



## Absorptive capacity, strategic agility and the internationalization of exporting companies

Samane Lajevardi\*, Assistant Professor, Faculty of Management, Ershad Damavand Institute, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 6 February 2023

Revised: 27 March 2023

Accepted: 6 July 2023

#### Keywords

Absorptive capacity,  
Strategic agility  
capabilities,  
Strategic sensitivity,  
Exporting companies

#### Corresponding Author Email:

S.lajevardi@e-  
damavandihe.ac.ir

### ABSTRACT

The aim's study is to determine the circumstances if absorptive capacity, strategic agility capabilities in top exporting companies. The research strategies are the survey and exploratory-correlational way. Questionnaire used to measure absorptive capacity, strategic agility capabilities and facilitating internationalization. Based on the test of relationships for thirty exporting companies, the most important relationship is related to the structure of strategic sensitivity, which has the highest factor loading (0.921) for the index. The company has effective communication to exploit strategic intelligence. The second important relationship is related to the structure of "selecting strategic technological knowledge goals". This structure has a higher factor load for its four indicators: the index "strategic challenges of customers related industries", "technological knowledge goals to face the strategic challenges of the determined industry. To facilitate the process of internationalization through absorption capacity, it is necessary to provide the strategic agility capabilities, consider the degree of influence of the independent variable on the facilitation of internationalization, consider the determination coefficient of about 65%, the study of other variables influencing international facilitation. The absorptive capacity in the selection of goals, strategic agility and effective communication for exploiting strategic intelligence are important. The most one is the structure of strategic sensitivity, and strategic technological knowledge goals, the understanding value of useful knowledge in the environment, and the ability to convert it into efficiency.

### How to cite this article:

Lajevardi, S. (2024). Absorptive capacity, strategic agility and the internationalization of exporting companies, *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 317-334. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.384859.1796>



©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

Recently, the role of absorptive capacity and dimensions of strategic agility in facilitating the internationalization of companies have been considered from different angles in the national and international arena, and their interactive effects have been analyzed at different levels. The importance of the skills and abilities necessary to achieve strategic agility is focused on those specific functions of human resources that promote the skills and capabilities required for strategic agility in entrepreneurial companies. The angles of effective management of entrepreneurial teams in different fields have revealed the importance of the relationship between strategic agility and human resource management. Therefore, in this study, the relationship between absorptive capacity and strategic agility is considered and the question is raised, how is absorptive capacity through strategic agility capabilities related to facilitating the internationalization of exporting companies?

### Methodology

According to the theoretical foundations, the research hypotheses and the conceptual model of internationalization facilitation are presented. The research strategy is a survey type and in terms of a descriptive method, which has been tested in an exploratory-correlational way, the relationships of the research model and using a combined questionnaire, to measure absorptive capacity from the study of Flatan et al., strategic agility capabilities and facilitating internationalization from dose studies; and Cheng et al. and Samer have been used. From the statistical population of exporting companies, the number of 38 exporting companies of the national sample in 1400 has been selected as a statistical sample.

### Results and Discussion

Based on the test of relationships, the most important relationship is related to the structure of strategic sensitivity, which has the highest factor loading (0.921) for the index "The company has effective communication to exploit strategic intelligence". After that, the most important relationship is related to the structure of "selecting strategic technological knowledge goals". This structure has a higher factor load for its four indicators, the most important of which is related to the index "strategic challenges of customers (related industries) identified in the present and future.", and the second index is "technological knowledge goals to face the strategic challenges of the determined industry." Is". These two indicators have factorial values of (0.845) and (0.785), respectively. This value of the factor load indicates the importance and significance of the relationship of this construct, which shows its descriptive power and significance from a statistical point of view. The lowest significant coefficient is related to the path (continuous innovation → internationalization) and the lowest statistical value (0.400) indicates the weak relationship of this construct with the issue of absorption capacity and facilitation of internationalization through strategic agility capabilities. According to the above, in order to facilitate the process of internationalization through absorption capacity, it is necessary to provide a greater understanding of the mediating role of strategic agility capabilities, and consider the degree of influence of the independent variable on the facilitation of internationalization and considering the coefficient of determination of about 65%, another study The variables influencing the facilitation of internationalization can be explained.

### Conclusion

To facilitate the process of internationalization through absorption capacity, it is necessary to provide a greater understanding of the mediating role of strategic agility capabilities, consider the degree of influence of the independent variable on the facilitation of internationalization, and consider the

determination coefficient. The relationship test of the research model shows the important role of absorptive capacity in the selection of goals and capabilities of strategic agility and effective communication for exploiting strategic intelligence. The most important relationship is related to the structure of strategic sensitivity, and after that, the selection of strategic technological knowledge goals, the understanding value of useful knowledge in the environment, and the ability to convert it into efficiency. After that, the level of identifying the strategic challenges of customers in the present and the future is strategic for choosing technological knowledge goals. This empirical evidence supports the argument that international activities and the facilitation of the internationalization of the company are highly dependent on the process of absorptive capacity through strategic agility in the company. In this way, strategic agility helps managers to recognize the importance of knowledge evolution in the context of specific international business and to increase strategic alignment with precise orientation and strategic agility capabilities. This point requires specialists to emphasize strengthening organizational ability, especially having a set of management knowledge and strategic agility. Also, managers should carefully select target markets that have a similar culture. The precise step-by-step orientation of managers from the management of actions, towards the recognition of more strategic alignment, through the capabilities of strategic agility from emerging issues and new balance. Creating this balance or alignment, and how you use your time to focus on wise curiosity, is of vital importance.

**Keywords:** Absorptive capacity, Strategic agility capabilities, Strategic sensitivity, Exporting companies



## مطالعات مدیریت راهبردی

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



10.22034/smsj.2023.384859.1796

مقاله پژوهشی

### ظرفیت جذب، چابکی استراتژیک و بین‌المللی شدن شرکت‌های صادرکننده

سمانه لاجوردی\*، استادیار، دانشکده مدیریت، موسسه آموزش عالی ارشاد دماوند، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف مقاله بررسی رابطه ظرفیت جذب و چابکی استراتژیک با تسهیل بین‌المللی شدن در شرکت‌های صادرکننده برتر است. راهبرد پژوهش از نوع پیمایشی و از نظر روش توصیفی است که به صورت اکتشافی - همبستگی رابطه‌های مدل پژوهش آزمون شده و با استفاده از پرسشنامه ترکیبی برای سنجش ظرفیت جذب، قابلیت‌های چابکی استراتژیک و تسهیل بین‌المللی شدن است. نمونه آماری از جامعه آماری شرکت‌های صادرکننده، تعداد ۳۸ شرکت صادرکننده نمونه ملی در سال ۱۴۰۰ انتخاب شد. آزمون رابطه‌های مدل پژوهش بیانگر نقش مهم ظرفیت جذب در انتخاب اهداف و قابلیت‌های چابکی استراتژیک و ارتباطات موثر برای بهره‌برداری از هوشمندی راهبردی است. مهمترین رابطه مربوط به سازه حساسیت راهبردی و پس از آن، انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی، درک ارزش دانش مفید در محیط و توانایی تبدیل آن به کارایی است. پس از آن، میزان شناسایی چالش‌های راهبردی مشتریان در حال و آینده، برای انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی است. این شواهد تجربی این استدلال را تأیید می‌کند که فعالیت‌های بین‌المللی و تسهیل بین‌المللی شدن شرکت بستگی زیادی به روند ظرفیت جذب از طریق چابکی استراتژیک در شرکت دارد.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۵</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b> ظرفیت جذب، قابلیت‌های چابکی استراتژیک، حساسیت استراتژیک، شرکت‌های صادرکننده</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b> S.lajevardi@e-damavandihe.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: لاجوردی، سمانه (۱۴۰۳). ظرفیت جذب، چابکی استراتژیک و بین‌المللی شدن شرکت‌های صادرکننده. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۵(۵۷)، ۳۱۷-۳۳۴.

