

# Achieving Strategic Agility in Small Online Retailers: The Impact of Stakeholder Pressure via Relational Capabilities and the Moderating Role of Managerial Digital Literacy

 <https://doi.org/10.22034/bs.2025.2069770.3155>

Milad Hooshmand Chaijani\*, Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. 

Accepted: 23 Aug 2025

Revised: 24 Oct 2025

Received: 25 Oct 2025

**Strategic Agility/ Stakeholder Pressure/ Internal Team Cohesion/ External Partnership Quality/  
Managerial Digital Literacy/ Online Businesses**

The turbulent environment of online businesses has made strategic agility a critical imperative for survival and success. To explain the formation process of this capability in small online businesses, this study examines how stakeholder pressure (as an external driver) leads to strategic agility through internal and external relational capabilities, with the moderating role of managerial digital literacy. Using a quantitative approach and survey data collected from 235 small online businesses in Iran, this study employs a moderated mediation model using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The findings reveal that stakeholder pressure has no direct, significant impact on strategic agility. Instead, the relationship is fully mediated by two variables: internal team cohesion and external partnership quality. This finding introduces a "dual relational pathway" as the primary mechanism for transforming environmental pressure into a strategic capability. Furthermore, the findings confirm that managerial digital literacy, as a key cognitive capability, positively strengthens the relationship between stakeholder pressure and these relational capabilities. By integrating stakeholder, dynamic capabilities, and micro-foundations theories, this research challenges the traditional understanding of a direct organizational response to the environment and highlights the critical importance of simultaneous investment in teams, partners, and managers' digital capabilities to achieve agility in the digital economy.

## Data Availability

The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

## Conflicts of Interest

The authors of this paper declare no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

---

\* Corresponding Author: miladhooshmand@guilan.ac.ir – miladhooshmand@gmail.com

<https://doi.org/10.22034/bs.2025.2069770.3155>

مقاله پژوهشی

# دستیابی به چابکی استراتژیک در فروشگاه‌های آنلاین کوچک: بررسی تاثیر فشار ذینفعان از طریق قابلیت‌های رابطه‌ای و نقش تعدیل‌گر سواد دیجیتال مدیر

پذیرش: ۱۴۰۴ / ۰۸ / ۰۳

بازنگری: ۱۴۰۴ / ۰۸ / ۰۲

دریافت: ۱۴۰۴ / ۰۶ / ۰۱

میلاد هوشمند چایجانی (نویسنده مسئول) 

## چکیده

رابطه به‌طور کامل توسط دو متغیر انسجام تیم داخلی و کیفیت روابط با شرکای خارجی میانجی‌گری می‌شود. این یافته، یک «مسیر دوگانه رابطه‌ای» را به‌عنوان مکانیسم اصلی تبدیل فشار محیطی به قابلیت استراتژیک معرفی می‌کند. علاوه بر این، یافته‌ها تأیید می‌کنند که سواد دیجیتال مدیر به‌عنوان یک قابلیت شناختی کلیدی، رابطه بین فشار ذینفعان و این قابلیت‌های رابطه‌ای را به‌طور مثبت و معناداری تقویت می‌کند. این پژوهش با یکپارچه‌سازی تئوری‌های ذینفعان، قابلیت‌های پویا و خرد-بنیان‌ها، درک سنتی از پاسخ مستقیم سازمان به محیط را به چالش کشیده و اهمیت حیاتی سرمایه‌گذاری همزمان بر تیم، شرکا و قابلیت‌های دیجیتال مدیران را برای دستیابی به چابکی در اقتصاد دیجیتال برجسته می‌سازد.

محیط پرآشوب کسب‌وکارهای آنلاین، چابکی استراتژیک را به یک ضرورت حیاتی برای بقا و موفقیت تبدیل کرده است. این پژوهش با هدف تبیین فرایند شکل‌گیری این قابلیت در کسب‌وکارهای آنلاین کوچک، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه فشار ذینفعان (به‌عنوان یک محرک خارجی) از طریق قابلیت‌های رابطه‌ای درونی و بیرونی و با نقش تعدیل‌گر سواد دیجیتال مدیر، به چابکی استراتژیک منجر می‌شود. این مطالعه با رویکردی کمی و با استفاده از داده‌های پیمایشی گردآوری شده از ۲۳۵ کسب‌وکار آنلاین کوچک در ایران، یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده را از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) آزمون می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که فشار ذینفعان تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی استراتژیک ندارد. در عوض، این

طبقه‌بندی JEL: L81، M13، L25، D21، O32

چابکی استراتژیک/ فشار ذینفعان/ انسجام تیم داخلی/ کیفیت روابط با شرکای خارجی/ سواد دیجیتال مدیر/ کسب‌وکارهای آنلاین

## ۱. مقدمه: طرح مسئله

محیط کسب و کار معاصر، به ویژه در عرصه اقتصاد دیجیتال، با یک پویایی بی‌وقفه و عدم قطعیت فزاینده شناخته می‌شود که پارادایم‌های سنتی مزیت رقابتی را به طور کامل به چالش کشیده است (تیس و همکاران، ۲۰۱۶؛ تالون و همکاران، ۲۰۲۲). در چنین فضای پرتلاطمی، توانایی سازمان‌ها برای بقا و رشد دیگر به برنامه‌ریزی‌های استراتژیک بلندمدت و ایستا وابسته نیست، بلکه مستلزم قابلیت است که به آن‌ها اجازه دهد به سرعت فرصت‌ها را شناسایی کرده و به تهدیدها پاسخ دهند (دستریان، ۲۰۲۵). در این میان، چابکی استراتژیک، که ریشه در تئوری قابلیت‌های پویا (تیس و همکاران، ۱۹۹۷) دارد، به عنوان یک قابلیت سطح بالای ضروری ظهور کرده است. این قابلیت، که به عنوان توانایی سازمان برای حس کردن (Sensing) تغییرات محیطی، تصاحب کردن (Seizing) فرصت‌ها و بازآرایی (Reconfiguring) منابع برای انطباق تعریف می‌شود (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ دوز و کوسونن، ۲۰۱۰؛ تسلیونیس و واتلت، ۲۰۲۲)، به کلید موفقیت در اقتصاد نوآوری محور امروزی تبدیل شده است (عرباسا و همکاران، ۲۰۱۷).

این ضرورت برای چابکی، در بستر کسب و کارهای آنلاین کوچک و متوسط که در بازارهای نوظهور فعالیت می‌کنند، به شکل حادثی خود را نشان می‌دهد. این کسب و کارها، که اغلب با منابع محدود و ساختارهای سازمانی منعطف شناخته می‌شوند، در خط مقدم مواجهه با فشارهای چندجانبه و شدید ذینفعان قرار دارند (زارع و همکاران، ۱۴۰۲؛ فریمن، ۲۰۱۰؛ روح و همکاران، ۲۰۲۵). از یک سو، فشار مشتریان برای تنوع محصول، کیفیت خدمات و پاسخگویی آنی؛ از سوی دیگر، فشار رقبا برای کاهش قیمت و نوآوری در بازاریابی؛ و در نهایت، فشار پلتفرم‌های دیجیتال با تغییرات مداوم در الگوریتم‌ها، آن‌ها را در یک وضعیت واکنش دائمی قرار می‌دهد (مکسل و لوما، ۲۰۱۵).

این فشارها، که هسته اصلی تئوری ذینفعان را تشکیل می‌دهند (میشل و همکاران، ۱۹۹۷)، این کسب و کارها را وادار به بازنگری مداوم در استراتژی‌ها و عملیات خود می‌کنند. با این حال، سوال کلیدی و حل‌نشده این است که این فشارها چگونه و از طریق چه مکانیسم‌هایی به یک قابلیت سازنده مانند چابکی استراتژیک تبدیل می‌شوند؟ با وجود اهمیت این موضوع، درک ما از چگونگی شکل‌گیری این قابلیت در پاسخ به فشارهای محیطی، همچنان با یک شکاف یکپارچه‌سازی (Integrative Gap) مهم روبه‌رو است. اگرچه جریان‌های مختلفی از ادبیات به اجزای این فرایند پرداخته‌اند، اما یک مدل جامع که این اجزا را به صورت همزمان آزمون کند، غایب است. اولاً، با وجود اینکه مطالعاتی پیچیدگی رابطه فشار-پاسخ را نشان داده‌اند (کاسینیس و وافیس، ۲۰۰۶؛ تالون و همکاران، ۲۰۲۲)، همچنان نیازمند مدل‌های تجربی هستیم که مکانیسم‌های واسطه‌ای این رابطه را به صورت نظام‌مند تبیین کنند. ثانیاً، پژوهش‌ها اغلب به صورت مجزا به بررسی پیشران‌های داخلی چابکی، مانند انسجام تیم (گروسمان و همکاران، ۲۰۲۱)، یا پیشران‌های خارجی، مانند روابط با شرکا (بوگوئرا و همکاران، ۲۰۲۴)، پرداخته‌اند. نوآوری اصلی این پژوهش در این است که این دو مسیر را نه به صورت مجزا، بلکه به عنوان «مکانیسم‌های موازی و مکمل» در یک مدل جامع یکپارچه می‌کند. ثالثاً و مهم‌تر از همه، با اتکا به دیدگاه خرد-بنیان (Micro-Foundations) (هلفت و پیتراف، ۲۰۱۵؛ اسکوتو و همکاران، ۲۰۲۱)، این پژوهش به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه یک قابلیت شناختی کلیدی در سطح مدیر (سواد دیجیتال)، می‌تواند فرایند تبدیل فشارهای محیطی به قابلیت‌های رابطه‌ای را تعدیل کند؛ نقشی که به صورت تجربی کمتر کاویده شده است (زاهور و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف یکپارچه‌سازی، به ارائه و آزمون یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده می‌پردازد.

