

# رهبری تحول‌گرا و توسعه قابلیت‌های بازاریابی: تبیین نقش میانجی سرمایه فکری (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور)

ایمان حکیمی\*

استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، رفسنجان، کرمان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۴

تاریخ ارسال: ۱۳۹۶/۱۲/۲۶

## چکیده

توسعه قابلیت‌های بازاریابی بدون توجه به سرمایه‌های فکری ناممکن است. از یکسو، محیط پویای اقتصادی مستلزم توجه سازمان‌ها به اهمیت توسعه رهبری تحول‌گراست؛ زیرا این رهبران نقش فوق‌العاده‌ای در فرآیند ایجاد سرمایه انسانی و سایر ابعاد سرمایه فکری و به تبع آن، بهبود عملکرد سازمانی دارند. این مقاله به بررسی این نکته می‌پردازد که چگونه ادراکات کارکنان از سبک تحول‌گرای رهبری بطور مثبتی مزایای سرمایه انسانی و به تبع آن سایر اجزای سرمایه فکری و در نهایت قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای تجاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای این منظور، ۳۶۸ نفر از مدیران میانی و ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی واقع در شهرک‌های صنعتی سراسر کشور با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. نتایج نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌گرا، پتانسیل قوی و قابل ملاحظه‌ای در راستای تأثیر بر درک مزایای سرمایه انسانی در بین کارکنان دارد، و مهم‌تر اینکه، سرمایه انسانی با تأثیر یر سایر اجزای سرمایه فکری نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و سایر مؤلفه‌های سرمایه فکری ایفا می‌کند. در نهایت، شواهد حاکی از تأثیر مستقیم و معنادار سرمایه‌های اطلاعاتی، ساختاری و رابطه‌ای بر قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور است.

کلیدواژگان: رهبری تحول‌گرا، سرمایه فکری، قابلیت بازاریابی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.

## ۱- مقدمه

رقابت‌پذیری و ارتقای عملکرد کسب‌وکار همواره یکی از مهمترین مسائل مورد توجه مدیران بوده است. در این رابطه دیدگاه‌های مختلفی توسعه داده شده که می‌توان به دیدگاه محیطی، دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه مبتنی بر قابلیت‌ها اشاره کرد. نگرش مبتنی بر قابلیت‌ها، به عنوان جدیدترین دیدگاه‌ها در زمینه رقابت‌پذیری، مطرح می‌کند که هر سازمانی می‌تواند از طریق در اختیار گرفتن قابلیت‌های متمایز، به مزیت رقابتی پایدار دست یابد [۱، صص ۵۸۱-۵۷۱]. قابلیت‌ها، متمایز از دارائی‌ها هستند؛ زیرا نمی‌توان برای آنها ارزش پولی تعریف نمود. قابلیت‌ها، کاملاً در فرآیندهای سازمانی جای دارند و نمی‌توان آنها را تقلید یا معامله نمود [۲، صص ۱۵۱۱-۱۵۰۴]. هر کسب‌وکاری نیازمند قابلیت‌های بازاریابی است تا محصولات و خدمات خود را وارد زنجیره ارزش نماید. میزان تمایز یک قابلیت در ایجاد ارزش بالاتر برای مشتری و ارائه این ارزش در کمترین هزینه و بالاترین کارآیی است [۳، صص ۳۷-۵۲]. این نیاز در حال رشد، دغدغه‌های راهبردی گسترده‌ای برای محققین در راستای این سوال بوجود آورده است که چه چیزی تسهیل‌کننده این قابلیت‌های سازمانی است؟ شایان ذکر است که با وجود ملاحظات زیاد در جهت تعیین پیشایندهای توسعه قابلیت‌های سازمانی، مطالعات تجربی اندکی آثار سرمایه فکری در این عرصه را مورد بررسی قرار داده‌اند [۴، صص ۱۲۸-۱۱۰]. از طرفی ظهور اقتصاد دانش‌محور منجر به وابستگی فزاینده به سرمایه‌های فکری یا مبتنی بر دانش به عنوان منابع جدید رقابت برای شرکت‌ها شده است [۵، صص ۲۰۰-۱۸۰]. از آنجا که دارایی‌های فیزیکی همچون اموال، ماشین‌آلات، تجهیزات و فنآوری‌های فیزیکی به طور فزاینده‌ای به راحتی قابل تقلید، جایگزینی و فروش در بازار هستند، تنها منبعی که به نظر می‌رسد می‌تواند زمینه مزیت رقابتی پایدار و عملکرد مالی برتر را فراهم نماید، دارایی‌های نامشهود است [۶، صص ۲۲۶-۲۱۵]. سرمایه فکری به دلیل ماهیت پویا و انعطاف‌پذیری گسترده، به اساسی‌ترین ظرفیت شرکت جهت ایستادگی در برابر رقبا تبدیل شده است [۷، صص ۲۰۲-۱۸۸؛ ۸، صص ۲۰۶-۱۸۴]. با این وجود، مفهوم سرمایه فکری با موضوعات مختلف نادیده‌گرفته‌شده و پیچیده‌ای در ارتباط با مفهوم‌سازی، اندازه‌گیری و مدل‌سازی تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌ها دست به گریبان است که می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های تجربی باشد [۹، صص ۷۸-۵۵]. این در حالی است که با توجه به

آخرین دانش محقق، پژوهش‌گرفیفت و همکاران (۲۰۱۰) [۱۰، صص ۲۲۷-۲۱۷]. تنها مطالعه بنیادی است که نقش سرمایه‌های چهارگانه فکری را در توسعه قابلیت‌های بازاریابی مورد بررسی قرار داده است. لذا یکی از دلایل ما بر انجام این پژوهش، گسترش دامنه ادبیات در زمینه تأثیر مؤلفه‌های سرمایه فکری بر قابلیت‌های پویای بازاریابی است. هر چند چه نقش استراتژیک این دارایی‌ها به خوبی پذیرفته شده است [۱۱، صص ۸۰-۷۰]، اما دانش کمی در زمینه اینکه چگونه کسب‌وکارها، بالخصوص شرکت‌های کوچک و متوسط، آنها را سازماندهی و مورد استفاده قرار می‌دهند، یا در مورد اینکه چگونه تعامل آن‌ها، سازمان و عملکرد آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، وجود دارد. این شکاف دانش منجر به مدیریت ناکارآمد این دارایی‌ها و دشواری درک چگونگی توسعه آنها توسط شرکت می‌شود [۱۲، صص ۲۲۳-۲۰۲]. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اغلب دسترسی محدودی به منابع دارند، لذا حائز اهمیت است که دریابند چگونه به بهترین وجه سرمایه فکری را جذب و از آن برای بهبود عملکرد خود استفاده نمایند. در این راستا، شناسایی سرمایه انسانی و ایجاد فرآیندهای داخلی که سایر سرمایه‌های فکری را توسعه می‌دهد، کلید موفقیت محسوب می‌گردد [۱۳، صص ۳۲۷-۳۲۱]. این مقاله ادبیات مرتبط با سرمایه فکری را با غنی‌سازی پژوهش در مورد روابط متقابل بین ابعاد سرمایه فکری توسعه می‌دهد. مطالعات محدودی، سرمایه انسانی را به عنوان پیشران سایر سرمایه‌های فکری مد نظر قرار داده‌اند [۱۴، صص ۲۰-۱۱]. برخلاف مطالعات قبلی، این پژوهش سرمایه فکری را بر حسب سرمایه‌های اطلاعاتی، ساختاری، ارتباطی و انسانی، عملیاتی کرده و روابط میانجی بین این چهار نوع سرمایه فکری را مورد بررسی قرار می‌دهد.

از سوی دیگر، یکی از عواملی که به شدت شرکت‌ها را در ایجاد سرمایه فکری و به تبع آن دستیابی به مزیت رقابتی یاری می‌رساند، سبک رهبری تحول‌گرای مدیران است [۱۵، صص ۹۳-۷۹]. بنابر این، هدف از این مطالعه اکتشافی تبیین ماهیت مؤلفه‌های سرمایه فکری در شرکت‌های کوچک و متوسط و تبیین نقش میانجی آنها در ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و قابلیت‌های بازاریابی است. غالباً، بررسی‌های انجام شده در این حوزه، بر شرکت‌های با فناوری پیشرفته تکیه داشته‌اند [۴]. این مطالعه بر روی نمونه‌ای از شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی در صنعت غذایی کشور و نه لزوماً فعالیت‌های نیازمند سطح



بالایی از دانش صورت گرفته است.

## ۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- سرمایه فکری (دارایی نامشهود)

سرمایه فکری را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از دانش، تجربه، مالکیت معنوی و قابلیت‌های دانشی خاصی که شرکت می‌تواند از آنها برای خلق ثروت یا کسب مزایای رقابتی استفاده کند، تعریف نمود [۱۶، صص ۵۵۲-۵۳۰]. سرمایه فکری، به عنوان یک ابزار تحلیلی برای کمک به برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای مدیریت بهتر دارایی‌های نامشهود به کار گرفته می‌شود [۱۷، صص ۲۴۸-۲۲۷]. با این حال، نیاز به دستورالعمل‌های کاربردی به گونه‌ای که مدیران دریابند چگونه از سرمایه فکری استفاده کنند وجود دارد [۱۸، صص ۴۱۸-۳۹۰]. در گذشته، محققان تلاش فراوانی در زمینه ارائه سنجه‌هایی قابل اعتماد از سرمایه فکری و آزمون ارتباط آن با عملکرد کسب‌وکار انجام داده‌اند [۱۹، صص ۷۰۷-۷۰۰؛ ۲۰، صص ۱۳۹۵-۱۳۸۷؛ ۲۱، صص ۷۴-۵۷]. با توجه به نظریه منبع-مزیت، مزیت رقابتی بر منابع نامشهود بنیان نهاده شده است، و به طور خاص، مشتمل بر سرمایه انسانی، رابطه‌ای، سازمانی و اطلاعاتی است [۱۰، صص ۲۲۷-۲۱۷]. این طبقه‌بندی از سرمایه‌های فکری، در این مطالعه به کار گرفته شده و تعریف آنها به شرح زیر است:

### ۲-۱-۱- سرمایه انسانی:

سرمایه انسانی عنصر مرکزی سرمایه فکری است و متشکل از دانش، مهارت، تجربه، تخصص، خلاقیت و توانایی افراد [۲۲، صص ۳۰۹-۲۸۶] و همچنین تمایل آنها در به اشتراک‌گذاری این ویژگی‌ها با سازمان به منظور خلق ارزش است [۲۳، صص ۳۵-۳۰]. به عبارتی، سرمایه انسانی نه تنها شامل دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که افراد از آنها برخوردارند و از آن استفاده می‌کنند، بلکه دربرگیرنده ظرفیت آن افراد برای ایجاد تمامی آن منابع است [۲۴، صص ۲۲۳-۱۹۹]. این بدان معنی آن است که خروج کارکنان کلیدی ممکن است به کاهش توانمندی فکری و نشت دانش شرکت منجر شود، که در نتیجه خطرات قابل ملاحظه‌ای را برای رقابت‌پذیری شرکت ایجاد می‌نماید [۲۵، صص ۷۶۲-۷۴۲]. بستر مدیریت

سرمایه انسانی اعتقاد به این نکته است که سهم افراد در عملکرد سازمانی بسیار مهم است و مدیریت این سرمایه می‌تواند پیامدهای ارزشی بالاتری را به ارمغان آورد [۲۳]. بررسی فراتحلیل‌های اخیر نشان می‌دهد که سازه سرمایه انسانی به طور گسترده‌ای در تحقیقات ارزش‌آفرینی استفاده شده است [۲۶، صص ۲۲۴-۲۱۱؛ ۲۷، صص ۲۲۷-۲۱۰].

### ۲-۱-۲- سرمایه رابطه‌ای<sup>۳</sup>:

ماهیت سرمایه رابطه‌ای، دانش محصورشده در روابط خارجی شرکت با مشتریان، تأمین‌کنندگان، سهام‌داران، دولت و یا انجمن‌های صنعتی مرتبط است [۲۸، صص ۱۳۹-۱۲۳]. کیانتو و همکاران (۲۰۱۳) [۲۹، صص ۱۲۲-۱۱۲] سرمایه رابطه‌ای را توانایی یک سازمان در ایجاد روابط مثبت با ذینفعان خارجی و در نتیجه تسهیل امکان خلق ثروت از سایر دارایی‌های نامشهود همچون تحقیق و توسعه، سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی تعریف کرده‌اند. از طرفی سرمایه ارتباطی دربرگیرنده مباحثی همچون اعتماد، دوستی و احترام است و به عنوان درجه‌ای که طرفین احساس راحتی می‌کنند و خواهان اعتماد به طرف مقابل هستند در نظر گرفته می‌شود [۳۰، صص ۱۳۱-۱۰۹]. در مقایسه با سایر اجزای سرمایه فکری، سرمایه رابطه‌ای بی‌واسطه‌تر بر سودآوری شرکت تأثیر می‌گذارد، زیرا این سرمایه همانند پلی در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازار و پس از آن عملکرد کسب‌وکار شرکت عمل می‌کند [۳۱، صص ۲۱۲-۱۹۵]. در این مطالعه، سرمایه ارتباطی نشان‌دهنده ظرفیت شرکت برای خلق و حفظ روابط بین کسب‌وکارهای صنعتی مرتبط، روابط سیاسی، و تعامل با مؤسسات تحقیقاتی و دانشگاهی است.

### ۲-۱-۳- سرمایه سازمانی<sup>۴</sup> (ساختاری):

سرمایه ساختاری زیرساخت پشتیبان منابع انسانی و متشکل از فرهنگ، فلسفه‌های مدیریت، فرآیندها، سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی سازمانی است [۲۸، صص ۱۳۹-۱۲۳]. سرمایه ساختاری دانشی است که در شرکت باقی می‌ماند هنگامی که کارمندان سازمان را ترک می‌کنند [۳۲، ص ۱۳۵]. به عبارتی سرمایه ساختاری شامل تمام دانش ذخیره‌شده در زیرساخت‌های سازمانی (به عنوان مثال، پایگاه داده، روش‌های سازمانی، اختراعات و علائم

تجاری) و هر چیز دیگری در ارتباط با قابلیت‌های سازمانی است که از بهره‌وری کارکنان پشتیبانی می‌کند [۳۳، صص ۶۰-۴۱]. این قابلیت‌ها، تمایل به کارآفرینی و یادگیری سازمانی را در بر دارند و می‌توانند باعث ایجاد مزایایی از جمله افزایش کارایی و رقابت در شرکت‌ها شوند. دانستن فعالیت‌ها و رویه‌های سازمانی از سوی کارکنان، دانستن شیوه‌ای که سازمان کارها را انجام می‌دهد و فهم سیاست‌های سازمانی از سوی کارکنان [۳۴، ص ۷۵] از جمله مواردی است که در این بعد مورد مطالعه قرار گرفته است.

## ۲-۱-۴- سرمایه اطلاعاتی:

سرمایه اطلاعاتی، دانش شرکت در ارتباط با محصولات، فرآیندها، مشتریان، و منابع خود و رقباست [۳۴، ص ۷۵] و از سرمایه‌گذاری در تحقیقات فنی، تحقیقات بازاریابی و هوش رقابتی نشأت می‌گیرد [۱۰، صص ۲۲۷-۲۱۷]. سرمایه اطلاعاتی، قابلیت یک سازمان در زمینه نوآوری و توسعه محصولات، خدمات و راه‌های جدید است. بنابراین، سرمایه اطلاعاتی یک جزء کلیدی از سرمایه فکری به ویژه در سازمان‌های دانش‌محور است [۱۶، صص ۵۵۲-۵۳۰]. با ترکیب سرمایه‌های اطلاعاتی شرکت و رقبا، شرکت قادر به توسعه محصولات جدید، ارائه آنها از طریق کانال توزیع مناسب، و ارائه ارزش برتر به بخش‌های بازار می‌شود. همچنین، شرکت قادر به توسعه سرمایه رابطه‌ای خود با مشتریان، تأمین‌کنندگان، و غیره جهت فعالیت در کمپین‌های بازاریابی و فروش مناسب، گزینش بهترین کانال توزیع، و عرضه کارآمدتر محصولات شرکت به بازار جهت ارائه ارزشی بیش از رقبا می‌گردد [۱۰، صص ۲۲۷-۲۱۷]. داشتن فهم صحیح از رقبا و مشتریان [۳۴، ص ۷۵] و همچنین درک مطلوب از شرایط صنعت [۱۰، صص ۲۲۷-۲۱۷]، از جمله مواردی است که در این بعد مورد مطالعه قرار گرفته است.

## ۲-۲- قابلیت بازاریابی<sup>۵</sup>

قابلیت بازاریابی فرایند یکپارچه‌ای است که از طریق آن، شرکت سرمایه‌های فکری و فیزیکی خود را برای درک نیازهای پیچیده خاص مشتری، دستیابی به تمایز محصول نسبت به رقبا، و دستیابی به ارزش ویژه برتر نام تجاری مورد استفاده قرار می‌دهد [۳۵، صص ۳۴-۱۸].

