

بخش سوم:

مدل‌ها و رویکردهای تحلیل و ارزیابی محیط

فصل اول:

رویکردهای مختلف به سازمان با تاکید بر استراتژی

مطالب

- ۳ میحث هفتم: رویکردهای مختلف به سازمان**
- ۱- مقدمه و ضرورت ۳
- ۲- سیر تاریخی نظریات ۴
- ۱-۲- اقتصاد صنعتی ۴
- ۲-۲- تئوری رشد بنگاه ۶
- ۳-۲- مدیریت استراتژیک ۷
- ۳- نظریه پردازان رویکرد منابع ۸
- ۱-۳- نظریات زمینه ای ۸
- ۲-۳- ادیث پنروز ۹
- ۳-۳- بریگر ورنفلت ۱۰
- ۴-۳- جی بارنی ۱۰
- ۴- سیر نظریه های استراتژی ۱۱
- ۱-۴- تئوری های اولیه استراتژی ۱۱
- ۲-۴- تئوری سازمان صنعتی ۱۲
- ۳-۴- دیدگاه فرآیندی در استراتژی ۱۲
- ۴-۴- رویکرد مبتنی بر منابع ۱۳
- ۵- ویژگی های منابع استراتژیک ۱۴
- ۱-۵- منبع باید ایجاد ارزش کند ۱۴
- ۲-۵- کمیاب بودن منابع استراتژیک ۱۵
- ۳-۵- منابع باارزش و کمیاب، باید به سختی نیز قابل تقلید باشند. ۱۵
- ۱-۳-۵- شرایط تاریخی منحصر بفرد ۱۵
- ۲-۳-۵- ابهام علی ۱۵
- ۳-۳-۵- پیچیدگی اجتماعی منابع ۱۶
- ۴-۳-۵- جانشین پذیری ۱۷
- ۶- بررسی وضعیت منابع ۱۸
- ۷- مقایسه دیدگاه بارنی و پتراف ۱۹
- ۸- منابع وماخذ ۲۱
- ۱-۸- منابع فارسی ۲۱
- ۲-۸- منابع لاتین ۲۱

مبحث هفتم: رویکردهای مختلف به سازمان

۱- مقدمه و ضرورت

بدون شک حیطه دانشی مدیریت استراتژیک یکی شناخته شده ترین بخش ها و شاید تاثیرگذار ترین آنها در حوزه دانشی مدیریت به صورت عمومی بوده است. مدیریت استراتژیک نیز به مانند همه روندهای علمی و فرایند های توسعه دانش در بستری تاریخی و بر اساس سوالاتی شکل یافت که بررسی آنها می تواند کمک کند تا درک بهتری از مدیریت استراتژیک داشته باشیم.

تئوری استراتژی عملکرد، شرکت را در یک محیط رقابتی توصیف می کند. روملت و همکاران در تلاشی که جهت خلاصه کردن تاریخچه مدیریت استراتژیک انجام داده اند اشاره می کنند که استراتژی، نشان دهنده «مسیر و جهت گیری سازمان ها» است. نویسندگان اضافه می کنند که تئوری استراتژی، شامل موضوعاتی است که ملاحظات عمده مدیران ارشد یا هر مقام دیگری که دلایل موفقیت یا شکست بین سازمان ها را جستجو می کند در برمی گیرد و رقابت، موضوع اصلی این تئوری است. به دلیل وجود رقبا، لازم است سازمان ها در مورد انتخاب گزینه های زیادی تصمیم گیری کنند که تعدادی از آنها نیز استراتژیک هستند. این انتخاب ها عبارتند:^۱

- ✚ انتخاب اهداف اصلی سازمان
- ✚ انتخاب محصولات و خدماتی که سازمان باید عرضه کند.
- ✚ طراحی و شکل دهی سیاستهایی که نشان می دهد شرکت چگونه خود را آماده رقابت می کند.
- ✚ تعیین سطح حوزه و تنوع محصولات و خدمات
- ✚ ساختار سازمان، سیستمها و خطمشیهای اداری که برای تعریف و هماهنگی کارها استفاده می شود.
- ✚ تعیین نوع فعالیتهایی که شرکت میخواهد از حوزه انجام آنها خارج شود
- ✚ تصمیمگیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل
- ✚ تعیین اینکه آیا شرکت برآن است که در شرکتهای دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد.

^۱ - مجتبی نصیری یار، (۱۳۸۵)، سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۳

پورتر نیز با دیدگاهی مشابه روملت اذعان می کند که استراتژی، موضع یابی شرکت در بازار و نحوه به کارگیری ترکیبی از فعالیت های منحصر به فرد سازمان را مورد توجه قرار می دهد و استراتژی سازی، یک چالش سازمانی است که بستگی به هدایت و هماهنگی سطوح مختلف مدیران در سازمان دارد. دیدگاه های مختلف استراتژی به طور متنوع در ادبیات مدیریت استراتژیک یافت می شود. شاید به تعداد استراتژیست ها رویکرد استراتژی معرفی شده است. ما در این گزارش بر سه رویکرد عمده و غالب در استراتژی تمرکز خواهیم کرد: رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد فرایندی. در ادامه ضمن ارائه خلاصه ای از تلاش های استراتژیست های اولیه، این دیدگاه ها توضیح داده می شود.

۲- سیر تاریخی نظریات^۲

تئوری مبتنی بر منابع به عنوان یکی از پایه ای ترین تئوری های حوزه ی مدیریت و همچنین به عنوان زیربنای ظهور و شکل گیری مدیریت استراتژیک ریشه های عمیقی در اقتصاد صنعتی دارد.^۳ به همین جهت برای ورود به بحث بررسی تاریخی چگونگی شکل گیری این دیدگاه و همچنین برای فهم دقیق تر دیدگاه مبتنی بر منابع لازم است تا اقتصاد صنعتی یا همان حوزه سازمان صنعتی در اقتصاد مورد بررسی و شناسایی اجمالی قرار گیرد.

۲-۱- اقتصاد صنعتی

جورج استیگلر^۴ در حوزه اقتصاد صنعتی که با عنوان سازمان (تشکیلات) صنعتی^۵ نیز شناخته شده است را چنین تعریف می کند:

«... موضوعی به عنوان سازمان صنعتی وجود ندارد. همه درس هایی که تحت این عنوان تدریس می شوند به بررسی ساختار و رفتار صنایع... در یک اقتصاد می پردازند. این دروس با اندازه ساختار بنگاه ها (یکی یا چند بنگاه به صورت متمرکز یا غیر آن)، علل این اندازه و ساختار، آثار تمرکز بر رقابت، تاثیرهای رقابت بر قیمت ها، سرمایه گذاری، نوآوری و از این قبیل موارد سر و کار دارند...»^۶

^۲ - <http://www.farahzadi.com/site/?p=۲۴۹>

^۳ - (Porter, ۱۹۸۱)

^۴ - George Stigler

^۵ - Industrial Organization

^۶ - (Schmalensee, ۱۹۸۸)

گرچه به دلیل جنس سوالات کلیدی حوزه اقتصاد صنعتی می‌توان عمر آن را به قدمت تاریخ علم اقتصاد شناخت اما، با توسعه علم اقتصاد در قرن ۱۹، و همچنین با ظهور بنگاه‌های بزرگ صنعتی در اوایل قرن بیستم، اقتصاددانان با هدف درک بیشتر از ساختار صنایع و سازمان‌ها و با هدف تهیه تجویزهای سیاستی (همان منبع) برای این سطح تحلیل و توسعه کارایی صنایع و ساختارهای جدید و نوظهور آنها تلاش کردند تا به ساختارهای صنایع توجه بیشتر نموده و مطالعاتی در این حوزه داشته باشند. این مهم را می‌توان به عنوان جرقه‌های ایجاد حوزه «اقتصاد صنعتی»^۷ شناخت. حوزه‌ای که به واسطه فاصله گرفتن از دغدغه‌های اصلی و کلیدی علم اقتصاد رایج و توجه به ساختار صنایع و رقابت درون آنها کم‌کم عنوان جدید «سازمان (تشکیلات) صنعتی» را یافت.

