نوع مقاله: پژوهشی
صفحات ۳۳۶ – ۲۹۹

مدل‌سازی مفهومی چرخش کارآفرینانه در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی ایرانی: رویکرد تحلیل مضمون

آرش رادمهر [۱]
مهرداد حسینی شکیب [۲]
علی داوری [۳]

چکیده

چرخش کارآفرینانه به عنوان تغییر جهت‌دهی استراتژیک مبتنی بر یادگیری تأییدشده، به یک قابلیت حیاتی برای استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی در مواجهه با محیط‌های متغیر و عدم‌اطمینان بالا تبدیل شده است. در حالی که پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر اکوسیستم‌های کارآفرینی غربی و استارتاپ‌های محصول‌محور متمرکز بوده‌اند، پویایی‌های زمینه‌ای چرخش در اقتصادهای نوظهور مانند ایران، به‌ویژه در استارتاپ‌های خدماتی، همچنان کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. از سوی دیگر، چرخش به‌عنوان یک تصمیم سرنوشت‌ساز، همواره با مسئولیت پذیری مدیران و بنیانگذاران استارتاپ ها و ملاحظات اخلاقی در قبال ذی‌نفعان (کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و جامعه) همراه است که در مدلها و ادبیات موجود کمتر به آن پرداخته شده است. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف، به تدوین یک مدل مفهومی زمینه‌مند از چرخش کارآفرینانه برای استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی در ایران می‌پردازد. این مطالعه با بهره‌گیری از چارچوب تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیقی با ۱۵ نفر از بنیانگذاران و مدیران استارتاپ‌های خدماتی اینترنتی در تهران انجام داد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۴۳۰ نقل‌قول معنادار گردید که از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ۱۳۵ کد مجزا، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده (شاخص) و ۸ مضمون فراگیر (بعد) تقلیل یافت. یافته‌ها یک مدل مفهومی هشت‌بعدی شامل: (۱) محرک‌های درونی و بیرونی چرخش، (۲) انواع چرخش، (۳) فرآیند تصمیم‌گیری چرخش، (۴) اثرات تعامل با ذی‌نفعان، (۵) اکوسیستم استارتاپ، (۶) نهادینه سازی تغییر، (۷) هوش رقابتی، و (۸) پیامدها و عملکرد چرخش را آشکار می سازد. علاوه بر این، یک مدل فرآیندی از چرخش ترسیم شد که مراحل متوالی از شناسایی محرک تا پیامدهای عملکردی را نشان می‌دهد. این پژوهش با زمینه‌مندسازی چرخش کارآفرینانه در چشم‌انداز نهادی و فرهنگی منحصربه‌فرد ایران، به توسعه نظریه کارآفرینی کمک می کند و پیامدهای عملی برای بنیانگذاران، سرمایه گذاران و سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد. تحلیل مضامین نشان می‌دهد که ملاحظات اخلاقی (شفافیت با ذی‌نفعان، مسئولیت‌پذیری و حمایت در قبال کارکنان و مشتریان، و انصاف در تخصیص منابع) به‌طور ضمنی در بطن ابعاد «تعامل با ذی‌نفعان»، «رهبری»، «پیامدها» و «نهادینه‌سازی تغییر» حضور دارند. مدل ارائه‌شده چارچوبی جامع برای درک زمان، چرایی و چگونگی چرخش در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی در ایران فراهم می‌آورد.

واژگان کلیدی

چرخش کارآفرینانه، پیوت استراتژیک، استارتاپ اینترنتی خدماتی، تحلیل مضمون، اخلاق کارآفرینی، اکوسیستم استارتاپی ایران.

---

۱. دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
Email: arash.radmehr@iau.ac.ir
۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. (نویسنده مسئول)
Email: mehrdad.shakib@kiau.ac.ir
۳. دانشیار گروه کسب وکار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
Email: ali_davari@ut.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۶/۴ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۸/۲۷

طرح مسأله

در دهه‌های اخیر، استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی به عنوان موتورهای قدرتمند نوآوری و تحول اقتصادی ظهور کرده‌اند و با بهره‌گیری از بسترهای دیجیتال، بازارهای جدیدی ایجاد کرده و صنایع مستقر را متحول ساخته‌اند (Ries,2011; Blank,2013). برخلاف استارتاپ‌های محصول‌محور، استارتاپ‌های خدماتی با چالش‌های متمایزی مواجه‌اند که ریشه در ماهیت ناملموس خدمات، هم‌زمانی تولید و مصرف، و نقش محوری تعامل با مشتری در هم‌آفرینی ارزش دارد (Nelson,2012). این ویژگی‌ها، استارتاپ‌های خدماتی را به‌ویژه در برابر نوسانات بازار، تغییرات ترجیحات مشتریان و پویایی‌های رقابتی آسیب‌پذیر می‌سازد و آن‌ها را به قابلیت‌های استراتژیک چابک و تطبیقی نیازمند می‌کند (Hampel, Tracey & Weber,2020; McDonald & Gao,2019).

در میان این قابلیت‌های تطبیقی، چرخش کارآفرینانه[1] به عنوان یک تغییر جهت‌دهی ساختاریافته مبتنی بر یادگیری تأییدشده، توجه قابل توجهی را در محافل علمی و عملی به خود جلب کرده است. ریس (Ries,2011) چرخش را به عنوان مکانیزمی محوری در چارچوب استارتاپ ناب مفهوم‌سازی کرد که به کسب‌وکارها امکان می‌دهد فرضیه‌های مدل کسب‌وکار خود را از طریق آزمایش‌های تکراری و بازخورد مشتریان، به‌طور سیستماتیک مورد آزمون و اصلاح قرار دهند. پژوهش‌های بعدی این مفهوم‌سازی را گسترش داده و انواع مختلف چرخش (Bajwa, Wang, & Nguyen,2020; Bajwa et al.,2017)، محرک‌ها و پیشایندها (Camuffo et al.,2020; Grimes,2018)، و پیامدهای عملکردی (Morgan et al.,2020) را شناسایی کرده‌اند.

با وجود این رشد چشمگیر ادبیات، شکاف‌های قابل‌توجهی همچنان باقی است. نخست، بخش زیادی از ادبیات چرخش در بسترهای کارآفرینی غربی شکل گرفته و توجه اندکی به چگونگی تأثیر عوامل نهادی، فرهنگی و اقتصادی در اقتصادهای نوظهور بر فرآیندها و پیامدهای چرخش شده است. دوم، تمرکز غالب بر استارتاپ‌های محصول‌محور یا فناوری‌محور، ویژگی‌ها و چالش‌های منحصربه‌فرد استارتاپ‌های خدماتی را تحت‌الشعاع قرار داده است. سوم، مدل‌های موجود اغلب بر اصول جهانی تأکید دارند در حالی که از ابعاد و شاخص‌های زمینه‌مند[2] که منعکس‌کننده واقعیت‌های کارآفرینی محلی هستند، غفلت می‌کنند. چهارم، اگرچه چرخش ذاتاً یک تصمیم سرنوشت‌ساز با پیامدهای گسترده برای ذی‌نفعان است، اما ادبیات موجود به طور

1. Entrepreneurial Pivot
2. Context Oriented

نظام‌مند به ملاحظات اخلاقی حاکم بر این تصمیم و فرآیند آن نپرداخته است. چرخش نه تنها یک انتخاب استراتژیک، بلکه یک عمل اخلاقی است که در آن بنیان‌گذار در قبال کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و جامعه مسئولیت دارد.

ایران به عنوان یک زمینه مطالعاتی به‌ویژه آموزنده برای بررسی چرخش کارآفرینانه محسوب می‌شود. اکوسیستم استارتاپی ایران در دهه گذشته رشد قابل‌توجهی داشته و استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی متعددی در حوزه‌هایی نظیر فین‌تک، تجارت الکترونیک، حمل‌ونقل و خدمات منزل ظهور کرده‌اند (رحمت‌سرشت و همکاران، ۱۴۰۱). با این حال، این اکوسیستم در چشم‌اندازی نهادی پیچیده شامل نوسانات اقتصادی، نوسانات نرخ ارز، تحریم‌های بین‌المللی و عدم‌قطعیت‌های نظارتی فعالیت می‌کند. این شرایط، همزمان محدودیت‌ها و فرصت‌هایی را برای چرخش کارآفرینانه ایجاد می‌کند و ایران را به محیطی ایدئال برای زمینه‌مندسازی و بسط نظریه‌های موجود چرخش تبدیل می‌سازد.

آثار مشابه در حوزه اخلاق و چرخش کارآفرینانه، عمدتاً بر دو جنبه متمرکز بوده‌اند. نخست، مسئولیت‌پذیری در قبال ذی‌نفعان: هامپل و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای کیفی بر روی پروژه Impossible، نشان دادند که استارتاپ‌ها هنگام چرخش با مقاومت جوامع کاربری مواجه می‌شوند و برای مدیریت این بحران هویتی، از استراتژی‌هایی مانند «آشکارسازی آسیب‌پذیری» و «اسطوره سازی از مأموریت» استفاده می‌کنند تا اعتماد را بازسازی کنند. دوم، دوگانگی اخلاقی در فرآیند کارآفرینی: هاگ و همکاران (۲۰۲۴) چارچوبی مفهومی ارائه داده‌اند که نشان می‌دهد مسئولیت اخلاقی کارآفرین در تمام مراحل (از تولید ایده تا مدیریت کسب‌وکار) حضور دارد و بنیان‌گذاران میان وظایف اخلاقی (وظیفه‌گرایی) و ارزیابی پیامدها (غایت‌گرایی) در نوسان هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که جنبه اخلاقی چرخش، اگرچه به‌طور صریح در پرسش‌های مصاحبه پژوهش حاضر مطرح نشده، اما به‌عنوان یک «رشته پنهان» در تجربیات بنیان‌گذاران قابل ردیابی است.

بدین جهت، نوآوری و مشارکت نظری این پژوهش در سه سطح تبیین شده است:

نخست، نوآوری زمینه‌مند: برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً در بسترهای غربی و بر استارتاپ‌های محصول‌محور متمرکز بوده‌اند، این پژوهش نخستین تلاش نظام‌مند برای تدوین مدل مفهومی و کاربردی چرخش کارآفرینانه به طور خاص برای استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی در ایران است. این زمینه‌مندی، امکان شناسایی ابعاد و شاخص‌های بومی را فراهم می‌کند که در مدل‌های جهانی غایب یا کم‌رنگ هستند.

دوم، نوآوری روش‌شناختی: این پژوهش از تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره می‌گیرد که اگرچه روشی شناخته‌شده است، اما با لحاظ چهار سطح تحلیل

فرد، تیم، سازمان و محیط و ترکیب آن با تلفیق سه پژوهش کیفی پیشین (متن‌کاوی، فراترکیب و تحلیل مضمون) و استفاده از داده های تجربی از ۱۵ خبره، رویکردی نوآورانه در حوزه چرخش کارآفرینانه محسوب می‌شود.

سوم، نوآوری مفهومی: این پژوهش با شناسایی هشت بُعد (شامل «اکوسیستم استارتاپ»، «هوش رقابتی» و «اثرات تعامل با ذی‌نفعان») و ارائه یک مدل فرآیندی هفت‌مرحله‌ای، چارچوبی جامع‌تر از مدل‌های پیشین ارائه می‌دهد. به‌ویژه، این پژوهش نشان می‌دهد که ملاحظات اخلاقی (مانند شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انصاف در قبال ذی‌نفعان) به‌طور ضمنی و در بطن ابعاد «تعامل با ذی‌نفعان» و «نهادینه‌سازی تغییر» حضور دارند و می‌توانند به‌عنوان یک بُعد پنهان اما حیاتی در فرآیند چرخش در نظر گرفته شوند.

لذا پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف‌ها، به پرسش زیر پاسخ می‌دهد: «مدل مفهومی چرخش کارآفرینانه در استارتاپ های اینترنتی خدماتی در ایران چگونه است؟» با بهره‌گیری از رویکرد کیفی تحلیل مضمون، این مطالعه بر مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از بنیانگذاران و مدیران استارتاپ های خدماتی اینترنتی استوار شده است. هدف پژوهش دوگانه است: نخست، تدوین یک مدل مفهومی زمینه‌مند که ابعاد، شاخص‌ها و کدهای چرخش کارآفرینانه را در استارتاپ‌های خدماتی اینترنتی ایران به تصویر بکشد؛ و دوم، ارائه یک مدل فرآیندی که مراحل متوالی و عوامل مؤثر بر چرخش را در این بافت ترسیم کند.

۱. پیشینه پژوهش

۱-۱. چرخش کارآفرینانه: مبانی مفهومی

مفهوم چرخش کارآفرینانه از جنبش عمل‌گرای استارتاپ ناب نشأت گرفته است. ریس (Ries,2011) چرخش را به عنوان «یک تغییر جهت دهی ساختاریافته برای آزمون فرضیه بنیادین جدید درباره محصول، استراتژی و موتور رشد» تعریف کرد. این تعریف، چرخش را به عنوان پاسخی عمدی و مبتنی بر شواهد به یادگیری تأییدشده جایگذاری می‌کند و آن را از تغییرات شهودی یا واکنشی متمایز می‌سازد.

پژوهش‌های بعدی این مفهوم‌سازی را با تأکید بر ابعاد هویتی، ارتباطی، شناختی و عاطفی چرخش گسترش داده‌اند. هامپل و همکاران (Hampel et al.,2020) نشان دادند که چرخش نه تنها شامل تغییرات عملیاتی، بلکه بازتعریف روایت‌های سازمانی و روابط با ذی‌نفعان است. گرایمز (Grimes,2018) چالش های شناختی و عاطفی چرخش را برجسته کرد و نشان داد بنیانگذاران هنگام مواجهه با نیاز به انحراف از چشم‌انداز اولیه خود، با تهدیدات هویتی و مقاومت روان‌شناختی مواجه می‌شوند. مک‌دونالد و گائو (McDonald & Gao,2019) میان چرخش‌های

واکنشی (ناشی از کاهش عملکرد یا تهدیدات بیرونی) و چرخش های پیش دستانه (در پاسخ به فرصت‌های نوظهور) تمایز قائل شدند و نشان دادند که نوع دوم با پیامدهای برتر همراه است.

