



Dynamizing the Creation of Sustainable Competitive Advantage Based on the Typology of Dynamic Capabilities Theory

Mohammad Reza Hamidizadeh *^{ID}

Ali Abdollahi **^{ID}

Hojat allah Mobarakian ***^{ID}

Extended Abstract

Introduction and Objectives. In today's highly dynamic and competitive environment, relying solely on tangible resources and operational capabilities is no longer sufficient for creating and sustaining competitive advantage. The increasing complexity of economic environments, the rapid pace of technological change, and the evolving expectations of customers compel organizations to continuously renew and reconfigure their capabilities. Consequently, the Dynamic Capabilities Theory has emerged as one of the most influential frameworks in strategic management, emphasizing an organization's ability to sense opportunities and threats, seize value, and reconfigure resources in alignment with environmental changes. The purpose of this study is to examine the evolution of this theory, develop a typology based on the two main perspectives—that of Teece, Pisano, and Shuen versus Eisenhardt and Martin—and design a systemic model to explain the internal dynamics of sustainable competitive advantage. Moreover, the study integrates theoretical foundations with causal–systemic analysis to offer a comprehensive understanding of how organizational learning, innovation, market orientation, and transformational leadership interact to generate long-term competitive advantage.

Methods. This research adopts a qualitative, exploratory–inductive approach within an interpretivist paradigm. Data were collected through a systematic review of the literature, theoretical synthesis, and causal–systemic analysis. The study employed system dynamics modeling to visualize the interrelationships among the core components of dynamic capabilities through feedback loops. The three-stage model proposed by Teece—sensing, seizing, and reconfiguring—served as the structural foundation of the causal model. Validation was achieved through expert evaluation and triangulation with previous empirical and theoretical studies.

Received: May. 28, 2025; Revised: Sep. 24, 2025; Accepted: Jan. 21, 2025; Published Online: Jan. 22, 2025.

* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
Corresponding Author: m-hamidizadeh@sbu.ac.ir

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

***PhD Student, Department of Business Policy, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.



Findings. The results reveal that continuous interaction among the three core dimensions of dynamic capabilities creates a self-reinforcing cycle of learning, innovation, and corporate entrepreneurship, forming the backbone of sustainable competitive advantage. The feedback loops demonstrate that market orientation and organizational learning act as key drivers in the sensing phase, enhancing market insight and differentiation. In the seizing phase, innovation and knowledge capital strengthen the organization's ability to capture opportunities and generate value. In the reconfiguring phase, transformational and developmental leadership play an orchestration role by creatively aligning resources, structures, and capabilities. Furthermore, profitability derived from competitive advantage forms a positive feedback loop that supports reinvestment in R&D and future innovations. This dynamic loops enables organizations not only to respond effectively to environmental changes but also to proactively shape new opportunities. The findings also highlight that human capital knowledge, continuous learning, and leadership function as leverage variables that help maintain balance between the exploitation of existing resources and the exploration of new opportunities.

Conclusion. The study concludes that sustainable competitive advantage is not the outcome of passive adaptation, but rather the result of learning-oriented proactiveness and intelligent orchestration of dynamic capabilities. The proposed model illustrates that internal organizational dynamics-mediated by feedback relationships among learning, innovation, leadership, and market orientation-generate a continuous cycle of renewal and long-term competitiveness. Accordingly, organizations can enhance adaptability and innovativeness by fostering a learning culture, promoting transformational leadership, and aligning strategic decisions with operational processes. This research, by integrating the typology of dynamic capabilities theory with the system dynamics approach, provides a unified conceptual framework for understanding the mechanisms through which dynamic capabilities create and sustain competitive advantage in today's turbulent and uncertain environments. The model also offers a solid foundation for future research aimed at quantifying and simulating the internal dynamics of dynamic capabilities.

Keywords: Dynamic Capabilities, Organizational Learning, Innovation, Entrepreneurship, Sustainable Competitive Advantage.

How to Cite: Hamidzadeh, Mohammad Reza; Abdollahi, Ali; Mobarakian, Hojatollah (2025). Dynamizing the Creation of Sustainable Competitive Advantage Based on the Typology of Dynamic Capabilities Theory. *Ind. Manag. Persp.*, 15(4), 226-252 (*In Persian*).



پویایی‌سازی خلق مزیت رقابتی پایدار براساس گونه‌شناسی نظریه قابلیت‌های پویا

محمدرضا حمیدی زاده * 

علی عبداللهی ** 

حجت اله مبارکیان *** 

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: در فضای رقابتی و پرتلاطم امروزی، اتکای صرف بر منابع مشهود و قابلیت‌های عملیاتی برای خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار کافی نیست. پیچیدگی محیط‌های اقتصادی، سرعت تحولات فناورانه و تغییر انتظارات مشتریان، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته تا به بازآفرینی مستمر قابلیت‌های خود بپردازند. از این رو، نظریه «قابلیت‌های پویا» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک مطرح شده است. این نظریه بر توانایی سازمان در حسگری فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تصاحب ارزش و بازیگر بندی منابع در راستای سازگاری و نوآوری مستمر تأکید دارد. هدف پژوهش حاضر، بررسی سیر تکاملی این نظریه، تبیین گونه‌شناسی آن براساس دیدگاه‌های دو جریان اصلی (تیس، پیسانو و شوئن در برابر آیزنهارت و مارتین) و طراحی مدلی سیستمی برای تفسیر پویایی‌های درونی خلق مزیت رقابتی پایدار است. همچنین تلاش شده تا با ترکیب مبانی نظری و تحلیل علی-سیستمی، تصویری یکپارچه از سازوکارهای تعامل میان یادگیری سازمانی، نوآوری، بازارگرایی و رهبری تحول‌گرا ارائه گردد.

روش‌ها: پژوهش از نوع کیفی، اکتشافی - استقرایی و با رویکرد تفسیرگرایی انجام شده است. داده‌ها از طریق مرور نظام‌مند پیشینه نظری، سنتز تئوریک و تحلیل علی - سیستمی استخراج گردید. برای مدل‌سازی روابط میان متغیرها، از روش «پویایی‌شناسی سیستم‌ها» استفاده شد که با ترسیم حلقه‌های بازخوردی، تعاملات متقابل میان مؤلفه‌های اصلی قابلیت‌های پویا را نشان می‌دهد. مدل سه‌مرحله‌ای تیس (حسگری، تصاحب فرصت و بازیگر بندی) مبنای ساختار مدل علی قرار گرفت و یافته‌ها از طریق نظر خبرگان و مقایسه با مطالعات پیشین اعتبارسنجی شدند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۱، تاریخ اولین انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۰۲.

* استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

m-hamidzadeh@sbu.ac.ir : نویسنده مسئول

** استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

*** دانشجوی دکتری، گروه سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که تعامل مستمر میان سه مؤلفه‌ی اصلی قابلیت‌های پویا، چرخه‌ای خودتقویت‌کننده از یادگیری، نوآوری و کارآفرینی سازمانی ایجاد می‌کند که زیربنای مزیت رقابتی پایدار است. حلقه‌های بازخوردی مدل نشان می‌دهند که بازارگرایی و یادگیری سازمانی نقش محرک در مرحله حسگری ایفا کرده و موجب درک دقیق‌تر از نیازهای مشتری و تمایز در بازار می‌شوند. در مرحله تصاحب فرصت، نوآوری و سرمایه دانشی، نقش کلیدی در بهره‌گیری از فرصت‌ها و خلق ارزش دارند. در مرحله بازیگربندی نیز رهبری تحول‌گرا و توسعه‌گرا به‌عنوان عامل ارکستراسیون، هماهنگی خلاقانه میان منابع، ساختارها و قابلیت‌ها را برعهده دارند. از سوی دیگر، سودآوری حاصل از مزیت رقابتی، به‌صورت یک حلقه بازخورد مثبت، زمینه‌ساز سرمایه‌گذاری مجدد در تحقیق و توسعه و نوآوری‌های بعدی می‌شود. این چرخه‌های پویا باعث می‌شوند سازمان نه‌تنها واکنش‌گر، بلکه پیش‌فعال در مواجهه با تغییرات محیطی باشد. یافته‌ها همچنین نشان داد که دانش نیروی انسانی، یادگیری مستمر و رهبری تحول‌گرا، به‌عنوان متغیرهای اهرمی، نقش اساسی در حفظ تعادل میان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید دارند.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌ها، مزیت رقابتی پایدار نه حاصل انطباق منفعل با تغییرات، بلکه نتیجه‌ی کنشگری یادگیرنده و ارکستراسیون هوشمندانه قابلیت‌های پویاست. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که پویایی‌های درونی سازمان، از طریق حلقه‌های بازخوردی میان یادگیری، نوآوری، رهبری و بازارگرایی، به خلق چرخه‌ای از بهبود مستمر و مزیت رقابتی بلندمدت منجر می‌شوند. از این منظر، سازمان‌ها می‌توانند با تقویت فرهنگ یادگیری، توسعه رهبری تحول‌گرا، و هم‌راستاسازی تصمیمات استراتژیک با فرآیندهای عملیاتی، ظرفیت تطبیق و نوآوری خود را افزایش دهند. پژوهش حاضر با ترکیب گونه‌شناسی نظریه قابلیت‌های پویا و رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها، چارچوبی یکپارچه برای درک عمیق‌تر از سازوکار خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پرتلاطم و نامطمئن امروزی فراهم می‌آورد. این مدل می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای طراحی راهبردهای انعطاف‌پذیر در سازمان‌های دانش‌محور و نوآور مورد استفاده قرار گیرد و زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی در زمینه کمی‌سازی و شبیه‌سازی پویایی‌های درونی قابلیت‌های پویا باشد.

واژه‌های کلیدی: قابلیت‌های پویا، یادگیری سازمانی، نوآوری، کارآفرینی، مزیت رقابتی پایدار.

استناددهی: حمیدی زاده، محمدرضا؛ عبداللهی، علی؛ مبارکیان، حجت اله (۱۴۰۴). پویایی‌سازی خلق مزیت رقابتی پایدار براساس گونه‌شناسی نظریه قابلیت‌های پویا. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۵(۴)، ۲۲۶-۲۵۲.



۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، پایداری مزیت رقابتی به یکی از دغدغه‌های اساسی پژوهشگران و مدیران تبدیل شده است [۴,۳۰]. سرعت بالای تغییرات فناورانه، ناپایداری محیط‌های کسب‌وکار و فشار فزاینده رقبا موجب شده است که اتکای صرف به منابع مشهود و قابلیت‌های عملیاتی، پاسخگوی نیاز سازمان‌ها برای بقا و رشد نباشد [۱۵,۴۳]. در چنین شرایطی، نظریه «قابلیت‌های پویا» به‌عنوان چارچوبی نوظهور در مدیریت استراتژیک مطرح گردیده که توانایی سازمان در حسگری فرصت‌ها و تهدیدها، تصاحب ارزش و بازیگر بندی منابع متناسب با تغییرات محیطی را تبیین می‌کند [۴۲].

با وجود توسعه این نظریه، شکاف‌هایی در ادبیات قابل مشاهده است. نخست، بخش قابل توجهی از تحقیقات پیشین صرفاً بر یکی از ابعاد قابلیت‌های پویا تمرکز داشته و تعامل و هم‌افزایی میان اجزای آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۱۱,۲۰]. دوم، اغلب پژوهش‌ها به توصیف مفهومی اکتفا کرده‌اند و کمتر به تبیین مکانیزم‌های علی و حلقه‌های بازخوردی منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار پرداخته‌اند [۵,۴۴]. سوم، تفاوت رویکردهای اصلی در گونه‌شناسی قابلیت‌های پویا - به‌ویژه میان چارچوب تیس، پیسانو و شوئن از یک سو و آیزنهارت و مارتین از سوی دیگر - همچنان به‌طور جامع بررسی نشده است [۱۱,۴۲].

بر این اساس، مسأله اصلی این پژوهش پاسخ به این پرسش است که چگونه می‌توان با ترکیب گونه‌شناسی قابلیت‌های پویا و تحلیل علی-سیستمی، مدلی فراگیر برای تبیین پویایی‌های ایجاد مزیت رقابتی پایدار ارائه داد. این مطالعه درصدد است با پر کردن شکاف‌های مذکور، تصویری یکپارچه و کاربردی از نقش قابلیت‌های پویا در خلق و پایداری مزیت رقابتی ترسیم کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

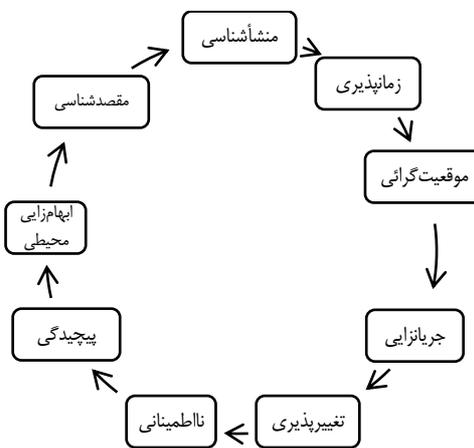
موقعیت‌یابی. دفاع از موقعیت بنگاه بر پایه مزیت‌های رقابتی ساده‌تر از سایر انواع راهبردها است، که یا به واسطه دشوار بودن تقلید از آنها برای رقیب است یا به این دلیل است که رقیب، کشف یک مسیر برای حمله به این مزیت را ناممکن می‌پندارند. بهترین راهبرد، داشتن توانایی حرکت سریع‌تر از رقیب است، یعنی شرکت باید قادر به ارتقای منابع، زنجیره ارزش و پیشنهاد محصول خود، سریع‌تر از رقیب باشد [۳۱]. از این رو، راهبرد اقتضایی کارساز واقع خواهد شد. سازوکارهای این راهبرد با این شرح است: پذیرش شرایط موجود از سوی سیاستگذار و کنار آمدن با محیط‌های پیچیده؛ روشن نبودن هدف‌ها، خلط هدف‌ها با خیال پردازی‌ها؛ اعمال قدرت با استفاده از عرصه‌ها و نیروهای سیاسی و فعالیت‌های اجتماعی؛ فقدان وحدت فرماندهی، کنترل و نظارت؛ توجه به صف بندی و آرایش منابع و نیروها؛ تقسیم کارها و تبعیت از ائتلاف برای پیشبرد فعالیت‌ها؛ بالا بودن میزان سازگاری و اشتراک مساعی میان گروه‌ها و جناح‌ها؛ اشتراک مساعی اعضای سازمان برای برقراری تعامل متعادل؛ تبعیت از ساز و کارهای انطباق با واقعیت درون و برون سازمانی؛ مشخص نبودن هدف‌های اصلی و فرعی مشترک در کل سازمان؛ برخوردی انفعالی برای حل مسائل؛ بالا بودن انعطاف‌پذیری در انطباق با واقعیات و نیازهای مقطعی؛ شناسایی و جست‌وجوی فرصت‌های جدید و هدایت سازمان بدان سو؛ تصمیم‌گیری بر پایه گام‌های تسلسلی، تدریجی، ناپیوسته و فزاینده؛ استفاده از بازخورد عملکردها و نتایج برای تدوین و تنظیم استراتژی‌ها؛ تبعیت از مراحل گسسته تدوین و تنظیم استراتژی؛ تدوین استراتژی در چارچوب اطلاعات، ایده‌ها و الگوهای نسبتاً جدید [۱۸]. در این راهبرد، هماهنگی با محیط از الزامات است.