در دهه ۱۹۳۰ با مطرح شدن این سوال کلیدی که «آیا بنگاه‌های بزرگ صنعتی خوب هستند یا بد؟» و به واسطه نوآوری قانونی آمریکا در تصویب قوانین ضد انحصار^۸ توجه به حوزه سازمان صنعتی گسترش یافت. این توجه با انتشار کتاب چمبرلین^۹ با عنوان «تئوری رقابت انحصاری»^{۱۰} در دهه ۱۹۴۰ به اوج خود رسیده و سوالات جدید بسیاری را چه در حوزه اقتصاد و چه در حوزه مدیریت و خدمات توسعه داد.^{۱۱}

چمبرلین در کتاب خود این سوال را مطرح ساخت که چرا با وجود تمام شرایط رقابت کامل اعم از تعداد زیاد تولیدکننده، تعداد زیاد مشتریان، همگن بودن تقریبی کالاهای تولید شده و مانند آنها برخی بنگاه‌ها فروش بیشتری داشته و عملکرد موفق تری نشان می‌دهند. چمبرلین با ارتباط دادن این عملکرد بهتر به عواملی همچون تبلیغات، برندسازی و مانند آنها این پاسخ هوشمندانه را ارائه داد که سازمان‌ها با چنین حرکت‌هایی برای خود ویژگی‌های متفاوتی را ایجاد می‌کنند که رقبای آنها از آن برخوردار نیستند (همان منبع). این نکته مهم جرقه ایجاد و توسعه حوزه مدیریت استراتژیک و البته پیش از آن دیدگاه مبتنی بر منابع گردید.

^۷ - Industrial Economics

^۸ - Anti Trust

^۹ - Chamberlin

^{۱۰} - Theory of Monopolistic Competition

^{۱۱} - (Peltzman, ۱۹۹۱)

اما حرکت نهایی در حوزه اقتصاد که نقطه آغازین اوج گرفتن مدیریت استراتژیک بر مبنای ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع گردید، انتشار کتاب «تئوری رشد بنگاه»^{۱۲} خانم دکتر پنروز^{۱۳} (۱۹۵۹) بود که در بخش بعدی به طور اجمال به آن خواهیم پرداخت.

۲-۲- تئوری رشد بنگاه

خانم ادیث پنروز به عنوان یک اقتصاد دان در دهه ۱۹۵۰ میلادی تحت تاثیر سوابق کاری خود در چند شرکت نفتی بزرگ و کوچک مقالاتی پیرامون رشد بنگاه و موانع آن منتشر کرد. این روند فکری در نهایت با کتاب «تئوری رشد بنگاه در سال ۱۹۵۲ با اوج خود رسیده و جایگاه ویژه ای در حوزه اقتصاد و مدیریت پیدا کرد.

بسیاری از اندیشمندان ریشه های پیدایش تئوری مبتنی بر منابع و همچنین مدیریت استراتژیک به شکل امروزی را در آثار این اندیشمند بزرگ می دانند^{۱۴}. در واقع، انتشار کتاب پنروز را می توان اولین تلاش اقتصاد برای درک بنگاه ها به صورت دقیق و از نزدیک و همانند آنچه واقعا هستند دانست^{۱۵}. اقتصاددانان گرچه پیش از آن به ساختار صنایع و تعاملات و رفتارهای بنگاه ها در درون آن توجه داشته و مطالعات زیادی در این باب انجام داده بودند، اما بررسی بنگاه به عنوان یک موجودیت و با بررسی اتفاقات درونی آن پیش از پنروز سابقه چندانی نداشت. نظرات پنروز سبب برقراری ارتباطی نزدیک تر میان اقتصاد و رفتارهای مدیریتی مدیران گردید^{۱۶}.

ورنرفلت^{۱۷} (۱۹۸۴) به عنوان مبدع مفهوم مبتنی بر منابع به صورت صریح می نویسد:
«ایده ی در نظر گرفتن بنگاه به عنوان یک مجموعه گسترده تراز منابع، به اثر ارزشمند پنروز بر می گردد. ... رشد بهینه بنگاه شامل تعادلی میان بهره برداری از منابع موجود و توسعه منابع جدید است.»^{۱۸}

^{۱۲} - The Theory of The Growth of The Firm

^{۱۳} - Penrose

^{۱۴} - Lockett, ۲۰۰۵; Rugman & Verbeke, ۲۰۰۲

^{۱۵} - Pitelis, ۲۰۰۵

^{۱۶} - Ibid

^{۱۷} - Wernerfelt

^{۱۸} - Wernerfelt, ۱۹۸۴

پنروز کار خود را دارای دو وجه می دانست: اول، توصیف آن جنبه های رفتار بنگاه ها که مهم تر هستند و نیاز به کندوکاو بیشتری دارند و دوم، ارایه نظامی از تعاریف و اصول رفتاری که ملزوم ایجاد این رفتارها هستند. البته، به نظر می رسد پنروز در بررسی وجه اول کار خود موفق تر بوده است^{۱۹} در دیدگاه پنروز، مدیران و ترجیحات آنها که در تعامل با محیط و بر اساس ادراکات آنها از واقعیات بیرونی و درونی بنگاه شکل می گیرد، نقشی کلیدی در رفتار و رشد بنگاه دارند. همین توجه به مدیران (منابع مدیریتی) و ترجیحات آنها که بر اساس تعامل و بر هم کنش عوامل درونی (مسایل روانشناختی و ادراک) با عوامل بیرونی (محیط بنگاه) اهمیت می یابد، پنروز را در جایگاهی ویژه و تاثیرگذار در توسعه تئوری های مدیریت و مدیریت استراتژیک قرار می دهد^{۲۰}.

پنروز در فصل دوم کتاب خود، مبانی مرتبط با منابع بنگاه را مطرح ساخته و در فصول بعدی و به خصوص فصل پنجم به این مساله مهم می پردازد که چگونه منابع جهت گیری های رشد بنگاه را ایجاد می نمایند. پنروز در مورد منابع می نویسد:

«منابع چیزهای فیزیکی هستند که بنگاه ها برای کاربرد خود و یا افراد استخدام شده ی خود و با هدف اینکه آنها را به صورت موثرتری به یک عضو موفق بنگاه تبدیل کنند می خرند، اجاره می کنند و یا تولید می کنند. از سوی دیگر تاثیر و مشارکت این منابع در عملکردهای تولیدی بنگاه می باشد.»^{۲۱}

۲-۳- مدیریت استراتژیک

با ظهور تئوری پنروز در حوزه مدیریت و به مرور زمان در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تئوری های جدیدی در حوزه اقتصاد و مدیریت توسعه یافتند که بر مبنای همین آموزه های اقتصاد صنعتی در تلاش برای توصیف عملکرد موفق بنگاه ها بودند. در گذشته «سیاست گذاری یا سیاست کسب و کار» و امروزه «مدیریت استراتژیک» نام هایی هستند که به این حوزه از پژوهش ها اطلاق می گردد.

