

# Dynamic Managerial Capabilities and Business Strategy in Iranian Firms

Alireza Booshehri\*<sup>1</sup>, Gholamreza Tavakoli <sup>1</sup>, Mohsen Ghavamipour <sup>2</sup>

1. Faculty of Management & Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

2. State Management Teaching Center (SMTC)

\*. Corresponding Author: arb1148@yahoo.com

Received: 10 June 2024

Revised: 23 September 2024

Accepted: 28 September 2024

## Abstract

Dynamic Managerial Capabilities (DMCs) refer to a firm's ability to adapt and innovate in response to shifting market dynamics by its manager/s. These capabilities are believed to develop over time through accumulated knowledge and experience. The competencies of managers in these types of firms could play a crucial role in shaping decision-making and strategic choices. This study explores the influence of DMCs on the innovative performance of Iranian economic firms across four business-level strategies: defensive, analyzer, reactive, and proactive. A mixed-methods approach was employed, combining document analysis and a survey questionnaire. The survey data was processed and analyzed through statistical software packages such as SPSS and AMOS. The findings revealed that DMCs indirectly influence innovative performance, but only when coupled with proactive or reactive strategies. Interestingly, no such indirect effect was observed for defensive or analyzer strategies. The study highlights the importance of DMCs for fostering innovation in Iranian firms. This knowledge can inform both managers and policymakers. Managers should prioritize developing their own DMCs and cultivating a proactive or reactive strategic orientation. Furthermore, Iranian policymakers can create an environment that encourages businesses to invest in innovation.

**Keywords:** Dynamic Management Capabilities, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, Business-level strategies, Managerial Human Capital, Managerial Social capital, Managerial Cognition.

---

**Citation:** Booshehri, A., Tavakoli, G., & Ghavamipour, M. (2024). Dynamic Managerial Capabilities and Business Strategy in Iranian Firms, *Journal of Technology Development Management*, 12(2), 9-41, <https://doi.org/10.22104/jtdm.2024.6936.3327>

---

## بررسی قابلیت‌های پویای مدیریتی مبتنی بر استراتژی سطح کسب‌وکار در بنگاه‌های اقتصادی ایران

علیرضا بوشهری\*؛ غلامرضا توکلی<sup>۱</sup>؛ محسن قوامی پور<sup>۲</sup>

۱. مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۲. مرکز آموزش مدیریت دولتی

\*. نویسنده مسئول: arb1148@yahoo.com

پذیرش: ۰۷ مهر ۱۴۰۳

بازنگری: ۰۲ مهر ۱۴۰۳

دریافت: ۲۱ خرداد ۱۴۰۳

### چکیده

یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نوآرانه بنگاه‌ها که در گذر زمان و با انباشت دانش و تجربه در مدیران به وجود می‌آید، قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی پویا است. این توانمندی‌ها در فرایند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی‌های بنگاه نقش بسزایی دارند. توانمندی‌های مدیریتی، همراه با قابلیت‌های پویا، می‌توانند کارایی و اثربخشی را افزایش داده و بنگاه را به سمت نوآوری و شکل‌گیری ساختارهای نوآرانه و پویایی که به طور یکپارچه در سرتاسر بنگاه گسترده شده‌اند، هدایت کنند. پژوهش حاضر با روش اسنادی - پیمایشی و با استفاده از پرسش‌نامه و نرم‌افزارهای SPSS و AMOS و بر اساس چهار استراتژی تدافعی، تحلیل‌گر، انفعالی و آینده‌نگر، نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویای مدیریتی تنها در صورتی که با استراتژی‌های آینده‌نگر یا انفعالی همراه باشند، به طور غیرمستقیم بر عملکرد نوآرانه تأثیر می‌گذارند. این یافته‌ها با تأکید بر اهمیت هماهنگی استراتژیک در توسعه قابلیت‌های پویای مدیریتی برای نوآوری، می‌توانند مدیران را در بهبود و اصلاح شیوه‌های مدیریتی یاری کنند. همچنین، سیاست‌گذاران نیز می‌توانند با درک بهتر این موضوع، محیطی را ایجاد کنند که مشوق سرمایه‌گذاری در نوآوری برای بنگاه‌ها باشد.

**کلمات کلیدی:** قابلیت‌های پویای مدیریتی، قابلیت‌های پویا، عملکرد نوآرانه بنگاه، استراتژی‌های سطح

کسب‌وکار، سرمایه انسانی مدیر، سرمایه اجتماعی مدیر، شناخت مدیر.

## مقدمه

با وجود اینکه هر ساله بنگاه‌های زیادی در بخش‌های مختلف به مرز ورشکستگی می‌رسند و حتی برخی یا تعدادی از آن‌ها اعلام ورشکستگی می‌نمایند و به طور کامل از بین می‌روند، در همان شرایط و با متغیرهای محیطی یکسان و حتی امکان دسترسی یکسان به منابع داخلی و خارجی، بنگاه‌هایی هستند که کسب‌وکار خود را توسعه داده، به مزایای رقابتی پایدار دست‌یافته و روزبه‌روز به دنبال نوآوری‌های تدریجی و یا حتی بنیادی جدید هستند و هر ساله عملکرد بالاتری را نسبت به قبل به نمایش می‌گذارند. باید توجه داشت که این نوع تحولات نوآورانه و توسعه‌ای در حدی است که برخی از این بنگاه‌ها در مواقعی حتی مشتریان و رقبای خود را هم در ایجاد نوآوری غافل‌گیر می‌کنند. سؤال اصلی اینجاست که چرا برخی از بنگاه‌ها نوآورانه‌ترند و به مزایای نسبی پایدار در طول زمان می‌رسند و برخی دیگر خیر. برای پاسخ به این سؤال محققان زیادی سال‌هاست که به پژوهش می‌پردازند. برخی از این محققین بر اثرات محیط خارجی بر روی نوآوری و الزام قرارگیری در موقعیت مناسب نسبت به محیط در جهت ایجاد نوآوری تمرکز نموده‌اند و فرضیات و نظریات مختلفی را ارائه داده‌اند و مقالات فراوانی در این باره سالانه منتشر می‌شود (استراویک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

علاوه بر این سال‌هاست که محققین برای توضیح چرایی ایجاد نوآوری‌های پایدار در سطح بنگاه و عوامل افزایش عملکرد بنگاه‌ها به منابع داخلی اشاره داشته و به اصطلاح نگاه درونی به بنگاه دارند (والایی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). این دیدگاه در ادبیات با عنوان دیدگاه منبع‌محور شناخته می‌شود و محققان زیادی نیز وجود دارند که به بررسی ابعاد مختلف این موضوع در چند دهه اخیر پرداخته‌اند (رازاک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). دیدگاه منبع‌محور سعی دارد که ریشه مزیت رقابتی و بادوام بودن مزیت و نیز خواستگاه‌های ناسازگاری و سازگاری‌های بنگاه با شرایط بازار را بر مبنای منابع داخل بنگاه تشریح نماید. سؤالی که مطرح است این است که آیا این دیدگاه می‌تواند توضیح مناسبی برای موضوع مورد مطالعه ما داشته باشد و تمام ابهامات ما را در این زمینه مرتفع کند؟ یکی از مفروضات اصلی دیدگاه منبع‌محور این است که بنگاه‌ها باید از منابعی استفاده کنند که ارزشمند، نادر، غیرقابل تقلید و بدون جایگزینی<sup>۴</sup> معادل از لحاظ استراتژیک باشند. از آنجایی که پویایی ناقص منابع و انحصارت ایجادشده در جهت استفاده از منابع در این دیدگاه، پیش‌نیاز ایجاد رانت از منابع بوده و همچنین این نوع از منابع می‌تواند تنها باعث ایجاد عملکرد پایدار در بنگاه‌هایی شود که به آن منابع دسترسی دارند و یا در حال استفاده از

1. Satrovic
2. Valaei
3. Razzaque
4. Valuable, Rare, Inimitable, and No substitutable resources

آن‌ها می‌باشند، محققان درصدد ایجاد مفاهیم دیگری در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بنگاه برآمدند. مسلماً در یک محیط متلاطم تجاری در حال تغییر، بنگاه‌ها نیاز دارند تا منابع اساسی و موقعیت خود را تغییر داده و یا اصلاح کنند تا مطمئن شوند به ناهمگونی با سایر بنگاه‌ها رسیده و درنهایت به مزیت رقابتی پایدار باتوجه‌به تفاوت‌های به وجود آمده در آنها بر اساس منابع متفاوت و توانمندی‌های متفاوت دست پیدا کنند (تیس و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷) و عملکرد خود را نسبت به رقبای بهبود ببخشند.

یکی از موضوعاتی که در اینجا باید مدنظر قرار داد این است که در طول زمان تغییر، بنگاه‌ها نمی‌توانند تنها به موقعیت‌ها و یا مسیرهای قبلی طی شده توسط خود اتکا کنند؛ بلکه باید یاد بگیرند خود را با فرصت‌های موجود در حوزه فعالیت خود تطبیق داده و از آن فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده نمایند (طالبی و همکاران، ۲۰۱۲). قابلیت‌های پویای مدیریتی تنها زمانی می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار تبدیل‌شده و عملکرد نوآورانه بنگاه را افزایش دهد که بنگاه بتوانند به‌واسطه آن قابلیت‌ها به طور مستمر به جستجو پرداخته و فرایندهای جدیدی را مجدداً چیدمان نموده، انتخاب کنند و به کار بگیرند؛ لذا در جهت رفع ایرادات وارده به دیدگاه منبع‌محور، دیدگاه قابلیت‌های پویای مدیریتی به کمک دیدگاه منبع‌محور آمده و علت ناکارآمدی دیدگاه منبع‌محور در توضیح عملکرد بنگاه در محیط تجاری در حال تغییر را توضیح می‌دهد و درصدد تکمیل این دیدگاه برمی‌آید. دیدگاه قابلیت‌های پویای مدیریت این‌گونه مطرح می‌کند که برای اینکه بنگاه‌ها بتوانند به عملکرد بلندمدت دست یابند باید دارای قابلیت‌هایی باشند که بتوانند به‌صورت هم‌زمان از مزیت‌های داخلی و خارجی بنگاه برای تقابل با محیط در حال تغییر استفاده نموده و در صورت لزوم به ادراک، استفاده و چیدمان مجدد منابع و قابلیت‌های بنگاه بپردازند (تیس، ۲۰۰۷). با این اوصاف، مسئله اساسی در نوشتار حاضر توجه به این مهم است که قابلیت‌های پویای مدیریتی چیست و در عمل چه کمکی در راستای توسعه استراتژی در بنگاه‌های اقتصادی ایران خواهد داشت؟

سال‌هاست که محققان به دنبال این موضوع هستند که چرا برخی از بنگاه‌ها به طور مستمر و به‌صورت پایدار دست به نوآوری می‌زنند و هرروزه مزیت‌های رقابتی بالاتری کسب می‌کنند؛ ولی بنگاه‌های رقیب و یا بنگاه‌های دیگری در نزدیکی آن‌ها هستند که نمی‌توانند نوآوری کنند و یا تنها به یک محصول نوآورانه در طول سال‌های عمر بنگاه خود بسنده می‌کنند و در ادامه حیات خود دیگر به دنبال روش‌ها و محصولات جدید نیستند و عملکردشان در طول عمر بنگاه تفاوت محسوسی ندارد مگر زمانی که تنها نوآوریشان را به بازار عرضه نموده‌اند. برخی از این بنگاه‌ها نیز در گذر زمان از بین می‌روند و دیگر اثری از آن‌ها در این دنیای رقابتی باقی نمی‌ماند. در

یک محیط متلاطم تجاری در حال تغییر، بنگاه‌ها نیاز دارند تا منابع پایه‌ای و اساسی، همچنین موقعیت حال حاضر خود را اصلاح کنند و یا تغییر دهند تا مطمئن شوند با دیگر بنگاه‌های رقیب خود فرق دارند و باتوجه‌به ظرفیت‌های موجود خود می‌توانند عملکرد متفاوتی را ارائه دهند.

