فصلنامه علمی – پژوهشی فرماندهی و کنترل،سال سوم، شماره دو،تابستان۱۳۹۸

کاربرد مدل جامع قابلیت های سازمانی در چرخه OODA

حمیدرضا محمدی[۱]، سیدمحمود زنجیرچی*[۲]، سید حبیب الله میرغفوری[۳]، علی مروتی شریف آبادی[۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۲

چکیده

قابلیت های سازمانی بعنوان مبداء نیل یک سازمان به شایستگی و رسیدن به مزیت رقابتی و حفظ بقای یک سازمان در محیط پیچیده و پرآشوب رقابت مطرح هستند. در مورد این مفهوم تعاریف بسیاری ارائه شده و برداشت های متفاوتی دربارهٔ آن وجود دارد که منجر به پیچیدگی و ابهام مدیران و افرادی که دغدغه مدیریت قابلیت های سازمانی را دارند، شده است. برای مدیریت این قابلیت ها، نخستین گام شناسایی و استخراج مدل قابلیت های سازمانی است. از آنجا که منابع و پتانسیل های هر سازمان منحصربفرد است، قابلیت های هر سازمان نیز منحصر بفرد می باشد. چرخه **OODA** مدلی است که برای توضیح پدیدار طبیعی چگونگی پردازش اطلاعات، فکر و اتخاذ تصمیم در انسان توسعه یافته است. این چرخه همچنین نشان می دهد که افراد و سازمان ها چگونه یاد می گیرند و بنابراین چگونه با محیط اطرافشان تطبیق می یابند یا اینکه نمی توانند منطبق شوند. در این مقاله با معرفی دیدگاه های موجود در مفهوم قابلیت های سازمانی، کاربرد مدل جامع قابلیت های سازمانی (که براساس انتزاع از مدل های موجود مطالعات کاربردی در سازمان های تولیدی و خدماتی دولتی و غیردولتی، به روش فراترکیب ارائه شده است) با استفاده از روش **AHP** بعنوان توانمندساز چرخه **OODA** ارائه شده است.

واژگان کلیدی: قابلیت های سازمانی، دیدگاه منبع محور، قابلیت های پویا، قابلیت یادگیری و مدیریت دانش، قابلیت های مدیریتی، چرخه **OODA**

۱دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی پردیس دانشگاه یزد؛ hamidrezamoh@gmail.com
۲ دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد؛ نویسنده مسئول، zanjirchi@yazd.ac.ir
۳ دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد؛ mirghafoori@yazd.ac.ir
۴. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد؛ alimorovati@yazd.ac.ir

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

۱. کلیات

ارزش منابع در تصرف و داشتن آنها نیست بلکه در بکارگیری و استفاده از آنهاست (Ambrosini & Bowman, 2009). صرفاً داشتن منابع گسترده و ارزشمند، نمیتواند عملکرد مناسب سازمانها را نسبت به رقبا تضمین نماید و برای آنها مزیت‌های رقابتی مناسب ایجاد نماید. سازمان های متعددی در سراسر دنیا متخصصان توانمند در اختیار دارند اما تنها تعداد محدودی از این سازمانها میتوانند در حوزه ارایه محصولات جدید همانند اپل عمل کنند (فرخزادی, ۱۳۹۳).

تعاریف زیادی از قابلیت های سازمانی مطرح شده که هریک بیانگر بعدی از ابعاد آن است. بعنوان نمونه، قابلیت های سازمانی، ظرفیت یک سازمان در بکارگیری سرمایه های مشهود و نامشهودش جهت انجام فعالیت بمنظور ارتقای عملکرد هستند (Maritan, 2001)

قابلیت های سازمانی، ویژگی های سازمانی هستند که سازمان را جهت هماهنگی و بهره برداری از منابعش توانمند می سازد **(Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2002)**. از دیدگاه شریاگ و ابرل (۲۰۰۷) **(Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007)** سه ویژگی اصلی قابلیت های سازمانی شامل موارد زیر است:

- راه حلهای موثر برای مسائل پیچیده ارائه میکنند
- بصورت عادت درمیآیند و بطور موفقیت آمیز انجام می شوند
- قابل اعتماد هستند زیرا در طول زمان توسعه می یابند.

از نظر ارگل و کولین (۲۰۰۱) **(Arregle & Quelin, 2001)**بطور کلی سه مکتب فکری در مورد دیدگاه منبع محور وجود دارد :

- دیدگاه منبع محور کلاسیک
- دیدگاه قابلیت های پویا
- دیدگاه دانش بنیان

به اعتقاد دگراول(۲۰۱۱) **(Degravel, 2011)**علاوه بر مکاتب فوق دو جنبه دیگری که در حوزهٔ مدیریت منابع و قابلیت های سازمانی دارای تاثیر است و بر شکل گیری قابلیت های سازمانی بعنوان زیربنا باید لحاظ گردد عبارتند از: جنبه های شناختی مدیران قابلیت ها و منابع سازمان و نیز تبلور این جنبه های شناختی درعمل بصورت راهبرد.

از آنجاکه قابلیت های سازمانی مبنای نیل یک سازمان به شایستگی و مزیت رقابتی هستند و حفظ بقای سازمان هستند، و با توجه به اینکه محیط دایما در حال تغییر است، سازمان می‌بایست منابع و قابلیت‌های خود را بصورت مداوم مورد شناسایی، بازنگری و بهبود قرار دهد. بدین منظور سازمان باید بتواند بنحو موثری قابلیت‌های خود را مدیریت نماید که در این راستا می‌بایست در ابتدا قابلیت‌هایش را شناسایی نموده و آنها را مورد ارزیابی قرار دهد تا بتواند با تغییرات محیطی خود را تطبیق دهد.

چالش اصلی در شناسایی قابلیت های سازمانی، فهم آنها و نیز منحصر بفرد بودن آنها در سازمان های مختلف (که این امر ناشی از زیرساخت ها و منابع و مدیریت منحصربفرد هر سازمان است) و نیز پوشش ندادن کامل مکاتب موجود (پرداختن به برخی از جنبه ها در مدل قابلیت های سازمانی) است. برای اینکه سازمان های مختلف بتوانند قابلیت های خود را شناسایی کنند مدل جامعی باتوجه به محتواهای تولید شده و نیز سیر مکاتب قابلیت های سازمانی، توسط نویسندگان ارائه شد که بعنوان راهنمای شناسایی قابلیت های سازمانی بهره برداری شود.

دولت ملت ها در سراسر جهان و حتی سازمان های تروریستی از چرخه OODA به عنوان بخشی از استراتژی نظامی خود استفاده می کنند. این چرخه همچنین با کسب و کارها نیز منطبق شده است تا به رشد اقتصادی آنها در محیط بی ثبات و بسیار رقابتی کمک کند. چالش اصلی در مورد این چرخه این است که بدلیل عدم نگارش متن علمی توسط واضع آن یعنی آقای بویدر، شناخت سطحی مانند چرخه ای ۴ گامی در حوزه تصمیم گیری قلمداد شده است درحالی که این موضوع عمیق تر از یک چرخه تصمیم گیری مطرح شده است.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

با تناظر قرار دادن مدل جامع قابلیت های سازمانی بعنوان توانمندساز و پشتیبان چرخه OODA در یک عملیات سازمانی، اولا فهم عمیق تری از این چرخه حاصل شده و ثانیا با ایجاد نگاه قابلیت محور به این چرخه، قابلیت های موثر در هریک از ۴ عنصر اصلی آن در راستای بهبود و تسریع بسته شدن آن مطرح خواهد شد که نتیجه آن کسب مزیت و برتری نسبت به رقبا در یک محیط رقابتی خواهد شد.

۲. مبانی نظری پژوهش

در این بخش بطور خلاصه هریک از مکاتب و دیدگاه های مربوط به قابلیت های سازمانی تشریح می گردند.

دیدگاه منبع محور کلاسیک:

دیدگاه منبع محور چارچوبی نظری است که سازمان ها را بعنوان مجموعه‌ای از منابع می بیند **(Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, 1991)**. اساس اصلی دیدگاه منبع محور این است که سازمان ها بدنبال این هستند که به نحو راهبردی قابلیت‌هایی را ایجاد یا توسعه دهند که به آنها مزیت رقابتی پایدار بدهد. این امر با خلق و نگهداری مجموعه‌ای از منابع که بصورت منفرد در سازمان جا داده شده رخ می‌دهد **(Bobe & Kober, 2015)** .