هماهنگی محیطی. پایداری مزیت رقابتی شرکت همچنین با تحولات در بازار مورد تهدید است. نیازها و خواسته‌های مشتری دائم در تغییرات هستند، کانال‌های توزیع می‌توانند تغییر کنند، مقررات دولتی می‌توانند عوض شوند، فناوری‌های نوآورانه پا به عرصه وجود گذاشته و تازه‌واردان می‌توانند وارد عرصه رقابتی شوند. چنین تحولاتی می‌توانند تناسب بین مزیت رقابتی شرکت و محیط را از بین برده و موقعیت شرکت را تضعیف کنند [۹,۳۶]. از نظریه‌های تبیین علت تفاوت عملکرد شرکت‌ها، نظریه قابلیت‌های پویا است. براساس این نظریه، قابلیت‌های پویای سازمانی منشأ ایجاد و حفظ مزیت رقابتی هستند. این نظریه به ویژه در خصوص صنایعی که از تلاطم و تغییرات محیطی بیشتری برخوردار باشند، کاربرد دارد [۴۲].

در هماهنگی با محیط، راهبرد رویداد شناسی، جریان اصلی هدایت بنگاه را در پویایی به شرح زیر بر عهده دارد: رویداد و جریان‌شناسی وقایع با گام‌های نه گانه^۱. ضروری است این شناخت‌گرایی مطابق شکل ۱، با طی نه گام به سرانجام رسد.

(۱) **منشأشناسی**: کانون و سرچشمه خیزش و هدف آن؛ (۲) **زمان‌پذیری**: زمان وقوع، شرایط زمانی و حالات وقوع موضوع؛ (۳) **موقعیت‌گرایی**: وضعیت و جایگاه موضوع در بستر زمان، فضا، جغرافیا و پشتیبانان آن؛ (۴) **جریان‌گرایی**: در چه جریانی موضوع قرار دارد، چه جایگاهی در جریان دارد و اینکه چه جریانی را بوجود می‌آورد؛ (۵) **تغییرپذیری**: یافتن عوامل تغییرزا، حساسیت موضوع در جریانات، رویدادها، زمان و چگونگی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری از شرایط و بر شرایط، چه شکلی از تغییرات را دارد؛ (۶) **نااطمینانی**: یافتن عوامل ایجادکننده نااطمینانی متناسب با سطح تغییرپذیری موضوع، شناخت نوع نااطمینانی، چگونگی محیط نااطمینانی‌زا؛ (۷) **پیچیدگی**: شکل‌گیری تعاملات عوامل محیطی با موضوع، درهم‌تنیدگی عوامل محاط بر موضوع؛ (۸) **ابهام‌زایی محیطی**: تولید ابهام بر اثر تغییرپذیری، نااطمینانی و پیچیدگی موضوع در تناسب با زمان و موقعیت موضوع و (۹) **مقصودشناسی**: سرانجام‌شناسی موضوع در رویداد جریان‌یافته بر مبنای شناخت عملکرد، نتایج و پیامدهای موضوع و پایان سرنوشت آن.

این ویژگی‌ها جلوه‌ای از پدیده‌ها و رویدادهای گذشته، حال و آینده موضوع یا پدیده مورد نظر حوزه‌ی ذی‌ربط مورد مطالعه است.



شکل ۱. حلقه علی رویدادشناسی

برای مدیریت بر شرایط نه‌گانه محیط باید از نه راهکار زیر استفاده کرد:

- (۱) هر موضوع چه از جنس فرصت و قوت باشد و چه از جنس تهدید و ضعف، باید مورد توجه قرار گرفته و فهمیده شود که چه سرچشمه، کانون، هدف و ریشه‌ای دارد، از چه منشأ و چه منبعی (علت/علل) زاده می‌شود و چه تقویت‌کننده‌هایی و یا تحدیدکننده‌هایی (واسطه‌گر، میانجی، مداخله‌گر) دارد. این شناخت هادی گام‌های بعدی خواهد بود.
- (۲) زمان‌شناختی، تعیین وضعیت زمانی محیط مورد نظر مانند اینکه در کدام فصول سال، چه ماه، چه هفته و حتی چه روز و چه ساعتی قرار دارد و چه عوامل فعالی در این زمان، آن را در بر گرفته است، تعیین چگونگی سرعت حرکت زمان موضوع و رویداد
- (۳) موقعیت، اینکه پدیده مورد نظر چه جایگاهی در محیط، نزد مخاطبان، و دیگر ذی‌نفعان آن با چه جهتی دارد،
- (۴) جریان‌گرایی، این موقعیت در تناسب با زمان از چه جریان‌هایی زاده شده، چه جریان‌هایی را ایجاد کرده و چه جایگاهی در جریانات دارد. این جریانات چه وقایعی را شکل می‌دهند، ردگیری زمان گذشته، حال و آینده آن رخداد در بستر جریان؛ آگاهی، شناخت، رفتار و عملکرد ایجاد می‌کند،

- (۵) تغییرپذیری، برای راهبری تغییرپذیری، باید با رصد کردن عوامل زاینده و پیشران‌های تغییر رویدادها و جریان‌ها، به تبیین، تمثیل و پیش‌بینی آن‌ها با در فضای چشم‌انداز مثبت و امیدوارانه پرداخت،
- (۶) نااطمینانی را باید با تفکر (ادله‌آغازین)، تدبیر (سرانجام‌شناسی)، فهم و درک دانشی یافتن نسبت به محیط و موضوع مورد مطالعه کاهش داد،
- (۷) پیچیدگی را باید ساده و خوش‌ساختار کرد. برای این کار باید با کسب اطلاعات موضوعی جریان‌ها و شناخت اهداف و مؤلفه‌های پیچیده‌کننده، سپس با بررسی سازوکارهای مربوط به همگن ساختن، پرداخت تا عناصر شکل‌دهنده پیچیدگی وضوح یافته و روشن شود،
- (۸) شناخت عوامل ابهام‌زا، بر اساس نقشه پدیده، راه و جهت حرکت، رفتار پدیده و ساختارهای بازخوردی آن برای خالص، ناب و چابک‌سازی مسئله پیش‌رو، و
- (۹) سرانجام‌شناسی، پایان رویداد را دیدن است که باید بر پایه تدبیر، رصد و شناسایی شود تا آینده موضوع را بتوان جلوه‌گر ساخت، بر حسب انتظارات معماری و مهندسی کرد [۱۶].

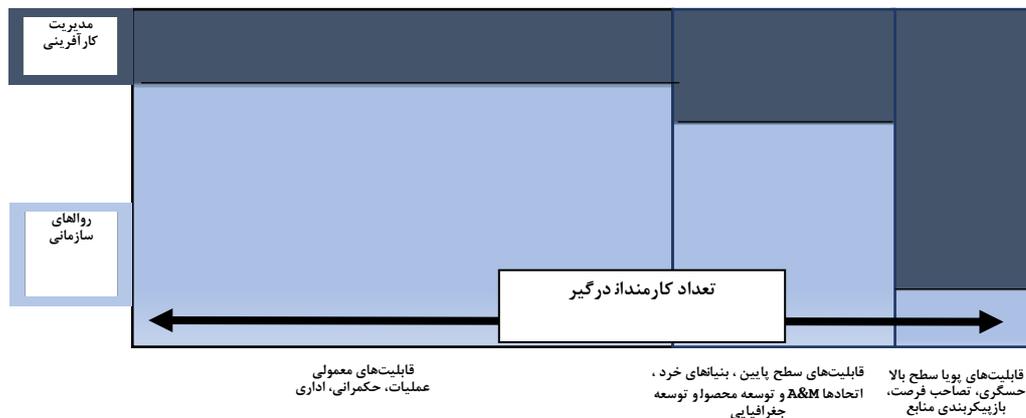
نظریه قابلیت‌های پویا از دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی در مدیریت استراتژیک و پایداری مزیت رقابتی مطرح شد. این نظریه بر این پیش‌فرض استوار است که منابع و قابلیت‌های معمولی، به دلیل تقلیدپذیری و تغییرپذیری سریع محیط، به تنهایی نمی‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند. قابلیت‌های پویا برای حرکت از یک مزیت کوتاه‌مدت به سمت ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی است. برای اینکه شرکت مزیت‌اش را حفظ کند، هم‌نسبتی بین نیروهای درونی و محیط خارجی شرکت بایستی متغیر و پویا باشد [۳۵]. در این میان، پژوهشگران متعددی چارچوب‌های مختلفی برای تبیین قابلیت‌های پویا ارائه کرده‌اند که دو جریان اصلی آن متعلق به تیس، پیسانو و شوئن (TPS^۱) از یک سو و آیزنهارت و مارتین (EM^۲) از سوی دیگر است. تیس و همکاران (۱۹۹۷) قابلیت‌های پویا را تلاش مدیران سازمان برای تغییر، یکپارچه سازی و بازآفرینی مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌های درونی و بیرونی سازمان می‌دانند که برای تعامل با محیط‌های در حال تغییر مورد نیاز است [۱۰]. تأکید اصلی این رویکرد بر روال‌های مرتبه بالاتر و تناسب تکاملی میان قابلیت‌ها و محیط است، به‌گونه‌ای که سازمان بتواند همزمان به بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید بپردازد [۲۰]. در مقابل، آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) نگاهی عمل‌گرایانه‌تر به قابلیت‌های پویا دارند. آنان معتقدند که قابلیت‌های پویا بیش از آنکه منحصر به فرد باشند، متکی بر بهترین شیوه‌ها و روال‌های استاندارد هستند که در صنایع مختلف قابل شناسایی‌اند. در این دیدگاه، پویایی‌های محیطی آن‌چنان آشفتگی می‌شوند که امکان پیش‌بینی و هدایت کامل آنها وجود ندارد؛ بنابراین، سازمان‌ها با استفاده از قوانین ساده تصمیم‌گیری و فرآیندهای تجربی می‌کوشند با تغییرات هماهنگ شوند. برخلاف تیس که بر تمایز استراتژیک و «مزیت رقابتی پایدار» تأکید دارد، در این رویکرد مزیت‌ها اغلب ناپایدار و موقتی هستند [۱۱].

در این پژوهش، ابتدا به صورت تفصیلی گونه‌شناسی چارچوب قابلیت‌های (گونه تیس، پیسانو و شوئن) و (گونه آیزنهارت و مارتین) بررسی و تمایزات ریشه‌ای آنها ذکر می‌گردد. پس از آنها متغیرهای گونه ۳ مرحله‌ای که منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌گردد، از مبانی نظری استخراج می‌شود. تأثیرات مابین متغیرهای ۳ مرحله‌ای گونه TPS و مزیت رقابتی پایدار در قالب مدل علت معلولی بررسی و تفسیر می‌شود.

