



University of Tehran Press

Identifying the Skills of the Management Team in the Development of Dynamic Capabilities in New Ventures (Case Study: IT Businesses)

Tayebeh Abdoli Mohamadabadi^{1*} | Mahmoud Ahmadpour Daryani² | Zohreh Amiri Sardari³ | Asef Karimi⁴

1. Corresponding Author, Department of New Venture Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: t_abdoli@ut.ac.ir

2. Department of New Venture Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran. E-mail: ahmadpor@ut.ac.ir

3. Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan and Baluchestan, Iran. E-mail: zohreh_amiri@pgs.usb.ac.ir

4. Department of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Iran. E-mail: asef.karimi@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article History:

Received 07 June 2023

Revised 16 August 2023

Accepted 19 August 2023

Published online 16 December 2024

Keywords:

Dynamic capabilities,
IT businesses,
Management team skills,
New venture.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the skills of the management team in developing dynamic capabilities in new ventures. The methodology used 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, four 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.

Cite this article: Abdoli Mohamadabadi, T.; Ahmadpour Daryani, M.; Amiri Sardari, Z. & Karimi, A. (2025). Identifying the skills of the management team in the development of dynamic capabilities in new ventures (Case study: IT businesses). *Organizational Culture Management*, 22 (4), 399-411. <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360482.1008563>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360482.1008563>



شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات)

طیبه عبدلی محمدآبادی^{۱*} | محمود احمدپور دارایانی^۲ | زهره امیری سردری^۳ | آصف کریمی^۴

۱. نویسنده مسئول، گروه کسب‌وکار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: t_abdoli@ut.ac.ir

۲. گروه کسب‌وکار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ahmadpor@ut.ac.ir

۳. گروه علوم اقتصادی و مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه آکدینیز، آنتالیا، ترکیه. رایانامه: zohreh_amiri@pgs.usb.ac.ir

۴. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: asef.karimi@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۲۶

هدف از این مطالعه شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپاست. پژوهش از نظر روش بر حسب هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها کیفی - مطالعه موردی چندگانه است. 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 هستند که منجر به توسعه قابلیت‌های پویا می‌شوند 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.

کلیدواژه:

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

استناد: عبدلی محمدآبادی، طیبه؛ احمدپور دارایانی، محمود؛ امیری سردری، زهره و کریمی، آصف (۱۴۰۳). شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۲ (۴) ۳۹۹-۴۱۱.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360482.1008563>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.360482.1008563>



مقدمه

به زعم 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 مباحث نوظهور قابلیت‌های پویا برای سازگاری و تغییر سازمانی اهمیت بیشتری پیدا کرده است (Castanias & Helfat, 1991; Maritan, 2001; Helfat et al., 2015; Abdoli et al., 2023).

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

تیس (۲۰۰۷) نشان داد مهارت‌های رهبری مدیریت برای پایداری قابلیت‌های پویا ضروری هستند و اعلام کرد درحالی‌که عناصر قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها نهادینه شده‌اند، توانایی تحول منابع اساسی از مسئولیت‌های مدیران ارشد است (Teece, 2012). البته تلاش‌های کارآفرینانه محدود به مدیران ارشد نیست؛ بلکه در کل سازمان باید رخ دهد (Teece, 2016). سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که تحولات سازمانی را با ترکیبات جدید منابع ایجاد کنند (Teece, 2016; Ambrosini & Altintas, 2019; Teece, 2023). چون به عقیده پورتر (۲۰۰۱) 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 رقابت است (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)، پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌ها علاوه بر قابلیت‌های عملیاتی نیازمند قابلیت‌های پویا برای توسعه و به‌روزرسانی قابلیت‌های عملیاتی خود با هدف تطابق با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی‌اند (Teece, 2007). چون توسعه قابلیت‌های پویا از عوامل کلیدی برای به دست آوردن و حفظ مزیت‌های رقابتی برای ارتقا و رشد شرکت است (Ahmadpour et al., 2020). این قابلیت‌ها از طریق جست‌وجوی دانش جدید و تزریق آن در فرایندها و عملیات سازمانی به توسعه قابلیت‌های عملیاتی برای انجام دادن بهتر امور روزمره سازمانی کمک می‌کنند. بنابراین، توسعه قابلیت‌های پویا از اولویت‌های مهم استراتژیک برای کسب و حفظ مزیت‌های رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود که به عنوان جریان پژوهشی جدید و در حال توسعه مورد توجه محققان قرار گرفته است (Teece, 2007 & 2012; Zollo & Winter, 2002; Eisenhardt & Martin, 2000). بر این اساس، همه شرکت‌ها باید قابلیت‌های مربوط به درک و دریافت فرصت‌ها و پیکره‌بندی مجدد منابع، که از ریزبنیان‌های^۱ قابلیت‌های پویا هستند، را توسعه دهند. این قابلیت‌ها بسته به مسیرهای تکاملی هر کسب‌وکار متفاوت‌اند. مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز درک فرصت‌ها کاملاً متفاوت از مهارت‌های دریافت فرصت‌ها و پیکره‌بندی منابع هستند. شرکت‌های موفق باید از هر سه دسته بهره ببرند. هم مدیران ارشد هم مدیران اجرایی این شرکت‌ها باید بتوانند به عنوان یک تیم از این مهارت‌ها استفاده کنند. البته مدیران اجرایی نیاز بیشتری به همه انواع قابلیت‌ها دارند و سازمان با وجود آن‌ها شانس موفقیت بیشتری دارد (Teece, 2007).

