

# Identifying The Skills Of The Management Team In The Development Of Dynamic Capabilities In New Ventures (Case Study: IT Businesses)

## Abstract

The purpose of this study is to identify the skills of the management team in developing dynamic capabilities in new ventures. The methodology is a qualitative multiple-case study analysis. Data were collected through the study of documentary sources and semi-structured interviews with 15 managers in the field of information technology in Tehran, through targeted sampling. In the open coding stage, 84 open codes were identified from the analysis of the interviews, and after refining and merging similar codes, 17 codes were finalized. Based on the results, 4 management skills were identified in the development of dynamic capabilities in new ventures. These skills include Cognitive, human, technical and effectuation skills that lead to the development of dynamic capabilities and improve the company's performance. These results provide valuable insights for managers and entrepreneurs on how to create and develop dynamic capabilities in new ventures.

## Keywords

Dynamic Capabilities, IT Businesses, Management Team Skills, New Venture

شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا در  
کسب و کارهای نوپا (مطالعه موردی: کسب و کارهای حوزه  
فناوری اطلاعات)

## چکیده

هدف از این مطالعه شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپاست. از نظر روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، کیفی -

مطالعه موردی چندگانه می‌باشد. داده‌ها از طریق مطالعه منابع مستند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران شرکت‌های نوپا در حوزه فناوری اطلاعات در شهر تهران، از طریق نمونه‌گیری هدفمند جمع‌آوری شد. در مرحله کدگذاری باز، ۸۴ کد باز از تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۱۷ کد نهایی شدند. بر اساس نتایج ۴ مهارت مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا شناسایی شد. این مهارت‌ها شامل مهارت‌های شناختی، انسانی، فنی و اثرسازانه می‌باشند که منجر به توسعه قابلیت‌های پویا شده و عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشند. این نتایج بینش‌های ارزشمندی برای مدیران و کارآفرینان در خصوص نحوه ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا ایجاد می‌کند.

## کلید واژگان

مهارت‌های تیم مدیریتی، قابلیت‌های پویا، کسب‌وکارهای نوپا، کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات

## مقدمه

به‌زعم پنروز (۱۹۵۹) ارائه خدمات مدیریتی به‌ویژه در سطوح بالای سازمان، یک محدودیت اساسی در توانایی شرکت‌ها برای رشد و تنوع قلمداد می‌شود. جای تعجب نیست که نقش مدیران در ادبیات نوظهور قابلیت‌های پویا برای سازگاری و تغییر سازمانی اهمیت بیشتری پیدا کرده است (Castanias & Helfat, 1991; Maritan, 2001; Helfat et al., 2015; Abdoli Mohamadabadi et al., 2023).

فعالیت‌های کارآفرینانه مانند شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، برای توسعه قابلیت‌های پویا ضروری می‌باشند. این فعالیت‌ها شامل انتخاب منابع و مهارت‌های موردنظر و ارتقای یادگیری سازمانی برای به دست آوردن دانش خارجی می‌باشند (Zahra et al., 2006; Ambrosini & Altintas, 2019).

تیس (۲۰۰۷) نشان داد که مهارت‌های رهبری مدیریت برای پایداری قابلیت‌های پویا ضروری می‌باشند و بیان می‌کند درحالی‌که عناصر قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها نهادینه شده‌اند، توانایی تحول منابع اساسی از مسئولیت‌های مدیران ارشد می‌باشد (Teece, 2012). البته تلاش‌های کارآفرینانه محدود به مدیران ارشد نیست بلکه در کل سازمان می‌بایست رخ دهد (Teece, 2016). سازمان‌ها نیازمند مدیرانی می‌باشند تا تحولات سازمانی را با ترکیبات جدید منابع ایجاد کنند (Teece, 2016; Ambrosini and Altintas, 2016).

(Teece, 2019; Teece, 2023). چراکه به عقیده پورتر (2001)، سازمان در بلندمدت یک موقعیت قابل دفاع در صنعت برای خود ایجاد می‌کند. این موقعیت یک عامل مهم و تعیین‌کننده در موفقیت سازمان در برابر رقباست (Amiri sardari et al., 2022).

اگرچه مطالعات به نقش تصمیمات مدیریتی در ایجاد و شکل دادن به قابلیت‌ها و همچنین گسترش و توسعه آن‌ها اشاره داشته‌اند (Teece, 2014). اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها علاوه بر قابلیت‌های عملیاتی، نیازمند قابلیت‌های پویا برای توسعه و به‌روزرسانی قابلیت‌های عملیاتی خود برای تطابق با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌باشند (Teece, 2007). چراکه توسعه قابلیت‌های پویا از عوامل کلیدی برای به دست آوردن و حفظ مزیت‌های رقابتی برای ارتقا و رشد شرکت می‌باشند (Ahmadpour et al., 2020). این قابلیت‌ها از طریق جستجوی دانش جدید و تزریق آن در فرایندها و عملیات سازمانی به توسعه قابلیت‌های عملیاتی برای انجام بهتر امور روزمره سازمانی کمک می‌نمایند. لذا، توسعه قابلیت‌های پویا از اولویت‌های مهم استراتژیک برای کسب و حفظ مزیت‌های رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند که به‌عنوان جریان پژوهشی جدید و درحال توسعه مورد توجه محققین قرار گرفته است (Teece, 2007; Teece, 2012; Zollo & Winter 2002; Eisenhardt & Martin., 2000). بر این اساس، همه شرکت‌ها می‌بایست قابلیت‌های مربوط به درک و دریافت فرصت‌ها و پیکره‌بندی مجدد منابع، که از ریز بنیان‌های<sup>1</sup> قابلیت‌های پویا می‌باشند را توسعه دهند. این قابلیت‌ها بسته به مسیرهای تکاملی هر کسب‌وکار، متفاوت می‌باشند. مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز درک فرصت‌ها کاملاً متفاوت از مهارت‌های دریافت فرصت‌ها و پیکره‌بندی منابع می‌باشند. شرکت‌های موفق باید از هر سه دسته بهره ببرند، هم مدیران ارشد و هم مدیران اجرایی این شرکت‌ها باید بتوانند به‌عنوان یک تیم از این مهارت‌ها استفاده کنند. البته مدیران اجرایی، نیاز بیشتری به همه‌ی انواع قابلیت‌ها دارند و سازمان با وجود آن‌ها شانس موفقیت بیشتری دارد (Teece, 2007).

با توجه به تفاوت‌هایی که در مرور ادبیات میان کسب‌وکارهای تثبیت‌شده و نوپا دیده می‌شود می‌توان دریافت که این تفاوت‌ها می‌تواند توسعه قابلیت‌های پویا را تحت‌الشعاع قرار دهد. کسب‌وکارهای نوپا با رشد و بقا کم، نقدینگی محدود، منابع محدود، تجربه کم، هزینه تحقیق و توسعه بالاتر، عدم شناخت بازار و نیاز مشتری، نوآوری بیشتر و شایستگی‌های بیشتر شناخته می‌شوند و لذا در کسب و دریافت

---

<sup>1</sup> Microfoundations

و پیکره‌بندی قابلیت‌ها واکنش‌های متفاوتی دارند. آن‌ها به‌منظور توسعه قابلیت‌های خود با تمرکز بر مهارت‌های کارآفرینانه از طریق ابتکار و یادگیری، اعطای منابع موجود، آزمون و خطا، انعطاف‌پذیری در ارائه استراتژی‌ها و قابلیت شبکه‌سازی بجای تجربه قبلی به درک صحیح از فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها جهت رسیدن به مزیت رقابتی و عملکرد نوآورانه‌تر نائل می‌شوند (Zahra et al., 2006).

