

طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا (مطالعه موردی: کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات)

محمود احمدپور داریانی^{۱*} - طیبه عبدلی محمدآبادی^۲

کمال سخدری^۳

۱ و ۳. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکترای کارآفرینی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۳/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۶/۲۷

چکیده

هدف از این مطالعه فهم توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا است. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و بر حسب گردآوری داده‌ها، کیفی - مطالعه موردی است. داده‌ها از طریق مطالعه منابع مستند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ شرکت در حوزه فناوری اطلاعات در شهر تهران، از طریق نمونه‌گیری هدفمند جمع‌آوری شد. در مرحله کدگذاری باز، ۲۰۱ کد مقدماتی از تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۱۴۴ کد نهایی شدند. در دومین مرحله، کدگذاری محوری با استفاده از سازه‌های مدل کدگذاری محوری حول پدیده مورد بررسی انجام شد. نتایج، ۴ مقوله اصلی را در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا شناسایی کرد. این مقولات پیشران‌های توسعه قابلیت‌های پویا می‌باشند، که شامل ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های کسب و کار، گرایش‌های استراتژیک و عوامل زمینه‌ای است و همه این عوامل عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. این نتایج بینش‌های ارزشمندی برای مدیران و محققین در خصوص نحوه ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا ایجاد می‌کند.

واژه‌های کلیدی: توسعه قابلیت‌های پویا، کسب و کارهای نوپا، کسب و کارهای حوزه IT، قابلیت‌های پویا

مقدمه

وجود فشار شدید مشخصه اقتصادهای نوظهور است و بنگاه‌ها باید قابلیت‌های پویا را برای زنده ماندن در رقابت توسعه دهند (Helfat et al., ۲۰۰۷). وینتر^۱ (۲۰۰۳)، بیان می‌کند که سرعت تغییر در یک صنعت به عنوان عاملی در تصمیم‌گیری توسعه قابلیت‌های پویا عمل می‌کند. چشم انداز قابلیت‌های پویا دیدگاه توسعه یافته رویکرد منبع محور بوده و دارای مفروضات مشترکی است که به ما در درک چگونگی توسعه موجودی منابع یک سازمان در طول زمان و نحوه حفظ برتری رقابتی کمک می‌کند (Ambrosini, Bowman, ۲۰۰۹). توسعه قابلیت‌های پویا عوامل کلیدی برای بدست آوردن و حفظ مزیت‌های رقابتی برای ارتقا رشد شرکت است (Teece, Pisano & Shuen, ۱۹۹۷; Teece, ۲۰۱۲; Zollo & Winter, ۲۰۰۲; Eisenhardt & Martin, ۲۰۰۰)

شواهد تجربی اولیه نشان می‌دهند که توسعه ی قابلیت پویا یکی از فرایندهای مهم در فرآیند خلق و تکامل کسب و کارهای نوپا است (Corner, Woo, ۲۰۱۲; Sapienza et al., ۲۰۰۶). شرکت‌هایی که با بازارها و تکنولوژی‌های در حال تغییر مواجه‌اند می‌بایست قابلیت‌های جدید را برای دوری از مشکلات توسعه دهند (Leonard, ۱۹۹۵). قابلیت‌های پویا در مراحل ابتدایی بنگاه‌ها تاثیر زیادی بر عملکرد نوآورانه آنها دارد و قابلیت بازاریابی و فناوری شرکت‌ها را بهبود و ارتقاء می‌بخشد (Protogerou et al., ۲۰۱۱). در شرکت‌های جدید و نوظهور قابلیت‌های پویا می‌تواند برای منابع بی ارزش، ارزش آور باشند و به رشد شرکت بر خلاف منابع کمیاب کمک کنند (Baker & Nelson, ۲۰۰۵). در این راستا کسب و کارهای نوپا می‌بایستی با منابع و قابلیت‌های ناکافی، به تغییرات در بازار بیشتر حساس شوند و لازم است قابلیت‌های پویا را برای مقابله با آنها توسعه دهند (Kwon et al., ۲۰۱۸).

بطور خاص تحقیقات قبلی بر قابلیت‌های پویا بر شرکت‌های بزرگ و تثبیت شده تمرکز داشته‌اند و موفق به نشان دادن توسعه قابلیت‌ها در شرکت‌های نوپا نشده‌اند (Hall & Williams, ۲۰۱۰; Hjalager, ۲۰۰۸). شرکت‌های تثبیت شده و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید هم در

۱. Winter

ماهیت و هم در استفاده و توسعه قابلیت‌های پویا تفاوت‌های کلیدی دارند (Stam & Gibcus, ۲۰۱۴; Lanza & Passarelli, ۲۰۱۵; Inan & Bititci, ۲۰۱۲). بدین ترتیب، در مورد این قابلیت‌ها در شرکت‌های جوانتر (Sapienza et al., ۲۰۰۶) و شرکت‌های نوظهور (Newbert, ۲۰۰۵) کمتر پژوهش شده است.

اگر چه زمینه تحقیقاتی قابلیت‌های پویا به یکی از فعال‌ترین زمینه‌های تحقیقاتی در مدیریت استراتژیک تبدیل شده است لیکن در واقع محققین هنوز به دنبال ماهیت قابلیت‌های پویا، پیشران‌های آن یا عوامل برانگیزاننده آن، پیامدهایش و فرآیندها و روش‌های سازمانی و مدیریتی آن می‌باشند (Helfat & Martin, ۲۰۱۵; Albert-Morant et al., ۲۰۱۸). و تحقیقات تجربی بسیار زیادی لازم است تا فاکتورهای سیستماتیکی که در توسعه قابلیت‌ها موثرند را شناسایی کنند (Pisano, ۲۰۱۵). بنابراین پژوهش حاضر در تلاش برای دستیابی به الگوی جهت توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

خاستگاه دیدگاه قابلیت‌های پویا در روح^۱ رقابت مبتنی بر نوآوری شومپتر (۱۹۳۴)، جایی که مزیت رقابتی بر مبنای تخریب خلاق منابع موجود و باز ترکیب بی بدیل قابلیت‌های عملیاتی جدید است، می‌باشد. این ایده‌ها در ادبیاتی همچون نوآوری معماری (Henderson & Clark, ۱۹۹۰)، شایستگی پیکره‌بندی (Henderson & Cockburn, ۱۹۹۴) و قابلیت‌های ترکیبی (Kogut, ۱۹۹۲) بیشتر توسعه یافته است.