پژوهش‌ها همچنین گونه‌شناسی‌های مختلفی از چرخش ارائه داده‌اند. ریس (Ries,2011) ده نوع چرخش را پیشنهاد کرد که شامل چرخش ارزش پیشنهادی، چرخش کانال توزیع، چرخش بخش مشتری و چرخش مدل درآمدی است. باجوا و همکاران (Bajwa et al.,2017) این گونه‌شناسی را از طریق مطالعه‌ای بر روی ۴۹ استارتاپ نرم‌افزاری مورد آزمون و بسط قرار دادند و دریافتند که چرخش نیاز مشتری (۱۲ درصد) و چرخش بخش مشتری (۱۵ درصد) شایع ترین انواع هستند. این گونه‌شناسی‌ها به‌طور جمعی، ماهیت چندوجهی چرخش را نشان می‌دهند که شامل تغییرات در ارزش پیشنهادی، بازارهای هدف، مدل‌های درآمدی، فناوری‌ها و معماری‌های سازمانی است.

۱-۲. محرک‌ها و پیشایندهای چرخش

پژوهش‌های گسترده‌ای به بررسی عواملی پرداخته‌اند که تصمیمات چرخش را تسریع می‌کنند. بازخورد منفی مشتریان به عنوان پراستنادترین محرک ظاهر می‌شود، به‌گونه‌ای که استارتاپ‌ها در پاسخ به شواهدی دال بر عدم تناسب محصول–بازار دست به چرخش می‌زنند (Blank,2013; Ries,2011). باجوا و همکاران (Bajwa et al.,2017) دریافتند که واکنش منفی مشتری و مدل کسب‌وکار معیوب، شایع‌ترین محرک‌ها هستند و در بیش از ۶۰ درصد از استارتاپ‌های مورد مطالعه مشاهده شدند.

فراتر از محرک‌های مرتبط با مشتری، پژوهش‌ها طیف وسیعی از پیشایندهای دیگر را نیز شناسایی کرده‌اند. کاموفو و همکاران (Camuffo et al.,2020) نشان دادند که استارتاپ‌هایی که رویکرد علمی به تصمیم‌گیری را اتخاذ می‌کنند (فرموله‌سازی فرضیه‌های ابطال‌پذیر و انجام آزمایش‌های دقیق)، به احتمال بیشتری چرخش مؤثر و به‌موقع را تجربه می‌کنند. مورگان و همکاران (Morgan et al.,2020) نقش شوک‌های برون‌زا مانند همه‌گیری کووید–۱۹ را در وادار کردن کسب‌وکارها به چرخش‌های سریع و اغلب موقت برجسته کردند. شرایط بازار خارجی، شامل پویایی های رقابتی، تغییرات نظارتی و تحولات فناورانه نیز به عنوان محرک های مهم شناسایی شده‌اند (Hampel et al.,2020; McDonald & Gao,2019).

عوامل درونی نیز نقش تعیین کننده‌ای دارند. ویژگی های بنیانگذار، از جمله تجربه قبلی، سوگیری‌های شناختی و سبک‌های تصمیم‌گیری، هم بر تمایل به چرخش و هم بر اثربخشی پیامدهای چرخش تأثیر می‌گذارند (Grimes,2018; Zenger,2021). ترکیب تیم، فرهنگ سازمانی و در دسترس بودن منابع نیز فرآیند چرخش را شکل می‌دهند؛ به‌گونه‌ای که

کسب‌وکارهایی با مازاد سازمانی بیشتر و قابلیت‌های پویای قوی‌تر، احتمال بیشتری برای چرخش موفق دارند (Teece,2014; Shepherd & Gruber,2020).

۱-۳. چرخش در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی

در حالی که پژوهش‌های چرخش عمدتاً بر استارتاپ‌های محصول‌محور یا فناوری‌محور متمرکز بوده است، استارتاپ های اینترنتی خدماتی ویژگی های متمایزی دارند که نیاز به توجه ویژه دارد. نلسون (Nelson,2012) مشاهده کرد که استارتاپ‌های خدماتی با چالش‌های خاصی مرتبط با ناملموسی خدمات، هم زمانی تولید و مصرف، و محوریت تجربه مشتری در خلق ارزش مواجه‌اند. این ویژگی‌ها پیامدهای متعددی برای چرخش دارند.

نخست، ماهیت ناملموس خدمات، تعریف و اندازه گیری آنچه «حداقل محصول قابل عرضه» (MVP) نامیده می‌شود را دشوارتر می کند، زیرا نمونه‌های اولیه خدماتی اغلب شامل تعاملات زنده با مشتریان هستند تا آزمایش های پیش از عرضه. دوم، هم‌زمانی تولید و مصرف به این معناست که چرخش های خدماتی باید در زمان واقعی اجرا شوند و مشتریان تغییرات را در حین وقوع تجربه کنند. سوم، محوریت تعامل با مشتری ایجاب می کند که چرخش های خدماتی ذاتاً ارتباطی‌تر و کمتر مبادله‌ای باشند و نیازمند مدیریت دقیق ذی‌نفعان باشند.

با وجود این ویژگی های متمایز، ادبیات مربوط به چرخش در استارتاپ های اینترنتی خدماتی همچنان اندک است. بیشتر مطالعات، چرخش را در استارتاپ‌های نرم‌افزاری (Bajwa et al.,2017; Ghezzi,2018)، شرکت‌های فناورانه (Camuffo et al.,2020) یا بافت‌های عمومی استارتاپی بدون تمایز بین کسب‌وکارهای محصولی و خدماتی بررسی کرده‌اند. این شکاف در زمینه اقتصادهای نوظهور، که در آن استارتاپ‌های خدماتی اینترنتی اغلب تحت شرایط نهادی و اقتصادی متفاوتی فعالیت می‌کنند، به‌ویژه مشهود است.

۱-٤. چرخش کارآفرینانه در اقتصادهای نوظهور

بستر کارآفرینی اقتصادهای نوظهور مجموعه‌ای از شرایط را ایجاد می‌کند که پویایی‌های چرخش را به گونه ای شکل می دهد که ممکن است با بسترهای غربی تفاوت داشته باشد. نظریه نهادی نشان می‌دهد که قواعد رسمی و غیررسمی بازی – شامل چارچوب‌های نظارتی، ثبات سیاسی و هنجارهای فرهنگی – به‌طور قابل توجهی بر رفتار کارآفرینانه تأثیر می گذارند (North,1990; Bruton, Ahlstrom, & Li,2010). در اقتصادهای نوظهور، کارآفرینان اغلب با خلأهای نهادی، محدودیت های منابع و نوسانات بازار مواجه‌اند که عدم‌اطمینان را تشدید کرده و تصمیم‌گیری استراتژیک را شکل می‌دهد.

اکوسیستم استارتاپی ایران نمونه‌ای از این پویایی‌هاست. با وجود رشد قابل‌توجه در دهه

گذشته، استارتاپ‌های خدماتی اینترنتی ایران با چالش‌هایی از جمله تحریم‌های بین‌المللی که دسترسی به سرمایه و فناوری خارجی را محدود می کند، نوسانات ارزی که عدم اطمینان اقتصادی ایجاد می کند، و پیچیدگی های نظارتی که بر عملیات کسب‌وکار تأثیر می گذارد، دست‌وپنجه نرم می کنند (رحمت‌سرشت و همکاران، ۱۴۰۱). این شرایط به‌طور هم‌زمان فشارهایی برای چرخش ایجاد می کند (زیرا کسب‌وکارها باید با محیط های به‌سرعت در حال تغییر سازگار شوند) و محدودیت‌هایی بر چرخش تحمیل می‌کند (زیرا منابع برای آزمایش و بازپیکربندی محدود است).

ابعاد فرهنگی چرخش کارآفرینانه نیز شایسته توجه است. فرهنگ کارآفرینی ایران که با شبکه های اجتماعی قوی، مکانیسم های اعتماد غیررسمی و سازگاری با ابهام نهادی مشخص می‌شود (رحمت‌سرشت و همکاران، ۱۴۰۱)، ممکن است بر نحوه درک بنیانگذاران از محرک‌های چرخش و پاسخ به آن‌ها و نیز نحوه مدیریت روابط با ذی‌نفعان در طول چرخش تأثیر بگذارد. این عوامل فرهنگی نشان می دهد که مدل های چرخش توسعه یافته در بسترهای غربی برای کاربرد در ایران نیازمند زمینه‌مندسازی و بسط هستند.

۱-۵. ملاحظات اخلاقی در چرخش کارآفرینانه : مسئولیت پذیری، شفافیت و مدیریت روابط با ذی‌نفعان

در سال های اخیر، پژوهش های حوزه اخلاق کارآفرینی نشان داده‌اند که بنیان گذاران در تصمیمات سرنوشت‌سازی مانند چرخش، با «دوگانگی اخلاقی» میان وظایف (مانند شفافیت با ذی‌نفعان) و پیامدها (مانند بقای کسب‌وکار) مواجه می‌شوند. چرخش، به‌عنوان یک تغییر بنیادین، ذاتاً روابط با ذی‌نفعانی را که به هویت و مأموریت اولیه استارتاپ وابسته بودند، تهدید می کند و مدیریت اخلاقی این روابط به یک چالش کلیدی تبدیل می‌شود. با این حال، ادبیات موجود چرخش کارآفرینانه کمتر به این پرسش پرداخته است که بنیان گذاران چگونه ملاحظات اخلاقی (مانند مسئولیت‌پذیری، شفافیت و انصاف) را در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای چرخش وارد می کنند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل مضمون، نه تنها ابعاد شناختی و استراتژیک چرخش را شناسایی می کند، بلکه به‌طور ضمنی نشان می دهد که ملاحظات اخلاقی در بطن ابعادی مانند «تعامل با ذی‌نفعان» و «نهادینه‌سازی تغییر» حضور دارند.

در سال های اخیر، پژوهش های حوزه اخلاق کارآفرینی نشان داده‌اند که بنیان گذاران در تصمیمات سرنوشت‌سازی مانند چرخش، با «دوگانگی اخلاقی» میان وظایف (مانند شفافیت با ذی‌نفعان) و پیامدها (مانند بقای کسب‌وکار) مواجه می‌شوند(Hägg et al. ,2024). چرخش، به‌عنوان یک تغییر بنیادین، ذاتاً روابط با ذی‌نفعانی را که به هویت و مأموریت اولیه استارتاپ وابسته بودند، تهدید می کند و مدیریت اخلاقی این روابط به یک چالش کلیدی تبدیل

می‌شود(Hampel et al.,2020). با این حال، ادبیات موجود چرخش کارآفرینانه کمتر به این پرسش پرداخته است که بنیان‌گذاران چگونه ملاحظات اخلاقی (مانند مسئولیت‌پذیری، شفافیت و انصاف) را در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای چرخش وارد می‌کنند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل مضمون، نه تنها ابعاد شناختی و استراتژیک چرخش را شناسایی می‌کند، بلکه به‌طور ضمنی نشان می‌دهد که ملاحظات اخلاقی در بطن ابعادی مانند «تعامل با ذی‌نفعان» و «نهادینه‌سازی تغییر» حضور دارند.

در پژوهشی که به‌تازگی توسط زاهدیان‌نژاد و همکاران (۲۰۲۵) انجام شده است، الگوی کسب‌وکار اخلاقی در استارتاپ‌های ناب طراحی شده و اصولی مانند پاسخگویی، انطباق‌پذیری، درستکاری و احترام به‌عنوان ارکان اصلی کسب‌وکار اخلاقی معرفی شده‌اند . این یافته‌ها نشان می‌دهد که ملاحظات اخلاقی، اگرچه ممکن است به‌طور صریح در فرآیند چرخش مطرح نشوند، اما به‌عنوان یک زیربنای پنهان در تعامل با ذی‌نفعان و نهادینه‌سازی تغییر حضور دارند.

۱-٦. مدل‌های پیشین و شکاف‌های پژوهشی

در مطالعات پیشین، ابعاد و مدل‌هایی از مفهوم چرخش کارآفرینانه ارائه شده است، از جمله : پویایی‌های شناختی و تصمیم‌گیری، نوآوری و پیکربندی مدل کسب‌وکار، اعتبارسنجی و توسعه مشتری، قابلیت های سازمانی و چابکی منابع، پویایی تیم، رهبری و فرهنگ، و سنجش عملکرد و یادگیری تأییدشده. با این وجود، برای درک چیستی چرخش، توسعه مدل و مفهوم چرخش کارآفرینانه از منظر نظری و عملیاتی و مدیریت مناسب فرآیند پیچیده چرخش کارآفرینانه و هچنین لحاظ ابعاد اخلاق در تصمیم گیری و مسئولیت پذیری در فرآیند تغییر حاصل چرخش، نیاز به یک مدل جامع است که از طریق تلفیق ادبیات بین‌المللی توسعه یافته و اعتبارسنجی و بسط زمینه‌مند برای بافت‌های ملی خاص (ایران) توسعه یافته باشد.

فلذا، مطالعات قبلی در ادبیات بین‌المللی ریشه دارند و فاقد داده‌های تجربی از استارتاپ‌های خدماتی اینترنتی ایران هستند. پژوهش حاضر با استوارسازی تحلیل بر تجربه و تخصص محلی استارتاپ ها در ایران، در عین بهره‌گیری و بسط بینش‌های این مطالعات پیشین، در سه سطح تحلیل، فرد، تیم و سازمان و همچنین توجه به ابعاد اخلاقی و مسئولیت پذیری مدیران و بنیانگذاران استارتاپها به این شکاف می‌پردازد. به‌طور مشخص، ما از مصاحبه‌های عمیق با بنیانگذاران و مدیران برای شناسایی ابعاد، شاخص‌ها و کدهای زمینه‌مند که منعکس‌کننده چالش‌ها و پویایی‌های منحصربه‌فرد مدل چرخش در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی ایران است، بهره می‌گیریم.

