

## مروری مختصر بر رویکرد مبتنی بر منابع

محمدرضا دهقانی، [M.dehghani@acecr.ac.ir](mailto:M.dehghani@acecr.ac.ir)، عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی واحد خراسان جنوبی  
احمد مخمل باف، [Ahmadmakmalbaf@yahoo.com](mailto:Ahmadmakmalbaf@yahoo.com)، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه  
آزاد اسلامی واحد بیرجند و عضو انجمن‌های علوم مدیریت و مدیریت منابع انسانی ایران

**چکیده** - رویکرد مبتنی بر منابع، رویکردی نوین در مدیریت راهبردی می‌باشد، لذا مبنایی برای تهیه و تدوین راهبردهای سازمان در نظر گرفته می‌شود. این مطالعه با استفاده از روش اسناد کاوی و مطالعه متون موجود در حوزه مدیریت استراتژیک به مروری اجمالی بر رویکرد مبتنی بر منابع می‌پردازد. مطالعه حاضر در ابتدا، به پیشینه موضوع مدیریت استراتژیک و رویکرد مبتنی بر منابع می‌پردازد و در ادامه مفاهیم استراتژی و رویکرد مبتنی بر منابع، مفروضات رویکرد مبتنی بر منابع، معایب رویکرد مبتنی بر منابع و تدوین استراتژی توسط رویکرد مبتنی بر منابع را مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که، تفاوت بین دو دیدگاه سازمان‌صنعتی و دیدگاه مبتنی بر منابع که از رویکردهای استراتژی می‌باشند، در توصیف منشأ رقابتی است. در صورتی که تفاوت این دو دیدگاه و دیدگاه فرایندی در منطق تحلیلی آن‌ها است و بنابراین رویکرد منبع محور را می‌توان یک رویکرد بنیادی دانست که دارای مقبولیت فراوانی در زمینه‌های مدیریتی می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** رویکرد مبتنی بر منابع، استراتژی عملکرد، مدیریت منابع انسانی، سازمان.

### مقدمه

امروزه تغییرات سریع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری موجب شده است تا الزام تغییر ساختار عمومی سازمان‌ها که مایلند از یک مزیت رقابتی<sup>۱</sup> پایدار برخوردار باشند، احساس شود. لذا سازمان‌ها در تلاش‌اند تا دانسته‌ها و مهارت‌هایشان را به منظور تقویت و بهبود توانمندی‌های خود با این محیط پرتلاطم وفق دهند. در چنین محیطی فقدان راهبرد، از یک سو سازمان را در موقعیت رقابتی ضعیف و در نهایت شکست سوق می‌دهد و از سوی دیگر استفاده از یک رویکرد را در برنامه‌ریزی راهبردی با

### 1. Competitive Advantage

ریسک‌های زیادی مواجه خواهد کرد. از آنجا که رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۱</sup>، رویکردی نوین در مدیریت راهبردی<sup>۲</sup> می‌باشد، لذا مبنایی برای تهیه و تدوین راهبردهای سازمان در نظر گرفته می‌شود. بنابر نظریه مبتنی بر منابع رقابت شرکت‌های رقیب براساس منابع و قابلیت‌های آن‌ها شکل می‌پذیرد؛ به این معنی که رقبا را نه تنها به واسطه شباهت‌های موجود میان محصولات بلکه به واسطه شباهت‌های موجود میان منابع و قابلیت‌هایشان نیز می‌توان شناسایی کرد (عطاران، ۱۳۹۰). در ادامه این مطالعه شکل‌گیری تئوری مبتنی بر منابع را به صورت مختصر، به عنوان تئوری پایه‌ای حوزه مدیریت استراتژیک مورد بررسی قرار می‌دهد و پس از بیان پیشینه تحقیق به مفاهیم استراتژی و رویکرد مبتنی بر منابع، مفروضات و معایب این رویکرد و چگونگی تدوین استراتژی توسط رویکرد مبتنی بر منابع می‌پردازد.