## ۱. مقدمه

مطالعات اخیر چابکی استراتژیک و ارتباط آن با عملکردهای مدیریت منابع انسانی، از طریق شناسایی شکاف‌های موجود، را مورد تاکید قرار می‌دهد. از جمله نقش این چابکی در سرعت بین‌المللی شدن است. آنچه در چابکی استراتژیک حائز اهمیت است، مجموعه‌ای از عملکردها، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و باورهای مدیریتی است که مدیریت ارشد یک سازمان برای ایجاد تعهدات استراتژیک و اجرای آنها تلاش می‌کند. به این ترتیب، چابکی استراتژیک، به‌عنوان پیامد قابل مشاهده عملکرد سازمان، ناشی از رفتارها و مهارت‌های مدیران سازمان در اخذ عملکردهای استراتژیک و پیاده‌سازی آنها است. بنابراین در این مطالعه رابطه ظرفیت جذب و چابکی استراتژیک مورد توجه قرار گرفته و این سوال مطرح می‌شود که ظرفیت جذب، چگونه از طریق قابلیت‌های چابکی استراتژیک، با تسهیل بین‌المللی شدن شرکت‌های صادرکننده رابطه دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از دیدگاه چنج، زونگ و کاو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، هوش کسب و کار (BI)<sup>۲</sup> و سرعت بین‌المللی شدن، فرایندی است که به موجب آن شرکت می‌تواند، ضمن به حداقل رساندن تهدیدها و نااطمینانی، اطلاعات را از محیط آشفته دریافت نموده و فرصت‌های موجود را شناسایی، و مشتاقانه با مشارکت در کسب و کار بین‌المللی، مزیت رقابتی را فراهم کند [۱]. در مطالعه احمد، گلیستر و گومز<sup>۳</sup> در سال ۲۰۲۰، ابعاد چابکی استراتژیک و نقش مدیریت منابع انسانی از زوایای مختلف عملی و نظری، در عرصه‌های ملی و نیز بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته و موضوع چابکی استراتژیک در محیط‌های کشوری و سازمانی مختلف و اثرات تعاملی آنها و تاثیر زمینه‌های ادغام و مالکیت در سطوح مختلف تحلیل شده است [۲]. همچنین دوز<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) معتقد است دیدگاه‌های جدید بر حسب پیامدهای چابکی استراتژیک، مسیرهای جدیدی برای تحقیقات آتی در زمینه موضوعات چابکی استراتژیک می‌گشاید [۳].

کاله، آکنار و باشار<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) معتقدند چابکی استراتژیک، از ظرفیت جذب تاثیر پذیرفته و بر عملکرد شرکت از طریق ابعاد جذب تاثیر می‌گذارد [۴]. مطالعه فلتن و همکارانش<sup>۶</sup> نیز نشان داد رابطه بین ظرفیت جذب و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق اتحادهای استراتژیک فراهم می‌شود [۵]. از دیدگاه قلی پور و محمداسماعیلی (۲۰۱۷)، مدیریت ظرفیت فرایندی است که در مدیریت سرمایه انسانی، برای برآورده ساختن تعهدات سازمانی و دستیابی به تعالی به کار گرفته می‌شود و مواردی مانند موقعیت استراتژی، تعهدات سازمانی، تقاضای کار، محدودیت مالی و انواع نیروی کار (اقتضایی و مستقیم) را به یکدیگر مرتبط می‌سازد. این سازوکار در مدیریت موثر منابع ضروری است [۶]. احمد و همکارانش (۲۰۲۰) تاکید دارند اهمیت مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای دستیابی به چابکی استراتژیک بر آن دسته از عملکردهای خاص منابع انسانی متمرکز شده که مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز را تقویت می‌نماید. شناخت نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی استراتژیک، برای شرکت‌های کارآفرین اهمیت ویژه‌ای دارد. زوایای مدیریت کارآمد تیم‌های کارآفرین در زمینه‌های گوناگون، اهمیت رابطه بین چابکی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی را آشکار ساخته است [۲].

از ابعاد چابکی استراتژیک، حساسیت استراتژیک است. حساسیت استراتژیک، وجود بینش جدید برای شناخت فرصت‌ها و تهدیدها و به مفهوم میزان قابلیت مشاهدات مستمر و تفسیر تغییرات محیط به صورت دقیق است. دوز (۲۰۲۰) موضوع چالشی در برخی سازمان‌ها را، آموزش‌های زمینه‌ای مرتبط با حساسیت‌های استراتژیک معرفی می‌کند که معمولاً به ندرت ارائه می‌شود. در مقابل، برخی سازمان‌ها، با توجه بیش از حد به حساسیت‌های استراتژیک، اعضای خود را به طور بالقوه ناکارآمد می‌سازند [۳]. چنگ و همکاران (۲۰۲۰) مطرح کردند که بعد دوم چابکی استراتژیک، «منابع سیال» است و به قابلیت شرکت در بهبود مدل کسب و کار و تخصیص سریع منابع اشاره دارد. این بعد دوم، سه ابزار اصلی، «قابلیت تبدیل منابع، به‌کارگیری کارکنان، و ساختارهای پیمانه‌ای» دارد. بعد سوم چابکی استراتژیک نیز تعهد اجتماعی است که به قابلیت سازگاری و مدیریت تیم‌ها بستگی دارد. ضمن اینکه استفاده گسترده و نوآورانه از فناوری اطلاعات و ارتباطات، باعث سرعت بخشیدن به اطلاعات جریان یافته در بازارهای بین‌المللی می‌شود و برای شرکت‌ها، تقاضای نظام کسب و کار مبتنی بر فناوری اطلاعات را ایجاد کنند [۱]. از نظر چانگ و یانگ و کیم (۲۰۱۷) در خصوص قابلیت‌های کلیدی چابکی استراتژیک، نیروهای چابکی استراتژیک به سه نیروی تامین‌کننده بردار فرا قابلیت، دسته‌بندی شده‌اند [۷] که عبارتند از: حساسیت استراتژیک؛ وضوح ادراک و

1. Cheng, Zhong & Cao

2. Business Intelligence

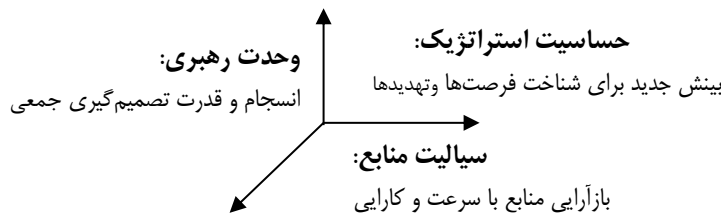
3. Ahammad, Glaister & Gomes

4. Duaz

5. Kale, Aknar & Başar

6. Flatten et al.

شدت آگاهی و توجه به شرایط استراتژیک به نحوی که آنها را توسعه بخشند، سیالیت منابع: قابلیت رهاسازی منابع از فعالیت‌های موجود و بازگرداندن سریع آنها به فرصت‌های جدید رشد، و توسعه تعهد جمعی: توانایی رهبری سازمانی و گروه‌های کاری ارشد برای ایجاد و تسریع اجرای تصمیمات استراتژیک مشترک، بدون گرفتار شدن در سیاست‌های «برد-باخت» و تحقق آن از طریق اشتیاق سازمانی است. در مطالعه دوز (۲۰۲۰)، حساسیت استراتژیک، قالب‌بندی فرصت‌ها و تهدیدها با خردمندی است که با همسویی وحدت رهبری<sup>۱</sup> و سلاست بیان منابع است. بسیاری از نیروهایی که به این سه بردار کمک می‌کنند، به دنبال طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها هستند. چند مرحله کلیدی برای تقویت حساسیت استراتژیک وجود دارد که به کنجکاوای خردمندان، حس هوشیاری و صرف زمان وابسته است. صرف زمان به مفهوم پرداختن به گفتگوها و اتخاذ زبانی است که هم حساس به زمینه بوده و هم غنی از مفهوم است. سیالیت منابع با آرایشی منابع با سرعت و کارایی است [۳]. در شکل ۱ قابلیت کلیدی چابکی استراتژیک ارائه شده است.



