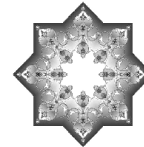


## طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک



حسن ولیان<sup>۱</sup>

علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۲</sup>

حسن بودلانی<sup>۳</sup>

صفحات ۱۳۱ تا ۱۵۱

دریافت: ۹۵/۱۲/۱۳

پذیرش: ۹۶/۰۲/۲۰

### چکیده

برای هر سازمان یا هر شرکتی در هر مکان و صنعتی که باشد کلید موفقیت تنها اتکاء بر یک منبع برای کسب مزیت نیست، بلکه بهترین و موفق‌ترین شرکت‌ها می‌دانند که همواره باید قابلیت‌ها و توانمندی‌های رقابتی خود را ارتقا بخشند و بتوانند از این طریق به موفقیت‌های بیشتری دست یابند. لذا هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی مدلی مبتنی بر رویکردهای استراتژی‌های قابلیت‌های سازمانی با توجه به ابعاد سازمان‌های دانشی، سنتی و نگرش‌های دانشی و صنعتی می‌باشد. سوال اصلی این تحقیق اینست که آیا قابلیت‌های سازمانی براساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک قابل تبیین است؟ رویکرد این تحقیق براساس فلسفه‌ی علم (معرفت شناسی) و فلسفه‌ی عالم (انسان شناسی)، موردی می‌باشد. به عبارت دیگر براساس مرور ادبیات استراتژی قابلیت‌های سازمانی و مطالعه‌ی کتابخانه‌ای موضوع مشخص گردید الگویی یکپارچه و هماهنگ با زمینه و بستر قابلیت‌های سازمانی ارائه نشده است و این تحقیق با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک بدنبال طراحی مدل قابلیت‌های سازمانی می‌باشد. در این مقاله ابتدا ابعاد مورد توجه این تحقیق شامل، سازمان‌های دانشی، سازمان‌های سنتی، نگرش دانشی و نگرش صنعتی، توضیح داده شدند، پس از آن سعی گردید با استفاده از الگوی هماهنگی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک، گونه‌های هماهنگ هر یک از استراتژی‌های قابلیت‌های مورد توجه سازمان بر مبنای سازمان‌های دانشی، سازمان‌های سنتی و نگرش دانشی و نگرش صنعتی شناسایی و ارائه شدند.

**واژگان کلیدی:** سازمان‌های دانشی، سازمان‌های سنتی، نگرش دانشی، نگرش صنعتی، قابلیت‌های سازمانی، هماهنگی استراتژیک.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، (نویسنده مسئول)؛

Behnam.r1986@yahoo.com

Alirezakoushkie@gmail.com

Boudlaiehasan@gmail.com

۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی؛

۳. استادیار MBA، دانشگاه تهران، واحد پردیس بین‌المللی کیش؛

## مقدمه

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند و آنها را تقویت کنند. قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است. (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۲). قابلیت‌های سازمانی به عنوان ظرفیت شرکت برای گسترش منابع ملموس یا غیرملموس، برای اجرای یک کار یا فعالیت جهت بهبود عملکرد تعریف شده‌اند. (Amit & Schoemaker, 1993: 46-33; Grant, 1991: 135-114; Teece & et al, 1997).

هلفت و پیتراف قابلیت‌های سازمانی را به عنوان توانایی یک سازمان برای اجرای یک سری وظایف هماهنگ، با استفاده از منابع سازمانی، و به منظور دستیابی به یک نتیجه‌ی نهایی خاص تعریف کرده‌اند. توانمندی‌های سازمانی برای توانایی حل موثر مشکلات سازمانی حیاتی هستند (Helfat & Peteraf, 2003: 998).

محققان مختلفی بین قابلیت‌های سازمانی تمایز قایل شده‌اند اما نکته‌ی قابل توجه اینست که متأسفانه مرور ادبیات قابلیت‌های سازمانی حاکی از آن است که حتی اگر تمرکز بر یک قابلیت در بین مدیران برای سازمان از اهمیت برخوردار باشد، مشکل بتوان به ابزار کاربردی مناسب در این زمینه دست یافت؛ چرا که تداخل مفاهیم باعث شده است، براساس ابعاد سازمانی و نگرش‌های مختلف، مسیر درستی از رسیدن به قابلیت‌های سازمانی را به آنها نشان ندهد، و همچنان این سؤال وجود دارد که یک سازمان چگونه می‌تواند مطمئن شود که به نحو مطلوب و از تمامی قابلیت‌های خود استفاده نماید؟ چه قابلیت‌هایی می‌تواند منجر به تفاوت سازمان‌ها با توجه به ابعاد مختلف گردد؟ چگونه و با استفاده از کدام متغیرهای مربوط به ماهیت و بافت محیط و سازمان می‌توان از صحت بکارگیری شیوه‌های مناسب قابلیت‌ها در سازمان اطمینان یافت؟ چگونه می‌توان مطمئن شد که قابلیت‌های مورد نظر در راستای استراتژی سازمان قرار دارد؟ با این نگرش، هدف اصلی این مقاله طراحی مدلی مبتنی بر رویکردهای استراتژی‌های قابلیت‌های سازمانی با توجه به ابعاد سازمان‌های دانشی، سنتی و نگرش‌های دانشی و صنعتی می‌باشد.

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. سازمان‌های دانشی و سنتی

سازمان‌های دانشی، سرمایه‌های گسترده‌ای در زمینه‌ی اطلاعات و به‌روزرسانی آن انجام

می‌دهند، بیشترین توجه آنها به آینده بوده و بر مدل‌ها، شبیه‌سازی‌ها و تحلیل سیستم تأکید دارند (William, 1996: 668). در این سازمان‌ها کالاها و خدمات دانشی تولید می‌شود و به توانمندی‌هایی دست می‌یابند که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بیافریند و خاصیت اهرمی و اثر پروانه‌ای را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد. در خاصیت اهرمی سازمان به یاری دانش، نقطه‌ی اتکایی که همان نقطه‌ی استراتژیک توسعه است، پیدا می‌کند و با صرف منابع ناچیز، به توسعه و گسترش قابل توجهی دست پیدا می‌کند. (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۲۸۴-۲۸۳). از طرف دیگر، سازمان‌های سنتی به سازمان‌هایی گفته می‌شود که مبتنی بر یکسری قواعد و مقررات خشک و سلسله‌مراتبی که از بالای سازمان تا پایین سازمان کشیده می‌شود. در این سازمان‌ها ساختارهای سلسله‌مراتبی به گونه‌ای طراحی می‌شود که، قدرت در رأس هرم سازمان متمرکز است و شیوه مدیریت آمرانه در سازمان به چشم می‌خورد و همه کارکنان اعم از زن و مرد از آزادی عمل و توانایی محدودی بهره‌مند هستند. (Sarros & et al, 2002: 286). به این معنا که سازمان به دنبال کارایی است و اکثریت کارکنان کارهای تکراری و روتین را انجام می‌دهند که هیچ‌گونه چالشی در آن وجود ندارد. این قبیل سازمان‌ها که در کشورهای در حال توسعه از کثرت قابل توجهی برخوردار هستند. (پریاک ال و تامس اچ، ۱۳۷۹: ۱۹۱).

## ۲-۱. تفاوت سازمان‌های سنتی با سازمان‌های دانشی

در بحث تفاوت سازمان‌های دانشی، سازمان‌هایی که در دنیای امروز به دلیل انعطاف پذیری بیشتر و توجه به دانش و ماهیت انتقال و تبادل دانش در درون و بیرون سازمان‌ها بسیار مورد توجه می‌باشند، نکات و موارد بسیاری وجود دارد که بخشی از آنها در قالب جدول زیر ارائه می‌گردد (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۲۸۴-۲۸۳).

جدول ۱. تفاوت سازمان‌های سنتی با سازمان‌های دانشی

مؤلفه‌ها	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های دانشی
روابط سازمانی	عموماً بالا به پایین	روابط عمودی - روابط افقی - روابط مورب
میزان رسمیت	رسمیت بالا	رسمیت پایین
ساختار	ثابت و مکانیکی	پویا و ارگانیک
توسعه	بسیار کم و ابتدایی	توسعه‌ی برنامه‌های استراتژیک
تمرکز بر اهداف	تمرکز بر اهداف صرفاً کارایی	تمرکز بر اهداف کارایی و اثربخشی
مشارکت	بسیار پایین	استفاده از تمام نیروی‌های بالقوه

## ۳-۱. نگرش صنعتی و دانشی

نگرش صنعتی، تولید و توجه به عوامل سنتی مانند منابع طبیعی (زمین)، نیروی کار و سرمایه

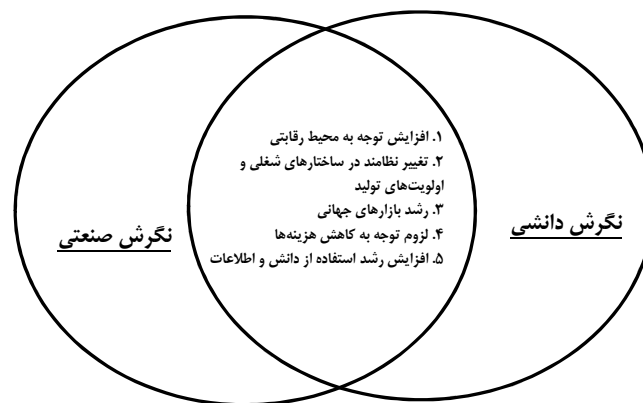
حائز اهمیت می‌باشد. این دیدگاه اساساً بر مکانیزاسیون تولید کالاهای اقتصادی و خدمات متکی است. (Horváth & Harazin, 2015). اساساً این دیدگاه مبتنی بر تولید ماشینی، کاربرد علوم و فنون در تولید، توجه به ابزار تولید و توجه به نیروی کار متخصص می‌باشد. در واقع این جوامع تأکید بر تکنولوژی چه در زمینه‌ی تولید و چه در زمینه‌ی فردی دارند. در واقع جامعه صنعتی به عنوان جامعه‌ای همواره مورد توجه است که در آن صنعت بزرگ مقیاس شکل ویژه تولید است (Liu & et al, 2012). بیان اصلی «جامعه صنعتی» ساده است، یعنی آنچه که یک جامعه «برای معاش» انجام می‌دهد ماهیت زندگی اجتماعی را تعیین می‌کند. «روش‌های صنعتی تولید و توزیع، ساختارهای اجتماعی مشابهی را ایجاد می‌کنند» (Goldthorpe 1964). از طرف دیگر، نگرش دانشی در اقتصاد دانشی امروزه، دانش را به عنوان یک عامل اصلی در ارزش افزایی به فرآیندهای تولید تبدیل نموده است. بر مبنای این فرض که امروزه دانش به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی است، هدف مدیریت و سازمان‌ها افزایش تأثیر و نفوذ این منبع می‌باشد (Savage, 1996).

یکی از ویژگی‌های بارز و مسلط عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و تکنولوژیک است. در چنین شرایطی، یکی از الزامات اساسی رقابت، شناخت ماهیت تغییرات و پیش‌بینی روندهای آتی بازار، رقابت، فناوری، نوآوری، ترجیحات و الگوهای رفتاری مشتریان و... است. این قبیل موضوعات در کانون توجه نگرش دانشی قرار دارد (Bensoussan, 1998: 33). جامعه دانشی جامعه‌ای وابسته به خدمات اطلاعاتی رسانه‌های همگانی است و با آهنگی سریع‌تر از دیگر جوامع و با سلطه بیشتر بر اندوخته‌های علمی و تجربی پیش می‌رود.

#### ۴-۱. تشابه و تفاوت نگرش صنعتی و دانشی

در هر دو دیدگاه توجه به سرمایه نقش قابل توجهی ایفا می‌کند، به این معنا که اگر سرمایه‌ای وجود نداشته باشد، نمی‌توان در جهت رشد و توسعه‌ی تولید، فناوری اطلاعات، نیروی کار و به طور کلی جوامع گامی مهم و اساسی برداشت. همچنین در جوامع صنعتی با تغییرات محیطی و رقابتی تر شدن محیط اطراف سازمان‌ها حرکت‌هایی در مورد تغییرات نظام‌مند ساختارهای شغلی - صنعتی، رشد بازارهای جهانی کار، کاهش هزینه‌ها و افزایش رشد استفاده از دانش و اطلاعات در فرآیند تولید، به وقوع پیوست که این موضوعات می‌تواند تا حدی به نگرش دانشی و جوامع دانشی نزدیک باشد، چرا که در جوامع دانشی، رشد سریع تکنولوژی و اطلاعات و تسریع در

ارتباطات و فرآیندهای تولید از نکات مهم و قابل توجهی در گام‌ها و مراحل اولیه قلمداد می‌شود و می‌توان این نقاط را که حرکت از نگرش صنعتی به سمت نگرش دانشی می‌باشد، به عنوان نقاط هر چند ابتدایی ولی مشترک مورد توجه قرار داد.



نمودار ۱. تشابه نگرش صنعتی و نگرش دانشی

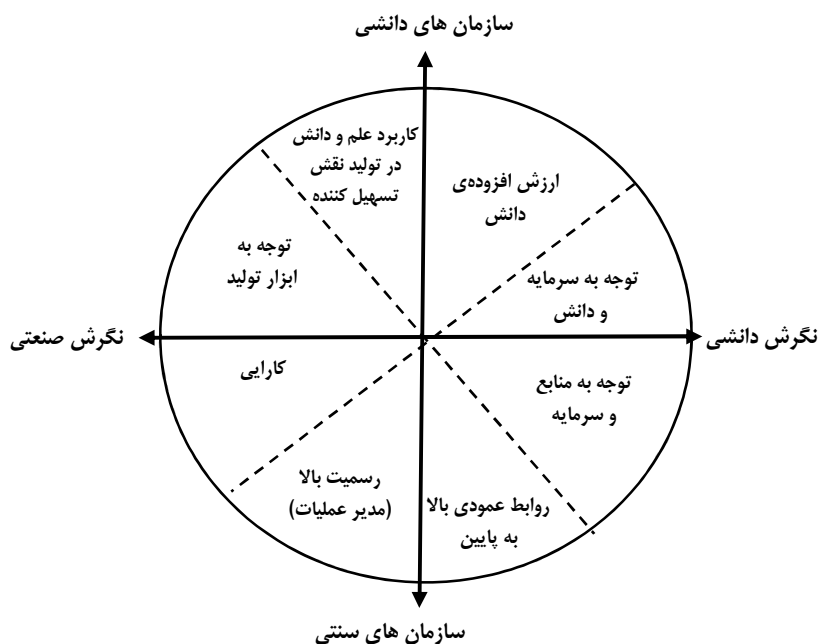
جدول ۲. تفاوت نگرش صنعتی و نگرش دانشی

نگرش صنعتی	نگرش دانشی
توجه به سرمایه و نیروی کار	توجه به سرمایه و دانش
کاربرد علوم و فنون در تولید	ارزش افزوده‌ی دانش
توجه به ابزار تولید	توجه به تکنولوژی و نوآوری در فرآیند و روش‌های تولید
توجه به نیروی کار متخصص	توجه به اطلاعات و ایجاد دانش

### ۵-۱. هماهنگی مولفه‌های استراتژیک در تدوین قابلیت‌ها

طی دو دهه اخیر، مطالعات زیادی پیرامون موضوع «قابلیت‌های سازمانی» شکل نگرفته و پراکندگی مبانی نظری شاهدهی بر این ادعاست و هنوز نمی‌توان چارچوب مفهومی و نظری قابل قبولی یافت که به خوبی فرایند قابلیت‌های سازمانی را براساس مولفه‌های مختلف به شیوه‌ای هماهنگ با سایر عناصر سازمانی را تشریح کرده باشد (Aruldoss & et al, 2015: 192). در حالیکه همه سازمان‌ها شبیه هم نیستند و تفاوت‌هایی را می‌توان در انواع برنامه‌ها و اقدامات توسعه مدیران یافت که ناشی از ماهیت و نوع سازمان‌ها و موقعیت استراتژیک آنها است؛ و این به خاطر زمینه و بستری است که این سازمان‌ها در آن قرار دارند یعنی به دلیل ابعاد مختلف و تأثیرگذاری

است که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند (O'cass & Ngo, 2007: 14). روش نقاط مرجع استراتژیک که به آن همخوانی<sup>۱</sup>، همسویی<sup>۲</sup> یا همراستایی<sup>۳</sup> نیز گفته می‌شود، جایگاه کلیدی در مطالعات سازمانی و مدیریت استراتژیک دارد؛ زیرا یک روش مناسب برای کسب و خلق ارزش در بازار و بالا بردن عملکرد سازمان، تعامل و هماهنگی بین عناصر و اجزای سازمان و محیط می‌باشد. با توجه به توضیحات داده شده، با استفاده از ۴ بعد سازمان‌های دانشی و سنتی و نگرش دانشی و صنعتی اقدام به بررسی گونه‌های قابلیت‌های سازمانی می‌نماییم.



نمودار ۲. ابعاد محوری تعیین گونه‌های قابلیت‌های استراتژی سازمانی

### ۱-۶. سازمان‌های دانشی - نگرش دانشی

قابلیت‌های پایدار معمولاً به صورت اکتسابی و ثابت از فعالیت‌های جمعی تعریف می‌شود که سازمان از طریق آن به طور نظام‌مند به ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره می‌پردازد

1. Congruency
2. Matching
3. Co alignment

تا به اثربخشی بالاتری دست یابد. به عبارت دیگر قابلیت‌های پایدار تکاملی هستند و از طریق یادگیری سازمانی توسعه می‌یابند. (عطاران و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۱-۱۱۲).

هلفات در تعریفی مفهومی، قابلیت‌های پایدار را ظرفیت یک سازمان برای خلق<sup>۱</sup>، توسعه<sup>۲</sup> و اصلاح هدفمند بنیان منابع<sup>۳</sup> تعریف کرده‌اند. (Helfat, 2007: 998)

در اینجا منظور از بنیان منابع، دارایی‌ها و منابع محسوس، نامحسوس و انسانی به همراه قابلیت‌هایی می‌باشد که سازمان یا در اختیار دارد، یا تحت کنترل درآورده است و یا به آن دسترسی دارد. (Chang & Chuang, 2011: 6173). قابلیت‌های پایدار می‌توانند منابع یک سازمان را با توجه به شرایط تغییر دهند (کریمی مزیدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱-۲۶). در واقع قابلیت‌های پایدار یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها و یا رویه‌های معمول سازمان برای بهبود اثربخشی سازمانی محسوب می‌شود (Salunke & et al, 2011: 1264).

ایزنهارت بیان می‌کند قابلیت‌های پایدار امور روزمره‌ای<sup>۴</sup> هستند که بوسیله آن‌ها شرکت به مجموعه جدید از منابع دست می‌یابد انعکاس دهنده توانایی شرکت در دستیابی به مزیت‌های بدیع و نوآور است. می‌توان قابلیت‌های پایدار را به سه دسته قابلیت‌های زیر تعمیم داد (Eisenhardt, 1989: 553):

#### الف) قابلیت‌های رقابتی

در طول دهه‌ی گذشته، کانون توجه پژوهش‌ها بر شناسایی ارتباط بین محیط صنعت و فعالیت‌های ایجاد قابلیت برای شرکت متمرکز بوده است. یکی از رویکردها در این زمینه، شایستگی ناشی از رقابت است. (O'Cass & Weerawardena 2009: 68; Slater & Narver, 1995: 74).

این رویکرد پیشنهاد می‌کند، همین که شرکت‌ها یاد می‌گیرند چگونه بر چالش‌های رقابتی مشخص غلبه کنند، قابلیت‌های ارزشمند بالقوه‌های را توسعه می‌دهند. این قابلیت‌ها به نوبه‌ی خود می‌توانند مزایای رقابتی مهمی برای شرکت ایجاد نمایند (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین محیط صنعت رقابتی باعث شود که شرکت‌ها راه‌های نوآورانه‌ای برای ایجاد ارزش‌های بالاتر برای مشتریان را دنبال کنند و این کار مستلزم توسعه‌ی قابلیت‌های متمایزی

- 
1. Creation
  2. Development
  3. Resource-based reforms
  4. Routine

است (Weerawardena & et al, 2006: 45-37).

### ب) قابلیت‌های آی تی

قابلیت آی تی، ظرفیت کنترل هزینه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات، تحویل سیستم‌ها در زمان موردنیاز و اثرگذاری بر اهداف کسب و کار از طریق پیاده‌سازی فناوری اطلاعات است (Ross & et al, 1996: 31-42). این قابلیت از چندین منظر مورد بررسی قرار گرفته است؛ چگونگی ارتباط آن با طراحی کار، تغییر فرآیند، روابط قدرت و همکاری و تعدادی از مطالعات نیز آن را از نقطه نظر دیدگاه مبتنی بر منابع مورد بررسی قرار داده‌اند (Han & et al, 2008: 37; Tyler, 2001: 14). براساس نقطه نظری که رویکرد مبتنی بر منابع به تنوع بخشی دارد، منابع با ارزش، کمیاب، تقلید ناپذیر و غیرقابل جایگزین مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. بنابراین، می‌بایست به فناوری اطلاعات به عنوان قابلیت سازمانی نگریست که از طریق راهبری شرکت به عملکرد برتر، منجر به مزیت رقابتی می‌شود (Zhang, 2005: 166).

به علاوه، ماده‌وارام و هانت براساس تئوری مزیت منابع، منابع سازمانی را در سلسله مراتبی از منابع پایه‌ای (مانند منابع اطلاعاتی، رابطه‌ای و نیروی انسانی)، ترکیبی (مثلاً، الف + ب=ج) و به هم پیوسته (مثلاً، الف × ب) دسته‌بندی کرده‌اند. (Madhavaram & Hunt, 2008: 69) از آنجا که قابلیت‌ها و/یا شایستگی‌های سازمانی از طریق یک کاسه شدن منابع پایه‌ای شکل می‌گیرند (Hunt, 2000). می‌توان عنوان کرد که قابلیت آی تی یک منبع عامل ترکیبی است. منابع ترکیبی از طریق اجزای تشکیل دهنده شان قابل اندازه‌گیری هستند، که این اجزای سطح پایین تر می‌توانند ملموس یا ناملموس باشند (Madhavaram & Hunt, 2008). بنابراین، قابلیت آی تی می‌تواند به تعداد منابع مجزای آی تی محور، ابعاد مختلف داشته باشد. می‌توان قابلیت‌های آی تی را به ۴ بخش و چندین مولفه‌ی زیر دسته‌بندی نمود (Sher & Lee, 2004: 938).

جدول ۳. مولفه‌های قابلیت‌های آی تی

مهارت‌های مورد نیاز	بهره برداری از آی تی	اجزای نمودن آی تی	زیر ساخت آی تی
مهارت‌های فنی مهارت‌های مدیریتی	محول کردن کارکردهای آی تی به واحدهای کسب و کار ارتباط متقابل مدیریت با فناوری اطلاعات	یکپارچگی استراتژی‌های آی تی با استراتژی‌های کسب و کار تسهیل فرآیند یادگیری توسعه ی دانش و مهارت‌ها	تحویل به موقع کالا و خدمات تسهیم اطلاعات پاسخگویی به تغییرات سخت افزاری نرم افزاری

### ج) قابلیت بازاریابی

قابلیت‌های بازاریابی به عنوان فرآیندهای طراحی شده‌ی یکپارچه‌ای تعریف می‌شوند که دانش



جمعی، مهارت‌ها و منابع شرکت را برای نیازهای مرتبط با بازار کسب و کار به کار ببندد و شرکت را قادر به ایجاد ارزش افزوده (کالاها و خدمات) و برآوردن خواسته‌های محیط رقابتی نماید (O'cass & Ngo, 2007: 17). قابلیت بازاریابی را می‌توان به ۴ دسته و چندین مولفه زیر تقسیم می‌شود: (دولت آبادی و خائف الهی، ۱۳۸۴: ۱۳۱-۱۶۱).

جدول ۴. قابلیت‌های بازاریابی

ارتباط با مشتری	محصول متمایز	خدمت به مشتری	اثربخشی فعالیت‌های پیشبرد	تحقیقات بازاریابی	شبکه توزیع
۱) توجه به نظرات مشتریان در تصمیم‌گیری‌ها ۲) اعتماد مشتریان و شرکت نسبت به یکدیگر ۳) همکاری نزدیک با مشتریان	۱) همگام بودن محصول شرکت با تکنولوژی روز ۲) بهبود محصول فعلی شرکت نسبت به گذشته ۳) قابل اعتماد بودن محصول شرکت	۱) خوشرویی کارکنان در برخورد با مشتریان ۲) ارائه محصول در موعد مقرر ۳) تلاش کارکنان جهت حل مشکلات مشتریان	۱) نام‌آوری شرکت در مقایسه با رقبا ۲) وجه قابل تمایز شرکت در مقایسه با رقبا ۳) نیروی فروش فعال	۱) استفاده از تحقیقات بازاریابی در شناخت نیازها و خواسته‌های مشتری ۲) استفاده از تحقیقات بازاریابی در شناخت نقاط قوت و ضعف رقبا	۱) انجام سفارش‌ها به صورت دقیق ۲) مطلوب بودن فعالیت نمایندگی‌های فروش ۳) کانال‌های توزیع مطلوب

#### ب) سازمان‌های دانشی - نگرش صنعتی

قابلیت سازمانی با توجه به تعریف لئونارد بارتون «مجموعه‌ای از دانش است که مزیت رقابتی را متمایز و ایجاد می‌کند». این تعریف نشان می‌دهد که دستیابی به دانش سازمانی بزرگتر، موتور مرکزی محرک برای سازمان‌هایی است که به دنبال توسعه قابلیت سازمانی خود هستند. (Leonard-Barton, 1992: 38) نوناکو معتقد است دانش در هسته‌ی میانی قابلیت سازمانی قرار دارد و دانش را به عنوان «توجیه باور صادق» تعریف می‌کند. در این مقاله قابلیت‌های سازمانی در حوزه‌های زیر مورد توجه است: (Nonaka, 2002)

#### حوزه قابلیت‌های قصد استراتژیک<sup>۱</sup>

حوزه قصد استراتژیک اولین حوزه از مدل قابلیت سازمانی است. این حوزه به بررسی مسیر استراتژیک سازمان می‌پردازد و چشم‌انداز توسعه استراتژی را تعیین می‌کند (Grant, 1991: 101; Barney, 1991: 114-135). این قابلیت نیز مبتنی بر تئوری منابع شرکت می‌باشد و معتقد است یک ارزش نامساوی برای سرمایه انسانی سازمان وجود دارد، و نقاط قوت نیروی کار را به عنوان نقطه شروع برای توسعه استراتژی می‌بیند (Luoma, 2000: 769-790; Teece & et al 1998: 512). نکته‌ی مهم این حوزه از قابلیت سازمانی، دیدگاه هائیز می‌باشد که بیان می‌کند، برنامه‌ها را توسعه ندهید و پس از آن به دنبال قابلیت باشید، به جای آن، قابلیت‌ها را

بسازید و پس از آن توسعه طرح‌های بهره‌برداري آنها را تشويق كنيد. (Hayes, 1985: 118)

### حوزه قابلیت ساختار سازمانی

این دامنه نشان‌دهنده منابع انسانی سنتی استراتژی‌ها و فرآیندها است. مدل قابلیت‌های ساختار سازمانی شامل شناسایی ویژگی‌های زیر در این رابطه می‌باشد. (دولت آبادی و طبائیان، ۱۳۹۳: ۲۸۶-۲۸۷).

- **وظایف شغلی با معنی!**: وظایف شغلی باید به اندازه کافی با هدف استراتژیک برای پیش‌بینی تغییرات در سازمان هماهنگ باشند. این موضوع هم باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود و هم افراد را در حال مسائل و چالش‌های سازمانی چابک‌تر و منعطف‌تر می‌نماید (Nankervis & et al, 1993; Shippmann & et al, 2000: 716).

- **مدیریت عملکرد هدایت شده!**: مدیریت عملکرد هدایت‌شده به صراحت توضیح می‌دهد چگونه شغل و فرآیندهای سازمانی از هدف راهبردی حمایت می‌کند، و می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای تغییر سازمانی و یادگیری استفاده شود (Mohrman & et al, 1998; Turner & Crawford, 1998; Scotts, 1999).

### حوزه قابلیت‌های دانشی

این حوزه از قابلیت‌های سازمانی توجه به دانش سازمانی دارد که مبتنی بر دو بعد قابلیت زیر ساختی دانش و قابلیت فرآیندی دانش محور است. (کریمی مزیدی و دیگران، ۱۳۹۲: ۷-۹).

### قابلیت زیر ساختی دانش

#### جدول ۵. خلاصه‌ی قابلیت‌های زیر ساختی دانش

شرح مولفه‌ها	مؤلفه‌های قابلیت‌های زیر ساختی
Teece & (et al 1998: 71). دانشی چند بعدی است که از پیوند سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی سازمان ایجاد می‌شود.	فناوری
ساختار سازمانی عاملی برای همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش در مرزهای یک سازمان می‌باشد و در کل زنجیره‌ی تامین را تقویت می‌کند. (Gold & et al, 2001: 188).	ساختار سازمانی
فرهنگ عاملی برای سرایت دانش ضمنی در بین افراد و تبدیل این نوع از دانش به دانش صریح، و در نتیجه، تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌باشد. (Nonaka & Konno, 1998: 48).	فرهنگ سازمانی

### قابلیت فرآیندی دانش

گولد و دیگران با بررسی جنبه‌های کلیدی فرآیند مدیریت دانش، آن‌ها را در چهار بعد قابلیت

1. Meaningful job roles
2. Guided performance management

فرآیندی دانش دسته‌بندی کرده‌اند: اکتساب، تبدیل، کاربرد و حفاظت از دانش (Gold & et al 2001: 185-214)

جدول ۶. خلاصه‌ی قابلیت‌های فرآیندی دانش

شرح مولفه‌ها	مولفه‌های قابلیت‌های فرآیندی دانش
اشاره به کسب، جستجو، تولید، خلق، تسخیر و تشریح دارد. همه‌ی این موارد یک دست مایه‌ی مشترک دارند و آن، انباشت دانش در سازمان می‌باشد. لازمه‌ی اکتساب دانش توجه برنامه‌های آموزشی سازمان به نیازمندی‌های مهارتی و تخصصی در راستای اهداف و برنامه‌های سازمان می‌باشد (Inkpen & Dinur 1998: 470)	اکتساب دانش
این فرآیندها شامل توانایی شرکت برای سازمان دهی، انسجام بخشی، ترکیب، هماهنگی و انتشار دانش است (Gold & et al, 2001). ترکیب کردن و منسجم ساختن دانش، دوباره کاری را کاهش داده، بازمانی آن را بهبود بخشیده و از طریق کاهش اضافه حجم اطلاعات، کارایی را افزایش می‌دهد. همچنین، این فرآیندها سازمان را قادر می‌سازند که دانش منسوخ را جایگزین ساخته و دانش تخصصی افراد مختلف را یکپارچه کند.	فرآیندهای تبدیلی مدیریت دانش
فرآیندهای کاربردی مدیریت دانش به استفاده‌ی واقعی از دانش می‌پردازند. در ادبیات مدیریت دانش، ویژگی‌های فرآیندی مرتبط با کاربرد دانش را ذخیره، بازیابی، مشارکت و تسهیم دانش دانسته‌اند (Appleyard, 1996: 137).	کاربردی کردن دانش
فرآیندهایی هستند که برای جلوگیری از استفاده‌ی نامناسب یا غیرقانونی از دانش درون سازمان، و یا سرقت دانش طراحی می‌شوند. برای خلق و ابقای مزیت رقابتی، حفاظت از دانش ضروری است (Porter, 1996: 99). مواردی همچون تراز تشویقی، قوانین راهبری کارکنان و طراحی شغل را می‌توان به منظور حفاظت از دانش به کار بست. به علاوه، سازمان می‌تواند فناوری‌هایی را به کار گیرد که دست‌یابی افراد غیر مجاز به دانش حیاتی را محدود کرده یا ردیابی کنند. برای اینکه یک دارایی منبع مزیت رقابتی باشد، می‌بایست کمیاب و غیرقابل تقلید باقی بماند (Barney, 1991: 101).	فرآیندهای حفاظتی مدیریت دانش

### ج) سازمان‌های سنتی - نگرش صنعتی

#### قابلیت‌های فردی

قابلیت‌های فردی اشاره به توانمندی‌های فرد در یک سازمان دارد به گونه‌ای که برای سازمان یک وزن بحساب می‌آید. این افراد دارای ویژگی‌های شخصی و تخصصی متناسب با اهداف سازمانی می‌باشند که باعث ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌گردد (Finn, 2000). در واقع این قابلیت شامل: حرکت مستقلانه و آزادانه افراد در بازار کار به منظور تحقق بخشیدن به نیروهای بالقوه خویش است (Feintuch, 1955: 395). بنابراین قابلیت فردی و تخصصی را می‌توان اینگونه تعریف کرد: ظرفیت و اشتیاق کارکنان به منظور جذاب ماندن برای بازار کار (از نظر تخصصی) به گونه‌ای که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و رسیدن به اهداف خود به آنها نیازمندند، گفته می‌شود (Baruch, 2001: 551). لازم به ذکر است که توسعه منابع انسانی سازمان‌ها و آزادی عمل به منظور رشد و شکوفایی توانمندی‌های این افراد بسیار حائز اهمیت است (Acemoglu, & Pischke, 1999: 112-142).

### د) سازمان‌های سنتی - نگرش دانشی

سرمایه‌های فکری به صورت گروهی از دارایی‌های دانشی تعریف می‌شوند که به یک سازمان

اختصاص دارند و جزو ویژگی‌های یک سازمان محسوب می‌شوند و به طور قابل ملاحظه‌ای از طریق افزودن ارزش به ذینفعان کلیدی سازمان، به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می‌شوند (Marr, 2005: 79-65). سرمایه فکری دارای دسته بندی‌های مختلفی می‌باشد، اما سه سرمایه انسانی، ارتباطی و ساختاری در تمام آن‌ها مشترک می‌باشند (Chen, 2004: 197).

#### سرمایه انسانی

منظور از سرمایه انسانی سطح دانش فردی است که کارکنان یک سازمان دارا می‌باشند که این دانش معمولاً به صورت ضمنی می‌باشد. سیتاران، تنگلو و ساراوانن سرمایه انسانی را معادل شایستگی دانسته و سپس شایستگی کارکنان را ظرفیت انجام وظایف، در شرایط مختلف برای ایجاد دارایی‌های مشهود و نامشهود تعریف می‌کنند (Bhartesh, 2005: 1367).

#### سرمایه ساختاری

منظور از سرمایه ساختاری کلیه دارایی‌ها غیر انسانی یا قابلیت‌های سازمانی است. مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های اساسی، استراتژی‌ها و سیستم‌های کاری و فرآیندهای درونی یک سازمان می‌توانند در زمره این نوع دارایی‌ها شمرده شوند (Bozbura, 2000: 359).

#### سرمایه ارتباطی

منظور از سرمایه ارتباطی کلیه دانش قرار گرفته شده در روابط یک سازمان با محیط خود شامل مشتریان، عرضه کنندگان، مجامع علمی و غیره است. به عقیده چن مهمترین جزء یک سرمایه ارتباطی، سرمایه مشتری است، زیرا موفقیت یک سازمان در گرو سرمایه مشتری آن است (Chen, 2004: 198).

جدول ۷. خلاصه‌ی ابعاد سرمایه‌های فکری (Bontis 1998: 65)

ماهیت	سرمایه انسانی	سرمایه ساختاری	سرمایه ارتباطی
نوع دانشی	دانش فردی و ضمنی	دانش ضمنی و آشکار	دانش آشکار
حوزه‌ی مورد نظر	در حوزه شایستگی فردی	در حوزه ساختار داخلی	در حوزه ساختار خارجی
حیطه‌ی عمل	درون ذهن کارکنان	درون روابط سازمانی	روابط با مشتریان و بازار
پارامترهای اندازه‌گیری	توانمندی‌های فردی	دسترسی به کارایی	میزان ماندگاری روابط

## ۲. بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروز در محیطی بسیار متشنج و پرهیاهو فعالیت می‌نمایند. در این فضای آشفته سازمان‌هایی توانایی تطبیق خود با شرایط را دارند که بتوانند پاسخ سریعتر و بهتری به محیط بدهند. سازمان‌ها بنا به نوع ماهیت و اهدافشان می‌بایست قابلیت‌هایی را کسب نموده که با

توجه به مکانی که در آن قرار دارند، به موفقیت برسند.

تعریف هر سازمانی از این توانمندی‌ها و قابلیت‌ها متفاوت از دیگری است. تلاش برای شکل‌دهی مجموعه‌ای هماهنگ می‌تواند اولین قدم در این زمینه باشد. (رضایی دولت آبادی و دیگران، ۱۳۹۳: ۲۸۱-۳۰۲). این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف سازمان و در تعامل میان سیستم‌ها با یکدیگر و مولفه‌های گوناگون به خوبی برقرار شود. تنها در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد و معیاری نسبی برای سازمان‌ها در این شرایط برآمد. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

در همین راستا، این مقاله با تمرکز بر ابعاد سازمان‌های دانشی، سازمان‌های سنتی و نگرش صنعتی و نگرش دانشی به دنبال طراحی ماتریس نقاط استراتژیک قابلیت‌های استراتژیک می‌باشد. از این بررسی ماتریس زیر قابل ارائه می‌باشد:

جدول ۸. ماتریس نقاط استراتژیک قابلیت‌های استراتژیک

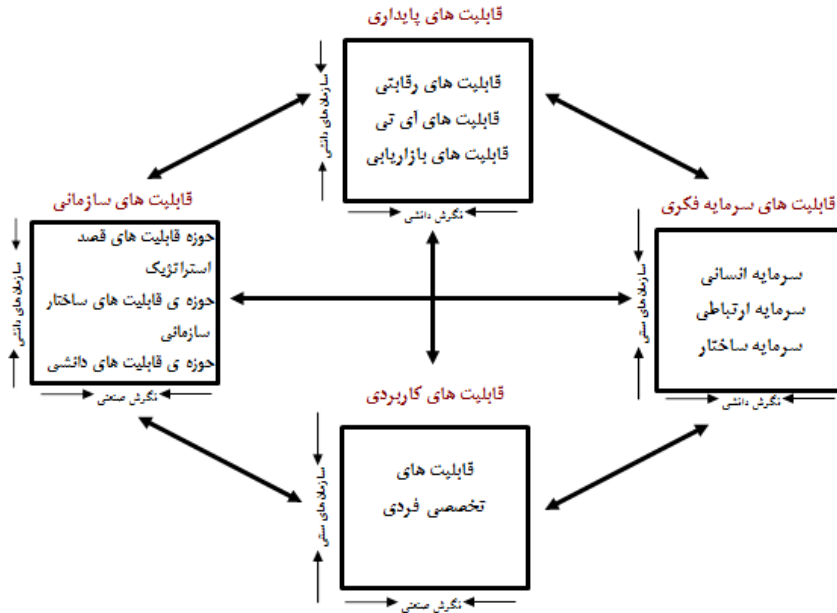
سازمان دانشی	<b>قابلیت‌های سازمانی</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حوزه‌ی قابلیت‌های قصد استراتژیک</li> <li>• حوزه‌ی قابلیت‌های ساختار سازمانی</li> <li>• حوزه‌ی قابلیت‌های دانشی</li> </ul>	<b>قابلیت‌های پایدار</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت‌های رقابتی</li> <li>• قابلیت‌های آی تی</li> <li>• قابلیت‌های بازاریابی</li> </ul>
	<b>قابلیت‌های کاربردی</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت‌های تخصصی فردی</li> </ul>	<b>قابلیت‌های سرمایه فکری</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سرمایه انسانی</li> <li>• سرمایه ارتباطی</li> <li>• سرمایه ساختاری</li> </ul>
سازمان سنتی		
	نگرش صنعتی	نگرش دانشی

مشخص است که هر یک از استراتژی‌های قابلیت‌های سازمانی دارای ویژگی‌های خاصی هستند و با یکدیگر تفاوت دارند. هر یک از آنها با یک محیط خاص تطابق دارند، از این رو بکارگیری آنها در شرایط مناسب منجر به اثربخشی سازمان خواهد شد. جدول زیر تناسب و ویژگی‌های استراتژی‌های قابلیت‌های سازمانی را به طور خلاصه بیان می‌کند. همچنین نمودار نهایی شده‌ی زیر هماهنگی استراتژی‌های قابلیت‌های سازمانی را با سایر عناصر سازمانی را بر اساس نقاط مرجع استراتژیک نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که در صورت ایجاد هماهنگی بین استراتژی قابلیت‌های سازمانی و سایر عناصر اصلی سازمان، اثر هم‌افزایی مشاهده شده و عملکرد افزایش می‌یابد.

## جدول ۹. نمای کلی از نتیجه‌ی تحقیق

ابعاد		سازمان‌های دانشی			سازمان‌های سنتی
ویژگی	استراتژی قابلیت‌های سازمانی				
	قابلیت‌های پایداری	قابلیت‌های سازمانی	قابلیت‌های کاربردی	قابلیت‌های سرمایه فکری	
موفقه‌ها	قابلیت رقابتی قابلیت آبی تی قابلیت بازاریابی	قابلیت استراتژیک قابلیت سازمانی قابلیت‌های دانشی	قابلیت فردی	سرمایه انسانی سرمایه ارتباطی سرمایه ساختاری	
ویژگی‌های کلی	شناخت دقیق محیط زیر ساخت آبی تی اجرای زیر ساخت‌ها بهره برداری از آبی تی ارتباط با مشتری تمایز در محصول و خدمات خدمت به مشتری اثربخشی فعالیت‌های پیشرو توجه به پژوهشات شبکه توزیع تسهیل فرآیند یادگیری	توسعه ی استراتژی‌های سازمان تعریف دقیق شرح شغل پیش بینی وظایف شغلی با معنا توجه به مدیریت عملکرد توجه به فناوری‌ها توجه به ساختار سازمانی توجه به فرهنگ سازمانی توانمندی‌های فرآیندی	استفاده از افراد متخصص جذب نیروهای تخصصی استفاده از ظرفیت‌های بالقوه افراد	استفاده همزمان از دانش ضمنی و دانش آشکار توجه به کارایی توجه به روابط بلند مدت با مشتری توجه به درون و بیرون سازمان	
شایستگی	شایستگی‌های رقابتی	شایستگی‌های استراتژیک	شایستگی تناسبی	شایستگی ایجاد ارزش به ذینفعان	
ابزارهای اصلی توسعه شایستگی‌ها	استفاده از تکنولوژی‌ها و روش‌های جدید و علمی جذب ایده‌های نو تحويل به موقع کالا و خدمات تسهیم اطلاعات مهارت‌های فنی و مدیریتی شناسایی انتظارات تمرکز بر پژوهش و توسعه	معیارهای دقیق ارزیابی عملکرد استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی استفاده از متخصصان خارج از سازمان دانش مکمل	تعیین معیارهای استخدامی استفاده از افراد متخصص خارج از سازمان آموزش مهارت‌های مورد نیاز	برند سازی ارتقای دانش علمی کارکنان تمرکز بر آیین نامه‌ها و بخشنامه‌ها جذب اعتماد مشتریان	
اهداف	حداکثر سازی ثروت سهامداران کسب سهم بیشتری از بازار کسب مزیت رقابتی ایجاد ارزش افزوده نهایی	حفظ جایگاه در بازار فروش بیشتر توسعه‌ی استراتژی‌های منابع انسانی تمرکز بر فرآیندهای دانشی	رسیدن تولید بیشتر کسب کارایی	ایجاد یک مزیت نسبی رقابتی حفظ موقعیت‌های رقابتی	

نگرش  
دانشینگرش  
صنعتی



### نمودار ۳. گونه شناسی قابلیت‌ها مبتنی بر تفاوت در سازمان‌ها و نگرش‌ها

همان‌طور که مشاهده می‌فرمایید، این تحقیق مبتنی بر دو بعد افقی سازمان‌های دانشی و سازمان‌های سنتی و دو بعد عمودی، نگرش صنعتی و نگرش دانشی بوده است. در این تحقیق سعی گردید با مطالعه‌ی منابع خارجی و داخلی ماتریس نقاط گونه‌های مرجع استراتژیک را مبتنی بر ابعاد فوق طراحی نمود. در واقع باید بیان نمود، تا حدی قابلیت‌های پایدار سازمانی، دیدگاه آرمان‌گرایانه‌ای برای سازمان‌ها قلمداد می‌گردد، چرا که در دنیای پر رقابت امروز شرکت‌ها به دلیل چالش‌های محیطی نمی‌توانند، به تمامی قابلیت‌های خود متمرکز شوند و تلاش می‌کنند با تمرکز بر یک قابلیت و توانمندی خود، به موفقیت دست یابند. اما از ویژگی‌های این قابلیت باید گفت که مبتنی بر دیدگاه ارزش افزوده در تمام زمینه‌ها برای سازمان می‌باشد، چرا که این سازمان‌ها به دنبال دست‌یابی به قابلیت‌های بلند مدت هستند و از طریق تغییر در برنامه‌ها و توسعه‌ی استراتژی‌های کلان سازمان تلاش می‌نمایند در فضای رقابتی از چرخه‌ی رقابت عقب نیفتند و به موفقیت دست یابند.

## منابع

۱. الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن، (۱۳۸۰) مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، فصلنامه دانش مدیریت، مقاله ۲، دوره ۵۵، سال چهاردهم، زمستان، ۵-۲۷.
۲. پریاک ال و تامس اچ، (۱۳۷۹) مدیریت دانش، ترجمه رحمان سرشت، حسین، نشر سایکو، تهران.
۳. دانایی فرد، حسن؛ فاطمه برزگر و هانیه احمدی، (۱۳۹۳) سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال سوم، شماره ۱۱، تابستان، ۹۱-۱۰۶.
۴. رضایی دولت‌آبادی، خائف الهی حسین و علی احمدی، (۱۳۸۴) مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار با توجه به قابلیت‌های بازاریابی در صنایع شیمیایی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱، ۱۳۱-۱۶۱.
۵. رضایی دولت‌آبادی، حسین؛ طبائیان، ریحانه‌السادات، (۱۳۹۳) ایجاد مدل قابلیت‌های سازمانی برای کسب و کارهای جدید در حوزه صنایع فولاد مبارکه با رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه مطالعات آینده پژوهی، سال سوم، شماره نهم، ۲۸۱-۳۰۲.
۶. عباس‌پور، عباس؛ احمد آقا زاده و امین باقری کراچی، (۱۳۹۱) طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم شماره ۹۶، زمستان، ۱۷۱-۲۱۷.
۷. عطاران، جواد؛ علی دیواندری و حیات آدینف، (۱۳۹۱) شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، ۹۱-۱۱۲.
۸. کریمی مزیدی، احمد رضا؛ ناجی اسلامی قاسمی و زهرا عظیمی، (۱۳۹۲) نقش قابلیت‌های دانش محور در عملکرد شرکت‌ها، از دیدگاه ابلت‌های سازمانی (مدل قابلیت‌های سازمانی دانش محور - عملکرد)، پژوهش و توسعه فناوری، سال سوم، شماره ۶، بهار و تابستان، ۱-۲۶.
9. Amit, R, & Schoemaker P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
10. Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic management journal*, Vol. 17, Winter, pp. 137-154
11. Aruldoss, M, Travis, M.L. & Venkatesan, P. (2015). A reference model for business intelligence to predict bankruptcy. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2): 186- 217.
12. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.



13. Baruch, Y. (2001). "Empbyability: a substitue for loyalty", HRD International, 4.PP543 – 566. Acemoglu, & Pischke, J. S (1999). " Beyond Becker :Training in imperfect labor markets". Economic Journal, 1009.PP 112-142.
14. Bensoussan, B. (1998). Why Spy? New Zealand Managemet, Vol. 45, Issue 7, 1998.
15. Bhartesh, K.R. (2005). Intellectual Vapital: Concept and its Measurement. Finance India journal, Vol. 19, No.4, pp.1365-1374.
16. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and Models. Management decision, vol.36 no.2, pp- 63-67.
17. Bozbura, F. (2000). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. Intellectual capital, 357- 367.
18. Chang, T.-C, & Chuang, S.-H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. Expert Systems with Applications, Vol. 38, No. 5, pp. 6170-6178.
19. Chen, J.Z. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical Study. Journal of Intellectual Capital, Vol.5, No.1, pp.195-212.
20. Cohen, W. M, & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative science quarterly, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
21. Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organisational Capabilities?. Strategic Management Journal, 15(2), 143-152.
22. De Long, D. (1997). Building the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviors. Ernst & Young Center for Business Innovation, Working Paper, Boston.
23. Department of Higher and Further Education, Training and employment. (2002). "Report of task force on employability and long – term unemployment".
24. Dosi, G, R, R Nelson & S. G. Winter. (2000). Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities'. In The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities. Dosi, G, Nelson, R. R, & Winter, S. G. (Eds.), (pp. 1-22). Oxford: Oxford University Press.

25. Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
26. Feintuch, A (1955). "Improving the employability and attitudes of difficult to place, persons", *Psychological Monographs series*, 69. PP.392-397.
27. Finn, Dan (2000). "From full employment to employability: A new deal for Britain's unemployed", *International Journal of Manpower*, 21(5).
28. Gold, A. H, A, Malhotra & A, H. Segars (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 185-214.
29. Goldthorpe, John. (1964). Social Stratification in Industrial Society', in P. Halmos (ed.), *The Development of Industrial Societies*. Sociological Review Monograph, No 8, Keele University.
30. Grant, R. M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
31. Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review Spring*: 114-34.
32. Han, H-S, J, Lee & Y Seo. (2008). analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*, Vol. 45, No. 1, pp. 31-42.
33. Hayes, R. H. (1985). Strategic Planning: forward in reverse?, *Harvard Business Review*, 63(6), 111-119.
34. Helfat, C. E, & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
35. Helfat, C. E. (2007). "Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations" Malden, MA: Blackwell.
36. Hillage, J. and Pollard, E. (1999). "Employability: developing a framework for policy analysis", London, P.12.
37. Horváth GÁ, Harazin P. (2015). A framework for an industrial ecological decision support system to foster partnerships between businesses and

- governments for sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2015.05.018.
38. Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  39. Inkpen, A. C, & Dinur, A. (1998). *Knowledge Management Processes and International Joint Ventures*. *Organization Science*, Vol. 9, No. 4, pp. 454-468.
  40. Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
  41. Leonard-Barton, D. (1992). *Core Capabilities & Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*. *Strategic Management Journal* 13(special), 111-128.
  42. Liu, C, Ma, C, & Zhang, K. (2012). *Going beyond the sectoral boundary: a key stage in the development of a regional industrial ecosystem*. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), 42–49. doi:10.1016/j.jclepro.2011.09.022
  43. Luoma, M. (2000). *Investigating the link between strategy and HRD*. *Personnel Review* 29(6), 769-790.
  44. Madhavaram, S, & Hunt, S. (2008). *The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 67-82.
  45. Marr, B.M. (2005). *Defining Intellectual Capital: A Three dimensional Approach*. *Management Decision*, Vol.43, No.9.65-79.
  46. Mohrman Jnr, A. M. and S. A. Hohrman (1998). *Catalyzing Organizational Change and Learning: The Role of Performance Management*. *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World* Associates. San Francisco, California, Jossey- Bass.
  47. Moore, Wilbert E. (1964). *Social Change*, Prentice Hall: New Jersey.
  48. Mulligan, P. (2002). *Specification of a capability-based IT classification framework*. *Information & Management*, Vol. 39, No. 8, pp. 647-658.
  49. Nankervis, A. R, R. L. Compton, et al. (1993). *Strategic Human Resource Management*. South Melbourne, Thomas Nelson.

50. Nonaka, I. (2002). A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge. C. W. Choo and N. Bontis. New York, Oxford University Press.
51. Nonaka, I, & Konno, N. (1998). The concept of "ba": building a foundation of knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 40-54.
52. O'cass A, Ngo L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, Vol. 60, 11-20.
53. O'Cass A, Weerawardena J. (2009). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*.
54. Porter-Liebekind, J. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Knowledge and strategy*, Vol. 17, winter, 93-107.
55. Ross, J. W, C. M. Beath & D, L Goodhue (1996). Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan management review*, Vol. 38, No. 1, 31-42.
56. Salunke, S. Weerawardena, J. McColl-Kennedy, J. R. (2011). "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms" *Industrial Marketing Management*, 40, 1251–1263, 2011.
57. Sarros, J.c, G, A. Tanewski & R. Winter & J. Santora & I Densten. (2002) "Work alienation and organizational leadership", *British Journal of Management*, 13 (4): 285- 304.
58. Savage, C. M. (1996). *Fifth generation management: Co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
59. Scotts, H, Ed. (1999). *Planning and managing employee performance*. Australian Human Resource Management: Current Trends in Management Practice. Warriewood, N.S.W, Business & Professional.
60. Sher, P. J, & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, Vol. 41, No. 8, 933-945.

61. Shippmann, J. S, R. A. Ash, et al. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology* 53, 703 -740.
62. Slater S. F, Narver J. C (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, 63-74.
63. Teece, D. J, G Pisano & A Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
64. Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how and Intangible Assets. *California management review*, Vol. 40, No. 3, 55-79.
65. Turner, D. and M. Crawford. (1998). Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal. Warriewood, N.S.W, Business & Professional.
66. Tyler, B. B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 18, No. 1, 1-27.
67. Weerawardena J, O'cass A, Julian C (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, Vol, 59, 37-45
68. William H. Starbuck. (1996). Organizational Realities: Studies of Strategizing and Organizing, *The Academy of Management Review* Vol. 32, No. 2, 677-680.
69. Williamson, Oliver, E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspective, *Strategy Management Journal*, Strat, Mgmt. J, 20: 1087-1108.
70. Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
71. Zhang, M. J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 22, No. 3, 163-184.