



تاثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی

معصومه حسین‌زاده شهری^{۱*}، صاحبه شاهینی^۲

^۱ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا (س)

^۲ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا (س)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۰۴

چکیده

محیط رقابتی امروز به دلیل اینکه به شدت در حال تغییر بوده و نوع تغییرات بسیار متنوع شده است، نیازمند قابلیت‌هایی هستند که بتوانند برای بنگاه‌ها مزیت رقابتی به وجود آورند. هدف این تحقیق بررسی تاثیر قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های نوآوری در دستیابی به مزیت رقابتی است. پنج قابلیت ادراک، یادگیری، ادغام، هماهنگی و پیکربندی مجدد به عنوان قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های بهره‌برداری و کشف به عنوان قابلیت‌های نوآوری شناسایی شدند و برای مزیت رقابتی سه بعد استراتژی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز در نظر گرفته شده است. نمونه آماری شامل ۲۱۷ شرکت تولیدکننده سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی در شهر تهران است؛ که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری برای کلیت مدل، مدل اندازه‌گیری PLS، آزمون همبستگی، مقایسه میانگین یک گروهی و مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که در رسیدن به استراتژی رهبری هزینه و تمرکز تمام ابعاد قابلیت پویا اثر مثبت و معنادار دارند اما در رسیدن به استراتژی تمایز فقط قابلیت ادراک اثر مثبت و معنادار دارد و هر دو بعد قابلیت نوآوری بر ابعاد مزیت رقابتی اثر مثبت و معنادار دارند.

کلمات کلیدی: قابلیت پویا، قابلیت نوآوری، مزیت رقابتی

*- نویسنده مسئول: Email: mhshahri@alzahra.ac.ir

مقدمه

شرکت‌ها و سازمان‌ها برای اینکه در صحنه رقابت باقی بمانند و بتوانند همگام یا فراتر از نیازهای مشتریان گام بردارند و از جهتی آن‌ها را راضی نگهدارند و از جهت دیگر خودشان به سود بیشتر و سهم بازار بیشتری برسند باید از قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی برخوردار باشند و این قابلیت‌ها باید به گونه‌ای باشد که آن‌ها را متمایز از رقبایشان کنند و رقبا نتوانند آن‌ها را به راحتی تقلید کنند و از آنجایی که در حیطه بازاریابی قابلیت‌های بسیاری وجود دارد که شرکت‌ها با بهره‌گیری درست از آن‌ها می‌توانند به هدفشان برسند از جمله این قابلیت‌ها، قابلیت‌های پویا^۱ و قابلیت‌های نوآوری^۲ است. قابلیت‌های پویا توانایی ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد توانایی‌ها و ظرفیت‌های داخلی و خارجی برای رسیدگی به محیط به سرعت در حال تغییر است (تیس و همکاران^۳، ۱۹۹۷)؛ همچنین قابلیت‌های نوآوری، ایجاد ایده‌های جدید، شناسایی فرصت‌های جدید بازار و اجرای نوآوری، با نفوذ در منابع و قابلیت‌های موجود سازمان است (های و نیلی^۴، ۲۰۰۰). از جمله تیس و همکاران (۲۰۰۷) و جیاشنگ و چیا جونگ^۵ (۲۰۱۰) نقش قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های نوآوری را در رسیدن به مزیت رقابتی شرکت برجسته کرده‌اند و این قابلیت‌ها می‌توانند نقش مشترکی در ایجاد مزیت رقابتی داشته باشند چرا که این قابلیت‌ها ممکن است نادر باشند، به سختی در دسترس قرار گیرند، غیرقابل جایگزینی باشند و ارزششان می‌تواند به همان سازمان اختصاص داشته باشند. همه‌ی شرکت‌ها کمابیش سعی می‌کنند از این قابلیت‌ها یا قابلیت‌های دیگر برای دستیابی به مزیت رقابتی بهره‌گیرند تا از فضای رقابتی عقب نمانند.

از آنجایی که شرکت‌های تولیدکننده سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی هم از این قاعده مستثنی نیستند و در فضای رقابتی با یکدیگر رقابت می‌کنند و هرکدام با ارائه محصولات جدید، در جهت رفع نیاز مشتریان تلاش می‌کنند. این شرکت‌ها سعی می‌کنند با توجه به محیط پویا و رقابتی امروزی و بهینه‌سازی در مصرف انرژی که یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های دنیای کنونی است، محصولات جدید و نوآورانه‌ای را

-
- 1- Dynamic capability
 - 2- Innovation capability
 - 3- Teece.
 - 4- Hii & Neely
 - 5- Jia-sheng & Chia-Jung

ارائه دهند که انرژی کمتری را مصرف کنند و کارایی بیشتری داشته باشند؛ بنابراین با مدنظر گرفتن شدت رقابت موجود بین شرکت‌های تولیدکننده سیستم‌های گرمایشی و سرمایه‌یابی انجام یک پژوهش در راستای بررسی قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های نوآوری در این شرکت‌ها و چگونگی تأثیر آن‌ها بر مزیت‌رقابتی می‌تواند کمک شایانی به شرکت‌ها برای تولید و توسعه محصولات و فرآیندهایشان کند و گامی در جهت توسعه فعالیت‌های بازاریابی در شرکت‌ها برداشته شود. این مقاله که با هدف تأثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت‌رقابتی انجام شده است پس از مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق و تبیین روش تحقیق به بررسی مدل مفهومی تحقیق خواهد پرداخت و سپس بر اساس آزمون آماری پیشنهادهای کاربردی به مدیران این صنعت خواهد داد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قابلیت پویا

تیس و همکاران^۱ (۱۹۹۷) به توسعه چهارچوب قابلیت‌های پویا بر مبنای دیدگاه منبع محور پرداخته‌اند. به گفته آن‌ها قابلیت‌های پویا عبارتند از: توانایی شرکت برای ادغام، ایجاد و شکل‌دهی مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی برای پاسخگویی به محیط‌های سریعاً متغیر. وانگ و احمد^۲ (۲۰۰۷) قابلیت‌های پویا را جهت‌گیری رفتاری سازمان برای ترکیب، پیکربندی مجدد، بازسازی و تولید مجدد منابع و قابلیت‌های خود و مهم‌تر از همه، ارتقاء و بازسازی قابلیت‌های محوری آن در پاسخ به تغییرات محیط برای کسب و حفظ مزیت‌رقابتی تعریف کرده‌اند.

زهره و همکارانش^۳ (۲۰۰۶) نیز قابلیت‌های پویا را به‌عنوان فرآیندهایی برای پیکربندی مجدد منابع و امور روتین عملیاتی یک شرکت به‌گونه‌ای که تصمیم‌گیرندگان اصلی آن به‌درستی می‌بینند و فرض می‌دارند، تعریف می‌کنند. پیکربندی مجدد هدف نهایی قابلیت‌های پویا است (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). پیکربندی مجدد منابع، ادراک، یادگیری، ادغام و هماهنگی جزء قابلیت‌های پویا هستند. قابلیت‌های پویا به‌عنوان ابزاری هستند که پیکربندی مجدد را تسهیل می‌کنند؛ و همچنین این قابلیت‌ها به‌عنوان

1- Teece, Pisano & Shuen
2- Wang & Ahmed
3- Zahra

ترکیب پیچیده‌ای از فرآیندهای ساده‌تر هستند که برای دیگر قابلیت‌ها بنیادی‌اند. علاوه بر این، روند پیکربندی مجدد انتزاعی‌تر، غیرملموس‌تر و دشوارتر از روندهای دیگر برای توصیف است؛ بنابراین، تمایزی بین پیکربندی مجدد و دیگر ابعاد قابلیت‌های پویا وجود دارد و این است که قابلیت پیکربندی مجدد به‌عنوان فرآیند هدف هست و قابلیت‌های دیگر به‌عنوان ابزاری هستند که پیکربندی مجدد را تسهیل می‌کنند و نقش اصلی فرآیندهای دیگر توانمندسازی پیکربندی مجدد است. با توجه به مطالب فوق در این تحقیق قابلیت پویا با پنج بعد بررسی شده‌است که متغیرهای عملیاتی تحقیق حاضر نیز است، که در ادامه به تعریف آن‌ها خواهیم پرداخت.

قابلیت پیکربندی مجدد^۱: توانایی برای توسعه ترکیب‌بندی جدید منابع که بهتر با محیط مطابقت دارد.

قابلیت ادراک^۲: توانایی کشف، تفسیر و تعقیب فرصت‌ها در محیط، تعریف می‌گردد. سه فعالیت روتین اصلی قابلیت ادراک عبارتند از: خلق هوشمندی بازار، انتشار هوشمندی بازار، پاسخ به هوشمندی بازار.

قابلیت یادگیری^۳: توانایی نوسازی قابلیت‌های عملیاتی موجود با دانش جدید تعریف می‌گردد. چهار فعالیت روتین اصلی قابلیت یادگیری عبارتند از: اکتساب، تلفیق، تغییر و بهره‌برداری از دانش.

قابلیت ادغام^۴: توانایی ترکیب دانش فردی در قابلیت‌های عملیاتی جدید واحدها تعریف شده‌اند. فعالیت‌های روتین این قابلیت از قبیل مشارکت، بازنمایی و ارتباط متقابل داده‌های منفرد در واحد کسب‌وکار جمعی هستند.

قابلیت هماهنگی^۵: توانایی هماهنگی و به‌کارگیری وظایف، نقش‌ها، منابع و فعالیت‌ها در قابلیت‌های عملیاتی جدید تعریف می‌شود. فعالیت‌های روتین اصلی قابلیت هماهنگی نیز بر مبنای ادبیات قابلیت‌های پویا یعنی تخصیص منابع به وظایف، تعیین فرد مناسب برای وظیفه و نقش مناسب، شناسایی مکمل‌ها و ایجاد هماهنگی بین نقش‌ها و منابع و هماهنگی فعالیت‌های جمعی جمع‌بندی می‌شود.

-
- 1- Reconfigured capability
 - 2- Sensing capability
 - 3- Learning capability
 - 4- Integration capability
 - 5- Coordination capability

بطور کلی قابلیت پویا توانایی حس کردن گزینه‌های تکنولوژیکی و کشف راه‌حل‌های جدید بازار با کنکاش، ایجاد، یادگیری و تفسیر علائم مختلف است که در یک عملیات خاص بافرآیندها و روتین‌های سازمانی قرار می‌گیرد (تاکاشی و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

قابلیت نوآوری

قابلیت نوآوری نتیجه فرآیند یادگیری است که به‌طور مداوم در طول زمان توسعه یافته‌است. درواقع، یادگیری و انتقال دانش و ایده در محصولات بهبود یافته و جدید، فرآیندها و سیستم‌ها برای منفعت شرکت، هدف اصلی قابلیت‌های نوآوری است. بیشتر مطالعات درمورد قابلیت‌های نوآوری بر نوآوری‌های تکنولوژیکی تمرکز می‌کنند این نوآوری‌ها در نتیجه قابلیت‌های توسعه فناوری و محصول جدید است که نیاز به یک استراتژی نوآورانه مناسب نیز دارد (ویسنت و همکاران^۲، ۲۰۱۵). های و نیلی (۲۰۰۰) بیان کردند: «قابلیت‌های نوآوری؛ پتانسیل ایجاد ایده‌های جدید، شناسایی فرصت‌های بازار و عرضه نوآوری با نفوذ در منابع و قابلیت‌های موجود است».

مارچ^۳ (۱۹۹۱) قابلیت‌های نوآوری را دو دسته می‌داند: قابلیت‌های بهره‌برداری^۴ و قابلیت‌های کشف^۵. وی اشاره می‌کند که ماهیت بهره‌برداری، به اصلاح و گسترش شایستگی‌ها، فناوری‌ها و پارادایم‌های موجود می‌پردازد. بهره‌برداری به یادگیری از طریق تحقیقات محلی، اصلاح تجربی و استفاده مجدد روتین‌های موجود اشاره دارند. بهره‌برداری به کاربرد دانش موجود وابسته است. قابلیت‌های بهره‌برداری، آن دسته از قابلیت‌های نوآوری هستند که سعی در اصلاح و بهبود قابلیت‌های موجود دارند. آن‌ها دو نوع هستند:

- قابلیت‌های فناوری محافظه‌کارانه (توسعه‌ی محصول موجود)
 - قابلیت‌های بازار محافظه‌کارانه (بازار موجود) (لیز بوآ و همکاران، ۲۰۱۱).
- قابلیت کشف مبتنی بر توسعه قابلیت‌های جدید است. قابلیت کشف به یادگیری کسب‌شده از طریق فرآیندهای تغییر و تجربه برنامه‌ریزی‌شده اشاره دارد.

1- Takahashi
2- Vicente, Abrantes, & Teixeira
3- March
4- Exploitation capability
5- Exploration capability

با وجود اینکه قابلیت‌های بهره‌برداري محرک عملکرد بین‌المللی هستند، یادگیری شرکت‌ها مستلزم کشف قابلیت‌های کاملاً جدید است که به کشف و خلق ارزش جدید مرتبط است (مارچ، ۱۹۹۱). قابلیت‌های کشف نیز آن دسته از قابلیت‌های نوآوری هستند که سعی در به چالش کشیدن قابلیت‌های موجود و یافتن قابلیت‌های جدید دارند. این قابلیت‌ها دو نوع‌اند:

- قابلیت‌های فناوری بنیاد (توسعه‌ی محصول جدید)

- قابلیت‌های بازار بنیاد (بازار جدید) (لیز بو آ و همکاران، ۲۰۱۱).

منظور از قابلیت‌های نوآوری فناورانه؛ منابع، فرآیندها و دانش فنی ملموس و غیرملموس سازمان هستند که استراتژی‌های نوآوری فناورانه آن را تسهیل نموده و حمایت می‌کنند. قابلیت‌های بازار؛ منابع، فرآیندها و دانش مرتبط با بازار است که برای حفظ بازار، موردنیاز هستند (همان منبع).

برای توسعه قابلیت‌های نوآوری در طول زمان، باید به‌طور مداوم به جستجو، کشف و پیاده‌سازی فرصت‌های جدید داخل و خارج شرکت و نیازهای محیطی پرداخت لذا در این تحقیق دو بعد کشف و پیاده‌سازی برای قابلیت نوآوری در نظر گرفته شده است.

مزیت رقابتی

اولین و اصلی‌ترین کارکرد مزیت‌رقابتی، تضمین بقای سازمان است. وقتی سازمان بقای خود را با تکیه بر مزیت‌رقابتی تضمین نمود آنگاه به بالندگی می‌رسد و می‌تواند مسیر موفقیت را بپیماید (استیسی^۱، ۱۳۸۹). دو منبع مهم و برجسته کسب مزیت‌رقابتی، ساختار هزینه و توانایی ایجاد تمایز نسبت به رقبا است. مطالعات انجام‌شده بیانگر آن است که استفاده از یک یا هر دو منبع فوق توسط کسب‌وکارها معمولاً سودی بالاتر از سود متوسط در آن صنعت را نصیب آن‌ها کرده اما کسب‌وکارهایی که فاقد این دو مزیت بوده‌اند معمولاً سود متوسط یا کمتر از متوسطی را تجربه کرده‌اند. همچنین آن‌هایی که فاقد هر دو مزیت بوده‌اند در میان کسب‌وکارهای آن حوزه ضعیف‌ترین عملکرد را داشته‌اند؛ و برعکس شرکت‌هایی که از هر دو مزیت برخوردار بوده‌اند بالاترین سطح سود را در آن صنعت به دست آورده‌اند (ولی بیگی و همکاران، ۱۳۸۵).

1- Stacy

استراتژی رهبری هزینه^۱: استفاده از مزیت هزینه کمتر به معنای توانایی شرکت در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول به صورتی کارتر از رقا با قیمتی برابر یا نزدیک به رقا هست. در اختیار داشتن مزیت رقابتی «هزینه کمتر» به معنای سود بیشتر است.

استراتژی تمایز^۲: استفاده از مزیت تمایز به معنای توانایی ارائه ارزش برتر و منحصربه‌فرد به خریدار برحسب کیفیت محصول، ویژگی‌های خاص یا خدمات پس از فروش است. تمایز به شرکت اجازه می‌دهد که به خاطر ویژگی‌های ممتاز، قیمت بالاتری نسبت به رقا برای محصول خود تعیین کند که نهایتاً به سود بیشتر منجر می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۹).

استراتژی تمرکز^۳: مزیت تمرکز یعنی انتخاب گوشه یا بخشی از یک بازار و نفوذ عمیق در آن به‌گونه‌ای که رقا نتوانند یا نخواهند با آن به مقابله پردازند (حسینی، ۱۳۸۳).

ارتباط بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی

تحقیقات زیادی تأثیر قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی را بررسی کرده‌است از جمله تیس و همکاران (۲۰۰۷) که به ارتباط آشکاری بین قابلیت پویا و مزیت رقابتی دست یافتند. همچنین گریفیس و هاروی^۴ (۲۰۰۶) استدلال کردند که «یک قابلیت پویا، از ترکیب منابع دشوار برای تقلید ایجاد شده‌است که می‌تواند مزیت رقابتی شرکت را فراهم کند». هلفات و پتراف^۵ (۲۰۰۹) معتقدند که قابلیت‌های پویا کلیدی برای مزیت رقابتی هستند. مطالعاتی که در زمینه‌ی رویکرد قابلیت‌های پویا انجام شده‌است ساختارها، فرآیندها، تأثیرات و سهم قابلیت‌های پویا را در راهبرد شناسایی کرده‌اند و اغلب پژوهشگران معتقدند که قابلیت‌های پویا، مزیت‌های رقابتی را ارتقا می‌دهند (لین و وو^۶، ۲۰۱۳).

-
- 1- Low cost leadership strategy
 - 2- Differentiation strategy
 - 3- Focus strategy
 - 4- Griffith & Harvey
 - 5- Helfat & Peteraf
 - 6- Lin & Wu

از طرفی دیگر هلفات و همکاران^۱ (۲۰۰۷) مفهوم قابلیت‌های پویا و عملکرد را جدا کردند و استدلال می‌کنند که قابلیت‌های پویا لزوماً منجر به مزیت رقابتی نمی‌شوند. قابلیت پویا ممکن نیست که به طور مستقیم به مزیت رقابتی منجر شود اما یک زیربنا را برای مزیت رقابتی از طریق ترکیب منابع جدید ارائه می‌دهد.

اگونکویو و همکاران^۲ (۲۰۱۴) نیز نشان دادند که قابلیت‌های پویا اهمیت کمی روی مزیت رقابتی سازمان دارد. فرض بر این بود که قابلیت‌های پویا ارتباط معناداری با مزیت رقابتی ندارند و نشان داده شد که قابلیت، شرکت را برای تولید محصولات و خدمات منحصربه‌فرد و خلاق قادر می‌سازد و سازمان را برای نزدیکی به رقبایش در صنعت حمایت نمی‌کند و لذا عوامل دیگری باید در کنار قابلیت پویا، مزیت رقابتی را ایجاد نماید.

ارتباط بین قابلیت‌های نوآوری و مزیت رقابتی

جیا شینگ و چیا جونگ^۳ (۲۰۱۰)، قابلیت‌های نوآوری را شامل: نوآوری محصول، نوآوری فرآیند، نوآوری مدیریت و نوآوری بازاریابی دانستند و بیان کردند یک شرکت به جهت ارتقا ارزش برای مشتری و به دست آوردن مزیت رقابتی نیاز به ایجاد ایده‌های جدید (قابلیت نوآوری) دارد.

پیشینه پژوهش

همانگونه که در مبانی نظری مشاهده شد قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی موثر هستند و گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های موردنظر، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. در ادامه برخی تحقیقات در این زمینه آورده شده است که این تحقیقات زیربنای مدل مفهومی تحقیق است.

برزنیک^۴ و هیسریچ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان قابلیت‌های پویا در مقابل قابلیت نوآوری: آیا آنها مرتبط هستند؟ به روابط بین قابلیت نوآوری و قابلیت پویا از طریق

1- Helfat

2- Ogunkoya

3- Jia-Sheng & Chia-Jung

4- Breznik & Hisrich

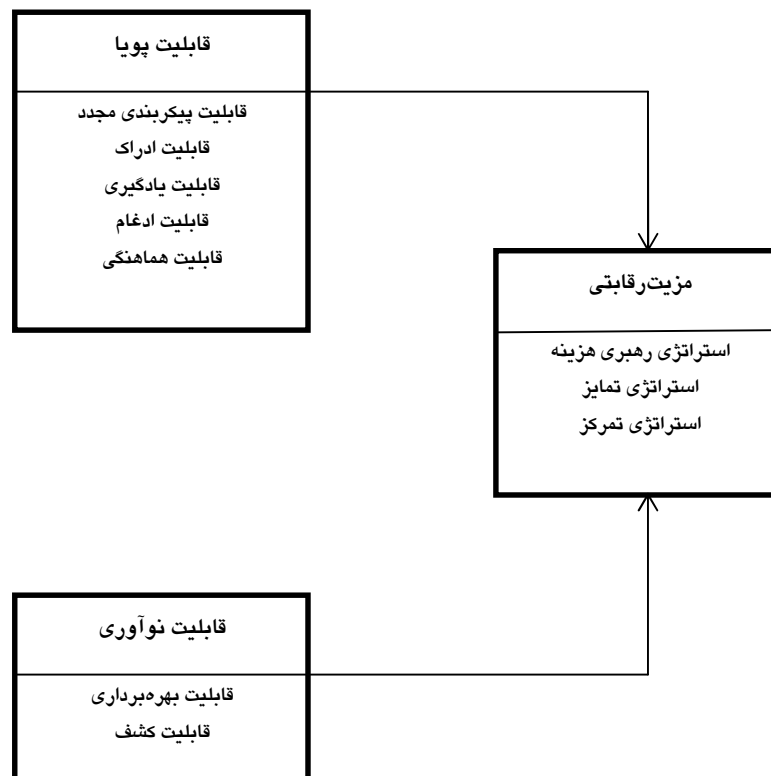
شش دیدگاه اقدام کردند. پاولو و الساوی^۱ (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان تجزیه و اهرمی کردن قابلیت‌های پویا نشان دادند که قابلیت‌های پویا از طریق نقش واسطه‌ای شایستگی‌های عملیاتی بر روی عملکرد توسعه محصول جدید اثر می‌گذارند و اینکه آشفستگی محیطی اثر قابلیت‌های پویا را روی شایستگی‌های عملیاتی تقویت می‌کند. آمبروزینی و همکاران^۲ (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان قابلیت‌های پویا چه هستند و آیا آن‌ها ساختار مفیدی در مدیریت استراتژیک هستند؟ اشاره کردند که قابلیت‌های پویا فرآیندهای سازمانی هستند که منابع ذخیره‌شده را با ایجاد، ادغام، ترکیب‌بندی جدید و ترخیص منابع تغییر می‌دهند. لیزبوآ و همکاران^۳ (۲۰۱۱) در مقاله‌ای تحت عنوان قابلیت‌های نوآوری: تحریکات و اثرات آن‌ها بر روی عملکرد جاری و آتی اشاره کردند که اثر هر دو نوع از قابلیت‌های بهره‌برداری و کشف روی عملکرد جاری و آتی، یافته جدید دیگر در این زمینه است. بهبود محصولات موجود، شرکت‌ها را قادر می‌سازد عمر محصول را باریسک و هزینه کمتر گسترش دهند و توسعه محصولات کاملاً جدید شرکت را قادر می‌سازد از نظر فنی جلوتر از رقبای باشند. ویراواردنا و همکاران^۴ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان قابلیت‌ها، نوآوری و مزیت‌رقابتی دریافتند که قابلیت پویا ممکن نیست که به‌طور مستقیم به مزیت‌رقابتی منجر شود اما یک زیربنا را برای مزیت‌رقابتی از طریق ترکیب منابع جدید ارائه می‌دهد.

توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

با توجه به مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مؤلفه‌های بسیاری برای قابلیت‌های پویا و نوآوری معرفی شده است که در این پژوهش با توجه به یافته‌های پژوهش‌های گذشته براساس نتایج تیس و همکاران (۲۰۰۷)، لی و لیو (۲۰۱۲)، لین و وو (۲۰۱۳) و هلفات و پترَف (۲۰۰۹)، ارتباط آشکاری بین قابلیت پویا و مزیت‌رقابتی بیان شد و همچنین جیاشینگ و چیا جونگ (۲۰۱۰)، بردین و همکاران (۲۰۰۸) و هانا آربانکوا (۲۰۱۳) نیز اشاره کردند که بین قابلیت‌های نوآوری و مزیت‌رقابتی ارتباط وجود دارد و همچنین برزینیک و هیسریچ رابرت (۲۰۱۴) ارتباط بین قابلیت پویا و قابلیت نوآوری

1- Pavlou & El sawy
2- Ambroziny
3- Lisboa
4- Weerawardena

را بیان کردند لذا به منظور سنجش این تاثیر، قابلیت‌های ادراک، یادگیری، ادغام، هماهنگی و پیکربندی مجدد به عنوان قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های بهره‌برداری و کشف به عنوان قابلیت‌های نوآوری و استراتژی رهبری هزینه و تمایز و تمرکز پورتر نیز هم به عنوان ابعاد مزیت رقابتی در نظر گرفته شده‌اند.



شکل ۱- چهارچوب نظری پژوهش

فرضیه‌های پژوهش: باتوجه به پیشینه پژوهش‌های بررسی شده و همچنین چهارچوب نظری، فرضیه اصلی این پژوهش عبارت‌است از:
فرضیه اصلی اول: قابلیت پویا بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
فرضیه اصلی دوم: قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
با توجه به ابعادی که برای قابلیت پویا، قابلیت نوآوری و مزیت رقابتی در نظر گرفته شد که هر یک از ابعاد قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های نوآوری بر روی مزیت رقابتی

به صورت مستقل مورد بررسی قرار گرفت لذا فرضیه‌های اصلی پژوهش در قالب بیست و یک فرضیه فرعی بیان می‌شوند.

نوآوری این تحقیق با توجه به تحقیقات گذشته این است که در تحقیقات گذشته تأثیر هریک از این دو قابلیت بطور مجزا بر مزیت رقابتی بررسی شده است همچنین ابعادی در این تحقیق برای دو قابلیت در نظر گرفته شده و تأثیر آن‌ها بر هر یک از استراتژی‌های عام پورتر بررسی شده است. از سوی دیگر در این تحقیق تأثیر قابلیت پویا در مقایسه با قابلیت نوآوری بر هریک از استراتژی‌های رقابتی بررسی شده است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر امکان کنترل متغیرها از نوع تحقیقات توصیفی و از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی قرار دارد. جامعه آماری مورد مطالعه در تحقیق حاضر، شامل شرکت‌های تولیدکننده سیستم‌های سرمایه‌گذاری و گرمایشی در شهر تهران است که تعداد این شرکت‌ها در شهر تهران، ۵۰۰ شرکت می‌باشند و از روش نمونه در دسترس، تعداد ۲۱۷ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه در اختیار مدیران و یا نمایندگان مدیران شرکت‌ها قرار گرفت.

دلیل انتخاب این جامعه آماری این است که این صنعت در ایران در حال رشد است و تولیدکنندگان با سابقه در این صنف توانسته‌اند محصولات خود را با کیفیت استاندارد اروپایی تولید کنند. که البته با توجه به همین گواهی، قابلیت صادرات محصول خود به کشورهای اروپایی را نیز به دست آورده‌اند. سایر تولیدکننده‌ها نیز در کشورهای همسایه اقدام به صادرات کرده‌اند. لذا این صنعت، صنعتی رقابتی است که با توجه به رکود بازار مسکن در سال‌های اخیر تولیدکنندگان را ملزم به کسب مزیت رقابتی نموده است. از سوی دیگر محقق چندین سال است که در این صنعت فعالیت می‌کند.

پرسشنامه شامل سه بخش قابلیت‌های پویا با ۱۶ گویه (سؤال)، قابلیت‌های نوآوری با ۱۴ گویه و مزیت رقابتی با ۱۴ گویه با طیف لیکرت ۱ تا ۵ بود.

اعتبار محتوایی پرسشنامه با نظرسنجی از اساتید و خبرگان انجام شد. پس از اجرای پرسشنامه با نمونه نهایی، برای بررسی روایی ده سازه (بعد) مدل، از شاخص‌های:

روایی بارعاملی^۱، روایی عاملی چندبخشی^۲، روایی تشخیصی^۳ و روایی همگرایی^۴ استفاده شده است.

جدول ۱- نتایج اعتبار ابزار سنجش مدل

نتیجه بررسی	ارزش ویژه		اعتبار ترکیبی	آلفای کرونباخ	تعداد گویه	سازه
	عامل اول	عامل دوم				
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۷۰۴	۲/۲۵۱	۰/۸۳۷	۰/۷۴۰	۴	قابلیت ادراک
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۴۶۴	۲/۱۷۰	۰/۸۸۷	۰/۸۰۹	۳	قابلیت یادگیری
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۵۴۱	۲/۰۱۱	۰/۸۵۹	۰/۷۵۴	۳	قابلیت ادغام
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۷۰۰	۲/۴۳۱	۰/۸۶۰	۰/۷۸۳	۴	قابلیت هماهنگی
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۴۱۰	۱/۵۹۰	۰/۸۸۶	۰/۷۴۲	۲	قابلیت پیکربندی مجدد
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۹۳۰	۳/۵۲۲	۰/۸۷۶	۰/۸۳۵	۷	قابلیت بهره‌برداری
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۸۴۸	۳/۵۰۹	۰/۸۷۵	۰/۸۳۲	۷	قابلیت کشف
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۸۳۶	۲/۵۷۹	۰/۸۴۲	۰/۷۶۵	۵	استراتژی رهبری هزینه
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۷۳۹	۲/۵۹۰	۰/۸۴۲	۰/۷۶۵	۵	استراتژی تمایز
سازه از اعتبار کافی برخوردار است.	۰/۷۲۷	۲/۲۱۶	۰/۸۳۲	۰/۷۳۰	۴	استراتژی تمرکز

به منظور شناخت متغیرهای پنهان قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های نوآوری و مزیت رقابتی از مدل معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزار پی ال اس^۵ استفاده کردیم و به این ترتیب قابل قبول بودن مدل مفهومی تحقیق را مورد بررسی قرار دادیم.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

برای بررسی مدل مفهومی پژوهش از معادله‌یابی ساختاری استفاده شده است. تحلیل‌های ساختاری متشکل از دو بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری است که هر یک با شاخص‌های خاص در مورد مدل قضاوت می‌کند و شاخص‌های برازندگی نیز در مورد کل مدل قضاوت می‌نماید. مدل معادلات ساختاری با دو تکنیک: تحلیل ساختاری کوواریانس محور و تحلیل ساختاری واریانس محور قابل انجام است. در این پژوهش از رویکرد واریانس محور یا حداقل مربعات جزئی^۶ استفاده شده است. دلیل

- 1- Standardized loadings
- 2- Cross - loading
- 3- Discriminant Validity
- 4- Convergent Validity
- 5- PLS: Partial Least Squares
- 6- Partial Least Squares

استفاده از این مدل وجود رابطه هم‌خطی، نرمال نبودن متغیرهای مشاهده‌شده و تعداد زیاد متغیرهای مشاهده‌سازها است.

مدل مفهومی تحقیق از مدل‌های پژوهش پیشین اقتباس شده‌است. در این مدل مطابق با اهداف پژوهش تأثیر مؤلفه‌های قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مؤلفه‌های مزیت رقابتی بررسی شده و در مورد فرضیه‌های فرعی پژوهش تصمیم‌گیری شده‌است و پس از بررسی مدل جزئی یک مدل کلی ارائه شده که اثر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری را بر مزیت رقابتی نشان می‌دهد و در مورد فرضیه‌های اصلی پژوهش تصمیم‌گیری می‌کند.

بررسی تأثیر ابعاد قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر ابعاد مزیت رقابتی

در این مدل تأثیر پنج بعد (سازه) قابلیت پویا شامل: (۱) قابلیت ادراک، (۲) قابلیت یادگیری، (۳) قابلیت ادغام، (۴) قابلیت هماهنگی و (۵) قابلیت پیکربندی مجدد با شانزده گویه و دو بعد قابلیت نوآوری شامل: (۱) قابلیت بهره‌برداری و (۲) قابلیت کشف با چهارده گویه، بر سه بعد مزیت رقابتی شامل: (۱) رهبری هزینه، (۲) تمایز و (۳) تمرکز با چهارده گویه به وسیله معادله‌یابی کمترین مربعات جزئی برازش شده‌است. در ادامه به نتایج سه دسته از شاخص‌های مدل و تحلیل‌های آن‌ها اشاره شده‌است.

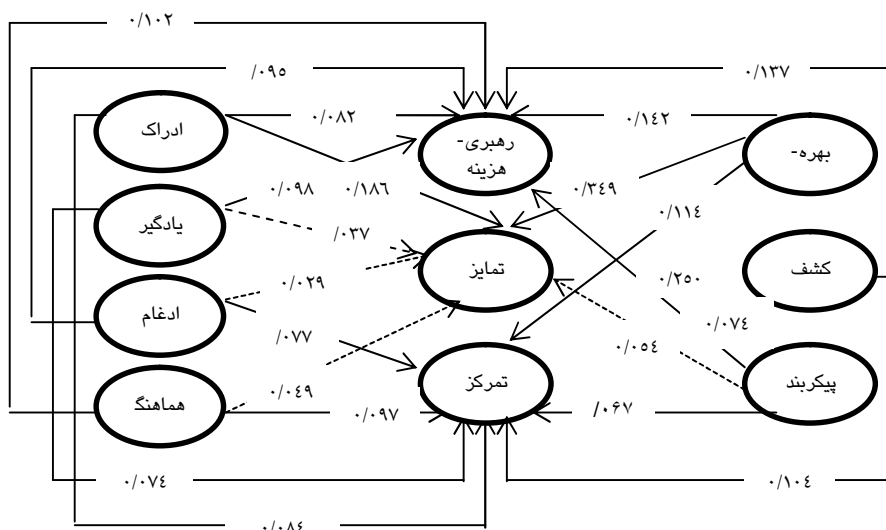
شاخص‌های برازندگی مدل، به ارزیابی کلی در مورد توانمندی روابط بین گویه‌ها با سازه و روابط بین سازه‌ها با یکدیگر می‌پردازد که شاخص برازندگی مدل بیرونی در مورد بخش اندازه‌گیری و شاخص برازندگی مدل درونی در مورد بخش ساختاری قضاوت می‌کند و نتایج شاخص‌ها به صورت معنادار مشاهده شده و از توانمندی گویه‌ها در ارتباط با سازه‌های از پیش تعیین شده و توانمندی سازه‌های پیش‌بینی کننده در پیش‌بینی سازه‌های پیش‌بینی‌شونده حمایت کرده‌است.

شاخص‌های بخش اندازه‌گیری مدل^۱، به اعتبارسنجی سازه‌ها بر اساس گویه‌های بکار رفته در سنجش سازه‌ها می‌پردازد. این بخش از مدل برای ارزیابی اعتبار و روایی ابزار سنجش به شاخص‌های مختلف استناد نموده و در آن‌ها قضاوت می‌کند. برای ارزیابی روایی از بار عاملی، بارهای عاملی چندبخشی، روایی تشخیصی و روایی همگرایی استفاده شده‌است که از اعتبار گویه‌ها و سازه‌ها پشتیبانی شده‌است. برای

1- Measurement model

قضاوت در مورد اعتبار ابزار سنجش سازه‌های مدل به دو شاخص اعتبار: ضریب «آلفای کرونباخ»^۱ و «دیلون-گلدشتاین»^۲ و همچنین برای مشخص شدن ساختار ابعاد سازه‌ها به «ارزش ویژه»^۳ استناد شده‌است و شاخص‌های محاسبه‌شده از معتبر بودن ابزار سنجش حمایت کرده‌است.

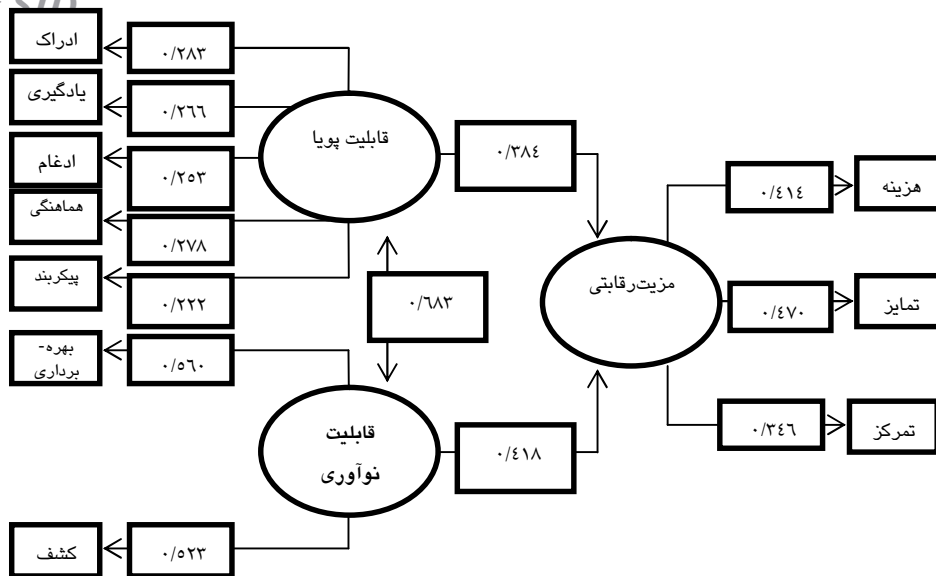
شکل زیر ضرایب تاثیر سازه‌های برونزا بر درونزا در مدل تحقیق را نشان می‌دهد. اعداد موجود در شکل زیر مقدار رگرسیون^۴ را نشان می‌دهد.



شکل ۲- ضرایب تاثیر سازه‌های برونزا بر درونزا و آماره‌های ضرایب در مدل تحقیق

برای بررسی تاثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی یک مدل کلی ارائه شده‌است که در این مدل نمرات عاملی ابعاد هر سه سازه در سنجش معتبر و مناسب است و مدل روایی و اعتبار لازم را دارد و بخش ساختاری مدل به بررسی تاثیر قابلیت پویایی و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی و رابطه همبستگی بین قابلیت پویایی و قابلیت نوآوری اختصاص دارد. در شکل زیر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته با رگرسیون و وزن^۵ ابعاد قابلیت پویا، قابلیت نوآوری و مزیت رقابتی نشان داده شده‌است.

- 1- Cronbach's Alpha
- 2- Dillon-Goldstein's Rho
- 3- Eigen values
- 4- Reg: Regression
- 5- W: Weight



شکل ۳- ضرایب تأثیر قابلیت پویا و قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی و رابطه دو سازه برونزا

با توجه به آزمون‌های انجام شده در زیر جدولی ارائه شده است که نتایج فرضیات را بیان می‌کند.

جدول ۲- نقش متغیرها، فرضیه‌های صفر و مخالف و نتایج نهایی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	فرضیه مخالف	فرضیه صفر	عامل اثرپذیر	عامل اثرگذار	فرضیه
	$\gamma > 0$	$\gamma \leq 0$			
تأثیر مستقیم و معنادار	✓	✗	مزیت رقابتی	قابلیت پویا	فرضیه اصلی اول
تأثیر مستقیم و معنادار	✓	✗	رهبری هزینه	قابلیت ادراک	فرضیه فرعی ۱
تأثیر مستقیم و معنادار	✓	✗	رهبری هزینه	قابلیت یادگیری	فرضیه فرعی ۲
تأثیر مستقیم و معنادار	✓	✗	رهبری هزینه	قابلیت ادغام	فرضیه فرعی ۳
تأثیر مستقیم و معنادار	✓	✗	رهبری هزینه	قابلیت هماهنگی	فرضیه فرعی ۴
تأثیر مستقیم و معنادار	✓	✗	رهبری هزینه	قابلیت پیکر بندی مجدد	فرضیه فرعی ۵
تأثیر مستقیم و معنادار	✓	✗	استراتژی تمایز	قابلیت ادراک	فرضیه فرعی ۶
تأثیر معنادار نیست.	✗	✓	استراتژی تمایز	قابلیت یادگیری	فرضیه فرعی ۷

جدول ۲- نقش متغیرها، فرضیه‌های صفر و مخالف و نتایج نهایی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	فرضیه مخالف	فرضیه صفر	عامل اثرپذیر	عامل اثرگذار	فرضیه
	$\gamma > 0$	$\gamma \leq 0$			
تاثیر معنادار نیست.	×	✓	استراتژی تمایز	قابلیت ادغام	فرضیه فرعی ۸
تاثیر معنادار نیست.	×	✓	استراتژی تمایز	قابلیت هماهنگی	فرضیه فرعی ۹
تاثیر معنادار نیست.	×	✓	استراتژی تمایز	قابلیت پیگیربندی مجدد	فرضیه فرعی ۱۰
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمرکز	قابلیت ادراک	فرضیه فرعی ۱۱
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمرکز	قابلیت یادگیری	فرضیه فرعی ۱۲
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمرکز	قابلیت ادغام	فرضیه فرعی ۱۳
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمرکز	قابلیت هماهنگی	فرضیه فرعی ۱۴
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمرکز	قابلیت پیگیربندی مجدد	فرضیه فرعی ۱۵
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	مزیت رقابتی	قابلیت نوآوری	فرضیه اصلی دوم
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	رهبری هزینه	قابلیت بهره‌برداری	فرضیه فرعی ۱۶
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	رهبری هزینه	قابلیت کشف	فرضیه فرعی ۱۷
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمایز	قابلیت بهره‌برداری	فرضیه فرعی ۱۸
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمایز	قابلیت کشف	فرضیه فرعی ۱۹
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمرکز	قابلیت بهره‌برداری	فرضیه فرعی ۲۰
تاثیر مستقیم و معنادار	✓	×	استراتژی تمرکز	قابلیت کشف	فرضیه فرعی ۲۱

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که قابلیت‌های پویا در دستیابی به مزیت رقابتی اثر مستقیم و معناداری دارند که مطابق با نظرات تیس و همکاران (۲۰۰۷)، گریفس و هاروی (۲۰۰۶)، لی و لیو (۲۰۱۲)، روزا اِرمِل (۲۰۱۳)، لین و وو (۲۰۱۳) و محسن اکبری و محمد اسماعیل‌زاده (۱۳۹۲) است و مخالف نظرات هلفات و همکاران (۲۰۰۷) و اُگونکیو و همکاران (۲۰۱۴) است چراکه آن‌ها بیان کردند ارتباط غیرمستقیمی بین قابلیت پویا و مزیت رقابتی وجود دارد و بر اساس نتایج، قابلیت‌های نوآوری هم در دستیابی به مزیت رقابتی اثر مستقیمی دارند که مطابق با نظر جیاشنگ و چیا جونگ (۲۰۱۰) است. از میان سازه‌های قابلیت پویا و قابلیت نوآوری همگی بر استراتژی رهبری‌هزینه و تمرکز اثر مثبت و معناداری دارند اما از میان ۵ سازه قابلیت پویا فقط قابلیت ادراک بر روی استراتژی تمایز اثر مثبتی دارد و ۴ سازه دیگر اثر منفی دارند و دو سازه قابلیت نوآوری هم اثر مثبتی بر روی استراتژی تمایز دارند. از بین قابلیت پویا و قابلیت نوآوری، قابلیت نوآوری اهمیت بیشتری در دستیابی به مزیت رقابتی دارد.

باتوجه به تایید فرضیه دوم، از آنجایی که نقش قابلیت نوآوری و ابعاد آن در شرکت‌های تولیدکننده سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی در دستیابی به مزیت رقابتی جدی و چشمگیر است هر سازمان باید نقاط ضعف خود را برطرف کند و نقاط قوت خود را تقویت نماید در نتیجه به مدیران شرکت‌های تولیدکننده سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی پیشنهاد می‌شود از قابلیت نوآوری که نتیجه فرآیند یادگیری است به خوبی بهره‌گیرند و این شرکت‌ها برای حفظ این قابلیت و افزایش آن باید به یادگیری در سازمانشان بیشتر اهمیت دهند و از ایده و دانش افراد برای بهبود محصولات، فرآیندها و تولید محصولات جدید برای منفعت شرکت بهره‌گیرند.

بر اساس نتایج تحقیق از آنجایی که در دستیابی به استراتژی تمایز فقط قابلیت ادراک اثر مثبتی دارد و دیگر قابلیت‌های پویا اثر منفی دارند لذا به مدیران شرکت‌های تولیدکننده سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی پیشنهاد می‌شود در کنار اینکه می‌توانند فرصت‌ها و موقعیت‌های محیطی را بهتر درک کنند برای اینکه شرکت‌های مذکور بتوانند متمایزتر از رقبا عمل کنند پیشنهاد می‌شود که از دانش جدید و به روز در قابلیت‌ها و توانایی‌های موجود بهره‌گیرند و یادگیری و آموزش را جهت ارتقای تولید

و بهبود محصولات به کارگیرند تا افراد بتوانند دانش اکتسابی خویش را در میان واحدها و واحدهای ذی ربط به اشتراک بگذارند و بتوانند تواناییها و قابلیت‌های سازمان را جستجو کنند و قابلیت‌های جدیدی را کشف کنند و به تلفیق و ترکیب دانش جدیدشان در قابلیت‌های جدید سازمان بپردازند.

منابع و مآخذ

- 1- Abrantes, Jose Luís., & Teixeira, Mario Sergio. (2015). "Measuring innovation capability in exporting firms: the Innovcale". *International Marketing Review*, Vol. 32, pp.29-51.
- 2- Akbari, Mohsen., & Ismailzadeh, Mohammad. (2013). "The role of dynamic capabilities in creating competitive advantage". *Commercial Management Perspective Journal* (No. 15): pp. 127-144.
- 3- Arabi, Mohammad., & Aghazadeh, Hashem. (2010). *Strategic Planning Handbook*. Culture Research Bureau Publication.
- 4- Berdine matt, Parrish., Erin cassill, Nancy L., & Oxenham, William. (2008). "Measuring the Competitive Advantage of the US Textile and Apparel Industry". *Industry Studies*, Vol. 25.
- 5- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- 6- Giniuniene, Jurgita., & Jurksiene, Lolita. (2015). "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 985 – 991.
- 7- Griffith, D.A. & Harvey, M.G. (2006). "A resource based perspective of global dynamic capabilities". *Journal of International Business Studies*, pp. 597–606.
- 8- Helfat, C.E. (2007). "Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations. Blackwell.
- 9- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., & Winter, S.G. (2007), "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change and Organizations". Blackwell.
- 10- Hii, J., & Neely, A. (2000). "Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others". paper presented at 7th International Annual Eur OMA Conference.
- 11- Hoseini, Seyyed Mahmoud. (2004). *Strategic Management*. Tehran: Samt publication.
- 12- Jia-Sheng, Lee., Chia-Jung, Hsieh. (2010). "A research in relating entrapreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage". *European Applied Business Research (EABR) and European College Teaching and Learning (ECTL)*, pp. 416-427.
- 13- Li, D., & Liu, J. (2012). "Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China". *Journal of Business Research*.
- 14- Lin, Y., & Wu, L. (2013). "Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework". *Journal of Business Research*, pp. 1-7.

- 15- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). "Innovation Capabilities: Their drivers and effects on current and future performance". *Journal of Business Research*, pp. 1157-1161.
- 16- March, James.G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning, organization science", Vol. 2, pp. 71- 87.
- 17- Ogunkoya, Olufemi. A., Hassan Banjo, A., & Shobayo, Peter. B. (2014). "Dynamic capabilities and competitive advantage: An analysis of the Nigerian banking sector". *Journal of accounting and management*, Vol. 4.
- 18- Pavlou, A. Paul., & El sawy, Omar. (2006). " Decomposing and leveraging dynamic capabilities", Vol. 33, pp. 1-33.
- 19- Roseli, Adriana., Takahashi,Wünsch., Bulgacov, Sergio., Bitencourt, Claudia Cristina & Kaynak, Hale. (2017). "Innovation and dynamic capability of firm: Defining and assessment model". *Revista de Administração de Empresas*.
- 20- Rothaermel, F.T., & Hess, A.M. (2007). "Building dynamic capabilities: innovation driven by individual, firm and network-level effects". *Organization Science*, Vol. 18, pp. 898-921.
- 21- Stacy, Ralph. (2010). *Strategic Thinking and Transformation Management: International Perspectives on Organizational Dynamics*. Rasa Publications
- 22- Teece, D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprises performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- 23- Teece, J. David., & Pisano, A. Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- 24- Valibeigi, Hasan. (2006). " Competitive Advantage and competitiveness of Iran's auto parts industry". Institute for Business Studies and Research.
- 25- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2007). "Dynamic capabilities: a review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, pp. 31-51.
- 26- Weerawardena, Jay., & Mavondo, Felix. T. (2011). "Capabilities, innovation and competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, pp. 1220-1223.
- 27- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., & Davidsson, P. (2006)." *Entrepreneurship And Dynamic Capabilities: A review, Model, and research agenda*". *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 917-955.
- 28- Zollo, M., & Winter, S.G. (2002). " Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, Vol. 13, pp. 399-351.