باوجوداینکه محققان بر این باورند که مفهوم قابلیت‌های پویا یک مفهوم انتزاعی و یا به عبارتی جعبه سیاه<sup>۱</sup> دست نیافتی است؛ ولی بااین‌حال مطالعات گوناگون و فراوانی در زمینه شناخت متغیرها و کاربرد قابلیت‌های پویا در ادبیات موجود می‌باشد. این در حالی است که مقوله قابلیت پویای مدیریتی که مفهومی برگرفته از قابلیت پویا و مفهومی بسط داده شده از آن می‌باشد تا به حال در ادبیات مغفول مانده است و در ادبیات موجود در مورد آن مطالعه دقیقی انجام نگرفته است هر چند در چند سال اخیر تعداد مقالات بین‌المللی در این زمینه روبه‌افزایش است (پنتا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). در منابع فارسی تعداد بسیار محدودی در این حوزه وجود دارد (نوروزی و همکاران، ۲۰۲۱) و این موضوع ضرورت وجود مطالعه جامع و کامل را چندین برابر می‌کند.

آنچه از این رهگذر دارای اهمیت است، توجه به این مهم می‌باشد که در محیط متلاطم و دائماً پویای کنونی، محققان برای پاسخ به سؤال اصلی این تحقیق، به دنبال مفهومی هستند که بنگاه‌ها با استفاده از آن قادر باشند به طور مستمر و به صورت موفق خود و منابع در دسترس خود را به شکلی درآورند تا منجر به نوآوری‌های مستمر شده و به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار بنگاه مطرح شوند و در نهایت عملکرد نوآورانه بنگاه را افزایش دهند. در واقع در چند دهه گذشته قابلیت‌های پویا به‌عنوان عاملی مطرح شده که به‌واسطه آن بنگاه‌ها می‌توانند به‌صورت هدفمند عملکرد خود را اصلاح کرده و با استفاده از یک‌سری از روتین‌ها که به‌عنوان قابلیت‌های بنگاه درآمده‌اند به استفاده بهینه از منابع در دسترس خود بپردازند و به‌واسطه آن‌ها دست به نوآوری زده و عملکرد نوآورانه خود را بهبود بخشند (هلفات و مارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، باید در نظر داشت که قابلیت‌های پویای مدیریتی نیز می‌تواند اثرات فراوانی را به‌واسطه پویایی از سطوح مختلف محیطی، فردی و سازمانی بپذیرد که نیاز به بررسی و تبیین مدلی گسترده و جامع‌تری می‌باشد که تمام سطوح را مدنظر قرار داده و نشان دهد سازمان برای بالابردن عملکرد خود انرژی خود را بر روی کدام متغیرها بگذارد تا به عملکرد مناسب‌تر با بهره‌وری بالاتری دست یابد؛ لذا طراحی مدل جامعی که بتواند جنبه‌ها و ارتباطات درونی متغیرهای مؤثر بر عملکرد نوآورانه بنگاه را مدنظر قرار دهد ضروری می‌باشد.

---

1. Black box  
2. Pennetta  
3. Helfat & Martin

باید در نظر داشت که قابلیت‌های پویای مدیریتی نیز می‌تواند اثرات فراوانی را به‌واسطه پویایی از سطوح مختلف محیطی، فردی و سازمانی بپذیرد که نیاز به بررسی و تبیین مدلی گسترده و جامع‌تری می‌باشد که تمام سطوح را مدنظر قرار داده و نشان دهد سازمان برای بالابردن عملکرد نوآورانه خود انرژی خود را بر روی کدام متغیرها بگذارد تا به عملکرد مناسب‌تر با بهره‌وری بالاتری دست یابد؛ بنابراین، ضرورت و اهمیت توجه به موضوع این پژوهش، کمک تئوریک و عملیاتی به بنگاه‌های تولیدی در مسیر تعمیق و توسعه قابلیت‌های پویای مدیریتی مؤثر بر عملکرد کسب‌وکار ایشان خواهد بود که این مهم با شناخت وضعیت موجود این حوزه با استفاده از مجموع مطالعات اسنادی و عملیاتی - پیمایشی احصاء و ارائه خواهد گردید.

علاوه بر این اثر قابلیت‌های پویای مدیریتی ممکن است به فرایندهای دومارحله‌ای تقسیم شوند. اول نتایج میانی که می‌توانند منجر به تغییرات استراتژیک در بنگاه شده و دوم نتایج نهایی که بر عملکردهای متفاوت بنگاه‌ها منجر می‌شود. در ادامه در این مطالعه ابتدا به‌صورت مختصر قابلیت‌های پویا که نظریه پایه‌ای قابلیت‌های پویای مدیریتی است توضیح داده خواهد شد و سپس برای روشن‌شدن موضوع قابلیت‌های پویای مدیریتی تشریح شده و تأثیر قابلیت‌های پویای مدیریتی و نیز تأثیر چهارگانه استراتژی سطح کسب‌وکار بر عملکرد نوآورانه بنگاه‌های بررسی خواهد شد و درنهایت نیز تأثیر توأمان استراتژی و قابلیت‌های پویای مدیریتی در عملکرد نوآورانه بنگاه‌های مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. در انتها این مطالعه نیز پیشنهاداتی برای مطالعات آتی مطرح و تأثیر آن بر تغییرات استراتژیک و عملکرد نوآورانه بنگاه بررسی خواهد بود و بین شناخت مدیریت، سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی مدیران و همچنین تأثیرات آن بر تغییرات استراتژیک و اینکه چرا تصمیمات مدیران تأثیر بالایی بر عملکرد نوآورانه بنگاه دارد ارائه می‌شود.

## مبانی نظری

### از قابلیت‌های پویا تا قابلیت‌های پویای مدیریت

تیس و همکاران در سال ۱۹۹۷ نظریه قابلیت‌های پویا را بر پایه دیدگاه مبتنی بر منبع با این فرض که شرکت‌ها برای اصلاح سبد دارایی‌ها و فرایندهای فعلی خود و در پاسخ به شرایط در حال تغییر نیاز به داشتن قابلیت‌های پویا دارند را مطرح کردند. قابلیت پویا به توانایی یک شرکت در یکپارچه‌سازی، ایجاد و چیدمان مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی برای مواجهه با محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر گفته می‌شود. قابلیت پویا اساساً با قابلیت‌های عملیاتی تفاوت دارند و تضمین‌کننده عملکرد عملیاتی شرکت هستند (لیمان و کانباخ، ۲۰۲۲).

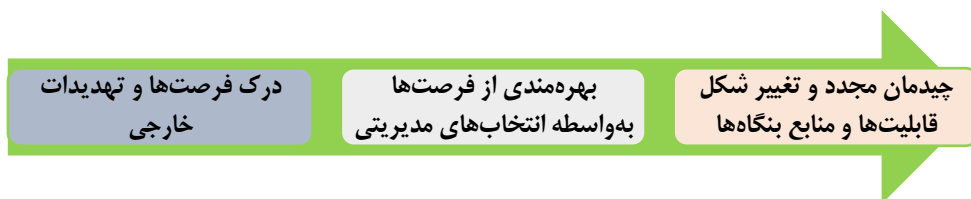
این در حالی است که قابلیت عملیاتی در محیط‌های نسبتاً پایدار برای حفظ عملیات جاری شرکت، افزایش سطح بهره‌وری و کاهش انحراف در فرایندها لازم و ضروری است؛ بنابراین قابلیت پویا برای تغییر استراتژیک در محیط‌های پویا به شدت ضروری است. برای اینکه این نوع از قابلیت‌ها به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند تا قابلیت‌های معمولی و روزمره خود را به وجود آورده توسعه دهد و خود را با شرایط جدید تطبیق دهد (هیبک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در اقتصاد به شدت جهانی شده امروزی، قابلیت‌های پویا برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، رسیدگی به تقاضاهای جدید و کنارآمدن با تحولات تکنولوژیکی برای شرکت‌ها امری حیاتی به نظر می‌آید. از این رو قابلیت‌های پویا مورد توجه حوزه‌های مختلف مدیریتی قرار گرفته است. تیس در سال ۲۰۰۷ با مطرح کردن ادراک فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، استفاده از آن فرصت‌ها و چیدمان مجدد پرتفوی دارایی‌های شرکت باب جدیدی را به روی ادبیات مدیریت گشود و این نظریه تا به امروز با مطرح شدن موضوعات و مباحث جدید توسط محققین زیادی در حال تکامل است. اگرچه لنز غالب در جهت تجزیه و تحلیل رفتار استراتژیک بنگاه‌ها قابلیت پویا می‌باشد و این نظریه پایه و اساس ایجاد مزیت رقابتی در محیط در حال تغییر را شکل می‌دهد؛ اما این نظریه در تشریح کامل عامل تصمیم‌گیری استراتژیک به وسیله قابلیت‌های سازمان و منابعی که یک بنگاه را تشکیل می‌دهد ناتوان می‌باشد. همچنین قابلیت پویا این موضوع را نادیده گرفته است که سازمان‌ها لزوماً سیستم‌های اجتماعی هستند که از افراد مختلف تشکیل شده‌اند و تصمیمات استراتژیک توسط این افراد گرفته می‌شود.

در سال ۲۰۰۳ تندر و هلفات قابلیت‌های پویای مدیریت را در راستای تکمیل دیدگاه قابلیت‌های پویا مطرح نمودند. قابلیت‌های پویای مدیریتی به طور خاص بر روی تأثیرات مدیریت بر روی تغییرات استراتژیک سازمان پایه‌گذاری شد و با در نظر گرفتن صریح نقش بازیگران فردی و قابلیت‌های آن‌ها، تعاملات اجتماعی و عوامل موجود در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به تکمیل نظریات پیشین در این حوزه پرداخته است. تفاوت اصلی قابلیت‌های پویای مدیر و قابلیت‌های پویای سازمان این است که اولی برای توسعه و استقرار خود همیشه باید حداقل برخی از اهداف مدیران خود را مدنظر قرار دهد؛ ولی دومی عمدتاً به طور خودکار و بدون قصد و هدف خاصی توسعه می‌یابد. قابلیت‌های پویای مدیریتی، در مقایسه با قابلیت پویا، محیط خارجی و قابلیت‌های سطح فردی مدیریت را با انعطاف بیشتر و شفافیت بالاتری در پاسخ به پویایی بازار تعریف می‌کنند و نسبت به قابلیت‌های سطوح عملیاتی و سازمانی به صورت مشخص‌تر و واضح‌تر می‌تواند به توضیح و تبیین تأثیر توانمندی مدیران در عملکرد بنگاه بپردازد. محور و اساس قابلیت‌های پویای مدیریتی نقش فرد یا گروه مدیریت در چیدمان و هم‌آهنگ سازی بین

دارایی‌های بنگاه و به اصطلاح سبد دارایی‌های بنگاه است. همراهی و پیروی از تئوری اقتضایی در جهت تقویت قابلیت‌های پویای مدیریتی برای ایجاد یک تناسب بین جستجو/انتخاب منابع و استفاده/چیدمان آن‌ها از ضروریات استفاده از منابع در سازمان است. به‌ویژه در محیط‌های پویا، قابلیت‌های پویای مدیریتی در جهت اصلاح سیستماتیک سبد دارایی‌های شرکت ضروری است (هییک، ۲۰۲۰). پس مدیران باید بتوانند به طور مؤثر به جمع‌آوری دارایی‌ها پرداخته و از طریق آن‌ها به ایجاد ارزش مبادرت نمایند و زوال دارایی‌های موجود را کاهش دهند؛ بنابراین، قابلیت‌های پویای مدیریتی برای ایجاد تغییر با تمرکز بر تأثیر فردی مدیر بر روی تصمیم‌گیری‌ها و رفتار سازمانی، دیدگاهی در سطح خرد در مورد تغییر استراتژیک در سازمان‌ها ارائه می‌کند. اساساً می‌توان گفت که هلفات در سال ۲۰۱۵ سازگاری بنگاه‌ها را به ظرفیت مدیریت آنها در جهت سازمان‌دهی سبد دارایی در پاسخ به محیط گره می‌زند. نکته مهم در تمایز بین قابلیت پویا و قابلیت پویای مدیریتی این است که قابلیت‌های پویای فرایندهای سازمانی به‌عنوان قابلیت‌های پویای سازمانی مطرح می‌شوند و قابلیت‌هایی که مربوط به فرایندهای مدیریتی می‌شوند به‌عنوان قابلیت‌های پویای مدیریتی شناخته می‌شوند (هلفات، ۲۰۰۷).

