

# طراحی مدل کسب مزیت رقابتی از سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان محور و مدیر محور با تبیین نقش ابعاد قابلیت‌های پویا

اسماعیل شاه طهماسبی<sup>۱</sup>، سیدحمیدخداداد حسینی<sup>۲\*</sup>، اسدالله کردنائیج<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۴

دریافت: ۹۴/۴/۴

## چکیده

تحقیق حاضر با هدف تحلیل سرمایه‌های اجتماعی بیرونی در دو دسته‌بندی مدیر و سازمان محور بر مزیت رقابتی سازمانی انجام شده است. در این مسیر از میانجی‌گری ابعاد قابلیت‌های پویا و همچنین تعدیل‌گرهای محیطی استفاده گردید. این تحقیق از نوع ترکیبی و با رویکرد طرح اکتشافی - مدل ایجاد گونه‌شناسی - بوده و فرایند تحقیق در سه بخش کمی - کیفی - کمی شکل گرفته است. در مرحله کمی ابتدایی از بررسی گسترده ادبیات برای استخراج مدل اولیه استفاده شد. مرحله کیفی با ابزار مصاحبه‌های عمیق انجام شده است و با بررسی مجدد ادبیات تحقیق، مدل مفهومی نهایی ترسیم شد. برای بخش سوم، ابعاد پرسشنامه تهیه شده با رویکردهای مختلف پایایی و روایی آنها بررسی شد و با روش نمونه‌گیری تصادفی در سیزدهمین نمایشگاه بین‌المللی ساختمان توزیع و از ۳۵۲ پرسشنامه مناسب برگشت داده شده برای تحلیل کمی استفاده گردید. سرمایه اجتماعی بیرونی مدیر محور تأثیرگذاری معناداری بر ابعاد میانجی، بجز یادگیری سازمانی نداشته است، در مقابل سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان محور، به‌شدت بر تمام ابعاد میانجی تأثیر داشته است. از بین ابعاد قابلیت‌های پویا، هوشمندی رقابتی نقش مهمی در تحقیق حاضر داشته است و تلاطم تکنولوژیکی نیز بیشترین تأثیر معنادار را از بین تعدیلگرها در مدل داشته است. توجه به ایجاد اتحادیه‌های قوی و تأثیرگذار، محور قراردادن اهداف سازمانی در روابط و همچنین جذب مستمر نیروی‌های نخبه و ماهر از جمله

پیشنهادات برای این صنعت می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مزیت رقابتی، سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور، سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان‌محور.

## ۱- مقدمه

سرمایه اجتماعی عبارت است از مجموع منابع و ارزشی که در داخل شبکه‌ای از روابط فردی و سازمانی موجود است و از آن نشأت می‌گیرد. سرمایه اجتماعی می‌تواند به وسیله اعتماد درون سازمانی از طریق اتصال بازیگران به هم و همچنین به وسیله ارتباط با شرکت‌های خارجی جهت تأمین منابع به‌عنوان یک منبع مفید به حساب آید [۱، ص ۲۰۱]. در مجموع تحقیقات تجربی نیز تأثیر مثبت روابط اجتماعی بر مباحث مالی و عملکرد در اقتصادهای در حال ظهور را تأیید می‌کنند [۲، ص ۱۳]. شبکه‌ها توانستند حتی منطق پورتر در چرخه ارزش سازمانی را نیز متحول کنند. در منطق پورتر چرخه ارزش در سازمان از تأمین‌کننده آغاز و با ارائه محصول خاتمه می‌یابد، در حالی که در رویکرد رابطه‌ای، این چرخه به شبکه ارزش تبدیل و به صوت کلی‌تر در می‌آید که از آن به اسم ایجاد مشترک ارزش یاد می‌شود [۳، ص ۱۲۹]. از طرفی کسب کار یک جزیره نیست، هر شرکتی وابسته به منابعی است که توسط شرکت‌های دیگر کنترل می‌شود. بنابراین شرکت‌ها براساس روابط بین شرکتی به هم وابسته‌اند و باید مزیت رقابتی خود را در این شرایط کسب کنند [۴، ص ۱۸۹]. این شرایط به شدت توجه به رویکرد مشارکتی و ارتباطی در سال‌های اخیر به‌جای مفهوم رقابت سنجی مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این باید گفت ارتباطات بین سازمانی در ماهیت مزایای رویکردهای اصلی مزیت رقابتی - منبع‌محور، محیطی و قابلیت‌های پویا - را دارد؛ زیرا که از نگاه منبع‌محور، نوعی منبع غیر قابل تقلید محسوب می‌گردد و از نگاه محیطی نیز، به‌طور کلی ماهیت شکل‌گیری آن در فضای محیطی می‌باشد و با نگاه ماهیت قابلیت‌های پویا، بستری برای شکل‌گیری دیگر منابع فراهم ساخته و همچنین نیاز به زمان دارد که شکل بگیرد و غیر قابل تقلید شود. با این نگاه می‌توان گفت، از نظر تئوریک مفهوم سرمایه اجتماعی بیرون سازمانی که به نحوی گویای شبکه‌های بین سازمانی در دو سطح مدیر و سازمان است،

می‌تواند برطرف کننده ضعف‌های موجود در رویکردهای تئوریک کسب مزیت رقابتی باشد. با این نگاه مسئله اصلی تحقیق در سطح تئوریک این‌گونه بیان می‌گردد که «چگونه شبکه‌های ارتباطی بین سازمانی در دو سطح مدیر و سازمان- سرمایه اجتماعی بیرون سازمانی- می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی در سازمان گردد؟».

## ۲- مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱- مزیت رقابتی

برخی رویکردهای مزیت رقابتی را در سه بعد منبع‌محور، ساختار صنعت (محیط) و رابطه‌ای معرفی می‌کنند [۵، ص ۱۲۶۰]. مدل‌های رابطه‌ای و شبکه‌ای مزیت رقابتی بر روابط بیرون‌ناز مرزهای سازمان به‌عنوان عاملی مهم در دستیابی به عملکردهای مطلوب مالی و غیر مالی تأکید دارند؛ علاوه بر این طرفداران مکتب مزیتی رقابتی مبتنی بر دانش نیز وجود دارند که بحث می‌کنند یک شرکت می‌تواند پیروز یک نبرد رقابتی شود، تنها اگر آن دانش مناسب‌تری از رقبای خود داشته باشد [۶، ص ۶۴۵]. از این دیدگاه، مزیت رقابتی به طرز اساسی از شرکت و دانش خود ناشی می‌شود. با وجود این ابعاد برای مزیت رقابتی شرکت شاخص‌های بسیار گسترده شمارش شده است. پورتر مواردی چون قیمت، کیفیت، تمایز، رهبری، تمرکز و هم‌افزایی را بیان کرده است [۵، ص ۱۲۶۰]. با توجه به اینکه رویکرد مورد بررسی تحقیق براساس رویکرد رابطه‌ای است و ابعاد استخراجی نیز با توجه به تأکید بر فضای تغییر و دانش در محیط و شبکه، از معیارهای مرتبط با این رویکردها استفاده می‌شود، همچون انعطاف‌پذیری استراتژیک، عملکرد و نوآوری [۷، ص ۱۷].

