

## تئوری‌سازی قابلیت‌های پویا: پاسخ به سؤالات

■ علی محمد مندگاری بامکان<sup>+</sup>\*

کارشناس ارشد دانشگاه تربیت مدرس تهران

■ محمدحسن مندگاری بامکان<sup>۱</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه شهید صدوقی یزد

■ علیرضا محمدی هامانه<sup>۲</sup>

کارشناس ارشد دانشگاه آزاد یزد

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۲۱ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۳/۲۲

### چکیده

مفاهیم؛ معرف شخصیت، افکار، ایده‌ها و نظریه‌پردازی‌های یک محقق در زمینه‌ای خاص با کاربری خاص است که باید برای همگان گویا، قابل فهم و دور از هرگونه گرافه‌گویی و هرچومرج در افکار نویسنده باشد. این مفاهیم، چون ابزار ویژه‌ای برای پاسخ‌گویی به سؤالات یک حوزه است، بنابراین از نظر محققین و شخصیت‌های متفاوت، هرچند در بیان گزاره‌ها، تفاوت‌هایی دارد اما ریشه و عمق معنایی مشابهی خواهد داشت. طی سال‌های اخیر نیز محققین زیادی به مفهوم قابلیت‌های پویا پرداخته و آن را ارتقا داده‌اند. مهم‌ترین نویسنده‌ای که به بررسی این موضوع پرداخته، تیس و همکارانش بوده‌اند که در واقع آن را به‌عنوان یک تئوری جدید در شاخه‌های مختلف مدیریتی مطرح نمودند. این مقاله نیز با بهره‌گیری از نظرات نویسندگان مختلف در ابتدا قابلیت پویا را به‌عنوان یک تئوری مطرح می‌کند و ساختار فرضی و عملی این تئوری را بررسی نموده و بیان می‌دارد که این تئوری چه سؤالاتی را در حوزه مدیریت پاسخ خواهد داد و مزیت آن برای افرادی است که تازه با این مفهوم آشنا شده و یا هیچ‌گونه بینش و درکی نسبت به این مفهوم ندارند.

واژگان کلیدی: قابلیت پویا، تیس، پاسخ سؤالات، تئوری قابلیت پویا.

\* عهده دار مکاتبات

+ شماره نامبر: ۰۳۵-۳۶۲۶۷۶۹۶ و آدرس پست الکترونیکی: Mondegari@chmail.ir

۱ شماره نامبر: ۰۳۵-۳۶۲۶۷۶۹۶ و آدرس پست الکترونیکی: Mondegaribamakan@gmail.com

۲ شماره نامبر: ۰۳۵-۳۷۲۵۰۳۴۴ و آدرس پست الکترونیکی: Mohammady-2016@yahoo.com

## ۱- مقدمه

امروزه پایه موفقیت شرکت‌ها کمتر به مسائل مکتوب‌شده، بهینه‌سازی محدودیت‌های شناخته‌شده یا مقیاس‌های اقتصادی تولید بستگی دارد. عناصر سنتی برای موفقیت در کسب‌وکار، حفظ انگیزه، داشتن دارایی‌های ملموس، کنترل هزینه‌ها، حفظ کیفیت، بهینه‌سازی موجود، بعید است که برای پایداری عملکرد برتر شرکت کافی باشد. در عوض، موفقیت شرکت‌ها به کشف و توسعه فرصت‌ها، ترکیب مؤثری از اختراعات داخلی و خارجی، انتقال مرز فناوری در بین و میان شرکت‌ها، حفظ مالکیت معنوی، به‌روز رسانی بهترین فرآیندهای کسب‌وکار، ابداع مدل‌های جدید کسب‌وکار، تصمیم‌گیری‌های غیرمرتبط، دستیابی حمایتی در برابر تقلید و دیگر جایگزینی‌ها توسط رقبا بستگی دارد. به نظر می‌رسد که به رسمیت شناختن چالش‌های جدید در سطح بازارهای رقابتی جهانی و درک چگونگی نوآوری در فناوری لازم باشد اما برای رسیدن به موفقیت کافی نیست؛ قواعد بازی در بازارهای جهانی باید تغییر کند. بنابراین تمام پاسخ‌هایی که در سطوح مختلف برای تهدید و فرصت مطرح می‌شود، پاسخ‌های نوآورانه خاصی می‌باشند، خصوصاً موقعی که بحث زمان و زمان ورود به بازار مهم باشد، میزان تغییرات فناورانه سریع باشد، ماهیت رقابت در آینده و بازار نیز مشکل تعیین شود؛ اینجا است که پاسخ به قابلیت‌های پویا برمی‌گردد.

تأکید بر قابلیت پویا برای رسیدن به مزیت رقابتی اشاره به دو موضوع «قابلیت» و «پویایی» دارد. اصطلاح «قابلیت» تأکید بر نقش اساسی مدیریت راهبردی در سازگاری مناسب، یکپارچه‌سازی و تنظیم مجدد مهارت‌های داخلی و خارجی سازمان، منابع و ظرفیت‌های کاربردی برای مطابقت با الزامات محیط‌های در حال تغییر می‌نماید که این موضوع با تعریف قابلیت‌های پویا که توسط تیس و همکاران مطرح شده است، کاملاً متفاوت می‌باشد. اصطلاح «دینامیک» اشاره به توانایی ظرفیت مجدد برای رسیدن به تجانس با محیط‌های کسب‌وکار متغیر می‌کند [۱۴]. همردیف و مشابه قابلیت‌های پویا، اصطلاحات دیگری مانند اصطلاح «قابلیت‌های ترکیبی» که برای توصیف فرآیندهای سازمانی به‌کار رفته و شرکت‌ها با استفاده از آن، به منابع دانش دست پیدا کردند و ایجاد کاربردهای جدید برای این منابع را شامل می‌شود [۴۶]، اصطلاح «قابلیت‌های معماری» [۲۰] و همچنین «قابلیت‌های کارکردی» [۴] مورد استفاده قرار گرفته است.

با تمام مطالب ذکرشده می‌توان قابلیت پویا را از دیدگاه اندیشمندان به‌صورت زیر تعریف کرد:

✓ «توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی و صورت‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییرات سریع محیطی» [۱۴]

✓ فرآیندهای شرکت که از منابع (خصوصاً فرآیندهایی برای یکپارچه‌سازی، شکل‌دهی مجدد، اکتساب و آزادسازی منابع) برای انطباق با تغییرات یا ایجاد تغییرات بازار استفاده می‌کند. توانمندی‌های پویا، امور روزمره سازمانی و راهبردی است که شرکت‌ها با استفاده از آنها (همزمان با ظهور، فروپاشی، ادغام، تکامل و مرگ بازارها) به ترکیبات جدیدی از منابع می‌رسند [۱۶].

✓ «ظرفیت یک سازمان برای ایجاد، توسعه یا اصلاح منابع اساسی به صورت هدفمند» [۱۹].

✓ «جهت‌گیری رفتاری پایدار سازمان در یکپارچه‌سازی، صورت‌بندی مجدد، تجدید و بازسازی منابع و قابلیت‌های خود و از همه مهمتر بهبود و نوسازی قابلیت‌های مرکزی در پاسخ به محیط‌های متغیر برای نائل‌شدن بر برتری رقابتی» [۴۲].

بر اساس تعاریف مذکور می‌توان نکات زیر را دریافت:

الف- قابلیت‌های پویا در مفهوم کلی، فرآیندهای سازمانی است و نقش آنها تغییر منابع اساسی سازمان است [۲].

ب- قابلیت‌های پویا قابل خریداری از بازار نیست [۲۹]، بلکه در سازمان ایجاد می‌شود [۱۶] و وابسته به مسیر حرکت سازمان است [۴۷].

ج- قابلیت‌های پویا راه‌حلی فی‌البداهه یا یک واکنش خودبه‌خودی نیست و شامل عناصر الگوبندی شده‌ای است و تکرارپذیر است [۱۹، ۳۸ و ۴۴].

د- قابلیت‌های پویا پایدار است و یک سازمانی که به شیوه‌ای خلاقانه اما به‌صورت گسسته با مجموعه‌ای از بحران‌ها سازگار می‌شود قابلیت پویا را به کار نمی‌برد [۴۷].

ه- استفاده از قابلیت‌های پویا مستلزم عزمی راسخ و اندیشه است و با تغییرات راهبردی ارتباط دارد ولی مترادف آن نیست [۱].

