

مروری بر عوامل موثر بر توانمندی های پویای کارکنان سازمان

مریم سدهی اصفهانی^۱، اسحق رسولی^{۲*}، فرزاد ستاری اردبیلی^۳، بهنام آزادی^۴، مجید احمدلو^۵

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

^۵ استادیار، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: فروردین ماه ۱۳۹۹، اصلاحیه: خرداد ماه ۱۳۹۸، پذیرش: مرداد ماه ۱۳۹۸

چکیده

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، رویکرد نوینی در مباحث مدیریت استراتژیک است که مبنای تدوین استراتژی‌ها را منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، اثربخشی منابع در سوق دادن سازمان به سوی موفقیت یکسان نیستند. منابع در چارچوب زنجیره ارزش، به قابلیت و سپس به شایستگی محوری و سرانجام به مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند. از این رو بکارگیری قابلیت‌های پویا به دلیل تاکید بر مکانیسم‌هایی که به واسطه آنها از طریق بسیج منابع و امکانات داخلی، ضمن ارتقای کارایی و اثربخشی موسسات، توان رقابتی آنها نیز افزایش می‌یابد، به عنوان ابزاری اساسی در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان مطرح می‌شوند و از اینرو از اهمیت بالایی برخوردارند. پیاده‌سازی توانمندی‌های پویا در دو بعد فردی و سازمانی می‌تواند در محیط‌های پویا و به سرعت در حال تغییر امروزی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل گردد. لذا سازمان را در یکپارچه‌سازی، ساختن و صورت‌بندی مجدد توانمندی‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییر سریع محیط توانا می‌سازد. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر بر توانمندی‌های پویایی کارکنان سازمان انجام شده است. بدین منظور، مطالعات صورت گرفته در حوزه قابلیت‌های پویا در سال‌های اخیر مورد بررسی قرار گرفت تا بتوان مؤلفه‌های توانمندی‌های پویا از متون معتبر مدیریتی استخراج گردد.

واژه‌های اصلی: توانمندی‌های پویا، توانمندی‌های سازمانی، توانمندی‌های فردی

۱- مقدمه

واکنش خود بخودی نیست، باید شامل تعدادی عناصر الگوبندی شده باشد، یعنی باید تکرار پذیر باشد. زولو و همکاران^۲ (۲۰۰۲) نیز به این نکته اشاره دارند که توانمندی‌های پویا پایدارند و استفاده از آن نیازمند عزم راسخ و اندیشه بوده و با تغییر استراتژیک در ارتباط است. به عبارتی دیگر توانمندی‌های پویا شامل فرایندهای مورد نیاز برای تشخیص فرصت‌های جدید و هماهنگ‌سازی مجموعه سازمان‌های ذیربط با توجه به شرایط در حال تغییر است. از این رو یکی از اصلی‌ترین چالش‌های مدیران در محیط‌های متلاطم، تصمیم‌گیری درست اما سریع می‌باشد. غفلت از تغییرات محیطی می‌تواند تأثیرات منفی عمده‌ای را بر عملکرد سازمان‌ها بگذارد. پژوهش‌های جدید هم نشان داده است که متوسط دوره نگهداری مزیت رقابتی در طی زمان کاهش یافته است و در نتیجه ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بلندمدت در شرایط محیطی پیچیده و با عدم اطمینان بالا، سخت‌تر شده است. [۹] چنین وضعیتی تولیحا بدین معناست که

یکی از نگرش‌های نوین در حوزه‌ی مدیریت، توانمندی‌های پویاست. از این رو، ونگ و همکاران^۱ (۲۰۰۷)، توانمندی‌های پویا را این گونه تعریف کرده‌اند: "جهت‌گیری رفتاری پایدار سازمان در یکپارچه‌سازی، صورت‌بندی مجدد، تجدید و بازسازی منابع و توانمندی‌های مرکزی در پاسخ به محیط متغیر برای نائل شدن به برتری رقابتی پایدار". بنابراین قابلیت‌های پویا ماهیت فرایندی دارد که نقش آن تغییر پایگاه منابع سازمان است، این توانمندی‌ها باید در درون سازمان ایجاد شوند و نمی‌توان آن‌ها را خریداری کرد، به مسیر وابسته‌اند [۱۲] و در درون فرایندهای سازمان تعبیه شده‌اند. [۲۹] توانمندی پویا راه‌حلی فی‌البداهه یا یک

1 Wang & et al, 2007
*e.rasouli@iauardabil.ac.ir

2 Zollo & et al 2002

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- توانمندیهای پویا

حوزه مدیریت استراتژیک به شکل گسترده ای با چگونگی ایجاد و حفظ برتری رقابتی توسط سازمان ها در ارتباط است. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی، منشا برتری رقابتی هستند. [۲۱]

چشم‌انداز توانمندی‌های پویا بر ظرفیت سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی سریع، جهت خلق منابع جدید به منظور تجدید یا تغییر در ترکیب منابع، متمرکز است و بر نقش گروه مدیران عالی و عقاید آن‌ها در توسعه توانمندی‌های پویا، تاکید دارد.