۲. روش تحقیق

۲-۱. طرح و رویکرد پژوهش

این پژوهش از طرح تحقیق کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون به عنوان رویکرد تحلیلی اصلی بهره می برد. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها (مضامین) درون داده‌های کیفی است که ضمن حفظ انعطاف پذیری، از دقت نظام‌مند برخوردار است (Braun & Clarke,2006). ما از چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) پیروی کردیم: (۱) آشنایی با داده ها، (۲) ایجاد کدهای اولیه، (۳) جستجوی مضامین، (۴) بازبینی مضامین، (۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین، و (۶) تدوین گزارش.

رویکرد کیفی به چند دلیل برای این پژوهش مناسب است. نخست، چرخش کارآفرینانه پدیده ای پیچیده و وابسته به بافت است که از طریق بررسی عمیق تجربیات و دیدگاه های مشارکت‌کنندگان به بهترین شکل قابل درک است. دوم، پژوهش با هدف شناسایی شاخص های اختصاصی از طریق مصاحبه با خبرگان و تدوین یک مدل مفهومی مبتنی بر بافت بومی انجام می شود که نیازمند تحلیل تفسیری دقیق به جای آزمون فرضیه است. سوم، پژوهش به دنبال تکمیل و بسط پژوهش‌های کمّی و ترکیبی پیشین با ارائه بینش‌های غنی و زمینه‌مند است.

۲-۲. جامعه و نمونه‌گیری

جامعه پژوهش شامل بنیانگذاران و مدیران استارتاپ های اینترنتی خدماتی در ایران بود. مشارکت‌کنندگان از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند تا تنوع در بخش‌های صنعت، عمر استارتاپ و تجربه چرخش کارآفرینانه تضمین شود. معیارهای ورود شامل: (۱) تجربه به عنوان بنیانگذار یا مدیر ارشد در یک استارتاپ اینترنتی خدماتی، (۲) مشارکت فعال در حداقل یک تصمیم چرخش استراتژیک، و (۳) داشتن حداقل سه سال تجربه در اکوسیستم استارتاپی بود.

نمونه نهایی شامل ۱۵ مشارکت کننده بود که هر یک نماینده یک استارتاپ خدماتی اینترنتی مجزا بودند. جمع آوری داده ها تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد – به عبارت دیگر، تا زمانی که اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌های اضافی به دست نیامد (Glaser & Strauss,1967). جدول ۱ مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ها و استارتاپ‌های آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مشخصات مشارکت‌کنندگان

نام استارتاپ	سمت سازمانی	سابقه کاری (سال)	مدرک	حوزه تخصصی	کد
اتاقک	مدیر و بنیانگذار	۱۶	لیسانس	گردشگری	E1
قسطانه	مدیر و بنیانگذار	۱۴	دکترا	فین‌تک	E2
واش لین	مدیر و بنیانگذار	۵	لیسانس	خشکشویی	E3
دکتر کارآفرینی	مدیر و بنیانگذار	۱۲	دکترا	مشاوره	E4
پلاک	مدیر و بنیانگذار	۱۳	ارشد	خدمات منزل	E5
دکتر بادی	مدیر و بنیانگذار	۲	لیسانس	رژیم و سلامت	E6
بست یونیفای	مدیر و بنیانگذار	۴	لیسانس	فین‌تک	E7
برندس	مدیر و بنیانگذار	۵	ارشد	پوشاک	E8
موبایل آباد	مدیر و بنیانگذار	۱۰	لیسانس	موبایل	E9
نکسو	مدیر و بنیانگذار	۳	لیسانس	خدمات منزل	E10
اقیانوس آبی	مدیر و بنیانگذار	۳	دکترا	تبلیغات	E11

نام استارتاپ	سمت سازمانی	سابقه کاری (سال)	مدرک	حوزه تخصصی	کد
ایوند	مدیر و بنیانگذار	۱۵	لیسانس	برگزاری رویداد	E12
استاد سلام	مدیر و بنیانگذار	۱۵	لیسانس	آموزش	E13
میدون	مدیر و بنیانگذار	۷	لیسانس	مشاوره	E14
هوم ویزیت	مدیر و بنیانگذار	۷	لیسانس	فیزیوتراپی	E15

۲-۳. گردآوری داده‌ها

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق که بین سال‌های ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۵ انجام شد، گردآوری گردید. مصاحبه‌ها با راهنمای سؤالات باز طراحی شده‌اند تا تجربیات مشارکت‌کنندگان را در مورد چرخش کارآفرینانه، از جمله چالش‌ها، فرآیندهای تصمیم‌گیری، محرک‌ها و پیامدها آشکار سازند. پروتکل مصاحبه حوزه‌های زیر را پوشش می‌داد: (۱) چالش های استارتاپ و تغییرات استراتژیک، (۲) نگرش نسبت به استارتاپ ناب و چرخش، (۳) محرک‌ها و پیشایندهای چرخش، (۴) فرآیندهای تصمیم‌گیری در چرخش کارآفرینانه، (۵) اجرا و پیامدهای چرخش، (۶) تاثیر پویایی تیم و مدیریت ذی‌نفعان، و (۷) نظرخواهی در مورد عوامل محیطی و اکوسیستمی.

سؤالات مصاحبه در قالب نیمه‌ساختاریافته و طراحی شده براساس ادبیات موضوع و همچنین در راستای سوالات و اهداف این پژوهش، به مشارکت‌کنندگان اجازه می‌داد تا مسائل نوظهور را مطرح کنند و مصاحبه‌گر را برای کسب بینش‌های عمیق‌تر به کاوش بیشتر سوق دهد. مصاحبه‌ها به زبان فارسی (زبان مادری مشارکت‌کنندگان و مصاحبه‌گر) انجام شد و بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامید. همه مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط صوتی شد و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی گردید.

۲-٤. تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با پیروی از چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) و با بهره‌گیری از حساسیت نظری و بینش‌های مفهومی مطالعات پیشین انجام شده است. تحلیل به صورت تکراری (مکرر) انجام شد و بین کدگذاری، توسعه مضامین و اصلاح مفهومی حرکت می‌کرد.

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها. متن مصاحبه‌ها بارها خوانده و بازخوانی شد تا درک جامعی از تجربیات مشارکت‌کنندگان به دست آید. برداشت‌های اولیه ثبت شد و ۴۳۰ نقل‌قول معنادار به عنوان واحدهای بالقوه تحلیل استخراج گردید. در این مرحله به مرور ادبیات پیشین برای حساس‌سازی پژوهشگران به مفاهیم مرتبط، نیز پرداخته شد.

مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه. با استفاده از رویکرد استقرایی، متن مصاحبه‌ها به‌طور سیستماتیک کدگذاری شد تا بخش های معنادار مرتبط با چرخش کارآفرینانه شناسایی شود. فرآیند کدگذاری ۱۸۳ کد اولیه را شناسایی کرد که پس از پالایش و ادغام تکراری، به ۱۳۵ کد مجزا تقلیل یافت. نمونه کدها عبارت بودند از: «بازخورد منفی مشتریان»، «نوسانات بازار»، «سوگیری‌های شناختی بنیانگذار»، «تخصیص مجدد منابع»، «فشار ذی‌نفعان» و «یادگیری تأییدشده».

مرحله ۳: جستجوی مضامین. کدهای اولیه بر اساس ارتباطات و شباهت‌های معنایی و مفهومی در مضامین بالقوه سازماندهی شدند. از طریق نقشه برداری موضوعی و خوشه بندی، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده (شاخص) شناسایی شد که هر یک کدهای مرتبط را در دسته‌های معنادار گروه‌بندی می‌کرد. به عنوان مثال، مضمون سازمان‌دهنده «شرایط بازار و کسب‌وکار» از ترکیب کدهایی مانند «تلاطم بازار»، «نوسانات نرخ ارز»، «بازارهای نوظهور»، «اشباع بازار» و «شرایط جنگی و کرونا» شکل گرفت.

مرحله ٤: بازبینی مضامین. مضامین سازمان دهنده شناسایی شده برای اطمینان از انسجام درونی (کدهای درون هر مضمون از ارتباط معنایی برخوردار بودند) و تمایز بیرونی (مضامین از یکدیگر متمایز بودند) مورد بازبینی قرار گرفتند. مضامین همپوشان ادغام شدند و مضامینی که از انسجام کافی برخوردار نبودند، بازتعریف یا حذف شدند. به عنوان مثال، «شکل گیری کسب‌وکار» و «تغییر مدل تجاری» به دلیل همپوشانی معنایی در مضمون «پیکربندی مجدد منابع و مدل تجاری» ادغام شدند. این فرآیند منجر به شناسایی ۸ مضمون فراگیر (بعد) گردید.

مرحله ۵: تعریف و نام گذاری مضامین. هر مضمون فراگیر به دقت تعریف شد و ارتباط آن با سؤال پژوهش و چارچوب نظری پیشین به‌صراحت بیان گردید. تعاریف، ماهیت هر مضمون و مضامین سازمان‌دهنده و کدهای تشکیل‌دهنده آن را در بر می‌گرفت.

مرحله ٦: تدوین گزارش. مرحله نهایی شامل تلفیق یافته ها در یک روایت منسجم، شامل توسعه یک مدل مفهومی و یک مدل فرآیندی از چرخش بود. مدل مفهومی ۸ بعد، ۳۲ شاخص و ۱۳۵ کد را در یک ساختار سلسله مراتبی ارائه می دهد. مدل فرآیندی نیز مراحل متوالی چرخش کارآفرینانه را از شناسایی محرک تا پیامدهای عملکردی ترسیم می‌کند.

۲-۵. اعتمادپذیری و دقت

برای اطمینان از اعتمادپذیری یافته‌ها و همچنین اطمینان از انسجام درونی و تمایز بیرونی در بازبینی و انتخاب مضامین، راهبردهای متعددی به کار گرفته شد. اعتبار (Credibility) از طریق درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها، کدگذاری تکراری و بررسی توسط مشارکت‌کنندگان (که در آن یافته‌ها با سه خبره و مشارکت‌کننده به اشتراک گذاشته شد) افزایش یافت. قابلیت انتقال (Transferability) با ارائه توصیفات غنی از مشارکت‌کنندگان، بافت و فرآیند تحلیلی پشتیبانی شد. قابلیت تأیید (Confirmability) از طریق مثلث‌سازی در چندین منبع داده – مصاحبه‌ها، مطالعات پیشین و ادبیات گسترده ۱۸۱ مقاله – تضمین گردید. همچنین فرآیند کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل بازبینی شد که به پایایی بین کدگذار بالایی دست یافتند (کاپای کوهن = ۰.۸۷).

۳. یافته‌ها

یافته‌ها بر اساس چارچوب شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه می‌شوند. ابتدا خروجی هر مرحله و سپس مدل‌های مفهومی و فرآیندی نهایی چرخش کارآفرینانه ارائه می‌گردد.

۳-۱. مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

مرحله آشنایی شامل خواندن مکرر متن ۱۵ مصاحبه بود که در مجموع حدود ۲۴۰ صفحه متن را شامل می شد. خوانش اولیه با هدف درک جامع تجربیات مشارکت کنندگان در مورد چرخش، چالش‌ها، فرآیندهای تصمیم‌گیری و پیامدها انجام شد. بر روی نقل‌قول‌های برجسته، موضوعات تکراری و حوزه‌های بالقوه برای تحلیل عمیق‌تر یادداشت‌برداری شد. این مرحله همچنین شامل مرور ادبیات موضوع و پژوهش های قبلی برای حساس‌سازی پژوهشگران به مفاهیم و روابط بالقوه مرتبط بود.

از طریق این فرآیند، ۴۳۰ نقل قول معنادار به عنوان واحدهای بالقوه تحلیل استخراج شد. این نقل‌قول‌ها توصیفات مشارکت‌کنندگان را از محرک‌های چرخش، فرآیندهای تصمیم‌گیری، چالش‌های اجرا و پیامدهای عملکردی در بر می‌گرفت. نقل‌قول‌های زیر بعنوان نمونه و

نشان‌دهنده غنای داده‌هاست:

* مشارکت‌کننده ۲E (فین‌تک): «برای ما نظر مشتریان مهمه. در طی سالها متوجه شدیم برای اینکه بفهمیم چه چیزی مانع استقبال مشتریان ما میشه سیستم جمع آوری داده و شاخص های مناسب بزاریم. تغییر در قیمت و تامین مالی ما بخاطر بازخورد مکرر مشتریامون بود.»

* مشارکت کننده ۵E (خدمات منزل): «از روی انتقاد مشتریان فهمیدیم چه خدماتی رو به استارتامون اضافه یا حذف کنیم و اینکه قیمتگذاری مون رو رقابتی تر تعیین کنیم. البته این بازخوردها باید اعتبارسنجی بشه و شدت و تکرار و سود و ضررش بررسی بشه.»

* مشارکت‌کننده ۹E (خدمات موبایل): «بازار به سرعت تغییر کرد و مدل کسب‌وکار اولیه ما منسوخ شد. باید سریع تصمیم می گرفتیم که چرخش کنیم یا پافشاری. فشار زیاد بود، اما یاد گرفتیم که چرخش به موقع بهتر از چسبیدن لجوجانه به یک برنامه در حال شکست است.»

این نقل‌قول‌ها و نمونه‌های مشابه، مواد خام برای کدگذاری و توسعه مضامین بعدی را فراهم کردند.

۳-۲. مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

فرآیند کدگذاری به‌طور سیستماتیک بخش‌های معنادار را از متن مصاحبه‌ها شناسایی و به کدهای مربوطه نسبت داد. با استفاده از رویکرد استقرایی، ۱۸۳ کد اولیه شناسایی شد. از طریق مقایسه و گروه‌بندی تکراری، این کدها پالایش و به ۱۳۵ کد مجزا تقلیل یافتند. جدول ۲ نمونه‌هایی از فرآیند کدگذاری را نشان می‌دهد.