## ۲- تئوری قابلیت‌های پویا

توسعه تئوری به دنبال بازشناسی و برطرف کردن شکاف بین تفاسیر علمی و پدیده‌های حقیقی است [۲۴]. سؤال اساسی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا قابلیت‌های پویا را می‌توان به‌عنوان یک تئوری مورد تحلیل و ارزیابی قرار داد یا خیر؟ ووز و شیلی (۲۰۱۴) یک چارچوبی را ارائه نموده که این چارچوب لیست جامعی از ویژگی‌هایی را بیان می‌نماید که بر

خواهد بود. برخلاف خدمات مشاوره‌ای که با هدف بهبود عملکرد شرکت‌هاست، قابلیت‌های پویا متضمن تلاش و صرف وقت بوده و قابل خریداری نیست، بلکه در فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرهای شرکت نهفته بوده و قابل دسترسی است [۱۴ و ۱۵]. چرخه قابلیت‌های پویا نیز متضمن رشد و نمو در طول دوره عمر بوده و اینکه این رشد به نفع بوده و باعث بهتر شدن و یا بدتر شدن می‌شود، خود یک مرز زمانی را برای تئوری متصور می‌نماید و در نهایت ماهیت قابلیت‌های پویا، دستیابی به یک مزیت رقابتی بوده تا براساس آن بازگشت سرمایه به‌طور فزاینده‌ای انجام پذیرد که مجموع این عوامل نیز یک مرز ارزشی را برای این تئوری بوجود می‌آورد.

**بیانیه سیستم:** قابلیت‌های پویا، فرآیندهای خاصی بوده که تحت تأثیر تغییرات بازار در نوسان است؛ زمانی که بازار آرام و تغییرات مداوم و پیش‌بینی‌ها تقریبی و ساختار صنعت پایدار است، قابلیت پویا به‌واسطه ظرفیت مدیران در بهبود عملکرد و ساماندهی کاراتر فرآیندها شکل می‌گیرد و در زمانی که بازارها ناآرام و چابک بوده و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مرزهای بازار نامشخص است، قابلیت‌های پویا تحت تأثیر واکنش‌های بسیار خاصی شکل می‌گیرد که آن هم به انعطاف‌پذیری سازمان مربوط است [۱۶]. تیس دو معیار شایستگی فنی و شایستگی تکاملی را برای اندازه‌گیری این ارزش‌ها معرفی می‌نماید:

- ۱- شایستگی فنی: چگونه یک توانایی، وظیفه خود را انجام دهد، بدون اینکه به ادامه زندگی شرکت توجه کند؛
- ۲- شایستگی تکاملی: چگونه یک توانایی، شرکت را به ادامه زندگی قادر می‌سازد، توانایی پویا باعث سازگاری تکاملی در شکل‌دهی محیط می‌شود و باعث کارآفرینی می‌گردد [۳۹].

**چرایی:** دربرگیرنده فرآیندها و فاکتورهای اساسی است که توجه‌کننده پیشنهاد روابط متقابلی است که در شرکت انعکاس می‌یابد و هستی یک شرکت را نتیجه فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرها می‌داند [۱۴] و شیوه مدیریت این فاکتورهاست که در نهایت به موفقیت شرکت‌ها منجر می‌شود [۳۲].

#### ۲-۲- ساختار تجری (عملی)

**پیشنهادهای (طرح):** فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرها تقویت‌کننده توانایی‌های شرکت در دریافت و قاپیدن فرصت‌ها و بازسازی منابعی است که در طول زمان‌ها در شرکت ایجاد شده است [۱۴، ۱۵ و ۳۹]. با شیوه صحیح مدیریت و ساماندهی فرآیندها به شیوه کارآمدتری به واکنش‌های پویایی بازار می‌توان پاسخ داد [۱۶].

مبنای آنها تنوع و سطوح یک تئوری را می‌توان مورد تحلیل و ارزیابی قرار داد. این ویژگی‌ها تعیین‌کننده بوده و برای یک تئوری الزام‌آور هستند [۴۱].

#### جدول ۱: ساختار فرضیه (برداشت نویسنده مقاله)

ساختار فرضی		ساختار عملی	
چستی/مقادیر	Units/what	طرح، پیشنهاد	Propositions
قوانین/چگونگی	Laws/how	فرضیه	Hypothesis
مرزها/چستی، چگونگی، کجایی، چه کسی	Boundaries/how, what, when, where	شاخصه‌های تجربی	Empirical indicators
بیانیه سیستم	System states	تحقیقات تجربی	Empirical research
چرایی	Why		

در دو طبقه ساختار یک تئوری را می‌توان تشریح کرد.

۱- ساختار فرضی که شامل پنج عنصر است؛

۲- ساختار عملی که چهار عنصر را دربرمی‌گیرد [۴۱].

#### ۱-۲- ساختار فرضی

**چستی/مقادیر:** مبنای تحلیل رویکرد قابلیت‌های پویا خود شرکت‌ها و ظرفیت‌شان در دریافت و شکل‌دهی فرصت و تهدیدها و قاپیدن فرصت‌ها و حفظ و نگهداری مزیت‌هایشان از طریق بهبود عملکرد، ترکیب و حمایت و در هنگام ضرورت پیکربندی مجدد دارایی‌های ملموس و غیرملموس می‌باشد [۳۹]. در عمل هم شرکت‌ها از قابلیت‌های پویایی که در فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرهایشان نهفته است بهره‌برداری و استفاده می‌کنند [۱۴ و ۱۵].

**چگونگی/قوانین:** وظیفه اساسی قابلیت پویا این است تا شرکت‌ها بتوانند بر مبنای مسیری که در پیش گرفته‌اند، چگونگی فرآیندها و موقعیت خود را سامان داده و به کسب مزیت‌های بیشتری در آینده از طریق فرصت‌های خود دست یابند [۱۴].

**چستی، چگونگی، چرایی، کیستی/مرزها:** تئوری قابلیت‌های پویا به تحلیل عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های پویا می‌پردازد. در بازارهای بسیار چابک، قابلیت‌های پویای ساده، تجربی و بی‌ثبات بوده که بر خلق سریع دانش و اجرای مداوم به‌منظور تطبیق یافتن با محیط تأکید دارد؛ درحالی‌که نتایج آن غیرقابل پیش‌بینی است. در صورتی‌که در بازارهای پویای متوسط، قابلیت‌های پویا تحلیلی، تفضیلی و پیچیده بوده و تأکید فزاینده‌ای روی دانش‌های موجود و اجرای خطی داشته و نتایج قابل پیش‌بینی است [۱۶]. این موضوع به‌عنوان یک مرز فضایی مورد تحلیل قرار می‌گیرد؛ چرا که قابلیت‌های پویا با محیط در ارتباط بوده و بر تفاسیر و پیش‌بینی‌های یک تئوری تأثیرگذار

سؤال بود که آیا قابلیت‌ها (اطلاعات، ایجاد روابط با مشتری، توسعه محصول و ایجاد رابطه با تأمین‌کننده) و منابع (تجربیات، مقیاس عملیات، منابع مالی و منابع فیزیکی) بر روی مزیت‌هایی رقابتی تأثیرگذار است؟ او شاخص‌هایی مانند هزینه، محصول و خدمات را به‌عنوان مزیت‌هایی رقابتی در نظر گرفت. نتایج حاصل از کار وی نشان می‌دهد که قابلیت‌ها و منابع بر روی مزیت‌های رقابتی تأثیرگذار است [۲۲].

امبرو سینی و بومن (۲۰۰۹)، پیشران و مقدم‌های قابلیت‌های پویا را در قالب دو متغیر خارجی (ماهیت بازار و تاریخچه شرکت) و متغیرهای داخلی (رفتار مدیریتی، سرمایه اجتماعی و اعتماد) معرفی نموده و نتیجه می‌گیرد که فاکتورهای خارجی تعیین‌کننده توانایی‌های شرکت در واکنش به نوسانات بوده و فاکتورهای داخلی تعیین‌کننده توانایی‌های سازمانی برای توسعه قابلیت‌های پویا می‌باشد [۳].

ناوارو و همکارانش به بررسی تأثیرات رفتار بنگاه در بازارهای خارجی پرداختند. ایشان شاخص‌هایی مانند قیمت، تمایز محصول، توزیع، ترفیع و ارتباطات، منابع انسانی و هزینه را به‌عنوان مزیت‌هایی رقابتی در نظر گرفتند. نتایج آنها نشان می‌دهد که مزیت رقابتی بر عملکرد خارجی بنگاه تأثیرگذار است [۳۳].

مک‌کنن و همکارانش به بررسی تأثیر توانمندی‌های پویا بر عملکرد بنگاه‌ها در شرایط بحران مالی پس از سال ۲۰۰۹ پرداخته‌اند. ایشان ارزیابی دائم محیط، خلق دانش با تأکید بر دانش، پژوهش و توسعه، ادغام دانش خلق‌شده در فرآیندها و محصولات بنگاه، پیکربندی مجدد، یادگیری کارکنان و اهرم‌سازی توانمندی‌های نیروی انسانی را به‌عنوان توانمندی‌های پویا در نظر گرفته‌اند. تحلیل‌های ایشان نشان می‌دهد که توانمندی‌های پویا موجب پذیرش تغییرات در سازمان، پذیرش تغییرات در سازمان موجب عملکرد بالاتر نوآوری و عملکرد نوآوری موجب تطابق بیشتر سازمان با محیط بیرونی می‌شود [۲۹].