### پیشینه تحقیق

فیلیپ سلزنیک از اولین نویسندگانی بود که اعتقاد داشت عوامل موجود در درون یک سازمان مانند تجربه کارکنان و گذشته سازمان عوامل اصلی در اجرای موفق خط‌مشی انتخابی هستند. در واقع سلزنیک اعتقاد داشت در فعالیت‌های کسب و کار، گذشته، تعیین‌کننده حال است. با توجه به مطالعات سلزنیک، در دهه ۱۹۶۰ نویسندگانی مانند کریستین سن، آندوز و گات هم عقیده داشتند که قدرت رقابتی یک شرکت ناشی از شایستگی متمایز آن است و منظور آن‌ها از شایستگی متمایز آن چیزی بود که شرکت به بهترین نحو انجام دهد. در سال ۱۹۸۵ روبرت هایس در مجله هاروارد بیزینس ریویو، بیان نمود که چرا مدیران باید قبل از اینکه ابزار اجرای یک استراتژی را داشته باشند، به تدوین آن بپردازند. به جای این کار او به مدیران پیشنهاد نمود که قبل از جستجوی قابلیت‌ها، برنامه‌ریزی نکنند. به جای آن، قابلیت‌ها را به وجود آورند و سپس جهت بهره‌برداری از آن‌ها، توسعه برنامه‌ریزی را تشویق نمایند. هیروکو ایتامی، استاد ژاپنی در کتاب مشهور خود با نام "جابجایی دارایی‌های نامشهود" بر اهمیت کار بر روی قوت‌های سازمان تأکید می‌نماید. او معتقد است که دارایی‌های نامشهود<sup>۳</sup> مهم‌ترین و پایدارترین، منابع برای مزیت رقابتی یک شرکت هستند. این‌گونه طرز تفکر، زمینه را برای

- 
1. RBV
  2. Strategic Management
  3. Intangible assets

ظهور دیدگاه منبع محور طی دهه ۱۹۸۰ آماده نمود. اولین نظریه پرداز در رابطه با دیدگاه منبع محور، ادیس پروس بود. مطالعه بعدی در این رابطه توسط ونرفلت بود که در تلاش برای ایجاد زیربنای سازگار برای نظریه سیاست کسب و کار<sup>۱</sup> صورت گرفت. تفکر وی در برخی روش‌ها به نگرش‌های نظریه پردازان سازمان صنعتی یا مدل پورتر نزدیک بود در حقیقت برای وی منابع و محصولات دو روی یک سکه هستند، جایی که منابع به عنوان دارایی‌های مشهود و نامشهود تلقی شدند که در رابطه با سازمان نیمه پایدارند وی مدل پنج نیروی پورتر را در تحصیل منابع به کار گرفت (ورنیفلت، ۱۹۸۴). ونرفلت با بیان دارایی‌های مشهود و غیرمشهود سازمان، دیدگاه مبتنی بر منابع را به دنبال حداقل سازی هزینه منابع، برای سطح معینی از سود با استفاده از منابع انتخاب نمود (همان). دریکس و کول در سال ۱۹۸۹، نقش دارایی‌های خاص تجمع یافته در طول عمر سازمان را مورد توجه قرار داده و بر ویژگی‌های منابع سازمانی در دستیابی به مزیت رقابتی تأکید می‌کنند. آن‌ها در این راستا، چهار ویژگی صرفه‌جویی‌های تراکم زمانی، کارایی‌های انبوه دارایی، ارتباط درونی دارایی‌ها و ابهام را مطرح می‌کنند (پیتراف، ۱۹۹۳). بارنی در سال ۱۹۹۱ با استفاده از دو فرض عدم تجانس منابع و عدم قابلیت جابجایی آن‌ها و چهار ویژگی با ارزش بودن، کمیابی، تقلیدناپذیری و عدم وجود جایگزین - استراتژیک یک چارچوب مفهومی ارائه داد. پیتراف در سال ۱۹۹۳ یک چشم‌انداز اقتصادی از دیدگاه مبتنی بر منابع ارائه و ضمن تأکید بر پایداری مزیت رقابتی، معیارهای تجانس منابع، عدم تحرک منابع، محدودیت‌های گذشته و آینده برای رقابت را در این راستا مورد تأکید قرار داد (پیتراف، ۱۹۹۳). کولیس و موننگومری در سال ۱۹۹۵ بیانیه روشنی از دیدگاه مبتنی بر منابع و نقش آن در استراتژی و محتوایی که منابع باید در آن به محک آزمون گذاشته شوند، که شامل عدم تقلیدپذیری، طولانی بودن، تناسب و سازگاری، جایگزینی و برتری رقابتی می‌باشد، ارائه دادند. طبق نظر آن‌ها منابعی که این معیارها و مشخصه‌ها را داشته باشند، باید مورد توجه اساسی قرار گیرند (کولیس، ۱۹۹۸). مارکیدس و ویلیامسون در سال ۱۹۹۶ ضمن تأکید بر پایداری مزیت رقابتی، شناسایی دارایی‌های استراتژیک را کافی ندانسته و بر ایجاد مستمر و نظام‌مند منابع کلیدی تأکید می‌کنند (مارکیدس و ویلیامسون، ۱۹۹۶). با توجه به تحقیقات انجام گرفته توسط پژوهشگران، می‌توان چنین ادعان نمود که

