Journal of Intelligent Strategic Management
Vol(5), 395-426.
Bumara.ir

Presenting a Paradigmatic Model for Managing Cultural Distance in the Internationalization Process of Iraqi Businesses

Ahmad Valid Alemari — PhD Student in Marketing Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Mohammad Bashokouh Ajirloo * — Professor, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Ghasem Zarei — Professor, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Hossein Rahimi Klour — Associate of professor, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Abstract

Objective: This study aims to develop a paradigmatic model for managing cultural distance in the internationalization process of Iraqi businesses. The research focuses on identifying the causal conditions, contextual factors, strategies, consequences, and challenges associated with managing cultural distance during the entry into and expansion of international operations. The ultimate purpose is to provide a localized framework aligned with the institutional and cultural characteristics of Iraq.

Method: This research adopts a qualitative approach based on the Glaserian grounded theory methodology.Data were collected through 18 semi-structured interviews with experts in the field of international business in Iraq. Participants included international business managers, researchers, and academic scholars. The sampling process continued until theoretical saturation was achieved.

Conclusion: The findings indicate that as cultural distance and institutional uncertainty increase, the need to manage cultural distance as a strategic organizational capability. This capability is developed within the context of local networks, informal relationships, and unwritten rules, while its effectiveness is contingent upon factors such as the level of cultural intelligence, organizational learning capacity, and the quality of entry strategy design and corporate governance systems. By integrating strategies related to cultural preparedness, networking and legitimacy building, institutional–cultural translation and adaptation, governance design and risk mitigation, and organizational learning and knowledge institutionalization, firms can reduce cultural friction and ultimately enhance performance, scalability, and sustainable international development. The findings, offer practical implications and actionable recommendations for firms engaged in international trade in Iraq.

Keywords: Cultural distance; internationalization process; Iraqi businesses

How to Cite: Valid Alemari,A , Bashokouh Ajirloo,M , Zarei,G and Rahimi Klour,H . (2026). Presenting a Paradigmatic Model for Managing Cultural Distance in the Internationalization Process of Iraqi Businesses. Journal of Intelligent Strategic Management .5(4), 395-426.
doi: 10.87453/bumara.2026.373501.437



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
© Authors

* **Corresponding Author:** Mohammadbashokouh@gmail.com

Original Research
Received: 2026/05/09
Review: 2026/06/13
Accepted: 2026/08/05
eISSN: 2891-4128

نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند
دوره ۵، شماره ٤، زمستان، ١٤٠٥، ٤٢٦-٣٩٥
Bumara.ir

ارایه الگوی پارادایمی جهت مدیریت فاصله فرهنگی در فرایند بین المللی سازی کسب و کارهای عراقی

احمد ولید العماری دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

محمد باشکوه اجیرلو * استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

قاسم زارعی استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

حسین رحیمی کلور دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۹
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۲۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۴
eISSN: 2891-4128

چکیده

هدف: هدف ارائه یک الگوی پارادایمی برای مدیریت فاصله فرهنگی در فرایند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای عراقی است. تمرکز مطالعه بر شناسایی شرایط علّی، بسترها، راهبردها، پیامدها و چالش‌های مرتبط با مدیریت فاصله فرهنگی در ورود و گسترش فعالیت‌های بین‌المللی کسب‌وکارهای عراق است، به‌گونه‌ای که چارچوبی بومی‌سازی‌شده و متناسب با ویژگی‌های نهادی و فرهنگی این کشور ارائه گردد.

روش: رویکرد پژوهش کیفی مبتنی بر روش تئوری داده‌بنیاد گلیزری است؛ چراکه مدیریت فاصله فرهنگی ماهیتی فرایندی، تعاملی و اجتماعی دارد که در طول زمان و از طریق یادگیری و تجربه شکل می‌گیرد. داده‌ها از طریق ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه بازرگانی بین‌الملل عراق گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران کسب‌وکارهای بین‌المللی، پژوهشگران و اساتید دانشگاهی بودند و فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد با افزایش فاصله فرهنگی و نااطمینانی نهادی، نیاز به مدیریت فاصله فرهنگی به‌عنوان یک قابلیت راهبردی ضروریست. این قابلیت در بستر شبکه‌های محلی، روابط غیررسمی و قواعد نانوشته شکل می‌گیرد و شدت و جهت اثربخشی آن به عواملی نظیر سطح هوشمندی فرهنگی، ظرفیت یادگیری سازمانی، و کیفیت طراحی راهبرد ورود و نظام حکمرانی بنگاه وابسته است. سازمان‌ها از طریق راهبردهای آمادگی فرهنگی، شبکه‌سازی و کسب مشروعیت، ترجمان و انطباق نهادی–فرهنگی، طراحی حاکمیت و کاهش ریسک، و یادگیری و نهادینه‌سازی دانش، قادر به کاهش اصطکاک فرهنگی بوده و در نهایت به بهبود عملکرد، مقیاس‌پذیری و توسعه پایدار بین‌المللی دست می‌یابند. نتایج این پژوهش، با رویکردی بومی، دارای توصیه‌های کاربردی و عملی برای شرکت‌های فعال در حوزه تجارت بین‌الملل در عراق است.

کلیدواژه‌ها: فاصله فرهنگی؛ فرایند بین‌المللی‌سازی؛ کسب‌وکارهای عراقی

استناد به این مقاله: ولید العماری، احمد و باشکوه اجیرلو، محمد و زارعی، قاسم و رحیمی کلور، حسین . (۱۴۰۵). ارایه الگوی پارادایمی جهت مدیریت فاصله فرهنگی در فرایند بین المللی سازی کسب و کارهای عراقی. مدیریت استراتژیک هوشمند, ۵(۴) , ۳۹۵-۴۲۶.

مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴,۰ منتشر می‌شود.
©نویسندگان

* **نویسنده مسئول:** Mohammadbashokouh@gmail.com

مقدمه

امروز با گسترش جهانی شدن،پیشرفت‌های فناوری و توسعه ارتباطات، شرکت‌ها با فشار رقابتی مضاعفی مواجه هستند و لذا بایستی قادر به واکنش سریع باشند تا نیازهای مشتریان را برآورده کنند. شرکت‌هایی که به اندازه کافی سریع عمل نمی‌کنند در معرض خطر «عقب ماندگی» هستند، به این معنی که ممکن است مشتریان فعلی یا بالقوه خود را از دست بدهند و در نتیجه متحمل ضرر شوند. برای جلوگیری از این امر، بسیاری از شرکت‌ها برای توسعه بیشتر تصمیم به ورود به بازارهای جدید و تسریع رشد خود می‌نمایند. با این حال، این امر توام با ریسک و مخاطرات متعددی است، زیرا ماهیت کسب و کار در یک کشور دیگر به طور قابل توجهی با کسب و کار داخلی متفاوت است. ریسک‌های سیاسی، جمعیتی، فرهنگی یا فیزیکی تنها چند نمونه از ریسک‌هایی هستند که شرکت‌ها ممکن است در آغاز، حین یا پس از توسعه خود با آن مواجه شوند(کوک و لین[1] ۲۰۲۲). به ویژه توسعه‌ها در بازاری که دارای عوامل اقتصادی، اجتماعی یا فرهنگی متفاوت و متنوع باشد می‌تواند برای شرکت‌ها چالش‌برانگیز باشد. انتخاب بازار مقصد، به دلیل غیرعملی بودن ورود به تعداد زیادی کشور به طور همزمان جزء مهمی از تلاش‌های بین‌المللی شدن شرکت است از طرفی همه کشورها از ظرفیت و پتانسیل یکسانی برخوردار نیستند، بنابراین شرکت‌ها نیازمند دقت درتصمیم‌گیری در اینکه تلاش‌ها و منابع محدود خود را در کجا گسترش دهند. فرآیند تصمیم‌گیری در مورد بین‌المللی شدن شرکت‌ها اساساً پیرامون انتخاب بازار، زمان و شیوه ورود شکل می‌گیرد (هاچنروترو همکاران[2]، ۲۰۲۱).

در طول سال‌ها، اقتصاددانان بین‌المللی بر مفهوم فاصله و انواع مختلفی از «فاصله» اعم از فاصله اقتصادی، جغرافیایی یا اداری تأکید و تمرکز داشته‌اند، با این حال، بیشترین تمرکز و تاکید بر روی فاصله فرهنگی در فرایند بین المللی شدن شرکت‌هاست، که اساساً به معنای توجه و ملاحظه تفاوت بین دو یا چند کشورمبدا و میزبان است. این فاصله تفاوت بیشار متمرکز بر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی بین کشور مبدا و کشور مقصد است(فلبرموار و توبال ۲۰۲۳).

بررسی ادبیات موجود در این موضوع، پاسخ روشن و یکسانی راجع به این سؤال که آیا فاصله فرهنگی بر فرآیند بین‌المللی شدن تأثیر دارد یا تا چه حد روش ورود را تعیین می‌کند، وجود ندارد. از طرفی اغلب این نتایج نامشخص و متضاد هستند. علاوه بر این،

---

[1] Cooke&Lin
[2] Hutzschenreuter, T.et.al

متغیرهای دیگری مانند موقعیت جغرافیایی و صنعتی که تحلیل‌ها در آن انجام شده‌اند، نیز بنوعی از انسجام لازم برخوردار نیست و در نهایت اینکه اغلب نقش فاصله فرهنگی بصورت یکطرفه بامحوریت توسعه شرکتهای چند ملیتی در سایر کشورها انجام پذیرفته و نیز بنوعی از کشور مبدا توسعه یافته به طرف بازار مقصد در کشورهای کمتر توسعه یافته محور موضوعات مورد بررسی در فاصله فرهنگی در فرایند بین المللی شدن است. لذا این پژوهش بر مطالعه نقش فاصله فرهنگی در فرایند بین المللی سازی کسب و کارهای کشور عراق در بازارهای مقصد با فاصله فرهنگی بیشتر مورد تاکید و تمرکز است.

