

# The impact of strategic alignment of information technology on international success: The mediating role of innovation culture in small and medium-sized enterprises

Sabah Hamzah Mohaisen<sup>1</sup> , Samad Rahimi Aghdam<sup>2</sup> , Seyed Samad Hosseini<sup>2</sup> ,  
Vahid Ahmadian<sup>2</sup> 

1- PhD student, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

2- Associate Professor, Faculty of Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

## Receive:

13 April 2025

## Revise:

04 June 2025

## Accept:

18 August 2025

## Keywords:

International success,  
strategic alignment,  
innovation culture,  
information  
technology,  
SMEs

## Abstract

The purpose of this research is the effect of strategic alignment of information technology on international success: the mediating role of innovation culture in small and medium-sized enterprises. The present study is applicable in terms of its purpose, and descriptive-survey in terms of its nature and method. The statistical population of the present study includes 32,000 companies in Tabriz and 23,000 companies in Karbala; as a result, 384 companies were selected as the research sample using a random-stratified sampling method. The collection tool in the present study is a questionnaire. The structural equation method in the pls3 software was used to analyze the findings. The findings showed that strategic alignment of information technology has a significant effect on the international success of small and medium-sized enterprises. Also, innovation culture not only has a positive effect on international success, but also plays an effective mediating role in the relationship between strategic technology alignment and international success. According to the research results, SMEs that align their technology strategies have a greater chance of success in the international arena. In addition, strengthening the innovation culture in these companies can play a key role in global development and competitiveness. Therefore, it is recommended to pay attention to these factors in the policy-making and management of SMEs.

**Please cite this article as (APA):** Mohaisen, S. H., Rahimi Aghdam, S., Hosseini, S. S. and Ahmadian, V. (2025). The impact of strategic alignment of information technology on international success: The mediating role of innovation culture in small and medium-sized enterprises. *Journal of value creating in Business Management*, 5(3), 406-428.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.534558.1586>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Samad Rahimi Aghdam

**Email:** s.rahimi@tabrizu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction

Today, globalization and digitalization are profoundly changing the competitive landscape for companies of all sizes. SMEs now have unprecedented opportunities to internationalize their activities and access new markets abroad (Khosh Lahn & Ardabili, 2021). However, taking advantage of these opportunities depends heavily on the alignment between investments in strategic IT capabilities and overall business strategy priorities (Gerow et al., 2014). Although past research provides mixed evidence on the performance impacts of strategic alignment, few studies have specifically examined how alignment of IT strategy and business strategy impacts the internationalization success of SMEs (Abonu et al., 2022; Almajali & Tarhini, 2016). Strategic alignment – IT business strategy reflects the degree of coherence, complementarity, and mutual understanding that exists across the technology-focused activities of data architects, developers, and technical specialists on the one hand; and the priorities of business managers, product innovators, and market expansion planners on the other (Younis & Sundarakani, 2023). The shift towards global integrated e-commerce, social media, mobile platforms and cloud computing has removed many of the traditional barriers to international expansion (Hilmersson & Johanson, 2016). Thanks to digital tools, the final costs of serving foreign customers or setting up cross-border operations are lower than ever. With careful website localization, online payment integration, targeted digital advertising and intelligent back-end coordination, even very small companies can quickly gain global market share (Lin, 2014).

Findings of the research can provide consultants and policymakers with tools to support internationally ready SMEs in trade-based economic development. Furthermore, theoretical advances can pave the way for academics to build knowledge about appropriate digital transformation paths for smaller and entrepreneurial firms competing globally. Therefore, the main question of the present study is: what is the impact of strategic alignment of information technology on international success with the mediating role of innovation culture in SMEs?

### Theoretical Framework

#### Strategic Alignment and Its Effect on Internationalization

Strategic alignment allows companies to exploit information technology to improve their operations, identify market opportunities, and accelerate the decision-making process. Also, SMEs that benefit from strategic alignment have been able to advance their internationalization process more successfully, as information technology plays an important role in facilitating communication and access to international markets (Matysiak et al., 2022).

#### Innovation Culture

Innovation culture in SMEs has been considered as one of the vital components of survival and growth in today's dynamic business environment. This culture includes a set of values, norms, and behaviors that make the continuous search for new ideas, support for reasonable risks, learning from failures, and interpersonal collaboration the core of organizational activities (Salah & Ayyash, 2024).

#### The impact of innovative culture on international success

Companies that institutionalize an innovation culture in their structure and strategy not only respond more quickly and flexibly to changes in foreign markets, but also increase the ability to adapt their products and services to the needs and tastes of diverse global customers. This improves export performance, grows market share, and enhances brand image in the international arena. Empirical studies also emphasize that an innovation culture facilitates the internationalization process of companies by providing a suitable platform for absorbing and

utilizing new knowledge and reducing barriers to entry into new markets (Texeira et al., 2022).

Wamba-Taguimdje et al. (2024) investigated the impact of strategic agility on organizational performance: The mediating role of market orientation and innovation capabilities in an emerging industrial sector. The results showed that neither strategic agility nor innovation capabilities have a direct impact on organizational performance. Importantly, market orientation plays a key role in this dynamic relationship and thus creates critical linkages. Due to the natural tendency of innovation capabilities outcomes, it was found that this factor is insignificant in influencing organizational performance either directly or indirectly. The study has established relationship patterns between these focal variables. Furthermore, it has revealed latent patterns that help predict performance. This research has significant implications for R&D and marketing managers and provides insights and predictions that managers can use to guide business decisions. These findings help to understand the importance of applying strategic market orientation to improve organizational performance in the industrial sector of Saudi Arabia.

Sahraei & Mafibalani (2023) studied the role of applying electronic marketing and information technology in the business of Minoo food industries during the economic recession. The findings of the study showed that information technology support has a positive and significant effect on the business of Minoo food industries during the economic recession. Information technology knowledge does not have a positive and significant effect on the business of Minoo food industries during the economic recession. Management beliefs about marketing basics and implementing electronic marketing have a positive and significant effect on the business of Minoo food industries during the economic recession, and information technology and electronic marketing have a positive and significant effect on the business of Minoo food industries, but no significant effect was observed with the introduction of the moderation of the economic recession.

### **Research Methodology**

The present study is applicable in terms of purpose, and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population of the present study includes 32,000 companies in Tabriz and 23,000 companies in Karbala, among which 384 companies were selected as the research sample using a random-stratified sampling method. The collection tool in the present study is a questionnaire.

### **Research findings**

The structural equation modeling method in the pls3 software was used to analyze the findings. The findings showed that strategic alignment of information technology has a significant impact on the international success of small and medium-sized companies. Also, innovation culture not only has a positive impact on international success, but also plays an effective mediating role in the relationship between strategic alignment of technology and international success. According to the research results, small and medium-sized companies that create alignment in their technology strategies have a greater chance of success in the international arena. In addition, strengthening the innovation culture in these companies can play a key role in global development and competitiveness. Therefore, it is recommended to pay attention to these factors in policy-making and management of small and medium-sized enterprises.

## Conclusion

The present study aimed to investigate the impact of strategic alignment of information technology on international success: the mediating role of innovation culture in small and medium-sized enterprises. The results of this study are consistent with the results of Wamba-Taguimdje et al. (2024), Sahraei & Mafibalani (2023), RahimiAghdam et al. (2023), Abonu et al. (2022), Heikkila & Nguyen (2022), Hajipourfard et al. (2022), Saadabadi et al. (2021), and Wang & Ahmed (2018). Abonu et al. (2022) showed that the synchronization of technology with business needs facilitates the expansion of the global market for small and medium-sized enterprises. More importantly, strategic agility led to greater flexibility in allocating resources and exploiting international opportunities, while innovation culture helped to accept risk and develop new ideas. These findings confirm that IT alignment alone is not enough, but its effects are optimized when combined with complementary organizational capabilities such as innovation and agility.

Based on the results, it is recommended: Create a comprehensive change management program to help SMEs align their IT strategies with their desired innovation culture. This program should include strategies to strengthen an innovative organizational culture such as promoting cross-functional collaboration, encouraging experimentation, and providing resources for innovation initiatives.