شکل ۱. قابلیت‌های کلیدی چابکی استراتژیک [۳]

در تحقیقات خارجی و داخلی، رابطه بین چابکی استراتژیک و سرعت یا تسهیل بین‌المللی شدن شرکت‌ها کمتر مورد توجه بوده، هر چند تعداد مقالات متمرکز بر چابکی استراتژیک و همزمان تاثیر این چابکی در تسهیل بین‌المللی شدن، رو به افزایش بوده است. در این مورد، نتایج تحقیقات سه سال اخیر (حدود ۲۱ مقاله با روابط فوق)، در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه مرور میانی نظری نظری با موضوع چابکی استراتژیک

نویسنده، سال، عنوان	موضوع مورد مطالعه	جامعه آماری
احمد و همکاران، ۲۰۲۰، چابکی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی [۲]	چابکی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، ظرفیت جذب، و هوش کسب‌وکار	سطح گروه‌های دانشگاهیان و متخصصان (انگلیس و پرتغال)
کالی و همکاران، ۲۰۱۹، ظرفیت جذب و عملکرد شرکت: نقش میانجی چابکی استراتژیک [۴]	چابکی استراتژیک، ظرفیت جذب، و هوش کسب‌وکار	شرکت‌های هتل‌داری و مدیران هتل‌ها و موسسه‌های اقامتی (ترکیه)
دوز، ۲۰۲۰، تقویت چابکی استراتژیک... [۳]	چابکی استراتژیک مدیریت منابع انسانی	مدیران ارشد شرکت‌ها (فرانسه)
فلتن و همکاران، ۲۰۱۱، ظرفیت جذب و عملکرد شرکت...، نفوذ میانجی اتحادهای استراتژیک [۵]	ظرفیت جذب، و هوش کسب‌وکار	عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط توسط اتحادهای استراتژیک (آلمان)
غمخواری، ۱۴۰۰، ارائه مدل چابکی استراتژیک... [۸]	چابکی استراتژیک	مدیران و متخصصان شرکت‌های دانش بنیان
رشنوادی و همکاران، ۱۴۰۰، ارتقای عملکرد از طریق قابلیت مدیریت دانش... چابکی استراتژیک... [۹]	چابکی استراتژیک، ظرفیت جذب، و هوش کسب‌وکار	مدیران و کارکنان شرکت‌های بیمه
قبادی و همکاران، ۱۴۰۱، رابطه خلاقیت با چابکی استراتژیک و سرمایه انسانی... [۱۰]	چابکی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی	نخبگان فدراسیون ژیمناستیک ایران
ویشلقی و همکاران، ۱۴۰۰، طراحی الگوی چابکی استراتژیک در... [۱۱]	چابکی استراتژیک	صنعت ایران خودرو

<sup>۱</sup>. Leadership Unity

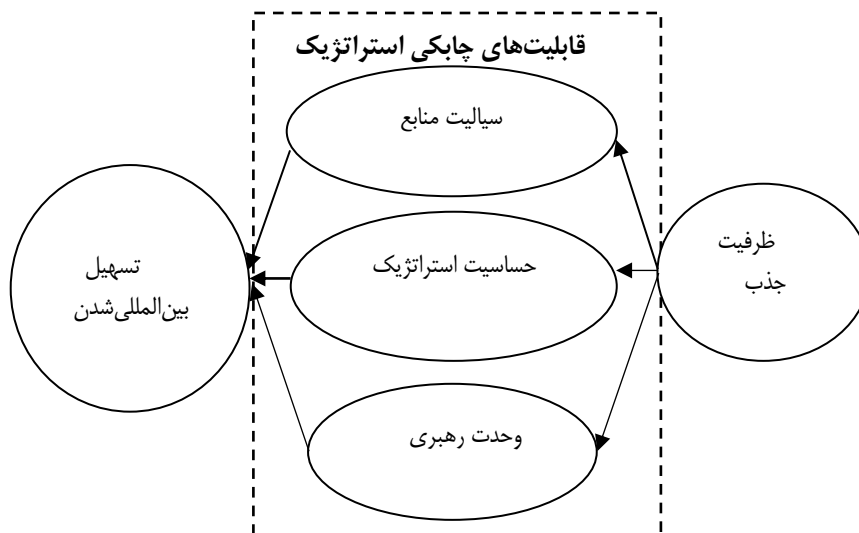
جامعه آماری	موضوع مورد مطالعه	نویسنده، سال، عنوان
صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی شهر تهران	چابکی استراتژیک، ظرفیت جذب، و هوش کسب و کار	عیسی‌زاده و همکاران. ۱۴۰۰، طراحی مدل پیش آینده‌ها و پس آینده‌های چابکی استراتژیک... [۱۲]

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به مبانی نظری پژوهش، و بر اساس دیدگاه دوز و دیدگاه چنگ و همکاران [۳ و ۱]، فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی تسهیل بین‌المللی شدن عبارتند از:

- فرضیه ۱: ظرفیت جذب از طریق متغیر میانجی قابلیت‌های چابکی استراتژیک، با تسهیل بین‌المللی شدن شرکت رابطه دارد.
- فرضیه ۲: ظرفیت جذب با تسهیل بین‌المللی شدن شرکت رابطه دارد.
- فرضیه ۳: ظرفیت جذب با قابلیت‌های چابکی استراتژیک رابطه دارد.
- فرضیه ۴: سیالیت منابع (از قابلیت‌های چابکی استراتژیک) با تسهیل بین‌المللی شدن رابطه دارد.
- فرضیه ۵: حساسیت استراتژیک (از قابلیت‌های چابکی استراتژیک) با تسهیل بین‌المللی شدن رابطه دارد.
- فرضیه ۶: وحدت رهبری (از قابلیت‌های چابکی استراتژیک) با تسهیل بین‌المللی شدن رابطه دارد.

بر اساس فرضیه‌ها، چارچوب پژوهش و مدل مفهومی تسهیل بین‌المللی شدن در شکل ۲، عبارتند از:



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

راهبرد پژوهش از نوع پیمایشی و از نظر روش توصیفی است که به صورت اکتشافی - همبستگی و از طریق معادلات ساختاری انجام شده است. برای شناسایی اجزای مدل مفهومی، ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش مطالعه شد و بر اساس ترکیب منابع مرتبط، پرسشنامه ترکیبی پژوهش تهیه شد. به این ترتیب که برای سنجش ظرفیت جذب از پرسشنامه فلتن و همکاران [۵]، برای شناخت متغیرهای قابلیت‌های چابکی استراتژیک و تسهیل بین‌المللی شدن (SI) نیز از مطالعات دوز [۳] و چنچ، زونگ و کاو [۱] استفاده شده است. همچنین از پرسشنامه مشابه سامر<sup>۱</sup> [۱۳]، پنج بُعد وضوح و چشم‌انداز، فهم و درک قابلیت‌های بنیادی، انتخاب اهداف استراتژیکی برای سنجش چابکی استراتژیک استفاده شد [۱۳]. این پرسشنامه ترکیبی در مقیاس پنج ارزشی، سنجش شده است. روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدلیابی معادلات ساختاری است که آزمون فرضیه‌ها برای تعیین روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکتون انجام شده است.

<sup>۱</sup>. Samer

مدلسازی معادلات ساختاری، میزان و شدت روابط فرضی بین متغیرها را نشان می‌دهد، ترکیبی از تحلیل مسیر (مقادیر و هویت متغیرها مشخص است) و تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی است. واحد تحلیل پژوهش، شرکت‌های برتر در حوزه صادرات است. جامعه آماری پژوهش، از طریق سازمان توسعه تجارت ایران، بر اساس رتبه‌بندی شرکت‌های مدیریت صادرات شناسایی شده است. هدف اولیه این طرح فرهنگ‌سازی و حرکت شرکت‌های فعال در این عرصه به سمت کسب مهارت‌ها و ارائه خدمات حرفه‌ای صادرات است. تعیین میزان صلاحیت این شرکت‌ها با توجه به تجربه و تخصص آنها در امر صادرات کالاها و خدمات بنگاه‌ها و کمک به تولیدکنندگان و شرکت‌های خدمات فنی و مهندسی در انتخاب یک شرکت مدیریت صادرات از اهداف دیگر این طرح است. از معیار ارزیابی رتبه‌بندی شرکت‌های مدیریت صادرات، حفظ و ماندگاری در بازار هدف در ۷ سال اخیر در گروه‌های کالایی افزایش صادرات و میزان صادرات بوده است. نمونه آماری از جامعه آماری ۲۷۱ شرکت صادراتی، تعداد ۳۸ شرکت صادرکننده برتر ملی در سال ۱۴۰۰ انتخاب شد. از این تعداد، ۳۰ شرکت اطلاعات خود را ارسال نمودند: ۳۰ پرسشنامه از مدیران، سرپرستان و کارشناسان خبره آن شرکت‌ها بود که در مجموع ۱۲۲ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱. منابع شاخص چابکی استراتژیک در پرسشنامه