باوجود افزایش فهم ما از نقش مهارت‌های مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا، مطالعات موجود بیشتر بر کسب‌وکارهای بزرگ و تثبیت شده تمرکز یافته‌اند (Hall & Williams, 2008)، درحالی‌که شواهد تجربی اولیه نشان می‌دهند که قابلیت‌های پویا می‌توانند نقش مهمی در کسب‌وکارهای نوپا برای پیشرفت مؤثر فرآیند ایجاد و رشد کسب‌وکار باشند (Sapienza et al., 2006; Corner & Wu, 2012). مطالعات نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای نوپا نیز هم برای توسعه مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و سودآور و هم برای حفظ رقابت‌پذیری خود نیازمند قابلیت‌های پویا هستند. باین وجود، این کسب‌وکارها از حیث دسترسی و مالکیت منابع از کسب‌وکارهای بزرگ و تثبیت شده متمایز و با محدودیت جدید و کوچک بودن مواجه هستند که می‌تواند مهارت‌های آن‌ها را برای توسعه قابلیت‌های پویا متمایز نماید (Baker & Nelson, 2005). به‌عنوان مثال، مبتنی بر چارچوب تیس (۲۰۰۷) نقش مهارت‌های مدیریتی کارآفرینان به‌ویژه در شرکت‌های جوان در قابلیت‌های فردی بسیار اهمیت دارند. درواقع در مرحله کسب‌وکار نوپا، شرکت‌ها عمدتاً بر مهارت‌های کارآفرینی قرار دارند؛ و در مقابل شرکت‌های تثبیت شده بر فرایندهای و روتین‌های سازمانی و توانایی تیم مدیریت تمرکز دارند (Garzuglia et al., 2016). علاوه‌براین، تحقیقات در مورد قابلیت‌های پویا در زمینه کشورهای درحال توسعه، به‌خصوص زمینه نهادی ایران کمتر صورت گرفته است، درحالی‌که متغیرهای نهادی و زمینه‌ای نقش مهمی در انتخاب‌های استراتژیک شرکت‌ها دارند (Lawrence, 1999). لذا، هدف این پژوهش شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی مؤثر در کسب‌وکارهای نوپا برای توسعه قابلیت‌های پویا می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

**قابلیت‌های پویا.** مفهوم قابلیت‌های پویا به‌عنوان منبع مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است (Tece, 2016; Wang, 2007; Teece, 2014; Ambrosini & Bowman, 2009);

(Teece, 2007; Teece, 2012, Teece, 2018; Zahra et al., 2006) تیس و همکاران (۱۹۹۷) اولین بار مفهوم قابلیت‌های پویا را به کار 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 (Teece et al., 1997). همچنین آیزنهارت و مارتین (2000) قابلیت‌های پویا را فرآیندهای شرکت به‌ویژه فرآیندهای یکپارچه‌سازی، بازآرایی، دریافت و رهاسازی منابع جهت هماهنگی با تغییرات بازار تعریف کرده‌اند. قابلیت‌های پویا شامل توسعه محصول، تصمیم‌گیری استراتژیک و اتحاد می‌باشند (Eisenhardt & Martin, 2000).

وینتر (۲۰۰۳) اظهار می‌دارد که قابلیت‌های در حد صفری وجود دارند که قابلیت‌های عادی یا عملیاتی نامیده می‌شوند، وی آن‌ها را این‌گونه تعریف می‌کند: قابلیت‌هایی که به سازمان‌ها امکان امرار معاش در زمان حال را می‌دهند. او سپس شرح می‌دهد که قابلیت‌های تراز اولی نیز وجود دارند که قابلیت‌های در حد صفر را اصلاح می‌کنند و تغییر می‌دهند که همان قابلیت‌های پویا می‌باشند. به اذعان تیس (۲۰۰۷) می‌توان قابلیت‌های پویا را به سه دسته تقسیم نمود. نخست، قابلیت‌های درک/ردیابی<sup>۱</sup>، که شامل فعالیت‌های پویا و نظارت بر تغییرات در محیط‌های عملی و شناسایی فرصت‌های جدید می‌باشند؛ دوم، قابلیت‌های دریافت<sup>۲</sup> که فعالیت‌های سازمان در جهت تقویت خلاقیت و نوآوری را شامل می‌شوند، مثل مدیریت برند، مدل‌های کسب‌وکار؛ سوم، قابلیت‌های پیکربندی مجدد<sup>۳</sup> می‌باشند، که فعالیت‌هایی برای هماهنگ کردن دارایی‌ها هستند، مثل فرآیندهای مهندسی مجدد (Teece, 2007). قابلیت‌ها چه عملیاتی و چه پویا، عموماً نمی‌توانند در بازارهای عامل به دست آیند، بنابراین لازم است که توسعه یابند. این توسعه هم‌ریشه در قابلیت‌های پویای جدید دارد و هم بهبود قابلیت‌های پویای موجود را شامل می‌شود، که از طریق فرآیندهای یادگیری سازمانی (Zollo & Winter, 2002). و فرآیندهای سرمایه‌گذاری (Maritan, 2001) و البته مهارت مدیریتی (Nummela & Hassett, 2015; Haapanen et al., 2019) اتفاق می‌افتد.

---

<sup>1</sup> sensing

<sup>2</sup> seizing

<sup>3</sup> reconfiguration

از این رو عوامل متعددی بر توسعه قابلیت‌های پویا مؤثر هستند اما در این پژوهش نقش مهارت‌های تیم مدیریت برجسته شده است.

**مهارت‌های تیم مدیریت.** روبرت کاتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) مهارت‌های مدیران را در سازمان در سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی؛ و ادراکی ارائه کرده است مهارت‌های فنی مرتبط با مدیریت سرپرستی در شرکت است و اشاره به کار بردن دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه توسط مدیران را دارد. مهارت‌های انسانی مربوط به مدیریت میانی در شرکت است و شامل توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن، درک کردن و ایجاد انگیزه در فرد یا گروه و تفویض اختیارات است. مهارت‌های ادراکی مربوط به مدیریت عالی است که به شناسایی مسائل و مشکلات و تجزیه و تحلیل آن‌ها به کمک تفسیر معقولانه اطلاعات و پردازش آن‌ها توجه می‌شود (Katz, 1998). در دسته‌بندی دیگری ساوسا و المیدا<sup>۲</sup> (2014)، دانش کارآفرین را مبتنی بر مهارت‌های شناختی، ریسک‌های اجتماعی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های مدیریتی می‌داند. وی مهارت‌های شناختی را دربردارنده تفکر خلاق، تدوین و حل مسئله، تصمیم‌گیر و ابتکار بیان می‌کند. مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی را نیز شامل مهارت‌های ارتباطات، ظرفیت گروه کاری و توانایی پذیرش موقعیت‌های جدید می‌داند. مهارت‌های فنی در تعریف ایشان، مفهومی یکپارچه از تخصص فنی مانند روش‌های کاری، فرایندها و زمینه‌هاست. در نهایت مهارت‌های مدیریتی دانش یکپارچه درباره استراتژی‌های بالقوه برای انطباق در شرکت، ظرفیت برنامه‌ریزی و تنظیم اهداف استراتژیک و توانایی تصمیمات استراتژیک در حوزه‌های مختلف تخصصی می‌باشد.

