

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.388464.1813



Examining the international performance of organizations based on strategic alliance, strategic agility, and dimensions of organizational ambivalence

Soheila Khoddami*, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Bahareh Osanlou, Assistant Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Payam Partovinia, MA student, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: March 2023

Revised: 14 May 2023

Accepted: 7 June 2023

Keywords

Strategic alliance,
Organizational
ambidexterity,
Strategic agility,
International
performance

Corresponding Author Email:

s.khoddami@khu.ac.i

ABSTRACT

Due to sudden changes and various environmental challenges in international markets, the performance of companies is very important. Therefore, agility at the strategic level has become a factor that organizations can use to respond appropriately to these changes. These answers can be based on adopting exploration and exploitation strategies that affect the organization's strategic agility. These two ambidexterity dimensions can be the source of strategic alliances. Strategic alliances made by companies can be a factor in responding appropriately to environmental challenges. Therefore, the current research aims to investigate the impact of strategic alliances on the international performance of organizations about variables such as ambidexterity dimensions and strategic agility. The statistical population of the current research consists of companies that have international activities. The sample size includes 227 companies. The tool of the present research is a researcher-made questionnaire whose validity and reliability have been confirmed. Also, the structural equation test and Smart-PLS 3.2 program were used for data analysis. The results of the present study showed that strategic alliance has a positive and significant effect on exploration and exploitation. Also, the results showed that strategic alliance has a positive and significant effect on the dimensions of ambivalence. The dimensions of ambidexterity (exploration and exploitation) also positively and significantly affect strategic agility. Finally, strategic agility has a positive and significant effect on international performance.

How to cite this article:

Khoddami, S., Osanlou, B., & Partovinia, P. (2024). Examining the international performance of organizations based on strategic alliance, strategic agility, and dimensions of organizational ambivalence. *Journal of Strategic Management Studies*, 58(15), 193-211. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.388464.1813>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

During the past few decades, the evolution of the international economy has encouraged many companies to search for international markets, therefore, organizations need organizational changes in accordance with the environmental conditions in order to improve their performance. So, organizations need to be aware of their international performance. Due to sudden changes and various environmental challenges in international markets, the performance of companies is very important. Therefore, agility at the strategic level has become a factor that organizations can use to respond appropriately to these changes. These answers can be based on adopting exploration and exploitation strategies that affect the organization's strategic agility. These two ambidexterity dimensions can be the source of strategic alliances. Strategic alliances made by companies can be a factor in responding appropriately to environmental challenges. Therefore, the current research aims to investigate the impact of strategic alliances on the international performance of organizations about variables such as ambidexterity dimensions and strategic agility. The statistical population of the current research consists of companies that have international activities. The sample size includes 227 companies. The tool of the present research is a researcher-made questionnaire whose validity and reliability have been confirmed. Also, the structural equation test and Smart-PLS 3.2 program were used for data analysis. The results of the present study showed that strategic alliance has a positive and significant effect on exploration and exploitation. Also, the results showed that strategic alliance has a positive and significant effect on the dimensions of ambivalence. The dimensions of ambidexterity (exploration and exploitation) also positively and significantly affect strategic agility. Finally, strategic agility has a positive and significant effect on international performance. International performance is influenced by organizational strategies. One of these strategies is creating strategic agility in the organization. On the other hand, the decision to adopt agile strategies is submerged at the macro level, as is the adoption of two-way strategies (exploration or exploitation). The dimensions of the two pillars allow the organization to respond appropriately to environmental changes in an agile manner. But all these strategies are influenced by organizational alliances. Alliances that are seen today at the strategic level are actually the ultimate level of alliance between two or more organizations. Therefore, the purpose of this research is to investigate the international performance of organizations based on strategic alliance, two-column dimensions (exploration and exploitation), and strategic agility.

Methodology

The current research is in the descriptive-survey category in terms of its nature and collection method. Also, the current research is practical in terms of its purpose. The statistical population of this research is made up of senior managers of Iranian companies that have an international unit. In structural equations, the sample size can be obtained based on the number of research subjects. In between, 227 companies and 364 people completed the questionnaire of this research. Structural equation modeling (SEM) using software PLS was used to examine the relationships between the constructs of this research.

Results and Discussion

The results of the first and second hypothesis point to the positive impact of strategic alliance on exploration and exploitation. Based on this, it can be suggested that by adopting strategic alliances with other companies in the current competitive environment, further exploitation and exploration can be done. It is suggested to the companies to encourage people working in the organization to cooperate with partners by creating a sense of belonging in inter-organizational relations. Also, understanding the sharing of efforts with partners in the face of problems causes these alliances to have a longer lifespan, which makes them explore using research and development in addition to exploiting the existing situation. Also, it is suggested to the senior managers to be aware of the market and business conditions and be fully aware of the existing differences, because start-up companies, especially small and medium-sized companies, are always accompanied by a lack of environmental resources and



knowledge. So, it is better to form exploration or exploitation alliances with other companies that have sufficient experience in the relevant business. Organizational managers suggested to gain more knowledge by adopting strategic alliances and make decisions to lead their organization to discover new opportunities in new markets. Of course, the impact of strategic alliances on exploitation is greater than exploration. Therefore, it can be suggested to the senior managers of companies that creating exploitative alliances can be more effective than exploratory alliances. In fact, in these alliances, companies can adjust products, expand services, and increase savings.

According to the third and fourth hypothesis, which refers to the positive and significant impact of exploration and exploitation on strategic agility, it can be suggested to managers to adopt each of these strategies according to environmental changes. It can cause agility at different organizational levels. In fact, with these strategies, the organization adapts itself to environmental challenges. It is suggested that in order to expand products quickly and easily in a new environment, it is better to use discovery-based strategies such as commercializing new products, inventing new products, and using new distribution channels. According to the discovery of emerging products, step pricing methods can be used and in case of increased competition, the type of pricing can be changed in an agile way. Also, for the rapid expansion of products in the current environment, frequent modifications and changes in products and services can be used as well as the introduction of these modified products. Considering the greater impact of discovery strategies than exploitation on strategic agility, it is suggested to use discovery strategies such as inventing new products and using new environmental opportunities that arise from creating strategic alliances. According to the fifth hypothesis, it can be suggested to managers that by acquiring agility at the strategic level, many environmental challenges can be easily solved, which requires rapid changes in the organization's strategies and as a result, products. Therefore, it is suggested to increase their sales volume by changing the variety of products or services available in the markets. Customizing products and services can also increase market share. Other factors, such as quick reaction to competitors' price changes in the international arena and the use of new technologies in production, increase profitability and thus improve the organization's performance.

Conclusion

According to the data analysis, in the current research, it was found that strategic alliance has a positive and significant effect on the dimensions of ambivalence (exploration and exploitation). It was also found that the dimensions of two pillars (exploration and exploitation) have a positive and significant effect on strategic agility. Finally, this research showed that strategic agility has a positive and significant effect on the international performance of organizations.

The findings of the present research led to a better understanding of the managers of the factors that affect the international performance of the organization. In fact, it can be said that managers of international companies can influence their international performance by making appropriate decisions. According to the assumptions of the research, it showed that organizations should form strategic alliances with other organizations to easily overcome these obstacles due to the uncertainty and lack of resources they need. On the other hand, the formed strategic alliances are more inclined to take advantage of the existing situation, hence they form strategic alliances of the type of exploitation. Also, the adoption of two-dimensional strategies (exploration and exploitation) will increase the strategic agility of organizations. This effect is much greater when organizations intend to use an exploration strategy than when they have an exploitation strategy. The research showed that strategic agility in today's complex environment improves the international performance of organizations.