ادبیات نظری پژوهش

تعریف فرهنگ

برای شرکت‌هایی که مایل به گسترش در یک کشور خارجی هستند، مطالعه عوامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محلی از اهمیت بالایی برخوردار است، در غیر این صورت می‌تواند روند بین‌المللی شدن را کند یا حتی متوقف کند. گیرت هافستد و همکاران (۲۰۱۰، ص ۶)، فرهنگ را اینگونه توصیف می‌کنند: «برنامه‌ریزی ذهن انسان که به وسیله آن یک گروه از مردم خود را از گروه دیگر متمایز می‌کند.» هافستد نه تنها به موضوع فرهنگ خارجی پرداخت، بلکه مدلی برای اندازه‌گیری آن نیز توسعه داد. از منظر هافستد، یک فرهنگ شامل زیربخش‌های مختلفی است از جمله نمادها لایه بیرونی فرهنگ هستندکه افراد می‌توانند به راحتی نگرش خود را نسبت به نمادهای خاص، معمولاً بدون تأثیر عاطفی، تغییر دهند. نمونه‌هایی از نمادها عبارتند از رنگ‌های مورد علاقه یا عادات غذایی. لایه دوم فرهنگ، اسطوره ها و قهرمانان هستند که بیشتر با احساسات مرتبطند. اکثر مردم اسطوره‌هایی مانند شخصیت‌های مشهور، افراد متوفی یا حتی شخصیت‌های داستانی دارند که به آنها علاقمند هستند. علاوه بر قهرمانان، آیین‌ها نیز برای مردم مهم هستند. اینها رویدادهای تکرارشونده‌ای هستند که بر ناخودآگاه ما تأثیر می‌گذارند. جشن گرفتن یک تعطیلات ملی یا احوالپرسی با مردم، یک آیین است. در نهایت، ارزش‌هایی هستند که با احساسات مردم بسیار مرتبط هستند. نمونه‌هایی از ارزش‌ها عبارتند از برابری، عدالت و سخاوت. آنها معمولاً از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شوند و در سال‌های جوانی فرد شکل می‌گیرند. بنابراین،ریشه عمیق دارند و تغییر آنها دشوار است (گیرت هافستد و همکاران ۲۰۱۰، ص ۶).

رویکرد گلوب[1]

جایگزین دیگری برای مدل هافستد، رویکرد گلوب است که در سال ۲۰۰۴ شکل گرفت. مطالعه «رهبری جهانی و اثربخشی رفتار سازمانی[2]» توسط رابرت هاوس انجام شد و اهمیت رهبری را در جوامع و سازمان‌ها بررسی کرد. این مطالعه شامل ۱۷۰ محقق مختلف بود که داده‌هایی را از بیش از ۶۱ کشور جمع‌آوری کردند در نهایت مدلی با ۹ بُعد توسعه دادند. این ابعاد عبارتند از: فاصله قدرت، جمع‌گرایی درون گروهی، جمع‌گرایی نهادی، اجتناب از عدم قطعیت، جهت‌گیری آینده، جهت‌گیری قاطعیت، برابری جنسیتی، جهت‌گیری انسانی و جهت‌گیری عملکرد. لازم به ذکر است که این مدل بر اساس مدل هافستد است و بنابراین برخی از ابعاد آن بسیار شبیه به مدل هافستد هستند. برای مثال، بُعد «جهت‌گیری آینده» مشابه بُعد «جهت‌گیری کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت» یا بُعد جمع‌گرایی نهادی و اجتماعی که با بُعد فردگرایی/جمع‌گرایی هافستد مشابه است. تنها دو بُعد آخر کاملاً تازگی دارند (جهت‌گیری انسانی و جهت‌گیری عملکرد). بُعد اول اهمیت ارزش‌هایی مانند عدالت، مهربانی و سخاوت را شرح می‌دهد؛ بُعد آخر حمایت از بهبود عملکرد و موفقیت توسط جامعه را توصیف می‌کند (الموئز و همکاران[3]، ۲۰۲۱).

فاصله فرهنگی

فاصله فرهنگی، یعنی تفاوت بین فرهنگ‌های کشور مبدا و کشور میزبان، یک ملاحظه مهم در استراتژی‌های بین‌المللی شدن است. هنگامی که شرکت‌ها بین‌المللی می‌شوند، ابتدا به کشورهایی با فرهنگ و یا موقعیت جغرافیایی نزدیک گسترش پیدا می‌کنند و به تدریج با کسب تجربیات بین‌المللی به کشورهای دورتر از نظر فرهنگی و جغرافیایی حرکت می‌کنند. فاصله فرهنگی به دلیل کمبود دانش و درک نحوه کار کشور میزبان، همچنین به دلیل «غریبه بودن» یا «فاصله روانی- ادارکی» که موانعی برای همکاری ایجاد می‌کند، مشکلات و چالش‌هایی برای شرکت‌ها به وجود می‌آورد. فاصله فرهنگی بر تمام مراحل بین‌المللی شدن تأثیر می‌گذارد(لانخوزین و گریت[4] ۲۰۲۱).

فاصله فرهنگی بین دو کشور نشان‌دهنده تفاوت‌ها در ارزش‌ها، رسوم و قوانین رفتاری خاص میان آن‌ها است. این تمایزات موجب افزایش مسئولیت بیگانگی یا چالش‌هایی می‌شوند که یک کسب‌وکار سرمایه‌گذاری باید هنگام تلاش برای گسترش عملیات خود

---

[1] Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
[2] GLOBE
[3] ELMOEZ, Z.ET.AL
[4] Lankhuizen, M., & de Groot, H. L. F

در یک کشور جدید بر آن‌ها غلبه کند. با این حال، فاصله فرهنگی بسیاری از ظرافت‌های تفاوت‌های داخلی که یک کسب‌وکار هنگام فعالیت در بازارهای خارجی تجربه می‌کند را منعکس نمی‌کند(شانکر[1] ۲۰۱۲).

در اغلب پژوهش‌ها، فاصله فرهنگی را به‌عنوان منبعی از عدم اطمینان، پیچیدگی و هزینه‌های اضافی در نظر می‌گیرند زیرا کار با شریک دیگر «شامل پذیرش فرهنگی دو لایه» خواهد بود. زیرا شرکت در حال گسترش فعالیت به خارج باید با فرهنگ خارجی مشتریان و علاوه بر آن، با فرهنگ سازمانی متفاوت شریک خود مواجه شود و بدین ترتیب پیچیدگی را افزایش می یابد» (مورشت و همکاران، ۲۰۱۰). لذا فاصله فرهنگی بیشتر، ضرورت و نیاز به همکاری با یک شریک محلی آشنا با فرهنگ کشور میزبان را افزایش می‌دهد، بنابراین مکانیزم سرمایه‌گذاری مشترک یک شیوه ورود مناسب بنظر می رسد(وربک و کانو[2] ۲۰۱۶).

از دیدگاه هزینه‌های مبادله، «فاصله فرهنگی باعث افزایش عدم تقارن اطلاعاتی می‌شود و در نتیجه منجر به افزایش هزینه‌های نظارت می‌گردد. بنابراین، فعالیت‌های خارجی داخلی‌شده کارآمدتر خواهند بود. همچنین، «انتقال توانمندی‌های یک شرکت به کشوری با فرهنگ متفاوت دشوار است و با هزینه‌های بالای یادگیری در محیط ناآشنا مرتبط است. مکانیزم ورود به شکل پیمان متقابل و همکاری مشترک می‌تواند به‌عنوان استراتژی کاهش ریسک عمل کند(مورشت و همکاران[3] ۲۰۱۰).

فرایند بین المللی سازی فعالیتهای کسب و کار

مدل اوپسالا

یوهانسون و والنه (۱۹۷۷) نخستین بار مدل اوپسالا را برای فرآیند بین‌المللی شدن شرکت‌ها ارائه کردند. سپس آن‌ها مدل خود را چندین بار توسعه دادند تا در انجام مطالعات تجربی مفیدتر باشد. این مدل بر اساس فرض نداشتن دانش درباره بازارهای خارجی بنا شده که درآن شرکت‌ها باید گام‌های تدریجی و متوالی برای گسترش فعالیتهای بین‌المللی بردارند. علاوه بر این، آن‌ها دریافتند که شرکت‌ها فرآیند بین‌المللی شدن خود را از بازارهای نزدیک آغاز و سپس به بازارهای دورتر گسترش می‌دهند. مدل اوپسالا بر دانش بازار هدف

[1] Shankar
[2] Verbeke, A., & Kano, L
[3] Morschett et al

تأکید دارد و یادگیری تجربی را بر دانش عینی ارجح می‌داند. زیرا گسترش تدریجی به کاهش هزینه‌ها یا آسیب‌های احتمالی منجر می‌شود.

