش‌گران پیشین در زمینه نوآوری سازمانی در عملکرد شرکت‌ها، دلالت بر آن دارد که در عین حال که این مهم یکی از ضرورت‌های دوام و استمرار شرکت‌ها در هزاره سوم تلقی می‌شود؛ اما مسیری ساده و سهل‌الوصول پیش روی شرکت‌ها و مدیران آنها، وجود ندارد. در حقیقت چالش‌ها و الزامات بسیاری وجود دارد که بی‌توجهی به آنها می‌تواند دستیابی شرکت‌ها به عملکرد نوآورانه را با مانع جدی مواجه سازد. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران عملکرد نوآورانه شرکت‌ها در یک اکوسیستم نوآوری ظهور و بروز می‌یابد. با توجه به مطالعات به انجام رسیده است مهم‌ترین مولفه‌های این اکوسیستم مشتمل بر رهبری متعهد و چشم‌انداز روشن؛ فرهنگ سازمانی باز و همکارانه؛ ساختارها و فرآیندهای چابک؛ همکاری باز<sup>۵</sup> و سرمایه‌گذاری مداوم در تحقیق و توسعه<sup>۶</sup> و آموزش ([Chen et al, 2021](#))؛ در نظر گرفت.

**دوستوانی سازمانی و پیوستگی آن با ذهنیت کارآفرینانه و عملکرد نوآورانه:** واژه دوستوانی متشکل از دو واژه لاتین (*Ambi*) به معنای دو سو یا دو دست و (*Dexterity*) به معنای مهارت و چابکی است. در این معنا، شرکتی مانند هلدینگ شفا دارو سال‌هاست که در کنش‌ها و تصمیمات سازمانی کلان خود سعی در اتخاذ چنین رویکردی داشته است. سازمان دوستوان پیش از هر توانمندی، یک سازمان یادگیرنده<sup>۷</sup> است و صرف‌نظر از نتایج، سازمان‌های دوستوان و اعضای آنها همیشه یاد می‌گیرند و در عمل، یادگیری جدید را در فرایندهای سازمان وارد می‌کنند و تعادل مناسب بین فعالیت‌های بهره‌بردار<sup>۸</sup> و اکتشاف<sup>۹</sup> را برجسته ساخته‌اند ([Mohammadkazemi et al, 2021](#)). بهره‌بردار<sup>۸</sup> به کارایی، کنترل؛ اطمینان، پلایش و بهبود دانش و فناوری موجود مربوط می‌شود و به استفاده و بهره‌گیری از دانش فعلی شرکت اشاره دارد؛ از سوی دیگر، اکتشاف با آزمایش، انعطاف‌پذیری، تفکر واگرا، خطرپذیری، دانش جدید و استفاده از فناوری جدید همراه است ([Nafisi & Mohammadkazemi, 2024](#))؛ در نتیجه به جستجوی دانش و فرصت‌های جدید اشاره دارد. به نظر می‌رسد که شرکت‌های دارویی که فقط بر اکتشاف تمرکز دارند؛ از دانش خود بهره نمی‌برند و مشکل فقدان کارایی دارند که رقابت‌پذیری آنها را کاهش می‌دهد؛ بنابراین تعادل بین اکتشاف و بهره‌بردار<sup>۸</sup>، عملکرد این شرکت‌ها را با ایجاد شرایط نوآوری، انعطاف‌پذیری و اثربخشی بدون از دست دادن مزایای ثبات و کارایی بهبود می‌بخشد ([Jamali et al, 2018](#)). این در حالی است که هدف یک سازمان اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری نسبت به یادگیری است و هدف یک سازمان بهره‌بردار گرا

<sup>1</sup> Product innovation

<sup>2</sup> Process innovation

<sup>3</sup> Marketing innovation

<sup>4</sup> Management innovation

<sup>5</sup> Open Innovation

<sup>6</sup> Research and development (R&D)

<sup>7</sup> Learning organization

<sup>8</sup> Exploitation

<sup>9</sup> Exploration

دستیابی به کارایی بهتر از طریق تمرکز بر تولید است (Talebi et al, 2019). اما دوسوتوانی این دو ویژگی اساسی و متفاوت را همسو و سازگار می‌سازد؛ به‌گونه‌ای که هدف هر دو ایجاد تغییراتی در فرایند کسب‌وکار برآورده ساختن نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات فعلی و آینده مشتریان برای پیشی گرفتن از رقبای است؛ و از آنجا که این ویژگی‌ها مکمل یکدیگرند، ضروری است برای پیشرفت کسب‌وکارها به کار گرفته شوند (Saleh et al, 2023).

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

حسن‌زاده پسیخانی و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته‌اند که گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیرگذاری رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی نقش میانجی کامل را دارد (Hosseinzadeh Pasikhani et al, 2022). نتایج پژوهش سیف‌الهی و حسن‌زاده (۱۴۰۱) دلالت بر آن داشته که نوآوری سازمانی در تأثیر رهبری دانش بر کارآفرینی نقش میانجی‌گر داشته و رهبری دانش بر کارآفرینی سازمانی و نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در حرکت سازمان‌ها به سمت توجه بیشتر به نقش رهبری دانش بر کارآفرینی، مؤثر واقع گردد. نتایج پژوهش پورنعمتی نشان داد که قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های نوآوری تأثیر داشته و قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های نوآوری بر مزیت رقابتی تأثیر معنادار می‌گذارند. علاوه بر این، دیگر یافته این پژوهش، نقش میانجی قابلیت‌های نوآوری و مزیت رقابتی در رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت بوده است (Pournemati, 2024). در پژوهش راهمن و همکاران که با هدف بررسی تأثیر ذهنیت کارآفرینی و نوآوری بر رشد استارت‌آپ‌ها به انجام رسیده؛ نتایج گویای آن بوده که هم ذهنیت کارآفرینی و هم نوآوری تأثیر مثبت قابل توجهی بر رشد استارت‌آپ‌ها دارند و نوآوری به عنوان واسطه‌ای عمل می‌کند که این رابطه را تقویت می‌کند. نتیجه‌گیری این تحقیق این است که برای دستیابی به رشد پایدار، استارت‌آپ‌ها باید ذهنیت کارآفرینی را توسعه دهند که از خلاقیت و نوآوری در هر جنبه‌ای از عملکرد خود پشتیبانی نمایند (Rahman et al, 2025).

نتایج پژوهش موتی و همکاران (۲۰۲۵) نیز نشان داده که رهبری کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری در ارائه جهت استراتژیک چشم‌انداز، بهبود قابلیت‌های تصمیم‌گیری و تقویت تاب‌آوری کسب‌وکار در مواجهه با عدم قطعیت بازار دارد. در همین حال، یافته‌ها دلالت بر آن دارد که قابلیت نوآوری عملکرد، نقش مهمی در تقویت مزیت رقابتی از طریق ایجاد محصولات و خدمات مرتبط با نیازهای مصرف‌کننده دارد. نتایج این مطالعه همچنین تأیید می‌کند که هم‌افزایی بین ذهنیت رهبری کارآفرینانه و قابلیت نوآوری عملکرد، عامل کلیدی در پیشبرد رشد شرکت‌ها در اندونزی است. النوهیت و همکاران در پژوهشی که به منظور بررسی کارآفرینی در داروسازی و واکاوی نگرش‌ها و برداشت‌ها در میان داروسازان و دانشجویان سعودی به انجام رسید علاقه شدید به کارآفرینی را گزارش نمودند؛ به طوری که تقریباً ۸۰٪ ابراز علاقه و اعتقاد به پتانسیل کارآفرینی داروسازان داشتند. با این حال، شکاف دانش نیز در این رابطه وجود داشته، زیرا تنها ۵۲٪ با مفاهیم کارآفرینی آشنا بودند و اکثر آنها دوره‌های کارآفرینی را نگذرانده بودند. بیش از نیمی از شرکت‌کنندگان از حمایت ناکافی نهادی برای کارآفرینی اطلاع داده‌اند. نکته قابل توجه این است که تنها ۱٪ کسب و کار دارویی راه‌اندازی کرده بودند (Alnuhait et al, 2024).

