



## The Effect of Structural Capital on Identifying Business Opportunities with the Mediating Role of Strategic Agility (Case Study: Iranian Food Industry)

**Reza Sepahvand** 

\*Corresponding Author, Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: sepahvand.re@lu.ac.ir

**Amir Hoshang Nazarpori** 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: nazarpouri.a@lu.ac.ir

**Masood Sepahvand** 

PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: masoodsepahvand@yahoo.com

**Fariborz Fathi Chgni** 

PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: fathi.fa@fc.lu.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Given the shortening of the life cycle of products and the competition intensity in the food industry, opportunism and the timely implementation of opportunities is regarded as a key and winning feature in this industry. Related companies have used various measures to improve this capability, including structural capital and strategic agility. Therefore, the purpose of this study is to investigate the effect of structural capital on identifying business opportunities in the food industry through the mediating role of strategic agility.

#### Methodology

This empirical study is a descriptive correlational research. In terms of philosophy, this research is a deductive research based on the positivist paradigm. Besides, this research is considered cross-sectional in terms of time. The structural capital questionnaire proposed by Yasin et al. (2016), the strategic agility questionnaire proposed by Konha et al. (2019), and the opportunity identification questionnaire by Sambasivan, Abdol, and Yousef (2009) were used to measure the research variables. Structural equation modeling and PLS software have been used to analyze the data.

## Findings

This study investigates the relationship between structural capital and strategic agility, as well as the effect of such relationships on the opportunism among 200 Iranian food companies with a variety of products. These large companies are regarded as leaders in offering new products. The results of PLS-SEM reveal that there are significantly positive relationships between structural capital, strategic agility, and opportunism of companies. In addition, strategic agility variables such as strategic sensitivity, resource fluidity, and bright perspectives have a significantly positive effect on identifying business opportunities. Besides, strategic agility plays the mediating role between structural capital and the identification of opportunities. Therefore, the present study can confirm the significant effect of structural capital on increasing strategic agility and identifying business opportunities in the food industry.

## Conclusion

The findings of this study can help raise awareness of strategists and senior managers of food companies about the significant role of structural capital and strategic agility in the constant monitoring of the industry. In addition, it can improve opportunism capability in these companies.

**Keywords:** Structural Capital, Strategic Agility, Opportunity Identification, Food Industry

**Citation:** Sepahvand, Reza; Nazarpouri, Amir Hoshang; Sepahvand, Masood and Fathi Chgni, Fariborz (2021). The Effect of Structural Capital on Identifying Business Opportunities with the Mediating Role of Strategic Agility (Case Study: Iranian Food Industry). *Journal of Business Management*, 13(2), 546-571. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.314797.4009> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.2, pp. 546-571

DOI: 10.22059/JIBM.2021.314797.4009

Received: December 25, 2020; Accepted: June 21, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## اثر سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار با نقش میانجی چابکی راهبردی (نمونه‌پژوهی: صنایع مواد غذایی ایران)

رضا سپهوند

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: sepahvand.re@lu.ac.ir

امیر هوشنگ نظرپوری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: nazarpouri.a@lu.ac.ir

مسعود سپه‌وند

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: masoodsepahvand@yahoo.com

فریبرز فتحی چگنی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: fathi.fa@fc.lu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف از اجرای این پژوهش، بررسی تأثیر سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار در صنعت مواد غذایی با نقش میانجی چابکی راهبردی است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی از نوع هم‌بستگی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نظر فلسفه، قیاسی است که بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی اجرا شده است. از نظر شاخص زمانی نیز مقطعی محسوب می‌شود. برای سنجش متغیرهای پژوهش، از پرسش‌نامه سرمایه ساختاری یاسین و همکاران (۲۰۱۶)، چابکی راهبردی کونها و همکاران (۲۰۱۹) و شناسایی فرصت سامباسیوان، ابدول و یوسف (۲۰۰۹) استفاده شده است. داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** در این پژوهش، روابط بین سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی و اثر این روابط بر فرصت‌شناسی، روی ۲۰۰ شرکت بزرگ مواد غذایی ایران که ضمن داشتن تنوع محصولات، در ارائه محصولات جدید پیشرو هستند، بررسی شده است. نتایج PLS-SEM نشان می‌دهد که روابط مثبت و معناداری بین سرمایه ساختاری، چابکی راهبردی و فرصت‌شناسی شرکت‌ها وجود دارد. به‌علاوه، متغیرهای چابکی راهبردی، همچون حساسیت راهبردی، سیالیت منابع و چشم‌انداز روشن، بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار، اثر مثبت و معناداری می‌گذارند. همچنین، چابکی راهبردی بین سرمایه ساختاری و شناسایی فرصت‌ها نقش میانجی دارد. بنابراین پژوهش حاضر، اثر معنادار سرمایه ساختاری بر افزایش چابکی راهبردی و شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار در صنعت مواد غذایی را تأیید می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش، فهم سیاست‌گذاران و مدیران ارشد شرکت‌های مواد غذایی را در خصوص نقش معنادار سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی در پایش مستمر صنعت و بهبود قابلیت فرصت‌شناسی شرکت افزایش می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** سرمایه ساختاری، چابکی راهبردی، شناسایی فرصت‌ها، صنعت مواد غذایی

**استناد:** سپهوند، رضا؛ نظرپوری، امیر هوشنگ؛ سپه‌وند، مسعود و فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۰). اثر سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار با نقش میانجی چابکی راهبردی (نمونه‌پژوهی: صنایع مواد غذایی ایران). *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۵۴۶-۵۷۱.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۲، صص. ۵۴۶ - ۵۷۱

DOI: 10.22059/JIBM.2021.314797.4009

دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۵، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۳۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

محیط کسب و کار رقابتی و فرصت‌های زودگذر، موجب شده است تا شرکت‌ها برای بقا و پیشی‌گرفتن از رقبای، از منابع اطلاعاتی بیرونی استفاده کنند (رومی، زولو و بریندس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ وو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). فرصت‌شناسی و دیدن درست فرصت‌ها، ساده نیست و حاصل دانش ضمنی در خصوص بازار، صنعت و مشتریان و نیز، انگیزه فراوان برای جست‌وجوی مشتاقانه فرصت‌ها و هوشیاری آنهاست (مینیا، سوها و سانتوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). سرمایه‌های معنوی شرکت‌های در حال رقابت در یک صنعت، برای پایش محیط کسب و کار و کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، بسیار مهم هستند (شاین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ دی هیور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). در حالی که پژوهشگران برای شناسایی درست فرصت‌ها، بر سرمایه‌های انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه معنوی تمرکز کرده‌اند، از سرمایه‌های ساختاری غافل شده‌اند. سرمایه‌های ساختاری، به توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی، سیستم مدیریت دانش، سیستم‌های پاداش و جبران خدمات، قابلیت سیستم اطلاعاتی، سیستم‌های مدیریت استعداد و شایستگی، فرهنگ سازمانی و مانند اینها گفته می‌شود که سازمان را به محیط درونی و بیرونی خود و انطباق مداوم با تغییرات سریع محیطی حساس می‌کند (دینی کولی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ جانوسویچ و دزنوپولچاک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲؛ سالمن و سایوس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). در واقع، سرمایه ساختاری نوعی سرمایه معنوی است که پس از ترک سازمان از سوی کارکنان در سازمان باقی می‌ماند. دانش نهادینه شده درباره فرایندهای سازمانی کارآمد، ساختارها، فناوری‌ها، سیاست‌ها و فرهنگ سازمان که موجب می‌شود محیط کسب و کار پایش شود و سازمان خود را به‌طور فعالانه با آن منطبق کند، سرمایه ساختاری گفته می‌شود (وانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴؛ موستغفیر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹).

پارامتر مهم دیگری که به سرعت انطباق سازمان با محیط و کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها کمک می‌کند، چابکی راهبردی است (لو و رامامورثس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱). چابکی راهبردی به‌معنای پیش‌بینی قابلیت‌های درونی و محیط بیرونی کسب و کار، انعطاف‌پذیری در هماهنگی مستمر همه منابع شرکت برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و حساسیت استراتژیک به محیط در عین حفظ سرعت است (کیل، اکتر و باچار<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). چابکی راهبردی در محیط‌های کمابیش مهم، بسیار مفید است (اوجها<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸). چابکی راهبردی در محیط‌های مهم و به‌شدت رقابتی، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های کسب و کار خود را با تغییرات سریع در تقاضاها و انتظارات مشتریان هماهنگ کنند (شاین، لی، کیم و

1. Romme, Zollo & Berends
2. Wu
3. Mainea, Soha & Santos
4. Shane
5. D'heur
6. Denicolai, Ramusino and Sotti
7. Janosevic and Dzenopoljac
8. Salman & Saives
9. Wang, Wang and Liang
10. Moustaghfir
11. Lu and Ramamurthy
12. Kale, Aknar & Başar
13. Ojha

رحیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در واقع، از طریق چابکی راهبردی استراتژی‌های کسب‌وکار با فرصت‌های شناسایی شده در محیط مطابقت داده می‌شوند (داز و کاسونین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). چابکی استراتژیک به شرکت‌های فعال در صنعت غذایی کمک می‌کند تا درباره تغییر توقع‌ها و سلیقه‌های مشتریان و هماهنگی قابلیت‌های شرکت برای انطباق با این تغییرات، اطلاعات محیطی دریافت کنند (ناراسیمهان، سوینک و کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). گردش مالی صنعت مواد غذایی ایران با تولید محصولات متنوع، بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار است و علاوه بر تأمین نیازهای داخلی، سالانه بیش از ۲۰ میلیارد دلار به سایر کشورها صادرات دارد (قبادی، ۱۳۹۸). موضوع بسیار مهم در این صنعت، ورود و خروج به‌هنگام در یک رشته فعالیت است که از طریق شناسایی دقیق و به‌موقع فرصت‌ها به دست می‌آید. در این صنعت که چرخه عمر محصولات بسیار کوتاه و ورود و خروج از آن آسان به نظر می‌رسد، شناسایی به‌موقع فرصت‌ها و چابکی راهبردی برای انطباق استراتژی‌های کسب‌وکار با الزامات محیطی، برگ برنده شرکت‌ها و عامل بقای آنها به حساب می‌آید (تانگ، کاکمر و بوسنیتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ آربوسا، بیکفالوی و مارکوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). در واقع، عدم اطمینان و ابهام ایجاد شده به‌وسیله عوامل کنترل‌ناپذیر سیاسی، حقوقی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، فناوری و منابع طبیعی در صنعت مواد غذایی و نیز، شدت رقابت و تغییرات مستمر در تقاضاها و انتظارات مشتریان این بخش، موجب شده است که شناسایی و بهره‌برداری به‌موقع از فرصت‌های زودگذر، به عامل حیاتی برای دستیابی به عملکرد پایدار تبدیل شود (الیجیدو - تن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ پازلت و شفرد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ اولپر، پاسا و کورزی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

نقطه قوت این پژوهش، ارتباط میان فرصت‌شناسی در صنعت بسیار رقابتی مواد غذایی با سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی است که می‌تواند هم برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی شرکت و هم برای مشاوران راهبردی مفید باشد؛ زیرا آنها را برمی‌انگیزد تا برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های زودگذر، سرمایه ساختاری خود را اصلاح یا تقویت کنند و سرعت انطباق استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت با تغییرات محیط را از طریق چابکی راهبردی افزایش دهند. همچنین، پژوهش حاضر چرایی و اهمیت فرصت‌شناسی در محیط به‌شدت رقابتی صنعت غذایی و ضرورت برخورداری از چابکی راهبردی، برای پایش مستمر محیط کسب‌وکار و انطباق سریع استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت با تغییرات محیطی در شرایط مبهم و نامطمئن را برای سازمان‌ها به‌روشنی توضیح می‌دهد. سرانجام، در پژوهش پیش رو به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه سرمایه ساختاری و دانش نهادینه‌شده در خصوص قابلیت‌ها، ساختار، فناوری‌ها، سیاست‌ها و فرهنگ سازمان، به افزایش چابکی راهبردی و شناسایی بهتر فرصت‌های محیطی کمک می‌کند.

1. Shin, Lee, Kim & Rhim
2. Doz & Kosonen
3. Narasimhan, Swink & Kim
4. Tang, Kacmar & Busenitz
5. Arbussa, Bikfalvi & Marquès
6. Eljido-Te
7. Patzelt and Shepherd
8. Olper, Pacca & Curzi

## مبانی نظری

### سرمایه ساختاری و شناسایی فرصت‌ها

سرمایه ساختاری به ساختارها و فرایندهای موجود در داخل شرکت اشاره می‌کند که کارکنان از آنها برای ارتقای دانش و مهارتشان استفاده می‌کنند و بعد از خروج کارکنان از شرکت در آنجا باقی می‌ماند (چانگ و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ بونتیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). سرمایه ساختاری به مجموعه فرایندها، ساختارها، فرهنگ، سیاست‌ها، رویه‌ها، قابلیت‌های مدیریتی، ارتباطات درون سازمانی، طراحی سازمانی، هماهنگی منابع انسانی با اهداف استراتژیک، سیستم فناوری اطلاعات، پایگاه داده، دانش سازمانی و غیره در سازمان گفته می‌شود (مایلز و ون کلیف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ هوانگ و کونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). یکی از عناصر کلیدی سرمایه ساختاری در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، توانایی‌های مدیریتی برای طراحی و بازسازی مدل‌های کسب‌وکار است. در واقع، با طراحی مدل‌های جدید کسب‌وکار، توانایی سازمان برای ایجاد، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها از طریق پیاده‌سازی، طراحی مجدد و بسیج منابع فراهم می‌شود (رایزجیمینز، فیونتر فیونتر و دل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). همچنین سایر عناصر سرمایه ساختاری، نظیر سبک‌های مدیریتی، سیاست‌ها، فرهنگ سازمانی و سیستم جبران خدمات در ایجاد انگیزش و اعتماد در کارکنان، تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات و افزایش مشارکت افراد در طرح‌ها و برنامه‌های شرکت، نقش زیادی دارند که در نتیجه آن توانمندی‌های سازمان در شناسایی و تعیین فرصت‌های کسب‌وکار افزایش می‌یابد (گاوینداراجولیو و دیلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ راموس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱؛ اوگیبویو، سینادجکی و گاسکین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸).

با توجه به اینکه، شناسایی فرصت‌ها حاصل کسب اطلاعات، انباشت اطلاعات، بازیابی به‌موقع و پردازش صحیح اطلاعات است (فیت و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴)؛ شرکت‌هایی که از پایگاه داده‌ها و دانش سازمانی کارآمدتری برخوردار باشند، از توانایی‌های بیشتری در ایجاد و تشخیص فرصت‌های کسب‌وکار بهره خواهند برد (تسی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). در واقع، سرمایه ساختاری با حمایت از زیرساخت‌های اطلاعاتی سازمان در راستای تسهیل روند بازیابی، ذخیره‌سازی، انتقال، اشتراک‌گذاری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمان را در خلق و شناسایی ایده‌ها و فرصت‌های جدید کسب‌وکار بهبود می‌بخشد (کایتو، ساینز و آرامبور<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷؛ فلمینگ و سورنسون<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴). در همین راستا، پژوهشگرانی نظیر سالمون و سیاوز (۲۰۰۵)، دلگادو - وردا و همکاران (۲۰۱۴)، گریگویر و شفر<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۲)، موستگفیر (۲۰۰۹) و وانگ و همکاران (۲۰۱۴) نیز معتقدند که سرمایه ساختاری یا همان دانش نهادینه‌شده شرکت‌ها همچون

1. Chang and Chen
2. Bontis
3. Miles & Van Clieaf
4. Huang & Kung
5. Ruiz-Jiménez, Fuentes-Fuentes & del
6. Govindarajulu & Daily
7. Ramus
8. Ogbeibu, Senadjki & Gaskin
9. Fiet, Clouse and Norton
10. Teece
11. Kianto, Sáenz & Aramburu
12. Fleming & Sorenson
13. Grégoire and Shepherd

رویه‌ها، ساختارها یا روش‌های مورد استفاده در فرایندهای سازمانی، بخش بزرگی از سرمایه‌های نامحسوس کمک‌کننده به بهبود و تقویت جریان دانش هستند. با انباشت دانش کاربردی، شرکت‌ها قابلیت‌های سازمانی جدیدی برای جذب و شناسایی ایده‌های کاربردی و همچنین، قابلیت‌های منحصربه‌فردی برای استفاده از فرصت‌ها در محیط کسب‌وکار به دست می‌آورند. در نهایت، شرکت‌هایی که از قابلیت سیستم‌های اطلاعاتی مناسبی برخوردارند و از ارتباطات درون سازمانی کارآمد و سریعی بهره می‌برند، در پایش تغییرات صنعت کارآمدترند و فرصت‌های محیطی را بهتر تشخیص می‌دهند (آیدینر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین با توجه به ادبیات مطرح شده، استدلال می‌شود که سرمایه ساختاری با شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار مرتبط است.

**فرضیه نخست:** سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار تأثیر دارد.

### سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی

چابکی راهبردی به بررسی و سنجش محیط داخلی و خارجی و نیز، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز به منظور واکنش سریع به تغییرات محیط کسب‌وکار اشاره می‌کند (کیل و همکاران، ۲۰۱۸). حال اینکه، سرمایه ساختاری به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی کسب‌وکار خود را در کوتاه‌ترین زمان و سریع‌تر از رقبا با تغییر سلیقه‌ها و انتظارات مشتریان هماهنگ کرده و از این طریق هم‌افزایی ایجاد کنند (کابریتا و بونتیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در این راستا، سازمان‌ها باید از قابلیت‌های ویژه و فناوری‌های مناسبی همچون سیستم فناوری اطلاعات، پایگاه داده، ساختار و فرایندهای چابک و فرهنگ انعطاف‌پذیر برخوردار باشند. این عناصر که از اجزای سرمایه ساختاری سازمان محسوب می‌شوند، می‌توانند پیش‌بینی‌های استراتژیک، یادگیری‌های برنامه‌ریزی شده و مهارت‌های انطباقی سازمان را افزایش دهند (اشرفی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ دوتا، لی و یاسای - اردکانی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ وکچیاتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ مائو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). از طرف دیگر، کیفیت فرایندها، ساختارها و تخصیص قدرت، به دلیل تأثیرگذاری بر ابتکار عمل کارکنان و مسئولیت‌پذیری آنان، از عناصر مهم دیگر سرمایه ساختاری، در راستای چابکی راهبردی سازمان به‌شمار می‌روند. در واقع، آزادی عمل کارکنان کلیدی سازمان در پایش مستمر روندها و تغییرات محیط کاری و توانمندسازی آنها برای سازگاری سریع استراتژی کسب‌وکار با این تغییرات، از جنبه‌های مهم چابکی راهبردی محسوب می‌شود (لنگنیک - هال و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ اندرسونا، کاکرب، تنگبلاد و ویکلگرنای<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). همچنین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری که پیونددهنده خطوط عملیاتی شرکت و ارزش‌های سازمانی هستند با حمایت از فرایندهای یادگیری، نوآوری، انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش جدید، می‌توانند توانایی‌های سازمان را برای تطبیق استراتژی کسب‌وکار با تغییرات محیطی افزایش دهند که در واقع

