

Journal of Strategic Management Studies

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



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.537790.2180



Export performance in turbulent conditions: the intersection of strategic learning and dynamic export capabilities

Alireza Abbasi Gorji*, Assistant Professor, Faculty of Literature & Humanities, University of Birjand, Birjand, Iran

Mohsen Akbari, Professor, Faculty of Management & Economics, University of Guilan, Rasht, Iran

Fatemeh Rabbani Mohammadiyeh, MA graduated, Faculty of Economics, Management & Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 29 July 2025

Revised: 21 September 2025

Accepted: 14 December 2025

Keywords

Dynamic Export Capabilities, Environmental Changes, Export Performance, Strategic Learning, Turbulent

Corresponding Author Email:

AlirezaAbbasiGorji@birjand.ac.ir

ABSTRACT

In light of increasing global market volatility, this study investigates how Strategic Learning (SL) and Dynamic Export Capabilities (DEC) shape firms' Export Performance (EP), particularly under the influence of Environmental Change (EC). Drawing from the Resource-Based View, Dynamic Capability Theory, and Evolutionary Theory, the study proposes a comprehensive conceptual model where SL influences EP both directly and indirectly through DEC, with EC moderating these relationships. Using a quantitative, correlational research design, data were collected from 136 export-oriented firms in Eastern Mazandaran, Iran. The analysis employed PLS-SEM to test the measurement and structural models. Findings reveal that SL significantly enhances EP, with DEC acting as a mediating mechanism that allows firms to adapt and innovate in response to turbulent conditions. Moreover, EC positively moderates the SL–EP and DEC–EP relationships, indicating that environmental volatility, when coupled with learning and agility, can become a source of innovation and sustained competitiveness. This study challenges traditional static resource perspectives by demonstrating that firms must integrate learning systems and dynamic capabilities to thrive in unstable export markets. The results offer both theoretical insight by extending existing frameworks and practical guidance suggesting that export success is rooted in organizational adaptability, strategic foresight, and responsive capability reconfiguration. Ultimately, the findings underscore the dual role of strategic learning and dynamic capabilities as accelerators of export success in chaotic global contexts, offering firms a roadmap to transform external shocks into strategic opportunity.

How to cite this article:

Abbasi Gorji, A., Akbari, M., & Rabbani Mohammadiyeh, F. (2026). Export Performance in Turbulent Conditions: the intersection of Strategic Learning and Dynamic Export Capabilities, *Journal of Strategic Management Studies*, 66(17), 155-174. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.537790.2180>



©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:

In the contemporary global economy, the exponential growth of international trade has redefined the strategic orientation of firms, especially in emerging markets like Iran. Despite their significant production potential, many such countries have failed to achieve competitive export performance. Exporting, a pivotal driver of economic development and organizational sustainability, serves as a strategic route for firms that have reached saturation in domestic markets. It offers a low-risk, flexible mechanism for market expansion without requiring significant foreign investment. This study roots its foundation in the dynamic capabilities view (DCV) and resource-based view (RBV), recognizing that sustained export performance hinges on firms' ability to adapt, learn, and innovate under uncertainty. In highly turbulent international markets, strategic learning (SL) and dynamic export capabilities (DEC) emerge as two intertwined constructs that enable firms to realign resources, identify novel opportunities, and navigate disruptions effectively. While previous studies have acknowledged the role of tangible assets, the contemporary research focus shifts toward intangible strategic resources, particularly organizational learning capabilities, as foundational elements of sustainable competitive advantage. This paper investigates the direct and moderating impacts of strategic learning and dynamic export capabilities on export performance (EP) in the context of environmental change (EC). Specifically, it explores whether firms that embed learning into their strategic culture, supported by adaptive capabilities, can better cope with the volatility of global markets and thus enhance their export outcomes.

Methodology:

Adopting a positivist paradigm, this applied, quantitative, and cross-sectional research utilizes a descriptive-correlational design. The target population includes firms located in the industrial estates of Eastern Mazandaran (Sari, Neka, Behshahr, and Galugah), which engage in international trade via the Amirabad Special Economic Zone. A sample of 129 firms was determined using GPower software, with a confidence level of 95% and an effect size of 0.15. Ultimately, 136 valid questionnaires were analyzed after data collection from a cluster-random sample across the four industrial hubs. The study employed a structured questionnaire consisting of 41 items, distributed across five-point Likert scales. Key constructs include Strategic Learning (12 items), Dynamic Export Capabilities (12 items), Environmental Change (12 items) and Export Performance (5 items). Data were analyzed using SPSS 25 for descriptive statistics and PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) for inferential analysis. PLS was selected for its suitability in handling complex second-order models and non-normal data distributions. Reliability and validity were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability (CR), average variance extracted (AVE), and Fornell-Larcker criteria. Structural model evaluation involved t-values, R^2 coefficients, Q^2 cross-validity indices, interaction effects, and global model fit (GOF).

Results and Discussion:

The findings provide compelling empirical support for the hypothesized relationships among SL, DEC, EC, and EP:

1. **Direct Effects:** Strategic learning positively and significantly influences export performance. Firms with embedded learning structures can adapt swiftly to market disruptions, formulate better strategies, and leverage knowledge-based insights to address customer needs. This aligns with Brooks and Heath (2024) and Azimi et al. (2023), who suggest learning-centered organizations exhibit superior innovation and performance resilience.
2. **Mediating Role of Dynamic Export Capabilities:** DEC mediates the relationship between SL and EP, underscoring that knowledge alone is insufficient without the ability to reconfigure resources. Firms employing DEC engage in continuous adaptation such as product customization, agile supply chain reconfiguration, and localized market strategy formulation.
3. **Moderating Role of Environmental Change:** EC significantly moderates the effect of SL and DEC on EP. In highly volatile environments, the interaction between learning and adaptive capabilities becomes more critical. Rather than being hindered by turbulence, firms that excel in both SL and DEC use environmental



uncertainty as a catalyst for strategic renewal. This finding builds on and extends the work of Wilden & Gudergan (2015), suggesting that disruption can serve as a springboard for innovation.

4. Integrated Framework: The integration of RBV, dynamic capability theory, and evolutionary theory presents a holistic model explaining export success. Unlike traditional RBV frameworks that emphasize internal assets, this research shows that external turbulence, when met with internal learning and agility, fosters export growth.

Overall, the study offers novel contributions by emphasizing the synergistic effect of SL and DEC under environmental dynamism, challenging the notion that uncertainty is purely a risk factor. Instead, it frames environmental changes as opportunities for strategic differentiation and learning-driven innovation.

Conclusion:

This study underscores the strategic imperative of organizational learning and agility in navigating export challenges. It finds that:

- Firms with robust strategic learning mechanisms achieve superior export outcomes.
- dynamic Export capabilities enable firms to realign operations and strategies rapidly.
- Environmental turbulence, when met with learning and adaptive capacity, catalyzes innovation and growth rather than impeding progress.

From a theoretical perspective, this research enriches the literature by synthesizing perspectives from RBV, DCV, and evolutionary theory, and showcasing how dynamic learning structures contribute to export competitiveness. It challenges static models and offers a dynamic-interactive framework suitable for volatile markets. From a managerial perspective, the implications are profound. Firms should institutionalize strategic learning practices (cross-functional knowledge-sharing platforms, scenario-based planning workshops), develop adaptive infrastructures (real-time market intelligence systems), and treat uncertainty as a learning opportunity rather than a threat. Policymakers should support firms through targeted training programs and incentives that build both cognitive and operational flexibility. In conclusion, in the age of global volatility, strategic learning and dynamic export capabilities act as dual engines propelling firms toward sustained international success. Firms that embrace these paradigms not only survive but thrive amid turbulence, turning disorder into opportunity.

Keywords: Dynamic export capabilities, Environmental changes, Export performance, Strategic learning, Turbulent

JEL: L10, M31, M16, L1



عملکرد صادراتی در شرایط آشفتگی: تقاطع یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی

علیرضا عباسی گرچی*، استادیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

محسن اکبری، استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

فاطمه ربانی محمدیه، فارغ التحصیل کارشناسی‌ارشد، دانشکده اقتصاد و مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۳	در مواجهه با پویایی‌های بازارهای بین‌المللی، پژوهش حاضر به بررسی نقش یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی در بهبود عملکرد صادراتی بنگاه‌ها می‌پردازد. این مطالعه با تکیه بر تلفیق نظریه‌های منبع‌محور، تکاملی و قابلیت‌های پویا، مدل مفهومی این حوزه را مورد واکاوی قرار می‌دهد که در آن، تغییرات محیطی تعدیل‌گر روابط لحاظ شده است. پژوهش به‌روش کمی، با رویکرد همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده و داده‌ها از ۱۳۶ بنگاه صادراتی فعال در شرق مازندران که به روش احتمالی خوشه‌ای نمونه‌گیری شده‌اند، گردآوری شد. نتایج حاکی از آن است که یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد. همچنین نقش تعدیلگری تغییرات محیطی در ارتباط بین یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی تأیید شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت صادراتی در شرایط آشفتگی، نیازمند سازوکارهایی فراتر از منابع سنتی است و تأکید بر یادگیری سازمانی و چابکی استراتژیک می‌تواند رویکردی نوین برای شرکت‌های فعال در بازارهای جهانی ارائه دهد. این پژوهش از منظر نظری، چارچوبی توسعه‌یافته برای فهم پویایی‌های صادرات و از منظر عملی، ابزارهایی کاربردی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌سازی مدیران ارائه می‌کند.
واژه‌های کلیدی آشفتگی، تغییرات محیطی، عملکرد صادراتی، قابلیت‌های پویای صادراتی، یادگیری استراتژیک	
ایمیل نویسنده مسئول AlirezaAbbasiGorji@birjand.ac.ir	

استناد به این مقاله: عباسی گرچی، علیرضا؛ اکبری، محسن؛ ربانی محمدیه، فاطمه (۱۴۰۵). عملکرد صادراتی در شرایط آشفتگی: تقاطع یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی، مطالعات مدیریت راهبردی، (۱۷)، ۶۶، ۱۷۴-۱۵۵.

