



## The effect of absorptive capacity and strategic flexibility on model innovation of small and medium businesses during the Corona virus pandemic

**Mohsen Habibi**, MA Graduated, Imam Reza International University (AS), Mashhad, Iran

**Morteza Rojuee**, Associate Professor, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 4 July 2022

Revised: 17 December 2022

Accepted: 24 February 2023

#### Keywords

Absorption capacity,  
Strategic flexibility,  
Business model innovation,  
Covid-19 virus,  
Small and medium  
businesses

#### Corresponding Author Email:

mortezarojui@imamreza.ac.ir

### ABSTRACT

The outbreak of the coronavirus pandemic has had a significant impact on the performance of small and medium businesses, which are particularly important in the process of economic and social growth and development of countries. Therefore, it is necessary for business managers to innovate in their business model to create value in order to survive and grow their business. The aim of the research is to investigate the effect of absorption capacity and strategic flexibility on the innovation of small and medium business models during the coronavirus pandemic. The research is applied in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of method. The statistical population includes small and medium businesses in Mashhad. The sample size of the research is 297 companies, and a standard questionnaire was sent to the senior managers of these companies. Data analysis and testing of research hypotheses were done with the help of SmartPLS software as well as the method of structural equation modeling with the least squares approach. The results of the research showed that potential absorptive capacity has a positive and significant effect directly on realized absorptive capacity as well as business model innovation and strategic flexibility. But the effect of strategic flexibility on business model innovation is not positive and significant. But the absorption capacity is considered a prerequisite for business model innovation and strategic flexibility and has a significant and positive effect on each of these. The potential absorptive capacity of small and medium-sized businesses generally increases their capacity to access, internalize, and exploit new knowledge, business model innovation, and flexibility.

#### How to cite this article:

Habibi, M., & Rojuee, M. (2023). The effect of absorptive capacity and strategic flexibility on model innovation of small and medium businesses during the Corona virus pandemic. *Journal of Strategic Management Studies*, 56(14), 121-140. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.350102.1693>



©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:** The outbreak of the Covid-19 pandemic has had significant effects on the performance of important businesses, especially small and medium businesses, which are of particular importance in the process of economic and social growth and development of countries and the special attention of policymakers. Exogenous crises have put the survival of small and medium businesses in doubt, and this causes fundamental disturbances in the economic systems of countries, so it is necessary for the managers of these types of businesses to develop and innovate their business model as a constant source. It is worth taking action to maintain, survive and grow your business in this critical situation. The importance of business model innovation in today's world is increasing, and top executives of global companies predict that its necessity will even exceed the importance of product and service innovation. Because business model innovation is a new criterion based on which pioneering companies try to create and provide more value to their customers, therefore the purpose of this research is to investigate the effect of absorption capacity and strategic flexibility on small and medium business model innovation with emphasis. It is about the effects of the pandemic virus, Covid-19.

**Methodology:** The present research is applied one in terms of purpose and descriptive correlation in terms of method. The statistical population is the small and medium-sized businesses of Mashhad in the number of 1300 companies, which were selected using the Cochran formula, a sample consisting of 297 companies, and the research questionnaire containing demographic questions and basic questions related to the measurement of potential absorption capacity (6 items), realized absorptive capacity (7 items), strategic flexibility (6 items) and business model innovation (9 items) in the number of 350 questionnaires sent electronically to the senior managers of these companies for completion, and finally, 299 questionnaires were collected. Statistical analysis related to respondents' demographic information in terms of gender, age, education level, and company size were analyzed using SPSS software. The content validity of the questionnaire was checked and confirmed with the help of five experts and academic faculty members in the field of management, as well as two indicators, CVI and CVR. The validity of the structure was examined and confirmed using convergent validity (AVE index greater than 0.5) and divergent validity (Fornell-Larker matrix). Reliability was also confirmed using Cronbach's alpha coefficients and composite reliability (more than 0.7). Finally, the fit of the model with the help of coefficients of determination ( $R^2$ ) and the goodness of fit index (GOF) shows a moderate to a strong fit of the research model. Then, using SmartPLS software and structural equation modeling based on the least-squares approach, the research hypotheses were tested.

**Results and Discussion:** The results show that the potential absorptive capacity is directly related to the realized absorptive capacity with a path coefficient of 0.633 and a significance value of 20.019, as well as to business model innovation with a path coefficient of 0.234 and a significance value of 3.042, and on strategic flexibility with a path coefficient of 0.279 and a significance value of 3.863. It has a positive and significant effect. Also, the findings showed that strategic flexibility does not have a positive and significant effect on business model innovation. The findings of the research show that absorptive capacity is considered a dynamic ability as a prerequisite for business model innovation and strategic flexibility, which are two vital elements for gaining competitive advantage, and has a significant and positive effect on each of these.



**Conclusion:** The potential absorption capacity of small and medium-sized businesses generally increases their capacity to access, internalize, and exploit new knowledge, business model innovation, and flexibility. Therefore, it is suggested that managers of small and medium businesses focus on different aspects of their business model as well as its relationship with the business environment. Also, to control the conditions and the possibility of survival and continuation of the business, they should be aware of the fundamental changes in the market and the need for creative business platforms and management of conditions. Pay more attention to turbulence. Therefore, measures such as reviewing the business model through a bias toward digital transformation and identifying digital capabilities appropriate to turbulent conditions, as well as flexibility and changing the view of resources, and finding solutions to solve the future consequences of the Covid-19 epidemic crisis can be among the necessary suggestions and solutions. Managers of small and medium-sized businesses are considered critical in these critical situations, the reason being that in critical situations, senior business managers focus on making quick decisions in the shortest possible time, which creates small advisory circles and most decisions are based on knowledge. Potentially occurs.

**Keywords:** Absorption capacity, Strategic flexibility, Business model innovation, Covid-19 virus, Small and medium businesses.





## تأثیر ظرفیت جذب و انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در زمان همه‌گیری بیماری کروناویروس

محسن حبیبی، دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران  
مرتضی رجوعی، استادیار، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

### چکیده

شیوع بیماری همه‌گیر کروناویروس تأثیر بارزی بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گذاشته است که در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها اهمیت ویژه‌ای دارند. لذا ضرورت دارد که مدیران کسب‌وکارها نسبت به ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار خود در ایجاد ارزش به منظور بقا و رشد کسب‌وکار خود اقدام نمایند. هدف پژوهش بررسی تأثیر ظرفیت جذب و انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در طول بیماری همه‌گیری کروناویروس است. پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش، از نوع توصیفی - همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شهر مشهد است. حجم نمونه پژوهش ۲۹۷ شرکت است که پرسشنامه استاندارد به منظور پاسخگویی برای مدیران ارشد این شرکت‌ها ارسال گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش به کمک نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس و همچنین روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جرئی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که ظرفیت جذب بالقوه به طور مستقیم بر ظرفیت جذب تحقق‌یافته و همچنین نوآوری مدل کسب‌وکار و انعطاف‌پذیری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. اما تأثیر انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکار مثبت و معنادار نیست. لیکن ظرفیت جذب یک پیش‌شرط برای نوآوری مدل کسب‌وکار و انعطاف‌پذیری راهبردی محسوب شده و تأثیر معنادار و مثبت بر هریک از این‌ها دارد. ظرفیت جذب بالقوه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به طور کلی ظرفیت دسترسی، درونی‌سازی و بهره‌برداری از دانش جدید، نوآوری مدل کسب‌وکار و همچنین انعطاف‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد.

### اطلاعات مقاله

#### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۳  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۲۶  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۵

#### واژه‌های کلیدی

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط،  
ظرفیت جذب،  
انعطاف‌پذیری راهبردی،  
نوآوری مدل کسب‌وکار

#### ایمیل نویسنده مسئول

mortezaarjui@imamreza.ac.ir

استناد به این مقاله: حبیبی، محسن؛ رجوعی، مرتضی (۱۴۰۲). تأثیر ظرفیت جذب و انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در زمان همه‌گیری بیماری کروناویروس. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۶(۱۴)، ۱۲۱-۱۴۰.

## ۱. مقدمه

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به دلیل اینکه موجب اشتغال، تولید، صادرات، کاهش فقر، توان اقتصادی و توسعه اقتصادی می‌گردند، ستون فقرات اقتصادی جامعه محسوب می‌گردند [۴۰]. از این رو وقتی صحبت از رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی می‌شود، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط عنصری ضروری تعریف می‌شوند و عاملی هستند که بیکاری را محدود می‌کنند [۲]. اهمیت حفظ کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در محیط‌های پر از رقابت موجب شده که نوآوری برای آن‌ها یک امر حیاتی به شمار آید. به این دلیل که در اقتصاد جهانی جدید، نوآوری نقش حائز اهمیتی در توسعه فناوری‌های جدید و کسب مزیت رقابتی پایدار و در نتیجه رشد و بهره‌وری سیستم اقتصادی دارد [۴]. اگر کسب‌وکارها نتوانند نوآوری کنند رقبا نوآور آن‌ها را از صنعت خارج می‌کنند. نوآوری جهت ایجاد مزیت رقابتی در کسب‌وکارها به منظور شکست رقبای بزرگ و قدرت‌مند، امری بسیار ضرور است [۴۵]. یکی از دستاوردهای نوآوری، ارزش‌آفرینی و افزایش کارایی در کسب‌وکارها می‌باشد که منجر به رشد و ارتقا شده و کسب‌وکارها را به وادار به حرکت رو به جلو می‌کند [۱۶]. از این رو، نوآوری، فرآیند حل مشکل و یادگیری است که با یکپارچه کردن انواع دانش، موجب ایجاد پایگاه دانش می‌شود. بنابراین؛ وقتی دانش در کسب‌وکار جریان دارد و یا کسب‌وکار از دانش موجود یا کسب‌شده خارجی جهت ایده‌های شکل گرفته بهره لازم را می‌برد، بهره‌وری افزایش پیدا خواهد کرد [۱۷]. بدون به‌روزرسانی کسب‌وکار و استفاده از دانش جدید، نوآوری بی‌معنی است و بدون نوآوری دستیابی به موفقیت بسیار دور از ذهن خواهد بود. ضرور است کسب‌وکارها بیش از پیش به ظرفیت جذب توجه کنند. چرا که ظرفیت جذب می‌تواند بر انواع نوآوری تأثیر بگذارد [۳ و ۱۱]. ظرفیت جذب توانایی تشخیص ارزش دانش خارجی جدید، جذب آن و به کارگیری آن برای اهداف کسب‌وکاری تعریف می‌شود [۴] و به طور مداوم به شرکت‌ها کمک می‌کند تا دانش خارجی را جذب، تبدیل و استفاده کنند؛ از این رو، برای کسب مزیت‌های رقابتی پایدار بسیار مهم و حیاتی است.

