

## بازاندیشی مفهوم قابلیت‌های پویا

سیدامیرحسین طیبی ابوالحسنی<sup>۱</sup>، مهدی ابراهیمی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۹

### چکیده

امروزه به دلیل عدم وجود قطعیت و ثبات در محیط کسب و کار، مفهوم رقابت در میان شرکت‌های فعال در صنعت متفاوت شده است. بر مبنای این تغییر پارادایم، شرکت‌ها باید به منظور باقی ماندن و موفقیت در بازار، بر ایجاد نقاط قوت و قابلیت‌های رقابتی خود تمرکز نمایند. در این میان قابلیت پویا، به عنوان راهکاری نوین برای کسب مزیت رقابتی پایدار، محل توجه اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است. در این مقاله تلاش می‌شود با نگاه بازاندیشانه به بررسی دقیق‌تر مفهوم قابلیت پویا در قالب سه بعد چرایی، چیستی و چگونگی پرداخته شود. بدین منظور با روش تحقیق کیفی و با استفاده از روش مرور نظام مند در پایگاه علمی اسکوپوس، پس از غربالگری، ۹۹ مقاله برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند. در بحث چرایی، مشاهده شد که عوامل زمینه‌ای، فرضیات نظری و تئوری‌های زمینه‌ساز، ایجادکننده مفهوم قابلیت پویا بوده است. همچنین در بحث چیستی، به نوع‌شناسی‌های مختلف پیرامون ویژگی‌ها و مشخصات قابلیت پویا پرداخته شد که در ۵ دسته فرآیندی، نهادینه‌سازی، دامنه کاربرد، سلسله مراتبی و واحد تجزیه و تحلیل مطرح شد. و در نهایت در بحث چگونگی، در قالب ۳ بخش پیش‌زمینه‌ها، عملکرد و نتایج، سازوکارها و عملکردهای به کار گرفته شده توسط قابلیت پویا تبیین شد.

**واژگان کلیدی:** بازاندیشی، قابلیت پویا، چرایی، چیستی، چگونگی، مرور نظام‌مند

**طبقه‌بندی JEL:** C19, C18, Q27, B49

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول):

(Amirhosseintayebi69@yahoo.com)

<sup>۲</sup>. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، تهران، ایران

## مقدمه

با توجه به نوپا بودن مدیریت راهبردی، تا نیمه‌ی قرن گذشته، آنچه عموم مردم امروزه آن را راهبرد می‌دانند، به‌سادگی تحت عنوان مدیریت طبقه‌بندی می‌شد. بنابراین جای تعجب نیست که بسیاری از سازمان‌ها در تقلا‌ی تعریفی از راهبرد و چگونگی خلق راهبرد اثربخش اختلاف‌نظر داشته باشند. به استناد یکی از پرکاربردترین تعاریف، می‌توان گفت راهبرد، درباره انتخاب‌های مشخص برای پیروزی در فضای بازار است. طبق نظر پورتر؛ شرکت با انتخاب آگاهانه مجموعه‌ای متمایز از فعالیت‌ها برای خلق ارزشی بی‌همتا در برابر رقبایش، به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد. بنابراین، راهبرد مستلزم انتخاب‌های صریح برای انجام دادن برخی موارد و انجام ندادن موارد دیگر و برپایی کسب‌وکار بر مبنای این انتخاب‌هاست. لذا می‌توان گفت راهبرد، مجموعه‌ای یکپارچه از انتخاب‌هایی است که به‌طور منحصربه‌فرد جایگاه شرکت را در صنعت مشخص می‌سازد تا شرکت از این طریق به خلق مزیت پایدار و ارائه ارزش برتر نسبت به رقبایش بپردازد (لافلای و مارتین، ۱۳۹۳). ضمن این‌که در تعاریف آکادمیک مدیریت راهبردی، کلمات رقابت، ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی و نیز دستیابی به اهداف کلان تدوین‌شده، در حکم مفاهیم اصلی مطرح شده‌اند و گفته شده: «یکی از موضوعات اصلی علم راهبردی، رقابت است» (حاجی‌پور و دیگران، ۱۳۹۵).

از طرفی امروزه در محیط کسب‌وکار جهانی که شاخص اصلی آن سرعت بالای تغییرات می‌باشد، شرکت‌ها به‌سختی با یکدیگر به رقابت می‌پردازند (کتانن، ۲۰۰۹). باقی ماندن در عصر تجارت آزاد، بدون شک، بستگی به ایجاد قابلیت‌های رقابتی پایدار دارد که می‌تواند شامل انواع مختلفی از شایستگی‌های کلیدی از جمله سرعت، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، کیفیت محصول و تناسب بازاریابی و استراتژی‌های مدیریت باشد. به‌منظور باقی ماندن و موفقیت در بازار، شرکت‌ها باید بر ایجاد نقاط قوت و مزیت رقابتی خود تمرکز نمایند (آرمان و شفیع، ۱۳۹۶).

ضمن این‌که ایجاد مزیت رقابتی نیز نیازمند تعیین عامل‌هایی است که بنگاه را نسبت به آنچه که رقبای در آن قرار دارند و میزانی که از سهم بازار دارند، در شرایط بهتری قرار دهد. یک بنگاه، زمانی دارای مزیت رقابتی است که دارای منابع و قابلیت‌های مشخصی باشد که منحصربه‌فرد بوده و تقلید آن‌ها مشکل بوده و بتوانند محصولاتی به بازار ارائه دهند که ارزش بسیار زیادی را در مقایسه با رقبای برای

مشتری فراهم کنند (بارنی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). لذا می‌توان گفت که کسب مزیت رقابتی، اصل و اساس فعالیت‌های مدیران راهبردی است (هلفت و پتراف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

در این میان، موضوع متأخر قابلیت پویا، نقش تأثیرگذاری در دستیابی به این هدف دارد. مهم‌ترین نویسنده‌ای که به بررسی این موضوع پرداخته، تیس و همکارانش بوده‌اند که در واقع آن را به‌عنوان یک تئوری جدید در شاخه‌های مختلف مدیریتی مطرح کردند. حال این که ابهام، پیچیدگی، گسترده شدن رقابت و پویایی شدیدتر در قرن بیست و یکم منجر به تغییرات سریع در محیط و افزایش پیچیدگی تعاملات محیطی کسب‌وکار سازمان‌ها شده (داوینی<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۰) که این امر نیز، به افزایش عدم قطعیت در محیط و لزوم داشتن نگاه بازاندیشانه در تحلیل‌های سازمانی، منجر می‌شود. اندیشیدن انتقادی و بازاندیشی در موضوعات مختلف می‌تواند دریچه‌های تازه‌ای را باز نماید. برای مفهوم بازاندیشی، تعاریف متعددی ارائه شده است. مفهوم بازاندیشی به‌طور گسترده و در حوزه‌های مختلفی از پزشکی تا آموزشی عنوان شده است (رحیمی و حقانی، ۱۳۹۶). در حوزه آموزشی، مفهوم بازاندیشی، فرآیند به عقب برگشتن، بازبینی و مرور آموخته‌ها به‌منظور تفسیر و یا تجزیه و تحلیل این آموخته‌هاست (سندرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) که سبب می‌شود یادگیری سطحی نبوده و به‌صورت عمیق و پایدارتری ایجاد شود (گران<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۷). این فرآیند معمولاً از طریق یک مواجهه، تجربه یا موقعیت ایجاد می‌شود و پیامد آن افزایش دانش، درک و آگاهی فراگیر است (مان<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۹).

به‌عبارت‌دیگر، بازاندیشی، نوعی نگرش خود نقدکننده از پیش‌فرض‌ها و واکاوی مستمر برای دیگر چارچوب‌های بدیل است، که طبق تعریف مکولی، پدید آوردن توانایی بازاندیشی که درک عمیق‌تر موضوعات مهم سازمانی و انجام اقدام آگاهانه را میسر می‌سازد، در قالب نظریه سازمان بازاندیشانه مطرح می‌شود (مکولی و دیگران، ۱۳۹۶). که در این میان، بازاندیشی در مفهوم قابلیت پویا نیز به‌عنوان یکی از موضوعات سازمانی حوزه مدیریت راهبردی، حائز اهمیت است. هر چند امروزه، اکثر اندیشمندان و مدیران مدعی هستند که قابلیت پویا، موضوع مهم و کاربردی است، اما آیا همه صاحب‌نظران یک معنا از قابلیت پویا را در نظر داشته‌اند؟ آیا در تعیین و مصداق آن اتفاق نظر وجود داشته است؟ به واقع قابلیت پویا چیست؟ چرا اهمیت دارد؟ عملکرد قابلیت پویا چگونه است؟

1. Barney
2. Helfat & Peteraf
3. D'Aveni
4. Sandars
5. Grant
6. Mann

آنچه مشهود است، آن است که تا کنون با نگاه بازاندیشانه انتقادی و موشکافانه به این موضوع پرداخته نشده و بسیاری از جنبه‌های آن ناشناخته باقی مانده است (تیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). لذا در این مقاله تلاش می‌شود با نگاه بازاندیشانه و انتقادی و با استفاده از روش مرور نظام مند و بررسی تحقیقات انجام شده در این حوزه، به بررسی دقیق‌تر مفهوم قابلیت پویا در قالب سه بعد چرایی، چستی و چگونگی پرداخته شود.

## ادبیات پژوهش

### بازاندیشی

بازاندیشی<sup>۲</sup> یکی از مهارت‌های کلیدی به‌منظور تسهیل یادگیری از تجربه، خودارزیابی، خود نظارتی و حفظ صلاحیت است (عبدالرحیمی و دیگران، ۱۳۹۳). در محاوره، بازاندیشی به معنی نگاه کردن به عقب و در نظر گرفتن چیزی است، چنین ژرف‌اندیشی می‌تواند به بینش و یادگیری منجر شود (آرنسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

در مطالعاتی که تا کنون انجام شده است، تعاریف متعددی از مفهوم بازاندیشی ارائه شده است (حسینی، ۱۳۸۹). در بیشتر این تعاریف، بازاندیشی به‌عنوان یک فرآیند تفکر خاص در نظر گرفته شده است (نگیون<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۴). جان دیویی<sup>۵</sup> به‌عنوان اولین کسی که مفهوم بازاندیشی را در علوم کاربردی مطرح ساخته است، بازاندیشی را ملاحظه دقیق، فعال و مداوم هر عقیده یا شکل مفروض دانش می‌داند (بدری گرگری و دیگران، ۱۳۸۹). او بازاندیشی را شکل خاص و مشخصی از تفکر می‌داند که ریشه در روشی علمی دارد. سایر پژوهشگران حوزه بازاندیشی نیز، بازاندیشی را یک فرآیند تفکر خاص و در قالب: پرسشگری، تفکر، آزمایش و امتحان، بررسی و سنجش، پردازش ذهنی یا تجزیه‌وتحلیل تعریف کرده‌اند که البته همه این‌ها جزء فعالیت‌های شناختی هستند (نگیون و دیگران، ۲۰۱۴). بنابراین می‌توان گفت که بازاندیشی به‌عنوان فرآیند تفکر، به معنای مترادف بودن بازاندیشی و تفکر نیست و تعاریفی که از بازاندیشی ارائه شده است، فرآیند بازاندیشی را از تفکر

- 
1. Teece
  2. Reflection
  3. Aronson
  4. Nguyen
  5. John Dewey

معمولی مجزا می‌سازد. مون<sup>۱</sup>، بازاندیشی را یکی از اشکال پردازش ذهنی می‌داند که به شکل هدفمند و با نتیجه‌ای پیش‌بینی شده، برای ایده‌ها و تفکرات غیرساختارمند یا پیچیده‌ای که راه‌حل روشنی برای آن‌ها وجود ندارد، به کار گرفته می‌شود (مون، ۲۰۰۴). ضمن این که بازاندیشی بخشی از چرخه یادگیری تجربی است که در آن تجربه، بازاندیشی منجر به مفهوم‌سازی مجدد و تحول آن تجربه خواهد شد (تامپسون<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۳). در این میان، یکی از کامل‌ترین تعاریف بازاندیشی بدین صورت است که: «بازاندیشی، فرآیندی فراشناخت است که قبل، حین و بعد از موقعیت‌ها و با هدف ایجاد درک عمیق‌تر از شخص و موقعیتی که در آن قرار می‌گیرد و به‌منظور برخورد بهتر و آگاهی از عملکرد و مواجهات آینده، رخ می‌دهد» (سندرز، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر می‌توان گفت برای بازاندیشی در مورد یک مفهوم، باید مفاهیم پیشین و مقدماتی برای ظهور آن مفهوم و همچنین مفاهیم مرتبط با آن در زمان توسعه مفهوم و پس از بلوغ آن مورد بررسی قرار گیرد. لذا همان‌طور که در تعاریف مختلف اشاره شده است، این تعاریف بر تجزیه و تحلیل هدفمند و نقادانه شناخت و تجربه به‌منظور کسب درک و معنای عمیق‌تر، تأکید شده است و همه تعاریف ارائه شده از بازاندیشی، عناصری را ارائه داده است که چگونگی وقوع بازاندیشی را به‌عنوان شیوه خاصی از تفکر و متفاوت با سایر فرآیندهای فکری ترسیم می‌کنند (رحیمی و حقانی، ۱۳۹۶).

از طرف دیگر، مدل‌های بازاندیشی، فرآیندهایی ساختاریافته هستند که برای هدایت عملکرد بازتاب استفاده می‌شوند. یکی از مدل‌ها، مدل جانز و بارتون<sup>۳</sup> است که براساس ۳ سؤال اصلی (چه چیزی اتفاق افتاد، چرا و چقدر آن اتفاق اهمیت دارد و حالا چه روی می‌دهد) طراحی گردیده است (جانز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴). طبق مدل بازاندیشی ساختاریافته جانز و بارتون در سال ۲۰۰۶، از طریق تحلیل گفتگوهای بالین‌گران و ناظران، توصیف تجربه، بازاندیشی و عوامل تأثیرگذار براساس الگوهای دانش در حوزه پزشکی طراحی گردیده است (عبدالرحیمی و دیگران، ۱۳۹۳). این پژوهشگران برای کمک به فراگیران، برای این که معنایی از تجربه ساخته و از طریق تجربه یاد بگیرند، راهنمای زیر را ارائه نموده است:

الف) توصیف: نوشتن شرحی از تجربه و پاسخ به این سؤال: مسائل کلیدی در این توصیف که لازم است به آن توجه شود، چیست؟

- 
1. Moon
  2. Thomson
  3. Johns & Barton
  4. Johns

ب) بازاندیشی: من در تلاش برای رسیدن به چه چیزی بودم؟ چرا من آن‌طور عمل کردم؟ عواقب ناشی از اقدامات من چه هستند؟ (برای بیمار و خانواده، برای خودم، برای مردم که با آن‌ها کار می‌کنم) زمانی که آن اتفاق افتاد، در مورد آن تجربه چه احساسی داشتیم؟ احساس بیمار در مورد آنچه بود؟ چگونه من بدانم که بیمار در مورد آنچه احساسی داشته است؟

ج) فاکتورهای تأثیرگذار: چه عواملی داخلی بر تصمیم‌گیری و اقداماتم تأثیر گذاشتند؟ چه عوامل خارجی بر تصمیم‌گیری و اقداماتم تأثیر گذاشتند؟ چه منابعی از دانش بر تصمیم‌گیری و اقداماتم تأثیرگذار بوده یا باید باشد؟

د) استراتژی‌های جایگزین: آیا می‌توانستم با این وضعیت بهتر برخورد کنم؟ چه گزینه‌های دیگری برای اقدام وجود داشت؟ عواقب انتخاب‌های دیگر چه بود؟

ه) یادگیری: با توجه به تجربه گذشته و عملکرد در آینده، چگونه می‌توانم به این تجربه معنا ببخشم؟ در حال حاضر در مورد این تجربه چه احساسی دارم؟ آیا من اقدام مؤثر برای حمایت از خودم و دیگران به‌عنوان یک نتیجه‌ای از این تجربه در نظر گرفته‌ام؟ چگونه این تجربه روش من را در عملکرد تغییر داده است؟ (جانز، ۱۹۹۴).

