

شناسایی و ترکیب قابلیت‌های سازمانی در موفقیت رقابتی صنعت نوشیدنی

محمدعلی شاه‌حسینی*، محمدهادی رنجبر**، مسعود کیماسی***

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی قابلیت‌های سازمانی متمایزکننده با توجه به فضای رقابتی حاکم بر صنعت نوشیدنی برای «شرکت زمزم» است که به این منظور از روش پژوهش آمیخته استفاده شد. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، کارشناسان مسئول و مشاوران شرکت زمزم است. مصاحبه‌شوندگان با روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند و گلوله برفی انتخاب و پس از کدگذاری متن مصاحبه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های قابلیت‌های سازمانی با روش تحلیل محتوا به دست آمد. در بخش کمی برای رتبه‌بندی قابلیت‌های شناسایی‌شده، پرسشنامه‌های لازم در میان اعضای نمونه آماری که متشکل از یک‌صد نفر از مدیران، معاونان، کارشناسان و همچنین مشاوران مجموعه زمزم بوده است توزیع و از آمار استنباطی و توصیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد؛ در نهایت پس از مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان زمزم، ۶۵ قابلیت سازمانی در قالب ۱۷ مقوله اصلی در دو دسته عمده از قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی استخراج شد. در بخش کمی نیز قابلیت‌هایی از جمله نقش واحد پژوهش و توسعه، توسعه محصول جدید و خوش‌نامی و اعتبار برای نوآوری در صنعت، در بالاترین سطح از رتبه‌بندی قابلیت‌های سازمانی «شرکت زمزم» قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های سازمانی؛ قابلیت‌های مدیریتی؛ قابلیت‌های عملیاتی؛ قابلیت-های پویا؛ فرا قابلیت

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۱۱.

* استادیار، دانشگاه تهران.

** کارشناس ارشد، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول مقاله).

E-mail: mh.ranjbar@ut.ac.ir

*** استادیار، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

جایگاه دیرین و محوری موفقیت رقابتی در تفکر راهبردی با تعریف‌های متعدد همراه بوده است که فراگیرترین آن‌ها به نقل از کوین (۱۹۸۶)، مجموعه‌ای از اقدامات یکپارچه است که به مزیت رقابتی پایدار نسبت به سایر رقبا منجر می‌شود. از جمله مؤلفه‌های اثرگذار بر موفقیت رقابتی، مهارت و تجربه مدیران ارشد؛ تولید محصولی فرارقابتی که افراد را به خرید تشویق کند و بلوغ در تعامل منصفانه و محترمانه با کارکنان، تأمین‌کنندگان و شرکا است (کینگ، ۲۰۰۵).

از آنجاکه به گفته ویاواردنا و ماووندا (۲۰۱۱)، ناتوانی رقبا در تقلید از قابلیت‌ها (به نقل از بارادواج و همکاران، ۱۹۹۳؛ هایس و همکاران، ۱۹۹۶؛ رید و دفیلیپی، ۱۹۹۰) یا «تمایز قابلیت‌ها» که به راهبرد رقابتی منجر می‌شود (به نقل از کوین، ۱۹۸۶؛ هال، ۱۹۹۳)، منبع کلیدی موفقیت رقابتی پایدار قلمداد می‌شود، نقش شناسایی و بهره‌گیری از قابلیت‌ها برای شرکت‌هایی که در بازارهای رقابتی فعالیت دارند، اهمیت فزاینده‌ای خواهد داشت؛ از این رو در رقابت شدید امروز که تحویل بهنگام، سرعت، کیفیت و هزینه از عناصر ضروری برای پاسخگویی به نیازهای مشتری فرض می‌شوند، قابلیت‌های سازمانی برای همه شرکت‌هایی که آرزوی موفقیت دارند، حیاتی است؛ بنابراین، ساخت قابلیت‌های سازمانی عامل کلیدی موفقیت در کسب‌وکار است.

علاقه‌مندی شرکت‌های رقابت‌کننده در بازار نسبت به ایجاد و جست‌وجوی قابلیت‌های ممتاز محوری (شایستگی‌های محوری) متفاوت است (پراهالد و هامل، ۱۹۹۰). پیتراف (۱۹۹۳)، معتقد است که قابلیت‌های ممتاز محوری به شرکت‌ها امکان دستیابی به موفقیت‌های بیشتر را می‌دهد؛ توفیقاتی که حاصل از تملک صرف بر منابع برای خلق مزیت رقابتی نیست؛ زیرا شرکت‌ها برای بهره‌گیری کامل از منابع خود ناگزیر به سازماندهی خود برای کسب رقابت‌پذیری هستند (بارنی، ۱۹۹۷؛ سیرمون و همکاران، ۲۰۰۸)؛ بنابراین، منابع هرچند ویژگی‌های متمایزی داشته باشند، در صورت نبود قابلیت‌های سازمانی با تهدید از دست‌دادن ارزش خود در طی زمان مواجه هستند (کواتس و مک‌درموت، ۲۰۰۲). شرکت‌ها برای آنکه بتوانند در محیط پویا و دائماً در حال تغییر در عرصه رقابت باقی بمانند، باید قابلیت‌های سازمانی خود را توسعه دهند و از نقش آن‌ها در توانمندسازی خود برای مقابله با مشکلات اساسی سازمان آگاه شوند (شواین‌استاک و گرد، ۲۰۰۹). قابلیت‌های سازمانی، اجزای حیاتی در ساخت رقابت شرکت محسوب می‌شوند که ناملموس‌ترین منابع سازمان و مهم‌ترین جنبه از عناصر موفقیت هستند (اسپانوس و پراستاکوس، ۲۰۰۴؛ تومر، ۲۰۰۴)؛ بنابراین قابلیت‌ها نقش اساسی و سازنده در ایجاد شایستگی‌های محوری دارند.