به تعبیر هلفات قابلیت‌های پویای مدیریتی بر خواسته از نظریه قابلیت‌های پویا می‌باشد و شناخت و به‌کارگیری این دو مفهوم به طور تنگاتنگی به هم وابسته بوده و با شناخت بهتر مفاهیم قابلیت‌های پویای مدیریتی می‌تواند به غنی‌تر شدن ادبیات قابلیت‌های پویا کمک نمود. با توجه به مطالعات این حوزه، مدیران دارای توانمندهایی هستند که در طول زمان و به‌واسطه آموزش‌هایی که مدیر می‌بیند، به‌واسطه تجاربی که در طول مسیر کسب می‌کند و حتی ارتباطاتی که با افراد مختلف برقرار می‌کند انباشته شده و به قابلیت‌های مهم و تأثیرگذاری در حوزه فعالیت خود تبدیل می‌شود که می‌تواند بر عملکرد وی و بنگاه تحت مدیریت او تأثیر بگذارد. قابلیت‌های پویای مدیریتی بر اساس ادبیات متشکل از سه زیر مؤلفه اصلی شامل: سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و شناخت مدیریت می‌باشد (آدner و هلفات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) که می‌تواند بر توانایی مدیر بر ایجاد نوآوری‌های پایدار به‌واسطه انتخاب استراتژی‌ها و تصمیمات اساسی در زمان‌های خاص تأثیر بگذارد. یکی از مواردی که با توجه به نظر مدیر و قابلیت‌های وجودی مدیر و یا مدیران بنگاه‌ها اتخاذ می‌شود استراتژی تجاری بنگاه‌ها می‌باشد که بر اساس قابلیت مدیر یا مدیران و تصمیمات آنها بر عملکرد بنگاه و عملکرد نوآورانه آن تأثیرگذار باشد. قابلیت‌های پویا را به‌عنوان ظرفیت بنگاه در چیدمان مجدد منابع و اصلاح آنها بیان نمود (شکل ۱).





شکل ۱: ظرفیت‌های قابلیت‌های پویای مدیریتی در بنگاه‌های مختلف اقتصادی (منبع: هلفات و همکاران، ۲۰۰۷)

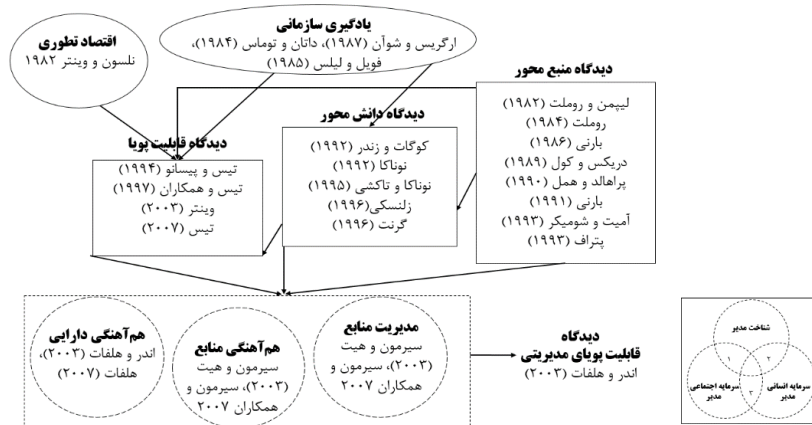
### قابلیت‌های پویای مدیریت

منابع بنگاه و مسیرهای قبلی پیموده شده توسط بنگاه، نقطه شروع و یا موقعیت اولیه را برای بنگاه فراهم می‌کنند. این در حالی است که مسیرهای دیگر، به‌عنوان جایگزین‌های استراتژیک در دسترس، برای بنگاه‌ها (سازمانی یا مدیریتی) هستند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷) و دقیقاً این آنجایی است که مفهوم قابلیت‌های پویای مدیریتی می‌تواند شکل واقعی خود را به دست آورده و جایگاه فردی که بتواند در جهت تغییر استراتژیک و تصمیم بر اتخاذ جایگزین استراتژیک جدید بگیرد را برجسته نماید. پس در اینجا است که می‌توان گفت که نیاز به ایجاد مفهوم جدیدی به‌عنوان مفهوم قابلیت پویای مدیریتی به‌صورت عینی و ملموس حتی در تعاریف قابلیت پویا نیز احساس می‌شود. پس در اینجا معلوم شد که دیدگاه قابلیت پویای مدیریتی نیز از کجا پدیدار شده و پایه نظری آن به کجا برمی‌گردد و در شکل ۲ نظریه‌های پایه‌ای دیگر که در شکل‌گیری قابلیت‌های پویای مدیریتی مؤثر بوده‌اند را می‌توان مشاهده نمود.

محققان حوزه قابلیت‌های پویای مدیریتی بر این باورند که مدیریت شرکت مسئول استفاده از دارایی‌ها موجود و جدید است و این مدیران هستند که می‌توانند هماهنگی در دستیابی به ترکیب جدید و همسویی بین منابع را ایجاد نموده تا قابلیت استفاده و بهره‌برداری در بنگاه را داشته باشند؛ بنابراین وجود مدیران در به‌وجود آمدن قابلیت‌های پویا ضروری بوده و بدون وجود مدیران با قابلیت‌های ویژه بنگاه نمی‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. در ادامه محققان بیان می‌کنند که برای ایجاد این نوع از هم‌آهنگی در استفاده از منابع موجود و جدید، نیاز به قابلیت‌هایی نظیر تصمیم‌گیری‌های به‌موقع و ظرفیت‌های کارآفرینانه است (هوین و همکاران، ۲۰۲۲).

پس از مطالعات دقیق در این زمینه، محققان به این نتیجه رسیدند که مدیران نقش حیاتی در هم‌آهنگی دارایی‌ها داشته و زمانی که از قابلیت‌های پویا صحبت می‌شود نمی‌توان از نقش مدیران غافل شد (هلفت و مارتین، ۲۰۱۵)؛ بنابراین تصمیم‌گیری در مورد جستجو و انتخاب منابع، بخشی از فعالیت هم‌آهنگ سازی دارایی است که

توسط مدیر صورت می‌گیرد. هم‌آهنگی دارایی شامل جستجو، انتخاب و چیدمان مجدد منابع است (تاشوا و نیلسن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). جستجو شامل تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات می‌باشد و مسئولیت این امر بر عهده مدیران واحدهای تجاری می‌باشد. هلفات (۲۰۰۷) این موضوع را به بحث می‌گذارد و به این نتیجه می‌رسد که تمام مدیران نمی‌توانند این جنبه از قابلیت‌های پویا را به‌خوبی انجام دهند. این موضوع نشان‌دهنده آن است که مدیران در تشخیص فرصت‌ها و یا در رفع تهدیدات در محیط تجاری رفتارهای متفاوتی از خود نشان می‌دهند و در نتیجه عملکرد نهایی متفاوتی را نیز ثبت می‌نمایند. همان‌طور که اندر و هلفات (۲۰۰۳) در مطالعه خود نشان دادند برخی از مدیران در دادن پاسخ به تغییرات محیطی ناتوان بوده و شکست می‌خورند. از نظر هلفات و همکاران انتخاب منابع به‌شدت به میزان قابلیت‌های پویای مدیریتی بستگی دارد و همچنین مدیران نیز در انتخاب منابع می‌توانند بسیار متفاوت عمل نمایند (هاوینه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲)؛ بنابراین، به‌طور کلی "توابع جستجو، انتخاب و چیدمان مجدد منابع به‌صورت هدفمند توسط مدیر"، مفهوم زیربنایی قابلیت‌های پویای مدیریتی را شکل می‌دهند. این مفهوم شامل سه مؤلفه کلیدی می‌شود که با توجه به مطالعات در این حوزه به شناخت مدیریت، سرمایه اجتماعی مدیریت و سرمایه انسانی مدیریت تقسیم می‌شود (هلفات و مارتین، ۲۰۱۵). توجه به این نکته نیز ضروری است که قابلیت‌های پویای مدیریتی و مؤلفه‌های مرتبط با آن اگر در زمینه‌های خارج از محدوده‌هایی که قابلیت‌های پویای مدیر را شکل داده‌اند مورد استفاده قرار بگیرند می‌توانند تأثیر پایینی داشته باشند و یا اینکه حداقل تأثیر مثبت مدنظر را به همراه نداشته باشند (هلفات، ۲۰۰۷)؛ بنابراین بهتر است این نوع از قابلیت‌ها طوری شکل بگیرند که در حوزه مدنظر بتوانند بهترین عملکرد و بازدهی را داشته باشند.



شکل ۲: نظریه‌های پایه‌ای قابلیت‌های پویای مدیریتی (منبع: دین فیتری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸)

1. Tasheva & Nielsen
2. Huynh
3. Diin Fitri

سرمایه انسانی مدیریتی، سرمایه اجتماعی مدیریتی و شناخت مدیریتی سه مؤلفه اصلی برای قابلیت‌های پویای مدیریتی هستند (آدنر و هلفات، ۲۰۰۳) و این سه مؤلفه تا حدود زیادی به هم گره خورده هستند. مدیران از منظر این سه مؤلفه تفاوت‌هایی با هم دارند و این تفاوت‌ها باعث ایجاد تفاوت در نتایج و عملکرد آن‌ها می‌شود. به دلیل اینکه این سه مؤلفه به طور نابرابری بین مدیران توزیع شده است برخی از مدیران در حوزه‌های خاص قابلیت‌های پویای مدیریتی مؤثرتری نسبت به دیگران دارند و برخی از مدیران نیز به‌طور کلی از قابلیت‌های پویای مدیریتی برخوردار نیستند (هلفات و مارتین، ۲۰۱۵). بنگاه‌هایی که مدیرانشان دارای قابلیت‌های پویایی بالاتری هستند می‌توانند استراتژی خود را با موفقیت بیشتری نسبت به بنگاه‌هایی که دارای قابلیت‌های پویای مدیریتی پایین‌تری هستند به عمل برسانند. این سه مؤلفه ادراک فرصت، استفاده از فرصت و تغییر منابع را در برمی‌گیرند.

باید توجه داشت که نه همه قابلیت‌ها، قابلیت‌های پویای مدیریتی هستند و نه همه کارآفرینان از این قابلیت‌ها برخوردارند (جورج و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). البته برای دستیابی به عملکرد بالاتر داشتن تنها یک قابلیت نمی‌تواند منجر به ایجاد حداکثر نتایج شود؛ بلکه وجود هم‌زمان هر سه ویژگی قابلیت‌های پویای مدیریتی برای دستیابی به نتایج مورد انتظار و انجام اقدامات راهبردی ضروری می‌باشد؛ بنابراین شناخت کامل از سرمایه انسانی مدیریتی، سرمایه اجتماعی مدیریتی و شناخت مدیریتی ضروری می‌باشد (هییک و مک‌ل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

### سرمایه انسانی مدیریت

سرمایه انسانی به ویژگی‌های اصلی افراد مانند توانایی درک پیچیدگی‌های فکری، ظرفیت یادگیری، و دانشی که از طریق تجربه و آموزش به دست آورده‌اند، اشاره دارد. این سرمایه شامل مهارت‌ها و تخصص‌هایی است که فرد در طول زمان کسب کرده است (هلفات و مارتین، ۲۰۱۵). از این منظر، سرمایه‌گذاری فرد در توسعه سرمایه انسانی خود برای موفقیت شغلی بسیار مهم است، چرا که این سرمایه‌گذاری بهره‌وری را افزایش داده و باعث می‌شود فرد پاداش‌هایی مانند ارتقاء شغلی یا افزایش حقوق دریافت کند. بنابراین، توسعه سرمایه انسانی وابسته به توانایی فرد در شناسایی نیازهای یادگیری، بهبود استفاده از آموخته‌ها از طریق برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی، و همچنین توانایی در جستجوی شغل و مدیریت تعادل میان کار و زندگی است (براش و همکاران، ۲۰۱۷).

ویژگی منحصر به فرد سرمایه انسانی این است که با استفاده بیشتر کاهش نمی‌یابد، بلکه به مرور زمان گسترده‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، دانشی که فرد پیش‌تر کسب کرده است، به او کمک می‌کند تا فرصت‌های خاصی را شناسایی کند که دیگران ممکن است متوجه آن‌ها نشوند. تجربه‌های گذشته یک کارآفرین نیز در تشخیص این

1. George  
2. Heubeck & Meckl

فرصت‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. به همین دلیل، افراد و سازمان‌ها به طور مستمر در توسعه مهارت‌ها و دانش خود سرمایه‌گذاری می‌کنند تا سرمایه انسانی خود را بهبود بخشند. تحقیقات نشان داده‌اند که مهارت‌ها و تجربه‌های کارآفرینانه با موفقیت در کارآفرینی ارتباط مثبت و معناداری دارند (اسکوراس و همکاران، ۲۰۰۵).

