

## تأثیر منابع سازمانی و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان

مرضیه اسماعیل‌زاده\*، وحید خاشعی\*\*

### چکیده

کسب برتری رقابتی در دنیای متغیر و پرتلاطم امروز از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران سازمان‌ها است که برای غلبه بر آن نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدیدی مطرح شده است. قابلیت‌های پویا یکی از دیدگاه‌هایی است که طی حدود یک دهه اخیر به‌عنوان مکمل نظریه‌های راهبرد در رویکرد منبع محور ارائه شده است. هدف این تحقیق نگاهی به این مفهوم و تأثیر آن بر منابع سازمانی و عملکرد سازمان است. روش این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مدیر عامل، اعضای هیئت مدیره، مدیران، معاونین و کارشناسان خبره شرکت‌های زیرمجموعه صنایع مخابرات ایران بوده است که برای سنجش متغیرهای تحقیق تعداد ۶۶ پرسشنامه میان جامعه آماری توزیع شد. روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرون‌باخ تعیین شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی استفاده شده است و جهت و شدت روابط میان سازه‌های منابع کلیدی و منابع غیرکلیدی، قابلیت‌های پویا و عملکرد در این بنگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از این پژوهش تأثیر منابع سازمانی و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت و همچنین نقش میانجی‌گری قابلیت‌های پویا را نشان داد.

**کلیدواژه‌ها:** قابلیت بازاریابی پویا؛ منابع غیرکلیدی؛ یکپارچه‌سازی پویا؛ مشارکت‌های راهبردی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۱۵

\* کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

Email: ma.esmaielzadeh@yahoo.com

\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

## ۱. مقدمه

کسب برتری رقابتی در دنیای پرتلاطم امروز از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی مدیران سازمان‌ها است که برای غلبه بر آن نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدیدی مطرح شده است. قابلیت‌های پویا یکی از دیدگاه‌هایی است که طی حدود یک دهه اخیر به‌عنوان مکمل نظریه‌های راهبرد در رویکرد منبع محور ارائه شده است. دیدگاه قابلیت‌های پویا با بیان این موضوع که ایجاد و تجدید منابع غیرقابل تقلید در محیط متغیر کنونی تا چه میزان ارزشمند است، مبحث مربوط به دیدگاه منبع محور را بسط می‌دهد.

جهانی‌شدن، تولید انبوه، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش از ویژگی‌های اقتصاد و بازرگانی روزگار معاصرند که به یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی این بازارها و البته پویایی محیط فراروی سازمان‌ها انجامیده‌اند [۴]. در شرایط تغییر محیط خارجی به‌منظور تثبیت برتری رقابتی، سازمان باید به تجدید منابع باارزش خود بپردازد. قابلیت‌های پویا برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد تا بر این تغییرات مداوم تأثیرگذار باشند. قابلیت‌های پویا میزان تغییر منابع سازمان از جمله منابع کلیدی را کنترل می‌کند. این منابع یعنی منابع اساسی سازمان، آن را قادر می‌سازند تا به برتری رقابتی پایدار دست یابد.

قابلیت‌های پویا تحقق فرصت‌های جدید در محیط کسب‌وکار را امکان‌پذیر می‌سازند. فرآیندهای خلق ارزش، این فرصت‌ها را از طریق توسعه کارا و اثربخش محصولات و خدمات جدید مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند؛ بنابراین قابلیت‌های پویا منعکس‌کننده ظرفیت سازمان در خلق، توسعه و اصلاح هدفمند پایه منابع موجود است. این توانمندی‌ها، تحول و نوسازی فرآیندهای فعلی بنگاه را تسهیل کرده و انواع نوآوری را جهت کسب تناسب بهتر با محیط ارتقا می‌دهند [۱۶].

مدیریت راهبردی فرآیندی است به‌هم پیوسته و یکپارچه که عناصرش در ارتباطی نزدیک و پویا و مستمر قرار دارند؛ اما شاید مهم‌ترین رابطه، رابطه ایست که باید میان تجزیه‌وتحلیل عوامل داخلی و خارجی برای تنظیم راهبرد وجود داشته باشد؛ به‌عبارت دیگر ارزیابی عوامل خارجی، به‌ویژه تغییرات سیاسی، رقبا و روندهای بازاری محصول، باید مبنای شناخت و بررسی عوامل داخلی راهبردی و شناسایی نقاط قوت و ضعف مؤسسه باشد؛ یعنی تطبیق توانایی‌ها و محدودیت‌های خاص مؤسسه با فرصت‌های محیطی، عامل اساسی و ضروری در انتخاب و تنظیم راهبرد است؛ بنابراین روشن است که شناسایی علمی منابع و تجزیه‌وتحلیل توانایی‌ها و محدودیت‌های مؤسسه در انتخاب راهبرد بسیار اهمیت دارد و این امکان را فراهم می‌سازد که مدیران، راهبردهایی را تنظیم و اجرا کنند که بهترین شانس را برای موفقیت و رسیدن به مزیت رقابتی داشته باشد.

