



## قابلیت‌های پویا در استراتژی کسب مزیت رقابتی رابطه محور، مورد مطالعه صنعت ساختمان<sup>۱</sup>

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

<sup>۱</sup>دکتری بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس

<sup>۲</sup>استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس

<sup>۳</sup>دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۱

### چکیده

امروزه شرکت‌ها به عنوان قسمتی از شبکه‌ی روابط نگریسته می‌شوند که می‌توانند از این شبکه مزیت رقابتی کسب کنند. تحقیق حاضر با هدف تحلیل نقش قابلیت‌های پویا در رابطه‌ی روابط بیرون سازمانی با مزیت رقابتی سازمان و کمی‌سازی این روابط انجام شده‌است. برای این منظور از روش تحقیق آمیخته استفاده شده‌است. ابزار کمی سازی روابط، پرسشنامه بوده است که با روش‌های مختلف روایی و پایایی آن بررسی گردید. پرسشنامه در سیزدهمین نمایشگاه صنعت ساختمان در تهران به صورت تصادفی توزیع گردید که ۳۵۲ مورد از آن کامل برگردانده شد. نتایج نشان از تاثیر بسیار بیشتر مسیر غیر مستقیم تبدیل سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان به مزیت رقابتی نسبت مسیر مستقیم آن دارد. قابلیت‌های پویا نقش میانجی معنادار و مکمل را در این رابطه ایفا می‌کند. حمایت‌های دولت، عدم کارایی اجباری و عدم اطمینان از تقاضا از جمله متغیرهای تعدیلگر محیطی تاثیرگذار بر مدل تحقیق بوده‌اند.

کلمات کلیدی: رویکرد رابطه‌ای، مزیت رقابتی، قابلیت‌های پویا، تئوری نهادی

۱- مقاله حاضر خروجی رساله دکتری می باشد

\*- نویسنده مسئول: Email: khodadad@modares.ac.ir

## مقدمه

کسب کار یک جزیره نیست (کاشیاپ و همکاران، ۲۰۱۷) و هر شرکتی وابسته به منابعی است که توسط شرکت‌های دیگر کنترل می‌گردد؛ بنابراین شرکت‌ها بر اساس روابط بین شرکتی به هم وابسته‌اند (فنگ و همکاران، ۲۰۱۷) و باید مزیت رقابتی خود را در این شرایط کسب کنند. به عنوان یک شکل از دیدگاه منبع محور، دیدگاه رابطه‌ای مدعی است که مزیت رقابتی نه فقط از منابع سطح شرکت، بلکه از قابلیت‌های غیرقابل تقلید در روابط زوجی و شبکه‌ای شکل می‌گیرد (یی و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر دیدگاه منبع محور که شبکه‌ها را به نوعی فقط قسمتی از منابع برای ایجاد مزیت رقابتی می‌دانستند، دیدگاه دیگری نیز در ۱۹۹۸ توسط محققان ارائه شده که به نقش روابط و شبکه‌ها در مزیت رقابتی اشاره دارد (دوز، ۱۹۹۶). برخی محققین اشاره می‌کنند که قابلیت‌های ارتباطی که ناشی از توانایی تعامل و برقراری ارتباط بلند مدت و اعتمادگرا با سایر سازمان‌ها است، دسترسی سازمان به دانش را تسهیل و تسریع نموده و ضمن تأثیر بر رشد و نوآوری سازمان مجموعه‌ای رقابتی از شایستگی‌های محوری را برای اعضای شبکه فراهم می‌آورد. آنها معتقدند که توانایی یکپارچه سازی دانش موجود در درون مرزهای سازمانی و بیرون مرزهای آن یک قابلیت سازمانی متمایز برای رسیدن به مزیت رقابتی است (لیو و همکاران، ۲۰۱۰). اگر چه به کارگیری استراتژی‌های همکاری و ائتلاف و برقراری روابط موضوع جدیدی در عرصه رقابت نیست، اما آنچه ضرورت جدید آن را ایجاد کرده است، ماهیت این نوع روابط و همکاری‌ها می‌باشد. در گذشته بیشتر این مشارکت‌های بین سازمانی تاکتیکی بوده اند، در حالیکه تغییرات پیش آمده جهت آن را از تاکتیکی بودن به استراتژیک بودن تغییر داده است و آن را تبدیل به یکی از مهمترین ضرورت‌ها و ابزارهای کسب مزیت رقابتی نموده است (پینهو و پرانگ، ۲۰۱۶). حال برای تبدیل رویکرد رابطه‌ای به مزیت رقابتی نیاز به متغیر میانجی لازم به نظر می‌رسد، چرا که روابط سازمانی به عنوان ناملموس‌ترین و ضمنی ترین منابع سازمانی در مسیر تبدیل به ملموس‌ترین منابع همچون میزان عملکرد و نوآوری نیاز به متغیری میانجی دارد، در این راستا گریفن و هاروی (۲۰۰۴) در مدل مفهومی خود برای تبدیل رویکرد شبکه‌های استراتژیک و سرمایه اجتماعی فردی و سازمانی به عملکرد و توسعه‌ی آن‌ها، گذر از قابلیت‌های پویا را اجتناب ناپذیر می‌داند (گرانث، ۱۹۹۱) که البته این

مبحث به صورت کمی مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. با این نگاه شاید بتوان مهم‌ترین مسئله حاضر موجود در کمی سازی تاثیر روابط بر مزیت رقابتی را توجه و انتخاب به عامل میانجی مناسب، برای تبدیل مفهوم ناملموسی چون شبکه‌ها و روابط به شاخص ملموسی چون مزیت رقابتی و عملکرد دانست. برای همین مهمترین سوالات این تحقیق اینگونه بیان می‌گردد که «روابط سازمانی - که در این تحقیق سرمایه اجتماعی بیرون سازمانی نماینده آن است - چگونه به مزیت رقابتی منجر می‌گردد؟» و «نوع و مقدار نقش قابلیت‌های پویا در رابطه‌ی سرمایه اجتماعی بیرونی و مزیت رقابتی چگونه و چه مقدار است؟».

### مبانی نظری، توسعه فرضیات و مدل مفهومی تحقیق

#### مزیت رقابتی

دیدگاه‌های موجود در مورد نحوه کسب مزیت رقابتی را می‌توان شامل، رویکرد سازمان صنعتی، منبع محور، قابلیت‌های پویا و رابطه‌ای دانست که هر یک ضعف‌های مخصوص به خود را داراست. طبق دیدگاه سازمان صنعتی که به رویکرد محیطی معروف است، پایداری مزیت رقابتی با توجه به وضعیت نیروهای پنج گانه صنعت تعیین می‌شود. مهمترین فرضیه این دیدگاه وجود رابطه با تاکید بر موقعیت رقابتی است. در حالیکه در سال‌های اخیر مشارکت و همکاری بر اساس روابط بلند مدت مبتنی بر اعتماد رواج یافته و رو به گسترش است که نتیجه آن به جای تقابل این نیروها، تعامل آنها است (ایتامی و نیوماگامی، ۱۹۹۲). علاوه بر این یکی از مهمترین تئوری‌های مزیت رقابتی، رویکرد مبتنی بر منابع است که در آن بر منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی تاکید می‌گردد (دیویس، ۲۰۰۲). با توجه به ماهیت رویکرد مبتنی بر منابع و ضعف این رویکرد در توصیف و تطبیق با محیط متلاطم (امیدی‌کیا، ۲۰۱۲) چارچوب قابلیت‌های پویا توسط تیس و همکارانش (۱۹۹۷) جهت حل این ضعف ارائه گشت. رویکرد قابلیت‌های پویا به دنبال این است که شرکت‌ها در یک محیط پرتلاطم خود را چگونه با محیط سازگار می‌کنند. علاوه بر این، قابلیت‌های پویا برعکس رویکرد منبع محور به دنبال شایستگی‌های خاص نیست، بلکه در این رویکرد شایستگی‌ها حاصل یک فرایند و روند بلندمدت و طی زمان شکل می‌گیرد (امیدی‌کیا، ۲۰۱۲). یکی از انتقاد وارد بر این رویکرد عدم وجود داده‌های تجربی برای این نوع

