

## نظریه‌پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک

علی بیاضی طهرابند<sup>1</sup>، سیدحمید خدادادحسینی<sup>2\*</sup>

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
2- استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: 1394/9/29

دریافت: 1394/3/24

### چکیده

هدف مقاله حاضر توسعه یک مدل فرایندی (شامل درون‌داد، میان‌داد و برون‌داد) برای مدیریت نظام‌مند 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 منظر 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 «ضرورت 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 تأثیرگذار بر آن معرفی شد. یافته‌های این پژوهش نظری که با اقتباس از روش‌شناسی نظریه‌پردازی لینهام 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.



## 1- مقدمه

جهان در قرن بیست و یکم با رقابت سرسام‌آور، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش تجارت روبه‌رو است [1] که ده اصل جهانی شدن، پیچیدگی، پویایی، تلاطم، شتاب، خردگرایی، ارتباطات، همگرایی، مجازی شدن و ضرورت ادغام کسب‌وکارها، از ویژگی‌های بارز آن بوده [2] و سازمان به‌عنوان یک سیستم باز، نیازمند ایجاد توازن میان شرایط محیطی، استراتژی‌ها و قابلیت‌های آن می‌باشد. در این میان چنانچه میان شرایط محیطی و استراتژی‌های سازمان تناسبی وجود نداشته باشد، شکاف استراتژی پدید آمده و سازمان به مقاصد خود نخواهد رسید [3]. لذا برخورداری از استراتژی متناسب با شرایط محیطی می‌تواند به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت در دنیای پرتلاطم 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 مستثنا نیست و برخورداری از منابع، شرط پیاده‌سازی (و البته طرح‌ریزی) استراتژی‌های سازمان است [5; 6].

سانچز<sup>1</sup> (1995)، کامبه و همکارانش<sup>2</sup> (2012) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان دارد. کاسسیا و مینولا<sup>3</sup> (2012) معتقدند دسترسی به منابع ویژه‌ای همچون منابع دانشی، منجر به رشد فوق‌العاده 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 عملیاتی‌ای 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. در نهایت 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



شکل‌دهی 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 شکل‌دهی 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 گسترده‌ای 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

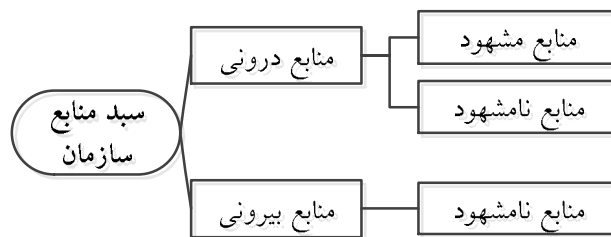
منابع سازمان، محور تمرکز دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>1</sup> (RBV) است [14]. مطالعات انجام شده در حوزه تئوری مبتنی بر منابع، اغلب متمرکز بر منابع استراتژیک بوده است، لذا همواره یک شکاف تحلیل نظام‌مند منابع سازمان وجود دارد [15]. با این حال حتی اگر هدف به طور

---

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 1).



شکل 1 طبقه‌بندی اولیه منابع از دیدگاه درونی/ بیرونی و مشهود/ نامشهود (مقاله حاضر)

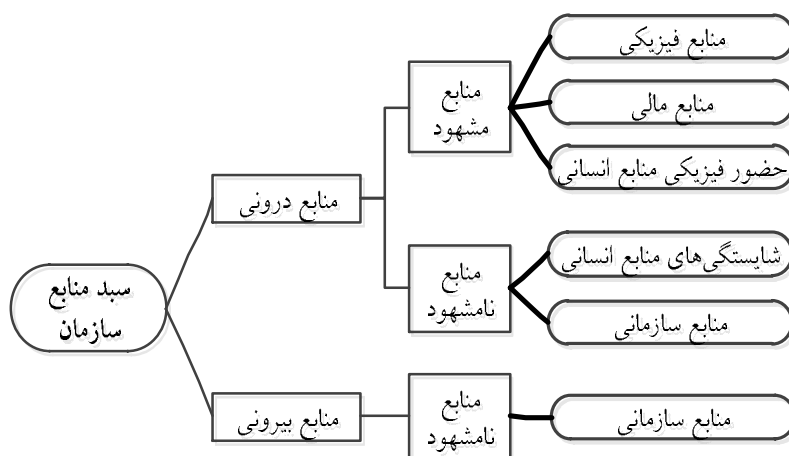
همان‌طور که لوکات و همکاران او [22، ص 1134] بیان کرده‌اند «حوزه منابع (سازمان) گسترده و مبهم است»، از این رو به منظور مدیریت اثربخش، باید نگاه جامعی به منابع سازمان داشت. طبقه‌بندی منابع در چهار گروه:

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

1. Rangone  
2. Grant



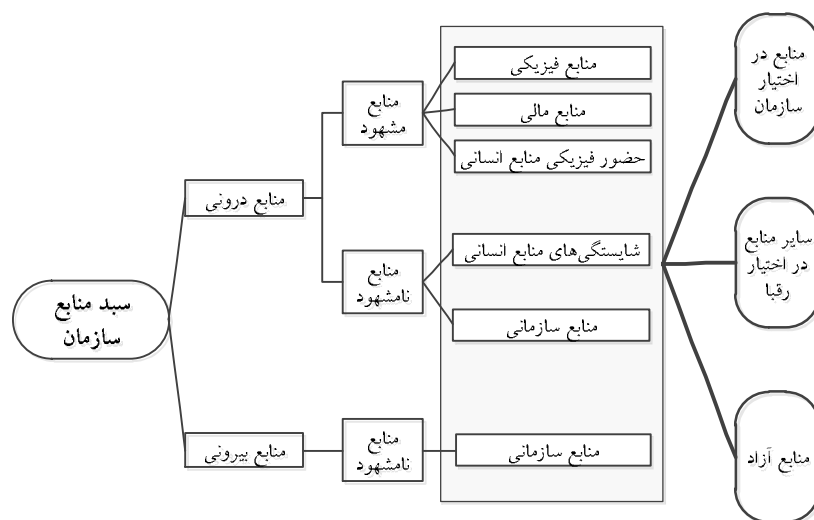
- 2- منابع سرمایه مالی شامل منابعی همچون درآمد شرکت، بدهی، حقوق صاحبان سهام؛
- 3- منابع سرمایه انسانی شامل منابعی همچون آموزش، تجربیات، هوش، ارتباطات و بصیرت کارکنان و مدیران شرکت [24]؛
- 4- منابع سرمایه سازمانی شامل منابعی همچون فرهنگ، ساختار رسمی گزارش‌دهی، سیستم‌های رسمی و غیررسمی برنامه‌ریزی، کنترل و سازماندهی، شهرت بازار سازمان، روابط غیررسمی گروه‌های داخل سازمان و روابط سازمان با محیط [25]؛ تداعی بعد محتوایی منابع سازمان خواهد بود [26، ص 24]. بر این اساس با اضافه کردن این بعد به طبقه‌بندی قبلی (شکل 1)، گروه‌بندی کامل‌تری از منابع به شرح نمودار ذیل ارائه می‌شود (شکل 2).



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 رقبا سازمان است (منابع اضافی رقبا نسبت به سازمان) و سازمان برای کسب برابری رقابتی نیازمند اکتساب آنها می‌باشد و در نهایت برخی دیگر از منابع وجود دارند که نه

در اختیار رقبا و نه در اختیار سازمان می‌باشند (که ما آنها را منابع آزاد نامگذاری کرده‌ایم). 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 نظیر تصویر برند، شهرت سازمانی، تجربیات منابع انسانی، دانش طراحی و نوآوری کمتر جایگاهی در سبد منابع سازمان داشتند و به‌طور صرف منابع مشهود<sup>1</sup> (4M) در محاسبات مدیریت منابع مورد توجه بود. بنابراین با احتساب ابعاد تحلیل 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 به‌منظور 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 صنعت شد (شکل 3) که سازمان‌ها با بهره‌برداری از آن خواهند توانست مجموع منابع سازمانی خود را با 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>1</sup> ذیل خلاصه می‌شود:

**گزاره 1** 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 2** 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 3** 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 در نهایت 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 به‌صورت کلی برای اداره کسب‌وکار 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 می تواند 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 می دادند و این در حالی است که در نگاه مدرن، منابع انسانی و منابع نامشهود جایگاه ویژه ای به خود اختصاص داده است. از دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، منابعی که پایه ای برای خلق شایستگی ها و قابلیت های تأثیرگذار بر خلق مزیت رقابتی پایدار بوده و به راحتی قابل تقلید از سوی رقبای نباشد، استراتژیک تلقی می شوند [7، 10، 11؛ 12]. 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 بهره برداری از فرصت های محیطی و خنثی کردن تهدیدات بنماید. از منظر نادر بودن (R)، یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می شود که به طور صرف در اختیار تعداد معدودی از رقبای باشد. از منظر تقلیدپذیری (I)، یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می شود که تقلید از آن و یا جایگزینی آن از سوی رقبای پرهزینه باشد. از منظر سازمانی (O) یک منبع زمانی استراتژیک تلقی می شود که در اختیار سازمان باشد.

در این میان تلقی تقریباً دائمی منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک سازمان بدون توجه نیست. در واقع منابع انسانی و قابلیت های برآمده از آن، شرط ضروری مدیریت سایر منابع سازمان می باشد. به زعم دراکر منابع انسانی کانون عملکرد سازمان است [32]، و سیستم ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی همواره در خلق مزیت رقابتی پایدار نقش آفرینی کرده اند. مرور ادبیات نشان می دهد که برخی از منابع، استراتژیک تلقی شده اند. جدول 1 حاوی منابعی است که محققان آنها را به عنوان منابع استراتژیک بر شمرده اند:

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 بارنی و کلارک<sup>1</sup> [26] نپرداختن و به‌عبارتی 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 به‌عنوان 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 راه‌اندازی 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 کسب‌وکار 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 4)** 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 به‌علت ماهیت زنده‌بودن و خردمندی، از زمره منابعی است که همواره می‌تواند از سطح استراتژیک بودن بالایی برخوردار باشد.

## 5- مراحل مدیریت منابع استراتژیک سازمان

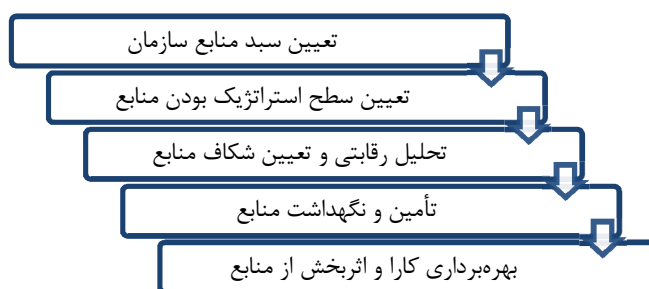
به‌زعم لیمپمن و رامرت<sup>2</sup> [34، ص 1085] خلق، ارزشیابی، بومی‌سازی، اداره و به‌کارگیری سبد منابع با ارزش و تخصصی، قلب مدیریت کسب‌وکار و استراتژی است. کازانجیان، درازین و گلین<sup>3</sup> [35] مدیریت منابع را فرایند جامعی توصیف کردند که شامل مراحل به هم مرتبط ساختاردهی سبد منابع سازمان، هماهنگ‌سازی 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 به‌نسبت 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 مبنا 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 موفقیت<sup>1</sup> (CSF) نیز به منظور 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 بردارنده 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. در واقع 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 [39؛ 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 حداکثر 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/نگهداشت 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 به‌عنوان 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

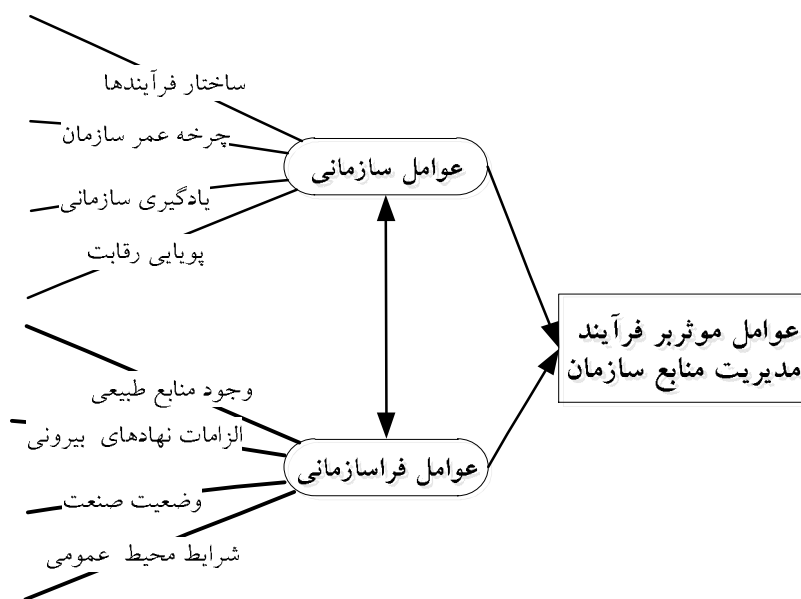
هرچند در بخش قبل مراحل نظام‌مندی برای مدیریت منابع استراتژیک تبیین شد، لیکن مبرهن است که کارایی و اثربخشی مدیریت منابع تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی مختلفی بوده و تصمیم‌گیرندگان سازمانی باید ضمن کسب درک صحیحی از این عوامل به‌نحوی اقدام نمایند که بتوانند با منابع در اختیار و قابل اکتساب، زمینه ایجاد 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 مدیریتی‌ای همچون مدیریت منابع هستند. علی‌رغم تأیید معناداری تأثیرگذاری عوامل محیطی بر مدیریت منابع [41]، مرور ادبیات در حوزه دیدگاه مبتنی بر منابع، بیانگر خلأ 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]. در واقع 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 رقیب است، سطح پویایی رقابتی و به عبارتی شرایط رقابتی سازمان [46] می‌باشد. پویایی رقابتی عبارت از فعل و انفعالات سازمان‌ها در محیط رقابتی از طریق مجموعه‌ای از اقدام‌های رقابتی اولیه و پاسخ متقابل آنها می‌باشد. در واقع در محیط پویای کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها در تلاشند تا با تحلیل کلان رفتار و اقدام‌های رقیب، واکنش مناسبی از خود نشان داده و بتوانند موقعیت رقابتی خود را در بازار حفظ کرده و بهبود دهند [47]. محققان پویایی رقابتی با تمرکز بر اقدام پاسخ رقابتی دریافته‌اند که سازمان‌ها تحت تأثیر اقدام‌های رقبای خود هستند [48؛ 49؛ 50؛ 51]. بر این اساس استراتژی‌ها و برنامه‌های

1. Sheehan and Foss

مدیریت منابع اتخاذ شده در یک سازمان یا مبین اقدام‌های رقابتی اولیه و یا تبیین‌کننده پاسخ متقابل به اقدام رقابتی رقباي 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 خوشه‌هایی است که سازمان در آنها عضویت داشته و یا امکان پیوستن به آنها را دارد، زیرا که خوشه‌ها 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 حایز 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. به‌منظور کسب بینش صحیح و طبقه‌بندی عوامل، نمای شماتیک عمده عوامل مؤثر بر فرایند منابع استراتژیک سازمان در شکل ذیل نمایش داده شده است (شکل 5).



شکل 5 عوامل عمده مؤثر بر فرایند منابع استراتژیک سازمان (مقاله حاضر)



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

**گزاره 5) 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. همان گونه که در بخش‌های قبلی مقاله آورده شده است، منابع سازمان انواع





مختلفي داشته و مديريت منابع به مثابه يك فرايند، تحت تأثير عوامل سازماني و فراسازماني، مراحل نظام مندي را طی نموده و منجر به تحقق عملکرد سازمان می شود. به این ترتیب می توان این گونه اذعان داشت که:

- تحقق عملکرد سازمان نیازمند نگاهی کلان و متوازن به منابع است، به این معنا که همواره باید ضمن مديريت همه منابع سازمان (نگاه کلان)، انرژی بیشتر برای مديريت منابعی مصرف شود که نقش و اهمیت بیشتری در خلق مزیت رقابتي پایدار دارند (نگاه متوازن)؛

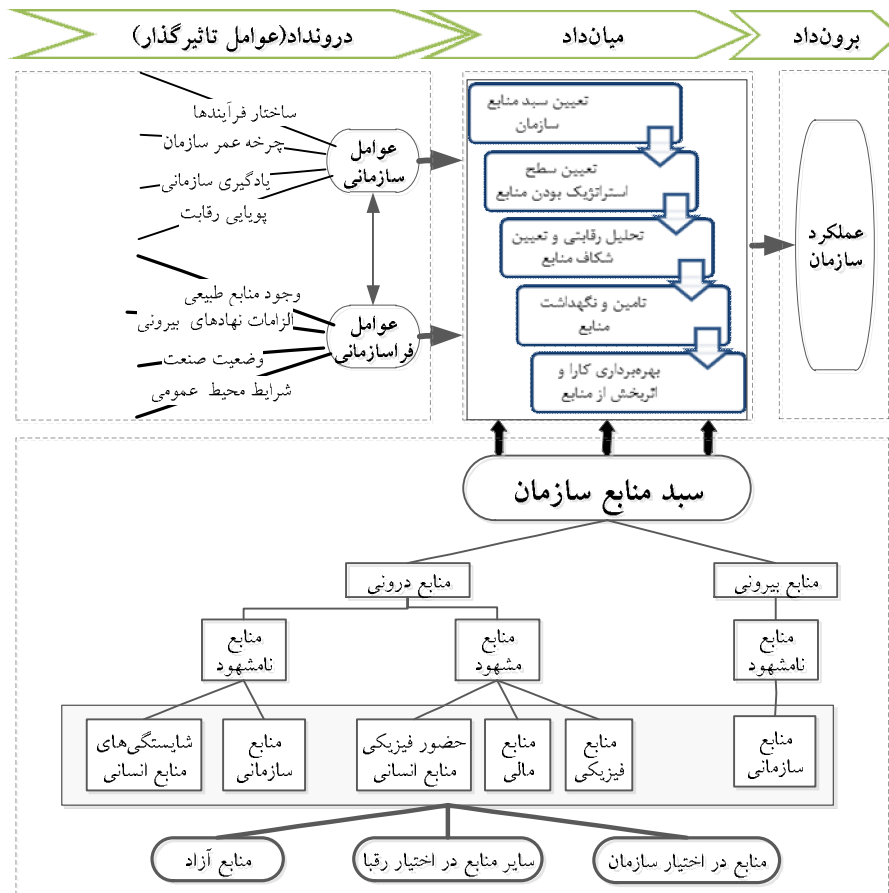
- منابع سازمان می توانند درونی یا بیرونی باشند. برخی منابع درونی، مشهود (منابع فیزیکی، مالی و حضور فیزیکی منابع انسانی) و برخی دیگر نامشهود هستند (منابع سازماني و شایستگی های منابع انسانی)؛ اما منابع بیرونی به طور عمده نامشهود (از نوع سازماني) هستند؛

- منابع از نظر رقابتي 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 در نهایت 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 می توانند از سطوح استراتژیک بودن متغیری برخوردار باشند. اما منابع انسانی به علت ماهیت زنده بودن و خردمندی از گروه منابعی است که همواره می تواند از سطح استراتژیک بودن بالایی برخوردار باشد؛

- مديريت کارا و اثربخش منابع استراتژیک سازمان، نیازمند شناسایی و مواجهه نظام مند با مجموعه عوامل سازماني و فراسازماني تأثیرگذار بر فرايند مديريت منابع استراتژیک سازمان می باشد.

براساس گزاره های مذکور در مقاله حاضر ضمن ارائه یک طبقه بندی جدید از منابع، مفهوم «سطح استراتژیک منابع» تشریح شد و با فرض «ضرورت ایجاد رابطه بین منابع و عوامل کلیدی موفقیت»، مدل فرايندی مديريت منابع استراتژیک باز طراحی و به شرح نمودار ذیل ارائه می شود (شکل 6):



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

## 8- پيوست

### كاربرگ پيشنهادي براي تعيين سطح استراتژيك بودن منابع

رديف	عنوان CSF	ضريب CSF	منبع 1		منبع 2		منبع ...		منبع n	
			نسبي	امتياز	نسبي	امتياز	نسبي	امتياز	نسبي	امتياز
1	CSF 1	W1	X1	X1* W1	X1	X1	...	...	X1	X1* W1
2	CSF 2	W2	X2	X2* W2	X2	X2	...	...	X2	X2* W2
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
N	CSF n	Wn	Xn	Xn* Wn	Xn	Xn	...	...	Xn	Xn* Wn
جمع		$\sum = 1$	R1S		R2S		...		RnS	

**توضيحات كاربرگ:**

\* نخست عوامل كليدي موفقيت در كسب و كار مورد نظر به وسيله مديران ارشد و خبرگان تهيه و در قسمت مربوط به آن درج مي شود. همچنين عنوان منابع سازمان از فهرست پرتفوليوي منابع موجود و قابل اكتساب استخراج و در قسمت مربوط به آن درج خواهد شد.

\*\* در گام بعد ضريب اهميت هر يك از عوامل كليدي موفقيت در مقايسه با هم استخراج و نرمالاييز مي شود.

\*\*\* در ادامه ضمن تخصيص امتياز به ميزان كاربرد هر دسته از منابع در تحقق دستاوردهاي حوزه هاي كليدي موفقيت شناسايي شده بر اساس طيف امتياز انتخابي (به طور مثال طيف 5 يا 7 گزينه اي ليكرت)، امتياز نسبي كه حاصل ضرب ضريب اهميت CSF در دامناز مطلق تخصيبي به منبع است، استخراج مي شود.

\*\*\*\* در گام آخر ضمن جمع كردن مجموع امتيازهاي نسبي، رتبه نهايي هريك از منابع در تحقق دستاوردهاي حوزه هاي كليدي موفقيت شناسايي و با نرمالاييز كردن اعداد حاصل، سطح اهميت و به عبارتي سطح استراتژيك بودن منابع تعيين و در انتخاب نحوه مديريت منابع با هدف مديريت متوازن منابع مورد استفاده قرار مي گيرد.



## 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) نظریه پردازی: مبانی و روش شناسی ها، 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 view through 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] Aragón-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, Ndofor 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.