از آنجا که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به دلیل زمینه متنوع زیست‌محیطی و ساختاری خود ممکن است با مجموعه‌ای از چالش‌های مختلف نیز روبرو شوند، انعطاف‌پذیری راهبردی توانایی کسب‌وکار جهت پاسخگویی موفقیت‌آمیز به چالش‌ها در محیط کسب‌وکاری متلاطم است [۸] که به نوعی تنظیم عوامل مؤثر داخلی و خارجی را تسهیل کرده و به جهت تضمین بقای کسب‌وکار اهمیت ویژه دارد [۹]. برای زنده ماندن و رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انعطاف‌پذیری راهبردی در یک زمینه رقابتی از طریق سازگاری سریع در به دست آوردن عملکرد فوق‌العاده مورد نیاز است و به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا گزینه‌هایی را برای ایجاد و اجرای مجموعه بهینه گزینه‌های راهبردی و مبانی پیش‌بینی شده برای کارایی پایدار بلندمدت شناسایی، ایجاد و حفظ کنند [۲۵].

با توجه به اینکه بازار بسیار متغیر، عمر فناوری رو به کاهش و چرخه نوآوری پرشتاب، محیطی بسیار پرفشار و آشفته برای کسب‌وکارها ایجاد نموده است، بقا در چنین محیطی تنها با تکیه بر نوآوری در حوزه‌های محصول و فرآیند ناکافی است و مستلزم نوآوری در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار است. از همین رو تلاش بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به منظور کسب مزیت رقابتی، تبدیل نوآوری فناوری به نوآوری مدل کسب‌وکار است که عمدتاً به‌عنوان تغییر در معماری ایجاد ارزش سازمانی تعریف می‌شود [۵۲]. بنابراین؛ اهمیت نوآوری مدل کسب‌وکار در حال افزایش است و مدیران ارشد شرکت‌های جهانی پیش‌بینی می‌کنند که ضرورت آن حتی از اهمیت نوآوری در محصولات و خدمات فراتر می‌رود. نوآوری مدل کسب‌وکار یک معیار جدید است که بر اساس آن شرکت‌های پیشگام سعی می‌کنند تا ارزش بیشتری را برای مشتریان خود ایجاد کنند و ارائه دهند [۲۲]. لذا این موضوع حائز اهمیت است که باید درک کرد آیا این نوآوری منجر به رقابت می‌شود یا خیر؟ آیا این رقابت به دلیل توسعه قابلیت‌های مورد نیاز کسب‌وکارها برای نوآوری ضرور است؟

با شکل‌گیری بیماری کروناویروس و همه‌گیری آن و ایجاد بحران اقتصادی در جهان، کارآفرینان، کارکنان، مدیران و تصمیم‌گیرندگان علاقه‌مند به شناسایی روندهای اصلی این بیماری هستند تا بتوانند به پیش‌بینی نحوه واکنش نسبت به وقوع شرایط بحرانی جهانی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در جهان بپردازند. در این شرایط، اکثر کسب‌وکارها در کار کردن با مشکل روبه‌رو هستند علی‌الخصوص در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که این مشکلات به دلیل کاهش قابل توجه تقاضا برای کالاها و خدمات، بسیار بیشتر از سایر کسب‌وکارها است. در حقیقت، این کسب‌وکارها با توانایی محدود خود در تقابل با تهدیدات و همچنین به دلیل کندی فعالیت‌های اقتصادی، با مشکلات کمبود بودجه و نقدینگی، دورکاری کارکنان، کاهش مشتریان و اهمیت فناوری روبه‌رو هستند. در نتیجه، انتظار می‌رود بسیاری

از کسب‌وکارها در شرایط بیماری کروناویروس و شرایط مشابه وقوع بحران در جهان در آینده، نتوانند به فعالیت خود ادامه دهند [۲۸] و [۴۴].

با این حال، مطالعات نسبتاً کمی بررسی کردند که چگونه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در حین بحران‌های برون‌زا پایدار می‌مانند یا بعد از آن بهبود می‌یابند. بحران‌های برون‌زا، بقای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را در شک و تردید قرار داده است و همین امر باعث ایجاد اختلالات اساسی در نظام‌های اقتصادی می‌شود. برای مثال، بیماری همه‌گیر کروناویروس، زنجیره‌های تأمین، چالش‌های حمل‌ونقل، کمبود یا عدم دسترسی به منابع کلیدی، تغییر شدید قیمت، محدودیت دولت در عملکرد بسیاری از صنایع و بازارها و بسیاری از موارد دیگر را سبب شده است. همچنین در طرف مقابل، این بحران برای بسیاری از کسب‌وکارهای دیگر فرصت‌زا بوده است. لذا، برخی از صنایع مربوط به مراقبت‌های بهداشتی یا سفارشات برخط حمل‌ونقل ممکن است از این اختلالات سود کسب کنند. بنابراین، دشواری پیش‌بینی مدت زمان بحران، بسیاری از شرکت‌های موجود را به فکر ایجاد تغییر مانند تغییر محصولات، خدمات، مشتریان یا بازارهای هدف سوق داده است. لذا با توجه به اهمیت نوع رفتار کسب‌وکارها در زمان به وجود آمدن بحران، نحوه نوآوری در مدل کسب‌وکاری خود و نیز چگونگی رفتار در هر یک ابعاد مربوط به ظرفیت جذب و برخورداری از میزان انعطاف‌پذیری راهبردی می‌تواند راهی برای برون‌رفت از بحران باشد. از این‌رو با توجه به مطالعات انجام‌شده و اهمیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در اقتصاد کشور که به دنبال ایجاد مزیت رقابتی و حفظ و بقای خود در شرایط بحرانی شیوع بیماری همه‌گیر کروناویروس هستند، هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر ظرفیت جذب و انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در زمان بیماری همه‌گیر کروناویروس می‌باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.** به دلیل تنوع فعالیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و وجود شاخص‌های گوناگون، تنوع تعاریف وجود دارد. اندازه کسب‌وکار یا تعداد کارکنان، زمینه فعالیت و میزان گردش مالی از رایج‌ترین شاخص‌های مورد استفاده جهت تعریف این کسب‌وکارها محسوب می‌شوند. بر اساس تعریف سازمان توسعه صنعتی ملل متحد و اتحادیه اروپا (۲۰۰۳)، این کسب‌وکارها بدین صورت طبقه‌بندی می‌شوند: کسب‌وکارهای خرد (کسب‌وکارهایی که کمتر از ۱۰ کارمند دارند)، کسب‌وکارهای کوچک (کسب‌وکارهایی که بین ۱۰ تا ۴۹ کارمند دارند) و کسب‌وکارهای متوسط (کسب‌وکارهایی که بین ۵۰ تا ۲۴۹ کارمند دارند) [۳۵].

وزارت صنعت، معدن و تجارت و وزارت جهاد کشاورزی ایران (۱۳۹۵)، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را واحدهای صنعتی و خدماتی تعریف کرده که کمتر از ۵۰ کارمند دارند. مرکز آمار ایران نیز کسب‌وکارها را به چهار گروه طبقه‌بندی نموده است که در پژوهش حاضر نیز از این تعریف استفاده شده است و در جدول ۱ نشان داده شده است. شیوع بیماری کروناویروس و پیامدهای اجتماعی و مرتبط با سلامت آن باید یکی از مهم‌ترین وقایع اجتماعی بشر در قرن ۲۱ در نظر گرفته شود. آنچه این شیوع را متمایز کرده است، احساس جهانی ضعف در زندگی بیولوژیک انسان و نیاز به «جامعه استریل» و به دور از هرگونه مخاطره می‌باشد. رویای «جامعه استریل» اساساً در تقاضای بشر برای زندگی جاودان پایه‌گذاری شده است [۴۷]. لذا شیوع این بیماری و به تبع آن اعمال محدودیت‌ها و قرنطینه‌ها، آثار مشهود و محسوسی در فعالیت‌های کسب‌وکارها در سراسر جهان داشته و مسئله برآورد آثار اقتصادی آن همواره دغدغه سیاست‌گذاران است [۲۸].

جدول ۱: تعریف کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در پژوهش حاضر

عنوان	تعریف
کسب‌وکارهای خرد	کسب‌وکارهایی که کمتر از ۱۰ کارمند دارند.
کسب‌وکارهای کوچک	کسب‌وکارهایی که بین ۱۰ تا ۴۹ کارمند دارند.
کسب‌وکارهای متوسط	کسب‌وکارهایی که بین ۵۰ تا ۱۴۹ کارمند دارند.