قابلیت‌هاست که کمی‌سازی آن‌ها را مشکل می‌سازد (چن و اوانس، ۲۰۱۲). در رویکرد رابطه‌ای اشاره می‌شود، هدف محیطی یا بازار شرکت بر مبنای طراحی و برقراری روابط بلندمدت با مشتریان، عرضه کنندگان و سایر بازیگران و اشخاص مؤثر در زنجیره ارزش سازمان شکل می‌گیرد. برای یک شرکت موضوع مهم فقط خرید و فروش نیست بلکه تعامل شامل الگوهای پیچیده‌ای از مبادله اطلاعات مرتبط با نیازها، قابلیت‌ها و استراتژی‌های سازمان در زمینه مختلف می‌باشد (اندرسون و ناریس، ۱۹۹۱). این تحقیق با توجه به کسب مزیت رقابتی از روابط انجام شده و برای کمی‌سازی مزیت رقابتی از شاخص‌های انعطاف پذیری استراتژیک، عملکرد و نوآوری (اتوهنه و مری، ۲۰۰۷) استفاده شده‌است. علاوه بر این استفاده ویژه از مجموع تئوری‌های کسب مزیت رقابتی و کمی‌سازی آن‌ها در این تحقیق مدنظر بوده است. این تئوری‌ها را می‌توان در توجه به سرمایه اجتماعی برون سازمانی به عنوان در برگیرنده‌ی رویکرد ارتباطی و منابع برای کسب مزیت رقابتی، قابلیت‌های پویا - که خود شامل هوشمندی رقابتی و قابلیت ایجاد قابلیت‌ها می‌باشد - به عنوان نماینده‌ی رویکردهای هوشمندی، شایستگی محوری و در مجموع قابلیت‌های پویا دانست و در انتها توجه به محیط بازار و نهادی که گویای تئوری سازمان صنعتی برای بدست آوردن مزیت رقابتی می‌باشند.

#### قابلیت‌های پویا

گرائت 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 مهم بر عهده رهبری استراتژیک می‌باشد (گرانووتر، ۱۹۸۵). قابلیت‌های پویا را می‌توان به ظرفیت‌های سازمانی تقسیم کرد که شامل: الف) احساس، درک و جهت دهی فرصت‌ها و تهدیدها؛ ب) تصرف و بهره برداری از فرصت‌ها؛ ج) تثبیت رقابت پذیری از طریق توسعه، ترکیب، حفاظت و در صورت لزوم شکل دهی مجدد می‌باشد (سوئینی، ۲۰۰۶). مجموع این دیدگاه‌ها و نظرات بیانگر آن است که قابلیت پویا نقش میانجی را جهت توسعه، اصلاح، ترکیب و شکل‌دهی قابلیت‌های عملیاتی ایفا می‌کند (امیدی‌کیا، ۲۰۱۲). در تحقیق حاضر قابلیت‌های پویایی مدنظر بوده‌است که از سرمایه اجتماعی برون سازمانی شرکت نشأت و بر مزیت رقابتی شرکت تاثیر دارند و حالت

میانجی در تحقیق را داشته‌باشند. با این شرط این موارد شامل، یادگیری سازمانی، گرایش کارآفرینی سازمانی، شهرت اعتبار برند، هوشمندی رقابتی و قابلیت ایجاد قابلیت‌ها بوده‌است که از مجموع مصاحبه‌ها و بررسی ادبیات موضوع استخراج گردیده است.

### سرمایه اجتماعی برون سازمانی

برای بحث رویکرد رابطه‌ای در سازمان، می‌توان تقسیم‌بندی‌هایی چون سرمایه اجتماعی درونی و بیرونی، شبکه‌ها و روابط کسب و کار، روابط رسمی و غیررسمی، روابط مدیر محور و سازمان محور اشاره کرد (شاه‌طهماسبی، ۲۰۱۴). روابط کسب و کار<sup>۱</sup> را می‌توان به عنوان فرایندی بین دو شرکت تعریف کرد که «روابط قوی و گسترده‌ی اجتماعی، اقتصادی، خدماتی و تکنیکی را در طول زمان، با هدف کاهش هزینه و یا افزایش ارزش که منجر به دستیابی به منفعت دو طرفه می‌گردد، شکل می‌دهند» (اکویا، ۲۰۰۷). شبکه‌های کسب کار مجموعه‌ای از دو یا تعداد بیشتر روابط کسب و کار به هم متصل می‌باشند، جایی که هر رابطه مبادله‌ای بین شرکت‌هایی کسب و کار که به عنوان نقش آفرینان جمعی شناخته می‌شوند، اتفاق می‌افتد (دیر و سینگ، ۱۹۹۸). در رویکرد دیگری، این مبحث به صورت سرمایه اجتماعی بیرونی و درونی تقسیم بندی شده‌است؛ مثلاً در تحقیقی سرمایه اجتماعی هیات مدیره شامل دو نوع از روابط می‌گردد؛ ۱. سرمایه اجتماعی بیرونی، این اتصال‌ها با روابط بیرونی متنوع و ۲. سرمایه اجتماعی درونی، این اتصال‌ها با افراد درون سازمان، به خصوص با مدیران دیگر (کمپر و همکاران، ۲۰۱۱). تحقیقات قبلی بر وجود انواع مختلف روابط اذعان دارند. این تفاوت را میتوان در دو دسته رسمی - روابط قراردادی که بین سازمان‌ها ایجاد می‌گردد- و غیر رسمی - که بین افراد ایجاد می‌گردد- تقسیم بندی کرد (شنگ و همکاران، ۲۰۱۱) با توجه به تعاریف و رویکردهای موجود در مبحث رابطه‌های سازمانی، در این تحقیق ترکیبی از نگاه سرمایه اجتماعی بیرونی، تقسیم‌بندی مدیر محور و سازمان محور و تحلیل سه بعدی ساختاری، رابطه‌ای و شناختی به عنوان مولفه‌ی مورد نظر در این تحقیق استفاده شده است.