لین و وو به بررسی قابلیت‌های پویا با توجه به رویکرد منبع‌محور پرداختند. ایشان به دنبال شناسایی رابطه بین منابع مختلف، قابلیت‌های پویا و عملکرد بنگاه بودند. آن‌ها یادگیری، پیکربندی مجدد و یکپارچگی را به‌عنوان قابلیت‌های پویا در نظر گرفتند. ایشان به این نتیجه می‌رسند که قابلیت‌های پویا بر روی عملکرد بنگاه‌ها تأثیرگذار است و از بین سه نوع قابلیت پویا، بعد یادگیری از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است [۲۷].

جیانو و همکاران به بررسی رابطه پویایی محیط، قابلیت‌های

نظریه: رویکرد قابلیت پویا اثر مثبتی بر مزیت رقابتی دارد و پویایی محیط اثر مثبتی بر قابلیت پویا خواهد گذاشت [۲۶].

**شاخص‌های تجربی:** متغیرهایی که به نتایج کمی و کیفی منجر شود. فرآیندها در قالب روتین‌ها، موقعیت‌ها در قالب دارایی‌های مالی جاری و مسیرها در قالب تحقیق و توسعه نمونه‌ای از مؤلفه‌های اساسی در زمینه شاخص‌های تجربی است. **تحقیقات تجربی:** نویسندگان م‌شهوری همچون وو (۲۰۱۴) از نظر دیدگاه منبع‌محور و اثر آن بر قابلیت‌های پویا به تحقیق پرداخته‌اند و همچنین به این نتیجه رسیده‌اند که منابع کمیاب و غیر قابل تقلید، تعویض و ارزشمند اثر مثبتی بر یکپارچگی، یادگیری و پیکربندی مجدد دارد که از عوامل اساسی قابلیت پویاست [۲۷].

### ۳- مرور ادبیات تحقیق

ظهور اولیه چارچوب قابلیت‌های پویا را می‌توان در اظهارات تیس، پیزانو و شان (۱۹۹۷)، همچنین تیس و پیزانو (۱۹۹۴) یافت و توجه فزاینده‌ای توسط زولا و وینتر (۲۰۰۲) و زوت (۲۰۰۳) به قابلیت‌های پویا صورت گرفت [۱۴، ۱۵، ۴۷ و ۴۸].

محققان توانمندی پویا را به‌عنوان مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و فرآیندهایی می‌دانند که در کل سازمان جریان دارد. در این رابطه می‌توان به تحقیقاتی مانند توانمندی پویا تولید محصولات جدید [۳۴]، توانمندی مدیریت پویا [۱]، توانمندی بازاریابی پویا [۷ و ۳۶] اشاره نمود.

همچنین در راستای درک فرآیندهای سطح شرکت مرتبط با مدیریت منابع، توانمندی پویا را به‌صورت هماهنگی، یکپارچگی، یادگیری و بازاریابی تجزیه نمودند [۱۴ و ۱۵]. تحقیقات دیگر، یادگیری را از این ابعاد جدا نموده و به‌عنوان یک عامل ایجادکننده قابلیت‌های پویا مورد بررسی قرار داد [۴۷].

بعد از اینکه در سال ۱۹۹۰ تیس واژه قابلیت‌های پویا را مطرح نمود، تحت تأثیر تحقیقاتش پیرامون همین موضوع در سال ۲۰۰۷ چارچوبی را با سه توانمندی حس کردن، قاپیدن و تغییر شکل دادن (بازآرایی) ایجاد نمود [۴۰] و محققین دیگر نیز، ابعاد و زیرمجموعه‌های ابعاد تعریف تیس را مورد بررسی بیشتر و عمیق‌تری قرار دادند [۱۲ و ۳۶]. این چارچوب مفاهیم و یافته‌های تحقیقاتی بسیاری را از حوزه‌های گسترده‌تر و با تنوع بیشتر نظیر: مدیریت راهبردی، اقتصادهای صنعتی، قوانین و اقتصاد، دانش‌های سازمانی و مطالعات نوآورانه تحت تأثیر قرار داد.

کالکا، به بررسی عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی با توجه به رویکرد منبع‌محور پرداخت. وی به دنبال پاسخگویی به این

مقدم‌های خارجی (محیطی، شبکه‌ها و ارتباطات) را به‌عنوان متغیرهای اساسی معرفی نموده و بیان می‌دارد که مقدم‌های داخلی و خارجی ترغیب‌کننده توانایی‌های سازمانی در توسعه و پایداری قابلیت‌های پویا می‌باشد [۱۸].

همچنین یک سری از مطالعات تجربی صورت گرفته در رابطه با قابلیت‌های پویا طی سال‌های ۱۹۹۵ الی ۲۰۰۵ در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

پویا و عملکرد بنگاه پرداختند. ایشان، قابلیت تشخیص فرصت‌ها، قابلیت پیکره‌بندی مجدد، قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی و قابلیت انعطاف‌پذیری فناورانه را به‌عنوان قابلیت‌های پویا در نظر گرفتند. نتایج آنها نشان می‌دهد که قابلیت شناسایی فرصت‌ها و قابلیت پیکره‌بندی مجدد بر روی عملکرد بنگاه، بسیار تأثیرگذار است. سایر قابلیت‌های رقابتی نیز در شرایط بسیار پویای محیط بر روی عملکرد بنگاه تأثیرگذار است [۲۱].

اریکسون (۲۰۱۴) مقدم‌های داخلی (ساختاری و اجتماعی) و

جدول ۲: قابلیت پویا از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه [۴۲]

نویسنده	سال	رویکرد	توضیحات
Helfat	۱۹۹۶	کمی	شرح نقش تکمیل‌کنندگی دانش و دیگر دارایی‌ها در ارتباط با توانایی تحقیق و توسعه.
Tripsas	۱۹۹۷	کیفی	تمرکز روی توانایی توسعه فناورانه‌ای و ابقای نوآوری‌های رادیکال از طریق توانایی‌های پویا.
Petroni	۱۹۹۸	کیفی	تمرکز روی توسعه محصولات جدید که تحت تأثیر یکپارچگی دانش بیرونی و درونی است.
Majumdar	۱۹۹۹	کمی	تمرکز در این موضوع که آیا بزرگی شرکت و فرهنگ غالب شرکت می‌تواند تبدیل به قابلیت در هر زمان برای شرکت شود.
Deeds et al	۱۹۹۹	کمی	تمرکز روی ابعاد توسعه محصول جدید از دیدگاه توانایی‌های پویا
Delmas	۱۹۹۹	کمی	تمرکز روی نقش همکاری‌های راهبردی در افزایش شایستگی ضمنی و کاهش عدم قطعیت از نوآوری‌های فناورانه‌ای و تغییر مقررات
Pisano	۲۰۰۰	کیفی	شرح نقش یادگیری سازمان در ساخت توانایی در زمینه توسعه پروژه
Madhok, Osegowitsch	۲۰۰۰	کمی	تمرکز روی حوزه‌های وابسته به هم از اشاعه بین‌المللی فناوری؛ حوزه جغرافیایی و سازمانی فناوری
Griffith, Harvey	۲۰۰۱	کمی	یکپارچگی دیدگاه منبع‌محور و بازارمحور شرکت برای درک بهتر قدرت شرکت در ارتباط با کسب‌وکارهای بین‌المللی
Spanos, Lioukas	۲۰۰۱	کمی	پیشنهاد آزمایش مدل ترکیبی مزیت رقابتی؛ چارچوب پورتر و دیدگاه منبع‌محور
D'Este	۲۰۰۲	کمی	آشکار کردن الگوهای انباشت توانایی‌ها، ناهمگونی داخلی شرکت‌ها و دسته‌بندی شرکت‌ها از طریق ابعاد تولید، تحقیق، بازاریابی
Alvarez, Merino	۲۰۰۳	کمی	تمرکز روی تحول سازمانی و مکانیزم‌های تطابق، تأثیرگذاری بر منابع و توانایی و وابستگی به پویایی محیط
Verona, Ravasi	۲۰۰۳	کیفی	تمرکز روی خلق و جذب دانش، یکپارچگی دانش و فرآیند بازاریابی دانش از توانایی‌های پویا
Salvato	۲۰۰۳	کیفی	بررسی تحول راهبردی به‌عنوان پیامد ترکیب مجدد ارادای راهبردهای فردی و هسته‌ای شرکت در ارتباط با منابع جدید و روتین‌های سازمانی
Keil	۲۰۰۴	کیفی	تمرکز روی نقش یادگیری در توسعه توانایی برای خلق و توسعه مشارکت از طریق سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌ای، همکاری، اکتساب
Sako	۲۰۰۴	کیفی	تمرکز روی موارد تسهیل‌کننده و تحمیل‌کننده، توسعه و تکرار مداوم قابلیت‌های عرضه‌کنندگان سازمانی
Mota and de Castro	۲۰۰۴	کیفی	تمرکز روی سیر تحول مرزهای شرکت و ماهیت چندگانه توانایی‌های پویا
George	۲۰۰۵	کمی	بررسی اثرات تجربی یادگیری روی هزینه توسعه توانایی‌ها
Newbert	۲۰۰۵	کمی	تمرکز روی آرایش جدید شرکت از دیدگاه توانایی‌های پویا
Athreye	۲۰۰۵	کیفی	تمرکز روی سیر تکامل توانایی‌های خدماتی شرطی براساس عوامل کلی داخلی و خارجی
Lazonick, Prencipe	۲۰۰۵	کیفی	تحلیل نقش راهبرد و سرمایه‌گذاری در پشتیبانی فرآیندهای نوآورانه

