



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

مقدمه:

تعقیب و دنباله‌روی از هر استراتژی خاصی، ممکن است منجر به دستیابی نتایج ناخواسته‌ای شود بطوریکه که می‌تواند منجر به کاهش در حصول برخی از اهداف شود. بنابراین هر تصمیمی به نحوی در برگیرنده نوعی بده و بستان بین اهداف و وضعیت‌های موجود است و مدیران باید درصدد انطباق از تباطات پارادوکسی با برخی استراتژی‌های میانه‌رو باشند تا بدین ترتیب، به افزایشی همه‌جانبه دست یابند. (Jaffee, D Organization Theory: Tension and Change. 2001, p.40.)

چشم‌انداز رقابتی در دهه ۹۰ و پاسخ‌های مدیریتی:

برطبق تفکرات اصولی که در نظریات مدیریت استراتژیک نفوذ دارند، فعالیت‌های مدیریتی باید با وضعیت محیطی متناسب باشد پاسخ‌های کمپانی‌های غربی به آشفتگی‌های موجود در دهه ۹۰ بشکل استراتژی بسپار متمایل به توسعه یا استراتژی‌های نتایج عملیاتی کوتاه‌مدت متغیر بوده است. (Drejer, O'Regan 2004, and Ghobadian 2004)

در ابتدای دهه محیط کسب و کار توسط فناوری اطلاعات (بخصوص با ظهور اینترنت) شناسایی اهمیت دانش و دانش اقتصاد، کنار گذاشتن روش‌های مرسوم کسب و کار و ایده‌های مدیریتی، و نیز رشد قابل توجه در ریسک‌پذیری سرمایه مخاطره‌آمیز بین المللی، اداره می‌شد. (Drejer 2005, Wikström and Normann 1994) کمپانی‌ها اغلب توسط سرمایه‌گذاری‌های خارجی و نیز کارآفرینان و بنگاه‌های بیرونی توسعه پیدا می‌کردند و تاکید مدیریت بیشتر بر بازار سرمایه بود تا بازار کالا و خدمات. چنین اقداماتی نرخ رشد و توسعه کمپانی‌ها را نسبت به عوامل داخلی، بیشتر تحت تاثیر قرار می‌داد. (Drejer 2005, 2004)

هنگامی که حباب فناوری اطلاعات ترکید، بطوریکه، نرخ سود و رشد و توسعه مورد انتظار قابل دستیابی نبود، توسعه کمپانی‌ها در کشور‌های غربی، جای خود را به سود رسانی داد. بطوریکه کمپانی‌های بدون هسته مرکزی را به شرکتها و



## کرده‌آورد: رضا طاهری زارع

بنگاه‌هایی با مشخصات حقوقی فروختند، کمپانی‌ها فعالیت‌های خود از برونسپاری کردند، و سرمایه‌گذاری‌های پایه‌ای را به تعویق انداختند موانعی را برای استخ‌دام کارمندان ایجاد کردند. و همچنین مدیریت ارشد، بر نتایج و گزارشات کوتاه مدت، تاکید کردند. (Drejer 2005, 2004) کمپانی‌های بزرگ بتدریج خود را از رهبران کارآفرین و رویاپرداز جدا کردند. آنها بدنبال همکاری با مدیرانی می‌گشتند که این اطمینان را در عمده‌فروشان ایجاد کنند که هیچ اتفاق ناگواری رخ نخواهد داد و هزینه‌ها تحت کنترل می‌باشند. Drejer به دوره‌ای اشاره می‌کند که کمپانی‌های قدیمی، پاسخگویی مخاطرات اقتصاد جدید را به تعویق می‌انداختند. نتیجتاً کمپانی‌ها بر سر قیمت‌ها و هزینه‌ها از منظر اندک فرصت‌های ایجاد کننده تمایز به رقابت می‌پرداختند. از آنجاییکه، اغلب کمپانی‌های غربیه همچنان بر شرایط محیط پرهزینه می‌پرداختند، چنین رویکردی یکنوع استراتژی خود تخریبی بود که در دراز مدت خود را نشان می‌داد. بنابراین در حالیکه، حفظ کارایی فعالیت‌های مرسوم مدنظر است، چالش بعدی آنها، توسعه برحسب نوآوری در کسب‌وکار را نیز شامل می‌شود. (Drejer 2005, 2004)

فشار برای تغییر در کمپانی‌های بزرگ صنایع مرتبط با چوب:

یکی از خبر‌های مهم در دهه ۹۰، ظهور صنایع با تکنولوژی پیشرفته بود اما در همان حال، صنایع مادر نیاز جدی برای تغییر در استراتژی‌های خود را احساس کردند. یکی از مثال‌های بارز چنین رویکردی صنعت چوب بود، بطوریکه خصوصیات بخصوصی از آن در چالش‌های استراتژیک قرار گرفت. (Sande 2005) خود صنعت چوب تقریباً قدیمی بود بطوریکه کارخانه‌ها و کمپانی‌های بزرگ در اوائل قرن ۱۹ پدید آمده بودند. هزینه‌های سنگین مواد خام، کاهش قیمت‌های محصولات، و همچنین تامین فیبر لازم برای تولیدات کاغذی، قالب و پیکره آن صنعت را ترسیم می‌کردند. صنعت برپایه مواد خام ناهمگن بود، (بطوریکه شامل گونه‌های مختلف درختی با قطرهای تنه متفاوت بودند) همچنین مصرف منابع چوب در تضاد با اهداف و کارکردهای جنگل‌ها بود بطوریکه مصرف چوب برای تفرج‌گاه‌ها، تجزیه کربن و حفاظت طبیعت وحشی را تحت تاثیر قرار می‌داد. تاکید بیش از حد بر ارزش‌های محیطی بر مدیریت فعالیت‌های مرتبط با جنگل‌ها اثر گذاشت و



## گردآورنده: رضا طاهری زارع

تصور افراد از چوب را تغییر داد. حوزه جنگل‌ها اغلب توسط دولتها سیاست‌گذاری می‌شوند. و سازمان‌های مردم‌نهاد بر روی تصمیم‌گیری‌های دولت نیز اثر می‌گذارند. زنجیره ارزش شامل فعالیت‌های صنعتی مشخص از جمله، پرورش جنگل و جنگل‌کاری، تا کارخانه‌های و برنامه‌ریزی و ساختاردهی می‌باشند. مفهوم صنعت بالغ، واژه‌ای که در میان سرمایه‌گذاران و فعالان حوزه چوب بسیار رایج است و کسب و کار در این حوزه مرسوم بوده که دوره‌ای باشد و علیرغم اینکه فشار زیادی برای یکی کردن آن وجود دارد اما همچنان پراکنده می‌باشد

با ورود به هزاره جدید، ویژگی مشخصه صنعت چوب، اقتصاد ناپایدار آن می‌باشد. بعد از رشد گسترده‌ای که در مورد تقاضای محصولات چوبی صورت پذیرفت، اقتصاد کشور‌های اروپایی و آمریکای شمالی بطور قابل ملاحظه‌ای کاهش پیدا کرد. در سال ۲۰۰۰، افت قیمت در بازار ساختاریافته‌ی این حوزه در اروپا و آمریکای شمالی مشاهده شده و علیرغم افزایش تقاضا در مصرف داخلی و نیز تقاضای صادرات، قیمت چوب در اروپا تنزل پیدا کرد. ظرفیت بیش از حد بصورت مشکل جدی خود را نشان داد، از آن پس تقاضا کاهش یافت و بدین ترتیب بسیاری از کارخانجات صنایع چوب، از بحران‌های احتمالی متضرر شدند. در جدول ۱ برخی از این روندها در اواخر دهه ۹۰ را نشان می‌دهد.

### صنعت الوار:

- الوار در کارخانجات کمی اما بزرگ، تولید می‌شد.
- کارخانه‌های الوار سازی برای اینکه قیمت‌ها را حفظ کنند، راندمان مقیاس را بدست آوردند و نیز برای اینکه تکنولوژی‌های نو را در کارخانه‌های جدید بکار گیرند، بسته نگه داشته شده بودند.
- بعضی محصولات کمیاب و نادر همچون حصار منازل نرده‌های چوبی بعنوان محصولات پر تقاضا، در آوردن حرکتی بسمت فرایندهای پایین دستی و ارزش افزایی خصوصاً در اروپای شمالی شروع شد بطوریکه از کالاهای مصرفی به این فرایندهای ارزش افزای روی آوردند.



کرده آورنده: رضا طاهری زارع

- نیازی فزاینده برای شمال اروپا بوجود آمد تا کنده های چوب را از ایالت بالتیک و روسیه وارد کنند تا بدین وسیله نیاز اروپا به چوب نرم را تامین کند.
- کسب و کارهای چوب های اره شده، و الوار، بین المللی شد و تامین مواد خام بطور فزاینده ای بین منطقه ای گشت.

### صنعت *Panel* :

- گردش در ظرفیت به محض اینکه برنامه های پر حجم مسن تر می شوند و فعالیت های کوچکتر با واحدهای پر هزینه به وقوع پیوست.
  - تخته سه لایه، گوی سبقت را از *OSB* در زمینه کاربردهای ساختاری گرفت و همچنین رقیب اصلی *MDF* در اثاثیه منزل شد.
  - ظرفیت *MDF* و *OSB* همچنان گسترش پیدا کرد.
  - به محض اینکه تخته سه لایه آمریکای شمالی با تخته سه لایه های صنوبر و ارزان قیمت جایگزین شد و نیز واردات تخته سه لایه به اروپا، سبب تغییرات فزاینده ای در سهم بازار آن گردید
- محصولات چوبی مهندسی شده:

محصولات جدید به تدریج جایگزین کالاهای چوبی مرسوم مورد استفاده در لوازم منزل شدند. *ENP* ها در آمریکا همچنان بدنبال گرفتن سهم بازار الوار بودند. در شمال آمریکا دو عامل تاثیرگذار در مصرف *ENP* ها رواج محصولاتی با قاب چوبی و نیز تغییر در طبیعت ملزومات فیبر چوب نرم بود. کدهای ساختمانی در سراسر دنیا به کدهای عملکرد محور تغییر یافتند بدین معنا که بر خلاف کدهای قدیمی محصول محور، سازندگان و معماران و افراد متخصص از مزایای گسترده خواص *ENP* ها استفاده می کنند. ساختار صنعت بسیار متمرکز عمل می کرد (بعنوان مثال، یک کمپانی نیمی از *LVL* را تولید می کرد و تیرکهای *I* شکل در آمریکا تولید می شد)



## کروآورنده: رضا طاهری زارع

رقشهٔ راه ۲۰۱۰ محیط پیرامون بازار صنایع چوب، در کشورهای اروپایی را بخوبی توضیح می دهد. کسب و کار، بسیار رقابت پذیر است و فشارهای محیطی برای تغییرات از جانب مناطق با هزینهٔ کم منشاء می گیرد. بطوریکه مناطق کم هزینه مثل؛ آمریکای جنوبی، روسیه و اروپای شرقی کمپانی های کشورهای غربی را وادار می کنند که محصولات خود را بهبود ببخشند و حتی محصولات خود را به این کشورها صادر کنند. یکی از مهمترین پیامدهای چنین رویکردی این است که مشتری های چنین محصولاتی بطور فرایندی گیج می شوند. بسیاری از کمپانی های صنعت چوب، خود بخشی از زنجیرهٔ ارزش بازیگران اصلی جهانی هستند. و مشتریان آنها، انتظار دارند که بطور نواورانه مسولیت خویش را در قبال ایجاد و تامین نیاز های بازار انجام دهند. برای مشتریان چوب نیز مانند دیگر مواد، نوعی مادهٔ مصرفی است. آنها کیفیت بالا، کوتاه بودن زمان بین درخواست سفارش تا تحویل کالا، خدمات نواورانه انحصاری شده با قیمت های رقابتی را انتظار دارند. حتی پیشنهاد شده است که مشتریان تامین کنندگانی را ترجیح می دهند که دامنه و وسعت جغرافیایی گسترده ای را پوشش می دهند.

