

طراحی الگوی راهبردهای قابلیت‌محور با رویکرد موفقیت‌سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان

حسن ولیان^۱، علیرضا کوشکی جهرمی^۲ و حسن بودلانی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

چکیده

زمینه و هدف: راهبردهای قابلیت‌محور در نیروی انتظامی، چنانچه مبتنی بر رویکرد موفقیت‌سازمانی باشد و براساس روش‌های پژوهشی کیفی و تولید دانش بنا شود، می‌تواند چارچوب اجرایی بیشتری برای ارتقای این سازمان باشد. این پژوهش طراحی مدل راهبردهای قابلیت‌محور با رویکرد موفقیت‌سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان است.

روش: پژوهش حاضر، از نظر نتیجه، جزء پژوهش‌های کاربردی، از نظر هدف جزء پژوهش‌های اکتشافی و از نظر روش اجرای کار، کیفی است. در این پژوهش از طریق تحلیل نظریه زمینه‌ای و با انجام مصاحبه، داده‌های لازم جمع‌آوری شد و کدگذاری باز، انتخابی و محوری انجام و الگوی راهبردهای قابلیت‌محور طراحی شد. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش معاونان فرماندهی انتظامی استان گلستان و متخصصان مدیریت با گرایش‌های متفاوت بودند که تعداد ۱۹ نفر از طریق مصاحبه باز، مورد پرسش قرار گرفتند. دلیل استفاده از ۱۹ نفر، رسیدن به نقطه اشباع نظری در مصاحبه شماره ۱۵ بود، که مجدداً ۴ مصاحبه دیگر ترتیب داده شد، تا محقق از نظر تدوین کدهای مفهومی، به درک مشخصی در راستای هدف تحقیق دست یابد.

یافته‌ها: پس از انجام کدگذاری باز، تعداد ۱۱۳ کد ایجاد شد، در مرحله کدگذاری محوری سه تم اصلی راهبردهای پویا، راهبردهای توسعه فردی و راهبردهای توسعه دانش ایجاد شدند و درنهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، تعداد ۱۱ راهبرد در قالب ۳ تم اصلی شناسایی شدند.

نتایج: نتایج پژوهش نشان داد که می‌توان راهبردهای قابلیت‌محور سازمانی را با رویکرد موفقیت در سه دسته مجزای راهبردهای پویا، راهبردهای توسعه فردی و راهبردهای توسعه دانشی دسته‌بندی کرد.

کلیدواژه‌ها: راهبردهای پویا، راهبردهای توسعه فردی، راهبردهای توسعه دانش، موفقیت‌سازمانی، نیروی انتظامی

□ **استناد:** ولیان، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا، بودلانی، حسن (پاییز، ۱۳۹۶). طراحی الگوی راهبردهای قابلیت‌محور با رویکرد موفقیت‌سازمانی

در فرماندهی انتظامی استان گلستان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۲(۳)، ۳۷۹-۴۰۴.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان، گرگان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: behnam.r1986@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: alirezakoushkie@gmail.com

۳. استادیار گروه MBA، دانشگاه تهران، واحد پردیس بین‌المللی کیش، کیش، ایران. رایانامه: boudlaiehasan@gmail.com

مقدمه

سازمان‌های امروزی به‌ویژه سازمان‌های خصوصی با افزایش شتاب، پیچیدگی، و غیر قابل پیش‌بینی بودن تغییر، مواجه هستند؛ به‌گونه‌ای که اگر خود را با شرایط در حال تغییر تطبیق ندهند، نمی‌توانند در این شرایط دوام بیاورند و با مشکلات فراوانی روبرو می‌شوند. توانمندسازی سازمان‌ها و ایجاد قابلیت‌های سازمانی می‌تواند نقش مهم و قابل توجهی در تطبیق با شرایط در حال تغییر باشد. قابلیت‌ها در بیان نحوه مدیریت توسعه محصولات و خدمات جدید (کوها، ژنگ و جورجی^۱، ۲۰۱۱: ۱۰۱۲) و برنامه‌های راهبردی شرکت‌ها (کاپالدو و مسینی پتروزلی^۲، ۲۰۱۱: ۲۷۵) و همچنین نظم بخشیدن و یکپارچه‌سازی آنچه که این شرکت‌ها کسب می‌کنند، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند (همرکس، چیجون و گاتس^۳، ۲۰۱۲: ۷۰۵-۷۰۶). به‌طور جامع‌تر، بیان چگونگی عملکرد شرکت‌ها در محیط رقابتی باعث شده تا پژوهش در زمینه قابلیت‌ها به یکی از مهم‌ترین مکتب‌هایی تبدیل شود که به‌هنگام پژوهش در زمینه مدیریت راهبردی می‌توان به آن استناد کرد. (هلفات^۴، ۲۰۰۷: ۱۴). در نیروی‌های نظامی، به‌دلیل پیچیدگی‌های ساختاری و وجود ساختارهای الزام‌آور، میزان اهمیت قابلیت‌ها با توانمندی‌ها در بخش خصوصی متفاوت است، زیرا در توسعه قابلیت‌ها بیشتر تحت تأثیر تصمیم‌های مهم مدیران و تدوین‌کنندگان سیاست‌های این نهادهای نظامی تغییر می‌کند در راستای توسعه تکاملی می‌توان گفت که قابلیت‌ها یا توانایی‌های یک سازمان، در واقع همان کارها و امور عادی شرکت‌ها هستند که تحت تأثیر منابع مختلفی قرار می‌گیرند و در نتیجه این منابع، همان مقدمات ایجاد قابلیت‌ها هستند. (آرکان و مک‌گان^۵، ۲۰۱۰: ۳؛ نارایان، کولول و داگلاس^۶، ۲۰۰۹: ۳۲). در واقع قابلیت نیروی نظامی به‌عنوان یک نهاد نظامی و امنیتی شامل توانایی سازمان در به‌کارگیری، انطباق و توسعه دارایی‌های خود، برای

-
1. Kotha, Zheng & George
 2. Capaldo & Messeni Petruzzelli
 3. Heimeriks, Schijven & Gates
 4. Helfat
 5. Arikian & McGahan
 6. Narayanan, Colwell, & Douglas

پیشبرد راهبردهای تدوین شده است. از طرف دیگر، وجود خلأ تمرکز بر قابلیت‌های سازمانی در نیروی انتظامی احساس می‌شود، قابلیت‌هایی که بتواند در کنار ارتقای کیفیت خدمات، با نگاه آینده‌نگرانه از طریق توانمندی‌های خود، به سمت پیشگیری از جرائم و آموزش رفتارهای اجتماعی برای جلوگیری از رفتارهای ضداخلاقی و شهروندی حرکت کند. نیروی انتظامی با توجه به قابلیت‌های سازمانی خود می‌تواند از طریق درک نیازهای در حال تغییر شهروندان و ارباب رجوع، کیفیت ارائه خدمات خود را تقویت کرده و فرآیندها را در این زمینه تسهیل کند. قابلیت‌های نیروی انتظامی به‌عنوان یک نهاد خدمت‌رسان به دلیل گستردگی و پیچیدگی اهداف و مأموریت‌ها، به دلیل ساختار سازمانی بشدت در هم تنیده است و این گستردگی و سلسله‌مراتبی بودن ساختار سازمانی باعث می‌شود توانمندی‌ها و ظرفیت‌های سازمان اغلب بدون استفاده و بهره‌وری نادیده انگاشته شود. این پژوهش با اتکا به تعدد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های درون‌سازمانی مبنی بر لزوم خدمت‌رسانی در راستای اهداف نظام جمهوری اسلامی ایران تلاش دارد تا راهبردهای قابلیت‌محور این سازمان را مورد بررسی قرار دهد و با تمرکز بر علل و عوامل محیط سازمانی در کنار راهبردهای مورد نظر، راهکارهای لازم را ارائه کند. با توجه به این مهم که هدف از تشکیل نیروی انتظامی استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگرهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب این قانون در قلمرو کشور جمهوری اسلامی ایران است، با اتکاء به لزوم انجام این پژوهش می‌توان انتظار داشت، نیروی انتظامی به قابلیت‌ها و توانمندی‌های پایدار به‌منظور پیشگیری از جرائم و حل مسائل درون‌سازمانی با تمرکز بر محیط اجتماعی دست یابد و از طریق هم‌راستاسازی توانمندی‌های فردی و توانمندی‌های دانشی به شناخت بهتر ظرفیت‌های آتی سازمان و درک بهتر وظایف شغلی توسط کارکنان نائل شود.

مبانی نظری

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران یکی از گسترده‌ترین و متنوع‌ترین سازمان‌های کشور است که در درون خود دارای نظام و ساختارهای کاری متفاوتی است. نیروی انتظامی با توجه به نقش و وظایف گسترده خود پیوسته با مردم و سازمان‌های مختلفی در ارتباط است و دارای توزیع گسترده‌ای

از نیروی انسانی در سراسر کشور است. نیروی انتظامی با عنایت به مأموریت‌های محوله، دارای وظایف متعددی است که مهمترین آنها عبارت‌اند از: وظایف خدماتی، انتظامی و امنیتی. وظایف یادشده اقتضا می‌کند که نیروی انتظامی به‌عنوان سازمانی پیچیده، دارای نیروهای ورزیده و کارآمد در هر بخش باشد. تقابل اندیشه‌های نوین و سنتی اصول و مقررات پلیسی، نقش مأموران پلیس را در اجتماع از یک بازیگر خشن که درصدد انتقام‌جویی است به یک حل‌کننده مشکلات تبدیل کرده است که باعث بهبود کیفیت زندگی اجتماعی افراد می‌شود. تحقق پلیس آرمانی و مطلوب مطابق با الگوها و موازین فرهنگی و اعتقادی جامعه، از مهمترین برنامه‌ها و اهداف کلان و بلندمدتی است که نیروی انتظامی دنبال می‌کند. با توجه به قرار گرفتن استان گلستان در یک منطقه ی جغرافیایی ۵۴ تا ۵۶ درجه طول شرقی در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی و وجود قومیت‌های متعدد در این استان باید گفت که یک منطقه راهبردی امنیتی و اجتماعی از منظر جغرافیایی محسوب می‌شود. بنابراین این سازمان با اتکا به اهداف کلان امنیتی و اجتماعی نیروی انتظامی به‌دنبال توسعه اولویت‌های پیشگیرانه در وقوع جرائم و افزایش سطح رفاه اجتماعی مردم است. فرماندهی انتظامی استان گلستان با ۱۴ شهرستان در درون مرزهای خود به‌عنوان یکی از استان‌های راهبردی امنیتی محسوب می‌شود که براساس آمار، همواره عملکرد مناسبی از نظر کاهش وقوع جرائم داشته است (ایران نژاد، ۱۳۹۳).