با توجه به تفاوت‌هایی که در مرور پیشینه میان کسب‌وکارهای تثبیت‌شده و نوپا دیده می‌شود می‌توان دریافت که این تفاوت‌ها می‌توانند توسعه قابلیت‌های پویا را تحت‌الشعاع قرار دهد. کسب‌وکارهای نوپا با رشد و بقای 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 بنابراین در کسب و دریافت و پیکره‌بندی قابلیت‌ها واکنش‌های متفاوتی دارند. آن‌ها به منظور 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 به جای 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).

با وجود 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)، درحالی که شواهد تجربی اولیه نشان می‌دهند قابلیت‌های پویا می‌توانند نقش مهمی در کسب و کارهای نوپا برای پیشرفت مؤثر فرایند ایجاد و رشد کسب و کار باشند (Sapienza et al., 2006; Corner & Wu, 2012). مطالعات نشان می‌دهد کسب و کارهای نوپا هم برای توسعه مدل کسب و کار مقیاس پذیر و سودآور و هم برای حفظ رقابت پذیری خود نیازمند قابلیت‌های پویا هستند. با این وجود، این کسب و کارها از حیث دسترسی و مالکیت منابع از کسب و کارهای بزرگ و تثبیت شده متمایز و با محدودیت جدید و کوچک بودن مواجه هستند که می‌تواند مهارت‌های آن‌ها را برای توسعه قابلیت‌های پویا متمایز کند (Baker & Nelson, 2005). مثلاً، مبتنی بر چارچوب تیس (۲۰۰۷) نقش مهارت‌های مدیریتی کارآفرینان، به ویژه در شرکت‌های جوان، در قابلیت‌های فردی بسیار اهمیت دارد. در واقع شرکت‌های نوپا عمدتاً بر مهارت‌های کارآفرینانه تمرکز دارند و در مقابل شرکت‌های تثبیت شده بر فرایندها و روتین‌های سازمانی و توانایی تیم مدیریت تمرکز دارند (Garzuglia et al., 2016). علاوه بر این، تحقیقات در مورد قابلیت‌های پویا در زمینه کشورهای در حال توسعه، به خصوص زمینه نهادی ایران، کمتر صورت گرفته است؛ درحالی که متغیرهای نهادی و زمینه‌ای نقش مهمی در انتخاب‌های استراتژیک شرکت‌ها دارند (Lawrence, 1999). از این رو، هدف این پژوهش شناسایی مهارت‌های تیم مدیریتی در کسب و کارهای نوپا برای توسعه قابلیت‌های پویا می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قابلیت‌های پویا. مفهوم قابلیت‌های پویا به عنوان منبع مزیت رقابتی موقعی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است (Teece, 2016; Wang, 2007; Teece, 2014; Ambrosini & Bowman, 2009; Teece, 2007 & 2012 & 2018; Zahra et al., 2006). تیس و همکارانش (۱۹۹۷) اولین بار مفهوم قابلیت‌های پویا را به کار بردند. آن‌ها قابلیت‌های پویا را تلاش مدیران سازمان برای تغییر و یکپارچه سازی و بازآفرینی مهارت‌ها و 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 (۲۰۰۰) قابلیت‌های پویا را فرایندهای شرکت، به ویژه فرایندهای یکپارچه سازی و بازآرایی و دریافت و رهاسازی منابع، جهت هماهنگی با تغییرات بازار تعریف کرده‌اند. قابلیت‌های پویا شامل توسعه محصول، تصمیم‌گیری استراتژیک، و اتحاد است (Eisenhardt & Martin, 2000).

