

## تبیین چگونگی ایفاء نقش قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان موفق (حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات)

سروش قاضی نوری<sup>۱</sup>

نیما مختارزاده<sup>۲</sup>

محمد ابویی<sup>۳</sup>

متین رشیدی آستانه\*<sup>۴</sup>

### چکیده

محیط‌های متلاطم و وجود عواملی مانند تحریم‌ها، قوانین دولت، رانت شرکت‌های دولتی، کسب‌وکارهای سنتی، عدم پایداری شرایط اقتصادی به‌ویژه نوسانات نرخ ارز که در مورد محصولات حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات حائز اهمیت است، میزان عدم اطمینان و چالش‌های این محیط را افزایش داده است؛ اما در این میان، شرکت‌های دانش‌بنیان موفق وجود دارند که همچنان به صدرنشینی خود در بازار ایران ادامه داده‌اند و گرچه با مشکلات عدیده‌ای دست‌به‌گریبان بوده و هستند اما توانسته‌اند سهم بازار خوبی را خلق کرده و حفظ کنند و همچنان به فعالیت خود ادامه دهند. محققان این پژوهش اعتقاد دارند که بخشی از موفقیت و رشد این‌گونه کسب‌وکارها ناشی از اقدامات به‌موقع آن‌ها در برابر چالش‌ها و برخورداری از قابلیت‌هایی است که نمی‌توان آن را صرفاً به قابلیت‌های روتین همانند سایر کسب‌وکارها نسبت داد. در چنین محیطی، مزیت رقابتی، پایدار نیست و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان برای ادامه فعالیت و رسیدن به سهم بازار به قابلیت‌های پویا احتیاج دارند. با توجه به موارد پیش گفته در این پژوهش، برای تبیین چگونگی ایفاء نقش قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان، مدلی بر اساس ادبیات تحقیق استخراج شد و سپس با مصاحبه با مدیران و کارکنان این شرکت‌ها، صحت یا عدم صحت مدل مورد بررسی مورد بررسی قرار گرفت.

### واژه‌های کلیدی:

قابلیت‌های پویا، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، مزیت رقابتی.

۱. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۲. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران.

۳. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران.

۴. دانشجوی دکتری، مدیریت فناوری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران.

\* نویسنده عهده دار مکاتبات: [matinrashidi@ut.ac.ir](mailto:matinrashidi@ut.ac.ir)

## مقدمه

موتور محرکه رشد و توسعه اقتصادی در کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان نهفته است. حجم وسیعی از فعالیت‌ها در کشورهای در حال توسعه و حتی توسعه یافته مانند اروپا و ژاپن را بنگاه‌های کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند. در کشور ما نیز با وجود بستر و ظرفیت مناسب برای رشد فناوری، این شرکت‌ها رفته رفته در حال رشد و توسعه هستند و می‌توان گفت، برای رشد اقتصادی به شرکت‌های کوچک و متوسط زودبازده، نیاز است. هیچ تعریف مشخصی برای شرکت‌های کوچک و متوسط وجود ندارد. با این وجود، در مقالات و مطالعات به ماهیت این شرکت‌ها اشاره شده است و تلاش شده است با اشاره به برخی معیارها به این کسب و کارها مشروعیت داده شود. در کتاب جرائم سایبری و کسب و کار<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) شرکت‌های کوچک و متوسط به ۳ گروه تقسیم شده‌اند: کسب و کارهای با کمتر از ۱۰ نفر و درآمد سالیانه کمتر از ۲ میلیون دلار، مؤسسات خرد گفته می‌شوند، کسب و کارهایی با تعداد کارکنان کمتر از ۱۰۰ نفر و درآمد تا ۱۰ میلیون دلار مؤسسات کوچک و کسب و کارهایی با ۵۰۰ نفر کارکنان و درآمد تا حدود ۲۵ میلیون دلار را مؤسسات با اندازه متوسط گویند. مهم‌ترین ویژگی و مزیت این بنگاه‌ها، علاوه بر داشتن قدرت سازگاری با شرایط متغیر محیطی، وضعیت رقابت پذیری و نوآورانه آنان است. صنایع کوچک و متوسط بیشتر از صنایع بزرگ، کاربر محور هستند و به همین سبب برای ایجاد مشاغل جدید به هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری اندکی نیاز دارند (توماسو و دوبینی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). این نوع کسب و کارها به دلیل ماهیت و ویژگی‌های خاص خود و به دلیل سهم مهمی که در میزان اشتغال در کشورها و افزایش رشد و توسعه اقتصادی جوامع دارد، برای دولت‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار هستند (اسوتلیسیس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). یک نمونه از شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های دانش بنیان هستند که نقش کلیدی در توسعه اقتصاد دانش بنیان دارند. شرکت‌های دانش بنیان، زیرمجموعه‌ای از شرکت‌های کوچک و متوسط هستند که به‌طور مستقل فعالیت می‌کنند و عمده فعالیت آن‌ها بر تجاری‌سازی و توسعه فناوری‌های جدید در زمینه‌های مختلف است. در قانون حمایت از شرکت‌های دانش بنیان، این شرکت‌ها این‌گونه تعریف می‌شوند: شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان، شرکت یا موسسه‌ای خصوصی یا تعاونی است که به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش بنیان، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج تحقیق

- 1 . Cybercrime and Business: Strategies for Global Corporate Security
- 2 . Tommaso&Dubini
- 3 . Svetlicic& et al.

و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش‌افزوده فراوان به‌ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط تشکیل می‌شود (قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹).

مسئله مهمی که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان با آن مواجه هستند، محیط‌های متلاطم یا محیط‌هایی است که اصطلاحاً آن را Turbulence گویند، در این محیط وجود عواملی از جمله تحریم‌ها، قوانین دولت، رانت شرکت‌های دولتی، کسب‌وکارهای سنتی، عدم پایداری شرایط اقتصادی به‌ویژه نوسانات نرخ ارز که در مورد محصولات حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات حائز اهمیت است، حاکم است و میزان عدم اطمینان و چالش‌های این محیط را افزایش می‌دهد.

با تمامی این اوصاف و مشکلات بر سر راه کسب‌وکارها، شرکت‌های دانش‌بنیان موفق هستند که همچنان به صدرنشینی خود در بازار ایران ادامه داده‌اند و گرچه با مشکلات عدیده‌ای دست‌به‌گریبان بوده و هستند اما توانسته‌اند سهم بازار خوبی را خلق کرده و حفظ کنند و همچنان به فعالیت خود ادامه دهند. به‌طور خاص منظور ما آن دسته از کسب‌وکارهایی است که پیشرفت و موفقیت آن‌ها صرفاً ناشی از تزریق پول و سایر منابع و یا رانت بنگاه‌های بزرگ یا دولتی نیست بلکه آن دسته از کسب‌وکارهایی مدنظر ما است که صرفاً بر اساس توانایی و قابلیت منحصربه‌فرد خود به همراه منابعی که در اختیار دارند توانستند با تمامی چالش‌ها مقابله کرده و حتی تا مرز ورشکستگی و انحلال پیش رفته اما توانسته‌اند به حیات خود ادامه دهند و رشد خوبی را برای آتی رقم بزنند.

اعتقاد محققان این تحقیق بر این است که بخشی از موفقیت و رشد این‌گونه کسب‌وکارها ناشی از اقدامات به‌موقع آن‌ها در برابر چالش‌ها و برخورداری از قابلیت‌هایی است که نمی‌توان آن را صرفاً به قابلیت‌های روتین همانند سایر کسب‌وکارها نسبت داد. این کسب‌وکارها با یک ایده وارد بازار می‌شوند که عمدتاً در بستر فناوری اطلاعات به ارائه خدمات می‌پردازند، چون رشد این محیط بسیار بالا و همراه با تغییرات گسترده و پیش‌بینی نشده‌ای است، صرفاً برخورداری از قابلیت‌های عملیاتی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت آن‌ها باشد. در چنین محیطی، مزیت رقابتی، پایدار نیست و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان برای ادامه فعالیت و رسیدن به سهم بازار به قابلیت‌های خاص و ویژه‌ای مختص چنین محیطی احتیاج دارند. برای کالبدشکافی این مسئله و یافتن پاسخی مبنی بر علت موفقیت این‌گونه کسب‌وکارها در محیط‌های متلاطم، تئوری‌های مطرح‌شده در این حوزه را بررسی می‌کنیم. در اینجا به دیدگاه محیطی و دیدگاه عوامل درون‌سازمانی خواهیم پرداخت:

بنا بر دیدگاه اول، عوامل محیطی و شرایط حاکم بر صنعت تعیین کننده موقعیت رقابتی شرکت در بازار بوده و این عوامل که شامل کالاهای جایگزین، قدرت چانه زنی مشتریان و عرضه کنندگان، رقبای موجود و بالقوه است، مؤلفه های اصلی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان بوده و کسب مزیت رقابتی تنها در صورتی میسر است که سازمان توانایی پاسخگویی به شرایط محیطی ناشی از عوامل مذکور را داشته باشد. این دیدگاه که توسط پورتر مطرح شد و تئوری سازمان صنعتی نام دارد، نقش محیط و صنعت را در کسب موقعیت رقابتی مورد تأکید قرار می دهد. در مقابل، دیدگاه عوامل درون سازمانی است که عوامل درون سازمان را در کسب مزیت رقابتی مؤثر می داند که از آن جمله می توان به نگرش مبتنی بر منابع، نگرش رقابت مبتنی بر شایستگی و نگرش قابلیت های پویا<sup>۱</sup> اشاره نمود.

دیدگاه مبتنی بر منابع توسط بارنی و ورنر مطرح شد. بر اساس دیدگاه منبع محور، منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین، منشأ برتری رقابتی هستند (بارنی، ۱۹۸۶). دیدگاه منبع محور بر این اصل استوار است که کل منابع سازمان ناهمگن اند و این ناهمگنی می تواند در طول زمان ادامه داشته باشد. این نظریه بیانگر این موضوع است که چگونه برخی از سازمان ها قادر به کسب سود فوق العاده و پایدار هستند پس به معنای واقعی کلمه این دیدگاه، ایستا است و نحوه ایجاد منابع ارزشمند آتی و چگونگی ذخیره و تجدید منابع را در محیط متغیر مشخص نمی کند.

رویکرد مبتنی بر شایستگی (CBV) به نوعی تکمیل کننده رویکرد مبتنی بر منابع بود و تقریباً تمامی جریان های شایستگی در دهه ۹۰ ظهور یافتند (پراهالاد و همل، ۱۹۹۰؛ سانچز و هین، ۱۹۹۷؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷). در تئوری های استراتژیک پیشین تمرکز بر انباشتگی و کنترل منابع درون شرکت بود اما در تئوری های جدید (رویکرد مبتنی بر شایستگی)، به نقش استراتژیک شایستگی های سازمانی به عنوان منبع مزیت رقابتی نگریسته شده است. هر چند شایستگی یا قابلیت در کسب مزیت رقابتی مؤثر است اما صرفاً انجام یک روتین به صورت هدفمند و صحیح باعث حفظ این مزیت رقابتی نمی شود بلکه این قابلیت باید به صورت مداوم تجدید شده و ارتقاء یابد؛ بنابراین نظریه تکامل یافته تری تحت عنوان قابلیت های پویا مطرح شد.