#### ۴- متدولوژی تحقیق

در طول زمان بپردازد و همچنین درک کاملی از عملکرد موفقیت‌آمیز شرکت‌های برتر ارائه نماید. دیدگاه‌ها از اجرای تحقیقات سنتی و گذشته به سمت رویکردهای قابلیت پویا گرایش پیدا نموده و آن را ابزار مفیدی می‌دانند [۹ و ۳۹]. این تحقیق نیز با توجه به این موضوع و با بهره‌گیری از منابع مکتوب و بررسی

تحلیل محیطی در کشورهای در حال توسعه به دلیل ناپایدار بودن محیطشان مستلزم مدل‌های پویای زیاده‌تری است. مدل‌های آماری مرسوم قادر نبوده تا به تحلیل کاملی از مزیت‌های رقابتی



«سرمایه‌گذاری، تولیدی، مهندسی تولید، ارتباط با بازار» را از این‌گونه توانمندی‌ها برشمرد. ولی قابلیت‌های طراز اولی وجود دارد مانند «توانمندی ادراکی، توانمندی بهره‌برداری، توانمندی یادگیری، توانمندی بازآرایی» که می‌تواند قابلیت‌های نوع اول و صفر را اصلاح کند و در واقع همان قابلیت‌های پویا می‌باشد.

کلیه فعالیت‌های درون سازمان، مهارت‌ها، تخصص‌ها و نظام‌های حاکم، به‌عنوان زیربنایی‌ترین سطح یک هرم «قابلیت‌های اولیه» را تشکیل می‌دهد. برخی از این توانمندی‌ها از آن جهت که تأثیر مستقیم در رقابت سازمانی دارد، با عنوان «توانمندی‌های اساسی» نام برده می‌شود؛ کاهش هزینه، ایجاد تمایز در محصول و خدمات، افزایش ورود به بازار از جمله نتایج این توانمندی‌هاست و عمدتاً در سطح کسب‌وکارها مورد بررسی است. «محورهای رقابتی» در این زمینه، مجموعه‌ای از توانمندی‌های اساسی است که به هم‌افزایی کمک نموده و سازمان را از سایرین متمایز می‌گرداند.

جدول شماره ۳ به مقایسه تیپولوژی قابلیت‌ها از دیدگاه نویسندگان مختلف می‌پردازد.

جدول ۳: مقایسه قابلیت‌ها (تحلیل نویسنده از منبع [۲۱])

نویسنده	سطوح قابلیت	توضیحات
کلیس (۱۹۹۶)	طبقه اول طبقه دوم و سوم توانمندی‌های ماورائی (متا)	توانمندی‌های فردی تغییر و گسترش توانمندی فردی یادگیری برای آموزش، اثر توانایی‌ها بر یکدیگر و خلق توانایی جدید
دیلر (۲۰۰۲)	توانمندی‌های سطح اول توانمندی‌های سطح دوم	وظایف اختصاصی، قدرت زندگی روزمره با استفاده از منابع بازسازی از طریق سطح اول، خلق منابع جدید با توانمندی‌ها سطح اول
« این نویسنده نتوانست مواردی را تحلیل کند که چگونه توانمندی‌های پویا موفق به تغییر خود می‌شوند.»		
ویتز (۲۰۰۳)	توانمندی‌های سطح صفر توانمندی‌های سطح اول توانمندی‌های سطح بالاتر	امرار معاش در زمان حال توانمندی‌های مؤثر بر تغییر سطح صفر مانند تغییرات مؤثر در فرآیندهای تولید نتیجه آموزش سازمانی که منجر به خلق یا اصلاح توانمندی‌های پویا می شود.
« این نویسنده نتوانست به تحلیل عمقی این سطوح سلسله مراتبی بپردازد.»		
بهار همکاران (۲۰۰۶)	توانمندی ماهوی توانمندی پویا	درک بینهایت توانمندی برای اصلاح و تغییر توانایی‌ها توانایی‌هایی که به شرکت در حل مسائل یاری می‌رسانند.

مقالات بسیاری که به ماهیت درونی قابلیت‌های پویا پرداخته است، سعی در معرفی قابلیت‌های پویا به‌عنوان یک تئوری جامع و کامل دارد و تمام تلاش خود را نموده تا ریزبیانات و گفته‌های بزرگان قابلیت‌های پویا همانند تیس را در حالی که مورد تحلیل قرار می‌دهد، سایر دیدگاه‌ها را نیز در همین رابطه ارائه بنماید و به خوانندگانی که اصلاً با این مفهوم آشنا نبوده و یا اندک اطلاعاتی دارند، بتواند تاریخچه و زیربنای این تفکر را معرفی نماید. در بررسی گوگل، زمانی که به بررسی این مفهوم پرداخته شد با تغییرات جزئی در جستجو و با به‌کاربردن کلیدواژه‌هایی همچون «انواع قابلیت‌های پویا»، «مثال‌هایی از قابلیت‌های پویا» و «تئوری قابلیت‌های پویا»، به ترتیب ۳۷۷۰۰، ۶۰۹۰۰۰، ۱۲۶۰۰۰ رکورد بدست آمد. این تحقیق کاملاً توصیفی بوده و گرایش به تحلیل مفهوم دارد. مقالاتی که تفکرات را ارائه می‌نماید، در واقع مؤثر در تحقیقات بعدی خواهد شد و تقریباً تمام مقالات پایه رویکرد قابلیت پویا، از مباحث آماری به دور بوده و به دنبال موشکافی این مفهوم در لایه‌ها و روتین‌ها و روزمرگی شرکت‌ها و سازمان‌ها بوده و قصد دارد تا به رؤسا و مدیران این مفهوم را معرفی نموده که تمام زمینه‌های تغییر در کنار و یا حتی در دست ماست، کافی است تغییری در زاویه دید و نگاه ایجاد شود تا به موفقیت و مزیت دست یافت. ابزار خاصی نیاز نیست این ابزار خود ما و تفکر و گرایش‌های ما است، قوانین و روزمرگی و دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌هاست که در بعضی موارد نیاز به اصلاح و در بعضی موارد پیکربندی جدید را می‌طلبد.

### ۵- هدف تحقیق

بررسی مفاهیم قابلیت‌های پویا و بررسی دیدگاه‌های متفاوت در این زمینه خصوصاً تیس و همکارانش مورد هدف این مقاله است و در نگاه دیگر سؤالات مورد منازعه از دیدگاه اندیشمندان حوزه قابلیت‌های پویا، خصوصاً محمد فیضل و همکارانش [۳۱] در این حوزه، عیناً تکرار و از دیدگاه این منبع و سایر منابع به آن پرداخته شده و تفاوت اساسی این مقاله با منبع مذکور در بیان‌های مدیریتی پویا در پاسخگویی به این چالش‌هاست که در نتیجه‌گیری به آن پرداخته شده است.

### ۶- مقایسه قابلیت‌ها

یک‌سری از قابلیت‌های در حد صفر وجود دارد که به سازمان‌ها امکان امرار معاش در زمان حال را می‌دهد که به آنها قابلیت‌های عادی یا عملیاتی گفته می‌شود [۴۴]. همچنین با کمی گستردگی می‌توان توانمندی‌های فناورانه شامل توانمندی

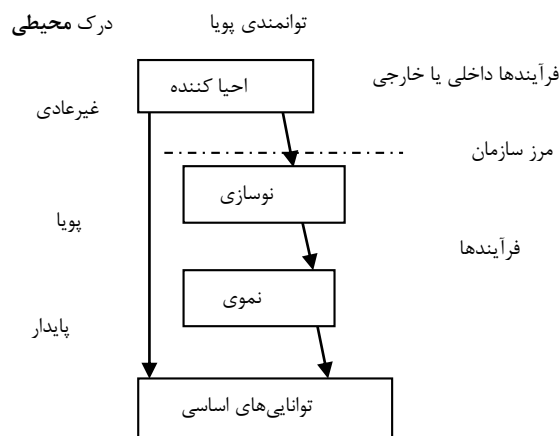
تحلیلی (ظرفیت های فردی) برای حس یادگیری، فیلترکردن، شکل دادن و تحت نظم درآوردن فرصت‌ها دانست [۳۹] که در ادبیات توسعه فناوری می‌توان از مفهوم گرایش به بازار [۲۳] و شناسایی و انتخاب فناوری [۸] بهره جست.