وینتر (۲۰۰۳) اظهار می‌دارد قابلیت‌های در حد صفری وجود دارند که قابلیت‌های عادی یا عملیاتی نامیده می‌شوند. وی آن‌ها را این گونه 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 هستند. به اذعان تیس (۲۰۰۷) می‌توان قابلیت‌های پویا را به سه دسته تقسیم کرد. نخست، قابلیت‌های درک/ردیابی^۱ که شامل فعالیت‌های پویا و نظارت بر تغییرات در محیط‌های عملی و شناسایی فرصت‌های جدید هستند؛ دوم، قابلیت‌های دریافت^۲ که فعالیت‌های سازمان در جهت تقویت خلاقیت و نوآوری را شامل می‌شوند، مثل مدیریت برند و مدل‌های کسب و کار؛ سوم، قابلیت‌های پیکربندی مجدد^۳ هستند که فعالیت‌هایی برای هماهنگ کردن دارایی‌ها به شمار می‌روند، مثل فرایندهای مهندسی مجدد (Teece, 2007). قابلیت‌ها، چه عملیاتی چه پویا، عموماً نمی‌توانند در بازارهای عامل به دست آیند. بنابراین لازم است توسعه یابند. این توسعه هم ریشه در قابلیت‌های پویای جدید دارد هم بهبود قابلیت‌های پویای موجود را شامل می‌شود که از طریق فرایندهای یادگیری سازمانی (Zollo & Winter, 2002) و فرایندهای سرمایه‌گذاری (Maritan, 2001) و البته مهارت مدیریتی (Nummela & Hassett, 2015; Haapanen et al., 2019) اتفاق می‌افتد. از این رو عوامل متعددی بر توسعه قابلیت‌های پویا مؤثرند. اما در این پژوهش نقش مهارت‌های تیم مدیریت برجسته شده است.

1. sensing

2. seizing

3. reconfiguration

مهارت‌های تیم مدیریتی. روبرت کاتز^۱ (۱۹۹۸) مهارت‌های مدیران را در سازمان در سه دسته مهارت‌های فنی و انسانی و ادراکی ارائه کرده است. مهارت‌های فنی مرتبط با مدیریت سرپرستی در شرکت است و اشاره به به‌کارگیری دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه توسط مدیران 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^۲ و المدیا (۲۰۱۴) دانش کارآفرین را مبتنی بر مهارت‌های شناختی، ریسک‌های اجتماعی و ارتباطی، مهارت‌های فنی، و مهارت‌های مدیریتی می‌دانند. آن‌ها مهارت‌های شناختی را دربردارنده تفکر خلاق، تدوین و حل مسئله، تصمیم‌گیری، و ابتکار معرفی می‌کنند. مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی را نیز شامل مهارت‌های ارتباطات، ظرفیت گروه کاری، و توانایی پذیرش موقعیت‌های جدید می‌شمارند. مهارت‌های فنی در تعریف ایشان مفهومی یکپارچه از تخصص فنی-مانند روش‌های کاری، فرایندها، زمینه‌ها- است. در نهایت مهارت‌های مدیریتی دانش یکپارچه درباره استراتژی‌های بالقوه برای انطباق در شرکت، ظرفیت برنامه‌ریزی، تنظیم اهداف استراتژیک، و توانایی تصمیمات استراتژیک در حوزه‌های مختلف تخصصی است. ساراسواتی (۲۰۰۱) معتقد است افراد فرایندهای اثرسازانه^۳ را در زمان تعقیب فرصت‌های کارآفرینانه به کار می‌برند. منطبق اثرسازانه به داشتن مهارت‌های مربوطه و دانش قبلی به عنوان فاکتورهای مهم مؤثر در فرایند کشف فرصت اشاره دارد. زمانی که آینده غیر قابل 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، چه کسی را می‌شناسم) به روشی تکرارشونده ایجاد می‌کنند 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 آنجا که این پیامدها بیشتر در نبود قطعیت رخ می‌دهند، به جای استفاده از شیوه‌های پیش‌بینی، تفکر اثرسازانه ایده‌زیان 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 بدهند. در این صورت، فرصت‌ها با هدف بیشینه‌سازی سود بر مبنای سرمایه‌گذاری انتخاب نمی‌شوند، بلکه بر اساس محدودسازی میزان ریسک و شکست و فقط با بهره‌گیری از منابع موجود انتخاب می‌شوند (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 پنج 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 یک سری از تجربه‌های قابل تحمل برای شناسایی مدل کسب‌وکار مورد استفاده در نظر گرفته شود؛ ۲. زیان قابل تحمل 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 اجرای طرح کسب‌وکار متمرکزند؛ ۴. منابعی که کارآفرین کنترل می‌کند نقطه آغاز فرایند اثرسازانه هستند. افرادی که فرایندهای اثرسازانه را دنبال می‌کنند منابع در اختیار را 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 و تأمین‌کنندگان و دیگر شرکای راهبردی به کاهش بی‌اطمینانی‌های مرتبط با بنگاه کمک می‌کند (ساراسواتی، ۲۰۰۱).