آن‌ها استدلال کردند که دانش تجربی محلی موجب پیشرفت‌های تدریجی در دانش بازار می‌شود و باعث تحریک زنجیره‌ای از سازمان‌دهی بین‌المللی می‌گردد. فرآیند بین‌المللی شدن به‌صورت تدریجی و متوالی شکل می‌گیرد، جایی که شرکت‌ها به منظور افزایش تدریجی سرمایه‌گذاری‌ها در بازارهای هدف، تجربه را به‌صورت مرحله‌ای کسب کرده، شایستگی مدیریتی را توسعه و عدم اطمینان را کاهش می‌دهند. طبق مدل اوپسالا، بین‌المللی شدن شرکت فرآیندی است که از طریق تعاملات یادگیری درباره‌ی بین‌المللی شدن هدایت می‌شود.

یکی از ویژگی‌های کلیدی مدل اوپسالا، تفکیک دانش عینی از دانش تجربی است که از طریق تجربه شخصی به دست می‌آید. اهمیت دانش تجربی و تغییر در فرصت‌های تولیدی می‌تواند دو الگو در فرآیند بین‌المللی شدن را تبیین کند اول، سطح مشارکت شرکت در یک کشور مطابق با سلسله مراتب تأسیس خواهد بود، که از فعالیت صادرات منظم تا تولید خارج از کشور متغیر است و در هر مرحله افزایش تدریجی تجربه بازار را به همراه دارد. دوم، شرکت‌ها به طور متوالی بازارهای جدید با تفاوت‌های بیشتر در زبان، فرهنگ و عوامل دیگر که جریان اطلاعات بین بازار و شرکت را مختل می‌کند، وارد می‌شوند. این عوامل ممکن است جریان اطلاعات به داخل شرکت را مختل کنند، اما با افزایش دانش تجربی از بازارهای مشابه قابل مدیریت هستند (استین و لیچ[1]، ۲۰۰۷).

پیش‌فرض اساسی مدل اوپسالا این است که کمبود دانش درباره بازارهای خارجی مانع توسعه عملیات بین‌المللی می‌شود. دانش لازم عمدتاً از طریق عملیات در خارج از کشور قابل کسب است. (جانسون و والنه[2] ۲۰۰۹). بنابراین، فرض بر این است که شرکت‌ها بین‌المللی شدن را به‌طور تدریجی، از روش‌های ورود با ریسک کم و تعهد منابع کم با استفاده از روش‌های غیرمستقیم (مثلاً نماینده صادراتی) تا روش‌های ورود با ریسک بالا و تعهد منابع زیاد (مثلاً تولید در بازارهای خارجی)آغاز می‌کنند. آنها مشارکت خود را از بازارهای خارجی که از نظر روانی نزدیک هستند، شروع و به بازارهای خارجی که از نظر روانی دور هستند ادامه می دهند. فاصله روانی را می‌توان به‌عنوان مجموع عواملی که مانع جریان اطلاعات در بازار داخلی می‌شوند، توصیف کرد. نمونه‌هایی از فاصله روانی را می

[1] Steen, J. T., & Liesch, P. W
[2] Johanson, J., & Vahlne, J.-E

توان به تفاوت در زبان، فرهنگ، نظام‌های سیاسی، سطح تحصیلات، سطح توسعه صنعتی و دیگر موارد اشاره داشت(جانسون و ویدرشیم[1] ۲۰۰۹).

بر اساس این نظریه، شرکت‌ها ابتدا به بازارهای نزدیک جغرافیایی و فرهنگی وارد می‌شوند تا ریسک را کاهش دهند، و سپس با کسب دانش تجربی، تعهد منابع خود را افزایش می‌دهند. این نظریه بر دو مفهوم کلیدی استوار است: فاصله روانی (تفاوت‌های فرهنگی و زبانی) و تعهد بازار (سرمایه‌گذاری در روابط خارجی). در بازنگری سال ۲۰۰۹، جانسون و والنه بر نقش شبکه‌ها تأکید کردند و بین‌المللی‌سازی را به عنوان فرایند ایجاد موقعیت در شبکه‌های تجاری توصیف نمودند. انتقادات به این نظریه شامل عدم توضیح غیرخطی بودن فرایند و نادیده گرفتن شرکت‌های بورن گلوبال[2]است(سانتانگیلو و میر[3]، ۲۰۱۷).

در مطالعات تجربی، نظریه آپسالا[4]در شرکت‌های سنتی سوئدی کاربرد داشته، اما در بازارهای نوظهور نیاز به بازنگری دارد(والنه و جانسون[5]، ۲۰۱۷) برای مثال، در عراق، فاصله روانی بالا به دلیل مسائل سیاسی، فرایند بین المللی شدن را کند می‌کند. ادبیات اخیر نشان می‌دهد که این نظریه با ترکیب با نظریه شبکه، تقویت می‌شود. انتقاد وارده دیگربر این مدل، عدم توجه به عوامل خارجی مانند فناوری است (فارسگرین[6]، ۲۰۱۶).

نظریه شبکه

نظریه شبکه، ارائه‌شده توسط آکسون واستون ۱۹۹۲، بین‌المللی‌سازی را نتیجه روابط متقابل شرکت‌ها در شبکه‌های تجاری می‌داند. بر اساس این نظریه، شرکت‌ها از طریق روابط با تأمین‌کنندگان، مشتریان و شرکا به بازارهای خارجی دسترسی پیدا می‌کنند، و موقعیت شبکه‌ای آنها تعیین‌کننده موفقیت است. این رویکرد بر وابستگی متقابل تأکید دارد و نقش دانش شبکه‌ای را برجسته می‌کند. در زمینه بازاریابی، این نظریه توضیح می‌دهد که چگونه روابط B2B می‌تواند به گسترش فعالیت‌های ترویجی کمک کند. برای شرکت‌های عراقی، این نظریه مفید است زیرا می‌تواند با غلبه بر موانع نهادی از طریق شبکه‌های منطقه‌ای کمک کند(بمبوم و همکاران[7] ۲۰۲۱).

---

[1] Johanson & Wiedersheim
[2] Born Global
[3] Santangelo & Meyer
[4] Uppsala
[5] Vahlne & Johanson
[6] Forsgren
[7] Bembom, M.et.al

نظریه شرکت‌های بین‌المللی استارت آپ [1]

نظریه بورن گلوبال، معرفی‌شده توسط کنایت[2]و کاویسگیل[3] ۱۹۹۶، شرکت‌هایی را توصیف می‌کند که از ابتدای تأسیس، فعالیت‌های بین‌المللی خود را بدون طی مراحل تدریجی آغاز می‌کنند. این نظریه بر نقش دانش بنیانی، نوآوری فناوری و بازارهای جهانی تأکید دارد.(زندر و همکاران[4] ۲۰۱۵). در مقایسه با نظریه آپسالا[5]، این رویکرد برای صنایع دانش‌بنیان مناسب‌تر است. در زمینه بازارهای نوظهور، این نظریه نشان می‌دهد که شرکت‌های عراقی می‌توانند از فرصت‌های دیجیتال برای پرش از مراحل سنتی استفاده کنند(کراویگنا[6] و همکاران، ۲۰۲۰) .

نظریهOLI۷

نظریهOLI ، توسعه‌یافته توسط دانینگ[8] ۱۹۸۰ ، بین‌المللی‌سازی را بر اساس سه مزیت توضیح می‌دهد: مزیت مالکیت (دارایی‌های نامشهود مانند برند)، مزیت مکان (جذابیت بازار خارجی) و مزیت داخلی‌سازی (کنترل عملیات داخلی به جای صادرات). این نظریه اقتصادی بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی تمرکز دارد(دانینگ، ۲۰۰۱).

سایرنظریه‌ها

نظریه منابع‌محور[9]، ارائه‌شده توسط بارنی[10] ۱۹۹۱ ، بین‌المللی‌سازی را نتیجه بهره‌برداری از منابع منحصربه‌فرد شرکت مانند دانش بازاریابی می‌داند. همچنین، نظریه نهادی[11] بر تأثیر قوانین و هنجارهای خارجی تأکید دارد(اسکات[12]، ۱۹۹۵) .

---

[1] Born Global
[2] Knight
[3] Cavusgil
[4] Zander, I.et.al
[5] Uppsala
[6] Ciravegna
[7] Ownership Advantages و Location Advantages،Internalization Advantages
[8] Dunning
[9] Resource-Based View
[10] Barney
[11] Institutional Theory
[12] Scott

جدول ۱: مقایسه سایر نظریه ها

نظریه	رویکرد اصلی	کاربردها	مزایا	محدودیت‌ها
Uppsala	تدریجی	شرکت‌های سنتی	یادگیری تجربی	عدم توضیح سرعت
شبکه	رابطه محور	شرکتهای در بازارهای نوظهور	وابستگی متقابل	پیچیدگی تحلیل
Born Global	سریع	صنایع فناوری	نوآوری سریع	ریسک بالا
OLI	اقتصادی	سرمایه‌گذاری مستقیم	تصمیم‌گیری استراتژیک	تمرکز اقتصادی
منابع‌محور	منابع داخلی	تنوع‌بخشی	مزیت پایدار	نادیده گرفتن نهادها

رویکرد رفتاری در فرایند بین‌المللی سازی

رویکرد رفتاری بین‌المللی شدن، که به رویکرد فرایندی نیز معروف است، ریشه در نظریه سازمانی دارد. این رویکرد انسان اقتصادی را با انسان رفتاری جایگزین می‌کند، بنابراین این رویکرد به عنوان رویکردی با جهت‌گیری رفتاری در نظر گرفته می‌شود. نظریه‌ها و مدل‌هایی که از رویکرد رفتاری پیروی می‌کنند، یادگیری فردی و مدیران ارشد را به‌عنوان جنبه‌های مهم در درک رفتار بین‌المللی شرکت در نظر می‌گیرند. در رویکرد رفتاری، تمرکز بر تأثیر تجربه بین‌المللی بر سرعت و مسیر بین‌المللی شدن است. یکی از موضوعات مهم در این رویکرد، نقش دانش سازمانی در فرآیند بین‌المللی شدن است. در این رویکرد، بین‌المللی شدن به‌عنوان زنجیره متوالی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن شرکت‌ها تجربه و دانش درباره بازارهای خارجی را از طریق تعهد تدریجی منابع و یادگیری در حین عمل کسب می‌کنند. تأکید بر دانش تصمیم‌گیرنده، یا واحد تصمیم‌گیری، از بازارهای خارجی و برداشت‌ها، عقاید، باورها و نگرش‌هایی است که از این دانش یا کمبود آن ناشی می‌شوند (هیلمرسون و جانسون[1] ۲۰۲۱).