بنابراین به نظر می رسد که بزرگترین کمپانی های موجود در صنعت چوب، این فرصت را دارند که با توجه به سایز و اندازه شان، مزیت رقابتی خود را ایجاد نمایند. کمپانی های بزرگ دیدگاه و چشم انداز جغرافیایی وسیعی دارند بطوریکه، منابع بیشتری برای سرمایه گذاری در زمینه نوآوری دارند... مشتری هایشان آنها را به یک شبکه گسترده که در دریافت بازار به آنها کمک می کند، ارتباط می دهد. اندازهٔ آنها، قدرت چانه زنی مضاعفی به آنها می بخشد همچنین توانایی خدمت رسانی بهتر به مشتریان را پیدا می کنند، به سرمایه کم هزینه ای دست می یابند، ظرفیت تجربه کردن فعالیت های اقتصادی کم ریسک را پیدا می کنند و بطور اتفاقی، پتانسیل نوآوری را بدست می آورند. التزام سودآور کمپانی های بزرگ در زمینه فعالیت های نوآورانه، بسیار حیاتی می باشد. آنها نه فقط بخاطر بنگاه های شخصی و بلکه بخاطر توسعه و اعتبار همهٔ صنعت چوب. (Mauno et al. 2006, Alajoutsijärvi. Tikkanen 1999)



## گردآورنده: رضا طاهری زارع

هنوز بسیار چالش برانگیز است که بتوان فعالیت های کمپانی ها را در صنایع وابسته به چوب تغییرات اساسی داد. توسعه کسب و کار هاو چنین بنگاههایی اغلب در ارتباط تنگاتنگی با صنعت کاغذ می باشد. آنها اغلب تمایلی ندارند و در واقع دلیلی نمی بینند تا منابع خود را برای توسعه پ روزه هایی است که سودآوری منطقه ای دارند و یا حتی خوشه های صنعتی ملی قربانی کنند نقش پیروان اغلب کم مخاطره پذیر است و آزمایش گری نیز آنقدر راحت نمی باشد تا با مزایای مقیاس در محصول ترکیب شود. اغلب برای کمپانی های بزرگ دشوار است که محرکهای انگیزشی به منظور انجام تفکرات کار آفرینانه را به کارمندان خود ارائه دهند بعلاوه تقاضاهاممکن است در آینده تغییر کنند، اما مشتریان صنایع وابسته چوب برحسب عادت نسبت به نوظهوری و تازگی واکنش مخالف از خود نشان می داده اند و اگر کمپانی های بزرگ می توانستند توانایی های بالقوه آنها را ب عنوان طلایه داران صنعت چوب شناسایی کنند، چنین مسائلی قابل حل شدن بود.

بر طبق نقشه راه ۲۰۱۰ به منظور اضافه نمودن خط تولید محصولات دیگری به سبد کالای محصولات چوبی، تلاش های زیادی در کمپانی های صنایع وابسته به چوب انجام شده است. بنابراین گردانندگان ترکیب آینده، فقط هزینه کم و مزایای مقیاس نیستند بلکه، فشار برای ایجاد مانع برای R&D و تهیه راه حل های نوآورانه نیز می باشد بر طبق مستندات قبلی معمولاً ادغام و یکپارچگی، در یک خط تولید رخ می دهد که منجر به تولید ظرفیت ها و حجم های بیشتری از همان محصول می شود. صنعت Panel برخی ادغام ها و اتحادیه های استراتژیک را داشته است. در بازار های پر مخاطره و پویا، در پی در پیش گرفتن رویکردها بین چی پیش می آید؟ همچنین واگذار نوآوری به کمپانی های کوچکتر تا اینکه آن نوآوری را در صنعت خود استفاده کنند، بسیار مخاطره آمیز است



## کروآورنده: رضا طاهری زارع

نقشه راه ۲۰۱۰د عمل، معتقد است که کمپانی های بزرگتر، درصنعت باید فرایند رشد وتوسعه را ادامه دهند و این در حالی است که در همان حال بایدکارآیی های مقیاس را تامین کرده و خدمات نوآورانه ارائه دهد . واقعیت نشان داده است که در پیش گرفتن چنین رویکردیدر عمل دشوار است.

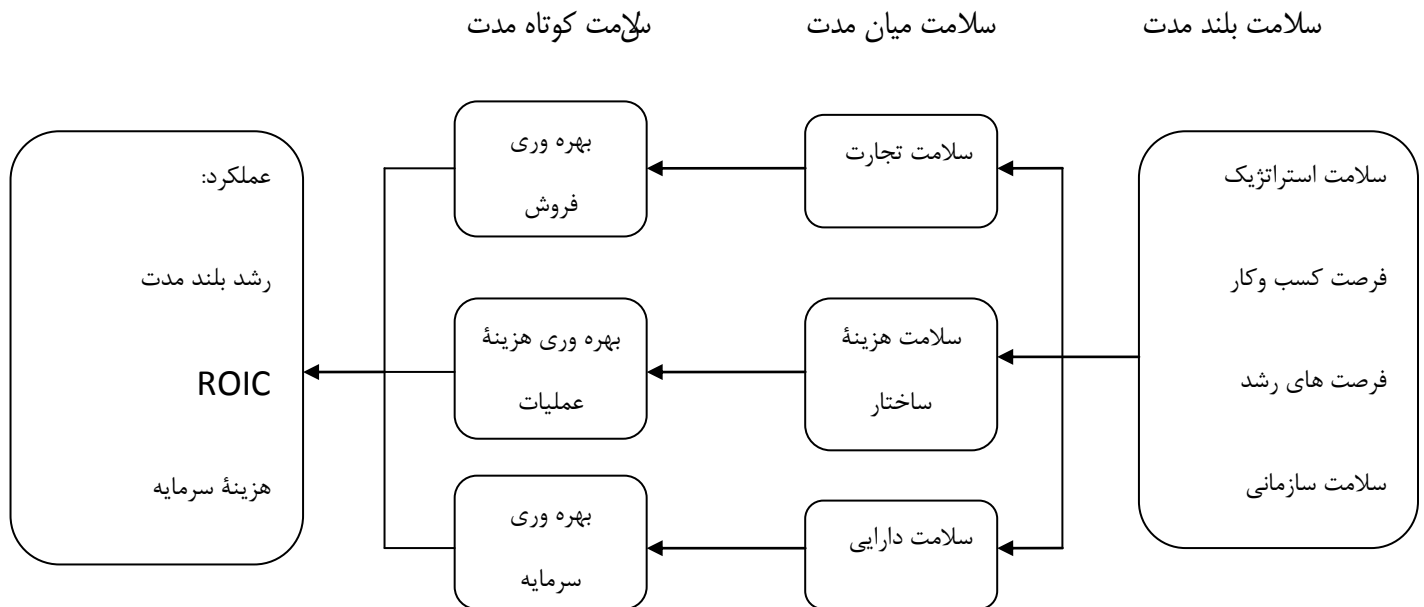
### مساله رشد سودآورو مداوم در کمپانی های بزرگ:

هدف رشد و پیاده سازی سودآورآن عامل تناقضات در شرکت های بزرگ، پررنگ شد. برای مثال پورتر در سال ۱۹۹۶ به مدیران در مورد چگونگی تلاش ها برای رشد نامعین یکتایی خلق سازش هاو توافقات نهائیتاً تخمین مزیت رقابتی هشدار داد. رشد بیش از حد ممکن است رویه های متداول دچار آسیب کند . و ابهامات مورد روابط علی و معلولی را نمایان نماید . (Hitt et al. 2001) علیرغم اینکه رشد همچنان بعنوان زمینه اصلی در مطالعات مدیریتی و اقتصادی ونیز برای اغلب کمپانی ها وعمده فروشان همراه با موفقیت بوده است. یک ... براین مدعا، این است که رشد به نوعی نشاندهنده نوآوری و فعالیت کارآفرینان، با اینکه رشد نشاندهنده نوآوری و فعالیت های کارآفرین در اکثر کمپانی ها باشد اما هنوز هم در بسیاری از کمپانی های بزرگ، بالغ چنین است.

Davidson در بنگاه های بزرگ توسعه یافته، ممکن است از سمت همکاری و ناپرهیزی منشا بگیرند تا اینکه از جانب حمایت نوآورانه وتکراری باشند. بنابراین همه انواع رشد و توسعه، کارآفرینانه نیست. زمانیکه یک کمپانی رشد می کند، و آن رشد حاصل فعالیت های نوین وتازه می باشندبه چنین رشدی، کارآفرینانه گویند . بعبارتی رشد و توسعه کارآفرینانه زمانی معرفی می شود که فعالیتهای درونی یک یک شرکت موجب بزرگتر شدن آن می شودو از طرف دیگر یک نوآوری انقلابی در آن کمپانی رخ داده است.

بنابراین یک رشد مداوم دارای دو بعد است: کیفیت کشف، اینکه بر هم زدن وضع موجود چقدر انقلابی است و اینکه چه مزیت نسبی ای را ایجاد می کند، برپتانسیل رشد دلالت دارد و کیفیت بهره برداری، نشاندهنده این است که چه حجمی از آن پتانسیل شناسایی شده است. (Davidsson et al. 2002) رشد رایج در طول یک فعالیت اقتصادی، پتانسیل را برای رشد مبتنی بر فعالیت نگه می دارد. بدنبال چنین تفکری نشان داد که عملکرد کسب و کار از دو بعد تشکیل شده است: (۱) رشد/سهم در کسب و کار موجود (مثلاً سهم بازار و رشد فروش) و (۲) نشانگرهایی مرتبط با موقعیت یابی و رشد بنگاه (مثلاً توسعه محصول جدید و گوناگون شدن). شکل ۱ نشان می دهد که چگونه عوامل مختلف، که در موفقیت و رشد و سودآوری یک بنگاه نقش دارند، بعدها در آینده می توانند به شبکه پیچیده ای از مشارکت کنندگان بلندمدت و کوتاه مدت تقسیم شوند.

شکل ۱: مشارکت کنندگان در رشد سودآور







## کروآورنده: رضا طاهری زارع

همانطور که در بالا اشاره شد، چالش های آینده برای بنگاه های غربی شامل نگهداری تعادل بین توسعه بلند مدت و نوآورانه یک بنگاه کسب و کار و رویکرد کوتاه مدت است که معمولاً با کارآیی عملیاتی در ارتباط است. در این وضعیت استانداردهای سلامت بلند مدت بنگاه، بسیار مورد علاقه هستند. این نشانگره ا عمدتاً در پی اشاره به موارد زیر است: دسترسی به توانایی های یک کمپانی، توانایی های آن در حفظ منابع انسانی، نگهداری ارزش ها و فرهنگ آن و میزان استعداد های مدیریتی. (Dobbs and Koller 2005) آنها توانایی های یک بنگاه اقتصادی نشان می دهند تا بدین وسیله، فعالیت های عملکردی موجود را که باعث رشد آن می شود را تداوم بخشند و همچنین فعالیت هایی که بهره برداری از مناطق جدید رشد و توسعه را شناسایی می کنند

در مباحث علمی اخیر تعادل بین پتانسیل رشد بلند مدت و کوتاه مدت با توجه به تاکید بر یکپارچه سازی تفکرات استراتژیک و کلرآفرینانه، پر رنگ جلوه داده شده است. بطور مرسوم، تحقیقات در زمینه کارآفرینی به جستجوی مزیت رقابتی از طریق نوآوری تاکید دارد. در حالیکه، مدیریت استراتژیک بدنال راه اندازی بنگاه و بهره برداری از مزایای رقابتی آن با توجه به زمینه محیطی بخصوص آن می باشد. (Hite et al 2001) به بیان دیگر کارآفرینی بر خلق و شناسایی فرصت تاکید می کند در حالیکه مدیریت استراتژیک در مورد اطمینان از عملکرد و مزیت رقابتی است.