در بازارهای رقابتی دانش‌بنیان باید با آهنگی سریع توانایی‌های راهبردی جدیدی جهت رقابت با سایرین برای خود ایجاد نمود. در حقیقت منابع سازمان در صورت تبدیل شدن به توانمندی‌ها و قابلیت‌ها می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار و نهایتاً منجر به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبای خود باشند. مسئله اصلی تحقیق این است که در شرکت‌های دانش‌بنیان به وجود رابطه میان منابع سازمانی و قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت توجه نمی‌شود. معمولاً در این شرکت‌ها به منابع سازمانی کمتر توجه شده است و این منابع تلف می‌شوند؛ بنابراین، این مطالعه تصمیم دارد با به خدمت گرفتن منابع کلیدی و غیرکلیدی سازمان، نقش ظرفیت‌های پویا را تحت چارچوب دیدگاه منبع محور بررسی کند. به عبارتی این تحقیق موارد زیر را بررسی می‌کند: چه نوع منابعی برای تبدیل به عملکرد از طریق ظرفیت‌های پویا مهم‌تر هستند و چه نوع ظرفیت‌های پویایی بیشترین تأثیر در تبدیل منابع به عملکرد را دارند. با این توصیف، تحقیق حاضر در پی این است که مشخص کند منابع کلیدی و غیرکلیدی سازمان و قابلیت‌های پویا چه تأثیری بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان زیرمجموعه صنایع مخابرات ایران دارد. در این راستا در این مقاله به توضیح سازه‌های تحقیق و پیشینه آن پرداخته شده است. در بخش بعدی مقاله، روش تحقیق تشریح شده است و نتایج ارائه گردیده است و در نهایت به ارائه مباحث و نتیجه‌گیری‌های لازم پرداخته شده است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**منابع بنگاه.** با توجه به موضوع نگرش بر اساس منابع، منابع هسته اصلی مزیت‌های رقابتی و عملکرد سازمان هستند [۲۵]. منابع عوامل تولیدی هستند که بنگاه با به‌کارگیری آن‌ها کالاها و خدمات باارزش را برای مشتریان خود تولید می‌کند. منابع، دارایی‌های ویژه شرکت هستند که تقلید آن‌ها بسیار مشکل و حتی غیرممکن است [۲۳]. آیزنهارت و مارتین [۸] نیز بیان کرده‌اند دارایی‌های فیزیکی، انسانی و سازمانی که با استفاده از آن‌ها راهبردهای ارزش‌آفرین قابل اجرا می‌شوند، می‌باشند. ورنرفلت [۲۵] منابع بنگاه را دارایی‌هایی (ملموس و غیرملموس) تعریف می‌کند که برای مدت محدود متعلق به بنگاه می‌باشند. منابع ملموس شامل دارایی‌های فیزیکی همچون زمین، ساختمان و مواد خام می‌باشند که بر اساس ترازنامه، به‌آسانی قابل محاسبه هستند. همچنین، منابع غیرملموس شامل دانش، نام تجاری و شهرت بنگاه هستند که در ترازنامه آورده نمی‌شوند. این منابع به دلیل اهمیت دانش، خلق شهرت و سختی دستیابی به آن‌ها، شاخص مهمی در اعمال راهبرد به حساب می‌آیند. منابع در قلب دیدگاه مبتنی بر منابع قرار دارند. این منابع سازمان شامل همه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرآیندهای سازمانی مشخصه‌ها و ویژگی‌های سازمان، اطلاعات، دانش و سایر موارد تحت کنترل

سازمانی است که آن را قادر به تدوین و اجرای راهبردهایی برای بهبود کارایی و اثربخشی اش می‌کند [۲۲]. در زبان تحلیل راهبردی سنتی منابع سازمانی، قوت‌های سازمان است که می‌تواند برای تدوین و اجرای راهبردها مورد استفاده قرار دهد. اولین محققی که دیدگاهی منبع محور ارائه داده است پن رز [۲۰] است. منابع شامل دارایی‌های منحصربه‌فرد سازمان است که تقلید آن‌ها دشوار یا غیرممکن است. منابع ایستا بوده و در جریان نمی‌باشند [۱۹] و می‌توانند مشهود و به‌احتمال بیشتر نامشهود نیز باشند [۱۴]. یکی از موضوعاتی که به‌خوبی به کمک دیدگاه منبع محور می‌توان آن را بررسی نمود پایداری مزیت رقابتی است. یکی از صاحب‌نظران اصلی نگرش منبع محور بارنی است. در این بخش به تشریح مزیت رقابتی مبتنی بر منابع، بر اساس دیدگاه بارنی می‌پردازیم و سعی می‌کنیم این نظریه را از دید بارنی به‌صورت خلاصه تشریح کنیم [۲۴] بارنی چهار مشخصه مهم را برای منابعی که می‌توانند به‌عنوان مزیت رقابتی در سازمان عمل کنند، ذکر می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. ارزشمندی: منابع ارزشمند، منابعی هستند که بتوان از آن‌ها در جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها و خنثی نمودن تهدیدهای محیطی استفاده کرد؛ بر اساس چارچوب سنتی تحلیل (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند که راهبردهای به‌کار گرفته‌شده، توان بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را به سازمان عرضه کند؛ اما باید توجه داشت که بدون داشتن منابع ارزشمند، یعنی منابعی که امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدات را فراهم آورند، چنین کاری عملاً بی‌معناست.

۲. کمیابی: منابع باید در میان سازمان‌های فعلی و رقبای بالقوه کمیاب باشند؛ همان‌طور که قبلاً گفته شد، یک سازمان تنها زمانی می‌تواند از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شود که نوعی راهبرد ارزش‌مدار را به کار گرفته که همزمان توسط هیچ‌کدام از رقبای بالقوه و بالفعل به کار گرفته نشده باشد و این امر فقط در صورت وجود کمیابی منابع امکان‌پذیر است.

