

## ظهور قابلیت‌های پویا در یک شرکت کوچک و متوسط دانش بنیان حوزه فین تک

سروش قاضی نوری<sup>۱</sup>، نیما مختارزاده<sup>۲</sup>، محمد ابویی<sup>۳</sup>، متین رشیدی آستانه<sup>۴\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۷

### چکیده

محیط کسب و کار ایران، محیطی پرنوسان و غیرقابل پیش‌بینی است و فعالیت در آن، نیازمند قابلیت‌های منحصربه‌فردی است. تغییرات مستمر این محیط باعث شده تا شرکت‌ها صرفاً با اکتفا به قابلیت‌ها و منابع موجود نتوانند به رقابت پردازند و در این مسیر موفق شوند. هدف مقاله، بررسی این فرضیه است که چگونه یک شرکت (دانش‌بنیان) در چنین محیط پرتلاطمی با اکتفا به قابلیت‌های خود توانسته عملکرد مناسبی داشته باشد. بر این اساس، تئوری‌های حوزه مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت تئوری قابلیت‌های پویا به‌عنوان تئوری مناسب انتخاب شد. در این مقاله فرض شد که ظهور قابلیت‌های پویا منوط به بنیان‌های خردی است که در شرکت شکل گرفته‌اند و این بنیان‌ها می‌توانند در سه لایه (فردی، اجتماعی، سازمانی) گنجانده شوند. در این پژوهش متغیرهای مرتبط با هر لایه براساس ادبیات تحقیق استخراج گردید و پس از مصاحبه با مدیران و کارکنان تخصصی شرکت، آن‌ها را کدگذاری و در لایه‌های مرتبط با خود قرار گرفت. نتایج نشان داد که در این شرکت دانش‌بنیان فین تک، لایه‌های فردی و میانی از اهمیت بسیاری برخوردار هستند. واژگان کلیدی: قابلیت‌های پویا، درک کردن، بهره‌برداری، بازیگر بندی، فینتک، شرکت دانش‌بنیان.

۱- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴- دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران. نویسنده مسئول مکاتبات: rozyellow2007@yahoo.com

## Archive of SID

یکی از شاخص‌های مهمی که محیط کسب‌وکار را به بهترین نحو توصیف می‌کند، شاخص سهولت انجام کسب‌وکار است که توسط بانک جهانی منتشر می‌شود. در این گزارش، عواملی که بر کسب‌وکارها اثرگذار هستند مورد بررسی قرار می‌گیرند. بر اساس آخرین گزارش سهولت انجام کسب‌وکار بانک جهانی (۲۰۱۹)، امتیاز ایران در شاخص کل سهولت انجام کسب‌وکار با افزایش از ۵۴,۶۴ به ۵۶,۹۸ به میزان ۲,۳۴ بهبود یافته است. این افزایش امتیاز، ایران را به لحاظ بزرگی تغییر امتیاز در رده هجدهم جهان قرار داده است. علی‌رغم این افزایش در امتیاز، رتبه ایران در شاخص سهولت انجام کسب‌وکار با ۴ پله تنزل روبرو شده است و از ۱۲۴ در سال ۲۰۱۸ به ۱۲۸ در سال ۲۰۱۹ رسیده است (دفتر ملی مطالعات، پایش و بهبود کسب‌وکار، ۱۳۹۷).

بررسی وضعیت ایران در گزارش سهولت انجام کسب‌وکار سال ۲۰۱۹ میلادی بانک جهانی نشان می‌دهد، در حال حاضر شاخص ایران در حمایت از سرمایه‌گذاران خرد در بدترین وضعیت قرار دارد و همچنین وضعیت ایران در شروع کسب‌وکار و دریافت مجوزها (۱۳۰ روز به طول می‌انجامد) در وضعیت مناسبی نیست (گزارش بانک جهانی، ۲۰۱۹).

با این اوصاف، محیط کسب‌وکار ایران یک محیط تقریباً غیرشفاف است که شرکت‌ها باید هر روز منتظر یکی از عوامل مخل بر سر راه کسب‌وکار خود باشند و علاوه بر رقابت با رقبای، با این عوامل پیش‌بینی‌نشده مانند بخش‌نامه‌ها و مقررات متعدد، نوسانات شدید ارزی، تغییر قیمت‌ها، کمبود مواد اولیه نیز دست‌به‌گریبان شوند، عواملی که میزان انرژی و تمرکز کسب‌وکارها را تحلیل برده و باعث می‌شود میزان پاسخگویی شرکت‌ها به این تغییرات پیش‌بینی‌نشده به تدریج کاهش یابد زیرا این عوامل باعث می‌شود اثربخشی و کارایی روتین‌های عملیاتی به تدریج کاهش یابد و با توجه به اینکه روتین‌های عملیاتی ماهیت ایستا دارند، این تغییرات باعث ایجاد شکاف میان روتین‌های فعلی شرکت و الزامات محیطی می‌شود و شرکت‌ها صرفاً نمی‌توانند با اکتفا به قابلیت‌های روتین، پایداری خود را حفظ کنند. این عوامل همواره در بستر کسب‌وکار ایران وجود دارند و شاید بتوان گفت هنوز راه زیادی برای بهبود این فضا باید پیموده شود، بنابراین بهتر است شرکت‌ها برای کسب جایگاه و یا حفظ آن در بازار ایران مجهز به قابلیت‌های منحصر به فردی باشند که آن‌ها را از سایر رقبای متمایز سازد.

بخشی از موفقیت و رشد کسب‌وکارها ناشی از اقدامات به موقع آن‌ها در برابر چالش‌ها و برخورداری از قابلیت‌هایی است که نمی‌توان آن را صرفاً به قابلیت‌های روتین همانند سایر کسب‌وکارها نسبت داد. این کسب‌وکارها با یک ایده وارد بازار می‌شوند که عمدتاً در بستر فناوری اطلاعات به ارائه خدمات

می‌پردازند، چون رشد این محیط بسیار بالا و همراه با تغییرات گسترده و پیش‌بینی‌نشده‌ای است، صرفاً برخورداری از قابلیت‌های عملیاتی نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت آن‌ها باشد. در چنین محیطی، مزیت رقابتی، پایدار نیست و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان برای ادامه فعالیت و رسیدن به سهم بازار به قابلیت‌های خاص و ویژه‌ای مختص چنین محیطی احتیاج دارند. برای کالبدشکافی این مسئله و یافتن پاسخی مبنی بر علت موفقیت این‌گونه کسب‌وکارها در محیط‌های متلاطم، تئوری‌های مطرح‌شده در این حوزه بررسی می‌شوند. در اینجا به دیدگاه محیطی و دیدگاه عوامل درون‌سازمانی پرداخته شده است: بنابر دیدگاه اول، عوامل محیطی و شرایط حاکم بر صنعت تعیین‌کننده موقعیت رقابتی شرکت در بازار بوده و این عوامل که شامل کالاهای جایگزین، قدرت چانه‌زنی مشتریان و عرضه‌کنندگان، رقبای موجود و بالقوه است، مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان بوده و کسب مزیت رقابتی تنها در صورتی میسر است که سازمان توانایی پاسخگویی به شرایط محیطی ناشی از عوامل مذکور را داشته باشد. این دیدگاه که توسط پورتر مطرح شد و تئوری سازمان صنعتی نام دارد، نقش محیط و صنعت را در کسب موقعیت رقابتی مورد تأکید قرار می‌دهد. در مقابل، دیدگاه عوامل درون‌سازمانی است که عوامل درون سازمان را در کسب مزیت رقابتی مؤثر می‌داند که از آن جمله می‌توان به نگرش مبتنی بر منابع و نگرش قابلیت‌های پویا اشاره نمود.

دیدگاه مبتنی بر منابع توسط بارنی (۱۹۸۶) و ورنرفلت (۱۹۸۴) مطرح شد (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). براساس دیدگاه منبع محور، منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین، منشأ برتری رقابتی هستند (Barney, 1986). دیدگاه منبع محور بر این اصل استوار است که کل منابع سازمان ناهمگن‌اند و این ناهمگنی می‌تواند در طول زمان ادامه داشته باشد. این نظریه بیانگر این موضوع است که چگونه برخی از سازمان‌ها قادر به کسب سود فوق‌العاده و پایدار هستند و نحوه ایجاد منابع ارزشمند آتی و چگونگی ذخیره و تجدید منابع را در محیط متغیر مشخص نمی‌کند.

اولین مفهوم‌پردازی‌های جدی در خصوص نظریه قابلیت پویا را (Teece & Pisano, 1994) و (Teece, 1997) ارائه دادند. براساس این نظریه جدید، نظریه منبع محور (Wernerfelt, 1984) در پاسخ به برخی پرسش‌ها ناتوان بود؛ از جمله توضیح اینکه چگونه برخی شرکت‌های موفق می‌توانند به‌موقع به تغییرات محیطی پاسخ دهند، نوآوری در محصول را به‌طور سریع و انعطاف‌پذیر انجام دهند و از قابلیت مدیریتی برای هماهنگی و گسترش مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی شرکت برخوردار باشند. چارچوب قابلیت-های پویا، در برابر نیروهای رقابتی، موضع قوی‌تری دارد. طبق

تعریف اصلی تیس، قابلیت پویا عبارت است از توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، خلق و صورت‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییرات سریع محیطی (Teece, 1997). بر این اساس، ابعاد قابلیت‌های پویا در جدول (۱) به شرح زیر ارائه گردید:

جدول (۱): ابعاد قابلیت‌های پویا (Wilhelm et al, 2015)

ابعاد	تعریف	منابع
درک کردن محیط	فعالیت‌های مرتبط با رصد محیط و شناخت تغییرات و فرصت‌های مرتبط	Pavlou and El Sawy (2006); Protopogou, Caloghirou and Lioukas (2012); Teece, Pisano (and Shuen (1997); Teece (2007
اخذ تصمیم در پاسخ به تغییرات محیط	فعالیت‌هایی برای توسعه روش‌های جدید پاسخگویی به تغییرات و فرصت‌های محیطی	Bowman and Ambrosini (2003); Pavlou and El Sawy(2006); Protopogou, Caloghirou and (Lioukas (2012); Teece and Pisano (1994
بازیکر بندی دارائی‌های مشهود و نامشهود	فعالیت‌های مرتبط با بازسازی روتین‌های عملیاتی موجود	Bowman and Ambrosini (2003); Pavlou and El Sawy(2006); Teece and Pisano (1994); (Teece, Pisano and Shuen (1997

بنابراین فرض بر این است که شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان موفق فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در محیطی پرتلاطم فعالیت می‌کنند که تنها برخورداری از قابلیت‌های عملیاتی نمی‌تواند دلیلی بر استمرار فعالیت و پایداری و موفقیت آن‌ها باشد، گرچه قابلیت‌ها و روتین‌های سازمانی در نتیجه فعالیت‌های تکراری یا به دلیل مشخصه وابستگی مسیر، به منبع قدرتمند تبدیل و منبع اصلی مزیت سازمانی محسوب می‌شود اما در طی زمان راه‌حلی‌هایی که به نوعی موفق عمل می‌کردند در شرایط رقابتی مختلف، کارکرد اصلی خود را کم‌کم از دست داده و به همین دلیل تغییر قابلیت‌ها و شکل‌گیری قابلیت‌های جدید به‌عنوان پیش‌نیازی برای حفظ مزیت رقابتی این‌گونه کسب‌وکارها یک ضرورت محسوب می‌شود؛ بنابراین، بر اساس تئوری‌های فوق، تئوری قابلیت پویا می‌تواند تئوری مناسب‌تری برای حل مسئله پژوهش باشد.

مسئله پژوهش حاضر این است که چگونه شرکت‌هایی که وصف آن‌ها مطرح شد، در بستر کسب‌وکار ایران همچنان زنده و پایدار هستند و پیش‌بینی رشد خوبی را در آینده دارند. برای پاسخ به این مسئله، تئوری‌های مزیت رقابتی بررسی شد و این نتیجه حاصل شد که در حال حاضر تئوری قابلیت‌های پویا، بهتر می‌تواند به یافتن پاسخ کمک کند؛ بنابراین هدف این پژوهش، تشریح چگونگی ظهور قابلیت‌های پویا در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان حوزه فین تک است و بر این اساس، سؤالات اصلی و

فرعی را به شرح زیر مطرح می‌شود:

چگونه ابعاد قابلیت‌های پویا در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال حوزه فین تک عمل می‌کند؟

سؤالات فرعی

- نحوه ظهور و عمل سازوکار درک کردن ۱ در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال در حوزه فین تک چگونه است؟

- نحوه ظهور و عمل سازوکار بهره‌برداری ۲ در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال در حوزه فین تک چگونه است؟

- نحوه ظهور و عمل سازوکار بازیگر بندی ۳ در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال در حوزه فین تک چگونه است؟

در این راستا، با بررسی ادبیات مرتبط با مسئله و سپس مصاحبه با مدیران مربوطه، مدلی از فرایند ظهور و عمل قابلیت‌های پویا با در نظر گرفتن ابعاد سازمانی و فردی ترسیم شد.

## ۲- پیشینه پژوهش

در کشورهای مختلف جهان، تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط دارای شباهت‌های زیادی است اما با وجود این نمی‌توان یک تعریف واحدی برای آن‌ها به دست آورد. بیشتر این تعریف‌ها براساس معیارهای کمی نظیر تعداد کارکنان و یا میزان گردش مالی مطرح شده‌اند (دهقان دهنوی، ۱۳۸۵).

براساس تعریف بانک جهانی، شرکت‌های کوچک و متوسط شرکت‌هایی هستند که تعداد کارکنان آن‌ها از ۳۰۰ نفر تجاوز نکند و حداکثر درآمد یا گردش مالی سالانه و دارایی‌های آن‌ها نیز ۱۵ میلیون دلار باشد. اتحادیه اروپا نیز شرکت‌هایی با حداکثر ۲۵۰ کارمند و گردش مالی ۵۰ میلیون یورو و مجموع ترازانامه حداکثر ۴۳ میلیون یورو را جزو بنگاه‌های کوچک و متوسط به حساب می‌آورد.