اولین مفهوم پردازی های جدی در خصوص نظریه قابلیت پویا را تیس و پیسانو<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) و تیس، پیسانو و شوئن<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) ارائه دادند. بر اساس این نظریه جدید، نظریه منبع محور (ورنرفلت، ۱۹۸۴)

1 . Competence-Based Competition

2 . Teece & Pisano

3 . Teece, Pisano & Shuen

در پاسخ به برخی پرسش‌ها ناتوان بود؛ از جمله توضیح اینکه چگونه برخی شرکت‌های موفق می‌توانند به‌موقع به تغییرات محیطی پاسخ دهند، نوآوری در محصول را به‌طور سریع و انعطاف‌پذیر انجام دهند و از قابلیت مدیریتی برای هماهنگی و گسترش مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی شرکت برخوردار باشند. چارچوب قابلیت‌های پویا، در برابر نیروهای رقابتی، موضع قوی‌تری دارد. بر طبق تعریف اصلی تیس (۱۹۹۷)، قابلیت پویا عبارت است از توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، خلق و صورت‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییرات سریع محیطی.

بنابراین می‌توان این‌گونه موضوع را تشریح کرد که شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان موفق فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در محیطی پرتلاطم فعالیت می‌کنند که تنها بر خورداری از قابلیت‌های عملیاتی نمی‌تواند دلیلی بر استمرار فعالیت و پایداری و موفقیت آن‌ها باشد، گرچه قابلیت‌ها و روتین‌های سازمانی در نتیجه فعالیت‌های تکراری یا به دلیل مشخصه وابستگی مسیر، به منبع قدرتمند تبدیل و منبع اصلی مزیت سازمانی محسوب می‌شود اما در طی زمان راه‌حلی‌هایی که به‌نوعی موفق عمل می‌کردند در شرایط رقابتی مختلف، کارکرد اصلی خود را کم‌کم از دست داده و به همین دلیل تغییر قابلیت‌ها و شکل‌گیری قابلیت‌های جدید به‌عنوان پیش‌نیازی برای حفظ مزیت رقابتی این‌گونه کسب‌وکارها یک ضرورت محسوب می‌شود؛ بنابراین، بر اساس تئوری‌های فوق، تئوری قابلیت پویا می‌تواند تئوری مناسب‌تری برای حل مسئله ما باشد.

با توجه به موارد پیش گفته، مسئله تحقیق این است که چگونه شرکت‌هایی توصیف شده، در بستر کسب‌وکار ایران همچنان زنده و پایدار هستند و پیش‌بینی رشد خوبی را در آینده دارند. برای پاسخ به این مسئله، به تئوری‌های این حوزه مراجعه نموده و نشان دادیم که در حال حاضر تئوری قابلیت‌های پویا، بهتر می‌تواند ما را برای یافتن پاسخ کمک کند؛ بنابراین هدف محققان در این پژوهش، تشریح چگونگی اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان حوزه فناوری ارتباطات و اطلاعات است. بر این اساس، سؤالات تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شوند:

قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری ارتباطات و اطلاعات چگونه عمل می‌کنند؟

شرکت‌ها چگونه از سازوکار Sense برای پاسخ به تلاطم‌های محیطی استفاده می‌کنند؟

شرکت‌ها چگونه از سازوکار Seize برای پاسخ به تلاطم‌های محیطی استفاده می‌کنند؟

شرکت‌ها چگونه از سازوکار Reconfigure برای پاسخ به تلاطم‌های محیطی استفاده می‌کنند؟

در این راستا، با بررسی ادبیات مرتبط با مسئله، چارچوب اولیه‌ای را برای پاسخ به سؤالات شکل داده و سپس با مصاحبه با مدیران مربوطه، صحت یا عدم صحت آن را بررسی خواهیم کرد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ووگل و گاتل<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) مدلی را به‌عنوان الگوی توسعه تحقیقات قابلیت‌های پویا از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۸ ارائه دادند. سیر اصلی تحقیقات قابلیت پویا از دو حوزه یادگیری - نوآوری و RBV آغاز می‌شود. این سیر تحقیقات نشان می‌دهد که مسیر رویکرد قابلیت‌های پویا تغییر کرده است؛ تحقیقات ابتدا از رویکرد مبتنی بر منابع که تکامل را مبتنی بر منابع شرکت دانسته است آغاز شد و به سمت فرایندهای یادگیری که در ارتباط با بازپیکربندی منابع شرکت است، ادامه یافت. فرایندهای یادگیری هنوز حوزه جذابی برای محققان است و در برخی از زیرشاخه‌های آن مطالعات اندکی صورت گرفته است. به‌ویژه در زیرشاخه بنیان‌های خرد و اکتساب که به روتین‌ها، اقدامات و شناخت (فهم و درک) مدیران در شناسایی مکانیسم‌ها و الگوهایی می‌پردازد. محققان مقاله فوق پیشنهاد دادند که این حوزه هنوز نیازمند مطالعات بیشتری است. همچنین تعدادی از محققان بیان کردند که گرچه اهمیت قابلیت‌های پویا مورد تأیید است اما هنوز شناخت کافی از چگونگی خلق و پیاده‌سازی قابلیت‌های پویا وجود ندارد (بارتو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ کراتز و زاجاک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، فالن-بایرن و هارنی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

وقتی درباره چگونگی شکل‌گیری پرسیده می‌شود درواقع بنیان‌های خرد<sup>۵</sup> آن مدنظر است. پس اگر ما در این پژوهش به دنبال چگونگی مکانیسم و اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر موفقیت شرکت‌ها هستیم باید عوامل زیربنایی و سازنده آن‌ها را بیابیم. معروف‌ترین فردی که به بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا پرداخت، تیس بود. تیس (۲۰۰۷) در مقاله خود عنوان کرد که مزیت رقابتی چیزی بیش از برخورداری از دارائی‌هایی است که تقلید آن‌ها دشوار باشد بلکه مزیت رقابتی مستلزم برخورداری از قابلیت‌های پویا است. او قابلیت پویا را ظرفیت درک کردن و شکل دادن به فرصت‌ها و تهدیدها، بهره‌برداری از فرصت‌ها و حفظ رقابت‌پذیری از طریق افزایش، ترکیب، حفظ و در صورت لزوم بازپیکربندی دارائی‌های مشهود و نامشهود دانست.

1 . Vogel & H. Guttel

2 . Barreto

3 . Kraatz & Zajac

4 . Fallon-Byrne & Harney

5 . Microfoundations

درباره بنیان‌های خردی که تیس به آن‌ها اشاره کرد چند نکته مطرح می‌شود: ابتدا تأکید زیاد تیس بر روتین‌های سازمانی یا قابلیت‌های سازمانی است که این تصور را ایجاد می‌کند که درک کردن، بهره‌برداری و بازپیکربندی تنها مستلزم وجود روتین‌های سازمانی است که تنها با کسب دانش و یادگیری ناشی از تکرار فرایندهای پیشین حاصل می‌شود که به نظر می‌رسد این ویژگی برای محیط‌های ایستا یا قابل پیش‌بینی یا شرکت‌های بزرگ مناسب‌تر باشد. تعدادی از محققان به این مسئله اشاره کردند که قابلیت‌های پویا در مورد شرکت‌های جوان تر صدق می‌کند اما جنس این قابلیت‌ها در مورد این شرکت‌ها متفاوت است. این شرکت‌ها با اتکا به این قابلیت‌ها قادر به رویارویی با عدم اطمینان و چالش‌های محیطی خود هستند (ما و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ جی آرند، ۲۰۱۴). شرکت‌های بزرگ تمایل کمتری به انجام تغییرات تهاجمی و انقلابی یا به عبارتی هیجانی دارند و تلاش می‌کنند با تکرار روتین‌های پیشین و کسب تجربه از یادگیری، تغییرات لازم را ایجاد کنند و به دلیل ریسک‌گریزی تمایلی به آزمون و خطا ندارند اما شرکت‌های جوان تر معمولاً ریسک‌پذیرتر هستند و برای کسب جایگاه در بازار، بیشتر طالب تغییرات تهاجمی‌تر و حتی نوآوری ناشی از آزمون و خطا هستند.

بنابراین، با توجه به ماهیت پویا دیدگاه قابلیت‌های پویا و به‌ویژه بعد بازپیکربندی و از طرفی ماهیت ایستا روتین‌های سازمانی نمی‌توان صرفاً با اتکا به این بنیان‌های خرد، ماهیت قابلیت‌های پویا را به‌ویژه در مورد شرکت‌های جوان دانش‌بنیان به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات که محیطی با تغییرات سریع و گسترده است، تشریح ساخت. به نظر می‌رسد که شناخت مکانیسم اثر ابعاد قابلیت‌های پویا چیزی فراتر از روتین‌های سازمانی یا لایه سازمانی باشد و باید لایه‌های درونی‌تر یا نقش افراد و تعامل آن‌ها را نیز در نظر گرفت؛ بنابراین برای یافتن پاسخ سؤال‌اتمان، نمی‌توانیم صرفاً به بنیان‌های خرد اشاره شده توسط تیس بسنده کنیم و نیاز است موارد جدیدتری به این بنیان‌ها اضافه کنیم. در ادامه با مرور ادبیات مرتبط، چارچوب اولیه‌ای ارائه خواهیم داد.

سالواتو و واسولو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) از جمله محققانی هستند که مدل چندسطحی (لایه‌ای) را برای قابلیت‌های پویا پیشنهاد دادند. آن‌ها بیان کردند که وقتی از منظر کلان (سازمانی) به قابلیت‌های پویا نگریسته می‌شود، این قابلیت‌ها به صورت روتین‌های سازمانی در سطوح بالا (تیس، ۲۰۰۷؛ زولو و وینتر، ۲۰۰۲) و یا قوانین و الگوریتم‌های تصمیم‌گیری (آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰) دیده می‌شوند که با

1 . Ma et al.

2 . Salvato & Vassolo

پویایی و تغییر در تضاد است؛ بنابراین وقتی از این منظر به قابلیت‌های پویا نگریسته شود این سؤال در ذهن شکل می‌گیرد که چگونه قابلیت پویا تغییر ایجاد می‌کند چون روتین‌ها وابسته به مسیر هستند؛ بنابراین شاید نیاز باشد یک سطح پایین‌تر از لایه سازمانی یا همان لایه خرد (فردی) دیده شود. در این لایه، قابلیت‌های پویا به صورت یک سری فعالیت‌های تصمیم‌گیری توصیف می‌شوند که مبتنی بر مهارت یک یا چندین مدیر ارشد کارآفرین است (هلفات و پیتراف، ۲۰۱۴؛ تیس، ۲۰۰۷). گرچه اقدامات هدفمند مدیران، محور و اساس تغییر در شرایط متغیر محیطی است اما باز این سؤال مطرح می‌شود که تأکید بر مدیران ارشد به عنوان منبع قابلیت‌های پویا چگونه می‌تواند فرایندهای نظام‌مند و پایداری برای پویایی ایجاد کرده و زیربنای خلاقیت کارکنان سطوح پایین‌تر باشد؛ بنابراین پیشنهاد محققان فوق این بود که لایه فردی و یا لایه سازمانی به‌تنهایی قادر به حل این مسئله نیست و نیاز است لایه میانی در نظر گرفته شود.