## تأثیر همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات بر موفقیت بین‌المللی: نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط

صبح حمزه محیسن<sup>۱</sup>، صمد رحیمی اقدم<sup>۲</sup>، سید صمد حسینی<sup>۲</sup>، وحید احمدیان<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۲- دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

### چکیده

هدف این تحقیق تأثیر همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات بر موفقیت بین‌المللی: نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۳۲/۰۰۰ شرکت در تبریز و ۲۳/۰۰۰ شرکت در کربلا می‌باشد، در نتیجه، ۳۸۴ شرکت به‌عنوان نمونه پژوهش با روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار pls3 استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأثیر معناداری بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. همچنین فرهنگ نوآوری نه تنها تأثیر مثبتی بر موفقیت بین‌المللی دارد، بلکه نقش میانجی مؤثری در ارتباط بین همسویی فناوری استراتژیک و موفقیت بین‌المللی ایفا می‌کند. با توجه به نتایج پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسطی که در استراتژی‌های فناوری خود همسویی ایجاد می‌کنند، شانس بیشتری برای موفقیت در عرصه بین‌المللی دارند. علاوه بر این، تقویت فرهنگ نوآوری در این شرکت‌ها می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در توسعه و رقابت جهانی ایفای نقش کند. بنابراین، توجه به این عوامل در سیاست‌گذاری و مدیریت شرکت‌های کوچک و متوسط توصیه می‌شود.

تاریخ دریافت: ۲۴ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۷ مرداد ۱۴۰۴

### کلید واژه‌ها:

موفقیت بین‌المللی، همسویی استراتژیک، فرهنگ نوآوری، فناوری اطلاعات، شرکت‌های کوچک و متوسط

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محیسن، صباح حمزه، رحیمی اقدم، صمد، حسینی، سید صمد و احمدیان، وحید. (۱۴۰۴). تأثیر همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات بر موفقیت بین‌المللی: نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۵(۳). ۴۰۶-۴۲۸.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.534558.1586>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: صمد رحیمی اقدم

ایمیل: s.rahimi@tabrizu.ac.ir

## مقدمه

امروزه جهانی شدن و دیجیتالی شدن عمیقاً چشم انداز رقابتی را برای شرکت‌ها در هر اندازه تغییر می‌دهد. شرکت‌های کوچک و متوسط اکنون فرصت‌های بی‌سابقه‌ای برای بین‌المللی کردن فعالیت‌های خود و دسترسی به بازارهای جدید در خارج از کشور دارند (Khosh Lahn & Ardabili, 2021). با این حال، استفاده از این فرصت‌ها به شدت به همسویی بین سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های فناوری اطلاعات استراتژیک و اولویت‌های کلی استراتژی کسب‌وکار بستگی دارد (Gerow et al, 2014). اگرچه تحقیقات گذشته شواهد مختلفی را در مورد تأثیرات عملکرد همسویی استراتژیک نشان می‌دهد، مطالعات کمی به‌طور خاص بررسی کرده‌اند که چگونه همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار بر موفقیت بین‌المللی سازی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد (Almajali, Abonu et al, 2022)؛ (& Tarhini, 2016).

مسئله بین‌المللی شدن که به‌عنوان گسترش عملیات به کشورهای خارجی از طریق صادرات، مشارکت یا سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی تعریف می‌شود، به‌طور فزاینده‌ای برای رقابت و رشد شرکت‌های کوچک و متوسط حیاتی است (Hilmersson & Johanson, 2016). مشخص شده است که شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار جهانی شده از شرکت‌های صرفاً داخلی در شاخص‌های متعدد موفقیت از جمله بقاء، درآمد و رشد اشتغال بهتر عمل می‌کنند (Sleuwaegen & Onkelinx, 2014).

مفهوم همسویی استراتژیک بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در طول دهه‌ها توسعه یافته است تا توضیح دهد چگونه هماهنگی بین طرح‌های زیرساخت دیجیتال و اولویت‌های تجاری بر عملکرد سازمان در محیط‌های فرارقابتی و فناوری فشرده معاصر تأثیر می‌گذارد (Queiroz, 2017). همسویی استراتژیک - استراتژی فناوری اطلاعات کسب‌وکار منعکس کننده درجه انسجام، مکمل بودن و درک متقابل است که در سراسر فعالیت‌های متمرکز بر فناوری معماران داده، توسعه‌دهندگان و متخصصان فنی از یک طرف و اولویت‌های مدیران کسب‌وکار، نوآوران محصول و گسترش بازار را دربرمیگیرد. برنامه ریزان از سوی دیگر (Younis & Sundarakani, 2023).

(Luftman et al, 2021) شش جنبه کلیدی تشکیل‌دهنده همسویی از جمله ارتباطات بین مدیران فناوری اطلاعات و کسب‌وکار، مشارکت‌های مشترک در چشم‌انداز و پروژه‌ها، سطح مشترک دانش و واژگان فناوری اطلاعات، رویه‌های برنامه‌ریزی مرتبط، بودجه‌بندی هماهنگ و سرمایه انسانی یکپارچه از طریق آموزش متقاطع، چرخش شغلی، تعریف کرد؛ و گردش کار مشترک مدل‌های بلوغ نردبانی را ترسیم می‌کنند. به‌موجب آن شرکت‌ها از همسویی اولیه که به شدت بر اولویت‌های فنی متمرکز شده‌اند، به سمت حالتی تکامل می‌یابند که در آن برنامه‌های فناوری اطلاعات به‌طور فعال اهداف تجاری را به‌عنوان جهت‌گیری محرک آن‌ها برآورده می‌کنند (Ghonim et al, 2023).

همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب‌وکار نشان‌دهنده درجه‌ای است که اهداف و اهداف سازمانی، فرآیندهای تخصیص منابع، ملاحظات پیشنهادی ارزش و سایر عناصر کلیدی استراتژی بین استراتژی فناوری اطلاعات شرکت و استراتژی کسب‌وکار همگام و متقابلاً تقویت می‌شوند. به‌جای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر فناوری و کسب‌وکار، همسویی استراتژیک مستلزم هماهنگی مکمل نسبت به اولویت‌های مشترک برای مکان و نحوه رقابت (Queiroz, 2017).

تغییر به سمت تجارت الکترونیکی یکپارچه جهانی، رسانه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های تلفن همراه و رایانش ابری بسیاری از موانع سنتی گسترش بین‌المللی را از بین برده است (Hilmersson & Johanson, 2016) به لطف ابزارهای دیجیتال، هزینه‌های نهایی ارائه خدمات به مشتریان خارجی یا راه‌اندازی عملیات برون‌مرزی کمتر از همیشه است. با بومی‌سازی دقیق وب سایت، یکپارچه‌سازی پرداخت آنلاین، تبلیغات دیجیتالی هدفمند و هماهنگی هوشمند پشتیبان، حتی شرکت‌های بسیار کوچک می‌توانند به سرعت سهم بازار جهانی را به دست آورند (Lin, 2014) با این حال، در حالی که این فناوری‌ها مجاری جدیدی را برای بین‌المللی شدن فراهم می‌کنند، استفاده مؤثر از آن‌ها مستلزم همسویی دقیق با اهداف تجاری، چابکی نسبت به شرایط متغیر و فرهنگ‌های غیررسمی حمایت‌کننده است (Tallon, 2007).

به‌ویژه، شرکت‌های کوچک و متوسط با محدودیت‌های منابع، محدودیت‌های دانش و افق‌های کوتاه برنامه‌ریزی که می‌توانند بین‌المللی شدن مبتنی بر دیجیتال را تضعیف کنند، دست‌وپنجه نرم می‌کنند. سرمایه‌گذاری‌های نادرست یا نادرست فناوری اطلاعات، ناتوانی در پاسخگویی به رقبا یا بحران‌های جهانی و فرهنگ‌های جزیره‌ای ریسک‌گریز، موانع کلیدی مانع رشد جهانی شرکت‌های کوچک و متوسط هستند؛ بنابراین، راهنمایی‌های مبتنی بر شواهد تجربی پیرامون هماهنگی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار، پرورش فرهنگ پذیرش ریسک و تغییر می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط در عبور از موانع مهم بین‌المللی سازی کمک کند. تحقیق ارائه شده در اینجا مستقیماً به این نقاط دردناک عملی صحبت می‌کند که در حال حاضر شرکت‌های کوچک‌تر در دوره‌ای از اتصال و شار جهانی بی‌سابقه با آن مواجه هستند. لذا در این تحقیق به بررسی تأثیر همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات بر موفقیت بین‌المللی با نقش میانجی فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته شد. یافته‌ها تحقیق می‌تواند به مشاوران و سیاست‌گذاران ابزارهایی برای حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط‌های آماده بین‌المللی در توسعه اقتصادی مبتنی بر تجارت ارائه دهد. علاوه بر این، پیشرفت‌های نظری می‌تواند زمینه را برای دانشگاہیان فراهم کند تا در مورد مسیرهای تحول دیجیتال مناسب برای شرکت‌های کوچک‌تر و کارآفرینی که در سطح جهانی رقابت می‌کنند، دانش ایجاد کنند. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات بر موفقیت بین‌المللی با نقش واسطه‌ای فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط چه تأثیری دارد؟

## مبانی نظری

### همسویی استراتژیک و اثر آن بر بین‌المللی‌سازی

تحقیقات نشان می‌دهد که همسویی بیشتر بین استراتژی‌های فناوری اطلاعات و اهداف تجاری می‌تواند عملکرد سازمانی را در زمینه‌هایی مانند بهره‌وری، کارایی و انعطاف‌پذیری افزایش دهد (Tallon & Pinsonneault, 2011؛ Gholami et al, 2022). همسویی استراتژیک به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا از فناوری اطلاعات برای بهبود عملیات خود، شناسایی فرصت‌های بازار و تسریع در فرآیند تصمیم‌گیری بهره‌برداري کنند. همچنین شرکت‌های کوچک و متوسط که از همسویی استراتژیک بهره می‌برند، توانسته‌اند فرآیند بین‌المللی‌سازی خود را با موفقیت بیشتری پیش ببرند، چراکه فناوری اطلاعات نقش مهمی در تسهیل ارتباطات و دسترسی به بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کند (Matysiak et al, 2022). علاوه

بر این، همسویی استراتژیک، توانمندی‌های فناورانه شرکت‌ها را با الزامات رقابتی بازارهای جهانی هماهنگ کرده و امکان بهینه‌سازی فرآیندهای صادراتی را فراهم می‌آورد.