از طرفی ساراسواتی (۲۰۰۱)، معتقد است که افراد فرایندهای اثرسازانه<sup>۳</sup> را در زمان تعقیب فرصت‌های کارآفرینانه بکار می‌برند. منطق اثرسازانه به داشتن مهارت‌های مربوطه و دانش قبلی به‌عنوان فاکتورهای مهم مؤثر در فرایند کشف فرصت اشاره کرده است. زمانی که آینده غیرقابل پیش‌بینی باشد، فرایندهای اثرسازانه مؤثرتر تلقی می‌شوند. این منطق به‌ویژه در حوزه‌ای مفید است که کنش انسان مهم‌ترین عامل شکل‌گیری آینده باشد و بیانگر این است که کارآفرینان، شرکت‌های جدید خود را با تأکید بر ابزار (من که هستم، چه میدانم و چه کسی را می‌شناسم) به روشی تکرارشونده ایجاد می‌کنند

---

<sup>1</sup> Robert katz

<sup>2</sup> Sousa & Almeida

<sup>3</sup> Effectuation

تا زمینه اتخاذ تصمیمات خود را فراهم سازند. پس می‌توان دامنه این فعالیت‌ها را با انتخاب احتمالات بر اساس انعطاف‌پذیری و تعاملات با بازار تعیین و پالایش کرد. از آنجاکه این پیامدها بیشتر در نبود قطعیت رخ می‌دهد، به‌جای استفاده از شیوه‌های پیش‌بینی، تفکر اثرسازانه ایده زیان قابل قبول را مطرح می‌کند. سهامدارانی که در این شرکت‌ها مشارکت می‌کنند منابعی را به آن تخصیص می‌دهند که ممکن است آن‌ها را طی این فرایند از دست دهند. در این صورت، فرصت‌ها باهدف بیشینه‌سازی سود بر مبنای سرمایه‌گذاری انتخاب نمی‌شوند، بلکه بر اساس محدودسازی میزان ریسک و شکست و فقط با بهره‌گیری از منابع موجود آن‌ها تعهد داده می‌شود (Garonne et al., 2010).

بر اساس چارچوب اثرسازانه همه رفتارهای اثرساز می‌توانند به عنوان مهارت‌های تصمیم‌گیری شناختی و اجتماعی شناسایی شوند. زمانی که برای مقابله با محیط‌های بسیار مبهم و رقابتی به رفتارهای پیچیده کارآفرینی نیاز است، کارآفرینان باید صلاحیت‌ها و مهارت‌های خاصی را شناسایی کنند (Hensel et al., 2021). چارچوب اثرسازانه مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان را در ۵ بعد معرفی می‌کند: ۱. تجربه، فرایند امتحان کردن رویکردهای مختلف در بازار، قبل از استقرار مفهومی تجاری است. در فرایند تجربه، اطلاعات تاریخی کافی که بتوان بر اساس آن‌ها تصمیم خوبی گرفت، وجود ندارد؛ بنابراین، فرایند مقدم کسب‌وکار می‌تواند به‌عنوان یکسری از تجربه‌های قابل تحمل برای شناسایی مدل کسب‌وکار مورد استفاده، در نظر گرفته شود. ۲. *زیان قابل تحمل*، به‌عنوان معیاری بسیار مهم در نظر گرفته می‌شود که می‌توان بر اساس آن تصمیمات کسب‌وکار را اتخاذ کرد. تجربه‌هایی که هزینه‌شان بیش از زیان قابل تحمل برای کارآفرین باشد، با توجه به تجربه قابل تحمل مردود هستند. ۳. *انعطاف‌پذیری*، کارآفرینانی که فرایندهای اثرسازانه را به کار می‌گیرند، باید انعطاف لازم را برای کسب مزیت از فرصت‌های اقتضایی داشته باشند، برخلاف فرایندهای علی که بر توسعه و پیاده‌سازی طرح کسب‌وکار متمرکزند. ۴. *منابعی*، که توسط کارآفرین کنترل می‌شوند، نقطه آغاز فرایند اثرسازی هستند. افرادی که فرایندهای اثرسازانه را دنبال می‌کنند، منابعی را که در اختیار دارند اندازه‌گیری می‌کنند و گزینه‌هایی را بر اساس منابعی که تاکنون کنترل کرده‌اند، برمی‌گزینند. و ۵. *کنترل*، فرایندهای اثرسازانه بر منطق کنترل استوار است تا منطق پیش‌بینی؛ بنابراین، برقراری «توسعه تعهدات اولیه» و «شراکت» با مشتریان، تأمین‌کنندگان و دیگر شرکای راهبردی، به کاهش بی‌اطمینانی‌های مرتبط با بنگاه کمک می‌کند (ساراسواتی، ۲۰۰۱).

مطالعات در رابطه با نقش مهارت در توسعه قابلیت‌های پویا تأییدی بر اهمیت مطالعه آن می‌باشد به طوری که نایوز و هالر (۲۰۱۴) نقش دانش و مهارت‌ها در سطح فردی و جمعی را اساس توسعه قابلیت‌های پویا در شرکت‌های بخش هتل می‌دانند.

دی انونزیو و همکاران (۲۰۱۵)، در مطالعه خود بر ۸ کسب‌وکار کوچک و متوسط در صنایع نرم‌افزار و تورسیم در آرژانتین نشان می‌دهند که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط عمده‌تاً قابلیت‌های پویای خود را از طریق فرایند نوظهور توسعه می‌دهند تا برنامه‌ریزی استراتژیک. آن‌ها دریافته‌اند که این فرایند شامل همکاری کنش‌های سازمانی و منابع با مدیران به‌عنوان بازیگران کلیدی می‌باشد.

پاتریکو<sup>۱</sup> و همکاران (2021)، در پژوهشی به بررسی مدیریت پروژه در توسعه قابلیت‌های پویا برای عصر نوآوری باز پرداختند. نتیجه پژوهش آن‌ها به انباشت دانش، ادغام، استفاده، پیکربندی مجدد اشاره دارد. بهترین شیوه‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت پروژه را ارائه کرده که امکان استفاده از قابلیت‌های پویا را در سازمان‌ها فراهم می‌کند.

سیمز<sup>۲</sup> و همکاران (2021)، در مطالعه‌ای تحت عنوان قابلیت‌های پویا در مدیریت زنجیره تأمین پایدار در صنایع غذایی، به این نتیجه رسیدند، که استراتژی‌های فعال باهدف ادغام سهامداران، و روش‌شناختی اتخاذ شده، امکان تمایز بین دوره‌های زمانی در صنعت را فراهم می‌کند.