این مدل هر چند در خاستگاه پزشکی مطرح شده است، اما می‌تواند به‌عنوان الگویی مناسب در حوزه مدیریت نیز مطرح شود (توکلی و دیگران، ۱۳۹۶). لذا صرف‌نظر از راهنمای عملی ۵ مرحله‌ای مدل مطرح شده، در این مقاله، از ایده ۳ سؤال اصلی این مدل برای بازاندیشی مفهوم قابلیت پویا بهره گرفته شده که توجه به چرایی، چیستی و چگونگی از اجزای اصلی آن است.

### قابلیت‌های پویا

علمای منطق معتقدند که برای تعریف مفاهیم دو روش وجود دارد: الف- تعریف به جایگاه؛ که مفهوم را با رجوع به جایگاه اصلی آن مانند جایگاه فلسفی تعریف می‌کنند. ب- تعریف به اجزا؛ که مفاهیم را براساس اجزای آن توصیف می‌کنند تا به روشنی و صراحت مفهوم آن متبادر به ذهن گردد. این دو روش تعریف مفاهیم در حقیقت، جایگزین یکدیگر نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند (امینی و دیگران، ۱۳۹۵). قابلیت نیز یک مفهوم است که می‌توان برای آن، براساس دسته‌بندی فوق تعریفی ارائه کرد.

برای تعریف مفهوم قابلیت به جایگاه مفهومی آن از بعد فلسفی پرداخته و به مباحث عینی و ذهنی از دیدگاه فلسفی بورل و مورگان مراجعه می‌کنیم. جدول ۱، انواع قابلیت را با توجه به جایگاه فلسفی آن نشان می‌دهد.

جدول ۱- انواع قابلیت با توجه به جایگاه فلسفی آن (نمایان و دیگران، ۱۳۹۶)

ذهنی استراتژیک (ناملموس)	←	جایگاه فلسفی قابلیت	→	عینی عملیاتی (ملموس)
نام‌انگاری یا اصالت اسم	←	هستی‌شناسی	→	واقعیت‌گرایی
ضد مثبت‌گرایی	←	معرفت‌شناسی	→	مثبت‌گرایی
اراده‌گرایی	←	انسان‌شناسی	→	جبرگرایی یا علت‌گرایی
اندیشه‌نگاری	←	روش‌شناسی	→	کلی‌یابی

همان‌طور که در جدول ۱ مشخص شده است بعد ذهنی و عینی یک طیف است که در طرف ذهنیت و عینیت درجات مختلفی وجود دارد که هر چه از طرف عینی به ذهنی حرکت کنیم، قابلیت اصطلاحاً استراتژیک‌تر و هر چه از سمت ذهنی به عینی نزدیک شویم، قابلیت عملیاتی‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، اگر از منظر پارادایم‌ها و فلسفه به قابلیت پویا بنگریم، باید گفت که نفوذ مدرنیست در این حوزه در سازمان واضح بوده و این نفوذ در مفاهیم طرح‌ریزی و کنترل شرکت متجلی شده است، اما پارادایم نمادین تفسیری نیز در قابلیت‌ها ورود کرده است که برای مثال می‌توان به مطالعات چگونگی تأثیر فرهنگ و مباحث قابلیت‌های ناملموس اشاره کرد. ضمن این‌که پست‌مدرن‌ها نیز ممکن است چنین استدلال کنند که این امر به علت همدستی و تباری پژوهشگران راهبرد با مدیریت عالی است (هچ، ۱۳۹۴). یعنی پژوهشگران راهبرد، تمایل دارند در مطالعات خود بر مدیران عالی متمرکز شوند، در نتیجه علایق و دغدغه‌های دیگر اعضای سازمان به‌طور مؤثر دیده نشده و برخی منابع انسانی مهم نادیده انگاشته شده‌اند (نمایان و دیگران، ۱۳۹۶).

همچنین برای بسط تعریف قابلیت، تطبیق اجزاء تشکیل دهنده این واژه با نگرش‌های مختلف به مدیریت خالی از فایده نخواهد بود. واژه قابلیت نشأت گرفته از نگرش فرآیندی به سلسله مفاهیم به هم پیوسته منابع، قابلیت، شایستگی‌ها و درنهایت مزیت رقابتی است (رحمان سرشت، ۱۳۸۳). از طرف دیگر، تأکید بر قابلیت و حالت ویژه آن، یعنی قابلیت پویا برای رسیدن به مزیت رقابتی اشاره به دو واژه «قابلیت» و «پویایی» دارد. لذا لازم است در ادامه و به‌صورت تحلیلی و دقیق‌تر به این موضوع پرداخته شود. هم‌ردیف و مشابه قابلیت‌های پویا، اصطلاحات دیگری مانند اصطلاح «قابلیت‌های ترکیبی»؛ که برای توصیف فرآیندهای سازمانی به کار رفته و شرکت‌ها با استفاده از آن، به منابع

دانش دست پیدا کرده و کاربردهای جدید برای این منابع ایجاد می‌کنند (زاندرو و کوگت، ۱۹۹۵)؛ اصطلاح «قابلیت‌های معماری» (هندرسون و کوکبان، ۱۹۹۴) و همچنین «قابلیت‌های کارکردی» (امیت و اسچوماکر، ۱۹۹۳) نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

اصطلاح «قابلیت» تعریف مطلق ندارد و با توجه به سطح نگرش (سطح راهبردی، سطح عملیاتی و تاکتیکی)، تعریف‌ها و برداشت‌های مختلفی از آن ارائه می‌شود. قابلیت، در لغت به معنای داشتن ظرفیت یا توانایی برای انجام بعضی کارها، دستیابی به تأثیرات ویژه یا اهداف از قبل تعیین شده و یا توانایی انجام یک راهکار ویژه می‌باشد (شوارتز، ۲۰۱۳). در ادبیات مدیریت راهبردی، دو واژه قابلیت و شایستگی<sup>۵</sup> مفاهیم نزدیک به هم هستند. برخی، این دو واژه را به‌عنوان دو واژه مستقل از هم و برخی دیگر معادل هم در نظر می‌گیرند. گری هممل و پاراهالاد بیان می‌کنند که این دو واژه معادل هم هستند و تفاوت معنایی ندارند (هممل و پاراهالاد، ۱۹۹۲). گرنیت (۱۳۹۳) نیز در کتاب خود، بیان می‌کند که برای فهم قابلیت، اول باید «منابع» را شناخت و سپس به تعریف «قابلیت» پرداخت. از نگاه وی، منابع دارایی‌های مولدی هستند که شرکت دارد و قابلیت‌ها، چیزهای هستند که شرکت می‌تواند انجام دهد؛ منابع به‌صورت جداگانه مزیت به وجود نمی‌آورند، بلکه باید با هم عمل کنند تا قابلیت ایجاد نمایند و قابلیت لازمه عملکرد ممتاز است. همچنین اصطلاح «قابلیت» تأکید بر نقش اساسی مدیریت راهبردی در سازگاری مناسب، یکپارچه‌سازی و تنظیم مجدد مهارت‌های داخلی و خارجی سازمان، منابع و ظرفیت‌های کاربردی برای مطابقت با الزامات محیط‌های در حال تغییر است. به‌عبارت‌دیگر، «قابلیت، عبارت است از ظرفیت شرکت برای آرایش منابع به‌منظور کسب یک نتیجه نهایی مطلوب» (تیس و دیگران، ۱۹۹۷).

یکسری از قابلیت‌های در حد صفر وجود دارد که به سازمان‌ها امکان امرار معاش در زمان حال را می‌دهد که به آن‌ها قابلیت‌های عادی یا عملیاتی گفته می‌شود (ویستر، ۲۰۰۳). همچنین با کمی گستردگی می‌توان توانمندی‌های فناورانه شامل توانمندی «سرمایه‌گذاری، تولیدی، مهندسی تولید، ارتباط با بازار» را از این‌گونه قابلیت‌ها برشمرد. ولی قابلیت‌های طراز اولی وجود دارد مانند «توانمندی

- 
1. Zander & Kogut
  2. Henderson & Cockburn
  3. Amit & Schoemaker
  4. Schwartz
  5. Competency
  6. Hamel & Prahalad
  7. Winter



ادراکی، توانمندی بهره‌برداری، توانمندی یادگیری، توانمندی بازآرایی» که می‌تواند قابلیت‌های نوع صفر را اصلاح کند و در واقع آن‌ها، همان قابلیت‌های پویا می‌باشند. از طرف دیگر، معنای متداول واژه «پویایی یا دینامیک» مربوط به رشته فیزیک است. به طوری که شاخه‌ای از علم مکانیک است که به مطالعه حرکت جسم یا مجموعه‌ای از اجسام، هنگامی که تحت تأثیر نیرو یا نیروهای خارجی هستند، می‌پردازد. به عبارت دیگر، پویایی اشاره به تحرک و روندگی داشته و عمدتاً حاکی از عکس‌العمل به تغییرات بیرونی است. لذا در حوزه مدیریت راهبردی، اصطلاح «پویایی» اشاره به توانایی ظرفیت مجدد برای رسیدن به تجانس با محیط‌های کسب‌وکار متغیر دارد (تیس و دیگران، ۱۹۹۷).

محیط رقابتی امروز به دلیل اینکه به شدت در حال تغییر بوده و نوع تغییرات نیز بسیار متنوع شده است، نیازمند قابلیت‌هایی هستند که بتوانند برای بنگاه‌ها مزیت رقابتی پایدار را به وجود آورند. بسیاری از پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که اگر با توجه به شرایط تغییر یافته کنونی بنگاه‌ها بخواهند که از مزیت‌های رقابتی گذشته استفاده کنند، نمی‌توانند با بنگاه‌های پیشرو رقابت کنند، لذا باید به سمت کسب و حفظ قابلیت‌های رقابتی پویا حرکت نمایند.

به طور کلی با توجه به تحولات سریع محیطی و فناوری، لزوم ایجاد نوعی یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی امری ضروری به نظر می‌رسد. در این محیط جهانی به شدت رقابت‌پذیر در حال تغییر، که یکی از ویژگی‌های آن گستردگی جغرافیایی و سازمانی منابع نوآوری و تولید است، مزیت پایدار نیازمند چیزی بیش از مالکیت دارایی‌های به‌سختی قابل تقلید است. این مزیت، نیازمند مالکیت نوعی قابلیت یا توانمندی است که پویا و به‌سختی قابل تقلید است (تیس، ۲۰۰۹)، مالکیتی که به صورت مرتب، توانایی خلق و بازآرایی توانمندی‌های سازمانی خاص مانند توانمندی فناوری، توانمندی بازاریابی، توانمندی تولیدی و ... را فراهم آورد. لفظ پویایی در این تئوری، نشان می‌دهد که قابلیت پویا بر تغییرات تمرکز داشته و از آن جهت مهم است که انعطاف‌پذیری شرکت را افزایش داده و سازگاری آن را جهت شناسایی و استفاده از فرصت‌های موجود در محیط در حال تغییر، توسعه می‌دهد. قابلیت‌های پویا، الزاماً مربوط به عملیات‌های کسب‌وکار خاصی نمی‌شود. آن‌ها به صورت عمیقی با نظام‌های سازمانی، شامل فرآیندهای کسب‌وکار، ساختار، فرهنگ و روابط گره خورده است (مندگاری بامکان و دیگران، ۱۳۹۷). در ادامه از منظر نظری و شواهد تجربی، به برخی نظرات صاحب‌نظران و تحقیقات پیرامون این حوزه اشاره می‌شود.

همان‌طور که اشاره شد یکی از سؤالات اساسی در رشته مدیریت راهبردی این است که شرکت‌ها چگونه مزیت رقابتی به دست آورده و آن را حفظ می‌کنند. نظریه‌های زیادی در طول سه دهه گذشته در مورد منابع مزیت رقابتی گسترش یافته‌اند. برخی محققان بر اساس الزامات عملی و یافته‌های رویکرد مبتنی بر منابع، اقتصاد تکاملی و نظریه رفتاری، رویکرد مبتنی بر منابع را به بافت محیط پویا گسترش داده و پیشنهاد کردند که مؤسسات به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی باید به‌طور مستمر منابع و قابلیت‌های خود را اصلاح کرده و شکل‌دهی مجدد نمایند (لی و لیو، ۲۰۱۲). نتیجه این تلاش‌ها، ظهور و بسط مفهوم قابلیت‌های پویا به‌عنوان یک نحله فکری توسعه یافته از ادبیات رویکرد مبتنی بر منابع بوده است (اسچروگ و کلیچ ابرال، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر در مدیریت راهبردی، به‌طور کلی قابلیت‌ها حلقه واسط ایجاد مزیت رقابتی از طریق منابع هستند. شکل ۱ جایگاه قابلیت‌ها را در تبدیل منابع یک سازمان به مزیت رقابتی در جهت تحقق راهبردها را نشان می‌دهد.



شکل ۱- جایگاه مفهوم قابلیت در حوزه علم مدیریت راهبردی (بارنی، ۱۹۹۱)

لذا برای شناخت بهتر قابلیت پویا، ابتدا لازم است به‌طور دقیق با رویکرد مبتنی بر منابع یا منبع محور بیشتر آشنا شد.

در دهه ۱۹۸۰، ورنرفلت (۱۹۸۴)، اصطلاح رویکرد منبع محور را مطرح کرد. تا آن زمان، منابع سازمانی به‌عنوان دارایی‌های ملموس تلقی می‌شدند، اما با طرح رویکرد منبع محور، دیگر این که سازمان مالک چیست، مطرح نبوده، بلکه در عوض، این که چه قابلیت‌هایی از طریق شایستگی‌های درونی دارد، مطرح

1. Li & Liu  
2. Schreyögg & Kliesch-Eberl

شده و این رویکرد، تلاش داشت عملکرد سازمان را در کنار توجه به منابع ملموس و ناملموس، بیشتر مورد توجه قرار دهد (فهی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

برخی از پژوهشگران بر این اعتقادند که رویکرد منبع محور، می‌تواند مدیران را در حفظ مزیت‌های رقابتی کمک نماید (بارنی، ۱۹۹۱؛ پتراف، ۱۹۹۳؛ ورنرفلت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴) با ظهور رویکرد منبع محور، توضیح بنیادی برای متفاوت بودن قدرت رقابتی بنگاه‌ها به وجود آمد. این رویکرد دلیل قدرت رقابتی متفاوت بنگاه‌ها را در منابع و دارایی‌های منحصر به فرد آن‌ها می‌داند. این دارایی‌ها و منابع منحصر به فرد از قابلیت‌ها و دارایی‌های آن‌ها استخراج می‌شوند که الزاماً همه این دارایی‌ها قابل خریداری کردن نیستند (تیس و دیگران، ۱۹۹۷). این رویکرد، ویژگی‌هایی مانند ارزشمند بودن، کمیاب بودن، غیرقابل تقلید بودن و غیرقابل جایگزین بودن را برای منابع در نظر می‌گیرد (بارنی، ۱۹۹۱) (گرانث، ۲۰۰۱).

اما شدت گرفتن تغییرات محیط‌های صنعتی و تجاری در دهه‌های اخیر منجر شده است که بسیاری از رویکردهای سنتی تدوین راهبرد (حتی رویکرد منبع محور) پاسخگوی مدیران راهبردی در خلق مزیت‌های رقابتی ماندگار نباشند. عده‌ای از پژوهشگران به دلیل همین پویایی شدید بازار، نسبت به کارایی این رویکرد نیز، در پاسخگویی به نیازهای بنگاه‌ها در ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی شک کرده‌اند (آیزنهارت و مارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ پریم و بوتلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ ونگ و احمد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷) عده‌ای از پژوهشگران، به جای این رویکرد به رویکردهای پویا، همچون ظرفیت جذب، ظرفیت ادغام، ظرفیت ساخت، ظرفیت سفارش بالاتر و غیره روی آورده‌اند که در مجموع می‌توان آن‌ها را در یک رویکرد تازه تحت عنوان رویکرد قابلیت‌های پویا خلاصه کرد (لی و لیو، ۲۰۱۲).

ابتدا تیس و همکارانش بودند که برای اولین بار به منظور پاسخگویی به این نیاز مدیران راهبردی، مفهوم قابلیت‌های پویا را ارائه کردند تا اهمیت نقش قابلیت‌های پویا را در ساخت، یکپارچه‌سازی و پیکره‌بندی مجدد منابع برای مقابله با محیط‌های بسیار پویا نشان دهند (تیس و دیگران، ۱۹۹۷). به نظر بسیاری از پژوهشگران، در شرایطی که محیط‌های صنعتی و تجاری به شدت در حال تغییر بوده و از پویایی بالایی برخوردار می‌باشند، رویکرد قابلیت‌های پویا، رفتار رقابتی بنگاه‌ها را بهتر از رویکرد

1. Fahy
2. Wernerfelt
3. Eisenhardt & Martin
4. Priem & Butler
5. Wang & Ahmed

منبع محور نشان می‌دهد (تیس و دیگران، ۱۹۹۷؛ آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰؛ زهرا<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۶؛ وو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ لین و وو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). رویکرد قابلیت‌های پویا بیان می‌کند که مزیت رقابتی بنگاه، به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی آن بستگی دارد و توسط وضعیت دارایی‌های منحصربه‌فرد آن و مسیرهای دسترسی به آن‌ها شکل می‌گیرد (تیس و دیگران، ۱۹۹۷). این رویکرد بر توسعه قابلیت‌های مدیریت ترکیب‌های سازمانی و مهارت‌های فناورانه و کارکردی تأکید می‌کند. در واقع به اذعان اغلب پژوهشگران، این رویکرد نسبت به رویکرد منبع محور توانایی بیشتر در برخورد با محیط‌های پویا و به‌شدت در حال تغییر دارد (تیس و دیگران، ۱۹۹۷؛ ورنفلت، ۱۹۸۴؛ آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰). حال پس از مروری بر سیر قابلیت‌ها، در جدول ۲، برخی تعاریف مهم‌تر قابلیت‌های پویا از منظر صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است.

جدول ۲- تعاریف قابلیت‌های پویا

تعریف	مرجع
توانایی شرکت در یکپارچه‌سازی، ایجاد و بازآرایی شایستگی‌های داخلی و خارجی جهت روبرویی با محیط‌های متغیر است. به این ترتیب، قابلیت‌های پویا، توانایی سازمان را برای به دست آوردن اشکال جدید و نوآورانه از مزیت رقابتی با توجه به وابستگی‌های مسیر و موقعیت‌های بازار نشان می‌دهد.	(تیس و دیگران، ۱۹۹۷)
فرآیندهای شرکت به‌ویژه فرآیندهای یکپارچه‌سازی، بازآرایی، دریافت و رهاسازی منابع جهت هماهنگی با تغییرات بازار است. به این ترتیب، قابلیت‌های پویا، روالی سازمانی و استراتژیک است که شرکت‌ها با ایجاد پیکره‌بندی منابع جدید به بازار در حال ظهور، انشعابی، تکاملی و مرگ عرضه می‌شوند.	(آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰)
ظرفیت سازمانی جهت خلق، توسعه و اصلاح هدفمند منابع و قابلیت‌های سازمان است.	(هلفت، ۲۰۰۷)
الگویی پایدار و یاد گرفته شده از فعالیتی تجمعی که از طریق آن سازمان به‌صورت نظام مندی، رویه‌های عملیاتی خود را در جهت به دست آوردن اثربخشی بهبودیافته‌ای ایجاد و اصلاح می‌کند.	(زولو و وینتر، ۲۰۰۲)
قابلیت‌هایی که می‌توانند به‌طور مداوم ایجاد، گسترش، ارتقاء و حفاظت کنند و با پایگاه دارایی منحصر به فرد شرکت مطابقت یابند.	(تیس، ۲۰۰۷)

1. Zahra
2. Wu
3. Lin & Wu
4. Zollo & Winter

قابلیت‌های عادی و یا مرتبه صفر، به عنوان توانایی مطرح می‌شود که اجازه می‌دهد یک شرکت برای ایجاد زندگی در کوتاه مدت، قابلیت‌های پویا را به صورت گسترش، تغییر و یا ایجاد قابلیت‌های عادی تعریف کند.	(وینتر، ۲۰۰۳)
قابلیت‌های یکپارچه‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار متنوع است.	(رای <sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۶)
قابلیت یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها و رویه‌های معمول سازمانی جهت بهبود اثربخشی سازمانی است.	(سالانکه <sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۱)

اما به‌طور کلی فعلاً می‌پذیریم که قابلیت پویا، شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی هستند که می‌توانند سازمان‌ها را قادر کنند که به مزیت رقابتی دست یابند و سپس برای نگهداشت مزیت رقابتی، خود را تغییر دهند. همچنین می‌توان آن را توانایی شرکت در یکپارچه‌سازی، ایجاد و بازآرایی شایستگی‌های داخلی و خارجی جهت رویارویی با محیط‌های متغیر تعریف نمود و سه ویژگی کلی آن را شامل موارد زیر دانست:

- قابلیت پویا بر تغییرات تأکید دارد.
- قابلیت پویا، توانایی شرکت در ترکیب و بازآرایی منابع را نشان می‌دهد.
- قابلیت پویا شامل قابلیت‌های تکرارپذیر و در گستره تمام سازمان است.

همچنین تحت تأثیر ارائه نظریه قابلیت پویا توسط تیس، محققین دیگر نیز، ابعاد و زیر مجموعه‌های ابعاد تعریف تیس را مورد بررسی بیشتر و عمیق‌تری قرار دادند (دنلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) (پروتوگرو<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۷). این چارچوب مفاهیم و یافته‌های تحقیقاتی بسیاری را از حوزه‌های گسترده‌تر و با تنوع بیشتر نظیر: مدیریت راهبردی، اقتصادهای صنعتی، قوانین و اقتصاد، دانش‌های سازمانی و مطالعات نوآورانه تحت تأثیر قرار داد.

کالکا، به بررسی عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی با توجه به رویکرد منبع محور پرداخت. وی به دنبال پاسخگویی به این سؤال بود که آیا قابلیت‌ها (اطلاعات، ایجاد روابط با مشتری، توسعه محصول و ایجاد رابطه با تأمین‌کننده) و منابع (تجربیات، مقیاس عملیات، منابع مالی و منابع فیزیکی) بر روی

1. Rai  
2. Salunke  
3. Dannells  
4. Protogerou

مزیت‌های رقابتی تأثیرگذار است؟ او شاخص‌هایی مانند هزینه، محصول و خدمات را به‌عنوان مزیت‌های رقابتی در نظر گرفت. نتایج حاصل از کار وی نشان می‌دهد که قابلیت‌ها و منابع بر روی مزیت‌های رقابتی تأثیرگذار است (کالکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). پژوهشگران دیگری، پیشران و مقدم‌های قابلیت‌های پویا را در قالب دو متغیر خارجی (ماهیت بازار و تاریخچه شرکت) و متغیرهای داخلی (رفتار مدیریتی، سرمایه اجتماعی و اعتماد) معرفی نموده و نتیجه می‌گیرند که فاکتورهای خارجی تعیین‌کننده توانایی‌های شرکت در واکنش به نوسانات بوده و فاکتورهای داخلی تعیین‌کننده توانایی‌های سازمانی برای توسعه قابلیت‌های پویا می‌باشد (امبروسینی و بومان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مک کنن و همکارانش به بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد بنگاه‌ها در شرایط بحران مالی پس از سال ۲۰۰۹ پرداخته‌اند. ایشان ارزیابی دائم محیط، خلق دانش با تأکید بر دانش، پژوهش و توسعه، ادغام دانش خلق شده در فرآیندها و محصولات بنگاه، پیکربندی مجدد، یادگیری کارکنان و اهرم‌سازی توانمندی‌های نیروی انسانی را به‌عنوان قابلیت‌های پویا در نظر گرفته‌اند. تحلیل‌های آنان نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا موجب پذیرش تغییرات در سازمان، پذیرش تغییرات در سازمان موجب عملکرد بالاتر نوآوری و عملکرد نوآوری موجب تطابق بیشتر سازمان با محیط بیرونی می‌شود (مک‌نون<sup>۳</sup> و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). پژوهشگرانی نیز به بررسی قابلیت‌های پویا با توجه به رویکرد منبع محور پرداختند. آن‌ها به دنبال شناسایی رابطه بین منابع مختلف، قابلیت‌های پویا و عملکرد بنگاه بودند. آن‌ها یادگیری، پیکره‌بندی مجدد و یکپارچگی را به‌عنوان قابلیت‌های پویا در نظر گرفتند و به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های پویا بر روی عملکرد بنگاه‌ها تأثیرگذار است و از بین سه نوع قابلیت پویا، بعد یادگیری از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است (لین و وو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). همچنین جیائو و همکاران به بررسی رابطه پویایی محیط، قابلیت‌های پویا و عملکرد بنگاه پرداختند. قابلیت تشخیص فرصت‌ها، قابلیت پیکره‌بندی مجدد، قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی و قابلیت انعطاف‌پذیری فناورانه را به‌عنوان قابلیت‌های پویا در نظر گرفتند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که قابلیت شناسایی فرصت‌ها و قابلیت پیکره‌بندی مجدد بر روی عملکرد بنگاه، بسیار تأثیرگذار است و سایر قابلیت‌های رقابتی نیز در شرایط بسیار پویای محیطی بر روی عملکرد بنگاه تأثیرگذار است (جیا<sup>۴</sup> و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). اریکسون نیز، پیش‌زمینه یا مقدم‌های داخلی (ساختاری و اجتماعی) و مقدم‌های خارجی (محیطی، شبکه‌ها و ارتباطات) را به‌عنوان متغیرهای اساسی

- 
1. Kaleka
  2. Ambrosini & Bowman
  3. Makkonen
  4. Jiao

معرفی نموده و بیان می‌دارد که مقدم‌های داخلی و خارجی ترغیب‌کننده قابلیت‌های سازمانی در توسعه و پایداری قابلیت‌های پویا می‌باشد (اریکسون، ۲۰۱۴). همچنین در داخل نیز پژوهش‌های مختلفی انجام شده است که به‌عنوان نمونه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. پژوهشگرانی به ارائه الگویی برای شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت‌های راهبردی پرداختند. این قابلیت‌های راهبردی در پنج حوزه برای شرکت‌های خودروسازی شناسایی شدند که عبارتند از حوزه طراحی و توسعه محصول، مهندسی و ساخت، لجستیک و زنجیره تأمین، تولید و بازاریابی و خدمات پس از فروش (حمیدی‌زاده و حسین‌زاده، ۱۳۸۵). از جمله پژوهشگران دیگری که به بررسی قابلیت‌های پویا بر روی مزیت‌های رقابتی و یا عملکرد در داخل کشور پرداخته‌اند، می‌توان به (دیلمقانی و نامور، ۱۳۹۵؛ نکوئی‌زاده و دیگران، ۱۳۹۳؛ مبینی‌دهکردی و دیگران، ۱۳۹۳؛ اکبری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲؛ الفت و دیگران، ۱۳۹۰؛ محمدی‌الیاسی و دیگران، ۱۳۸۹) اشاره کرد. ضمن این‌که اخیراً و در سال ۱۳۹۷، جایزه ملی استراتژی مبتنی بر مدل اسکپ<sup>۲</sup> مطرح شده است که بنیان‌های نظری این مدل بر نظریه قابلیت پویا استوار است. این جایزه که گستره ملی داشته و در حوزه موضوعی مدیریت استراتژیک قرار دارد، جایزه‌ای است که هر ساله توسط دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به سازمان‌های واجد صلاحیت اعطا می‌شود. البته لازم به ذکر است که اولین دوره برگزاری این جایزه همزمان با پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک سال ۱۳۹۷ تعریف شده است و به‌نظر می‌رسد باید چند سالی بگذرد تا بتوان شواهد تجربی آن را مورد بررسی قرار داد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های بنیادی محسوب می‌شود. همچنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های کیفی و روش تحقیق کتابخانه‌ای و مبتنی بر مرور نظام مند در منابع اطلاعاتی بین‌المللی است. به طور کلی دو دسته روش پژوهش مروری وجود دارد: مرور نقلی<sup>۳</sup> و مرور نظام مند (سیستماتیک)<sup>۴</sup>. مرور نقلی، روشی سنتی است و با توجه به اینکه یک فرآیند ذهنی است، مستعد خطا و تورش می‌باشد و فقط در مواردی که شواهد و داده‌های محدودی موجود باشد، ارزشمند خواهد بود. در مرور نظام مند، با شناسایی دقیق، منظم و برنامه‌ریزی شده تمام مطالعات مرتبط، می‌توان نقد عینی‌تری انجام داد و به مشکلات مربوط به مرور نقلی فائق آمد. در واقع مرور

---

1. Eriksson  
2. SCAP  
3. Narrative Review  
4. Systematic Review

نظام مند یک حلقه حیاتی مهم بین مطالعات تحقیقی و تصمیم‌گیری است (ملبوس باف و عزیزی، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، هدف از انجام مرور نظام مند، یافتن، ارزیابی و تلفیق همه شواهد پژوهشی با کیفیت و مرتبط برای پاسخگویی به یک سوال ویژه می‌باشد. یک مرور نظام مند می‌تواند موجب خاتمه ابهام در مورد یک موضوع، مشخص نمودن موضوعاتی که شواهد کافی برای آن‌ها وجود ندارد، ایجاد دیدگاه‌های جدید به وسیله ترکیب یافته‌های حاصل از مطالعات مختلف، اعلام زمانی که شواهد کافی در دسترس قرار دارد، و کاهش تاثیر هرگونه نقص یا خطا در یک مطالعه خاص گردد (سترچ و سوفار، ۲۰۱۲). از دیگر مزایای این نوع مرور می‌توان به خلاصه نمودن شواهد، به هنگام سازی اطلاعات بدون نیاز به مطالعه همه متون پژوهشی، امکان تلفیق مقادیر زیادی از اطلاعات، ایجاد تصویر شفاف‌تر با تطبیق و مقایسه نتایج پژوهش‌ها، کاهش موانع موجود بر سر راه کاربردی نمودن تحقیقات و فراهم ساختن نتیجه‌گیری‌های با ثبات با توجه به روش‌های مختلف مورد استفاده در پژوهش‌ها اشاره کرد (لیبراتی و تاریکو، ۲۰۱۰).

لذا با توجه به این که در این مقاله تلاش می‌شود با نگاه بازاندیشانه به بررسی دقیق‌تر مفهوم قابلیت پویا در قالب سه بعد چرایی، چپستی و چگونگی پرداخته شود، نیاز به بررسی پیشینه و مرور انتقادی اهمیت ویژه‌ای داشته و به همین دلیل از روش مرور نظام مند استفاده شده است.

ضمن این که برای انجام یک مرور نظام مند فرآیندهای نسبتاً مشابهی توسط نویسندگان مختلف عنوان گردیده است که معمولاً فقط از نظر تعداد یا اسامی مراحل که پیشنهاد شده، با هم فرق می‌کنند (ملبوس باف و عزیزی، ۱۳۸۹). در این پژوهش، برای بهره‌گیری از روش پژوهش مرور نظام مند، از روش پنج مرحله‌ای (ژیو و چانگ، ۲۰۰۷) استفاده شده است که فرآیند آن در قالب تنظیم سوال، جستجوی ادبیات، انتخاب تحقیقات واجد شرایط، استخراج و ارزیابی داده‌ها، و درنهایت ارائه گزارش نهایی مطرح می‌گردد (قربانی زاده، ۱۳۹۳). توضیحات تکمیلی این روش متناسب با پژوهش، در ادامه ارائه می‌گردد.

- 
1. Strech & Sofaer
  2. Liberati & Taricco
  3. Zvi & Chung



**۱- تنظیم سوال:**

بیان مساله و طراحی سوالات پژوهش نقش راهنما و تعیین کننده‌ای در انجام مرور نظام مند ایفا می‌کند. در اهمیت سوال، این نکته لازم به یادآوری است که معیارهای انتخاب و عدم انتخاب تحقیقات برای مطالعه براساس نوع سوالات تعیین می‌شود، درواقع، با توجه به هدف پژوهش، سوالات مشخص می‌شود (قربانی زاده، ۱۳۹۳). با توجه به هدف پژوهش که نگاه بازاندیشانه و انتقادی به مفهوم قابلیت پویا است، سوالات پژوهش در قالب سه بعد چرایی، چیستی و چگونگی مطرح می‌شود. سوالات این پژوهش عبارتند از: قابلیت پویا چیست؟ چرا اهمیت دارد؟ عملکرد قابلیت پویا چگونه است؟

**۲- جستجوی ادبیات:**

بعد از بیان سوالات تحقیق، جستجوی جامع و قابل بازآفرینی ادبیات، مبنای مرور نظام مند را تشکیل می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر با استفاده از کلمات کلیدی پژوهش، به جستجوی سیستماتیک مطالب منتشر شده در مجلات علمی مختلف با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می‌پردازد (قربانی زاده، ۱۳۹۳). در این میان پایگاه‌ها و منابع اطلاعاتی که تجمیع کننده آثار مختلف می‌باشند، بسیار مهم است. اسکوپوس یکی از دو پایگاه داده بسیار مهم محسوب می‌شود (ونگ و والتمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). ضمن این که با توجه به مطالعه (نوریس و اپنهیوم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، با توجه به ابزارهای تحلیل اسناد، اسکوپوس نسبت به سایر پایگاه‌های داده همچون شبکه علم<sup>۳</sup> برتری شایان توجهی دارد.