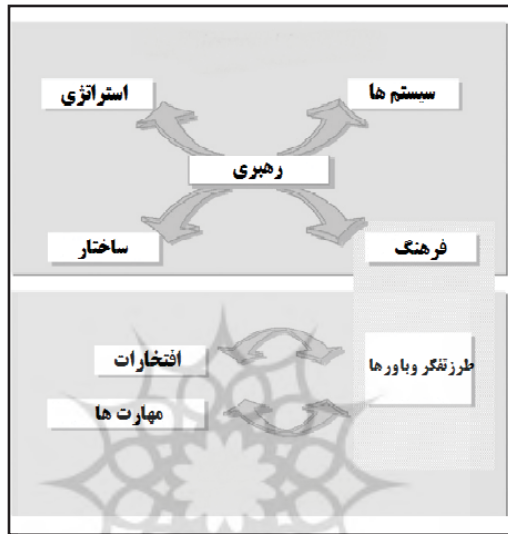
توسعه نظری ابعاد قابلیت‌های سازمانی: بیش از سه دهه قبل، نلسون و وینتر^۱ (۱۹۸۲) پژوهش جدیدی را آغاز کردند که این پژوهش در مورد نحوه توزیع نامتجانس قابلیت‌ها در تشریح عملکرد متفاوت سازمان‌ها بود. آنها می‌خواستند از این طریق، عملکردهای متفاوت شرکت‌های مختلف را مورد بررسی و کاوش قرار دهند (آمیت و چوماکر^۲، ۱۹۹۳: ۳۳-۴۶ و پروتوچیرو، کالویر و لیاکاس^۳، ۲۰۱۲: ۶۱۵-۶۴۷). قابلیت‌های سازمانی اشاره به بخش نامرئی هر سازمان دارد. بخشی که به‌دنبال افزایش کیفیت است، نه فقط کمیت. به‌عبارت دیگر، قابلیت‌های سازمانی

1. Nelson and Winter

2. Amit & Schoemaker

3. Protergerou, Caloghirou & Lioukas

را می‌توان به صورت یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی تعریف کرد که سازمان از طریق آن به طور نظام مند به ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره می‌پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد (زولو و وینتر^۱، ۲۰۰۲: ۳۴۴). مهمترین مزیت قابلیت‌های سازمانی کسب موفقیت است.



شکل ۱. پیوند قابلیت‌های فردی و سازمانی (نامی، هیوسکونن و کارکانین^۲، ۲۰۱۰: ۱۳۵)

همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، شاخص‌های موفقیت برای هر سازمان، نمایانگر واقعیت‌های عرصه فعالیت‌های آن سازمان در نظام مدیریتی است که ابزاری کارآمد برای ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های آن سازمان و مدیران محسوب می‌شود، زیرا از طریق آن، می‌توانند از دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده در برنامه‌ها و همچنین میزان دستیابی به عملکرد مطلوب کارکنان، آگاهی یابند. (اقبالی، ۱۳۹۴: ۱۰۲). توجه عمیق به شاخص‌های موفقیت در شناسایی و درک بهتر خلأها، نارسایی‌ها، کمبودها و همچنین در بهبود برنامه‌های سازمان از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می‌کنند. میزان اهمیت قابلیت‌ها برای عملکرد موفق شرکت‌ها باعث شده تا موضوع توسعه قابلیت‌های سازمانی بسیار مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد (بارتو^۳، ۲۰۱۰:

1. Zollo & Winter

2. Niemi, Huiskonen & Karkkainen

3. Barret

۲۵۶-۲۸۰). در راستای توسعه تکاملی سازمان‌ها می‌توان گفت که قابلیت‌ها یا توانایی‌های یک شرکت، در واقع همان کارها و امور عادی شرکت‌ها هستند که تحت تأثیر منابع مختلفی قرار می‌گیرند و در نتیجه این منابع همان مقدمات ایجاد قابلیت‌ها هستند. (آرکان و مک‌گان،^۱؛ ۲۰۱۰: ۱-۱۸؛ نارایان، کولول و داگلاس^۲، ۲۰۰۹: ۲۵-۴۰). در واقع علت توجه به قابلیت‌های سازمانی در سازمان‌ها این است تا از این طریق توانایی سازمانی شرکت برای ایجاد نوآوری مستمر بهبود یابد (نلسون و وینتر^۳، ۱۹۹۲). قابلیت‌های سازمانی به‌خاطر توانایی در اصلاح، تغییر (ایسنهاردت و مارتین^۴، ۲۰۰۰: ۱۱۰۵-۱۱۲۱)، طراحی مجدد، ترکیب (کوکات و زاندر^۵، ۱۹۹۲: ۳۸۳-۳۹۷) و ادغام منابع کنترل شده شرکت دارای اهمیت راهبردی هستند. (گرت^۶، ۱۹۹۶: ۳۷۵-۳۸۷). بعضی از قابلیت‌ها، معمولی بوده و باعث استحکام فرآیندهای سازمانی می‌شوند اما بعضی دیگر پیچیده و بسیار خاص هستند (ایسنهاردت و مارتین^۷، ۲۰۰۰). (همرکس، چیجون و گاتس، ۲۰۱۲: ۷۰۳-۷۲۶). استالک، اوانس و شائولمن^۸ (۱۹۹۳) به‌منظور درک بهتر قابلیت توسط سازمان، در تقسیم‌بندی‌های استراتژیک آن را به دو بخش قابلیت‌های فردی و سازمانی تفکیک می‌کند: او قابلیت‌های فردی را مجموعه‌ای از توانمندی‌های فردی شامل، افتخارات، شایستگی‌ها، طرز تفکر و ارزش‌های یک فرد در یک سازمان می‌داند و بیان می‌کند این توانمندی‌ها می‌تواند فرد را در سایه قابلیت‌های سازمانی به خودرهبیری (کوسکلی، تیلر، هویی و دراکی^۹؛ ۲۰۰۶)؛ متعادل‌شدن زندگی کاری (دیکسون و برونینگ^{۱۰}؛ ۲۰۰۷) و توسعه توانمندی‌های مهارتی (دلانی و هوسلید^{۱۱}، ۱۹۹۶) سوق دهد. این تعریف، رابطه بین طرز تفکر در سطح فردی و فرهنگ در

-
1. Arikan & McGaha
 2. Narayanan, Colwell, & Douglas
 3. Nelson & Winter
 4. Eisenhardt & Martin
 5. Kogut & Zander
 6. Grant
 7. Eisenhardt & Martin
 8. Stalk, Evans & Shulman
 9. Cuskelly, Taylor, Hoye & Darcy
 10. Dixon & Bruening
 11. Delaney & Huselid

سطح سازمانی را تعریف می‌کند. تغییر و ارتقای دینامیک فرهنگ، یکی از مشکل‌ترین مؤلفه‌ها در زمینه قابلیت‌های سازمانی محسوب می‌شود (نامی، هیوسکونن و کارکانین، ۲۰۱۰: ۱۳۵). قابلیت‌های توسعه به قابلیت‌های بعد عملیاتی و کلان‌تر سازمان‌ها همچون تخصیص منابع عملیاتی به برنامه‌ها (ریروپ و فلدمن^۱، ۲۰۱۱)؛ حل مسائل در ابعاد کلان به صورت چند بعدی و ریشه‌ای (واندرآ، هرتوگ و دی جانگ^۲، ۲۰۱۰؛ مک‌کلوی و دیویدسون^۳، ۲۰۰۹) و برنامه‌های مشارکتی سازمان (ویتینگتون^۴، ۲۰۰۶؛ زات^۵، ۲۰۰۳ و گرت^۶، ۱۹۹۶) به منظور تقویت پویایی سازمان‌ها در یک محیط در حال تغییر توجه دارند. این قابلیت یک معیار انعطافی در سازمان محسوب می‌شود و به عنوان یک عامل مهم در موفقیت‌های سازمانی نقش ایفا می‌کند (پنگ، کوئیان، ژانگ و دیولینسکی^۷، ۲۰۱۶: ۸۹-۹۶). با اتکا به مبانی نظری بیان شده، دو پرسش زیر در این پژوهش مطرح است:

۱. راهبردهای پایدار قابلیت‌محور رویکرد موفقیت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان کدام‌اند؟

۲. راهبردهای توسعه فردی قابلیت‌محور رویکرد موفقیت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان کدام‌اند؟