اساس نظریه مبتنی بر منابع، این است که می‌باید در عوامل درونی سازمان به دنبال ایجاد و نگهداری از مزیت رقابتی بود، چرا که در رأس و منشأ مزیت رقابتی، منابع سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

### مفاهیم استراتژی و رویکرد مبتنی بر منابع

باتوجه به مطالعه روملت (۱۹۸۴) در تلاشی که جهت خلاصه کردن تاریخچه مدیریت استراتژیک انجام داده است، اشاره می‌کند که استراتژی<sup>۱</sup>، نشان‌دهنده مسیر و جهت‌گیری سازمان‌ها است. لذا می‌توان چنین بیان نمود که، تئوری استراتژی عملکرد، شرکت را در یک محیط رقابتی توصیف می‌کند. روملت در مطالعه خود اضافه می‌کند که تئوری استراتژی، شامل موضوعاتی است که ملاحظات عمده مدیران ارشد یا هر مقام دیگری که دلایل موفقیت یا شکست بین سازمان‌ها را جستجو می‌کند دربر می‌گیرد و رقابت، موضوع اصلی این تئوری است. دیدگاه‌های مختلف استراتژی به‌طور متنوع در ادبیات مدیریت استراتژیک یافت می‌شود. شاید به تعداد استراتژیست‌ها<sup>۲</sup>، رویکرد استراتژی معرفی شده است. سه رویکرد عمده و غالب در استراتژی عبارت از: ۱- رویکرد سازمان صنعتی<sup>۳</sup>، ۲- رویکرد فرایندی<sup>۴</sup> و ۳- رویکرد مبتنی بر منابع، است. رویکرد سازمان صنعتی در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، توسط پرت در استراتژی کسب‌وکار معرفی شد. این دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب‌وکار، تعیین‌کننده عملکرد شرکت می‌باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد. در حال حاضر دیدگاه مبتنی بر منابع، این تئوری را مورد انتقاد قرار داده و با تأکید بر اینکه عوامل خارج سازمان هرگز نمی‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند و این مزیت باید از طریق منابع داخلی سازمان بدست آید در مقابل این تئوری قرار گرفته‌اند. در رویکرد فرایندی اگرچه استراتژی و زمینه‌های مرتبط با آن بر آنچه که شرکت‌ها انجام می‌دهند تأکید دارد، لیکن جهت فکری جدیدی در اواسط دهه ۱۹۷۰ بوجود آمد که بر چگونگی انجام آن‌ها تمرکز داشت. تمایز اصلی در این رویکرد، بین فرمولی کردن استراتژی و انجام آن است. طبق تحلیل‌های چاکر اوارتی و دز دو پیش فرض تحقیقات فرایندی این رویکرد را از بقیه دیدگاه‌ها جدا می‌سازد که عبارت از پذیرش عقلانیت محدود و دیدگاه چندگانه در واحدهای سازمانی و تعاملات بین این واحدها، است. با گذشت زمان