۳. تقلیدناپذیری: منابع باید به‌صورت کامل قابل تقلید نباشند؛ بارنی [۵]، بیان می‌کند که منابع ارزشمند و کمیاب می‌توانند به‌عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی عمل کنند؛ اما آنچه این مزیت را پایدار می‌سازد، تقلیدناپذیری این مزیت یا منابعی است که این مزیت را ایجاد کرده‌اند.

۴. جانشین‌ناپذیری: از لحاظ راهبردی نباید جانشین‌های یکسانی برای این منابع وجود داشته باشد.

قابلیت جایگزینی می‌تواند حتی به این صورت باشد که اگرچه برای بنگاه امکان تقلید دقیق از منابع بنگاه دیگر وجود نداشته باشد، اما قادر باشد منابعی را جایگزین کند که موجب طراحی و اجرای همان راهبرد گردد [۱۸]. در این پژوهش منابعی که چهار ویژگی بیان‌شده توسط بارنی یعنی

ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و جانشین‌ناپذیری را دارند، منابع کلیدی و در غیر این صورت منابع غیر کلیدی می‌نامیم.

**رویکرد قابلیت‌های پویا.** تئوری‌های جدید مدیریت راهبردی بیان می‌کند که یکی از دلایل اصلی تفاوت شرکت‌ها در موفقیت در کسب‌وکار به دلیل تفاوت توانایی آن‌ها در توسعه قابلیت‌های پویا است، به خصوص در محیط پیچیده و متلاطم کسب‌وکار و رقابت جهانی [۱۲]. با توجه به تحولات در بستر اقتصاد جهانی، لزوم ایجاد نوعی یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی امری ضروری به نظر می‌رسد. در این محیط جهانی به‌شدت 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 به‌سختی قابل تقلید است. این مزیت نیازمند مالکیت نوعی توانمندی پویای به‌سختی قابل تقلید است [۲۴]. در حقیقت توانمندی پویا می‌تواند به‌صورت توانایی‌هایی جهت (۱) درک و شکل‌دهی فرصت‌ها و تهدیدات، (۲) حفظ رقابت‌پذیری از طریق افزایش، ترکیب، محافظت و حتی بازآیی دارایی‌های محسوس و نامحسوس سازمانی تعریف شود. مفهوم قابلیت‌های پویا اشاره به ظرفیت‌های یک سازمان برای تجدید یا به‌روزرسانی خود برای رسیدن به اشکال جدید مزیت رقابتی دارد [۶]. سؤال اساسی که توسط رویکرد قابلیت پویا بدان پاسخ داده می‌شود این است که چگونه شرکت‌ها می‌توانند در محیط‌های پویا و به‌سرعت در حال تغییر امروزی مزیت رقابتی پایدار را به دست آورند.

پس از شناختن ماهیت پویای تعاملات میان محیط و رفتارهای راهبردی شرکت، رویکردی پویاتر با تأکید بر توانایی بهره‌برداری شرکت‌ها از شایستگی‌های موجود داخلی و خارجی برای روبه‌رو شدن با محیط متغیر مطرح شد. قابلیت پویا به‌عنوان منبع اساسی مزیت رقابتی شرکت مطرح گردید. این دیدگاه اشاره به رویکرد قابلیت پویا دارد که بر توانایی شرکت در اصلاح، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد منابع سازمانی جهت هماهنگی با محیط‌های پویا به‌سرعت در حال تغییر تأکید دارد [۱۱]. توانمندی پویا را توانایی شرکت در سازگاری با محیط در حال تغییر از طریق اصلاح منابع داخلی و خارجی تعریف می‌کنند. در تعریف دیگری توانمندی‌های پویا به‌عنوان فرآیندهای سازمانی دیده می‌شوند و نمونه‌های این توانمندی پویا شامل رویه‌های توسعه محصول، توانمندی ادغام و اکتساب، رویه‌های اختصاص منابع و رویه‌های انتقال و تکرار است [۸].

زولو و وینتر [۲۸]، توانمندی پویا را به‌عنوان الگویی پایدار و یاد گرفته‌شده از فعالیتی تجمعی تعریف می‌کنند که طریق آن سازمان به‌صورت سامانمند، رویه‌های عملیاتی خود را در جهت به دست

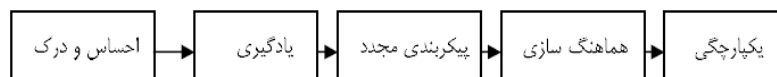
آوردن اثربخشی بهبود یافته‌ای ایجاد و اصلاح می‌کند. به صورت مشابه، هلفات [۹] توانمندی پویا را به عنوان ظرفیت سازمانی جهت خلق، توسعه و اصلاح هدفمند منابع و توانمندی‌های سازمان می‌داند. این تعریف بر هدف محوری مفهوم توانمندی پویا تکیه دارد.

ماهیت توانمندی‌های پویا به گونه‌ای است که امکان خرید آن‌ها وجود ندارد بلکه بایستی ایجاد شوند و از طریق کمک به خلق منابع و توانمندی‌های نادر و غیرقابل تقلید، عامل مزیت رقابتی پایدار در سازمان هستند. با توجه به موارد فوق می‌توان دریافت که کسب مزیت رقابتی چیزی فرای مالکیت منابع و توانمندی‌ها است و در واقع بعد دیگری که بر ابعاد شناختی تأکید دارد و پویایی را در سازمان پدید می‌آورد، بسیار مهم و کلیدی است [۱۴].