این پژوهش با یکپارچه‌سازی تئوری ذینفعان، دیدگاه رابطه‌محور، تئوری قابلیت‌های پویا و دیدگاه خرد-بنیان، به ادبیات مدیریت استراتژیک کمک می‌کند. ما با به چالش کشیدن رابطه مستقیم فشار-چابکی و معرفی یک «مسیر دوگانه رابطه‌ای» به عنوان مکانیسم علی کلیدی، درک عمیق‌تری از نحوه شکل‌گیری قابلیت‌های استراتژیک ارائه می‌دهیم. از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش یک نقشه راه عملی برای مدیران کسب‌وکارهای آنلاین فراهم می‌کند و نشان می‌دهد که برای دستیابی به چابکی، سرمایه‌گذاری هوشمندانه و همزمان بر روی تیم، شرکا و قابلیت‌های دیجیتال فردی، ضروری است. باید خلاصه، روشن، هدفمند و منظم نوشته شود. نویسندگان به نوع، توالی و ترتیب منطقی اطلاعات ارایه شده در مقدمه توجه کنند. این اصول در مطالعات کمی و کیفی و ترکیبی تفاوتی ندارند و ترتیب آن‌ها شامل: توضیح درباره عرصه پژوهش به صورت عام؛ توضیحات اختصاصی تر درباره جنبه یا بعدی از مسأله که مورد توجه خاص این مطالعه است (مبانی نظری)؛ هدف یا سؤال کلی پژوهش در انتهای مقدمه بیان می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تئوری قابلیت‌های پویا (Dynamic Capabilities Theory)

#### و مفهوم چابکی استراتژیک

مبنای نظری اصلی این پژوهش، تئوری قابلیت‌های پویا است که بیان می‌کند مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های به سرعت در حال تغییر، نه از کنترل منابع ایستا، بلکه از توانایی سازمان برای یکپارچه‌سازی، ساخت و بازاریابی قابلیت‌های درونی و بیرونی برای انطباق با محیط نشأت می‌گیرد (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). در این چارچوب، چابکی استراتژیک به عنوان یکی از مهم‌ترین مصادیق قابلیت‌های پویا ظهور کرده است (تیس و همکاران، ۲۰۱۶). چابکی استراتژیک را باید از چابکی سازمانی یا عملیاتی متمایز کرد؛ در حالی که چابکی سازمانی بر بهینه‌سازی فرایندها و

پاسخ سریع به تغییرات در چارچوب استراتژی موجود تمرکز دارد، چابکی استراتژیک به توانایی سازمان برای بازنگری و بازآفرینی مداوم مدل کسب‌وکار و استراتژی‌های خود در پاسخ به تغییرات بنیادین محیطی اشاره دارد (عرباسا و همکاران، ۲۰۱۷). بر اساس مدل بنیادین دوز و کوسونن (۲۰۱۰)، چابکی استراتژیک از سه قابلیت کلیدی تشکیل شده است: ۱) حساسیت استراتژیک، یعنی توانایی درک و حس کردن سریع فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی؛ ۲) وحدت رهبری، به معنای توانایی تیم رهبری برای تصمیم‌گیری سریع و جسورانه؛ و ۳) سیالیت منابع، یعنی توانایی بازاریابی سریع منابع، سرمایه و استعدادها در سازمان. این پژوهش، چابکی استراتژیک را به عنوان متغیر وابسته اصلی در نظر می‌گیرد که دستیابی به آن برای بقای کسب‌وکارهای آنلاین ضروری است.

### تئوری ذینفعان (Stakeholder Theory) و فشار ذینفعان

تئوری ذینفعان، که توسط فریمن (۱۹۸۴) مطرح شد، سازمان را نه یک نهاد منزوی، بلکه به عنوان یک سیستم باز در مرکز شبکه‌ای از روابط با گروه‌های مختلف می‌بیند که بر سازمان تأثیر گذاشته یا از آن تأثیر می‌پذیرند. این گروه‌ها که ذینفعان نامیده می‌شوند، شامل مشتریان، رقبا، کارکنان، تأمین‌کنندگان، نهادهای نظارتی و جامعه هستند. برای کسب مشروعیت و تضمین بقا، سازمان‌ها باید به انتظارات و خواسته‌های این گروه‌ها پاسخ دهند (فریمن، ۲۰۱۰)؛ روح و همکاران، ۲۰۲۵). این انتظارات، خود را در قالب فشار ذینفعان نشان می‌دهند که سازمان را به سمت انطباق، تغییر رفتار و بهبود عملکرد سوق می‌دهد. در محیط پویای کسب‌وکارهای آنلاین، این فشارها دائمی و چندجانبه هستند (مکسل و لوما، ۲۰۱۵). این تئوری، چارچوب مفهومی لازم برای متغیر مستقل اصلی این پژوهش، یعنی فشار ذینفعان، را فراهم می‌کند.

دیدگاه رابطه محور (Relational View) و قابلیت های رابطه ای در حالی که دیدگاه منبع محور سنتی بر منابع داخلی شرکت به عنوان منشأ مزیت رقابتی تأکید دارد، دیدگاه رابطه محور این دیدگاه را گسترش داده و استدلال می کند که مزیت رقابتی پایدار می تواند از روابط بین شرکتی و شبکه هایی که یک شرکت در آن قرار دارد، نشأت بگیرد (دایر و سینق، ۱۹۹۸؛ مورگان و هانت، ۱۹۹۴). بر اساس این دیدگاه، روابط مبتنی بر اعتماد، تعهد و همکاری می توانند به منابعی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید تبدیل شوند. این پژوهش، این دیدگاه را برای تبیین نقش متغیرهای میانجی خود به کار می گیرد. کیفیت روابط با شرکای خارجی به عنوان یک قابلیت رابطه ای بین سازمانی و انسجام تیم داخلی که بر اساس تئوری تبادل اجتماعی (کروپانزانو و میشل، ۲۰۰۵؛ داسپیت و همکاران، ۲۰۱۳) شکل می گیرد، به عنوان یک قابلیت رابطه ای درون سازمانی، دو منبع کلیدی هستند که به سازمان اجازه می دهند به فشارها پاسخ دهند.

### دیدگاه خُرد-بنیان و سواد دیجیتال مدیر

دیدگاه خُرد-بنیان به دنبال باز کردن «جعبه سیاه» قابلیت های سازمانی است و استدلال می کند که پدیده های سطح کلان (مانند چابکی استراتژیک) ریشه در اقدامات، تعاملات و شناخت افراد در سطح خرد دارند (فلین و همکاران، ۲۰۱۵). بر این اساس، برای درک قابلیت های سازمانی، باید به قابلیت های فردی مدیران و کارکنان توجه کرد (هلفت و پیتراف، ۲۰۱۵). در عصر دیجیتال، یکی از حیاتی ترین این خرد-بنیان ها، سواد دیجیتال مدیر است. این مفهوم فراتر از یک مهارت فنی، به یک قابلیت شناختی-مدیریتی اشاره دارد که به مدیر اجازه می دهد تا محیط دیجیتال را درک، تفسیر و برای آن استراتژی تدوین کند (دستریان، ۲۰۲۵؛ زاهور و همکاران، ۲۰۲۳). این دیدگاه، مبنای نظری لازم برای بررسی نقش تعدیلگر سواد دیجیتال مدیر در مدل این پژوهش را فراهم می آورد.

### ۳. توسعه فرضیه ها و مدل مفهومی

نقطه آغازین مدل ما، فشار ذینفعان است. کسب و کارهای آنلاین برای بقا و کسب مشروعیت، باید به انتظارات دائمی و پویای گروه های ذی نفع پاسخ دهند (فریمن، ۲۰۱۰؛ میشل و همکاران، ۱۹۹۷). این فشارها که در محیط آنلاین غیرقابل پیش بینی هستند، کسب و کار را به بازنگری مداوم در استراتژی ها وادار می کنند (مکسل و لوما، ۲۰۱۵؛ روح و همکاران، ۲۰۲۵). این الزام به واکنش سریع، به طور بالقوه می تواند محرک مستقیمی برای توسعه چابکی استراتژیک باشد (تیس و همکاران، ۲۰۱۶)؛ چرا که چابکی خود یک قابلیت پویا برای انطباق با محیط است (عرباسا و همکاران، ۲۰۱۷؛ ایزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰).

#### فرضیه اول: فشار ذینفعان تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارد.

با این حال، تبدیل فشار خارجی به یک قابلیت داخلی، فرایندی خودکار نیست و اغلب نیازمند مکانیسم های واسطه ای است (سارکیس و همکاران، ۲۰۱۰). ما استدلال می کنیم که فشارهای محیطی ابتدا به عنوان یک کاتالیزور برای تقویت قابلیت های رابطه ای عمل می کنند. در سطح داخلی، فشار خارجی به عنوان یک «تهدید مشترک»، نیاز به همکاری را تشدید کرده و از طریق تقویت اعتماد و ارتباطات متقابل (کروپانزانو و میشل، ۲۰۰۵)، به انسجام تیمی بالاتری منجر می شود (کارسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ داسپیت و همکاران، ۲۰۱۳؛ ون-درووت و استیجن، ۲۰۲۱).

#### فرضیه دوم: فشار ذینفعان تأثیر مثبت و معناداری بر انسجام تیم داخلی دارد.

در سطح خارجی نیز، فشار ذینفعان کسب و کارها را به سمت مدیریت فعال اکوسیستم خود سوق می دهد (اوبال و همکاران، ۲۰۱۶). این فشار، شرکت را به ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد با شرکای کلیدی وادار می کند (مورگان و

هانت، ۱۹۹۴) که این امر به بهبود کیفیت کلی روابط خارجی می‌انجامد (بوگوئرا و همکاران، ۲۰۲۴).