جدول ۲ – نمونه فرآیند کدگذاری: از نقل‌قول تا کد

کد نهایی	کد اولیه	نقل‌قول	مشارکت‌کننده
بازخورد منفی مشتریان	تحلیل بازخورد مشتریان	«ما فهمیدیم که باید سیستم جمع‌آوری داده و شاخص‌های مناسب بزاریم تا بفهمیم چه چیزی مانع استقبال مشتریان می‌شود»	(فین‌تک) E2
بازخورد منفی مشتریان	تنظیم خدمات بر اساس بازخورد	«از روی انتقاد مشتریان فهمیدیم چه خدماتی رو اضافه یا حذف کنیم»	خدمات) E5 (منزل
عوامل اقتصادی	فشار محیطی خارجی	«تحریم‌های اقتصادی و نوسانات ارزی ما را مجبور کرد استراتژی قیمت‌گذاری و بازار هدف را بازنگری کنیم»	(فین‌تک) E7

کد نهایی	کد اولیه	نقل‌قول	مشارکت‌کننده
تلاطم بازار	تغییر بازار	«بازار به سرعت تغییر کرد و مدل کسب‌وکار اولیه ما منسوخ شد»	E9 (خدمات (موبایل
رفتار رقبا	پاسخ به رقبا	«وقتی رقبا با قیمت‌های پایین‌تر و خدمات سریع‌تر وارد بازار شدند، مجبور شدیم مدل تحویل را کاملاً تغییر دهیم»	E3 (خشکشویی)
پویایی‌های درونی تیم	مقاومت تیم	«وقتی پیشنهاد تغییر از B2C به B2B را مطرح کردیم، از تیم مقاومت دیدیم. آن‌ها به چشم‌انداز اولیه وابسته بودند»	E1 (گردشگری)
عوامل نظارتی	تغییر نظارتی	«محیط نظارتی تغییر کرد و مجبور شدیم برای حفظ انطباق، پیشنهاد خدمات را تغییر دهیم»	E11 (تبلیغات)
ارزیابی داده‌محور سیگنال	پایش عملکرد	«سیستمی برای پایش مستمر شاخص‌های کلیدی توسعه دادیم تا علائم هشداردهنده زودهنگام نیاز به تغییر جهت را تشخیص دهیم»	E13 (آموزش)

۱۳۵ کد نهایی طیف گسترده‌ای از مفاهیم را پوشش می‌دادند که در سه دسته کلی بر اساس نزدیکی معنایی به سؤال پژوهش سازماندهی شدند. این دسته ها بنیان توسعه مضامین بعدی را تشکیل دادند:

دسته ۱: محرک‌ها و پیشایندهای چرخش کارآفرینانه

شامل: بازخورد منفی مشتریان، کاهش تقاضا، عوامل اقتصادی (نوسانات ارزی، تورم)، تلاطم بازار، تغییرات فناورانه، رفتار رقبا، تغییرات نظارتی، فشار سرمایه‌گذار، محدودیت‌های منابع، شرایط کرونا و جنگ، تغییرات نظارتی.

دسته ۲: فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای چرخش کارآفرینانه

شامل: اعتبارسنجی محرک، شناسایی و ارزیابی سیگنال، تولید و ارزیابی گزینه ها، پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار، تخصیص مجدد منابع، تعامل با ذی‌نفعان، آزمایش‌گری، ارزیابی امکان‌پذیری، هماهنگی تیم، مدیریت ریسک، زمان‌بندی چرخش، اجرای چرخش.

دسته ۳: پیامدها و نتایج چرخش کارآفرینانه

شامل: پیامدهای مالی (رشد درآمد، سودآوری، جذب سرمایه)، پیامدهای غیرمالی (رضایت

مشتری، موقعیت بازار، تصویر برند)، یادگیری سازمانی، سازگاری تیم، بقا، رشد، مزیت رقابتی، شکست، خروج.

۳-۳. مرحله سوم: جستجوی مضامین

۱۳۵ کد بر اساس شباهت های معنایی و مفهومی در مضامین بالقوه سازماندهی شدند. از طریق نقشه‌برداری موضوعی و خوشه‌بندی، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده (شاخص) شناسایی شد. جدول ۳ مضامین سازمان‌دهنده و کدهای تشکیل‌دهنده آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳ – مضامین سازمان‌دهنده و کدهای تشکیل‌دهنده

کدهای تشکیل‌دهنده (نمونه)	مضمون سازمان‌دهنده (شاخص)
تلاطم بازار، نوسانات نرخ ارز، بازارهای نوظهور، اشباع بازار، شرایط جنگی و کرونا	شرایط بازار و کسب‌وکار
تورم، ناپایداری نرخ ارز، بیکاری، تغییرات اجتماعی، تغییرات رفتار مصرف‌کننده	عوامل اقتصادی و اجتماعی
تغییرات مقررات، الزامات مجوز، هزینه‌های انطباق، ابهام قانونی، سیاست‌های دولتی	عوامل نظارتی و قانونی
فناوری‌های نوظهور، به‌روزرسانی پلتفرم، زیرساخت فناوری، تحول دیجیتال	تغییرات فناورانه
رقبای جدید، چرخش رقبا، قیمت‌گذاری رقابتی، تمایز خدمات، هوش رقابتی	رفتار رقبا
شکایات مشتریان، شاخص‌های ریزش، تعامل پایین، نظرات منفی، انتقاد مشتریان	بازخورد منفی مشتریان
کاهش فروش، کاهش تقاضا، انقباض بازار، فصلی بودن، تغییرات ترجیحات مصرف‌کننده	کاهش تقاضا
خوش‌بینی بیش‌ازحد، تعهد روبه‌رشد، سوگیری تأیید، مغالطه هزینه غرق‌شده، ریسک‌گریزی	سوگیری‌های شناختی بنیانگذار
تجربه قبلی استارتاپی، تخصص حوزه، دانش صنعت، یادگیری کارآفرینانه، چرخش‌های قبلی	دانش و تجربه بنیانگذار

کدهای تشکیل‌دهنده (نمونه)	مضمون سازمان‌دهنده (شاخص)
انسجام تیم، ارتباطات، شفافیت نقش‌ها، تنوع مهارت، تعهد، مقاومت در برابر تغییر	عوامل داخلی تیم
سرمایه محدود، فشار سرمایه‌گذار، مشکلات جریان نقدینگی، در دسترس بودن تأمین مالی، کمبود منابع	محدودیت‌های منابع و تأمین مالی
یادگیری از شکست، آزمایش‌گری، تأمل، مستندسازی، رویه‌های سازگاری	یادگیری سازمانی
تشخیص سیگنال، اعتبارسنجی محرک، جمع‌آوری داده، تحلیل شاخص‌ها، آزمون فرضیه	تشخیص و اعتبارسنجی محرک
تولید گزینه‌های جایگزین، ارزیابی امکان‌پذیری، تحلیل هزینه–فایده، برنامه‌ریزی سناریو	تولید و ارزیابی گزینه‌ها
تغییر ارزش پیشنهادی، تغییر مدل درآمدی، تغییر کانال، تغییر معماری خدمات	پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار
بازتخصیص منابع مالی، تخصیص مجدد سرمایه انسانی، بازسازی فرآیند، تغییرات مشارکتی	تخصیص مجدد منابع
ارتباط با سرمایه‌گذار، جمع‌آوری بازخورد مشتریان، روابط با تأمین‌کنندگان، مشارکت کارکنان	تعامل با ذی‌نفعان
آزمونMVP ، آزمونA/B ، اعتبارسنجی نمونه اولیه، پروژه‌های پایلوت، بهبود تدریجی	اعتبارسنجی آزمایشی
برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، مدیریت زمان‌بندی، هماهنگی تیم	اجرای پیاده‌سازی
رشد درآمد، سودآوری، کاهش هزینه، جذب سرمایه، افزایش ارزش‌گذاری	پیامدهای مالی
رضایت مشتری، تصویر برند، موقعیت بازار، روحیه کارکنان، اعتماد ذی‌نفعان	پیامدهای غیرمالی
بقا، رشد، سهم بازار، موقعیت رقابتی، تاب‌آوری	عملکرد و بقا

کدهای تشکیل‌دهنده (نمونه)	مضمون سازمان‌دهنده (شاخص)
چرخش به‌موقع، پاسخ تأخیری، سرعت اجرا، توالی تغییرات	زمان‌بندی و سرعت چرخش
اندازه تیم، تنوع مهارت، تجربه، قابلیت سازگاری، قابلیت رهبری	ظرفیت و قابلیت تیم
دسترسی به شبکه‌ها، زیرساخت بازار، سازمان‌های پشتیبان، در دسترس بودن استعداد	عوامل اکوسیستم خارجی
مستندسازی، انتقال دانش، رویه‌های تکراری، حافظه سازمانی	نهادینه‌سازی یادگیری
تحلیل صنعت، پایش رقبا، حسگری بازار، اطلاعات استراتژیک	هوش رقابتی
تقاضاهای سرمایه‌گذار، انتظارات شریک، نیازهای مشتری، نگرانی‌های کارکنان	فشار ذی‌نفعان
مجوزها، استانداردها، الزامات گزارش‌دهی، پایش انطباق	انطباق نظارتی
شفافیت، ساخت روایت، هم‌ترازی ذی‌نفعان، استراتژی ارتباطی	ارتباطات چرخش
ارزیابی ریسک، برنامه‌ریزی کاهش، استراتژی‌های اضطراری، گزینه‌های بازگشت	مدیریت ریسک
تحمل شکست، جهت‌گیری یادگیری، گشودگی به تغییر، ایمنی روان‌شناختی	فرهنگ آزمایش‌گری

۳-٤. مرحله چهارم: بازبینی مضامین

مضامین سازمان‌دهنده برای اطمینان از انسجام درونی (کدهای درون هر مضمون از ارتباط معنایی برخوردار بودند) و تمایز بیرونی (مضامین از یکدیگر متمایز بودند) مورد بازبینی قرار گرفتند. مضامین همپوشان ادغام شدند و مضامینی که از انسجام کافی برخوردار نبودند، بازتعریف یا حذف شدند. برای مثال، «شکل‌گیری کسب‌وکار» و «تغییر مدل تجاری» به دلیل همپوشانی معنایی در مضمون «پیکربندی مجدد منابع و مدل تجاری» ادغام شدند.

این فرآیند بازبینی روابط میان مضامین سازمان‌دهنده را شناسایی کرد و به ظهور هشت مضمون فراگیر (بعد) انجامید. جدول ۴ نگاشت مضامین سازمان‌دهنده به مضامین فراگیر را نشان می‌دهد.

جدول ۴ – نگاشت مضامین سازمان‌دهنده به مضامین فراگیر

مضامین سازمان‌دهنده (شاخص‌ها)	مضمون فراگیر (بعد)
شرایط بازار و کسب‌وکار؛ عوامل اقتصادی و اجتماعی؛ عوامل نظارتی و قانونی؛ تغییرات فناورانه؛ رفتار رقبا؛ بازخورد منفی و رضایت مشتریان؛ کاهش تقاضا؛ سوگیری‌های شناختی بنیانگذار؛ محدودیت‌های منابع و تأمین مالی؛ عوامل داخلی تیم	محرک‌های درونی و بیرونی چرخش
پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار؛ تغییر ارزش پیشنهادی؛ تغییر مدل درآمدی؛ تغییر کانال؛ تغییر معماری خدمات؛ تغییر بخش بازار؛ چرخش کامل؛ چرخش پروژه جانبی	انواع چرخش
تشخیص و اعتبارسنجی محرک؛ تولید و ارزیابی گزینه‌ها؛ اعتبارسنجی آزمایشی؛ اجرای پیاده‌سازی؛ مدیریت ریسک و انصاف؛ زمان‌بندی و سرعت چرخش	فرآیند تصمیم‌گیری چرخش
تعامل و شفافیت با ذی‌نفعان؛ ارتباطات چرخش؛ فشار ذی‌نفعان؛ ظرفیت و قابلیت تیم	اثرات تعامل با ذی‌نفعان
عوامل اکوسیستم خارجی؛ انطباق نظارتی؛ مسئولیت اجتماعی؛ هوش رقابتی؛ نهادینه‌سازی یادگیری	اکوسیستم استارتاپ
یادگیری سازمانی؛ ظرفیت و قابلیت تیم؛ مسئولیت پذیری در برابر کارکنان و تیم؛ فرهنگ آزمایش‌گری؛ نهادینه‌سازی یادگیری	نهادینه‌سازی تغییر
هوش رقابتی؛ حسگری بازار؛ تحلیل صنعت؛ اطلاعات استراتژیک	هوش رقابتی
پیامدهای مالی؛ پیامدهای غیرمالی و اخلاقی؛ عملکرد و بقا؛ محدودیت‌های منابع و تأمین مالی	پیامدها و عملکرد چرخش

برای اطمینان از اعتمادپذیری شناسایی مضامین، یافته‌های اولیه با سه مشارکت‌کننده به اشتراک گذاشته شد و بازخورد آن ها منجر به اصلاحات جزئی در تعاریف مضامین و افزودن چند مثال روشن‌گر گردید.

۳-۵. مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین

هر مضمون فراگیر به دقت تعریف شد و ارتباط آن با سؤال پژوهش و چارچوب نظری پیشین به‌صراحت بیان گردید. جدول ۵ تعاریف و ویژگی‌های کلیدی هر مضمون فراگیر را ارائه می‌دهد.