1. Aydiner, Tatoglu, Bayraktar & Zaim
2. Cabrita and Bontis
3. Ashrafi et al
4. Dutta, Lee & Yasai-Ardekani
5. Vecchiato
6. Mao, Liu and Zhang
7. Lengnick-Hall and Beck
8. Anderssona, Cäkerb, Tengblad & Wickelgrena

همان مفهوم چابکی راهبردی است (ناگشبانندی و تاجچی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ والیکانگز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). به عبارتی، هر چه سرمایه ساختاری شرکت بیشتر و کارآمدتر باشد، حساسیت استراتژیک آن به محیط افزایش می‌یابد و هرگونه تغییر در محیط که برای جایگاه رقابتی شرکت مؤثر باشد، بررسی می‌شود. همچنین فرایندها و ساختار چابک و فرهنگ سازمانی و شیوه مدیریت منعطف، موجب سیالیت منابع برای واکنش سریع به تغییرات محیطی می‌شود و چابکی راهبردی شرکت را افزایش می‌دهد (مول، خاپووا و الفرینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ کونها و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ کلاتز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

سرانجام اینکه فرایندها و ساختار سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر و نیز ارزش‌ها و باورهای مشترک کارکنان سازمان، چشم‌انداز روشن و مشتری‌کی در خصوص آینده کسب‌وکار شکل می‌دهد و از طریق همگرایی تلاش‌ها، سرعت دستیابی به اهداف و مزیت رقابتی افزایش می‌یابد (ژینگ، لیو، بوجیهاوون و تاربا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین با توجه به ادبیات بالا می‌توان استدلال کرد که سرمایه ساختاری با چابکی راهبردی مرتبط است.

**فرضیه دوم:** سرمایه ساختاری بر چابکی راهبردی شرکت تأثیر دارد.

### سرمایه ساختاری، چابکی راهبردی و شناسایی فرصت

شناسایی فرصت، به فرایند ارزیابی دقیق محیط و شناسایی علائم اولیه از تغییرات محیطی گفته می‌شود. فرایند شناسایی فرصت، کمک می‌کند که نیازها، مشکل‌ها یا دغدغه‌ها کشف و از طریق فرایند جست‌وجو، تجزیه و تحلیل شوند و ایده‌ای برای کسب‌وکار به دست آید که ممکن است به فرصتی کارآفرینانه بینجامد (اوزگن و بارون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). شناسایی فرصت درک نیازها و خواسته‌های مشتریان در قالب تقاضا است (پارندلی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). از طرفی، در سال‌های اخیر، سرعت تغییرات و رویدادهای جدید، به‌طور چشمگیری نوسان‌ها و پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار را افزایش داده است. در چنین وضعیتی که بازارها و صنایع بزرگ، به‌صورت مستمر ظهور، تکامل، افول، تقسیم (جدا یا قطعه قطعه شدن) و رو به زوال می‌گذارند، یکی از عوامل موفقیت شرکت‌ها در برآوردن عدم اطمینان، افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات محیطی است (وکچایتو، ۲۰۱۵).

لنگنیک - هال و بیک (۲۰۰۹)، چابکی رهبری را توانایی سازمان در انطباق ساختارها، رویه‌ها و فرایندهای سازمانی با تغییرات محیط کسب‌وکار، از طریق سازگار کردن استراتژی کسب‌وکار شرکت با تغییرات محیطی با سرعتی بیشتر از رقبا تعریف کرده‌اند. در واقع، چابکی راهبردی کیفیت فعالیت‌های رقابتی شرکت را بهبود می‌بخشد و واکنش مناسبی به تغییرات محیط کسب‌وکار نشان می‌دهد (تالون و پینسونیولت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱؛ گرانت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳).

1. Naqshbandi & Tabche
2. Välikangas
3. Mol, Khapova, & Elfring
4. Cunha, Gomes, Mellahi, Miner & Rego
5. Klotz, Hmieleski, Bradley & Busenitz
6. Xing, Liu, Boojihawon & Tarba
7. Ozgen & Baron
8. Prandelli, Pasquini & Verona
9. Tallon and Pinsonneault
10. Grant



سازمان چابک، از طریق افزایش حساسیت استراتژیک، با پایش مستمر تغییرات صنعت و نیز انجام تحقیقات بازار، فرصت‌های بهتر و بیشتری را نسبت به رقبا در صنعت پیش روی خود می‌بیند. در واقع، سازمانی که از چابکی راهبردی مناسبی برخوردار باشد، به دلیل توانایی سریع در انطباق استراتژی کسب‌وکار با تغییرات محیطی، از سیالیت منابع برخوردار می‌شود و به همین دلیل، توانایی استفاده از فرصت‌های محیطی در راستای تقویت جایگاه رقابتی خود را دارد (آربوسا و همکاران، ۲۰۱۷). به عبارت دیگر، چابکی راهبردی، حساسیت استراتژیک به محیط داخلی و خارجی سازمان، به‌منظور درک و پیش‌بینی تغییرات و هم‌سوسازی ساختارها و فرایندهای سازمان با این تغییرات است که در نتیجه آن توانمندی‌های سازمان در شناسایی، تعیین و بهره‌برداری از فرصت‌های نوین کسب‌وکار افزایش می‌یابد (روهاریک و گموندن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ و کچیاتو و روودا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ کومکیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در واقع، چابکی راهبردی به دلیل داشتن ویژگی سنجش بازار، امکان شناسایی، توسعه و دستیابی به فرصت‌های کسب‌وکار جدید را برای سازمان فراهم می‌آورد. به‌طور کلی، اگر شرکت از نظر راهبردی چابک نباشد و نتواند سریع‌تر از رقبا استراتژی‌ها و اقدام‌های خود را با تغییرات محیطی سازگار کند، فرصت‌های کسب‌وکار را دیرتر از رقبا شناسایی کرده و مزیت پیشگامی در کسب‌وکار را از دست می‌دهد (اوربای و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ روبرتس و گراور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین با توجه به ادبیات گفته شده دو فرضیه زیر ارائه مطرح شده است:

**فرضیه سوم:** چابکی راهبردی بر شناسایی فرصت‌ها تأثیر دارد.

**فرضیه چهارم:** سرمایه ساختاری از طریق چابکی راهبردی، به شناسایی فرصت منجر می‌شود.

### پیشینه تجربی پژوهش

پس از مرور پیشینه پژوهش مشخص شد که پژوهش‌های گذشته توجه خود را بیشتر به بررسی یک یا دو متغیر از متغیرهای پژوهش حاضر معطوف کرده‌اند. به بیان دیگر، نگاه غالب این پژوهش‌ها به بررسی روابط دوسویه حاصل از تأثیرگذاری یکی از متغیرها بر دیگری بوده است. در واقع، در پژوهش‌های گذشته، موضوعات سرمایه ساختاری، چابکی راهبردی و شناسایی فرصت‌ها به‌صورت مجزا بررسی شده است و تا کنون تحقیق جامعی انجام نشده است که ارتباط این سه متغیر را هم‌زمان بررسی کند و همچنین، چابکی راهبردی را متغیر میانجی بین سرمایه ساختاری و شناسایی فرصت‌ها در نظر بگیرد.

در جدول ۱، پژوهش‌های انجام شده پیشین که با موضوع این تحقیق مرتبط بودند، معرفی شده و به‌طور خلاصه به جامعه آماری، ابزار گردآوری داده‌ها، ابزار تحلیل داده‌ها و نتایج آنها اشاره شده است.