در طی دو دهه گذشته، قابلیت‌های پویا در تحقیقات مدیریتی مورد توجه فراوانی واقع شده است. با این حال ماهیت قابلیت‌های پویا مبهم باقی مانده است (Mahring, Renzl, ۲۰۱۸). قابلیت‌های پویا از طریق بازتاب قابلیت‌های تغییر، به عنوان یک پیش بینی غیر مستقیم از موفقیت شرکت می‌باشد (Bogodistov et al., ۲۰۱۷).

۱. Spirit

مفهوم قابلیت به مجموعه‌ای از روتین‌ها اشاره دارد (Winter, ۲۰۰۳). مفهوم قابلیت‌های پویا به عنوان منبع مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است (Teece, ۲۰۰۷). تیس و همکاران (۱۹۹۷) اولین بار مفهوم قابلیت‌های پویا را بکار بردند، آنها قابلیت‌های پویا را تلاش مدیران سازمان برای تغییر، یکپارچه‌سازی و بازآفرینی مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌های درونی و بیرونی سازمان می‌دانند که برای تعامل با محیط‌های در حال تغییر مورد نیاز است و شرکت‌ها قابلیت‌ها را برای برخورد و مقابله با تغییرات توسعه می‌دهند.

توسعه قابلیت‌ها بوسیله اساس موجودی قابلیت‌های شرکت محدود می‌شود و توسعه قابلیت‌ها بوسیله موقعیت فعلی بازار و سابقه مسیر وابسته شکل می‌گیرند. توسعه قابلیت‌های پویای نسبتاً قوی‌ای در سه حوزه (درک، تصرف و پیکربندی دوباره)^۱ به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار و ایجاد جایگاه بازار لازم است (Karagouni & Kalesi, ۲۰۱۱). و حضور مشترک قابلیت‌های پویای قوی، منابع VRIN^۲ و استراتژی خوب برای موفقیت درازمدت مالی شرکت ضروری و لازم است (Teece, ۲۰۱۴).

شرکت‌های نوپا در این پژوهش بر اساس تعریف دیده بان جهانی کارآفرینی (۲۰۱۵)، بیش از ۴۲ ماه عمر ندارند... یک کسب و کار نوپای موفق، قابلیت رشد بیشتری نسبت به یک شرکت بالغ دارد، یعنی می‌تواند با سرمایه‌ای کمتر، نیروی کار یا زمینه رشد بیشتری نسبت به شرکت‌های قدیمی داشته باشد (Blank, ۲۰۱۳). برای اینکه مالکین کسب و کارهای نوپا بر محدودیت‌ها و مسیرهای وابسته به منابع موجود فائق آیند، لازم است که هوشیار باشند و سیستم‌ها و مکانیزم‌هایی که پویاترند را توسعه دهند. که در نتیجه مسیری برای نوسازی و پیشرفت منابع را فراهم می‌سازند (Leonard, ۱۹۹۵).

قابلیت‌های سطح بالاتر در شرکت‌های جوان و کارآفرینانه کوچکتر به دلایل متعددی از قابلیت‌های سطح بالاتر توسعه یافته در شرکت‌های بزرگ و تثبیت شده ایجاد شده‌اند (Winter, ۲۰۰۳; Danneels, ۲۰۱۱) متفاوت است (Busenitz & Barney ۱۹۹۷;)

۱. Sensing, Seizing and Reconfiguration

۲. Valuable, rare, inimitable, and non-substitutable

Zahra, et al., ۲۰۰۶). اولاً، کسب و کارهای نوپا فاقد تجربیات پیشین هستند و اغلب مجبور به بداهه سازی^۱ می‌شوند تا راه‌حل‌هایی را ایجاد یا راه‌اندازی کنند (Delmar & Shane, ۲۰۰۳)؛ دوماً، شرکت‌های کارآفرینی کوچک، منابع انباشته‌ای ندارند که زمان لازم برای برنامه‌ریزی اقدامات و یا آزمون‌های احتمالی مختلف را فراهم کنند (Renko et al., ۲۰۰۹) سوماً، شرکت‌های کارآفرینانه جوان معمولاً در هنگام انجام فرایندهای یادگیری و توانایی، با مشکلاتی مواجه می‌شوند، زیرا آنها قابلیت‌های کمی دارند و توانایی آنها برای توسعه قابلیت‌های جدید محدود است (Nieto & Santamaria, ۲۰۱۰).

عوامل متعددی بر توسعه قابلیت‌های پویا موثر می‌باشند (Eriksson, ۲۰۱۴). نیوس وهالر^۲، (۲۰۱۴)، پیش‌زمینه‌های قابلیت‌های پویا را در صنعت هتل‌داری بررسی کردند و نشان دادند که دانش قبلی و مهارت در سطح فردی و جمعی اساس توسعه قابلیت هستند. آنها همچنین نتیجه گرفتند که شرکت‌ها با داشتن کارکنان شایسته احتمال بیشتری برای درک نیاز به تغییر را دارند و از طریق پیکره‌بندی مجدد منابع به آن پاسخ می‌دهند. طبق نتایج مطالعه آنونزیو و همکاران^۳ (۲۰۱۵)، همه شرکت‌های مورد مطالعه ایشان که قابلیت‌های مرتبط با درک، تصرف و پیکره‌بندی مجدد منابع را در مرحله راه‌اندازی توسعه داده‌اند بطور عمده بر مهارت‌های کارآفرینان مبتنی هستند. در حالی که در شرکت‌های تثبیت‌شده بر فرآیندها و روال‌های سازمانی و توانایی تیم مدیریتی تمرکز می‌شود.