انگاره اصلی دیدگاه منبع محور این است که سازمانهای با منابع باارزش، نادر، غیرقابل تقلید، و غیر قابل تعویض مزیت رقابتی در برابر رقبا فراهم می‌کنند که این مزیت منجر به عملکرد عالی برای شرکت می‌گرد **(Armstrong & Shimizu, 2007)**.

مطالعات اولیه بین منبع و قابلیت تفکیکی قایل نبودند اما توسط برخی پژوهشگران بواسطه تفکیک بین مفهوم داشتن و انجام دادن، این جدایش مفهومی اتفاق افتاد. منابع سرمایه هایی هستند که سازمان دارای آنهاست و آنها را کنترل می کند، درحالی که قابلیت ها توانایی جستجو و ترکیب منابع با بکارگیری رویه های سازمانی جهت رسیدن به اهداف هستند **(Da ´vila, 2010)**.

قابلیت ها به توانایی سازمان در یکپارچه کردن، ترکیب نمودن و بازسازی دانش، مهارت ها و سرمایه های موجود وابسته هستند. این اقدامات جهت نیل به قابلیت های سطح بالاتری است که در برابر تغییرات سریع محیطی پاسخگو باشد **(Spanos & Prastacos, 2004)**. اکتفا به صورت خاصی از بهره برداری از منابع و عدم توجه به تغییرات محیطی، قابلیت های سازمانی را از این منظر به سمت ایستایی و رکود می برد و سازمان را از نیل به شایستگی و مزیت رقابتی مبتنی بر تغییرات محیطی باز می دارد. از اینجا دیدگاه قابلیت های پویا وارد ادبیات قابلیت های سازمانی شده است **(Da ´vila, 2010)**.

دیدگاه قابلیت های پویا:

قابلیت های پویا عبارتند از توانایی سازمان در یکپارچه سازی، ساختن و بازآرایی شایستگی های درونی و بیرونی جهت رویارویی با محیط بسرعت در حال تغییر **(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)**. روتین ها (یا قابلیت های سطح پایین تر) تشکیل دهندهٔ سنگ بناهای قابلیت های پویا هستند. قابلیت های پویا توانایی اقدام و تشکیل قابلیت های سطح پایین را ارائه می کند (روتین ها روتین ها را تشکیل می دهند) **(Degravel, 2011)** .

روتین ها عبارتند از الگوهای قابل تشخیص تکراری اقدام وابسته به هم که توسط چندین بازیگر انجام می شود **(Pentland & Feldman, Organizational routines as a unit of analysis, 2005)**. آنها از طریق مکانیزم های نیمه هوشیار تصمیم گیری بهنگام رویارویی سازمان با اتفاقات تکراری، کاهش دهندهٔ عدم اطمینان، فراهم کننده ثبات و اقتصادی در منابع شناختی هستند **(Becker, 2004)** . با توجه به پیچیدگی تعاریف و گیج کنندگی مفاهیم مرتبط با آن، تشخیص عادات جاری بنا بر مشاهده گر و در زمان متفاوت **(Pentland, Haerem, & Hillison, Comparing organizational routines as recurrent patterns of action, 2010)** با توجه به نظرات تیس(۲۰۰۷) **(Teece D. J., 2007)** چنانچه از بعد تحلیلی به موضوع قابلیت های پویا نگریسته شود، اجزای زیر را برای قابلیت های پویا قابل طرح هستند:

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

- شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی: شامل آن دسته از ساز کارهایی است که سبب می شود سازمان به صورت آگاهانه و مستمر بتواند فرصتها و تهدید های محیطی را شناسایی کند.

- تصاحب فرصت های موجود در محیط: شامل آن دسته از سازو کارها ، فرایندها و قابلیت هایی است که سازمان را در استفاده و به کارگیری آگاهانه از فرصت های محیطی در جهت حفظ و ایجاد مزیت رقابتی توانمند می سازد.

- مدیریت تهدیدها و حفظ جایگاه رقابتی از طریق افزایش ترکیب ها و آرایش مجدد دارایی های مشهود و نامشهود سازمان: منظور از تهدیدها آن دسته از سازو کارها ، فرایندها و قابلیت هایی است که سبب می شود به صورت آگاهانه و مستمر تهدیدهای پیش روی مزیت هایش را تحت کنترل خود قرار دهد و آرایش مجدد به توانایی ترکیب دارایی ها جهت افزایش توان مقاومت و سرعت پاسخگویی سازمان به تهدیدات و حرکات محیط دارد.

دیدگاه دانش بنیان:

یادگیری سازمانی بعنوان نقطه ذاتی در ایجاد شایستگی مطرح است **(Drejer, 2000)** و قابلیت های پویا از طریق مفهوم یادگیری بوجود می **(Eisenhardt & Martin, 2000)** . دیدگاه دانش بنیان، دانش را بعنوان قابلیت غایی می پذیرد و یادگیری را بعنوان فرآیند اصلی مدیریت منابع و قابلیت ها قلمداد می کند. البته این مکتب فکری از تفاوتهای تعریفی و سردرگمی از خود تصور دانش و به همین منوال از مفهوم حافظه سازمانی رنج می **برد (Degravel, 2011)** . فیول و لایلز (۱۹۸۵) **(Fiol & Lyles, 1985)** یادگیری سازمانی را اینچنین تعریف می کنند: ایجاد بصیرت، دانش و پیوند بین اقدامات گذشته، اثربخشی آنها و اقدامات آینده.

بسیاری از پژوهشگران بر ضرورت رویکرد سیستمی برای فهم مفهوم دانش بنیان در سازمان اذعان دارند **(Degravel, 2011)**. برای نمونه اسپندر(۲۰۰۶) **(Spender, 2006)** معتقد است که پژوهشگر می باید دیدگاه قوی تر از دانش داشته باشد که شامل ساختار، کارکنان، تجربیات، خودشناسی، فرهنگ، رویه ها، جنبه های سیاسی، هنجارها و قابلیت ها است و بطور همزمان در نظرگرفتن آنها را لحاظ کند. نقش عامل انسانی به شدت در این جنبه تبیین شده است: اعضای سازمان معانی را به اشتراک گذاشته و تبدیل می کنند. آنها دانش را به کار تبدیل نموده و تمرین قضاوت می کنند، به هنگام قضاوت دانش خلق می کنند **(Tsoukas & Vladimirou, 2001)**.

دیدگاه شناخت مدیریتی:

شناخت عبارتست از شکل پیش نگر آگاهی که در باورهای فرد پیرامون ارتباط بین انتخاب یک اقدام و اثر بعدی آن اقدامات بر خروجی ها بنیاد نهاده شده است **(Gavetti & Levinthal, Looking forward and looking backward: cognitive and experiential research, 2000)**. چنین باورهایی از مدل های ذهنی جهانی بازیگران ناشی می شود. مدل ذهنی که یک ساختار عموما بکار رفته برای تحلیل شناختی مدیریتی می باشد، تصویری از جهان را در ذهن افراد و یک مدل اجرایی از مفهوم که ارائه ساده شده ای از دانش و فهم واقعیت معین است را فراهم می **(Mandal, Thomas, & Antunes, 2009)**.

اجزاء مدل های ذهنی را می توان بصورت زیر عنوان نمود **(Ireland & Webb, 2006)** :

- باورها، نظریات و موضوعات بوجود آمده در طول زمان براساس تجربیات مدیران
- مدلهای شناختی که به مدیران اجازه می دهد تا رویدادها را دسته بندی، نتایج را بررسی و اقدامات درست را انجام دهند.

این مدل های ذهنی اثر محکمی بر اقدامات مدیریت منابع و قابلیت ها و مدیریت دانش سازمانی **دارند (Mandal, Thomas, & Antunes, 2009)**.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

مدیریت منابع و قابلیت ها جهت نیل به اهداف عملکردی بسیار اساسی به نظر می آید. مدیران نقش نافذی بر مدیریت منابع و قابلیت ها و بر در کنارهم قراردادن منابع دارند **(Holcomb, Holmes, & Connelly, 2009)**. بدلیل اینکه سازمان آنچه که نمی فهمد را نمی تواند بهبود ببخشد، نیل به فهم بهتر از مدیریت منابع و قابلیت ها ضروری است. بعلاوه، توسعه قابلیت ها خط سیرها را درگیر می کند که می بایست توسط مدیران بخوبی اندیشیده و انتخاب شوند **(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)**.