[1] Hilmersson, M., & Johanson, M

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی–توسعه‌ای و از حیث ماهیت، کیفی و اکتشافی است و با بهره‌گیری از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به شیوه گلیزری انجام شده است. مسئله محوری این پژوهش، یعنی مدیریت فاصله فرهنگی در فرایند بین‌المللی‌سازی کسب و کارها، واجد ویژگی‌هایی چون پویایی، چندبعدی بودن، وابستگی به زمینه و تعامل مستمر کنشگران است؛ ازاین‌رو، استفاده از روش‌های کمّی یا آزمون فرضیه‌های پیشینی قادر به تبیین عمیق آن نیست.

در مقابل، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد گلیزری امکان ظهور نظریه از دل داده‌ها و تبیین فرایندهای واقعی تصمیم‌گیری و کنش مدیریتی را فراهم می‌کند.

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد گلیزری، که نخستین‌بار توسط گلیزر و اشتراوس (۱۹۶۷) معرفی شد، بر کشف مقوله هسته‌ای و فرایند اجتماعی اصلی تمرکز دارد. انتخاب این رویکرد با ماهیت پدیده مورد مطالعه کاملاً هم‌خوان است؛ زیرا مدیریت فاصله فرهنگی یک فرایند اجتماعی مستمر است که در طول زمان و از طریق یادگیری و تجربه شکل می‌گیرد.

جامعه و نمونه‌گیری پژوهش

جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد، مدیران بین‌الملل، مدیران بازاریابی بین‌المللی، کارآفرینان بین‌المللی، اساتید و خبرگان دارای تجربه عملی مستقیم فعالیت در بازارهای خارجی است. لذا در این مطالعه برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری نظری برای دستیابی به شرکت‌کنندگان استفاده شد.

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته بود که این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. بر این اساس با انجام ۱۵مصاحبه اشباع نظری حاصل شد؛ اما برای اطمینان کافی مصاحبه‌های ۱۷ و ۱۸ نیز انجام گرفت، که در مجموع با ۱۸ نفر مصاحبه انجام شد.

جدول ۲: معیارهای انتخاب جامعه مورد مطالعه

	معیارهای انتخاب خبرگان
۱	دارای تخصص و تجربه در حوزه‌های مرتبط با فعالیتهای بین المللی
۲	دارای فعالیت پژوهشی در زمینه کسب و کار و تجارت بین الملل، عضو هیئت علمی دانشگاه
۴	شناخت عمیق از ویژگی‌های جغرافیایی، اجتماعی و اقتصادی عراق، و توانایی تحلیل شرایط خاص کشور عراق

فرایند تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان با گردآوری داده‌ها و بر اساس منطق مقایسه مستمر انجام شد.

کدگذاری باز: در این مرحله، داده‌ها به‌صورت خط‌به‌خط تحلیل و کدهای مفهومی اولیه استخراج شدند. تمرکز بر شناسایی کنش‌ها، تعاملات و راهبردهای مدیران و خبرگان بود.

کدگذاری انتخابی: پس از شناسایی مقوله محوری، تحلیل بر داده‌هایی متمرکز شد که به تبیین آن مقوله و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها کمک می‌کردند.

در مرحله نهایی، مقوله‌ها در قالب یک مدل پارادایمی زمینه‌مند یکپارچه و نهایی پژوهش صورت‌بندی شد.

یافته های پژوهش

اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در جدول (۳) آورده شده است.

جدول۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

		میانگین/ فراوانی	درصد	بازه سنی
جنسیت	مرد	۱۴	۷۷	۲۷-۶۵
	زن	۴	۲۲	۲۶-۶۱
میزان تحصیلات	کارشناسی	۱	۵,۵	
	کارشناسی ارشد	۶	۳۳	
	دانشجوی دکتری	۲	۱,۱	
	دکتری	۹	۵۰	
حوزه فعالیت	مدیر کسب‌وکارفعال صادراتی	هیئت علمی	پژوهشگر حوزه فرهنگی	کارشناس حوزه تجارت بین الملل
	۵	۳	۳	۲
	کارشناس کمیسیون تجارت اتاق بازرگانی عراق	کارشناس وزارت صنعت عراق	کارشناس وزارت امورخارجه عراق	
	۲	۱	۲	

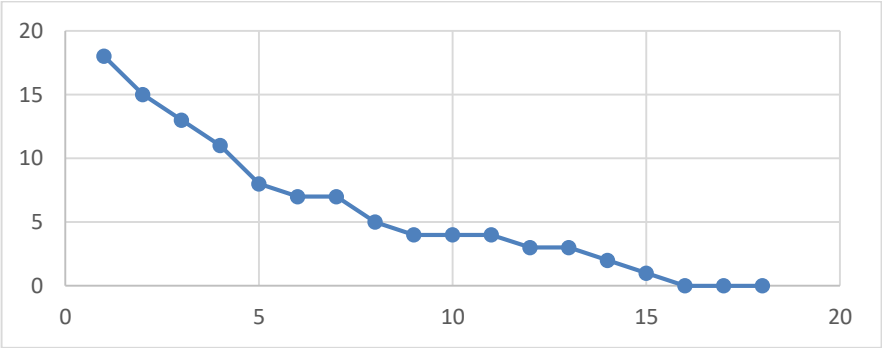
با توجه به تجربه ویژگی‌های مطرح شده جمعیت شناختی (مطابق جدول ۳) و همچنین با توجه به این که اکثراً این مشارکت‌کنندگان از طبقه تحصیل کرده جامعه هستند، بنابراین از نظر صلاحیت و توانایی پاسخ‌گویی مورد تائید قرار می‌گیرند. برای محاسبه پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی (پایایی دو کدگذار) استفاده شده است. از دو خبره که بر موضوع این تحقیق اشراف داشتند، درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کنند؛ سپس محقق به همراه این همکاران پژوهشی، تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون‌موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار میرود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

۱۰۰٪×{تعداد کل کدها/(تعداد توافقات×۲)}

جدول٤: محاسبه درصد پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان	تعداد کل کدها (در کدگذاری بین دو ارزیاب)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون (درصد)
۱	S1	۱۸	(۲*۸)۱۶	۲	۸۸,۸
۲	S2	۱۴	(۲*۶)۱۲	۲	۸۵,۷
۳	S3	۱۶	(۲*۷)۱۴	۳	۸۷,۵
۴	جمع	۴۸	(۲*۱۹)۴۲	۷	۸۷,۵

بنابراین همانگونه که در جدول (۴) مشخص شد. تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است، برابر ۴۸ و تعداد کل توافقات بین کدها ۲۱ مورد است. پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ارائه شده در بالا برابر ۸۷,۵ درصد است. با توجه با اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. در پژوهش حاضر به منظور رسیدن به هدف اصلی تحقیق پس از انجام ۱۸ مصاحبه، از فرایند سه مرحله‌ای با بهره‌گیری از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به شیوه گلیزری استفاده شد. در اولین مرحله جهت انجام کدگذاری باز، محتوای تمامی مصاحبه‌های ضبط شده برای استخراج نکات کلیدی چندین بارمورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت در قالب نرم‌افزار ورد پیاده‌سازی شدند که مدت زمان هر مصاحبه از ۶۰ دقیقه تا ۹۰ دقیقه بود (بسته به شرایط موجود). سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط نوشته‌های موجود کدهای باز و مفاهیم ایجاد گردید. این مفاهیم اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود که در مجموع ۱۶۵ کد اولیه از مجموع ۱۸ مصاحبه ایجاد شد که پس از ادغام کدهای مشابه و حذف موارد زاید ۱۴۲ کد باز نهایی احصاء گردید.