Keywords: Strategic alliance, Organizational ambidexterity, Strategic agility, International performance



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.388464.1813

مقاله پژوهشی

نقش اتحاد راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی

سهیلا خدای*، دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

بهاره اصانلو، استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

پیام پرتوی‌نیا، کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

واژه‌های کلیدی

اتحاد راهبردی،

دوسوتوانی سازمانی،

چابکی راهبردی،

عملکرد بین‌المللی

ایمیل نویسنده مسئول

s.khoddami@khu.ac.ir

چکیده

امروزه با توجه به تغییرات ناگهانی و چالش‌های محیطی گوناگون در بازارهای بین‌المللی، عملکرد شرکت‌ها دارای اهمیت فراوان است. از این رو چابکی در سطح راهبردی به عاملی تبدیل گردیده که سازمان‌ها با استفاده از آن به این تغییرات پاسخ مناسبی دهند. این پاسخ‌ها می‌تواند بر مبنای اتخاذ راهبردهای اکتشاف و بهره‌برداری باشد که بر چابکی راهبردی سازمان تاثیرگذار است. این دو بعد دوسوتوانی می‌توانند منشا اتحادهای راهبردی باشند. اتحادهای راهبردی که توسط شرکت‌ها انجام می‌گیرد، می‌تواند عاملی برای پاسخگویی مناسب به چالش‌های محیطی باشد. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی نقش اتحاد راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌ها با توجه به متغیرهایی همچون ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را شرکت‌هایی تشکیل داده‌اند که دارای فعالیت بین‌المللی هستند. حجم نمونه شامل ۲۲۷ شرکت است. ابزار پژوهش حاضر، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری و از برنامه Smart-PLS 3.2 استفاده شده است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اتحاد راهبردی بر اکتشاف و بهره‌برداری تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که اتحاد راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر ابعاد دوسوتوانی دارد. ابعاد دوسوتوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) نیز تاثیر مثبت و معناداری بر چابکی راهبردی دارند. سرانجام چابکی راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌ها ایرانی دارد.

استناد به این مقاله: خدای، سهیلا؛ اصانلو، بهاره؛ پرتوی‌نیا، پیام (۱۴۰۳). نقش اتحاد راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۸(۱۵)، ۱۹۳-۲۱۱.

۱. مقدمه

طی چند دهه گذشته تحول اقتصاد بین‌المللی موجب تشویق بسیاری از شرکت‌ها برای جست‌وجوی بازارهای بین‌المللی شده است. از این رو سازمان‌ها نیاز به تغییرات متناسب با شرایط محیطی دارند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند [۳]. پژوهش‌های دهه گذشته درباره محیط سازمانی نشان می‌دهد کوشش‌های پراکنده برای حل مسائل و مشکلات سازمانی کافی نیست و نیاز به رویکردی جامع‌تر در برنامه‌ریزی و تعیین راهبرد سازمان است؛ به گونه‌ای که با شرایط پیش‌بینی نشده محیطی، خود را منطبق کنند و عملکرد بین‌الملل سازمانی خود را بهبود بخشند [۹]. نیاز به توسعه، نوآوری و انعطاف‌پذیری، موجب به اصلاحاتی جامع در چشم‌انداز و تغییر دیدگاه سنتی راهبردهای سازمان جهت دستیابی به مزیت رقابتی در محیط ناپایدار شده است. از این رو یکی از راه‌های مقابله با این تغییرات رسیدن به چهارچوب فکری جدید به نام چابکی راهبردی در سازمان‌ها است [۲۳]. چابکی راهبردی برای شرکت‌ها این مزیت را فراهم می‌کند که به شکلی سریع، راهبردهایی را اتخاذ کنند که آن‌ها را از شرایط بحرانی خارج نماید [۳]. در واقع، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از چابکی راهبردی، تغییرات سریعی در راهبردهای خود لحاظ کنند تا بتوانند با توجه به محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی، عملکرد سازمانی خود را ارتقا بخشند [۴۶]. از سوی دیگر، دو عامل مهم و تاثیرگذار بر چابکی راهبردی، ابعاد دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) هستند [۳]. منظور از ابعاد دوستوانی راهبردهای اکتشاف و بهره‌برداری است. در واقع دوستوانی سازمانی را توانایی سازمان در مدیریت دوگانگی‌ها و پیگیری همزمان اهداف متفاوت و یا مکمل برای دستیابی به عملکرد پایدار سازمانی و حفظ مزیت رقابتی می‌نامند که رایج‌ترین این اهداف، متفاوت یا مکمل اکتشاف و بهره‌برداری است [۴۱]. راهبردهای دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) برای اینکه عملکرد سازمان‌ها را بهبود بخشند نیاز به چابکی راهبردی دارند. در واقع چابکی راهبردی یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در عملکرد بین‌المللی، به ویژه در محیط ناپایدار تلقی می‌شود که به‌کارگیری هر یک از استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری می‌تواند بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌ها تاثیرگذار باشد [۴۷]. اکتشاف و بهره‌برداری دو عامل تاثیرگذار بر چابکی راهبردی هستند. بهره‌برداری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با منطبق کردن محصولات و خدمات موجود خود، به نیاز فعلی مشتریان پاسخ دهند. در مقابل، اکتشاف به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا مدل‌ها و چارچوب‌های جدید در رابطه با تولیدات، خدمات و فروش را در سازمان پیاده‌سازی کنند [۳]. اتخاذ راهبردهای اکتشاف و بهره‌برداری دو عاملی هستند که در سطح راهبردی و کلان سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند. از سوی دیگر سازمان‌ها به دلیل کمبود منابع، دانش و دیگر موارد سازمانی همواره تحت تاثیر چالش‌های محیطی بوده‌اند. از این رو این برای اکتشاف و بهره‌برداری، به اتحادهای راهبردی رو می‌آورند [۲۱]. در ۱۰ سال اخیر اتحادهای راهبردی شدت یافته است چون مدیران ارشد تشخیص داده‌اند دیگر نمی‌توانند به تنهایی از پس خواسته‌های پیچیده مشتریان برآیند. در واقع اتحادها تبدیل به جز کلیدی در بسیاری از شرکت‌ها جهت بهبود عملکرد در بازارها شده‌اند [۲۴]. در حقیقت اتحاد راهبردی حد غایی شراکت میان دو یا چند شرکت است که حتی در راهبردهای خود نیز با یک‌دیگر هماهنگ هستند. این اتحادهای راهبردی می‌تواند حالت اکتشافی و بهره‌بردارانه به خود گیرد. به این معنا که اکتشاف و بهره‌برداری به عنوان دو بعد دوستوانی همواره متأثر از اتحادهای راهبردی بوده‌اند [۲۱].

مطالعات پیشین هر یک از زاویه‌ای به بررسی عوامل موثر بر عملکرد سازمانی در ابعاد داخلی و بین‌المللی پرداخته‌اند و عواملی همچون اتحاد راهبردی [۳۹]، دوستوانی و چابکی راهبردی [۳] را عوامل موثر بر عملکرد بین‌الملل بیان نمودند. همکاری سازمان‌ها، چالشی است تا سازمان‌ها تصمیماتی راهبردی خود را در تناسب با آن اتخاذ کنند [۲]. مطالعات پیشین هر یک از منظری به موضوع عملکرد بین‌المللی سازمان‌ها پرداخته‌اند. نظیر مطالعه احمد و همکاران (۲۰۲۱) که بیان می‌دارد، چابکی راهبردی با تاثیر دوستوانی می‌تواند بر عملکرد بین‌الملل تاثیر گذارد. اما این تحقیق توجه‌ای بر اتحاد راهبردی ندارد. توجه به اهمیت مدل‌های کسب‌وکار فعلی، شبکه‌ها و اتحادهای راهبردی در عملکرد بین‌المللی باعث مزیت رقابتی نسبت به دیگر سازمان‌ها می‌شود [۳]. پس نادیده گرفتن اتحادهای راهبردی منجر به مشکلاتی همچون افزایش هزینه‌های سازمانی، کمتر شدن منابع محیطی و کاهش مزیت‌های رقابتی نسبت به دیگر سازمان‌ها خواهد شد [۲]. بنابراین ضروری است که اتحاد راهبردی در کنار دیگر عوامل همچون، چابکی راهبردی و ابعاد دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) مورد بررسی قرار گیرد.

در ایران نیز با توجه به تغییرات پر شتاب و پیش‌بینی نشده محیطی، سازمان‌های کنونی قادر به پاسخگویی به نیازهای آینده نیستند در نتیجه این عمل سبب می‌گردد تا راهبردهای خود را جهت چابکی تغییر دهند [۲۸]. بنابراین سازمان‌ها باید برای پاسخ به چالش‌های ایجاد شده از سوی رقبا و محیط، تغییراتی اعمال نمایند [۱۶]. پس توجه و به‌کارگیری عواملی همچون اتحادهای راهبردی [۳۶] و ابعاد

دوسوتوانی [۱۵] و چابکی راهبردی [۳۷] می‌تواند برای سازمان‌های ایرانی گامی مهمی جهت موفقیت در عملکرد سازمانی باشد. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی نقش اتحاد راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی است. بنابراین، سوال اصلی پژوهش این است که اتحاد راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی چه نقشی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی دارند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اتحاد راهبردی. در صحنه امروز بین‌الملل با توجه به تغییرات عوامل محیطی و نیز کسب مزیت رقابتی و ناتوانی سازمان‌ها در به‌دست آوردن موفقیت سازمانی، شرکت‌ها در تمام ابعاد نیاز به شراکت با یک‌دیگر دارند که حد غایی این شراکت‌ها به صورت اتحاد یا ائتلاف راهبردی دیده می‌شود. پس روابط مطلوب میان سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف دارای اهمیت فراوان است [۱۲].