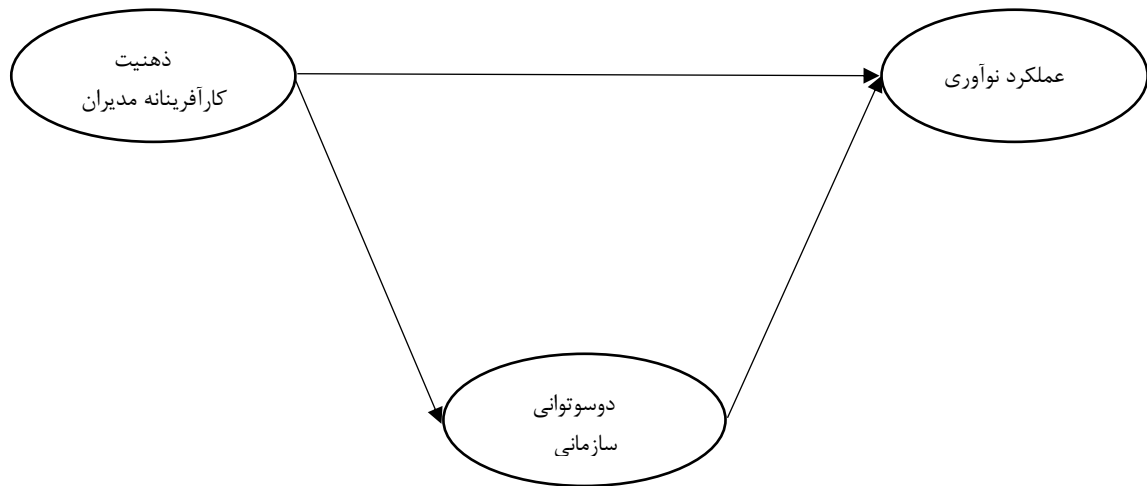
در پژوهشی دیگر، کوراتکو و همکاران مطالعه‌ای را با هدف بررسی اجزای تشکیل‌دهنده ذهنیت کارآفرینانه در مدیران ارشد و شناسایی مکانیسم‌های مؤثر بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دارویی طراحی و اجرا نمودند. یافته‌های این پژوهش نشان داده که ذهنیت کارآفرینانه چندبعدی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد و این رابطه به‌طور کامل توسط قابلیت جذب دانش و شدت همکاری‌های شبکه‌ای واسطه‌گری می‌شود. در نتیجه، موفقیت نوآوری در داروسازی نه تنها به تفکر کارآفرینانه، بلکه به ایجاد قابلیت‌های سازمانی مکمل برای تبدیل این ذهنیت به دستاوردهای نوآورانه ملموس وابسته است (Kuratko et al., 2023). با توجه به مرور پژوهش‌های پیشین فرضیه‌های زیر توسعه پیدا می‌کند:

ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر عملکرد نوآوری در شرکت هلدینگ شفا دارو تأثیر مستقیم و معناداری دارد؛  
 ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر دوستوانی سازمانی در شرکت هلدینگ شفا دارو تأثیر مستقیم و معناداری دارد؛

فیضی زنگیر و صائب‌نیا (۱۴۰۳) این یافته را در پژوهش خود گزارش نمودند که رهبری دوستوان بر عملکرد نوآورانه تأثیر معناداری دارد و فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه بر عملکرد نوآورانه تأثیر معناداری داشته و هم‌هنگام فعالیت‌های بهره‌بردارانه بر عملکرد نوآورانه تأثیر معناداری دارد و نقش میانجی درگیری شغلی بین رهبری دوستوان بر عملکرد نوآورانه تأیید شده است. حسینی و رضوی در پژوهشی که متمرکز بر صنعت داروسازی بوده؛ گزارش کرده‌اند که رهبری کارآفرینانه تأثیر مستقیم و مثبتی بر هر دو متغیر نوآوری باز و قابلیت‌های پویا دارد. همچنین، قابلیت‌های پویا به‌طور کامل رابطه بین رهبری کارآفرینانه و نوآوری باز را میانجیگری می‌کند. این بدان معناست که مدیران با ذهنیت کارآفرینانه، از طریق تقویت توانایی سازمان در بازیگر بندی منابع و سازگاری با تغییرات محیطی، بستر لازم برای جذب، تلفیق و بهره‌برداری از دانش بیرونی در فرآیند نوآوری را فراهم می‌آورند. این اثر در شرکت‌هایی که در محیط‌های رقابتی شدیدتر فعالیت می‌کنند، قوی‌تر است (Hosseini & Razavi, 2024). همچنین الخامس و دروگبو در پژوهش خود این یافته را گزارش کرده‌اند که جنبه اکتشاف دوستوانی سازمانی تأثیر معناداری بر نوآوری عملکرد در سازمان‌ها دارد؛ اما بهره‌برداری که یکی دیگر از مولفه‌های دوستوانی است، می‌تواند منجر به کاهش تخصیص منابع به فعالیت‌های اکتشافی گردد. از این رو تمرکز بیش از حد بر این جنبه دوستوانی موجب تضعیف فرهنگ ریسک‌پذیری و آزمایش در سازمان‌ها می‌شود و با ایجاد ساختارهای خشک و رسمی، از ظرفیت نوآوری در سازمان می‌کاهد (AlKhamees & Durugbo, 2025). از طرفی چانگ و همکاران در یافته‌های خود اشاره داشته‌اند که در عین حال که جنبه اکتشاف در نوآوری عملکرد نوآوری سازمان‌ها پررنگ‌تر است؛ اما استفاده از ظرفیت‌های رهبری می‌تواند تعادلی مستمر بین دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری ایجاد نماید که حاصل آن تأثیر مثبت بعد بهره‌برداری دوستوانی بر عملکرد نوآوری از رهگذر ایجاد مکانیسم‌های انگیزشی مناسب بوده است (Chung et al, 2025). برخی از پژوهش‌های جدید نیز بر این نکته صحت گذاشته‌اند که ماهیتاً ارتباط دوستوانی سازمانی و نوآوری در سازمان‌ها، وابسته به عواملی مانند میزان سرمایه‌گذاری بر تحقیق و توسعه؛ تمرکز بر مشتریان و فرهنگ مشتری‌مداری و کاهش بوروکراسی اداری است و این عوامل میانجی، می‌توانند ارتباط بین این دو متغیر را تبیین نمایند (Seo et al, 2026). با توجه به مرور پژوهش‌های پیشین فرضیه‌های زیر توسعه پیدا می‌کند:

دوستوانی سازمانی بر عملکرد نوآوری در شرکت هلدینگ شفا دارو تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

با بهره‌گیری از پژوهش‌های پیشین و با توجه به فرضیه‌های ذکر شده، الگوی مفهومی زیر برای نشان دادن رابطه بین متغیرهای پژوهش تدوین شده که در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری مدیران و کارکنان شرکت هلدینگ شفا دارو بوده‌اند که تعداد ۱۷۶ نفر از آنها با استفاده از فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه ۲۰ سوالی ذهنیت کارآفرینی فرجی و همکاران (۱۴۰۰) که بر اساس پرسشنامه دراکر (۱۹۸۵) طراحی گردیده، پرسشنامه ۷ سوالی نوآوری عملکرد روتر (۲۰۱۸) و پرسشنامه ۱۴ گویه‌ای جانسون و همکاران (۲۰۰۶) درباره دوستوانی سازمانی، استفاده شد. مبنای مقیاس اندازه‌گیری سوالات این پرسشنامه‌ها، طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. داده‌های گردآوری شده با استفاده از پرسشنامه‌های مذکور، از طریق نرم‌افزار PLS Smart 3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در همین راستا، برای تایید روایی از سه نوع روایی محتوا<sup>۱</sup>، همگرا<sup>۲</sup> و واگرا<sup>۳</sup> و برای تایید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی<sup>۴</sup>، ضریب آلفای کرونباخ<sup>۵</sup> و ضریب پایایی مرکب<sup>۶</sup>) استفاده شد. روایی محتوای پرسشنامه‌ها، توسط چهار نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه متغیرهای مقاله حاضر، تجربه پژوهشی داشتند؛ به تایید رسید. در جدول ۱ پایایی متغیرهای پژوهش به تفکیک مولفه‌های هر یک از متغیرها ارائه شده است.