1. Rohrbeck and Gemünden
2. Vecchiato and Roveda
3. Kumkale
4. Overby, Bharadwaj and Sambamurthy
5. Roberts and Grover

## جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام محقق و سال	عنوان	جامعه آماری	ابزار گردآوری و تحلیل داده‌ها	نتایج
رحمان و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	نقش سرمایه فکری بر تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه در میان بنگاه‌های کوچک و متوسط در عمان	بنگاه‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع خدماتی عمان	پرسش‌نامه PLS	سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای و سرمایه معنوی با تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه رابطه معناداری دارند. در عین حال، سرمایه انسانی هیچ ارتباطی با شناسایی فرصت‌های کارآفرینی ندارد.
آروکوداری و آسیخیا <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	چابکی راهبردی: دستیابی به عملکرد برتر سازمان از طریق آینده‌نگری استراتژیک	-	بررسی تحقیقات پیشین فراتحلیل	چابکی راهبردی از طریق آینده‌نگری راهبردی با شناسایی بهتر فرصت‌های محیطی، عملکرد برتر شرکت را به‌طور شایان توجهی افزایش داده است.
آخگیبه و اونوها <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	چابکی راهبردی و انعطاف‌پذیری سازمانی شرکت‌های غذایی و آشامیدنی در ایالت ریورز، نیجریه	شرکت‌های غذایی و آشامیدنی در ایالت ریورز، نیجریه	پرسش‌نامه SPSS	رابطه شایان توجهی بین ابعاد چابکی راهبردی (انعطاف‌پذیری و قابلیت دستیابی) و انعطاف‌پذیری سازمانی (سازگاری و مقاومت) وجود دارد. بنابراین هنگامی که چابکی راهبردی سازمان افزایش می‌یابد، انعطاف‌پذیری شرکت نیز در نتیجه روابط خطی آنها افزایش می‌یابد.
کوان و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	تأثیر چابکی راهبردی و قابلیت‌های پویای کارآفرینان در روند پیگیری فرصت‌های جدید: شواهدی از کره جنوبی	شرکت‌های فعال در صنایع (حوزه‌های) نرم‌افزار، سخت افزار و کشاورزی	مصاحبه روش دلفی	چابکی راهبردی و هوشیاری مدیران ارشد شرکت با شناسایی موفقیت‌آمیز فرصت‌ها همراه است. همچنین همگرایی پویای صلاحیت‌های اصلی شرکت (منابع، شبکه و دانش) برای توسعه فرصت‌های موفقیت‌آمیز حیاتی است.
الاعظم و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	بررسی نقش میانجی چابکی راهبردی در رابطه بین سرمایه فکری و تعالی سازمانی در بخش خدمات اردن	مدیران فعال در حوزه‌های خدمات پزشکی، آموزش عالی، جهانگردی، حمل و نقل، بانک، بیمه و برنامه‌نویسی رایانه	پرسش‌نامه SPSS	سرمایه فکری و ابعاد آن یعنی سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای، تأثیر شایان توجهی در چابکی راهبردی و همچنین تعالی سازمانی دارند.

1. Rahman, Khan, AlAbri and Taghizadeh
2. Arokodare & Asikhia
3. Akhigbe & Onuoha
4. Kwon, Ryu & Park
- 5 Al-azzam, Irtaimah and Khaddam

ادامهٔ جدول ۱

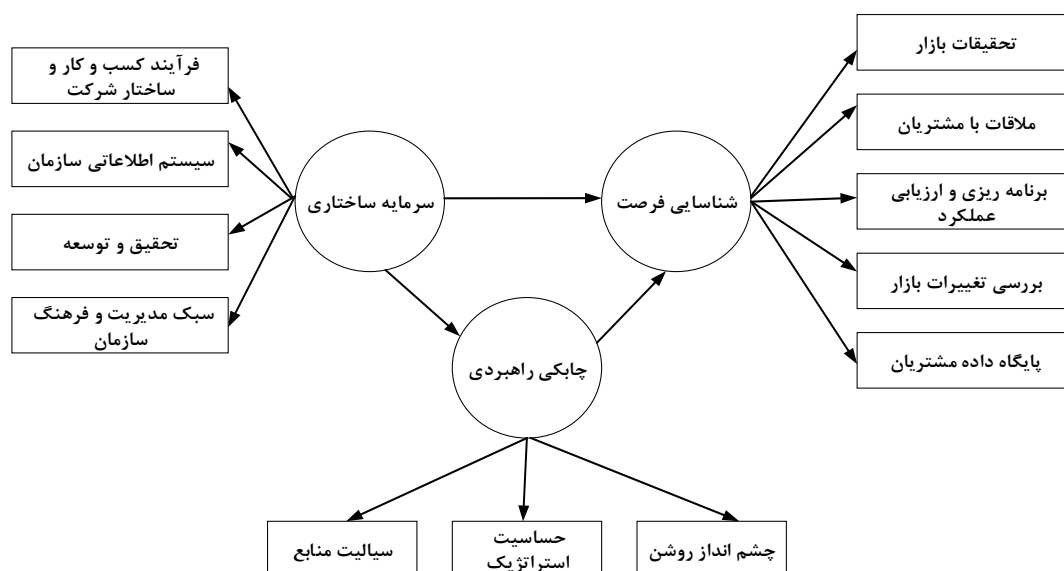
نام محقق و سال	عنوان	جامعه آماری	ابزار گردآوری و تحلیل داده‌ها	نتایج
ابو رادی <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	چابکی راهبردی و تأثیر آن بر قابلیت‌های رقابتی عملیاتی در بیمارستان‌های خصوصی اردن	بیمارستان‌های خصوصی شهر امان در اردن	پرسش‌نامه SPSS	بین ابعاد چابکی راهبردی و قابلیت‌های رقابتی بیمارستان‌های خصوصی رابطه معناداری وجود دارد.
اوویدیو <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	چابکی راهبردی و عملکرد رقابتی در صنعت ارتباطات از راه دور نیجریه	شرکت‌های فعال در صنعت ارتباطات از راه دور نیجریه	پرسش‌نامه SPSS	رابطه معنی‌داری بین چابکی راهبردی و عملکرد رقابتی وجود دارد. با تحلیل نتایج مشخص شد که چابکی راهبردی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد رقابتی شرکت دارد و پیش‌بینی کننده خوبی برای عملکرد رقابتی است

### مدل مفهومی تحقیق

پیش از آنکه به طرح مدل پژوهش پرداخته شود، لازم است که سازوکار شکل‌گیری و منطق نظری آن توضیح داده شود. در محیط کسب‌وکار رقابتی امروز که عدم اطمینان و ابهام، فرصت‌های زودگذر، چرخهٔ عمر کوتاه محصولات و انتظارات در حال تغییر مشتریان از خصوصیات بارز آن است، شرکت‌ها برای بقا و دستیابی به مزیت رقابتی، نیازمند کشف و بهره‌برداری سریع از فرصت‌های محیط کسب‌وکار هستند (پاپولووا و پاپولووا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). وجه تمایز شرکت‌های خوب از رقبا در یک صنعت، در تشخیص درست و به‌موقع فرصت‌های کسب‌وکار نهفته است (تیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)؛ اما فرصت‌شناسی و نگاه صحیح به فرصت‌ها ساده نیست و علاوه بر دانش ضمنی استراتژیست‌ها و تصمیم‌گیران ارشد شرکت در خصوص بازار، صنعت، مشتریان و رقبا، مستلزم وجود مجموع دارایی‌هایی است که توانایی خلاقیت را برای سازمان ممکن ساخته و بهبود می‌بخشد (بلترامینو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، در صورتی که کارکنان یک سازمان، از توانایی‌ها و قابلیت‌های کافی برخوردار باشند؛ اما ساختار سازمانی، مرکب از قوانین و سیستم‌ها ضعیف باشد، نمی‌توان از این قابلیت‌ها و استعداد‌های کارکنان برای شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار و خلق ارزش و دستیابی به عملکرد برتر سازمانی استفاده کرد. در واقع، سرمایه ساختاری‌ای برای شرکت مناسب است که کارکنان از آن استفاده کنند و از این طریق دانش و مهارتشان را به کار گیرند (اورتیز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). سرمایه ساختاری قوی با حمایت از فرایندهای یادگیری، نوآوری، انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش جدید، می‌تواند با افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی راهبردی (ناگشبانندی و تابچی، ۲۰۱۸)

1. Abu-Radi
2. Oyedijo
3. Papulova & Papulova
4. Teece
5. Beltramino et al.
6. Ortiz, Donate and Guadamillas

به توانایی شرکت در شناسایی به موقع فرصت‌های کسب‌وکار کمک کند. از همین رو، بر اساس مطالعه پژوهش‌های گذشته و مبانی نظری مطرح شده و برای مشخص شدن بهتر فرضیه‌های پژوهش و بیان ارتباط متغیرها با یکدیگر، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ طراحی شده است. در این مدل، سرمایه ساختاری مستقل در نظر گرفته شده است و ابعاد فرایند کسب‌وکار و ساختار شرکت، سیستم اطلاعاتی سازمان، تحقیق و توسعه و سبک مدیریت و فرهنگ سازمان را پوشش می‌دهد. این ابعاد در تحقیق یاسین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز استفاده شده است. شناسایی فرصت، متغیر وابسته است که ابعاد تحقیقات بازار، ملاقات با مشتریان، برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد، بررسی تغییرات بازار و پایگاه داده مشتریان را دربرمی‌گیرد و در تحقیق سامباسیوان و کندی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) استفاده شده است. در نهایت، چابکی راهبردی نیز متغیر میانجی است که ابعاد چشم‌انداز روشن، حساسیت استراتژیک و سیالیت منابع را شامل می‌شود که در تحقیق کونها و همکاران (۲۰۱۹) نیز به کار رفته است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

برای اجرای این پژوهش، از رویکرد کمی و ابزار پرسش‌نامه ساختاربندی شده استفاده شده است که از طریق ایمیل، در اختیار اعضای نمونه آماری قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق، شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی در ایران است. در این صنعت رقابت فزاینده‌ای بین شرکت‌های داخلی و خارجی وجود دارد و به دلیل چرخه عمر کوتاه محصولات و تغییرات سریع سلیقه‌ها و انتظارات مشتریان، نیاز به انطباق سریع استراتژی کسب‌وکار با تغییرات محیطی برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، بیش از پیش احساس می‌شود. در این صنعت، شرکت‌هایی که از سرمایه ساختاری و چابکی