جیائو و همکاران (2018)، در مطالعه‌ای تحت عنوان، توسعه پایدار و قابلیت‌های پویا در صنعت مد و فشن با مطالعه چندموردی، مؤلفه‌های قابلیت‌های پویا را شناسایی کردند که می‌توانند در نوآوری و سازگاری شرکت‌ها با اهداف پایداری سازگار باشند. درنهایت دریافته‌اند که شرکت‌ها فرصت‌ها و تهدیدهای بازار را احساس می‌کنند، از چنین فرصت‌هایی استفاده می‌کنند و دارایی‌های داخلی خود را دوباره پیکربندی می‌کنند. ایشان همچنین دریافته‌اند که چگونه تغییرات ساختاری در این شرکت‌ها منعکس کننده استراتژی‌های آن‌ها برای حمایت از توسعه پایدار است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از دیدگاه هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی بوده و برحسب گردآوری اطلاعات، کیفی - مطالعه موردی چندگانه است. از طریق مطالعه موردی نمونه‌ها، مدل احصاء می‌شود یعنی سازه‌ها،

---

<sup>1</sup> Patrício

<sup>2</sup> Siems



مقوله‌ها و روابط شناسایی می‌شوند (Eisenhardt & Graebner, 2007). جامعه آماری پژوهش، مدیران شرکت‌های نوپای فعال در شهر تهران در حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد، که سابقه راه‌اندازی کسب‌وکار آن‌ها طبق تعریف کارآفرین نوپا: فردی که هم‌اکنون کسب‌وکاری را مدیریت می‌کند، شخصاً مالک تمام یا بخشی از آن کسب‌وکار است، و بیش از ۴۲ ماه عمر ندارد (Bosma et al., 2020). می‌باشد. رویکرد نمونه‌گیری، هدفمند می‌باشد و تا رسیده به اشباع نظری ادامه داشت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات به دست آمده تقریباً تکراری می‌باشند. 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 و در کنار مصاحبه‌ها، به مشاهده اسناد و مستندات آن‌ها پرداخته شد. به منظور تحلیل، با استفاده از تحلیل محتوا 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 به‌عنوان " فرآیند ارتباط‌دهی طبقات به زیر طبقات می‌باشد. و کدگذاری انتخابی نیز به‌عنوان فرآیند یکپارچگی و اصلاح تئوری است (Strauss and Corbin, 1990). در این مطالعه، از نرم‌افزار اطلس.تی.آی، نسخه 7، برای انجام کدگذاری‌های بیان شده استفاده شد.

برای افزایش پایایی<sup>۱</sup> در پژوهش بر اساس توصیه‌های ارائه شده توسط محققین کیفی (Yin, 2009)، 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. برای افزایش اعتبار درونی<sup>۲</sup> پژوهش با استفاده از چندین محقق، بررسی آن‌ها با کمک همکاران، برگشت به مشارکت‌کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه‌ای بجای یک مورد، که هر کدام به‌عنوان یک آزمایش هستند، در این پژوهش استفاده شده است. برای افزایش اعتبار بیرونی<sup>۳</sup> مهم‌ترین استراتژی استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (Yin, 2009). همچنین با مرور متون مصاحبه‌ها و روش‌های اعتبارسنجی تحقیق کیفی شامل بررسی توسط دو کدگذار و بررسی اطلاعات از همتایان، ارائه شده توسط کرسول و میلر (۲۰۰۰) مورد بررسی واقع شد. به این ترتیب، در روش تطبیق توسط دو کدگذار، دو مصاحبه

---

<sup>1</sup> reliability

<sup>2</sup> internal validity

<sup>3</sup> external validity

انتخاب و توافق بین دو کدگذار در کدگذاری‌ها مورد بررسی قرار گرفت، میزان توافق بین دو کدگذار برابر با ۸۸ درصد به دست آمد (جدول ۱).

جدول ۱ محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار
1	I1	۱۰۸	۵۱	۹۴٪
2	I2	۸۴	۳۴	۸۱٪
کل		۱۹۲	۸۵	۸۸٪

### توصیف جمعیت شناختی

در این بخش پیش از ارائه فرایند کدگذاری اطلاعات، ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌گردد. اغلب پاسخ‌دهندگان مرد (۹۳٫۴٪)، و دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی، با میانگین ۹ سال تجربه کاری در حوزه IT و با اندازه شرکت  $\leq 49$  بوده‌اند.

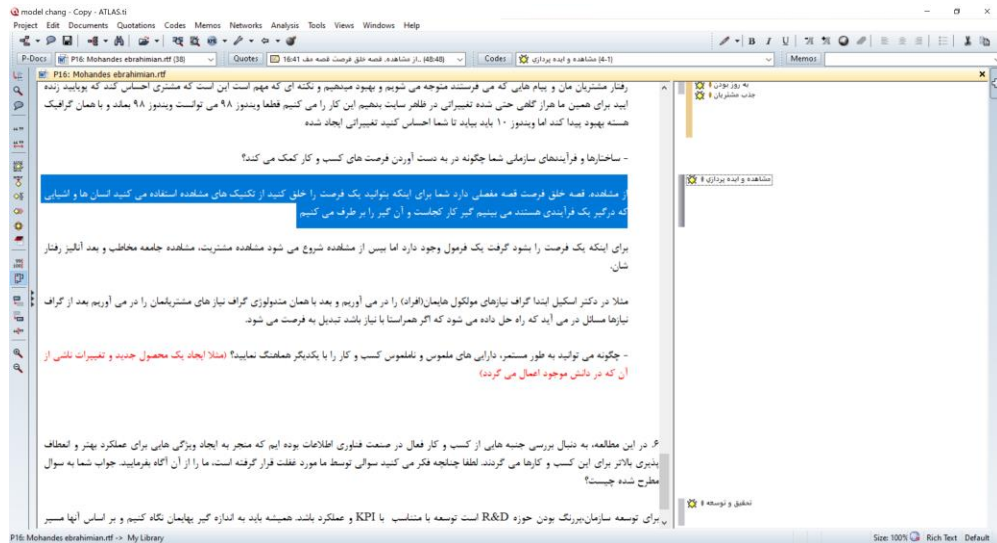
### یافته‌های پژوهش

کدگذاری داده‌ها در دو مرحله انجام شده است. در مرحله نخست، کدگذاری باز، تعداد ۸۴ کد مقدماتی شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۱۷ مفهوم، ۴ مقوله و ۱ تم اصلی شناسایی شد.

با بهره‌گیری از ادبیات و همچنین داده‌های این پژوهش، ما کدهای بازی را که در ذیل محور ویژگی‌های تیم مدیریتی قرار گرفته‌اند را در ذیل کدهای مشخص‌تری قرار دادیم که در بردارنده اجزای مهارت است. این تقسیم‌بندی از یک طرف بر اساس دسته‌بندی روبرت کاتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، که بر مهارت‌های مدیران که شامل "مهارت‌های فنی"، "انسانی" و "شناختی" می‌باشد، و همچنین دسته‌بندی ساوسو و المدیا (۲۰۱۴)، که مهارت‌های شناختی، ریسک‌های اجتماعی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و مهارت‌های مدیریتی را ذکر کرده‌اند، استوار است. از طرفی دیدگاه سار/سواتی (۲۰۰۱) بر اساس نقشی که مدیران و کارآفرینان در شرکت می‌توانند ایفا کنند "مهارت اثرسازانه" وی تقسیم‌بندی شده است.