قابلیت‌های بازاریابی شامل کسب دانش از رقبا و مشتریان، مهارت در بخش‌بندی، تعیین بازار هدف، تبلیغات، قیمتگذاری و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی است [۳۵، صص ۳۴-۱۸]. وورهیس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) قابلیت‌های بازاریابی را به دو دسته قابلیت‌های تخصصی و معماری تفکیک نمودند. قابلیت‌های بازاریابی تخصصی شامل فعالیت‌های بازاریابی خاصی همچون ارتباطات بازاریابی، فروش شخصی، قیمت‌گذاری و توسعه محصول است؛ در حالی که قابلیت‌های معماری، مکانیزم برنامه‌ریزی و هماهنگی بکارگیری مؤثر این فعالیت‌های بازاریابی را در سطح برنامه تضمین می‌نماید. هر دو نوع قابلیت بازاریابی و همچنین ترکیب آنها، محرک‌های قابل توجهی در جهت موفقیت در بازار محسوب می‌شوند [۳۶، صص ۱۳۳۴-۱۳۱۰]. علاوه بر این طبقه‌بندی وسیع، سایر تحقیقات قابلیت‌های خاص مرتبط با فرآیند بازاریابی را در قالب قابلیت‌های نظارت بر بازار، ارتباطات بازاریابی، مدیریت نام تجاری و قابلیت‌های نوآوری در محصولات و خدمات مورد بررسی قرار داده‌اند. افضل (۲۰۱۱) طی پژوهشی در بازارهای نوظهور پاکستان، شش حیطه بازاریابی را به عنوان شواهدی از قابلیت‌های بازاریابی مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش، تحقیقات بازار، قیمتگذاری رقابتی، توسعه و طراحی محصول در راستای پاسخ به نیازهای مشتری، مدیریت کانال‌های توزیع، تبلیغات و پیشبرد فروش و فعالیت‌های فروش شخصی شرکت برای برقراری ارتباط با بازار و فروش محصول بعنوان فرآیندهای مطرح در زمینه توسعه قابلیت‌های بازاریابی در نظر گرفته شده است [۳۷، صص ۱۰۲-۸۸].

### ۲-۳- ارتباط بین اجزای سرمایه فکری

اگر چه تأثیر قابل توجه سرمایه فکری بر عملکرد تا حد زیادی مورد تأیید است، اما، به سختی می‌توان پژوهشی را یافت که پیشایندهای محرک توسعه قابلیت‌های سازمانی را از طریق اتخاذ فرآیندهای مبتنی بر دانش به طور عمیق بررسی کرده باشد [۴، صص ۱۲۸-۱۱۰]. در این راستا، مطالعات بسیار کمی، چگونگی و شدت تأثیر مؤلفه‌های مختلف سرمایه فکری بر قابلیت‌های بازاریابی را مورد بررسی قرار داده‌اند. در ضمن، هیچ یک از مؤلفه‌های سرمایه فکری نمی‌توانند به تنهایی ارزش‌آفرین باشند، به عبارتی تعامل بین اجزای سرمایه فکری لازم است [۳۸، صص ۲۶۲-۲۴۱]. برای درک بهتر این تعامل، چندی از محققان اقدام به

شناسایی ماهیت روابطی کرده اند که بین اجزای سرمایه‌فکری وجود دارد. آنها دریافتند که سرمایه‌انسانی ممکن است تأثیر مثبتی بر سرمایه‌رابطه‌ای و این دو مؤلفه به نوبه خود تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر سرمایه‌ساختاری داشته باشند [۳۱، صص ۲۱۲-۱۹۵]. این‌گونه استدلال می‌شود که با افزایش سطح شایستگی کارکنان، آنها بهتر می‌توانند نیازهای مشتری را درک و روابط پایدارتری را با آنها برای رفع نیازها و اطمینان از وفاداری‌شان توسعه دهند. سرمایه‌ساختاری نیز به توانایی شرکت جهت تبدیل دانش کارکنان و ارتباط آنها با ذینفعان کلیدی به رویه‌ها و فرآیندهای معین کمک می‌کند [۳۸، صص ۲۶۲-۲۴۱]. تأثیر سرمایه‌انسانی بر سایر انواع سرمایه‌فکری نیز توسط وانگ و چانگ [۲۰۰۵] [۳۹، صص ۲۳۶-۲۲۲] بر اساس مدل‌های مختلف چند متغیره جهت تلاش برای تبیین عملکرد کسب‌وکار توسعه داده شد. این نویسندگان دریافتند که سرمایه‌انسانی مهمترین دارایی فکری است اما تأثیر آن بر عملکرد غیر مستقیم و از طریق سرمایه‌های اطلاعاتی و مبتنی بر مشتری است. آثار هم‌افزایی سرمایه‌انسانی موجب شد تا این محققان این سرمایه را مهم‌ترین جزء سرمایه‌فکری یک شرکت معرفی نمایند. نظری و هرمانز [۲۰۰۷] [۴۰، صص ۶۰۹-۵۹۵] نیز با انجام مطالعه‌ای دریافتند که سرمایه‌ساختاری وابسته به سرمایه‌انسانی است. آنها نشان دادند که سرمایه‌انسانی، عامل اصلی توسعه سرمایه‌ساختاری محسوب می‌گردد. همچنین، نشان داده می‌شود که سرمایه‌اطلاعاتی به طور غیر مستقیم از طریق سرمایه‌ساختاری، که به نوبه خود (از طریق بهبود عملکرد مشتری) بر سرمایه‌رابطه‌ای تأثیرگذار است، در نهایت عملکرد کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۶، صص ۵۵۲-۵۳۰]. با نگاهی بنیادی‌تر، بهبود سرمایه‌ساختاری منجر به رضایت مشتری و افزایش روابط با مشتری می‌گردد [۴۱، صص ۲۳۶-۲۲۲]. بنابراین، تا حدودی، سرمایه‌ساختاری به عنوان یک مؤلفه پیش‌ران برای سرمایه‌رابطه‌ای در نظر گرفته می‌شود، که ممکن است بر عملکرد کسب‌وکار شرکت نه تنها از طریق کاهش هزینه‌های عملیاتی بلکه از طریق بهبود عملکرد مشتری تأثیرگذار باشد [۴۲، صص ۴۵۰-۴۳۳]. به طور کلی، شواهد حاکی از آن است که شیوه تعامل مؤلفه‌های سرمایه‌فکری در شرکت‌های کوچک و متوسط، متفاوت از شرکت‌های بزرگ است [۳۸، صص ۲۶۲-۲۴۱]. شرکت‌های کوچک و متوسط ارزش بیشتری به سرمایه‌انسانی و سرمایه‌رابطه‌ای نسبت به سرمایه‌سازمانی قائلند. به عبارتی، این کسب‌وکارها احساس می‌کنند که توسعه



آنها در اصل به دلیل کیفیت کارکنان خود و روابط آنها با مشتریان و شرکاست [۴۳، صص ۲۰۳-۱۹۶]. با تعمق بیشتر بر سایر مطالعات تحقیقاتی [۱۶، صص ۵۵۲-۵۳۰؛ ۴۴، صص ۳۳۸-۳۲۲] می‌توان دریافت که به منظور بکارگیری تمام‌عیار ارزش حاصل از دارایی‌های نامشهود، سرمایه انسانی باید به طور مداوم با سایر اجزاء سرمایه فکری یک سازمان هماهنگ و همسو باشد.

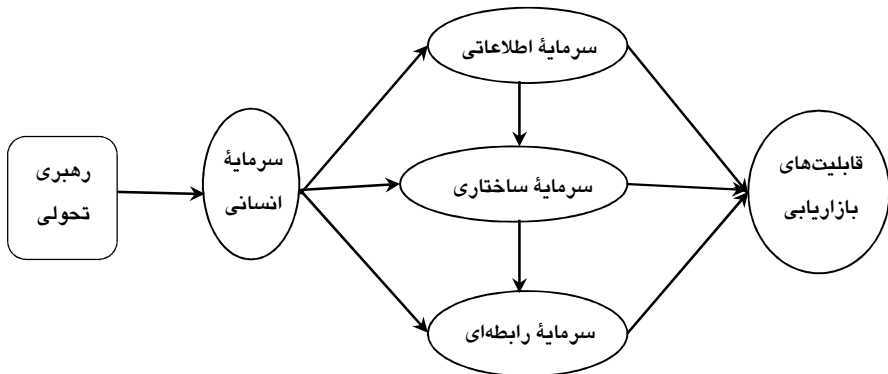
#### ۲-۴- سرمایه‌های فکری و قابلیت‌های بازاریابی