وجه اشتراک تفکر کارآفرینانه و تفکر استراتژیک را کارآفرینی شرکتی (CE) و ظهور حوزه کارآفرینی استراتژیک (SE) می دانند. اینکه چگونه در سازمان های موجود، فرصت ها شناسایی می شوند و همچنین در چنین سازمان هایی چگونه توسعه کسب و کار رخ می دهد. در CE توضیح داده می شود. در حالیکه SE نیز مفهومی مرتبط است. که در آن بر شناسایی رابطه متفاوتی بین رفتارهای فرصت جوینان و نیز رفتارهایی که دارای مزیت هستند، دلالت دارند. (Ireland et al. 2003) رویکرد وابستگی به منابع و انشعابات آن - رویکرد دانش محور و نیز رویکرد یا استعدادهای سازمانی در مورد بنگاه ها، رویکردهای معاصر و اصلی به مدیریت استراتژیک هستند. احیا سازمانی شکلی از CE است که در آن کارآفرینی در رویکرد



## کروآورنده: رضا طاهری زارع

مدیریت وابستگی به منابع با هم تلاقی دارند. آن رویکرد شامل کسب و کاری است (چه بصورت قانونی، چه اقتصادی تعریف شده) در الگوهای منابع خود را به منظور دستیابی به عملکرد بهینه اقتصادی مداوم تغییر می دهد *Stopford BadenFuller* and رشد بهینه در یک بنگاه نیاز به تعادل به بهره برداری از منابع بهبهود و توسعه منابع جدید است (*Penrose 1959*, *Wernerfelt 1984*) پیشرفت های موجود در آن خط تفکری، کاربرد آن در کسب و کار، پیرامون مفهوم استعدادها است

استعدادها باعث تغییر تمرکز از سمت ذخیره منابع ایستا بسمت تعامل و همکاری پویای بین منابع متنوع، بطوریکه مستقیماً بر نوآوری و کارآفرینی بعنوان منابع اصلی مزیت رقابتی مداوم، تاکید می کنند. از یک طرف شاخص های منابع اصلی بنگاه هستند و نشان می دهند، بنگاه برای رسیدن به اهداف خود چگونه اقدام می کند. اطراف دیگر، آنها در توسعه رویکرد و وابستگی منابع، نقش دارند و بر رشد امکانات آینده تاثیر می گذارند بنابراین امکانات، محصول جانبی منابع پیشین هستند اما آنچه که با اهمیت است دامنه انتظارات را که اجرا شدنی است رانشان می دهند

### لزوم مطالعه بخش رو:

بطور کلی، واضح است که سوال "چگونه می توان رشد مداوم و سودآوری را در یک محیط پیچیده و غیرقابل پیش بینی ایجاد نمود؟" برجسته ترین پرسش دستور جلسه اکثر کمپانی های بزرگ می باشد. از آنجاییکه چنین کمپانی هایی پتانسیل های اصلی در حوزه صنعت خود می باشند، راه حل های کسب و کار آنها و چشم اندازشان، تعیین کننده رشد و توسعه آن صنعت است.



## کروآورنده: رضا طاهری زارع

رویکرد ارتباط با کارآفرینی و امکانات سازمانی نسبت به مدیریت

رشد و خلق ثروت با هم در تعامل می باشند به دلیل اینکه در تکنولوژی ترجیحات مصرف کنندگان ، قوانین و نیز دیگر فاکتورهای بازار، تغییراتی صورت می پذیرد کمپانی باید بطور پیوسته سبد قابلیت‌ها و استعدادهایشان را به منظور دستیابی به یک رشد بلند مدت هموار بازسازی کنند. (Bergman et al. 2004)

این موضوع علاقه ویژه در هر دو قلمرو  $se, ce$  است که هر دو آنها بر چالش‌های پیش‌رودر تشخیص نرخ‌ها و توسعه محصول جدید در بنگاه‌ها، اختلاف نظر بر سر جدید و قدیم و غلبه بر فشارهای غیر قابل انکار که چنین منازعاتی بر مدیریت وارد می کنند، دلالت دارند. (Hitt et al. 2001) مفهوم  $ce$  مدت‌هاست که مورد مطالعه قرار گرفته است مثلاً (Zahra, e.g., *et al. 1999, Stopford and BadenFuller* 1993) اما تحقیقات زمینه‌ای مرتبط با این مفهوم ، کمتر در بنگاه‌های با سابقه نوآوری همچون ۳ ام و نوکیا و توشیبا اجرا شده است. (Thornberry 2003) در واقع، چنین رویکردی ، لازم است که در کمپانی‌های بزرگی که نیاز شدیدی به کارآفرینی دارند، اما تجربه چندانی ندارند، مورد آزمون واقع شود. در ارتباط با  $se$  در سال ۲۰۰۲ پیشنهاد کرد که در زمینه چگونگی ترکیب ، رشد فعالیت‌های موجود و فعالیت‌های اقتصادی جدید، همچون رفتارهای فرصت‌جویانه و رفتارها ی مبتنی بر برتری ، باید صورت گیرد تحقیقات اخیر، نیاز به تحقیقات کیفی اضافی بمنظور شناسایی نقش مکانیکی و ارگانیک پیش‌آیندهای سازمانی در این حوزه را مشخص نمود . (Volberda . 2004, Birkinshaw and Gibson 2004).

تحقیقات  $ce, se$  زمینه‌های مشترکی را با رویکرد وابستگی به منابع در بنگاه‌ها و انشعانات آن نیز با رویکرد دانش محور بنگاه‌ها و رویکرد امکانات سازمانی دارد. مثلاً (Floyd and Woolridge 1999, e.g.) دانش بعنوان منبع نهایی است که بعنوان مزیت رقابتی به یک بنگاه آورده می شود و مدیریت دانش و دانش صریح ، اردو بعنوان حوزه‌های تحقیق روبه رشدی هستند که حداکثر در حوزه‌های مدیریتی دیده می شوند. (Bergman et al. 2004)



## گردآورنده: رضا طاهری زارع

*Haas and Hansen (2005)* تاکید کردند که تحقیقات باید برای اینکه چگونه کمپانی از دانشی که دارند استفاده می کنند، تاکید کنند تا اینکه بدنبال شناسایی این باشند که یک کمپانی چقدر دانش دارد؟ *Fooss!* در ۲۰۰۳ بر امکانات سیستم های اجتماعی انتقاداتی وارد کرد و بدنبال تحقیقاتی در زمینه تشریح رابطه بین نقاط بزرگ (مثلاً سطح و میزان خلق ارزش بنگاه) و بنیان ها و سازمان های کوچک بود

بنابراین لازم بود تا ارتباطی قوی، بین تحقیق در زمینه دانش سازمانی و نیز تحقیق در زمینه امکانات سازمانی برقرار شود. امکانات می توان بعنوان دانش چگونگی انجام کارها در سطح کمپانی که باعث یکپارچگی و ایجاد همکاری بین افراد متخصص و دانش فردی می شود تفسیر نمود. (*Loasby 1998, Grant 1996, Kogut Zander 1992*). بعبارت دیگر آنچه که ایجاد وابستگی می کند چگونگی دستیابی و استفاده از دانش و دیگر منابع در سطح فردی است که به امکانات سازمانی و سبب استعدادها و قابلیت ها ترجمه می شود

مفاهیم منابع، مدیران را به خود جلب می کردند اما ابزارهای منابع برای شناسایی پیچیدگی های آنها پراکنده بودند و نیز کاربرد قابلیت سازمانی بمنظور تصمیم گیری همچنان نامعین بود (*O'Rega. (e.g., Volberda 2004, Grant 1998)* و قبادیان در سال ۲۰۰۴ مطالعاتی در زمینه مکانیزم هایی که بطور موثر در پیکر بندی مجدد منابع نقش دارند، انجام دادند درحالیکه در همان زمان *Ireland et al* در ۲۰۰۳ نیاز به تصمیم گیری در مورد چگونگی ساختار بندی بهینه سبب استعدادها و نیز متمرکز نمودن منابع به شکل استعدادها را اشاره کردند

*Jacobides* در مقاله اخیرش، برنامه تحقیقاتی در زمینه طراحی امکانات سازمانی تشریح کرد. در آن برنامه روش هایی که از طریق آن ساختار یک سازمان (و موانع درونی و بیرونی اش) بر کارایی آن تاثیر می گذارند و نیز روشی که در آن دانش تازه ای تولید می شود و امکانات جدیدی را توسعه می دهد، نشان داده می شود. بوئیه اینکه خود پیشنهاد می کند که:



## کرده آورنده: رضا طاهری زارع

از طریق تجزیه و تحلیل دقیق امکانات، ساختارها و تعاملاتشان، ما می توانیم چگونگی تاثیر گذاری ساختار بنگاه بر تجزیه و تحلیل نظری های فنی و توسعه دانش کالا و خدمات جدید را مورد آزمون قرار دهیم (Jacobides 2006: 164).

بدنبال آن مقاله *AtuaheneGima* در ۲۰۰۵ تحقیقاتی بیشتر در زمینه فرایندها و طراحی های سازمانی را انجام داد؛ تحقیقاتی که در سطوح مقابل بین پالایش و گسترش امکانات موجود و نیز آزمودن با متغیرها ی جدید را تضمین می کرد بطور کلی، باید مطالعه ای انجام شود تا رویکرد امکانات سازمانی OC با مدیریت جدید سازمانی بکار می گیرد و نیز آن موضوع را تایید می کند که ریشه های قابلیت سازمانی در تجارب و دانش فردی اعضا آن سازمان قرار دارد.

ارتباط با جنگل کسب و کار:

بکارگیری چشم اندازهای SE,CE و نیز رویکرد و امکانات OC سازمانی، در تعیین جنگل کسب و کار، نیتزهای عملی و نظری را در حوزه جنگل می بیند. به محض اینکه، رقابت جهانی در صنایع کارخانه ای موضوع خط مشی انتقادی آنها در سطوح منطقه ای و ملی قرار گرفت، تحقیقات نوآوری و کارآفرینی، دوباره احیا شد. موضوعات ویژه شامل نوآوری سازمانی، فرایند سازمانی، فرایندهای تحقیق و توسعه و توسعه محصول جدید، سیستم های نوآور است. گزارشی Bullard ۲۰۰۲ در زمینه مفهوم کسب و کار در صنعت لوازم خانگی، خود مثال عمده راه نمایی های اخیر در توسعه بخش جنگل است.

جریان تحقیقاتی دیگری به موازات مطالعات صورت گرفته در زمینه نوآوری ظهور پیدا کرد که بدنبال درک سیستماتیک دستورالعمل های صنعت وابسته به جنگل و منطق مدیریتی در تغییرات محیط بود. در آن جریان با توجه به اهمیتی که برای نوآوری قائل بودند جمع گرایی استراتژیک را جایگزین *exclusivism* کردند. Lamberg در ۲۰۰۳ بر اهمیت انعطاف پذیری در استراتژی شرکتی جهانی تاکید می کند اما همچنان نیاز به تعیین مرزی بین کارایی و آزمایشگری در سطح واحد کسب و کار فردی وجود دارد. فرایندها و طراحی سازمانی بطور فزاینده ای در تلاش برای بهبود و پیشرفت صنایع



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

مرتبط با جنگل هستند. (1999) *Alajoutsijärvi and Tikkanen* (1998) *Alajoutsijärvi and Lilja* لازمه وجود منطق کسب و کار چندکاره را در کسب و کارهای مرتبط با جنگل مطرح می کنند که این منطق نیز خود به تاییدیه اهمیت سازمان های غیر رسمی از جمله کمیته ای اجرایی، فره نگرهای بومی و محلی شبکه های اجتماعی را نیاز دارند. بطور مشابه نیز مطالعاتی را انجام داد که در باره غیر منطقی بودن طبیعت توسعه شرکتی که از تقابل بین طراحی رسمی و جمعیت های اجتماعی ناشی می شود، بود.

در نهایت همانطور که در نقشه راه ۲۰۱۰ نیز اشاره شده است، کمپانی بزرگ در صنایع وابسته به چوب می بایست که بیشتر توسعه پیدا کنند در حالیکه، همزمان نگهداری کارآیی های مقیاس و ارائه نوآوری را نیز باید داشته باشند. باید مطالعه ای صورت گیرد تا معلوم کند که چنین کمپانی هایی که اهداف دو گانه مزبور را پیاده سازی می کنند، چگونه فعالیت می کنند؟ همچنین در آن مطالعه، باید رابطه بین پیشنهادات گسترده نقشه راه و ملاحظات مدیریتی، را نیز بررسی کنند هدف و پیاده سازی:

هدف از این مطالعه افزایش درک در مورد بهبود سازمانی و نیز درک این موضوع است که کمپانی های بزرگ چگونه در تلاش برای رشد سودآور و مداوم ادراه می شوند. امکانات سازمانی پایه مفهومی چنین تحلیلی است و ابزارهایی برای تسهیل تحقیقات تجربی فراهم شده اند. فرض نظری محوری این است که به منظور دستیابی به رشد سودآور و مداوم، کمپانی می تواند مزیت رقابتی را در دراز مدت و از طریق تلفیق تفکرات کارآفرینانه و استراتژیک، برقرار کند. هدف تجربی هم این است که تحقیق شود، چگونه کمپانی های بزرگ اروپایی، و آمریکای شمالی که در صنایع مرتبط با چوب فعالیت می کنند، اهداف رشد خود را از طریق ساختن استعدادها، پیاده سازی و تفسیر می کنند؟ چهار بحثی که در این پایان نامه هستند، بدنبال تحقیق پاسخگویی درباره سوالات بخصوص زیر هستند:- هدف برای رشد و سودآوری مداوم - این هدف چگونه از کمپانی های مورد بررسی شناسایی شده و بکار گرفته می شود؟



## گردآورنده: رضا طاهری زارع

پنج مرحله فرایند پیاده سازی مطابق با شماره های موجود در شکل دو به شرح زیر است:

(۱) بر ساخته یا سازه کارآفرینی شرکتی و استراتژیک و رویکرد امکانات سازمانی به مدیریت استراتژیک، مورد بازنگری قرار گرفتند و اصول نظری آنها با توجه به رویکرد وابستگی منابع، رویکرد دانش و یادگیری سازمانی و رویکرد شبکه ای به دقت مورد ارزیابی قرار گرفت. مشارکت آنها در مورد تحلیل تجدید سازمانی، و رشد ارزیابی شد و همچنین شکاف های دانش موجود شناسایی شد.