<sup>1</sup> Robert Katz

در این باره می‌توان گفت بعد از استخراج کدهای حاصل از مصاحبه و برگشت به ادبیات مرتبط با مهارت‌های مورد نیاز، مشخص شد که این نوع تقسیم‌بندی، مرتبط با مفاهیم به دست آمده، می‌باشد. در ابتدا بررسی از نحوه کدگذاری در نرم‌افزار اطلس تی آی در شکل شماره 1. ذکر شده است.



شکل 2. بررسی از کدگذاری در نرم‌افزار اطلس

داده‌ها نشان می‌دهند که مدیران مورد مطالعه با داشتن مهارت‌های فنی، شناختی، انسانی و اثرسازانه می‌توانند قابلیت‌های پویا را در کسب و کار خود توسعه دهند. در ذیل برخی از روایت‌های بیان شده در ارتباط با مقوله‌ها و مؤلفه و کدهای احصا شده آورده شده است:

جدول شماره ۲ مقوله، زیر مقوله و کدهای باز در ارتباط با مهارت‌های تیم مدیریتی

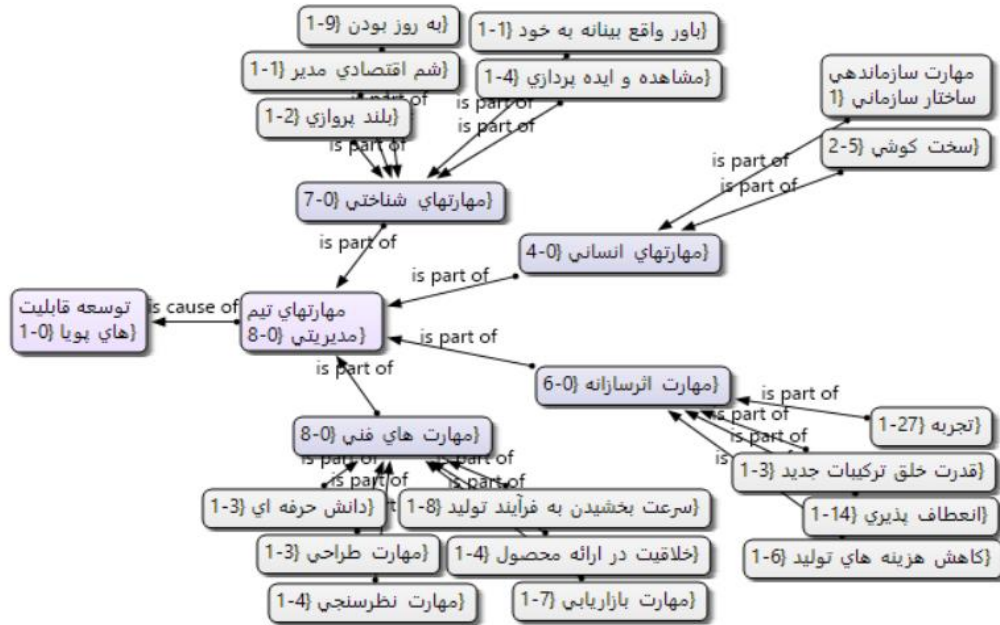
تم	مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها
مهارت‌های تیم مدیریتی	مهارت‌های انسانی	سخت‌کوشی	“ما تا ابتدای امسال خیلی سختی کشیدیم روزی تا 16 ساعت کار می‌کردیم” نقل قول از مصاحبه ۱۵
		مهارت سازمان‌دهی ساختار سازمانی	“قبلاً تعدد نفرات بود یعنی نفرات زیاد بود و هرکسی یک کاری می‌کرد. هر پروسه کلی طول می‌کشید الان همه‌اش دست یک کارشناس جمع شده، پروسه کار به‌وسیله تعامل کمتر شده است. در یک سال اخیر حدود 160 طرح را بررسی کردیم اگر همه باهم بررسی می‌کردیم در یک منجلاپی فرومی‌رفتیم، الان تفویض شده کارها مثلاً

<p>۳۰ تا از این طرح‌ها را یک نفر انجام می‌دهد و این‌قدر در کارش مهارت دارد که با بررسی متوجه می‌شود که کدام طرح‌ها الآن هست و می‌بایستی حذف شود” نقل قول از مصاحبه ۲</p>				
<p>“کدی که الآن می‌زنیم شش ماه دیگر باید کد جدیدی بزنید یا به روش جدید کد بزنید و این نشان می‌دهد که چقدر نوسازی روندش بالاست و چقدر برنامه‌نویسی دارای محیطی پویاست” نقل قول از مصاحبه ۱۴</p>	به‌روز بودن	مهارت‌های شناختی		
<p>“کسی که می‌خواهد رهبر تغییرات باشد باید این ویژگی را دارا باشد که به چشم‌اندازی که در ذهنش می‌سازد ایمان داشته باشد و سعی کند به آن برسد” نقل قول از مصاحبه ۷</p>	بلندپروازی			
<p>“باور در مورد خود باید واقع‌بینانه باشد، در واقع در افراد باید واقع‌بینی را در هنگام ارائه ایجاد کرد و آن چیزی که هست را ارائه کرد وقتی آن واقع‌بینی ارائه می‌شود نسبت به چیزی که وجود دارد صداقت شکل می‌گیرد و بعد باور هم ایجاد می‌شود و در نتیجه این ارائه قابل‌پذیرش است” نقل قول از مصاحبه ۱۰</p>	باور واقع‌بینانه به خود			
<p>“این هنر ماست که از آن دانش چطور پول به دست بیاوریم، با توجه به نیاز موجود بازار و شم اقتصادی، الآن خیلی‌ها هستند که از من واردترند در برنامه‌نویسی ولی من توانستم از این کار پول در بیاورم، اما آن‌ها نتوانستند و رفتند پرسنل شرکتی شدند.” نقل قول از مصاحبه ۱۴</p>	شم اقتصادی مدیر			
<p>“از طریق مشاهده فرصت‌ها را به دست می‌آوریم. قصه خلق فرصت قصه مفصلی دارد شما برای اینکه بتوانید یک فرصت را خلق کنید از تکنیک‌های مشاهده استفاده می‌کنید انسان‌ها و اشیایی که درگیر یک فرایندی هستند می‌بینیم گیر کار کجاست و آن گیر را برطرف می‌کنیم” نقل قول از مصاحبه ۱۰</p>	مشاهده و ایده پردازی			
<p>“در بخش تولید مجازی که اجرای فنی در حوزه برنامه‌نویسی و IT تجربه و تخصص فنی خود من در یک سال اول باعث شد سریع عمل کنیم” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	دانش حرفه‌ای		مهارت‌های فنی	
<p>“ رویکرد استارت‌آپ‌ها این هست که یا کارها را ارزان‌تر انجام بدهند یا باکیفیت‌تر یا سریع‌تر انجام بدهند یا هر سه. هر کاری را بشود سریع‌تر یا ارزان‌تر یا باکیفیت‌تر انجام داد یک فرصت از نظر</p>	سرعت بخشیدن به فرایند تولید			