با چنین نگاهی و با ورود رقبای خارجی به بازار یکنواخت و بدون تحول تولید نوسابه در ایران، تجارت در این بازار از شرایط اولیه خود دور شد و شرکتی همچون «زمزم» عملاً خود را در بازاری رقابتی دید. رقابتی که برای بقا در بازار کنونی نیازمند توسعه و بهبود کمی و کیفی است و با افزایش رقابت در بازار داخلی و همچنین چرخش سیاسی موجود، دروازه‌های بازارهای بالقوه کشورهای مسلمان را به روی تولیدکنندگان نوشیدنی داخلی و به‌طور خاص شرکت زمزم گشوده است. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود عبارت است از اینکه قابلیت‌های سازمانی متمایزکننده برای شرکت زمزم کدام‌اند؟ یا به عبارتی، کدام قابلیت‌های سازمانی برای شرکت زمزم مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند؟

ازجمله دلایل عمده‌ای که پژوهش حاضر را ضروری می‌نماید، وجود دسته‌بندی‌های متعدد از قابلیت‌ها است که حاصل نگاه متفاوت پژوهشگران به موضوع قابلیت‌های سازمانی و نبود دسته‌بندی مشخص از قابلیت‌های سازمانی برای شرکت‌های فعال در صنعت تولید نوشیدنی و به‌طور خاص «شرکت زمزم» است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

«قابلیت»، مفهوم تازه‌ای نیست. تأکید بر ساخت قابلیت‌ها یا شایستگی‌های متمایز را می‌توان در آثار سلزنیک (۱۹۵۷) و پنروز (۱۹۵۹) مشاهده کرد. به مفهوم قابلیت در مؤلفه‌هایی چون قوت و ضعف در چارچوب‌های اولیه خط‌مشی کسب‌وکار به‌طور برجسته اشاره شده است (لرند و همکاران، ۱۹۶۹). اگرچه چارچوب‌های اولیه بینشی مفید در پی داشته‌اند؛ اما نبود درک نظری تمام و کمال از قابلیت‌ها به این معنا است که شرکت‌ها در عمل اقدامی بیش از گردآوری فهرست‌هایی طویل از قوت‌ها و ضعف‌های خود انجام ندادند.

مبانی نظری در زمینه قابلیت سازمانی با تناقض‌ها، تعریف‌های هم‌عرض و مغایرت‌های آشکار سردرگم است (زهرا و همکاران، ۲۰۰۶) و واژه «قابلیت» گاهی با واژه‌هایی چون «منابع» و «شایستگی»، معادل فرض می‌شود (هیس و همکاران، ۲۰۰۵؛ گروبلر و گروینر، ۲۰۰۶). برخی از پژوهشگران (بارنی، ۱۹۹۱؛ پیتراف، ۱۹۹۳)، مایلند منابع را چنان گسترده تعریف کنند که دربرگیرنده تمام دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های سازمانی، اطلاعات، دانش و غیره باشد (بارنی، ۱۹۹۱)؛ باوجوداین پژوهشگرانی چون آمیت و شومیکر، ۱۹۹۳ و گرن، ۱۹۹۱ با بیان اینکه «منابع دربرگیرنده دانش قابل دادوستد است (دارایی‌های مالی و فیزیکی، دارایی انسانی و غیره)؛ درحالی‌که قابلیت‌ها به ظرفیت شرکت در گسترش منابع اشاره دارد» برای بیان تفاوت بین منابع و قابلیت‌ها در تلاش بوده‌اند.

چندلر (۱۹۹۰) از جمله کسانی است که تعریف گسترده‌ای از قابلیت‌های سازمانی ارائه می‌کند و معتقد است که قابلیت‌های سازمانی، مجموعه‌ای از تسهیلات فیزیکی و مهارت‌های انسانی سازمان‌یافته شامل کارخانه‌ها، دفاتر، آزمایشگاه‌ها و مهارت‌های کارکنانی که در چنین واحدهایی مشغول به فعالیت هستند، در درون بنگاه است که تسهیلات فیزیکی در واحدهای پرتعداد عملیاتی را دربر می‌گیرد. دی (۱۹۹۴)، قابلیت‌ها را دسته‌هایی پیچیده از مهارت‌ها و دانش انباشته‌شده‌ای می‌داند که شرکت‌ها را قادر به هماهنگ‌سازی و تعدیل فعالیت‌ها و استفاده از دارایی‌های خود می‌کند. تومر (۱۹۹۸)، قابلیت سازمانی را ظرفیت پایای تولیدی شرکت در زمینه‌هایی چون الگوهای راهبردی و فعالیت‌های اجراشده شرکت می‌داند. گرنر (۱۹۹۱)، قابلیت‌های سازمانی را در قالب «فعل» تعریف می‌کند؛ زیرا به نظر او قابلیت‌ها بر شیوه‌ای تمرکز دارند که منابع به کار گرفته می‌شوند. قابلیت‌های سازمانی بر شایستگی مدیریت فرایند یا مدیریت دارایی‌های معنوی تمرکز دارد؛ درحالی‌که منابع، درواقع همان کارخانه، برند یا حق ثبت اختراع است (کوئس و مک‌درموت، ۲۰۰۲). استیسی (۲۰۰۳)، قابلیت سازمانی را توانایی سازمان در سازماندهی، مدیریت، هماهنگی، کنترل و حاکمیت بر فعالیت‌ها می‌داند. کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) نیز به قابلیت سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان در مدیریت اثربخش و کارآمد فرایند تغییر و فعالیت‌ها اشاره می‌کنند؛ از سوی دیگر اولریچ و لیک (۱۹۹۱)، قابلیت‌های سازمانی را «ظرفیت سازمان در تغییر و تطبیق با دگرگونی‌های مالی، راهبردی و فناورانه» می‌دانند و به نظر بارتون (۱۹۹۲)، «قابلیت سازمانی مجموعه‌ای از دانش‌ها است که مزیت رقابتی و متمایز ایجاد می‌کند».

برخی از پژوهشگران قابلیت‌های سازمانی را ساختاری بالادستی معرفی می‌کنند که نتیجه اثر متقابل منابع است. برای مثال، آمیت و شومیکر (۱۹۹۳)، قابلیت‌های سازمانی را «فرایندهای ملموس و ناملموس مبتنی بر اطلاعات تعریف می‌کنند که مختص شرکت هستند و در طول زمان به‌واسطه فعل‌وانفعالات پیچیده میان منابع شرکت توسعه می‌یابند». وینتر (۲۰۰۰)، معتقد است که «قابلیت سازمانی امور متداول دسته بالا یا مجموعه‌ای از روش‌های جاری است که همراه با اجرای جریان‌های ورودی، دسته‌ای از گزینه‌های تصمیم‌گیری برای تولید خروجی‌های قابل‌توجه از نوعی خاص را در اختیار مدیریت سازمان می‌گذارد».