1. Yaseen, Dajani and Hasan  
2. Sambasivan and Candi

راهبردی مناسبی برخوردار باشند، فرصت‌های کسب‌وکار بیشتری را شناسایی می‌کنند و احتمال دستیابی به مزیت رقابتی را برای خود افزایش می‌دهند. نمونه آماری این پژوهش، ۲۰۰ شرکت بزرگ مواد غذایی است که محصولات متنوعی دارند، در بخش‌های مختلف صنعت فعالیت می‌کنند و سهم شایان توجهی از بازار را در بخش‌های گوناگون مواد غذایی در اختیار دارند. فهرست این ۲۰۰ شرکت برتر فعال در صنعت مواد غذایی، از وزارت صنعت معدن و تجارت استخراج شد. این وزارت، تاکنون به بیش از ۷۵۰۰۰ شرکت بزرگ و کوچک مواد غذایی در سراسر کشور مجوز فعالیت داده است. مطابق این فهرست، ۲۰۰ شرکت بزرگ مواد غذایی وجود دارد که ضمن داشتن محصولات متنوع، در شاخه‌های مختلف صنعت مواد غذایی حضور فعال دارند و سهم آنها در هر یک از این شاخه‌ها چشمگیر است. پرسش‌نامه پژوهش، از طریق ایمیل برای این ۲۰۰ شرکت ارسال شد. برای سنجش سرمایه ساختاری، مطابق پرسش‌نامه یاسین و همکاران (۲۰۱۶) از ۴ بُعد، برای سنجش چابکی راهبردی، مطابق پرسش‌نامه کونها و همکاران (۲۰۱۹) از ۳ بُعد است و برای سنجش شناسایی فرصت، مطابق پرسش‌نامه سامباسیوان و همکاران (۲۰۰۹) از ۵ بُعد استفاده شده است. شایان ذکر است که پایایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی محتوا تأیید شد. برای پاسخ به سؤال‌های پرسش‌نامه، از مقیاس ۵ سطحی لیکرت (از ۱ به معنای کاملاً موافق تا ۵ به معنای کاملاً مخالف) استفاده شده است. همچنین بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل، با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS انجام شده است.

## یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌های نمونه، در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌های منتخب

متغیر		فراوانی		متغیر		فراوانی	
زیرگروه فعالیت	شرکت‌های تولیدکننده فرآورده‌های گوشتی و پروتئینی	مقیاس فروش در روز	۲۴	۱ تا ۱۰۰	۲۴	۱۰ تا ۳۰	سابقه فعالیت
			۱۸	۱۰۱ تا ۲۰۰	۱۸	۳۱ تا ۵۰	
			۵۱	۲۰۱ تا ۳۰۰	۵۱	۵۱ تا ۷۰	
			۳۶	۳۰۰ تا ۴۰۰	۳۶	۷۰ به بالا	
			۲۳	۴۰۱ تا ۵۰۰	۲۳		
			۳۱	۵۰۰ به بالا	۳۱		
			۱۷		۱۷		

برای بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شده است.

## برازش مدل‌های اندازه‌گیری

### پایایی

به‌منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، به بررسی ضرایب بارهای عاملی و آلفای کرونباخ و همچنین، پایایی ترکیبی پرداخته شد. در سنجش بارهای عاملی، مقدار ملاک برای مناسب‌بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. با توجه به جدول ۳ تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر هستند که نشان می‌دهد این معیار مناسب است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

متغیر پنهان	متغیر آشکار	بار عاملی
سرمایه ساختاری	فرایند کسب‌وکار و ساختار شرکت	۰/۸۹۶
	سیستم اطلاعاتی سازمان	۰/۸۳۴
	تحقیق و توسعه	۰/۸۶۲
	سبک مدیریت و فرهنگ سازمان	۰/۸۶۳
چابکی راهبردی	چشم‌انداز روشن	۰/۷۱۷
	حساسیت استراتژیک	۰/۷۹۰
	سیالیت منابع	۰/۷۴۰
شناسایی فرصت	تحقیقات بازار	۰/۷۱۳
	ملاقات با مشتریان	۰/۸۶۵
	برنامه‌ریزی و ارزشیابی عملکرد	۰/۷۵۷
	بررسی تغییرات بازار	۰/۸۶۲
	پایگاه داده مشتریان	۰/۶۷۱

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ ( $\alpha > 0/7$ )	پایایی ترکیبی ( $CR > 0/7$ )
سرمایه ساختاری	۰/۷۵۲	۰/۷۷۰
چابکی راهبردی	۰/۷۸۹	۰/۷۹۶
شناسایی فرصت	۰/۸۱۵	۰/۸۲۳

مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است، با توجه به جدول ۴ این معیارها برای متغیرهای مکنون مقدار مناسبی دارند، از این رو، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید کرد.

## روایی همگرا

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگراست که به بررسی میزان هم‌بستگی هر سازه با پرسش‌ها (شاخص‌ها) می‌پردازد. با توجه به اینکه برای AVE، مقدار مناسب ۰/۵ است، مطابق با یافته‌های جدول ۵، روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۵. نتایج روایی همگرا متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE > ۰/۵)
سرمایه ساختاری	۰/۷۸۵
چابکی راهبردی	۰/۶۶۳
شناسایی فرصت	۰/۷۲۲

## برازش مدل ساختاری

## ضرایب معناداری (مقادیر t-values)

ضرایب t برای تمام فرضیه‌های پژوهش بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است (شکل ۳ را نگاه کنید)، از این رو، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

معیار R Squares یا  $R^2$ 

دومین معیار برای بررسی برازش ساختار در یک پژوهش، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد و برای آن سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، به عنوان مقادیر ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن  $R^2$  در نظر گرفته شده است. مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شد که با توجه به مقادیر یاد شده، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید کرد.

جدول ۶. نتایج معیار  $R^2$  برای سازه درون‌زا

متغیر	$R^2$
چابکی راهبردی	۰/۵۸۲
شناسایی فرصت	۰/۵۷۳

## برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS، راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل است. مقدار مناسب برای این شاخص، بین صفر تا یک در نظر گرفته شده است. مقادیر نزدیک به یک کیفیت مناسب مدل را نشان می‌دهد. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و نشان می‌دهد که مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش مدل کلی، از معیار GOF استفاده می‌شود که مقادیر ۰/۱ میزان کم، ۰/۲۵ میزان

متوسط و ۰/۳۶ میزان بزرگ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS در نظر گرفته شده است (وتزلز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۱۸۶).

نتایج برازش کلی مدل در جدول ۷ ارائه شده است. این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{Avg(Gommutalities) \times Avg(R^2)} \quad (1) \text{ رابطه } (1)$$

با توجه به مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان ۰/۵۸۹ برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این، ضرایب  $R^2$  معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند که با توجه به نتایج به‌دست آمده، مقادیر مناسبی دارند.

جدول ۷. شاخص‌های کلی برازش مدل

$R^2$	Communalities	متغیر پنهان
-	۰/۶۲۳	سرمایه ساختاری
۰/۵۸۲	۰/۵۸۶	چابکی راهبردی
۰/۵۷۳	۰/۵۹۸	شناسایی فرصت
۰/۵۷۷	۰/۶۰۲	میانگین
	۰/۵۸۹	GOF

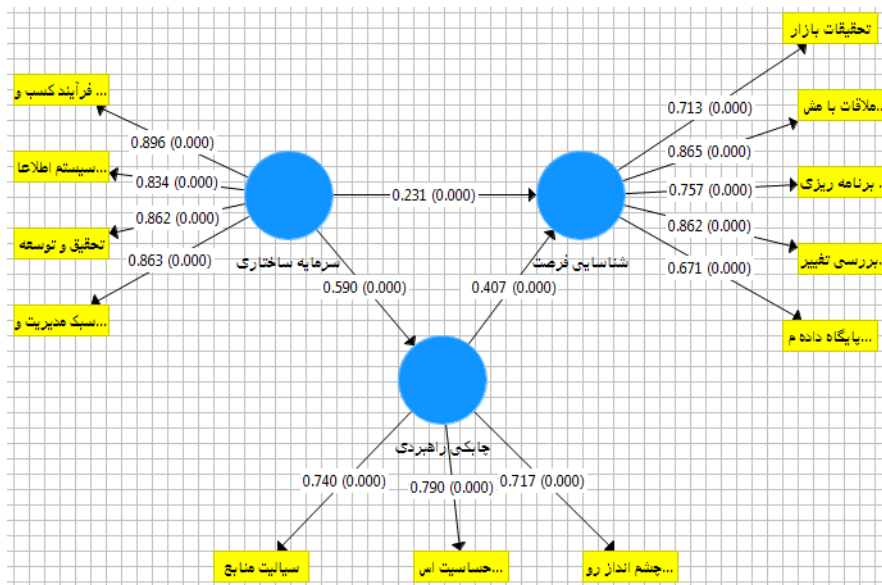
جدول ۸. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره T	ضریب مسیر	رابطه
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۲/۷۱۴	۰/۲۳۱	سرمایه ساختاری ← شناسایی فرصت
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۵/۷۹۸	۰/۵۹۰	سرمایه ساختاری ← چابکی راهبردی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۴/۲۳۴	۰/۴۰۷	چابکی راهبردی ← شناسایی فرصت