جدول ۵ – مضامین فراگیر: تعاریف و ویژگی‌های کلیدی

مضمون فراگیر	تعریف	ویژگی‌های کلیدی
محرک‌های درونی و بیرونی چرخش	رویدادها، شرایط و نیروهای درونی و بیرونی که نیاز به تغییر جهت استراتژیک را در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی آغاز می‌کنند	شامل سیگنال‌های بازار، شرایط اقتصادی، تغییرات نظارتی، بازخورد و رضایت مشتریان، اقدامات رقبا، عوامل شناختی بنیانگذار و پویایی‌های داخلی تیم. این محرک‌ها می‌توانند پیش‌دستانه (فرصت‌جویانه) یا واکنشی (پاسخ به تهدید یا شکست) باشند.
انواع چرخش	اشکال مختلف تغییر جهت استراتژیک که استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی دنبال می‌کنند، از تنظیمات تدریجی تا تحولات بنیادین	شامل تغییرات در مدل کسب‌وکار، ارزش پیشنهادی، مدل درآمدی، کانال‌های توزیع، معماری خدمات و بخش‌های مشتری. انواع چرخش از نظر دامنه (جزئی در برابر اساسی) و زمان‌بندی (واکنشی در برابر پیش‌دستانه) متفاوت هستند.
فرآیند تصمیم‌گیری چرخش	مراحل شناختی، تحلیلی و رویه‌ای که از طریق آن بنیانگذاران و تیم‌ها محرک‌ها را ارزیابی، گزینه‌های جایگزین تولید و تصمیم می‌گیرند که آیا و چگونه چرخش کنند	شامل تشخیص و اعتبارسنجی سیگنال، تولید و ارزیابی گزینه‌ها، اعتبارسنجی آزمایشی (مثلاً MVP آزمون ریسک. با هر دو تحلیل عقلانی، اخلاقی و برنامه‌ریزی اجرا و مدیریت ، قضاوت شهودی مشخص می‌شود.
اثرات تعامل با ذی‌نفعان	تأثیر ذی‌نفعان – شامل سرمایه‌گذاران، مشتریان، کارکنان، شرکا و ناظران – بر فرآیند چرخش و تأثیر چرخش بر آن‌ها	شامل تعامل و شفافیت با ذی‌نفعان (ارتباطات، هم‌ترازی، مشارکت)، فشار ذی‌نفعان (تقاضاها و انتظارات) و ظرفیت تیم و سازمان برای مدیریت روابط با ذی‌نفعان در طول تغییر است.
اکوسیستم استارتاپ	عوامل محیطی و نهادی گسترده‌تری که بافت و امکانات چرخش را در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی ایران شکل می‌دهند	شامل : بازیگران اکوسیستم خارجی (شبکه‌ها، سازمان‌های پشتیبان، استعداد)، الزامات انطباق نظارتی، مسئولیت پذیری اجتماعی، قابلیت‌های هوش رقابتی و نهادینه‌سازی شیوه‌های یادگیری در درون اکوسیستم.

مضمون فراگیر	تعریف	ویژگی‌های کلیدی
نهادینه‌سازی تغییر	فرآیندهایی که از طریق آن تجربیات چرخش در رویه‌های سازمانی، قابلیت‌ها و فرهنگ نهادینه می‌شوند و چرخش مؤثرتر را در طول زمان امکان‌پذیر می‌سازند	شامل یادگیری سازمانی از تجربیات چرخش، توسعه قابلیت تغییر و ظرفیت تیم، مسئولیت پذیری در برابر تیم، پرورش فرهنگ آزمایش‌گری و سازگاری، و نهادینه‌سازی شیوه‌های یادگیری (مثلاً مستندسازی، رویه‌های تأمل) است.
هوش رقابتی	پایش و تحلیل سیستماتیک اطلاعات بازار، رقبا و صنعت برای اطلاع‌رسانی به تصمیم‌گیری‌های چرخش و موقعیت‌یابی استراتژیک	شامل پایش محیطی، تحلیل رقبا، پایش روندهای صنعت و استفاده از داده‌ها و تحلیل‌ها برای تشخیص سیگنال‌های زودهنگام نیاز به چرخش است.
پیامدها و عملکرد چرخش	پیامدهای مالی، غیرمالی و استراتژیک چرخش برای استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی	شامل پیامدهای مالی (درآمد، سود، سرمایه‌گذاری)، پیامدهای غیرمالی و اخلاقی (رضایت مشتری، تصویر برند)، شاخص‌های عملکرد (بقا، رشد، سهم بازار) و اثرات پایدار بر تاب‌آوری و قابلیت سازمانی است.

۳-٦. مرحله ششم: تدوین گزارش

مرحله نهایی شامل تلفیق یافته ها در دو مدل مکمل بود: (۱) یک مدل مفهومی شامل ساختار سلسله‌مراتبی ابعاد، شاخص‌ها و کدها؛ و (۲) یک مدل فرآیندی که مراحل متوالی چرخش و تعاملات میان ابعاد را ترسیم می‌کند.

۳-٦-۱. مدل مفهومی چرخش کارآفرینانه

مدل مفهومی شامل هشت مضمون فراگیر (بعد)، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده (شاخص) و ۱۳۵ کد است. جدول ۶ ساختار کامل را ارائه می‌دهد.

جدول ۶ – مدل مفهومی چرخش کارآفرینانه در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی

نمونه کدها	مضامین سازمان‌دهنده (شاخص‌ها)	مضمون فراگیر (بعد)
»تلاطم بازار«، »نوسانات نرخ ارز«، »تغییرات نظارتی«، »فناوری‌های نوظهور«، »فعالیت رقبا«، »شکایات مشتریان«، »کاهش فروش«، »تعهد روبه‌رشد«، »محدودیت‌های تأمین مالی«، »مقاومت تیم«	شرایط بازار و کسب‌وکار؛ عوامل اقتصادی و اجتماعی؛ عوامل نظارتی و قانونی؛ تغییرات فناورانه؛ رفتار رقبا؛ بازخورد منفی مشتریان؛ کاهش تقاضا؛ سوگیری‌های شناختی بنیانگذار؛ رضایت مشتریان؛ محدودیت‌های منابع و تأمین مالی؛ عوامل داخلی تیم	۱ .محرک‌های درونی و بیرونی چرخش
»بازطراحی ارزش پیشنهادی«، »تغییر مدل درآمدی«، »تغییر کانال توزیع«، »بازطراحی ارائه خدمات«، »تغییر بازار هدف«، »تحول کامل مدل کسب‌وکار«، »چرخش پروژه جانبی«	پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار؛ تغییر ارزش پیشنهادی؛ تغییر مدل درآمدی؛ تغییر کانال؛ تغییر معماری خدمات؛ تغییر بخش بازار؛ چرخش کامل؛ چرخش پروژه جانبی	۲ .انواع چرخش
»تشخیص سیگنال«، »تحلیل هزینه–فایده«، »آزمون«MVP ، »آزمون «A/B، »برنامه‌ریزی عملیاتی«، »ارزیابی ریسک«، »پاسخ به‌موقع«، »سرعت اجرا«	تشخیص و اعتبارسنجی محرک؛ تولید و ارزیابی گزینه‌ها؛ اعتبارسنجی آزمایشی؛ اجرای پیاده‌سازی؛ مدیریت ریسک؛ انصاف در تخصیص منابع؛ زمان‌بندی و سرعت چرخش	۳ .فرآیند تصمیم‌گیری چرخش
»هم‌ترازی سرمایه‌گذار«، »ادغام بازخورد مشتریان«، »همکاری با شرکا«، »مشارکت کارکنان«، »ارتباطات شفاف«، »مدیریت انتظارات ذی‌نفعان«	تعامل با ذی‌نفعان؛ ارتباطات چرخش؛ فشار ذی‌نفعان؛ ظرفیت و قابلیت تیم؛ شفافیت با ذینفعان؛ شبکه ارتباطات	۴ .اثرات تعامل با ذی‌نفعان
»دسترسی به شبکه‌ها«، »سازمان‌های پشتیبان«، »دسترسی به استعداد«، »الزامات مجوز«، »پایش انطباق«، »حسگری بازار«، »تحلیل صنعت«	عوامل اکوسیستم خارجی؛ انطباق نظارتی؛ خلق مشترک ؛ ساختار رقابتی ؛ مسئولیت اجتماعی در قبال اکوسیستم؛ ساختار حمایتی	۵ .اکوسیستم استارتاپ

مضمون فراگیر (بعد)	مضامین سازمان‌دهنده (شاخص‌ها)	نمونه کدها
۶ .نهادینه‌سازی تغییر	یادگیری سازمانی؛ رهبری و قابلیت تیم؛ فرهنگ آزمایش‌گری؛ مسئولیت پذیری در برابر تیم و کارکنان؛ نهادینه‌سازی یادگیری	»یادگیری از شکست»، «رویه‌های تأمل»، «توسعه مهارت»، «قابلیت تغییر»، «تحمل شکست»، «مستندسازی»، «انتقال دانش«
۷ .هوش رقابتی	تجربه قبلی؛ مدیریت داده و دانش؛ حسگری بازار؛ تحلیل صنعت؛ اطلاعات استراتژیک؛ تحلیل هزینه منفعت ؛ بازخورد مستمر	»پایش رقبا»، «تحلیل روند بازار»، «پایش محیطی»، «تحلیل داده‌های استراتژیک»، «سیگنال‌های هشداردهنده زودهنگام«
۸ .پیامدها و عملکرد چرخش	پیامدهای مالی؛ پیامدهای غیرمالی؛ عملکرد و بقا؛ رضایت ذینفعان؛ مسئولیت پذیری اخلاقی؛ محدودیت‌های منابع و تأمین مالی	»رشد درآمد»، «سودآوری»، «جذب سرمایه»، «رضایت مشتری»، «تصویر برند»، «سهم بازار»، «بقا»، «تاب‌آوری»، «مزیت رقابتی«

۳-۶-۲. مدل فرآیندی چرخش کارآفرینانه

بر اساس مدل مفهومی توسعه یافته در این پژوهش و همچنین تجربیات بنیانگذاران و مصاحبه شوندگان این پژوهش و استارتاپهای اینترنتی خدماتی در ایران از اجرای چرخش در مسیر توسعه خودشان، یک مدل فرآیندی برای ترسیم مراحل متوالی چرخش و روابط پویا میان ابعاد آن توسعه یافت. این مدل، برخلاف مدل های خطی پیشین، ماهیتی مارپیچی و بازگشتی دارد؛ به‌گونه‌ای که هر چرخش، ورودی چرخش‌های بعدی را فراهم می‌آورد و قابلیت سازمانی برای تغییرات استراتژیک آینده را ارتقا می‌بخشد. مدل فرآیندی ۷ مرحله کلیدی را شناسایی می‌کند:

۱. محرک‌های درونی چرخش کارآفرینانه: محرک‌های درونی، آن دسته از عوامل و نیروهای برخاسته از درون استارتاپ هستند که نیاز به تغییر جهت استراتژیک را ایجاد یا تشدید می‌کنند. این محرک‌ها عمدتاً ریشه در سوگیری‌های شناختی بنیانگذار (مانند تعهد روبه‌رشد و خوش‌بینی بیش‌ازحد)، پویایی‌های داخلی تیم (نظیر مقاومت در برابر تغییر و ناهماهنگی نقش‌ها)، محدودیت‌های منابع و سرمایه انسانی، و کاهش تدریجی انگیزه یا کارایی درونی دارند. در

استارتاپ‌های خدماتی اینترنتی، این محرک‌ها غالباً به‌صورت تدریجی و خزنده ظاهر می‌شوند و تشخیص به‌موقع آن‌ها مستلزم سازوکارهای درونی پایش و خودارزیابی مستمر است.

۲. محرک‌های بیرونی چرخش کارآفرینانه: محرک‌های بیرونی، نیروها و رویدادهای محیطی خارج از مرزهای سازمان هستند که فشار لازم برای آغاز فرآیند چرخش را فراهم می‌کنند. این محرک‌ها شامل بازخورد منفی و انتقادهای مکرر و رضایت مشتریان، کاهش تقاضا و رکود فروش، تلاطم و بی ثباتی بازار، نوسانات نرخ ارز و تورم، تغییرات نظارتی و قانونی، تحولات فناورانه، رفتار رقبا و ورود بازیگران جدید، و نیز شوک‌های برون‌زا نظیر بحران‌های اقتصادی، شرایط جنگی یا همه‌گیری‌ها هستند. در بافت ایران، محرک‌های بیرونی به دلیل نوسانات شدید محیطی از شدت و تکرار بالاتری برخوردارند و اغلب به‌عنوان ماشه‌های اصلی چرخش عمل می‌کنند.

۳. چرخش کارآفرینانه (مقوله اصلی): چرخش کارآفرینانه، به‌عنوان مقوله اصلی این مدل، هسته فرآیند را تشکیل می‌دهد و خود شامل مجموعه‌ای از اقدامات و زیرمجموعه‌های درهم‌تنیده است که به‌صورت متوالی و در عین حال تکراری اجرا می‌شوند. این زیرمجموعه‌ها عبارتند از: تشخیص و تفسیر سیگنال تغییر (شناسایی علائم زودهنگام و تفسیر معنادار آن‌ها در بافت کسب‌وکار)، طراحی و ارزیابی گزینه‌ها و چرخش‌ها (تولید بدیل‌های استراتژیک و سنجش امکان‌پذیری، هزینه فرصت و هم‌راستایی آن‌ها با اهداف)، مفهوم‌سازی و تولید آزمایشی (تبدیل گزینه‌ها به نمونه‌های اولیه خدماتی و آزمون فرضیه‌ها از طریق MVP)، تعامل و ارتباط و شفافیت با ذی‌نفعان (هم‌ترازی و مشارکت سرمایه‌گذاران، مشتریان، کارکنان و شرکا)، اجرا و پیاده‌سازی چرخش (تخصیص مجدد منابع، بازطراحی فرآیندها و هماهنگی عملیاتی)، انصاف در تخصیص منابع، مدیریت ریسک و خطاهای شناختی (کاهش سوگیری‌ها، ارزیابی ریسک و طراحی مسیرهای بازگشت)، و در نهایت پیکربندی و بازبینی مجدد منابع، تیم، جایگاه بازار، شبکه، محصول و مدل تجاری (بازآرایی جامع مؤلفه‌های کسب‌وکار در راستای مسیر جدید). این زیرمجموعه‌ها نه به‌صورت خطی، بلکه به‌شکل تعاملی و بازگشتی عمل می‌کنند و هر یک بر دیگری تأثیر می‌گذارد.