اتحاد راهبردی، رابطه میان دو یا چند شرکت در نظر گرفته می‌شود که اتحادهای متقابلی را در زمینه نوآوری و توسعه محصولات جدید به وجود می‌آورد. اتحاد راهبردی، رابطه قراردادی بلندمدت میان دو یا چند سازمان برای رسیدن به اهداف مشترک است [۲۱]. همچنین سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ در محیط بین‌الملل با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند که بقای آن‌ها به غلبه بر این چالش‌ها و به‌وجود آوردن اتحادهای راهبردی وابسته است [۱۳].

ابعاد دوسوتوانی سازمانی. بقا و رشد بلندمدت سازمان به توانایی آن به بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و همچنین کشف قابلیت‌های جدید بنیادین بستگی دارد. در پیشینه پژوهش، یافتن توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری، دوسوتوانی نامیده می‌شود. اصطلاح دوسوتوانی سازمانی برای بیان تضاد و تعارض ساختاری میان خواسته‌های دوگانه سازمان هم هست [۱۸]. پس سازمان دوسوتوان به سازمانی گفته می‌شود که با تمرکز بر مزیت‌ها و مسئولیت‌های کنونی، به شکلی مناسب فرصت‌های آینده را عامل کلیدی در بقا و رشد سازمان در نظر می‌گیرد [۱۳]. اکتشاف به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش جدید را از طریق فعالیت‌هایی مانند جست‌وجو، تنوع، ریسک‌پذیری و نوآوری توسعه دهند. بنابراین اکتشاف، از نظام‌های موجود استفاده کرده، پیوندهای تازه‌ای را به‌سوی بازارها و کاربران گشوده، طرح‌های نو را پیشنهاد نموده و سرانجام شیوه‌های جدیدی را گسترش داده است [۱۴].

بهره‌برداری نیز به اصلاح و گسترش مزیت‌های موجود اشاره دارد. بهره‌برداری در حقیقت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از دانش موجود در جهت فعالیت‌هایی مانند انتخاب، اجرا و تولید استفاده کنند. بهبود مستمر از طریق نوآوری تدریجی در خدمات و محصولات به عنوان بهره‌برداری شناخته می‌شود. بهره‌برداری بر کسب و ایجاد دانش عمیق در چند حوزه به‌جای ایجاد مجموعه‌ای گسترده از دانش در زمینه‌های گوناگون تمرکز دارد [۱، ۱۴].

چابکی راهبردی. تغییرات سریع امروزی در ابعاد فن‌آوری و سفارشی‌سازی منجر به محیط رقابتی و نیز درهم‌تنیدگی بین‌المللی شده است، به‌گونه‌ای که سازمان‌ها در یک محیط کاملاً پیچیده و رقابتی به ارائه تولیدات خود می‌پردازند. از سوی دیگر چالش‌هایی همچون همه‌گیری گوناگون باعث شده است تا چابکی راهبردی بیشتر از هر زمان دیگری مورد بحث مدیران و پژوهشگران مختلف قرار گیرد [۴]. چابکی راهبردی عامل کلیدی در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان‌ها شناسایی شده است، این امر باعث تعدیل و تنظیم مجدد راهبردهای یک سازمان و در نتیجه ایجاد ارزش و بهبود کارایی سازمانی می‌شود. پس اهمیت چابکی راهبردی در توانایی سازمان‌ها برای منطبق ساختن خود با محیط‌های متغیر و نامطمئن تعریف می‌شود [۱۹].

عملکرد بین‌الملل. عملکرد نشان‌دهنده موفقیت و یا شکست سازمان‌ها است. عملکرد در حوزه بین‌الملل، با توجه به سهم بازار بین‌المللی و توانایی رقابت‌ها و کسب سود برای سازمان تعریف می‌شود [۱۸]. اولین عاملی که در عملکرد سازمانی باید مد نظر قرار گیرد ارزیابی عملکرد و فرصت‌های شغلی است. تحول اقتصاد بین‌المللی موجب تشویق بسیاری از شرکت‌ها برای جست‌وجوی بازارهای بین‌المللی شده است. از این رو سازمان‌ها نیاز به تغییرات سازمانی متناسب با شرایط محیطی دارند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند [۳].

پیشینه پژوهش. در این قسمت ابتدا به بررسی تحقیقات داخلی و سپس خارجی پرداخته می‌شود.

رشنوادی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش ارتقای عملکرد شرکت از طریق قابلیت‌های مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری راهبردی و چابکی راهبردی، به بررسی ارتقای عملکرد سازمان از طریق چابکی راهبردی و انعطاف‌پذیری راهبردی پرداختند. آن‌ها از طریق پرسشنامه بین ۴۲۲ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های بیمه دریافتند که، قابلیت‌های انعطاف‌پذیری و چابکی راهبردی به‌طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق نوآوری مدل و کسب‌وکار بر عملکرد شرکت‌ها تاثیرگذار بوده است [۳۷].

آذر و همکاران در سال ۱۳۹۹ در تحقیقی با موضوع "بررسی تاثیر چابکی سازمانی بر افزایش مهارت دوستوانی سازمان" به شناسایی و بررسی عواملی که باعث چابکی راهبردی می‌شود پرداختند. آن‌ها دریافتند که چابکی راهبردی بر تقویت و افزایش دوستوانی سازمان تاثیر مثبتی دارد. آن‌ها ۹ مولفه که یکی از آن‌ها ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر بود را جهت چابکی راهبردی معرفی نمودند [۸].

آدوماکو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش "چابکی راهبردی شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصادهای نوظهور" به بررسی اثرات قابلیت‌های سطوح سازمان، و روابط آن‌ها با چابکی راهبردی و عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. در این پژوهش ۲۳۳ شرکت کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفت. آن‌ها دریافتند که چابکی راهبردی با توجه به متغیر مداخله‌گر محیط پویا بر عملکرد بین‌الملل تاثیر مثبت دارد [۱].

احمد و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه "چابکی راهبردی، عدم پایداری محیطی و عملکرد بین‌الملل" به بررسی تاثیر ابعاد دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) بر چابکی راهبردی و در نهایت تاثیر چابکی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های فعال در هند با استفاده از مدل سازی ساختاری پرداختند. آن‌ها دریافتند که ابعاد دوستوانی می‌تواند بر چابکی راهبردی تاثیر مثبت گذارد و همچنین دریافتند که چابکی راهبردی باعث افزایش عملکرد بین‌المللی سازمان‌ها می‌شود [۳].

فریرا^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در شناخت "تاثیر اتحاد راهبردی بر نوآوری و توسعه محصول جدید از طریق تاثیرات بر اکتشاف و بهره‌برداری" به بررسی سازمان‌های کوچک و متوسط در مورد تاثیر اتحادهای راهبردی و قابلیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که تاثیر اتحاد راهبردی و اکتشاف و بهره‌برداری مثبت و معنادار است [۲۱].

یان^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی تاثیر دوستوانی بر عملکرد صادرات "به تحلیل اکتشاف و بهره‌برداری در عملکرد صادراتی شرکت‌های انگلستان پرداختند. آن‌ها دریافتند که راهبردهای اکتشاف و بهره‌برداری در بهبود عملکرد صادراتی تاثیر مثبتی دارد، اما به‌کارگیری همزمان این راهبردها تاثیر منفی در عملکرد صادراتی سازمان‌ها دارد [۴۷].

