



<https://nmrj.ui.ac.ir/?lang=en>  
New Marketing Reserch Journal  
E-ISSN: 2228- 7744  
Vol. 14, Issue 2, No.53, Summer 2024  
Document Type: Research Paper  
Received: 26/05/2024 Accepted: 28/09/2024

## Providing a Framework of Foreign Trade Consulting Capabilities

**Mohammad Ali Shah Hoseini**

Associate Professor, Department of Strategy and Business Policy-Making, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
shahhoseini@ut.ac.ir

**Mohsen Nazari**

Associate Professor, Department of Marketing and Market Development, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
Mohsen.nazari@ut.ac.ir

**Mohammad Hossein Khorouti**  \*

Ph.D. student of Business Management, Business Policy-Making, International Kish Campus, University of Tehran, Kish, Iran  
khorouti@ut.ac.ir

### Abstract

Foreign trade consultancy plays a crucial role in the advancement of international trade, requiring a distinct set of capabilities at both individual and organizational levels. This research aimed to develop a strategic capability framework for foreign trade consultancy. Employing a qualitative methodology, the study adopted a grounded theory approach from a Glaserian perspective and was fundamentally developmental in nature. The study population consisted of experts and professionals in foreign trade consultancy, including trade counselors and ambassadors. 12 participants were selected through purposeful judgmental sampling and data were collected using semi-structured interviews. To ensure the validity of the findings, inter-coder reliability was assessed using the Kappa coefficient, resulting in a value of 0.73, which indicated a satisfactory level of reliability. The results categorized the capabilities essential for success in foreign trade consultancy into two levels: individual and organizational. At the individual level, key capabilities included knowledge and expertise, communication and interpersonal skills, technical skills, and leadership and management abilities. At the organizational level, critical factors encompassed structure and resources, organizational culture, and processes and systems. Furthermore, value proposition and external relationships were highlighted as significant factors at the inter-organizational level. This framework can serve as a valuable management tool for organizations engaged in international trade.

**Keywords:** Commercial Consulting, Consulting Capabilities, Strategic Capabilities, Commercial Diplomacy, International Trading.

\*Corresponding author

Shah Hosseini, M., Nazari, M., & Khorouti, M. H. (2024). Providing the framework of foreign trade consulting capabilities. *New Marketing Research Journal*, 14 (2), 1 - 26.

2228-7744 © The Author(s). Published by University of Isfahan  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



10.22108/nmrj.2024.141619.3066

## **Introduction**

In recent decades, the landscape of international trade and diplomacy has undergone significant transformation characterized by the growing influence of non-state actors, globalization of economic relations, and the emergence of new geopolitical dynamics. Within this context, foreign commercial diplomacy has become increasingly vital for promoting economic growth, fostering international cooperation, and protecting national interests. The effectiveness of foreign commercial diplomacy relies heavily on the capabilities and resources available to diplomatic missions and their personnel. This paper aimed to present a comprehensive framework for assessing these capabilities. By exploring various factors, such as institutional structure, human resources, financial resources, and strategic planning, this study sought to provide a valuable tool for policymakers, diplomats, and scholars to evaluate the effectiveness of foreign commercial diplomacy initiatives. Moreover, the proposed framework would enhance understanding of the challenges and opportunities confronting foreign commercial diplomacy in today's global environment.

## **Materials & Methods**

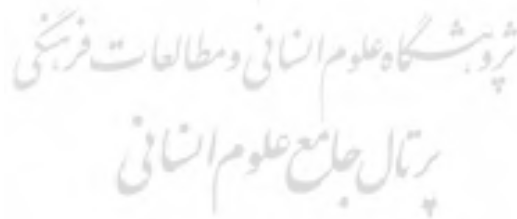
This research was developmental-applied in focus and employed a qualitative methodology. The method utilized was grounded theory, specifically through expert interviews. The research population comprised professionals in the field of commercial diplomacy, including diplomats and ambassadors, all of whom had several years of experience in this domain. Participants were selected using a judgmental sampling method, continuing until theoretical saturation was achieved, which occurred with the 11<sup>th</sup> and 12<sup>th</sup> participants. Data collection was conducted through semi-structured interviews. To assess the reliability of the research findings, the Kappa coefficient of agreement was calculated, yielding a value of 0.73. This indicated that the qualitative research tool demonstrated sufficient reliability.

## **Research Findings**

This study revealed that the competencies essential for a successful foreign trade diplomat could be categorized into 3 primary groups: individual, organizational, and value proposition. At the individual level, a foreign trade diplomat had to have a comprehensive knowledge base and expertise in areas, such as international economics, foreign trade, market analysis, and foreign languages. Moreover, strong communication skills, negotiation abilities, adaptability, and teamwork were critical qualities for success in this field. Proficiency in information technology and data analysis tools, along with the ability to draft professional reports and presentations, as well as leadership and management skills, were also highly valued. On the organizational level, several factors contributed to the effectiveness of foreign trade diplomacy services. These included a flexible organizational structure, specialized teams, adequate financial resources, an innovative and learning-oriented culture, and well-defined, documented processes. Additionally, the ability to tailor services to meet client needs and collaborate with other organizations and stakeholders have paramount importance. Finally, delivering value to customers through a diverse array of services, providing innovative solutions, and establishing extensive networks with governments, international organizations, and foreign companies were critical success factors in foreign trade diplomacy. In conclusion, the findings of this research indicated that success in foreign trade diplomacy required a blend of individual, organizational, and value proposition capabilities. Given the complexity and intense competition in global markets, foreign trade diplomats had to continuously update their knowledge and skills while leveraging emerging technologies to enhance their performance.

### Discussion Results & Conclusion

The proposed framework for the capabilities of foreign commercial diplomacy provided a multifaceted perspective on the competencies essential for successful international business endeavors. The intricate interplay among individual, organizational, and external factors highlighted the complexity of the modern commercial landscape. While individual capabilities—such as knowledge, skills, and experience—served as the foundation of effective diplomacy, organizational structures, cultures, and processes significantly enhanced these individual contributions. Importantly, the focus on value proposition and external relations underscored the necessity of understanding market dynamics, cultivating strategic partnerships, and adapting to evolving global trends. This framework not only served as a roadmap for individuals aspiring to careers in foreign commercial diplomacy, but also offered valuable insights for organizations aiming to improve their international business operations. In conclusion, the findings of this research emphasized the dynamic nature of foreign commercial diplomacy and the need for a holistic approach that integrated both individual and organizational capabilities. The identified competencies, ranging from technical skills to strategic thinking, reflected the multidisciplinary essence of the field. Additionally, the focus on value proposition and external relations highlighted the importance of grasping market dynamics and fostering strong relationships with key stakeholders. By developing a comprehensive framework, this research contributed to the existing body of knowledge on international business and provided a valuable resource for policymakers, practitioners, and academics alike. Future research could investigate the specific impacts of these capabilities on various performance outcomes, such as market penetration, revenue generation, and overall organizational success.





## ارائه چارچوب قابلیت‌های رایزنی بازرگانی خارجی

محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۱</sup>، محسن نظری<sup>۲</sup>، محمدحسین خروطنی<sup>۳</sup>

۱- دانشیار گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشکده مدیریت کسب و کار دانشگاه تهران، تهران، ایران

shahhoseini@ut.ac.ir

۲- دانشیار گروه بازاریابی و توسعه بازار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشکده مدیریت کسب و کار دانشگاه تهران، تهران، ایران

Mohsen.nazari@ut.ac.ir

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی سیاست‌گذاری بازرگانی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران

khorouti@ut.ac.ir

### چکیده

رایزنی بازرگانی خارجی به‌عنوان یک فعالیت کلیدی در توسعه تجارت بین‌المللی نیازمند مجموعه مشخصی از قابلیت‌ها در سطح‌های فردی و سازمانی است؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه یک چارچوب قابلیت استراتژیک رایزنی بازرگانی خارجی صورت گرفته است. روش این پژوهش از نوع کیفی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری و نیز از نوع توسعه‌ای است. جامعه این پژوهش شامل متخصصان و خبرگان حوزه رایزنی بازرگانی از جمله رایزنان بازرگانی و سفراست. مشارکت کنندگان شامل ۱۲ نفر هستند که به روش قضاوتی هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. در این مطالعه برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از ضریب کاپا بین کدگذاران استفاده شده که با توجه به مقدار آن که ۰/۷۳ بود، یافته‌های پژوهش اعتبار مطلوبی داشته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های لازم برای موفقیت در رایزنی بازرگانی خارجی در دو سطح فردی و سازمانی طبقه‌بندی می‌شود. در سطح فردی، قابلیت‌های دانش و تخصص، مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های رهبری و مدیریتی اهمیت ویژه‌ای دارد. در سطح سازمانی، ساختار و منابع، فرهنگ سازمانی و فرآیندها و سیستم‌ها به‌عنوان عوامل کلیدی در موفقیت رایزنی بازرگانی خارجی شناسایی شده است. همچنین، ارائه ارزش و روابط خارجی به‌عنوان دو عامل مهم در سطح بین‌سازمانی مطرح شده است. این چارچوب می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مدیریتی برای سازمان‌هایی که در حوزه بازرگانی بین‌المللی فعالیت می‌کنند، استفاده شود.

**کلیدواژه‌ها:** رایزنی بازرگانی، قابلیت‌های رایزنی بازرگانی، دیپلماسی، دیپلماسی بازرگانی، تجارت بین‌المللی.



## ۱. مقدمه

امروزه جهانی شدن سبب باز شدن اقتصادهای ملی در ابعاد داخلی و خارجی شده که این موضوع ضمن بین‌المللی کردن بازار جهانی، محیطی کاملاً رقابتی را ایجاد کرده است. محیطی که در آن تنها واحدهای اقتصادی قدرتمند و کارآمد مجال بقا خواهند داشت (ولی‌زاده و علی‌زاده، ۱۳۹۷). حکومت‌ها نقش بسیاری در ارتقا کسب و کارها و تسهیل فعالیت آنها برای تشویق رقابت‌پذیری اقتصادشان به منظور پاسخگویی به فرصت‌ها، تهدیدات بازارهای جهانی و حفاظت از منافع اقتصاد ملی و جایگاه رقابتی جهانی دارند (Hajdukiewicz, 2018). تجارت خارجی در هر کشور یکی از بخش‌های عمده اقتصادی آن است که می‌تواند نقش مهمی در آینده کشور داشته باشد (کرباسی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از عوامل کلیدی در موفقیت تجارت خارجی وجود روابط دیپلماتیک بین کشورهاست (طالب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). روابط دیپلماتیک بین دولت‌ها تعامل مهمی را بین نهادهای داخلی و میزبان ایجاد و سپس زمینه را برای سرمایه‌گذاری خصوصی بین کشورها نیز فراهم می‌کند (رشیدی‌نیا و همکاران، ۱۴۰۲). در عصر جهانی شدن و رقابت‌های عظیم جهانی دیپلماسی تجاری یکی از نگرانی‌های روزافزون دولت‌ها و نیز یکی از عوامل کلیدی توسعه تجاری بین‌المللی است (Hajdukiewicz, 2018).