### سرمایه اجتماعی مدیریت

سرمایه اجتماعی به مجموعه‌ای از روابط دوستانه، حسن‌نیت، همدردی و تبادلات اجتماعی میان گروهی از افراد اشاره دارد که به ایجاد یک جامعه یا نظام اجتماعی منجر می‌شود. از زمانی که این مفهوم معرفی شد، تعریف‌ها و تفسیرهای زیادی برای آن ارائه شده است که بیشتر بر سرمایه اجتماعی در سطح فردی تمرکز دارند. با این حال، سرمایه اجتماعی در سطح سازمانی نیز تعریف و بررسی شده است. در این مقاله، تعریف ناهاپیت و قوشال (۱۹۹۶) از سرمایه اجتماعی به عنوان پایه نظری پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. برای اینکه افراد بتوانند وارد فعالیت‌های کارآفرینی شوند، باید بتوانند تغییرات محیطی را زیر نظر بگیرند و اثرات این تغییرات را بر کسب‌وکار خود ارزیابی کنند. اگر یک کارآفرین نتواند موفقیت کسب‌وکار خود را پیش‌بینی کند، این می‌تواند به عدم اطمینان محیطی منجر شود که او را از فعالیت‌های کارآفرینانه باز می‌دارد. با این حال، شبکه‌های اجتماعی می‌توانند با ارائه دانش و مهارت‌های لازم، این عدم اطمینان را کاهش دهند (ایگلسیاس، ۲۰۲۳).

سرمایه اجتماعی از روابط و ارتباطات مدیران ناشی می‌شود و می‌تواند به آن‌ها در جاتی از نفوذ، کنترل، و قدرت بیخشد (کور و میسکو، ۲۰۱۳). سرمایه اجتماعی به دو نوع داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. سرمایه اجتماعی خارجی می‌تواند از طریق دسترسی به منابع و اطلاعاتی که یک سازمان به آن‌ها نیاز دارد، مانند تأمین اعتبار یا اطلاعات کسب‌وکارهای دیگر، بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. سرمایه اجتماعی مدیران به شبکه‌ها و روابط اجتماعی آن‌ها برمی‌گردد. افراد در طول زندگی و کار خود با سازمان‌ها و افراد مختلفی ارتباط برقرار می‌کنند و این ارتباطات سرمایه اجتماعی آن‌ها را شکل می‌دهد. تحقیقات نشان داده‌اند که ارتباط با افراد و سازمان‌های قدرتمند می‌تواند جریان اطلاعات، منابع، و مشاوره‌ها را تسهیل کرده و به سازمان‌ها در انتخاب راهبردهای مؤثر کمک کند. به همین دلیل، سرمایه اجتماعی به عنوان یک منبع مهم در قابلیت‌های مدیریتی پویا محسوب می‌شود که می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های راهبردی برای دستیابی به عملکرد بهتر در بلندمدت مؤثر باشد. به عنوان مثال، گله کانیک و همبریک (۱۹۹۷) معتقدند که شبکه‌های رسمی و غیررسمی مدیران به آن‌ها کمک می‌کند تا به منابع و اطلاعات حیاتی دسترسی پیدا کرده و عملکرد مالی خود را بهبود بخشند (تاشوا و نیلسن، ۲۰۲۲).

## شناخت مدیریت

در روان‌شناسی شناختی، «سبک‌شناختی» به روشی اشاره دارد که افراد با آن فکر می‌کنند، اطلاعات را درک می‌کنند و به‌خاطر می‌سپارند. این سبک‌ها نشان‌دهنده ترجیحات شخصی هر فرد در پردازش اطلاعات هستند و به‌مرورزمان به عادت‌های ذهنی تبدیل می‌شوند. همان‌طور که ژانگ (۲۰۰۴) بیان می‌کند، سبک‌های شناختی هیچ‌وقت مطلقاً خوب یا بد نیستند؛ بلکه هر کدام ارزش خاص خود را دارند. یکی از عناصر کلیدی در توانایی‌های مدیریتی، شناخت مدیریتی است. این نوع شناخت به باورها و مدل‌های ذهنی افراد اشاره دارد که پایه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک آن‌ها را تشکیل می‌دهد. هلفات و پتراف (۲۰۱۵) معتقدند که شناخت مدیریتی، زیربنای اصلی توانایی‌های مدیریتی پویا است و نقش حیاتی در ایجاد، بهره‌برداری و بازآرایی منابع دارد. آن‌ها بر این باورند که شناخت مدیریتی ارتباط نزدیکی با ساختار دانش و باورهای شخصی مدیران دارد و در تصمیم‌گیری‌های پیچیده به مدیران کمک می‌کند (کاراکا و همکاران، ۲۰۲۴).

## جدول ۱: رویکرد نظری - عملی پیشینه تحقیق

ردیف	نویسنده/گان	موضوع کلی مطالعه	نوع مطالعه (مفاهیم)
۱	آندر و هلفات (۲۰۰۳)	معرفی مفهوم قابلیت‌های پویای مدیریتی	نظری
۲	مارتین (۲۰۱۱)	قابلیت‌های پویای مدیریتی به‌عنوان رویکرد نظری در گروه رهبری اجرایی	نظری
۳	کور و مسکو (۲۰۱۳)	قابلیت‌های پویای مدیریتی به منطق غالب مدیریتی مرتبط است	نظری
۴	هلفات و پتراف (۲۰۱۵)	قابلیت‌های پویای مدیریتی به‌عنوان رویکرد نظری در قابلیت‌های شناختی مدیریتی	نظری
۵	هلفات و مارتین (۲۰۱۵)	بررسی نظری دیدگاه قابلیت‌های پویای مدیریتی	نظری
۶	مارتین و باکراخ ۱ (۲۰۱۸)	چشم‌انداز رابطه بین ریز مبانی قابلیت‌های پویای مدیریتی و سیستم‌های حافظه تراکنشی	نظری
۷	سانتس ۲ و همکاران (۲۰۱۸)	قابلیت‌های پویای مدیریتی: توسعه مقیاس و اعتبارسنجی	نظری
۸	مصطفی‌ز و همکاران (۲۰۲۰)	عملکرد شرکت‌های تولیدی صادرات محور: نقش قابلیت‌های کارآفرینی بین‌المللی	نظری

ردیف	نویسنده/گان	موضوع کلی مطالعه	نوع مطالعه (مفاهیم)
۹	خان ۱ و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیر منابع نامشهود بر عملکرد نوآورانه SMEs: نقش واسطه‌ای قابلیت‌های پویای مدیریتی	تجربی
۱۰	مصطفیز و همکاران (۲۰۲۱)	سوابق و نتایج انباشت دانش بازار خارجی - دیدگاه قابلیت‌های پویای مدیریتی	نظری
۱۱	هییک و مکل (۲۰۲۱)	ارزیابی مدل کسب‌وکار شناختی: دیدگاه قابلیت‌های پویای مدیریتی	نظری
۱۲	فاروک و همکاران ۲ (۲۰۲۱)	نقش میانجی قابلیت‌های نوآوری بر قابلیت‌های پویای مدیریتی و عملکرد صادراتی	تجربی
۱۳	فن ۳ و همکاران (۲۰۲۱)	اثرات جهت‌گیری کارآفرینانه بر پذیرش رسانه‌های اجتماعی و عملکرد: نقش قابلیت‌های نوآوری	تجربی
۱۴	تاشوا و نیلسن (۲۰۲۲)	نقش قابلیت‌های پویای مدیریتی در استراتژی بین‌المللی‌سازی	تجربی
۱۵	ووریو و تورکلی ۴ (۲۰۲۲)	پرتفوی قابلیت‌های پویای مدیریتی بنگاه‌های تازه بین‌المللی شده	تجربی
۱۶	تابارس ۵ و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر قابلیت‌های مدیریتی بر عملکرد بین‌المللی ادراک‌شده: نقش فعالیت‌های فرصت محور	تجربی
۱۷	تیم هییک (۲۰۲۳)	بررسی سیستماتیک مقالات مرتبط با قابلیت‌های پویای مدیریتی	نظری
۱۸	بندیان ۶ و همکاران (۲۰۲۴)	ارتباط بین قابلیت‌های پویای جهانی و نوآوری‌های فین‌تکی	تجربی
۱۹	کاراکا و همکاران ۷ (۲۰۲۴)	تأثیر شناخت منطقی یا شهودی مدیر در قابلیت‌های پویای مدیریتی در عملکرد بین‌المللی	تجربی
۲۰	تنگانو و همکاران ۸ (۲۰۲۴)	نقش قابلیت‌های پویای مدیریتی بر سازمان‌های بهداشت و درمان	تجربی

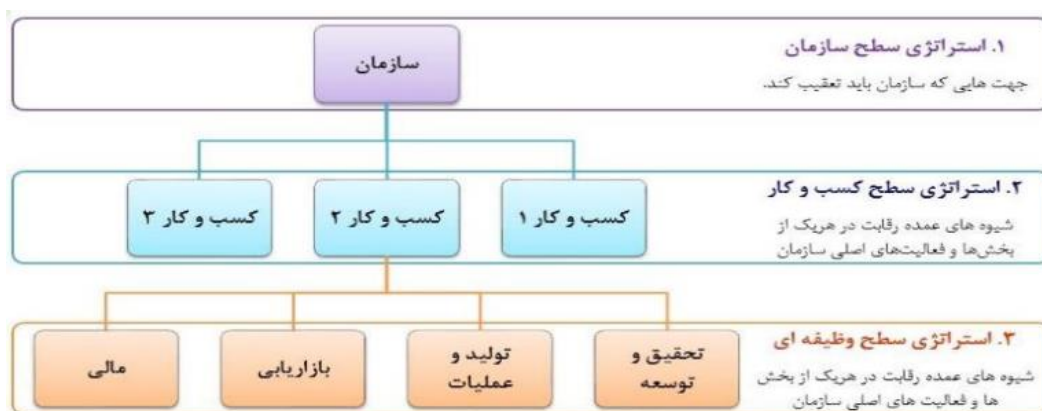
مأخذ: نگارندگان؛ نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای، (۱۴۰۳).

بر اساس نظریه‌های جدید یادگیری، سبک‌شناختی یک فرایند کنترل درونی است که به یادگیرندگان امکان می‌دهد روش‌های خود را برای تمرکز، یادگیری، یادآوری و تفکر انتخاب و تغییر دهند. این سبک شامل دو جنبه منطقی و شهودی است. سبک منطقی به تحلیل و نقد فرایندهای حل مسئله می‌پردازد، درحالی‌که سبک شهودی

1. Khan
2. Faroque
3. Fan
4. Vuorio and Torkkeli
5. Tabares
6. Qasim Bndyan
7. Volkan Karaca
8. Erwin Tenggono

به درک کلی مسائل و نگاه به آن‌ها به‌عنوان یک کل توجه دارد. آلینسون و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که کارآفرینان موفق بیشتر به تصمیم‌گیری‌های شهودی تمایل دارند تا منطقی. شهود به‌عنوان یک جریان درونی و خودجوش عمل می‌کند که به فرد اجازه می‌دهد به‌سرعت همه چیز را درک کند، بدون اینکه نیاز به تحلیل منطقی داشته باشد. فیلسوفان نیز شهود را به‌عنوان نوعی دانش می‌بینند، چون در تصمیم‌گیری‌های شهودی، فرد اغلب نمی‌تواند توضیح دهد چگونه به آن نتیجه رسیده است (فگادا، ۲۰۲۴). جدول ۱، رویکرد نظری و عملی این تحقیق را نشان می‌دهد.

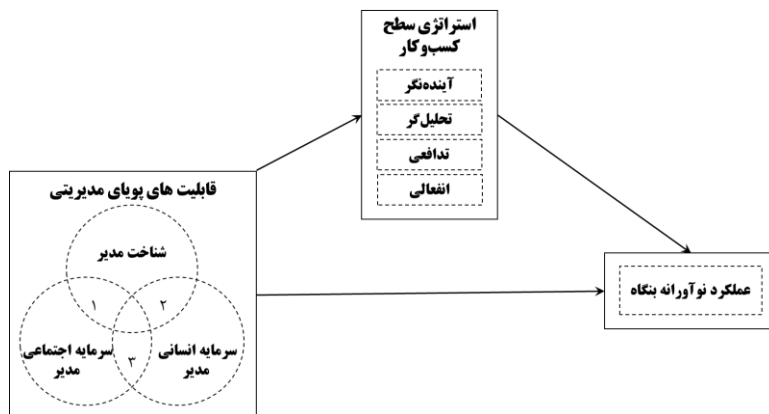
### استراتژی کسب‌وکار



شکل ۳: سطوح سه‌گانه مدیریت استراتژیک مأخذ: (شولز و همکاران، ۲۰۰۲)

به‌طور کلی در هر بنگاه اقتصادی با توجه به اندازه آن می‌توان سه سطح از استراتژی را تعریف کرد. سطح اول، استراتژی‌های کلان بنگاه، دوم استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و سوم استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای که در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است. در این مطالعه استراتژی سطح دوم؛ یعنی استراتژی سطح کسب‌وکار مدنظر خواهد بود. پورتر، استراتژی‌های کسب‌وکار را به سه نوع تحت عنوان استراتژی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز تقسیم کرده است. مایلز و اسنو (۱۹۷۸) نیز در گونه‌شناسی خود استراتژی‌های سطح کسب‌وکار را به چهار نوع تحت عنوان استراتژی تهاجمی، یا آینده‌نگر<sup>۲</sup>، استراتژی تدافعی یا دفاعی<sup>۳</sup>، استراتژی انفعالی یا واکنشی<sup>۴</sup> و استراتژی تحلیل‌گر یا تحلیل‌گرایانه<sup>۵</sup> تقسیم کردند. در این مطالعه از تقسیم‌بندی اسنو و مایلز استفاده خواهد شد. در شکل ۴ مدل مفهومی این مطالعه به تصویر کشیده شده است.