---

1- Business relationships

## توسعه فرضیات

تئوری سرمایه اجتماعی اشاره دارد که شبکه‌های خارجی شرکت با توجه به تعامل شرکت‌ها با بخش‌های مختلف در به دست آوردن منابع و فایده آمدن بر نقاط ضعف داخلی به طور قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر می‌گذارد. سرمایه اجتماعی ادغام شده در روابطی که یک شرکت با دیگر فعالان کسب و کار دارد، یک عامل حیاتی در چرخه‌ی کسب‌وکار سازمانی می‌باشد (فورده، ۱۹۹۷). از این رو منابعی که از طریق ارتباط در دسترس قرار می‌گیرند و مرزهای شرکت را گسترش می‌دهند به عنوان عنصر مهمی در ایجاد مزیت رقابتی شناخته خواهند شد (دوز، ۱۹۹۶). اهمیت شبکه‌ها در ارتباط با بهره‌برداری از منابع فرامرزی و بین مرزی سازمان‌ها، عمدتاً مربوط به توانایی یکی نمودن کوشش‌ها و توانمندی‌های بازیگران مختلف و در نتیجه کشف و به کارگیری منابع جدید دانش، خلاقیت، نوآوری و... برای اعضای شبکه و نتیجتاً در دستیابی به مزیت رقابتی است (گرانووتر، ۱۹۸۵). با توجه به مباحث ذکر شده می‌توان گفت: «فرضیه ۱: سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان بر مزیت رقابتی تاثیر معناداری دارد». چن و همکاران (۲۰۱۲)، تاثیر گرایش به تعامل در سازمان را بر قابلیت‌های کلی چون قابلیت بهره‌برداری و اکتشاف را مثبت و معنادار می‌دانند (چای و همکاران، ۲۰۱۱)، فنگ و همکاران (۲۰۱۷) نیز بر تاثیر قابلیت‌های شرکت بر عملکرد تاکید دارند (امرسون، ۱۹۸۱). همچنین محققان دیگری در مدل مفهومی خود برای تبدیل رویکرد شبکه‌های استراتژیک و سرمایه اجتماعی فردی و سازمانی به عملکرد و توسعه‌ی آن‌ها، گذر از قابلیت‌های پویا را اجتناب ناپذیر می‌داند (گرانته، ۱۹۹۱). پینهو و پرانگ (۲۰۱۶) نیز قابلیت‌های پویا را در میانجی‌گری شبکه‌ها و روابط با عملکرد قرار می‌دهند (پنگ، ۲۰۰۳). توجه به قابلیت‌های زنجیره تامین در میانجی‌گری بین همکاری‌های بین اجزای زنجیره تامین و مزیت رقابتی آن‌ها از دیگران تحقیقات در این زمینه است (لی و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به این منابع می‌توان سه فرضیه زیر را مطرح کرد: «فرضیه ۲: سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان بر قابلیت‌های پویای سازمانی تاثیر معنادار دارد»، «فرضیه ۳: قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی سازمان تاثیر معناداری دارد». برای ماهیت میانجی‌گری قابلیت‌های پویا نیز فرضیه به اینگونه است: «فرضیه ۴: قابلیت‌های پویا در رابطه‌ی سرمایه‌های اجتماعی بیرونی و مزیت رقابتی، نقش میانجی‌گری معناداری را دارند». تئوری نهادی پیش‌بینی می‌کند که روابط اجتماعی به عنوان حالت کلیدی از حاکمیت در طول گام‌های اولیه‌ی انتقال در

اقتصادهای نوظهور که نهادهای حامی بازار کم می‌باشند، عمل می‌کنند. در حالت برعکس وقتی شرایط این اقتصادها بیشتر بازارگرا گردیده و نهادهای حامی بازار بهتر توسعه پیدا کنند، روابط اجتماعی کمتر نقش هماهنگ کننده را خواهند داشت (نیروتی و راگسئو، ۲۰۱۷). هماهنگ کننده در این تئوری به معنی تعدیلگر تبدیل قابلیت‌های سازمانی به مزیت رقابتی می‌باشد. توجه به تغییرات نهادی در ارتباط بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی از نکاتی که در تحقیقات جدید دیگر نیز به آن توجه شده است (استم و همکاران، ۲۰۰۱؛ یی و همکاران، ۲۰۱۷). بر اساس رویکرد تئوری نهادی، در این تحقیق برای در نظر گرفتن رویکرد محیط نهادی، از مولفه‌های حمایت دولت و عدم کارایی اجباری که نمایانگر چارچوب‌های نهادی قانونی و مقررات می‌باشند، استفاده شده است. عدم کارایی اجباری به اجبار شرکت در انجام قوانین و مقررات مشکل‌دار و رفتار غیراخلاقی و نامناسب شرکت‌ها مرتبط می‌گردد (هاکانسون و اسنیهوتا، ۱۹۸۹)، براین اساس فرضیه‌های تعدیلگری تحقیق اینگونه نوشته می‌شود که «فرضیه ۵: حمایت دولت بر میزان رابطه‌ی قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی شرکت تاثیر معناداری دارد؛ و فرضیه ۶: عدم کارایی اجباری بر میزان رابطه‌ی قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی شرکت تاثیر معناداری دارد». به علت اینکه روابط اجتماعی و قابلیت‌ها توسط مکانیزم‌های اجتماعی بین فردی و غیر رسمی تغییرات را هماهنگ می‌کند (فرانسیسکو و همکاران، ۲۰۰۹)، آن‌ها می‌توانند محدودیت‌ها و ضعف‌های زیرساخت‌های نهادی را برطرف سازند (ونگ و همکاران، ۲۰۱۳) مخصوصا در زمان‌های عدم اطمینان (هاکانسون و اسنیهوتا، ۱۹۸۹، تیس و همکاران، ۱۹۹۷). عدم اطمینان در این تحقیق در دو دسته‌ی تلاطم‌های تکنولوژیکی و عدم اطمینان در تقاضا مدنظر بوده‌است. تلاطم‌های تکنولوژیکی به سرعت تغییرات و عدم پیش‌بینی تکنولوژی در صنعت خاص برمی‌گردد (ایتامی و نیوماگامی، ۱۹۹۲). عدم اطمینان در تقاضا نیز به عدم ثبات و عدم پیش‌بینی پذیری ترجیحات و انتظارات مشتری برمی‌گردد (ایتامی و نیوماگامی، ۱۹۹۲). عدم اطمینان و تغییرات تکنولوژیکی از موضوعات محیطی است که در تحقیقات جدید دیگر نیز به عنوان تعدیلگر مباحث ارتباط قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی مورد توجه واقع شده است (گریفن و هاروی، ۲۰۰۴؛ لیاو و همکاران، ۲۰۱۷ و مارتینز و پالومینو، ۲۰۱۰). فرضیات تعدیلگری برای مولفه‌های بعد محیط بازار اینگونه نوشته می‌شود. «فرضیه ۷. تلاطم‌های تکنولوژیکی بر میزان رابطه‌ی قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی شرکت تاثیر معناداری دارد و

فرضیه ۸. عدم اطمینان در تقاضا بر میزان رابطه‌ی قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی شرکت تاثیر معناداری دارد». بر اساس تحقیقاتی که در زمینه‌ی روابط و شبکه‌های بیرونی مدیران انجام شده‌است، مواردی چون اندازه و عمر شرکت و ماهیت مشتری [B2B vs. B2C] (جورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳؛ شاه‌طهماسبی، ۲۰۱۴) و نوع مالکیت، شاخه کسب و کار (شاه‌طهماسبی، ۲۰۱۴؛ لی و همکاران، ۲۰۱۳)، میزان رقابت (لی و همکاران، ۲۰۱۳)، به عنوان متغیر کنترل استفاده شده است. برای نوشتن فرضیات متغیر کنترل‌گر دسته‌بندی آن‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است.