پژوهش‌های مذکور هر یک از یک منظر عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته اند. عواملی همچون چابکی راهبردی [۳، ۱] و ابعاد دوستوانی [۴۷] که بر تاثیر عملکرد بین‌المللی اشاره دارند. همچنین تاثیر اتحادهای راهبردی بر ابعاد دوستوانی در پژوهش فریرا و همکاران (۲۰۲۱) مشهود است. با این حال آن‌ها به‌طور همزمان به بررسی اتحادهای راهبردی، ابعاد دوستوانی و چابکی راهبردی نپرداخته‌اند. از این رو، در این پژوهش با بررسی تاثیر چابکی راهبردی متاثر از ابعاد دوستوانی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی، به تاثیرگذاری اتحادهای راهبردی بر ابعاد دوستوانی نیز پرداخته می‌شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

اثر اتحاد راهبردی و ابعاد دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری). شرکت‌ها در دهه گذشته با چالش‌هایی همچون تغییرات محیطی، بین‌المللی سازی و همچنین کمبود منابع مواجه شده‌اند. از این رو می‌توان تشکیل اتحادهای راهبردی ن هم با شرکت‌های بزرگ را راه‌حلی جهت عبور از این چالش‌ها دانست [۲۱]. در واقع با تشکیل اتحادهای راهبردی، شرکت‌ها به دلیل افزایش منابع در سازمان به دنبال تغییر راهبردهای خود جهت بهبود عملکرد سازمانی هستند [۴۰]. تحقیقات پیشین نشان می‌دهند اتحادهای راهبردی باعث نوآوری در شرکت‌ها شده و این پژوهش‌ها از اتحاد راهبردی، روشی برای کسب دانش و یادگیری یاد می‌کنند [۲۰]. از این رو برای یادگیری و ایجاد نوآوری، اتحادهایی از جنس اکتشاف و یا بهره‌برداری به وجود می‌آید. بعضی از شرکت‌ها نیز همزمان از این دو بعد دوستوانی استفاده می‌کنند، هر چند احتمالاً این راهبردها با یکدیگر در تضاد باشند اما می‌توانند به صورت هم‌افزا نیز عمل نمایند [۲۵].

¹ Adomako

² Ferreira

³ Yan

کامارگو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) استدلال نمودند که شرکت‌ها از انواع اتحاد با شرکای خود استفاده می‌کنند تا بتوانند تاثیر خود را بر راهبردهای اکتشاف و بهره‌برداری اتخاذ شده اعمال نمایند [۱۳]. اتحادها زمانی موفق می‌گردند که سازمان‌ها قابلیت‌های مدیریتی و راهبردی مورد نیاز خود را ارتقا و توسعه بخشند. در واقع این پویایی، سبب اتخاذ راهبردهای دوسوتوانی می‌گردد و سبب می‌گردد تا اتحادهایی مبتنی بر اکتشاف و بهره‌برداری ایجاد شود [۳۳].

اساساً اتحادهای راهبردی می‌توانند با کسب سرمایه و یا سرمایه‌گذاری کافی به اکتشاف و بهره‌برداری بپردازند که این نشان‌دهنده تاثیر اتحادها بر ابعاد دوسوتوانی است. این موضوع در تحقیقات، زور^۲ و همکاران (۲۰۲۳)، طالبی^۳ و همکاران (۲۰۱۷) و بولند^۴ و همکاران (۲۰۱۵) قابل مشاهده است [۴۸، ۴۲، ۱۰]. سرانجام پژوهش فریرا و همکاران (۲۰۲۱) به تاثیر مثبت و معنادار چابکی راهبردی بر ابعاد دوسوتوانی اشاره نمودند. از این رو با توجه به مطالب ذکر شده فرضیه اول و دوم پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه اول: اتحاد راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌برداری دارد.

فرضیه دوم: اتحاد راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر اکتشاف دارد.

اثر ابعاد دوسوتوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) بر چابکی راهبردی. چابکی راهبردی سبب بهره‌برداری از منابع و توانایی‌ها و اجرای راهبردهایی می‌گردد که پایه و اساس مزیت رقابتی است، این دقیقاً یکی از ویژگی‌های راهبرد بهره‌برداری است [۳۸]. از سوی دیگر چابکی نیازمند انعطاف‌پذیری راهبردی و پاسخ سریع به محیط رقابتی است. چنین تغییراتی است که سبب می‌گردد تا شرکت‌ها از گزند اختلالات موجود در بازار و نیز ناپیوستگی‌های فن‌آوری در امان باشند. از این رو یکی از مزیت‌های چابکی راهبردی، کشف منابع و قابلیت‌های جدید است [۳۲]. لی^۵ و همکاران (۲۰۱۵) بیان می‌دارند که اکتشاف و بهره‌برداری از عوامل مهم چابکی راهبردی است که نشان‌گر تاثیر مثبت اکتشاف و بهره‌برداری بر چابکی راهبردی است [۳۴]. جونی^۶ و همکاران (۲۰۲۰) نیز بیان می‌دارند راهبرد بهره‌برداری سبب درک بهتر از نحوه استفاده منابع و قابلیت‌های داخلی می‌گردد. در حقیقت، توانایی‌های ناشی از بهره‌برداری، سبب می‌گردد تا سازمان‌ها در تخصیص منابع و استفاده مناسب از آن چابک‌تر شوند و تاثیر مثبت بهره‌برداری بر چابکی راهبردی دارد [۳۱]. سرانجام احمد و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به تاثیر مثبت و معنادار اکتشاف و بهره‌برداری بر چابکی راهبردی اشاره نمودند [۳]. از این رو با توجه به موارد ذکر شده فرضیه سوم و چهارم پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه سوم: اکتشاف تاثیر مثبت و معناداری بر چابکی راهبردی دارد.

فرضیه چهارم: بهره‌برداری تاثیر مثبت و معناداری بر چابکی راهبردی دارد.

اثر چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌الملل. فعالیت‌های شرکت‌ها در جهت توسعه نوآوری را می‌توان با اتخاذ چابکی راهبردی مورد حمایت قرار داد. فرهانا و یویتیک^۷ (۲۰۲۰) تاکید نمودند که چابکی راهبردی با پیگیری و ارزیابی تغییرات محیطی، همچنین کسب فرصت از محیط برای مشتریان ارزش آفرینی می‌نمایند [۱۷]. برنند^۸ و همکاران (۲۰۲۱) اشاره نمودند که چابکی راهبردی در توانایی سازمان‌ها جهت ایجاد کسب و کار نوآورانه و جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده می‌گردد [۱۱]. همچنین لین و موثاولو^۹ (۲۰۲۰)، التاول و الهاوری^{۱۰} (۲۰۲۱) به تاثیر مثبت و معنادار چابکی راهبردی بر عملکرد سازمانی اشاره نمودند [۳۵، ۷]. به علاوه، احمد و همکاران (۲۰۲۱) و آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲) به تاثیر مثبت چابکی راهبردی بر عملکرد سازمانی بین‌المللی اشاره نمودند [۳، ۱]. از این رو فرضیه پنجم به شرح زیر است:

فرضیه پنجم: چابکی راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بین‌الملل دارد.

¹ Camargo

² Zahoor

³ Talebi

⁴ Beverland

⁵ Lee

⁶ Junni

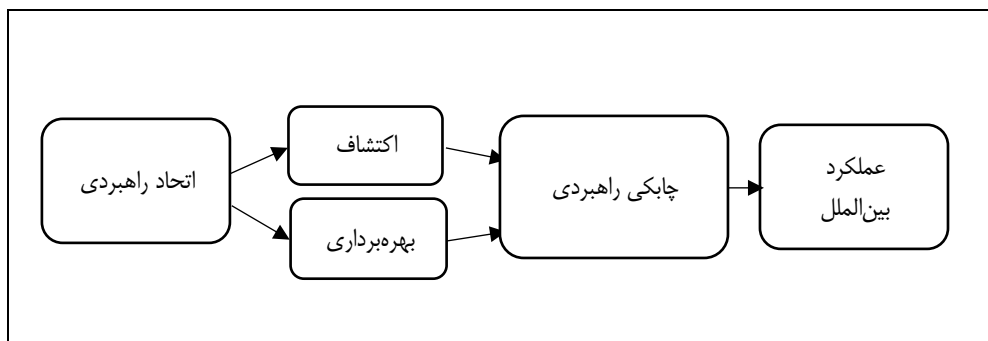
⁷ Farhana & Swietlicki

⁸ Brand

⁹ Lyn and Muthuveloo

¹⁰ AlTaweel and Al-Hawary

با توجه به فرضیه‌ها، مدل مفهومی بر مبنای پژوهش‌های احمد و همکاران (۲۰۲۱) و فرریرا و همکاران (۲۰۲۰) استخراج شده است که در نمودار ۱ مشهود است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