بنابر آخرین تخمین‌های سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (۲۰۲۰)، هر ماه تعطیلی کسب‌وکارها در کشورهای عضو این سازمان، به طور متوسط زیان ۲ واحد درصدی به تولید ناخالص داخلی می‌رساند. همچنین بیماری همه‌گیر کروناویروس به طرز چشمگیری موجب ایجاد تغییرات و تحولات گسترده‌ای در شیوه فعالیت کسب‌وکارها شده است. به نقل از دانشکده بازرگانی هاروارد، تغییرات بسیار وسیعی در

مبنای اعتماد کارکنان و مشتریان، ایجاد ارزش، نحوه تعاملات میان افراد و محل کار و کوتاه‌سازی زنجیره تأمین بر اثر بیماری همه‌گیر کرونا ویروس به وجود آمده است [۴۲]. بر اساس گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۲۱، اولین تأثیر این بیماری همه‌گیر، کاهش سطح تولید بسیاری از اقتصادها در سطح جهانی تا میزان یک‌چهارم یا یک‌پنجم حد متوسط است و طبق برآوردهای اولیه نهادهای بین‌المللی اقتصاد جهانی در ۲۰۲۱ تا حدود ۴ تا ۸ درصد کوچکتر شده و صدها میلیون انسان کار خود را از دست داده‌اند [۳۴]. از این رو با توجه به اینکه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در برابر چالش‌های اقتصاد جهانی ایمن نیستند و سهم بسزایی در اقتصاد هر کشوری دارند، حائز اهمیت است که به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شرایط بحرانی شیوع بیماری همه‌گیر کرونا ویروس توجه بیشتری شود و تلاش برای انجام اقدامات و به‌کارگیری رویکردهایی به منظور مدیریت شرایط متلاطم کنونی، می‌تواند حلقه مفقوده میان عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و بحرانی کرونا شمرده شود.

**ظرفیت جذب.** ظرفیت جذب توانایی سازمان در شناسایی، کسب و به‌کارگیری دانش از منابع خارج از سازمان در فرآیندها و محصولات نهایی است [۱۰]. ظرفیت جذب از دو، سه یا چهار سازه بنیادین تشکیل شده است. ظرفیت جذب از چهار فرآیند کسب، جذب، تحول و بهره‌برداری تشکیل شده است [۵۱]. برخی نویسندگان پیشنهاد دادند که این چهار فرآیند در سطحی بالاتر در دو طبقه ظرفیت جذب بالقوه و ظرفیت جذب تحقق‌یافته دسته‌بندی شوند. در جدول ۲ تعاریف هر یک از این سازه‌ها آمده است.

ظرفیت جذب بر اهمیت کسب و بهره‌برداری از دانش در خارج از سازمان به منظور ایجاد ارزش تأکید دارد [۱۹]. بنابراین چهار سازه مربوط به طبقه‌بندی ظرفیت جذب در کنار هم باعث می‌شود تا کسب‌وکارها از دانش جدید بهره‌برداری کنند، عملکرد را ارتقاء دهند و به مزیت رقابتی دست یابند [۲۱]. برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که در محیط بسیار پویا فعالیت می‌کنند کسب، جذب، انتقال و استفاده مداوم از دانش جدید و انجام انعطاف‌پذیری برای موفقیت حیاتی است. از این رو ظرفیت جذب یک ظرفیت پویا است زیرا به کسب‌وکارها امکان خلق ارزش، کسب و حفظ مزیت رقابتی از طریق مدیریت دانش خارجی را فراهم می‌کند و یکی از توانایی‌های کسب‌وکار محسوب می‌شود نه یکی از دارایی‌های آن.

**انعطاف‌پذیری راهبردی.** در محیطی باثبات، مدیریت به سازمان‌ها و کسب‌وکارها در راستای رسیدن به موفقیت کمک می‌کند. این رویکرد و نگاه مدیریت در آماده‌سازی سازمان‌ها جهت رویارویی با نااطمینانی محیطی و پویایی محیط با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. از این‌رو نظریه‌های جدید مدیریت بر توسعه انعطاف‌پذیری راهبردی سازمان‌ها به مثابه رویکردی جانشین تمرکز کرده‌اند. بر این اساس مبانی نظری بازاریابی و راهبرد، انعطاف‌پذیری راهبردی را عامل حیاتی برای سازمان‌ها به منظور دستیابی، حفظ و نگهداری مزیت رقابتی و عملکرد بهتر مطرح می‌کند [۵]. انعطاف‌پذیری راهبردی با قابلیت‌های تبدیل‌کننده می‌تواند منابع را برای بهره‌برداری از فرصت‌های نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار مجدداً سازمان‌دهی کند. بنابراین انعطاف‌پذیری راهبردی که نشانه‌ی توانایی شناسایی تغییرات عمده در محیط می‌باشد، به سرعت منابع موجود را به اقدامات جدید در جهت واکنش به تغییرات متعهد می‌سازد و هنگام فرا رسیدن زمان توقف یا معکوس کردن تعهدات منابع، به سرعت عمل می‌کند و واکنش‌های لازم را نشان می‌دهد [۲۷].

جدول ۲: تعاریف طبقه‌بندی‌های ظرفیت جذب

عنوان	تعریف	منبع
ظرفیت جذب بالقوه	تلاش برای شناسایی و دستیابی به دانش جدید خارجی و جذب دانش به دست آمده از منابع خارجی است.	[۷]
کسب	شناسایی و دستیابی به دانش خارجی به منظور توسعه فعالیت‌های کسب‌وکار که به نوعی راه ورود دانش جدید به آن است.	[۴۸ و ۵۱]
جذب	توانایی کسب‌وکار برای توسعه فرآیندها به منظور تجزیه و تحلیل، تفسیر و درک اطلاعات خارجی به دست آمده است و به نوعی مربوط به درک دانش به‌عنوان یک منبع اقتصادی برای تولید ارزش و نوآوری است.	[۴۸ و ۵۱]
ظرفیت جذب تحقق‌یافته	توسعه دانش و نتایج جدید به دست آمده از ترکیب دانش موجود و جدید و تبدیل آن به فعالیت‌های تجاری است.	[۷]

عنوان	تعریف	منبع
تحول	توانایی کسب‌وکار برای توسعه و بهبود فرآیندها که ترکیب دانش موجود با دانش به دست آمده را تسهیل می‌کند و این امکان وجود دارد با حذف یا اضافه کردن دانش و یا با تفسیر و ترکیب کردن دانش موجود به کمک روش‌های مختلف و دارای نوآوری انجام گردد.	[۴۸ و ۵۱].
بهره‌برداری	توانایی کسب‌وکار بر اساس فرآیندهایی که آن را قادر می‌سازد تا دانش کسب شده، جذب شده و تغییر یافته را در فرآیندها و فعالیت‌های کاری ترکیب کند. نه تنها اصلاح، تکمیل و توسعه فرآیندها و دانش موجود بلکه ایجاد فرآیندها، دانش، محصولات و خدمات جدید را هم شامل می‌شود و مهم‌ترین مرحله برای یک کسب‌وکار محسوب می‌شود.	[۴۸ و ۵۱].

انعطاف‌پذیری راهبردی توانایی سازمانی را جهت مدیریت تغییرات محیطی ارائه می‌دهد که این عمل به کمک پاسخ سریع به تهدیدات و فرصت‌های موجود به شیوه‌ای فعالانه است. سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیر هستند هم در پاسخ‌های راهبردی خود تنوع دارند و هم می‌توانند به سرعت از یک راهبرد به راهبرد دیگر تغییر مسیر دهند. بنابراین انعطاف‌پذیری راهبردی مفهومی است که شامل موقعیت‌های درونی و بیرونی سازمان می‌شود. لذا سازمان‌هایی که تمایل به دستیابی به انعطاف‌پذیری راهبردی دارند بایستی تمامی عواملی که به محیط سازمان مربوط می‌شود را بررسی نمایند [۲۵]. چرا که انعطاف‌پذیری راهبردی ارزش منبع را برای نوآوری افزایش می‌دهد و به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا شرایط بحرانی را مدیریت کنند و از این‌رو توسعه قابلیت‌هایی جهت برآورده کردن نیازهای بازار همچون انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین و انعطاف‌پذیری تولید ضروری است [۵۰]. بنابراین انعطاف‌پذیری راهبردی یک رویکرد مهم برای کسب‌وکارها به منظور دستیابی به موقعیت رقابتی علی‌الخصوص کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است که باید از انعطاف‌پذیری راهبردی برای اطمینان از بقاء، تداوم و رشد خود استفاده کنند و در فرآیندهای خود انعطاف‌پذیرتر باشند.

**نوآوری مدل کسب‌وکار.** نوآوری، فرآیندی است که منجر به ایجاد ارزش می‌شود و در قالب خدمات، محصولات، فرآیندها، فناوری‌ها و سیستم‌های کسب‌وکاری ظاهر می‌شود. مفهوم مدل کسب‌وکار «طراحی یا معماری سازوکارهای ایجاد ارزش، تحویل و ضبط» یک کسب‌وکار است [۳۹]. به عبارت دیگر، چگونگی فعالیت یک کسب‌وکار را توضیح می‌دهد. مدل کسب‌وکار، هم از لحاظ مفهومی و هم از لحاظ ساختاری، به طور گسترده‌ای به معماری ارزش یک کسب‌وکار اشاره دارد. یعنی چگونه ارزش ایجاد می‌کند، این ارزش را به مشتریان خود ارائه می‌دهد و آن‌ها را مجبور به پرداخت می‌کند و در نهایت چگونه سود کسب می‌کند. بنابراین به کمک این ابزار، یک کسب‌وکار می‌تواند خود را بر حسب «آنچه انجام می‌دهد»، «آنچه ارائه می‌دهد» و «چگونه ارزش ارائه می‌شود» توصیف کند [۳۲].