### فرهنگ نوآوری

فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط به عنوان یکی از مؤلفه‌های حیاتی بقا و رشد در محیط پویای کسب و کار امروزی مورد توجه قرار گرفته است. این فرهنگ شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهایی است که جست‌وجوی مستمر ایده‌های جدید، حمایت از ریسک‌های معقول، یادگیری از شکست‌ها و همکاری بین‌فردی را به هسته اصلی فعالیت‌های سازمانی تبدیل می‌کند (Salah & Ayyash, 2024). برخلاف شرکت‌های بزرگ که منابع مالی و انسانی گسترده‌ای دارند، شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً با محدودیت منابع مواجه‌اند و همین امر باعث می‌شود فرهنگ نوآوری به اهرمی استراتژیک برای بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های محدود تبدیل شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود فضای باز برای تبادل ایده‌ها، تسهیل ارتباطات درون‌سازمانی، تشویق خودمختاری کارکنان و حمایت مدیریت از ریسک‌پذیری حساب‌شده، موجب ارتقای نوآوری در محصولات، فرایندها و خدمات شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود (Ramdan et al, 2022). همچنین، شرکت‌هایی که فرهنگ نوآورانه را به عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از راهبردهای خود می‌پذیرند، توان سازگاری بیشتری با تغییرات بازار، فناوری‌های نو و مقررات بین‌المللی از خود نشان می‌دهند و شانس موفقیت آن‌ها در بازارهای رقابتی افزایش می‌یابد. در نهایت، استقرار پایدار فرهنگ نوآوری مستلزم سرمایه‌گذاری در آموزش، فرآیند مدیریت ایده‌ها، ارزیابی مداوم عملکرد و فراهم‌سازی مشوق‌های انگیزشی برای کارکنان است تا نوآوری در سطح فردی و سازمانی نهادینه شود (Zhang et al, 2024).

### تأثیر فرهنگ نوآور بر موفقیت بین‌المللی

فرهنگ نوآوری یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت بین‌المللی شرکت‌ها، به‌ویژه در دنیای رقابتی و متغیر امروزی، تلقی می‌شود. فرهنگ نوآورانه مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای سازمانی است که یادگیری مستمر، حمایت از خلاقیت، پذیرش ریسک معقول، آزمایش و تجربه‌گرایی را تشویق می‌کند و شکست را به منزله فرصتی برای رشد و بهبود می‌نگرد. در چنین فضایی، کارکنان تمایل بیشتری به ارائه ایده‌های جدید، همکاری برای توسعه محصولات یا خدمات نوآورانه و ارتقای راهکارهای کارآمد برای ورود به بازارهای بین‌المللی دارند (Raajpoot & Sharma, 2021). شرکت‌هایی که فرهنگ نوآوری را در ساختار و استراتژی خود نهادینه می‌کنند، نه تنها سریع‌تر و منعطف‌تر به تغییرات بازارهای خارجی واکنش نشان می‌دهند، بلکه قابلیت انطباق محصولات و خدمات خود با نیازها و سلیقه مشتریان متنوع جهانی را افزایش می‌دهند. این امر موجب بهبود عملکرد صادراتی، رشد سهم بازار و ارتقای تصویر برند در عرصه بین‌المللی می‌شود. مطالعات تجربی نیز تأکید دارند که فرهنگ نوآوری، با فراهم آوردن بستر مناسب برای جذب و بهره‌برداری از دانش جدید، فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌ها را تسهیل می‌کند و موانع ورود به بازارهای جدید را کاهش می‌دهد (Texeira et al, 2022). بنابراین، شکل‌گیری و تقویت فرهنگ نوآوری نقشی کلیدی در موفقیت جهانی شرکت‌ها دارد و می‌تواند به افراد و تیم‌ها انگیزه بیشتری برای مقابله با چالش‌های محیطی و توسعه مزیت رقابتی پایدار در سطح بین‌المللی ببخشد.

## پیشینه پژوهش

(Wamba-Taguimdje et al, 2024) به بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد سازمانی: نقش واسطه‌ای جهت‌گیری بازار و قابلیت‌های نوآوری در بخش صنعتی نوظهور پرداختند. نتایج نشان داد که نه چابکی استراتژیک و نه قابلیت‌های نوآوری تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی ندارند. نکته مهم این است که جهت‌گیری بازار نقش کلیدی در این رابطه پویا ایفا می‌کند و بنابراین ارتباطات حیاتی ایجاد می‌کند. به دلیل تمایل طبیعی نتایج قابلیت‌های نوآوری، مشخص شد که این عامل در تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی چه به طور مستقیم و چه غیرمستقیم ناچیز است. این مطالعه الگوهای رابطه‌ای بین این متغیرهای کانونی را ایجاد کرده است. علاوه بر این، الگوهای پنهانی را آشکار کرده است که به پیش‌بینی عملکرد کمک می‌کنند. این تحقیق پیامدهای قابل توجهی برای مدیران تحقیق و توسعه و بازاریابی دارد و بینش‌ها و پیش‌بینی‌هایی را ارائه می‌دهد که مدیران می‌توانند برای هدایت تصمیمات تجاری از آنها استفاده کنند. این یافته‌ها به درک اهمیت به کارگیری جهت‌گیری بازار استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمانی در بخش صنعتی عربستان سعودی کمک می‌کند.

(Sahraei & Mafibalani, 2023) به بررسی نقش به کارگیری بازاریابی الکترونیک و فناوری اطلاعات در کسب و کار صنایع غذایی مینو در دوره رکود اقتصادی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که، نتایج بررسی نشان داد پشتیبانی فناوری اطلاعات بر کسب و کار صنایع غذایی مینو در شرایط رکود اقتصادی تأثیر مثبت و معناداری دارد. دانش فناوری اطلاعات بر کسب و کار صنایع غذایی مینو در شرایط رکود اقتصادی تأثیر مثبت و معناداری ندارد. باورهای مدیریتی مقدمات بازاریابی و پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک بر کسب و کار صنایع غذایی مینو در شرایط رکود اقتصادی تأثیر مثبت و معناداری دارد و فناوری اطلاعات و بازاریابی الکترونیک بر کسب و کار صنایع غذایی مینو تأثیر مثبت و معناداری دارد ولی با ورود تعدیل‌گری رکود اقتصادی تأثیر معناداری مشاهده نشد.

(RahimiAghdam et al, 2023) به بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش میانجی رشد شبکه‌محور پرداختند. تأکید کرد که شرکت‌هایی که در محیط‌های نهادی و فرهنگی مختلف فعالیت می‌کنند، با چالش‌های بین‌المللی مواجه‌اند و برای مقابله با این چالش‌ها نیازمند انعطاف‌پذیری و یادگیری سریع از تجربیات گذشته هستند. در این میان، رشد شبکه‌محور عاملی تعیین‌کننده در تسهیل روند توسعه بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود، زیرا ارتباطات گسترده‌تر امکان دسترسی به فرصت‌های جدید و کاهش موانع ورود به بازارهای خارجی را فراهم می‌کند. تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد که چابکی استراتژیک تأثیر مستقیمی بر رشد شبکه‌محور و موفقیت بین‌المللی دارد، درحالی‌که رشد شبکه‌محور نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌ها دارد. این نتایج گویای آن است که ترکیب انعطاف‌پذیری استراتژیک و گسترش شبکه ارتباطی، مسیر دستیابی به موفقیت در بازارهای خارجی را هموارتر می‌سازد.