مکاتب چارچوب قابلیت‌های پویا. مطالعه کتاب سنجی پیتراف و همکارانش دو رشته اصلی را در مبحث قابلیت‌های پویا شناسایی کرده است. چارچوب تیس و همکاران (۱۹۹۷) در مورد ارتباط قابلیت‌های پویا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای محیط‌های پویای تجاری با تغییرات سریع بحث می‌کند. دیدگاه بسیار محدودتری که آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) پیشنهاد شده، اما در مباحث رفتار سازمانی رایج شده است [۴۷]. بنابراین، شرکت قادر به تغییر پورتفولیوی قابلیت خود در زمان تغییر از طریق نوآوری است. برای مدل‌سازی این ایده‌ها، آنها از ترکیبی از نوآوری شومپیتری، روال‌های مرتبه بالاتر و کاربرد پیشرونده جستجوی مشکل‌محور استفاده می‌کنند. تمرکز روی عناصر استراتژیکی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد همواره یک قدم از رقبا خود جلوتر باشند. هسته اصلی این مفهوم، ایده شرکت‌های ناهمگون است که با

1. Teece, Pisano, and Shuen
2. Eisenhardt and Martin

سوگیری‌های شناختی و ظرفیت کارآفرینی خود برای تغییر منابع و قابلیت‌ها محدود شده‌اند، در حالی که تلاش می‌کنند وضعیت موجود را به چالش بکشند. در مقابل، آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) شرکت‌ها را در همان صنعت به مقدار معقولی از همگنی رقابتی مجهز می‌کنند که از طریق اشتراکات قابل توجهی در بین قابلیت‌ها بیان می‌شود و آن‌ها آن را «بهترین شیوه‌ها» می‌نامند. بسیاری از مفروضات اساسی، بر تقلید به جای نوآوری و نگرانی‌های عملیاتی به جای تمایز استراتژیک متمرکز هستند. هدف صریح، شناسایی تجربی به جای سختگیری رسمی است [۱۱]. در نتیجه، ایده تکامل صنعت همچنان توسعه نیافته باقی می‌ماند. به جای پاسخ استراتژیک به تغییرات محیطی، آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کنند که قابلیت‌های پویا، شکل بهترین شیوه‌ها و قوانین ساده را به عنوان شیوه‌های تصمیم‌گیری به خود بگیرند. آن‌ها تمایز استراتژیک را فراتر از یک رویکرد مزیت هزینه‌ای برای تطبیق بهترین شیوه‌ها در بهترین حالت نامحتمل جلوه می‌دهند. روال‌های مرتبه بالاتر حیاتی که شامل شناسایی و هدف قرار دادن «اشکال جدید مزیت رقابتی» است، ریشه در نظریه تکاملی دارند. همانطور که وینتر تأکید می‌کند، توسعه و نگهداری چنین قابلیت‌های پویا مرتبه بالاتری پرهزینه است و بنابراین نمی‌تواند در همه جا وجود داشته باشد. این نشان می‌دهد که آن‌ها واقعاً پتانسیل مزیت رقابتی پایدار را ارائه می‌دهند [۴۲]. تمایز این دو مکتب بر عناصر رفتاری در مقابل عناصر تکاملی، به‌ویژه از این جهت مشهود است که آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) معتقدند که تکامل بازارها در محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییر هستند چنان آشفته می‌شود که شرکت‌ها را در پیش‌بینی یا هدایت این تحولات ناتوان می‌کند. در این دیدگاه، اگرچه پویایی صنعت مهم است، شرکت‌های موجود قادر به ایجاد یا بهره‌برداری از تخریب خلاق به شیوه‌ای که شرکت‌های جدید می‌توانند، نیستند. در مقابل، طبق شکل ۲، تیس و دیگران (۲۰۰۹، ۲۰۰۳، ۱۹۹۷) بر قابلیت کارآفرینی در یک شرکت، از تیم مدیریت ارشد و دیگران برای انطباق و تأثیر بر این محیط‌های به سرعت در حال تحول تأکید می‌کنند [۴۷].



شکل ۲. قابلیت‌ها، روال‌ها و تصمیمات مدیریتی [۴۷]

جدول ۱ خلاصه‌ای از تعاریف سه سطحی قابلیت‌های پویا را به شرح ذیل ارائه می‌نماید:

جدول ۱. تعاریف سه سطحی قابلیت‌های پویا [۴۷]

| تیس (۲۰۰۷-۲۰۱۸) | وینتر (۲۰۰۳) | آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) | تیس و همکاران (۱۹۹۷، ۱۹۹۰) |
|---|--|--|--|
| «قابلیت‌های پویا» - قابلیت‌های پویا قوی به یک شرکت کمک می‌کند تا به طور سودآور منابع و دارایی‌هایی را که هم در داخل و هم فراتر از مرزهایش قرار دارند، ایجاد و تجدید کند، و آنها را در صورت نیاز برای نوآوری و پاسخ (یا ایجاد) تغییرات در بازار و محیط کسب و کار، پیکربندی مجدد کند. (تیس، ۲۰۱۴) | «مرتب‌بالا» - سرمایه‌گذاری در یادگیری سازمانی برای تسهیل ایجاد و اصلاح قابلیت‌های پویا برای مدیریت اکتساب یا اتحاد (وینتر، ۲۰۰۳، ص ۹۹۴) | آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) «قابلیت‌های پویا» - روال‌های سازمانی و استراتژیک که به وسیله آن مدیران منابع را به دست می‌آورند و می‌ریزند و آنها را با هم یکپارچه می‌کنند. و آنها را برای ایجاد استراتژی‌های ارزش‌آفرین جدید برای تطبیق و حتی ایجاد تغییر در بازار، دوباره ترکیب می‌کنند. مصداقیق: توسعه محصول، تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد، تکرار، تخصیص منابع، توسعه مشترک، سرهم‌بندی، ایجاد دانش، تشکیل اتحاد (A&M (صص ۱۱۰۷-۸) | تیس و همکاران (۱۹۹۷، ۱۹۹۰، ص ۵۱۶) «تعریف قابلیت‌های پویا» - «تعریف قابلیت‌های پویا» - «در جهت یادگیری و توسعه فرآیند محصول جدید» (تیس و همکاران، ۱۹۹۰، ص ۱۲) |
| «قابلیت‌های پویا سطح پایین» یا «بنیان‌های خرد» فرآیندهایی برای ایجاد مشارکت‌های خارجی یا توسعه محصولات جدید هستند. آنها متشکل از روال‌هایی (اغلب خاص) هستند که کمتر از روال قابلیت‌های معمولی استفاده می‌شوند (تیس، ۲۰۱۸، ص ۳۶۴ [۲۵]. | مرتب‌بالا - یک «قابلیت پویا» شرکت را قادر می‌سازد تا نحوه گذران زندگی خود را تغییر دهد. برای مثال: توسعه محصول جدید یا افتتاح فروشگاه‌های جدید. این تعریف به معنای «رفتار الگوی قابل اعتماد» است (هلفات و وینتر، ۲۰۱۱، صص ۱۲۴۴-۵) [۱۹] | «قابلیت‌های پویا» - روال‌های سازمانی و استراتژیک که به وسیله آن مدیران منابع را به دست می‌آورند و می‌ریزند و آنها را با هم یکپارچه می‌کنند. و آنها را برای ایجاد استراتژی‌های ارزش‌آفرین جدید برای تطبیق و حتی ایجاد تغییر در بازار، دوباره ترکیب می‌کنند. مصداقیق: توسعه محصول، تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد، تکرار، تخصیص منابع، توسعه مشترک، سرهم‌بندی، ایجاد دانش، تشکیل اتحاد (A&M (صص ۱۱۰۷-۸) | نقش روال‌ها |
| «قابلیت‌های معمولی» - عملکردهای اجرایی، عملیاتی و مرتبط با حاکمیت که برای اجرای برنامه‌های جاری ضروری هستند (تیس، ۲۰۱۶) | «قابلیت‌های «مرتب‌بالا» یا «سطح صفر» (نحوه کسب درآمد در حال حاضر»: تولید و فروش یک محصول، در مقیاس مشابه و به همان جمعیت مشتری (وینتر) | «رول‌های ایستا» - «رول‌های ایستا ظرفیت تکرار برخی از وظایف انجام شده قبلی را در بر می‌گیرد» (تیس و همکاران، ۱۹۹۰، ص ۱۲) | تعریف قابلیت‌های معمولی (عملیاتی) |

ریشه‌های رفتاری چارچوب قابلیت‌های پویا (سیرت و مارچ)^۱. نظریه رفتاری شرکت، بسیاری از مبانی مهم را برای هر دو دیدگاه تیس و آیزنهارت در مورد قابلیت‌های پویا فراهم کرد. سیرت و مارچ نظریه‌ای از رفتار سازمانی ساختند که توسعه نظریه‌های استراتژیک را تسهیل نموده، به طوری که در آن، ناهمگونی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. چهار عنصر از نظریه رفتاری شرکت، چارچوب سیرت و مارچ را تقویت می‌کند: **اهداف سازمانی، انتظارات، انتخاب و کنترل**. اهداف سازمانی فرآیندی را توصیف می‌کنند که از طریق آن افراد و ائتلاف‌های افراد

اطلاعات را پردازش می‌کنند و در فرآیند تعیین هدف سازمان مشارکت می‌کنند. گروه‌های مختلف دستور کار خود را دنبال می‌کنند و تعارض هدف مکرر است. تخصیص منابع زمانی به یک مساله تبدیل می‌شود که منابع کمیاب باشند و تنها به صورت جزئی یا در دسترس برخی گروه‌ها برای تحقق منافع خود باشند. چنین تعارضاتی به طور بالقوه برای سازمان مضر هستند. در نظریه قابلیت‌های پویا، راه‌حل این تعارضات در مفهوم‌سازی تصمیم‌گیری نشان داده می‌شود که ائتلاف‌های غالب را به بازیگران و تیم‌های کارآفرینی ترسیم می‌کند. مفهوم عقلانیت محدود، با پیشنهاد ظرفیت پردازش اطلاعات محدود در مدیریت، نقش مهمی در مفهوم‌سازی انتظارات سازمانی در سیرت و مارچ ایفا کرد. ایده سایمون^۱ (۱۹۵۵، ۱۹۵۷) در مورد برآورده کردن انتظارات به جای یافتن بیشینه‌های جهانی، ایده تأثیرگذار دیگری برای سیرت و مارچ بود، زیرا ظرفیت پردازش اطلاعات محدود مدیران به آن‌ها تصویر ناقصی از وضعیت می‌دهد، گزینه‌های موجود برای دوره‌های عملی را کاهش می‌دهد و آن‌ها را از درک بهینه ناتوان می‌کند.

این عناصر رفتاری، قابلیت‌های پویایی را از طریق مفهوم حسگری شکل داده‌اند که دلالت بر ناهمگونی در آینده‌نگری، سوگیری‌ها و سایر فرآیندهای شناختی دارد. عقلانیت محدود، حسگری را هم ناقص و هم ناهمگن می‌کند و این ظرفیت را ایجاد می‌کند که برخی از شرکت‌ها در آن بهتر از دیگران باشند. این ایده از مفهوم جستجو که در نسخه‌های مختلف هم در نظریه رفتاری و هم در نظریه تکاملی وجود دارد، شکل گرفته است. مفهوم سازی سیرت و مارچ از انتخاب ممکن است بزرگترین سهم خود را در نظریه قابلیت‌های پویا ارائه دهد. نقشه‌های انتخاب در مفهوم «تصاحب فرصت»، به معرفی رویه‌های عملیاتی استاندارد به عنوان قوانین تصمیم‌گیری که به کنترل چگونگی واکنش شرکت‌ها به نشانه‌ها و فرصت‌های محیطی کمک می‌کند. رویه‌های عملیاتی استاندارد برای هر شرکت منحصر به فرد است و شرکت به‌عنوان منطقی تطبیقی ارائه می‌شود. منطقی رویه‌های عملیاتی استاندارد به گونه‌ای است که ثبات را در سراسر سازمان ایجاد می‌کند، به هماهنگی کار بین واحدها کمک می‌کند و منجر به حفظ فرآیندهای درون شرکت برای اطمینان از نتایج پایدار می‌شود. به این ترتیب، رویه‌های عملیاتی استاندارد نشان دهنده نحوه جذب، انتقال و ذخیره اطلاعات در شرکت هستند. سیرت و مارچ رویه‌های عملیاتی استاندارد را به‌عنوان روشی ارائه می‌کنند که در آن شرکت کنترل را اعمال می‌کند. چهار نوع اصلی از رویه‌های عملیاتی استاندارد خاص عبارتند از قوانین عملکرد وظیفه، سوابق و گزارش‌های مستمر، قوانین رسیدگی به اطلاعات و برنامه‌ها، قوانین عملکرد وظیفه با مشخص کردن روش‌هایی برای انجام انواع وظایف از جمله قیمت‌گذاری، رویه تولید و رویه‌های حسابداری سروکار دارند. سوابق و گزارش‌های مستمر مربوط به مستندسازی و کدگذاری تمام عناصر عملیات تجاری مهم برای شرکت است. رویه‌های برنامه ریزی، هدف و توانایی شرکت برای نوآوری و تکامل، قابلیت‌های پویایی آن در جهت‌های خاص را تعریف می‌کنند. مفهوم‌سازی با مزایای متعدد ممکن است قابلیت‌های معمولی و همچنین «بهترین شیوه‌ها» را توصیف کند. به این ترتیب، تا حدی به ستون سوم قابلیت‌های پویا «تغییر شکل» نگاشت می‌شود - که گاهی اوقات «همسویی» نامیده می‌شود. با این حال، مبانی رفتاری و مفهوم «بهترین شیوه‌ها» شرح‌چندانی در توضیح این موضوع نمی‌دهند که چگونه شرکت‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که رویه‌های عملیاتی استاندارد امروز، بهترین شیوه‌های دیروز را در مواجهه با نوآوری و تغییر نشان نمی‌دهند.

چهار عنصر نظریه رفتاری شرکت نقش مهمی را برای تفسیرهای امروزی از قابلیت‌های پویا ایفا می‌کنند. آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) بر مفهوم «بهترین شیوه‌ها» تأکید کردند که به شدت شبیه رویه‌های عملیاتی استاندارد ثابت نسبی، جستجوی محلی و تصمیم‌گیری از طریق ائتلاف‌های غالب سیرت و مارچ (۱۹۶۳) است. در این معنا، آیزنهارت و مارتین تفسیر خود از قابلیت‌های پویا را حول محورهای نظریه رفتاری بنا کردند [۱۱]. بسیاری از عناصر نظریه رفتاری شرکت، نحوه تفسیر قابلیت‌های پویا توسط تیس و همکارانش را نشان می‌دهند. انتظارات سازمانی به‌عنوان فرآیندی توصیف می‌شوند که سازمان با آن اطلاعات را از محیط خود جمع‌آوری و تفسیر می‌کند، چیزی که تیس (۲۰۰۷) آن را «حسگری» می‌نامد [۱۲].

