

## بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش میانجی رشد شبکه‌محور

صمد رحیمی اقدم<sup>۱\*</sup>، ناصر صنوبر<sup>۲</sup>، آیلا احمدیان<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶

### چکیده

امروزه شرکت‌هایی که در محیط‌های مختلف نهادی و فرهنگی فعالیت می‌کنند، با چالش‌های راهبردی بین‌المللی روبرو هستند. در این راستا، پاسخگویی به این چالش‌ها مستلزم توانایی چابکی و انعطاف‌پذیری بودن در پاسخ به خواسته‌های بین‌المللی دارد که یادگیری سریع از تجربیات قبلی را می‌طلبد. در این بین، رشد شبکه‌محور می‌تواند عامل کلیدی جهت تقویت موفقیت بین‌المللی خصوصاً برای شرکت‌های کوچک و متوسط باشد. از این رو، هدف این مطالعه بررسی نقش میانجی رشد شبکه‌محور در تأثیر چابکی استراتژیک بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط در استان آذربایجان شرقی است. این پژوهش به صورت کمی و از انواع مطالعات کاربردی است. نمونه‌گیری این مطالعه به روش طبقه‌ای تصادفی و برآورد حجم نمونه نیز از طریق فرمول کوکران صورت پذیرفته است. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه انجام شده است و روابط بین متغیرها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک ابزارهای SPSS و SmartPLS تحلیل شده است. نتایج این مطالعه نشان داد که چابکی استراتژیک بر رشد شبکه‌محور و موفقیت بین‌المللی اثر مستقیم دارد. همچنین، رشد شبکه‌محور بر موفقیت بین‌المللی اثر مثبت دارد. در نهایت، نقش میانجی رشد شبکه‌محور در رابطه بین چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط معنادار حاصل شد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل‌ها می‌توان بیان کرد که چابکی استراتژیک عامل کلیدی در پیشبرد گام‌های بین‌المللی شدن است که در این میان، شبکه‌سازی و رشد از طریق آن دستیابی به عملکرد مطلوب بین‌المللی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط آسان‌تر می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** چابکی استراتژیک، رشد شبکه‌محور، موفقیت بین‌المللی، شرکت‌های کوچک و متوسط.

**طبقه‌بندی JEL:** O1, M16, L1, F2

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول: s.rahimi@tabrizu.ac.ir)

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

## مقدمه

امروزه شرکت‌هایی که در محیط‌های مختلف نهادی و فرهنگی فعالیت می‌کنند، با چالش‌های راهبردی بین‌المللی روبرو هستند. در این راستا، پاسخگویی به این چالش‌ها مستلزم توانایی چابکی و انعطاف‌پذیر بودن در پاسخ به خواسته‌های بین‌المللی است که یادگیری سریع از تجربیات قبلی را می‌طلبد (دمیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). از طرفی دیگر، به وسیله ارتباط‌گیری و تجربه بین‌المللی، شرکت‌ها قادر خواهند بود تا به موقعیت راهبردی بین‌المللی بهتر دست یابند که نتیجه آن بهبود مالی و کارایی در فعالیت‌های بین‌المللی برای شرکت‌ها است (فاریابی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین، با پیچیده شدن شرایط رقابت، مفهوم بین‌المللی شدن برای بهبود عملکرد شرکت‌ها جهت بقا از اهمیت بالایی برخوردار شده است، زیرا موفقیت بین‌المللی می‌تواند منجر به ورود به بازارهای جدید، موفقیت مالی، عملیاتی و موفقیت اجرایی شرکت‌های کوچک و متوسط شود. بنابراین، انعطاف‌پذیری و چابکی در بین‌المللی شدن شرکت‌ها، خصوصاً شرکت‌های کوچک و متوسط به عنوان یک امر کلیدی و کارآمد جهت موفقیت و حرکت‌های بین‌المللی آن‌ها می‌تواند باشد که باید مورد توجه قرار گیرد.

پژوهش‌های مختلفی چابکی را در موفقیت‌های بین‌المللی مؤثر می‌دانند (هاگن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ شمس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). به عنوان مثال، پژوهشگران استدلال می‌کنند که چابکی استراتژیک یک قابلیت مکمل برای بین‌المللی شدن است (شمس و همکاران، ۲۰۲۱). در این راستا، برای اینکه چابکی از اهمیت استراتژیک برخوردار باشد، شرکت‌ها باید در پاسخ به خواسته‌های مشتریان محلی چابک و انعطاف‌پذیر باشند (هاگن و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس، شرکت‌ها می‌توانند مکانیسم‌های هماهنگی ایجاد کنند تا توانایی انعطاف‌پذیری در کل شرکت را تقویت کنند (معین و میچل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، شرکت‌هایی که در زمینه دانش و یادگیری کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، توانایی زیادی در مواجهه با مشکلات و مسائل دارند و بسیار چابک عمل می‌کنند، زیرا شرکت‌هایی که تجربه موفقیت دارند، متوجه هستند که تداوم و پایداری موفقیت در طولانی‌مدت به چابکی استراتژیک وابستگی دارد که نیازمند ارائه خدمات و امکانات برتر در زمینه‌های مختلف است (عباسی و فتاحیان، ۱۳۹۷). لذا، در این مطالعه چابکی استراتژیک می‌تواند به عنوان متغیر پیش‌بین کلیدی در بهبود و توسعه موفقیت بین‌المللی در شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مورد ارزیابی قرار گیرد که در مطالعات قبلی خصوصاً مطالعات داخلی توجه بسیار کمی به این حیطة مطالعاتی شده است و مطالعه حاضر می‌تواند شکاف‌های موجود در این حوزه را برطرف کند.

چابکی استراتژیک نشان‌دهنده هدف استراتژیک سازمان در تخصیص منابع است و ممکن است به فعالیت‌های بین‌المللی‌سازی جهت روشنی بدهد (آمیت و شومیکر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳) و شفافیت را برای هماهنگ کردن دانش، اقدامات و رفتارها فراهم کند (ایگرز و کاپلان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). در این راستا، برای درک بهتر اثرات چابکی استراتژیک باید در نظر داشت که برای رشد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط باید چگونه اقدام کرد. در این زمینه، حالت رشد شبکه‌محور از جمله اتحادها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک با شرکای

1. Demir  
2. Hagen  
3. Shams

4. Moeen & Mitchell  
5. Amit & Schoemaker  
6. Eggers & Kaplan

محلی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا از دانش محلی بهره‌مند شوند و به دلیل پیوند ساختاری کمتر به شکل بهتری سازگار شوند. به این ترتیب، شرکت‌ها باید گزینه‌های مختلف را ارزیابی کنند تا از چابکی و سرعت کافی بهره‌مند شوند (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، مطالعات نشان می‌دهند که برای صنعتگران جهت فعال کردن کارآفرینی و بین‌المللی شدن شرکت‌ها خصوصاً شرکت‌های کوچک، استفاده از شبکه، شبکه‌سازی و قابلیت‌های بازاریابی بسیار مهم هستند (تیواری و کورنلیسن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین، هدف اصلی در مطالعه حاضر این است که رشد شبکه‌محور به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین متغیرهای چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که در مطالعات مختلف خصوصاً پژوهش‌های داخلی مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱. چابکی استراتژیک