راهبرد بعنوان راهی که مدیران جایگاهشان را در محیط سازمان می بینند و درنتیجه بعنوان روش تعامل سازمان با محیط درنظر گرفته می شود و شامل هردو شاخه عملی و نظری است **(Gavetti & Rivkin, On the origin of strategy: action and cognition over time, 2007)**. راهبرد شامل موارد زیر است:

- ذهنیت مدیران و نظریه شان در خصوص جهان، تشکیل دهنده جهان شناخت
- مکانیزمی که آنچه که سازمان بصورت واقعی انجام می دهد (نظیر اقدامات، قوانین، عادات جاری) را شکل می دهد. این مکانیزم جسمیت دهنده به راهبرد و تشکیل دهنده جهان فیزیکی اقدامات است.

جهان شناخت، جهان اقدامات را هدایت می **(Gavetti & Rivkin, On the origin of strategy: action and cognition over time, 2007)**.

چرخه **OODA**

چرخه تصمیم گیری OODA ، توسط سرهنگ جان بوید ارائه شد و در ابتدا برای مشاهده و معاینه خلبانان جنگنده در نبردهای هوایی تهیه شده است. به مرور به عنوان یک استراتژی تصمیم گیری بطور گسترده ای در حوزه کسب و کار، نیروی انتظامی، نظامی و همچنین امنیت اطلاعات اتخاذ شده است (Revay & LIska, 2017).

چرخه OODA در ابتدا در تلاش برای توضیح دلیل موفق تر بودن خلبانان جنگنده آمریکایی از مخالفان خود در جنگ کره ارائه شده است. این چرخه جنگنده به چهار فعالیت یا مرحله را توصیف می کند. همانطور که از نام این اولین فعالیت است ، مشاهده ، شامل توجه به برخی از ویژگی های محیط است. در نسخه اصلی چرخه OODA ، این به معنی ردیابی هواپیمای دشمن بود. فعالیت دوم ، جهت گیری ، اشاره به (جهت یابی) هواپیمای فرد به سمت دشمن است ، بنابراین می تواند در وضعیت خوب بودن برای ورود به سومین فعالیت باشد. مرحله تصمیم گیری شامل تصمیم گیری در مورد کار بعدی است. این منجر به مرحله چهارم ، اقدام می شود که شامل اجرای آنچه تصمیم گرفته شده است ، برای مثال فشار دادن ماشه است. پس از مرحله اقدام، مشاهده جدیدی انجام می شود و به همین ترتیب پیش می رود. در مورد خروج از حلقه هیچ ملاحظه صریحی وجود ندارد. شاید بوید نیازی به این امر ندیده باشد؛ اگر مرحله اقدام موفق باشد ، مطمئناً چیز دیگری برای رعایت وجود ندارد ، بنابراین حلقه به دلیل عدم ورودی متوقف می شود (Brehmer, 2005).

لازم است بدانیم که طرف مقابل ما از چرخه OODA یا همان روش تصمیم گیری مشابه استفاده می کند. هر فرد یا سازمانی که موفق باشد و چرخه OODA را سریعتر از حریف خود انجام دهد ، درگیری پیروز خواهد شد۷. در تحلیل خود ، بوید دریافت که خلبانان آمریکایی و هواپیماهای آنها ، F-۸۶ Saber Jet ، از هر چهار جنبه تحت پوشش چرخه OODA نسبت به دشمنان خود برتر هستند. بنابراین ، خلبانان آمریکایی بهتر آموزش دیده بودند که آنها را در تصمیم گیری و اجرا بهتر می کردند و از امکان بیشتری برای مشاهده و جهت گیری سریع تر به دلیل کنترل های قوی استفاده می کردند. خلبانان آمریکایی در هر چهار مرحله از چرخه OODA برتر بودند و این به آنها امکان می داد به حلقه دشمن راه پیدا کنند و به این ترتیب پیروز شوند. بدین ترتیب ، چرخه OODA کاری را انجام داد که بوید انجام داد: توجیهی برای عملکرد برتر خلبانان آمریکایی (Brehmer, 2005).

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

همه افراد براساس OODA عمل می کنند بدون اینکه حتی بدانند چنین چرخه ای وجود دارد. دایره شمول این چرخه مختص به عملیات نظامی نیز نیست بلکه در هر زمینه ای که فرد یا سازمان اقدام به مثلا عملیات نظامی یا سازمانی بکند این چرخه طی می شود(Maccuish, 2012) .

بوید می گوید: ابهام افراد و تصادفی بودن محیط ها عدم اطمینان زیادی را در بین ما ایجاد می کند. با این حال ، مشکل بزرگتر عدم توانایی ما در درک صحیح در حال تغییر واقعیت است ، یعنی ما می خواهیم تغییر دیدگاه های خود را مطابق با شرایط غالب تغییر دهیم ، بنابراین تمایل داریم که با مفهوم ذهنی موجود ادامه دهیم. وی همچنین خاطرنشان کرد: "تلاش برای فهمیدن یک فضای به طور تصادفی در حال تغییر با مفاهیم ذهنی از قبل موجود ، تنها می تواند به سردرگمی ، ابهام و عدم اطمینان بیشتر منجر شود" (Bodström & Hämäläinen, 2018).

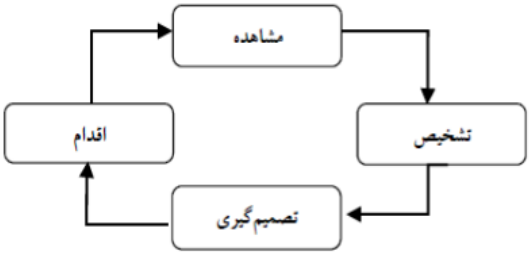
متد چهار مرحله ای OODA (Observe, Orient, Decide, Act) جان بوید است شامل موارد زیر است (Maccuish, 2012):

۱. مشاهده: گردآوری اطلاعات از تمامی منابع در این مرحله انجام می شود. گرد آوری اطلاعات بیشتر، درک از وضعیتی را بالا می برد که نظام فرماندهی و کنترل در آن قرار دارد.

۲. تشخیص: سخت ترین مرحله است زیرا هر عملی در این مرحله مبتنی بر درک و شهود است. فرهنگ، توانایی تجزیه و تحلیل و تجارب پیشین از عوامل مهم تاثیرگذار در این مرحله هستند. جهت گیری، تفسیر موقعیت می باشد .در اینجا موضوع محوری، برداشت های شخصی آگاهانه تر، سرعت توانایی جهتگیری مناسبتر مبتنی بر واقعیات و در نهایت، حرکت به سمت یک تصمیم گیری درست و مؤثر است

۳. تصمیم گیری: تصمیم ها بهترین حدس های واقعی هستند که براساس مشاهده ها و جهت گیری ساخته می شوند . تعریف مجموعه اقدام ها در این مرحله انجام می شود

۴. اقدام: اجرای تصمیم اتخاذ شده در این مرحله اتفاق می افتد. به دلیل ماهیت مستمر، دوباره به ابتدای حلقه تصمیم گیری برگشته و با قضاوت اثر اقدام بر تصمیم گیری بعدی تاثیر می گذارد.



شکل ۱. چرخه OODA

جایگاه چرخه OODA **در فرماندهی و کنترل**

نظریه C2 دو جنبه دیگر فرمان را در بر می گیرد: تصمیم گیری و کنترل. تصمیم گیری فرایند شناختی برای انتخاب یک سری فعالیت از مجموعه گزینه های دیگر ، با تکیه بر شهود و قضاوت خوب مبتنی بر آگاهی و درک هوشمندانه از وضعیت است. کنترل هماهنگی فعالیت است که اغلب به کارکنان متخصص واگذار می شود. بخش قابل توجهی از ادبیات C2 با آنچه فرمانده برای تصمیم گیری ، روند تصمیم گیری ، کیفیت چنین تصمیماتی و چگونگی ابلاغ تصمیم تصمیم می گیرد گرفته شده است. چرخه OODA یک مدل خاص C2 از فرآیند تصمیم گیری است. با این حال ، بسیاری از مدل های مشابه تصمیم گیری در رشته های مرجع ، به عنوان مثال، برنامه–انجام–چک–عمل (PDCA) در زمینه مدیریت (ریسک) وجود دارد. بیش از ۲۰ مدل از روند C2 در ادبیات وجود دارد ، که اکثر آنها انواع مختلفی در چرخه OODA(۱۹۹۶) هستند. همه چرخه ، با یک یا چند حلقه بازخورد هستند **(Grant, 2016)**.

فرماندهی مربوط به مدیریت ، رهبری و هماهنگی فعالیت است و بر شخص فرمانده و شغل وی در زمینه هدایت ، هدایت و ایجاد انگیزه برای زیردستان برای دستیابی به مأموریت متمرکز است. واضح است که چرخه OODA و مدلهای مشابه فرآیند C2 بخشی از نمای فرمان هستند **(Grant, 2016)**.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

چرخه OODA آنچه رهبر انجام می دهد را به تصویر می کشد: او تعامل آشکار با محیط را مشاهده می کند ، وضعیت را ارزیابی می کند ، تصمیم می گیرد و عمل می کند. به طور خلاصه ، یک رهبر چهار کارکرد دارد: مشاهده ، جهت گیری ، تصمیم گیری و عمل کردن **(Grant, 2016)**.

۳. پیشینه پژوهش

عمده پژوهش های صورت گرفته در حوزه مدل های قابلیت های سازمانی، متمرکز بر یک الی سه منظر از دیدگاه های مطرح شده در حوزه قابلیت های سازمانی بوده اند. چه بسا عناوین مرتبط با قابلیت های سازمانی در مطالعه عنوان شده باشد، اما نقطه نظر پژوهشگر، آن قابلیت را در جایگاه مرتبه بالاتر یا پایین تر لحاظ کرده است. بعنوان مثال جایگاه قابلیتی مانند قابلیت یادگیری سازمانی بعنوان مرتبه بالاتر از قابلیت های پویا، در جایگاه قابلیت از منظر منبع محور مطرح شده باشد.

شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و ترکیب قابلیتهای سازمانی در موفقیت رقابتی در صنعت نوشیدنی» به شناسایی قابلیت‌های سازمانی متمایز کننده باتوجه به فضای رقابتی حاکم بر صنعت نوشیدنی برای «شرکت زمزم» بااستفاده از روش پژوهش آمیخته پرداختند. در این مقاله از منظر منبع محور و مدیریت سازمانی مدل ارائه شده است.

دیلمقانی و نامور (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر مدیریت دانش بر قابلیت پویایی در سازمان های دانش بنیان» به مطالعه موردی دانشگاه علوم و تحقیقات تهران پرداختند. در این

پژوهش نیز به قابلیت های سازمانی از منظر قابلیت های دانشی و قابلیت های پویا پرداخته شده است.

کردنائیج و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر قابلیت های پویا بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن» ، تاثیر قابلیت های پویایی که راهبردی جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می باشد، بر عملکرد (از منظر کارت امتیازی متوازن یعنی جنبه های چهارگانه مالی، مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی) مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این تحقیق شرکت های تولید مواد شوینده در کل کشور بود. در این پژوهش نیز منظر قابلیت های پویا مورد تاکید واقع شد.

حمیدی‌زاده و حسین‌زاده شهری (۱۳۸۵) در پژوهشی به «طراحی مدل شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت‌های استراتژیک در شرکت ایران خودرو» پرداختند. در این پژوهش نیز مدل قابلیت های سازمانی شرکت ایران خودرو با تاکید بر دیدگاه منبع محور مورد مطالعه انجام شد.

گریواتش و کلیندینست (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «چگونه چارچوب شناختی سازمان بر قابلیت های سازمانی تاثیر می گذارد: زمینه پایداری سازمانی» به مطالعه ۱۲۴ شرکت تولیدی فنلاندی پرداختند. یافته های تحقیق نشان می دهد که اهمیت نسبی پایداری سازمان در چارچوب شناختی سازمان به صورت مثبتی سه قابلیت سازمانی را تقویت می‌کندو این قابلیت ها عبارتند از: یکپارچگی ذینفعان، حس‌کردن بازار و یادگیری سازمانی. پژوهش ایشان در رابطه با قابلیت های دانشی، پویا و عملیاتی متمرکز بود.

گارسیا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «سنجش قابلیت های سازمانی برای نوآوری های تکنولوژیکی از طریق یک سیستم استنتاج فازی» نتایج اجرای یک سیستم تشخیصی استنتاج فازی برای قابلیت های سازمانی جهت نوآوری در موسسه دانشگاهی در شهر مدلیین، کلمبیا ارائه نموده اند. در این پژوهش هفت دسته از قابلیت های نوآوری های تکنولوژیکی که پایه های اصلی نوآوری هستند ارائه شده است. مطالعه قابلیت های سازمانی از منظر دانش بنیان و منبع محور مد نظر این پژوهش بوده است.

لفسن و هنس (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «قابلیت‌های سازمانی و بقای بلند مدت شرکت‌های مبتنی بر فناوری جدید» این موضوع را در ۱۳۱ شرکت فناوری محور انکوباتور دانشگاهی سوئد بررسی کردند. قابلیت‌های تجربه کسب‌وکار، تامین مالی و بازارهای جهانی سه قابلیت اصلی مرتبط با بقای این گونه شرکت ها شناسایی شدند. تمرکز این پژوهش نیز مطالعه قابلیت های سازمانی از منظر منبع محور بوده است.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

اینان و بیتیت چی (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «درک قابلیتهای سازمانی و قابلیتهای پویا در زمینه شرکتهای کوچک :یک برنامه تحقیقاتی» را با هدف شناخت توسعه قابلیتهای سازمانی در شرکتهای کوچک انجام داده اند. برای رسیدن به عمکرد پایدار کسب و کار دو مسیر ارائه شده است: اول، مسیر کسب و کار نوآورانه و سازگار که از طریق قابلیت های پویا مطرح می شود. دوم، از طریق مرکز بر تعالی کسب و کار که از طریق قابلیت های سازمانی مطرح می گردد. در این مقاله هشت قابلیت پویای سازمانی مختص صنایع کوچک و متوسط برای رسیدن به نوآوری کسب و کار و در نهایت جهت بهبود عملکرد شناسایی در صنایع کوچک و متوسط شده اند. همچنین دو قابلیت سازمانی مربوط به کسب و کارهای کوچک و متوسط مطرح شده است. این قابلیت ها در بستری از یادگیری سازمانی و مبتنی بر فرهنگ سازمانی ایجاد می شوند. مطالعه قابلیت های سازمانی در این پژوهش نیز از منظر قابلیت های پویا و منبع محور است.

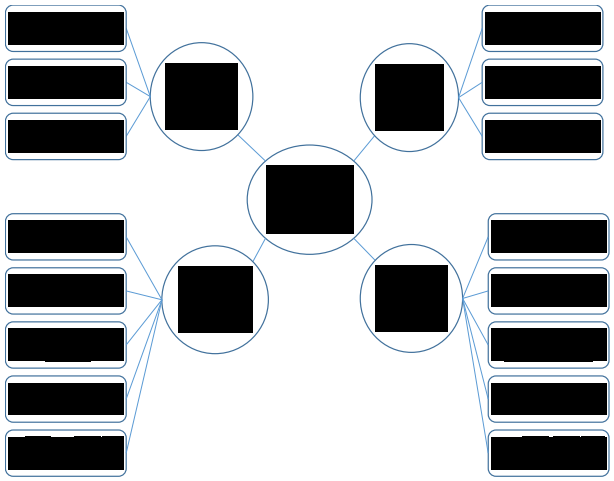
نگارندگان این مقاله نیز در سال ۹۸ با مطالعه ۲۵ پژوهش در حوزه قابلیت های سازمانی مدل جامع قابلیت های سازمانی را به روش فراترکیب ارائه نمودند[۲] که دربرگیرنده هر چهار دیدگاه به قابلیت های سازمانی است. این مدل به شکل زیر مطرح شده است. در این مدل قابلیت های سازمانی شامل ۴ مرتبه قابلیت هستند.

قابلیت های عملیاتی بعنوان قابلیت های دیدگاه منبع محور در پنج عنوان قابلیت مدیریت زنجیره تامین (با ۹ زیرقابلیت)، قابلیت تولید و عملیات (با ۱۱ زیرقابلیت)، قابلیت مدیریت روابط با مشتری (با ۱۲ زیرقابلیت)، قابلیت بازاریابی و فروش (با ۸ زیرقابلیت) و قابلیت کیفیت و بهره وری (با ۱۵ زیرقابلیت) شناسایی و مطرح شدند.

قابلیت های توانمندساز بعنوان قابلیت های دیدگاه قابلیت های پویا در پنج عنوان قابلیت نوآوری سازمانی (با ۱۲ زیرقابلیت)، قابلیت چابکی (با ۱۸ زیرقابلیت)، قابلیت مدیریت منابع (با ۱۱ زیرقابلیت)، قابلیت معماری سازمانی (با ۱۱ زیرقابلیت) و قابلیت همکاری سازمانی (با ۱۰ زیرقابلیت) شناسایی و مطرح شدند.

قابلیت های یادگیری و مدیریت دانش در سه عنوان قابلیت مدیریت دانش (با ۵ زیرقابلیت)، قابلیت یادگیری سازمانی (با ۱۳ زیرقابلیت) و قابلیت تحقیق و توسعه (با ۹ زیرقابلیت) شناسایی و مطرح شدند.

قابلیت های مدیریتی بعنوان دیدگاه شناخت مدیریتی در سه عنوان قابلیت شناخت مدیریتی (با ۱۱ زیرقابلیت)، قابلیت دانش مدیریتی (با ۱۲ زیرقابلیت) و قابلیت روابط اجتماعی مدیریت (با ۱۶ زیرقابلیت) شناسایی و مطرح شدند.



شکل۲. مدل جامع قابلیت های سازمانی

ریوی و لیسکا (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان چرخه OODA در سیستم های فرماندهی و کنترل، ضمن تبیین ارتباط این چرخه با سیستم های فرماندهی و کنترل آن را بعنوان ابزاری برای بهینه سازی NEC در سیستم های فرماندهی و کنترل مطرح می کنند. این بهینه سازی منجر به برتری اطلاعاتی در جنگ های مدرن خواهد بود.

برت و مک کی (۲۰۱۴) در نوشتاری درخصوص چرخه OODA، به چگونگی رسیدن به مهارت در آن پرداخته اند و ضمن تشریح عمیق این چرخه و خاستگاه های سه اصل فلسفی علمی (اثبات گودل ، اصل عدم قطعیت هایزنبرگ و قانون دوم ترمودینامیک)، آن را فراتر از یک مدل تصمیم گیری

[۲] این مقاله در مرحله داوری اولیه فصلنامه مدیریت راهبردی مورد تایید قرار گرفته و در آینده منتشر خواهد شد.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

بلکه یک سیستم یادگیری برای مواجهه با عدم قطعیت و پیچیدگی مطرح می کند.

مک کویش (**2012**) درخصوص چرخه OODA معتقد است که طی مراحل چهارگانه بصورت کاملا خطی نیست بلکه بسیار پویاتر از آن چیزی است که در ادبیات موضوعی به آن اشاره می شود. این مانند یک برنامه رایانه ای نیست که بدون هیچ انحراف و بصورت کاملا دقیق تکرار شود. او در پژوهش خود به تشریح سوگیری در این چرخه پرداخته است.

برمر (۲۰۰۵) با تلفیق چرخه OODA و رویکرد سایبرنتیک مدل پویای DOODA را ارائه نمود. برمر خاطرنشان می کند که بحث در مورد سرعت در متن OODA بر یک جنبه تمرکز دارد: تصمیم گیری سریع. در مقابل ، مدل های سایبرنتیک مانند [لوسون ، ۱۹۸۱] و [ووهل ، ۱۹۸۱] نمایانگر محیطی هستند که تحت تأثیر اقدامات تصمیم گیرنده قرار می گیرند. منابع تأخیر اضافی عبارتند از: زمان مرده (یعنی زمان بین شروع یک عمل و زمان شروع آن عمل) ، زمان ثابت (یعنی زمان بین شروع یک عمل و زمان تولید اثر) و تأخیر اطلاعات (یعنی زمان بین تولید اثرات و هنگامی که تصمیم گیرنده از این اثرات آگاه می شود). برمر خاطرنشان ساخت که زمان تصمیم گیری ممکن است کوتاهترین تأخیر در حلقه باشد. D-OODA غنای تجربی رویکرد سایبرنتیک را به این دلیل که تمام منابع تأخیر روند C2 را نشان می دهد ، حفظ می کند. علاوه بر این ، D-OODA چهار برنامه اصلی OODA را به برنامه ریزی و ایجاد حس اضافه می کند.

روسو و برتون (۲۰۰۴) OODA را بر اساس سه اصل اصلاح کردند: مدولار بودن ، حلقه های بازخورد صریح و ارائه تصمیم گیری برای تیم. هر ماژول یک فعالیت هدفمند است که از اجزای پردازش ، حالت و کنترل تشکیل شده است. روسو و برتون ادعا می کنند که مدل OODA ماژولار حاصل (M-OODA) ، شامل اجزای کنترل صریح و جریان بیشتر در راستای درک فعلی از نظامی **C2** است. نسخه MOODA برای تصمیم گیری در تیم به عنوان تیم OODA (T-OODA) شناخته می شود.

۴. الگوی مفهومی پژوهش

در این مقاله بدنبال پاسخ به این سوال هستیم که از میان قابلیت های سازمانی چهارگانه کدامیک به عنوان توانمندساز هریک از مولفه های چرخه OODA در یک عملیات سازمانی موثرتر هستند. با روشن شدن موثرترین قابلیت های سازمانی بر توانمند سازی مولفه های OODA بیشترین تاثیر زیرقابلیت های سازمانی بر توانمندسازی مولفه ها نیز مشخص خواهد شد. در نهایت با روشن شدن پاسخ سوالات، فهم عمیق تری از ماهیت این چرخه و چگونگی تکمیل سریع تر آن برای پژوهشگران روشن خواهد شد.

۵. روش پژوهش

پژوهش حاضر باهدف یافتن کاربرد مدل جامع قابلیت های سازمانی در چرخه OODA، بدنبال پاسخ به سوالات مطرح شده در بند قبلی است. این پژوهش اکتشافی و با رویکرد تلفیقی کمی کیفی و از نوع پژوهش همبستگی است که با پیمایش از روش تحلیل سلسله مراتبی یا AHP بهره برداری نموده است.

برای این منظور با طراحی پرسشنامه ای میزان تاثیر قابلیت های چهارگانه مدل جامع قابلیت های سازمانی را بر هریک از چهار مولفه مشاهده، جهت گیری، تصمیم گیری و اجرا از خبرگان این حوزه دریافت نمود.

خبرگان این پژوهش افرادی هستند که دارای سابقه بالای ۲۰ سال فرماندهی و کنترل و استاد یا عضو هیات علمی و دارای سابقه بالای ۱۵ سال تدریس و پژوهش در حوزه فرماندهی و کنترل باشند. به این منظور با مراجعه به خبرگان مرتبط با موضوع، از طریق روش گلوله برفی افراد دیگر این حوزه مورد شناسایی و از آنها دریافت نظر انجام شده است. درمجموع از تعداد افراد شناسایی شده، ۱۷ نفر پرسشنامه ها را تکمیل کرده و نظرات آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

برای تحلیل سلسله مراتبی ۴ گام صورت گرفته است:

۱. ترسیم درخت سلسله مراتبی شامل هدف، معیارها و زیرمعیارها

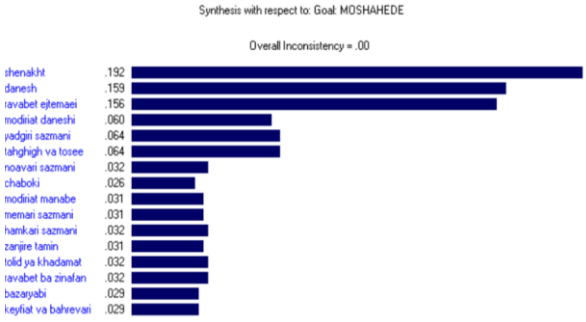
[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

۲. تهیه جدول مقایسات زوجی معیارها و زیرمعیارها و در اختیار پاسخ دهندگان قرار دادن آن
۳. بررسی نرخ ناسازگاری پاسخ ها (باید کمتر از ۰/۱ باشند)
۴. رتبه بندی نهایی با نرم افزار Expert Choice

۶. یافته ها

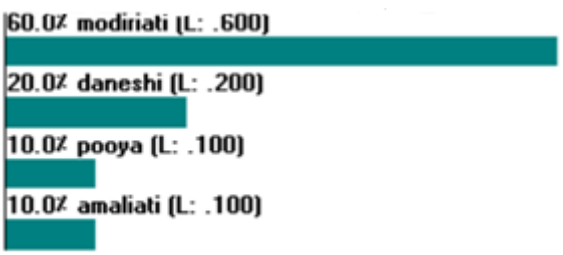
اولین مولفه چرخه OODA مربوط به مشاهده است که اولین هدف در درخت سلسله مراتبی است. هریک از قابلیت های چهارگانه اصلی مدل جامع، بعنوان معیار و مصادیق قابلیت ها بعنوان زیرمعیار درنظر گرفته شده اند.

نتیجه حاصله نرم افزار درخصوص هدف مشاهده بصورت شکل ۳ است.



شکل۳. رتبه بندی کلیه قابلیت های سازمانی با مشاهده

همانطورکه ملاحظه می شود نرخ ناسازگاری پاسخ ها کمتر از ۰/۱ است و به ترتیب قابلیت های شناخت مدیریتی با وزن ۰/۱۹۲ و بعد از آن دانش مدیریتی با وزن ۰/۱۵۹ و در رتبه بعدی روابط اجتماعی با وزن ۰/۱۵۶ بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده اند. بصورت تجمیعی نیز میزان تاثیر مطرح شده توسط پاسخ دهندگان به صورت شکل ۴ است.

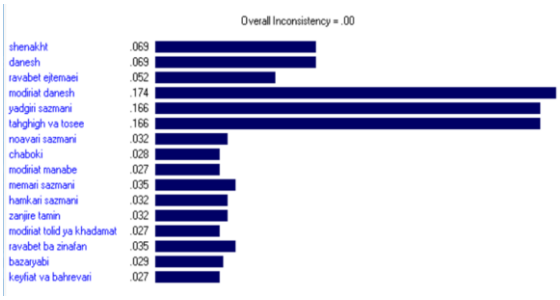


شکل۴. رتبه بندی تجمیعی قابلیت های سازمانی با مشاهده

براساس خروجی نرم افزار، قابلیت های مدیریتی بالاترین تاثیر را در مولفه مشاهده بعنوان توانمندساز از منظر خبرگان نشان می دهد (وزن ۰/۶) و در مرتبه بعدی قابلیت های دانشی با وزن ۰/۲ و قابلیت های پویا و عملیاتی با وزن برابر ۰/۱ تعیین شده اند.

دومین مولفه چرخه OODA مربوط به جهت گیری است که دومین هدف در درخت سلسله مراتبی است. هریک از قابلیت های چهارگانه اصلی مدل جامع، بعنوان معیار و مصادیق قابلیت ها بعنوان زیرمعیار درنظر گرفته شده اند.

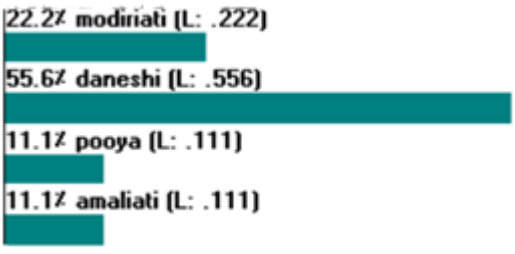
نتیجه حاصله نرم افزار درخصوص هدف جهت گیری بصورت شکل ۵ است.



شکل۵. رتبه بندی کلیه قابلیت های سازمانی با جهت گیری

همانطورکه ملاحظه می شود نرخ ناسازگاری پاسخ ها کمتر از ۰/۱ است و به ترتیب قابلیت های مدیریت دانش با وزن ۰/۱۷۴ و بعد از آن یادگیری سازمانی با وزن۰/۱۶۶ و در رتبه بعدی تحقیق و توسعه با وزن ۰/۱۶۶ بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.

بصورت تجمیعی نیز میزان تاثیر مطرح شده توسط پاسخ دهندگان به صورت شکل ۶ است.



شکل۶. رتبه بندی تجمیعی قابلیت های سازمانی با جهت گیری

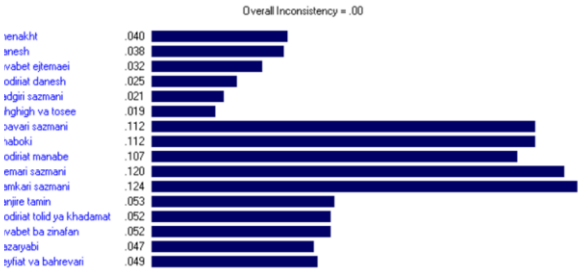
براساس خروجی نرم افزار، قابلیت های دانشی بالاترین تاثیر را در مولفه مشاهده بعنوان توانمندساز از منظر خبرگان نشان می دهد (وزن ۰/۵۵۶) و در مرتبه بعدی قابلیت های

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

مدیریتی با وزن ۰/۲۲۲ و قابلیت های پویا و عملیاتی با وزن برابر ۰/۱۱۱ تعیین شده اند.

سومین مولفه چرخه OODA مربوط به تصمیم گیری است که سومین هدف در درخت سلسله مراتبی است. هریک از قابلیت های چهارگانه اصلی مدل جامع، بعنوان معیار و مصادیق قابلیت ها بعنوان زیرمعیار درنظر گرفته شده اند.

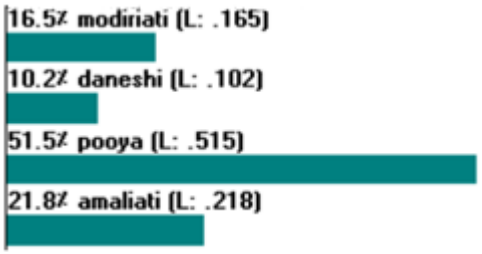
نتیجه حاصله نرم افزار درخصوص هدف جهت گیری بصورت شکل ۷ است.



شکل۷. رتبه بندی کلیه قابلیت های سازمانی با تصمیم گیری

همانطورکه ملاحظه می شود نرخ ناسازگاری پاسخ ها کمتر از ۰/۱ است و به ترتیب قابلیت های همکاری سازمانی با وزن ۰/۱۲۴ و بعد از آن معماری سازمانی با وزن۰/۱۲۰ و در رتبه بعدی نوآوری سازمانی و چابکی هریک با وزن ۰/۱۱۲ و درنهایت مدیریت منابع با وزن ۰/۱۰۷ بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.

بصورت تجمیعی نیز میزان تاثیر مطرح شده توسط پاسخ دهندگان به صورت شکل ۸ است.

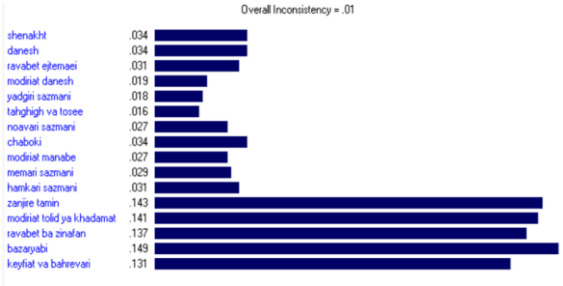


شکل۸. رتبه بندی تجمیعی قابلیت های سازمانی با تصمیم گیری

براساس خروجی نرم افزار، قابلیت های پویا بالاترین تاثیر را در مولفه مشاهده بعنوان توانمندساز از منظر خبرگان نشان می دهد (وزن ۰/۵۱۵) و در مرتبه بعدی قابلیت های عملیاتی با وزن ۰/۲۱۸ و قابلیت های مدیریتی با وزن ۰/۱۶۵ در رتبه سوم و قابلیت های دانشی با وزن برابر ۰/۱۰۲ در رتبه چهارم تعیین شده اند.

چهارمین مولفه چرخه OODA مربوط به اجرا است که چهارمین هدف در درخت سلسله مراتبی است. هریک از قابلیت های چهارگانه اصلی مدل جامع، بعنوان معیار و مصادیق قابلیت ها بعنوان زیرمعیار درنظر گرفته شده اند.

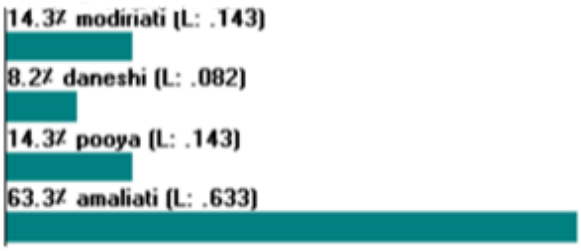
نتیجه حاصله نرم افزار درخصوص هدف جهت گیری بصورت شکل ۹ است.



شکل۹. رتبه بندی کلیه قابلیت های سازمانی با اجرا

همانطورکه ملاحظه می شود نرخ ناسازگاری پاسخ ها کمتر از ۰/۱ است و به ترتیب قابلیت های بازاریابی با وزن ۰/۱۴۹ و بعد از آن مدیریت زنجیره تامین با وزن ۰/۱۴۳ و در رتبه بعدی نوآوری مدیریت تولید و عملیات با وزن ۰/۱۴۱ و قابلیت روابط با ذینفعان با وزن ۰/۱۳۷ و مدیریت کیفیت و بهره وری با وزن ۰/۱۳۱ بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده اند.

بصورت تجمیعی نیز میزان تاثیر مطرح شده توسط پاسخ دهندگان به صورت شکل ۱۰ است.



شکل۸. رتبه بندی تجمیعی قابلیت های سازمانی با اجرا

براساس خروجی نرم افزار، قابلیت های عملیاتی بالاترین تاثیر را در مولفه مشاهده بعنوان توانمندساز از منظر خبرگان نشان می دهد (وزن ۰/۶۳۳) و در مرتبه بعدی قابلیت های مدیریتی و پویا هریک با وزن ۰/۱۴۳ و قابلیت های دانشی با وزن برابر ۰/۰۸۲ در پایین ترین رتبه تعیین شده اند.

۷. تجزیه و تحلیل یافته ها

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

قابلیت های سازمانی به بهره گیری موثر از منابع جهت رسیدن به اثرات مطلوب اشاره دارد. یک سازمان جهت رسیدن به اثرات مطلوب خود باید عملیات های مختلفی را با توجه به شرایط بیرونی و محیطی انجام دهد. به نظر می رسد ۴ گام موجود در چرخه OODA با چهار حوزه مدل جامع قابلیت های سازمانی در تناظر باشد، یعنی قابلیت های مدیریتی با گام مشاهده، قابلیت های یادگیری و مدیریت دانش با گام تشخیص، قابلیت های توانمندساز با گام تصمیم و قابلیت های عملیاتی با گام اقدام ارتباط دارند. قابلیت های سازمانی اشاره شده نقش الزام را برای اجرای چرخه OODA ایفا می کنند. یک سازمان برای اجرای فرماندهی و کنترل خود باید دارای قابلیت های سازمانی باشد تا بتواند این چرخه را بصورت کارآ و موثر انجام دهد. طبیعی است همه زیرقابلیت های موجود در هر تم قابلیتی نیز دارای اوزان متفاوتی در مولفه های چهارگانه هستند. در ادامه به تفصیل در مورد ارتباط هریک از زیرقابلیت های مرتبط سازمانی با گام های چرخه OODA پرداخته می شود.

۱. قابلیت های مدیریتی و گام شناسایی

از آنجاکه جمع آوری اطلاعات کارکرد اصلی این گام است، برای اجرای درست شناسایی، توانمندسازهایی نظیر قابلیت های شناخت مدیریتی همانند توانایی درک مسایل، توانایی توجه به مسایل محیطی و داخلی سازمان و قابلیت های دانش مدیریتی مانند توانایی تفکر منطقی، مثبت اندیشی، خودکنترلی و دانش تخصص و نیز قابلیت روابط اجتماعی نظیر توانایی سرمایه اجتماعی، تفویض اختیار، تعامل، ایجاد اعتماد و هماهنگی ارتباطات عمومی و رهبری برای دریافت اطلاعات و جمع آوری آن از طریق منابع می توانند مطرح باشند.

شناخت مدیریتی از دو قابلیت دیگر اهمیت بالا تری دارد. چون آنچه که مدیر به آن توجه می کند و رویکردی که به حل مساله دارد و زبان برقراری ارتباطش با نیروهای زیردست خود به هر میزان عمیق تر و دقیق تر باشد و هرچه که جهان بینی فرد از ژرفای بیشتری برخوردار باشد، مشاهده او را جامع تر و بدون خطا خواهد نمود.

۲. قابلیت های یادگیری و دانش و گام تشخیص

از آنجا که سه مقوله تجزیه و تحلیل و تجربه و فرهنگ از موارد مهم در گام تشخیص هستند، قابلیت مدیریت دانش شامل توانایی یکپارچه سازی افراد برای اجرای فرایندهای دانش، توانایی اجرای فرایندهای مدیریت دانش، توانایی بهره گیری از تجربه، توانایی پردازش دانش تولیدی برای شکل گیری خرد، و قابلیت یادگیری سازمانی نظیر توانایی یادگیری دوحلقه ای و تک حلقه ای، یادگیری مجدد و قابلیت تحقیق و توسعه مانند خلق ایده، همکاری علمی، زیرساخت تحقیقاتی بعنوان الزامات و توانمند ساز گام تشخیص قابل طرح هستند.

مدیریت دانش بعنوان مهمترین عامل اثر گذار بر جهت گیری تعیین شده است. هر میزان تجربیات و دانش های فرمانده از وسعت بیشتری برخوردار باشد، به هنگام مواجهه، ابزارهای بیشتر و دست بازتری برای تقابل با تهدید با ایجاد فرصت خواهد داشت.

۳. قابلیت های توانمند ساز و گام تصمیم

اینکه براساس مشاهدات و تشخیص ها چه اقدامی باید انجام شود مستلزم وجود قابلیت هایی نظیر همکاری سازمانی با زیر قابلیت هایی مانند توانایی برقراری اتحاد راهبردی، قابلیت های لجستیک یکپارچه، قابلیت شبکه سازی، قابلیت ارتباط برقرار نمودن و ظرفیت پذیرش ارتباط از بیرون است. نوآوری سازمانی با زیرقابلیت هایی چون توانایی توسعه فرایند جدید، نوآوری در ساختار، بهره گیری از فناوری جدید، زیرقابلیت های چابکی سازمانی مانند توانایی انطباق، ارائه بارخورد مناسب، انعطاف پذیری، پیکره بندی مجدد شایستگی ها، و زیرقابلیت های منابع سازمانی مانند منابع فیزیکی، فناوری، اکتساب منابع، یکپارچگی منابع، سیستم های اطلاعاتی و زیر قابلیت های معماری سازمانی نظیر مدل کسب و کار، سیستم برنامه ریزی، معماری سیستم اطلاعاتی، سیستم اختیار دادن، فرهنگ و ساختار و فرایندهای سازمان است.

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال سوم، شمارهٔ دو، تابستان ۱۳۹۸

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

آنچه که حایز اهمیت است این است که به زعم خبرگان، قابلیت همکاری سازمانی در توانمندسازی تصمیم گیری فرمانده از رتبه بالاتری برخوردار است و این امر با شیفت پارادایم به عصر اطلاعات و محوریت ارتباطات و شبکه همخوان و همراستا شده است. اتکای یک سازمان به توان برقراری ارتباط، توان تصمیم گیری مدیر یا فرمانده را ارتقاء می بخشد و این حتی از داشتن توان نوآوری در درون سازمان در عصر کنونی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۴. قابلیت های عملیاتی و اقدام

برای اقدام موثر قابلیت های عملیاتی توانمند ساز و بستر ساز هستند. زیر قابلیت های مدیریت زنجیره تامین برای تهیه ملزومات منابع اقدام مانند تامین اعتبارات، منابع انسانی، شبکه تامین، امنیت مطرح می شوند. زیرقابلیت های عملیاتی مانند اجرای بهنگام عملیات، بهره گیری از فناوری به روز، کنترل موجودی ها، نگهداری و تعمیرات، برنامه ریزی عملیات لازم هستند. زیرقابلیت های روابط با مشتریان یا مطالبه گران و مخاطبین اقدام، شامل توانایی شناسایی آنها، پاسخ به نیازشان، ایجاد وفاداری در آنها، ارزیابی رضایت مشتریان، پاسخ به نیازهای پنهان برای گام چهارم الزام دارند. زیرقابلیت های بازاریابی و فروش برای اقدام مانند داشتن اعتبار برای مشتری، سهم بازار، یافتن بازارهای جدید و تبلیغات زمینه ساز اقدام هستند. درنهایت زیرقابلیت های کیفیت و بهره وری مانند سطح کیفی بالا، استاندارد سازی، اتلاف نداشتن، بهره وری بالا و فرهنگ بهبود مستمر و کیفیت جامع زمینه ساز اقدام کارآ هستند.

در این بخش نیز قابلیت بازاریابی از اهمیت بالاتری نسبت به سایر قابلیت های عملیاتی نشان داده شده است. بطور کلی شناخت رقیب و شناخت وضعیت و شناخت ابزارهای مناسب برای رقابت یا تقابل و اینکه در چه حوزه ای ورود شود، به مراتب از سایر قابلیت های عملیاتی تاثیر بیشتری در موفقیت اجرای یک عملیات سازمانی دارد.

۸. جمع‌بندی

در این مقاله یکی از کاربردهای مدل جامع قابلیت های سازمانی (به عنوان مدل کامل و جامعی از قابلیت های سازمانی پوشش دهنده چهار دیدگاه منبع محور، قابلیت های پویا، دانش بنیان و شناخت مدیریتی در ادبیات موجود مدیریت راهبردی) ارائه شد. همچنین به طور مفصل چرخه OODA و جایگاه آن در فرماندهی و کنترل مورد بررسی قرار گرفت.

در ادامه ارتباط این قابلیت های سازمانی بعنوان توانمندساز چرخه OODA به روش AHP مورد تحلیل قرار گرفت که به این نتیجه رسیده شد که قابلیت های سازمانی توانمندساز و زمینه ساز گام های این چرخه هستند و برای اجرای آن از منظر قابلیتی می توان سازمان را مورد ارزیابی قرار داد.

از دیگر نتایج این پژوهش می توان چنین عنوان نمود که ارتباط بین مدل جامع قابلیت های سازمانی نیز می تواند بصورت چرخه ای قلمداد گردد. البته این امر مستلزم انجام یک پژوهش مستقل و یک مطالعه موردی است.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

۷. مراجع

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *11*(1), 29-49.

Armstrong, C., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 33*(6), 959-986.

Arregle, J., & Quelin, B. (2001). L'approche fondee sur les ressources (the resource-based view). *Strategies, actualites et futurs de la recherche*, 273-86.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *17*(1), 99-120.

Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Becker, C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change, 13*(4), 643-76.

Bobe, B. J., & Kober, R. (2015). Measuring organisational capabilities in the higher education sector. *Education + Training, 57*(3), 322-342.

Bodström, T., & Hämäläinen, T. (2018). A Novel Method for Detecting APT Attacks by Using. *7th International Conference of Computational Data and Social Networks.* Shanghai: Springer.

Brehmer, B. (2005). The Dynamic OODA Loop: Amalgamating Boyd's OODA Loop and the Cybernetic Approach to Command and Control. *10th International Command and Control Research and Technology Symposium The Future of C2.* Stockholm: Swedish National Defence College.

Brett, & McKay, K. (2014). *The Tao of Boyd: How to Master the OODA Loop.* https://www.artofmanliness.com/articles/ooda-loop/.

Da ´vila, J. ´. (2010). The creation of organizational capabilities: evidence from a multinational company. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 8*(3), 183-202.

Degravel, D. (2011). Managing organizational capabilities: the Keystone step. *Journal of Strategy and Management, 4*(3), 251 - 274. doi:10.1108/17554251111152270

Drejer, A. (2000). Organizational learning and competence development. *The Learning Organization, 7*(4), 206-20.

Eisenhardt, K., & Martin, A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, 21*, 1105-22.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review, 10*(4), 803-12.

Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: cognitive and experiential research. *Administrative Science Quarterly, 45*(1), 113-37.

Gavetti, G., & Rivkin, J. (2007). On the origin of strategy: action and cognition over time. *Organizational Scince, 18*(3), 420-39.

Grant, T. (2016). Linking Leadership Theory to C2 Theory: Enriching C2 approach space and OODA loop. *21st International Command & Control Research & Technology Symposium.* London.

Holcomb, T., Holmes, R., & Connelly, B. (2009). Making the most of what you have: managerial ability as a source of value creation. *Strategic Management Journal, 30*(5), 457-87.

- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 310-319.

Ireland, R., & Webb, J. (2006). International entrepreneurship in emerging economies:

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]

A resource-based perspective. In *Entrepreneurship and Innovation In Emerging Economies* (pp. 47-69). Oxford: Blackwell.

Löfsten, H. (2016). Organisational capabilities and the long-term survival of new technology-based firms. *European Business Review, 28*(3).

Maccuish, A. (2012). *Orientation: Key to the OODA loop the Culture Factor.* Retrieved from journal.dresmara.ro: http://journal.dresmara.ro/issues/volume3_issue2/05_maccuish_vol3_issue2.pdf

Mandal, A., Thomas, H., & Antunes, D. (2009). "Dynamic linkages between mental models, resource constraints and differential performance. A resource-based analysis. *Journal of Strategy and Management, 2*(3), 217-39.

Pentland, B., & Feldman, M. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change, 14*(5), 793-815.

Pentland, B., Haerem, T., & Hillison, D. (2010). Comparing organizational routines as recurrent patterns of action. *Organization Studies, 31*(7), 917-39.

Revay, M., & LIska, M. (2017). OODA loop in command & control systems . *2017 Communication and Information Technologies (KIT)* . Vysoke Tatry: IEEE.

ROUSSEAU, R., & BRETON, R. (2004). The M-OODA: A Model Incorporating Control Functions And Teamwork In The OODA Loop. *2004 Command and Control Research Technology Symposium.* San Diego.

Schreyogg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal, 28*, 913-33.

Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management, 8*(3), 31 - 43.

Spender, J. (2006). Getting value from knowledge management. *The TQM Magazine, 18*(3), 238-54.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-36.

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies, 38*(7), 973-93.

طراحي مدل .(1385) .حسين زاده شهری, م & .,حمیدی زاده, م شناسايي، ارزيابي و تعيين قابليت هاي استراتژيك: پژوهشی در شرکت ایران خودرو .*فصلنامه علوم مدیریت ایران, 4*, pp. 28-1.

بررسی تاثیر فرایندهای .(1395) .نامور, م & .,دیلمقانی, م مدیریت دانش بر قابلیت پویایی در سازمان های دانش بنیان (مطالعه موردی: دانشگاه علوم و تحقیقات تهران) .*تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی 51*(4), 135-111.

شناسایی و .(1395) .کیماسی, م & .,شاه حسینی, م., رنجبر, م ترکیب قابلیت های سازمانی در موفقیت رقابتی .صنعت نوشیدنی *چشم انداز مدیریت بازرگانی, 25*, 67-51.

تفکر طراحی، پارادایمی نو در توسعه .(1393) .فرخزادی, س قابلیت های سازمانی .*971*, 19-16.

(1393). .دلخواه, ج & .,کرد نائیج, ا., مشبکی, ا., ساسانی, م بررسي تاثير قابلي تهاي پويايي بر عملكرد سازماني با رويكرد كارت امتيازي متوازن .*پژوهشنامه مدیریت اجرایی*, 107-130.

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-17]