مالیک و کوتب^۴ (۲۰۰۹)، سه مکانیزم توسعه قابلیت شامل یادگیری سازمانی، مهندسی معکوس و انعطاف‌پذیری‌های تولید، که تاثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌های هند و پاکستان دارند را شناسایی کردند. ویلیامسون^۵ (۲۰۱۶) همچنین نشان داد که ایجاد ساختارها و

۱. Improvise

۲. Nieves, Haller

۳. Annunzio et al., ۲۰۱۵

۴. Malik and Kotabe

۵. Williamson

فرآیندهای سازمانی منعطف برای شرکت‌های چینی برای ایجاد و نفوذ قابلیت پویا، کلیدی است.

زنگ و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، با بررسی دو شرکت تولیدی چینی به منظور پاسخ به چگونگی توسعه تکنولوژی رادیکالی، توسعه، مدیریت و گسترش قابلیت‌های پویا برای نوسازی اساس منابع، این پیشنهاد را داشتند که توسعه قابلیت پویا تنها نوسازی یک نوع خاص از قابلیت نیست بلکه یک متاقابلیت است برای اینکه یاد بگیرد چگونه قابلیت کلی شرکت همانند یک بسته کاملاً یکپارچه بطور مکرر نوسازی شود.

لیائو و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، نشان دادند که ذخیره منابع رابطه مثبتی با قابلیت یکپارچگی در شرکت‌های مبتنی بر اینترنت دارد. همچنین گرایش‌های استراتژیک (Zhou & Li, ۲۰۱۰) و تعبیه شبکه^۳ (Zheng, Zhang, Wu & Du, ۲۰۱۱) به عنوان محرک‌های مهم قابلیت‌های پویا در شرکت‌های تولیدی شناخته شده اند.

توسعه قابلیت‌ها توسط محیط یا زمینه سازمانی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند محدود می‌شود (Meyer & Peng, ۲۰۰۵).

واقعیت این است که اگر چه شرکت‌های جدید در دریافت منابع محدودیت دارند ولی نتایج نشان داده است که عملکرد موفق‌تری داشته اند چرا که آنها به اعطای منابع^۴ موجود مقید نبوده و اعطای منابع دیگری را در برنامه دارند و توسعه قابلیت‌های پویا مکانیزمی برای عملکرد موثرشان خواهد بود (McKelvie & Davidsson, ۲۰۰۹). شرکت‌های جوان تلاش می‌کنند تا قابلیت‌های فی‌البداهه را ارتقا دهند، شرایطی که خود نیازمند تغییر دائمی در نحوه پاسخ و نچرهای جدید به تغییر است (Zahra et al., ۲۰۰۶).

۱. Zeng et al., ۲۰۱۶

۲. Liao et al.,

۳. Network embeddedness

۴. Endowment

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در زمینه توسعه قابلیت‌های پویا

عوامل موثر بر توسعه قابلیت‌های پویا	محقق/سال
بیان می‌کنند که مدیریت نقش اساسی در توسعه قابلیت‌های پویا با دو وظیفه دارند: ۱. درک درست تغییرات (مثلاً تغییرات بالقوه در تکنولوژی، رقابت، مشتریان و مقررات)؛ ۲. توانایی کنش در مقابل تهدیدات و فرصت‌ها را داشته باشند یعنی قادر باشند با استفاده از پیکره بندی مجدد دارایی‌های ملموس و غیر ملموس برای مقابله با چالش‌های جدید مقابله کنند.	Harreld et al., (۲۰۰۷)
تأثیر بهبود منابع جدید بر توسعه انواع مختلف قابلیت‌های پویا دارای اهمیت می‌باشد. از طرفی دسترسی داشتن به منابع ملموس مثل منابع مالی و منابع اساسی، شرکت‌های جدید را قادر می‌سازند تا در توسعه قابلیت‌های پویا سرمایه گذاری کنند.	McKelvie & Davidsson (۲۰۰۹)
گرایش‌های استراتژیک به عنوان محرک مهم قابلیت‌های پویا در شرکت‌های تولیدی شناخته شده اند.	Zhou & Li (۲۰۱۰)
نتایج نشان می‌دهد که سطح بالاتری از سرمایه انسانی، توسعه همه قابلیت‌ها را تشویق می‌کند. شرکت‌ها با کارکنان واجد شرایط قادر خواهند بود تا نیاز خود را برای تغییر و پاسخ به آن با تجدید منابع اساسی خود، درک کنند.	Nieves & Haller, ۲۰۱۴
روتین‌هایی که از ابتکار و یادگیری تجربی حمایت می‌کند، احتمالاً شایع ترین روش‌های حمایت از قابلیت‌های پویا است و قابلیت‌های موجود در کسب و کارهای نوپا را تجدید می‌کنند.	Jones et al., (۲۰۱۴)
تصمیمات مدیریتی به ایجاد و شکل دادن قابلیت‌ها کمک می‌کند و تعیین می‌کند که آنها چگونه گسترش و توسعه یابند.	Teece (۲۰۱۴)
فرهنگ نقش حیاتی برای توسعه دیگر قابلیت‌ها دارد. در این میان قابلیت یادگیری سازمانی در توسعه دیگر قابلیت‌ها هم دارای اهمیت زیادی است.	Inan & Bititci, (۲۰۱۵)
توسعه قابلیت‌های پویا در شرکت‌ها به مهارت در طراحی مدل کسب و کار کمک می‌کند.	Teece (۲۰۱۸)

روش‌شناسی

این پژوهش از دیدگاه هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی بوده و برحسب گردآوری اطلاعات، کیفی - مطالعه موردی است. در این تحقیق از طریق مطالعه موردی نمونه‌ها، مدل احصاء می‌شود یعنی سازه‌ها، مقوله‌ها و روابط را شناسایی می‌کند (Eisenhardt & Graebner, ۲۰۰۷). جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های نوپای فعال در شهر تهران در حوزه فناوری اطلاعات که سابقه راه‌اندازی کسب و کار آنها طبق تعریف کارآفرین نوپا: فردی که هم اکنون کسب و کاری را مدیریت می‌کند، شخصاً مالک تمام یا بخشی از آن کسب و کار است، و بیش