<p>استارت‌آپ‌ها است. این‌ها فرایندی هست که می‌تواند شما را به یک فرصتی راهنمایی کند "نقل قول از مصاحبه ۷</p>			
<p>"شعار اولیه یا هدف اولیه ما در هنگام ارائه این محصول قابلیت طراحی بود، قابلیت سفارشی کردن محصول چاپ‌شده است. چاپ روی هر چیزی در بازار سنتی ایران قابل امکان هست، صحافی قابل امکان است یا خرید آلبوم عکس و عکس‌ها را گذاشتن قابل امکان هست. محصول نهایی امروز موجود هست چیزی که اما کلاً موجود نیست قابلیت طراحی است یعنی اینکه شما بتوانید ارائه‌دهنده سرویس را پیدا کنید که شما این قابلیت بدهد که مثلاً تخته شاسی که عکس روی آن چاپ می‌شود را باسلیقه خودتان طراحی کنید مثلاً رنگ، استیکر و ... این سرویس به‌صورت یک پکیج وجود ندارد "نقل قول از مصاحبه ۳</p>	<p>مهارت طراحی</p>		
<p>"از فیدبک‌های بعد اقامت، گزارش می‌گیریم به‌صورت هفتگی، از راه‌حلی که در فیدبک هست استفاده می‌کنیم، ماهانه یک جلسه داریم و از نظریات دوستانی که سایت را دیده‌اند استفاده می‌کنیم "نقل قول از مصاحبه ۹</p>	<p>مهارت نظرسنجی</p>		
<p>"بله ما دیدیم تو ایران نمی‌توانیم بفروشیم همان نرم‌افزار را تکه‌تکه کردیم روی سایت‌های خارجی گذاشتیم بخش‌هایی از آن نرم‌افزار را داریم تو بازارهای بین‌المللی می‌فروشیم "نقل قول از مصاحبه ۸</p>	<p>مهارت بازاریابی</p>		
<p>"در جیتکس ۲۰۱۷ وقتی ارائه دادم سرمایه‌گذارانی که اینجا بودند و تیم‌های زیادی که ارائه داشتند این‌قدر این موضوع برایشان جالب بود که من مجبور شدم یک ارائه دیگر به‌صورت خصوصی‌تر برای سرمایه‌گذاران داشته باشم. با نماینده مایکروسافت جلسه داشتم که پروپزال‌های ما را می‌خواستند دلیل این اتفاقات این بود که آن بیس علمی ما خیلی پررنگ بود و بعد در آن خلاقیت‌های اجرایی بود "نقل قول از مصاحبه ۱۰</p>	<p>خلاقیت در ارائه محصول</p>		
<p>"استفاده از سبک‌های مختلف. اینها را باید بچه‌های توسعه محصولمان بگویند. از تک تک ظرفیتهای مان استفاده کردیم و محصولی شیک، minimal و فان طراحی کردیم دستگاهها با ظرفیتهای مختلف را طراحی کردیم بارها محصول را در فروشگاه‌ها گذاشتیم و ساعت‌ها واکنش‌ها را نگاه کردیم. "نقل قول از مصاحبه ۹</p>	<p>قدرت خلق ترکیبات جدید</p>	<p>مهارت‌های اثرسازانه</p>	

<p>“در یک مورد از صحافی و تولید فیزیکی داشتیم که متوجه شدیم که دستگاهی که استفاده می‌کنیم بهترین دستگاه برای یکی از محصولاتمان نیست و تحقیق کردیم کاری که کردیم خرید دستگاه جدید نبود و سعی کردیم با تغییرات جزئی در محصول نهایی، محصول را با دستگاه هماهنگ کنیم. بیشتر رویکردمان این است که از قابلیت‌های شرکت بدون هزینه‌تراشی و باکیفیت محصولاتمان با توجه به شرایط موجود بازار استفاده کنیم” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	<p>کاهش هزینه‌های تولید</p>	
<p>“چون خانوادگی کشاورز بودیم از این کار اطلاعات داشتیم و یک راه‌حل هم برای بیمه، نفت و گاز طراحی کردیم، این دانش نسل به نسل و سینه‌به‌سینه همراهمان بود” نقل قول از مصاحبه ۷</p>	<p>تجربه</p>	
<p>“ما سلسله مراتبی نیستیم دایره هستیم که کسی رئیس کسی نیست. تایم اداری نداریم کار است که حرف آخر را می‌زند، بچه‌ها هر وقت بخواهند می‌آیند و می‌روند و البته خود تیم تا آخرین ساعت می‌ماند. بیشتر نتیجه برای ما مهم است” نقل قول از مصاحبه ۱۵</p>	<p>انعطاف‌پذیری</p>	

به‌طور کلی در آخرین مرحله از تحلیل‌ها، تمامی طبقات، حول طبقه محوری (توسعه قابلیت‌های پویا) یکپارچه شده‌اند. نتایج این مرحله، در شکل شماره ۲ ارائه شده است.



شکل 2. سازه مفهومی پژوهش مستخرج از اطلس تی

مستخرجه

## بحث و نتیجه گیری

یکی از ویژگی‌های تیم مدیریتی مؤثر در توسعه قابلیت‌های پویا مهارت می‌باشد. در این پژوهش به کمک تحلیل محتوا، چهار مهارت انسانی، شناختی، فنی و اثرسازانه به‌عنوان مهارت‌های مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا شناسایی شدند.

**مهارت‌های انسانی:** به‌عنوان یک عامل پیشران در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا شناسایی شد که شامل "سخت‌کوشی" و "مهارت سازمان‌دهی" می‌باشد.

**مهارت‌های شناختی:** عامل دیگر در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا است که شامل "بلندپروازی"، "به‌روز بودن"، "باور واقع‌بینانه به خود"، "مشاهده و ایده‌پردازی" و "دارا بودن ششم اقتصادی" می‌باشد.

**مهارت‌های فنی:** مهارتی دیگر در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا شناسایی شد که شامل "مهارت طراحی"، "مهارت بازاریابی"، "مهارت نظرسنجی"، "مهارت دانش حرفه‌ای"، "خلاقیت در ارائه محصول" و "سرعت بخشیدن به فرایند تولید" می‌باشد.

**مهارت‌های اثرسازانه:** نیز پیشرانی دیگر در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا شناسایی شد که شامل "انعطاف‌پذیری"، "تجربه"، "کاهش هزینه‌های تولید" و "درک ترکیبات جدید" می‌باشد.

دسته‌بندی انجام شده در این مورد به‌طور خاص توانسته به تفکیک مهارت‌ها بپردازد. اگرچه در ادبیات مرتبط با قابلیت‌های پویا این‌گونه دسته‌بندی قابل مشاهده نمی‌باشد و همین موضوع بر قوت کار افزوده است. آنچه که کسب‌وکارهای نوپای حوزه فناوری اطلاعات مورد مطالعه را متمایز از ادبیات موجود ساخته شناسایی وجود ویژگی‌هایی چون به‌روز بودن، بلندپروازی، باور واقع‌بینانه به خود، مشاهده و ایده‌پردازی، مهارت خلاقیت در ارائه محصول، مهارت بازاریابی، مهارت نظرسنجی و قدرت خلق ترکیبات جدید می‌باشد.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند بینش ارزشمندی برای مدیران و کارآفرینان در جهت توسعه قابلیت‌های پویا ارائه کند. درواقع ایجاد و استفاده بعدی از قابلیت‌های پویا با کارآفرین، تیم کارآفرین



یا درک مدیریت ارشد شرکت از فرصت‌هایی برای تغییر روندهای موجود یا پیکره‌بندی منابع در این شرکت‌هاست. این توانایی از طریق انگیزش، مهارت‌ها و تجارب مدیران کلیدی شرکت تعیین می‌شود. از آنجایی که مدیران برای درک، دریافت و پیکره‌بندی مجدد منابع به مهارت‌های متفاوتی نیازمندند، بنابراین یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌های نوپا برای توسعه قابلیت‌های درک به مهارت‌های شناختی مانند مشاهده و ایده پردازی، باور واقع‌بینانه به خود، شم اقتصادی و غیره، نیازمند. همچنین این شرکت‌ها برای توسعه قابلیت‌های دریافت فرصت‌ها به مهارت‌های اثرسازانه مانند قدرت خلق ترکیبات جدید، انعطاف‌پذیری و ... نیازمندند و درنهایت برای پیکره‌بندی مجدد منابع به مهارت‌های انسانی مانند مهارت سازماندهی ساختار سازمانی و در مهارت‌های فنی مانند سرعت بخشیدن به فرایند تولید، مهارت بازاریابی و طراحی و خلاقیت در ارائه محصول و مهارت دانش حرفه‌ای (مهارت IT) نیاز دارند.