چابکی استراتژیک یک توانایی کشف مجدد یا بازنگری استراتژی شرکت‌ها به شیوه‌ای پویا با تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار خارجی تعریف شده است (احمد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). تنوع و شدت فزاینده منابع تغییر و پویایی در محیط کسب‌وکار معاصر منجر به برجستگی روزافزون چابکی به عنوان وسیله‌ای برای سازگاری مستمر با تهدیدها و فرصت‌های بیرونی شده است (وبر و تاربا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). چابکی استراتژیک به سازمان فرصتی برای انعطاف‌پذیری، سازگاری و واکنش سریع به تغییرات و اجرای اقدامات به‌منظور کنترل عدم قطعیت و ریسک بازار می‌دهد (شهری<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). یک شرکت از نظر چابکی در استراتژیک می‌تواند فرهنگ خود را با تغییرات بازار تطبیق دهد، به سرعت در مورد تغییرات بازار بیاموزد، از این تغییرات بیرونی بهره‌مند شود و محصول و خدمات شرکت را بر اساس تغییرات خارجی شکل دهد (براونشایدل و سورس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، با بازآرایی سیستم سازمانی و استراتژی آن بر اساس تغییرات محیطی به صورت پاسخگو، می‌توان تغییرات خارجی را برای سازمان به فرصت تبدیل کرد (شین<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). به‌طور کل، چابکی استراتژیک توانایی شرکت در تغییر سریع و تنظیم مجدد جهت استراتژیک به طرف مطابقت با فرصت‌ها و حرکات در حال تغییر است (باتیستلا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). لذا، چابکی استراتژیک شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا برای تحولات خارج شده از بازارهای پویا و رقابتی در حال تغییر، واکنشی مناسب و انعطاف‌پذیر نشان دهند (وبر و تاربا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

### ۲. رشد شبکه‌محور

رشد شبکه‌محور مانند توافق‌نامه‌های قراردادی یا سرمایه‌گذاری‌های سهام جزئی است و به عنوان وسیله‌ای برای دسترسی سریع به شبکه‌های محلی و دانشی جهت غلبه بر مسئولیت خارجی عمل می‌کند (دمیر و سودرمن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷). تحقیقات نشان می‌دهد که شرکت‌های باتجربه‌تر، بدون توجه به سن و اندازه‌شان، نرخ رشد بالاتری نسبت به شرکت‌های باتجربه کمتر دارند (دسای<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). در رشد بین‌المللی، نوع رشد با

1. Tiwari & Korneliusen  
2. Ahammad  
3. Weber & Tarba  
4. Sherehiy  
5. Braunscheidel & Suresh

6. Shin  
7. Battistella  
8. Weber & Tarba  
9. Demir & Soderman  
10. Desai

تجارب شرکت یا قابلیت‌های مدیریتی تعیین می‌شود. درحالی‌که تحقیقات به طور سنتی، رشد را به عنوان دوگانگی حالت‌های ارگانیک و اکتسابی بررسی کرده‌اند (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱)، محققان اخیراً حالت‌های رشد متعددی را شناسایی کرده‌اند که شرکت‌ها در طول زمان اتخاذ می‌کنند (آچتنهاگن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) که این حالت‌های رشد در تعهد منابع، نیازهای هماهنگی (معین و میچل، ۲۰۲۰)، انعطاف‌پذیری ارائه‌شده، سهولت ادغام، فرصت‌های استانداردسازی به شکل متفاوتی عمل می‌کنند (مارکس و میرویس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). رشد شبکه‌محور مانند اتحادهای استراتژیک یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک نیازمند همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان یا توزیع‌کنندگانی هستند که گسترش سریع و رشد بین‌المللی را تسهیل می‌کنند و به شرکت‌ها امکان می‌دهد به پاسخگویی محلی دست یابند (آچتنهاگن و همکاران، ۲۰۱۷). در حالت رشد شبکه‌محور اگر استقلال کافی به شرکت هدف اعطا شود، با وجود تعهد بیشتر به منابع و افزایش ریسک محلی، امکان پاسخگویی کامل محلی فراهم می‌شود. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد این مفاهیم به صورت جداگانه در توضیح موفقیت بین‌المللی مهم هستند و تأثیر متقابل آن‌ها ممکن است در درک چگونگی دستیابی به موفقیت تعیین‌کننده باشد (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱).

### ۳. موفقیت بین‌المللی

علیرغم برجستگی روزافزون شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای نوظهور، اطلاعات کمی در مورد عواملی که باعث موفقیت آن‌ها در بازارهای بین‌المللی و رقابتی می‌شود، وجود دارد که با گسترش سریع آن‌ها در بازارهای خارجی نشان داده می‌شود (زاهور<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در این راستا، محققان اهمیت اتحادهای استراتژیک بین‌المللی را در پیشبرد موفقیت بازار بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان داده‌اند (لی و همکاران، ۲۰۱۷). بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط یک حوزه تحقیقاتی نوظهور در بازاریابی بین‌المللی است. امروزه، شرکت‌های کوچک و متوسط اکثریت شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند و به انعطاف‌پذیری و چابکی اقتصاد و همچنین، فعال بودن در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کنند (کنی و فی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). کالف<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) در زمینه بین‌المللی‌سازی معتقد است که اندازه لزوماً مانعی برای بین‌المللی شدن نیست و شرکت‌های کوچک و متوسط نیز تمایل دارند، راه‌های منحصربه‌فردی برای غلبه بر کوچکی خود بیابند. با این وجود، شرکت‌های کوچک و متوسط مسلماً با محدودیت‌های داخلی برای رشد بین‌المللی مانند سرمایه محدود، مدیریت، زمان، تجربه و منابع اطلاعاتی مواجه هستند (باکلی<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹). به‌طور کلی، موفقیت بین‌المللی شامل کلیه اقدامات لازم برای رقابت موفقیت‌آمیز و سودآور یک شرکت در بازارهای بین‌المللی است (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱).

### ۴. پیشینه پژوهش

هاگن و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به نتایج دست یافتند که چابکی استراتژیک ترکیبی از انعطاف‌پذیری و پاسخگویی انتخابی است. چابکی استراتژیک به بهبود مشخصات ریسک بین‌المللی‌ساز کارآفرینی کمک می‌کند و درنهایت، بین‌المللی‌سازهای کارآفرین برای رقابت و بهره‌مندی از چابکی

1. Achtenhagen  
2. Marks & Mirvis  
3. Zahoor

4. Kenny & Fahy  
5. Calof  
6. Buckley

استراتژیک مناسب هستند. در پژوهش دیگری که توسط تورکلی و همکاران (۲۰۱۹) انجام شد، یافته‌ها حاکی از آن بود که عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط به طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر محرک‌های نهادی است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که شایستگی شبکه‌ای به صورت مثبت رابطه بین محرک‌های سازمانی و عملکرد بین‌المللی را واسطه می‌کند. در مطالعه دیگر، دمیر و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که چابکی استراتژیک و سرعت بین‌المللی شدن در تعقیب موفقیت بین‌المللی جدایی‌ناپذیر هستند و آن‌ها به مکانیسم‌های هماهنگی متفاوتی نیاز دارند، یعنی هدف استراتژیک و هماهنگی افقی و انتخاب‌های مختلف حالت رشد را برای بین‌المللی شدن ایجاد می‌کنند. در مجموع، نتایج این بررسی نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید خواسته‌های متضاد را با توجه به الزام ادغام جهانی دوگانه باید بر پاسخگویی محلی تمرکز کنند. زاهور و همکاران (۲۰۲۲) نیز در یک پژوهش به این نتایج دست یافتند که نوآوری باز بین‌المللی بر موفقیت بازار بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط بازارهای نوظهور تأثیر مثبت دارد. همچنین، این مطالعه نشان داد که شایستگی‌های بین‌فرهنگی و هم قابلیت‌های اتحاد دیجیتال، رابطه بین نوآوری باز بین‌المللی و موفقیت بازار بین‌المللی را تعدیل می‌کنند. در نهایت، طی مطالعه‌ای که توسط آدوماکو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) انجام گرفت، نتایج نشان داد که روابط مستقیم بین قابلیت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط و چابکی استراتژیک مورد تأیید است. علاوه بر این، اثرات روابط غیرمستقیم بین قابلیت‌های فناوری، شبکه و عملکرد برتر در بازارهای بین‌المللی از طریق مکانیسم میانجی چابکی استراتژیک قابل توجه بودند. همچنین، اثرات تعدیل‌کننده بویایی محیطی و دانش بین‌المللی‌سازی بر رابطه بین چابکی استراتژیک و عملکرد بین‌المللی مورد تأیید واقع شده است.