<sup>1</sup> Content validity

<sup>2</sup> Convergent validity

<sup>3</sup> Discriminant validity

<sup>4</sup> Factor loading

<sup>5</sup> Cronbach's alpha coefficient

<sup>6</sup> Composite reliability coefficient (CR)

## جدول ۱. پایایی متغیرهای پژوهش

Table 1. Reliability of research variables

متغیر	آلفای کرونباخ (<math>0/7</math>)	پایایی ترکیبی (<math>CR>0/7</math>)
ارزش آفرینی (ZA1-ZA4)	۰.۷۶۵	۰.۷۹۹
انعطاف پذیری و چابکی (ZE1-ZE4)	۰.۷۲۸	۰.۸۳۱
خلاقیت و نوآوری (ZF1-ZF4)	۰.۸۴۸	۰.۸۹۸
ریسک پذیری حساب شده (ZKH1-ZKH4)	۰.۸۰۸	۰.۸۷۴
فرصت محوری (ZR1-ZR4)	۰.۷۷۰	۰.۸۵۳
ذهنیت کارآفرینانه	۰.۹۴۲	۰.۹۴۸
نوآوری اجرایی (AE1-AE4)	۰.۸۸۶	۰.۹۲۱
نوآوری فنی (AF1-AF3)	۰.۸۴۰	۰.۹۰۳
عملکرد نوآوری	۰.۹۳۰	۰.۹۴۳
اکتشاف (DOB1-DOB7)	۰.۹۱۵	۰.۹۳۲
بهره برداری (DOE1-DOE7)	۰.۹۰۲	۰.۹۲۳
دوستوانی	۰.۹۰۶	۰.۹۲۰

## ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول ۲ خلاصه‌ای از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان پژوهش ذکر شده است. همچنان‌که از این جدول برمی‌آید بیشترین فراوانی در تحصیلات مربوط به طبقه کارشناسی ارشد با ۴۴ درصد بوده است. با توجه به در نظر گرفتن طبقات در بحث جنسیت پاسخگویان، ۷۷ در (۱۳۷ نفر) مرد و ۲۳ درصد (۳۹ نفر) زن بوده‌اند. در رابطه با سن پاسخ‌گوان نیز، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۰ تا ۴۴ سال بوده است (۲۷ درصد). همچنین بیشترین طبقه در زمینه سابقه کاری مربوط به گروه ۱۶ تا ۲۰ بوده که تعداد آنها ۴۶ نفر (۲۶ درصد) می‌باشد.

## جدول ۲- خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

Table 2. Summary of demographic characteristics of respondents

توزیع فراوانی پاسخ‌گویان پژوهش بر حسب سطح تحصیلات		
تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کاردانی	۹	٪۵
کارشناسی	۴۸	٪۲۷
کارشناسی ارشد	۷۷	٪۴۴
دکتر	۴۲	٪۲۴
توزیع فراوانی پاسخ‌گویان پژوهش بر حسب جنسیت		
جنسیت	جامعه	نمونه
مرد	۲۵۲	۱۳۷
زن	۷۱	۳۹
کل	۳۲۳	۱۷۶

توزیع فراوانی پاسخ‌گویان پژوهش بر حسب سن		
سن	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۲۹ سال	۲۹	٪۱۷
۳۰ تا ۳۴ سال	۳۴	٪۱۹
۳۵ تا ۳۹ سال	۴۱	٪۲۳
۴۰ تا ۴۴ سال	۴۷	٪۲۷
بالاتر از ۴۵ سال	۲۵	٪۱۴
مجموع	۱۷۶	٪۱۰۰
توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ‌گویان پژوهش		
سابقه کاری	فراوانی	درصد فراوانی
۵ سال و کمتر	۳۳	٪۱۹
۶ تا ۱۰ سال	۵۳	٪۳۰
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۹	٪۱۶
۱۶ تا ۲۰ سال	۴۶	٪۲۶
۲۱ تا ۲۵ سال	۱۵	٪۹
مجموع	۱۷۶	٪۱۰۰

در جدول ۳ خلاصه‌ای از آماره‌های توصیفی متغیرهای سه‌گانه پژوهش (ذهنیت کارآفرینانه مدیران، عملکرد نوآوری، دوسوتوانی سازمانی) ارائه شده است. لازم به ذکر است که در این جدول این آماره‌ها به تفکیک مولفه‌های هر یک از این متغیرها بیان گردیده است.

جدول ۳- شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

Table 3. Descriptive indicators of research variables

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	بازه نمرات کسب شده	
				بیشترین	کمترین
خلاقیت و نوآوری	۱۷۶	۳/۵۴	۰/۹۱	۵	۱
ریسک‌پذیری حساب‌شده	۱۷۶	۳/۸۹	۱/۱۲	۵	۱/۲۴
فرصت‌محوری	۱۷۶	۳/۶۱	۱/۲۲	۵	۱
انعطاف‌پذیری و چابکی	۱۷۶	۳/۲۳	۰/۸۳	۵	۱/۱۹
ارزش‌آفرینی	۱۷۶	۳/۰۷	۱/۰۲	۴/۹۷	۱
نوآوری اجرایی	۱۷۶	۳/۸۰	۱/۲۸	۵	۱
نوآوری فنی	۱۷۶	۳/۱۹	۰/۷۴	۵	۱/۲۸
اکتشاف	۱۷۶	۳/۲۵	۱/۰۲	۴/۹۰	۱
بهره‌برداری	۱۷۶	۳/۷۳	۰/۸۳	۵	۱

جدول ۴ گویای مقادیر ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش است. همان گونه که داده‌های این جدول نشان می‌دهد؛ تمامی مقادیر و ضرایب در سطح ۰/۰۰۰ معنادار می‌باشد.

جدول ۴- ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

Table 4. Correlation coefficients of research variables

	ذهنیت کارآفرینانه	عملکرد نوآوری	دوستوانی سازمانی
ذهنیت کارآفرینانه	مقدار همبستگی	۱	
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	
عملکرد نوآوری	مقدار همبستگی	۰/۷۵۸	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰
دوستوانی سازمانی	مقدار همبستگی	۰/۷۲۱	۰/۶۸۴
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

تحلیل مدل مفهومی پژوهش با روش PLS نیازمند گذر از سه مرحله اساسی بوده که هر کدام از این مراحل چندین شاخص و معیار را در دل خود جای داده که باید تمامی این شاخص‌ها و معیارها مورد تایید قرار گیرد تا مدل دارای اعتبار باشد و بتوان به نتایج حاصل از آن با اطمینان بالا استناد کرد. مراحل روش PLS به شرح زیر می‌باشد:

- بررسی مدل‌های اندازه‌گیری با شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی، معناداری بارهای عاملی و همگنی گویه‌ها، روایی همگرا و روایی واگرا؛
- بررسی مدل ساختاری که با شاخص‌های شدت تاثیر، معناداری روابط بین متغیرها، شاخص هم-خطی و ضریب تعیین تایید می‌شود؛
- بررسی مدل کلی یا عمومی که با شاخص برازش مدل (GOF) ارزیابی شده است.