در ایران، براساس تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت به عنوان متولی بخش صنعت کشور- بنگاه‌های کمتر از ۵۰ نفر را بنگاه‌های کوچک و متوسط در نظر می‌گیرند (یونیدو، ۱۳۸۳). مرکز آمار ایران، کسب‌وکارها را به چهار دسته ۹-۱ پرسنل، ۴۹-۱۰ پرسنل، ۹۹-۵۰ پرسنل و بیش از ۱۰۰ نفر پرسنل طبقه‌بندی کرده است و کسب‌وکارهای کمتر از ۱۰ نفر نیروی کار را کوچک و متوسط می‌داند. بانک مرکزی ایران نیز کسب‌وکارهای کمتر از ۱۰۰ نفر را نیروی کار را کوچک و متوسط می‌داند. این پژوهش،

به معیار بانک مرکزی ایران بسنده کرده و بنگاه‌های کمتر از ۱۰۰ نفر را در زمره کوچک و متوسط در نظر گرفته است.

شرکت‌های دانش‌بنیان، زیرمجموعه‌ای از شرکت‌های کوچک و متوسط هستند که به‌طور مستقل فعالیت می‌کنند که عمده فعالیت آن‌ها بر تجاری‌سازی و توسعه فناوری‌های جدید در زمینه الکترونیک، مهندسی مکانیک، فناوری دارویی، بیوفناوری، فناوری نانو، فناوری زیست‌محیطی، فناوری اطلاعات و سایر فناوری‌های در حال ظهور و پیشرفته است.

مسئله مهمی که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان با آن مواجه هستند، محیط‌های متلاطم است، در این محیط وجود عواملی از جمله تحریم‌ها، قوانین دولت، رانت شرکت‌های دولتی، کسب‌وکارهای سنتی، عدم پایداری شرایط اقتصادی به‌ویژه نوسانات نرخ ارز که در مورد محصولات حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات حائز اهمیت است، حاکم است و میزان عدم اطمینان و چالش‌های این محیط را افزایش می‌دهد. در گزارشی که مرکز آمار و اطلاعات اقتصادی در بهار ۱۳۹۷ در زمینه پایش ملی محیط کسب‌وکار ایران منتشر کرد، ۲۸ مؤلفه پیمایشی تأثیرگذار بر محیط کسب‌وکار ایران از روش تکمیل پرسشنامه و یا همکاری با فعالان استخراج گردید. سه مؤلفه بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن قیمت‌ها (مواد اولیه و محصولات)، دشواری تأمین مالی از بانک‌ها، بی‌ثباتی سیاست‌ها، مقررات و رویه‌های اجرایی ناظر بر کسب‌وکار نامناسب‌ترین مؤلفه‌های محیط کسب‌وکار شناخته شدند (دفتر ملی مطالعات، پایش و بهبود کسب‌وکار، ۱۳۹۷)

با این وجود، در چنین محیطی، شاهد رشد نوع جدیدی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از جنس دانش‌بنیان هستیم که تنها در سال ۱۳۹۷، فروشی معادل ۹۰ هزار میلیارد تومان داشته‌اند<sup>۱</sup> که حکایت از رشد ۳۰ درصدی فروش این شرکت‌ها داشته و تعداد این شرکت‌ها از ۵۵ شرکت در سال ۱۳۹۲ به ۴۵۰۰ شرکت در سال ۱۳۹۸ رسیده است<sup>۲</sup>. رشد این نوع از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بستر کسب‌وکار ایران با ویژگی‌های اشاره‌شده، این مسئله را به ذهن می‌آورد که علت موفقیت این‌گونه از کسب‌وکارها چه می‌تواند باشد؟

فرض ما این است که بخشی از موفقیت و رشد این‌گونه کسب‌وکارها ناشی از اقدامات به‌موقع آن‌ها در برابر چالش‌ها و برخورداری از قابلیت‌هایی است که نمی‌توان آن را صرفاً به قابلیت‌های روتین همانند سایر کسب‌وکارها نسبت داد زیرا در چنین محیطی، مزیت رقابتی، پایدار نیست و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان برای ادامه فعالیت و رسیدن به سهم بازار با وجود ساختار کوچک و منابع اندکی

که در اختیار دارند، به قابلیت‌های خاص و ویژه‌ای احتیاج دارند. برای کالبدشکافی این مسئله و یافتن پاسخی مبنی بر علت موفقیت این‌گونه کسب‌وکارها در محیط‌های متلاطم، تئوری‌های مطرح‌شده در این حوزه که شامل دو دیدگاه محیطی و دیدگاه عوامل درون‌سازمانی است مورد بررسی قرار می‌گیرند: دیدگاه محیطی، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین‌کننده مزیت رقابتی میدانند و دیدگاه سازمانی، عوامل درون سازمان را در کسب مزیت رقابتی مؤثر می‌داند که از آن جمله می‌توان به نگرش مبتنی بر منابع و نگرش قابلیت‌های پویا اشاره کرد.

در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، پورتر دیدگاه معروف سازمان صنعتی را در استراتژی کسب‌وکار معرفی کرد. بنا به عقیده وی، عوامل محیطی و شرایط حاکم بر صنعت تعیین‌کننده موقعیت رقابتی شرکت در بازار بوده و این عوامل که شامل کالاهای جایگزین، قدرت چانه‌زنی مشتریان و عرضه‌کنندگان، رقبای موجود و بالقوه می‌باشند، مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان بوده و کسب مزیت رقابتی در صورتی میسر می‌گردد که سازمان توانایی پاسخگویی به شرایط محیطی ناشی از عوامل مذکور را داشته باشد (Porter, 1980).

پورتر نیروی ششمی را نیز معرفی کرده است: نقش محصولات مکمل. مکمل‌ها محصولاتی هستند که فایده یا مطلوبیت یک کالا را ارتقاء می‌دهند (شلینگ، ۱۳۸۶).

در مقابل دیدگاه سازمان صنعتی پورتر که نقش محیط و صنعت را در کسب موفقیت رقابتی مورد تأکید قرار داده بود، در دیدگاه مبتنی بر منابع مطرح گردید که منابع داخلی سازمان عامل محوری کسب مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی ناشی از در اختیار داشتن منابع ارزشمندی است که شرکت را قادر می‌سازد فعالیتهای خود را بهتر یا ارزانتر از رقبای انجام دهد. عملکرد برتر ناشی از توسعه مجموعه‌های از منابع منحصربه‌فرد است (Colis & Montgomery, 1995). معروف‌ترین آثار منتشرشده درباره دیدگاه مبتنی بر منابع متعلق به بارنی و ورنرفلت است (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). این دیدگاه برای ایجاد مزیت رقابتی، نگاه از درون به بیرون دارد و منابع درونی شرکت را منشأ مزیت رقابتی می‌داند. در حقیقت در این دیدگاه، عامل مزیت رقابتی، منابع و دارایی‌های درونی هر سازمان می‌باشد و هر سازمان به‌مثابه مجموعه‌ای از منابع منحصربه‌فرد فرض می‌شود که برخی از این منابع، اساس مزیت رقابتی پایدار می‌باشند. برخلاف تئوری سازمان صنعتی که قویاً بر انطباق سازمان با محیط پیرامونی اصرار دارد این دیدگاه بنای کار را بر ایجاد و توسعه منابع باهدف تأثیرگذاری بر محیط پیرامونی می‌گذارد و سازمان را به‌جای انفعال در مقابل محیط به تأثیرگذاری بر آن تشویق می‌کند.

جدول (۲) به مقایسه نگرش این دو دیدگاه و فرضیات حاکم بر آن‌ها می‌پردازد (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۸). همانطور که در این جدول بیان گردیده، فرض اصلی در دیدگاه سازمان صنعتی، تجانس منابع شرکت‌ها بوده لیکن در دیدگاه مبتنی بر منابع ویژگی منحصر به فرد بودن و عدم امکان جایگزینی منابع، عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌گردد.

جدول (۲): مقایسه دیدگاه مبتنی بر منابع با تئوری سازمان صنعتی (Roqueb et al, 1996; Porter, 1980)

دیدگاه مبتنی بر منابع	تئوری سازمان صنعتی	
عوامل داخلی	عوامل خارجی و محیطی	تمرکز
<p>۱. شرکت‌ها دارای منابع منحصر به فرد هستند.</p> <p>۲. منابع شرکت‌ها به راحتی قابل خرید و فروش نبوده و نامتجانس هستند</p>	<p>۱. شرکت‌های فعال در یک صنعت دارای منابع یکسان هستند</p> <p>۲. منابع شرکت‌ها به راحتی قابل خرید و فروش بوده و متجانس هستند</p>	فرضیات

به اعتقاد باری (۲۰۰۵)، منابع مزیت ساز باید دارای ویژگی‌هایی مانند ارزشمند بودن، کمیابی، عدم امکان جایگزینی و پرهزینه بودن تقلید آن از سوی رقبای باشند. ویژگی عدم امکان جایگزینی در بهترین حالت هنگامی رخ می‌دهد که رقیب قادر به درک قابلیت‌هایی که منجر به کسب مزیت رقابتی گردیده نباشند و به اصطلاح حاوی نوعی ابهام علی- معلولی باشند (Barry, 2005).

نظریه منبع محور (Wernerfelt, 1984) در پاسخ به برخی پرسش‌ها ناتوان است؛ از جمله توضیح اینکه چگونه برخی شرکت‌های موفق می‌توانند به موقع به تغییرات محیطی پاسخ دهند، نوآوری در محصول را به طور سریع و انعطاف پذیر انجام دهند و از قابلیت مدیریتی برای هماهنگی و گسترش مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی شرکت برخوردار باشند. بنابراین تئوری قابلیت‌های پویا توسط تیس و همکارانش مطرح گردید. تیس و همکارانش (۱۹۹۷) قابلیت‌های پویا را این گونه تعریف کردند: توانایی شرکت برای خلق، یکپارچه سازی و بازیگر بندی شایستگی‌های درونی و بیرونی به منظور مواجهه با محیط‌های به سرعت در حال تغییر. آنها قابلیت پویا را به صورت توانایی‌هایی جهت ۱. درک و شکل دهی فرصت‌ها و تهدیدات ۲. استفاده از فرصت‌ها و ۳. حفظ رقابت پذیری از طریق افزایش، ترکیب، حفظ و در صورت لزوم بازآرایی دارایی‌های محسوس و نامحسوس سازمانی تعریف کردند (Tece et al, 1997). این قابلیت‌ها اشاره به قابلیت‌هایی دارد که به سختی قابل تقلیدند و نیازمند تطبیق پذیری با فرصت‌های



فناورانه و نیازهای در حال تغییر مشتریان است. شایان ذکر است که منظور از قابلیت در ترکیب قابلیت پویا، معادل قابلیت در دیدگاه منبع محور نیست. در نظریه منبع محور، قابلیت‌ها فرایندهایی هستند که از طریق آن‌ها منابع به کار می‌روند یا اینکه اساساً همان منابع‌اند که گاهی با واژه قابلیت معرفی می‌شوند؛ در حالیکه در دیدگاه قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های پویا فرایندهایی هستند که محور منبع را تغییر می‌دهند به این معنا که منبع یا قابلیت جدیدی ایجاد می‌کنند (Amit&Schoemaker,1993).

رویکرد قابلیت‌های پویا بیان میکند که مزیت رقابتی بنگاه به فرایندهای مدیریتی و سازمانی آن بستگی دارد و توسط دارائی‌های منحصربه‌فرد و مسیرهای دسترسی به آن‌ها شکل می‌گیرد. (Teece et al, 1997) در واقع، این رویکرد نسبت به رویکرد منبع محور توانایی بیشتری در برخورد با محیط‌های پویا و بشدت در حال تغییر دارد (Wernerfelt, 1984; Teece et al, 1997).

تا این مرحله و براساس ویژگی‌های محیطی که در ابتدا به آن پرداخته شد، رویکردهای مختلفی برای حفظ مزیت رقابتی تشریح گردید. مقایسه این رویکردها (جدول (۳)) نشان می‌دهد که برای پایداری و موفقیت در چنین محیطی، برخورداری از قابلیت‌ها، منابع، شایستگی‌ها و تغییر و بازپیکربندی آن‌ها شرط ضروری است. باتوجه به اینکه تمرکز بر حوزه فین تک است و عمدتاً شرکت‌های فعال در فین تک، شرکت‌های کوچک و متوسط هستند که بزرگ‌ترین چالش آن‌ها در ایران، رگولاتوری و قانون‌گذاری است، به‌نحوی که بارها در معرض فیلترینگ قرار گرفته‌اند و هنوز بانک مرکزی موضع‌گیری شفاف‌تری در این زمینه نداشته است. همچنین، شرکت‌های فین تک به دلیل خریداری تجهیزات فناورانه متحمل هزینه بالایی می‌شوند و از سوی دیگر، محیط کسب‌وکار این حوزه هنوز شفافیت و پایداری لازم را ندارد، به نظر می‌رسد در اختیار داشتن قابلیت‌هایی منحصربه‌فرد و بروزرسانی مستمر آن‌ها همراستا با تغییرات بازار، تنها کلید پایداری شرکت‌های فین تک در چنین شرایطی باشد، بنابراین با مطالبی که اشاره شد، دیدگاه قابلیت‌های پویا، دیدگاه مناسب‌تری برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش خواهد بود. در جدول (۳) دو رویکرد مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا با یکدیگر مقایسه شده‌اند:

جدول (۳): مقایسه رویکردهای مبتنی بر منابع، مبتنی بر شایستگی و قابلیت‌های پویا (Beausejour, 2012)

رویکرد مبتنی بر منابع	رویکرد مبتنی بر قابلیت‌های پویا	
مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها شامل: دارایی‌های مشهود، نامشهود و قابلیت‌ها	سیستم متشکل از فرایندها، روتین‌ها و منابع شامل دارایی مشهود، نامشهود و قابلیت‌ها	مفهوم شرکت
کنترل و بهره‌مندی از منابع استراتژیک که در قالب دارایی‌ها یا قابلیت‌ها نمود می‌یابد	گسترش و بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود در فرایندها و شکل‌دهی مجدد و مستمر به سبد دارایی‌ها	استراتژی رقابتی
ارزشمند، کمیاب، غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید	ارزشمند، کمیاب، غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید	ویژگی منابع / شایستگی
توسعه داراییهای نامشهود	توسعه و یکپارچگی دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌ها	روش توسعه
داخلی	داخلی و خارجی	محیط توسعه

در ادامه نحوه ظهور قابلیت‌های پویا بررسی شده و نشان داده می‌شود در فرایند ظهور قابلیت‌های پویا چه متغیرهایی در لایه‌های سازمانی و فردی اثرگذار هستند؟

ووگل و گاتل (۲۰۱۳) مدلی را به‌عنوان الگوی توسعه تحقیقات قابلیت‌های پویا از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۸ ارائه دادند. سیر اصلی تحقیقات قابلیت پویا از دو حوزه یادگیری - نوآوری و رویکرد مبتنی بر منابع ۴ آغاز می‌شود. عمده پژوهش‌های حوزه رویکرد مبتنی بر منابع به مقایسه دو رویکرد مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا می‌پردازد و مزیت رقابتی را ناشی از در اختیار داشتن منابع، قابلیت‌ها و شایستگی می‌داند. حوزه دوم، یادگیری و نوآوری است. تعداد قابل ملاحظه‌ای از ادبیات این گروه به تنش میان ایجاد قابلیت‌های جدید و یا بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود یا ثبات و تغییر پرداخته شده است. در این خوشه، سه زیرشاخه معرفی شد که تلاش‌های صورت گرفته در حوزه تحقیقات قابلیت‌های پویا را نشان می‌دهد این حوزه‌ها پوشش‌دهنده فرایندهای تکاملی شرکت از طریق توسعه فناوری‌های جدید، فرایندهای یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری و اکتساب از سایر شرکت‌ها هستند. این سه حوزه شامل نوآوری و انطباق مبتنی بر فناوری، دوسوتوانی و بنیان‌های خرد و اکتساب هستند که به‌نوعی تمایز رویکردهای قابلیت پویا و ارتباط آن با حوزه‌های دیگر را نشان می‌دهند. مسیر تحقیقات دیگر در حوزه قابلیت‌های پویا که کمتر به آن پرداخته شده است حوزه ادغام عمودی و همسوئی است (Vogel & guttel, 2013).