٤. مدیریت مداخله‌گرها: مداخله‌گرها، عواملی هستند که بر کیفیت، سرعت و اثربخشی چرخش کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند و می‌توانند آن را تسهیل یا مختل کنند. این مداخله‌گرها در پنج سطح قابل شناسایی هستند: بنیانگذار (با ویژگی‌هایی نظیر تجربه قبلی، دانش حوزه، سبک رهبری، تاب‌آوری روان‌شناختی و سوگیری‌های شناختی)، تیم (با مؤلفه‌هایی چون انسجام، تنوع مهارت، کیفیت ارتباطات و ظرفیت یادگیری)، سازمان (با ساختار، فرهنگ، رویه‌ها و قابلیت‌های پویای خود)، اکوسیستم (با زیرساخت‌ها، شبکه‌ها، سازمان‌های پشتیبان و دسترسی به استعداد و

سـرمایه)، ارزشـها و ملاحظـات اخلاقـی، و ذی‌نفعـان (بـا انتظـارات، فشـارها و حمایـت‌هـای سرمایه‌گذاران، مشتریان، شرکا و نهادهای نظارتی). مدیریت آگاهانه این مداخله‌گرها، کلید تبدیل چرخش از یک رویداد بحرانی به یک قابلیت سازمانی قابل کنترل است.

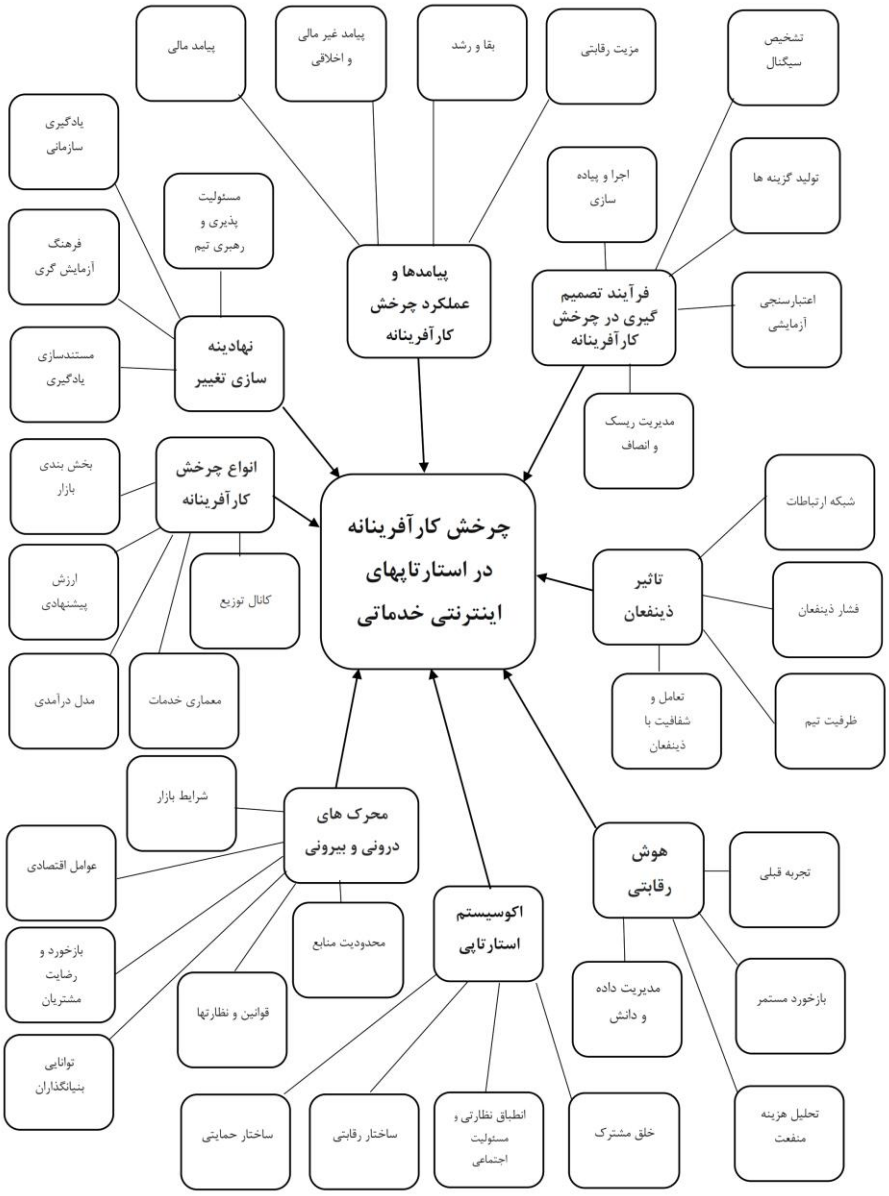
۵. ارزیابی عملکرد و پیامدها: ارزیابی عملکرد و پیامدها، مرحله ای است کـه در آن نتـایج چرخش در ابعاد مالی و غیرمالی سنجیده می شود و بازخورد لازم برای تصـمیمات بعـدی فـراهم می آید. پیامدهای مالی شامل رشد درآمد، سودآوری، کاهش هزینه، جذب سرمایه جدید و افزایش ارزش گذاری است؛ در حالی که پیامدهای غیرمالی مواردی نظیر رضایت مشتری، بهبـود تصـویر برند، تقویت موقعیت بازار، مسـئولیت اخلاقـی و اجتمـاعی، افـزایش روحیـه کارکنـان و اعتمـاد ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد. این ارزیابی نه به‌عنوان یک مرحله پایانی، بلکه به‌منزلـه یـک فرآینـد مستمر و مبتنی بر شاخص‌های پیشرو و تأخیری طراحی می‌شود تا امکان اصلاح مسیر در زمـان واقعی فراهم گردد.

٦. یادگیری و نهادینه‌سـازی: یـادگیری و نهادینـه‌سازی، فرآینـدی اسـت کـه طـی آن درس‌های آموخته‌شده از تجربه چرخش به دانش سازمانی پایدار تبـدیل مـی‌شـود و در رویـه‌هـا، فرهنگ و قابلیت‌های سازمان ریشه می‌دواند. این مرحلـه شـامل مستندسـازی تجربیـات، تأمـل تیمی و سازمانی، انتقال دانش به اعضای جدید، بازنگری رویه‌ها و ساختارها، مسئولیت پـذیری و پرورش فرهنگ آزمایش گری و تحمل شکست است. نهادینه سازی یادگیری، ظرفیت سـازمان را برای چرخش‌های آینده افزایش می‌دهد و به ایجاد «قابلیت چرخش» به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار می انجامد. بدون این مرحله، سازمان ممکن است در هر چرخش مجبور به شـروع از صـفر باشد و خطاهای گذشته را تکرار کند.

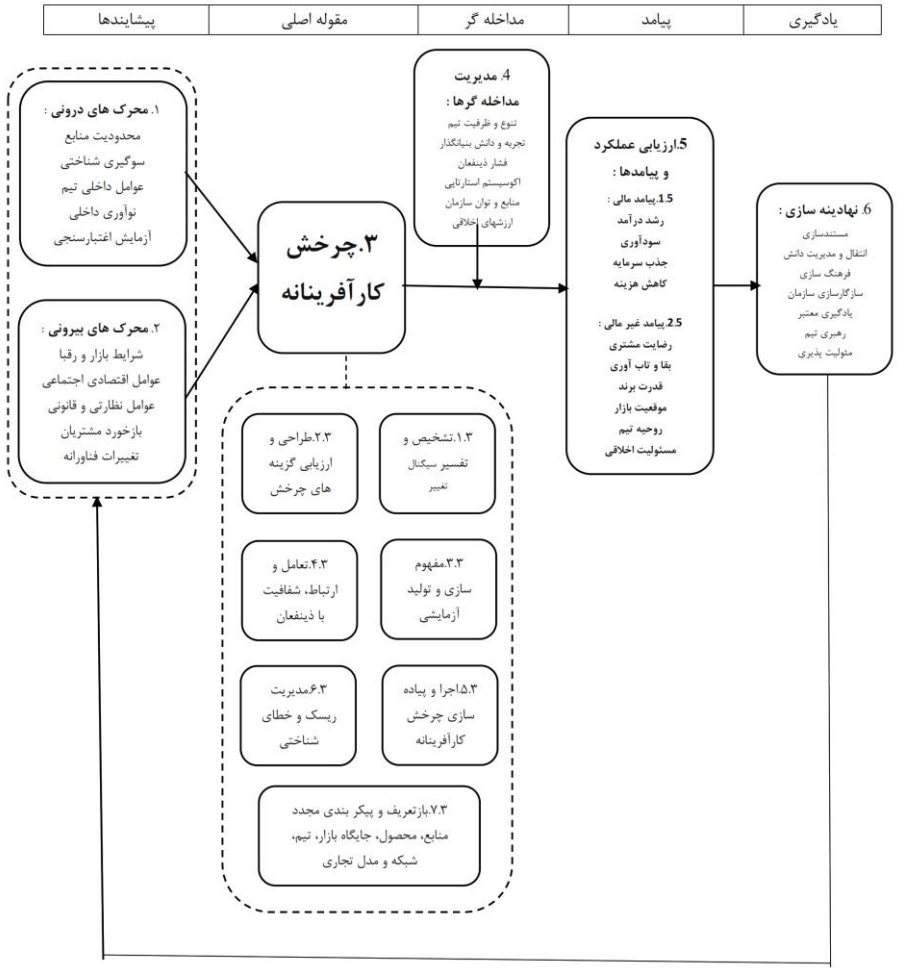
۷. حلقه بازخورد: حلقه بازخورد، مرحله هفتم و در عین حال نقطه اتصال انتهـای مـدل بـه ابتدای آن است که ماهیت مارپیچی و پویای فرآیند چرخش را تحقق می بخشد. در ایـن مرحلـه، اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد و یادگیری نهادینه‌شده، به‌عنوان ورودی به مراحل پیشـین – به‌ویژه تشخیص محرک‌ها و طراحی گزینه‌ها – بازمی‌گردد و حساسیت سازمان به سیگنال‌هـای جدید، دقت در تصمیم‌گیری و سرعت واکنش را ارتقا می‌دهد. این حلقه بازخورد تضمین می‌کنـد که چرخش یک رویداد یـک‌بـاره و گسسـته نباشـد، بلکـه بـه یـک چرخـه یـادگیری مسـتمر و خودتقویت‌کننده تبدیل شود که در هر دور، قابلیت تطبیقی سازمان را افزایش می‌دهد.

۳-۶-۳. نمودار شماتیک مدل مفهومی و فرآیندی چرخش کارآفرینانه

شکل ۱ – مدل مفهومی چرخش کارآفرینانه در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی



شکل ۲ – مدل فرآیندی چرخش کارآفرینانه



نتیجه‌گیری

۱. بحث درباره یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش یک مفهوم‌سازی جامع و زمینه‌مند از چرخش کارآفرینانه در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی در ایران ارائه می‌دهد. مدل هشت‌بعدی و چارچوب فرآیندی توسعه‌یافته، چندین مشارکت نظری و عملی را ارائه می‌کنند که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند.

۱-۱. ابعاد زمینه‌مند چرخش

هشت بعد شناسایی‌شده در این مطالعه، مدل‌های پیشین را با گنجاندن عوامل زمینه‌مندی که منعکس‌کننده محیط نهادی و اقتصادی منحصربه‌فرد ایران است، بسط می‌دهند. بعد «اکوسیستم استارتاپ» به عنوان مثال، تأثیر پیچیدگی نظارتی، دسترسی به شبکه‌ها و در دسترس بودن استعداد را بر تصمیمات چرخش به تصویر می‌کشد – عواملی که به دلیل تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی و ابهام نهادی در ایران به ویژه برجسته هستند. به همین ترتیب، بعد «اثرات تعامل با ذی‌نفعان» بر محوریت روابط با سرمایه‌گذاران و ارتباط با ذی‌نفعان تأکید می‌کند که نشان‌دهنده اهمیت مشروعیت خارجی و وابستگی به منابع در بسترهای محدود از نظر منابع است.

در این میان، ملاحظات اخلاقی به عنوان یک رشته پنهان اما حیاتی در سراسر این ابعاد جریان دارد. چرخش، به‌ویژه در شرایط عدم‌اطمینان و محدودیت منابع، بنیان‌گذار را در موقعیت‌های اخلاقاً دشواری قرار می‌دهد: آیا باید کارکنان را از قبل از احتمال چرخش مطلع کرد؟ چگونه می‌توان منافع مشتریان را در تغییرات خدماتی حفظ کرد؟ چه مسئولیتی در قبال سرمایه‌گذارانی که بر اساس وعده‌های اولیه سرمایه‌گذاری کرده‌اند وجود دارد؟ تحلیل مضامین نشان می‌دهد که پاسخ‌های خبرگان بصورت صریح یا پنهان (مانند «ارتباطات شفاف»، «مدیریت انتظارات ذی‌نفعان» و «هم‌ترازی سرمایه‌گذار») بازتابی از یک آگاهی اخلاقی ضمنی در فرآیند چرخش هستند. این یافته با پژوهش‌های اخیر در حوزه اخلاق کارآفرینی همسو است که نشان می‌دهند مسئولیت اخلاقی در سراسر فرآیند کارآفرینی (از تولید ایده تا مدیریت کسب‌وکار) حضور دارد، صرف‌نظر از مأموریت بنیان‌گذار (Hägg et al. ,2024).

این یافته‌ها با دیدگاه‌های نظریه نهادی که بر نقش قواعد رسمی و غیررسمی در شکل‌دهی به رفتار کارآفرینانه تأکید دارند (North,1990; Bruton et al.,2010) همسو است. در بستر نهادی ایران، که ابهام نظارتی و نوسانات اقتصادی عدم‌اطمینان را تشدید می‌کند، بنیانگذاران

باید روابط پیچیده با ذی نفعان و فشارهای نهادی را در حین اتخاذ تصمیمات چرخش مدیریت کنند. ابعاد «اثرات تعامل با ذی نفعان» و «اکوسیستم استارتاپ» بنابراین عواملی را به تصویر می‌کشند که در بسترهای غربی ممکن است کمتر برجسته باشند.