۱. مقدمه

یکی از شاخص‌های تحولات مدیریتی، رشد شتابان تجارت جهانی و شکل‌گیری بازارهای بین‌المللی است. با وجود ظرفیت‌های قابل توجه در کشورهای نظیر ایران، عملکرد صادراتی آن‌ها همچنان پایین‌تر از استانداردهای جهانی ارزیابی می‌شود (pmo.ir). صادرات پیشران توسعه، موجب افزایش ظرفیت تولید، بهره‌گیری از فرصت‌های جهانی و گذار شرکت‌ها از سطح ملی به بین‌المللی می‌گردد [۱]. صادرات به دلیل انعطاف‌پذیری در انتخاب بازارهای متنوع برای ورود به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان در بازارهای هدف جدید، یکی از گزینه‌های ارجح برای بنگاه‌ها محسوب می‌شود [۱۲، ۴۲].

منابع و قابلیت‌های سازمانی اعم از ملموس و ناملموس نقش مؤثری در خلق مزیت رقابتی ایفا می‌کنند. در این میان، قابلیت‌های پویا که ناظر بر ظرفیت انطباق‌پذیری و بازآفرینی منابع‌اند، عاملی کلیدی برای بهبود عملکرد و حضور اثربخش در بازارهای بین‌المللی به شمار می‌روند [۲۰، ۳۵]. یکی از بینش‌های نوظهور، قابلیت‌های پویای صادراتی است که افرت و همکاران [۱۴] معرفی کرده‌اند؛ بینشی که با تمرکز بر سازوکارهای بقا و رشد بلندمدت، می‌تواند موجب ارتقای عملکرد صادراتی شود [۱۶]. توسعه این قابلیت‌ها نیازمند زیرساخت یادگیری است؛ به‌ویژه یادگیری استراتژیک که بر اساس نظریه منبع‌محور (RBV²) از منابع ناملموس محسوب شده و قابلیت‌های پویا را تقویت می‌کند [۲۹]. این یادگیری با شکل‌دهی به تصمیمات و رفتارهای سازمانی، انطباق‌پذیری شرکت را در مواجهه با محیط‌های متغیر تضمین می‌کند [۲، ۳۰]. در محیط‌های جهانی بی‌ثبات-همچون ایران که به دلایل ژئوپلیتیکی و تاریخی تحت فشار تحریم‌های ظالمانه و سنگین از طرف قدرت‌های جهانی قرار دارد، شرکت‌های یادگیرنده از مزیت رقابتی بالاتری برخوردارند [۱۴]. شرایط تحریمی برای هر کشوری یکسری محدودیت‌ها و آشفتگی‌هایی در بازارهای تجاری و اقتصادی ایجاد می‌کند که یادگیری استراتژیک برای تقویت تفکر رو به جلو و قابلیت‌های پویای صادراتی برای ایجاد خلاقیات در صادرات به منظور کسب مزیت رقابتی و توسعه تجارت پایدار ابزاری کلیدی هستند.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یادگیری استراتژیک با تسهیل تطابق قابلیت‌ها با نیازهای صادراتی و تقویت ذهنیت کارآفرینانه، مستقیماً به بهبود عملکرد صادراتی منجر می‌شود [۲، ۲۹]. در مقابل، پیچیدگی‌های محیطی ناشی از نوسانات سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و فناورانه، مسیر دستیابی به عملکرد مطلوب را دشوار کرده است. در چنین فضایی، بهره‌گیری از قابلیت‌های پویای صادراتی به‌عنوان پاسخی ساختاری به آشفتگی‌های بازار، می‌تواند رشد و توسعه تجاری بنگاه را تسهیل کند [۴۳]. اهمیت عملکرد صادراتی در ارزیابی اثربخشی استراتژی‌ها و سیاست‌گذاری‌های بین‌المللی شرکت‌ها آشکار است. در محیط‌های پویا، پاسخ به الزامات متغیر بازار مستلزم استراتژی‌هایی چابک و یادگیرنده است [۲۵، ۲۹، ۳۳].

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد سه خلاً عمده وجود دارد: نخست، تمرکز اغلب مطالعات بر روابط مستقیم میان متغیرهاست، درحالی‌که تأثیرات غیرمستقیم مانند نقش تعدیل‌گر تغییرات محیطی کمتر تحلیل شده‌اند [۵]. دوم، تمرکز بیشتر پژوهش‌ها بر منابع ملموس بوده و ارزیابی نقش منابع ناملموسی مانند یادگیری استراتژیک نادر است [۷، ۳۹]. سوم، اغلب مطالعات به‌صورت کلی به بررسی قابلیت‌های پویا و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند، درحالی‌که پژوهش حاضر بر قابلیت‌های پویای صادراتی و عملکرد صادراتی با تمرکز بر تأثیر غیرمستقیم متغیرهای محیطی تمرکز دارد؛ بنابراین، این پژوهش در صدد است با بررسی هم‌زمان تأثیر منابع ملموس و ناملموس بر عملکرد صادراتی و با در نظر گرفتن شرایط پرتلاطم اقتصادی و ژئوپلیتیکی ایران، چارچوبی نظری و کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران جهت اتخاذ استراتژی‌های منطبق با محیط‌های متغیر ارائه دهد. پرسش کلیدی تحقیق آن است که یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی در مواجهه با تغییرات محیطی (از جمله آشفتگی‌های رقابتی، بازار و فناوری) چه نقشی در ارتقای عملکرد صادراتی ایفا می‌کنند؟

برای پاسخگویی به این سؤال، شرکت‌های صادراتی فعال در شهرک‌های صنعتی شرق مازندران که از طریق منطقه ویژه اقتصادی و تجاری بندر امیرآباد استان مازندران مشغول صادرات هستند، مورد ارزیابی قرار گرفتند تا نحوه تأثیر این متغیرها بر عملکرد صادراتی این شرکت‌ها مشخص شود. چرا که در این صورت بسیاری از این شرکت‌ها می‌توانند بر اساس راهکارها و استراتژی‌های نتایج این پژوهش، عملکرد صادراتی خود را بهبود بخشند. با توجه به افزایش تحریم‌ها علیه شرکت‌های ایرانی و ممنوعیت‌های معاملات تجاری و اقتصادی، بنگاه‌ها برای بقا و همچنین رشد نیازمند راهبردهای منعطف و متناسب با آشفتگی‌های درحال افزایش هستند. لذا توسعه صادرات پویا کلید

¹ سایت رسمی سازمان بنادر و دریانوردی ایران

² Resource-Based View

توسعه تجاری و اقتصادی و ابزاری مناسب برای شرکت‌های ایرانی در این شرایط بحرانی است. از طرفی با توجه به تاکید ویژه دولت به بحث توسعه صادرات دریامحور به منظور خنثی‌سازی تحریم‌ها از طریق بنادر که همراستا با سند چشم‌انداز و مأموریت سازمان بنادر و دریانوردی ایران است، اهمیت و ضرورت پرداختن به موضوع عملکرد صادراتی و تقویت یادگیری استراتژیک و استفاده از قابلیت‌های پویای صادراتی در شرکت‌های صادراتی فعال شرق مازندران را می‌توان بهتر درک کرد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. عملکرد صادراتی شاخص تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان، به نحوه اجرای اثربخش عملیات‌ها در شرکت‌های فعال صادراتی اشاره دارد [۲۵]. کشورهای موفق آسیایی نظیر چین، کره جنوبی، مالزی و سنگاپور رشد اقتصادی خود را مرهون تمرکز بر بهبود عملکرد صادراتی می‌دانند [۱۹]. مجموعه فعالیت‌های تجاری یک شرکت به منظور کسب سود از طریق رساندن محصولات یا خدمات به مشتریان کشورهای دیگر را عملکرد صادراتی گویند. این عملکرد، مجموعه فعالیت‌هایی است که منجر به کسب سود از بازارهای بین‌المللی می‌شود [۲۷] و با شاخص‌هایی نظیر تنوع محصولات، رشد مالی، توسعه بازار هدف، رضایت صادرکننده و جذب سرمایه ارزیابی می‌گردد [۲، ۱۴، ۲۹]. عملکرد صادراتی تحت تأثیر هم‌زمان موانع و محرک‌های صادراتی قرار دارد. از یک‌سو، موانع صادراتی شامل محدودیت‌های مالی، کمبود دانش بازار بین‌الملل، هزینه‌های ورود به بازارهای خارجی و موانع نهادی هستند که می‌توانند رشد صادراتی بنگاه‌ها را محدود کنند [۵]. همچنین پیچیدگی‌های مقرراتی و مشکلات لجستیکی نیز از مهم‌ترین چالش‌های اخیر بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه همچون ایران محسوب می‌شوند [۲۵]. از سوی دیگر، عوامل رشد صادرات نظیر بهره‌گیری از نوآوری‌های دیجیتال، توسعه قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل و ایجاد شبکه‌های همکاری استراتژیک، محرک‌های اصلی ارتقای عملکرد صادراتی مطرح شده‌اند [۱۳]. به علاوه، یادگیری استراتژیک و توانایی انطباق با تغییرات محیطی به‌ویژه پس از پاندمی کووید-۱۹، به‌طور معناداری به افزایش صادرات شرکت‌ها کمک کرده است [۲۶]. در نتیجه، درک هم‌زمان این دو دسته عوامل برای تبیین عملکرد صادراتی ضروری است، زیرا عملکرد بالای صادراتی در گرو کاهش موانع ساختاری و نهادی از یک سو و استفاده حداکثری از فرصت‌های فناورانه و استراتژیک ناشی از یادگیری از سوی دیگر است.