سیر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مسیر رویکرد قابلیت‌های پویا تغییر کرده است؛ تحقیقات ابتدا از رویکرد مبتنی بر منابع که تکامل را مبتنی بر منابع شرکت دانسته است آغاز شد و به سمت فرایندهای یادگیری

که محرک قابلیت‌های پویا است ادامه یافت. فرایندهای یادگیری هنوز حوزه جذابی برای محققان است و در برخی از زیرشاخه‌های آن مطالعات اندکی صورت گرفته است. به‌ویژه در زیرشاخه بنیان‌های خرد و اکتساب که به روتین‌ها، اقدامات و شناخت (فهم و درک) مدیران در شناسایی مکانیزم‌ها و الگوهایی می‌پردازد که منجر به انطباق‌پذیری سازمانی می‌شود. محققان مقاله فوق پیشنهاد دادند که این حوزه هنوز نیازمند مطالعات بیشتری است.

آلبرت مورانت و همکارانش (۲۰۱۷) پژوهش‌های منتشرشده در حوزه قابلیت‌های پویا را با مطالعه ۳۸۵۲ مقاله از سال ۱۹۹۱ تا سال ۲۰۱۵ بررسی کردند که در جدول (۴) مشاهده می‌کنید. آن‌ها بیان کردند که عمده مقالات این حوزه به تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد پرداخته و تأثیر این عامل به‌صورت مستقیم و یا غیرمستقیم مورد تأیید واقع شده است، نکته مهم تغییر مسیر مطالعات حوزه قابلیت‌های پویا از بعد سازمانی به بعد انسانی، فردی، رفتاری و مدیریتی است که سال‌های اخیر این بعد اهمیت بیشتری یافته و هنوز نیاز به مطالعه بیشتری دارد (Albort-Morant et al, 2017)

**جدول (۴): مقالات حوزه قابلیت‌های پویا از سال ۱۹۹۱ تا ۲۰۰۵ (Albort-Morant et al, 2017)**

۱	قابلیت‌های پویا و مفهوم مدیریت استراتژیک (تیس، ۱۹۹۷)
۲	دانش شرکت، قابلیت‌های ترکیبی و مفهوم فناوری (کات و زاندر، ۱۹۹۲)
۳	قابلیت‌های پویا چیست؟ (آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰)
۴	مفهوم یادگیری (لوینتال و مارچ، ۱۹۹۳)
۵	ظرفیت جذب: مرور، بازنگری در مفهوم و بسط مفهوم (زهرا و جورج، ۲۰۰۰)
۶	رونق در محیط رقابتی پویا: قابلیت سازمانی به‌عنوان مفهوم یکپارچگی دانش (گران، ۱۹۹۶)
۷	یادگیری تعمقی و تکامل قابلیت‌های پویا (زولو و وینتر، ۲۰۰۲)
۸	شبکه‌های استراتژیک (گالنتی، نوری و زاهر، ۲۰۰۰)
۹	تفسیر قابلیت‌های پویا: ماهیت و بنیان‌های خرد عملکرد پایدار سازمان (تیس، ۲۰۰۷)
۱۰	خلق و مدیریت شبکه تسهیم دانش: مطالعه شرکت تویوتا (دایر و نوبکا، ۲۰۰۰)
۱۱	حاکمیت زنجیره‌های ارزش جهانی (گریفی، هامفری و استارجیون، ۲۰۰۵)
۱۲	چه‌کاری شرکت انجام می‌دهد؟ هماهنگی، شناسایی و یادگیری (کاف و زاندر، ۱۹۹۶)
۱۳	اکتشاف، بهره‌برداری و مدیریت فرایند، دوره‌های بهره‌وری (بنر و تاشمان، ۲۰۰۳)
۱۴	ساختار اجتماعی و الگوهای شکل‌دهنده همسوئی (گالاتی، ۱۹۹۵)
۱۵	مکان شبکه و یادگیری: تأثیر منابع شرکت و قابلیت‌های شرکت بر شکل‌گیری همسوئی (گالاتی، ۱۹۹۹)
۱۶	خلق ارزش در کسب‌وکار آنلاین (آمیت و زوت، ۲۰۰۱)

۱۷	شناخت قابلیت‌های پویا (وینتر، ۲۰۰۳)
۱۸	شناخت در عمل: اعمال قابلیت جمعی در سازماندهی توزیع‌شده (ارلی کاسکی، ۲۰۰۲)
۱۹	به‌تنهایی میسر نمی‌شود: ترکیب شبکه همسو و عملکرد استارت‌آپ در بیوتکنولوژی کانادا (بام، کالابرس و سیلورمن، ۲۰۰۰)
۲۰	رویکرد منبع محور پویا: چرخه عمر قابلیت (هلفات و پیتراف، ۲۰۰۳)
۲۱	یادگیری مکان محور و رقابت‌پذیری صنعتی (ماسکل و مالبرگ، ۱۹۹۹)
۲۲	جمعیت شناختی و پیش‌بینی‌های طراحی محصول جدید (آنکونا و کالدول، ۱۹۹۲)
۲۳	مدیریت دانش: رویکرد قابلیت‌های سازمانی (گلد و آوریند مالهورا، ۲۰۰۱)
۲۴	فناوری اطلاعات و عملکرد سازمان: مدل یکپارچه ارزش کسب‌وکار فناوری اطلاعات (ملویل، کراثر و گارباکسانی، ۲۰۰۴)
۲۵	تأثیر سرمایه هوشمند و انواع قابلیت‌های نوآوری (سبرامانیم و یاندت، ۲۰۰۵)
۲۶	شکل‌گیری چابکی از طریق گزینه‌های دیجیتال: بازنگری در مفهوم نقش فناوری اطلاعات در شرکت‌های حال حاضر (سامامیورسی، باراواج و گروور، ۲۰۰۳)
۲۷	انتقال، تبدیل و تغییر: چارچوب یکپارچه‌ای برای مدیریت دانش میان مرزها (کارلیل، ۲۰۰۴)
۲۸	قابلیت‌ها، شناخت و اینرسی: شواهدی از تصویرسازی دیجیتال (تریپساس و گاوتی، ۲۰۰۰)
۲۹	ترکیب رویکرد منبع محور و قابلیت‌های پویا در شکل‌گیری رانت (ماکداک، ۲۰۰۱)
۳۰	مدیریت منابع شرکت در محیط‌های پویا به‌منظور خلق ارزش (سیرمن، هیت و آیرلند، ۲۰۰۷)

این تحولات نشان می‌دهد که خصیصه‌های فردی نیز باید به‌عنوان یکی از بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا در نظر گرفته شود. شاید بتوان گفت قابلیت‌های پویا به سمت چندلایه‌ای شدن سوق پیدا کرده است و علاوه بر لایه سازمانی، لایه‌های فردی و میانی را نیز شامل می‌شود که در ادامه تحقیقاتی که از منظر لایه‌ای شدن به قابلیت‌های پویا نگریسته‌اند، بررسی می‌شود.

سالواتو و واسالو (۲۰۱۷) از جمله محققانی هستند که مدل چندسطحی (لایه‌ای) را برای قابلیت‌های پویا پیشنهاد دادند. آن‌ها بیان کردند که وقتی از منظر کلان (سازمانی) به قابلیت‌های پویا نگریسته می‌شود، این قابلیت‌ها به‌صورت روتین‌های سازمانی در سطوح بالا (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002) و یا قوانین و الگوریتم‌های تصمیم‌گیری (Eisenhardt & Martin, 2000) دیده می‌شوند. در این شرایط شناخت منابع پویایی شرکت دشوار می‌گردد. شاید توجه و پایبندی به الگوهای تکراری و روتین‌ها، پویایی منابع را نظام‌مند و معتبر جلوه دهد اما نوعی مقاومت در برابر استقلال و مشارکت کارکنان و اقدامات خلاقانه آن‌ها ایجاد می‌کند؛ بنابراین وقتی از این منظر به قابلیت‌های پویا نگریسته شود این سؤال در ذهن شکل می‌گیرد که چگونه قابلیت پویا تغییر ایجاد می‌کند چون روتین‌ها وابسته به مسیر

هستند؛ بنابراین شاید نیاز باشد یک سطح پایین‌تر از لایه سازمانی یا همان لایه خرد دیده شود. در این لایه، قابلیت‌های پویا به صورت یک سری فعالیت‌های تصمیم‌گیری توصیف می‌شوند که مبتنی بر مهارت یک یا چندین مدیر ارشد کارآفرین است (Helfat & Peteraf, 2014; Teece, 2007)؛ بنابراین پارادوکس ثبات و تغییر شکل می‌گیرد زیرا شرکت هم نیازمند روتین‌ها بوده و هم نیازمند خلاقیت افراد است تا به صورت نظامند منابع را در راستای تغییر پیکربندی کند؛ بنابراین پیشنهاد محققان فوق این بود که لایه فردی و یا لایه سازمانی به‌تنهایی قادر به حل این مسئله نیست و نیاز است لایه میانی در نظر گرفته شود. این لایه، مبنایی برای اتصال دو لایه سازمانی و لایه فردی است. در سطح میانی، کیفیت روابط و گفتگوها احتمال اینکه کارمند یا کارمندان، پیشنهادهای خود مبنی بر تغییر را پیش ببرند و پیگیری کنند بیشتر است. این تعاملات برحسب چگونگی پاسخ به پویایی محیطی افزایش یا کاهش می‌یابد. در سطح فردی، کارکنان یک سری عادات، ادراک و احساساتی دارند که تعامل این سه با یکدیگر باعث توانایی تشخیص و حمایت از بهبود دارایی‌های موجود می‌شود (Salvato & Vassolo, 2017).

مارینگر و رنزل (۲۰۱۸) نیز مدل چندلایه‌ای برای تشریح بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا ارائه دادند. سؤال اصلی آن‌ها ابهامی بود که در ماهیت قابلیت پویا وجود داشت. اگر قابلیت‌های پویا را به صورت روتین‌ها در نظر بگیریم پس چگونه این روتین‌ها باعث تغییر و پویایی خواهند شد. آن‌ها به مقاله (Teece, 2012) اشاره کردند که رفتار کارآفرینی مدیران را بعدی از قابلیت‌های پویا دانسته است. اقدامات خلاقانه و نبات کارآفرینی برای ارزیابی و تقویت تغییر سازمانی ضروری است؛ بنابراین مفهوم قابلیت پویا می‌تواند به‌طور همزمان جنبه‌های روتین‌سازی و کارآفرینی را شامل گردد؛ اما چگونه تنش و تضاد میان دو رویکرد روتین محور و کارآفرینی در سطح شرکت قابل حل است. کارآفرینی شرکتی شامل افراد و گروه‌هایی است که در سطح سازمانی جا نمی‌گیرند و باید سطوح خرد قابلیت‌های پویا برای درک بهتر این پدیده مورد توجه قرار گیرد. این تعریف نشان‌دهنده نقش محور و اصلی افراد در تحقق کارآفرینی شرکتی است. از این رو کارآفرینی نه تنها یک پدیده در سطح سازمانی است بلکه در سطوح فردی و گروهی نیز جای دارد (Mahringer & Renzl, 2018).