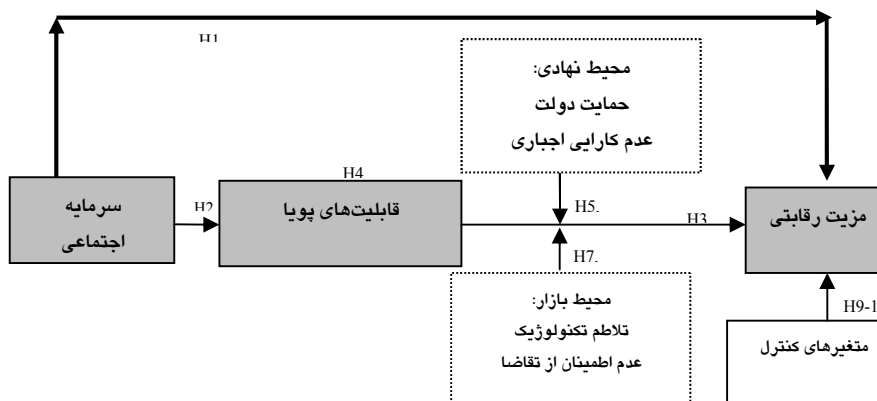
جدول ۱- متغیرهای کنترل به همراه تقسیم‌بندی هر یک

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

منبع: یافته‌های تحقیق

نکته مهم اینکه با توجه به طبقه‌ای بودن متغیرهای کنترل در هنگام ارائه در مدل، به صورت متغیر مجازی تعریف می‌گردد و فرضیات با رویکرد کلی نوشته می‌شود. فرضیه ۹ تا ۱۴: اندازه شرکت، عمر شرکت، ماهیت مشتری، نوع مالکیت، شاخه کسب و کار و میزان رقابت بر مزیت رقابتی تاثیر معناداری دارد.

### مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق



## روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع ترکیبی و با رویکرد طرح اکتشافی - مدل ایجادگونه‌شناسی - 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 و نمونه‌گیری در این بخش با راهبرد نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌گیری نظری بوده است. تعداد نمونه بر اساس روش اشباع تئوریک تعیین شد که ۸ خبره علمی و ۶ خبره عملی در صنعت را شامل می‌گردید و از روش تحلیل محتوا، ابعاد مورد نیاز برای اضافه شدن به مدل مفهومی اولیه استخراج گردید (این ابعاد شامل کارآفرینی سازمانیو هوشمندی رقابتی در مجموعه‌ی مولفه‌های قابلیت‌های پویا و نقش دولت و تکنولوژی در تعدیلگرها). با بررسی مجدد ادبیات تحقیق و پیدا کردن منبع علمی مناسب و مرتبط برای ابعاد اضافه شده از طریق مصاحبه‌ها، مدل مفهومی نهایی ترسیم شد. کمی سازی مدل با تهیه پرسشنامه شکل گرفت. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های 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 هیات مدیره این شرکت‌ها بوده‌اند. برای تعداد نمونه، بر اساس نگاه چین و نیوستد ۱۹۹۹، با وجود مجموعاً ۲۰ متغیر در این تحقیق (آذر و همکاران، ۲۰۱۱)، برای این تحقیق که از معادلات ساختاری واریانس محور استفاده می‌کند، تقریباً ۲۰۰ نمونه کفایت که بیش از این تعداد پرسشنامه توزیع گردید. پرسشنامه تهیه شده با روش نمونه‌گیری تصادفی بین ۵۰۰ شرکت در روزهای مختلف در سیزدهمین نمایشگاه بین‌المللی ساختمان توزیع و از ۳۵۲ پرسشنامه مناسب برگشت داده شده برای تحلیل کمی استفاده گردید. مدل تحقیق شامل ابعاد انعکاسی و سازنده توامان 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 و روایی و پایایی آن اشاره شده است.

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

ابعاد و نماد	منبع	تعداد آیتم	AVE	پایایی ترکیبی	آلفا کرونباخ
سرمایه اجتماعی بیرونی ESC	(جورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳؛ لی و همکاران، ۲۰۱۳)	۳۲	۰/۵۱	۰/۸۷	۰/۸۸
قابلیت‌های پویا DC	(لی و زانگ، ۲۰۰۷؛ لیو، ۲۰۱۷؛ پورتر و فلر، ۱۹۸۶)	۳۰	۰/۵۳	۰/۹۳	۰/۹۴
مزیت رقابتی CA	(اتوهنه و مری، ۲۰۰۷)	۶	به علت حالت سازنده، تایید روایی و پایایی نیاز نمی‌باشد		
حمایت دولت GS	(آرمسترانگ و اورتون، ۱۹۷۷)	۳			
عدم کارایی اجباری EI	(آرمسترانگ و اورتون، ۱۹۷۷)	۳	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۶۹
تلاطم تکنولوژیکی TT	(آرمسترانگ و اورتون، ۱۹۷۷؛ روچ و سانتی، ۲۰۰۱)	۴	۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۷۳
عدم اطمیناندر تقاضا DU	(آرمسترانگ و اورتون، ۱۹۷۷؛ روچ و سانتی، ۲۰۰۱)	۳	۰/۵۲	۰/۷۵	۰/۷۱

در پرسشنامه از طیف ۷ گزینه ای استفاده شد. همانطور که در جدول (۲) دیده می شود برای حصول اطمینان از پایایی ابزار در سطح ابعاد انعکاسی<sup>۱</sup>، از سه روش میانگین واریانس استخراجی (حداقل ۰/۵)، پایایی ترکیبی (حداقل ۰/۷) و آلفای کرونباخ (حداقل ۰/۷) استفاده گردید 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 تاییدی و معناداری آنها رجوع شد که با توجه به ضعف در بارهای عاملی (کمتر از ۰/۴)، یک سوال از بخش قابلیت‌های پویا حذف گردید. همچنین روایی افتراقی<sup>۲</sup> از روش بار عرضی بررسی و برای معرف ها تایید گردید. علاوه بر این، روایی محتوایی صوری نیز با استفاده از نظریات خبرگان امر مورد نظر قرار گرفت. لازم به ذکر است که برای شاخص‌های سازنده<sup>۳</sup> - در اینجا مزیت رقابتی و حمایت های دولت- اثبات روایی و پایایی نیاز نمی‌باشد(آذر و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این بعد از توزیع پرسشنامه، برای بررسی اریب عدم پاسخ<sup>۴</sup> نیز از روش آرمسترانگ و اورتون<sup>۵</sup> استفاده شد. معناداری آزمون تی استیودنت برای همه ۷ 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

- 1- Reflective
- 2- Discriminant validity
- 3- Formative
- 4- Nonresponse bias
- 5- Armstrong and Overton

مشترک<sup>۱</sup> نیز از روش یک فاکتور هارمنس<sup>۲</sup> استفاده گردید. بیشترین مقداری که یک فاکتور حاصل از هفت متغیر اصلی تحقیق توانست از واریانس کل نشان دهد، مقدار ۳۲ درصد می‌باشد که از مقدار ۵۰ درصد کمتر می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی، استنباطی و معادلات ساختاری - تحلیل مسیر- و نرم افزارهای اسمارت پی ال اس<sup>۳</sup> و اس پی اس اس<sup>۴</sup> استفاده شد. نکته مهم دیگر در مورد مدل اندازه‌گیری تحقیق این است که با توجه به وجود همزمان سازه‌های انعکاسی و سازنده در مدل، از روش مدل‌سازی دو مرحله‌ای<sup>۵</sup> برای تحلیل استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

#### 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 بوده‌اند و ۷۰ درصد مرد بوده‌اند. از نظر مشخصات شرکتی، ۸۸ درصد شرکت‌ها کوچک و متوسط محسوب می‌گشتند، ۶۳ درصد عمری متوسط داشته‌اند (بین ۵ تا ۱۵ سال)، ۷۵ درصد از تولید کنندگان فقط محصول تولید می‌کردند.