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

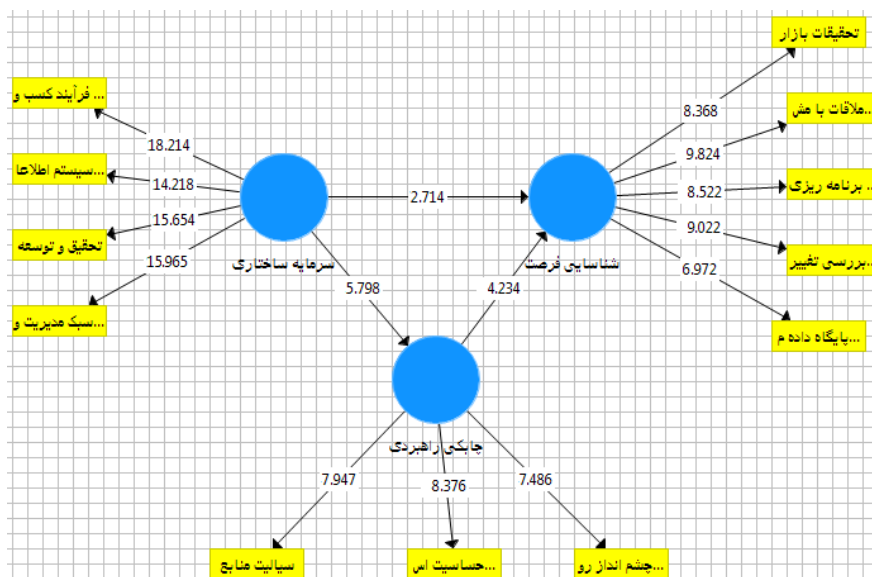
در این قسمت، به بررسی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار PLS پرداخته می‌شود. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده، از طریق بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف است و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، مقدار بسیار مطلوبی دارد.





شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با ضرایب بارهای عاملی

برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها، از آماره  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. معمولاً معناداری در سطح خطای  $0.05$  بررسی می‌شود، بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $1/96$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست.



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره T

**فرضیه اول:** سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت تأثیر دارد.

مطابق با جدول ۸، ضریب مسیر رابطه میان سرمایه ساختاری و شناسایی فرصت  $0.231$  است. آماره  $t$  برای این ضریب  $2.714$  است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری ( $1/96$ ) در سطح خطای  $0.05$  است. بنابراین این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم:** سرمایه ساختاری بر چابکی راهبردی تأثیر دارد.

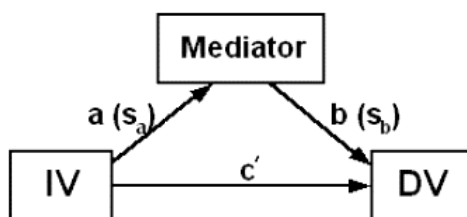
مطابق با جدول ۸، ضریب مسیر رابطه میان سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی ۰/۵۹۰ است. آماره t برای این ضریب ۵/۷۹۸ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) در سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم:** چابکی راهبردی بر شناسایی فرصت تأثیر دارد.

مطابق با جدول ۸، ضریب مسیر رابطه میان چابکی راهبردی و شناسایی فرصت ۰/۴۰۷ است. آماره t برای این ضریب ۴/۲۳۴ است و مقدار آن بیشتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) در سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم:** سرمایه ساختاری از طریق چابکی راهبردی اثر مثبت و معناداری بر شناسایی فرصت دارد.

**اثر میانجی:** یک متغیر، زمانی میانجی در نظر گرفته می‌شود که تا حدی تأثیر متغیر مستقل (IV) بر متغیر وابسته (DV) را تحت تأثیر قرار دهد. به‌طور کلی، میانجی‌گری زمانی رخ می‌دهد که: یک IV به‌طور چشمگیری بر میانجی تأثیر بگذارد؛ دو IV در صورت عدم حضور میانجی به‌طور چشمگیری بر DV تأثیرگذار باشد؛ سه میانجی اثر منحصر به فرد و شایان توجهی بر DV داشته باشد.



شکل ۴. اثر میانجی

برای بررسی میانجی بودن چابکی راهبردی میان متغیر سرمایه ساختاری و شناسایی فرصت، از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شده است. در آزمون سوبل، با تخمین خطای معیار ab و p-value و برآورد فاصله ab می‌توان اثر غیرمستقیم را فقط با یک آزمون بررسی کرد. سه روش برای محاسبه خطای معیار ab وجود دارد که در عمل، نتایج استفاده از همه این روش‌ها مشابه است (پریچر و هایس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

روش نخست  $Sobel = \sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}$

روش دوم  $Aroian = \sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 + sa^2 * sb^2}$

روش سوم  $Goodman = \sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 - sa^2 * sb^2}$

پس از برآورد خطای معیار اثر غیرمستقیم، فرضیه اثر غیرمستقیم به کمک آن آزمون می‌شود

$(H_0: ab = 0)$

آزمون سوبل  $z - value = a * b / \sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}$

آزمون بارون و کنی  $z - value = a * b / \sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 + sa^2 * sb^2}$

آزمون گودمن  $z - value = a * b / \sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 - sa^2 * sb^2}$

با استفاده از جدول توزیع نرمال برای فاصله اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان فرض صفر را بررسی کرد. با استفاده از خطای معیار و ضریب مسیر، مقدار p-value از طریق هر سه روش محاسبه شد که جواب محاسبه در هر سه روش کوچک‌تر از ۰/۰۵ به دست آمد، پس فرض صفر رد شده و نقش میانجی چابکی راهبردی میان متغیر سرمایه ساختاری و شناسایی فرصت تأیید می‌شود (a = ۰/۴۸۷ و b = ۰/۵۹۵؛ sa = ۰/۱۲؛ sb = ۰/۱۴)

Sobel test: p - value = ۰/۰۰۳۳

Aroian test: p - value = ۰/۰۰۳۸

Goodman: p - value = ۰/۰۰۲۸

در این مطالعه برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از روش VAF<sup>۱</sup> که مقداری بین ۰ و ۱ دارد، استفاده شده است. هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که متغیر میانجی تأثیر قوی‌تری دارد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. با توجه به نظر هیر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، اگر ارزش VAF بیش از ۸۰ درصد باشد، نقش میانجی کامل است، ارزش بین ۲۰ تا ۸۰ درصد، نقش جزئی میانجی را نشان می‌دهد و ارزش کمتر از ۲۰ درصد به این معناست که متغیر، نقش میانجیگری ندارد. در این تحقیق، محاسبه VAF به صورت زیر انجام شده است.

• اثر غیرمستقیم سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت از طریق چابکی راهبردی (۰/۵۹۰ × ۰/۴۰۷ = ۰/۲۴۰)

• اثر کل سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت

• اثر غیرمستقیم + اثر مستقیم (۰/۲۳۱ + ۰/۲۴۰ = ۰/۴۷۱)

• VAF = اثر غیرمستقیم تقسیم بر اثر کل (۰/۲۴۰ ÷ ۰/۴۷۱ = ۰/۵۰۹)

در نتیجه، ۵۰/۹ درصد از اثر کل سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت، از طریق چابکی راهبردی تبیین می‌شود و چابکی راهبردی، نقش متغیر میانجی جزئی دارد، در نتیجه فرضیه چهارم نیز تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه، اثر سرمایه ساختاری بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار در صنعت مواد غذایی ایران با در نظر گرفتن متغیر چابکی راهبردی، به عنوان میانجی بررسی شد. مدل ارائه شده در این پژوهش نشان داد که توجه به سرمایه ساختاری و

1. Variance Accounted for (indirect effect / total effect)

2. Hair et al.

عوامل تشکیل دهنده آن، موجب شناسایی بهتر فرصت‌های کسب‌وکار می‌شود و با تقویت چابکی راهبردی در شرکت‌ها، می‌توان سریع‌تر از رقبا به تغییرات محیط کاری واکنش نشان داد. همچنین، نتایج این تحقیق از رابطه نیرومند بین سرمایه ساختاری و شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار حکایت می‌کند که با نتایج تحقیقات راموس (۲۰۰۱)، وانگ و همکاران (۲۰۱۴) و سایموندسن و کاندی (۲۰۱۷) سازگار است. این پژوهشگران نیز، اثر سرمایه نامحسوس بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار را تأیید کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش، اهمیت سرمایه ساختاری را برای دستیابی به مزیت رقابتی شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی ایران، از طریق شناسایی بهتر و سریع‌تر فرصت‌های کسب‌وکار، برجسته کرده است.