از ۴۲ ماه عمر ندارد (GEM, ۲۰۱۵)، می‌باشد. رویکرد نمونه‌گیری، هدفمند است و تا زمان نیل به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات بدست آمده تقریباً تکراری می‌باشد. در نتیجه، کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق شد. این امر در نمونه ۱۲ محقق شد، ولی برای اطمینان و به منظور تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا نمونه ۱۵ انجام گرفت. به منظور تحلیل، کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی انجام شده است. کدگذاری باز عبارت است از فرآیند خرد کردن، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی داده‌ها و کدگذاری محوری نیز به عنوان "فرآیند ارتباط‌دهی طبقات به زیر طبقات می‌باشد. و کدگذاری انتخابی نیز به عنوان فرآیند یکپارچگی و اصلاح تئوری است (Corbin & Strauss, ۲۰۰۸). در این مطالعه، از نرم افزار اطلس.تی.آی، نسخه ۷، برای انجام کدگذاری‌های بیان شده استفاده شد.

برای افزایش پایایی^۱ در پژوهش براساس توصیه‌های ارائه شده توسط محققین کیفی (Yin, ۲۰۰۹)، اولاً همه فرآیندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده است که سایر محققین فرآیند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال نمایند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و بررسی داده‌ها با مشارکت کنندگان پایایی پژوهش افزایش یافته است. برای افزایش اعتبار درونی^۲ پژوهش با استفاده از چندین محقق، بررسی آنها با کمک همکاران، برگشت به مشارکت کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه‌ای بجای یک مورد، که هر کدام به عنوان یک آزمایش هستند، در این پژوهش استفاده شده است. برای افزایش اعتبار بیرونی^۳ مهمترین استراتژی، استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (Yin, ۲۰۰۹).

۱. Reliability

۲. Internal validity

۳. External validity

یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این مطالعه، در جدول شماره ۲ ارائه شده

است:

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

اندازه شرکت	سابقه کار	سابقه کار اجرایی	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	جنسیت	سن (سال)	مصاحبه شونده
≤ ۴۹	۴	۱۴	مهندسی صنایع، مدیریت سیستم	دکتری	مرد	۳۶	۱۱
≤ ۴۹	۳	۸	مدیریت	دانشجوی دکتری	مرد	۳۲	۱۲
≤ ۴۹	۳	۵	مهندسی الکترونیک و کامپیوتر	فوق لیسانس	مرد	۳۱	۱۳
≤ ۴۹	۴	۶	مهندسی صنایع	فوق لیسانس	مرد	۲۹	۱۴
≤ ۴۹	۴	۸	مدیریت اجرایی	فوق لیسانس	مرد	۳۱	۱۵
≤ ۴۹	۲	۱۴	کارآفرینی	فوق لیسانس	مرد	۳۸	۱۶
≤ ۴۹	۲,۵	۸	MBA	فوق لیسانس	مرد	۴۰	۱۷
≤ ۴۹	۷	۶	فوق لیسانس علوم انتظامی، لیسانس IT	فوق لیسانس	مرد	۳۱	۱۸
≤ ۴۹	۳/۵	۸	مکانیک	لیسانس	مرد	۳۰	۱۹
≤ ۴۹	۴	۱۰	مدیریت	لیسانس	مرد	۳۶	۱۱۰
≤ ۴۹	۳/۵	۵	کارآفرینی	فوق لیسانس	مرد	۲۶	۱۱۱
≤ ۴۹	۲	۹	شیمی آلی	دکتری	مرد	۲۹	۱۱۲
≤ ۴۹	۵	۸	کارآفرینی	دانشجوی دکتری	مرد	۳۰	۱۱۳
≤ ۴۹	۸	۱۰	MBA	فوق لیسانس	مرد	۳۰	۱۱۴
≤ ۴۹	۴	۱۶	MBA	فوق لیسانس	زن	۳۹	۱۱۵

جدول (۲) نشان‌دهنده سطح مطلوب ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد برای شرکت در این مطالعه می‌باشد. کدگذاری داده‌ها در دو مرحله انجام شده است. در مرحله نخست، کدگذاری باز، تعداد ۲۰۱ کد مقدماتی شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۱۴۴ کد نهایی شناسایی شدند که نمونه‌ای از آن در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از نتایج کدگذاری باز داده‌ها

ردیف	کدهای باز	شماره مصاحبه								
		۱	۲	۳	۴	۵	۱۳	۱۴	... فراوانی کدها	
۱	ابتکار	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۳
۲	ارزیابی نیروی انسانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲
۳	استفاده از ابزارهای فنی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۴	استفاده از بازخورد تیم	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۵	استقلال کاری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۶	افزایش فروش	۱	۱	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۹
...
۱۴۴	مجموع	۴۰	۴۱	۴۴	۵۱	۳۲	۳۴	۴۶	...	۶۸۶

در دومین مرحله، کدگذاری محوری انجام شد. این کدگذاری با استفاده از سازه‌های مدل کدگذاری محوری (حول پدیده مورد بررسی) انجام شده است که عبارتند از: ۱. شرایط علی؛ ۲. پدیده محوری؛ ۳. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر؛ ۴. راهبردهای عمل و ۵. پیامدها (Bohm, ۲۰۰۴).