قابلیت پویا در واقع توسعه قابلیت‌های متداول است و بنابراین درک عمیقی از بنگاه و رفتار آن به خصوص در شرایط پرتلاطم ایجاد می‌کند که دیدگاه‌های دیگر کمتر چنین عمقی را هدف قرار می‌دهند. حال ضروری است تا فرآیندهای کلی مطرح در حوزه توانمندی پویا مورد بررسی قرار گیرند. در راستای درک فرآیندهای سطح شرکتی مرتبط با مدیریت منابع، تیس و همکاران وی [۲۳] ابعاد توانمندی پویا را به صورت هماهنگی/یکپارچه‌سازی، یادگیری و بازآرایی تجزیه کردند. اگرچه پس از آن تیس [۲۴] با برخی از اصلاحات مفهوم توانمندی پویا را به سه توانمندی حس کردن، قاپیدن، تغییر شکل دادن (بازآرایی) تقسیم می‌کند.

تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز وجود دارد که به عنوان مثال توانمندی پویا در بخش توسعه محصول بر اساس تقسیم‌بندی‌های اولیه تیس [۲۵] را به ۵ دسته تقسیم می‌کنند که شامل بازآرایی منابع، حس کردن محیط، یادگیری، هماهنگی و یکپارچه‌سازی می‌شود. با پذیرش ابعاد فوق می‌توان توانمندی درک و حس کردن محیط را شامل سامانه‌های تحلیلی (و ظرفیت‌های فردی) برای یادگیری، حس کردن، فیلتر کردن، شکل دادن و تحت نظم درآوردن فرصت‌ها دانست [۲۴]. همچنین توانمندی شکار فرصت‌ها یا قاپیدن و بهره‌برداری نیز شامل ساختارهای بنگاهی، رویه‌ها، طرح‌ها و محرک‌هایی برای بهره‌گیری از فرصت‌ها می‌شود و در نهایت توانمندی تغییر شکل و بازآرایی منابع (مدیریت تهدیدات) به همسوسازی و باز همسوسازی (تنظیم) ممتد دارایی‌های محسوس و غیرمحسوس ویژه اشاره دارد [۲۳].

منون و موهانتی [۱۷]، مراحل قابلیت پویا را در مدلی پنج مرحله‌ای مطابق نمودار (۱) ارائه کرده‌اند. لین و وو [۱۵] نیز توانمندی پویا را شامل یادگیری، پیکربندی مجدد و یکپارچه‌سازی می‌دانند.



شکل ۱. مراحل قابلیت پویا در دیدگاه منون و موهانتی

**عملکرد سازمان.** متغیر وابسته در این پژوهش عملکرد سازمانی است. عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. مدیران امروزی اندازه‌گیری عملکرد سازمان خود را به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای تحقق اهداف راهبردی خود می‌دانند. مهم‌ترین شاخص‌ها یا معیارهای اندازه‌گیری عملکرد معیارهای رشد، نقطه قوت رقابتی، نوآوری، سودآوری (مالی)، استفاده از منابع، توجه به مالکان، توجه به مشتریان، توجه به کارکنان و توجه به افراد جامعه است. رایج‌ترین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد، شاخص‌های مالی می‌باشند [۲].

باوجود تغییر و عدول از تئوری و عمل در ارزیابی عملکرد، چندین نویسنده ادعا می‌کنند که شاخص‌های مالی تمام قسمت‌های ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهند [۹] این دلیلی است برای اینکه در این تحقیق، عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان زیرمجموعه صنایع مخابرات ایران را بر اساس شاخص‌های مالی ارزیابی کرده‌ایم.

در این تحقیق سعی بر آن است تا با به‌کارگیری مفهوم توانمندی‌های پویا و سایر مفاهیم کمک‌کننده به تقویت مدل و فرآیندهای ویژه‌ای که منجر به خلق و ارتقای توانمندی و بهبود عملکرد در شرکت صنایع مخابرات ایران می‌شود، سازه‌ای با عنوان قابلیت‌های پویا توسعه داده شود و نقش آن در ارتقای عملکرد سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل خلق توانمندی در صنعتی با تغییرات زیاد مورد بررسی قرار گیرد.

انجام پژوهش حاضر نیز در جهت بررسی کارکرد این مفهوم در حوزه صنایع مخابرات ایران است. تاکنون تحقیق مشابهی در صنعت مخابرات ایران که تمامی متغیرهای مدل ما را بررسی کرده باشد صورت نگرفته است اما تحقیقات چندی، یک یا دو متغیر از متغیرهای مدل ما را در دیگر صنایع ایران پوشش داده‌اند که اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

در زمینه قابلیت‌های پویا تاکنون در ایران چندین تحقیق انجام شده است که می‌توان پایان‌نامه دکترای آقای محمد نقی‌زاده در دانشگاه علامه طباطبایی با عنوان "مدل ارتقای توانمندی فناورانه در بنگاه‌های بخش نوبوری الکترونیک ایران" [۳] را نام برد. در این تحقیق با استفاده از روش تبیینی که

همزمان از ادبیات موجود و همچنین توجه به واقعیت‌های این بخش در کشور تشکیل شده است، به طراحی مدل ارتقای توانمندی فناوری در شرکت‌های فعال بخش نانوبری الکترونیک کشور پرداخته شده است. در این تحقیق با به‌کارگیری مفهوم توانمندی پویا، سازه‌ای با عنوان توانمندی فناوری پویا توسعه داده شده و نقش آن در ارتقای توانمندی فناوری در صنعتی با تغییرات زیاد مورد بررسی قرار گرفته است.