### ۲-۲- سرمایه اجتماعی بیرونی

سرمایه اجتماعی روابط بین افراد و سازمان‌ها است که منجر به تسهیل فعالیت و ارائه فرصت‌ها به اعضای ساختار یا شبکه اجتماعی می‌شود. تئوری سرمایه اجتماعی اشاره به توانایی‌های افراد در به‌دست آوردن سود حاصل از ساختارهای اجتماعی، شبکه‌ها و عضویت‌های آنان دارد. علاوه بر این می‌توان گفت سرمایه اجتماعی در شبکه‌های صنعتی منجر به ایجاد خروجی‌های مثبتی برای نقش آفرینان خود همچون قوی‌سازی روابط

تأمین‌کننده می‌گردد [۸، ص ۵۰۵]. در این تحقیق مفهوم سرمایه اجتماعی بیرونی با دو رویکرد مدیرمحور و سازمان‌محور برای فرضیه‌سازی استفاده می‌شود. ناهاپیت و گوشال با رویکرد سازمانی ابعاد سرمایه اجتماعی را در سه دسته، ساختاری، شناختی و ارتباطی جای می‌دهند [۹، ص ۲۵۱] که در این مقاله نیز از همین دسته‌بندی استفاده شده است.

### ۲-۳- قابلیت‌های پویا

براساس نظر کانتر<sup>۲</sup> سازمان‌ها به صورت فزاینده بر مبنای زمان در حال رقابت می‌باشند، به نحوی که این رقابت از پیشگامی در نوآوری تا چرخه‌های زمانی سریع‌تر برای معرفی و توسعه محصول، تحویل به موقع و پاسخ سریع به روندهای بازار وجود دارد. نظریه رقابت بر مبنای قابلیت که می‌توان آن را مولود دیدگاه منبع‌محور نامید، معتقد است که منبع مزیت رقابتی سازمان قابلیت‌های متمایزی است که سازمان به تدریج در طول فعالیت‌های تاریخی خود به دست می‌آورد. در این راستا گرانث معتقد است که منابع به صورت قابل ملاحظه نمی‌توانند تعیین کنند که سازمان چه چیزی را (کارهای خوب) و چگونه (خوب انجام دادن) باید انجام دهد. این موضوع مهم بر عهده رهبری استراتژیک می‌باشد. قابلیت‌های پویا را می‌توان به ظرفیت‌های سازمانی تقسیم کرد که شامل موارد زیر می‌باشد:

(الف) احساس، درک و جهت‌دهی فرصت‌ها و تهدیدها؛

(ب) تصرف و بهره برداری از فرصت‌ها؛

(ج) تثبیت رقابت‌پذیری از طریق توسعه، ترکیب، حفاظت و در صورت لزوم شکل‌دهی مجدد [۱۰، ص ۱۳۴]. در تحقیق حاضر قابلیت‌های پویایی مد نظر بوده‌است که از سرمایه اجتماعی بیرون سازمانی شرکت نشأت و بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر دارند. با این شرط، این موارد شامل، یادگیری سازمانی، گرایش کارآفرینی سازمانی، شهرت اعتبار برند، هوشمندی رقابتی و قابلیت ایجاد قابلیت‌ها بوده است که از بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه‌ها استخراج شده است.

### ۳- توسعه فرضیه‌ها و ارائه مدل مفهومی تحقیق

#### ۳-۱- تأثیر سرمایه اجتماعی بیرون سازمانی بر ابعاد قابلیت‌های پویا

سرمایه اجتماعی در مجموعه شبکه صنعتی خروجی مثبتی را همچون افزایش یادگیری بین سازمانی برای نقش‌آفرینان آن ایجاد می‌کند [۸، ص ۵۰۶]. فرضیه‌های این مبحث این‌گونه است که «فرضیه ۱ و ۶. سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور و سازمان‌محور بر یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد». سرمایه اجتماعی محدود - به معنی ارتباط کم با بیرون - باعث تأثیر منفی بر گرایش کارآفرینی می‌گردد. چون منابع مورد نیاز برای گرایش کارآفرینانه که در فضای رقابتی امروز بسیار رقابتی شده‌اند، برای سازمان کاهش می‌یابد. برای همین سرمایه اجتماعی می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر گرایش کارآفرینی داشته باشد [۱۱، ص ۲۲۰]. فرضیات این بخش این‌گونه است که «فرضیه ۲ و ۷. سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور و سازمان‌محور بر گرایش کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد». شبکه‌های کسب‌وکار دسترسی شرکت را به قابلیت‌های جدید تسهیل می‌کند. یکی از این قابلیت‌ها که مورد بررسی قرار گرفته است، قابلیت کسب قابلیت‌ها می‌باشد [۱۲، ص ۸۰۹]. فرضیه این قسمت این‌گونه می‌باشد که: «فرضیه ۳ و ۸. سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور و سازمان‌محور بر قابلیت ایجاد قابلیت‌ها تأثیر معناداری دارد». اورتولو اسپینت و همکاران (۲۰۰۸) نتیجه گرفتند که سرمایه اجتماعی به صورت رسمی یا غیر رسمی، نقش بسیار مهمی در به دست آوردن اطلاعات داخلی و خارجی مورد نیاز در فرایند تعدیل انواع تغییرات ایفا می‌کند، بعلاوه تحلیل سرمایه اجتماعی - که حاصل تماس‌ها یا شبکه‌ها است - به‌عنوان یک روش مدیریت اطلاعات استراتژیک برای درک بیشتر و عمیق‌تر رفتار اطلاعاتی شرکت‌ها و بازیگران مختلف درگیر در فرایند برای به‌دست آوردن، تجزیه و تحلیل و کاربرد اطلاعات استراتژیک است. با این رویکرد سرمایه اجتماعی منبع کاملی برای هوشمندی رقابتی محسوب می‌شود [۱۳، ص ۱]. فرضیه مورد نظر برای این مبحث این‌گونه می‌باشد: «فرضیه ۴ و ۹. سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور و سازمان‌محور بر هوشمندی رقابتی سازمان تأثیر معناداری دارد». در بررسی ادبیات سرمایه اجتماعی دیده می‌شود که برخی از محققان بر این ایده تأکید دارند که سرمایه اجتماعی منجر به ایجاد شهرت سازمانی بهتری می‌گردد [۱۴، ص ۶۱۸]. این‌گونه فرضیات این بخش مطرح می‌شود که: «فرضیه ۵ و ۱۰»

سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور و سازمانمحور بر اعتبار برند شرکت تأثیر معناداری دارد».