آیزنهارت و همکارانش (۲۰۱۰) به بنیان‌های خرد عملکردی در محیط‌های پویا پرداخته و بر نقش رهبری تأکید کردند. شواهد بسیاری حاکی از آن است که بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا بر سطوح مدیریتی متمرکز شده است. عمدتاً در تحقیقات پیشین قابلیت‌های پویا با روتین‌ها، وابستگی مسیر و یادگیری سازمانی عجین شده بود اما اکنون چالش اصلی مربوط به شکل‌گیری قابلیت پویا مرتبط با تغییر رفتار

جمعی کارکنان در کنار روتین‌ها، الگوهای کاری و فعالیت‌های روزانه است. تغییر رفتار و رفتار جمعی مستلزم تلاش‌های فردی است که بخشی از آن به مدیریت و کارکنان بازمی‌گردد. پس باید منابع انسانی شرکت از جمله دانش، مهارت، شخصیت و انگیزه افراد در نظر گرفته شود (Rodenbach & Brettel, 2012). تجربه مدیرعامل را به‌عنوان عامل سطح فردی قابلیت‌های پویا دانستند. آن‌ها تجربه مدیرعامل را توانایی مدیر در احساس نیاز به توسعه قابلیت‌های پویا تعریف کردند که به نوآوری، مهارت و تجربه آن‌ها بستگی دارد. (Eisenhardt et al, 2010)

بندیگ و همکاران (۲۰۱۷) شخصیت مدیران عامل را به‌عنوان یکی از بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا تعریف کردند. آن‌ها بیان کردند از آنجایی که در بسیاری از مطالعات به تأثیر عملکردی مثبت قابلیت‌های پویا اشاره شده است، اخیراً توجه به سمت درک بنیان‌های خرد توسعه قابلیت سوق پیدا کرده است. بنیان‌های خرد به دنبال نشان دادن نقش سطوح پایین‌تر از قبیل فرایندهای فردی و سازمانی است که در توسعه قابلیت‌های پویا نقش دارد. آن‌ها با استناد به مدل تأثیر بنیان‌های خرد سطوح متعدد بر قابلیت‌های پویا بیان کردند که در این مدل به سطوح سازمانی مانند منابع سازمان و همچنین سطوح کارکنان مانند اقدامات کارکنان و فراهم آوردن شرایط کار برای آن‌ها مانند فضای اعتماد و دسترسی به شبکه‌های اجتماعی است اشاره شده است اما به بنیان‌های خرد در سطوح مدیریت ارشد اشاره‌ای نشده است. تحقیق درباره قابلیت‌های پویا مدیریتی به دنبال تشریح روابط میان تصمیمات مدیریتی و اقدامات آن، تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت تحت شرایط تغییر است. در مطالعات اخیر به چندین بنیان خرد مدیریتی از قبیل مشخصه‌های رهبری (Martin, 2011) و سرمایه اجتماعی و انسانی مدیریتی اشاره شد؛ اما پژوهش در زمینه مشخصه‌های شناخت مدیریتی و شخصیت احساسی او که بر توسعه قابلیت‌های پویا شرکت اثرگذار است هنوز محدود می‌باشد. براین اساس، بندیگ و همکارانش (۲۰۱۷) مدلی ارائه دادند که در آن متغیر خود ارزیابی مفهوم مهمی است که به تشریح چگونگی تأثیر شخصیت مدیران عامل بر قابلیت‌های سازمانی کمک می‌کند. خودارزیابی به معنای چگونگی ارزیابی افراد از خودشان و ارزش‌های درونی خودشان است. در مجموع افرادی که از این مشخصه برخوردار هستند ارزش‌های خود را به‌صورت مثبت ارزیابی کرده، توانایی حل مسئله را دارا بوده و قابلیت کنترل رویدادهای زندگی خود را دارند. قابلیت‌های سطوح مدیریتی بر قابلیت‌های سطوح سازمانی اثرگذار است. این سطح به‌صورت سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی نشان داده شده است. مدیری که قابلیت خود ارزیابی داشته باشد به پرورش سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی خود علاقه‌مند خواهد بود. پرورش سرمایه انسانی به‌صورت

فراهم سازی امکان برخورداری افراد از دانش، مهارت‌ها و کسب تجربه است که در نتیجه تعامل اعضا با یکدیگر به سرمایه اجتماعی تبدیل شده و این دانش و مهارت با ذخیره سازی در قالب سیستم‌ها، فرایندها، دستورالعمل‌ها و روتین‌ها به سرمایه سازمانی تبدیل می‌شود همه این موارد در گرو شناخت و ادراک و شخصیت سطوح مدیریتی است (Bendig et al, 2017). پژوهش‌هایی نیز در سطح سازمانی و با تأکید بر تأثیر لایه سازمانی بر قابلیت‌های پویا انجام شده است:

ویلهلم و همکارانش (۲۰۱۳) مدلی ارائه دادند که نشان می‌دهد ساختار سازمانی بر قابلیت‌های پویا و نهایتاً عملکرد شرکت اثرگذار است. ساختارها به دو بعد مکانیکی و ارگانیک تقسیم می‌شوند. مشخصه ساختارهای مکانیکی، تصمیم‌گیری متمرکز، پایبندی به قوانین و رویه‌های رسمی، کنترل جریان‌های اطلاعاتی و ساختارهای گزارش‌دهی است. ساختارهای ارگانیک، با تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، روابط آزاد، انطباق‌پذیری سازمانی و تأکید کمتر بر قوانین و رویه‌ها مبتنی است (Wilhelm et al, 2013). در زمینه تأثیر ساختار بر عملکرد، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. برخی محققان به رابطه مثبت میان ساختارهای ارگانیک و عملکرد اشاره داشتند اما برخی همچون (Adler & Borys, 1996) بیان کردند برنامه‌ریزی رسمی و ساختارهای مکانیکی باعث افزایش عملکرد می‌شود. ساختار سازمانی مناسب برای قابلیت‌های پویا که باعث افزایش عملکرد شرکت شود، ساختاری ارگانیک است که مستلزم مجموعه‌ای از خصایص است. عدم تمرکز سازمانی در ساختارهای ارگانیک می‌تواند باعث استراتژی‌سازی کارآمد و اثربخش و نهایتاً انعطاف‌پذیری بیشتر، خلاقیت و پاسخگویی شود (Andersen & Nielsen, 2009). ساختارهای سازمانی ارگانیک باعث ایجاد انگیزه در کارکنان، وفاداری، مشارکت و خلاقیت و پاسخ به تغییر شرایط بازار می‌شود. در مقابل، برنامه‌ریزی رسمی و نظام‌مند با افزایش رسمیت و تمرکز مانع رفتارهای پردازشگر اطلاعاتی از جمله درک کردن و بهره‌برداری که مبنای قابلیت‌های پویا است می‌شود. از این رو، ساختارهای ارگانیک در توسعه استراتژیک سازمان مؤثرتر بوده و در کنار ساختارهای رسمی، برای حفظ قابلیت‌های پویا باید عدم تمرکز وجود داشته باشد تا مدیران ارشد به فناوری‌های جدید، مشتری و بازار نزدیک‌تر شوند (Teece, 2007).

شناخت محیط پیرامون و فرصت‌ها و تهدیدها، بهره‌گیری از فرصت‌های کسب‌وکار، فرصت‌های جدید، فرصت‌های تحقیق و توسعه، حل خلاقانه مسئله، توسعه شیوه‌ها و تکنیک‌های جدید، توسعه محصول یا خدمت جدید و نهایتاً تغییر شیوه‌ها یا استراتژی‌ها، بازسازی فرایندهای کسب‌وکار و به روزسازی شیوه‌های تحقق هدف سه بعد مهم تئوری قابلیت‌های پویا هستند که مبتنی بر عوامل زمینه‌ساز (سرمایه

سازمانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی)، اثرگذار هستند. در اینجا به طور خاص اشاره می‌کنیم و اعتقاد داریم که تئوری قابلیت‌های پویا به خوبی اجرا نمی‌شود و بر عملکرد اثرگذار نخواهد بود مگر اینکه عوامل زمینه‌ساز به خوبی در کنار یکدیگر قرار گیرند به ویژه لایه‌های میانی و پایینی مدل پیشنهادی.

### ۱-۲- سرمایه انسانی و قابلیت‌های پویا

مطالعات نشان می‌دهد که قابلیت‌های یادگیری، خلق، یکپارچگی، بهره‌گیری و بازیگربندی شرکت، وابستگی زیادی با کارکنان ماهر، باتجربه و باسواد دارد. (Hsu & Hung, 2012; Teece, 2007) شرکت‌ها تمایل دارند قابلیت بیشتری برای رویارویی با تغییر شرایط کسب‌وکار داشته باشند. این مسئله تابع برخورداری از دانش، انگیزه، مهارت، تجربه و قضاوت‌های احتمالی افراد است (Rao, 2012). برونی و ورونا (۲۰۰۹) بیان کردند که دانش افراد و تجربه آن‌ها همچون یک محرک در انباشته‌سازی و بهره‌گیری از دانش است (Bruni & Verona, 2009). شرکت‌هایی که سطوح بالاتری از کارکنان باتجربه و ماهر را داشته باشند، تغییرات را سریع‌تر شناسایی می‌کنند، دانش را خلق کرده و از آن برای توسعه انواع قابلیت‌های پویا و واکنش نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه استفاده می‌کنند. شرکت‌های کوچک و متوسط بیش از هر چیز دیگری به این منبع وابسته هستند زیرا سرمایه انسانی تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری شرکت‌ها دارد. در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، اندازه شرکت‌های کوچک و متوسط به لحاظ سرمایه انسانی مزیت حساب می‌شود زیرا امکان تعامل بیشتر میان اعضا را فراهم می‌سازد، فضای دوستانه‌تری را ایجاد می‌کند و باعث بهبود خلاقیت و مشارکت میان اعضا می‌شود (Nghah, 2009).

### ۲-۲- سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های پویا

تجربه همسوئی، سازمان را قادر می‌سازد اطلاعات حاصل از فرصت‌های جدید را کسب کرده و از دانش و تخصص جدید فراگرفته، فرایندهای جدیدی خلق کند که قابلیت‌های سازمانی آن‌ها را افزایش دهد (Ambrosini et al, 2009). این بدین معناست که روابط شبکه‌ای در فرایندها و روتین‌هایی که نقش مهمی در کسب و یکپارچه‌سازی منابع دارند اثرگذار هستند. سرمایه اجتماعی همچون مکانیزمی برای درک اثرات بالقوه دانش بر قابلیت پویا است (Reijson et al., 2014). اریکسون (۲۰۱۴) اشاره کرد که یادگیری شبکه‌ای بازیگربندی را افزایش می‌دهد (Eriksson, 2014). سطوح بالای سرمایه اجتماعی، توانایی سازمان را در یادگیری، یکپارچه‌سازی و بازیگربندی و مدیریت همسوئی‌ها افزایش داده و باعث توسعه قابلیت‌های پویا می‌شود.



## ۲-۳- سرمایه سازمانی و قابلیت‌های پویا

سرمایه سازمانی به‌عنوان دانش و تجربه نهادینه‌شده‌ای تعریف می‌شود که در سیستم‌ها، پایگاه‌های داده، دستورالعمل‌ها، ساختارها، روتین‌ها، ثبات اختراعات و موارد مشابه ذخیره می‌شود. ادبیات نشان می‌دهد که ساختار سازمانی و فرایندها همچون مکانیزم فرموله شده‌ای برای یادگیری، بهره‌گیری، اشتراک‌گذاری و بکارگیری از منابع سازمانی هستند که قابلیت‌های شرکت را افزایش می‌دهد (Youndt & Snell, 2005). دانش کدگذاری شده به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا دانش فنی خود را تقویت کنند و به توسعه قابلیت‌های نوآورانه کمک می‌کند (Subramaniam & Youndt, 2005). هسو و یانگ (۲۰۱۲) بیان کردند که فرایندهای سازمانی و فناوری اطلاعات، انباشتگی دانش و بهره‌گیری از آن را به شیوه سازمان‌یافته‌ای افزایش داده و عنصر پیش‌نیازی برای قابلیت پویا هستند. سرمایه سازمانی باعث ترویج یک فرهنگ مثبت شده و عامل مستمری برای یادگیری و تشویق افراد در جهت کسب دانش جدید و تسهیل محیط مساعدی است که توانایی سازمان را برای خلق دانش و ایجاد ارزش افزایش می‌دهد (Hsu & Yang, 2012).

براساس سؤالات پژوهش و ادبیات تحقیق، مدل پژوهش مطابق شکل (۱) ارائه می‌گردد:

لایه سازمانی براساس بنیان‌های خرد تیس و همکارانش (۲۰۰۷)

لایه میانی (تعامل و گفتگو) بر اساس پژوهش سالواتو و واسالو (۲۰۱۷)

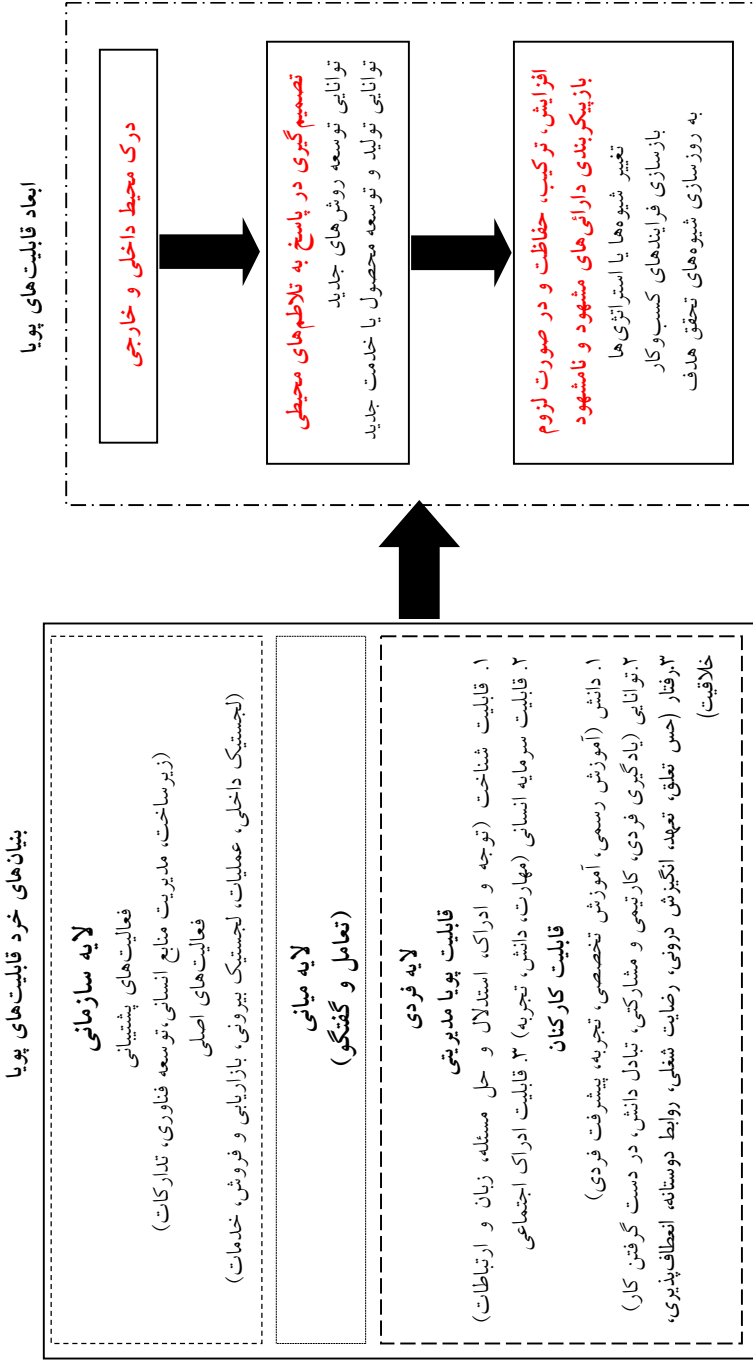
لایه فردی (انسانی) براساس پژوهش آیزنهارت و همکارانش (۲۰۱۰) و بندیک و همکارانش (۲۰۱۷) استخراج شده است.