دیپلماسی خارجی حمایت دولتی برای گسترش بین‌المللی کسب و کارها با کمک به شناسایی و تعقیب تجارت جهانی و فرصت‌های سرمایه‌گذاری است (Hajdukiewicz, 2018). روابط دیپلماتیک که به‌عنوان همسویی منافع ملی دولت‌ها در امور بین‌الملل بین دو کشور تعریف می‌شود (Gartzke, 1998) تا

حدی بر روابط ایدئولوژیک و تاریخی استوار است (de Rezende et al., 2018)؛ اما به‌طور مداوم با وقایع سیاسی که ممکن است به‌طوری طبیعی همکاری (اتحاد نظامی، کمک اقتصادی) یا تعارض (درگیری‌های نظامی، تحریم‌های اقتصادی) داشته باشند، تکامل می‌یابد (Li et al., 2019).

درهم‌تنیدگی پیچیده روابط بین‌الملل و توسعه اقتصادی اهمیت راینزی بازرگانی خارجی را به سطح‌های بی‌سابقه‌ای ارتقا داده است. با افزایش تلاش کشورها برای گسترش افق‌های اقتصادی‌شان و ایجاد مشارکت‌های سودمند، توانایی راینزان بازرگانی خارجی در پیمایش مؤثر چشم‌اندازهای پیچیده سیاسی، اقتصادی و فرهنگی به امری ضروری تبدیل شده است؛ با این حال کمبود یک چارچوب استاندارد و جامع برای ارزیابی قابلیت‌های این راینزان بازرگانی مانع چشمگیری است که اثربخشی خارجی را محدود می‌کند. روش‌های موجود برای ارزیابی صلاحیت‌های راینزان بازرگانی خارجی، بیشتر بر ارزیابی‌های ذهنی یا رویکردهای سنتی متکی است؛ زیرا قابلیت اعتماد آنها را محدود می‌کند و مانع شناسایی و رفع شکاف‌های مهارتی می‌شود. این کمبود اثربخشی ابتکارات راینزی بازرگانی خارجی را به خطر می‌اندازد و مانع دستیابی به هدف‌های اقتصادی ملی می‌شود. محققان در پژوهش حاضر برای رفع این چالش توسعه یک چارچوب قوی را پیشنهاد می‌کنند و به دنبال آن یک روش ساختاری را برای ارزیابی قابلیت‌های راینزان بازرگانی خارجی ارائه می‌دهند.

تجارت خارجی ایران با صادرات تک‌محصولی و وابستگی شدید به درآمدهای ارزی حاصل از صدور نفت و واردات زیاد شناخته می‌شود (طالب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). برای کاهش وابستگی اقتصاد ایران به صادرات نفت خام و چرخش به طرف اقتصاد

تجارت خارجی کشور و ماندگاری در بازارهای صادراتی فشار وارد کرده است، تولیدکنندگان انتظار دارند که دولت و نهادهای اجرایی مسیر پر فراز و نشیب کسب‌وکار بین‌المللی و شرکت‌های ایرانی را هموار کنند. ارتقا تجارت و بهبود وضعیت صادرات و واردات کشور نیازمند دیپلماسی قوی اقتصادی و بازرگانی است که این امر خود مستلزم داشتن قابلیت‌های لازم و مناسب در رایزنی بازرگانی در سطح سازمانی و فردی است. از طرف دیگر، پیشینه نظری نشان داد که توجه بسیار کمی به این حوزه شده است؛ بنابراین سؤال اصلی این پژوهش اینگونه مطرح می‌شود که چه قابلیت‌های سازمانی و فردی برای رایزنی موفق بازرگانی خارجی در کشورهای مختلف لازم است؟

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. دیپلماسی بازرگانی

پیگمن در پژوهشی با عنوان «دیپلماسی عمومی، برندسازی مکان و ترویج سرمایه‌گذاری در موقعیت‌های مبهم حاکمیت: جزایر کوک به‌عنوان بهترین مورد» توضیح می‌دهد که «کاربردهای مدرن اولیه دیپلماسی غالباً به یک فرآیند مربوط می‌شد: هنر مذاکره و نحوه استفاده مؤثر از مذاکره برای دستیابی به اهداف دولت» (Pigman, 2012). بعدها مشخص شد که بازیگران مذاکره‌کننده، دولت-ملت‌ها و نمایندگان آنها باید به‌عنوان اهداف مطالعه دیپلماسی در نظر گرفته شوند. محققان مختلفی تعریف‌های گوناگونی را برای دیپلماسی اقتصادی مطرح کرده‌اند. به‌طور کلی دیپلماسی (دیپلماسی اقتصادی) وسیله‌ای است که دولت‌ها سیاست‌های خارجی خود را دنبال می‌کنند (Bocken & Geradts, 2020). دیپلماسی اقتصادی عبارت است از پیگیری امنیت اقتصادی در درون یک

چند محصولی در صادرات (سیف‌الهی و محمدخانی، ۱۴۰۲)، جهت‌گیری‌های صادراتی باید به سود صدور کارهای غیرنفتی تغییر یابد (کرباسی و همکاران، ۱۳۹۷). حرکت به این سو نیازمند فعال‌شدن و تقویت روابط سیاسی و دیپلماتیک با کشورهای مختلف دنیا است. وجود این روابط بسترهای لازم را برای انجام‌دادن رایزنی بازرگانی فراهم می‌کند. شرایط امروزه کشور نشان‌دهنده ضعف بودن وضعیت رایزنی بازرگانی است. بسیاری از مناسبات و روابط تجاری با کشورهای مختلف دنیا به دلایل گوناگونی قطع شده است. یکی از دلایلی که در این پژوهش بر آن تمرکز شده است، کمبود قابلیت‌های فردی و سازمانی در امر رایزنی بازرگانی است. بررسی و مرور پیشینه نظری نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیار کمی در حوزه رایزنی بازرگانی به‌ویژه قابلیت‌های سازمانی و فردی در رایزنی بازرگانی خارجی صورت گرفته است؛ از این رو این پژوهش با هدف ارائه چارچوب قابلیت‌های رایزنی بازرگانی خارجی طراحی شده است.

طبق آخرین داده‌هایی که سازمان توسعه تجارت ارائه کرده است، ایران اکنون این امکان را دارد که به ۶۰ کشور رایزن بازرگانی اعزام کند که این کار نیازمند برقراری دیپلماسی قوی، آموزش رایزنان و ارتقا قابلیت‌های آنان است (دنیای اقتصاد، ۱۳۹۹). از سوی دیگر آمار گمرک جمهوری اسلامی ایران نشان می‌دهد که صادرات ایران به طور کلی و به‌خصوص در حوزه غیرنفتی روند نزولی دارد که یکی از دلایل این امر روابط ضعیف دیپلماتیک در حوزه بازرگانی است. این ضعف می‌تواند به توانایی و قابلیت سازمانی و فردی رایزن بازرگانی مرتبط شود؛ بنابراین اهمیت داشتن یک چارچوب مناسب در سال‌های اخیر اهمیت دوچندان پیدا کرده است. در شرایط کنونی که تحریم‌ها بر

بیان می‌کند که راینزنان بازرگانی نمایندگان دولتی با موقعیت دیپلماتیک هستند که برای ارتقای کسب و کار به معنای وسیع بین یک کشور با یک کشور میزبان کار می‌کنند (Naray, 2008). هدف دیپلماسی بازرگانی تشویق تجارت دوجانبه با مجموعه‌ای از نقش‌هایی است که دیپلمات‌های بازرگانی در زمینه‌های مختلف فعالیت مانند توسعه تجارت، توسعه سرمایه‌گذاری و همکاری در علم و فناوری ایفا می‌کنند. دیپلماسی بازرگانی در اقتصاد جهانی امروز مهم است (Cheng, 2016). قدرت اقتصادی جهانی از اقتصادهای توسعه‌یافته به اقتصادهای نوظهور تغییر یافته است. این به سهم خود باعث شده است که دولت‌های اقتصادهای پیشرفته از مشاغل ملی که در روند بین‌المللی‌سازی و گسترش فراتر از مرزها نقش دارند، حمایت کنند. دیپلماسی بازرگانی ابزاری برای دولت‌ها جهت افزایش تجارت بین‌الملل و حمایت از اقتصاد ملی است. شرکت‌ها و دولت‌ها با چالش‌های عظیم ناشی از کاهش اهمیت مرزهای ملی سنتی به دلیل جهانی‌شدن (Arel-Bundock et al., 2015) و تغییر فناوری و تحولات در سیستم‌های تجاری روبه‌رو هستند. در دنیای جهانی‌شده الگوی تجارت و تنوع شرکای تجاری تغییر می‌کند. در این میان، موانع تجاری اغلب در جای خود باقی می‌ماند و یا حتی افزایش می‌یابد. یک ابزار فزاینده مهم برای غلبه بر این موانع و حمایت از مشاغل در روند بین‌المللی‌سازی استفاده از روابط دیپلماتیک خارج از کشور است. دولت‌ها علاقه عمده‌ای به حمایت از تجارت در خارج از کشور دارند؛ زیرا این امر اغلب منجر به ایجاد مشاغل داخلی، افزایش درآمد مالیاتی و اقتصاد پایدار می‌شود (Matarazzo et al., 2021). در نتیجه، تغییری در رویه فعلی دیپلماسی به سمت فعالیت‌های تجاری بیشتر مشاهده می‌شود (Cheng, 2016).

سیستم بین‌المللی آنارشیستیک (Chohan, 2021). بررسی اجمالی مطالب کتاب‌های اصلی دیپلماسی نشان می‌دهد که دیپلماسی اقتصادی به طور کلی به معنای استفاده از ابزارهای دیپلماتیک سنتی مانند جمع‌آوری اطلاعات، لابی‌گری، نمایندگی، مذاکره و وکالت برای پیشبرد سیاست‌های اقتصادی خارجی دولت است (Lee & Hocking, 2010). بالدوین دیپلماسی اقتصادی را به نوعی سیاست‌گذاری اقتصادی تعبیر می‌کند که در آن از ابزارهای اقتصادی به صورت استراتژیک برای دستیابی به هدف‌های سیاسی استفاده می‌شود (Baldwin, 1991). در این نوع دیپلماسی، اقتصاددانان و دیپلمات‌ها به عنوان دو گروه اصلی نقش‌آفرین هستند؛ با این حال این دو گروه به دلیل تفاوت در دیدگاه‌ها و روش‌های کاری اغلب تعامل مؤثری با یکدیگر ندارند و ممکن است هدف‌های متفاوتی را دنبال کنند. محققان مختلفی دیپلماسی بازرگانی را تعریف کرده‌اند؛ برای مثال، هاجوکیویس دیپلماسی بازرگانی را به مثابه پل ارتباطی بین بخش خصوصی و دولت توصیف می‌کند (Hajdukiewicz, 2018). این پل تعامل، همکاری و توسعه سیاست‌گذاری‌های بازرگانی را تسهیل می‌کند. فعالیت‌هایی مانند تحقیقات بازار، ترویج صادرات و جذب سرمایه‌گذاری از جمله وظایف کلیدی دیپلماسی بازرگانی است. انسورگ بیان کرد که دیپلماسی بازرگانی با دیپلماسی عمومی ارتباط نزدیکی دارد؛ زیرا هر دو شامل ارتقای تصویر و منافع یک کشور در خارج از کشور هستند (Ohnesorge, 2020). سوین و کاراکا نیز دیپلماسی بازرگانی را یک رویکرد استراتژیک تعریف کردند که نیازمند تلاش هماهنگ بین سازمان‌های دولتی، کسب و کارها و سایر ذی‌نفعان برای دستیابی به اهداف اقتصادی ملی است (Sevin & Karaca, 2016). نارای



انتقال فناوری کمک و نیز می‌تواند نگرانی‌هایی را درباره قدرت شرکت‌ها، امپریالیسم فرهنگی و پتانسیل جابه‌جایی شغل ایجاد کند (Bellina, 2019). پیشینه مربوط به برنامه‌های کمک و همکاری توسعه پیش‌های بیشتری را درباره استفاده از ابزارهای اقتصادی برای هدف‌های سیاست خارجی ارائه می‌دهد. محققان اثربخشی انواع مختلف کمک، چالش‌های مدیریت برنامه‌های کمک و پتانسیل استفاده از کمک را به‌عنوان ابزاری برای شرطی‌سازی بررسی کرده‌اند؛ درحالی که کمک می‌تواند نقش مهمی در رفع چالش‌های توسعه داشته باشد. همچنین، می‌تواند تحت تأثیر انگیزه‌های سیاسی باشد و وابستگی ایجاد کند (Arbeiter et al., 2019; De Haan, 2011).