یادگیری استراتژیک. در بستر رقابت جهانی، یادگیری استراتژیک، قابلیت حیاتی در مواجهه با محیط‌های پویا مطرح می‌شود [۲]. شرکت‌هایی که درک سریع‌تری از تغییرات دارند، از طریق این یادگیری می‌توانند به برتری رقابتی دست یابند [۳۶]. این فرایند شامل کسب، انتشار و بهره‌برداری از دانش است [۴۴] و موجب اجرای کم‌خطا تر استراتژی‌ها در شرایط متغیر می‌شود [۴]. تعامل بین اعضا عامل کلیدی انتشار دانش است [۱۸] و تأثیر یادگیری زمانی محقق می‌شود که دانش در سازمان به اشتراک گذاشته شود [۸]. شرکت‌های امروزی در صورتی می‌توانند در رقابت جهانی دوام بیاورند که نسبت به رقبا از یادگیری سریع‌تری برخوردار باشند و یکی از راهکارها برای رسیدن به برتری و رهبری در بازارهای بین‌المللی، یادگیری استراتژیک است. یادگیری یک فرایند درون سازمانی است که برای حفظ و رشد عملکرد بر مبنای تجربه عمل می‌کند. فرایندی که شامل کسب، انتشار و بکارگیری دانش است [۳۶]. یادگیری استراتژیک با شاخص‌هایی چون ظرفیت جذب، یادگیری تیمی، نوآوری تطبیقی و همسویی استراتژیک شناخته می‌شود [۳، ۱۷، ۳۶].

قابلیت‌های پویای صادراتی. قابلیت‌ها مهارت‌هایی‌اند که نحوه بهره‌گیری از منابع را جهت دستیابی به اهداف تعیین می‌کنند [۴۰]. این قابلیت‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی به شرکت‌ها کمک می‌کنند فرصت‌ها را شناسایی و منابع را بازپیکربندی کنند [۶]. در مسیر بین‌المللی شدن، شرکت‌ها از طریق چهار مؤلفه سازگاری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و غیرقابل پیش‌بینی بودن، قابلیت‌های صادراتی را توسعه می‌دهند [۲۸]. این شاخص‌ها به تطبیق با تهدیدات محیطی، جذب نوآوری، بهره‌گیری چندجانبه از نیروی انسانی و اقداماتی غیرقابل پیش‌بینی برای رقبا اشاره دارند [۹، ۱۴]. سازگاری صادرات یعنی یک شرکت تا چه میزان می‌تواند منابع و قابلیت‌های خود را بر اساس فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با توجه به اقدامات رقبا تطبیق دهد و سازگار کند. نوآوری صادرات به این معناست که فرهنگ شرکت طوری باشد که ایده‌های جدید را بتواند جذب کند. انعطاف‌پذیری صادرات بدین معناست که از نیروی انسانی چندمهارته در چند وظیفه و بخش استفاده شود و این مؤلفه متمرکز بر وظایف و کارمندان است [۱۰]. غیرقابل پیش‌بینی بودن صادرات یعنی استراتژی‌ها و اقدامات شرکت در بازارهای هدف غافلگیرکننده و غیرمنتظره باشند تا رقبا نتوانند آن را پیش‌بینی و خنثی کنند [۱۶].

تغییرات محیطی. بازارهای بین‌المللی با سطح بالایی از عدم قطعیت، پیچیدگی و پویایی مواجه‌اند که شرکت‌ها را ملزم به بهره‌برداری از قابلیت‌های پویا می‌کند [۵، ۲۳، ۴۵]. عواملی نظیر تحول فناوری، نوسانات تقاضا و آشفتگی‌های رقابتی در زمره این تغییرات‌اند [۴۳، ۶]. این تحولات شامل پیش‌بینی‌ناپذیری در رفتار رقبا، نوسانات ترجیحات مشتری و فناوری‌های نوین‌اند. تحولات رقابتی، تحولات بازار و تحولات فناوری از جمله تغییرات محیطی هستند. آشفتگی رقابتی بر میزان پیش‌بینی از چشم‌انداز در حال تغییر رقبا در استراتژی‌ها و اهدافشان، آشفتگی بازار بر میزان تغییر و قابل پیش‌بینی بودن نیازها و ترجیحات مشتریان در بخش‌های مختلف، آشفتگی فناوری [۱۱] بر میزان قابل پیش‌بینی بودن تغییرات مرتبط با محصولات و فرآیندهای تولیدی و توزیعی در صنعت اشاره دارد [۴۷].

توسعه فرضیه‌های پژوهش

بر مبنای نظریه منبع‌محور، مزیت رقابتی از منابع داخلی نشأت می‌گیرد [۱۳]، اما نظریه تکاملی بر تطبیق منابع با تغییرات محیطی تأکید دارد [۹، ۳۸]. همچنین نظریه قابلیت‌های پویا در محیط‌های بی‌ثبات بر بازآرایی منابع برای بقا و رشد سازمان تمرکز می‌کند [۲۳]. شرکت‌هایی که یادگیری را در تمام سطوح سازمانی نهادینه کنند، قادر به حفظ رقابت‌پذیری خواهند بود [۹]. با وجود دشواری در فراگیری یادگیری استراتژیک، شرکت‌ها با تکیه بر تجربه، تعامل و تحلیل محیطی، می‌توانند منابع را مجدداً تنظیم و قابلیت‌های پویا را بازآفرینی کنند [۷، ۱۵، ۱۸، ۴۶، ۳۲]. تنوع ترجیحات مشتریان جهانی مستلزم یادگیری جمعی و تعامل سازمانی جهت توسعه قابلیت‌های صادراتی است [۲۸].

فرضیه ۱: یادگیری استراتژیک بر قابلیت‌های پویای صادراتی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

یادگیری استراتژیک، با خلق دانش و تخصیص بهینه منابع، عملکرد صادراتی را بهبود می‌بخشد [۲۵، ۲]. این یادگیری با افزایش انگیزه، خلاقیت، شناسایی نیازهای بازار و درک فرهنگ‌های مختلف، مزیت صادراتی شرکت را ارتقا می‌دهد [۴، ۸، ۴۱، ۴۴].

فرضیه ۲: یادگیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

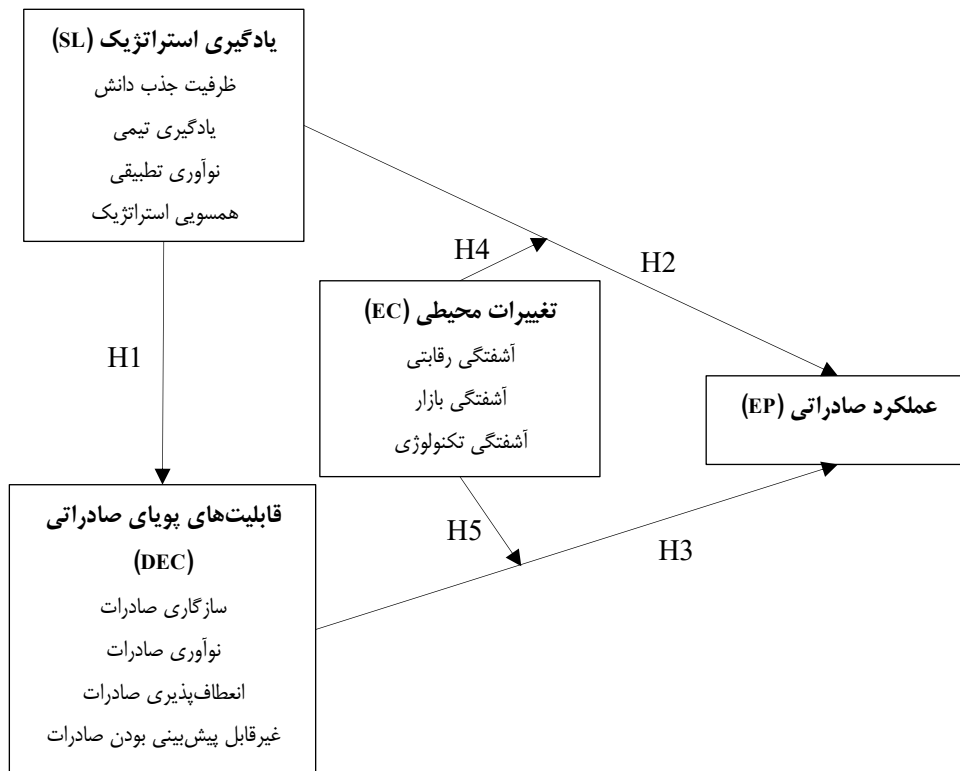
این قابلیت‌ها با تطبیق منابع شرکت با نیازهای محیط بین‌المللی، مزیت رقابتی می‌آفریند [۲۴، ۱۴، ۲۸]. سازگاری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و غیرقابل پیش‌بینی بودن، موجب پاسخ‌دهی بهتر به تغییرات و بهبود عملکرد صادراتی می‌شود [۲۰، ۲۱، ۲۳، ۳۱].