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری باز، انتخابی و محوری داده‌ها

ردیف	کد مصاحبه شوندگان	کدگذاری باز	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
۱	۵-۹-۷-۱۱-۶-۱۰-۴	نیاز مشتری	گرایش‌ات استراتژیک بازار	گرایش‌ات استراتژیک
۲	۱۴-۱۱	مدیریت ارتباط با مشتری		
۳	۱۵-۱۱-۱۰-۳-۱۴	تحلیل بازار		
۴	۱۵-۹-۷-۶-۱۰-۴-۳-۱۴-۱-۲	مدیریت دانش	گرایش‌ات استراتژیک مدیریت اجرایی	
۵	۵-۱۵-۷-۱۱-۱۰-۸-۴	تحقیق و توسعه		
۶	۵-۱۵-۹-۷-۸-۳-۱۲	آزمون و خطا		
۷	۷-۵-۱۵	برونسپاری	گرایش‌ات استراتژیک تولید	
۸	۲-۱۴-۴-۱۰-۸-۹-۱۵	ساعات کار انعطاف پذیر	گرایش‌ات استراتژیک	
۹	۳-۲-۴-۶-۸-۹-۱۱-۷	ساختار مسطح سازمانی	مدیریت منابع انسانی	
۱۰	۱-۱۳-۱۲-۴-۱۰-۱۱-۷-۹-۵-۱۵	تحلیل روندهای محیطی	گرایش‌ات استراتژیک شرکتی	
۱۱	۱۱-۴-۱۲	انتخاب زمان ورود مناسب		

مجموع اقدامات انجام شده برای دستیابی به گداهای باز، و سپس شناسایی گداهای انتخابی و بعد از آن شکل‌گیری مقولات به صورت گداهای محوری، برای شناسایی تک تک گداهای محوری انجام گرفت تا سرانجام ۶ کد محوری شناسایی شد که در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. گداهای محوری شناسایی شده

ردیف	محور
۱	ویژگی‌های کسب‌وکار
۲	ویژگی‌های مدیر
۳	گرایشات استراتژیک
۴	زمینه
۵	قابلیت‌های پویا
۶	عملکرد

توضیحات هریک از ۶ محور اصلی شناسایی شده به شرح ذیل می‌باشد:

ویژگی‌های کسب‌وکار

ویژگی‌های کسب‌وکار چون اینترنت محور بودن، مارکت پلیس بودن، چابکی و ... به عنوان عوامل توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

ویژگی‌های مدیر

نقش مدیر در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا پررنگ جلوه داده شد. چرا که مدیران نقش اصلی تصمیم‌گیری در شرکت را دارند. ویژگی‌هایی از قبیل: ابتکار، استقلال کاری، آینده‌نگری، باور واقع‌بیانه به خود، به روز بودن، پشتکار و تجربه و ... به عنوان عوامل توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

گرایش‌های استراتژیک

از عوامل مهم شناسایی شده در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپای حوزه فناوری اطلاعات، گرایش‌های استراتژیک می‌باشد. گرایش‌های استراتژیک بر اساس کدهای احصاء شده از مصاحبه‌ها در ۵ کد انتخابی تحت عناوین گرایش‌های استراتژیک بازار، گرایش‌های استراتژیک مدیریت اجرایی، گرایش‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی، گرایش‌های استراتژیک تولید و گرایش‌های استراتژیک شرکتی دسته‌بندی شدند.

زمینه

عوامل زمینه‌ای در دو دسته خرد و کلان شناسایی و طبقه‌بندی شدند. عواملی همچون پویایی سیستم، شدت رقابت، محدودیت در بازار داخل، وجود قوانین و مقررات و ... از عوامل مهم در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

قابلیت‌های پویا

در این پژوهش سه بعد درک فرصت‌ها، دریافت و استفاده از فرصت‌ها و تحول منابع و دارایی‌ها به عنوان ابعاد قابلیت‌های پویا شناسایی شد. قابلیت‌های پویا از طریق گسترش روتین‌های حس، دریافت و پیکره‌بندی دوباره قابلیت‌های عملیاتی را اصلاح می‌کنند. شرکت‌ها از طریق درک نیاز مشتری و تحلیل بازار و نوآوری و طراحی سریع و حرفه‌ای فرصت‌های مناسب را درک کرده و پیروی از مدل کسب و کار و انتخاب استراتژیک متناسب با اهداف شرکت فرصت‌ها را دریافت و در نهایت از طریق مهارت سازماندهی و مدیریت منابع انسانی و چابک‌سازی شرکت، منابع را بازسازی کرده و بدین گونه پاسخگوی نیاز مشتریان خواهند بود.

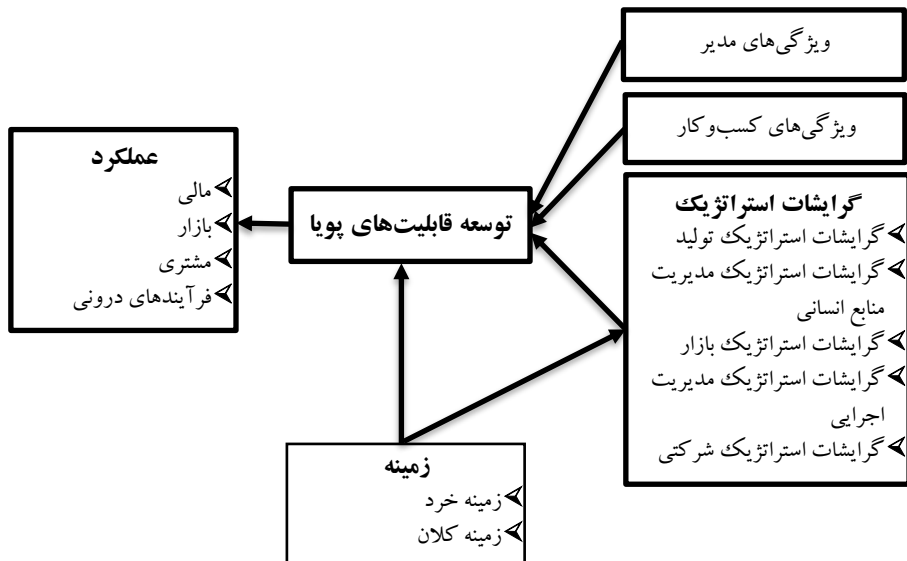
عملکرد

بر اساس دسته‌بندی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) از عملکرد شرکت ۴ دسته عملکرد مالی، عملکرد بازار، عملکرد مشتری و فرآیندهای درونی به عنوان عوامل شناسایی شده در این رابطه شناسایی شدند. زمانی که کسب و کار نوپا حوزه فناوری اطلاعات فرآیند توسعه قابلیت‌های پویا را اجرا می‌کند عملکرد بهبود پیدا می‌کند.