پژوهش از حیث ماهیت و روش گردآوری در دسته توصیفی-پیمایشی قرار دارد و از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه پژوهش را شرکت‌های تولیدی و خدماتی ایرانی اعم از کوچک و بزرگ با داشتن واحد بین‌الملل جهت مراودات اقتصادی تشکیل می‌دهند. در واقع مبنای جامعه آماری داشتن واحد بین‌الملل در شرکت است. در معادلات ساختاری می‌توان حجم نمونه را بر اساس تعداد گویه‌های پژوهش به دست آورد که حداقل این میزان طبق نظر کلاین (۲۰۱۱)، برابر با ۲۰۰ واحد است. به‌طور کلی، در معادلات ساختاری، انتخاب حجم نمونه بالاتر از ۲۰۰ کفایت می‌کند. در پژوهش حاضر حدود هزار پرسشنامه به‌صورت برخط از طریق برنامه و سایت لینکدین برای افراد واجد شرایط (مدیران ارشد) ارسال گردید و از آن‌ها خواسته شد که در صورت دارا بودن واحد بین‌الملل در شرکت فعال در آن، پرسشنامه را تکمیل نمایند. در این بین ۲۲۷ شرکت و ۳۶۴ نفر (حدود ۳۶ درصد) پرسشنامه پژوهش حاضر را تکمیل و در اختیار پژوهشگران قرار دادند. در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه آنلاین به گردآوری داده‌ها پرداخته شده است. برای اندازه‌گیری سوالات پرسشنامه از طیف ۵ گزینه‌ای استفاده گردیده است (جدول ۱). برای بررسی روایی، از روش روایی صوری استفاده شده است. در این روش از خبرگان و اساتید آگاه در حوزه مربوطه خواسته شد تا پرسشنامه پژوهش حاضر را مورد بررسی قرار دهند تا در صورت تایید خبرگان مورد استفاده قرار گیرد. از این رو روایی پژوهش توسط چهار تن از خبرگان مورد تایید قرار گرفته است. تعداد مطلوب خبرگان جهت بررسی روایی صوری بین ۳ الی ۵ نفر است. توصیف آماری ایشان در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. آمار خبرگان

ویژگی	انواع	فراوانی
تحصیلات	دکتری تخصصی	۴
جایگاه علمی	استادیار	۲
	دانشیار	۲
	بازاریابی	۱
حوزه غالب در تدریس	مدیریت راهبردی	۲
	بازرگانی بین‌الملل	۱
سابقه پژوهش	مدیریت راهبردی	۳
	بازرگانی بین‌الملل	۱
کل	-	۴

برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز ابتدا جامعه آماری محدودی انتخاب گردید تا با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ میزان پایایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش ابتدا آلفای کرونباخ متغیرها و نیز تمام پرسشنامه با توجه به ۴۱ داده به دست آمده است. این مقادیر (آلفای کرونباخ) در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. منابع استخراج سوالات پرسشنامه و شاخص و سنجش پایایی پرسشنامه

متغیر	تعداد سوالات	شاخص	منبع	بار عاملی	آلفای کرونباخ
چابکی راهبردی	۸	سرعت و راحتی شرکت‌ها به تغییرات تقاضای کل مصرف کنندگان در بازار بین‌المللی	[۳]	۰/۸۳	۰/۸۳
		سرعت و راحتی شرکت‌ها در سفارشی‌سازی محصولات یا خدمات متناسب با یک مشتری در بازار بین‌المللی		۰/۷۳	
		واکنش سریع و راحت در عرضه محصولات یا خدمات جدید توسط رقبا در بازار بین‌المللی		۰/۸	۰/۸۳
		واکنش سریع و راحت در برنامه‌های قیمت‌گذاری در پاسخ به تغییرات قیمت‌های رقبا در بازار بین‌المللی		۰/۷۲	
		گسترش سریع و آسان سازمان در بازارهای بین‌المللی		۰/۸۲	
		تغییر تنوع محصولات یا خدمات موجود به شکلی آسان و سریع برای فروش در بازارهای بین‌المللی		۰/۷۶	
		به‌کارگیری فن‌آوری جدید برای تولید محصولات و خدمات بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر در بازار بین‌المللی		۰/۷۶	
		تغییر آسان و سریع در تامین کنندگان شرکت، جهت بهره‌مندی از هزینه کمتر، کیفیت بهتر یا زمان تحویل مناسب		۰/۷۴	
اکتشاف	۵	تجاری‌سازی محصولات یا خدمات کاملاً جدید در بازار بین‌المللی	[۳]	۰/۸۴	۰/۸۱
		پذیرش تقاضاهایی که فراتر از محصولات یا خدمات موجود در بازار بین‌المللی است.		۰/۸۰	
		اختراع محصولات یا خدمات جدید برای بازار بین‌المللی		۰/۷۸	
		استفاده از فرصت‌های جدید در بازارهای بین‌المللی		۰/۷۸	
بهره‌برداری	۵	استفاده منظم از کانال‌های توزیع جدید در بازارهای بین‌المللی		۰/۷۲	۰/۸۴
		اعمال تعدیلات کوچکی در محصولات/خدمات موجود برای بازار بین‌المللی	[۳]	۰/۸۳	
		معرفی محصولات/خدمات تعدیل یافته موجود برای بازارهای بین‌المللی موجود		۰/۸۳	
		اصلاح مکرر ارائه محصولات/خدمات موجود در بازارهای بین‌المللی		۰/۸۳	
		افزایش صرفه‌جویی در مقیاس در بازارهای بین‌المللی موجود		۰/۷۴	
اتحاد راهبردی	۹	گسترش خدمات برای مشتریان بین‌المللی موجود		۰/۷۸	۰/۸۹
		دریافت مزایای بیشتر از یک شریک خاص، نسبت به سایر شرکا		۰/۶۵	
		حس تعلق خاطر در روابط با سازمان		۰/۷۹	
		دریافت منافع زیاد از رابطه با یک شریک خاص		۰/۷۱	
		اشتراک مساعی با شریک در برابر مشکلات و مسائل		۰/۷۶	
		ارتباط عاطفی عمیق با شریک		۰/۶۹	
		آگاهی از تفاوت زیاد کسب و کار در کشور مورد نظر	[۴۴]	۰/۷۳	
		آگاهی مدیران و نمایندگان شرکت از دشواری ارتباطات کسب و کار در کشور مورد نظر		۰/۶۹	
		آشنایی با سختی‌ها و مشکلات محیط اقتصادی و قانونی کشور مورد نظر		۰/۷۵	
آگاهی نسبت به نیاز مذاکرات جامع و طولانی در مقایسه با کشور خود		۰/۶۶			
عملکرد		رضایت از حجم فروش		۰/۷۸	

متغیر	تعداد سوالات	شاخص	منبع بارعاملی	آلفای کرونباخ
بین‌الملل	۷	رضایت از سهم بازار	۰/۷۸	۰/۹۳
		رضایت از سودآوری	۰/۸۲ [۳۰]	
		رضایت از دسترسی به بازارها	۰/۸۴	
		رضایت از تصویر سازمان خود	۰/۸۳	
		رضایت از توسعه دانش سازمان خود	۰/۸۰	
		رضایت کلی از عملکرد بین‌المللی سازمان خود	۰/۸۳	

- بررسی نرمال بودن داده‌ها

در پژوهش حاضر برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده گردید. نتایج معناداری این آزمون مقادیر ۰/۰۰ (کوچک‌تر از ۰/۰۵ است) را نشان می‌دهد که این نشان از غیر نرمال بودن داده‌ها است. جدول ۳ به بررسی آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف پرداخته است. همچنین به دلیل استفاده مدل معادلات ساختاری و غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها از برنامه اسمارت پی ال اس^۱ استفاده گردیده است. هیر^۲ و همکاران (۲۰۱۹) یکی از دلایل اصلی استفاده از این برنامه را غیر نرمال بودن داده‌ها بیان کرده‌اند [۲۷].

جدول ۳. نتیجه آزمون K-S

متغیر	آماره z	سطح معناداری
اتحاد راهبردی	۰/۰۸۳	۰/۰
بهره‌برداری	۰/۰۶۲	۰/۰
اکتشاف	۰/۱۱۱	۰/۰
چابکی راهبردی	۰/۰۸۴	۰/۰
عملکرد بین‌الملل	۰/۰۷۶	۰/۰

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای آگاهی از ویژگی‌های شناختی تحلیل داده‌ها جهت بررسی شاخص‌هایی همچون نوع صنعت، نوع مالکیت، اندازه شرکت‌های فعال در ایران به جدول ۴ رجوع شود.

بررسی وضعیت داده‌ها با توجه به آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. به این منظور از برنامه اسمارت پی ال اس جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردیده است. همچنین آزمون کفایت نشان دهنده مقدار مطلوب ۰/۹۳ است. ابتدا روایی همگرا برای بررسی میزان همبستگی میان گویه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به نتایج، مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر در میزان مطلوبی قرار دارد. در واقع میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ مطلوب است. مقادیر پایایی ترکیبی نیز از مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر است. جدول ۵ نشان‌گر بررسی روایی همگرا است. روایی واگرا نیز با استفاده از آزمون فورنل و لارکر مورد بررسی قرار گرفت که در این پژوهش هر عامل نسبت به خود همبستگی بیشتری نسبت به دیگر عامل‌ها دارد. جدول ۶ نتایج آزمون فورنل و لارکر را نشان می‌دهد.