فرضیه ۳: قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معنادار دارد

در شرایط آشفته صادراتی، یادگیری و قابلیت‌های پویا اهمیت بیشتری می‌یابند [۲۲، ۳۴، ۴۵]. آشفتگی‌های بازار، رقابت و فناوری، ساختار قابلیت‌های شرکت را تعیین می‌کنند، یعنی این آشفتگی‌ها بر توان و قابلیت‌های داخلی شرکت تأثیرگذار هستند [۲۶، ۳۷، ۴۳]. میزان تغییرات محیطی بر توانایی یک شرکت برای انطباق منابعش با نیازهای جدید و متغیر محیطی تأثیرگذار است که موجب سطوح متفاوتی از عملکرد می‌شود [۳۳]. آشفتگی‌های رقابتی، بازار و فناوری عوامل تغییرات محیطی هستند و با افزایش تحولات هر یک از این سه ویژگی، نیاز تنظیم مجدد قابلیت‌های پویا برای شرکت به منظور بهبود عملکرد افزایش می‌یابد [۱۶]. تغییرات محیطی وقتی با تغییر در ترجیحات و نیازهای مشتریان همراه است، یعنی آشفتگی بازار وجود دارد که بر قابلیت‌های صادرات پویا در جهت عملکرد مطلوب‌تر تأثیرگذار است [۴۲]. از طرفی دانش سازمانی و تفکر استراتژیک در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی و پویا از اهمیت بیشتری برخوردار است و هرچه شرکت با آشفتگی‌های محیطی بیشتری مواجه شود، مدیران دارای رویکردهای استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده، تأثیر بهتری بر عملکرد خواهند داشت [۳۳]. آشفتگی‌های پرسرعت در بازارهای بین‌المللی، بهبود عملکرد صادراتی را دشوار کرده و شرکت‌ها باید با یادگیری استراتژیک مستمر و تفکر راهبردی از این تغییرات محیطی در جهت توسعه صادرات استفاده کنند [۲۸]. بازارهای صادراتی با توجه به تنوع و تعدد بازیگران و رقبای بنگاه‌ها و همچنین گستره بیشتر عوامل تأثیرگذار بر بازار، از تغییرات محیطی بیشتری برخوردار هستند که عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین جهت در محیط‌های پویا، درک درست از نیازهای درحال تغییر مشتری و نحوه پاسخ به آن‌ها، یکی از مولفه‌های ارتقای فناوری‌های صادراتی است [۳۹].

فرضیه ۴: تغییرات محیطی، تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی را بطور مثبت تعدیل می‌کند.

فرضیه ۵: تغییرات محیطی، تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی را بطور مثبت تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش [۱۱، ۱۶، ۳۳]

۳. روش‌شناسی پژوهش

پارادایم حاکم بر پژوهش حاضر، اثبات‌گرایی^۱ است. از آنجا که پژوهشگران با قصد کمک به مدیران به بررسی وضعیت فعلی عملکرد صادراتی شرکت‌هایشان می‌پردازند تا مدیران شرکت‌ها بتوانند از نتایج این پژوهش برای توسعه صادراتشان بهره‌مند شوند، لذا جهت‌گیری این پژوهش کاربردی است. این تحقیق با رویکرد قیاسی و صیغه کمی^۲، از نظر زمان مقطعی است و در سال ۱۴۰۳ با هدف توصیفی انجام شده است. از آنجا که پژوهشگران به مطالعه نحوه و میزان تأثیر متغیرهای مدل می‌پردازند، استراتژی این تحقیق همبستگی و پیمایشی است. این پژوهش از نوع میدانی و کتابخانه‌ای است که شیوه گردآوری داده‌ها در آن، از طریق بررسی اسناد و مدارک علمی و پیشینه تجربی پژوهش با ابزار پرسشنامه صورت پذیرفت.

جامعه آماری پژوهش، بنگاه‌های شهرک‌های صنعتی شرق مازندران (شهرهای ساری، نکا، بهشهر و گلوگاه) است که از طریق بندر ویژه اقتصادی و تجاری امیرآباد بهشهر مشغول فعالیت‌های تجاری هستند. تعداد بنگاه‌های فعال در شهرک‌های صنعتی این چهار شهر شرق مازندران، ۵۹۴ شرکت است. به کمک نرم‌افزار GPower با در نظر گرفتن اندازه اثر ۰/۱۵، سطح خطای نوع اول ۵ درصد و توان آزمون ۹۵ درصد، حداقل حجم نمونه آماری ۱۲۹ بنگاه تعیین شد. همچنین به دلیل اینکه شهرک‌های صنعتی در این چهار شهر از نظر جغرافیایی پراکنده هستند و از طرفی هر یک از آن‌ها متشکل از بنگاه‌هایی با تولیدات متفاوت (تفاوت درونی) و در قیاس با شهرک‌های صنعتی شهرهای دیگر، دارای تشابه هستند (تشابه بیرونی)، لذا پژوهشگران شهرک‌های صنعتی هر شهر را یک خوشه در نظر گرفتند و از روش نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای^۳ اقدام به توزیع پرسشنامه در بین مدیران و کارشناسان ارشد بنگاه‌های فعال صادراتی شهرک‌های صنعتی شرق مازندران نمودند.

برای جمع‌آوری داده‌ها با در نظر گرفتن روایی محتوا با خبرگان و به منظور کاهش خطاها و شناسایی ابهامات احتمالی، ابتدا ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و با توجه به اینکه آلفای کرونباخ همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۷ مشاهده شد، نتایج رضایت‌بخش بود و ابهامات رفع شدند و پس از تأیید نهایی پرسشنامه سرانجام برای اطمینان بیشتر ۱۴۰ پرسشنامه بین نمونه‌های آماری (بنگاه‌های منتخب) توزیع شد. از

^۱ Positivist
^۲ Quantitative

^۳ Cluster Sampling

هر خوشه (شهرک صنعتی هر شهر)، ۳۵ بنگاه بطور تصادفی انتخاب شد و پس از جمع‌آوری و پالایش پرسشنامه‌ها، مشخص شد که ۱۳۶ پرسشنامه بطور صحیح تکمیل شد و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه شامل دو بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و همچنین ۴۱ سؤال با پاسخ‌های بسته بر اساس طیف پنج گزینه‌ای گویه‌های موجود در پیشینه تجربی پژوهش به منظور سنجش متغیرهای مدل و آزمون فرضیه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش متغیر مستقل یادگیری استراتژیک از دوازده گویه حاصل از تحقیقات سیما و همکاران [۳۶]، فراس مندز و همکاران [۱۷]، مون و همکاران [۲۹]، آلگر و همکاران [۳] و برای سنجش متغیر قابلیت‌های پویای صادراتی از دوازده گویه حاصل از تحقیق افرت و همکاران [۱۴] و برای سنجش متغیر تعدیل‌گر تغییرات محیطی از دوازده گویه حاصل از تحقیق ویلدن و گادرجن [۴۳] و برای سنجش متغیر وابسته عملکرد صادراتی از پنج گویه حاصل از تحقیقات موتیرو و همکاران [۲۹] و عبیدن و کیدا [۲] استفاده شده است.

تحلیل توصیفی با نرم‌افزار SPSS^۱ نسخه ۲۵ انجام شد و به منظور تحلیل‌های استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها و مدل تحقیق از نرم‌افزار PLS^۲ استفاده شده است. دلیل استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ با روش حداقل مربعات جزئی در این پژوهش، مزیت و کاربرد آن در تحلیل مدل‌های پیچیده و مرتبه دوم به بالا و همچنین عدم حساسیتش به توزیع غیرنرمال داده‌ها است. با توجه به کمی بودن پژوهش، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد و برای بررسی مدل اندازه‌گیری^۴، ابتدا روایی محتوا توسط مشورت و اصلاح چندین مرحله‌ای توسط اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در حوزه مدیریت استراتژیک، بازرگانی و بازاریابی بین‌المللی تأیید شد و سپس به منظور بررسی روایی سازه، روایی همگرا توسط آزمون میانگین واریانس استخراج شده^۵ (AVE) و روایی واگرا توسط آزمون فورنل و لارکر بررسی شد. همچنین برای ارزیابی پایایی از بارهای عاملی، آلفای کرونباخ^۶ (α) و پایایی ترکیبی^۷ (CR) استفاده شده است. همچنین برای بررسی مدل ساختاری^۸ پژوهش از اعداد معناداری (t)، ضریب تبیین (R^2)، شاخص کیفیت مدل اندازه‌گیری یا روایی متقاطع (Q^2) و رویکرد جملات حاصلضربی استفاده شد. در نهایت برای بررسی مدل کلی پژوهش، شاخص نیکویی برازش^۹ (GOF) مورد استفاده قرار گرفت.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت (مرد و زن)، سن (کمتر از ۲۵ سال، ۲۵ تا ۳۵ سال، ۳۵ تا ۴۵ سال و بیشتر از ۴۵ سال)، تحصیلات (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) و تجربه شغلی (۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵ تا ۲۰ سال و بیشتر از ۲۰ سال) هستند.