**فرضیه سوم: فشار ذینفعان تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت روابط با شرکای خارجی دارد.**

در مرحله بعد، این قابلیت‌های رابطه‌ای به‌عنوان زیربنای اصلی، چابکی استراتژیک را ممکن می‌سازند. انسجام تیم داخلی با تسهیل جریان سریع اطلاعات و ایجاد یک محیط روانشناختی امن، توانایی سازمان برای «حس کردن» و «تصاحب کردن» فرصت‌ها را تقویت می‌کند (داسپیت و همکاران، ۲۰۱۳؛ ون-درووت و استیجن، ۲۰۲۱). رابطه مثبت بین انسجام و عملکرد تیمی که چابکی نوعی از آن است، توسط متاآنالیزهای متعدد نیز به‌طور قاطع تأیید شده است (گروسمان و همکاران، ۲۰۲۱؛ مولان و کوپر، ۱۹۹۴).

**فرضیه چهارم: انسجام تیم داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارد.**

در کنار آن، کیفیت روابط با شرکای خارجی به‌سازمان اجازه می‌دهد تا به منابع و دانش خارج از مرزهای خود دسترسی پیدا کرده (اوبال و همکاران، ۲۰۱۶) و منابع خود را به‌صورت سیال بازآرایی کند (تیس و همکاران، ۲۰۱۶) که این امر یک عنصر کلیدی در دستیابی به چابکی است (بوگوئرا و همکاران، ۲۰۲۴؛ دایر و سینق، ۱۹۹۸).

**فرضیه پنجم: کیفیت روابط با شرکای خارجی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارد.**

پاسخ سازمان به فشارها از طریق فیلتر شناختی و مهارتی مدیران آن شکل می‌گیرد (فلین و همکاران، ۲۰۱۵؛ هلفت و پیتراف، ۲۰۱۵؛ شارما، ۲۰۰۰). در زمینه کسب‌وکارهای آنلاین، سواد دیجیتال مدیر یک قابلیت شناختی حیاتی است (دستریان، ۲۰۲۵؛ زاهور و همکاران، ۲۰۲۳). مدیری با سواد دیجیتال بالاتر، بهتر می‌تواند فشارهای محیطی را به

فرصت‌هایی برای تقویت تیم داخلی و بهبود روابط خارجی (از طریق ابزارها و پلتفرم‌های دیجیتال) تبدیل کند (نیکو و همکاران، ۲۰۲۲). این توانایی در تفسیر و به‌کارگیری استراتژیک فناوری، رابطه بین فشار و قابلیت‌های رابطه‌ای را تقویت کرده و به مدیر اجازه می‌دهد اکوسیستم را برای «حس کردن» فرصت‌ها رصد کرده (تالون و همکاران، ۲۰۲۲)، مرزهای سازمانی را مدیریت نماید (آنکونا و کالدول، ۱۹۹۲)، و به ارکستراسیون هوشمندانه آن پردازد (آندر، ۲۰۱۷).

**فرضیه ششم: سواد دیجیتال مدیر، رابطه مثبت بین فشار ذینفعان و انسجام تیم داخلی را تقویت می‌کند.**

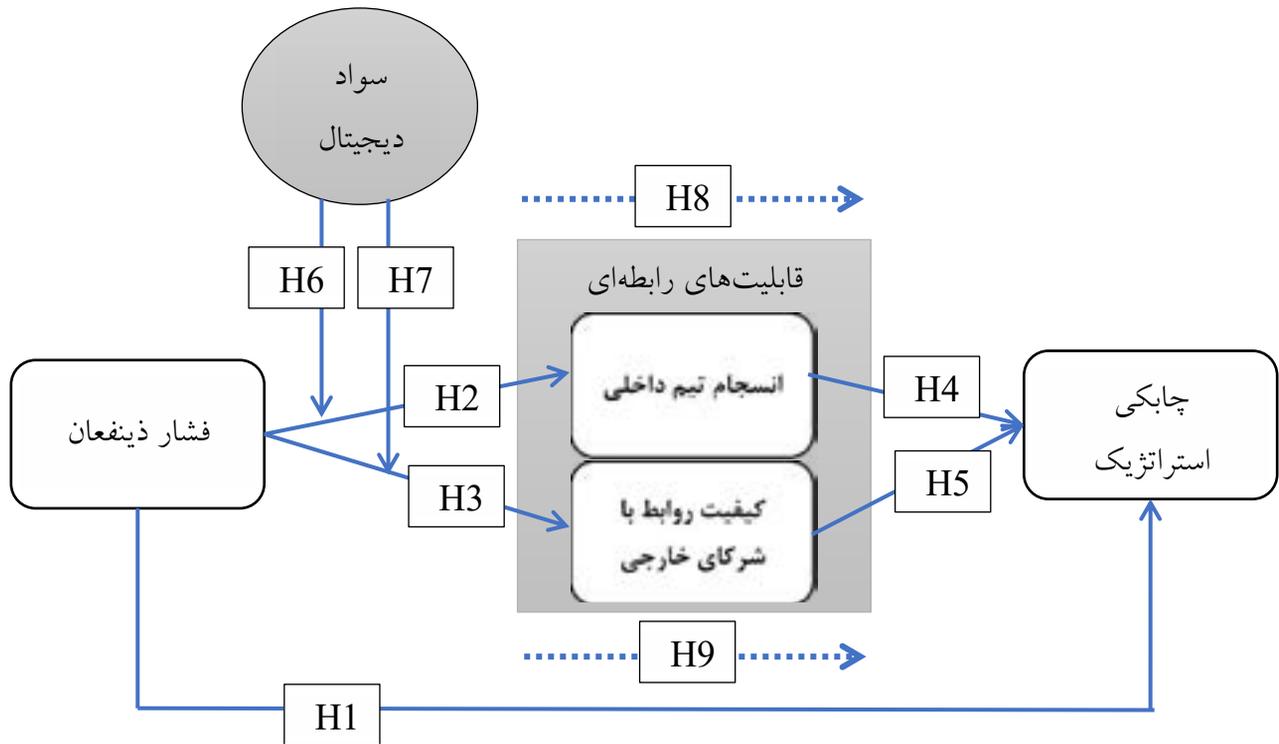
فرضیه هفتم: سواد دیجیتال مدیر، رابطه مثبت بین فشار ذینفعان و کیفیت روابط با شرکای خارجی را تقویت می‌کند. در نهایت، با تلفیق منطق ارائه‌شده، این پژوهش استدلال می‌کند که قابلیت‌های رابطه‌ای، مکانیسم‌های علی کلیدی هستند که از طریق آن‌ها فشار محیطی به چابکی استراتژیک تبدیل می‌شود. این منطق میانجی‌گری، با ادبیاتی که بر اهمیت باز کردن «جعبه سیاه» بین فشار محیطی و نتایج عملکردی تأکید دارند، همسو است (سارکیس و همکاران، ۲۰۱۰). در سطح داخلی، انسجام تیمی به‌عنوان یک مکانیسم ضروری، انرژی بالقوه ناشی از فشار خارجی را به یک اقدام هماهنگ و چابک داخلی تبدیل می‌کند. بدون این فرایند، فشار خارجی ممکن است به تنش و ناکارآمدی منجر شود (داسپیت و همکاران، ۲۰۱۳؛ ون-درووت و استیجن، ۲۰۲۱).

**فرضیه هشتم: انسجام تیم داخلی نقش میانجی را در رابطه بین فشار ذینفعان و چابکی استراتژیک ایفا می‌کند.**

در سطح خارجی نیز، در اکوسیستم به هم پیوسته تجارت آنلاین، چابکی یک شرکت به شبکه شرکای آن وابسته است. کیفیت روابط خارجی به‌عنوان یک مکانیسم کلیدی عمل می‌کند که از طریق آن، یک کسب‌وکار می‌تواند با اهرم کردن منابع کل اکوسیستم، به فشارهای محیطی پاسخ داده

و به یک بازیگر چابک در شبکه تبدیل شود (دایر و سینق، ۱۹۹۸؛ اوبال و همکاران، ۲۰۱۶).

فرضیه نهم: کیفیت روابط با شرکای خارجی نقش میانجی را در رابطه بین فشار ذینفعان و چابکی استراتژیک ایفا می‌کند.



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

#### ۴. روش تحقیق

می‌کنند. نمونه پژوهش محدود به صنعت خاصی نبوده و شامل کسب‌وکارهایی از حوزه‌های متنوعی مانند پوشاک، لوازم آرایشی، صنایع دستی و غیره بوده است. به دلیل فقدان یک چارچوب نمونه‌گیری جامع و رسمی از کسب‌وکارهای آنلاین فعال در شبکه‌های اجتماعی ایران که امکان نمونه‌گیری احتمالی را فراهم آورد، در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی، ترکیبی از نمونه‌گیری در دسترس و گلوله برفی، استفاده شد. اگرچه این روش با محدودیت‌هایی در تعمیم‌پذیری همراه است، اما برای دسترسی به این جامعه آماری پراکنده، راه‌کاری عملی و رایج محسوب می‌شود. داده‌ها از طریق یک پرسشنامه آنلاین ساختاریافته

این پژوهش بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی استوار است و با رویکردی قیاسی، به آزمون تجربی مجموعه‌ای از فرضیه‌های برگرفته از مبانی نظری می‌پردازد. استراتژی پژوهش، پیمایشی مقطعی است که امکان گردآوری داده‌های کمی از تعداد زیادی از پاسخ‌دهندگان در یک بازه زمانی مشخص را فراهم می‌آورد تا روابط میان متغیرهای مدل مفهومی مورد بررسی قرار گیرد. واحد تحلیل در این پژوهش، هر کسب‌وکار خرده‌روشی آنلاین به صورت مجزا است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کسب‌وکارهای آنلاین کوچک و متوسط فعال در ایران است که عمدتاً بر بستر شبکه‌های اجتماعی و یا وبسایت‌های مستقل فعالیت

که برای بنیان‌گذاران، مالکان یا مدیران اصلی کسب‌وکارها ارسال گردید، جمع‌آوری شد. این افراد به دلیل اشراف کامل بر ابعاد استراتژیک و عملیاتی کسب‌وکار، به عنوان مطلع کلیدی در نظر گرفته شدند. از مجموع ۵۵۰ دعوت‌نامه ارسالی، ۲۵۲ پاسخ دریافت شد و پس از غربالگری داده‌ها، ۲۳۵ پرسشنامه معتبر (با نرخ بازگشت مؤثر ۴۲.۷ درصد) مبنای تحلیل نهایی قرار گرفت.