¹ Smart PLS

² Hair

جدول ۴. ویژگی‌های شناختی

متغیر	گویه	فراوانی
نوع مالکیت	خصوصی	۲۰۸
	دولتی	۸
	نامشخص	۱۱
اندازه سازمان	کل	۲۲۷
	کوچک و متوسط	۱۴۷
	بزرگ	۶۵
	نامشخص	۱۵
	کل	۲۲۷
	بازرگانی یا خدمات	۱۰۰
نوع صنعت	پتروشیمی (سیمان، پلیمر، مواد شیمیایی)	۵۰
	تولیدات FMCG	۹
	دارو و بهداشتی	۹
	سایر	۱۰۲
	کل	۲۲۷

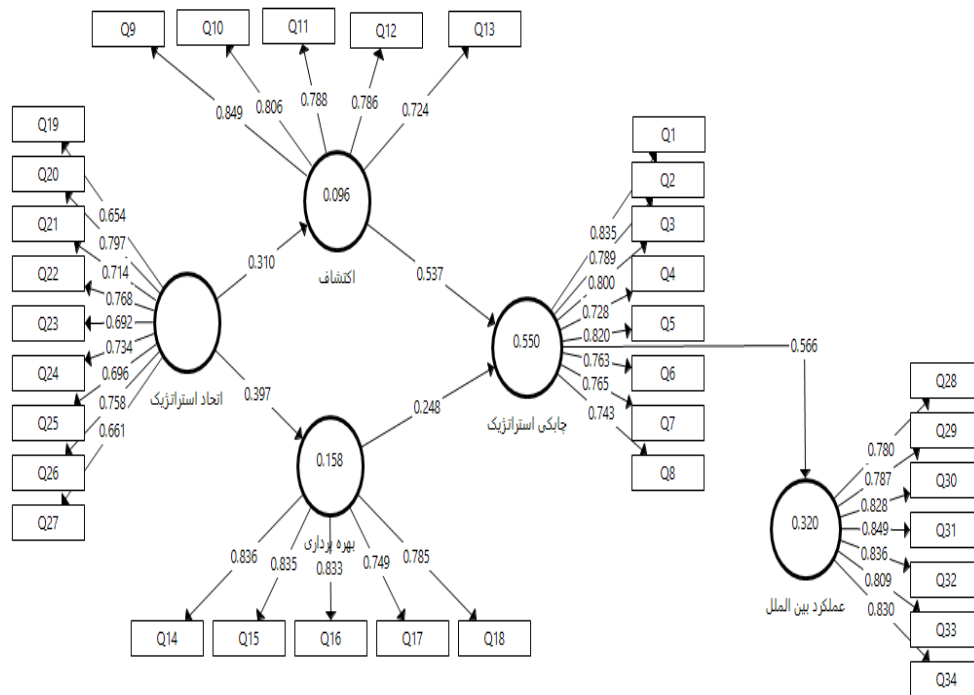
جدول ۵. بررسی روایی همگرا

نام متغیر	AVE	CR	A
چابکی راهبردی	۰/۵۵	۰/۹۰	۰/۹۰
اکتشاف	۰/۵۳	۰/۸۵	۰/۸۵
بهره‌برداری	۰/۵۷	۰/۸۶	۰/۸۵
اتحاد راهبردی	۰/۵۲	۰/۹	۰/۸۸
عملکرد بین‌الملل	۰/۶۷	۰/۹۳	۰/۹۲

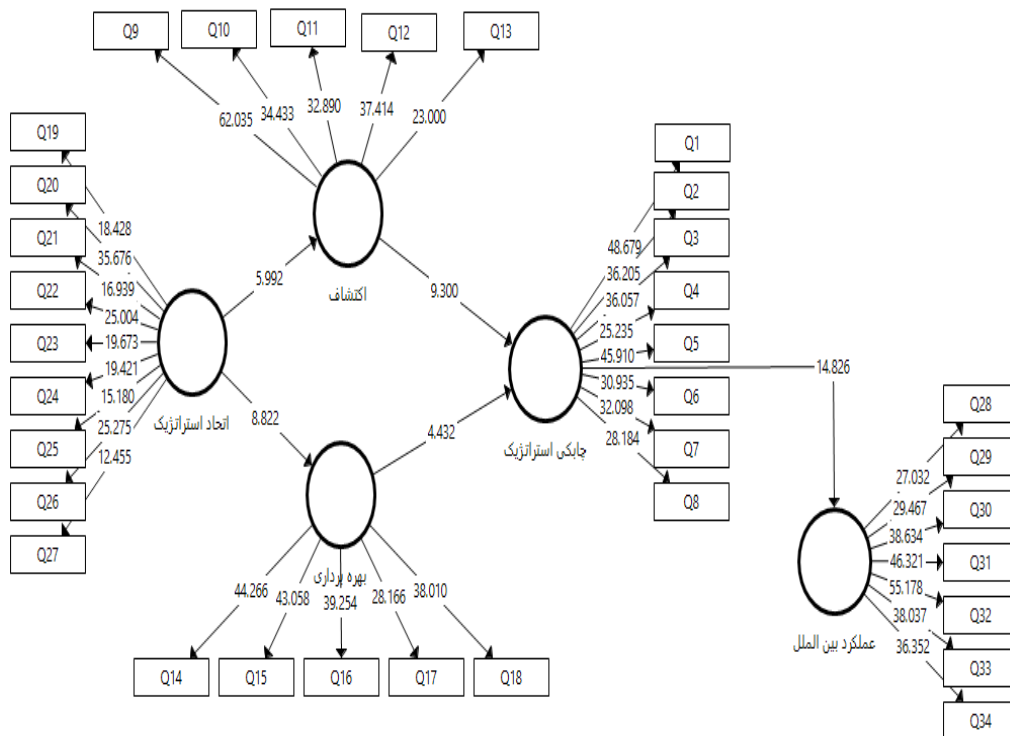
جدول ۶. بررسی روایی واگرا

متغیر	اتحاد راهبردی	اکتشاف	بهره‌برداری	عملکرد بین‌الملل	چابکی راهبردی
اتحاد راهبردی	۰/۷۲				
اکتشاف	۰/۳۱	۰/۷۹			
بهره‌برداری	۰/۳۹	۰/۷۵	۰/۸۰		
عملکرد بین‌الملل	۰/۲۵	۰/۵۴	۰/۵۹	۰/۸۱	
چابکی راهبردی	۰/۳۱	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۵۶	۰/۷۸

آزمون فرضیه‌ها را اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از برنامه پی ال اس صورت گرفت. در این روش تمامی روابط به‌طور همزمان سنجش و بررسی می‌شوند. در شکل ۱ و ۲ به ترتیب مدل در حالت ضرایب مسیر استاندارد و در حالت معناداری تی بیان شده است.



شکل ۱. آزمون مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده



شکل ۲. آزمون مدل پژوهش حالت مقدار معناداری تی

برای برازش مدل پژوهش از شاخص کلی برازش استفاده شد. این شاخص همانند شاخص‌های برازش در روش‌های مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند. بسیاری از پژوهش‌ها مقادیر بین (۰/۲۵ تا ۰/۳۶) برای این شاخص را مطلوب گزارش کرده‌اند [۴۵]. از ضریب

تعیین (R^2) برای نشان دادن قدرت توضیح‌دهندگی مدل استفاده شد. از شاخص Q^2 (شاخص استون-گیسر) هم برای ارزشیابی مدل ساختاری استفاده شد. مقادیر مثبت برای این شاخص قابل قبول است [۲۹]. مقادیر نشانه مطلوب بودن کیفیت مدل است (جدول ۷).

جدول ۷. بررسی برازش مدل

متغیر	R^2	Q^2	GOF
چابکی راهبردی	۰/۵۵	۰/۳۱	
اکتشاف	۰/۱۰	۰/۰۵۵	
بهره‌برداری	۰/۱۶	۰/۰۹۵	۰/۳۵
عملکرد بین‌الملل	۰/۳۲	۰/۱۹۵	

اعداد تجزیه و تحلیل داده‌ها (مقدار ضریب استاندارد) و مقدار آماره تی نشان می‌دهد که هر یک از پنج فرضیه پژوهش تایید شده است. با اطمینان ۹۵ درصد میان متغیرها تاثیر معناداری وجود دارد. جدول ۸ بیانگر تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش است.