(۲) مفاهیم وابسته و نظریه ها، گردآوری شدند. سازه ها شناسایی شدند و پیش فرض های نظری بشکل چارچوب، فرموله شدند. دستیابی به رشد سودآور و مداوم، بصورت موارد زیر است: هدف رشد، ساختارها و پویایی هایی که در پشت صحنه توسعه سبب استعدادها و امکانات فردی است.

(۳) تحقیق تجربی براساس مطالعه مورد کاوی، نیز انجام شد تا تفسیر هدف رشد مداوم و سودآور را رسیدگی کند و همچنین از طریق ساختن استعدادها (Capability Building) از لحاظ تغییرات در محیطهای خرد و کلان کمپانی های مورد مطالعه، پیاده سازی و اجرایی کردن آن را بررسی کند

(۴) قضایای پژوهشی در باب، رشد مداوم و سودآور و پیاده سازی و اجرای آنها در کمپانی های بزرگ، از طریق درهم آمیختن مقایسه تکراری پیش فرض های نظری با ملاحظات تجربی، برای هر کدام از مطالعات توسعه پیدا کرد. اطلاعات تجربی و مورد کاوی های موجود بمنظور تصویر سازی مجدد نظریه ها و نیز گسترش دامنه تخت پوشش نظریات مورد استفاده قرار گرفت.

(۵) استنباط های مدیریتی و تحقیق برحسب موارد زیر در نظر گرفته می شوند:



کرده‌آورنده: رضا طاهری زارع

- i. تولید دانش دربارهٔ تجدد سازمانی O'Regan در کمپانی‌های بزرگ با هدف رشد مداوم و سودآور
- ii. مشارکت علمی و عملی در کارآفرینی سازمانی و استراتژیک
- iii. تدارک ابزاری برای تحقیق تجربی در زمینهٔ استعدادها

هدف چهار مطالعهٔ ارائه شده افزایش عمق درک اج را و پیاده سازی مفهوم رشد از طریق ساختن استعدادها Capability Building می باشد. اولین آنها بنیان دوتای بعدی را بنا می گذارند. هدف رشد و توسعهٔ شرکتی مداوم مشخص شده است. استراتژی های رشد و پیاده سازی آنها، در کمپانی صنایع وابسته به چوب تشریح گردیده است. دومین مطالعه بر نقش استعدادها، در پیاده سازی هدف رشد تاکید می کند و سبد استعدادهای کمپانی ها (Portfolio Capability) را تشریح می کند. سومین مطالعه بر توسعهٔ توانایی های فردی تاکید دارد و توجه خود را به سمت فرایندهای یکپارچه سازی، انتقال دانش که ریشهٔ توسعهٔ استعدادها است. در این مطالعه، چگونگی تاثیرگذاری طراحی سازمانی بر رفتارهای اکتشافی و انتفاعی بنگاه که بنابراین توانایی آن در بازسازی خود از طریق ساختن استعدادها، مورد بررسی واقع می شوند. آخرین مطالعه ملاحظات سه مطالعهٔ قبلی را تلفیق می کند و بر جزئیات فرضیات مبنی بر اینکه بنگاه ها باید بین رشد فرصت جویی و برتری جویی تعادل برقرارکننده تاکید می کند

پیشینهٔ نظری:

کارآفرینی شرکتی و کارآفرینی استراتژیک:

باتوجه به یافته های دانشمندان این رشته، مدیریت استراتژیک دو کار مجزا اما به یک اندازه مهم را انجام می دهند : (e.g., Drucker 1964, Chandler 1962) اول منابع موجود را هماهنگ کرده حفظ نموده و بر آنها نظارت می کنند.(مدیریت اداری). دوم: به شناسایی فرصت ها می پردازند و بنگاه ها را در مسیرهای تازه ای قرار می دهند که استعدادها





## کردآورنده: رضا طاهری زارع

و محصولات و بازارهای جدیدی را دارد (مدیریت کارآفرینانه) همانطور که Michael و همکاران او در سال ۲۰۰۲ اشاره کرده است هر دو وظیفه بطور قابل ملاحظه ای مجزا شده اند و دستاوردهای مهمی چه علمی و چه عملی، در زمینه مدیریت اداری بدست آورده است. پارادایم های رایج در مدیریت استراتژیک، مجدداً طبیعت پویای سازمان ها را روشن نمود و نشان داد که همه آنها صرفنظر از سن و سال و یا اندازه شان باید رویکردی کارآفرینانه را اتخاذ کنند. (ibid.) البته برای یک کمپانی بزرگ و بالغ در پیش گرفتن چنین رویکردی کار سختی است. در حالیکه برخی از کسب و کارهای تازه تاسیس، می توانند محدوده ارزشی محصولات خود را تغییر دهند و موقعیت های مخاطره آمیز و اثبات نشده را جایگزین موقعیتهای تثبیت شده بکنند. (Ireland et al. 2003) و همچنان شناسایی فرصت ها برای حفظ و نگهداری پتانسیل بلند مدت، برای رشد و خلق ارزش ضروری به نظر می رسد

کارآفرینی شرکتی (CE) بدنبال پذیرش مهارت های یک کارآفرین نوپا می باشد؛ بطوریکه، ویژگی های او با فعالیت ها و فرهنگ کمپانی های بزرگ یکپارچه سازد. برطبق یافته های Sharma and Chrisman (1999) کارآفرینی شرکتی، فرایندی است که بموجب آن یک فرد یا گروهی از افراد، با همکاری سازمان موجود، دست به ایجاد یک سازمان جدید می زنند و یا در سازمان قبلی نوآوری نوگرایی ایجاد می کنند. Dess et al. (2003) تشریح می کند که کارآفرینی شرکتی بعنوان نیروی محرکه کسب و کار جدید در فعالیت های اقتصادی در حال پیشرفت، از طریق نوآوری درونی، اتحادهای استراتژیک، و یا مالکیت ها، قابل دستیابی است:

✓ خلق چیزی تازه که قبلاً وجود نداشته است: کسب و کاری جدید در درون کسب و کار فعلی، محصول خدمت مستقیم تحویل یا هر پیشنهاد با رازش دیگر. "تازگی" بصورت ارزش اقتصادی و خلق ثروت، آنها در دراز مدت خود را نشان می دهد.

✓ چیز تازه به منابع اضافی و یا تغییر در الگوی منابع موجود یا تغییر آرایش سازمانی نیاز دارد

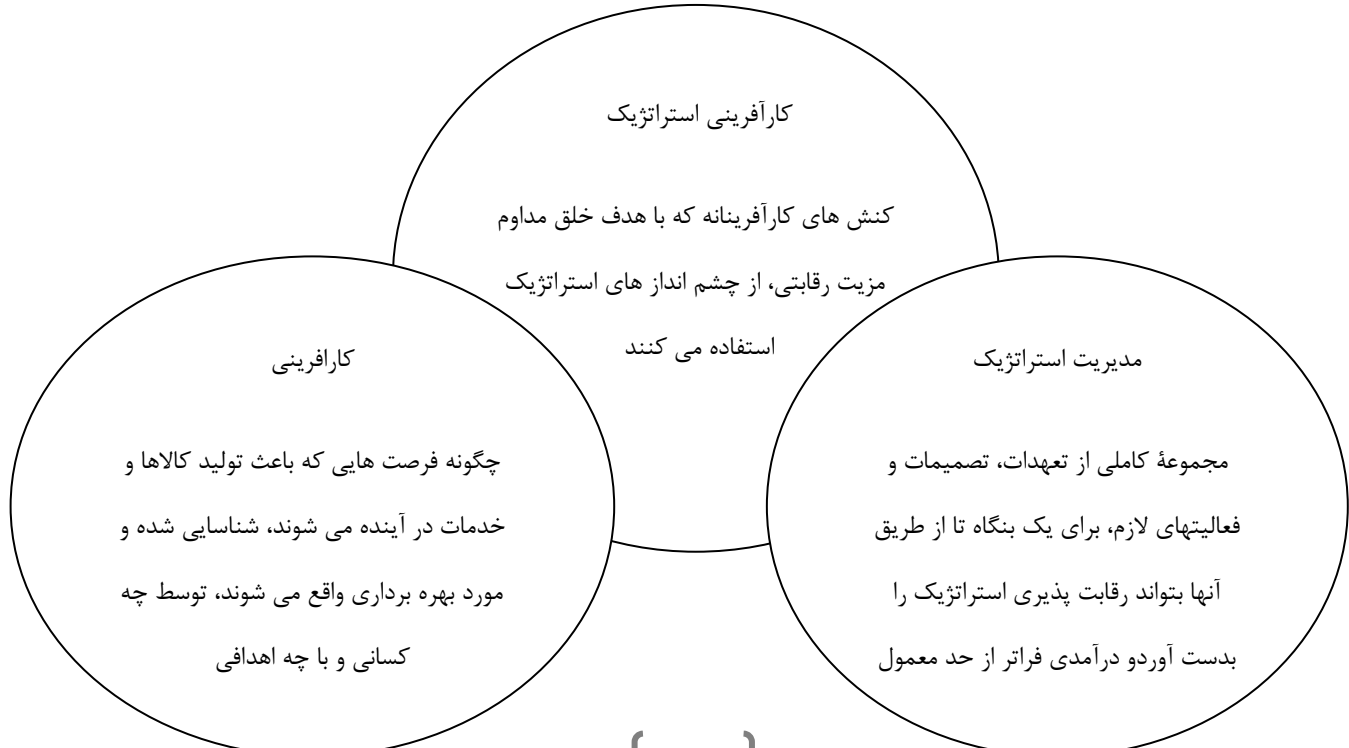


## کرده آورنده: رضا طاهری زارع

✓ یادگیری هم در خلق چیز تازه و هم در پیاده سازی و اجرای آن که منجر به توسعه استعداد های سازمانی تازه می شود، اتفاق می افتد.

✓ مخاطره و ریسک فزاینده ای وجود دارد زیرا که "چیز تازه" هنوز اثبات نشده است.

در مطالعات کارآفرینی شرکتی بر خلق استعدادهای و توانایی تازه و شناسایی فرصتها تاکید شده است اما همانطور که در مطالعات *Dess et al. (2003)* نیز آشکار است. کارآفرینی شرکتی به شدت با تفکر استراتژیک در حوزه بنگاه های قدیمی ارتباط دارد. ظهور حوزه کارآفرینی استراتژیک، اهمیت تلفیق رفتارهای برتری جویانه و فرصت جویانه، از جمله تفکر استراتژیک و تفکر کارآفرینانه را روشن می سازد. *(Ireland et al. 2003)* تلاش های کمپانی را برای شناسایی بهترین فرصت ها (فرصت هایی که تطابق بیشتری با منابع کمپانی دارند) را تسهیل می بخشند و بدین ترتیب از طریق یک طرح کسب و کار استراتژیک از آنها بهره برداری می کنند. *(Hitt et al. 2002)*. اهمیت رشد کمپانی و خلق ارزش بعنوان دستاورد تلفیق مدیریت استراتژیک و کارآفرینانه می باشد. *(Ireland et al. 2003)* در شکل ۳ روابط بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی و SE بخوبی نشان داده شده است.





کرده آورنده: رضا طاهری زارع

رویکرد استعداد‌های سازمانی به مدیریت استراتژیک:

نگاه اجمالی به مکتب استعدادها:

ویژگی مشخصه حوزه استراتژی، تجمع مفاهیم، نظریات و رویکردها می باشد (Volberda 2004) پیشنهاد می کند ، یک راه برای پیشگیری از این پراکندگی ایجاد مکاتب تلفیقی است که:

✓ پیرامون مسائل مدیریت استراتژیک خوشه های معینی ، محدود می شوند.