۲- استفاده از فرصت‌ها: شامل ساختارهای بنگاهی، رویه‌ها، طرح‌ها و محرک‌هایی برای بهره‌گیری از فرصت‌ها می‌شود [۴۰] که در حوزه فناوری فعالیت‌هایی همچون برنامه‌هایی برای اتصال فناوری و بازار به یکدیگر همچون نقشه‌راه فناوری [۳۵] و یا فعالیت‌های اکتساب و بهره‌برداری [۸] مرتبط با این توانمندی است. همچنین ارتباط مناسب با سایر نهادها و سازمان‌ها شامل همکاری‌های کم‌عمق تا عمیق [۳۷] و توجه به عوامل غیراقتصادی مانند درک ارزش‌ها و فرهنگ جهت ایجاد وفاداری و تعهد [۳۹] و تن دادن به تغییر و پذیرش موارد مرتبط با آن [۱۲] در میان مشتریان می‌تواند از مصادیق توانمندی قاپیدن و بهره‌برداری باشد.

۳- حفظ رقابت پذیری از طریق افزایش، ترکیب، محافظت و حتی بازآرایی دارایی‌های محسوس و نامحسوس سازمانی: مباحثی همچون توانمندی هماهنگ‌سازی [۳۰]، توانمندی یکپارچه سازی [۴۳]، ظرفیت جذب به‌عنوان مکانیزم‌های اساسی یادگیری [۱۰]، حافظت از فناوری [۸] و توانمندی بازآرایی [۳۴] به‌عنوان مفاهیم مورد استفاده جهت توضیح توانمندی تغییر شکل و بازآرایی مطرح می‌شود. این توانمندی‌ها اشاره به توانمندی‌هایی دارد که به سختی قابل تقلیدند و نیازمند تطبیق پذیری با فرصت‌های فناورانه و نیازهای در حال تغییر مشتریان است. همچنین شامل توانایی سازمان در شکل‌دهی اکوسیستمی که در آن فعالیت می‌کند، توسعه محصولات و فرآیندهای جدید و طراحی و بهره‌برداری از مدل‌های کسب‌وکار است [۴۰]. در کسب‌وکارهای کارآفرینانه نوظهور، قابلیت‌های پویا ممکن است به‌عنوان منبع حاکم بر فعالیت‌ها بکار رود [۱۵]. در کسب‌وکارهای استقرار یافته، این دیدگاه به‌عنوان منابع دست‌نیافتنی یا منابعی که نادیده گرفته شده‌اند در نظر گرفته می‌شود. منابعی که قابلیت‌های دینامیکی را تأمین نموده و عرضه می‌کند، دارای زمینه‌های منحصر به فرد بوده که پیگیری آنها امری دشوار به نظر می‌رسد.

تیس و همکاران چند عامل که تعیین‌کننده شایستگی‌های متمایز و قابلیت‌های پویاست را شناسایی کرده‌اند. این عوامل در سه دسته طبقه‌بندی شده است «فرآیندها، موقعیت‌ها، مسیرها» که به‌زعم ایشان، مزیت رقابتی بنگاه به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی آن بستگی دارد و توسط وضعیت دارایی‌های ویژه آن و مسیرهای در دسترس آن شکل می‌گیرد [۱۴] و [۱۵]. موقعیت‌ها و مسیرها، نیروهای درونی و بیرونی سازمان است که قابلیت‌های

توانمندی نمودی توانمندی نوسازی توانمندی احیا کننده	بسته به شرایط محیطی و مرزهای سازمانی این توانمندی‌ها شکل می‌گیرند (نمودار ۱)	آمبروستی و همکاران (۲۰۰۹)
--	--	---------------------------



نمودار ۱- توانایی پویا براساس محیط و مرز سازمان [۲]

براساس تحلیل صورت‌گرفته در جدول شماره ۳ و نتایج سطوحی که برای توانمندی‌ها ذکر کرده‌اند، به خوبی مشخص است که این نوپسندگان علیرغم اینکه نتوانسته به ژرف و عمق محتوای مطالب خود بپردازند، این نکته اثبات می‌شود که توانمندی‌ها در درون و لایه‌های سازمانی وجود دارد و فقط باید این لایه‌ها و توانمندی‌ها درک و شناسایی شود تا با انتخاب یک راهبرد پویا بتوان ضمن اینکه فرصت‌ها را شناسایی نمود، حتی تهدیدها را به یک چالش و در واقع یک فرصت تبدیل کرد.

## ۷- چابکی قابلیت‌های پویا

منشأ ایجاد دیدگاه توانمندی پویا را می‌توان بر اثر ایجاد صنایع با فناوری برتر و سرعت تغییرات در بازارهای مرتبط با آن دانست [۱۵]. به‌طور کلی با توجه به تحولات سریع محیطی و فناوری، لزوم ایجاد نوعی یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی امری ضروری به‌نظر می‌رسد و در این محیط جهانی به شدت رقابت‌پذیر در حال تغییر که یکی از ویژگی‌های آن گستردگی جغرافیایی و سازمانی منابع نوآوری و تولید است، مزیت پایدار نیازمند چیزی بیش از مالکیت دارایی‌های به سختی قابل تقلید (دانش) است. این مزیت نیازمند مالکیت نوعی توانمندی است که پویا و به سختی قابل تقلید است [۳۹]، مالکیتی که به‌صورت مرتب، توانایی خلق و بازآرایی توانمندی‌های سازمانی خاص مانند توانمندی فناوری، توانمندی بازاریابی، توانمندی تولیدی را فراهم آورد. در حقیقت توانایی پویا می‌تواند به‌صورت توانایی جهت:

۱- درک و شکل‌دهی فرصت‌ها و تهدیدات: شامل نظام‌های

مزیت رقابتی	مزیت رقابتی پایدار از مزیت‌های پویا	مزیت رقابتی غیرقابل پیش‌بینی از قابلیت‌های پویایی نادر، هم‌پایان و پایدار بدست می‌آید. مسیر منحصر به فرد به وسیله مکانیزم‌های یادگیری مانند عمل، کدگذاری، اشتباهات، مرحله‌بندی شکل می‌گیرد.
تکامل	مسیر منحصر به فرد	

### ۸- پاسخ سؤالات از دیدگاه قابلیت‌های پویا

بر اساس دیدگاه شان، پیزانو و تیس (۱۹۹۷)، قابلیت پویا «توانایی شرکت برای یکپارچه‌سازی، ساخت، بازآرایی منابع بیرونی و درونی برای مقابله با تغییرات سریع محیطی» تعریف می‌شود. بر پایه این تعریف قابلیت پویا قادر خواهد بود که به چهار سؤال اساسی پاسخ دهد که شامل موارد ذیل می‌گردد [۳۱]:

۱- قابلیت پویا چیست؟ (قابلیت/ توانایی)

۲- عملکرد قابلیت پویا چیست؟ (یکپارچگی، ساختن، بازآرایی)

۳- چه تغییراتی توسط قابلیت پویا رخ می‌دهد؟ (شایستگی/ منابع)

۴- چه زمان قابلیت پویا مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ (تحت تسلط تغییرات محیط)

علاوه بر این، زمانی که به نظرات لئوناردو و بارتون (۱۹۹۲) استناد می‌شود و دید دقیق‌تری روی نظرات شان، پیزانو و تیس (۱۹۹۷) می‌اندازیم، آنها قابلیت پویا را «انعکاس توانایی سازمان در دریافت شکل‌های جدید و نوآورانه‌ای از مزیت رقابتی با توجه به وابستگی به مسیر خاص و مواضع بازاری معینی» بیان می‌کنند [۳۲]. که در این رابطه دو سؤال دیگر مطرح و قابل جواب دادن است:

۵- با قابلیت پویا چه چیزی دریافت می‌شود؟ (مزیت رقابتی پایدار)

۶- چه چیز منحصر به فردی توسط قابلیت پویا ساخته می‌شود؟ (وابستگی مسیر/ موضع بازار)

### ۸-۱- قابلیت پویا چیست؟

در تقسیم‌بندی که توسط وانگ و احمد (۲۰۰۷) شکل گرفت: منابع در مرتبه صفر، توانایی‌ها در مرتبه اول، توانایی‌های هسته‌ای در مرتبه دوم، قابلیت‌های پویا در مرتبه سوم از سلسله مراتب ارزشی قرار می‌گیرد. منابع شرکت از یک‌سری دارایی‌های ملموس و ناملموس تشکیل شده است که مدیریت کردن دارایی‌های ناملموس بسی دشوارتر از دارایی‌های ملموس است [انقل از ۳۹]. با توجه به دارایی‌های ناملموس (روتین‌ها، فرآیندها، مهارت‌ها و ظرفیت‌ها) نه تنها اینها ارزشمند است؛ بلکه تکرار آنها نیز توسط رقبا مشکل است و در واقع باعث ایجاد یک مزیت رقابتی می‌شود [۷]. هر چند که قابلیت‌های شرکت قابل تبدیل کردن

پویا را فعال و یا متوقف می‌سازد. موقعیت‌ها دارای دو بخش است؛ موقعیت درونی به دارایی‌های سازمان یعنی دارایی‌های فناورانه، مکمل، مالی، اعتباری و دارایی‌های ساختاری اطلاق می‌شود. موقعیت بیرونی به موقعیت سازمان در برابر محیط سازمان و بازار آن باز می‌گردد [۲ و ۱۴]. تیس و همکاران تشریح می‌کنند که موقعیت سازمان بر وضعیت راهبردی سازمان و اینکه چگونه مزیت رقابتی بدست می‌آید، تأثیرگذار است. مسیری دربارہ رویدادهای گذشته سازمان است و اینکه گذشته و زمان حال سازمان، آینده سازمان را هدایت یا متوقف می‌سازد.