نتایج مطالعات گذشته در خصوص شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار در محیط رقابتی امروز، بیشتر بر سرمایه‌های انسانی و اجتماعی متمرکز بوده است (شفرود و دی تینی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ راموس - رودریگز و همکاران، ۲۰۱۰). بعضی از پژوهشگران به رابطه مثبت بین سرمایه انسانی کارآفرینانه و فرصت‌شناسی دست یافته‌اند (آنگر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ یوسباسران و همکاران، ۲۰۰۸) و بعضی دیگر، رابطه مثبت بین اعتماد به کارآفرینان و سرمایه اجتماعی آنها و فرصت‌شناسی را تأیید کرده‌اند (دیویدسن و هانیگ، ۲۰۰۳؛ گدالویک و همکاران، ۲۰۱۳). یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، بر جزء سوم سرمایه نامحسوس، یعنی سرمایه ساختاری و رابطه آن با فرصت‌شناسی تأکید می‌کند. بر اساس نتایج پژوهش، شرکت‌هایی که از دانش نهادینه شده در زمینه‌های فرایندهای سازمانی کارآمد، ساختارها، فناوری‌ها، سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی مرتبط با پیش مداوم محیط کسب‌وکار برخوردارند، در مقایسه با رقبای خود فرصت‌های محیطی را بهتر شناسایی می‌کنند. در واقع، اغلب شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی، هم بر کسب منابع و هم بر شناسایی فرصت‌ها تأکید می‌کنند (دلگادو - وردی و همکاران، ۲۰۱۴). اما شناسایی فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها به انطباق سریع استراتژی کسب‌وکار با تغییرات محیطی، به‌ویژه تغییر در سلیقه‌ها و انتظارات مشتریان نیاز دارد که به چابکی راهبردی تعبیر می‌شود. به‌عبارت دیگر، شرکت‌هایی که از قابلیت فناوری اطلاعات بیشتر، یادگیری سازمانی و هماهنگی بالاتری بین بخش‌های وظیفه‌ای سازمان برخوردارند، می‌توانند سریع‌تر از رقبای خود، استراتژی خویش را با تغییرات محیطی منطبق کنند و از فرصت‌های ایجاد شده در حوزه کسب‌وکار برای دستیابی به مزیت رقابتی بهره ببرند (راویچاندان، ۲۰۱۸). در این تحقیق نشان داده شد که چابکی راهبردی هم بر فرصت‌شناسی شرکت‌ها به‌طور مستقیم اثرگذار است و هم به‌صورت غیرمستقیم، بر رابطه سرمایه ساختاری و فرصت‌شناسی، تأثیر نیرومندی برجای می‌گذارد. در واقع، شرکت‌هایی که از سرمایه ساختاری نیرومندی برخوردارند، به شرط برخورداری از چابکی راهبردی و سرعت در یادگیری و انطباق سریع استراتژی‌های کسب‌وکار خود با تغییر در سلیقه‌ها و انتظارات مشتریان، می‌توانند از فرصت‌های محیطی در جهت کسب مزیت رقابتی بهره ببرند. شیوه مدیریت آینده‌نگر، یکی از مهم‌ترین مزیت‌های شرکت‌های پیشرو در محیط کسب‌وکار امروزی است. مدیران آینده‌نگر با نهادینه کردن چابکی راهبردی در سازمان خود به تشکیل ائتلاف با بازیگران قدرتمند بازار روی می‌آورند و به‌وسیله شبکه‌سازی و ارتباط مؤثر با مشتریان کلیدی، فرصت‌های موجود در فضای کسب‌وکار را قبل از رقبا شناسایی کرده و از آن بهره‌برداری می‌کنند. سرمایه ساختاری هنگامی می‌تواند در

1. Shepherd and DeTienne

2. Unger, Rauch, Frese and Rosenbusch

شناسایی بهنگام فرصت‌های کسب‌وکار، کارآمد باشد که سازمان از چابکی و انعطاف‌پذیری راهبردی مناسبی برخوردار باشد. به عبارت دیگر، اگر شرکت مانند مؤسسه آموزشی، دائم درحال یادگیری باشد و بتواند به تقاضاها و سفارش‌های فردی مشتریان پاسخ دهد و نیز، توانایی انطباق سریع استراتژی کسب‌وکار خود با محیط متغیر را داشته باشد، آنگاه سرمایه ساختاری می‌تواند به شناسایی دقیق و بهنگام فرصت‌ها کمک کرده و برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد کند (لیو، ۲۰۱۷).

در این پژوهش، اثر چابکی راهبردی بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار آزمون شد؛ اما بعضی اجزای متغیر شناسایی فرصت همچون تحقیقات بازار، پیگیری تغییرات صنعت و حتی ارتباط مؤثر با مشتریان نیز، گاهی بر اجزای چابکی راهبردی همچون سیالیت منابع، حساسیت استراتژیک و شفافیت مأموریت، اثر می‌گذارند.

این تحقیق دارای کاربردهای مختلفی از جنبه‌های مدیریتی و تئوریکی است. اول اینکه این پژوهش، مدلی بر پایه روابط بین متغیرهای سرمایه ساختاری، چابکی راهبردی و شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار در صنعت مواد غذایی ارائه می‌دهد که می‌تواند به مطالعات آینده در این حوزه کمک کند. یافته‌های پژوهش برای آن دسته از شرکت‌های مواد غذایی که قصد دارند از طریق شناسایی بهتر و سریع‌تر فرصت‌های کسب‌وکار وضعیت رقابتی خود را بهبود دهند، کمک می‌کند تا از طریق اصلاح و بهبود سرمایه ساختاری و افزایش چابکی راهبردی به هدف خود نائل شوند.

دوم، مطالعه حاضر، دانش موجود در خصوص سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی را در صنعت مواد غذایی ایران، به‌عنوان کشوری که اقتصاد آن بر پایه صنعت نفت قرار دارد و به سایر صنایع توجه کمتری می‌شود، توسعه می‌دهد. مطالعات موجود در خصوص شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار، بیشتر بر سرمایه‌های انسانی و اجتماعی متکی بوده‌اند و به سرمایه ساختاری کمترین توجه را داشته‌اند. برای پرکردن این فاصله، این پژوهش نقش سرمایه ساختاری را هم در افزایش چابکی راهبردی و هم در شناسایی بهتر فرصت‌های کسب‌وکار، پررنگ می‌سازد. نتایج حاصل از PLS-SEM نشان‌دهنده معتبر بودن مفاهیم سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی در صنعت مواد غذایی ایران است.

سوم، مقاله حاضر بر این باور است که با وجود اثبات آماری اثر سرمایه ساختاری و چابکی راهبردی بر شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار، شناسایی روابط این متغیرها، هنوز به تحقیقات بیشتری نیاز دارد. به‌علاوه مدل ارائه شده در این تحقیق، به‌طور بالقوه تولیدکنندگان مواد غذایی را قادر می‌سازد تا فاصله موجود بین وضعیت جاری و وضعیت ایده‌آل خود را در مقایسه با رقبای شناسایی کنند و به تدوین استراتژی‌هایی برای پرکردن این فاصله مبادرت ورزند.

سرانجام اینکه یافته‌های این پژوهش می‌تواند به شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی در شناسایی شاخص‌های کلیدی سرمایه ساختاری همچون فرایندها و ساختار شرکت، قابلیت سیستم اطلاعاتی سازمان، شیوه‌های R&D و سبک مدیریت و فرهنگ شرکت و نیز شناسایی شاخص‌های کلیدی چابکی راهبردی همچون سیالیت منابع، حساسیت استراتژیک و چشم‌انداز روشن و مأموریت شرکت و روش‌هایی برای بهبود آنها در راستای افزایش قابلیت فرصت‌شناسی، کمک کند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای مطالعات آینده

در این پژوهش، فقط ۲۰۰ شرکت بزرگ از میان ۷۵۰۰۰ شرکت تولیدکننده مواد غذایی در ایران انتخاب شد و برای

جمع‌آوری داده‌ها، فقط با مدیران ارشد اجرایی این شرکت‌ها مصاحبه به عمل آمد، بنابراین نتایج پژوهش می‌تواند تعصب‌آمیز و ذهنی باشد، از این رو در تعمیم نتایج باید دقت بیشتری شود. به محققان آینده در موضوعات مشابه پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیشتری را به‌عنوان جامعه آماری در نظر بگیرند و از هر شرکت نیز، تعداد بیشتری از افراد را به‌عنوان پاسخ‌گو انتخاب کنند تا قدرت تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد.

دوم، این تحقیق از فرصت‌شناسی کسب‌وکار که ماهیت ذهنی دارد، به‌عنوان متغیر وابسته استفاده کرده است. در واقع، فرض نهفته در پژوهش این بود که شرکت‌های بزرگ و موفق که دارای محصولات متنوع هستند، فرصت‌های کسب‌وکار را بهتر و سریع‌تر از رقبا شناسایی می‌کنند، در حالی که ممکن است این موضوع به متغیرهای دیگری همچون کیفیت سرمایه‌های انسانی یا قدرت مالی و تکنولوژیکی شرکت مربوط شود و به سرمایه‌ساختاری و چابکی راهبردی ارتباطی نداشته باشد. به‌علاوه، در این پژوهش ثابت شد که فرصت‌شناسی، معلول سرمایه‌ساختاری خوب و چابکی راهبردی شرکت است، در حالی که ممکن است از متغیرهای دیگری ناشی شده باشد. بنابراین، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که برای شناسایی فرصت‌ها، به‌جای به‌کارگیری معیارهای ذهنی، از معیارهای عینی، همچون میزان سرمایه‌گذاری در پروژه‌های تازه یا ورود به بازارهای جدید و همچنین، میزان نوآوری‌های محصول تجاری‌سازی استفاده کنند. سرانجام اینکه ماهیت داده‌های جمع‌آوری شده بیش از آنکه دوره‌ای باشد، چندبخشی بوده و شامل تجزیه و تحلیل در یک زمان خاص (بازه زمانی انجام پژوهش) است. بنابراین، اگر داده‌ها به‌صورت دوره‌ای و در زمان‌های دیگر تحلیل شوند، ممکن است نتایج متفاوتی به‌دست آید. از این رو، روابط علت و معلولی از داده‌های Cross-sectional مشخص نمی‌شود.

