



## Identifying and determining the effect of Strategic Leadership on Sustainable Competitive Advantage with the role of Social Capital and Strategic Flexibility

**Mohammad Sadegh Akbari Nooghabi\***, PhD student, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Azar Kaffashpoor**, Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Iran

**Mahdi Talebi**, PhD student, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Iran

**Omid Ramezani**, PhD student, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article History

Received: 04 February 2024

Revised: 22 August 2024

Accepted: 19 September 2024

#### Keywords

Strategic Leadership,  
Sustainable Competitive  
Advantage,  
Social Capital,  
Strategic Flexibility.

#### Corresponding Author Email:

msan11@alumni.um.ac.ir

The research method is based on the paradigm of positivism, inductive approach, practical purpose, descriptive-analytical nature, quantitative data and at the organization level. This research has conducted in order to identify and determine the effect of Strategic Leadership on Sustainable Competitive Advantage with the mediating role of Social Capital and Strategic Flexibility in growth center enterprises of the Ferdowsi University of Mashhad. The statistical population is 110 companies of Ferdowsi University growth center, and a simple random sampling of 86 companies was done. Questionnaire is a data collection tool. Reliability was checked with Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. Validity was also confirmed through face validity, construct validity with confirmatory factor analysis, convergent validity, and divergent validity. Data were analyzed and tested through structural equation modeling and with the help of SPSS and PLS software. Finally, all seven research hypotheses were confirmed. Strategic Leadership directly and also through Social Capital and Strategic Flexibility has a positive and significant effect on Sustainable Competitive Advantage. Social Capital and Strategic Flexibility directly have a positive and significant effect on Sustainable Competitive Advantage.

#### How to cite this article:

Akbari Nooghabi, M. S., Kaffashpoor, A., Talebi, M., & Ramezani, O. (2025). Identifying and determining the effect of Strategic Leadership on Sustainable Competitive Advantage with role of Social Capital and Strategic Flexibility. *Journal of Business Administration Researches*, 38(16), 123-139. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.20776.4370>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

**Introduction:** The research's aims to identify and determine the impact of Strategic Leadership on Sustainable Competitive Advantage with the mediating role of Social Capital and Strategic Flexibility in growth center enterprises of the Ferdowsi University of Mashhad.

**Methodology:** The current research is based on the paradigm of positivism, inductive approach, applied purpose, descriptive-analytical nature, quantitative data and at the organization level. The statistical population is the number of 110 companies of the growth center of Ferdowsi University, from which 86 companies were sampled by simple random sampling. Questionnaire is a data collection tool. Reliability was checked with Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. Validity was also confirmed through face validity, construct validity with confirmatory factor analysis, convergent validity, and divergent validity. Data were analyzed and tested through structural equation modeling and with the help of SPSS and PLS software.

**Result and discussion:** All seven research hypotheses were confirmed. Strategic Leadership directly and also through Social Capital and Strategic Flexibility has a positive and significant effect on Sustainable Competitive Advantage. Social Capital and Strategic Flexibility directly have a positive and significant effect on Sustainable Competitive Advantage. Examining the effect of "Strategic Leadership" on "Sustainable Competitive Advantage" shows its positive and significant effect. The rarest and most essential resources of the organization are effective leaders. The main difference between successful and unsuccessful companies is often defined by the leadership component. Strategic leaders have an important influence on company culture, and an appropriate organizational culture can be a source of Sustainable Competitive Advantage. Examining the effect of "Strategic Leadership" through the mediating role of "Social Capital" on "Sustainable Competitive Advantage" shows its positive and meaningful effect. This means that the second research hypothesis has been confirmed based on the results and the direct and indirect effect of the independent variable has been accepted. Examining the effect of "Strategic Leadership" on "Social Capital" shows its positive and significant effect. The Strategic Leadership required in the 21st century involves building company resources and capabilities with an emphasis on Social Capital. Social Capital provides access to vital resources. Leaders must effectively manage these critical resources for the company. The role of trust is very important for the development of Social Capital. Examining the effect of "Social Capital" on "Sustainable Competitive Advantage" shows its positive and significant effect. Managers should try to promote the growth and success of the organization by maintaining and paying attention to Social Capital and implementing appropriate policies and strategic plans so that they can gain Sustainable Competitive Advantage for it. Attention and development of Social Capital has a great effect on Sustainable Competitive Advantage. High-level managers and the board of directors can create Social Capital from the Human Capital of their organization with continuous communication between them. Examining the effect of "Strategic Leadership" through the mediating role of "Strategic Flexibility" on "Sustainable Competitive Advantage" shows its positive and significant effect. This means that the fifth research hypothesis has been confirmed based on the results and the direct and indirect effect of the independent variable has been accepted. Examining the effect of "Strategic Leadership" on "Strategic Flexibility" shows its positive and significant effect. To move effectively in new competitive landscape and create and maintain a competitive advantage, a new and different type of organization is needed. Success in this century will first depend on creating Strategic Flexibility. Examining the effect of "Strategic Flexibility" on "Sustainable Competitive Advantage" shows its positive and significant effect. Companies that have Strategic Flexibility tend to successfully and effectively manage economic and political risks by responding to market threats and opportunities with a proactive and passive approach. The organization's ability to act and respond quickly to changing competitive situations develops and maintains the organization's competitive advantage. They must have the necessary

knowledge and skills to make the changes needed to gain an advantage in the new competitive landscape. These results are consistent with the results of previous research.

**Conclusion:** It is suggested that a joint workshop be held for the managers of these companies, so that important points related to strategic leadership and the art of influencing managers can be conveyed to them. Managers of each company should, considering the importance of the role of determining the organization's goal and vision, redefine them based on the current conditions and situation of the company and environment. Redesign the organizational structure of their company in accordance with the goals and conditions. Improve the organizational culture of their company and use the competencies of their human resources through individual and group meetings of employees consulting with the manager. It is suggested that managers of the organization should strive to strengthen internal and external social capital. For example, special bonuses should be determined for employees who establish effective and useful communications in line with organizational goals and cooperate with other people in the company based on trust. In order to create a sense of trust and empathy between the leaders of the organization and employees, managers should distribute a portion of the company's shares as a bonus among their employees. Managers should establish extensive connections with various government and non-government companies and centers in order to increase the company's ability to use market opportunities to create a sustainable competitive advantage through the expansion of external social capital. It is suggested that the managers of the organization should not focus on the production of only one product or service with the aim of survival in the turbulent market conditions and prepare a basket of goods and services to supply to the customer in order to create flexibility in production for their company. Also, due to the increase in the exchange rate and the very high profitability of exports in the current situation, it is recommended that the markets of the target countries, especially the neighboring countries, be carefully examined and analyzed. export a part of their products in order to create market flexibility and competitive flexibility in their company.

**Keywords:** Strategic Leadership; Sustainable Competitive Advantage; Social Capital; Strategic Flexibility.



## کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/jbar.2024.20776.4370

### شناسایی و تعیین اثر رهبری استراتژیک بر مزیت رقابتی پایدار با نقش سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک

محمدصادق اکبری نوقابی\*، دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
آذر کفاش‌پور، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران  
مهدی طالبی، دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران  
امید رضانی، دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

#### چکیده

این پژوهش به منظور شناسایی و تعیین اثر رهبری استراتژیک بر مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک انجام گرفته است. پژوهش براساس پارادایم اثبات‌گرایی، رویکرد، استقرایی، هدف، کاربردی، ماهیت، توصیفی-تحلیلی، داده‌های کمی و در سطح سازمان انجام شده است. جامعه آماری، ۱۱۰ شرکت مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد هستند که نمونه‌گیری تصادفی ساده از ۸۶ شرکت انجام شد. پرسش‌نامه، ابزار گردآوری داده می‌باشد. با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، پایایی بررسی گردید. تأیید روایی نیز از طریق روایی صورتی، روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی، روایی همگرا و روایی واگرا انجام گرفت. از طریق مدلیابی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزارهای SPSS و PLS، داده‌ها مورد تحلیل و آزمون قرار گرفتند. در نهایت، یافته‌ها بیانگر آن است که رهبری استراتژیک به صورت مستقیم و همچنین از طریق سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر مزیت رقابتی پایدار، اثر مثبت و معناداری دارد. سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز به صورت مستقیم بر مزیت رقابتی پایدار، اثر مثبت و معناداری دارند.