توجه و ادراک محیط‌هایی که با تغییرات سریعی همراه است بسیار حیاتی است و مدیرانی که در جایگاه شرکت‌های نوآور قرار می‌گیرند باید از این قابلیت برخوردار باشند ضمن اینکه بتوانند این تغییرات را به‌خوبی استدلال کنند به عبارتی داشتن تفکر انتقادی می‌تواند کمک زیادی به تحلیل تغییرات و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی کند. این قابلیت تا حد زیادی به مهارت مدیر بستگی دارد که با کسب تجربه و آموخته‌ها شکل می‌گیرد ضمن اینکه گاهی اوقات این تغییر و تحولات آنچنان سریع است که باید بستر داخل سازمان بتواند به‌سرعت خود را با آن وفق دهد و بخشی از آن بر عهده مدیر است که با نوعی مهارت اجتماعی خود بتواند همکارانش را برای تغییرات سریع و شاید پی‌درپی آماده سازد. او باید بتواند همکارانش را درک کند، با آن‌ها تعامل برقرار سازد و حتی برای دیدگاه‌های آن‌ها ارزش قائل شود. مدیران به‌راحتی می‌توانند این روابط را مدیریت کنند شاید در این شرایط بهتر باشد نقش مدیر به نقش یک رهبر تبدیل شود. بخش دیگری از این لایه برعهده کارکنان است. چون تأکید ما بر نوع متفاوتی از

## Archive of SID

شرکت‌ها است و جنس این شرکت‌ها شرکت‌های نوآور است که با اتکا بر ایده و نوآوری توانسته‌اند در بازار دوام بیاورند و همچنان پیشتاز باشند و نه صرفاً شرکت‌هایی که با رانت و یا تزریق منابع هنگفت مالی روی پا ایستاده‌اند، پس نیروی انسانی این شرکت‌ها، یک نیروی متخصص و دانشی است نیرویی که دانش منحصربه‌فردی داشته، از مهارت و استعداد لازم برخوردار بوده و حتی مدل‌های ذهنی و باورهای این افراد متفاوت است. باور به اینکه این کسب‌وکار که در آن کار می‌کنم بخشی از وجود من است و برای موفقیت آن نهایت تلاش خود را خواهم کرد و به آن وفادار خواهم ماند. در حقیقت ما نیازمند مدیران و نیروی کار ماهر با ظرفیت ترکیب و یکپارچه‌سازی هستیم. مدیران باید به شیوه کارآفرینانه عمل کنند، به صورت استراتژیک تفکر کنند و به گونه‌ای اقدام کنند که باعث موفقیت سازمان شوند.

لایه دوم که لایه میانی یا سرمایه اجتماعی نامیده شد، مهم‌ترین و شاید متمایزترین لایه این مدل باشد زیرا فرض بر این است که دو لایه ساختاری و انسانی به‌تنهایی اثرگذار نیستند و باید زمینه ارتباط و تعامل این دو لایه برقرار شود لایه سرمایه اجتماعی در حقیقت به ویژگی یا مشخصه خاصی از تعامل و گفتگو اشاره می‌کند که در صورت مهیا شدن چنین مشخصه‌هایی، ارتباط و اتصال دو لایه برقرار شده و اثرگذاری آن مشهود می‌گردد. لایه‌ای که مدیران شاید بهتر بگوییم رهبران بدون هیچ مانع و رودربایستی با نیروی تخصصی خود تعامل برقرار می‌کنند. حتی نوع واژگانی که به کار می‌برند، کاملاً متمایز است. آن‌ها با یکدیگر صادق هستند، یکدیگر را درک می‌کنند، نیازها، احساسات، دیدگاه و حتی انتقادات خود را به راحتی و بدون اینکه مواخذه شوند بازگو می‌کنند برای یکدیگر ارزش قائل هستند و نهایتاً به آن واکنش نشان می‌دهند. واکنش در حقیقت تلاش در جهت رفع نیازها یا حل معضلات خواهد بود.



شکل (۱): چارچوب اولیه پژوهش

### ۳- روش پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روشی کیفی است و در فرایند جمع‌آوری داده‌ها، سؤالات و رویه‌ها ممکن است در طی فرایند تغییر کنند. استراتژی پژوهش، مطالعه موردی است زیرا قصد بر این است که پس از شکل‌گیری چارچوب اولیه‌ای از پژوهش، در یک شرکت کوچک و متوسط فعال در حوزه فین تک به‌عنوان پدیده واقعی، بررسی شود. پس از انتخاب شرکت موردنظر، مصاحبه با افراد موردنظر (۵ نفر از مدیران از جمله مدیرعامل، مدیر تحقیق و توسعه، مدیر توسعه کسب‌وکار، مدیر منابع انسانی، مدیر فروش و ۵ نفر از نیروهای تخصصی از جمله متخصص نرم‌افزار، متخصص تحلیل محتوا، گرافیکست، پشتیبان فنی، متخصص فروش) به عمل آمد. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت و قابلیت تائید صورت گرفت. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها طی مصاحبه و خلاصه بیانات مصاحبه‌شونده در پایان مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تائید یا اصلاح آن توسط آنان، متن کامل تایپی و دست‌نویس جهت تائید و یا اصلاح بازگردانده شد که همگی مورد تائید قرار گرفت. برای قابلیت تائید در مرحله پایانی، تم اصلی و جایگزینی آن‌ها در لایه‌ها به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. ضمن اینکه تمامی متن مصاحبه همراه با کدگذاری توسط دو تن از اساتید هیئت‌علمی مورد بازبینی قرار گرفت که به تائید روند کمک بسیاری کرد.

برای جمع‌آوری اطلاعات، پیش از شکل‌گیری چارچوب اولیه پژوهش، به ادبیات منتشره در مقالات، مجلات علمی و کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها، بسنده شد و پس از شکل‌گیری چارچوب اولیه و در جهت بررسی صحت و وسقم مدل و یا اصلاح آن، از داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، گزارش‌ها یا اسناد و همچنین مشاهده بهره گرفته شد.

سؤالات مصاحبه برگرفته از پایان‌نامه دکتری Bellner (۲۰۱۳) و تعدادی سؤال محقق ساخته است که در پیوست آمده است.

در این پژوهش یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان فعال در حوزه فین تک (درگاه پرداخت) که سابقه فعالیت آن بیش از ۴ سال بود انتخاب شده است. چرایی اینکه این محدوده فعالیت در نظر گرفته شده این است که عمدتاً شرکت‌ها تا ۴۲ ماه در حوزه کسب‌وکار نوپا هستند و بعد از این مدت به رشد و سوددهی می‌رسند. نکته‌ای که باید حتماً به آن اشاره شود این است که جامعه مشخص یا فهرست

از پیش تعیین شده برای این انتخاب وجود ندارد زیرا این جنس شرکت‌ها موارد خاص و منحصر به فردی هستند که خبرگان این حوزه بیشتر با آنها آشنا هستند (ضمن اینکه کسب و کارهایی مدنظر است که حمایت و رانت خاصی پشت آنها نباشد و بقای آنها با اتکا به قابلیت‌های خودشان باشد). در انتها باید تأکید شود علت انتخاب این کسب و کار، ماهیت تغییر و باور آنها به تغییر مستمر همراستا با تغییرات محیطی است که این تغییر یا برای حفظ بقا بوده یا افزایش سهم بازار و کسب رضایت مشتری.

مورد مطالعه به عنوان اولین شرکت ارائه دهنده درگاه پرداخت در سال ۱۳۸۹ تأسیس شد. مدل درآمدی این شرکت به صورت دریافت کارمزد (۰,۵ درصد از مشتریان زیرین کارت و ۱ درصد در مورد سایر مشتریان) است. پیش از ورود به حوزه درگاه پرداخت، این شرکت در حوزه فروش هاست و دامنه فعالیت می‌کرد و پس از ورود به این حوزه تا سال ۹۴ موفق به معرفی ۱۳ محصول شد. محصولات شرکت شامل زرین لینک، زرین گیت، لینک شخصی، زرین کارت، پی دانگ، درگاه پرداخت، پرداخت درون برنامه، پرداخت موبایلی، کیف پول، درگاه USSD است. در سال ۸۹، این شرکت با ۲ نفر فعالیت خود را آغاز نمود، در سال ۹۱ به ۸ نفر و سال ۹۴ به ۲۸ نفر رسید. در سال ۹۴ به دلیل خروج سرمایه گذار و دریافت سرمایه خود، نیروهای شرکت به ۱۷ نفر رسیدند و نهایتاً با رشد شرکت، تعداد نیروها افزایش یافت و اکنون به ۳۰ نفر رسیده است.

برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل تم (مضمون) استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. هدف اصلی این رویکرد، جستجوی تم‌ها یا الگوهایی است که از میان مجموعه داده‌ها شکل می‌گیرد (از قبیل مصاحبه‌ها، مشاهدات، اسناد یا وب سایت‌های تحلیلگر). تحلیل تم یک رویکرد نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی است (Clarke & Braun, 2006).

رویه تحلیل تم شامل آشناسدن با داده‌ها، کدگذاری داده‌ها، جستجوی تم‌ها و تأیید و تصدیق روابط میان آنها، اصلاح تم‌ها و آزمون مفروضات است.

پس از تبدیل مصاحبه به متن، محتوا بارها شنیده شد تا نهایتاً کدهای مدنظر برای رسیدن به تم استخراج شود. در پاره‌ای از موارد، کد مدنظر، تم اصلی را نشان نمی‌داد که در یک مرحله از کد فرعی و نهایتاً کد اصلی استفاده کردیم. پس از اتمام کار، دوباره کدها و تبدیل آنها به تم فرعی و اصلی مورد بازبینی قرار گرفت تا اصلاحات لازم به عمل آید و نهایتاً، تم‌های نهایی استخراج گردید.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در اینجا باید ذکر شود که فرایند تحلیل شامل چهار قسمت است:

قسمت اول مربوط به تحلیل اسنادی است که از طریق مجلات و مصاحبه‌های منتشر شده از شرکت به دست آمده است. این اسناد روند به کارگیری از ابعاد قابلیت‌های پویا را نشان می‌دهد که در جدول (۵) اشاره شده است.

قسمت دوم که کدگذاری در این قسمت انجام شده است، کدهای استخراج شده از مصاحبه است که این کدها، متغیرهای اثرگذار بر روند شکل‌گیری ابعاد قابلیت‌های پویا را نشان می‌دهد (جدول (۶)). قسمت سوم، تلفیق متغیرهای مؤثر بر روند شکل‌گیری قابلیت‌های پویا و جایابی آن‌ها در هر یک از ابعاد قابلیت‌های پویا است (جدول (۸)).

قسمت چهارم، کدگذاری اولیه، ثانویه، استخراج تم فرعی و تم اصلی (جدول (۹)). مرحله ۱: ابتدا روند تغییر و تحولات شرکت و تکامل قابلیت‌های پویا این شرکت را براساس اسناد و مدارک شرکت بررسی گردید:

جدول (۵): روند ظهور قابلیت‌های پویا در شرکت فین تک

قابلیت‌های پویا شرکت	ابعاد	فعالیت‌های شرکت	درگاه پرداخت	برداشت موبایلی	تعمیل شدن بخشی از فعالیت‌های شرکت	برداشت در شبکه‌های اجتماعی
افزایش، ترکیب، حفاظت و در صورت لزوم بازیگری‌بندی دارایی‌های مشهود و نامشهود	PSP	روفق پرداخت اینترنتی روی کارآمدن نظام شاپرک وضع قانونی مبنی بر تفاوت میان بانک‌ها و PSP ها در حوزه پرداخت ارائه درخواست مبنی بر کسب مجوز برای PSP شدن دریافت مجوز PSP شرکت	خلأ وجود درگاه پرداخت آنلاین برای کسب‌کارهای خرد و متوسط (SME) شناسایی فرصت و بازار بکر درگاه پرداخت آنلاین برای MSME ها	کارشنگی بانک‌ها برای گرفتن سهم بازار و ارائه درگاه پرداخت با حذف کارمزد و تماس یا مشتریان شرکت به منظور ارائه درگاه پرداخت	کارشنگی بانک مرکزی و فاینر شدن درگاه‌های پرداخت شرکت خروج سرمایه اصلی شرکت توسط سرمایه‌گذار	شناسایی فرصت‌های جدید پرداخت در شبکه‌های اجتماعی به منظور گرفتن سهم بازار
تصمیم‌گیری در پاسخ به تلاطم‌های محیطی	طراحی بیزینس مدل انتخاب نیم تخصصی ۸ نفره خریداری تجهیزات ابتدایی	بازطراحی بیزینس مدل آماده‌سازی Action pain برای ورود به بازار درگاه‌های پرداخت آنلاین به‌عنوان اولین ارائه‌دهنده این خدمات به کسب‌کارهای خرد و متوسط توسعه هدف برای رسیدن به تراکش ۱ میلیون تومانی در روز طی یک سال	تصمیم‌گیری مبنی بر توسعه فعالیت‌های شرکت و ورود به پرداخت موبایلی افزایش موبایلی افزایش تعداد اعضا توسعه هدف برای رسیدن به تراکش ۱۰ میلیون تومانی در روز طی یک سال	مذاکره مستمر مدیران شرکت با بانک مرکزی و نهادهای نظارتی به منظور جلب اعتماد و اطمینان آنها مبنی بر لزوم حضور و فعالیت شرکت‌های حوزه پرداخت کاهش تعداد اعضا شرکت کاهش دستمزد اعضا فروش ساختمان اصلی شرکت و اجاره یک مکان کوچک‌تر	توسعه سیستم طیف نگار به منظور جلب اعتماد نهادهای نظارتی رفع فیلتر شرکت انرس‌گیری تمامی فعالیت‌های شرکت	تعریف BM برای خدمات جدید کارگزاران تعدادی از پروژه‌های آسیب‌زننده به برند شرکت بدلیل نبود قوانین مشخص و انحصارطلبی جلب سرمایه‌گذار خارجی افزایش تعداد اعضا
		دریافت بازخورد مثبت از کسب‌کارهای خرد و تحقق هدف ترسیم‌شده طی ۵۵ روز بهبود و تقویت خدمات فعلی به کسب‌کارهای خرد از جمله پیگیری تراکش‌ها و کاهش خطا در تراکش، افزایش ضمانت پرداخت و کاهش ریسک، کاهش کارمزد از ۲.۵ درصد به ۱ درصد، سهولت در راه‌اندازی و دریافت خدمات پرداخت طراحی محصولی برای پذیرش ۳۰ تا ۴۰ هزار پینک برای اولین بار در ایران	دریافت بازخورد مثبت از مشتریان پرداخت موبایلی و تحقق هدف ترسیم‌شده طی ۹ ماه تزویق دانش روز خرید تجهیزات تخصصی افزایش بودجه مارکتینگ تمرکز مدیران بر استراتژی رقابتی و برند شدن در حوزه پرداخت تغییر لوگوی شرکت به‌گونه‌ای که نشانگر تعدد فعالیت‌های شرکت باشد	تعمیه سیستم نگار به منظور جلب اعتماد نهادهای نظارتی رفع فیلتر شرکت انرس‌گیری تمامی فعالیت‌های شرکت	استقبال غیرمنتظره از خدمات شرکت اعتماد به برند شرکت تحقق اهداف زودتر از موعد معر توسعه فعالیت‌های شرکت و معرفی ۱۲ محصول جدید از جمله کارت شتاب و MPOS (پرداخت در محل برای کاربران یا خریداران) به بازار تقویت بازاریابی دیجیتال افزایش حوزه کاربران هدف: خریداران فروشنده‌گان اشخاص حقوقی توسعه‌دهندگان	