نمودار ۱: فرایند اشباع نظری داده‌های پژوهش

جدول۵: مصاحبه‌ها و کدگذاری اولیه

ردیف	فاز	کد باز	پیوند انتخابی
۱	پیش از ورود	شناسایی فاصله فرهنگی کشور مقصد	S1
۲	پیش از ورود	تحلیل تفاوت‌های ارزشی و هنجاری	S1
۳	پیش از ورود	ارزیابی سبک تصمیم‌گیری مدیران محلی	S1
۴	پیش از ورود	سنجش حساسیت‌های مذهبی بازار	S3
۵	پیش از ورود	تحلیل ساختار قدرت و اقتدار اجتماعی	S3
۶	پیش از ورود	ارزیابی سابقه تعاملات بین‌فرهنگی شرکت	S1
۷	پیش از ورود	انتخاب بازار با فاصله فرهنگی قابل مدیریت	S4
۸	پیش از ورود	طراحی استراتژی ورود تدریجی	S4
۹	پیش از ورود	انتخاب شرکای بالقوه محلی	S2
۱۰	پیش از ورود	ارزیابی اعتبار اجتماعی شرکای محلی	S2
۱۱	پیش از ورود	تحلیل ریسک‌های فرهنگی–سیاسی	S4
۱۲	پیش از ورود	استفاده از مشاوران بومی	S2
۱۳	پیش از ورود	آموزش پیش‌اعزام مدیران	S1
۱۴	پیش از ورود	توسعه مهارت‌های ارتباط بین‌فرهنگی	S1
۱۵	پیش از ورود	سنجش تحمل ابهام در تیم مدیریتی	S1
۱۶	پیش از ورود	تحلیل قوانین نانوشته کسب‌وکار	S3
۱۷	پیش از ورود	بررسی ساختار نهادی غیررسمی	S3
۱۸	پیش از ورود	تحلیل نقش روابط شخصی در معاملات	S2
۱۹	پیش از ورود	ارزیابی سبک مذاکره محلی	S1
۲۰	پیش از ورود	طراحی پیام برند متناسب با فرهنگ	S3

۲۱	پیش از ورود	تحلیل انتظارات اجتماعی از شرکت خارجی	S2
۲۲	پیش از ورود	شبیه‌سازی سناریوهای تعارض فرهنگی	S4
۲۳	پیش از ورود	تدوین کد اخلاقی بین‌فرهنگی	S3
۲۴	پیش از ورود	سنجش آمادگی سازمانی برای یادگیری	S5
۲۵	پیش از ورود	ایجاد بانک دانش فرهنگی	S5
۲۶	پیش از ورود	تحلیل تجربه رقبا در بازار مقصد	S4
۲۷	پیش از ورود	انتخاب ساختار مالکیت مناسب	S4
۲۸	پیش از ورود	ارزیابی هزینه‌های انطباق فرهنگی	S4
۲۹	پیش از ورود	تحلیل نقش دولت و نهادها	S3
۳۰	پیش از ورود	پیش‌بینی واکنش ذی‌نفعان محلی	S2
۳۱	پیش از ورود	طراحی سیستم کنترل منعطف	S4
۳۲	پیش از ورود	انتخاب مدیر رابط فرهنگی	S1
۳۳	پیش از ورود	تحلیل شکاف انتظارات کاری	S1
۳۴	پیش از ورود	سنجش تفاوت‌های زمانی و تعهد کاری	S1
۳۵	پیش از ورود	تحلیل زبان و ارتباط غیرکلامی	S1
۳۶	پیش از ورود	طراحی استراتژی اعتمادسازی اولیه	S2
۳۷	پیش از ورود	پیش‌بینی تعارضات احتمالی	S4
۳۸	پیش از ورود	تعریف شاخص‌های موفقیت فرهنگی	S6
۳۹	پیش از ورود	آماده‌سازی سیستم بازخورد فرهنگی	S5
۴۰	پیش از ورود	تحلیل مسئولیت اجتماعی مورد انتظار	S2
۴۱	پیش از ورود	سنجش پذیرش برند خارجی	S6

۴۲	پیش از ورود	تدوین برنامه یادگیری تدریجی	S5
۴۳	پیش از ورود	هم‌راستاسازی استراتژی و فرهنگ	S4
۴۴	پیش از ورود	ارزیابی ظرفیت تطبیق سازمانی	S5
۴۵	پیش از ورود	تعریف چشم‌انداز مشترک فرهنگی	S1
۴۶	پیش از ورود	مستندسازی فرضیات فرهنگی	S5
۴۷	پیش از ورود	تصمیم نهایی ورود یا عدم ورود	S6
۴۸	حین ورود	برقراری ارتباط اولیه با نهادهای کلیدی محلی	S2
۴۹	حین ورود	معرفی رسمی شرکت از طریق واسطه معتبر	S2
۵۰	حین ورود	تنظیم لحن و ادب ارتباطی مطابق عرف محلی	S1
۵۱	حین ورود	مدیریت «شأن» و منزلت افراد در جلسات	S1
۵۲	حین ورود	مذاکره با توجه به سلسله‌مراتب قدرت	S3
۵۳	حین ورود	انتخاب مکان/زمان جلسات مطابق آداب محلی	S1
۵۴	حین ورود	استفاده از مترجم حرفه‌ایِ تجاری	S1
۵۵	حین ورود	کنترل سوءبرداشت‌های زبانی و غیرکلامی	S1
۵۶	حین ورود	تطبیق پیشنهاد ارزش با ترجیحات محلی	S3
۵۷	حین ورود	بومی‌سازی پیام‌های بازاریابی	S3
۵۸	حین ورود	تنظیم قراردادها با حساسیت نهادی	S3
۵۹	حین ورود	تعریف سازوکار حل اختلاف قابل قبول طرفین	S4

۶۰	حین ورود	طراحی استانداردها و کنترل‌های ضدفساد و انطباق	S4
۶۱	حین ورود	تفویض اختیار محدود به تیم محلی	S4
۶۲	حین ورود	انتخاب ساختار حاکمیت مشارکتی با شریک	S4
۶۳	حین ورود	تعیین شاخص های کلیدی عملکرد مشترک با شریک محلی	S6
۶۴	حین ورود	ایجاد کانال‌های ارتباطی روزمره با شریک	S2
۶۵	حین ورود	سرمایه‌گذاری بر ملاقات‌های حضوری	S2
۶۶	حین ورود	انجام «اقدامات اعتمادساز» اولیه	S2
۶۷	حین ورود	مدیریت انتظارات ذی‌نفعان محلی	S2
۶۸	حین ورود	جذب نیروهای کلیدی بومی	S2
۶۹	حین ورود	طراحی سیستم جبران خدمات متناسب	S3
۷۰	حین ورود	آموزش دوطرفه (مبدا–مقصد) در تیم	S5
۷۱	حین ورود	تشکیل تیم‌های مختلط بین‌فرهنگی	S1
۷۲	حین ورود	مدیریت تعارضات بین‌فرهنگی درون تیم	S1
۷۳	حین ورود	استانداردسازی حداقلی توام با انعطاف محلی	S4
۷۴	حین ورود	پایش ریسک‌های امنیتی و محیطی	S4
۷۵	حین ورود	تنظیم سیاست‌های سفر و تردد امن	S4
۷۶	حین ورود	تعامل هدفمند با نهادهای دولتی	S2
۷۷	حین ورود	اخذ مجوزها با واسطه‌گری مشروع	S2
۷۸	حین ورود	تطبیق فرآیندهای اداری با عرف نهادی	S3

۷۹	حین ورود	بازطراحی زنجیره تأمین منطبق بر شبکه محلی	S3
۸۰	حین ورود	انتخاب تأمین‌کنندگان بر مبنای اعتبار اجتماعی	S2
۸۱	حین ورود	کنترل کیفیت با لحاظ استانداردهای محلی	S3
۸۲	حین ورود	ثبت سیستماتیک رخدادهای فرهنگی	S5
۸۳	حین ورود	برگزاری جلسات بازاندیشی فرهنگی	S5
۸۴	حین ورود	به‌روزرسانی «بانک دانش فرهنگی»	S5
۸۵	حین ورود	اصلاح تاکتیک‌های مذاکره بر اساس تجربه	S1
۸۶	حین ورود	مدیریت قیمت‌گذاری	S6
۸۷	حین ورود	مدیریت شکاف زمان‌بندی و تحویل	S4
۸۸	حین ورود	طراحی خدمات پس از فروش قابل اتکا	S6
۸۹	حین ورود	رسیدگی سریع به شکایات با حساسیت فرهنگی	S1
۹۰	حین ورود	نمایش تعهد بلندمدت به بازار	S2
۹۱	حین ورود	مشارکت در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی محلی	S2
۹۲	حین ورود	پایش شهرت و روایت‌های محلی درباره شرکت	S2
۹۳	حین ورود	تثبیت الگوهای ارتباط رسمی–غیررسمی	S3
۹۴	حین ورود	کاهش اصطکاک‌های فرهنگی در عملیات	S6
۹۵	حین ورود	شکل‌گیری اعتماد اولیه و تکرار معامله	S2