مفهوم‌سازی سیرت و مارچ از نقشه‌های انتخاب در مفهوم تیس (۲۰۰۷) از «تصاحب فرصت»، معرفی قوانین عملیاتی استاندارد می‌کند که به نحوه واکنش شرکت‌ها به نشانه‌ها و فرصت‌های محیطی کمک می‌کند، منعکس می‌کند. ابعاد شناختی نیز در چارچوب تیس اهمیت دارد. ایده تیس

در مورد «تغییر شکل» با روشی که سیرت و مارچ (۱۹۶۳) کنترل را توصیف می‌کنند، مشخص می‌شود. رویه‌های عملیاتی استاندارد مشخص می‌کنند که چگونه وظایف باید انجام شوند، مستندسازی و پردازش شوند. در هر دو تفسیر، نظریه رفتاری پیشرو نقش مهمی برای توسعه قابلیت‌های پویا ایفا کرد [۱۲].

ریشه‌های تکاملی چارچوب قابلیت‌های پویا (نلسون و وینتر)^۱. اگرچه نظریه رفتاری پایه و اساس هر دو دیدگاه تیس و آیزنهارت در مورد قابلیت‌های پویا را فراهم کرد، نظریه تکاملی نلسون و وینتر به طور منحصر به فردی برای مفهوم‌سازی تیس از قابلیت‌های پویا اهمیت داشت، به گونه‌ای که شرکت‌ها را قادر ساخت تا با موفقیت با محیط‌های بسیار آشفته سازگار شوند. رویه‌های عملیاتی استاندارد در نظریه رفتاری اساساً نشان‌دهنده یک شرکت سفت و سخت و وابسته به مسیر هستند. مانند آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰)، چنین شرکتی در درک و استفاده از فرصت‌ها در بازارهای به سرعت در حال تحول ناتوان است. نلسون و وینتر، با این حال، مفهوم روال‌ها را برای پرداختن به علاقه کلیدی خود در «فرآیند پویایی، در تعیین الگوهای رفتار شرکت و نتایج بازار به طور مشترک در طول زمان» معرفی کردند. در حالی که روال‌های ایستا در نظریه تکاملی نلسون و وینتر شبیه روندهای عملیاتی استاندارد بودند، روال‌های پویا پایه و اساس نظریه قابلیت‌های پویای تیس و همکارانش شدند. روال‌های ثابت به شرکت اجازه می‌دهند تا برخی از کارهای انجام شده قبلی را تکرار کنند، اگرچه به طور کلی پایدار هستند و بهبودها و جهش‌ها به صورت تکراری رخ می‌دهند. مانند رویه‌های عملیاتی استاندارد، این روش‌ها بسیار شبیه به عملیات شرکت‌ها در دیدگاه آیزنهارت و مارتین هستند، اما تنها تا حد محدودی شرکت‌ها می‌توانند تغییر کنند و قادر به پاسخ استراتژیک به تغییرات عمده در بازارها یا فناوری نیستند [۱۲].

روال‌های پویا به دنبال نوآوری در محصول، فرآیند و مدل کسب و کار جدید هستند و به شدت تحت تأثیر تحقیق و توسعه، فعالیت‌های کسب فناوری و سرمایه‌گذاری‌های متمایز در تکنولوژی قرار دارند. این روال‌ها تکرار یا تقلید را دشوار می‌کنند و صاحبان آن‌ها را به مزیت رقابتی پایدار از طریق قابلیت‌های پویا می‌رسانند. مفهوم روال‌های پویا از ایده‌های شومپیتر الهام گرفته شده است که تأکید می‌کند بازارها نه تنها به سمت تعادل پیش می‌روند، بلکه اغلب به طور خلاقانه به عدم تعادل تبدیل می‌شوند. در دیدگاه نلسون و وینتر، روال‌های عملیاتی استاندارد به روال‌هایی توسعه یافتند که می‌توانستند از طریق ترکیب عمدی، ترکیب مجدد، تقلید ناقص و همچنین جهش‌های تا حدی تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی، تازگی ایجاد کنند. این پتانسیل برای تغییر پویا، اساس سازماندهی دارایی و کارآفرینی را در دیدگاه تیس و همکارانش فراهم کرد [۱۲]. نلسون و وینتر با ایجاد روال‌های پویا، شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا ساختارهای بازار و موقعیت‌های خود را در بازارها درک کنند، پاسخ‌های تکامل مشترک به ساختارهای بازار موجود و در حال تحول توسعه دهند و در نتیجه تغییرات بازار را پیش‌بینی و خلق کنند. این بینش‌ها تیس و همکاران را قادر ساخت تا ایده خود را از قابلیت‌های پویا با 3P^۲ (موقعیت، مسیر و فرآیندها) بسازند [۱۲].

نلسون و وینتر، شرکت‌ها را نه تنها به توانایی سازگاری با تغییرات محیطی خارجی (نوآوری برون‌زا)، بلکه برای شکل دادن فعالانه به محیط خود (نوآوری‌های درون‌زا) مجهز کردند. ترکیب نظریه تکاملی و نوآوری شومپیتر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. روش دیگری که نلسون و وینتر عناصر پویا را در نظریه تکاملی خود ادغام می‌کنند، ایده سه طبقه مختلف روال است. شرکت‌ها تغییرات بالقوه روال را با معیار سود پیش‌بینی شده ارزیابی می‌کنند. این سه دسته از روال‌ها منعکس‌کننده مبادله بین «کارایی ایستا» و «پیشرفت فناوری» هستند [۱۲].

- اولین دسته شامل رویه‌های کوتاه‌مدت است که تعیین می‌کند شرکت چگونه از سرمایه فعلی خود استفاده می‌کند.
- دسته دوم تعیین می‌کند که چگونه شرکت سهام سرمایه خود را در طول دوره‌ها در پاسخ به محرک‌های محیطی تغییر می‌دهد.
- دسته سوم شامل روال‌هایی است که در طول زمان جنبه‌های خاصی از ویژگی‌های عملیاتی را تغییر می‌دهند.

نلسون و وینتر استدلال می‌کنند که روال‌های سطح بالا که برای تغییر سایر روال‌ها عمل می‌کنند، توزیع احتمالی را تعریف می‌کنند که چه تغییرات روالی یا روال‌های جدیدی از طریق جستجو پیدا می‌شوند. این بینش‌ها، از ادغام نوآوری شومپیتر حاصل شده و در دیدگاه قابلیت‌های پویا تیس از طریق مفهوم تناسب تکاملی و مکانیسم‌های پیکربندی مجدد قابلیت از طریق تکامل، تبدیل و جایگزینی قابلیت گسترش یافته‌اند.

1. Richard R. Nelson and Sidney G. Winter

2. Position, path, and process

در تناسب تکاملی، سازمان بایستی دوسوتوان^۱ باشد؛ سازمان دوسوتوان، سازمانی است که توانایی استفاده همزمان از قابلیت‌های موجود و جستجوی فرصت‌های جدید را دارد. نلسون و وینتر (۱۹۸۲) دو نقش مهم ایفا می‌کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا نظریه صریح رفتار صنعت را براساس توصیف ساده‌تر و سبک‌تر از شرکت‌های منفرد ایجاد کنند. اول، آن‌ها ایده روشنی از هدف تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌دهند و تعدد اهداف تدوین شده در نظریه رفتاری سیرت و مارچ را یکسان می‌کنند. دوم، روال‌ها را به عنوان منبع پویا و منحصر به فرد شناسایی می‌کنند. هر دوی این کمک‌ها در نظریه قابلیت‌های پویا توسعه یافته و مورد حمایت قرار گرفته‌اند. نه تنها یک شرکت قادر به متحد کردن اهداف است، بلکه مدیریت کارآفرینانه تیم رهبری شرکت را هدایت می‌کند و می‌تواند بازارها را ایجاد، شکل داده و متحول کند [۴۲،۴۳]. تفاوت نظری دو گونه چارچوب قابلیت‌های پویا مطابق جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. تفاوت دو گونه قابلیت‌های پویا

| متغیر | TPS | EM |
|-------------------------------------|--|--|
| تغییر محیطی و انعطاف پذیری | ۱- قابلیت‌های پویا به مثابه نیروهای تکاملی مشترک و واکنش‌پذیر در برابر تغییرات محیطی ۲- ارائه قابلیت‌های پویا در چارچوب TP (موقعیت، فرآیندها و مسیرها) با ریشه‌های عمیق در نظریه تکاملی ۳- یادگیری بر تمایز استراتژیک ۴- تغییرات مجموعه قابلیت‌ها در طول زمان | ۱- «چگونگی» تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ۲- رقابت از طریق کسب بهترین روش‌ها ۳- تمرکز چشم‌انداز رقابتی، بر تقلید و تکرار ۴- اتخاذ قوانین ساده تجربی جدید |
| جستجو و عقلانیت محدود | ۱- جستجوی مساله‌گرا (احتمالی) | ۱- جستجوی محلی |
| تناسب | ۱- تناسب تکاملی: تعادل بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری | ۱- فرآیندهای تجربی و ناپایدار |
| ویژگی روال‌ها و تاکید تکاملی | ۱- تاکید بر نقش روال‌ها مرتبه بالاتر و برنامه‌ریزی آگاهانه ۲- قابلیت‌های آشیانه‌ای در بین شرکت‌های ناهمگن ۳- خلق مزیت رقابتی پایدار | ۱- روال عملیاتی استاندارد ۲- تاکید بر اشتراکات در بین شرکت‌ها ۳- خلق مزیت رقابتی ناپایدار |
| ظهور^۲ | - ظهور سینکرونیک ^۳ : ویژگی‌های کلی به طور همزمان با ویژگی‌های اجزای تشکیل دهنده وجود دارد. | - ظهور دیاکرونیک ^۴ : وابسته به تغییراتی که در طول زمان در چیزی به وجود می‌آید. قابلیت‌های پویا در طول زمان به وجود می‌آیند. |

چارچوب ۳ مرحله‌ای TPS. این گونه سه پایه اصلی قابلیت‌های پویا را شناسایی می‌کند: ۱- حسگری، ۲- تصاحب فرصت‌ها، ۳- تغییر شکل قابلیت‌ها؛ هر کدام از آنها دارای بنیان‌های خرد^۵ هستند.

حسگری^۶. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای داخلی و خارجی از طریق فرآیند شکل ۳.

¹ ambidextory

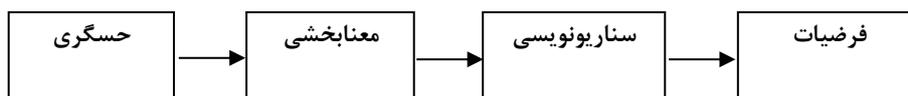
^۲ ظهور: ظهور، کل نه تنها بیشتر بلکه متفاوت‌تر از مجموع اجزای آن می‌باشد. ظهور، نتیجه سیستمی بلندمدت غیرقابل پیش‌بینی است.

³ Synchronic Emergence

⁴ Diachronic Emergence

⁵ Microfoundations

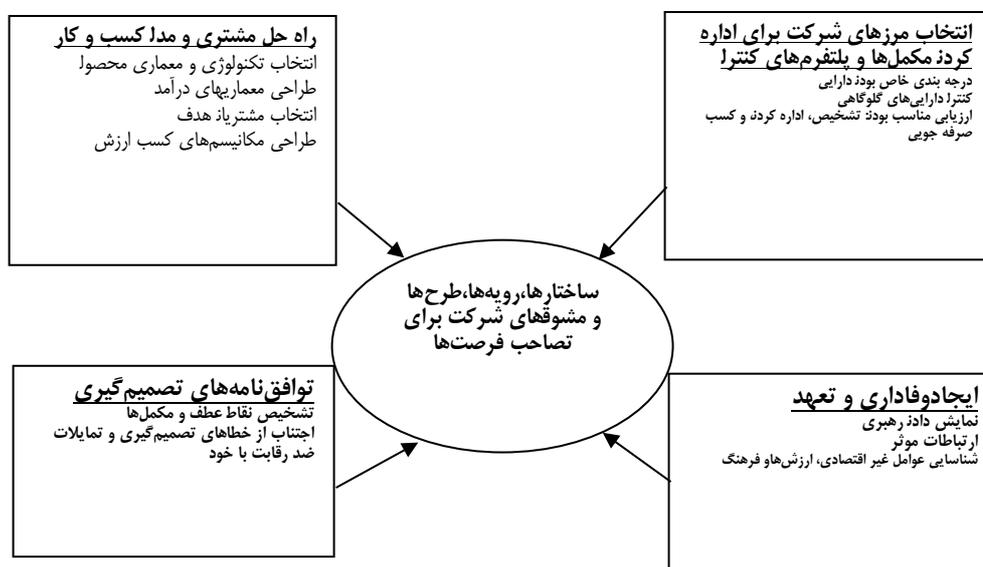
⁶ Sensing



شکل ۳. فرآیند حسگری

در مرحله حسگری، فرضیات اعتبارسنجی می‌شود. در صورت تأیید فرضیات، آنها مبنای تصمیم‌گیری برای مرحله تصاحب فرصت می‌شوند.