فرآیندهای سازمانی سه نقش دارد؛ نقش هماهنگی و یکپارچگی، یادگیری و پیکره‌بندی مجدد (نقش تبدیل و دگرگونی). عملکرد عالی سازمان‌ها در درجه اول بستگی به سطح هماهنگی داخلی و خارجی سازمان دارد. هماهنگی داخلی به میزان هماهنگی بین اجزای داخلی سازمان (شامل واحدهای مختلف سازمانی، فناوری و راهبردهای سازمانی) اطلاق می‌شود. هماهنگی خارجی به هماهنگی با تغییرات محیط کلان و خرد سازمان باز می‌گردد. یادگیری، فرآیندی است که به وسیله تکرار و تمرین وظایف، افراد را قادر می‌سازد که بهتر و سریع‌تر به انجام کار بپردازند. همچنین قادر می‌سازد که فرصت‌های تولید محصول جدید شناسایی شود. در محیط‌های به سرعت در حال تغییر، ارزش قابلیت پیکره‌بندی مجدد، ساختار دارایی‌های بنگاه نمایان می‌شود و لزوم اجرای تغییرات داخلی و خارجی احساس می‌شود. در این زمینه، ارزیابی مقایسه‌ای به‌عنوان یک فرآیند سازمان‌دهی شده برای بنگاه‌ها ارزشمند است. بنگاه‌هایی که به این قابلیت‌ها دست پیدا می‌کنند، بنگاه‌های بسیار منعطف نامیده می‌شود. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که قابلیت‌های پویا به‌عنوان قابلیت یکپارچگی، یادگیری و قابلیت پیکره‌بندی مجدد منابع داخلی و خارجی بنگاه تعریف می‌شود. منابع داخلی؛ شامل منابع و دارایی‌هایی است که متعلق به خود بنگاه است و توسط آن ایجاد شده است و منابع خارجی؛ شامل منابع و دارایی‌هایی است که از همکاری و اتحاد با سایر بنگاه‌ها و سازمان‌ها بدست می‌آید.

بر اساس کلیه تعاریف صورت‌گرفته و مبانی تعریف شده تا به حال می‌توان به‌طور خلاصه به شرح جدول شماره ۲، به بررسی قابلیت‌های پویا پرداخت.

جدول ۴- مقایسه توانمندی‌های پویا [۱۶]

مبانی اصلی	دیدگاه سنتی	مفهوم‌سازی مجدد
تعریف	روتین‌ها برای یادگیری روتین‌ها	فرآیندهای سازمانی و راهبردی خاص که با استفاده از آن مدیران اشتراک منابع خود را با برخی جزئیات خاص (از جزئیات
هماهنگی	ویژگی‌های خاص	بسیار مفصل گرفته تا روتین‌های تجربی
الگو	روتین‌های مفصل، جزئی و تحلیلی	و کلی) جایگزین می‌کنند. بر طبق
نتیجه	قابل پیش‌بینی	پویایی بازار، مزایای رقابتی قابل یا



کسب و کار، انتخاب و ایجاد آهنگی منسجم در دارایی‌ها که توسط هلفات و همکاران (۲۰۰۷) مطرح گردید، این مسأله روشن می‌شود که قابلیت پویا «بازآراستن، تجدیدکردن و اصلاح اساسی منابع که شامل روتین‌ها، فرآیندها و شایستگی‌های شرکت» می‌باشد. بنابراین نظر به این موضوعات قابلیت پویا به دنبال طرحی عمده برای بازگرداندن توانایی‌های سطح صفر به توانایی‌های سطح بالاتر و تجدید قابلیت‌ها در محیط‌های متغییر می‌باشد.

**۸-۴- چه زمان قابلیت پویا مورد استفاده قرار می‌گیرد؟**  
میزان اثرگذاری قابلیت پویا تحت تأثیر میزان پویایی محیط در هر زمینه‌ای متفاوت است:

۱- در محیط‌های با درصد تغییرات آرام در ساختار صنعت، قابلیت‌های پویا در جهت انطباق فعالیت‌ها با تغییرات به کار می‌رود.

۲- در محیط‌های آشفته با تغییرات مداوم در ساختار صنعت، فناوری و رقابت، قابلیت‌های پویا تجربه بوده و بر دانش و آگاهی‌های جدید تأکید داشته و تلاش می‌کند تا شرکت را با منابع جدید و خروجی‌های پیش‌بینی نشده پیوند دهد [۱۷].

**۸-۵- با قابلیت‌های پویا چه چیزی دریافت می‌شود؟**  
برای حفظ مزیت رقابتی در بازارهای به شدت ناپایدار، شرکت‌ها نیاز به بازآرایی مجدد منابع به‌طور مداوم و یک سری از مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت دارند [۱۶]. در حال حاضر تمرکز راهبردی شرکت از راه‌های مؤثر مدیریت منابع به شیوه‌های مؤثر اصلاح منابع تغییر کرده است [۲۵]. از این رو بدون وجود قابلیت‌های پویا منابع به تنهایی قادر به تغییرات عملکردی تحت تغییرات محیطی نخواهد بود و قابلیت‌های پویا با ارزیابی و همراستایی منابع اساسی باعث عملکرد بهتر در آینده خواهد بود [۱۵]. همچنین دانشمندان اتفاق نظر دارند که قابلیت‌های پویا منجر به مزیت رقابتی پایدار خواهد شد [۳۹].

**۸-۶- چه چیز منحصر به فردی توسط قابلیت‌های پویا ساخته می‌شود؟**

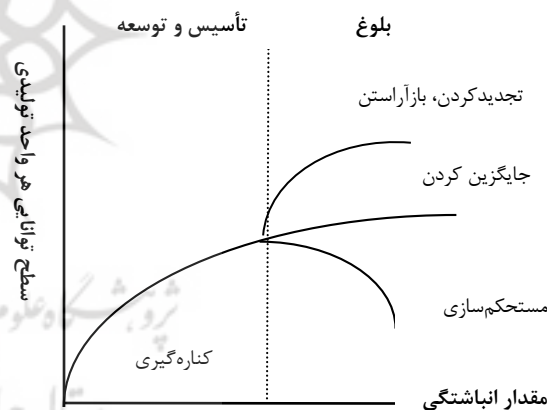
الف- مسیرهای عملیاتی جدید ایجاد می‌کند: موقعیت فعلی شرکت، خط‌مشی‌های جاری و منابع فیزیکی آن ممکن است منجر به ایجاد پیشینه‌ای گردد که شدیداً به‌کارگیری عملیات راهبردی را بر شرکت تحمیل کند [۳۹].

ب- منجر به ایجاد منابع جدید می‌گردد: قابلیت‌های ممتاز در یادگیری، نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند. منظور از یادگیری، فعالیت‌هایی است که با هدف بهره‌برداری از

است [۱۷]؛ اما محدودیت‌هایی نیز برای تبدیل و انتقال توانایی‌ها نیاز است که در دسترس شرکت‌ها نیست [۱۹]. بنابراین بازآرایی منابع، فرآیند ساده‌ای نخواهد بود. همچنین زمان‌بندی که برای بازآرایی توسط شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود، سخت و دشوار است [۱۷]. همچنین موفقیت در کسب مزیت رقابتی پایدار نه تنها ضامن بازآرایی فعالانه فرآیندها و ساختارهای درست نخواهد بود؛ بلکه احتیاج به شیوه‌های کاملاً ماهرانه و مؤثری خواهد داشت. پس توانمندی‌هایی که باعث بازآرایی مجدد منابع اساسی شود در سطح ماورایی توانایی‌های سازمانی قرار داشته [۱۱] که این نوع توانایی‌ها در واقع قابلیت‌های پویا محسوب می‌شود [۴۲].

**۸-۲- عملکرد قابلیت پویا چیست؟**

شش عملکرد کلی توسط قابلیت‌های پویا در هر سطحی از توانایی (در مرحله تأسیس، توسعه و بلوغ) که باشد، صورت می‌پذیرد و به شرکت اجازه ظاهر شدن در بازارهای موجود، ورود به بازارهای جدید، ترک بازار موجود و یا حتی بازارهای مختلف با توانایی‌های مشابه در تولیدات مشترک را می‌دهد. این شش عملکرد (تجدید و تکرار کردن، بازآراستن، ترکیب مجدد کردن، جایگزین کردن، مستحکم‌سازی و کناره‌گیری) می‌باشد.