درحالی‌که تقسیم‌بندی قابلیت‌ها به صورت فردی و سازمانی، مفید است، تمرکز بر ابعاد قابلیت‌های دانشی سازمانی می‌تواند بر کامل‌تر شدن قابلیت‌های راهبردی سازمان کمک کند (کریمی‌مزیدی، اسلامی و ناجی‌عظیمی، ۱۳۹۲: ۸)؛ زیرا تمرکز بر ابعاد قابلیت‌های دانش سازمانی می‌تواند پویایی بیشتری به اهداف تدوین شده و حل مسائل سازمانی بدهد (لیو و وو^۸،

-
1. Rerup & Feldman
 2. van der Aa, Hertog & de Jong
 3. McKelvie & Davidsson
 4. Whittington
 5. Zott
 6. Grant
 7. Peng, Quan, Zhang & Dubinsky
 8. Liao & Wu

۲۰۱۰). به عبارت دیگر، نقش قابلیت‌ها در دنیای امروز که مبتنی بر دانش است، در حال تغییر و تحول بنیادین است. بسیاری از راهبردهای مورد استفاده در سازمان‌های امروزی از عصر صنعتی، زمانی که سرمایه مالی، اندک و نادر بود، سرچشمه گرفته‌اند، در حالی که، در فضای کسب و کار در عصر دانش، جهانی‌سازی سرمایه و قابلیت دسترسی بیشتر باعث شده است که، کمبود سرمایه دیگر به عنوان یک مانع برای رشد تلقی نشود. (دانایی فرد، برزگر و احمدی، ۱۳۹۳: ۹۴). در واقع فضای جدید ایجاد شده باعث شده است راهبردهای جذب دانش هم‌چون راهبرد استقرار سیستم دانش‌محور (هرچل و جونز، ۲۰۰۵) و دیدگاه مدیریت دانش (لیو و وو، ۲۰۱۰) فرصت‌های جدیدی را پیش روی سازمان‌ها برای توسعه هرچه بیشتر قرار دهد. این راهبردهای دانشی باعث می‌شوند قابلیت‌های سازمانی با اثربخشی بیشتری به جلو حرکت کنند و موفقیت بیشتری را برای سازمان‌ها رقم بزنند (هالی، نولیت، بیولیو، ریو و بیگراس^۳، ۲۰۱۰). بنابراین پرسش سوم پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

– راهبردهای توسعه دانش قابلیت‌محور رویکرد موفقیت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش: میلار و دوهرتی^۴ (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان، قابلیت‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی: توسعه یک مدل فرآیندی، انجام دادند. جامعه آماری پژوهش یاد شده ۲۳ سازمان ورزشی کشور اوکراین است. در این پژوهش از روش‌شناسی نظری-تحلیلی استفاده شد، که شامل ۴ مرحله کمی اکتشاف، تجزیه و تحلیل، طبقه بندی و تفسیر و مبتنی بر روش قیاسی و استقرایی است. نتایج این پژوهش مشخص ساخت، به عنوان یک فرآیند جامع، «دانش قابلیت‌سازی کارا» که در این تحقیق مورد توجه بوده است، به عنوان یک تدوین کننده راهبرد و یک ارزیاب کننده، رویدادهای محیطی و پاسخ به محرک‌های محیطی، این رویدادها را مورد توجه قرار می‌دهد. به عبارت دیگر قابلیت‌های سازمانی ابتدا براساس تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها عمل

1. Herschel & Jones

2. Liao & Wu

3. Halley, Nollet, Beaulieu, Roy & Bigras

4. Millar & Doherty

می‌کند و شناسایی مکرر موضوعات خاص برای قابلیت‌سازی، به‌وسیله ایجاد و انتخاب راهبردها پس از بررسی تحلیلی اتفاق می‌افتد. پس از اجرای راهبردهای قابلیت‌سازی، اثرات کوتاه‌مدت و نگهداری بلندمدت قابلیت‌سازی ارزیابی می‌شود تا از این طریق میزان مزیت رقابتی سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت مشخص شوند. هکمن، استیگر و دولینگ^۱ (۲۰۱۵) پژوهشی باعنوان، قابلیت‌سازمانی برای تغییر، تجربه تغییر و عملکرد پروژه تغییر را انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد ۱۳۴ شرکت آلمانی در صنایع سنگین مثل فولاد، خودرو، الکترونیک و... است. هیئت مدیره، هیئت اجرایی و تصمیم‌گیران رده بالا در بخش مدیریت تغییر، توسعه سازمانی و منابع انسانی به‌عنوان جامعه هدف مورد بررسی قرار گرفتند و شیوه انتخاب نمونه به‌صورت کاملاً هدفمند و غیراحتمالی بود و معیارهای آنها برای انتخاب حجم نمونه، شرکت در برنامه‌های تغییر، داشتن حداقل ۵۰۰ کارمند و ۵۰ میلیون یورو فروش بود. نتایج این پژوهش مشخص ساخت، ظرفیت سازمانی برای تغییر در رابطه با عملکرد پروژه‌های مرتبط، مثبت بود، همچنین سطوح بالاتر تلاطم (آشفستگی) فناوری، این روابط را ضعیف می‌کند. گورکان اینان و بیتسی^۲ (۲۰۱۵) پژوهشی باعنوان درک قابلیت‌های سازمانی و قابلیت‌های پویا در زمینه شرکت‌های کوچک انجام دادند. در این پژوهش از طریق یک مطالعه تجربی، تلاش شده تا تفاوت بین شرکت‌های کوچک و دیگر شرکت‌ها را نشان دهند. با این حال ارتباط و کاربردی بودن فرضیه‌های قابلیت‌های سازمانی در شرکت‌های کوچک همچنان مشابه است. این پژوهش یک پژوهش موردی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای به‌منظور درک قابلیت‌های سازمانی و پویا است. نتایج پژوهش مشخص ساخت، قابلیت‌های سازمانی از مزایای رقابتی شرکت‌ها به‌اندازه قابلیت‌های آنها برای پاسخ‌گویی به تغییرهای داخلی و خارجی پشتیبانی می‌کند. در بخش پژوهش‌های داخلی باید گفت، کردنائیج و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی در مورد بررسی تأثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن انجام دادند. روش پژوهش مورد استفاده در این مقاله از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع گردآوری داده‌ها توصیفی از شاخه همبستگی و از نوع رگرسیون چند متغیری

1. Heckmann, Steger & Dowling

2. Gurkan Inan & Bititci

است که با تکنیک معادلات ساختاری انجام می‌شود. پرسشنامه این مقاله محقق ساخته است که از طریق تایید خبرگان، نهایی شد. خبرگان مورد اشاره شامل متخصصان مدیریت راهبردی هستند. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های مواد شوینده در استان تهران تشکیل می‌دهند. در این مقاله، در انتخاب نمونه از افراد جامعه، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا از میان ۴۲ شرکتی که در زمینه تولید مواد شوینده مشغول بودند تعداد ۳۳ شرکت به صورت تصادفی، و در هر شرکت ۱۰ نفر از میان مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان به صورت تصادفی انتخاب شدند. نتایج حاکی از آن است که قابلیت‌های پویایی، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مشخص شد قابلیت‌های داخلی، قابلیت‌های نوآوری و قابلیت‌های انطباقی به عنوان ابعادی از قابلیت‌های پویایی بر عملکرد تأثیر دارند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر نتیجه، جزء پژوهش‌های کاربردی قلمداد می‌شود زیرا به دنبال طراحی الگوی راهبردهای قابلیت‌محور با رویکرد موفقیت‌سازمانی است. از نظر هدف، پژوهشی اکتشافی است زیرا انسجام نظری در راستای راهبردهای قابلیت‌های سازمانی کمتر دیده می‌شود و به دنبال یکپارچه‌کردن دیدگاه‌های نظری در این زمینه است. همچنین از نظر نوع داده، پژوهشی کیفی محسوب می‌شود. در واقع رویکرد پژوهشی این مطالعه به لحاظ منطبق گردآوری داده‌ها از نوع استقرائی است؛ زیرا به بررسی پدیده‌ای می‌پردازد که نظریه جامعی درباره آن در نیروی انتظامی وجود ندارد و یا مورد اجماع نیست. به عبارت دیگر از طریق رویکرد استقرایی تلاش دارد الگوی مناسبی طراحی کند. بدین منظور با اتکاء به روش نظریه زمینه‌ای^۱ تلاش شد از طریق مصاحبه با متخصصان مدیریت با گرایش‌های مختلف، راهبردها و معیارهای مهم قابلیت‌های سازمانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مشخص و دسته‌بندی شود. در واقع نظریه زمینه‌ای یک روش پژوهشی اکتشافی است و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد و یا انسجام نظری در رابطه با موضوع مورد بررسی نیست، به جای استفاده از نظریه‌های از پیش تعریف شده، یک نظریه جدید تدوین کند. نظریه

جدید، نه بر مبنای نظر شخصی پژوهشگر، که در واقع براساس داده‌های گردآوری شده از محیط واقعی و در شرایط واقعی تدوین می‌شود. به عبارتی این روش برای کسب شناخت درباره موضوع‌هایی است که قبلاً پژوهش جامعی درباره آن انجام نشده و یا دانش ما در این زمینه محدود است. حوزه این پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق که در مورد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است در دو قسمت خلاصه می‌شود. در قسمت اول، با خبرگان سازمان، شامل معاونان فرماندهی انتظامی استان گلستان مصاحبه شد (کسانی که آشنایی بیشتری با مفاهیم مدیریت و تدوین سیاست‌های سازمان دارند انتخاب شدند). در قسمت دوم، مصاحبه‌های جمع‌آوری شده در قسمت اول که برخی از آنها با زبان عامیانه بیان شده بود با اساتید دانشگاه و متخصصان حیطه مدیریت که در زمینه‌های مختلفی همچون منابع انسانی، خط‌مشی‌گذاری، تحول دولتی و...، خبره بودند، مطرح شد. در این پژوهش ابتدا از نمونه‌گیری نظری و در ادامه پژوهش از تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد. به اعتقاد اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸)، نظریه برخاسته از داده‌ها از نمونه‌گیری نظری «برای حداکثرکردن فرصت‌های مقایسه رویدادها، وقایع، یا اتفاقات استفاده می‌کند تا از این طریق به تعیین نحوه تغییر یک مقوله براساس ویژگی‌ها و ابعاد آن دست یابد». در این پژوهش ۱۹ مصاحبه انجام شد؛ متوسط زمان مصاحبه‌ها بین ۲۳ تا ۷۰ دقیقه بوده است. دلیل انجام این تعداد مصاحبه، رسیدن به اشباع نظری در بحث کدهای مفهومی بود.