اولین مفهوم پردازی های جدی در خصوص نظریه توانمندیهای پویا را تیس و پیسانو^۳ (۱۹۹۴) انجام دادند. بر اساس این نظریه جدید، نظریه منبع محور در پاسخ به برخی پرسش ها ناتوان است؛ از جمله در توضیح این که چگونه برخی شرکت های موفق می توانند به موقع به تغییرات محیطی پاسخ دهند، نوآوری در محصول را به طور سریع و انعطاف پذیر انجام دهند و قابلیت لازم مدیریتی را برای هماهنگی و گسترش مجدد شایستگی های درونی و بیرونی شرکت داشته باشند [۵]

دیدگاه مبتنی بر قابلیت پویا در استراتژی رقابتی تلاش می کند تا توضیح دهد که چرا بعضی از شرکت ها به برتری رقابتی در محیط های در حال تغییر دایمی دست می یابند؟ این دیدگاه به طور مشخص، نحوه ی ایجاد منابع ارزشمند آینده و چگونگی ذخیره و تجدید منابع موجود در محیط متغیر را مشخص نمی کند؛ این امر، موضوع نگرانی چشم انداز قابلیت پویاست. چشم انداز قابلیت های پویا بر ظرفیت های سازمان ها در مواجهه با تغییرات محیطی سریع، جهت خلق منابع جدید به منظور تجدید یا تغییر در ترکیب منابع آن سازمان، متمرکز است و بر این موضوع که گروه مدیران عالی و عقاید آن ها در مورد پیشرفت سازمانی می تواند نقش مهمی را در توسعه ی قابلیت های پویا ایفا کند، تاکید می کند. قابلیت های پویا عبارتند از روال های عادی راهبردی و سازمانی پیشین که مدیران از طریق این روال ها می توانند پایگاه منبع شان را تغییر دهند، به منبع جدید دست یافته و جاری سازند، آن ها را یکپارچه ساخته و از نو ترکیب کنند تا استراتژی های خلق ارزش جدید را تولید کنند که به طور اساسی اقدام نوآورانه می باشد [۲]

حوزه مدیریت استراتژیک به شکل گسترده ای با چگونگی ایجاد و حفظ برتری رقابتی توسط سازمان ها در ارتباط است. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزینی، منشا برتری رقابتی هستند. دیدگاه مبتنی بر منابع بر این اصل استوار است که کل منابع سازمان ناهمگن اند و این ناهمگنی می تواند در طول زمان ادامه داشته باشد. پس به معنای معمول کلمه دیدگاهی ایستاست. این دیدگاه به طور مشخص، نحوه ایجاد منابع ارزشمند آینده و چگونگی

سازمان‌ها باید به طور مرتب قادر به ایجاد مزیت رقابتی موقتی جهت پاسخگویی به شوک‌های محیطی پی در پی باشند. از اینرو، سازمان‌های مختلف در کشور از جمله سازمان‌های دولتی و حتی بخش خصوصی؛ توجه ویژه‌ای به مقوله توانمندی‌های پویا در سال‌های اخیر داشته‌اند. لذا بایستی توجه داشت که در سازمان‌های خدمت محور از جمله بانک ها بالاخص بانک سپه، کارکنان بانک به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی دارای بالاترین درجه اهمیت به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشند و کارکنانی با داشتن فاکتورهای توانمندی‌های پویا، بانک را در دستیابی به اهداف کلان خود که رسیدن به جایگاه ایده‌ال و افزایش سهم بازار می- باشد یاری خواهند کرد. بنابراین توانمندی پویا یک نوع منبع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین است که می‌تواند به سازمان، در کسب و حفظ مزیت رقابتی کمک نماید. از آنجاییکه قابلیت‌های سازمانی عمیقاً در فعالیت‌های سازمانی تلفیق شده و قابل تقلید و مبادله نیستند، می‌توانند منشا مزیت رقابتی باشند. به منظور حفظ مزیت رقابتی و تطبیق با محیط آشفته کنونی، لازم است که سازمان‌ها به طور مستمر منابع داخلی و قابلیت‌های سازمانی را مورد بررسی قرار دهند.

لذا با توجه به تحولات سریع محیطی و فناوری، لزوم ایجاد نوعی یکپارچگی و انعطاف پذیری در فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی امری ضروری به نظر می‌رسد سازمان ها به عنوان بنگاه های اقتصادی می باید نهایت تلاش برای استفاده بهینه از منابع داخلی و توانمندی های سازمانی خود را داشته باشد تا در نهایت بتوان بیشترین کارایی را از منابع موجود در شرایط بحرانی اقتصادی حال حاضر کشور، دریافت کرد. این مقاله در همین راستا نگرش یافته و در پی پاسخ به سؤال‌های زیر است:

الف- مولفه‌های عوامل مؤثر بر توانمندی‌های پویای کارکنان از دیدگاه مدیران و خبرگان کدامند؟

ب- درجه اهمیت مؤلفه‌ها و معیارهای مؤثر بر توانمندی‌های پویای کارکنان از دیدگاه مدیران و خبرگان چگونه است؟

این پژوهش با هدف، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندی‌های پویای کارکنان بانک سپه می‌کوشد تا درجه اهمیت مؤلفه‌ها و معیارهای مؤثر بر توانمندی‌های پویای کارکنان بانک سپه از دیدگاه مدیران و خبرگان بانک سپه را مشخص نماید تا از این پس زمینه پیاده سازی توانمندی‌های پویا در دو بعد فردی و سازمانی بتوانند در محیط‌های پویا و به سرعت در حال تغییر امروزی به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. بنابراین ابتدا مبانی نظری از دیدگاه مدیریتی، مرور مفهوم و ابعاد توانمندی‌های پویا و سپس پژوهش‌های پیشین تشریح گردید. در مرحله پژوهش های میدانی ابتدا با کسب نظر از خبرگان، مولفه های توانمندی‌های پویا در کشور شناسایی شد. سپس، مؤلفه‌هایی از توانمندی‌های پویا که بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان یاد شده داشتند، استخراج و اولویت بندی گردیدند و در نهایت به عنوان نتیجه گیری از مباحث طرح شده، راهکار مناسب توانمندی‌های پویا تبیین شد.