1. Scholes
2. Prospectors
3. Defenders
4. Reactors
5. Analyzers



شکل ۴: مدل پیشنهادی اولیه پژوهش (مأخذ: نگارندگان، ۱۴۰۳)

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی و بر مبنای مطالعات ترکیبی مبتنی بر روش‌های پیمایشی و اسنادی می‌باشد. در این مطالعه که بر پژوهش موردی استوار است، جهت سنجش قابلیت‌های پویای مدیریتی از مطالعات پیشین استفاده شد. همچنین در جهت سنجش متغیرهای مربوط به استراتژی کسب و کار نیز از مطالعه مایلز و اسنو (۱۹۷۸) که شامل استراتژی‌های آینده‌نگر، تحلیل‌گر، تدافعی و انفعالی می‌باشند و از ۱۱ سؤال تشکیل شده است بهره گرفته شده است. اطلاعات موردنیاز این پژوهش از طریق پرسش‌نامه خواهد بود این داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ای که بین بنگاه‌های نوآور که از بین بنگاه‌های نوآور کانون‌های کارآفرین استانی و ملی که متشکل از کارآفرینان برتر سیزده دوره جشنواره کارآفرینان برتر که توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی هر ساله انتخاب می‌شوند و همچنین شرکت‌های دانش‌بنیان تأیید شده توسط معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و هر بنگاه نوآور دیگر که نوآوری خاصی را در سطح بنگاه خود در دوره سه‌ساله ۹۷ تا ۱۴۰۰ تجاری‌سازی نموده باشد؛ لذا قلمرو مکانی این پژوهش بنگاه‌های نوآوری خواهند بود که بین دوره سه‌ساله ۹۷ تا ۱۴۰۰ در سطح بنگاه خود نوآوری داشته باشند که بر روی عملکرد آن‌ها تأثیر داشته باشند. براین اساس ۳۴۴ پرسش‌نامه منطبق بر الگوی نمونه‌گیری مورگان، پس از رفع ایرادهای اولیه در مرحله دوم نهایی و تدوین گردید.

## آزمون فرض‌ها

**غربالگری<sup>۱</sup> داده‌ها:** در این بخش، به بررسی برخی از مهم‌ترین مفروضه‌های مربوط به این مطالعه می‌پردازیم

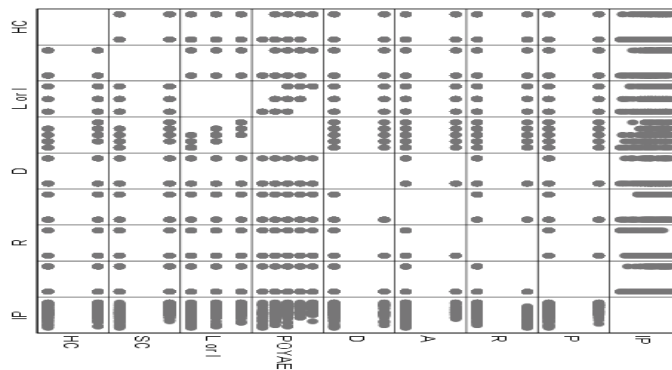
(جدول ۲).



## جدول ۲: شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

انحراف استاندارد	میانگین	زیر مقیاس‌ها	عامل کلی
۰/۵۰۱	۰/۴۹	سرمایه انسانی	قابلیت‌های پویای مدیریتی
۰/۵۰۱	۰/۵۱	سرمایه اجتماعی	
۰/۷۷۰	۱/۹۵	شناخت مدیر	
۱/۲۳۰۶۰	۲/۹۵۹۳	قابلیت‌های پویای مدیریتی	
۰/۴۰۱	۰/۲۰	تدافعی	استراتژی‌های کسب‌وکار
۰/۴۶۶	۰/۳۲	تحلیل‌گر	
۰/۳۹۷	۰/۱۹	انفعالی	
۰/۴۵۳	۰/۲۹	آینده‌نگر	
۰/۹۲۳۰۵	۳/۵۹۰۱	کل	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار

**مقادیر گم شده:** نسبت داده‌های گم‌شده به داده‌های کامل برای هر متغیر به طور جداگانه بررسی شد و مشخص شد که میزان داده‌های گم‌شده برای هر متغیر کمتر از ۵ درصد است. طبق پیشنهاد مایر، گامست و گوارینو (۲۰۰۶)، اگر درصد داده‌های گم‌شده برای یک متغیر بیش از ۵ درصد باشد، بهتر است آن متغیر از داده‌ها حذف شود. این بررسی به این دلیل مهم است که وجود داده‌های گم‌شده در بسیاری از تحلیل‌های آماری چندمتغیره می‌تواند باعث ایجاد مشکلات در نتایج شود. برای رفع این مشکل، پژوهشگر از روش «بیشینه انتظار» استفاده کرده است. این روش یک فرایند دومرحله‌ای است که از رویکرد بیشینه احتمال برای تخمین داده‌های گم‌شده بهره می‌برد. در مرحله اول، از تحلیل رگرسیون برای تخمین مقادیر گم‌شده استفاده می‌شود، و در مرحله دوم، همبستگی‌ها با جایگزینی داده‌های گم‌شده و استفاده از روش بیشینه احتمال برآورد می‌شوند. به عقیده بسیاری از متخصصان، روش بیشینه انتظار در مقایسه با دیگر روش‌ها بسیار کارآمد است (کلاین، ۲۰۰۹).



شکل ۵: نمودارهای پراکندگی، مفروضه خطی بودن

## جدول ۳: بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

انحراف استاندارد	میانگین	زیر مقیاس‌ها	عامل کلی
۲۰۱۰-	۰/۰۳۵	سرمایه انسانی	قابلیت‌های پویای مدیریتی
۲۰۰۸-	۰۵۸-	سرمایه اجتماعی	
۱۳۰۶-	۰/۰۸۰	شناخت مدیر	
۹۷۷-	۰/۰۱۲	قابلیت‌های پویای مدیریتی	
۰/۲۵۸	۱۵۰۲	تدافعی	استراتژی‌های کسب‌وکار
۱۳۸۳-	۰/۷۹۱	تحلیل‌گر	
۰/۳۹۹	۱۵۴۸	انفعالی	
۱۱۲۰-	۰/۹۴۲	آینده‌نگر	
۰/۰۳۸	۶۱۲-	کل	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار

**بهنجاری چندمتغیری:** بهنجاری چندمتغیری یعنی هر نشانگر باید برای هر مقدار از سایر نشانگرها توزیع بهنجار داشته باشد. کلاین (۲۰۰۹) اشاره می‌کند که اگر این مفروضه رعایت نشود، مقادیر  $\chi^2$  دو ممکن است افزایش یا کاهش یابد. برای بررسی بهنجار بودن داده‌ها، معمولاً آماره‌های چولگی و کشیدگی محاسبه می‌شوند. گارسون (۲۰۰۷) تأکید می‌کند که اگر مقادیر چولگی و کشیدگی بین  $+2$  و  $-2$  باشند، داده‌ها به‌طور کلی از توزیع بهنجار برخوردار هستند. در این مطالعه نیز، مقادیر چولگی و کشیدگی داده‌ها در همین محدوده قرار گرفتند (جدول ۳).

## جدول ۴: آزمون هم‌خطی متغیرهای پژوهش

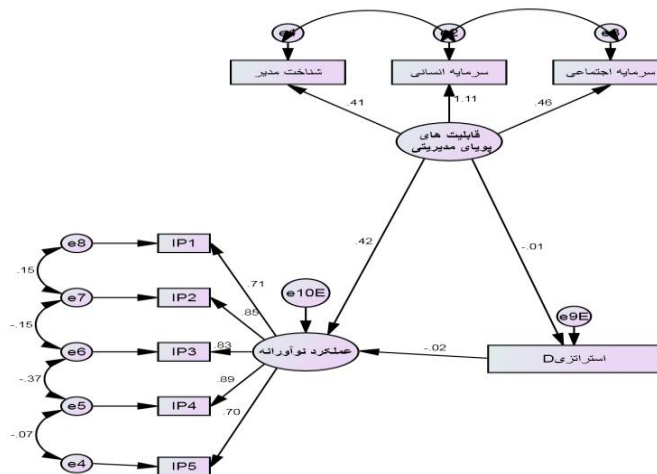
هم‌خطی متغیرهای پژوهش <sup>۱</sup>		متغیر	
ضریب تاب‌آوری	ضریب عامل تورم واریانس VIF	پیش‌بین‌ها	ملاک
۰/۹۵۷	۱/۰۴۵	قابلیت‌های پویای مدیریت	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار
۰/۷۶۵	۱/۳۰۷	تدافعی	
۰/۷۳۹	۱/۳۵۳	تحلیل‌گر	
۰/۷۳۵	۱/۳۶۰	انفعالی	
۰/۹۵۷	۱/۰۴۵	آینده‌نگر	

**خطی بودن:** در معادلات ساختاری، فرض بر این است که بین نشانگرها و متغیرهای مکنون و همچنین بین خود متغیرهای مکنون روابط خطی وجود دارد (گارسون، ۲۰۰۷). این فرضیه خطی بودن با استفاده از نمودارهای پراکندگی بررسی و تأیید شد.

**هم‌خطی چندگانه:** پدیده چندگانگی خطی زمانی رخ می‌دهد که در یک مطالعه دو متغیر استفاده شوند که در واقع یک مفهوم واحد را اندازه‌گیری می‌کنند. برای شناسایی این مشکل، از «ضریب تحمل» و «ضریب تورم واریانس» استفاده می‌شود. ضریب تحمل نشان می‌دهد که چه نسبتی از واریانس کلی استاندارد شده باقی می‌ماند و با  $1-R^2$  محاسبه می‌شود. ضریب تورم واریانس نیز به نسبت واریانس کلی استاندارد شده به واریانس اختصاصی اشاره دارد که با  $1/(1-R^2)$  بیان می‌شود. اگر ضریب تحمل کمتر از ۰.۱۰ باشد یا ضریب تورم واریانس بیشتر از ۱۰ باشد، این می‌تواند نشان‌دهنده وجود چندگانگی خطی باشد (کلاین، ۲۰۰۹). در این تحلیل، هیچ نشانه‌ای از چندگانگی خطی در مقادیر ضریب تورم واریانس در متغیرهای پژوهش مشاهده نشد (جدول ۴).

### معیار ضریب تاب‌آوری

چون مقدار ضریب عامل تورم واریانس محاسبه شده بین ۱ تا ۵ می‌باشد از هم‌خطی قابل‌قبولی برخوردار می‌باشد؛ بنابراین مفروضه هم‌خطی بودن برای متغیر پیش‌بینی‌کننده در پیش‌بینی متغیرهای ملاک وجود دارد. در ادامه برآزش مدل پیش‌بینی عملکرد نوآورانه قابلیت‌های پویای مدیریتی با میانجی‌گری استراتژی تدافعی ارائه شده است.