ورنرفلت (۱۹۸۴)، بر توان رقابتی قابلیت‌های سازمانی متمرکز است و آن را هر آنچه توان شرکت محسوب شود؛ یعنی حالت‌های رفتار بالقوه بنگاه که راهبرد شرکت را شکل دهد، از آن حمایت کند و به موفقیت شرکت در بازار کمک کند (گروبلر و گروبنر، ۲۰۰۶) و همچنین دسته‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها و فناوری‌های برتر شرکت نسبت به رقیب می‌داند (کوئس و مک‌درموت، ۲۰۰۲)؛ بنابراین قابلیت‌های سازمانی ابزارهایی برای پیکره‌بندی منابع سازمان

ایجاد می‌کنند (آیزنهارد و مارتین، ۲۰۰۰؛ لی و کلی، ۲۰۰۸) و با ظرفیت شرکت برای گسترش منابع و دستیابی به اهداف مشخص ارتباط دارند.

قابلیت‌ها فعالیت‌هایی هستند که سبب تفاوت شرکت‌ها در صنعت می‌شوند. این قابلیت‌ها همان فعالیت‌های سازمان است که در امور متداول و اقدامات سازمانی بروز می‌یابند و ضرورتاً پیچیدگی و ابهام علی دارند و انتقال و تقلید از آن‌ها دشوار است (اشزولانسکی و همکاران، ۱۹۹۲)؛ بنابراین، قابلیت‌های سازمانی فرایندهای اجتماعی ضمنی‌ای هستند که به تدریج و در طول زمان پدیدار می‌شوند و ممکن است شرکت متوجه وجود آن‌ها نشود (لئونارد بارون، ۱۹۹۲).

در مجموع، قابلیت به ظرفیت شرکت در به‌کارگیری منابع، ترکیب آن‌ها و به‌کارگیری فرایندهای سازمانی به‌منظور دستیابی به هدف موردنظر تعریف می‌شود و مبتنی بر اطلاعات و فرایندهای ملموس یا ناملموس مختص به شرکت است که در طی زمان از طریق تعاملات پیچیده میان منابع شرکت ایجاد می‌شوند. قابلیت‌ها به‌طور معمول در حوزه‌های کارکردی همچون مدیریت نام تجاری در بازاریابی یا ترکیبی از منابع فیزیکی، انسانی و فناوری در سطح شرکت بروز دارند؛ در نتیجه، شرکت‌ها چنین قابلیت‌هایی را در ارائه خدماتی با قابلیت اطمینان بالا، انجام فرایندهای تکراری یا نوآوری محصول، انعطاف‌پذیری در تولید، پاسخگویی به روندهای توسعه بازار و چرخه‌های محصول ایجاد می‌کنند.

قابلیت‌های سازمانی اجزای حیاتی در ساخت رقابت شرکت محسوب می‌شوند که ناملموس‌ترین منابع سازمان و مهم‌ترین جنبه از عناصر موفقیت هستند (اسپانوس و پراستاکوس، ۲۰۰۴؛ تومر، ۱۹۸۷)؛ از این رو قابلیت‌ها نقش اساسی و سازنده در ایجاد شایستگی‌های محوری دارند و سایر نقش‌هایی که در سازمان‌ها ایفا می‌کنند عبارت‌اند از:

- افزایش مزیت رقابتی از طریق مینا قرار دادن راهبرد بر اساس ادراک قوت‌ها و ضعف‌های نیروی کار (بارنی، ۱۹۹۱؛ گرت، ۱۹۹۱)؛

- توسعه منابع انسانی به‌مثابه شریک راهبردی. در چنین حالتی، قابلیت سازمانی در نقش عامل محوری میان راهبرد و منابع انسانی است و باعث می‌شود منابع انسانی به منبعی فعال از مزیت رقابتی تبدیل شود (اولریچ و لیک، ۱۹۹۱؛ لیوما، ۲۰۰۰)؛

- تحریک خروجی‌های سازمانی همچون رضایت‌مندی ذی‌نفعان و مشتریان (اولریچ و لیک، ۱۹۹۱؛ یونگ و برمن، ۱۹۹۷)؛

- بهبود و ارتقای تناسب فرد-سازمان از فرایندهای انتخاب، گرایش‌ها و رفتار مطلوب‌تر کارکنان و تقویت طراحی سازمانی مناسب (بوون، لدفور و همکاران، ۱۹۹۱)؛

