

Received on: 16/04/2025

Accepted on: 15/08/2025

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtysecond Year
No.25
Spring & Summer
2025

Conceptualizing Enabling Factors for Knowledge-Based Companies in the Internationalization Process

DOI: 10.22070/cs.2026.21764.1485

Khadijeh azizi¹ , Bijan Rezaee^{2*} , Yosef Mohammadifar³  and Nader Naderi⁴ 

1. PhD student of Entrepreneurship, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran.
(Email: kh.aziz@razi.ac.ir)
2. Associate Professor, Corresponding Author, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. (Corresponding Author)
3. Associate Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran.
(Email: mohamadifar@razi.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran.
(E-mail: n.naderi@razi.ac.ir)

*Email: b.rezaee@razi.ac.ir

Abstract

Aim and introduction: Knowledge-based companies (KBCs) play a crucial role in innovation, technological advancement, and economic growth in knowledge-driven economies. By transforming knowledge into high-value-added products and services, these firms contribute to improved productivity, export diversification, and national competitiveness. In recent years, many governments have emphasized the development of knowledge-based ecosystems to strengthen economic resilience and technological independence. In Iran, the number of knowledge-based companies has increased significantly as a result of supportive national policies. Despite this growth, many of these firms face major obstacles when attempting to enter international markets. Structural challenges, such as economic instability, limited access to global financial systems, export infrastructure limitations, and international sanctions, have restricted their ability to expand globally. In addition, limited international experience, weak global branding, insufficient familiarity with foreign regulatory frameworks, and difficulties in accessing international distribution networks further complicate the internationalization process. Although several studies have examined internationalization strategies, limited research has focused on the internal organizational capabilities that enable knowledge-based companies to succeed in international markets, particularly in challenging economic environments. Therefore, the purpose of this study is to identify and prioritize the key internal factors that empower Iranian knowledge-based companies to successfully internationalize and sustain their presence in global markets.

Methodology: This research adopts a mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with experts, including university faculty members, managers of internationalized knowledge-based companies, and policy specialists within the innovation ecosystem. Using purposive and snowball sampling, 34 interviews were conducted until data saturation was achieved. The interview data were analyzed using inductive qualitative content analysis based on the framework proposed by Elo and Kyngäs, with the support of MAXQDA 2020 software. The analysis resulted in 91 open codes, which were categorized into 38 conceptual

Journal of Business Strategies

Received on: 16/04/2025

Accepted on: 15/08/2025

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtysecond Year
No.25
Spring & Summer
2025*

factors representing key organizational capabilities related to internationalization. These factors encompassed strategic orientation, innovation management, market intelligence, digital capabilities, financial mechanisms, and network development. In the quantitative phase, the Fuzzy Delphi method was used to evaluate and prioritize these factors. A panel of 20 experts assessed the importance of each factor using a five-point linguistic scale represented by triangular fuzzy numbers. The results were analyzed through defuzzification and ranking procedures, with a threshold value of 0.70 used to determine factor acceptance. The reliability of the qualitative coding was confirmed using Holsti's coefficient (0.875), indicating a high level of agreement between the coders.

Finding: The findings show that empowering knowledge-based companies for internationalization is a multidimensional process involving strategic, organizational, technological, and financial capabilities. Among the identified factors, "organizational transformation toward international market orientation" and "management of export-related financial resources and costs" received the highest rankings, highlighting the critical role of a managerial mindset shift and financial resilience. Other highly prioritized factors include market knowledge development, technological trend analysis, product customization, professional branding, and digital marketing. Additionally, operational capabilities, such as compliance with international standards, supply chain coordination, quality improvement, and risk management, were confirmed as essential for enhancing global credibility and competitiveness. The results further emphasize the importance of digital platforms, intelligent logistics, and collaborative mechanisms, such as export consortia and joint investments, which help firms overcome structural barriers and reduce market entry risks. These findings indicate that successful internationalization requires a balanced integration of strategic vision, innovation capacity, financial agility, and network-based cooperation.

Discussion and Conclusion: The results indicate that successful internationalization requires an integrated set of organizational capabilities. Strategic transformation toward a global perspective serves as the foundation that enables firms to effectively leverage other resources, such as innovation capacity, market knowledge, and digital marketing tools. Organizational learning and innovation capabilities help firms adapt their products to international market demands and respond to rapid technological changes. In addition, digital platforms, data-driven marketing, and online communication channels provide new opportunities for firms to overcome geographical and institutional barriers while reducing market entry costs. Financial resilience and collaborative networks also play an important role in overcoming structural limitations. Mechanisms such as strategic partnerships, export consortia, technology alliances, and innovative financing methods can facilitate international market entry and reduce operational risks. Furthermore, strengthening human capital, developing internationally oriented managerial competencies, and fostering collaboration with research institutions and innovation networks can significantly enhance the global readiness of knowledge-based firms. Continuous capability development, knowledge sharing, and strategic learning from international experience will further support sustainable export growth. Additionally, policymakers can facilitate this process by designing targeted support programs, improving access to international markets, and strengthening innovation ecosystems. Such supportive policies can enhance the international competitiveness of knowledge-based firms and accelerate their integration into global value chains. Overall, empowering knowledge-based companies for internationalization requires a comprehensive and coordinated approach that integrates strategic orientation, organizational learning, technological innovation, digital transformation, and financial capability. The findings of this study provide practical insights for policymakers and managers seeking to strengthen the global competitiveness of knowledge-based firms and promote sustainable knowledge-based exports.

Keywords: Internationalization; Knowledge-Based Companies; Empowerment; Competitive Advantage; International Marketing.

مفهوم پردازی عوامل توانمندساز شرکت‌های دانش‌بنیان در فرایند بین‌المللی‌سازی

نویسندگان: خدیجه عزیزی^۱ ID، بیژن رضایی^۲ ID، یوسف محمدی‌فر^۳ ID و
نادر نادری^۴ ID

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه
رازی، کرمانشاه، ایران. (Email: kh.aziz@razi.ac.ir)

۲. دانشیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
(نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
(Email: mohamadifar@razi.ac.ir)

۴. دانشیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
(Email: n.naderi@razi.ac.ir)

* Email: b.rezaee@razi.ac.ir

DOI: 10.22070/cs.2026.21764.1485

چکیده

شرکت‌های دانش‌بنیان نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه اقتصادی و ارتقای رقابت‌پذیری جهانی دارند. با این حال بسیاری از شرکت‌های ایرانی در مسیر بین‌المللی‌سازی با چالش‌های مالی، مدیریتی و زیرساختی مواجه‌اند. تقویت توانمندی‌های درونی و بازآرایی راهبردی سازمان، پیش‌نیاز دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازارهای جهانی است. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی داخلی مؤثر بر موفقیت فرایند بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) انجام شد. در بخش کیفی، از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی استخراج شد و در بخش کمی، با بهره‌گیری از روش دلفی فازی، عوامل کلیدی غربال و اولویت‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد که تحول سازمانی با جهت‌گیری بین‌المللی و اصلاح نگرش مدیریتی نسبت به رقابت جهانی، به‌عنوان پیش‌شران اصلی، در کنار مدیریت مالی صادرات‌محور، توسعه دانش بازارهای هدف، سفارشی‌سازی محصولات و برندسازی حرفه‌ای، از ارکان کلیدی موفقیت پایدار در بازارهای بین‌المللی هستند. همچنین، نتایج بیانگر آن است که توسعه قابلیت‌های نوآورانه، بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال در بازاریابی بین‌المللی، ایجاد شبکه‌های همکاری راهبردی و ارتقای مهارت‌های سرمایه‌انسانی، نقش مکمل و تقویت‌کننده‌ای در فرایند ورود و تداوم حضور در بازارهای خارجی دارند. یکپارچگی میان جهت‌گیری راهبردی، یادگیری سازمانی و مدیریت منابع مالی می‌تواند میزان ریسک‌های ناشی از عدم قطعیت‌های محیط بین‌المللی را کاهش دهد. افزون بر این، هم‌سویی سیاست‌های حمایتی دولت با نیازهای واقعی شرکت‌های دانش‌بنیان و تسهیل دسترسی به منابع مالی و بازارهای هدف، می‌تواند اثربخشی این قابلیت‌ها را افزایش داده و فرایند بین‌المللی‌سازی را تسریع کند. دستاورد این پژوهش، ارائه چارچوبی عملیاتی برای هدایت شرکت‌های دانش‌بنیان در مسیر بین‌المللی‌سازی و بازطراحی سیاست‌های حمایتی با تمرکز بر توانمندسازی مدیریتی و مالی است؛ چارچوبی که می‌تواند زمینه‌ساز تقویت جایگاه ایران در اقتصاد دانش‌بنیان بین‌المللی باشد.

کلیدواژه‌ها: بین‌المللی‌سازی، شرکت‌های دانش‌بنیان، توانمندسازی، مزیت رقابتی، بازاریابی بین‌المللی.

نشریه علمی
راهنمای
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۲۰-۱۰۱

- دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۲۷
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۲۴

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtysecond Year
No.25
Spring & Summer
2025

نشریه علمی
دانشگاه شاهد

سال سی و دوم - دوره ۲۲

شماره ۲۵

بهار و تابستان ۱۴۰۴

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییر پارادایم از اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع فیزیکی به سوی اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌های دانش‌بنیان را به عنوان موتور محرک نوآوری، رشد اقتصادی پایدار و ارتقای رقابت‌پذیری ملی در عرصه جهانی مطرح ساخته است (آل‌غرابی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). این شرکت‌ها به واسطه ماهیت چابک و اتکای ساختاری به دارایی‌های دانشی و فناوری‌های پیشرفته، نه تنها بهره‌وری و ارزش افزوده داخلی را در صنایع کلیدی افزایش می‌دهند، بلکه از طریق صادرات محصولات و خدمات با فناوری بالا^۲، نقش راهبردی در تنوع‌بخشی به اقتصادهای تک‌محصولی و ارزآوری پایدار ایفا می‌کنند (کیم و سونگ^۳، ۲۰۲۰). بر اساس گزارش رسمی سازمان ملی علوم آمریکا^۴ (۲۰۲۴) صنایع مبتنی بر دانش و فناوری در سطح جهانی در سال ۲۰۲۲ بیش از ۱۱/۴ تریلیون دلار صادرات داشته‌اند که این رقم نشان‌دهنده سهم قابل توجه اقتصاد دانش‌محور در تجارت جهانی است. بانک جهانی نیز در ارزیابی‌های اخیر خود تأکید می‌کند که سرمایه‌گذاری بر اکوسیستم‌های نوآوری و سرمایه انسانی خلاق، تنها مسیر تاب‌آور برای رشد پایدار صادرات و اشتغال‌زایی ساختاریافته در کشورهای در حال توسعه است (میاچیمای^۵، ۲۰۲۵). در ایران، حمایت از توسعه و تجاری‌سازی دستاوردهای علمی و فناورانه، اسناد بالادستی حکمرانی، از جمله سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، نقشه جامع علمی کشور و برنامه‌های توسعه ملی را به شدت تحت تأثیر قرار داده است (رودری و همکاران، ۱۳۹۹). در راستای این جهت‌گیری‌های راهبردی، تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی با جهشی قابل توجه به بیش از ۱۰,۰۰۰ شرکت در سال ۱۴۰۴ رسیده و درآمد آن‌ها در سال ۱۴۰۳ به حدود ۱۸۰۰ هزار میلیارد تومان (معادل سهمی در حدود ۲/۸ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور) رسیده است. همچنین، آمارهای رسمی معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری (۱۴۰۴) نشان می‌دهد که حجم صادرات این شرکت‌ها در سال ۱۴۰۳ به رقم ۲۶۹۰ میلیون دلار رسیده است. با وجود این رشد کمی شتابان، واکاوی دقیق ساختار تجاری این شرکت‌ها نشان می‌دهد که حجم حضور بین‌المللی آن‌ها متناسب با ظرفیت‌های بالقوه فناورانه و سرمایه انسانی موجود در کشور نیست. بخش عمده‌ای از شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی در مسیر ورود به بازارهای جهانی با چالش‌های پیچیده ساختاری، نهادی و محیطی روبه‌رو هستند. تحریم‌های چندلایه مالی و تجاری بین‌المللی، نوسانات شدید نرخ ارز، ضعف در زیرساخت‌های لجستیکی و صادراتی، محدودیت شدید در دسترسی به کانال‌های مالی جهانی و عدم آشنایی با فنون بازاریابی بین‌المللی، همگی سدهایی سترگ در مسیر صادرات تکاملی این شرکت‌ها ایجاد کرده‌اند (نیکبخت^۶ و همکاران، ۲۰۲۴؛ فرتاش و همکاران، ۱۴۰۱). این موانع باعث شده بسیاری از محصولات و فناوری‌های بومی، با وجود کیفیت رقابتی، جایگاه مناسبی در بازارهای جهانی نیابند.