✓ بر پایه نظریات مختلفی از حوزه های علمی متنوع باشند و بتوان ارجاعات صریح و روشنی به آنها داد

✓ ابزارهای حل مساله مشخصی را در میان دامنه انتخابی از این نظریات، توسعه بدهند

یکی از آخرین پیشرفت ها در تلفیق استراتژی ، رویکرد استعداد سازمانی می باشد، که بصورت واژه های کلی ، رویکردهای شایستگی ، توانایی های دینامیک و استعدادها را در مدیریت استراتژیک ، پوشش می دهد (Foss 2003) در این رویکرد بر آزمون پذیری منابع مزیت رقابتی و فعالیت نوآورانه محدود و نیز بر تعیین اینکه وجه تمایز بنگاه هاب عنوان سازمان های تاریخی که از طریق همکاری افراد فعالیت می کنند، تاکید می کند . (Foss 2003, Langlois and Foss 1999) اصول نظری مکتب استعدادها، متنوع می باشند و شامل تئوری وابستگی به منابع در بنگاه ها، اقتصادهای تکاملی و نظریات بارگیری می باشد. (Volberda 2004, Foss 2003)

رویکرد وابستگی منابع در بنگاه از لحاظ نظری نقطه شروع می باشد. بر طبق آن نظریه، بنگاهها دارای منابع نامتناهی هستند این تفاوت منابع ناشی از وابسته به راه بودن آنهاست و در دراز مدت باعث تفاوت های عملکردی می شود ارزش منابع وابسته به عواملی است که نسبت به بنگاه برونزا هستند (Spanos and Lioukas 2001) کمپانی هایی که عملکرد خوبی دارند، به نسبت رقابتشان انتظارات دقیقی درباره ارزش های آینده منابع خود دارند. منابع جاری بنگاه ها بر ادراکات مدیریتی



کردآورنده: رضا طاهری زارع

تأثیر گذاشته و بنابراین مسیرهای رشد و توسعه نیز از این منابع متأثر می شوند. (Wernerfelt 1984) انتخاب استراتژی بنگاه بر پایه ارزیابی دقیق سبد منبع و بازتاب آن بر بازار است. (Barney 1991)

تعداد قابل ملاحظه ای نقاط کور در چنین تفکری وجود دارد. در این تفکر نقش واحدی از منابع دانش محور ارائه نمی شود همچنین به اندازه کافی در مورد اینکه چرا و چگونه برخی از بنگاه ها تغییرات سزیه محیطی، دارای مزیت رقابتی هستند، به اندازه کافی توضیح داده نمی شوند و همچنین توجه کمی به هماهنگی منابع شده است. جدول ۳ سوالات کلیدی را که در علوم مختلف مشارکت دارند و نیز ابعاد تازه رویکرد استعدادهای آنها را به اختصار توضیح می دهد

جدول ۳/ رویکرد استعدادهای سازمانی

---

سوالات: بنگاه ها، چگونه و با چه کسانی رقابت می کنند؟ چگونه در طول زمان، از مزیت رقابتی خود نگهداری می کنند؟

---

نظریات بنیادی/ علوم مشارکت کننده:

اقتصاد: (رویکرد وابستگی به منابع؛ اقتصاد در حال توسعه) چرا وابستگی به منابع طبیعی باعث تغییرات عملکردی می شود؟ چگونه مزایای رقابتی ویژه یک بنگاه از طریق مهارت های متغیر بنگاه پرورش پیدا می کند؟

سازمان های صنعتی: تغییر محیطی ممکن است اهمیت منابع و استعدادهای بنگاه و فعالیتهای وابسته به زنجیره ارزش را

تغییر دهد. (e.g. Porter 1980)

نگاه دانش محوری به بنگاه: نقش دانش در تولید و فرایندهای تغییر و منابع کلیدی و بی نظیر بنگاه (e.g., Grant 1996a)

Nonaka and Takeuchi 1995, Kogut and Zander 1992



## کروآورنده: رضا طاهری زارع

یادگیری سازمانی: بنگاه‌ها چگونه یاد می‌گیرند و چگونه درس‌هایی را از دانش پیشین و نیز مفاهیم کشف و بهره‌برداری، فرا

می‌گیرند (e.g., March 1991, Levinthal and March 1993)

مسیرهای تازه: هم‌تکاملی استعدادها و رقابت، ابعاد مدیریتی استعدادها، افراد مرتبط و یادگیری جمعی در توسعه استعدادها  
رویکرد توانایی‌ها و استعدادها تلاش می‌کند تا رویکرد وابستگی به منابع را از طریق تغییر استراتژیک و چالش‌های  
عملکردی در محیط‌های کسب و کار امروزی گسترش دهد. برطبق رویکرد توانایی‌ها، منابع بنگاه نباید همچون ذخایر  
ارزش‌گذاری شوند بلکه باید در فعالیت‌ها و زمینه کاری مناسبی بکار گرفته شوند. این بدان معناست که مدیران نباید  
فقط بر منابعی که خود موتور استعدادها هستند تاکید کنند، بلکه باید برای اصول ساختاریکه در رلوای آن است و نیز بر  
تکنیک‌های ترکیبی استفاده شده نیز اهمیت قائل شوند. (Makadok 2001) بواسطه ارتباط نزدیکی رویکرد دانش‌محور با  
بنگاه و نیز با تئوری‌های یادگیری دارد، رویکرد استعدادها، بر دانش تجربی، محدود شده و منحصر بفرد ترکیب شده تاکید  
می‌کند و مدیریت استراتژیک را بعنوان یک فرایند یادگیری تجمعی در نظر می‌گیرد که بر توانایی‌ها و شایستگی‌های  
متمايز رو به توسعه که تقلید از آنها مشکل است، اشاره دارد. (Volberda 2004)

تعیین کردن یک استعداد:

علی‌رغم شهرت رویکرد توانایی سازمانی، این رویکرد از یک دوپهلویی مفهومی رنج می‌برد اگر چه تلاش‌هایی به منظور  
ایجاد تمایز بین شایستگی‌ها و استعدادها انجام شده است، (see e.g., Sanchez, Heene and Thomas 1996) اما نقطه  
نظری که در این مطالعه پذیرفته شده، بر این است که چنین تمایزی غالباً اساسی و بنیادی است (see e.g.,  
(Atuahene-Gima 2005, Danneels 2002, Grant 1996b, Day 1994)) و با این تفکر واژه استعداد مورد استفاده واقع شده



## کرده‌آورد: رضا طاهری زارع

است. یکی از اولین توضیحاتی که درباره استعدادها داده شده است (Richardson 1972) شامل اغلب اجزایی است که قبلاً پالایش شده اند و بعداً در تحقیق بعدی سفارش شده اند

در مورد یک صنعت بهتر است که چنین تصور شود که صنعت مبادرت به انجام تعداد زیادی فعالیت می کند، فعالیتهایی که با شناسایی نیازهای آینده شرکت در ارتباط است فعالیتهایی هستند که با تحقیق و طراحی، هماهنگی و فرایند های انتقال فیزیکی و همچنین با بازاریابی کالاها و خدمات در ارتباط می باشند . ما باید بدانیم که چنین فعالیت هایی باید توسط سازمان هایی با توانایی مناسب و یا به دیگر سخن با دانش و مهارت و تجربه مناسب، انجام شود. (Richardson 1972)

همانطور که در (Warren (2000) and Grant 1998, 1996b) اشاره شده است ، برای مثال ، این مطالعه با توضیح اینکه توانایی ها برآنچه که یک بنگاه می تواند انجام دهد دلالت دارد و منابع برداشته های بنگاه دلالت دارند . منابع صرفنظر از موارد استفاده شان توضیح داده می شود در حالیکه توانایی هایی بزرگ فعالیت یا عملکرد دلالت دارند.. (Penrose 1959) بنگاه منابع ورودی محسوس بیشتر و نیز منابع دانش محور بیشتری را جمع آوری می کند و به منظور انجام فعالیت مولد و پر بار آن منابع را گرد هم می آورد. (Vorhies et.al. 1999, Galunic and Rodan 1998, Grant 1996b) استعداد ها و توانایی هابر پایه عادت ها و روش های جاری سازمانی استوار هستند

روش های جاری مرسوم جنبه مهمی از دانش صحیح به نام "کاربرد آن" را بوجود می آورد. بهمین دلیل ، عادت

هامعمولاً بعنوان، موانع ساختاری، استعدادها و توانایی های سازمانی در نظر گرفته می شوند. (Becker (2004: 662)

روش های مرسوم معمولاً الگوهای فعالیت های تکراری تجمعی هستند (Becker 2004) و به سازمان ها تعلق دارند. در حالیکه مهارتهای افراد متعلق می باشد . استعداد سازمانی ، عادت و روش مرسوم سطح بالایی است که به همراه بکارگیری جریان های ورودی ، یکسری گزینه های تصمیم گیری را به منظور تولید خروجی های بخصوص د را اختیار مدیریت



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

سازمان قرار می دهد. بنابراین استعدادهای شامل الگوهای پیچیده ای از همکاری بین مردم و بین مردم و منابع دیگر می باشد، که مراحل یکپارچه ای از فعالیت ها را بوجود می آورد (Helfat and Peteraf 2003, Vorhies et al. 1999, Grant 1996b, Amit and Schoemaker 1993). تفاوت بین توانایی ها و نیت‌های مدیریتی و استراتژی و خروجی کمپانی است.

وجه تمایز دیگر بین روشهای عادی و استعدادهای تاکید نسبی بر پایداری است همانطور که Winter (2000) اشاره می کند، یک ابتکار برجسته، رویه ای مرسوم نیست. جنبه ثبات و پایداری بسیار مهم است؛ بطوریکه روش های عادی و مرسوم نقشی تحت عنوان مکانیزم های هماهنگ کنند را بصورت ضمنی را صریح بازی می کنند، در مورد منابع شناختی محدود و صرفه جویی می کنند. باعث ثبات رفتار می شوند. در نتیجه اغلب با ایستایی ر ارتباط بوده اند. در مقابل، رویکرد استعدادهای موضوع تغییر نسبت به مدیریت استراتژیک، موضوع ضروری به نظر می رسد. زیرا که لازمه فعالیت در محیط پیرامون بسیار متغیر، اطراف کسب و کار است. استعدادهای اغلب به دو دسته دینامیک و غیر دینامیک (عملیاتی) طبقه بندی می شوند، که توانایی های عملیاتی شامل تولید کالا و یا ارائه یک خدمت با ارزش می باشند. استعدادهای غیر دینامیک، به نظر می رسد که از طریق تغییر در استعدادهای دینامیک بوجود می آیند بطوریکه

واژه "دینامیک" به ظرفیتی بر می گردد که شایستگی های را باز سازی کرده تا بتواند با تغییرات محیطی کسب و کار تناسب پیدا کند. واژه استعدادهای به نقش مدیران در این ظرفیت ها اشاره می کند (Teece et al. 1997: 516)

این مطالعه در پی استدلال Helfat and Peteraf در سال ۲۰۰۰ آمده است و فرض بر این است که در حالیکه برخی از استعدادهای بطور بخصوصی با پذیرش یادگیری و تغییر آنها، سرو کار دارند. اما همه آنها این پتانسیل را دارند که با تغییر تطابق پیدا کنند. مفهوم استعدادهای بعنوان یکسری از روش های مرسوم و عادی اثبات کننده این ادعاست: علیرغم تاکیدات مرسوم که بر ثبات و پایداری می شود. تحقیقات اخیر نشان می دهند که روش های مرسوم تغییر می کنند و متنوع هستند. (Becker 2004).