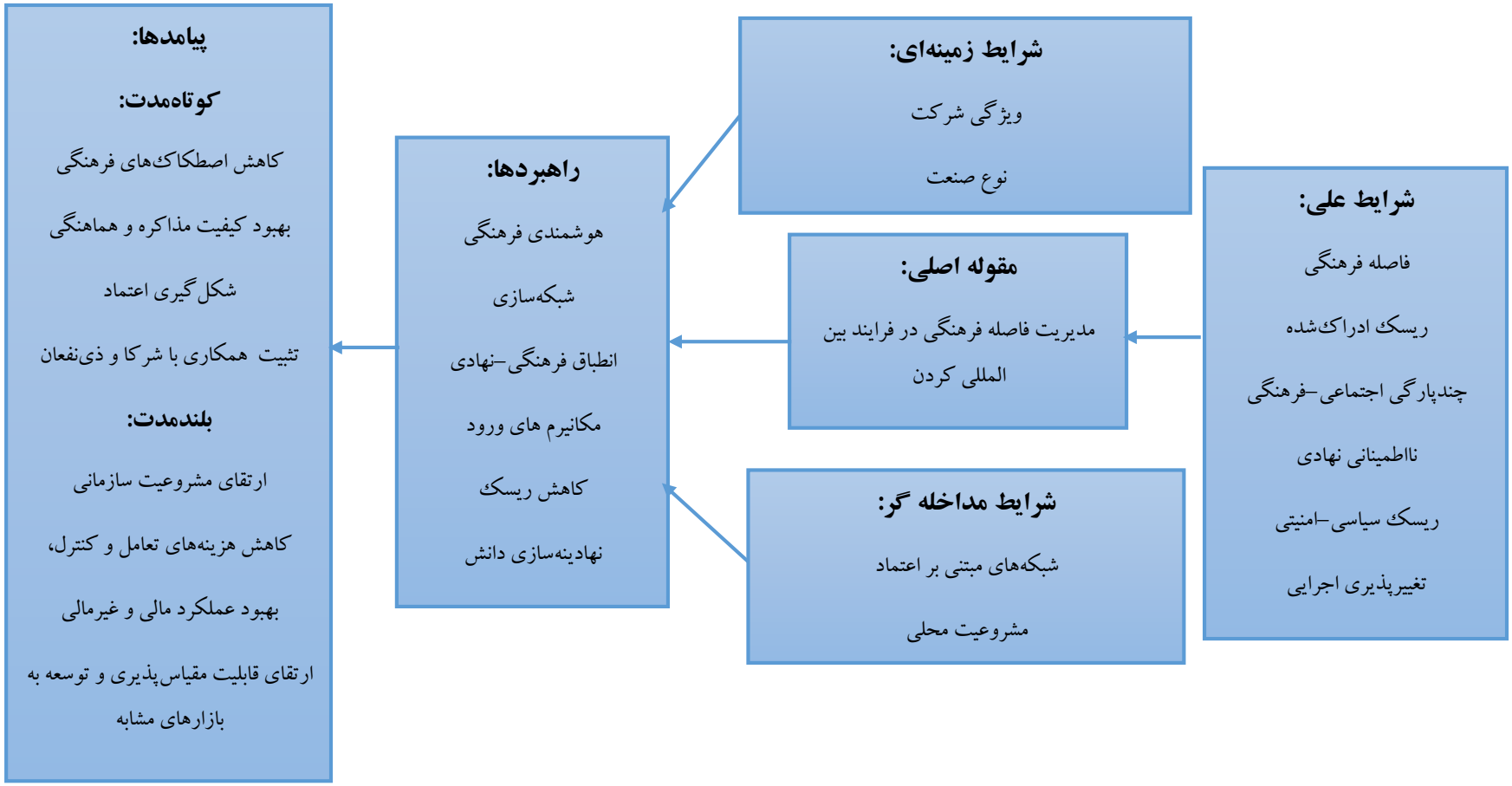
۹۶	پس از ورود/تثبیت	نهادینه‌سازی نقش «رابط فرهنگی» در ساختار	S1
۹۷	پس از ورود/تثبیت	تبدیل تجربه‌ها به دستورالعمل‌های عملیاتی	S5
۹۸	پس از ورود/تثبیت	ثبت درس‌آموخته‌های فرهنگی پروژه‌ها	S5
۹۹	پس از ورود/تثبیت	طراحی برنامه آموزش مستمر	S1
۱۰۰	پس از ورود/تثبیت	ارزیابی دوره‌ای بلوغ بین‌فرهنگی کارکنان	S1
۱۰۱	پس از ورود/تثبیت	ایجاد جامعه خبرگی داخلی برای بازار مقصد	S5
۱۰۲	پس از ورود/تثبیت	انتقال دانش از تیم محلی به ستاد مرکز	S5
۱۰۳	پس از ورود/تثبیت	جذب و ادغام مدیران بومی در تیم رهبری	S2
۱۰۴	پس از ورود/تثبیت	ارتقای مشروعیت از «شخصی» به «سازمانی»	S2
۱۰۵	پس از ورود/تثبیت	تعمیق روابط با شبکه‌های تجاری محلی	S2
۱۰۶	پس از ورود/تثبیت	توسعه اتحادهای نهادی و صنفی	S2
۱۰۷	پس از ورود/تثبیت	مدیریت فعال ذی‌نفعان و ائتلاف‌ها	S2
۱۰۸	پس از ورود/تثبیت	استانداردسازی تدریجی فرآیندها پس از پذیرش	S4
۱۰۹	پس از ورود/تثبیت	بازطراحی حاکمیت برای کنترل و چابکی	S4
۱۱۰	پس از ورود/تثبیت	کاهش وابستگی به واسطه‌ها با حفظ اعتماد	S2
۱۱۱	پس از ورود/تثبیت	تقویت سیستم انطباق و حسابرسی محلی	S4
۱۱۲	پس از ورود/تثبیت	مدیریت ریسک‌های نهادیِ متغیر	S4
۱۱۳	پس از ورود/تثبیت	انعطاف در قراردادها و شروط اجرایی	S4

۱۱۴	پس از ورود/تثبیت	تثبیت هویت برند در چارچوب هنجارهای محلی	S6
۱۱۵	پس از ورود/تثبیت	بهبود تجربه مشتری با تنظیمات فرهنگی	S6
۱۱۶	پس از ورود/تثبیت	ایجاد سیستم کیفیت خدمات متناسب	S6
۱۱۷	پس از ورود/تثبیت	سنجش رضایت مشتریان و شرکا	S6
۱۱۸	پس از ورود/تثبیت	تحلیل شکایات به‌عنوان داده فرهنگی	S5
۱۱۹	پس از ورود/تثبیت	اصلاح محصولات/خدمات بر مبنای بازخورد محلی	S3
۱۲۰	پس از ورود/تثبیت	توسعه قابلیت «ترجمان نهادی» در تیم	S3
۱۲۱	پس از ورود/تثبیت	بومی‌سازی رویه‌های منابع انسانی	S3
۱۲۲	پس از ورود/تثبیت	مدیریت وفاداری کارکنان در بافت فرهنگی خاص	S3
۱۲۳	پس از ورود/تثبیت	ایجاد نظام انگیزشی سازگار با ارزش‌های محلی	S3
۱۲۴	پس از ورود/تثبیت	تثبیت کانال‌های توزیع و فروش	S6
۱۲۵	پس از ورود/تثبیت	افزایش سهم بازار با اتکا به اعتماد تثبیت‌شده	S6
۱۲۶	پس از ورود/تثبیت	گسترش جغرافیایی در شهرهای دیگر مقصد	S6
۱۲۷	پس از ورود/تثبیت	تنوع‌بخشی به سبد مشتریان و پروژه‌ها	S6
۱۲۸	پس از ورود/تثبیت	توسعه مشارکت‌های جدید با یادگیری قبلی	S2
۱۲۹	پس از ورود/تثبیت	ارتقای توان چانه‌زنی در مذاکرات بعدی	S1
۱۳۰	پس از ورود/تثبیت	کاهش هزینه‌های اصطکاک فرهنگی	S6

۱۳۱	پس از ورود/تثبیت	افزایش سرعت تصمیم‌گیری به‌واسطه فهم بافت محلی	S1
۱۳۲	پس از ورود/تثبیت	نهادینه‌سازی زبان مشترک سازمانی–محلی	S1
۱۳۳	پس از ورود/تثبیت	تبدیل سازگاری موردی به «رویه سازمانی»	S5
۱۳۴	پس از ورود/تثبیت	سنجش عملکرد مالی و غیرمالی بین‌المللی‌سازی	S6
۱۳۵	پس از ورود/تثبیت	مقایسه عملکرد با اهداف پیش‌بینی‌شده	S6
۱۳۶	پس از ورود/تثبیت	اصلاح استراتژی ورود بر اساس نتایج واقعی	S4
۱۳۷	پس از ورود/تثبیت	تدوین «منشور ورود» برای بازارهای مشابه	S5
۱۳۸	پس از ورود/تثبیت	انتقال الگوی موفق به بازارهای منطقه‌ای	S6
۱۳۹	پس از ورود/تثبیت	بازتعریف مزیت رقابتی بر مبنای قابلیت فرهنگی	S6
۱۴۰	پس از ورود/تثبیت	ایجاد «قابلیت پویا» در مدیریت فاصله فرهنگی	S4
۱۴۱	پس از ورود/تثبیت	افزایش تاب‌آوری در برابر شوک‌های نهادی–فرهنگی	S4
۱۴۲	پس از ورود/تثبیت	تثبیت مسیر رشد و تداوم حضور بین‌المللی	S6

جدول٦: مقوله های محوری پژوهش

ردیف	فاز	کد محوری	نماد کدهای محوری	کد انتخابی
۱	قبل/حین/بعد از ورود	آمادگی و هوشمندی فرهنگی	S1	مدیریت فاصله فرهنگی در فرایند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها
۲	قبل/حین/بعد از ورود	شبکه‌سازی، اعتماد و مشروعیت محلی	S2	
۳	قبل/حین/بعد از ورود	ترجمان فرهنگی–نهادی و انطباق	S3	
۴	قبل/حین/بعد از ورود	طراحی ورود، حاکمیت و کاهش ریسک	S4	
۵	قبل/حین/بعد از ورود	یادگیری، جذب و نهادینه‌سازی دانش	S5	
۶	قبل/حین/بعد از ورود	عملکرد، مقیاس‌پذیری و توسعه بین‌المللی	S6	



شکل۲: الگوی پارادیمی پژوهش

نتایج پژوهش

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد "فاصله فرهنگی" در فرایند بین‌المللی‌سازی کسب و کارها به‌ویژه در کشور عراق، صرفاً یک مانع نیست، بلکه در صورت مدیریت فعالانه می‌تواند به یک قابلیت راهبردی تبدیل شود. این قابلیت از طریق مجموعه‌ای از راهبردهای ترجمان فرهنگی–نهادی، شبکه‌سازی و حکمرانی رابطه‌محور، و نیز نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی شکل می‌گیرد. پیامد این فرایند، کاهش ریسک ادراک‌شده، ارتقای مشروعیت محلی، و بهبود عملکرد عملیاتی و بین‌المللی کسب و کار است؛ به‌گونه‌ای که حلقه‌های بازخورد و یادگیری، راهبردهای ورود و تثبیت را به‌طور مستمر بازتنظیم می‌کنند

بررسی یافته ها نشان می‌دهد که «فاصله فرهنگی» صرفاً یک تفاوت سطحی در زبان یا آداب تعامل نیست؛ بلکه به‌صورت هم‌زمان در سطوح ارزشی، هنجاری، ارتباطی و نهادی خود را آشکار می‌کند. این تفاوت‌ها در مرحله ورود، با نااطمینانی‌های نهادی و دشواری پیش‌بینی‌پذیری قواعد بازی در بازار مقصد، بیشتر نمایان می‌شود و در نتیجه، شرکت با مجموعه‌ای از سوءبرداشت‌ها، اصطکاک‌های ارتباطی و چالش‌های مشروعیت مواجه می‌گردد.