برای حصول اطمینان از کفایت حجم نمونه، یک تحلیل توان آماری پیشینی با استفاده از نرم‌افزار G\*Power 3.1 انجام شد (فال و همکاران، ۲۰۰۷). با در نظر گرفتن اندازه اثر متوسط ( $f^2 = 0.15$ )، سطح معناداری ۰.۰۵ و توان آماری ۰.۸۰، حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۷۶ محاسبه گردید. حجم نمونه نهایی این پژوهش ( $n=235$ ) به طور قابل ملاحظه‌ای از این مقدار بیشتر بوده و بر اساس راهنماهای تحلیل PLS-SEM، برای آزمون مدل‌های پیچیده و ارائه تخمین‌های پایدار، کاملاً کافی ارزیابی می‌شود (هایر، ۲۰۱۴).

با توجه به اینکه واحد تحلیل در این پژوهش «شرکت» است، تمرکز اصلی بر ویژگی‌های کسب‌وکارها قرار دارد. نمونه این پژوهش شامل طیف وسیعی از صنایع فعال در خرده‌فروشی آنلاین ایران بوده است. بیشترین فراوانی متعلق به حوزه‌های پوشاک و مد (۳۵.۷ درصد) و لوازم آرایشی و بهداشتی (۲۴.۳ درصد) است که نشان‌دهنده پویایی بالای این دو بخش در تجارت الکترونیک ایران می‌باشد. سایر صنایع مانند صنایع دستی و دکوراسیون (۱۶.۶ درصد)، مواد غذایی (۱۱.۵ درصد) و کالاهای دیجیتال و لوازم جانبی (۱۱.۹ درصد) نیز در نمونه حضور داشتند. از منظر سایر ویژگی‌های کسب‌وکار، یافته‌ها نشان می‌دهد که این نمونه عمدتاً از کسب‌وکارهای نوپا و کوچک تشکیل شده است؛ به طوری که ۷۱.۵ درصد از آن‌ها عمری کمتر از پنج سال داشته و ۸۲.۱ درصد دارای تیمی متشکل از یک تا پنج نفر هستند. این ویژگی، پژوهش را بر روی بخش واقعی و پویای اقتصاد دیجیتال کشور متمرکز می‌سازد. همان‌طور

که انتظار می‌رفت، اینستاگرام به عنوان پلتفرم اصلی فروش (۸۸.۹ درصد) شناخته می‌شود. از منظر ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان که عموماً مالکان اصلی کسب‌وکار بوده‌اند (۷۴.۵ درصد)، اکثریت را زنان (۶۸.۱ درصد) تشکیل داده و بیشترین فراوانی سنی متعلق به گروه ۲۵ تا ۳۵ سال (۵۵.۳ درصد) بود.

برای گردآوری داده‌ها، یک پرسشنامه ساختاریافته تدوین شد. تمامی متغیرهای پنهان با استفاده از مقیاس‌های چندگویه‌ای که از پژوهش‌های معتبر پیشین اقتباس شده بودند، و بر روی طیف ۷ درجه‌ای لیکرت (از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۷ = کاملاً موافقم) سنجیده شدند. پس از فرایند ترجمه-بازترجمه برای اطمینان از تعادل مفهومی، ابزار نهایی با ۱۵ نفر از مدیران کسب‌وکارهای آنلاین به صورت پیش‌آزمون ارزیابی شد.

به طور مشخص، متغیر فشار دینفعان (SP) با یک مقیاس ۶ گویه‌ای برگرفته از پژوهش روح و همکاران (۲۰۲۵) اندازه‌گیری شد که برای سنجش فشار درک شده از سوی مشتریان، رقبا، پلتفرم‌ها و تأمین‌کنندگان متناسب‌سازی گردید. متغیر انسجام تیم داخلی (ITC)، به عنوان نماینده‌ای برای کیفیت روابط داخلی، با یک مقیاس ۴ گویه‌ای برگرفته از ادبیات انسجام سازمانی و با الهام از منطبق مقاله جیانگ و همکاران (۲۰۲۵) سنجیده شد. کیفیت روابط با شرکای خارجی (EPQ) با یک مقیاس ۵ گویه‌ای برای سنجش کیفیت روابط با شرکای کلیدی خارجی مانند تأمین‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک اندازه‌گیری شد (اوبال و همکاران، ۲۰۱۶). متغیر تعدیل‌گر، سواد دیجیتال مدیر (MDL)، با یک مقیاس ۳ گویه‌ای که بر اساس ادبیات بازاریابی دیجیتال و کارآفرینی تدوین شده بود، ارزیابی گردید (زاهور و همکاران، ۲۰۲۳). در نهایت، متغیر وابسته، چابکی استراتژیک (SA)، با یک مقیاس ۴ گویه‌ای برگرفته از پژوهش کیراکوپولوس و همکاران (۲۰۲۵) اندازه‌گیری شد که بر توانایی کسب‌وکار در پاسخگویی سریع به تغییرات بازار

تمرکز دارد. بخش پایانی پرسشنامه نیز به گردآوری اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهنده و کسب‌وکار اختصاص یافت.

داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و از طریق نرم‌افزار SmartPLS 3.2.9 تحلیل شدند. انتخاب این روش تحلیلی بر اساس سه دلیل اصلی صورت گرفت: اولاً، هدف اصلی این پژوهش، پیش‌بینی متغیر وابسته کلیدی (چابکی استراتژیک) و تبیین واریانس آن است که با اهداف روش PLS-SEM همسویی کامل دارد. ثانیاً، مدل مفهومی پژوهش از پیچیدگی نسبتاً بالایی برخوردار است و شامل روابط میانجی‌گری و تعدیل‌گری همزمان می‌باشد که PLS-SEM برای تحلیل چنین مدل‌هایی ابزاری قدرتمند است. ثالثاً، این روش نسبت به مفروضات نرمال بودن توزیع داده‌ها حساسیت کمتری دارد که آن را برای داده‌های غیر نرمال و با حجم داده‌های کم مناسب می‌سازد (هایر و همکاران، ۲۰۱۹). فرایند تحلیل داده‌ها شامل دو مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری (برای بررسی پایایی و روایی) و ارزیابی مدل ساختاری (برای آزمون فرضیه‌ها) بود.

برای کنترل سوگیری روش مشترک (CMB)، تمهیدات رویه‌ای (مانند تضمین گمنامی و جداسازی بخش‌های پرسشنامه) و آماری به کار گرفته شد. نتایج آزمون تک‌عاملی هارمن نشان داد که اولین عامل استخراج‌شده تنها ۳۷.۸ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند که کمتر از آستانه ۵۰ درصد است. علاوه بر این، مقادیر عامل تورم واریانس (VIF) برای تمامی سازه‌ها در آزمون کامل هم‌خطی، کمتر از آستانه محافظه‌کارانه ۳.۳ بودند (کوک، ۲۰۱۵). این نتایج نشان می‌دهد که سوگیری روش مشترک، یک نگرانی جدی در این پژوهش محسوب نمی‌شود.

## ۵. یافته‌های تحقیق

در این بخش، نتایج تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از ۲۳۵ کسب‌وکار خرده‌فروشی آنلاین ارائه می‌شود. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS 3.2.9 و با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شده است. این بخش شامل سه قسمت اصلی است: آمار توصیفی، ارزیابی مدل اندازه‌گیری، و در نهایت، ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌های پژوهش.

جدول (۱)، آمار توصیفی متغیرهای پنهان پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی پیرسون را نمایش می‌دهد. میانگین تمامی متغیرها بالاتر از نقطه میانی مقیاس (۴) قرار دارد که نشان می‌دهد پاسخ‌دهندگان به طور کلی سطح بالایی از فشار ذینفعان، انسجام تیمی، کیفیت روابط خارجی، سواد دیجیتال و چابکی استراتژیک را در کسب‌وکار خود گزارش کرده‌اند. کمترین میانگین مربوط به متغیر کیفیت روابط با شرکای خارجی (۴.۹۸) و بیشترین میانگین متعلق به سواد دیجیتال مدیر (۵.۶۱) است.

ماتریس همبستگی نیز روابط اولیه بین متغیرها را نشان می‌دهد. تمامی ضرایب همبستگی مشاهده‌شده، مثبت و از نظر آماری در سطح  $p < 0.01$  معنادار هستند که با جهت‌گیری فرضیه‌های پژوهش سازگار است. به عنوان مثال، چابکی استراتژیک بالاترین همبستگی را با انسجام تیم داخلی ( $r = 0.61$ ) و کمترین همبستگی را با سواد دیجیتال مدیر ( $r = 0.50$ ) نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که هیچ‌کدام از ضرایب همبستگی به اندازه‌ای بالا نیست (کمتر از ۰.۸) که بتواند به تنهایی نشان‌دهنده مشکل حاد هم‌خطی چندگانه باشد.