ابعاد چابکی استراتژیک	تعداد سوال	منابع و ماخذ
وجود چشم‌انداز واضح و روشن	۷ سؤال	دوز (۲۰۲۰): [۳] چنج، زونگ و کاو (۲۰۲۰): [۱]
انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی	۴ سؤال	دوز (۲۰۲۰): [۳] چنج، زونگ و کاو (۲۰۲۰): [۱]
حساسیت راهبردی	۲ سؤال	دوز (۲۰۲۰): [۳] چنج، زونگ و کاو (۲۰۲۰): [۱]
شناسایی توانمندی‌های کلیدی	۴ سؤال	دوز (۲۰۲۰): [۳] چنج، زونگ و کاو (۲۰۲۰): [۱]
درک و به‌کارگیری فرصت‌ها	۳ سؤال	دوز (۲۰۲۰): [۳] چنج، زونگ و کاو (۲۰۲۰): [۱]
نوآوری مستمر	۷ سؤال	دوز (۲۰۲۰): [۳] چنج، زونگ و کاو (۲۰۲۰): [۱]
ظرفیت جذب	۹ سؤال	فلتن و همکاران (۲۰۱۱): [۵]
بین‌المللی‌سازی شرکت	۹ سؤال	دوز (۲۰۲۰): [۳] چنج، زونگ و کاو (۲۰۲۰): [۱]

برای سنجش پایایی پرسشنامه، از دو ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که با توجه به اینکه مقدار این دو ضریب برای پرسشنامه بیشتر از مقدار ۰/۷ است. روایی محتوایی، پرسشنامه به تأیید پنج نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان مربوط رسید. برای سنجش روایی سازه از دو روایی واگرا و همگرا استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ و ۳ آمده است. روایی همگرا با معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. برای این معیار تینینهاس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مقادیر بیش از ۰/۵ را پیشنهاد می‌کند [۱۴]. با توجه به نتایج جدول (۲)، مقادیر مربوط به AVE از ۰/۵ بیشتر است. بنابراین پرسشنامه پژوهش از روایی همگرای مناسبی برخوردار است. برای برآورد اعتبار تشخیصی (واگرا) مدل، از روش ماتریس فورنل و لارکر<sup>۲</sup> استفاده شد. طبق این معیار جذر شاخص AVE، متغیر پنهان باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان دیگر باشد [۱۵]. این امر نشانگر آن است که همبستگی آن متغیر پنهان با مشاهده‌پذیرهای خود بیشتر از همبستگی اش با متغیرهای دیگر است.

<sup>۱</sup>. Tenenhaus

<sup>۲</sup>. Fornell and Larcker

جدول ۲. پایایی و روایی پرسشنامه پژوهش

سازه	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب مرکب	AVE
وجود چشم‌انداز واضح و روشن	۰/۷۱۶	۰/۷۲۷	۰/۵۴۳
انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی	۰/۷۰۸	۰/۸۱۶	۰/۵۳۰
حساسیت راهبردی	۰/۷۰۳	۰/۷۷۹	۰/۶۴۴
شناسایی توانمندی‌های کلیدی	۰/۷۲۴	۰/۷۳۲	۰/۵۲۸
درک و به‌کارگیری فرصت‌ها	۰/۷۴۷	۰/۷۵۵	۰/۵۹۵
نوآوری مستمر	۰/۷۰۱	۰/۷۳۵	۰/۵۱۵
ظرفیت جذب	۰/۸۳۴	۰/۸۶۹	۰/۶۵۴

مطابق جدول ۳، نتایج ماتریس فورنل و لارکر، مقادیر جذر AVE برای متغیرهای پنهان در قطر اصلی از مقدار همبستگی میان متغیرها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار گرفته‌اند بیشتر می‌باشد. بنابراین متغیرهای پنهان در مدل حاضر تعامل بیشتری با مشاهده‌پذیرهای خود دارند تا با سازه‌های دیگر. لذا اعتبار و اگرایی مدل در حد مناسبی بوده و مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۳. ماتریس سنجش روایی تشخیصی (واگرا) فورنل - لارکر

سازه	وجود چشم‌انداز واضح و روشن	انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی	حساسیت راهبردی	شناسایی توانمندی‌های کلیدی	درک و به‌کارگیری فرصت‌ها	نوآوری مستمر	ظرفیت جذب	بین‌المللی سازی شرکت
وجود چشم‌انداز واضح و روشن	۰/۷۳۷	-	-	-	-	-	-	-
انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی	۰/۵۶۰	۰/۵۶۰	-	-	-	-	-	-
حساسیت راهبردی	۰/۶۴۲	۰/۴۳۱	۰/۷۲۹	-	-	-	-	-
شناسایی توانمندی‌های کلیدی	۰/۶۶۳	۰/۴۲۴	۰/۱۷۷	۰/۷۲۷	-	-	-	-
درک و به‌کارگیری فرصت‌ها	۰/۲۳۴	۰/۴۲۷	۰/۴۶۷	۰/۴۷۳	۰/۷۷۱	-	-	-
نوآوری مستمر	۰/۵۳۰	۰/۲۷۹	۰/۳۰۹	۰/۴۹۴	۰/۴۱۱	۰/۷۱۸	-	-
ظرفیت جذب	۰/۴۶۱	۰/۲۱۹	۰/۵۱۵	۰/۴۴۴	۰/۴۱۹	۰/۶۱۸	۰/۸۰۹	-
بین‌المللی سازی شرکت	۰/۴۸۸	۰/۴۵۹	۰/۴۰۵	۰/۳۲۸	۰/۳۱۸	۰/۶۰۵	۰/۶۶۲	۰/۷۹۲

برای ارزیابی برازش مدل ساختاری از ضرایب  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است. شاخص  $Q^2$  خود به دو شاخص اشتراک و شاخص افزونگی تقسیم می‌شود. برازش کلی مدل نیز از طریق مثبت بودن شاخص نیکویی برازش GOF نشان داده می‌شود. با توجه به مثبت بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و حصول مقدار  $0/312$  برای GOF، برازش نسبتاً قوی مدل پژوهش تأیید می‌گردد. ضریب  $R^2$  بیانگر میزان تأثیرپذیری متغیر وابسته از متغیر مستقل است. مقادیر  $0/18$ ،  $0/33$ ، و  $0/67$  در مدل‌های مسیری PLS برای  $R^2$  به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف می‌شوند. از آنجا که در این مدل تعداد روابط مستقیم برای هر متغیر معهود است، این مقادیر اعداد ضعیف و متوسطی را نشان می‌دهند (جدول ۴).

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

GOF	$R^2$	شاخص اعتبار اشتراک (CV-Com)	شاخص اعتبار افزونگی (CV-Red)	سازه
$0/204$	$0/391$	$0/049$	$0/020$	وجود چشم‌انداز واضح و روشن
	$0/540$	$0/215$	$0/267$	انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی
	$0/149$	$0/045$	$0/072$	حساسیت راهبردی
	$0/355$	$0/050$	$0/049$	شناسایی توانمندی‌های کلیدی
	$0/623$	$0/166$	$0/092$	درک و به‌کارگیری فرصت‌ها
	$0/343$	$0/036$	$0/051$	نوآوری مستمر
	$0/360$	$0/183$	-	ظرفیت جذب
	$0/623$	$0/087$	$0/103$	بین‌المللی‌سازی شرکت

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به منظور بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش حاضر در میان نمونه آماری از شاخص میانگین استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. تجزیه و تحلیل وضعیت متغیرها در جامعه مورد مطالعه