1. Robert katz
2. Sousa
3. effectuation

مطالعات در رابطه با نقش مهارت در توسعه قابلیت‌های پویا تأییدی بر اهمیت مطالعه آن است؛ 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 همکارانش (۲۰۱۵) در مطالعه خود در زمینه هشت کسب‌وکار کوچک و متوسط در صنایع نرم‌افزار و تورسیم در آرژانتین نشان دادند کسب‌وکارهای کوچک و متوسط عمدتاً قابلیت‌های پویای خود را از طریق فرایند نوظهور توسعه می‌دهند تا برنامه‌ریزی استراتژیک. آن‌ها دریافتند که این فرایند شامل همکاری کنش‌های سازمانی و منابع با مدیران به عنوان بازیگران کلیدی است. پاتریکو^۱ و همکارانش (۲۰۲۱) 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. آنها بهترین شیوه‌ها و تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت پروژه را ارائه کرده که امکان استفاده از قابلیت‌های پویا را در سازمان‌ها فراهم می‌کند. سیمز^۲ و همکارانش (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان «قابلیت‌های پویا در مدیریت زنجیره تأمین پایدار در صنایع غذایی» به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های فعال با هدف ادغام سهامداران و روش‌شناختی اتخاذ شده امکان تمایز بین دوره‌های زمانی در صنعت را فراهم می‌کند.

جیائو و همکارانش (۲۰۱۸) 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. آن‌ها در نهایت دریافتند که شرکت‌ها فرصت‌ها و تهدیدهای بازار را احساس می‌کنند، از این فرصت‌ها استفاده می‌کنند، و دارایی‌های داخلی خود را دوباره پیکربندی می‌کنند. ایشان همچنین دریافتند که چگونه تغییرات ساختاری در این شرکت‌ها منعکس‌کننده استراتژی‌های آن‌ها برای حمایت از توسعه پایدار است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از دیدگاه هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و بر حسب گردآوری اطلاعات کیفی-مطالعه موردی چندگانه است. از طریق مطالعه موردی نمونه‌ها، مدل احصا می‌شود؛ یعنی سازه‌ها، مقوله‌ها، و روابط شناسایی می‌شوند (Eisenhardt & Graebner, 2007). جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت‌های نوپای فعال در شهر تهران در حوزه فناوری اطلاعات بودند که سابقه راه‌اندازی کسب‌وکار آن‌ها طبق تعریف کارآفرین نوپا، فردی که هم‌اکنون کسب‌وکاری را مدیریت می‌کند و شخصاً مالک همه یا بخشی از آن کسب‌وکار است و بیش از ۴۲ ماه عمر ندارد (Bosma et al., 2020)، بود. رویکرد نمونه‌گیری هدفمند بود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات به دست آمده تقریباً تکراری‌اند. در نتیجه، کیفیت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق شد. این امر در نمونه ۱۲ محقق شد. اما 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 شد. کدگذاری باز عبارت است از فرایند خرد کردن، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی، و طبقه‌بندی داده‌ها، کدگذاری محوری فرایند ارتباط‌دهی طبقات به زیرطبقات است، و کدگذاری انتخابی نیز فرایند یکپارچگی و اصلاح تئوری است (Strauss & Corbin, 1990). در این مطالعه، از نرم‌افزار اطلس.تی.آی نسخه ۷ برای کدگذاری‌های بیان شده استفاده شد.

برای افزایش پایایی^۳ در پژوهش، بر اساس توصیه‌های ارائه شده توسط محققان کیفی (Yin, 2009) همه فرایندهای پژوهش، از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری، به تفصیل مستندسازی شد که سایر محققان فرایند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال کنند. برای افزایش اعتبار درونی^۴ پژوهش با استفاده از چندین محقق، بررسی آن‌ها با کمک همکاران، برگشت به مشارکت‌کنندگان، و استفاده از چندین مورد مطالعه به جای یک مورد، که هر یک یک آزمایش به شمار می‌روند، استفاده شد. برای

1. Patrício
2. Siems
3. reliability
4. internal validity

افزایش اعتبار بیرونی^۱ 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، نظیر بررسی توسط دو کدگذار و بررسی اطلاعات از همتایان (کرسول و میلر، ۲۰۰۰)، برای افزایش اعتبار پژوهش استفاده شد. به این ترتیب، در روش تطبیق توسط دو کدگذار دو مصاحبه انتخاب شد 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
۱	I1	۱۰۸	۵۱	۹۴٪
۲	I2	۸۴	۳۴	۸۱٪
	کل	۱۹۲	۸۵	۸۸٪