در ادامه مباحث فوق در زمینه ارتباط بین سرمایه‌های فکری و قابلیت‌های بازاریابی، چین و تسای (۲۰۱۲) [۴۵، صص ۴۴۴-۴۳۴] دریافتند که سرمایه‌های دانشی، محرک اساسی توسعه قابلیت‌های بازاریابی در رستوران‌های زنجیره‌ای تایوان می‌باشند. نیوز و هالر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) [۴۶، صص ۲۳۲-۲۲۴] مشاهده کردند که ارتباط معناداری بین سرمایه انسانی و ساختاری با قابلیت‌های پویای بازاریابی در صنعت هتل‌داری وجود دارد. در این راستا، لین و وو (۲۰۱۴) [۴۷، صص ۴۱۳-۴۰۷] نقش قابل توجه سرمایه‌های ناملموس سازمانی را در توسعه قابلیت‌های بازاریابی متذکر شدند. بطور مشابه، شواهد نشان می‌دهد ارتباط معناداری بین سرمایه‌های رابطه‌ای و قابلیت‌های پویای بازاریابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط وجود دارد. سرمایه رابطه‌ای نیز نقش قابل توجهی در پیوند سایر سرمایه‌های فکری با قابلیت‌های پویای بازاریابی دارد [۴۸، صص ۴۱۷-۴۰۱]. هسو و وانگ (۲۰۱۲) [۴۹، صص ۲۰۵-۱۷۹] استدلال کردند که سرمایه‌های انسانی در صورت عدم یکپارچگی با سرمایه‌های ارتباطی تأثیر معناداری بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی ندارند. همچنین آنها دریافتند که سرمایه ساختاری، مؤلفه‌ای ضروری در راستای توسعه قابلیت‌های بازاریابی است. در نهایت شواهد حاکی از آن است که غالباً مؤلفه‌های سرمایه انسانی و رابطه‌ای در کانون توجه قرار داشته و نقش سایر ابعاد سرمایه فکری از جمله سرمایه ساختاری در توسعه قابلیت‌های بازاریابی مورد غفلت واقع شده است [۵۰، صص ۴۳۶-۴۱۹].

#### ۲-۵- رهبری تحول‌گرا و سرمایه انسانی

مطالعات پژوهشی در زمینه ارتباط بین رهبری، به ویژه، رهبری تحول‌گرا و سرمایه انسانی

محدود است [۵۱، صص ۱۲۶-۱۰۶]. رهبران تحول‌گرا بواسطه برخورداری از خصیصه نفوذ آرمانی، تمایل بیشتری به فعالیت‌های ریسک‌پذیر دارند و در نتیجه، از نفوذ و اثربخشی بالاتری برخوردارند و بیشتر به کارکنان خود اعتماد می‌کنند [۵۲، ص ۶۴]. به عبارتی، این رهبران با فراهم ساختن زمینه استقلال و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، زمینه ترویج رفتارهای نوآورانه را در آنها ایجاد می‌کنند. در این راستا، فیلیپس (۲۰۰۵) [۵۳، ص ۱۳۴] معتقد است این رفتارهای نوآورانه؛ همچون توسعه محصولات یا فرآیندهای جدید، اثربخشی سرمایه‌انسانی را در قالب نرخ بازگشت سرمایه افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، رهبران تحول‌گرا با ایجاد انگیزش الهام‌بخش در کارکنان، از طریق مربی‌گری، تشویق، حمایت و ایجاد روحیه کار تیمی و فردی، زمینه ایجاد نرخ بازده سرمایه‌گذاری بالایی را از جانب آنها فراهم می‌آورند [۵۴، صص ۱۸۰-۱۵۹]. ملاحظه فردی، یکی دیگر از خصوصیات رهبران تحول‌گرا، از دستیابی کارکنان به خود شکوفایی با برآورده ساختن انتظارات آنها پشتیبانی می‌کند [۵۵، ص ۸۳]. بواسطه این خصیصه، رهبران ارتباطات بین‌فردی بالایی را برای پیشگیری از هر گونه تعارض و اطمینان از افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان توسعه می‌دهند [۵۶، صص ۶۸-۴۹]. با توجه به مباحث فوق، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ و بر اساس آن فرضیه‌های پژوهش در جامعه مورد مطالعه ارائه شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### ۳- فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبران تحول‌گرا به طور معناداری بر سرمایه‌انسانی سازمان تأثیر می‌گذارند.
۲. بین سرمایه‌انسانی و سرمایه‌اطلاعاتی ارتباط معناداری وجود دارد.
۳. بین سرمایه‌انسانی و سرمایه‌ساختاری ارتباط معناداری وجود دارد.
۴. بین سرمایه‌انسانی و سرمایه‌رابطه‌ای ارتباط معناداری وجود دارد.
۵. بین سرمایه‌اطلاعاتی و سرمایه‌ساختاری ارتباط معناداری وجود دارد.
۶. بین سرمایه‌ساختاری و سرمایه‌رابطه‌ای ارتباط معناداری وجود دارد.
۷. بین سرمایه‌اطلاعاتی و قابلیت‌های بازاریابی ارتباط معناداری وجود دارد.
۸. بین سرمایه‌ساختاری و قابلیت‌های بازاریابی ارتباط معناداری وجود دارد.
۹. بین سرمایه‌رابطه‌ای و قابلیت‌های بازاریابی ارتباط معناداری وجود دارد.

### ۴- روش‌شناسی

با توجه به اینکه هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی با میانجی سرمایه‌های فکری در کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور است، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع غذایی سراسر کشور است. نمونه مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شده است، بدین صورت که ابتدا از بین شهرک‌های صنعتی واقع در مراکز استان‌های سراسر کشور به تصادف خوشه‌هایی انتخاب شد، سپس درون خوشه‌های انتخابی، برخی از کسب‌وکارهای فعال در صنعت غذایی انتخاب و در نهایت پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی بین مدیران ارشد آنها توزیع شد. براساس جدول تعیین حجم کرجسی و مورگان، ۴۰۰ نفر از مدیران ارشد این کسب‌وکارها در سراسر کشور انتخاب گردید. از مجموع ۴۵۰ پرسشنامه توزیع‌شده، ۳۶۸ پرسشنامه (۸۱/۷ درصد) برگشت داده شد.

#### ۴-۱- ابزار گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی

ابزار اصلی گردآوری داده در این پژوهش، پرسشنامه با طیف لیکرت است. برای سنجش رهبری تحول‌گرا از مقیاس کارلس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) [۵۷، صص ۴۰۵-۳۸۹] و همچنین برای سنجش مؤلفه‌های سرمایه‌فکری از مقیاس مطرح‌شده توسط گریفیث و همکاران (۲۰۱۰) [۱۰، صص ۲۲۷-۲۱۷] و در نهایت برای قابلیت‌های بازاریابی از مقیاس وورهیس و همکاران (۲۰۰۹) [۳۶، صص ۱۳۳۴-۱۳۱۰] استفاده گردید. روایی صوری پرسشنامه توسط متخصصان مورد بازنگری و تأیید قرار گرفت و برای تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که میزان آن برای بخش‌های مختلف پرسشنامه در جدول ۱ آمده است. همچنین برای سنجش روایی و پایایی هر سازه به ترتیب شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۸</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۹</sup> محاسبه گردید. سازه‌های با پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷، از پایایی قابل قبولی برخوردارند. شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده و از آن تحت عنوان روایی همگرا نیز یاد می‌شود. محققان مقدار ۰.۵ به بالا را برای نیکویی این شاخص تعیین نموده‌اند. بنابر این، طبق نتایج جدول ۱ می‌توان گفت سنجش‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل‌قبولی برخوردارند. در نهایت، تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 19 و همچنین نرم‌افزار PLS 2 مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال باشد [۵۸، صص ۷۴۲-۷۳۹]. از آن جایی که اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال در اکثر مواقع دچار چولگی می‌شود، بهتر است از روش PLS برای بررسی تحلیل اثر تعاملی استفاده شود که به توزیع نرمال حساسیت نداشته باشد. همچنین چنانچه مدل مفهومی مطرح در مراحل اولیه توسعه خود باشد و تئوری‌های پیشین زیادی برای تأیید آن وجود نداشته باشد، محقق بهتر است از این روش برای تحلیل مدل خود استفاده نماید. از دیگر فواید PLS نسبت به سایر روش‌ها، قابلیت سنجش مدل‌های اندازه‌گیری با کمتر از چهار سؤال است [۵۹، صص ۷۳-۶۸]. مطابق با جدول ۱، عمده سازه‌های مطرح در مدل مفهومی پژوهش با کمتر از چهار گویه مورد سنجش قرار گرفته‌اند، لذا با توجه به مباحث فوق روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر انتخاب گردید. در ادامه، داده‌های توصیفی تحلیل و

سپس بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه‌های مبتنی بر آن انجام شده است.