جدول ۱. آمار متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	مرد	زن	مجموع
	۵۶/۶٪ (۷۷ نفر)	۴۳/۴٪ (۵۹ نفر)	۱۰۰٪ (۱۳۶ نفر)
تحصیلات	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
	۳۶٪ (۴۹ نفر)	۳۶٪ (۴۹ نفر)	۲۸٪ (۳۸ نفر)
سن	۲۵ تا ۳۵ سال	۳۵ تا ۴۵ سال	بیشتر از ۴۵ سال
	۲۵/۷٪ (۳۵ نفر)	۵۲/۲٪ (۷۱ نفر)	۲۲/۱٪ (۳۰ نفر)
تجربه شغلی	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	بیشتر از ۲۰ سال
	۱۸/۴٪ (۲۵ نفر)	۲۵٪ (۳۴ نفر)	۳۰/۹٪ (۴۲ نفر)
	۲۵/۷٪ (۳۵ نفر)	۲۵٪ (۳۴ نفر)	۲۵/۷٪ (۳۵ نفر)

تحلیل استنباطی. با توجه به جدول ۲ که سطح معناداری آزمون بیشتر از ۰/۰۵ نشد، فرض آماری مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نشد و داده‌ها غیرنرمال است.

^۱ Statistical Package for Social Science

^۲ Partial Least Squares

^۳ Structural Equation Modeling

^۴ Measurement Model

^۵ Average Variance Extracted

^۶ Cronbach's Alpha

^۷ Composite Reliability

^۸ Structural Model

^۹ Goodness of Fit

جدول ۲. بررسی نرمالیت داده‌ها

سازه	میانگین	انحراف معیار	عدد معناداری (Sig)	تأیید فرضیه	نتیجه
یادگیری استراتژیک	۳۱.۳۲۳۵	۳۱.۳۲۳۵	۰.۰۰۰	H _۱	غیرنرمال
قابلیت‌های پویای صادراتی	۳۱.۷۰۵۹	۳۱.۷۰۵۹	۰.۰۰۰	H _۱	غیرنرمال
تغییرات محیطی	۳۲.۸۰۱۵	۳۲.۸۰۱۵	۰.۰۰۰	H _۱	غیرنرمال
عملکرد صادراتی	۱۲.۶۲۵۰	۱۲.۶۲۵۰	۰.۰۰۰	H _۱	غیرنرمال

جدول ۳. آزمون‌های کفایت حجم نمونه آماری

آزمون کفایت نمونه‌گیری (KMO) ۰/۷۹۶		
آزمون بارتلت	آماره t	۴۱۵۵/۶۱
عدد معناداری (Sig) ۰/۰۰۰		

جدول ۴. نتایج آزمون روایی واگرا فورنل و لارکر

یادگیری استراتژیک	قابلیت‌های پویای صادراتی	عملکرد صادراتی	تغییرات محیطی
			۰/۸۷۳
		۰/۸۷۷	۰/۷۲۰
	۰/۸۷۱	۰/۷۲۳	۰/۵۴۳
۰/۸۹۰	۰/۵۴۵	۰/۶۸۳	۰/۶۸۸

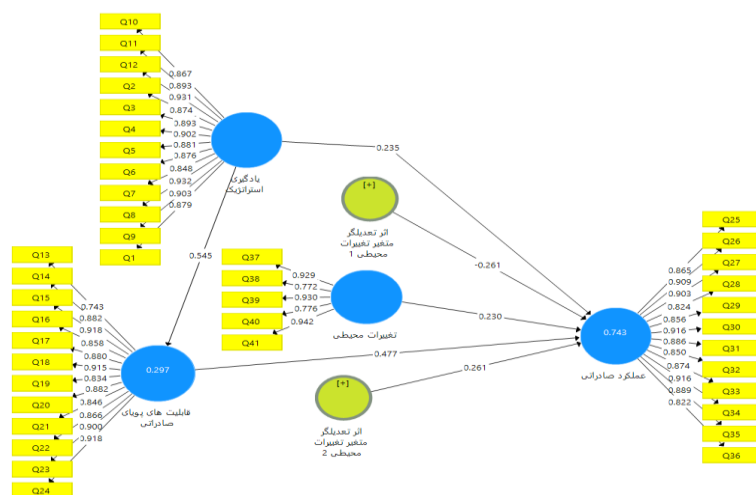
جدول ۵. روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص	تعداد گویه (منبع)	روایی	پایایی	پایایی ترکیبی (CR)
یادگیری استراتژیک	ظرفیت جذب	دوازده پرسش (سیما و همکاران، ۲۰۲۴)،	بله	۰/۷۶۳	۰/۹۴۱
	یادگیری تیمی	(فراس مندر و همکاران، ۲۰۱۹)، (مون و همکاران، ۲۰۱۷)، (آلگر و همکاران، ۲۰۱۲)			
	نوآوری تطبیقی				
	همسویی				
	استراتژیک				
یادگیری استراتژیک			دارد	۰/۸۹۳	۰/۹۲۱

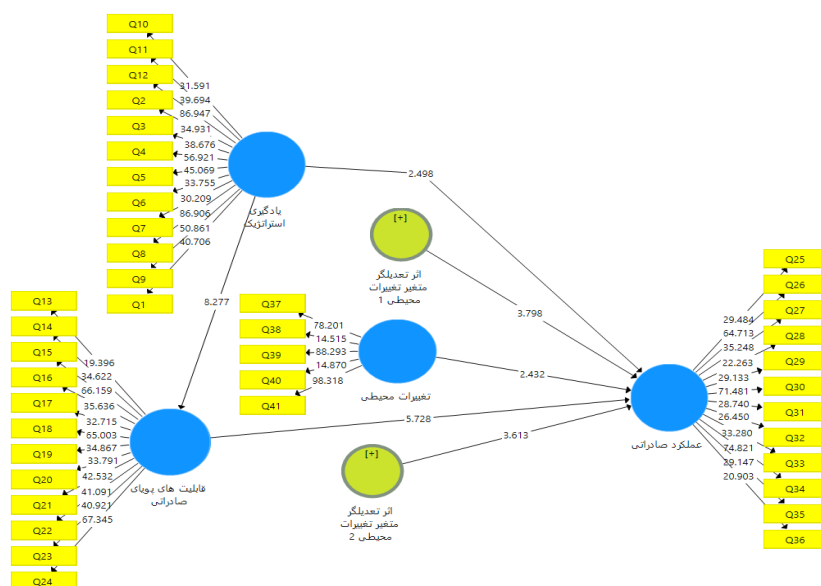
متغیر	شاخص	تعداد گویه (منبع)	محتوا	روایی همگرا (میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده AVE)	واگرا (فورنل و لاکر)	بار عاملی	پایایی آلفای کرونباخ (α)	پایایی ترکیبی (CR)
قابلیت‌های پویای صادراتی	سازگاری صادرات	دوازده پرسش (افرت و همکاران، ۲۰۱۸)	بله	۰/۷۵۹	دارد		۰/۹۷۱	۰/۹۷۴
	نوآوری صادرات							
	انعطاف‌پذیری صادرات							
	غیرقابل پیشبینی بودن صادرات							
	=Q7							
	۰/۸۴۸							
	=Q8							
	۰/۹۳۲							
	=Q9							
	۰/۹۰۳							
	=Q10							
	۰/۸۶۷							
	=Q11							
	۰/۸۹۳							
	=Q12							
	۰/۹۳۱							
تغییرات محیطی	آشفته‌گی رقابتی	پنج پرسش (ویلدن و گادرجن، ۲۰۱۵)	بله	۰/۷۶۳	دارد		۰/۹۲۱	۰/۹۴۱
	آشفته‌گی بازار							
	=Q13							
	۰/۷۴۳							
	=Q14							
	۰/۸۸۲							
	=Q15							
	۰/۹۱۸							
	=Q16							
	۰/۸۵۸							
	=Q17							
	۰/۸۸۰							
	=Q18							
	۰/۹۱۵							
	=Q19							
	۰/۸۳۴							
=Q20								
۰/۸۸۲								
=Q21								
۰/۸۴۶								
=Q22								
۰/۸۶۶								
=Q23								
۰/۹۰۰								
=Q24								
۰/۹۱۸								
=Q37								
۰/۹۲۹								
=Q38								
۰/۷۷۲								
=Q39								
۰/۹۳۰								

متغیر وابسته	T_value	R^2	متغیر وابسته	Q^2	متغیر وابسته	f^2
اثر تعدیلگر متغیر تغییرات محیطی ۱ - عملکرد صادراتی	۳/۶۸۱	۰/۷۳۳	متغیر وابسته	۰/۵۱۵	متغیر وابسته	۰/۱۶۳
اثر تعدیلگر متغیر تغییرات محیطی ۲ - عملکرد صادراتی	۳/۶۶۸	۰/۷۳۳	متغیر وابسته	۰/۵۱۵	متغیر وابسته	۰/۱۲۱
سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای R^2 به ترتیب مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی (چین، ۱۹۹۸)						
سه مقدار ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای Q^2 به ترتیب قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی (هنسler و همکاران، ۲۰۰۹)						
سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای f^2 به ترتیب نشانه از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ (کوهن، ۱۹۹۸)						

خروجی مدل پژوهش در حالت معناداری و استاندارد را به ترتیب در شکل ۲ و شکل ۳ مشاهده می‌کنید.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت استاندارد