### ۲-۲- تأثیر ابعاد قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی

ماهیت اصلی یادگیری سازمانی براساس مدیریت دانش می‌باشد. دانش حاصل از یادگیری سازمان، منبع ارزشمندی برای پایداری مزیت رقابتی شرکت محسوب می‌شود [۳، ص ۱۱۴]. بنابراین فرضیه ۱۱ «یادگیری سازمانی بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر معناداری دارد». لامپکین و دس (۱۹۹۶) که از محققان معروف در زمینه گرایش کارآفرینانه هستند، اشاره می‌کنند پاسخ سریع که حاصل گرایش کارآفرینانه سازمان می‌باشد، به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی محسوب می‌گردد [۱۵، ص ۱۴۴]. بنابراین فرضیه ۱۲ «گرایش کارآفرینی سازمانی بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر معناداری دارد». بسیاری از شرکت‌ها مزیت رقابتی خود را از بهبود مهارت‌ها از توسعه کار با شرکا و شبکه‌ها به‌دست می‌آورند، آنها با استفاده از این قابلیت شرکت، ابعاد مختلف مزایای ارتباط را درک کرده و می‌توانند شایستگی‌های محوری شرکت را با شناختی که از فضای ارتباطی پیدا می‌کند، سازماندهی کرده و به مزیت رقابتی تبدیل کنند [۱۲، ص ۸۱۰]. بنابراین فرضیه ۱۳ «قابلیت ایجاد قابلیت‌ها از رابطه بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر معناداری دارد». هوشمندی رقابتی به‌واسطه فراهم کردن امکان برنامه‌ریزی بهتر کسب‌وکار، معرفی موفق محصولات جدید و توسعه بازار، مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کرده و عملکرد آن را بهبود می‌بخشد [۱۶، ص ۷۴]. بنابراین فرضیه ۱۴ «هوشمندی رقابتی بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر معناداری دارد». شیپان و استابل در مقاله‌ای به تحلیل نقش شهرت بر ایجاد ارزش و مزیت رقابتی و رابطه دوطرفه این دو در شرکت‌ها با رویکرد دانشی می‌پردازند [۱۷، ص ۱۹۹]. بنابراین فرضیه ۱۵ «اعتبار برند شرکت بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر معناداری دارد».

### ۳-۳- تأثیر متغیرهای تعدیلگر

مدل‌های محیطی مزیت رقابتی (رویکرد سازمان صنعتی) بر درنظر گرفتن نقش محیط در کسب مزیت رقابتی تأکید دارد. براساس تئوری نهادی، نهادها به‌عنوان بخش اصلی محیط از

بخش‌های اثربخش حال حاضر مکانیزم بازار حمایت می‌کنند. وقتی نهادهای رسمی از بین می‌روند، مکانیزم‌های حاکمیتی غیر فعال، مثل روابط اجتماعی به‌عنوان جانشین تسهیل‌کننده فعالیت‌های اقتصادی عمل می‌کند [۲، ص ۴]. در این تحقیق برای در نظر گرفتن رویکرد اقتضایی محیط نهادی از مؤلفه‌های حمایت دولت و عدم کارایی اجباری که نمایانگر چارچوب‌های نهادی قانونی و مقررات می‌باشند [۲، ص ۴]، استفاده شده است. فرضیات این بخش به صورت کلی زیر نوشته می‌شوند:

«فرضیات ۱۶ تا ۲۵: دو بعد حمایت دولت و عدم کارایی اجباری بر رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی، گرایش کارآفرینانه، قابلیت ایجاد قابلیت‌ها، هوشمندی رقابتی و اعتبار برند شرکت با مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارند».

در مجموع وقتی شرکت از طریق روابط مدیران و سازمان اطلاعات بهتری از نیاز مشتری و شرایط بازار دارد، بهتر می‌تواند در مقابل عدم اطمینان طرح‌ریزی داشته و در نتیجه عملکرد بهبود می‌یابد. در این تحقیق این محیط بیرونی در دو دسته تلاطم‌های تکنولوژیکی و عدم اطمینان در تقاضا مد نظر [۲، ص ۵] بوده است. فرضیات آن این‌گونه نوشته می‌شود که:

«فرضیات ۲۶ تا ۳۵: دو بعد تلاطم‌های تکنولوژیکی و عدم اطمینان در تقاضا بر رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی، گرایش کارآفرینانه، قابلیت ایجاد قابلیت‌ها، هوشمندی رقابتی و اعتبار برند شرکت با مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارند».

### ۳-۴ - تأثیر متغیرهای کنترل

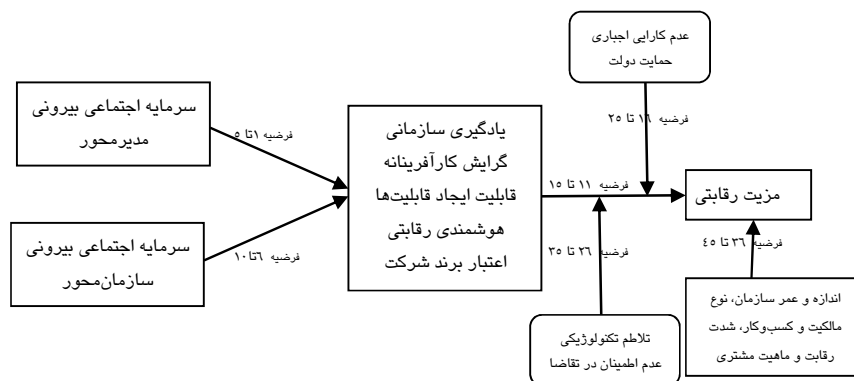
در مورد منابع اشاره‌کننده به تأثیر متغیرهای کنترل بر مزیت رقابتی سازمان در فضای سرمایه اجتماعی، جدول ۱ به همراه نوع تقسیم‌بندی این متغیرها - که در این تحقیق استفاده شده است - آمده است.