Helfat and et al (2009)	آن ظرفیتی از یک بنگاه که به صورت هدفمند پایه ی منابع خود را خلق، گسترش و بهبود می دهد.
Barreto (2010)	توانمندی های پویا، بیانگر پتانسیل شرکت در حل سیستماتیک مسائل است که به وسیله ی تمایل آن در درک فرصت ها و تهدیدات شکل می گیرد و هدف آن اتخاذ تصمیمات به موقع و مبتنی بر بازار و نیز ایجاد تغییر در پایه منابع شرکت است.
Madsen(2010)	قابلیت های پویا عبارتند از توانایی های اکتسابی که شرکت را قادر به یکپارچه سازی، خلق/توسعه و پیکربندی مجدد منابع داخلی و خارجی و قابلیت های معمولی شرکت می سازند، به روشی که از نظر تصمیم گیرندگان اصلی شرکت مناسب فرض می شود.

این تعاریف نشان می‌دهند که توانمندی‌های پویا در مفهوم کلی فرایندهای سازمانی هستند و نقش آن‌ها تغییر منابع اساسی سازمان است. بر اساس تعاریف ارائه شده، مدسن (۲۰۱۰)، تعریفی جامع از توانمندی‌های پویا بدین شکل ارائه داده است: «توانمندی‌های پویا، توانمندی های اکتسابی هستند که سازمان را قادر به یکپارچگی، ایجاد توسعه، ساخت و پیکره بندی مجدد منابع و توانمندی‌های داخلی و خارجی به نحوی که تصمیم گیرندگان اصلی آن را مناسب می‌دانند، می‌نماید». این تعاریف نشان می‌دهند که نقش توانمندی های پویا تغییر منابع اساسی سازمان است و این توانمندی ها در سازمان ایجاد می‌شوند و وابسته به مسیر حرکت سازمان اند. جهت تعیین ابعاد قابلیت پویا، دو رویکرد اصلی وجود دارد. در یک رویکرد، برخی پژوهشگران مانند تیس و پیسانو قابلیت پویا را به ابعادی مانند هماهنگی، یکپارچه سازی، یادگیری و بازاریابی تقسیم می کنند. اما در تعریف دیگری قابلیت های پویا به عنوان فرآیندهای سازمانی دیده می شوند. به عنوان نمونه هایی از این قابلیت های پویا می توان به رویه های توسعه محصول، قابلیت ادغام و اکتساب، رویه های اختصاص منابع و رویه های انتقال و تکرار اشاره کرد. قابل ذکر است که در تعریف اول، تیس نقش قابلیت پویا را تنها مخصوص محیط های با تغییرات بالا می داند؛ حال آن که در تعریف دوم قابلیت های پویا برای محیط های با تغییرات متوسط نیز به کار می رود. جدول (۲) ابعاد توانمندی های پویا و ماهیت آن ها را نشان می دهد.

ذخیره و تجدید منابع موجود در محیط متغیر را مشخص نمی کند؛ این امر، موضوع رویکرد قابلیت های پویاست. این رویکرد که توسعه یافته ی دیدگاه مبتنی بر منابع می باشد به ما در درک چگونگی توسعه ی منابع یک سازمان در طول زمان و نحوه ی حفظ برتری رقابتی یاری می رساند. چشم انداز قابلیت های پویا بر ظرفیت سازمان ها در مواجهه با تغییرات محیطی سریع، جهت خلق منابع جدید به منظور تجدید یا تغییر در ترکیب منابع، متمرکز است و بر نقش گروه مدیران عالی و عقاید آن ها در توسعه ی قابلیت های پویا تاکید دارد. هرچند مفهوم نظری قابلیت های پویا قدمتی در حدود دو دهه دارد، ولی از نظر کاربردی در چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است و دیدگاه های متفاوتی در این خصوص وجود دارد. مدسن^۴ (۲۰۱۰) بیان می کند محققین از سه منظر واژه ی قابلیت های پویا را تعریف می کنند:

۱. تمرکز بر نتایج و پیامدهای آن [۱۴]

۲. تمرکز بر شرایط بیرونی شدت یا سازمان [۱۲]

۳. تمرکز بر قابلیت‌ها و فعالیتهایی که موجب پویایی شرکت می شود [۲۸،۲۹]

بر این اساس منتخبی از تعاریف ارائه شده توسط محققان در غالب سه رویکرد کلی در جدول زیر شناسایی و ارائه شده است [۷]:

جدول (۱): تعاریف توانمندی های پویا [۲۱]

محقق	تعریف
۱) تعریف متمرکز بر نتایج قابلیت های پویا	
Griffith & Harvey (2001)	خلق ترکیبی از منابع که به سختی قابل تقلید باشد، شامل هماهنگی روابط درونی سازمان در یک بستر جهانی که برای بنگاه ایجاد برتری رقابتی می کند.
Doosi & Nelson (2000)	یک شرکت بزرگ قدرت رقابتی خود را از قابلیت ها می گیرد و از این طریق می تواند جایگاه پیشرو خود را به صورت پایدار در طی زمان حفظ کند. این تعریف شباهت زیادی به مفهوم قابلیت های پویای تیس و همکاران (۱۹۹۷) دارد.
۲) تعاریف متمرکز بر شرایط محیط خارجی	
Li, Chia-Ying (2002)	یک منبع جدید تر برای برتری رقابتی در برنامه ریزی بنگاه ها برای درگیر شدن با تغییرات محیطی
Wang & Ahmad (2007)	جهت گیری رفتار پایدار سازمان در یکپارچه سازی، صورت بندی مجدد، تجدید و بازسازی منابع و قابلیت های خود از همه مهم تر بهبود و نوسازی قابلیت های مرکزی در پاسخ به محیط متغیر برای نائل شدن به برتری رقابتی پایدار
۳) تعاریف متمرکز بر فعالیت ها و توانایی هایی که موجب پویایی سازمان می شوند.	
Zahra et al (2006)	توانایی پیکربندی مجدد منابع و رویه های شرکت بر اساس رفتار و سبک مفروض

جدول (۲): ابعاد توانمندی های پویا و ماهیت آن ها (Hossein Zadeh)

(Shahri, 2017)