بیشتر مباحث نوآوری بر نوآوری محصول یا خدمات متمرکز است. در حقیقت، برجسته‌ترین رتبه‌ها یا شاخص‌های نوآوری کسب‌وکارها بر اساس معیارهایی طراحی شده است تا بتواند یک کسب‌وکار مادر را در ارائه محصولات یا خدمات جدید به بازار ارزیابی کند. با این حال، نوآوری مدل کسب‌وکار با نوآوری محصول یا خدمت متفاوت است [۳۱]. نوآوری در مدل کسب‌وکار از سه مؤلفه تشکیل شده است: (۱) نوآوری در ارزش ارائه‌شده (به طور خاص، مؤلفه‌های ارزش تحت کنترل شرکت) که می‌تواند محصول یا خدمت باشد. (۲) نوآوری در معماری ارزش که تجربه محصول یا خدمت از سوی مشتری است و (۳) نوآوری در مدل درآمد [۲۹]. از طرفی دیگر نوآوری مدل کسب‌وکار نتیجه یک نوآوری توصیف می‌شود که مدل کسب‌وکار موجود در شرکت را تغییر می‌دهد و چنین تغییراتی ممکن است شامل زنجیره ارزش یا گزاره ارزش به مشتری یا سایر شرکای شرکت باشد. از این‌رو، نوآوری مدل کسب‌وکار به سبب وسعت شمول آن دارای درک متفاوت و دیدگاه‌های مختلف است که فرآیند مدیریت مداوم توسعه و معرفی پیشرفت‌ها و جایگزینی‌ها در کسب‌وکار شناخته شده که لازمه آن فهم مدل کسب‌وکار و ارتقای آن، ایجاد چشم‌انداز نوآورانه، طراحی و آزمایش انواع نوآوری و در نهایت به کارگیری شیوه‌های مناسب و مورد قبول است [۴۳]. بنابراین؛ در این پژوهش، نوآوری مدل کسب‌وکار تغییر در مدل کسب‌وکار یک شرکت تعریف شده است که برای شرکت جدید بوده و منجر به تغییرات قابل توجه در عملکردهای آن نسبت به مشتریان و شرکا می‌شود.

**پیشینه پژوهش.** ادیبی و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی نقش ظرفیت جذب بر طراحی مدل‌های کسب‌وکار با میانجی‌گری استراتژی‌های نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان، جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران و کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری پردیس و شریف به تعداد ۵۷۸ نفر در نظر گرفتند. حجم نمونه با فرمول کوکران، تعداد ۲۳۱ نفر برآورد شد. تجزیه و تحلیل



داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل صورت گرفت و نتایج نشان داد ظرفیت جذب بر طراحی مدل‌های کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد. همچنین نوآوری اکتشافی این رابطه را میانجی می‌کند. اما نقش میانجی نوآوری بهره‌بردارانه مورد تأیید قرار نگرفت [۱].

صفری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر ظرفیت جذب بالقوه و قابلیت‌های دانش بر نوآوری مدل کسب‌وکار با نقش میانجی ظرفیت جذب تحقق‌یافته و انعطاف‌پذیری استراتژیک پرداختند. برای آزمون فرضیات، جامعه آماری مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط بوده و در نهایت ۱۳۸ پرسشنامه توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار آموس انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که ظرفیت جذب بالقوه بر ظرفیت جذب تحقق‌یافته تأثیر دارد. ظرفیت جذب بالقوه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر دارد. ظرفیت جذب تحقق‌یافته بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد و همچنین انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر دارد [۳۷].

ابراهیمی و الوداری (۱۳۹۹) در بررسی نقش رهبری متوازن و انعطاف‌پذیری استراتژیک در تقویت نوآوری مدل کسب‌وکار، جامعه آماری را مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی سبزوآر انتخاب کردند و اظهار داشتند رهبری متوازن بر نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر بسزایی می‌گذارد و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر معنادار دارد [۱۲].

سانچو زامورا و همکاران (۲۰۲۲) با بررسی نقش یادگیری سازمانی در رابطه بین ظرفیت جذب و نوآوری در کسب‌وکار، ۳۰۶ پرسشنامه از شرکت‌های کوچک و متوسط اسپانیایی در بخش‌های مختلف به دست آوردند. داده‌های تحقیق به روش معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که ظرفیت جذب بر نوآوری در کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد و یادگیری سازمانی می‌تواند نقش میانجی در این رابطه داشته باشد [۳۸].

مولر و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین نوآوری مدل کسب‌وکار، ظرفیت جذب و استراتژی نوآوری پرداختند. داده‌های پژوهش به کمک توزیع پرسشنامه استاندارد در بین ۲۲۱ شرکت صنعتی آلمان گردآوری گردید که از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اکتساب، جذب، تبدیل و بهره‌برداری از دانش به‌عنوان ابعاد مربوط به ظرفیت جذب بر نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند تأثیر معنادار داشته باشد و ظرفیت جذب بر استراتژی نوآوری تأثیر معنادار دارد [۳۳].

ژاو و همکاران (۲۰۲۱) با شناخت روابط بین انعطاف‌پذیری استراتژیک، نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت از طریق توزیع پرسشنامه پژوهش در بین ۱۹۷ شرکت چینی، آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روش آماری مدل‌سازی معادلات ساختاری و رگرسیون خطی نشان دادند انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد مالی و عملکرد بازار و نیز انعطاف‌پذیری استراتژیک بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد [۵۴].

بنابراین، ادیبی و همکاران (۱۴۰۰)، صفری و همکاران (۱۳۹۹)، سانچو زامورا و همکاران (۲۰۲۲) و مولر و همکاران به بررسی تأثیر ظرفیت جذب بر روی نوآوری مدل کسب‌وکار پرداختند. صفری و همکاران (۱۳۹۹)، الوداری (۱۳۹۹) و ژاو و همکاران (۲۰۲۱) تأثیر انعطاف‌پذیری راهبردی بر روی نوآوری مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دادند. همچنین صفری و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی تأثیر ظرفیت جذب بر روی انعطاف‌پذیری راهبردی پرداختند. از این‌رو پژوهش حاضر از لحاظ بررسی ظرفیت جذب با توجه به تمامی ابعاد آن و انعطاف‌پذیری راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با کارکرد کسب‌وکارهای نقش‌آفرین در دوران بحران کرونا برای اقتصاد کشور نوآور و جدید است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در محیط‌های پویا و فزاینده، مدیریت و تبدیل دانش یک کسب‌وکار مهم است. کسب‌وکارها این کار را با توسعه ظرفیت جذب به منظور حفظ مزیت رقابتی خود با افزایش سطح انعطاف‌پذیری و نوآوری انجام می‌دهند [۵۱]. ظرفیت جذب بالقوه می‌تواند به ویژه در کسب‌وکارهایی با سازوکار سازمانی برای چرخش شغلی، رابط‌های عملکردی متقابل و مشارکت در تصمیم‌گیری قوی باشد. در عوض سازوکارهای سازمانی مرتبط با قابلیت‌های اجتماعی مانند ارتباطات و تاکتیک‌های اجتماعی‌سازی، ظرفیت جذب تحقق‌یافته را تقویت می‌کنند. لیو و لو (۲۰۱۶)

معتقدند که سازوکارهای کاملاً پیشرفته کسب و جذب دانش ممکن است در دستیابی کسب‌وکارها به نوآوری نقش داشته باشند. یک فرآیند کارآمد برای تبدیل دانش و بهره‌برداری از آن، به کسب‌وکار این امکان را می‌دهد تا مزیت رقابتی خود را به دلیل انعطاف‌پذیری در استفاده از منابع حفظ کند. بنابراین تعادل بین ظرفیت جذب بالقوه و تحقق‌یافته به توسعه توانایی پویا کمک می‌کند. بدین منظور دو بُعد ظرفیت جذب، نقش‌های متمایز اما مکمل یکدیگر دارند [۲۳]. زهرا و جورج (۲۰۰۲) تأکید می‌کنند که کسب‌وکارها می‌توانند دانش را به دست آورند و جذب کنند اما ممکن است توانایی تبدیل و بهره‌برداری از دانش را برای ایجاد سود نداشته باشند. از این‌رو کسب و جذب دانش پیش شرط بهره‌برداری ظرفیت جذب تحقق‌یافته است. این استدلال، فرضیه اول را پیشنهاد می‌کند:

فرضیه ۱. ظرفیت جذب بالقوه تأثیر مثبت و معنادار بر ظرفیت جذب تحقق‌یافته دارد.

ظرفیت جذب بالقوه به‌عنوان توانایی کسب‌وکار در شناسایی تغییرات محیطی، ایجاد قابلیت‌های لازم را تسهیل می‌کند و همچنین به نوسازی دانش و مهارت‌ها و استفاده انعطاف‌پذیرتر از منابع و توانایی‌ها کمک می‌کند. ظرفیت جذب بالقوه می‌تواند از طریق انعطاف‌پذیری مزیت رقابتی را افزایش دهد [۴۹]. از این‌رو تنها کسب‌وکارهایی که توانایی بالایی در کسب و جذب دانش خارجی دارند دارای انعطاف‌پذیری راهبردی بالایی هستند که به آن‌ها امکان می‌دهد تا سریع و کافی در برابر تهدیدات و فرصت‌های تجاری واکنش نشان دهند [۵۱]. لذا فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۲. ظرفیت جذب بالقوه تأثیر مثبت و معنادار بر انعطاف‌پذیری راهبردی دارد.