روایی همگرا و پایایی مدل اندازه‌گیری: منظور از روایی همگرا، سنجش میزان تبیین متغیر مکنون<sup>۱</sup> توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر<sup>۲</sup> است که با معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE<sup>۳</sup>) سنجیده می‌شود. به عبارت دیگر این شاخص میزان همبستگی یک سازه را با گویه‌های نشان‌دهنده خود، نشان می‌دهد. برای این شاخص حداقل مقدار ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود. همان‌طور که یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرا تایید می‌شود.

<sup>1</sup> Latent variable (construct)

<sup>2</sup> Observed variable

<sup>3</sup> Average Variance Extracted

جدول ۵- میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش (روایی همگرا)

**Table 5. Average extracted variance of research variables (convergent validity)**

متغیر	میانگین واریانس استخراجی ( $0/7 < AVE$ )
ذهنیت کارآفرینانه	۰/۶۵۸
نوآوری عملکرد	۰/۸۰۹
دوستوانی سازمانی	۰/۷۶۱

روایی واگرا<sup>۱</sup> (روش فورنل و لارکر): در این بخش از پژوهش، به منظور واریانس روایی واگرا از روش فورنل و لارکر<sup>۲</sup> در مدل اندازه‌گیری استفاده شده است. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کنند؛ پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا هستند. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است (جدول ۶).

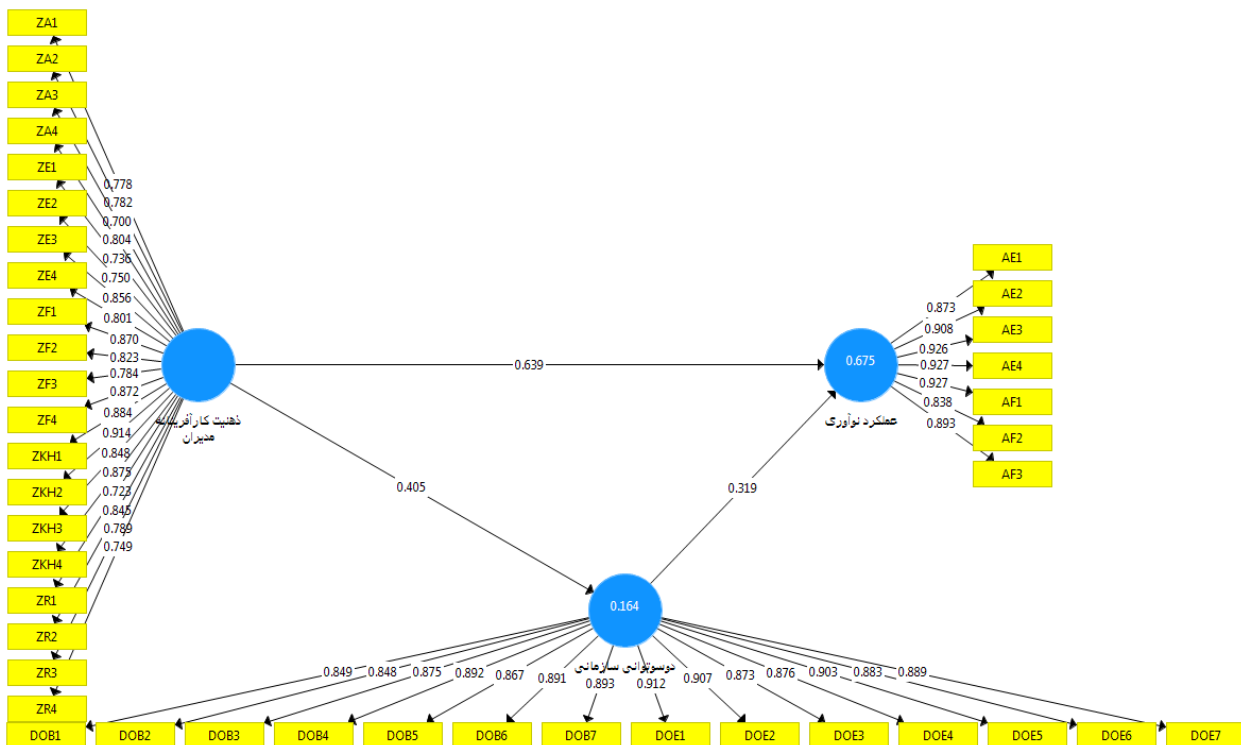
جدول ۶- روایی واگرای متغیرهای پژوهش (آزمون فورنل - لارکر)

**Table 6. Divergent validity of research variables (Fornell-Larker test)**

متغیر	دوستوانی	ذهنیت کارآفرینانه	عملکرد نوآوری
دوستوانی	۰/۸۸۳		
ذهنیت کارآفرینانه	۰/۴۰۵	۰/۸۱۱	
عملکرد نوآوری	۰/۵۷۸	۰/۷۶۸	۰/۸۹۹

مدل ساختاری: در این مرحله از تحلیل داده‌ها، متغیرهای مورد بررسی و فرضیه‌های پژوهش، بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی آزمون شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل ۲ ترسیم شده است؛ مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره  $t$  با تکنیک بوت استرپ محاسبه شده است که در شکل ۳ ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار PLS Smart 3 می‌باشد؛ خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

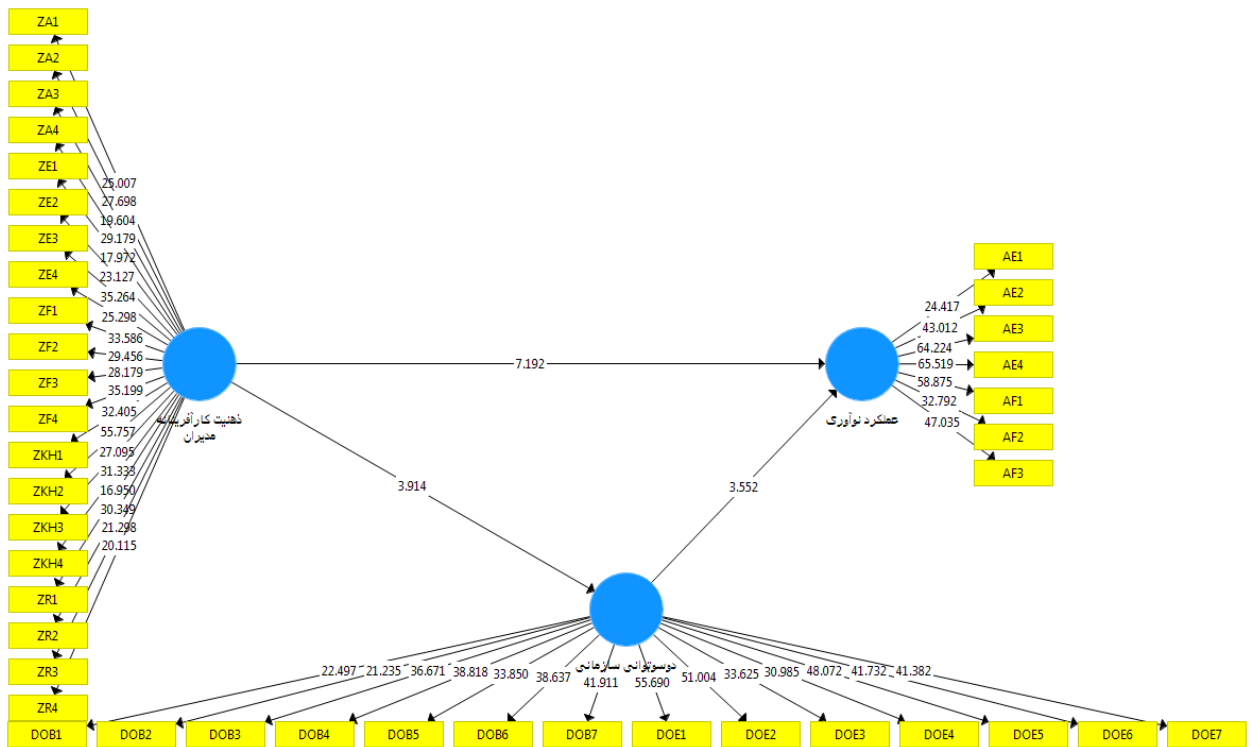
<sup>1</sup> Divergent Validity<sup>2</sup> Fornell Larker method