ابعاد توانمندی های پویا	ماهیت توانمندی
قابلیت پیکربندی مجدد ^۵	توانایی برای توسعه ترکیب بندی جدید منابع که بهتر با محیط مطابقت دارد.
قابلیت ادراک ^۶	توانایی کشف، تفسیر و تعقیب فرصت‌ها در محیط، تعریف می‌گردد. سه فعالیت روتین اصلی قابلیت ادراک عبارتند از: خلق هوشمندی بازار، انتشار هوشمندی بازار، پاسخ به هوشمندی بازار.
قابلیت یادگیری ^۷	توانایی نوسازی قابلیت‌های عملیاتی موجود با دانش جدید تعریف می‌گردد. چهار فعالیت روتین اصلی قابلیت یادگیری عبارتند از: اکتساب، تلفیق، تغییر و بهره برداری از دانش.
قابلیت ادغام ^۸	توانایی ترکیب دانش فردی در توانمندی عملیاتی جدید واحدها تعریف شده اند. فعالیت‌های روتین این قابلیت از قبیل مشارکت، بازنمایی و ارتباط متقابل داده‌های منفرد در واحد کسب و کار جمعی هستند.
قابلیت هماهنگی ^۹	توانایی هماهنگی و به کارگیری وظایف، نقش‌ها، منابع و فعالیت‌ها در قابلیت‌های عملیاتی جدید تعریف می‌شود. فعالیت‌های روتین اصلی قابلیت هماهنگی نیز بر مبنای ادبیات توانمندی‌های پویا یعنی تخصیص منابع به وظایف، تعیین فرد مناسب برای وظیفه و نقش مناسب، شناسایی مکمل‌ها و ایجاد هماهنگی بین نقش‌ها و منابع و هماهنگی فعالیت‌های جمعی جمع بندی می‌شود.

بطور کلی توانمندی پویا توانایی حس کردن گزینه‌های تکنولوژیکی و کشف راه حل‌های جدید بازار با کنکاش، ایجاد، یادگیری و تفسیر علائم مختلف است که در یک عملیات خاص با فرآیندها و روتین‌های سازمانی قرار می‌گیرد [۲۵]

۲-۲ مروری بر پژوهش‌های پیشین

مرور پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص توانمندی‌های پویا حاکی از آن است که توانمندی‌های پویا در پژوهش‌های گوناگون به صورت‌های متفاوتی مفهوم سازی شده اند، که می‌توان دلیل این امر را جدید بودن حوزه پژوهشی در خصوص پویایی‌های رقابتی دانست [۱۱] و [۱۵] در ادامه به بررسی تعدادی از جدیدترین تحقیقات صورت گرفته در خصوص رابطه میان توانمندی‌های پویا می‌پردازیم:

تحقیقات انجام شده در داخل کشور

حسین زاده شهری و شاهینی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان تاثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که در

- 5 Reconfigured capability
- 6 Sensing capability
- 7 Learning capability
- 8 Integration capability
- 9 Coordination capability

رسیدن به استراتژی رهبری هزینه و تمرکز تمام ابعاد قابلیت پویا اثر مثبت و معنادار دارند اما در رسیدن به استراتژی تمایز فقط قابلیت ادراک اثر مثبت و معنادار دارد و هر دو بعد قابلیت نوآوری بر ابعاد مزیت رقابتی اثر مثبت و معنادار دارند [۴]

هدف از انجام تحقیق محمدیان و افتخارپور (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر قابلیت بازاریابی پویاست. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مولفه‌های احساس و درک، یادگیری، پیکربندی مجدد، هماهنگ سازی و یکپارچگی بر قابلیت پویا تاثیر داشته و معیار احساس و درک با وزن نسبی ۰/۳۶ از میان عناصر تاثیر گذار بر قابلیت پویا بیشترین تاثیر را دارد و مولفه ی یادگیری با وزن نسبی ۰/۲۲۷ در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. همچنین عنصر پیکربندی مجدد با وزن نسبی ۰/۲۱۸ در اولویت سوم، عنصر یکپارچگی با وزن نسبی ۰/۱۱۷ در اولویت چهارم و عنصر هماهنگی با وزن برابر ۰/۰۷۶ در اولویت پنجم می‌باشد [۸].

حسینی و صاحبکار خراسانی (۱۳۹۶) مقاله ای تحت عنوان تدوین فهرست محصولات دانش بنیان با استفاده از روش نظریه ی بنیادی و مقایسه ی آن با مفهوم قابلیت های پویا انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شناسایی محصولات و خدمات دانش بنیان، از طریق بررسی قابلیت های پویای همه ی تولیدکنندگان آن‌ها امکان پذیر است. لازم به ذکر است که بر اساس شروط شش گانه ی بدست آمده در این مطالعه، در فرآیند بازنگری آئین نامه ارزیابی شرکت های دانش بنیان (سال ۹۵) معیار "شرط ورود شرکت های جدید" با عنوان "شرط قابلیت کپی برداری" به متن آئین نامه ی تشخیص صلاحیت شرکت ها و موسسات دانش بنیان اضافه شد [۳]

اقبال مجد، صفری و شائمی برزکی (۱۳۹۶) در پژوهش خود تاثیر کارآفرینی راهبردی بر عملکرد کسب و کار: نقش قابلیت های پویای سازمان و آشفتگی محیطی کسب و کار در شرکت های دانش بنیان استان اصفهان را بررسی کردند. نتایج بدست آمده از بررسی فرضیه‌ها نشان داد که آشفتگی محیطی و قابلیت های پویای کسب و کار بر کارآفرینی راهبردی و هر سه متغیر بر عملکرد کسب و کار تاثیر گذار است. همچنین نقش میانجی گری کارآفرینی راهبردی در تاثیر گذاری آشفتگی محیطی و قابلیت پویا بر عملکرد کسب و کار مورد تایید قرار گرفت

تحقیق صبوری (۱۳۹۵) با هدف بررسی اهمیت قابلیت های استراتژیک و پویا از دیدگاه رهبران کسب و کار برای موفقیت مالی و غیر مالی انجام شده است. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که قابلیت های استراتژیک و قابلیت های پویا بر موفقیت های مالی و غیر مالی شرکت های تولید کننده ی مبللمان در استان تهران تاثیر دارند. با استفاده از مقادیر بدست آمده از آزمون رتبه بندی فریدمن مشخص شد که اهمیت قابلیت های استراتژیک و قابلیت های پویا بر موفقیت های مالی یکسان نیست. در واقع قابلیت های استراتژیک نسبت به قابلیت های پویا تاثیر بیشتری بر موفقیت های مالی شرکت های تولید کننده ی مبللمان دارند. به علاوه اهمیت قابلیت های استراتژیک و قابلیت های پویا

هدفمند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و فرآیندهای ایجاد و استفاده از آن در رهبری مشترک استراتژیک سازمان که توسط یک مدیریت استراتژیک کانونی یا تیم کوچک آغاز شده و حمایت می‌شود باعث ایجاد توانایی‌های پویای سازمانی می‌شود. هم‌چنین شناخت سازمانی را که روابط را توسط غنی‌سازی هم‌آفرینی توانایی‌های پویای سازمانی و ظرفیت‌شان را برای تحویل تغییر مطمئن، از طریق سنجش، تصرف و بازنگری میانجی می‌کند، تقویت می‌کند. بر این اساس رهبری مشترک استراتژیک به عنوان یک سازنده و پیشگام اصلی ظهور توانایی‌های پویای سازمانی خدمت می‌کند [۱۰]

هدف مقاله ی گلگسی، لاریمو و آرسلان^{۱۳} (۲۰۱۷)، بررسی تطبیقی رویکردهای قابلیت‌های سازمانی و پویا در زمینه ی کارآفرینی استراتژیک می‌باشد. آنان یک مرور مفهومی ارائه دادند که در آن نقاط قوت و نیز محدودیت‌های هر دو رویکرد نظری برجسته شده است. بررسی آنان نشان داد که هر دو رویکرد درهم تنیده شده اند و می‌توانند یکدیگر را برای درک بیشتر رفتار شرکت تکمیل کنند. نهادها قابلیت‌های ساختاری برای عمل و شناخت در توسعه، مدیریت و استفاده از قابلیت‌های پویا ارائه می‌دهند. از قابلیت‌های پویا به عنوان توانمندسازهای نگاهف می‌توان انتظار داشت که نقشی در ایجاد، حفظ موسسات داشته باشند. بر این اساس تلفیق رویکردهای قابلیت‌های سازمانی و پویا منجر به درک بهتر بنگاه، رفتار و ساختار در زمینه ی کارآفرینی استراتژیک می‌شود [۱۳].

میدی‌وادانن و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی زنجیره تأمین پایدار با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی خاکستری» انجام دادند. در این پژوهش ابتدا ۷۷ قابلیت پویا شناسایی شد، سپس با کمک خبرگان به تعیین قابلیت‌های پویای اساسی اقدام گردید و لیستی از ۴۰ قابلیت پویای اساسی برای سازمان به دست آمد. در ادامه با مرور پیشینه، شاخص‌های عملکرد سازمان تعیین و به دسته‌بندی و سپس اولویت‌بندی قابلیت‌های پویای منتخب در قالب این شاخص‌های عملکردی پرداخته. از تحلیل نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان دریافت که این قابلیت‌های پویا در کسب مزیت رقابتی برای سازمان نقش دارند [۱۳]

وانگ و همکاران^{۱۵} (۲۰۱۵) در تحقیق خود تاثیر تله‌های موفقیت بر قابلیت‌های پویا و عملکرد را در ۱۱۳ شرکت کوچک و متوسط هایتک در انگلستان بررسی کردند. نتایج تحقیق به تایید تاثیر تله‌های موفقیت بر قابلیت‌های پویا و رد نقش پویایی بازار و استراتژی در تعدیل رابطه ی قابلیت‌های پویا و عملکرد انجامید [۲۶]

ویلهلم و همکاران^{۱۵} (۲۰۱۵)، در مقاله ی خود به بررسی تاثیر قابلیت‌های پویا بر روتین‌های خرید در محیط پویا در ۲۰۰ شرکت کوچک و متوسط تولیدی و مهندسی در آلمان پرداختند. نتایج بررسی‌های آنان به رد نقش تعدیل‌کننده ی پویایی محیطی در ارتباط میان قابلیت‌های پویا

بر موفقیت‌های غیر مالی نیز یکسان نبوده و قابلیت‌های پویا نسبت به قابلیت‌های استراتژیک تاثیر بیشتری بر موفقیت‌های مالی دارند [۶].

در پژوهش مبینی دهکردی، وهابی ابیانه و باغستانی^{۱۳۹۵} به بررسی تاثیر بعد پیکره بندی مجدد منابع داخلی از قابلیت‌های پویا بر عملکرد کسب و کارها پرداخته شده است. نتایج تحلیل که به روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزیی صورت گرفته حاکی از آن است که تاثیر گذارترین مولفه در بعد پیکره بندی مجدد منابع داخلی از قابلیت‌های پویا به منظور بهبود عملکرد شرکت‌های ساختمانی، قابلیت یادگیری می‌باشد [۷]

پژوهش حیدری و همکاران^{۱۳۹۵} با هدف بررسی تاثیر قابلیت‌های عملیاتی در میانجی‌گری رابطه ی بین قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت انجام شده است. نتایج نشان داد که عملکرد شرکت و قابلیت‌های عملیاتی در شرکت‌هایی قوی تر هستند که قابلیت‌های پویای قوی تری داشته باشند؛ به علاوه قابلیت‌های عملیاتی، رابطه ی بین قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت را میانجی‌گری می‌کند [۵]

تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

والگموس^{۱۰} و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان قابلیت‌های پویا و مشارکت کارکنان: نقش اعتماد و کنترل غیر رسمی انجام دادند. نتایج تحلیل رگرسیون خطی مبتنی بر بررسی آنان نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان بطور مثبتی با قابلیت‌های پویای یک شرکت ارتباط دارد و علاوه بر این، مدیران می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق اعتماد به یکدیگر و کنترل غیر رسمی زبردستان تسهیل کنند. یافته‌های آنان همچنان نشان داد که رابطه ی مثبتی بین کنترل غیر رسمی و قابلیت‌های پویا وجود دارد و به مشارکت کارکنان به عنوان میانجی در رابطه با اعتماد و قابلیت‌های پویا اشاره دارد. نتایج آنان ادبیات را تاکید می‌کند و نقش مهم مشارکت کارکنان را در شناسایی و پی‌گیری فرصت‌های تجاری از طریق قابلیت‌های پویا و نیز ارتباط اعتماد و کنترل غیر رسمی نشان می‌دهد [۲۷].

لیا، اسمیت و هانگ^{۱۱} (۲۰۱۹) مطالعه ای با عنوان به سوی درک ماهیت قابلیت‌های پویا در بازارهای پر سرعت چین انجام دادند. این مطالعه ی اکتشافی مشاهدات قابلیت‌های پویای شرکت‌های چند ملیتی را در ۱۰ صنعت پر سرعت چین نشان می‌دهد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد: (۱) قابلیت‌های پویای شرکت‌های چند ملیتی در بازارهای پر سرعت تحلیلی هستند و فرآیندها و روال‌ها بطور استراتژیک برنامه ریزی شده اند، (۲) بسیار پیچیده هستند و (۳) بطور گسترده بر روی دانش ترکیبی حاصل از دانش جهانی و محلی متکی هستند. این قابلیت‌ها به احتمال زیاد تحت تاثیر منابع مختلف سرعت محیطی و درجه ی مزایای مالکیت شرکت‌های چند ملیتی قرار می‌گیرند [۲۴]

پتلیس و واگنر^{۱۲} (۲۰۱۸) مقاله ای با عنوان رهبری مشترک استراتژیک و توانایی‌های پویای سازمانی انجام دادند. آنان پیشنهاد کردند که توزیع

13 Golgeci, Larimo & Arslan

14 Mathivathanan et al.

15 Wilhelm et al.

10 Wohlgenuth

11 Lia, Smith & Hong

12 Pitelis & Wagner

سازمانی، صرف وقت برای افرادی که به کمک و راهنمایی نیاز دارند، تفویض اختیار و دادن آموزش های لازم برای پیش بینی و چگونگی حل مشکلات احتمالی، شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر سازمان و آموزش و نحوه مقابله با آنها	(2011), Iran Nezhad and et al (2014)	
توسعه محصولات یا بهبود در ارائه خدمات به منظور سهولت استفاده برای مشتریان و بهبود رضایت مشتری، پرداختن به تعیین و حذف فعالیت های زاید در فرآیند تولید محصول یا ارائه خدمات، استفاده از روش ها، تکنیک ها و فرآیندهای نوین در راستای تولید محصول یا ارائه خدمات، فعالیت در کانال های توزیع محصولات یا ارائه خدمات	Nekoye Zadeh et al (2014), Pasandideh & et al (2015), Jinyonin and Jork Sin (2015), Matiutanan et al (2017)	نوآوری و ابتکار
مسئولیت پذیری در انجام امور محوله، برخورداری از حمایت مدیران به هنگام بروز مشکلات فردی، داشتن انگیزه نسبت به انجام وظایف	Giniyoninya et al (2015)	عملکرد سازمانی
پاسخگویی به تغییرات تقاضای مشتریان، نگرش مثبت به تغییرات، ایده ها و فناوری های جدید، انطباق با محیط جدید، هماهنگی عمل نمودن افراد، فناوری ها و واحدهای سازمانی	Khodadad Hosseini and et al (2015), Mikalef et al (2017)	چابکی سازمانی
ایجاد و تسهیل فرآیند مدیریت دانش اثربخش، زیرساخت های فناوری اطلاعات (مانند اینترنت، اینترنت و وبسایت)، ارزیابی مستمر و بهبود فرآیندهای کاری، فرآیندهای اخذ مشاوره از کارکنان، مربیگری و آموزش همکار به همکار	Mc Konen (2013), Physicians & et al (2015), Mestica (2015)	مدیریت دانش
داشتن اطلاعات درباره تاثیر تغییرات بیرونی بر بانک؛ بررسی چگونگی برآورد نیازهای مشتریان؛ اهدای مزایایی را برای کارشناسان به عنوان عضوی از بانک	Rozenvik and Rot (2007)	شراکت تجاری
آشنائی کلی با سخت افزارهای کامپیوتر؛ استفاده از بانکداری اینترنتی و تبادلات مالی آنلاین؛ دارا بودن مرورگری برای دسترسی به اسناد بانکی	Kooch (2010) , Samborti (2003)	سواد دیجیتالی
تعهد قوی نسبت به مشتریان، تمرکز بر مشتری گرایی، بازبینی دوره های تلاش های توسعه خدمات برای اطمینان یافتن این خدمات در راستای نیازهای مشتریان	Khodadad Hosseini and et al (2015), Physicians & et al (2015),	زیرکی بازار
داشتن ظاهر و پوشش آراسته؛ تمرکز بر نحوه بهره گیری شونده از ایده ها در هنگام بازخورد دیگران؛ کنترل کنش های عاطفی مانند عصبانیت، محبت، تنفر، حسادت، ترس،	Jinyonin and Jork Sin (2015), Mestica (2015), Essenhardt and Martin (2000)	مهارت ارتباطات

و اثربخشی روتین ها و تایید نقش آن در ارتباط قابلیت های پویا و کارایی روتین ها انجامید [۲۷]

سایمون و همکاران^{۱۶} (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «دیدگاه رهبران کسب و کار در مورد اهمیت قابلیت های پویا و استراتژیک برای عملکرد موفق مالی و غیرمالی» به بررسی نظرات رهبران کسب و کار در خصوص اهمیت قابلیت های استراتژیک و پویا برای عملکرد موفق کسب و کار در جنبه های مالی و غیرمالی پرداخته اند. در این پژوهش ۸ نوع قابلیت استراتژیک و ۱۰ نوع قابلیت پویا از طریق مصاحبه با مدیران شرکت ها شناسایی شد. در تحلیل نتایج این پژوهش ضمن بیان تفاوت میان این دو دسته از قابلیت ها اذعان شده است که قابلیت های استراتژیک بیشتر با شاخص های موفقیت مالی رابطه داشته اند و قابلیت های پویا اکثراً با معیارهای غیرمالی عملکرد سازمانی در ارتباط هستند [۲۳].

جدول (۳): صاحب نظران و مولفه های اصلی توانمندی های پویا

توانمندی های پویا در کارکنان با رویکرد شایستگی		
توانمندی های سازمانی	صاحب نظران	توانمندی های فردی
گرایش کارآفرینانه	Tat and Ki & et al (2007), Physicians & et al (2015)	شناسایی فرصت های جدید و بهره برداری از حداکثر آن، سرمایه گذاری در پروژه های پر ریسک، توجه به فعالیت های تحقیق و توسعه، ارائه ایده های جدید کارکنان بدون در نظر گرفتن موقعیت آن ها، تمایل به پیشگامی در ارائه ایده های محصولات جدید، شناسایی فرصت های جدید در میان مشتریان، افزایش کیفیت محصولات و خدمات و کاهش قیمت محصولات برای خارج کردن رقیب، به چالش کشاندن اقدامات متهورانه رقیب خود، استقلال در ارائه ایده های جدید
سرمایه فکری	Heydari & et al (2016)	تلاش برای ارتقای سطح مهارت کارکنان، ارائه برنامه ای استخدام جامعی، اطمینان از ادامه ی روابط با مشتریان، دستیابی به سیستم های اطلاعات، انجام معامله در کمترین زمان، احساس اطمینان در کار، داشتن سطح بالایی از توان در محیط کار
توانمندسازی	Ostadi & et al (2010), Mc Konen (2013), Protogerou and et al (2007)	انجام دادن کارهای با اهمیت به منظور هدفمندی برنامه های واحد کاری، موفقیت های حاصل از اجرای برنامه ها، استفاده از برنامه های مشارکت کارکنان و اطمینان برای انجام دادن موفقیت آمیز کار، فرصت دادن به کارکنان در مورد چگونگی و تصمیم گیری و انجام دادن کار
شایسته سالاری	Abtahi (2010), Emad and et al	انجام تغییرات لازم بر اساس اولویت های

16 Alan Simon et al.

محصولات دانش بنیان با استفاده از روش نظریه‌ی بنیادی و مقایسه‌ی آن با مفهوم قابلیت‌های پویا. فصلنامه‌ی علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال نهم، شماره ۲، صص ۱۰۰-۸۳.

[۴] حسین زاده شهری، معصومه، شاهینی، صاحبه. (۱۳۹۷). تاثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی. نشریه‌ی علمی-پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۱۴۱-۱۲۳.

[۵] حیدری، علی. سیدکالالی، نادر. زاهدیان، مجتبی. (۱۳۹۵). تاثیر سرمایه فکری بر قابلیت‌های پویای سازمانی، کنفرانس سالیانه مدیریت استراتژیک

[۶] صبوری، مریم. (۱۳۹۵). اهمیت قابلیت‌های استراتژیک و پویا از دیدگاه رهبران کسب و کار برای موفقیت مالی و غیر مالی کسب و کار. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، صص ۱۳۴-۱.

[۷] مبینی دهکردی، علی. وهابی ایبانه، محبوبه. باغنستانی، بیتا. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر بعد پیکره بندی مجدد منابع داخلی از قابلیت‌های پویا بر عملکرد کسب و کارها. فصلنامه‌ی علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۲۷-۳.

[۸] محمدیان، محمود. افتخارپور، سارا. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر قابلیت بازاریابی پویا با رویکرد سلسله مراتبی. مجله‌ی مدیریت توسعه و تحول، ۳۲، صص ۲۴-۱۹.

[9] Barreto, I. (2010). **Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future**. Journal of Management, 36(1), 256-280.

[10] Christos, N., Pitelisa, B., Joachim, D., Wagner, B. (2018). "The Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities. Leadership Quarterly

[11] Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2013). **The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing two Diverging Conversations Together**. Strategic Management Journal, 34(12), 1389-1410.

[12] Eisenhardt, M. K., Martin, J. A. (2000), **Dynamic Capabilities: What Are They?** Strategic Management Journal, 21(10-11), pp.1105-1121.

[13] Gölgeci, J., Larimo, Ahmad, A., (2017). **Institutions and Dynamic Capabilities: Theoretical insights and Research aGenda for Strategic Entrepreneurship**. Scandinavian Journal of Management

[14] Griffith, D.A., Harvey, M.G. (2006). **A Resource Based Perspective of Global Dynamic Capabilities**. Journal of International Business Studies, pp. 597-606.

[15] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). **The Dynamic Resource-Based View: Capability lifecycles**. Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010.

[16] Jiao, H. A., Ilan, K., Chun, K., Cui, Yu. (2013). **When Should Organizational Change be Implemented? The Moderating Effect of Environmental Dynamic Capabilities and new Venture Performance**. Journal of Engineering and Technology Management, 30 (2), 188-205.

[17] Li, Ch.Y.(2002). **The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization: The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration**. African Journal of Business Management, Vol. 6(1), pp370-372.

[18] Lin, Y., & Wu, L. (2013). **Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based View Framework**. Journal of Business Research, pp. 1-7.

[19] Lin, Y., & Wu, L.Yu. (2014). **Explorhng The Resource – Based View Framework**. Journal of Business Research 67 (3), 407-413.

دستپاچگی، و غیره در چگونگی ادراک از پیام و چگونگی ارسال پیام؛ تمایل به گوش کردن		
پاسخگویی به تغییرات تقاضای مشتریان؛ واکنش مناسب به تغییرات محیط کسب و کار؛ ارتباط منظم برای پی بردن به محصولاتی که در آینده نیاز خواهند داشت؛ بازاریابی مداوم، در رابطه با نیازهای مشتریان	Shah Tahmasbi & et al (2015), yaqui et al (2017), Matiutanan et al (2017)	پاسخگویی

۳- نتیجه گیری

مطالعه حاضر به شناسایی و بررسی عوامل موثر بر توانمندی‌های پویا کارکنان در سازمان‌ها پرداخته است. همان‌طور که اشاره شد، پیاده‌سازی توانمندی‌های پویا در دو بعد فردی و سازمانی می‌تواند در محیط‌های پویا و به سرعت در حال تغییر امروزی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل گردد. با نگاهی به اهمیت توانمندی‌های پویایی کارکنان و پیشرفت‌های چشم‌گیر آن در پهنه جهان لذا جهت‌گیری رفتاری پایدار سازمان در یکپارچه‌سازی، صورت‌بندی مجدد، تجدید و بازسازی منابع و توانمندی‌های مرکزی در پاسخ به محیط متغیر برای نائل شدن به برتری رقابتی پایدار حائز اهمیت می‌باشد.

نتایج پژوهش حاضر با توجه به بررسی ادبیات مسئله مربوط و بهره‌گیری از عقاید و نظرات کارشناسان خبره در این مورد، ۱۳ شاخص در بعد توانمندی‌های سازمانی و ۶۹ شاخص در بعد توانمندی‌های فردی برای کارکنان شناسایی نمود. طبق مدل‌های مرور شده در این تحقیق، سازمان‌ها باید بتوانند با بهبود سرمایه فکری، توانمندی پویایی خود را بهبود دهند. با تمرکز بر سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و سازمانی، مدیران می‌توانند قابلیت‌های احساس فرصت‌ها، رایش آن‌ها و بازاریابی به منظور بهره‌برداری از فرصت شناسایی شده را در درون سازمان تقویت نمایند. هم‌چنین سایمون و همکاران (۲۰۱۵) با شناسایی هشت نوع توانمندی استراتژیک و ده نوع توانمندی پویا از طریق مصاحبه با مدیران شرکت‌ها ضمن بیان تفاوت میان این دو دسته از توانمندی‌ها به این نتیجه رسیدند که توانمندی‌های استراتژیک بیشتر با شاخص‌های موفقیت مالی رابطه داشتند و توانمندی‌های پویا اکثراً با معیارهای غیرمالی عملکرد سازمانی در ارتباط بودند. هم‌چنین با تحقیق‌های [۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۲] هم‌خوانی دارد.

منابع و مأخذ

- [۱] اقبال مجد، مهدی. صفری، علی. شائمی برزکی، علی. (۱۳۹۶). تاثیر کارآفرینی راهبردی بر عملکرد کسب و کار: نقش قابلیت‌های پویای سازمان و آشفتنگی محیطی کسب و کار در شرکت‌های دانش بنیان استان اصفهان. توسعه‌ی کارآفرینی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱۹-۱.
- [۲] بابایی، فاطمه. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر قابلیت‌های پویا در نوآوری بر سودآوری شرکت با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، صص ۱۰۸-۱.
- [۳] حسینی، سید حمزه. صاحبکار حسینی، سید محمد. (۱۳۹۶). تدوین فهرست

- [20] Mathivathanan, D., Govindan, K., & Haq, A. N. (2017). **Exploring the Impact of Dynamic Capabilities on Sustainable Supply chain Firm's Performance Using Grey-Analytical Hierarchy Process.** Journal of cleaner production, 147, 637-653.
- [21] Mobini Dehkordi, A., Vahabi Abyakeh, M. (2017). **Investigating the Effect of Refocusing Internal Resources on Dynamic Capabilities on Business Performance.** Journal of Human Resources Management in Industry.
- [22] Makkonen, Hannu, Pohjola, Mikko, Olkkonen, Rami, & Koponen, A. (2014). **Dynamic Capabilities And Firm Performance in a Financial Crisis.** Journal of Business Research, 67 (1), 2707-2719.
- [23] Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2015). **Business leaders' views on the Importance of Strategic and Dynamic Capabilities For Successful Financial And non-Financial Business Performance.** International Journal of Productivity and Performance Management, 64(7), 908-931.
- [24] Shenxue L., Mark Easterby-Smith, J., Hong, F.L. (2019). **Towards an Understanding of the Nature of Dynamic Capabilities in Highvelocity Markets of China.** Journal of Business Research 97 (2019) 212-226
- [25] Takahashi, S., & Lustrì, D., Miura, I. (2017). **Knowledge Management Model: Practical Application for Competency Development.** The Learning Organization. 14 (2): 186-202.
- [26] Wang, C.L., Senaratne, C. & Rafiq, M. (2015). **Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance.**
- [27] Wohlgemuth, M., Wenzel, E., Berger, S.C., Eisend, M. (2019). **Dynamic Capabilities and Employee Participation: The Role of Trust and Informal Control.** European Management Journal
- [28] Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). **Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities.** Organization Science, 13(3), 339-351.
- [29] Zahra, S. A., Sapienza, H., Davidsson, j. P. (2006). **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Genda.** Journal of Management Studies, 43 (4), 917-955.