جدول ۱ متغیرهای کنترل به همراه منابع و تقسیم‌بندی هر یک

تقسیم‌بندی	منبع	متغیر کنترل و نماد
کوچک (کمتر از ۵۰)، متوسط (بین ۵۰ تا ۱۵۰)، بزرگ (بیش از ۱۵۰) (دو فرضیه)	[۷]	اندازه شرکت FSIZE
کوتاه (کمتر از ۵)، متوسط (بین ۵ تا ۲۰)، بلند (بیش از ۲۰) (دو فرضیه)		عمر شرکت FAGE
کسب‌وکار با کسب‌وکار، کسب‌وکار با مشتری		ماهیت مشتری FOCUS
خصوصی و فامیلی، خصوصی و غیر فامیلی	[۱۲]	نوع مالکیت OWNER
تولیدی، خدماتی، تولیدی و خدماتی (دو فرضیه)		شاخه کسب‌وکار BUS
طیف ۷ گزینه‌ای، خیلی کم تا خیلی زیاد		میزان رقابت COMI

نکته مهم اینکه با توجه به طبقه‌ای بودن متغیرهای کنترل در زمان ارائه در مدل، به صورت متغیر مجازی تعریف می‌گردد و فرضیات با رویکرد کلی نوشته می‌شوند.

### ۳-۵- مدل مفهومی تحقیق براساس فرضیه‌های تعریف شده



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق



#### ۴- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع ترکیبی و با رویکرد طرح اکتشافی - مدل ایجاد گونه‌شناسی - بوده و فرایند تحقیق در سه بخش کمی - کیفی - کمی شکل گرفته است. این بخش‌ها به صورت مشخص در ادامه توضیح داده شده‌اند.

بخش کمی اولیه: در مرحله کمی ابتدایی، از بررسی گسترده ادبیات با رویکرد کتابخانه‌ای با هدف استخراج مدل اولیه استفاده شد. مدل اولیه شامل ابعادی چون کسب و انتشار دانش، شناسایی فرصت، پویایی و پیچیدگی محیطی به‌عنوان تعدیلگر و در نظر گرفتن ابعاد ساختاری و ارتباطی به‌عنوان شاخصه‌های سرمایه اجتماعی بیرونی در نظر گرفته شده‌اند. بخش کیفی: با هدف نهایی‌سازی و بومی‌سازی ابعاد مدل و با ابزار مصاحبه‌های عمیق با استفاده از پروتکل‌های مصاحبه انجام شده است. نمونه‌گیری در این بخش با راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌گیری نظری بوده است. تعداد نمونه براساس روش اشباع تئوریک تعیین شد که ۸ خبره علمی و ۶ خبره عملی در صنعت را شامل می‌شد و از روش تحلیل محتوا، ابعاد مورد نظر برای اضافه شدن به مدل مفهومی اولیه استخراج گردید (این ابعاد شامل کارآفرینی سازمانی و هوشمندی رقابتی در میانجی‌ها و نقش دولت و تکنولوژی در تعدیلگرها است). روایی این بخش با روش‌های تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش انجام گرفت.

بخش کمی دوم: هدف در این بخش کمی‌سازی مدل نهایی تحقیق می‌باشد. مؤلفه‌های اضافه شده در بخش قبلی با بررسی مجدد ادبیات تحقیق و پیدا کردن منبع مناسب برای آنها منجر به ترسیم مدل نهایی تحقیق شد. کمی‌سازی مدل با تهیه پرسشنامه شکل گرفت. جامعه آماری پژوهش در این بخش شرکت‌های فعال صنعت ساختمان کشور بودند که با توجه به سطح تحلیل سازمانی پژوهش، افراد پاسخگو فقط یک نفر از هر شرکت و از بین مدیران ارشد مرتبط (مدیر عامل، بازرگانی و فروش) و اعضای اصلی هیأت مدیره این شرکت‌ها بوده‌اند. برای تعداد نمونه، براساس نگاه چین و نیوستد ۱۹۹۹ [۱، ص ۷۰]، با وجود ۲۰ متغیر در این تحقیق که از معادلات ساختاری واریانس بیس استفاده می‌کند، تقریباً ۲۰۰ نمونه کافی است که بیش از این تعداد پرسشنامه توزیع شد. پرسشنامه تهیه شده با روش نمونه‌گیری تصادفی بین ۵۰۰ شرکت در روزهای مختلف در سیزدهمین نمایشگاه بین‌المللی

ساختمان توزیع (شرکت‌های حاضر در نمایشگاه به‌عنوان شرکت‌های فعال در این تحقیق که جامعه آماری مورد نظر تحقیق می‌باشند، در نظر گرفته شده‌اند) و از ۳۵۲ پرسشنامه مناسب برگشت داده شده برای تحلیل کمی استفاده شد. مدل تحقیق شامل ابعاد انعکاسی و سازنده توأمان بوده است که در جدول ۲ اشاره شده است. در مورد پرسشنامه -همان‌طور که ذکر شد - ابعاد مختلفی مورد بررسی قرار گرفت که در جدول ۲ به جزئیات آن و روایی و پایایی آن اشاره شده است.

جدول ۲ ابعاد مدل و منابع سؤالات هریک، ارقام پایایی محتوا و ابزار پژوهش

الف کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	تعداد آیتم	منبع	ابعاد و نماد
/۸۶	/۸۹	/۵	۱۷	[۹، ص ۲۵۰]	سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان‌محور OO
به علت حالت سازنده ابعاد ساختاری، تأیید روایی و پایایی نیاز نمی‌باشد.			۱۵	[۱۸، ص ۴۷]	سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور MO
/۷۷	/۸۴	/۵۵	۶	[۲۱، ص ۲۴۰]	یادگیری سازمانی OL
/۷	/۸۲	/۵۳	۴	[۱۹، ص ۳۹۴]	گرایش کارآفرینانه سازمانی EO
/۷۷	/۸۷	/۶۸	۳	[۱۲، ص ۸۱۱]	قابلیت ساخت قابلیت‌ها CBC
/۹	/۹۲	/۵۲	۱۱	[۲۲، ص ۵۵۵]	هوشمندی رقابتی CI
/۷۷	/۸۵	/۵۶	۶	[۱۶، ص ۱۲۰]	اعتبار برند شرکت CE
به علت حالت سازنده، تأیید روایی و پایایی نیاز نمی‌باشد.			۶	[۷، ص ۱۹]	مزیت رقابتی CA
			۳	[۲، ص ۸]	حمایت دولت GS
/۶۶	/۸۳	/۷۳	۳		عدم کارایی اجباری EI
/۷۳	/۸۳	/۵۵	۴		تلاطم تکنولوژیکی TT
/۶۵	/۷۵	/۵۲	۳		عدم اطمینان در تقاضا DU