هنگامی که دانش خارجی کسب و جذب می‌شود این دانش باید تغییر کند و مورد بهره‌برداری قرار گیرد. بدین معنا که بینش‌ها و پیامدهای جدید از طریق ترکیب دانش موجود و جدید و همچنین ترکیب دانش جدید در فعالیت‌ها حاصل می‌گردد. لذا ظرفیت جذب بالقوه و تحقق‌یافته، کسب‌وکار را قادر می‌سازد تا نوآوری و ارزش‌آفرینی کند [۱۹]. بنابراین، توانایی کسب‌وکار در کسب و جذب دانش، دانش را افزایش می‌دهد در حالی که توانایی تبدیل و بهره‌برداری از دانش، کسب‌وکار را قادر به نوآوری می‌کند و پیش‌شرط ایجاد کسب‌وکار جدید یا نوسازی آن با تنظیم مجدد راهبردها و تعریف جدیدی از کسب‌وکار است. نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند شامل تغییرات فزاینده در اجزای منحصر به فرد مدل‌های کسب‌وکاری، گسترش مدل‌های کسب‌وکاری موجود، معرفی مدل‌های کسب‌وکاری موازی و از بین بردن مدل‌های کسب‌وکاری باشد که ممکن است به طور بالقوه مستلزم جایگزینی مدل موجود با مدلی کاملاً متفاوت باشد [۲۰]. بنابراین فرضیه سوم و چهارم پیشنهاد می‌گردد:

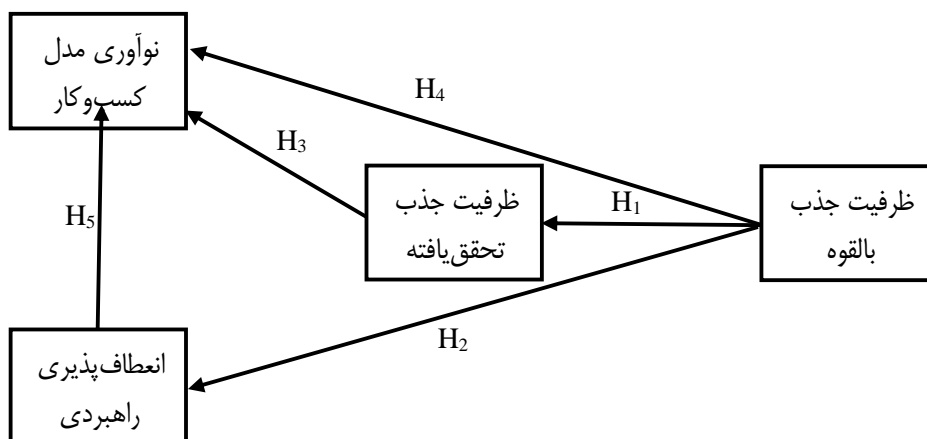
فرضیه ۳. ظرفیت جذب تحقق‌یافته تأثیر مثبت و معنادار بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.

فرضیه ۴. ظرفیت جذب بالقوه تأثیر مثبت و معنادار بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.

انعطاف‌پذیری راهبردی بر تخصیص و پیکربندی مجدد منابع، فرآیندها و راهبردها به منظور مقابله با تغییرات خارجی تأکید می‌کند. بدین جهت عامل اصلی مزیت رقابتی در بازارهای متلاطم و آشفته تلقی می‌شود [۱۳] و از یک منظر واکنش‌پذیر یا فعال برخوردار است زیرا توانایی کسب‌وکار را در واکنش به تغییرات محیطی و همچنین توانایی مدلسازی، شکل دادن یا تغییر محیط توصیف می‌کند. شرکت‌های درگیر نوآوری مدل کسب‌وکار، به منظور توسعه ارزش‌های جدید، ادغام تمام عناصر مدل کسب‌وکاری، محیط خارجی و ارتباط با مشتریان و شرکا رقابت می‌کنند که چنین تغییر جامعی نیاز به انعطاف‌پذیری راهبردی بالایی دارد. بدین معنا که توانایی پویا برای کنار آمدن با تغییرات محیطی به کمک تخصیص و پیکربندی مجدد منابع، فرآیندها و راهبردهای شرکت را داشته باشند [۶]. بنابراین در پژوهش حاضر با توجه به نقش انعطاف‌پذیری راهبردی در نوآوری، فرضیه پنجم پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۵. انعطاف‌پذیری راهبردی تأثیر مثبت و معنادار بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد.

با توجه به مطالعه مبانی نظری پیشین و فرضیه‌های موجود، مدل مفهومی پژوهش را به شکل زیر می‌توان ترسیم نمود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش با اقتباس از مطالعه سانچو زامورا و همکاران (۲۰۲۲) و ژاو و همکاران (۲۰۲۱)

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر مشهد است. زیرا مشهد یکی از کلان شهرهای ایران بوده و یکی از قطب‌های موجود در حوزه کارآفرینی و همچنین رونق کسب و کارهای کوچک و متوسط در سطح کشور است. تعداد کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر مشهد مطابق جدول ۳ در طی زمان پژوهش، ۱۳۰۰ کسب و کار است. به کمک فرمول کوکران تعداد ۲۹۷ کسب و کار نمونه پژوهش شدند. مقطع زمانی پژوهش در زمان همه‌گیری بیماری کروناویروس در جهان و به دنبال آن در ایران در طی سال ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ است.

جدول ۳: توزیع نمونه تحقیق

تعداد	شرح
۱۲۵	تعداد کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد
۳۶۴	تعداد کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در پارک علم و فناوری خراسان رضوی
۲۱	تعداد کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شتاب‌دهنده‌های مستقر در مشهد
۷۹۰	تعداد کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در مشهد
۱۳۰۰	جمع کل

به منظور جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه ۲۷ سؤالی جهت سنجش متغیرها به تعداد ۳۵۰ عدد به صورت الکترونیکی از طریق ایمیل و شبکه اجتماعی برای مدیران عامل کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر مشهد ارسال گردید که تعداد ۲۹۹ پرسشنامه دریافت شد. متغیرهای سؤالات پرسشنامه در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: منابع پرسش‌های پرسشنامه

متغیر	تعداد سؤال	مقیاس (طیف لیکرت پنج درجه‌ای)	منبع
ظرفیت جذب بالقوه	۶ سؤال	(۱ = کاملاً مخالفم، ۵ = کاملاً موافقم)	[۱۴].
ظرفیت جذب تحقق یافته	۷ سؤال	(۱ = کاملاً مخالفم، ۵ = کاملاً موافقم)	[۱۴].
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۶ سؤال	(۱ = کاملاً مخالفم، ۵ = کاملاً موافقم)	[۲۶].
نواوری مدل کسب و کار	۹ سؤال	(۱ = بسیار کم، ۵ = بسیار زیاد)	[۴۱].

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری و آزمون فرضیه‌ها، به دلیل متکی بودن بر متغیرهای مکنون درجه اول و دوم و عدم تأکید بر نرمال بودن یا نبودن متغیرها از مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳٫۰ استفاده شده است [۳۰]. به منظور برآورد پایایی گویه‌های پرسشنامه پژوهش، دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با توجه به نتایج قابل مشاهده در جدول ۵، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب برای تمامی متغیرهای پرسشنامه مقداری بیشتر از ۰٫۶ دارد، بنابراین پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و مبانی نظری موجود ایجاد می‌گردد که این روایی از طریق نظرسنجی در بین اساتید متخصص حوزه مربوط به دست آمد. از طریق شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) سنجش روایی محتوایی انجام شد. پرسشنامه پژوهش برای پنج نفر از متخصصین در دسترس ارسال شد که پس از محاسبه، مقدار این شاخص برای تمامی سوالات پرسشنامه، عدد ۱ به دست آمد که بالاتر از ۰٫۹۹ می‌باشد و بیانگر این است که پرسشنامه روایی محتوایی خوب و مورد تأییدی دارد. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. بر اساس نتایج قابل مشاهده در جدول ۵، تنها گویه سوم نوآوری مدل کسب‌وکار حذف گردید. برای تأیید روایی پرسشنامه علاوه بر روایی سازه از روایی اعتبار درونی (همگرا) نیز استفاده شد. منظور از روایی همگرا، سنجش میزان تبیین متغیر مکنون توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن است. برای محاسبه روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده استفاده شده است. با توجه به نتایج قابل مشاهده در جدول ۵، این شاخص برای تمامی متغیرهای پژوهش از مقداری بیشتر از ۰٫۵ برخوردار است، بنابراین گویه‌های هر متغیر از همبستگی مناسب با یکدیگر برخوردارند. معیار دیگری که در پژوهش حاضر استفاده شده است، از آنجا که در این مدل تعداد روابط مستقیم برای هر متغیر محدود است، ضریب تعیین ( $R^2$ ) عدد ضعیف و متوسطی را نشان می‌دهد.