- تعامل رفتارهای ارزش‌گذاری شده، ارتقا سطح شایستگی و تقویت ارزش‌های مثبت (فاینگلد، لالر III و همکاران)؛
 - کمک به کارایی رویه‌های حل مسئله؛
 - توانایی استفاده و کاربرد دانش برای تسلط بر فناوری، شیوه‌های تولید و مدیریت و همچنین هوش بازارها و تقاضا؛
 - ایجاد فرایند به‌هم‌پیوسته از معنادهی محیط (اشریوگ و کلیش-ابرل، ۲۰۰۷)؛
 - ارائه ابزاری به شرکت برای پیکره‌بندی منابع در سطوح مختلف (لی و کلی، ۲۰۰۸)؛
 - تسهیل تصمیم‌گیری برای حل مسئله در شرایط عدم اطمینان (دوسی و همکاران، ۲۰۰۳)؛ و
 - توانمندسازی مدیران در مواجهه با وظایف مبهم و ساختار ضعیف (اشریوگ و کلیش-ابرل، ۲۰۰۷).
- پژوهشگران مدیریت عموماً پذیرفته‌اند، قابلیت‌های سازمانی منبع عمده عملکرد شرکت هستند (بارنی، ۱۹۹۱؛ پیتراف، ۱۹۹۳؛ ورنرفلت، ۱۹۸۴) و مطالعات پیشین گام‌های بلندی برای توسعه و پالایش مفهوم‌سازی و تعریف انواع گوناگون قابلیت‌ها (عمومی، سازمانی، عادی، پویا، ناهمگون و همگون) برداشته‌اند که در ادامه به بخشی از پژوهش‌های صورت پذیرفته در حوزه‌های یادشده پرداخته می‌شود.
- گرن (۱۹۹۱)، با دسته‌بندی قابلیت‌های سازمانی برای تولیدکننده بخش خصوصی در حوزه ارتباطات تلفنی، پنج دسته قابلیت عمده برمی‌شمرد که به‌عنوان سلسله‌مراتب قابلیت‌ها یاد می‌شود و عبارت‌اند از: قابلیت‌های تک‌وظیفه‌ای؛ قابلیت‌های ویژه‌سازی شده (منحصر به تولید)؛ قابلیت‌های مربوط به فعالیت (منحصر به عملیات‌ها)؛ قابلیت‌های وسیع-کارکردی و درنهایت قابلیت‌های میان-کارکردی.
- کولیس قابلیت‌ها را به چهار گونه تقسیم‌بندی کرده است:
- قابلیت‌هایی که نشان‌دهنده توانایی اجرای فعالیت‌های کارکردی و ابتدایی سازمان هستند (مفهوم گسترده منابع سازمان)؛
 - قابلیت‌های مرتبط با بهبود پویایی فعالیت‌های سازمان،
 - قابلیت‌هایی که به‌شدت به نوع دوم وابسته و به‌سختی از یکدیگر قابل تمییز هستند و به بهبود پویایی می‌پردازد؛ اما به‌طور اختصاصی به شناسایی ارزش ذاتی منابع دیگر یا ایجاد راهبرد جدید پیش از رقبا مربوط می‌شود؛
 - «نظم برتر» یا «فراقابلیت» که به آموزش و فراگیری قابلیت‌ها اشاره دارد.

کولیس (۱۹۹۴) معتقد است در نهایت برای خارج کردن رقبا، سازمان‌ها نیازمند گسترش فراقابلیت‌ها هستند؛ یعنی قابلیت‌هایی که آینده را فتح می‌کند و نوعی توانایی برای گسترش ظرفیتی است که سریع‌تر (بهتر) دست به نوآوری می‌زند.

بارنی (۱۹۹۱)، منابع و قابلیت‌ها را به سه دسته عمده تقسیم کرده‌است: فیزیکی، انسانی و سازمانی؛ البته همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، آمیت و شومیکر (۱۹۹۳)، تمایز روشنی بین منابع و قابلیت‌ها قائل می‌شوند.

جرج اس دی (۱۹۹۴)، قابلیت‌ها را بسته به گرایش و تمرکز فرایندهای تعریف‌شده، در سه دسته تقسیم‌بندی کرد که شامل قابلیت‌های مربوط به فرایندهای درون به بیرون، فرایندهای مابین و همچنین قابلیت‌های مربوط به فرایندهای بیرون به درون است. او در مقاله خود در سال ۲۰۱۱، با دسته‌بندی قابلیت‌ها به سه نوع ایستا، پویا و انطباقی، به تمایز آن‌ها از یکدیگر اشاره می‌کند.

هلفت و لیبرمن (۲۰۰۲) در تلاش برای شناسایی منابع و قابلیت‌های مورد نیاز شرکت‌ها پیش از ورود به بازار، منابع و قابلیت‌ها را در دو راستا طبقه‌بندی می‌کنند: منابع و قابلیت‌های اساسی در برابر مکمل و منابع و قابلیت‌های خاص در برابر عمومی. منابع اساسی به دانش اشاره دارد که اساساً ضروری است و برای خلق محصول یا خدمت ضرورت دارد و شامل دانش فناوریانه پایه (تیس، ۱۹۹۶) و دانش مربوط به نیازهای مشتری است (هلفت و رویتشک، ۲۰۰۰). منابع و قابلیت‌های مکمل از دانش پایه منتفع می‌شوند و شامل مالی، تولید، بازاریابی، فروش و توزیع است. منابع و قابلیت‌های خاص شرکت مختص زمینه‌های ویژه است و تنها در گستره‌ای محدود مفید هستند. در نقطه مقابل، منابع و قابلیت‌های عمومی را می‌توان به شکلی گسترده‌تر در بسیاری از زمینه‌های محیطی به‌کار گرفت؛ البته منابع و قابلیت‌های فردی روی پیوستاری از منابع به‌شدت مختص به زمینه‌های خاص و منابع و قابلیت‌های کاربردی گسترده در تمام زمینه‌ها قرار می‌گیرد. باید در نظر داشت که طبقه‌بندی دوگانه ارائه‌شده از منابع و قابلیت‌ها به نحوی دارای نقاط تداخل است.

هلفت و پیتراف (۲۰۰۳) نیز قابلیت‌ها را به دو دسته عملیاتی و پویا طبقه‌بندی کرده‌اند؛ باوجود این اشاره دارند که در پژوهش‌های آتی ممکن است طبقه‌بندی‌های مفید دیگری نیز مطرح شوند. بیشتر تعریف‌های ارائه‌شده درخصوص قابلیت‌های عملیاتی در مبای نظری به دسته‌ای از توانمندی‌ها و منابع اشاره دارند که شرکت‌ها برای حل مشکل و یا دستیابی به نتیجه اختصاص می‌دهند و زنده ماندن در زمان حال را ممکن می‌سازد (وینتر، ۲۰۰۳).