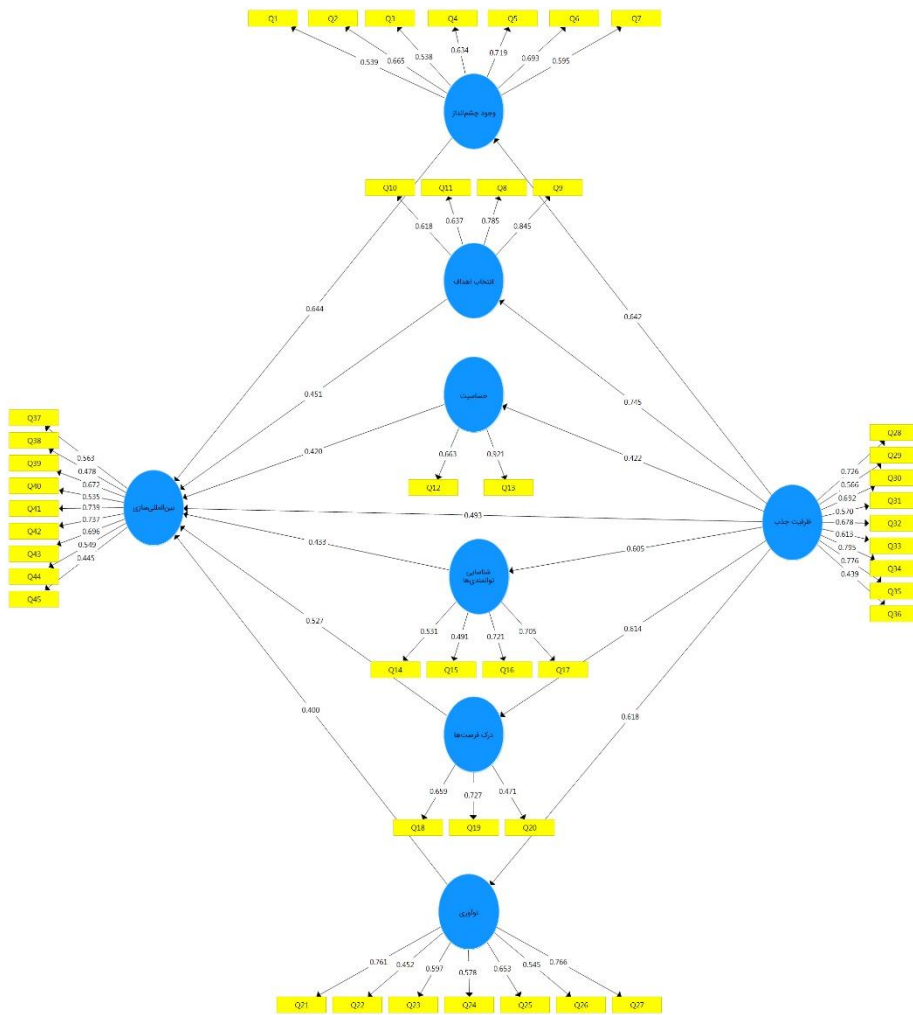
سازه	میانگین	انحراف معیار
وجود چشم‌انداز واضح و روشن	$3/67$	$0/43$
انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی	$3/58$	$0/64$
حساسیت راهبردی	$3/53$	$0/74$
شناسایی توانمندی‌های کلیدی مورد نیاز	$3/78$	$0/50$
درک و به‌کارگیری فرصت‌ها	$3/78$	$0/59$
نوآوری مستمر	$3/70$	$0/53$
ظرفیت جذب	$3/57$	$0/56$
بین‌المللی‌سازی شرکت	$3/50$	$0/55$

در ادامه، در جدول ۶ مقدار آماره  $t$  و بار عاملی هر یک از سؤالات پرسشنامه نشان داده شده است. مطابق این جدول همه شاخص‌های گویه‌های متغیرها از مقدار آماره  $t$  (بیشتر از  $1/96$ ) و بار عاملی (بیشتر از  $0/4$ ) قابل قبولی برخوردارند.

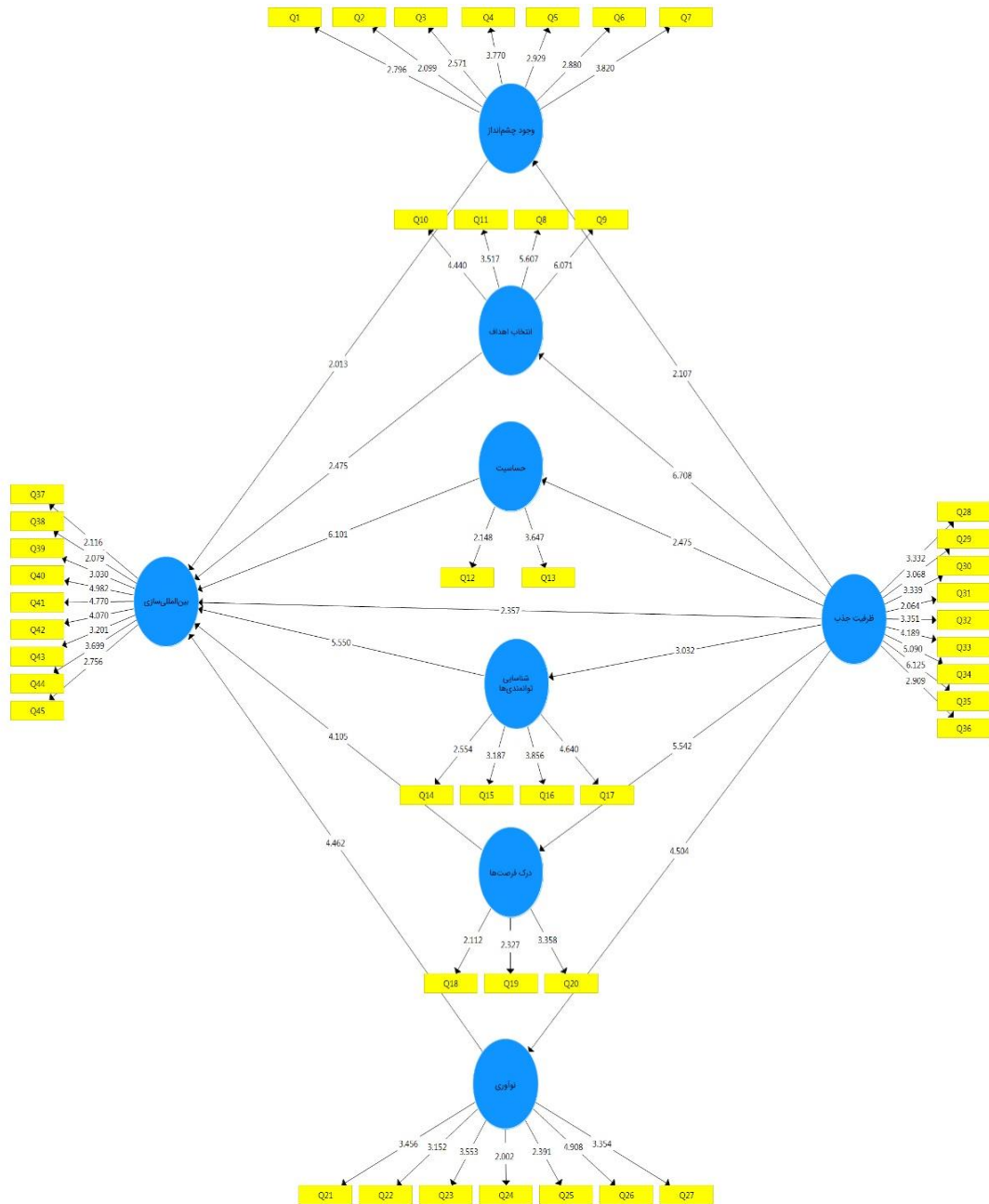
جدول ۶. بار عاملی استاندارد شده و مقادیر آماره t سوال‌های مربوط به سازه‌ها