مصلح و سعیدی (۱۳۹۴) با پژوهشی نشان دادند که عملیات شبکه‌ای، ویژگی‌های شبکه و منابع شبکه بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌های صادراتی و وارداتی تأثیر معنادار می‌گذارند. در مطالعه دیگری ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که قابلیت یکپارچگی به صورت مستقیم و مثبت بر عملکرد شرکت اثر داشته است. همچنین، اثر میانجی چابکی سازمانی بین قابلیت یکپارچگی و عملکرد شرکت تأیید شده است. در مطالعه‌ای که توسط مصلح و همکاران (۱۳۹۵) انجام گرفت، نتایج حاکی از آن بود که استراتژی تهاجمی اثر زیادی بر عملکرد صادراتی ندارد. همچنین، استراتژی‌های پیشگامی، آینده‌گرایی و ریسک‌پذیری بر عملکرد صادراتی اثر مستقیم داشته‌اند. باورصاد و همکاران (۱۳۹۷) با پژوهشی نشان دادند که چابکی راهبردی از طریق پاسخگویی عملیاتی توانایی اثرگذاری بر عملکرد سازمانی را دارد. بنابراین، چابکی راهبردی عملی برای توسعه پاسخگویی عملیاتی در سازمانی است. همچنین، پاسخگویی عملیاتی موجب ارتقاء عملکرد سازمانی می‌گردد. در یک مطالعه دیگر، یوسفی و قاضی‌زاده (۱۳۹۸) نشان دادند که تعامل و تبادل با شبکه‌های تجاری و اجتماعی می‌تواند بر بین‌المللی کردن شرکت‌ها اثر مثبت داشته باشند. لذا، تعامل با شبکه‌های مطرح‌شده از عوامل اصلی موفقیت در حوزه بین‌المللی‌سازی برای شرکت‌ها است.

در نهایت، با توجه مطالعات انجام‌شده در حوزه موضوع مطالعه حاضر که مباحث چابکی را بیشتر بر عملکرد شرکت مورد توجه قرار داده‌اند، می‌توان بیان کرد که در هیچ کدام از مطالعات قبلی خصوصاً مطالعات داخلی نقش میانجی رشد شبکه‌محور در بین متغیرهای چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی در

شرکت‌های کوچک و متوسط خصوصاً در سطح بین‌الملل مورد توجه پژوهشگران واقع نشده است. بنابراین، این مطالعه علاوه بر افزایش ادبیات موضوعی بر حل شکاف موجود اقدام کرده است.

### ۵. بسط فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

تقاضا برای پاسخگویی محلی و یکپارچگی جهانی، حالت‌های رشد غالب را هدایت می‌کند که در طول زمان پایدار نیستند و به موقعیت‌های خاص بستگی دارند (مک‌کلوی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). در این حیطه، رشد شبکه‌محور به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که به شرایط در حال تغییر با هزینه‌های کمتر نسبت به خرید واکنش نشان دهند؛ اول، سرمایه‌گذاری اولیه و همچنین، هزینه‌های جداسازی و ریسک کمتر می‌شود (ویکلوند و شیرد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)؛ دوم، حالت‌های رشد شبکه‌محور، دسترسی شرکت‌ها به تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان یا به‌طور کلی‌تر، شبکه‌های محلی را فراهم می‌کند که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بر مسئولیت خارجی بودن غلبه کنند (جانسون و والنه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). علاوه بر این، چابک بودن، مشارکت را برای یادگیری نحوه هوشیاری و حساس بودن به تغییرات در محیط‌های داخلی و خارجی سودمندتر می‌کند و به مهارت‌ها و توانایی‌های مکمل امکان دسترسی را می‌دهد (کاله<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در مجموع، این استدلال‌ها نشان می‌دهند که رشد شبکه‌محور به تعهد کمتری نیاز دارند و بر رفتار انعطاف‌پذیرتر در بازار متکی هستند (یانگ و لیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین، فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۱. چابکی استراتژیک به شکل مثبت بر رشد شبکه‌محور اثر دارد.

موفقیت در بازارهای بین‌المللی مستلزم آن است که شرکت‌ها ویژگی‌های خاص بازارهای محلی را در نظر بگیرند. در این راستا، استفاده از توانایی انطباقی با نهادهای کشورهای میزبان در زمان بین‌المللی‌سازی ضروری است. این توانایی در واقع، نیاز به انعطاف‌پذیری در برخورد با ویژگی‌های متنوع بازار در کشورهای خاص و همچنین، پاسخ‌های سفارشی به نیازهای محلی در بازارهایی دارد که شرکت دانش کافی و یا تعهدات قبلی ندارد (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱). برای رفع تمامی این نیازها، شرکت‌ها باید از چابکی استراتژیک در سازمان خود استفاده کنند (کاله و همکاران، ۲۰۱۹) تا در طیف وسیعی از فعالیت‌ها از جمله فعالیت‌های نوآوری (کوہتاماکي<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)، نوآوری در مدل کسب‌وکار (کلوس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (کانها<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) به موفقیت دست یابند. به‌عنوان مثال، نوآوری باز بین‌المللی نقشی مهم در توانمندسازی شرکت‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت در بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کند (گوو و ژنگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). شرکت‌های چابک منابع خود را دوباره بیکربندی می‌کنند و بر ساختارها و استراتژی‌های خاص برای پاسخگویی به نیازهای متنوع در بازارهای محلی مختلف تکیه می‌کنند (هاک<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). به‌عبارت‌دیگر، شرکت‌ها می‌توانند بر چابکی استراتژیک در سطح محلی تکیه کنند و از این طریق پاسخگویی محلی را در اجرای استراتژی‌های

1. McKelvie  
2. Wiklund & Shepherd  
3. Johanson & Vahlne  
4. Kale  
5. Yang & Liu

6. Kohtamaki  
7. Clauss  
8. Cunha  
9. Guo & Zheng  
10. Hawk

بین‌المللی‌سازی اعمال کنند که آن نیز موفقیت بین‌المللی را تعیین می‌کند (میر و سو، ۲۰۱۵). بنابراین، فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

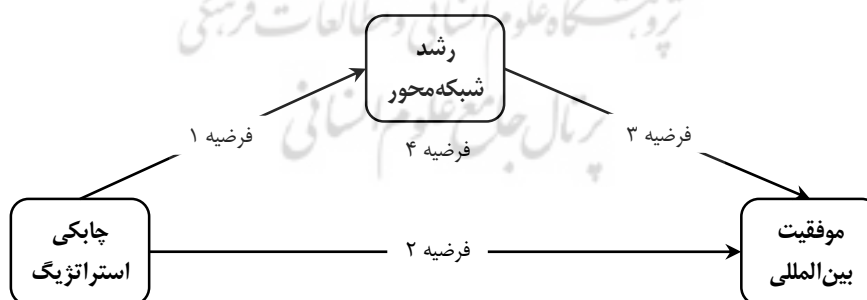
فرضیه ۲. چابکی استراتژیک به شکل مثبت بر موفقیت بین‌المللی اثر دارد.