جدول ۱- بررسی روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

AVE	CR	آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	متغیرهای اصلی پژوهش
—	—	۰/۷۹۳	۳۳	کل پرسشنامه
۰/۵۰	۰/۸۸۵	۰/۸۳۷	۷	رهبری تحول‌گرا
۰/۶۰۶	۰/۸۷۴	۰/۹۱۵	۳	سرمایه انسانی
۰/۷۷۸	۰/۹۱۳	۰/۹۴۱	۳	سرمایه ساختاری
۰/۵۲۳	۰/۹۲۳	۰/۸۰۱	۴	سرمایه رابطه‌ای
۰/۶۵۰	۰/۹۲۱	۰/۹۴۳	۳	سرمایه اطلاعاتی
۰/۵۰	۰/۹۱۱	۰/۸۹۲	۱۳	قابلیت‌های بازاریابی

## ۵- یافته‌های پژوهش

توصیف داده‌های گردآوری شده نشان داد از بین ۳۶۸ نفر از پاسخگویان، ۷۰/۱ درصد مرد بودند. از نظر سنی، ۵۴/۳ درصد مخاطبان کمتر از ۳۵، ۲۴/۵ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ و مابقی بالای ۴۱ سال سن داشتند. همچنین از نظر تحصیلات، ۱۴/۱ درصد پاسخگویان دارای مدرک کمتر از کارشناسی، ۴۸/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۱/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و مابقی دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه کاری نیز، ۱۶۶ نفر زیر ۱۰ سال، ۱۶۰ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۲ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۲ بیانگر آن است که قابلیت‌های بازاریابی و رهبری تحولی به ترتیب بالاترین و سرمایه رابطه‌ای کمترین میزان میانگین را بین سایر سازه‌های پژوهش به خود اختصاص داده‌اند. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی در جدول ۲ نیز مبین توزیع نرمال متغیرهای جامعه است. همچنین نتایج تحلیل همبستگی در جدول ۳، نشان می‌دهد که در سطح ۰/۰۱ بیشترین میزان همبستگی بین سرمایه ساختاری با اطلاعاتی (۰/۵۵۹) و انسانی (۰/۵۰۱) و کمترین میزان همبستگی بین سرمایه انسانی و اطلاعاتی (۰/۲۰۴) وجود دارد.

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	چولگی	کشدیگی	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول‌گرا	-۰/۸۱۱	۰/۷۵۶	۳/۵۹۰	۰/۷۵۰
سرمایه انسانی	-۰/۵۵۸	-۰/۶۰۷	۳/۴۰۴	۰/۸۹۶
سرمایه ساختاری	-۰/۳۱۲	-۰/۴۴۳	۳/۳۲۱	۰/۹۴۳
سرمایه رابطه‌ای	-۰/۸۲۱	-۰/۰۰۱	۲/۸۳۸	۰/۸۹۲
سرمایه اطلاعاتی	-۰/۶۳۶	-۰/۰۸۷	۳/۴۵۳	۰/۹۴۶
قابلیت‌های بازاریابی	-۰/۱۰۱	-۰/۴۸۴	۳/۶۸	۰/۶۹۳

جدول ۳- آزمون ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

	رهبری تحول‌گرا	سرمایه انسانی	سرمایه ساختاری	سرمایه رابطه‌ای	سرمایه اطلاعاتی	قابلیت‌های بازاریابی
رهبری تحول‌گرا	۱	۰/۴۷۳**	۰/۳۹۱**	۰/۳۶۸**	۰/۳۲۸**	-۰/۴۲۲**
سرمایه انسانی	--	۱	۰/۵۰۱**	۰/۴۱۰**	۰/۳۰۴**	-۰/۴۵۹**
سرمایه ساختاری	--	--	۱	۰/۳۴۴**	۰/۵۵۹**	-۰/۴۰۲**
سرمایه رابطه‌ای	--	--	--	۱	۰/۲۸۲**	-۰/۳۷۵**
سرمایه اطلاعاتی	--	--	--	--	۱	-۰/۳۹۵**

\*\*ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دو طرفه) معنادار است

### ۵-۱ آزمون برازش مدل

معیارهای برازش برای پاسخ به این سؤال است که آیا مدل بازنمایی شده به وسیله داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟. باید خاطر نشان کرد که برازندگی کلی مدل در نرم‌افزار PLS، با استفاده از شاخص GOF طبق رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

$$\text{رابطه (۱): } GOF = \sqrt{\text{average(Communality)} * R^2}$$

جدول ۴- مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مدل ساختاری پژوهش

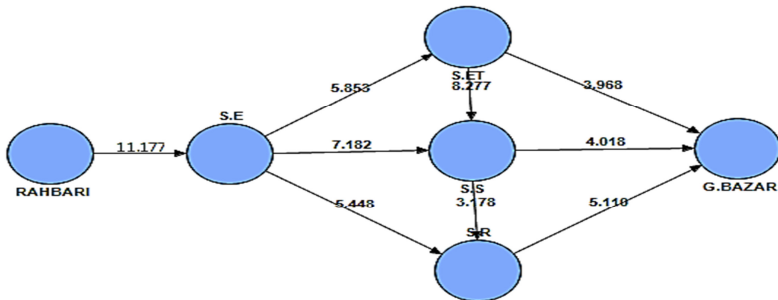
Comunality	متغیرهای اصلی پژوهش
۰/۵۹۰	رهبری تحول‌گرا
۰/۸۵۷	سرمایه انسانی
۰/۸۹۸	سرمایه اطلاعاتی
۰/۸۹۴	سرمایه ساختاری
۰/۶۱۰	سرمایه رابطه‌ای
۰/۴۸۷	قابلیت بازاریابی

مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان در جدول ۴ نشان داده شده‌اند. طبق رابطه (۱)، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان محاسبه شد. در نتیجه میانگین مقادیر اشتراکی بر اساس اطلاعات جدول ۴ برابر است با ۰/۷۲۳. برای محاسبه میانگین ضریب تعیین ( $R^2$ ) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل (شکل ۳) در نظر گرفته شود و میانگین آنها محاسبه شود. مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مذکور به ترتیب عبارتند از ۰/۲۳۲، ۰/۱۰۸، ۰/۴۲۶، ۰/۲۰۱ و ۰/۳۰۳. لذا میانگین این مقادیر برابر است با ۰/۲۵۴ و در نهایت شاخص برازندگی کلی مدل بر اساس شاخص GOF طبق محاسبه زیر عبارت است از ۰/۴۳ و از آنجا که این مقدار بالاتر از ۰/۳۶ است، حاکی از برازندگی بسیار قوی مدل است.

$$GOF = \sqrt{.723 \times .254} = 0.43$$

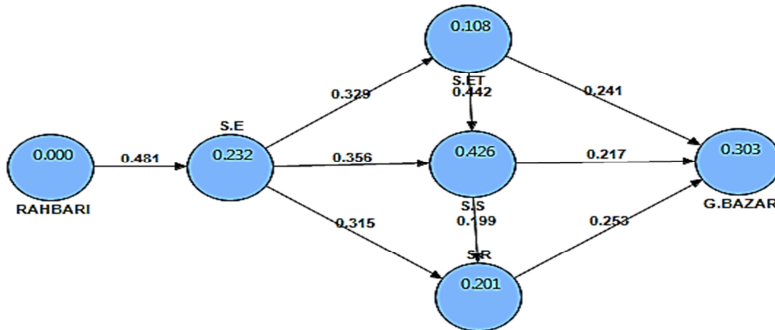
#### ۲-۵- آزمون فرضیه‌های پژوهش

مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری در شکل ۲ نشان داده شده است. در مدل استخراج شده، رهبری تحول‌گرا با نماد (RAHBARI)، سرمایه انسانی با نماد (S.E)، سرمایه اطلاعاتی با نماد (S.ET)، سرمایه ساختاری با نماد (S.S)، سرمایه رابطه‌ای با نماد (S.R) و قابلیت بازاریابی با نماد (G.BAZAR) مشخص شده است. با توجه به آزمون معناداری ضرائب مسیر، یافته‌ها نشان می‌دهند که ارتباط بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح ۹۹ درصد معنادار بوده و تأیید می‌شود.



شکل ۲- مدل اندازه‌گیری برازش‌یافته پژوهش (در حالت معناداری)

همچنین در شکل ۳، ضرائب مسیر استاندارد شده نشان داده شده است. این ضرائب نشان‌دهنده قوت روابط بین متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی در مدل است. در واقع در این بخش به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش تحلیل مسیر در قالب مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.



شکل ۳- مدل اندازه‌گیری برازش‌یافته پژوهش (در حالت تخمین استاندارد)

در ادامه باتوجه به اینکه الگوی ساختاری پژوهش تأیید شده است، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرائب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هر یک از ضرائب تأیید پرداخته می‌شود. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ نمایش داده شده است.