جدول ۵: خلاصه نتایج روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش

گویه‌ها	متغیرها	بار عاملی	آماره T	روایی همگرا (AVE)	ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب تعیین ( $R^2$ )
۱	ظرفیت جذب بالقوه	۰/۴۳۴	۴/۸۳۶	۰/۵۹۷	۰/۶۹۰	۰/۷۹۱	-
۲		۰/۷۳۰	۲۴/۲۵۵				
۳		۰/۶۱۸	۱۳/۳۳۴				
۴		۰/۷۲۱	۲۰/۲۳۴				
۵		۰/۷۲۸	۱۷/۶۳۴				
۶		۰/۴۸۵	۶/۳۴۲				
۱	ظرفیت جذب تحقق‌یافته	۰/۴۸۵	۷/۶۸۵	۰/۵۸۲	۰/۸۱۳	۰/۸۶۴	۰/۴۰۰
۲		۰/۷۱۸	۲۰/۰۴۱				
۳		۰/۶۳۷	۱۴/۶۶۹				
۴		۰/۸۳۳	۲۸/۶۴۷				
۵		۰/۷۸۹	۲۹/۳۴۰				
۶		۰/۷۳۸	۲۶/۱۳۳				
۷		۰/۵۹۹	۱۰/۰۳۱				
۱	انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۴۳۰	۳/۷۷۳	۰/۶۸۷	۰/۷۸۴	۰/۸۴۰	۰/۰۷۸
۲		۰/۸۰۴	۱۸/۱۴۹				
۳		۰/۷۲۳	۱۲/۰۴۹				
۴		۰/۶۸۰	۱۰/۶۱۸				
۵		۰/۶۰۲	۵/۷۰۱				
۶		۰/۸۳۵	۳۲/۵۴۱				
۱	نوآوری مدل کسب‌وکار	۰/۷۱۹	۷/۱۸۳	۰/۶۱۰	۰/۸۰۵	۰/۸۳۹	۰/۱۳۴
۲		۰/۴۴۸	۲/۳۰۰				

گویه‌ها	متغیرها	بار عاملی	آماره T	روایی همگرا (AVE)	ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب تعیین ( $R^2$ )
۳		۰/۵۷۸	۴/۰۹۹				
۴		۰/۷۶۲	۸/۲۸۰				
۵		۰/۸۷۳	۱۱/۹۵۲				
۶		۰/۶۴۳	۴/۳۶۴				
۷		۰/۵۸۵	۳/۹۱۴				
۸		۰/۵۲۱	۳/۴۹۶				

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این بخش به کمک نرم‌افزار اسپاس انجام شده که در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: خلاصه داده‌های توصیفی پژوهش

جنسیت	مرد		زن	
		۶۶/۶ درصد	۳۳/۴ درصد	
سن	۲۰ تا ۲۵ سال	۲۵ تا ۳۰ سال	۳۰ تا ۳۵ سال	بیشتر از ۳۵ سال
	۳۴/۱ درصد	۳۳/۱ درصد	۱۹/۷ درصد	۱۳ درصد
میزان تحصیلات	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	
	۴۱/۸ درصد	۴۳/۱ درصد	۱۵/۱ درصد	
اندازه شرکت	بین ۱۰ تا ۴۹ کارمند	بین ۵۰ تا ۱۴۹ کارمند		
	۶۷/۶ درصد	۳۲/۴ درصد		

نرمال بودن متغیرهای پژوهش حاضر از طریق آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف، بررسی شده است. اگر سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ گردد، فرض صفر این آزمون تأیید می‌شود که نشان دهنده مورد پذیرش واقع شدن ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش حاضر است. همچنین برای بررسی نرمال بودن متغیرها از دو شاخص کشیدگی و چولگی استفاده می‌شود که چولگی معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع و کشیدگی نشان دهنده ارتفاع یک توزیع می‌باشد. پژوهشگران مقادیر این دو شاخص را در بهترین حالت برای نرمال بودن متغیرها در بازه (۱، -۱) تعریف کرده‌اند. مطابق جدول ۷، نتایج ضریب چولگی و کشیدگی و نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف تأیید می‌شوند. لذا برخی از متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردار نیستند و امکان مدل‌سازی از طریق روش بیشینه درست‌نمایی امکان‌پذیر نیست و باید از روش حداقل مربعات جزئی استفاده نمود.

جدول ۷: نتایج آزمون چولگی، کشیدگی و کولموگوروف - اسمیرنوف

نتیجه	آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف		کشیدگی	چولگی	متغیرهای پژوهش
	سطح معناداری	مقدار آماره			
نرمال نیست	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲	۱/۱،۲۵۴	-۱/۲۵۹	ظرفیت جذب بالقوه
نرمال نیست	۰/۰۱۱	۰/۰۶۰	۱/۱۲۵	-۱/۰۶۱	ظرفیت جذب تحقق یافته
نرمال نیست	۰/۰۱۲	۰/۱۸۱	۱/۲۱۴	-۱/۰۶۶	انعطاف‌پذیری استراتژیک
نرمال است	۰/۰۸۷	۰/۰۷۵	۱/۵۱۴	-۰/۵۲۴	نوآوری مدل کسب و کار

برای برآورد اعتبار تشخیصی (واگرا) بر اساس نتایج جدول ۸ ماتریس فورنل - لارکر، مقادیر جذر AVE برای متغیرهای مکنون در قطر اصلی از مقدار همبستگی میان متغیرها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار گرفته‌اند بیشتر می‌باشد. بنابراین، متغیرهای مکنون در مدل حاضر تعامل بیشتری با مشاهده‌پذیرهای خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به عبارتی دیگر، اعتبار واگرایی مدل در حد مناسبی بوده و مورد تأیید می‌باشد.

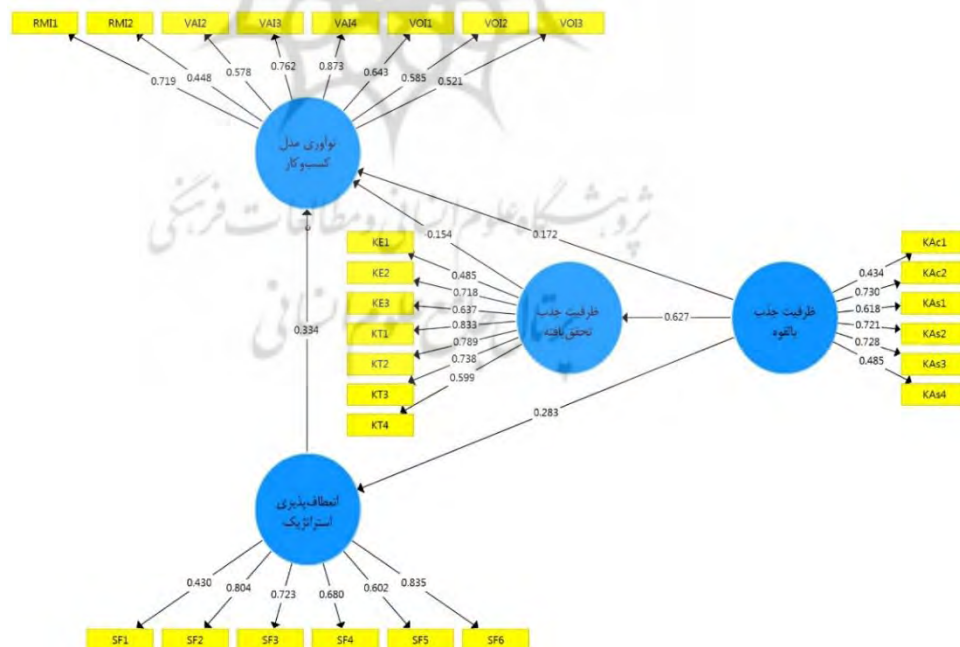
جدول ۸: ماتریس سنجش روایی تشخیصی (واگرا) فورنل - لارکر

BMI	SF	RAC	PAC	سازه
-	-	-	۰/۶۳۱	ظرفیت جذب بالقوه (PAC)
-	-	۰/۶۹۵	۰/۶۲۲	ظرفیت جذب تحقق یافته (RAC)
-	۰/۶۹۲	۰/۲۳۱	۰/۲۷۹	انعطاف پذیری استراتژیک (SF)
۰/۶۴۰	۰/۳۶۰	۰/۰۲۵	۰/۱۱۰	نوآوری مدل کسب و کار (BMI)

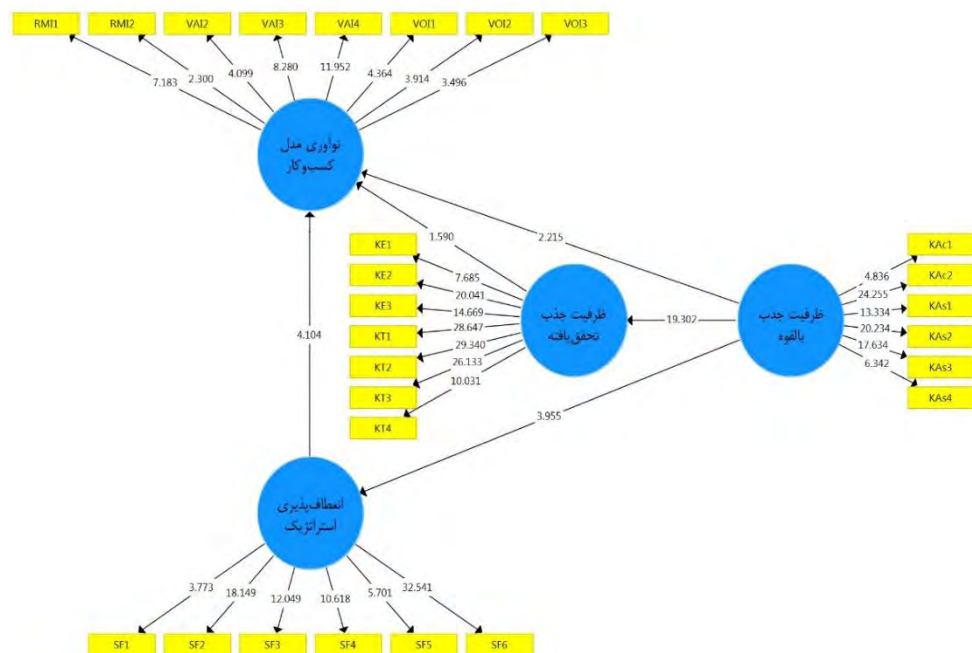
برای بررسی برازش مدل کلی پژوهش از شاخص نیکویی برازش استفاده شد. با توجه به فرمول ۱، مقدار این شاخص برابر با ۰/۳۰۰ است که نشان دهنده برازش متوسط به سمت قوی مدل مفهومی پژوهش است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.442 \times 0.204} = 0.300 \quad (\text{فرمول ۱})$$

جدول ۹ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. لذا با توجه به جدول ۹، فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و پنجم پژوهش حاضر تأیید می‌گردد و فقط فرضیه سوم تأیید نمی‌گردد. همچنین مدل مفهومی پژوهش در دو حالت معناداری و استاندارد در شکل ۳ و ۴ نشان داده شده است.