یافته های پژوهش نشان می‌دهد که «آمادگی و هوشمندی فرهنگی» و «ترجمان فرهنگی–نهادی و انطباق» در مدیریت فاصله فرهنگی نقش اساسی دارند؛ زیرا سازمان برای فهم و تفسیر تفاوت‌ها، ابتدا باید توان تشخیص و حساسیت فرهنگی ایجاد کند و سپس این فهم را به تصمیم‌های مدیریتی و سازوکارهای اجرایی قابل‌عمل ترجمه نماید. بنابراین، شرایط علّی به‌طور مستقیم ضرورت شکل‌گیری پدیده محوری (مدیریت فاصله فرهنگی) را ایجاد می‌کند.

از این‌رو مدیریت فاصله فرهنگی یک «اقدام مقطعی» (مانند آموزش کوتاه‌مدت یا استفاده از مترجم) نیست بلکه به‌مثابه قابلیتی است که در طول زمان شکل گرفته، از تجربه می‌آموزد، خود را ساختاردهی مجدد کرده و می‌تواند به بازارهای مشابه تعمیم یابد. مدیریت فاصله فرهنگی به عنوان پدیده محوری از یک سو، به ظرفیت‌های شناختی–رفتاری مدیران و تیم‌ها و شبکه‌های اعتماد/مشروعیت متکی است؛ و از سوی دیگر، با سازوکارهای انطباق نهادی–فرهنگی، طراحی مکانیزم ورود، حکمرانی و کنترل ریسک، یادگیری و نهادینه‌سازی دانش تقویت می‌شود تا در نهایت پیامدهای عملکردی و مقیاس‌پذیری را محقق سازد.

یافته ها نشان می‌دهد که مدیریت فاصله فرهنگی در بستری رخ می‌دهد که در آن روابط غیررسمی، شبکه‌های مبتنی بر اعتماد، و تعاملات مبتنی بر قواعد نانوشته از اهمیت بیشتری برخوردارند. در چنین زمینه‌ای، «رفتار درست» الزاماً از مسیر قواعد رسمی قابل استنباط نیست و بخش قابل توجهی از موفقیت ورود/بقا، به توان سازمان در ادارک و پردازش دقیق هنجارهای محلی و الگوهای ارتباطی بستگی دارد. در این وضعیت، مقوله «شبکه‌سازی، اعتماد و مشروعیت محلی » به‌عنوان بستر و زمینه‌ی عمل، سازمان ناگزیر است به‌جای اتکای صرف به منطق قراردادی/فرآیندی، بر ایجاد پیوندهای اجتماعی–حرفه‌ای و کسب پذیرش از سوی بازیگران کلیدی تکیه کرده و هم‌زمان با «ترجمان فرهنگی–نهادی » باید عرف‌ها و انتظارات محلی را به سیاست‌ها، زبان ارتباطی، و رویه‌های اجرایی قابل انطباق ترجمه و تبدیل نماید.

همچنین تحلیل نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین شرایط علّی/زمینه‌ای و راهبردهای سازمان، خطی و ثابت نیست؛ بلکه توسط مجموعه‌ای از عوامل مداخله‌گر تعدیل می‌شود که از جمله مهم‌ترین این عوامل می توان به موازد ذیل اشاره داشت:

سطح هوشمندی فرهنگی و بلوغ بین‌فرهنگی تیم که تعیین می‌کند سازمان تا چه حد می‌تواند تفاوت‌ها را درست تشخیص دهد و از واکنش‌های شتاب‌زده اجتناب نماید. ظرفیت یادگیری و جذب دانش که مشخص می‌سازد تجربه‌های روزمره چگونه قابل تبدیل به دانش سازمانی می‌شوند به عبارت دیگر تجارب از سطح «راه‌حل موردی» به سطح «روال و رویه پایدار سازمانی» ارتقا یابد. کیفیت طراحی ورود، حکمرانی و سازوکارهای کاهش ریسک که دامنه خطا را محدود کرده و امکان اصلاح تدریجی را در قالب قراردادهای منعطف، ساختارهای کنترل و تفویض اختیار حساب شده را فراهم می‌کند از طرفی فقدان این عوامل مداخله گر، احتمال تشدید اصطکاک فرهنگی و شکست فرایند بین المللی شدن کسب و کار را افزایش می‌دهد.

ازطرفی یافته های پژوهش نشان می‌دهد کسب و کارها برای مدیریت فاصله فرهنگی، مجموعه‌ای از کنش‌های به‌هم‌پیوسته را که می‌توان آن‌ها را در پنج گروه راهبردی دسته-بندی کرد، به‌کار می‌گیرند:

راهبردهای آمادگی و هوشمندی فرهنگی : توسعه حساسیت فرهنگی، مدیریت شأن و منزلت افراد در تعاملات، کنترل و مدیریت سوءبرداشت‌های ارتباطی (کلامی/غیرکلامی)، استفاده هدفمند از مترجم/رابط حرفه‌ای و تشکیل تیم‌های مختلط بین‌فرهنگی.

ب) راهبردهای شبکه‌سازی و کسب مشروعیت : تکیه بر واسطه‌های معتبر، ایجاد اعتماد تدریجی، تعمیق روابط با ذی‌نفعان کلیدی، حضور میدانی و تعاملات حضوری، و تبدیل اعتماد شخصی به مشروعیت سازمانی.

ج) راهبردهای ترجمان فرهنگی–نهادی و انطباق : بومی‌سازی پیام ارزش و برند، انطباق رویه‌های اداری و منابع انسانی با عرف محلی، و تبدیل قواعد نانوشته به تصمیم‌های مدیریتی قابل پیگیری.

د) راهبردهای طراحی ورود، حکمرانی و کاهش ریسک : انتخاب سازوکار ورود و ساختار حکمرانی متناسب، تعریف سازوکار حل اختلاف، ایجاد کنترل‌های انطباق/ضدفساد، مدیریت ریسک‌های نهادی و امنیتی، استانداردسازی حداقلی همراه با انعطاف محلی.

هـ) راهبردهای یادگیری، جذب و نهادینه‌سازی دانش: مستندسازی سیستماتیک رخدادهای فرهنگی، برگزاری جلسات بازاندیشی، ایجاد بانک دانش فرهنگی، و تبدیل تجارب موردی به دستورالعمل‌ها و قواعد سازمانی.

نکته قابل توجه این است که این راهبردها مستقل و جدا از هم عمل نمی‌کنند؛ بلکه در یک فرایند «چرخه‌ای» به هم متصل عمل می کنند شبکه‌سازی بدون ترجمان و انطباق شکننده می‌شود؛ انطباق بدون طراحی حکمرانی/ریسک پرهزینه و بی‌ثبات می‌گردد؛ و همه آن‌ها بدون یادگیری و نهادینه‌سازی تکرارپذیر و قابل توسعه نخواهد بود.

پیامدها

پیامدهای برآمده از راهبردهای فوق در دو سطح قابل تفکیک است: پیامدهای نزدیک (کوتاه‌مدت): کاهش اصطکاک‌های فرهنگی در تعاملات و عملیات، بهبود کیفیت مذاکره و هماهنگی، شکل‌گیری اعتماد اولیه و تثبیت حداقل‌های همکاری با شرکا و ذی‌نفعان.

پیامدهای دور (بلندمدت): ارتقای مشروعیت سازمانی، کاهش هزینه‌های تعامل و کنترل، افزایش کیفیت خدمات/تحویل، بهبود عملکرد مالی و غیرمالی، و مهم‌تر از همه قابلیت مقیاس‌پذیری و توسعه به بازارهای مشابه. این سطح از پیامدها در مقوله «عملکرد، مقیاس‌پذیری و توسعه بین‌المللی » تجمیع می‌شود. بر این اساس، مدیریت موفق فاصله فرهنگی نه‌تنها ریسک شکست را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به «منبع مزیت رقابتی» و «دانش قابل انتقال» برای فعالیتهای آتی بین‌المللی‌سازی تبدیل شود.