مرحله ۲: در این مرحله، تحلیلی از مصاحبه با شرکت به عمل آمده است:

جدول (۶): کدگذاری خروجی مصاحبه

کدهای اولیه	مفاهیم
درک فنی مدیران	شرکت از زمان تأسیس تاکنون با چالش‌های زیادی همراه بوده و
تیزبینی مدیر نسبت به تغییرات بازار	چندین پروژه شکست خورده داشته است. موفقیت شرکت و برگشتن به اوج و رسیدن به سهم ۴۰ درصدی بازار مدیون درک فنی و بیزینسی بالا مدیران و تیزبینی آنها در رصد بازار و تخصص، خودجوشی و خودآگاهی تیم (فنی، طراحی و پشتیبانی) است.
تخصص تیم	فضای رقابتی بسیار شدید است و رقبا مدام به دنبال سهم گرفتن از بازار هستند، چابکی برای شرکت بسیار اهمیت دارد و بنابراین شرکت تلاش کرده است اعضا را چابک نگه دارد هم با آموزش دادن و فرستادن به دوره‌های تخصصی به تقاضای اعضا و هم خریداری به‌روزترین تجهیزات و الگوبرداری از زبان‌های طراحی خارجی.
خودجوشی (انگیزه)	رصد بازار توسط مدیران انجام می‌شود. آنها دیتاهای خوبی از بازار دارند و می‌دانند چگونه تغییرات در این بازار اتفاق می‌افتد و طبقات مختلف چه نیازهایی دارند. این مدیون تعاملات گسترده‌ای هست که مدیران با خارج از شرکت دارند.
خودآگاهی (بادگیری فردی)	در شرکت، مرز میان کارکنان و مدیر مشخص نیست و همه باهم همکار و دوست هستند. و خودجوش مسئله را حل می‌کنند. در سخت‌ترین شرایط در کنار هم هستند. آنها فکر می‌کنند علت ایجاد چنین فضایی، این است که از قبل شرکت چنین محیطی را برای شکل‌گیری این تعامل فراهم کرده است، مثلاً گاهی برای رسیدن به آرامش و بالاترین سطح انرژی، کار را رها کرده و به اتاق بازی (بیلیارد و تنیس...) رفته و پس از استراحت و بازی با نیرو و بیشتر به سراغ کار می‌روند. حتی ترجیح می‌دهند با همکاران، به گشت‌وگذار بروند.
چابکی نیروها	برخی از اعضا حتی از سایر شرکت‌ها به لحاظ مالی پیشنهاد بهتری دارند اما ترجیح می‌دهند بمانند چون این قدر محیط شرکت دوستانه و صمیمی هست که بچه‌ها مثل خانواده هستند و به محصول و هم‌تیمی و شرکت حس تعلق دارند.
آموزش و گذراندن دوره‌های تخصصی	بیان نقدها به راحتی امکان‌پذیر است. اعضا حتی از مشکلات شخصی و ناراحتی‌های خود با مدیرانشان گفتگو می‌کنند. ایده‌ها را مطرح می‌کنند و مدیران به حرفای اعضا گوش داده و برای رفع آن اقدام می‌کنند.
خرید تجهیزات به‌روز و الگوگیری از زبان‌های طراحی خارجی	اعضا، شکل‌گیری این محیط را مدیون مدیران خود هستند اگر مدیران مجموعه پشت این قضیه نبودند و خودشان تمایلی به شکل‌گیری این محیط نداشتند قطعاً چنین شرایطی پیش نمی‌آمد.
تعامل مدیران با خارج از شرکت	در انتخاب نیرو خیلی دقت می‌شود، تخصص فرد اهمیت دارد اما فرهنگ اهمیت بیشتری دارد چون در شرکت تعاملات خشک و سلسله مراتبی وجود ندارد و هرکسی که بخواهد فرهنگ تعامل و دوستی را برهم بزند در شرکت جایی ندارد.
همکار و دوست	ویژگی منحصر به فرد بچه‌ها، چابکی است. معمولاً تغییر پذیرفته شده است چون بچه‌ها می‌دانند ماهیت کار شرکت تغییر است. این چابکی و سرعت تغییرات مدیون عدم وجود ساختارهای خاص و بوروکراتیک هم است.
مشارکت برای حل مسئله	
مهیاردن فضای تعامل توسط مدیران	
شکل‌گیری دورهمی‌ها و تفریح و سرگرمی	
حس تعلق	
آزادی بیان عقاید	
پذیرفتن انتقادات و دغدغه اعضا	
اقدام مدیران برای رفع مشکلات اعضا	
(بیان ایده) خلاقیت	
اهمیت و توجه به فرهنگ شرکت به‌ویژه فرهنگ تعامل و دوستی	
عدم وجود ساختارهای بوروکراتیک	



جدول (۷): کدهای اولیه، ثانویه، تم فرعی و تم اصلی

کدهای اولیه	کدهای ثانویه	تم فرعی	تم اصلی
درک فنی مدیر	قابلیت سرمایه انسانی مدیر		
تیزبینی مدیر نسبت به تغییرات بازار تعامل مدیران با خارج از شرکت	توجه و ادراک } ارتباطات } قابلیت پویا شناخت مدیر	شناخت مدیران از بازار و صنعت شبکه‌سازی مدیران	قابلیت پویا مدیران-لایه فردی
مهیاکردن فضای تعامل توسط مدیران پذیرفتن انتقادات و دغدغه اعضا اقدام مدیران برای رفع مشکلات اعضا	قابلیت ادراک اجتماعی مدیران	اقدامات انگیزش آفرین مدیران	
تخصص تیم	قابلیت دانش کارکنان		
خودجوشی (انگیزه) چابک تعلق خاطر اعضا به مجموعه و اهداف خلاقیت دوست و همکار	قابلیت رفتار کارکنان	نیروهای چابک (تطبيق پذیری سریع با تغییرات) خلاق و متعهد (به محصول، تیم و اهداف شرکت)	کارکنان دانشی-لایه فردی
خودآگاهی (یادگیری فردی) مشارکت برای حل مسئله	قابلیت توانایی کارکنان	نیروهای یادگیرنده	
برگزاری دوره‌های آموزشی به درخواست اعضا و مسئول تیم‌ها ارجحیت فرهنگ شرکت در انتخاب نیروها	جذب و آموزش	آموزش تقاضامحور جذب فرهنگ محور	مدیریت منابع انسانی- لایه سازمانی
اهمیت و توجه به فرهنگ شرکت به‌ویژه فرهنگ تعامل و دوستی عدم وجود ساختارهای بوروکراتیک	فرهنگ ساختار	ترویج فرهنگ دوستی ساختار تخت	زیرساخت-لایه سازمانی
خرید تجهیزات و بهره‌گیری از زبان‌های طراحی خارجی	تجهیزات	تدارکات- لایه سازمانی	

مرحله ۳: در این مرحله، جداول مرحله ۱ و ۲ باهم تلفیق می‌شوند تا جایابی لایه‌های سه‌گانه در مراحل تکامل قابلیت‌های پویا نشان داده شود:

## جدول (۸): تلفیق و جاگذاری لایه‌های سه‌گانه با ابعاد قابلیت‌های پویا

فناوری‌های شرکت - ابعاد قابلیت‌های پویا	PSP	درگاه برداشت	برداشت موبایلی	تعمیل شدن بخشی از فعالیت‌های شرکت	برداشت در شبکه‌های اجتماعی
رویی برداشت اینترنتی روی کارآمدن نظام شاپرک و وضع فناوری منی بر تقارن میان بانک‌ها و PSP ها در حوزه برداشت ارائه درخواست منی بر کسب مجوز برای PSP لندن دریاات مجوز PSP شرکت مدیران مجموعه متوجه نیاز بازار به حضور PSP ها در حوزه برداشت شدند و به دلیل تبه‌همس در حوزه IT درخواستی منی بر کسب مجوز فعالیت در این حوزه ارائه کردند	علا وجود درگاه برداشت آنلاین برای کسب‌وکارهای خود و متوسط شناسایی فرصت و بازار بکر درگاه برداشت آنلاین برای SMEs مدیران مجموعه، وجود علاه درگاه برداشت برای کسب‌وکارهای خود و متوسط را احساس کردند.	کارشکی بانک‌ها برای گرفتن سهم بازار و ارائه درگاه برداشت با هدف کاربرد و تماس با مشتریان شرکت به‌منظور ارائه درگاه برداشت	مطال شدن بخشی از فعالیت‌های شرکت	شناسایی فرصت‌های جدید برداشت در شبکه‌های اجتماعی به‌منظور گرفتن سهم بازار مدیران به این نتیجه رسیدند که با توجه به مشکلات پیش آمده و افت وضعیت شرکت و از دست دادن سهم بازار باید مانیال شناسایی فرصت‌های جدید باشند. برای شناسخت جدیدترین روندهای حوزه برداشت، روندهای دنیا توسط تیم توسعه کسب‌وکار دنیال شد.	

پرواخت در شبکه‌های اجتماعی	تعطیل شدن بخشی از فعالیت‌های شرکت	پرواخت موبایلی	درگاه پرواخت	PSP	فعالیت‌های شرکت - ایجاد قابلیت‌های پویا
<p>تعریف <b>BM</b> برای خدمات جدید</p> <p>تصمیم به کنار گذاشتن تعدادی از پروژه‌های آسیب‌زننده به برد شرکت به دلیل نبود قوانین مشخص و انحصارطلبی</p> <p>تصمیم به جذب سرمایه‌گذار خارجی و افزایش تعداد اعضا</p> <p>مدیران در یافتند که در انتخاب برخی پروژه‌هایی که خلأ قانونی وجود دارد باید محتاط عمل کنند تا دوباره دچار مشکل نشوند.</p> <p>نیاز بود تعدادی افراد متخصص از حوزه‌هایی به غیر از <b>IT</b> وارد مجموعه شسو ند مابند گرافیکسیت و مابیریت و روابط عمومی (ارحجیت فرنگ شرکت در انتخاب نیروها)</p> <p>شرکت برای توسعه فعالیت نیاز به سرمایه داشت.</p> <p>ریسک‌پذیری شرکت نسبت به ورود به حوزه‌هایی که ناشناخته بود و عمدتاً برگرفته از الگوهای خارجی بود افزایش یافت.</p>	<p>مذاکره مستمر مدیران شرکت با بانک مرکزی و نهاد های نظارتی به منظور جلب اعتماد و اطمینان آن‌ها مبنی بر لزوم حضور و فعالیت شرکت‌های حوزه پرواخت</p> <p>تصمیم به کاهش تعداد اعضا شرکت و کاهش دستمزد اعضا</p> <p>فروش ساختمان اصلی شرکت و اجاره یک مکان کوچک‌تر</p> <p>مدیران برای رفع مشکل فیلترینگ، رایزنی‌های بسیار زیادی با نهادهای نظارتی به عمل آوردند.</p> <p>مدیران مجموعه به صورت جمعی و فردی با اعضا صحبت کردند و از آن‌ها برای رفع مشکل باری جستند.</p> <p>تعدادی از اعضا اعلام کردند بدلیل حسن تلقی به شرکت و محصول حاضر نیستند در چنین شرایطی مجموعه را ترک کنند و برای رسیدن به اوج دوباره تلاش خواهند کرد.</p> <p>شرکت با همراهی اعضا و خودجوشی آن‌ها در حل مسئله از موانع پیش رو عبور کرد.</p>	<p>تصمیم‌گیری مبنی بر توسعه فعالیت‌های شرکت و ورود به پرواخت موبایلی</p> <p>تصمیم به افزایش سرمایه و افزایش تعداد اعضا</p> <p>خرید تجهیزات تخصصی</p> <p>ترسیم هدف برای رسیدن به تراکتش ۱۰ میلیون تومانی در روز طی یک سال</p> <p>شرکت (مشورت مدیران و نیروهای تخصصی) تصمیم گرفت برای ماندن در عرصه رقابت، فعالیت‌های خود را توسعه دهد.</p> <p>شرکت نیاز به تأمین منابع مالی داشت که مدیران با رایزنی‌های مستمر، منابع مالی را تأمین کردند.</p> <p>با گسترش فعالیت شرکت، نیاز بود اعضا جدیدی به شرکت اضافه شوند.</p> <p>مدیران شرکت برای افزایش راندمان اعضا شرکت، محیطی را برای استراحت، تفریح و دوره‌های اعضا فراهم آوردند.</p> <p>از ساختارهای سلسله مراتبی خبری نیست. در جلسات دوره‌ای از اعضا خواسته شد تا هر نقد و مسئله‌ای ذهن آن را مشغول کرده بازگر کنند.</p>	<p>بازطراحی <b>BM</b></p> <p>آماده‌سازی برنامه عملی برای ورود به بازار درگاه‌های پرواخت آنلاین</p> <p>به عنوان اولین ارائه دهنده این خدمات به کسب‌وکارهای خرد و متوسط</p> <p>ترسیم هدف برای رسیدن به تراکتش ۱ میلیون تومانی در روز طی یک سال</p> <p>تمپ فنی و طراحی شروع به آماده‌سازی برنامه برای حوزه جدید کرد.</p>	<p>طرح بیزینس مدل</p> <p>انتخاب تمپ تخصصی ۸ نفره</p> <p>خریداری تجهیزات ابتدایی</p> <p>تفراتی که برای شروع فعالیت شرکت انتخاب شدند همگی تخصص <b>IT</b> داشتند ولی لزوماً مدرک دانشگاهی چندانی نداشت.</p> <p>تجهیزات خریداری‌شده در حد چندین لپ‌تاپ و نرم‌افزار بود.</p> <p>مدل کسب‌وکار طراحی‌شده بسیار ابتدایی و نشتانگر مشتریان و بازار هدف بود چون کسی آشنایی با طراحی مدل کسب‌وکار نداشت.</p> <p>مدیران شرکت با ابطال مجوز شرکت، استراتژی شرکت را تغییر داده و وارد حوزه جدیدی از پرواخت شدند.</p>	<p>تصمیم‌گیری برای پاسخ به تلاطم‌های محیطی</p>