(Abonu et al, 2022) به بررسی تأثیر همسویی استراتژیک فناوری‌های اطلاعات بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان داد که همگام‌سازی فناوری با نیازهای تجاری، گسترش بازار جهانی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط تسهیل می‌کند. مهم‌تر از آن، چابکی استراتژیک موجب انعطاف‌پذیری بیشتر در تخصیص منابع و بهره‌گیری از فرصت‌های بین‌المللی شد، درحالی‌که فرهنگ نوآوری به پذیرش ریسک و توسعه

ایده‌های جدید کمک کرد. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که صرف همسویی فناوری اطلاعات کافی نیست، بلکه تأثیرات آن زمانی بهینه می‌شود که با توانایی‌های سازمانی مکمل مانند نوآوری و چابکی همراه شود.

(Heikkila & Nguyen, 2022) به بررسی ارتباط میان همسویی فناوری اطلاعات و عملکرد نوآورانه شرکت‌ها پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد که نوآوری‌های تدریجی مبتنی بر همسویی استراتژیک، تأثیر عمیقی بر دستاوردهای بازار بین‌المللی دارد. وقتی فناوری‌های جدید تولید به‌طور هدفمند با اهداف کسب‌وکار تنظیم شوند، شرکت‌های کوچک و متوسط نه تنها توانایی ورود به بازارهای جدید را پیدا می‌کنند، بلکه موفقیت مالی و جایگاه رقابتی خود را نیز تثبیت می‌کنند. اما این تأثیرات بسته به نوع نوآوری متفاوت است؛ نوآوری‌های تدریجی در بهبود عملکرد بازار، اثربخش‌تر از تغییرات رادیکال و ناگهانی عمل می‌کنند. در این زمینه، تنظیم تدریجی فناوری‌ها با نیازهای کسب‌وکار نقش مهمی در افزایش قابلیت تطبیق‌پذیری دارد.

(Hajipourfard et al, 2022) به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات در ایران پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه اقتصاد دیجیتال مستلزم توجه همزمان به عوامل محیطی و عوامل درون‌سازمانی است و دولت در مقام سیاستگذار نقشی کلیدی بر توسعه کسب‌وکارهای دیجیتال دارد.

(Saadabadi et al, 2021) رویکرد متفاوتی در بررسی عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط اتخاذ کردند و بر نقش زنجیره‌های تأمین تمرکز داشتند. آن‌ها نشان دادند که در اقتصاد جهانی، رقابت نه تنها میان شرکت‌ها، بلکه میان زنجیره‌های تأمین شکل گرفته است. بنابراین، همسویی انگیزشی و اشتراک‌گذاری اطلاعات در زنجیره تأمین، می‌تواند عملکرد عملیاتی شرکت‌ها را بهبود بخشد. نتایج این پژوهش نشان داد که همسویی انگیزشی، ظرفیت جذب و اشتراک اطلاعات هر کدام نقش تأثیرگذاری بر بهره‌وری زنجیره تأمین دارند، اما نکته قابل توجه این بود که همسویی انگیزشی به‌تنهایی تأثیر معناداری بر عملکرد عملیاتی نداشت. این یافته نشان می‌دهد که انگیزه سازمانی زمانی اثربخش است که با قابلیت‌های جذب اطلاعات و مدیریت ارتباطات زنجیره تأمین همراه شود. در مجموع، این مطالعات تأکید می‌کنند که انعطاف‌پذیری استراتژیک و مدیریت شبکه ارتباطات می‌تواند مسیر رشد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط را تسریع کند، درحالی‌که در سطح عملیاتی، همسویی انگیزشی بدون پشتیبانی از ظرفیت جذب و اشتراک‌گذاری اطلاعات، تأثیر محدودی بر عملکرد سازمانی دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که توسعه بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط نه تنها مستلزم چابکی استراتژیک، بلکه نیازمند پیوند مؤثر میان زنجیره تأمین، شبکه‌سازی و مدیریت اطلاعات است تا شرکت‌ها بتوانند موقعیت رقابتی خود را در بازارهای جهانی تثبیت کنند.

(Wang & Ahmed, 2018) به بررسی اثرات همسویی بیش‌ازحد فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخت. نتایج آن‌ها نشان داد که رابطه‌ای غیرخطی بین همسویی استراتژیک و عملکرد شرکت وجود دارد؛ در ابتدا همسویی موجب رشد بازار بین‌المللی و افزایش بهره‌وری شد، اما سطح بسیار بالای همسویی باعث کاهش تطبیق‌پذیری و محدود شدن نوآوری سازمانی گردید. این یافته‌ها بیانگر آن است که موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تنها با ایجاد همسویی حاصل نمی‌شود، بلکه حفظ تعادل بین فناوری اطلاعات و انعطاف‌پذیری سازمانی در عملکرد بهینه شرکت‌ها نقش اساسی دارد. در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که همسویی استراتژیک باید

هوشمندانه مدیریت شود—به گونه‌ای که ضمن بهره‌گیری از مزایای فناوری، فرصت‌های نوآوری و تغییرات تطبیقی از بین نرود.

### روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر یک تحقیق توصیفی-همبستگی از نوع مطالعات پیمایشی است. جامعه آماری موردنظر در این تحقیق شرکت‌های کوچک و متوسط در تبریز و کربلای عراق می‌باشد. براساس اعلام خانه صنعت و اداره صنعت، معدن و تجارت تبریز در سال ۱۴۰۲، تعداد این واحدها ۳۲،۰۰۰ واحد می‌باشد. براساس اعلام اتاق بازرگانی شهر کربلا تعداد شرکت‌های کوچک و متوسط این شهر در سال ۲۰۲۳-۲۰۲۲ حدود ۲۳،۰۰۰ واحد می‌باشد که براساس فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. ابزار پژوهش پرسشنامه می‌باشد و شیوه توزیع پرسشنامه‌ها نیز به این شکل می‌باشد که نمونه آماری متناسب در جامعه آماری تعیین گردید و اقدام به توزیع پرسشنامه‌ها شد و با مساعدت سازمان‌های پاسخگو در پرسشنامه‌ها جمع‌آوری گردید. پرسشنامه‌های مورد استفاده شامل: الف) پرسشنامه همسویی فناوری و کسب‌وکار توسط (Talen, 2011) توسعه‌یافته است. این ابزار برای ارزیابی میزان همسویی بین فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در یک سازمان طراحی شده است. ب) پرسشنامه فرهنگ نوآوری توسط (Skrlavaj et al, 2010) دارای ۵ سؤال است. ج) پرسشنامه موفقیت بین‌المللی (Hoff et al, 1997) که دارای ۱۵ سؤال می‌باشد. به‌منظور افزایش روایی پرسشنامه‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد مورد استفاده در پژوهش‌های پیشین و نظرات استادان امر در این مورد مدنظر قرار گرفته است. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی نظیر فراوانی و آزمون‌های استنباطی مانند معادلات ساختاری در نرم‌افزار pls3 استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی

در جدول (۱) اطلاعات جمعیت‌شناختی واحدهای شرکت کننده در پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های شرکت‌های پاسخگو به سؤالات پژوهش (تعداد=۳۸۴)

ویژگی	دسته‌بندی	فراوانی	درصد
موقعیت شرکت	تبریز	۲۲۱	۵۷,۵۵%
	کربلا	۱۶۳	۴۲,۴۵%
اندازه شرکت	کوچک (۴۹-۱۰ کارمند)	۲۴۶	۶۴,۰۶%
	متوسط (۲۴۹-۵۰ کارمند)	۱۳۸	۳۵,۹۴%
بخش صنعت	تولیدی	۱۵۷	۴۰,۸۹%
	خدماتی	۱۴۲	۳۶,۹۸%
	تجاری	۸۵	۲۲,۱۳%

## توصیف متغیرهای پژوهش

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات	3.67	0.78	-0.32	-0.41	1.0	5.0
فرهنگ نوآوری	3.54	0.82	-0.28	-0.35	1.0	5.0
موفقیت بین‌المللی	3.43	0.85	-0.21	-0.48	1.0	5.0

آمار توصیفی در جدول (۲) نشان می‌دهد که تمام متغیرهای اصلی پژوهش دارای میانگین بالاتر از حد متوسط (۳,۰) هستند. مقادیر چولگی و کشیدگی برای تمام متغیرها در محدوده قابل قبول (بین ۲- و ۲+) قرار دارند که نشان‌دهنده توزیع نرمال داده‌ها است.

### آمار استنباطی

مدلسازی در PLS در دو مرحله انجام می‌شود در اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری باید از طریق تحلیل‌های پایایی و روایی بررسی گردد و در مرحله دوم مدل ساختاری به وسیله‌ی برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخصهای برازش مدل تحلیل می‌شود.