رشد شبکه‌محور به دلیل نیاز کمتر به تعهدات منابع، امکان رشد ارگانیک را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند (آچتنهاگن و همکاران، ۲۰۱۷) و فرصت دسترسی سریع‌تر و ایمن‌تر به بازارها، فناوری‌ها و محصولات جدید برای آن‌ها را مهیا می‌کند (هوسینگر، ۲۰۱۰). بر این اساس، شرکت‌هایی که رشد شبکه‌محور را جزو اولویت‌های خود می‌بینند، در رسیدن به موفقیت‌های بین‌المللی پیشروتر هستند (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، فرضیه ذیل شکل می‌گیرد:

فرضیه ۳. رشد شبکه‌محور به شکل مثبت بر موفقیت بین‌المللی اثر دارد.

هدف استراتژیک یکی از مهم‌ترین انگیزه‌های شرکت‌ها برای بین‌المللی شدن است (روی و ییپ، ۲۰۰۸)، زیرا برای تحقق اهداف استراتژیک است که در شرکت‌ها این اهداف با یکپارچه‌سازی مؤثر فعالیت‌ها و بهبود عملکرد طراحی و توسعه یافته است (دنگ، ۲۰۰۴). بنابراین، هدف استراتژیک، فعالیت‌های تجاری را برای دستیابی به اهداف بلندپروازانه بین‌المللی‌سازی هماهنگ می‌کند. در این راستا، عاملی که می‌تواند شرکت‌های کوچک و متوسط را در این حیطة توسعه دهد در ارتباط با شبکه‌سازی رشد است (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱). رشد شبکه‌محور در بازار بین‌المللی منجر به رفتار انعطاف‌پذیرتر می‌شود (یانگ و لیو، ۲۰۱۲). بر این اساس، شرکت‌های کوچک و متوسط با توسعه چابکی استراتژیک در جهت تشکیل شبکه‌های رشد (دمیر و همکاران، ۲۰۲۱)، تلاش‌های بین‌المللی خود را تسریع کرده و در جهت میزان موفقیت شرکت خود قدم برمی‌دارند (کنی و فی، ۲۰۱۱). بنابراین، فرضیه ذیل شکل می‌گیرد و مدل مفهومی تحقیق بر اساس بسط فرضیه‌ها به صورت شکل ۱ ترسیم می‌گردد:

فرضیه ۴. رشد شبکه‌محور به شکل مثبت رابطه بین چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی را میانجی‌گری می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس ماهیت داده‌ها از نوع کمی است. همچنین، چون هدف این پژوهش حل مسائل خاص جهت به‌کارگیری در شرایط واقعی است، از نوع مطالعات کاربردی است. در این مطالعه، برای گردآوری اطلاعات بخش ادبیات و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. از سوی دیگر، از پرسشنامه استاندارد با طیف ۵ سطحی لیکرت برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. قابل ذکر است که عملیات روایی و پایایی برای اطمینان از مناسب بودن سؤالات متغیرها مورد ارزیابی واقع شد و از متخصصان و اساتید این حوزه کمک گرفته شد. قابل ذکر است که مقادیر آلفای کرونباخ با نظرات ۳۰ فرهیخته در جدول ۱ گزارش شده که نشان از پایایی بالاتر از ۰/۷ بوده و مقادیر قابل قبول پایایی را برای هر یک از متغیرها می‌رساند. جامعه آماری مطالعه شامل شرکت‌های کوچک و متوسط در استان آذربایجان شرقی است. بر اساس آمار سایت شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی<sup>۱</sup>، تعداد این شرکت‌ها در استان تعداد ۳۰۰۱ مورد گزارش شده است. در این مطالعه، روش نمونه‌گیری تحقیق به صورت طبقه‌ای تصادفی بوده است که برای برآورد نمونه از فرمول کوکران با جامعه آماری معلوم استفاده شده است. تعداد نمونه در سطح خطای ۵ درصد (سطح اطمینان ۹۵ درصد) طبق این فرمول برابر با ۳۴۱ مورد حاصل می‌گردد. پس از پخش پرسشنامه تعداد ۲۲۹ داده قابل تجزیه و تحلیل برگشت داده شد و از آن جهت تحلیل و تفسیر استفاده شده است. قابل ذکر است که از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک ابزارهای SPSS نسخه ۲۴ و SmartPLS نسخه ۳ جهت تحلیل فرضیه‌ها استفاده شد.

در نهایت، اندازه‌گیری هر یک از متغیرها به شرح ذیل ارزیابی گردید: سنجش متغیر چابکی استراتژیک توسط چندین سنجه انجام پذیرفته است که به توانایی کشف مجدد یا بازنگری استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط به شیوه‌ای پویا با تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار خارجی اشاره دارد. این متغیر بر اساس ۸ گویه استاندارد که توسط تالون و پینسونیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) ارائه شده است، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. سنجش متغیر رشد شبکه‌محور از چندین سنجه انجام پذیرفته است که به توافق‌نامه‌های قراردادی یا سرمایه‌گذاری‌هایی اشاره دارد که دسترسی سریع به شبکه‌های محلی و دانشی در سطوح داخلی و خارجی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط امکان می‌سازد. این متغیر بر اساس ۲ گویه استاندارد که توسط دمیر و همکاران (۲۰۲۱) ارائه شده است، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. سنجش متغیر موفقیت بین‌المللی توسط چندین سنجه انجام پذیرفته است که اشاره به کلیه اقدامات لازم برای رقابت موفقیت‌آمیز و سودآور شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای بین‌المللی دارد. این متغیر بر اساس ۴ گویه استاندارد که توسط زاهور و همکاران (۲۰۲۲) ارائه شده است، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. جدول ۱ سؤالات و مقادیر آلفای کرونباخ حاصل از ۳۰ فرهیخته را برای هر یک از متغیرها نشان می‌دهد که مورد تأیید واقع شده‌اند.



جدول ۱. سؤالات متغیرها و پایایی آن‌ها

منبع	آلفای کرونباخ	سؤالات	متغیرها
تالون و پینسونیلت (۲۰۱۱)	۰/۸۴۷	۱. این شرکت به راحتی و سریع به تغییرات در تقاضای کل مصرف‌کننده پاسخ می‌دهد.	چابکی استراتژیک (SA)
		۲. این شرکت به راحتی و سریع محصول یا خدمات را مطابق با یک مشتری خاص سفارشی‌سازی می‌کند.	
		۳. این شرکت به راحتی و سریع به عرضه محصولات یا خدمات جدید توسط رقبا واکنش نشان می‌دهد.	
		۴. این شرکت به راحتی و سریع برنامه‌های قیمت‌گذاری جدید را در پاسخ به تغییرات قیمت‌های رقبا معرفی می‌کند.	
		۵. این شرکت به راحتی و سریع اقدام به گسترش بازارهای جدید منطقه‌ای یا بین‌المللی می‌کند.	
		۶. این شرکت به راحتی و سریع تنوع محصولات و خدمات موجود برای فروش را توسعه می‌دهد.	
		۷. این شرکت به راحتی و سریع برای تولید محصولات و خدمات بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر، از فناوری‌های جدید استفاده می‌کند.	
		۸. این شرکت به راحتی و سریع تأمین‌کنندگان را تغییر می‌دهد تا از هزینه‌های کمتر، کیفیت بهتر یا زمان تحویل بهتر استفاده کند.	
دمیر و همکاران (۲۰۲۱)	۰/۷۳۴	۱. سهم قابل‌توجهی از رشد این شرکت ناشی از همکاری با شرکای شبکه‌ای و اتحادهای ارتباطی در سطح بین‌الملل است.	رشد شبکه‌محور (NG)
		۲. سهم قابل‌توجهی از رشد این شرکت ناشی از سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی است.	