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

شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ( $T$ -Value)

جدول ۹: بررسی معناداری مسیر جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
اول	ظرفیت جذب بالقوه ← ظرفیت جذب تحقق یافته	۰/۶۲۷	۱۹/۳۰۲	معنادار است.
دوم	ظرفیت جذب بالقوه ← انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۱۷۲	۳/۹۵۵	معنادار است.
سوم	ظرفیت جذب تحقق یافته ← نوآوری مدل کسب و کار	-۰/۱۵۴	۱/۵۹۰	معنادار نیست.
چهارم	ظرفیت جذب بالقوه ← نوآوری مدل کسب و کار	۰/۱۷۲	۲/۲۱۵	معنادار است.
پنجم	انعطاف پذیری استراتژیک ← نوآوری مدل کسب و کار	۰/۳۳۴	۴/۱۰۴	معنادار است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش کنونی [۵۵] نشان داد که ظرفیت جذب پیش شرط مهم برای نوآوری مدل کسب و کار و انعطاف پذیری راهبردی که دو عنصر حیاتی برای کسب مزیت رقابتی است. با این حال، یافته‌ها نشان داد که فقط ظرفیت جذب بالقوه (یعنی کسب و جذب دانش) می‌تواند به سمت نوآوری مدل کسب و کار هدایت شود. علاوه بر این، ظرفیت جذب بالقوه به طور مستقیم بر انعطاف پذیری راهبردی تأثیر می‌گذارد. بنابراین ظرفیت جذب بالقوه کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور کلی ظرفیت دسترسی، درونی سازی و بهره‌برداری از دانش جدید و همچنین انعطاف پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد که این یافته‌ها همراستا با نتایج پژوهش ادیبی و همکاران (۱۴۰۰)، صفری و همکاران (۱۳۹۹)، زامورا و همکاران (۲۰۲۲) و مولر و همکاران (۲۰۲۱) است. بنابراین به مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط پیشنهاد می‌گردد که تا به کارکنان خود انگیزه دهد که منابع اطلاعاتی مورد نیاز را گردآوری کرده و با برگزاری جلسات مشترک بین واحدها به اشتراک گذاری این منابع اطلاعاتی بپردازند که از این طریق ایده‌ها و دستاوردهای جدید خلق شود که در همین راستا کسب و کار بتواند به دنبال تغییر شرایط از انعطاف پذیری راهبردی برخوردار گردد و با تغییر شرایط بتواند از دانش کسب شده استفاده نموده و تغییر راهبرد را کنترل کند.

با توجه به اینکه نوآوری مدل کسب و کارهای کوچک و متوسط نیاز به تجدید مداوم دانش شرکت یعنی ظرفیت جذب بالقوه دارد اما تبدیل و بهره‌برداری از این دانش یعنی ظرفیت جذب تحقق یافته پیش شرط آن نیست. لذا یافته‌ها نشان می‌دهد که تبدیل و بهره‌برداری از دانش از طریق توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود یافته لزوماً منجر به تغییر در مدل کلی کسب و کار نمی‌شود. با این حال که ظرفیت جذب بالقوه بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر مثبت و معنادار دارد اما یافته پژوهش مبنی بر عدم ارتباط معنادار بین ظرفیت جذب تحقق یافته و نوآوری مدل کسب و کار سؤالات زیادی را ایجاد می‌کند. زهرا و جورج (۲۰۰۲)، تودورووا و دوریسین (۲۰۰۷)، لیو و همکاران (۲۰۲۰) و

آویلا (۲۰۲۲) معتقدند که ظرفیت جذب در شرایط خاص به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود اما یک توضیح بالقوه برای عدم تأثیر ظرفیت جذب تحقیق‌یافته بر نوآوری مدل کسب‌وکار، مفهوم‌سازی ظرفیت جذب تحقیق‌یافته است که به شدت بر جنبه‌های محصول، فرآیند و فناوری تمرکز دارد. هرچند ممکن است ارتباطی بین ظرفیت جذب تحقیق‌یافته و نوآوری مدل کسب‌وکار در محیط‌هایی که تغییرات در محصولات و خدمات به طور مکرر و قابل توجه است، وجود داشته باشد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط متناسب با نوع کسب‌وکار خود به مواردی که می‌تواند ظرفیت جذب تحقیق‌یافته منجر به نوآوری در مدل کسب‌وکاری گردد، توجه نمایند. بدین معنا که به طور مکرر فناوری‌های خود را بررسی نموده و متناسب با دانش جدید، آن‌ها را تطبیق دهند و همچنین توانایی و مهارت لازم جهت استفاده از دانش جدید به دست آمده را در کارکنان خود به کمک آموزش‌های مورد نیاز ایجاد نمایند.

پژوهش حاضر با نشان دادن اهمیت ظرفیت جذب، سبب گسترش دانش قبلی در مورد پیشینه نوآوری مدل کسب‌وکار و غنی‌تر شدن مبانی نظری، زمینه را برای تحقیقات آینده در مورد تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد نوآوری ایجاد می‌کند. در این پژوهش نشان داده شد که نوآوری از نظر مدل کسب‌وکار شرکت به ظرفیت جذب تحقیق‌یافته بستگی ندارد، بلکه فقط به ظرفیت جذب بالقوه بستگی دارد. با این حال، این مطالعه به این واقعیت اشاره دارد که رابطه بین ظرفیت جذب تحقیق‌یافته و نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند به عدم اطمینان محیط، شیوع بیماری همه‌گیر کروناویروس و یا تفاوت در نوع صنعت و کسب‌وکار بستگی داشته باشد. زیرا در چنین شرایطی، نوآوری مدل کسب‌وکار ممکن است به شرکت‌ها کمک کند تا از مزایای ناشی از ظرفیت جذب شده واقعی محافظت کنند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ماهیت و میزان رابطه بین انواع مختلف ظرفیت جذب و نوآوری پیچیده‌تر از آن است که قبلاً تصور می‌شد و ممکن است به نوع نوآوری (برای مثال، نوآوری مدل کسب‌وکار در مقابل نوآوری محصول یا خدمات) و مسائل زمینه‌ای (برای مثال، نااطمینانی محیطی) بستگی داشته باشد. بنابراین، به محققین پیشنهاد می‌گردد تا در آینده گزاره‌های نظری مربوط به پژوهش زهرا و جورج (۲۰۰۲) را برای دستیابی به درک دقیق‌تری از رابطه ظرفیت جذب و نوآوری بررسی کنند. به این دلیل که به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کمک می‌کند تا در فرهنگ سازمانی خود، کسب اطلاعات جدید و همچنین به اشتراک‌گذاشتن اطلاعات و ایده‌ها در بین واحدهای سازمانی را نهادینه کنند و به کمک فناوری موجود بتوانند به دستاوردها و نوآوری‌های جدیدی در مدل کسب‌وکاری خود دست پیدا کنند.

جنبه نوآوری دیگر این پژوهش این است که ظرفیت جذب به‌عنوان عامل انعطاف‌پذیری راهبردی که قبلاً نادیده گرفته شده بود، بررسی شده است. لذا ظرفیت جذب بالقوه به طور مستقیم بر انعطاف‌پذیری راهبردی شرکت تأثیر می‌گذارد که همراستا با پژوهش‌های صفری و همکاران (۱۳۹۹) و زامورا و همکاران (۲۰۲۲) است. بنابراین، به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پیشنهاد می‌گردد تا علاوه بر ایجاد ظرفیت نوآوری از طریق غنی‌سازی دانش شرکت، به تحقق ظرفیت جذب توجه نمایند. زیرا این توانایی از نظر محصولات و خدمات جدید باعث انعطاف‌پذیری شرکت‌ها از لحاظ راهبردی نیز می‌شود. لذا رابطه معناداری نیز بین انعطاف‌پذیری راهبردی و نوآوری مدل کسب‌وکار وجود دارد که همراستا با پژوهش‌های صفری و همکاران (۱۳۹۹)، ابراهیمی و الوداری (۱۳۹۹) و ژاو و همکاران (۲۰۲۱) است. پیشنهاد می‌گردد تا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به دلیل انعطاف‌پذیری بیشتر در محیط خود، به این مورد توجه نمایند و به نحوی برنامه‌ریزی نمایند و منابع داشته باشند که بتوانند با تغییر شرایط با انعطاف‌پذیری خود در راهبردها و مدل کسب‌وکاری خود تغییرات ایجاد نمایند. چرا که انعطاف‌پذیری راهبردی سبب می‌شود با سرعت بیشتری در جهت تغییر و نوآوری مدل کسب‌وکاری خود گام بردارند.

نکته قابل توجه دیگر این پژوهش این است که در زمان همه‌گیری بیماری کروناویروس به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شده است. چرا که این بحران منجر به تغییر نحوه ظرفیت جذب دانش و همچنین نوآوری در مدل‌های کسب‌وکاری متناسب با این شرایط می‌گردد. لذا توسعه و پرداختن به مسائلی همچون ظرفیت جذب، انعطاف‌پذیری راهبردی و نوآوری مدل کسب‌وکار در شرایط بحرانی همچون شیوع بیماری همه‌گیر کروناویروس تقریباً بر تمامی اجزای سازنده مدل‌های کسب‌وکار تأثیر گذاشته است. از این رو پیشنهاد می‌گردد مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بر جنبه‌های مختلف مدل کسب‌وکاری خود و همچنین ارتباط آن با فضای کسب‌وکاری تمرکز کنند و همچنین به جهت کنترل شرایط و امکان بقا و ادامه کسب‌وکار باید بر تغییرات اساسی بازار و نیاز به بسترهای کسب‌وکاری خلاقانه و مدیریت شرایط متلاطم بیش از پیش توجه نمایند [۵۳]. بنابراین، اقداماتی از قبیل بازبینی در مدل کسب‌وکار از طریق سوگیری به تحول الکترونیکی و شناسایی قابلیت‌های آن متناسب با شرایط متلاطم و انعطاف‌پذیری و تغییر نگاه به منابع و یافتن راهکارهایی برای حل



پیامدهای آتی بحران بیماری همه‌گیر کروناویروس می‌تواند جزو پیشنهادهای و راهکارهای ضروری به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در این شرایط بحرانی محسوب گردد.