مدل پیشنهادی مقاله سالواتو و واسالو، مدل مناسبی برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش ما است اما چند نکته حائز اهمیت است: مورد اول اینکه در لایه اول به قابلیت‌های مدیریتی پویا اشاره شده است اما جنس آن از نوع قابلیت نیست و بیشتر ویژگی یا عوامل شکل‌دهنده یک اقدام فردی را بازگو می‌کند اینکه هر عملی ترکیبی از تجارب پیشین، احساسات و ذهنیت افراد است شاید به‌نوعی آن را قابلیت‌های رفتاری دانست. نکته دیگر، اینکه این لایه‌ها و عواملی که در هر لایه به آن اشاره شده است بیشتر در جهت بازپیکربندی روتین‌ها بوده و اینکه آیا این عوامل زمینه‌ساز ابعاد درک کردن و بهره‌برداری است یا خیر، مشخص نیست؛ بنابراین این مدل برای پاسخ به سؤالاتمان، کفایت نمی‌کند شاید لایه میانی و ویژگی‌هایی که برای برقراری تعامل به آن پرداخته‌شده، از نظر ما قابل قبول باشد اما لایه فردی و لایه سازمانی، جوابگوی سؤالاتمان نخواهد بود.

مارینگر و رنزل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز مدل چندلایه‌ای برای تشریح بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا ارائه دادند. سؤال اصلی آن‌ها ابهامی بود که در ماهیت قابلیت پویا وجود داشت. اگر قابلیت‌های پویا را به صورت روتین‌ها در نظر بگیریم پس چگونه این روتین‌ها باعث تغییر و پویایی خواهند شد. در این مقاله، بخش تغییر و پویایی بر عهده اقدامات کارآفرینی نهاده شده است به‌ویژه کارآفرینی شرکتی. مارینگر و رنزل بیان کردند که در تحقیقات پیشین، نقش شناخت (ادراک) مدیران ارشد در سیر تغییر و تحولات سازمان پررنگ‌تر بود اما مدیران میانی و سایر کارکنان نیز با اقدامات کارآفرینانه در قابلیت



سازی و تغییر، نقش عمده‌ای ایفاء می‌کنند اقدامات کارآفرینانه ابتدا به صورت یک ایده از سطح فردی آغاز شده و سپس میان سازمان و لایه‌های گروهی گسترده می‌شود؛ بنابراین محرک‌های کارآفرینی، بنیان خرد مهمی هستند که باعث تخریب روتین‌های سازمانی و تناسب مجدد آن‌ها با محیط پویا می‌شوند.

هلفات و پیتراف (۲۰۱۴) مقاله بسیار خوبی در زمینه نقش قابلیت‌های (ادراک) شناخت مدیران در شکل‌گیری قابلیت‌های پویا ارائه دادند. هلفات و پیتراف برای ابعاد قابلیت‌های پویا، بنیان‌های خردی از جنس قابلیت شناخت از سوی مدیران در نظر گرفتند. در مرحله درک کردن، دو قابلیت شناخت اثرگذار است: توجه<sup>۱</sup> و درک<sup>۲</sup>. در توجه کردن به آن دسته از رویدادهایی که وابسته به احساس هستند توجه شده و سیگنال‌های مربوط دریافت و پردازش می‌شود. این مرحله نیازمند هشیاری و آگاهی زیادی است پس از دریافت سیگنال‌ها، مدیران با بهره‌گیری از فعالیت‌های ذهنی، اطلاعات را پردازش و تفسیر می‌کنند. در بعد بهره‌برداری، دو قابلیت استدلال و حل مسئله حائز اهمیت است. اطلاعات پردازش شده و دسته بندی شده مرحله قبل در این مرحله ارزیابی شده و بررسی می‌شود که آیا این اطلاعات ارزشمند هستند یا خیر. استدلال معمولاً مبتنی بر قوانین و رویه‌های منطقی و استاندارد است و مدیران در پردازش ذهنی خود از روش کنترل شده استفاده می‌کنند. در بعد بازپیکربندی<sup>۲</sup> موضوع حائز اهمیت است: ۱. یکپارچگی و بازپیکربندی دارائی‌ها و غلبه بر مقاومت در برابر تغییر. این دو امر امکان‌پذیر نیست مگر اینکه مدیران به ۳ قابلیت مجهز باشند: ادراک اجتماعی، زبان و ارتباطات. در بازپیکربندی دارائی‌ها مدیر باید دیگران را متقاعد سازد تا زیر بار اقدامات جدید روند. زبان ابزاری است که باعث تقویت ارتباط و همسوئی اعضای سازمان می‌شود. مهارت مدیر در به‌کارگیری نوع زبان، واژه‌ها، مکالمه‌ها و حتی روابط غیرزبانی در واکنش کارکنان به محرک‌های تغییر اثرگذار است. همسوئی یا بازپیکربندی مشارکت همه اعضا را می‌طلبد که این امر خود نیازمند مهارت اجتماعی مدیران است که برگرفته از قابلیت ادراک اجتماعی آن‌ها است اینکه بتوانید دیگران و زیردستانان را درک کنید با آن‌ها تعامل برقرار سازید و حتی برایشان ارزش قائل شوید. علاوه بر این، مدیر باید مجهز به قابلیت مدیریت روابط قدرت میان اعضا سازمان باشد تا بتواند میزان مقاومت آن‌ها را در برابر تغییر کاهش دهد.

1 . Attention

2 . Prcption

هلفات و مارتین (۲۰۱۵)، قابلیت‌های پویا مدیریتی را در شکل‌گیری قابلیت‌های پویا مؤثر دانستند. آن‌ها این قابلیت‌ها را متشکل از ۳ قابلیت ادراک (شناخت)، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی دانستند. قابلیت ادراک یا شناخت مدیران در این مقاله متشکل از مدل‌های ذهنی و باورهای ذهنی مدیران، فرایندهای ذهنی همانند آن دسته از قابلیت‌های که در مقاله هلفات و پیتراف (۲۰۱۴) اشاره شد (قابلیت توجه، درک، استدلال، حل مسئله، زبان و ارتباطات) و قابلیت مدیریت و اصلاح احساسات است. قابلیت سرمایه اجتماعی به نحوه ارتباط با دیگران به‌منظور دستیابی به منابع و اطلاعات اشاره دارد. این قابلیت در بعد درک کردن و بازپیکربندی اثرگذار است زیرا مدیر بر اثر همین روابط می‌تواند منابع مالی و پرسنلی ماهر مورد نیاز خود را برای سرمایه‌گذاری بیابد و بر اثر روابط قدرتی که دارد باعث تسهیل در تغییر کارکنان، ساختار سازمان و دارائی‌های فیزیکی شود. سرمایه انسانی مدیریت برگرفته از مهارت و دانش حاصل از تجربه و آموزش است که در هر سه بعد قابلیت‌های پویا اثرگذار است. روابط اجتماعی بر توسعه سرمایه انسانی اثرگذار است هرچقدر گستره تعاملات مدیر بیشتر باشد، تجربه و مهارت او در نتیجه تعاملات و اطلاعاتی که کسب می‌کند افزایش می‌یابد. همچنین شناخت مدیران نیز باعث توسعه قابلیت سرمایه انسانی می‌شود زیرا هرچقدر جستجو و کسب اطلاعات و استدلال آن افزایش یابد، میزان مهارت مدیر و تجربه‌اش در این زمینه بهبود می‌یابد. این مقاله نیز مانند مقاله قبلی از جمله مقالاتی است که مدنظر ما بوده و به قابلیت‌های مدیریتی به‌صورت کامل اشاره شده است هرچند می‌توان عناصر دیگری به آن افزود. ضمن اینکه باز نقش روتین‌ها و قابلیت‌های سازمانی و همچنین قابلیت سایر اعضا سازمان نادیده گرفته شده است.

نکته‌ای که از بررسی مقالات فوق می‌توان برداشت کرد این است که در تبیین بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا، دو بعد اجتماعی و انسانی دخیل هستند. این نگاه تا حدودی مشابه رویکرد سرمایه هوشمند است که می‌تواند تلفیق خوبی با مدل قابلیت‌های پویا تیس باشد. در ادامه این رویکرد را تشریح خواهیم کرد.

### رویکرد سرمایه هوشمند<sup>۱</sup>

رشد اقتصاد دانش‌بنیان پیش‌زمینه‌ای برای شکل‌گیری سرمایه هوشمند به‌عنوان منبع کلیدی کسب مزیت رقابتی پایدار گردید (دین و کرچمر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). اولین مقالات این رویکرد توسط روز و

1 . Intelligence capital

2 . Dean & Kretschmer

روز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) منتشر و تئوری‌های آن توسط چاتزکل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) و بیکه و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) مطرح گردید. سرمایه هوشمند به مجموعه‌ای از دانش، دارائی‌های نامشهود و منابع و قابلیت‌های نامشهودی اطلاق می‌شود که باعث شکل‌گیری فرایندهای کسب‌وکار سازمان شده و تحقق مزیت رقابتی را میسر می‌سازد (مارتین-دی کاسترو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). به عقیده برخی از محققان، مزیت رقابتی و عملکرد مؤسسات کوچک و متوسط تحت تأثیر سرمایه هوشمند آن‌ها است.

مارتین-دی کاسترو و همکارانش (۲۰۱۱)، تقسیم‌بندی فوق را کمی گسترده‌تر ساختند: آن‌ها سرمایه هوشمند را شامل ابعاد زیر دانستند:

- سرمایه انسانی که شامل دانش صریح یا ضمنی کارکنان و توانایی آن‌ها در خلق دانش است که برای شرکت سودمند است. همچنین آن‌ها سرمایه انسانی را متشکل از ارزش‌ها، نگرش‌ها و دانش فنی دانستند. سرمایه انسانی شامل ۳ بعد اصلی است: دانش، توانایی و رفتار.

۱. دانش به دانشی که کارکنان نسبت به پدیده‌ها دارند و باعث موفقیت آن‌ها در انجام وظیفه می‌شود اطلاق می‌گردد که خود شامل آموزش رسمی، آموزش تخصصی، تجربه و پیشرفت فردی است.

۲. توانایی‌ها نوعی دانش مرتبط با شیوه انجام کار است (دانش فنی) که به تمامی مطلوبیت‌ها، مهارت‌ها و استعدادی که شخص در اثر تجربه و عمل به دست می‌آورد اطلاق می‌شود که خود شامل یادگیری فردی، کار تیمی و مشارکتی، تبادل دانش (مبادله دانش و دانش فنی) و در دست گرفتن کار است.

۳. رفتارها به دانشی که مبنای اولیه‌ای برای انجام کارها است اشاره دارد که شامل مدل‌های ذهنی، پارادایم‌ها، باورها است و شامل حس تعلق تعهد، انگیزش ذاتی، رضایت شغلی، روابط دوستانه، انعطاف‌پذیری و خلاقیت است.

1 . Roos & Roos

2 . Chatzkel

3 . Pike et al.

4 . Martin-de-Castro et al.

## جدول ۱. ابعاد سرمایه انسانی

رفتار	توانایی	دانش
حس تعلق تعهد انگیزش درونی رضایت شغلی روابط دوستانه انعطاف پذیری خلاقیت	یادگیری فردی کار تیمی و مشارکتی تبادل دانش در دست گرفتن کار	آموزش رسمی آموزش تخصصی تجربه پیشرفت فردی

• سرمایه ساختاری شامل سرمایه فناورانه و سرمایه سازمانی است. سرمایه فناورانه ترکیبی از دانش مرتبط با توسعه فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با سیستم‌های فنی سازمان است. سرمایه فناورانه شامل ابعاد زیر است:

۱. تلاش در زمینه تحقیق و توسعه که شامل هزینه تحقیق و توسعه، نیروی کار مرتبط با این حوزه و تعداد و اهمیت پروژه‌های تحقیقاتی و توسعه‌ای است.