۱-۲. ادغام ابعاد شناختی و عاطفی

گنجاندن «محرک های درونی چرخش» و «نهادینه سازی تغییر» در مدل، ادبیات پیشین را با گنجاندن صریح عوامل شناختی، روان‌شناختی و فرهنگی بسط می‌دهد. بعد «محرک‌های درونی» سوگیری‌های شناختی بنیانگذار (مانند تعهد روبه‌رشد، خوش‌بینی بیش‌ازحد)، پویایی‌های داخلی تیم و محدودیت های منابع را به عنوان عوامل مؤثر بر تصمیمات چرخش به تصویر می‌کشد. این یافته با پژوهش‌های مربوط به سوگیری‌های شناختی در کارآفرینی (Grimes,2018; Zenger,2021) همسو است و اهمیت عوامل روان‌شناختی را در تصمیم‌گیری استراتژیک برجسته می‌کند.

بعد «نهادینه‌سازی تغییر» نیز نشان می‌دهد که چگونه تجربیات چرخش در رویه‌های سازمانی، فرهنگ و قابلیت‌ها در طول زمان نهادینه می‌شوند. این بعد فرآیندهای یادگیری و سازگاری را به تصویر می‌کشد که کسب‌وکارها را قادر می‌سازد در آینده مؤثرتر چرخش کنند – آنچه ممکن است «قابلیت چرخش» نامیده شود. این یافته تأکید استارتاپ ناب بر یادگیری تکراری (Ries,2011) را با نشان دادن اینکه یادگیری نه تنها درباره بازخورد مشتریان بلکه درباره توسعه سازمانی و تکامل فرهنگی است، بسط می‌دهد.

۱-۳. ادغام هوش رقابتی

بعد «هوش رقابتی» مشارکتی بدیع از این مطالعه است که پایش سیستماتیک اطلاعات بازار، رقبا و صنعت را که به تصمیمات چرخش اطلاع‌رسانی می‌کند، به تصویر می‌کشد. در حالی که ادبیات پیشین نقش سیگنال‌های بازار را در ایجاد چرخش تأیید کرده است (McDonald & Gao,2019)، این بعد بر جمع آوری و تحلیل ساختاریافته و فعال اطلاعات رقابتی به عنوان یک قابلیت سازمانی متمایز تأکید می کند. در محیط بازار پرنوسان ایران، که رفتار رقبا و تغییرات نظارتی به سرعت رخ می دهد، هوش رقابتی به عنوان یک توانمندساز حیاتی برای چرخش به‌موقع و مؤثر ظاهر می‌شود.

۱-٤. مدل فرآیندی: چشم‌اندازی پویا

مدل فرآیندی، مدل مفهومی را با ارائه چشم‌اندازی پویا و متوالی از چرخش تکمیل می‌کند. این مدل، پیشرفت از شناسایی محرک تا تولید گزینه، تعامل با ذی نفعان، اجرا، ارزیابی پیامدها و

یادگیری را با یک حلقه بازخورد صریح که بر توسعه قابلیت چرخش در طول زمان تأکید دارد، ترسیم می‌کند. این چشم‌انداز فرآیندی با پژوهش‌های پیشین در مورد فرآیندهای تغییر استراتژیک (Christensen,2020) و حلقه «ساختن-سنجیدن-یادگیری» در استارتاپ ناب (Ries,2011) همسو است، اما آن را با گنجاندن تعامل با ذی‌نفعان و نهادینه‌سازی به عنوان مراحل متمایز بسط می‌دهد.

مدل فرآیندی همچنین ماهیت تکراری چرخش را برجسته می‌کند، به‌گونه‌ای که هر تجربه چرخش به قابلیت کسب‌وکار برای چرخش‌های آینده کمک می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که چرخش یک رویداد گسسته نیست، بلکه یک قابلیت سازمانی مستمر است که از طریق تجربه مکرر و یادگیری سیستماتیک توسعه می‌یابد. کسب‌وکارهایی که یادگیری از چرخش‌ها را نهادینه می‌کنند، احتمال بیشتری برای چرخش مؤثر در آینده دارند و چرخه‌ای فضیلت‌مند از سازگاری و تاب‌آوری ایجاد می‌کنند.

در این مدل فرآیندی، «مدیریت مداخله گرها» به‌عنوان مرحله‌ای کلیدی، شامل مدیریت آگاهانه عواملی است که بر کیفیت و اخلاقی‌بودن چرخش تأثیر می‌گذارند: بنیان‌گذار (با سوگیری‌های شناختی و ارزش‌های اخلاقی خود)، تیم (با پویایی‌های درونی و فرهنگ سازمانی)، سازمان (با رویه‌ها و ساختارهای خود)، اکوسیستم (با هنجارها و نهادهای خود)، و ذی‌نفعان (با انتظارات و فشارهای خود). مدیریت آگاهانه این مداخله گرها، کلید تبدیل چرخش از یک رویداد بحرانی به یک قابلیت سازمانی قابل کنترل و اخلاقاً مسئولانه است.

۱-۵. مقایسه با مدل‌های پیشین

در مدل هشت‌بعدی این مقاله، مدل های پیشین را با گنجاندن ابعاد اضافی از جمله : «اثرات تعامل با ذی‌نفعان» و «هوش رقابتی» که در بافت ایران به‌ویژه برجسته تر هستند، بسط می‌دهد. همچنین ابعاد موجود را با افزودن شاخص‌های زمینه‌مندی مانند «عوامل نظارتی»، «عوامل اقتصادی» و «عوامل اکوسیستم خارجی» غنی‌سازی می‌کند که منعکس‌کننده چالش‌ها و فرصت‌های اکوسیستم استارتاپی ایران است.

این مدل همچنین مدل های پیشین را با ارائه یک ساختار سلسله‌مراتبی (ابعاد ← شاخص‌ها ← کدها) و جایگذاری خوشه‌ها در یک چارچوب مفهومی گسترده‌تر غنی‌سازی می‌کند. به عنوان مثال، خوشه «تصمیم گیری استراتژیک» در بعد «فرآیند تصمیم گیری چرخش» بازتاب یافته است، در حالی که خوشه «کاوش شناختی و رفتاری» در بعد «محرک های درونی» گنجانده شده است. این یکپارچگی، یک مدل منسجم و جامع ایجاد می کند که بر بینش های پیشین بنا شده و عمق زمینه‌مندی را به آن می‌افزاید.

۲. پاسخ به سؤال پژوهش

سؤال پژوهش – «مدل مفهومی چرخش کارآفرینانه در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی در ایران چگونه است؟» – از طریق مدل مفهومی هشت‌بعدی و مدل فرآیندی شش مرحله‌ای ارائه‌شده در بالا پاسخ داده می‌شود. مدل مفهومی ابعاد، شاخص‌ها و کدهای کلیدی را که چرخش کارآفرینانه را در این بافت تشکیل می‌دهند، شناسایی و تعریف می‌کند، در حالی که مدل فرآیندی روابط پویا و متوالی میان این ابعاد را ترسیم می‌نماید.

به‌طور خاص، مدل نشان می‌دهد که چرخش کارآفرینانه در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی ایران توسط موارد زیر شکل می‌گیرد:

۱. محرک‌های درونی و بیرونی شامل شرایط بازار، تغییرات نظارتی، بازخورد و رضایت مشتریان و سوگیری‌های شناختی بنیانگذار؛

۲. انواع چرخش از پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار تا تغییرات کانال و معماری خدمات؛

۳. فرآیند تصمیم‌گیری شامل تشخیص سیگنال، ارزیابی گزینه‌ها، اعتبارسنجی آزمایشی و انصاف در تخصیص منابع؛

۴. اثرات تعامل با ذی‌نفعان شامل مشارکت سرمایه‌گذار، مشارکت تیم، شفافیت با ذینفعان و هماهنگی با شرکای خارجی؛

۵. اکوسیستم استارتاپ شامل عوامل نظارتی، شبکه‌ای و نهادی؛

۶. نهادینه‌سازی تغییر که یادگیری و سازگاری را در رویه‌ها و فرهنگ سازمانی با مسئولیت پذیری در برابر تیم نهادینه می‌کند؛

۷. هوش رقابتی که پایش سیستماتیک بازار و رقبا را امکان‌پذیر می‌سازد؛ و

۸. پیامدها و عملکرد چرخش شامل پیامدهای مالی، غیرمالی، مسئولیت پذیری اخلاقی و استراتژیک.

۳. پیامدهای نظری

این مطالعه چندین مشارکت در نظریه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد.

نخست، نظریه چرخش را برای استارتاپ‌های خدماتی در اقتصادهای نوظهور زمینه‌مند می‌سازد. در حالی که پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر بسترهای غربی و کسب‌وکارهای محصول‌محور متمرکز بوده‌اند، این مطالعه نشان می‌دهد که پویایی‌های چرخش توسط عوامل نهادی، اقتصادی و فرهنگی که در زمینه‌های مختلف متفاوت است، شکل می‌گیرد. گنجاندن ابعادی مانند «اکوسیستم استارتاپ»، «اثرات تعامل با ذی‌نفعان» و «هوش رقابتی» منعکس‌کننده چالش‌ها و فرصت‌های خاص محیط کارآفرینی ایران است. این یافته نشان می‌دهد

که نظریه‌های چرخش توسعه‌یافته در بسترهای غربی ممکن است بـرای کـاربرد در اقتصـادهای نوظهور نیازمند سازگاری باشند.

دوم، این مطالعه چارچوب استارتاپ ناب (Ries,2011) را با ادغام ابعاد شناختی، ذی نفعانی و نهادی بسط می‌دهد. در حالی که رویکرد استارتاپ نـاب بـر بـازخورد مشـتریان و آزمـایش‌هـای تکراری تأکید دارد، مطالعه حاضر نشان می‌دهد کـه تصـمیمات چـرخش همچنـین تحـت تـأثیر سوگیری‌های شناختی بنیانگذار، روابط با ذی‌نفعـان و عوامـل نهـادی خـارجی قـرار دارنـد. ایـن چشم‌انداز گسترده‌تر، درک ما را از چرایی و چگونگی وقوع چرخش غنی‌سازی می‌کند و فراتـر از مدل‌های صرفاً عقلانی و مبتنی بر شواهد حرکت می‌کند. در این میان، بُعد «تعامل با ذی‌نفعان» به‌طور ضمنی حاوی ملاحظات اخلاقی مهمی است: شفافیت در ارتباطات، انصاف در توزیع منـابع و پیامدها، و مسئولیت‌پذیری در قبال وعده‌های اولیه به سرمایه‌گذاران و مشتریان. ایـن یافتـه بـا چارچوب «مسئولیت کارآفرینانه» همسو است که توسط هاگ و همکاران (۲۰۲۴) ارائه شده و بـر دوگانه اخلاقی (وظیفه‌گرایی و غایت‌گرایی) در سراسر فرآیند کارآفرینی تأکید می‌کند .

سوم، این مطالعه به ادبیات رو به رشـد کـارآفرینی نهـادی و نقـش نهادهـای غیررسـمی در شکل‌دهی به رفتار کارآفرینانه کمک می‌کند. شاخص‌هـای «اکوسیسـتم اسـتارتاپ» و «انطبـاق نظارتی» نحوه هدایت خلأهای نهادی، ابهام نظارتی و محدودیت‌های منابع توسط بنیانگذاران در ایران را به تصویر می‌کشند. این یافته با دیـدگاه‌هـای نظریـه نهـادی کـه بـر محوریـت قواعـد غیررسمی، شـبکه‌هـا و اعتمـاد در کـارآفرینی اقتصـادهای نوظهـور تأکیـد دارنـد (Bruton et al.,2010; North,1990) همسو است.

چهارم، این مطالعه مفهوم «قابلیت چرخش» را با شناسایی مکانیسم هـایی کـه از طریـق آن سازمان‌هـا ظرفیـت چـرخش مـؤثر را در طـول زمـان توسـعه مـی‌دهنـد، پـیش مـی‌بـرد. بعـد «نهادینه‌سازی تغییر» نشان می‌دهد که چگونه یادگیری از چـرخش‌هـا در رویـه‌هـای سـازمانی، فرهنگ و قابلیت‌ها نهادینه می‌شود و چرخش مؤثرتر را در آینده امکان‌پذیر می‌سازد. این یافته به ادبیات قابلیت‌های پویا (Teece,2014) با مشخص‌سازی چگونگی توسعه قابلیـت‌هـای تطبیقـی توسط کسب‌وکارها از طریق تجربیات مکرر تغییر استراتژیک کمک مـی‌کنـد. از طرفـی، در ایـن فرآیند، نهادینه‌سازی «فرهنگ یادگیری از شکست» و «تحمل شکست» می‌تواند به‌عنـوان یـک ارزش اخلاقی سازمانی تلقی شود که به کارکنان اجازه می‌دهد بدون ترس از سرزنش، در فرآینـد تغییر مشارکت کنند.

پنجم، این مطالعه ارزش پژوهش کیفی و زمینه‌مند را برای توسعه نظریه در کارآفرینی نشـان می‌دهد. با استوارسازی تحلیل بر مصاحبه‌های دقیق با بنیانگذاران و مثلث‌سازی با چارچوب‌هـای نظری پیشین، این مطالعه بینش‌های غنی و زمینه‌مندی را ارائه می‌دهد که پژوهش‌های کمّـی و

ترکیبی را تکمیل و بسط می‌دهد. مدل حاصل، سطحی از ظرافت و ویژگی زمینه‌مندی را ارائه می‌دهد که از طریق رویکردهای صرفاً کمّی دشوار است.

٤. پیامدهای عملی

یافته‌های این مطالعه پیامدهای عملی متعددی برای بنیانگذاران، مدیران، سرمایه‌گذاران، شتاب‌دهنده‌ها و سیاست‌گذاران دارد.

برای بنیانگذاران و مدیران: مدل مفهومی چارچوبی جامع برای درک و مدیریت چرخش ارائه می‌دهد. ۳۲ شاخص و ۱۳۵ کد، یک چک‌لیست دقیق از عواملی را ارائه می‌کنند که در هر مرحله از فرآیند چرخش باید در نظر گرفته شوند. بنیانگذاران می‌توانند از این چارچوب برای:

- ارزیابی وضعیت فعلی خود در برابر هشت بعد استفاده کنند؛
- شکاف‌ها در قابلیت چرخش خود را شناسایی کنند؛
- استراتژی‌هایی برای پرداختن به ابعاد خاص توسعه دهند؛ و
- رویه‌ها و فرهنگ سازمانی را ایجاد کنند که از چرخش مؤثر پشتیبانی می‌کند.