برای ارزیابی مدل ساختاری سه معیار طبق جدول ۴ بررسی شد که همه معیارها بر اساس محدوده‌های تعریف شده استاندارد، مورد تأیید قرار گرفتند و همچنین مدل در حالت معناداری در شکل ۲ و در حالت استاندارد در شکل ۳ بررسی شد. همچنین در جدول ۶ نتایج آزمون فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۶: آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	مقدار ضریب استاندارد	مقدار عدد معناداری	نتیجه
۱	فرضیه اول: یادگیری استراتژیک بر قابلیت‌های پویای صادراتی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۸/۱۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
۲	فرضیه دوم: یادگیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۲/۵۰۶	۰/۰۱۳	تأیید
۳	فرضیه سوم: قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۵/۶۴۹	۰/۰۰۰	تأیید
۴	فرضیه چهارم: تغییرات محیطی، تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی را بطور مثبت و معنادار تعدیل می‌کند.	۳/۶۸۱	۰/۰۰۰	تأیید
۵	فرضیه پنجم: تغییرات محیطی، تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی را بطور مثبت و معنادار تعدیل می‌کند.	۳/۶۶۸	۰/۰۰۰	تأیید

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود با توجه به اینکه سطح معناداری تمامی آزمون‌ها کمتر از ۰/۰۵ حاصل شده است، چهار فرضیه در سطح خطای ۱ درصد و یک فرضیه در سطح خطای ۵ درصد تأیید می‌شوند.

$$(۱) GOF = \sqrt[2]{(R^2) \times (\text{Communality})}$$

$$(۲) GOF = \sqrt[2]{0.785 \times 0.51} = 0.632$$

مقدار GOF (Goodness of Fit) برابر با ۰/۶۳۲ نشان‌دهنده‌ی این است که مدل پیشنهادی به نسبت مناسبی با داده‌های مشاهده‌شده تطابق دارد و بیانگر کیفیت مناسب مدل پژوهش است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

جهان امروز، با بازارهای بین‌المللی پرتلاطم و غیرقابل پیش‌بینی، بنگاه‌ها را به رقابتی بی‌امان دعوت کرده است. یافته‌های این پژوهش که ریشه در نظریه‌های منبع‌محور، تکاملی و قابلیت‌های پویا دارد، نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی نه تنها به‌طور مستقیم عملکرد صادراتی را تقویت می‌کنند، بلکه تغییرات محیطی این تأثیر را به‌گونه‌ای مثبت و معنادار تعدیل می‌کند. این نتایج، دریچه‌ای نو به سوی سیاست‌گذاری‌های بازرگانی خلاقانه می‌گشاید و بنگاه‌ها را به بازاندیشی در رویکردهایشان فرا می‌خواند. یادگیری استراتژیک، موتور محرکه سازمان‌های یادگیرنده، با یافته‌های بروک و هیت [۹] و عظیمی و همکاران [۴] هم‌راستاست که تأکید دارند بنگاه‌های دارای ظرفیت یادگیری استراتژیک، با خلق دانش جدید و بهبود فرآیندهای نوآورانه، عملکرد صادراتی برتری را تجربه می‌کنند. این پژوهش، فراتر از این مطالعات، نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک نه تنها به‌طور مستقیم عملکرد صادراتی را ارتقا می‌دهد، بلکه از طریق شناخت تغییرات محیطی، به بنگاه‌ها کمک می‌کند تا با چابکی و شناسایی نیازهای متنوع بازارهای جهانی، پاسخ دهند. برای مثال، بیگی و همکاران [۷] که ناکامی بنگاه‌ها را به ضعف در یادگیری استراتژیک نسبت داده‌اند، این مطالعه نشان می‌دهد بنگاه‌ها به کمک یادگیری استراتژیک می‌توانند از آشفتگی‌های محیطی، فرصتی برای رشد بهره ببرند.

تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی نیز با نتایج افرت و همکاران [۱۴] و هرناندز لینارس و همکاران [۲۰] همخوانی دارد که سازگاری، نوآوری و انعطاف‌پذیری را عوامل کلیدی موفقیت صادراتی در محیط‌های پویا می‌دانند. این پژوهش، با تأیید این یافته‌ها، به‌طور خاص نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا، از طریق بازرگانی منابع و استراتژی‌های صادراتی متناسب با فرهنگ و نیازهای بازارهای هدف، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند. برخلاف مورگان و همکاران [۳۱] که بر سازگاری عمومی تأکید داشتند، این مطالعه با تمرکز بر غیرقابل پیش‌بینی بودن استراتژی‌های صادراتی، دریچه جدیدی به نقش قابلیت‌های پویا می‌افزاید و نشان می‌دهد که این ویژگی

می‌تواند رقبا را در بازارهای بین‌المللی غافل گیر کند؛ به عبارت دیگر، با تقویت مولفه‌های پویایی در صادرات می‌توان با هر تغییر محیطی بطور موثرتری انطباق یافت و استراتژی‌های رقابتی کارآمدتری را به منظور توسعه صادرات تدوین و اجرا نمود.

نقش تعدیل‌کننده تغییرات محیطی، با مطالعات ویلدن و گادرجن [۴۳] و سیروپولو و همکاران [۳۷] هم‌سو است که بیان می‌کنند در محیط‌های پویا، انطباق منابع با تغییرات بازار برای بهبود عملکرد ضروری است. با این حال، این پژوهش با تأکید بر تعامل یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویا در شرایط آشوبناک، گامی فراتر برمی‌دارد. برخلاف کیت و همکاران [۲۳] که بر اهمیت تفکر استراتژیک در محیط‌های پویا تمرکز داشتند، این مطالعه نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویا زمانی که با تغییرات محیطی همراه شوند، می‌توانند به‌عنوان کاتالیزوری برای نوآوری و رشد صادراتی عمل کنند؛ یعنی زمانی که تغییرات محیطی ایجاد می‌شوند، تأثیر دو متغیر یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی، نسبت به حالت عادی (ثبات) بیشتر خواهد بود. به عبارتی شرکت‌ها می‌توانند از تغییرات محیطی در جهت توسعه صادرات خود بهره‌مند شوند (همچون اتفاقی که در زمان کوید ۱۹ برای برخی شرکت‌ها افتاد). این یافته، دیدگاه جدیدی را به ادبیات اضافه می‌کند که چگونه بنگاه‌ها می‌توانند از آشفتگی‌های بازار به نفع خود بهره ببرند.

این پژوهش با تلفیق نظریه‌های منبع‌محور دو و نگوین [۱۳]، تکاملی سو و همکاران [۳۸] و قابلیت‌های پویای کیت و همکاران [۲۳]، چارچوبی جامع ارائه می‌دهد. این چارچوب، برخلاف دیدگاه سنتی منبع‌محور که بر منابع داخلی تمرکز دارد، نشان می‌دهد که موفقیت صادراتی نیازمند نگاهی دوجانبه به منابع داخلی و پویایی‌های بازار است. همچنین، با تأکید بر نظریه تکاملی، اهمیت یادگیری مستمر و انطباق با تغییرات محیطی را برجسته می‌کند که این موضوع با یافته‌های ایسنهرت و مارتین [۱۵] همخوانی دارد.

سرمایه‌گذاری در یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویا، بنگاه‌ها را به پیشگامان بازار تبدیل می‌کند. مدیران باید فرهنگ سازمانی را به‌گونه‌ای پرورش دهند که یادگیری و نوآوری در هسته آن باشد. سیاست‌گذاران نیز می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی تخصصی و مشوق‌های مالی، بنگاه‌ها را به تقویت این قابلیت‌ها تشویق کنند. برای مثال، ایجاد مراکز آموزشی برای مدیران صادراتی یا ارائه تسهیلات برای نوآوری در بازارهای بین‌المللی، می‌تواند صادرات ملی را تقویت کند. بنگاه‌های صادراتی فعال در شرق میانه‌ها می‌توانند بر اساس نتایج این پژوهش، دوره‌های آموزشی برای کارکنان خود در جهت آموزش تفکر استراتژیک در جهت توسعه یادگیری استراتژیک فراهم کنند و همچنین در گزینش نیروهای جدید برای استخدام می‌توانند کسانی را در اولویت جذب قرار دهند که بینش‌های استراتژیک را تشویق می‌کنند و خواهان تغییر و یادگیری مستمر هستند.

یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی، مانند دو بال، بنگاه‌ها را در آسمان رقابت جهانی به پرواز درمی‌آورند. تغییرات محیطی، اگر با ذهنیت یادگیری‌محور و چابکی مدیریت شوند، نه تنها تهدید نیستند، بلکه فرصت‌هایی برای نوآوری و رشد پایدار فراهم می‌کنند. این یافته‌ها، با تأیید و گسترش پیشینه‌های پژوهشی، بنگاه‌ها و سیاست‌گذاران را به بازنگری در استراتژی‌هایشان دعوت می‌کند تا آینده‌ای روشن‌تر برای صادرات ترسیم کنند. لذا بنگاه‌های صادراتی و حتی شرکت‌هایی که قصد ورود به بازارهای بین‌المللی را دارند، می‌توانند بجای نگاه ملتسمانه به بیرون، با رویکرد منبع‌محوری تلاش کنند تا مولفه‌های قابلیت‌های پویای صادراتی را در بنگاه‌های خود پرورش دهند تا بتوانند به کمک یادگیری استراتژیک، در شرایط بحرانی و تغییرات محیطی به گونه‌ای عمل کنند که این آشفتگی‌ها در جهت توسعه صادرات آن‌ها عمل کند.