### مرحله اول: مدل اندازه‌گیری

آزمون مدل اندازه‌گیری مربوط به بررسی روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری است.

برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) و CR (پایایی مرکب) استفاده شد که نتایج این معیار برای ۴ متغیر پژوهش در جدول (۳) نشان داده شده است. پایایی مرکب بالاتر از ۰,۷ و میانگین واریانس بالاتر از ۰,۵، دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی سازهاست. همانطور که از جدول (۳) مشخص است تمام مقادیر پایایی مرکب بالاتر از ۰,۷ و مقادیر مربوط به میانگین واریانس بالاتر از ۰,۵ است و این مطلب موید آن است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبولی است.

جهت بررسی پایایی پرسشنامه نیز روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. اگر مقدار آلفای کرونباخ از ۰,۷۰ بیشتر باشد، پایایی سؤالات قابل قبول است. بمنظور محاسبه پایایی پرسشنامه، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS برای هر کدام از متغیرهای مستقل و وابسته، پایایی محاسبه شد که به صورت جدول زیر می‌باشد. همانگونه که مشاهده می‌شود. همه‌ی سؤالات پرسشنامه از پایایی بالای ۰,۷۰ برخوردار هستند، که نشانگر درجه پایایی و قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه است. با توجه به نتایج جدول (۳) می‌توان دید پایایی پرسشنامه تأیید شده است. علاوه بر آلفای کرونباخ از پایایی شاخص نیز جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده است. پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخصهای یک سازه با آن سازه محاسبه می‌گردد که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰,۳ شود موید این مطلب است که

پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری مورد قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی میان یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از ۰,۳ شود، می‌توان آن سؤال را از مدل تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف کرد. همانطور که در شکل (۱) و (۲) مشاهده می‌شود، تمام مقادیر بارهای عاملی میان سازه‌ها و سؤالات بیشتر از ۰,۳ است که همبستگی بالایی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. بررسی روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه

متغیرها	AVE	CR	آلفای کرونباخ
فرهنگ نوآوری	۰,۵۵۵	۰,۸۰۵	۰,۷۹۹
موفقیت بین‌المللی	۰,۵۹۸	۰,۹۰۵	۰,۸۸۷
همسویی فناوری و کسب‌وکار	۰,۵۷۵	۰,۸۵۰	۰,۸۰۱

### روایی واگرا

روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرا به همبستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره دارد. براساس روش پیشنهادی (Fornell & Larcker, 1981) روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. بر این اساس روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. در روش PLS، این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. ماتریس روایی واگرا در جدول (۴) ارائه شده است. همانگونه که در جدول (۴) مشاهده می‌کنید، جذر AVE که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرای قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است. پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد.

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا

متغیرها	فرهنگ نوآوری	موفقیت بین‌المللی	همسویی فناوری و کسب‌وکار
فرهنگ نوآوری	۰,۷۷۵		
موفقیت بین‌المللی	۰,۶۵۶	۰,۷۳۱	
همسویی فناوری و کسب‌وکار	۰,۵۹۷	۰,۵۴۰	۰,۷۱۲

## بررسی نیکویی برازش مدل

جدول ۵. شاخصهای نیکویی برازش بدست آمده

GOF	شاخص $Q^2$	شاخص $R^2$	ابعاد
۰/۷۲۸	۰,۴۱	۰,۳۵۶	فرهنگ نوآوری
	۰,۳۹	۰,۶۲۱	موفقیت بین المللی
	۰,۴۲	-----	همسویی فناوری و کسب و کار

ضریب تعیین نشان از تأثیر متغیر برونزا بر متغیر درون زا دارد. این معیار قابلیت کاهش خطاها در مدل اندازه‌گیری و افزایش واریانس بین سازه و شاخصها را دارد و صرفاً در PLS کنترل می‌شود. سه مقدار ۰,۱۰، ۰,۲۲ و ۰,۵۷ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شدت رابطه شده‌اند که با توجه به مقدار ضریب تعیین بدست آمده از جدول (۵)، مقدار ضریب تعیین متغیرهای دورنزا در حد قابل قبولی است.

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص قدرت پیشینی ( $Q^2$ ) محاسبه می‌گردد. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیشینی به روش چشم پوشی می‌باشد که براساس این ملاک مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون زا انعکاسی را پیشینی کند. در مورد شدت قدرت پیشینی مدل سه مقدار ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند که با توجه به میزان بدست آمده برای تمامی متغیرهای جدول فوق این میزان قابل قبول است.

معیار نیکویی برازش (GOF) مربوط به بخش کلی مدلهای معادلات ساختاری است که پس از بررسی بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش کلی را نیز کنترل نماید و سه مقدار ۰,۰۱ و ۰,۲۵ و ۰,۳۶ را بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شدند؛ که با محاسبه‌ی مدل مقدار قوی برازش شد.

### مرحله دوم: مدل ساختاری و آزمون فرضیات

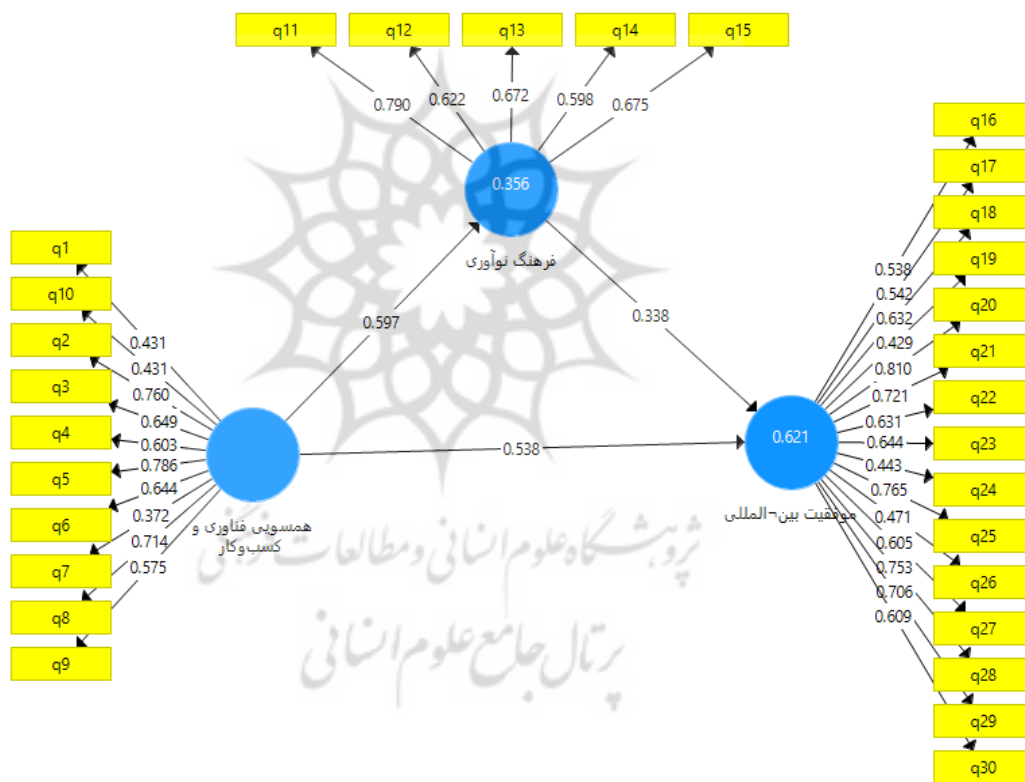
#### پاسخ به فرضیه‌های پژوهش

طبق نتایج بدست آمده از ضریب مسیر (بیانگر شدت و نوع رابطه بین دو متغیر پنهان) و آماره  $t$ ، همسویی فناوری کسب و کار بر فرهنگ نوآوری و موفقیت بین‌المللی تأثیر مثبت و معناداری داشته همچنین نوآوری در رابطه میان همسویی فناوری کسب و کار و موفقیت بین‌المللی نقش میانجی دارد.