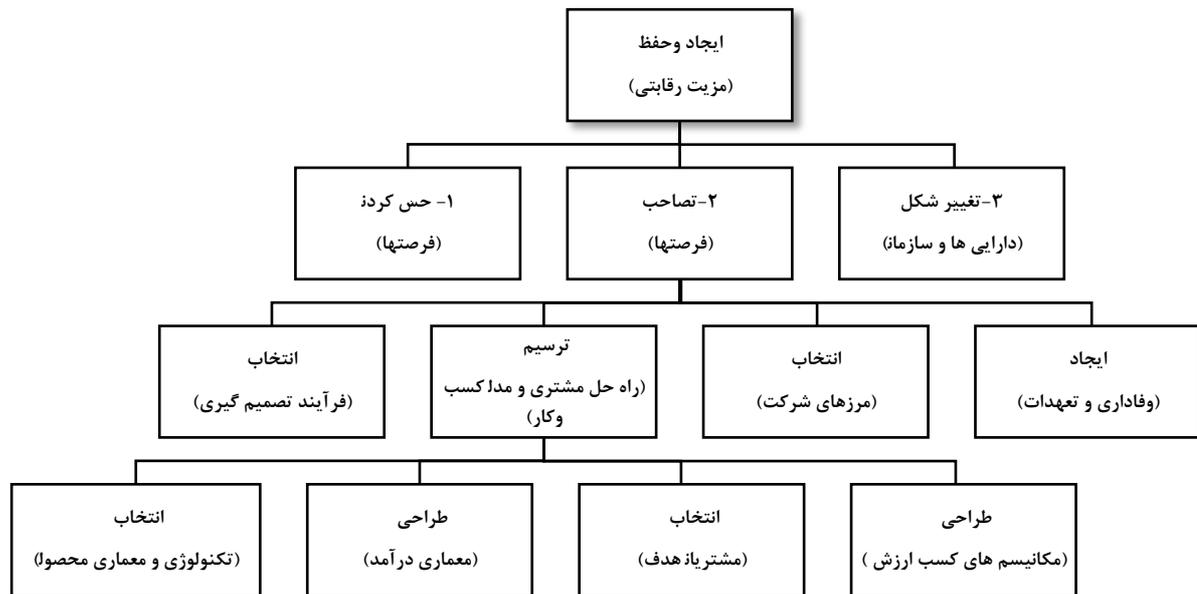
تصاحب فرصت‌ها^۱. این مرحله شامل تحرک و هماهنگی منابع به منظور خلق و تصاحب ارزش است [۴۴]. طبق شکل ۴، تصاحب فرصت شامل نوآوری مدل‌های کسب و کار، پر کردن شکاف‌های توانایی، دستیابی به همسویی، تعیین مرزهای شرکت و ایجاد تعهدات سرمایه‌گذاری می‌باشد [۴۵].



شکل ۴. مهارت‌ها / اجرای تصمیم‌های استراتژیک [۴۲].

تغییر شکل قابلیت‌ها (بازپیکربندی)^۲. این مرحله شامل بازسازی سیستم قابلیت‌ها است [۴۵]. گاهی این مرحله به «همسویی» نیز اشاره می‌شود که در آن هماهنگی بین عناصر سازمانی با یکدیگر و با استراتژی صورت می‌پذیرد و تقویت فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و آزمایش نیز الزامی است [۲۲].

1. Seizing
2. Reconfiguration



شکل ۵. ریشه‌های مزیت رقابتی: عناصر سازنده انتخاب شده (فرآیندهای سازمانی) [۲۲].

در شکل ۵، سطح پایین به عنوان «روال»^۱ (یا ریزفرآیندهای سازمانی) مشخص شده است، سطح بعدی «مضامین»^۲ و سطح اول به عنوان «قابلیت‌ها»^۳ است. وقتی به روابط موجود در لایه بالایی این سلسله مراتب نگاه می‌کنیم، نکات مشابهی وجود دارد. قابلیت‌های «حس‌گری»، «تصاحب» و «تغییر شکل» همگی برای ساخت موفق و حفظ مزیت رقابتی ضروری هستند، اما برتری در هر یک از این قابلیت‌ها به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نیست، به ویژه اگر مستقل از یکدیگر انجام شوند. تنها پیگیری جداگانه این قابلیت‌ها نیست که می‌تواند نتایج مطلوب ایجاد کند، بلکه چگونگی طراحی و یکپارچه‌سازی آن‌ها اهمیت دارد. شرکت نیازمند توسعه و به‌کارگیری همزمان قابلیت‌های حس‌گری، تصاحب و تغییر شکل/پیکربندی مجدد است تا مزیت رقابتی ایجاد و حفظ شود [۲۲].

«ارکسترسیون»^۴، فرآیند ترکیب و ادغام بین سطوح است و در واقع این استعاره توصیف‌گر مفیدی برای فرآیندهای ظهور در همه سطوح است. سازهای مختلف، نوازنده‌ها و بخش‌های مختلف یک ارکستر عناصر ضروری هستند، اما نیاز به رهبری دارد که به طور خلاقانه ترکیب حاصل را هماهنگ کند تا یک سمفونی ظهور کند، نه یک صدای ناهنجار. همبستگی^۵ برای رهبر در سازمان، کارآفرین^۶ یا مدیریت کارآفرینی است. بنابراین دستیابی به قابلیت‌های پویا نیازمند مدیریت کارآفرینی است. مدیریت کارآفرینی مورد بحث؛ متفاوت، اما مرتبط با سایر فعالیت‌های مدیریتی است. کارآفرینی در مورد حس کردن و درک فرصت‌ها، شروع کردن کارها و پیدا کردن راه‌های جدید و بهتر برای کنار هم قرار دادن چیزهاست. در مورد هماهنگی خلاقانه تمام عناصر متفاوت و معمولاً همکار، تصویب برای فعالیت‌های غیرمعمول و ارزیابی فرصت‌های تجاری است. مدیریت کارآفرینانه ارتباط چندانی با تحلیل و بهینه‌سازی ندارد، بیشتر در مورد حس‌گری و تصاحب فرصت بزرگ بعدی و چگونگی پرداختن به آن است. به طور خلاصه، «مدیریت کارآفرینی» مفهومی نوظهور در رده بالای شرکت است که مسئولیت آن ترکیب و ادغام قابلیت‌های پویا برای ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی است. ظهور در شکل ۵، به شکل تغییرات مرحله کیفی است که از یک

1. Roution
2. Thems
3. Capabilities
4. Orchestration
5. Correlate
6. Entrepreneur

سطح به سطح دیگر حرکت می‌کند، خواه از سطح روال‌ها به سطح مضامین، از مضامین به قابلیت‌ها، یا از قابلیت‌ها به مزیت رقابتی از طریق مدیریت کارآفرینی حرکت می‌کند [۲۲].

پیشینه پژوهش. در دهه‌های اخیر، مفهوم قابلیت‌های پویا به‌عنوان یکی از ارکان اصلی در تبیین پایداری مزیت رقابتی در ادبیات مدیریت استراتژیک مورد توجه گسترده پژوهشگران قرار گرفته است. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه بخش قابل توجهی از تحقیقات به شناسایی و سنجش ابعاد جزئی این قابلیت‌ها نظیر نوآوری، یادگیری سازمانی، بازارگرایی و رهبری تحول‌گرا پرداخته‌اند، اما هنوز درک جامعی از سازوکارهای تعاملی و هم‌افزایی میان این متغیرها در خلق مزیت رقابتی پایدار شکل نگرفته است. در سال‌های اخیر، رویکردهای سیستمی و تفسیرگرایانه با تمرکز بر پویایی‌های درونی سازمان‌ها، تلاش کرده‌اند تا روابط علی میان قابلیت‌های پویا و عملکرد سازمانی را در قالب مدل‌های یکپارچه‌تر تبیین کنند. بر این اساس، مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی در این بخش، زمینه لازم را برای استخراج متغیرهای کلیدی، شناسایی شکاف‌های نظری و تقویت مبانی مدل مفهومی پژوهش حاضر فراهم می‌سازد. پیشینه پژوهش به صورت خلاصه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. پیشینه پژوهش

| نویسندگان و سال | عنوان مقاله | روش پژوهش | محور / متغیرها | یافته‌های کلیدی | طبقه‌بندی |
|-------------------------|--|-------------------------|---|---|---------------------|
| لی و همکاران (۲۰۱۴) | قابلیت پویا، پویایی محیطی و مزیت رقابتی | کمی | قابلیت پویا، محیط پویا | قابلیت پویا به مزیت رقابتی در اقتصادهای نوظهور منجر می‌شود | قابلیت‌های پویا |
| سندبرگ و همکاران (۲۰۱۱) | قابلیت‌های لجستیکی برای مزیت رقابتی پایدار | کمی | لجستیک، قابلیت پویا | پنج قابلیت پویا در لجستیک مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند | ترکیبی |
| بوکن و همکاران (۲۰۲۰) | موانع و محرک‌های نوآوری پایدار در مدل کسب‌وکار | کمی | نوآوری پایدار، قابلیت پویا | طراحی سازمانی در سطوح نهادی، استراتژیک و عملیاتی نوآوری را تسهیل می‌کند | ترکیبی |
| تیس (۲۰۱۸) | قابلیت‌های پویا به‌عنوان نظریه سیستم‌های مدیریتی کاربردی | نظری / مقاله | قابلیت‌های پویا، رهبری، مزیت رقابتی | رهبری تحول‌گرا و توسعه‌گرا و ارکستراسیون قابلیت‌ها، خلق مزیت رقابتی پایدار را تسریع می‌کند | ترکیبی |
| تیس (۲۰۲۲) | پویایی‌های استراتژی و نظریه شرکت | نظری / مقاله | قابلیت‌های پویا، پایداری سازمان، مزیت رقابتی | تاکید بر تطبیق، یادگیری و بازیگربندی سازمان برای حفظ مزیت رقابتی [۴۶] | قابلیت‌های پویا |
| آن و جنگ (2005) | توسعه مدل پویایی سیستم‌ها برای شبیه‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار | مدل‌سازی / کمی | مدل‌سازی پویایی‌های سیستم، عملکرد کسب و کار | مدلسازی پویایی سیستم‌ها، امکان تحلیل تعاملات پیچیده سازمانی و پیش‌بینی نتایج استراتژیک | روش پویایی سیستم‌ها |
| بایو و همکاران (2022) | مدل پویایی سیستم برای مدیریت پایداری مبتنی بر قابلیت‌های پویا | مدل‌سازی / کمی | قابلیت‌های پویا، پایداری سازمان، مزیت رقابتی | نشان داد قابلیت‌های پویا می‌توانند مدیریت پایداری را هدایت کرده و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند [۶،۷] | قابلیت‌های پویا |
| رومه و همکاران (2010) | قابلیت‌های پویا، یادگیری هدفمند و پویایی محیط: یک مدل شبیه‌سازی | مدل‌سازی / شبیه‌سازی | یادگیری سازمانی، قابلیت‌های پویا، نوآوری، مزیت رقابتی | شبیه‌سازی نشان می‌دهد یادگیری سازمانی و قابلیت‌های پویا با هم مزیت رقابتی پایدار را تقویت می‌کنند | ترکیبی |
| سندسمارک (2011) | رویکرد پویایی سیستم‌ها به مزیت رقابتی: مطالعه موردی صنعت نفت در نروژ مرکزی | مطالعه موردی / مدل‌سازی | مزیت رقابتی، یادگیری سازمانی، نوآوری | مدلسازی پویایی سیستم‌ها نشان داد نوآوری و یادگیری سازمانی، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند | مزیت رقابتی پایدار |

| نویسندگان و سال | عنوان مقاله | روش پژوهش | محور / متغیرها | یافته‌های کلیدی | طبقه‌بندی |
|------------------------------|---|----------------------|--|---|--------------------|
| نگوین (۲۰۲۲) | دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار برای شرکت‌های کوچک و متوسط ویتنام: رویکرد تفکر سیستمی | مطالعه کمی / سیستمیک | بازارگرایی، یادگیری سازمانی، مزیت رقابتی | یادگیری سازمانی منجر به افزایش تمرکز بر بازار و ایجاد مزیت رقابتی می‌شود | مزیت رقابتی پایدار |
| اودریا و همکاران (2019) | تأثیرات بازارگرایی و نوآوری بر مزیت رقابتی و عملکرد کسب‌وکار در شرکت‌های نساجی کوچک و متوسط | کمی / پرسشنامه | بازارگرایی، نوآوری، مزیت رقابتی | تمرکز بر بازار و نوآوری با مزیت رقابتی و عملکرد کسب و کار ارتباط مثبت دارند | مزیت رقابتی پایدار |
| پراسانا و همکاران (2019) | پایداری شرکت‌های کوچک و متوسط در رقابت: مروری سیستمی بر چالش‌های فناورانه و عملکرد SME ها | مرور سیستماتیک | SME ها، فناوری، پایداری، عملکرد | فناوری‌های نوین و قابلیت‌های پویا به SME ها کمک می‌کند مزیت رقابتی پایدار کسب کنند [۳۲] | قابلیت‌های پویا |
| بلاکر و همکاران (2011) | بازارگرایی فعال مشتری و نقش آن در ایجاد ارزش مشتری در بازارهای جهانی | مطالعه موردی / کمی | مشتری‌گرایی، ارزش مشتری، مزیت رقابتی | مشتری‌گرایی فعال، ارزش مشتری را افزایش داده و مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند [۸] | مزیت رقابتی پایدار |
| سولوک و همکاران (2023) | گام‌های کوچک برای موفقیت بزرگ: نگاه قابلیت‌های پویا به شبکه‌های کسب‌وکار و فناوری‌های دیجیتال غیرمخرب در SME ها | کمی / تحلیل شبکه | قابلیت‌های پویا، شبکه‌های کسب‌وکار، فناوری دیجیتال | قابلیت‌های پویا و استفاده از فناوری دیجیتال در شبکه‌ها، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار را تقویت می‌کنند [۴۰] | ترکیبی |
| تیس (۲۰۱۵) | قابلیت‌های پویا: رویه‌ها در مقابل عمل کارآفرینانه | نظری / مقاله | قابلیت‌های پویا، نوآوری، رهبری | ترکیب روتین‌ها و اقدام کارآفرینانه، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند | قابلیت‌های پویا |
| آرگوت و میرون-اسپکتور (2011) | یادگیری سازمانی: از تجربه تا دانش | مرور نظری | یادگیری سازمانی، دانش، عملکرد | یادگیری از تجربه به دانش سازمانی تبدیل شده و عملکرد را ارتقاء می‌دهد | قابلیت‌های پویا |
| لین و همکاران (2022) | پژوهشی بر توسعه پایدار و قابلیت‌های پویا در صنعت اجاره هواپیما چین بر اساس نظریه پویایی سیستم‌ها | مدل سازی / کمی | قابلیت‌های پویا، توسعه پایدار، صنعت هواپیمایی | قابلیت‌های پویا در مدل‌سازی پویایی سیستم، توسعه پایدار و مزیت رقابتی صنعت هواپیمایی را نشان می‌دهد [۲۴] | قابلیت‌های پویا |
| کی، لیه و تیس (2017) | نقش ظهور در قابلیت‌های پویا: بازتعریفی از چارچوب و برخی امکانات برای تحقیقات آینده | نظری / مقاله | قابلیت‌های پویا، ظهور فرصت‌ها، مزیت رقابتی | ظهور قابلیت‌های پویا و تعاملات آن‌ها با محیط، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند | قابلیت‌های پویا |