شکل ۶: مدل ساختاری قابلیت‌های پویای مدیریتی با عملکرد نوآورانه کسب‌وکار با میانجی‌گری استراتژی تدافعی

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برآزش الگوی مفروض بعد از اصلاح

RMSEA	CFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$	
۰/۰۷۱	۰/۹۷۰	۰/۹۴۳	۲/۷۳۳	۱۹	۵۱/۹۳۱	بعد از اصلاح مدل

برای بررسی اینکه مدل ساختاری چگونه قابلیت‌های پویای مدیریتی با عملکرد نوآورانه کسب‌وکار از طریق استراتژی تدافعی ارتباط دارد، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. برای بهبود برازش مدل و اصلاح آن، روابط دوطرفه بین متغیرهای مشاهده‌شده ایجاد شد، کوواریانس بین آن‌ها تنظیم گردید، و مسیرهای غیرمعنادار حذف شدند. در جدول ۵، شاخص‌های مختلفی به دست آمد: شاخص مجذور خی  $\chi^2$  ۵۱.۹۳۱، نسبت مجذور خی به درجه آزادی ۲.۷۳۳، شاخص برازش مقایسه‌ای<sup>۱</sup> (CFI) ۰.۹۷۰، شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> (GFI) ۰.۹۴۳، و خطای ریشه مجذور میانگین تقریب<sup>۳</sup> (RMSEA) برابر با ۰/۰۷۱. طبق نظر هو و بنتلر (۱۹۹۹)، وقتی شاخص‌های برازش مقایسه‌ای و نیکویی برازش بالاتر از ۰.۹۰ باشند و شاخص خطای ریشه میانگین مربعات تقریب کمتر از ۰.۰۸ باشد، نشان‌دهنده این است که مدل به‌خوبی با داده‌ها سازگار است.

#### جدول ۶: اثرات مستقیم در بررسی فرضیه اول

ضریب t	میزان اثر	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
۲/۶۷۴	۰/۴۲	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	قابلیت‌های پویای مدیریت
-۰/۲۶۰	-۰/۰۱	استراتژی تدافعی	قابلیت‌های پویای مدیریت
-۰/۳۵۲	-۰/۰۲	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	استراتژی تدافعی

پس از بررسی برازش مدل ساختاری ارتباط بین قابلیت‌های پویای مدیریت با عملکرد نوآورانه کسب‌وکار با میانجی‌گری استراتژی تدافعی، فرضیه‌های فرعی پژوهش برای رسیدن به هدف تعیین شده در فرضیه اصلی به شرح زیر تشریح می‌گردد. در ادامه برای تعیین اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه کسب‌وکار از اطلاعات شکل ۵ استفاده شد.

#### جدول ۷: نتایج آزمون سوئل برای اثرات میانجی و غیرمستقیم

سطح معناداری	مقدار آزمون سوئل (Z)	ضریب غیرمستقیم	ملاک	میانجی	پیش‌بین
$p > ۰/۰۵$	۰/۰۱۴	۰/۰۰۲	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	استراتژی تدافعی	قابلیت‌های پویای مدیریت

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده (جدول ۷) اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه کسب‌وکار (۰/۵۳) از نظر آماری معنادار است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار t بیش از  $\pm ۱.۹۶$  است که نشان‌دهنده معنادار بودن این مسیرها است. مسیر مستقیم استراتژی تدافعی بر روی عملکرد نوآورانه (۰/۰۲) و نیز قابلیت‌های

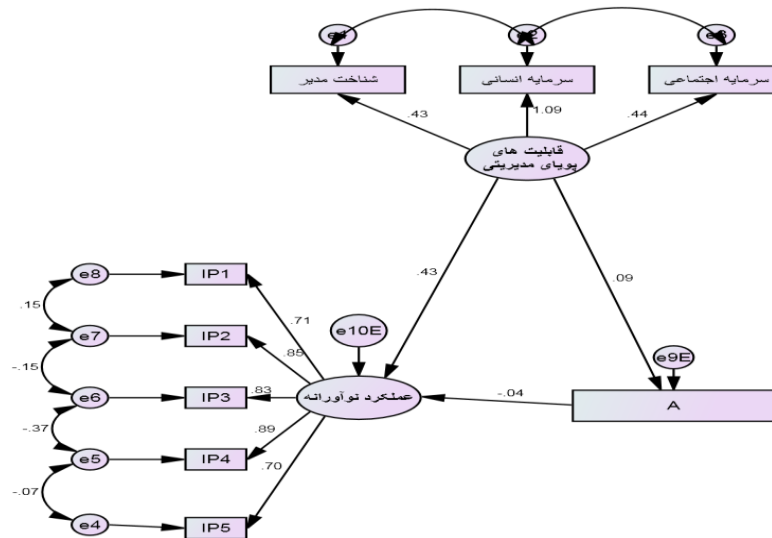
1. Comparative Fit Index  
2. Goodness-of-Fit Index  
3. Root Mean Square Error of Approximation

پویای مدیریتی بر استراتژی تدافعی (۰/۰۱) از نظر آماری معنادار نیست ( $P > ۰/۰۵$ ). برای تعیین معناداری رابطه الگوی پیش‌بینی عملکرد نوآورانه بر اساس قابلیت‌های پویای مدیریتی با واسطه‌گری استراتژی تدافعی، از آزمون بوت استروپ و نیز تعیین معناداری این آزمون از آزمون سوپل استفاده شد (جدول ۸). در این روش از فرمول زیر برای تحلیل متغیر میانجی استفاده می‌شود.

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

جدول ۸: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی مفروض بعد از اصلاح

RMSEA	CFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$	بعد از اصلاح مدل
۰/۰۵۳	۰/۹۸۴	۰/۹۶۹	۱/۹۴۹	۱۹	۳۷/۰۳۰	



شکل ۷: مدل ساختاری قابلیت‌های پویای مدیریتی با عملکرد نوآورانه کسب‌وکار با میانجی‌گری استراتژی تحلیل‌گر

بر اساس داده‌های جدول ۷ در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه از طریق قابلیت‌های پویای مدیریتی با واسطه‌گری استراتژی تدافعی مقدار  $Z$  (۰/۰۱۴) کمتر از  $\pm ۱/۹۶$  است و معناداری این مسیر را نشان نمی‌دهد ( $P < ۰/۰۵$ ). پس می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت‌های پویای مدیریتی بر عملکرد نوآورانه از طریق استراتژی تدافعی اثر غیرمستقیم ندارد.

در این بخش، برای بررسی اینکه چگونه قابلیت‌های پویای مدیریتی با عملکرد نوآورانه از طریق استراتژی تحلیل‌گر ارتباط دارند، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. برای بهبود و اصلاح مدل، روابط دوطرفه

بین متغیرهای مشاهده شده ایجاد شد، کوواریانس بین آنها در نظر گرفته شد، و مسیرهای غیرمعدار حذف شدند. در جدول ۸، نتایج نشان دادند که شاخص مجذور خی  $۳۷.۰۳۰$ ، نسبت مجذور خی به درجه آزادی  $۱.۹۴۹$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای  $۰.۹۸۴$ ، شاخص نیکویی برازش  $۰.۹۶۹$ ، و خطای ریشه میانگین مربعات تقریب  $۰.۰۵۳$  به دست آمد. طبق نظر هو و بنتلر (۱۹۹۹)، زمانی که شاخص‌های برازش مقایسه‌ای و نیکویی برازش بالاتر از  $۰.۹۰$  و شاخص خطای ریشه میانگین مربعات تقریب کمتر از  $۰.۰۸$  باشد، مدل به خوبی با داده‌ها مطابقت دارد. در ادامه، برای بررسی اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریتی بر عملکرد نوآورانه کسب‌وکار، از داده‌های شکل ۶ (معادلات ساختاری) استفاده شد و نتایج در جدول ۹ ارائه گردید.

### جدول ۹: اثرات مستقیم در بررسی فرضیه اول

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	میزان اثر	ضریب t
قابلیت‌های پویای مدیریت	عملکرد نوآورانه	۰/۴۳	۲/۶۵۸
قابلیت‌های پویای مدیریت	استراتژی تحلیل‌گر	۰/۰۹	۱/۶۱۸
استراتژی تحلیل‌گر	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	-۰/۰۴	-۰/۶۷۰

بر اساس نتایج به دست آمده (جدول ۹) اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه کسب‌وکار ( $۰/۴۳$ ) از نظر آماری معنادار است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار t بیش از  $۱.۹۶ \pm$  است که نشان‌دهنده معنادار بودن این مسیرها است. مسیر مستقیم استراتژی تحلیل‌گر بر روی عملکرد نوآورانه ( $۰/۰۴$ ) و نیز قابلیت‌های پویای مدیریتی بر استراتژی تحلیل‌گر ( $۰/۰۹$ ) از نظر آماری معنادار نیست ( $P > ۰/۰۵$ ). برای تعیین معناداری رابطه الگوی پیش‌بینی عملکرد نوآورانه بر اساس قابلیت‌های پویای مدیریت با واسطه‌گری استراتژی تحلیل‌گر، از آزمون بوت استروپ و نیز تعیین معناداری این آزمون از آزمون سوبل استفاده شد (جدول ۱۰). در این روش از فرمول زیر برای تحلیل متغیر میانجی استفاده می‌شود.

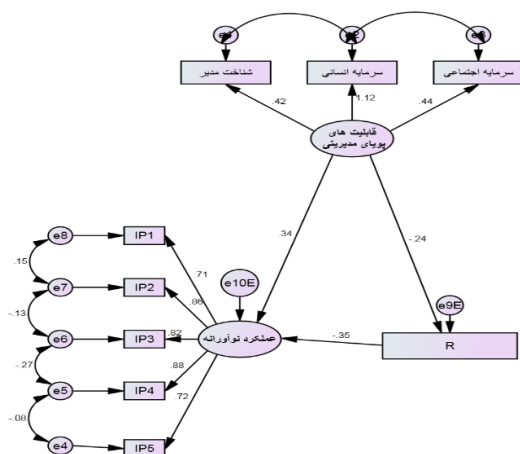
$$Z - value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

### جدول ۱۰: نتایج آزمون سوبل برای اثرات میانجی و غیرمستقیم

پیش‌بین	میانجی	ملاک	ضریب غیرمستقیم	مقدار آزمون سوبل	سطح معناداری
قابلیت‌های پویای مدیریت	استراتژی تحلیل‌گر	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	۰/۰۰۴	۰/۱۰۸	$p > ۰/۰۵$

بر اساس داده‌های جدول ۱۰ در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه کسب‌وکار از طریق قابلیت‌های پویای مدیریت با واسطه‌گری استراتژی تحلیل‌گر مقدار  $Z$  (۰/۱۰۸) کمتر از  $1/96 \pm$  است و معناداری این مسیر را نشان نمی‌دهد ( $P < 0/05$ ). پس می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه کسب‌وکار از طریق استراتژی تحلیل‌گر اثر غیرمستقیم ندارد.

در این بخش، به‌منظور بررسی برازش مدل ساختاری ارتباط بین قابلیت‌های پویای مدیریتی با عملکرد نوآورانه با میانجی‌گری استراتژی انفعالی، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. لازم به ذکر است که برای افزایش برازش مدل و اصلاح آن، ایجاد رابطه دوطرفه و ایجاد کوواریانس بین متغیرهای مشاهده شده و نیز حذف مسیرهای غیرمعنادار در مدل، مدل نهایی اصلاح و اجرا شد. در جدول ۱۱، شاخص مجذور خی برابر با  $37/030$ ، شاخص مجذور خی بر درجه آزادی برابر با  $1/949$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای برابر با  $0/984$ ، شاخص نیکویی برازش برابر با  $0/969$ ، و خطای ریشه مجذور میانگین تقریب برابر با  $0/053$ ، به دست آمد؛ بنابراین، طبق دیدگاه هو و بنتلر (۱۹۹۹) مقدار بزرگ‌تر از  $0/90$  برای شاخص‌های برازش مقایسه‌ای و نیکویی برازش مقدار کوچک‌تر از  $0/08$  برای شاخص خطای ریشه مجذور میانگین تقریب بر برازش مطلوب الگوی مفروض با داده‌ها دلالت دارد. در ادامه برای تعیین اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه از اطلاعات معادلات ساختاری استفاده شد (جدول ۱۲).