اگرچه توسعه فناوری و دانش فنی شرط لازم برای حضور شرکت‌های دانش‌بنیان در بازارهای جهانی است، اما تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که برخورداری از فناوری به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت بین‌المللی نیست (تیس^۷، ۲۰۱۸). ورود پایدار به بازارهای خارجی نیازمند مجموعه‌ای از قابلیت‌های مکمل مانند توانایی شناخت بازارهای هدف، مدیریت منابع مالی، توسعه برند بین‌المللی، شبکه‌سازی، یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری راهبردی است (نایت و کاووسگیل^۸، ۲۰۰۴؛ ساتر^۹ و همکاران، ۲۰۲۵). به عبارت دیگر، دغدغه اصلی این شرکت‌ها تنها در ابعاد فنی و فناورانه خلاصه نمی‌شود، بلکه ظرفیت خلق ارزش اقتصادی از این دارایی‌های دانشی در بستر بازارهای پیچیده جهانی، مرز میان موفقیت و ناکامی آن‌ها را تعیین می‌کند (تیس، ۲۰۱۰). از منظر نظریه قابلیت‌های پویا، سازمان‌هایی می‌توانند در محیط‌های متلاطم بین‌المللی عملکرد موفق‌تری داشته باشند که قادر باشند فرصت‌های جدید را شناسایی کنند، منابع خود را بازپیکربندی نمایند و متناسب با تغییرات محیطی، قابلیت‌های جدید ایجاد کنند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تمیرات و آمنتی^{۱۰}، ۲۰۲۳). بنابراین، بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان را نمی‌توان یک تصمیم بازاریابی یا انتخاب شیوه ورود تلقی کرد؛ این فرایند عمیقاً به سطح بلوغ سازمانی، قابلیت‌های درونی و توانمندی‌های کلیدی شرکت وابسته است و بدون توجه به این ظرفیت‌های داخلی، ورود به

1. Al-Gharab
2. High-Tech
3. Kim & Sung
4. National Science Foundation-NSF
5. Miyajima

6. Nikbakht
7. Teece
8. Knight & Cavusgil
9. Satar
10. Tamirat & Amentie

بازارهای جهانی با شکست مواجه خواهد شد (یوهانسن و وهلن^۱، ۲۰۰۹). این موضوع در شرایط اقتصاد ایران که شرکت‌ها هم‌زمان با محدودیت‌های نهادی، مالی و فناورانه مواجه هستند، از اهمیت بیشتری برخوردار است (فرتاش و همکاران، ۱۴۰۱؛ نیکبخت و همکاران، ۲۰۲۴).

بر این اساس، مسئله محوری پژوهش حاضر، تبیین این پرسش است که کدام عوامل سازمانی، بیشترین نقش را در توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی برای ورود موفق و پایدار به بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کنند و اولویت‌بندی این عوامل، بر مبنای میزان اهمیت و درجه تأثیرگذاری آن‌ها، چگونه است؟ این پژوهش با اتکا به رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) و به‌کارگیری روش دلفی فازی در بستر محدودیت‌های نهادی ایران، به مفهوم‌پردازی و رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها می‌پردازد. هدف نهایی این پژوهش، ارائه چارچوبی عملیاتی برای سیاست‌گذاران، نهادهای حمایتی و مدیران اجرایی است تا از این طریق، فرایند گذار به اقتصاد دانش‌بنیان صادرات‌محور تسهیل شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم توانمندسازی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان

توانمندسازی سازمانی یکی از مباحث کلیدی در مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی است که بر افزایش ظرفیت‌های درونی سازمان برای دستیابی به عملکرد برتر و رقابت‌پذیری تأکید دارد. در شرکت‌های دانش‌بنیان، این مفهوم به مجموعه‌ای از توانایی‌ها و قابلیت‌های دانشی، فناورانه و ساختاری اطلاق می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد در محیط‌های پویا و رقابتی بین‌المللی فعالیت مؤثر داشته باشد (خبابه^۲ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کاور^۳، ۲۰۲۳). مطالعات اخیر تأکید می‌کنند که توانمندسازی در شرکت‌های دانش‌بنیان، فراتر از تخصیص منابع فیزیکی است و ریشه در تقویت دارایی‌های دانشی، رهبری تحول‌گرا، یادگیری مستمر و مدیریت دانش دارد؛ مؤلفه‌هایی که پیشران‌های اصلی ارتقای نوآوری و پویایی سازمانی به شمار می‌روند (ساتر و همکاران، ۲۰۲۵؛ بیگم^۴ و همکاران، ۲۰۲۰؛ بلاواتی^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

توانمندسازی و مزیت رقابتی پایدار

بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع^۶، توانمندسازی سازمانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی پایداری رقابت‌پذیری در محیط‌های متغیر امروزی تلقی می‌شود. این دیدگاه بر این اصل استوار است که منابع داخلی ارزشمند، نادر، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین، زیربنای اصلی شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (تمیرات و آمتی، ۲۰۲۳). در همین راستا، شرکت‌های دانش‌بنیان با تمرکز بر دارایی‌های نامشهود همچون دانش تخصصی، خلاقیت سازمانی، نوآوری فناورانه و یادگیری مستمر، توانایی انطباق سریع با تغییرات محیطی و ایجاد ارزش برتر برای مشتریان را به دست می‌آورند. این امر موجب می‌شود تا نه تنها در بازارهای داخلی عملکرد برتری داشته باشند، بلکه زمینه لازم برای ورود پایدار و رقابتی به بازارهای بین‌المللی نیز در آن‌ها تقویت گردد (الامین و خان^۷، ۲۰۲۴). علاوه بر این، سازمان‌هایی که از ساختارهای منعطف، نظام‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، جریان آزاد اطلاعات و سرمایه اجتماعی گسترده بهره‌مند هستند، از ظرفیت بالاتری برای توسعه قابلیت‌های پویا برخوردار می‌شوند؛ قابلیت‌هایی که امکان شناسایی فرصت‌های جهانی، بازپیکربندی منابع و واکنش سریع به تغییرات فناوری و تقاضای بین‌المللی را فراهم می‌سازد (خبابه و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، ترکیب توانمندسازی سازمانی، یادگیری مداوم و نوآوری فناورانه، شالوده‌ای است که شرکت‌های دانش‌بنیان را قادر می‌سازد مزیت رقابتی خود را به‌صورت پایدار و مبتنی بر دانش حفظ و تقویت کنند.

1. Johanson & Vahlne
2. Khababa
3. Kaur
4. Begum

5. Belawati
6. Resource-Based View (RBV)
7. Ul Amin & Khan

بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان

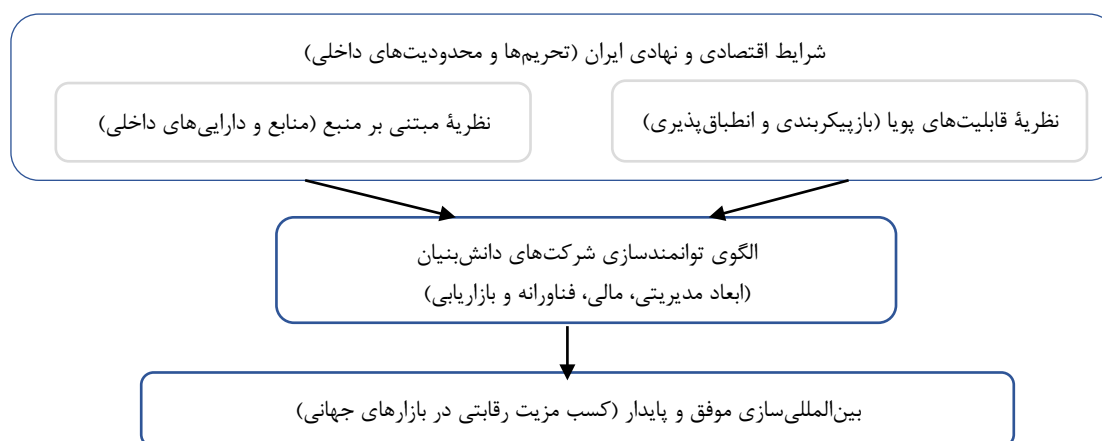
تحولات شتابان و پیچیدگی‌های محیطی در عصر حاضر، ورود به بازارهای بین‌المللی را به الزامی اساسی برای خلق و تثبیت مزیت رقابتی شرکت‌ها تبدیل کرده است (فرج‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). فرایند بین‌المللی‌سازی بیانگر حرکت تدریجی و راهبردی یک سازمان از فعالیت صرف در بازار داخلی به حضور فعال و پایدار در بازارهای جهانی است. این فرایند نه تنها شامل گسترش جغرافیایی فعالیت‌هاست، بلکه به معنای توسعه شبکه‌های ارتباطی، یادگیری بین‌المللی و انطباق با استانداردهای جهانی نیز هست. ویژگی‌های ذاتی شرکت‌های دانش‌بنیان، یعنی وابستگی شدید به سرمایه‌های دانشی، فناوری‌های پیشرفته و قابلیت نوآوری مستمر سبب می‌شود که این شرکت‌ها در مسیر ورود به بازارهای جهانی، رفتارهای راهبردی خاص و پویایی‌های منحصربه‌فردی از خود بروز دهند (نعمتی خانیکی و همکاران، ۲۰۲۵). مطالعات انجام‌شده توسط پاشازاده و عادل (۱۳۹۸) و طاهرنژاد و همکاران (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که انتخاب راهبرد مناسب برای ورود به بازارهای بین‌المللی، اعم از صادرات مستقیم، سرمایه‌گذاری مشترک، انتقال فناوری یا همکاری فناورانه، تابعی از سطح توانمندی‌های سازمانی، منابع داخلی، نوع فناوری، شبکه‌های ارتباطی و ویژگی‌های محیطی است. درواقع، هرچه سطح بلوغ سازمانی و ظرفیت‌های مدیریتی شرکت‌ها بالاتر باشد، احتمال انتخاب راهبردهای ورود پیشرفته‌تر و پریسک‌تر افزایش می‌یابد. در ایران، فرایند بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان با چالش‌های ساختاری، نهادی و سیاسی متعددی همراه است. عواملی نظیر تحریم‌های بین‌المللی، بی‌ثباتی اقتصادی، محدودیت در دسترسی به بازارهای مالی جهانی، ضعف زیرساخت‌های صادراتی و کمبود شبکه‌های همکاری فناورانه، موجب شده‌اند که این شرکت‌ها نتوانند از ظرفیت‌های فناورانه خود به‌صورت کامل در عرصه جهانی بهره‌برداری کنند (نیکبخت و همکاران، ۲۰۲۴؛ فرتاش و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین، در چنین شرایطی، تمرکز بر توسعه و تقویت توانمندی‌های درونی شرکت‌ها، ازجمله چابکی سازمانی، مدیریت دانش، یادگیری فناورانه و رهبری تحول‌گرا، اهمیتی دوچندان می‌یابد. این توانمندی‌ها به شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی امکان می‌دهد تا ضمن مقابله با محدودیت‌های محیطی، مسیر بین‌المللی‌سازی خود را به‌صورت تدریجی، پایدار و مبتنی بر نوآوری طی کنند.