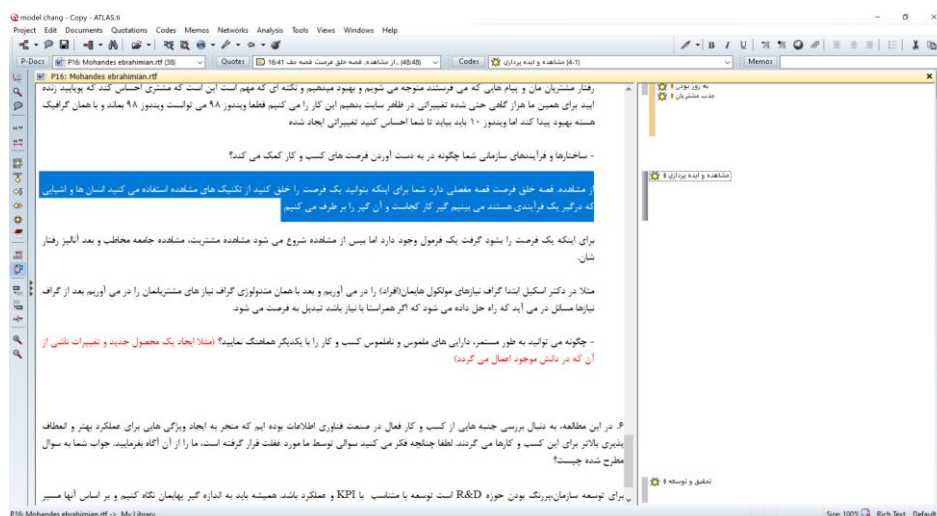
توصیف جمعیت شناختی

در این بخش، پیش از ارائه فرایند کدگذاری اطلاعات، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود. اغلب پاسخ‌دهندگان مرد (۹۳/۴٪) و دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی با میانگین ۹ سال تجربه کاری در حوزه IT و با اندازه شرکت ≤ 49 بودند.

یافته‌های پژوهش

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

با بهره‌گیری از پیشینه و همچنین داده‌های این پژوهش، کدهای بازی که ذیل محور ویژگی‌های تیم مدیریتی قرار گرفتند ذیل کدهای مشخص‌تر قرار داده شد که در بردارنده اجزای مهارت است. این تقسیم‌بندی از یک طرف بر اساس دسته‌بندی روبرت کاتز (۱۹۹۸) از 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 معرفی کرده‌اند، و از طرف دیگر دیدگاه ساراسواتی (۲۰۰۱) بر اساس نقشی که مدیران و کارآفرینان در شرکت می‌توانند ایفا کنند تحت عنوان "مهارت اثرسازانه" در نظر گرفته شد. در این زمینه می‌توان گفت بعد از استخراج کدهای حاصل از مصاحبه و برگشت به مباحث مرتبط با مهارت‌های مورد نیاز مشخص شد این نوع تقسیم‌بندی مرتبط با مفاهیم به دست آمده است. ابتدا برشی از نحوه کدگذاری در نرم‌افزار اطلس تی.آی. در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل ۱. برشی از کدگذاری در نرم‌افزار اطلس

داده‌ها نشان می‌دهند مدیران مورد مطالعه با داشتن مهارت‌های فنی، شناختی، انسانی، و اثرسازانه می‌توانند قابلیت‌های پویا را در کسب‌وکار خود توسعه دهند. در جدول ۲ برخی از روایت‌های بیان شده در ارتباط با مقوله‌ها و مؤلفه و کدهای احصاشده ارائه شده است:

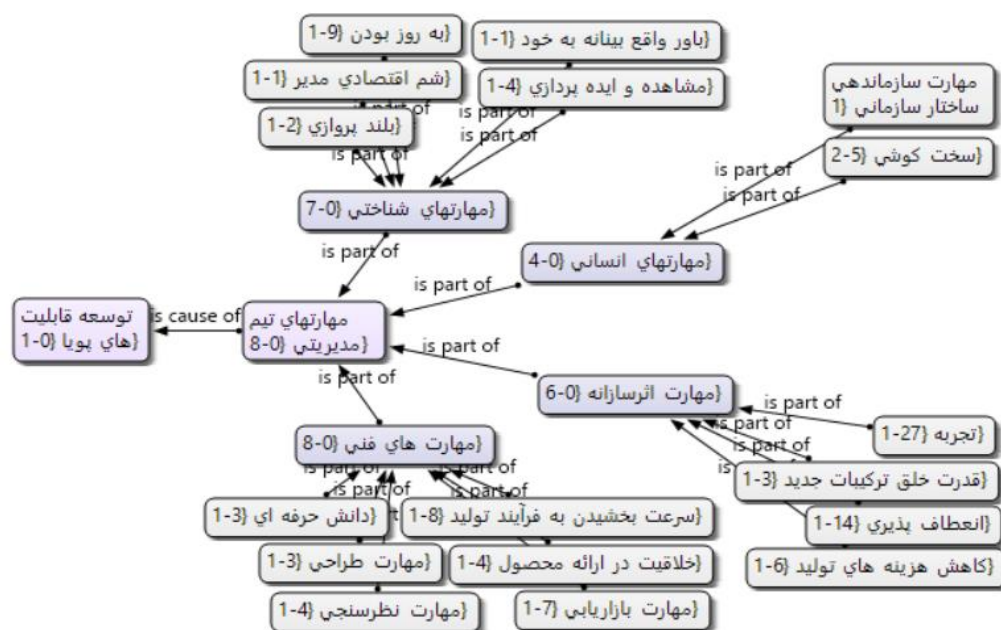
جدول ۲. مقوله، زیرمقوله، و کدهای باز در ارتباط با مهارت‌های تیم مدیریتی