#### یافته‌های مدل‌سازی

این یافته‌ها در جدول ۳ نمایش داده شده است.

- 
- 1- Common method bias
  - 2- Harman's one- factor
  - 3- Smart PLS
  - 4- SPSS
  - 5- Second Order Modeling

جدول ۳- خروجی ضریب مسیر و معناداری روابط تحقیق

نوع متغیر	مسیر	ضریب مسیر
مستقل	ESC→CA (فرضیه ۱)	۰/۰۷۵***
	ESC→DC (فرضیه ۲)	۰/۶۳****
	DC→CA (فرضیه ۳)	۰/۶۴****
میانجی	ESC→DC → CA (فرضیه ۴)	۰/۴۰۴****
کنترل (فرضیات ۹-۱۴، با توجه به تقسیم بندی جدول ۱)	F.B2B→CA	-۰/۰۳۷°
	FSIZE.LA→CA	-۰/۰۰۱
	FSIZE.SM→CA	-۰/۰۰۴
	COMI→CA	-۰/۰۴۷****
	FAGE-5→CA	۰/۰۲۸
	FAGE+20→CA	-۰/۰۱۶
	BUS.PRO→CA	۰/۰۲۲
	BUS.SER→CA	۰/۰۰۷
	OWNER.P.F→CA	-۰/۰۰۴
	DC.GS→CA (فرضیه ۵)	-۰/۰۷۳****
تعدیل گر	DC.EI→CA (فرضیه ۶)	-۰/۱۳۶**
	DC.TT→CA (فرضیه ۷)	-۰/۰۱۵
	DC.DU→CA (فرضیه ۸)	۰/۱۴۱°

\*\*\*در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید است\*در سطح اطمینان ۹۰٪ مورد تایید است

\*\*\*\*در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تایید است\*\*\*\*\*در سطح اطمینان ۹۹۹٪ مورد تایید است

### تحلیل فرضیه میانجی

در این تحقیق براساس معناداری تاثیر متغیر میانجی با توجه به سه گام استفاده شده توسط نورت و همکاران، ۲۰۱۲ می توان گفت، متغیر مستقل - سرمایه اجتماعی برون سازمانی - بر متغیر میانجی - قابلیت های پویا - به صورت مستقیم و بدون حضور متغیر وابسته با ضریب، ۰/۶۳ و معناداری ۲۷/۴ تاثیر دارد. در مرحله ی دوم، قابلیت های پویا برمزیت رقابتی نیز بدون حضور سرمایه اجتماعی برون سازمانی با ضریب ۰/۶۷ معناداری ۲۴/۶ تاثیر دارد و در انتها دیده می شود بر اساس آزمون سوپل<sup>۱</sup> مشخص شد (مقدار ۱۳/۸۸) میزان ضریب مسیر غیر مستقیم نیز معنادار می باشد. همه این نکات و ضرایب در جدول ۴ دیده می شود.

جدول ۴- تاثیر مستقیم و کلی متغیرهای درگیر در فضای متغیر میانجی تحقیق

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	معناداری
۱	ESC→DC بدون حضور CA	/۶۳	۲۷/۴****
۲	ESC→CA بدون حضور DC	/۴	۱۳****
۳	DC→CA بدون حضور ESC	/۶۷	۲۴/۶****
۴	ESC→DC با حضور CA	/۶۳	۲۷/۴****
۵	DC→CA با حضور ESC	/۶۳	۲۵/۵****
۶	ESC→CA با کنترل DC	/۰۶۶	۳/۴۵****
۷	ESC→DC → CA اثر غیر مستقیم	/۴۰۴	soble test= 13.88

\*\*\*در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تایید است\*\*\*در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تایید است

منبع: یافته‌های تحقیق

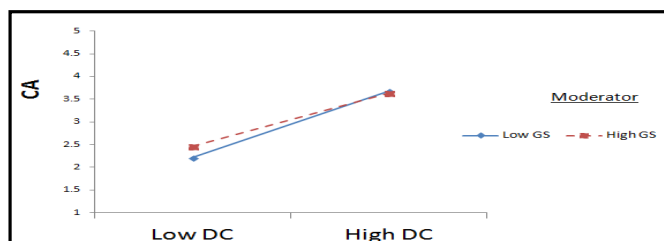
نتایج نشان از تاثیر غیر مستقیم با ضریب ۰/۴، سرمایه اجتماعی بیرونی بر مزیت رقابتی دارد که این مقدار با توجه به مقدار آزمون سوبل، معنادار می‌باشد. نکته نهایی در مورد نوع متغیر میانجی در تحقیق حاضر اینکه، بر اساس رویکردهای مختلف انواع متفاوتی از متغیرهای میانجی معرفی می‌گردد. این دسته بندی شامل مدل میانجی اثر غیر مستقیم<sup>۱</sup>، جزئی<sup>۲</sup>، کامل<sup>۳</sup>، زنجیره‌ای<sup>۴</sup>، موازیبا توجه به معناداری همزمان رابطه‌ی مستقیم سرمایه اجتماعی برون سازمانی بر مزیت رقابتی (ضریب مسیر ۰/۰۷۵ و معناداری ۲/۶۳) با حضور متغیر میانجی، می‌توان گفت مدل میانجی تحقیق حاضر از نوع جزئی محسوب می‌گردد. با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر موجود در سه مسیر ارتباطی، از نوع مکمل<sup>۵</sup> محسوب می‌گردد.

### بررسی فرضیات تعدیلگری و شدت متغیرهای تعدیل گر

فرضیات تعدیلگر به گونه‌ای هستند که بر میزان و حتی جهت رابطه‌ی متغیرهای مستقل و وابسته- درونزا و برون زا- می‌توانند تاثیر بگذارند. نتایج نشان می‌دهد که از بین فرضیات چهارگانه تعدیلگری، فقط فرضیه‌ای که مرتبط با تلاطم تکنولوژیک

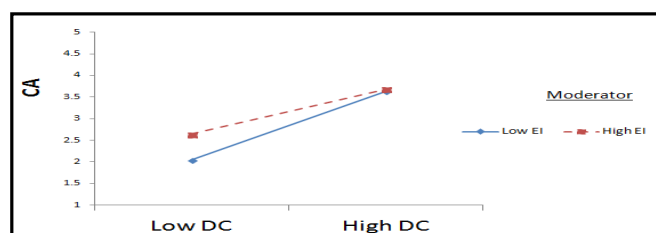
- 1- Indirect Effect
- 2- Partial Mediation
- 3- Full Mediation
- 4- Chain Model
- 5- Complementary mediation

می‌باشد رد شده است. البته دو بعد محیط نهادی، یعنی حمایت‌های دولت (۰/۰۷۹-) و عدم کارایی اجباری (۰/۰۸۹-) تاثیر منفی بر رابطه‌ی قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی دارند. نکته جالب تاثیر مثبت عدم اطمینان از تقاضا (۰/۰۸۷) در صنعت ساختمان بر رابطه‌ی قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی می‌باشد. برای تحلیل بهتر نتایج متغیرهای تعدیلگر از شکل-های تعاملی استفاده شده است که در ادامه اشاره می‌شود.



