

Received on: 27/04/2022

Accepted on: 05/10/2022

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-ninth Year  
No.20  
Autumn & Winter  
2022-23

# The Effect of Strategic Focus Dimensions on Relational Capital in Family and Non-Family Firms in the Tehran Stock Exchange

DOI: 10.22070/CS.2023.17667.1305

*Mohammad Raghebi*<sup>1</sup>, *Naser Yazdani*<sup>2\*</sup>

1. Master's student, Faculty of Humanities Science, Shahed University, Tehran, Iran. (Email: mr.mohammad.raghebi.1374@gmail.com)

2. Associate professor, Faculty of Humanities Science, Shahed University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

\* Email: n.yazdani@shahed.ac.ir

## Abstract

**Aim and Introduction:** Until the last few decades, there was a belief that the reason for the backwardness of developing countries was the lack of financial and physical capital. Based on this belief, countries focused their efforts on addressing this issue by attracting physical and financial capital through various means. In the past, capital expenditure was prioritized, but it is now evident that relying solely on this type of capital is insufficient for a country's development. Nations that leverage knowledge-based human resources and robust knowledge infrastructures, along with the capacity to manage physical and financial capital effectively, will position themselves for comprehensive growth. In today's world, the creation and accumulation of wealth often stem from intangible assets. The economic success of the most efficient organizations demonstrates that value creation depends more on intangible assets than on physical and financial ones. The concept of relational capital has gained global attention in the past decade from a theoretical perspective. It is recognized as a valuable resource for organizations and, ultimately, for the country. The level of attention and its expansion have shown a remarkable pace, making it a strategic indicator for a country's development. Today, what makes organizations competitive is the effective management of knowledge and other intangible assets, such as their relational capital. The purpose of this study is to investigate the impact of strategic focus dimensions on relational capital in family and non-family companies listed on the Tehran Stock Exchange.

**Methodology:** This research employs a descriptive and correlational approach to data collection, utilizing structural equation modeling. This research is applied research in terms of its purpose. The statistical population of the research includes managers of family and non-family companies listed on the Tehran Stock Exchange. There are 38 family companies and 757 non-family companies. The sample size using the Cochran formula is 34 for family companies and 255 for non-family companies, employing the cluster random sampling method. The main tool for data collection is a researcher-developed questionnaire that utilizes the indicators and questions from Debicki et al.'s (2020) study.

**Finding:** In this research, the main hypothesis that the dimensions of strategic focus on relational capital in family and non-family companies listed on the Tehran Stock Exchange were confirmed. Additionally, two sub-hypotheses were confirmed, while four sub-hypotheses were rejected.

**Main hypothesis:** The dimensions of strategic focus have an effect on relational capital in family and non-family companies listed on the Tehran Stock Exchange.

The first sub-hypothesis states that market orientation affects relational capital in family and non-family companies listed on the Tehran Stock Exchange.

## Journal of Business Strategies

*Received on: 27/04/2022*

*Accepted on: 05/10/2022*

*Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-ninth Year  
No.20  
Autumn & Winter  
2022-23*

The second sub-hypothesis states that entrepreneurial orientation has no effect on relational capital in family and non-family companies listed on the Tehran Stock Exchange.

The third sub-hypothesis examines whether learning orientation affects relational capital in family and non-family companies listed on the Tehran Stock Exchange.

Fourth sub-hypothesis: Family ownership does not moderate the relationship between market orientation and relational capital.

Fifth sub-hypothesis: Family ownership does not moderate the relationship between entrepreneurial orientation and relational capital.

Sixth sub-hypothesis: Family ownership does not moderate the relationship between learning orientation and relational capital.

**Discussion and Conclusion:** The general conclusion that can be drawn is that ownership type, whether family or non-family, does not moderate the relationship between strategic focus and relational capital. In other words, this relationship does not significantly differ between the two categories of companies listed on the Tehran Stock Exchange. Therefore, it is necessary to mention that in practice, family companies, which are not numerous in the Tehran Stock Exchange, are unable to leverage their capabilities in market orientation, entrepreneurial orientation, and learning orientation to enhance relational capital effectively. In other words, there is no significant difference in this relationship between both categories of companies. Therefore, family companies should focus on enhancing and utilizing these capabilities more effectively, as outlined in the following suggestions:

1. Consider the impact of strategic focus dimensions on family and non-family companies and the difference it makes in their strategies.
2. Invest in family-owned companies because the markets trust these companies and provide them with many facilities.

For future research, it is suggested:

1. Pathology of lack of superiority of family-owned companies in Tehran Stock Exchange, in raising relational capital using the dimensions of strategic concentration.
2. Using other variables in the used research model.
3. This research can be conducted in other statistical communities as well. Depending on the demographics, social norms, cultural aspects, and preferences of the individuals in that particular society, different outcomes may be obtained.

**Keywords:** Strategic focus, Market orientation, Entrepreneurial orientation, Learning orientation, Relational capital, Family and non-family companies

# تأثیر ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه‌ای در شرکتهای خانوادگی و غیرخانوادگی بورس اوراق بهادار تهران

نویسندگان: محمد راغبی<sup>۱</sup>، ناصر یزدانی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.
۲. عضو هیات علمی و دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

\* Email: n.yazdani@shahed.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2023.17667.1305

## چکیده

آنچه امروزه سازمانها را رقابت پذیر می کند، مدیریت اثربخش دانش و دیگر دارایی های نامشهود، مانند سرمایه های رابطه ای آنهاست. هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه ای در شرکتهای خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می باشد. این پژوهش از نظر ماهیت یا روش گردآوری داده ها از نوع توصیفی و از شاخه همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است و از نظر هدف از نوع تحقیق کاربردی است. جامعه آماری پژوهش در برگزیده مدیران شرکتهای خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است که شرکت های خانوادگی ۲۸ شرکت و شرکت های غیرخانوادگی ۷۵۷ شرکت است. حجم نمونه با استفاده از فرمول جامعه محدود کوکران، ۳۴ شرکت برای شرکت های خانوادگی و ۲۵۵ شرکت برای شرکت های غیرخانوادگی بدست آمد. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای می باشد. ابزار اصلی گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته با بهره گیری از شاخص ها و سوالات تحقیق دبیکی و همکاران (۲۰۲۰) می باشد. در این پژوهش فرضیه اصلی، تاثیر ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تایید گردید و دو فرضیه فرعی تایید و چهار فرضیه فرعی رد شد. بنابراین مالکیت خانوادگی و غیرخانوادگی رابطه تمرکز استراتژیک و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی کند، یعنی این رابطه عملاً در هر دو دسته شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تفاوتی ندارند.

**کلیدواژه‌ها:** تمرکز استراتژیک، جهت گیری بازار، جهت گیری کارآفرینی، جهت گیری یادگیری، سرمایه رابطه ای، شرکتهای خانوادگی و غیرخانوادگی  
این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد است.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفته)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی  
صفحه ۷۲-۵۱

- دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۰۷
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۱۳

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-Ninth Year  
No.20  
Autumn & Winter  
2022-23

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد

سال بیست و نهم - دوره ۱۹  
شماره ۲۰  
بهمن ۱۴۰۱

## مقدمه

تمرکز استراتژیک تأمین نیاز گروه‌های کوچکی از مشتریان با ارائه محصولات و یا خدماتی خاص می‌باشد. این استراتژی هنگامی موفق است که بخشی از صنعت، دارای اندازه و وسعت کافی بوده و از رشد بالقوه برخوردار باشد. از آنجا که تنها یک سازمان می‌تواند با کمترین هزینه، محصولات و خدماتی متمایز از محصولات و خدمات سازمان‌های رقیب ارائه کند، سایر سازمان‌ها باید برای متمایز ساختن محصول و خدمت خود در صدد یافتن راه‌های دیگری در صنعت مربوطه برآیند. استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان، زمانی بسیار اثربخش خواهد بود که مشتریان دارای سلیقه‌های بسیار متمایز باشند و سازمان رقیب هم در صدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشد. خطرات ناشی از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است: تعداد زیادی از سازمان‌های رقیب ضمن اینکه متوجه این واقعیت می‌شوند که سازمان توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا در آورد، درصدد ارائه نسخه دومی از استراتژی تمایز بر می‌آیند؛ همچنین در برخی مواقع، سلیقه مشتریان تغییر می‌کند و نسبت به ویژگی‌های محصول مزبور بی‌علاقه می‌شوند؛ سازمانی که از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده می‌کند، می‌کوشد خدمات خاصی را به بازاری محدود عرضه کند که این بازار می‌تواند به صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف‌کنندگان یک محصول یا خدمت، و یا گروه‌های ویژه‌ای از مشتریان باشد (حاجی‌لو و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳).

تا چند دهه گذشته این باور وجود داشت که علت عقب افتادن کشورهای در حال توسعه نبود سرمایه‌های مالی و فیزیکی می‌باشد، بر این اساس، کشورها تلاش و تمرکز خود را برای حل مشکل عقب افتادگی بر راه‌های مختلف جذب سرمایه‌های فیزیکی و مالی صرف می‌کردند، اما امروزه مشخص شده است که وجود این نوع از سرمایه‌ها به تنهایی نمی‌تواند توسعه کشور را به ارمغان بیاورد و آن کشورهایی که از نیروی انسانی دانش‌گرا و ساختارهای دانشی مستحکم بهره‌مند هستند، توانایی هدایت سرمایه‌های فیزیکی و مالی خود را برای رشد همه‌جانبه خواهند داشت (کیانتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۸).

در شرایط امروزی جهان، توسعه و تولید ثروت غالباً از طریق دارایی غیر قابل مشاهده حاصل می‌شود. توسعه اقتصادی بیشتر سازمان‌ها اثربخش بیان‌کننده این مهم است که ارزش آفرینی بیشتر اتکاء به سرمایه‌های نامشهود دارد تا دارایی‌های فیزیکی و مالی. مفهوم سرمایه رابطه‌ای مبحث نوینی می‌باشد که از جنبه نظری در یک دهه گذشته در سطح جهانی مورد توجه قرار گرفته شده است، اما با توجه به اینکه منبع با ارزش برای سازمان‌ها و در نهایت کشور محسوب می‌شود. میزان توجه و رشد آن سرعت بی‌نظیری داشته است و به عنوان یک شاخص راهبردی برای توسعه یافتگی کشورها محسوب می‌شود. آنچه امروزه سازمانها را رقابت پذیر می‌کند، مدیریت اثربخش دانش و دیگر دارایی‌های نامشهود، مانند سرمایه‌های رابطه‌ای آنهاست (لاوسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۲۴).

مفهوم سرمایه رابطه‌ای تمامی اقسام دارایی مبتنی بر دانش می‌باشد که یک سازمان در اختیار دارد و به واسطه افزودن ارزش به تمامی افراد ذی‌نفع به طرز چشمگیری به رشد سازمانی در عرصه رقابت می‌انجامد و به واسطه آن می‌توان به مزیت رقابتی رسید. با توجه موارد ذکر شده در فوق، اگر مدیران سازمانها از مهارت، دانش و تخصص کافی بهره‌مند نباشند، شکی وجود ندارد نظام اثربخش اتخاذ شده نیز در بلوغ کارکنان و حفظ سرمایه رابطه‌ای از اعتبار بالایی برخوردار نخواهد بود. با نگاهی استراتژیک، در حال حاضر سرمایه رابطه‌ای در راستای ایجاد و توسعه ارزش سازمانی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، و موفق شدن برای یک سازمان به میزان توانمندی در مدیریت منابع دانشی و نامشهود ارتباط دارد. صاحب نظران اعتقاد دارند سرمایه رابطه‌ای راهبردی استراتژیک برای مزیت رقابتی پایدار می‌باشد، بر این اساس مدیریت دارایی‌های نامشهود برای هر سازمانی با ساختار دولتی و غیردولتی به عنوان یک ضرورت و چالش مطرح می‌باشد. تنوع و پیچیدگی وظایف مدیران آن چنان است که تنها افراد مطلع، مجرب و آموزش دیده قادر به انجام وظایف محوله خواهند بود. اگر مدیران بخواهند با این وظیفه سنگین که بر عهده دارند اثربخش و کارآمد باشند و عملکرد مثبتی داشته باشند، باید به سرمایه رابطه‌ای به عنوان مقوله

<sup>1</sup> Kianto

<sup>2</sup> Lawson

ای مهم و اثرگذار توجه داشته باشند (چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۹).