. ادامه جدول ۱ :

منبع	آلفای کرونباخ	سؤالات	متغیرها
زاهور و همکاران (۲۰۲۲)	۰/۸۸۶	۱. در سطح بین‌المللی، اهداف سودآوری این شرکت در چند سال اخیر بهبود یافته است.	موفقیت بین‌المللی (IS)
		۲. در سطح بین‌المللی، رشد فروش این شرکت در چند سال اخیر بهبود یافته است.	
		۳. در سطح بین‌المللی، رشد سهم بازار این شرکت در چند سال اخیر بهبود یافته است.	
		۴. در سطح بین‌المللی، معرفی محصولات جدید این شرکت در چند سال اخیر بهبود یافته است.	

**یافته‌های پژوهش**

با توجه به جامعه آماری پژوهش حاضر، نتایج آمار توصیفی مربوط به پاسخ‌دهندگان که شامل مدیران عامل یا مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی بودند، نشان می‌دهد که از ۲۲۹ داده گردآوری شده، تعداد ۲۵ مورد تا ۵ سال، تعداد ۷۱ مورد ۶ تا ۱۰ سال، ۸۶ مورد ۱۱ تا ۱۵ سال و تعداد ۴۴ مورد بیشتر از ۱۵ سال سابقه مدیریتی داشتند. همچنین، در بخش اندازه شرکت، تعداد ۱۱ مورد تا ۱۰ کارکن، ۵۶ مورد ۱۱ تا ۴۰ کارکن، ۸۴ مورد ۴۱ تا ۷۰ کارکن، ۵۹ مورد ۵۱ تا ۱۰۰ کارکن و ۱۹ مورد

بیشتر از ۱۰۰ کارکن داشتند. از سوی دیگر، در بخش عمر شرکت، تعداد ۴۰ مورد تا ۵ سال، تعداد ۴۹ مورد ۶ تا ۱۰ سال، ۸۸ مورد ۱۱ تا ۱۵ سال و تعداد ۵۲ شرکت بیشتر از ۱۵ سال عمر داشتند. به‌طورکل، نتایج جمعیت‌شناختی (نظرات مدیران عامل و ارشد شرکت‌های مورد مطالعه) در جدول ۲ تشریح شده که در کل ۲۲۹ داده حاصل شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرها و پایایی

متغیر	ابعاد	فراوانی	متغیر	ابعاد	فراوانی
اندازه شرکت	تا ۱۰ کارکن	۱۱	تحصیلات	تا کارشناسی	۸۷
	۱۱-۴۰	۵۶		کارشناسی ارشد	۱۳۰
	۴۱-۷۰	۸۴		دکتری	۱۲
عمر شرکت	۱۰۰-۷۱	۵۹	سن	تا ۳۰ سال	۲۹
	بیش از ۱۰۰ کارکن	۱۹		۳۱ تا ۳۵ سال	۵۳
	تا ۵ سال	۴۰		۳۶ تا ۴۰ سال	۸۴
	۶-۱۰	۴۹		۴۰ سال بیشتر	۶۳
جنسیت	۱۵-۱۱	۸۸	تجربه مدیریتی	تا ۵ سال	۲۸
	آقا	۱۹۵		۶-۱۰	۷۱
	خانم	۳۴		۱۱-۱۵	۸۶
				بیش از ۱۵ سال	۴۴

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو شاخص پایایی و روایی استفاده شده است. از پایایی بارهای عاملی (تحلیل عامل تأییدی)، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای پایایی استفاده شده است. در تحلیل بار عاملی مقدار مطلوب بهتر است بالای ۰/۷ باشد و همچنین مقدار بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در نظر گرفته می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۶-۷۶). نتایج بارهای عاملی بین متغیرهای پنهان و آشکار یا همان تحلیل عاملی تأییدی در خروجی مدل و در شکل ۳ قابل مشاهده است و نشان‌دهنده مقدار بارهای عاملی بسیار مطلوب، یعنی بالاتر از ۰/۷ برای هر متغیر آشکار است. نتایج پایایی آلفای کرونباخ و ترکیبی نیز در جدول ۱ آمده است و نشان‌دهنده پایایی بالای متغیرها است.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرها و پایایی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
رشد شبکه‌محور (NG)	۳/۶۶۱	۰/۹۲۲	۰/۷۸۲	۰/۷۲۱	۰/۸۷۷
موفقیت بین‌المللی (IS)	۳/۷۹۳	۰/۸۱۱	۰/۷۱۷	۰/۸۶۷	۰/۹۱۰
چابکی استراتژیک (SA)	۳/۶۳۴	۰/۸۰۵	۰/۶۱۳	۰/۹۱۰	۰/۹۲۷

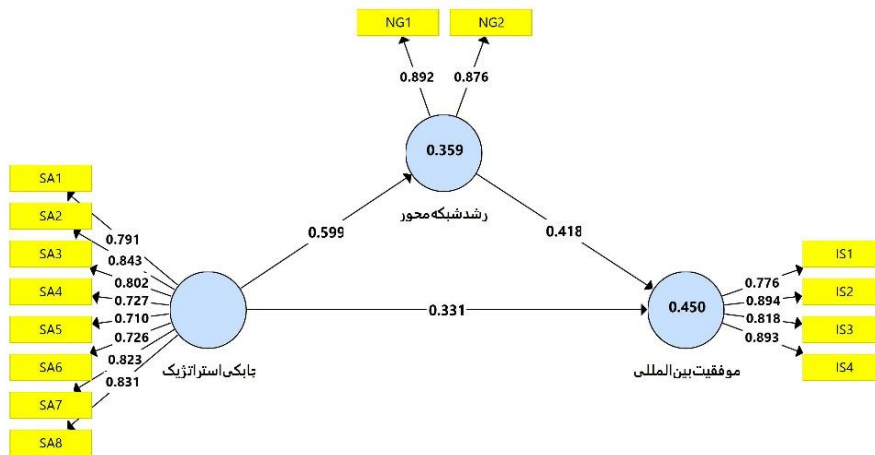
در این تحقیق از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای روایی همگرا استفاده شده است. میانگین واریانس استخراج‌شده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را بیان می‌کند که هرچه

این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار مطلوب برای میانگین واریانس استخراج‌شده باید بالای ۰/۵ باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۹). نتایج مطلوب این معیار در جدول ۳ قابل مشاهده است. در این پژوهش برای روایی واگرا از معیار فورنل-لاکر استفاده شده است. این معیار، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. نتایج این‌گونه تفسیر می‌شود که اگر مقدار جذر میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای مکنون که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، به نسبت از مقدار همبستگی بین خانه‌های زیرین و سمت راست ماتریس بیشتر باشد؛ از این رو، می‌توان اظهار داشت که روایی واگرا مطلوب است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۴). روایی واگرای مطلوب متغیرها در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۴. ارزیابی مدل ساختاری و روایی مدل اندازه‌گیری