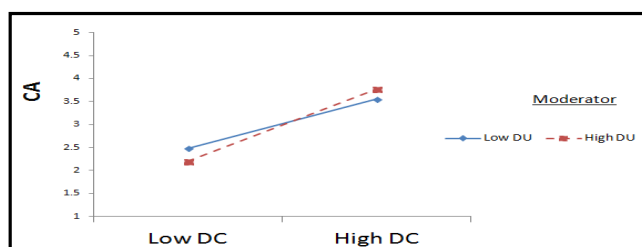
شکل ۲- تعاملات قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی با حضور تعدیلگر حمایت دولت (یافته‌های تحقیق)

همانطور که در شکل (۲) دیده می‌شود با افزایش حمایت‌های دولت که شامل ارائه اطلاعات بازار و تکنولوژیکی، تدوین فرایندهای مناسب و همچنین ایفا کردن نقش مهم در حمایت‌های مالی است، رابطه‌ی قابلیت‌های پویای حاصل از سرمایه اجتماعی برون سازمانی با مزیت رقابتی کاهش می‌یابد.



شکل ۳- تعاملات قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی با حضور تعدیلگر عدم کارایی اجباری (یافته‌های تحقیق)

همانطور که از شکل (۳) نیز مشخص است، با افزایش مقدار عدم کارایی اجباری که حاصل کارهای غیراخلاقی و رقابت‌های ناسالم موجود در صنعت می‌باشد، مقدار شیب رابطه‌ی قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی کاهش می‌یابد.



شکل ۴- تعاملات قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی با حضور تعدیل‌گر عدم اطمینان در تقاضا (یافته‌های تحقیق)

همانطور که دیده می‌شود، در شکل ۴ برعکس شکل‌های دیگر، با افزایش مقدار عدم اطمینان در تقاضا، رابطه- در اینجا شیب- بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی افزایش می‌یابد. در این حالت باید گفت که عدم اطمینان تقاضا در صنعت ساختمان توانسته قابلیت‌های ایجاد شده از سرمایه اجتماعی برون سازمانی را بیشتر به مزیت رقابتی شرکت منجر کند.

نکته دیگر در بحث تعدیلگری، شدت تاثیر تعدیلگری بر رابطه مورد نظر می‌باشد. همانطور که در جدول (۳) دیده شد ۳ مورد از متغیرهای تعدیلگر مورد تایید قرار گرفتند. برای بررسی شدت تعدیلگری آنها از فرمول زیر استفاده گردید:

$$(R^2 \text{ Include} - R^2 \text{ Exclude}) / (1 - R^2 \text{ Include})$$

همه میزان‌های متغیرهای تعدیلگر در حد ضعیف (۰/۰۲) می‌باشد. چین و همکاران بیان می‌کنند که مقادیر کم  $f^2$  الزاما به معنی تاثیر ناچیز متغیر تعدیل کننده نیست، چرا که ضریب مسیر معنادار خود می‌تواند نشان از تاثیر بالا در صورت تغییرات اندک باشد (آذر و همکاران، ۲۰۱۱).

### فرضیات کنترلی

ماهیت مشتری از معدود متغیرهای کنترلی است که دارای تاثیر معنادار (۰/۳۷-) بوده‌است. نتیجه اینکه می‌توان گفت نوع تمرکز شرکت بر مشتری -B2B or B2C- می‌تواند بر مقدار مزیت رقابتی کسب شده تاثیر 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. وجود متغیرهای کنترل برای دقت بیشتر در نتایج حاصل از روابط دیگر است و پیشنهاد و تحلیل خاصی در مورد آن‌ها اشاره نمی‌شود.

### ارزیابی مدل درونی

مدلسازی مسیری PLS شاخصی برای نیکویی برازش ارائه نکرده‌است. به همین دلیل، چن ۱۹۹۸ فهرستی از معیارها برای ارزیابی مدل‌های بخشی مطرح کرده‌است (آذر و همکاران، ۲۰۱۱). الف: مقدار و محدوده‌ی ضریب تعیین  $R^2$ : در تحقیق حاضر مدل اصلی و نهایی مقدار ضریب تعیین  $0/54$  را برای مزیت رقابتی از خود نشان می‌دهد که بین بازه متوسط و قابل توجه و بسیار نزدیک به مقدار قابل توجه می‌باشد (آذر و همکاران، ۲۰۱۱). ب. ضریب مسیر: در این تحقیق همانطور که دیده شد، مقادیر ضریب مسیر و معناداری برای مسیرهای موجود در مدل نهایی سطح مولفه‌ها مناسب بوده‌است. ج. اندازه اثر مسیر: مثل بحث میزان تعدیل گری، می‌توان از  $f^2$  کوهن برای بحث اندازه مسیر استفاده کرد. مسیر سرمایه اجتماعی برون سازمانی بر قابلیت پویا و قابلیت پویا بر مزیت رقابتی عدد بزرگی را نشان می‌دهند. با این رویکرد می‌توان گفت، مسیرهای اصلی تحقیق توانسته ضریب اثر بالایی از خود به نمایش بگذارند. آخرین معیار ارتباط پیش بین است که در این تحقیق دو متغیر درونزای وجود دارد- قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی- که فقط متغیر قابلیت‌های پویا انعکاسی می‌باشد. برای این متغیر مقدار  $Q^2$  استون - گایسر  $0/402$  می‌باشد که با توجه به مثبت بودن آن می‌توان گفت که متغیرهای مستقل آن دارای ارتباط پیش بین هستند. در مورد کیفیت مدل هم از نیکویی برازش و شاخص GOF که خود حاصل شاخص‌های اشتراک و افزونگی می‌باشد استفاده شد و مقدار آن  $0/51$  بوده است که مقدار بالایی (یوزی، ۱۹۹۷) محسوب می‌گردد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

#### بررسی فرضیات (۱ تا ۳) و پیشنهادات

در نتایج دیده شد که سرمایه اجتماعی بیرون سازمانی که همان نماینده رویکرد ارتباطی در کسب مزیت رقابتی می‌باشد، به صورت مستقیم و با ضریب مسیر  $0/075$