۳. روش‌شناسی پژوهش

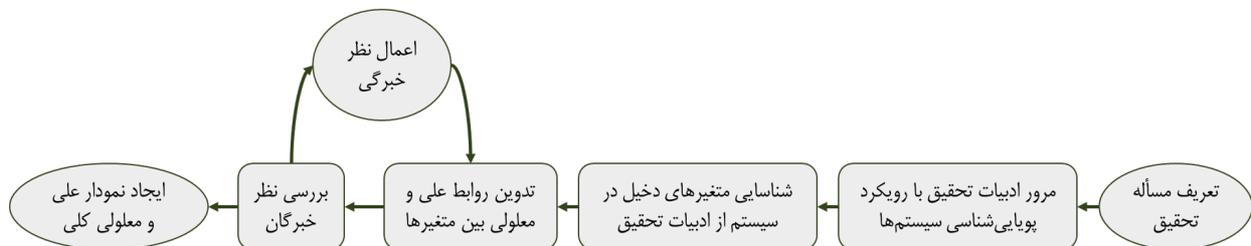
این پژوهش با توجه به پویایی‌سازی خلق مزیت رقابتی پایدار براساس نظریه قابلیت‌های پویا، و کارکرد شبکه‌سازی دانش، پیچیدگی مطابق رویداد شناسی و رخدادشناسی پدیده‌های کسب‌وکار بنگاه‌ها مادر تخصصی روش‌شناسی مطابق جدول چهار دارد. در جدول ۴ خلاصه روش‌شناسی پژوهش ارائه شده است.

جدول ۴. روش‌شناسی پژوهش

| بعد پژوهش | رویکرد انتخاب شده | هدف / جهت‌گیری اصلی | روش اجرای تحقیق / ابزار |
|---------------------|--|--|---|
| منظر پارادایمی | تفسیر و تاویل‌گرایی | تحلیل علی - حلقوی مضامین | مرور نظام‌مند بر پیشینه |
| نوع پژوهش | اکتشافی - استنباطی | طراحی مدل مفهومی | تفکر سیستمی و تحلیل تفسیری-تاویلی (هرمنوتیک) |
| مبنای استخراج روابط | ساخت نظری مستندگرا | شناسایی متغیرهای تأثیرگذار مطابق روابط علی | استخراج از مبنای نظری (TPS)، RBV و نظر خبرگان |
| نقطه تمرکز مدل‌سازی | پویایی‌شناسی متغیرها و ترسیم مدل‌های علی | ترسیم چرخه‌های بازخوردی حلقوی | مدل‌سازی مبتنی بر اصول علی-معلولی و حلقه‌های بازخوردی |

پویایی‌شناسی سیستم‌ها روش بررسی، تجزیه، تحلیل و تفسیر پدیده‌های پیچیده است و تکیه بر مدل‌سازی‌هایی دارد تا شناخت عمیق نسبت به آنچه در پدیده واقعی اتفاق می‌افتد، ایجاد شود [۱۳]. کارکرد این رویکرد، بررسی چگونگی تعامل اجزا با یکدیگر در نظام پدیده از طریق حلقه‌های بازخوردی است، جایی که یک تغییر در متغیری، تغییر متغیرهای دیگر را در طول زمان تحت تأثیر قرار می‌دهد و این تغییرات جنبه علی شبکه‌ای دارند [۱۷]. این حلقه براساس متغیرهایی نظیر اطلاعات، علم (تخصص)، یادگیری مستمر، تجربه بر پایه عمل روی تخصص، توانمندی در تفکر و ایجاد ارزش افزوده علمی (=دانش) تنظیم می‌شود [۱۷]. مطابق با دیدگاه‌های پژوهش‌های پیشین، به‌ویژه همایون‌فر (۱۳۹۷)، مدل‌سازی پویایی سیستم‌ها روشی مناسب برای تحلیل تعامل متغیرهای یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی در محیط‌های پویاست [۲۱]. فرآیند تحقیق در شناسایی روابط علی متغیرهای قابلیت پویا با مزیت رقابتی مطابق شکل ۶ است. ابتدا متغیرهای مسأله با استفاده از مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش شناسایی می‌شوند، سپس مدل علی متغیرهای نقاط اهرمی موضوع پژوهش مطابق رویکرد تفسیر و تاویل‌گرایی (هرمنوتیک) با کمک نظر خبرگان شناسایی و در پایان مدل‌های علی تأثیرگذار در نقاط اهرمی پژوهش ارائه می‌شود.

فرآیند راهبری پژوهش. این فرآیند مطابق شکل ۶ است.



شکل ۶. فرآیند راهبری تحقیق

سوالات تحقیق. این سوالات شش بُعد به این شرح دارند:

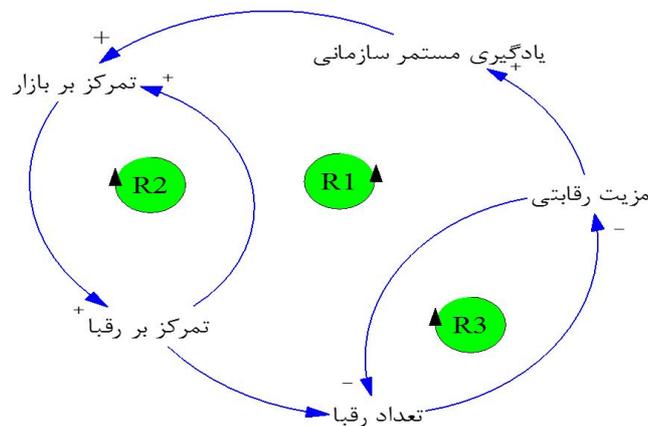
۱. چه کارکردی بازارگرایی در شکل‌دهی به یادگیری سازمانی و افزایش نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط دارد؟
۲. چگونه تعامل میان یادگیری مستمر سازمانی و نوآوری می‌تواند به تقویت مزیت رقابتی منجر شود؟
۳. چه تأثیری‌گذاری و تأثیرپذیری بین سطح دانش منابع انسانی و توانایی سازمان در پاسخ به نیازهای خاص مشتریان وجود دارد؟
۴. چگونه قابلیت نوآوری، حلقه‌ای فزاینده میان سودآوری و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند؟
۵. چگونه رهبری تحول‌گرا و توسعه‌گرا، مؤلفه‌های کلیدی قابلیت‌های مدیریتی پویا، بر خلق مزیت رقابتی تأثیرگذار هستند؟
۶. چه تعاملی میان شکل‌گیری فرآیندهای تولید جدید و یادگیری سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار وجود دارد؟

۴. یافته‌های پژوهش

خوشه‌های حسگری (Sensing) و تقویت‌کننده‌های بازارگرایی (R_7 تا R_1).

توصیف حلقه‌های R_1 ، R_2 ، R_3 (رقبا و یادگیری سازمانی). مدل نشان می‌دهد که یک چرخه خودتقویت‌کننده میان تمرکز بر بازار و یادگیری مستمر سازمانی شکل می‌گیرد. افزایش تمرکز بر بازار (قابلیت حسگری)، یادگیری مستمر سازمانی را تقویت کرده و خود یادگیری بیشتر، منجر به افزایش مجدد تمرکز بر بازار می‌شود (R_1). این پویایی بازخوردی، تعداد رقبا را کاهش داده (R_2) و مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد (R_3). افزایش مزیت رقابتی نیز عاملی برای تشدید یادگیری سازمانی و افزایش تمرکز بر بازار است.

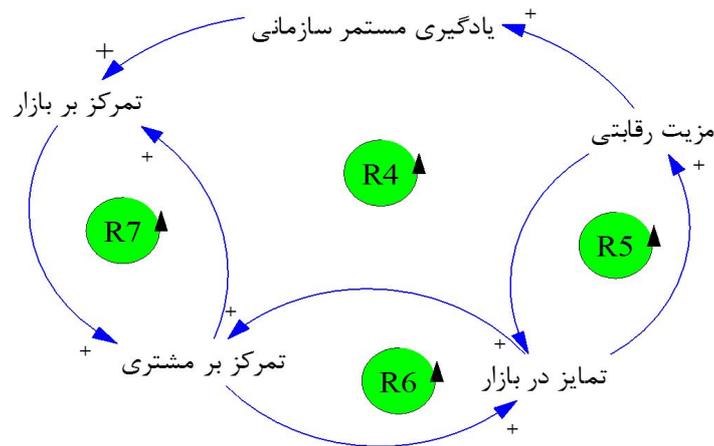
پژوهش‌های پیشین. تمرکز بر بازار یا بازارگرایی^۱ یک جنبه شناختی، رفتاری و فرهنگی از ایده بازاریابی یک شرکت است که مشتری را در کانون توسعه خود به طور دقیق و سریع در نظر می‌گیرد [۳۳]. تحقیقی با رویکرد سیستمی در بررسی ارتباط بین بازارگرایی و یادگیری سازمانی بر خلق مزیت رقابتی SME ها، نشان داده است یادگیری مستمر سازمانی منجر به افزایش تمرکز بر بازار خواهد شد [۲۸]. افزایش تمرکز بر بازار، تعداد رقبا را کاهش داده و از این رو مزیت رقابتی افزایش خواهد یافت [۴۸]. در نهایت مزیت رقابتی، خود عاملی بر افزایش یادگیری سازمانی است [۲۶].



شکل ۷. مدل علی تأثیرگذاری یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی از طریق رقبا

توصیف حلقه‌های R_4 ، R_5 ، R_6 ، R_7 (مشتری‌گرایی و تمایز). مدل نشان می‌دهد که مشتری‌گرایی یک حلقه تقویتی مستقیم با تمایز در بازار دارد (R_6). افزایش تمرکز بر نیازهای خاص مشتریان، تمایز محصول/خدمت را افزایش داده (R_6) و این تمایز، مزیت رقابتی را بهبود می‌بخشد (R_5). مزیت رقابتی پایدار قوی‌تر، منابع بیشتری برای تمایز و مشتری‌گرایی مجدد فراهم می‌سازد (R_4). این چرخه‌ها بیانگر آن است که سازمان‌هایی که به صورت مستمر قابلیت حسگری خود را بر پایه تعاملات مشتری محور توسعه می‌دهند، بازخوردهای مثبتی برای تمایز محصول/خدمت دریافت می‌کنند.

پژوهش‌های پیشین. ارتباط دوطرفه‌ای بین بازارگرایی یا تمرکز بر بازار با مشتری‌گرایی وجود دارد و ارتباط دوطرفه و مثبتی نیز بین مشتری‌گرایی و تمایز در بازار برقرار است [۲۳]. تمایز در بازار منجر به بهبود مزیت رقابتی شده و بهبود مزیت رقابتی نیز خود باعث تمایز در بازار خواهد شد.



شکل ۸. مدل علی تأثیرگذاری یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی از طریق مشتریان

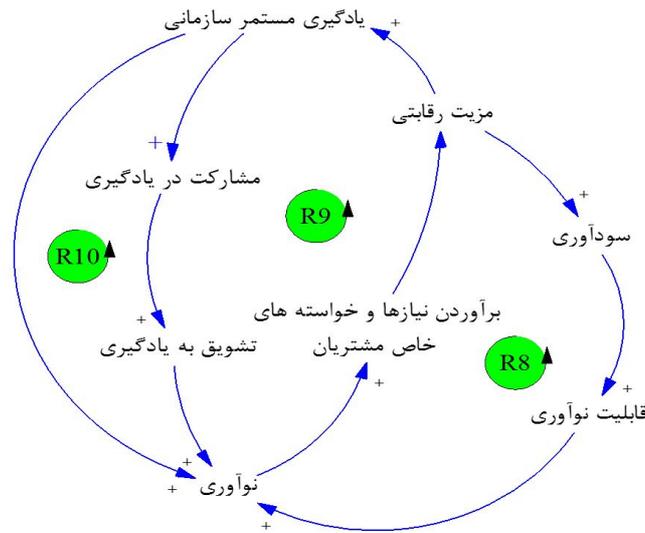
خوشه‌های تصاحب (Seizing) و تقویت‌کننده‌های نوآوری و دانش (R_8 تا R_{12})

توصیف حلقه R_8 (نقش سودآوری و نوآوری). مدل نشان می‌دهد که مزیت رقابتی پایدار^۱ از طریق واسطه سودآوری، قابلیت نوآوری شرکت را تقویت می‌کند. سودآوری، تأمین مالی نوآوری، تحقیق و توسعه را ممکن ساخته و نرخ خلق مزیت^۲ را افزایش می‌دهد. نوآوری بیشتر، مزیت رقابتی پایدار را تقویت می‌کند و بدین ترتیب یک حلقه بازخورد فزاینده (R_8) شکل می‌گیرد. این حلقه تأکید می‌کند که پایداری مزیت نیازمند تخصیص هدفمند سود به فعالیت‌های نوآورانه برای جلوگیری از تخریب مزیت توسط رقبا است.