#### اطلاعات مقاله

##### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۳  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۰۲  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۹

##### واژه‌های کلیدی

رهبری استراتژیک،  
مزیت رقابتی پایدار،  
سرمایه اجتماعی،  
انعطاف‌پذیری استراتژیک.

##### ایمیل نویسنده مسئول

[msan11@alumni.um.ac.ir](mailto:msan11@alumni.um.ac.ir)

استناد به این مقاله: اکبری نوقابی، محمدصادق؛ کفاش‌پور، آذر؛ طالبی، مهدی؛ رضانی، امید (۱۴۰۳). شناسایی و تعیین اثر رهبری استراتژیک بر مزیت رقابتی پایدار با نقش سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۸(۱۶)، ۱۳۹-۱۲۳.

## ۱. مقدمه

جهان با سرعت به سوی عصری پر از تغییرات شدید و غیرخطی حرکت می‌کند. هدایت مؤثر در این چشم‌انداز رقابتی نو، برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، به نوعی جدید از سازمان نیازمند است. با تشدید فضای رقابتی، شرایط بازار از ثابت به پویا، از ساده به پیچیده و از دوستانه به خصمانه تبدیل شده است (همل، ۲۰۰۱). نیازها و تقاضاهای متنوعی از سوی مشتریان در محیط‌های پرتلاطم امروزی، پدید آمده است. شرکت‌ها به منظور رویارویی با شرایط کنونی، در امان ماندن از امواج محیطی و سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب مزیت رقابتی پایدار ندارند (خاشعی و دانشور دیلمی، ۲۰۱۸). بر اساس مصاحبه با مدیران و فعالان جامعه آماری پژوهش و تجربیات کاری پژوهشگر، به شکاف‌ها و خلأهای موجود، جهت تبیین مسئله اشاره می‌گردد: از جمله مهم‌ترین مشکلاتی که این شرکت‌ها درگیر آن می‌باشند، تغییرات سریع محیطی و نیاز آنان به بقا است. با توجه به نوپا بودن این شرکت‌ها و عدم توانمندی در یافتن پاسخی مستقل و علمی برای رفع مشکلات و بهبود عملکرد، جامعه دانشگاهی باید به دنبال راه‌حلهایی باشد. برحسب تجربه پژوهشگر و نیز نظرات افراد باسابقه و مجرب، از جمله چالش‌ها و مسائل اساسی، می‌توان به مشکلات مدیریتی و نگرش غلط به سازمان و شیوه اداره آن در برابر تغییرات اشاره کرد. عدم توجه به سرمایه‌های اجتماعی و انسانی و نگاه کوتاه‌مدت، مقطعی و هزینه‌ای به آن‌ها باعث گردیده است که این سرمایه‌ها و منابع گران‌بها را به راحتی در میدان رقابت از دست بدهند. نگاه کوتاه‌مدت، سودمحور و ابزارگرایی مدیران در برخی موارد، باعث ایجاد جوی منفی در بین کارکنان می‌شود. اگر مدیران این شرکت‌ها رهبری استراتژیک و نگاه بلندمدت و رشدمحور را در دستور کار قرار دهند، می‌توانند با ایجاد اعتماد و ارتباطات مثبت از طریق سرمایه اجتماعی در بین کارکنان، با هزینه به مراتب کمتر، آن‌ها را حفظ نمایند. با توجه به توانمندی‌های علمی و عملی این شرکت‌ها که غالباً از نیروهای جوان استفاده می‌نمایند، توانایی صادرات محصولات و ارزآوری در بسیاری از این شرکت‌ها به صورت بالقوه موجود است اما به دلیل عدم توجه به ایجاد مزیت رقابتی پایدار، این مهم غالباً صورت نمی‌پذیرد. بی‌توجهی به تغییرات احتمالی در محیط و بازار، باعث می‌شود به راحتی از میدان رقابت خارج شوند و یا از بین بروند. این در حالی است که توجه به انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند جلوی این آسیب جدی را بگیرد. مشاهده این مشکلات در جامعه آماری، پژوهشگر را بر آن داشت تا پژوهشی علمی در راستای بررسی اثر متغیرهای مذکور انجام دهد (اکبری نوقایی و همکاران، ۲۰۲۳).

شکل‌گیری مراکز رشد دانشگاهی، با هدف کاربردی کردن دستاوردهای واحدهای فناوری‌های نوین در زمینه‌های خاص، توسعه اقتصادی و تأمین منابع مالی لازم برای توسعه و تکامل فناوری‌هایی که ارزش اقتصادی بالایی برای آن متصورند، صورت می‌پذیرد. انجام این پژوهش در جامعه آماری مدنظر می‌تواند باعث ایجاد پیامدهای مثبت بسیاری شود که به چند مورد اشاره می‌گردد: با توجه به اینکه اغلب شرکت‌های فعال در این مراکز رشد از نوع کوچک و متوسط هستند، اگر به اهمیت ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان در برابر تغییرات محیطی سریع توجه شود، می‌توان شرکت را به یک تیم چابک و پیش‌تاز به لحاظ عملکردی تبدیل نمود؛ در این صورت رقبا به سادگی توان دستیابی به این مزیت و تقلید آن را نخواهند داشت و رقابت برایشان دشوار می‌شود. این شرکت‌ها دارای فعالیت‌های تخصصی در زمینه‌ای خاص با پشتوانه علمی هستند و اعضای آن‌ها به لحاظ کمی کم و به لحاظ کیفی متخصص هستند؛ پس می‌توان با استفاده از رهبری استراتژیک شرکت را آسان‌تر از مجموعه‌های رقیب که ساختاری پیچیده و بروکراتیک و نیروهایی با کمیت بیشتر و کیفیت پایین‌تر دارند، اداره نمود. بسیاری از کارفرمایان به سبب نبود اعتماد، کارشان را به شرکت‌های نوپا و کوچک و متوسط نمی‌سپارند. با توجه به حضور این شرکت‌ها در مرکز علمی معتبر مانند دانشگاه فردوسی، اگر مدیران آن‌ها بتوانند در نگاه بلندمدت از طریق اعمال رهبری استراتژیک، به پشتوانه اعتبار برند دانشگاه فردوسی، سرمایه اجتماعی مناسبی برای خود ایجاد نمایند؛ این مشکل برایشان برطرف خواهد شد و به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند. با توجه به بالا رفتن اختلاف نرخ ارز در حال حاضر، صادرات محصولات و خدمات، سود اقتصادی بالایی دارد. از طرفی با توجه به زمینه دانشی و توانمندی این شرکت‌ها در زمینه تولید ایده‌های خلاقانه، دستیابی به محصولات و خدمات باکیفیت و قابل عرضه به عنوان محصولات صادراتی، دشوار