بر مزیت رقابتی تاثیر دارد که این مقدار عدد بالایی محسوب نمی‌شود. در بررسی تحقیقات دیگر دیده می‌شود که محقق با شاخص‌های چون؛ گره‌های قوی، گره‌های ضعیف، شکاف‌های ساختاری، تنوع شبکه‌ها به تاثیر رویکرد ساختاری سرمایه‌های اجتماعی بر عملکرد در شرکت‌های کوچک پرداخته و نتایج نشان از عدم معناداری در تاثیرگذاری هیچ یک از این شاخص‌ها دارد در تحقیق مذکور رویکرد سرمایه اجتماعی بیرونی سازمان محور مورد نظر بوده‌است (دوئر و پاول، ۲۰۰۳). بررسی محققین دیگری در مورد تاثیر شبکه‌های کسب و کار- شامل تعاملات با مشتری، تامین‌کنندگان و رقبا- بر نوآوری و عملکرد شرکت نشان از تاثیر معنادار و مثبت آن بر نوآوری (۰/۸۹) و بر عملکرد (۰/۷۱) دارد، در این تحقیق رویکرد سرمایه اجتماعی بیرونی مدیر محور مورد نظر بوده‌است (هو، ۲۰۰۱). محققین دیگری اشاره می‌کنند که سرمایه اجتماعی با سه شاخص ساختاری، ارتباطی و شناختی تاثیر معناداری بر توسعه محصولات و خدمات جدید ندارد. رویکرد سرمایه اجتماعی تحقیق مذکور، بیرونی سازمان محور بوده‌است (لورنزونی و لیپارینی، ۱۹۹۹). همانطور که دیده می‌شود در نتایج تحقیقات دیگر هم نوعی ناهمگونی در نتایج وجود دارد که می‌تواند مقدار ضریب تاثیر پایین تحقیق حاضر را توجیه کند. در تحلیل این نتیجه همچنین می‌توان گفت چون ابعاد مختلف در بررسی مولفه‌ی سرمایه اجتماعی مورد نظر بوده‌است، میزان پیچیدگی مولفه بسیار بالا رفته است. برای همین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی ابعاد این متغیر به صورت جزئی و بخش‌بخش مورد بررسی قرار گیرد. در مورد فرضیه دوم دیده می‌شود که با ضریب مسیر ۰/۶۳ مقدار تاثیر زیادی را برای این مبحث در صنعت ساختمان نشان می‌دهد. نتایج تحقیقات دیگر نیز تاثیر گرایش به تعامل در سازمان را بر قابلیت‌های کلی چون قابلیت بهره‌برداری (۰/۳۰۹) و اکتشاف (۰/۲۵۱) را همچون نتایج تحقیق حاضر مثبت و معنادار می‌دانند (چای و همکاران، ۲۰۱۱). فرضیه سوم هم از تاثیر بالا و معنادار قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی سازمان در این صنعت با ضریب مسیر ۰/۶۴ دارد. فنگ و همکاران (۲۰۱۷) بر تاثیر قابلیت‌های تحقیق و توسعه و عملیاتی بر عملکرد شرکت تاکید دارند (امرسون، ۱۹۸۱). لیاو و همکاران (۲۰۱۷) نتیجه گیری می‌کنند که قابلیت‌های زنجیره تامین بر مزیت رقابتی شرکت تاثیر بسزایی دارد (لی و همکاران، ۲۰۰۸).

با توجه به نتیجه فرضیه یک، می‌توان به شرکت‌های موجود در این صنعت پیشنهاد داد که برای رسیدن به نتایج کوتاه‌مدت از روابط بیرونی و سرمایه‌های اجتماعی بیرونی می‌توانند استفاده کنند. البته این مباحث در لابی‌های صنعتی، فشار برای قانون‌گذاری‌های موقتی و حتی توافقات غیر رسمی در فضای بازار صنعت ساختمان دیده می‌شود که به صورت موردی و بیشتر در شرایط بحران اتفاق می‌افتد. بر اساس نتیجه فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود برای توسعه قابلیت‌های پویای سازمانی، شرکت‌های موجود در این صنعت همانطور که برای مباحث تولید و فروش برنامه استراتژیک دارند، برای ایجاد روابط و افزایش سطح کیفی آن نیز، برنامه‌ریزی بلندمدت مشخصی داشته باشند. در انتها بر اساس نتیجه فرضیه سوم هم پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها در صنعت ساختمان به شکل مشخصی بر روی توسعه قابلیت‌های پویای خود برنامه‌ریزی کنند. در این تحقیق ابعاد بررسی شده برای قابلیت‌های پویای سازمانی شامل، یادگیری رابطه‌ای، کارآفرینی سازمانی، قابلیت ایجاد قابلیت‌ها، هوشمندی رقابتی و اعتبار شهرت سازمانی می‌باشد که شرکت‌های این صنعت، می‌توانند برنامه‌ریزی مناسبی برای رسیدن به مزیت رقابتی با به دست آوردن این قابلیت‌های پویای سازمانی داشته باشند.

#### بررسی فرضیه میانجیگری (فرضیه ۴) و پیشنهادات

نتیجه این فرضیه به این‌گونه است که سرمایه اجتماعی برون‌سازمانی با گذر از مسیر قابلیت‌های پویا بیشترین تأثیر خود را بر مزیت رقابتی می‌گذارد. درحالی‌که تأثیر مستقیم نیز دارد. البته باید توجه کرد که تأثیر سرمایه اجتماعی بیرون سازمان از طریق قابلیت‌های پویا نسبت به تأثیر مستقیم تفاوت زیادی دارد، چراکه بیش از ۵ برابر آن هست (۴۰۴ بر ۷۵). در مورد تحقیقات دیگر، می‌توان به تحقیقات گریفن و هاروی (۲۰۰۴) و همچنین چن و دیگران (۲۰۱۲) (چای و همکاران، ۲۰۱۱) اشاره کرد که قابلیت‌های کلی سازمان را میانجی‌گرایش به تعامل و همچنین سرمایه اجتماعی برای رسیدن به عملکرد در سطوح مختلف می‌دانند و از قابلیت‌های پویا به صورت واسطه استفاده کرده‌اند.

با توجه به نقش میانجی‌گری بالای قابلیت‌های پویا و ضریب مسیر ۶ برابری مسیر میانجی بین سرمایه اجتماعی و مزیت رقابتی، نسبت به ضریب مستقیم آن، پیشنهاد

می‌شود مدیران در صنعت ساختمان بجای نگاه کوتاه‌مدت و مقطعی به روابط بین سازمانی، رویکرد بلندمدت و فرایندی را جایگزین کنند. این جایگزینی وقتی شکل می‌گیرد که مدیران کیفیت پیوندها و روابط را مهم‌تر از کمیت آن بدانند. برای این منظور بهتر است خروجی‌های روابط بلندمدت با روابط کوتاه‌مدت به صورت مشخصی هر سال تحلیل گردد.

### بررسی فرضیات تعدیلگری (فرضیه ۵ تا ۸) و پیشنهادهای

در مورد فرضیه ۵ و با توجه به نقش دولت در این صنعت، می‌توان پیشنهاد داد دولت می‌تواند رویکرد حمایتی خود را به سمت ابعاد غیر بازاری هدایت کند، چراکه دخالت در فضای بازار صنعت می‌تواند پیامدهای بلندمدت منفی و خروج سرمایه‌ها را در پی داشته باشد. مثل به ارائه‌کننده‌ی اطلاعات شفاف و دقیق از بازار برای ایجاد فضای رقابتی‌تر در بین شرکت‌های موجود در صنعت ساختمان بپردازد. در مورد فرضیه ۶ هم باید در نظر داشت که رفتارهای غیراخلاقی در فضای صنعت، بخصوص در کشورهای در حال توسعه و اقتصادهای نوظهور حاصل کمبود نهادهای نظارتی و قانون‌های کسب‌وکار هست که این نقص با حضور اتحادیه‌های بین شرکتی قابل حل هست. پیشنهاد می‌گردد به صورت مشخص، تقویت اتحادیه‌ها و اصناف در شاخه‌های مختلف صنعت ساختمان مورد توجه قرار گیرد که این امر به توافق و تلاش مدیران این صنعت برمی‌گردد. در مورد فرضیه تعدیل گری ۸ که تأیید گردید، باید گفت پیشنهادها برای این تعدیل گر به خاطر تعلق به محیط بازار، نمی‌تواند فعالانه باشد و باید رویکرد انفعالی به آن داشت. برای همین برای کم کردن این عدم اطمینان، ایجاد مراکز و نهادهای شاخص سازی و جمع‌آوری داده‌ها از بطن صنعت می‌تواند پیشنهاد مناسبی برای این صنعت و فضای محیطی موجود در آن باشد.