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

از این رو، استعدادهای سازمانی، در این مطالعه هم بعنوان ظرفیت یک سازمان در اجرایی کردن یکسری فعالیت های هماهنگ شده، بکار گیری منابع آن و به منظور دستیابی به نتایج نهایی ویژه، در نظر گرفته می شوند. (Helfat and Peteraf 2003, Langlois and Foss 1999, Grant 1998, 1996b) هدف نهایی این مطالعه این مطالعه شناسایی یک بنگاه، آنها از طریق ابعادی است که برای مشتریانش ارزش آفرین است و یا بازار و یا صنعت را تغییر می دهد. (Hunt and Morgan 1995)

تاسیس و راه اندازی یک استعداد سازمانی:

رویکرد استعداد سازمانی، با رویکرد دانش محوری بنگاه و نیز با نظریه های یاد گیری ارتباط نزدیکی دارند تحقیقات و kbv و یادگیری سازمانی، نقش موثری در شناسایی و درک خواستگاه های استعدادها دارد

توانایی ها و عادت‌ها را می توان بعنوان دانش تجمعی تفسیر کرد. دانش چگونگی انجام کارها، که از هماهنگی و یکپارچگی دانش فردی منشاء می گیرند. (Loasby 1998, Grant 1996, Kogut and Zander 1992) از این رو عادت ها و استعدادها ممکن است ناشی از فرایندهای یادگیری باشند و از این طریق نیز دچار تغییر شوند. (Cohendet and Llerena 2003) هنگامیکه افراد و گروه های یادگیرنده بصورت نهادینه شده در می آیند، یادگیری سازمانی رخ می دهد و دانش در مخازنی از جمله عادت ها، قرار گرفته است. بنابراین، چرخه عمر توانایی که توسط Helfat and Peteraf در سال ۲۰۰۳ تشریح شد، انشعابات موازی متعددی، با فرایند یادگیری در سازمان ها دارد (Crossan et al. 1999)

منشاء دانش جدید در تجارب آدمی نهفته است و دانش با ارتباطات عجین شده است، (Gold et al. 2001, Loasby 1998) بنابراین اولین گام در فرایند یادگیری (و نیز توسعه استعدادها) شامل در سطح فردی است: شناسایی نیمه هوشیار الگوها و یا فرصت های درونی جریان فردی تجربه، که بر فعالیت های فردی اثر می گذارند (Crossan et al. 1999) درک برای





## کروآورنده: رضا طاهری زارع

شناسایی الگوها مناسب است و این در حالی است که، کارآفرینان قادر به ایجاد ارتباطات بدیعی هستند . (Crossan et al. 1999)

چرخه عمر یک استعداد: زمانی آغاز می شود که یک تیم از افراد آگاهی دهنده، تحت برخی شرایط رهبری، خود را پیرامون هدفی که لازمه اش خلق یک فعالیت می باشد، سازماندهی می کند. (Helfat and Peteraf 2003). سپس اعضا تیم باید ادراک خود را تشریح کنند بعبارتی باید، از طریق حرکات و کلماتی خود رابه دیگران معرفی کند. (Crossan et al. 1999). بسته به چارچوب های شناختی ، افراد تفاسیر متفاوتی از موقعیت های یکسان را ارائه می دهند. یکپارچه سازی، (Integrating) فرایند توسعه مفاهیم مشترک از طریق مذاکره و نیز انجام فعل هماهنگ شده از طریق انطباق دوجانبه است.

فعالیت حاصل بعداً از طریق جستجوی متغیرهای مناسب برحسب انجام دادن آن، توسعه می یابد. درحالیکه افعال هماهنگ شده در حال اجرا می باشند، درون سازمان نیزجاسازی شده و تجارب تجمیع می شوند. افراد بخصوصی ممکن است نقش های کلیدی را بازی کنند بطوریکه تصمیمات و ویژگی های شخصیتی آنها مسیر توسعه را تحت تاثیر قرار دهد، این کنشگر اصلی ممکن است که همان فردی باشد که ادراکات اولیه از جانب او صورت گرفته باشد . در برخی نقاط توسعه متوقف می شود و ممکن است به سادگی پایان یابد. زیرا که با توجه به منابع در دسترس، محدودیت هایی برای تیم ها وجود دارد. ارتباطات موقت اجتماعی که ممکن است در طول ایجاد یک تعامل ظهور کند شناسایی و فرموله بندی می شود فعالیت ها، تفکر آگاه و هوشیار کمتری را نیاز دارند و در طول زمان بتدریج توانایی یک تیم برای فراخوانی مسیر توسعه کم رنگ می شود. و فعالیت ها طبیعتی مفهومی و ضمنی پیدا کرده و بصورت امور عادی در می آیند . اگر اعضا جدید یک سازمان فشار زیادی را برای انطباق ببینند، این امر ممکن است که باعث تعطیلی امور عادی تحت اختیار آنها شود. اگر کنش مهم و تکرار شونده باشد ممکن است در سطح سازمانی نهادینه و تصدیق شود . در آن نقطه ای که یک امر عادی بصورت یک قابلیت در می آید، درجه اهمیت آن مهم می شود. اما برطبق نظرات Helfat و Peteraf (2003) یک استعداد، زمانی



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

ایجاد می شود که به سطح آستانه ای می رسد و در وضعیت قابل اعتمادی فعالیت می کند. Winter (2000) پیشنهاد می کند که یک استعداد:

-در یک استعداد، از نظر مقیاس اساسی و مهم است.

-در یک مقدار قابل توجهی از فعالیت ها منعکس شده و ورتایج را قادر می سازد تا به وضوح در بقا و شکوفایی سازمان نقش داشته باشند.

-استعداد، حتی در حد کم نیز برای مدیریت شناخته شده است و نقش اهرم کنترل را دارد و همچنین آثار مورد انتظار شناسایی شده اند.

شاخه گزینی واقعیت ها زمانی رخ می دهد که عوامل خارجی تاثیر به اندازه کافی زیادی بر ای تغییر مسیر رایج توسعه می گذارد. (Helfat and Peteraf 2003) شاخه گزینی شامل بازنشستگی، مستحکم سازی و تکرار، تجدید گسترش کردن، و ترکیب مجدد کردن است (Helfat and Peteraf. 2003) شرایط حاد ممکن است که یک بنگاه را مجبور سازد تا به کل، توانایی فرد را کنار بگذارد؛ بدین معنی که به نزول تدریجی و مرگ برسد. از طرفی دیگر، بنگاه ممکن است یک قابلیت و استعداد را از طریق باز تولید آن در منطقه ای دیگر، مجدداً تکرار کند. گسترش مجدد شامل ورود به بازار از طریق فعالیت های زمینه ای مشابه با کالاها و خدمات قبلی است و غالباً برخی تغییرات در بازار های فعلی را ایجاد می کنند.

یک بنگاه ممکن است برای ارائه یک کالا و خدمتی جدید با شرکت دیگر، ادغام شود. نهایتاً بازآفرینی مستلزم ورود به مرحله تازه ای از توسعه می باشد. ۴ فرایند اخیری که به آنها اشاره شد، مشابه همان اصطلاح "نگهداری وابقا" ای است که Aldrich بکار برد.



کرده‌آورنده: رضا طاهری زارع

اهمیت زمینه در ساخت یک استعداد: طراحی سازمانی و تکنولوژی:

در تهیه نقشه راه کامل یک استعداد، مصنوعات و اسناد استفاده شده (Becker 2004) بصورت حقوقی در می آیند. بطوریکه دلالت بر وجود رابطه متقابل بین منابع محسوس و منابع دانش - بنیان، دارند. نقش سیستم‌های تکنیکی در تسهیل انتقال اطلاعات و ارزیابی کامل شرکت، کاملاً مشهود است. اعضا تیم شرکت کننده در توسعه استعدادها، از نظر جغرافیایی پراکنده می‌باشند. از آنجاییکه تکنولوژی ابعاد متنوعی دارد، سازمان باید در زیرساخت‌های جامعی که انواع متنوع دانش و ارتباطات را حمایت می‌کند، (Gold et al. 2001) سرمایه‌گذاری کند. تکنیک‌های اطلاعات کسب‌وکار، اطلاعات جمع‌آوری شده از رقبا و محیط بازار را حمایت می‌کند. تکنولوژی‌های تعاونی، امکان همکاری افراد با یکدیگر را فراهم می‌کند. تکنولوژی‌های اکتشافی، بنگاه را قادر می‌سازد تا بدنبال اطلاعات خصوصی و عمومی باشد. برنامه ریزی برای دانش، این ام‌کلن را برای افراد فراهم می‌سازد تا اطلاعات مورد نیاز خود را پیدا کنند. همچنین تکنولوژی‌های ذخیره‌سازی اطلاعات دانش، بنگاه را قادر می‌سازد تا پایگاه داده‌های خود، درمورد مشتریان، تامین‌کنندگان، شرکا و کارمندان را توسعه دهند (Gold et al. 2001).

بعلاوه بندرت پیش می‌آید که توسعه استعدادها، از یک لوح نانوخته و پاک صورت پذیرد؛ بدین معنا که اعضا تیم، دانش و مهارت و روابط و گره‌های اجتماعی خارجی را با خود به داخل تیم می‌آورند. در مقام یک گروه، این افراد، داری سرمایه اجتماعی و ویژگی‌های منحصر بفرد انسانی هستند که ممکن است قبلاً در قالب فعالیت‌های سازمانی دیگری با هم همکاری کرده باشند. در دوره‌های ایجاد دانش سازمانی و توسعه توانایی‌ها، فعالیت‌هایی را که یک بنگاه، از طریق آن، قوانین عمومی و روندهایی که اعضا را قادر می‌سازد تا عملکردی موثر داشته باشند را برای ایشان فراهم می‌کند، بصورت مداوم در حال تدوین است. (Huysman 2003, Crossan et al. 1999) از طرف دیگر، تفسیر و کاربرد قوانین عمومی، در زمان کار، به تجارب و ارتباطات اجتماعی کارمندان بستگی دارد. (Huysman 2003, Crossan et al. 1999) بعلاوه برپایی امور عادی، روندهای تازه‌ای را خلق می‌کند



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

ساخت استعداد و قابلیت در اجتهاعات سازمانی متنوعی به وقوع می پیوندد. (گروه ها و شبکه ای افراد) بطوریکه برخی از آنها، سلسله مراتبی است. و در برخی دیگر، خودرایی حاکم است. (Cohendet and Llerena 2003) گروه های وظیفه ای بصورت عمودی ساختار یافته اند و توسط سازمان شناخته می شوند و در ساختارهای ماتریسی تظاهر پیدا می کنند. آنها اساس تقسیم کار و تخصص گرایی را بنا می نهند. مکانیزم های قدرت را اجرایی می کنند و زمینه را برای رفتار جمعی ایجاد می کند. (Cohendet and Llerena 2003) آنها به نوعی در الگوهای سازمانی و شرح مشاغل گرفتار می شوند.

گروه های غیر شرعی، در عوض، بطور جانبی هماهنگ شده اند و ساختار اجتماعی سازمان را نشان می دهند. (Cohendet and Llerena 2003) بعنوان نمونه، Brown و Duguid (2001, 1991) بیان می کنند که "اجتهاعات روش های معمول" شامل افرادی است که در یک شغل یا حرفه مشابه مشغول بکار هستند و برای افزایش عملکرد خویش، ارتباطات قاعده مند با هم دارند. و بدین ترتیب یاد می گیرند که چگونه بعنوان یک عضو گروه، فکر کرده و عمل کنند. چنین گروه هایی غیر شرعی، با بخش محیطی بنگاه در تعامل هستند. بطوریکه، راه حل های موضعی، و محدود شده ای را برای مشکلاتشان مطرح می کنند، اهدافشان را تعقیب کرده، دانش را از شبکه های اجتماعی بدست می آورند. (Brown and Duguid 2001, 1991)

لازم است که دانش سازمانی، امور عادی و توانایی ها، برحسب زمینه های بهم پیوسته، که از فعالیت ها حمایت می کنند، شناسایی شوند. طراحی سازمانی، مفهومی است که به فرایندها مربوط می شود که ساختار و سیستم رسمی ارتباطات، تقسیم کار، هماهنگی و همکاری، کنترل قدرت و قبول مسولیت ها برای رسیدن به اهداف سازمانی، را انتخاب کرده، ارزیابی می کند. (Trent 2004) این مفهوم، الگوهای تعاملی، هماهنگی تکنولوژی و نیز هماهنگی اجزا انسانی و حرفه ای را پر رنگ جلوه می دهد. (Trent 2004) طراحی سازمانی به همراه سیستم های تکنیکی، فعالیت هایی را که فرد می تواند، در سازمان انجام دهد راطراحی و هدایت می کند. (Taatila 2004)



کرده‌آورنده: رضا طاهری زارع

ارتباط کارآفرینی و رویکردهای استعداد درانالیز رشد و نوسازی سازمانی:

کشف و بهره برداری

استعدادها، پیاده سازی برنامه های استراتژیک کمپانی را نشان می دهند. بنابراین یک استراتژی:

تولید ابزاری است که از طریق آن یک سازمان تلاش می کند تا مقاصدش را به قابلیت های سازمانی تبدیل کند تا از فرصت های بیرونی حداکثر استفاده را برده و تهدیداتی را که با آن مواجه می شود را به حداقل تقلیل دهد. (O'Regan and Ghobadian 2004: 298)