در مطالعات جهانی، تمرکز اصلی بر قابلیت‌های پویا، نوآوری و مدیریت دانش است. مطالعه ساتر و همکاران (۲۰۲۵) نشان داد نوآوری، مدیریت دانش و چابکی، عملکرد بین‌المللی را تقویت کرده و ریسک فناورانه را کاهش می‌دهند. نعمتی خانیکی و همکاران (۲۰۲۵) نیز تأکید کردند که شبکه‌سازی و یادگیری فناورانه، عملکرد صادراتی را به‌طور چشمگیری بهبود می‌بخشد. عبدالله‌زاده و همکاران (۲۰۲۴) سرمایه انسانی و بلوغ کارکنان را عامل تقویت توانمندسازی سازمانی معرفی کردند. خبابه و همکاران (۲۰۲۴) با مدل‌های پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری و مدیریت دانش را محرک مزیت رقابتی پایدار دانستند. الامین و خان (۲۰۲۴) نیز بر نقش رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در رقابت‌پذیری دیجیتال تأکید کردند. آل‌غرابی (۲۰۲۴) نشان داد سرمایه انسانی و فناوری، موجب رشد صادرات و تنوع اقتصادی می‌شوند. همچنین، در مرور نظام‌مند تاملیرات و آمتی (۲۰۲۳)، سه بُعد اصلی قابلیت‌های پویا، شامل شناسایی، بهره‌برداری و دگرگون‌سازی، به‌عنوان عوامل کلیدی ورود به بازارهای جهانی معرفی شدند.

مطالعات داخلی نیز نقش توانمندی‌های درونی را تأیید می‌کنند. آقاکوچک و همکاران (۱۴۰۳) سرمایه انسانی، نوآوری و حمایت دولتی را عوامل کلیدی توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی کردند. فرتاش و همکاران (۱۴۰۱) موانعی مانند ضعف تجاری‌سازی و محدودیت مالی را شناسایی کرده و راهکارهایی همچون تقویت زیرساخت‌های صادراتی را پیشنهاد دادند. قنبری و همکاران (۱۴۰۱)، شبکه‌سازی و تمایز محصول را مهم‌ترین معیار انتخاب روش ورود به بازارهای بین‌المللی دانستند. طاهرنژاد و همکاران (۱۴۰۱) نوآوری را مهم‌ترین عامل مؤثر بر انتخاب راهبرد ورود معرفی کردند. رمضان (۱۴۰۰)، رودری (۱۳۹۹) و فیض و شعبانی (۱۳۹۹) نیز تأکید دارند که یادگیری سازمانی و نوآوری، زیربنای تقویت رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی هستند. سایر مطالعات نیز نقش شبکه‌ها، نوآوری و مزیت رقابتی را در موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی برجسته کرده‌اند.

جمع‌بندی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که پیوند میان عوامل سازمانی درونی و توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان برای

بین‌المللی‌سازی در ایران، کمتر موردبررسی قرار گرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با رویکردی بومی، به شناسایی، غربالگری و اولویت‌بندی این عوامل پرداخته است. نتایج این پژوهش می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری و طراحی مدل‌های عملی بین‌المللی‌سازی در زیست‌بوم نوآوری ایران فراهم آورد. در همین راستا و بر پایه تلفیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش، به‌منظور تبیین منطق شناسایی و اولویت‌بندی عوامل توانمندساز، در شکل ۱، ارائه شده است. این چارچوب نشان می‌دهد که چگونه تئوری‌های مدیریت (منابع و قابلیت‌ها)، در تعامل با بستر اقتصادی ایران، به شکل‌گیری الگوی توانمندسازی و درنهایت، موفقیت در بین‌المللی‌سازی منجر می‌شوند.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش، منبع: یافته‌های پژوهش، تلفیقی از (کائور، ۲۰۲۳؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ بارنی، ۱۹۹۱)

چارچوب مفهومی پژوهش (شکل ۱) از تلفیق سه بنیان نظری استخراج شده است که هر یک، سازوکار متفاوتی از توانمندسازی سازمانی و بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان را تبیین می‌کند. نخست، دیدگاه مبتنی بر منبع (تمیرات و آممتی، ۲۰۲۳؛ بارنی، ۱۹۹۱) به‌منزله بنیان نظری شناسایی و ارزش‌گذاری منابع کمیاب و غیرقابل تقلید سازمان، ازجمله دانش فناورانه، سرمایه انسانی متخصص و نوآوری محصول، به‌عنوان منابع ایجادکننده مزیت رقابتی پایدار در سطح جهانی در نظر گرفته شده است. دوم، نظریه قابلیت‌های پویا (تیس، پیزانو و شوئن، ۱۹۹۷) منطق گذار از منابع ایستا به قابلیت‌های تحول‌پذیر را فراهم می‌کند و توضیح می‌دهد که چگونه سازمان از طریق یادگیری، سازگاری و نوآوری مستمر، می‌تواند محیط‌های بین‌المللی متغیر را رصد کرده و با آنها هماهنگ شود. سوم، مدل توانمندسازی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان (کائور، ۲۰۲۳؛ بلاواتی و همکاران، ۲۰۱۹) بر ضرورت ایجاد سازوکارهای داخلی برای ارتقای مشارکت، خودکارآمدی و خلاقیت گروهی در مسیر گسترش بین‌المللی تأکید دارد.

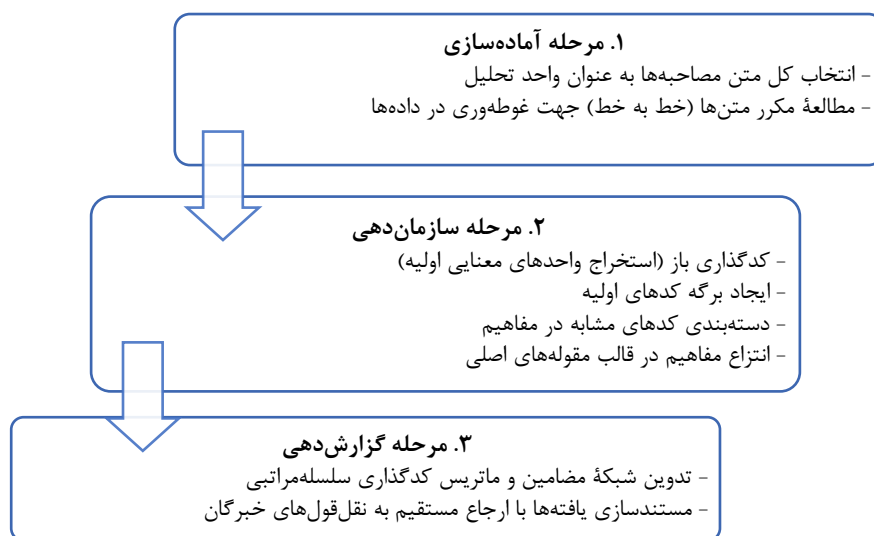
ترکیب این سه دیدگاه، منطق استقرایی استخراج ابعاد پژوهش را شکل می‌دهد. بر این اساس، منابع درونی سازمان (دانش، فناوری، سرمایه انسانی و شبکه‌های نوآوری) از طریق قابلیت‌های پویا (یادگیری سازمانی، سازگاری محیطی، نوآوری و نوآوری مستمر) به توانمندسازی سازمانی منجر می‌شوند و این توانمندسازی نیز عامل اصلی موفقیت و تداوم بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان تلقی می‌شود. بنابراین، این چارچوب مفهومی، افزون بر اتکا به سه رویکرد نظری مکمل، منطق انتقال یافته‌های کیفی (کدها و مفاهیم) به متغیرهای کمی پژوهش را نیز به‌صورت مرحله‌مند و مبتنی بر مبانی نظری تبیین می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، آمیخته (کیفی - کمی) و متوالی - اکتشافی است. بدین معنا که ابتدا، به‌منظور شناسایی عمیق عوامل توانمندساز در بستر خاص ایران، فاز کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق اجرا شد و سپس نتایج

این فاز (عوامل استخراج‌شده)، مبنای طراحی ابزار فاز کمی (دلفی فازی) قرار گرفت. این طرح، بر اساس توصیه کرسول و کلارک^۱ (۲۰۱۷)، زمانی مناسب است که متغیرها یا عوامل کلیدی به‌طور کامل شناخته‌شده نباشند و پژوهشگر بخواهد ابتدا مفاهیم را از داده‌های میدانی استخراج کرده و سپس آن‌ها را اولویت‌بندی و اعتبارسنجی کند.

داده‌ها با استفاده از روش‌های توصیفی، اسنادی و میدانی جمع‌آوری شدند. در فاز کیفی، از تحلیل محتوای استقرایی برای شناسایی ابعاد و در فاز کمی، از روش دلفی فازی برای غربال‌گری و رتبه‌بندی آن‌ها استفاده شد تا یافته‌هایی جامع و معتبر حاصل شود. رویکرد تحلیل محتوای استقرایی به‌کاررفته در این پژوهش، بر چارچوب نظری الو و کینگاس^۲ (۲۰۰۸) استوار است. این فرایند شامل سه گام محوری «آماده‌سازی»، «سازمان‌دهی» و «گزارش‌دهی» است که مراحل اجرایی آن، به‌صورت نظام‌مند و مطابق با فرایند ترسیم‌شده در شکل ۲، پیاده‌سازی شد.



شکل ۲. چارچوب تحلیل فاز کیفی پژوهش منبع: (الو و کینگاس، ۲۰۰۸)

جامعه مورد مطالعه در فاز کیفی پژوهش، شامل تمامی افراد کلیدی، آگاه و دارای تجربه عملی یا تخصصی در حوزه توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان برای بین‌المللی‌سازی در زیست‌بوم نوآوری ایران است. این جامعه، به‌طور خاص، از سه گروه زیر تشکیل شده است:

۱. مدیران و کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان با تجربه موفق در ورود به بازارهای بین‌المللی؛
 ۲. کارشناسان و سیاست‌گذاران نهادهای حمایتی و دولتی مرتبط با نوآوری و صادرات (مانند سازمان توسعه تجارت ایران، صندوق نوآوری و شکوفایی، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، وزارت امور اقتصادی و دارایی و اتاق بازرگانی ایران)؛
 ۳. اعضای هیئت علمی دانشگاه و پژوهشگران متخصص در حوزه مدیریت بین‌المللی، صادرات و کارآفرینی فناوری محور؛
- فرایند نمونه‌گیری در این مرحله، به‌صورت هدفمند (از نوع قضاوتی) آغاز شد و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی تداوم یافت. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، در بازه‌های زمانی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه‌ای انجام شد و تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت. اگرچه از مصاحبه‌ی سی‌ام به بعد، کد جدیدی به دست نیامد، اما به‌منظور حصول اطمینان بیشتر از کفایت داده‌ها و با توجه به گستردگی جامعه مورد مطالعه، این روند تا انجام ۳۴ مصاحبه ادامه یافت و سپس خاتمه داده شد.
- برای تأمین اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش، از راهبردهای اعتباربخشی کیفی لینکلن و گوبا^۳ (۱۹۸۵) استفاده شد. این راهبردها شامل درگیری طولانی مدت و مشاهده مستمر پژوهشگر در فضای دانش‌بنیان، انتخاب هدفمند خبرگان از تمامی

1. Creswell & Clark
2. Elo & Kyngäs

3. Lincoln & Guba

بخش‌های این حوزه، گردآوری و تحلیل هم‌زمان و چرخه‌ای داده‌ها و همچنین بازبینی یافته‌ها توسط خود مشارکت‌کنندگان بود. این اقدامات، به‌طور هم‌زمان اعتبار درونی، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری نتایج را افزایش دادند. در بخش پایایی و به‌منظور بررسی ثبات و توافق در کدگذاری‌ها، از روش پایایی بین کدگذاران استفاده شد. بدین منظور، حدود ۳۰ درصد از داده‌ها (شامل متن پیاده‌سازی‌شده مصاحبه با ۱۰ مشارکت‌کننده) در اختیار یک ارزیاب مستقل قرار گرفت تا بر اساس پروتکل‌های از پیش تعیین‌شده، مجدداً کدگذاری شده و با نتایج اولیه پژوهشگر مقایسه شود. میزان توافق میان دو کدگذاری، با استفاده از ضریب هولستی^۱ (۱۹۹۶) مطابق با رابطه (۱) محاسبه شد.

$$\text{Holsti's coefficient of reliability} = 2N_A / (N_{P1} + N_{P2}) = 2 \times 28 / (31 + 33) = 0.875 \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه، N_A تعداد کدهای مشترک بین دو کدگذار، N_{P1} تعداد کل کدهای اولیه و N_{P2} تعداد کل کدهای دوم است. مقدار ۰/۸۷۵ نشان‌دهنده توافق بالا و ثبات مطلوب در فرایند کدگذاری داده‌ها است.