مدل فرآیندی راهنمایی در مورد مراحل متوالی چرخش ارائه می دهد و بر اهمیت تشخیص زودهنگام محرک، هم‌ترازی ذی‌نفعان و نهادینه‌سازی یادگیری و همچنین پذیرش مسئولیت‌های اخلاقی تأکید می‌کند. بنیانگذاران می‌توانند از این مدل برای برنامه‌ریزی و اجرای سیستماتیک‌تر چرخش استفاده کنند و خطر نادیده گرفتن عوامل حیاتی را کاهش دهند.

برای سرمایه‌گذاران: مدل چارچوبی برای ارزیابی قابلیت چرخش استارتاپ به عنوان بخشی از بررسی‌های قبل از سرمایه‌گذاری ارائه می‌دهد. سرمایه‌گذاران می‌توانند ارزیابی کنند که آیا کسب‌وکارها دارای:

- مکانیسم‌های قوی برای تشخیص و اعتبارسنجی محرک‌ها؛
- فرآیندهای تصمیم‌گیری ساختاریافته برای ارزیابی گزینه‌های چرخش؛
- روابط قوی و اخلاق مدارانه با ذی‌نفعان و شیوه‌های ارتباطی؛
- قابلیت‌های سازگاری و یادگیری؛ و
- سیستم‌های هوش رقابتی هستند.

کسب‌وکارهایی که در این ابعاد امتیاز بالایی کسب می‌کنند، احتمالاً تاب‌آورتر و بهتر برای هدایت عدم‌اطمینان مجهز هستند و آن‌ها را به فرصت‌های سرمایه‌گذاری جذاب‌تری تبدیل می‌کند.

برای شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد: مدل چارچوب برنامه‌درسی برای پشتیبانی از استارتاپ‌ها در طول چرخش ارائه می‌دهد. شتاب‌دهنده‌ها می‌توانند از هشت بعد برای طراحی برنامه‌های

آموزشی، جلسات راهنمایی و خدمات پشتیبانی استفاده کنند که به چالش های خاص مرتبط با چرخش می‌پردازد. مدل فرآیندی نقشه راهی برای راهنمایی استارتاپ‌ها در مراحل متوالی چرخش فراهم می‌آورد.

برای سیاست‌گذاران: یافته‌ها حوزه‌های خاصی را برای مداخله سیاستی به منظور حمایت از چرخش کارآفرینانه پیشنهاد می‌کنند. بعد «اکوسیستم استارتاپ» نشان می‌دهد که شفافیت نظارتی، دسترسی به شبکه‌ها، مسئولیت پذیری در قبال ذینفعان و در دسترس بودن استعداد برای چرخش مؤثر حیاتی هستند. سیاست‌گذاران می‌توانند با موارد زیر از چرخش حمایت کنند:

– ساده‌سازی رویه‌های نظارتی و کاهش بارهای انطباق؛

– ترویج رویدادهای شبکه‌سازی و فرصت‌های تطبیق؛

– حمایت از توسعه مهارت و جذب استعداد؛

– تقویت در دسترس بودن اطلاعات و داده‌ها برای هوش رقابتی؛ و

– ارائه مکانیسم‌های تأمین مالی انعطاف‌پذیر که تخصیص مجدد منابع را امکان‌پذیر می‌سازد.

۵. محدودیت‌ها و مسیرهای پژوهش‌های آینده

در حالی که این مطالعه مشارکت‌های قابل‌توجهی دارد، محدودیت‌های متعددی نیز دارد.

نخست، این مطالعه بر اساس نمونه‌ای از ۱۵ استارتاپ اینترنتی خدماتی از ایران است که ممکن است تعمیم پذیری یافته ها را به بسترهای دیگر محدود کند. در حالی که نمونه از نظر بخش های صنعت و عمر استارتاپ متنوع بود، اما به طور کامل طیف استارتاپ های خدماتی اینترنتی در ایران یا سایر اقتصادهای نوظهور را نمایندگی نمی‌کند. پژوهش‌های آینده باید مدل را در بسترهای مختلف از جمله کشورهای دیگر و انواع دیگر کسب وکارها مورد آزمون و پالایش قرار دهند.

دوم، این مطالعه عمدتاً بر مصاحبه های گذشته نگر تکیه داشت که در معرض سوگیری یادآوری و توجیه پس‌رویداد هستند. مشارکت‌کنندگان ممکن است تجربیات چرخش خود را به گونه‌ای بازسازی کرده باشند که بر عقلانیت و اثربخشی تأکید کند در حالی که ابهام و خطا را کم‌اهمیت جلوه دهد. پژوهش‌های آینده می‌توانند از طرح‌های طولی برای ثبت تصمیمات و فرآیندهای چرخش در زمان واقعی استفاده کنند و تأثیر سوگیری گذشته‌نگر را کاهش دهند.

سوم، یافته های این مطالعه بر اساس گزارش‌های خود مشارکت‌کنندگان است که ممکن است همیشه با شاخص های عملکرد عینی همخوانی نداشته باشد. در حالی که مثلث‌سازی با ادبیات گسترده‌تر اعتبار را افزایش داد، پژوهش‌های آینده می‌توانند یافته‌های کیفی را با

معیارهای کمّی پیامدها و عملکرد چرخش تکمیل کنند.

چهارم، در حالی که این مطالعه ۳۲ شاخص و ۱۳۵ کد را شناسایی کرد، ممکن است همه آن‌ها در همه بسترها یا برای همه کسب‌وکارها به یک اندازه مهم نباشند. پژوهش‌های آینده می‌توانند شاخص‌ها را بر اساس اهمیت نسبی آن‌ها برای موفقیت چرخش اولویت‌بندی و وزن‌دهی کنند، شاید از طریق روش‌های مبتنی بر پیمایش.

پنجم، این مطالعه بر استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی متمرکز بود و استارتاپ‌های محصول‌محور یا شرکت‌های تثبیت‌شده را بررسی نکرد. میزان کاربرد مدل برای سایر انواع کسب‌وکارها، سؤالی باز برای پژوهش‌های آینده باقی می‌ماند.

چندین جهت برای پژوهش‌های آینده از این مطالعه پدیدار می‌شود:

۱. اعتبارسنجی کمّی: مدل مفهومی می‌تواند به یک ابزار پیمایش عملیاتی‌سازی شود و بر روی نمونه بزرگ‌تری از استارتاپ‌های خدماتی اینترنتی آزمون گردد تا ساختار هشت‌بعدی و روابط میان ابعاد اعتبارسنجی شود.

۲. مطالعات طولی: پژوهش طولی می‌تواند کسب‌وکارها را در چندین چرخه چرخش دنبال کند و بررسی نماید که قابلیت چرخش چگونه در طول زمان توسعه می‌یابد و چگونه چرخش‌های اولیه بر چرخش‌های بعدی و پیامدهای عملکرد تأثیر می‌گذارند.

۳. مطالعات تطبیقی: مطالعات تطبیقی می‌توانند بررسی کنند که آیا و چگونه مدل در بسترهای مختلف، از جمله کشورهای مختلف، انواع مختلف استارتاپ‌ها (محصول در برابر خدمات، B۲B در برابر B۲C و مراحل مختلف توسعه کسب‌وکار تفاوت دارد.

۴. هوش مصنوعی و تحلیل داده: بعد «هوش رقابتی» بر اهمیت تشخیص سیگنال داده‌محور تأکید دارد. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیشرفته را در تشخیص محرک‌های چرخش و پشتیبانی از تصمیمات چرخش بررسی کنند.

۵. جنسیت و تنوع: این مطالعه نقش جنسیت یا تنوع را در فرآیندهای چرخش بررسی نکرد. پژوهش های آینده می‌توانند بررسی کنند که آیا و چگونه جنسیت بنیانگذار، ترکیب تیم و تنوع بر محرک‌ها، تصمیمات و پیامدهای چرخش تأثیر می‌گذارد.

۶. ارتباطات و روایت چرخش: بعد «اثرات تعامل با ذی‌نفعان» نشان می‌دهد که ارتباطات و روایت نقش مهمی در چرخش دارند. پژوهش‌های آینده می‌توانند بررسی کنند که بنیانگذاران چگونه روایت‌های چرخش را برای ذی‌نفعان مختلف می‌سازند و چگونه این روایت‌ها بر واکنش‌ها و حمایت ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد.

۷. مقیاس‌پذیری پس از چرخش: مطالعه بر خود فرآیند چرخش متمرکز بود و توجه کمتری به مقیاس‌پذیری پس از چرخش داشت. پژوهش‌های آینده می‌توانند بررسی کنند که چگونه

کسب‌وکارها پس از چرخش‌های موفق مقیاس‌پذیر می‌شوند و چه عواملی رشد پس از چرخش را تسهیل یا مانع می‌شوند.

٦. جمع‌بندی نهایی

این مطالعه با هدف تدوین یک مدل مفهومی زمینه مند از چرخش کارآفرینانه برای استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی در ایران انجام شد. از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از اساتید، بنیانگذاران و مدیران، یک مدل جامع و نوآورانه هشت‌بعدی از شاخص های اختصاصی و بومی شامل محرک‌های درونی و بیرونی چرخش، انواع چرخش، فرآیند تصمیم‌گیری چرخش، اثرات تعامل با ذی‌نفعان، اکوسیستم استارتاپ، نهادینه‌سازی تغییر، هوش رقابتی، و پیامدها و عملکرد چرخش را شناسایی کرد. این مطالعه همچنین یک مدل فرآیندی را توسعه داد که مراحل متوالی چرخش را از شناسایی محرک تا اجرا و یادگیری ترسیم می‌کند.

یافته‌ها با زمینه‌مندسازی چرخش در محیط نهادی و اقتصادی منحصربه‌فرد ایران، ادغام ابعاد شناختی، ذی‌نفعانی و نهادی در چارچوب استارتاپ ناب، و پیشبرد مفهوم قابلیت چرخش از طریق نهادینه‌سازی یادگیری، به نظریه کارآفرینی کمک می‌کنند. یافته‌ها همچنین راهنمایی عملی برای بنیانگذاران، مدیران، سرمایه‌گذاران، شتاب‌دهنده‌ها و سیاست‌گذارانی که به دنبال حمایت از چرخش مؤثر و اخلاقاً مسئولانه در استارتاپ‌های اینترنتی خدماتی هستند، ارائه می‌دهند.

با ادامه رشد استارتاپ های اینترنتی خدماتی در ایران و سایر اقتصادهای نوظهور، درک چگونگی و چرایی چرخش آن‌ها – از جمله نقش مسئولیت پذیری و ضرورت اخلاقی و در کل عواملی که بعنوان مانع یا تسهیل کننده این تغییرات استراتژیک شناخته می شوند – برای پیشرفت علمی و موفقیت کارآفرینانه حیاتی باقی می ماند. این مطالعه چارچوبی بنیادین برای این درک فراهم می آورد و در عین حال مسیرهای متعددی را برای پژوهش‌های آینده برجسته می‌سازد.

فهرست منابع

۱. رحمت‌سرشت، ح.، دهدشتی، ز.، و خاشعی، و. (۱۴۰۱). مدل تاب‌آوری استارتاپ‌ها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات: مطالعه چندموردی با رهیافت تاریخی. نشریه مدیریت بهبود، ۴۱ (۲)، ۱-۳۲.

2. Bajwa, S. S., Wang, X., & Nguyen, D. A. (2020). Pivoting in startups: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Venturing Insights, 14*, e00188.

3. Bajwa, S. S., Wang, X., Nguyen Duc, A., & Abrahamsson, P. (2017). Failures to be celebrated: An analysis of major pivots of software startups. *Empirical Software Engineering, 22*, 2373-2408.

4. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review, 91*(5), 63-72.

5. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

6. Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(3), 421-440.

7. Buonocore, F., et al. (2024). Digital transformation and social change: A qualitative study of entrepreneurial narratives. Journal of Engineering and Technology Management, 74, 101843.

8. Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science, 66*(2), 564-586.

9. Christensen, C. M. (2020). The theory of pivoting: Integrating qualitative studies. *Strategic Management Journal, 41*(8), 1423-1447.

10.Ghezzi, A. (2018). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches. *Technological Forecasting and Social Change, 146*, 945-960.

11.Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

12.Grimes, M. G. (2018). The pivot: How founders respond to feedback through idea and identity work. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1692-1715.

13.Hägg, G., Haataja, V., Kurczewska, A., & McKelvie, A. (2024). Entrepreneurial Responsibility: A Conceptual Framework to Understand Ethical Dualism Throughout the Entrepreneurial Process. Entrepreneurship Theory and Practice, 48(4), 1110-1126

14.Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The art of the pivot: How new ventures manage identity relationships when undergoing strategic change. *Academy of Management Journal, 62*(2), 440-471.
15.McDonald, R., & Gao, C. (2019). Pivoting isn't just for startups: How established firms navigate strategic ambiguity. *Strategic Management Journal, 40*(12), 2024-2051.
16.Morgan, T., Anokhin, S., Kretinin, A., & Frishammar, J. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal, 38*(5), 369-379.
17.Nelson, R. R. (2012). Service startup pivoting: Unique challenges and strategies. *California Management Review, 56*(5), 1-862.
18.North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
19.Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
20.Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2020). The lean startup framework: Closing the academic–practitioner divide. *Entrepreneurship Theory and Practice, 45*(5), 967-998.
21.Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies, 45*(1), 8-37.
22.Zahediannezhad, A., Valikhani, M., & Shirvani, A. (2025). Ethical Business Model in Lean Startups. Ethics in Science and Technology, 20(3), 110-118
23.Zenger, T. (2021). Cognitive biases in pivot decision-making. *Administrative Science Quarterly, 47*(3), 38-374.