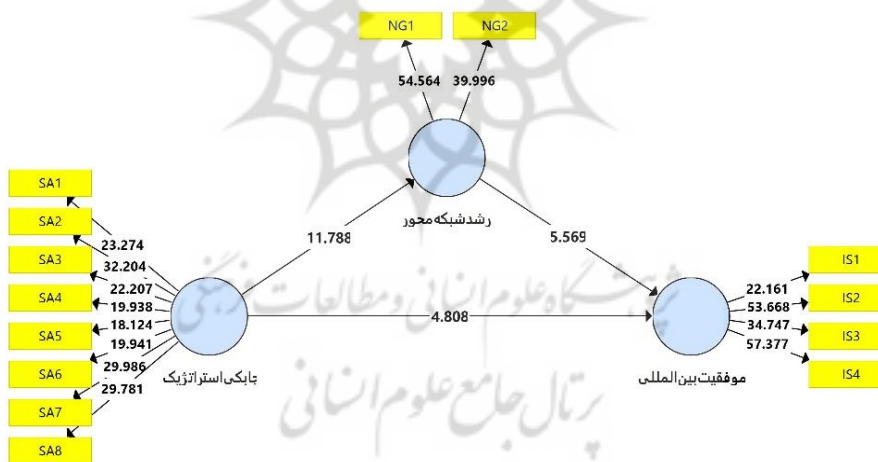
متغیر	ضریب تعیین	شاخص افزونگی	فورنل-لاکر		
			۱	۲	۳
۱. رشد شبکه‌محور (NG)	۰/۳۵۹	۰/۲۷۵	۰/۸۸۴		
۲. موفقیت بین‌المللی (IS)	۰/۴۵۰	۰/۳۱۶	۰/۶۱۶	۰/۸۴۷	
۳. چابکی استراتژیک (SA)	-	-	۰/۵۹۹	۰/۵۸۱	۰/۷۸۳

در این پژوهش برای ارزیابی مدل ساختاری از معیارهایی چون ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص افزونگی ( $Q^2$ ) و اعداد معناداری  $t$  بهره برده‌ایم. معیار ضریب تعیین برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقدار  $R^2$  تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین معرفی شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۰). همچنین، شاخص افزونگی، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. محققان در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل جهت سازه‌های درون‌زا به ترتیب برای شدت‌های ضعیف، متوسط و قوی سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کرده‌اند هینسلر و همکارانش (۲۰۰۹). نتایج مطلوب این معیارها در جدول ۴ قابل مشاهده است. از سوی دیگر، ضرایب مسیر یا همان ضریب بتا، نشان‌دهنده مقدار تبیین، شدت و جهت تأثیر بین دو متغیر پنهان بوده که عددی بین -۱ و +۱ است. با توجه به خروجی مدل مفهومی تحقیق در شکل ۲، بین متغیرهای پنهان تحقیق رابطه خطی وجود دارد. در این خروجی اعداد بین متغیرهای آشکار و پنهان (تحلیل عاملی تأییدی)، بارهای عاملی را نشان می‌دهد؛ اعداد بین متغیرهای پنهان، ضرایب مسیر را نشان می‌دهد و در نهایت اعداد داخل دایره‌ها، ضرایب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زا است.



شکل ۲. خروجی مدل به همراه ضرایب تعیین، ضرایب مسیر و بارهای عاملی

در نهایت، اعداد معناداری  $t$ ، معیاری برای سنجش رابطه بین متغیرها در مدل بخش ساختاری است. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود، صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطوح اطمینان مختلف را می‌رساند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۶). خروجی مدل تحقیق با ضرایب  $t$  در شکل ۳ قابل مشاهده است و نشان‌دهنده تأیید روابط بین متغیرها است.



شکل ۲. خروجی مدل به همراه ضرایب  $t$

به‌طور کلی، با توجه به نتایج حاصل از کلیه معیارها، نتایج فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ تشریح شده است که تأیید همه فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	ضریب مسیر	ضریب t	نتیجه
۱. چابکی استراتژیک ← رشد شبکه‌محور	۰/۵۹۹	***۱۱/۷۸۸	تأیید
۲. چابکی استراتژیک ← موفقیت بین‌المللی	۰/۳۳۱	***۴/۸۰۸	تأیید
۳. رشد شبکه‌محور ← موفقیت بین‌المللی	۰/۴۱۸	***۵/۵۶۹	تأیید
۴. چابکی استراتژیک ← رشد شبکه‌محور ← موفقیت بین‌المللی	۰/۲۵۰	***۵/۱۶۰	تأیید

\*در سطح ۹۵ درصد؛ \*\*در سطح ۹۹ درصد؛ \*\*\*در سطح ۹۹/۹ درصد

### بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌ها در شرایط پیچیده امروزی برای بهبود عملکرد خود تمرکز فعالیت خود را برای سطوح بین‌المللی بیشتر کرده‌اند. برای این منظور، ابزارهای متعددی مانند به حداکثر رساندن سهم بازار بین‌المللی، سود بین‌المللی و نتایج مطلوب مشتریان بین‌المللی را مورد تمرکز قرار دادند. در این راستا، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان یک سازه چند بُعدی می‌تواند تحت تأثیر ساختارهای برون‌زای مختلف مانند سبک رهبری، انتخاب استراتژیک، دارایی‌های فناورانه و نوآورانه قرار گیرد. با این حال، یکی از مهم‌ترین عواملی که مانع عملکرد بین‌المللی شرکت‌ها خصوصاً شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود، محیط متلاطم کسب‌وکار در سطح بین‌الملل است، چراکه چنین محیطی با سطوح بالای تغییر، عدم قطعیت و نااطمینانی همراه است. از عواملی که می‌تواند در این شرایط، موفقیت بین‌المللی شرکت‌ها را بهبود ببخشد می‌توان به رشد از طریق شبکه‌سازی و چابکی استراتژیک است. بنابراین، این مطالعه به بررسی نقش میانجی رشد شبکه‌محور در رابطه بین چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط در استان آذربایجان شرقی اقدام کرد.

نتیجه فرضیه اول پژوهش نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک بر رشد شبکه‌محور شرکت‌های کوچک و متوسط اثر مثبت دارد. این یافته می‌تواند در راستای مطالعات انجام‌شده توسط دمیر و همکاران (۲۰۲۱) باشد. حرکت‌های بین‌المللی‌سازی نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک بر تمایل به بین‌المللی شدن بر حالت‌های رشد شبکه‌محور تأثیر می‌گذارد. حالت رشد برای شرکت‌هایی که از چابکی استراتژیک استفاده می‌کنند، می‌تواند مزایایی به همراه داشته باشد. شرکت‌های چابک کوچک و متوسط به احتمال زیاد از طریق رشد شبکه‌محور می‌توانند بین‌المللی شوند. از طرفی دیگر، انعطاف‌پذیری لازم برای رسیدگی به نیازهای محلی را می‌توان از طریق حالت رشد شبکه‌محور ایمن تضمین کرد که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به شبکه‌های محلی دسترسی داشته باشند (جانسون و والنه، ۲۰۰۹) و به آن‌ها کمک می‌کند تا هوشیار و حساس به تغییرات محلی باشند (کاله و همکاران، ۲۰۱۹). به‌طور کلی، می‌توان بیان کرد که بهبود رشد شبکه‌ای شرکت‌های کوچک و متوسط در گرو اتخاذ رویکردها و راهبردهای چابک در سطح بین‌المللی است.