- 
1. Strategy
  2. Strategists
  3. Industrial organization approach
  4. The process approach

دیدگاه مبتنی بر فرآیند با تمرکز بیشتر بر وظایف مدیریتی و تصمیم‌گیری توسعه پیدا کرد و با توسعه مطالعات فرآیندهای شناختی مدیران رونق یافت. دیدگاه مبتنی بر منابع بر ویژگی‌های مهم عوامل مستقلى که منجر به تنوع محصولات یا کاهش قیمت شده‌اند، تأکید می‌کند. این رویکرد تأکید بر منابع استراتژیک شرکت دارد. منابع استراتژیک<sup>۱</sup>، خود، منشأ مزیت رقابتی هستند و چالش مدیران در شناسایی و مدیریت این منابع است. این رویکرد تحلیل می‌کند که شرکت‌های موفق منابعی دارند که ارزش مجموعه آن‌ها بیشتر از رقبا است (نصیری‌یار، ۱۳۸۵). با توجه به مطالعات (ورنیفلت، ۱۹۸۴؛ پراهلاد و هامل، ۱۹۹۰؛ گرانت، ۱۹۹۱؛ نلسون و وینتر، ۱۹۹۲؛ آمیت و اسکومیکر، ۱۹۹۳؛ پورتر و میلر، ۱۹۸۴؛ تس، ۱۹۸۷؛ کول، ۲۰۰۰ و بارنی، ۲۰۰۱) منابع، شایستگی محوری، قابلیت‌ها، و قابلیت‌های پویا، همگی واژه‌هایی هستند که در مطالعات مدیریت استراتژیک، منشأ مزیت رقابتی می‌باشند و در مباحث مدیریت استراتژیک، در حوزه رویکرد مبتنی بر منابع مطرح می‌شوند (حمیدی‌زاده و حسین‌زاده‌شهری، ۱۳۸۵). اصل اساسی در رویکرد مبتنی بر منابع آن است که شرکت‌ها مجموعه‌ای از منابع متمایز را در اختیار دارند که بدلیل دارا بودن ویژگی‌های، کمیایی، باارزش‌بودن، غیرقابل جایگزین‌بودن و غیرقابل تقلید بودن منجر به ایجاد مزیت رقابتی برایشان خواهد شد (بارنی، ۲۰۰۱).

### مفروضات دیدگاه مبتنی بر منابع

بارنی، مؤثرترین نظریه‌پرداز دیدگاه منبع محور است. وی برای بیان چارچوب نظری خود در باب مزیت رقابتی دو فرض عدم تجانس منابع و عدم قابلیت جابجایی منابع بین سازمان‌ها را بیان نموده است. ۱- فرض عدم تجانس منابع: سازمان برای رقابت‌پذیر بودن نسبت به سایر سازمان‌ها باید از منابع متفاوت و متنوع‌تری برخوردار باشد. سازمان با برخورداری از منابع متنوع و منحصربه‌فرد بهتر و سریع‌تر از سایر رقبا می‌تواند از فرصت‌های بازار استفاده نموده و برای خود خلق ارزش نماید. بنابراین سازمان‌ها برای رقابت‌پذیر شدن باید به دنبال منابع متفاوت و متنوع در بازار باشند. ۲- فرض عدم قابلیت جابجایی منابع یا کسب با سهولت منابع: اشاره به موانع ورود یا موانع کسب منابع در یک صنعت دارد. سازمان زمانی دارای مزیت رقابتی است که منابع در اختیار آن اولاً به راحتی به وسیله سازمان‌هایی که

به تازگی وارد صنعت شده‌اند قابل کسب نباشد. و از طرف دیگر جابجایی این منابع از یک سازمان به سازمان‌های دیگر به راحتی امکان‌پذیر نباشد (بارنی، ۱۹۹۱).