معیارهای تایید پژوهش از منظر مقبولیت^۲ و کثرت‌گرایی^۳ در این تحقیق: پژوهش (کمی یا کیفی) بدون دقت علمی، ارزشی ندارد و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت و کثرت‌گرایی را پیشنهاد داده‌اند. (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). براساس جدول زیر این معیارها را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

-
1. Strauss & Corbin
 2. Credibility
 3. Triangulation

جدول ۱. معیارهای تایید پژوهش از منظر کیفی

مقبولیت	کثرت گرای
تعریف: مقبولیت به این معناست که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است. (جنسیک و همکاران ^۱ ، ۱۹۹۴: ۲۱۵).	تعریف: کثرت گرای راهی برای اعتباردهی است. از آنجا که در هیچ شیوه‌ای مسئله به حد کفایت حل نمی‌شود، از کثرت گرای استفاده می‌شود؛ زیرا هر شیوه از جنبه‌های متفاوتی واقعیت تجربی را بررسی می‌کند. از این رو باید در این زمینه شیوه‌های چندگانه مشاهدات به کار گرفته شود. (همان منبع).
معیارهای مقبولیت	معیارهای کثرت گرای
تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ به منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی و پالایش دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت به تأیید رسید. همچنین نظریه پدیدار شده در اختیار ۵ نفر از مشارکت کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید.	کثرت گرای در داده‌ها: با توجه به تعدد منابع استفاده شده در این پژوهش که همزمان یادداشت برداری و بازبینی‌های مکرر بر اساس مبانی نظری و رفرنس‌های استفاده شده، صورت می‌پذیرفت می‌توان گفت، از این منظر تحقیق مورد تأیید است.
کاربردی بودن یا مفید بودن ^۲ یافته‌ها: آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و کاربردی است؟ در این باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در بعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای توسعه‌ی قابلیت‌های سازمانی در نیروی انتظامی برای دست‌یابی به موفقیت، مفید و موثر است.	کثرت گرای در پژوهشگر ^۳ : در این زمینه فرد دیگری (همکار نویسنده) فرایند را همزمان با محقق پیگیری و ارزیابی کرد و همچنین مدل پدید آمده به تأیید مدیران و خبرگان رسید.
مفاهیم ^۴ : یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته باشد. مفاهیمی نظیر ارائه‌ی راهبردهای خلق ایده، تقویت احساس تعلق، نمونه‌هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند.	کثرت گرای در تئوری ^۵ : در این تحقیق به دلیل مصاحبه با افراد نخبه، می‌توان با توجه به سطح علمی این اساتید در زمینه‌ی قابلیت‌های سازمانی، بیان نمود، از منظر شناخت تئوری‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان، تحقیق کاملاً اغنا بوده است.
استناد به یادداشت‌ها ^۶ : از آنجا که هر پژوهشگری در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مبحث‌ها، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشگر تلاش کرد در بخش‌های مختلف فرایند روایتگری قابلیت‌های سازمانی به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد کند.	

یافته‌های پژوهش

براساس ماهیت کیفی پژوهش و روش نظریه‌زمینه‌ای، سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. پژوهشگر در کدگذاری باز، به دنبال نام‌گذاری وقایع مشاهده شده در داده‌ها و تمرکز بر فهم ویژگی‌هایی است که موجب منحصر به فرد شدن این وقایع شده‌اند.

1. Janesick et al
2. Fit
3. Triangulation in Data
4. Applicability
5. Triangulation in Investigator
6. Concepts
7. Triangulation in Theory
8. Evidence of memos

به‌طورکلی در مرحله کدگذاری داده‌ها تعداد ۱۱۳ کد باز اولیه، شناخته شد.