مبتنی بر چارچوب تیس (۲۰۰۷) نقش مهارت‌های مدیریتی کارآفرینان به‌ویژه در شرکت‌های جوان در قابلیت‌های فردی بسیار اهمیت دارند. در واقع در مرحله کسب‌وکار نوپا، شرکت‌ها عمدتاً بر مهارت‌های کارآفرینی قرار دارند؛ و در مقابل شرکت‌های تثبیت شده بر فرایندهای و روتین‌های سازمانی و توانایی تیم مدیریت تمرکز دارند (Annunzio et al., 2016). کسب و کارهای نوپا به‌منظور توسعه قابلیت‌های خود با تمرکز بر مهارت‌های کارآفرینانه از طریق ابتکار و یادگیری، اعطای منابع موجود، آزمون و خطا، انعطاف‌پذیری در ارائه استراتژی‌ها به درک صحیح از فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها جهت رسیدن به مزیت رقابتی و عملکرد نوآورانه‌تر نائل می‌شوند (Zahra et al., 2006). در این راستا به‌زعم آندر و هلفات (۲۰۰۳) و هلفات و پیتراف (۲۰۰۳) ویژگی‌های شناختی مدیریتی به‌ویژه در مراحل ابتدایی توسعه قابلیت‌های نوپا اهمیت دارند. بنابراین با توجه به موضوع اولیه تیس (۲۰۰۷) در رابطه با ظرفیت‌های درک، دریافت و پیکره‌بندی سطح بنگاه، وی تأیید می‌کند که شناخت مدیران ارشد به توسعه این ریز بنیان‌های قابلیت‌های نوپا کمک می‌کند. وهمین‌طور مارتین (۲۰۰۱)، از نقش بسیار مهم مدیریت ارشد در سرمایه‌گذاری بر توسعه قابلیت‌های نوپا تأکید دارند. مبنی بر این می‌توان

توانایی کارآفرینان در درک ترکیبات جدید که در راستای فعالیتهای درک و دریافت چارچوب قابلیت‌های پویاست (تیس، ۲۰۲۳) را عاملی کلیدی در حفظ رقابت برای شرکت‌های نوپا دانست. فرض تیس (۲۰۱۲)، این است که مهارت‌های کارآفرینانه مدیران ارشد و رهبران درباره درک، دریافت و تحول، لازمه قابلیت‌های پویای پایدار است. در این رابطه تیس (۲۰۰۷) عقیده دارد که توانایی تشخیص فرصت به قابلیت‌های افراد و به‌طور خاص به دانش در مورد نیاز مشتریان وابسته است (Annunzio et al., 2015). مدیران اجرایی با سال‌ها تجربه، می‌توانند در بهبود مهارت‌های مدیریتی مهم و چگونگی یادگیری مقابله با تغییرات سازمانی در جهت توسعه و نگهداری قابلیت‌های پویا عمل کنند (den Driesch et al., 2015). این در حالی است که زمانی که شرکت فاقد مهارت‌های مدیریت استراتژیک باشد شناسایی نیازهای بازار هدف، مشکل خواهد بود.

لازم به ذکر است هم‌راستا با یافته این پژوهش در ارتباط با تجربه که از مؤلفه‌های مهارت اثرسازی و ویژگی‌های سخت‌کوشی از مؤلفه‌های مهارت انسانی و باور واقع‌بینانه به خود در مهارت شناختی، محققان دریافته‌اند که تجربیات مؤسسی و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری قابلیت‌های پویای شرکت دارند (Holbrook et al, 2000; Raff, 2000; Helfat & Lieberman, 2002). همانند این یافته (King & Tucci (2002) و آمبروستی و بومن (۲۰۰۹) دریافتند که تجربه مدیریتی مناسب در توسعه قابلیت‌های پویا نقش دارد؛ و البته تجربه مدیریتی تنها برای توسعه فرایند جدید، مهم به نظر می‌رسد (به‌طور مثال تجربه در بازارهای قبلی احتمال ورود به بازار جدید را افزایش می‌دهد). و به‌طور خاص نتایج مطالعه مک کلیو و دیویدسون (۲۰۰۹) به تاثیر زیاد و قابل توجه تجربه مدیریتی بنیانگذار شرکت‌های نوپا بر توسعه قابلیت نوآوری تاکید داشته است. و در ادامه آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) هم بهره‌مندی تیم مدیریتی به سخت‌کوشی را در تکامل و توسعه قابلیت‌های پویا مهم می‌دانند.

گفتنی است خلاقیت در ارائه محصول در مهارت فنی و مشاهده و ایده‌پردازی از مؤلفه‌های مهارت شناختی مرتبط با قابلیت درک فرصت‌هاست که با یافته کورتمولیو (۲۰۱۷)، در این باره هم‌راستا است (Kurtmollaieu, 2017). همچنین مهارت دانش حرفه‌ای در شرکت‌های نوپا با توجه به ماهیت اشان که مبتنی بر اینترنت می‌باشد و از مولفه‌های مهارت فنی شناسایی شده در این باره سان و

چن (۲۰۰۶)، اذعان می‌دارند که یادگیری موثر در یکپارچه سازی منابع و توسعه قابلیت های IT موثر است.

هنگامی که فرصت‌ها برای اولین بار توسط کارآفرین دیده می‌شوند، مدیران کارآفرینی باید تصمیم بگیرند که چه فناوری‌هایی را دنبال کنند و چه بخش‌های بازار را هدف قرار دهند فعالیت‌های مربوط به تصرف فرصت‌ها نیازمند کارآفرینی و رهبری از سوی مدیران است. آن‌ها همچنین باید در مسیرهای جدید و هوشمندانه به مسیرهای جدید خود در بازارها کاملاً جدیدی بپردازند. تحول شرکت به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، گروه سوم قابلیت‌های موردنیاز مدیران کارآفرینی است. در دوره‌هایی از کسب‌وکار و آشفتگی‌های تکنولوژیکی، شرکت‌ها می‌توانند مزیت رقابتی قابل توجهی کسب کنند، اگر مدیریت ارشد بتواند به سرعت یک دیدگاه استراتژیک در تمام سطوح سازمان که به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد تا استراتژی جدید را به طور مؤثر اجرا کند نهادینه کند (Teece, 2016). که در این مطالعه انعطاف‌پذیری در انجام امور محوله به عنوان مهارت اثرسازانه در شرکت‌های نوپای فناوری احصا شده است. همسو با این یافته، طباطباییان و دیگران (۱۴۰۱)، دریافتند که مدیران انعطاف‌پذیر منبعی کلیدی برای دوستوانی سازمان می‌باشند.