Grant (1998). سوالات مهم مرتبط با رویکرد استعداد- محور را در استراتژی مدیریت مطرح نمود. برای اینکه رویکردی استراتژیک در یک کمپانی پیاده شود به چه امکاناتی نیازاست؟ آیا بنگاه می تواند استعدادهای تازه را بطور کامل توسعه دهند؟ یا اینکه موضوع؛ بهره برداری، نگهداری و توسعه منابع و توانایی های موجود است بطوریکه آنها را باید تغییر دهد. فرصت های کسب و کاری که با استعدادها ی موجود در ارتباط هستند، از ریسک کمتری برخوردارند. اما آنها نیز تمایل کمی به تغییر عملکرد خود دارند. (Hoskisson and Busenitz 2001)

در توضیح این مساله، تحقیق کارآفرینی بطور فزاینده ای به رویکرد های استراتژی وابستگی منابع و وابستگی به

استعدادها، ارتباط دراد:

" هنگامیکه یک فرد یا گروه کوچکی در درون سازمان فرصت های کارآفرینانه را شناسایی نموده و شروع به می کند به تعقیب ابتکارات کارآفرینانه، در آن هنگام، استعدادهای موجود گسترش می یابند و استعدادهای جدید توسعه پیدا می کنند. ارتباط دادن CE به استعداد سازمانی، بحث مساله اینرسی استعداد القا شده را مطرح می کند و ابزار یکپارچه سازی مفاهیم از نظریه دانش و نظریه شبکه های اجتماعی را فراهم می کند. " (Floyd and Woolridge 1999:7)



## گردآورنده: رضا طاهری زارع

دو روش مشخص برای توسعه منابع و مبنای استعداد یک بنگاه، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌باشد. (Crossan et al. 1999, March 1991).  
اکتشاف ترکیبی از جستجو، آزمایشگری، تلاش و مکاشفه مجانی رانشان می‌دهد و نگران تجارب متنوعی می‌باشد. (Holmqvist 2004, Crossan et al. 1999. Levinthal and March 1993, March 1991) در ارتباط با خلق استعدادهای است، هر چه نرخ تغییرات بیشتر باشد، فرصت‌های بیشتری بوج و خواهد آمد. (Aldrich 1999) در عوض، بهره‌برداری شامل موضوعاتی همچون پالایش، کارایی، پیاده‌سازی، نکات تاکیدی و توسعه قابلیت اعتماد در تجارب است و با استعدادهای موجود آن ارتباط دارد (Holmqvist 2004, Hitt et al. 2002, Crossan et al. 1999).

کشف بر پایه جستجو و دستیابی به دانش جدید بنا نهاده شده است. در حالیکه بهره‌برداری بر انتقال و تسهیم موارد یادگرفته شده، تاکید می‌کند. (Hulsink 2003, Hansen 1999, Levinthal and March 1993). بهره‌برداری، لازمه پیاده‌سازی نوع سود محور استراتژی رشد است و اکتشاف لازمه موفقیت در رشد فرصت محور است.

### CE توزیعی و تعامل بین سازمان رسمی و غیر رسمی:

مسئله تسهیم منابع بین کشف و بهره‌برداری را می‌توان در تحقیقات CE جستجو کرد. محوریت مبحث، حول طرح‌های سازمانی متفاوت می‌باشد؛ بطوریکه، درصد معینی از آزمایشگری را فراتر از هدف کلی، تسهیل بخشد. و بدین ترتیب فعالیت‌های اصلی یک شرکت را هماهنگ کرده، راهنمایی کند. (Elfring 2005). دو تمایز عمده؛ یعنی CE تاکید شده و CE پراکنده شده. (Birkinshaw 1997). با اولی، کمپانی‌های بزرگ، از طریق ایجاد سازمان‌های مجزا از بنگاه‌های کوچک و کارافرینانه پیروی و تقلید می‌کنند. این کسب و کارهای مخاطره‌ای، واحدهای تقریباً خود مختاری هستند که در برای ترکیب کردن منابع کمپانی مادر همراه با ویژگی سرعت و چابکی بنگاه‌های کوچک در تلاش هستند فرض بر این است که کشف و بهره‌برداری رفتارهای رقابتی را نشان می‌دهد که ترکیب کردن آنها روالی غیر تولیدی است و بازگشت‌های متنوعی به تخصص‌گرایی وجود دارد.



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

با  $CE$  پراکنده شده، همچنانکه در این مطالعه، اکتشاف و بهره‌براری مکمل یکدیگر در نظر گرفته می‌شوند. هرچند که تنش بین این دو رفتار شناخته شده است. بنابراین، فرض بر این است که هر کارمند، توانایی ترکیب تفکرات مدیریتی و کارآفرینانه را دارا می‌باشد و کنش‌های کارآفرینانه در درون سازمان پراکنده شده‌اند. با وجود اینکه مزایای آن بطور سراسری شناخته شده است، در اغلب موارد،  $CE$  پراکنده شده با شکست مواجه می‌شود. با این حال، درک مسائل مرتبط با طراحی پراکنده با اهمیت می‌باشند، زیرا ولواینکه، جداسازی ساختاری گاهگاهی ضروری باشد، هدف احتمالی، اغلب باز ترکیب ابتکار عمل تازه با جریان اصلی سازمان است. (Birkinshaw, Gibson 2004).

در یک کمپانی بزرگ، شرایط حیاتی، برای  $CE$  پراکنده شده، تسهیم اطلاعات و ارتباطات، حمایت از آزادی ایده‌های جدید و تحمل ریسک و شکست می‌باشد. (Elfring 2005). هنگامیکه کارهایشان را انجام می‌دهند، افراد با انسان‌ها و واحدهای سازمانی معینی، ارتباط برقرار می‌کنند، در حالیکه ارتباطات نسبتاً کمی با دیگران دارند. تعامل مکرر بین اعضا، منجر به استحکام مثبت رفتارهای بین فردی، حمایت از همسانی و درجه مستدلی از هارمونی و هماهنگی می‌شود. این موضوع، در تحقیقات شبکه‌های اجتماعی در نظر گرفته شده است. (Aldrich 1999). همچنانکه اعضا با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند، این نوع شرکت کردن آنها باعث شکل‌دهی چارچوب‌های شناختی آنها می‌شود. این الگوهای تعامل، افراد را قادر می‌سازد تا فعالیتها را در زندگی خود، ادراک و شناسایی کنند. (Aldrich 1999). آنها، معتقدات خود درباره‌ی انواع بخصوصی از زانسانها (مثلاً اینکه مهندسان نمی‌توانند بازاریابی را درک کنند)، رفتارهای مورد انتظار افراد در موقعیت‌های بخصوص اجتماعی، و توالی‌های مورد انتظار از وقایع در یک موقعیت، (مثلاً اینکه همه سوالات مرتبط با قیمت، در ابتدا به بخش مدیریت مشتری ارجاع داده می‌شوند) را بحساب می‌آورند. (Simsek et al. 2003).

آنچه که برای بازسازی سازمانی و ایجاد استعدادها و قابلیت‌های مناسب، با اهمیت می‌باشد، این است که تصمیم‌سازان در بنگاه‌ها، بطور صحیحی، پیام‌های محیطی را دریافت کرده و پاسخ درستی به آنها می‌دهند. (Bergman et al. 2004).



## کروآورنده: رضا طاهری زارع

چارچوب های شناختی، تعیین می کنند که چه اطلاعاتی بامعنی شناخته می شوند و فرصت ها چگونه ادراک می شوند؟ همگنی چارچوب های شناختی که به بلوغ یک استعداد ربط دارد، باعث پیش بینی پذیری آن قابلیت می شود. کارآیی تفسیر و یکپارچه سازی، زمانی پیشرفت می کند، که دانش برحسب، زبان مشترک، توصیف گردد. (Grant 1996a) همگنی همچنین می تواند باعث تحریک ایستایی و استحکام شود (Becker 2004).

خروج از امور عادی روزانه، ممکن است که ناشی از تغییرات ناغافل و تعمدی باشد. (Aldrich 1999) منابع تغییرات عمدی شامل برنامه های رسمی آزمایشگری، مشوق های ارائه شده به کارکنان، نوسانات رسمی بی نظمی می باشند. تغییرات ناغافل، ناشی از یادگیری همراه با آزمون و خطا، اقبال، تقلید، اشتباهات، بد فهمی، حس کنجکاوی و ا تفاق است. همانطوریکه، چارچوب ها و قالب های شناختی افراد از شبکه های ارتباطی آنها تاثیر می پذیرند، تخصصی نمودن نقش و استانداردسازی آنها، بصیرت را محدود کرده و اولیای امور را از تغییرات غیرموجه محفوظ می دارند. (Aldrich 1999) بطور تناقض گونه ای، افزایش همگنی بین گروهی در یک سازمان، می تواند منبع اختلاف عقیده شده و سطح تغییرات درون سازمانی را بالا ببرد. (Aldrich 1999) بعنوان یک قاعده کلی؛ افرادی که ارتباطات نامرتبط با موقعیت رسمی خود را حفظ می کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که فرصت ها را شناسایی کرده و از تغییرات ناغافل در مراحل اجماع و شهود از توسعه قابلیت ها، بهره ای بدست آورند. (Floyd and Woolridge 1999). بنابراین، تعامل بین سازمان رسمی و غیر رسمی با اینکه یک بنگاه بعنوان یک کل، چگونه می تواند تنش کشف-بهره برداری در طراحی پراکنده را مدیریت کند، می تواند تاثیر بگذارد (Kazanjan et al. 2002, Crossan et al. 1999).

مزیت رقابتی و عدم قطعیت محیطی:

تاکید این مطالعه بر آزمودن رابطه بین استراتژی های رشد مختلف و عملکردها نمی باشد با اینحال، فرض بر این است که، به منظور رسیدن به رشد سودآور و با دوام، یک کمپانی می توان از طریق ترکیب تفکر استراتژیک و تفکر کارآفرینانه، به





## کردآورنده: رضا طاهری زارع

مزیت رقابتی دسترسی پیدا کند. بنابراین مکرراً به مفهوم مزیت رقابتی پایدار (SCA) اشاره می شود. هرچند که بنظر می رسد که این مفهوم باعث بوجود آمدن انتقاداتی نیز شده است

در ابتدا، معنی مزیت رقابتی مورد سوال قرار می گیرد. برطبق گفته های (Powell (2001، تا قبل از اینکه روش بهتری برای کشف و ارزیابی عملکرد بهتر پیدا نشود، در نقش یک استعاره بکار می رود (Rumelt (2003 نشان می دهد که اگر مزیت توسط بازده های فوق عادی آشکار شود، می تواند با انتظارات مالکان، اقتصاد از دیدکلان و یا بقیه صنعت، ارتباط داشته باشد. ثانیاً ادعا می شود که پایداری، معنای عملیاتی کمتری دارد. بطوریکه به نرخ تخفیفات ارائه شده نیز بستگی دارد. ثالثاً؛ تفاوت بین بهره مالکانه و سودها، هر دو بعنوان دو واژه مشترک در توضیحات SCA، نیز دارای اهمیت هستند. در اقتصادخرد، بازده مازاد که قابل رقابت می باشند را سود می گویند، در حالیکه بازده های مازاد پایدار را بهره مالکانه می نامند. یک بنگاه زمانی می تواند تولید سود کند که، برتری هایی بر دیگر بنگاه ها داشته باشد؛ و همچنین زمانی می تواند بهره مالکانه بدست آورد که مزایایی داشته باشد و دیگر رقبا از آن محروم باشند. همانطور که Johnson و Van de Ven در سال ۲۰۰۱ بین کردند، منابع استراتژیک یک بنگاه به آن، این اجازه را می دهد که تا مادامیکه، صنعت با ورود صنعت دیگری، مختل نشده باشد، بهره مالکانه را در دوره تعادل و بلوغ اقتصادی پس انداز کند.

علیرغم همه مشکلات، SCA بعنوان متغیر وابسته محوری باقی می ماند. این مطالعه بر اساس نظریه وابستگی منابع، و برحسب پایداری مزیت رقابتی و آزمودن منابع آن، طراحی شده است

بر طبق نظریه وابستگی منابع، پایداری، به هر نوع دوره زمانی اطلاق نمی شود؛ اما، وضعیتی را نشان می دهد که در آن، علی رغم اینکه رقبا در تلاش برای تحلیل بردن SCA می باشند، منابع و قابلیت ها همچنان باارزش، کمیاب، تقلیدناشدنی و ناپایدار باقی می ماند. (Barney 1991) هرچند که اگر شرایط بیرونی تغییر کند، ممکن است که بنگاه آن را از دست بدهد. زمانی گفته می شود که یک بنگاه دارای مزیت رقابتی است که یک استراتژی ارزش افزا را پیاده سازی می کند؛



## کردآورنده: رضا طاهری زارع

استراتژی‌ای که همزمان توسط دیگر رقبا استفاده نمی‌شود و همچنین دیگر کمپانی‌ها قادر به تقلید از آن نیستند *Peteraf* (1993) این مفهوم را بیشتر توسعه داد و مزیت رقابتی را "پایداری فراتر از بازده نرمال" تعریف کرد. او اثرات بنگاه‌ها را بصورت غیر یکنواخت در نظر گرفت؛ واقعی بودن و قابل پیش‌بینی بودن بودن محدودیت‌های رقابت و تحرک ناپذیری. محدودیت‌های برنامه‌ریزی شده بدین معنی است که منابع باید در قیمتی پایین‌تر از ارزش حال خالص تخفیف داده شده باشند. در حالیکه محدودیت‌های بوقوع پیوسته شامل تقلید ناپذیری و قابلیت تعویض ناکامل منابع است تا بتواند مطمئن شود که رقابت ناقص برای دوره طولانی ادامه پیدا می‌کند (*Hunt Morgan* 1995) بازار را به *SCA* پیوند زدند و پیشنهاد دادند که در صورتی، مزایای رقابتی در منابع اتفاق می‌افتد که:

دسته بندی منابع یک شرکت (مثلاً شایستگی‌هایش) آنرا قادر سازد تا پیشنهاد بازاری را ارائه دهد که با پیشنهاد بازار رقبا مرتبط باشد بطوریکه: (۱) توسط قسمتی از بخش‌های بازار به منظور داشتن ارزش مازاد ادراک شود (۲) و یا اینکه در قیمت‌های پایین‌تری تولید شود. (*Hunt and Morgan* 1995: 7)

بنابراین ارزش قابلیت‌ها و منابع یک شرکت، (مثلاً توانایی آنها در ایجاد مزیت رقابتی و جریان‌های درآمدی پایدار) در طول زمان تغییر کند و مستقل و برونزا فرض شوند عبارتی به صنعت و زمینه بازار وابسته باشد در سطح صنعت، فاکتورهای استراتژیک صنعت (*SIFs*) توسط (*Amit and Schoemaker* 1993) بعنوان سبد منابع و استعدادها معرفی شد بطوریکه در یک صنعت خاص، بعنوان عوامل اصلی و تعیین‌کننده بهره‌مالکانه می‌باشند (*SIFs*) در صنعت نقش اصلی را بازی می‌کنند، در طول زمان تغییر می‌کنند و نیروی محرکه رقابت هستند در عوض دارایی‌های استراتژیک (*SAs*)، منابع و استعدادها قابل شناسایی هستند که این توانایی را دارند که مزیت رقابتی بنگاه را ایجاد می‌کنند برطبق گفته‌های (*Kreiser and Marino* 2002)، بنگاه‌ها با توجه به ادراکات تصمیم‌گیرندگانشان نسبت به محیط پاسخ می‌دهند این ادراکات مدیریتی نهایتاً منجر به شکل‌دهی استراتژی شده و سبد منابع و قابلیت‌های شرکت‌ها را ایجاد می‌کنند.

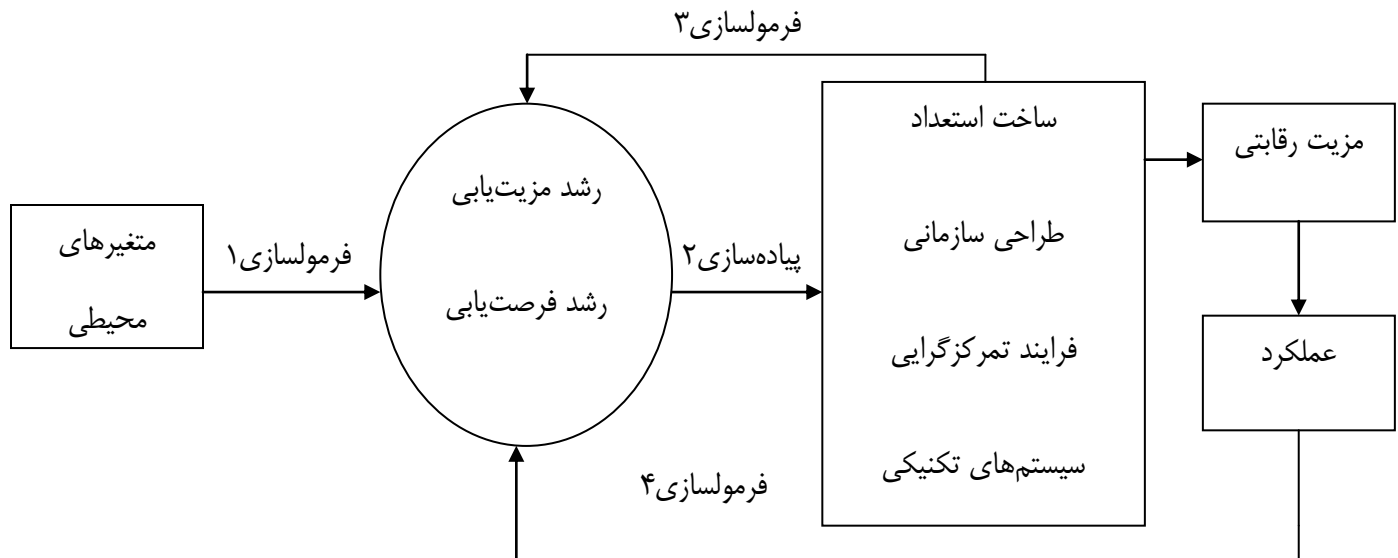


## کروآورنده: رضا طاهری زارع

نرخ تغییرات محیطی نیز در عدم قطعیت محیطی نقش تاثیرگذاری دارد. تغییرات در محیط بیرون یک صنعت، ممکن است در ساختار صنعت، مرزبندی‌ها و دستورالعمل‌ها، تقاضای بازار، نرخ ارزهای رایج، قانون گذاری و در دسترس بودن منابع حیاتی، رخ دهد. (Hoskisson and Busenitz 2002) عدم قطعیت از ناتوانی در واگذاری احتمالات به وقایع آینده، کمبود اطلاعات کافی به منظور شناسایی اثرهای علی تغییرات بازار و همچنین ناتوانی در پیش‌بینی نتایج تصمیم‌گیری‌ها، ناشی می‌شود (Busenitz 2002). عدم قطعیت بازار، باعث افزایش احتمال شکست می‌شود و موجب می‌شود که پیش‌بینی ارزش منابع و استعدادهای مشکل باشد. (Hoskisson and Busenitz 2002) مفهوم استدلال *Real options* اخیراً در مدیریت استراتژیک بعنوان روشی برای حل کردن مسائل عدم قطعیت کسب‌وکار معرفی شده است (Hoskisson and Busenitz 2002). (2002) منطق *Real options* بیشتر از نظریه مالی قابل فهم می‌شود. در آن نظریه، خروجی‌های محدود و سرمایه‌گذاری‌های اکتشافی، اطلاعات را به پتانسیل خلق ارزش فرصت‌های کسب و کار واگذار می‌کند. با رویکردی استراتژیک، ابتکار عمل‌های کارآفرینانه، بعنوان *Real options* هایی در نظر گرفته می‌شوند که دسترسی سریعی را به فرصت‌های آتی، قبل از اینکه پنجره آن فرصت بسته شوند، فراهم می‌بینند. (Hoskisson and Busenitz 2002).

### چارچوب نظری مطالعه:

شکل شماره ۴ پایه چارچوب نظری این مطالعه را بیان می‌کند، که براساس مواردی است که در مباحث گذشته مطرح شده



شکل ۴) چارچوب نظری این مطالعه

۴. زنجیر احتمالی قابل شناسایی عبارتند از:

- زنجیر یک ، بر تاثیر محیط بیرونی بر رشد استراتژی تاکید می‌کند

- زنجیر دو: تاثیر استراتژی انتخاب شده بر تنظیمات سازمانی که تحت عنوان ساختن قابلیت مطرح شد را معرفی می‌کند



کرده‌آورنده: رضا طاهری زارع

-زنجیر سه: اثر استعداد بر استراتژی را تشریح می کند

-زنجیر چهار: تاثیر متغیرهای عملکرد را بر استراتژی نشان می دهد

در این مطالعه، زنجیر ۲ و ۳ مورد ملاحظه واقع شدند.

در این مطالعه، استعداد و قابلیت، تحت عنوان ترکیبی از سیستم های تکنیکی، طراحی سازمانی و فرایندهای کانونی مورد آنالیز قرار گرفت. سیستم های تکنیکی شامل فناوری لازم برای تولید محصول فیزیکی و خدمات و حمایت های مرتبط بیرونی و درونی می باشد. از نکات برجسته در ساخت قابلیت و استعداد، می توان سیستم هایی را نام برد که انتقال اطلاعات و ارزیابی سرتاسر شرکت را تسهیل می بخشند. طراحی سازمانی، با جوانب رسمی و غیر رسمی اش، زمینه را برای ترکیب منابع محسوس و نامحسوس فراهم می سازد و همچنین، منابع را به ارزش ها و چشم انداز شرکت و از طریق فرهنگ سازمانی، پیوند می ده د. (Siggelkow 2002, Gold et al. 2001) سیستم های تکنیکی و طراحی سازمانی هر دو به اتفاق جنبه های زمینه ای قابلیت ها و استعدادها را در بر می گیرند.

فرایند متمرکز کردن منابع، در عوض، مراحل و اهداف ساخت قابلیت و استعداد را در تصرف در می آورد. این واژه به توضیحاتی بر می گردد که بر طبق آن توضیحات، استعدادها، در برگیرنده الگوهای هماهنگی بین مردم و نیز بین مردم و دیگر منابع هستند و توالی یکپارچه ای از فعالیت ها را شکل می دهند. فرایندهای متمرکزگرای متفاوت به چرخه عمر استعداد و مراحل یادگیری سازمانی ارتباط دارد و به قسمت های زیر تقسیم می شوند از جمله؛ خلق ( ایجاد قابلیت های جدید و یا تجدید آنها) قالب بندی (انتقال و برگرداندن و یا باز ترکیب قابلیت های موجود) از بین بردن زوائد (عقب نشینی و استحکام مجدد). (Sirmon et al. 2005, Helfat and Peteraf 2003 Brown, Crossan et al. 1999) جستجوی دانش اکتشافی



## گردآورنده: رضا طاهری زارع

برای شناسایی و ارزیابی ارزش قابلیت های جدید ضروری است؛ در حالیکه قالب بندی قابلیت های موجود بیشتر بر پایه انتقال و یکپارچگی دانش بنا شده است. (Bergman et al. 2004)

گزینه فرایند متمرکز گرایی، به مباحث تصمیم گیری طراحی سازمانی، و سیستم های تکنیکی و نیز وابسته به سطح عدم قطعیت محیطی مرتبط می باشد. (Nelson and Winter 1982). سازمان هایی که از محیط خوش تعریف و واضح لذت می برند، احتمال دارند که از تحرکات استراتژیک به منظور افزایش کارایی، پیشرفتهای تدریجی در عملیات و نیز نوآوری های تدریجی مرتبط با تکنولوژی رایج، منافی بدست آورند. (Hoskisson and Busenitz 2002) این نوع از رشد بر پایه قالب بندی استعداد های موجود می باشد. از طرف دیگر، عمل کردن تحت شرایط عدم قطعیت ذاتی، و همچنین رقابت پذیری، باعث می شود تا، پیش بینی فعالیت های رقبا و توسعه های بیرون از صنعت و شناسایی فرصت های ممکن، مشکل باشد. (Sirmon et al. 2005) بنگاه ها باید استعدادهای جدید را بمنظور پاسخگویی سریع و کارا توسعه دهند. آنها باید در زمینه ساخت استعداد، قبل از اینکه به میزان ارزش آن استعداد پی ببرند، سرمایه گذاری کنند.

اگرچه که بنگاه های نوظهور، اغلب استراتژی *make-or-break* را در کسب و کار بکار می برند، اکثر کمپانیهای راه اندازی شده، به منظور اینکه از عهده تاکید انحصاری در مورد جستجوی فرصت ها برآیند، چیزهای زیادی را از دست می دهند. بنابراین اگر تغییر محیطی فعالیت های محوری آنها و یا منابعشان را تهدید می کند، ارزش های آنها را کاهش داده و یا ارزش های فرسوده و متروک را به آنها تسلیم می کند، بنگاه های راه اندازی شده، باید رشدهای فرصت جویانه و مزیت جویانه را ترکیب کند. این موضوع هم به قالب بندی و هم خلق استعدادهای نیاز دارد