جدول ۲. کدهای مفهومی ایجاد شده از طریق کدگذاری باز

۴۵۲- تلاش برای شناخت هرچه بیشتر اولویت‌های هوش هیجانی فردی سازمان	۱۰۷- تمرکز بر شناسایی رویدادهای محیطی	۲۷- ایجاد تفکر راهبردی در بین کارکنان ستادی و صفی نیروی انتظامی
۶۱- تشکیل جلسات هم‌اندیشی برای شناخت زوایای فکری افراد صفی و ستادی سازمان	۱۷۵- ترکیب دارایی‌های تخصصی سازمان	۱۵۳- هماهنگی وظایف دوایر انتظامی
۲۲۹- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های روان‌شناختی در سازمان	۳۸۴- استفاده از دارایی‌های دانشی سازمان	۱۸۴- تمرکز بر نقاط قوت نیروی کار
۲۵۹- ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری سازمان نیروی انتظامی	۳۸۵- توانایی به باقوه درآوردن دارایی‌های بالفعل	۲۴۶- بازخورد برنامه‌ها و راهبردهای گذشته
۳۰۸- ارتباط متقابل بین سازمان با خانواده‌های کارکنان نیروی انتظامی	۳۸۶- به‌کارگیری و ترکیب دارایی‌های سخت‌افزاری در کنار دارایی‌های نرم‌افزاری نیروی انتظامی	۱۵۴- انطباق تخصیص منابع با فعالیت‌های صفی و ستادی نیروی انتظامی
۳۳۹- برگزاری جلسات طوفان فکری	۱۷۶- تخصیص مؤثر منابع با انتصاب شخص مناسب در وظایف و مسئولیت‌های صفی و ستادی	۶۱- تجزیه و تحلیل محیط برای شناخت فرصت‌ها و تهدیدها همچون امنیت و تشویق
۱۲۴- تقویت خلق و خوی عمومی به‌منظور حفظ آرامش و افزایش صمیمیت در محیط سازمان	۲۸۷- بررسی به‌منظور تخصیص منابع	۱۸۵- تمرکز بر منابع نامشهود سازمان و مبتنی بر نظریه منابع
۱۰۵- استفاده از مشاوران خارج از سازمان در اکتساب دانش	۲۷۹- همزمان‌سازی فعالیت‌های سطوح و دوایر مختلف سازمان	۴۰- توسعه راهبردها از طریق توانمندی نگارش کل‌نگری نیروی انتظامی
۴۵۵- به‌کارگیری متخصصان پژوهش و توسعه خارج از سازمان	۲۸۴- ایجاد فهم مشترک از طریق ارتباط متقابل بین سازمان با کارکنان	۲۰۰- شناخت فلسفه وجودی نیروی انتظامی
۱۳۹- ارتقای مهارت‌های تخصصی کارکنان نیروی انتظامی	۲۸۵- هماهنگی و ایفای نقش‌ها	۳۴۳- مطالعه تاریخچه و ماهیت عملکردی نیروی انتظامی
۲۸۰- تغییر پارادایم از گرایش وظیفه‌ای به فرآیندی	۲۸۶- برگزاری برنامه‌های مشارکتی در فواصل زمان معین برای ایجاد ادراک جمعی	۱۸۶- عدم توسعه همه‌جانبه برنامه و تمرکز بر قابلیت‌سازی
۴۵۶- ایجاد فلسفه‌های سازمانی همچون ارزش‌سازی، احترام به ارزش و ایجاد ارزش سازمان در کارکنان نیروی انتظامی	۲۸۸- ارتباط متقابل عملکردهای فردی با واحد برنامه‌های مشارکت جمعی	۳۰- استفاده از تفکر چندگانه برای حل راحت‌تر مسائل
۲۸۲- توسعه شبکه‌های اجتماعی و غیررسمی نیروی انتظامی	۵۳- ارائه تصویر مثبت در زمان استخدام به‌عنوان یک مزیت فردی	۳۹۶- به‌کارگیری توانمندی‌های فردی در تصمیم‌گیری دوایر صفی و ستادی
۴۵۷- اتخاذ راهبردهای اکتساب دانش از طریق کارگروه‌های وظیفه‌ای	۲۰۸- آگاهی از تغییرهای بازار کار خارجی و داخلی و پیشرفت‌های فناورانه	۳۹۷- ایجاد فرآیند گردش اطلاعات در سازمان
۳۱۵- تدوین راهبردهای مرزگستری در نیروی انتظامی	۲۴۱- شناخت تغییرهای بازار کار و نیازمندی‌های تخصصی	۳۹۸- ایجاد فرصت‌سازی برای تصمیم‌گیری مشارکتی کارکنان
۴۵۸- به‌کارگیری گروه‌های مرزگستر در کسب دانش خارج از نیروی انتظامی	۹۸- شناخت نیازهای مهارتی سازمان نیروی انتظامی	۱۰۴- استفاده عملی از طوفان فکری در جلسات معاونان نیروی انتظامی
۴۵۹- توسعه شبکه‌های اجتماعی	۱۵۸- شناخت نیازهای مهارتی مشاوران خارجی	۲۰۲- تصمیم‌گیری گروهی و حل گروهی مسائل
۳۱۶- گروه‌های توسعه‌دهنده دانش	۲۴۴- بالا بردن ظرفیت توانمندی سازمان	۳۸- خلق ایده توسط کارکنان صفی و ستادی
۸۵- انجام‌بخشی در تبادل و اشتراک دانش	۸۰- تقویت روش‌های استخدامی سازمان	۱۱۲- خلق دانش توسط کارکنان صفی و ستادی
۲۲۲- تحکیم مرزهای سازمان نیروی انتظامی	۸۱- کنترل سیستم کارگزینی به‌منظور آینده‌نگری در استخدام	۱۴۵- انتقال درونی دانش
۸۵- جریان سیالی و گردش دانش	۸۱- بیان نیازهای استخدامی آینده سازمان	۳۹۹- به‌کارگیری فرآیندی خلق ایده‌سازی فردی
۲۳۴- طراحی شغلی به‌منظور کاربرد دانش	۱۸۷- بویایی راهبردهای منابع انسانی در جذب بهترین افراد	۱۸۰- ترکیب دانش و تجربیات گذشته با تعامل‌های یادگیرنده
۲۲۷- به‌کارگیری معیارهای انگیزشی	۱۹۱- ایجاد امنیت استخدام به‌عنوان یک معیار شایسته‌سالاری	۲۰۱- خلق ایده‌های اثربخش از طریق بهبود مستمر و آزمایش
۱۳۸- ایجاد محرک‌های قوی در کارکنان به‌منظور کاربرد دانش	۱۶۲- یازنگری در راهبردهای کلان استخدامی	۱۴۰- تلفیق دارایی‌های دانش سازمان از طریق تقویت توانمندی‌های تخصصی صفی و ستادی
۸۹- ایجاد ارتباطات چندجانبه سازمان نیروی انتظامی	۲۰۹- ایجاد تعادل بین علایق و منافع سازمان	۶۳- جذب توانمندی‌های درونی
۹۳- بهینه‌سازی تسهیم دانش	۲۸۱- نفی استانداردهای افراطی مشاغل	۶۵- به‌کارگیری شیوه‌های مدیریتی مؤثر معاونین انتظامی
۱۳۶- دیدگاه‌های انطباقی با توسعه سازمان	۱۷۸- توجه ویژه به نقش محوری شایستگی‌های سرمایه انسانی در استخدام‌های نیروی انتظامی	۱۰۹- ارتقای قابلیت‌های عملیاتی واحدهای گشتی
۲۴۵- حفظ آزادی عمل کارکنان در فرآیندهای وظیفه‌ای	۲۹- تمرکز بر برنامه‌های توانمندی نیروی انتظامی	۱۴۴- تجربه‌گرایی با اتکا به دانش پازنشتگان
۹۶- آموزش فردی به‌منظور کنترل هیجانات	۲۱۱- برنامه‌ریزی‌های مبتنی بر راهبردهای توسعه محور توسط متخصصان منابع انسانی	۳۳- تغییر شیوه‌های اجرایی سنتی
۲۲۲- شناخت احساسات خویشتن از طریق آموزش‌های بین فردی	۲۴۷- توسعه راهبردهای منابع انسانی	۱۴۲- بازنمودن جو بسته نیروی انتظامی
۱۲۵- افزایش شناخت احساسات	۱۹۴- تناسب ویژگی‌های شخصی و تخصصی فرد با اهداف توانمندی‌های سازمانی	۱۱- فرآیندهای عملیاتی دوایر انتظامی و یگان ویژه
۲۲۳- خویشتن‌داری و مدیریت‌کردن هیجانات و امیال ناکارآمد	۳۴- تقویت برنامه‌ها و راهبردهای خودرهبری در سازمان	۲۵۳- شکستن چارچوب‌های مرجع سازمان
۳۰۹- برگزاری جلسات گروه به‌منظور شناخت هرچه بیشتر ویژگی‌های رفتاری کارکنان	۳۶- تقویت جایگاه تیم و نقش افراد در مشارکت واقعی در گروه‌ها در دوایر سازمان نیروی انتظامی	۳۲- تمرکز بر خلاقیت فردی کارکنان
۴۵۱- تلاش از طریق جلسات مذاکره بین فردی و سازمان برای تقویت توانمندی‌های فرد	۶۰- استقرار سیستم شایسته‌سالاری و ارزیابی براساس عملکرد صفی و ستادی سازمان نیروی انتظامی	۲۸۹- تغییرنقدان برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان با دلیل مشکلات ساختاری
	۱۳۴- ارزیابی عادلانه به‌عنوان معیار تقویت ارتقای توانمندی‌های تخصصی صفی و ستادی	۲۶۰- تغییر در تخصیص منابع و روش‌های مورد نظر
	۱۳۲- جلسات گفتگوی سازمانی به‌منظور شناسایی نقاط قوت تخصصی مورد نیاز	۱۷۰- هوشمندی سازمانی و درک نیازهای ذینفعان
	۲۰۷- تشویق کارکنان به استفاده از تجربیات همکاران با سابقه به‌منظور ارتقای توانمندی‌ها	۲۹۲- استفاده از اطلاعات گذشته
		۲۳۶- استفاده از تخصص‌های برون‌سازمانی برای شناخت فرصت‌ها
		۲۹۴- استفاده‌نکردن از فنون جدید شناسایی محیط برون‌سازمانی
		۲۹۳- شناسایی فناوری‌های جدید مبتنی بر تجزیه و تحلیل محیط
		۳۰۵- اولویت‌بندی‌نکردن تمرکز بر توانمندی‌های درونی نسبت به اولویت‌های محیط برون‌سازمانی

در مرحله کدگذاری محوری پژوهشگر به دنبال تلفیق داده‌ها در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله تعداد ۳ محور (تم) راهبردهای پویا، راهبردهای توسعه فردی و راهبردهای توسعه دانش شناسایی شدند که کدهای مفهومی ایجادشده در مرحله قبلی براساس شباهت و تکرار و مبتنی بر مبانی نظری به دسته‌های شناسایی شده تفکیک شدند.

جدول ۳. کدگذاری محوری

راهبردهای توسعه دانش	راهبردهای توسعه فردی	راهبردهای پویا
<ul style="list-style-type: none"> تشویق کارکنان به شرکت در جلسات گفتگوی تخصصی از طریق دادن آزادی عمل آموزش فردی شناخت احساسات به منظور کنترل هیجان برگزاری کارگاه‌های روان‌شناختی به منظور شناخت رفتار کارکنان ایجاد تعادل زندگی کاری کارکنان از طریق تقویت خلق و خوی عمومی و افزایش صمیمیت تغییر پارادیم از گرایش‌های وظیفه‌ای به فرآیندی از طریق ارتقای مهارت‌های تخصصی و مشاوران خارج از نیروی انتظامی توسعه شبکه‌های اجتماعی و گسترش مرزهای سازمانی از طریق گروهی توسعه‌دهنده دانش انسجام‌بخشی در تبادل و اشتراک دانش از طریق تحکیم مرزهای حفاظت از دانش در سازمان بهینه‌سازی تسهیم دانش از طریق ارتباطات چندجانبه سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> توسعه راهبردها از طریق قابلیت‌سازی کارکنان نیروی انتظامی توجه به احساسات و شنیدن صدای کارکنان و تشویق به تجربه آموزش توجه به پویایی تقویت مثبت و ایجاد احساس تعلق خاطر به ارزش‌های نیروی انتظامی درک عواطف سازمانی از طریق رهبری آزادمنشانه معاونان نیروی انتظامی توانمندی مهارتی و ارائه تصویر مثبت از محیط سازمان نیروی انتظامی پویایی راهبردهای منابع انسانی براساس اعلام نیازهای استخدامی آینده نیروی انتظامی بازنگری در راهبردی‌های کلان استخدامی و توجه ویژه به نقش محوری مزیت‌های رقابتی نیروی انتظامی توسعه راهبردهای منابع انسانی با هدف تقویت توانمندی‌های تخصصی صفی و ستادی تقویت راهبردهای خودرهبری و افزایش میزان مشارکت فردی در گروه‌ها از طریق ایجاد نظام عادلانه ارزیابی در برنامه‌های شغلی نیروی انتظامی طراحی مجدد شغل و به‌کارگیری محرک‌های انگیزشی برای کاربرد دانش 	<ul style="list-style-type: none"> ترکیب دارایی‌های تخصصی تخصیص اثربخش منابع هماهنگی فعالیت‌ها به منظور ایجاد یک فهم مشترک از طریق برنامه‌های مشارکتی نیروی انتظامی تمرکز بر فرآیندهای عملیاتی به منظور تغییر سیاست‌ها و تغییر در روش‌های تخصیص منابع هوشمندی سازمانی به منظور درک نیازهای ذینفعان با استفاده از اطلاعات گذشته تجزیه و تحلیل محیط به منظور ایجاد فرصت‌ها تفکر چندبعدی با استفاده از تصمیم‌گیری گروهی و طوفان فکری ایده‌سازی و خلق دانش از طریق بهبود مستمر فرآیندهای تخصصی و اشتراک دانش جذب توانمندی‌های درونی از طریق تقویت توانمندی عملیاتی و تغییر شیوه‌های سنتی ایجاد تفکر راهبردی در بین کارکنان از طریق توسعه توانمندی‌های فردی و بازخورد برنامه‌های نیروی انتظامی تمرکز بر منابع نامشهود و فکری و تخصیص کارآمد منابع با فعالیت‌های صفی و ستادی

در مرحله انتخابی، پژوهشگر با مراجعه به مبانی نظری موجود تلاش دارد تا راهبردهای انتخاب‌شده را با عناوین نظری موجود همسان کند و در غیر این صورت موضوعی جدید با تعریف مشخص ایجاد شود. در این مرحله تمامی محورها و مقوله‌های تعیین‌شده هم‌راستا با مبانی نظری دسته‌بندی شدند.