گویه‌ها	متغیرها	بار عاملی	آماره	گویه‌ها	متغیرها	بار عاملی	آماره
۱	وجود چشم‌انداز واضح و روشن	۰/۵۳۹	۲/۷۹۶	۱	ظرفیت جذب	۰/۷۲۶	۳/۳۳۲
۲		۰/۶۶۵	۲/۰۹۹	۲		۰/۵۶۶	۳/۰۶۸
۳		۰/۵۳۸	۲/۵۷۱	۳		۰/۶۹۲	۰/۳۳۹
۴		۰/۶۳۴	۳/۷۷۰	۴		۰/۵۷۰	۲/۰۶۴
۵		۰/۷۱۹	۲/۹۲۹	۵		۰/۶۷۸	۳/۳۵۱
۶		۰/۶۹۳	۲/۸۸۰	۶		۰/۶۱۳	۴/۱۸۹
۷		۰/۵۹۵	۳/۸۲۰	۷		۰/۷۹۵	۵/۰۹۰
۱	حساسیت راهبردی	۰/۶۶۳	۲/۱۴۸	۸		۰/۷۷۶	۶/۱۲۵
۲		۰/۹۲۱	۳/۶۴۷	۹		۰/۴۳۹	۲/۹۰۹
۱	انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی	۰/۷۸۵	۴/۴۴۰	۱	بین‌المللی‌سازی شرکت	۰/۵۶۳	۲/۱۱۶
۲		۰/۸۴۵	۳/۵۱۷	۲		۰/۴۷۸	۲/۰۷۹
۳		۰/۶۱۸	۵/۶۰۷	۳		۰/۶۷۲	۳/۰۳۰
۴		۰/۶۳۷	۶/۰۷۱	۴		۰/۵۳۵	۴/۹۸۲
۱	شناسایی توانمندی‌ها	۰/۵۳۱	۲/۵۵۴	۵		۰/۷۳۹	۴/۷۷۰
۲		۰/۴۹۱	۳/۱۸۷	۶		۰/۷۳۷	۴/۰۷۰
۳		۰/۷۲۱	۳/۸۵۶	۷		۰/۶۹۶	۳/۲۰۱
۴		۰/۷۰۵	۴/۶۴۰	۸		۰/۵۴۹	۳/۶۹۹
۱	درک و به‌کارگیری فرصت‌ها	۰/۶۵۹	۲/۱۱۲	۹		۰/۴۴۵	۲/۷۵۶
۲		۰/۷۲۷	۰/۳۲۷				
۳		۰/۴۷۱	۳/۳۵۸				
۱	نوآوری مستمر	۰/۷۶۱	۳/۴۵۶				
۲		۰/۴۵۲	۳/۱۵۲				
۳		۰/۵۹۷	۳/۵۵۳				
۴		۰/۵۷۸	۰/۰۰۲				
۵		۰/۶۵۳	۲/۳۹۱				
۶		۰/۵۴۵	۴/۹۰۸				
۷		۰/۷۶۶	۳/۳۵۴				

مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرها در شکل ۳ مقدار معناداری را نشان می‌دهد و بر اساس در شکل ۴ از ضرایب مسیر (همبستگی) بین متغیرهای پژوهش، برای بررسی روابط بهره گرفته شده است. براساس جدول ۷، همه فرضیه‌ها متناسب با مدل مفهومی پژوهش معنادار و ارتباط مثبت است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت استاندارد (تحلیل مسیر)



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری (T-Value)

برای آزمون معناداری تأثیر غیرمستقیم یک متغیر از طرف یک متغیر میانجی، از آزمون سوبل استفاده شده است. از این‌رو، مقدار ضریب معناداری این آزمون در سطح اطمینان آزمون سوبل برابر با ۲/۲۵۹ است لذا تأثیر معنادار قابلیت‌ها به عنوان متغیر میانجی است. در مدل مسیر حداقل دو متغیر وابسته، یعنی قابلیت‌های چابکی استراتژیک و تسهیل بین‌الملل‌شدن شرکت ارائه شده است. همچنین یک مسیر غیرمستقیم به نام متغیر میانجی وجود دارد که در این مسیر غیرمستقیم هر دو پیکان این رابطه، معنادار هستند. از سوی دیگر اثر غیرمستقیم یعنی ظرفیت جذب، بخشی از اثر خود را از طریق قابلیت‌های چابکی استراتژیک، به تسهیل بین‌المللی شدن شرکت انتقال می‌دهد.

جدول ۷. بررسی معناداری مسیر جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی (t)	نتیجه
اول	ظرفیت جذب ← قابلیت‌های چابکی استراتژیک ← بین‌المللی‌سازی	۰/۷۰۴	۳/۲۵۹	تأیید است
دوم	ظرفیت جذب ← بین‌المللی‌سازی	۰/۴۹۳	۲/۳۵۷	تأیید است
سوم	ظرفیت جذب ← وجود چشم‌انداز واضح	۰/۶۴۲	۲/۱۰۷	تأیید است
	ظرفیت جذب ← انتخاب اهداف دانشی، فناوریانه، و راهبردی	۰/۷۴۵	۶/۷۰۸	تأیید است
	ظرفیت جذب ← حساسیت راهبردی	۰/۴۲۲	۲/۴۷۵	تأیید است
	ظرفیت جذب ← شناسایی توانمندیها	۰/۶۰۵	۳/۰۳۲	تأیید است
	ظرفیت جذب ← درک و به‌کارگیری فرصت‌ها	۰/۶۱۴	۵/۵۴۲	تأیید است
	ظرفیت جذب ← نوآوری مستمر	۰/۶۱۸	۴/۵۰۴	تأیید است
چهارم	وجود چشم‌انداز واضح ← بین‌المللی‌سازی	۰/۶۴۴	۲/۰۱۳	تأیید است
	انتخاب اهداف دانشی فناوریانه راهبردی ← بین‌المللی‌سازی	۰/۴۵۱	۲/۴۷۵	تأیید است
پنجم	حساسیت استراتژیک (راهبردی) ← بین‌المللی‌سازی	۰/۴۲۰	۶/۱۰۱	تأیید است
ششم	شناسایی توانمندی‌ها ← بین‌المللی‌سازی	۰/۴۳۳	۵/۵۵۰	تأیید است
	درک و به‌کارگیری فرصت‌ها ← بین‌المللی‌سازی	۰/۵۲۷	۴/۱۰۵	تأیید است
	نوآوری مستمر ← بین‌المللی‌سازی	۰/۴۰۰	۴/۴۶۲	تأیید است

بر اساس آزمون رابطه‌ها، مهمترین رابطه، مربوط به سازه حساسیت راهبردی است که شاخص «شرکت به منظور بهره‌برداری از هوشمندی راهبردی، ارتباطات موثر دارد» از بالاترین بارعاملی (۰/۹۲۱) برخوردار است. پس از آن، مهمترین رابطه، مربوط به سازه «انتخاب اهداف دانشی فناوریانه راهبردی» است. این سازه از بارعاملی بالاتر برای چهار شاخص خود برخوردار است که مهمترین آن مربوط به شاخص «چالش‌های راهبردی مشتریان (صنایع مرتبط) در حال و آینده شناسایی شده است»، و دوم شاخص «اهداف دانشی فناوریانه برای مواجهه با چالش‌های راهبردی صنعت تعیین شده است». این دو شاخص به ترتیب از بارعاملی (۰/۸۴۵) و (۰/۷۸۵) برخوردارند. این مقدار بار عاملی بیانگر اهمیت و معناداری رابطه این سازه است که توان توصیفی و معناداری آن از منظر آماری را نشان می‌دهد.

همچنین در سازه «ظرفیت جذب»، شاخص «شرکت برای درک ارزش دانش مفید در محیط، و توانایی تبدیل این دانش، به کارایی پیشرفته موقعیت بهتری دارد»، با بار عاملی (۰/۷۹۵) اهمیت بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های این سازه دارد و در سازه «وجود چشم‌انداز واضح و روشن»، شاخص «شرکت کارکنانی دارد که مهارت و دانش کاری کمیاب و کلیدی موردنیاز برای تحقق اهداف را دارند»، با بار عاملی (۰/۷۱۹) اهمیت بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های این سازه دارد و در سازه «نوآوری مستمر»، شاخص «مخاطره‌پذیری و سرمایه‌گذاری در پرتفوی مناسبی از مسیرهای فناوریانه وجود دارد» با بار عاملی (۰/۷۶۶) اهمیت بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های این سازه دارد. همچنین در سازه «بین‌المللی‌سازی شرکت»، شاخص «شرکت از طریق انتخاب داده‌ها و اطلاعات، و تبدیل آنها به دانش تصمیم‌گیری، از هوش کسب‌وکار برخوردار است»، با بار عاملی (۰/۷۳۹) اهمیت بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های این سازه دارد.

در سازه «درک و به کارگیری فرصت‌ها»، نیز شاخص «توانمندسازی برای شناسایی اقدامات لازم و بهره‌برداری از فرصت‌های فناورانه در شرکت وجود دارد» با بار عاملی (۰/۷۳۷) اهمیت بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های این سازه دارد. از سوی دیگر، از نظر اهمیت و اثر سازه شناسایی توانمندی‌ها بر بین‌المللی‌سازی، شاخص «وجود آگاهی کافی از فرایندها، منابع، و توانمندی‌های کلیدی مورد نیاز شرکت» با بار عاملی (۰/۷۲۱)، در اهمیت کمتری نسبت به سایر شاخص‌های این سازه قرار دارد. در مجموع، مقادیر بالاتر بار عاملی موارد فوق، نشان دهنده اهمیت بیشتر آنها برای تبیین رابطه ظرفیت جذب و چابکی استراتژیک برای تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها است.