در آخرین مرحله از تحلیل‌ها، تمامی طبقات، حول طبقه محوری یکپارچه شده‌اند. نتایج این مرحله، در شکل (۱) ارائه شده است.

الگوی نهایی پژوهش

یافته‌های این پژوهش در زمینه توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا را می‌توان در قالب الگو پیشنهادی ارائه شده در شکل ۲ تبیین کرد.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به ارائه الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات پرداخته است. در خلال تحقیق، با استفاده از مستندات ۱۵ مصاحبه انجام شده با شرکت‌های نوپا فناوری اطلاعات و تحلیل نتایج از طریق کدگذاری، فرآیند توسعه قابلیت‌های پویا شناسایی شد. در پاسخ به پرسش پژوهش که کسب و کارهای نوپای فناوری اطلاعات چگونه قابلیت‌های پویا را توسعه می‌دهند، پنج طبقه اصلی شناسایی شد، که شامل گرایش‌های

استراتژیک، ویژگی‌های کسب و کار، ویژگی‌های مدیر، شرایط زمینه‌ای، قابلیت‌های پویا و پیامدها می‌باشد.

با توجه به اینکه در فرآیند توسعه قابلیت‌های پویا یکسری عوامل به عنوان پیشران مطرح می‌باشند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های کسب و کار، گرایش‌های استراتژیک و شرایط زمینه‌ای به عنوان پیشران‌های توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپای فناوری اطلاعات می‌باشند. مطالعه اریکسون (۲۰۱۴)، در این خصوص به تأثیر پیشران‌های داخلی و خارجی بر توسعه قابلیت پویا تأکید داشته است. در این پژوهش ویژگی‌های مدیر و ویژگی‌های کسب و کار از عوامل پیشران گرایش‌های استراتژیک می‌باشند. ویژگی‌های کسب و کار از عواملی است که در پژوهش‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته بود. گرایش استراتژیک به عنوان انتخاب استراتژیک، منبعی است که به شرکت‌ها برای ساخت قابلیت‌های پویا در محیط‌های به سرعت در حال تغییر کمک می‌کند (Zhou & Li, ۲۰۱۰). گرایش‌های استراتژیک بازار، گرایش‌های استراتژیک مدیریت اجرایی، گرایش‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی، گرایش‌های تولید و گرایش‌های استراتژیک شرکتی به عنوان مقوله‌های انتخابی تفکیک شدند. همچنین شرایط زمینه‌ای به دو مقوله انتخابی خرد و کلان دسته‌بندی شدند که به عنوان عاملی مهم در فرآیند توسعه قابلیت‌های پویا کسب و کارهای فناوری اطلاعات شناسایی شد.

شناسایی پیشران‌های داخلی از جمله ویژگی‌های مدیر و تیم وی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپای فناوری اطلاعات از جمله عوامل مهم دیگر این پژوهش می‌باشد. این ویژگی‌ها شامل مهارت‌های کارآفرینانه مثل ریسک‌پذیری، ابتکار، پشتکار، خلاقیت، باور واقع‌بینانه به خود و توانایی کنش و تجربه و به‌روز بودن و آینده‌نگری است. تصمیمات مدیریتی به ایجاد و شکل دادن قابلیت‌ها کمک می‌کند و تعیین می‌کند که آنها چگونه گسترش و توسعه یابند (Teece, ۲۰۱۴). بویژه در محیط‌های رقابتی اثربخشی بالاتری دارد و در صورت بروز مشکل و ناهماهنگی و شدت رقابت، قابلیت‌های مدیریتی افراد را در هدایت بهتر و همچنین هدفمندتر فعالیت‌ها کمک می‌کند (اصغریان و حسینی، ۱۳۹۵). هنگامی که فرصت‌ها

برای اولین بار توسط کارآفرین دیده می‌شوند، مدیران کارآفرینی باید تصمیم بگیرند که چه فناوری‌هایی را دنبال کنند و چه بخش‌های از بازار را هدف قرار دهند. آنها باید پیش‌بینی‌های مربوط به نحوه تکامل تکنولوژی‌ها و به چگونگی رقابت، پاسخ دهند. بنابراین اتخاذ تصمیمات استراتژیک به موقع تنها با استفاده از میان‌برهای ذهنی مبتنی بر نحوه تصمیم در محیط‌های بسیار نامطمئن امکان‌پذیر است که از ویژگی‌های کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد (Alvarez & Busenitz, ۲۰۰۱). شرکت‌ها مخصوصاً شرکت‌های نوپای حوزه فناوری اطلاعات که در معرض تغییرات محیطی بیشتری هستند نیازمند تصمیمات استراتژیکی متناسب می‌باشند. با وجود محدودیت منابع، شرکت‌های کوچک فناوری محور از دانش، چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برای خلق نوآوری برخوردار هستند و این گونه بر مشکلات خود فائق می‌آیند.

شرایط متغیر زمینه‌ای از عواملی شناسایی شده بر توسعه قابلیت‌های پویا در شرکت‌های نوپای مبتنی بر فناوری اطلاعات در این پژوهش با توجه به ماهیت شرکت‌ها و محیط ایران بسیار حائز اهمیت دیده شد، عوامل شناسایی شده بر توسعه قابلیت‌های پویا در شرکت‌های نوپا در این حوزه، نوپایی شرکت، تحریم‌های موجود، بالا بودن نرخ رشد بازار، شدت رقابت و پویایی سیستم و ... است. نقش پویایی سیستم از عوامل زمینه‌ای، بر توسعه قابلیت‌های پویا در این نوع کسب‌وکارها پررنگ تر از سایر عوامل دیده شد لازم به ذکر است که در بیشتر پژوهش‌ها پویایی سیستم را به عنوان عامل تعدیل‌کنندگی در رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد بیان کرده‌اند (Pavlou & El Sawy, ۲۰۱۱؛ Fainshmidt et al., ۲۰۱۶)، البته لی و لیو (۲۰۱۴) پویایی محیطی را به عنوان پیشران در رابطه قابلیت‌های پویا بر عملکرد در شرکت‌های چینی عنوان کرده‌اند و این در حالی است که یافته‌های ما عامل پویایی را بر توسعه قابلیت‌های پویا شناسایی کرده است و نه بر عملکرد شرکت.