جدول ۱- آمار توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
۱. فشار ذینفعان (SP)	۵,۱۲	۱,۲۱	۱				
۲. انسجام تیم داخلی (ITC)	۵,۴۵	۱,۱۸	۰,۴۱	۱			
۳. کیفیت روابط خارجی (EPQ)	۴,۹۸	۱,۳۴	۰,۴۵	۰,۵۵	۱		
۴. سواد دیجیتال مدیر (MDL)	۵,۶۱	۱,۰۹	۰,۳۹	۰,۴۸	۰,۴۲	۱	
۵. چابکی استراتژیک (SA)	۵,۲۹	۱,۲۵	۰,۵۳	۰,۶۱	۰,۵۸	۰,۵۰	۱

تمامی ضرایب همبستگی در سطح  $p < 0.01$  معنادار هستند.

سازه‌های پژوهش می‌باشد. این نتایج در مجموع، استحکام و کفایت مدل اندازه‌گیری را از منظر پایایی و روایی همگرا تأیید می‌کنند.

برای ارزیابی روایی واگرا، که نشان می‌دهد هر سازه مفهومی متمایز از سایر سازه‌ها در مدل است، از معیار فورنل-لاکر استفاده شد. بر اساس این معیار، روایی واگرا زمانی تأیید می‌شود که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه (مقادیر روی قطر اصلی ماتریس)، از ضریب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل (مقادیر زیر قطر اصلی در همان ستون) بزرگتر باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). همان‌طور که در جدول (۳) نشان داده شده است، این شرط برای تمامی سازه‌های پژوهش برقرار است. به‌عنوان مثال، جذر AVE برای سازه «انسجام تیم داخلی» (۰,۸۷۹) از همبستگی آن با تمام سازه‌های دیگر (۰,۴۱۰، ۰,۵۵۰، ۰,۴۸۰، ۰,۶۱۰) بزرگتر است. این الگو برای سایر سازه‌ها نیز مشاهده می‌شود که شواهد محکمی مبنی بر تمایز مفهومی سازه‌های پژوهش از یکدیگر فراهم کرده و روایی واگرای مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌نماید.

پیش از آزمون فرضیه‌ها و بررسی مدل ساختاری، ضروری است تا از پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. در این پژوهش، ارزیابی مدل اندازه‌گیری بر اساس رویکرد دو مرحله‌ای رایج در تحلیل PLS-SEM صورت گرفت. این ارزیابی شامل بررسی پایایی شاخص‌ها، پایایی سازگاری درونی، روایی همگرا و روایی واگرا است.

برای ارزیابی پایایی و روایی همگرای مدل، سه معیار کلیدی مورد بررسی قرار گرفت: بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده. بارهای عاملی هر گویه نشان‌دهنده میزان واریانس از آن گویه است که توسط سازه مربوطه تبیین می‌شود. همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، تمامی بارهای عاملی بالاتر از آستانه پیشنهادی ۰,۷۰۸ هستند که نشان‌دهنده پایایی مطلوب در سطح شاخص‌ها است. پایایی سازگاری درونی، که میزان هماهنگی درونی گویه‌های یک سازه را می‌سنجد، از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد. مقادیر هر دو شاخص برای تمامی سازه‌ها به‌طور قابل ملاحظه‌ای بالاتر از آستانه ۰,۷۰ قرار دارند که پایایی بالای مدل را تأیید می‌کند. در نهایت، روایی همگرا، که نشان می‌دهد یک سازه تا چه حد واریانس گویه‌های خود را در مقایسه با واریانس خطای اندازه‌گیری تبیین می‌کند، از طریق AVE بررسی شد. مقادیر AVE برای تمام متغیرها بالاتر از آستانه ۰,۵۰ است، که این امر نشان‌دهنده روایی همگرای مطلوب برای تمامی

جدول ۲- نتایج پایایی و روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری

سازه (متغیر پنهان)	سنجه (گویه)	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
فشار دینفعان (SP)	مشتریان ما دائماً انتظار محصولات و خدمات جدید و نوآورانه دارند. -SP1	۰,۸۲۱	۰,۸۹۱	۰,۹۱۸	۰,۶۵۳
	مشتریان ما برای دریافت خدمات پشتیبانی سریع و باکیفیت، فشار زیادی وارد می‌کنند. -SP2	۰,۷۹۵			
	اقدامات رقبا ما را مجبور می‌کند که به طور مداوم استراتژی‌های خود را بازنگری کنیم. -SP3	۰,۸۵۴			
	رقابت قیمتی در بازار ما بسیار شدید است و ما را تحت فشار قرار می‌دهد. -SP4	۰,۷۷۶			
	تغییرات در الگوریتم‌ها و سیاست‌های پلتفرم‌های آنلاین (مانند اینستاگرام)، کسب‌وکار ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. -SP5	۰,۸۰۳			
	تأمین‌کنندگان و شرکای ما انتظار دارند که ما از فناوری‌ها و فرایندهای به‌روز استفاده کنیم. -SP6	۰,۷۸۸			
انسجام تیم داخلی (ITC)	در تیم ما، اعتماد و احترام متقابل بالایی بین اعضا وجود دارد. -ITC1	۰,۸۸۵	۰,۹۰۲	۰,۹۳۱	۰,۷۷۲
	ارتباطات بین اعضای تیم ما باز، صادقانه و شفاف است. -ITC2	۰,۸۶۹			
	همه اعضای تیم به اهداف مشترک کسب‌وکار متعهد هستند. -ITC3	۰,۹۰۱			
	اعضای تیم در زمان بروز مشکلات، به‌طور مؤثر با یکدیگر همکاری می‌کنند. -ITC4	۰,۸۵۷			
کیفیت روابط خارجی (EPQ)	ما روابط قوی و نزدیکی با شرکای کلیدی خارجی خود (مانند تأمین‌کنندگان و شرکت‌های لجستیک) داریم. -EPQ1	۰,۸۶۶	۰,۹۲۵	۰,۹۴۵	۰,۷۷۴
	ما از عملکرد و همکاری شرکای خارجی خود کاملاً راضی هستیم. -EPQ2	۰,۸۷۹			
	هماهنگی و همکاری با شرکای خارجی ما به‌صورت روان و کارآمد انجام می‌شود. -EPQ3	۰,۹۰۳			
	ما به حفظ و تقویت روابط بلندمدت با شرکای خود علاقه مندیم. -EPQ4	۰,۸۵۸			
سواد دیجیتال مدیر (MDL)	اعتماد بالایی بین ما و شرکای کلیدی خارجی مان وجود دارد. -EPQ5	۰,۸۸۹			
	من توانایی بالایی در جستجو، ارزیابی و مدیریت اطلاعات از منابع دیجیتال دارم. -MDL1	۰,۹۱۰	۰,۸۸۱	۰,۹۲۷	۰,۸۰۹
	من مهارت خوبی در تولید و ویرایش محتوای دیجیتال (مانند متن، عکس و ویدیو) برای کسب‌وکار دارم. -MDL2	۰,۸۸۵			
	من می‌توانم به سرعت مشکلات فنی و دیجیتالی رایج در کسب‌وکار را شناسایی و حل کنم. -MDL3	۰,۸۹۸			
چابکی استراتژیک (SA)	کسب‌وکار ما می‌تواند به سرعت محصولات یا خدمات جدیدی را در پاسخ به تغییرات بازار عرضه کند. -SA1	۰,۸۸۸	۰,۹۱۵	۰,۹۴۰	۰,۷۹۵
	ما می‌توانیم به سرعت استراتژی‌های بازاریابی و فروش خود را با روندهای جدید تطبیق دهیم. -SA2	۰,۹۰۵			
	کسب‌وکار ما می‌تواند فرایندهای عملیاتی خود را برای پاسخ به فرصت‌ها یا تهدیدها به سرعت تغییر دهد. -SA3	۰,۸۷۹			
	ما توانایی بالایی در تصمیم‌گیری سریع و مؤثر در مواجهه با تغییرات غیرمنتظره بازار داریم. -SA4	۰,۸۹۶			

جدول ۳- نتایج روایی و اگر (معیار فورنل-لارکر)

چابکی استراتژیک	سواد دیجیتال مدیر	کیفیت روابط خارجی	انسجام تیم داخلی	فشار ذینفعان	
				۰,۸۰۸	فشار ذینفعان
			۰,۸۷۹	۰,۴۱۰	انسجام تیم داخلی
		۰,۸۸۰	۰,۵۵۰	۰,۴۵۰	کیفیت روابط خارجی
	۰,۸۹۹	۰,۴۲۰	۰,۴۸۰	۰,۳۹۰	سواد دیجیتال مدیر
۰,۸۹۲	۰,۵۰۰	۰,۵۸۰	۰,۶۱۰	۰,۵۳۰	چابکی استراتژیک

مدل، برازش کلی آن نیز از طریق معیار باقی مانده مربعات میانگین ریشه استاندارد شده (SRMR) بررسی شد. این شاخص، تفاوت بین همبستگی‌های مشاهده شده و همبستگی‌های پیش‌بینی شده توسط مدل را ارزیابی می‌کند و مقادیر کمتر از ۰,۰۸ نشان‌دهنده برازش قابل قبول است. در این پژوهش، مقدار SRMR برای مدل نهایی برابر با ۰,۰۶۸ به دست آمد که در محدوده قابل قبول قرار دارد و نشان می‌دهد که مدل پژوهش، داده‌های تجربی را به خوبی نمایندگی می‌کند (هایر و همکاران، ۲۰۱۹؛ هنسلر و همکاران، ۲۰۱۶).