تم	مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها
مهارت‌های انسانی	مهارت‌های انسانی	سخت‌کوشی	«ما تا ابتدای امسال خیلی سختی کشیدیم. روزی تا ۱۶ ساعت کار می‌کردیم.» (نقل قول از مصاحبه ۱۵)
		مهارت سازمان‌دهی ساختار سازمانی	«قبلاً تعدد نفرات بود، یعنی نفرات زیاد بود و هر کسی یک کاری می‌کرد. هر پروژه کلی طول می‌کشید. الآن همه‌اش دست یک کارشناس جمع شده. پروژه کار به وسیله تعامل کمتر شده است. در یک سال اخیر حدود ۱۶۰ طرح را بررسی کردیم. اگر همه با هم بررسی می‌کردیم در یک منجلابی فرومی رفتیم. الآن تفویض شده کارها. مثلاً ۳۰ تا از این طرح‌ها را یک نفر انجام می‌دهد و این قدر در کارش مهارت دارد که با بررسی متوجه می‌شود که کدام طرح‌ها الآن هست و می‌بایستی حذف شود.» (نقل قول از مصاحبه ۲)
مهارت‌های شناختی	مهارت‌های شناختی	به‌روز بودن	«کدی که الآن می‌زنیم شش ماه دیگر باید کد جدیدی بزنی یا به روش جدید کد بزنی و این نشان می‌دهد که چقدر نوسازی روندش بالاست و چقدر برنامه‌نویسی دارای محیطی پویاست.» (نقل قول از مصاحبه ۱۴)
		بلندپروازی	«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)
		باور واقع‌بینانه به خود	«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 قابل پذیرش است.» (نقل قول از مصاحبه ۱۰)
مهارت‌های تیم مدیریتی	مهارت‌های تیم مدیریتی	شم اقتصادی مدیر	«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)
		مشاهده و ایده‌پردازی	«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)
		دانش حرفه‌ای	«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)
مهارت‌های فنی	مهارت‌های فنی	سرعت بخشیدن به فرایند تولید	«رویکرد استراتژیک‌ها 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 استراتژیک‌ها است. این‌ها فرایندی هست که می‌تواند شما را به یک فرصتی راهنمایی کند.» (نقل قول از مصاحبه ۷)
		مهارت طراحی	«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 به شما این قابلیت را بدهد که مثلاً تخته شاسی که عکس روی آن چاپ می‌شود را با سلیقه خودتان طراحی کنید، مثلاً رنگ، استیکر، و ... این سرویس به صورت یک پکیج وجود ندارد.» (نقل قول از مصاحبه ۳)
		مهارت نظرسنجی	«از فیدبک‌های بعد اقامت گزارش می‌گیریم به صورت هفتگی. از راه‌حلی که در فیدبک هست استفاده می‌کنیم. ماهیانه یک جلسه داریم و از نظریات دوستانی که سایت را دیده‌اند استفاده می‌کنیم.» (نقل قول از مصاحبه ۹)
مهارت بازاریابی	مهارت بازاریابی	مهارت بازاریابی	«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)
		خلاقیت در ارائه محصول	«در جیتکس ۲۰۱۷ وقتی ارائه دادم سرمایه‌گذارانی که اینجا بودند و تیم‌های زیادی که ارائه داشتند این قدر این موضوع برایشان جالب بود که من مجبور شدم یک ارائه دیگر به صورت 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)

ادامه جدول ۲.

تم	مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها
مهارت‌های اثرسازانه	قدرت خلق ترکیبات جدید		«استفاده از سبک‌های مختلف. این‌ها را باید بچه‌های توسعه محصولمان بگویند. از تک‌تک ظرفیت‌هایمان استفاده کردیم و محصولی شیک و مینیمال و فان طراحی کردیم. دستگاه‌ها با ظرفیت‌های مختلف را طراحی کردیم. بارها محصول را در فروشگاه‌ها گذاشتم و ساعت‌ها واکنش‌ها را نگاه کردیم.» (نقل قول از مصاحبه ۹)
	کاهش هزینه‌های تولید		«در یک مورد از صحافی و تولید فیزیکی متوجه شدیم 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 عرضه محصولات باکیفیت با توجه به شرایط موجود بازار استفاده کنیم.» (نقل قول از مصاحبه ۳)
	تجربه		«چون خانوادگی کشاورز بودیم از این کار اطلاعات داشتیم و یک راه‌حل هم برای بیمه و نفت و گاز طراحی کردیم. این دانش نسل به نسل و سینه به سینه همراهمان بود.» (نقل قول از مصاحبه ۷)
	انعطاف‌پذیری		«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)