شکل ۲- مدل کلی پژوهش با توجه به ضرایب مسیر (رگرسیون)

در ادامه و به منظور بررسی معناداری ضرایب مسیر (رگرسیون) از آزمون بوت استرپ<sup>۱</sup> استفاده شده است. همان‌گونه که این شکل نشان می‌دهد، تمامی مقادیر  $t$  محاسبه شده بیشتر از مقدار ۱/۹۶ می‌باشد. با توجه به سطح معناداری ۰/۰۵ می‌توان گفت که معناداری تمامی روابط بین متغیرها، به گونه‌ای معنادار تایید می‌شود (شکل ۳).

<sup>۱</sup> Bootstrap test



شکل ۳- مدل کلی پژوهش با توجه به آماره t و معناداری روابط متغیرها

معیار هم خطی (VIF): دیگر معیار مهم بررسی مدل ساختاری، شاخص VIF است وجود همخطی بین متغیرها مدل را زیر سوال برده بطوریکه نمی شود به نتایج آن استناد نمود؛ زیرا تحت تاثیر همخطی قرار گرفته است. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، نبود مشکلی همخطی نتیجه می شود. مقدار شاخص VIF برای متغیرهای مستقل پژوهش حاضر، کمتر از حد مرزی ۵ برآورد شده که نشان می دهد هیچ مشکل هم خطی بین داده ها مشاهده نشده است.

بررسی مدل کلی: جهت ارزیابی مقدار برازندگی کل مدل، شاخصی بنام GOF وجود دارد. این آزمون کیفیت کلی مدل های اندازه گیری و ساختاری را تعیین می کند. فرمول مربوط به محاسبه شاخص GOF بدین شرح می باشد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

هر چه مقدار این شاخص بیشتر باشد؛ نشان از قدرت برازندگی بالای مدل است و هر چه به صفر نزدیک شود، حکایت از برازش ضعیف مدل دارد. نتایج مربوط به محاسبات این شاخص در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷- نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

Table 7. Results of overall model fit

میانگین ضریب تعیین	میانگین مفادیر اشتراکی	GOF
۰/۴۶۷	۰/۳۶۳	۰/۳۲۱
سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برای GOF بترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی		

همانطور که در جدول ۷ مشاهده می شود، مقدار معیار GOF برابر ۰/۳۲۱ محاسبه شده که نشان از برازش متوسط مدل کلی تحقیق دارد.

آزمون فرضیه های پژوهش: فرضیه اصلی پژوهش حاضر با این عنوان که ذهنیت کارآفرینانه مدیران از طریق دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد نوآوری شرکت تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ مطرح شد. به منظور بررسی نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در رابطه ذهنیت کارآفرینی و عملکرد نوآوری شرکت، از روش بارون و کنی (۱۹۸۶) و آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج حاصل، گویای معنی داری روابط متغیرهای پژوهش می باشد. با ورود متغیر میانجی گر، نتایج مبین این است که بتای استاندارد برای رابطه بین ذهنیت کارآفرینانه و عملکرد نوآوری از ۰/۷۴۲ به ۰/۶۳۹ کاهش یافته و معنی دار نیز می باشد. بنابراین، نقش میانجی گری جزئی متغیر دوسوتوانی سازمانی مورد تایید قرار گرفته است.

#### ۶. نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش نشان داد، بین متغیرهای پژوهش روابط مثبت و معناداری وجود دارد. در ادامه به هر یک از فرضیات پرداخته می شود و سعی خواهد شد تا ضمن تبیین یافته های پژوهش در رابطه با هر یک از فرضیه ها، همسویی با سایر پژوهش ها نیز مدنظر قرار گیرد. فرضیه اول پژوهش: ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر عملکرد نوآوری در هلدینگ شفا دارو تاثیر مستقیم و معناداری دارد. یافته های پژوهش گویای آن است که ذهنیت کارآفرینانه مدیران در هلدینگ شفا دارو به میزان ۰/۶۳۹ بر عملکرد نوآوری در این شرکت موثر است. به عبارت دقیق تر حدود ۴۱ درصد از واریانس تغییرات متغیر عملکرد نوآوری در هلدینگ شفا دارو توسط متغیر ذهنیت کارآفرینانه مدیران تبیین می شود. همچنان که شاخص آماره t نشان می دهد، این میزان تاثیر در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده است. در تبیین این نتیجه می توان گفت که ذهنیت کارآفرینی مدیران به عنوان یک چارچوب شناختی و نگرشی، نقش تعیین کننده ای در هدایت مسیر نوآوری شرکت هلدینگ شفا دارو ایفا می کند. بر اساس نظریه رفتار برنامه ریزی شده، نگرش ها و هنجارهای ذهنی مدیران کارآفرین، قصد رفتاری آنان را به سمت جستجو و بهره برداری از فرصت های نوآورانه سوق می دهد (Schmidt et al, 2026). در محیط پویای داروسازی مانند هلدینگ شفا دارو، چنین مدیرانی تغییرات در فناوری های زیستی، ظهور نیازهای درمانی جدید یا تحولات مقرراتی را نه به عنوان تهدید، بلکه در راستای فرصت هایی برای توسعه داروهای پیشرفته، ورود به بازارهای جدید یا بازنگری در مدل های کسب و کار تفسیر می کنند. یافته های این بخش پژوهش در رابطه با این فرضیه،

<sup>1</sup> Sobel

با نتایج پژوهش‌های راهمن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵)؛ سرتیپی و همکاران (۱۴۰۲) و موتی و همکاران<sup>۲</sup>، (۲۰۲۵) همسو می‌باشد. از این نظر که در این پژوهش‌ها یا بر تاثیر مستقیم گرایش کارآفرینانه سازمان و مدیران بر عملکرد نوآورانه شرکت‌ها تاکید شده است؛ مانند پژوهش موتی و همکاران (۲۰۲۵) و یا همزمان نقش ذهنیت کارآفرینانه مدیران و عملکرد نوآورانه در رشد و توسعه پایدار شرکت مورد توجه قرار گرفته است مانند پژوهش راهمن و همکاران (۲۰۲۵). از طرفی در پژوهش راهمن و همکاران (۲۰۲۵) ذهنیت کارآفرینانه مدیران صرفاً از نقطه نظر باورمندی مدیران به رویکردهای کارآفرینانه مورد ملاحظه قرار گرفته است؛ در حالی که در پژوهش حاضر، ذهنیت کارآفرینانه، در قالب پنج بعد خلاقیت، فرصت‌محوری، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری و ارزش‌آفرینی مدنظر بوده است و سعی شده تا تمامی ارتباطات مابین این مولفه‌ها و گویه‌های مربوط به آنها، با عملکرد نوآوری و دوستوانی در هلدینگ شفا دارو مورد بررسی واقع گردد.

فرضیه دوم پژوهش: ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر دوستوانی سازمانی در شرکت هلدینگ شفا دارو تاثیر مستقیم و معناداری دارد. یافته‌های پژوهش گویای آن است که ذهنیت کارآفرینانه مدیران در شرکت هلدینگ شفا دارو به میزان ۰/۴۰۵ بر عملکرد نوآوری در این شرکت موثر است. به عبارت دقیق‌تر حدود ۱۶ درصد از واریانس تغییرات دوستوانی سازمانی در شرکت هلدینگ شفا دارو توسط متغیر ذهنیت کارآفرینانه مدیران تبیین می‌شود. همچنان که شاخص آماره  $t(3/914)$  نشان می‌دهد، این میزان تاثیر در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده است. در شرکتی مانند هلدینگ شفا دارو که با ده‌ها شرکت تابعه دیگر ارتباط ساختاری و ماهوی دارد؛ هر روزه نوعی تنش ذاتی بین بهینه‌سازی فرآیندهای توسعه دارویی موجود و سرمایه‌گذاری بر روی تحقیقات پیشگامانه وجود دارد که دستیابی به تعادل بین کنش‌های بهره‌برداری و کشف فرصت‌ها و قابلیت‌های نوین را با چالش مواجه می‌سازد. در همین راستا می‌توان چنین استنباط نمود که ذهنیت کارآفرینی مدیران این شرکت دارویی، نقش محوری در ایجاد و حفظ دوستوانی سازمانی ایفا می‌کند. این تاثیر را می‌توان از جهات مختلفی مدنظر قرار داد. بر اساس نظریه رفتاری، تصمیم‌گیری مدیران تحت تاثیر چارچوب‌های ذهنی آنان قرار دارد (زهور و همکاران، ۲۰۲۴). مدیران این شرکت دارویی چنانچه از ذهنیت بالای کارآفرینی برخوردار باشند، می‌توانند با تفسیر فعالانه اطلاعات محیطی، همزمان به دنبال شناسایی فرصت‌های نوین برای کشف داروهای جدید و بهبود مستمر فرآیندهای موجود برای کاهش هزینه و زمان توسعه باشند. این مدیران به جای دیدن تعارض بین این دو فعالیت، آنها را مکمل در نظر می‌گیرند. یافته‌های پژوهش در رابطه با این فرضیه با نتایج پژوهش فتوت اسکندری و همکاران (۱۴۰۴) از این نظر که توسعه همزمان قابلیت‌ها و تحمل ریسک حساب‌شده را به عنوان دو مولفه اصلی ذهنیت کارآفرینانه در تعمیق دوستوانی در سازمان مهم و اساسی برشمرده‌اند؛ همراستا می‌باشد. اما یافته‌های پژوهش حاضر گویای تاثیر معنادار سایر مولفه‌های ذهنیت کارآفرینانه اعم از انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری و فرصت-محوری بر دوستوانی سازمانی در هلدینگ شفا دارو داشته است. همچنین یافته‌های پژوهش در این فرضیه با نتایج پژوهش اشمیت و همکاران (۲۰۲۶) در زمینه اهمیت گرایش کارآفرینانه و تاثیر مثبت و معنادار آن بر اکتشاف فرصت‌های جدید، همسویی نشان می‌دهد. اما نتایج این پژوهش بر خلاف پژوهش حاضر، ارتباط

<sup>1</sup> Rahman et al

<sup>2</sup> Mutie et al

معناداری بین گرایش کارآفرینانه و بهره‌برداری از فرصت‌ها و قابلیت‌های فعلی سازمان نشان نداده است. این مغایرت شاید از اینجا ناشی شود که مدیران کارآفرین گاهی به دلیل گرایش ذهنی به نوآوری، به طور ناخودآگاه بهره‌برداری را کمتر ارج می‌نهند؛ این نوعی تورش شناختی محسوب می‌شود: ذهن مدیران مشغول ایده‌های جدید، تمرکز کافی پرداختن به بهبودهای تدریجی فرایندهای فعلی را ندارد.

فرضیه سوم پژوهش: دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد نوآوری در شرکت هلدینگ شفا دارو تاثیر مستقیم و معناداری دارد. یافته‌های پژوهش گویای آن است که دوسوتوانی سازمانی در شرکت هلدینگ شفا دارو به میزان ۰/۳۱۹ بر عملکرد نوآوری در این شرکت موثر است. به عبارت دقیق‌تر حدود ۱۰ درصد از واریانس تغییرات متغیر عملکرد نوآوری در شرکت هلدینگ شفا دارو توسط متغیر دوسوتوانی سازمانی تبیین می‌شود. همچنان که شاخص آماره  $t(3/552)$  نشان می‌دهد، این میزان تاثیر در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده است. در راستای تبیین این یافته، می‌توان ادعان داشت که دوسوتوانی سازمانی در صنعت داروسازی و خصوصاً شرکت هلدینگ شفا دارو، به دلیل ماهیت دوگانه فعالیت‌ها، که از یک سو نیازمند بهینه‌سازی فرآیندهای توسعه، تولید و تجاری‌سازی داروهای موجود است و از سوی دیگر مستلزم سرمایه‌گذاری بلندمدت و پرریسک بر تحقیقات پایه و کشف داروهای تحول‌آفرین است؛ از اهمیت راهبردی ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. عملکرد نوآوری در این شرکت، با معیارهایی چون تعداد داروهای جدید ثبت‌شده، تنوع بخش تحقیق و توسعه شرکت (و شرکت‌های تابعه)، سرعت توسعه و موفقیت در بازار سنجدیده می‌شود. یافته‌های پژوهش در رابطه با این فرضیه با نتایج پژوهش محمدکاسمی و همکاران (۱۴۰۰) همسو می‌باشد. اما به طور مشخص این پژوهش بر نقش میانجی درگیری شغلی بین رهبری دوسوتوان بر عملکرد نوآورانه متمرکز بوده و بخشی از تاثیر بین متغیر دوسوتوانی سازمانی و عملکرد نوآورانه را از مسیر درگیری شغلی تبیین نموده است. همچنین یافته‌های پژوهش کنونی با نتایج پژوهش چانگ و همکاران (۲۰۲۵) از این نظر که هر دو پژوهش بر تاثیر مثبت و معنادار دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد نوآورانه سازمان تاکید داشته‌اند؛ مشابهت نشان می‌دهد؛ از سویی در پژوهش مذکور متغیر دوسوتوانی رهبری و دوسوتوانی سازمانی را به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته و عملکرد نوآورانه شرکت‌ها را به عنوان متغیر وابسته تعریف نموده است (Chung et al, 2025). اما در پژوهش حاضر، متغیر دوسوتوانی سازمانی به عنوان متغیر میانجی تلقی شده و اثر میانجی آن در رابطه بین ذهنیت کارآفرینانه مدیران و عملکرد نوآورانه شرکت، مورد سنجش قرار گرفته است.

فرضیه چهارم پژوهش: ذهنیت کارآفرینانه مدیران بر عملکرد نوآوری در شرکت هلدینگ شفا دارو از طریق (میانجیگری) دوسوتوانی سازمانی، تاثیر مستقیم و معناداری دارد. یافته‌های پژوهش در این بخش دلالت بر آن دارد که متغیر دوسوتوانی سازمانی، بر مبنای مفروضه‌ها و شروط آزمون بارون و کنی، به‌عنوان میانجی‌گر جزئی عمل می‌کند و تاثیر آن در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. در توضیح این یافته پژوهش می‌توان اشاره داشت که در یک هلدینگ دارویی به مانند هلدینگ شفا دارو، که متشکل از چندین شرکت تابعه با تنوع حوزه‌های فعالیت می‌باشد، نقش ذهنیت کارآفرینی مدیران ارشد در سطح هلدینگ، از طریق ایجاد و هدایت دوسوتوانی سازمانی، بر عملکرد نوآوری کل مجموعه تأثیر می‌گذارد. این رابطه زنجیره‌ای را می‌توان بر اساس تلفیقی از نظریه‌های سطح فردی، سازمانی و شبکه‌ای تبیین کرد.

بر اساس نظریات مدیریتی، می‌توان استنباط نمود (Laily et al, 2025) که ویژگی‌های شناختی و ارزشی مدیران ارشد هلدینگ شفا دارو، ادراک آنان از محیط را شکل داده و در نتیجه، انتخاب‌های استراتژیک کلان

این مجموعه دارویی را جهت می‌دهد. مدیران این شرکت، که از ذهنیت کارآفرینی بالایی برخوردارند و پیش از این خصیصه‌های آن برشمرده شد؛ محیط را به‌عنوان عرصه‌ای از فرصت‌های کشف نشده در نظر می‌گیرند. این تفسیر، آنان را به سمت بازطراحی سازمانی و تخصیص منابعی سوق می‌دهد که همزمان به دو هدف متضاد اما مکمل بها دهد: بهره‌برداری از قابلیت‌های سودآور شرکت‌های تابعه موجود و کاوش در فناوری‌های تحول‌آفرین از طریق شرکت‌های تابعه نوپا یا سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌های زیست‌فناوری. این جهت‌گیری استراتژیک دوجبه‌ای، بنیان دوسوتوانی سازمانی در سطح این هلدینگ را پی‌ریزی می‌کند.

ایجاد این دوسوتوانی در ساختار هلدینگ شفادارو، متکی بر نظریه طراحی سازمانی<sup>۱</sup> و مفهوم جداسازی زمینه‌ای است (Chung et al, 2025). مدیران کارآفرین، با درک تفاوت نیازهای عملیاتی شرکت‌های تابعه، به جای تحمیل یک ساختار یکسان، به طراحی تفکیکی می‌پردازند. آنها برای شرکت‌های تابعه بالغ و متمرکز بر بهره‌برداری، ساختارهای متمرکز، فرآیندهای رسمی و سیستم‌های کنترل مبتنی بر کارایی ایجاد می‌کنند تا سودآوری و جریان نقدینگی پایدار را تضمین کنند. در مقابل، برای واحدها یا شرکت‌های تابعه‌ای که مأموریت کاوش در حوزه‌های جدید را بر عهده دارند؛ ساختارهای غیرمتمرکز، انعطاف‌پذیر و فرهنگ‌های کاری آزاد را تقویت می‌کنند که پذیرای ریسک و شکست‌های معقول هستند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می‌شود:

طراحی نظام ارزیابی دوسوتوانی برای مدیران: بر اساس معناداری نقش میانجی‌گری متغیر دوسوتوانی سازمانی (در ارتباط ذهنیت کارآفرینانه مدیران و عملکرد نوآوری) می‌توان در ارزیابی عملکرد سالانه مدیران هلدینگ شفادارو، شاخص‌های هم‌زمان بهره‌برداری از ظرفیت‌های جاری و اکتشاف فرصت‌های جدید گنجانده شود تا به این واسطه تعادلی بین هر دو مولفه دوسوتوانی و مزایای سازمانی آن، در هلدینگ برقرار شود.

ایجاد گروه‌های موازی دوسوتوان در هر واحد عملیاتی: با توجه به معناداری تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد نوآوری در هلدینگ شفادارو می‌توان این پیشنهاد را مطرح نمود که یک تیم مجزا اما متصل به واحد جاری شکل گیرد که وظیفه آن هم‌زمان بهبود تدریجی فرآیندهای موجود و پیگیری پروژه‌های اکتشافی (محصول/خدمت جدید) باشد. این گروه هر چند ماه یکبار با مدیریت ارشد جلسه خروجی برگزار کند تا تضاد منابع مدیریت شده و هر دو نوع نوآوری پشتیبانی شوند.

ایجاد صندوق ایده‌های دوسوتوانانه: بر اساس یافته تأثیر مستقیم ذهنیت کارآفرینانه بر نوآوری، بودجه کوچکی برای پروژه‌هایی اختصاص یابد که مدیران در آن هم بهبود فرآیندهای موجود و هم آزمایش راه‌حل‌های نوین را دنبال می‌کنند.

آموزش سناریوهای تعادل‌محور: با توجه به معناداری تأثیر مثبت ذهنیت کارآفرینانه بر دوسوتوانی سازمانی در هلدینگ شفادارو، کارگاه‌های کوتاه‌مدت برای مدیران برگزار شود که در آن یاد بگیرند چگونه بین نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری روزانه تعادل برقرار کنند.

<sup>1</sup> Organizational Design Theory

<sup>2</sup> Contextual Ambidexterity

**محدودیت‌های پژوهش:** در فرایند انجام پژوهش حاضر برخی از محدودیت‌ها وجود داشته که در نظر گرفتن آن می‌تواند تصویر روشن‌تری از یافته‌های این پژوهش و تعمیم آن به سایر سازمان‌ها ارائه نماید. برخی از مهم‌ترین این محدودیت‌ها عبارتند از:

محدودیت در تمرکز صرف بر سطح تحلیل فردی (مدیران): ذهنیت کارآفرینانه ممکن است در سطوح مختلف سازمانی (تیم‌های کارآفرینانه، فرهنگ کلی سازمان) نیز جاری باشد. بررسی اثرات متقابل ذهنیت کارآفرینانه در سطوح مختلف (فردی، تیمی و سازمانی) می‌تواند دیدگاه جامع‌تری ارائه نماید. سرمایه‌بر بودن شدید نوآوری دارویی: در صنعت داروسازی، فرایند تحقیق و توسعه و تجاری‌سازی یک محصول جدید با هزینه‌های سرسام‌آور و دوره بازگشت سرمایه بسیار طولانی همراه است. ماهیت هزینه‌بر نوآوری دارویی به گونه‌ای که حتی مدیران با ذهنیت بسیار کارآفرینانه نیز ممکن است مجبور شوند بسیاری از فرصت‌های نوآورانه را نادیده بگیرند. این محدودیت صنعتی ممکن است قدرت تبیین مدل پژوهش را کاهش داده باشد.

محدودیت در تعمیم‌پذیری نتایج به سایر صنایع: پژوهش حاضر صرفاً در یک هلدینگ دارویی انجام شده است؛ بنابراین یافته‌ها ممکن است به محیط‌های با فناوری پایین‌تر یا ساختار متفاوت مدیریتی قابل تعمیم نباشد.

محدودیت در اندازه‌گیری ذهنیت کارآفرینانه با پرسشنامه: از آنجا که پژوهش کمی و مبتنی بر پرسشنامه خودگزارشی بوده، احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان (تمایل به نمایش ذهنیت مطلوب‌تر) وجود داشته و نمی‌توان رفتار واقعی مدیران را خارج از پرسشنامه سنجید.

محدودیت در مقطعی بودن داده‌ها: داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص جمع‌آوری شده است؛ بنابراین نمی‌توان رابطه علی بلندمدت میان ذهنیت کارآفرینانه و بهبود تدریجی نوآوری را با قطعیت اثبات کرد.

**تعارض منافع:** برای ارائه مطالب و نگارش این مقاله هیچ گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی، دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بیطرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

## References

- Alharthi, S. (2025). Developing enterprise performance and sustainability in SMEs through entrepreneurship leadership, innovation, analytical thinking and creativity. *Discover Sustainability*, 6(1), 801.
- AlKhamees, S. B., & Durugbo, C. M. (2025). Organisational ambidexterity and innovation: a systematic review and unified model of 'CODEC' management priorities. *Management Review Quarterly*, 75(4), 3813-3887.
- Alnuhait, M., Alqurashi, N. F., Abdullatif, G. Z., Maash, M. S., Fagieha, R., Alshareef, H., ... & Alhifany, A. A. (2024). Exploring Entrepreneurship in Pharmacy: Attitudes and Perceptions Among Saudi Pharmacists and Students. *Integrated Pharmacy Research and Practice*, 1-8.

- Alsafadi, Y., & Aljuhmani, H. Y. (2024). The influence of entrepreneurial innovations in building competitive advantage: the mediating role of entrepreneurial thinking. *Kybernetes*, 53(11), 4051-4073.
- Anser, M. K., Shahzad, M. F., & Xu, S. (2024). Exploring the nexuses between international entrepreneurship and sustainable development of organizational goals: mediating role of artificial intelligence technologies. *Environment, Development and Sustainability*, 1-27.
- Chen, Q., Wang, C. H., & Huang, S. Z. (2021). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. In *Inside the changing business of China* (pp. 72-96). Routledge.
- Chung, K., Zhang, T. J., & Wu, W. P. (2025). Unlocking innovation in SMEs with a contingent approach: How does leadership ambidexterity promote organizational ambidexterity and innovation performance?. *Industrial Marketing Management*, 131, 227-240.
- Espinoza, E. L. O., Ayala, A. C. N., Ramos, S. E., Soto, F. C., & Vilela, A. J. M. (2023). Design Thinking as a tool for fostering innovation and entrepreneurship. *Salud, Ciencia y Tecnología*, (3), 368.
- Faraji, N., Amani, S., & Aminnia, N. (2021). Entrepreneurial Thinking: Conceptualization and Presentation of a Scale for Its Measurement. [*Journal Name Missing*], 9(2), 87-96. (in persian)
- Fotovat skandari, A., Mohammadkazemi, R., Razavi, S. M., & Tayebnia, M. R. (2025). Investigating Research Trends in International Business Performance and Entrepreneurial Ecosystems (A Bibliometric Approach). *Industrial Technology Development Quarterly*, 23(61), 97-126. (in persian)
- Hosseini By, A., Mohammadkazemi, R., Davari, A., & Soltani Nejad, N. (2025). Factors Affecting the Creation of Entrepreneurial Businesses with the Help of Artificial Intelligence; A Bibliometric Study. *Iranian Journal of Management Sciences*, 20(77), 153-174. (in persian)
- Hosseini, S. A., & Razavi, S. M. (2024). The Role of Entrepreneurial Leadership in Developing Open Innovation in Iran's Pharmaceutical Industry: An Analysis of the Mediating Role of Organizational Dynamic Capabilities. *Innovation in Medical Sciences Quarterly*, 9(2), 45-60. (in persian)
- Hosseinzadeh Pasikhani, M. S., Hassanzadeh Samarin, T., Moazen Jamshidi, M., & Moazenzadeh Jamshidi, M. (2022). The Effect of Ambidextrous Leadership on Job Crafting with Emphasis on the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and the Moderating Role of Organizational Social Exchange. *Transformation Management Journal*, 14(2), 150-175. (in persian)
- Jamali, Behruz. Mohammadkazemi, Reza. Yadollahi farsi, Jahangir. Mobini, Ali (2018). "Theories of opportunity creation and effective entrepreneurial actions in opportunity creation context". *Journal of Decision Science Letters*. Vol. 7, No 1. pp: 443 -454. (in persian)
- Khalilnejad, S. (2024). The Relationship between Exploratory Learning and Organizational Ambidexterity with the Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation in

- Tourism Industry Platforms. *Entrepreneurship Research Quarterly*, 3(1), 77-92. (in persian)
- Kuratko, D. F., Fisher, G., & Audretsch, D. B. (۲۰۲۳). Unraveling the entrepreneurial mindset in life sciences: Drivers of innovation performance in pharmaceutical firms. *Journal of Business Venturing*, ۳۸(۴), ۱۲۵-۱۰۶
- Laily, N., Mahargiono, P. B., Sari, J., & Anantamongkolkul, C. (2025). Exploring the Mediating Role of Organizational Ambidexterity between Entrepreneurial Orientation and Business Performance in SMEs. *Journal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 12(1), 43-56.
- Mohammadkazemi, R., Talebi, K., Davari, A., & Dehghan Najmabadi, A. (2021). Designing an Empowerment Model for Knowledge-Based Small and Medium Enterprises Using the DEMATEL Approach. *Iranian Journal of Management Sciences*, 16(61). (in persian)
- Mohammadkazemi, R., Talebi, K., Davari, A., & Dehghan, A. (2021). Investigating the Effect of Business Model Innovation on Creating Competitive Advantage with the Mediating Role of Entrepreneurial Capability (Case Study: Knowledge-Based Companies in the ICT Field). *Entrepreneurship Development Scientific-Research Quarterly*, 14(2), 321-329. (in persian)
- Munizu, M., Alam, S., Pono, M., & Riyadi, S. (2024). Do digital marketing, integrated supply chain, and innovation capability affect competitiveness, and creative industry performance?. *International Journal of Data & Network Science*, 8(2).
- Mutie, M., Andayani, D., Anna, Y. D., & Khanna, G. (2025). Entrepreneurial Leadership and Innovation Capabilities for Startup Growth in Emerging Digital Markets. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 4(2), 193-199.
- Nafisi, F., & Mohammadmazemi, Reza. (2024). Providing an open innovation model for high-tech startups in the unit of industries related to information technology. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(4), 159-172. doi: 10.22075/ijnaa.2023.29764.4339. (in persian)
- Oduro, S. (2024). Eco-innovation and SMEs' sustainable performance: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 248-279.
- Pournemati, M. (2024). The Impact of Dynamic Capabilities on Company Performance with Innovation Capability and Competitive Advantage and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(31), 1247-1266. (in persian)
- Rahman, A. W. A., Widiyatmoko, T., & Rakhmansyah, M. (2025). The influence of entrepreneurial mindset and innovation on startup growth in the digital era. *Startupreneur Business Digital (Sabda Journal)*, 4(1), 73-80.
- Saleh, R. H., Durugbo, C. M., & Almahamid, S. M. (2023). What makes innovation ambidexterity manageable: a systematic review, multi-level model and future challenges. *Review of Managerial Science*, 17(8), 3013-3056.
- Sartipi, S., Mohammadkazemi, R., Ahmadpour Dariani, M., & Sakhdari, K. (2023). Identifying the Service Design Framework in ICT Startups Using Thematic Analysis. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 20(Special Issue), 521-543. (in persian)

- Schmidt, J. L., Oro, I. M., Begnini, S., & Carvalho, C. E. (2026). Organizational ambidexterity and entrepreneurial orientation: the path to high performance in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 16(2), 280-299.
- Seifollahi, N., & Hassanzadeh, T. (2022). Investigating the Effect of Knowledge Leadership on Organizational Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Journal of Skill Training*, 12(2), 1-24. (in persian)
- Seo, D., Bryson, J. M., & Williams, M. (2026). Nonprofit sector ambidexterity: a framework for understanding innovation and strategy change in nonprofit organizations. *Public Management Review*, 28(3), 655-677.
- Talebi, K., Mohammadkazemi, R., & Alizadeh, M. (2019). The Impact of Entrepreneurial Team Structural Characteristics on the Performance of Active Businesses in the Information Technology Industry: Explaining the Role of Environment and Entrepreneurial Network. *Entrepreneurship Development Scientific-Research Quarterly*, 12(3)(44), Fall 2019. (in persian)
- Usman, F. O., Kess-Momoh, A. J., Ibeh, C. V., Elufioye, A. E., Ilojiyanya, V. I., & Oyeyemi, O. P. (2024). Entrepreneurial innovations and trends: A global review: Examining emerging trends, challenges, and opportunities in the field of entrepreneurship, with a focus on how technology and globalization are shaping new business ventures. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 552-569.
- Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L. (2024). Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 82-109.
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of total quality management practices on financial and operational performance of hospitals. *Sustainability*, 15(21), 15430.
- Zhang, F., & Xi, L. (2021). An evaluation model for the innovation and entrepreneurship thinking ability of college students based on neural network. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16(2), 188-204.