همچنین می‌توان به تحقیق حسینیان (۱۳۹۱) درباره "توسعه قابلیت‌های پویا: زمینه‌ساز فرآیند کارآفرینی راهبردی در مؤسسات کوچک و متوسط" [۱] اشاره کرد که در اجلاس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان ارائه شده است. در این تحقیق ضمن بررسی ادبیات پژوهش، شش قابلیت پویا شامل قابلیت ادراک، قابلیت جذب، قابلیت انطباق، قابلیت نوآوری، قابلیت شبکه‌سازی و بالاخره قابلیت یکپارچه‌سازی به‌عنوان قابلیت‌های کلیدی برای استقرار فرآیند کارآفرینی راهبردی مؤثر در مؤسسات کوچک و متوسط مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

اهمیت نظری و عملی توسعه و اعمال قابلیت‌های پویا، جهت خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان در محیط‌های پیچیده و شدیداً متغیر بیرونی، این امر را به موضوع اول برنامه تحقیقی بسیاری از محققان تبدیل کرده است؛ بنابراین رویکرد قابلیت‌های پویا بیشتر و بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد و این توجهات بر روی توانایی سازمان در تجدید منابع خویش هم‌راستا با تغییرات محیطش متمرکز می‌شود. قابلیت‌های پویا، پیوسته باید در حال توسعه و تحول باشند، در غیر این صورت ممکن است سازمان‌ها تنها برای مدت‌زمان کوتاهی قادر به رقابت باشند. این قابلیت‌ها فرآیندهای سازمانی هستند که با ایجاد، یکپارچه‌سازی، ترکیب مجدد و آزادسازی منابع، موجودی منابع را تغییر می‌دهند. گستره قابلیت‌های پویا در طول یک دهه‌ای که از زمان مطرح شدن آن می‌گذرد، به‌طور چشمگیری پیشرفت کرده است.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. روایی سازه‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. با به‌کارگیری آلفای کرون‌باخ پایایی سازه‌های پژوهش تأیید شد.

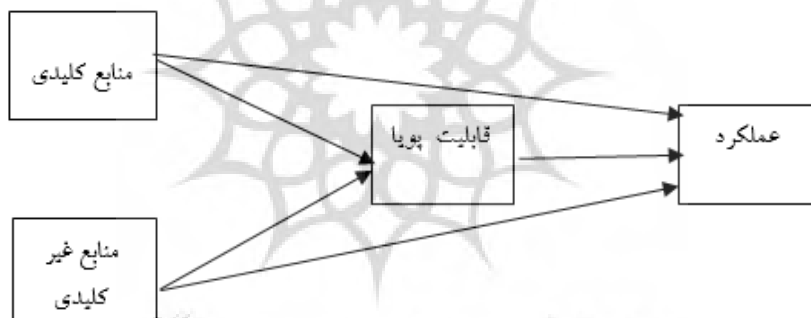


### فرضیه‌های اصلی

- میان منابع کلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد با توجه به متغیر میانجی قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- میان منابع غیرکلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد با توجه به متغیر میانجی قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- میان منابع کلیدی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  - میان منابع غیرکلیدی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  - میان منابع کلیدی و قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  - میان منابع غیرکلیدی و قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
  - میان قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- همچنین مدل پیشنهادی تحقیق بر اساس آنچه در بخش‌های پیشین ارائه شد، ترسیم گردید که در نمودار (۲) فراوان است.



شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره، مدیران، معاونان و کارشناسان خیره شرکت‌های زیرمجموعه شرکت صنایع مخابرات ایران هستند؛ که در این تحقیق تعداد ۶ شرکت زیرمجموعه صنایع مخابرات ایران مورد بررسی قرار گرفت و ۶۶ پرسشنامه در میان جامعه آماری

پژوهش توزیع گردید. از فن تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی اعتبار و روایی سنجها استفاده گردید که این کار با استفاده از نرم افزار PLS صورت گرفته است. همچنین برای ارزیابی پایایی هم از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که این ضریب ۰/۹۴ است.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

در ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل محقق باید به بررسی روابط میان متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل بپردازد. در اینجا هدف تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی اندازه‌گیری‌های مورد نظر است. در بحث اعتبار یا روایی این مسئله مطرح است که آیا شاخص‌ها یا متغیرهای آشکار همان چیزی را اندازه‌گیری می‌کنند که مدنظر محقق است یا چیز دیگری را. در مقابل مسئله اعتماد یا پایایی با این موضوع سروکار دارد که شاخص‌های مورد استفاده با چه دقتی موضوع مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کنند. به‌منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. همچنین در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری شده مربوط به هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر می‌شوند. تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق به‌صورت زیر ارائه می‌شوند.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر منابع کلیدی. در این جدول و سه جدول بعدی، بار عاملی و آماره‌های T آن‌ها برای عوامل متغیرهای چهارگانه مدل تحقیق ارائه می‌شود.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های منابع کلیدی

عوامل	بار عاملی	آماره T
دانش فنی و تخصصی	۰/۴۳۴	۳/۰۰۵
مشارکت‌های راهبردی	۰/۶۸۰	۷/۵۳۰
شبکه‌های فیزیکی پیچیده	۰/۶۹۴	۷/۶۴۵
شهرت و اعتبار	۰/۶۷۱	۱۰/۴۶۴
پایگاه‌های اطلاعاتی	۰/۶۶۸	۹/۱۶۹