محتوای پژوهش های مدیریت استراتژیک را می توان در این باره دانست که جهت گیری های سازمان ها (کسب و کارها) می بایست چگونه باشد؟ این سوال به عنوان سوال کلیدی مدیران ارشد بنگاه ها یا محققینی که دلایل موفقیت و شکست بنگاه ها را جستجو می کنند مطرح می باشد.^{۲۲}

^{۱۹} - Wolfe, ۱۹۶۲

^{۲۰} - Pitelis, ۲۰۰۵

^{۲۱} - (Penrose, ۱۹۵۹, p. ۶۷)

^{۲۲} - (Rumelt, Schendel, & Teece, ۱۹۹۱).

لرند، کریستینسن، اندروز و گوث^{۳۳} در کتاب معروف و مهم خود با عنوان «سیاست کسب و کار»^{۳۴} (۱۹۶۹) استراتژی را به عنوان چگونگی تلاش بنگاه ها برای رقابت در محیط شان از طریق انتخاب های کلیدی در مورد اهداف، محصولات، بازارها، بازاریابی، تولید و مانند آنها توصیف می کنند. اما دوره رونق و شکوفایی مدیریت استراتژیک را می توان دهه ی ۱۹۸۰ میلادی دانست که با انتشار مقالات معروف پورتر (۱۹۸۰, ۱۹۸۱, ۱۹۸۵)، بارنی، ورنرفلت (۱۹۸۴)، مینتزبرگ (۱۹۸۱)، جکسون و داتون (۱۹۸۸) و برخی دیگر پژوهشگران نظم و نظام مناسب و قابل اتکایی برای توسعه ی بیشتر یافته و توجه ویژه ای به خود جلب نمود.

در همین دهه بود که تئوری مبتنی بر منابع از طریق آثار ورنرفلت و بارنی انسجام یافته و به عنوان تئوری مبنایی بسیاری از تئوری های این حوزه مطرح گردید. به این صورت تئوری مبتنی بر منابع را که مفهوم کلیدی مزیت رقابتی را نیز توسعه داده است، هنوز می توان به عنوان زیربنای اصلی بسیاری از نظریات در حوزه ی مدیریت استراتژیک دانست.

۳- نظریه پردازان رویکرد منابع

در این بخش به بررسی اجمالی مهم ترین اندیشمندانی خواهیم پرداخت که در شکل گیری و انسجام تئوری مبتنی بر منابع تاثیر گذار بوده اند.

۳-۱- نظریات زمینه ای

گرچه، بریگر ورنرفلت را می توان اندیشندی دانست که مفهوم و تئوری مبتنی بر منابع را مطرح نمود، اما این نظریه و مفهوم نیز مانند همه ی مفاهیم علمی بر پایه های نظری و تاریخی قرار دارد که اندیشمندان بسیاری در شکل گیری آنها نقش داشته اند. در تئوری مبتنی بر منابع که توسط ورنرفلت مطرح گردید مهم ترین مبنای اثر خانم پروز است که پیش از این مطرح گردید و البته در بخش بعدی مجدداً مطرح خواهد گردید. علاوه بر ایشان دیدگاه مبتنی بر منابع به وضوح شامل رگه هایی از کوز، سلزنیک، استیگلر، چندلر، ویلیامسون^{۳۵} است که همگی در منابع و کاربرد آن مباحثی مطرح ساخته اند.^{۳۶}

^{۳۳} - Learned, Christensen, Andrews, Guth

^{۳۴} - Business Policy

^{۳۵} - Coase, Selznick, Stigler, Chandler, Williamson

^{۳۶} - (Conner & Prahalad, ۱۹۹۶)

۳-۲- ادیث پنروز

ادیث پنروز در سال ۱۹۱۴ در لس آنجلس به دنیا آمد. او مدرک کارشناسی خود را از دانشگاه کالیفرنیا در برکلی دریافت نمود. پنروز پس از مدتی کارشناسی ارشد و دکتری خود را تحت راهنمایی پروفیسور فریتز ماخلاپ^{۲۷} در دانشگاه جان هاپکینز^{۲۸} دریافت نمود. او در سال ۱۹۴۵ با پروفیسور پنروز که یکی از اساتیدش در دانشگاه برکلی بود ازدواج نمود و کار در سفارت آمریکا در انگلستان را آغاز نمود. پنروز در سال ۱۹۵۰ رساله دکتری خود را تحت عنوان «اقتصاد نظام بین المللی پتنت^{۲۹}» دفاع نمود. پنروز برای مدتی در دانشگاه جان هاپکینز به تدریس مشغول بود و پس از تسلط جریان مکارتیسم^{۳۰} در آمریکا مجبور به ترک آمریکا شده و برای مدتی در دانشگاه ملی استرالیا تدریس نمود. سپس، استرالیا را به مقصد بغداد ترک کرد و برای مدتی نیز در دانشگاه بغداد تدریس می نمود. مدت اقامت پنروز در عراق، سبب آشنایی او با صنعت نفت و آغاز مطالعات او در باب اقتصاد صنعت نفت گردید، که منجر به انتشار کتاب «بنگاه های بزرگ بین المللی در کشورهای در حال توسعه: صنعت بین المللی نفت^{۳۱}» در سال ۱۹۶۸ شد. پس از تغییر اوضاع کشورهای عربی و نهضت های آل سعود و هاشمی او مجبور به فرار از طریق سوره به ترکیه و از آنجا به انگلستان شد. در سال ۱۹۵۹ به یک برنامه تحقیقاتی در دانشگاه اقتصاد لندن پیوست و جایگاه استادی در اقتصاد با گرایش آسیا را کسب کرد. سپس در ۶۴ سالگی در موسسه اینسید^{۳۲} فرانسه مشغول شده و از همان موسسه بازنشسته گردید. کتاب معروف خانم پنروز به عنوان کلیدی ترین مبنای شکل گیری مدیریت استراتژیک امروزی و همچنین دیدگاه مبتنی بر منابع به شمار می رود. پنروز در فصل دوم کتاب خود، مبانی مرتبط با منابع بنگاه را مطرح ساخته و در فصول بعدی و به خصوص فصل پنجم به این مساله مهم می پردازد که چگونه منابع جهت گیری های رشد بنگاه را ایجاد می نمایند. پنروز در مورد منابع می نویسد:

^{۲۷} - Fritz Machlup

^{۲۸} - Johns Hopkins University

^{۲۹} - Economics of the International Patent System

^{۳۰} - McCarthyism

^{۳۱} - The Large International Firm in Developing Countries: The International Petroleum Industry

^{۳۲} - Insead

منابع چیزهای فیزیکی هستند که بنگاه ها برای کاربرد خود و یا افراد استخدام شده ی خود و با هدف این می خرنند، اجاره می کنند و یا تولید می کنند که آنها را به صورت موثرتری به یک عضو موفق بنگاه تبدیل کنند. از سوی دیگر تاثیر و مشارکت این منابع در عملکردهای تولیدی بنگاه می باشد.^{۳۳}

۳-۳- بریگر ورنرفلت

بریگر ورنرفلت کارشناسی فلسفه و کارشناسی ارشد اقتصاد خود را از دانشگاه کپنهاگ در دانمارک اخذ نمود و مدرک دکتری خود را از دانشگاه هاروارد در رشته اداره کسب و کار گرفت. او هم اکنون به عنوان استاد در حوزه بازاریابی در دانشگاه هاروارد مشغول به تدریس می باشد.