پیشنهادهای کاربردی. بر اساس تأثیر مثبت و معنادار فرضیه اول پیشنهاد می‌شود شرکت‌های صادراتی تیم‌های چندرشته‌ای متشکل از مدیران بازاریابی، تحلیلگران داده و متخصصان تحقیق و توسعه تشکیل دهند. این تیم‌ها می‌توانند جلسات منظم یادگیری استراتژیک برگزار کنند تا با تحلیل روندهای بازارهای جهانی و بازخورد مشتریان خارجی، راهکارهای نوآورانه‌ای برای بهبود محصولات و فرآیندهای صادراتی طراحی کنند. مثلاً، یک شرکت می‌تواند از داده‌های بازار هدف برای تنظیم بسته‌بندی یا ویژگی‌های محصول استفاده کند که مستقیماً به نیازهای مشتریان بین‌المللی پاسخ دهد. شرکت‌ها می‌توانند کارگاه‌های آموزشی فصلی برای کارکنان خود برگزار کنند که در آن‌ها، با دعوت از کارشناسان بازارهای صادراتی یا حتی مشتریان خارجی، به‌صورت عملی سناریوهای واقعی بازار شبیه‌سازی شود. این کار نه تنها دانش استراتژیک کارکنان را ارتقا می‌دهد، بلکه آن‌ها را تشویق می‌کند تا ایده‌های خلاقانه‌ای برای تقویت قابلیت‌های صادراتی، مثل بهبود زنجیره تأمین یا شخصی‌سازی خدمات، ارائه دهند.

بر اساس تأثیر مثبت و معنادار فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها برنامه‌ای منظم برای آموزش مدیران صادراتی خود طراحی کنند که در آن با مطالعه موردی شرکت‌های موفق صادراتی در صنایع مشابه آشنا شوند. مثلاً، یک شرکت تولیدکننده مواد غذایی می‌تواند از

تجربه‌های شرکت‌های موفق در نفوذ به بازارهای اروپا درس بگیرد و این دانش را برای بهبود استراتژی‌های بازاریابی یا مذاکرات تجاری خود به کار ببندد. شرکت‌ها می‌توانند سکوی دیجیتال داخلی راه‌اندازی کنند که در آن کارکنان و مدیران تجربیات موفق و ناموفق خود در بازارهای صادراتی را به اشتراک بگذارند. برای جذاب‌تر شدن، می‌توان این پلتفرم را با پاداش‌های کوچک (مثل تقدیرنامه یا جوایز نقدی) برای ایده‌های خلاقانه همراه کرد. این کار فرهنگ یادگیری را تقویت می‌کند و به بهبود عملکرد صادراتی کمک می‌کند.

بر اساس تأثیر مثبت و معنادار فرضیه سوم شرکت‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری در فناوری‌های تحلیل داده و نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، سیستمی طراحی کنند که تغییرات تقاضا یا ترجیحات مشتریان در بازارهای صادراتی را به سرعت شناسایی کند. مثلاً شرکت نساجی که در شهرک صنعتی شهرستان بهشهر متوجه افزایش تقاضا برای پارچه‌های پایدار در روسیه شود، می‌تواند به سرعت خط تولید خود را تنظیم کند و این انعطاف‌پذیری را به عنوان مزیت رقابتی در بازار معرفی کند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی شرق مازندران با شرکای محلی (مثل توزیع‌کنندگان یا مشاوران بازاریابی) در کشورهای هدف (همچون کشورهای اوراسیا) همکاری نزدیک‌تری برقرار کنند تا قابلیت‌های پویای خود را تقویت کنند. برای مثال شرکت بهپاک در بهشهر می‌تواند با یک توزیع‌کننده محلی در کشور رومیه یا پاکستان قرارداد همکاری امضا کند تا اطلاعات به‌روز درباره نیازهای بازار دریافت کند و محصولات خود را متناسب با فرهنگ یا نیازهای محلی تنظیم کند.

بر اساس تأثیر مثبت و معنادار فرضیه چهارم پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها یک واحد کوچک اما چابک برای رصد تغییرات محیطی (مثل تغییرات قوانین گمرکی، نوسانات ارزی یا تحولات فناوری) تشکیل دهند. این واحد می‌تواند گزارش‌های کوتاه و کاربردی به تیم‌های یادگیری استراتژیک ارائه دهد تا آن‌ها بتوانند استراتژی‌های صادراتی را متناسب با این تغییرات به‌روز کنند. مثلاً اگر تعرفه‌های وارداتی در یک کشور افزایش یابد، شرکت می‌تواند به سرعت بازارهای جایگزین را بررسی کند. شرکت‌ها می‌توانند جلسات منظم طوفان فکری با حضور کارکنان بخش‌های مختلف برگزار کنند تا ایده‌هایی برای مقابله با تغییرات محیطی (مثل بحران‌های اقتصادی یا رقابتی جدید) جمع‌آوری کنند. برای جذابیت بیشتر، این جلسات می‌توانند به صورت غیررسمی و در فضایی دوستانه برگزار شوند تا خلاقیت کارکنان شکوفا شود و عملکرد صادراتی بهبود یابد.

بر اساس تأثیر مثبت و معنادار فرضیه پنجم پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها روی فناوری‌هایی مثل هوش مصنوعی یا اینترنت اشیا سرمایه‌گذاری کنند تا قابلیت‌های پویای خود را در برابر تغییرات محیطی تقویت کنند. برای مثال شرکت تولیدی میوه‌های خشک در ساری که به روسیه صادرات دارد، می‌تواند از حسگرهای IoT برای رصد زنجیره تأمین خود استفاده کند تا در صورت اختلال (مثل تأخیر در حمل‌ونقل)، به سرعت مسیرهای جایگزین را فعال کند و عملکرد صادراتی خود را حفظ کند و منجر به فاسد شدن مواد غذایی نشود. شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت برای کارکنان خود طراحی کنند که در آن، نحوه انطباق با تغییرات محیطی (مثل تغییرات در تقاضای بازار یا قوانین بین‌المللی) آموزش داده شود. این برنامه‌ها می‌توانند شامل شبیه‌سازی‌های عملی باشند، مثلاً سناریویی که در آن یک رقیب جدید وارد بازار می‌شود و تیم باید استراتژی‌های جدیدی برای حفظ سهم بازار پیشنهاد دهد.

پیشنهادهای پژوهشی. پژوهشگران می‌توانند بررسی کنند چگونه استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی (مانند پیش‌بینی روندهای بازار یا تحلیل داده‌های بلادرنگ) مسیر یادگیری استراتژیک سازمان‌ها را تغییر می‌دهد. مثلاً، آیا سیستم‌های خودآموز به بنگاه‌ها کمک می‌کنند تا در شرایط ناپایدار، قابلیت‌های پویای خود را به سرعت تعدیل کنند؟ این موضوع نه تنها مدل نظری پژوهش را گسترش می‌دهد، بلکه سیاست‌هایی برای جذب فناوری‌های نوین در استراتژی‌های صادراتی فراهم می‌کند.

فرهنگ سازمانی معمولاً در مطالعات صادراتی نادیده گرفته می‌شود. پیشنهاد می‌شود نقش فرهنگ‌هایی که بر انعطاف‌پذیری، آزمایش‌گری و تحمل ریسک تأکید دارند، بر رابطه بین یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویای صادراتی مطالعه شود. آیا چنین فرهنگی می‌تواند اثرات منفی تغییرات محیطی را کاهش دهد؟ این سؤال سیاست‌هایی برای ساختن تیم‌های صادراتی مقاوم ارائه می‌دهد.

در حالی که بیشتر مطالعات بر تحقیقات مقطعی تمرکز دارند، یک پژوهش طولی می‌تواند نشان دهد چگونه بنگاه‌ها در طول زمان (مثلاً در طول جنگ تجاری یا همه‌گیری) از یادگیری استراتژیک برای ایجاد قابلیت‌های پویای صادراتی جدید و بهبود عملکرد صادراتی استفاده می‌کنند. این رویکرد به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی بلندمدت برای صادرکنندگان طراحی کنند.

با توجه به افزایش تقاضا برای محصولات پایدار، پژوهشگران می‌توانند بررسی کنند چگونه سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند قابلیت‌های پویای صادراتی را به قابلیت‌های "دوگانه" (پایدار و کارآمد) تبدیل کند. مثلاً، آیا گواهی‌های زیست‌محیطی (مثل ISO 14001) قابلیت‌های بنگاه را برای عبور از موانع سبز در بازارهای توسعه‌یافته افزایش می‌دهند؟

رویکردهای سنتی مانند معادلات ساختاری نمی‌توانند رفتارهای غیرخطی و بازخوردی بین یادگیری استراتژیک قابلیت‌های پویای صادراتی، تغییرات محیطی و بهبود عملکرد صادراتی را به خوبی نمایش دهند. پیشنهاد می‌شود از مدل‌های شبیه‌سازی مبتنی بر عامل استفاده شود تا سیاست‌گذاران بتوانند "چه اگر"های مختلف (مثل تحریم‌های ناگهانی یا اختراعات نوآورانه رقیبان) را تست کنند. این رویکرد علم مدیریت را به دنیای واقعی‌تری نزدیک می‌کند.

همچنین پیشنهاد می‌شود نقش اتحادیه‌های استراتژیک در رابطه بین یادگیری استراتژیک و عملکرد صادراتی مورد مطالعه قرار گیرد. چرا که این اتحادها روز به روز در حال افزایش است و قدرت‌های تجاری را شکل می‌دهند. همچون اتحاد اقتصادی بریکز. عواملی همچون حکمرانی توسعه‌گرا می‌تواند به عنوان متغیر تعدیلگر در این مدل سنجش شود. سیاست‌گذاران می‌توانند با بررسی نتایج این پژوهش‌ها، ریل‌گذاری بهتری برای توسعه صادرات کشور فراهم کنند.