توصیف حلقه R_9 و R_{10} (نقش یادگیری و نوآوری). مدل نشان می‌دهد که یادگیری مستمر سازمانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق مشارکت در یادگیری و تشویق به یادگیری) قابلیت نوآوری را افزایش می‌دهد (R_9 و R_{10}). این تأثیر متقابل فزاینده، بر این حقیقت صحنه می‌گذارد که قابلیت تصاحب فرصت، ریشه در یک بستر دانش‌محور و فرهنگی دارد که به کارکنان اجازه می‌دهد فراتر از روال‌های ایستا عمل کنند.

پژوهش‌های پیشین. حلقه مؤثر دیگر در خلق مزیت رقابتی مربوط به تأثیر یادگیری مستمر سازمانی بر مزیت رقابتی از طریق نوآوری است [۲۶, ۳۸]. نوآوری، فرآیند پیاده‌سازی یا اتخاذ روش‌های تولید یا تحول جدید یا به‌طور مشخص بهبود یافته است [۱۴]. یادگیری مستمر سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم بر روی نوآوری در حلقه R_{10} ، با تبدیل کسب و کار به کسب و کار دانش‌محور، منجر به مشارکت در یادگیری و تشویق به یادگیری شده و ذیل حلقه R_9 منجر به نوآوری می‌گردد [۱]. قابلیت نوآوری در یک کسب و کار منجر به برآوردن نیازها و خواسته‌های خاص مشتریان می‌شود و از این رو مزیت رقابتی را تقویت خواهد کرد [۳۷]. از طرفی، وجود مزیت رقابتی منجر به سودآوری شده و با ایجاد امکانات مالی، قابلیت نوآور بودن شرکت را ارتقاء خواهد داد. بازخورد R_8 نشان‌دهنده ارتباط فزاینده بین مزیت رقابتی با میزان نوآوری به کمک سودآوری است [۲۷].

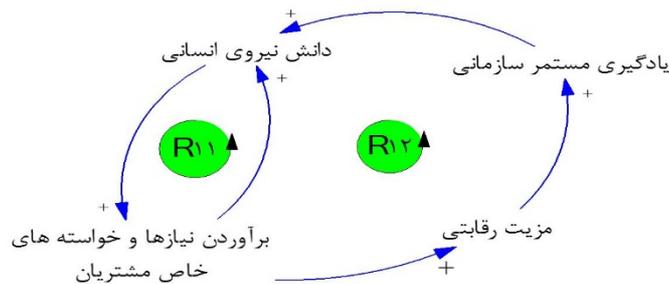
1. Sustainable Competitive Advantage (SCA)
2. Innovation Rate



شکل ۹. مدل علی تأثیرگذاری یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی از طریق نوآوری

توصیف حلقه R₁₁ و R₁₂ (دانش نیروی انسانی). مدل نشان می‌دهد که یک ارتباط دوطرفه و فزاینده میان دانش نیروی انسانی و برآوردن نیازهای خاص مشتریان وجود دارد (R₁₁). دانش بالاتر، امکان پاسخگویی تخصصی‌تر و حل مسائل پیچیده مشتری را فراهم کرده که منجر به ارتقاء مزیت رقابتی پایدار می‌شود (R₁₂). این چرخه تأکیدی بر این است که دانش نیروی انسانی یک متغیر انباشتی حیاتی است که جریان آن (نرخ یادگیری) باید به صورت مداوم مدیریت شود.

پژوهش‌های پیشین. ارتباط متقابل بین دانش نیروی انسانی و برآوردن نیازها و خواسته‌های خاص مشتریان وجود دارد [۳۹] و این موضوع منجر به شکل‌گیری یک حلقه بازخوردی فزاینده خواهد شد که در نهایت منجر به ارتقاء مزیت رقابتی سازمان می‌شود [۳۴].

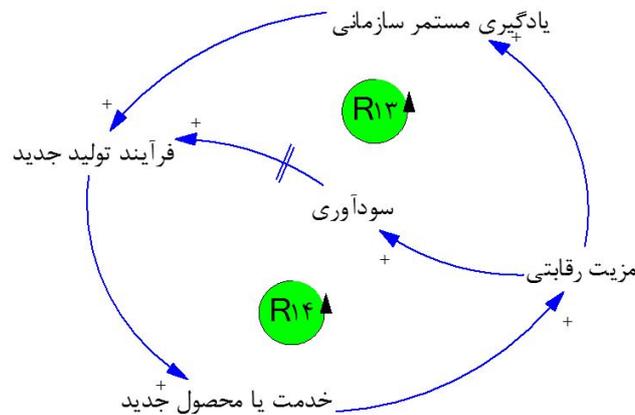


شکل ۱۰. مدل علی تأثیرگذاری یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی از طریق دانش

خوشه‌های بازپیکربندی (Reconfiguring) و ارکستراسیون (R₁₃ تا R₁₈)

توصیف حلقه R₁₃ و R₁₄ (تغییر فرآیند و محصول). مدل نشان می‌دهد که یادگیری مستمر سازمانی و سودآوری منتج از مزیت رقابتی پایدار به‌عنوان نیروهای محرک، منجر به ایجاد فرآیند تولید جدید و در نهایت محصول جدید می‌شود (R₁₃ و R₁₄). این تغییرات فرآیندی ماهیت بازپیکربندی دارند و ارتباط مستقیم و دوطرفه بین مرحله سوم قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی پایدار را مدل‌سازی می‌کنند. سازمان برای حفظ مزیت، باید به صورت مستمر قابلیت‌های عملیاتی خود (فرآیند تولید) را بازپیکربندی کند.

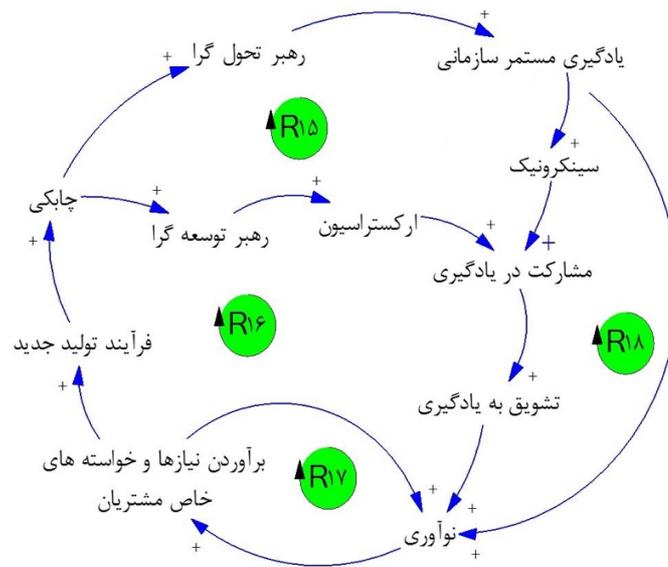
پژوهش‌های پیشین. حلقه R_{13} از شکل ۱۱ نشان می‌دهد یادگیری مستمر سازمانی در کنار سودآوری منتج از مزیت رقابتی در حلقه R_{14} منجر به ایجاد فرآیند تولید جدید و در نهایت محصول جدید خواهد شد و این محصول جدید ارتقاء مزیت رقابتی را در پی خواهد داشت [۷, ۲۶]. در حقیقت این حلقه ارتباط دوطرفه بین مرحله سوم قابلیت‌های پویا با مزیت رقابتی را مدل‌سازی کرده است.



شکل ۱۱. مدل علی تأثیرگذاری دوسویه مزیت رقابتی و ایجاد فرآیند تولید جدید

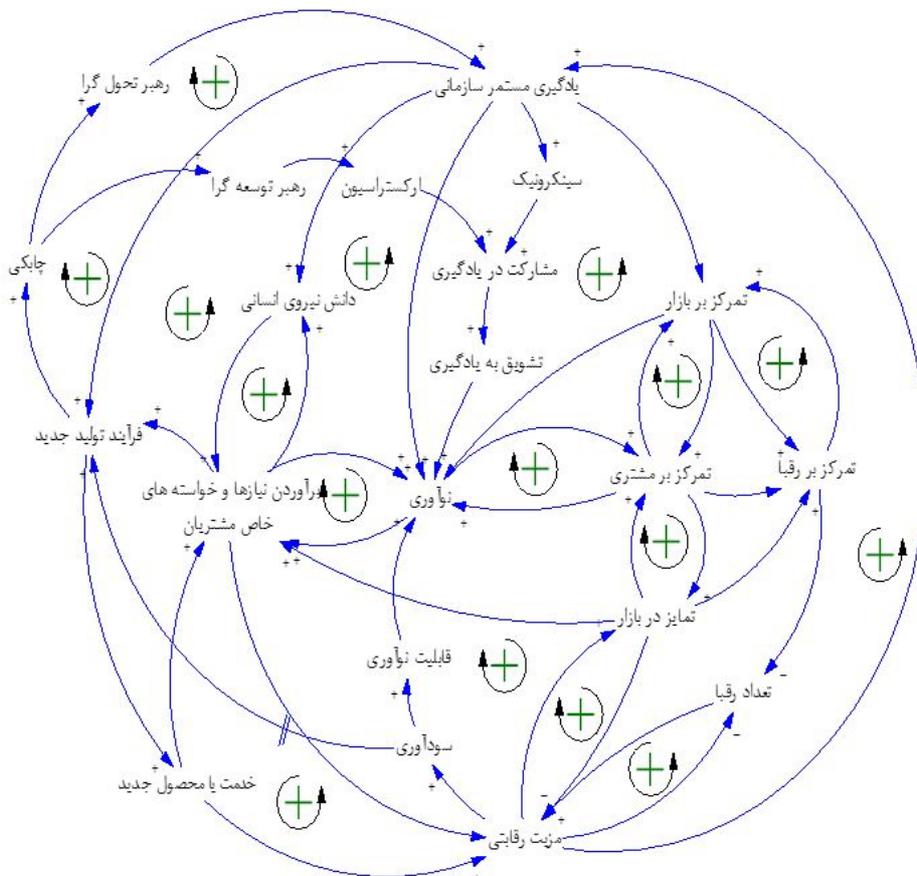
توصیف حلقه R_{15} و R_{18} (نقش ارکستراسیون). مدل نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا و توسعه‌گرا به‌عنوان مدیریت کارآفرینی، یک متغیر اهرمی اصلی در سیستم است (R_{15} و R_{18}). رهبر تحول‌گرا بر روی یادگیری اثربخش و مستمر سازمانی تأکید دارد و از این منظر منجر به خلق مزیت‌های رقابتی می‌شود و رهبر توسعه‌گرا با ایجاد هماهنگی در کلیه سطوح یک کسب‌وکار مشارکت در یادگیری را افزایش می‌دهد. این پویایی، مفهوم ارکستراسیون قابلیت‌ها است؛ مدیران به‌عنوان رهبران ارکستر، باید به‌طور خلاقانه اجزای متفاوت سازمان (حسگری، تصاحب و بازیگری) را هماهنگ کنند تا یک سمفونی موفق (مزیت رقابتی پایدار) ظهور کند.

پژوهش‌های پیشین. حلقه‌های R_{15} و R_{18} از شکل ۱۲ نقش رهبری را در فرآیند ایجاد نوآوری که در نهایت منجر به شکل‌گیری مزیت رقابتی می‌شود، برجسته می‌کنند. در حقیقت، سازمان نوآور نیازمند رهبری تحول‌گرا و رهبری توسعه‌گرا است [۴۴]. در این خصوص، تیس (۲۰۰۷) از اصطلاح «ارکستراسیون» استفاده می‌کند. سازهای مختلف، نوازنده‌ها و بخش‌های مختلف یک ارکستر عناصر ضروری هستند، اما نیاز به رهبری دارد که به‌طور خلاقانه ترکیب حاصل را هماهنگ کند تا یک سمفونی ظهور کند، نه یک صدای ناهنجار [۲۲].



شکل ۱۲. مدل علی تأثیرگذاری رهبری در سیستم ایجاد مزیت رقابتی

از پیوند تمامی ۱۸ بازخورد تشدید کننده ذکر شده در بالا، نمودار علت و معلولی کلی مطابق شکل ۱۳ حاصل می‌شود.