۲. زیرساخت فناوری که شامل خرید فناوری به همراه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی مورد نیاز در جهت توسعه نوآوری‌های فناورانه است.

۳. دارایی‌های فکری و صنعتی که شامل میزان دانش علمی و فنی حفاظت‌شده و حفاظت نشده از جمله ثبت اختراع، رمز و رموز تجاری، حق طراحی، نشان‌های تجاری و غیره است.

سرمایه سازمانی ترکیبی از دانش صریح یا ضمنی و رسمی و غیررسمی است که باعث توسعه فعالیت‌های سازمان می‌شود. این سرمایه شامل فرهنگ (دانش غیررسمی و غیرصریح)، ساختار (دانش رسمی و صریح) و یادگیری سازمانی (صریح و غیرصریح) و فرایندهای احیاء دانش رسمی و غیررسمی می‌باشند. ابعاد سرمایه سازمانی به شرح زیر است:

۱. فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و نگرش‌ها که شامل سطح تجانس فرهنگی یا سطوحی از انسجام، پذیرش و تعهد به ارزش‌های فرهنگی، فلسفه کسب‌وکار و اخلاق یا تعهد مدیریتی به ارزش‌ها و نگرش‌های واقعی است.

۲. قابلیت اطلاعات و ارتباط از راه دور که به توانایی شرکت، تعهد و به‌کارگیری از اطلاعات و

فناوری‌های ارتباط از راه دور در جهت ذخیره‌سازی، انتشار، جذب، انتقال و اصلاح اطلاعات و دانش سودمند شرکت اطلاق می‌شود.

۳. ساختار سازمانی که به طرح رسمی سازمان اطلاق شده و شامل مکانیسم‌های رسمی جهت ساختاردهی به شرکت است.

## جدول ۲. ابعاد سرمایه ساختاری

سرمایه فناوری	سرمایه سازمانی
تلاش در زمینه تحقیق و توسعه زیرساخت فناوری دارائی‌های فکری و صنعتی	فرهنگ سازمانی اطلاعات و قابلیت ارتباط از راه دور ساختار سازمانی

• سرمایه ارتباطی به ارتباط سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر عامل‌های اجتماعی اطلاق می‌شود.

## سرمایه انسانی و قابلیت‌های پویا

مطالعات نشان می‌دهد که قابلیت‌های یادگیری، خلق، یکپارچگی، بهره‌گیری و بازپیکربندی شرکت، وابستگی زیادی با کارکنان ماهر، باتجربه و باسواد دارد (هسو و هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ تیس، ۲۰۰۷). شرکت‌ها تمایل دارند قابلیت بیشتری برای رویارویی با تغییر شرایط کسب‌وکار داشته باشند. این مسئله تابع برخورداری از دانش، انگیزه، مهارت، تجربه و قضاوت‌های احتمالی افراد است (رائو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). کینگ و توسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) بیان کردند که مدیرانی با تجربه حضور در صنعت، از کشف فرصت‌هایی که محور توسعه قابلیت یکپارچگی است پشتیبانی می‌کنند. تیس (۲۰۰۷) معتقد است که دسترسی به مغزهای واقعی یک شرط ضروری برای توسعه همه ابعاد قابلیت‌های پویا است. برونو و ورونا<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) بیان کردند که دانش افراد و تجربه آن‌ها همچون یک محرک در انباشته‌سازی و بهره‌گیری از دانش است. شرکت‌های کوچک و متوسط بیش از هر چیز دیگری به این منبع وابسته هستند زیرا سرمایه انسانی

1 . Hsu & Hung

2 . Rao

3 . King & Tucci

4 . Bruni & Verona

تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری شرکت‌ها دارد. در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، اندازه شرکت‌های کوچک و متوسط به لحاظ سرمایه انسانی مزیت حساب می‌شود زیرا امکان تعامل بیشتر میان اعضا را فراهم می‌سازد، فضای دوستانه‌تری را ایجاد می‌کند و باعث بهبود خلاقیت و مشارکت میان اعضا می‌شود (انگا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)

### سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های پویا

ادبیات حوزه مبادلات اجتماعی نشان می‌دهد که وابستگی‌های قوی و همسوئی‌ها نقش حیاتی در توسعه یکپارچگی و بازپیکربندی شرکت دارد (آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰؛ زولو و وینتر، ۲۰۰۲). تجربه همسوئی، سازمان را قادر می‌سازد اطلاعات حاصل از فرصت‌های جدید را کسب کرده و از دانش و تخصص جدید فراگرفته، فرایندهای جدیدی خلق کند که قابلیت‌های سازمانی آن‌ها را افزایش دهد (آمبروسینی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). این بدین معناست که روابط شبکه‌ای در فرایندها و روتین‌هایی که نقش مهمی در کسب و یکپارچه‌سازی منابع دارند اثرگذار هستند.

رجسون و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) بیان کردند که سرمایه اجتماعی همچون مکانیسمی برای درک اثرات بالقوه دانش بر قابلیت پویا است. اریکسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرد که یادگیری شبکه‌ای بازپیکربندی را افزایش می‌دهد. سطوح بالای سرمایه اجتماعی، توانایی سازمان را در یادگیری، یکپارچه‌سازی و بازپیکربندی و مدیریت همسوئی‌ها افزایش داده و باعث توسعه قابلیت‌های پویا می‌شود.

بنابراین، بر اساس ادبیات تحقیق، چارچوب اولیه پژوهش را با ذکر نکاتی به شرح زیر ترسیم خواهیم کرد:

تحقیقات حوزه مزیت رقابتی نشان داد که نه تئوری پنج نیروی رقابتی پورتر و نه تئوری منبع محور نمی‌توانند پایداری مزیت رقابتی شرکت‌ها در محیط‌های کسب و کار متلاطم و حوزه‌هایی که به نوآوری نیاز است را تشریح سازند، بنابراین رویکرد جدیدی نیاز بود. چارچوب قابلیت‌های پویا تئوری است که به ما کمک می‌کند تا چگونگی و چرایی کسب و حفظ مزیت رقابتی را در بازارهایی با تغییرات سریع درک کنیم. قابلیت‌های پویا قوی شرکت را قادر می‌سازد نه تنها بهترین نوع محصول یا خدمت را تولید یا ارائه دهند بلکه این محصولات و خدمات باید در خلق ارزش منحصربه‌فرد و استثنایی باشند

- 1 . Ngah
- 2 . Ambrosini et al.
- 3 . Reijson et al.
- 4 . Eriksson

(پاندزین و تیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

همان‌طور که در بالا اشاره شد، تأکید دیدگاه قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های سازمانی است. در بخش پیشینه پژوهش بررسی شد که تأکید صرف بر قابلیت‌های سازمانی نوعی پارادوکس میان ثبات و تغییر ایجاد می‌کند و مقالاتی منتشر گردید که لایه‌های دیگری از قابلیت‌ها را مورد بررسی قرار دادند. قابلیت‌هایی که از جنس منابع انسانی و اجتماعی است؛ بنابراین، ضمن پذیرش نقش لایه سازمانی، نکته‌ای که از نظر ما حائز اهمیت است و می‌تواند اصلاح گردد نگاه لایه‌ای به بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا در ادبیات تحقیق است. از نظر ما، تمامی ابعاد ذکر شده در دل یکدیگر بوده و همگی هم‌راستای یکدیگر در سازمان عمل می‌کنند و قائل شدن مرزی برای آن‌ها و یا داشتن نگاه بالا به پایین یا پایین به بالا عملاً منطقی به نظر نمی‌رسد. از این‌رو ما لایه‌ها را به صورت دایره‌وار در نظر خواهیم گرفت. در مورد ابعاد یا لایه‌های شکل‌دهنده چارچوب تحقیق، تلفیقی از رویکرد قابلیت‌های پویا و سرمایه هوشمند را برگزیدیم ضمن اینکه بر اساس ادبیات تحقیق، متغیرهای دیگری را به آن افزودیم: در لایه سرمایه انسانی، تفکیکی میان مدیران و کارکنان قائل شدیم زیرا اعتقاد داریم جنس قابلیت‌های این دو از یکدیگر متمایز است و هر دو نقش کاملاً متمایزی در این راستا ایفاء می‌کنند. در بخش قابلیت مدیران، قابلیت پویا را برگزیدیم که تلفیقی از سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و قابلیت شناختی است و در بخش کارکنان، به بعد دانش، توانایی و رفتار خواهیم پرداخت. از آنجایی که مدیران تعامل بیشتری با محیط بیرون دارند باید به قابلیت‌های منحصر به فردتری برای رصد محیط مجهز باشند. توجه و ادراک محیط‌هایی که با تغییرات سریعی همراه است بسیار حیاتی است و مدیرانی که در جایگاه شرکت‌های نوآور قرار می‌گیرند باید از این قابلیت برخوردار باشند ضمن اینکه بتوانند این تغییرات را به خوبی استدلال کنند به عبارتی داشتن تفکر انتقادی می‌تواند کمک زیادی به تحلیل تغییرات و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی کند این قابلیت تا حد زیادی به مهارت مدیر بستگی دارد که با کسب تجربه و آموخته‌ها شکل می‌گیرد ضمن اینکه گاهی اوقات این تغییر و تحولات آن‌چنان سریع است که باید بستر داخل سازمان بتواند به سرعت خود را با آن وفق دهد و بخشی از آن بر عهده مدیر است که با نوعی مهارت اجتماعی خود بتواند همکارانش را برای تغییرات سریع و شاید پی‌درپی آماده سازد. او باید بتواند همکارانش را درک کند، با آن‌ها تعامل برقرار سازد و حتی برای دیدگاه‌های آن‌ها ارزش قائل شود. مدیران به راحتی می‌توانند این روابط را مدیریت کنند. بخش دیگری از این

لایه بر عهده کارکنان است. چون تأکید ما بر نوع متفاوتی از شرکت‌ها است و جنس این شرکت‌ها شرکت‌های نوآور است که با اتکا بر ایده و نوآوری توانسته‌اند در بازار دوام بیاورند و همچنان پیشتاز باشند و نه صرفاً شرکت‌هایی که با رانت و یا تزریق منابع هنگفت مالی روی پا ایستاده‌اند، پس نیروی انسانی این شرکت‌ها، یک نیروی متخصص و دانشی است نیرویی که دانش منحصر به فردی داشته، از مهارت و استعداد لازم برخوردار بوده و حتی مدل‌های ذهنی و باورهای این افراد متفاوت است. در حقیقت، ما نیازمند مدیران و نیروی کار ماهر با ظرفیت ترکیب و یکپارچه‌سازی هستیم. مدیران باید به شیوه کار آفرینانه عمل کنند، به صورت استراتژیک تفکر کنند و به گونه‌ای اقدام کنند که باعث موفقیت سازمان شوند. آن‌ها باید بدانند چگونه از مهارت نیروهای تخصصی خود بهره گیرند همان افرادی که نقش مهمی در ایجاد فضای خلاقانه و عملکرد موسسه دارند (آگوئر و تیس، ۲۰۰۹).