محدودیت‌های پژوهش. به علت پیچیدگی تجربیات انسانی مشکل است بتوان مولفه‌ها را کنترل یا محدود کرد. در این پژوهش یافتن شرکت‌هایی که در حوزه صادراتی همگن باشند، دشوار بوده است. به همین جهت مجبور شدیم تا شرکت‌هایی را که در چند حوزه تولیدی و بازرگانی فعال هستند را مورد سنجش قرار دهیم. درحالی که بهتر بود مطالعه بر روی شرکت‌های همگن صورت گیرد تا در تعمیم نتایج بتوان با اطمینان بیشتری عمل نمود. یکی دیگر از محدودیت‌ها در این پژوهش، فاصله جغرافیایی شهرها از یکدیگر بود که پژوهشگران برای مصاحبه و ارائه پرسشنامه مجبور بودند به شهرهای مختلف رجوع کنند و جهت ارائه پاره‌ای توضیحات، حضوری اقدام نمایند. این امر علاوه بر هزینه‌بر بودن، مشکلاتی در هماهنگی برای دیدار با مدیران و گرفتن وقت از آن‌ها ایجاد نمود.

منابع

1. Abbasi Gorji, A., Akbari, M., & Malek Akhlagh, E. (2024). Designing a model of Business Democracy in Petrochemical Companies. *Journal of International Business Administration*, 7(2), 67-99. doi: 10.22034/jiba.2023.57754.2088 [in persian].
2. Abiodun T. S., & Kida, M. I. (2016). The Impact of Strategic Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation and Reconfiguring Capabilities on Export Performance of SMEs in Nigeria. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(3), 33-42. doi: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.23.1004.
3. Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R., & Villar, C. (2012). Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 511-526. doi.org/10.1080/09537325.2012.674672.
4. Azimi, H., & Hosseinpour, E. (2023). The Effect of Market Orientation on Organizational Performance with the Mediating Role of Learning Orientation (Case Study: Pegah, Telecommunications and Parsuswitch Companies). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 21(51), 3-14. doi: 10.22034/jtd.2022.254484 [in persian].
5. Azizi, S., Samiee, S., & Rashedi, V. (2024). Financial constraints and export barriers in emerging markets: Evidence from SMEs. *International Business Review*, 33(2), 102187. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102187.
6. Balochi, H., maleki min bash razgah, M., feiz, D., & hasangholi pour, T. (2020). The study of the Effect of dynamic capabilities on organizational performance by mediating marketing and technical capabilities and examining the moderated role of environmental change. *Commercial Strategies*, 16(13), 99-118. doi: 10.22070/cs.2020.2429 [in persian].
7. Behboodi, O., Mohammadzadeh, Z., & Mazinani, M. A. (2022). The impact of organizational performance on the dispersion of international inter-organizational marketing capabilities; Investigating the mediating role of marketing plan compliance and the moderating role of market dynamics and international marketing coordination. *Journal of International Business Administration*, 5(2), 23-42. doi: 10.22034/jiba.2022.49147.1812 [in persian].
8. Beigi, S., Akbari, M., Ebrahimpour Azbari, M., & Veisheh, S. (2024). Improving the performance of SMEs in the food industry; the effects of strategic learning, strategic innovation, and strategic agility. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 12(3), 10-30. doi: 10.22059/ijms.2024.371318.676497.
9. Bhattarai, C. R., Kwong, C. C., & Tasavori, M. (2019). Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 96, 47-60. doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.042.
10. Brock, D. M., & Hitt, M. A. (2024). Making sense of dynamic capabilities in international firms: Review, analysis, integration, and extension. *International Business Review*, 33(3), 102260. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102260.
11. Cadogan, J. W., Cui, C. C., & Kwok Yeung Li, E. (2003). Export market-oriented behavior and export performance: the moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International marketing review*, 20(5), 493-513. doi.org/10.1108/02651330310498753.
12. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524. doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6.
13. Chen, H., Yang, Z., & Wang, Y. (2025). Digital transformation and export growth: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, 33(1), 45-63. https://doi.org/10.1177/1069031X241234567.
14. Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2019). Nonlinear Effects of Dynamic Export Pricing on Export Sales: A Longitudinal Investigation. *Journal of International Marketing*, 1069031X1984585. doi:10.1177/1069031x19845853.
15. Do, B., & Nguyen, N. (2020). The links between proactive environmental strategy, competitive advantages and firm performance: An empirical study in Vietnam. *Sustainability*, 12(12), 4962. doi.org/10.3390/su12124962.
16. Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A. L., & Sy-Changco, J. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84, 114-124. doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.018.
17. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E.
18. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
19. Ferreras-Mendez, J. L., Fernandez-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search strategies and absorptive capacity. *Management international review*, 59(3), 413-437. doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6.

20. Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.515.
21. Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68-87. doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0116.
22. Hernandez-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. doi.org/10.1111/jsbm.12474.
23. Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1251-1268. doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1251.
24. Ismail, M. D., Hamid, R. A., Senik, Z. C., Othman, A. S., & Juhdi, N. H. (2018). SMEs' export performance: The effect of learning orientation and innovativeness. *Journal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 54, 3-14.
25. Kahiya, E. T., & Larimo, J. (2024). Export barriers and performance: Revisiting the small firm internationalization process. *Journal of World Business*, 59(3), 101456. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101456.
26. Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2025). Organizational learning, environmental change, and export performance: An integrated framework. *Journal of International Business Studies*, 56(1), 78-99. https://doi.org/10.1057/s41267-024.
27. Keat, L. I., Sam, T. L., & Kadir, K. A. (2018). Effect of knowledge management, management innovation and dynamic capabilities in sustaining competitive advantage in dynamic business environments. *International journal of accounting*, 3(15), 01-12.
28. Konjkav Monfared, A., Hedayati, M., & Forghani Elahabadi, F. (2021). The Effect of Dynamic Export Capabilities of Khorasan Saffron on Competitive Advantage and Performance with Emphasis on Export Knowledge. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 34(4), 447-461. doi: 10.22067/jead.2021.17796.0 [in persian].
29. Lee, K., & Wang, L. (2023). Chinese High-Tech Export Performance: Effects of Intellectual Capital Mediated by Dynamic and Risk Management Capabilities. *Sage Open*, 13(1), 1-22. doi.org/10.1177/21582440231153039.
30. Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799. doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007.
31. Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsyah, F., & Elidjen, E. J. M. S. L. (2019). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator. *Management Science Letters*, 9(7), 1059-1070. doi: 10.5267/j.msl.2019.3.018.
32. Miocevic, D. (2021). Dynamic exporting capabilities and SME's profitability: Conditional effects of market and product diversification. *Journal of Business Research*, 136, 21-32. doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.025.
33. Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 179-187. doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001.
34. Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704. doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.004.
35. Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision sciences*, 34(2), 287-321. doi:10.1111/1540-5915.02375.
36. Navarro-Garcia a, A., Ledesma-Chaves a, P., Gil-Cordero a, R., & De-Juan-Vigaray, M. D. (2024). Intangible resources, static and dynamic capabilities and perceived competitive advantage in exporting firms. A PLS-SEM/fsQCA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 123001. doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123001.
37. Niknam, M., ghorbani farab, M. T., & sayed ali junlou, M. H. (2021). The Effect of Strategic Information System on A Company's Performance With the Mediating Role of Strategic Orientation. *Commercial Surveys*, 19(110), 89-106. doi: 10.22034/bs.2021.247049 [in persian].
38. Norouzi, H., Nosrat Panah, R., & Barani, S. (2022). The Influence of Digital Leadership on Firm Performance in Dynamic Environments: The Role of Dynamic Capabilities, Business Model Innovation, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Business Management*, 14(3), 445-474. doi: 10.22059/jibm.2022.333405.4290 [in persian].
39. Ramlee, A., & Alwani, B. (2017). *Dynamic Capabilities Development: An Examination of Exporting Small-to-Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia*. Doctoral dissertation of Durham University.

40. Sima, H., Chung, H. F., & Liu, Y. (2024). Organizational learning, strategic guanxi networking, co-creation marketing strategy and B2B export performance: evidence from emerging market export venture. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(7), 1406-1418. doi.org/10.1108/JBIM-05-2023-0292.
41. Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 109-129. doi:10.1007/s11747-017-0519-8.
42. Su, J., Zhang, S., & Ma, H. (2020). Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach. *Innovation*, 22(4), 399-421. doi.org/10.1080/14479338.2019.1707088.
43. Theodosiou, M., Katsikeas, E., Alarape, O. & Hardy, P. (2024) International entrepreneurial orientation and international performance: The mediating role of dynamic capabilities and business strategy. *European Management Review*, 1–23. doi.org/10.1111/emre.12683.
44. Tolstoy, D., Nordman, E. R., & Vu, U. (2022). The indirect effect of online marketing capabilities on the international performance of e-commerce SMEs. *International Business Review*, 31(3), 101946. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101946.
45. Trienekens, J., van Velzen, M., Lees, N., Saunders, C., & Pascucci, S. (2018). Governance of market-oriented fresh food value chains: Export chains from New Zealand. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(2), 249-268. doi.org/10.22434/IFAMR2017.0063.
46. Wang, W., Chen, L., & Shen, Z. (2020). Dynamic export coefficient model for evaluating the effects of environmental changes on non-point source pollution. *Science of The Total Environment*, 141164. doi: 10.1016/j.scitotenv.2020.141164.
47. Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 181-199. doi: doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y.
48. Yesil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-208. doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.023.
49. Yuan, C., Xue, D., & He, X. (2021). A balancing strategy for ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, 103, 102225. doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102225.
50. Zahoor, N., and Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing*, 40(5), 1157-1187. doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0.