شکل ۱۴. مدل کلان علی ارتباطات بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی سازمان

با توجه به ماهیت کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و عدم دسترسی به داده‌های تاریخی کمی جامع که بتواند تمامی روابط شناسایی شده را پوشش دهد، این پژوهش در فاز حاضر بر ارائه یک مدل کیفی از ساختار سیستم متمرکز شده است. اعتبار مدل از طریق اعتبار سنجی ساختاری، شامل بازبینی توسط خبرگان و تطابق با یافته‌های پیشین تضمین شده است. این مدل کیفی بنیان محکمی برای درک پویایی سیستم فراهم می‌کند و می‌تواند به عنوان نقشه راه برای پژوهش‌های آتی که به سمت کمی‌سازی و شبیه‌سازی عددی حرکت می‌کنند، مورد استفاده قرار گیرد. تأکید می‌شود که هدف این مرحله، کشف ساختار علی سیستم است، نه پیش‌بینی کمی دقیق، چرا که دقت عددی در غیاب داده‌های قابل اتکا می‌تواند گمراه‌کننده باشد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مقایسه یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین. یافته‌های این پژوهش با تأکید بر نقش بازارگرایی، یادگیری سازمانی، نوآوری و رهبری تحول‌گرا در خلق مزیت رقابتی، بر مبنای مدل پویایی‌های سیستمی تحلیل شده‌اند. این رویکرد با مطالعاتی چون آن و جنگ^۱ (۲۰۰۵) و استرمن^۲ (۲۰۰۲) در زمینه‌ی مدل‌سازی پویای سازمانی و تفکر سیستمی همسو است. [۲،۴۱]. حلقه‌های علی طراحی‌شده نشان‌دهنده تعاملات پیچیده اما هم‌افزایانه‌ای میان این عوامل کلیدی هستند. مطابق یافته‌ها، یادگیری سازمانی نقش محوری در شکل‌گیری و ارتقاء مزیت رقابتی ایفا می‌کند. این یافته با پژوهش آرگوت و میرون-اسپکتور^۳ (۲۰۱۱) هم‌راستا است که تأکید دارند یادگیری از تجربه به دانش سازمانی منجر شده و بهبود عملکرد را در پی دارد [۳]. لیو (۲۰۱۷) نیز همانند مقاله حاضر، ارتباط بین یادگیری مستمر، نوآوری و مزیت رقابتی را به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأیید کرده است. از منظر بازارگرایی، پژوهش با استناد به یافته‌های ری^۴ و همکاران (۲۰۱۰) و کسکین^۵ (۲۰۰۶) بر ارتباط مثبت و دوطرفه میان تمرکز بر بازار، مشتری‌گرایی و تمایز در بازار تأکید دارد. این تعاملات در حلقه‌های R_1 تا R_7 منعکس شده‌اند. از آنجا که بازارگرایی می‌تواند خود زاینده یادگیری سازمانی باشد [۲۸]، این ارتباط به صورت یک چرخه تقویت‌کننده تبیین شده است. یافته‌ها همچنین نوآوری را به عنوان واسطه‌ای کلیدی در مسیر اثرگذاری یادگیری سازمانی بر مزیت رقابتی معرفی می‌کنند. حلقه‌های R_9 و R_{10} به خوبی بازتاب‌دهنده تحلیل السعید و الخرائف^۶ (۲۰۲۴) هستند که فرهنگ سازمانی نوآورانه را در تعامل با یادگیری سازمانی، زمینه‌ساز نوآوری دوسویه و مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کنند. این چارچوب با نظریه «قابلیت‌های پویا» نیز همخوانی دارد، جایی که تیس (۲۰۱۸) و پاولو و ال ساوی (۲۰۱۱) بر نقش یادگیری و سازگاری به عنوان اجزای حیاتی در نوآوری و تطبیق با تغییرات بازار تأکید دارند [۲۹]. در حلقه‌های R_{11} و R_{12} نیز نقش دانش نیروی انسانی در پاسخ‌گویی به نیازهای خاص مشتریان بررسی شده است. این یافته با تحلیل سانتوس-ویجاند^۷ و همکاران (۲۰۱۲) هم‌راستا است که نشان می‌دهد یادگیری سازمانی باعث افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقاء استراتژی رقابتی و بهبود عملکرد می‌شود. نقش رهبری تحول‌گرا و توسعه‌گرا در شکل‌گیری نوآوری، و به تبع آن مزیت رقابتی، از دیگر نکات مهم پژوهش است (حلقه‌های R_{15} و R_{18}). این تحلیل با نگاه تیس (۲۰۱۸) به مفهوم «ارکسترسیون قابلیت‌ها» همسو است. او رهبری را به مثابه عامل پیونددهنده اجزای مختلف سازمان در مسیر خلق ارزش معرفی می‌کند، نقشی که در این مقاله نیز به عنوان هماهنگ‌کننده یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی تبیین شده است. در نهایت، این مقاله با ادغام مفاهیم نظری از منابع مختلف و طراحی مدل‌های علی، توانسته تصویری چندلایه و پویا از مسیرهای خلق و پایداری مزیت رقابتی ارائه دهد. یافته‌ها نه تنها با ادبیات نظری همسویی دارند، بلکه قابلیت تعمیم در محیط‌های پیچیده کسب‌وکار، به ویژه در SME ها را نیز دارا هستند.

1. An, L. & Jeng, J.

2. Sterman, J.

3. Argote, L., & Miron-Spektor, E.

4. Rhee, J.

5. Keskin, H.

6. AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A.

7. Santos-Vijande, M. L.

نوآوری‌های کلیدی مقاله. پژوهش‌های قبلی معمولاً قابلیت‌های پویا را در قالب مدل‌های خطی یا روابط آماری بررسی کرده‌اند. نوآوری این تحقیق در آن است که این روابط به صورت شبکه‌ای از مدل‌های علی و حلقه‌های بازخوردی ترسیم و نشان داده شده چگونه اجزای مختلف (یادگیری، نوآوری، رهبری، بازارگرایی) به‌طور پویا و غیرخطی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار تعامل می‌کنند. همچنین، اغلب پژوهش‌ها مزیت رقابتی را ایستا در نظر می‌گیرند. در این پژوهش، مزیت رقابتی به‌عنوان یک متغیر پویا و انباشتی^۱ تحلیل شده که تحت تأثیر جریان‌های یادگیری، نوآوری، بازارگرایی و رهبری قرار دارد.

محدودیت‌های پژوهش. این پژوهش همانند سایر مطالعات علمی با محدودیت‌هایی همراه بوده است که توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز توسعه تحقیقات آینده باشد:

اتکای مدل به مبانی نظری و نظر خبرگان. روابط علی و بازخوردی ترسیم‌شده بر اساس چارچوب‌های معتبر قابلیت‌های پویا و تفسیر خبرگان استخراج شده است. بنابراین، روایی مدل از جنس اعتبار نظری و محتوایی است و نه آماری.

محدودیت در تعمیم‌پذیری. یافته‌های پژوهش به‌طور خاص بر اساس چارچوب قابلیت‌های پویا در صنایع دانش‌محور و محیط‌های پرتلاطم تحلیل شده‌اند.

تمرکز بر سطح سازمانی. مدل پژوهش عمدتاً بر سطح سازمانی و نقش یادگیری، نوآوری و رهبری در مزیت رقابتی متمرکز است. ابعاد فراملی، سیاستی یا بین‌صنعتی در نظر گرفته نشده و می‌تواند موضوع مطالعات آینده باشد.

پیچیدگی روابط سیستمی. اگرچه حلقه‌های بازخوردی ترسیم‌شده توانسته‌اند بخشی از تعاملات میان متغیرها را نشان دهند، اما به دلیل پیچیدگی‌های محیط واقعی، احتمال ساده‌سازی یا نادیده گرفتن برخی متغیرهای اثرگذار وجود دارد.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی. با توجه به محدودیت‌های ذکرشده، پیشنهادها زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

۱. پژوهش حاضر دریچه‌ای نو برای ترکیب پیشینه مدیریت استراتژیک با روش علی پویایی سیستم‌ها فراهم کرده است.
۲. ارتقای مدل به سطح کمی: پژوهشگران آینده می‌توانند با جمع‌آوری داده‌های سری زمانی در صنایع مختلف، مدل حاضر را به سطح کمی^۲ ارتقا داده و نتایج آن را با داده‌های واقعی اعتبارسنجی نمایند.
۳. اعتبارسنجی تجربی: پیشنهاد می‌شود متغیرهای شناسایی‌شده (یادگیری سازمانی، نوآوری، رهبری تحول‌گرا، بازارگرایی و ...) در قالب پیمایش یا داده‌های میدانی آزمون شوند تا میزان انطباق مدل کیفی با شواهد تجربی مشخص گردد.
۴. گسترش دامنه تحقیق به صنایع مختلف: این پژوهش عمدتاً بر صنایع دانش‌محور و محیط‌های پرتلاطم متمرکز داشته است. بررسی مدل در صنایع سنتی‌تر یا پایدارتر می‌تواند به سنجش تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کند.
۵. مطالعات میان‌سطحی و کلان: پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده ابعاد فرابنگاه‌ای (مانند سیاست‌های صنعتی، شبکه‌های زیست‌بوم و همکاری‌های بین‌سازمانی) را وارد مدل کرده و تأثیر آن‌ها بر پایداری مزیت رقابتی بررسی کنند.
۶. ترکیب با رویکردهای کمی دیگر: علاوه بر رویکرد پویایی سیستم، می‌توان از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یا تحلیل مسیر برای آزمون تجربی روابط بین متغیرهای کلیدی بهره گرفت و نتایج آن را با مدل بازخوردی حاضر مقایسه نمود.
۷. بررسی نقش فرهنگ و ساختار سازمانی: مطالعات آینده می‌توانند متغیرهای نرم‌تری مانند فرهنگ سازمانی، اعتماد بین‌فردی یا سرمایه اجتماعی را در کنار قابلیت‌های پویا وارد مدل کرده و تصویر جامع‌تری از پایداری مزیت رقابتی ارائه دهند.

تعارض منافع. برای ارائه مطالب و نگارش این مقاله هیچ‌گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بی‌طرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

1. Stock
2. Stock & Flow

منابع

1. AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205–226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
2. An, L., & Jeng, J.-J. (2005). On developing system dynamics model for business process simulation. *Proceedings of the Winter Simulation Conference*, 2005, 10.
3. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
4. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
6. Bayu, F., Berhan, E., & Ebinger, F. (2022a). A system dynamics model for dynamic capability driven sustainability management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 56. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010056>
7. Bayu, F., Berhan, E., & Ebinger, F. (2022b). A system dynamics model for dynamic capability driven sustainability management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 56. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010056>
8. Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 216–233.
9. Dewit, Bob & Meyer, Ron. (2014). Strategy Synthesis (M. Ebrahimi, S. Abbas Nezhad, Trans.). Tehran: Mehraban Publications. (in Persian)
10. Ebrahimpour Azbari, M. (2016). The impact of supplier integration capability on firm performance. *Industrial Management Perspective*, 22(95), 169-192 (in Persian).
11. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
12. Felix, A., Lamar, P., & Teece, D. J. (2017). The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/318707940>
13. Forrester, J. W., Mass, N. J., & Ryan, C. J. (1976). The system dynamics national model: Understanding socio-economic behavior and policy alternatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 9(1–2), 51–68. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(76\)90044-5](https://doi.org/10.1016/0040-1625(76)90044-5)
14. Ghalichli, M., & Colleagues. (2017). The impact of intellectual capital on innovation capacity and competitive advantage. *Industrial Management Perspective*, 27(96), 105-126 (in Persian)
15. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
16. Hamidizadeh, M. (2023). Organizational and national knowledge structures and configurations. Adiban Rooz, Second Edition. (in Persian)
17. Hamidizadeh, M. (2023, January 2–3). How to Systematize Networks. Fifth International Conference on Dynamics and Systems Thinking, Faculty of Industrial Engineering, Khajeh Nasir al-Din Tusi University of Technology, under the auspices of the Scientific Society of Systems Dynamics. Tehran, Iran. (in Persian)
18. Hamidizadeh, M. (2023). Strategic and Long-Term Planning. Third Edition. SAMT Publications. (in Persian)
19. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
20. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell.
21. Homayounfar, S. (2018). Dynamic modeling of the new product development process with an emphasis on design theory. *Industrial Management Perspective*, 29(97), 137-162 (in Persian)
22. Kay, N. M., Leih, S., & Teece, D. J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: A restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 623–638. <https://doi.org/10.1093/icc/dty015>
23. Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
24. Lin, W., Lu, J., Zhu, J., & Xu, L. (2022). Research on the sustainable development and dynamic capabilities of China's aircraft leasing industry based on system dynamics theory. *Sustainability*, 14(3), 1806. <https://doi.org/10.3390/su14031806>

25. Linden, G., & Teece, D. J. (2018). Remarks on Pisano: "Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities". *Industrial and Corporate Change*, 27(6), 1175–1181. <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/27/6/1175/5138279>
26. Liu, C.-H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.013>
27. Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84, 100–113. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.051>
28. Nguyen, T. V. (2022). Achieving sustainable competitive advantages for Vietnamese small and medium-sized enterprises: A system thinking approach. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 7(10), 3215–3232.
29. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
30. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
31. Porter, M. E. (1998). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (J. Majidi & A. Mehrpouya, Trans.). Tehran: Rasa Cultural Services Institute. (in Persian)
32. Prasanna, R., Jayasundara, J., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Rajapakshe, P. S. K., & Abeyrathne, G. (2019). Sustainability of SMEs in the competition: A systemic review on technological challenges and SME performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100.
33. Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65–75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>
34. Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271–1299. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq031>
35. Rothaermel, F. T. (2015). Strategic management (H. Norouzi, D. Nazari-Ardebili, & F. Sobhani-Fard, Trans.). Tehran: Foujan Publications. (in Persian)
36. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Harvard Business Press.
37. Salomo, S., Steinhoff, F., & Trommsdorff, V. (2003). Customer orientation in innovation projects and new product development success: The moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), 442. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.003417>
38. Sandmark, M. (2011). A system dynamic approach to competitive advantage: The petro-industry in Central Norway as a case study.
39. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079–1089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>
40. Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023). Small steps for the big hit: A dynamic capabilities perspective on business networks and non-disruptive digital technologies in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122490. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122490>
41. Sorman, J. (2002). *System dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*.
42. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
43. 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. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
44. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
45. Teece, D. J. (2022a). Evolutionary economics, routines, and dynamic capabilities. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series, IIPP WP 2022-17.
46. Teece, D. J. (2022b). Strategy dynamics and the theory of the firm: Homage to Richard Rumelt. *Strategic Management Review*.
47. Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. In *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship.

48. Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. M. F. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>