جامعه آماری این تحقیق شامل مقالات منتشر شده در منبع اطلاعاتی برخط اسکوپوس<sup>۴</sup> بوده است که برای دستیابی به مقالات، کلیدواژه «Dynamic Capability» و یا «Dynamic Capabilities» در این پایگاه جامع، مورد جستجو قرار گرفت. ضمن این که بازه زمانی انتشار مقالات انگلیسی، سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۸ یعنی حدود سه دهه بوده است.

---

1. Wang & Waltman  
 2. Norris & Oppenheim  
 3. WOS: Web of Science  
 4. www.scopus.com

### ۳- انتخاب تحقیقات واجد شرایط:

زمانی که سوال تحقیق تنظیم و منابع علمی مشخص شد، محقق بایستی فهرست جامعی از معیارهای انتخاب/عدم انتخاب تحقیقات را تهیه کند. براساس این معیارهاست که تصمیم گرفته می‌شود کدام تحقیق در جامعه آماری پژوهش قرار گیرد و کدام از آن خارج شود. به عبارت دیگر در فرآیند جستجو، پژوهشگر پارامترهای مختلفی را در نظر گرفته و مقالاتی که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی ندارد، حذف می‌کند (قربانی زاده، ۱۳۹۳). معیار پذیرش و رد مطالعه حاضر، شامل بازه زمانی مطالعه، زبان پژوهش، موضوع مطالعه و ماهیت مطالعه بوده است. لذا پس از انجام جستجو با کلیدواژه مورد نظر در عناوین، چکیده و کلمات کلیدی و محدود کردن آثار مقالات علمی منتشر شده در زمینه «کسب و کار، مدیریت و حسابداری» در میان مجلات انگلیسی زبان، ابتدا ۹۱۴ مقاله شناسایی شد. در مرحله بعد، پس از بررسی و مطالعه عناوین و مرور سریع چکیده مقاله‌های یافت شده و با توجه به موضوع، پرسش و هدف پژوهش، مقاله‌های غیرمرتبط حذف شدند و در نهایت ۲۳۸ مقاله برای بررسی دقیق‌تر باقی ماندند. ۲۳۸ مقاله باقیمانده با توجه به هدف پژوهش و براساس معیارهای درون‌گنجی (بر حسب مقالات جامع‌تر، مقالات منتشر شده در مجلات معتبر، مقالات مبتنی بر مرور نظام مند، مقالات تحلیلی این حوزه و مقالات تاثیرگذار معرفی شده توسط پژوهش‌های حوزه قابلیت پویا (اسچیلکه<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۸) (هون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) (روشنی و دیگران، ۱۳۹۷) (مندگاری بامکان و دیگران، ۱۳۹۷) و همچنین به کمک گروه کانونی پژوهش (خبرگان) که شامل نویسندگان اصلی مقاله و همچنین با توجه به نیاز، مشاوران تحقیق است که شامل ۳ نفر از اساتید مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی می‌باشند؛ مورد ارزیابی قرار گرفتند و کیفیت آن‌ها دسته‌بندی شدند. در نهایت با توجه به معیارهای ذکر شده و پس از غربالگری نهایی ۹۹ مقاله انگلیسی مهم‌تر که دارای کیفیت بالا و همراستا با هدف پژوهش بودند، برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند.

### ۴- استخراج و ارزیابی داده‌ها:

پس از تعیین تحقیقات واجد شرایطی که باید مطالعه شوند، اطلاعات آن‌ها استخراج می‌شود. باید توجه کرد که فهرست داده‌های استخراجی با سوالات اولیه بیان شده در طرح تحقیق، همخوانی داشته باشند. ضمن این که هنگامی که منابع قابل استفاده بازیابی شدند، پژوهشگران می‌بایست هر مطالعه

---

1. Schilke  
2. Hoon

و خلاصه دارای داده‌های مرتبط را با دید انتقادی ارزیابی نمایند. درواقع، ارزیابی کیفیت روش کار مطالعات، کلید موفقیت در فرآیند مرور نظام مند محسوب می‌شود، زیرا کمک شایانی به شناسایی خطاهای سیستماتیک یا انحراف از واقعیت در نتایج و تفسیرها می‌نماید (قربانی زاده، ۱۳۹۳). استخراج داده‌ها، در بخش بعدی تحقیق که مربوط به یافته‌های پژوهش است، ارائه می‌گردد. اما در ارتباط با ارزیابی و کیفیت که به نوعی می‌توان آن را معادل پایایی و روایی تحقیقات کیفی نیز دانست، باید گفت که برای ارزیابی پایایی پژوهش، از ضریب کاپا استفاده شد. کوهن (۱۹۶۰) فرمول کاپا را برای محاسبه توافق مورد انتظار ابداع کرد که به صورت زیر ارائه می‌شود:

$$kappa = \frac{po - pe}{1 - pe}$$

در این فرمول، Po میزان توافق مشاهده شده و Pe میزان توافق مورد انتظار است. مقدار کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه مقدار آن به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین مرورگران وجود دارد (رایف و دیگران، ۱۳۸۵). در این پژوهش، شاخص کاپا ۰/۷۶ می‌باشد که نشان دهنده توافق بالا بین دو مرورگر است. در این پژوهش، همان‌طور که اشاره شد تمامی ۹۷ مطالعه و شاخص‌های احصا شده، از نظر کیفیت توسط خبرگان تایید شده است. ضمن این‌که در این پژوهش برای اعتبارسنجی نتایج از نظر گروه کانونی (خبرگان) استفاده شده است. به گونه‌ای که با طراحی نظام‌مند و به کارگیری نظر خبرگان این حوزه و انجام دادن اصلاحات چندباره و اعمال تکنیک‌هایی همچون: سه‌سوسازی یا چندجانبه‌نگری، اعتباریابی یا بازبینی توسط افراد، و مرور همتا، اعتبار پژوهش بررسی و تأیید شد. به عبارتی برای اطمینان از اعتبار نتایج با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> صورت گرفت. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط خبرگان و برخی از متخصصان این حوزه استفاده شد. برای قابلیت تأیید نیز، در مرحله پایانی، محتوای دسته‌بندی‌های به دست آمده به چند نفر از خبرگان به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید.

---

1. Credibility  
2. Confirmability

### ۵- ارائه گزارش نهایی:

بعد از آن که داده‌ها استخراج و کیفیت و اعتبار آن ارزیابی شد، پیامدهای تک تک تحقیقات در قالب مرور نظام مند می‌تواند جمع‌بندی و به صورت خلاصه‌ای از پیامدها یا اثرات گزارش شود. ترکیب، تعبیر و تفسیر داده‌ها نیز بعضاً در همین مرحله انجام می‌شود (قربانی زاده، ۱۳۹۳). ارائه گزارش نهایی پژوهش، در بخش مربوط به یافته‌ها و نتیجه‌گیری مطرح می‌شود.

### یافته‌ها

در این مرحله، محتوای مقاله‌ها بر اساس پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش به دقت مطالعه و تحلیل شدند. این مرحله اغلب به عنوان تحلیل مضمون نیز شناخته می‌شود (سیورینگ و مولر، ۲۰۰۸). در واقع در این بخش، به دسته‌بندی موضوعی مضامین و ارائه برخی تحلیل‌های محتوایی بر اساس اهداف مقالات و چارچوب‌های نظری مورد استفاده در آن‌ها که شامل چرایی، چیستی و چگونگی است، پرداخته می‌شود.

### • چرایی قابلیت پویا:

در بحث چرایی قابلیت پویا، با هدف بررسی این سؤال که قابلیت پویا در پاسخ به چه نیازی ظهور کرده است و چرا باید قابلیت پویا را شناخت، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند که در نتیجه عوامل در قالب ۳ مفهوم عوامل زمینه‌ای، فرضیات نظری و تئوری‌های زمینه‌ساز تقسیم‌بندی شدند که نتایج در جدول ۳ اشاره شده است.

جدول ۳- یافته‌های مرتبط با چرایی قابلیت پویا

مفهوم	ابعاد	برخی از منابع
عوامل زمینه‌ای	پیچیدگی و تحولات محیط	Teece et al(1997)-Eisenhardt & Martin(2000)-Helfat & Peteraf(2003)- Zahra et al (2006)-Arend & Bromiley (2009)-Ahmad Zaidi & Othman(2012)
	شرایط جدید رقابت	Helfat & Peteraf(2003)- Teece(2007)-Arend & Bromiley -Teece (2018)(2009)-Ahmad Zaidi & Othman(2012)

Zahra et al (2006)- Helfat & Peteraf(2003)- Teece et al(1997 - )Arend & Bromiley (2009)-Ahmad Zaidi & Othman (2012 Teece (2018)	شرایط جدید موفقیت سازمانی	
Easterby-Smith et al (2009)-Augier & Teece (2009)- Capron & Mitchell (2009)-Leiblein (2011)-MacLean et al (2015)-Teece (2018)	عقلانیت محدود	فرضیات نظری
Augier & Teece (2009)- Leiblein (2011)-Di Stefano et al (2014)-Helfat & Peteraf (2015)	نمایندگی مدیریت	
Wang et al (2007)- Easterby-Smith et al (2009)-Barreto (2010)- Leiblein (2011)-Kleinbaum & Stuart (2014)-Teece (2018)	ناهمگونی قابلیت‌های پویا	
Kim & Barney (1991)-Peteraf (1993)-Helfat & Peteraf(2003 Mahoney (2010)- Leiblein (2011)-Ahmad Zaidi & Othman(2012)- Teece (2018)	نظریه منبع محور	تئوری‌های زمینه‌ساز
Helfat (2000)- Ambrosini & Bowman(2009)-Di Stefano et al (2010)-Leiblein (2011)-Denford (2013)	نظریه یادگیری سازمانی	
Augier & Teece (2008)-Fueglistaller & Schrettle(2010)- Leiblein (2011)-Primc & Cater (2016)	اقتصاد تکاملی	
Augier & Teece (2009)-Leiblein (2011)-Nickerson et al (2012)	اقتصاد هزینه مبادله	

تحولات و شرایط بستر وزمینه‌ای، یکی از عوامل ایجاد قابلیت‌های پویاست. این عوامل در قالب ۳ بعد پیچیدگی و تحولات محیط، شرایط جدید رقابت و شرایط جدید موفقیت سازمانی قابل ذکر است. پیچیدگی و تحولات محیط، زوایای مختلفی دارد، تعداد تغییرات می‌تواند طیفی از کم تا زیاد باشد، شدت تغییرات می‌تواند طیفی از ضعیف تا قوی باشد، سرعت تغییرات می‌تواند طیفی از کند تا تند باشد و تغییرات برحسب ماهیت نیز می‌تواند مثبت، خنثی و یا منفی باشد. هر چه این زوایا به سمت پیچیدگی بیشتری روند، محیط پیچیده‌تر شده و نیازمند قابلیت‌های پویا متناظر با این شرایط هستیم. بعد دیگر شرایط جدید رقابت است، شرایط رقابت با گذشته متفاوت و فشرده‌تر شده، جهانی شدن به سمت رقابت فزاینده هدایت می‌کند. اتکا به نوآوری و فناوری‌های جدید، بیشتر شده و صنایعی با فناوری برتر ایجاد شده است که سهم و نقش منابع غیر فیزیکی در این رقابت افزایش پیدا کرده است. ضمن این‌که موفقیت سازمانی نیز بعد سوم عوامل زمینه‌ای است. سهم عناصر سنتی موفقیت نظیر حفظ انگیزه، داشتن دارایی‌های ملموس، کنترل هزینه‌ها، حفظ کیفیت، بهینه‌سازی موجود کم‌رنگ شده است. به عبارت دیگر، امروزه موفقیت شرکت‌ها به کشف و توسعه فرصت‌ها، ترکیب مؤثری از اختراعات داخلی و خارجی، انتقال مرز فناوری در بین و میان شرکت‌ها، حفظ مالکیت معنوی، به‌روزرسانی بهترین فرآیندهای کسب‌وکار، ابداع مدل‌های جدید کسب‌وکار، تصمیم‌گیری‌های غیر

مرتبط، دستیابی حمایتی در برابر تقلید و دیگر جایگزینی‌ها توسط رقبا بستگی دارد. همانند هر رویکرد نظری دیگر، دیدگاه قابلیت پویا نیز بر مفروضات نظری خاصی تاکید دارد. این فرضیه‌ها گاهی به صورت ضمنی مطرح شده است، اما در سال‌های اخیر، پژوهشگران بیشتری در این موضوع وارد شده و در مورد شایستگی‌ها و توجیه‌های آنها بحث کرده‌اند (اسچیلکه و دیگران، ۲۰۱۸). به طور خاص نتایج بررسی‌های پژوهش نشان می‌دهد برخی از فرضیه‌های کلیدی دیدگاه قابلیت پویا که اهمیت بیشتری دارند عبارتند از: عقلانیت محدود تصمیم‌گیران، نمایندگی مدیریت در پیشبرد تغییر استراتژیک و همچنین ناهمگونی قابلیت‌های پویا بین سازمان‌ها. عقلانیت محدود<sup>۱</sup> در شرایطی مطرح می‌شود که افراد در زمان تصمیم‌گیری با محدودیت اطلاعاتی، گستردگی مسئله، محدودیت‌های شناختی ذهن و محدودیت زمانی مواجه هستند. در این حالات، تصمیم‌گیرنده به جای راه‌حل بهینه، در پی دستیابی به راه‌حلی رضایت‌بخش می‌باشد. نمایندگی مدیریت<sup>۲</sup> نیز اشاره به نقش و درجه ناهمگونی در تصمیمات مدیریتی و کیفیت آن‌ها دارد. در این میان، دو مساله اصلی که تئوری نمایندگی به آن‌ها اشاره دارد عبارتند از: یک؛ مشکلاتی که در صورت تضاد منافع بین مالکان و مدیران به وجود می‌آید و مالکان از تأیید صحت انجام کار توسط مدیران ناتوان هستند. (چون انجام چنین کاری، مشکل و درعین حال هزینه‌بر است). و دو؛ مشکلاتی که در هنگام اختلاف نگرش مالکان و مدیران شرکت در مواجهه با ریسک به وجود می‌آید. چون ریسک‌پذیری متفاوت است، مالک و مدیر، هر کدام ممکن است اقدامات مختلفی در مواجهه با ریسک انجام دهند. بعد سوم رویکرد نظری قابلیت پویا، ناهمگونی قابلیت‌های پویا<sup>۳</sup> بین سازمان‌هاست. یعنی درجه‌ای که قابلیت‌های پویا در مقایسه با شرکت‌های مشترک از نظر ویژگی‌های کلیدی، مشخص می‌شوند که با توجه به شرایط متفاوت هر بستر، میان سازمان‌های مختلف، متفاوت است. عامل سوم در ارتباط با ترکیب دیدگاه قابلیت‌های پویا با نظریه‌های دیگر است. در میان تئوری‌هایی که اغلب در تحقیقات در زمینه قابلیت‌های پویا استفاده می‌شود، نظریه منبع محور، نظریه یادگیری سازمانی، اقتصاد تکاملی و اقتصاد هزینه مبادله بیشترین اهمیت را دارا هستند. دیدگاه منبع محور<sup>۴</sup>، اشاره به قابلیت مدیریت در شناسایی کیفیت‌های استراتژیکی است که به منابع داخلی سازمان چسبیده و ترکیب و پیکربندی آن‌ها را برای دستیابی به مزیت رقابتی نشان می‌دهد، اما انتقاداتی نیز بر این نظریه وارد است که یکی از زمینه‌های اصلی شکل‌گیری دیدگاه قابلیت پویا

---

1. Bounded rationality  
 2. Managerial agency  
 3. Heterogeneity of dynamic capabilities  
 4. Resource-based view (RBV)

است (ولیان، ۱۳۹۴). قابلیت پویا در تبیین این که چگونه بنگاه‌ها، منابع خود را در بازارهای جدید بازسازی می‌کنند، ناتوان بوده است. به عبارت دیگر، تنها قدرت توضیح چرایی دارد و هیچ نظری در مورد چگونگی رسیدن به برتری رقابتی ندارد. تئوری دیگر، نظریه یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> است که بر فرآیندهایی که از طریق آن دانش جذب، پردازش و حفظ می‌شود، متمرکز است. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد و از تجربه درس می‌گیرند. به عبارت دیگر، یادگیری یکی از مهمترین فرآیندهای سازمانی است که در شکل‌گیری قابلیت‌های پویا مؤثر بوده و به صورت فرآیندی است که از طریق تکرار و تجربه موجب بهبود و تسریع انجام کارها و اقدامات می‌شود. قابلیت‌های پویا از طریق یادگیری، شامل یادگیری تعمدی یا یادگیری توسط کار یا هر دو توسعه می‌یابد. ضمن اینکه برخی از انواع قابلیت‌های پویا، قابلیت یادگیری هستند؛ این قابلیت‌ها، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا یاد بگیرند، در نتیجه در تغییرات استراتژیک سازمانی تسهیل صورت می‌گیرد. تئوری سوم، اقتصاد تکاملی<sup>۲</sup> است که بر روی پویایی شرکت و صنعت، تغییر ساختارها و فرآیندهای عدم توازن تمرکز دارد. این تئوری همچون اقتصاد دگراندیشانه با الهام‌گیری از زیست‌شناسی فرگشتی مبنی بر این که گونه‌هایی که نتوانند با تغییرات محیطی سازگار شوند و یا در تنازع بقا نتوانند رقابت کنند، از بین می‌روند؛ و استفاده از تفکر اقتصادی شکل گرفته است. اقتصاد تکاملی همانند جریان اصلی اقتصاد، بر تعاملات پیچیده، رقابت، وابستگی متقابل، رشد، تغییر ساختاری و محدودیت منابع تأکید دارد، اما رویکردهای آن در تجزیه و تحلیل این پدیده‌ها متفاوت می‌باشد (ولیان، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، اقتصاد تکاملی به این موضوع می‌پردازد که بنگاه‌ها چگونه در طول زمان، تغییر می‌کنند، ضمن این که به سمت نوآوری و همچنین روش‌های متمرکز و وابستگی مسیر کمک می‌کند، که به نحوی به قابلیت‌های پویا نیز اشاره دارد. تئوری مهم چهارم، اقتصاد هزینه مبادله<sup>۳</sup> است. این تئوری بر هزینه‌های معاملات بازار و تاثیر تصمیم‌گیری در مورد خرید یا بازار، مرزهای شرکت و مسائل مربوط به حاکمیت متمرکز است. هزینه مبادله، آن دسته از هزینه‌های پیش‌بینی نشده‌ای است که به علت عدم پایداری یکی از طرفین مبادله به تعهداتش، بر طرف دیگر مبادله

1. Organizational learning theory  
2. Evolutionary economics  
3. Transaction cost economics

تحمیل می‌شود. به عبارت دیگر هزینه مبادله، آن دسته از هزینه‌هایی است که افراد در فرآیند مبادله اقتصادی متحمل می‌شوند تا حقوق مالکیت خود را مشخص، تعریف و تضمین کنند. ضمن این که هزینه مبادله را می‌توان به دو بعد از رفتارهای انسانی - محدودیت موجود برای اطلاعات کامل و تمایل به نفع شخصی - نسبت داد که به فرآیندهای مد نظر قابلیت پویا نیز اشاره دارد.

### • چيستی قابلیت پویا:

در بحث چيستی قابلیت پویا، با هدف بررسی این سؤال که ماهیت قابلیت پویا چیست و چه مشخصه‌هایی دارد، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. مرور ادبیات نشان می‌دهد که تعاریف (تیس و دیگران، ۱۹۹۷)، (آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰) و (هلفت، ۲۰۰۷) مهمترین تعاریف شناخته شده پیرامون چيستی قابلیت پویا است. همچنین همان‌طور که (پتراف و دیگران، ۲۰۱۳)، نیز بیان کرده‌اند، دو نحله اساسی در زمینه مفهوم قابلیت‌های پویا وجود دارد. یکی مبتنی بر نظریات (تیس و دیگران، ۱۹۹۷) و دیگری بر مبنای پژوهش (آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰) قابل توجه است. این دو نحله، مفهوم قابلیت‌های پویا را از دو دیدگاه و زمینه دانشی جداگانه مورد بررسی قرار داده‌اند که این زمینه‌ها از نظر ساخت اجتماعی با هم تفاوت‌های آشکار دارند (ولیان، ۱۳۹۴). بدین معنی که از یک طرف، جهان پیرامون تیس، دنیایی بسته است که اجازه ورود ایده‌های جدید را نمی‌دهد و قابلیت پویا را منبع جامع مزیت رقابتی و مزیت پایدار می‌داند، اما از سوی دیگر، دیدگاه آیزنهارت دیدگاهی سطح بالا و کلان است و بر این اساس، آیزنهارت مانند یک دروازه بان، خودش ایده‌ها را انتخاب می‌کند و به آن‌ها اجازه ورود می‌دهد، ضمن این که معتقد است قابلیت پویا تنها می‌تواند در برخی شرایط، منبع مزیت رقابتی باشد و منبع دانستن آن برای مزیت پایدار را قبول ندارد. اما به‌طور کلی هر چه از زمان مطرح شدن اولیه مفهوم قابلیت پویا دورتر می‌شویم، تعداد بیشتری از پژوهشگران متوجه شده‌اند که قابلیت‌های پویا یک مفهوم واحد نیست و می‌تواند در قالب شکل‌های متمایز مشخص شود. با توجه به تعدد تعاریف و مشخصه‌ها، شیوه‌هایی که می‌توان قابلیت‌های پویایی را مشخص و نوع شناسی کرد، در ادامه مطرح می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که می‌توان شیوه‌های شناسایی و تعریف قابلیت‌های پویا را در ۵ دسته فرآیندی، نهادینه‌سازی، دامنه کاربرد، سلسله مراتبی و واحد تجزیه و تحلیل تقسیم‌بندی کرد که نتایج در جدول ۴ اشاره شده است.



جدول ۴- یافته‌های مرتبط با چیستی قابلیت پویا

مفهوم	ابعاد	برخی از منابع
فرآیندی	هماهنگی-یادگیری-بازارآیی	Teece et al (1997)-Eisenhardt & Martin(2000)-Wang et al (2007)-Pierce (2009)-Di Stefano et al (2010)- Teece (2018)
	حس کردن-استفاده کردن-تغییر دادن	Teece et al(1997)-Eisenhardt & Martin(2000)-Di Stefano et al (2010)-Martin (2011)
نهادینه سازی	منظم شده	Teece et al(1997)-Eisenhardt & Martin(2000)-Easterby-Smith et al (2009)-Salvato (2009)-Peteraf et al (2013)-Teece (2018)
	غیرمنظم	Teece et al(1997)-Eisenhardt & Martin(2000)-Salvato (2009)- Easterby-Smith et al (2009)-Peteraf et al (2013)
دامنه کاربرد	اتحاد	Zahra et al (2006)-Barreto (2010)-Schilke (2014)
	واگذاری	Wang et al (2007)-Easterby-Smith et al (2009)-Schilke et al(2018)
	فناوری اطلاعات	Wang et al (2007)-Schilke et al(2018)
	توسعه و تطبیق بین‌المللی	Easterby-Smith et al (2009)-Bingham & Eisenhardt (2011)- Teece (2018)
	ادغام و اکتساب	Zahra et al (2006)-Bingham et al (2015)
	توسعه محصول جدید	Helfat (2000)-Danneels (2008)
	یافتن منابع	Barney (1991)-Peteraf (1993)-Di Stefano et al (2010)-Schilke et al(2018)
سلسله مراتبی	قابلیت‌های مرتبه صفر	Barney (1991)-Teece et al(1997)-Di Stefano et al (2010)-Heimeriks et al (2012)-Robertson et al (2012)
	قابلیت‌های مرتبه اول	Teece et al(1997)-Eisenhardt & Martin(2000)-Di Stefano et al (2010)-Heimeriks et al (2012)-Robertson et al (2012)
	قابلیت‌های مرتبه دوم	Heimeriks et al (2012)-Robertson et al (2012)
	قابلیت‌های مرتبه سوم و بالاتر	Wang et al (2007)-Heimeriks et al (2012)-Robertson et al (2012)- Teece (2018)
واحد تحلیل	فرد	Adner & Helfat (2003)-Wang et al (2007)-Sirmon & Hitt (2009)- Arend & Bromiley (2009)
	گروه	Wang et al (2007)-Arend & Bromiley (2009)-Hodgkinson & Healey (2011)- Friedman et al (2016)-Teece (2018)
	شرکت	Wang et al (2007)-Arend & Bromiley (2009)-Coen &Maritan (2011)-Rahmandad (2012)-Teece (2018)
	فراتر از مرزهای شرکت	Dyer &Nobeoka (2000)-Zahra et al (2006)-Arend & Bromiley (2009)-Easterby-Smith et al (2009)-Barreto (2010)-Kim et al (2013)- Teece (2018)

اگر از منظر فرآیندی به قابلیت پویا نگریسته شود، می‌توان گفت بین فرآیندهای اساسی قابلیت‌های پویایی، دو نوع‌شناسی مهم وجود دارد. یک گونه، سه مرحله هماهنگی، یادگیری و بازآرایی است (پیرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) و گونه دیگر، سه مرحله حس کردن، استفاده کردن و تغییر دادن است (مارتین، ۲۰۱۱). مورد اول در مباحث گذشته بیشتر مطرح شده است (مادسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) (نقی زاده و دیگران، ۱۳۹۲). مرحله اول عبارت است از هماهنگی و به‌کارگیری نقش‌ها، منابع و فعالیت‌ها در قابلیت‌های عملیاتی جدید؛ مرحله دوم به یادگیری که توانایی نوسازی قابلیت‌های عملیاتی موجود با دانش جدید است، اشاره دارد و مرحله سوم که بازآرایی است، اشاره به پیوستگی و هدفمندی دارد که شرکت را قادر می‌سازد تا دانش موجود را تغییر و مورد بهره‌برداری قرار دهد (پاولو و ساوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). همچنین منظور از گونه دوم این است که ابتدا حس کردن فرصت‌های جدید (و یا تهدیدها) صورت می‌گیرد. سپس از این فرصت‌ها استفاده شده و در نهایت سازمان و استراتژی براساس مراحل قبلی به موقعیت‌های بهتر تغییر داده می‌شود. به عبارت دیگر، قابلیت‌های پویا در فرآیندهای سازمانی متمایز منعکس شده است که با هدف درک جامع از محیط کسب و کار و فرصت‌ها و تهدیدهای در حال ظهور (حس کردن)، تصمیم‌گیری استراتژیک در میان فرصت‌های سرمایه‌گذاری و مدل‌های تجاری (استفاده کردن)، و بازنگری منابع سازمان، ساختار و قابلیت‌ها (مرحله تغییر) متبلور می‌شود (اسچیلکه و دیگران، ۲۰۱۸). نهادینه‌سازی<sup>۴</sup>، اشاره به روال‌های مختلف قابلیت پویا دارد که می‌تواند منظم و یا غیرمنظم باشد. منظور از روال‌های منظم، روال و رویه‌هایی است که مشخص و معین بوده و حالت اکتشافی کمتری دارد. ضمن این‌که روال‌های غیرمنظم نیز نشان دهنده وضعیت ابتکاری بوده که حالت اکتشافی بیشتری دارد. به عبارت دیگر، قابلیت‌های پویا، مفهومی بوده که تحت تأثیر تغییرات بازار در نوسان است؛ زمانی که بازار آرام و تغییرات پیوسته و پیش‌بینی‌ها تقریبی و ساختار صنعت پایدار است، قابلیت پویا به واسطه ظرفیت مدیران در بهبود عملکرد و ساماندهی کاراتر فرآیندها شکل می‌گیرد و در زمانی که بازارها ناآرام و چابک بوده و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مرزهای بازار نامشخص است، قابلیت‌های پویا تحت تأثیر واکنش‌های بسیار خاصی شکل می‌گیرد که آن هم به انعطاف‌پذیری سازمان مربوط است. دسته سوم دامنه کاربرد<sup>۵</sup> است، منظور از دامنه کاربرد، انواع مختلف تمایز بین دامنه‌های مختلف و فعالیت‌های مختلف در یک

- 
1. Pierce
  2. Madsen
  3. Pavlou & Sawy
  4. Routinization
  5. Functional domain

شرکت است که می‌تواند در قالب وظیفه‌های اتحاد، واگذاری، فناوری اطلاعات، توسعه و تطبیق بین‌المللی، ادغام و اکتساب، توسعه محصول جدید و یافتن منابع باشد. با توجه به این که سازمان‌ها می‌توانند برای دسترسی به منابع خارج از مرزهای فعلی خود به منظور تغییر استراتژیک تلاش کنند، واگذاری، ادغام و اکتساب و همچنین اتحادها، نمونه‌هایی از قابلیت‌های پویا هستند که به شدت مورد پژوهش قرار گرفته‌اند (اسچیلکه و دیگران، ۲۰۱۸). همچنین شناخت اهمیت این موضوعات به گسترش دیدگاه‌های قابلیت پویا در زمینه‌های مجاور، از جمله کمک از فناوری اطلاعات، یافتن منابع و توسعه محصول جدید، که در آن روابط بین سازمان‌ها اغلب مورد مطالعه قرار گرفته، کمک کرده است. علاوه بر این، چون توسعه جغرافیایی یکی دیگر از راه‌های استفاده از قابلیت‌های پویا است، مدیریت هدفمند بین‌المللی سازمانی یک فعالیت مهم است که توسط استراتژی و محققان بین‌المللی کسب و کار به طور یکسان پذیرفته شده است.

همچنین اگر از منظر سلسله مراتبی<sup>۱</sup> به قابلیت پویا بنگریم، چهار سطح قابلیت‌های مرتبه صفر، قابلیت‌های مرتبه اول، قابلیت‌های مرتبه دوم و همچنین قابلیت‌های مرتبه سوم و بالاتر مطرح می‌شود. نوع‌شناسی بر اساس این ایده است که هر یک از قابلیت‌ها می‌تواند در ظرفیت بالاتر مرتب شده‌ای قرار گیرد. قابلیت‌های مرتبه صفر؛ تنها توصیفی از شرایط اساسی سازمان، منابع و قابلیت‌های آن است. قابلیت‌های مرتبه اول؛ به توانایی بنگاه برای بکارگیری و پیکربندی منابع و قابلیت‌هایش برای دستیابی به اهداف استراتژیک کسب و کارش اشاره دارد. قابلیت‌های مرتبه دوم؛ به توانایی بنگاه برای پیکربندی و استقرار منابعش در ارتباط با شایستگی‌های محوری خاص خود برای تعامل و مواجهه با تغییرات خاص در برنامه استراتژیک بنگاه در زمان خاص اشاره دارد. قابلیت‌های مرتبه سوم و بالاتر؛ به قابلیت‌هایی اشاره دارد که روی پیگیری دائمی نوسازی، بازپیکربندی، و ایجاد منابع و قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری برای پاسخگویی به تغییرات محیطی اشاره دارد. نوع‌شناسی واحد تجزیه و تحلیل<sup>۲</sup> نیز مبتنی بر سطوح مختلف تحلیلی است که می‌تواند مربوط به سطح فردی مدیران، تیم‌ها، شرکت‌ها و فراتر از مرزهای شرکت باشد. ابتدا سطح فردی و شرکت مورد توجه بوده که به مرور زمان، سطح فراشرکت نیز مطرح شده است. منظور از سطح فراتر از مرزهای شرکت، می‌تواند در سطح شبکه شرکت‌ها، سطح دولت و سطح ملی باشد.

---

1. Hierarchical  
2. Unit of analysis

• چگونگی قابلیت پویا:

در بحث چگونگی قابلیت پویا، با هدف بررسی این سؤال که قابلیت پویا از چه اقداماتی برای تحقق اهداف خود استفاده می‌کند و عملکرد قابلیت پویا چگونه است، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. با توجه به نگاه فرآیندی، برای بیان چگونگی، ابتدا عوامل موثر در قالب پیش‌زمینه‌ها، سپس مکانیسم و عملکرد و در نهایت نتایج این عملکرد قابل بررسی است، لذا عوامل مربوط به چگونگی در قالب ۳ بخش پیش‌زمینه‌ها، عملکرد و نتایج تقسیم‌بندی شدند که نتایج در جدول ۵ اشاره شده است.