آزمون رابطه‌ها در مدل پژوهش نشان می‌دهد همه سازه‌ها، مقادیر  $0/5$  و بالاتر دارند. همچنین مقادیر قابلیت اطمینان بالاتر از آستانه بحرانی  $0/70$  را نشان می‌دهد و بر اساس آزمون رابطه‌ها، همه فرضیه‌ها تایید شده است. از بین آزمون فرضیه‌ها، ضریب مسیر (ظرفیت جذب ← انتخاب اهداف) بالاترین میزان (۰/۷۴۵) را دارد و مقدار آماره آزمون (t) وجود ارتباط معنادار بیشتر (۶/۷۰۸) را تأیید می‌کند. پس از آن، ضریب مسیر (ظرفیت جذب ← قابلیت‌های چابکی) با میزان (۰/۷۰۴) قرار دارد و مقدار آماره آزمون (t) (۳/۲۵۹) بیانگر معنادار بودن فرضیه‌ها است. کمترین ضریب معناداری مربوط به مسیر (نوآوری مستمر ← بین‌المللی‌سازی) است که کمترین مقدار آماره (۰/۴۰۰) بیانگر ارتباط ضعیف این سازه با موضوع ظرفیت جذب و تسهیل بین‌المللی‌شدن از طریق قابلیت‌های چابکی استراتژیک است.

با توجه به موارد فوق، برای تسهیل روند بین‌المللی‌سازی از طریق ظرفیت جذب، لازم است درک بیشتری از نقش میانجی قابلیت‌های چابکی استراتژیک فراهم شود و با توجه به میزان تأثیرگذاری متغیر مستقل بر تسهیل بین‌المللی‌شدن و با توجه به ضریب تعیین حدود ۶۵ درصد، مطالعه سایر متغیرهای تأثیرگذار بر تسهیل بین‌المللی‌شدن قابل تبیین است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مقاله، به بررسی چگونگی رابطه ظرفیت جذب بر تسهیل بین‌المللی‌شدن از طریق قابلیت‌های چابکی استراتژیک در محیط شرکت‌های فعال در صادرات می‌پردازد. اگرچه ظرفیت جذب به طور فزاینده نقش مهمی در استراتژی بین‌المللی‌سازی شرکت در عصر اطلاعات دارد، اما تأثیر آن در بین‌المللی‌سازی شرکت هنوز به طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. بر اساس مدل مسیر و اثر میانجی، در مدل مفروض، موقعیت متغیر اصلی ظرفیت جذب از طریق متغیر میانجی کل، یعنی قابلیت‌های چابکی استراتژیک، با تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت رابطه دارد. در واقع همه اثر ظرفیت جذب و نه بخشی از آن، از طریق اثر یک متغیر میانجی به نام قابلیت‌های چابکی استراتژیک منتقل شده است. بنابراین نتایج نشان می‌دهد که ظرفیت جذب بر تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت تأثیر مستقیم داشته و رابطه آن با تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها از طریق چابکی استراتژیک فراهم می‌شود. این موضوع اهمیت چابکی استراتژیک و برقراری ارتباط آن را با عملکردهای مدیریت منابع انسانی افزایش می‌دهد و دیدگاه جدیدی بر حسب پیامدهای چابکی استراتژیک بر عملکردهای منابع انسانی ارائه داده و مسیرهای جدیدی برای تحقیقات آتی در زمینه چابکی استراتژیک می‌گشاید.

آزمون رابطه‌های مدل پژوهش بیانگر نقش مهم ظرفیت جذب با انتخاب اهداف و قابلیت‌های چابکی استراتژیک، برای بین‌المللی‌سازی شرکت است. همچنین نقش ارتباطات موثر برای بهره‌برداری از هوشمندی راهبردی، برای وجود حساسیت راهبردی اهمیت بیشتری دارد. پس از آن، میزان شناسایی چالش‌های راهبردی مشتریان یا صنایع مرتبط در حال و آینده، نقش حیاتی در انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی داشته است. همچنین درک ارزش دانش مفید در محیط و توانایی تبدیل این دانش، ضمن اینکه بستگی به میزان کارایی پیشرفته موقعیت بهتر دارد، در ظرفیت جذب نیز نقش مهمی دارد. برای چشم‌انداز واضح و روشن، نقش کارکنان با مهارت و دانش کاری کمیاب و کلیدی، اهمیت دارد. نقش مخاطره‌پذیری و سرمایه‌گذاری در پرتفوی مناسبی از مسیرهای فناورانه نیز در نوآوری مستمر اهمیت دارد. این نقش‌ها از طریق هوش کسب و کار، درک و به‌کارگیری فرصت‌ها و نیز توانمندسازی برای شناسایی اقدامات لازم و بهره‌برداری از فرصت‌های فناورانه، و تبدیل آنها به دانش تصمیم‌گیری، بین‌المللی‌سازی شرکت را تسهیل می‌سازند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ظرفیت جذب تأثیر بسزایی در تسهیل بین‌المللی‌سازی شرکت‌های مورد بررسی داشته است. این مطالعه سازوکار جدیدی را برای بهبود سرعت بین‌المللی‌شدن شرکت پیشنهاد می‌کند. در مطالعات گذشته سرعت بین‌المللی‌شدن شرکت بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و توانایی پویایی سازمانی مورد توجه بود. در مطالعه مشابه، محرک تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت را از منظر دانش کسب و کار بررسی شده است و سایر شواهد تجربی نیز این استدلال را تأیید می‌کند که تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت، بستگی زیادی به روند ظرفیت جذب از طریق چابکی استراتژیک دارد. از این رو، این مطالعه، زاویه نظری جدیدی برای تحقیقات آینده در مورد این موضوع را

فراهم می‌کند. همچنین با معرفی چابکی استراتژیک، تأثیر مهم واسطه‌ای آن، چشم‌انداز دانش مبانی نظری کسب و کار بین‌المللی را غنی می‌سازد. لذا شرکت‌ها باید از نقش چابکی استراتژیک، به مثابه پلی بین دانش صریح مبتنی بر ظرفیت جذب و دانش تجربی برای تسهیل کسب و کار بین‌المللی، درک بیشتری یابند. این شواهد تجربی این استدلال را تأیید می‌کند که فعالیت‌های بین‌المللی و تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت بستگی زیادی به روند ظرفیت جذب از طریق چابکی استراتژیک در شرکت دارد.

در یافته‌های مطالعه مشابه، تأثیر منفی فاصله فرهنگی در طول فعالیت‌های بین‌المللی شرکت نشان داده شده است. اختلاف فرهنگی به طور گسترده در تجارت بین‌الملل مورد بحث قرار گرفته است. مطالعه چنگ و همکاران (۲۰۲۰) یک کشف نظری جالب برای بین‌المللی‌سازی است، زیرا آنها ضمن اینکه نسبت به موانع ناشی از فاصله فرهنگی حساسیت بیشتری نشان می‌دهند [۱]. بنابراین، یافته‌های مشابه تجربی فاصله فرهنگی موجود و مبانی نظری کسب و کار بین‌الملل را به ویژه برای بازارهای در حال ظهور گسترش می‌دهد. در مطالعه مشابه از سانادگل (۲۰۱۸) که به بررسی رابطه چابکی سازمانی بر رضایت شغلی مدیران پرداخته، به این نتیجه دست یافت که بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی مدیران رابطه مثبت معنادار وجود دارد [۱۷]. همچنین چانگ و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی خود، تأثیر معنادار چابکی سازمانی، استقلال و ویژگی‌های کار در عملکرد شغلی شرکت تلفن همراه را تأیید کردند [۷]. شری و کارکوسکی (۲۰۱۷) نیز رابطه عملکرد سازمانی و چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی کوچک را بررسی کردند که نتایج حاکی از وجود رابطه معنادار بین عملکرد سازمانی و چابکی سازمانی است [۱۸]. مطالعه دوز (۲۰۲۰) نیز مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم برای دستیابی به چابکی استراتژیک را تقویت و اهمیت بخشیده و بر شیوه‌های خاص منابع انسانی تمرکز کرده است [۳].