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به منابع کلیدی از مقادیر T (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش منابع کلیدی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

**تحلیل عاملی تأییدی متغیر منابع غیرکلیدی.** نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به منابع غیرکلیدی از مقادیر T (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش منابع غیرکلیدی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های منابع غیرکلیدی

عوامل	بار عاملی	آماره T
املاک و مستغلات	۰۰/۴۸۱	۲/۷۰۹
تجهیزات	۰۰/۶۷۹	۱۶/۰۷۴
سرمایه	۰/۶۱۵	۶/۰۷۵
مواد اولیه	۰/۶۷۰	۵/۳۲۶

**تحلیل عاملی تأییدی متغیر عملکرد شرکت.** نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به عملکرد شرکت از مقادیر T (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش عملکرد شرکت شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های عملکرد شرکت

عوامل	بار عاملی	آماره T
نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	۰/۶۶۰	۴/۷۶۰
متوسط رشد صنعت	۰/۸۱۸	۲۶/۳۲۹
نرخ بازده فروش	۰/۵۶۰	۴/۰۴۵
نرخ بازده سرمایه‌گذاری	۰/۷۹۰	۱۳/۳۰۹

**تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر قابلیت‌های پویا.** نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به متغیر قابلیت‌های پویا از مقادیر T (بیشتر از ۱/۹۶) و

بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش متغیر قابلیت‌های پویا شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر قابلیت‌های پویا

عوامل	بار عاملی	آماره T
احساس و ادراک	۰/۶۳۴	۷/۷۵۳
یکپارچه‌سازی پویا	۰/۴۷۹	۳/۲۳۲
یادگیری پویا	۰/۸۱۳	۲۴/۹۹۷
قابلیت بازاریابی پویا	۰/۸۲۴	۱۶/۷۰۹
هماهنگ‌سازی	۰/۵۲۷	۵/۲۱۶

به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی استفاده شده است. روش حداقل مربعات جزئی که در بحث الگوسازی رگرسیونی آن را با PLSR نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چندمتغیره محسوب می‌شود که به‌وسیله آن می‌توان به‌رغم بعضی محدودیت‌ها مانند نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خودهمبستگی جدی میان متغیرهای توضیحی؛ یک یا چند متغیر پاسخ را به‌طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود.

**فرضیه اول.** میان منابع کلیدی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۵. ضرایب مسیر، آماره T و ضریب تعیین (متغیر وابسته: عملکرد)

متغیر مستقل	ضریب مسیر $\beta$	آماره T	$R^2$
منابع کلیدی	۰/۴۷۵	۴/۵۲۰***	۰/۶۰۷
منابع غیر کلیدی	۰/۳۷۱	۳/۵۳۷***	

بر اساس نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری در ضریب مسیر این رابطه ۰/۴۷۵ و همچنین آماره T مقدار ۴/۵۲۰ است بنابراین می‌توان گفت: منابع کلیدی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با عملکرد رابطه مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه دوم.** میان منابع غیرکلیدی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب مسیر  $0/371$  و همچنین آماره  $T$  به مقدار  $3/537$  می‌توان گفت: منابع غیرکلیدی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با عملکرد رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین این فرضیه نیز تأیید می‌شود.

نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که وجود منابع کلیدی در سازمان عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان را افزایش می‌دهد؛ که این یافته، مطالعات قبلی در رابطه با بررسی ارتباط میان منابع و عملکرد سازمان را تأیید می‌کند [۱۵]؛ اما در این تحقیقات نقش منابع غیرکلیدی ناچیز بیان شده است اما در پژوهش حاضر، منابع غیرکلیدی هم بر عملکرد سازمان تأثیرگذارند که تأثیرشان نسبت به منابع کلیدی، کمتر است.

**فرضیه سوم:** میان منابع کلیدی و قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۶. ضرایب مسیر، آماره  $T$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: قابلیت‌های پویا)

متغیر مستقل	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $T$	$R^2$
منابع کلیدی	$0/682$	$7/396^{**}$	$0/530$
منابع غیرکلیدی	$0/065$	$0/611$	

با توجه به ضریب مسیر  $0/682$  و همچنین آماره  $T$  به مقدار  $7/396$  می‌توان گفت: منابع کلیدی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش معنادار است و تأیید می‌شود.

بر این اساس متغیر منابع کلیدی رویهم‌رفته توانسته ۵۳ درصد از تغییرات متغیر قابلیت‌های پویا را پیش‌بینی کند.

**فرضیه چهارم.** میان منابع غیرکلیدی و قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب مسیر  $0/065$  و همچنین آماره  $T$  به مقدار  $0/611$  می‌توان گفت: منابع غیرکلیدی در سطح اطمینان ۹۵ درصد با قابلیت‌های پویا رابطه معناداری ندارد؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید نمی‌شود؛ بنابراین متغیر منابع غیرکلیدی سهم معناداری در پیش‌بینی متغیر قابلیت‌های

پویا را ندارد. همانند دیدگاه منبع محور، نتایج تحلیل تأیید می‌کند که منابع کلیدی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد و همچنین منابع کلیدی می‌تواند توسعه و بهبود قابلیت‌های پویا را افزایش دهد. منابع غیرکلیدی نمی‌توانند قابلیت‌های پویا را بهبود بخشند و فقط می‌توانند به‌طور مستقیم بر عملکرد شرکت تأثیرگذار باشند.