در پرسشنامه از طیف ۷ گزینه‌ای استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۲ دیده می‌شود، برای حصول اطمینان از پایایی ابزار در سطح ابعاد انعکاسی<sup>۳</sup>، از سه روش میانگین واریانس استخراجی (حداقل ۰/۵)، پایایی ترکیبی (حداقل ۰/۷) و آلفای کرونباخ (حداقل ۰/۷) استفاده شد که در اغلب موارد مرزهای مورد نظر در هر روش در ارقام وجود دارد. برای ارزیابی روایی در شاخص‌های انعکاسی، در روایی همگرا به مقدار بارهای عاملی - outer loading - تحلیل عاملی تأییدی و معناداری آنها رجوع شد که با توجه به ضعف در بارهای عاملی در برخی از سوالات (کمتر از ۰/۴)، یک سؤال از بعد اعتبار برند حذف گردید. همچنین روایی افتراقی<sup>۴</sup> از روش بار عرضی بررسی و برای معرف‌ها تأیید شد. علاوه بر این، روایی محتوایی صورتی نیز با استفاده از نظریات خبرگان امر مورد نظر قرار گرفت. لازم به ذکر است که برای شاخص‌های سازنده<sup>۵</sup> - در اینجا سرمایه اجتماعی بیرونی مدیرمحور، مزیت رقابتی و حمایت‌های دولت - اثبات روایی و پایایی نیاز نمی‌باشد [۲۰، ص ۴۳]. علاوه بر این بعد از توزیع پرسشنامه، برای بررسی اریب عدم پاسخ<sup>۶</sup> نیز از روش آرمسترانگ و اورتون<sup>۷</sup> (۱۹۷۷) استفاده شد. معناداری آزمون تی استیودنت برای همه یازده بعد اصلی تحقیق نشان از عدم معنادار بودن تفاوت بین قسمت اول نمونه (۲۵٪) و قسمت دوم (۷۵٪) در آنها دارد. در مورد اریب روش مشترک<sup>۸</sup> نیز از روش یک فاکتور هارمنس<sup>۹</sup> استفاده شد. بیشترین مقداری که یک فاکتور حاصل از یازده متغیر اصلی تحقیق توانست از واریانس کل نشان دهد، مقدار ۲۴ درصد می‌باشد که از مقدار ۵۰ درصد کمتر است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی، استنباطی و معادلات ساختاری - تحلیل مسیر - و نرم‌افزارهای اسمارت پی ال اس<sup>۱۰</sup> و اس پی اس اس<sup>۱۱</sup> استفاده شد.

## ۵ - یافته‌های تحقیق

### ۵-۱ - یافته‌های توصیفی

از مجموع شرکت‌کنندگانی که پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده‌اند، ۸۱ درصد بین ۲۰ تا ۴۰ سال سن داشته‌اند؛ ۷۸ درصد تحصیلات لیسانس به بالا داشته‌اند؛ ۷۰ درصد مدیرعامل و یا مدیر بازرگانی و ۷۰ درصد مرد بوده‌اند. از نظر مشخصات شرکتی، ۸۸ درصد شرکت‌ها کوچک و متوسط محسوب می‌شدند، ۶۳ درصد عمری متوسط داشته‌اند (بین ۵ تا ۱۵ سال)، ۷۵ درصد از تولیدکنندگان فقط محصول تولید می‌کردند.

## ۵-۲- یافته‌های مدلسازی

جدول ۳ خروجی‌های اولیه مدل سطح مؤلفه‌ها برای ضریب مسیر و معناداری

ش. فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	ش. فرضیه	مسیر	ضریب مسیر
۵ تا ۱۰	FAGE+20 → CA	/۰۰۴	۴۱-۴۴	MO → OL	/۰۸****
	BUS.PRO → CA	-/۰۲۴		MO → EO	/۰۱۱
	BUS.SER → CA	/۰۲۷		MO → CBC	-/۰۴۴
	OWNER.P.F → CA	/۰۱۹		MO → CI	/۰۰۸
۱۰ تا ۱۰	OL.TT → CA	-/۳۹۵****	۲۵-۲۶	MO → CE	-/۰۲۸
	EO.TT → CA	/۲۸۵***		OO → OL	/۵۷۱****
	CBC.TT → CA	/۰۵		OO → EO	/۴۶۶****
	CL.TT → CA	-/۱۷۳****		OO → CBC	/۵۵۲****
	CE.TT → CA	/۸****		OO → CI	/۵۹۹****
	OL.EI → CA	/۰۷۶		OO → CE	/۴۷۷****
الزامات مدل	EO.EI → CA	-/۳۱۱****	۲۵-۱۶	DU → CA	/۰۸۲****
	CBC.EI → CA	-/۳۱۱***		EI → CA	/۱۳۶****
	CIEI → CA	/۰۲۷		TT → CA	/۰۱۶
	CE.EI → CA	-/۰۲		GS → CA	/۰۲۲**
۱۰-۱۱	OL.DU → CA	-/۰۶۷	۲۵-۱۶	OL → CA	/۱۱۱****
	EO.DU → CA	/۲۹***		EO → CA	-/۰۰۹
	CBC.DU → CA	/۴۲****		CBC → CA	/۰۰۱
	CI.DU → CA	/۰۰		CI → CA	/۳۵۹****
	CE.DU → CA	/۰۰۹		CE → CA	/۲۷۲****
	OL.GS → CA	/۰۸****		F.B2B → CA	-/۰۳**
۱۰-۳۶	EO.GS → CA	-/۰۲۸	۲۵-۱۶	F.SIZE.LA → CA	-/۰۲۳
	CBC.GS → CA	-/۰۲۶		F.SIZE.SM → CA	/۰۲۷
	CI.GS → CA	-/۱۳۲****		COMI → CA	-/۰۶۹**
	CE.GS → CA	/۰۶*		FAGE-5 → CA	/۰۲
/۳۸, R <sup>2</sup> OL= /۲۲, R <sup>2</sup> EO= /۲۸, R <sup>2</sup> CBC= /۳۶, R <sup>2</sup> CI= /۲۱, R <sup>2</sup> CE= ۶۱, R <sup>2</sup> CA= /					
**در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید است*در سطح اطمینان ۹۰٪ مورد تأیید است					
***در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید است****در سطح اطمینان ۹۹۹٪ مورد تأیید است					