به طور کلی در آخرین مرحله از تحلیل‌ها همه طبقات حول طبقه محوری (توسعه قابلیت‌های پویا) یکپارچه شده‌اند. نتایج این مرحله در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. سازه مفهومی پژوهش مستخرج از اطلس تی

بحث و نتیجه

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

مهارت‌های انسانی به عنوان یک عامل پیشران در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا شناسایی شد که شامل «سخت‌کوشی» و «مهارت سازمان‌دهی» است.

مهارت‌های شناختی عامل دیگر در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپاست که شامل «بلندپروازی»، «به‌روز بودن»، «بازر واقع بینانه به خود»، «مشاهده و ایده‌پردازی»، و «دارا بودن شم اقتصادی» است.

مهارت‌های فنی مهارتی دیگر در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپاست که شامل «مهارت طراحی»، «مهارت بازاریابی»، «مهارت نظرسنجی»، «مهارت دانش حرفه‌ای»، «خلاقیت در ارائه محصول»، و «سرعت بخشیدن به فرایند تولید» است.

مهارت‌های اثرسازانه نیز پیش‌رانی دیگر در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپاست که شامل «انعطاف‌پذیری»، «تجربه»، «کاهش هزینه‌های تولید»، و «درک ترکیبات جدید» است.

دسته‌بندی انجام‌شده در این مورد به طور خاص توانست به تفکیک مهارت‌ها بپردازد؛ اگرچه در مباحث مرتبط با قابلیت‌های پویا این‌گونه دسته‌بندی قابل مشاهده نیست و همین موضوع بر قوت کار افزوده است. آنچه کسب‌وکارهای نوپای حوزه فناوری اطلاعات مورد مطالعه را متمایز از مباحث 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 است.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند بینش ارزشمندی برای مدیران و کارآفرینان در جهت توسعه قابلیت‌های پویا ارائه کند. در واقع 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 و مهارت‌ها و تجارب مدیران کلیدی شرکت تعیین می‌شود.

مدیران برای درک و دریافت و پیکره‌بندی مجدد منابع به مهارت‌های متفاوتی نیازمندند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد مدیران شرکت‌های نوپا برای توسعه قابلیت‌های درک به مهارت‌های شناختی مانند مشاهده و ایده‌پردازی، باور واقع‌بینانه به خود، شم اقتصادی، و غیره نیاز دارند. همچنین این شرکت‌ها برای توسعه قابلیت‌های دریافت فرصت‌ها به مهارت‌های اثرسازانه، مانند قدرت خلق ترکیبات جدید و انعطاف‌پذیری و ... نیازمندند. در نهایت این شرکت‌ها برای پیکره‌بندی مجدد منابع در بعد مهارت‌های انسانی به مهارت سازماندهی ساختار سازمانی و در بعد مهارت‌های فنی به مهارت‌هایی نظیر سرعت بخشیدن به فرایند تولید و مهارت بازاریابی و طراحی و خلاقیت در ارائه محصول و 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 شرکت‌های نوپا عمدتاً بر مهارت‌های کارآفرینانه تمرکز دارند. در مقابل، شرکت‌های تثبیت‌شده بر فرایندها و روتین‌های سازمانی و توانایی تیم مدیریت تمرکز دارند (Annunzio et al., 2016). کسب‌وکارهای نوپا به منظور 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 زمینه به زعم آندر و هلفات (۲۰۰۳) و هلفات و پیتراف (۲۰۰۳) ویژگی‌های شناختی مدیریتی، به‌ویژه در مراحل ابتدایی توسعه قابلیت‌های پویا، اهمیت دارند. بنابراین، در ارتباط با ظرفیت‌های درک و دریافت و پیکره‌بندی در سطح بنگاه، تیس (۲۰۰۷) تأیید می‌کند که شناخت مدیران ارشد به توسعه این ریزبنیان‌های قابلیت‌های پویا کمک می‌کند. همین‌طور مارتین (۲۰۰۱) از نقش بسیار مهم مدیریت ارشد در سرمایه‌گذاری بر توسعه قابلیت‌های پویا تأکید دارد. مبنی بر این می‌توان توانایی کارآفرینان در درک ترکیبات جدید، که در جهت 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 و دریافت و تحول لازمه قابلیت‌های پویای پایدار است. در این رابطه تیس (۲۰۰۷) عقیده دارد توانایی تشخیص فرصت به قابلیت‌های افراد و به طور 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.