جدول ۵- نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره فرضیه	ادعای فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل	نتیجه
۱	سرمایه انسانی → رهبری تحول‌گرا	۰/۴۸۱	۱۱/۱۸	-	۰/۴۸۱	تأیید
۲	سرمایه اطلاعاتی → سرمایه انسانی	۰/۳۳	۵/۸۵	-	۰/۳۳	تأیید
۳	سرمایه ساختاری → سرمایه انسانی	۰/۳۶	۷/۱۸	۰/۱۴	۰/۵۰	تأیید
۴	سرمایه رابطه‌ای → سرمایه انسانی	۰/۳۲	۵/۴۵	۰/۱۰	۰/۴۲	تأیید
۵	سرمایه ساختاری → سرمایه اطلاعاتی	۰/۴۴	۸/۲۸	-	۰/۴۴	تأیید
۶	سرمایه رابطه‌ای → سرمایه ساختاری	۰/۲۰	۳/۱۸	-	۰/۲۰	تأیید
۷	قابلیت‌های بازاریابی → سرمایه اطلاعاتی	۰/۲۴	۳/۹۷	۰/۱۲	۰/۳۶	تأیید
۸	قابلیت‌های بازاریابی → سرمایه ساختاری	۰/۲۲	۴/۰۲	۰/۰۵	۰/۲۷	تأیید
۹	قابلیت‌های بازاریابی → سرمایه رابطه‌ای	۰/۲۵	۵/۱۱	-	۰/۲۵	تأیید
<b>آزمون‌های میانجی</b>						
		آزمون سوبل	VAF	نتیجه		
	سرمایه اطلاعاتی → سرمایه انسانی → رهبری تحول‌گرا	۵/۱۸	۰/۴۲	تأیید		
	سرمایه ساختاری → سرمایه انسانی → رهبری	۵/۹۹	۰/۴۹	تأیید		
	سرمایه رابطه‌ای → سرمایه انسانی → رهبری تحول‌گرا	۴/۸۷	۰/۵۷	تأیید		
	قابلیت‌های بازاریابی → سرمایه اطلاعاتی → سرمایه	۱/۳۱	۰/۱۴	عدم تأیید		
	قابلیت‌های بازاریابی → سرمایه ساختاری → سرمایه	۳/۴۷	۰/۱۳	تأیید		
	قابلیت‌های بازاریابی → سرمایه رابطه‌ای → سرمایه	۳/۶۷	۰/۲۲	تأیید		

براساس جدول ۵ می‌توان نتیجه گرفت، ارتباط مستقیم بین تمامی متغیرهای پژوهش معنادار است. لازم به ذکر است به منظور بررسی معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر در این مطالعه، از آزمون سوبل<sup>۱۰</sup> استفاده شده است. در این آزمون یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. فرمول آزمون سوبل در زیر ارائه شده است [۶۰، ص ۸۳]. در این رابطه a مقدار

ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته،  $S_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی و  $S_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است.

رابطه (۲) آزمون سوایل :

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{(b^2*s_a^2)+(a^2*s_b^2)+(s_a^2*s_b^2)}}$$

بر اساس آزمون سوایل، شواهد حاکی از آن است که سرمایه انسانی بعنوان مهم‌ترین مؤلفه از سرمایه فکری نقش میانجی را بین رهبری تحولی و سایر سرمایه‌های فکری از جمله سرمایه اطلاعاتی، ساختاری و رابطه‌ای به خوبی ایفا نموده است. همچنین، می‌توان استدلال نمود به استثنای سرمایه اطلاعاتی، سرمایه‌های ساختاری و رابطه‌ای نیز نقش میانجی معناداری بین سرمایه انسانی و قابلیت‌های بازاریابی داشته‌اند. این در حالی است که به ترتیب ۱۳ و ۲۲ درصد از تأثیر کل سرمایه انسانی بر قابلیت بازاریابی به طور غیر مستقیم توسط متغیرهای میانجی سرمایه ساختاری و رابطه‌ای تبیین گردیده است. این امر نشانگر اهمیت بالای سرمایه رابطه‌ای در توسعه قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای مورد مطالعه است. در ادامه به تفصیل به بررسی نتایج پژوهش پرداخته شده است.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به برآزش مناسب مدل مفهومی پژوهش، تحلیل‌های آماری حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌گرا، تأثیر مستقیم و معناداری بر سرمایه انسانی (با شدت اثر ۰/۴۸) دارد. این یافته با مطالعه بیراسناو و همکاران (۲۰۱۱) [۵۱، صص ۱۲۶-۱۰۶] همسو است. از طرفی طبق جدول ۱ این اثر، رهبری تحول‌گرا پس از قابلیت بازاریابی بالاترین مقدار میانگین را بین سایر متغیرهای پژوهش به خود اختصاص داده است، لذا می‌توان گفت که مدیران کسب‌وکارهای منتخب به خوبی بر اهمیت این سبک رهبری واقف بوده‌اند. سرمایه انسانی از جمله منابع استراتژیکی است که به شدت تحت تأثیر اقدامات، خط‌مشی‌ها و سبک رهبری است [۶۱، صص ۱۲۹-۱۲۰]. بنابر این، سبک رهبری نقش قابل توجهی در انگیزش و پیشبرد

سرمایه انسانی کارکنان دارد. در این راستا محققان دریافته‌اند که سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با رهبری مبادله‌ای در تأثیر بر کیفیت رفتار کارکنان از طریق سرمایه انسانی از اثربخشی بالاتری برخوردار است [۶۲، صص ۱۳-۱]. فارغ از مدل مفهومی پژوهش، محقق به منظور بررسی ارتباط مستقیم بین رهبری تحولی با تمامی مؤلفه‌های سرمایه فکری دریافت که شدت تأثیر رهبری تحولی بر سرمایه انسانی بیش از شدت تأثیر رهبری تحولی بر سایر سرمایه‌های فکری است. این امر مؤید آن است که سرمایه انسانی می‌تواند پیشایند سایر مؤلفه‌های سرمایه فکری و مهمترین عنصر این سازه محسوب می‌گردد [۲۲، صص ۳۰۹-۲۸۶] و همچنین رهبری تحول‌گرا با تأثیر بر جو سازمان و تسهیل زمینه تسهیم دانش [۶۳، صص ۵۶۳-۵۵۴] بواسطه ارتقاء سرمایه انسانی زمینه بهبود سایر سرمایه‌های فکری و در نهایت عملکرد برتر سازمان را فراهم می‌آورد [۲۳، صص ۳۵-۳۰].

در ادامه، مطالعه حاضر روابط متقابل بین ابعاد سرمایه فکری از دیدگاه علی و معلولی و آثار آنها بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای منتخب را مورد بررسی قرار داد. یافته‌ها نشان داد که سرمایه فکری بخشی از دارایی‌های سازمان است، هر چند که در صورت‌های مالی متعارف قابل مشاهده نیست. نتایج بیانگر آن است که روابط علت و معلولی قوی بین ابعاد سرمایه فکری وجود دارد، که این امر در هدایت مدیریت برای بکارگیری و اتخاذ سرمایه فکری قابل توجه است. با بررسی مجدد مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین استاندارد (شکل ۳) می‌توان دریافت که سرمایه انسانی تأثیر تقریباً متعادلی بر سایر سرمایه‌های فکری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور داشته است. بعلاوه شواهد حاکی از تأثیر قابل‌ملاحظه سرمایه اطلاعاتی بر سرمایه ساختاری (با شدت اثر ۰/۴۴)، و تأثیر ضعیف‌تر سرمایه ساختاری بر سرمایه رابطه‌ای با شدت اثر (۰/۲۰) است. با تحلیل دقیق روابط بین مؤلفه‌های سرمایه فکری، می‌توان دریافت هیچ کدام از عناصر سرمایه فکری به تنهایی توانمندی بهبود عملکرد و خلق ارزش برتر در بازار را ندارند [۴۴، صص ۳۳۸-۳۲۲].

در این مطالعه، عناصر سرمایه فکری، ۵۵.۶ درصد از واریانس متغیر سرمایه فکری را به خود اختصاص داده‌اند. با این حال، یافته‌ها نشان می‌دهد که سرمایه انسانی نسبت به دیگر سرمایه‌های فکری بیشترین درصد را دارد. طبق نظر وانگ و چانگ (۲۰۰۵) [۳۹، صص ۲۳۶-