سایر پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه می‌توانند با توجه به پیشنهادهای زیر، در جهت انجام تحقیقات آینده اقدام نمایند:  
 (۱) کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با تغییرات عمده داخلی روبه‌رو هستند و ظرفیت‌های اضافی برای انجام همزمان فعالیت‌های نوآوری ندارند. بنابراین، تحقیقات آینده می‌توانند پذیرش نوآوری مدل کسب‌وکار را در چرخه حیات شرکت بررسی کنند تا درک کنند که چگونه مراحل مختلف سازمانی بر نوآوری مدل کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد.

(۲) هنگامی که فرآیندهای تخصیص منابع بیش از حد بر مشتریان فعلی و روابط ذی‌نفعان موجود متمرکز شده باشد، ظرفیت جذب شده (یعنی بهره‌برداری و تحول دانش) ممکن است برای نوآوری مدل کسب‌وکار بی‌اثر شود. روابط قدرت داخلی، به دلیل خصوصیتی مانند روابط مدیریت مالک اعم از شخصی و غیررسمی یا تعهد به پایگاه مشتری موجود و سایر سهامداران، ممکن است در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط متفاوت باشد و همچنین ممکن است ارتباط بین ظرفیت جذب و نوآوری مدل کسب‌وکار را بیشتر توضیح دهد. از این‌رو، مطالعات آینده می‌توانند نقش این تأثیرات تعدیل‌کننده را بررسی کنند و یا ایجاد مزیت رقابتی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گیرد چرا که نوآوری مدل کسب‌وکار منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای کسب‌وکار می‌گردد.



## منابع

1. Adibi, M., Aghamohammadi, D., & Amani, M. (2021). Investigating the role of absorptive capacity on designing business models mediated by innovation strategies in knowledge-based companies Thesis. [in Persian]
2. Agostino, M & Trivieri, F. (2019). Does trade credit affect technical efficiency? empirical evidence from Italian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 576–592. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12410>
3. Ávila, M.M. (2022). Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: the mediating role of innovative capability. *J Knowl Econ*, 13, 185–210. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00708-3>
4. Babkin A., Lipatnikov V., & Muraveva S. (2015). Assessing the impact of innovation strategies and R and D costs on the performance of IT companies. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 749-758. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.153>
5. Bamel, U.K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective, *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555-1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
6. Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
7. Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022>
8. 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*, 1–18. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
9. Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2017). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy, *Journal of Information Technology*, 32(1), 10-25. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.26>
10. Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
11. Dowell, G.W.S., & Muthulingam, S. (2017). Will firms go green if it pays? The impact of disruption, cost, and external factors on the adoption of environmental initiatives. *Strat. Mgmt. J.*, 38, 1287-1304. <https://doi.org/10.1002/smj.2603>
12. Ebrahimi, A., & Alodari, H. (2020). The role of balanced leadership and strategic flexibility in boosting business model innovation. Thesis. [in Persian]
13. Eisenhardt, K. M & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
14. Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
15. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
16. Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
17. Guoyou, Q., Yanhong, J., & Hailiang, Z. (2021). Is institutional pressure the mother of green innovation? Examining the moderating effect of absorptive capacity, *Journal of Cleaner Production*, 278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123957>
18. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 227-320. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
19. Khan, Z., Lew, Y. K., & Marinova, S. (2019). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*, 28(3), 499–512. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.007>
20. Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *Rand Management*, 44(3), 322–340. <https://doi.org/10.1111/radm.12070>
21. Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2017). Examining the complementary effect of political networking capability with absorptive capacity on the innovative performance of emerging-market firms. *Journal of Management*, 43(4), 1131-1156. <https://doi.org/10.1177/0149206314548226>
22. Latifi, M. A., Nikou, Sh., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs, *Technovation*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>.

23. Lew, Y. K., & Liu, Y. (2016). The contribution of inward FDI to Chinese regional innovation: The moderating effect of absorptive capacity on knowledge spillover. *European Journal of International Management*, 10(3), 284–313. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.076279>
24. Liu, F., Dutta, K & Park, K. (2020). From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity, *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(3), 1436-1448. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1787373>
25. Liu, H., Jiang, X., Zhang, J & Zhao, X. (2013). Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The Moderating effects of institutional and relational factors. *Journal of International Marketing*, 21(2), 79–98. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0047>
26. Majid, A., Yasir, M., Yasir, M & Yousaf, Z. (2020). Network capability and strategic performance in SMEs: the role of strategic flexibility and organizational ambidexterity. *Eurasian Bus Rev*, 10(2), 519-534. <https://doi.org/10.1007/s40821-020-00165-7>
27. Mehdikhani, R & Valmohammadi, C. (2020). The impact of SMEs Characteristics on Financial Performance Growth via the Mediating role of Prospective Marketing Intelligence and Strategic Flexibility. *Future study Management*, 31(1), 1-15. [https://jmfr.srbiau.ac.ir/article\\_16484.html?lang=en\[in Persian\]](https://jmfr.srbiau.ac.ir/article_16484.html?lang=en[in Persian])
28. Meng, M., Lei, J., Jiao J & Tao, Q. (2020). How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence. *PLoS ONE*, 15(8), 1-18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238030>
29. Mirnezami, S.R & Rajabi, S. (2020). Estimating the impacts of COVID-19 on Iran economy: modelling seven scenarios. *Journal of Science and Technology Policy*, 10(2), 8-18. [https://dorl.net/dor/20.1001.1.24767220.1399.10.2.1.4\[in Persian\]](https://dorl.net/dor/20.1001.1.24767220.1399.10.2.1.4[in Persian])
30. Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, Elsevier, 130(C), 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
31. Mohsenin, Sh & Esfidani, Mo.R. (2014). *Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software*. Mehraban Book Publishing Institute, 60-74. [in Persian]
32. Moradi, E., Jafari, S. M., Mohammadi, Z & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance, *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>
33. Müller, J.M. (2019). Business model innovation in small and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1127-1142. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0008>
34. Müller, J. M., Buliga, O & Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models - A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
35. OECD (2020). *Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities*. OECD Publishing, Paris. <http://www.oecd.org/termsandconditions>
36. Ortega, E. L., Sánchez, D. C., Godínez, T. B & Herrer, S. M. (2016). Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge. *Technovation*, 47, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.10.001>
37. Saebi, T., Lien, L & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? the impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
38. Safari, M., Niknam, M & Mehrani, H. (2020). *The impact of potential absorption capacity and knowledge capabilities on business model innovation with the mediating role of perceived absorption capacity and strategic flexibility*. Thesis of Faculty of Management in Tehran University . [in Persian]
39. Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The impact of absorptive capacity on innovation: the mediating role of organizational learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 842-858. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020842>
40. Schiavone, F., Paolone, F & Mancini, D. (2019). Business model innovation for urban smartization. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 210–219. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.028>
41. Singh, D., Khamba, J.S & Nanda, T. (2017). Influence of technological innovation on performance of small manufacturing companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 838-856. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0035>
42. Spieth, P., Schneckenberg, D & Matzler, K. (2016). Exploring the linkage between business model (and) innovation and the strategy of the firm. *Rand Management*, 46(3), 403–413. <https://doi.org/10.1111/radm.12218>
43. Surya, B., Hernita, H., Salim, A., Suriani, S., Perwira, I., Yulia, Y., Ruslan, M & Yunus, K. (2022). Travel-Business Stagnation and SME Business Turbulence in the Tourism Sector in the Era of the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(4), 1-37. <https://doi.org/10.3390/su14042380>
44. Syriopoulos, K. (2020). The impact of Covid-19 on entrepreneurship and SMES. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 26(2), 1-2. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:219512619>

45. Tayebi Abolhasani, A., Daneshvar deylami, M & Asadi Khanghah, S. (2020). The effect of knowledge capacity on strategic innovation, considering the moderating role of competitiveness and strategic flexibility (Case Study of INOTEX Companies). *Journal of Strategic Management Studies*, 11(42), 189-212. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286853.1399.11.42.12.3>[in Persian]
46. Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., et al. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
47. Valinsky J. (2020). Business is booming for these 14 companies during the coronavirus pandemic. *CNN Business*. <https://www.cnn.com/2020/05/07/business/companies-thriving-coronavirus-pandemic>
48. Vlačić, E., Dabić, M., Daim, T & Vlajčić, D. (2019). Exploring the impact of the level of absorptive capacity in technology development firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 138(1), 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.018>
49. Volberda, H. W., Foss, N. J & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931–951. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
50. Yang, D., Wei, Z., Shi, H & Zhao, J. (2020). Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 1(2), 211-232. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0372>
51. Zahra, S. A & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
52. Zhang, Y., Gregory, M & Neely, A. (2016). Global engineering services: shedding light on network capabilities. *Journal of Operations Management*, 42(1), 80–94. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.03.006>
53. Zhao, X., Chang, T., Hwang, B., & Deng, X. (2017). Critical factors influencing business model innovation for sustainab buildings. *Sustainability*, 10(33), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su10010033>
54. Xiao, H., Yang, Zh., & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27(3), 470-492. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1896256>