منبع: یافته‌های تحقیق

### ۳-۵- بررسی شدت متغیرهای تعدیلگر

همان‌طور که در جدول ۳ دیده شد، ۱۱ مورد از متغیرهای تعدیلگر مورد تأیید قرار گرفتند. برای بررسی شدت تعدیلگری آنها از فرمول زیر استفاده شد:

$$(R_2 \text{ Include} - R_2 \text{ Exclude}) / (1 - R_2 \text{ Include})$$

همه میزان‌های متغیرهای تعدیلگر در حد ضعیف (۰.۲) می‌باشند. چین و همکاران بیان می‌کنند که مقادیر کم  $f^2$  به‌طورالزام به معنی تأثیر ناچیز متغیر تعدیل‌کننده نیست، زیرا که ضریب مسیر معنادار خود می‌تواند نشان از تأثیر بالا در صورت تغییرات اندک باشد [۲۰، ص ۱۰۵].

### ۴-۵- ارزیابی مدل درونی

مدلسازی مسیری PLS شاخصی برای نیکویی برازش ارائه نکرده است. به همین دلیل، چن (۱۹۹۸) فهرستی از معیارها برای ارزیابی مدل‌های بخشی مطرح کرد [۲۰، ص ۱۵۵]:

الف- مقدار و محدوده ضریب تعیین  $R^2$ : در تحقیق حاضر مدل اصلی و نهایی مقدار ضریب تعیین ۶۱۵/۷ را برای مزیت رقابتی از خود نشان می‌دهد که بین بازه متوسط و قابل توجه و بسیار نزدیک به مقدار قابل توجه می‌باشد [۲۰، صص ۱۶۷-۱۶۸]:

ب- ضریب مسیر: در این تحقیق (همان‌طور که دیده شد) مقادیر ضریب مسیر و معناداری برای مسیرهای موجود در مدل نهایی سطح مؤلفه‌ها مناسب بوده است؛

ج. اندازه اثر مسیر: مثل بحث میزان تعدیلگری، می‌توان از  $f^2$  کوهن برای بحث اندازه مسیر استفاده کرد. بیشترین اثر مربوط به تأثیر سرمایه اجتماعی سازمان‌محور بر قابلیت ایجاد قابلیت‌ها و هوشمندی رقابتی می‌باشد. با این رویکرد می‌توان گفت، مسیرهای اصلی تحقیق توانسته ضریب اثر بالایی از خود به نمایش بگذارند.

## ۶- نتیجه‌گیری

### ۶-۱- بررسی فرضیات انا ۱۰

همان‌طور که در نتایج نیز دیده می‌شود، از بین تأثیرگذاری بعد سرمایه اجتماعی مدیرمحور بر ابعاد میانجی، فقط تأثیر آن بر یادگیری، آن هم با ضریب تأثیر بسیار کم (۰/۸) معنادار بوده است. اما از طرف دیگر بعد سرمایه اجتماعی سازمان‌محور به شدت و با مقادیر بسیار بالا و معنادار بر ابعاد میانجی تأثیر گذاشته است که میزان تأثیر به ترتیب اینگونه می‌باشد: هوشمندی رقابتی (۰/۵۹)؛ یادگیری سازمانی (۰/۵۷)؛ قابلیت ایجاد قابلیت‌ها (۰/۵۵)؛ اعتبار برند شرکت (۰/۴۷) و گرایش کارآفرینانه سازمانی (۰/۴۶). در مقایسه نتیجه تحقیق با تحقیقات قبلی می‌توان اشاره کرد که کوتاب و همکاران (۲۰۱۱) به تأثیر ارتباط با مدیران کسب‌وکار و روابط سیاسی بر کسب دانش پرداختند. نتایج نشان از رابطه معنادار و پوشکل روابط کسب‌وکار و سیاسی مدیران با کسب دانش دارد [ص ۲۳، ۱۷۲]. در تحقیق دیگری ارتباطات مدیر عامل در دوسطح درونی و بیرونی سازمان بررسی و اشاره می‌گردد، ارتباطات بیرونی مدیر عامل بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد [ص ۲۴، ۲۳]. چای و همکاران (۲۰۱۱) به تأثیر نزدیکی شبکه‌های بین شرکا بر هویت (۰/۳۴-)، حفظ (۰/۴۱) و انتقال (۰/۳۴) دانش دارد [ص ۴]. چن و همکاران ۲۰۰۷، رابطه و تأثیر سرمایه اجتماعی سازمانی با گرایش کارآفرینی سازمانی را رابطه معنادار تحلیل کردند [ص ۱۱، ۲۲۷]. تحقیقی دیگر نشان از تأثیر مثبت و معناداری اعتماد (۰/۳۷) و تعهد (۰/۳۹) بین شرکا بر قابلیت ایجاد قابلیت‌ها دارد [ص ۱۲، ۸۱۰]. تحقیقی دیگر اشاره دارد که شبکه‌های بیرونی تکمیل‌کننده قابلیت‌های داخلی با تأثیر بر شهرت شرکت و حصول منابع مالی بیشتر برای توسعه شرکت‌های تکنولوژی‌محور است [ص ۱۴، ۶۳۱]. در مجموع باید گفت در تحقیقات مشابه نیز انتظار تأثیر سرمایه‌های اجتماعی سازمان‌محور بر ابعاد مختلف مورد بررسی بیشتر از رویکرد مدیرمحور بوده است. شاید مهم‌ترین دلیل این امر، صرف وقتی است که مدیران برای شبکه‌های خود باید داشته باشند که همین امر مانع رسیدن به مباحث داخل سازمانی می‌شود. با توجه به نقش کم روابط مدیران در صنعت ساختمان بر مزیت رقابتی و تأثیر بالای روابط سازمان‌محور بر مزیت رقابتی سازمان، می‌توان به مدیران در این صنعت پیشنهاد کرد که در روابط خود اهداف سازمانی را در اولویت قرار داده و با نگاه مستمر و بلندمدت به روابط بین سازمانی فکر

کنند. پیشنهاد مشخص اینکه در بین اعضای هیأت مدیره برندهای سیاسی و اقتصادی می‌توانند وجود داشته باشند. این امر در کشورها و اقتصادهای در حال توسعه موجب کنترل بیشتر رقابت می‌گردد و پیشنهاد دیگر عضویت در اتحادیه‌ها، اصناف فعال و ایجاد اتحادیه‌های مشترک می‌باشد که سرمایه اجتماعی بیرونی سازمانی را به شدت گسترش دهد.