### پیشنهادهای کاربردی

- شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی، باید تحقیقات بازار خود را بر اساس چشم‌انداز روشن شرکت قرار دهند و از پراکنده‌کاری در این زمینه بپرهیزند.
- شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی، باید پایگاه داده مشتریان خود را همواره به‌روز کنند و بر اساس تجزیه و تحلیل اطلاعات آن، به بازطراحی فرایند کسب‌وکار و ساختار شرکت بپردازند.
- شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی باید سیالیت و نقدشوندگی منابع خود را در جهت بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی افزایش دهند.
- فعالیت تحقیق و توسعه شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی، باید بر اساس اطلاعات حاصل از پایگاه داده مشتری صورت پذیرد.
- ایجاد دایره‌ای برای پایش مستمر محیط و پیگیری مداوم فعالیت رقبای داخلی و خارجی جهت افزایش حساسیت استراتژیک شرکت، در ساختار سازمانی توصیه می‌شود.
- طراحی سازوکاری برای سنجش حرکت شرکت به سمت اهداف بلندمدت و چشم‌انداز طراحی شده، توصیه می‌شود.

## منابع

قبادی، عباس (۱۳۹۸). معاون بازرگانی داخلی وزارت صنعت، معدن و تجارت. [khabaronline.ir/news/1265816](http://khabaronline.ir/news/1265816).

## References

- Abu-Radi, S. (2013). *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hos-pitals*. Master Thesis (Unpublished). Middle East University, Jordan.
- Akhigbe, E.A., & Onuoha, B.C. (2019). Strategic Agility and Organizational Resilience of Food and Beverage Firms in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Business Systems and Economics*, 12(2), 80-93.
- Al-azzam, Z.F., & Irtaimeh, H.J., Khaddam, A.A.H. (2018). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service. *IJMS*, 25(1), 133-153.
- Anderssona, T., Cäkerb, M., Tengblad, S., Wickelgrena, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35 (2019) 36–45.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293. doi:10.1108/md-05-2016-0355
- Arokodare, M.A. & Asikhia O. U. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight. *Global Journal of Management and Business*, 20(3), 1-11.
- Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1–15.
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Zaim, S. (2019). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168–182.
- Beltramino, N.S., García-Perez-de-Lema, D. and Valdez-Juárez, L.E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21 (6), 913-945.
- Bontis, N. (2001). Asses knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3 (1), 4160.
- Cabrita, M.D.R., Bontis, N. (2008). Intelectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43 (1–3), 212–237.

- Chang, C.H. and Chen, Y.S.H. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74-94. DOI 10.1108/00251741211194886.
- Cunha, M. P. E., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2019). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., Martín-de Castro, G., & Navas-López, J. E. (2014). Green intellectual capital and environmental product innovation: the mediating role of green social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 261–275. doi:10.1057/kmrp.2014.1
- Denicolai, S., Ramusino, E.C., Sotti, F. (2015). The impact of intangibles on firm growth. *Technol. Technology Analysis & Strategic Management*. 27 (2), 219–236.
- D'heur, M. (2015). Sustainable Value Chain Management: Delivering Sustainability Through the Core Business. *Delivering Sustainability Through the Core Business*, Springer International Publishing, Cham, Cham.
- Doz, Y.L., Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50 (3), 95–118.
- Dutta, A., Lee, H., & Yasai-Ardekani, M. (2014). Digital systems and competitive responsiveness: The dynamics of IT business value. *Information & Management*, 51(6), 762–773.
- Elijido-Ten, E.O. (2016). Does recognition of climate change related risks and opportunities determine sustainability performance? *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.09.136.
- Fiet, J.O., Clouse, V.G.H., Norton Jr., W.I. (2004). Systematic search by repeat entrepreneurs. In: Butler, J.E. (Ed.), *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior* (1–27). *Information Age Publishing, Greenwich, CT*, pp. 1–27.
- Fleming, L., & Sorenson, O. (2004). Science as a map in technological search. *Strategic Management Journal*, 25(8–9), 909–928.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455–478.
- Ghobadi, A. (2019). Deputy Minister of Internal Trade, Ministry of Industry, Mines and Trade. [khabaronline.ir/news/1265816](http://khabaronline.ir/news/1265816). (in Persian)
- Govindarajulu, N., & Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management and Data Systems*, 104(3), 364–372.
- Grant, R.M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(49), 491–517.



- Grégoire, D.A., Shepherd, D.A., (2012). Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: an investigation of the opportunity–individual nexus. *Academy of Management*, 55 (4), 753–785.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Huang, C.-L. & Kung, F.-H. (2011). Environmental consciousness and intellectual capital management: evidence from Taiwan's manufacturing industry. *Management Decision*, 49 (9), 1405–1425. Available from: [Accessed: 28 January 2015].
- Janosevic, S., Dzenopoljac, V. (2012). Impact of intellectual capital on financial performance of serbian companies. *Actual Probl. Econ.*, 133, 554–564.
- Kale, E., Aknar, A., Başar, O. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78 (2019), 276-283.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.
- Kitchens, B., Dobolyi, D., Li, J., & Abbasi, A. (2018). Advanced customer analytics: Strategic value through integration of relationship-oriented bigdata. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 540–574.
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams a review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
- Kumkale, Í. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: strategic agility. *Journal of Social. Sciences*, 2 (3), 118–124.
- Kwon, S.J., Ryu, D., & Park, E. (2018). The influence of entrepreneurs' strategic agility and dynamic capability on the opportunity pursuit process of new ventures: Evidence from South Korea. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1).
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment. In: *Nemeth, C., Hollnagel, E., Dekker, S. (Eds.), Preparation and Restoration*. Ashgate Publishing., Aldershot UK.
- Liu, C.-H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13–23.
- Lu, Y., Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *Management information systems quarterly*, 35(4), 931–954.
- Mainea, E., Soha, P-H., Santos, N.D. (2014). The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Technovation*, 39-40, 53-72.
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., & Deng, Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062–1074.

- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., (2013). How the effects of IT capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31 (4), 358–382.
- Miles, S.J., & Van Clieaf, M. (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60(1), 55–65.
- Mol, E., Khapova, S. N., & Elfring, T. (2015). Entrepreneurial team cognition: A review. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 232–255.
- Moustaghfir, K. (2009). How knowledge assets lead to a sustainable competitive advantage: are organizational capabilities a missing link? *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4), 339–355.
- Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156–167.
- Narasimhan, R., Swink, M., Kim, S.W. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24, 440–447.
- Ogbeibu, S., Senadjki, A., & Gaskin, J. (2018). The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity. *Journal of Business Research*, 90, 334–346.
- Ojha, D. (2008). *Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance*. Unpublished doctoral dissertation. Philosophy Management, Graduate School of Clemson University.
- Olper, A., Pacca, L., Curzi, D. (2014). Trade, import competition and productivity growth in the food industry. *Food Policy*, 49 (2014) 71–83.
- Ortiz, B., Donate, M.J. and Guadamillas, F. (2017). Relationships between structural social capital, knowledge identification capability and external knowledge acquisition. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 48-66.
- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15 (2), 120–131.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (3), 227-237.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174–192.
- Papulova, E., & Papulova, Z. (2006). Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia. Retrieved April 15, 2012, from <http://www.g-casa.com/download/Papulova-CompetitiveStrategy.pdf>
- Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneursh. Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (4), 631e652.

- Prandelli, E., Pasquini, M., Verona, G. (2016). In user's shoes: an experimental design on the role of perspective taking in discovering entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 31 (3), 287–301.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rahman, S.A., Khan, G.M., AlAbri, S. and Taghizadeh, S.K. (2021). The role of intellectual capital on entrepreneurial opportunity recognition among SMEs in the Sultanate of Oman. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Ramos-Rodríguez, A.R., Medina-Garrido, J.A., Lorenzo-Gómez, J.D., Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal*, 28 (6), 566–582.
- Ramus, C.A. (2001). Organisational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85–105.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42.
- Roberts, N., Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: the importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65 (5), 579585.
- Rohrbeck, R., Gemünden, H.G. (2011). Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243.
- Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271–1299.
- Ruiz-Jiménez, J.M., & Fuentes-Fuentes, M., Del, M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107–121. doi: 10.1016/j.brq.2015.08.003.
- Saemundsson, R. J., & Candi, M. (2017). Absorptive capacity and the identification of opportunities in new technology-based firms. *Technovation*, 64-65, 43–49.
- Salmann, N., and Saives A. (2005). Indirect networks: an intangible resource for biotechnology innovation. *R & D Management*, 35(2), 203–215.
- Sambasivan, M., Abdul, M. and Yusop, Y. (2009). Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. *Technovation*, 29, 798–805. doi:10.1016/j.technovation.2009.04.002.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448–469.

- Shepherd, D.A., DeTienne, D.R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1), 91–112.
- Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.
- Tallon, P.P., Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Management information systems quarterly*, 35(2), 463–486.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77–94.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-50.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30 (2), 153–173.
- Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M., Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358.
- Välilikangas, L. (2010). *The resilient organization: How adaptive cultures thrive even when Strategy fails*. New York: McGraw-Hill.
- Vecchiato, R. (2012). Strategic foresight and environmental uncertainty: a research agenda. *Foresight*, 14(5), 387–400.
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25–36.
- Vecchiato, R., Roveda, C. (2010). Strategic foresight in corporate organizations: assessing the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1527–1539.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258.
- Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2019). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 100696.
- Yaseen, S. G., Dajani, D. and Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.