در سال‌های اخیر علاقه روزافزونی به مفهوم «قدرت نرم» در دیپلماسی بازرگانی وجود داشته است. محققان استدلال کرده‌اند که کشورها می‌توانند با ایجاد شهرت مثبت، ترویج تبادل فرهنگی و پرورش برندهای ملی جذاب نفوذ جهانی خود را افزایش دهند. قدرت نرم می‌تواند یک دارایی ارزشمند در جذب سرمایه‌گذاری خارجی، تضمین معاملات تجاری مطلوب و شکل‌دهی هنجارها و ارزش‌های بین‌المللی باشد (Çika & Veshi, 2024; Lanteigne, 2013). اگرچه این حوزه همچنان در حال تکامل است، اما اجماع رو به رشدی در پیشینه مبنی بر این وجود دارد که دیپلماسی تجاری به‌عنوان یک عنصر حیاتی در سیاست خارجی مدرن عمل می‌کند. محققان در پژوهش‌های آینده باید همچنان اثربخشی ابزارهای اقتصادی مختلف، چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با دیپلماسی بازرگانی و روش‌های استفاده از آن را برای رسیدگی به مسائل فوری جهانی بررسی کنند.

از سوی دیگر، دیپلماسی بازرگانی بر نقش دولت تأکید می‌کند؛ زیرا به‌عنوان خدمات دولتی به جامعه

دیپلماسی بازرگانی یک حوزه مطالعاتی به‌نسبت جدید به‌عنوان یک جزء حیاتی روابط بین‌الملل مدرن ظهور کرده که اهمیت آن با افزایش ارتباط متقابل اقتصادهای جهانی و تعامل پیچیده بین عوامل اقتصادی و سیاسی افزایش یافته است. تصورات اولیه از دیپلماسی بازرگانی با تأکید بر استفاده از قدرت اقتصادی برای اعمال نفوذ بر سایر کشورها اغلب بر ایده «اقتصاد دولتی» بوده است (Çika & Veshi, 2024). با این حال، مطالعات معاصر دامنه دیپلماسی بازرگانی را گسترش داده است تا شامل طیف وسیع‌تری از ابزارها و استراتژی‌های اقتصادی شود. ابزارها و استراتژی‌های اقتصادی شامل توافقات تجاری، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI)، برنامه‌های کمک و پرورش قدرت نرم است (Musera, 2020). بخش مهمی از پیشینه بر نقش توافقات تجاری در دیپلماسی بازرگانی متمرکز بوده است (Çika & Veshi, 2024; Pacheco & Matos, 2022; Thrall, 2024). محققان مذاکره اجرا و تأثیر معاملات تجاری را با برجسته کردن پتانسیل آنها برای ارتقای رشد اقتصادی، تقویت ادغام منطقه‌ای و شکل‌دهی روابط ژئوپلیتیک بررسی کرده‌اند (Adriaensen & Postnikov, 2022; Hartono, 2021; Wardani, 2022). با این حال، منتقدان نیز نگرانی‌هایی را درباره پیامدهای منفی آزادسازی تجاری از جمله از دست دادن شغل، تخریب محیط زیست و فرسایش حاکمیت داخلی مطرح کرده‌اند.

حوزه دیگر پژوهش بررسی پویایی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) است. محققان عوامل مؤثر بر جریان‌های FDI، مزایا و هزینه‌های مرتبط با جذب سرمایه‌گذاری خارجی و استراتژی‌هایی را که دولت‌ها می‌توانند برای ترویج FDI اتخاذ کنند، تحلیل کرده‌اند؛ درحالی که FDI از طرفی، می‌تواند به توسعه اقتصادی و

(Competence) است. اصطلاح قابلیت به احتمال، اولین بار در ادبیات روان‌شناسی در سال 1973 معرفی شد. David McClelland در مقاله خود با عنوان «آزمودن قابلیت به جای هوش» نشان داد که آزمون‌های سنتی استعداد و دانش، توانایی پیش‌بینی عملکرد شغلی یا موفقیت در زندگی را ندارند (Huang et al., 2014). مدیریت اثربخش هر سازمانی مستلزم هماهنگی اثربخش مجموعه‌ای از فرآیندهای درونی سازمان، روال‌ها و فعالیت‌هاست. قابلیت سازمانی مفهومی است که به‌طور فزاینده در دانش مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود و با آن چگونگی انجام دادن این هماهنگی، تئوریزه، مطالعه و فهم می‌شود (Chohan, 2021).

محققان مختلف تعریف‌های متعددی را برای قابلیت‌های سازمانی ارائه کرده‌اند که هر یک دربرگیرنده یکی از ابعاد آن است. آهلاندر و همکاران قابلیت‌های سازمانی را شیوه‌ها یا روال‌هایی تعریف می‌کنند که منجر به دستیابی، پیکربندی یا جذب دانش برای شرکت می‌شود (Ahlander et al., 2013). در تعریف دیگری زولو و وینتر قابلیت‌های سازمانی را «مجموعه‌ای از الگوهای با ثبات حاصل از فعالیت جمعی تعریف می‌کند که سازمان از طریق آن فرآیندهای عملیاتی خویش را به‌طور نظام‌مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌هایش ایجاد و اصلاح می‌کند» (Zollo & Winter, 2002). در مطالعه دیگری کاپلان و نورتون بر این اعتقاد هستند که فرهنگ شرکت، رهبری شرکت، هدف‌های مشترک و تسهیم دانش یاری‌دهنده قابلیت‌های سازمانی هستند (Kaplan & Norton, 2004; Valenzuela-Fernandez & Peñaloza-Briones, 2020). در تعریف دیگری رنارد و سنت آمانت قابلیت‌های سازمانی را «دانستن چگونه عمل کردن، پتانسیل‌های عملی ناشی از ترکیب و هماهنگی منابع، دانش و صلاحیت‌های سازمان از طریق

کسب و کار و دولت تعریف می‌شود که هدف آن توسعه سرمایه‌گذاری‌های کسب و کار بین‌المللی سودمند اجتماعی است (Matarazzo et al., 2021). این کار نمایندگی‌های دیپلماتیک در حمایت از بخش‌های کسب و کار و مالی کشور خود است که شامل ترویج سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی و تجارت است (Li et al., 2019). دیپلماسی بازرگانی شامل تمام جنبه‌های حمایت و ارتقای کسب و کار (تجارت، سرمایه‌گذاری، گردشگری، علم و فناوری، حفاظت از مالکیت معنوی) است (Matarazzo et al., 2021). لی نقش بخش خصوصی را با تعریف دیپلماسی بازرگانی به‌عنوان کار شبکه‌ای از بازیگران عمومی و خصوصی که روابط تجاری را با استفاده از کانال‌ها و فرآیندهای دیپلماتیک مدیریت می‌کنند، ذکر می‌کند (Lee, 2004; Baffour Awuah & Amal, 2011).

## ۲-۲. قابلیت‌های سازمانی

هلفت و پتراف قابلیت‌های سازمانی را اینگونه تعریف می‌کنند (Helfat & Peteraf, 2003): «توانایی سازمان برای انجام مجموعه‌ای هماهنگ از وظایف با استفاده از منابع سازمانی به‌منظور دستیابی به یک نتیجه نهایی خاص» (Schilke et al., 2017). این قابلیت‌های سازمانی ترکیبی از منابعی هستند که در دسترس و زیر مالکیت یا کنترل شرکت هستند (Herhausen et al., 2020) و با الگوهای رفتاری مکرر و آموخته‌شده تقویت می‌شوند (Bocken & Geradts, 2020). قابلیت‌های سازمانی در بین شرکت‌ها متفاوت است؛ بنابراین به برخی از شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا فعالیت‌های ایستا، پویا یا خلاقانه را به شیوه‌ای مؤثرتر از رقبای خود انجام دهند (Hameed et al., 2021).

کلمه capability لغتی لاتین به معنای «شایسته»

چهارم، ایجاد سیستم‌های منابع انسانی توانمند ( Gill, 2006). از نظر گیل اصول ایجاد قابلیت‌های سازمانی عبارت است از: مشارکت ذی‌نفعان؛ نیاز عملی به پژوهش؛ متدلوژی قابل دفاع؛ دستور کار مدیران ارشد؛ استراتژی تغییر فزاینده (Matarazzo et al., 2021). با توجه به تعریف‌های قابلیت‌های سازمانی می‌توان تعریف جامعی از قابلیت‌های سازمانی را مطرح کرد؛ از جمله قابلیت‌های سازمانی توانایی، ویژگی‌های بی‌نظیر سازمان برای کسب مزیت رقابتی در راستای بهینه‌ساختن فرآیند دستیابی به هدف‌های سازمانی است (Scaringella, 2019).

### ۳. پیشینه پژوهش

در جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده آورده شده است.

جریان ارزش برای تحقق اهداف استراتژیک» تعریف می‌کنند (Renard & Saint-Amant, 2003; Jiang et al., 2019). دی یکی دیگر از محققانی است که بر روی قابلیت‌های سازمانی تمرکز کرده است (Day, 1994). او معتقد است که قابلیت به دانش، مهارت‌ها و روندهایی اشاره دارد که توانایی شرکت را برای خلق و ارائه ارزش برتر به مشتریان شکل می‌دهد. تبادل و کسب اطلاعات مقدمات مهم قابلیت‌های سازمانی هستند. یادگیری سازمانی نیروی محرکه تکامل قابلیت‌های سازمانی است (Ferreira et al., 2020).