و در نهایت پیامدهای حاصل از توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپای فناوری محور بر اساس نتایج عملکردی حاصل از دیدگاه کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) در چهار طبقه پیامدهای مالی، بازار، مشتری و فرآیندهای درونی شناسایی شد. بنابراین توسعه قابلیت‌های پویا، در عملکرد شرکت و دستیابی به مزیت رقابتی درارای اهمیت فراوان است.

پیشنهادها

مدیران شرکت‌های نوپای حوزه فناوری اطلاعات نقش مهمی در توسعه قابلیت‌های پویا داشته و با جهت‌گیری‌های همزمان استراتژیک و مد نظر قرار دادن عوامل زمینه‌ای می‌توانند موفق باشند. بنابراین لازم است دانش، مهارت و تجربه کافی برای مدیریت کسب‌وکار را از طریق یادگیری، سعی و خطا، تیم قوی، به روز بودن و... بدست آورند. آنها می‌بایست مجموعه‌ای از قابلیت‌ها از جمله اتخاذ تصمیمات استراتژیک با تکیه بر دانش مدیریت و اعضا، تحقیق و توسعه، تحلیل بازار، تحلیل بازخورد، بهینه‌سازی ارائه خدمات، شبکه‌سازی، سرمایه‌گذاری بر افراد با استعداد و مستندسازی را داشته باشند.

و برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

◀ بررسی بهتر توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارها، نیازمند مطالعات چندمقطعی و طولی است که به دلیل کمبود زمان در این پژوهش تحقق نیافت که می‌تواند توسط پژوهش‌های آتی به آن توجه شود.

◀ با توجه به اینکه این تحقیق در زمینه کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات در ایران انجام شده است پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی سایر صنایع را مورد بررسی قرار دهند.

منابع

اصغریان، احسان و حسینی، مجتبی (۱۳۹۵). تاثیر قابلیت جذب، سرمایه اجتماعی و قابلیت مدیریتی بر عملکرد شرکت‌های فرانچایزی (مطالعه واحدهای فرانچایزی حوزه فست فود در ایران)، توسعه کارآفرینی، ۹ (۴): ۶۳۲-۶۱۳.

- Albert-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza Montes, A. (۲۰۱۸). *Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis*. *European Research on Management and Business Economics*, ۲۴(۱), ۴۲-۵۲.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (۲۰۰۱). *The entrepreneurship of resource-based theory*. *Journal of management*, ۲۷(۶), ۷۵۵-۷۷۵.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (۲۰۰۹). *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*. *International journal of management reviews*, ۱۱(۱), ۲۹-۴۹.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (۲۰۰۵). *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. *Administrative science quarterly*, ۵۰(۳), ۳۲۹-۳۶۶.
- Blank, S. (۲۰۱۳). *Why the Lean Start-up Changes Everything*, Harvard Business Review, ۶۳(۵), ۷۲-۹۱.
- Bogodistov, Y., Presse, A., Krupskiy, O. P., & Sardak, S. (۲۰۱۷). *Gendering dynamic capabilities in micro firms*. *Revista de Administração de Empresas*, ۵۷(۳), ۲۷۲-۲۸۲.
- Böhm, A. (۲۰۰۴). *Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory A Companion to Qualitative Research*. London, Sage Publications, pp. ۲۷۰-۲۷۴.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (۱۹۹۷). *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making*. *Journal of business venturing*, ۱۲(۱), ۹-۳۰.
- Corbin, J., & Strauss, A. (۲۰۰۸). *Techniques and procedures for developing grounded theory*. *Basics of Qualitative Research*, ۳rd ed.; Sage: Thousand Oaks, CA, USA.
- Corner, P. D., & Wu, S. (۲۰۱۲). *Dynamic capability emergence in the venture creation process*. *International Small Business Journal*, ۳۰(۲), ۱۳۸-۱۶۰.
- Danneels, E. (۲۰۱۱). *Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona*. *Strategic Management Journal*, ۳۲(۱), ۱-۳۱.
- Delmar, F., & Shane, S. (۲۰۰۳). *Does business planning facilitate the development of new ventures?*. *Strategic management journal*, ۲۴(۱۲), ۱۱۶۵-۱۱۸۵.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (۲۰۰۰). *Dynamic capabilities: what are they?*. *Strategic management journal*, ۲۱(۱۰-۱۱), ۱۱۰۵-۱۱۲۱.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (۲۰۰۷). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of management journal*, 50(۱), ۲۵-۳۲.
- Eriksson, T. (۲۰۱۴). *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*. *Scandinavian journal of management*, ۳۰(۱), ۶۵-۸۲.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (۲۰۱۶). *Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension*. *Journal of Management Studies*, ۵۳(۸), ۱۳۴۸-۱۳۸۰.
- Hall, C. M., & Williams, A. (۲۰۰۸). *Tourism and innovation*. Routledge.