فرضیه دوم پژوهش نشان داد که چابکی استراتژیک بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های چابک کوچک و متوسط اثر مستقیم دارد. این یافته می‌تواند در راستای مطالعات انجام‌شده توسط عباسی و فتاحیان (۱۳۹۶)، یوسفی و قاضی‌زاده (۱۳۹۸) و جرال و همکاران (۲۰۲۰) باشد. روبرو شدن شرکت‌ها با محیط‌های

نامطمئن در گروه داشتن برنامه‌ای اساسی داشت، لذا چابکی استراتژیک به عنوان یک قابلیت گران‌بها است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از طریق اصلاح سریع فرآیندها و ساختارهای خود به طور سیستماتیک با چالش‌ها کنار بیایند (التاویل و ال-هاواری، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، چابکی استراتژیک با جهت‌گیری به سمت انعطاف‌پذیری عملیاتی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از تله‌های بیرونی در امان بمانند (دوز، ۲۰۲۰). بنابراین، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید رویکردهای چابکی استراتژیک را باید در شرکت خود نهادینه کنند تا بتوانند بر موفقیت‌های بین‌المللی سودآور دست پیدا کنند.

فرضیه سوم پژوهش نیز نشان می‌دهد که رشد شبکه‌محور بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی اثر مثبت داشته است. این یافته با مطالعات انجام‌شده توسط مصلح و سعیدی (۱۳۹۴) و تورکلی و همکاران (۲۰۱۹) می‌تواند در یک راستا باشد. از نظر تجربی، شرکت‌هایی که دارای اختراعات اولیه هستند، احتمال بیشتری برای رشد دارند. همچنین، شرکت‌های کوچک و جوان تمایل بسیار قوی‌تری به رشد دارند، زیرا آن‌ها بسته به اندازه شرکت، تفاوت‌های اساسی در حالت رشد پیدا می‌کنند (آچنتهاگن و همکاران، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، پیوندهای شبکه‌ای می‌تواند میان محیط سازمانی و گسترش بین‌المللی واسطه شود. به‌عنوان مثال، محققان دریافتند که آژانس‌های نهادی می‌توانند به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کنند تا پیوندهای شبکه را توسعه دهند و در نتیجه خطر بین‌المللی شدن را کاهش دهند (ناروز و چایلد، ۲۰۱۷). بنابراین، رشد از طریق شبکه می‌تواند عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط را تحت تأثیر قرار دهد.

درنهایت، فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که رشد شبکه‌محور رابطه بین چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی را میانجی می‌کند. در حقیقت این نشان می‌دهد برای توسعه و بهبود موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط چابکی استراتژیک یک پیش‌بینی‌کننده بسیار قوی است که در این بین رشد شبکه‌محور به عنوان عاملی اثرگذار و مهم این رابطه را ممکن می‌سازد. برای تغییر سریع و تنظیم مجدد جهت‌گیری استراتژیک و تطبیق سریع با نیازها، فرصت‌ها و روندهای در حال تغییر، شرکت‌های کوچک و متوسط ملزم به استفاده از چابکی استراتژیک هستند، زیرا این عامل شرکت‌های کوچک و متوسط را قادر می‌سازد تا در محیط‌های داخلی و خارجی پیگیری‌های مداوم صورت گیرد و شرکت‌ها بتوانند در جمع‌آوری و استفاده سریع از اطلاعات و پاسخ سریع به تغییرات بازار پیشرو باشند. از سوی دیگر، در حالت رشد شبکه‌محور اگر استقلال کافی به شرکت‌های کوچک و متوسط در سطوح مختلف بین‌المللی و در بازار هدف اعطا شود، با وجود تعهد بیشتر با توجه به منابع و افزایش ریسک محلی، امکان پاسخگویی کامل محلی مقدور می‌گردد. بنابراین، می‌توان بیان کرد که در استفاده از چابکی استراتژیک، رشد شبکه‌محور باعث بهبود و ارتقاء عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود. به‌طور کلی، با توجه به نتایج حاصل، پیشنهادهای کاربردی ذیل جهت توسعه مفاهیم و کاربرد در جامعه مورد مطالعه ارائه می‌گردد:

۱. برنامه‌ریزی پویای ارتباطات بین‌المللی جهت پاسخگویی محلی: فرضیه اول نشان داد که چابکی استراتژیک بر رشد شبکه‌محور شرکت‌های کوچک و متوسط اثر مثبت دارد. رشد شبکه‌محور نشان داد که توانایی شرکت‌ها در پاسخگویی محلی را بهبود می‌بخشد که متضمن آن، وجود چابکی استراتژیک است. بنابراین، شرکت‌های کوچک و متوسط باید نسبت به چابکی استراتژیک خود تلاش کنند. از جمله اقداماتی که شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند بر چابکی استراتژیک خود بی‌افزایند شامل ایجاد برنامه‌های

جامع همکاری‌های بین‌المللی، برنامه‌ریزی جهت نوآرانه‌های بین‌المللی و ایجاد قابلیت‌های پویای شبکه‌ای و دیجیتالی جهت تسریع ایجاد روابط بین‌المللی.

۲. اصلاح و ایجاد زیرساخت‌های بین‌المللی: فرضیه دوم نشان داد که چابکی استراتژیک بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط اثر مثبت دارد. با توجه به اینکه چابکی استراتژیک عاملی مؤثر بر بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی شد، اصلاح و ایجاد زیرساخت چابکی ساختاری در روابط بین‌المللی می‌تواند بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط مؤثر باشد. به‌عنوان مثال، شناسایی توانمندی‌های شرکت، توسعه و بازنگری در قوانین بین‌المللی، همکاری‌ها و یکپارچگی‌های مشترک که وجود هر کدام چابکی استراتژیک را می‌تواند برای شرکت‌ها تقویت می‌کند.

۳. شبکه‌سازی نوآرانه برای برقراری ارتباطات راهبردی: فرضیه سوم نشان داد که رشد شبکه‌محور بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط اثر مثبت دارد. یکی از ملزومات موفقیت در سطح بین‌المللی داشتن نوآوری در محصولات و خدمات و حتی ارائه آن‌ها است. شرکت‌های کوچک و متوسط نیز بنا به منابع نامحدود باید رویکردهای نوآرانه را در پیش گیرند. با توجه به نتایج حاصل ایجاد شبکه‌ای نوآرانه در ارائه خدمات و محصولات در سطح بین‌المللی در موفقیت آن‌ها بسیار مؤثر خواهد بود.

۴. ایجاد و توسعه مکانیسم‌های هماهنگی عمودی و افقی: فرضیه چهارم نشان داد که رشد شبکه‌محور رابطه بین چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط میانجی می‌کند. برای آشکار کردن کامل اثرات چابکی استراتژیک از طریق رشد شبکه‌محور بر موفقیت بین‌المللی، شرکت‌های کوچک و متوسط باید از مکانیسم‌های هماهنگی عمودی (همکاری بین‌المللی در سطوح مختلف) و افقی (شرکت‌های هم‌رده‌ای که محصولات و خدمات مشابه تولید می‌کنند) استفاده کنند. استفاده تکمیلی از این مکانیسم‌های هماهنگی به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا خواسته‌های متناقض در مورد الزام پاسخ‌گویی محلی و یکپارچه‌سازی جهانی را بهتر تنظیم کنند و با موفقیت در خارج از کشور فعالیت کنند.