در بخش کمی پژوهش، خروجی فاز کیفی، شامل ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده در جدول ۲، به‌عنوان گویه‌های پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به این‌که قضاوت‌های انسانی در ارزیابی اهمیت مؤلفه‌ها همواره با درجاتی از ابهام و ذهنیت‌گرایی همراه است، برای کاهش این نا اطمینانی‌ها از تکنیک دلفی فازی مبتنی بر اعداد فازی مثلثی استفاده شد تا نظرات زبانی خبرگان به مقادیر دقیق ریاضی تبدیل شوند. برای تشکیل پنل متخصصان، از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) استفاده شد و ۲۰ نفر از خبرگان به‌عنوان اعضای پنل انتخاب شدند.

روایی محتوایی پرسش‌نامه طراحی‌شده در فاز کمی، توسط پنج نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه بررسی شد و اصلاحات لازم بر آن اعمال گردید. همچنین، به‌منظور بررسی پایایی ابزار، از روش بازآزمون برای سنجش ثبات اندازه‌گیری در طول زمان استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه در دو نوبت و با فاصله زمانی دو تا سه هفته، در اختیار پنج نفر از خبرگان قرار گرفت. پس از گردآوری پاسخ‌ها، میزان همبستگی بین دو مجموعه داده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. مقدار به‌دست‌آمده برای این ضریب برابر با (۰/۷۸) بود که نشان‌دهنده سطح مطلوبی از ثبات و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری است.

یافته‌ها

بخش کیفی پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی

جنسیت	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
زن	۶	کمتر از ۱۰ سال؛	۵	کارشناسی؛	۳	هیئت‌علمی؛	۹
مرد	۲۸	بین ۱۰ تا ۲۰ سال؛	۲۰	کارشناسی ارشد؛	۱۳	مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان؛	۱۷
		بیشتر از ۲۰ سال؛	۹	دکتری؛	۱۸	متخصصان و سیاست‌گذاران مرتبط با زیست‌بوم دانش‌بنیان؛	۸

در این بخش، تحلیل داده‌ها با رویکرد تحلیل محتوای کیفی استقرایی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA²⁰²⁰ بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق و بررسی اسناد و مدارک مرتبط، انجام شد. در مرحله تحلیل، پس از بارگذاری کامل داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA 2020 و مطالعه مکرر متون به‌منظور آشنایی عمیق با محتوا، فرایند کدگذاری باز آغاز شد. در این مرحله، واحدهای معنایی از داده‌های خام استخراج و کدهای اولیه تولید شدند. سپس، کدهای اولیه از طریق مقایسه مداوم و

1. Holsti

ادغام موارد مشابه، سامان‌دهی و دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد، فرایند تحلیل به صورت استقرایی و از پایین به بالا انجام شد؛ بدین گونه ابتدا کدهای مشابه در قالب مفاهیم گروه‌بندی شدند، سپس مفاهیم مرتبط در مقوله‌های اصلی قرار گرفتند و در نهایت، به ساختار سلسله‌مراتبی عوامل توانمندساز (طبق جدول ۲) تبدیل شدند. این فرایند نظام‌مند، موجب افزایش شفافیت، قابلیت ردیابی و اعتبار تحلیل می‌شود.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای ورود به بازارهای بین‌المللی

تکرار	کدباز	مفهوم	مقوله
۲۲	گذار نگرش مدیران از بازار داخلی به بازارهای بین‌المللی	تحول سازمانی برای تمرکز بر بازارهای بین‌المللی	توانمندی رهبری و فرهنگ بین‌المللی گرا
۱۶	مدیریت تغییر سازمانی و طراحی ساختار چابک		
۹	توسعه توانمندی تطبیق‌پذیری سازمانی برای بهره‌برداری و کاوش هم‌زمان		
۱۷	افزایش تمرکز بر بازارهای بین‌المللی و کاهش وابستگی داخلی		
۱۵	برنامه‌های گروه‌سازی بین‌المللی		
۲۰	تشویق خلاقیت و کارآفرینی داخلی		
۲۱	ایجاد دوره‌های آموزشی تخصصی برای صادرات		
۱۹	آموزش قوانین، استانداردها و فرهنگ بازارهای هدف		
۲۱	آموزش مهارت‌های مذاکره و بازاریابی دیجیتال		
۱۴	استخدام متخصصان بین‌المللی و ایرانیان مقیم خارج	جذب و نگهداری استعدادهای کلیدی	توانمندی شایستگی‌های بین‌المللی نیروی انسانی
۱۰	برنامه‌های انگیزشی برای حفظ استعدادها		
۶	ایجاد گروه‌های چندملیتی و تبادل نیروی کار		
۶	مدیریت تفاوت‌های فرهنگی و گنجاندن همه افراد		
۵	بررسی منظم عملکرد کارکنان با نرم‌افزارهای HR		
۴	اندازه‌گیری قابلیت جذب فناوری و مدیریت شکاف دانش		
۱۲	مدیریت دانش سازمانی برای رقابت‌پذیری جهانی		
۱۶	برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت برای توسعه صادرات	برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه صادرات پایدار	توانمندی مدیریت استراتژیک و هوشمندی رقابتی
۸	تدوین برنامه‌های مالی بلندمدت برای صادرات		
۲۰	تحلیل بازار و نیازهای مشتریان		
۲۰	تحلیل رقابت و مزیت رقابتی		
۶	تحلیل و مدیریت ریسک‌های صادراتی		
۱۳	مدیریت پروژه‌های صادراتی		
۹	رصد روندها و فناوری‌ها		
۱۲	غربالگری و امکان‌سنجی فرصت‌ها		
۱۱	تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) صادراتی و نظارت دیجیتال		
۲۳	طراحی و سفارشی‌سازی محصول بر اساس نیاز/فرهنگ بازار هدف	طراحی و سفارشی‌سازی محصولات مطابق با بازارهای هدف	توانمندی نوآوری محصول و تحول دیجیتال
۵	توسعه محصولات سبز با داده‌کاوی		
۸	سرمایه‌گذاری در D&R مشترک با شرکت‌های خارجی		
۱۳	تجاری‌سازی دستاوردها برای تبدیل نوآوری به محصول صادراتی		
۸	ثبت و حفاظت از مالکیت فکری (IP) در سطح بنگاه		

ادامه جدول ۲. عوامل مؤثر بر توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای ورود به بازارهای بین‌المللی

تکرار	کدباز	مفهوم	مقوله	
۳	بومی‌سازی فناوری‌های وارداتی	بومی‌سازی و تطبیق فناوری‌های وارداتی	توانمندی نوآوری محصول و تحول دیجیتال	
۱۴	استفاده از فناوری‌های روز در تولید	مدیریت نوآورانه تولید و کیفیت		
۱۵	ارتقای زیرساخت‌های IT برای تطابق با استانداردهای جهانی			
۱۷	راه‌اندازی آزمایشگاه‌های داخلی برای آزمودن محصولات			
۸	استفاده از سامانه‌های ERP برای مدیریت یکپارچه			
۴	بهره‌گیری از بلاکچین برای شفافیت و کنترل کیفیت تولید			
۶	به‌کارگیری AI در تحلیل تقاضا و شخصی‌سازی محصول	توانمندی نوآوری و توسعه محصول		
۱۶	تولید محتوای حرفه‌ای برای معرفی محصولات	تدوین راهبرد برند و تولید محتوای حرفه‌ای	توانمندی بازاریابی و برندسازی بین‌المللی	
۴	راهبرد برند با هویت بصری و داستان‌سرایی			
۱۳	ثبت علامت تجاری بین‌المللی			
۱۶	راهبرد بازاریابی دیجیتال (SEM, SEO, محتوا، اینفلوئنسر)	توسعه بازاریابی دیجیتال و تحلیل داده‌محور		
۲۰	تحلیل بازارهای هدف و تقسیم‌بندی مشتریان	تحلیل بازار و تدوین راهبرد قیمت‌گذاری رقابتی		
۱۵	قیمت‌گذاری رقابتی و راهبرد تخفیف			
۱۳	شبکه‌سازی با اتاق‌های بازرگانی برای بازاریابی	توسعه شبکه‌سازی و روابط عمومی بین‌المللی		
۴	بهبود فرایند فروش با نرم‌افزارهای CRM			
۸	روابط عمومی بین‌المللی			
۱۸	مدیریت زنجیره تأمین بین‌المللی پایدار	مدیریت زنجیره تأمین بین‌المللی و پایدار	توانمندی مدیریت عملیات و لجستیک بین‌المللی	
۱۸	مدیریت لجستیک بین‌المللی با ردیابی فناوری	توسعه لجستیک هوشمند و ردیابی دیجیتال کالا		
۷	پیاده‌سازی بلاکچین در ردیابی زنجیره تأمین			
۱۸	رعایت قوانین گمرکی و بیمه کالا			
۷	ایجاد شبکه توزیع و انبارداری بین‌المللی	توسعه زیرساخت تولید و عملیات بین‌المللی		
۸	توسعه ظرفیت تولید از طریق اتوماسیون			
۱۰	ظرفیت تولید مشترک با شرکت‌های خارجی			
۹	مدیریت عملیات روزانه و زمان‌بندی تولید			
۲۱	اخذ گواهینامه‌های بین‌المللی با همکاری مراجع معتبر	انطباق با الزامات و استانداردهای بین‌المللی شرکتی	توانمندی مدیریت کیفیت و انطباق با استانداردهای بین‌المللی	
۱۶	استفاده از شش سیگما و بهبود مستمر (Kaizen)	بهبود مستمر و افزایش بهره‌وری با سامانه‌های هوشمند		
۱۰	استفاده از سامانه‌های هوشمند برای بهبود فرایندها			
۷	مدیریت ریسک کیفیت و پروتکل‌های فراخوان	مدیریت کیفیت و ارتقای کنترل فرایندها		
۱۴	آموزش کارکنان برای کنترل کیفیت			
۱۴	مدیریت جریان نقدی	مدیریت جریان نقدی و هزینه‌های صادراتی	توانمندی مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری بین‌المللی	
۶	مدیریت ریسک ارزی با ابزارهای مالی داخلی			
۱۷	مدیریت هزینه‌های صادراتی			
۷	همکاری با بانک‌های تخصصی صادراتی			

ادامه جدول ۲. عوامل مؤثر بر توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای ورود به بازارهای بین‌المللی