ورنرفلت در مقاله مهم و معروف خود تحت عنوان «نگاهی مبتنی بر منابع به بنگاه»^{۳۴} این ایده را مطرح می سازد که به جای نگاه مبتنی بر محصولات و خروجی بنگاه، نگاهی بر مبنای منابع به بنگاه داشته و چهار مورد زیر را بررسی می کند:^{۳۵}

- توصیف تفاوت های بنگاه ها از دید تفاوت ها در منابع آنها
- توصیف موانع ورود مبتنی بر جایگاه منابع بنگاه
- استراتژی در مفهوم بهره برداری بهتر از منابع موجود و تلاش برای توسعه منابع جدید
- ادغام و خرید شرکت ها به معنای جذب مجموعه ای جدید از منابع

۳-۴- جی بارنی

جی بارنی به عنوان یکی از اندیشمندان سرشناس حوزه مدیریت استراتژیک و کارآفرینی مطرح می باشد. بارنی که تحصیلات تکمیلی خود را در

دانشگاه ییل گذراند، آثار متعدد و تاثیرگذاری در حوزه مدیریت استراتژیک و کارآفرین منتشر نموده است. بارنی به عنوان رئیس سابق انجمن مدیریت استراتژیک و عضو هیئت رئیسه کنونی آن، نقشی جدی در انسجام علمی این حوزه داشته است. او هم اکنون به عنوان استاد در دانشگاه یوتا و ادیتور چند ژورنال معتبر حوزه مدیریت مشغول به فعالیت می باشد.

بارنی در حدود یک سال پس از مقاله معروف ورنرفلت (۱۹۸۴) دو مقاله مهم^{۳۶} در حوزه دیدگاه مبتنی بر منابع منتشر نمود که البته ارجاع مشخصی به اثر ورنرفلت نداشت. این مقاله ها نیز به عنوان پایه هایی

^{۳۳} - (Penrose, ۱۹۵۹, p. ۶۷)

^{۳۴} - A resource-based view of the firm

^{۳۵} - (Wernerfelt, ۱۹۸۴)

^{۳۶} - (J. B. Barney, ۱۹۸۶a, ۱۹۸۶b)

برای دیدگاه مبتنی بر منابع مطرح می باشند. این دو مقاله دو عنصر مهم دیدگاه مبتنی بر منابع را توصیف نموده اند: بازار عوامل استراتژیک و همچنین نقش انتظارات بارنی (۱۹۹۱) همچنین چارچوبی برای دیدگاه مبتنی بر منابع ارائه نمود که انسجام و ساختار یافتن این دیدگاه بر اساس همین چارچوب نهایی گردید.

۴- سیر نظریه های استراتژی

۴-۱- تئوری های اولیه استراتژی

استراتژیست های اولیه مانند، چاندلر، آنسوف و اندروز، بر تئوری های استراتژی، به دلیل آنکه کمتر مورد توجه دیگران قرار گرفته بود تمرکز کردند.

چاندلر با جدا کردن استراتژی از ساختار سازمانی اشاره می کند، مدیرانی که تصمیمات روزانه را از تصمیمات بلندمدت جدا می کنند قادرند نتایج قابل توجهی را در عملکرد سازمانی خود به دست آورند. دیدگاهی مشابه این رویکرد سالها قبل توسط «سلزینک» معرفی شده بود. وی با تفکیک کردن «سازمان ها» از «موسسات» ادعا میکند که سازمان ها صرفا ابزاری در دست مدیران هستند در حالی که موسسات علاوه بر خصوصیات دیگر از ویژگی ها و شایستگی های «متمایز» تشکیل شده اند. ایده مهم دیگری که در تئوری های اولیه استراتژی مطرح شد تمایز بین محیط و سازمان بود. «اندروز» با تاکید بر این دوگانگی اشاره میکند که محیط صنعتی و چالش های آن باید با تغییرات داخل سازمان و به کارگیری منابع و شایستگی های سازمانی تطبیق داشته باشد. در نظر او استراتژی به معنی تحلیل فرصت ها و تهدید های خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی و تطبیق این عوامل به منظور فرموله کردن استراتژی است. (فرمولی کردن استراتژی جدا از اجرای آن است). «انسوف» نیز مطالعات مفهومی بسیاری درباره استراتژیهای تنوع گزایی انجام داده است.

اگرچه در تحقیقات آکادمیک می توان ردپایی از تئوری های کلاسیک سازمان را همراه با تئوری های استراتژی یافت، به کارگیری این دو تئوری بسیار نادر است. با اینکه در دهه ۶۰ تئوری استراتژی و تئوری سازمان کاملا قابل تفکیک نبودند، در اواسط دهه ۷۰ تئوری سازمان مسیری متفاوت از استراتژی را در پیش گرفت. به طور کلی، تئوری های استراتژی به عنوان یک مکتب به طور مجزا در حوزه های جدای از حوزه تئوری سازمان توسعه یافتند و به طور خاص مورد توجه کنفرانس ها، ژورنال ها، موسسات آکادمیک و... قرار گرفتند.

۴-۲- تئوری سازمان صنعتی

در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، پرتر دیدگاه سازمان صنعتی را در استراتژی کسب و کار معرفی کرد. (البته بعضی از متون این تئوری را به میسون نسبت می دهند.) وی ادعا کرد که نیروهای خارجی صنعتی، فعالیت های مدیران را تحت تاثیر قرار می دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه کنندگان و همی نظور رقبای موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت، تحت تاثیر قرار می دهند. این دیدگاه مطرح می کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب و کار، تعیین کننده عملکرد شرکت می باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد.

"پرتر" سه استراتژی عمومی را به عنوان استراتژی های ممکن معرفی می کند: استراتژی رهبری قیمت تمام شده، تمرکز و تمایز. انتخاب نادرست این استراتژی ها باعث کاهش سود شرکت و به خطر افتادن موقعیت رقابتی آن می شود.

او در سال ۱۹۸۵ با معرفی مدل زنجیره ارزش تلاشهای خود را توسعه داد و تلاش کرد که عوامل اصلی مزیت رقابتی را شناسایی کند. مدل وی بر اهمیت توجه به اجزای تشکیل دهنده سازمان در مدیریت استراتژیک تاکید می کند. همراه با پرتر مطالعات آکادمیک دیگری نیز در این تئوری انجام شد که بر مبنای چارچوب پرتر توسعه یافتند و هنوز توسط مدیران به کار گرفته می شوند. در حال حاضر دیدگاه مبتنی بر منابع، این تئوری را مورد انتقاد قرار داده و با تاکید بر اینکه عوامل خارج سازمان هرگز نمی توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند و این مزیت باید از طریق منابع داخلی سازمان بدست آید در مقابل این تئوری قرار گرفته اند.

۴-۳- دیدگاه فرآیندی در استراتژی

اگرچه استراتژی و زمینه های مرتبط با آن بر آنچه که شرکت ها انجام می دهند تاکید داشتند، جهت فکری جدیدی در اواسط دهه ۱۹۷۰ به وجود آمد که بر چگونگی انجام آنها تمرکز داشت. استراتژی برای مدتی طولانی بر مبنای برنامه ریزی قرار داده می شد، ولی به دلیل مشکلاتی که شرکت ها و تصمیم گیران آنها در اثر تحریم نفتی سال ۱۹۷۱ قانون زدایی صنایع و بین المللی شدن با آنها روبرو شدند برنامه ریزی بلندمدت تاثیر عملی خود را از دست داد.

با تاکید بر فرآیند استراتژی (به جای مضمون و اجزای آن) مطالعاتی در جهت انتقاد بر رویکردهای گذشته استراتژی جریان یافت. نااطمینانی درباره آینده منجر به تاکید بر برنامه ریزی کوتاه مدت تر شد. تمایز اصلی در این رویکرد، بین فرمولی کردن استراتژی و انجام آن است: اندروز معتقد است، استراتژی

شرکت ها آن است که فقط انجام می دهند نه آنچه که برنامه دارند انجام دهند یا فکر می کنند باید انجام شود.

کم کم تاکید بر اجزا و محتوای استراتژی مانند موقعیت رقابتی و رابطه آن با عملکرد شرکت از مرکز توجه خارج شد و محققان بر اینکه یک شرکت چگونه موقعیت رقابتی مناسبی می سازد و چه عواملی باعث می شود یک عملکرد خاص به دست آید تمرکز کردند. «چاکراواتی» و «دز» دیدگاه فرآیندی را اینگونه توصیف می کنند: «تحقیقات فرآیندی استراتژی، تمرکز بر آن دارد که چگونه یک مدیر می تواند به طور مستمر بر موقعیت استراتژیک شرکت از طریق تصمیم های مناسب و به کارگیری سیستم های اداری تاثیر گذارد. منظور از سیستم های اداری، ساختار سازمانی، برنامه ریزی، کنترل، انگیزش، مدیریت منابع انسانی و سیستم ارزشی شرکت است. رویکرد فرآیندی استراتژی، چگونگی شکل یافتن یک استراتژی اثربخش در سازمان و ارزش گذاشتن به آن و اجرای موثر آن را مورد توجه قرار می دهد.

به منظور تعریف بهتر این رویکرد، نویسندگان استدلال می کنند که اگر چه هم تحقیقات استراتژی مبتنی بر فرآیند و هم مطالعات استراتژی مبتنی بر محتوی، هر دو عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می دهند، مطالعات فرآیندی، چگونگی رسیدن شرکت به موقعیتی که به دست آورده را مورد بحث قرار می دهد. متغیرهای مستقل تحقیقات مبتنی بر محتوا، متغیرهای وابسته در رویکرد فرآیندی هستند. طبق تحلیل های چاکراواتی و دز دو پیش فرض تحقیقات فرآیندی این رویکرد را از بقیه دیدگاه ها جدا می سازد که عبارتند از پذیرش عقلانیت محدود و دیدگاه چندگانه در واحدهای سازمانی و تعاملات بین این واحدها. با گذشت زمان دیدگاه مبتنی بر فرآیند با تمرکز بیشتر بر وظایف مدیریتی و تصمیم گیری توسعه پیدا کرد و با توسعه مطالعات فرآیندهای شناختی مدیران رونق یافت

۴-۴- رویکرد مبتنی بر منابع

همان طور که بیان شد رویکرد سازمان صنعتی بیان می کرد که فشارهای محیطی و توانایی پاسخ دادن به تهدیدها و فرصت های آن عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت سازمان هستند. اما دیدگاه مبتنی بر منابع اشاره به آن دارد که مجموعه منابع خاص شرکت است که تعیین می کند کدام شرکت بهتر رقابت می کند و عملکرد بالاتری دارد.

در حالی که رویکرد سازمان صنعتی عملکرد نسبی شرکت را در سطح صنعت با معیارهایی چون تفاوت قیمت و هزینه، کیفیت و تنوع محصولات توصیف می کند، دیدگاه مبتنی بر منابع بر ویژگی های مهم عوامل مستقلی که منجر به تنوع محصولات یا کاهش قیمت شده اند (مانند منابع شرکت) تاکید می

کند.

این رویکرد تاکید بر منابع استراتژیک شرکت دارد. منابع استراتژیک شرکت منابعی هستند (شامل منابع فیزیکی، نیروی انسانی و منابع سازمانی - مانند توانمندی ها، فرآیندهای سازمانی، دانش اطلاعاتی، شهرت سازمان- و ...) که ارزشمند و کمیاب بوده و جایگزینی و تقلید آن هزینه زا باشند.

منابع استراتژیک، خود، منشا مزیت رقابتی هستند و چالش مدیران در شناسایی و مدیریت این منابع است. این بدان معنی نیست که رویکرد مبتنی بر منابع از توصیف و توجیه تفاوت عملکرد شرکت ها بر حسب بازارهای محصولات آنها ناتوان است. این رویکرد تحلیل می کند که شرکت های موفق منابعی دارند که ارزش مجموعه آنها بیشتر از رقباست. به طور منطقی این موضوع به این معنی است که شرکت هایی که عملکرد پایین تری دارند نیز ممکن است دارای مزیت رقابتی باشند ولی با ارزشی کمتر از رقبای موفق تر آنها. این مفهوم تفاوت ارزش برای مزیت رقابتی در مقایسه با دیدگاه سازمان صنعتی (که یک عامل را دال بر مزیت رقابتی می داند و آن حداکثر سوددهی است) ممکن است در جستجوی رهبران صنعت کمتر مفید باشد. اگرچه معیار مقایسه شرکت ها در رویکرد مبتنی بر منابع (در مقایسه با رویکرد سازمان صنعتی) بجای عملکرد، بهره برداری از منابع سازمان است، مزیت رقابتی باید بر حسب افزایش ارزش نسبی منابع و هزینه بر بودن تقلید آنها توسط رقبا تعیین شود.

۵- ویژگی های منابع استراتژیک

در ادبیات منابع استراتژیک ویژگی های مختلفی را به منابع استراتژیک نسبت می دهند. بعضی از نویسندگان مجموعه متنوع و کاملی از این ویژگی ها را معرفی می کنند و عده ای نیز بر ویژگی های مشخص و خاص آنها تمرکز می کنند. ما در این مقاله ویژگی های معرفی شده توسط «بارنی» را معرفی می کنیم.

۵-۱- منبع باید ایجاد ارزش کند

به این معنی که یا هزینه ها را کاهش دهد یا قیمت کالا را افزایش دهد. «بارنی» اشاره می کند که منابع ارزشمند، سازمان را قادر می سازند که استراتژی هایی را اتخاذ و اجرا کنند که کارایی و اثربخشی شرکت را بهبود می بخشند. منابعی که با به کارگیری آنها می توان فرصت ها را به کار گرفت یا تهدیدها را خنثی کرد، بر کاهش هزینه های شرکت یا افزایش درآمد آن تاثیر می گذارند. با این حال بعضی از نویسندگان بیان می کنند که برخی از منابع خاص با سازمان های بخصوصی بهتر تطبیق می یابند و ارزشی که این منابع ایجاد می کند بسته به اینکه کدام سازمان بر آن منابع بیشتر سرمایه گذاری

می کند متفاوت است. هر چه شرایط سازمان با منابع بهتر تطبیق و تناسب داشته باشد، ارزش منابع بیشتر است.

۵-۲- کمیاب بودن منابع استراتژیک

وی اشاره می کند که اگر منابع با ارزش را تعداد زیادی از رقا داشته باشند، تقلید استراتژی توسط رقا بسیار آسان است، حتی اگر این ارزش بین آنها متفاوت باشد. معمولاً منابع کمیاب نمی توانند توسط عرضه کنندگان به سرعت گسترش یابند و توزیع آن بستگی به کمیابی بازار عوامل و پایین بودن ارزش ادراکی آنها دارد.

۵-۳- منابع با ارزش و کمیاب، باید به سختی نیز قابل تقلید باشند.

به منظور جلوگیری از تقلید رقا و حفظ مزیت رقابتی منبع، باید موانعی وجود داشته باشد. یک منبع و بازده و خروجی آن وقتی قابل تقلید است که رقا بتوانند همان منبع را ایجاد کرده یا به دست آورند (نسخه برداری) یا بازده نهایی آن منبع را از طریق منابع دیگر تولید کنند (جایگزینی). بارنی معیار تعیین قابل تقلید بودن منابع را هزینه نسخه برداری رقا معرفی می کند. این هزینه به سه عامل زیر بستگی دارد:

۵-۳-۱- شرایط تاریخی منحصر بفرد

آن دسته از شرایط زمانی و تاریخی مطلوب که شرکت منابع خود را تحت آن شرایط توسعه داده و به دست آورده، خود یکی از عوامل دشوارکننده تقلید رقا است. بدین معنا که رقا باید برای به دست آوردن همان منبع با همان مزیت هزینه بیشتری متحمل شوند. این امر احتمال موفقیت رقیب را در بدست آوردن مزیت رقابتی کاهش می دهد.

ثوری مبتنی بر منابع فرض رابطه بین تقلید ناپذیری منابع و تاریخچه سازمان را می پذیرد. براساس این فرض، سازمان ها با توجه به زمان و مکانی که در آن قرار دارند، می توانند به منابع خاصی دسترسی داشته باشند. بنابراین، ممکن است سازمان در زمان یا مکانی قرار داشته باشد که توانایی دسترسی به منابعی را داراست که سایرین توانایی دسترسی به آن را به دلیل زمان و مکان خاص، نخواهند داشت.^{۳۷}

۵-۳-۲- ابهام علی

در این حالت شرکت به منظور اجرای یک استراتژی، به جای یک تصمیم بنیادی مجموعه ای از تصمیمات متعدد ولی کوچک را اتخاذ می کند و توجه کمتری از رقا را به خود جلب می کند. توالی

و انسجام این تصمیمات کوچک، ابهامی را برای شناخت رابطه علی این تصمیمات و تقلید از آن برای رقبا ایجاد می کند.

براساس تعریف ارائه شده در این حوزه، ابهام علی زمانی به وجود می آید که رابطه بین منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار سازمان مبهم بوده، یا به صورت کامل قابل درک نباشد. هنگامی که رابطه بین منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار سازمان مبهم باشد، تقلید از استراتژیهای سازمان توسط سازمان های دیگر به واسطه تقلید از منابع ایجاد کننده مزیت رقابتی، بسیار مشکل و حتی غیر ممکن است. برای اینکه یک منبع بتواند به عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی پایدار عمل کند، باید آن منبع برای سازمان هایی که به دنبال کپی کردن استراتژی های موفق دیگران می باشند. دارای ابهام علی باشد.^{۳۸}

۵-۳-۳- پیچیدگی اجتماعی منابع

می توان گفت تقلید از منابعی غیر ملموس و ضمنی که وابسته به عوامل متعاملی مانند افراد و سیستم های کامپیوتری هستند، امکان ناپذیر است. زیرا تقلید کننده باید سیستم فعلی خود را از بین برده و دوباره با ترکیب بندی جدید سیستم موفق رقیب را برای خود بازسازی کند.

طیف وسیعی از منابع سازمانی می توانند از لحاظ اجتماعی پیچیدگی ایجاد نمایند. از جمله این منابع می توان به روابط فردی بین مدیران درون یک سازمان^{۳۹} فرهنگ سازمان و شهرت سازمان در بین عرضه کنندگان اشاره کرد.

باید توجه کرد که در این موارد هیچ ابهام علی در رابطه بین منابع و مزیت رقابتی پایدار سازمان وجود ندارد و آنچه موجب تقلید ناپذیری استراتژی سازمان می شود، پیچیدگی اجتماعی موجود در منابع به وجود آورنده آن استراتژی می باشد

البته باید توجه کرد که پیچیدگی های تکنولوژیک در این حوزه قرار نمیگیرند. عموماً تکنولوژیهای فیزیکی که میتوانند به شکل ماشین آلات و ربات ها یا سیستم های مدیریت اطلاعات پیچیده در کارخانجات وجود داشته باشند، قابل خریداری هستند؛ در حالی که پیچیدگی های اجتماعی قابل خریداری و انتقال نیستند.

^{۳۸} - جهانگیر یدالهی، مجتبی حسینی، (۱۳۸۶)، چشم اندازی نو در باب مزیت رقابتی مبتنی بر منابع، فصلنامه فرهنگ

مدیریت سال پنجم، شماره پانزدهم، بهار و تابستان ۱۳۸۶، صص ۸۸-۷۱

^{۳۹} - (Hambrick, D. (۱۹۸۷), p.۱۰۸

در حقیقت، این نوع استفاده از تکنولوژی است که می تواند برای سازمانها مزیت رقابتی ایجاد کند نه خود تکنولوژی، زیرا خود تکنولوژی قابل خریداری است. به عنوان مثال: چندین سازمان ممکن است تکنولوژی خاصی را در اختیار داشته باشند؛ اما تنها سازمانی می تواند از محل این تکنولوژی مزیت رقابتی کسب کند که روابط بین فردی، فرهنگ و سایر موارد مورد نیاز برای بهره برداری مفید از این تکنولوژی را در اختیار داشته باشد.^{۴۰}

کلیس^{۴۱} با جدا کردن موانع تقلید پایدار و ناپایدار بیان می کند که عواملی مانند مقررات دولتی، محدودیت های قانونی، حق اختراع، موقعیت جغرافیایی شرکت و نزدیکی به منابع اولیه به عنوان موانع تقلید از پایداری بیشتری برخوردارند. در حالی که کوتاهی زمان عرضه محصول، تهدیدات مربوط به شهرت سازمان و ابهام علی از پایداری کمتری نسبت به سایر عوامل برخوردارند.

۵-۳-۴- جانشین پذیری

آخرین خصوصیت یک منبع برای کسب مزیت رقابتی پایدار این است که هیچ جانشین کمیاب و غیر قابل تقلیدی برای آن وجود نداشته باشد؛ زیرا اگر منابع معادلی برای منابع مورد نظر وجود داشته باشد، آنگاه به کارگیری استراتژیهای مورد نظر با استفاده از منابع جانشین برای سایر سازمانها امکان پذیر می شود. جانشین پذیری می تواند دو شکل متفاوت داشته باشد:

الف- ممکن است امکان تقلید دقیق منابع مورد استفاده سازمان برای سایر سازمان ها وجود نداشته باشد؛ اما سایرین به استفاده از منابع جایگزینی توانا باشند که امکان به کارگیری استراتژی هایی معادل با استراتژی های مورد استفاده سازمان را برای آنها فراهم آورد. به عبارتی: منبع جایگزین ممکن است وجه عام مشابه و وجه خاص متمایزی داشته باشد.

به عنوان مثال: فرض می کنیم که سازمانی به دنبال تقلید از مزیت رقابتی خاص سازمانی دیگر باشد که از محل کیفیت تیم استراتژیک به وجود آمده است. در این مورد ممکن است سازمان مورد نظر به تقلید دقیق تیم مدیریت ارشد سازمان قادر نگردد؛ اما سازمان مورد نظر می تواند کیفیت تیم مدیریت ارشد خود را توسعه دهد و بدین نحو به اجرای استراتژی مورد نظر خود و تقلید از مزیت رقابتی سازمان رقیب توانمند گردد. در این مورد تیم های مدیریت ارشد متفاوت می باشند، زیرا افرادی متفاوت با تخصص های متفاوت و در مکان و زمان متفاوت در آن عضو می باشند؛ ولی ترکیب دیدگاه ها در مورد مزیت رقابتی پایدار به دلیل قابلیت جانشین پذیری این منبع، مزیت رقابتی کسب شده توسط سازمان پایداری خود را از دست خواهد داد.

^{۴۰}- همان منبع

ب- منابع بسیار متفاوت سازمان ها می توانند جانشین های استراتژیک همدیگر باشند. در این موارد، منبع جایگزین هم وجه عام متفاوت و هم وجه خاص متفاوتی دارد، اما نتیجه ای یکسان تولید می کند. به عنوان مثال: مدیران یک سازمان ممکن است بینش بسیار روشنی در مورد آینده سازمان خود به دلیل رهبر کاریزماتیک سازمانشان داشته باشند و از طرفی دیگر، مدیران سازمان رقیب آنها ممکن است بینش بسیار روشنی در مورد آینده سازمان خود به دلیل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک داشته باشند. با توجه به این مثال در می یابیم که بینش روشن در مورد آینده سازمان ممکن است از دو منبع بسیار متفاوت ناشی شده باشد که از لحاظ استراتژیک می توانند جانشین هم تلقی شوند. کل بحث موجود، یعنی رابطه بین ناهمگنی، عدم تحرک پذیری منابع، خصوصیات منابع (کمیابی، ارزشمندی، تقلیدناپذیری و جانشین ناپذیری) و مزیت رقابتی پایدار را می توان به صورت شکل زیر نشان داد.

شکل ۲: رابطه بین ناهمگنی و تحرک ناکامل منابع با ارزشمندی، کمیابی، تقلیدپذیری ناکامل و عدم قابلیت جانشینی با مزیت رقابتی پایدار

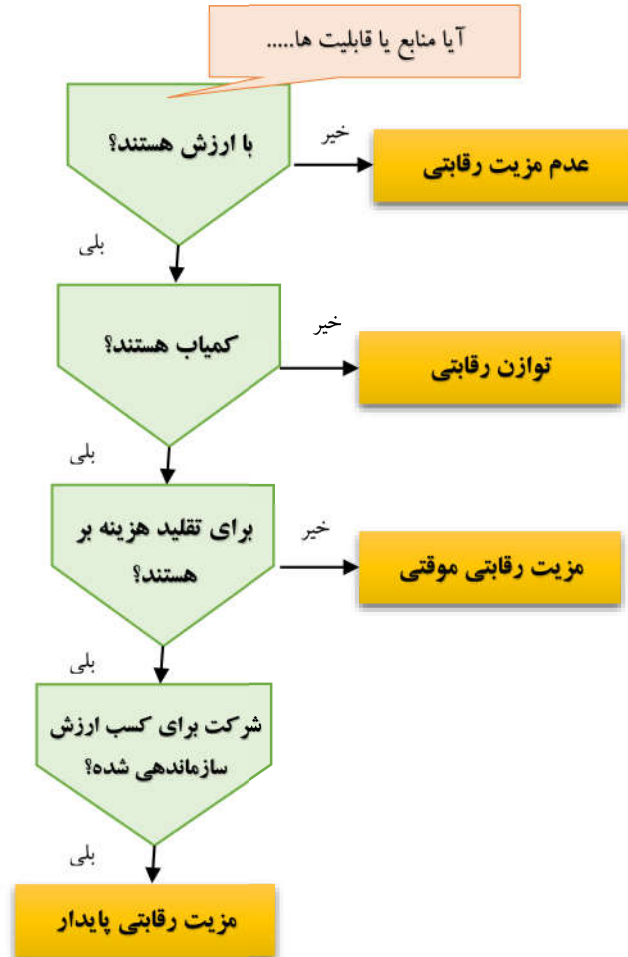


شکل شماره ۱: رابطه بین ناهمگنی و تحرک ناکامل منابع با ارزشمندی، کمیابی، تقلیدپذیری ناکامل و عدم قابلیت جانشینی با مزیت رقابتی پایدار

۶- بررسی وضعیت منابع

نمودار زیر مراحل بررسی شرایط یک منبع را برای اینکه مزیت پایدار رقابتی برای شرکت ایجاد کند را نمایش می دهد.^{۴۱}

^{۴۱} - <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html>



شکل شماره ۲: مراحل ارزیابی منابع در راستای ایجاد مزیت رقابتی پایدار

۷- مقایسه دیدگاه بارنی و پتراف

به غیر از مواردی چون جابه جایی پیش فرض ها و ویژگی ها که در حقیقت نشان دهنده اهمیت هر کدام از دید محققین مورد نظر بوده، اساسی ترین تمایز این دو دیدگاه در خود مزیت رقابتی، پایداری آن و خود مزیت به عنوان منبعی برای ایجاد پایداری است. در کل، مزیت رقابتی بارنی، نوعی مزیت رقابتی است که خود مزیت در پایداری آن درگیر نمی شود. یعنی فرایند با رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، به پایان می رسد و مزیت رقابتی ایجادشده نوعی مزیت رقابتی است که تنها از سازمان در مقابل رقبا دفاع می کند و توانایی دفاع از خود را در مقابل آنها نخواهد داشت.

اما مزیت رقابتی پتراف نوعی مزیت رقابتی است که خود در پایداری خویش نقشی فعال ایجاد کرده، نه تنها موجب برتری رقابتی سازمان در مقابل سایر رقبا می گردد، بعداً خود موجبات پایداری خویش را فراهم آورده و به مرور بر پایداری خویش می افزاید.

با توجه به مباحث ذکر شده در ادبیات موضوع و تشریح مفاهیم تئوری مبتنی بر منابع از دید بارنی و پتراف، میتوان نتیجه گرفت که هر دو این دانشمندان بر روی منابع خاص به عنوان منبع مزیت رقابتی تاکید دارند که بارنی دو مشخصه ارزشمندی و کمیابی را برای آن بیان میکند.

تنها تفاوت مهمی که در نظریات این دو دانشمند وجود دارد، مرحله بعد از کسب مزیت رقابتی پایدار است. بارنی فرمول خود را با کسب مزیت رقابتی پایدار توسط سازمان به اتمام میرساند، در حالی که پتراف به این نقطه بسنده نکرده، مفهومی به نام محدودیتهای بعدی رقابت را مطرح مینماید. مقصود این مفهوم خلق منابعی بر مبنای مزیت رقابتی پایدار به دست آمده است که از طریق ایجاد موانعی برای رقبا، پایداری مزیت رقابتی کسب شده را افزایش میدهد؛ یعنی پتراف برای این فرایند، ماهیتی پویا و دینامیک قائل میشود.

در کل میتوان نتیجه گرفت که پتراف بعد پویاتری را برای تئوری مبتنی بر منابع در نظر گرفته، آن را به عنوان فرایندی پویا در طی زمان تعریف می کند، در حالی که فرمول بارنی ماهیت ایستاتری داشته، در حقیقت تصویر ثابتی از خصوصیات منابع سازمان را در یک نقطه خاص زمانی نشان میدهد.

شکل ۳: رابطه بین منابع برتر، موانع قبلی رقابت، موانع بعدی رقابت و مزیت رقابتی پایدار



شکل شماره ۳: رابطه بین منابع برتر، موانع رقابت، موانع بعدی و مزیت رقابتی پایدار

۸- منابع و ماخذ

۸-۱- منابع فارسی

۱. مجتبی نصیری یار، (۱۳۸۵)، سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۳
۲. محمدرضا دهقانی، احمد مخمل باف، (۱۳۹۵)، مروری مختصر بر رویکرد مبتنی بر منابع، ماهنامه پژوهش های مدیریت و حسابداری شماره بیست و هفت، شهریور ماه ۱۳۹۵، صص ۵۹-۶۸
۳. شعبان الهی، داود خسروانجم، مرتضی نبی میبدی، (۱۳۸۹)، بررسی دیدگاه مبتنی بر منابع و چالش های آن در بکارگیری قابلیت های سیستم های اطلاعاتی، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران
۴. دیوید، فرد آر. «مدیریت استراتژیک» ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹

۸-۲- منابع لاتین

۱. Andrews, K.R. (۱۹۷۱): The concept of core strategy. Homewood, IL: Irwin.
۲. Barney, J. (۱۹۹۱). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, ۱۷(۱), ۹۹-۱۲۰.
۳. Barney, J. B. (۱۹۸۶a). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, ۱۱(۳), ۶۵۶-۶۶۵.
۴. Barney, J. B. (۱۹۸۶b). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, ۳۲(۱۰), ۱۲۳۱-۱۲۴۱.
۵. Barney, j. B. (۱۹۹۱), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, ۱۷(۱), ۹۹-۱۲۰.
۶. Barney, j.B and Hoskisson, R.(۱۹۸۹), "Strategic group: Untested assertions and research proposals", *Management and Decision Economics*, ۱۱, ۱۸۷, ۱۹۸-
۷. Barney, j.B.(۱۹۸۶) "Strategic Factor Markets" Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, ۳۲(۱۰), ۱۲۳۱-۱۲۴۱.
۸. Barney, j.B.(۱۹۸۶), "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, ۱۱, ۶۵۶-۶۶۵.
۹. Barney, j.B.(۱۹۸۹), "Asset stocks and sustained competitive advantage" A comment", *Management Science*, ۳۵(۱۲), ۱۵۱۱-۱۵۱۳

۱۰. Barney J. (۱۹۹۴): "Bringing managers back in". In Barney J. - Spender J.C. - Reve ,T. (eds) Does Management Matter? Lund: Lund University Press.
۱۱. Chakravarthy ,B.S. – Doz ,Y. (۱۹۹۲): "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal." *Strategic Management Journal* ,۱۳,۵-۱۴.
۱۲. Chandler ,A.D. jr (۱۹۶۲): *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge ,Mass: MIT Press.
۱۳. Collis ,D.J. (۱۹۹۶): "Organizational Capability as a source of profit." In Moingeon ,B. – Edmondson ,A. (eds): *Organizational learning and competitive advantage*. ۱۳۹-۱۶۳. London: Sage Publications.
۱۴. Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (۱۹۹۶). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, ۷(۵), ۴۷۷-۵۰۱.
۱۵. Dierickx, I. and Cool, K. (۱۹۸۹), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, ۳۵,۱۵۱۴-۱۵۰۴,(۱۲)
۱۶. Ginsberg ,A. (۱۹۹۴): "Minding the Competition: From Mapping to Mastery." *Strategic Management Journal* ,۱۵ ,۱۵۳-۱۷۴.
۱۷. Hambrick, D. (۱۹۸۷), "Top management teams: Key to strategic success,"*California Management Review*, ۳۰, ۸۸-۱۰۸.
۱۸. Hofer C. W., Schendel D.,(۱۹۷۸) "Strategy formulation: Analytical concepts", West Publishing Company, St. Paul, MN.
۱۹. <http://www.farahzadi.com/site/?p=۲۴۹>
۲۰. <http://www.sawaedy.com/s-m/the-top-three-approaches-in-strategic-management.html>
۲۱. Jackson,S. E., & Dutton,J. E. (۱۹۸۸).Discribing Treats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, ۳۳, ۳۷۰-۳۸۷.
۲۲. Lippman, S. A. and Rumelt, R.P. (۱۹۸۲), "Uncertain limitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition," *Bell Journal of Economics*, ۱۸, ۱۵-۳۰.
۲۳. Lockett, A. (۲۰۰۵). Edith Penrose's legacy to the resource-based view. *Managerial and Decision Economics*, ۲۴(۲), ۸۳-۹۸Mintzberg, H. (۱۹۸۱). Organizational design: Fashion or fit? *Harvard Business Review*, ۵۹(۱), ۱۰۳-۱۱۶.
۲۴. Mintzberg ,H. (۱۹۹۴): *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall International.
۲۵. Peltzman, S. (۱۹۹۱). *The Handbook of Industrial Organization*. *Journal of Political Economy*, ۹۹(۱), ۲۰۱-۲۱۷.

۲۶. Penrose, E. (۱۹۵۹). *The Theory of The Growth of The Firm* (Fourth., p. ۳۰۱). Oxford University Press.
۲۷. Peteraf, M. A. (۱۹۹۳), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, ۱۴, ۱۷۹-۱۹۱.
۲۸. Pitelis, C. (۲۰۰۵). Edith Penrose, organisational economics and business strategy: an assessment and extension. *Managerial and Decision Economics*, ۲۶(۲), ۶۷-۸۲.
۲۹. Pitts ,R.A. – Lei ,D. (۱۹۹۶): *Strategic Management: Building and sustaining competitive advantage*. St. Paul ,MN: West.
۳۰. Porter, M. E. (۱۹۸۰), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York, The Free Press.
۳۱. Porter, M. E. (۱۹۸۱). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, ۶(۴), ۶۰۹
۳۲. Porter, M. E. (۱۹۸۵). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
۳۳. Porter, M. E. (۱۹۹۰), "Why are firms successful", Paper presented at the Fundamental Issues in Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, (pp. ۵۵۶-۵۷۰).
۳۴. Porter.M.E. (۱۹۹۱): "Towards a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal* ،۱۲ ،۹۵- ۱۱۹.
۳۵. Prahalad ,C.K. - Hamel ,G. (۱۹۹۰): "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* ،May-June ،۷۹-۹۱.
۳۶. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (۲۰۰۲). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, ۲۲(۸), ۷۶۹-۷۸۰.
۳۷. Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (۱۹۹۱). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, ۱۲(S۲), ۵-۲۹.
۳۸. Schmalensee, R. (۱۹۸۸). Industrial Economics: An Overview. *The Economic Journal*, ۹۸(۳۹۲), ۶۴۳.
۳۹. Selznick ,P. (۱۹۵۷): *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Thompson ,A.A. - Strickland ,A.J. (۱۹۹۲): *Strategy formulation and implementation. Tasks of the General Manager*. Fifth Edition.Englewood Cliffs ,N.J.: Irwin.
۴۰. Wernerfelt, B. (۱۹۸۴), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, ۵(۲), ۱۷۱-۱۸۰.
۴۱. Wernerfelt, B. (۱۹۸۹), "From critical resource to corporate strategy,"*Journal of general management*, ۱۴, ۴-۱۲.

۴۲. Wolfe, J. . N. . (۱۹۶۲). The Theory of the Growth of the Firm by Edith Tilton Penrose. *Journal of Political Economy*, ۷۰(۳), ۳۱۷.