براساس مطالعات پیشینه فاصله فرهنگی ناشی از درک محدود هنجارها و ارزش‌ها در کشورهای دیگر، مانع استفاده از توانایی سازمانی شرکت برای بین‌المللی‌شدن آن می‌شود. مانند مطالعه تالون و پینزونالت (۲۰۱۱) که چابکی استراتژیک را سبب پیشرفت ارتقا عملکرد و کیفیت فعالیت‌های رقابتی سازمان و پاسخ به نوسانات محیطی معرفی کرد [۱۹].

بیسواس و آکروید<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، به درک تأثیر سیستم کنترل مدیریت (MCS) بر فعالیت‌های نوآورانه در طول تغییر استراتژیک در یک محیط نوآوری و مدیریت استراتژیک نوآوری پرداخته [۲۰]، و مانند آبرتی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) و سیمونز و داویلا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) معتقدند که بین سیستم‌های کنترل مدیریت و روش‌هایی که در آن تغییر استراتژیک، عملیاتی و عملکردی و چابکی استراتژیک انجام می‌شود، رابطه وجود دارد [۲۱]، [۲۲]. بنابراین مدیران باید در پاسخ به اولویت‌های استراتژیک جدید، از تغییر استراتژیک با استفاده از معیارهای عملکردی حمایت کنند و قادر باشند سیستم کنترل مدیریت، ساختار سازمانی و هنجارهای فرهنگی را با هم پیوند داده و از اهداف سازمانی مانند چابکی استراتژیک حمایت کنند. لذا چابکی استراتژیک به مدیران کمک می‌کند تا اهمیت تحول دانش را در چارچوب کسب و کار خاص بین‌المللی تشخیص دهند و با جهت‌گیری دقیق، و از طریق قابلیت‌های چابکی استراتژیک، همسویی استراتژیک را افزایش دهند. این نکته به متخصصانی نیاز دارد تا بر تقویت توانایی سازمانی، به ویژه برخورداری از مجموعه دانش مدیریت و چابکی استراتژیک تأکید کنند.

همچنین مدیران باید بازارهای هدف را که فرهنگ مشابه دارند، با دقت انتخاب کنند. جهت‌گیری گام به گام دقیق مدیران از مدیریت اقدامات به سوی شناخت همسویی بیشتر استراتژیک از طریق قابلیت‌های چابکی استراتژیک از مسائل نوظهور و توازن جدید است که نحوه استفاده از زمان آن و تمرکز بر کنجکاوای خردمندانه، از اهمیت حیاتی برخوردار است. همچنین وجود اعتماد به نفس و شکیبایی در مدیران اجرایی آنان را قادر می‌سازد تا در چابکی استراتژیک در روابط خود و نگرش‌های روزمره، مشارکت داشته باشند. به این ترتیب آگاهی و حساسیت استراتژیک به ایجاد معنا، و به درک شرایط جدید و جستجوی پاسخ‌های جدید کمک می‌کند. همچنین آنها در معنابخشی نیز مشارکت دارند، یعنی، توانایی کمک به دیگری برای ایجاد تصویر سازگاری با شرایط تغییر یافته، سیالیت منابع نیز به حفظ امید کمک می‌کند، و برای جهت‌گیری‌های فعلی، قادر به گروه‌بندی مجدد و به کارگیری دوباره منابع می‌باشد و یکپارچگی رهبری، اعتماد و اعتبارپذیری را فراهم می‌کند.

در این مطالعه فقط نقش مداخله قابلیت‌های چابکی استراتژیک و تسهیل بین‌المللی‌شدن شرکت بررسی شد. لذا بررسی نقش واسطه‌ای سایر عوامل مانند اتحاد شبکه‌ای، و غیره نقش مهمی در بین‌المللی‌سازی شرکت دارند که باید مورد توجه قرار گیرد. اگرچه فاصله نهادی و ناهمگنی بازار احتمالاً این رابطه را تضعیف کند، بنابراین تحقیقات آینده باید کنندگان بالقوه در حوزه کسب‌وکار بین‌المللی را بررسی کنند.

<sup>1</sup> Biswas and Akroyd  
<sup>2</sup> Abernethy and Dekker

<sup>3</sup> Simons and Davila

از سوی دیگر تحقیقات آینده می‌تواند بر درک رابطه بین پویایی تغییر استراتژیک و نتایج سازمانی با ترکیب فرآیند تغییر استراتژیک خرد و همچنین نتایج کلان سازمانی در زمینه چابکی استراتژیک تمرکز کند. اگر قابلیت‌های چابکی استراتژیک و تسهیل بین‌المللی شدن شرکت، به تغییرات مورد انتظار منجر نشود، این ایده با جزئیات بیشتر با مطالعاتی در مورد اینکه چگونه سیستم‌های کنترل مدیریت می‌تواند منجر به اثرات مثبت غیرمنتظره شود، قابل بررسی است.

## منابع

1. Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility, *Journal of Business Research*, 110, 95-103. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.003
2. 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>
3. Doz, D. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute, *Human Resource Management Review*, 30. DOI: [10.1016/j.hrmr.2019.100693](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693)
4. Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility, *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>
5. Flatten, T.C., Greve, G.I. & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances, *Eur. Manag. Rev.* 8 (2), 137–152. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
6. Gholipour, A., & Mohammad Ismaili, N. (2017). *International and national standards for human resource management*, Tehran: Mehraban Publishing Institute. (in Persian)
7. Chung S. Young lee K. Kim K. (2017). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics, *Information & Management*, 51(2017). 617-605. DOI: [10.1016/j.im.2014.07.006](https://doi.org/10.1016/j.im.2014.07.006)
8. Ghamkhari, S M, (2020) Providing a model of strategic agility determining its status in knowledge-based industries, *Journal of Management of Governmental Organizations*, 2(34), 137-152. DOI: 0.30473/ipom.2020.52908.409. (in Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.52908.4092>
9. Rashnavadi, Y., Sadeghvaziri, F., & Nosrat Panah, R. (2021). Improve company performance through knowledge management capabilities, strategic flexibility and strategic agility, *Innovation Management in Defense Organizations* 4(1), 79 - 106 (in Persian). <https://doi.org/10.22059/jibm.2022.333405.4290>
10. Ghobadi, P., Saboonchi, R., & Foroghiur, H. (2022). The relationship between creativity, strategic agility, and human capital in the elites of the Iranian gymnastics federation: more positive vision of more creative staff. *Journal of Innovation Management in defensive Organization*. 7(1), 9. (in Persian)
11. Vishlaghi, M., Zarei, A., & Feiz, D., (2021). Designing strategic agility model for sustainable manufacturing boom based on grounded theory (Case Study: Automotive Industry), *Journal of Improvement Management*, 15(2), 127-153. (in Persian) DOI: [10.29252/mbasp.2021.221598.1026](https://doi.org/10.29252/mbasp.2021.221598.1026)
12. Esazadeh, H., Bagheri Ragheb, Gh., Kordnaeij, A., Karimi, A., & Soltani, M. (2021). Designing a model of forerunners and consequences of strategic agility in sports small and medium-sized businesses, *Journal of Sport Management Review*, 13(67), 202-224. (in Persian)
13. Samer Abbu- Radi. (2013). *Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration, 1-136
14. Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., et al. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*. 48, 159-205.
15. Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
16. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*. 20, 227-320. DOI: [10.4103/jehp.jehp\\_109\\_18](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_109_18)
17. Sanadgol, M. (2018). The survey of relationship between organizational agility and principals job satisfaction. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 3, 319-317. DOI: [10.52547/ieepj.3.3.332](https://doi.org/10.52547/ieepj.3.3.332)
18. Shereiy B, Karwowski W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 44, 466-473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
19. Tallon, P.P., & Pinsonneault, A. (2011) Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Q.* 35(2), 463–486. DOI: [10.2307/23044052](https://doi.org/10.2307/23044052)
20. Biswas, S.S.N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation, *Qualitative Research in Accounting & Management*. <https://doi.org/10.1108/ORAM-04-2021-0083>.
21. Abernethy, M. A., Dekker, H. C., & Grafton, J. (2021). The influence of performance measurement on the processual dynamics of strategic change, *Management Science*, 67(1), 640-659. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3442>
22. Simons, R., & Davila, A. (2021). How top managers use the entrepreneurial gap to drive strategic change, *European Accounting Review*, 30(4), 583-609. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1792959>