**فرضیه پنجم.** میان قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۷. ضرایب مسیر، آماره  $T$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: عملکرد)

متغیر مستقل	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $T$	$R^2$
قابلیت‌های پویا	۰/۳۳۹	۳/۳۳۶***	۰/۱۱۴

با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۳۹ و همچنین آماره  $T$  به مقدار ۳/۳۳۶ می‌توان گفت: قابلیت‌های پویا در سطح اطمینان ۹۹ درصد با عملکرد رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش معنادار است و تأیید می‌شود.

**فرضیه ششم.** میان منابع کلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد با توجه به متغیر میانجی قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به نقش متغیر میانجی قابلیت‌های پویا مقدار ضریب مسیر میان دو متغیر منابع کلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد از مقدار ۰/۴۷۵ به مقدار ۰/۲۰۵ کاهش پیدا کرد، می‌توان گفت متغیرهای میانجی دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می‌باشند.

**فرضیه هفتم.** میان منابع غیرکلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد با توجه به متغیر میانجی قابلیت‌های پویا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به نقش متغیر میانجی قابلیت‌های پویا مقدار ضریب مسیر میان دو متغیر منابع غیرکلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد از مقدار ۰/۳۷۱ به مقدار ۰/۲۷۲ کاهش پیدا کرد، می‌توان گفت متغیرهای میانجی دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می‌باشند. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا به‌عنوان متغیر میانجی، میان منابع و عملکرد سازمان باعث بهبود عملکرد

سازمان می‌گردد. شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از طریق جمع‌آوری منابع کلیدی و توسعه قابلیت‌های پویا، مزیت رقابتی خود را افزایش دهند و بدین ترتیب عملکرد آن‌ها بهبود یابد. در این پژوهش نقش مهم منابع کلیدی به دلیل تأثیر مستقیم بر عملکرد که بر پایه دیدگاه منبع محور قرار دارد و همچنین تأثیر غیرمستقیم به واسطه متغیر میانجی قابلیت‌های پویا که بر پایه دیدگاه قابلیت‌های پویا استوار است، تأیید می‌گردد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این تحقیق باهدف بررسی "تأثیر منابع سازمانی و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان" انجام پذیرفته است. این مطالعه با به خدمت گرفتن منابع کلیدی و غیرکلیدی سازمان، نقش ظرفیت‌های پویا را تحت چارچوب دیدگاه منبع محور مورد بررسی قرار داد، همچنین رابطه میان منابع مختلف، قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت مطالعه گردید.

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که وجود منابع کلیدی در سازمان عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان را افزایش می‌دهد؛ که این یافته، مطالعات قبلی در رابطه با بررسی ارتباط میان منابع و عملکرد سازمان را تأیید می‌کند.

اما در این تحقیقات نقش منابع غیرکلیدی ناچیز بیان شده است اما در پژوهش حاضر، منابع غیرکلیدی هم بر عملکرد سازمان تأثیرگذارند که تأثیرشان نسبت به منابع کلیدی، کمتر است. در مورد ارتباط منابع و قابلیت‌های پویا، تحلیل مسیر نشان می‌دهد که منابع کلیدی بر توسعه هر پنج بعد قابلیت پویا (توانایی درک محیط، توانایی یادگیری، توانایی هماهنگ‌سازی، توانایی یکپارچه‌سازی و توانایی بازآرایی منابع) تأثیر مثبتی دارد، در صورتی که منابع غیرکلیدی تأثیری بر قابلیت‌های پویا ندارد. همانند دیدگاه منبع محور، نتایج تحلیل تأیید می‌کند که منابع کلیدی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد و همچنین منابع کلیدی می‌تواند توسعه و بهبود قابلیت‌های پویا را افزایش دهد. منابع غیرکلیدی نمی‌توانند قابلیت‌های پویا را بهبود بخشند و فقط می‌توانند به‌طور مستقیم بر عملکرد شرکت تأثیرگذار باشند.

از میان پنج بعد قابلیت‌های پویا قابلیت یادگیری پویا و قابلیت بازآرایی پویا بیشترین تأثیر را به‌عنوان متغیر میانجی داشتند. بنابراین برای شرکت‌هایی با منابع کلیدی، بسیار مهم است که قابلیت یادگیری پویا را به‌وسیله ایجاد مکانیزگی برای جذب اطلاعات و دانش توسعه دهد [۱۳] همچنین منابع موجود را در پیکربندی‌های جدیدی از شایستگی‌های عملیاتی که با محیط بهتر هماهنگ شوند

قرار دهند و منابع در مقادیر مناسب در مقیاس‌های مناسب جهت بهره‌گیری از فرصت‌های بازار در حال تغییر بازآرایی نمایند [۸].

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که مزیت رقابتی تنها از طریق جمع‌آوری منابع کلیدی به دست نمی‌آید بلکه توسعه قابلیت‌های پویا مخصوصاً قابلیت یادگیری و بازآرایی پویا ضروری است. در این پژوهش نوع منابع کلیدی و انواع قابلیت‌های پویایی که آن را در یک محیط پویا و رقابتی وساطت می‌کنند، بررسی شد؛ بنابراین مدیران راهبردی باید به‌جای در نظر گرفتن دیدگاه منبع محور و دیدگاه قابلیت‌های پویا به‌صورت جدا، ترکیب این دو دیدگاه را در نظر بگیرند. در ادامه پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های تحقیق ارائه می‌گردد:

- با توجه به تأثیر هر پنج بعد قابلیت‌های پویا (توانایی درک محیط، توانایی یادگیری، توانایی هماهنگ‌سازی، توانایی یکپارچه‌سازی و توانایی بازآرایی منابع) بر عملکرد، داشتن نگاهی جامع به قابلیت‌های پویا و ارتقای آن، در سازمان لازم است؛ بنابراین مدیران بنگاه‌های صنایع مخابرات ایران باید با درک رابطه قابلیت‌های پویا و فرآیندهای سازمانی، چارچوبی جامع برای توسعه و ارتقای عملکرد مجموعه خود پی‌ریزی کنند. این چارچوب قطعاً وابسته به شرایط داخلی و همچنین محیط خارجی بنگاه است.