در نهایت می توان نتیجه گرفت که هرچه فاصله فرهنگی و نااطمینانی نهادی بیشتر باشد، نیاز به مدیریت فاصله فرهنگی به‌عنوان یک قابلیت افزایش می‌یابد. این قابلیت، در بستر

شبکه‌های محلی و قواعد نانوشته شکل می‌گیرد و شدت/جهت اثربخشی آن به سطح هوشمندی فرهنگی، ظرفیت یادگیری و کیفیت طراحی ورود و حکمرانی وابسته است. سازمان از طریق ترکیب راهبردهای آمادگی فرهنگی، شبکه‌سازی و کسب مشروعیت، ترجمان و انطباق نهادی–فرهنگی، طراحی حاکمیت و کاهش ریسک، و یادگیری و نهادینه‌سازی دانش، اصطکاک فرهنگی را کاهش داده و در نهایت به بهبود عملکرد، مقیاس‌پذیری و توسعه بین‌المللی دست می‌یابد.

پیشنهادهای مدیریتی و کاربردی مبتنی برمدیریت فاصله فرهنگی

١ .ارزیابی و انتخاب بازارهای هدف با فاصله فرهنگی کمتر

شرکتهای عراقی می توانند ابتدا بازارهای با فاصله فرهنگی نزدیک‌تر (مانند کشورهای عربی یا اسلامی مانند ترکیه، عربستان یا امارات) را در اولویت قرار دهند تا ریسک‌ها کاهش یابد و از مدل ویژگیهای فرهنگی، اداری، جغرافیایی، اقتصادی برای ارزیابی استفاده نموده و از ورود ابتدا به ساکن به بازارهای با فاصله فرهنگی دور مانند بازارهای اروپا یا آمریکا اجتناب کنند تا بتدریج یادگیری و تجربه حاصل شود. برای مثال شرکتهای عراقی با تمرکز بر بازارهای منطقه‌ای می‌توانند با استفاده از عنصر فرهنگی جمع گرایی بالا در عراق که تناسب و نزدیکی بیشتری با فرهنگ منطقه دارند، یادگیری سازمانی را تسهیل و احتمال شکست در مراحل پیش‌سرمایه‌گذاری را کاهش دهند.

٢ .محلی‌سازی محتوا و استراتژی‌های بازاریابی

انطباق و همخوانی محتوای بازاریابی با نمادهای فرهنگی مشترک مانند استفاده از زبان عربی، نمادهای اسلامی یا ارزش‌های محلی برای کاهش شکاف‌ها، محلی‌سازی محتوا در بازاریابی اینترنتی با راه اندازی کمپین‌هایی با تمرکز بر ارزش‌های خانوادگی یا مذهبی، جهت تعامل مداوم با مشتریان و یا استفاده از نمادهای فرهنگی مشترک (مانند سنت‌های مهمان‌نوازی) برای ایجاد اعتماد می تواند موجب افزایش پذیرش محلی و بهبود عملکرد گردد.

٣ .آموزش و توسعه هوش فرهنگی

طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی فرهنگی برای مدیران و کارکنان از قبیل برگزاری کارگاه‌های آنلاین، شبیه‌سازی‌ها و آموزش زبان برای غلبه بر موانع ارتباطی. با توجه به فاصله قدرت بالا در فرهنگ عراقی، تمرکز برآموزش مهارت‌های ارتباطی غیرمستقیم و

ساخت روابط جهت انطباق مدیران با فرهنگ فردگرایی غربی جهت تعامل و برقراری مذاکرات موفق، اساسی است.

٤ .انتخاب شیوه ورود مناسب و انتقال شیوه‌های مدیریتی

در بازارهای با فاصله فرهنگی بالا، ترجیح سرمایه‌گذاری به جای خرید از منظرکنترل مهم است و نیز برای ورود به بازارهای نوظهور، استفاده از مکانیزم سرمایه‌گذاری مشترک با شرکای محلی جهت جذب دانش فرهنگی محلی جذب اساسی است. در برخی صنایع مانند صنعت نفت، تبادل شیوه‌های مدیریتی عراقی (مانند تمرکز بر روابط) می‌تواند موجب یادگیری سازمانی و ایجاد فرصت نوآوری شود.

٥ .ساخت روابط محلی و استفاده از تخصص محلی

تقویت روابط با شرکای محلی از طریق رویدادهای شبکه‌سازی و هدایای فرهنگی و نیز بکارگیری مدیران محلی جهت تصمیم‌گیری غیرمتمرکز اساسی است. در گسترش و ورود به بازارهای کشورهای اسلامی، استفاده از روابط مبتنی بر اعتماد (مانند مهمانی‌ها یا رعایت آداب و هنجارهای مذهبی، استفاده از مشاوران محلی برای درک هنجارهای زمانی (مانند تأخیر در برخی فرهنگ‌ها) درکاهش اثرات منفی فاصله فرهنگی و افزایش انعطاف‌پذیری، اساسی است.

٦ .نظارت و تطبیق مداوم

تدوین و طراحی شاخص‌های فرهنگی جهت نظارت بر عملکرد زیرمجموعه‌ها، تنظیم استراتژی‌ها بر اساس بازخورد و بهره گیری از تیم‌های متنوع فرهنگی برای حل مسائل ضروری است و با توجه به زمینه سیاسی-اقتصادی عراق، از ابزارهایی مانند نظرسنجی‌های فرهنگی برای ارزیابی پیشرفت و تطبیق سیاست‌های منابع انسانی شرکتها با هنجارهای محلی در جذب استعدادها مهم و کلیدی است. این پیشنهادها می‌توانند فاصله فرهنگی را کاهش دهند و فرآیند بین‌المللی‌سازی را برای شرکت‌های عراقی پایدارتر کنند. اجرای آنها نیازمند تعهد رهبری و سرمایه‌گذاری اولیه است، تا بازدهی بلندمدت مانند افزایش سودآوری و نوآوری را به همراه داشته باشد.

محدودیت‌های پژوهش:

- وابستگی یافته‌ها به کیفیت و تنوع مشارکت‌کنندگان از یکطرف و تمرکز این پژوهش بر صنایع و حوزه محدود
- پویایی بالای بافت فرهنگی عراق بدلیل تنوع قومیتی و زبانی از یکطرف
- تغییرات و تحولات امنیتی–نهادی بالای عراق که می‌تواند نتایج پژوهش را از منظر زمانی محدود کند.
- امکان اثر «سوگیری ادراکی» در مصاحبه ها و گزارش تجارب بین‌فرهنگی (به‌ویژه در موضوعات حساس).

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- آزمون کمی مدل پارادایمی (ساخت مقیاس برای «قابلیت مدیریت فاصله فرهنگی») و سنجش اثر آن بر عملکرد
- بررسی نقش عراقی های مقیم خارج به‌عنوان متغیر میانجی/تعدیل‌گر در موفقیت بین‌المللی‌سازی در عراق
- بررسی صنایع و بخش های مختلف منجمله صنعت نفت و گاز، ساختمان، محصولات تند مصرف و خدمات حرفه‌ای که با منطق‌های فرهنگی متفاوتی عمل می‌کنند.

منابع:

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. Journal of International Business Studies, 17(3), 1–26.

Bembom, M., Schwens, C., & Zapkau, F. B. (2021). How network relationships shape the internationalization process. Journal of International Management, 27(4), 100–118.

Ciravegna, F., & Tulder, R. van. (2020).Emerging market multinationals and internationalization: A network perspective. International Business Review, 29(2), 101–115.https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101678.

Cooke, F. L., & Lin, Z. (2022).Institutional risk and firm strategies in international expansion: Evidence from emerging market multinationals. International Business Review, 31(6), 102025.https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102025.

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. International Journal of the Economics of Business, 8(2), 173–190.

ELMOEZ, Z., ZORGATI, I., & ALESSA, A. A. (2021). Cultural Distance and Corporate Internationalization: Evidence from Emerging Economies. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(3), 267–275. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0267.

Felbermayr, G., & Toubal, F. (2023).Cultural proximity and international trade. European Economic Review, 155, 104451.https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2023.104451.

Forsgren, M. (2016). The concept of distance in international business research. Journal of International Business Studies, 47(5), 505–520.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967).The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine Publishing Company.

Håkanson, L., & Ambos, B. (2010).The antecedents of psychic distance. Journal of International Management, 16(3), 195–210.

Hilmersson, M., & Johanson, M. (2021).Speed, commitment and experiential knowledge in the internationalization process. European Business Review, 33(3), 403–422.

Hutzschenreuter, T., Voll, J. C., & Verbeke, A. (2021).The impact of added cultural distance on international expansion patterns.Journal of International Business Studies, 52(7), 1361–1388.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431.https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24.

Lankhuizen, M., & de Groot, H. L. F. (2021).Cultural distance and international trade: A non-linear relationship.Journal of International Business Studies, 52(1), 145–165.

Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? Journal of International Management, 16(1), 60–77. https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002.

Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. Journal of International Business Studies, 48(9), 1114–1130. https://doi.org/10.1057/s41267-017-0119-4.

Scott, W. R. (1995).Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Shenkar, O. (2012). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences (Retrospective). Journal of International Business Studies, 43(1), 12–17. DOI: 10.1057/jibs.2011.42.

Steen, J. T., & Liesch, P. W. (2007). A note on Penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalization. Management International Review, 47(2), 193–206. https://doi.org/10.1007/s11575-007-0011-7.

Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. Journal of International Business Studies, 48(9), 1087–1102. https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-8.

Verbeke, A., & Kano, L. (2016).The transaction cost economics theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies, 47(1), 1–14.

Zander, I., McDougall-Covin, P., & Rose, E. L. (2015).Born global and international business: Evolution of a field of research.Journal of International Business Studies, 46(1), 27–35.https://doi.org/10.1057/jibs.2014.60.