لایه دوم که لایه میانی یا سرمایه اجتماعی نامیده‌ایم، مهم‌ترین و شاید متمایزترین لایه این مدل باشد. لایه سرمایه اجتماعی در حقیقت به ویژگی یا مشخصه خاصی از تعامل و گفتگو اشاره می‌کند. لایه‌ای که مدیران شاید بهتر بگوییم رهبران بدون هیچ مانع و رودربایستی با نیروی تخصصی خود تعامل برقرار می‌کنند. حتی نوع واژگانی که به کار می‌برند، کاملاً متمایز است. آن‌ها با یکدیگر صادق هستند، یکدیگر را درک می‌کنند، نیازها، احساسات، دیدگاه و حتی انتقادات خود را به راحتی و بدون اینکه مواخذه شوند بازگو می‌کنند برای یکدیگر ارزش قائل هستند و نهایتاً به آن واکنش نشان می‌دهند. واکنش در حقیقت تلاش در جهت رفع نیازها یا حل معضلات خواهد بود.

### جدول ۳. لایه‌بندی بنیان‌های خرد ابعاد قابلیت‌های پویا

ابعاد قابلیت‌های پویا	بنیان‌های خرد شکل‌دهنده ابعاد قابلیت‌های پویا	لایه شکل‌دهنده
درک کردن	توجه و ادراک مدیر (قابلیت پویا مدیریتی)	لایه خرد
شناسایی فرصت‌ها	گروه تخصصی	لایه خرد
و تهدیدهای محیط	مهارت و دانش مدیر (سرمایه انسانی)	لایه خرد (انسانی)
داخلی و خارجی	تجربه کارکنان	لایه خرد (دانش)
	ارتباط مدیر با کارکنان	لایه میانی



لایه شکل‌دهنده	بنیان‌های خرد شکل‌دهنده ابعاد قابلیت‌های پویا	ابعاد قابلیت‌های پویا
<p>لایه میانی لایه خرد (قابلیت شناخت و مهارت و دانش مدیر) لایه میانی لایه میانی لایه میانی لایه خرد (قابلیت اجتماعی مدیر) لایه خرد (قابلیت پویا مدیر) لایه خرد (سرمایه انسانی)</p>	<p>ارتباط با اعضا تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع: ۱. هوشمندی مدیر ۲. مشورت با کارکنان دانشی (تعامل و گفتگو) آزادی بیان عقاید تعامل سازنده و گفتگو محور برای یکدست کردن اطلاعات و اخذ تصمیم و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه مهمی‌سازی شرایط تعامل و گفتگو استدلال و حل مسئله دانش و مهارت مدیر</p>	<p>بهره‌برداری توانایی توسعه روش‌های جدید تولید توسعه محصول یا خدمت جدید</p>
<p>لایه خرد (سرمایه انسانی مدیر) لایه خرد (رفتار) لایه خرد (رفتار) لایه فردی (کارکنان دانشی) لایه میانی لایه خرد (قابلیت ادراک اجتماعی مدیر) لایه میانی (تعامل و گفتگو) لایه خرد (قابلیت شناخت مدیر) لایه خرد (قابلیت شناخت مدیر)</p>	<p>تجربه مدیر کار تیمی انعطاف‌پذیری به‌کارگیری افراد مناسب و متخصص تعامل و گفتگو: (روابط صادقانه، درک احساس و تلاش سایرین، تأیید و تصدیق اعضا، ارزش قائل شدن، دیدن مسائل از جوانب جدید و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و یکپارچه‌سازی آموخته‌ها، یادگیری، مشارکت افراد) مهمی‌ساختن شرایط تعامل و گفتگو همسوئی بهره‌گیری مدیر از زبان و واژگان حمایت‌گرانه برای آماده‌سازی اعضا در برابر تغییر قابلیت ارتباطات مدیر (مدیریت روابط قدرت)</p>	<p>بازپیکربندی</p>



## روش شناسی پژوهش

بر اساس مدل پوست‌پیزی ساندرز و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، رویکرد تحقیق حاضر، رویکرد ترکیب یافته‌ای از قیاس و استقراء است زیرا در این تحقیق، بر اساس ادبیات، داده‌های اولیه جمع‌آوری شده، تم شناسایی می‌شود و چارچوب اولیه‌ای از تحقیق شکل می‌گیرد و سپس با جمع‌آوری داده‌های میدانی، چارچوب اولیه بازبینی و اصلاح می‌گردد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روشی کیفی است زیرا استاندارد و چارچوب خاصی برای انجام آن در نظر نداریم و در فرایند جمع‌آوری داده‌ها، سؤالات و رویه‌ها ممکن است در طی فرایند تغییر کنند. استراتژی تحقیق، مطالعه موردی چندگانه است زیرا هدف این است که پس از شکل‌گیری چارچوب اولیه‌ای از تحقیق، آن را در تعدادی از شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان پدیده‌های واقعی، بررسی شود. برای جمع‌آوری اطلاعات، پیش از شکل‌گیری چارچوب اولیه تحقیق، به ادبیات منتشره در مقالات، مجلات علمی و کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها، بسنده نموده و پس از شکل‌گیری چارچوب اولیه تحقیق و در جهت بررسی صحت و سقم مدل و یا اصلاح آن، از داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، گزارش‌ها یا اسناد و همچنین مشاهده بهره خواهیم گرفت. در حقیقت، ابتدا با اسناد و گزارش‌های موجود درباره شرکت‌ها، روند اجرایی و عملیاتی شدن قابلیت‌های پویا را گردآوری کرده و سپس با مصاحبه در جهت تائید لایه‌های مدل پیشنهادی گام برداشتیم. سؤالات مصاحبه برگرفته از پایان‌نامه دکتری بلنر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و تعدادی سؤال خودساخته (محقق) است. همچنین، قلمرو تحقیق مبتنی بر اطلاعات کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال در حوزه ICT از سال ۱۳۸۰ تا نیمه سال ۱۳۹۷ است.

در این پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات که تعداد کارکنان مستقیم آن‌ها تا حدود ۵۰۰ نفر است و سابقه فعالیت آن‌ها بیش از ۳ تا ۴ سال هستند، مورد استفاده قرار گرفت. علت اینکه چرا این محدوده فعالیت در نظر گرفته شده است این است که عمدتاً شرکت‌ها تا ۴۲ ماه در حوزه کسب‌وکار نوپا هستند و بعد از این مدت به رشد و سوددهی می‌رسند البته در مورد همه شرکت‌ها صدق نمی‌کند. ضمن اینکه چون احتمال دارد عملکرد شرکت‌ها را به‌صورت مقطعی بررسی کنیم، به دنبال آن دسته از شرکت‌های موفق هستیم که ضمن

1 . Saunders et al.

2 . Bellner

برخورداری از شرایط فوق در طی فعالیت خود، عملکرد مالی، سهم بازار و رشد سهم خوبی داشته‌اند هرچند ممکن است در طی فعالیت با شکست مواجه شده باشند اما بقای خود را همچنان حفظ کرده و با تغییر استراتژی توانستند به مسیر خود ادامه داده و جایگاه خود را کسب کرده باشند. نکته‌ای که باید حتماً به آن اشاره کنیم این است که جامعه مشخص یا بهتر بگوییم فهرست از پیش تعیین شده برای این انتخاب وجود ندارد زیرا این شرکت‌ها موارد خاص و منحصر به فردی هستند که خبرگان این حوزه بیشتر با آن‌ها آشنا هستند (ضمن اینکه کسب و کارهایی مدنظر است که حمایت و رانت خاصی پشت آن‌ها نباشد و بقای آن‌ها با اتکا به قابلیت‌های خودشان باشد). در انتها باید تأکید شود علت انتخاب این کسب و کارها، ماهیت تغییر و باور آن‌ها به تغییر مستمر هم‌راستا با تغییرات محیطی است که این تغییر یا برای حفظ بقا بوده یا افزایش سهم بازار و کسب رضایت مشتری.

در مورد تعداد شرکت‌ها، بر اساس کتاب روش تحقیق ساندرز و همکارانش (۲۰۱۶)، چون نمونه‌گیری تحقیق از نوع غیر احتمالی است و نوع مصاحبه‌های مورد استفاده، شبه ساختاری یا عمیق است، در حدود ۲۵ مصاحبه کافی است. البته ذکر این نکته حیاتی است که تعیین تعداد مشخص و معین مصاحبه، قطعی نیست و طبق کتاب فوق، مصاحبه‌ها باید به اندازه‌ای ادامه یابد که در نهایت سوالات تحقیق پاسخ داده شود. شاید پس از رسیدن به حدنصاب مصاحبه‌ها، هنوز پاسخ لازم و کافی کسب نشده باشد و باید این مصاحبه‌ها ادامه یابد. در مجموع، پنج مورد مطالعاتی را انتخاب کرده و از میان مدیران و هم‌چنین نیروی تخصصی (دانشی) مصاحبه‌هایی را به عمل آوردیم. روش نمونه‌گیری تحقیق، روش نمونه‌گیری غیر احتمالی است زیرا نمونه‌های تحقیق شانس یکسانی برای انتخاب شدن ندارند. از میان روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی، روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی انتخاب شد؛ زیرا مورد‌های مطالعه پژوهش بر اساس چند ویژگی از جمله دانش بنیان بودن؛ کوچک و متوسط بودن و فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات انتخاب می‌شوند.

## جدول ۴. اطلاعات موارد مطالعه

نام شرکت	سال تأسیس	حوزه فعالیت	تعداد کارکنان	سهام بازار	مصاحبه‌شوندگان
شرکت A	۱۳۸۹	ارائه‌دهنده درگاه پرداخت	۳۰ نفر	۴۰ درصد	مدیر روابط عمومی مدیر محصول طراح محصول
شرکت B	۱۳۹۴	خدمات ابری و زیرساخت	۷۰ نفر	۹۰ درصد	کارشناس فنی مدیر محصول مدیر استراتژی
شرکت C	۱۳۹۴	تبلیغات موبایلی	۸۰ نفر	۹۰ درصد	معاون بازاریابی و فروش مدیر محصول طراح و گرافیک
شرکت D	۱۳۸۹	ارائه محصولات فناوری و تبلیغات	۵۰ نفر	۹۰ درصد	مدیرعامل هم بنیان‌گذار گرافیک
شرکت E	۱۳۹۳	گردشگری	۵۰۰ نفر	۵۰ درصد	سرپرست منابع انسانی مسئول فروش سرپرست IT

انعکاس ابعاد قابلیت‌های پویا در روند رشد و پیشرفت فعالیت‌های شرکت‌های مورد مطالعه در جداول زیر، سیر پیشرفت فعالیت شرکت‌های A, B, C, D, E به تفکیک ابعاد قابلیت‌های پویا نشان داده شده است. جملات درج‌شده به رنگ سبز، نشان‌دهنده اقدامات به‌عمل‌آمده توسط مدیران و کارکنان است.