برداخت در شبکه‌های اجتماعی	تعطیل شدن بخشی از فعالیت‌های شرکت	برداخت موبایلی	دردگاه برداخت	PSP	فعالیت‌های شرکت- ایجاد قابلیت‌های پویا
<p>مهری ۱۲ محصول جدید از جمله کارت شتاب و Mpos (برداخت در محل برای کاربران یا خریداران) به بازار تقویت بازاریابی دیجیتال افزایش حوزه کاربران هدف: خریداران، فروشندگان، اشخاص حقوقی و توسعه دهندگان</p>	<p>تعطیل سیستم طرف نگار به منظور چاپ اعتماد نهادهای نظارتی رفع بلنر شرکت از سرگیری تمامی فعالیت‌های شرکت یکی از ایده‌های مطرح‌شده توسط تعدادی از اعضا، تهیه سیستم طرف نگار برای رفع مشکل عدم اعتماد نهادهای نظارتی بود که عملیاتی شد. تغییر وضعیت شرکت و اطلاق پذیرگی با تغییرات به دلیل چالگی اعضا است. تعامل مستمر مدیر با اعضا کمک بزرگی به رفع مشکلات کرد. آن‌قدر مدیران به نیروهای خود اعتماد کردند که از ایده‌های آن‌ها برای حل مشکل بهره گرفتند.</p>	<p>تورینگ دانش روز تمرکز مدیران بر استراتژی رقابتی و برند شدن در حوزه برداخت تغییر لوگوی شرکت به گونه‌ای که ؛ شناگر تعداد فعالیت‌های شرکت پابند تعداد دوره‌های آموزشی فنی و تخصصی برای اعضا در نظر گرفته شد. ایده‌ای توسط اعضا همی بر تغییر لوگوی شرکت مطرح شد که توسط مدیران تأیید شد.</p>	<p>بهبود و تقویت خدمات فعلی به کسب و کارهای خود از جمله پیگیری تراکنش‌ها و کاهش خطا در تراکنش، افزایش ضمانت برداخت و کاهش ریسک، کاهش کاربرد از ۴۵ درصد به ۱ درصد، سهولت در راه‌اندازی و دریافت خدمات برداخت</p>	<p>کارشناسی بانک مرکزی و ابطال مجوز PSP شرکت توسط شاپرک به دلیل اشباع بازار مجوزی PSP ها</p>	<p>حفاظت، افزایش و بازنگری‌های دارایی- های مستعد و نامشهود جدید</p>

جدول (۹): کدهای اولیه، ثانویه، تم فرعی و تم اصلی داده‌های تلفیقی مرحله اول و دوم بر اساس ابعاد

قابلیت‌های پویا

ابعاد قابلیت‌های پویا	کدهای اولیه	کدهای ثانویه	تم فرعی	تم اصلی
درک کردن محیط	شناخت نیاز بازار توسط مدیران شناسایی خلأهای موجود در صنعت پرداخت توسط مدیران	قابلیت شناخت مدیران	اشراف مدیران بر بازار و خلأهای موجود در صنعت	قابلیت پویا مدیران - لایه فردی
	تخصص مدیر در حوزه تحت فعالیت	قابلیت سرمایه انسانی مدیران		
تصمیم‌گیری برای پاسخ به تلاطم‌های محیطی	دنبال کردن روندهای دنیا در حوزه پرداخت توسط تیم توسعه کسب‌وکار	تحقیق و توسعه	توجه به فناوری‌های نوین حوزه فعالیت	توسعه فناوری - لایه سازمانی
	حمایت و خودجوشی اعضا در رفع مانع	قابلیت توانایی کارکنان (در دست گرفتن کار)	تعلق خاطر اعضا به دستیابی به هدف و یافتن راه‌حل مسئله نیروهای خلاق قابلیت تغییرپذیری سریع نیروها	قابلیت کارکنان دانشی - لایه فردی
	تجهیزات اولیه	ماشین‌آلات		تدارکات - لایه سازمانی
	ارجحیت فرهنگ شرکت در انتخاب اعضا	جذب اعضا	جذب فرهنگ محور	مدیریت منابع انسانی - لایه سازمانی
تصمیم‌گیری از برخی پروژه‌ها برحسب موقعیت	کنارگیری از برخی پروژه‌ها برحسب موقعیت	مدیریت	مدیریت زمان پروژه	
	بازطراحی مدل کسب‌وکار عدم وجود ساختار سلسله‌مراتبی تغییر استراتژی شرکت در رقبایی با تهدید	مدل کسب‌وکار ساختار استراتژی	مدل کسب و کار پویا ساختار تخت تدوین استراتژی پویا	زیرساخت - لایه سازمانی
	مشورت مدیران و نیروهای تخصصی در زمینه توسعه فعالیت آزادی بیان انتقادات و مسائل توسط کارکنان اختصاص محیط استراحت، تفریح و دورهمی		شکل‌گیری اتاق فکر با محوریت توسعه فعالیت تعامل گفتگو محور بدون ضوابط و محدودیت فراهم شدن امکانات نشاط و تفریح اعضا	تعامل و گفتگو - لایه میانی
تأمین منابع مالی و رفع فیلترینگ با رایزنی مدیران ریسک‌پذیری مدیران	مهم‌کردن فضای تعامل توسط مدیران پذیرفتن انتقادات و دغدغه اعضا اقدام مدیران برای رفع مشکلات اعضا استفاده از ایده و خلاقیت اعضا در رفع مشکل و بهبود خدمات	قابلیت شناخت (زیان و ارتباطات) قابلیت سرمایه انسانی	شبکه‌سازی مدیران ریسک مدیران در ورود به حوزه‌های جدید	قابلیت پویا مدیران - لایه فردی
	تولید و عرضه بازاریابی	قابلیت ادراک اجتماعی مدیران	اقدامات انگیزش آفرین مدیران ایده محوری، راهکار مدیران در حل مشکل و بهبود خدمات	
حفاظت، افزایش و بازیکربندی دارایی‌های مشهود و نامشهود	تنوع محصول دیجیتال‌سازی بازاریابی	تنوع سبد محصولات بازاریابی دیجیتال و تبلیغات بر بستر شبکه‌های اجتماعی	عملیات - لایه سازمانی	
	بهبود خدمات	بهبود کیفیت	افزایش کیفیت	توسعه فناوری - لایه سازمانی
	برگزاری دوره‌های آموزشی با تقاضای کارکنان تزریق دانش روز	آموزش	آموزش تقاضامحور دانش‌افزایی	مدیریت منابع انسانی - لایه سازمانی

## ۵- جمع بندی

شرکت فین تک مورد مطالعه به عنوان یک شرکت موفق فعال در حوزه پرداخت، اشراف خوبی بر بازار داشته و توانسته فرصت‌ها و خلأهای موجود در صنعت را شناسایی کرده و از آن بهره‌گیری کند. این شرکت در حوزه تحقیق و توسعه به فناوری‌های نوین توجه ویژه‌ای داشته است. مدیران با تسلطی که بر صنعت و بازار خود داشته‌اند توانسته‌اند استدلال صحیحی از وضعیت به عمل آورده و مسیر درستی را برای ادامه فعالیت شرکت طی کنند.

عامل دوم موفقیت شرکت پس از شناخت صحیح محیط، تصمیم‌گیری درست بود. تصمیم‌گیری درست بیش از هر چیزی مدیون اتاق فکری است که طراحی شده و در این اتاق، مدیران در کنار نیروهای تخصصی برای رسیدن به تصمیم درست، با یکدیگر مشورت می‌کنند. تمام افراد به راحتی و بدون هیچ‌گونه محدودیتی عقاید و ایده‌ها و پیشنهادات خود را مطرح می‌کنند. شکل‌گیری چنین محیطی مدیون تفکر و درک بالای اجتماعی مدیران است که همین مسئله باعث شده میزان تعلق خاطر افراد به هدفی که طی می‌کنند افزایش یافته و نیروها برای یافتن راه‌حل مسئله همیشه پیشگام شوند حتی در شرایطی که سرمایه اولیه شرکت توسط سرمایه‌گذار خارج شد و شرکت با بحران منابع مالی مواجه شد و از پرداخت حقوق عاجز شد، اعضا در شرکت ماندند و تا رفع کامل مشکل، از مجموعه و اهداف آن حمایت کردند. علاوه بر شکل‌گیری اتاق فکر، مدیران هم با ایجاد شبکه‌های ارتباطی و رایزنی‌های خارج از شرکت مانند نهادهای نظارتی بسیاری از مسائل از جمله فیلترینگ را حل کرده‌اند. یکی از استراتژی‌های شرکت برای رویارویی با شرایط محیطی، کنار گذاشتن پروژه به صورت موقت است. به عبارتی مدیران، زمان عرضه پروژه را با توجه به موقعیت مدیریت کردند و برحسب شرایط، از عرضه محصول خودداری کرده و آن را به زمان بهتری موکول کردند.

سومین عامل موفقیت، واکنش شرکت به عوامل محیطی است. این واکنش صحیح و به موقع مدیون داشتن استراتژی پویا است که شرکت به دلیل برخورداری از ساختار تخت و قابلیت تغییرپذیری سریع نیروها توانسته به سرعت استراتژی خود را متناسب با نیازهای بازار تغییر دهد. ضمن اینکه اعضا بدلیل اقدامات انگیزشی که مدیران برای تأمین رضایت و آرامش اعضا در شرکت فراهم کرده‌اند احساس مسئولیت کرده و به صورت خودجوش، امور را به دست می‌گیرند. نیروهای شرکت، نیروهای خلاق و یادگیرنده هستند که برای ارتقاء سطح دانش آن‌ها، دوره‌های آموزشی برگزار شده تا با آخرین متدها آشنا شوند. از دیگر عوامل موفقیت شرکت در بازار پرداخت، تنوع پروژه‌های شرکت است که متناسب با مشتریان

مختلف و سلائق متعدد، محصولات و خدمات متنوعی با تأکید برافزایش کیفیت عرضه می‌شود. ضمن اینکه تنوع محصولات و خدمات مدیون ریسک‌پذیری مدیران است که برای ورود به حوزه‌های جدید همیشه پیشگام هستند. همچنین، شرکت برای معرفی محصولات و خدمات خود از بازاریابی دیجیتال و تبلیغات بر بستر شبکه‌های اجتماعی بهره گرفته است.

در شرکت فوق، عمدتاً رصد محیط و تغییراتی که در حال وقوع است برعهده مدیران است البته چون رقبای این شرکت تقریباً مشخص هستند شرکت با تحت نظر داشتن رقبا و تحلیل کوچک‌ترین تغییرات استراتژی رقبا، وضعیت را تحت کنترل دارد ضمن اینکه شرکت بدلیل دیتاهای خوبی که از بازار دارد عمدتاً می‌داند که چه تغییراتی در حال وقوع است و براساس این دیتاها، خود را با محیط و رقبا همگام می‌سازد. بازپیکربندی در این شرکت به‌سادگی رخ می‌دهد آن‌هم مدیون اعضای شرکت است که چه در شرایط بحران و چه در شرایط تغییرات گسترده، در کنار مدیران و شرکت هستند. چابکی از ویژگی‌های اصلی این شرکت نیز محسوب می‌شود. البته یک نکته در مورد این شرکت صادق است و اینکه چون ساختار سلسله‌مراتبی خاصی ندارد و همه‌چیز به‌صورت تیمی و گروهی انجام می‌شود و از ابتدا مدیران و نیروها با یکدیگر بودند و هستند، تغییرات به‌راحتی صورت می‌گیرد در حقیقت چون مدیران از درک اجتماعی بالایی برخوردار هستند و در شرایط عادی و رشد رونق، شرکت، به نیروهای خود توجه کافی داشتند و نیازهای آن‌ها را تأمین کردند، اعضا نیز در شرایط بحران در کنار مدیران خود بوده و از هیچ تلاشی برای همسوس شدن با تغییرات و عبور از بحران‌ها دریغ نمی‌کنند این عمل را نه از سر وظیفه بلکه از سر اشتیاق و جان‌ودل انجام می‌دهند و همین رمز پویایی و موفقیت این شرکت‌ها است ضمن اینکه بروز بودن اعضا و یادگیری مستمر و کسب تجارب باعث شده همواره جلوتر از بازار و رقبا عمل کنند. این مورد مطالعاتی نشان داد که بعد درک کردن فرصت‌ها و تهدیدها در شرایطی عمل می‌کند که تیم تخصصی این کار (براساس نوع شرکت متفاوت است) به‌خوبی عمل کند این تیم متشکل از افراد تخصصی با مهارت و دانش منحصربه‌فرد است که موبه‌مو تغییرات را موردبررسی قرار داده و به مدیران خود ابلاغ می‌کنند. مدیران از هوشمندی بالا و تخصص خوبی برای تصمیم‌گیری مبنی بر ارائه راهکار در شرایط بحران برخوردار هستند و هر شرکت برای هر بحران، استراتژی خاصی تدوین می‌کند. ضمن اینکه براساس نوع کسب‌وکار، تجهیزات خاصی نیز برای بهبود کار نیاز است. همگام شدن با تغییرات مدیون نیروی چابک و انعطاف‌پذیر و بادرک و شعور خاصی است که از هیچ تلاشی برای همسو شدن و موفقیت دریغ نمی‌کنند چون این شرکت‌ها ساختار بوروکراتیک خاصی ندارند و تغییر مدیون

## Archive of SID

انعطاف‌پذیری، شعور، فکر، تلاش، همدلی، پویایی، تجربه و تخصص اعضا و مدیران آن است. یکی از نکات مثبت شرکت فوق این بود که به تفکر اعضا اهمیت داده می‌شد اینکه این شرکت‌ها نوآور بودند و جلوتر از رقبا و تغییرات بازار حرکت می‌کنند، ناشی از تعامل اعضا با یکدیگر و گفتگوهای طولانی حتی در حین دورهمی و مسافرت‌ها بود که از دل همین تعامل‌ها، ایده‌های جدید شکل گرفت و باعث موفقیت آن‌ها گردید.