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این پژوهش، شهرت خانواده و شرکت خانوادگی در جامعه و در محیط کسب‌وکار است (دیبکی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۰). خانواده کارآفرین تلاش خواهد کرد تا شهرت خوبی در بین مشتریان، شرکای تجاری و سایر ذینفعان خود ایجاد کند، که در ارتباط با بازارگرایی شرکت خانوادگی، منجر به روابط قوی‌تر و نزدیک‌تر با سهامداران در جامعه تجاری گردد که منجر به افزایش سرمایه رابطه‌ای می‌شود. فراتر از آن چیزی که توسط شرکت‌های غیرخانوادگی به دست می‌آیند، جایی که اهداف غیراقتصادی، مانند حفظ شهرت خانواده از طریق کسب‌وکار، به طور فعال دنبال نمی‌شوند. مولینا و مارتینز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، نوآوری و توسعه سرمایه اجتماعی را مرتبط با یکدیگر می‌دانند و از تماس‌های مکرر و غیررسمی به عنوان عناصر حیاتی برای نوآوری حمایت می‌کنند. در شرکت‌های خانوادگی، چنین تماس‌هایی از طریق روابط و تعاملات خانوادگی تسهیل می‌شوند، که باید نتایج مثبت رابطه را افزایش دهد (مولینا و مارتینز، ۲۰۱۰: ۲۶۵).

جهت‌گیری بازار می‌تواند سرمایه رابطه‌ای را از طریق رفتارهایی مانند پاسخ‌های مستقیم‌تر به نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان افزایش دهد، که به نوبه خود تمرکز شرکت را بر ارائه محصولات که با آن نیازها مطابقت دارند، افزایش می‌دهد. کیجک<sup>۴</sup> (۲۰۱۲: ۶۲) استدلال می‌کند که از طریق چنین رفتارهایی، شرکت‌های بازارگرا از مزایای سرمایه رابطه‌ای بالاتر برخوردار می‌شوند. در حالی که چنین مزایایی جهت‌گیری بازار را منجر به بهبود رابطه در شرکت‌ها می‌کند. گرنی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳: ۱۴۵) به این واقعیت اشاره می‌کند که در شرکت‌های خانوادگی، جهت‌گیری بازار منجر به کمپین‌های بازاریابی هماهنگ بین شرکت خانوادگی و مشتریان می‌شود، که منجر به ایجاد محصولاتی می‌شود که رضایت بهتری از شرکت‌ها داشته باشد. نیازها و خواسته‌های واقعی بازار، که سرمایه رابطه‌ای آنها را تقویت می‌کند و شهرت آنها را به عنوان شرکای تجاری قابل اعتماد افزایش می‌دهد (کریگان و باکلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸: ۵۶). به طور خلاصه، استراتژی جهت‌گیری بازار دارای پتانسیل افزایش سرمایه رابطه‌ای است، اگرچه به نظر می‌رسد شرکت‌های خانوادگی برای ایجاد روابط قوی‌تر با مشتریان خود مناسب‌تر هستند و بنابراین به طور موثرتری از جهت‌گیری بازار برای دستیابی به سطوح بالاتری از سرمایه رابطه‌ای نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی استفاده می‌کنند.

تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینی ویژگی مشترک بسیاری از شرکت‌های خانوادگی است (زهرا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۶۹) و اینکه آنها نسبت به سایر اشکال کسب‌وکار، کارآفرین‌تر هستند (استنلی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۸۱). بخشی جدایی‌ناپذیر از کارآفرینی، تمایل به سرمایه‌گذاری و ریسک‌پذیری در شرایط عدم اطمینان است. در حالی که ممکن است برای شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی به طور یکسان صادق باشد، در شرکت‌های خانوادگی تمایل به پذیرش ریسک‌های مالی معمولاً بیشتر است. بر اساس تئوری رفتاری، و به طور خاص، عملیاتی شدن آن تحت مدل عاملیت رفتاری شرکت‌های خانوادگی در مواردی که سود مالی بالقوه، توانایی خانواده را برای کنترل شرکت تهدید می‌کند، احتمال بیشتری برای پذیرش ریسک‌های مالی دارند. این بدان معناست که توانایی انتقال شرکت به نسل جوان، شهرت خانواده، تداوم ارزش‌های خانوادگی در تجارت و غیره، اغلب در شرکت‌های خانوادگی مهم‌تر از عملکرد مالی است (گومز مجیا و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۵-۲۸). با این وجود، حفظ کنترل کافی بر شرکت برای اولویت‌بندی چنین اهدافی به عملکرد مالی پایدار بستگی دارد، که شرکت‌های خانوادگی را تشویق می‌کند تا گزینه‌های کارآفرینی را به گونه‌ای دنبال کنند که پایداری بلندمدت کسب‌وکار را تقویت کرده و با روابط قوی با محیط کسب‌وکار ارتقاء می‌یابد. در واقع، نشان داده شده است که پیوندها با جامعه، مشتریان و شرکای تجاری معمولاً در خانواده قوی‌تر از شرکت‌های غیرخانوادگی است (بینز<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۵). از این رو، در حالی که انتظار داریم سرمایه رابطه‌ای به طور کلی تحت تأثیر جهت‌گیری کارآفرینی قرار گیرد، این رابطه در شرکت‌های خانوادگی به دلیل پیوندهای خانوادگی و اجتماعی آنها با محیط افزایش می‌یابد (کریگان و باکلی، ۲۰۰۸: ۵۶).

<sup>1</sup> Chang

<sup>2</sup> Debicki

<sup>3</sup> Morales and Martínez-Fernández

<sup>4</sup> Kijek

<sup>5</sup> Gerni

<sup>6</sup> Carrigan & Buckley

<sup>7</sup> Zahra

<sup>8</sup> Stanley

<sup>9</sup> Binz

مشارکت در نسل‌های جوان این فرصت را می‌دهد که در مراحل اولیه کسب‌وکار و صنعت بیاموزند، اگرچه چنین انتقال دانش همیشه نتایج مثبتی به همراه نداشته باشد (کیدول<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱). گاهی اوقات، فرآیند یادگیری قبل از استخدام رسمی در تجارت آغاز می‌شود. یادگیری غیررسمی در مورد کسب و کار ارزشمند است و سرمایه ارتباطی یک شرکت خانوادگی را تا حدودی افزایش می‌دهد. زیرا، زمانی که استخدام رسمی شروع شود، شرکت از روابط شخصی و حرفه‌ای که توسط چندین نسل از خانواده درگیر در کسب و کار ایجاد می‌شود، سود خواهد برد (موریس<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۶: ۷۵). علاوه بر این، احتمال بیشتری وجود دارد که اعضای خانواده بر اساس این واقعیت محض که اعضای یک خانواده هستند و در اصول و ارزش‌های خانواده سهیم هستند، دیدگاه یکسانی برای کسب‌وکار داشته باشند (بانگیل پالاسیوس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۶۶).

آلدریچ و کلیف<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) دریافتند که شرکت‌های خانوادگی در جوامع و محیط‌های خود ایجاد شده‌اند که دسترسی به جامعه را تسهیل کند و خریداران، تامین‌کنندگان و شرکاء را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با شرکت خانوادگی بازتر کرده و باعث تقویت بیشتر رابطه بین جهت‌گیری یادگیری شوند (آلدریچ و کلیف، ۲۰۰۳: ۵۸۰). سرمایه رابطه‌ای در شرکت‌های غیرخانوادگی، به دلیل اعتماد کمتر به شرکت (کریگان و باکلی، ۲۰۰۸: ۵۶)، و فرصت‌های کمتر برای مشارکت‌های تجاری با شرکت‌هایی که بر اساس پیوندهای خانوادگی ارزش مشابهی دارند، اثرات مثبت جهت‌گیری یادگیری را حتی می‌کند (آلدریچ و کلیف، ۲۰۰۳: ۵۸۰).

بنابراین با توجه به مراتب فوق دغدغه و سوال اصلی این تحقیق این است که: تاثیر ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه‌ای در شرکتهای خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تمرکز استراتژیک

تمرکز استراتژیک از مزایای رقابتی مستمر برای موفقیت ماندگار سازمان است. به این دلیل استراتژیک است که هدایت سازمان به گونه‌ای می‌شود که سبب رونق آن در بلندمدت شود، که هم در مورد سازمان‌های انتفاعی و هم در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی صدق می‌کند. تنها به این امر بستگی دارد که آیا سازمان شما به دنبال دستیابی به مجموعه‌ای از توانمندی‌های ماندگار که سبب ایجاد ارزش متمایز برای سهامداران در بلندمدت می‌شود، می‌باشد یا خیر، همچنین به صنعتی که سازمان شما در آن فعالیت می‌کند و یا حداقل‌هایی که سازمان شما با آنها ارزیابی می‌شود، بستگی دارد (کفاش پور، ۱۳۹۶: ۸).

کسب‌وکارهای کوچک با مجموعه محدودی از منابع شروع می‌کنند که می‌تواند به ایجاد ارزش منحصربه‌فرد کمک کند. این منابع ممکن است شامل دارایی‌های مشهود مانند زمین یا تجهیزات و اقلام نامشهود مانند دانش تخصصی، آموزش صنعت و فرآیندهای سازمانی کارآمد باشد. برای مشاغل کوچک، در دسترس بودن منابع به استعدادها و مهارت‌های صاحب کسب و کار بستگی دارد. دیدگاه مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که سازمان‌ها مجموعه‌ای از منابع متمایز و کمیاب هستند که می‌توانند مزیت‌های رقابتی را برای شرکت فراهم کنند (بارنی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱: ۱۰۶؛ ورنرفلت<sup>۶</sup>، ۱۹۸۴: ۱۷۴). بوش<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کنند که دانش ناملموس صاحب کسب و کار یک مزیت کلیدی برای استتارت آپ‌های موفق است. برای موفقیت، کارآفرینان باید منابع موجود را با مهارت‌ها و قابلیت‌های منحصر به فرد خود ترکیب کنند تا مزیت رقابتی ایجاد شود (بوش و همکاران، ۲۰۰۱: ۶۹).

<sup>1</sup> Kidwell

<sup>2</sup> Morris

<sup>3</sup> Bañegil Palacios

<sup>4</sup> Aldrich and Cliff

<sup>5</sup> Barney

<sup>6</sup> Wernerfelt

<sup>7</sup> Bush

اکثر کسب و کارها بر یکی از دو جهت گیری استراتژیک تمرکز می کنند (باگنولی و جیاچتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۵۸۱؛ دیویس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۸۵؛ والترز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۴). کسب و کارهایی با رویکرد استراتژیک داخلی تمایل دارند بر توسعه فرآیندهای داخلی، از جمله شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی، و ایجاد فرآیندهایی که کارایی سازمانی و مهار هزینه را ارتقا می دهند، تمرکز کنند (گیسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۲؛ ورهول<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲: ۹۷۵). این رویکرد به شرکت ها اجازه می دهد تا بر ویژگی های محصول، کارایی فرآیند و اهداف مالی تمرکز کنند. این رویکرد همچنین به شرکت ها اجازه می دهد تا بر درک محصولات و خدمات خود برای دستیابی به نوآوری بیشتر محصول تمرکز کنند (پت و وولف<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۸) (دبیکو و همکاران، ۲۰۲۰: ۳).

برخی از سازمان‌ها استراتژی‌های بیرونی را انتخاب می کنند که در درجه اول بر دستیابی به رشد فروش و گسترش پایگاه مشتری تمرکز دارد (گیسون و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۲). استراتژی‌های خارجی اغلب روی شیوه‌های بازاریابی و فروش تهاجمی سرمایه گذاری می کنند و بر خدمات مشتری و سهم بازار تأکید دارند. این شرکت ها بیشتر مستعد توسعه روابط استراتژیک هستند که به شناسایی بازارهای هدف جدید کمک می کند (پت و وولف، ۲۰۰۷: ۸). صاحبان مشاغل کوچک باید توانایی های خود و انتظارات بازار را درک کنند تا مناسب ترین استراتژی برای دستیابی به موفقیت تجاری را شناسایی کنند. ادلمن<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۵) استدلال می کنند که اگرچه منابع می توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند، انتخاب های استراتژیک ممکن است در نهایت موفقیت یا شکست را تعیین کنند (ادلمن و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۶۹).

### جهت گیری بازار

از دهه ۱۹۹۰ مفهوم بازارگرایی در تحقیقات دانشگاهی مورد توجه قرار گرفت. در ادبیات بازاریابی بین بازارگرایی و بازاریابی گرای تفاوت قائل شده اند، چنانچه مک کارتی و پرالت<sup>۸</sup> اشاره دارند، بازارگرایی مفهوم اجرای بازاریابی است. تأکید سنتی بازارگرایی بر مشتری گرایی، تمرکز بر نیازهای مصرف کننده و ایجاد سود برای شرکت از طریق رضایت مشتری است. بازارگرایی تکامل یافته مفهوم بازاریابی است و فلسفه ای است که در طول سال های گذشته کسب و کارها را هدایت نموده است. بر طبق نظر آرمسترانگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) بازارگرایی به عنوان مرحله ای از توسعه سازمان، و یا به عنوان منعکس کننده سطح بلوغ سازمانی تعریف شده است. بازارگرایی به عنوان مرحله نهایی توسعه کسب و کار است و در طول توسعه روند کسب و کارهای مختلف پدید آمده است. این مراحل توسعه شامل تولیدگرایی، محصول محوری، خرید و فروش گرایی در مفهوم بازاریابی است. سازمان بازارگرا، سازمانی است که فعالیت هایش در جهت مفهوم بازاریابی باشد. چنین سازمانی رویکرد بیرونی دارد، یعنی توجه بیشتری به مشتریان و رقبا نشان می دهد. می توان انتظار داشت که سازمان های بازارگرا به دلیل تأکید بر اهمیت درک مشتریان و پاسخگو بودن نسبت به آنان و همچنین توجهی که به بررسی وضعیت رقبا دارند، به مزیت رقابتی پایدارتری دست یافته و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند.

به اعتقاد نارور و اسلاتر<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰) بازارگرایی قلب تپنده مدیریت و راهبرد بازاریابی مدرن است و کسب و کاری که بازارگرایی اش را افزایش دهد، عملکرد بازارش را بهبود می بخشد. بازارگرایی مفهوم جدیدی در حوزه بازاریابی است که در سال های اخیر توجه بسیاری از نویسندگان را به خود جلب کرده است. بازارگرایی از دهه ۱۹۸۰ در تحقیقات و مطالعات علمی مرتبط با اقدامات مدیریتی وارد شده است. همچنین از این دهه به بعد، پیشرفت شایان توجهی در توسعه مفهوم بازارگرایی صورت گرفته و تلاش های بسیاری صرف تعریف، مفهوم سازی عملیاتی کردن آن شده است. طی دهه ۱۹۹۰ از میان سایر اصطلاحات رشته بازاریابی، بازارگرایی بیشتر در کانون توجه قرار گرفته است؛ زیرا بازارگرایی به عنوان توانایی سازمان برای یادگیری درباره مشتریان، رقبا و عوامل محیطی به طور مستمر و در درون بازارهای موجود و بالقوه نیز تعریف

<sup>1</sup> Bagnoli & Giachetti

<sup>2</sup> Davis

<sup>3</sup> Walters

<sup>4</sup> Gibson

<sup>5</sup> Verheul

<sup>6</sup> Pett & Wolff

<sup>7</sup> Edelman

<sup>8</sup> McCartney & Perreault

<sup>9</sup> Armstrong

<sup>10</sup> Narver & Slater

شده است.

کوهلی و جاورسکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) بازاریگرایی را ایجاد هوشمندی در سراسر سازمان در زمینه نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر هوشمندی بین بخش های سازمان و پاسخگویی سراسری به آن هوشمندی تعریف کردند. در حالی که مفهوم بازاریابی در اصل بر مشتریان تأکید می کند و واژه مترادف با آن مشتری گرایی است، بازاریگرایی از تمرکز دو گانه بر مشتریان و رقبا استفاده می کند، در نتیجه مکمل مفهوم بازاریابی است؛ ولی تفکر بازاریابی به عنوان یک بنیان و شالوده فلسفی کافی نیست؛ زیرا بازاریگرایی نه فقط بر مشتریان بلکه بر رقبا، مباحث سازمانی متفاوت و عوامل متعدد بیرونی که بر نیازها و ترجیحات مشتریان مؤثر است نیز تمرکز می کند. مفهوم پایه ای بازاریابی بیان می دارد که شرکت ها بایستی نیازها و خواسته های مشتریان را شناسایی نموده و به طور اثربخش تری نسبت به رقبا خود آنها را برآورده سازند. ساختار شرکت به استقرار مفهوم بازاریابی تحت عنوان بازاریگرایی اشاره نموده است که مهیا کننده شرکت به حس گری بازار و پیوند دهنده قابلیت های شرکت با خواسته ها و نیازهای مشتریان در جهت رسیدن به عملکرد برتر می باشد (کوهلی و جاورسکی<sup>۲</sup>، ۱۸-۱: ۱۹۹۰).

یکی از گسترده ترین تعاریف پذیرفته شده از بازاریگرایی توسط نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) ارائه گردید. بازاریگرایی فرهنگی است که به مؤثرترین و کاراترین نحو ممکن رفتارهای لازم برای ایجاد ارزش های بیشتر برای خریداران و در نتیجه عملکرد برتر برای کسب و کار را فراهم می آورد. بنابراین سازمان برای دستیابی به بالاترین سطح عملکرد و حفظ طولانی مدت آن به ایجاد و حفظ یک رابطه سودمند دوجانبه با مشتریان همت می گمارد. این دو محقق با بررسی نتایج تحقیقات قبلی، بازاریگرایی را به عنوان مفهومی متشکل از سه مؤلفه رفتاری، مشتری گرایی توجه به رقبا و هماهنگی درون بخشی که تحت عنوان مکتور<sup>۳</sup> شناخته شده است، مدنظر قرار داده اند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰).

طبق مطالب ارائه شده فرضیه زیر مطرح می گردد:

۱. جهت گیری بازار بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی تاثیر مثبت دارد.

## جهت گیری کارآفرینی

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی Entreprenure به معنای "متعهد شدن" نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه نامه دانشگاهی وبستر<sup>۴</sup>: کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند. واژه کارآفرینی ابتدا در سال ۱۸۴۸ توسط استوارت میل<sup>۵</sup> از فرانسه به زبان انگلیسی ترجمه شد. او وظایف کارآفرین را شامل هدایت، نظارت و خطرپذیری می دانست و عامل اخیر را به منزله عامل متمایز کننده مدیر و کارآفرین در نظر گرفت. همچنین لغت کارآفرینی نزدیک به ۲۰۰ سال است مورد استفاده قرار می گیرد که مفهوم سنتی تأکید بر تلاش هایی داشت که یک فرد، بینشی را به کسب و کاری موفق تبدیل می نمود. اما اخیراً کارآفرینی به عنوان فرآیندی که می تواند در سازمان های گوناگون بدون در نظر گرفتن نوع و اندازه رخ دهد، مفهوم پردازی شده است.

از دیدگاه شین و ونکاتارامان<sup>۶</sup>، کارآفرینی فرآیندی است که فرصت ها برای تولید محصولات و خدمات آینده کشف، ارزیابی و مورد بهره برداری قرار می گیرند. دراکر<sup>۷</sup>، کارآفرینی را منظری برای تغییر می داند و کارآفرین را فردی می داند که همواره در جستجوی تغییر است، نسبت به آن از خود واکنش نشان می دهد و آن را یک فرصت و شانس می داند.

اقتصاددانان نخستین کسانی بودند که در نظریه های اقتصادی خود به تشریح کارآفرین و کارآفرینی پرداختند. ژوزف شومپتر<sup>۸</sup> کارآفرین را نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می داند و می گوید: نقش کارآفرین نوآوری است. از دیدگاه وی ارائه کالایی جدید، ارائه روشی جدید در فرآیند تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت و ... از فعالیت های کارآفرینان است. کرزنر<sup>۹</sup> نیز که از استادان اقتصاد دانشگاه نیویورک می باشد کارآفرینی

<sup>1</sup> Kohli and Javarski

<sup>2</sup> Kohli and Javarski

<sup>3</sup> Mktor

<sup>4</sup> Webster

<sup>5</sup> Stuwart Mill

<sup>6</sup> Shane & Venkataraman

<sup>7</sup> Drucker

<sup>8</sup> Joseph Schumpeter

<sup>9</sup> Kerzenz



را این گونه تشریح می‌کند: کارآفرینی یعنی ایجاد سازگاری و هماهنگی متقابل بیشتر در عملیات بازارها. **کارآفرینی سازمانی:** فرآیندی است که در آن محصولات با فرآیندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده، به ظهور می‌رسند. به تعریفی دیگر: فعالیتهای کارآفرینانه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می‌باشد. **کارآفرین سازمانی:** کسی که تحت حمایت یک شرکت، محصولات، فعالیت‌ها و تکنولوژی جدید را کشف و به بهره‌داری می‌رساند.

**کارآفرینی:** فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و یا تقاضای جدید می‌گردد. کارآفرینی عبارتست از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها.

**کارآفرین (مستقل):** فردی که مسئولیت اولیه وی جمع‌آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می‌نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، محصول یا خدمات جدید می‌باشد. به عبارت دیگر، کارآفرین فردی است که یک شرکت را ایجاد و اداره می‌کند و هدف اصلی اش سودآوری و رشد است. مشخصه اصلی یک کارآفرین، نوآوری می‌باشد.

**کارآفرین شرکتی:** کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید و نظام‌های سازمانی نوین است (هاشمی نیا و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵-۲۵).

ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان: دیوید مک کلند<sup>۱</sup> از استادان روانشناسی دانشگاه هاروارد آمریکا که اولین بار "نظریه روانشناسی توسعه اقتصادی" را مطرح نمود، معتقد است که عامل عقب ماندگی اقتصادی در کشورهای در حال توسعه مربوط به عدم درک خلاقیت فردی است. بنابر عقیده ایشان با یک برنامه صحیح تعلیم و تربیت می‌توان روحیه کاری لازم را در جوامع تقویت نمود، به گونه‌ای که شرایط لازم برای صنعتی شدن جوامع فراهم آید.

کارلند<sup>۲</sup> و همکاران اهم ویژگی‌هایی را که در مورد کارآفرینان مورد بررسی واقع و تأیید شده بودند، جمع‌آوری نمودند که اهم آنها عبارتند از:

۱. نیاز به توفیق،

۲. تمایل به مخاطره‌پذیری،

۳. نیاز به استقلال،

۴. کارآفرینان دارای مرکز کنترل درونی هستند.

طبق مطالب ارائه شده فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

۲. جهت‌گیری کارآفرینی بر سرمایه رابطه‌ای در شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی تأثیر مثبت دارد.

## جهت‌گیری یادگیری

تغییراتی که در محیط پیرامون سازمان رخ می‌دهد، از قبیل تغییرات موارد سیاسی (به علت اینکه کشور ایران بنا به مسائل سیاسی که دارد صنعت آن به دلایلی از قبیل تحریم تحت تأثیر می‌باشد)، تغییر نیازهای مشتریان، تغییر رقبا، و مباحث مرتبط به کارکنان از قبیل مواردی همچون مسائل انگیزش و بهداشتی (امکان دارد مسائلی که تا مدتی پیش برای کارکنان یک سازمان یک مورد انگیزشی بود در حال حاضر به یک مسئله بهداشتی تبدیل شود) و غیره، سازمان را به سمتی می‌کشد که بتواند با تغییرات به وجود آمده تغییرات درون سازمانی خود را انجام دهد که به این تغییرات و ایجاد تفکر و دانش مناسب در بین کارکنان را مبحث یادگیری شامل می‌شود. حال برای اینکه بتوانیم به طور دائم بتوانیم با این مورد کنار بیاییم سازمان احتیاج دارد به سمت سازمان یادگیرنده برود. امروزه سازمان باید توانایی لازم برای هم راستا کردن سازمان خود دگرگونی‌های ایجاد شده را داشته باشد. افزایش روز افزون تکنولوژی و دانش مرتبط به کار و شرایط اجتماعی و هنجارهای فرهنگی، اقتصادی و

<sup>1</sup> David McClelland

<sup>2</sup> Carland

اجتماعی ایجاد می کند که سازمان با قدرت یادگیری بالایی در بازار قرار گیرد. مبحث جهت گیری یادگیری مبحث بسیار گسترده ای می باشد که عدم توجه به این موضوع باعث کندی سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی می گردد، به طوری که محققین جهت گیری یادگیری را به عنوان موتور در پشت جهت گیری بازار یاد می کنند (گرینستین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۷۴۶).

سازمانها برای بقا احتیاج به ایجاد نوآوری و بهبود عملکرد خود در بازار را دارند و برای این منظور یادگیری به عنوان محرکی برای پیشبرد اهداف نگریده می شود، زیرا مباحث قدیمی که در سازمان می باشد را به چالش می کشد و موجب تقویت ظرفیت های سازمان می گردد. سازمانها در هر لحظه دچار تغییر در نوع ساختار و فعالیت خود می شود و سازمانی می تواند با این تغییرات به پیش برود که اطلاعات و دانش کافی را داشته باشد و در مقابل قابلیت های یادگیری خود را افزایش دهد زیرا داشتن اطلاعات کاربردی برای سازمان نخواهد داشت.

تحقیقاتی انجام گرفته که به تاثیر مثبت یادگیری بر روی نوآوری و عملکرد سازمان اشاره داشته که می توان به تحقیقات باکر<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۹ اشاره نمود. اگرچه توجه به دانش و در مقابل به جهت گیری در مورد یادگیری در کشور ایران ناچیز دیده می شود اما به عنوان مسئله اساسی توسط محققین مورد تحقیق قرار گرفته است. در مورد محیط یادگیری می توان گفت که محیط یادگیری مناسب جایی است که سازمان بتواند در آن محیط از تمام منابع و فعالیتها در راستای جهت گیری بازار استفاده کند (هالت و کچن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۵۹۷).

از سازمان یادگیرنده مفاهیم و برداشت های مختلفی ارائه شده است. از قبیل سازمانی که افراد در آن به طور مستمر به دنبال توسعه ظرفیت های خود در جهت نیل به نتایج مطلوب هستند. سازمانی که افراد در درون آن به دنبال افزایش ظرفیت خود برای رسیدن به اهداف مشخص سازمانی که به صورتی که اهداف خود را همسو با اهداف سازمانی باشد. هدف سازمان یادگیرنده توانمندسازی مدیران و کارکنان برای مقابله با محیطی که به صورت دائم در حال تغییر می باشد. سازمان یادگیرنده را می توان به عنوان مکانی که ایده و تفکرهای جدید از آن به دست می آید و می تواند مباحثی که کمتر به آن توجه شده بود را بیابد و راه حل های مناسب به آن را پیش روی سازمان قرار دهند و افراد سازمان را ترغیب به فراگرفتن این علم و این نحوه نگرش کنند. به عقیده جاووسکی<sup>۴</sup> که بیان می کند سازمانی را می توانیم سازمان یادگیرنده معرفی کنیم که افراد آن سازمان بتوانند پی در پی یاد بگیرند و با همدیگر ببینند (معطوفی، ۱۳۹۸: ۷۴).

پیتر سنگه<sup>۵</sup> در کتاب پنجمین فرمان معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی که می تواند برای سازمان پایداری بلندمدتی داشته باشد، یادگیری می باشد که نسبت به رقبا با سرعت بیشتری ایجاد شده باشد و زمانی که بتواند این مورد را انجام دهد می تواند با یادگیری جدید اثربخشی بهتری نسبت به رقبا داشته باشد (این موضوع حائز اهمیت می باشد که با اینکه یادگیری ایجاد شده نسبت به رقبا یک مزیت رقابتی می باشد اما نکته مهمتر این می باشد که آیا می توانیم این یادگیری را به اثربخشی در سازمان برسانیم یا رقبا در این بخش پیشی می گیرند). یادگیری از دیدگاه سازمان زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات، جمع آوری و به منظور تولید و گسترش مباحث جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را ایجاد کرده و آن را از طرق مختلف در اختیار تمام سطوح سازمانی قرار دهند و به عبارتی، یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می پردازد.

طبق مطالب ارائه شده فرضیه زیر مطرح می گردد:

۳. جهت گیری یادگیری بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی تاثیر مثبت دارد.

### سرمایه رابطه ای

برخی از نویسندگان که طبقه بندی سه بخشی سرمایه فکری را پذیرفته اند به جای اصطلاح سرمایه رابطه ای از سرمایه مشتری یا سرمایه بازار استفاده کرده اند (سونیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۷۱۰). بروکینگ<sup>۷</sup> در توضیح دارایی های بازار به مشتریان، وفاداری

<sup>1</sup> Grinstein

<sup>2</sup> Baker

<sup>3</sup> Hult & Ketchen

<sup>4</sup> Jawarowski

<sup>5</sup> Peter Singh

<sup>6</sup> Sonnier

<sup>7</sup> Brooking

آنها و کانال‌های توزیع که مرتبط با سرمایه مشتری اند، اشاره می‌کند. روس<sup>۱</sup> سرمایه مشتری را مشتمل بر روابط با ذی نفعان درون و بیرون سازمان می‌داند. موضوع اصلی سرمایه مشتری، دانش موجود در کانال‌های بازاریابی است (قلیچلی، ۱۳۹۸: ۳۹). بتیس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰: ۹۱) بیان می‌دارند که سرمایه مشتری بعد از مفهوم سازی اولیه توسط سنت – اونج<sup>۳</sup> در تحقیقات بعدی گسترش پیدا می‌کند تا تبدیل به سرمایه رابطه‌ای شود و شامل دانش موجود در تمام روابط می‌شود که سازمان برقرار می‌کند. خواه این ارتباط با مشتریان، رقبا، تامین کنندگان، همکاری‌های تجاری با دولت باشد. لیو و ونگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷: ۴۱) سرمایه رابطه‌ای را شامل روابط با ذی نفعان اصلی و شهرت و تصویری که سازمان از تعامل با آنها بدست می‌آورد، می‌داند و این سرمایه را به عنوان بخشی جدا نشدنی از شبکه‌های اجتماعی معرفی می‌کنند که فقط بازیگران فعال در این شبکه‌ها را منتفع می‌سازند.

چن<sup>۵</sup> معتقد است که این سرمایه جزئی اساسی از سرمایه فکری است و عبارت است از ارزش جاسازی شده و موجود در کانال‌های بازاریابی و رابطه‌ای که در مقایسه با سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری در تحقق ارزش‌های شرکت تأثیر مستقیم تری دارد (عالم تبریز و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۶).. بسیاری از صاحب نظران سرمایه رابطه‌ای را مهم ترین جزء از سرمایه فکری دانسته اند (دافی<sup>۶</sup>، به نقل از مون و کیم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶: ۲۵۷). استوارت<sup>۸</sup> سرمایه مشتری را مهم ترین بخش سرمایه فکری می‌داند. علت آن بر این فرض استوار است که این مشتریان هستند که از شرکت و سود آن حمایت می‌کنند. او سرمایه مشتری را این گونه تعریف می‌کند: "ارزش فرانشیز شرکت و روابط جاری با مردم و سازمانهایی که شرکت به آن می‌فروشد". علیرغم اهمیت این سرمایه در سازمانها بدترین مدیریت دارایی‌های ناملموس مربوط به این سرمایه مشتری است (هریس، ۲۰۱۷: ۲۷).

### مالکیت خانوادگی

تعاریف و تقسیم بندی‌های زیادی برای کسب و کار خانوادگی ارائه شده است. برای تعریفی دقیق و روشن از این مفهوم می‌توان با دو دید و تقسیم بندی کلی و جزئی به موضوع نگاه کرد. یک کسب و کار خانوادگی گاهی می‌تواند فراتر از یک شرکت خانوادگی باشد، و گاهی نیز فقط در قالب یک شرکت خانوادگی باشد. در تعریف این نوع کسب و کار سه عامل مهم مطرح می‌باشد: خانواده، مالکیت و مدیریت (فاما و جنسن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳: ۲۵۹).

شرکت‌های خانوادگی را از جنبه‌های گوناگون، می‌توان تعریف کرد. عضویت اعضای خانواده در هیئت مدیره، درصد مالکیت سهم از سوی اعضای خانواده و کنترل با نفوذ قابل ملاحظه‌ی خانواده در شرکت، که در بخش دوم ارائه می‌شود، از عواملی است که شرکت‌های خانوادگی به وسیله‌ی آن، تعریف می‌شود. در تعریف‌های ارائه شده، مالکیت حداقل پنج درصد و حداکثر بیش از پنجاه درصد سهام را از سوی اعضای خانواده، به عنوان یک شرط ذکر کرده اند. بنابراین و بنا به تعریف‌های کسب و کار، شرکت خانوادگی به شرکتهای اطلاق می‌گردد که حداقل ۲۰ درصد سهام آن در تملک یک خانواده و فامیل باشند و یا یکی از اعضای خانواده و یا فامیل در هیئت مدیره عضویت داشته و حداقل پنج درصد از سهام عادی را در اختیار داشته باشد. در مورد شرکت‌های خانوادگی، اعضای خانواده به عنوان مالک قسمتی از سهام شرکت، مدیر شرکت نیز هستند؛ بنابراین، این افراد هم مالک هستند و هم نماینده. تا زمانی که از این دیدگاه به شرکت نگاه شود، مشکل چندانی در روابط نماینده مالک به وجود نخواهد آمد؛ ولی باید توجه کرد که در برخی از شرکت‌ها، افزون بر اعضای خانوادگی افراد دیگری نیز صاحب سهام شرکت هستند که در سمت‌های مدیریتی شرکت، جای ندارند. در نتیجه، این امکان وجود دارد که اعضای خانوادگی عضو هیئت مدیره، به زیان سایر سهامداران عمل کنند و از این طریق، ثروت خود را افزایش دهند (فاما و جنسن، ۲۰۱۳: ۲۶۰).

بر پایه تئوری نمایندگی، از آنجایی که تابع مطلوبیت مدیران با سهامداران (مالکان) یکسان نیست، بنابراین بین آنها تضاد

<sup>1</sup> Rose

<sup>2</sup> Bontis

<sup>3</sup> Saint-ongue

<sup>4</sup> Liu & Wang

<sup>5</sup> Chen

<sup>6</sup> Duffy

<sup>7</sup> Moon and Kym

<sup>8</sup> Stewart

<sup>9</sup> Fama and Jensen

منافع به وجود آمده، که با شکل گیری رابطه نمایندگی و به واسطه وجود تضاد منافع، هزینه نمایندگی ایجاد می شود (جنسن و مکلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۸۷).

مک کوناگی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تعریف شرکت های خانوادگی، شرطی را در مورد درصد تملک سهام از سوی اعضای خانواده، بیان نمی کنند. از نظر آنها در شرکت هایی به عنوان خانوادگی تعریف شده اند که هیئت مدیره، از اعضای یک خانواده باشند (مک کوناگی و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۹).

اهرهاردت و نواک<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) بالاترین درصد مالکیت را در تعریف شرکت ها ذکر می کنند. از نظر آنها "شرکت هایی به عنوان شرکت های خانوادگی تلقی می شوند که یک یا چند نفر از یک یا دو خانواده، صاحب حداقل پنجاه درصد از حقوق صاحبان سهام باشند" (اهرهاردت و نواک، ۲۰۱۳: ۳۷۱).

اندرسون و ریپ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳: ۶۴) میزان تملک هجده درصد را شرط شرکت های خانوادگی در نظر می گیرند. همچنین آنان عقیده دارند، یکی از معیارهای شرکت های خانوادگی، وجود اعضای خانواده در ردهی مدیریتی شرکت است. کولی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳: ۱۴۸) شرکتی را به عنوان خانوادگی تلقی کرده اند که "یک عضو خانواده، جزو هیئت مدیره باشد و حداقل دو نسل خانواده، در کنترل، نقش داشته باشند یا حداقل پنج درصد از سهامداران حق رأی را در اختیار داشته باشند". ویلالونگا و آمیت<sup>۶</sup> (۲۰۱۶: ۷۷) شرکت های خانوادگی را چنین تعریف می کنند: "شرکتی که مؤسس یا یکی از اعضای نسبی یا سببی خانواده، عضو هیئت مدیره، مدیر اجرایی یا مالک حداقل پنج درصد از سهام شرکت، به صورت فردی یا گروهی باشند. ونگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۶: ۵۲۷) نیز شرکت های خانوادگی را این گونه تعریف می کند: "شرکت های خانوادگی شامل شرکت هایی می شوند که میزان زیادی از سهام آنان، در دست اعضای خانوادگی است و این افراد به طور فعالی، در مدیریت و هیئت مدیره شرکت، مشارکت دارند. از نظر وی در شرکت های خانوادگی، اعضای خانواده حداقل مالک ۷.۴ درصد از سهام شرکت هستند. یانگ و تسای<sup>۸</sup> (۲۰۱۸: ۶۹۴) مالکیت حداقل ده درصد از سهام را از سوی اعضای خانواده، به عنوان یکی از شرایط شرکت های خانوادگی، ذکر می کنند. از نظر آنها، این شرکت ها خانوادگی تلقی می شوند: "شرکت هایی که مالکان کنترل کننده ی خانوادگی، به طور مشترک، مالک حداقل ده درصد از حقوق صاحبان سهام شرکت باشند یا اعضای خانواده یا نمایندگان قانونی سایر شرکت های خانوادگی، به طور مشترک، بیش از پنجاه درصد هیئت مدیره را در اختیار داشته باشند. چاکرابارتی<sup>۹</sup> (۲۰۰۹: ۴۳) اعتقاد دارد برای این که یک شرکت را خانوادگی به حساب آوریم، تملک حداقل بیست درصد از سهام، ضروری است. در تعریف ارائه شده از وی، عضویت در هیئت مدیره به عنوان یک شرط ذکر نشده است. او شرکت های خانوادگی را این گونه تعریف می کند: "عنوان مالکیت خانوادگی به شرکتی اطلاق می شود که یک شخص حقیقی به عنوان سهامدار، کنترل کننده ی شرکت باشد. به عبارت دیگر، یک شخص آنقدر سهام جمع آوری می کند تا مطمئن شود حداقل بیست درصد از سهام شرکت را در اختیار دارد".

در سال ۲۰۱۰ مرکز تحلیل گران و انتشاردهندگان داده های بورس آلمان شاخص "خانوادگی دکس پلاس" را برای تعریف شرکت های خانوادگی ارائه نمود که طبق آن شرکتی به عنوان خانوادگی معرفی می شود که یکی از دو شرط زیر را دارا باشد:

الف) خانواده مؤسس حداقل بیست و پنج درصد سهام عادی را در اختیار داشته باشد.

ب) یکی از اعضای خانواده در هیئت مدیره عضویت داشته و حداقل پنج درصد از سهام عادی را در اختیار داشته باشد. در ایران، کمیته تدوین استانداردهای حسابداری در بند ۸ استاندارد حسابداری شماره ۲۰، عنوان می کند که در صورتی سهامداران حداقل ۲۰ درصد از قدرت رأی در واحد سرمایه پذیر داشته باشند، در این صورت بر شرکت نفوذ قابل ملاحظه دارند (کمیته تدوین استانداردهای حسابداری، ۱۳۹۶: ۵۷).

<sup>1</sup> Jensen and Meckling

<sup>2</sup> Mcconaughey

<sup>3</sup> Ehrhardt and Nowak

<sup>4</sup> Anderson and Reeb

<sup>5</sup> Colli

<sup>6</sup> Villalonga and Amit

<sup>7</sup> Wang

<sup>8</sup> Yang and Tsai

<sup>9</sup> Chakrabarty

چو<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۹، بیش از ۲۵۰ مقاله درباره شرکت های خانوادگی را با هدف ارائه تعریفی مشخص از شرکت های خانوادگی، بررسی کردند و عنوان کردند که تعریف مشخص و کاملاً واضحی از شرکت خانوادگی وجود ندارد و هر پژوهش گری در مطالعه خود، تعریفی از افراد پیشین ارائه کرده است (چو و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۱۲).

از تعاریف مختلف می توان چند نکته را مشاهده کرد. اولاً به جزء چند مورد استثناء این تعاریف تفاوتی بین حاکمیت و مدیریت قائل نشده‌اند. دوماً برخی تعارف، یکی از ویژگی های مالکیت یا مدیریت خانوادگی را برای خانوادگی دانستن شرکت کافی دانسته‌اند. در حالی که برخی تعاریف، وجود همزمان هر دو شرط را برای خانوادگی بودن شرکت لازم می دانند. بنابراین، در صورتی که یکی از معیارهای زیر برقرار باشد، می توان گفت شرکت موردنظر یک شرکت خانوادگی است.

(۱) هم مالکیت و هم مدیریت شرکت در دست خانواده باشد؛ (۲) خانواده مالک شرکت باشد، بدون این که مدیریت شرکت در دست اعضای خانواده باشد؛ و (۳) فقط مدیریت شرکت در دست اعضای خانواده باشد.

پژوهشگران در زمینه شرکت های خانوادگی، درباره مورد اول اتفاق نظر دارند و همگی این معیار را بهترین معیار برای شرکت های خانوادگی می دانند. اما در مورد معیارهای دوم و سوم توافق کامل وجود ندارد و بیشترشان مورد دوم (فقط مالکیت) را بر مورد سوم فقط مدیریت ترجیح می دهند. سوم، از آنجایی که برخی از تعاریف شرکت های خانوادگی، مستلزم مالکیت خانوادگی نیست (مانند مورد سوم)، این تعاریف به طور صریح یا ضمنی، دلالت بر کنترل مالکیت دارند. اشکال مختلف کنترل مالکیت وجود دارند که عبارت اند از: ۱. کنترل توسط یک شخص؛ ۲. کنترل توسط دو شخص که رابطه نسبی یا سببی ندارند؛ ۳. کنترل توسط دو شخص که رابطه نسبی یا سببی دارند؛ ۴. کنترل توسط یک هسته خانواده؛ ۵. کنترل توسط بیش از یک هسته خانواده؛ ۶. کنترل توسط خانواده گسترده؛ ۷. کنترل توسط بیش از یک خانواده گسترده؛ و ۸. کنترل توسط عموم جامعه.

پژوهش گرانی که تعاریف خود را بر پایه مالکیت خانواده قرار داده‌اند، محققان معتقدند که برای خانوادگی بودن شرکت، مالکیت باید فقط در دست یک هسته خانواده باشد، یعنی مورد چهارم؛ و با موارد دیگر مخالف‌اند، به ویژه مورد آخر. به طور خلاصه می توان گفت که در یک مورد توافق همگانی وجود دارد و آن این است: شرکتی که هم مالکیت و هم مدیریت آن در دست یک هسته خانواده است، یک شرکت خانوادگی است (چو و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۱۳).

### عملکرد شرکت های خانوادگی

کینگ و سانتور<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۸ اثبات کرده‌اند که شرکت های خانوادگی نوع غالب شرکت ها در سراسر دنیاست و به همین دلیل است که تحقیقات اخیر بر مقایسه ی عملکرد شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی می پردازند.

تحقیقات اخیر به این جنبه گرایش دارند که عملکرد بهتر شرکت های خانوادگی نسبت به تعریف شرکت های خانوادگی حساس است (میلر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۶۳). و مؤسسان شرکت های خانوادگی نقش مهمی در مقایسه ی عملکرد شرکت های خانوادگی با شرکت های غیرخانوادگی دارند. مشارکت فعال مؤسسان در مدیریت عالی (مدیر عامل) و نظارت به عنوان هیئت مدیره با عملکرد بهتر شرکت مرتبط است (ویلاونگا و امیت، ۲۰۱۶: ۷۱).

مالکیت متمرکز به مالکان انگیزه ی خاصی برای نظارت بر مدیران را می دهد، از این رو کاهش هزینه نمایندگی مرتبط با مدیریت را در بردارد. مالکیت متمرکز ممکن است منجر به سهولت کار نظارت شود. بعلاوه، وفاداری و اعتماد بین مالکان (اعضای خانواده) کارکنان، و مشتریان ممکن است عملکرد برخی از شرکت های خانوادگی را نسبت به شرکت های غیرخانوادگی افزایش دهد (شلیفر و ویشنی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۳۵۷).

یکی از استدلال ها برای برتر بودن شرکت های خانوادگی این است که روابط خانوادگی به عنوان یک واکنش مؤثر به محیط های بازاری و نهادی (سازمانی) نمو پیدا کرده است. مالکیت خانوادگی ممکن است تعهدات بلندمدت به کسب و کار (شرکت) را ایجاد کند، یا می تواند جایگزینی برای حمایت رسمی ضعیف از سرمایه گذار باشد. از این رو اعتماد بین اعضای

<sup>1</sup> Co

<sup>2</sup> King and Santor

<sup>3</sup> Miller

<sup>4</sup> Shleifer and Vishny

خانواده می تواند جانشینی برای اجرای قرارداد باشد (شلیفر و ویشنی، ۲۰۲۱: ۳۵۸)..

طبق مطالب ارائه شده فرضیه های زیر نیز مطرح می گردد:

۴. مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری بازار و سرمایه رابطه ای را تعدیل می کند.

۵. مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری کارآفرینی و سرمایه رابطه ای را تعدیل می کند.

۶. مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری یادگیری و سرمایه رابطه ای را تعدیل می کند.

با استفاده از فرضیه های مطرح شده، فرضیه اصلی پژوهش به صورت زیر بیان می گردد:

ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار

تهران تاثیر دارد.

### بسط فرضیه ها و ارائه مدل مفهومی پژوهش

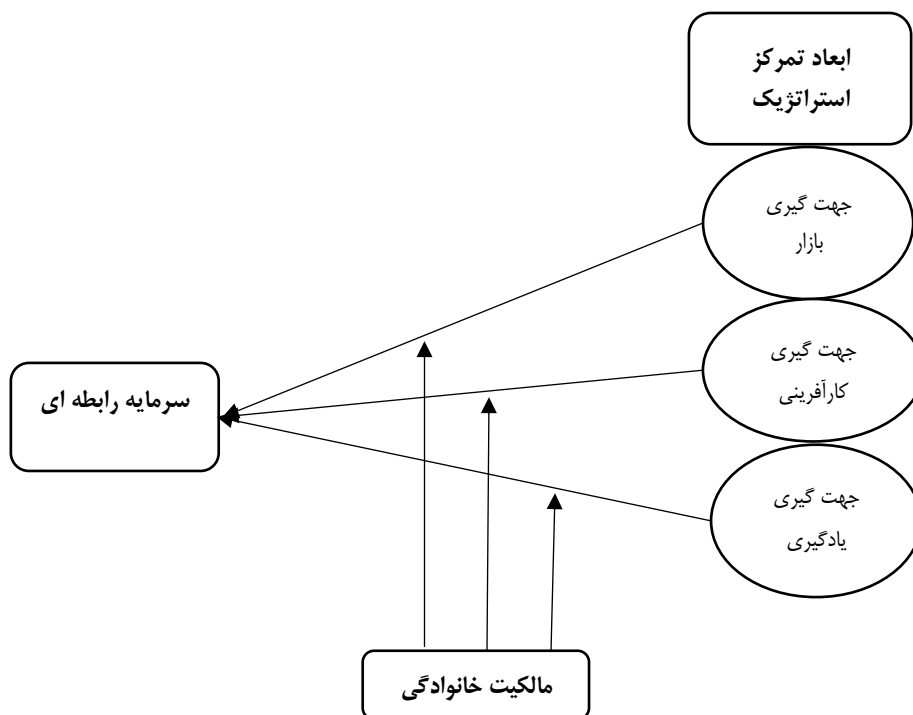
مدل مفهومی پژوهش یک الگوی مفهومی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عوامل که در مورد مساله پژوهش،

با اهمیت تشخیص داده شده اند. این مدل با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مساله به گونه ای منطقی جریان پیدا می کند. با

توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش طبق روابط میان عوامل و فرضیه های بیان شده، مدل مفهومی پژوهش به قرار

زیر است:

نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش (دیبکی و همکاران، ۲۰۲۰)



### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت یا روش گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل

رگرسیون می باشد [۶۰]. این پژوهش بدین دلیل کاربردی است که می خواهد تاثیر ابعاد تمرکز استراتژیک (جهت گیری بازار،

جهت گیری کارآفرینی، جهت گیری یادگیری) بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در

بورس اوراق بهادار تهران مورد ارزیابی قرار گیرد. دلیل توصیفی بودن پژوهش، بررسی وضع موجود و توصیف شرایط و

پدیده های مورد بررسی شامل ابعاد تمرکز استراتژیک، سرمایه رابطه ای و مالکیت خانوادگی است. همچنین شناسایی، بررسی

و مطالعه نگرش‌ها، عقاید و ویژگی‌های افراد یک جامعه از طریق بررسی جامعه آماری می‌باشد. در این پژوهش از روش‌های اسنادی و مطالعه پیشینه تحقیق و پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها استفاده خواهد می‌شود. لذا از پرسشنامه محقق ساخته با بهره‌گیری از شاخص‌ها و گویه‌های تحقیق دبیکی و همکاران (۲۰۲۰) استفاده خواهد شد و برای روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان و اساتید و پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. جامعه آماری شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ می‌باشد. جامعه آماری شرکت‌های خانوادگی ۳۸ شرکت و شرکت‌های غیرخانوادگی ۷۵۷ شرکت است. روش نمونه‌گیری روش نمونه‌گیری برای شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی تصادفی خوشه‌ای در دسترس می‌باشد که از مدیران ارشد شرکت‌های مورد نظر برای پاسخگویی به سوالات پرسشنامه استفاده می‌شود. حجم نمونه برای شرکت‌های خانوادگی با استفاده از فرمول کوکران ۳۴ و برای شرکت‌های غیرخانوادگی ۲۵۵ است.

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها و اتمام گردآوری اطلاعات و داده‌ها، بازبینی و طبقه‌بندی آنان انجام گرفته و برای پردازش اطلاعات و داده‌های مندرج در پرسشنامه‌ها از آمار توصیفی و استنباطی از نرم‌افزارهای SPSS 25 و Smart PLS3 استفاده گردید. برای سنجش میزان روایی پرسشنامه، پرسشنامه در اختیار اساتید و خبرگان قرار گرفت. پس از جمع‌بندی و لحاظ کردن نظرات آنان پرسشنامه نهایی تنظیم و به اجرا درآمد. به عبارت دیگر روایی پرسشنامه توسط اساتید تأیید شد. جهت برآورد پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS 25 استفاده گردید که مقدار نهایی بدست آمده این ضریب برای متغیرها مورد بررسی قرار گرفت و طبق جدول ۱ می‌باشد. با توجه به اینکه این ضریب برای تمام متغیرها بالای ۰/۷ و برای کل پرسشنامه نیز ۰/۹۶۹ بدست آمده است، لذا پرسشنامه تحقیق علاوه بر روایی، دارای پایایی نیز می‌باشد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
جهت‌گیری بازار	۰.۸۳۸
جهت‌گیری کارآفرینی	۰.۸۷۷
جهت‌گیری یادگیری	۰.۹۲۷
سرمایه رابطه‌ای	۰.۹۵۷
کل پرسشنامه	۰.۹۶۹

## تحلیل داده و یافته‌ها

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ۱۱/۸ درصد شرکتهای دارای مالکیت خانوادگی و ۸۸/۲ درصد دارای مالکیت غیرخانوادگی می‌باشند.

جدول ۲. توزیع فراوانی نوع شرکت

نوع شرکت	فراوانی	درصد فراوانی
مالکیت خانوادگی	۳۴	۱۱.۸
مالکیت غیرخانوادگی	۲۵۵	۸۸.۲
مجموع	۲۸۹	۱۰۰

در این پژوهش جهت بررسی نرمال بودن داده‌های متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. کاربرد آن روش نسبت درست‌نمایی در معادلات ساختاری می‌باشد که لازمه آن نرمال بودن متغیرهای پرسشنامه است که با استفاده از این آزمون صورت گرفت و نشان داد که توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش غیرنرمال است. همچنین از طریق انجام آزمون KMO کفایت نمونه برای هر دو دسته شرکتهای خانوادگی و غیرخانوادگی تأیید گردید.

### بررسی ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

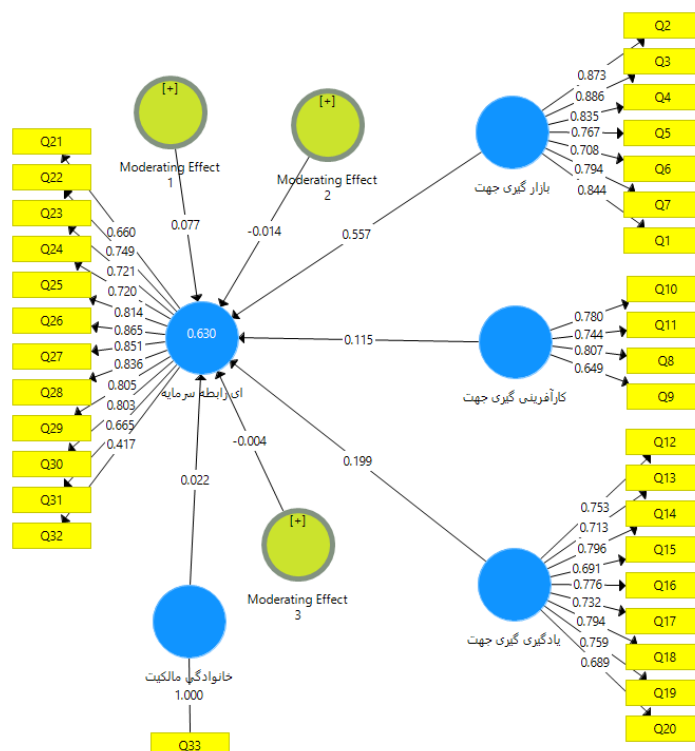
همبستگی بین متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به غیرنرمال بودن داده ها ضرایب همبستگی اسپیرمن کلیه متغیرهای پژوهش، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. همبستگی اسپیرمن

متغیرها	جهت گیری بازار	جهت گیری کارآفرینی	جهت گیری یادگیری	سرمایه رابطه ای
جهت گیری بازار	۱.۰۰۰	۰.۶۵۸**	۰.۶۲۲**	۰.۷۱۶**
جهت گیری کارآفرینی		۱.۰۰۰	۰.۷۵۵**	۰.۶۲۱**
جهت گیری یادگیری			۱.۰۰۰	۰.۶۱۷**
سرمایه رابطه ای				۱.۰۰۰

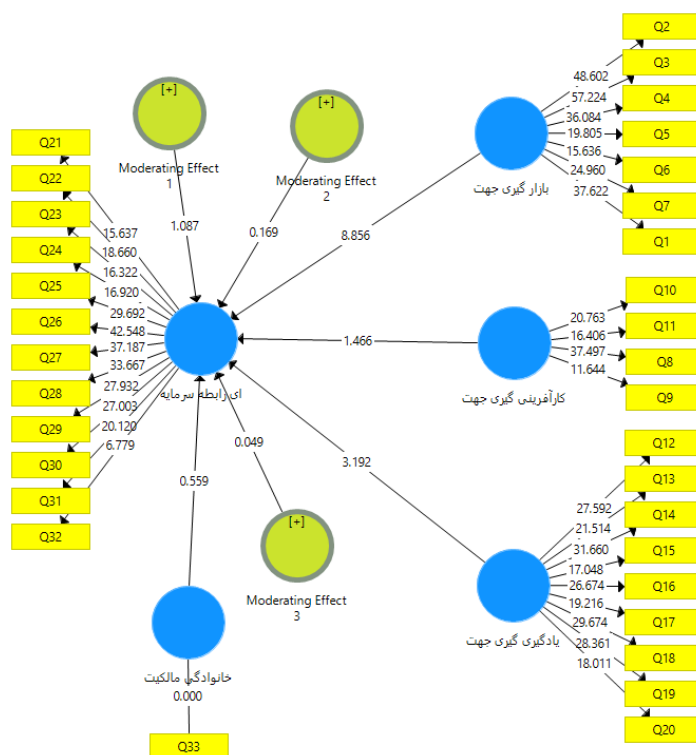
توضیح: \*\* همبستگی در سطح معناداری  $P < 0.01$  می باشد.

جدول ۳ ضرایب همبستگی اسپیرمن (به دلیل غیرنرمال بودن توزیع داده ها) جهت بررسی رابطه میان متغیرها را به صورت دو به دو نشان می دهد و تمامی ضرایب بدست آمده در سطح اطمینان ۹۹ درصد مثبت و قابل قبول است. اعداد بارهای عاملی و ضرایب t بین تمامی سوالات در دیاگرام زیر مشخص شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ و ضرایب t بیشتر از ۱/۹۶ می باشد. همانطور که از دیاگرام مشخص است، مقدار بار عاملی و ضریب t برای تمامی سوالات به ترتیب بیشتر از ۰/۴ و ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد که نیاز به تغییری در پرسشنامه و مدل نیست.



نمودار ۲. شماتیک بارهای عاملی و ضرایب مسیر





نمودار ۳. شماتیک ضرایب t

### بررسی فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش

در این قسمت با توجه به آزمون‌ها و بر اساس مدل ساختاری در معادلات ساختاری به نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم که خلاصه نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. خلاصه فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	P Value	فرضیه‌ها
تایید	۰.۰۰۰	فرضیه اصلی: ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه‌ای در شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر دارد.
تایید	۰.۰۰۰	فرضیه فرعی اول: جهت‌گیری بازار بر سرمایه رابطه‌ای در شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر دارد.
رد	۰.۱۴۳	فرضیه فرعی دوم: جهت‌گیری کارآفرینی بر سرمایه رابطه‌ای در شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر دارد.
تایید	۰.۰۰۲	فرضیه فرعی سوم: جهت‌گیری یادگیری بر سرمایه رابطه‌ای در شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر دارد.
رد	۰.۲۷۷	فرضیه فرعی چهارم: مالکیت خانوادگی رابطه جهت‌گیری بازار و سرمایه رابطه‌ای را تعدیل می‌کند.
رد	۰.۸۶۶	فرضیه فرعی پنجم: مالکیت خانوادگی رابطه جهت‌گیری کارآفرینی و سرمایه رابطه‌ای را تعدیل می‌کند.
رد	۰.۹۶۶	فرضیه فرعی ششم: مالکیت خانوادگی رابطه جهت‌گیری یادگیری و سرمایه رابطه‌ای را تعدیل می‌کند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این بخش از پژوهش به تبیین فرضیه‌ها پرداخته خواهد شد. ابتدا نتایج حاصل از هر فرضیه بیان می‌شود و پس از آن نتایج بدست آمده تبیین می‌گردد.

فرضیه اصلی: ضریب مسیر این رابطه مقدار ۰.۷۸۴ بدست آمد. برای ارزیابی معناداری این تأثیر باید به عدد معناداری  $t$ -Value مراجعه نمود که این عدد مقدار ۳۰.۲۶۳ که فراتر از ۱.۹۶ می‌باشد و همچنین P-Value مقدار ۰.۰۰۰ را به خود گرفته است. بنابراین فرضیه مورد نظر در سطح ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌گردد. لذا "ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیر خانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تاثیر دارد". نتایج فرضیه فوق با پژوهش سیگرا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)؛ زلوگر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) همراستا است.

فرضیه فرعی اول: ضریب مسیر این رابطه مقدار ۰.۵۵۷ بدست آمد. برای ارزیابی معناداری این تأثیر باید به عدد معناداری  $t$ -Value مراجعه نمود که این عدد مقدار ۸.۸۵۶ که فراتر از ۱.۹۶ می‌باشد و همچنین P-Value مقدار ۰.۰۰۰ را به خود گرفته است. بنابراین فرضیه مورد نظر در سطح ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌گردد. لذا "جهت گیری بازار بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تاثیر دارد". نتایج فرضیه فوق با پژوهش هاکالا<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) همراستا است.

فرضیه فرعی دوم: ضریب مسیر این رابطه مقدار ۰.۱۱۵ بدست آمد. برای ارزیابی معناداری این تأثیر باید به عدد معناداری  $t$ -Value مراجعه نمود که این عدد مقدار ۱.۴۶۶ که کمتر از ۱.۹۶ می‌باشد و همچنین P-Value مقدار ۰.۱۴۳ را به خود گرفته است. بنابراین فرضیه مورد نظر در سطح ۹۵٪ اطمینان تأیید نمی‌گردد. لذا "جهت گیری کارآفرینی بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تاثیر ندارد". نتایج فرضیه فوق با پژوهش بانگیل پالاسیوس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) همراستا نیست.

فرضیه فرعی سوم: ضریب مسیر این رابطه مقدار ۰.۱۹۹ بدست آمد. برای ارزیابی معناداری این تأثیر باید به عدد معناداری  $t$ -Value مراجعه نمود که این عدد مقدار ۳.۱۹۲ که فراتر از ۱.۹۶ می‌باشد و همچنین P-Value مقدار ۰.۰۰۲ را به خود گرفته است. بنابراین فرضیه مورد نظر در سطح ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌گردد. لذا "جهت گیری یادگیری بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تاثیر دارد". نتایج فرضیه فوق با پژوهش آلدريچ و کلیف<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) همراستا است.

فرضیه فرعی چهارم: ضریب مسیر این رابطه مقدار ۰.۰۷۷ بدست آمد. برای ارزیابی معناداری این تأثیر باید به عدد معناداری  $t$ -Value مراجعه نمود که این عدد مقدار ۱.۰۸۷ که کمتر از ۱.۹۶ می‌باشد و همچنین P-Value مقدار ۰.۲۷۷ را به خود گرفته است. بنابراین فرضیه مورد نظر در سطح ۹۵٪ اطمینان تأیید نمی‌گردد. لذا "مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری بازار و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی‌کند". نتایج فرضیه فوق با پژوهش سیگر و همکاران (۲۰۱۱) همراستا است.

فرضیه فرعی پنجم: ضریب مسیر این رابطه مقدار ۰.۰۱۴- بدست آمد. برای ارزیابی معناداری این تأثیر باید به عدد معناداری  $t$ -Value مراجعه نمود که این عدد مقدار ۰.۱۶۹ که کمتر از ۱.۹۶ می‌باشد و همچنین P-Value مقدار ۰.۸۶۶ را به خود گرفته است. بنابراین فرضیه مورد نظر در سطح ۹۵٪ اطمینان تأیید نمی‌گردد. لذا "مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری کارآفرینی و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی‌کند". نتایج فرضیه فوق با پژوهش برون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰) همراستا نیست.

فرضیه فرعی ششم: ضریب مسیر این رابطه مقدار ۰.۰۰۴- بدست آمد. برای ارزیابی معناداری این تأثیر باید به عدد معناداری  $t$ -Value مراجعه نمود که این عدد مقدار ۰.۰۴۹ که کمتر از ۱.۹۶ می‌باشد و همچنین P-Value مقدار ۰.۹۶۱ را به خود گرفته است. بنابراین فرضیه مورد نظر در سطح ۹۵٪ اطمینان تأیید نمی‌گردد. لذا "مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری یادگیری و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی‌کند". نتایج فرضیه فوق با پژوهش گومز-مجیا و همکاران (۲۰۰۷) همراستا نیست.

<sup>1</sup> Sieger

<sup>2</sup> Zellweger

<sup>3</sup> Hakala

<sup>4</sup> Bañegil Palacios

<sup>5</sup> Aldrich and Cliff

<sup>6</sup> Berrone

نتیجه گیری کلی که می توان بیان کرد این است که مالکیت خانوادگی و غیرخانوادگی رابطه تمرکز استراتژیک و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی کند، یعنی این رابطه عملاً در هر دو دسته شرکتهای بورس اوراق بهادار تهران تفاوتی ندارند. بنابراین لازم است در این خصوص اشاره کرد که عملاً شرکتهای خانوادگی که تعداد آنها نیز در بورس اوراق بهادار تهران هم زیاد نیستند، نمی توانند از قابلیت های خود در زمینه های جهت گیری بازار، جهت گیری کارآفرینی و جهت گیری یادگیری برای افزایش سرمایه رابطه ای بهره ببرند. به عبارت دیگر این رابطه در هر دو دسته شرکت ها تفاوت معناداری ندارد. بنابراین باید شرکتهای خانوادگی روی افزایش و استفاده بیشتر از این قابلیت ها طبق پیشنهادهای زیر کارکنند.

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

فرضیه اصلی: ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر دارد. بنابراین پیشنهاد می شود:

۱. تأثیر ابعاد تمرکز استراتژیک بر شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی و تفاوتی که تمرکز استراتژیک دارد را مدنظر قرار دهند.

۲. در شرکت هایی با مالکیت خانوادگی سرمایه گذاری کنند چون بازارها هم به این شرکت ها اعتماد کرده و تسهیلات زیادی در اختیارشان بگذارند.

فرضیه فرعی اول: جهت گیری بازار بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر دارد. بنابراین پیشنهاد می شود:

۱. با بسط و گسترش استراتژی مبتنی بر جهت گیری بازار بر اساس فهم شرکت از نیاز مشتریان، اقدام به تامین مالی از منابع داخلی و خارجی نمایند و در این راستا با کمک کردن واحدهای شرکت به یکدیگر و و ابتکار عمل در تصمیم گیری های مهم، اثر بخشی برنامه ها را افزایش دهند.

۲. به صورت منظم نقاط قوت و ضعف رقباي خود را شناسایی کنند و در این راستا، فرآیندها و خدمات نوآورانه نسبت به رقبا اتخاذ کنند و در این جهت به بررسی منظم جهت گیری بازار رقباي خود بپردازند.

فرضیه فرعی دوم: جهت گیری کارآفرینی بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیر خانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر ندارد. بنابراین پیشنهاد می شود:

۱. در جهت استفاده از فرصت های کارآفرینی در بازار با شرکت های موازی امکان مشارکت کارکنان در کمیته های علمی و تخصصی و تبادل افکار و اطلاعات را فراهم کنند که این امر تأثیر بهتر، سریعتر و مستقیم تری در کسب موقعیت رقابتی مطلوب و اثربخشی عملکرد شرکت دارند با این حال ضروری است در این راستا ارزیابی عملکرد تا رسیدن به نتیجه مطلوب بخوبی انجام پذیرد.

۲. در طراحی برنامه آموزشی کارآفرینی بر معیارهای فرهنگی و اعتقادی، متغیرهای جمعیت شناختی و سایر عوامل تأثیرگذار محیطی و بومی توجه شود تا کارکنان با فراگیری آنها توان بالایی در آغاز فعالیت های کارآفرینانه داشته باشند.

فرضیه فرعی سوم: جهت گیری یادگیری بر سرمایه رابطه ای در شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تأثیر دارد. بنابراین پیشنهاد می شود:

۱. قبل از طراحی و اجرای برنامه های استراتژیک بازار در کسب و کار، می توان به شناسایی استراتژی های مؤثر برای موفقیت در افزایش سرمایه رابطه ای اقدام کرد و سپس برنامه هایی را انتخاب و اجرا نمود که شرکت ها را به سمت انتخاب استراتژی های مذکور هدایت کرده و به آنها در اجرای این نوع استراتژی ها کمک کنند.

۲. مدیران ارشد تمهیداتی ایجاد کنند که از رضایت مشتریان در همه بخش های شرکت خود آگاهی داشته باشند و از روش های نوآورانه برای جلب مشارکت مشتریان در فعالیت های ترفیعی و تبلیغاتی شرکت استفاده کنند تا تصور

مثبت مشتریان از ارتباط با شرکت ایجاد کنند.

**فرضیه فرعی چهارم:** مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری بازار و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی کند. بنابراین پیشنهاد

می شود:

۱. انسجام درونی نسبت به تغییرات تدوین گردد، همچنین کارکنان را در تصمیم گیری های اساسی مشارکت دهند. این مقوله در سیاستهای بازار تاثیر گذاشته و کارکنان مهارت و توانایی لازم برای ارائه خدمات مناسب را در خود دیده و می توانند همراستا با نیازها حرکت نمایند.

۲. بر مبنای توسعه جهت گیری مطلوب بازار با استفاده از تکنولوژی های جدید، دانش بازاریابی جدید و فرآیندهای تولیدی جدید، دانش و علم را از خارج سازمان وارد شرکت نموده تا از این طریق بتوان قابلیت های کارکنان شرکت را افزایش داد.

**فرضیه فرعی پنجم:** مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری کارآفرینی و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی کند. بنابراین

پیشنهاد می شود:

۱. مدیران باید با ایجاد ساختارها، فرآیندها و به کارگیری روش های جدید برای انجام کار و توسعه قابلیت های شرکت در تمامی بخش ها و ایجاد تعاملی هم افزا بین جهت گیری کارآفرینی، بتوانند از این رویکرد برای خلق ارزش بهره برداری شرکت استفاده کنند.

۲. مدیران ارشد برای سرمایه گذاری در ایده های جدید خطرپذیری داشته باشند. در انجام فعالیت های نوآورانه بازاریابی تحمل ضرر خود را بالا ببرند. توانایی برآورد ریسک فعالیت های کارآفرینانه داشته باشند.

**فرضیه فرعی ششم:** مالکیت خانوادگی رابطه جهت گیری یادگیری و سرمایه رابطه ای را تعدیل نمی کند. بنابراین پیشنهاد

می شود:

۱. مدیران شرکت بر اساس قابلیت های بازاریابی موجود، با استفاده از ابزار و فناوری هایی که در جهت خلق دانش لازم اند؛ به مانند فرصتی جهت ارتقای جهت گیری یادگیری استفاده کنند و البته این کار نیازمند بکارگیری فناوری های روزی نیز دارد.

۲. در طراحی برنامه های یادگیری، به منظور افزایش مشارکت مشتری و مهارت های مورد نیاز جهت آغاز فعالیت های کارآفرینانه در میان کارکنان، تلاش شود تا توانمندی هایی مانند اعتماد به نفس مناسب، توانایی ایده یابی و تشخیص فرصت، خلاقیت بالا و توان حل مسئله، روحیه استقلال طلبی، شناخت کافی از محیط کسب و کار، بهره مندی از مهارت بازاریابی، آشنایی با قوانین و مقررات کسب و کار، توانایی رهبری گروه، توانایی انجام مذاکرات تجاری، ریسک پذیری متعادل، بهره مندی از دانش مدیریتی و توانایی نوشتن طرح کسب و کار در کارکنان و مدیران قوی تقویت گردد.

## پیشنهادها برای پژوهش های آتی

۱. آسیب شناسی عدم برتری شرکتهای با مالکیت خانوادگی در بورس اوراق بهادار تهران، در افزایش سرمایه رابطه ای با استفاده از ابعاد تمرکز استراتژیک

۲. به کارگیری سایر متغیرها در مدل پژوهشی مورد استفاده.

۳. می توان این پژوهش را در جامعه های آماری دیگر نیز انجام داد و با توجه به ویژگی های جمعیت شناختی، اجتماعی، فرهنگ و خواسته های افراد آن بخش از جامعه به نتایج دیگری دست یافت.

## فهرست منابع

۱. حاجی لو، بهزاد؛ حاجی پور، علی؛ عزیزی دانیال، شمسعی گوشکی، سارا (۱۳۹۵). تبیین استراتژی محصول بازار و قابلیت های بازاریابی شرکت بر عملکرد بازار. فصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، شماره ۱، سال چهارم.

۲. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب.
۳. شجاعی، محمد، باغبانیان، محمد حسین، (۱۳۹۷)، بررسی رابطه سرمایه فکری و اجزای آن با خطر ورشکستگی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه پژوهش های تجربی حسابداری، (۱۳۹۷)، شماره ۱۱، صص ۱۱۵-۱۶۱.
۴. عالم تبریز، اکبر، و رجبی فرد، ایمان، و حاجی بابا علی، علی. (۱۳۹۳). سرمایه فکری. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۵. قلیچلی، بهروز. (۱۳۹۸). مدیریت دانش فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
۶. کفایش پور، آذر و نجفی سیاهرودی، مهدی (۱۳۹۶). تأثیر تحقیقات بازاریابی بر عملکرد از طریق فرهنگی بازارگرایی در آژانس های مسافرتی شهرستان مشهد، پژوهشنامه مدیریت تحول؛ سال اول، شماره ۱، ص، ۲۲۴.
۷. کمیته تدوین استانداردهای حسابداری (۱۳۹۶)، تهران: سازمان حسابرسی، ۴۴۸-۴۴۶.
۸. معطوفی علیرضا، تاجیدنی کیهان، آفاجانی حسنعلی، (۱۳۹۸). نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۴ پیاپی ۳۷.
۹. واصلی، و؛ محمدی، س و حسینی، س (۱۳۹۶)، تهران، موسسه آموزش عالی بین المللی مدیریت و حسابداری، مدیریت رفتار سازمانی.
۱۰. هاشمی نیا، شهرام و میرسپاسی، نیلوفر و ملکی، آیسان (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر بازارگرایی و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد صادرات (مورد مطالعه: شرکت های کوچک و متوسط فعال در عرصه صادرات بین المللی)، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، زمستان ۱۳۹۹، دوره ۱، شماره ۴، صص ۱۵-۲۵.
11. Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
12. Accounting Standards Development Committee (2016), Tehran: Audit Organization, 446-448. (In Persian)
13. Alem Tabriz, Akbar, and Rajabi Fard, Iman, and Haji Baba Ali, Ali. (2013). Intellectual Capital. Tehran: Iran Industrial Research and Education Center. (In Persian)
14. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2013). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
15. Bush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 64-78.
16. Bagnoli, C., & Giachetti, C. (2015). Aligning knowledge strategy and competitive strategy. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 571-598.
17. Binz, C., Hair, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11.
18. Bañegil Palacios, T. M., Barroso Martínez, A., & Luis Tato Jiménez, J. (2013). Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(1), 58-76.
19. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

20. Bontis, N., Keow, W. C., & Richardson, S. (2020). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 85-100.
21. Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666.
22. Chang, W. (2017), "The dynamics of intellectual capital in organizational development" *African Journal of Business Management* Vol. 5(6), pp.2345-2355.
23. Chakrabarty, Subarta, (2009), "The Influence of National Culture and Institutional Voids on Family Ownership of Large Firms: A Country Level Empirical Study", *Journal of International Management*, 15: 1-31.
24. Co, Q., Simsek, Z., & Jansen, J. J. (2015). CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects. *Journal of Management*, 41(7), 1957–1981.
25. Colli, A., Perez, Paloma F., & Rose, M. B. (2013). National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth centuries. *Enterprise & Society*, 4, 28-64.
26. Davis, M. A., Miles, G., & McDowell, W. C. (2008). Environmental scanning as a moderator of strategy-performance relationships: An empirical analysis of physical therapy facilities. *Health Services Management Research*, 21(1), 81–92.
27. Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57.
28. Debicki, B.J., Ramírez-Solís, E.R., Baños-Monroy, V.I., Gutiérrez-Patrón, L.M., (2020). The impact of strategic focus on relational capital: A comparative study of family and non-family firms, *Journal of Business Research*, 7(16), 585-598.
29. Edelman, L. F., Brush, C. G., & Manolava, T. (2005). Co-alignment in the resourceperformance relationship: Strategy as a mediator. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 359–383.
30. Ehrhardt, Olaf and Nowak, Eric (2013). The Effect of IPOs on German Family-owned Firms: GOVERNANCE changes, Ownership Structure and Performance. *Journal of Small Business Management*, 41: 222-232.
31. Fama, E. F. and Jensen, M. C (2013) "Separation of Ownership and control, *journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
32. Gomez-Mejia, Luis, Manuel Nunez-Nickel, and Isabel Gutierrez, (2016), "The role of family ties in agency contracts", *Academy of Management Journal*, 44, 81- 95
33. Gerni, G. M. (2013). Evaluating the effects of market and innovation orientations on family-owned firms' performance: An empirical study in Istanbul. *Advances in Management and Applied Economics*, 3(5), 139–150.
34. Gibson, S. G., McDowell, W. C., & Harris, M. L. (2011). The impact of strategic orientation and ethnicity on small business performance. *Journal of Business Diversity*, 11(1), 9–18.
35. Grinstein, (2016), The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis, *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 1/2, 2008 pp. 115-134.
36. Hashminia, Shahram and Mirspasi, Nilofar and Maleki, Aisan (2019), Investigating the impact of market orientation and entrepreneurial orientation on export performance (case study: small and medium-sized companies active in the field of international export), *Quarterly Journal of The Approach in Business Management*, Winter 2019, 1(4), pp. 15-25. (In Persian)
37. Haji Loo, Behzad; Hajipour, Ali; Azizi Daniyal, Shamsi Goshki, Sara (2015). Explaining the market product strategy and the company's marketing capabilities on market performance. *Scientific Research Quarterly Journal of Business Management Explorations*, 1(4). (In Persian)

38. Harris, L. (2017). A Theory of Intellectual Capital. *Advances in Developing Human Resources*, 22-37.
39. Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Nichols Jr, E. L. (2013), "Organizational Learning as a Strategic Resource in Supply Management", *Journal of Operations Management*, 21, 541-556.
40. Jensen, M., & Meckling, W. H. (2016). Theory of firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
41. Kafashpour, Azar and Najafi Siahroudi, Mehdi (2016). The effect of marketing research on performance through the culture of market orientation in Mashhad travel agencies, *Journal of Change management*; 1(1), p. 224. (In Persian)
42. Khaki, Gholamreza (2008). *Research method with an approach to thesis writing*, Baztab Publications. (In Persian)
43. Kijek, T. (2012). Innovation capital and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 52–68.
44. Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2017). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122.
45. Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5–17.
46. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (2015). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
47. King, M. R., & Santor, E. (2018). Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms. *Journal of Banking & Finance*, 32, 2423-2432.
48. Lawson Sh. *Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management [Ph.D. Thesis]*. Wayne: Huizenga 'School of business and entrepreneurship nova southeastern university 2017.
49. Liu, G. H., & Wang, E. T. (2017). Intellectual capital accounting: an alignment between the motive and the accounting approach. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 37-49.
50. Matoufi, Alireza Tajidni Kayhan, Aghajani Hassan Ali, (2018). The role of learning orientation on innovation and organizational performance, *Business Management Perspective*, 4(37). (In Persian)
51. McConaughy, Daniel L. Matthews, Charles H. and Anne S. Fialko. (2016). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1): 31-49.
52. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., Cannella, J. A. A., (2017), Are family firms really superior performers?, *Journal of Corporate Finance* 13(5): 829-858.
53. Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68–81.
54. Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2010). Social networks: Effects of social capital on firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258–279.
55. Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2016). A Model for the Value of Intellectual Capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 253-269.
56. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
57. Pett, T. L., & Wolff, J. A. (2007). SME performance: A case for internal consistency. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 1–16.

58. Qlicheli, Behrouz. (2018). Knowledge management process of creation, sharing and application of intellectual capital in businesses. Tehran: Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities (Samt). (In Persian)
59. Shojaei, Mohammad, Baghbanian, Mohammad Hossein, (2017), Examining the relationship between intellectual capital and its components and the risk of bankruptcy of companies listed on the Tehran Stock Exchange, Quarterly Journal of Experimental Accounting Research, (2018), number 11, pp. 115 -161. (In Persian)
60. Sonnier, B. M. (2018). Intellectual capital disclosure: high-tech versus traditional sector companies. Journal of Intellectual Capital, 705-722.
61. Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Kellermanns, F. W. (2019). A Typology of Family Firms: An Investigation of Entrepreneurial Orientation and Performance. Family Business Review, 32(2), 174–194.
62. Shleifer, A., Vishny, R., (2021). Large shareholders and corporate control. J. Polit. Econ. 94, 461– 488. ۶۰
63. Verheul, I., Risseum, P., & Bartelse, G. (2002). Gender differences in strategy and human resource management: The case of Dutch real estate brokerage. International Small Business Journal, 20(4), 969–988.
64. Villalonga, B., Amit, R., (2016), How do family ownership, control and management affect firm value? Journal of financial Economics ۸0(2): 385-417.
65. Waseli, S, Mohammadi, S.& Hosseini, S. (2016), Tehran, Institute of Higher Education and International Management & Accounting ,Organizational Behavior Management. (In Persian)
66. Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.
67. Wang, D. (2016). “Founding Family Ownership and Earning Quality”, Journal of Accounting Research, 44(3), 619-656. DOI: 10.1111/j.1475-679X.2006.00213. x.
68. Walters, B. A., Priem, R. L., & Shook, C. L. (2005). Small business manager scanning emphases and dominant logic of the business-level strategy. Journal of Small Business Strategy, 15(2), 19–32.
69. Yang, Chaur-shiuh and Liu-ching Tsai. (2018). The Sensitivity of Compensation to Social Capital: Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family Business Groups. Journal of Business Research, 363-374.
70. Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs non family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 363–381.