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول (۴) خلاصه شده و مدل ساختاری نهایی به همراه ضرایب مسیر در نمودار (۲) نمایش داده شده است. برخلاف انتظار، نتایج نشان داد که اثر مستقیم فشار ذینفعان بر چابکی استراتژیک، معنادار نیست ( $p > 0.085$ ). بنابراین، فرضیه اول رد می‌شود. این یافته جالب و غیربديهی نشان می‌دهد که فشار محیطی به خودی خود و به صورت مستقیم، منجر به چابکی استراتژیک در کسب‌وکارهای آنلاین کوچک نمی‌شود. این فشار ممکن است به تنهایی منجر به واکنش‌های پراکنده و غیرمنسجم شود، اما برای تبدیل شدن به یک قابلیت استراتژیک، نیازمند مکانیسم‌های واسطه‌ای است.

در مقابل، فرضیه‌های دوم و سوم به طور کامل تأیید شدند. فشار ذینفعان تأثیر مثبت و معناداری بر انسجام تیم داخلی ( $\beta = 0.412$ ,  $p < 0.001$ ) و کیفیت روابط

در مجموع، نتایج تحلیل‌های پایایی و روایی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری این پژوهش از استحکام و کیفیت لازم برخوردار است. بنابراین، می‌توان با اطمینان به مرحله بعدی، یعنی ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌های پژوهش، وارد شد.

پس از تأیید کیفیت مدل اندازه‌گیری، در این مرحله مدل ساختاری به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. برای این منظور، از روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ زیرنمونه برای تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده شد. کیفیت کلی مدل نیز از طریق شاخص‌های ضریب تعیین ( $R^2$ ) و قدرت پیش‌بینی‌کنندگی ( $Q^2$ ) ارزیابی گردید.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان‌دهنده میزان واریانس از یک متغیر وابسته است که توسط متغیرهای مستقل مرتبط با آن در مدل تبیین می‌شود. نتایج نشان داد که مدل پژوهش قادر است ۱۷ درصد از واریانس انسجام تیم داخلی ( $R^2=0.170$ ) و ۲۰,۵ درصد از واریانس کیفیت روابط خارجی ( $R^2=0.205$ ) را تبیین کند که در سطح «ضعیف تا متوسط» ارزیابی می‌شود. مهم‌تر از آن، مدل نهایی توانسته است ۵۷,۴ درصد از واریانس متغیر اصلی پژوهش، یعنی چابکی استراتژیک ( $R^2=0.574$ ) را تبیین نماید که نشان‌دهنده قدرت تبیین «قابل توجه» مدل است. علاوه بر این، مقادیر  $Q^2$  برای تمامی متغیرهای وابسته مثبت بودند ( $ITC=0.121$ ,  $EPQ=0.158$ ), ( $SA=0.419$ )، که قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مناسب مدل را تأیید می‌کند. علاوه بر ارزیابی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی

فشار دینفعان و کیفیت روابط خارجی نیز مثبت و معنادار است ( $\beta = 0.128, p < 0.05$ )، که فرضیه هفتم را نیز تأیید می‌کند. برای درک عمیق‌تر این اثرات تعاملی، تحلیل شیب ساده انجام شد. نتایج نشان داد که رابطه بین فشار دینفعان و انسجام تیم داخلی در سطح بالایی از سواد دیجیتال مدیر (یک انحراف معیار بالاتر از میانگین) قوی و معنادار بود ( $\beta = 0.557, p < 0.001$ )، اما این رابطه در سطح پایین سواد دیجیتال (یک انحراف معیار پایین‌تر از میانگین) ضعیف و غیرمعنادار بود ( $\beta = 0.267, p < 0.05$ ). الگوی مشابهی برای کیفیت روابط خارجی نیز مشاهده شد. این یافته‌ها به‌طور کامل نقش تقویتی سواد دیجیتال مدیر را تأیید می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که مدیران با دانش دیجیتال بالاتر، بهتر می‌توانند فشارهای محیطی را به فرصت‌هایی برای تقویت تیم داخلی و بهبود روابط با شرکا تبدیل کنند.

خارجی ( $\beta = 0.453, p < 0.001$ ) دارد. این بدان معناست که فشار محیطی، کسب‌وکارها را وادار می‌کند تا برای بقا، هم‌همانگی درونی خود را افزایش دهند و هم به دنبال تقویت روابط با شرکای کلیدی خارجی خود باشند. همچنین، فرضیه‌های چهارم و پنجم نیز به شدت تأیید شدند. انسجام تیم داخلی ( $\beta = 0.385, p < 0.001$ ) و کیفیت روابط خارجی ( $\beta = 0.312, p < 0.001$ ) هر دو تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارند. این یافته‌ها بر اهمیت قابلیت‌های رابطه‌ای درونی و بیرونی به‌عنوان پیشران‌های اصلی چابکی تأکید می‌کنند.

نتایج نشان داد که اثر تعاملی سواد دیجیتال مدیر بر رابطه بین فشار دینفعان و انسجام تیم داخلی، مثبت و معنادار است ( $\beta = 0.145, p < 0.05$ )، که فرضیه ششم را تأیید می‌کند. به‌طور مشابه، اثر تعاملی سواد دیجیتال بر رابطه بین

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	مقدار P	آماره T	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مسیر	فرضیه
رد شد	0.188	1.317	0.085	SP -> SA	H1
تأیید شد	< 0.001	7.015	0.412	SP -> ITC	H2
تأیید شد	< 0.001	7.882	0.453	SP -> EPQ	H3
تأیید شد	< 0.001	5.891	0.385	ITC -> SA	H4
تأیید شد	< 0.001	5.104	0.312	EPQ -> SA	H5
تأیید شد	0.012	2.502	0.145	MDL * SP -> ITC	H6
تأیید شد	0.026	2.226	0.128	MDL * SP -> EPQ	H7

SA) نیز معنادار است ( $\beta = 0.126, p < 0.001$ ) که فرضیه نهم را تأیید می‌کند.

نکته بسیار مهم در این تحلیل، با توجه به رد شدن فرضیه اول (اثر مستقیم)، این است که نقش میانجی هر دو متغیر انسجام تیم داخلی و کیفیت روابط خارجی از نوع «میانجی کامل» است. این یک یافته بسیار قدرتمند است و نشان

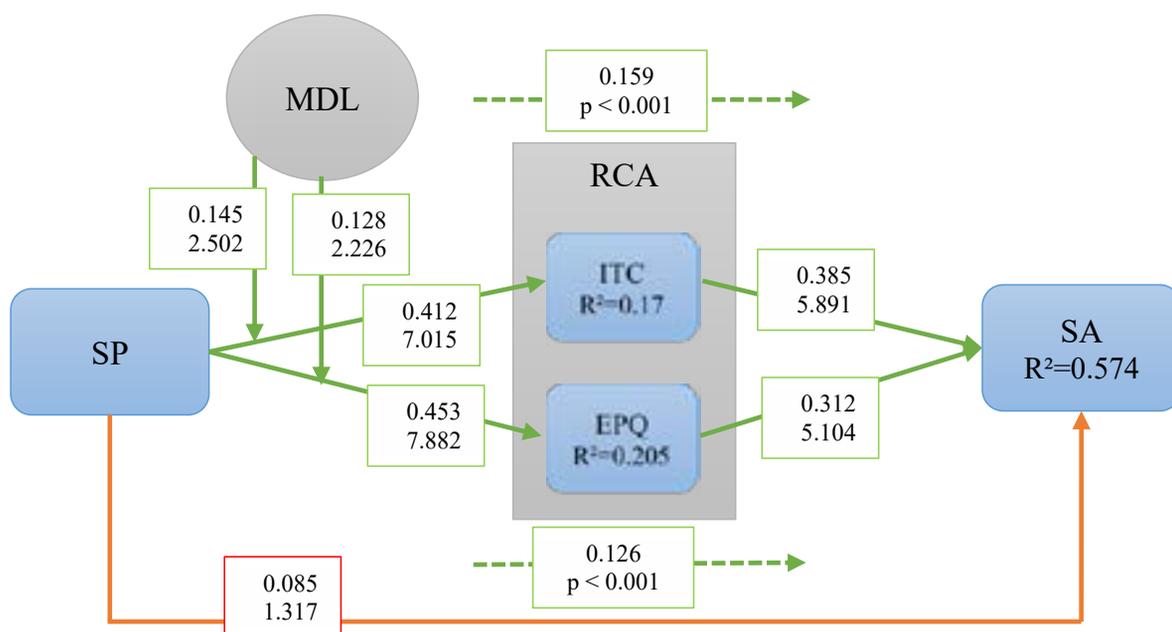
برای آزمون نقش میانجی، اثرات غیرمستقیم محاسبه شدند. نتایج در جدول (۵) نشان می‌دهد که هر دو مسیر غیرمستقیم معنادار هستند. اثر غیرمستقیم از طریق انسجام تیم داخلی (SA -> ITC -> SP) معنادار است ( $\beta = 0.159, p < 0.001$ ) و فرضیه هشتم تأیید می‌شود. همچنین، اثر غیرمستقیم از طریق کیفیت روابط خارجی (EPQ -> SP)

قابلیت‌های رابطه‌ای، صرفاً تقویت‌کننده نیستند، بلکه مکانیسم‌های ضروری برای تبدیل فشار به چابکی هستند.

می‌دهد که فشار ذینفعان به تنهایی برای ایجاد چابکی کافی نیست، بلکه این اثر به طور کامل از طریق کانال‌های بهبود روابط درونی و بیرونی منتقل می‌شود. به عبارت دیگر،

جدول ۵- نتایج آزمون اثرات غیرمستقیم (میانجی‌گری)

نوع میانجی‌گری	بازه اطمینان ۹۵٪	ضریب مسیر (β)	مسیر غیرمستقیم (فرضیه)
میانجی کامل تأیید شد	[۰,۲۲۱, ۰,۱۰۳]	۰,۱۵۹	(SP -> ITC -> SA (H۸
میانجی کامل تأیید شد	[۰,۱۸۴, ۰,۰۸۰]	۰,۱۲۶	(SP -> EPQ -> SA (H۹



نمودار ۲. مدل ساختاری نهایی پژوهش به همراه ضرایب مسیر و  $R^2$

چابکی استراتژیک دست می‌یابند. یافته‌های این مطالعه، تصویری پیچیده و چندلایه از این فرایند ارائه می‌دهد که درک سنتی از رابطه مستقیم بین فشار محیطی و پاسخ سازمانی را به چالش می‌کشد.

شاید مهم‌ترین و غیرمنتظره‌ترین یافته این پژوهش، رد شدن فرضیه اول و عدم وجود رابطه مستقیم و معنادار بین فشار ذینفعان و چابکی استراتژیک باشد. این نتیجه، در تضاد با فرض ضمنی بسیاری از مدل‌های ساده پاسخ-محرك، اما همسو با دیدگاه‌های پیچیده‌تر مدیریت

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مسیر اصلی از فشار ذینفعان به چابکی استراتژیک، یک مسیر غیرمستقیم و از طریق تقویت قابلیت‌های رابطه‌ای درونی و بیرونی است. این فرایند نیز به نوبه خود، توسط سواد دیجیتال مدیران تقویت می‌شود.

## ۶. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

هدف اصلی این پژوهش، تبیین فرایندی بود که از طریق آن کسب‌وکارهای آنلاین کوچک تحت فشار ذینفعان، به

استراتژیک است که فشار محیطی را یک «شمشیر دولبه» می‌دانند. یافته‌ها نشان می‌دهد که فشار به تنهایی ممکن است به «پاسخ انعطاف‌ناپذیر به تهدید (Threat-Rigidity Response)» منجر شود، نه لزوماً به چابکی استراتژیک (کاسینیس و وافیس، ۲۰۰۶). این یافته که فشار ذینفعان نقش یک «کاتالیزور اولیه» را ایفا می‌کند، می‌تواند از طریق چندین عامل زمینه‌ای تبیین شود؛

اولاً، نقش زمینه‌های نهادی و اقتصادی ایران: پژوهش حاضر در یک اقتصاد نوظهور انجام شده است که با چالش‌هایی مانند عدم قطعیت اقتصادی بالا، زیرساخت‌های در حال توسعه و پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار شناخته می‌شود. در چنین زمینه‌ای، کسب‌وکارهای کوچک ممکن است فشارها را بیشتر به‌عنوان تهدیدهای بقا تفسیر کنند تا فرصت‌های استراتژیک. این امر باعث می‌شود آن‌ها منابع محدود خود را به جای سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های سطح بالایی مانند چابکی استراتژیک، صرفاً صرف مدیریت بحران‌های روزمره کنند. در مقابل، پژوهش‌ها در اقتصادهای توسعه‌یافته با محیط‌های باثبات‌تر، ممکن است رابطه مستقیم‌تری بین فشار و نوآوری استراتژیک بیابند. بنابراین، سطح توسعه‌یافتگی کشور می‌تواند یک متغیر تعدیل‌گر کلیدی در این رابطه باشد.

ثانیاً، عدم کنترل اثر صنعت: همان‌طور که در بخش محدودیت‌ها نیز به آن اذعان شد، نمونه این پژوهش شامل صنایع مختلفی بود. ماهیت فشار و الزامات چابکی در یک صنعت با چرخه عمر محصول کوتاه (مانند مد و پوشاک) با یک صنعت با فناوری پایدارتر (مانند صنایع دستی) کاملاً متفاوت است. این تنوع در نمونه می‌تواند اثر مستقیم فشار بر چابکی را به لحاظ آماری تضعیف کرده باشد. این موضوع نشان می‌دهد که نوع صنعت خود می‌تواند یک تعدیل‌گر مهم در این رابطه باشد که در تحقیقات آتی باید مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، رد شدن فرضیه HI نه تنها یک یافته مهم است، بلکه اهمیت در نظر گرفتن عوامل اقتضایی را در تئوری

قابلیت‌های پویا برجسته می‌سازد. این یافته نشان می‌دهد که مسیر از فشار به چابکی، همیشگی و کلی نیست و به شدت تحت تأثیر زمینه نهادی و صنعتی قرار دارد.

در مقابل عدم وجود اثر مستقیم، نتایج این پژوهش به‌طور قاطع نقش میانجی کامل قابلیت‌های رابطه‌ای درونی و بیرونی را تأیید می‌کند. این یافته، هسته اصلی دستاورد تئوریک این مقاله است و نشان می‌دهد که مسیر از فشار به چابکی، یک «مسیر دوگانه رابطه‌ای» است. در مسیر درونی، فشار ذینفعان کسب‌وکار را وادار می‌کند تا برای بقا، هماهنگی داخلی خود را افزایش دهد. این فشار، به‌عنوان یک نیروی بیرونی، اعضای تیم را حول یک «سرنوشت مشترک» متحد کرده و آن‌ها را به سمت انسجام تیمی بالاتر سوق می‌دهد (ون دروت و استیجن، ۲۰۲۱). این انسجام، با تسهیل جریان دانش و ایجاد اعتماد، به نوبه خود به چابکی استراتژیک منجر می‌شود (گروسمان و همکاران، ۲۰۲۱). در مسیر بیرونی، فشار محیطی به کسب‌وکارها یادآوری می‌کند که آن‌ها جزایری منزوی نیستند، بلکه بخشی از یک اکوسیستم پیچیده‌اند (آندر، ۲۰۱۷). این فشار، آن‌ها را به سرمایه‌گذاری در کیفیت روابط با شرکای خارجی، از تأمین‌کنندگان تا ارائه‌دهندگان خدمات، وادار می‌کند (دایر و سینق، ۱۹۹۸). این روابط قوی، به شرکت اجازه می‌دهد تا به منابع و دانش خارج از مرزهای خود دسترسی پیدا کرده و قابلیت بازاریابی سریع منابع را که جوهره چابکی است، به دست آورد (بوگوئرا و همکاران، ۲۰۲۴؛ اوبال و همکاران، ۲۰۱۶). این یافته که هر دو متغیر به‌طور کامل نقش میانجی را ایفا می‌کنند، با منطبق پژوهش سارکیس و همکاران (۲۰۱۰) که بر نقش ضروری قابلیت‌های داخلی در پاسخ به فشارهای خارجی تأکید داشتند، کاملاً همسو است.

علاوه بر این، پژوهش حاضر با تأیید نقش تعدیل‌گر سواد دیجیتال مدیر، یک لایه تبیینی مهم از دیدگاه خرد-بنیان به مدل اضافه می‌کند. این یافته به‌طور تجربی نشان می‌دهد که فرایند تبدیل فشار به قابلیت‌های رابطه‌ای،

یک فرایند مکانیکی و خودکار نیست، بلکه به شدت به قابلیت شناختی مدیر برای تفسیر و اقدام وابسته است (هلفت و پیتراف، ۲۰۱۵؛ اسکوتو و همکاران، ۲۰۲۱). یافته‌ها نشان می‌دهد که سواد دیجیتال فراتر از یک مهارت فنی، به عنوان یک «لنز استراتژیک» عمل می‌کند. این لنز به مدیر اجازه می‌دهد تا فشارهای محیطی را نه به عنوان تهدیدهای صرف، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای بازآرایی دیجیتال روابط داخلی و خارجی ببیند (تالون و همکاران، ۲۰۲۲؛ شارما، ۲۰۰۰؛ زاهور و همکاران، ۲۰۲۳). این یافته، اهمیت حیاتی سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های فردی مدیران را به عنوان پیش‌نیاز موفقیت سازمانی در عصر دیجیتال، به طور تجربی برجسته می‌سازد.

این نتایج، چندین دستاورد مهم نظری و کاربردی به همراه دارد؛

اولاً، این پژوهش با نشان دادن نقش میانجی کامل قابلیت‌های رابطه‌ای، به غنی‌سازی تئوری ذینفعان و تئوری قابلیت‌های پویا کمک می‌کند. یافته کلیدی مبنی بر رد شدن اثر مستقیم فشار بر چابکی، این ایده را به چالش می‌کشد که سازمان‌ها به صورت خودکار به محیط پاسخ می‌دهند. در عوض، ما یک «مسیر دوگانه رابطه‌ای» را به عنوان مکانیسم علی کلیدی معرفی می‌کنیم که فشار را به قابلیت تبدیل می‌کند. این یافته، با ادغام دیدگاه رابطه‌محور با این تئوری‌ها، نشان می‌دهد که در اکوسیستم‌های مدرن، قابلیت‌های رابطه‌ای نه یک انتخاب، بلکه یک پیش‌نیاز ضروری برای توسعه قابلیت‌های پویایی مانند چابکی هستند (دایر و سینق، ۱۹۹۸؛ تیس و همکاران، ۲۰۱۶).