تکرار	کدباز	مفهوم	مقوله
۶	استفاده از ابزارهای مالی هوشمند (لیزینگ)	به‌کارگیری ابزارهای نوین مالی در سطح شرکت‌ها	توانمندی مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری بین‌المللی
۱۱	بهره‌گیری از فین‌تک برای تسهیل پرداخت‌ها		
۱۱	توسعه مدل‌های تأمین مالی نوین		
۷	هماهنگی صورت‌های مالی با استانداردهای جهانی		
۲۱	الگوبرداری و تحلیل موردی شرکت‌های پیشرو جهانی	الگوبرداری و یادگیری از شرکت‌های پیشرو	توانمندی شبکه‌سازی و یادگیری بین‌المللی
۱۰	عضویت در انجمن‌ها و اتاق‌های بازرگانی خارجی	عضویت در انجمن‌های بین‌المللی و تبادل فناوری	
۸	تبادل فناوری و پروژه‌های کنسرسیومی		
۱۱	دیپلماسی شرکتی برای ارتباطات خارجی	توسعه دیپلماسی شرکتی و ارتباطات خارجی	
۶	تغییر رویکرد نمایشگاهی به تقاضامحور		
۷	طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بین‌المللی	ارزیابی اثربخشی و بهبود مستمر شبکه‌سازی	
۳	سنجش اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی		
۴	ارزیابی نتایج همکاری‌های بین‌المللی		
۴	پایش میزان بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها		
۱۵	تحلیل بازخورد ذی‌نفعان و مشتریان خارجی		
۷	بهبود مستمر بر اساس داده‌های ارزیابی		
۱۸	صادرات غیرمستقیم از طریق واسطه‌ها	توسعه استراتژی‌های صادرات غیرمستقیم	توانمندی انتخاب و اجرای استراتژی‌های ورود به بازار بین‌المللی
۱۱	برون‌سپاری فرآیند صادرات		
۱۸	صادرات غیررسمی یا تهاتری از طریق کشورهای ثالث		
۲۰	صادرات مستقیم به مشتریان یا توزیع‌کنندگان	توسعه استراتژی‌های صادرات مستقیم و دیجیتال	
۱۲	استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال و مارکت‌پلیس‌ها		
۱۳	صادرات خدمات دیجیتال یا نرم‌افزاری		
۱۱	توسعه پلتفرم ساختارمند برای ارتقای تعاملات تجاری بین شرکت‌ها	ایجاد پلتفرم B2B اختصاصی دانش‌بنیان	توانمندی انتخاب و اجرای استراتژی‌های ورود به بازار بین‌المللی
۱۵	همکاری با نمایندگان فروش محلی	همکاری و تشکیل کنسرسیوم برای ورود به بازار	
۱۳	تشکیل کنسرسیوم صادراتی		
۱۸	ورود اولیه از طریق نمایشگاه‌ها		
۱۳	اعطای لیسانس فناوری یا فرانچایز	انعقاد قراردادهای سرمایه‌گذاری برای ورود به بازار	
۱۰	قراردادهای مدیریت، تولید قراردادی یا برند مشترک		
۵	سرمایه‌گذاری مستقیم یا مشترک		

به‌عنوان شواهد گفتاری برای جدول فوق، به بخش‌های از متن مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان با کد P21 که مدیر یک شرکت دانش‌بنیان است، اشاره می‌شود.

«...از سال ۱۳۷۶ که این کارخانه را راه‌اندازی کردم، باور داشتم رمز ماندگاری و پیشرفت، در دانش و نوآوری است. به همین دلیل، واحد تحقیق و توسعه از همان ابتدا نه فقط یک بخش، بلکه قلب تپنده مجموعه ما بوده است. برای ما، به‌روز بودن و سرمایه‌گذاری روی پژوهش، یک گزینه تشریفاتی نیست؛ یک ضرورت حیاتی است. چراکه در رقابت با قدرت‌هایی مانند چین، اگر دست از حرکت برداریم، در چشم برهم زدن از صحنه محو می‌شویم. اما واقعیت تلخ این است که هزینه این مسیر، سنگین و نفس‌گیر است. مخصوصاً در مرحله ساخت نمونه اولیه و آزمایش‌های پیچیده، هزینه‌ها سر به فلک می‌کشد. تمام این هزینه‌ها را صاحبان شرکت‌ها به‌تنهایی به دوش می‌کشند. شرکت ما در طول این سال‌ها، بارها و بارها ثابت کرده که می‌توانیم با کیفیت جهانی تولید کنیم و در بازارهای بین‌المللی بدرخشیم، اما در بحرانی‌ترین مرحله، یعنی زمانی که ایده باید به نمونه عملی و تجاری تبدیل شود، کوچک‌ترین حمایتی از سوی دولت دریافت نکرده‌ایم. این تنها یک گلایه نیست؛ هشدار است برای آینده صنعت. اگر قرار است شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی رشد کنند، رقابت کنند و برای کشور ارزآوری داشته باشند، باید در نقطه آسیب‌پذیر، یعنی مرحله تبدیل ایده به محصول پشتیبانی واقعی و بدون حاشیه ببینند. در غیر این صورت، این بار بر دوش ما، روزی چنان سنگین می‌شود که مجبور می‌شویم از حرکت بایستیم...»

از این بخش از متن مصاحبه، کدهای «تشویق خلاقیت و کارآفرینی داخلی»، «توانمندی نوآوری و توسعه محصول»، «مدیریت جریان نقدی»، «مدیریت هزینه‌های صادراتی»، «انطباق با الزامات و استانداردهای بین‌المللی شرکتی» و «تجاری‌سازی دستاوردها برای تبدیل نوآوری به محصول صادراتی» استخراج شده‌اند.

مطابق تحلیل محتوای کیفی و بر اساس جدول ۲، در مجموع ۹۱ کد باز استخراج شد که در قالب ۳۸ مفهوم طبقه‌بندی گردید. فراوانی کدها برای هر مفهوم، بین ۴ تا ۲۳ بار تکرار در مصاحبه‌ها متغیر بود. میزان اشاره مشارکت‌کنندگان به هر کد، بیانگر وزن نسبی آن در ادراک خبرگان و نشان‌دهنده برجستگی آن موضوع در تجربه زیسته آنان است. بررسی توزیع فراوانی‌ها حاکی از آن است که برخی کدها بیش از سایرین مورد تأکید قرار گرفته‌اند. بیشترین فراوانی مربوط به کد «طراحی و سفارشی‌سازی محصول بر اساس نیاز و فرهنگ بازار هدف» با ۲۳ بار اشاره بود که بیانگر محوریت انطباق‌پذیری محصول در فرایند بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان است. پس از آن، کد «گذار نگرش مدیران از بازار داخلی به بازارهای بین‌المللی» با ۲۲ بار تکرار، در جایگاه دوم قرار گرفت که نشان می‌دهد تغییر رویکرد ذهنی و راهبردی مدیران، پیش‌شرطی اساسی برای ورود مؤثر به بازارهای خارجی تلقی می‌شود. این الگوی فراوانی بیانگر آن است که از منظر خبرگان، هم‌زمانی تحول در سطح محصول و تحول در سطح نگرش مدیریتی، دو مؤلفه کلیدی در توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان برای حضور بین‌المللی به شمار می‌آیند.

این کدها با استفاده از مقایسه مداوم و فرایند انتزاع، بر مبنای چارچوب الو و کینگاس (۲۰۰۸)، در قالب ۳۸ مفهوم معنادار و متمایز طبقه‌بندی شدند. در گام بعد، این مفاهیم به‌عنوان عوامل اولیه توانمندساز انتخاب شدند؛ زیرا ضمن حفظ غنای مفهومی داده‌های کیفی، تعادل مناسبی میان جزئیات و قابلیت ارزیابی توسط خبرگان ایجاد می‌کردند، حجم پرسشنامه را کاهش می‌دادند و وضوح قضاوت‌های پنل دلفی را افزایش می‌دادند. چنین رویکردی در پژوهش‌های آمیخته اکتشافی مبتنی بر روش دلفی فازی نیز متداول است (کرسول و کلارک، ۲۰۱۷).

به‌منظور ایجاد شفافیت و پیوند نظام‌مند میان یافته‌های کیفی و نتایج کمی، فرایند گذار از داده‌های کیفی به عوامل نهایی دلفی فازی، به‌صورت مرحله‌ای و قابل‌ردیابی انجام شد. درواقع، این ۳۸ مفهوم، دقیقاً همان شاخص‌هایی هستند که در پرسشنامه دلفی فازی به خبرگان ارائه شدند. به‌عبارت دیگر، هر عامل نهایی در دلفی، بازتاب مستقیم یک یا چند کد کیفی بوده و به‌طور کامل ریشه در داده‌های میدانی دارد. برای نمونه، مفهوم «تحول سازمانی برای تمرکز بر بازارهای بین‌المللی» از ترکیب کدهای «گذار نگرش مدیران از بازار داخلی به بازارهای بین‌المللی، مدیریت تغییر سازمانی و طراحی ساختار چابک، توسعه توانمندی تطبیق‌پذیری سازمانی برای بهره‌برداری و کاوش هم‌زمان، افزایش تمرکز بر بازارهای بین‌المللی و کاهش وابستگی به بازار داخلی» استخراج شده است.

بنابراین، مراحل گذار از فاز کیفی به فاز کمی را می‌توان به‌اختصار در سه گام خلاصه کرد:

۱. استخراج ۹۱ کد باز اولیه از متن مصاحبه‌ها (سطح جزئی و خام)؛
 ۲. گروه‌بندی و انتزاع کدهای مشابه برای تولید ۳۸ مفهوم معنادارتر و متمایز؛
 ۳. انتقال مستقیم این ۳۸ مفهوم به عنوان عوامل قابل ارزیابی در پنل دلفی فازی، به منظور غربالگری و اولویت‌بندی توسط خبرگان.
- نتایج مرحله کمی (دلفی فازی)، درواقع تداومی منطقی از یافته‌های کیفی بوده و مرحله‌ای مستقل یا مجزا از آن محسوب نمی‌شود، بلکه فرایند اجماع‌یابی و تأیید نهایی مفاهیم استخراج‌شده از فاز کیفی است.

بخش کمی پژوهش

به منظور غربالگری و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان برای ورود به بازارهای بین‌المللی، از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. در کاربردهای روش دلفی فازی که بر غربال شاخص‌ها و عوامل کلیدی تمرکز دارند، معمولاً یک دور اجرا کافی است؛ زیرا فهرست اولیه عوامل، پیش‌تر با رویکردی استقرایی و کیفی (از طریق مصاحبه‌های عمیق) استخراج‌شده و نقش خبرگان در این مرحله، تنها ارزیابی میزان اهمیت و تأثیر هر عامل با استفاده از طیف فازی است. این شیوه، عدم قطعیت و ابهام موجود در قضاوت‌های خبرگان را به‌طور مستقیم مدل‌سازی می‌کند و اغلب بدون نیاز به دورهای تکراری و بازخوردهای متوالی، به نتایج مطلوب می‌رسد؛ بنابراین، نیازی به همگرایی تدریجی از طریق چندین دور (مانند دلفی کلاسیک) ندارد (سو و سنفورد^۱، ۲۰۰۷). از این رو، با توجه به این‌که هدف اصلی فاز کمی پژوهش، صرفاً غربالگری، تأیید و اولویت‌بندی عوامل شناسایی‌شده در فاز کیفی بود و نه پیش‌بینی روندهای آتی، استفاده از یک دور دلفی فازی کاملاً مناسب و کافی تشخیص داده شد. فرایند تحلیل شامل محاسبه فراوانی پاسخ‌ها، تعیین میانگین فازی مثلی برای هر عامل و دی‌فازی‌سازی اعداد فازی بود. نتایج نهایی شامل میانگین فازی، مقدار قطعی‌سازی شده و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در جدول ۴ ارائه شده است. جامعه خبرگان (پنل دلفی) در این پژوهش متشکل از ۲۰ نفر است که از همان نمونه آماری بخش کیفی انتخاب شد تا یکپارچگی دو فاز آمیخته تضمین شود و پنل دلفی شامل خبرگانی باشد که آشنایی عمیق با عوامل استخراج‌شده در فاز کیفی و زمینه بومی آن‌ها (زیست‌بوم دانش‌بنیان ایران) داشته باشند. این انتخاب بر اساس اصول نمونه‌گیری هدفمند در روش دلفی (سو و سنفورد، ۲۰۰۷) و توصیه‌های طرح آمیخته اکتشافی (کرسول و کلارک، ۲۰۱۷) صورت گرفت. ترکیب اعضای این پنل شامل ۶ عضو هیئت‌علمی، ۸ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در عرصه بین‌الملل و ۶ نفر از سیاست‌گذاران و متخصصان زیست‌بوم فناوری بود. محاسبات دلفی فازی با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای و آستانه پذیرش ۰/۷ بر اساس مقیاس اعداد فازی مثلی (TFN^۲)، در جدول ۳ نشان ارائه شده است:

جدول ۳. اعداد فازی مثلی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلی (l,m,u)	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰.۷۵, ۱, ۱)	۰.۹۲
زیاد	(۰/۵۰, ۰/۷۵, ۱)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵۰, ۰/۷۵)	۰/۵۰
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵۰)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۸