به نظر نمی‌رسد. اگر این فرصت در اولویت رهبران آن‌ها قرار بگیرد، می‌توانند از طریق اعمال رهبری استراتژیک سود زیادی را عاید خود نمایند و از سویی باعث رشد اقتصادی کشور شوند. بسیاری از مسائل و مشکلات خرد و کلان کشور نیازمند ارائه راه‌حلی علمی و تخصصی است. اگر این مسائل در دستور کار این شرکت‌ها قرار بگیرد، می‌توانند علاوه بر تأمین مالی خود، به حل مسائل کشور کمک کنند و مانع خروج ارز شوند. به علت اینکه شرکت‌های مرکز رشد جهت تجاری‌سازی فناوری برنامه‌ریزی می‌نمایند، اشتغال‌زایی می‌کنند، به تولید ثروت می‌پردازند و به اقتصاد منطقه‌ای و ملی کمک می‌کنند. این پژوهش با هدف شناسایی و تعیین اثر رهبری استراتژیک بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد صورت پذیرفته است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری استراتژیک. رهبری استراتژیک، فرآیند هدایت برنامه‌های استراتژیک و حصول اطمینان از اجرای خوب آن است که با هدف کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت صورت می‌پذیرد (رضاییان، ۲۰۲۱). تمرکز رهبران بر انجام کارهای در ست (اثربخشی) است اما مدیران بر انجام کارها (کارایی) تأکید دارند. رهبری در سلسله‌مراتب سازمانی نمی‌گنجد ولی مدیریت، مبتنی بر آن است (مقیمی، ۲۰۲۴). امروزه واژه رهبری به جای مدیر، به طور رایج استفاده می‌شود. مفاهیمی همچون سازمان بر مبنای تیم، ساختارهای سازمانی مسطح و اجراهای توانمندسازی؛ باعث اولویت گرفتن رهبری به جای مدیریت شده‌اند. رهبری فعالیت اثرگذار بر افراد است؛ به طوری که افراد با رضایت خود، در جهت دستیابی به اهداف گروه تلاش نمایند. رهبری، فرآیند نفوذ اجتماعی است که رهبر در جستجوی جلب مشارکت داوطلبانه زیرستان برای کوشش جهت رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد (کریتنر، ۲۰۱۹). رشته اقداماتی که برای دستیابی به اهداف بلندمدت ایجاد شده‌اند، استراتژی نامیده می‌شوند. استراتژی‌ها امکان دارد برای کل سازمان و یا واحدهای مستقل و یا حوزه‌های کارکردی و وظیفه‌ای ایجاد شوند. استراتژی، هم نتایج نهایی و هم وسایل نیل به آن را در بر می‌گیرد (رابینز، ۲۰۲۴). پژوهشگران بر الگوهای رفتاری رهبران (سبک‌های رهبری) به جای تأکید بر صفات مشخصه، متمرکز شده‌اند. توجهات از اینکه رهبری چه کسی است به اینکه چگونه رفتار می‌کند، معطوف شد (کریتنر، ۲۰۱۹). به دلیل آنکه دستیابی به اهداف سازمان بدون همکاری افراد غیر ممکن است؛ مدیران باید تمام تلاش خود را بکنند تا ضمن تجهیز به مهارت‌های مدیریتی، سبک مناسب رهبری را انتخاب نمایند که استفاده بهینه از حداکثر ظرفیت‌های سازمانی، صورت پذیرد (مقیمی، ۲۰۲۴). رهبری استراتژیک توانایی نفوذ بر دیگران به منظور اتخاذ داوطلبانه تصمیمات روزانه‌ای که دوام بلندمدت سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و همزمان موفقیت مالی کوتاه‌مدت را حفظ می‌نماید. رهبری استراتژیک، توانایی تأثیرگذاری بر عقاید، نظرات، گرایش‌ها و رفتار دیگران است. رهبری استراتژیک، پیچیده و نیازمند توانمندی چندوجهی است و دارای دو بعد رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای می‌باشد. پژوهش‌های رهبری استراتژیک، تمرکز بر مدیران ارشد دارد زیرا بر مبنای اصل زیر مسئولیت کلی سازمان بر عهده آن‌هاست: «نهایتاً مدیران ارشد مسئول آن چیزهایی که در سازمان اتفاق می‌افتد، هستند.» (اکبری نوقابی و همکاران، ۲۰۲۳).

**مزیت رقابتی پایدار.** مزیت رقابتی پایدار به معنای بازده بیش از حد معمول است که با عملکرد بازار سرمایه و انتظارات مرتبط می‌باشد (اکبری، ۲۰۱۶). مزیت رقابتی، حاصل فرایند مستمر و پویاست که از منابع سازمان، با در نظر گرفتن موقعیت داخلی و خارجی آن سرچشمه می‌گیرد و به دلیل توانایی استفاده در ست از این منابع، قابلیت‌هایی پدید می‌آیند که بهره بردن از این قابلیت‌ها مزیت‌های رقابتی را برای سازمان به وجود می‌آورند. خروجی و نتیجه استراتژی‌های شرکت، مزیت رقابتی است که بیانگر برتری نسبت به رقبا در بازار می‌باشد (ناوارو و همکاران، ۲۰۲۰). رایج‌ترین تعریف مزیت رقابتی این‌گونه بیان شده است: «هر آنچه موجب شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد» (روملت، ۲۰۲۳). تقسیم‌بندی‌های

مختلفی از مزیت رقابتی ارائه شده است. بارنی (۱۹۹۱) آن را به دو دسته تقسیم کرده است: مزیت رقابتی موقت و دائمی (پایدار). مزیت رقابتی موقت، مزیتی است که کوتاه‌مدت و انتقالی می‌باشد. تمام منابع سازمان، ظرفیت مزیت رقابتی پایدار شدن را ندارند بلکه این منابع باید دارای چهار ویژگی باشند: کمیابی، ارزشمندی، غیر قابل تقلید بودن و غیر قابل جایگزینی. تا زمانی مزیت رقابتی، پایدار محسوب می‌شود که رفتار رقبا باعث فرسایش آن نگردد. پژوهشگران مختلف نگاه متفاوتی به عوامل پیدایش مزیت‌های رقابتی دارند. در این زمینه یکی از رویکردهای غالب، رویکرد منبع‌محور است که می‌گوید هر سازمانی مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌هاست که زیربنای تدوین استراتژی‌های سازمان را فراهم می‌کنند. پورتر (۲۰۲۱) با ظرافت خاصی محدودیت دیدگاه منبع‌محور را این‌گونه بیان می‌نماید: منابع به خودی خود دارای ارزش نیستند بلکه به دلیل اینکه می‌توانند مزیت رقابتی را در بازاری خاص برای سازمان کسب کنند، ارزشمند هستند. شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی پایدار باید بتوانند ذی‌نفعان خود را که دارای نگرش‌ها، سلیقه‌ها، زبان‌ها، ارزش‌ها و اعتقادات فرهنگی متفاوتی هستند، با افزایش مستمر دانش، تجربه، توانمندی‌ها و مهارت‌های خود، راضی نگه دارند. دنیا، امروزه عصر اقتصاد صنعتی را پشت سر گذاشته و وارد اقتصاد مبتنی بر دانش (دانش‌محور) شده است. در اقتصاد صنعتی عوامل تولید ثروت اقتصادی، دارایی‌های مشهود و فیزیکی مانند پول، زمین، نیروی کار و ماشین‌آلات بودند و از ترکیب و یکپارچگی این عوامل، ثروت خلق می‌شد اما در اقتصاد دانش‌محور امروز، شرکت‌ها با استفاده از منابعی رشد و رقابت می‌کنند که متفاوت از منابعی است که در گذشته بر آن‌ها تأکید می‌شد (اکبری نوقابی و همکاران، ۲۰۲۳). برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، داشتن این منابع شرط لازم است اما کافی نیست. بارنی و آریکان (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند که به درک بهتر از اینکه چگونه منابع ارزش ایجاد می‌کنند، نیازمندیم. درک چگونگی مدیریت این منابع برای دستیابی به مزیت بسیار مهم است. برای کسب مزیت رقابتی پایدار شرکت باید اقدامات متنوعی را در نظر بگیرد، در سطوح بالایی مدیریتی، سرمایه اجتماعی غنی ایجاد شود. مدیران سطوح بالا باید در برنامه‌ها مشارکت و هماهنگی لازم را با یکدیگر داشته باشند و در تنظیم و اجرای اقدامات رقابتی سریع‌تر به توافق برسند.

**سرمایه اجتماعی.** سرمایه اجتماعی توصیف ارتباطات اجتماعی، شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد است که به افراد این توانایی را می‌دهد که به صورت اثربخش با یکدیگر همکاری کنند و در پی اهداف مشترک باشند. در دیدگاه سنتی، مهم‌ترین نقش را توسعه سرمایه‌های فیزیکی، اقتصادی و نیروی انسانی ایفا می‌کردند ولی در حال حاضر بیشتر نیاز به سرمایه اجتماعی داریم زیرا بدون این سرمایه، استفاده بهینه از سایر سرمایه‌ها صورت نمی‌پذیرد. مدیرانی موفق هستند که بتوانند به تولید و توسعه سرمایه اجتماعی بیدشتی نایل شوند (الوانی، ۲۰۲۰). سرمایه اجتماعی، دانشی است که از طریق ارتباطات میان کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان به وجود می‌آید و توسعه می‌یابد. باید فضایی در سازمان به وجود آید تا افراد تشویق به مشارکت شوند و اطلاعات و دانش خود را به صورت آزادانه، در اختیار یکدیگر قرار دهند. سرمایه اجتماعی نشان‌دهنده ارزش روابط است (بونتیس، ۲۰۱۶). سرمایه اجتماعی جزئی از سرمایه فکری است و در توسعه سرمایه انسانی نقش دارد (بیراسناو و همکاران، ۲۰۱۱). سرمایه اجتماعی، زیرکی ذاتی افراد در ادراکات اجتماعی و درک ساختار روابط اجتماعی‌شان است. سرمایه اجتماعی شامل روابط درون (سرمایه اجتماعی داخلی) و بیرون (سرمایه اجتماعی خارجی) سازمان می‌شود (آدلر و کون، ۲۰۰۲). سرمایه اجتماعی درونی مربوط به روابط بین رهبران استراتژیک و کسانی که آن‌ها هدایت‌شان می‌کنند و همچنین روابط بین واحدهای کاری شرکت است. روابط یکپارچه که به طور مؤثر طراحی شده است، اعضا را قادر می‌سازد تا به گونه‌ای با یکدیگر همکاری کنند که به ایجاد و استفاده از مزایای رقابتی کمک کند (کراس و همکاران، ۲۰۰۴). سرمایه اجتماعی خارجی به روابط بین رهبران استراتژیک و افراد خارج از سازمان مربوط می‌شود که با آن‌ها برای پیشبرد منافع شرکت تعامل دارند. گروهی که اعضایش به یکدیگر اعتماد بالایی دارند، کارهای بسیار بیشتری نسبت به

گروهی که فاقد آن قابلیت اعتماد هستند، می‌توانند انجام دهند؛ همچنین سازمانی که از سرمایه اجتماعی بالایی برخوردار می‌باشد، از سهولت ارتباطی بیشتری میان اعضا و ارباب رجوع بهره‌مند است و همین‌طور جامعه‌ای که سرمایه اجتماعی آن در حد بالایی است، شهروندان آن از آسایش و راحتی بیشتری برخوردار هستند. مدیران می‌توانند از طرق متنوعی به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی یاری رسانند: (۱) پایبندی به اخلاق، (۲) حمایت از توسعه پایدار، (۳) احساس مسئولیت اجتماعی، (۴) وحدت و یگانگی با جامعه (الوانی، ۲۰۲۰).

**انعطاف‌پذیری استراتژیک:** توانایی کنش/واکنش سریع به محیط یا موقعیت‌های رقابتی در حال تغییر، با استفاده مؤثر از منابع و قابلیت‌های سازمان، انعطاف‌پذیری استراتژیک نامیده می‌شود (شیمیزو و هیت، ۲۰۰۴). در محیط ایستا، مدیریت سنتی به شرکت‌ها در دستیابی به موفقیت یاری می‌رساند ولی در آماده‌سازی شرکت‌ها برای مواجهه با ناپایداری محیطی، دارای محدودیت‌هایی است؛ به همین دلیل نظریه‌های نوین بر توسعه انعطاف‌پذیری استراتژیک تمرکز کرده‌اند. سازمان‌های منعطف، هم در پاسخ‌های استراتژیک خود تنوع دارند و هم می‌توانند به سرعت از یک استراتژی به استراتژی دیگر تغییر مسیر دهند (سینگز و آکدوگان، ۲۰۱۳). سازمان‌های منعطف قادر به شناسایی سریع تغییرات اصلی بازار هستند و پاسخ‌های استراتژیک جدید و متناسب با تغییرات بازار ارائه می‌دهند. موفقیت سازمان، اول به ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک بستگی دارد (هیت و همکاران، ۱۹۹۸). در پیشینه مدیریت استراتژیک، انعطاف‌پذیری استراتژیک، شایستگی حیاتی سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن است (ژانگ، ۲۰۱۶). مهم‌ترین ویژگی شرکت‌ها برای رسیدن به عملکرد مؤثر در چشم‌انداز رقابتی جدید، انعطاف‌پذیری استراتژیک است. در برنامه‌ریزی باید شرایط غیر عادی و اضطراری را نیز لحاظ نمود و در شرایط خاص که اوضاع از حالت عادی خارج می‌شود، امکان آن فراهم شود تا افراد و شرکت‌ها به منظور رها شدن از آسیب، به صورت موقت از برنامه‌های طراحی شده تخطی کنند؛ البته برای جلوگیری از هرج‌ومرج و بی‌برنامگی، لازم است که شرایط اضطرار تعریف شود و اقدامات مورد نیاز برای آن شرایط به خوبی تبیین گردد (مقیمی، ۲۰۲۲). قابلیت‌های اصلی پویا به شرکت‌ها کمک می‌کند تا انعطاف‌پذیر باقی بمانند و بتوانند به سرعت به موارد پیش‌بینی‌نشده و غیرمنتظره در محیط پاسخ دهند؛ همچنین این قابلیت‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا انعطاف‌پذیری استراتژیک را توسعه دهد (هیت و همکاران، ۱۹۹۸). انعطاف‌پذیری استراتژیک در سه سطح سازمانی، رفتاری و کنشی بررسی شده‌اند (شارما و جین، ۲۰۲۰). توسعه و حفظ انعطاف‌پذیری استراتژیک به مدیران این امکان را می‌دهد تا عملکرد کوتاه‌مدت خود را با نیازهای بلندمدت تطبیق دهند. رهبران استراتژیک شرکت اغلب به عنوان اعضای تیم مدیریت ارشد شناخته می‌شوند زیرا آن‌ها، تصمیم‌گیرندگان کلیدی در سازمان هستند (هیت و همکاران، ۱۹۹۸).

**پیشینه پژوهش.** بانمور و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی «اثر رهبری استراتژیک بر مزیت رقابتی» در شرکت‌های بیمه منتخب نیجریه را بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری استراتژیک (جهت استراتژیک، چشم‌انداز استراتژیک، اقدامات اخلاقی، کنترل استراتژیک و قصد استراتژیک) بر مزیت رقابتی اثر قابل توجهی دارد. پژوهشگر نتیجه گرفته است که مؤلفه‌های رهبری استراتژیک اثر مثبت و قابل توجهی بر مزیت رقابتی دارند.

خاشعی و دانشور دیلمی (۲۰۱۸)، در پژوهشی «نقش رهبری استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی پایدار با در نظر گرفتن نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک» در سازمان‌های بیمه شهر تهران را بررسی کرده‌اند. هر دو فرضیه تأیید و مشخص شد که رهبری استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی پایدار اثرگذار است. همچنین ارتباط بین رهبری استراتژیک و مزیت رقابتی پایدار با افزایش سطح انعطاف‌پذیری استراتژیک، تقویت می‌گردد.

شمسی گوشکی و همکاران (۲۰۱۸)، در «بررسی نقش رهبری استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی پایدار» نشان دادند رهبری استراتژیک با تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی در بهره‌برداری و حفظ قابلیت‌های اصلی سازمان و نیز اهمیت دادن به سرمایه اجتماعی سازمان، نقش به‌سزایی در ساختن مزیت رقابتی پایدار دارد. توانایی‌ها و قابلیت‌های رهبری استراتژیک برای موفقیت



سازمان‌ها، امری حیاتی محسوب می‌شود.

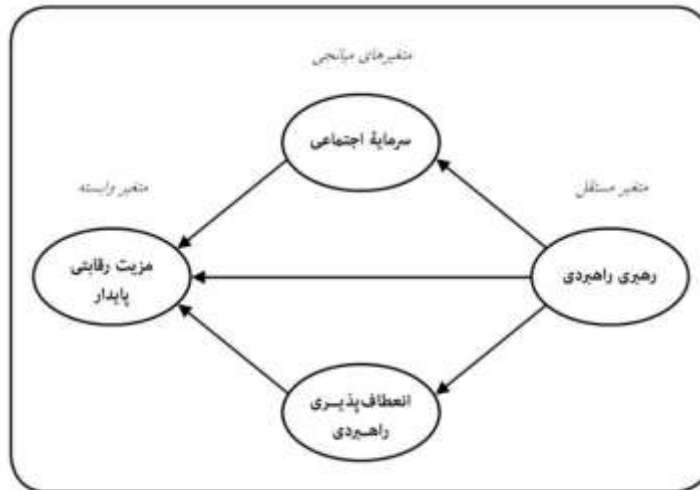
محمد و محمود (۲۰۱۸)، در پژوهشی «تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یک رویکرد برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار» در شرکت موبایل آسیاسل عراق را بررسی کرده‌اند. لذا بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و مزیت رقابتی پایدار، ارتباط معناداری وجود دارد. تمرکز شرکت بر روی انعطاف‌پذیری استراتژیک منجر به افزایش مزیت رقابتی از طریق ارائه خدمات به مشتریان می‌شود. انعطاف‌پذیری استراتژیک بر مزیت رقابتی پایدار اثر می‌گذارد.

رجایی‌فر (۲۰۱۶)، در «بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی» در اداره آموزش و پرورش ساری، نشان داد رهبری استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی پایدار اثر معناداری دارد و سرمایه اجتماعی و انسانی نیز نقش میانجی بین رهبری استراتژیک و کسب مزیت رقابتی را ایفا می‌کنند.

مهدی و المسافر (۲۰۱۴)، در پژوهشی «نقش رهبری استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در محیط علمی» در دانشگاه‌های خصوصی عراق را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری استراتژیک دارای اثر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی پایدار است و توسعه سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌های اجتماعی از نظر آماری اثر قوی و معناداری را بر مزیت رقابتی پایدار بر جای می‌گذارند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

مدل مفهومی. مدل پژوهش حاضر مطابق شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی ترکیبی پژوهش (خاشعی و دانش‌وردی، ۲۰۱۸؛ مهدی و المسافر، ۲۰۱۴)

### فرضیه‌های پژوهش

۱. «رهبری استراتژیک» دارای اثر مثبت و معناداری بر «مزیت رقابتی پایدار» است.
۲. «رهبری استراتژیک» به واسطه «سرمایه اجتماعی» دارای اثر معناداری بر «مزیت رقابتی پایدار» است.
۳. «رهبری استراتژیک» دارای اثر مثبت و معناداری بر «سرمایه اجتماعی» است.
۴. «سرمایه اجتماعی» دارای اثر مثبت و معناداری بر «مزیت رقابتی پایدار» است.
۵. «رهبری استراتژیک» به واسطه «انعطاف‌پذیری استراتژیک» دارای اثر معناداری بر «مزیت رقابتی پایدار» است.
۶. «رهبری استراتژیک» دارای اثر مثبت و معناداری بر «انعطاف‌پذیری استراتژیک» است.
۷. «انعطاف‌پذیری استراتژیک» دارای اثر مثبت و معناداری بر «مزیت رقابتی پایدار» است.

تعداد ۱۱۰ شرکت در مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد، فعال هستند. نمونه‌گیری این پژوهش به صورت تصادفی ساده صورت پذیرفته است. با استفاده از فرمول کوکران و همچنین جدول مورگان، حجم نمونه ۸۶ به دست آمد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه است. سؤالات پرسش‌نامه شامل چهار متغیر می‌باشد که با ۶۲ گویه با طیف پنج تایی از ۱ تا ۵ اندازه‌گیری می‌گردد. این سنج‌ها بر اساس پژوهش‌های گذشته می‌باشد. به منظور اندازه‌گیری متغیرهای این پژوهش بدین صورت عمل شده است: بر اساس پژوهش لیر (۲۰۱۲)، ۲۵ گویه برای اندازه‌گیری رهبری استراتژیک؛ بر اساس پژوهش هیل و جونز

(۲۰۲۰)، ۱۶ گویه برای اندازه‌گیری مزیت رقابتی پایدار؛ بر اساس پژوهش هاریسا (۲۰۱۸)، ۱۴ گویه برای اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری استراتژیک و بر اساس پژوهش کوهن و پروساک (۲۰۰۱)، ۷ گویه برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی.

جدول ۱. ویژگی‌های پژوهش

ویژگی‌های پژوهش	لایه‌های پژوهش
اثبات‌گرایی (پوزیتیویسم)	فلسفه
استقرایی	رویکرد
کاربردی	هدف
توصیفی-تحلیلی	ماهیت
کمی	نوع داده‌ها
تک مقطعی	افق زمانی
پرسش‌نامه	شیوه گردآوری داده‌ها

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

با توجه به سطح تحلیل این پژوهش که سازمان می‌باشد؛ از هر شرکت تنها یک نفر از مدیران، به پرسش‌ها پاسخ داده است.

جدول ۲. سیمای آزمودنی‌ها

ویژگی شرکت	دسته‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
زمینه فعالیت	علوم انسانی	۵۸	٪۶۷
	غیر علوم انسانی	۲۸	٪۳۳
تعداد کارکنان	تا ۵ نفر	۴۸	٪۵۶
	۶ تا ۱۰ نفر	۲۷	٪۳۲
سابقه فعالیت	بیش از ۱۰ نفر	۱۱	٪۱۲
	تا ۵ سال	۶۱	٪۷۱
	۶ تا ۱۰ سال	۲۰	٪۲۳
	بیش از ۱۰ سال	۵	٪۶
جمع		۸۶	٪۱۰۰

جدول ۳. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
رهبری استراتژیک	۳/۹۲۷	۰/۹۶۸
سرمایه اجتماعی	۴/۱۲۰	۰/۸۰۴
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۳/۷۲۳	۰/۹۸۱
مزیت رقابتی پایدار	۳/۹۲۵	۰/۸۷۷

پایایی و روایی. مقادیر بالای ۰/۷ این ضریب بیانگر پایایی پرسش‌نامه است. در این پژوهش از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ برای محاسبه پایایی استفاده شده است. با توجه به جدول ۳ و ۴، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار از پایایی خوبی برخوردار است.

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	وضعیت پایایی ابزار
رهبری استراتژیک	۰/۸۸۶	۰/۸۹۹	خوب
سرمایه اجتماعی	۰/۸۴۷	۰/۸۸۴	خوب
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۸۷۳	۰/۸۹۳	خوب
مزیت رقابتی پایدار	۰/۸۶۲	۰/۸۸۲	خوب

بررسی روایی با استفاده از نرم‌افزار PLS نسخه ۳ صورت پذیرفت. از روایی صوری، روایی سازه، روایی همگرا و روایی واگرا برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است. روایی صوری از طریق اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد شده است؛ این روایی توسط نظر سنجی از استادان انجام گرفت. روایی سازه با هدف بررسی دقت و اهمیت نشانگرها انتخاب گردیده است. از تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه استفاده گردید. برای

بررسی روایی همگرا، معیار AVE استفاده شد. برای بررسی روایی واگرا، روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. با توجه به جداول نتیجه‌گیری می‌شود که روایی مدل مطلوب است.

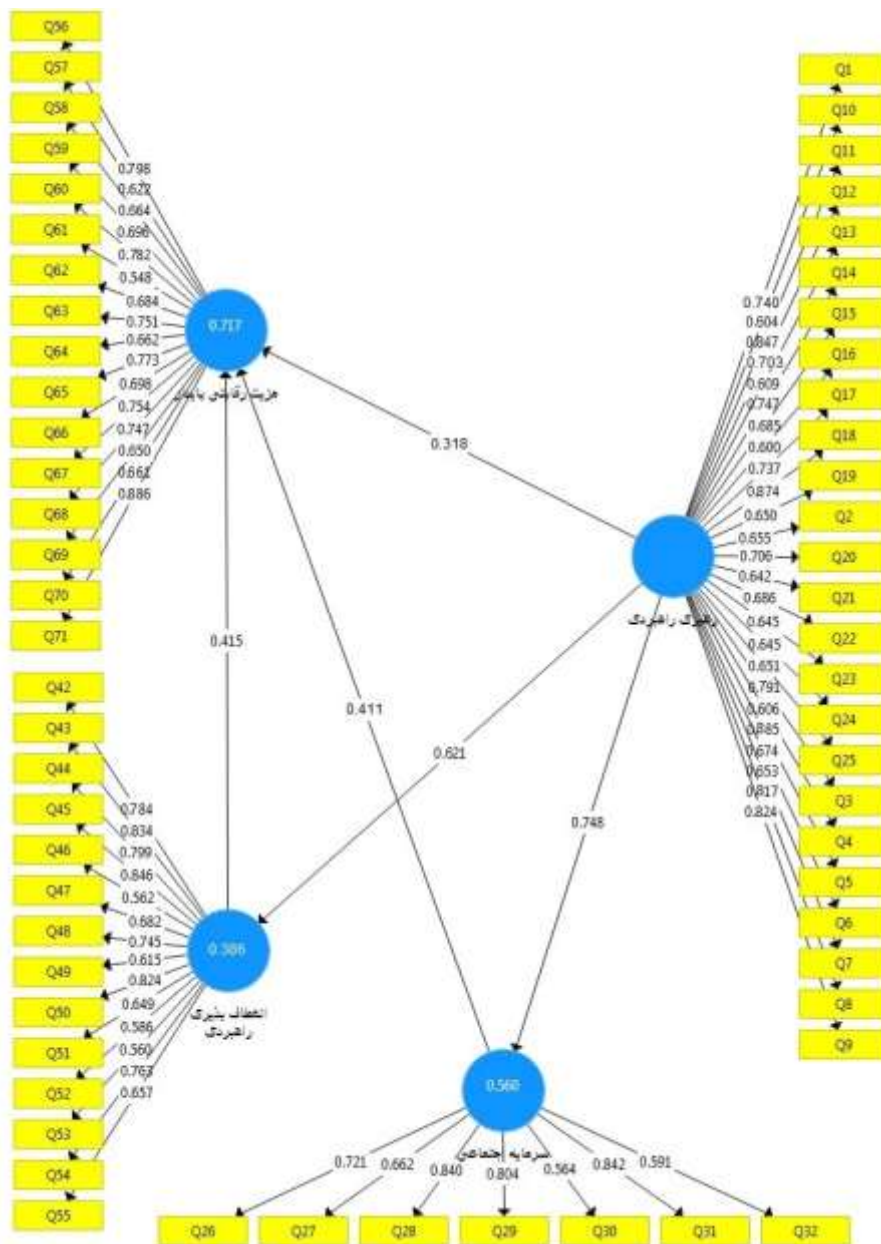
جدول ۵. نتایج روایی همگرا

متغیر	روایی همگرا (AVE)
رهبری استراتژیک	۰/۵۰۷
سرمایه اجتماعی	۰/۵۲۷
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۵۰۱
مزیت رقابتی پایدار	۰/۵۱۲

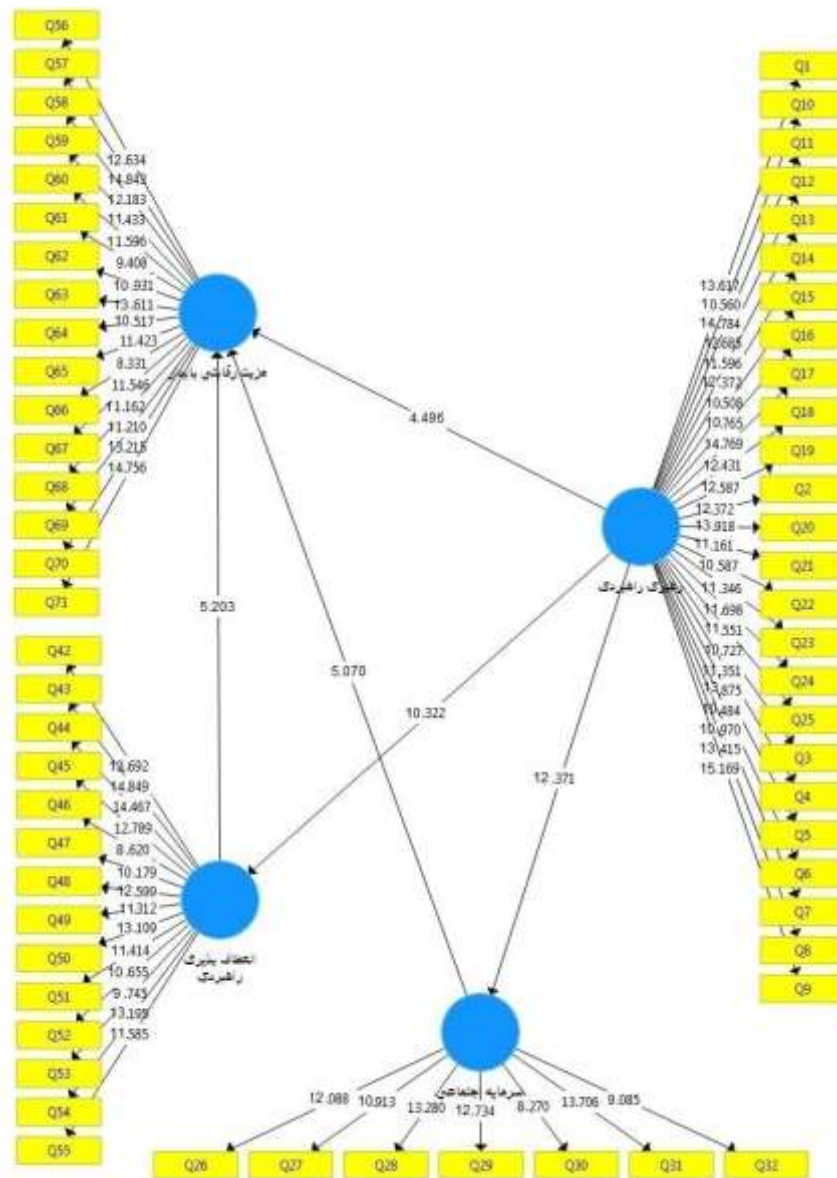
جدول ۶. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	رهبری استراتژیک	سرمایه اجتماعی	انعطاف‌پذیری استراتژیک	مزیت رقابتی پایدار
رهبری استراتژیک	۰/۷۱۲			
سرمایه اجتماعی	۰/۶۴۸	۰/۷۲۶		
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۵۲۱	۰/۵۲۴	۰/۷۰۸	
مزیت رقابتی پایدار	۰/۶۴۵	۰/۵۴۷	۰/۵۲۷	۰/۷۱۶

مدلیابی معادلات ساختاری. از مدل معادلات ساختاری در پژوهش‌هایی که هدف آن، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست، استفاده می‌شود.



شکل ۲. ضرایب مسیر مدل پژوهش



شکل ۳. معناداری ضرایب مسیر مدل پژوهش

ضرایب موجود در شکل‌های بالا به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی شکل) و متغیرهای آشکار (مستطیل شکل) می‌باشند که این روابط را بارهای عاملی گویند. با توجه به بارهای عاملی می‌توان گفت که سهم کدام متغیر در اندازه‌گیری سازهٔ مربوطه بیشتر و سهم کدام، کمتر است. دسته دوم روابط بین متغیرهای پنهان هستند که تحت عنوان ضرایب مسیر نام برده می‌شوند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره  $t$  آزمون می‌گردند. این آماره زمانی معنادار می‌باشد که مقدار قدرمطلق آن بیشتر از  $1/96$  باشد.

ضریب تعیین و شاخص برازش. منظور از برازش مدل این است که تا چه حد مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد. معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است،  $GOF$  با  $0.526$  است. حاصل شدن مقدار  $0.526$  نشان‌دهندهٔ برازش قوی مدل می‌باشد. همچنین مقادیر جدول ۷ نشان‌دهندهٔ ضریب تعیین و  $Q^2$  متوسط و قوی می‌باشد.

جدول ۷. ضریب تعیین و معیار  $Q^2$  مدل پژوهش

متغیر	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب $Q^2$
سرمایه اجتماعی	۰/۵۶۰	۰/۲۶۶
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۳۸۶	۰/۱۵۱
مزیت رقابتی پایدار	۰/۷۱۷	۰/۱۹۲

آزمون میانجیگری سوئل. به منظور بررسی فرضیه‌های میانجیگری از آزمون سوئل استفاده شده است. هنگامی فرضیه مورد پذیرش قرار می‌گیرد که عدد حاصل، بیشتر از ۱/۹۶ بوده باشد. مقدار Z برای فرضیه‌های دوم و پنجم که دارای متغیر میانجی هستند، به ترتیب ۴/۶۸۷ و ۴/۶۲۰ به دست آمد. فرمول سوئل بدین صورت می‌باشد:

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

بررسی فرضیه‌ها. آزمون‌ها، مطابق جدول ۸ است.

جدول ۸. نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره آزمون	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش	۴/۴۹۶	۰/۳۱۸	فرضیه اول
پذیرش	۱۲/۳۷۱	۰/۷۴۸	فرضیه دوم
پذیرش	۵/۰۷	۰/۴۱۱	فرضیه سوم
پذیرش	۴/۶۸۷	۰/۳۰۷	فرضیه چهارم
پذیرش	۱۰/۳۲۲	۰/۶۲۱	فرضیه پنجم
پذیرش	۵/۲۰۳	۰/۴۱۵	فرضیه ششم
پذیرش	۴/۶۲۰	۰/۲۵۸	فرضیه هفتم

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی اثر «رهبری استراتژیک» بر «مزیت رقابتی پایدار» نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار آن است. این بدان معناست که فرضیه اول پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفته است. سازمان‌ها می‌توانند به بهترین صورت با رهبری استراتژیک نسبت به رقبایشان مزیت کسب نمایند. چشم‌انداز رقابتی جدید نیازمند انواع جدیدی از سازمان‌ها و رهبران برای بقا و رهبری بازار جهانی است. نایاب‌ترین و اساسی‌ترین منابع سازمان، رهبران اثربخش هستند. شکست هر سازمان در زمینه رسیدن به بهره‌وری را می‌توان مربوط به رهبری غیر کارآمد آن سازمان دانست. تفاوت اصلی بین شرکت موفق و غیر موفق، غالباً بر طبق مؤلفه رهبری تعریف می‌شود. رهبران استراتژیک اثر مهمی روی فرهنگ شرکت دارند و یک فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد. این نتیجه، با نتایج پژوهش بانمور و همکاران (۲۰۱۹)، مهدی و المسافر (۲۰۱۴)، خاشعی و دانشور دیلمی (۲۰۱۸)، رجایی‌فر (۲۰۱۶) و شمسی گوشکی و همکاران (۲۰۱۸)؛ مطابقت دارد.

بررسی اثر «رهبری استراتژیک» از طریق نقش میانجی «سرمایه اجتماعی» بر «مزیت رقابتی پایدار» نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار آن است. این بدان معناست که فرضیه دوم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفته و اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیر مستقل مورد قبول واقع شده است. این نتیجه، با نتایج پژوهش مهدی و المسافر (۲۰۱۴)، رجایی‌فر (۲۰۱۶) و شمسی گوشکی و همکاران (۲۰۱۸)؛ مطابقت دارد.

بررسی اثر «رهبری استراتژیک» بر «سرمایه اجتماعی» نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار آن است. این بدان معناست که فرضیه سوم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفته است. رهبری استراتژیک مورد نیاز در قرن ۲۱، درگیر ایجاد منابع و توانایی‌های شرکت با تأکید بر سرمایه انسانی نامشهود و سرمایه اجتماعی است. سرمایه انسانی، مخزن سازمانی دانش و مهارت‌های با ارزش است و همچنین سرمایه اجتماعی، دسترسی به منابع حیاتی را فراهم می‌کند؛ هر دوی آن‌ها مشارکت‌کنندگان برجسته در دستیابی به مزیت رقابتی هستند. رهبران باید به طور مؤثر این منابع مهم را برای شرکت مدیریت کنند. رهبران استراتژیک برای ایجاد روابط مؤثر، باید عدالت سازمانی در فرآیند کار، پاداش و روابط را تضمین نمایند. نقش اعتماد برای توسعه سرمایه اجتماعی بسیار مهم است. رهبران باید اطمینان حاصل کنند که انصاف در کلیه روابط و فرآیندهای بین فردی رعایت شده است. این نتیجه، با نتایج پژوهش مهدی و المسافر (۲۰۱۴)، رجایی‌فر (۲۰۱۶) و شمسی گوشکی و همکاران (۲۰۱۸)؛ مطابقت دارد.

بررسی اثر «سرمایه اجتماعی» بر «مزیت رقابتی پایدار» نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار آن است. این بدان معناست که فرضیه چهارم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفته است. مدیران باید تلاش کنند که با حفظ و توجه به سرمایه اجتماعی و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های استراتژیک مناسب، موجب رشد و موفقیت سازمان بشوند تا بتوانند مزیت رقابتی پایدار

برای آن به دست بیاورند. یافته‌ها نشان می‌دهند که توجه و توسعه سرمایه اجتماعی، اثر زیادی بر مزیت رقابتی پایدار دارد. مدیران رده‌بالا و هیئت‌مدیره با ارتباطات مستمر بین خود می‌توانند سرمایه اجتماعی را از درون سرمایه‌های انسانی سازمان خود به وجود آورند. از این طریق، سازمان دارای مزیت رقابتی می‌شود و رقبا به راحتی نتوانند جایگاه سازمان را تضعیف کنند. ایجاد صلاحیت رابطه‌ای و توسعه سرمایه اجتماعی قابلیت‌هایی هستند که به عنوان یک عامل حیاتی برای دستیابی به یک مزیت نسبت به رقبا شناخته شده‌اند. این نتیجه، با نتایج پژوهش مهدی و المسافر (۲۰۱۴)، رجایی‌فر (۲۰۱۶) و شمسی‌گوشکی و همکاران (۲۰۱۸)؛ مطابقت دارد.

بررسی اثر «رهبری استراتژیک» از طریق نقش میانجی «انعطاف‌پذیری استراتژیک» بر «مزیت رقابتی پایدار» نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار آن است. این بدان معناست که فرضیه پنجم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفته و اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیر مستقل مورد قبول واقع شده است. سازمان‌ها برای توسعه انعطاف‌پذیری استراتژیک و مزیت رقابتی، نیازمند اعمال رهبری استراتژیک، ایجاد قابلیت‌های اصلی پویا، تمرکز و توسعه سرمایه انسانی، استفاده مؤثر از فناوری‌های جدید تولیدی و اطلاعاتی، به کارگیری استراتژی‌های ارزشمند همچون بهره‌برداری از بازارهای جهانی و استراتژی‌های تعاونی و اجرای ساختارهای سازمانی جدید و فرهنگ - سازمان افقی، فرهنگ یادگیری و نوآوری، مدیریت شرکت به عنوان مجموعه‌ای از دارایی‌ها - هستند. این نتیجه، با نتایج پژوهش خاشعی و دانشور دیلمی (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

بررسی اثر «رهبری استراتژیک» بر «انعطاف‌پذیری استراتژیک» نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار آن است. این بدان معناست که فرضیه ششم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفته است. چشم‌انداز رقابتی جدید تا حد زیادی بر اساس انقلاب فناوری و افزایش جهانی‌سازی در حال توسعه است. برای حرکت مؤثر در این چشم‌انداز رقابتی جدید و ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، به یک نوع سازمان جدید و متفاوت نیاز است. موفقیت در این قرن، اول به ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک بستگی خواهد داشت. این نتیجه، با نتایج پژوهش خاشعی و دانشور دیلمی (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

بررسی اثر «انعطاف‌پذیری استراتژیک» بر «مزیت رقابتی پایدار» نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار آن است. این بدان معناست که فرضیه هفتم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفته است. انعطاف‌پذیر بودن، دارای مزایایی برای شرکت‌هاست. شرکت‌هایی که انعطاف‌پذیری استراتژیک دارند، تمایل دارند که به صورت موفق و اثربخش، خطرهای اقتصادی و سیاسی را از طریق پاسخ‌دهی با رویکرد کنشگرانه و غیر انفعالی به تهدیدها و فرصت‌های بازار مدیریت کنند. قابلیت سازمان در کنش و پاسخ‌گویی سریع به موقعیت‌های رقابتی در حال تغییر، مزیت رقابتی سازمان را توسعه می‌دهد و حفظ می‌نماید. شرکت‌ها نیاز به توسعه انعطاف‌پذیری استراتژیک پویا دارند. آن‌ها باید دانش و مهارت‌های لازم برای ایجاد تغییرات مورد نیاز برای کسب یک مزیت در چشم‌انداز رقابتی جدید را داشته باشند. ماهیت نیروها در چشم‌انداز رقابتی جدید نیازمند بازنگری مستمر اقدامات استراتژیک فعلی، ساختار سازمان، سیستم‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، گسترش دارایی، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و به طور خلاصه، جنبه‌های مختلف عملکرد شرکت با نگاه بلندمدت است. این امر نیازمند انعطاف‌پذیری و توانایی ایجاد تعادل بین وضعیت پایدار و سیال سازمان است. این نتیجه، با نتایج پژوهش محمد و محمود (۲۰۱۸) و خاشعی و دانشور دیلمی (۲۰۱۸)؛ مطابقت دارد.

### پیشنهادها. پیشنهادها به شرح زیرند

۱. کارگاه مشترکی برای مدیران این شرکت‌ها برگزار گردد تا در ضمن برگزاری آن نکات مهم مربوط به رهبری استراتژیک و هنر نفوذ مدیران به آن‌ها منتقل گردد. مدیران هر شرکت باید با توجه به اثبات اهمیت نقش تعیین هدف و چشم‌انداز سازمان، به باز تعریف آن‌ها بر اساس شرایط و موقعیت فعلی شرکت و محیط بپردازند؛ ساختار سازمانی شرکت خود را متناسب با اهداف و شرایط بازطراحی نمایند؛ برنامه‌های آموزشی برای رشد کارکنان و سرمایه‌های انسانی خود برگزار کنند؛ برنامه‌هایی به منظور بسط ارزش‌های اخلاقی در سازمان طراحی نمایند؛ فرهنگ سازمانی شرکت خود را بهبود ببخشند و از شایستگی‌های منابع انسانی خود از طریق جلسات فردی و گروهی مشاوره کارکنان به مدیر استفاده نمایند.
۲. مدیران سازمان به منظور تقویت سرمایه اجتماعی درونی و بیرونی تلاش نمایند. به طور مثال برای کارکنانی که ارتباطات مؤثر و مفید در راستای اهداف سازمانی برقرار می‌نمایند و بر اساس اعتماد با سایر افراد شرکت همکاری می‌نمایند، پاداش ویژه تعیین گردد. مدیران به منظور ایجاد حس اعتماد و همدلی میان رهبران سازمان و کارکنان قسمتی از سهام شرکت را به عنوان پاداش در بین کارکنان خود توزیع نمایند. مدیران، ارتباطات گسترده‌ای با شرکت‌ها و مراکز

- مختلف دولتی و غیر دولتی برقرار نمایند تا از طریق گسترش سرمایه اجتماعی بیرونی، توانایی شرکت برای استفاده از فرصت‌های بازار به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار را افزایش دهند.
۳. مدیران سازمان با هدف بقا در شرایط متلاطم بازار، بر روی تولید صرفاً یک کالا یا خدمت متمرکز نشوند و سببی از کالاها و خدمات برای عرضه به مشتری تهیه نمایند تا از این طریق انعطاف‌پذیری در تولید را برای شرکت خود ایجاد نمایند. همچنین با توجه به افزایش نرخ ارز و سودآوری بسیار بالای صادرات در شرایط کنونی، توصیه می‌گردد بازارهای کشورهای هدف به خصوص کشورهای همسایه را به صورت دقیق مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند. قسمتی از تولیدات خود را صادر نمایند تا از این طریق انعطاف‌پذیری بازار و انعطاف‌پذیری رقابتی را در شرکت خود ایجاد نمایند.
۴. در طی انجام این پژوهش به تفاوت زیاد بین شرکت‌های مرکز رشد علوم انسانی و غیر علوم انسانی - شامل مهندسی، کشاورزی، علوم پایه، دامپزشکی و علوم ورزشی - پی برده شد. پیشنهاد می‌گردد برای بررسی دقیق‌تر موضوع، پژوهش‌های مجزایی بر روی آن‌ها صورت بگیرد.

## منابع

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Akbari Nooghabi, M. S., Kaffashpoor, A., Bahrami, M., & Pourkian, S. (2023). Examining the Impact of Strategic Leadership on Sustainable Competitive Advantage Mediated by Innovation Ambidexterity and Human Capital. *Transformation Management Journal*, 15(29), 99-125. (In Persian) <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.72474.1360>
- Alvani, S. M. (2020). *Public management (3rd ed.)*. Tehran: Ney publization. (In Persian)
- Banmore, O. O., Adebayo, L., Mudashiru, M., Oluwatooyin, G., Falilat, A., & Olufunke, O. (2019). Effect of Strategic Leadership on Competitive Advantage of Selected Quoted Insurance Companies in Nigeria. *The Journal of Accounting and Management*, 9(2), 70-78.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). The resource- based view: Origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 123-182. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and Human Capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126. <https://doi.org/10.1108/01437731111112962>
- Bontis, N. (2016). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically, *Business Quarterly*, 4-47.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic Flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(1), 582-589. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.528>
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How Social Capital makes organizations work*. Harvard Business School. <https://doi.org/10.1145/358974.358979>
- Cross, R., Nohria, N., & Parker, A. (2004). Six myths about informal networks-and how to overcome them. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 47-60. <https://doi.org/10.1093/0195165128.003.0004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hamel, G. (2001). Leading the revolution: an interview with Gary Hamel. *Strategy & Leadership*, 29(1), 4-10. <https://doi.org/10.1108/10878570110367141>
- Haraisa, Y. E. A. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. *International Business Research*, 11(10), 165-173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n10p165>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management theory: An integrated approach (9th ed.)*. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building Strategic Flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922>
- Khashei, V., & DaneshDeylami, M. R. (2018). The role of strategic leadership in creating Sustainable Competitive Advantage considering the role of Strategic Flexibility. *Second International Congress of Humanities, Cultural Studies, Tehran*. (In Persian)
- Kreitner, R. (2019). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*. University of South Africa.



- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building Sustainable Competitive Advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129(1), 289-296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>
- Moghimi, S. M. (2024). *Fundamentals of organization & management*. Tehran: Rahdan publization. (In Persian)
- Moghimi, S. M. (2022). *Principles & fundamentals of management: Islam approach*. Tehran: Rahdan publization. (In Persian)
- Mohammed, E. B., & Mahmood, D. S. (2018). The effect of Strategic Flexibility as approach to achieve the Sustainable Competitive Advantage through an analytical study for opinions of asiacell managers in Iraq. *Journal of Duhok University*, 20(2), 237-274. <https://doi.org/10.26682/hjuod.2018.20.2.14>
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of world business*, 45(1), 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.004>
- Pazouki, F. (2017). *The relationship between strategic orientation and organizational performance regarding the mediating role of competitive advantage*. Master's thesis. Allameh Tabatabai University, Tehran. (In Persian)
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Rajaeefar, H. (2016). *Investigating the effect of strategic leadership on obtaining Sustainable Competitive Advantage with the mediating role of Human Capital and Social Capital*. Master's thesis. Payame Noor University of Sari. (In Persian)
- Rezaian, A. (2021). *Principles of management*. Tehran: SAMT publization. (In Persian)
- Robbins, S. P. (2014). *Organization theory: Structure, design and application (3rd ed.)*. Pearson Education India.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. *Policy working paper*, 105(3), 1-5.
- ShamsiGoushki, S., Yazdani, M. M., JahanshahiAmjazi, E., & Farivar, A. (2018). Examining the role of strategic leadership in creating Sustainable Competitive Advantage. *National Conference on New Researches in Management and Accounting. Sheikh Bahai University, Isfahan*. (In Persian)
- Sharma, M. K., & Jain, P. K. (2010). Revisiting flexibility in organizations: exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51-68. <https://doi.org/10.1007/BF03396587>
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>
- Zhang, M. J. (2016). IS support for Strategic Flexibility, environmental dynamism, and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 84-103.