گیل فرآیند ایجاد قابلیت‌های سازمانی را اینگونه بیان کرد: گام اول، تعیین قلمرو حوزه‌های موجود (هدف استراتژیک، ساختارهای سازمانی، دانش فردی) و توانمندسازها؛ گام دوم، تعریف هدف؛ گام سوم، تعریف قابلیت‌هایی که توانمندسازها می‌سازند؛ گام

جدول ۱: خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌ها درباره دیپلماسی خارجی و رایزنی بازرگانی

Table 1: A summary of research results regarding commercial diplomacy

نویسندگان	نتیجه پژوهش
شیخ الاسلامی و همکاران (۱۴۰۲)	گسترش تجارت با کشورهای در حال توسعه، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، تقویت گردشگری، اعطای کمک‌های توسعه‌ای، صادرات محصولات فناوری، مشارکت در سازمان‌ها و مجامع اقتصادی بین‌المللی و استفاده از مزیت‌های رقابتی ویژه هر کشور از اصلی‌ترین آموخته‌های تجربه کشورهای منتخب بوده است که می‌تواند برای ارتقای برند ملی جمهوری اسلامی ایران مورد توجه و دقت قرار گیرد.
زارعی و سیاه‌سرانی کجوری (۱۴۰۲)	مدل دیپلماسی تجاری برای پیاده‌سازی و نیل به صادرات پایدار نیازمند یک نگاه سیستمی است که در آن باید به عناصر ورودی‌ها، خانه پردازش، خروجی‌ها و بازخورد توجه ویژه‌ای شود. همچنین، نتایج در بخش کمی تأثیرات ورودی‌ها بر خانه پردازش، خانه پردازش بر خروجی، خروجی بر بازخورد و بازخورد بر ورودی‌ها را تأیید کرد.
حیدری و انعامی علمداری (۱۳۹۱)	یافته‌های این پژوهش چارچوبی را بر اساس عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر اقتصاد و دیپلماسی اقتصادی ارائه کرده است.
دامن‌پاک جامی (۱۳۹۷)	الزامات ناشی از هدف‌های توسعه کشور و اسناد بالادستی و نوع برنامه‌ها و اولویت‌های سیاست خارجی که دولت آنها را در سطح داخلی اتخاذ کرده است، همراه با تأثیر عوامل نظام بین‌الملل به ویژه جهانی‌شدن اقتصادی باعث شد تا سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران به خصوص از دولت سازندگی به بعد نیازمند توجه بیشتر به موضوعات اقتصادی و به کارگیری ابزار دیپلماسی اقتصادی باشد.
باقری و همکاران (۱۳۹۶)	بین الزامات اقتصادی دولت، الزامات سیاست خارجی و الزامات سازمان‌های عمل‌کننده ارتباط قوی و معنادار وجود دارد؛ به طوری که همه ابعاد سرمایه‌فکری به طور مثبت و معناداری روی دیپلماسی اقتصادی تأثیرگذار است. از میان ابعاد، الزامات سیاست خارجی بیشترین تأثیر را بر دیپلماسی اقتصادی مبتنی بر عمق‌بخشی خارجی دارد.
فرجی دیزجی و پورسلیمی (۱۳۹۹)	صادرات نفتی در مقایسه با صادرات غیرنفتی تأثیرپذیری کمی از تنوع‌بخشی به دفاتر نمایندگی دیپلماتیک می‌پذیرد. از منظر تقسیم‌بندی منطقه‌ای نیز برخی مناطق مانند کشورهای آسیای شرقی به صورت ویژه از دفاتر تجاری خود برای توسعه صادرات بهره می‌برند. اثرپذیری‌ها درباره سایر دفاتر کم‌وبیش یکسان است.
Inayah & Aprilia (2022)	دیپلماسی بازرگانی نقش مهمی در ترویج صادرات کالاها و کاکائویی لامپونگ به بازار اتحادیه اروپا داشته است. در سطح محلی، استان لامپونگ به طور فعال در فعالیت‌های مختلفی مانند تبلیغات تجاری، مشارکت تجاری و آموزش صادرات برای افزایش رقابت‌پذیری محصولات کاکائویی خود شرکت کرده است. در سطح جهانی، دولت اندونزی از توافقات تجاری، سازمان‌های بین‌المللی و نمایشگاه‌های

جهانی برای ایجاد محیطی مناسب برای صادرات کاکائوی اندونزی بهره‌بردار کرده است. این تلاش‌های ترکیبی به افزایش دید و تقاضا برای کاکائوی لامپونگ در اتحادیه اروپا کمک کرده که در نهایت، به نفع اقتصاد محلی است.	
نقش سفارت‌ها و کنسولگری‌های پرتغال در ارتقا و تسهیل صادرات کمتر از آنچه انتظار می‌رفت، بوده است. تحلیل اقتصادسنجی نشان می‌دهد که حضور نمایندگی‌های دیپلماتیک تأثیر محدودی بر عملکرد صادرات دارد. علاوه بر این، یافته‌های نظرسنجی نشان داد که شرکت‌های صادرکننده به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط مزایای چشمگیری از حمایتی که این نهادهای دیپلماتیک ارائه کرده‌اند، دریافت نکرده‌اند.	Pacheco & Matos (2022)
دامنه تحقیقات کشورهای با درآمد زیاد شامل مطالعاتی است که فقط به دلیل تمرکز آنها بر ارتقا صادرات در کشور خود و یا نقش حاشیه‌ای آنها برای وجود روابط دیپلماتیک حاشیه‌ای هستند.	Moons & van Bergeijk (2017)
این نتایج نقش کمتری را برای سفارتخانه‌ها و کنسولگری‌ها در ارتقا و تسهیل صادرات نشان می‌دهد. این نتایج ضرورت تغییر نحوه تعامل نمایندگی‌های دیپلماتیک ملی را با شرکت‌های صادرکننده به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط برجسته می‌کند.	Pacheco & Matos (2022)
مدل پژوهش ارتباط مثبت بین کل صادرات کرواسی و سه متغیر مستقل را تأیید می‌کند؛ از جمله تولید ناخالص داخلی، مسافت و کارکنان شاغل در مأموریت دیپلماتیک.	Peternel & Grešš (2021)
همزمان شدن جهانی‌سازی سریع و مقررات بین‌المللی آهسته شرایط مطلوبی را برای رشد در دیپلماسی‌های مرتبط با تجارت الکترونیکی ایجاد کرده است. شاخه پیچیده جدیدی از دیپلماسی اقتصادی مبتنی بر انطباق با الگوهای سنتی دیپلماسی اقتصادی است؛ اما ایجاد تغییرات گسترده و نوآوری در حال ظهور است.	Zemanová (2020)

### منبع: یافته‌های محققان

بررسی پیشینه و مطالعات پیشین نشان داد که مطالعه بر روی دیپلماسی بازرگانی نیازمند توجه بیشتری است. بررسی مطالعات داخلی در حوزه دیپلماسی اقتصادی و دیپلماسی بازرگانی نشان داد که مطالعات صورت گرفته بیشتر در سطح کلان و در حوزه دیپلماسی اقتصادی و جنبه سیاسی آن انجام شده است؛ اما در حوزه ریزبان بازرگانی و دیپلماسی بازرگانی مطالعاتی صورت نگرفته است و بیشتر مطالب مربوط به این حوزه مربوط به مصاحبه‌های مسئولان این حوزه در ایران بوده است؛ بنابراین در ایران شکاف اصلی مطالعات بر روی حوزه دیپلماسی بازرگانی به صورت کلی است. در این میان، مطالعات خارجی نیز در این حوزه بسیار محدود بوده و توجه کمی به این حوزه شده است. بیشتر محققان در این مطالعه به مرور (بررسی) پیشینه دیپلماسی بازرگانی و تأثیر آن بر اقتصاد کلان پرداخته‌اند. از سوی دیگر، بررسی پیشینه تجربی نشان داد که بیشتر مطالعات و پیشینه این حوزه بر روی مفهوم دیپلماسی بازرگانی و عوامل تأثیرگذار، عوامل تأثیرپذیرنده و نتایج آن انجام و بیشتر بر روی کشورهای مختلف تمرکز شده است.

بررسی مطالعات قابلیت‌های فردی و سازمانی در حوزه دیپلماسی اقتصادی و بازرگانی نشان داد که در این حوزه مطالعه‌ای صورت نگرفته و توجه‌ای نیز به آن نشده است؛ اما ماهیت دیپلماسی به‌ویژه دیپلماسی بازرگانی وابسته به فرد و سازمان متصدی این حوزه است. با توجه به اینکه نتایج نهایی فعالیت‌های دیپلماسی بازرگانی وابسته به افراد و سازمان مذاکره‌کننده در تعاملات است، اهمیت این حوزه را دوچندان می‌کند؛ بنابراین شکاف عمیقی در حوزه قابلیت‌های فردی و سازمانی ریزبانی بازرگانی و دیپلماسی بازرگانی وجود دارد.

#### ۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری از نوع بنیادی، از نظر فلسفه از نوع تفسیری و از نظر رویکرد، استقرایی است. استراتژی پژوهش از نوع تئوری داده‌بنیاد و از نظر نوع پژوهش از پژوهش‌های کیفی است. هدف پژوهش اکتشافی، افق زمانی مقطعی و روش جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است (پیوست ۱). روش تحلیل داده‌ها نیز روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) است. در

جدیدی از شرکت کنندگان ارائه نشد و به اصطلاح محققان به اشباع نظری رسیدند. محققان با انجام دادن مصاحبه با یازدهمین و دوازدهمین نفر به این مرحله رسیدند. شکل ۱ نمودار اشباع نظری نشان داده شده است. مشارکت کنندگان باید دو ویژگی داشته باشند: (۱) داشتن مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بیشتر (۲) داشتن بیش از ۵ سال سابقه فعالیت در حوزه رایزنی بازرگانی. مشخصات افراد شرکت کننده در پژوهش در جدول ۲ آورده شده است. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده‌بنیاد (تحلیل محتوا) و نرم‌افزار MAXQDA2020 بهره گرفته شد.

این پژوهش ابتدا پیشینه نظری پژوهش بررسی و در مرحله بعد محیط پژوهش تعیین شد و سپس مشارکت کنندگان انتخاب شدند. پس از آن چهارچوب نهایی قابلیت‌های رایزنی بازرگانی با تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان این حوزه ارائه شد. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان و خبرگانی تشکیل می‌دهند که در زمینه رایزنی بازرگانی فعالیت می‌کنند. برای انتخاب این افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. به عبارت دیگر، شرکت کنندگان به دلیل داشتن دانش و تجربه ویژه در این حوزه انتخاب شده‌اند. این فرآیند تا زمانی ادامه یافت که نظرهای

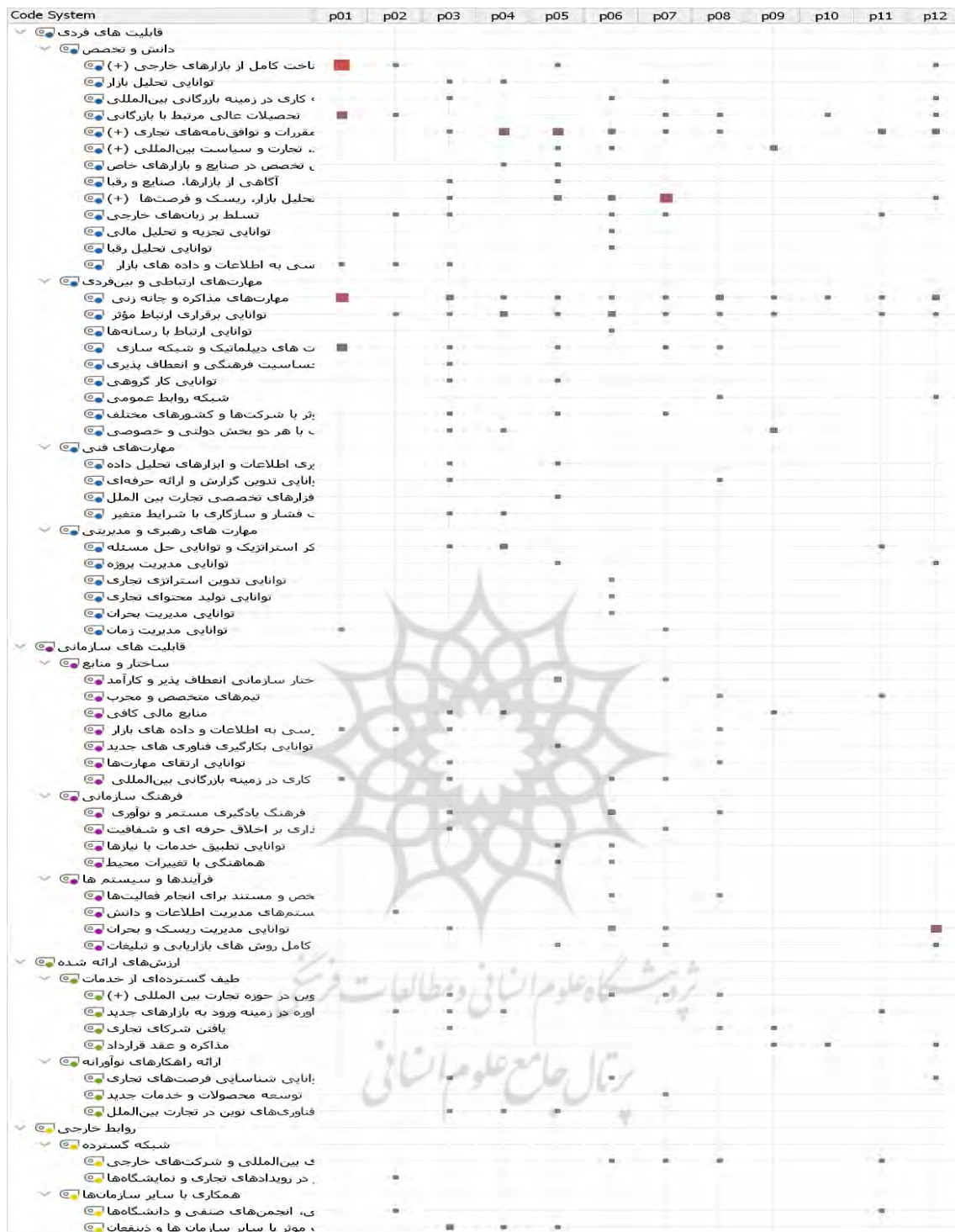
جدول ۲: مشخصات افراد شرکت کننده در پژوهش

Table 2: Profile of people participating in the research

مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سوابق کاری
نفر اول P1	مرد	کارشناسی ارشد	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه خلیج فارس) به‌عنوان رایزن اقتصادی)
نفر دوم P2	مرد	کارشناسی ارشد	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه خلیج فارس) به‌عنوان رایزن اقتصادی)
نفر سوم P3	مرد	دکتری	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه خلیج فارس) به‌عنوان سفیر)
نفر چهارم P4	مرد	دکتری	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه اروپا) به‌عنوان سفیر)
نفر پنجم P5	مرد	کارشناسی ارشد	سازمان توسعه تجارت ایران (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه خلیج فارس) به‌عنوان رایزن بازرگانی)
نفر ششم P6	مرد	دکتری	سازمان توسعه تجارت ایران (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه اروپا) به‌عنوان رایزن بازرگانی)
نفر هفتم P7	مرد	دکتری	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه آسیا و اقیانوسیه) به‌عنوان سفیر)
نفر هشتم P8	مرد	دکتری	سازمان توسعه تجارت ایران (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه آسیا و اقیانوسیه) به‌عنوان رایزن بازرگانی)
نفر نهم P9	مرد	دکتری	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه اوراسیا) به‌عنوان سفیر)
نفر دهم P10	مرد	دکتری	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه آسیا جنوبی) به‌عنوان رایزن اقتصادی)
نفر یازدهم P11	مرد	کارشناسی ارشد	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه آسیا جنوبی) به‌عنوان سفیر)
نفر دوازدهم P12	مرد	دکتری	کارمند رسمی وزارت امور خارجه ج.ا.ا. (با سابقه ۲ دوره مأموریت خارجی (حوزه آمریکا) به‌عنوان سفیر)

منبع: یافته‌های محقق





شکل ۱: نمودار اشباع نظری (منبع: یافته‌های محقق)

Figure 1: Theoretical saturation chart

## ۵. یافته‌ها و بحث

در پژوهش حاضر ابتدا در مرحله کدگذاری باز به صورت مستقیم از متن مصاحبه‌ها کدهای اولیه

استخراج و سپس این کدها در مرحله کدگذاری محوری به مفاهیم و مقوله‌های گسترده‌تر سازماندهی شد. در این مرحله روابط بین مفاهیم مختلف شناسایی

شد و بدین ترتیب، ساختار اولیه نظریه شکل گرفت. دربرگیرنده کدها، مفاهیم و مقوله‌هاست، نشان می‌دهد. جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری بازار را که

جدول ۳: کدها، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

Table 3: Codes, concepts and themes extracted from the text of the interviews

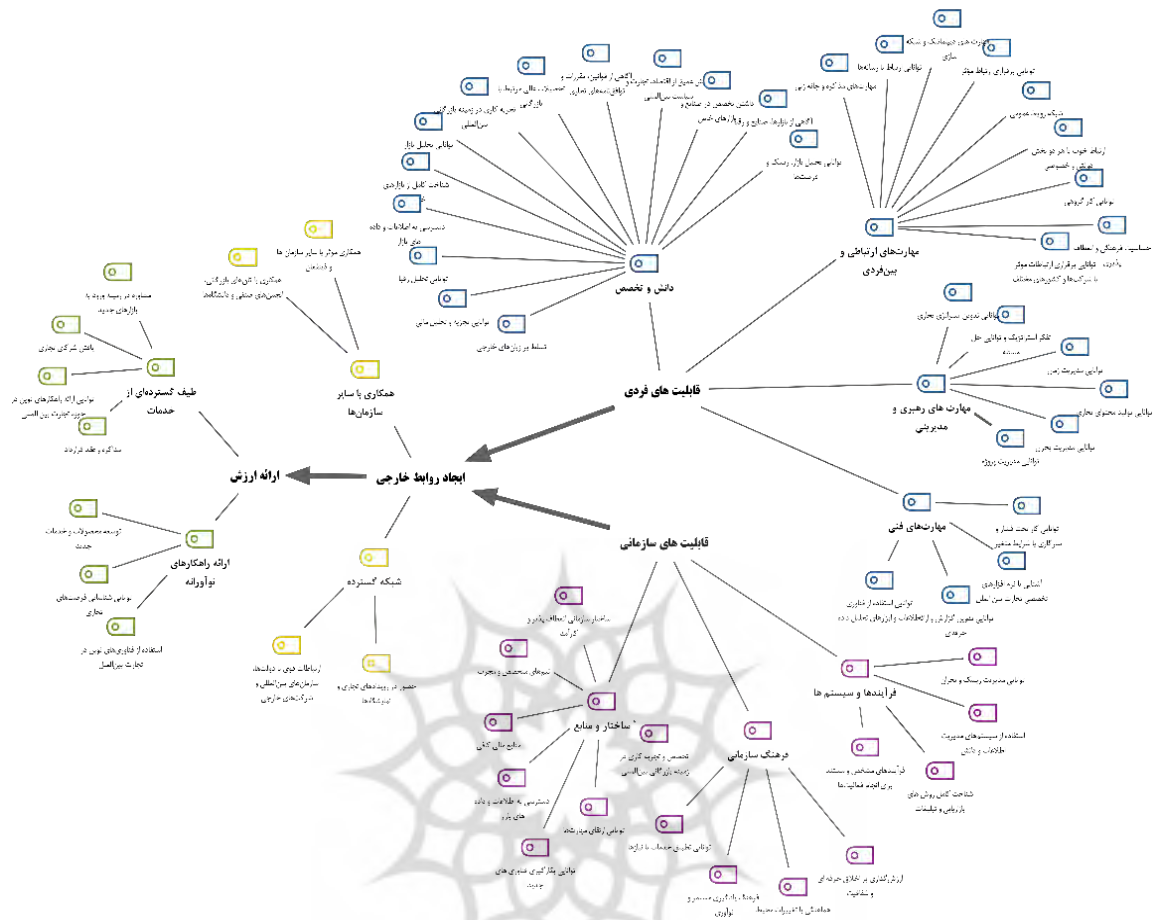
منابع	مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
			قابلیت‌های فردی
		دانش و تخصص	
P1, P2, P5, P12	شناخت کامل از بازارهای خارجی		
P3, P4, P7	توانایی تحلیل بازار		
P3, P6, P12	تجربه کاری در زمینه بازرگانی بین‌المللی		
P1, P2, P7, P8, P10, P12	تحصیلات عالی مرتبط با بازرگانی		
P3, P4, P5, P6, P7, P8, P11, P12'	آگاهی از قوانین، مقررات و توافق‌نامه‌های تجاری		
P5, P6, P9	دانش عمیق از اقتصاد، تجارت و سیاست بین‌المللی		
P4, P5	داشتن تخصص در صنایع و بازارهای خاص		
P3, P5	آگاهی از بازارها، صنایع و رقبا		
P3, P5, P6, P7, P12	توانایی تحلیل بازار، خطر و فرصت‌ها		
P2, P3, P6, P7, P11	تسلط بر زبان‌های خارجی		
P6	توانایی تجزیه و تحلیل مالی		
P6	توانایی تحلیل رقبا		
P1, P2, P3	دسترسی به اطلاعات و داده‌های بازار		
		مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی	
P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12	مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی		
P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12	توانایی برقراری ارتباط مؤثر		
P6	توانایی ارتباط با رسانه‌ها		
P1, P3, P5, P7, P8	مهارت‌های دیپلماتیک و شبکه‌سازی		
P3	حساسیت فرهنگی و انعطاف‌پذیری		
P3, P5	توانایی کار گروهی		
P8, P12	شبکه روابط عمومی		
P3, P5, P7	توانایی برقراری ارتباطات مؤثر با شرکت‌ها و کشورهای مختلف		
P3, P4, P9	ارتباط خوب با هر دو بخش دولتی و خصوصی		
		مهارت‌های فنی	
P3, P5	توانایی استفاده از فناوری اطلاعات و ابزارهای تحلیل داده		
P3, P8	توانایی تدوین گزارش و ارائه حرفه‌ای		
P5	آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی تجارت بین‌الملل		
P3, P4	توانایی کار زیر فشار و سازگاری با شرایط متغیر		
		مهارت‌های رهبری و مدیریتی	
P3, P4, P11	تفکر استراتژیک و توانایی حل مسئله		
P5, P12	توانایی مدیریت پروژه		

منابع	مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
P6	توانایی تدوین استراتژی تجاری		
P6	توانایی تولید محتوای تجاری		
P6	توانایی مدیریت بحران		
P1, P7	توانایی مدیریت زمان		
		قابلیت‌های سازمانی	
		ساختار و منابع	
P5, P7	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و کارآمد		
P8, P11	تیم‌های متخصص و مجرب		
P3, P4, P9	منابع مالی کافی		
P1, P2, P3, P8	دسترسی به اطلاعات و داده‌های بازار		
P5	توانایی به کارگیری فناوری‌های جدید		
P3, P8	توانایی ارتقای مهارت‌ها		
P1, P3, P6, P7	تخصص و تجربه کاری در زمینه بازرگانی بین‌المللی		
		فرهنگ سازمانی	
P3, P6, P8	فرهنگ یادگیری مستمر و نوآوری		
P3, P7	ارزش‌گذاری بر اخلاق حرفه‌ای و شفافیت		
P5, P6	توانایی تطبیق خدمات با نیازها		
P5, P6	هماهنگی با تغییرات محیط		
		فرآیندها و سیستم‌ها	
P6, P8	فرآیندهای مشخص و مستند برای انجام‌دادن فعالیت‌ها		
P2	استفاده از سیستم‌های مدیریت اطلاعات و دانش		
P3, P6, P7, P12	توانایی مدیریت خطر و بحران		
P5, P7, P12	شناخت کامل روش‌های بازاریابی و تبلیغات		
		ارائه ارزش	
		طیف گسترده‌ای از خدمات	
P3, P6, P7, P8	توانایی ارائه راهکارهای نوین در حوزه تجارت بین‌المللی		
P2, P3, P4, P11	مشاوره در زمینه ورود به بازارهای جدید		
P3, P8, P9	یافتن شرکای تجاری		
P9, P10, P12	مذاکره و عقد قرارداد		
		ارائه راهکارهای نوآورانه	
P3, P6, P12	توانایی شناسایی فرصت‌های تجاری		
P7	توسعه محصولات و خدمات جدید		
P3, P4, P5	استفاده از فناوری‌های نوین در تجارت بین‌الملل		
		روابط خارجی	
		شبکه گسترده	
P6, P7, P8, P11	ارتباطات قوی با دولت‌ها، سازمان‌های بین‌المللی و شرکت‌های خارجی		
P2	حضور در رویدادهای تجاری و نمایشگاه‌ها		
		همکاری با سایر سازمان‌ها	
P2, P11	همکاری با اتاق‌های بازرگانی، انجمن‌های صنفی و دانشگاه‌ها		
P3, P4, P5	همکاری مؤثر با سایر سازمان‌ها و ذی‌نفعان		

منبع: یافته‌های محقق



نتایج حاصل از کدگذاری محوری در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲: چارچوب قابلیت‌های استراتژیک ریزنی بازرگانی خارجی (خروجی مکس کیودی‌آی) (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 2: Framework of Strategic Capabilities for Foreign Trade Consulting (MAXQDA)

۶. نتیجه‌گیری

خارجی این فعالیت است. نتایج نشان می‌دهد که ریزنان بازرگانی برای دستیابی به موفقیت علاوه بر دارا بودن دانش و تخصص فنی نیازمند مهارت‌های ارتباطی قوی، توانایی‌های رهبری و مدیریتی و آگاهی از فرهنگ‌ها و بازارهای مختلف هستند. از سوی دیگر، سازمان‌هایی که می‌خواهند در زمینه ریزنی بازرگانی موفق باشند، باید ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، فرهنگ یادگیری مستمر و فرآیندهای کارآمدی را ایجاد کنند. علاوه بر این، ارائه ارزش و ایجاد روابط خارجی قوی دو مؤلفه کلیدی در موفقیت یک ریزن بازرگانی است.

یافته‌های پژوهش حاضر چارچوبی جامع از قابلیت‌های لازم را برای انجام موفق فعالیت‌های ریزنی بازرگانی اهمیت قابلیت‌های فردی ریزنان بر نقش کلیدی قابلیت‌های سازمانی و ارائه ارزش در موفقیت این فعالیت‌ها نیز تأکید می‌کند. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که دستیابی به یک چارچوب جامع برای قابلیت‌های ریزنی بازرگانی خارجی مستلزم توجه همزمان به ابعاد فردی، سازمانی و

رایزنان باید قادر باشند طیف گسترده‌ای از خدمات را ارائه و راهکارهای نوآورانه‌ای را پیشنهاد دهند و سپس شبکه‌های گسترده‌ای از روابط را در سطح ملی و بین‌المللی ایجاد کنند. همچنین، همکاری با سایر سازمان‌ها و ایجاد روابط قوی با دولت‌ها و شرکت‌های خارجی به‌عنوان مکمل قابلیت‌های فردی و سازمانی در ارتقا اثر بخشی فعالیت‌های رایزنی بازرگانی حائز اهمیت است. در مجموع، می‌توان گفت که توسعه و تقویت قابلیت‌های فردی، سازمانی و ارائه ارزش کلید موفقیت در انجام دادن فعالیت‌های رایزنی بازرگانی خارجی است. این یافته‌ها می‌تواند به‌عنوان یک نقشه راه برای بهبود عملکرد رایزنان بازرگانی و سازمان‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که در این حوزه فعالیت می‌کنند.

این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه قابلیت‌های رایزنان بازرگانی نقش محوری در ارتقای توان رقابتی کشور در عرصه تجارت بین‌الملل دارد. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌های رایزنان، ایجاد ساختارهای سازمانی کارآمد و حمایت از فعالیت‌های شبکه‌سازی از جمله اقدام‌هایی است که می‌تواند به بهبود عملکرد رایزنان و در نهایت، افزایش صادرات و جذب سرمایه‌گذاری خارجی کمک کند. با توجه به پیچیدگی روزافزون محیط کسب و کار جهانی ضرورت دارد که رایزنان بازرگانی به‌طور مداوم دانش و مهارت‌های خود را به‌روزرسانی کنند و با تغییرات محیطی تطبیق دهند. همچنین، سازمان‌های ذی‌ربط باید با طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب و فراهم آوردن منابع لازم از رشد و توسعه حرفه‌ای رایزنان حمایت کنند. در مجموع، یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای سیاست‌گذاران، مدیران سازمان‌های تجاری و رایزنان بازرگانی به‌عنوان یک منبع ارزشمند جهت بهبود عملکرد در حوزه تجارت بین‌الملل مورد استفاده قرار گیرد.

باتوجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی چارچوب قابلیت‌های رایزنی بازرگانی خارجی می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت یک رایزن بازرگانی به شدت وابسته به ترکیبی از دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی، فنی و رهبری است. محققان در مطالعات پیشین بر روی نقش کلیدی دانش و تخصص رایزنان در شناخت بازارهای خارجی و تحلیل رقبا تأکید داشته‌اند (Naray, 2011). همچنین، اهمیت مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی در ایجاد روابط تجاری مؤثر و مذاکره موفق بارها به آن تأکید شده است (Manulak, 2012; Ruel & Zuidema, 2019). پژوهش حاضر با تأیید این یافته‌ها بر اهمیت مهارت‌های فنی مانند تسلط بر فناوری اطلاعات و توانایی تحلیل داده‌ها نیز تأکید می‌کند. علاوه بر این، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که قابلیت‌های رهبری و مدیریتی مانند تفکر استراتژیک و توانایی حل مسئله نیز برای موفقیت در نقش رایزنی بازرگانی ضروری است. به نقل از سیف‌اللهی و محمدخانی (۱۴۰۲) مطالعه‌ای که Yiu & Saner (2007) انجام دادند، نشان داد که مهم‌ترین مهارت‌ها برای رایزنان بازرگانی «مهارت‌های تفکر تحلیلی و استراتژیک، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های ارتباطی میان‌فرهنگی، مهارت‌های زبانی و مهارت‌های ارزیابی ریسک است» (سیف‌اللهی و محمدخانی، ۱۴۰۲). نتایج فعلی با برجسته کردن ارزیابی خطر و توانایی‌های تجزیه و تحلیل با یافته‌های قبلی همسوست؛ با این حال یافته‌های فعلی تنها به دو زیرمجموعه مدیریت خطر محدود می‌شود؛ بنابراین پژوهش‌های بیشتری برای تعیین قابلیت‌های رایزنان بازرگانی خارجی در طیف کاملی از شناسایی و کاهش خطر لازم است (Cheng, 2016).

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رایزنان بازرگانی ایرانی علاوه بر دانش تخصصی در زمینه

بازرگانی برای «دولتداری اقتصادی» و تضمین فرصت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی حیاتی است (de Rezende et al., 2018). سازگاری فرهنگی و درک عمیق آنها از هنجارهای تجاری به رایزنان بازرگانی امکان می‌دهد تا ارتباطات مؤثری برقرار و اعتماد متقابل را با شرکای بین‌المللی ایجاد کنند (Arel-Bundock et al., 2015). به‌طور کلی، قابلیت‌های چندوجهی رایزنان خارجی نشان می‌دهد که آنها نقش مهمی در تسهیل روابط تجاری و معاملات جهانی در اقتصاد بهم پیوسته امروزی دارند.

باتوجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی و خصوصی مرتبط با تجارت خارجی برای ارتقای سطح توانمندی‌های رایزنان بازرگانی ایرانی اقدام‌هایی را انجام دهند. توسعه برنامه‌های آموزشی جامع و تخصصی باید بر روی ارتقای دانش تخصصی، مهارت‌های نرم و مهارت‌های دیجیتال رایزنان بازرگانی متمرکز شود. ایجاد شبکه‌هایی برای تبادل دانش و تجربه‌ها بین رایزنان بازرگانی می‌تواند به ارتقای سطح دانش و مهارت‌های آنها کمک کند. حمایت از پژوهش‌ها در زمینه رایزنی بازرگانی می‌تواند به تولید دانش جدید و توسعه ابزارهای کاربردی برای این حوزه کمک کند. همچنین، تدوین استانداردهای شغلی برای رایزنان بازرگانی می‌تواند به شفاف‌سازی نقش و مسئولیت‌های آنها و ارتقای کیفیت خدمات آنها کمک کند.

موفقیت یک رایزنی بازرگانی در ایران به شدت وابسته به داشتن ساختار سازمانی مناسب، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و نوآور و فرآیندهای کارآمد است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رایزنی‌های بازرگانی ایرانی برای دستیابی به موفقیت پایدار نیازمند سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، به‌روزرسانی

تجارت بین‌الملل نیازمند مهارت‌های نرم‌افزاری قوی، توانایی تحلیل داده و آشنایی با ابزارهای دیجیتال هستند. این امر نشان‌دهنده تحول در نقش رایزنان بازرگانی در عصر دیجیتال است که ضرورت ارتقای مهارت‌های دیجیتال را در این حوزه بیش از پیش آشکار می‌کند. رایزنان بازرگانی برای تعیین تقاضا، ارزیابی خطرها و ارائه توصیه‌های راهبردی به جمع‌آوری اطلاعات بازار و انجام دادن تحلیل‌های استراتژیک متکی هستند (Matarazzo et al., 2021).

طرز فکر تشخیصی و استدلال مبتنی بر شواهد به رایزنان بازرگانی اجازه می‌دهد تا در بی‌اطمینانی حرکت کنند، چالش‌ها را پیش‌بینی کنند و قضاوت‌هایی را انجام دهند که سیاست تجاری را با منافع تجاری همسو می‌کند (Chen et al., 2016). به‌طور کلی، توانایی‌های تحلیلی رایزنان بازرگانی خارجی برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک ضروری است؛ زیرا می‌تواند به مزیت رقابتی و سود مالی تبدیل شود. براساس یافته‌ها به نظر می‌رسد رایزنی بازرگانی قابلیت‌های مهمی را در مدیریت خطر نشان می‌دهد. به‌ویژه توانایی ارزیابی خطرهای مالی و تحلیل خطرهای مختلف. این قابلیت‌ها پژوهش‌های قبلی را تأیید می‌کند؛ زیرا محققان نشان می‌دهند که رایزنان بازرگانی به مهارت‌های تحلیلی و ارزیابی خطر قوی نیاز دارند تا در نقش خود مؤثر باشند (طالب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رایزنان بازرگانی ایرانی باید به‌صورت مداوم دانش و مهارت‌های خود را به‌روزرسانی کنند تا بتوانند با تغییرات سریع محیط کسب‌وکار جهانی همگام شوند. این امر مستلزم سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای رایزنان بازرگانی است. مطالعات پیشین نیز نشان می‌دهد که تخصص و مهارت رایزن

خلاقیت و انعطاف‌پذیری رایزنی‌های بازرگانی کمک کند. از سوی دیگر، تدوین استانداردهای عملکرد برای رایزنی‌های بازرگانی می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات آنها و افزایش شفافیت در عملکرد آنها کمک کند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رایزنی بازرگانی برای عملکرد مؤثر به قابلیت‌های سازمانی کلیدی خاصی نیاز دارد. توانایی درک بازارهای هدف، ساختار سازمانی چابک، مدیریت استراتژیک قوی، انطباق‌پذیری، مهارت‌های تحلیلی، تخصص روابط عمومی، تجربه تجارت بین‌الملل و توانایی‌های مدیریت خطر همگی به عنوان قابلیت‌های مهم شناسایی شدند. کسب اطلاعات دقیق از بازارهای جهانی، تطبیق با تحولات محیط بین‌المللی و تجهیز به مهارت‌های تجارت خارجی همراه با استراتژی مشخص و ارتباطات داخلی قوی از ارکان اصلی موفقیت در دیپلماسی بازرگانی است (Hajdukiewicz, 2018). به‌طور مشابه، دانش بازارهای منطقه‌ای، کارکنان چندزبانه و چندفرهنگی، چشم‌انداز استراتژیک و مدیریت خطر به عنوان قابلیت‌های حیاتی شناسایی شدند (Chohan, 2021). مطالعه Das & Malik (2014) با بررسی گسترده هشت قابلیت سازمانی را به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت رایزنی بازرگانی شناسایی کردند؛ از جمله این قابلیت‌ها، دانش بازار و توانایی شبکه‌سازی است که به عنوان قابلیت‌های حیاتی برجسته شده است. به‌طور مشابه، مطالعه دیگری نشان می‌دهد که موفقیت در رایزنی‌های تجاری به عوامل مختلفی از جمله حساسیت فرهنگی، مهارت‌های مذاکره و آگاهی سیاسی وابسته است (Herhausen et al., 2020). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که شناخت بازار و کشور مقصد یک قابلیت حیاتی در رایزنی بازرگانی است. این امر شامل داشتن شناخت کامل از ساختارهای اقتصادی و سیاسی کشور مقصد،

فناوری‌ها و بهبود فرآیندهای داخلی خود هستند. این امر نشان‌دهنده ضرورت توجه به جنبه‌های سازمانی در کنار قابلیت‌های فردی رایزنان بازرگانی است. همچنین، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رایزنی‌های بازرگانی ایرانی باید به صورت مداوم به ارزیابی و بهبود عملکرد خود پردازند تا بتوانند با تغییرات سریع محیط کسب و کار جهانی همگام شوند. این امر مستلزم ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارآمد و استفاده از ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد است. مطالعه Zhang et al. (2014) نشان داد سازمان‌هایی که ساختار سازمانی چابکی را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند عملکرد بهتری در بازارهای بین‌المللی داشته باشند (Li et al., 2023). به‌طور مشابه، محقق دیگری مانند Cheng (2016) نشان داد که قابلیت‌هایی مانند سازماندهی مناسب، توانایی استفاده از فناوری‌های جدید و توانایی بهبود مهارت‌ها می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را در بازار جهانی بهبود بخشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که داشتن ساختار سازمانی چابک با تیم‌هایی از کارشناسان مجرب، ساختار منعطف، توانایی یادگیری مستمر، توانایی چابکی، سازماندهی مناسب، توانایی استفاده از فناوری‌های جدید، توانایی ارتقای مهارت‌ها و توانایی نوآوری و خلق ایده برای رایزنی بازرگانی موفق بسیار مهم است. با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی و خصوصی مرتبط با تجارت خارجی برای ارتقای سطح توانمندی‌های رایزنی‌های بازرگانی دسترسی به منابع مالی را تسهیل ببخشند. ارائه تسهیلات مالی به رایزنی‌های بازرگانی برای سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها و فناوری‌های جدید می‌تواند به بهبود عملکرد آنها کمک کند. همچنین، ایجاد محیطی که در آن نوآوری و یادگیری مستمر تشویق شود، می‌تواند به افزایش

دامن پاک جامی، مرتضی (۱۳۹۷). تحول دیپلماسی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران: بررسی دستاوردهای چهار دهه گذشته و چالش‌های پیش رو. فصلنامه سیاست خارجی، ۳۲(۴)، ۱۵۸-۹۱.

[http://fp.ipisjournals.ir/article\\_34888.html](http://fp.ipisjournals.ir/article_34888.html)

دنیای اقتصاد (۱۳۹۹). دیده‌بانی تجاری با ابزار ریزنی.

<https://donya-e-eqtasad.com>

رشیدی‌نیا، مریم، کریمی، فرزاد، و قربانی دینانی، حسن (۱۴۰۲). توسعه صادرات محصولات پتروشیمی ایران به کشورهای عضو موافقت‌نامه تجاری اکوتا با استفاده از مدل پشتیبان تصمیم و رویکرد پیچیدگی اقتصادی. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۲۷(۱۰۸)، ۱۲۱-۱۶۹.

<https://doi.org/10.22034/ijts.2023.1999933.3829>

زارعی، عظیم، و سیاه‌سرانی کجوری، محمدعلی (۱۴۰۲). طراحی و تبیین مدل سیستمی دیپلماسی تجاری در راستای صادرات پایدار شرکت‌های دانش‌بنیان. مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۶(۱)، ۶۳-۴۱.

<https://doi.org/10.22034/jiba.2023.54120.1970>

سیف‌اللهی، ناصر، و محمدخانی، رحیم (۱۴۰۲).

طراحی الگوی عوامل مؤثر بر توسعه صادرات محصولات کشاورزی (قفقاز جنوبی). فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۲۷(۱۰۸)، ۱۱۹-۸۹.

<https://www.doi.org/10.22034/ijts.2023.2005008.3860>

شیخ‌الاسلامی، محمدحسن، جعفری هفتخوانی، نادر، و عرب‌پور، امیرحسین (۱۴۰۲). نقش دیپلماسی اقتصادی و تجاری در ارتقای برند ملی کشورها (مطالعه موردی: چین، ترکیه و قطر). مطالعات اقتصاد سیاسی بین‌الملل، ۶(۲)، ۷۰۲-۶۸۳.

[https://ipes.razi.ac.ir/article\\_2828.html](https://ipes.razi.ac.ir/article_2828.html)

طالب‌پور، سمیه، نورانی، محمود، و محمدپور، رضا

ارتباط مؤثر و ایجاد ارتباط با افراد با نفوذ در کشور مقصد است. این قابلیت‌ها با پژوهش‌های قبلی مطابقت دارد و به‌عنوان عوامل کلیدی در ریزنی بازرگانی موفق شناخته شده است. این نتایج تأییدکننده پژوهش‌های پیشین بوده و براساس آنها توسعه یافته است.

محققان در عمده مطالعات پیشین بر نتایج ریزنی بازرگانی خارجی و عوامل مؤثر بر آن تمرکز کرده‌اند؛ اما محققان در پژوهش حاضر چارچوبی یکپارچه را ارائه می‌کنند که بر فرآیند ریزنی بازرگانی و قابلیت‌های فردی و سازمانی یک ریزن بازرگانی تمرکز دارد. نوآوری این پژوهش در ارائه یک چارچوب جامع و چندبعدی برای ارزیابی قابلیت‌های ریزنی بازرگانی خارجی است. این چارچوب می‌تواند به‌عنوان ابزاری کاربردی برای ارزیابی عملکرد ریزنان، شناسایی نقاط قوت و ضعف و تدوین استراتژی‌های بهبود عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌های آموزشی و توسعه ظرفیت‌های ریزنان در ایران مورد توجه قرار گیرد.

## ۷. منابع

باقری، حسین، سیف، الله مراد، و شهبازی، نجفعلی (۱۳۹۶). الگوی پیشنهادی دیپلماسی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در راستای عمق‌بخشی خارجی انقلاب اسلامی. فصلنامه آفاق امنیت، ۱۰(۳۴)، ۳۵-۶۴.

[https://ps.ihu.ac.ir/article\\_200532.html](https://ps.ihu.ac.ir/article_200532.html)

حیدری، محمد، و انعامی علمداری، سهراب (۱۳۹۱). دیپلماسی اقتصادی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علوم سیاسی، ۸(۲۰)، ۶۲-۳۹.

<https://www.sid.ir/paper/174046/fa>



علی، و اشرفی، مرتضی (۱۳۹۷). راهکارهای توسعه صادرات و گسترش زمینه همکاری‌های اقتصادی با کشورهای آسیای میانه. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۶(۲۱)، ۱۰۰-۱۲۰.

[https://www.jmsp.ir/article\\_56130.html](https://www.jmsp.ir/article_56130.html)

ولی‌زاده، اکبر، و علی‌زاده، شیوا (۱۳۹۷). واکاوی ریشه‌های تداوم در سیاست خارجی فدراسیون روسیه در دوره پوتین. مطالعات اوراسیای مرکزی، ۱۱(۲)، ۵۲۹-۵۱۳.

<https://doi.org/10.22059/jcep.2019.251881.449750>

## References

- Adriaansen, J., & Postnikov, E. (2022). Geo-economic motives and the negotiation of free trade agreements: Introduction (J. Adriaansen & E. Postnikov, Eds.). In *A Geo-Economic Turn in Trade Policy? EU Trade Agreements in the Asia-Pacific*. Springer international publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81281-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81281-2_1)
- Ahlander, A. C., Persson, M., & Emanuelson, I. (2013). Fifteen-year follow-up of upper limb function in children with moderate to severe traumatic brain injury. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 45(8), 815-819. <https://doi.org/10.2340/16501977-1203>
- Arbeiter, J., Bučar, M., & Udovič, B. (2019). Slovenian development cooperation and commercial diplomacy: Twins or Rivals. *Teorija In Praksa*, 56, 454-471. <https://www.proquest.com/openview/7c52b157b51ab4c76db304c16013e7ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1566344>
- Arel-Bundock, V., Atkinson, J., & Potter, R. A. (2015). The limits of foreign aid diplomacy: How bureaucratic design shapes aid distribution. *International Studies Quarterly*, 59(3), 544-556. <https://doi.org/10.1111/isqu.12191>
- Baffour Awuah, G., & Amal, M. (2011). Impact of globalization. *European Business Review*, 23(1), 120-132. <https://doi.org/10.1108/09555341111098026>

(۱۴۰۱). نقش اتحادیه اقتصادی اوراسیا در توسعه تجارت خارجی ایران. مجله پژوهش‌های جغرافیای سیاسی، ۱۷(۱)، ۵۳-۷۶.

<https://doi.org/10.22067/pg.2021.67119.0>

فرجی دیزجی، سجاد، و پور سلیمی، حمیدرضا (۱۳۹۹). نقش اقتصادی نمایندگی‌های دیپلماتیک در توسعه صادرات. پژوهشنامه بازرگانی، ۲۴(۹۴)، ۲۲۹-۲۰۵.

[https://pajooeshnameh.itsr.ir/article\\_43561.html](https://pajooeshnameh.itsr.ir/article_43561.html)

کرباسی، علیرضا، محمدزاده، سید حسین، رسولیان،

Bagheri, H., Seif, A. M., & Shahbazi, N.A. (2017). The proposed pattern of economic diplomacy of the Islamic Republic of Iran in external deepening of the Islamic Revolution. *Security Horizons*, 10(34), 35-64. [https://ps.ihu.ac.ir/article\\_200532.html](https://ps.ihu.ac.ir/article_200532.html) [In Persian].

Baldwin, R. E. (1991). *The political-economy perspective on trade Markets and Politicians: Politicized economic choice* (A. L. Hillman, Ed.). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-3882-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-011-3882-6_13)

Bellina, Ž. (2019). Commercial diplomacy in the service helping to attract foreign direct investment: the case of the republic of Serbia. *Teorija In Praksa*, 56(1), 454-471. <https://B2n.ir/f78260>

Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>

Chen, K. H., Wang, C. H., Huang, S. Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.11.004>

- Cheng, J. Y. S. (2016). China's relations with the Gulf Cooperation Council states: multilevel diplomacy in a divided Arab world. *China Review*, 16(1), 35–64. <http://www.jstor.org/stable/43709960>
- Chohan, U. W. (2021). *Economic diplomacy: A review*. CASS working papers on economics & national affairs.
- Çika, E., & Veshi, A. (2024). Economic diplomacy in the international system: The role of economic and commercial diplomacy in regional cooperation. *Euro-Balkan Law and Economics Review*, 1, 182–221. <https://ojs.uniba.it/index.php/law/article/view/2020>
- Das, T. K., & Malik, F. (2014). Key success factors in business consulting: A conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 1–10.
- Damanpak Jami, M. (2018). Transformation of Iran's economic diplomacy: assessing the achievements of the past four decades and future challenges. *Foreign Policy Quarterly*, 32(4), 91–158. [http://fp.ipisjournals.ir/article\\_34888.html](http://fp.ipisjournals.ir/article_34888.html) [In Persian]
- Daniaye Egtesad. (2019). *Commercial monitoring with consulting tools*. <https://donya-e-eqtesad.com/> [In Persian].
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- De Haan, A. (2011). Development cooperation as economic diplomacy? *The Hague Journal of Diplomacy*, 6(1–2), 203–217. [https://brill.com/view/journals/hjd/6/1-2/article-p203\\_11.xml](https://brill.com/view/journals/hjd/6/1-2/article-p203_11.xml)
- de Rezende, L. B., Blackwell, P., & Degaut, M. (2018). Brazilian national defence policy: foreign policy, national security, economic growth and technological innovation. *Defense & Security Analysis*, 34(4), 385–409. <https://doi.org/10.1080/14751798.2018.1529084>
- Faraji Dizaji, S., & Poursalimi, H. R. (2020). The economic role of diplomatic representation in promoting exports. *Iranian Journal of Trade Studies*, 24(94), 205–229. [https://pajooeshnameh.itsr.ir/article\\_43561.html](https://pajooeshnameh.itsr.ir/article_43561.html) [In Persian]
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Gartzke, E. (1998). Kant we all just get along. Opportunity willingness and the origins of the democratic peace. *American Journal of Political Science*, 42(1), 1–27. <https://doi.org/10.2307/2991745>
- Gill, L. M. (2006). *Building organisational capability* [Doctoral dissertation, Queensland University of Technology]. <https://eprints.qut.edu.au/16234/>
- Hajdukiewicz, A. (2018). The role of commercial diplomacy in promoting and facilitating international business. *Ciet. Oss. Unist. Hr*, 107, 5(3), 129–144. <https://B2n.ir/z08483>
- Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge internal innovation, firms' open innovation performance service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>
- Hartono, A. C. (2021). The impact of geopolitical influence on regional cooperation and integration in East Asia. *Asian Journal of Comparative Politics*, 7(2), 353–375. <https://doi.org/10.1177/20578911211037780>
- Haydari, M., & Enami Alamdari, S. (2013). Economic diplomacy in the foreign policy of the Islamic Republic of Iran. *Journal of*

- Political Science*, 8(20), 39–62. <https://www.sid.ir/paper/174046/fa> [In Persian].
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276–290. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Huang, P. Y., Pan, S. L., & Ouyang, T. H. (2014). Developing information processing capability for operational agility: Implications from a Chinese manufacturer. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 462–480. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.4>
- Inayah, A., & Aprilia, H. D. (2022). Commercial diplomacy to increase exports of lampung cocoa commodities in the European Union Market. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 628, 65–73. <http://repository.lppm.unila.ac.id/42506>
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Karbasi, A., Mohammadzadeh, S. H., Rasoolian, A., & Ashrafi, M. (2018). Export development strategies and expanding economic cooperation with central Asian countries. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 6(21), 100–120. [https://www.jmsp.ir/article\\_56130.html](https://www.jmsp.ir/article_56130.html) [In Persian].
- Lanteigne, M. (2013). *Commercial diplomacy: Preferential trade agreements and soft power projection: China and the international system*. Routledge.
- Lee, D. (2004). The growing influence of business in U.K. diplomacy. *International Studies Perspectives*, 5(1), 50–54. <https://doi.org/10.1111/j.1528-3577.2004.00154.x>
- Lee, D., & Hocking, B. (2010). *Economic diplomacy*. The international studies encyclopedia
- Li, L., Chen, X., & Hanson, E. C. (2019). Private think tanks and public-private partnerships in Chinese public diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(3), 293–318. <https://doi.org/https://doi.org/10.1163/1871191X-14301024>
- Li, Z., Cui, F., & Wang, Z. (2023). A discussion on practices and characteristics of science and technology diplomacy in twentieth-century China. *Cultures of Science*, 6(2), 186–198. <https://doi.org/10.1177/20966083231183546>
- Manulak, M. W. (2019). Why and how to succeed at network diplomacy. *The Washington Quarterly*, 42(1), 171–181. <https://doi.org/10.1080/0163660X.2019.1593668>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Moons, S. J. V., & Van Bergeijk, P. A. G. (2017). Does economic diplomacy work? A meta-analysis of its impact on trade and investment. *The World Economy*, 40(2), 336–368. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/twec.12392>
- Musera, R. (2020). *The role of economic diplomacy in promoting foreign direct investment in Africa: Case study of Kenya*



- [Doctoral dissertation, University of Nairobi] .  
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/153666>
- Naray, O. (2008). *Commercial diplomacy: A conceptual overview*. 7<sup>th</sup> World Conference of Tpos. The Hague, the Netherlands. <https://B2n.ir/b74794>
- Naray, O. (2011). Commercial diplomats in the context of international business. *The Hague Journal of Diplomacy*, 6(1–2), 121–148. [https://brill.com/view/journals/hjd/6/1-2/article-p121\\_7.xml](https://brill.com/view/journals/hjd/6/1-2/article-p121_7.xml)
- Ohnesorge, H. W. (2020). *Soft Power: The Forces of Attraction in International Relations*. Springer international publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29922-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29922-4_3)
- Pacheco, L. M., & Matos, A. P. (2022). Foreign presence and export performance: The role of Portuguese commercial diplomacy. *The International Trade Journal*, 36(2), 147–169. <https://doi.org/10.1080/08853908.2021.1907262>
- Peternel, I., & Grešš, M. (2021). Economic diplomacy: Concept for economic prosperity in Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 109–121. <https://hrcak.srce.hr/file/432974>
- Pigman, G. A. (2012). Public diplomacy place branding and investment promotion in ambiguous sovereignty situations: The Cook Islands as a best practice case. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(1), 17–29. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.33>
- Rashidinia, M., Karimi, F., & Ghorbani, H. (2023). Development of Iranian petrochemical products exports to ECOTA trade agreement member countries using decision support model and economic complexity approach. *Iranian Journal of Trade Studies*, 27(108), 121–169. <https://doi.org/10.22034/ijts.2023.1999933.3829> [In Persian].
- Renard, L., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité capacité organisationnelle et capacité dynamique: Une proposition de définitions. *Les Cahiers Du Management Technologique*, 13(1), 43–56. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=16252703>
- Ruel, H. J. M., & Zuidema, L. (2012). The effectiveness of commercial diplomacy: A survey among Dutch embassies and consulates. *Discussion Papers in Diplomacy*, 123, 1–54. <https://B2n.ir/t26747>
- Scaringella, L. (2019). *Which organizational capabilities and inter-organizational knowledge dynamics enable innovation within an ecosystem?* [Doctoral dissertation, Université de Rennes]. <https://theses.hal.science/tel-03003329/>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2017). Quo vadis dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Seifollahi, N., & Mohammad Khani, R. (2023). Designing a model of factors influencing the development of agricultural products export to the south Caucasus Region. *Iranian Journal of Trade Studies*, 27(108), 89–119. <https://doi.org/10.22034/ijts.2023.2005008.3860> [In Persian].
- Sevin, E., & Karaca, H. S. (2016). *Handbook of research on impacts of international business and political affairs on the global economy*. IGI Global.
- Sheikholeslami, M. H., Jafari Haftkhani, N., & Arabpour, A. (2024). The role of economic and commercial diplomacy in promoting the nation brand of countries (Case study: China, Turkey and Qatar). *International Political Economy Studies*, 6(2), 671–702. <https://doi.org/10.22126/ipes.2023.9079.1570> [In Persian].
- Talebpour, S., Nourani, M., & Mohammadpour, R. (2022). The role of

- Eurasian economic union in development of foreign trade of Iran. *Research Political Geography Quarterly*, 7(1), 79–102. <https://doi.org/10.22067/pg.2021.67119.0> [In Persian].
- Thrall, C. (2024). Informational lobbying and commercial diplomacy. *American Journal of Political Science*, 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ajps.12873>
- Valenzuela-Fernandez, L., & Peñaloza-Briones, N. (2020). *Modern perspectives in business applications* (Khan, S. A. R., & Sümer, S. I. Eds.). BoD–Books on Demand.
- Valizadeh, A., & Alizadeh, S. (2018). Exploring the roots of continuity in the foreign policy of the russian federation during putin's rule. *Central Eurasia Studies*, 11(2), 513–529. <https://doi.org/10.22059/jcep.2019.251881.449750> [In Persian].
- Yiu, L., & Saner, R. (2007). *Witkin's cognitive styles and field theory applied to the study of global managers and OD practitioners: Research in organizational change and development* (Pasmore, W.A. & Woodman, R. W. Ed.). Emerald group publishing limited. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(06\)16006-1](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(06)16006-1)
- Wardani, R. Y. (2022). The interests of China, India and Japan in the negotiations of the regional comprehensive economic partnership: Theoretical perspectives. *International Social Science Journal*, 72(246), 1125–1146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/issj.12272>
- Zarei, A., & Siah Sarani Kojuri, M. A. (2023). Define and design a system model for commercial diplomacy in line with the sustainable export of knowledge-based companies. *Journal of International Business Administration*, 6(1), 41–63. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.54120.1970> [In Persian].
- Zemanová, Š. (2020). Adapting economic diplomacy to the e-commerce era. *The Hague Journal of Diplomacy*, 15(3), 279–302. <https://doi.org/10.1163/1871191X-BJA10030>
- Zhang, J., Jiang, J., & Zhou, C. (2014). Diplomacy and investment – the case of China. *International Journal of Emerging Markets*, 9(2), 216–235. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-09-2012-0104>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>