جدول ۴. غربالگری و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان

عامل	میانگین فازی (l, m, u)			میانگین قطعی	وضعیت	رتبه
تحول سازمانی برای تمرکز بر بازارهای بین‌المللی	۰/۷۱۳	۰/۹۶۳	۱/۰۰۰	۰/۸۹۱۷	تائید	۱
ترویج خلاقیت و همکاری گروهی با رویکرد بین‌المللی	۰/۵۲۵	۰/۷۷۵	۰/۹۷۵	۰/۷۵۸۳	تائید	۱۸
آموزش و توسعه دانش بازارهای هدف در سطح شرکت	۰/۷۰۰	۰/۹۵۰	۰/۹۷۵	۰/۸۷۵۰	تائید	۲
جذب و نگهداری استعدادهای کلیدی	۰/۶۷۵	۰/۹۲۵	۱/۰۰۰	۰/۸۶۶۷	تائید	۴
مدیریت و توسعه گروه‌های چندملیتی	۰/۴۸۸	۰/۷۳۸	۰/۹۲۵	۰/۷۱۶۷	تائید	۲۱
ارزیابی و مدیریت دانش برای رقابت‌پذیری	۰/۴۸۸	۰/۷۳۸	۰/۹۸۸	۰/۷۳۷۵	تائید	۲۰
برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه صادرات پایدار	۰/۶۶۳	۰/۹۱۳	۱/۰۰۰	۰/۸۵۸۳	تائید	۶
تحلیل بازارهای کلان و شناسایی مزیت‌های رقابتی	۰/۶۳۸	۰/۸۸۸	۰/۹۶۳	۰/۸۲۹۲	تائید	۱۰
مدیریت ریسک و پروژه‌های صادراتی در سطح شرکت	۰/۵۸۸	۰/۸۳۸	۰/۹۶۳	۰/۷۹۵۸	تائید	۱۳
تحلیل روندهای فناوری و بازار در سطح شرکت	۰/۶۸۸	۰/۹۳۸	۰/۹۸۸	۰/۸۷۰۸	تائید	۳
تعریف و پایش دیجیتال شاخص‌های کلیدی عملکرد صادراتی	۰/۵۳۸	۰/۷۸۸	۱/۰۰۰	۰/۷۷۵۰	تائید	۱۶
طراحی و سفارشی‌سازی محصولات مطابق با بازارهای هدف	۰/۶۸۸	۰/۹۳۸	۱/۰۰۰	۰/۸۷۵۰	تائید	۲
همکاری در تحقیق و توسعه و تجاری‌سازی نوآوری	۰/۵۷۵	۰/۸۲۵	۰/۹۸۸	۰/۷۹۵۸	تائید	۱۳
بومی‌سازی و تطبیق فناوری‌های وارداتی	۰/۰۵۰	۰/۲۵۰	۰/۵۰۰	۰/۲۶۶۷	رد	۲۴
مدیریت نوآورانه تولید و کیفیت	۰/۵۶۳	۰/۸۱۳	۰/۹۷۵	۰/۷۸۳۳	تائید	۱۵
توانمندی نوآوری و توسعه محصول	۰/۶۵۰	۰/۹۰۰	۱/۰۰۰	۰/۸۵۰۰	تائید	۷
تدوین راهبردی برند و تولید محتوای حرفه‌ای	۰/۷۰۰	۰/۹۵۰	۰/۹۷۵	۰/۸۷۵۰	تائید	۲
توسعه بازاریابی دیجیتال و تحلیل داده‌محور	۰/۶۱۳	۰/۸۶۳	۰/۹۶۳	۰/۸۱۲۵	تائید	۱۲
تحلیل بازار و تدوین راهبرد قیمت‌گذاری رقابتی	۰/۶۷۵	۰/۹۲۵	۱/۰۰۰	۰/۸۶۶۷	تائید	۴
توسعه شبکه‌سازی و روابط عمومی بین‌المللی	۰/۶۵۰	۰/۹۰۰	۰/۹۸۸	۰/۸۴۵۸	تائید	۸
مدیریت زنجیره تأمین بین‌المللی و پایدار	۰/۶۶۳	۰/۹۱۳	۱/۰۰۰	۰/۸۵۸۳	تائید	۶
توسعه لجستیک هوشمند و ردیابی دیجیتال کالا	۰/۶۸۸	۰/۹۳۸	۰/۹۷۵	۰/۸۶۶۷	تائید	۴
توسعه زیرساخت تولید و عملیات بین‌المللی	۰/۵۱۳	۰/۷۶۳	۰/۹۶۳	۰/۷۴۵۸	تائید	۱۹
انطباق با الزامات و استانداردهای بین‌المللی شرکتی	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۸۸	۰/۸۱۲۵	تائید	۱۲
بهبود مستمر و افزایش بهره‌وری با سامانه‌های هوشمند	۰/۵۳۸	۰/۷۸۸	۰/۹۸۸	۰/۷۷۰۸	تائید	۱۷
مدیریت کیفیت و ارتقای کنترل فرایندها	۰/۵۵۰	۰/۸۰۰	۰/۹۶۳	۰/۷۷۰۸	تائید	۱۷
مدیریت جریان نقدی و هزینه‌های صادراتی	۰/۷۱۳	۰/۹۶۳	۱/۰۰۰	۰/۸۹۱۷	تائید	۱
به‌کارگیری ابزارهای نوین مالی در سطح شرکت‌ها	۰/۶۲۵	۰/۸۷۵	۰/۹۸۸	۰/۸۲۹۲	تائید	۱۰
الگوبرداری و یادگیری از شرکت‌های پیشرو	۰/۵۱۳	۰/۷۶۳	۰/۹۶۳	۰/۷۴۵۸	تائید	۱۹
عضویت در انجمن‌های بین‌المللی و تبادل فناوری	۰/۴۶۳	۰/۷۱۳	۰/۹۵۰	۰/۷۰۸۶	تائید	۲۲
توسعه دیپلماسی شرکتی و ارتباطات خارجی	۰/۵۷۵	۰/۸۲۵	۰/۹۷۵	۰/۷۹۱۷	تائید	۱۴

ادامه جدول ۴. غربالگری و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان

عامل	میانگین فازی (l, m, u)			میانگین قطعی	وضعیت	رتبه
ارزیابی اثربخشی و بهبود مستمر شبکه‌سازی	۰/۲۵۰	۰/۵۰۰	۰/۷۵۰	۰/۵۰۰۰	رد	۲۳
توسعه راهبردهای صادرات غیرمستقیم	۰/۶۷۵	۰/۹۲۵	۰/۹۸۸	۰/۸۶۲۵	تائید	۵
توسعه راهبردهای صادرات مستقیم و دیجیتال	۰/۶۱۳	۰/۸۶۳	۱/۰۰۰	۰/۸۲۵۰	تائید	۱۱
ایجاد پلتفرم B2B اختصاصی دانش‌بنیان	۰/۶۳۸	۰/۸۸۸	۰/۹۷۵	۰/۸۳۳۳	تائید	۹
همکاری و تشکیل کنسرسیوم برای ورود به بازار	۰/۶۷۵	۰/۹۲۵	۰/۹۸۸	۰/۸۶۲۵	تائید	۵
انعقاد قراردادهای سرمایه‌گذاری برای ورود به بازار	۰/۶۷۵	۰/۹۲۵	۱/۰۰۰	۰/۸۶۶۷	تائید	۴

یافته‌ها نشان می‌دهد توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان برای ورود به بازارهای بین‌المللی ساختاری چندلایه دارد که از تحول راهبردی آغاز شده و به قابلیت‌های عملیاتی، بازاریابی، زیرساختی و شبکه‌ای می‌رسد. در لایه پایه، بین‌المللی‌سازی نیازمند بازتعریف مأموریت، ساختارهای چابک، مشارکت در تصمیم‌گیری و نهادینه‌سازی نگرش جهانی است؛ مؤلفه‌هایی که با رویکرد توانمندسازی سازمانی و مبتنی بر منابع همسو بوده و زمینه ایجاد مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کنند. یادگیری سازمانی نیز نقشی کلیدی دارد؛ به‌ویژه «آموزش و توسعه دانش بازارهای هدف»، «تحلیل بازارهای کلان» و «پیش‌فناوری» که بیشترین اجماع را کسب کردند و عدم قطعیت را در تصمیم‌های بین‌المللی کاهش می‌دهند. قابلیت نوآوری فناورانه از طریق «نوآوری و توسعه محصول» و «سفارشی‌سازی متناسب با بازار هدف» برجسته شد و با ادبیات نوآوری و بین‌المللی‌سازی هم‌خوان است.

در بُعد بازاریابی، فناوری‌های دیجیتال شامل «راهبرد برند»، «بازاریابی دیجیتال» و «صادرات دیجیتال» نقش محوری داشتند و با نظریه قابلیت‌های پویا هم‌راستایی کامل نشان دادند. در سطح عملیاتی نیز «زنجیره تأمین بین‌المللی»، «لجستیک هوشمند»، «استانداردهای جهانی» و «مدیریت کیفیت» در اولویت بودند؛ عواملی که بر شفافیت و اعتمادسازی در بازارهای خارجی دلالت دارند. در بُعد مالی و شبکه‌ای، «مدیریت نقدینگی»، «ابزارهای مالی نوین»، «کنسرسیوم‌ها»، «صادرات غیرمستقیم» و «سرمایه‌گذاری مشترک» بیشترین توافق را داشتند و نشان می‌دهند شرکت‌ها برای جبران محدودیت‌های نهادی از سازوکارهای شبکه‌ای و منعطف بهره می‌گیرند.

مؤلفه‌های بلندمدت مانند «بومی‌سازی فناوری وارداتی» و «ارزیابی مستمر شبکه‌سازی» اجماع کافی نداشتند و اهتمام خبرگان بیشتر بر نیازهای فوری و عملیاتی بود.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش، توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان برای ورود به بازارهای بین‌المللی، مستلزم تقویت هم‌زمان نوآوری، یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری داخلی است و اولویت‌بندی این عوامل مسیر عملیاتی موفقیت بین‌المللی را مشخص می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهند که تحول سازمانی برای تمرکز بر بازارهای بین‌المللی و تغییر نگرش مدیران از رویکرد بازار داخلی به بازار رقابتی جهانی، نقطه آغاز توانمندسازی است؛ به‌گونه‌ای که بدون این تغییر پارادایم، سایر قابلیت‌ها به‌صورت پراکنده و بدون انسجام راهبردی باقی خواهند ماند (خبابه و همکاران، ۲۰۲۴؛ کائور، ۲۰۲۳). این یافته با مبانی نظری توانمندسازی سازمانی و دیدگاه مبتنی بر منبع که بر نقش منابع نامشهود، ازجمله رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و ساختارهای منعطف، در شکل‌دهی مزیت رقابتی پایدار و آمادگی برای بین‌المللی‌سازی تأکید دارد، هم‌راستاست (تمیرات و همکاران، ۲۰۲۳؛ بلاواتی و همکاران، ۲۰۱۹). در کشور ایران که با محدودیت‌های نهادی، تحریم‌ها و نوسانات محیطی مواجه است، اهمیت این تحول دوچندان می‌شود؛ زیرا شرکت‌ها تنها در صورت برخورداری از ساختاری چابک و نظام تصمیم‌گیری مشارکتی، می‌تواند به‌طور مستمر فرصت‌های جهانی را شناسایی کرده، از آن‌ها

بهره‌برداری کنند و در صورت لزوم، خود را متحول سازند (تمیرات و آمیتی، ۲۰۲۳). در ادامه، نتایج دلفی فازی نشان داد آموزش و توسعه دانش بازارهای هدف، تحلیل بازارهای کلان و شناسایی مزیت‌های رقابتی و تحلیل روندهای فناوری و بازار در زمره بالاترین اولویت‌ها قرار دارند و صورت‌بندی عملی مفاهیمی همچون یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب و مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شوند (کیم و سونگ، ۲۰۲۰؛ بیگم و همکاران، ۲۰۲۰). این بخش از یافته‌ها، همسو با ادبیات مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است که جذب، اشتراک و کاربرد دانش خارجی را شرط اصلی کاهش عدم قطعیت محیطی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در انتخاب راهبردهای ورود و انطباق با استلزامات و مقررات بازارهای هدف می‌داند (ساتر و همکاران، ۲۰۲۵؛ خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو، شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی برای غلبه بر موانع بین‌المللی‌سازی باید مدیریت دانش را به صورت نظام‌مند نهادینه کنند تا اطلاعات بازار، تجربه‌های گذشته و دانش مشتری به دارایی راهبردی تبدیل شده و تصمیم‌گیری‌های بین‌المللی مؤثر و کم‌هزینه‌تر انجام شود.