جدول ۸. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

شماره	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	T	P	نتیجه
۱	اتحاد راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر بهره‌برداری دارد.	۰/۳۹	۶/۰۷	۰/۰	تایید
۲	اتحاد راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر اکتشاف دارد.	۰/۳۱	۸/۳	۰/۰	تایید
۳	اکتشاف تاثیر مثبت و معناداری بر چابکی راهبردی دارد.	۰/۵۳	۴/۴۶	۰/۰	تایید
۴	بهره‌برداری تاثیر مثبت و معناداری بر چابکی راهبردی دارد.	۰/۲۹	۴/۴۱	۰/۰	تایید
۵	چابکی راهبردی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بین‌الملل دارد.	۰/۵۶	۱۴/۱۲	۰/۰	تایید

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

عملکرد سازمانی برای سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها همواره مورد بررسی مدیران قرار گرفته است. وابستگی شرکت‌ها به بازار بین‌المللی با توجه به جهانی شدن کسب و کار، به صورت روزافزون قابل رویت است. از این رو است که عملکرد بین‌المللی سازمان‌ها برای شرکت‌ها دارای اهمیت فراوانی است. با این حال عواملی بر این عملکرد تاثیرگذار است؛ عواملی همچون چابکی راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و نیز اتحاد راهبردی. در واقع سازمان‌ها با ایجاد چابکی راهبردی و با توجه به چالش‌های محیطی، به دنبال تغییراتی در سازمان هستند که این خود اتخاذ راهبردهایی را طلب می‌کند. این راهبردها می‌تواند اکتشاف و بهره‌برداری باشد. از سوی دیگر اتحادهای راهبردی به عنوان حلقه گمشده بسیاری از سازمان‌های ایرانی، می‌تواند راهی جهت بهبود انجام راهبردها و نیز عملکرد بین‌المللی باشد.

مطالعات در حوزه راهبردی از زوایای مختلفی به بررسی عملکرد بین‌المللی پرداختند. مانند چابکی راهبردی [۱، ۳]، ابعاد دوسوتوانی [۴۷] و اتحاد راهبردی [۲۱]، اما در این پژوهش‌ها به بررسی همزمان اتحاد راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی پرداخته نشده است؛ در حالی که بررسی همزمان این عوامل در قالب فرآیندی، امکان مقایسه تاثیر و اهمیت این عوامل را پیشنهاد می‌سازد. از دیگر نوآوری‌های پژوهش، بررسی عملکرد بین‌المللی با توجه به ابعادی همچون چابکی راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و اتحاد راهبردی در شرکت‌های ایرانی است. نتایج فرضیه اول و دوم در جدول ۷، نشان‌دهنده آن است که اتحاد راهبردی در شرکت‌هایی

که دارای بخش بین‌المللی هستند تاثیر مثبت و معناداری بر اکتشاف و بهره‌برداری دارد. از این رو می‌توان بیان نمود که شرکت‌ها با ایجاد اتحادهای راهبردی سعی در کشف فرصت‌های جدید و نیز بهره‌برداری از فرصت‌های موجود دارند. نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین همچون زور و همکاران (۲۰۲۳)، طالبی و همکاران (۲۰۱۷) و بورلند و همکاران (۲۰۱۵)، کاپولا (۲۰۱۵) و سرانجام فریرا و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

با توجه فرضیه سوم و چهارم، تاثیر راهبردهای اکتشاف و بهره‌برداری بر چابکی راهبردی، مثبت و معنادار است. از این رو، شرکت‌های فعال در ایران که دارای واحد بین‌الملل هستند، با اتخاذ راهبردهای اکتشاف و بهره‌برداری می‌توانند بر راهبردهای چابکی خود تاثیر بگذارند. این پژوهش با جونی و همکاران (۲۰۲۰) و احمد و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

در رابطه با فرضیه پنجم، تاثیر چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌الملل مثبت و معنادار است. در حقیقت چابکی راهبردی در شرکت‌های دارای واحد بین‌الملل، سبب همگرایی با محیط متغیر امروزی می‌گردد که این خود سبب تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌ها می‌شود. این پژوهش را می‌توان هم‌راستا با تحقیقاتی همچون لین و موثاولو (۲۰۲۰)، التاول و الهاوری (۲۰۲۱) و احمد و همکاران (۲۰۲۱) دانست.

یافته‌های پژوهش سبب درک بهتر مدیران از عواملی می‌گردد که بر عملکرد بین‌المللی سازمان تاثیر می‌گذارد. در واقع، مدیران شرکت‌های دارای واحد بین‌الملل، می‌توانند با اتخاذ تصمیمات مناسب بر عملکرد بین‌المللی خود تاثیر بگذارند.

نتایج فرضیه اول و دوم، به تاثیرگذاری مثبت اتحاد راهبردی بر اکتشاف و بهره‌برداری (ابعاد دوسوتوانی) اشاره دارد. بر این اساس می‌توان پیشنهاد نمود که با اتخاذ اتحادهای راهبردی با دیگر شرکت‌ها در محیط رقابتی کنونی می‌توان به بهره‌برداری و اکتشاف بیشتر پرداخت. به مدیران ارشد شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد که با به‌وجود آوردن حس تعلق در روابط میان سازمانی، افراد شاغل در سازمان را ترغیب به همکاری با شرکا نمایند. همچنین درک اشتراک مساعی با شرکا در مقابل مشکلات سبب می‌گردد تا این اتحادها طول عمر بیشتری داشته باشد که این امر باعث می‌شود که علاوه بر بهره‌برداری از وضعیت موجود، به اکتشاف با استفاده از تحقیق و توسعه بپردازند. همچنین به مدیران ارشد پیشنهاد می‌گردد که با آگاهی از شرایط بازار و کسب و کار، به تفاوت‌های موجود اشراف کامل داشته باشند زیرا شرکت‌های نوپنیا مخصوصاً شرکت‌های کوچک و متوسط همواره با کمبود منابع محیطی و دانش همراه هستند. پس بهتر است با دیگر شرکت‌ها که تجربه کافی در کسب و کار مربوطه را دارند اتحادهایی از جنس اکتشاف و یا بهره‌برداری تشکیل دهند. از سوی دیگر به مدیران سازمانی پیشنهاد می‌شود با اتخاذ اتحادهای راهبردی سبب کسب دانش بیشتر و نیز اتخاذ تصمیماتی شوند تا سازمان خود را به سمت کشف فرصت‌های جدید در بازارهای جدید سوق دهند. البته، تاثیر اتحادهای راهبردی بر بهره‌برداری بیشتر از اکتشاف است. از این رو می‌توان به مدیران ارشد شرکت‌ها پیشنهاد نمود که ایجاد اتحادهایی از جنس بهره‌برداری می‌تواند از اتحادهای اکتشافی موثرتر باشد. در واقع در این اتحادها شرکت‌ها می‌توانند به تعدیل محصولات، گسترش خدمات و افزایش صرفه جویی بپردازند.

با توجه به فرضیه سوم و چهارم، که اشاره به تاثیر مثبت و معنادار اکتشاف و بهره‌برداری (ابعاد دوسوتوانی) بر چابکی راهبردی دارد، می‌توان به مدیران پیشنهاد نمود با توجه به تغییرات محیطی، اتخاذ هر یک از این راهبردها می‌تواند سبب چابکی در سطوح مختلف سازمانی گردد. در واقع با این راهبردها، سازمان خود را با چالش‌های محیطی تطبیق می‌دهد. پیشنهاد می‌شود جهت گسترش سریع و آسان محصولات در محیطی جدید، بهتر است از راهبردهای مبتنی بر اکتشاف همچون تجاری‌سازی محصولات جدید، اختراع محصولات جدید و استفاده از کانال‌های توزیع جدید استفاده گردد. با توجه به کشف محصولات نوظهور می‌توان، از روش‌های قیمت‌گذاری پله‌ای استفاده نمود و در صورت افزایش رقابت به شکل چابک نوع قیمت‌گذاری خود را تغییر داد. همچنین جهت گسترش سریع محصولات در محیط کنونی، می‌توان از اصلاح و تغییرات مکرر در محصولات و خدمات همچنین معرفی این محصولات تعدیل یافته استفاده نمود. با توجه به تاثیر بیشتر استراتژی‌های اکتشاف نسبت به بهره‌برداری بر چابکی راهبردی پیشنهاد می‌شود از راهبردهای اکتشافی نظیر اختراع محصولات جدید و استفاده از فرصت‌های محیطی نوین که از ایجاد اتحادهای راهبردی به‌وجود می‌آیند استفاده نمایند.