جدول ۵- یافته‌های مرتبط با چگونگی قابلیت پویا

مفهوم	ابعاد	برخی از منابع
پیش‌زمینه‌ها	عوامل سازمانی	Chen et al (2012)-Schilke & Goerzen (2010)- Eisenhardt et al (2010)-Felin & Powell (2016)- Anand et al (2009)-Bock et al (2012)-Song et al (2016)- Capron & Mitchell (2009)-Salge & Vera (2013)- Macher & Mowery (2009)-Pavlou & El Sawy (2011)
	عوامل انسانی	Hsu & Wang (2012)-Kale (2010)- Day & Schoemaker (2016)-Kor & Mesko (2013)-Rindova & Kotha (2001)-Dunning & Lundan (2010)-Leiblein (2011)
	عوامل محیطی	Fawcett et al (2011)-Killen et al (2012)- Jansen et al (2005)-Roberts & Grover (2012)
عملکرد	گسترش و توسعه مسیرهای جدید	Teece(2007)-Wang et al (2007)- Easterby-Smith et al (2009)-Barreto (2010)-Teece (2018)
	ساخت منابع جدید	-Barney (1991)- Peteraf (1993)-Cohen & Levinthal(1990 Easterby-Smith et al (2009)-Di Stefano et al (2010)
	ادغام و بازسازی مجدد منابع	Helfat & Peteraf(2003)- Easterby-Smith et al (2009)-Barreto (2010)-Ahmad Zaidi & Othman(2012)-Teece (2018)
نتایج	تعادل بین مسیرهای فعلی و آتی	Helfat (2000)-Helfat & Peteraf (2003)-Wang & Ahmed -Easterby-Smith et al (2009)-Ahmad Zaidi & Othman(2012)-Teece (2018)
	عملکردی	Desyllas & Sako (2013)-Shamsie et al (2009)-Teece & Leih (2016)-Zollo & Singh (2004)-Su et al (2014)-Golgeci & Ponomarov (2013)-Stadler et al (2013)- Helfat & Peteraf (2009)-Lichtenthaler & Lichtenthaler (2009)-Dixon et al (2014)-Rosenbloom (2000)-Filatotchev & Piesse (2009)-Nickerson et al (2012)-Vanpoucke et al (2014)-Wilhelm et al (2015)-Karim (2009)-Mitchell & Skrzypacz (2015)
	تغییر	Arend & Bromiley (2009)-Ambrosini & Bowman(2009)-Helfat & Martin (2015)-Agarwal et al (2004)- Easterby et al (2008)

منظور از پیش‌زمینه‌ها، منابع و پیش‌ران‌های قابلیت پویا است که طبق نتایج پژوهش، در ۳ دسته کلی عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل محیطی قابل تفکیک است. با توجه به مرور ادبیات، عوامل انسانی در قالب تجربه، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع و فناوری اطلاعات مطرح می‌شود. تجربه که در قالب تماس مستقیم یا مشاهده واقعیت‌ها و حوادث به دست می‌آید، به عنوان یکی از منابع بالقوه قابلیت‌های پویا شناخته می‌شود. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، قابلیت‌های پویا از طریق یادگیری پیشرفت کرده و در این میان، تجربه سازمان‌ها نیز به کمک آن‌ها می‌آید و به نقل از (پیزانو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲)، «دانه‌های قابلیت‌های امروز، در تجارب دیروز کاشته می‌شود». ضمن این‌که می‌توان گفت تجربه قبلی، قابلیت‌های یکپارچه سازمانی را برای هماهنگی بین کسب و کار در هنگام ورود به صنایع جدید افزایش می‌دهد (چن<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۲). ساختار و فرهنگ سازمانی نیز از دیگر عواملی است که در تحقیقات مورد اشاره قرار گرفته است. ساختار سازمانی، شیوه‌ای است که در آن فعالیت‌ها (از قبیل تخصیص وظایف، هماهنگی و نظارت) به سمت دستیابی به اهداف سازمانی، سازماندهی می‌شوند. فرهنگ سازمانی نیز که به صورت ارزش‌های کلیدی، باورها و اصول اعضای سازمان تعریف می‌شود، با توجه به جایگاه ارتباطات درون سازمانی و جهت‌گیری خارجی نیز که در قالب فرهنگ می‌باشد، نقش مهمی در قابلیت‌های پویا دارد. منابع که خود قابلیت‌ها نیز جزئی از آن هستند، در قالب دارایی‌های ملموس ارزشمند و یا ناملموس که در اختیار شرکت قرار دارد، در کنار فناوری اطلاعات که عمدتاً در قالب استفاده از رایانه‌ها و اینترنت برای ذخیره، مطالعه، بازیابی، انتقال و مدیریت داده‌ها به کار می‌رود، از دیگر پیش‌زمینه‌های سازمانی است. عوامل انسانی نیز شامل سرمایه انسانی، رهبری و ادراک مدیریتی است. سرمایه انسانی و مجموعه مهارت‌های آنان و رهبران سازمان که هدایت شرکت را به عهده دارند، از پیش‌زمینه‌های انسانی قابلیت پویا است (هسو و ونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). ضمن این‌که ادراک مدیریتی نیز که بازنمایی ذهن مدیران و اقدام یا فرآیند کسب دانش و درک آنان است، از دیگر عوامل انسانی مرتبط با ماهیت تصمیم‌گیری مدیران در این زمینه است. عوامل محیطی نیز در قالب محیط خارجی و ساختار بین سازمانی مطرح می‌شود. محیط خارجی شامل ابعاد مختلفی همچون پویایی، عدم اطمینان و مراحل سیر تکاملی است، که توجه به آن بسیار مهم می‌باشد. همچنین الگوی روابطی که از طریق آن‌ها شرکت‌ها به یکدیگر متصل می‌شوند و در قالب ساختار بین سازمانی

1. Antecedents
2. Pisano
3. Chen
4. Hsu & Wang

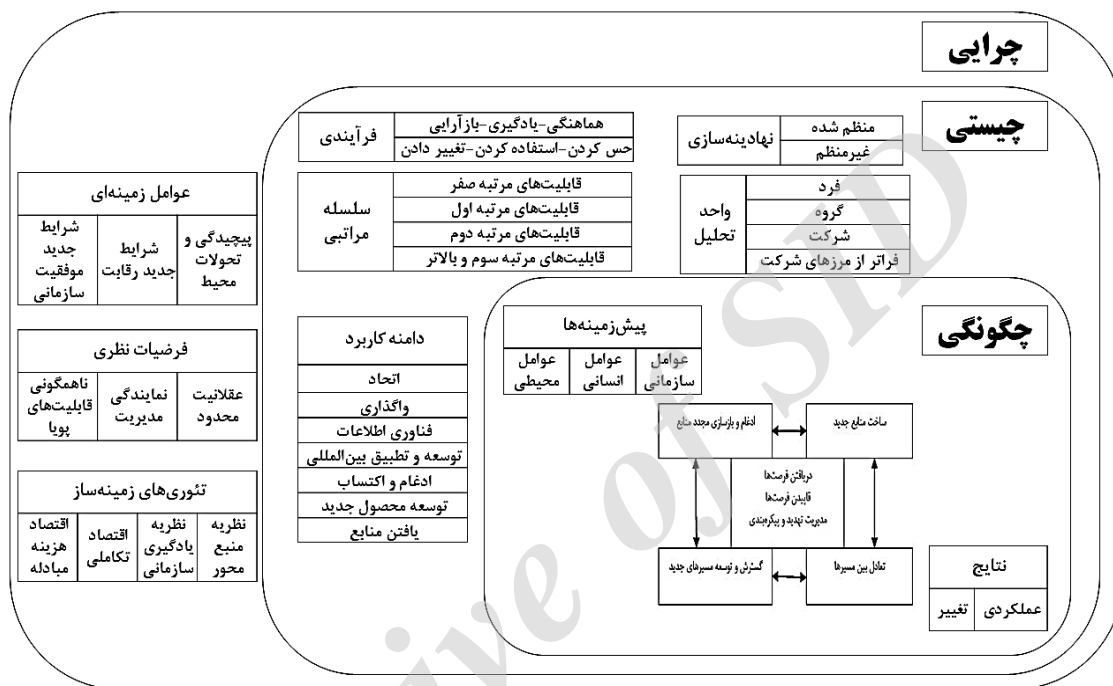
مطرح است، پارامتر دیگر پیش‌زمینه محیطی برای قابلیت پویا است (رابرتز و گروور، ۲۰۱۲). با توجه به مرور ادبیات، جامع‌ترین بحث پیرامون عملکرد یا مکانیسم قابلیت پویا را می‌توان در ۴ بعد ایجاد مسیرهای عملیاتی جدید، ایجاد منابع جدید، شکل‌دهی مجدد و ادغام منابع و همچنین ایجاد تعادل بین مسیرهای فعلی و آتی معرفی کرد. قابلیت پویا، مسیرهای عملیاتی جدید ایجاد می‌کند. موقعیت فعلی شرکت، خط‌مشی‌های جاری و منابع فیزیکی آن ممکن است منجر به ایجاد پیشینه‌ای گردد که شدیداً به کارگیری عملیات راهبردی را بر شرکت تحمیل کند. این قابلیت‌ها همچنین به واسطه یادگیری، منجر به ایجاد منابع جدید می‌گردد. قابلیت‌های ممتاز در یادگیری، نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد منظور از یادگیری، فعالیت‌هایی است که با هدف بهره‌برداری از دانش، مهارت‌ها و فرآیندهای موجود و تقویت و توسعه آن‌ها، در کنار شناسایی و اکتساب دانش، مهارت‌ها و فرآیندهای جدید انجام می‌گیرد. بعد دیگر عملکرد قابلیت پویا، شکل‌دهی مجدد و ادغام منابع است. توانایی ادغام و تفکیک منابع یک قابلیت راهبردی و مهم محسوب می‌شود. بازسازی اساسی منابع به‌منظور مقابله با تغییرات به شدت پیچیده که در بازارهای امروزی شکل می‌گیرد، مهم و ضروری است. در واقع ثروت شرکت‌ها، منابع مختلف و راه‌های مختلف به کارگیری آن‌هاست. درنهایت این‌که بین مسیرهای فعلی و آتی تعادل ایجاد می‌کند. ضمن این‌که شرکت‌ها باید مراقب باشند که موقعیت راهبردی فعلی را به بهانه دست‌یابی به راهکارهای آتی از دست ندهند. افرادی که برنامه‌ریزی‌های راهبردی را انجام می‌دهند، باید مواظبت نموده تا از انجام فعالیت‌های موازی اجتناب کنند. ضمن این‌که مبانی تحلیل رویکرد قابلیت‌های پویا، خود شرکت‌ها و ظرفیتشان در دریافت و شکل‌دهی فرصت و تهدیدها و قاپیدن فرصت‌ها و حفظ و نگهداری مزیت‌هایشان از طریق بهبود عملکرد، ترکیب و حمایت و در هنگام ضرورت پیکربندی مجدد دارایی‌های ملموس و غیر ملموس می‌باشد (تیس، ۲۰۰۷). در واقع قابلیت‌های پویا، دربرگیرنده فرآیندها و فاکتورهای اساسی است که توجیه‌کننده پیشنهاد روابط متقابلی است که در شرکت انعکاس یافته و هستی یک شرکت را به نحوی نتیجه «فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرها» می‌داند و شیوه مدیریت این عوامل است که درنهایت به موفقیت شرکت‌ها منجر می‌شود (تیس، ۲۰۱۸). ضمن این‌که فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرها تقویت‌کننده قابلیت‌های شرکت در دریافت و قاپیدن فرصت‌ها و بازسازی منابعی است که در طول زمان‌ها در شرکت ایجاد شده است. با شیوه صحیح مدیریت و ساماندهی فرآیندها به شیوه کارآمدتری

به واکنش‌های پویایی بازار می‌توان پاسخ داد، که در این میان، فرآیندها در قالب رویه‌ها، موقعیت‌ها در قالب دارایی‌های مالی جاری و مسیرها در قالب تحقیق و توسعه نمونه‌ای از مؤلفه‌های اساسی در زمینه شاخص‌های تجربی در این زمینه است و می‌توان گفت قابلیت‌های پویا با توجه به همین ۳ مفهوم، موجب پذیرش تغییرات در سازمان، پذیرش تغییرات در سازمان موجب عملکرد بالاتر نوآوری و عملکرد نوآوری موجب تطابق بیشتر سازمان با محیط بیرونی می‌شود.

مساله دیگر در حوزه شناخت بهتر چگونگی یک مفهوم، اطلاع از نتایج<sup>۱</sup> آن است. همانطور که قبلا ذکر شد، یکی از دلایل کلیدی که بسیاری از نظریه پردازان مدیریت، علاقه‌مند به قابلیت‌های پویای شده‌اند، تأثیر معرفی شده آن‌ها بر متغیرهای مهم نتیجه است. نتایج قابلیت پویا در دو بعد نتایج عملکردی و نتایج تغییر قابل دسته‌بندی است. پیامد و هدف برخی منجر به عملکرد بهتر می‌شود و برخی عملکردها نیز هدفشان تغییر است. با توجه به مرور ادبیات، نتایج عملکردی در قالب عملکرد سطح شرکت، عملکرد خاص دامنه / فرآیند، سازگاری با عوامل بیرونی، زنده ماندن، رشد، انعطاف پذیری و نتایج نوآوری مطرح شده است. عملکرد سطح شرکت، شامل دستاوردهای مالی یا رقابتی شرکت‌ها همچون سودآوری حسابداری یا مزیت رقابتی است. عملکرد خاص دامنه / فرآیند نیز در قالب‌های مختلفی همچون عملکرد ادغام‌ها، کیفیت محصول، مدیریت زنجیره تامین و عملکرد توسعه منابع مطرح شده است. نتایج نشان دهنده سازگاری با عوامل بیرونی، بقا و ادامه حیات شرکت، روند افزایش اندازه معیارهای کلیدی همچون درآمد سالانه یا تعداد کارکنان، توانایی شرکت برای جایگزینی تغییرات عمده و نتایج فرآیندهای نوآورانه مانند معرفی محصولات جدید، اختراعات و غیره از جمله دیگر نتایج عملکردی قابلیت پویا است (دیسیللاس و ساکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). نتایج تغییر نیز در دو بخش تغییر منابع کلیدی و یادگیری قابل اشاره است. به عبارت دیگر، تغییرات در مجموعه منابع و به دست آوردن دانش یا مهارت از دیگر نتایج قابلیت پویا در حوزه تغییر است (هلفت و مارتین، ۲۰۱۵).

در شکل ۲، جمع‌بندی مقوله‌های چرایی، چیستی و چگونگی قابلیت پویا ارائه شده است. در این شکل، مفاهیم اصلی و ابعاد هر کدام نشان داده شده است.

1. Consequences  
2. Desyllas & Sako



شکل ۲- جمع‌بندی مفاهیم اصلی در باب مقوله‌های چراپی، چستی و چگونگی قابلیت پویا (محقق ساخت)

### نتیجه‌گیری

امروزه پایه موفقیت شرکت‌ها کمتر به مسائل مکتوب شده، بهینه‌سازی محدودیت‌های شناخته شده یا مقیاس‌های اقتصادی تولید بستگی دارد. عناصر سنتی برای موفقیت در کسب‌وکار، حفظ انگیزه، داشتن دارایی‌های ملموس، کنترل هزینه‌ها، حفظ کیفیت، بهینه‌سازی موجود، بعید است که برای پایداری عملکرد برتر شرکت کافی باشد. در عوض، موفقیت شرکت‌ها به کشف و توسعه فرصت‌ها، ترکیب مؤثری از اختراعات داخلی و خارجی، انتقال مرز فناوری در بین و میان شرکت‌ها، حفظ مالکیت معنوی، به‌روزرسانی بهترین فرآیندهای کسب‌وکار، ابداع مدل‌های جدید کسب‌وکار، تصمیم‌گیری‌های غیر مرتبط، دستیابی حمایتی در برابر تقلید و دیگر جایگزینی‌ها توسط رقبا بستگی دارد. به نظر می‌رسد که به رسمیت شناختن چالش‌های جدید در سطح بازارهای رقابتی جهانی و درک چگونگی نوآوری



در فناوری لازم باشد، اما برای رسیدن به موفقیت کافی نیست؛ قواعد بازی در بازارهای جهانی باید تغییر کند. بنابراین تمام پاسخ‌هایی که در سطوح مختلف برای تهدید و فرصت مطرح می‌شود، پاسخ‌های نوآورانه خاصی می‌باشد، خصوصاً موقعی که بحث زمان و زمان ورود به بازار مهم باشد، میزان تغییرات فناورانه سریع باشد، ماهیت رقابت در آینده و بازار نیز مشکل تعیین شود؛ اینجا است که پاسخ به قابلیت‌های پویا برمی‌گردد.

دیدگاه قابلیت‌های پویا در مدیریت استراتژیک سازمان در یک صنعت نشان دهنده ضرورت پیگیری همزمان جستجو برای فرصت‌های جدید و بهره‌مندی از دارایی‌های پیشین برای شکل دادن به آیند ه صنعت به ویژه در بازارهای پویاست (ولیان، ۱۳۹۴)، البته انتقاداتی نیز پیرامون قابلیت پویا، مطرح است. دو مشکل و انتقاد اصلی به قابلیت پویا عبارت است از کمبود دانش تجربی و یا به عبارتی نداشتن تجارب عملی و همچنین عدم مشخص بودن ساختار قابلیت‌های پویا (اسچیلکه و دیگران، ۲۰۱۸). سؤال اساسی که رویکرد قابلیت پویا بدان پاسخ می‌دهد، این است که چگونه شرکت‌ها می‌توانند در محیط‌های پویا و به‌سرعت در حال تغییر، مزیت رقابتی پایداری را به دست آورند، اما واقعاً چگونه؟ مهمترین نوآوری این تحقیق نگاه بازاندیشانه پیرامون چرایی، چیستی و چگونگی قابلیت پویا بود که تلاش شد زمینه‌ها، مفاهیم و موضوعات تحقیقاتی کلیدی مورد خطاب قرار داده شده در تحقیقات حوزه قابلیت پویا شناسایی شود. در این مقاله تلاش شد با بررسی مقاله‌های موجود در زمینه قابلیت پویا به بررسی چرایی، چیستی و چگونگی قابلیت پویا به‌عنوان یکی از رویکردهای مطرح در سازمان‌ها پرداخته شود. بدین منظور با استفاده از روش مرور نظام مند، پژوهش‌های مهم و معتبر انجام شده در این حوزه مورد بررسی قرار گرفت و نتایج در پاسخ به سؤالات بازاندیشی قابلیت پویا در قالب شکل ۲ تبیین شد. نتایج و بحث مربوط به آن، به تفصیل در بخش یافته‌ها مطرح شد، اما در اینجا نیز به اختصار به برخی از مطالب اشاره می‌شود. با توجه به چارچوب بازاندیشی و از آنجا که برای بازاندیشی در مورد یک مفهوم، بررسی مفاهیم پیشین و مقدماتی برای ظهور آن مفهوم و همچنین مفاهیم مرتبط با آن در زمان توسعه و پس از بلوغ آن لازم به نظر می‌رسد، نیاز است قابلیت پویا نیز از این مناظر مورد بررسی قرار گیرد. شایان ذکر است پاسخ سؤالات پژوهش صرفاً در زمان ظهور مفهوم قابلیت‌های پویا در بخش یافته‌ها اشاره شد و در اینجا به پاسخ سؤالات در زمان حال نیز، که می‌توان گفت به نوعی به مرحله بلوغ قابلیت پویا رسیدیم، پرداخته می‌شود.

در بحث چرایی قابلیت پویا، با هدف بررسی این سؤال که قابلیت پویا در پاسخ به چه نیازی ظهور کرده است و چرا باید قابلیت پویا را شناخت، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند که

در نتیجه عوامل در قالب ۳ مفهوم عوامل زمینه‌ای، فرضیات نظری و تئوری‌های زمینه‌ساز تقسیم‌بندی شدند. عوامل زمینه‌ای در قالب سه بعد پیچیدگی و تحولات محیط، شرایط جدید رقابت و شرایط جدید موفقیت سازمانی مشخص شدند. در زمان حال نیز، تا حدودی همین ابعاد وجود دارد، هر چند شدت آن‌ها بیشتر شده است. فرضیات نظری مورد اشاره نیز، عقلانیت محدود، نمایندگی مدیریت و ناهمگونی قابلیت‌های پویا است که در زمان حال نیز ادامه دارد. تئوری‌های زمینه‌ساز نیز عبارتند از نظریه منبع محور، نظریه یادگیری سازمانی، اقتصاد تکاملی و اقتصاد هزینه مبادله که در زمان کنونی نیز نظریات کارآفرینی (آرند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و همچنین شناخت اجتماعی (اسچیلکه، ۲۰۱۴) به آن‌ها افزوده شده است.

در بحث چيستی قابلیت پویا، با هدف بررسی این سؤال که ماهیت قابلیت پویا چیست و چه مشخصه‌هایی دارد، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. مرور ادبیات نشان می‌دهد که تعاریف (تیس و دیگران، ۱۹۹۷)، (آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰) و (هلفت، ۲۰۰۷) مهمترین تعاریف شناخته شده پیرامون چيستی قابلیت پویا است. اما هر چه از زمان مطرح شدن اولیه مفهوم قابلیت پویا دورتر می‌شویم، تعداد بیشتری از پژوهشگران متوجه شده‌اند که قابلیت‌های پویا یک مفهوم واحد نیست و می‌تواند در قالب شکل‌های متمایز مشخص شود. نوع‌شناسی و رویکردهای مختلفی که در بخش چيستی قابلیت پویا مطرح می‌شود، منجر به درک بهتر از این مفهوم می‌شود. لذا شیوه‌های شناسایی و تعریف قابلیت‌های پویا را در ۵ دسته فرآیندی، نهادینه‌سازی، دامنه کاربرد، سلسله مراتبی و واحد تجزیه و تحلیل تقسیم‌بندی شد. اگر از منظر فرآیندی به قابلیت پویا نگریسته شود، می‌توان گفت بین فرآیندهای اساسی قابلیت‌های پویایی، دو نوع‌شناسی مهم وجود دارد. یک گونه، سه مرحله هماهنگی، یادگیری و بازآرایی است (پیرس، ۲۰۰۹) و گونه دیگر، سه مرحله حس کردن، استفاده کردن و تغییر دادن است (مارتین، ۲۰۱۱) نهادینه‌سازی نیز، اشاره به روال‌های مختلف قابلیت پویا دارد که می‌تواند منظم و یا غیرمنظم باشد. که این دو نوع‌شناسی در زمان کنونی نیز همچنان اعتبار دارد. دسته سوم دامنه کاربرد است که می‌تواند در قالب وظیفه‌های اتحاد، واگذاری، فناوری اطلاعات، توسعه و تطبیق بین‌المللی، ادغام و اکتساب، توسعه محصول جدید و یافتن منابع باشد. با توجه به تحولات کنونی و شرایط متفاوت آن، وظیفه‌های منابع انسانی، عملیات لجستیک، بازاریابی (اسلاتر<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۴) و

---

1. Arend  
2. Slater

مسئولیت اجتماعی شرکتی (وانپوکه<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۴) نیز به حوزه دامنه کاربرد قابلیت پویا افزوده شده است. همچنین اگر از منظر سلسله مراتبی به قابلیت پویا بنگریم، چهار سطح قابلیت‌های مرتبه صفر، قابلیت‌های مرتبه اول، قابلیت‌های مرتبه دوم و همچنین قابلیت‌های مرتبه سوم و بالاتر مطرح می‌شود که در زمان حال نیز اعتبار دارد. نوع‌شناسی واحد تجزیه و تحلیل نیز مبتنی بر سطوح مختلف تحلیلی است که می‌تواند مربوط به سطح فردی مدیران، تیم‌ها، شرکت‌ها و فراتر از مرزهای شرکت باشد. در زمان حال نیز به دلیل تنوع و تعریف سطوح تحلیل مختلف، سطح واحد کسب و کار<sup>۲</sup> و چند سطحی<sup>۳</sup> (مک‌گahan، ۲۰۱۲) افزوده شده است. در مجموع علی‌رغم تنوع و تعدد تعاریف، بنظر می‌رسد در سال‌های آتی، تعریف قابلیت پویا واضح‌تر شده و همگرایی بیشتری بین تعاریف ایجاد شود. به عنوان مثال تیس در جدیدترین مقاله خود، تعریف قابلیت پویا در از دیدگاه سیستمی تعریف کرده و مشخصات دیگر را ذیل آن تعریف کرده است. به عبارتی، قابلیت‌های پویا بخشی از یک سیستم است که شامل منابع و استراتژی است. این سه مهم در کنار هم، درجه مزیت رقابتی را که شرکت‌های خصوصی می‌توانند از رقبا خود کسب کنند، تعیین می‌کنند (تیس، ۲۰۱۸).

در بحث چگونگی قابلیت پویا، با هدف بررسی این سؤال که قابلیت پویا از چه اقداماتی برای تحقق اهداف خود استفاده می‌کند و عملکرد قابلیت پویا چگونه است، مقالات منتخب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. با توجه به نگاه فرآیندی، برای بیان چگونگی، ابتدا عوامل موثر در قالب پیش‌زمینه‌ها، سپس مکانیسم و عملکرد و در نهایت نتایج این عملکرد قابل بررسی است، لذا عوامل مربوط به چگونگی در قالب ۳ بخش پیش‌زمینه‌ها، عملکرد و نتایج تقسیم‌بندی شدند. پیش‌زمینه‌ها، منابع و پیشران‌های قابلیت پویا است که طبق نتایج پژوهش، در ۳ دسته کلی عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل محیطی قابل تفکیک است. با توجه به مرور ادبیات، عوامل انسانی در قالب تجربه، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع و فناوری اطلاعات مطرح است. عوامل انسانی نیز شامل سرمایه انسانی، رهبری و ادراک مدیریتی است و عوامل محیطی نیز در قالب محیط خارجی و ساختار بین سازمانی می‌باشد که در این میان، با توجه به نوسانات و شدت تغییرات محیط امروزی، مشارکت با دیگران در بعد عوامل محیطی امروز افزوده شده است. همچنین جامع‌ترین بحث پیرامون عملکرد یا مکانیسم قابلیت پویا را می‌توان در ۴ بعد ایجاد مسیرهای عملیاتی جدید، ایجاد منابع جدید، شکل‌دهی

- 
1. Vanpoucke
  2. Business unit
  3. Multi-level
  4. McGahan

مجدد و ادغام منابع و همچنین ایجاد تعادل بین مسیرهای فعلی و آتی معرفی کرد که امروزه نیز همچنان پابرجاست. ضمن این‌که نتایج قابلیت پویا در دو بعد نتایج عملکردی و نتایج تغییر قابل دست‌بندی است. با توجه به مرور ادبیات، نتایج عملکردی در قالب عملکرد سطح شرکت، عملکرد خاص دامنه / فرآیند، سازگاری با عوامل بیرونی، زنده ماندن، رشد، انعطاف‌پذیری و نتایج نوآوری مطرح شده است. نتایج تغییر نیز در دو بخش تغییر منابع کلیدی و یادگیری قابل اشاره است. هر چند امروزه با توجه به تنوع و ابعاد مختلف تغییر، تغییرات سازمانی نیز به این دو بخش اضافه شده است. این پژوهش، همچون دیگر تحقیقات با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. در بخش جستجوی مقالات، لازم به ذکر است مجلات غیر انگلیسی زبان، مقالات منتشر شده در همایش و کتاب و یا به صورت سخنرانی، مورد بررسی قرار نگرفتند. ضمن این‌که در تشریح مطالب، برخی از یافته‌های پژوهشی ممکن است کنار گذاشته شود، درحالی‌که دیگران روی آن تاکید داشته‌اند. همچنین ممکن است پژوهشگران در برخی موارد، به جای مرور متعادل و منصفانه، اعمال نظر خود را بیش از حد انجام داده باشند. در پایان باید اشاره شود که می‌توان از نگاه بازاندیشانه دینی و پزشکی نیز به موضوع قابلیت پویا نیز نگاهی انداخت. به‌عنوان مثال در نگاه دینی می‌توان قابلیت‌ها را به‌صورت کلی در ۳ سطح قابلیت‌های اعتقادی، قابلیت‌های نگرشی و قابلیت‌های رفتاری طبقه‌بندی نمود که در راستای هدف رستگاری و پیروزی سازمانی است. همچنین بهره‌برداری از تجربیات دانشکده‌های پزشکی در دانشکده‌های مدیریت نیز موضوعی است که توجه دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد را نیز به خود جلب کرده است (بنی‌اسد و دیگران، ۱۳۹۵). سه نفر از استادان دانشگاه هاروارد کتابی را با عنوان بازاندیشی مدیریت کسب‌وکار منتشر کردند و در تحقیقات خود اذعان کردند که دانشکده‌های پزشکی می‌توانند الگوی خوبی برای بازاندیشی و بهره‌برداری از تجربیات در دانشکده‌های مدیریت باشند (داتار<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰)، لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر از این دو منظر به موضوع قابلیت‌های پویا و یا سایر مفاهیم مرتبط با مدیریت راهبردی بپردازند. ضمن این‌که پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر برای کاستن از میزان مشکلات و محدودیت‌های اشاره شده، از روش‌های کمی ترکیب تحقیقات مانند فراتحلیل استفاده نمایند. همچنین موضوعات کارآفرینی، شناخت اجتماعی، تحلیل واحد کسب و کار و تحلیل‌های چند سطحی و تغییرات سازمانی که به صورت مباحث نوظهور و یا مناقشه برانگیز پیرامون قابلیت پویا مطرح شده، در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

- آرمان، مانی، شفیع، محبوبه، (۱۳۹۶)، «قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸۳، ص ۵۰-۲۵
- اکبری، محسن، اسماعیل‌زاده، محمد، (۱۳۹۲)، «نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۵، ص ۱۴۴-۱۳۷
- الفت، لعیا، اعرابی، سیدمحمد، امیری، مقصود، قاضی نوری، سید سروش، (۱۳۹۰)، «بررسی تجربی ارتباط راهبرد فناوری با راهبرد و عملکرد کسب‌وکار در صنایع الکترونیک ایران»، سیاست علم و فناوری، سال ۳، شماره ۳، ص ۱۸-۱
- امینی، محمد تقی، سیادت، سعیده، پیرعلی، علیرضا، (۱۳۹۵)، «پیاده‌سازی مدل کنترل استراتژیک هاریسون در صنعت خرده‌فروشی»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۲، شماره ۶۳، ص ۸۳-۶۳
- بدری گرگری، رحیم، فتحی آذر، اسکندر، حسینی نسب، سیدداوود، مقدم، محمد، (۱۳۸۹)، «تأثیر بازاندیشی در عمل بر تفکر انتقادی دانشجو- معلمان مراکز تربیت معلم تبریز»، پژوهش‌های روان‌شناسی بالینی و مشاوره، دوره ۱۱، شماره ۱، ص ۲۱۰-۱۸۹
- بنی اسد، رضا، سینا، میلاد، مدحت، محمدمهدی، (۱۳۹۵)، «بهره‌برداری از تجارب دانشکده‌های پزشکی در دانشکده‌های مدیریت و کسب و کار»، همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران
- توکلی، عبدالله، محمدی، علیرضا، خدایی، ارشیا، (۱۳۹۶)، «رهبری کوانتومی: چرایی، چیستی و چگونگی»، مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره ۱، ص ۵۶-۳۳
- حاجی‌پور، بهمن؛ طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین و عزیزیان کلخوران، زهرا (۱۳۹۵). «تحلیل محتوای حوزه مدیریت راهبردی (مطالعه موردی: فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی)». پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۶)، ص ۴۷-۱۳
- حسینی، سیدعبدالرحیم، (۱۳۸۹)، «بازاندیشی نظریه سعادت در فلسفه اسلامی»، فلسفه دین، سال هفتم، شماره هفتم، ص ۸۱-۶۳
- حمیدی‌زاده، محمدرضا، حسین‌زاده، معصومه، (۱۳۸۵)، «طراحی مدل شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت‌های راهبردی: پژوهشی در شرکت ایرانخودرو»، علوم مدیریت ایران، دوره ۱، شماره ۴، ص ۲۸-۱
- دیلمقانی، میترا، نامور، محسن، (۱۳۹۵)، «بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر قابلیت پویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان (مطالعه موردی: دانشگاه علوم و تحقیقات تهران)»، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۵۱، شماره ۴، ص ۱۳۵-۱۱۳
- رایف، دانیل؛ لیس، استفن و فیکو، فریدریک جی (۱۳۸۵)، تحلیل پیام‌های رسانه‌ای (کاربرد تحلیل محتوا کمی در تحقیق)، ترجمه مهدخت بروجردی علوی، تهران: نشر سروش، جلد دوم
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه‌پردازان. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی
- رحیمی، معصومه، حقانی، فریبا، (۱۳۹۶)، «بازاندیشی در آموزش پزشکی: مروری بر مفاهیم، مدل‌ها، اصول و روش‌های تدریس بازاندیشی»، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، دوره ۹، شماره ۲، ص ۲۴-۱۳

- روشنی، سعید، قاضی نوری، سروش، گودرزی، مهدی، (۱۳۹۷)، بررسی مسیرهای توسعه و تطور نظری قابلیت‌های پویا مبتنی بر تحلیل هم‌استنادی، مدیریت توسعه فناوری، دوره ۶ شماره ۲، ص ۱۸۴-۱۶۱
- عبدالرحیمی، محبوبه، رزاقی، نغمه، غیاثوندیان، شهرزاد، ورعی، شکوه، (۱۳۹۳)، «بازاندیشی در آموزش پرستاری: چرا و چگونه»، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۴، شماره ۱۲، ص ۱۰۸۳-۱۰۷۴
- قربانی زاده، وجه الله، (۱۳۹۳)، روش تحقیق فراتحلیل، تهران، انتشارات بازتاب
- گرنر، رابرت ام، (۱۳۹۳)، «تحلیل استراتژی در عصر حاضر»، تهران، انتشارات رسا
- لافلی، ای جی، مارتین، راجر، (۱۳۹۳)، «بازی برد: راهکارهای دستیابی به استراتژی برد»، ترجمه سیدحسین جلالی، تهران، انتشارات آریانا قلم
- مبینی دهکردی، علی، رضوانی، مهران، وهابی ابنیه، محبوبه، (۱۳۹۳)، «بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر ایجاد مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکت‌های ساختمانی شهر تهران)»، دانش راهبردی، سال ۴، شماره ۱۷، ص ۵۲-۲۷
- محمدی الیاسی، قنبر، چیت‌ساز، احسان، گرامی، عباس، (۱۳۸۹)، «شناسایی عوامل درون سازمانی مؤثر بر عملکرد شرکت نوپا»، اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۲۱ و ۲۲، ص ۴۸-۲۷
- ملبوس باف، رامین، عزیزی فریدون، (۱۳۸۹)، مرور سیستماتیک چیست و چگونه نگاشته می‌شود، پژوهش در پزشکی، دوره ۳۴، شماره ۳، ص ۲۰۷-۲۰۳
- مכולی، جان، دبرلی، ژوانی، جانسون، فیل، (۱۳۹۶)، «نظریه سازمان: نگاه‌ها و چالش‌ها (جلد ۱)»، ترجمه حسن دانائی فرد و سیدحسن کاظمی، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق، چاپ دوم
- مندگاری بامکان، علی محمد، مندگاری بامکان، محمد حسن، محمدی هامانه، علی رضا، (۱۳۹۷)، «تئوری‌سازی قابلیت‌های پویا: پاسخ به سوالات»، توسعه تکنولوژی صنعتی، ۳۳، ص ۳۸-۲۵
- نقی زاده، محمد، سیدنقوی، میرعلی، احسانی، راضیه، (۱۳۹۲)، «تأثیر قابلیت‌های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه‌های بخش دارویی ایران»، مدیریت نوآوری، سال ۲، شماره ۳، ص ۵۱-۲۷
- نکوئی زاده، مریم، حسینی، سید محمود، قره چه، منیژه، حاجی کریمی، عباسعلی، (۱۳۹۳)، «مدل سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت»، اندیشه مدیریت راهبردی، سال ۸، شماره ۲، ص ۹۸-۶۷
- نمایان، فرشید، الیاسی، راهبه، ایزدی، حمیدرضا، (۱۳۹۶)، «نظریه‌های سازمان، تفسیر فلسفی نظریه‌های سازمان ماری جو هج»، تهران، انتشارات مهربان
- ولیان، علیرضا، (۱۳۹۴)، «بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی با رویکرد قابلیت‌های پویا»، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران
- هج، ماری جو، (۱۳۹۴)، «نظریه سازمان»، ترجمه حسن دانائی فرد، تهران، انتشارات مهربان
- Adner, R., Helfat, C.E., (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", Strategic Management Journal, 24, 1011-1025.
- Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A. M., & Sarkar, M. (2004). Knowledge transfer through inheritance: Spinout generation, development, and survival. Academy of Management Journal, 47(4): 501-522.
- Ahmad Zaidi, M.F., Othman, S.N., (2012), "Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shien (1997)'s

- Definition", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 367-378.
- Ambrosini, V., Bowman, C., (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
  - Amit, R., Schoemaker, P., (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
  - Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27(6): 444-461.
  - Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90
  - Aronson L. (2011), "Twelve tips for teaching reflection at all levels of medical education", *Medical Teacher*, 33(3): 200-205.
  - Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2): 410-421.
  - Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8-9): 1187-1208.
  - Barney, J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
  - Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
  - Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: The 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13): 1437-1464.
  - Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12): 1802-1825.
  - Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2): 279-305.
  - Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2): 294-312.
  - Chen, P.-L., Williams, C., & Agarwal, R. (2012). Growing pains: Pre-entry experience and the challenge of transition to incumbency. *Strategic Management Journal*, 33(3): 252-276.
  - Cohen, M.D., Levinthal, D.A., (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
  - Coen, C. A., & Maritan, C. A. (2011). Investing in capabilities: The dynamics of resource allocation. *Organization Science*, 22(1): 99-117.
  - D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G., (2010), "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385

- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1-31.
- Dannells, E., (2008), "Organizational antecedents of second-order competences", *Strategic Management Journal*, 29, 519-543.
- Datar, S.M., Garvin, D.A., Cullen, P.G., (2010), "Rethinking the MBA Business education at a crossroads", Boston Mass, Harvard Business Press.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of secondorder competences. *Strategic Management Journal*, 29(5): 519-543.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fastchanging markets and technologies. *California Management Review*, 58(4): 59-77.
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: Developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2): 175-194.
- Desyllas, P., & Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from pay-as-you-drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1): 101-116.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1187-1204.
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4): 186-205.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1225-1246.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3): 345-367.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(S1), S1-S8.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3): 235-249.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6): 1263-1273.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eriksson, T., (2014), "Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities", *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.



- Fahy, J. (2000). "The Resource-based view of the Firm: Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. (2/3/4), 94-104.
- Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2011). Information technology as an enabler of supply chain collaboration: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1): 38-59.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4): 78-96
- Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53(6): 996-1018.
- Filatotchev, I., & Piesse, J. (2009). R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence. *Journal of International Business Studies*, 40(8): 1260-1276.
- Fueglistaller, U., Schrette, T. (2010). Book review: David J. Teece, dynamic capabilities & strategic management organizing for innovation and growth. *International Small Business Journal*, 28(5): 522-524.
- Golgeci, I., & Ponomarov, Y. S. (2013). Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Supply Chain Management*, 18(6): 604-617.
- Grant, R., (2001), "The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 114-135.
- Grant AJ, Vermunt JD, Kinnersley P, Houston H. (2007), "Exploring students' perceptions on the use of significant event analysis, as part of a portfolio assessment process in general practice, as a tool for learning how to use reflection in learning". *BMC Medical Education*, 7 (1): 5.
- Hamel, G. Prahalad, C., (1992), "The Distinction between Competencies and Capabilities is Purely Semantic", *Harvard Business Review*, Volume May/June, 164-165.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5): 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6): 831-850.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A., (2009), "Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path", *Strategic Organization*, 7, 91-102.
- Helfat, C. E., (2007), "Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations", Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., Peteraf, M., (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, New Hampshire, U.S.A. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 961-979.
- Henderson, R. M., Cockburn, I., (1994), "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.

- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3): 703–726.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13): 1500–1516.
- Hoon, C. (2013). Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522–556
- Hsu, L.C., & Wang, C.-H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2): 179–205.
- Hu S., He Z.-L., Blettner D. P., Bettis R. A. (2017). Conflict inside and outside: Social comparisons and attention shifts in multidivisional firms. *Strategic Management Journal*, 38(7): 1435–1454.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6): 999–1015.
- Jiao, H., Alon, I., Chun. K., Cui, Y., (2013), "When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, 30, 188-205.
- Johns C., (1994), "Nuances of reflection", *Journal of Clinical Nursing*, 3(2): 71-75.
- Kaleka, A., (2002), "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, 31, 273-283.
- Karim, S. (2009). Business unit reorganization and innovation in new product markets. *Management Science*, 55(7): 1237–1254.
- Kale, D. (2010). The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 21(1): 223–238.
- Keil, T., Autio, E., & George, G. (2008). Corporate venture capital, disembodied experimentation, and capability development. *Journal of Management Studies*, 45, 1475–1505.
- Kettunen, P., (2009), "Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study", *Technovation*, (29), 408-422.
- Kleinbaum, A. M., & Stuart, T. E. (2014). Network responsiveness: The social structural microfoundations of dynamic capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 353–367.
- Kim, D., Cavusgil, S. T., & Cavusgil, E. (2013). Does IT alignment between supply chain partners enhance customer value creation? An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 42(6): 880–889.
- Kim, J., & Mahoney, J. T. (2010). A strategic theory of the firm as a nexus of incomplete contracts: A property rights approach. *Journal of Management*, 36(4): 806–826.

- Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30(5): 525–538.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2): 233–244.
- Laamanen, T., & Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46, 950-981.
- Leiblein, M. J. (2011). What do resource-and capabilitybased theories propose? *Journal of Management*, 37(4): 909–932.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Li, D., Liu, J., (2012), "Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. Evidence from China", *Journal of Business Research*
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capabilitybased framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1315–1338.
- Lin, Y., Wu, L., (2013), "Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework", *Journal of Business Research*, 1-7.
- Liberati A, Taricco M. (2010), How to do and report systematic reviews and meta-analysis. In Franchignoni F, editor. *Research in Physical & Rehabilitation Medicine*. Pavia: Maugeri Foundation Books, p. 137-164.
- MacLean, D., MacIntosh, R., & Seidl, D. (2015). Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. *Strategic Organization*, 13(4): 340–352.
- Macher, J. T., & Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: Practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20(1): S41–S62.
- Madsen, E.L., (2010), "A Dynamic Capability Framework: Generic Types of Dynamic Capabilities and their Relationship to Entrepreneurship Strategic Reconfigurations Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries", Cheltenham, UK: 'Edward Elgar Publishing
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponen, A., (2013), "Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis", *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719.
- Mann K, Gordon J, MacLeod A. (2009), "Reflection and reflective practice in health professions education: a systematic review". *Advances in health sciences education*, 14 (4): 595.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1): 118–140.
- Moon JA. A (2004), "handbook of reflective and experiential learning: Theory and practice", Psychology Press.

- Mitchell, M., & Skrzypacz, A. (2015). A theory of market pioneers, dynamic capabilities, and industry evolution. *Management Science*, 61(7): 1598–1614.
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry. A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, 25-40.
- Nguyen QD, Fernandez N, Karsenti T, Charlin B. (2014), "What is reflection? A conceptual analysis of major definitions and a proposal of a five component model". *Medical education*, 48(12): 1176-1189.
- Nickerson, J., Yen, C. J., & Mahoney, J. T. (2012). Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations. *Academy of Management Perspectives*, 26(1): 52–72.
- Norris, M., & Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informetrics*, 1(2), 161-169.
- Pandza, K. (2011). Why and how will a group act autonomously to make an impact on the development of organizational capabilities? *Journal of Management Studies*, 48, 1015-1043.
- Pavlou, P.A., Sawy, O.A., (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", *Decision Sciences Journal*, 42(1), 239-273.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Peteraf, M. A., (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource based view", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pierce, L. (2009). Big losses in ecosystem niches: How core firm decisions drive complementary product shakeouts. *Strategic Management Journal*, 30(3): 323–347.
- Pisano, G. P. (2002). In search of dynamic capabilities. In G. Dosi, R. R. Nelson & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities: 129–154*. New York: Oxford University Press.
- Priem, R. L., Butler, J. E., (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Primc, K., & C'ater, T. (2016). The influence of organizational life cycle on environmental proactivity and competitive advantage. *Organization & Environment*, 29(2): 212–230.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S., (2007), "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance", DRUID Working Paper, 11.
- Rahmandad, H. (2012). Impact of growth opportunities and competition on firm-level capability development trade-offs. *Organization Science*, 23(1): 138–154.
- Rai, A. Patnayakuni, R. Seth, N., (2006), "Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities", *MIS Quarterly*, 30(2), pp. 225-246.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1263–1280.

- Robertson, P. L., Casali, G. L., & Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: Absorptive capacity and distributed learning. *Research Policy*, 41(5): 822–832.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4): 231–270.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10–11): 1083–1103.
- Salehi, F., Zolkiewski, J., Perks, H., Bahreini, M.A. (2018). Exploration of capability and role development in an emerging technology network. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33 (7), 931-944.
- Salunke, S. Weerawardena, J. McColl-Kennedy, J. R. (2011), "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms", *Industrial Marketing Management*, 40, pp.1251–1263.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2013). Small steps that matter: Incremental learning, slack resources and organizational performance. *British Journal of Management*, 24(2): 156–173.
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2): 384–409.
- Sandars J., (2009), "The use of reflection in medical education: AMEE Guide No. 44". *Medical teacher*, 31(8):685-695.
- Schilke, Oliver, Hu, Songcui, Helfat, Constance E., (2018), Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research, *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2): 179–203.
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: How do they matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 368–380.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5): 1192–1219.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M., (2007), "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization". *Strategic Management Journal*, 28: 913-933.
- Schwartz, M., (2013), "Defense Acquisitions: How DOD Acquires Weapon Systems and Recent Efforts to Reform the Process", Virginia: United States Department of Defense.
- Shamsie, J., Martin, X., & Miller, D. (2009). In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal*, 30(13): 1440–1452.

- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13): 1375–1394.
- Strech D, Sofaer N. (2012), How to write a systematic review of reasons. *Journal Of Medical Ethics*, 38(2), 121-126.
- Seuring, S., Müller, M. (2008), From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Song, J., Lee, K., & Khanna, T. (2016). Dynamic capabilities at Samsung: Optimizing internal co-opetition. *California Management Review*, 58(4): 118–140.
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 24(6): 1782–1804.
- Su, H.-C., Linderman, K., Schroeder, R. G., & Van de Ven, A. H. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32(7–8): 429–445.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1161.
- Teece, D.J. (2018), Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368.
- Teece, D.J. (2018), Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4): 5–12.
- Teece, D.J. (2009), "Dynamic capabilities and strategic management", Oxford University Press, 65-136.
- Teece, D.J., (2007), "Explicating dynamic capabilities: thenature and micro foundations of enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thomson, A., Harley, D, Cave M, Clandinin J., (2013), "Enhancement of medical student performance through narrative reflective practice: a pilot project", *Canadian Medical Education Journal*, 4(1): 69-74.
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32(7): 446–461.
- Vogel, R., & Güttel, W. (2013). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Wang, C L., Ahmed, P., (2007), "Dynamic Capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.
- Wang, Q., & Waltman, L. (2016). Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. *Journal of Informetrics*, 10(2), 347-364.
- Wernerfelt, B., (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2): 327–345.
- Winter, S., (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 991–995
- Wu, L., (2010), "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility", *Journal of Business Research*, 63, 27-31.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P., (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.
- Zander, U., Kogut, B., (1995), "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", *Organization Science*, 6(1), 92-97.
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13): 1233–1256.
- Zollo, M. Winter, S.G., (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3), pp.339-351.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Zvi, Margalot, Chung, Kevin C., (2007), Systematic Reviews: A Primer for Plastic Surgery Research. *Plast Reconstr Surg Journal*. 120(7), 1834-1841

Archive