هم‌راستا با مهارت سازمان‌دهی از زیر مؤلفه‌های مهارت شناختی شناسایی شده در شرکت‌های نوپای حوزه فناوری اطلاعات، لازم است این شرکت‌ها ساختار سازمانی داخلی خود را با ظرفیت خود برای درک و دریافت فرصت‌های بیرونی و پیکربندی مجدد منابع اساسی خود تنظیم کنند که در نتیجه عملکرد و قابلیت‌های پویای آن‌ها افزایش می‌یابد (Widen et al., 2013). بنابراین این شرکت‌ها هم به کارکنان بسیار ماهر و هم به مدیرانی نیاز دارند که می‌دانند چگونه از مهارت‌های این کارکنان برای ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا استفاده کنند.

**پیشنهاد‌های کاربردی** - شرکت‌های نوپای حوزه فناوری اطلاعات با سرمایه‌گذاری بر افراد ماهر و با استعداد می‌توانند با استراتژی‌های بهتری برای کسب‌وکار خود رقم بزنند و در نتیجه به نوآوری و عملکرد بهینه دست یابند. از طرفی کسب‌وکارهای مربوطه می‌تواند با ایجاد دوره‌های ضمن خدمت، مهارت‌های تیم مدیریتی را در راستای اهداف کسب‌وکار خود تقویت نمایند. استفاده از اشتراک‌گذاری کارکنان یا انتقال کارکنان برای کسب دانش حرفه‌ای در سازمان‌های مطرح جهانی نیز جهت تقویت این مهارت‌ها مناسب به نظر می‌رسد.

این پژوهش، مانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند مسیری ارزشمند برای پژوهش‌های آتی باشد. از آنجاکه این پژوهش با رویکردی کیفی و اکتشافی در صدد شناسایی مهارت‌های مدیریتی مؤثر بر توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارها نوپا بوده است، نتایج این پژوهش مانند دیگر تحقیقات امکان سنجش شدت روابط پیشنهاد شده را ارائه نمی‌نماید که می‌تواند مسیری جذاب برای پژوهش‌های آتی از طریق اتخاذ طرح تحقیق کمی برای آزمون روابط پیشنهادی این پژوهش باشند. به علاوه، از آنجاکه این پژوهش در زمینه و بافت ایران و محدود به نمونه‌های بررسی شده، صورت گرفته است، قابلیت تعمیم آن در زمینه‌ها و صنایع مختلف می‌تواند از طریق پژوهش‌های آتی تحقق یابد.

#### منابع

- احمدپور داریانی، محمود، عبدلی محمدآبادی، طیبیه و سخدری، کمال (1399). طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا: مورد مطالعه کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، 13(2)، 161-180. doi: 10.22059/jed.2020.283386.653040
- امیری سردری، زهره، یعقوبی، نورمحمد و تباوار، علی اصغر (1401). تاثیر بازاریابی محتوایی بر تقاضای فرش دستباف ایرانی با استفاده از تکنیک تحلیل داده بنیاد. مطالعات رفتار مصرف‌کننده، 9(1)، 158-181. doi: 10.34785/J018.2022.417
- طباطبائی‌ان، سید حبیب‌الله، پورقاسم، محسن و صفردوست مرکیه، عاطیه (1401). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد سازمانی: تبیین نقش تصمیمات و جهت‌گیری‌های استراتژیک دوسویه. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی". doi: 10.22059/jomc.2021.329465.1008342 20(2), 427-452,"

- Abdoli Mohamadabadi, T., ahmadpour daryani, M., karimi, A., & Amiri Sardari, Z. (2023). A Conceptual Model for Antecedents of Dynamic Capability Development in New Ventures (Case Study: IT Business). *Iranian Journal of Management Studies*, (), -. doi: 10.22059/ijms.2023.348938.675388
- Ahmadpour Dariani, M., Abdoli Mohamadabadi, T., & sakhdari, K. (2020). Designing a dynamic capabilities development pattern in new ventures (case study: IT Business). *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(2), 161-180. (in Persian).

- Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). Dynamic managerial capabilities. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Amiri, S. Z., Yaghoubi, N. M., & Tabavar, A. A. (2022). The Effect Of Content Marketing On Iranian Handmade Carpets Demand'S With Using The Data-Grounded Analyze Technique, *Consumer Behavior Studies Journal*. 9(1), 158-181. (in Persian).
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(4), 410e421.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., & Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8e17.
- Baker, T. & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: *Resource construction through*.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). Global entrepreneurship monitor 2019/2020 global report. Global Entrepreneurship Research Association, *London Business School*.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155-171.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155-171.
- Corner, P. D. & Wu, S. (2012). Dynamic capability emergence in the venture creation process. *International Small Business Journal*, 30(2), 138-160.
- Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nikkilä, S., & Paakkolanvaara, P. (2019). The function-specific microfoundations of dynamic capabilities in cross-border mergers and acquisitions. *International Business Review*, 28(4), 766-784.

- Hall, C. M. & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change*, 11(4), 725-760.
- Helfat, C., & Martin, J. (2015). 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, 421-433.
- Hensel, R., Visser, R., Overdiek, A., & Sjoer, E. (2021). A small independent retailer's performance: Influenced by innovative strategic decision-making skills?. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 280-289.
- Lawrence, T. B. (1999). *Institutional strategy*. *Journal of management*, 25(2), 161-187.
- MacDicken, K. Ö., Jonsson, L. P., Maulo, S., Contessa, V., Adikari, Y., Garzuglia, M., ... & D'Annunzio, R. (2016). Global forest resources assessment 2015: how are the world's forests changing?. *Food and Agricultural Organization of the United Nations*.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63-S80.
- Maritan, C. A. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities: An empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44(3), 513-531.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Patrício, V., Lopes da Costa, R., Pereira, L., & António, N. (2021). Project management in the development of dynamic capabilities for an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 164.
- Sapienza, H. J. & Autio, E. & George, G. & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
- Scott-Kennel, J. & Giroud, A. (2015). MNEs and FSAs: Network knowledge, strategic orientation and performance. *Journal of World Business*, 50(1), 94-107.
- Sousa, M. J., & Almeida, M. D. R. (2014). Entrepreneurial skills development. *Recent Advances in Applied Economics*, 135-139.

- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). Basics of qualitative research (Vol. 15): *Sage Newbury Park, CA*.
- Sun, C. M., & Chen, R. S. (2006). A study on the strategic alignment process with information technology for new ventures: from a dynamic capability perspective.
- Tabatabaeian, S. H., Pourqasem, M., & Safardoust Markiyeh, A. (2022). An Investigation of the Relationship Between Ambidextrous Organizational Culture and Organizational Performance: Explaining the Role of Strategic Ambidextrous Decisions and Orientations. *Organizational Culture Management*, 20(2), 427-452. doi: 10.22059/jomc.2021.329465.1008342. (in Persian).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J. & Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, 113.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9 (1), 31-51.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). *Thousand Oaks, CA: Sage*.

- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

مقاله  
پنیرش  
شده