شکل ۸: مدل ساختاری قابلیت‌های پویای مدیریتی با عملکرد نوآورانه کسب‌وکار با میانجی‌گری استراتژی انفعالی

جدول ۱۱: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی مفروض بعد از اصلاح

RMSEA	CFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$
-------	-----	-----	-------------	----	----------

۰/۰۵۳	۰/۹۸۴	۰/۹۶۹	۱/۹۴۹	۱۹	۳۷/۰۳۰	بعد از اصلاح مدل
-------	-------	-------	-------	----	--------	------------------

### جدول ۱۲: اثرات مستقیم در بررسی فرضیه اول

ضریب t	میزان اثر	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
۲/۴۷۳	۰/۳۴	عملکرد نوآورانه	قابلیت‌های پویای مدیریت
-۲/۷۵۱	-۰/۲۴	استراتژی انفعالی	قابلیت‌های پویای مدیریت
-۵/۴۶۰	-۰/۳۵	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	استراتژی انفعالی

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده (جدول ۱۲) اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه کسب‌وکار (۰/۳۴) از نظر آماری معنادار است. مسیر مستقیم استراتژی انفعالی بر روی عملکرد نوآورانه (۰/۳۵) و نیز قابلیت‌های پویای مدیریتی بر استراتژی انفعالی (-۰/۲۴) نیز از نظر آماری معنادار است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار t بیش از ۱.۹۶± است که نشان‌دهنده معنادار بودن این مسیرها است. برای تعیین معناداری رابطه الگوی پیش‌بینی عملکرد نوآورانه بر اساس قابلیت‌های پویای مدیریت با واسطه‌گری استراتژی انفعالی، از آزمون بوت استروپ و نیز تعیین معناداری این آزمون از آزمون سو بل استفاده شد (جدول ۱۳). در این روش نیز از فرمول مشابه قبلی برای تحلیل متغیر میانجی استفاده شد.

### جدول ۱۳: نتایج آزمون سو بل برای اثرات میانجی و غیرمستقیم

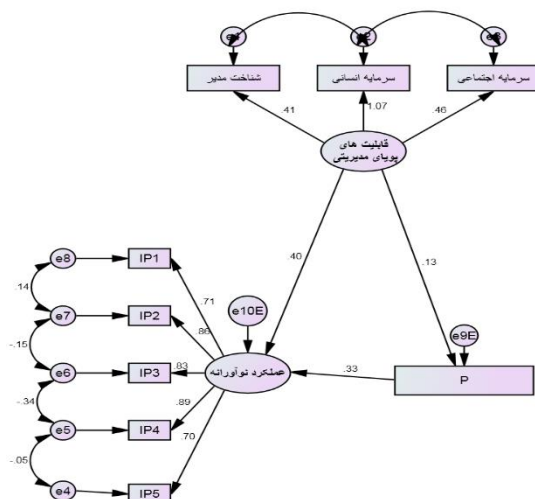
سطح معناداری	مقدار آزمون سو بل (Z)	ضریب غیرمستقیم	ملاک	میانجی	پیش‌بین
$p \leq 0.05$	۲/۲۳۴	۰/۰۸۴	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	استراتژی انفعالی	قابلیت‌های پویای مدیریت

بر اساس داده‌های جدول ۱۳ در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه از طریق قابلیت‌های پویای مدیریت با واسطه‌گری استراتژی انفعال مقدار Z (۲/۲۳۴) بیش از ۱/۹۶± است و معناداری این مسیر را نشان می‌دهد ( $P < 0.05$ ). پس می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه از طریق استراتژی انفعالی اثر غیرمستقیم نیز دارد.

### جدول ۱۴: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی مفروض بعد از اصلاح

RMSEA	CFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$	بعد از اصلاح مدل
۰/۰۵۸	۰/۹۸۱	۰/۹۶۴	۲/۱۴۱	۱۹	۴۰/۶۸۳	





شکل ۹: مدل ساختاری قابلیت‌های پویای مدیریتی با عملکرد نوآورانه کسب‌وکار با میانجی‌گری استراتژی آینده‌نگر

در این بخش، برای ارزیابی برازش مدل ساختاری که ارتباط بین قابلیت‌های پویای مدیریتی و عملکرد نوآورانه کسب‌وکار با میانجی‌گری استراتژی آینده‌نگر را بررسی می‌کند، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. شایان ذکر است که برای بهبود و اصلاح مدل، روابط دوطرفه بین متغیرهای مشاهده‌شده ایجاد گردید، کوواریانس بین آن‌ها در نظر گرفته شد، و مسیرهای غیرمعنادار حذف شدند. در جدول ۱۴، شاخص مجذور خی  $۴۰.۶۸۳$ ، نسبت مجذور خی به درجه آزادی  $۲.۱۴۱$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای  $۰.۹۸۱$ ، شاخص نیکویی برازش  $۰.۹۶۴$ ، و خطای ریشه میانگین مربعات تقریب  $۰.۰۵۸$  گزارش شده است. بر اساس دیدگاه هو و بنتلر (۱۹۹۹)، مقادیر بالاتر از  $۰.۹۰$  برای شاخص‌های برازش مقایسه‌ای و نیکویی برازش و مقادیر کمتر از  $۰.۰۸$  برای شاخص خطای ریشه میانگین مربعات تقریب نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل با داده‌ها است. سپس برای تعیین اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریتی بر عملکرد نوآورانه، از داده‌های شکل ۸ (معادلات ساختاری) استفاده شد و نتایج در جدول ۱۵ ارائه گردید.

جدول ۱۵: اثرات مستقیم در بررسی هدف تحقیق

ضریب t	میزان اثر	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
۲/۶۸۲	۰/۴۰	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	قابلیت‌های پویای مدیریت
۱/۹۶۵	۰/۱۳	استراتژی آینده‌نگر	قابلیت‌های پویای مدیریت
۶/۰۰۸	۰/۳۳	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	استراتژی آینده‌نگر

بر اساس نتایج به دست آمده (جدول ۱۶) اثر مستقیم قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه ( $0/40$ ) از نظر آماری معنادار است. مسیر مستقیم استراتژی آینده‌نگر بر روی عملکرد نوآورانه ( $0/33$ ) و نیز قابلیت‌های پویای مدیریتی بر استراتژی آینده‌نگر ( $0/13$ ) نیز از نظر آماری معنادار است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار  $t$  بیش از  $1.96 \pm$  است که نشان‌دهنده معنادار بودن این مسیرها است. برای تعیین معناداری رابطه الگوی پیش‌بینی عملکرد نوآورانه بر اساس قابلیت‌های پویای مدیریت با واسطه‌گری استراتژی آینده‌نگر، از آزمون بوت استروپ و نیز تعیین معناداری این آزمون از آزمون سوئل استفاده شد. در این روش نیز از فرمول مشابه قبلی برای تحلیل متغیر میانجی استفاده شد (جدول ۱۶).

### جدول ۱۶: نتایج آزمون سوئل برای اثرات میانجی و غیرمستقیم

پیش‌بین	میانجی	ملاک	ضریب غیرمستقیم	مقدار آزمون سوئل	سطح معناداری
قابلیت‌های پویای مدیریت	استراتژی آینده‌نگر	عملکرد نوآورانه کسب‌وکار	$0/43$	$2/081$	$p \leq 0/05$

بر اساس داده‌های جدول ۱۶ در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه از طریق قابلیت‌های پویای مدیریت با واسطه‌گری استراتژی آینده‌نگر مقدار  $Z$  ( $2/081$ ) بیش از  $1/96 \pm$  است و معناداری این مسیر را نشان می‌دهد ( $P < 0/05$ ). پس می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت‌های پویای مدیریت بر عملکرد نوآورانه از طریق استراتژی آینده‌نگر اثر غیرمستقیم نیز دارد.

### یافته‌ها

به‌طور کلی یافته‌های این پژوهش نشان داد که قابلیت‌های پویای مدیریت به‌تنهایی  $0/367$  در تبیین عملکرد نوآورانه مدیریت نقش دارد. در مرحله بعد با وارد شدن قابلیت‌های پویای مدیریتی با استراتژی‌های کسب‌وکار استراتژی تحلیل‌گر به دلیل ناچیز بودن سهم و نقش در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه مدیریت، از مدل حذف می‌گردد و استراتژی تدافعی نیز نقش معنی‌داری در مدل ندارد؛ بنابراین با توجه به نتایج در این مدل، از نقش و سهم قابلیت‌های پویای مدیریت با ورود استراتژی‌های تحلیل‌گر و تدافعی در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه کاسته می‌شود و مقدار  $\beta = 0/300$  حاصل شده است. سهم استراتژی انفعالی و آینده‌نگر نیز به ترتیب  $\beta = -0/273$  و  $\beta = 0/256$  می‌باشد و در نهایت و در بررسی مدل رگرسیون از طریق ایجاد تعامل بین قابلیت‌های پویای مدیریت با انواع استراتژی‌ها کسب‌وکار، تعامل بین قابلیت‌های پویای مدیریتی با استراتژی تدافعی و تحلیل‌گر از نظر آماری تبیین معناداری در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه مدیریت ندارد.

همچنین بر اساس نتایج به‌دست‌آمده بیشترین میزان بتا در تعامل قابلیت‌های پویای مدیریت \* استراتژی آینده‌نگر با مقدار  $\beta = 0/887$  حاصل گردید است. به‌عبارت‌دیگر در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه از طریق قابلیت‌های پویای مدیریت با تعدیلگری استراتژی آینده‌نگر میزان تبیین قابل‌توجه  $0/887$  حاصل می‌گردد که روند افزایشی و مثبت را نشان می‌دهد. به عبارت صحیح‌تر هرچه میزان قابلیت‌های پویای مدیریتی در تعامل با استراتژی آینده‌نگر افزایش داشته باشد، به میزان  $0/887$  بر میزان عملکرد نوآورانه افزوده می‌گردد و بالعکس. همچنین بر اساس نتایج به‌دست‌آمده میزان بتا در تعامل قابلیت‌های پویای مدیریت \* استراتژی انفعالی با مقدار  $\beta = -0/712$  حاصل می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر در پیش‌بینی عملکرد نوآورانه از طریق قابلیت‌های پویای مدیریت با تعدیلگری استراتژی انفعالی میزان تبیین قابل‌توجه  $0/712$  - حاصل شد. به عبارت صحیح‌تر هرچه میزان قابلیت‌های پویای مدیریتی در تعامل با استراتژی انفعالی افزایش داشته باشد، به میزان  $0/712$  از میزان عملکرد نوآورانه کاسته می‌گردد و بالعکس.

### بحث و نتیجه‌گیری

در شرایطی که بسیاری از بنگاه‌ها پس از یک یا چند دهه فعالیت به مرز ورشکستگی می‌رسند و حتی برخی از آنها مجبور به اعلام ورشکستگی می‌شوند، برخی دیگر در همان شرایط محیطی و با دسترسی به منابع مشابه، کسب‌وکار خود را توسعه داده و به مزایای رقابتی پایدار دست می‌یابند. این بنگاه‌ها نه تنها عملکرد بهتری نسبت به گذشته خود نشان می‌دهند؛ بلکه با نوآوری‌های تدریجی یا بنیادین، مشتریان و رقبا را نیز غافلگیر می‌کنند. در این جا این پرسش مطرح می‌شود که چرا برخی بنگاه‌ها نوآوری می‌کنند و به مزایای نسبی پایدار دست می‌یابند درحالی‌که برخی دیگر این توانایی را ندارند؟ پژوهشگران برای پاسخ به این پرسش، عوامل مختلفی را بررسی کرده‌اند. برخی اثرات محیط خارجی بر نوآوری و الزام قرارگیری در موقعیت مناسب نسبت به محیط را بررسی کرده و فرضیات و نظریات مختلفی ارائه داده‌اند. دیگران، بر منابع داخلی بنگاه‌ها متمرکز شده و دیدگاه خود را به‌عنوان دیدگاه منبع‌محور معرفی کرده‌اند (تیس، ۲۰۰۷). اما این مطالعه در سال مزین به جهش تولید با مشارکت مردم (۱۴۰۳)، فراتر از این دیدگاه‌ها، به اهمیت نقش مدیران و توانمندی‌های پویای آن‌ها در ایجاد نوآوری پرداخته است.

باتوجه به نتایج این مطالعه و اهمیت نقش قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیر در تصمیمات و عملکرد نوآورانه بنگاه و همچنین جدید بودن مبحث قابلیت‌های پویای مدیریتی در ادبیات جهانی، محققان این حوزه می‌توانند باتوجه به ظرفیت‌های کشور عزیزمان ایران در سال مزین به مهار تورم و رشد تولید با بررسی و تحلیل این مفهوم و زیر

متغیرهای آن به رشد و بالندگی هر چه بیشتر بنگاه‌های داخلی کمک نموده و این بنگاه‌ها باتکیه بر نوآوری در صنایع مختلف تا حد توان به هم پایایی (کچ‌آپ<sup>۱</sup>) با بنگاه‌های طراز اول دست‌یافته و در زنجیره جهانی قرار گیرند (فگادا و همکاران، ۲۰۲۴). در این راستا محققین و بنگاه‌ها اقتصادی کشور هر کدام دارای نقش‌های تعیین‌کننده خواهند بود. در ابتدا محققین باید به تعمیق درک هرچه بهتر ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت‌های پویای مدیریتی پرداخته و اهمیت این حوزه را برای کسب و کارها روشن و شفاف‌تر نمایند. از این‌رو تحلیل تطبیقی قابلیت‌های پویای مدیریتی در بسترهای فرهنگی و نهادی ایران بسیار مهم و اساسی خواهد بود. این مطالعات می‌توانند در توانمندسازی مدیران داخلی نیز مؤثر باشند و سیاست‌گذاران کلان کشور را در ترسیم نقشه راه یاری کند. هم‌زمان با شناسایی دقیق این مفهوم و بررسی تأثیرات هر کدام از این متغیرها بر عملکرد نوآورانه و بنگاه‌ها نیز باید مدیرانی را انتخاب کنند که با استراتژی‌های تقویت‌کننده نوآوری، هم‌راستا باشند (هیبک، ۲۰۲۳).

همچنین بنگاه‌ها نیز باید مدیرانی را انتخاب کنند که با استراتژی‌های تقویت‌کننده نوآوری هم‌راستا باشند (مصطفی‌ز و همکاران، ۲۰۱۹). این مطالعه به‌صورت عینی و پیمایشی به بررسی قابلیت‌های پویای مدیریتی بر عملکرد نوآورانه بنگاه‌ها در چهار حوزه استراتژی تدافعی، تحلیل‌گر، انفعالی و آینده‌نگر پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویای مدیریتی تنها در صورتی که با استراتژی‌های آینده‌نگر یا انفعالی همراه باشد، به طور غیرمستقیم بر عملکرد نوآورانه تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین بنگاه‌ها باید نتایج این مطالعه را جدی بگیرند و هم‌زمان با تقویت قابلیت‌های پویای مدیران و انتخاب مدیران با قابلیت‌های پویای مدیریتی مؤثرتر (هلفات، ۲۰۱۵)، مدیرانی را انتخاب کنند که هم‌راستا با استراتژی‌های تقویت‌کننده نوآوری، از قبیل استراتژی آینده‌نگر، باشند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویای مدیریتی تنها در صورتی که با استراتژی‌های آینده‌نگر یا انفعالی هم‌سو باشند، تأثیر غیرمستقیم و مثبتی بر عملکرد نوآورانه بنگاه‌ها دارند. بر اساس این یافته‌ها، بسته‌ای جامع از قابلیت‌های مدیریتی برای ارتقاء نوآوری و دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار پیشنهاد می‌شود. این بسته شامل توسعه و تقویت متوازن سه نوع سرمایه کلیدی مدیران، یعنی سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، و سرمایه شناختی است. مدیران نیازمند ارتقاء مستمر مهارت‌های مدیریتی خود و بهبود توانمندی‌های تحلیلی و استراتژیک هستند تا بتوانند به‌طور مؤثر با شرایط پویا و عدم قطعیت‌های محیطی مواجه شوند. همچنین، تقویت شبکه‌های ارتباطی و همکاری‌های بین واحدهای سازمانی برای تسهیل جریان اطلاعات و افزایش هماهنگی در راستای اهداف نوآورانه ضروری است. علاوه بر این، تقویت تفکر استراتژیک و آینده‌نگر و بهبود توانایی در تصمیم‌گیری در شرایط

1. Catch-up

عدم قطعیت از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیران باید این قابلیت‌ها را به گونه‌ای متوازن و هم‌راستا با یکدیگر توسعه دهند تا بتوانند به طور بهینه نوآوری را در بنگاه‌ها تقویت کرده و عملکرد نوآورانه را بهبود بخشند. این رویکرد نه تنها به ارتقاء توانایی‌های مدیریتی کمک می‌کند، بلکه به بنگاه‌ها امکان می‌دهد در محیط‌های رقابتی به مزیت‌های پایدار دست یابند و از فرصت‌های موجود در بازار به صورت مؤثرتری بهره‌برداری کنند.

همچنین، بنگاه‌ها باید یک بسته مدیریتی جامع و عملیاتی تدوین کنند که شامل اصولی نظیر ترویج فرهنگ آزمایش و ریسک‌پذیری حساب‌شده، سرمایه‌گذاری در تحقیقات بازار و تحلیل رقبا، اجرای روش‌های چابک برای انطباق سریع با تغییرات پویا و فرصت‌ها، و بازبینی منظم و به‌روزرسانی راهبردهای کسب‌وکار برای هم‌سویی با شرایط فعلی بازار باشد. این بسته مدیریتی می‌تواند نقش کلیدی در توانمندسازی مدیران، اتخاذ استراتژی‌های آینده‌نگر و پرورش فرهنگ نوآوری مستمر در بنگاه‌ها ایفا کند. با توجه به نتایج این مطالعه و مطالعات قابلیت‌های پویای مدیریتی، این رویه بدون مدیران توانمند محقق نخواهد شد. با اجرای این توصیه‌ها، بنگاه‌ها می‌توانند مدیران را توانمند سازند، راهبردهای آینده‌نگر را اتخاذ کنند و در نهایت فرهنگ نوآوری مستمر را پرورش دهند و به موفقیت بلندمدت دست یابند (هییک، ۲۰۲۲).

علاوه بر موارد فوق، شناخت دقیق مفاهیم سرمایه انسانی، اجتماعی و شناختی مدیران و تأثیرات آن‌ها بر اهداف بلندمدت بنگاه‌ها اهمیت زیادی دارد. این شناخت می‌تواند به انتخاب مدیران هدفمندتر کمک کند و بنگاه‌ها باید بررسی اثرات این عوامل بر عملکرد کلی خود، فارغ از نوآورانه بودن یا نبودن، را در اولویت قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود به جای سنجش تک‌تک متغیرها، قابلیت‌های پویای مدیر به صورت یک پکیج کلی مورد بررسی قرار گیرد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویای مدیریتی می‌توانند تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد نوآورانه بنگاه‌ها داشته باشند. این یافته‌ها به‌ویژه برای بنگاه‌هایی که در پی توسعه و بهبود مستمر هستند، حائز اهمیت است؛ بنابراین با توجه به این نتایج، بنگاه‌ها باید توجه ویژه‌ای به توسعه و تقویت قابلیت‌های پویای مدیران خود داشته باشند.

از آنجایی که این مطالعه در راستای ایجاد باب آشنایی محققان حوزه‌های مدیریت نوآوری و کارآفرینی به بررسی گوشه کوچکی از این مفهوم نوظهور پرداخته؛ لذا با توجه به محدودیت‌های این پژوهش در جهت ترسیم نقشه راه آتی برای پژوهشگران علاوه بر درخواست جهت تعمیق درک از قابلیت‌های پویای مدیریتی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- بررسی نقش سایر متغیرهای میانجی در رابطه بین قابلیت‌های پویای مدیریتی و عملکرد نوآورانه: می‌توان به بررسی نقش متغیرهای دیگری مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و رهبری در این رابطه پرداخت.

- مطالعه این موضوع در سایر زمینه‌های صنعتی: این پژوهش در زمینه بنگاه‌های نوآور انجام شده است. می‌توان این موضوع را در سایر زمینه‌های صنعتی مانند شرکت‌های تولیدی، شرکت‌های خدماتی و سازمان‌های غیرانتفاعی نیز بررسی کرد.
- استفاده از روش‌های تحقیقاتی طولی: این پژوهش از روش تحقیق توصیفی - تحلیلی و مقطعی استفاده کرده است. می‌توان با استفاده از روش‌های تحقیقاتی طولی، به بررسی اثر قابلیت‌های پویای مدیریتی بر عملکرد نوآورانه در طول زمان پرداخت.
- انجام مطالعات تطبیقی: می‌توان این موضوع را در کشورهای مختلف با فرهنگ‌ها و نظام‌های اقتصادی متفاوت بررسی کرد تا به درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه دست یافت.

## منابع

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). *Dynamic Managerial Capabilities*. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20>
- Brush, C., Ali, A., Kelley, D., & Greene, P. (2017). The influence of human capital factors and context on women's entrepreneurship: Which matters more? *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 105-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.001>
- Diin Fitri, S. E., Dahlan, R. M., & Sukardi, S. (2018). From Penrose to Sirmon: The evolution of resource based theory. *Journal of Management and leadership*, 1(2). <https://www.jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/view/43>
- Fegada, A., & Veres, Z. (2024). The Significance of Innovation Orientation in Firm Performance: Technological Capabilities as a Moderating Role. *ESI Preprints*, 27, 453.  
<https://esipreprints.org/index.php/esipreprints/article/view/873>
- George, N., Karna, A., & Sud, M. (2022). Entrepreneurship through the lens of dynamic managerial capabilities: a review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 605-631.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2022.25>
- Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2), 185-192. <https://doi.org/10.1177/1476127007077559>
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314561301>

- Heubeck, T. (2023). Looking back to look forward: a systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00359-z>
- Heubeck, T., & Meckl, R. (2021). Antecedents to cognitive business model evaluation: a dynamic managerial capabilities perspective. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00503-7>
- Heubeck, T., & Meckl, R. (2022). More capable, more innovative? An empirical inquiry into the effects of dynamic managerial capabilities on digital firms' innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 892-915. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0099>
- Huynh, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2022). The interface of the top management team and the board: A dynamic managerial capabilities perspective. *Long range planning*, 55(3), 102194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102194>
- Iglesias, A. E. A., & Maksimov, V. (2023). How can organizations tackle the challenge of pursuing a social mission? The role of dynamic managerial capabilities. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(6), 25-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/DLO-07-2022-0126>
- Karaca, V., & Bağış, M. (2024). Rational versus intuitive cognition and influence of dynamic managerial capabilities on SMEs' perceived international performance: evidence from emerging economy. *Management Research Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2023-0440>
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2009). An Overview of Innovation Studies on Science and the Innovation Process (pp. 173-203). WORLD SCIENTIFIC. [https://doi.org/doi:10.1142/9789814273596\\_0009](https://doi.org/doi:10.1142/9789814273596_0009)
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Leemann, N., & Kanbach, D. K. (2022). Toward a taxonomy of dynamic capabilities – a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(4), 486-501. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0066>
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance. *Multinational Business Review*, 27(4), 339-363. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2018-0061>
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., See-Kwong, G., & Shakil, M. H. (2021). The Mediating Role of Innovation Capabilities in the Relationship Between Dynamic Managerial Capability and Performance of Export-Manufacturing Firms. *International Review of Entrepreneurship*, 19(2), 169-200.

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=1df7fadd-d61c-3abe-baff-2ee435efdb18>

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>

Norouzi, H., Rashnavadi, Y., Nosrat Panah, R., & Beigi, SH. (2021). Investigation the influence of knowledge Management, management innovation and dynamic capabilities on export firms' performance. *International Business Administration*, 4 (4), 69-88. <https://doi.org/10.22034/jiba.2021.43150.1606> . [In Persian].

Pennetta, S., Anglani, F., Reaiche, C., & Boyle, S. (2024). Mapping the Field of Entrepreneurial Versus Managerial Abilities: A New Trend of Dynamic Capabilities-A Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 14(1), 21582440241234718.

<https://doi.org/10.1177/21582440241234718>

Razzaque, A., Lee, I., & Mangalaraj, G. (2024). The effect of entrepreneurial leadership traits on corporate sustainable development and firm performance: a resource-based view. *European Business Review*, 36(2), 177-200. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2023-0076>

Satrovic, E., Cetindas, A., Akben, I., & Damrah, S. (2024). Do natural resource dependence, economic growth and transport energy consumption accelerate ecological footprint in the most innovative countries? The moderating role of technological innovation. *Gondwana Research*, 127, 116-130.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.gr.2023.04.008>

Talebi, K., Ghavamipour, M., & Irandust, A. (2012). Innovation in Iran's small and medium size enterprises (SMEs): Prioritize influence factors affecting innovation of SMEs, using analytic network process (ANP) method. *African Journal of Business Management*, 6(43), 10775-10785. <https://doi.org/DOI:10.5897/AJBM11.1679>

Tasheva, S., & Nielsen, B. B. (2022). The role of global dynamic managerial capability in the pursuit of international strategy and superior performance. *Journal of international business studies*, 53(4), 689-708. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00336-8>



Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Valaei, N., Rezaei, S., Bressolles, G., & Dent, M. M. (2022). Indispensable components of creativity, innovation, and FMCG companies' competitive performance: a resource-based view (RBV) of the firm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 1-26.

<https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2020-0420>