شماره C

اهداف های شرکت اهداف استراتژیکی	تولیدات ویدئویی موبایلی	تولیدات کلیکی	تولیدات شبکه اجتماعی	تولیدات همبسته اپلیکیشن	تبلیغ برای نرم افزارهای خارجی						
<p>هدف اصلی: همگام سازی در حوزه تولیدات موبایلی باشد.</p> <p>هدف ثانویه: همگام سازی در حوزه تولیدات موبایلی باشد.</p>	<p>با رشد بازار ایران مواجه بود و نیاز به خدمات و امکانات پول نقد و حتی برای تبلیغ آن بر سایر دستگاه ها و سیستم ها بود. در این راستا نیاز به تبلیغات موبایلی بود.</p> <p>تعمیر ۴ دوست از متخصصان جوان هوش مصنوعی دانشگاه تبریز برای تأسیس شرکت در حوزه تولیدات موبایلی.</p> <p>تأمین مالی با سرمایه شخصی.</p> <p>تحقیق هوش مصنوعی مؤسسان شرکت</p>	<p>تعمیر بازار تولیدات دنیا</p> <p>شناخت و آگاهی از آخرین تغییرات صنعت تولیدات دنیا</p> <p>تعمیر شرکت برای ورود به تولیدات کلیکی</p> <p>استخدام نیروی چندین موبایل شاپی به آواز معرفی شده و از آن ها خواسته می شود در هر کدام از ساختار وارد شوند.</p> <p>طراحی ساختار تحت در شرکت به دلیل اهمیت چابکی و انعطاف پذیری و همگام شدن با تغییرات</p>	<p>رشد آخرین پیشرفت های صنعت تولیدات دنیا توسط گروه مارکتینگ</p> <p>رویکرد شبکه های اجتماعی و فرست ورود به تولیدات این حوزه</p> <p>گروه بازاریابی، رصد بازار، نیازها، راه عبود داده</p> <p>تعمیر شرکت برای توسعه فعالیتات و تولیدات در شبکه های اجتماعی</p> <p>افزایش تعداد اعضا شرکت به ۵۰ نفر</p> <p>تشکیل گروه علاقه مند به منظور ایده پردازی و طراحی محتوا</p> <p>مناسب یا شبکه های اجتماعی</p> <p>جذب سرمایه از شرکت همها</p> <p>تأمین مالی از یک VC</p> <p>خرید تجهیزات فنی</p>	<p>گروه بازاریابی موجهه کاهش رضایت کاربران از تولیدات ویدئویی شرکت است.</p> <p>شرکت با فروش نرخ نازل مواجه شد.</p> <p>گروه فنی و پشتیبانی به همراه مدیران برای حل مسئله چاره اندیشی کردند.</p> <p>شرکت مجبور شد ۱۰ درصد از نیروها را تعدیل کند.</p> <p>تعمیر شرکت همی بر همین سبب موجب شد درآمد از تولیدات ویدئویی ایران مارکتینگ به سمت Performance و دریافت مبلغ به ازای نسبت اپلیکیشن به صرفه دین تولیدات.</p> <p>استفاده از ابزارهای (انفجا و نشین نامی) ارتقا ها و نگهداری پیشرفت های</p>	<p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p> <p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p> <p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p> <p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p>	<p>موفقیت شرکت در همکاری با گروه Share It و همکاری ۱۰ درصد در تولیدات آن به شرکت</p> <p>یکی از پیوندهای باید در شرکت ایجاد شود توجه به مسئله مدیریت دانش است که در این زمینه کوتاهی صورت گرفته شد.</p>	<p>موفقیت شرکت در همکاری با گروه Share It و همکاری ۱۰ درصد در تولیدات آن به شرکت</p> <p>یکی از پیوندهای باید در شرکت ایجاد شود توجه به مسئله مدیریت دانش است که در این زمینه کوتاهی صورت گرفته شد.</p>	<p>موفقیت شرکت در همکاری با گروه Share It و همکاری ۱۰ درصد در تولیدات آن به شرکت</p> <p>یکی از پیوندهای باید در شرکت ایجاد شود توجه به مسئله مدیریت دانش است که در این زمینه کوتاهی صورت گرفته شد.</p>	<p>موفقیت شرکت در همکاری با گروه Share It و همکاری ۱۰ درصد در تولیدات آن به شرکت</p> <p>یکی از پیوندهای باید در شرکت ایجاد شود توجه به مسئله مدیریت دانش است که در این زمینه کوتاهی صورت گرفته شد.</p>	<p>موفقیت شرکت در همکاری با گروه Share It و همکاری ۱۰ درصد در تولیدات آن به شرکت</p> <p>یکی از پیوندهای باید در شرکت ایجاد شود توجه به مسئله مدیریت دانش است که در این زمینه کوتاهی صورت گرفته شد.</p>	<p>موفقیت شرکت در همکاری با گروه Share It و همکاری ۱۰ درصد در تولیدات آن به شرکت</p> <p>یکی از پیوندهای باید در شرکت ایجاد شود توجه به مسئله مدیریت دانش است که در این زمینه کوتاهی صورت گرفته شد.</p>
<p>افزایش، ترکیب، حفظ و در صورت لزوم بازبینی و اصلاح در قابلیت ها</p>	<p>با رشد بازار ایران مواجه بود و نیاز به خدمات و امکانات پول نقد و حتی برای تبلیغ آن بر سایر دستگاه ها و سیستم ها بود. در این راستا نیاز به تبلیغات موبایلی بود.</p> <p>تعمیر ۴ دوست از متخصصان جوان هوش مصنوعی دانشگاه تبریز برای تأسیس شرکت در حوزه تولیدات موبایلی.</p> <p>تأمین مالی با سرمایه شخصی.</p> <p>تحقیق هوش مصنوعی مؤسسان شرکت</p>	<p>تعمیر بازار تولیدات دنیا</p> <p>شناخت و آگاهی از آخرین تغییرات صنعت تولیدات دنیا</p> <p>تعمیر شرکت برای ورود به تولیدات کلیکی</p> <p>استخدام نیروی چندین موبایل شاپی به آواز معرفی شده و از آن ها خواسته می شود در هر کدام از ساختار وارد شوند.</p> <p>طراحی ساختار تحت در شرکت به دلیل اهمیت چابکی و انعطاف پذیری و همگام شدن با تغییرات</p>	<p>رشد آخرین پیشرفت های صنعت تولیدات دنیا توسط گروه مارکتینگ</p> <p>رویکرد شبکه های اجتماعی و فرست ورود به تولیدات این حوزه</p> <p>گروه بازاریابی، رصد بازار، نیازها، راه عبود داده</p> <p>تعمیر شرکت برای توسعه فعالیتات و تولیدات در شبکه های اجتماعی</p> <p>افزایش تعداد اعضا شرکت به ۵۰ نفر</p> <p>تشکیل گروه علاقه مند به منظور ایده پردازی و طراحی محتوا</p> <p>مناسب یا شبکه های اجتماعی</p> <p>جذب سرمایه از شرکت همها</p> <p>تأمین مالی از یک VC</p> <p>خرید تجهیزات فنی</p>	<p>گروه بازاریابی موجهه کاهش رضایت کاربران از تولیدات ویدئویی شرکت است.</p> <p>شرکت با فروش نرخ نازل مواجه شد.</p> <p>گروه فنی و پشتیبانی به همراه مدیران برای حل مسئله چاره اندیشی کردند.</p> <p>شرکت مجبور شد ۱۰ درصد از نیروها را تعدیل کند.</p> <p>تعمیر شرکت همی بر همین سبب موجب شد درآمد از تولیدات ویدئویی ایران مارکتینگ به سمت Performance و دریافت مبلغ به ازای نسبت اپلیکیشن به صرفه دین تولیدات.</p> <p>استفاده از ابزارهای (انفجا و نشین نامی) ارتقا ها و نگهداری پیشرفت های</p>	<p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p> <p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p> <p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p> <p>تعمیرات بهبود و توسعه سرویس های خارجی</p>						







پس از بررسی اسناد و مصاحبه‌های موجود در وبسایت‌ها و مجلات درباره شرکت‌های مورد مطالعه و پس‌ازاینکه، سیر فعالیت‌های شرکت و اقدامات مدیران و کارکنان به تفکیک ابعاد قابلیت‌های پویا در جداول فوق درج گردید، مصاحبه با مدیران و کارکنان به عمل آمد تا تائیدی بر مدل و لایه‌بندی آن به تفکیک لایه‌های میانی و فردی باشد که در جدول ۵، لایه‌ها به تفکیک تم آمده است.

### تحلیل داده‌های تحقیق

در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها، روش تحلیل تم (مضمون) مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. هدف اصلی این رویکرد، جستجوی تم‌ها یا الگوهایی است که از میان مجموعه داده‌ها شکل می‌گیرد (از قبیل مصاحبه‌ها، مشاهدات، اسناد یا وبسایت‌های تحلیلگر). تحلیل تم یک رویکرد نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی است (کلارک و برون، ۲۰۰۶).

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تائید صورت گرفت. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طی مصاحبه و خلاصه بیانات مصاحبه‌شونده در پایان مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تائید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تایپی و دست‌نویس جهت تائید و یا اصلاح بازگردانده شد که همگی مورد تائید قرار گرفت. برای قابلیت تائید در مرحله پایانی، تم اصلی و جایگزینی آن‌ها در لایه‌ها به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. ضمن اینکه تمامی متن مصاحبه همراه با کدگذاری توسط دو تن از اساتید هیئت‌علمی مورد بازبینی قرار گرفت که به تائید روند کمک بسیاری کرد. در جدول ۵، تم‌های فرعی و اصلی ۵ مورد مطالعه آمده است. تعدادی تم فرعی جدید در مصاحبه‌ها مطرح شد که آن‌ها را با رنگ سبز نشان دادیم و لازم است در مدل نهایی گنجانده شوند.

## جدول ۵. لایه‌بندی تم‌های اصلی و فرعی

شرکت	تم اصلی	تم‌های فرعی	لایه‌ها
A,C,D,E	تعامل و گفتگو	مشارکت و گفتگو برای حل مسئله در شرایط تغییر	میانی
A,B,E		آزادی بیان عقاید	
A,B,C,D,E		روابط دوستانه (ارتباط اعضا با یکدیگر)	
A,C,E		همراه بودن مدیر با اعضا (تعامل با اعضا)	
B,D,E		مشورت با کارکنان دانش و ارائه راه‌حل نوآورانه	
B,C,D,E		توجه به دغدغه و نگرانی کارکنان و تلاش برای تأمین رضایت اعضا و درک شرایط اعضا	
B		حل تعارضات با مشاوره و آموزش	
B,C,D		همسوئی اعضا (اتحاد و یکپارچگی)	
C		یادگیری ناشی از تعامل	
A,C,E		همراهی و مشارکت، صمیمیت و همدلی	
C,D,E		آگاهی از مسیر ناشی از گفتگو و تعامل	

شرکت	تم اصلی	تم‌های فرعی	لایه‌ها	
A,B,C,D,E	تخصص	درک فنی، تخصص و مهارت	مدیر	خرد
A,B,C,D,E	ادراک اجتماعی	مهیاکردن فضای تعامل (ایجاد فضای دوستانه)		
A,B,E		پذیرفتن انتقادات		
A,B,D,E		همراه بودن، صمیمیت مدیر با اعضا		
A, B,C,E		توجه به دغدغه و نگرانی اعضا، درک شرایط اعضا		
E		روحیه و شخصیت احترام‌گذاری به اعضا		
E		حمایت از راه‌حل نوآورانه	مدیر	خرد
A	قابلیت شناخت	تعامل با خارج از شرکت (ارتباطات)		
B		مدیریت تعارض (حل مسئله)		
A,B,C, D,E		هوشمندی مدیر در رصد تغییرات و حل مسئله (تیزبینی نسبت به تغییرات)، درک مسئله، استدلال و حل		
C,D		آگاهی درباره مسیر با گفتگو (زبان)		