گفتنی است هم‌سو با یافته‌های این پژوهش در ارتباط با «تجربه»، که از مؤلفه‌های مهارت اثرسازی است و «سخت‌کوشی»

که از مؤلفه‌های مهارت انسانی است؛ و "باور واقع‌بینانه به خود" که از مؤلفه‌های مهارت شناختی است، محققان دریافته‌اند تجربیات مؤسسان و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری قابلیت‌های پویای شرکت دارند (Holbrook et al., 2002; Raff, 2000; Helfat & Lieberman, 2002). همانند این یافته کینگ و تاشی (۲۰۲۰) و آمبروسنی و بومن (۲۰۰۹) دریافته‌اند که تجربه مدیریتی مناسب در توسعه قابلیت‌های پویا نقش دارد. و البته تجربه مدیریتی فقط برای توسعه فرایند جدید مهم به نظر می‌رسد (مثلاً تجربه در بازارهای قبلی احتمال ورود به بازار جدید را افزایش می‌دهد). به طور خاص نتایج مطالعه مک کلیو و دیویدسون (۲۰۰۹) به تأثیر زیاد و قابل توجه تجربه مدیریتی بنیان‌گذار شرکت‌های نوپا بر توسعه قابلیت نوآوری تأکید داشته است. 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 زمینه هم‌سوست (Kurtmollaieu, 2017). همچنین درباره مهارت دانش حرفه‌ای در شرکت‌های نوپا با توجه به ماهیتشان که مبتنی بر اینترنت است و از مؤلفه‌های مهارت فنی شناسایی شده سان و چن (۲۰۰۶) اذعان می‌دارند که یادگیری مؤثر در یکپارچه‌سازی منابع و توسعه قابلیت‌های IT مؤثر 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 مورد نیاز مدیران کارآفرینی است. در دوره‌هایی از کسب‌وکار و آشفستگی‌های تکنولوژیکی، شرکت‌ها می‌توانند مزیت رقابتی قابل توجهی کسب کنند اگر مدیریت ارشد بتواند به سرعت یک دیدگاه استراتژیک را در همه سطوح سازمان، که به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد تا استراتژی جدید را به طور مؤثر اجرا کند، نهادینه سازد (Teece, 2016). در این مطالعه انعطاف‌پذیری در انجام دادن امور محوله به عنوان مهارت اثرسازانه در شرکت‌های نوپای فناور احصا شد. هم‌سو با این یافته، طباطباییان و همکارانش (۱۴۰۱) دریافته‌اند که مدیران انعطاف‌پذیر منبعی کلیدی برای دوستوانی سازمان هستند.

هم‌سو با مهارت سازمان‌دهی از زیرمؤلفه‌های 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 پیکره‌بندی 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 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 جهت اهداف کسب‌وکار خود تقویت کنند. 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 آنجا که این پژوهش با رویکردی کیفی و اکتشافی درصدد شناسایی مهارت‌های مدیریتی مؤثر بر توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارها نوپا بوده است، نتایج این پژوهش مانند دیگر تحقیقات امکان سنجش شدت روابط پیشنهادشده را ارائه نمی‌کند که می‌تواند مسیری جذاب برای پژوهش‌های آتی از طریق اتخاذ طرح تحقیق کمی برای آزمون روابط پیشنهادی این پژوهش باشند. به‌علاوه، از آنجا که 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؛ عدلی محمدآبادی، طیبه و سخدری، کمال (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا (مورد مطالعه: کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات). *توسعه کارآفرینی*، 13(2)، ۱۶۱ - ۱۸۰.
- doi: 10.22059/jed.2020.283386.653040
- امیری سردری، زهره؛ یعقوبی، نورمحمد و تباوار، علی اصغر (۱۴۰۱). تأثیر بازاریابی محتوایی بر تقاضای فرش دستباف ایرانی با استفاده از تکنیک تحلیل داده بنیاد. *مطالعات رفتار مصرف کننده*، 9(1)، ۱۵۸ - ۱۸۱.
- doi: 10.34785/J018.2022.417
- طباطبایان، سید حبیب‌الله؛ پورقاسم، محسن و صفردوست مرکیه، عاطیه (۱۴۰۱). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد سازمانی: تبیین نقش تصمیمات و جهت‌گیری‌های استراتژیک دوسویه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، 20(2)، ۴۲۷ - ۴۵۲.
- doi: 10.22059/jomc.2021.329465.1008342
- 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*, 17(2), 625-638. 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), 410-421.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., & Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- 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*. Sage Newbury Park, CA. Vol. 15.
- 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.
- Penrose, Edith T. 1959 (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford: Oxford University Press.
- 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.