- همانند دیدگاه منبع محور نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که منابع کلیدی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد و همچنین منابع کلیدی می‌تواند توسعه و بهبود قابلیت‌های پویا را افزایش دهد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان به‌جای تمرکز بر منابع غیرکلیدی مانند سرمایه، املاک و مستغلات بر توسعه دانش تخصصی و فنی، بهبود شهرت شرکت و ایجاد شبکه‌های ارزشمند و پایگاه‌های اطلاعاتی تمرکز نمایند.

- با توجه به اینکه ادعای اصلی این دیدگاه، لحاظ کردن تغییرات شدید محیطی در مدیریت راهبردی بنگاه‌ها است، در دورانی که سرعت تغییرات روندی افزایشی دارد و با توجه به محدود بودن منابع سازمان، انتظار می‌رود به‌کارگیری این شیوه تدوین راهبرد مورد استقبال بیشتری قرار گیرد.

- تأکید بر انتخاب مدیران با ویژگی‌های خاص از جمله توسعه‌گرا بودن یکی دیگر از پیشنهاد‌های این تحقیق است زیرا انتخاب مدیران مناسب یکی از عوامل مهم در ارتقای قابلیت‌های پویایی این شرکت‌ها است. مدیران ریسک‌پذیر با توانایی فعالیت در فضاهایی با ابهام بالا، فعال، تهاجمی و آینده‌نگر می‌توانند در این حوزه به ارتقای عملکرد این بنگاه‌ها کمک نمایند.



## منابع

۱. حسینیان، سید رضا (۱۳۹۱). توسعه قابلیت‌های پویا: زمینه‌ساز فرآیند کارآفرینی راهبردی در مؤسسات کوچک و متوسط، اجلاس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان.
۲. خالقی مقدم، حمید؛ برزیده، فرخ (۱۳۸۲). ارتباط میان رویکردهای مختلف در اندازه‌گیری عملکرد مالی شرکت‌ها، *مطالعات تجربی حسابداری مالی*، شماره ۲، صفحه ۸۳ تا ۱۰۶.
۳. نقی‌زاده، محمد (۱۳۹۱). مدل ارتقای توانمندی فناورانه در بنگاه‌های بخش نوابری الکترونیک ایران، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۴. هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ طبرسا، غلامعلی؛ حمیدیان، محمد (۱۳۹۴). مدیریت دانش مشتری و قابلیت‌های انطباق با محیط، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲۱، صفحه ۸۵-۱۰۸.
5. Barney, J. B. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17, 99-120.
6. Bernroider, W.N & Wong, W.Y. (2014). From dynamic capabilities to ERP enabled business improvements: The mediating effect of the implementation project. *International Journal of Project Management*, 32, 350-362
7. De Toni, A., & Tonchia, S. (2003). Strategic Planning and Firms Competencies *International Journal of Operation Management*, 23 (9).
8. Eisenhardt, K. M. & Browns, S. L. (1999). Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 13-20.
9. Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 356-387.
10. Helfat, C. E. & PeTeraf M. A. (2003). The Dynamic resource-based view capability Lifecycle. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
11. Helfat, C. E., FinkelsTein, S., MiThell, W., PeTeraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & WinTer, S. G. (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in
12. Iris, R. Vikas, A. (2011). E-Learning Technologies: A key To Dynamic Capabilities. *Computers in Human Behavior* 27, 1868-1874.
13. Jiao, H. Alon, Chun K. C. (2013). 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* 30, 188-205
14. Katkalo, V. S. PiTelis, C. N. & Teece, D. J. (2010). Introduction: On The nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, (4), 1175-1186.
15. Lin, Y. & Wu, L.Y. (2013). Exploring the role of dynamic capabilities in firms performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*.
16. Makkonen, H. Pohjola, M., Olkkonen, R. & Koponen A. (201). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research* 67, 2707-2719.

17. Menon, A. G. (2008). Revisiting Dynamic Capability. *IIMB Management Review*, 20(1), 22-33.
18. Mody, A. (1993). Learning Through alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20(2), 151° 170.
19. Pavlou, P. O. A. & Sawy, E. L. (2006).Decomposing and Leveraging Dynamic Capabilities. *Working Paper. Anderson Graduate School of Management, University of California Riverside*.
20. Penrose, E. (1959). The Theory of The Growth of the Firm. *New York, Wiley*.
21. Ray, G. Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of The resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23° 37.
22. Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage, *Journal of Management Development*, 20 (10).
23. Teece, D. J (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Oxford University Press*, 65.
24. Teece, D. J (1982). Towards an economic Theory of the mulTiproduct firm. *Jornal of Economic Behavior and organization*, 3, 39-63.
25. Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of The Firm: Ten Years AfTer. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
26. Wheelen, T. & Hunger, D. (2000). STraTegic Management Business Policy, *Prentice Hall*, 7.
27. Wilden, R. Gudergan, S. & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: STraTegy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 12.
28. Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.