به نقل از زهرا، ساپینزا و دیویدسون (۲۰۰۶) قابلیت‌های پویا شایستگی‌هایی نیستند که برنامه‌ریزی شده باشند و به شیوه‌ای ساده اجرا شوند؛ بلکه بازتابی از توانمندی سازمان برای

دستیابی به شکل‌های تازه و نوآورانه‌ای از مزیت رقابتی هستند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷)؛ بنابراین رویکرد قابلیت پویا ضرورتاً رویکردی تکاملی به مدیریت راهبردی است. قابلیت‌های پویا اثر مستقیم بر خروجی شرکت ندارد؛ بلکه این ارتباط به صورت غیرمستقیم و از طریق اثرگذاری بر قابلیت‌های عملیاتی است (زولو و وینتر، ۲۰۰۲). در تعریفی گسترده، قابلیت‌های پویا عبارت است از توانمندی شرکت در یکپارچه‌سازی و تغییر مبانی منبع برای در دست گرفتن محیط متغیر؛ بنابراین، قابلیت‌های پویا را می‌توان فرایندهای دستیابی، همسویی، تغییر شکل و پیکره‌بندی مجدد منابع برای خلق ارزش در شرکت دانست (آیزنهارد و مارتین، ۲۰۰۰؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷).

از جمله الگوهای معرفی شده در راستای ساخت قابلیت‌های سازمانی می‌توان الگوی گیل و دل‌هی (۲۰۰۴) اشاره کرد که شامل سه حوزه تمایل راهبردی، ساختارهای سازمانی و دانش فردی است و نشان می‌دهد، چگونه می‌توان سیستم‌ها و فرایندها را به منظور پیشینه کردن قابلیت سازمانی یکپارچه و هم‌تراز کرد.

بونپاتاراکان (۲۰۱۲) با اشاره به مطالعات پیشین در این زمینه معتقد است، رویکرد بنیادی در ساخت قابلیت‌های سازمانی به طور عمده بر منابع سازمانی، معماری سازمانی و کیفیت سازمانی تکیه دارد. در اینجا منظور از منابع سازمانی، منابعی است که به منظور خلق توانمندی برای شرکت به کار برده می‌شود. معماری سازمانی، به سیستم‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی مشوق جریان کار، روحیه کارکنان و رضایت شغلی و همچنین تسهیم دانش اشاره دارد؛ در نهایت، کیفیت سازمانی به کیفیت بالای فرایند کار و خروجی اشاره دارد که علاوه بر کیفیت خروجی منتقل شده به بازار با کیفیت شرکت به عنوان یک کل در ارتباط است.

در الگوی قابلیت آکورد (۲۰۱۰) نیز به ده قابلیت اصلی در صنعت بیمه اشاره شده است که در مجموع ماهیت بنیادی صنعت بیمه را شکل می‌دهد.

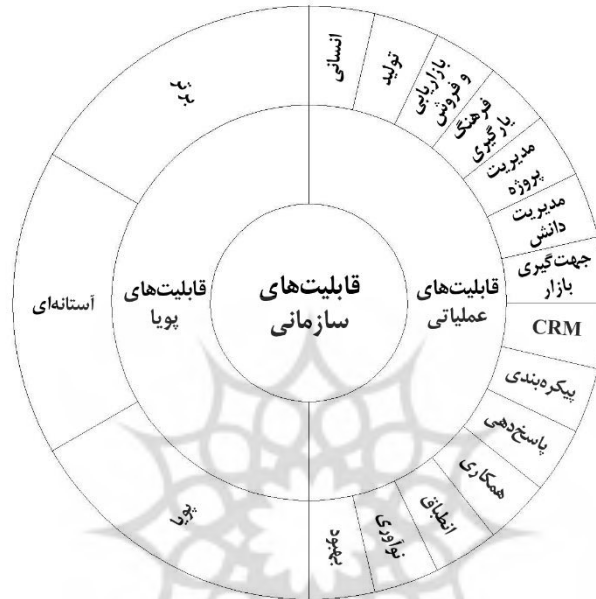
در زمینه شناسایی قابلیت‌های سازمانی مطالعات متعددی وجود دارد که پژوهش‌های بارنی (۱۹۹۱)، لئونارد (۱۹۹۲)، تومر (۱۹۹۵)، بارتون (۱۹۹۵)، کمبز و هول (۱۹۹۸)، بارنی و هسترلی (۱۹۹۹)، اولریچ، ویلهلم و سولو (۲۰۰۳)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۴)، اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۰) و بسیاری دیگر از آن جمله هستند.

۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

در پژوهش حاضر برای کسب اطلاعات در زمینه مبانی نظری پژوهش از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌ها و منابع اینترنتی استفاده شده است. داده‌ها و اطلاعات از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان «شرکت زمزم» و مشاوران شرکت گردآوری

شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

در نهایت از میان تمام قابلیت‌های سازمانی شناسایی شده، ۶۵ قابلیت سازمانی برای «شرکت زمزم» در قالب ۱۷ مقوله تعیین شد. قابلیت‌ها و مقوله‌ها در قالب دو دسته عمده یعنی قابلیت‌های مدیریتی و قابلیت‌های عملیاتی تقسیم‌بندی شده‌اند که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

سؤال‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی عبارت‌اند از:

۱. با وجود بازار رقابتی حاکم بر صنعت تولید نوشیدنی، کدام قابلیت‌های سازمانی برای شرکت زمزم مزیت رقابتی به همراه دارد؟
۲. آیا همه مفاهیم و مقوله‌های قابلیت سازمانی از اهمیت یکسانی دارند؟

۳. روش شناسایی

در پژوهش حاضر از روش آمیخته استفاده شده است؛ بنابراین ابتدا در بخش کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه و روش تحلیل محتوا، قابلیت‌های سازمانی «شرکت زمزم»

شناسایی و بررسی و سپس در بخش کمی با استفاده از آزمون فریدمن، قابلیت‌های شناسایی شده رتبه‌بندی شده‌اند؛ همچنین به‌منظور نظرسنجی از خبرگان برای تأیید الگو و قابلیت‌ها از نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی استفاده شده است که در مرحله اول پژوهش (بررسی کیفی) برای استخراج قابلیت‌های سازمانی «شرکت زمزم»، جامعه آماری شامل خبرگان شاغل در «شرکت زمزم» از جمله، مدیران، معاونان، کارشناسان و مشاوران مجموعه است. در مرحله دوم پژوهش (بررسی کمی) برای تعیین ۱۰ قابلیت اول از مجموع قابلیت‌های حاصل از مرحله اول، جامعه آماری، شامل چند نفر از کارشناسان مسئول، مدیران، معاونان و مشاوران «شرکت زمزم» بوده که از مجموع جامعه آماری ۱۰۰ نفری، حجم نمونه شامل گردآوری پرسشنامه از ۸۸ نفر بوده است.

در پژوهش حاضر، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه، روش پایایی بین دو کدگذار به کار رفت که پایایی نهایی برابر با ۷۷/۴۶ درصد برآورد شد؛ همچنین به‌منظور بررسی روایی کیفی از راهبرد کثرت‌گرایی و بررسی همکاران استفاده شده است. پس از طی مرحله کیفی و برای تعیین ۱۰ قابلیت اول از مجموع قابلیت‌های به‌دست آمده، روش کمی اتخاذ و ابتدا سؤال‌های پژوهش در قالب پرسشنامه طراحی و پس از تعیین جامعه و نمونه، اطلاعات لازم جمع‌آوری شد. در مرحله بعد برای آزمون سؤال حاصل از نتایج بخش کیفی از آزمون فریدمن استفاده شد. روش‌های گردآوری اطلاعات در بخش کمی پژوهش، پژوهش‌های میدانی بوده و برای گردآوری داده‌ها ابزار پرسشنامه استفاده شده است. از آنجاکه طراحی پرسشنامه توسط پژوهشگر، بر مبنای نتایج بخش کیفی بوده است؛ بنابراین روایی بخش کیفی، روایی پرسشنامه نیز محسوب می‌شود؛ به عبارت دیگر، روایی بخش کیفی پژوهش، برای پرسشنامه استفاده شده در بخش کمی نیز معتبر است. به‌منظور بررسی پایایی ابزار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ مقوله‌های شناسایی شده مناسب بوده و پایایی مجموعه سؤال‌ها نیز برابر ۰/۷۳ است (جدول ۱) که مبین پایایی مطلوب پرسشنامه طراحی شده است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کمی از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی به توصیف نمونه آماری از نظر جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و پست سازمانی پرداخته شد. در بخش آمار استنباطی به‌منظور شناسایی توزیع جامعه آماری از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (KS) استفاده شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ مقوله‌های شناسایی شده به تفکیک

ضریب آلفای کرونباخ	مقوله‌ها
۰/۶۸	قابلیت‌های برتر مدیریتی
۰/۶۹	قابلیت‌های آستانه‌ای مدیریتی
۰/۶۷	قابلیت‌های پویای مدیریتی
۰/۵۹	قابلیت بهبود عملیاتی
۰/۶۹	قابلیت نوآوری عملیاتی
۰/۷۲	قابلیت همکاری عملیاتی
۰/۶۶	قابلیت پاسخ‌دهی عملیاتی
۰/۷۱	مدیریت روابط با مشتری
۰/۷۳	جهت‌گیری بازار
۰/۸	فرهنگ یادگیری
۰/۴۴	بازاریابی و فروش
۰/۷۲	تولید
۰/۷۳	مجموع

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تجزیه و تحلیل آماری در دو بخش SPSS پس از دریافت داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری توصیفی و استنباطی اجرا شد. در قسمت آمار توصیفی ابتدا داده‌های گردآوری شده از نظر جنسیت (۷۰ درصد مرد و ۳۰ درصد زن)، تحصیلات (۸ درصد دکتری، ۴۲ درصد کارشناسی ارشد و ۵۰ درصد کارشناسی)، سابقه خدمت (۶۴ درصد ۱۱ سال به بالا، ۳۰ درصد ۶ تا ۱۰ سال و ۶ درصد ۱ تا ۵ سال) و مرتبه سازمانی (۳۶ درصد مدیر، ۸ درصد رئیس اداره، ۴ درصد معاون، ۴۲ درصد کارشناس و ۱۰ درصد مشاور) مورد بررسی قرار گرفت. در قسمت استنباطی ابتدا برای شناسایی توزیع جامعه آماری از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (KS) استفاده شد که نتایج نرمال بودن داده‌ها را تأیید نکرد. برای آزمون سؤال بخش کمی از آزمون فریدمن استفاده شد که با توجه به خروجی اول آزمون و بر اساس میانگین رتبه‌های هر متغیر نسبت به رتبه‌بندی قابلیت‌های سازمانی اقدام شد. جدول ۲ رتبه‌بندی ۱۰ قابلیت سازمانی اول را بر اساس خروجی اول آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

جدول ۲. رتبه‌بندی ۱۰ قابلیت سازمانی اول «شرکت زمزم» بر اساس خروجی اول آزمون فریدمن

رتبه	قابلیت	میانگین رتبه
۱	نقش واحد پژوهش و توسعه	۴۷/۰۵
۲	توسعه محصول جدید	۴۶/۶۸
۳	خوش‌نامی و اعتبار برای نوآوری در صنعت	۴۵/۲۳
۴	انجام سفارش مشتری	۴۵/۰۹
۵	توجه به عوامل زیست‌محیطی (بهداشت و امنیت محیط)	۴۴/۵۵
۶	توجه به کیفیت محصول	۴۲/۷۳
۷	تملک بر مواد اولیه	۴۱/۸۶
۸	خودارزیابی دقیق	۴۰/۶۸
۹	وجود افراد شایسته و متعهد	۴۰/۵۰
۱۰	تعریف و تحقق استانداردهای قابل‌اندازه‌گیری	۴۰/۱۸

در سوی دیگر رتبه‌بندی، قابلیت‌هایی از جمله برخورداری از دانش تخصصی با میانگین رتبه ۲۶/۶۸؛ یکپارچه‌سازی افراد، فناوری‌ها، فرایندها و راهبرد درون شرکت برای خلق، بهره‌گیری و تسهیم دانش با ۲۶/۳۶؛ تفکر منطقی با ۲۵/۵۰؛ شکل‌گیری لجستیک‌های یکپارچه در گروه با ۲۵/۱۸ و ارائه بازخور شفاف و نامتناقض با میانگین رتبه ۲۳/۴۵، در میان ۶۵ قابلیت سازمانی «شرکت زمزم» در پایین‌ترین سطح قرار گرفتند.

طبق نتایج بخش کیفی، ۶۵ قابلیت سازمانی برای «شرکت زمزم» در قالب ۱۷ مقوله شناسایی شد. قابلیت‌ها و مقوله‌های به‌دست‌آمده در دو دسته عمده یعنی قابلیت‌های مدیریتی و قابلیت‌های عملیاتی تقسیم‌بندی شده‌اند (جدول ۳). در دسته قابلیت‌های مدیریتی سه گروه عمده از قابلیت‌ها یعنی قابلیت‌های برتر، قابلیت‌های آستانه‌ای و قابلیت‌های پویای مدیریتی جای گرفته‌اند که نقشی اثرگذار بر توانمندی سازمان‌ها و پیشبرد اهداف تدوین‌شده برای آن دارند. در دسته دیگر، قابلیت‌های عملیاتی قرار می‌گیرند که خود به چندین زیربخش تقسیم می‌شوند که از آن جمله می‌توان به قابلیت‌های بهبود، نوآوری، انطباق، همکاری، پاسخ‌دهی و پیکره‌بندی عملیاتی اشاره نمود. لازم به ذکر است نظر به اهمیت جایگاه مشتریان در بازار صنعت نوشیدنی، دسته‌ای دیگر از قابلیت‌ها با عنوان «مدیریت روابط با مشتری و جهت‌گیری بازار» شناسایی شد که هر یک دربرگیرنده قابلیت‌هایی در ارتباط با شناسایی نیازها و کسب رضایتمندی مشتری است. از آنجاکه دانش و بهره‌گیری از آن، نقشی بی‌بدیل در صنایع و به‌خصوص صنعت نوشیدنی ایفا می‌کند، دسته‌ای دیگر از قابلیت‌های عملیاتی با عنوان مدیریت دانش استخراج شد. از دیگر قابلیت‌های مربوط به طبقه قابلیت‌های عملیاتی می‌توان به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و نرم‌افزار شرکت اشاره داشت که با عنوان «مدیریت پروژه»

مشخص شده است. ضرورت پرداخت به قابلیت‌هایی که از بخش‌های مختلف سازمان سرچشمه می‌گیرد و نقشی مؤثر بر پیشبرد راهبردهای سازمان دارد، دسته‌ای دیگر از قابلیت‌های عملیاتی با عنوان «قابلیت‌های مکمل عملیاتی» شناسایی شد که بخش‌های تولید، بازاریابی و فروش را دربرمی‌گیرد؛ همچنین نقش کارمندان و افراد شایسته و متعهد و نیز فرهنگ یادگیری به دلیل برخورداری از اهمیت انکارناپذیر در دسته «قابلیت‌های انسانی» قرار گرفت.

جدول ۳. قابلیت‌های شناسایی شده شرکت زمزم

طبقه‌بندی قابلیت	زیر طبقه‌بندی قابلیت	قابلیت
	قابلیت‌های برتر مدیریتی	۱. توجه به کارایی و اثربخشی (بهره‌وری)؛ ۲. مفهوم‌سازی کسب‌وکار؛ ۳. اعتمادبه‌نفس؛ ۴. بهره‌گیری از قدرت اجتماعی؛ ۵. واقع‌بینی ادراکی.
	قابلیت‌های آستانه‌ای مدیریتی	۱. تفکر منطقی؛ ۲. خودارزیابی دقیق؛ ۳. مثبت‌اندیشی؛ ۴. خودکنترلی؛ ۵. انطباق‌پذیری؛ ۶. داشتن دانش تخصصی.
قابلیت‌های مدیریتی	قابلیت‌های پویای مدیریتی	۱. توجه به سرمایه انسانی؛ ۲. سرمایه اجتماعی (روابط دوستانه، عضویت در باشگاه‌های اجتماعی؛ ۳. ادراک مدیریتی (دانش یا مفروضاتی درخصوص رویدادهای آتی، دانش گزینه‌های انتخاب و دانش پیامدهای حاصل از اتخاذ هر یک از گزینه‌های انتخابی؛ ۴. تخصیص منابع؛ ۵. تفویض اختیار؛ ۶. طراحی فرایندهای سازمانی؛ ۷. پیکره‌بندی مجدد شایستگی‌های بازار؛ ۸. رویکرد تکاملی به مدیریت راهبردی؛ ۹. تقویت فرهنگ کار گروهی؛ ۱۰. توجه به عوامل زیست‌محیطی (بهداشت و امنیت محیط).
	قابلیت بهبود عملیاتی	۱. فرهنگ بهبود مستمر؛ ۲. کیفیت محصول؛ ۳. کیفیت بسته‌بندی؛ ۴. دستیابی به خروجی باکیفیت با حداقل ورودی؛ ۵. توجه به قابلیت‌های مهندسی.
	قابلیت نوآوری عملیاتی	۱. پژوهش و توسعه؛ ۲. توسعه محصول جدید؛ ۳. توسعه فرایند جدید؛ ۴. خلق ایده؛ ۵. خوش‌نامی و اعتبار برای نوآوری در صنعت؛ ۶. پیشگام‌بودن در خلق بازار در صنعت خود؛ ۷. معرفی محصولات و یا خدمات تازه سریع‌تر از رقبا.
قابلیت‌های عملیاتی	قابلیت انطباق عملیاتی	۱. خلق دانش از طریق توسعه و انطباق فرایندها و سیستم‌های عملیاتی.
	قابلیت همکاری عملیاتی	۱. وجود لجستیک‌های یکپارچه در گروه؛ ۲. اتحاد راهبردی؛ ۳. توانایی نفوذ در بین واحدها.
	قابلیت پاسخ‌دهی عملیاتی	۱. تحویل منظم آنچه به کارمندان، مشتریان و سرمایه‌گذاران وعده داده شده است؛ ۲. تعریف و تحقق استانداردهای

قابل‌اندازه‌گیری؛ ۳. تخصیص پاداش‌های مبتنی بر عملکرد؛ ۴. ارائه بازخور شفاف و نامتناقض.	
۱. انجام تغییرات لازم برای برقراری مجدد تناسب بین راهبرد عملیاتی‌ها.	قابلیت پیکره‌بندی عملیاتی
۱. شناسایی مشتریان و شکل‌دهی مشارکت با آن‌ها؛ ۲. انجام سفارش مشتری؛ ۳. تمرکز بر سهم مشتری و نه سهم بازار؛ ۴. پاسخ سریع به شکایات مشتریان.	مدیریت روابط با مشتری
۱. ایجاد اطلاعات بازار مقتضی مرتبط با نیازهای فعلی و آتی مشتری؛ ۲. یکپارچگی و انتشار اطلاعات به‌دست‌آمده از بازار و نیاز مشتری در سراسر دوایر؛ ۳. طراحی هماهنگ و اجرای واکنش راهبردی شرکت به فرصت‌های بازار؛ ۴. کاهش دوره عمر سیستم‌های اجرا؛ ۵. پردازش سریع‌تر اطلاعات.	جهت‌گیری بازار
۱. یکپارچه‌سازی افراد، فناوری‌ها، فرایندها و راهبرد درون شرکت برای خلق، بهره‌گیری و تسهیم دانش.	مدیریت دانش
۱. سرمایه‌گذاری‌ها در زیرساخت و سیستم‌ها برای ارتقای فرایند توسعه نرم‌افزار شرکت.	مدیریت پروژه
۱. یادگیری از کامیابی‌ها و ناکامی‌ها؛ ۲. تولید و عمومی‌سازی ایده‌ها برای افراد؛ ۳. پیگیری میزان تسهیم ایده‌ها در سراسر محدوده‌ها.	فرهنگ یادگیری
۱. مدیریت برند؛ ۲. بین‌المللی‌سازی؛ ۳. معرفی (علمی، محصول؛ ۴. گستردگی کانال توزیع؛ ۵. تملک بر کانال توزیع.	قابلیت‌های مکمل عملیاتی
۱. تولید بهنگام؛ ۲. تملک بر مواد اولیه؛ ۳. بهره‌گیری از تجهیزات فناورانه و به‌روز.	تولید
۱. وجود افراد شایسته و متعهد.	انسانی

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود «شرکت زمزم» با استفاده از الگوی قابلیت‌های سازمانی شناسایی‌شده به‌منظور تقویت مزیت رقابتی خود گام بردارد و ابزارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمانی و فردی خود را مبتنی بر قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی الگوی به‌دست‌آمده توسعه دهد. این شرکت می‌تواند با نهادینه‌سازی قابلیت فرهنگ یادگیری و زیرقابلیت‌های شناسایی‌شده، به رفع اشکالات موجود در محصولات جدید و ایجاد و تسهیم دانش مرتبط در شرکت کمک کند. با استفاده از امکانات و تجهیزات گسترده موجود در شرکت می‌توان با نگاهی ویژه به مقوله قابلیت بازترکیب منابع و قابلیت‌های سازمانی دیگر کارخانه‌های مجموعه، به خروجی با کیفیت و هزینه کمتر نائل آمد و با خروجی حاصل، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کرد.

مدیران ارشد شرکت می‌توانند از مفاهیم و مقوله‌های قابلیت‌های برتر، آستانه‌ای و پویای مدیریتی برای گزینش و ارتقای مدیران خود استفاده کنند.

با توجه به نتایج لازم است ضمن ارتقای مستمر ۱۰ قابلیت اول شناسایی‌شده، قابلیت‌های دانش تخصصی؛ یکپارچه‌سازی افراد، فناوری‌ها، فرایندها و راهبرد درون شرکت برای خلق، بهره‌گیری و تسهیم دانش؛ تفکر منطقی؛ شکل‌گیری لجستیک‌های یکپارچه در گروه و ارائه بازخور شفاف و نامتناقض که در پایین‌ترین سطح قرار گرفتند به‌شکلی مطلوب ارتقا داده شوند و از مزایای رقابتی آن‌ها بهره شود.



منابع

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
2. Boonpattarakan, A. (2008). Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises Organizational Capabilities: Review and Verification. *Journal of Management Research*, 4(3), 15-42.
3. Cepeda, G. and Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, 426° 437.
4. Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15, 143° 152.
5. Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage-What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*.
6. Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37° 52.
7. Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75, 183-195.
8. Drnevich, P. L. and Kriauciunasa, A. P. (2011). Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254-279.
9. Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S. and Singh, J. V. (2005). Where Do Capabilities Come From and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry. *Strategic Management Journal*, 26, 25° 45.
10. Gill, L. and Delahaye, B. L. (2004). Building organisational capability: Your future, your business. In Proceedings 18th Annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management.
11. Grant, M. R. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
12. Hadavi, S. A. (1388). What is dynamic capability? *Tadbir*, 212, 35-40. (in Persian).
13. Helfat C. E. and Liberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change*, 11(4), 725-760.
14. Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997° 1010.
15. Jones, D. F., Schmitz, D., France, N. and Orlandi, M. (2010). The ACORD Capability Model. Published by: *ACORD Corporation*.
16. King, J. B. (2005). The Top 10 Reasons Businesses Succeed. *EzineArticles*. Retrieved May 2008 from <http://ezinearticles.com/?The-Top-10-Reasons-Businesses-Succeed&id=12514>.
17. Kotler, P. and Armstrong, G. (1997). Principles of marketing. Translated by Forouzandeh, B. (1389). *Amoukhteh Publishing*. (in Persian).
18. Lee, H., and Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: An exploratory study of key management practices. *R & D Management*, 38(2), 155° 168.

19. Martelo, S., Barroso, C. and Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66, 2042° 2050.
20. Mattsson, J. and Fuglsang, L. (2011). Towards a Measure of the Dynamic Capability of the Firm. In ANZMAC conference paper. (pp. 5). Perth, Western Australia: ANZMAC : Australian New Zealand Marketing Association.
21. McKelvie, A. and Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, 63° 80.
22. Schienstock, G. (2009). Organiizational Capabilities: Some reflections on the concept. *Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI)*. University of Tampere. IAREG Working Paper 1.2.c.
23. Schreyogg, G., and Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913° 933.
24. Ulrich, D. and Lake D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77-92.
25. Weerawardena, J. and Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40, 1220° 1223.
26. Wu, S. J., Melnyk, S. A. and Flynn, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences Journal*, 41(4), 721° 754.
27. Zahra, S. A. Sapienza, H. J. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917° 955.