برای تحقیقات آتی، علاوه بر رویکرد قابلیت‌های پویا می‌توان از رویکرد شایستگی‌های محوری برای تدوین مدل در فضای شبکه‌ها و سرمایه اجتماعی در کسب‌وکار اقدام کرد، علاوه بر نحوه و میزان تأثیرات شبکه‌ها، می‌توان در تحقیقات آتی بر مدیریت شبکه‌ها و شاخص‌ها و خروجی‌های آن تمرکز کرد. این مبحث در رویکرد شبکه‌های کسب‌وکار به مدیریت شبکه‌های کلیدی معروف است. در نهایت می‌توان گفت تحقیقات جدید در زمینه‌ی شبکه‌های و سرمایه‌های بین سازمانی به

سمت بررسی سرمایه‌های اجتماعی فرا صنعتی - بین شرکت با شرکت‌ها در صنعت دیگر - می‌باشد که می‌تواند پیشنهاد دیگری برای تحقیقات آتی باشد.

### منابع و مآخذ

- 1- Acquah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235- 1255.
- 2- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3): 95- 113.
- 3- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- 4- Armstrong, S. J., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- 5- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(02), 1-29.
- 6- Azar, A., Ghollamzadeh, R., Ghanavati, M. (2011). Path - structural modeling in management (smartPLS application). Tehran. Negah Danesh.
- 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), 2-22.
- 8- Chen, Y-C., Li, P-C., & Evans, K.R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41, 1019-1034
- 9- Davis, S. (2002). Brand Asset Management 2: how businesses can profit from the power of brand. *Journal of Consumer Marketing*, 19(4), 351-358.
- 10- Doz, Y. (1996). Managing core competency for corporate renewal: towards a managerial theory of core competencies. In *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, 155-178. Palgrave Macmillan UK.
- 11- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- 12- Emerson, R. M. (1981). Social exchange theory. In M. Rosenberg, & R. Turner (Eds.), *Social psychology: Sociological perspectives*, 30- 65. New York: Basic Books.
- 13- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2017). Firm capabilities and growth: the moderating role of market conditions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 76-92.
- 14- Ford, D. (1997). *Understanding Business Markets*, 2nd edition. The Dryden Press, London.
- 15- Francisco, M., & Castillo, J. Luis. M.A. (2009). New product performance indicators: Time horizon and importance attributed by managers. *Technovation*, 29, 714-724.
- 16- Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91, 481-510.
- 17- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically- Competitive environment. *Organization Science*, 7, 375-387.

- 18- Grant, R.M. (1991). The resource-Based view of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California management journal*, 33, 114-34
- 19- Griffith D.A., Harvey, M.G. (2004). The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network. *Journal of World Business*, 39, 244-254.
- 20- Hakansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
- 21- Heide, J. B & Wathne, K. H., (2006). Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda," *Journal of Marketing*, 70, 90-103.
- 22- Ho, S-ching (2001). Growing Consumer Power in China: Some Lessons for Managers," *Journal of International Marketing*, 9 (1), 64-83.
- 23- Huang, H.C., ChiLai, M., WeiLo Do, K. (2012). founders' ownres our cesmatter, The influence of business networks on start-up innovation and performance. *Technovation*. 32, 316-327.
- 24- Itami, H. and Numagami, T. (1992). Dynamic interaction between strategy and technology. *Strat. Mgmt. J.*, 13, 119-135.
- 25- Jaworski, B J. & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- 26- Kashyap, R., Mir, R., Feng, S., & Chao, M. C. H. (2017). Microfoundations of a Dynamic Market Knowledge Capability, Empirical Explorations Under Conditions of Environmental Uncertainty: An Abstract. In *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* , 701-701. Springer, Cham.
- 27- 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, 1-52.
- 28- Kim, Y. & Cannella, A.A., Jr. (2008). Toward a social capital theory of director selection. *Corporate Governance*, 16, 282-293.
- 29- Lee, E., Han, S., Nam, H. U., & Rho, J. J. (2013). Building capabilities via suppliers' effective management of relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 805-813.
- 30- Lee, E., Han, S., Nam, H. U., & Rho, J. J. (2013). Building capabilities via suppliers' effective management of relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 805-813.
- 31- Lee, H , Zhang, Y. (2007). The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance: Evidence from China's Transition Economy," *Strategic Management Journal*, 28 (8), 791-804.
- 32- Li, J. J., Poppo, L., and Zhou, K. Z. (2008). Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, 29(4), 383-400.
- 33- Liao, S. H., Kuo, F. I., & Ding, L. W. (2017). Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. *International Journal of Production Economics*.
- 34- Liu (Eunice), C.I., Ghauri, p. N, Sinkovics, R. R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45, 237-249.
- 35- Liu, C. H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, 61, 553-561.

- 36- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, 20, 317-318.
- 37- Martínez-Cañás, R. Ruiz-Palomino, p. (2010). Social Capital Generation Inside Science Parks: An Analysis Of Business-University Relationships *International Journal of Management & Information Systems* Volume 14( 4), 45-50.
- 38- Neirrotti, P., & Raguseo, E. (2017). On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence. *Information & Management*, 54(2), 139-153.
- 39- Omidi Kia, K. (2012). Design and evaluation of the company's brand positioning capabilities model based on dynamic capabilities approach; Ph.D Dissertation, Tarbiat Modares University.
- 40- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices, *Academy of Management Review*, 28 (2), 275-96.
- 41- Pinho, J. C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403.
- 42- Porter, M. and Fuller, M. (1986). Coalitions and global strategy," in M. Porter (Eds), *Competition in Global Industries*, 315-344 (Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 43- Rouach, D. & Santi, P. (2001), Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 1, 552-559.
- 44- Shahtahmasbi, Esmail. (2014). Design and Explanation of Gaining Competitive Advantage Model Based on External Social Capital of Organization and Dynamic Capability Role; The Study of the Construction Industry; Ph.D Dissertation, Tarbiat Modares University.
- 45- 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: 1-15.
- 46- Smith-Doerr, L., Powell, W. (2003). Networks and economic life. In: Smelser, N., Swedberg, R. (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press.
- 47- Stam, W.; Arzlanian, S., & Elfring, T. (2013). Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators. *Journal of Business Venturing*, Forthcoming .
- 48- Su, D., Du, Q., Sohn, D., & Xu, L. (2017). Can High-Tech Ventures Benefit from Government Guanxi and Business Guanxi? The Moderating Effects of Environmental Turbulence. *Sustainability*, 9(1), 142.
- 49- 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,
- 50- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- 51- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- 52- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- 53- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H., (2010). *Handbook of Partial least Squares*. Springer, Germany: Berlin.

*Archive of SID*

- 54- Wang, Yi; Chan, S. F; Yang, Z.(2013). Customers' Perceived Benefits of VBC Interactions in China, *Journal of Electronic Commerce Research*,14( 1),49.
- 55- Xin, K, R & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support," *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1641–58.
- 56- Yi, J., Hong, J., chung Hsu, W., & Wang, C. (2017). The role of state ownership and institutions in the innovation performance of emerging market enterprises: Evidence from China. *Technovation*. inpress.
- 57- Yli-Renko, H., Autio. E. &Sapienza. H. (2001).Social Capital, Knowledge Adquisition and Knowledge Exploitation in Technology-Based New Firms", *Strategic Management Journal*, 22, 587-613