نتایج پژوهش همچنین بر نقش نوآوری فناورانه، به‌ویژه توانمندی نوآوری و توسعه محصول و طراحی و سفارشی‌سازی محصولات متناسب با بازارهای هدف، به‌عنوان پل ارتباطی میان توانمندسازی درونی و عملکرد جهانی تأکید دارد. در چارچوب نظریه مبتنی بر منبع، عوامل شناسایی شده و اولویت‌بندی شده در پژوهش حاضر، به‌وضوح در زمره منابع و قابلیت‌های راهبردی VRIN¹ (ارزشمند، نادر، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین) قرار می‌گیرند. این قابلیت‌ها، از تحول راهبردی و مدیریت دانش نظام‌مند گرفته تا بازاریابی دیجیتال پیشرفته، شبکه‌سازی هوشمند و مدیریت مالی صادراتی خلاق، حتی در شرایط عادی بازارهای جهانی نیز نادر و ارزشمند محسوب می‌شوند، اما در فضای پر ریسک، پر ابهام و به‌شدت محدود شده ناشی از تحریم‌های چندلایه علیه ایران، ارزش راهبردی آن‌ها چندین برابر می‌شود. در چنین محیطی، شرکت‌هایی که موفق به نهادینه‌سازی این قابلیت‌ها شوند، قادر خواهند بود موانع ساختاری را پشت سر بگذارند. این مزیت، به‌ویژه در بازارهای هدف منطقه‌ای و کشورهای غیرهمسو با تحریم‌ها، به شکل تمایز معنادار در اعتمادسازی، سرعت ورود به بازار، انعطاف‌پذیری در برابر شوک‌های سیاسی و اقتصادی و درنهایت سهم بازار پایدار ظاهر می‌شود و مبنای اصلی بقای بلندمدت و رشد صادراتی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی را تشکیل می‌دهد. این بخش از یافته‌ها با پژوهش‌های کور (۲۰۲۳) و الامین و خان (۲۰۲۴)، هم‌راستا است. پژوهش حاضر جایگاه برجسته تدوین راهبرد برند، تولید محتوای حرفه‌ای، توسعه بازاریابی دیجیتال و تحلیل داده‌محور و نیز توسعه راهبردهای صادرات مستقیم و دیجیتال را نشان داد که بیانگر تغییر پارادایم از الگوهای سنتی بازاریابی و صادرات به رویکردهای دیجیتال و داده‌محور است. این یافته با ادبیات اقتصاد دانش‌بنیان و بین‌المللی‌سازی در عصر دیجیتال همسو است و نشان می‌دهد که شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با بهره‌گیری از بازاریابی دیجیتال، پلتفرم‌های B2B، سئو، بازاریابی محتوایی و تحلیل رفتار مشتریان، بخشی از محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها، هزینه‌های حضور فیزیکی و ضعف زیرساخت‌های صادراتی سنتی را جبران کنند (آل‌غرابی و همکاران، ۲۰۲۴؛ الامین و خان، ۲۰۲۴). در سطح عملیاتی و زیرساختی، نتایج مطالعه بر اهمیت مدیریت زنجیره تأمین بین‌المللی و پایدار، توسعه لجستیک هوشمند و ردیابی دیجیتال کالا، انطباق با الزامات و استانداردهای بین‌المللی و مدیریت کیفیت و بهبود مستمر تأکید دارد (خیاچه و همکاران، ۲۰۲۴؛ شهریار و همکاران، ۲۰۱۸). این عوامل، به‌ویژه در صنایع دانش‌بنیان و فناوری پیشرفته، شرط لازم برای جلب اعتماد مشتریان و شرکای خارجی، کاهش ریسک‌های مبادله، تسهیل ورود به زنجیره‌های ارزش جهانی و حفظ شهرت برند به شمار می‌آیند؛ چراکه برخورداری از گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی، زیرساخت‌های استاندارد عملیاتی، شفافیت مالی، قابلیت ردیابی کیفیت و مدیریت دانش نظام‌مند، مستقیماً اعتماد مشتریان و شرکای راهبردی خارجی را جلب می‌کند، ریسک‌های ادراک شده مبادله را به‌طور چشمگیری کاهش می‌دهد، موانع ورود به زنجیره‌های ارزش جهانی و شبکه‌های تأمین بین‌المللی را برطرف می‌سازد و درنهایت، شهرت و اعتبار برند شرکت را در بازارهای هدف حفظ و تقویت می‌کند. یافته‌ها بیانگر آن است که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، مانند سامانه‌های ERP، هوش مصنوعی، بلاک‌چین و استانداردهای کیفیت بین‌المللی، یک انتخاب اختیاری نیست، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر و ضروری از بسته توانمندسازی برای بین‌المللی‌سازی است.

1. Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable

در این پژوهش، عوامل مالی و شبکه‌ای نیز جایگاه ویژه‌ای دارند؛ به گونه‌ای که مدیریت جریان نقدی و هزینه‌های صادراتی، بالاترین میانگین قطعی را به خود اختصاص داده‌اند و در کنار به کارگیری ابزارهای نوین مالی، توسعه راهبردهای صادرات غیرمستقیم، همکاری و تشکیل کنسرسیوم برای ورود به بازار و انعقاد قراردادها و سرمایه‌گذاری برای ورود به بازار، به عنوان مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شده‌اند. این نتایج با شواهد پیشین در اقتصادهای نوظهور که بر این نکته تأکید دارند در شرایط محدودیت منابع، ریسک بالای نهادی و تحریم‌ها، اتکا به شبکه‌سازی، کنسرسیوم‌های صادراتی، ابزارهای مالی نوین و تنوع روش‌های ورود (صادرات مستقیم، غیرمستقیم، سرمایه‌گذاری مشترک، اعطای مجوز بهره‌برداری (لایسنس) و ...) راهبردی مؤثر برای توزیع ریسک و کاهش هزینه‌های ورود است، هم‌راستا هستند (نعمتی خانیکی و همکاران، ۲۰۲۵؛ میگون‌پوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ امینی و فتاحی، ۱۳۹۷).

به طور کلی، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی برای ورود موفق و ماندگار به بازارهای بین‌المللی، از الگویی چندلایه، سلسله‌مراتبی و به هم پیوسته پیروی می‌کند که در آن، هر لایه پیش‌نیاز یا تقویت‌کننده لایه بعدی است:

۱. تحول راهبردی و تغییر پارادایم مدیریتی، به عنوان بنیاد و نقطه آغازین؛ یعنی پذیرش قطعی بین‌المللی‌سازی به عنوان «هسته راهبرد شرکت» و نه یک فعالیت جانبی، همراه با تغییر نگرش مدیران ارشد از بازارمحوری داخلی به رقابت‌محوری جهانی.

۲. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش نظام‌مند به عنوان هسته مرکزی و موتور محرک؛ یعنی تبدیل تجربه‌ها، شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته و پایش مستمر بازارهای هدف به دانش سازمانی قابل انتقال و عملیاتی.

۳. نوآوری فناورانه مستمر و سفارشی‌سازی هوشمند محصول یا خدمت به عنوان پل ارتباطی میان فناوری پیشرفته داخلی و نیازهای واقعی مشتریان بین‌المللی، به ویژه در بازارهای هدف تحت تحریم یا دارای الزامات خاص.

۴. بازاریابی دیجیتال پیشرفته و بهره‌گیری از ابزارهای داده‌محور و هوش مصنوعی به عنوان اهرم اصلی برای غلبه بر محدودیت‌های فیزیکی، جغرافیایی و تبلیغاتی ناشی از تحریم‌ها و ایجاد حضوری قدرتمند در فضای جهانی، بدون نیاز به ایجاد دفاتر خارجی گسترده.

۵. ایجاد زیرساخت‌های عملیاتی استاندارد و اخذ گواهینامه‌های بین‌المللی، به عنوان شرط لازم برای جلب اعتماد مشتریان، شرکای خارجی و نهادهای مالی بین‌المللی و کاهش ریسک ادراک شده همکاری با شرکت‌های ایرانی.

۶. مدیریت مالی صادراتی خلاق و شبکه‌سازی هوشمند (با استفاده از شرکت‌های واسطه، ارزهای دیجیتال، تهاتر، سرمایه‌گذاری مشترک و شراکت‌های منطقه‌ای) به عنوان راهبرد نهایی برای جبران محدودیت‌های شدید بانکی، ارزی و تأمین مالی و توزیع هوشمند ریسک‌های سیاسی و اقتصادی.

بین‌المللی‌سازی موفق شرکت‌های دانش‌بنیان، مستلزم اجرای برنامه‌های توانمندسازی مبتنی بر این الگوی سلسله‌مراتبی است؛ به گونه‌ای که هر لایه، پیش‌شرط عملکرد مؤثر لایه‌های بالاتر باشد. یافته‌ها نشان می‌دهند که تمرکز صرف بر حمایت‌های خارجی یا زیرساخت‌های دولتی کافی نیست و تقویت هدفمند قابلیت‌های درونی سازمانی، چارچوبی عملیاتی برای سیاست‌گذاری و گذار به اقتصاد دانش‌بنیان فراهم می‌سازد.

نتایج پژوهش، سه دسته توصیه راهبردی برای ارتقای نظام‌مند بین‌المللی‌سازی ارائه می‌دهد: سیاست‌گذاران (دولتی): حمایت‌ها باید از حالت عمومی خارج شده و به مداخلات هدفمند، خوشه‌محور و مبتنی بر اولویت‌ها، شامل تحول راهبردی، مدیریت دانش صادراتی، نوآوری بازارمحور و شبکه‌سازی بین‌المللی، هدایت شوند. این امر مستلزم بازطراحی نظام ارزیابی و تخصیص منابع بر اساس سطح بلوغ شرکت‌ها است.

مدیران شرکت‌ها: باید منابع محدود خود را بر اساس نقشه راه دلفی فازی، ابتدا روی سه حوزه بنیادین، مانند تحول راهبردی و مدیریت مالی خلاق، متمرکز کنند و سپس به تدریج به سوی حوزه‌های پیشرفته‌تر، مانند بازاریابی دیجیتال و کنسرسیوم‌ها، حرکت کنند تا از هدر رفت منابع جلوگیری شود.

نهادهای واسطه‌ای (پارک‌ها، شتاب‌دهنده‌ها): باید پلتفرم‌های تخصصی تطبیق کسب و کار (B2B)، کنسرسیوم‌های صادراتی

مشترک، برنامه‌های آموزشی بازارمحور و صندوق‌های تضمین صادراتی نوین (مانند تهاتر و ارز دیجیتال) را ایجاد و تقویت کنند تا فاصله شرکت‌های کوچک تا بازارهای جهانی کاهش یابد.

پیشنهادهای پژوهش‌های آتی

در راستای توسعه این حوزه پژوهشی، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در آینده، نقش فناوری‌های نوظهور، از جمله بلاک‌چین و هوش مصنوعی را در یافتن راهکارهای جایگزین برای غلبه بر محدودیت‌های بانکی و تسهیل مدیریت مالی صادراتی بررسی کنند. همچنین، مطالعه تأثیر سبک‌های رهبری، مانند رهبری دوسوتوان، بر سرعت بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط بحران و انجام مطالعات تطبیقی میان الگوهای توانمندسازی در ایران و سایر کشورهای تحت تحریم، می‌تواند ابعاد جدیدی از این پدیده را روشن سازد.

محدودیت‌های پژوهش

هرچند پژوهش حاضر تلاش کرد با رویکردی جامع، الگوی توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان را تبیین کند، اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود که لازم است در تفسیر نتایج موردتوجه قرار گیرند. نخست، این پژوهش بر دیدگاه‌های خبرگان و تحلیل‌های کیفی و دلفی فازی استوار است که با وجود دقت بالا، ماهیتی ذهنی دارند؛ ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، این الگو با استفاده از داده‌های عملکردی واقعی شرکت‌ها و روش‌های کمی نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون شود. دوم، تمرکز اصلی این مطالعه بر بستر خاص اقتصاد ایران و محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها بوده است؛ بنابراین، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر کشورها یا صنایع غیر دانش‌بنیان باید با احتیاط انجام شود.