نمودار ۲: شاخه‌بندی قابلیت پویا [۱۷]

قابلیت‌های پویا نه تنها باعث خلق منابع جدید می‌شود، بلکه می‌تواند منابع مقدماتی را در همان موضعی که ایجاد می‌گردد مورد استفاده قرار دهد.

**۸-۳- چه تغییراتی توسط قابلیت‌های پویا صورت می‌گیرد؟**

با تمرکز روی تعریف هلفات و همکاران (۲۰۰۷) که قابلیت پویا را «توانایی سازمان برای ایجاد، اصلاح و گسترش هدفمند اساسی منابع» تعریف می‌نماید، همچنین تعریف بارتو (۲۰۱۰) که قابلیت پویا را ایجاد تغییر در منابع اساسی معرفی می‌نماید [۶]، همچنین تأکید قابلیت پویا بر فرآیند تغییر، نوآوری در مدل‌های

دانش، مهارت‌ها و فرآیندهای موجود و تقویت و توسعه آنها، همچنین شناسایی و اکتساب دانش، مهارت‌ها و فرآیندهای جدید انجام می‌گیرد [۱۰].

ج- شکل‌دهی مجدد و ادغام منابع: توانایی ادغام و تفکیک منابع یک قابلیت راهبردی و مهم محسوب می‌شود؛ چرا که بازسازی اساسی منابع به منظور مقابله با تغییرات به شدت پیچیده که در بازارهای امروزی شکل می‌گیرد، مهم و ضروری است. در واقع ثروت شرکت‌ها، منابع مختلف و راه‌های مختلف به کارگیری آنهاست.

د- ایجاد تعادل بین مسیرهای فعلی و آتی: شرکت‌ها باید مراقب باشند که موقعیت راهبردی فعلی را به بهانه دستیابی به راهکارهای آتی از دست ندهند. با توجه به ناهمگونی شرکت‌ها، مجموعه‌ای متفاوت از منابع داخلی در موقعیت‌های مختلف در اختیار شرکت قرار دارد. همچنین افرادی که برنامه‌ریزی‌های راهبردی را انجام می‌دهند، باید مواظبت نموده تا از انجام فعالیت‌های موازی اجتناب کنند. همچنین ظهور سناریوهای آینده، یادگیری و ساخت ظرفیت‌ها متفاوت است. بنابراین شرکت‌ها به دنبال مسیرهای خاص در ساخت ظرفیت برای خود می‌باشند، به گونه‌ای که دیگر شرکت‌ها نتوانند به آن دسترسی داشته باشند و در واقع همین باعث اختلاف در نتایج گردیده است [۴۲].

۱- قابلیت پویا، قابلیت‌های سطح بالایی است که باعث نظم بخشیدن به دارایی‌های ناملموس «فرآیندها، روتین‌ها و شایستگی‌ها» می‌شود. مدیر پویا برای حفظ دارایی‌ها به دنبال حذف موازی‌کاری در مجموعه خود است، بر دستورالعمل‌ها و قوانین احاطه کامل دارد و مرتب در حال آموختن، تبادل اطلاعات و شایسته‌سالاری است.

۲- قابلیت‌های پویا به منظور کنترل منابع اساسی داخلی و خارجی شرکت در طول زمان طراحی شده است. مدیر پویا تسلط لازم را بر پیکره سازمان خود دارد، به ارزش زمانی که برای ساختن مجموعه سپری شده واقف است، مرتب در حال یادگیری است و دانش او مجموعه‌ای از دانش کل سازمان است، مدیریت منابع را در افزایش بهره‌وری ایجاد شده توسط مجموعه او می‌توان دید.

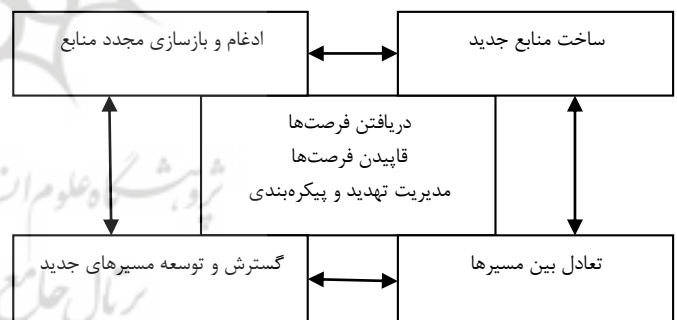
۳- قابلیت پویای تغییر اساسی منابع نه تنها برای بازسازی منابع مورد استفاده قرار می‌گیرد، بلکه به منظور بازآرایی، ترکیب‌بندی، جایگزین کردن، استحکام و حتی کناره‌گیری و گوشه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیر پویا در هر مرحله‌ای از چرخه زندگی سازمان که باشد، اگر اشتباهی شده آن پیکره را از ریشه بیرون می‌آورد و دور می‌ریزد و بدون هیچ ترس و ابهامی پیکره‌ای جدید از آن می‌سازد و در طراحی پیکره جدید از تمام سازمان خود بهره می‌برد. همه در کار او و او در کار دیگران شریک است، همگان همه چیز را می‌دانند، پس به واسطه همگان موقعیت خود را مستحکم و ریشه‌ها را بازسازی می‌کند، برای حذف ریشه پوسیده، ریشه اصلی را قطع نمی‌کند، اول فونداسیون ریشه اصلی را محکم می‌کند و بعد پیکره جدید را بر ریشه اصلی بنا می‌کند.

۴- قابلیت پویا نه تنها برای تغییرات سریع محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرد، حتی می‌تواند در سایر تغییرات نیز مورد

دانش، مهارت‌ها و فرآیندهای موجود و تقویت و توسعه آنها، همچنین شناسایی و اکتساب دانش، مهارت‌ها و فرآیندهای جدید انجام می‌گیرد [۱۰].

ج- شکل‌دهی مجدد و ادغام منابع: توانایی ادغام و تفکیک منابع یک قابلیت راهبردی و مهم محسوب می‌شود؛ چرا که بازسازی اساسی منابع به منظور مقابله با تغییرات به شدت پیچیده که در بازارهای امروزی شکل می‌گیرد، مهم و ضروری است. در واقع ثروت شرکت‌ها، منابع مختلف و راه‌های مختلف به کارگیری آنهاست.

د- ایجاد تعادل بین مسیرهای فعلی و آتی: شرکت‌ها باید مراقب باشند که موقعیت راهبردی فعلی را به بهانه دستیابی به راهکارهای آتی از دست ندهند. با توجه به ناهمگونی شرکت‌ها، مجموعه‌ای متفاوت از منابع داخلی در موقعیت‌های مختلف در اختیار شرکت قرار دارد. همچنین افرادی که برنامه‌ریزی‌های راهبردی را انجام می‌دهند، باید مواظبت نموده تا از انجام فعالیت‌های موازی اجتناب کنند. همچنین ظهور سناریوهای آینده، یادگیری و ساخت ظرفیت‌ها متفاوت است. بنابراین شرکت‌ها به دنبال مسیرهای خاص در ساخت ظرفیت برای خود می‌باشند، به گونه‌ای که دیگر شرکت‌ها نتوانند به آن دسترسی داشته باشند و در واقع همین باعث اختلاف در نتایج گردیده است [۴۲].



نمودار ۳: ارتباط بین عملکرد قابلیت‌های پویا (نویسنده مقاله)

## ۹- نتیجه

امروزه با توجه به اینکه، صرفاً تمرکز روی دارایی‌ها و حفظ موقعیت خود به دلیل تغییرات سریعی که در محیط و خصوصاً منابع دانشی روی می‌دهد نمی‌تواند عاملی برای کسب مزیت باشد، شرکت‌ها و سازمان‌ها برای حفظ منابع، کسب مزیت رقابتی با داشتن همین دارایی‌ها و حرکت در جهت تعالی، احتیاج به توانایی‌های سطح بالایی همچون توانایی‌های پویا دارند. این مقاله با بررسی ۱۳ مقاله پراستنادتر که مورد استفاده سایر مقالات بوده و با بررسی حداقل منابع ۳۰ مقاله که حدود ۸۰ درصد آنها در

باید آن را درست حس کرده و در لحظه‌ای از زمان آن را از سایر رقبا بقاید و مال خود کند.

۶- زمانی قابلیت‌های پویا می‌تواند با ارزش با شد که به ندرت در بازار در دسترس باشد و به سختی توسط رقبا تقلید و تکرار شود و غیرقابل تعویض هم باشد که همه اینها تحت تأثیر وابستگی مسیر و ناهمگونی بین شرکت‌ها است. رقابت دست‌نیافتنی موجود نیست، اما اگر سازمان، یک سازمان یادگیرنده و مسئول و همزمان پاسخگو باشد، حتما یک‌سری دانش‌های به‌خصوص و ضمنی در آن نهادینه شده که قابل رقابت نیست، همه هنر یک مدیر پویا نیز ابتدا شناسایی این دانش‌های ضمنی و تجارب ناآموختنی و غیراکتسابی است که ممکن است در هر گزارش ساده‌ای و یا فایل‌های بایگانی وجود داشته باشد، بعد تبدیل این تجارب غیراکتسابی به رویه‌های معمولی سازمان، به گونه‌ای که در یک نگاه ساده نتوان به آن دست یافت، ولی اعضای سازمان آن را دقیقاً درک کرده، جزئی از پیکره سازمان کرده و نقش فرهنگ سازمان را به آن داده‌اند.