### جدول ۶. بررسی نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	رد یا تأیید	معناداری	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیه‌ها
همسویی فناوری کسب و کار - فرهنگ نوآوری	رد فرض صفر	۰,۰۰۰	۴,۸۰	۰,۵۹۷	
همسویی فناوری کسب و کار - موفقیت بین المللی	رد فرض صفر	۰,۰۰۰	۸,۰۷	۰,۵۳۸	
فرهنگ نوآوری - موفقیت بین المللی	رد فرض صفر	۰,۰۰۰	۴,۸۰	۰,۳۳۸	
همسویی فناوری کسب و کار - فرهنگ نوآوری - موفقیت بین المللی	رد فرض صفر	۰,۰۰۰	۱۰,۶۰	۰,۵۷۶	

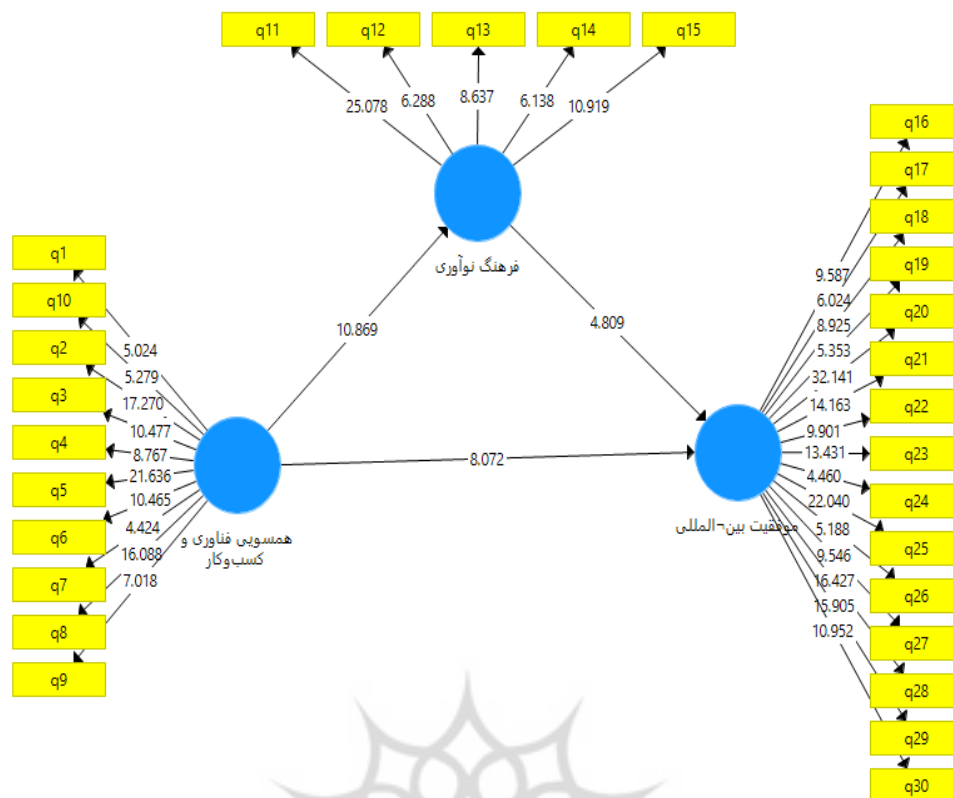
### مدل تحلیل مسیر برای فرضیات پژوهش



شکل ۱. تحلیل عاملی تاییدی با حداقل مربعات جزئی

### سنجش مدل ساختاری اعداد معناداری

اصلی ترین معیار برای سنجش رابطه میان سازه‌ها در مدل، اعداد معناداری t می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود نشان از صحت رابطه میان سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح ۹۵ درصد اطمینان است.



شکل ۲. تحلیل عاملی تاییدی (آماره t-value)

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها نشان داد که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأثیر معناداری بر موفقیت بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. همچنین فرهنگ نوآوری نه تنها تأثیر مثبتی بر موفقیت بین‌المللی دارد، بلکه نقش میانجی مؤثری در ارتباط بین همسویی فناوری استراتژیک و موفقیت بین‌المللی ایفا می‌کند. با توجه به نتایج پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسطی که در استراتژی‌های فناوری خود همسویی ایجاد می‌کنند، شانس بیشتری برای موفقیت در عرصه بین‌المللی دارند. علاوه بر این، تقویت فرهنگ نوآوری در این شرکت‌ها می‌تواند به عنوان یک عامل کلیدی در توسعه و رقابت جهانی ایفای نقش کند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Wamba-Taguimdje et al, 2024) (Sahraei & Heikkila & Nguyen, 2022) (Abonu et al, 2022) (RahimiAghdam et al, 2023) (Mafibalani, 2023) (Hajipourfard et al, 2022) (Saadabadi et al, 2021) (Wang & Ahmed, 2018) مطابقت دارد. (Abonu et al, 2022) نشان داد که همگام‌سازی فناوری با نیازهای تجاری، گسترش بازار جهانی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط تسهیل می‌کند. مهم‌تر از آن، چابکی استراتژیک موجب انعطاف‌پذیری بیشتر در تخصیص منابع و بهره‌گیری از فرصت‌های بین‌المللی شد، درحالی‌که فرهنگ نوآوری به پذیرش ریسک و توسعه ایده‌های جدید کمک کرد. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که صرف همسویی فناوری اطلاعات کافی نیست، بلکه تأثیرات آن زمانی بهینه می‌شود که با توانایی‌های سازمانی مکمل مانند نوآوری و چابکی همراه شود. (Wang & Ahmed, 2018) نشان داد که رابطه‌ای غیرخطی بین همسویی استراتژیک و عملکرد شرکت وجود دارد؛ در ابتدا همسویی موجب رشد بازار بین‌المللی و افزایش بهره‌وری شد، اما سطح بسیار بالای همسویی باعث کاهش تطبیق‌پذیری و محدود شدن نوآوری سازمانی گردید.

این یافته‌ها بیانگر آن است که موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تنها با ایجاد همسویی حاصل نمی‌شود، بلکه حفظ تعادل بین فناوری اطلاعات و انعطاف‌پذیری سازمانی در عملکرد بهینه شرکت‌ها نقش اساسی دارد. در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که همسویی استراتژیک باید هوشمندانه مدیریت شود به گونه‌ای که ضمن بهره‌گیری از مزایای فناوری، فرصت‌های نوآوری و تغییرات تطبیقی از بین نرود.

نقش میانجی فرهنگ نوآوری در این زمینه را می‌توان از طریق دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت (Barni, 1991) و چارچوب قابلیت‌های پویا درک کرد. همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات را می‌توان به عنوان یک منبع سازمانی ارزشمند در نظر گرفت که وقتی به درستی از آن استفاده شود، می‌تواند توسعه قابلیت‌های پویا مانند فرهنگ نوآوری را تقویت کند. زمانی که فناوری اطلاعات از نظر استراتژیک با اهداف تجاری همسو باشد، می‌تواند فرهنگ نوآوری یک شرکت‌های کوچک و متوسط را به طرق مختلف پشتیبانی و تقویت کند. اول، سیستم‌های فناوری اطلاعات همسو می‌توانند اشتراک دانش و همکاری را در سراسر سازمان تسهیل کنند، که برای نوآوری بسیار مهم هستند (Alsudiri et al, 2020). به عنوان مثال، یک شرکت کوچک و متوسط با زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به خوبی همسو شده ممکن است برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل بازخورد مشتریان از بازارهای مختلف بین‌المللی مجهزتر باشد که منجر به نوآوری‌های هدفمندتر می‌شود. دوم، همسویی راهبردی فناوری اطلاعات می‌تواند پایه‌های فناورانه لازم برای نوآوری را فراهم کند. این شامل ابزارهایی برای نمونه‌سازی سریع، تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تحقیقات بازار، و پلتفرم‌هایی برای تعامل با مشتریان و شرکا در کشورهای مختلف است (Bharadwaj, 2000). این قابلیت‌ها به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط که اغلب فاقد منابع گسترده تحقیق و توسعه شرکت‌های بزرگتر هستند، ارزشمند است. سوم، همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات می‌تواند فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها را تقویت کند، که یکی از جنبه‌های کلیدی نوآوری در عصر دیجیتال است. با ارائه اطلاعات دقیق و به موقع درباره بازارهای بین‌المللی، سیستم‌های فناوری اطلاعات همسو می‌توانند شرکت‌های کوچک و متوسط را برای تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در مورد توسعه محصول، استراتژی‌های ورود به بازار و تخصیص منابع توانمند کنند (Chen et al, 2014). ارتباط بین فرهنگ نوآوری و موفقیت بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط به خوبی در ادبیات تثبیت شده است. شرکت‌های کوچک و متوسط نوآور برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در بازارهای بین‌المللی، انطباق پیشنهادات خود با ترجیحات محلی و متمایز کردن خود از رقبا، موقعیت بهتری دارند. علاوه بر این، فرهنگ نوآوری می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند تا بر تعهدات خارجی بودن و کوچک بودن که اغلب گسترش بین‌المللی آن‌ها را به چالش می‌کشد غلبه کنند. در حالی که نقش واسطه‌ای خاص فرهنگ نوآوری در رابطه بین همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و موفقیت بین‌المللی در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان‌دهنده شکافی در ادبیات فعلی است، تحقیقات مرتبط از این گزاره پشتیبانی می‌کند. به عنوان مثال، (Choang & Lin, 2017) دریافتند که قابلیت‌های فناوری اطلاعات به طور مثبت بر عملکرد شرکت از طریق قابلیت نوآوری تأثیر می‌گذارد. به طور مشابه، (Ghobakhloo & Tang, 2015) نشان دادند که قابلیت‌های فناوری اطلاعات به توسعه قابلیت نوآوری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند.

همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأثیر معناداری بر فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط دارد؛ در فرضیه بعدی، همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر فرهنگ نوآوری دارد. با توجه به ضریب اثر 0.598،

این فرضیه نشان می‌دهد که همسویی بهتر فناوری اطلاعات باعث می‌شود سازمان‌ها به فرهنگ نوآوری در پاسخ به تغییرات بازار دست پیدا کنند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Abonu et al, 2022) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها باید گفت دیدگاه مبتنی بر منبع نشان می‌دهد که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات می‌تواند منبع سازمانی ارزشمندی باشد که شرکت‌ها را قادر می‌سازد قابلیت‌ها و شایستگی‌های منحصربه‌فردی را توسعه دهند (Cram & Newell, 2021). در زمینه نوآوری، استراتژی‌های فناوری اطلاعات همسو می‌توانند منابع و قابلیت‌های فن‌آوری لازم را برای حمایت و ترویج فرهنگ نوآوری محور در اختیار شرکت‌های کوچک و متوسط قرار دهند (Arbussa et al, 2022). علاوه بر این، نظریه نوآوری سازمانی بر اهمیت زمینه سازمانی، از جمله استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندها در تسهیل نوآوری تأکید می‌کند. همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات می‌تواند با ایجاد ارتباط مؤثر، همکاری و اشتراک دانش و همچنین حمایت از ساختارهای انعطاف‌پذیر، به ایجاد یک زمینه سازمانی که برای نوآوری مساعد است کمک کند (Nambisan et al, 2017). مطالعات تجربی همچنین تأثیر مثبت همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات را بر نوآوری سازمانی و فرهنگ نوآوری نشان داده‌اند. (Yeow et al, 2018) دریافتند که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات با توانمندسازی شرکت‌ها برای استفاده مؤثر از منابع فناوری اطلاعات و توسعه قابلیت‌های نوآوری مبتنی بر فناوری اطلاعات، به نوآوری سازمانی کمک می‌کند. به‌طور مشابه، (Tarfadar & Qoronfleh, 2020) نقش همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات را در پرورش فرهنگ نوآوری با حمایت از شیوه‌های مدیریت دانش و تسهیل تبادل ایده‌ها و بینش‌ها برجسته می‌کنند. علاوه بر این، محققان بر نیاز به یک رویکرد کل‌نگر برای همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأکید کرده‌اند که استراتژی‌های فناوری اطلاعات را نه تنها با استراتژی‌های کسب‌وکار، بلکه با ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌های سازمانی همسو می‌کند (Sabherwal et al, 2019). این رویکرد کل‌نگر می‌تواند به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط مفید باشد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا منابع فناوری اطلاعات را به‌طور مؤثر در اختیار بگیرند و در عین حال فرهنگ سازمانی را تقویت کنند که به نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری اهمیت می‌دهد.

فرهنگ نوآوری تأثیر معناداری بر موفقیت بین‌المللی در شرکت‌های کوچک و متوسط دارد؛ در فرضیه بعدی، فرهنگ نوآوری اثر مثبتی بر موفقیت بین‌المللی دارد، (با ضریب 0.299). نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Ye & Chang, 2016) و (Barni, 1991) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها باید گفت در زمینه موفقیت بین‌المللی، فرهنگ نوآوری می‌تواند ذهنیت، فرآیندها و شیوه‌های لازم را برای شرکت‌های کوچک و متوسط برای توسعه محصولات، خدمات یا مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه فراهم کند که نیازها و ترجیحات منحصربه‌فرد بازارهای جهانی را برآورده کند (Çakar & Ertürk, 2010). علاوه بر این، نظریه نوآوری سازمانی بر اهمیت فرهنگ سازمانی در تسهیل نوآوری تأکید می‌کند. فرهنگ نوآوری که خلاقیت، ریسک‌پذیری و آزمایش را تشویق می‌کند، می‌تواند محیطی مساعد برای تولید، توسعه و اجرای ایده‌های نوآورانه ایجاد کند که می‌تواند برای شرکت‌های کوچک و متوسط که به دنبال حرکت و موفقیت در بازار جهانی پویا و رقابتی هستند، حیاتی باشد (Naranjo-Valencia et al, 2016). مطالعات تجربی همچنین تأثیر مثبت فرهنگ نوآوری را بر عملکرد شرکت و بین‌المللی شدن نشان داده‌اند، (Prange & Pinho, 2017) نقش فرهنگ نوآوری را در تسهیل گسترش بین‌المللی شرکت‌های جهانی که به‌شدت به محصولات یا خدمات نوآورانه برای رقابت

در سطح جهانی متکی هستند، برجسته می‌کنند. علاوه بر این، محققان بر ماهیت چندبعدی فرهنگ نوآوری تأکید کرده‌اند که شامل عناصر مختلفی مانند حمایت رهبری، تخصیص منابع، رفتار ریسک‌پذیر و اشتراک دانش است. این رویکرد کل‌نگر برای پرورش فرهنگ نوآوری می‌تواند به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط مفید باشد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا نوآوری را در بافت سازمانی خود تعیبه کنند و ذهنیتی را تقویت کند که شامل تغییر، آزمایش و بهبود مستمر است و در نهایت به موفقیت و رقابت بین‌المللی آن‌ها کمک می‌کند.

همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأثیر معناداری بر موفقیت بین‌المللی در شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. این فرضیه بیان می‌کند که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر فرهنگ نوآوری دارد، و ضریب این تأثیر 0.497 است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Abonu et al, 2022)، (Gerow et al, 2014) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها باید گفت دیدگاه مبتنی بر منبع و چشم‌انداز قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات می‌تواند منبع و قابلیت ارزشمندی برای شرکت‌ها باشد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات خود را به‌طور مؤثر اعمال کنند و مزیت‌های رقابتی به دست آورند (Cram & Newell, 2021). از این منظر، همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار می‌تواند به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند تا قابلیت‌های مرتبط با فناوری اطلاعات را توسعه دهند که از تلاش‌های بین‌المللی‌سازی آن‌ها پشتیبانی می‌کند، مانند استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، فناوری‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای ورود، گسترش و عملیات به بازار جهانی (Matysiak et al, 2022)

علاوه بر این، مدل همسویی استراتژیک پیشنهاد شده توسط هندرسون و ونکاترامن (Henderson & Venkatraman, 1993) نشان می‌دهد که همسوسازی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار می‌تواند به بهبود کارایی عملیاتی و رقابت استراتژیک منجر شود. این امر به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط که به دنبال موفقیت بین‌المللی هستند، مرتبط است، زیرا همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات می‌تواند قابلیت‌های عملیاتی آن‌ها را افزایش دهد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به بازارهای بین‌المللی خدمات بهتری ارائه دهند، هماهنگی زنجیره تأمین را بهبود بخشند و به تغییرات بازار جهانی به‌سرعت پاسخ دهند (Heikkila & Nguyen, 2022).

مطالعات تجربی همچنین تأثیر مثبت همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات را بر عملکرد شرکت و بین‌المللی شدن نشان داده‌اند. (Almutairi et al, 2021) دریافتند که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات به‌طور مثبت بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد و جهت‌گیری کارآفرینی این رابطه را تعدیل می‌کند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌های کوچک و متوسط با ذهنیت کارآفرینی قوی‌تر می‌توانند از همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات برای شناسایی و استفاده از فرصت‌های بین‌المللی استفاده کنند.

علاوه بر این، محققان ماهیت چندبعدی همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات را برجسته کرده‌اند و بر نیاز به همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات نه تنها با استراتژی‌های کسب‌وکار بلکه با ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌های سازمانی تأکید کرده‌اند. این رویکرد کل‌نگر به همسویی استراتژیک می‌تواند به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط مفید باشد زیرا آن‌ها پیچیدگی‌ها و چالش‌های بازارهای بین‌المللی را بررسی می‌کنند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا منابع فناوری اطلاعات را به‌طور مؤثر و درعین حال پاسخگویی سازمانی را حفظ کنند.

به‌طور کلی، ادبیات موجود از این ایده حمایت می‌کند که همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات تأثیر قابل توجهی بر موفقیت بین‌المللی در شرکت‌های کوچک و متوسط دارد، زیرا شرکت‌های کوچک و متوسط را قادر می‌سازد تا منابع فناوری اطلاعات خود را به‌طور مؤثر استفاده کنند، قابلیت‌های پویا را توسعه دهند و در نهایت کارایی عملیاتی را افزایش دهند. به رقابت و عملکرد جهانی آن‌ها کمک می‌کند.

در نهایت به منظور پیشنهاد عملی باید گفت؛ ایجاد یک برنامه جامع مدیریت تغییر تا به شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کند تا استراتژی‌های فناوری اطلاعات خود را با فرهنگ نوآوری موردنظر خود هماهنگ کنند. این برنامه باید شامل راهبردهایی برای تقویت فرهنگ‌سازمانی نوآورانه باشد، مانند ترویج همکاری متقابل، تشویق آزمایش و تهیه منابع برای ابتکارات نوآوری. علاوه بر این، راهنمایی در مورداستفاده از ابزارها و فناوری‌های اطلاعات (به‌عنوان مثال، پلتفرم‌های همکاری، سیستم‌های مدیریت ایده) برای پشتیبانی و فعال کردن فرآیندهای نوآوری ارائه شود.

## Reference

- Abonu, E., & Reed, R., & Muthabwa, T. (2022). The impact of strategic alignment of information technologies on the internationalization of small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business Strategy*, 32(3), 87-104.
- Almajali, D. A., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565. DOI:10.1108/JEIM-03-2015-0024
- Almutairi, A. F., & Arfat, Y., & Al-Nafeay, I. (2022). Strategic challenges in organizations: The role of organizational culture and structure. *Review of International Business and Strategy*, 32(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2020-0081>
- Alsudiri, T., & Al-Karaghoul, W., & Eldabi, T. (2020). Strategies for strengthening strategic alignment in organizations: A systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 26(4), 907-931. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0092>
- Arbussa, A., & Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2022). The concept of strategic agility in organizations: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 243, 108321. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108321>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196. DOI:10.2307/3250983
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>
- Chen, Y., & Wang, Y., & Nevo, S., & Jin, J., & Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Cram, W. A., & Newell, S. (2021). Strategic alignment for competitive advantage: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(5), 511-529. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1934511>
- Gerow, J. E., & Grover, V., & Thatcher, J. B., & Roth, P. L. (2014). Looking toward the future of IT-business strategic alignment through the past: A meta-analysis. *MIS Quarterly*, 38(4), 1159-1185. DOI:10.25300/MISQ/2014/38.4.10
- Ghobakhloo, M., & Tang, S. H. (2015). Information system success among manufacturing SMEs: Case of developing countries. *Information Technology for Development*, 21(4), 573-600. DOI: 10.1080/02681102.2014.996201.
- Gholami, S., & Moshiri, S., & Klegg, B. (2022). Examining the impact of strategic alignment on operational efficiency and productivity: A case study in the automotive industry. *Production*

- Planning and Control, 32(15), 1293-1308. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1843715> .(In Persian).
- Ghonim, M., Khashab, B., & Al-Najjar, H. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: An empirical investigation in the Egyptian banking sector. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2247873
- Hajipourfard, H., & Soltani, B., & Tolouei Eshlaghi, A., & Tabatabaeian, S. H. (2022). Investigating factors affecting the development of information technology-based businesses in Iran. *Journal of value creating in Business Management*, 2(1), 49-72. doi: 10.22034/jbme.2022.349737.1031 .(In Persian).
- Heikkila, M., & Nguyen, T. (2022). Strategic alignment and SME performance: The mediating role of operational capabilities. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 249-273. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1978455>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484. DOI:10.1093/oso/9780195068061.003.0009
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review*, 56(1), 67-94. DOI:10.1007/s11575-015-0257-4
- Lin, H. F. (2014). Understanding the determinants of electronic supply chain management system adoption: Using the technology–organization–environment framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 80-92. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.001>
- Luftman, J., & Lyytinen, K., & ben Zvi, T. (2021). Strategies for strengthening strategic alignment in organizations. *Journal of Information Technology*, 36(3), 211-232. <https://doi.org/10.1177/0268396220957786>
- Khosh Lahn, M., & Ardabili, F. S. (2021). The concept of strategic agility in organizations: A critical review. *Strategy and Management Journal*, 13(4), 500-520. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2019-0193> .(In Persian).
- Matysiak, L., & Rugman, A. M., & Bausch, A. (2022). Strategic alignment and SME internationalization: A dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, 53(2), 254-278. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00471-2>
- Nambisan, S., & Lyytinen, K., & Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and organizational drivers impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, 26(6), 1114-1123. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.004>
- Queiroz, M. (2017). Mixed results in strategic IT alignment research: a synthesis and empirical study. *European Journal of Information Systems*, 26(1), 21-36. DOI:10.1057/s41303-016-0024-z
- Queiroz, M., & Tallon, P. P., & Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 4-21. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.10.002>
- Ramdan, M. R., & Abd Aziz, N. A., & Abdullah, N. L., & Samsudin, N., & Singh, G. S. V., & Zakaria, T., & Ong, S. Y. Y. (2022). SMEs performance in Malaysia: The role of contextual ambidexterity in innovation culture and performance. *Sustainability*, 14(3), 1679. <https://doi.org/10.3390/su14031679>
- Raajpoot, N., & Sharma, A. (2021). The function of innovation culture in the success of new services. *Journal of global scholars of marketing science*, 31(3), 392-414. DOI:10.1080/21639159.2021.1924818
- RahimiAghdam, S., & Sanobar, N., & Ahmadian, A. (2023). Examining the impact of strategic agility on the international success of small and medium-sized enterprises with the mediating role of network-based growth. *International Business Management Research Journal*, 6(2), 177-194. doi: 10.22034/jiba.2023.55884.2030 .(In Persian).

- Saadabadi, A. A., & Baoufa Safat, F., & Fartash, K. (2021). Examining the impact of motivational alignment and information sharing on the operational performance of the supply chain: The mediating role of absorptive capacity (small and medium-sized enterprises). *Research in Production and Operations Management*, 12(3), 119-134. doi: 10.22108/jpom.2021.128161.1363 . (In Persian).
- Sahraei, S., & Mafibalani, D. (2023). Examining the role of using electronic marketing and information technology in the business of Minoos food industry in the period of economic recession. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 82-105. doi: 10.22034/jvcbm.2023.391718.1079 .(In Persian).
- Salah, O. H., & Ayyash, M. M. (2024). E-commerce adoption by SMEs and its effect on marketing performance: An extended of TOE framework with ai integration, innovation culture, and customer tech-savviness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100183. . (In Persian).
- Sabherwal, R., & Sabherwal, S., & Havakhor, T., & Steelman, Z. (2019). How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS Quarterly*, 43(2), 453-474. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/13626>
- Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106-120. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.01.001.
- Tallon, P. P. (2007). Does IT pay to focus? An analysis of IT business value under single and multi-focused business strategies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 278-300. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.04.001>
- Tarfadar, M., & Qoronfleh, S. (2020). The relationship between system performance, strategic knowledge management processes, and organizational performance. *International Journal of Knowledge Management*, 13(3), 1-23. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2017070101> .(In Persian).
- Teixeira-Quiros, J., & Justino, M. D. R., & Antunes, M. G., & Mucharreira, P. R., & Nunes, A. D. T. (2022). Effects of innovation, total quality management, and internationalization on organizational performance of higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 13, 869638. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>
- Tallon, P. P. (2011). Value chain linkages and the spillover effects of strategic information technology alignment: A process-level view. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 9-44. DOI:10.2753/MIS0742-1222280301
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486. DOI:10.2307/23044052
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556. DOI:10.1093/icc/3.3.537-a
- Wamba-Taguimdje, S. L., & Fosso Wamba, S., & Kala Kamdjoug, J. R., & Wanko Tchatchouang, C. E. (2024). The influence of strategic IT alignment on SME performance: The mediating roles of innovation culture and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121956.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). Organizational Innovativeness Construct: Enhancing the Measurement. *Management Decision*, 42(1), 44-58. DOI:10.1108/1460106041056505
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2018). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Yeow, A., & Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning innovation and strategy through organizational alignment: A longitudinal analysis. *MIS Quarterly*, 42(4), 1145-1170. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13805>
- Younis, H., & Sundarakani, B., & Vel, P. (2023). The impact of strategic alignment dimensions on organizational performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2247873.

Zhang, M., & Liu, S., & Gao, B. (2024). Double-edged effects of innovation culture on firm innovation performance: Evidence from management disclosures and employee Reviews. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7768-7781. DOI:10.1109/TEM.2024.3384254