براساس مقالات متعددی که به چندلایه‌ای شدن بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا اشاره کردند، مدل جامعی از بنیان‌های تشکیل‌دهنده قابلیت‌های پویا ارائه گردید. مارینگر و رنزل (۲۰۱۸) از جمله محققانی هستند که به وجود لایه‌های فردی، گروهی و سازمانی به‌عنوان بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا اشاره کردند اما این سه لایه را به‌صورت جزئی تشریح نساختند (Mahringer & Renzl, 2018). سالواتو و واسالو (۲۰۱۷) مدل چند سطحی و یا چندلایه‌ای برای قابلیت‌های پویا ارائه دادند که لایه میانی مدل پژوهش حاضر (تعامل اجتماعی و گفتگو) برگرفته از این مقاله و مطابق با آن است (Salvato & Vassolo, 2017). اسپرافک و همکارانش (۲۰۱۵) نیز به‌ضرورت و اهمیت نقش نیروی انسانی در بعد بازیگراندی قابلیت‌های پویا اشاره کردند که تأییدی بر تمرکز مدل ما بر بعد انسانی است. (Sprafke et al, 2015) آن‌ها بیان کردند که گرچه تغییر ناشی از ادراک بالای مدیران است اما پیاده‌سازی آن مدیون نیروی انسانی است. هاوس (۲۰۱۰) نیز بر نقش نیروی انسانی در قابلیت بازیگراندی منابع انسانی تأکید کرد و اشاره کرد که یادگیری و کسب دانش و بروزکردن آن با تغییرات بازار عامل مهم و حیاتی در بعد بازیگراندی است که این نیز در مدل ما اشاره شد و تأکید شد که یادگیری و کسب دانش نیروی انسانی برای همگام شدن با تغییرات و انعطاف‌پذیری ضروری است (Hawass, 2010).

لایه قابلیت‌های پویا مدیران در مدل این پژوهش مبتنی بر مدل ارائه‌شده توسط هلفات و پیتراف (۲۰۱۴) و هلفات و مارتین (۲۰۱۵) است (Helfat & Peteraf, 2014; Helfat & Martin, 2015). ما و همکارانش (۲۰۱۵) فرایند قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کوچک و متوسط را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که شرکت‌های کوچک عمدتاً چابک‌تر از شرکت‌های بزرگ هستند زیرا در شرکت‌های بزرگ، وجود روتین‌های متعدد، چابکی را از آن‌ها می‌گیرد (Ma et al 2015). این مطابق با پژوهش حاضر است که بیان شد یکی از دلایل چابکی این شرکت‌ها، عدم وجود ساختارهای متعدد و بوروکراتیک است. این پژوهش می‌تواند راهکار مناسبی برای بسیاری از مدیران و کسب‌وکارها باشد. اول اینکه مدیران بیشتر از قبل به مفاهیم انسانی توجه کنند. قطعاً هرچقدر تعامل و نزدیکی میان مدیران و اعضا برقرار شود



بهتر می‌توانند از پس چالش‌ها برآیند. مدیران هنوز خود را از اعضا دور می‌کنند و خود را تنها متفکر و تنها فردی می‌دانند که می‌تواند با مسائل رو در رو شوند، تصمیم‌گیری کنند و تنها دستور دهند و اعضا اطاعت کنند درحالی‌که رمز موفقیت شرکت‌های فوق در همدلی و تعامل اعضا با یکدیگر و به‌طور خاص گفتگو است. از دل همین گفتگوها، ایده‌ها و راهکارهای خوبی به‌دست می‌آید. بنابراین مدیران باید به مفاهیم انسانی، درک متقابل آن‌ها، مهیا ساختن شرایط خوب و رضایت‌بخش برای اعضا توجه کنند. یکی از نکات دیگری که می‌تواند برای مدیران راهکار باشد، این است که همیشه جلوتر از رقبا و تغییرات حرکت کنند یکی از مکانیزم‌ها ارائه محصولات متنوع، خدمات و سرویس‌های مختلف است به‌نوعی که همیشه بتوانند مشتری را غافلگیر کنند. رصد دقیق بازار و بهره‌گیری از فرصت‌ها در کسب ایده و ارائه محصولات و خدمات متنوع می‌تواند کمک‌کننده باشد به‌ویژه رصد بازار جهانی و تبعیت از ترندهایی که در دنیا شکل گرفته و ترویج آن در ایران.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی از جمله انتخاب نمونه همراه بود. این فرایند را می‌توان در موارد مطالعاتی متعددی به کار برد تا تعمیم‌پذیری آن تأیید گردد. پیشنهادهایی برای محققان به‌منظور انجام تحقیقات آتی مطرح گردید که به شرح زیر است:

تمرکز این پژوهش بر روی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بود چون خواستیم نشان دهیم که برخلاف تعدادی از مقالات که قابلیت‌های پویا را مختص شرکت‌های بزرگ می‌دانند در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط نیز صادق است اما نوع مکانیزم عملکردی آن متفاوت است پیشنهاد ما این است که مدل این پژوهش در مورد شرکت‌های بزرگ نیز بررسی شود و اینکه آیا اهمیت لایه‌های فردی و میانی در مورد شرکت‌های بزرگ هم صادق است یا خیر. پیشنهاد دیگر این است که می‌توان شرکت‌های کوچک و متوسط سایر حوزه‌ها را هم موردبررسی قرارداد و مدل پیشنهادی را در مورد آن‌ها نیز بکار برد.

## ۶- مراجع

Adler, P., Borys, B., 1996. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.

Albort-Morant-G, L.Leal-Rodriguez,A, Fernandez-Rodriguez,V&Ariza-Montes,A., 2017. Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis, *European Research on Management and Business Economics*, 1-11.

Amit, R. &Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.

## Archive of SID

- Ambrosini, V., Bowman C. & Collier, N., 2009. "Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base", *British Journal of Management*, 20(1), 9-24.
- Andersen, T.J., Nielsen, B.B., 2009. Adaptive strategy making: the effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review* 6, 94-106.
- Barney, J. B., 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3).656-665.
- Barry, C. A. et al., 2005. The Resource-Based View And Value To The Customer, ANZMAC 2005 Conference of Services Marketing, 1-8.
- Barreto, I., 2010. 'Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future'. *Journal of Management*, 36: 1, 256-280.
- Beausejour, V., 2012. A resource and competence-based perspective of organizational competences: An application in the context of food retailing in quebec, dissertation presented as partial requirement of the doctorate in administration.
- Bellner, B., 2013. Dynamic Managerial Capabilities and Competitive Advantage: An Empirical Analysis of Managers from the Finance and Insurance and Real Estate Sectors, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- Bendig, D, Strese, S, C, Flatten, T, Costa, M & Brettel, M., 2017. On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital, *Long Range Planning*, 1-18.
- Bogodistov, Y & Botts, M., 2016. Dynamic Managerial Capabilities: Lessons from non-profits in highly dynamic environments, <https://www.researchgate.net/publication/298792451>.
- Bruni, D. S. & Verona, G., 2009. "Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry", *British Journal of Management*, 20 (1), 101–117.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A., 1995. «Competing on Resources: Strategy for the 1990s». *Harvard Business Review*, 73(4): 118-128.
- M.Eisenhardt, K & A.Martin, J., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, 1105-1121.
- Fallon-Byrne, L & Harney, B., 2017. Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda, *Irish Journal of Management* ,36(1), 21-31.
- Helfat, C & A.Martin, J., 2015. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change, *Journal of Management*, Vol. 41 No. 5, 1281–1312
- Helfat & A.Peteraf, M., 2014. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*.
- Hsu, L.C., & Chao-Hung W, C.H., 2012. "Clarifying the Effect of Intellectual capital on

- Performance: The Mediating Role of Dynamic capability”, *British Journal of Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 179–205.
- Kraatz, M.S. & Zajac, E.J, 2001. ‘How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence’. *Organisation Science*, 12: 5, 632-657.
- Mahringer, C & Renzl, B., 2018. «Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities», *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 14 Issue: 1, pp.61-79.
- Ma, X, Zhou, Z & Fan, X., 2015. The process of dynamic capability emergence in technology start-ups – an exploratory longitudinal study in China, *Technology Analysis & Strategic Management*, 27:6, 675-692.
- Nonaka, I., 1998. *Harvard business review on knowledge management*. Harvard Business School Press: Boston, 21-45.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Prahalad, CK, & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 90 (3), 79-91.
- Rao, B ., 2016.»Effect of intellectual capital on dynamic capabilities», *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149.
- Rodenbach, M & Brettel, M., 2012. «CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities», *Management Decision*, Vol. 50 Issue: 4, pp.611-634.
- Roquebert, James A., Robert L. Phillips & Peter A. Westfall., 1996. Markets versus management: what drives profitability? *Strategic Management Journal*, 17 (8), 653-664.
- Rosenbloom RS., 2000. Leadership, capabilities, and technological change: the transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal* 21(11): 1083–1103.
- Salvato, C & Vassolo, R., 2017. The source of dynamism in dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 1728-1752.
- Teece, D. J. & Pisano, G., 1994. The dynamic capabilities of a firm: an introduction. *Industrial and Corporate Change* 1, 3(3): 509–533.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Vogel, R & H. guttel, W., 2013. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 426–446.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wilden, R, P. gudergan, S, Nielsen, B-B & Lings, I., 2013. Dynamic capability and performance: Strategy, Structure and performance, *Long Range Planning*, 46, 72-96.

## Archive of SID

Wilhelm, H., Schlömer, M & Maurer, I., 2015. How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism, *British Journal of Management*, (26), 327–345.

Youndt M, A & Snell S., 2004. Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance, *Journal of Managerial Issues*, 16( 3), 337-360.

Zollo, M. & Winter, S.G., 2002. "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 339-351.

[https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf).

آشلینگ، م.، ۱۳۸۶. مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدتقی زاده مطلق، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

اکبری، م و اسماعیل‌زاده، م.، ۱۳۹۲. نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۵، ۱۲۷-۱۴۴. اعرابی، س.م، فتح‌اللهی، ا و اسدزاده، ع.، ۱۳۸۸. رویکردی نوین از دیدگاه مبتنی بر منابع به استراتژی سطح شرکتی در شرکت‌های مادر، مدیریت توسعه و تحول، ۳، ۱-۷.

بازرگان، ع.، ۱۳۸۷. مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، دیدار.

حمیدی زاده، م.ر و حسین زاده شهری، م.، ۱۳۸۷. طراحی مدل تعیین شایستگی‌های محوری سازمانی (مورد کاوی: شرکت ایران‌خودرو)، چشم‌انداز مدیریت، ۲۹، ۵-۳۰.

دهقان دهنوی، م.ع.، ۱۳۸۵. جایگاه بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه اشتغال و صادرات، اقتصاد و توسعه، ۱۲، ۲۲-۲۹. یونیدو، ۱۳۸۳. استراتژی افزایش مشارکت مؤثر و رقابتی بخش صنایع کوچک و متوسط در اقتصاد و صنعت جمهوری اسلامی ایران، ترجمه عبدالرضا شقاقی و مسعود شفیعی، تهران: مؤسسه فرهنگی رسا.

1. Sense
2. Seize
3. Reconfigure
4. RBV

### پیوست

#### سؤالات مصاحبه

#### سؤالات عمومی

۱. نام شرکت
۲. موقعیت شغلی مصاحبه‌شونده
۳. مشتریان شرکت

۴. تشریح کسب‌وکار شرکت

۵. خدمات ارائه‌شده به مشتریان

۶. مدت زمانی که در این کسب‌وکار بوده‌اید.

### سؤالات نظری مصاحبه

در سطح مدیران:

سؤالات مرتبط با منابع و قابلیت‌ها و محیط

۱. مهم‌ترین تغییرات محیط کسب‌وکار شما چه بوده است و برای پاسخ به آنچه اقداماتی به عمل آورده‌اید؟

۲. چه میزان و چگونه منابعی (منابع ساختاری: فناوری و سازمانی) که در اختیار دارید شما را در مسیر موفقیت (رشد و افزایش سهم بازار) و حفظ بقایاری می‌کنند؟

۳. مهم‌ترین منابعی که در اختیار دارید، چه منابعی هستند؟

۴. در طی زمان چه نوع منابع و قابلیت‌هایی را تغییر دادید؟ و چگونه آن را انجام داده‌اید؟

۵. چگونه تصمیم گرفته‌اید که چه منابع و قابلیت‌هایی را تغییر دهید؟

۶. تا چه حدی به تخصص نیروی انسانی (دانش) خودتان در این مسیر اکتفا کرده‌اید؟ سهم تخصص و مهارت نیروی انسانی در موفقیت کسب‌وکار چقدر بوده است؟

۷. چگونه نیروی انسانی متخصص خود را برای تغییر و یا پذیرش شکست آماده کرده‌اید؟

۸. چه میزان روابط (داخلی، خارجی) خارج از چارچوب و استانداردهای تعریف‌شده را در موفقیت خود مؤثر می‌دانید؟

۹. چگونه فرصت‌های جدید را دنبال می‌کنید، آن‌ها را انتخاب می‌کنید و پیاده‌سازی می‌کنید؟

### در سطح کارکنان:

۱. دلیل موفقیت و بقای کسب‌وکار را در چه می‌دانید (سهم عوامل مدیریت، کارکنان، منابع ساختاری چه میزان است)؟

۲. فضای کاری خودتان را چگونه توصیف می‌کنید (به لحاظ شرایط مهیا برای کسب تجربه، یادگیری، تبادل دانش، خلاقیت، رضایت شغلی)؟ این فضا تا چه میزان با ایده‌آل شما فاصله دارد؟

۳. چه میزان خودتان را به اهداف سازمان متعهد می‌دانید و برای تحقق اهداف آن، چه اقداماتی به عمل می‌آورید؟

## Archive of SID

۴. چه میزان و چگونه با مدیران و همکاران خود تعامل برقرار می‌کنید؟ این نوع از تعامل تا چه میزان با ایده آل شما فاصله دارد؟
۵. اگر جای مدیران شرکت بودید، چه تغییراتی در شرکت (منابع، ساختار، فرایند و....) ایجاد می‌کردید؟

---

۱ کارگروه ارزیابی و تشخیص صلاحیت شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان

۲ معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری