

## ارائه الگوی بنیان‌های رفتاری و انسانی قابلیت‌های پویا

میرعلی سید نقوی<sup>۱\*</sup>، فاطمه قیصرانی<sup>۲</sup>، رضا واعظی<sup>۳</sup>، وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۴</sup>

- ۱- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۶/۳۱

دریافت: ۱۴۰۰/۲/۲۸

### چکیده

**هدف:** اهمیت قابلیت‌های پویا در کسب مزیت رقابتی به‌خوبی شناخته شده است، اما هنوز مشخص نیست که این قابلیت‌ها در کدام سطح سازمان (اعم از فردی، گروهی یا سازمانی یا هر سه) شکل می‌گیرند؟ بنابراین این پژوهش به دنبال «ارائه الگویی برای بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا» بوده است.

**روش:** این پژوهش با تلفیق دو روش مرور نظام‌مند (فرا ترکیب) و تحلیل مضمون با تکیه بر مصاحبه از خبرگان انجام شده است. در آغاز به مرور نظام‌مند پیشینه مطالعاتی قابلیت‌های پویا و فرا ترکیب مقاله‌های موجود پرداخته شده است و سپس به وسیله ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان دولتی با روش تحلیل مضمون به ارائه شبکه مضامین بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا اقدام شده است.



**یافته‌ها:** در نهایت یک چارچوب پیشنهادی باتلفیق نتایج مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون، ۱۵ مضمون «عوامل فردی و بین‌فردی»، «رهبری»، «ارتباطات»، «سرمایه و هوش سازمانی»، «مدیریت تعارض»، «شهود و شناخت»، «نگرش شغلی و سازمانی»، «کار گروهی»، «تنظیم‌های حسی-شناختی»، «جو سازمانی»، «مدیریت منابع انسانی»، «فضای گفتمان و بازخورد»، «انگیزش»، «ظرفیت‌سازی»، «مدیریت تنوع»، «مدیریت استعداد» و «مدیریت دانش»، در سه بعد احساس، ربایش و تغییر شکل استخراج شدند. چارچوب پیشنهادی تاکنون در پژوهش‌های داخلی و خارجی ارائه نشده است.

**تبیین نظری یافته‌ها:** ارزش دانش‌افزایی این مقاله یکپارچه‌سازی و ارائه چارچوب مفهومی نوین و جامعی از همه بنیان‌های رفتاری و انسانی برای قابلیت‌های پویا به پژوهشگران و مدیران برای ایجاد نگاهی عمیق به مؤلفه‌های انسانی در سطوح خرد و کلان سازمان برای پویاسازی قابلیت‌ها است.

**واژه‌های کلیدی:** قابلیت‌های پویا، بنیان‌های خرد انسانی- رفتاری، مرور نظام‌مند، تحلیل مضمون، شرکت‌های دانش‌بنیان دولتی.

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

امروزه توجه به قابلیت‌ها و پویاسازی آنها در جهت بهره‌گیری از توان داخلی سازمان‌ها در جهت تغییر و بهبود سازمان، اهمیت بسیار پیدا کرده است. قابلیت‌های سازمان به زبان ساده توانمندی‌هایی است که یک سازمان با استفاده از فرایندها، افراد و فناوری خود کسب کرده است. اما ارزش این قابلیت‌ها زمانی بیشتر آشکار می‌شود که در راستای کسب مزیت رقابتی برای سازمان، پویا و فعال شوند. این مفهوم در ذیل نظریه قابلیت‌های پویا (تیس، ۱۹۹۷) بیان شده است. قابلیت‌های پویا از جمله اصلی‌ترین قابلیت‌هایی هستند که بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند و به معنای توانایی تجدیدنظر در مهارت‌ها و منابع داخلی سازمان با تأکید بر انطباق‌پذیری، ادغام و بازسازی روال‌های سازمانی برای مطابقت با تغییرات تعریف شده است [۱]. سیر پژوهش‌ها در زمینه قابلیت‌های پویا، دو خط فکری را نشان می‌دهد؛ یکی مفهوم‌سازی توصیفی این قابلیت‌ها از دیدگاه تکاملی تیس و همکاران (۱۹۹۷) و پژوهشگران دیگر؛ دوم توجه به ریشه‌ها و بنیان‌های ایجادکننده و شکل‌دهنده این قابلیت‌ها که منعکس‌کننده وابستگی‌های مسیر متفاوت و در نتیجه فرایندها و روال‌های خاص برای هر سازمان است که



نوع قابلیت‌های پویا برای هر یک منحصر به فرد می‌کند و همچنان به‌عنوان یک چالش و خلاء تئوریک در این نظریه باقی هستند [۲].

تیس (۲۰۰۷) سه شکل قابلیت پویا مبتنی بر رفتار را معرفی کرده است: (۱) حس کردن<sup>۱</sup> (و شکل دادن) فرصت‌ها و تهدیدها؛ (۲) ربایش فرصت‌ها<sup>۲</sup> و (۳) پیکربندی دوباره<sup>۳</sup> دارایی‌ها و منابع برای حفظ رقابت‌پذیری. او معتقد است حس کردن، نیازمند جستجو و مکاشفه بازارها و فناوری‌ها است. در ادامه، ربایش شامل تصمیم‌گیری برای انتخاب فرصت‌ها و تهدیدهای حس شده در مرحله قبل است و در نهایت پیکربندی دوباره، توانایی مدیریت ارشد برای هماهنگی، اجرای تغییر سازمانی و احیای راهبردی با بازتعریف هویت‌های ساختاری و اجتماعی سازمان است [۳]. با نظر به این سه بعد، بیشتر پژوهش‌ها بر این پرسش متمرکز شده‌اند که قابلیت‌های پویا در کجا شکل می‌گیرند؟ در این میان طرفداران توجه به سطوح خرد<sup>۴</sup> و میانی<sup>۵</sup> سازمانی به‌عنوان پایه‌های اصلی سازه‌های کلان<sup>۶</sup> مانند روال‌های سازمان (که منشأ قابلیت‌های پویا هستند) عنوان کردند که روال‌های سازمان از گزاره‌های کلان سازمان هستند و این چرایی و چگونگی اقدام‌های افراد در سطح پایینی سازمان است که می‌تواند اجرای روال‌ها، اثربخشی آنها و قابلیت تغییر و بهبود آنها در شرایط تغییرات سازمانی را متأثر کند [۴].

هاجسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) با تکمیل الگوی کولمن عنوان کرد در سطح خرد و میانی، هم مسئله اقدام‌های فرد مطرح است و هم ارتباط بین اقدام‌ها و تعامل‌های افراد. بنابراین سطوح میانه سازمانی<sup>۸</sup> (که نشان‌دهنده باورهای افراد در مورد شرایط و عمل یکدیگر است و تعاملات اجتماعی آنها را نشان می‌دهد) نیز در تأثیر سطح خرد (افراد) و میانی (گروه‌ها) بر سطح کلان سازمان نقش دارند [۲]. هادکینسون و هیلی (۲۰۱۱) با بررسی‌های بیشتر عنوان کردند در مرحله حس کردن نقش شهود و بینش افراد سازمان در دیدن فرصت‌ها و محدودیت‌های منابع

1. Sensing
2. Seizing
3. Configuration
4. Micro Level
5. Meso Level
6. Macro Level
7. Hodgson
8. Meso Level



داخلی و خارجی سازمان، در مرحله ربایش، باز هم نقش ارزش‌ها و هنجارهای افراد سازمان و رفع خطاهای ادراکی برای ربایش بهترین فرصت‌ها، و نهایت در مرحله پیکربندی دوباره، باز هم نقش ارزش‌ها، احساسات و مؤلفه‌های رفتاری افراد سازمان در جهت همسویی با ساختارهای جدید و عدم مقاومت آنها در برابر تغییر روال‌های قبلی، بسیار اهمیت دارد [۳]. هلفت و پتراف<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بر قابلیت‌های شناختی مدیران به‌عنوان بنیان‌های قابلیت‌های پویا تأکید کرده‌اند [۵].

باید گفت خلاء تئوریک اصلی درزمینه ماهیت اساسی و تعریف قابلیت‌های پویا در میان منابع مختلف و پژوهش‌های کار شده درزمینه این نظریه، به این دلیل است که نظریه در سطح کلان سازمان ارائه شده است و تا به امروز نتوانسته است زمینه توسعه قابلیت‌ها با راهبردهای فردی و سازمانی که توانمندی‌های لازم را در سطح خرد و میانی سازمان ایجاد می‌کنند، پیوند دهد. درواقع، شکاف اصلی در ادبیات از آن رو است که درحال حاضر، انواع دیدگاه‌های نظری توصیفی در مورد قابلیت‌های پویا وجود دارد که سبب سردرگمی و ایجاد یک جعبه سیاه بین این عامل و عملکرد سازمانی در جهت کسب مزیت شده است. پژوهشگران در بسیاری از پژوهش‌های خود، توجه به بنیان‌های انسانی و رفتاری را در پژوهش‌های آینده کلید قفل این جعبه سیاه دانسته‌اند و معتقدند یک راه اصلی برای بازکردن این جعبه سیاه، تجزیه و تحلیل پایه‌های میکروپویا است [۶]. این امر نیز نیازمند یک رویکرد هنجاری و نه توصیفی است، چراکه تجزیه و تحلیل‌های توصیفی قابلیت‌های پویا در سطح کلان سازمانی به میزان زیاد انجام شده است و نتایج آنها در حوزه تجربی و عملی، زیاد امیدوارکننده به نظر نمی‌رسد [۷-۱۰]. علت این امر توجه کمتر پژوهش‌ها به بنیان‌های خرد و میانی رفتار سازمانی در ایجاد قابلیت‌های پویا است و توجه بیشتر پژوهش‌های فعلی به تعاریف و توضیحات توصیفی قابلیت‌های پویا معطوف شده است. این مقاله تلاشی در جهت مرور نظام‌مند بر ادبیات بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا و سپس تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان دولتی و استخراج بنیان‌های رفتاری و انسانی قابلیت‌های پویا از میان آنها است. نخست چستی قابلیت‌های پویا و بنیان‌های رفتاری آنها تشریح شده

---

1. Helfat and Petraff



است و خلاء ادبیات درزمینه بنیان‌های رفتاری و انسانی در سطوح فردی و گروهی که می‌توانند بستر تشکیل و تقویت قابلیت‌های پویا در سطح کلان سازمانی باشند، تشریح شده است و سپس با استفاده از یک مرور نظام‌مند از میان منابع انتخاب‌شده براساس قرارداد تعریف‌شده در این مقاله، بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا، بررسی، دسته‌بندی و معرفی شده‌اند و سپس به‌وسیله ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند با خبرگان شرکت‌های دانش‌بنیان دولتی و نیز خبرگان و اساتید دانشگاهی در قالب روش تحلیل مضمون به ارائه شبکه مضامین بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا اقدام شده‌است و درنهایت یک چارچوب پیشنهادی نهایی با تلفیق نتایج مرور نظام‌مند و روش تحلیل مضمون در یک قاب اقدام شده است. چارچوب پیشنهادی تاکنون در پژوهش‌های این حوزه مطالعاتی ارائه نشده است و به باور نویسندگان می‌تواند تا حدودی شکاف ادبیات درزمینه مبانی رفتاری و منابع انسانی قابلیت‌های پویا را در مطالعه‌های بعدی برطرف کند.

## ۲- بررسی ادبیات نظری و تجربی موجود و تبیین خلاء تئوریک

### درزمینه توجه به بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا

به‌نظر می‌رسد سردرگمی در مورد ماهیت اساسی و تعریف قابلیت‌های پویا در میان پژوهش‌های کارشده به این دلیل است که نظریه در سطح کلان سازمان ارائه شده است و نتوانسته است زمینه توسعه قابلیت‌ها در ارتباط بین سطوح فردی و سازمانی را تبیین کند. ایبل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقدند زمانی که گفته می‌شود یک شرکت قابلیت‌های پویا دارد، این توضیح درواقع یک توضیح مؤثر برای توصیف یک مجموعه پیچیده از اقدام‌های اساسی و تعامل‌ها در سطوح پایینی سازمان است که با هم این قابلیت‌ها را ایجاد می‌کنند. بنابراین انتقادی که مطرح می‌شود آن است که ماهیت، مکان توسعه و ایجاد پایه‌های قابلیت‌های پویا در سازمان نامشخص است. قابلیت‌های پویا به‌وضوح با قابلیت‌ها و شایستگی‌ها سر و کار دارند، اما هنوز مشخص نیست که این قابلیت‌ها درنهایت در کدام سطح قرار دارند؟ آیا آنها

1. Abell et al.



ساختار یا فرایند و صلاحیت سازمانی هستند یا از صلاحیت افراد ناشی می‌شوند؟ [۱۱]. پژوهشگران در زمینه رفع این انتقادات سعی کرده‌اند تا ایده مرکزی تمرکز بر توانایی ترکیب و اتصال منابع را به جای تمرکز بر خود منابع در پیش گرفته و در نتیجه به نقش تعیین‌کننده انسان در سازمان‌ها و جنبه‌های احساسی و رفتاری او در ترکیب منابع و بهبود آنها در جهت تطابق بین شرایط ایستا و متغیر موجود توجه بیشتری کنند [۳؛ ۱۲؛ ۱۳]. این امر توجه دانشمندان را به سمت مفهوم بنیان‌های خرد سوق داده است. درک مفهوم بنیان خرد در دهه گذشته از توجه زیادی در نظریه‌های مدیریت راهبردی و سازمان برخوردار شده است و از این اصطلاح تعبیر مختلفی چون توانایی‌های عمیق (بارنی و فلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)، ریزپردازنده‌ها (فلین و همکاران، ۲۰۱۲؛ فوس و همکاران، ۲۰۱۲)، پایه‌های روان‌شناسانه (هادکینسون و هیلی، ۲۰۱۱)، بنیان‌های رفتاری راهبردی (نیگل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و ... ارائه شده است. انگیزه اصلی از توجه به این مفهوم، درک چگونگی تأثیر بنیان‌های خرد و فردی (رفتاری) بر سطح کلان سازمان (راهبردی) بوده است. اینکه چگونه روابط بین سطوح کلان سازمانی به وسیله اقدام‌ها و رفتارهای خرد افراد و تعامل‌های گروهی آنها در سطوح خرد و میانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد، مهم‌ترین عامل در زمینه توجه به بنیان‌های سازمان بوده است [۱۴]. از ابعاد زمینه‌ای و ریشه‌ای خرد و میانی در سازمان می‌توان به بنیان‌های رفتاری و انسانی مانند انواع رفتارها، نگرش‌ها در سطوح فردی و تعامل‌ها، مشارکت‌ها، گفتگوها، سرمایه‌های ارتباطی و ... در سطح گروهی نام برد که اجازه می‌دهند افراد به طور نظام‌مند به تشخیص نیاز برای تغییر در رویه‌ها و قابلیت‌های سازمان اقدام کنند [۱۵؛ ۱۶].

تأثیر افراد در سطوح خرد سازمان بر سطوح کلان سازمان بیشتر به معنای تغییر نگرش یا رفتار یک فرد در پاسخ به افراد، فرایندها، روال‌ها و ... یا به طور خاص، به تأثیر اطلاعات مربوط به رفتار یا نگرش فرد نسبت به عوامل فرایندی و انسانی دیگر تأکید دارد. این مؤلفه بخشی از تأثیر افراد سازمان بر تغییر روال‌ها و قابلیت‌های عملیاتی سازمان در سطح کلان سازمان را نشان می‌دهد که سبب‌ساز آمادگی اعضای سازمان برای تغییراتی در وظایف روزانه که زمینه‌های تغییرات موفق را ایجاد خواهد کرد، خواهد شد [۳]. بنابراین درحالی‌که

1. Barney & Felin  
2. Nagel



نظریه‌پردازان اصلی قابلیت‌های پویا، این توانمندی‌ها را عنوان توانایی‌های کلان سازمانی معرفی و ارزیابی می‌کنند و آنها را از جنس رویه‌های عملیاتی سازمانی در سطوح کلان سازمان می‌دانند، اما میزان رو به رشد پژوهشگران دیگر باور دارند که ریشه اصلی این قابلیت‌ها، بنیان‌ها و پایه‌های رفتاری و انسانی در سازمان‌هاست که در نهایت منجر به تغییر شکل روال‌ها در سطح سازمانی و ایجاد ظرفیت برای بهبود می‌شود. در واقع می‌توان اذعان کرد که توانایی تغییر مسیر در به‌کارگیری قابلیت‌های پویا، زمانی میسر می‌شود که بنیان‌های رفتاری و انسانی (که برخی از آنها در بالا اشاره شد) به‌عنوان بنیان‌های رفتاری و انسانی مورد توجه و شناخت قرار گیرند و مدیریت شوند و از راه آن کارکنان به سطح بالای توانمندی برسند و با خلاقیت خود به پیش‌بینی فرصت‌ها برای بهبود عملکرد شرکت و تغییر جریان‌های عادی آن اقدام کنند [۱۰]. این بنیان‌ها سبب تحریک پویایی منابع سازمانی می‌شود و زمینه‌ساز ایجاد قابلیت‌های پویا در جهت کسب مزیت خواهند بود.

بنابراین مهم است که دانسته شود بین شناخت مفهوم قابلیت پویا و عوامل بسترساز قابلیت‌های پویا در سازمان تمایز وجود دارد. یک قابلیت پویا زمانی ایجاد می‌شود که توسعه سازمانی انجام شود، به‌نحوی که قابلیت پویا، توانایی شرکت در انجام این توسعه است. به‌عبارت‌دیگر، یک قابلیت پویا «یک پتانسیل برای عمل» به‌جای خود اقدام است [۱۱].

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

برای بخش تحلیل نظری بنیان‌های قابلیت‌های پویا از روش فراترکیب و متکی بر روش مرور نظام‌مند<sup>۱</sup> استفاده شده است. در آغاز با تکیه بر روش مرور نظام‌مند، برای انتخاب مقاله‌ها و منابع مرتبط با بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا، از قراردادی با ۵ معیار استفاده شده است: اولین قرارداد انگلیسی زبان بودن مقاله‌های بررسی شده است، دومین قرارداد مرتبط بودن مقاله با موضوع پژوهش است. پژوهشگر تنها مقاله‌هایی را بررسی کرده است که بنیان‌های خرد رفتاری قابلیت‌های پویا را به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بررسی کرده‌اند. سومین قرارداد دوره زمانی بررسی مقاله‌ها است. برای پوشش جامع به اهداف این پژوهش از سال ۱۹۹۷،

1. Systematic Review

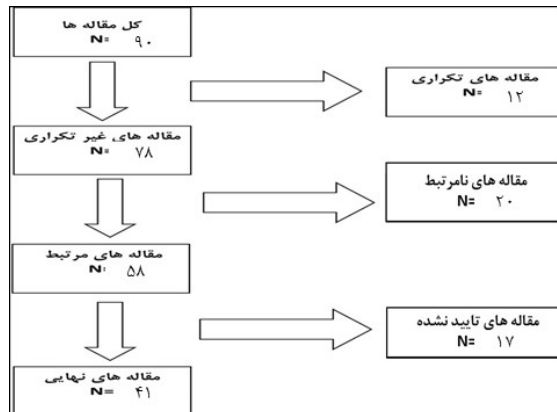


سال ارائه این نظریه تا سال ۲۰۲۰، یعنی حال حاضر را مبنا قرار داده است تا به درک عمیق‌تری از سیر تطور تاریخی در این نظریه دست یافته شود. براین اساس برای دستیابی به هدف پژوهش از پایگاه‌های اطلاعاتی Emerald, Sage, Wiley, Science Direct و Springer و ... استفاده شده است. بنابراین با مراجعه به این پایگاه‌ها، کلیدواژه‌های زیر جستجو شده‌اند:

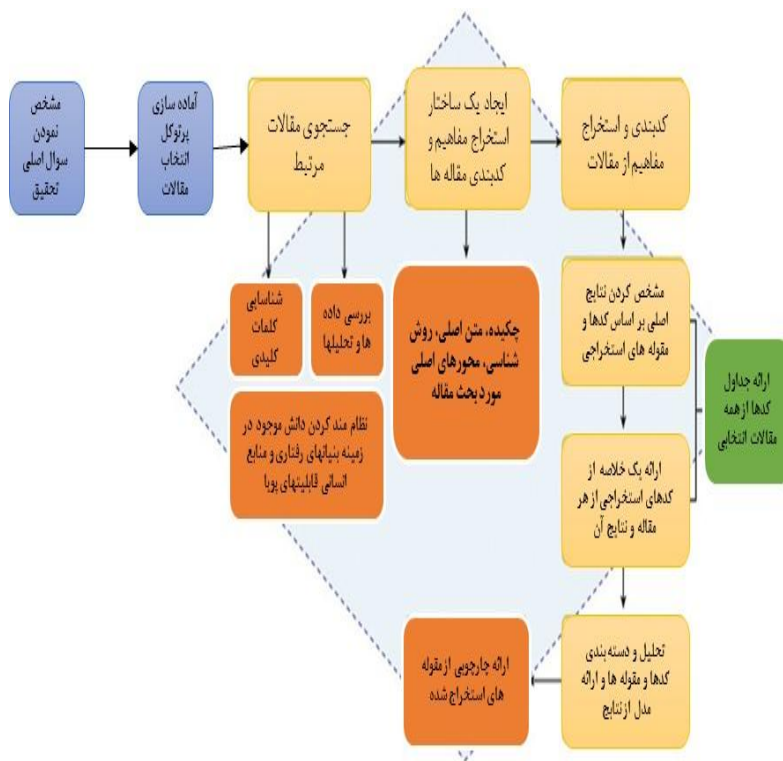
- Dynamic Capability Micro foundation
- Dynamic Capability
- Psychology Foundation
- Behavioral Root
- Source of Dynamic Capability
- Human Side of Dynamic Capabilities
- Behavioral Side of Dynamic Capabilities

در میان عنوان‌ها، چکیده و کلمه‌های کلیدی، جستجو و مقاله‌های مرتبط شناسایی شد. تعداد مقاله‌های شناسایی شده (در بازه زمانی از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۰)، ۹۰ عدد بوده که از این میان، ۱۲ مقاله به‌علت همپوشانی واژه‌های کلیدی جستجو شده و نیز دامنه مطالعه و ... تکراری هستند. با حذف مقاله‌های تکراری، چکیده و در صورت لزوم متن ۷۸ مقاله باقیمانده بررسی و مشاهده شد که از این میان، ۲۰ مقاله دامنه مطالعاتی نامرتبط با بنیان‌های رفتاری و انسانی قابلیت‌های پویا دارند و ۵۸ مقاله این ارتباط را داشته‌اند (نمودار شماره ۱). این ۵۸ مقاله به‌صورت کیفی بررسی شدند. یکی از ابزارهای استفاده‌شده برای ارزیابی کیفی مقاله‌ها CASP است (۱۸). این ابزار به کمک ۱۰ پرسش به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مقاله‌ها را بررسی کند. لازم به ذکر است از آنجایی که تعداد بالایی از مقاله‌های بررسی‌شده رویکرد تحلیلی- مفهومی داشته‌اند، بنابراین در ارزیابی CASP بیشتر بر سؤال‌های ۱، ۲، ۳، ۶، ۷، ۹ و ۱۰ و بر ارزش مقاله بررسی‌شده در تبیین بیشتر بنیان‌های انسانی و رفتاری قابلیت‌های پویا با تکیه بر منابع معتبر و تحلیل‌های مؤثر استفاده شده است. درنهایت با نظرسنجی از خبرگان، ۱۷ مقاله تأیید نشده و ۴۱ مقاله تأیید و مبنای مرور نظام‌مند قرار گرفته‌اند (نمودار شماره ۲).





نمودار ۱. فرایند جستجو و انتخاب مقاله‌ها برای مرور نظام‌مند بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا



نمودار ۲. قرارداد مرور نظام‌مند مقاله‌های انتخابی در این پژوهش



پس از مطالعه مقاله‌های مرور شده، نخست تمام بنیان‌های خرد رفتاری قابلیت‌های پویای به‌دست‌آمده در مقاله‌ها به‌روش تحلیل محتوای متنی و با تکیه بر شناخت پژوهشگران از تمامی ابعاد انسانی و رفتاری (مانند عوامل فردی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی فردی و گروهی) استخراج شد و به‌صورت کدهای استخراجی از مقاله‌های بررسی شده سازمان‌دهی شده‌اند. نمونه‌ای از این کدگذاری خام (باز) در جدول ۱ آورده شده است. تعداد این کدها (به‌صورت تکرارشونده ۲۱۴ کد بوده است).

جدول ۱. نمونه کدهای خام و نهایی استخراج شده از مقاله‌های نهایی بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا

منابع	تکرار در منابع	کد نهایی	کدهای خام
۱۷، ۱۶، ۱۴، ۳، ۲، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳	۱۴	عوامل فردی و بین‌فردی	تغییر با تقویت نگرش‌ها، هنجارها، عادت‌ها و ادغام فردی و افزایش ظرفیت، چگونگی رفتارهای فردی، بهبود دیدگاه کارکنان و افراد، نگرش افراد، رفتار افراد، احساسات و هیجان‌های انسان، به‌اشتراک‌گذاشتن ایده‌ها و بینش‌ها، مفروضات ذهنی مشترک، الگوهای ذهنی مشترک
۱۸، ۳، ۱۷، ۱۸، ۲۵، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۱۹، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱	۱۸	رهبری و فردرهبر	رهبری، سبک رهبری تحولی، رهبری تحولی، رهبری تبادل، سبک رهبری حمایتی، توانایی رهبری، قابلیت رهبری، پیش‌بینی‌کردن رهبر، چالش‌یابی رهبر، تصمیم‌گیری رهبر، یادگیری رهبر، همسوسازی رهبر، تفسیر رهبر از شرایط
۲۳، ۲۲، ۲۰، ۱۷، ۳۹، ۳۵، ۲۷، ۲۵، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰	۱۲	سرمایه و هوش سازمانی	تسهیل و تقویت سرمایه اجتماعی، تسهیل و تقویت سرمایه انسانی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه اجتماعی مدیران (روابط شبکه‌ای، مدیریت روابط، مشخصات شبکه‌های روابط و...)
۱۷، ۳۰، ۲۵، ۲۴، ۳۵، ۳۴، ۳۲، ۳۱، ۲۰، ۴۲، ۴۱	۱۱	شهود و شناخت	تفکر شهودی، تصمیم‌گیری‌های شهودی، ادراکات و تفاسیر شناختی افراد، شناخت عاطفی- احساسی، فرایندهای شناختی کارکنان، فضای بازتاب احساسی و شناختی در درون تیم‌های کاری، الگوهای عصبی- شناختی، تعصبات شناختی



## ۴- یافته‌های بخش مرور نظام‌مند

براساس کدهای نهایی استخراج‌شده از پیشینه مطالعاتی مرور شده در جدول ۱ می‌توان ۱۵ شاخص استخراجی را در سه بعد «احساس»، «ربایش» و «تغییر شکل» سازمان‌دهی کرد. در زمینه جای دادن شاخص‌ها در سه بعد مذکور، باز هم پژوهشگر از ادبیات و مطالعه‌های پیشین کمک گرفته است، به طوری که با مرور چندین باره مطالعه‌های بررسی‌شده، سعی در جایگزاری و جانمایی بهینه شاخص‌ها در ابعاد سه‌گانه «احساس»، «ربایش» و «تغییر شکل» شده است. در برخی موارد، برخی شاخص‌ها قابلیت جانمایی در دو بعد را داشته‌اند، برای مثال شاخص «ارتباطات» قابلیت جایگزاری در دو بعد «ربایش» و «تغییر شکل» را به گواه مطالعات پیشین داشته است، اما از آنجایی که بیشترین تأکید بر نقش این شاخص در بعد «ربایش» بوده است و اهمیت ارتباطات در روابط بین فردی و گروهی در مرحله «ربایش»، زمینه‌ساز توسعه بیشتر فرصت‌ها است، بنابراین این شاخص در بعد «ربایش» جایگزاری شده است [۲۰؛ ۲۳] (نمودار ۳).



نمودار ۳. بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا در سه بعد ادراک،

ربایش و تغییر براساس مرور نظام‌مند



## ۵- تحلیل مضمون با تکیه بر مصاحبه با خبرگان

در این بخش از پژوهش، از روش تحلیل مضمون (تم) برای تحلیل داده‌های کیفی خالص از مصاحبه با خبرگان به تعداد ۱۲ نفر از اساتید و خبرگان دانشگاهی و نیز خبرگان در شرکت‌های دانش‌بنیان دولتی استفاده شده است. نخست پژوهشگر به مطالعه کامل و عمیق متن داده‌های برداشته‌شده از خلال مصاحبه‌های انجام‌شده، اقدام کرده است تا بتواند در آغاز، دیدی کلی از مفاهیم و مضامین مد نظر افراد مصاحبه‌شده به دست آورد. نخست جمله‌های کلیدی از متن مصاحبه‌ها استخراج شده است، سپس از هریک از جمله‌های کلیدی یک مضمون پایه استخراج و سپس با دسته‌بندی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده است. جدول ۲ برخی از جمله‌های کلیدی از متن مصاحبه‌ها و مضمون پایه استخراجی از آنها را نمایش داده است.

جدول ۲. برخی از جمله‌های کلیدی از متن مصاحبه‌ها و مضمون پایه استخراجی از آنها

کد فرد مصاحبه‌شونده	مضمون پایه	برخی جمله‌های کلیدی متن مصاحبه‌ها	کد فرد مصاحبه‌شونده	مضمون پایه	برخی جمله‌های کلیدی متن مصاحبه‌ها
P1, P3, P4, P8, P10, P11, P12	شبکه ارتباطی وسیع	مهم‌ترین عامل برتری ما شبکه ارتباطی هست که با نیروهای دانشی داریم.	P3, P4, P5	چابک‌سازی سازمان	سازمان‌های دولتی امروزی به چابک‌سازی نیازمندند که این چابک‌سازی بی‌شک به بهبود مدیریت کارکنان وابسته است.
P1, P6, P6, P11	جذب افراد علاقه‌مند و توانمند	ما به جذب افراد علاقه‌مند و توانمند، یعنی کسانی که هر دو ویژگی را داشته باشند، بسیار توجه می‌کنیم.	P1, P2, P9	منابع انسانی چابک	یک سازمان چابک و و پویا کارکنانی دارد که در تیم‌های حرفه‌ای با هم همکاری دارند.
P1, P4, P9, P10	توجه به فعالیت‌های پیش‌ورود به سازمان	ما پس از جذب افراد بستری فراهم می‌کنیم تا در یک پیش‌استخدام برای مثال ۴۰ روزه، آنها با سازمان آشنا شوند.	P1, p11	سرعت عمل	سازمان‌های دولتی امروزی به سرعت عمل نیازمندند.



کد فرد مصاحبه‌شونده	مضمون پایه	برخی جمله‌های کلیدی متن مصاحبه‌ها	کد فرد مصاحبه‌شونده	مضمون پایه	برخی جمله‌های کلیدی متن مصاحبه‌ها
P1, P3, P6	فرصت ابراز طرح و ایده به‌وسیله همه	ما بیشتر به همه امکان می‌دهیم هر طرح و ایده‌ای دارند، مطرح کنند.	P10	ساختارهای ارگانیکی	سازمان‌های امروزی نیازمند ساختار ارگانیکی هستند که نقش افراد در آنها بیشتر از نقش فرایندها باشد.
P1, P3, P4, P6, P9, P11	جلسه‌ای طرح ایده و اظهارنظر	جلسه‌های هفتگی و ماهانه‌ای داریم که همه افراد سازمان موظفند باشند در مورد ایده‌های مطرح اظهارنظر کنند.	P3, P6, P7, P11	ساختار انعطاف‌پذیر	سازمان‌های امروزی نیازمند انعطاف‌پذیری هستند که بیش ناشی از افراد پویا و توانمند است.
P1, P3, P6	مجال صحبت به همه و نه فقط برای مدیران	در جلسه‌های هفتگی که داریم بیشتر مدیران سکوت می‌کنند و اجازه می‌دهند افراد صحبت کنند.	P1, P3	کارکنان انعطاف‌پذیر	پس سازمان پویای دولتی نیازمند کارکنان پویا است.

مرحله بعد جستجو و شناخت مضامین است. استخراج این مضامین و دسته‌بندی‌های آنها براساس نظرهای افراد مصاحبه‌شده، کدهای استخراجی، مطالعه‌های پژوهشگر از مرور نظام‌مند ادبیات، پیشینه پژوهش و نیز نظرهای اساتید و خبرگان بوده است. همچنین پژوهشگر سعی کرده است تا با بررسی دوباره و پالایش بیشتر مضامین سعی کند تا مضامین به اندازه کافی، خاص، مجزا و غیرتکراری و نیز به اندازه کافی کلان باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح‌شده در بخش‌هایی از متن را شامل شود. این نتایج در جدول ۳ مشاهده می‌شود.



جدول ۳. نمونه‌ای از استخراج مضامین فراگیر از مضامین پایه

مضمون فراگیر	مضمون پایه	
چابک‌سازی سازمان و منابع انسانی چابک	توجه به فناوری‌های داخل سازمان	سازمان چالاک
	توجه به منعطف‌سازی قابلیت‌ها به‌ویژه در ساختارهای بزرگ دولتی	سرعت عمل
	انعطاف‌پذیری	ساختارهای ارگانیکی
	خلاقیت، کارهای گروهی	منابع انسانی پرسرعت و منعطف
	افزایش حس مسئولیت‌پذیری به‌ویژه در زمان تغییرات	انطباق، انعطاف و سرعت عمل با تمرکز بر استعدادها
فضای گفت‌وگو و بازخورد	سانسور نداشتن	بیان واضح مدیر با کارکنان
	فضا و محیط کار منعطف و دوستانه	فضای بدون ترس
	فرهنگ تشویق‌کننده	شناسایی چالش‌ها و اظهارنظر در مورد آنها
	شفاف‌سازی در سازمان	اجازه اظهار نظر و بازخورد به مدیران ارشد
	تشویق و ترغیب به موقع کارکنان	بازخورد
	بازخورد مناسب و به‌موقع	تحمل نقد و انتقاد
	عدم تبعیض بین کارکنان	نقد محترمانه
	ایجاد رقابت سالم برای بهبود توانمندی افراد	فضای گفت‌وگو و همدلی در این تغییر چینی
	جسارت در اظهارنظر	گوش شنوای مدیران، شنیدن نگرانی‌ها و انتقادات
توان تصمیم‌گیری و حل مسئله	توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و ارائه راه‌حل	تصمیم‌گیری پویا
	اخذ تصمیم‌های به‌صورت همسویی بین منافع کارکنان و منافع سازمان	کارکنان پرسشگر
	توانایی حل مشکلات شغلی	تصمیم‌سازی پویا
	کنار گذاشتن روش‌های قدیمی شناخت مسائل با روش حل جدید	توانایی حل مسئله کارکنان
	قدرت بالای تجزیه و تحلیل کارکنان	طرح مسئله و افزایش توانمندی توانایی حل مسئله
مدیریت استعداد و ظرفیت‌سازی برای استعدادهای	استخر استعدادهای	توجه به استعدادهای
	مهره‌چینی در جایگاه مناسب	جذب استعدادهای مختلف به سازمان
	ظرفیت‌سازی برای شایستگیان	رتبه‌بندی کارکنان براساس مهارت‌ها و نوع عملکرد
	ایجاد یک بانک انسانی یا مغزافزایی	استفاده از قابل‌ترین و ماهرترین کارکنان سازمان
	شبکه‌سازی جامع‌نخبگان در داخل سازمان	توجه به قابلیت‌ها و استعدادهای کارکنان
تناسب فرد - سازمان	ایجاد یک بانک انسانی یا مغزافزایی	مسیرهای شغلی مختلف برای استعدادهای مختلف
	تناسب مهارت‌های فرد با وظایف محول‌شده	به‌کارگیری مناسب کارکنان در پست‌های شغلی مرتبط



مضمون فراگیر	مضمون پایه	
	تناسب مهارت و تجربه سرپرستان با مهارت و تجربه کارکنان	اختصاص منابع مالی متناسب با فعالیت کارکنان

پس از مشخص نمودن مضامین پایه، با تحلیل و طبقه‌بندی، مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده نیز سازماندهی شدند (جدول شماره ۴).

جدول ۴. مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	
احساس (شناختی)	نگرش شغلی و سازمانی	خلاقیت و طرح ایده
	خودکارآمدی کارکنان	تناسب فرد- سازمان
	شایسته‌سالاری در سطح فردی	یادگیری فردی
	بهبود ادراک از شخصیت، رفتار و ارزش‌های کارکنان	هوش شغلی
ربایش (روان‌شناختی)	مدیریت تعارض‌ها	فضای گفتمان و بازخورد
	ارتباط‌های سازمانی	مدیریت تجربه‌های کارکنان
	توان تصمیم‌گیری و حل مسئله	منبع انسانی چابک
تغییر شکل (باز آرایی)	حفظ و احترام به قانون و مقررات	چابک‌سازی سازمان
	مدیریت استعداد و ظرفیت‌سازی	پاسخگویی و شفافیت
	رهبری و فرد رهبر و کار گروهی	مدیریت منابع انسانی

براساس مضامین استخراج‌شده، نمودار ۴، شبکه مضامین هر سه بعد بنیان‌های رفتاری و انسانی قابلیت‌های پویا را نشان داده است.







بنابراین از آنجایی که میزان سطح معناداری زیر ۰/۰۵ و میزان آماره کاپا بالای ۰/۶ است، بنابراین روایی الگو نیز تأیید شده است.

## ۶- تلفیق مضامین استخراج‌شده از روش مرور نظام‌مند و روش

### تحلیل مضمون

همان‌طور که در بخش تحلیل مرور نظام‌مند مشاهده شد، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده عوامل فردی و بین فردی، رهبری و فرد رهبر، ارتباطات، سرمایه و هوش سازمانی، مدیریت تعارض، شهود و شناخت، نگرش شغلی و سازمانی، کار گروهی، تنظیم‌های حسی- شناختی، جو سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فضای گفتمان و بازخورد، انگیزش، ظرفیت‌سازی، مدیریت تنوع و مدیریت استعداد و مدیریت دانش، در سه بعد احساس، ربایش و تغییر شکل یا بازآرایی استخراج شدند. برخی از این مضامین از میان نتایج مصاحبه‌ها در تحلیل مضمون نیز استخراج شد، اما دسته‌ای دیگر از مضامین به صورت کاملاً جدید از میان مصاحبه‌ها و تحلیل مضمون شناخته شد که نمودار ۵، در تلفیق با مضامین استخراجی از مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای متون، چارچوب کلی بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا در سه بعد احساس، ربایش و تغییر شکل را براساس نتایج جامع و نهایی این پژوهش نشان می‌دهد (نمودار ۵).



نمودار ۵. بنیان‌های رفتاری قابلیت‌های پویا در سه بعد احساس، ربایش و بازآرایی براساس تلفیق نتایج مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای منابع و روش تحلیل مضمون در یک قاب

در این الگو، ابعاد سیاه‌رنگ، مضامین استخراجی از مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای متون هستند و موارد قرمز رنگ مضامینی هستند که از تحلیل مضمون و مصاحبه به نمونه آماری تحقیق استخراج شده‌اند که در بخش «تعاریف مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراجی» به صورت مفصل توضیح داده شدند. براساس تحلیل نهایی در بعد احساس، بنیان‌های نگرش سازمانی، هوش شغلی، خلاقیت و طرح ایده، تناسب فرد- سازمان، خودکارآمدی، شایسته‌سالاری و بهبود ادراک مدیران از ترجیحات و ارزش‌های کارکنان از تحلیل مضمون علاوه بر دیگر بنیان‌ها از جمله نگرش شغلی، عوامل فردی و بین فردی، شهود و شناخت، تنظیمات حسی شناختی و انگیزش شناخته شده‌اند. در بعد ربایش بنیان‌های مدیریت تجربیات کارکنان، منابع انسانی چابک، توان تصمیم‌گیری و حل مسئله علاوه بر بنیان‌های ارتباطات، مدیریت تعارضات، جو سازمانی، فضای گفتمان و بازخورد، سرمایه‌های سازمانی و هوش سازمانی شناخته شده‌اند. در نهایت نیز در بعد تغییر شکل یا بازآرایی، بنیان‌های چابک‌سازی سازمان، پاسخگویی و شفافیت، حفظ و احترام به قانون، شیوه‌نامه‌ها و کار گروهی، علاوه بر



بنیان‌های مدیریت دانش، رهبری و فردرهربر، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، ظرفیت‌سازی و مدیریت تنوع شناخته شده‌اند.

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

چشم‌انداز قابلیت‌های پویا با هدف توضیح چگونگی دستیابی و حفظ مزایای شرکت‌ها بر مزیت‌های رقابتی، به‌ویژه در محیط‌هایی که بی‌ثبات، نامشخص، پیچیده و مبهم هستند، ایجاد شده است. اما قبل از هر چیز باید دانست که عواملی از متن سازمان و سطوح خرد و میانی و کلان زمینه‌ساز این دستیابی خواهند شد. در این راستا، چارچوب ارائه‌شده نهایی که حاصل دو مرحله پژوهش کیفی (مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون) است، از آن جهت مهم است که پدیدآورنده دیدگاهی نوین در زمینه شناخت بستر ظهور و بروز قابلیت‌های پویا در سطح کلان سازمانی با تکیه بر ابعاد رفتاری و انسانی در سطوح پایین‌تر سازمان، است. در واقع این بررسی توضیح می‌دهد تمرکز بر چه ابعاد رفتاری و انسانی در هر یک از سه بعد احساس، ربایش و تغییر شکل قابلیت‌ها می‌تواند سازمان‌ها را به‌طور منحصربه‌فردی قادر به سازگاری با تغییرات عمیق کند و توانایی تغییر در قابلیت‌ها و پویا سازی آنها را ایجاد کند. هدف غایی این پژوهش گسترش درک ما از اهمیت عوامل رفتاری و انسانی مانند شهود و شناخت، عوامل فردی و بین فردی، رهبری و فردرهربر، ارتباطات، سرمایه و هوش سازمانی، مدیریت تعارض، نگرش شغلی، کار گروهی، تنظیمات حسی - شناختی، جو سازمانی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی، فضای گفتمان و بازخورد، انگیزش و ظرفیت‌سازی، مدیریت تنوع و مدیریت استعدادها، در ایجاد قابلیت‌های پویا در سطح راهبردی سازمان در جهت کسب مزیت رقابتی و حل جعبه سیاه بین تأثیر بهینه قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی است که پژوهشگران قبلی چون کوپل و همکاران (۲۰۱۷)، سالواتو و ریراپ (۲۰۱۱)؛ و وینتر (۲۰۱۳) نیز بر آن تأکید کرده‌اند، برای مثال بر اهمیت امری چون تکیه بر حس و شناخت شهودی در کارکنان هم پژوهشگرانی چون گانگه (۲۰۱۸)؛ هوی و زوت (۲۰۱۸)، آرگوت و رن (۲۰۱۲) بر خودتنظیمی، تنظیمات عاطفی، تعدیل احساسات خود، تعدیل و تنظیم احساسات دیگران و هم مصاحبه‌شوندگان با بیان این نکات که «کارکنان از اطلاعات حسی ورودی، افکار و عواطف خویش آگاه باشند و



در زمان کار به تعدیل احساسات برای تعامل بهتر با همکاران و روال‌های کاری بپردازند» اشاره داشته‌اند و یا در مورد مضمون مهم و مشترک فضای گفتمان و بازخورد هم پژوهشگرانی چون روی (۲۰۲۰)، سالواتو و وازولو (۲۰۱۸)، تران و همکاران (۲۰۱۸)، شومیکر و همکاران (۲۰۱۸) با تأکید بر توسعه زمینه‌هایی که گفتگو، مشارکت و مخالفت سازنده را تسهیل می‌کنند، زبان، بازتعریف هویت‌های اجتماعی افراد، روابط مبتنی بر اعتماد، تلاش‌های جمعی و گروهی در تفاسیر و گفتمان‌ها و ... تأکید داشته‌اند و هم مصاحبه‌شوندگان با تأکید زیاد بر بیان واضح مدیر با کارکنان، عدم‌سانسور، فضای بدون ترس، فضا و محیط کار منعطف و دوستانه، اجازه اظهارنظر و بازخورد به مدیران ارشد، بازخورد، تحمل نقد و انتقاد، نقد محترمانه، فضای گفتگو و همدلی و ایجاد بستر جسارت در اظهارنظر تأکید داشته‌اند.

از دیدگاه تحلیلی، این مقاله ایجادکننده یک ظرفیت شناختی و روان‌شناختی برای درک بهتر بنیان‌های قابلیت‌های پویا در سازمان‌هاست که توانایی مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی را برای بهره‌برداری کامل از فرصت‌های موجود برای تغییر سازمان با تکیه بر قابلیت‌هایش در محیط‌های به‌شدت در حال تغییر با تکیه بر رفتارها و ابعاد انسانی در سازمان بهبود می‌بخشد و به آنان در شناخت بیشتر منابع درون‌زایی که می‌توانند مدیریت راهبردی را تسهیل کنند و ظرفیت تغییر را ارتقا دهند، کمک شایانی می‌کند.

و در نهایت ارزش دانش‌افزایی این مقاله یکپارچه‌کردن تمامی مطالعاتی است که در زمینه عوامل رفتاری و انسانی که در سازمان‌ها بر بهبود بروز قابلیت‌های پویا تأثیرگذارند و با ایجاد یک چارچوب مفهومی نوین و جامع از همه این پژوهش‌ها می‌تواند چراغ راهی برای پژوهش‌های آینده در جهت انجام پژوهش‌های کاربردی و تجربی در سازمان‌ها باشد. نویسندگان مقاله استدلال می‌کنند که باورها، شناخت‌ها، رفتارها و اقدام‌های سطح فردی و گروهی سازمان مهم‌ترین عامل موفقیت یا عدم‌موفقیت یک سازمان در شکل‌دادن قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی است و این نگاه، همان نگاه هنجاری به تئوری قابلیت‌های پویا (براساس دیدگاه کارلایل و کریستنسن (۲۰۰۵) است که می‌تواند این تئوری را کامل‌تر کرده و جنبه عملیاتی بیشتری به آن ببخشد، همان‌طور که هلفات و پیتراف (۲۰۱۵) نیز بر اتصال سطح خرد و کلان سازمان برای شکل‌گیری بهتر قابلیت‌های پویا در هر سه بعد احساس، ربایش و تغییر



شکل تأکید کردند و پژوهشگران دیگری چون گاگنه (۲۰۱۸)، سالواتو و ازولو (۲۰۱۸)، کرتمولائیو (۲۰۱۷) و ... نیز بر اهمیت آن تأکید کرده‌اند.

در پایان باید توجه داشت که قلمرو مکانی پژوهش اساتید دانشگاهی خبره در بحث قابلیت‌های پویا و مدیران یک سازمان دولتی بوده است. ممکن است ویژگی‌های علمی و تجربی اساتید و مدیران دیگر به‌عنوان متغیر مداخله‌گر بر نتایج و مضامین اثر بگذارد که در این پژوهش لحاظ نشده است و نتایج در دامنه قلمرو پژوهش قابل تعمیم است. همچنین بازه زمانی پژوهش حاضر تک‌مقطعی بوده است و متغیرها تنها در یک دوره زمانی بررسی شده است. ممکن است بنیان‌های رفتاری و انسانی یک سازمان در طی دوره‌های مختلف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی متفاوت باشد که می‌تواند زمینه بررسی‌های آتی باشد. همچنین همزمانی قلمرو زمانی پژوهش با دوره پاندمی کرونا دستیابی به افراد مصاحبه‌شونده در بخش تحلیل مضمون را بسیار سخت و طولانی نمود.

باتوجه به اینکه پژوهشگران حوزه مطالعات قابلیت‌های پویا همواره بر حرکت از دیدگاه توصیفی نظریه به دیدگاه‌های هنجاری و تکمیلی تأکید دارند، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که نخست باتوجه به تأثیر دوره‌های مختلف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی متفاوت در روال‌های سازمانی، به بررسی بنیان‌های رفتاری و انسانی سازمان‌ها باتوجه به این مورد پرداخته و نیز به آزمون الگوی ارائه‌شده در این پژوهش به‌صورت یک‌جا یا آزمون هر یک از سه بعد در سازمان‌ها بپردازند.

## ۸- منابع

- [1] Arndt Felix, Pierce, Lamar, The behavioral and evolutionary roots of dynamic Capabilities, *Industrial and Corporate Change*, 10, 2017, 1–12.
- [2] Kurtmollaiev Seidali, Dynamic capabilities and where to find them, *Journal of Management Inquiry*, 1, 2017, 1–14.
- [3] Hodgkinson G. P. Healey M. P., Psychological foundation of dynamic capabilities: Reflection and reflection in strategic management, *Strategic Management Journal*, 32, 2009, 1500 – 1516.



- [4] Abell P., Felin T., Foss N., Building micro foundations for the routines, capabilities, and performance links, *Managerial and Decision Economics*, 29, 2008, 489–502.
- [5] Helfat C. E., Peteraf M. A., Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 36(6), 2015, 831-850.
- [6] Kevill A., Trehan K., Easterby-Smith M., Perceiving ‘capability’ within dynamic capabilities: The role of owner-manager self-efficacy, *International Small Business Journal*, 35(8), 2017, 883-902.
- [7] Felin T. Foss & NJ Ployhart RE., The micro foundations movement in strategy and organization theory, *Academy of Management Annals*, 9(1), 2015, 575–632.
- [8] Salvato C. Rerup C., Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities, *Journal of Management*, 37 (2), 2011, 468–490.
- [9] Vogel R., Güttel W. H., The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review, *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 2013, 426-446.
- [10] Winter S.G., Habit, deliberation, and action: Strengthening the micro foundations of routines and capabilities, *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 2013, 120–137.
- [11] Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., winter S.G., *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations*, 2007, Blackwell: Oxford, UK .
- [12] Ambrosini V., Bowman C., What are dynamic capabilities and are they a Useful Construct in Strategic Management?, *Journal of International Management Reviews*, 11(1), 2009, 29–49.
- [13] Felin T., Foss N., Heimeriks K., Madsen T., Micro foundations of routines and capabilities: Individuals, processes and structure, *Journal of Management Studies*, 49, 2012, 1351-1374.
- [14] Foss N. J., Heimeriks K. H., Winter Z., Zollo M., A Hegelian dialogue on the micro-foundations of organizational routines and capabilities, *European Management Review*, 9, 2012, 173–197.
- [15] Verona G., Zollo M., *The human side of dynamic capabilities: A holistic learning model*, Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Second Edition Edited by Mark Easterby-Smith and Marjorie A. 2011, Lyles Copyright John Wiley & Sons.
- [16] Salvato Carlo, Vassolo Roberto, The source of dynamism in dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 1(2), 2018, 1-42.



- [17] Teece D. J., Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action, *Journal of Management Studies*, 49(8), 2012, 1395–1401.
- [18] Leung L., Validity, reliability and generalizability in qualitative research, *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 2015, 324.
- [19] Appleyard M. M., Enders A. H., Velazquez H., Regaining R. & D. leadership: The role of design thinking and creative forbearance, *California Management Review*, 62(2), 2020, 12-29.
- [20] Hilliard R., Goldstein D., Identifying and measuring dynamic capability using search routines, *Strategic Organization*, 17(2), 2019, 210-240.
- [21] Gagné M., From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior, *International Journal of Management Reviews*, 20, 2018, 83-104.
- [22] Huy Quy, Zott Christoph, Exploring the Affective Underpinnings of Dynamic Managerial Capabilities: How Managers' Emotion Regulation Behaviors Mobilize Resources for Their Firms, *Strategic Management Journal*, 40(1), 2018, 28-54.
- [23] Nagel Claudia, Behavioral strategy and deep foundations of dynamic capabilities –Using psychodynamic concepts to better deal with uncertainty and paradoxical choices in strategic management, *Global Economics and Management Review*, 9, 2017, 1-19.
- [24] Frazier M. L., Fainshmidt S., Klinger R. L., Pezeshkan A., Vracheva V., Psychological safety: A meta-analytic review and extension, *Personnel Psychology*, 70(1), 2017, 113-165.
- [25] MacLean Donald, MacIntosh Robert, Seidl David, Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective, *Strategic Organization*, 13(4), 2015, 1-14.
- [26] Ridder H.-G., Doege V., Martini S., Differences in the implementation of DRGs across Clinical Departments: A German Hospital Case Study, *Health Services Research*, 42(6), 2007, 2120–2139.
- [27] Mudalige Darshana, Azizi Ismail, Noor Marlin Abdul Malek, Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs Internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 2018, 41-74.
- [28] Eşitti B., Kasap M., The impact of leader–member exchange on lodging employees' dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction, *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 2020, 237-244.
- [29] Schwarz J. O., Rohrbeck R., Wach B., Corporate foresight as a micro foundation of dynamic capabilities, *Futures & Foresight Science*, 2(2), 2020, 28-41.



- [30] Schoemaker P. J., Heaton S., Teece D., Innovation, dynamic capabilities, and leadership, *California Management Review*, 61(1), 2018, 15-42.
- [31] Schoemaker P. J., Heaton S., Teece D., Innovation, dynamic capabilities, and leadership, *California Management Review*, 61(1), 2018, 15-42.
- [32] Lopez-Cabrales A., Bornay-Barrachina M., Diaz-Fernandez M., Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems, *Personnel Review*, 1, 2017, 21-39.
- [33] Tallott M., Hilliard R., Developing dynamic capabilities for learning and internationalization, *Baltic Journal of Management*, 2(1), 2016, 109-123.
- [34] Alonso-Almeida, María del Mar , Buil-Fabregà Marian, Bagur-Femenías Llorenç , Aznar-Alarcón Juan Pedro, hedding light on sustainable development and stakeholder engagement: The role of individual dynamic capabilities, *Sustainable Development*, 10, 2017, 1-14.
- [35] Helfat C. E., Martin J., Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change, *Journal of Management*, 41(5), 2015, 1281-1312.
- [36] Pablo A. L., Reay T., Dewald J. R., Casebeer A. L., Identifying, enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector, *Journal of Management Studies*, 44(5), 2007, 687-708.
- [37] Fernandez S., Wise L., An exploration of why public organizations 'Ingest' Innovations, *Public Administration*, 88(4), 2014, 979-98.
- [38] Jas P., Skelcher C., Performance decline and turnaround in public organizations: A theoretical and empirical analysis, *British Journal of Management*, 16(3), 2005, 195-210.
- [39] Argote Linda, Ren Yuqing, Transactive memory systems: A micro foundation of dynamic capabilities, *Journal of Management Studies*, 10, 2012, 1-8.
- [40] Hsu Li-Chang, Wang Chao-Hung, Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability, *British Journal of Management*, 1, 2012, 1-27.
- [41] Hong C. L., Jaw Y. L., Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations, *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(4), 2009, 247-263.
- [42] Molina-Azorín J. F., Micro foundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory, *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 2014, 102-114.





- [43] Moon T., Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective, *Group & Organization Management*, 35(4), 2010, 456-493.
- [44] Vera D., Crossan M., Improvisation and innovative performance in teams, *Organization Science*, 16 (3), 2005, 203–224.
- [45] Tran Yen, Shaker Zahra, Hughes Mathew, A process model of the maturation of a new dynamic capability, *Industrial Marketing Management*, 83, 2018, 115-127.