قابل ذکر است که انجام پژوهش در یک مقطع زمانی محدود، شاید نتایج را دچار نااطمینانی کند. به‌عنوان مثال، نتایج احتمالاً در شرایط بحرانی و در شرایط مطلوب شرکت‌ها متفاوت حاصل گردد. لذا به عنوان محدودیت این پژوهش شناخته می‌شود. همچنین، موارد ذیل برای انجام مطالعات در آینده پیشنهاد می‌گردد:

۱. نوآوری یکی از ملزومات بین‌المللی شدن است. لذا از متغیر نوآوری می‌توان به عنوان متغیر مستقل استفاده کرد، زیرا چابکی شرکت‌های کوچک و متوسط را می‌تواند بیشتر کند.

۲. مزیت رقابتی می‌تواند به عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین چابکی استراتژیک و موفقیت بین‌المللی به کار گرفته شود.

۳. متغیر عملکرد کسب‌وکار نیز می‌تواند به عنوان متغیر وابسته در پژوهش‌های آتی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد.

## منابع

- ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ مرادی، محمود و مرزبان مقدم، نیلوفر (۱۳۹۵). تأثیر قابلیت یکپارچگی با تأمین‌کننده بر عملکرد شرکت با نقش میانجی چابکی سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۶(۲)، ۱۶۹-۱۹۲.
- باورصاد، بلقیس؛ نیس، عبدالحسین و دارابیان، پگاه (۱۳۹۷). تأثیر چابکی راهبردی بر پاسخگویی عملیاتی و عملکرد سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۹(۳۶)، ۶۵-۸۳.
- حسینی، سید صمد؛ کرمی، اژدر و نیکخواه تکمه‌دانش، یونس (۱۳۹۷). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با SmartPLS V3: رویکرد پایان‌نامه‌نویسی و مقاله‌نویسی*. چاپ اول، تهران: انتشارات اندیشه فاضل.
- عباسی، همایون و فاتحیان، نفیسه (۱۳۹۷). تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه). *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۸(۱۵)، ۲۹-۴۳.
- فاریابی، محمد؛ رحیمی‌اقدم، صمد؛ کوششی، محمدرضا و پورآقابالایی، علیرضا (۱۳۹۸). تأثیر بازارگرایی و تجربه بین‌المللی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی بین‌المللی. *مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۲(۱)، ۲۳-۴۴.
- مصلح، عبدالمجید و سعیدی، محمدرضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر قابلیت‌های شبکه‌ای بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌های صادراتی و وارداتی. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۵(۳)، ۱-۲۰.
- مصلح، عبدالمجید؛ بحرینی‌زاده، منیجه و کریمی قهفرخی، سمیرا (۱۳۹۵). تأثیر ابعاد جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادراتی استان بوشهر. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۴)، ۱۲۵-۱۴۰.
- یوسفی، محمد و قاضی‌زاده، مصطفی (۱۳۹۸). تأثیر شبکه‌های تجاری و اجتماعی بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها. *مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۲(۱)، ۱۴۹-۱۷۶.
- Achtenhagen, L., Brunninge, O., & Melin, L. (2017). Patterns of dynamic growth in medium-sized companies: Beyond the dichotomy of organic versus acquired growth. *Long Range Planning*, 50(4), 457-471.
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. *International Business Review*, 102032. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102032>.
- Ahammad, M.F., Glaister, K.W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-3.
- AlTaweel, I.R., & Al-Hawary, S.I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(7564), 1-14.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.



- Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
- Braunscheidel, M.J., & Suresh, N.C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140.
- Buckley, P.J. (1989). Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background. *Small Business Economics*, 1, 89-100.
- Calof, J.C. (1994). The relationship between firm size and export market behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 367-387.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784.
- Cunha, M.P.E., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A.S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-13.
- Demir, R., & Soderman, S. (2007). Skills and complexity in management of IJVs: exploring Swedish managers' experiences in China. *International Business Review*, 16(2), 229-250.
- Demir, R., Campopiano, G., Kruckenhauser, C., & Bauer, F. (2021). Strategic agility, internationalization speed and international success: The role of coordination mechanisms and growth modes. *Journal of International Management*, 27(1), 1-20.
- Deng, P. (2004). Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications. *Business Horizons*, 47(3), 8-16.
- Desai, V.M. (2008). Constrained growth: How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations. *Organization Science*, 19(4), 594-608.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-14.
- Eggers, J.P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41-50.
- Guo, Y., & Zheng, G. (2019). How do firms upgrade capabilities for systemic catch-up in the open innovation context? A multiple-case study of three leading home

- appliance companies in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 36-48.
- Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P.N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), 260-288.
- Hawk, A., Pacheco-De-Almeida, G., & Yeung, B. (2013). Fast-mover advantages: speed capabilities and entry into the emerging submarket of Atlantic basin LNG. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1531-1550.
- 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, 277-320.
- Hussinger, K. (2010). On the importance of technological relatedness: SMEs versus large acquisition targets. *Technovation*, 30(1), 57-64.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider-ship. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kale, E., Aknar, A., & Basar, O. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- Kenny, B., & Fahy, J. (2011). *SMEs' Networking Capability and International Performance*. Baxter, R. and Woodside, A.G. (Ed.) *Inter-firm Networks: Theory, Strategy, and Behavior* (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 17), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 199-376.
- Kohtamaki, M., Heimonen, J., Sjodin, D., & Heikkila, V. (2020). Strategic agility in innovation: unpacking the interaction between entrepreneurial orientation and absorptive capacity by using practice theory. *Journal of Business Research*, 118, 12-25.
- Li, E.L., Zhou, L., & Wu, A. (2017). The supply-side of environmental sustainability and export performance: the role of knowledge integration and international buyer involvement. *International Business Review*, 26(4), 724-735.
- Marks, M.L., & Mirvis, P.H. (1998). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. First Edition, Jossey-Bass.
- McKelvie, A., Wiklund, J., & Davidsson, P. (2006). *A resource-based view on organic and acquired growth*. In: *Entrepreneurship: Frameworks and Empirical Investigations: From Forthcoming Leaders of European Research*, Vol. 9. Emerald Group Publishing Limited, pp. 175-194.

- Meyer, K.E., & Su, Y.S. (2015). Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(1), 149-158.
- Moeen, M., & Mitchell, W. (2020). How do pre-entrants to the industry incubation stage choose between alliances and acquisitions for technical capabilities and specialized complementary assets? *Strategic Management Journal*, 41(8), 1450-1489.
- Narooz, R., & Child, J. (2017). Networking responses to different levels of institutional void: a comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK. *International Business Review*, 26(4), 683-696.
- Rui, H., & Yip, G.S. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: a strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 43(2), 213-226.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M.R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 1-10.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shin, H., Lee, J.N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- 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 Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tiwari, S.K., & Korneliusen, T. (2022). Entrepreneurial internationalization of Nepalese artisanal firms: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(6), 1369-1390.
- Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2019). Institutional environment and network competence in successful SME internationalization. *International Marketing Review*, 36(1), 31-55.
- Weber, Y., & Tarba, S.Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Wiklund, J., & Shepherd, D.A. (2009). The effectiveness of alliances and acquisitions: the role of resource combination activities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 193-212.
- Yang, C., & Liu, H.M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.
- Zahoor, N., Khan, Z., Arslan, A., Khan, H., & Tarba, S.Y. (2022). International open innovation and international market success: an empirical study of emerging market small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 39(3), 755-782.