[۲۲۲]، شرکت‌های کوچک و متوسط، اندازه کوچک‌تر خود را با مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود جبران می‌کنند. در این راستا، شواهد حاکی از آن است که سرمایه انسانی تأثیر قابل توجهی بر سرمایه اطلاعاتی دارد. این یافته همسو با مطالعاتی است که معتقدند سرمایه انسانی می‌تواند بطور غیر مستقیم و از طریق سایر ابعاد سرمایه فکری از جمله سرمایه اطلاعاتی بر عملکرد تأثیرگذار باشند [۱۶، صص ۵۵۲-۵۳۰]. این امر مؤید آن است که دانش، مهارت، تجربه، تخصص، خلاقیت و توانایی کارکنان، نقش کلیدی در بهبود هوش رقابتی و ادراک آنها از پویایی‌های بازار و صنعت دارد. سرمایه انسانی از طریق فرهنگ سازمانی در تعامل با سرمایه ساختاری است [۲۸، صص ۱۳۹-۱۲۳]. لذا می‌توان استدلال نمود که پرسنل مجرب، با استعداد و آموزش‌یافته و کارکنان خلاق که سعی در یافتن راهکارهایی برای فراتر رفتن از سطوح انتظارات مشتریان خود دارند، کارآمدی عملیات، ترویج فرهنگ مطلوب، افزایش کیفیت محصول و توسعه خدمات جدید را در پی خواهند داشت. از این رو، کسب‌وکارهای مورد مطالعه بایستی دانش فردی کارکنان خود را به دانش جامع سازمانی تبدیل کنند. همچنین از نقطه نظر سازمان، سرمایه رابطه‌ای (یعنی روابط سازمان با شرکای مرتبط) از طریق سرمایه انسانی یعنی دانش، مهارت و تخصص پرسنل داخلی سازمان ایجاد و حفظ می‌شود [۴۹]. تأثیر قابل توجه و مثبت سرمایه انسانی بر سرمایه رابطه‌ای، که مطابق با یافته‌های قبلی [۱۴، صص ۲۰-۱۱؛ ۶۴، صص ۱۴۳-۱۳۴] است، نتیجه‌ای دلگرم‌کننده است، زیرا بدان معنی است که مدیران کسب‌وکارهای فعال در صنعت غذایی باید از قابلیت‌های بالقوه سرمایه انسانی خود برای ایجاد مشتری‌مداری، رضایت و وفاداری قوی و همچنین سهم بازار بالا و خلق تصویری خوب از شرکت استفاده کنند. به این ترتیب، کارکنان مجرب‌تر، بهتر قادرند نیازهای مشتریان خود را درک و به نوبه خود سرمایه رابطه‌ای را برای برآورده شدن آنها و افزایش وفاداری مشتریان و حفظ تصویری خوب از شرکت، توسعه دهند.

بعلاوه شواهد حاکی از تأثیر قابل ملاحظه سرمایه اطلاعاتی بر سرمایه ساختاری (با شدت اثر ۰/۴۴)، و تأثیر ضعیف‌تر سرمایه ساختاری بر سرمایه رابطه‌ای با شدت اثر (۰/۲۰) است که با نتایج برخی از مطالعات قبلی از جمله (هسو و فنگ، ۲۰۰۹) [۶۵، صص ۶۷۷-۶۴۴] مغایرت دارد. فناوری‌ها به عنوان یکی از اجزای مهم سرمایه سازمانی، محرک مهم

سرمایه ارتباطی محسوب می‌شوند، که کارکنان را در ارائه خدمات به مشتریان کارآمدتر می‌سازند. در این راستا، شواهد مؤید نقش کلیدی فناوری اطلاعات در احیای خدمت به مشتری و بهبود اثربخشی عملیات است [۶۶، صص ۴۰۸-۳۹۱]. این نتیجه نشان می‌دهد که کسب‌وکارهایی که سرمایه‌گذاری قابل توجهی در توسعه فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات خود دارند، در نهایت فرآیندها و ابزارهای کارآمدتری برای خدمت به مشتریان خود ایجاد خواهند نمود.

در نهایت، یافته‌ها در رابطه با چگونگی تأثیر سرمایه‌های فکری بر قابلیت‌های بازاریابی حاکی از تأثیر مستقیم معنادار هر سه سرمایه‌ اطلاعاتی، ساختاری و رابطه‌ای بر قابلیت‌های بازاریابی است. در این راستا نتایج مطالعه هسو و وانگ (۲۰۱۲) [۴۹، صص ۲۰۵-۱۷۹] حاکی از آن است که تأثیر سرمایه‌ انسانی و رابطه‌ای بر عملکرد تنها از طریق متغیر میانجی قابلیت‌های پویای بازاریابی امکان پذیر است. همچنین با بررسی مجدد نتایج جدول ۵، می‌توان استدلال نمود که هر چند شدت تأثیر سرمایه‌های اطلاعاتی، ساختاری و رابطه‌ای بر قابلیت‌های بازاریابی متوازن است؛ اما نتایج آزمون سوبل نشان می‌دهد بر خلاف سرمایه‌های ساختاری و رابطه‌ای، نمی‌توان سرمایه‌ اطلاعاتی را میانجی‌گر قابل توجهی بین سرمایه‌ انسانی و قابلیت بازاریابی در شرکت‌های مورد مطالعه محسوب نمود. بعلاوه شواهد بیانگر آن است که شدت تأثیر سرمایه‌ انسانی بر قابلیت بازاریابی از طریق متغیر سرمایه‌ رابطه‌ای، تقریباً دو برابر تأثیر این ارتباط از طریق متغیر واسط سرمایه‌ ساختاری است. این یافته نشان می‌دهد که سرمایه‌ ارتباطی جهت توسعه قابلیت‌های بازاریابی کسب‌وکارهای منتخب بسیار حائز اهمیت است. تأثیر قابل توجه سرمایه‌ رابطه‌ای بر قابلیت‌های بازاریابی مؤید آن است که توجه به مشتریان به عنوان مهم‌ترین دارایی شرکت‌ها، همواره پیامدهای مثبتی به دنبال خواهد داشت. متأسفانه در رابطه با نقش ابعاد سرمایه‌ فکری در توسعه قابلیت‌های بازاریابی پژوهش‌های چندانی صورت نگرفته است. اما شواهد مطالعه گریفیث و همکاران (۲۰۱۰) [۱۰، صص ۲۲۷-۲۱۷]، حاکی از تأثیر معنادار هر چهار مؤلفه سرمایه‌ فکری از جمله سرمایه‌ اطلاعاتی بر قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌های وارداتی در ژاپن و آمریکا است.

با توجه به نتایج فوق، می‌توان این‌گونه استدلال نمود که رهبری تحول‌گرا نقش قابل

ملاحظه‌ای در توسعه سرمایه‌های فکری و بالاخص سرمایه انسانی دارد و بطور غیر مستقیم و با میانجی سرمایه انسانی، قابلیت بهبود سرمایه‌های رابطه‌ای، ساختاری (سازمانی) و اطلاعاتی را دارد و در نهایت بواسطه این سرمایه‌های فکری، توانایی توسعه قابلیت‌های بازاریابی را داراست. بر این اساس، پیشنهادهای زیر به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بالاخص واحدهای فعال در صنعت مواد غذایی کشور ارائه می‌گردد:

- مدیران ارشد اجرایی بایستی اتخاذ سبک رهبری تحولی را در اولویت رویکرد مدیریتی خود قرار دهند. در این راستا بایستی به مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی در رفتار سرپرستی توجه شود. مدیران می‌توانند با القاء افتخار و احترام، برانگیختن شایستگی، نگرش و چالاک‌ی فکری در کارکنان در کنار بکارگیری مهارت و تجربه آنها، همچنین تعریف مأموریت مشخص، ارائه الگوی مناسب به آنها در کنار ارتقاء فرهنگ خطرپذیری، و با تأکید بر احساسات و توجه به خواست و نیاز آنها زمینه را برای بهبود هماهنگ و متوازن ابعاد سرمایه فکری تحقق بخشند تا سازمان‌هایشان بتوانند کل پایگاه دانش خود را به کار گیرند.

- توجه به تقویت سرمایه انسانی با جذب کارکنان هوشمند، تشویق یادگیری و ترغیب کارکنان به اشاعه دانش خود و سهیم شدن در سرمایه انسانی سازمان، اندازه‌گیری‌های مستمر از سطح شایستگی کارکنان، تهیه برنامه‌های غنی‌سازی و توسعه شغلی، در جهت حفظ و پایداری کارکنان، استفاده از اطلاعات عملکردی افراد به هنگام ارتقای آنها؛ ارائه آموزش، مشاوره و فرصت‌های سازمانی برای کمک به بهبود وضع آتی کارکنانی که دارای عملکرد مناسب هستند. یکپارچه‌سازی، مهندسی مجدد و تخصیص موثر منابع و ظرفیت‌ها که موجب احیای پایگاه منابع و تضمین تحقق قابلیت‌های پویای سازمان است، مشروط به وجود سرمایه انسانی است.

- تقویت سرمایه ساختاری با شناسایی فعالیت‌ها و فرآیندهای ارزش‌افزا برای افراد، ایجاد فرهنگ حمایتی از طریق طراحی سیستم‌های تشویقی و انگیزشی برای تقویت خلاقیت و نوآوری افراد، ایجاد زمینه‌ای مناسب برای درک فعالیت‌ها، رویه‌ها، و همچنین فهم سیاست‌های سازمانی توسط کارکنان، توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی در سازمان جهت دسترسی آسان همه کارکنان به اطلاعات سازمان. سرمایه سازمانی از طریق سیستم‌ها و

فرآیندهای سازمانی، به انباشت دانش و استفاده از آن کمک کرده و نقش مؤثری در خلق قابلیت‌های پویا ایفا می‌نماید.

