



Original Article (Qualitative)

Organizational capability based on the context of strategic changes in the country's technical and professional organization

Jafar Torkzadeh¹ , Gholamreza Momeni² , Zahra Pakbaz³

1- Professor, Department of Educational Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Management, MehrArvand institute of Higher Education, Abadan, Iran

3- Ph.D. in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

Receive:

14 June 2025

Revise:

30 October 2025

Accept:

09 February 2026

Abstract

The overall objective of this research was to discover and present a framework for organizational capability in the context of strategic changes with an emphasis on the territory of the technical and vocational organization of the country. This research was a development with a qualitative approach and a case study research method in terms of its purpose. The research participants were 15 experts in leadership and change in educational systems, especially the technical and vocational education system, selected using a purposive sampling method of the criterion type, taking into account the theoretical saturation issue. Data collection was carried out through semi-structured interviews. Data analysis was carried out using the content analysis method and using MAXQDA 2020 software. The results of the research showed that the organizational capability framework consisted of four dimensions (coherence, effectiveness, responsiveness, and desirable external image), each of which includes related components. In order to validate the data, the opinions of some participants as well as experts in the field of educational management and higher education were used, and for the transferability of the findings, the test-retest method was used. Accordingly, the reliability coefficient was obtained as 0.87, which indicates that the research had high reliability. The results of the research can be used as a guide for the actions of educational system managers in the theoretical and operational fields.

Keywords:

Strategic change;
Organizational
capability;
Strategic leadership;
Change
management;
Technical and
professional

Please cite this article as (APA): Torkzadeh, J, Momeni, G and Pakbaz, Z. (2026). Organizational capability based on the context of strategic changes in the country's technical and professional organization. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 509-533.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.530407.1528>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Jafar Torkzadeh

Email: djt2891@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Complicated and rapid environmental changes force organizations to continuously redefine their internal capacities for survival, growth, and competition, or, in other words, to empower their pillars and structure in the face of strategic changes. Therefore, organizational capability is considered one of the key factors for success in complex and changing conditions of the strategic environment. These capabilities include a set of competencies, abilities, and resources that enable organizations to exploit opportunities arising from environmental changes, manage threats, and achieve sustainable competitive advantage (Martínez-Peláez et al., 2023). Organizational capabilities, based on a set of skills, resources, and processes, are considered to be the basis for developing strategic tools to adapt to environmental changes and exploit emerging opportunities (Rengkung, 2022). These capabilities help the organization not only manage changes, but also use them as a driver for innovation and an opportunity for growth (Barney et al., 2024). In fact, organizational capability, as one of the most important factors for the success of organizations in facing environmental challenges, refers to the ability of the organization to identify, maintain and exploit its resources and capabilities to achieve strategic goals (Teece et al., 2016). Therefore, organizations with high capability can quickly adapt to changes, produce high-quality products and create competitive advantages (Pratono, 2024). Research shows that organizational capabilities are becoming more important in the face of strategic changes. Organizations that have the ability to create coordination between human resources, new technologies and organizational strategies can better adapt to changing conditions and show higher performance (Zhang & Chen, 2024). Strategic changes within and outside the organization, as a necessity in today's business environment, require a deep understanding of the dimensions and components of organizational capability. These changes can include changes in organizational structure, culture, technology, or macro strategies (Henry, 2021). In this regard, identifying and strengthening the dimensions of organizational capability can help organizations successfully implement these changes. Organizational capability is a multidimensional and fruitful area that can be examined from various aspects, especially in educational and skill-based organizations. Paying attention to the topic of organizational capability in educational organizations is significant because, according to Badami, Jahanian & Mohammadi Nezhad Gangi (2025), paying attention to the quality of performance, excellence, and organizational capability in educational organizations is of particular importance due to their mission in training specialized human resources for society. Accordingly, the present study aims to identify the dimensions and components of organizational capability in the context of strategic changes and seeks to answer the question: what dimensions and components explain the organizational capability of the country's technical and vocational organization in the face of strategic changes?

Theoretical Framework

Organizational Capability

Organizational capability, as one of the key concepts in strategic management, has attracted the attention of many researchers and managers in recent decades. This concept refers to a set of capabilities, knowledge, skills, processes, and resources that enable organizations to sustainably achieve competitive advantage and adapt in the face of environmental changes (Rengkung, 2022). These capabilities include technical, human, and structural aspects and directly affect the performance of the organization (Abdurrahman et al., 2024). According to Barney et al. (1991), organizational capabilities include areas such as innovation, organizational learning, human resources, and leadership that can help organizations respond



appropriately to environmental changes and enhance their strategic successes (Ferreira et al., 2021).

Various dimensions of organizational capability have been considered, such as the ability to learn, the ability to create and apply new knowledge in order to develop innovation in processes and products, flexibility, strategic agility based on the speed of response to changes, knowledge management, and the power of external cooperation (Gomes et al., 2022). In a general view, organizational capability can be assessed in the quantity and quality of three major assets in the organization; human capital, including the knowledge, skills, and abilities of employees, which are vital for increasing performance and advancing innovation in the organization (Liu et al., 2020).

Research Methodology

This research was a development with a qualitative approach and a case study in terms of purpose. The research participants (key informants) were 15 experts in leadership and change in educational systems, especially the technical and vocational education system, selected using a purposive sampling method of the criterion type, taking into account the theoretical saturation issue. Data collection was carried out through semi-structured interviews. Data analysis was carried out using thematic analysis method and MAXQDA 2020 software.

Research findings

In order to discover the framework of organizational capability in the context of strategic changes with an emphasis on the country's technical and vocational organization, interviews were conducted with experts and experienced in management, leadership and change in educational systems, especially skill organizations and people who, in addition to scientific abilities, had direct and indirect management experiences at the middle and senior levels of the country's technical and vocational education organization in the organization of the research area. While analyzing the interview text in detail, 20 related basic themes were identified and by categorizing similar basic themes in one category, 4 organizing themes were drawn, and finally a network of themes was drawn. The results of the study showed that the organizational capability framework in the context of strategic changes consisted of four dimensions: effectiveness, responsiveness, coherence, and desirable external image, each of which included related components. The effectiveness dimension included the components of internal effectiveness, external effectiveness, institutional effectiveness, effective activities, and correct performance of tasks. The responsiveness dimension included the components of responsiveness to the environment, responsiveness to internal conditions and needs, social responsibility, and attention to environmental conditions and needs. The coherence dimension included the components of conceptual coherence, operational coherence, social coherence, structural coherence, spiritual coherence, and emotional coherence. The desirable external image dimension included the components of environmental desirability, positive environmental evaluation, external acceptability, internal acceptability, and positive performance evaluation.

Conclusion

The results of the present study show that organizational capability in the field of technical and vocational education organization as a skill-oriented institution that trains specialized human resources and technology for society includes multiple dimensions of coherence, effectiveness, responsiveness, and a desirable external image. The dimensions affecting organizational capability are, in a way, the fulcrum of the technical and vocational organization as an open system so that it can achieve competitive advantage in dynamic and

challenging environments in addition to maintaining meaningful survival. These dimensions jointly increase the organization's capacity to deal with strategic changes and achieve long-term goals. Various aspects of effectiveness, both internal in the sense of the quality of task performance and external in the sense of effective responsiveness to the environment, and then institutional effectiveness in the sense of realizing the organization's mission and desirability in the environment, are vital components of organizational capability. The findings of this study are in line with the results of studies by Brinia (2022); Zacharias (2021) confirms that organizational effectiveness is one of the key indicators of success in strategic change. Environmental responsiveness, which includes social responsibility and providing services that meet the needs of the environment, is another key theme identified in this study. This theme is consistent with El Idrissi et al.'s (2023) theories about latent capabilities, which show that an organization's responsiveness to the environment often results from latent capabilities that are activated in times of crisis. The various components of organizational cohesion resulting from the findings of the present study in the field of technical and vocational education show that desirable and optimal cohesion is achieved when the various elements of the organization, including human resources, physical resources, structure and processes, are compatible and coordinated with each other, and cohesion is objectively manifested both in conceptual and cognitive aspects and in operational aspects and professional relationships throughout the organization's structure. The final component of organizational capability, which is both a result of capability and an important factor in creating organizational capability, is the desired external image of the organization. Existing systems in the environment refer only to an organization that trusts it and has a suitable image of it. Therefore, the image that organizations leave in the environment with their health and output is very important and leads to organizational capability. However, the important point is that the coordination and alignment of the four main dimensions of organizational capability, namely coherence, effectiveness, responsiveness, and external image, requires attention to a key and important element called organizational leadership. Leadership, by creating a link between the system and its current and future environment and considering systemic requirements, can provide the correct arrangement of components together in a way that leads to improved coherence, effectiveness, and responsiveness of the system to the environment, and as a result, improved the external image of the organization in the environment, and taking advantage of the feedback effects of this important factor in strengthening and improving the level of the aforementioned three variables. Accordingly, it can be stated that effective leadership, by helping to improve the accountability, effectiveness, and coherence of the organization, along with the desired image they portray of the organization, provides the organization's capabilities inside and outside the organization. The findings of the present study confirm that the country's technical and vocational education organization can achieve capabilities when it is able to develop indicators based on coherence, effectiveness, accountability, and external image, and gain the power to interact effectively with the strategic and changing environment more than other competitors. The organization's capabilities lead to an intelligent understanding of the needs and requirements of the present and future environment, and this awareness leads to the design of efficient strategies to respond appropriately and timely to these requirements.

علمی پژوهشی (کیفی)

توانمندی سازمانی مبتنی بر بستر تغییرات راهبردی در سازمان فنی و حرفه‌ای کشور

جعفر ترک زاده^۱ , غلامرضا مومنی^۲ , زهرا پاکباز^۳ 

۱- استاد بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، مؤسسه آموزش عالی مهر اروند، آبادان، ایران

۳- دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

چکیده

هدف کلی از انجام این پژوهش کشف و ارائه چارچوبی برای توانمندی سازمانی در بستر تغییرات راهبردی با تأکید بر قلمرو سازمان فنی و حرفه‌ای کشور بود. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای با رویکرد کیفی و روش پژوهش، مطالعه موردی بود. مشارکت کنندگان پژوهش، ۱۵ نفر از متخصصان رهبری و تغییر در سیستم‌های آموزشی به‌ویژه سیستم آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار، با در نظر گرفتن بحث اشباع نظری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که چارچوب توانمندی سازمانی متشکل از چهار بعد (انسجام، اثربخشی، پاسخگویی و تصویر بیرونی مطلوب) بوده که هریک از این ابعاد مشتمل بر مؤلفه‌های مرتبط می‌باشند. جهت اعتبارپذیری داده‌ها، از نظرات برخی از مشارکت کنندگان و همچنین متخصصان رشته مدیریت آموزشی و آموزش عالی و برای انتقال‌پذیری یافته‌ها نیز، از روش بازآزمایی بهره گرفته شد. بر این اساس ضریب پایایی، معادل ۰/۸۷ به دست آمد که بیانگر آن است که پژوهش از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار بوده است. نتایج پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمای عمل مدیران سیستم‌های آموزشی در عرصه نظری و عملیاتی مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت:

۲۴ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۰۸ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۲۰ بهمن ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

تغییر راهبردی؛

توانمندی سازمانی؛

رهبری راهبردی؛

مدیریت تغییر؛

فنی و حرفه‌ای

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): ترک زاده، جعفر، مومنی، غلامرضا و پاکباز، زهرا. (۱۴۰۵). توانمندی سازمانی مبتنی بر بستر تغییرات راهبردی در سازمان فنی و حرفه‌ای کشور. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۸(۲)، ۵۰۹-۵۳۳.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.530407.1528>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: جعفر ترک زاده

ایمیل: djt2891@gmail.com

مقدمه

در جهان امروز، سازمان‌ها با چالش‌های بی‌سابقه‌ای نظیر جهانی شدن، دیجیتالی شدن، تحولات اقتصادی و نوسانات اجتماعی مواجه هستند. در این بستر، انطباق سریع و مؤثر با تغییرات محیطی یکی از شاخص‌های پایداری سیستم‌های اجتماعی تلقی می‌گردد (Koutroukis et al., 2022). تغییرات محیطی پیچیده و پرسرعت، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا ظرفیت‌های درونی خود را برای بقا، رشد و رقابت به‌طور مستمر بازتعریف کنند و یا به بیان بهتر، ارکان و ساختار خود را در مواجهه با تغییرات راهبردی توانمند سازند. از این‌رو توانمندی سازمانی^۱ به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در شرایط پیچیده و متغیر محیط راهبردی تلقی می‌گردد. این توانمندی‌ها شامل مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، توانایی‌ها و منابع هستند که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا از فرصت‌های ناشی از تغییرات محیطی بهره‌برداری نموده، تهدیدها را مدیریت کنند و به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (Martínez-Peláez et al., 2023). توانمندی سازمانی، برپایه مجموعه‌ای از مهارت‌ها، منابع و فرایندها، بستر ساز توسعه ابزارهای راهبردی برای سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور به‌شمار می‌رود (Rengkung, 2022). این توانایی‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا نه تنها تغییرات را مدیریت کند، بلکه از آن‌ها به‌عنوان محرکی برای نوآوری و فرصتی برای رشد استفاده نماید (Barney et al., 2024). در حقیقت، توانمندی سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های محیطی، به توانایی سازمان در شناسایی، نگهداشت و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های خود برای دستیابی به اهداف راهبردی اشاره دارد (Teece et al., 2016)، از این‌رو سازمان‌هایی با توانمندی بالا می‌توانند به‌سرعت با تغییرات سازگار شوند، محصولات با کیفیت بالا تولید نموده و مزایای رقابتی ایجاد کنند (Pratono, 2024).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توانمندی‌های سازمانی در مواجهه با تغییرات راهبردی بیش از پیش اهمیت پیدا می‌کنند. سازمان‌هایی که توانایی ایجاد هماهنگی بین منابع انسانی، فناوری‌های نوین و استراتژی‌های سازمانی را دارند، بهتر می‌توانند با شرایط متغیر سازگار شوند و عملکرد بالاتری نشان دهند (Zhang & Chen, 2024). تغییرات راهبردی درون و برون سازمانی، به‌عنوان یک ضرورت در محیط کسب‌وکار امروزی، نیازمند درک عمیق از ابعاد و مؤلفه‌های توانمندی سازمانی است. این تغییرات می‌توانند شامل تغییر در ساختار سازمانی، فرهنگ، فناوری و یا استراتژی‌های کلان باشند (Henry, 2021). در همین راستا، شناسایی و تقویت ابعاد توانمندی سازمانی می‌تواند به سازمان‌ها در پیاده‌سازی موفق این تغییرات کمک کند.

تغییرات راهبردی به دلیل تأثیر گسترده بر ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی، یکی از چالش‌برانگیزترین موضوعات در مدیریت سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند، چرا که پایداری سازمان در مواجهه با تغییرات گسترده و سریع محیط تعاملی متضمن توانمندی و استحکام اجزاء و عناصر کل سازمان به مثابه یک سیستم پیچیده است (Bettis et al., 2016). در همین راستا، توانمندی‌های پویا به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از توانمندی‌های سازمانی، امکان تطبیق سریع با تغییرات و ایجاد نوآوری‌های پایدار را فراهم می‌کنند. این توانمندی‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا منابع و قابلیت‌های خود را به‌طور مداوم به‌روزرسانی کنند و توانایی رقابت در محیط‌های متغیر را افزایش دهند (Linde et al., 2021). از این‌رو، بررسی

¹. Organizational Capability

ابعاد و مؤلفه‌های این توانمندی‌ها نه تنها به درک عمیق‌تری از عوامل موفقیت در مدیریت تغییر منجر می‌شود، بلکه راهکارهای عملی برای ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان‌ها ارائه می‌دهد.

از دیدگاه عملی، توانمندی‌های سازمانی به‌ویژه در بسترهایی که منابع محدود و تقاضاهای محیطی متغیر وجود دارد، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند (Schilke et al., 2018). به‌عنوان نمونه، در سازمان‌هایی مانند سازمان فنی و حرفه‌ای کشور ایران که مسئولیت توسعه مهارت‌های حرفه‌ای نیروی کار را بر عهده دارد، توانمندی سازمانی می‌تواند به افزایش اثربخشی برنامه‌ها و سیاست‌های مهارتی کمک کند. این سازمان‌ها با چالش‌های متعددی از جمله تغییر در نیازهای بازار کار، فشارهای اقتصادی و تغییرات سیاست‌های کلان مواجه‌اند. بنابراین، شناسایی و تقویت ابعاد مختلف توانمندی سازمانی می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا از این چالش‌ها عبور کرده و مأموریت‌های خود را به شکلی مؤثرتر دنبال کنند. مطالعات اولیه در حوزه توانمندی‌های سازمانی، عمدتاً بر منابع و قابلیت‌های درونی سازمان متمرکز بودند. نظریه منبع‌محور^۱ تأکید داشت که منابع منحصربه‌فرد و غیرقابل تقلید، پایه‌گذار مزیت رقابتی پایدار هستند. سپس، مفهوم توانمندی‌های پویا^۲ توسط Teece et al. (1997) معرفی شد که بر توانایی سازمان در ایجاد و بازآرایی منابع به‌منظور پاسخ به تغییرات محیطی تأکید دارد. این چارچوب مفهومی، به‌طور ویژه به نیاز سازمان‌ها برای انطباق‌پذیری در محیط‌های پویا و غیرقابل پیش‌بینی می‌پردازد (Varadarajan, 2023).

پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده‌اند که عواملی نظیر رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ یادگیری‌محور و استفاده از فناوری‌های دیجیتال، ابعاد کلیدی توانمندی‌های سازمانی در دوران مدرن هستند (Ahmed et al., 2024). به‌زعم (et al. 2023) Giannakos توانمندی سازمانی دارای ابعاد متعددی از جمله یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری، نوآوری و مدیریت دانش است. یادگیری سازمانی به توانایی سازمان در کسب، انتقال و استفاده از دانش جدید اشاره دارد. انعطاف‌پذیری، توانایی سازمان در پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی را نشان می‌دهد. نوآوری، قابلیت سازمان در ایجاد و پیاده‌سازی ایده‌های جدید است. مدیریت دانش نیز به فرآیند سیستماتیک ایجاد، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش سازمانی اشاره دارد. همچنین در برخی مطالعات با چشم‌اندازی فناورانه به‌طور خاص، نقش فناوری و دیجیتالی‌شدن در ارتقای توانمندی‌های سازمانی برای مدیریت پیچیدگی‌ها و تسریع فرآیندهای نوآوری بسیار برجسته است (Helfat & Martin, 2015).

بررسی مطالعات و مدل‌های نظری مختلف در حوزه توانمندی سازمانی بر این امر صحنه می‌گذارند که تأثیر متقابل توانمندی سازمانی و تغییرات راهبردی، با توجه به نقش توانایی‌های سازمان در پاسخ به محیط‌های پویا و تغییرات پیچیده موضوعی حائز اهمیت است؛ در حقیقت توجه به محیط راهبردی موضوعی لاینفک و جدایی‌ناپذیر از مطالعه‌ی توانمندی سازمانی است چرا که سازمان‌ها با هدف پاسخ به تغییرات راهبردی محیط ناچار هستند که بیش از پیش خود را توانمند سازند. در همین راستا، تحقیقات جدید نشان داده‌اند که توانمندی سازمانی شامل قابلیت‌هایی مانند سازگاری، مدیریت دانش، و نوآوری است که به سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات سریع و فشارهای رقابتی کمک می‌کنند. این توانایی‌ها، هنگامی که با رهبری کارآمد و مشارکت کارکنان ترکیب شوند، می‌توانند تغییرات سازمانی مناسب را تسریع و

^۱. RBV^۲. Dynamic Capabilities

اثرگذاری آن را تضمین کنند (Tidd & Bessant, 2020). با این حال، شناسایی دقیق این ابعاد و مؤلفه‌ها در زمینه تغییرات راهبردی همچنان نیازمند بررسی‌های بیشتر است. تحقیقات نشان می‌دهد که توانمندی سازمانی در بستر تغییرات راهبردی می‌تواند شامل ابعاد دیگری مانند رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی پویا و ارتباطات مؤثر نیز باشد (Orieno et al., 2024). از این جهت، توانمندی سازمانی حوزه‌ای پربعد و پربرآیند^۱ است که می‌تواند از جنبه‌های مختلف به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی و مهارت‌محور مورد بررسی قرار گیرد. توجه به مبحث توانمندی سازمانی در سازمان‌های آموزشی از این جهت قابل توجه است که به‌زعم Badami, Jahanian & Mohammadi Nezhad Gangi (2025) به کیفیت عملکرد، تعالی و توانمندی سازمانی در سازمان‌های آموزشی به سبب مأموریت آن‌ها در تربیت نیروی انسانی متخصص جامعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندی سازمانی در بستر تغییرات راهبردی انجام می‌شود و در پی یافتن پاسخ به این پرسش است که چه ابعاد و مؤلفه‌هایی توانمندی سازمانی سازمان فنی و حرفه‌ای کشور در مواجهه با تغییرات راهبردی را تبیین می‌کنند؟

مبانی نظری

توانمندی سازمانی

توانمندی سازمانی به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت راهبردی، در دهه‌های اخیر توجه بسیاری از محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. این مفهوم به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، دانش، مهارت‌ها، فرایندها و منابعی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور پایدار به مزیت رقابتی دست یابد و در مواجهه با تغییرات محیطی خود را تطبیق دهد (Rengkung, 2022). این توانمندی‌ها شامل جنبه‌های فنی، انسانی، و ساختاری هستند و به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند (Abdurrahman et al., 2024). به‌زعم Barney et al., (1991) توانمندی سازمانی شامل حوزه‌هایی مانند نوآوری، یادگیری سازمانی، منابع انسانی و رهبری است که می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا به تغییرات محیطی پاسخ مناسب داده و موفقیت‌های راهبردی خود را ارتقا بخشند (Ferreira et al., 2021). ابعاد مختلفی برای توانمندی سازمانی در نظر گرفته شده است مانند توانایی یادگیری، توانایی خلق و به‌کارگیری دانش جدید در راستای توسعه نوآوری در فرایندها و محصولات، انعطاف‌پذیری، چابکی راهبردی مبتنی بر سرعت پاسخگویی به تغییرات، مدیریت دانش، و قدرت همکاری برون‌سازمانی (Gomes et al., 2022). در یک نگاه کلی می‌توان توانمندی سازمانی را در کمیت و کیفیت سه سرمایه‌ی عمده در سازمان ارزیابی نمود؛ سرمایه انسانی شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان که برای افزایش عملکرد و پیشرفت نوآوری در سازمان حیاتی است (Liu et al., 2020). سرمایه اجتماعی که وجود این سرمایه، دسترسی به اطلاعات و شبکه‌ها را تسهیل می‌کند، و پیرو این دسترسی، تصمیم‌گیری و پاسخگویی به تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد (Dapilah et al., 2020) و سرمایه فکری که نشان‌دهنده پایگاه داده‌های پراهمیت و حیاتی است که راهبردها و فرآیندهای سازمانی را جهت پیمایش محیط‌های پیچیده غنای اطلاعاتی می‌بخشد (Baima et al., 2021).

^۱. Consequential

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توانمندی سازمانی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: توانمندی‌های اصلی (هسته‌ای) که مزیت‌های رقابتی سازمان را در بلندمدت فراهم می‌آورد و توانمندی‌های پویا که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند تا به سرعت به تغییرات بازار و محیط پیرامون خود پاسخ دهند (Ahmad et al., 2024). از این‌رو، توانمندی‌های سازمانی به‌ویژه در فرآیند تغییرات راهبردی اهمیت ویژه‌ای دارند، زیرا سازمان‌ها باید قادر به تطبیق خود با شرایط متغیر و ایجاد تغییرات لازم در فرآیندها و استراتژی‌های خود باشند. با توجه به اهمیت وجود ابعاد مختلف توانمندی‌ها در اثربخشی و تحقق مطلوبیت‌های سازمان، پژوهشگران مختلف هرکدام از منظری به ابعاد و جنبه‌های توانمندی سازمانی توجه نموده‌اند. در همین راستا جدول (۱) گزیده‌ای از برخی پژوهش‌ها در این زمینه را نشان می‌دهد.

جدول ۱: گزیده‌ای از ابعاد توانمندی سازمانی

ردیف	ابعاد	مفهوم شناختی	منبع
۱	توانمندی‌های راهبردی	قابلیت‌های سازمان در نوآوری، انطباق با تغییرات محیطی، تحلیل رقابت و تصمیم‌گیری راهبردی	Haarhaus & Liening (2020)
۲	توانمندی‌های ساختاری	قابلیت‌های سازمان در طراحی ساختار، فرآیندها و سیستم‌های مدیریتی	Shafique et al., (2022)
۳	توانمندی‌های فرهنگی	قابلیت‌های سازمان در ایجاد فرهنگ مشارکتی، تعهد کارکنان و رهبری اثربخش	Lee (2020)
۴	توانمندی‌های منابع انسانی	قابلیت‌های سازمان در جذب، توسعه و نگهداری نیروی انسانی متخصص و توانمند	Chakraborty & Biswas (2020)
۵	توانمندی‌های فناورانه	قابلیت‌های سازمان در بهره‌برداری از فناوری‌های نوین و یکپارچه‌سازی آنها با فرآیندهای سازمانی	García-Sánchez et al., (2018)

تغییرات راهبردی

تغییرات راهبردی به فرآیندهایی گفته می‌شود که سازمان‌ها برای بازتعریف ساختارها، راهبردها و فرآیندهای خود در واکنش به تغییرات محیطی، تکنولوژیکی، و رقابتی انجام می‌دهند. این تغییرات معمولاً با هدف افزایش انعطاف‌پذیری، بهره‌وری، بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، مقابله با تهدیدها و حفظ یا بهبود مزیت رقابتی انجام می‌شوند (Hanelt et al., 2021). به بیان دیگر تغییرات راهبردی، به تغییراتی گفته می‌شود که سازمان‌ها برای ارتقای سطح سلامت سیستمی و توسعه توان سازواری و یا پاسخگویی به محیط به‌منظور تأمین و تضمین پایداری خود با رویکرد "محیط-آینده‌محور" انجام می‌دهند. این‌گونه تغییرات نوعاً بزرگ، بنیادی یا توسعه‌ای و دارای ریسک بالا^۱ می‌باشد. به‌زعم Kolasani (2023)، در مواجهه با تغییرات سریع مانند دیجیتالی‌شدن و افزایش پیچیدگی محیطی، سازمان‌ها نیازمند راهبردهای نوآورانه برای سازگاری و تحول هستند. این تغییرات شامل ساده‌سازی ساختارهای سازمانی، توانمندسازی کارکنان و

^۱. High risk

ارتقای رهبری است تا بتواند تغییرات را در مقیاس بزرگ مدیریت کرده و به این شکل با محیط پیچیده و متغیر پیرامون سازگار شوند. جدول ۲ ابعاد تغییرات راهبردی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ابعاد تغییرات راهبردی در سازمان

ردیف	ابعاد تغییرات راهبردی	مفهوم شناختی	منبع
۱	تغییرات زیرساختی	بازتعریف جهت‌گیری‌های راهبردی (سیستم - محیط - آینده)، نظام ارزشی، چارچوب مطلوبیت‌های راهبردی (چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌ها)، نقش‌ها و ارتباطات محیطی و کارکردی اساسی. تغییرات زیرساختی نوعاً با رویکرد تحولی و به‌منظور تنظیم جهت‌گیری‌های کلان و روابط محیطی سیستم در راستای پایداری مدنظر قرار می‌گیرند.	Torkzadeh & Razi (2023)
۲	تغییرات ساختاری	بازطراحی ساختار سازمانی برای افزایش چابکی و کاهش پیچیدگی؛ شامل ساده‌سازی سلسله‌مراتب، تعریف نقش‌های جدید، و تشکیل تیم‌های میان‌وظیفه‌ای.	Jerab& Mabrouk, (2023)
۳	تغییرات فرهنگی	تحول ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی برای ایجاد فرهنگ یادگیری و پذیرش نوآوری؛ نیازمند رهبری تحول‌آفرین و شفافیت در فرآیندهای تغییر.	Bagga et al. (2023)
۴	تغییرات فناورانه	ادغام فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی، و واقعیت مجازی برای بهینه‌سازی عملیات و تصمیم‌گیری‌های راهبردی.	Logeswaran et al., (2024)
۵	تغییرات عملیاتی	بهبود فرآیندها و ایجاد انعطاف‌پذیری عملیاتی از طریق روش‌های چابک و بازنگری مداوم در فرآیندها.	Bathaei (2024)
۶	تغییرات انسانی	توسعه مهارت‌ها و ایجاد محیط‌های کاری پاسخگو به نیازهای کارکنان؛ شامل برنامه‌های آموزش مهارت‌های دیجیتال و حمایت از رفاه کارکنان.	Amalia (2024)

تغییرات ساختاری و عملیاتی معمولاً با هدف افزایش سرعت فرایندها و کاهش هزینه‌های سازمانی اجرا می‌شوند (Brous et al., 2020)؛ تغییرات فرهنگی و انسانی بیشتر بر افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان و توانایی آن‌ها در پذیرش تغییرات تمرکز دارند (Park & Park, 2021)؛ تغییرات فناورانه راه‌حل‌های نوآورانه برای پاسخگویی به چالش‌های پیچیده محیطی ارائه می‌دهند (Dwivedi et al., 2022).

ارتباط بین توانمندی سازمانی و تغییر راهبردی

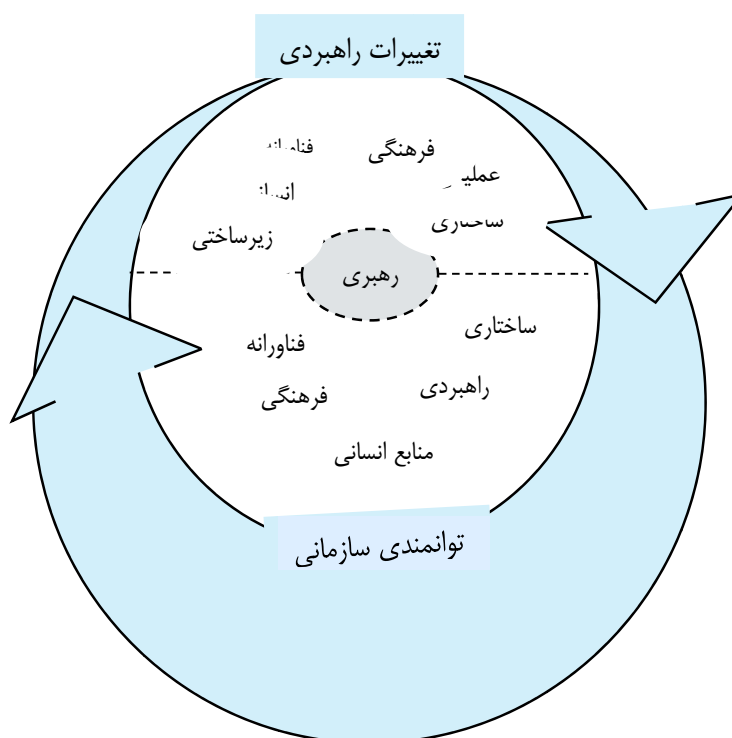
تحقیقات نشان داده‌اند که توانمندی سازمانی نقش کلیدی در موفقیت تغییر راهبردی ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که توانایی بالایی در یادگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری دارند، بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی کنار آمده و به اهداف استراتژیک

خود دست یابند (Atobishi, Moh'd Abu Bakir & Nosratabadi, 2024). پژوهش‌های مختلف ارتباط توانمندی سازمانی و تغییر راهبردی را به گونه‌ای تعاملی و از سه منظر مورد توجه قرار داده‌اند:

- توانمندی سازمانی به عنوان پیش‌نیاز تغییر راهبردی: توانمندی سازمانی به عنوان یک پیش‌نیاز برای اجرای موفق تغییرات راهبردی تلقی می‌شود (Weiner, 2020).
- توانمندی سازمانی به عنوان نتیجه‌ی تغییر راهبردی: تغییر راهبردی می‌تواند به توسعه توانمندی‌های جدید در سازمان منجر شود (Mizrak, 2024).
- توانمندی سازمانی به عنوان عامل تسهیل‌کننده‌ی تغییر راهبردی: توانمندی سازمانی می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده در فرآیند تغییر عمل کند و مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد (Widianto et al., 2021). همان‌گونه که شکل (۱) نشان می‌دهد، توانمندی سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده تغییر راهبردی عمل می‌کند و در عین حال، تغییر راهبردی نیز می‌تواند به توسعه توانمندی‌های جدید در سازمان منجر شود. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، رهبری، ساختار سازمانی و منابع به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده می‌توانند بر رابطه بین توانمندی سازمانی و تغییر راهبردی تأثیرگذار باشند (Iranmanesh et al., 2021).

توانمندی سازمانی به عنوان پیش‌نیاز و محرک تغییر راهبردی محسوب می‌گردد؛ به این معنا که سازمان‌هایی با توانایی بالا در یادگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری، به گونه‌ای مؤثرتر می‌توانند با تغییرات محیطی کنار آمده و به اهداف راهبردی خود دست یابند؛ از طرف دیگر، تغییر راهبردی به عنوان محرک توسعه‌ی توانمندی است؛ چرا که تغییر راهبردی می‌تواند قدرت سازمان در استفاده‌ی اثربخش از فرصت‌ها و چابکی و هوشمندی نسبت به واکنش مؤثر به تهدیدات محیطی را بهبود بخشد. برای مثال، ورود سازمان به یک بازار جدید ممکن است نیازمند تغییرات راهبردی در ساختار و فرایندهای بازاریابی و فروش باشد (Barbosa & Carvalho, 2024).

اثرگذاری متقابل توانمندی و تغییر راهبردی در سازمان‌های مختلف و برحسب عناصر اساسی هر سازمان مانند فرهنگ حاکم بر سازمان، الگوی ساختار سازمان، منابع سازمان و سبک رهبری حاکم بر سازمان، در سیستم‌های مختلف از شدت و کیفیت متفاوتی برخوردار است. بر این اساس، فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مهمی در تسهیل یا مانع‌تراشی تغییر راهبردی ایفا کند. فرهنگ‌هایی که بر یادگیری، نوآوری و همکاری تأکید دارند، از تغییر استقبال بیشتری می‌کنند. از طرف دیگر، رهبران سازمان نقش مهمی در هدایت فرآیند تغییر و ایجاد انگیزه در کارکنان دارند. نقش ساختار سازمانی نیز از این جهت پراهمیت است که ساختار سازمانی مناسب می‌تواند به تسهیل هماهنگی و همکاری بین واحدهای مختلف سازمان در طول فرآیند تغییر کمک کند. و در نهایت، منابع مالی، انسانی و فیزیکی کافی برای اجرای تغییرات راهبردی عاملی ضروری و پراهمیت هستند (Barbosa & Carvalho, 2024; Iranmanesh et al., 2021).



شکل ۱. رابطه‌ی متقابل توانمندی سازمانی و تغییرات راهبردی

پیشینه پژوهش

Xiao (2025) در مطالعه‌ای با عنوان "مسیرهایی برای افزایش مقیاس در اقتصادهای نوظهور: تحلیل پیکربندی توانمندی سازمانی در شرکت‌های اجتماعی" با استفاده از مدل SCALERS، بررسی نمودند که چگونه پیکربندی و هم‌سازی مختلف توانمندی سازمانی به عملکرد موفقیت‌آمیز کارآفرینی در اقتصادهای نوظهور کمک می‌کنند. کاربرد مدل SCALERS برای تحلیل مقیاس‌بندی تأثیر کارآفرینی اجتماعی از طریق دریچه توانمندی سازمانی است. بر همین اساس، این مطالعه بر اساس تجزیه و تحلیل پیکربندی ۴۶ شرکت اجتماعی چینی که به طور هدفمند انتخاب شده‌اند، توانمندی‌های اساسی و مؤثر در عملکرد کارآفرینانه شرکت‌های تجاری را در قالب مقوله‌های پرسنلی، ارتباطات، اتحادسازی، لابی کردن، تولید درآمد، توسعه، شناسایی و بهره‌مندسازی بازار شناسایی نمودند.

Motamedimoghdam, et al. (2024) در مطالعه‌ای با عنوان "توانمندی‌های سازمانی برای نوآوری دیجیتال: یک بررسی نظام‌مند" چهار خوشه توانمندی حیاتی برای شکل دادن به قابلیت‌های نوآوری دیجیتال شناسایی کردند که عبارت هستند از: سنجش، تحلیل محوری، پلتفرم دیجیتال و پیکربندی یا هم‌سازی. توانمندی سنجش آگاهی محیطی را افزایش می‌دهد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نیازها و فرصت‌های بازار را شناسایی کرده و نوآوری‌های مشتری‌محور را تقویت نمایند. توانمندی تحلیل محوری از داده‌ها برای تصمیم‌گیری روشن‌گرانه و تحلیل روند استفاده می‌کند. توانمندی پلتفرم دیجیتال، استفاده راهبردی از زیرساخت‌های فناوری برای فعال کردن نوآوری مشترک، ادغام قابلیت‌ها و اهداف متنوع را برجسته می‌کند. توانمندی پیکربندی بر هماهنگی مؤثر منابع و مشارکت‌ها، تضمین نوآوری دیجیتال پایدار با پر

کردن شکاف‌های توانمندی و پیکربندی مجدد منابع تمرکز دارد. در مجموع، این خوشه‌ها چارچوبی جامع جهت تحقق چشم‌انداز نوآوری دیجیتال ارائه می‌دهند.

Boehmer & Schinnenburg (2023) طی پژوهشی با عنوان "بررسی انتقادی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی برای ایجاد توانمندی سازمانی" مرور سیستماتیک بر متون علمی که شامل ۶۲ مجله بین‌المللی در رشته‌های مختلف و مجلات دانشگاهی برتر و مجلات تخصصی آلمانی را در دستور کار خویش قرار دادند. تحلیل متون، دیدگاه مبتنی بر منابع را به‌عنوان دریچه‌ای برای بررسی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی به عنوان منبع بالقوه توانمندی سازمانی به کار گرفت. بر این اساس، نشان دادند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌تواند از چهار جنبه توانمندی سازمانی و پایداری آن را متأثر سازد که این چهارجنبه عبارت هستند از: طراحی شغل، شفافیت روندها، عملکرد و اعتبار داده‌ها.

Konopik, et al. (2022). بر اساس یک بررسی نظام‌مند در پژوهشی با عنوان "تسلط بر تحول دیجیتال از طریق توانمندی سازمانی: یک چارچوب مفهومی"، مجموعه وسیعی از توانمندی سازمانی مرتبط با مدیریت تحول دیجیتال در صنایع در چارچوب نظریه قابلیت پویا را شناسایی نمودند. بر این اساس توانمندی سازمانی در هفت مقوله دسته‌بندی گردید که عبارتند از: راهبرد و زیست‌بوم، تفکر نوآوری، فناوری‌های تحول دیجیتال، داده، عملیات، طراحی سازمانی و رهبری تحول دیجیتال.

Kabirlyants, et al. (2021) در مطالعه‌ای با عنوان "نقش توانمندی سازمانی در پیاده‌سازی موفق کسب‌وکار الکترونیکی" به بررسی نقش توانمندی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز کسب و کار الکترونیک پرداختند. در این پژوهش، چارچوب مفهومی پیشنهادی بر روی نمونه‌ای از ۱۶ شرکت اردنی با مشارکت آنلاین آزمایش شد و در مجموع ۲۶۳ پاسخ معتبر در یک نظرسنجی مبتنی بر پرسشنامه به دست آمده و تحلیل گردید. نتایج پژوهش، پشتیبانی قوی از روابط مبتنی بر فرضیه پژوهش ارائه می‌دهد؛ این روابط عبارت هستند از اینکه توانمندی سازمانی در دو بعد قابلیت‌های سازمانی یادگیری و قابلیت‌های فناوری اطلاعات، تأثیر قابل توجهی بر موفقیت اجرای کسب و کار الکترونیک دارند. و نیز طبق نتایج پژوهش، هیچ پشتیبانی آماری برای تأثیر قابل توجه قابلیت‌های مدیریت دانش بر اجرای موفقیت‌آمیز کسب و کار الکترونیک یافت نشد. این مطالعه نشان داد که لازم است سیاست‌گذاران بر تدوین سیاست‌ها و هدف قرار دادن توانمندی سازمانی مناسب برای اطمینان از اجرای مؤثر کسب و کار الکترونیک تمرکز کنند، که در نهایت نتایج مثبتی برای کل سازمان به همراه خواهد داشت.

Duchek (2020) در مطالعه‌ای با عنوان "تاب‌آوری سازمانی: یک مفهوم‌سازی مبتنی بر توانمندی" به‌طور ویژه بر توانمندی و قابلیت تاب‌آوری سازمان در شرایط پیچیده تمرکز نموده است. بر این اساس ضمن تبیین فرایند تاب‌آوری سازمانی طی سه مرحله متوالی (پیش‌بینی، مقابله و سازگاری)، عواملی همچون توانمندی پیش‌بینی تحولات محیطی، توانمندی مقابله با رویدادهای غیرمنتظره، توانایی سازگاری با موقعیت‌های بحرانی و انعطاف‌پذیری و چابکی در تغییر جهت تحقق اهداف را به‌عنوان توانمندی‌های اساسی در راستای تاب‌آوری سازمان بر شمرده است.

Bhatti et al. (2020) در پژوهشی با عنوان "توانمندی سازمانی واسطه بین فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط در پاکستان" با هدف تعیین نقش واسطه‌ای توانمندی سازمانی بین

فرهنگ سازمانی، گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط در پاکستان، در نمونه‌ای متشکل از مدیران سازمانی، ۳۸۴ پرسشنامه را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه با توانمندی سازمانی که منجر به عملکرد سازمانی می‌شوند، ارتباط مثبت دارند. توانمندی سازمانی به‌طور قابل‌توجهی بین فرهنگ سازمانی، گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی واسطه‌گری می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و به لحاظ رویکرد، کیفی می‌باشد. روش پژوهش، مطالعه‌ی موردی کیفی بود؛ چرا که هدف از پژوهش دستیابی به فهم عمیق از پدیده‌ی توانمندی سازمانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، به‌عنوان بستر پژوهش بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت کنندگان (آگاهی‌دهندگان کلیدی) بود. بر همین اساس، مشارکت کنندگان بالقوه پژوهش، متخصصان، خبرگان و کارشناسان مدیریت، رهبری و تغییر در سیستم‌های آموزشی به‌ویژه سیستم آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بودند. مشارکت کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار، با در نظر گرفتن بحث اشباع نظری انتخاب شدند. این پژوهش پس از انجام مصاحبه با تعداد ۱۵ نفر مشارکت‌کننده به اشباع نظری داده‌ها رسید. از آن‌جا که «تحلیل مضمون»^۱ روش مناسبی برای شناخت و کشف مضامین در داده‌های متنی مصاحبه‌ای است؛ لذا در این پژوهش جهت تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون استفاده شده و سه گام تجزیه و توصیف، تشریح و تفسیر و ترکیب و یکپارچه‌سازی داده‌ها، مبنای عمل قرار گرفته است. بر این اساس، پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های جمع‌آوری‌شده مرتب‌سازی و وارد نرم‌افزار MAXQDA شد و متن مصاحبه‌ها در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر کدگذاری گردیدند. در نهایت کدها تجزیه و تحلیل شده و تلاش گردید چارچوب مناسبی برای توانمندی سازمانی در قلمرو پژوهش کشف و طراحی شده و شبکه مضامین به دست آمده ترسیم و رابطه میان آنها نمایش داده شود. جهت اعتباربخشی داده‌ها حین انجام مصاحبه تلاش شد با اختصاص زمان مناسب، استفاده از روش‌های چندگانه جمع‌آوری اطلاعات از جمله نوشتن، مشاهده حالات، تجربه زیسته و ضبط صدا، اعتبار داده‌ها افزایش یابد. برای اعتبارپذیری داده‌ها پس از اتمام مصاحبه‌ها نیز، از نظرات چند نفر از مشارکت‌کنندگان و متخصصان رشته مدیریت آموزشی و آموزش عالی در این خصوص استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب و هرکدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. سپس نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر، مقایسه و از روش هولستی^۲ طبق فرمول زیر برای محاسبه ضریب پایایی استفاده شد:

$$PAO = 2M / (n1 + n2) : 2 \times 23 / (29 + 24) = 0/87$$

که در این فرمول "PAO" به معنی درصد توافق مشاهده‌شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است. این رقم

¹. Thematic Analysis

². Holsti PAO

بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. بر این اساس ضریب پایایی، معادل ۰/۸۷ درصد محاسبه گردید که نشان می‌دهد نتایج پژوهش از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است. شایان ذکر است که اعتباریابی چارچوب به دست آمده با استفاده از روش همسوسازی انجام شد.

یافته‌های پژوهش

به منظور کشف چارچوب توانمندی سازمانی در قلمرو پژوهش، نسبت به انجام مصاحبه با افراد متخصص و مجرب در مدیریت، رهبری و تغییر در سیستم‌های آموزشی به‌ویژه سازمان‌های مهارتی و افرادی که در سازمان قلمرو پژوهش علاوه بر توانایی‌های علمی از تجربیات مستقیم و غیرمستقیم مدیریت در سطح میانی و ارشد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور برخوردار بودند، اقدام شد. در نهایت شبکه مضامین ترسیم گردید. به این منظور و در گام اول محتوای کلیه مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA وارد شده و سپس با مطالعه عمیق و دقیق متن، کدهای معنادار به صورت کوتاه و در قالب کدهای اولیه استخراج و درخت‌واره آن در نرم‌افزار تشکیل گردید. در گام دوم کلیه کدهای هم‌معنی، مشابه و مرتبط شناسایی، دسته‌بندی و هر کدام در ذیل یک مضمون مشترک درج گردیدند. در گام آخر تلاش شد که مضامین پایه احصاء شده، تا حد ممکن با هم ادغام شده و در دسته‌بندی‌های کلی‌تری مضامین سازمان‌دهنده را شکل دهند. پس از آن نیز همه مضامین سازمان‌دهنده حول یک مضمون فراگیر دسته‌بندی و شبکه مضامین به دست آمد. جدول ۳ نتایج این مرحله را ارائه می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، شبکه مضامین توانمندی سازمانی مشتمل بر ۱ مضمون فراگیر، ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۰ مضمون پایه است.

جدول ۳: مضامین پایه و سازمان‌دهنده به‌دست آمده پیرامون توانمندی سازمانی در قلمرو پژوهش

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی
توانمندی سازمانی	اثربخشی ^۱	اثربخشی درونی	۱۰
		اثربخشی بیرونی	۷
		فعالیت‌های اثربخش	۳
		اثربخشی نهادی	۴
		انجام صحیح وظایف	۶
	پاسخگویی ^۲	پاسخگویی به محیط	۴
		پاسخگویی به شرایط و نیازهای درونی	۵
		مسئولیت اجتماعی	۴
		توجه به شرایط و نیازهای محیط	۷
	انسجام ^۳	انسجام مفهومی	۹
		انسجام عملیاتی	۳

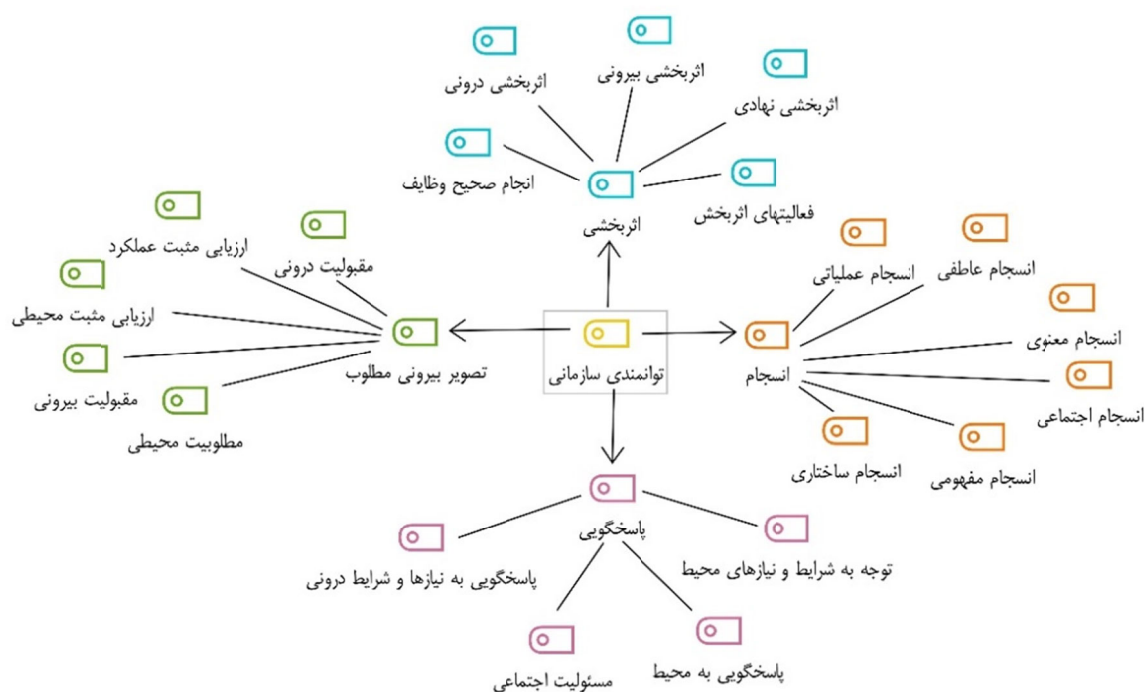
^۱. Effectiveness

^۲. Responsiveness

^۳. solidarity

۴	انسجام اجتماعی	
۹	انسجام ساختاری	
۸	انسجام معنوی	
۴	انسجام عاطفی	
۱۲	مطلوبیت محیطی	تصویر بیرونی مطلوب ^۱
۵	ارزیابی مثبت محیطی	
۷	مقبولیت بیرونی	
۹	مقبولیت درونی	
۱۱	ارزیابی مثبت عملکرد	

خروجی نرم افزار MAXQDA در شکل ۲ و جدول ۴ قابل مشاهده است.



شکل ۲. شبکه مضامین توانمندی سازمانی

^۱. Favorable external image

جدول ۴. فراوانی کدهای احصاء شده

	Frequency	Percentage	Percentage (valid)
imanet	25	100.00	100.00
TOTAL (valid)	25	100.00	100.00
Missing	0	0.00	-
TOTAL	25	100.00	-

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی توانمندی سازمانی در بستر تغییرات راهبردی است. با توجه به چالش‌های پیچیده محیطی و افزایش سرعت تغییرات، سازمان‌ها برای حفظ پایداری و دستیابی به اهداف راهبردی خود نیازمند توسعه توانمندی‌هایی هستند که آن‌ها را در مقابله با این شرایط متغیر، پیچیده و پویا توانمند سازد. مطالعات مختلف بر این امر اذعان دارند که توانمندی‌های سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و منابع، نقش کلیدی در انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی در مواجهه با تغییرات مستمر محیطی ایفا می‌کنند (Musa& Enggarsyah, 2024; Karman, 2020; Bustinza et al., 2019). تجارب زیسته‌ی آگاهی‌دهندگان کلیدی، ابعاد و مؤلفه‌های توانمندی‌های سازمانی در سازمان آموزشی-مهارت‌محور فنی و حرفه‌ای، در بستر تغییرات راهبردی شناسایی شود. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندی سازمانی در قلمرو سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای به‌عنوان نهادی مهارت‌محور و تربیت‌کننده نیروی انسانی متخصص و فناوری جامعه، مشتمل بر ابعاد چندگانه‌ی انسجام، اثربخشی، پاسخگویی و تصویر بیرونی مطلوب است. ابعاد مؤثر بر توانمندی سازمانی، به‌نوعی نقطه اتکاء سازمان فنی و حرفه‌ای به‌مثابه یک سیستم باز است تا قادر باشد در محیط‌های پویا و چالش‌برانگیز علاوه بر حفظ بقای معنادار، به مزیت رقابتی دست یابد. این ابعاد به‌طور مشترک ظرفیت سازمان برای مقابله با تغییرات راهبردی و تحقق اهداف بلندمدت را افزایش می‌دهند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که یکی از مهم‌ترین ابعاد توانمندی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، توجه به مفهوم اثربخشی در وجوه درونی، بیرونی، نهادی و فعالیت‌ها و وظایف سازمانی می‌باشد. در حقیقت جنبه‌های مختلف اثربخشی، هم درونی به‌معنای کیفیت انجام وظایف، هم بیرونی به‌معنای پاسخگویی مؤثر به محیط و در پی آن اثربخشی نهادی به-معنای تحقق رسالت و مطلوبیت‌های سازمان در محیط، از مؤلفه‌های حیاتی توانمندی سازمانی است. یافته‌های این پژوهش هم‌راستا با نتایج مطالعات (Zacharias (2021); Brinia (2022) بر این امر صحنه می‌گذارند که اثربخشی سازمانی یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت در تغییرات راهبردی است. به‌عنوان نمونه این نتایج با چارچوب ظرفیت‌های پویا که توسط Teece et al. (1997) معرفی شده، همخوانی دارند. این چارچوب بیان می‌کند که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش تغییرات باید توانایی بهره‌برداری بهینه از منابع خود را در درون سازمان و هم‌زمان تعامل مثبت با محیط بیرونی داشته باشند. این مفهوم همچنین با دیدگاه Barney et al. (2024) تطابق دارد که اثربخشی را عاملی کلیدی در موفقیت استراتژی‌های سازمانی می‌داند.

پاسخگویی به محیط، که شامل مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارائه خدمات منطبق با نیازهای محیط است، یکی دیگر از مضامین کلیدی شناسایی‌شده در این پژوهش است. این مضمون با نظریات (El Idrissi et al., 2023) درباره توانمندی‌های پنهان سازگار است، که نشان می‌دهند پاسخگویی سازمان به محیط اغلب ناشی از قابلیت‌های نهفته‌ای است که در مواقع بحرانی فعال می‌شوند. سازمان‌هایی که توانایی پاسخگویی به محیط را تقویت می‌کنند، می‌توانند در شرایط بحرانی به سرعت تطبیق یافته و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند (Karman, 2020). در همین راستا و به‌زعم (Mohmedi, Zolfaghari & Gholam hossein zadeh, 2024) سازگاری راهبردی و چابکی سازمان در راستای پاسخگویی به موقع و اثربخش و اقتضائات محیطی از مهم‌ترین شاخص‌های توانمندی سازمانی است. این یافته‌ها به‌ویژه در مورد سازمان فنی و حرفه‌ای ایران، که مأموریت اصلی آن تأمین نیازهای مهارتی بازار کار است، اهمیت دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهند که انسجام سازمانی در وجوه مختلفی اعم از انسجام مفهومی، معنوی، ساختاری، عاطفی، اجتماعی و عملیاتی، از مؤلفه‌های حیاتی توانمندی سازمانی است. مؤلفه‌های مختلف انسجام سازمانی حاصل از یافته‌های پژوهش حاضر در قلمرو آموزش فنی و حرفه‌ای نشان می‌دهند که انسجام مطلوب و بهینه زمانی حاصل می‌گردد که ارکان مختلف سازمان اعم از منابع انسانی، منابع فیزیکی، ساختار و فرایندها با یکدیگر همساز و هماهنگ بوده و انسجام، هم در وجه مفهومی و شناختی و هم در وجه عملیاتی و روابط حرفه‌ای در سراسر ساختار سازمان نمودی عینی داشته باشد. انسجام سازمانی به درجه‌ای از وحدت، همبستگی، و تعهد مشترک میان اعضای یک سازمان اشاره دارد (Fonseca et al., 2019). این مفهوم نشان‌دهنده میزان هم‌راستایی افراد درون سازمان با اهداف، ارزش‌ها، و چشم‌انداز آن و همچنین تمایل آن‌ها برای همکاری و تلاش مشترک برای دستیابی به اهداف جمعی است (Van der Voet & Steijn, 2021). انسجام سازمانی از جنبه‌های مختلفی مانند وجود حس قوی از اهداف و مأموریت‌های مشترک که تلاش اعضا را همسو می‌کند؛ روابط مثبت و حمایت‌گرانه میان کارکنان که منجر به تقویت اعتماد و احترام متقابل می‌گردد؛ تعهد اعضا به سازمان و نقش‌هایی که در آن ایفا می‌نمایند؛ کار تیمی مؤثر که در آن افراد به طور هماهنگ برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری همکاری می‌کنند؛ ارزش‌ها، هنجارها و هویت سازمانی مشترک که اعضا را به هم پیوند می‌دهد، بنیانی مهم جهت توانمندی سازمان در مقابل چالش‌های محیط راهبردی محسوب می‌گردد (Lakhmani et al., 2022). به‌زعم (Ali & Lafta, 2024) انسجام سازمانی، پیش‌نیاز اساسی برای اجرای موفق تغییرات راهبردی است. ایجاد هماهنگی و یکپارچگی میان ابعاد و عناصر داخلی سازمان می‌تواند چابکی و کارآمدی در تصمیم‌گیری‌ها و عملکردهای سازمانی را افزایش دهد.

جزء نهایی توانمندی سازمانی که به‌نوعی هم حاصل توانمندی و هم عامل مهم ایجاد توانمندی سازمانی به شمار می‌رود، تصویر بیرونی مطلوب سازمان است. یافته‌های پژوهش حاضر بر این مهم صحنه می‌گذارند که سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور زمانی می‌تواند به توانمندی دست یابد که قادر باشد تصویری معتبر و قابل اعتماد از ماهیت و حسن-کارکرد خویش در جامعه به نمایش بگذارد. حقیقت این است که جذب منابع مادی و انسانی از محیط و همچنین قدرت سازمان در برقراری شبکه‌های تعاملی با سایر سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، سرمایه‌ای مهم و ارزشمند برای سازمان‌های مهارت‌محور و اشتغال‌زا محسوب می‌گردد که تحقق آن منوط به وجهه و تصویر مطلوب و مورد اعتماد سازمان در محیط تعاملی می‌باشد. تصویر مطلوب سازمانی به معنای ادراک یا شهرت مثبتی است که ذینفعان (مانند کارکنان، مشتریان،

سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان و عموم مردم) از یک سازمان دارند (Foroudi et al., 2020). این تصویر تحت تأثیر ارزش‌ها، رفتارها، عملکرد و ارتباطات سازمان شکل می‌گیرد و بر چگونگی درک سازمان از نظر قابل اعتماد بودن، قابلیت اطمینان، نوآوری و رفتار اخلاقی تأثیر می‌گذارد (Silva et al., 2023). تصویر مطلوب سازمانی، که شامل نگرش مثبت از سوی جامعه و ذی‌نفعان به سازمان است، نقشی کلیدی در افزایش توانمندی سازمانی دارد. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با تصویر مطلوب‌تر، حمایت بیشتری از ذی‌نفعان دریافت می‌کنند و بهبود عملکرد سازمانی را تجربه می‌کنند. رویه‌های اخلاقی، رهبری قوی، محصولات یا خدمات باکیفیت، مسئولیت اجتماعی سازمان، ارتباطات مؤثر، رضایت کارکنان، روابط مبتنی بر اعتماد با مشتریان و ثبات مالی از جمله عوامل مؤثری هستند که منجر به شکل‌گیری تصویر مطلوب و در نتیجه توانمندی سازمان در محیط پیرامون می‌گردند (Moon, Y., & Armstrong, 2020; Yasin, 2021). در مورد سازمان فنی و حرفه‌ای، ایجاد تصویری مثبت در میان جامعه و بازار کار می‌تواند پذیرش سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان را تسهیل کند.

سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور علاوه بر ایجاد انسجام درونی و بیرونی و پاسخگویی به محیط، برای اینکه اثربخش نیز باشد باید از توانایی انطباق با شرایط متغیر محیطی برخوردار بوده و به گونه‌ای عمل نماید که عناصر مختلف محیطی را در جهت توفیق راهبردی و نیل به اهداف و مطلوبیت‌های خود با خود همراه کند. این همراهی و استفاده از ظرفیت‌های موجود در محیط موجب هم‌ترازی و مزیت رقابتی برای این سازمان می‌شود. این مهم مستلزم توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های درونی لازم در این سازمان است (Torkzadeh et al., 2017).

اثربخشی، انسجام و پاسخگویی سازمان، علاوه بر هم‌ترازی و ایجاد مزیت رقابتی خود موجب ایجاد یک تصویر بیرونی مطلوب برای سازمان خواهد بود. سیستم‌های موجود در محیط؛ با شرایطی که گفته شد، صرفاً به سازمانی رجوع می‌کند که به آن اعتماد نموده و تصویر مناسبی از آن را در اختیار داشته باشد. از این روی تصویری که سازمان‌ها با سلامت و خروجی خود در محیط بر جای می‌گذارند بسیار حائز اهمیت بوده و موجب توانمندی سازمانی می‌شود. و اما نکته حائز اهمیت این است که هماهنگی و همسوسازی چهار بعد اصلی توانمندی سازمانی یعنی انسجام، اثربخشی، پاسخگویی و تصویر بیرونی مستلزم توجه به عنصر کلیدی و مهمی به نام رهبری سازمان می‌باشد. رهبری از طریق ایجاد پیوند میان سیستم با محیط حال و آینده‌ی آن و در نظر گرفتن اقتضائات سیستمی می‌تواند چنین صحیح اجزا در کنار هم را به‌گونه‌ای فراهم آورد که منجر به بهبود انسجام، اثربخشی و پاسخگویی سیستم به محیط و در نتیجه بهبود تصویر بیرونی سازمان در محیط و بهره‌گیری از اثرات واگشتی این مهم در تقویت و ارتقای سطح متغیرهای سه‌گانه یادشده گردد. بر همین اساس می‌توان بیان نمود که رهبری مؤثر با کمک به ارتقای پاسخگویی، اثربخشی و انسجام سازمان در کنار تصویر مطلوبی که از سازمان به تصویر می‌کشند موجبات توانمندی سازمان در درون و بیرون از سازمان را فراهم می‌آورند.

در مورد قلمرو پژوهش؛ سازمان فنی و حرفه‌ای ایران به‌عنوان سازمانی مهارت‌محور و مهارت‌زا، با تمرکز بر تقویت توانمندی‌های احصاء‌شده در پژوهش حاضر، می‌تواند نقشی اساسی در توسعه توان پاسخگویی سازمان به پویایی‌ها، نیازها و اقتضائات محیطی در راستای نیروی کار متخصص و متناسب با نیازهای بازار ایفا کند. در حقیقت سازمان توانمند با شاخص‌هایی مبتنی بر انسجام، اثربخشی، پاسخگویی و تصویر بیرونی و دارا بودن راهبردهای کارآمد جهت توسعه و بهبود این شاخص‌ها، قدرت تعامل مؤثر با محیط راهبردی و متحول پیرامون را بیش از سایر رقبا کسب می‌نماید.

توانمندی سازمان منجر به درک هوشمندانه‌ی نیازها و اقتضائات محیط حال و آینده گشته و این آگاهی به طراحی راهبردهای کارآمد جهت پاسخگویی مناسب و به موقع به این اقتضائات می گردد (شکل ۲).

پایداری اثربخش در محیط‌های پویا و پیچیده سهم سازمان‌هایی است که با تقویت و اتکا به توانمندی خویش، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را به خوبی شناسایی کرده و با چابکی متأثر از انسجام درونی، مواجه‌ای اثربخش با این فرصت‌ها و تهدیدات از خود بروز می دهند. بر این اساس، لازم است که سازمان‌های آموزشی مهارت محور به منظور کارآمدی در دنیای صنعتی و دانش محور کنونی، بیش از پیش توانمندی خویش در راستای درک صحیح اقتضائات و نیازهای محیط حال و آینده را استحکام بخشند. با شناسایی به موقع چالش‌ها و تهدیدات و نیز بهره گیری هوشمندانه از فرصت‌های پیدا و پنهان، ضمن پاسخگویی به موقع به نیازهای جامعه، تصویر بیرونی مطلوبی از خود به نمایش گذاشته و اعتبار سازمانی خویش به عنوان یکی از مهم ترین مراکز تربیت متخصصان جامعه را ارتقا بخشند.

در پایان و در راستای تکمیل یافته‌های پژوهشی پیشنهاد می شود در پژوهش‌های آینده، نقش و تأثیر سایر متغیرهای اثرگذار مانند انواع سبک‌های مختلف رهبری، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مداخلات ساختاری، مدیریت تغییر و ... در ارتقای توانمندی‌های سازمانی بررسی شود. همچنین پیشنهاد می گردد که چارچوب احصاء شده در این پژوهش در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور طی یک پژوهش کمی مورد اعتبارسنجی قرار گیرد. در بعد عملی نیز، اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های مدیریتی برای مدیران و کارکنان می تواند تأثیرات مثبتی بر توسعه و تحقیق توانمندی‌های سازمانی داشته باشد.

منابع

- Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetyo, E. A. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100215. [DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100215]
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. U. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62 (11): 3607–3632. [https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654]
- Ahmad, B., Shafique, I., Qammar, A., Ercek, M., & Kalyar, M. N. (2024). Prompting green product and process innovation: examining the effects of green transformational leadership and dynamic capabilities. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(6), 1-13. [DOI:10.1080/09537325.2022.2071692]
- Ali, R. Q., & Lafta, B. S. (2024). The relationship between the dimensions of the strategic cohesion and achieving the organizational prosperity: Applied research in the National Insurance Company. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 19(66), 176-188. [DOI: https://doi.org/10.34093/873qs943]
- Amalia, M. R. (2024). The Impact of Digital Era 4.0 Transformation on Human Resources Management. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 89-98. [DOI:10.62207/9btfqx28]
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37. [https://doi.org/10.3390/admsci14020037]
- Badami, M., Jahanian, R. and Mohammadi Nezhad Gangi, A. (2025). Designing a Visionary Leadership Model Based on Organizational Excellence in the Educational System. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 1-20. doi: 10.22034/jmep.2025.490870.1444 (In Persian)

- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. [https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003]
- Baima, G., Forliano, C., Santoro, G., & Vrontis, D. (2021). Intellectual capital and business model: a systematic literature review to explore their linkages. *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 653-679. [https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0055]
- Barbosa, M. T., & Carvalho, M. M. (2024). Absorptive capacity activation triggers: Insights from learning in project epochs of a project-based organization. *International Journal of Project Management*, 42(6), 102637. [https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102637]
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. [https://doi.org/10.1177/014920639101700108]
- Barney, J. B., Kivleniece, I., & McGahan, A. M. (2024). Theories of firms and the emergence of multinational enterprises: the organizational and managerial implications of solving transactional problems versus creating exchange value. *Journal of International Business Studies*, 56(1), 23-32. [DOI:10.1057/s41267-024-00759-7]
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641. [DOI:10.1016/S0149-2063(01)00114-3]
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bathaci, A. (2024). Agile Supply Chains: A Comprehensive Review of Strategies and Practices for Sustainable Business Operations. *Journal of Social, management and tourism letter*, 2024, 1-13.
- Bhatti, A., Rehman, S. U., & Rumman, J. B. A. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 85-103. [DOI:10.15678/EBER.2020.080405]
- Bettis, R. A., Ethiraj, S., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2016). Creating repeatable cumulative knowledge in strategic management: A call for a broad and deep conversation among authors, referees, and editors. *Strategic Management Journal*, 257-261. [https://www.jstor.org/stable/43897939]
- Boehmer, N., & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1057-1082. [https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0202]
- Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). The impact of communication on the effectiveness of educational organizations. *Education Sciences*, 12(3), 170. [https://doi.org/10.3390/educsci12030170]
- Brous, P., Janssen, M., & Herder, P. (2020). The dual effects of the Internet of Things (IoT): A systematic review of the benefits and risks of IoT adoption by organizations. *International Journal of Information Management*, 51, 101952. [DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.008]
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392. [DOI:10.1080/09585192.2016.1216878]
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 62-90. [https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0025].
- Dapilah, F., Nielsen, J. Ø., & Friis, C. (2020). The role of social networks in building adaptive capacity and resilience to climate change: A case study from northern Ghana. *Climate and Development*, 12(1), 42-56. [https://doi.org/10.1080/17565529.2019.1596063].
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246. [https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7].
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Grover, P., Abbas, R., ... & Wade, M. (2022). Climate change and COP26: Are digital technologies and information management part of the problem or the solution? An editorial reflection and call to action. *International Journal of Information Management*, 63, 102456. [https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102456].

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121. [<https://doi.org/10.1002/1097-0266>].
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Maatalah, W. A., & Lissaneddine, Z. (2023). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 27-49. [<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2973>].
- Elkington, J. (1997). *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Foroudi, P., Nazarian, A., Ziyadin, S., Kitchen, P., Hafeez, K., Priporas, C., & Pantano, E. (2020). Co-creating brand image and reputation through stakeholder's social network. *Journal of Business Research*, 114, 42-59. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.035>]
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 620-644. [<https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>]
- Fonseca, X., Lukosch, S., & Brazier, F. (2019). Social cohesion revisited: a new definition and how to characterize it. *Innovation: The European journal of social science research*, 32(2), 231-253. [DOI:10.1080/13511610.2018.1497480].
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2018). Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 345-377. [<https://doi.org/10.1007/s11365-017-0436-9>]
- Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2022). Systematic literature review of e-learning capabilities to enhance organizational learning. *Information Systems Frontiers*, 1-17. [<https://doi.org/10.1007/s10796-020-10097-2>].
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, 29(1), 39-54. [<https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0103>].
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033. [<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>].
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197. [<https://doi.org/10.1111/joms.12639>]
-]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. [<https://doi.org/10.1177/0149206314561301>]
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
- Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15, 1885-1911. [<https://doi.org/10.1007/s11846-020-00407-y>]
- Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends? Available at SSRN 4584646. [DOI:10.2139/ssrn.4584646]
- Karman, A. (2020). Flexibility, coping capacity and resilience of organizations: between synergy and support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 883-907. [DOI:10.1108/JOCM-10-2019-0305]
- Kabrilyants, R., Obeidat, B. Y., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. E. (2021). The role of organizational capabilities on e-business successful implementation. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 417-432.

- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. [https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019]
- Koutroukis, T., Chatzinikolaou, D., Vlahos, C., & Pistikou, V. (2022). The post-COVID-19 era, fourth industrial revolution, and new globalization: Restructured labor relations and organizational adaptation. *Societies*, 12(6), 187. [https://doi.org/10.3390/soc12060187]
- Lakhmani, S. G., Neubauer, C., Krausman, A., Fitzhugh, S. M., Berg, S. K., Wright, J. L., ... & Schaefer, K. E. (2022). Cohesion in human-autonomy teams: an approach for future research. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 23(6), 687-724.
- Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business*, 14(1), 47-72. [https://doi.org/10.1007/s11628-019-00410-8]
- Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Wincent, J. (2021). Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120614. [https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120614]
- Liu, C. H., Chang, A. Y. P., & Fang, Y. P. (2020). Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: The mediating role of innovation capability and human capital. *Management Decision*, 58(3), 544-568. [https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0733]
- Logeswaran, K., Savitha, S., Suresh, P., Prasanna Kumar, K. R., Gunasekar, M., Rajadevi, R., ... & Jayasurya, A. S. (2024). Unifying Technologies in Industry 4.0: Harnessing the Synergy of Internet of Things, Big Data, Augmented Reality/Virtual Reality, and Blockchain Technologies. *Topics in Artificial Intelligence Applied to Industry 4.0*, 127-147. [https://doi.org/10.1002/9781394216147.ch7]
- Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., ... & Mena, L. J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*, 15(14), 11221. [https://doi.org/10.3390/su151411221]
- Mızrak, F. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. In *Perspectives on artificial intelligence in times of turbulence: Theoretical background to applications* (pp. 135-162). IGI Global. [DOI:10.4018/978-1-6684-9814-9.ch009]
- Mohmedi, A., Zolfaghari, R. and Gholam hossein zadeh, M. (2024). Presenting the agility model of the organization in order to improve the productivity of human resources. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 314-335. doi: 10.22034/jmep.2024.474819.1409. (In Persian)
- Moon, Y., & Armstrong, D. J. (2020). Service quality factors affecting customer attitudes in online-to-offline commerce. *Information Systems and e-Business Management*, 18(1), 1-34. [https://doi.org/10.1007/s10257-019-00459-y]
- Motamedimoghadam, M., Mira da Silva, M., & Amaral, M. (2024). Organizational capabilities for digital innovation: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*. [DOI:10.1108/EJIM-02-2024-0227]
- Musa, S., & Enggarsyah, D. T. (2024). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management*. [https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0265]
- Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190. [DOI: https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.727]
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1-E15. [https://doi.org/10.1002/hrdq.21411]
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Pratono, A. H. (2024). Multiple flexible suppliers and competitive advantage during market turbulence: the role of digital capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(2), 437-455. [DOI:10.1108/JEIM-09-2022-0339]
- Rasche, C., & Wolfrum, S. (1994). Reorganization of the corporation: the fourteen tasks of the corporate university. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 337-364.
- Rengkung, L. R. (2022). Exploration and exploitation: driving organizational capability and organizational change toward competitive advantage. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(1), 39-51. [DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2022.05>]
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. 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. [DOI:10.5465/annals.2016.0014]
- Shafique, I., Kalyar, M. N., Shafique, M., Kianto, A., & Beh, L. S. (2022). Demystifying the link between knowledge management capability and innovation ambidexterity: organizational structure as a moderator. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1343-1363. [<https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0713>]
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111. [<https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>]
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35. [<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>]
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Torkzadeh, J., & Razi, E. (2023). *Management for Sustainability; A Change Approach in Social Systems*. Research Institute of HAWZAH & UNIVERSITY. (In Persian)
- Torkzadeh, J., Mohammadi, M., Salimi, Gh., & Forough, B. M. (2017). Academic Empowerment with a Strategic Approach: a Situational Framework for Planning the Development of Bamiyan University, Afghanistan. *Journal of Educational Planning Studies*, 6(11), 133-157. (In Persian)
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275-1294. [<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>]
- Varadarajan, R. (2023). Resource advantage theory, resource based theory, and theory of multimarket competition: does multimarket rivalry restrain firms from leveraging resource advantages?. *Journal of Business Research*, 160, 113713. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113713>]
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing. [<https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>]
- Widianto, S., Lestari, Y. D., Adna, B. E., Sukoco, B. M., & Nasih, M. (2021). Dynamic managerial capabilities, organisational capacity for change and organisational performance: the moderating effect of attitude towards change in a public service organisation. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 8(1), 149-172. [DOI:10.1108/JOEPP-02-2020-0028]
- Xiao, Y. (2025). Pathways to scaling up in emerging economies: A configurational analysis of organizational capabilities in social enterprises. *Journal of Business Research*, 189, 115091. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115091>].
- Yasin, R. (2021). Responsible leadership and employees' turnover intention. Explore the mediating roles of ethical climate and corporate image. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1760-1781. [DOI:10.1108/JKM-07-2020-0583]
- Zacharias, T., Rahawarin, M. A., & Yusriadi, Y. (2021). Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 296-315. [DOI: <https://doi.org/10.29333/ejecs/801>]



Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498. [https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y]