### معایب رویکرد مبتنی بر منابع

رویکرد مبتنی بر منابع دارای معایب و محدودیت‌هایی نیز می‌باشد، که این مطالعه در ادامه بصورت مختصر آن‌ها را بیان می‌کند. یکی از محدودیت‌های اصلی این رویکرد این است که بیشتر مبانی آن در سطح تئوری مطرح می‌باشد و ابزارها و روش‌های عملی و کاربردی مرتبط با آن، از وسعت زیادی برخوردار نیست (کالکانو، ۱۹۹۶). محدودیت دیگر دیدگاه فوق این است که به این نکته توجه نمی‌کند که ممکن است بنگاه در برخی ظرفیت‌های عمومی در مقایسه با رقبا بالاتر باشد؛ در حالی که در برخی دیگر نسبت به آنان در سطح پایین‌تری قرار گرفته باشد. برای مثال ممکن است سازمان دارای مزیت تکنولوژیکی<sup>۱</sup> باشد و در عین حال تجربه بازاریابی کمی داشته باشد (بارنی، ۲۰۰۶). با توجه به مطالعات انجام‌شده در سطح بین‌المللی و مطالعات انجام شده داخلی (نصیری‌یار، ۱۳۸۵) می‌توان سایر معایب را به قرار زیر بیان نمود. از دیگر محدودیت‌های این رویکرد، عدم توجه کافی به محیط پیرامون سازمان می‌باشد و گاهی در این دیدگاه سازمان از محیط پیرامونش جدا در نظر گرفته می‌شود. عدم وجود ساختاری روشن جهت چگونگی تدوین استراتژی براساس دستیابی به مزیت رقابتی، یکی دیگر از محدودیت‌های این رویکرد می‌باشد. این دیدگاه بیشتر بر پایداری مزیت رقابتی تأکید دارد، حال آن‌که با توجه به پویایی محیط کسب‌وکار، امکان ایجاد مزیت رقابتی پایدار مشکل می‌باشد. تمرکز اولیه این دیدگاه بر منابع موجود و مهم‌تر از آن ویژگی‌های منابع است، در حالی که مسئله اصلی در محیط‌های پویا و متغیر، توانایی یافتن و به کارگیری نسل جدیدی از منابع در یک نظام تعاملی پویا با هدف ایجاد تغییرات و سازگاری با تحولات و الزامات رقابتی به صورت مستمر است. دیدگاه مبتنی بر منابع فاقد مدل نظری محکم برای تعریف دقیق و روشن رابطه بین منابع و شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان از یک‌سو و مزیت رقابتی پایدار از سوی دیگر است. این امر موجب بروز مشکلات جدی در تحلیل‌ها برای شناخت رابطه علی بین منابع و شایستگی‌ها و عملکرد رقابتی سازمان می‌شود. این دیدگاه هیچ پیش‌بینی‌ای در مورد تغییرات محیط کسب‌وکار و تغییر منابع باارزشی که

#### 1. Technological advantage

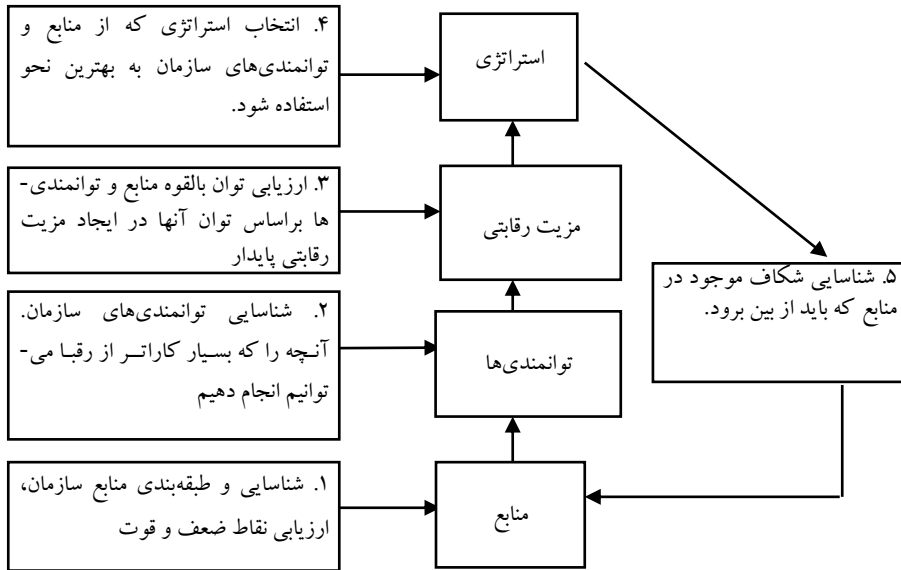
موجب مزیت رقابتی می‌شود، نکرده است. کمیابی منابع مبنای ارزش تلقی شده است در حالی که این موضوع می‌تواند در کوتاه‌مدت با فرایند معکوس اتفاق افتد، ضمن این که توجه افراطی برخی از منابع تحت عنوان منابع استراتژیک باعث شده است که منابع پایه برای موقعیت‌یابی در بازار و بقا که تأثیر کمتری در ایجاد مزیت رقابتی دارند، مورد غفلت قرار گیرند. این رویکرد بر دو فرض عدم تجانس بازار و عدم قابلیت جابجایی منابع تأکید دارد در حالی که ارزش تعاریف دیدگاه منبع محور به روشنی نشان می‌دهد که درجه ارزش هر یک از منابع سازمانی مورد تأکید در دیدگاه منبع محور توسط محیط بازار تعیین می‌شود. بنابراین ارزش منابع از مرزهای خارج از دیدگاه منبع محور تعیین می‌شود که این موضوع بیانگر فرض ضمنی بازارهای محصول متجانس و غیرمتحرک می‌باشد (نصیری‌یار، ۱۳۸۵).

#### تدوین استراتژی توسط رویکرد مبتنی بر منابع

اولین بار گرانت در سال ۱۹۹۱ مستقیماً از دیدگاه مبتنی بر منابع در تعیین استراتژی‌های سازمان استفاده نمود. در مدل گرانت بعد از تدوین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان، منابع شرکت شناسایی می‌شود و سپس کارهایی که شرکت با استفاده از منابع خود می‌تواند انجام دهد تحت عنوان توانمندی‌های شرکت مورد شناسایی واقع می‌شود، از این طریق مزیت‌های رقابتی پایدار که شرکت می‌تواند با استفاده از توانمندی‌های خود ایجاد کند، تعیین می‌شود تا در جهت ایجاد آن‌ها اقدام شود. پس از شناخت سه مرحله‌ای، استراتژی لازم جهت استفاده از توانمندی‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار تدوین شده و به کار گرفته می‌شود. مدل گرانت در نگاره شماره ۱ نشان داده شده است (شهریاری، ۱۳۸۹).

هانت و مورگان در سال ۱۹۹۹ در مدلی که برای تدوین استراتژی به کمک دیدگاه مبتنی بر منابع ارائه دادند، بیان کردند که استراتژی‌های مناسب باید در راستای شناسایی منابع، توسعه منابع و محافظت از آن‌ها و بکارگیری منابع باشد. به کمک این استراتژی‌ها می‌توان به مزیت رقابتی پایدار که منجر به عملکرد برتر سازمان می‌شود، دست یافت (مارکیدز، ۱۹۹۶). فهی و اسمیتی در سال ۱۹۹۹ از دیدگاه مبتنی بر منابع جهت تعیین استراتژی‌های بازاریابی استفاده کردند. آن‌ها در شناسایی منابع و سپس تدوین استراتژی‌ها از نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده نمودند. در واقع آن-

ها براساس رویکردی داخلی-خارجی اقدام به تدوین استراتژی برای تبدیل نمودن منابع و توانمندی‌های سازمان به مزیت رقابتی پایدار نمودند.



نگاره شماره ۱: مدل گرانت به صورت خلاصه شده (شهریاری، ۱۳۸۹)

### نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب ارائه شده در این مطالعه، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت بین دو دیدگاه سازمان صنعتی و دیدگاه مبتنی بر منابع که از رویکردهای استراتژی می‌باشند، در توصیف منشأ رقابتی است. در صورتی که تفاوت این دو دیدگاه و دیدگاه فرایندی در منطق تحلیلی آنها است. در ادامه ضمن بررسی تاریخچه و مفهوم دیدگاه منبع محور به ویژگی‌های چهار گانه با ارزش بودن، کمیابی، تقلیدناپذیری و عدم وجود یک جایگزین استراتژیک اشاره شد. بنابراین رویکرد منبع محور را می‌توان یک رویکرد بنیادی دانست که دارای مقبولیت فراوانی در زمینه‌های مدیریتی می‌باشد. رویکرد منبع محور در چگونگی تأثیر هر یک از بخش‌های مختلف سازمان بر عملکرد سازمان به مدیران کمک



می‌نماید. در نهایت به مفروضات و معایب دیدگاه منبع محور و تدوین استراتژی توسط دیدگاه منبع محور پرداخته شد.

### منابع

۱. حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ حسین‌زاده‌شهری، معصومه. (۱۳۸۵). طراحی مدل شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت‌های استراتژیک: پژوهشی در شرکت ایران خودرو. فصلنامه علوم مدیریت ایران. دوره اول. شماره چهارم. زمستان. صص ۱-۲۸.
۲. شهریاری، محسن. (۱۳۸۹). ارائه الگوی تلفیقی تدوین استراتژی بر مبنای تحلیل SWOT و رویکرد مبتنی بر منابع در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعتی اصفهان، دانشکده مهندسی صنایع. استادراهنما: بهروز ارباب شیرانی.
۳. عطاران، جواد. (۱۳۹۰). مروری بر دیدگاه منبع محور (RBV) در مزیت رقابتی. ماهنامه تدبیر. دوره ۲۲. شماره ۳۲۲. صص ۲۴-۲۸.
۴. نصیری یار، مجتبی. (۱۳۸۵). سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک. ماهنامه تدبیر. سال هفدهم. شماره ۱۷۳. صص ۲۱-۲۴.
5. Amit R. Schoemaker, P J H. (1993). Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14(1): 33-46.
6. Barney J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. Vol 26(1): 41-56.
7. Calcagno M. (1996). The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic. Department of Management and Business Administration Ca' Foscari University, Venezia.
8. Collis D. J, Montgomery C. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*. Vol 76(3): 71-83.
9. Grant R.M. (1991). The Resource-based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Journal*. Vol 33(3): 14-134.

10. Hamel G. (1991). Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*. Vol 12(1): 83-103.
11. Markides C C, Williamson P J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view. *Academy of Management Journal*. Vol 39(2): 340-367.
12. Peteraf M A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* Vol 14(3): 179-191.
13. Porter M E, Millar V E. (1984). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. Vol 63(4): 74-149.
14. Prahalad C K, Hamel G. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*. Vol 71(2): 75-84.
15. Rumelt R P. (1984). What in the World is Competitive Advantage?. Policy Working Paper. No. 105. pp.1-24
16. Tece D J. (1987). *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, New York: Harper & Row, Publishers,
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1513.
17. Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol 5(2): 171-180.