جدول ۴. کدگذاری انتخابی

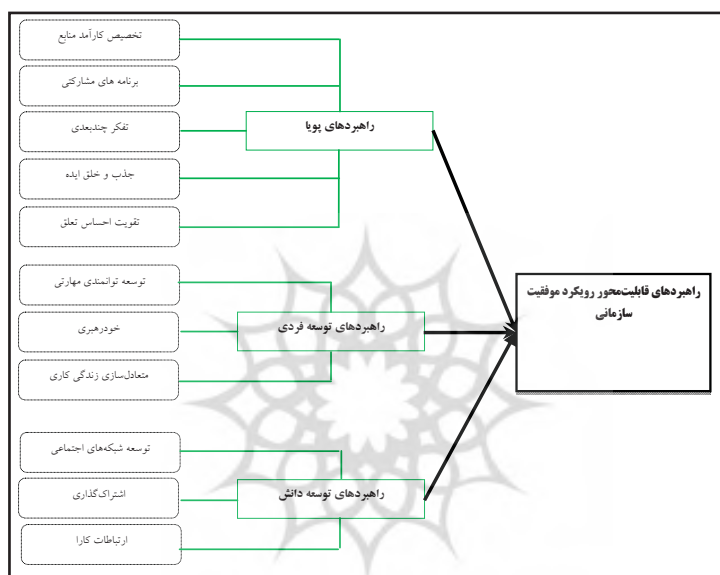
راهبرد تخصیص کارآمد منابع	راهبردهای پویا	راهبردهای قابلیت‌محور رویکرد موفقیت‌سازمانی
راهبرد برنامه‌های مشارکتی		
راهبرد تفکر چندبعدی		
راهبرد جذب و خلق ایده		
راهبرد تقویت احساس تعلق		
راهبرد توسعه توانمندی مهارتی	راهبردهای توسعه فردی	
راهبرد خود رهبری		
راهبرد متعادل‌سازی زندگی کاری		
راهبرد توسعه شبکه‌های اجتماعی	راهبردهای توسعه دانش	
راهبرد اشتراک‌گذاری		
راهبرد ارتباطات کارا		

بحث و نتیجه‌گیری

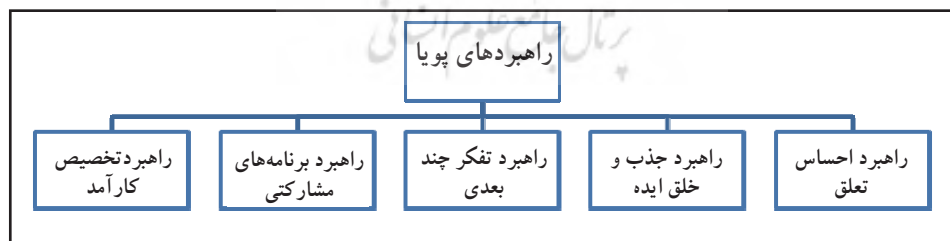
موفقیت‌های سازمانی را می‌توان یک سازه نظارتی برای دستیابی به اهداف سازمان معرفی کرد. با توجه به شرایط رقابتی و توسعه انتظارات ارباب رجوع و شهروندان و افزایش سطح آگاهی عمومی جامعه به دلیل رسانه‌های اجتماعی قوی، سازمان‌هایی موفق هستند که قادر به شناسایی تمامی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های عملیاتی و غیرعملیاتی خود باشند تا در عملکرد خود موفق شوند. هدف این پژوهش طراحی الگوی راهبردهای قابلیت‌محور با رویکرد موفقیت‌سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان است. در این پژوهش از روش کیفی استفاده شد. براساس تحلیل‌های کیفی و روش نظریه زمینه‌ای، الگوی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شد.

در پاسخ به پرسش‌های پژوهش باید، سه راهبرد قابلیت‌های سازمانی فرماندهی انتظامی استان گلستان به سه راهبرد پایدار (پویا)، توسعه فردی و توسعه دانشی تفکیک شد. در پاسخ به این پرسش که: «راهبردهای پایدار قابلیت‌محور رویکرد موفقیت‌سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان کدام‌اند؟»، می‌توان بیان کرد که راهبردهای پایدار در فرماندهی انتظامی استان گلستان، مجموع راهبردهای کلان سازمان محسوب می‌شود که تلاش دارند، بین سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان هماهنگی مناسبی ایجاد کنند (آمبوسینی، بومن و کولیر، ۲۰۰۹: ۱۱) و

از طریق ایجاد منابع ارزشمند و غیرقابل جایگزینی، بتوانند به مزیت‌های رقابتی و شایستگی‌های امنیتی و اجتماعی برای مقابله و پیشگیری از جرائم دست یابند. این راهبردها به دلیل تمرکز بر حیطه کلان نیروی انتظامی باعث می‌شوند سازمان در کسب موفقیت‌های خود مسیر شفاف‌تری را طی کند و از این طریق پیامدهای مناسبی هم‌چون ارتقای کیفیت خدمات را برای سازمان به همراه داشته باشد. این راهبردها براساس نتایج این پژوهش در قالب شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی راهبردهای قابلیت محور مبتنی بر کسب موفقیت سازمانی



شکل ۲. راهبردهای پویا

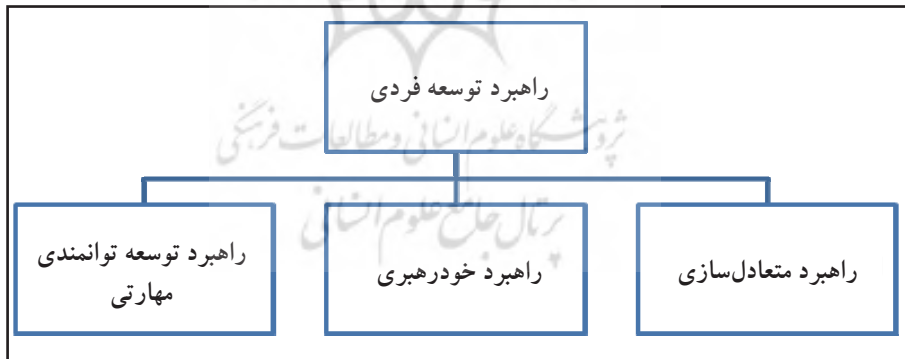
همان‌طور که در شکل ۲ مشخص شده است، راهبردهای پویا شامل ۵ راهبرد تخصیص کارآمد، برنامه‌های مشارکتی، تفکر چندبعدی، خلق و جذب ایده و احساس تعلق است. راهبرد

تخصیص کارآمد^۱ با تمرکز بر دارایی‌های تخصصی فردی و سازمانی نیروی انتظامی تلاش می‌کند فعالیت‌های بین واحدها و دوایر سازمانی را برای اثربخشی منابع افزایش دهد و به سازمان در رسیدن به اهداف و برنامه‌های از قبل تعیین شده، کمک کند. براساس اظهار نظر یکی از متخصصان «از طریق ارتباط متقابل عملکردهای کارکنان صفی و ستادی با موضوعات اجتماعی می‌توان، توانمندی یکپارچه‌سازی برای توزیع منابع عادلانه بین واحدهای سازمان را ایجاد کرد». راهبردهای تخصیص کارآمد منابع، توسط برنامه‌های کاربردی با چندین زیربرنامه کاربردی پشتیبانی می‌شود که فعالیت‌ها را در گستره واحدهای عملیاتی سازمان یکپارچه می‌سازد. این فعالیت‌ها می‌تواند بازه وسیعی از مدیریت خدمات، شناسایی انتظارات شهروندان، درک تغییر نیاز برون‌سازمانی و...، را به دلیل تجزیه و تحلیل محیط برون‌سازمانی شناسایی کند و به نیروی انتظامی در ارائه خدمات امنیتی و اجتماعی کمک شایان توجهی کند. بعد دیگر راهبردهای پایدار در این پژوهش، راهبردهای برنامه‌های مشارکتی است. این راهبرد با ایجاد سیاست‌های مشارکتی، به دنبال افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان و حرکت به سمت یادگیری سازمانی است. یکی از مشارکت‌کنندگان درباره این راهبرد بیان کرد، «توانمندی‌های تخصص‌ص افراد، دارایی‌های دانشی سازمان را با یکدیگر تلفیق می‌کند و منجر به ایجاد دانش جدید در سازمان می‌شود» که تلاش دارد با ایجاد توانایی فکری افراد، مشارکت‌ها را تقویت کند. در واقع این راهبرد به دنبال جذب توانمندی‌های درونی از طریق تقویت توانمندی عملیاتی و تغییر شیوه‌های سنتی است، تا از این طریق بتواند راه حل‌های جدید را در مورد مسائل و مشکلات سازمان بهتر بکارگیرد. همچنین با ایجاد تفکر راهبردی در بین کارکنان صفی و ستادی نیروی انتظامی از طریق توسعه توانمندی‌های فردی و بازخورد برنامه‌ها تلاش دارد، تصمیم‌های سازمانی پویاتر و همراه با افکار متفاوت‌تر در سازمان ایجاد کنند. بعد دیگر راهبردهای پایدار، راهبرد تفکر چندبعدی است. این راهبرد به قابلیت نگرش به مسائل متعدد و چندبعدی با در نظر گرفتن بعد زمان، در بلندمدت و کوتاه‌مدت اشاره دارد. این راهبرد در سطوح بالای سازمان بیشتر مشهود است زیرا در این سطوح، مدیران باید مسائل و مشکلات را با نگاه چندبعدی تحلیل و تصمیم‌گیری کنند. در این رابطه مصاحبه‌شونده

شماره ۲ بیان کرد: «سازمان باید تفکر مبتنی بر رویکرد چندگانه را ترویج دهد تا بتواند مسائل را از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار دهند تا ریشه اصلی مسئله مشخص شود». در واقع سازمان باید به دلیل اینکه با مجموعه‌ای از مسائل و فرصت‌ها (شامل مسائل مرتبط و چندگانه) سروکار دارد از طریق شیوه‌های مدیریتی برای حل این مسائل به نحو مطلوب عمل می‌کند و از طریق نهادهای ساختن ارزش به وسیله ایجاد تعهد نظام‌مند در افراد نسبت به مسائل پیچیده سازمانی، تلاش می‌کند مسائل را در یک شبکه به تصویر درآورد تا کارکنان بتوانند در طول زمان به صورت فعالانه همچنان که اولویت‌ها، رویدادها و توقعات به طور مستمر تغییر می‌کنند، آنها را شناسایی و در حل و فصل آنها کوشا باشند. یکی دیگر از ابعاد راهبردهای پایدار، راهبردهای جذب و خلق ایده در سازمان است که به عنوان یک فرآیند مورد توجه است. سازمان همواره باید روی خلاقیت کارکنان صفی و ستادی خود برای ایده‌سازی و ایده‌دادن حتی در کوچکترین موارد سازمانی، حساب ویژه‌ای باز کند، زیرا این موضوع می‌تواند بسیاری از نارسایی‌های سازمان را حل کند و روح تازه‌ای در کالبد امور سازمانی بدمد. نباید از این موضوع غافل شویم که نیروی انتظامی کمتر توانسته در این بخش به موفقیت دست یابد. به عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره بیان کرد: «ساختارهای روتین باعث عدم خلق ایده و ایده‌سازی در جریان فرآیندهای سازمان می‌شود». همچنین مصاحبه‌شونده دیگری معتقد بود: «عدم فرصت مناسب برای مشارکت در تصمیم‌های سازمانی به دلیل نبود جریان گردش اطلاعات در سازمان‌ها باعث ایجاد بی‌نظمی یادگیری می‌شود» که تمام این موارد باعث شده است، خلق ایده با مشکلات زیادی در سازمان مواجه شود. این راهبردها باید به صورت تلفیقی بین سیستم‌های مدیریت خلاقیت، طوفان فکری و مشارکت جمعی کارکنان صفی و ستادی در سازمان ارزش‌گذاری شود تا درک مشابه بین سازمان و کارکنان در این زمینه ایجاد شود. در نهایت، راهبرد احساس تعلق به عنوان آخرین راهبرد قابلیت‌های پایدار محسوب می‌شود. این موضوع در درون سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. براساس نتیجه این بخش، مشخص شد که سازمان از طریق تقویت توانمندی‌های عاطفی خود می‌تواند در رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده در راستای تلاش بیشتر افراد موفق‌تر عمل کند. در این راستا لازم است به احساسات و شنیدن صدای کارکنان صفی و ستادی و تشویق به تجربه آموزش از طریق

پویایی تقویت مثبت و ایجاد احساس تعلق خاطر به ارزش‌های سازمان تلاش شود تا براساس این راهبرد، سازمان بتواند عواملی هم‌چون تعهد سازمانی، وفاداری و تعلق خاطر به اهداف و سیاست‌های نیروی انتظامی را به‌دست آورد. نتایج بدست آمده از این راهبردها تا حدی از منظر مفهومی با پژوهش ریروپ و فلدمن^۱ (۲۰۱۱)؛ و اندرآ، هر توگ و دی جانگ (۲۰۱۰)؛ مک کلوی و دیویدسون^۲ (۲۰۰۹)؛ ویتینگتون^۳ (۲۰۰۶)؛ زات^۴ (۲۰۰۳)؛ گرت^۵ (۱۹۹۶) که بر راهبردهای قابلیت‌های پایدار و پویا تمرکز کرده بودند، مطابقت دارد.

در پاسخ به این پرسش که: «استراتژی‌های توسعه فردی قابلیت‌محور رویکرد موفقیت سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان کدامند؟» می‌توان بیان کرد که استراتژی‌های توسعه فردی یک فرآیند مستمر در خصوص رشد و توسعه توانمندی‌های مهارتی و آموزشی افراد به‌منظور رفع نیازمندی‌های سازمان در راستای اهداف تعیین شده است. به‌عبارت دیگر، راهبردهای توسعه فردی، نوعی فرآیند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان نیروی انتظامی محسوب می‌شود. شکل ۳ راهبردهای توسعه فردی را نشان می‌دهد که هریک از مؤلفه‌های فرعی شناسایی شده توضیح داده شده‌اند:



شکل ۳. راهبردهای توسعه فردی

1. Rerup & Feldman
2. McKelvie & Davidsson
3. Whittington
4. Zott
5. Grant

در واقع این پژوهش، راهبردهای توسعه منابع انسانی را مجموع راهبردهایی هم‌چون توانمندی مهارتی، نیازسنجی‌های آموزشی، رهبری، مشارکتی، متعادل‌سازی زندگی کاری و اجتماعی و کنترل هیجان تلقی می‌کند، که به قابلیت‌های سازمان کمک می‌کند، پویاتر و مبتنی بر دانش فنی و تخصصی باشند و سازمان را در رسیدن به موفقیت همراهی کنند. راهبردهای توسعه فردی چارچوبی را برای کمک به کارکنان صفی و ستادی در توسعه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراه، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعه عملکردها برای تحقق اهداف سازمان فراهم می‌کند و ارتباط قابلیت‌های سازمان را با موفقیت‌های سازمان در جهت مثبت تقویت می‌کند. راهبرد توانمندی مهارتی به‌عنوان اولین بعد راهبردهای توسعه فردی، با نظرات تقریباً مشابه مشارکت‌کنندگان همراه بود. در واقع راهبردهای توانمندی مهارتی باید تصویر مثبتی از مهارت‌های موجود و مهارت‌های مورد نیاز و مطلوب در اختیار سازمان قرار دهد تا برنامه‌ریزی مناسبی در این زمینه صورت گیرد. راهبردهای خودرهبری به‌عنوان بعد دوم راهبردهای توسعه فردی به توسعه موضوع رهبری در درون هر فرد در مورد مسائل سازمانی می‌پردازد که باعث می‌شود هر فردی از طریق اخلاقی و انسانی وظایف محوله را انجام دهد؛ این موضوع باعث ایجاد خودسازمانی و نوعی هم‌افزایی می‌شود. از طرف دیگر تعادل زندگی کاری به‌عنوان آخرین راهبرد توسعه فردی در این پژوهش است و اشاره به حفظ آرامش و افزایش صمیمیت در سازمان دارد که منجر به تقویت خلق و خوی عمومی مناسب فردی در سازمان می‌شود. سازمان باید از طریق آموزش‌های لازم، تعادل بین زندگی شخصی و کاری که لازمه قابلیت هوش هیجانی است، را ایجاد کند. نکته متفاوت این راهبردها با پژوهش‌های دیگر، این است که سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی در سه دسته فردی، سازمانی و اجتماعی دسته‌بندی می‌شود که هرکدام با رویکردی متفاوت از جزء به کل حرکت می‌کند، درحالی‌که راهبردهای شناسایی‌شده توسعه فردی در این پژوهش، در سطح جزئی‌تر به‌دنبال توسعه ابعاد توانمندی‌های فردی و تخصصی است و می‌توان اینگونه بیان کرد که راهبردهای توسعه منابع انسانی سازمان، رویکردی غالب‌تر نسبت به این راهبردها دارد و به‌عبارت ساده‌تر، راهبردهای توسعه فردی در دل راهبردهای منابع انسانی قرار می‌گیرند. نتایج به‌دست آمده از این راهبردها

تا حدی از منظر مفهومی با پژوهش کوسکلی، تیلر، هویی و دراکی (۲۰۰۶)؛ دلانی و هوسلید^۱ (۱۹۹۶)؛ دیکسون و برونینگ^۲ (۲۰۰۷)؛ که بر ابعاد خودرهبی، راهبردهای منابع انسانی و تعادل زندگی کاری و اجتماعی تمرکز کرده بودند، مطابقت دارد.

در پاسخ به این پرسش که: «راهبردهای توسعه دانش قابلیت‌محور رویکرد موفقیت‌سازمانی در فرماندهی انتظامی استان گلستان کدامند؟» می‌توان بیان کرد که در پاسخ به این پرسش همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، راهبردهای توسعه دانش، شامل سه مؤلفه فرعی شناسایی شده راهبردهای توسعه شبکه‌های اجتماعی، راهبرداشتراک‌گذاری و راهبرد ارتباطات کارا است.



شکل ۴. راهبردهای توسعه دانشی

راهبردهای توسعه دانش، راهبردهای هوشمندانه‌ای است که از به‌دست آوردن دانش مناسب برای افراد در زمان درست و کمک به افراد، در تسهیم هماهنگی اطلاعات و عملی کردن آنها در روش‌هایی است که برای توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی به‌منظور رسیدن به موفقیت‌های سازمان مؤثر است. در واقع این راهبردها روش ویژه‌ای هستند برای بهینه‌سازی خلق و تبدیل آن به دانش کاربردی برای رسیدن به اهداف سازمان است. به‌عبارت دیگر این راهبردها برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین شدند، تا قابلیت‌های سازمان هم‌چون قابلیت‌های پایدار، قابلیت‌های فردی و قابلیت‌های دانش‌سازمانی را به‌منظور رسیدن به موفقیت‌های سازمان

1. Delaney & Huselid
2. Dixon & Bruening

یکپارچه کنند. نکته مهم دیگر این نتیجه این است که با به‌کارگیری راهبردهای توسعه دانش هم‌چون، توسعه شبکه‌های اجتماعی، اشتراک‌گذاری، ارتباطات کارا و انگیزشی، سازمان می‌تواند ترکیب هماهنگی از قابلیت‌های سازمانی را به‌منظور موفقیت‌های بیشتر ایجاد کند. راهبردهای مطرح‌شده در بخش توسعه دانش در راستای دیدگاه راهبردهای جذب دانش هالی، نولیت، بیولیو، ریو و بیگراس (۲۰۱۰)؛ راهبرد استقرار سیستم دانش‌محور هرچل و جونز^۱ (۲۰۰۵) و دیدگاه دانش‌مشری لیو و وو^۲ (۲۰۱۰) است.

پیشنهادها: فرماندهی انتظامی استان گلستان باید به نقش راهبردهای پویا هم‌چون راهبردهای تخصیص کارآمد، ایجاد برنامه‌های مشارکتی، هوشمندی سازمانی، تفکرات چندبعدی، تمرکز بر منابع نامشهود و احساس تعلق به سازمان، توجه کند زیرا قابلیت‌های این سازمان مهم را، منعطف‌تر برای رسیدن به موفقیت‌های بیشتر هدایت می‌کند. لازمه آن به‌کارگیری و اجرای راهبردهای توصیه شده از طریق، تغییر در رویه‌های سازمانی، مهندسی مجدد و شکستن چارچوب‌های مرجع و سنتی است. به‌عبارت دیگر باید کمی از بار اضافی ساختاری خود را بکاهد و با کاهش ارتفاع عمودی خود تلاش کند، ساختارهای سازمانی را به‌سمت افقی‌تر هدایت کند؛ در این‌صورت می‌تواند، مشارکت بیشتر، تخصیص کارآمدتر، ایجاد تفکر در کارکنان و تقویت توانمندی‌های عملیاتی را عملی کند. همچنین باید از رسمیت سازمانی بکاهد و تعدد دستورالعمل‌های درون‌سازمانی را برای اداره امور کاهش دهد، تا از این طریق بتواند، استفاده مثمر‌تری از سرمایه‌های فکری خود انجام دهد.

فرماندهی انتظامی استان گلستان باید در راستای تحقق راهبردهای توسعه فردی، تلاش کند، راهبردهای مشارکتی، راهبردهای خودرهبی، نیازسنجی‌های آموزشی و متعادل‌سازی شرایط داخل سازمان در راستای قابلیت‌های سازمان را برای کسب موفقیت‌های بیشتر تقویت کند. همچنین به‌منظور بکاربردن راهبردهای توسعه فردی در نیروی انتظامی، آزمون‌های استخدام و برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی خود را به‌روزتر کند تا از این طریق نخست درک مناسبی از افراد داخل سازمان خود داشته باشد و کنترل هیجانی سازمان در برابر رویدادهایی همچون شایعه‌های

1. Herschel & Jones

2. Liao & Wu

سازمانی و تنش و تعارضات سازمانی را به سمت ثبات بیشتر هدایت کند و دوم بیشترین استفاده از برنامه‌های آموزشی خود را ببرد.

در نهایت به‌منظور بهره‌گیری و تأثیرگذاری بیشتر قابلیت‌های سازمانی در موفقیت‌های این سازمان، لازم است از راهبردهای توسعه شبکه‌های اجتماعی، راهبردهای اشتراک‌گذاری، راهبردهای ارتباطات کارا به بهترین وجه ممکن استفاده کند تا در این صورت موفقیت‌های سازمان با صرف کمترین منابع ایجاد شود. در این راستا با توجه به محدودیت‌های امنیتی و سایر محدودیت‌های الزام‌آور در نیروی انتظامی، باید با توسعه و ترویج نقش انگیزه در افراد، آنها را به سمت ارتباطات متقابل کاری و دانشی سوق داد و تلاش شود، تجربیات سازمانی خود را به اشتراک بگذارند، در اینصورت می‌توان انتظار نتایج غیرمستقیمی هم‌چون جانشین‌پروری، رضایت شغلی و... را در سازمان داشت.

فهرست منابع

- اقبالی، محسن (بهار ۱۳۹۴). بررسی رابطه عملکرد مدیران ارشد نیروی انتظامی با عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان مرکز فوریت‌های پلیسی ۱۱۰ تهران بزرگ). فصلنامه نظارت و بازرسی. ۹(۳۱)، ص ۹۹-۱۲۲. بازیابی از: <http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=5638&Number=31&Appendix=0>
- ایران‌نژاد، علیرضا (بهار ۱۳۹۳). نقش ارتباطات بین سازمانی در ارتقای امنیت تفرجگاه‌ها و گردشگاه‌ها (مورد مطالعه استان گلستان). ۵(۱۷)، ص ۵۷-۷۲. بازیابی از: http://journals.police.ir/content.php?pagename=showarticle&request_id=5875&journal_id=55
- دانایی‌فردی، حسن؛ برزگر، فاطمه و احمدی، هانیه (تابستان ۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی. ۳(۱۱)، ص ۹۱-۱۰۶. بازیابی از: http://ipom.journals.pnu.ac.ir/?_action=articleInfo&article=2073
- کردنائیج، اسدالله؛ مشبکی، اصغر؛ ساسانی، محمدحادی و دلخواه، جلیل (پاییز و زمستان ۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۶(۱۲)، ص ۱۰۷-۱۳۰. بازیابی از: http://jem.journals.umz.ac.ir/article_983.html
- کریمی مزیدی، احمدرضا؛ اسلامی، قاسم و ناجی‌عظیمی، زهرا (تابستان ۱۳۹۲). نقش قابلیت‌های دانش‌محور در عملکرد شرکت‌ها، از دیدگاه قابلیت‌های سازمانی (مدل قابلیت‌های سازمانی دانش‌محور - عملکرد). فصلنامه پژوهش و توسعه فناوری. ۳(۶)، ص ۱-۲۶. بازیابی از: <http://www.magiran.com/view.asp?Type=pdf&ID=1234326>

- DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. Retrieved from: DOI: 10.1002/smj.4250140105
- Arikan, A. M., & McGahan, A. (2010). The development of capabilities in new firms. *Strategic Management Journal*, 31(1), 1-18. Retrieved from: DOI: 10.1002/smj.797
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. Retrieved from: DOI: 10.1177/0149206309350776
- Capaldo, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2011). In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 273-286. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.12.008>
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 39, 4 (1996): 949-969. Retrieved from: doi: 10.2307/256718
- Dixon, M.A., & Bruening, J.E. (2007). Work-family conflict in coaching: A top-down perspective. *Journal of Sport Management*, 21, 377-406. Retrieved from: <https://doi.org/10.1123/jsm.21.3.377>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11, Special Is-sue), 1105-1121. Retrieved from: DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105: AID-SMJ133>3.0.CO; 2-E
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Gurkan Inan, G., Bititci, U, S. (2015). Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda, *Social and Behavioral Sciences*, Volume 210, 2 December 2015, Pages 310-319, Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>.
- Halley, A., Nollet, J., Beaulieu, M., Roy, J., Bigras, Y., (2010). The impact of the supply chain on core competencies and knowledge management: directions for future research. *Int. J. Technol. Manage.* 49, 297-313. Retrieved from: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.03016>
- Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M. (2015). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Research* 69 (2016) 777-784. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post acquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3), 703-726. Retrieved from: Retrieved from: doi:10.5465/amj.2009.0572
- Helfat, C. E. (2007). "Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations" Malden, MA: Blackwell. Retrieved from: <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-1405135751.html>

- Herschel, R. & Jones, N. (2005). Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4): 45-55. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/13673270510610323>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kotha, R., Zheng, Y., & George, G. (2011). Entry into new niches: The effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact. *Strategic Management Journal*, 32(9), 1011-1024. Retrieved from: DOI: 10.1002/smj.915
- Liao, S. H., & Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37, 1096-1103. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63-S80. Retrieved from: DOI:10.1111/j.14678551.2008.00613.x
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, Volume 19, Issue 4, August 2016, Pages 365-377 Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>.
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(1), 25-40. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00611.x>
- Nelson, R. R., & winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Retrieved from: <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674272286>
- Niemi, P., Huiskonen, J., Karkkainen, H. (2010). Supply chain development as a knowledge development task. *Int. J. Networking Virtual Organ.* 7, 132-149. Retrieved from: doi:10.1504/IJNVO.2010.031214
- Peng, J., Quan, J., Zhang, G., Dubinsky, A.J., (2016). Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: evidence from Chinese firms. *Int. J. Inf. Manage.* 36, 89-96. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.09.006>
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647. Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Rerup, C., & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610. Retrieved from: doi: 10.5465/AMJ.2011.61968107
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. E., (1992). Competing on capability: the new rules of corporate strategy. *Harv. Bus. Rev.* 70, 57-69. PubMed PMID: 10117369.
- Van der AA, W., Hertog, D., de Jong, M, V. (2010) «Capabilities for managing service innovation:

- towards a conceptual framework», Journal of Service Management, Vol. 21 Issue: 4, pp.490-514. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09564231011066123>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies, 27 (5). pp. 613-634. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Zollo, M. Winter, S.G. (2002). “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities” Organization Science, 13(3), pp.339-351. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zott, Ch. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, Structural Management Journal, 24(2), 97-125. Retrieved from: DOI: 10.1002/smj.288