ثانیاً، این پژوهش با تأیید نقش تعدیل‌گر سواد دیجیتال مدیر، به ادبیات خرد-بنیان‌ها کمک شایانی می‌کند. ما نشان می‌دهیم که چگونه یک قابلیت سطح خرد (سواد دیجیتال مدیر) می‌تواند بر شکل‌گیری قابلیت‌های سطح کلان (چابکی استراتژیک) از طریق تأثیرگذاری بر فرایندهای میانجی (قابلیت‌های رابطه‌ای) تأثیر بگذارد (هلفت و

پیتراف، ۲۰۱۵). این یافته، اهمیت اتصال تحلیل‌های سطح فردی و سازمانی را برجسته کرده و «سواد دیجیتال» را نه فقط به عنوان یک مهارت فنی، بلکه به عنوان یک قابلیت شناختی مدیریتی کلیدی در عصر دیجیتال معرفی می‌کند (زاهور و همکاران، ۲۰۲۳).

همچنین نتایج این پژوهش، درس‌های عملی مهمی برای مدیران و مالکان کسب‌وکارهای آنلاین کوچک دارد. به طور خاص، برای مدیران فعال در صنایع به شدت رقابتی و پویا مانند پوشاک و مد (که بخش عمده نمونه ما را تشکیل می‌دهند)، این یافته‌ها اهمیتی دوچندان می‌یابد. در چنین صنایعی، توانایی تبدیل سریع فشار ناشی از تغییر روندها به یک پاسخ منسجم، حیاتی است. اولاً، مدیران نباید صرفاً به فشارهای محیطی واکنش نشان دهند، بلکه باید به صورت استراتژیک بر ساختن قابلیت‌های رابطه‌ای تمرکز کنند. برای مثال، در صنعت مد، این به معنای ایجاد یک تیم داخلی منسجم برای تصمیم‌گیری سریع در مورد طراحی‌های جدید و همچنین ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد با تأمین‌کنندگان پارچه و تولیدکنندگان برای تضمین انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین است.

ثانیاً، این پژوهش اهمیت حیاتی سرمایه‌گذاری بر روی خود مدیران را نشان می‌دهد. مدیران کسب‌وکارهای آنلاین باید به طور مداوم به دنبال ارتقای سواد دیجیتال خود باشند. این شامل یادگیری تحلیل داده‌ها، آشنایی با ابزارهای بازاریابی دیجیتال و درک روندهای جدید تکنولوژیک است. سواد دیجیتال به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از فشارها به عنوان فرصتی برای رشد استفاده کرده و تیم و شرکای خود را به طور مؤثرتری رهبری کنند. در نهایت، پیام اصلی برای مدیران این است که چابکی یک محصول جانبی نیست، بلکه نتیجه سرمایه‌گذاری هوشمندانه و همزمان بر روی تیم، شرکا و خودشان است.

این پژوهش با وجود دستاوردهایش، با محدودیت‌هایی نیز روبرو است که می‌تواند مسیر را برای تحقیقات آینده

هموار کند. زمینه خاص این پژوهش (کسب و کارهای آنلاین کوچک در ایران) اگرچه بسیار مرتبط است، اما تعمیم‌پذیری یافته‌ها را با محدودیت‌هایی مواجه می‌کند. الف) اندازه شرکت: آیا این مدل در کسب و کارهای بزرگ‌تر که دارای ساختارهای رسمی‌تر و بوروکراسی بیشتری هستند نیز صادق است؟ ب) زمینه نهادی: آیا مسیرهای دستیابی به چابکی در اقتصادهای توسعه‌یافته با ثبات بیشتر، متفاوت از اقتصادهای نوظهور است؟ پژوهش‌های آتی با رویکرد تطبیقی می‌توانند به این سوالات پاسخ دهند. ج) نوع صنعت: همان‌طور که در بخش بحث اشاره شد، این پژوهش اثر صنعت را کنترل نکرده است. پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده به بررسی نقش تعدیل‌گر نوع صنعت بپردازند تا مشخص شود آیا مسیرهای دستیابی به چابکی در صنایع مختلف متفاوت است یا خیر.

همچنین فرایند گردآوری داده‌ها عمدتاً از طریق شبکه‌های اجتماعی و با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی صورت گرفته است. این روش اگرچه برای دسترسی به این جامعه آماری پراکنده عملی بود، اما ممکن است نمونه را به سمت کسب و کارهایی که حضور آنلاین فعال‌تری دارند، سوگیری دهد و کسب و کارهای کمتر فعال را نادیده بگیرد. تحقیقات آینده می‌توانند با همکاری نهادهای رسمی (مانند اتحادیه‌های صنفی یا پلتفرم‌های فروش) به چارچوب نمونه‌گیری جامع‌تری دست یابند.

این پژوهش بر سواد دیجیتال مدیر به عنوان یک خُرد-بنیان شناختی تمرکز کرد. اما چابکی یک پدیده تیمی است. سواد دیجیتال تیمی به عنوان یک قابلیت جمعی چگونه شکل می‌گیرد و آیا می‌تواند تأثیر سواد دیجیتال مدیر را تقویت کند؟ تحقیقات آینده می‌توانند با رویکرد پژوهش چندسطحی، به بررسی تعامل بین قابلیت‌های دیجیتال در سطح فردی (مدیر) و سطح تیمی بپردازند تا درک عمیق‌تری از خُرد-بنیان‌های چابکی به دست آورند.

### دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در متن مقاله ارائه شده است.

### تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

### منابع

حسین زاده، آرزو؛ هنرمند، حمیده و مهدی پور پیچا، سحر. (۱۴۰۳). تأثیر قابلیت‌های دیجیتالی شدن بر نوآوری باز در کسب و کارهای کوچک تولیدی. *بررسی‌های بازرگانی*، ۲۲(۱۲۵)، ۱۱۱-۱۲۹. doi: 10.22034/bs.2023.2000164.2775

زارع، زینب؛ دهقان خاوری، سعید و میرجلیلی، سیدحسین. (۱۴۰۲).

بررسی تأثیر تجزیه و تحلیل کسب و کار بر عملکرد اقتصادی شرکت‌ها

با نقش میانجی کیفیت اطلاعات، قابلیت نوآوری و چابکی (مطالعه

موردی: کارخانجات کاشی و سرامیک استان یزد). *بررسی‌های*

*بازرگانی*، ۲۱(۱۲۲)، ۴۹-۷۰.

doi: 10.22034/bs.2023.1983244.2697

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665. <https://doi.org/10.2307/2393475>.

Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>.

Bouguerra, A., Hughes, M., Rodgers, P., Stokes, P., & Tatoglu, E. (2024). Confronting the grand challenge of environmental sustainability within supply chains: How can organizational strategic agility drive environmental innovation?. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 323-346. <https://doi.org/10.1111/jpim.12692>.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of*

- apa.org/doi/10.2307/3151312.
- Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238. <https://doi.org/10.1177/20413866211041157>.
- Hair, J. F. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hosseinzadeh, A., Honarmand, H. & Mehdipour picha, S. (2024). The impact of digitization capabilities on open innovation in small manufacturing businesses. *Commercial Surveys*, 22(125), 111-129. <https://doi.org/10.22034/bs.2023.2000164.2775> [In Persian].
- Jiang, F., Liu, L. X., & Li, J. (2025). Headquarters-subsidiary exchanges and relationship quality: Moderating roles of subsidiary establishment mode and managers' identity with the subsidiary. *Journal of Business Research*, 200, 115622. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115622>.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of management journal*, 49(1), 145-159. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785799>.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>.
- management Journal, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Daspit, J., Justice Tillman, C., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(1/2), 34-56. <https://doi.org/10.1108/13527591311312088>.
- Destrian, O. (2025). The influence of manager's digital literacy on SMEs' digital transformation in Indonesia: A micro-foundational context. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 13(4), 218-231. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3467925>.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: what are they?. *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities*, 341-363. <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch21>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651>.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://psycnet>.

- Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, 129, 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697. <https://doi.org/10.5465/1556361>.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., & Coltman, T. (2022). Digital-enabled strategic agility: the next frontier. *European Journal of Information Systems*, 31(6), 641-652. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2102713>.
- 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).
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>.
- Tsilionis, K., & Wautelet, Y. (2022). A model-driven framework to support strategic agility: Value-added perspective. *Information and Software Technology*, 141, 106734. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106734>.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275-1294. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>.
- Zahoor, N., Zopiatis, A., Adomako, S., & Lamprinakos, G. (2023). The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes. *Journal of Business Research*, 159, 113755. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755>.
- Zare, Z., Dehghan Khavari, S. and Mirjalili, S. H. (2023). The Impact of Business Analysis on the Economic Performance of Companies with the Mediating Role of Information Quality, Innovation and Agility: Evidence from Tile and Ceramic Factories in Yazd Province of Iran. *Commercial Surveys*, 21(122), 49-70. <https://doi.org/10.22034/bs.2023.1983244.2697> [In Persian].
- Kyriakopoulos, N., Kim, E., Hultink, E. J., & Santema, S. (2025). The impact of design thinking and artificial intelligence capabilities on performance: The role of new product development decision-making agility. *Journal of Business Research*, 200, 115633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115633>.
- Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 69-89. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0155>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/00224299405800302>.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.115.2.210>.
- Nikou, S., De Reuver, M., & Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills—how information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7), 371-391. <https://doi.org/10.1108/JD-12-2021-0241>.
- Obal, M., Kannan-Narasimhan, R., & Ko, G. (2016). Whom should we talk to? Investigating the varying roles of internal and external relationship quality on radical and incremental innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 136-147. <https://doi.org/10.1111/jpim.12340>.
- Roh, T., Xiao, S., Park, B. I., & Ghauri, P. N. (2025). Stakeholder pressure, democracy levels, and multinational enterprise corporate social responsibility: Stakeholder and institutional theories. *Journal of Business Research*, 200, 115619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115619>.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>.
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., &