شرکت	تم اصلی	تم های فرعی	لايه ها
A,B,C,D,E	دانش	تخصص، تجربه	کارکنان دانشی
C,E		پیشرفت فردی	
A,B,C	توانایی	خودآگاهی، یادگیری	
A,C,D		در دست گرفتن کار	
C,E		مشارکت، همدلی	
C		سخت کوشی	
A,B,D,E	رفتار	خودجوشی (انگیزه)، اشتیاق	
A,C,E		چابکی	
A,B,C,E		روابط دوستانه	
A,B,C,D		حس تعلق	
A,B,C,D,E		ایده پردازی	

### نتیجه گیری و پیشنهادهای تحقیق

در این پژوهش پنج شرکت نمونه مورد استفاده، از جمله شرکت های دانش بنیان و کوچک و متوسط فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بودند. همچنین تلاش شد که از همه حوزه های فناوری اطلاعات و ارتباطات نمونه ای انتخاب شود تا بتوان مقایسه بهتری به عمل آورد و اعتبار مدل پیشنهادی را افزایش داد. در میان این شرکت ها، یک سری وجه شباهت وجود داشت که از آن جمله می توان به ساختار مسطح و غیرمتمرکز آن اشاره کرد. همه شرکت ها منابع انسانی و رضایت آن ها و تلاش برای فراهم سازی شرایط، محیط، امکانات و تأمین نیازهای آن ها را از ضروریات و ارزش های شرکت می دانستند زیرا جنس این کسب و کارها به گونه ای است که نیروی تخصصی بسیار اهمیت دارد اگر نیروی انسانی نباشد قطعاً کار متوقف می شود زیرا این شرکت ها تلاش کرده بودند بهترین فرد را به عنوان نیروی تخصصی جذب کنند و بسیار به تخصص و مهارت این افراد متکی هستند و می دانند

اگر نیرو راضی نباشد قطعاً محیط را ترک خواهد کرد و قطعاً رقبا به دنبال جذب همین نیرو هستند بنابراین تمامی این شرکت‌ها به این قضیه واقف بوده و تلاش کردند بهترین محیط را فراهم سازند. همه اعضا و مدیران به لحاظ تخصص، مهارت و توانایی از بهترینها بوده و هستند به‌ویژه مدیران که خلق استراتژی، فرایندها، نظارت‌ها و تغییر و همسویی با محیط و رقبا مدیون هوشمندی مدیران این شرکت‌ها و همچنین تخصص نیروی انسانی آن‌ها است. یک سری تفاوت‌ها میان این شرکت‌ها وجود داشت از جمله شکل‌گیری فرایندها. وقتی درباره فرایندها صحبت می‌کردیم زیاد اعتقادی به ترسیم فرایندها و داشتن چارت سازمانی نداشتند و عمدتاً کار را به‌صورت گروهی پیش می‌بردند. هر یک از شرکت‌ها برای رویارویی با تغییرات و تلاطم‌های محیطی، استراتژی خاصی داشتند بر اساس اینکه چقدر تحت تأثیر محیط قرار دارند و چقدر این تأثیرات بر کسب‌وکار آن‌ها اثرگذار است، استراتژی خاصی را انتخاب می‌کنند اما پیش از اینکه به استراتژی هر شرکت جداگانه بپردازیم یک نکته حائز اهمیت است تقریباً همه این شرکت‌ها، تنوع محصول یا خدمات داشتند از دیدگاه ما، یکی از دلایل موفقیت این شرکت‌ها و اینکه باوجود تلاطم‌ها و شرایط اقتصادی، فیلترینگ، قوانین دولت و سایر موارد همچنان صدر بازار بوده و سهم خوبی را در اختیار داشتند، همین تنوع سرویس‌ها، محصولات و خدمات آن‌ها است که اگر از یک یا دو مورد ضربه خوردند و مجبور به توقف پروژه شدند همچنان در حوزه دیگری فعال بوده و باز به دنبال پروژه‌های بعدی هستند.

در شرکت A، عمدتاً رصد محیط و تغییراتی که در حال وقوع است بر عهده مدیران است البته چون رقبا این شرکت تقریباً مشخص هستند شرکت با تحت نظر داشتن رقبا و تحلیل کوچک‌ترین تغییرات استراتژی رقبا، وضعیت را تحت کنترل دارد ضمن اینکه شرکت به دلیل دیتاهای خوبی که از بازار دارد عمدتاً می‌داند که چه تغییراتی در حال وقوع است و بر اساس این دیتاها، خود را با محیط و رقبا همگام می‌سازد. بازبیکربندی در این شرکت به‌سادگی رخ می‌دهد آن هم مدیون اعضای شرکت است که چه در شرایط بحران و چه در شرایط تغییرات گسترده، در کنار مدیران و شرکت هستند. چابکی از ویژگی‌های اصلی این شرکت نیز محسوب می‌شود. البته یک نکته باز در مورد همه شرکت‌ها صادق است و اینکه چون ساختار سلسله‌مراتبی خاصی ندارند و همه چیز به‌صورت تیمی و گروهی انجام می‌شود و از ابتدا مدیران و نیروها با یکدیگر بودند و هستند، تغییرات به‌راحتی صورت می‌گیرد در حقیقت چون مدیران از درک اجتماعی بالایی برخوردار هستند و در شرایط عادی هوای نیروی خود را دارند اعضا نیز در شرایط بحران هوای مدیرانش را داشته و از هیچ تلاشی برای همسو شدن با تغییرات

و عبور از بحران‌ها دریغ نمی‌کنند این عمل را نه از سر وظیفه بلکه از سر اشتیاق و جان‌ودل انجام می‌دهند و همین رمز پویایی و موفقیت این شرکت‌ها است ضمن اینکه بروز بودن اعضا و یادگیری مستمر و کسب تجارب باعث شده همواره جلوتر از بازار و رقبا عمل کنند.

در شرکت B، رصد بازار و تغییرات محیطی به صورت تخصصی بر عهده گروه تحقیق و توسعه و کسب‌وکار است. این شرکت برای همسو شدن با تغییرات و بازبیکربندی، از استراتژی کوتاه‌مدت استفاده می‌کند و استراتژی‌های خود را به صورت کوتاه طراحی می‌کند تا با توجه به سرعت تغییرات به راحتی بتوانند با آن همگام شوند. یک نکته مهم درباره این شرکت، پافشاری برای رسیدن به هدف است شاید به دلایلی نتوانند به هدف برسند اما هیچ‌گاه هدف را کنار نمی‌گذارند بلکه مسیر دستیابی به هدف را تغییر می‌دهند.

در مورد شرکت C، رصد بازار بر عهده گروه بازاریابی و به طور خاص معاون بازاریابی است. استراتژی این شرکت برای همگام شدن با تغییرات، بروز نگاه داشتن اعضا و همه تجهیزات است. یکی از منحصربه‌فردترین ویژگی‌های این شرکت، شرایط یادگیری بسیار خوب آن است. اعتقاد این شرکت این است که اعضا باید همیشه بروز باشند و خود را با دانش روز تطبیق دهند و همین بروز بودن باعث شد همواره برای هر تغییری اما ده باشند و چابکی لازم را داشته باشند.

در مورد شرکت D، چون دو حوزه کاری متفاوت دارند، رصد بازار در مورد حوزه فناوری بر عهده بخش فنی و در مورد تبلیغات، بر عهده گروه تخصصی تبلیغات است که روند تغییر تبلیغات در داخل و خارج از ایران را بررسی کرده و بر اساس الگوهای جهانی، پیش می‌روند. یکی از استراتژی‌های این شرکت برای مقابله با رقبا، راضی نگه داشتن مشتریان وفادار است آن‌ها حتی حاضر هستند با صرف هزینه بالا، محصولی را تولید کنند که مدنظر مشتری است و این‌گونه مشتریان خود را حفظ می‌کنند. در واقع استراتژی آن‌ها رصد دقیق مشتریان رقبا است آن‌ها با مشتریان خود هم صحبت کرده و بر اساس نظرات آن‌ها، تغییرات بعدی را در محصول لحاظ می‌سازند.

در شرکت E، رصد محیط و رقبا بر عهده گروه توسعه کسب‌وکار است. به دلیل فعالیت شرکت در حوزه گردشگری، برای تغییر ایجاد کردن و حفظ صدر بازار، از سایت‌های خارجی مانند اکسپدیا، بوکینگ و سایت‌های معتبر گردشگری الگوبرداری کرده و فرصت‌های آتی را از آن‌ها استخراج می‌سازند. عمدتاً شرکت با بهره‌گیری از الگوهای خارجی و تنوع دادن به سرویس‌های خود درصدد حذف رقبا و افزایش سهم بازار است. یکی از ویژگی‌های این شرکت، چابکی بالا آن و همگام بودن تمامی اعضا با



تغییرات است.

بررسی هر پنج مورد مطالعاتی نشان داد که بعد درک کردن فرصت‌ها و تهدیدها در شرایطی عمل می‌کند که گروه تخصصی این کار (بر اساس نوع شرکت متفاوت است) به‌خوبی عمل کند این گروه متشکل از افراد تخصصی با مهارت و دانش منحصربه‌فرد است که با دقت فراوان تغییرات را مورد بررسی قرار داده و به مدیران خود ابلاغ می‌کنند. مدیران از هوشمندی بالا و تخصص خوبی برای تصمیم‌گیری مبنی بر ارائه راهکار در شرایط بحران برخوردار هستند و هر شرکت برای هر بحران، استراتژی خاصی تدوین می‌کند. ضمن اینکه بر اساس نوع کسب‌وکار، تجهیزات خاصی نیز برای بهبود کار نیاز است. همگام شدن با تغییرات مدیون نیروی چابک و انعطاف‌پذیر و با درک و شعور خاصی است که از هیچ تلاشی برای همسو شدن و موفقیت دریغ نمی‌کنند چون این شرکت‌ها ساختار بوروکراتیک خاصی ندارند و تغییر مدیون انعطاف‌پذیری، شعور، فکر، تلاش، همدلی، پویایی، تجربه و تخصص اعضا و مدیران آن است. یکی از نکات مثبت شرکت‌های فوق این بود که به تفکر اعضا اهمیت داده می‌شد اینکه این شرکت‌ها نوآور بودند و جلوتر از رقبا و تغییرات بازار حرکت می‌کنند، ناشی از تعامل اعضا با یکدیگر و گفتگوهای طولانی حتی در حین دورهمی و مسافرت‌ها بود که از دل همین تعامل‌ها، ایده‌های جدید شکل گرفت و باعث موفقیت آن‌ها گردید.