با توجه به فرضیه پنجم می‌توان به مدیران پیشنهاد نمود با کسب چابکی در سطح راهبردی همواره بسیاری از چالش‌های محیطی به راحتی قابل حل هستند که این مستلزم تغییرات سریعی در راهبردهای سازمان و در نتیجه محصولات است. لذا پیشنهاد می‌شود با تغییر نوع در محصولات یا خدمات موجود در بازارها، حجم فروش خود را افزایش دهند. ایجاد سفارشی‌سازی محصولات و خدمات نیز می‌تواند

سبب افزایش سهم بازار گردد. عواملی دیگری مانند واکنش سریع در برابر تغییرات قیمت رقبا در عرصه بین‌الملل و به‌کارگیری فن‌آوری‌های نوین در تولیدات، سبب افزایش سودآوری و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. از این رو به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌گردد صنایع مختلف را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار دهند. از محدودیت‌های پژوهش عدم بررسی جداگانه شرکت‌های کوچک و بزرگ است زیرا این امکان وجود دارد که شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل کمبود منابع و دانش، تمایل بیشتری به تشکیل اتحادهای راهبردی داشته باشند. از این رو پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی به بررسی اندازه سازمان‌ها و تاثیر آن بر اتحادهای راهبردی بپردازند. محدودیت دیگر پژوهش عدم بررسی محیط (پویا یا آشفته) در نقش متغیر تعدیل‌گر است. پژوهشگران آتی می‌توانند به بررسی مدل پژوهش در محیط‌های گوناگون بپردازند. در نهایت بررسی این فرضیات را می‌توان به صورت کیفی با شکلی دقت‌تر مورد بررسی و پژوهش قرار داد.

منابع

1. Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. *International Business Review*, 31(6), 102032. doi: 10.1016/j.ibusrev.2022.102032
2. Aghajani (2014). The effect of Strategic Alliance on Organizational Performance (The case of Alliance between Navard Aluminum Arak & Aluminum Pars). *Strategic Management Researches*, 20(55), 9-34. (In Persian)
3. Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218. doi: 10.1016/j.jwb.2021.101218
4. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
5. Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2022). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57(2), 101272. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100700
6. Ahmadi, Parviz, Fayaz Ghaziani, Mina. (2018). Dosotovani. Tehran: Safar Publications. (In Persian)
7. AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564. doi:10.3390/su13147564
8. Azar, A., Zabihi, M., & Mollaei, M. (2020). The Impact of Organizational Agility on Increasing the Organizational Ambidexterity. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 12(42), 11-18. (In Persian)
9. Badkoobei, M., & Esfidani, M. R. (2022). Designing a model of international marketing strategy and export performance in small and medium-sized companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(52), 255-285. doi: 10.22034/smsj.2022.163805. (In Persian)
10. Beverland, M. B., Wilner, S. J., & Micheli, P. (2015). Reconciling the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 589-609. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0443-8>
11. Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M., & Brem, A. (2021). Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, 15(1), 157-187. doi: 10.1007/s11846-019-00373-0
12. Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L., & Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, 106, 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.047>
13. Camargo Benavides, A. F., Ehrenhard, M., De Visser, M., & de Weerd-Nederhof, P. C. (2022). Interfirm cooperatives enabling organizational ambidexterity, a case study of the printing industry in Colombia. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 477-491. doi: 10.1002/tie.22283
14. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. doi:10.1016/j.jik.2020.07.003
15. Ebrahimipour azbari, M., nopasand asil, S. M., & kazemi, O. (2017). The effect of market exploitation and exploration on market performance. *New Marketing Research Journal*, 6(4), 107-124. (In Persian)
16. Esmaeilpour, R., parishani, A., & eivazinezhad, S. (2022). Challenges in implementing the strategic plan in the bank Industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(49), 123-143. doi: 10.22034/smsj.2022.125228. (In Persian)
17. Farhana, M., & Swietlicki, D. (2020). Dynamic capabilities impact on innovation: Niche market and startups. *Journal of technology management & innovation*, 15(3), 83-96. doi: 10.4067/S0718-27242020000300083
18. Faryabi, M., Rahimiaghdam, S., Kousheshi, M., PourAghabalaei, A. (2019). Effect of market orientation and international experience on export performance with the mediating role of international marketing strategy. *Journal of International Business Administration*, 2(1), 23-44. (In Persian)
19. Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2022). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57(2), 101272. doi: 10.1016/j.jwb.2021.101272
20. Ferraris, A., Santoro, G., Bresciani, S. and Carayannis, E.G. (2018), "HR practices for explorative and exploitative alliances in smart cities: Evidences from smart city managers' perspective", *Management Decision*, Vol. 56 No. 6, pp. 1183-1197. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0384>
21. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2021). The influence of strategic alliances on innovation and new product development through the effects of exploration and exploitation. *Management decision*, 59(3), 524-567. doi: 10.1108/MD-09-2019-1239

22. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. doi:10.1177/002224378101800104
23. Ghamkhari, S. M. (2021). Providing a Model of Strategic Agility Determining its Status in Knowledge-Based Industries. *Public Organizations Management*, 9(2), 137-152. doi: 10.30473/ipom.2020.52908.4092 (In Persian)
24. Gibbs, R., & Humphries, A. (2009). *Strategic alliances and marketing partnerships: gaining competitive advantage through collaboration and partnering*. Kogan Page Publishers.
25. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706. doi: 10.5465/amj.2006.22083026
26. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis, Cengage Learning*.
27. Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, 31(1), pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
28. Hatameh, A., & Khalilnezhad, S. (2022). The impact of explorative learning on business model innovation with the mediating role of strategic agility. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 27-47. (In Persian)
29. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135. DOI:10.1007/s11747-014-0403-8
30. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
31. Junni, P., Chang, Y. Y., & Sarala, R. M. (2020). Ambidextrous orientation and performance in corporate venture units: A multilevel analysis of CV units in emerging market multinationals. *Long range planning*, 53(6), 101930. doi: 10.1016/j.lrp.2019.101930
32. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616. doi: 10.1111/1467-8551.12115
33. Kauppila, O. P. (2015). Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151-167. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.006>
34. Lee, O. K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398-417. doi.org/10.1287/isre.2015.0577
35. Lyn Chan, J. I., & Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1726-1739. doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131
36. Nikbakht, M., Moshabaki, A., Kordnaeij, A., & Khodadad Hosseini, S. H. (2019). Identifying and Ranking of Factors Influencing the Formation of Types of International Strategic Alliance. *Journal of Business Management Perspective*, 18(39). doi: 10.29252/jbmp.18.39.13.(In Persian)
37. Rashnavadi, Y., Sadeghvaziri, F., & Nosrat Panah, R. (2021). Improve company performance through knowledge management capabilities, strategic flexibility and strategic agility; The mediating role of business model innovation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(1), 79-106. (In Persian)
38. Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of management journal*, 44(6), 1263-1280. doi: 10.5465/3069400
39. Russo, A., & Schena, R. (2021). Ambidexterity in the context of SME alliances: Does sustainability have a role? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 606-615. doi: 10.1002/csr.2072
40. Samadovich, S. M., & Zarnigor, V. (2023). Features of Strategic Alliances in the Global Economy. *American Journal of Economics and Business Management*, 6(1), 100-105.
41. Simeoni, F., Brunetti, F., Mion, G., & Baratta, R. (2020). Ambidextrous organizations for sustainable development: the case of fair-trade systems. *Journal of Business Research*, 112, 549-560. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.020
42. Talebi, K., Farsi, J. Y., & Miriasl, H. (2017). Identifying the impact of strategic alliances on the performance of SMEs (case study: the industry of automotive parts manufacturers in Iran). *International business research*, 10(6), 227-235. doi:10.5539/ibr.v10n6p227
43. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
44. Voss, K. E., Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. (2006). Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/02651330610712139>

45. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
46. Xue, R., & Li, L. (2023). Strategic alliances and firms' chances to survive "black swans" in B2B industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 444-462. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0530>
47. Yan, J., Tsinopoulos, C., & Xiong, Y. (2021). Unpacking the impact of innovation ambidexterity on export performance: Microfoundations and infrastructure investment. *International Business Review*, 30(1), 101766. doi: 10.1016/j.ibusrev.2020.101766
48. Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2023). R&D alliances and SMEs post-entry internationalization speed: The impact of alliance management capability and co-innovation ambidexterity. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1481>