- تقویت سرمایه ارتباطی با آموزش رفتارهای مشتری‌مداری مناسب به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مشتریان دارند؛ شناسایی بازارهای هدف؛ شناسایی نیازهای مشتریان و توزیع بازخوردهای آنها در سراسر سازمان؛ مشارکت تمامی بخش‌های سازمان در فرآیند بازاریابی خدمات؛ توسعه شبکه‌های اجتماعی؛ اندازه‌گیری وفاداری مشتریان. در تأکید مجدد، مطابق نتایج تحقیق مبنی بر اهیت مضاعف سرمایه ارتباطی به عنوان حلقه ارتباطی بین سرمایه انسانی و قابلیت بازاریابی؛ مدیران باید بر تخصیص منابع برای ارتقای این سرمایه متمرکز ویژه‌ای داشته باشند.

- تقویت سرمایه اطلاعاتی سازمان با افزایش دانش کارکنان از محصولات، فرآیندها، منابع، مشتریان و رقبای سازمان، و همچنین سرمایه‌گذاری در تحقیقات بازاریابی و هوش رقابتی.

- در نهایت، از آنجا که قابلیت‌های بازاریابی نقش قابل توجهی در دستیابی به مزیت رقابتی و ارتقاء شاخص‌های عملکرد کسب‌وکار دارند، مدیران بایستی توجه به قابلیت‌های بازاریابی از جمله تحقیقات بازاریابی، مدیریت روابط عمومی، مدیریت تبلیغات، مدیریت کانال‌های توزیع، و ... را با همین ترتیب ذکر شده (با توجه به یافته‌های پژوهش بر اساس شدت تأثیر گذاری آنها) با تأکید بیشتر مد نظر قرار دهند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Intellectual Capital
2. Resource -Advantage Theory
3. Relational Capital
4. Organizational Capital
5. Marketing Capability
6. Nieves & Haller
7. Carless etal
8. Average Variance Extracted (AVE)
9. Composite Reliability (CR)
10. Sobel Test



## ۸- منابع

- [1] O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- [2] Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- [3] Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of marketing*, 37-52.
- [4] Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Examining the Effects of Intellectual Capital on Dynamic Capabilities in Emerging Economy Context: Knowledge Management Processes as a Mediator. *Emerging Economy Studies*, 2(1), 110-128.
- [5] Tabarsa, G. A., & Nazarpouri, A. H. (2013). Investigating the Factors Affecting the Promotion of Human-Structural Intelligence in Knowledge Based Organizations. *Journal of Management Researches in Iran*, 17 (1), 180-200. (in persian)
- [6] Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: a study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual capital*, 4(2), 215-226.
- [7] Mendoza, R. R. (2017). Relationship Between Intangible Assets and Cash Flows: An Empirical Analysis of Publicly Listed Corporations in the Philippines. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 188-202.
- [8] Gonzalez, E. V., Calzada, M. A. H., & Hernandez, B. C. S. (2017). La medicion del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en Mexico. *Contaduria y Administracion*, 62 (1), 184-206.
- [9] Kehelwalatenna, S. (2016). Intellectual capital performance during financial crises. *Measuring Business Excellence*, 20(3), 55-78.
- [10] Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments?. *Journal of World Business*, 45(3), 217-227.



- [11] Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2009). Intellectual capital practices: a four-region comparative study. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 70-80.
- [12] St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202-223.
- [13] McDowell, W. C.; Peake, W. O.; Coder, L., & Harris, M. L. (2018). Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the “black box”. *Journal of Business Research*, 88, 321-327.
- [14] Kianto, A.; Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- [15] Pouranjenar, G., Javadzadeh, M., Pouranjenar, A. (1394). Investigating the Relation of Transformational Leadership to Creativity and Innovation and Organizational Entrepreneurship, *Commercial Reviews*, 14 (77), 79-93. (in persian)
- [16] Scafarto, V., Ricci, F., & Scafarto, F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry: the moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 530-552.
- [17] Whyte, M., & Zyngier, S. (2014). Applied intellectual capital management: experiences from an Australian public sector trial of the Danish intellectual capital statement. *Journal of Intellectual Capital*, 15(2), 227-248.
- [18] Massingham, P. R., & Tam, L. (2015). The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of intellectual capital*, 16(2), 390-418.
- [19] Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 700-707.
- [20] Örnek, A. Ş., & Ayas, S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395.
- [21] Mahmudi Meymand, M., & Kiarazm, A. (2016). Investigating the Relationship



- between Intellectual Capital Components and Organizational Innovation Drivers. *Transformational Management Research journal*, 7 (14), 57-74.
- [22] Mention, A. L., & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual capital*, 14(2), 286-309.
- [23] Baron, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2), 30-35.
- [24] Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. C., Molina-Manchón, H., & Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 199-223.
- [25] Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human resources—strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 742-762.
- [26] Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224.
- [27] Dimov, D. (2017). Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 210-227.
- [28] Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123-139.
- [29] Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112-122.
- [30] Ariño, A., De la Torre, J., & Ring, P. S. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, 44(1), 109-131.
- [31] Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual capital*, 5(1), 195-212.

- [32] Roos, J., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.
- [33] Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.
- [34] Hunt, S. D. (2000). A general theory of competition. Thousands Oaks. *Cal.(Sage)*.
- [35] Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- [36] Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.
- [37] Afzal, S. (2009). Marketing capability, strategy and business performance in emerging markets of Pakistan. *IUB Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(2), 88-102.
- [38] Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14(3), 241-262.
- [39] Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 222-236.
- [40] Nazari, J. A., & Herremans, I. M. (2007). Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 595-609.
- [41] Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 222-236.
- [42] Cheng, M. Y., Lin, J. Y., Hsiao, T. Y., & Lin, T. W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual*



*Capital*, 11(4), 433-450.

- [43] Sulisty, H. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
- [44] Costa, R. V., Fernández, C. F. J., & Dorrego, P. F. (2014). Critical elements for product innovation at Portuguese innovative SMEs: an intellectual capital perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 322-338.
- [45] Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- [46] Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- [47] Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- [48] Van Reijnsen, J., Helms, R., Batenburg, R., & Foorthuis, R. (2015). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 401-417.
- [49] Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- [50] Molodchik, M., Molodchik, M., Jardon, C. M., & Jardon, C. M. (2017). Intellectual capital as enhancer of product novelty: An empirical study of Russian manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 419-436.
- [51] Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- [52] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence

Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.

- [53] Phillips, J. J. (2005). *Investing in your company's human capital: Strategies to avoid spending too little--or too much*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- [54] Hasanpour, A., Abbasi, T., & Norouzi, M. (2010). Survey the role of transformational leadership in empowering of employees. *Journal of Management Researches in Iran*, 15(1), 159-180. (in persian)
- [55] Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2012). *Cases in leadership*. Sage.
- [56] Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- [57] Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- [58] Tenenhaus, M.; Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling*. In Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, 1, 739-742.
- [59] Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS*, Tehran: publication of Jahad Daneshgahi.68-73. (in Persian)
- [60] MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- [61] Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120-129.
- [62] Chang, H. P., & Ma, C. C. (2015). Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 1-13.
- [63] Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation. *European Management Journal*, 32(4), 554-563.



- [64] Jardon, C. M. (2018). Moderating effect of intellectual capital on innovativeness in Latin American subsistence small businesses. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 134-143.
- [65] Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- [66] Kim, T. T.; Kim, W. G.; Park, S. S. S., Lee, G., & Jee, B. (2012). Intellectual Capital and Business Performance: What Structural Relationships Do They Have in Upper-Upscale Hotels?. *International Journal of Tourism Research*, 14(4), 391-408.

## **Transformational leadership and development of marketing capabilities: Explaining the mediating role of intellectual capital (Case Study: SMEs operating in the food industry of IRAN)**

**Iman Hakimi \***

Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Rafsanjan, Kerman

### **Abstract**

Developing marketing capabilities without paying attention to intellectual capital and especially human capital is impossible. On the other hand, dynamic economic environment requires attention to the importance of transformational leadership development in organizations; because leaders in this level have a great role in the process of creating the human capital and other dimensions of intellectual capital and consequently, improves organizational performance. This paper explores how employees' perceptions on leaders' transformational style positively affect their human capital benefits and consequently affect other components of intellectual capital and ultimately marketing capabilities of business organizations. For these purposes, 368 responses from middle and top level management of small and medium sized businesses operating in the food industry located in industrial zones across the country were selected by multistage cluster sampling. The results show that transformational leadership factors have strong and significant potential to influence employee perceived human capital benefits, and most importantly, human capital, with the influence of other components of intellectual capital, plays a mediating role in the relation between transformational leadership and other components of intellectual capital. Finally, evidence suggests the direct and significant impact of informational capital, structural capital, and relational capital on marketing capabilities of small and medium-sized of enterprises operating in the food industry of IRAN.

**Keywords:** Transformational leadership, Intellectual capital, Marketing capabilities, Small and medium-sized of enterprises

---

\* Corresponding Author's E-mail: hakimi\_iman@yahoo.com