بر اساس مقالات متعددی که به چندلایه‌ای شدن بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا اشاره کردند، درصد برآمدیم تا مدل جامعی از بنیان‌های تشکیل‌دهنده قابلیت‌های پویا ارائه دهیم. مارینگر و رنزل (۲۰۱۸) از جمله محققانی هستند که به وجود لایه‌های فردی، گروهی و سازمانی به‌عنوان بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا اشاره کردند اما این سه لایه را به‌صورت جزئی تشریح نساختند. سالواتو و واسالو (۲۰۱۷)، مدل چند سطحی و یا چندلایه‌ای برای قابلیت‌های پویا ارائه دادند که لایه میانی مدل ما (تعامل اجتماعی و گفتگو) برگرفته از این مقاله و مطابق با آن است. اسپرافک و همکارانش (۲۰۱۵) نیز به ضرورت و اهمیت نقش نیروی انسانی در بعد بازپیکربندی قابلیت‌های پویا اشاره کردند که تأییدی بر تمرکز مدل ما بر بعد انسانی است. آن‌ها بیان کردند که گرچه تغییر ناشی از ادراک بالای مدیران است اما پیاده‌سازی آن مدیون نیروی انسانی است. هاواس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز بر نقش نیروی انسانی در قابلیت بازپیکربندی منابع انسانی تأکید کرد و اشاره کرد که یادگیری و کسب دانش و بروز کردن آن با تغییرات بازار عامل مهم و حیاتی در بعد بازپیکربندی است که این نیز در مدل ما اشاره شد و تأکید شد

که یادگیری و کسب دانش نیروی انسانی برای همگام شدن با تغییرات و انعطاف‌پذیری ضروری است. لایه قابلیت‌های پویا مدیران در مدل ما مبتنی بر مدل ارائه‌شده توسط هلفات و پیتراف (۲۰۱۴) و هلفات و مارتین (۲۰۱۵) است. باگودیستاو و باتس<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به نقش مؤثر قابلیت‌های پویا مدیریتی بر قابلیت‌های پویا اشاره کردند که تأییدی بر لایه خرد و قابلیت‌های پویا مدیریتی مدل ما است. در بعد نیروی انسانی، از تئوری سرمایه اجتماعی بهره گرفتیم و این لایه مبتنی بر مدل ارائه‌شده توسط مارتین دی کاسترو و همکارانش (۲۰۱۱) است.

ما و همکارانش (۲۰۱۵)، فرایند قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کوچک و متوسط را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که شرکت‌های کوچک عمدتاً چابک‌تر از شرکت‌های بزرگ هستند زیرا در شرکت‌های بزرگ، وجود روتین‌های متعدد، چابکی را از آن‌ها می‌گیرد این مطابق با پژوهش ما است که بیان شد یکی از دلایل چابکی این شرکت‌ها، عدم وجود ساختارهای متعدد و بوروکراتیک است.

در مدل‌های پیشین، به لایه‌ها به‌صورت جداگانه اشاره شد و یا اینکه مدل جامعی به لحاظ توجه به متغیرهای مختلف نبود که تلاش شد در این پژوهش تمامی متغیرهای استخراج‌شده از ادبیات و مصاحبه لحاظ شود که تأکید عمده بر لایه‌های میانی و خرد و مفاهیم انسانی است.

این پژوهش می‌تواند راهکار مناسبی برای بسیاری از مدیران و کسب‌وکارها باشد. اول اینکه مدیران بیشتر از قبل به مفاهیم انسانی توجه کنند. قطعاً هرچقدر تعامل و نزدیکی میان مدیران و اعضا برقرار شود بهتر می‌توانند از پس چالش‌ها برآیند. مدیران هنوز خود را از اعضا دور می‌کنند و خود را تنها متفکر و تنها فردی می‌دانند که می‌تواند با مسائل رودررو شوند، تصمیم‌گیری کنند و تنها دستور دهند و اعضا اطاعت کنند درحالی‌که رمز موفقیت شرکت‌های فوق در همدلی و تعامل اعضا با یکدیگر و به‌طور خاص گفتگو است. از دل همین گفتگوها، ایده‌ها و راهکارهای خوبی به دست می‌آید؛ بنابراین مدیران باید به مفاهیم انسانی، درک متقابل آن‌ها، مهیا ساختن شرایط خوب و رضایت‌بخش برای اعضا توجه کنند. یکی از نکات دیگری که می‌تواند برای مدیران راهکار باشد، این است که همیشه جلوتر از رقبا و تغییرات حرکت کنند یکی از مکانیسم‌ها ارائه محصولات متنوع، خدمات و سرویس‌های مختلف است به‌نوعی که همیشه بتوانند مشتری را غافلگیر کنند. رصد دقیق بازار و بهره‌گیری از فرصت‌ها در کسب ایده و ارائه محصولات و خدمات متنوع می‌تواند کمک‌کننده باشد به‌ویژه رصد بازار جهانی و تبعیت از رویه‌هایی که در دنیا شکل گرفته و ترویج آن در ایران.

این پژوهش با تعدادی محدودیت همراه بود. از جمله انتخاب نمونه‌ها که به دلیل معیارهای متعدد برای انتخاب نمونه، با محدودیت نمونه مواجه بودیم و در شرایطی حتی پس از انتخاب نمونه، در مذاکره با شرکت مربوطه محققان نتوانستند تائید شرکت را برای مصاحبه اخذ نمایند و همین مسئله باعث شد تعدادی از نمونه‌های اصلی تحقیق کنار گذاشته شوند.

پیشنهادی که برای محققان به‌منظور انجام تحقیقات آتی می‌توان مطرح نمود به شرح زیر است: تمرکز این پژوهش بر روی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود چون قصد محققان بر این بود که نشان دهند که برخلاف تعدادی از مقالات که قابلیت‌های پویا را مختص شرکت‌های بزرگ می‌دانند در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط نیز صادق است اما نوع مکانیسم عملکردی آن متفاوت است. بنابراین، پیشنهاد محققان این است که مدل پیشنهادی مطرح شده در تحقیق فعلی، در شرکت‌های بزرگ نیز بررسی شود و بررسی شود آیا اهمیت لایه‌های خرد و میانی در مورد شرکت‌های بزرگ هم صادق است یا خیر. پیشنهاد دیگر این است که می‌توان شرکت‌های کوچک و متوسط سایر حوزه‌ها را هم مورد بررسی قرار داد و مدل پیشنهادی را در مورد آن‌ها نیز آزمون کرد. پیشنهاد بعد، لحاظ کردن متغیرهای دیگر به غیر متغیرهایی است که در این پژوهش مطرح شد.

## منابع

- اعرابی، س.م؛ فتح‌اللهی، ا و اسدزاده، ع. (۱۳۸۸). رویکردی نوین از دیدگاه مبتنی بر منابع به استراتژی سطح شرکتی در شرکت‌های مادر، مدیریت توسعه و تحول، ۳، ۱-۷.
- Ambrosini, V. Bowman C. and Collier, N. (2009), “Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base”, *British Journal of Management*, 20(1), 9-24.
- Augier, M & Teece, D.J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance, *Organization Science*, 20(2), 410–421
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3).656-665.
- Barreto, I. (2010). ‘Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future’. *Journal of Management*, 36: 1, 256-280.
- Bellner, B. (2013). Dynamic Managerial Capabilities and Competitive Advantage: An Empirical Analysis of Managers from the Finance and Insurance and Real Estate Sectors, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University
- Bogodistov, Y & Botts, M. (2016). Dynamic Managerial Capabilities: Lessons from non-profits in highly dynamic environments, <https://www.researchgate.net/publication/298792451>.
- Bruni, D. S. and Verona, G. (2009), “Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry”, *British Journal of Management*, 20 (1), 101–117.
- Chatzkel, J. (2001), “A conversation with Goeran Roos”, an article accepted for the Journal of Intellectual Capital and accepted as a chapter in Chatzkel, J. (Ed.), Conversations on Intellectual Capital, published on the Internet.
- Clarke, V & Braun, v (2006) using thematic analysis in psychology, *qualitative research in psychology journal*, vol 2, 123-140
- Dean, A. and M. Kretschmer. (2007). ‘Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique’, *Academy of Management Review*, 32, 573-5.
- Eriksson, T. (2014), “Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities”, *Scandinavian Journal of Management*, 3(1), 65-82.

- Fallon-Byrne, L & Harney, B. (2017). Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda, *Irish Journal of Management*, 36(1), 21-31.
- Hawass H. (2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective, *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 409-438.
- Helfat & A. Peteraf, M. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 35-58.
- Helfat, C & A. Martin, J. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change, *Journal of Management*, Vol. 41 No. 5, 1281–1312
- Hsu, L.C. and Chao-Hung W, C.H. (2012), “Clarifying the Effect of Intellectual capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic capability”, *British Journal of Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 179–205.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 5 (9 April), 1- 15.
- J. Arend, R. (2014), Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the ‘capability enhancement–SME performance’ relationship, *Small Bus Econ*, 42:33–57.
- King, A. A. and Tucci, C. L. (2002), “Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities”, *Management Science*, 48 (2), 171—186.
- Kraatz, M.S. and Zajac, E.J. (2001). ‘How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence’. *Organisation Science*, 12: 5, 632-657.
- Mahringer, C & Renzl, B. (2018) “Entrepreneurial initiatives as a micro foundation of dynamic capabilities”, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 14 Issue: 1, pp.61-79.
- Ma, X, Zhou, Z & Fan, X. (2015) The process of dynamic capability emergence in technology start-ups – an exploratory longitudinal study in China, *Technology Analysis & Strategic Management*, 27:6, 675-692
- Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E.

- (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': Origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662.
- M.Eisenhardt, K & A.Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, 1105-1121.
  - Ngah, R. (2009). Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs. *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(1), 1-13.
  - Nonaka, I; Hirose, A & Takeda, Y. (2016). Meso-foundations of dynamic capabilities: team-level synthesis distributed leadership as the source of dynamic creativity, *Global strategy journal*, 6, 168-182.
  - Pundziene, A & Teece, D, J., (2016), "New applications of dynamic capability research", *Baltic Journal of Management*, (11), 3-8.
  - Pike, S., Rylander, A. and Roos, G. (2001), "Intellectual capital management and disclosure", in Bontis, N. and Choo, C.W.(Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge - A Selection of Readings*
  - Prahalad, CK, & Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 90 (3), 79-91.
  - Rao, B.(2016). "Effect of intellectual capital on dynamic capabilities", *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149.
  - Reijssen, J. V., Helms, R., Batenburg, R. and Foorthuis, R. (2014), "The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations", *Knowledge Management Research & Practice*. 365-393.
  - Roos, G. and Roos, J. (1997), "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, 413-26.
  - Sanchez, R & Heene, A. (1997). Reinventing Strategic Management: New theory and practice for competence-based competition, *European management journal*, vol15, No3, 303-317.
  - Saunders, M; Lewis, P & Thornhill, A. (2016). Research Methods for Business Students, Seventh edition.
  - Salvato, C & Vassolo, R. (2017). The source of dynamism in dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 1728-1752.
  - Sprafke, N; Externbrink, K & Wilkens, U. (2015). "Exploring Micro-Foundations of

- Dynamic Capabilities: Insights from a Case Study in the Engineering Sector” In *A Focused Issue on Competence Perspectives on New Industry Dynamics*. 117-152.
- Svetlicic, M; Jaklic, A & Burger, A. (2007). Internationalization of Small and Medium-size Enterprise from selected central European economies. *Eastern European Economics*, 45 (4). 36-65.
  - Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of a firm: an introduction. *Industrial and Corporate Change* 1, 3(3): 509-533
  - Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
  - Tommaso, M & Dubbini, S. (2000). Towards a Theory of the Small Firm: Theoretical Aspects and Policy Implications”, *Series Desarrollo Productive*, NO. 87, CEPAL, Santiago, Chile.
  - Vogel, R. & H. guttel, W. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 426-446.
  - Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
  - Zollo, M. & Winter, S.G. (2002), “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, 339-351.
  - Youndt, M, A & Snell S. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance, *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
  - <https://daneshbonyan.isti.ir/index.aspx?siteid=2&siteid=2&fkeyid=&siteid=2&pageid=146&siteid>.