

## نظریه پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک

علی بیاضی طهرابنده<sup>۱</sup>، سید حمید خداداد حسینی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲- استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

دریافت: ۱۳۹۴/۳/۲۴ پذیرش: ۱۳۹۴/۹/۲۹

### چکیده

هدف مقاله حاضر توسعه یک مدل فرایندی (شامل درونداد، میانداد و برونداد) برای مدیریت نظام مند منابع استراتژیک سازمان است. در این مقاله با اتخاذ رویکردی رقابتی و استراتژیک به مدیریت منابع سازمان، نخست یک طبقه‌بندی جدید از منابع توسعه داده شد. به این ترتیب که علاوه بر طبقه‌بندی منابع به درونی/بیرونی، مشهود/نامشهود و مالی/انسانی/فیزیکی/سازمانی؛ منابع از منتظر رقابتی در سه گروه منابع در اختیار سازمان، منابع صرفاً در اختیار رقبا و منابع آزاد (نه در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان) طبقه‌بندی شدند. در ادامه با فرض «ضروروت ایجاد رابطه میان منابع و عوامل کلیدی موفقیت» تبیین شد که استراتژیک بودن یک صفت دائمی برای برخی از منابع نیست بلکه منابع با توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند از سطوح استراتژیک بودن متغیری برخوردار باشند. بر این اساس مراحل عمومی مدیریت منابع بازنگری و مدل جدید پنج مرحله‌ای تشریح و عناصر کلان سازمانی و فراسازمانی تاثیرگذار بر آن معرفی شد. یافته نهایی این پژوهش نظری که با اقبال از روش‌شناسی نظریه پردازی لیهایم انجام شده است، یک مدل علمی نظری - کاربردی است که می‌تواند هم به عنوان یک مدل مفهومی برای انجام تحقیقات علمی و هم به عنوان یک مدل کاربردی برای بررسی و بهبود سیستم مدیریت منابع سازمان مورد استفاده واقع شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، منابع استراتژیک، مدل فرایندی، سازمان.

## ۱- مقدمه

جهان در قرن بیست و یکم با رقابت سراسم آور، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش تجارت روبه‌رو است [1] که ده اصل جهانی شدن، پیچیدگی، پویایی، تلاطم، خردگرایی، ارتباطات، همگرایی، مجازی شدن و ضرورت ادغام کسب‌وکارها، از ویژگی‌های بارز آن بوده [2] و سازمان به عنوان یک سیستم باز، نیازمند ایجاد توازن میان شرایط محیطی، استراتژی‌ها و قابلیت‌های آن می‌باشد. در این میان چنان‌چه میان شرایط محیطی و استراتژی‌های سازمان تابعی وجود نداشته باشد، شکاف استراتژی پدید آمده و سازمان به مقاصد خود نخواهد رسید [3]. لذا برخورداری از استراتژی متناسب با شرایط محیطی می‌تواند به عنوان عامل کلیدی موفقیت در دنیای پر تلاطم امروزی تلقی شود. بنابراین یکی از سؤال‌های اساسی پیش روی سازمان‌ها عبارت از چگونگی ایجاد تناسب استراتژیک با محیط دائم در حال تغییر خواهد بود. بدون شک هر اقدامی نیازمند منابع خاص خود می‌باشد [4]. استراتژی نیز از این قاعده مستثنა نیست و برخورداری از منابع، شرط پیاده‌سازی (و البته طرح‌ریزی) استراتژی‌های سازمان است [5: 6].

سانچز<sup>۱</sup> (1995)، کامبه و همکارانش<sup>۲</sup> (2012) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان دارد. کاسسیا و مینولا<sup>۳</sup> (2012) معتقدند دسترسی به منابع ویژه‌ای همچون منابع دانشی، منجر به رشد فوق العاده کسب‌وکار خواهد شد. بر این اساس می‌توان این‌گونه بحث کرد که توانایی شرکت‌ها در خلق و اکتساب منابع، از عناصر کلیدی موفقیت بوده [7] و سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی پایدار باید در شناخت و مدیریت منابع استراتژیک خود اهتمام داشته باشند [8]. در واقع سازمان‌ها با تمرکز استراتژیک بر مدیریت منابع ضمن کسب مزیت رقابتی [9]، عملکرد بهتری خواهند داشت [4: 10; 11; 12]. البته باید توجه داشت که منابع برای پشتیبانی از استراتژی‌ها باید به قابلیت تبدیل شوند [5]. همچنین سازمان نیز باید از قابلیت‌های مناسب مدیریتی و بازاریابی برای بهینه‌سازی منابع برخوردار باشد [4]. مرور ادبیات نشان داد که

1. Sanchez

2. Combe, Rudd Peter, Leeflang and Greenley

3. Cassia and Minola



علی‌رغم تأکید بر اهمیت و نقش بالای مدیریت منابع در کسب مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمان، مدل مشخصی که مدیریت مجموعه منابع سازمان را با رویکرد رقابتی و استراتژیک تدوین نموده باشد، کمتر توسعه داده شده است و هر یک از موارد موجود صرفاً به تبیین بخشی عناصر مرتبط با مدیریت منابع در سازمان پرداخته‌اند. بر این اساس در مقاله حاضر ضمن ارائه طبقه‌بندی جدیدی از منابع سازمانی و توسعه مراحل عملیاتی مدیریت منابع از دیدگاه استراتژیک، مجموعه عوامل سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار بر مدیریت منابع شناسایی و جمع‌بندی شده، موضوع مدیریت منابع استراتژیک سازمان از منظر فرایندی مورد مذاقه قرار گرفته است.

در بخش‌های بعدی پس از تبیین روش انجام پژوهش، نخست انواع منابع سازمان و دسته‌بندی‌های موجود تشریح شده و دسته‌بندی جدید و عملیاتی ای از منابع سازمان با نگاه رقابتی ارائه می‌شود، سپس موضوع استراتژیک بودن منابع مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در این بخش ارتباط معناداری میان عوامل کلیدی موفقیت و سطح استراتژیک بودن منابع نیز برقرار گردید. در ادامه ضمن مرور مراحل عمومی مدیریت منابع، فرایند پنج مرحله‌ای جدیدی برای مدیریت منابع در راستای کسب مزیت رقابتی ترسیم و عوامل موثر بر آن تشریح شد. درنهایت نیز مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک سازمان که دربردارنده عوامل تأثیرگذار (ورودی‌ها)، مراحل (میان‌داد)<sup>1</sup> و نتایج (برون‌داد) مدیریت منابع سازمان است، مفهوم‌سازی و تشریح شد.

## 2- روش انجام پژوهش

بدون شک روش انجام پژوهش تابعی از سطح پژوهش است. در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان پژوهش‌ها در سطوح توسعه نظریه و آزمون آنها را متمایز کرد. مقاله حاضر از نوع پژوهش‌های توسعه نظریه است. گرگور (2000) نظریه‌ها را در پنج گروه نظریه برای توصیف و تحلیل، نظریه برای فهم و درک پدیده‌ها، نظریه برای پیش‌بینی، نظریه برای تبیین و پیش‌بینی و نظریه برای طراحی و اقدام عملی طبقه‌بندی کرد. نظریه برای طراحی و اقدام به کاربر می‌گوید که «چگونه کاری را انجام دهد». این نظریه به روش‌شناسی‌ها و ابزارهای مورد استفاده در

1. Throughput

شكل دهی نظام‌های مدیریتی در سازمان اشاره می‌کند [13، ص 152]. از آن جایی که یکی از اهداف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدلی برای طراحی و بازبینی نظام مدیریت منابع استراتژیک سازمان است، نظریه توسعه داده شده در مقاله حاضر نیز از نوع نظریه برای طراحی و اقدام عملی است. پژوهش‌های توسعه نظریه دارای روش‌شناسی‌های مختلفی هستند. لینهام (2000) با تأکید بر تلفیق دانش و تجربه، شیوه پژوهش در نظریه‌پردازی را شامل مراحل شکل دهی مفهومی، عملیاتی‌سازی، تأیید یا رد، کاربرد و پالایش و توسعه مستمر نظریه دانسته است [13، ص 310]. با توجه به اینکه جهت‌گیری و تأکید روش‌شناسی لینهام بر کاربردی بودن نظریه است، شیوه پژوهش حاضر قرابت بیشتری با روش‌شناسی ایشان دارد. به این ترتیب برای نظریه‌پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک در فاز نخست ضمن تحلیل حجم گسترهای از مقالات و کتاب‌های مرتبط با مدیریت منابع سازمان، ایده‌های اولیه در خصوص عناصر کلیدی نظریه (شامل دسته‌بندی منابع، عوامل تأثیرگذار، مراحل نظام‌مند و نتایج) در غالب مدل تدوین شد. در فازهای بعدی به منظور عملیاتی کردن و تأیید یا رد کردن چارچوب مفهومی، عناصر مدل به شکل گزاره‌های حکمی مطرح و در اختیار خبرگانی (به تعداد 10 نفر از افراد دانشگاهی و اجرایی که دارای تحصیلات و تجربه مرتبط با مدیریت منابع بودند) که به صورت هدفمند انتخاب شدند، قرار داده شد و اصلاحات جزئی براساس رهنمودهای خبرگان انجام گردید. در این مرحله برای حصول اطمینان از اعتبار مدل و اجزای آن، علاوه بر تطبیق نظری، ویرایش اصلاح شده به طور مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت و موافقت آنها اخذ شد. درنهایت نیز نظریه فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان توسعه و تشریح گردید.

### 3- گونه‌شناسی منابع سازمان

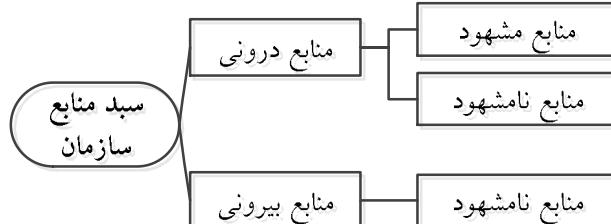
منابع سازمان، محور تمرکز دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>1</sup> (RBV) است [14]. مطالعات انجام شده در حوزه تئوری مبتنی بر منابع، اغلب متمرکز بر منابع استراتژیک بوده است، لذا همواره یک شکاف تحلیل نظام‌مند منابع سازمان وجود دارد [15]. با این حال حتی اگر هدف به طور

1. Resource Based View



صرف مدیریت منابع استراتژیک نیز باشد، باید نخست کل منابع سازمان شناسایی شده و از میان آنها نسبت به شناخت و مدیریت منابع استراتژیک اقدام شود.

مرور ادبیات مبرهن وجود دسته‌بندی‌های مختلفی برای منابع سازمان می‌باشد، برای مثال می‌توان منابع را به بیرونی و داخلی طبقه‌بندی نمود. در این میان منابع بیرونی به طور عمده مرتبط با روابط با نهادهای بیرونی همچون مشتریان و تأمین‌کنندگان [16]، شهرت سازمان [17]، منابع حاصل از اشتراک در یک خوشه [18] می‌باشند و منابع داخلی هم شامل منابع انسانی، فیزیکی و سازمانی می‌شوند. رانگون<sup>1</sup> معتقد است این دسته از منابع منجر به ایجاد قابلیت‌هایی همچون نوآوری، مدیریت بازار و تولید می‌شوند [16]. بر این اساس می‌توان میان منابع و قابلیت تمایز قائل شد. گرانت<sup>2</sup> منابع را شامل دو گروه دارایی مشهود و نامشهود و قابلیت را توانمندی حاصل از دارایی‌ها تلقی کرده است [19]. دارایی‌های نامشهود شامل منابعی هستند که فیزیکی نباشند. به این ترتیب با در نظر گرفتن دو بعد درونی/بیرونی و مشهود/نامشهود، می‌توان منابع سازمان را به شرح نمودار زیر نمایش داد (شکل ۱).



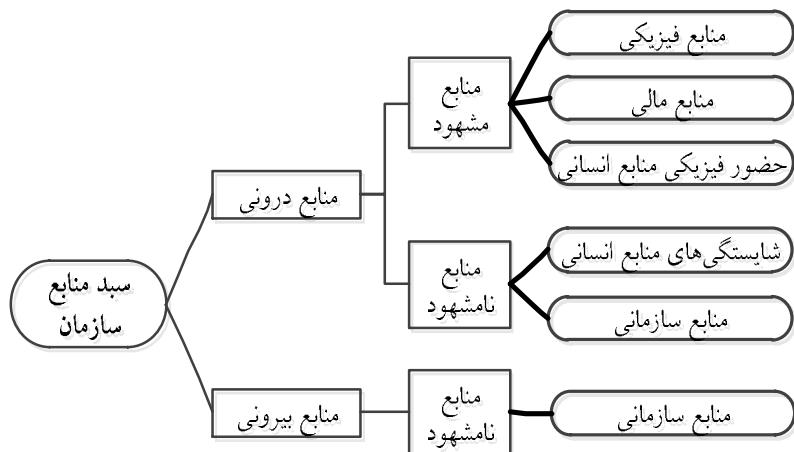
شکل ۱ طبقه‌بندی اولیه منابع از دیدگاه درونی/بیرونی و مشهود/نامشهود (مقاله حاضر)

همان طور که لوكات و همکاران او [22] ص 1134] بيان کرده‌اند «حوزه منابع (سازمان) گستردۀ و مبهم است»، از اين رو به منظور مدیریت اثربخش، باید نگاه جامعی به منابع سازمان داشت. طبقه‌بندی منابع در چهار گروه:

- 1- منابع سرمایه فیزیکی شامل منابعی همچون تکنولوژی، کارخانه و محل جغرافیایی، دسترسی به منابع اولیه [23];

1. Rangone  
2. Grant

- ۲- منابع سرمایه مالی شامل منابعی همچون درآمد شرکت، بدهی، حقوق صاحبان سهام؛
- ۳- منابع سرمایه انسانی شامل منابعی همچون آموزش، تجربیات، هوش، ارتباطات و بصیرت کارکنان و مدیران شرکت [۲۴]؛
- ۴- منابع سرمایه سازمانی شامل منابعی همچون فرهنگ، ساختار رسمی گزارش دهی، سیستم‌های رسمی و غیررسمی برنامه‌ریزی، کنترل و سازماندهی، شهرت بازار سازمان، روابط غیررسمی گروه‌های داخل سازمان و روابط سازمان با محیط [۲۵]؛ تداعی بعد محتوایی منابع سازمان خواهد بود [۲۶]. بر این اساس با اضافه کردن این بعد به طبقه‌بندی قبلی (شکل ۱)، گروه‌بندی کامل‌تری از منابع به شرح نمودار ذیل ارائه می‌شود (شکل ۲).



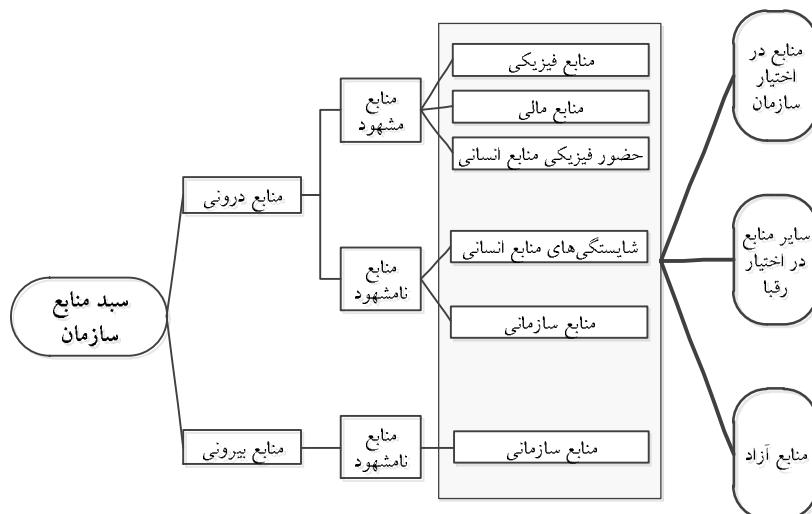
شکل 2 طبقه‌بندی منابع با احتساب ابعاد محتوایی (مقاله حاضر)

همان‌گونه که از عنوان مقاله استنباط می‌شود، در مقاله حاضر به دنبال تبیین مدلی برای مدیریت استراتژیک منابع هستیم. منابع زمانی استراتژیک تلقی شده که منجر به خلق مزیت رقابتی شوند و این موضوع مهم از طریق تفاوت در سطح مالکیت (یا دسترسی) رقبا به منابع استراتژیک محقق می‌شود. بر این اساس می‌توان متصور شد که برخی از منابع در اختیار سازمان است، برخی منابع به‌طور صرف در اختیار رقبای سازمان است (منابع اضافی رقبا نسبت به سازمان) و سازمان برای کسب برابری رقابتی نیازمند اکتساب آنها می‌باشد و درنهایت برخی دیگر از منابع وجود دارند که نه



در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان می‌باشند (که ما آنها را منابع آزاد نامگذاری کردہ‌ایم). منابع آزاد شامل منابعی هستند که سازمان‌های هوشمند، سعی در اکتساب آنها داشته و تلاش می‌کنند تا از طریق بهره‌برداری از آنها به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند؛ به عبارتی منابع آزاد، منابعی هستند که تاکنون توجه لازم و شایسته به آنها نشده است، اما سازمان‌ها می‌توانند با کشف و بهره‌برداری هوشمند از آنها، فرایند کسب مزیت رقابتی خویش را تسهیل نمایند. در تبیین عملیاتی مفهوم منابع آزاد همین بس که در برهه‌های پیشین منابعی نظری تصویر برند، شهرت سازمانی، تجربیات منابع انسانی، دانش طراحی و نوآوری کمتر جایگاهی در سبد منابع سازمان داشتند و به طور صرف منابع مشهود<sup>1</sup> (4M) در محاسبات مدیریت منابع مورد توجه بود. بنابراین با احتساب بعد تحیلی رقابتی به طبقه‌بندی محتوایی منابع (شکل 2)، سیمای کلان منابع سازمان در قالب نمودار ذیل (شکل 3)

متجلی خواهد شد.



شکل 3 سیمای کلان منابع سازمان (مقاله حاضر)

همان‌گونه که ملاحظه شد تحقیقات پیشین از مناظر مختلفی به منابع نگاه کرده و طبقه‌بندی خود را ارائه داده‌اند. مقاله حاضر تأکید می‌کند که سازمان به منظور موفقیت پایدار نیازمند نگاه کلان و

1. Man, method, material and machine

متوازن به منابع است. کلان از این حیث که بتوانند تمام منابع سازمان را مفهوم‌سازی و مدیریت نمایند و متوازن از این نظر که بتوانند در مدیریت منابع تمرکز بیشتری بر منابع با اهمیت‌تر (استراتژیک) داشته باشند، برای حصول هدف نخست، یعنی نگاه کلان به منابع، ضمن مرور طبقه‌بندی‌های موجود، مدل سیمای کلان منابع سازمان صناعت شد (شکل ۳) که سازمان‌ها با بهره‌برداری از آن خواهند توانست مجموع منابع سازمانی خود را را رویکردی رقابتی شناسایی و ثبت کنند. چگونگی تحقق هدف دوم (مدیریت متوازن منابع) در بند بعدی مقاله تشریح شده است. نتیجه موارد ذکر شده در خصوص گونه‌شناسی منابع سازمان در گزاره‌های<sup>۱</sup> ذیل خلاصه می‌شود:

**گزاره ۱)** تحقق عملکرد سازمان نیازمند نگاهی کلان و متوازن به منابع است، به این معنا که همواره باید ضمن مدیریت همه منابع سازمان (نگاه کلان)، انرژی بیشتر برای مدیریت منابعی مصرف شود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق مزیت رقابتی پایدار دارند (نگاه متوازن).

**گزاره ۲)** منابع سازمان می‌توانند درونی یا بیرونی باشند. برخی منابع درونی، مشهود (منابع فیزیکی، مالی و حضور فیزیکی منابع انسانی) و برخی دیگر نامشهود هستند (منابع سازمانی و شایستگی‌های منابع انسانی)؛ اما منابع بیرونی به‌طور عمده نامشهود (از نوع سازمانی) هستند.

**گزاره ۳)** منابع از نظر رقابتی سه نوع هستند. برخی منابع در اختیار سازمان است؛ برخی منابع به‌طور صرف در اختیار رقبای سازمان است (منابع اضافی رقبا نسبت به سازمان) و درنهایت برخی دیگر از منابع، آزاد هستند (نه در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان).

#### 4- منابع استراتژیک

همان‌گونه که ذکر شد، سازمان‌ها منابع مختلفی دارند (یا می‌توانند از مراجع بیرونی اکتساب نمایند) که از آنها برای طرح‌ریزی، پیاده‌سازی استراتژی‌ها و برنامه‌های خود و به صورت کلی برای اداره کسب و کار خود بهره می‌برند؛ به عبارتی عملکرد سازمان تحت تأثیر «برخورداری» و «بهره‌برداری» از منابع و قابلیت‌ها است [27]. البته لازم به ذکر است

1. Propositions



که منابع سازمان گاهی اوقات می‌تواند وارونه عمل کرده [28؛ 29؛ 30] و منجر به نابودی تدریجی سازمان نیز بشوند. این مفهوم در سطح کلان مدیریت منابع با عنوان **نفرین منابع<sup>1</sup>** مطرح شده است [31] که بحث در خصوص آن در دامنه مقاله حاضر نیست. در نگاه سنتی به منابع سازمان معمولاً به منابع مالی و فیزیکی اهمیت بیشتری می‌دادند و این در حالی است که در نگاه مدرن، منابع انسانی و منابع نامشهود جایگاه ویژه‌ای به خود اختصاص داده است. از دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، منابعی که پایه‌ای برای خلق شایستگی‌ها و قابلیت‌های تأثیرگذار بر خلق مزیت رقابتی پایدار بوده و به راحتی قابل تقلید از سوی رقبا نباشد، استراتژیک تلقی می‌شوند [12؛ 11؛ 10.7]. به زعم پتراف<sup>2</sup> (1993)، منابع سازمان برای اینکه استراتژیک تلقی شوند، باید ناهمگون<sup>3</sup> بوده و به راحتی جایگزین نشوند. به صورت عملیاتی تر بارنی (1991) با توسعه چارچوب<sup>4</sup> (VRIO) چهار شرط الزامی برای استراتژیک تلقی شدن منابع تعریف نموده است. از منظر ارزش (V)، یک منبع زمانی استراتژیک است که سازمان را قادر به بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و خوشی کردن تهدیدات بنماید. از منظر نادر بودن (R)، یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که به‌طور صرف در اختیار تعداد محدودی از رقبا باشد. از منظر تقلیدپذیری (I)، یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که تقلید از آن و یا جایگزینی آن از سوی رقبا پرهزینه باشد. از منظر سازمانی (O) یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که در اختیار سازمان باشد.

در این میان تلقی تقریباً دائمی منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک سازمان بدون توجیه نیست. در واقع منابع انسانی و قابلیت‌های برآمده از آن، شرط ضروری مدیریت سایر منابع سازمان می‌باشد. به‌زعم دراکر منابع انسانی کانون عملکرد سازمان است [32]، و سیستم‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی همواره در خلق مزیت رقابتی پایدار نقش‌آفرینی کرده‌اند. مرور ادبیات نشان می‌دهد که برخی از منابع، استراتژیک تلقی شده‌اند. جدول 1 حاوی منابعی است که محققان آنها را به عنوان منابع استراتژیک بر شمرده‌اند:

1. Esource curse

2. Peteraf

3. Heterogeneity

4. Value, Rarity, Imitability, Organization

### جدول 2 منابع استراتژیک سازمان\*

| ردیف | عنوان منابع                         |
|------|-------------------------------------|
| 1    | منابع انسانی [32]                   |
| 2    | شهرت و تصویر عمومی سازمانی [52؛ 53] |
| 3    | دسترسی به بازار [51]                |
| 4    | قابلیت‌های پویا [26]                |
| 5    | کارآفرینی [54]                      |
| 6    | مدیریت [55؛ 56]                     |

\*مقاله حاضر

علی‌رغم تأکید برخی محققان بر استراتژیک بودن برخی از منابع، این مسئله مهم نمی‌تواند دلالت بر دائم استراتژیک بودن آن منابع و یا بی‌اهمیتی سایر منابع باشد؛ به عبارتی هم نمی‌توان هر منبعی را در هر زمان و موقعیتی استراتژیک دانست و هم به‌زعم بارانی و کلارک<sup>1</sup> [26] نپرداختن و به عبارتی مدیریت و استفاده ناصحیح همه منابع می‌تواند منجر به زیان رقابتی شود. به این ترتیب گریزی از مدیریت کلان و متوازن منابع نیست و این به آن معناست که همواره باید ضمن مدیریت همه منابع سازمان (نگاه کلان)، انرژی بیشتر برای مدیریت منابعی مصرف شود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق مزیت رقابتی پایدار دارند (نگاه متوازن). در این حالت سؤال اساسی این است که آیا توانایی‌های مدیریتی که منجر به توسعه منابع استراتژیک می‌شوند، خود به عنوان منبع استراتژیک تلقی می‌شوند یا خیر؟. این ابهام که با مفهوم منابع خلق‌کننده منابع مطرح شده به‌وسیله پورتر، پریم و باتلر<sup>2</sup> [33] نیز قرابت دارد، ناشی از تفکیک نبودن منابع استراتژیک و فرایندهای خلق و بهینه‌سازی آن منابع است. بنابراین بحث حاضر می‌تواند با تعیین سطح استراتژیک بودن منابع در شرایط مختلف خاتمه پیدا کند، برای مثال یک کسب‌وکار با تعدادی منابع انسانی را اندازی می‌شود که در این شرایط، خود منابع انسانی از سطح استراتژیک بودن بالاتری برخوردار است و در ادامه هم این قابلیت مدیریت منابع انسانی منجر به بهره‌برداری مؤثر از منابع انسانی موجود و قابل اکتساب می‌شود.

1. Barney and Clark  
2. Priem and Butler



از این رو قابلیت مدیریت منابع انسانی است که در سطح استراتژیک بالاتری قرار می‌گیرد. بهزعم مقاله حاضر شرط تعیین استراتژیک بودن منابع، بررسی عوامل کلیدی موفقیت<sup>1</sup> در کسب و کار از منظر منابع است که در بخش بعد، الگوریتمی ابتکاری برای تعیین سطح استراتژیک بودن منابع پیشنهاد شده است. نتیجه موارد ذکر شده در خصوص ماهیت استراتژیک سازمان در گزاره‌های ذیل خلاصه می‌شود:

**گزاره ۴)** استراتژیک بودن، یک صفت دائمی برای برخی از منابع نیست و منابع با توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند از سطح استراتژیک بودن متغیری برخوردار باشند. اما منابع انسانی به عنوان ماهیت زنده بودن و خردمندی، از زمرة منابعی است که همواره می‌توانند از سطح استراتژیک بودن بالایی برخوردار باشد.

## 5- مراحل مدیریت منابع استراتژیک سازمان

بهزعم لیمپمن و رامرت<sup>2</sup> [34، ص 1085] خلق، ارزشیابی، بومی‌سازی، اداره و بهکارگیری سبد منابع بالرzas و تخصصی، قلب مدیریت کسب و کار واستراتژی است. کازانجیان، درازین و گلین<sup>3</sup> [35] مدیریت منابع را فرایند جامعی توصیف کردند که شامل مراحل به هم مرتبط ساختاردهی سبد منابع سازمان، هماهنگ‌سازی منابع برای خلق قابلیت‌ها و بهره‌برداری از قابلیت‌ها در راستای خلق و نگهداشت ارزش برای مشتریان و سهامداران (ذینفعان) است. این مدل بعدها از سوی سیرمون<sup>4</sup> و همکاران او [36] با ترکیب فرایند خلق ارزش در شرایط پویای محیطی و فرایند مدیریت منابع بسط داده شد.

با این حال مرور ادبیات نشان می‌دهد که فرایند عملیاتی‌ای برای مدیریت منابع سازمان با رویکرد استراتژیک ارائه نشده و زمینه انجام تحقیق، توسعه مدل‌ها و چارچوب‌های علمی و کاربردی فراهم است. این مقاله ضمن مرور به نسبت کامل ادبیات در حوزه مدیریت منابع (رجوع شود به منابع و مأخذ تحقیق) و حضور و مصاحبه با مدیران ارشد تعدادی از

1. Critical success factors

2. Lippman & rumelt

3. Kazanjian, Drazin, & Glynn

4. Sirmon

سازمان‌های بزرگ، کوچک و متوسط، شکاف نظری در این زمینه را تشخیص داده و سعی کردند مراحل عملیاتی مدیریت منابع استراتژیک سازمان را به شرح مدل گام به گام ذیل فرمول و معرفی کنند (شکل 4):



شکل 4 مراحل مدیریت منابع استراتژیک سازمان (مقاله حاضر)

همان‌گونه که در مدل‌های دیگر نیز مورد تأکید قرار گرفته است، گام نخست در مدیریت منابع، تعیین سبد منابع در اختیار و قابل اکتساب می‌باشد. به این منظور می‌توان با مبنای قرار دادن مدل سیمای کلان منابع سازمان (شکل 3)، منابع در اختیار و قابل اکتساب را شناسایی و ثبت نمود.

با توجه به هدف مقاله حاضر که عبارت از ارائه مدلی برای مدیریت منابع استراتژیک سازمان می‌باشد، گام دوم مدیریت منابع، عبارت از تعیین سطح استراتژیک بودن منابع سازمان خواهد بود. از این رو ضروری است تا چارچوبی ارائه شود که بتوان با کمک آن منابع سازمان را تحلیل نمود و سطح استراتژیک بودن آنها را تشخیص داد. همان‌گونه که ذکر شد، منابع زمانی استراتژیک تلقی می‌شوند که منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار باشند. از طرفی مرور ادبیات نشان می‌دهد که رویکرد عوامل کلیدی موافقیت<sup>1</sup> (CSF) نیز بهمنظور کمک به تحقق عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها بنا نهاده شده است. بنابراین می‌توان از این رویکرد در فاز تعیین سطح استراتژیک بودن منابع بهره برد. مفهوم CSF در بردازندۀ روشی برای شناسایی حوزه‌های کلیدی است که با تمرکز صحیح و مستمر بر آنها، امکان دستیابی به اهداف عملکردی سازمان مهیا می‌شود [37]. بهزعم راکارت<sup>2</sup> [38]، ص 12]

1. Critical Success Factors (CSF)  
2. Rockart



حوزه‌های کلیدی عبارت از تعداد محدودی از حوزه‌ها است که رضایت‌بخش بودن آنها، تضمین‌کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها است. درواقع عوامل کلیدی موفقیت دلالت بر ارتباط معنادار حصول دستاوردهای رضایت‌بخش در تعداد محدودی از حوزه‌ها، با برایندهای عملکردی مورد انتظار از سازمان می‌باشد. از این رو شناخت و مدیریت عوامل کلیدی موفقیت از فعالیت‌های ضروری تصمیم‌گیرندگان سازمانی خواهد بود [40]. بر این اساس می‌توان برای شناسایی سطح استراتژیک بودن منابع، سطح نیاز و دخالت مجموعه منابع سازمان در تحقق عوامل کلیدی موفقیت را تعیین و براساس امتیاز حاصل از این پردازش، منابع سازمان را در سطوح استراتژیک مختلف دسته‌بندی کرد. تطبیق و تحلیل منابع و عوامل کلیدی موفقیت، یک اقدام ترکیبی (کیفی - کمی) خبره‌محور است که می‌تواند با کمک کاربرگ‌هایی همچون نمونه پیوست مقاله حاضر صورت پذیرد.

بعد از طی مراحل فوق، با انجام تحلیل رقابتی منابع، شکاف منابع استراتژیک شناسایی خواهد شد. بهترین حالت ممکن که البته کمی ایده‌آل به نظر می‌رسد، قرار گرفتن فهرست منابع استراتژیک در نواحی از نقشه منابع است که بیانگر منابع در دست سازمان باشد. قرار گرفتن برخی از منابع استراتژیک در ناحیه منابع در اختیار رقبا (که در حال حاضر در اختیار سازمان نیست)، بیانگر لزوم تقلید و سرمایه‌گذاری آگاهانه است که حداقل دستاوردهای آن می‌تواند رسیدن به برابری رقابتی باشد. اما چنان‌چه منابع تحقق عوامل کلیدی موفقیت در ناحیه منابع ناشناخته فعلی باشد، هرگونه سرمایه‌گذاری در تأمین این منابع (هرچند ریسک بیشتری دارد) می‌تواند با رعایت سایر عوامل مؤثر بر رقابت، منجر به خلق شایستگی متمایز و به دنبال آن مزیت رقابتی گردد.

گام بعد مدیریت منابع تأمین / نگهداری و توسعه منابعی خواهد بود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق شایستگی‌ها و قابلیت‌های مرتبط با ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارند. آندرسن<sup>1</sup> [16] سرمایه‌گذاری مستقیم، فرایندهای سازمانی و موقعیت‌یابی بازار و محصول را به عنوان روش‌های اکتساب منابع استراتژیک معرفی کرده است. گام بعدی عبارت از بهره‌برداری کارا و اثربخش از منابع است که می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار شود. بی‌شک مدیریت نامؤثر منابع در اختیار، به مراتب نامطلوب‌تر از در اختیار نداشتن آن منابع است؛ به عبارتی اثربخشی منابع در بهره‌برداری مؤثر از آنها خواهد بود؛ در غیر اینصورت «روی سیاه منابع» [28] ظاهر شده و منجر به زیان رقابتی و نابودی سازمان در درازمدت می‌شود.

1. Andersén

## 6- عوامل مؤثر بر مدیریت منابع استراتژیک

هرچند در بخش قبل مراحل نظاممندی برای مدیریت منابع استراتژیک تبیین شد، لیکن مبرهن است که کارایی و اثربخشی مدیریت منابع تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی مختلفی بوده و تصمیم‌گیرندگان سازمانی باید ضمن کسب درک صحیحی از این عوامل به نحوی اقدام نمایند که بتوانند با منابع دراختیار و قابل اکتساب، زمینه ایجاد مزیت رقابتی پایدار و به دنبال آن عملکرد رقابتی برای سازمان خویش را فراهم نمایند. در این میان برخی عوامل عمومی بوده و هر اقدام مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (مثل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، عوامل کلان محیطی و ...). و لیکن برخی دیگر مختص امور خاص مدیریتی ای همچون مدیریت منابع هستند. علی‌رغم تأیید معناداری تأثیرگذاری عوامل محیطی بر مدیریت منابع [41]، مرور ادبیات در حوزه دیدگاه مبتنی بر منابع، بیانگر خلاصه تحقیقاتی در این زمینه است [36؛ 42؛ 43]. بهزعم شی‌هان و فوس<sup>1</sup> [44]، منابع به‌واسطه مجموعه‌ای از فرایندها منجر به تحقق عملکرد سازمان خواهند شد. از این رو ساختار نظاممند فرایندهای سازمان می‌تواند تأثیر مهمی بر مدیریت منابع ایفا نماید. در این میان سطح بلوغ سازمان براساس چرخه عمر سازمان نیز بی‌تأثیر نخواهد بود [43]. یادگیری سازمانی نیز یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر کارایی و اثربخشی مدیریت منابع در شرایط پویای محیطی می‌باشد [36]. درواقع یادگیری سازمانی از حیث ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک [45]، فرایند مدیریت منابع سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع استراتژیک که هدف غایی از آن، پیشی گرفتن از رقبا است، سطح پویایی رقابتی و به‌عبارتی شرایط رقابتی سازمان [46] می‌باشد. پویایی رقابتی عبارت از فعل و افعالات سازمان‌ها در محیط رقابتی از طریق مجموعه‌ای از اقدام‌های رقابتی اولیه و پاسخ مقابله آنها می‌باشد. درواقع در محیط پویای کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها در تلاشند تا با تحلیل کلان رفتار و اقدام‌های رقبا، واکنش مناسبی از خود نشان داده و بتوانند موقعیت رقابتی خود رادر بازار حفظ کرده و بهبود دهند [47]. محققان پویایی رقابتی با تمرکز بر اقدام پاسخ رقابتی دریافتند که سازمان‌ها تحت تأثیر اقدام‌های رقبای خود هستند [48؛ 49؛ 50]. بر این اساس استراتژی‌ها و برنامه‌های

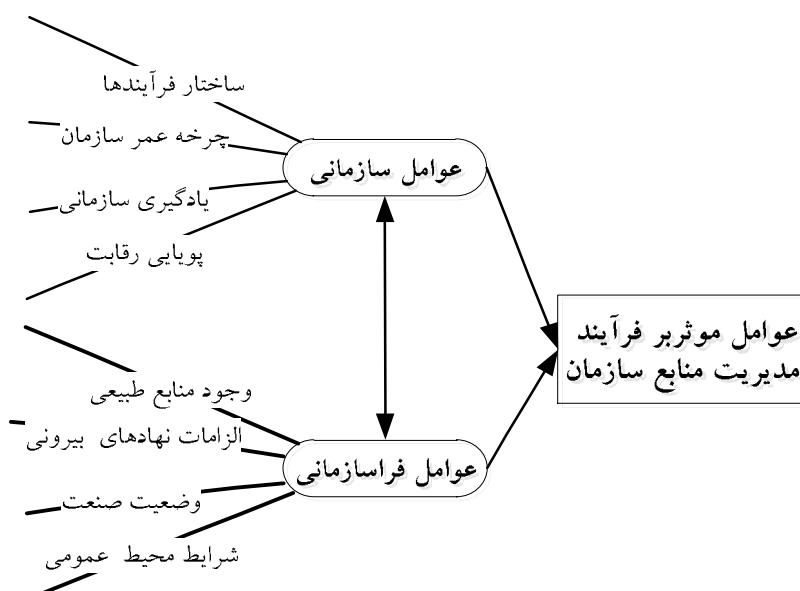
1. Sheehan and Foss



مدیریت منابع اتخاذ شده در یک سازمان یا میان اقدام‌های رقابتی اولیه و یا تبیین کننده پاسخ متقابل به اقدام رقابتی رقبای خود می‌باشد. از این حیث متصور است تا سطح پویایی رقابتی تأثیر مستقیمی بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک داشته باشد.

یکی دیگری از عوامل بیرونی تأثیرگذار بر سبک مدیریت منابع استراتژیک، نقش خوش‌هایی است که سازمان در آنها عضویت داشته و یا امکان پیوستن به آنها را دارد، زیرا که خوش‌های نقش تعیین‌کننده‌ای در فرایند خلق مزیت رقابتی برای سازمان‌های عضو خود دارند [18].

براساس موارد مذکور، آنچه از نگاه فرایندی در مدیریت هوشمندانه منابع استراتژیک سازمان حائز اهمیت است، شناسایی تأثیر عوامل مختلف سازمانی و فراسازمانی بر کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت منابع و مواجهه نظاممند با آنها در راستای تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف، بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله و یا تبدیل به فرصت کردن تهدیدات محیطی است. به منظور کسب بینش صحیح و طبقه‌بندی عوامل، نمای شماتیک عمدۀ عوامل مؤثر بر فرایند منابع استراتژیک سازمان در شکل ذیل نمایش داده شده است (شکل ۵).



شکل ۵ عوامل عمدۀ موثر بر فرایند منابع استراتژیک سازمان (مقاله حاضر)

نتیجه موارد ذکر شده در خصوص عوامل عمدۀ تأثیرگذار بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان در گزاره زیر خلاصه می‌شود:

گزاره ۵) مدیریت کارا و اثربخش منابع استراتژیک سازمان، نیازمند شناسایی و مواجهه نظام مند با مجموعه عوامل سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان می‌باشد.

## 7- نتیجه‌گیری و ارائه مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک سازمان

همان گونه که ذکر شد، جهانی شدن، پیچیدگی، پویایی، تلاطم، شتاب، خردگرایی، ارتباطات، همگرایی، مجازی شدن و ضرورت اتحاد و یکی شدن، ده ویژگی بارز هزاره سوم بوده است و باید سازمان‌ها برای ماندگاری و کسب سود، ارزشی به مشتری پیشنهاد ارائه دهند که فراتر از انتظار او بوده ولی به شدت به آنها نیاز داشته باشد. بر این اساس شناسایی و احراز قابلیت‌های مورد نیاز برای ارائه ارزشی فراتر از انتظار مشتری ضروری خواهد بود. هرچند کسب مزیت رقابتی و به دنبال آن عملکرد برتر از روش‌های مختلفی امکان‌پذیر است؛ اما با نگاه از درون به بیرون، مدیریت منابع، نقش و اهمیت فراوانی خواهد داشت و وجود نداشتن مدیریت مؤثر منابع در سازمان‌ها، منجر به توفیق پیدا نکردن در طرح‌ریزی و تحقق مقاصد سازمانی در شرایط خاص حاکم بر هزاره سوم است. از این رو پرداختن به موضوع مدیریت منابع از توجیه علمی و عملیاتی خاصی برخوردار می‌باشد. با این حال مرور ادبیات نشان داد مدل مشخصی که مدیریت مجموعه منابع سازمان را با رویکرد رقابتی و استراتژیک تدوین نموده باشد، کمتر توسعه داده شده است. بر این اساس در مقاله حاضر تلاش شد تا مدلی فرایندی برای مدیریت منابع استراتژیک سازمان ارائه شود که می‌تواند هم به عنوان یک مدل مفهومی برای انجام تحقیقات علمی و هم به عنوان یک مدل کاربردی برای بررسی سیستم مدیریت منابع استراتژیک سازمان مورد استفاده واقع شود. همان‌گونه که در بخش‌های قبلی مقاله آورده شده است، منابع سازمان انواع



مختلفی داشته و مدیریت منابع به مثابه یک فرایند، تحت تأثیر عوامل سازمانی و فراسازمانی، مراحل نظاممندی را طی نموده و منجر به تحقق عملکرد سازمان می‌شود. به این ترتیب می‌توان این گونه اذعان داشت که:

– تحقق عملکرد سازمان نیازمند نگاهی کلان و متوازن به منابع است، به این معنا که همواره باید ضمن مدیریت همه منابع سازمان (نگاه کلان)، انرژی بیشتر برای مدیریت منابعی مصرف شود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق مزیت رقابتی پایدار دارد (نگاه متوازن):

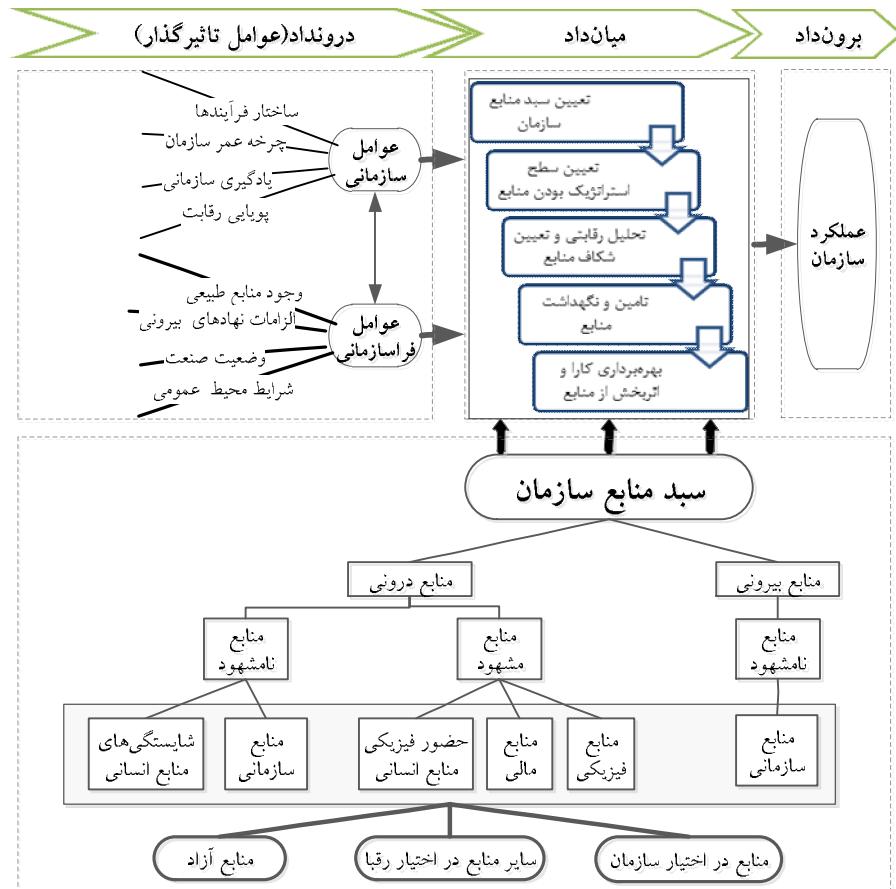
– منابع سازمان می‌توانند درونی یا بیرونی باشند. برخی منابع درونی، مشهود (منابع فیزیکی، مالی و حضور فیزیکی منابع انسانی) و برخی دیگر نامشهود هستند (منابع سازمانی و شایستگی‌های منابع انسانی؛ اما منابع بیرونی به طور عمد نامشهود (از نوع سازمانی) هستند؛

– منابع از نظر رقابتی سه نوع هستند. برخی منابع در اختیار سازمان است، برخی منابع به طور صرف در اختیار رقبای سازمان است (منابع اضافی رقبا نسبت به سازمان) و درنهایت برخی دیگر از منابع آزاد هستند (نه در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان)؛

– استراتژیک بودن، یک صفت دائمی برای برخی از منابع نیست و منابع با توجه به عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند از سطوح استراتژیک بودن متغیری برخوردار باشند. اما منابع انسانی به علت ماهیت زنده بودن و خردمندی از گروه منابعی است که همواره می‌تواند از سطح استراتژیک بودن بالایی برخوردار باشد؛

– مدیریت کارا و اثربخش منابع استراتژیک سازمان، نیازمند شناسایی و مواجهه نظاممند با مجموعه عوامل سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت منابع استراتژیک سازمان می‌باشد.

براساس گزاره‌های مذکور در مقاله حاضر ضمن ارائه یک طبقه‌بندی جدید از منابع، مفهوم «سطح استراتژیک منابع» تشریح شد و با فرض «ضرورت ایجاد رابطه بین منابع و عوامل کلیدی موفقیت»، مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک باز طراحی و به شرح نمودار ذیل ارائه می‌شود (شکل 6):



شکل 6 مدل فرایندی مدیریت منابع استراتژیک سازمان (مقاله حاضر)



## 8- پیوست

## کاربرگ پیشنهادی برای تعیین سطح استراتژیک بودن منابع

| منبع n |        | منبع ... |        | منبع 2 |        | منبع 1 |        | ضریب CSF   | عنوان CSF | ردیف |
|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|-----------|------|
| نسبی   | امتیاز | نسبی     | امتیاز | نسبی   | امتیاز | نسبی   | امتیاز |            |           |      |
| X1*    | X1     | ...      | ...    | X1*    | X1     | X1*    | W1     | W1         | CSF 1     | 1    |
| X2*    | X2     | ...      | ...    | X2*    | X2     | X2*    | W2     | W2         | CSF 2     | 2    |
| ...    | ...    | ...      | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...        | ...       | ...  |
| Xn*    | Xn     | ...      | ...    | Xn* Wn | Xn     | Xn* Wn | Xn     | Wn         | CSF n     | N    |
| RnS    |        | ...      |        | R2S    |        | R1S    |        | $\sum = 1$ | جمع       |      |

## توضیحات کاربرگ:

\* نخست عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار مورد نظر بهوسیله مدیران ارشد و خبرگان تهیه و در قسمت مربوط به آن درج می شود. همچنین عنوان منابع سازمان از فهرست پر تغولیوی منابع موجود و قابل اکتساب استخراج و در قسمت مربوط به آن درج خواهد شد.

\*\* در گام بعد ضریب اهمیت هر یک از عوامل کلیدی موفقیت در مقایسه با هم استخراج و نرمالایز می شود.

\*\*\* در ادامه ضمن تخصیص امتیاز به میزان کاربرد هر دسته از منابع در تحقق دستاوردهای حوزه های کلیدی موفقیت شناسایی شده براساس طیف امتیاز انتخابی (به طور مثال طیف 5 یا 7 گزینه ای لیکرت)، امتیاز نسبی که حاصل ضرب ضریب اهمیت CSF در دامتیاز مطلق تخصیصی به منبع است، استخراج می شود.

\*\*\*\* در گام آخر ضمن جمع کردن مجموع امتیاز های نسبی، رتبه نهایی هر یک از منابع در تحقق دستاوردهای حوزه های کلیدی موفقیت شناسایی و با نرمالایز کردن اعداد حاصل، سطح اهمیت و به عبارتی سطح استراتژیک بودن منابع تعیین و در انتخاب نحوه مدیریت منابع با هدف مدیریت متوازن منابع مورد استفاده قرار می گیرد.

## 9- منابع

- [1] کردنائیج اسدالله، آذر عادل، نیاکان لاهیجی نازیلا (1389)، «تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی: مطالعه موردی گمرک جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، دانشگاه تربیت مدرس، سال دهم، شماره دوم، صص 91-114.
- [2] Daniell Mark H. (2006) *Mastering the dynamic nature of modern strategy*, Handbook of Business Strategy, pp. 35-41.
- [3] Porter M. E. (1991) "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- [4] Andersén Jim (2011) "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, Vol. 49, Iss 1, pp.87 – 98.
- [5] Perrott Bruce E. (2011) "Strategic issue management as change catalyst", *Strategy & Leadership*, Vol. 39, Iss 5, pp. 20 – 29.
- [6] Herath Emantha S. B., Wayne G., Bremser Jacob G. Birnberg (2014) "A balanced scorecard strategic initiative planning model with resource constraints", in Marc J. Epstein , John Y. Lee (ed.) *Advances in Management Accounting* ,*Advances in Management Accounting*, Vol. 24, Emerald Group Publishing Limited, pp.1 – 38.
- [7] Dierickx I., Cool K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35 No. 12, pp. 1504-11.
- [8] Krumm Peter J.M.M., Geert Dewulf Hans de Jonge (1998) "Managing key resources and capabilities: Pinpointing the addedvalue of corporate real estate management", *Facilities*, Vol. 16, Iss 12/13 pp. 372 – 379.
- [9] Peter J.M.M. Krumm Geert Dewulf Hans de Jonge (1998) "Managing key resources and capabilities: Pinpointing the addedvalue of corporate real estate management", *Facilities*, Vol. 16, Iss 12/13, pp. 372 – 379.
- [10] Barney J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- [11] Peteraf M.A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage:A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-91.



- [12] Wernerfelt B. (1984) "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-80.
- [13] دانایی فرد حسن (1389) نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها، تهران: انتشارات سمت.
- [14] Penrose E.T. (1959) "The theory of the growth of the Firm", Oxford University Press, Oxford, MA
- [15] Warnier Vanessa Weppe Xavier Lecocq Xavier (2013) "Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources", *Management Decision*, Vol. 51, Iss 7, pp. 1359 – 1379.
- [16] Andersén Jim (2007) "A holistic approach to acquisition of strategic resources", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 Iss 8, pp. 660 – 677.
- [17] Deephouse D.L. (2000) "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 1091-112.
- [18] Fensterseifer Evaldo, Jean-Louis Jaime Rastoin (2013) "Cluster resources and competitive advantage", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 25 Iss 4 pp. 267 – 284.
- [19] Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-35.
- [20] Miller D., Shamsie J. (1996) "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 519-43.
- [21] Barney J. (2001) "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- [22] Lockett A., O'Shea R., Wright M. (2008) "The development of the resource-based view: reflections from Birger Wernerfelt 1", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 9, pp. 1125-1141.

- [23] Williamson O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York: Free Press.
- [24] Gary S. Becker (1993) [1964], *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, University of Chicago Press.
- [25] Tomer J. F. (1987) *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*, New York: Praeger.
- [26] Barney J.B., Clark D.N. (2007) "Resource-based theory", *Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- [27] Größler Andreas (2007) "A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, Iss 3, pp. 250 – 266.
- [28] Montgomery C.A. (1995) "of diamonds and rust: A new look at resources", *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, pp. 251-268.
- [29] Wernerfelt B. (1995) "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 171-175.
- [30] Armstrong C.E., Shimizu K. (2007) "A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm?", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 959-986.
- [31] Shaffer Brenda and Ziyadov Taleh (2011) *Beyond the resource curse*, University of Pennsylvania Press.
- [32] Drucker Peter F. (1993) *Post-capitalist society*, Harper Business, 1993.
- [33] Priem R.L. Butler J.E. (2001)"Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 57-66.
- [34] Lippman S. A., Rumelt R. P. (2003) "A bargaining perspective on resource advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.1069–1086.



- [35] Kazanjian R. K., Drazin R., Glynn M. A. (2002) "Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge- based perspective", In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 173–199. Oxford: Blackwell.
- [36] Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007) "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 273-292.
- [37] Ram Jiwat ,Corkindale David Corkindale (2014) "How “critical” are the critical success factors (CSFs)?", *Business Process Management Journal*, Vol. 20, Iss 1, pp. 151 – 174.
- [38] Rockart J.F. (1978) "A new approach to defining the chief executive's information needs", MIT Working Paper, CISR 37, No. 1008-78.
- [39] Karuppusami G., Gandhinathan R. (2006) "Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 4, pp. 372-385.
- [40] Khan S.U., Niazi M., Ahmad R. (2009) "Critical success factors for offshore software development outsourcing vendors: A systematic literature review", Paper Presented at the Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering, (ICGSE 2009).
- [41] Bettis R. A., Hitt M. A. (1995) "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue):7–19.
- [42] Sirmon D.G., Hitt M.A., Arregle J.L., Campbell J.T. (2010) "The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 13, pp. 1386-1409.
- [43] Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., Gilbert B.A. (2011) "Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects", *Journal of Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 1390-1412.

- [44] Sheehan N.T., Foss N.J. (2007) "Enhancing the prescriptiveness of the resource-based viewthrough Porterian activity analysis", *Management Decision*, Vol. 45 , No. 3, pp. 450-61.
- [45] Zahra S. A., George G. (2002) "Absorptive capacity: A review, conceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp.185–203.
- [46] Arago'n-Correa J. A., Sharma S. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp71-87
- [47] Smith KG, Ferrier WJ, Ndofer H. (2001) "Competitive dynamics Research: Critique and future directions", In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt MA, Freeman RE, Harrison JS (eds). Blackwell Publishing: Oxford, pp. 314–361.
- [48] Chen M.-J., MacMillan I.C. (1992) "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 539-570.
- [49] Chen M. J., Su K. H., Tsai W. (2007) "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp.101-108.
- [50] Smith KG, Grimm CM, Gannon MJ. (1992) *Dynamics of competitive strategy*, SAGE Publications: Newbury Park, CA.
- [51] Chen Nancy Yi Feng, Mike Chen-Ho Chao Dean Tjosvold (2010) "Developing the strategic resources of Chinese entrepreneurial firms", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, Iss 3, pp. 213 – 229.
- [52] Fombrun C. J. (2001) "Corporate reputation as economic assets" , in M.A. Hitt, R.E. Freeman and J.S. Harrison (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Malden
- [53] Graham page and Helen Fearn (2005) "Corporate reputation: What do consumers really care about?", *Journal of Advertising Research* / Vol. 45 / Issue 03 /, pp. 305-313.



- [54] Alvarez S.A., Busenitz L.W. (2001) "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 755-75.
- [55] Barney J. B. (1994) "Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. In Does management matter? On competencies and competitive advantage. The 1994 Crafoord lectures: 1-36. Lund, Sweden: Lund University, Institute of Economic Research.
- [56] Mahoney J.T. (1995) "The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 91-101.