- Harrell, J. B., O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (۲۰۰۷). *Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action*. California Management Review, ۴۹(۴), ۲۱—۴۳.
- Helfat, C., & Martin, J. (۲۰۱۵). *Dynamic managerial capabilities: a perspective on the relationship between managers, creativity and innovation*. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship, Oxford University Press, Oxford, ۴۲۱-۴۳۳.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (۲۰۰۷). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (۱۹۹۰). *Architectural innovation: The reconfiguration of existing*. Administrative science quarterly, ۳۵(۱), ۹-۳۰.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (۱۹۹۴). *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*. Strategic management journal, ۱۵(S1), ۶۳-۸۴.
- Hjalager, A. M. (۲۰۱۰). A review of innovation research in tourism. Tourism management, ۳۱(۱), ۱-۱۲.
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (۲۰۱۵). *Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, ۲۱۰, ۳۱۰-۳۱۹.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (۱۹۹۲). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. ۷۱-۷۹.
- Karagouni, G., & Kalesi, M. (۲۰۱۱). *Knowledge intensive entrepreneurship and dynamic capabilities in low-tech SMEs: Evidence from the Greek food sector*. MIBES Transaction on Line Electronic Version, ۵, ۱-۱۹.
- Kogut, B., & Zander, U. (۱۹۹۲). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. Organization science, ۳(۳), ۳۸۳-۳۹۷.
- Kwon, S. J., Ryu, D., & Park, E. (۲۰۱۸). *The Influence of entrepreneurs strategic agility and dynamic capability on the opportunity pursuit process of new ventures: evidence from south Korea*. Academy of Strategic Management Journal, ۱۷(۱), ۱-۱۷.
- Lanza, A., & Passarelli, M. (۲۰۱۴). *Technology change and dynamic entrepreneurial capabilities*. Journal of Small Business Management, ۵۲(۳), ۴۲۷-۴۵۰.
- Leonard, D. (۱۹۹۵). *Wellsprings of knowledge* (p. ۶۵). Boston: Harvard Business School Press.
- Li, D. Y., & Liu, J. (۲۰۱۴). *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*. Journal of Business Research, ۶۷(۱), ۲۷۹۳-۲۷۹۹.
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (۲۰۱۰). *How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation*. Journal of Business Research, ۶۳(۸), ۸۵۶-۸۶۲.
- Liao, J., Kickul, J. R., & Ma, H. (۲۰۰۹). *Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms*. Journal of Small Business Management, ۴۷(۳), ۲۶۳-۲۸۶.
- Mahringer, C. A., & Renzl, B. (۲۰۱۸). *Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities*. Journal of Accounting & Organizational Change, ۱۴(۱), ۶۱-۷۹.

- Malik, O. R., & Kotabe, M. (۲۰۰۹). *Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan*. Journal of Management Studies, ۴۶(۳), ۴۲۱-۴۵۰.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (۲۰۰۹). *From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms*. British Journal of Management, ۲۰, S۶۳-S۸۰.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (۲۰۰۵). *Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions*. Journal of international business studies, ۳۶(۶), ۶۰۰-۶۲۱.
- Newbert, S. L. (۲۰۰۵). *New firm formation: A dynamic capability perspective*. Journal of small business management, ۴۳(۱), ۵۵-۷۷.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (۲۰۱۰). *Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms*. Journal of Small Business Management, ۴۸(۱), ۴۴-۶۹.
- Nieves, J., & Haller, S. (۲۰۱۴). *Building dynamic capabilities through knowledge resources*. Tourism Management, ۴۰, ۲۲۴-۲۳۲.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (۲۰۱۱). *Understanding the elusive black box of dynamic capabilities*. Decision sciences, ۴۲(۱), ۲۳۹-۲۷۲.
- Pisano, G. P. (۲۰۱۵). *A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper, (۱۶-۰۳۶).
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (۲۰۱۱). *Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance*. Industrial and Corporate Change, ۲۱(۳), ۶۱۵-۶۴۷.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (۲۰۰۹). *The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia*. Journal of Small Business Management, ۴۷(۳), ۳۳۱-۳۶۹.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (۲۰۰۶). *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*. Academy of management review, ۳۱(۴), ۹۱۴-۹۳۳.
- Schumpeter, J. (۱۹۳۴). *The theory of economic development*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Stam, E., & Gibcus, P. (۲۰۱۲). *Firm resources, dynamic capabilities, and the early growth of firms*. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Panteia/EIM Research Reports reference number H۲۰۱۲۱۹.
- Teece, D. J. (۲۰۰۷). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic management journal, ۲۸(۱۳), ۱۳۱۹-۱۳۵۰.
- Teece, D. J. (۲۰۱۲). *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*. Journal of management studies, ۴۹(۸), ۱۳۹۵-۱۴۰۱.
- Teece, D. J. (۲۰۱۴). *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*. Academy of management perspectives, ۲۸(۴), ۳۲۸-۳۵۲.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (۱۹۹۷). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic management journal, ۱۸(۷), ۵۰۹-۵۳۳.

- Williamson, P. J. (۲۰۱۶). *Building and leveraging dynamic capabilities: Insights from accelerated innovation in China*. *Global Strategy Journal*, ۶(۳), ۱۹۷-۲۱۰.
- Winter, S. G. (۲۰۰۳). *Understanding dynamic capabilities*. *Strategic management journal*, ۲۴(۱۰), ۹۹۱-۹۹۵.
- Yin, R. K. (۲۰۰۹). *Case study research: Design and methods* (۴th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (۲۰۰۶). *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*. *Journal of Management studies*, ۴۳(۴), ۹۱۷-۹۵۵.
- Zeng, J., Simpson, C. G., & Dang, B. L. (۲۰۱۶). *Model of Dynamic Capability Development: Evidence from the Chinese Manufacturing Sector*. *Management and Organization Review*. ISSN ۱۷۴۰.
- Zheng, Q. E., Ling-Wen, C. H. E. N., & Fan, G. U. O. (۲۰۱۸). *Research on Dimensionality Relationship of Dynamic Capability Generation of OEM Enterprises Under Internet Perspective*. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (icssm).
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (۲۰۱۱). *Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments*. *Journal of Knowledge Management*, ۱۵(۶), ۱۰۳۵-۱۰۵۱.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (۲۰۱۰). *How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies*. *Journal of Business Research*, ۶۳(۲), ۲۲۴-۲۳۱.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (۲۰۰۲). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization science*, ۱۳(۳), ۳۳۹-۳۵۱.