منابع

- آقاکوچک، محمدمهدی؛ چناری، وحید؛ دانیالی ده‌حوض؛ محمود، مکوندی، فواد؛ امیرنژاد، قنبر. (۱۴۰۳). شناسایی سیاست‌های مؤثر در توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه پزشکی. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۹ (۱)، ۷۰-۵۷
<https://doi.org/10.18502/mshsj.v9i1.15784>
- امینی، علیرضا؛ فتاحی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). طراحی الگوی بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر نانو. مدیریت بازرگانی، ۱۰ (۳)، ۵۸۳-۶۰۲
<https://doi.org/10.22059/jibm.2018.253543.2972>
- پاشازاده، یوسف؛ عادل، زهرا. (۱۳۹۸). تأثیر عوامل و موانع خاص شرکت بر استراتژی ورود آن‌ها به بازارهای بین‌المللی با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در حوزه خشکبار). کاوش‌های مدیریت بازرگانی ۱۱(21)، ۱۴۱-۱۶۱
<https://doi.org/10.22034/jbar.2019.1553>
- خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدا...؛ فانی، علی اصغر؛ مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲ (بهار و تابستان ۱۳۸۹)، ۲۰-۴۵
<https://doi.org/10.22067/pmt.v2i3.4255>
- رمضان، مجید، فهیم، ندا، قرباندوست، حسن. (۱۴۰۰). تحلیل ارتباط یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در یک سازمان دانش‌بنیان، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، تهران. <http://noo.rs/pBAos>
- رودری، جعفر؛ زاینده‌رودی، محسن؛ مهرابی بشر آبادی، حسین. (۱۳۹۹). نقش اقتصاد دانش‌بنیان در نسبت شکاف فناوری کشورهای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران. پژوهش‌های اقتصادی/ایران، ۲۵(۸۴)، ۲۲۶-۱۹۱
<https://doi.org/10.22054/ijer.2020.45491.783>

- طاهر نژاد، کریم، رنگریز، حسن، مظفری، محمدمهدی. (۱۴۰۰). طراحی مدل علی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، (۳)، ۴۳-۲۵.
<https://doi.org/10.22034/jiba.2021.44699.1647>
- فرتاش، کیارش، برامکی، طویی، صارمی، محمد صادق، سعدابادی، علی اصغر. (۱۴۰۱). چالش‌های رشد شرکت‌های دانش‌بنیان پیشگام فاوا. سیاست علم و فناوری، (۳)، ۱۵-۵۴.
<https://doi.org/10.22034/jiba.2021.44699.1647>
- فرج‌پور، سیماء؛ صادقی، امیر؛ زکی‌پور، مهدی. (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد تأثیرگذار تحول دیجیتال، بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌های استارت‌آپی. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی. 21(23), 81-102.
<https://doi.org/10.22070/cs.2025.20390.1427>
- فیض، داود؛ شعبانی، عاطفه. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر توان صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط با میانجی‌گری قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی. 15(12), 93-108.
<https://doi.org/10.22070/cs.2019.15.12.93>
- قنبری، مهدی؛ ذاکری، امیر؛ حیدری دهبویی، جلیل. (۱۴۰۱). تعیین روش ورود شرکت‌های دانش‌بنیان به بازار خارجی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، (۱)، ۱۴۶-۱۲۳.
<https://doi.org/10.22034/jiba.2022.45931.1703>
- معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری. (۱۴۰۴). ششمین گزارش ریست بوم دانش‌بنیان. <https://borna.news/009eR0>
- میگون پوری، الهه؛ کلباران زاد قدیم، محمدرضا؛ حقیقت منفرد، جلال؛ بیات ترک، امیر. (۱۳۹۸). ارائه مدل بومی بین‌المللی شدن مبتنی بر شبکه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حوزه فناوری پیشرفته ایران. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، (۴)، ۷۴۹-۷۲۸.
<https://doi.org/10.30510/psi.2021.317062.2709>
- Abdollahzadeh, S., Saeidi, L., and Tootian, S. (2024). Modeling Human Resource Development Based on Employee Maturity Capabilities in Knowledge-Based Companies. *Business, Marketing, and Finance Open*, 1(3), 12-26. <https://doi.org/10.61838/bmfopen.1.3.2>
- Aghakouchak M M, Chenari V, Daniali deh hoze M, Makvandi F, Amirnejad G. Identifying Effective Policies in the Development of Knowledge-Based Companies in the Medical Field. *Manage Strat Health Syst* 2024; 9 (1) :57-70. <https://doi.org/10.18502/mshsj.v9i1.15784>. [In Persian]
- Al-Gharabi, N. H. M., Daei-Karimzadeh, S., and Alshemari, S. M. Z. (2024). The Impact of Knowledge-Based Economy Indicators on Economic Growth (Case Study: Selected Persian Gulf Countries). *Business, Marketing, and Finance Open*, 1(3), 148-158.
<https://doi.org/10.61838/bmfopen.1.3.13>
- Amini, A. And Fatahi, H. R. (2018). Designing a Model for the Internationalization of SME's in Nano-Based Knowledge Companies. *Journal of Business Management*, 10(3), 583-602.
<https://doi.org/10.22059/jibm.2018.253543.2972>. [In Persian]
- Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., and Li, Y. (2020). The impact of ceos' transformational leadership on sustainable organizational innovation in smes: a three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability*, 12(20), 8620.
<https://doi.org/10.3390/su12208620>
- Belawati, F. E., Setyadi, D., and Hendri, M. I. (2019). Effect of transformational leadership style and knowledge management on organizational innovation through empowerment, member creativity and learning organization. *Journal of Arts and Humanities*, 8(8), 01-16. DOI:
<https://doi.org/10.18533/journal.v8i8.1699>

- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). Designing and conducting mixed methods research. Sage publications. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2007.02.003>
- Farajpoor, S., sadeghi, A., & zaki pour, M. (2024). Identifying and ranking the effective dimensions of digital transformation on the internationalization of startup companies. *Commercial Strategies*, 21(23), 81-102. <https://doi.org/10.22070/cs.2025.20390.1427>. [In Persian]
- Fartash, K. , Baramaki, T. , Saremi, M. S. And Sadabadi, A. A. (2022). The Growth Challenges of Pioneer Knowledge-based Firms of ICT. *Journal of Science and Technology Policy*, 15(3), 41-54. <https://doi.org/10.22034/jiba.2021.44699.1647>. [In Persian]
- Feiz, D., & Shaabani, A. (2020). Investigating the Impact of entrepreneurial orientation on the export power of small and medium enterprises with emphasis on mediating role of organizational learning capability and innovation performance. *Commercial Strategies*, 15(12), 93-108. <https://doi.org/10.22070/cs.2019.15.12.93>. [In Persian]
- Ghanbari, M. , Zakery, A. And Heidaryd Dahooie, J. (2022). Foreign market entry mode of technology-based companies using multi-criteria decision-making techniques. *Journal of International Businesses Administration*, 5(1), 123-146. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.45931.1703>. [In Persian]
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. *Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis)*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573387449369524864>
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical assessment, research, and evaluation*, 12(1). <https://scholarworks.umass.edu/pare/vol12/iss1/10/>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited. Routledge. https://doi.org/10.1057/9781137508829_7.
- Kaur, V. (2023). Multinational orchestration: a meta-theoretical approach toward competitive advantage. *Critical perspectives on international business*, 19(2), 206-233. <https://doi.org/10.1108/cpoib-11-2021-0090>
- Khababa, N., Mekimah, S., Zighed, R., Bengana, I., Alrawad, M., and Benaouli, I. (2024). Neural Network Modelling of Organizational Capabilities in Achieving Sustainable Competitive of Start-Up. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1075-1087. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3623>
- Khanalizadeh, R. , Kordnaiej, A. , Fani, A. A. And Moshabaki, A. (2010). Study of the relationship between organizational learning and empowerment. *Transformation Management Journal*, 2(Spring & summer 2010), 20-45. <https://doi.org/10.22067/pmt.v2i3.4255>. [In Persian]
- Kim, H. J., and Sung, B. (2020). How knowledge assets affect the learning-by-exporting effect: Evidence using panel data for manufacturing firms. *Sustainability*, 12(8), 3105. <https://doi.org/10.3390/su12083105>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985) Naturalistic Inquiry. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Mighon Poori, A., Kabaran Zad Ghadim, M., Haghighat Monfared, J., & Bayat Tork, E. (2019). Presenting a Native Model of Network-Based Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises of Iran's High-Tech Sector. *Iranian Political Sociology Monthly*, 2(4), 728-749. <https://doi.org/10.30510/psi.2021.317062.2709>. [In Persian]
- Miyajima, M. K. (2025). Building a Knowledge-Based Economy to Boost Growth: The Role of Export Diversification in Qatar. International Monetary Fund. https://doi.org/10.1007/978-981-95-2022-0_5
- National Science Foundation. (2024). Production and Trade of Knowledge- and Technology-Intensive Industries. H. <https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb20247/introduction>

- Nemati Khaniki, S., Zakery, A., and Mashayekh, J. (2025). Networking, technological learning and international performance: the role of expansion strategy in an emerging economy. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2024-0287>
- Nikbakht, A., Pirzad, A., and Mousavi, S. N. A. D. (2024). Challenges and Opportunities of Economic Diplomacy for Iranian Businesses in Global Markets. *Business, Marketing, and Finance Open*, 1(5), 27-34. <https://doi.org/10.61838/bmfopen.1.5.3>
- Pashazadeh, Y. And Adel, Z. (2019). An Analysis of How Specific Factors and Barriers Affect the Strategy of Companies to Enter International Markets Using the Method of Structural Equation Modeling: A Case Study of Companies Trading in Dried Fruits. *Journal of Business Administration Researches*, 11(21), 141-161. <https://doi.org/10.22034/jbar.2019.1553> [In Persian]
- Ramezan, M., Fahima, N., & Ghorbandoust, H. (2021). Analysis of the Relationship Between Organizational Learning and Employee Empowerment in a Knowledge-Based Organization. *Fourth International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, Tehran. <http://noo.rs/pBAos> [In Persian]
- Roodari, J., Zayandehroodi, M., & Mehrabi Boshrahadi, H. (2020). The Role of Knowledge-Based Economy in the Technology Gap Ratio of Iran's Vision 2025 Countries. *Iranian Economic Research*, 25(84), 191-226. <https://doi.org/10.22054/ijer.2020.45491.783>. [In Persian]
- Satar, A., Musadieq, M. A., Hutahayan, B., and Solimun, S. (2025). Creating a sustainable competitive advantage: the roles of technological innovation, knowledge management, and organizational agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 11-23. <https://doi.org/10.1002/joe.22280>
- Shahriari, M., Abzari, M., Isfahani, A. N., and Kianpour, M. (2018). The effect of highperformance work systems on radical innovation in knowledge-based companies through moderating role of innovation capabilities. *International Journal of Business Excellence*, 16(3), 269-285. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.095635>
- Tahernejad, K., Rangriz, H. And Mozafari, M. M. (2021). Designing a causal model of strategies for entering international markets. *Journal of International Businesses Administration*, 4(3), 23-43. <https://doi.org/10.22034/jiba.2021.44699.1647>. [In Persian]
- Tamirat, S., and Amentie, C. (2023). Advances in knowledge-based dynamic capabilities: A systematic review of foundations and determinants in recent literature. *Cogent Business and Management*, 10(3), 2257866. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257866>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities. In *The Palgrave Encyclopedia of strategic management* (pp. 444-452). Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_689
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- The Vice-Presidency for Science, Technology and Knowledge Based Economy Affairs. (1404). The Sixth Report of the Knowledge-Based Ecosystem (Resilience). Available from: <https://borna.news/009eR0>. [In Persian]
- Ul Amin, N., and Khan, M. A. (2024). Driving Competitive Advantage in the Digital Era: The Role of Dynamic Capabilities, Innovation, and Leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting (DIJEFA)*, 5(5). <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3873>