استفاده باشد. مدیر پویا، خود یک تحلیل‌گر محیط است، محیط جدید و تغییرات آن را یک چالش می‌داند، چالش را به فرصت تبدیل کرده و نه تنها تهدید را پس نمی‌زند، بلکه با آغوش باز آن را می‌پذیرد، مدیر پویا می‌داند که تهدید نقطه ضعف او را نشانه رفته، به واسطه همین تهدید، نقطه ضعف خود را به قوت مبدل می‌کند و موضع خود را مستحکم می‌کند.

۵- قابلیت پویا فقط به خاطر مزیت رقابتی نیست، بلکه کسب مزیت رقابتی پایدار از اهمیت عمده‌ای در زمان تغییرات سریع محیطی برخوردار است. مدیر پویا چون می‌داند که بر خیلی از شرایط محیط تسلط ندارد و عدم این احاطه می‌تواند مزیتی را که در طول زمان کسب کرده از دست او خارج کند، بنابراین در راهبرد خود به کمک تمام مجموعه خود هدفی را تدوین می‌کند که هدف همگان باشد و اگر در این راه، مسیر خطایی ایجاد شد، راهبرد چنان پویایی لازم را دارد تا او را متوجه هدف کند. همیشه مزیت همان نقاط تاریک و مبهم و یا شاید ریسکی محیط باشد، که شانس مجددی را در اختیار مدیر قرار داده است. فقط مدیر

## فهرست منابع

- [1] Adner, Ron; Helfat, Constance E.; "corporate effects and dynamic managerial capabilities", Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 1011-1025, 2003.
- [2] Ambrosini, V.; Bowman, C.; Collier, N.; "Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base", British Journal of Management, Vol. 20, No. S1, pp. S9-S24, 2009.
- [3] Ambrosini, V.; Bowman, C.; "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", International Journal of Management Reviews, Vol. 11, Issue 1, pp. 29-49, March 2009.
- [4] Amit, R.; Schoemaker, P.; "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46, 1993.
- [5] Arthurs, J. D.; Busenitz, L. W.; "Dynamic Capabilities and Venture Performance: The Effects of Venture Capitalists", Journal of Business Venturing, Vol. 21, pp. 195-215, 2006.
- [6] Barreto, I.; "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", Journal of Management, Vol. 36, Issue 1, pp. 256-280, 2010.
- [7] Bruni, Daniele Severi; Verona, Gianmario; "Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry", British Journal of Management, Vol. 20, S101-S117, 2009.
- [8] Centidamar, D.; Phaal, R.; Probert, D.R.; "Understanding technology management as a dynamic capability: a framework for technology management activities", Technovation, Vol. 29, Issue 4, pp. 237-246, 2009.
- [9] Olovsson, Clara; Strom, Elin lund; Dynamic Capabilities, A multiple case study on successful entrepreneurs in South Africa, Bachelor Thesis, 15 hp, 2010.
- [10] Cohen, M. D.; Levinthal, D. A.; "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp. 128-152, 1990.
- [11] Collis, D. J.; "How Valuable are Organizational Capabilities?", Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 143-152, 1994.
- [12] Dannells, Erwin; "organizational antecedents of second-order competences", Strategic Management Journal, Vol. 29, pp. 519-543, 2008.
- [13] Danneels, E.; "The dynamics of product innovation and firm competences", Strategic Management Journal, Vol. 23, pp. 1095-1121, 2002.
- [14] Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy; "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533, Aug. 1997.
- [15] Teece, David; Pisano, Gary; "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", Strategic Management Journal, University of California, Berkeley, and Harvard University, respectively, 1994.

- [16] Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A.; "Dynamic Capabilities: What are They?", Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 1105-1121, 2000.
- [17] Helfat, E.; A. Peteraf, Margaret; "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, New Hampshire, U.S.A . Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., Vol. 24, pp. 997-1010, 2003.
- [18] Eriksson, T.; "Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities", Scandinavian Journal of Management, Vol. 30, Issue 1, pp. 65-82, 2014.
- [19] Helfat, C. E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M. A.; Singh, H.; Teece, D. J.; et al.; *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, USA: Blackwell Publishing, 2007.
- [20] Henderson, R. M.; Cockburn, I.; "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", Strategic Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 15, pp. 63-84, 1994.
- [21] Jiao, H.; Alon, I.; Chun, K.; Cui, Y.; "When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance", Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 30, pp. 188-205, 2013.
- [22] Kaleka, A.; "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters", Industrial Marketing Management, Vol. 31, pp. 273-283, 2002.
- [23] Kohli, A.; Jaworski, B.; "Market Orientation: The construct, research propositions and managerial implications", Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, pp.1-18, 1990.
- [24] Kuhn, Thomas. S.; *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- [25] Kylaeiko, K.; Sandstrom, J.; "Strategic Options-based Frame work for Management of Dynamic Capabilities in Manufacturing Firms", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 18, Issue 8, pp. 966-984, 2007.
- [26] Li, D.-y.; Liu, J.; "Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China", Journal of Business Research, Vol. 67, Issue 1, pp. 2793-2799, 2014.
- [27] Lin, Y.; Wu, L.; "Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view frame work", Journal of Business Research, pp. 1-7, 2014.
- [28] Makadok, R.; "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", Strategic Management Journal, Vol. 22, pp. 387-401, 2001.
- [29] Makkonen, H.; Pohjola, M.; Olkkonen, R.; Koponen, A.; *Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis*. Journal of Business Research, Vol. 67, Issue 1, pp. 2707-2719, 2013.
- [30] Malone, T.; Crowston, K.; "The interdisciplinary study of coordination", ACM Comput. Surveys, Vol. 26, Issue 1, pp. 87-119, 1994.
- [31] Ahmad Zaidi, Mohamad Faizal; Othman, Siti Norezam; "Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences August 2012, Vol. 2, No. 8, pp. 367-378, 2012.
- [32] Gizawi, Nabil Ei; *The dynamic Capabilities Theory: Assessment and Evaluation as a Contributing Theory for Supply Chain Management*, Enschede The Netherlands, 2014.
- [33] Navarro, A.; Losada, F.; Ruzo, E.; Ez, J.; "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", Journal of World Business, Vol. 45, pp. 49-58, 2010.
- [34] Pavlou, P. A.; El Sawy, O. A.; "Decomposing and leveraging dynamic capabilities", University of California, Riverside, CA. Working paper, 2006.
- [35] Phaal, R.; Farrukh, C.J.P.; Probert, D.R.; "Characterisation of technology roadmaps: purpose and format", Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET '01), Portland, pp. 367-374, 29th July - 2nd August 2001.
- [36] Protogerou, Aimilia; Caloghirou, Yannis; Lioukas, Spyros; "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance", DRUID Working Paper, No. 08-11, Denmark, 2007.
- [37] Radosevic, Slavo; *International technology transfer and catch-up in economic development*, Edward Elgar, UK, 1999.
- [38] Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M.; "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization", Strategic Management Journal, Vol. 28, pp. 913-933, 2007.
- [39] Teece, D.J.; (2007), "Explicating dynamic capabilities: thenature and micro foundations of enterprise performance," Strategic Management Journal, Vol. 28, Issue 13, pp. 1319-1350, 2007.
- [40] Teece, D. J.; *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press, pp. 65-136, 2009.
- [41] Vos, F. G. S.; Schiele, H.; "Evaluating Theories in Purchasing & SCM Literature", Paper presented at the Paper presented at the 23RD Annual IPSERA Conference, South Africa, 2014.
- [42] Wang, C. L.; Ahmed, P. K.; "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", International Journal of Management Reviews, Vol. 9, Issue 1, pp. 31-51, 2007.
- [43] Weick, K. E.; Roberts, K. H.; "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", Admin Sci. Quart, Vol. 38, Issue 3, pp. 357-381, 1993.



- [44] Winter, S.; “*Understanding dynamic capabilities*”, Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 991–995, 2003.
- [45] Zahra, S.; Sapienza, H.; Davidsson, P.; “*Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda*”, Journal of Management Studies, Vol. 43, pp. 917-955, 2006.
- [46] Zander, U.; Kogut, B.; “*Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*”, Organization Science, Vol. 6, Issue 1, pp. 7&92, 1995.
- [47] Zollo, M.; Winter, S.; “*Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*”, Organization Science, Vol. 13, pp. 339–351, 2002.
- [48] Zott, C.; “*Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study*”, Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 97–125, 2003.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی