



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال ششم، شماره ی دوازدهم، نیمه ی دوم ۱۳۹۳

## بررسی تاثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

\* اسد الله کرد نائیج

\*\* اصغر مشبکی

\*\*\* محمد هادی ساسانی

\*\*\*\* جلیل دلخواه

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۱۱

### چکیده

ضرورت کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها جهت ادامه رقابت و سودآوری بر کسی پوشیده نیست. از این رو یکی از تئوری‌های مطرح در خصوص کسب مزیت رقابتی، ایجاد قابلیت‌های پویایی در سازمان است. در این مقاله تاثیر قابلیت‌های پویایی که راهبردی جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌باشد، بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس مطالعات مبانی نظری، پنج بعد برای قابلیت‌های پویایی شامل قابلیت‌های داخلی، قابلیت‌های خارجی، قابلیت‌های نوآوری، قابلیت‌های انطباقی (استراتژیک) و قابلیت‌های هم‌راستایی شناسایی گردید. برای ارزیابی عملکرد نیز از شیوه کارت امتیازی متوازن استفاده شد. روش تحقیق مورد استفاده در این مقاله، توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های تولید مواد شوینده در کل کشور می‌باشد. جهت بررسی مدل تحقیق از نظرات کارشناسان و مدیران استفاده شد که با توجه به اندازه ۳۳۰ تایی نمونه این مقاله، پرسشنامه‌ای جهت اخذ نظرات آنها تهیه، توزیع و گردآوری شد. فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر در قالب نرم افزار لیزرل، تحلیل گردید. نتایج حاکی از آن است که قابلیت‌های پویایی، عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و مشخص گردید قابلیت‌های داخلی، قابلیت‌های نوآوری و قابلیت‌های انطباقی به عنوان ابعادی از قابلیت‌های پویایی بر عملکرد تاثیر دارند.

**واژه های کلیدی:** قابلیت‌های پویایی، عملکرد، کارت امتیازی متوازن.

\* نویسنده ی مسئول - دانشیار مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (Email: naeij@modares.ac.ir)

\*\* استاد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (Email: moshabak@modares.ac.ir)

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس (Email: m.hadi.sasani@gmail.com)

\*\*\*\* استادیار مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (Email: marketerman@gmail.com)

## مقدمه و بیان مساله

یک پرسش اساسی که در زمینه مدیریت استراتژیک وجود دارد این است که شرکتها چگونه می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. در این راستا، نگرش بر مبنای منابع و قابلیت‌های پویایی در صدد پاسخ به این پرسش بر آمده‌اند. نگرش بر مبنای منابع که بوسیله ورنفلت<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) دیریک و کول<sup>۲</sup> (۱۹۸۹)، بارنی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱، ۲۰۰۱)، پتراف<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) و سایرین دنبال شده است، تلاش دارد دلائلی که شرکتها موفق به ایجاد مزیت رقابتی شده‌اند را توضیح دهد. رویکرد بر مبنای منابع شرکت بیان می‌کند که شرکتها باید به شکل مجموعه‌ای از منابع که به اشکال مختلف در بین سایر شرکتها پراکنده شده‌اند و این تفاوتها در طی زمان پایدارند، در نظر گرفته شود. شرکتها اگر منابعشان با ارزش، کمیاب، غیر قابل تقلید و بدون جایگزین باشند، می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند (آیزنهارت و مارتین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). رویکرد قابلیت‌های پویایی مبحث نگرش بر مبنای منابع را گسترش داده و نشان می‌دهد، چگونه می‌توان منابع کمیاب، ارزشمند و "دشوار برای مشابه سازی" را ایجاد کرد. همچنین این رویکرد، تجدید منابع کنونی که غیر قابل استفاده شده‌اند را در محیط متلاطم امروزی آموزش می‌دهد. به عبارت دیگر، شرکتها برای حفظ مزیت رقابتی به قابلیت‌های پویایی نیاز دارند تا مزیت‌های داخلی و خارجی خود را منسجم کرده و به آنها شکل دهند تا بتوانند پاسخگوی محیط متغیر باشند (تیس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). مفهوم قابلیت‌های پویایی در دهه ۹۰ پدید آمده است. قابلیت‌های پویایی به عنوان ابزاری برای مدیران جهت گسترش، تدوین و دوباره شکل دادن به ظرفیت‌های عملیاتی و منابع برای تطبیق بیشتر با محیط متلاطم و پیچیده امروزی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ضرورت کسب مزیت رقابتی برای شرکتها جهت ادامه رقابت و سود آوری بر کسی پوشیده نیست. بنابراین فرایند و یا منابعی که به این موضوع برسند اهمیت فراوانی دارند. نگرش بر مبنای منابع نگرشی بسیار مفید است که از طریق آن شرکتها با راهکارهای متفاوت

<sup>1</sup> Wernfelt

<sup>2</sup> Dierick & Cool

<sup>3</sup> Barney

<sup>4</sup> Peteraf

<sup>5</sup> Eisenhardt and Martin

<sup>6</sup> Teece

درصد ایجاد منابع و فرصت‌های جدید می‌باشند. در همین راستا، قابلیت‌هایی با عنوان پویایی تعریف می‌شوند که منجر به کسب و توسعه، دوباره شکل دادن و تجدید منابع می‌شوند. در واقع، قابلیت‌های پویایی ابزار دستیابی به مزیت رقابتی از طریق نگرش بر مبنای منابع هستند. بررسی‌های صورت گرفته در پایگاه‌های علمی معتبر، نشان می‌دهد که تا کنون تحقیقی در خصوص تاثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمان به خصوص با دیدگاه مدل ارزیابی متوازن صورت نگرفته است. بنابراین در این مقاله تلاش شده است ضمن ارائه مدل، به این سوال پاسخ داده شود که آیا قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد؟

### چارچوب نظری تحقیق

#### قابلیت‌های پویایی

قابلیت‌های پویایی در بسیاری موارد با عنوان "جعبه سیاه"<sup>۱</sup> تفسیر می‌شود. در بررسی ادبیات تحقیق نیز مشخص گردید قابلیت‌های پویایی را پنهان و نامرئی (ایتامی)<sup>۲</sup>، (۱۹۸۷)، پیچیده و ضمنی (دیریک و کول، ۱۹۸۹)، دشوار جهت مشاهده (سیمونین)<sup>۳</sup>، (۱۹۹۹) و مبهم (ویلیامسون)<sup>۴</sup>، (۱۹۹۹) می‌نامند. علاوه بر این، به زعم ویلیامسون (۱۹۹۹)، تعریفی مشخص برای قابلیت‌های پویایی وجود ندارد. اما، هیچ شکی نیست که قابلیت‌های پویایی در دستیابی به مزیت رقابتی موثر هستند. از این رو اهمیت آن‌ها در دنیای امروزی که اقتصاد جهانی بازتر شده و منابع جهت ابداع، نوآوری و تولید متناسب با محدوده جغرافیایی متغیر است، افزایش یافته است (تیس، ۲۰۰۰). ایزن هارت بیان می‌کند؛ قابلیت‌های پویایی "فرآیندی هستند که برای تطابق و یا حتی ایجاد تغییرات بازار از منابع استفاده می‌کنند - به ویژه فرایندهایی که منابع را بوجود می‌آورند، دوباره شکل می‌دهند، بدست می‌آورند و آزاد می‌کنند". بنابراین، قابلیت‌های پویایی امور روزمره‌ای<sup>۵</sup> هستند که بوسیله آن‌ها شرکت به مجموعه جدید از منابع دست می‌یابد و

<sup>1</sup> Black Box

<sup>2</sup> Itami

<sup>3</sup> Simonin

<sup>4</sup> Williamson

<sup>5</sup> Routine

انعکاس دهنده توانایی شرکت در دستیابی به مزیت‌های بدیع و نوآور است. تعریفی دیگر بیان می‌دارد قابلیت‌های پویایی رقابتی<sup>۱</sup> مزیتی رقابتی را شکل می‌دهند که از روندهای روتین سازمان ناشی می‌شود و این بیان کننده ارزشی پایدار و قوی برای شرکت است. این شکل از قابلیت‌ها در سازمان از چرخه عمر سه مرحله‌ای شامل: ایجاد، توسعه و بلوغ پیروی می‌کنند.

لاسون و سامسون مدلی پیشنهاد می‌کنند که قابلیت‌های پویایی را بوسیله هفت عنصر عملیاتی می‌کند: (۱) چشم انداز و استراتژی، (۲) تحت کنترل در آوردن مبنای رقابت، (۳) هوشمندی سازمانی، (۴) خلاقیت و مدیریت ایده‌ها، (۵) سیستم‌ها و ساختار سازمانی، (۶) فرهنگ و جو سازمانی (۷) و مدیریت تکنولوژی.

مطالعاتی نیز در مورد انواع قابلیت‌های پویایی انجام شده که در طی یکی از آن‌ها وانگ و احمد<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، سه عامل متداول که در بین صنایع مختلف وجود داشته را شناسایی کرده‌اند، این در حالی است که صنایع مختلف فرایندهای متفاوتی برای توسعه و بهبود آن‌ها داشته‌اند. این سه عامل شامل (۱) توانایی جذب دانش خارجی (قابلیت جذبی) (۲) مرتبط کردن نوآوری شرکت با بازار و محصول (قابلیت نوآوری) (۳) و تطبیق و همراستا کردن منابع و قابلیت‌ها (قابلیت همراستایی). همچنین ورونا و راواسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) یافته‌اند که سه نوع از قابلیت‌های پویایی (تولید و جذب دانش، ادغام دانش، بازسازی دانش) برای نوآوری موفق در محصول نیاز است.

جدول ذیل که توسط آرنولد و توریا<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) تهیه شده است. چارچوبی برای انواع قابلیت‌ها ارائه داده است. این قابلیت‌ها شامل سه نوع قابلیت می‌شود: داخلی، خارجی و استراتژیک(انطباقی)؛ که مستقل و مرتبط با هم هستند. قابلیت‌های استراتژیک با عنوان قابلیت‌های انطباق پذیر (ونگ و احمد، ۲۰۰۷) مکانیزمی را فراهم می‌کنند که سازمان را در مدیریت قابلیت‌هایش و برجسته کردن آن‌ها توانا می‌سازد. قابلیت‌های داخلی راجع به توانایی سازمان در: (۱) شناسایی و مدیریت زیر ساخت‌ها برای رسیدن به نیازهای رقابتی، (۲) تحلیل موقعیت و فراهم کردن مهارت‌های لازم (۳) و سازماندهی مناسب و

<sup>1</sup> Dynamic Competitive Capability

<sup>2</sup> Wang & Ahmed

<sup>3</sup> Veron & Ravasi

<sup>4</sup> Arnold & Thuriaux

اجرای تغییرات در زمان و جایی که نیاز است، به بحث می‌پردازند. گروه سوم یعنی قابلیت خارجی نیز احاطه کننده مدیریت ارتباطات سازمان و منابع خارجی مورد نیاز است. جدول ذیل مولفه‌های کلیدی قابلیت‌های پویایی را نشان می‌دهد.

**جدول شماره ی یک- جدول مولفه‌های های کلیدی قابلیت‌های پویایی**

قابلیت‌های خارجی	قابلیت‌های داخلی	قابلیت‌های استراتژیک (انطباقی)
دسترسی به دانش خارجی	مدیریت مبانی تکنولوژیکی ملموس	جستجوی فرصت‌های بازار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• علوم</li> <li>• تکنولوژی و تکنیک</li> <li>• روندها و مصنوعات</li> <li>• دانش و مهارت‌های (لم)</li> <li>• تجربی</li> <li>• منابع اطلاعاتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محصول</li> <li>• تجهیزات تحقیق و توسعه</li> <li>• تاسیسات و تجهیزات مناسب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم و مدیریت تناسب بین قابلیت‌های شرکت و نیازهای بازار</li> </ul>
مدیریت ارتباطات شبکه	توسعه و مدیریت منابع نامشهود	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرمایه فکری طبقه بندی شده</li> <li>• بررسی واجد شرایط بودن مهارت‌ها و شرح‌حال‌ها، متناسب با نیازهای شرکت</li> <li>• دانش و مهارت‌های تجربی (لم)</li> </ul>	
دسترسی به شرکایی با دارایی‌های مکمل مورد نیاز	ایجاد سازماندهی‌های مورد نیاز	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دانش تکمیلی (مکمل)</li> <li>• تولید تکمیلی (مکمل)</li> <li>• زنجیره ارزش تکمیلی (مکمل)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت‌های مدیریت تکنولوژی</li> <li>• قابلیت‌های مدیریت تغییر</li> <li>• همکاری بین مالکان داخلی قابلیت</li> </ul>	

با توجه به مطالب فوق مولفه‌های قابلیت‌های پویایی را می‌توان در قالب پنج مولفه کلیدی شامل قابلیت‌های انطباقی، نوآوری، همراستایی، داخلی و خارجی دسته بندی نمود. در ادامه به تشریح هر یک از این مولفه‌ها پرداخته می‌شود.

### قابلیت‌های داخلی

منظور از قابلیت‌های داخلی، شناسایی و مدیریت زیر ساخت‌ها برای برآوردن نیاز رقابتی می‌باشد. این جمله که کارمندان خوشحال مشتریان را خوشحال می‌کنند تبدیل به یک جمله کلیشه‌ای شده است. فلسفه اصلی این است که اگر مدیریت بخواهد مشتریان شرکت را راضی کند باید شرایطی را فراهم کند تا رضایت کارمندان نیز جلب شده و وفادارتر به شرکت شوند<sup>۱</sup> (جورج، ۱۹۹۰). دسته‌ای از قابلیت‌ها با عناوینی چون مالی، عملیاتی و مدیریت منابع انسانی به عنوان قابلیت‌های داخلی یک شرکت نام گذاری شده‌اند (دی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). این قابلیت‌ها پشتیبانی لازم را برای بسط و توسعه استانداردهای داخلی را فراهم می‌کنند، بنابراین نقش به سزایی در تعیین کیفیت کار ایفا می‌کنند (هسکتت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). بنابراین می‌توان فرضیه اول را این طور بیان کرد که قابلیت‌های داخلی بر عملکرد سازمان موثر است.

### قابلیت‌های خارجی

منظور از قابلیت‌های خارجی، مدیریت ارتباط سازمان با منابع بیرونی مورد نیاز است. در شرایط امروزی شرکت‌ها به صورت فزاینده‌ای به هم متکی و مرتبط می‌باشند و به منابع خارج از مرزهای خودشان نیاز دارند، این چیزی است که در نگرش بر مبنای منابع به صورت روشن بیان نشده است (اسریواستاوا، ۲۰۰۱). از این رو منابعی که از طریق ارتباط در دسترس قرار می‌گیرند و مرزهای شرکت را گسترش می‌دهند، به عنوان عنصر مهمی در ایجاد مزیت رقابتی شناخته می‌شوند (دایر و سینگ). امور روزمره‌ای که برای این دسته از قابلیت‌های پویایی در نظر گرفته شده شامل (۱) تولید هوشمندی بازار (گالینیک و رودن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸) (۲) انتشار این هوشمندی (کگوت و زندر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶) و (۳) پاسخگویی به این هوشمندی است (تیس، ۲۰۰۷). امور روزمره اول پتانسیل شناسایی فرصت‌های بازار برای محصولات جدید را افزایش می‌دهد (زهرا و جورج، ۲۰۰۲). دومین آن‌ها به واحدهای مختلف کمک می‌کند، قدرت پاسخگویی خود

<sup>1</sup> George

<sup>2</sup> Day

<sup>3</sup> Heskett et al

<sup>4</sup> Galunic & Rodan

<sup>5</sup> Kogut & Zander

به نیازهای مشتری را افزایش دهند (دی، ۱۹۹۴). سومین نیز نوآوری در محصولات را می‌افزاید و به واحدهای مختلف اجازه می‌دهد فرصت‌های کالاهای جدید را که با نیازهای مشتریان همخوانی داشته باشد به کار بندند (جاورسکی و کوهلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). روشن است که به کار بستن این امور روزمره تاثیر گذار بر تولید و سهم بازار شرکت خواهد بود. پس می‌توان چنین فرض نمود که قابلیت‌های خارجی عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ که فرضیه دوم این مقاله را شکل می‌دهد.

### قابلیت‌های نوآوری

منظور از قابلیت‌های نوآوری، مرتبط کردن نوآوری‌های شرکت با فرصت‌های بازار و محصول می‌باشد. قابلیت‌های شرکت‌ها، به شکل متنوعی می‌توانند دسته بندی شوند، به طور مثال به دو دسته تقسیم شوند که گروه اول نمایش دهنده عملکرد کارکردهای اولیه شرکت‌ها و گروه دوم قابلیت‌هایی که کارکردهای موجود را بهبود می‌بخشند و یا تجدید می‌کنند (کولیس ۱۹۹۷، کاکبورن و هندرسون، ۱۹۹۹). از زمانی که رقابت در مورد تاثیر گذاری افزایش یافت و چرخه عمر محصولات کوتاه شد توانایی بهبود مستمر فرآیندها/کالاهای موجود و توانایی تولید کالاهای جدید به شدت اهمیت پیدا کرد (بنر و توشمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ لئونارد و بارتون، ۱۹۹۲). معادل این دو قابلیت را می‌توان نوآوری در تولید تلقی کرد (مور و توشمن، ۱۹۸۴). بر اساس پیشنهاد اشکرودر (۱۹۸۹)، نوآوری در تولید شامل اجرای ایده‌ها و تغییرات جدیدی می‌شود که در ابعاد بزرگ و کوچک سازمان را در رسیدن به اهدافش همراهی کند. این نشان دهنده تاثیر گذاری قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد سازمان می‌باشد که فرضیه سوم مقاله را شکل می‌دهد. با این حال مدیریت تغییرات در اندازه‌های کوچک منطقا نیاز به فرایندها و درکنار هم قرار گرفتن متفاوت منابع نسبت به تغییرات در اندازه‌های بزرگ-تغییرات بنیادین دارد. برای برجسته کردن این تفاوت ادبیات موجود به شکل عام تغییرات تدریجی در اندازه کوچک را به عنوان قابلیت بهبود در نظر می‌گیرند و تغییرات با ابعاد بزرگ-تغییرات بنیادین را به عنوان قابلیت نوآوری به حساب می‌آورد (کول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

<sup>1</sup> Jaworski & Kohli

<sup>2</sup> Benner and Tushman; Leonard-Barton

<sup>3</sup> Cole

عواملی که با نوآوری مرتبط هستند بسیار زیاد و متنوع می‌باشند و در طول زمان نیز تغییر خواهند کرد. نوآوری فرایندی کنشی و واکنشی است که ویژگی آن بوسیله ارتباطات تکنولوژیکی بین زیر سیستم‌ها (تیس ۱۹۹۶) و پیچیدگی سازمانی که شامل فعالان و وظایف است، تعریف می‌شود. تنوع و پیچیدگی تکنولوژی‌ها و بازارها نیاز به الگوهایی خارجی برای شناخت ساختاری دارد (نوتبوم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

#### ✚ قابلیت‌های انطباقی (استراتژیک):

منظور از قابلیت انطباقی (استراتژیک)، توانایی سازمان برای مدیریت و برجسته کردن سایر قابلیت‌ها می‌باشد. زمانی که فرصتی در بازار شناسایی می‌شود، باید بوسیله تغییراتی جدید منطبق با آن پاسخ داده شود که این نیازمند تصمیم برای تغییر قابلیت‌های موجود بوسیله یادگیری و دانش و مهارت‌های جدید است (تیس، ۲۰۰۷). بهره بردن از فرصت‌های بازار در محیط متغیر نیازمند درگیر شدن با یادگیری برای یافتن راه‌های جدید و تولید دانش جدید و دوباره شکل دادن به فعالیت‌های عملیاتی جدید می‌باشد. شکل دیگری از قابلیت‌های استراتژیک و انطباقی دوباره شکل دادن منابع و دارایی‌های جدید است (گالونیک و آیزن هارت، ۲۰۰۱). تجدید قابلیت‌های عملیاتی شرکت نیاز به الگوهای منطقی و تعاملات به اشتراک گذاشته شده دارد (اخیوسن و آیزن هارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). نمونه دیگر قابلیت‌های استراتژیک هماهنگی وظایف، منابع و انطباق فعالیت‌ها است (ابن‌سیتی و کلارک، ۱۹۹۴؛ هلفت و پتراف، ۲۰۰۳). این هماهنگی دوباره شکل دادن بوسیله وظایف عملیاتی، فعالیت‌ها و منابع را برای تجدید قابلیت‌های پویایی و عملیاتی تسهیل می‌کند. گستره تحت پوشش این دسته از قابلیت‌ها اساسی و راهبردی می‌باشد. بر اساس این بررسی تاثیر قابلیت‌های انطباقی (استراتژیک) بر عملکرد سازمان فرضیه چهارم این تحقیق را تشکیل می‌دهد.

---

<sup>1</sup> Nooteboom

<sup>2</sup> Okhuysen



### قابلیت‌های همراستایی

منظور از قابلیت‌های همراستایی، هماهنگ و هم جهت کردن منابع شرکت با قابلیت‌های آن می‌باشد. یکی از تحقیقاتی که در زمینه استراتژی‌های عملیاتی جریان دارد بر روی همراستایی اولویت‌های استراتژیک در سطوح سلسله مراتب - شرکت، کسب و کار و وظیفه‌ای - و تاثیر آن بر عملکرد تمرکز کرده است. در اوایل سال ۱۹۷۴ اسکینر به طور ضمنی نیاز به "اجماع استراتژیک" و یا "همراستایی" اولویت‌های رقابتی را در شرکت‌های تولیدی به شکل مفهومی آشکار ساخته است. با توجه به نظر بویر و مکدمونت (۱۹۹۹)، اجماع استراتژیک زمانی بدست می‌آید که سطوح مختلف کارمندان در شرکت بر آنچه با اهمیت ترین عامل موفقیت شرکت است توافق داشته باشند. به طور خاص آنها اجماع استراتژیک را "سطح توافق درون یک سازمان با توجه به اهمیت هزینه، کیفیت، خدمت رسانی و انعطاف نسبت به اهداف عملیاتی سازمان" تعریف می‌کنند. رایبسون و استرن (۱۹۹۸)، پیشنهاد می‌کنند که اجماع استراتژیک زمانی بدست می‌آید که تمام کارکنان شرکت متمرکز بر اهداف کلیدی شرکت باشد. همراستایی نه تنها در توسعه استراتژی‌ها بلکه در اجرای آنها نیز نقش با اهمیتی ایفا می‌کند. اجرا بوسیله همراستایی و تنظیم سیستم‌ها، فرایندها و تصمیمات کلیدی درون شرکت که شامل سیستم پاداش، سیستم اطلاعات، تخصیص منابع، فرهنگ، اهداف و اولویت‌های سازمانی را ترغیب می‌کند (گالبریتند و ناتانسون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸؛ لورنج و ونسیل، ۱۹۷۷؛ استونیچ، ۱۹۸۲). یکی از نتایج مستقیم دستیابی به همراستایی بهبود عملکرد سازمان است (وارد و بریکفورد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). تصریح این موضوع فرضیه پنجم یعنی تاثیر قابلیت‌های همراستایی بر عملکرد سازمان را تشکیل می‌دهد.

### ارزیابی عملکرد

چون ارزیابی عملکرد در تحقیقات مدیریت استراتژیک راهی است برای تعیین اثربخشی توسعه و اجرای استراتژی‌ها، لذا نقشی با اهمیت ایفا می‌کند (بارنی ۱۹۹۷). به علاوه تمرکز بر تئوری استراتژی، ریشه در تشریح علت تفاوت بین عملکرد شرکت‌های

<sup>۱</sup> Galbraith and Nathanson; Lorange and Vancil; Stonich

<sup>۲</sup> Ward and Bickford

مختلف دارد (شندال و هوفر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). ارائه تعریفی از عملکرد شرکت کمی پیچیده است چون کاربردهای مختلفی در ادبیات مدیریت استراتژیک برای آن به کار رفته است. این تنوع نشان دهنده نظم متفاوت کسب و کارها و سوالات متفاوت لازم برای اندازه گیری خروجی چنین کسب و کارهایی است. اما نقطه مشترک تمام این کسب و کارها اعتقاد به مرکزیت عملکرد شرکت در نشان دادن اثربخشی استراتژی است. فورد و استکلنبرگ (۱۹۸۲)، سه نوع نگرش را در مورد عملکرد شرکت شناسایی کردند: الف) رویکرد هدف با سنجش عملکرد بر مبنای اندازه گیری دستیابی به هدف، ب) رویکرد منابع سیستم که در آن عملکرد بوسیله "توانایی سازمان در تامین منابع کمیاب و با ارزش تعریف می شود" ج) و رویکرد فرآیندی که در این رویکرد به رفتار مشارکت کنندگان در سازمان عملکرد اطلاق می شود. ونکاترامن و رامانوجام<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، عملکرد شرکت را قسمتی از اثربخشی کلی سازمان که شاخص های مالی و عملیاتی را در بر داشته باشد در نظر می گیرند. در این مقاله به منظور ارزیابی عملکرد از الگوی کارت امتیاز متوازن<sup>۳</sup> استفاده شده است. کارت امتیازی متوازن یک الگو و یا به عبارتی دیگر یک چارچوب مفهومی جهت تدوین مجموعه ای از شاخص های عملکرد در راستای اهداف استراتژیک می باشد. این الگو توسط نورتون و کاپلان<sup>۴</sup> ارائه شده و از چارچوبی پیروی می کند که در اولین گام آن می بایست دیدگاه آتی سازمان (چشم انداز) مشخص گردد. سپس در راستای دیدگاه های حاکم بر سازمان اهداف استراتژیک<sup>۵</sup> تدوین می یابند و یا می بایست تدوین شده باشند.

با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان عوامل حیاتی موفقیت<sup>۶</sup> مشخص و رابطه علت و معلولی<sup>۷</sup> بین این عوامل مشخص می گردد. در همین راستا معیارهای استراتژیک<sup>۸</sup> تبیین و در نهایت برنامه اقدام<sup>۱</sup> تدوین می گردد. الگوی BSC یکی از موفق ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد می باشد.

<sup>1</sup> Schendel & Hofer

<sup>2</sup> Venkatraman and ramunajam

<sup>3</sup> BSC

<sup>4</sup> DAVID NORTON. ROBERT KAPALAN

<sup>5</sup> STRATEGIC AIMS

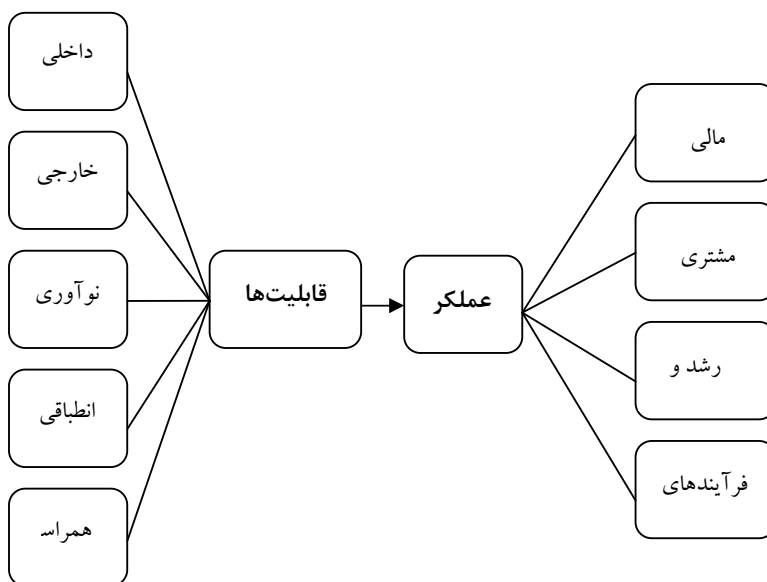
<sup>6</sup> CRITICAL SUCCESS FACTORS

<sup>7</sup> CASE AND EFFECTS RELATIONSHIP

<sup>8</sup> STRATEGIC MEASURES

### مدل مفهومی تحقیق:

قابلیت‌های پویایی در دستیابی به مزیت رقابتی موثر هستند. فهم ضعیف از قابلیت‌های پویایی و کمبود مدلی برای اندازه‌گیری آن، مطالعه در مورد چگونگی به کار بستن قابلیت‌های پویایی در مدیریت و تصمیم‌گیری را دشوار ساخته است. برای سنجش تاثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد در محیط‌های متغیر، نیاز است تا رابطه قابلیت‌های پویایی با قابلیت‌های عملیاتی و عملکرد مورد بررسی قرار گیرد. با در نظر داشتن این موضوع و بررسی پیشینه تحقیق، فرضیه اصلی مقاله را اینگونه می‌توان بیان کرد که قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمان تاثیر گذارند. همانطور که در قسمت‌های قبلی بیان شد فرضیه‌های فرعی بر مبنای ابعاد قابلیت‌های پویایی یعنی قابلیت‌های داخلی، قابلیت‌های خارجی، قابلیت‌های نوآوری، قابلیت‌های همراستایی و قابلیت‌های استراتژیک شکل گرفته‌اند. شکل زیر نمایش دهنده رابطه اصلی در مدل تحقیق است. در این مدل برای سنجیدن عملکرد نیز از شیوه کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. در این راستا، عملکرد سازمانی بر اساس معیارهای مالی، مشتری، رشد و توسعه و فرآیندهای داخلی ارزیابی می‌شود.



شکل شماره ی یک - چارچوب مفهومی مقاله

### روش تحقیق

روش تحقیق 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 است که با تکنیک معادلات ساختاری<sup>۱</sup> انجام می‌شود. پرسشنامه این مقاله محقق ساخته است که از طریق تایید خبرگان نهایی گردید. خبرگان مورد اشاره شامل متخصصین مدیریت و استراتژیک می‌باشند. به منظور تنظیم، طبقه‌بندی، محاسبات آماری، پاسخ به سئوالات و آزمون فرضیات تحقیق؛ نرم افزارهای اکسل<sup>۲</sup>، لیزرل و SPSS به کار گرفته شدند. جامعه آماری این تحقیق را شرکت‌های مواد شوینده در استان تهران تشکیل می‌دهند. در این مقاله، در انتخاب نمونه از افراد جامعه، از روش نمونه گیری 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 بصورت تصادفی، و در هر

<sup>۱</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>۲</sup> Excel

شرکت ۱۰ نفر از میان مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان بصورت تصادفی انتخاب شدند.

برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق، از رابطه تعیین حجم نمونه از جامعه نرمال با فرض محدود بودن جامعه آماری استفاده شده است.

$$n = \frac{(420)(1.96)^2(1)^2}{(0.05)^2(420 - 1) + (1.96)^2(1)^2} \approx 329$$

برای بررسی فرضیه‌های مطرح شده در این تحقیق نیز از تکنیک‌های تحلیل مسیر، مدل معادلات ساختاری، آزمون میانگین جامعه، ضریب همبستگی استفاده شد. به طوریکه برای بررسی معنی دار بودن اثر متغیرهای مدل از تکنیک تحلیل مسیر استفاده شد. نرم افزار لیزرل برای این منظور انتخاب گردیده است. یک مدل کامل معادلات ساختاری آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است. این روش مستلزم تنظیم مدلی به صورت نمودار علی است. در تحلیل مسیر نیز با گسترش روش‌های رگرسیون و کاربرد رگرسیون چند متغیری، به تدوین مدل‌های علی می‌پردازد و هدف آن محاسبه برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرها است. نرم افزار لیزرل همچنین برای هر پارامتر برآورد شده در مدل یک مقدار  $t$  محاسبه می‌کند که از طریق آن می‌توان در خصوص برقراری روابط نتیجه گیری کرد.

پرسشنامه مورد استفاده در این مقاله مجموعاً دارای ۴۶ سوال می‌باشد. سوالاتی ۱ تا ۳۰ پرسشنامه برای سنجش قابلیت‌های پویایی طراحی گردیده است. سوالاتی ۳۱ تا ۴۶ نیز برای ارزیابی عملکرد (به شیوه کارت امتیازی متوازن) طراحی گردیده است. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه مذکور از آلفای کرونباخ استفاده گردید. با توجه به اینکه مقدار آن ۰/۷۳۶ به دست آمد پایایی پرسشنامه تایید می‌گردد. علاوه بر این، به منظور بررسی روایی، پرسشنامه مقاله در اختیار خبرگان قرار داده شد و اصلاحات پیشنهادی آنها بر روی محتوا و ساختار پرسشنامه اعمال گردید. جدول ذیل سوالات پرسشنامه و منابع آن را نشان می‌دهد.

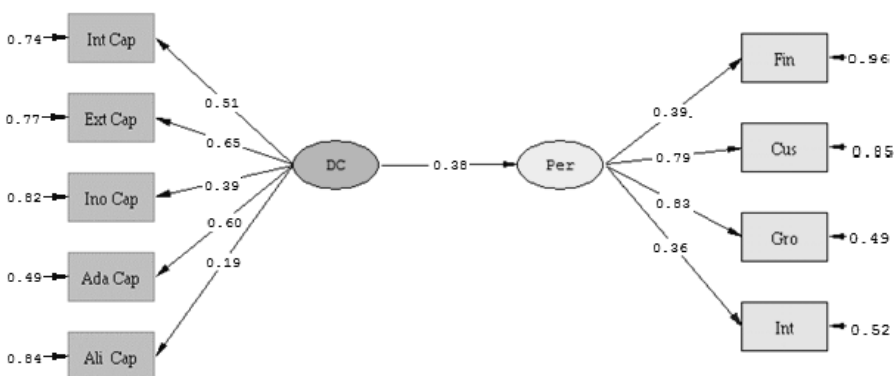
جدول شماره ی دو - شرح متغیرهای مورد بررسی در سؤالات پرسشنامه

منبع	تعداد سوال	متغیر	ردیف
Paul A. Pavlou (2011)	۶	قابلیت‌های داخلی	۱
Paul A. Pavlou (2011)	۶	قابلیت‌های خارجی	۲
Yannis Caloghirou, Ioanna Kastelli, Aggelos Tsakanikas (2004)	۶	قابلیت‌های نوآوری	۳
Xufei Ma, Xiaotao Yab, Youmin Xi (2009)	۶	قابلیت‌های انطباقی	۴
Ruey-Shun Chen, Chia-Ming Sun Marilyn M. Helmsc, Wen-Jang (Kenny) Jih (2008)	۶	قابلیت‌های همراستای	۵
Robert S.Kaplan and DavidP.Norton, (2004)	۴	بعد مالی	۶
	۴	بعد مشتری	۷
	۴	بعد رشد و یادگیری	۸
	۴	بعد فرآیندهای داخلی	۹

**یافته ها**

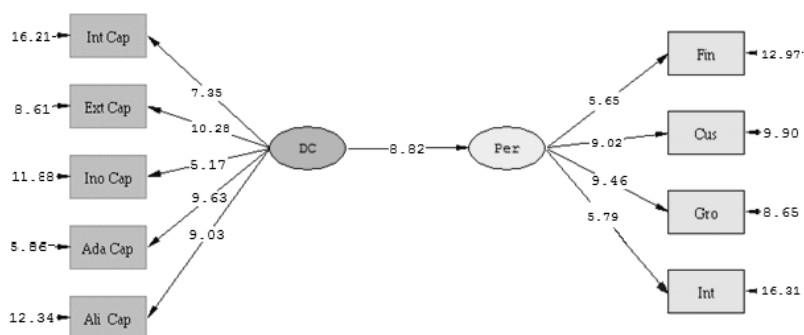
در این بخش ابتدا فرضیه اصلی تحقیق که رابطه بین عملکرد و قابلیت‌های پویایی است، بوسیله معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار می‌گیرد و سپس اجزای مدل و فرضیه‌های فرعی از طریق تکنیک تحلیل مسیر مورد برآزش قرار می‌گیرند. در ادامه نمودار معادلات ساختاری مدل که خروجی نرم افزار لیزرل می‌باشد به شکل زیر بدست آمده است. در این مدل تنها رابطه اصلی مورد بررسی قرار گرفته است. این شکل حاوی ضرایب استاندارد است.

بررسی تاثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی با رویکرد... ۱۲۱



Chi-Square=8.56, df=7, P-value=0.28566, RMSEA=0.039

شکل شماره ی دو - خروجی نرم افزار در مورد مدل اولیه مقاله (ضرایب استاندارد)



Chi-Square=8.56, df=7, P-value=0.28566, RMSEA=0.039

شکل شماره ی سه - خروجی نرم افزار در مورد مدل اولیه مقاله (مقدار معنی‌داری)

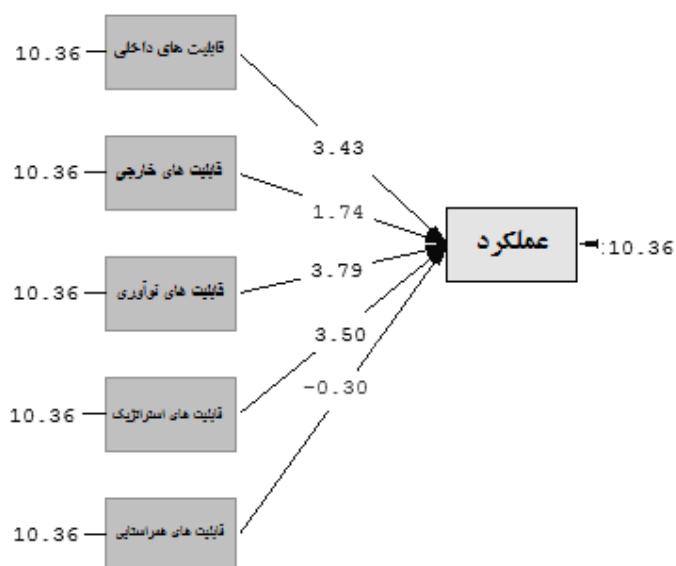
با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل که با استفاده از مدل معادلات ساختاری ترسیم شده است می‌توان گفت چون مقدار معنی‌داری در رابطه اصلی بیش از ۱.۹۶ است پس این رابطه برقرار است و فرض اصلی تحقیق تایید می‌شود. شاخص‌های برازش مدل در جدول زیر به همراه توضیحات در مورد نیکویی آنها ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که مدل فوق از برازش خوبی برخوردار است.

جدول شماره ی سه - شاخص های نیکویی برازش

شاخص ها	معادل لاتین	بعد	حد مطلوب
شاخص کای دو به دی اف	$\chi^2 / df$	۱.۲۲	<۳
ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰.۰۳۹	<۰.۰۸
ریشه میانگین مجذور باقیمانده	RMR	۰.۰۳۱	حدود صفر
شاخص بنتلر - بونت	NFI	۰.۸۵	>۰.۹
شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰.۷۸	حدود یک
برازندگی مدل	CFI	۰.۹۲	>۰.۹
شاخص برازندگی ارتباط	RFI	۰.۸۳	>۰.۹
شاخص برازندگی افزایشی	IFI	۰.۸۷	>۰.۹
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰.۹۱	>۰.۹
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	۰.۷۹	>۰.۹

در ادامه نمودار تحلیل مسیر برای چارچوب پیشنهادی فرضیات فرعی تحقیق به شکل زیر بدست آمد.





شکل شماره ۴ - خروجی نرم افزار در مورد فرضیات فرعی تحقیق (مقدار معنی داری)

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار معنی داری برای سه بعد از قابلیت‌های پویایی شامل قابلیت‌های داخلی، نوآوری و استراتژیک در دامنه مورد قبول قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت قابلیت‌های داخلی، نوآوری و استراتژیک بر عملکرد سازمان تاثیر دارند. اما در مورد دو فرضیه فرعی دیگر به علت کمتر از ۱.۹۶ بودن قدر مطلق مقدار آماره، فرضیه‌ها مورد پذیرش قرار نمی‌گیرند. پس می‌توان گفت رابطه‌ی موثری بین قابلیت‌های خارجی و همراستایی با عملکرد سازمان در جامعه آماری تحقیق وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

پرسش اساسی در زمینه مدیریت استراتژیک چگونگی دستیابی شرکت‌ها به مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. در این راستا، نگرش بر مبنای منابع و قابلیت‌های پویایی در صد پاسخ به این پرسش بر آمده‌اند. رویکرد بر مبنای منابع شرکت بیان می‌کند که شرکت‌ها

را باید به شکل مجموعه‌ای از منابع که به اشکال مختلف در بین سایر شرکت‌ها پراکنده شده‌اند و این تفاوت‌ها در طی زمان پایدارند، در نظر بگیریم. شرکت‌ها اگر منابعشان با ارزش، کمیاب، غیر قابل تقلید و بدون جایگزین باشند، می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند (آیزنهارت و مارتین ۲۰۰۰). رویکرد قابلیت‌های پویایی مبحث نگرش بر مبنای منابع را گسترش داده و نشان می‌دهد، چگونه می‌توان منابع کمیاب، ارزشمند و دشوار برای مشابه سازی را ایجاد کرد. ضرورت کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها جهت ادامه رقابت و سودآوری بر کسی پوشیده نیست. بنابراین فرایند و یا منابعی که به این موضوع برسند اهمیت فراوانی دارند. در واقع، قابلیت‌های پویایی ابزار دستیابی به مزیت رقابتی از طریق نگرش بر مبنای منابع هستند. از اینرو، در این تحقیق ضمن ارائه مدلی، اثر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گردید.

اگر چه توسعه مفهوم و اهمیت قابلیت‌ها در رابطه با عملکرد در گذشته مورد بحث قرار گرفته اما بسیاری از نظرات و تئوری‌های موجود محل بحث واقع شده است (هوپس و مدسن، ۲۰۰۳؛ آرمسترانگ و شیمیزو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). همچنین محققان روابطی جایگزین برای آنها معرفی نکرده‌اند. از این رو ما به اثر یکی از مهمترین این قابلیت‌ها یعنی قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمان پرداختیم. در این راستا با بررسی ادبیات این موضوع پنج بعد برای قابلیت‌های پویایی معرفی گردید که به ترتیب قابلیت‌های داخلی، خارجی، نوآوری، انطباقی و همراستایی می‌باشند. با توجه به شیوه‌های مختلف ارزیابی عملکرد تصمیم گرفته شد بوسیله ابعاد کارت امتیازی متوازن این بررسی صورت پذیرد. با توجه به آزمون‌های مورد استفاده بویژه استفاده از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک تحلیل مسیر فرض اصلی تحقیق و فرضیات فرعی مورد سنجش قرار گرفتند که این نتایج حاصل گردید. فرض اصلی تحقیق مورد پذیرش قرار گرفت که طبق آن تایید گردید این دسته بندی از قابلیت‌های پویایی بر عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه تاثیر گذارند. در بررسی فرض‌های فرعی نیز مشخص شد قابلیت‌های داخلی و قابلیت‌های نوآوری و قابلیت‌های همراستایی بر عملکرد تاثیر گذارند. از طرف دیگر با توجه به فرضیه فرعی اول که بیان می‌داشت بعد داخلی قابلیت‌های پویایی بر عملکرد تاثیر دارند، بیان این موضوع که شرکت از منظر منابع نگرش‌های مفیدی را فراهم کرده،

<sup>1</sup> Armstrong & Shimizu

اما دانش ما از توسعه قابلیت‌های غیر استراتژیک محدود باقی مانده است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود.

اگر چه بر مبنای تئوری‌های کلاسیک اقتصاد و مدیریت، شرکت مرزهای روشنی دارد (گومسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)، اما ارزش ارتباطات و شبکه‌ها به صورت گسترده‌ای توسط مدیران فعال در زمینه استراتژی و پیشینه ادبیات بازاریابی مورد تاکید قرار گرفته است (گولاتی، ۱۹۹۵؛ رینگ و ون رن ون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). از دهه ۹۰ محققان گروه بازاریابی و خرید صنعتی در بین اولین گروه‌هایی قرار داشتند که مشارکت در مورد تئوری روابط و شبکه‌های درون سازمانی داشتند. از نظر این گروه محققان روابط، منابع و سرمایه گذاری‌هایی (آسانوما<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹) هستند که با مدیریت و استفاده اهرمی از آنها، هم به شکل داخلی و هم به شکل خارجی منافی برای شرکت به همراه خواهند داشت. در داخل شرکت به این صورت که فرایندهای تبدیل دانش و مهارت‌های کارمندان به قابلیت‌های سازمانی را که (لوینتال و مارچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳) حیاتی و مهم هستند به منظور ادامه حیات و افزایش توان رقابت تسهیل می‌کنند (دی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴؛ دیکسون، ۱۹۹۶) و در محیط خارجی با توجه به اثبات این نکته که روابط توسعه یافته با بخش‌هایی مثل مشتریان و شرکای استراتژیک منشا مهم دانش و قابلیت‌های عملیاتی هستند (کالسیگ و پرلموتر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰) پتانسیل توانمند سازی و نوآوری را برای شرکت به همراه می‌آورند. نتیجه این که روابط در ارزش گذاری شرکت‌ها مبنایی کیفی و کمی تلقی می‌شوند (پاول<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶).

با توجه به آنچه بیان شد قابلیت‌های خارجی از لحاظ تعریف و مفهوم مرزهای مشترک فراوانی با سایر گروه‌های تعریف شده دارند. نکته دیگر اینکه لمس پذیری قابلیت‌هایی با عنوان خارجی مشکل خواهد بود چون بر اساس تعریف امور روزمره، منشا قابلیت‌ها هستند. منابعی که از طریق روابط با محیط، مثل اتحادهای استراتژیک و از

<sup>1</sup> Gummesson

<sup>2</sup> Gulati; Ring & Van de Ven

<sup>3</sup> Asanuma

<sup>4</sup> Levinthal & March

<sup>5</sup> Dickson

<sup>6</sup> KaleSingh & Perlmutter

<sup>7</sup> Powell

این قبیل فعالیت‌ها ایجاد شوند کمتر توسط شرکت‌های ایرانی به کار بسته می‌شوند. با این تفاسیر دور از ذهن نیست که این گروه از قابلیت‌ها تاثیر گذار در نظر گرفته شوند. اشخاص و شرکت‌ها ممکن است نیاز به منابع خارجی برای شناخت و فراهم کردن صلاحیت جهت حل مشکل خود داشته باشند اما به شکل همزمان به روابط درون سازمانی برای تبدیل دانش به علم جدید و تولید محصولات، فرآیندها و یا سرویس‌های جدید نیاز دارند (نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵). تعاملات در دو شکل مفید واقع می‌شوند: اول در ایجاد کانال که حرکت دانش را تسهیل کند و دوم در توانا ساختن شرکت در تولید دانش. توانایی تولید دانش به معنی قابلیت سازمان یا شرکت در تولید دانش جدید، به کار بستن آن در سراسر سازمان و شرکت، و دخیل کردن آن در تولید محصولات، خدمات و سیستم‌های جدید می‌باشد (نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵).

نوآوری به عنوان یکی از تاثیر گذارترین قابلیت‌های پویایی سازمان بر عملکرد شناخته شد و این می‌تواند به علت روشن بودن مفاهیم و اجزای این متغیر باشد. البته از آن جایی که نتایج حاصل از نوآوری مثل تولید کالاهای جدید، فرآیندهای موثر جدید، تکنولوژی‌های جدید و... انعکاس بهتری در شرکت دارند، این قابلیت می‌تواند به عنوان تاثیر گذارترین قابلیت‌ها در نظر گرفته شود. قابلیت‌های خارجی و انطباقی رابطه‌ای دو طرفه دارند زیرا قسمتی از قابلیت‌های خارجی کمک به شناسایی فرصت‌های بازار و تغییر نیازهای مشتری می‌کند. مطابق با آنچه زهرا و جورج بیان کرده‌اند ظرفیت جذب و انطباق به خودی خود قابلیت پویایی ایجاد می‌کند که چهار امور روزمره را عموماً به کار خواهد بست که شامل کسب، یکسان سازی، انتقال و کشف دانش می‌شود. قابلیت پویایی اول جذب دانش است که مرتبط با بدست آوردن اطلاعات و علوم جدید است (کوهن و لوینتال، ۱۹۹۰). دومین روتین به مستند کردن دانش مرتبط می‌شود (زاندرو و کگت، ۱۹۹۵) و همچنین شکافتن دانش (آیزن هارت و مارتین، ۲۰۰۰). آخرین امور عادی نیز به حل مشکلات به شکل نوآورانه (اینسیتی و کلارک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴) و طوفان مغزی و تفکر خلاقانه می‌پردازد (هندرسون و کاکبورن، ۱۹۹۴).

این گروه از قابلیت‌ها طبق نتایج مقاله تاثیر گذار بر عملکرد سازمان می‌باشند. پیشینه ادبیات تحقیق در این زمینه نشان می‌دهد تطابق بین خواست‌های مشتریان و

<sup>1</sup> Iansiti & Clark

تغییرات محیطی با فعالیت شرکت همواره باید مد نظر مدیران واقع شود. انعطاف‌پذیری یکی از شاخص‌های مهم این گروه از قابلیت‌های پویایی است که اگر در سطوح امور عادی شرکت به جریان افتد، می‌تواند دوباره شکل دادن، تجدید و بازسازی منابع را نیز به همراه داشته باشد. این مساله به طور صریح منشا مزیت رقابتی پایدار باشد. طبق مبانی نظری تحقیق دو کمبود (گپ) بین جریان همراستایی و عملکرد استراتژی عملیاتی نمایان می‌شود. اول آنچه توسط بویر و مک درمونت (۱۹۹۹) بیان شد و آن اینکه مطالعات کمی صریحا بحث همراستایی را به تنهایی در شرکت‌های تولیدی مورد سنجش قرار می‌دهد. دوم آنکه چه به شکل ضمنی و چه به طور صریح، زمانی که همراستایی مورد مطالعه قرار می‌گیرد کمتر اثر آن بر عملکرد شرکت‌های تولیدی مورد سنجش قرار می‌گیرد. هایس و ویلرایت (۱۹۸۴)، در مورد اثر مثبت همراستایی بین استراتژی‌های شرکت در سطوح کسب و کار و وظیفه‌ای بر عملکرد به بحث پرداختند. آنها بیان داشتند "تولید می‌تواند اسلحه‌ای ترسناک برای رقابت باشد اگر به شکل درستی مدیریت شود و کلید این کار بسط استراتژی منسجم تولیدی می‌باشد". یک استراتژی منسجم زمانی کارا است که در اتحاد با استراتژی شرکت باشد. در حالی که به رابطه غیر مستقیم عملکرد و همراستایی مطالعات قدیمی‌تر در زمینه عملیات به شکل روشن رابطه عملکرد و همراستایی را مورد بررسی قرار ندادند.

محققان مدیریت عموماً می‌پذیرند که قابلیت‌های سازمانی می‌توانند منشا اصلی عملکرد باشند (ورنرفلت، ۱۹۸۴؛ بارنی، ۱۹۹۱؛ پتراف، ۲۰۰۱). تحقیقات برای مفهوم‌سازی انواع قابلیت‌ها گام‌های مهمی برداشته‌اند (سازمانی/عادی/پویایی/ناهمگن/همگن). خروجی مهم این تحقیقات بیان می‌دارد که این قابلیت‌ها است که با کمی تفاوت و با در نظر داشتن اساس منابع شرکت عملیاتی شوند و متعاقباً اثرات متفاوتی بر روی عملکرد می‌گذارند (لیبلین و مدسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ هوپس و مدسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

---

<sup>۱</sup> Leiblein & Madsen

<sup>۲</sup> Hoopes & Madsen

### پیشنهادهایی برای مدیران

با توجه به نتایج تحقیق و محیط رقابتی و متغیر امروزی کسب و کار در مورد شرکت‌های مورد مطالعه پیشنهادهایی به شرح ذیل جهت کسب مزیت‌های رقابتی پایدار و توان رقابت ارائه می‌گردد:

- با توجه به اغلب تعریف‌های ارائه شده در مورد قابلیت‌های پویایی و تایید تاثیر آن بر عملکرد می‌توان بر این نکته تاکید کرد که کسب این قابلیت‌ها نیاز به تغییرات بزرگی ندارد، بلکه با استفاده از توانایی‌های کنونی و تغییر نگرش به امور روزمره و منابع موجود که عمدتاً نامشهود هستند، می‌توان به این مهم دست پیدا کرد.
- استفاده عملی مدیران از امور روزمره‌ای که می‌توانند به ترکیب جدید از منابع منتهی شوند توصیه می‌شود. این کار طبق نتایج تحقیق مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد می‌کند که یکی از اهداف اصلی مدیران اصلی هر شرکت می‌باشد.
- تشریح دقیق ابعاد قابلیت‌های داخلی، نوآوری و استراتژیک که تاثیر گذار بر عملکرد شناسایی شدند، به مدیران عالی سازمان امکان بهبود عملکرد را خواهد داد.

### منابع و مأخذ

- Andrew, Wilson; (2004) “How process defines performance management”; International Journal of Productivity and Performance Management, VOL 53, PP 261-267.
- Dilek, Cetindamar, Robert, Phaal & David, Probert; (2009) “Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities”; Technovation, VOL 29, PP 237-246.
- Gray B, Brumback; (2003) “lending “we/me” in performance management”; Team Performance Management: An International Journal, VOL 9, PP 167-173.
- Grover S, Kearns & Albert L, Lederer; (2003) “A Resource-Based View of Strategic ITAlignment: How Knowledge

Sharing Creates Competitive Advantage”; Decision Sciences, VOL 34.

-Jonathan D, Arthurs & Lowell W, Busenitz; (2006) “Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists”; Journal of Business Venturing, VOL 21, PP 195-215.

-Kevin Zheng Zhou & Caroline Bingxin Li; (2010) “How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies”; Journal of Business Research, VOL 63, PP 224-231.

-Paul A, Pavlou & Omar A, El Sawy; (2011) “Understanding the Elusive BlackBox of Dynamic Capabilities”; Decision Sciences, VOL 42.

-Paul D, Cousins; (2005) “The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage”; International Journal of Operations & Production Management, VOL 25, PP 401-428.

-Paul J, Corama ; Theodore J, Mock & Gary S, Monroe; (2011) “Financial analysts’ evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators”; The British Accounting Review, PP 1-15.

-Paul L, Drnevich & Aldas P, Kriauciunas; (2011) “CLARIFYING THE CONDITIONS AND LIMITS OF THE CONTRIBUTIONS OF ORDINARY AND DYNAMIC CAPABILITIES TO RELATIVE FIRM PERFORMANCE”; Strategic Management Journal, VOL 32, PP 254-279.

-Peter J, Sher & Phil Y, Yang; (2005) “The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan’s semiconductor industry”; Technovation, VOL 25, PP 33-43.

-Po-Yen Lee; Hui-Tzu Lin; Hung-Hsin Chen & Yi-Hwan Shyr; (2010) “Dynamic capabilities exploitation of market and hierarchy governance structures: An empirical comparison of Taiwan and South Korea”; Journal of World Business.

-Richard Thorpe & Tony Beasley; (2004) “The characteristics of performance management research, Implications and challenges”;

International Journal of Productivity and Performance Management, VOL 53, PP 334-344.

-Ruey-Shun Chen; Chia-Ming Sun; Marilyn M. Helms & Wen-Jang (Kenny) Jih; (2008) "Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company"; International Journal of Information Management, VOL 28, PP 366 – 378.

-William C. Auden; Joshua D. Shackman & Marina H. Onken; (2006) "Top management team, international risk management factor and f"; Team Performance Management, VOL 12, PP 209-224.

-Xufei Ma; Xiaotao Yao & Youmin Xi; (2009) "How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy?"; Journal of Business Research, Vol 62, PP 1087 – 1095.

-Xufei Ma; Xiaotao Yao & Youmin Xi; (2009) "How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy?"; Journal of Business Research, Vol 62, PP 1087 – 1095.

-YanfengZheng; Jing Liu & Gerard George; (2010) "The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups"; Journal of Business Venturing, VOL 25, PP 593-603.

-YannisCaloghirou; IoannaKastelli & AggelosTsakanikas; (2004) "Internal capabilities and external knowledge sources: complements

-YannisCaloghirou; IoannaKastelli & AggelosTsakanikas; (2004) "Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?"; Technovation, VOL 24, PP 29-39.

-YildirimYilmaz & UmitBititci; (2006) "Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism"; International Journal of Productivity and Performance Management, VOL 55, PP 371-389