#### ۶-۲- بررسی نتایج فرضیات ۱۱ تا ۱۵

در تحلیل این فرضیات دیده می‌شود که به ترتیب هوشمندی رقابتی (۳۶/))، اعتبار برند شرکت (۲۷/)) و یادگیری سازمانی (۱۱/)) بر مزیت رقابتی تأثیر دارد و ابعاد قابلیت ایجاد قابلیت‌ها و همچنین گرایش کارآفرینانه بر آن مؤثر نیستند. در مقایسه با تحقیقات دیگر می‌توان به این موارد اشاره کرد؛ در مقاله‌ای نتیجه‌گیری می‌شود که یادگیری رابطه‌ای به مقدار ۲۶/ بر عملکرد نوآوری سازمان تأثیر معنادار داشته است [۱۱، ص ۲۲۸]. استم و الفرینک ۲۰۰۸، نیز تأثیر مستقیم گرایش کارآفرینی بر عملکرد و رشد فروش، مؤثر را ارزیابی نکرده‌اند [۲۵، ص ۱۰۷]. لی و همکاران در تحقیق خود نتیجه می‌گیرند که قابلیت ایجاد قابلیت‌ها بر اثربخشی بازار با ضریب مسیر ۰/۵۲ و معناداری مناسب تأثیر می‌گذارد [۱۲، ص ۸۱۰]. همچنین اشاره می‌شود که شهرت برند به خاطر ویژگی‌هایی چون کمیابی، ارزش‌مندی، غیر قابل تقلید بودن و با دوام بودن بر کسب مزیت رقابتی پایدار مؤثر خواهد بود [۱۶، ص ۱۴۲]. در کل نتایج تحقیقات دیگر بر فرضیات مورد بررسی در این بخش نیز ماهیت مثبتی دارد، با اینکه برخی از آنها با نتایج تحقیق حاضر همخوانی ندارند.

با توجه به نتیجه این فرضیات می‌توان گفت مدیران صنعت باید بر یادگیری سازمانی با برگزاری همایش‌های تخصصی و سخنرانی‌های دانش‌محور و با رویکرد صنعت مورد نظر، به خصوص در فضای شهرک‌های صنعتی تأکید کنند. در این بخش نیز نقش اتحادیه‌ها و مجموعه‌های هم‌اندیشی صنعت ساختمان می‌تواند بسیار مهم باشد. علاوه بر این می‌توان پیشنهاد داد شرکت‌های صنعت ساختمان بر جذب متخصصان ماهر و باتجربه در صنعت خویش اهتمام ورزند و با ارائه شخصیت سازمانی قابل اعتماد و صادق در فضای موجود صنعت، اعتبار برند مناسبی کسب کنند. همچنین پیشنهاد میشود با توجه به سطح بلوغ سازمان، به اجرا و اعمال فرایندی و مفهومی هوشمندی رقابتی که امروزه با نرم‌افزارهای و

فرایندهای هوش تجاری حمایت می‌گردد، پرداخته شود.

### ۳-۶- بررسی نتایج فرضیات تعدیلگری ۱۶ تا ۲۵

همان طور که از نتایج نیز مشخص است، از بین ۲۰ فرضیه موجود برای این بخش، ۹ مورد از آنها رد شده است. بیشترین مقدار عدم تأیید مربوط به عدم کارایی اجباری و عدم اطمینان به تقاضا (هر کدام سه مورد) و بعد از آن تأثیر دولت (دو مورد) و در انتها تلاطم تکنولوژیکی (یک مورد) بوده است. این نشان از اهمیت زیاد بحث تکنولوژی و تغییرات آن و همچنین تأثیر حمایت‌های دولت در فضای صنعت ساختمان و در این تحقیق دارد. تأثیر برخی از این متغیرهای تعدیلگر به گونه‌ای بوده است که توانسته بر میزان تأثیر ابعاد قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی به شدت تأثیر بگذارد و آنها را از حالت معناداری خارج کند، مانند حمایت‌های دولت روی دو متغیر قابلیت ایجاد قابلیت‌ها و گرایش کارآفرینی. به طور کلی در صنعت ساختمان دیده می‌شود که رویکردهای غیر اخلاقی موجود در بازار به خاطر تأثیرات کوتاه‌مدت نتوانسته است بر مؤلفه‌هایی که حاصل یک فرایند بلندمدت در گذشته (برند و یادگیری سازمانی) و یا بر روندهای بلندمدت و آینده‌نگرانه (هوشمندی رقابتی) تأثیر معناداری داشته باشد. همین نگاه در بعد عدم تقاضا نیز رخ داده است. مهم‌ترین تحقیقات قبلی در مورد متغیرهای تعدیلگر را می‌توان به تحقیق شنگ و همکاران ۲۰۱۱ اشاره کرد [۲، ص ۱۱] که در بیشتر موارد نتایج تحقیقات حاضر با آن همخوانی دارد.

برای پیشنهاد می‌توان گفت که با توجه به نتایج تحقیق در بخش تعدیلگرها، دولت می‌تواند رویکرد حمایتی خود را به سمت ابعاد غیر بازاری هدایت کند و به ارائه‌کننده اطلاعات شفاف و دقیق از بازار برای ایجاد محوریت رقابت به‌جای نظارت تبدیل شود. باید در نظر داشت که رفتارهای غیر اخلاقی در فضای صنعت به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای نوظهور حاصل کمبود نهادهای نظارتی و قانون‌های کسب و کار است که این نقص با حضور اتحادیه‌های بین شرکتی قابل حل می‌باشد. همچنین این همبستگی می‌تواند منجر به فشار بر نهادهای قانون‌گذاری برای تدوین قانون‌های مناسب و به‌روز با فضای صنعت شود. به شرکت‌های موجود در صنعت ساختمان پیشنهاد می‌شود که به‌جای رویکرد انفعالی، ماهیت فعال برای کسب مزیت از این فرصت داشته باشند که این امر مهم با جذب



متخصصان، به روز بودن فضای آموزشی، برگزاری همایش‌های بین‌المللی، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و داشتن پیمان‌های همکاری بین‌المللی قابل حصول است. برای کم کردن عدم اطمینان تقاضا نیز، ایجاد مراکز، نهادهای شاخص‌سازی و جمع‌آوری داده‌ها از بطن صنعت می‌تواند پیشنهاد مناسبی برای صنعت ساختمان و فضای محیطی موجود در آن باشد.

#### ۶-۴- بررسی نتایج فرضیات ۳۶ تا ۴۴

ماهیت مشتری از معدود متغیرهای کنترلی است که دارای تأثیر معنادار (۰/۳۷-) بوده است. نتیجه اینکه می‌توان گفت نوع تمرکز شرکت بر مشتری - B2B or B2C - می‌تواند بر مقدار مزیت رقابتی کسب شده تأثیر معنادار داشته باشد. خروجی متغیر شدت رقابت هم نشان می‌دهد که با افزایش میزان رقابت در صنعت ساختمان، مقدار مزیت رقابتی حاصل از قابلیت‌های پویای ارتباطی کاهش پیدا می‌کند. برای مقایسه نتایج متغیرهای کنترلی هم می‌توان به نتایج تحقیقاتی چون کمپر و همکاران، لی و همکاران ۲۰۰۸ اشاره کرد [۱۸، ص ۴۳؛ ۱۹، ص ۳۹۰] که بررسی نتایج تحقیقات آنها نیز از ناهمگونی در تأثیر متغیرهای کنترل دارد.

برای پیشنهاد در مورد تحقیقات آینده، توجه به رویکردهای روانشناختی به‌خصوص در شبکه‌های مدیران و استفاده از محوریت مزیت رقابتی پایدار و یا کمی‌سازی (استفاده از متغیرهای نسبی) این متغیر به‌عنوان خروجی اصلی تحقیق پیشنهاد می‌شود. از محدودیت‌های اصلی تحقیق هم عدم توانایی در کمی‌سازی روابط بیرونی، به‌خصوص در بعد کیفی و رفتاری آن باشد. همچنین فضای ادبیاتی تحقیقات در مورد سرمایه‌های اجتماعی بیرونی یا خارجی سازمانی هنوز به صورت مشخصی، شکل و قالب خود را حتی به صورت مفهومی نیز به خود نگرفته است.



## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Value co-creation
2. Kanter
3. Reflective
4. Discriminant validity
5. Formative
6. onresponse bias
7. Armstrong and Overton
8. Common method bias
9. Harman's one- factor
10. Smart PLS
11. SPSS

## ۸- منابع

- [1] Putnam R. (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, New York: Simon and Schuster.
- [2] Sheng S., Zheng Zhou K., Li J.J. (2011) "The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China", *Journal of Marketing*, 75, pp. 1-15.
- [3] Fjeldstad Q., Ketels C. (2006) "Competitive advantage and the value network configuration making decisions at a Swedish life insurance company", *Long Range Planning*, 39(2), pp.109-131.
- [4] Hakansson H., Snehota I. (1989) "No business is an island: The network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, 5(3). Pp.187- 200.
- [5] Salunke S., Weerawardena J., McColl Kennedy J. R. (2011) "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms", *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp. 1251-1263.

- [6] Lavie D. (2006) "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view", *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 643-47.
- [7] Chai K.H, Yap C.M. Wang X. (2011) "Network closure's impact on firms' competitive advantage: The mediating roles of knowledge processes", *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(1-2), pp. 2-22.
- [8] Ramström J. (2008) Inter-organizational meets inter-personal: An exploratory study of social capital processes in relationships between northern european and ethnic Chinese firms", *Industrial Marketing Management*, 37. Pp. 502–512.
- [9] Nahapiet J., Ghoshal S. (1998) "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- [10] Teece David J. (2007) "Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Issue 13, pp. 1319–1350.
- [11] Chen C.N., Tzeng C.L, OU. W.M. (2007). "The relationship among social, capital, entrepreneurial orientations, organizational resources and entrepreneurial performance for new ventures", *Contemporary Management Research*, 3(3), pp. 213-232.
- [12] Lee, E., Han, S., Nam, H.U., & Rho, J.J. (2013). "Building capabilities via suppliers' effective management of relationships". *Industrial Marketing Management*, 42(5), pp. 805-813.
- [13] Ortoll-Espinet, E., López-Borrull, A., Cobarsí-Morales, J., Garcia-Alsina, M., & Canals, A. (2008). "Social capital as a source of competitive intelligence in universities". *E-Journal on the Knowledge Society*, pp. 1-8.
- [14] Lee C., Lee K., Johanes M. (2001) "Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 615–640.



- [15] Thomas P. R. (1991) "Getting competitive: Middle managers and the cycle time ethic, New York: McGraw-Hill.
- [16] Sweeney B. (2006) "What influence does brand image and brand reputation have towards achieving a sustained competitive advantage in the sports apparel industry? MBA thesis.
- [17] Sheehan N.T., Stabell C. B. (2010) "Reputation as a driver in activity level analysis: Reputation and competitive advantage in knowledge intensive firms", *Corporate Reputation Review*, 13(3), pp. 198–208.
- [18] Kemper J., Engelen A., Brettel M. (2011) "How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: A cross-cultural comparison", *Journal of International Marketing*, Article Postprint, 19, pp. 1-52.
- [19] Li J.J., Poppo L. Zhou K.Z. (2008) "Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms", *Strategic Management Journal*, 29(4), pp. 383-400.
- [20] Azar. A, Ghollamzadeh.R, Ghanavati,M.(2011). Path-structural modeling in management (smart PLS application). Tehran: Negah Danesh.
- [21] Liu C.L., Ghauri P. N., Sinkovics R. R. (2010) "Understanding the impact of relational capital and organizational learning, on alliance outcomes", *Journal of World Business*, 45, pp. 237–249,.
- [22] Rouach D., Santi P. (2001) "Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes", *European Management Journal*, 19(5), pp. 552–559.
- [23] Kotabe M., Jiang C. X., Murray J.Y. (2011) "Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China", *Journal of World Business*, 46, pp. 166–176.

- [24] Cao Q., Simsek Z., Jansen J.J.P. (2012) "CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects", *Journal of Management* 1-26.
- [25] Stam W., Elefring T. (2008) "Entrepreneurial orientation and new Venture Performance: The moderating role of intra- and extra-industry social capital, *Academy of Management Journal*. 51(1), pp. 97-111.