

ارائه مدلی برای تبیین تأثیر مدیریت راهبردی منابع بر مزیت رقابتی شرکت‌های انبوه‌ساز مسکن و ساختمان استان گیلان

دریافت: ۱۳۹۳/۷/۱۵

پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۱۵

اسماعیل ملک اخلاق*

ناهید درستکار احمدی**

مهران مهدی زاده***

چکیده:

امروزه یکی از چالش‌های اغلب شرکت‌ها صرف‌نظر از اندازه، عمر یا نوع صنعت، چگونگی کسب مزیت رقابتی در محیط بسیار رقابتی می‌باشد. محیطی که شرکت‌ها در آن به رقابت می‌پردازند به واسطه‌ی تغییرات بسیار، منبعی از فرصت‌ها و تهدیدهاست. به همین دلیل، شرکت‌ها بایستی پرتفولیوی منبع خود را برای پاسخگویی به محرک‌های بیرونی و ایجاد مزیت رقابتی در برابر رقبای خود مدیریت کنند. در این راستا نقش خلاقیت و نوآوری را به عنوان متغیر میانجی نباید نادیده گرفت. هدف پژوهش حاضر، بررسی روابط ساختاری بین مدیریت راهبردی منابع، مزیت رقابتی و به کارگیری خلاقیت و نوآوری به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر مزیت رقابتی است. بر این اساس، مدلی مفهومی ارائه و براساس آن سه فرضیه مطرح شد. برای آزمون فرضیه‌ها، پرسش‌نامه‌ای میان مدیران و اعضای هیأت مدیره‌ی شصت و شش شرکت انبوه‌ساز مسکن و ساختمان توزیع شد. روایی پرسش‌نامه به روش اعتبار محتوا و پایایی آن با محاسبه‌ی ضریب آلفا کرونباخ، تأیید گردید. مدل معادلات ساختاری و فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Amos مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که مدیریت راهبردی منابع به طور مستقیم بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری ندارد؛ اما به کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری به عنوان یک متغیر میانجی، تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی می‌گذارد. مفاهیم کلیدی: مدیریت راهبردی منابع، مزیت رقابتی، به کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری، مدل معادلات ساختاری

* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول: Dorostkar.nahid@gmail.com)

*** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

مقدمه

در اوایل قرن بیستم، مشکل عمده‌ی سازمان‌ها تولید بود و متغیرهای کمی بر مدیریت اثر می‌گذاشت؛ اما در قرن بیست و یکم، مدیران با چالش‌هایی با ابعاد گسترده مواجه هستند؛ زیرا محیط عملیاتی، ساختار صنعت و ویژگی‌های محصول با سرعت فزاینده‌ای و به صورت لحظه‌ای در حال تغییر هستند. این تغییرات ناشی از افزایش تغییر و تحولات فناوری، عدم اطمینان در بازار مالی، تغییر در خواسته‌های مشتریان که تابعی از سلیقه، آرزو و قدرت خرید آنان است، کاهش عمر محصول و ... می‌باشد که شدت و تنوع رقابت بین سازمان‌ها را افزایش داده‌است (اعرابی و شیرخانی، ۱۳۸۸؛ پرهیزگار، محمودی میمند و دهبان، ۱۳۸۹) و باعث شده چگونگی کسب و حفظ مزیت رقابتی در محیط رقابتی به یکی از چالش‌های پیش روی اکثر شرکت‌ها بدون توجه به اندازه، عمر یا نوع صنعت تبدیل شود (Zack, 2002)؛ زیرا بسیاری از سازمان‌ها، در استفاده از منابع برای تغییر در روش‌هایی که برای پیمانکاران و به خصوص مشتریان خود خلق ارزش می‌کنند، بسیار مشکل شده است (Ireland & Webb, 2007). به همین دلیل شرکت‌ها بایستی توان خود را در جواب‌گویی به محرک‌های بیرونی و ایجاد مزیت رقابتی در برابر رقبای خود مدیریت و اداره کنند. بنابراین مدیریت صحیح منابع انسانی، مالی و اجتماعی و همچنین یکپارچه کردن منابع برای استفاده از آنها جهت دستیابی به مزیت رقابتی بسیار ضروری می‌باشد و می‌توان گفت مدیریت منابع یک مشخصه کلیدی برای موفقیت صنایع و شرکت‌ها به شمار می‌آید (Worthington, 2007)؛ چرا که منابع به تنهایی قادر به تعیین تفاوت عملکردی شرکت‌ها نمی‌باشند و در واقع منابع شرکت‌ها و صنایع، مزیت رقابتی را تنها هنگامی که به صورت راهبردی مدیریت شوند، تولید می‌کنند (Gove et al., 2003) و در صورت عدم اتخاذ رویکرد راهبردی در استفاده‌ی بهینه‌ی منابع به کارایی و اثربخشی مطلوب دست نخواهند یافت (بندریان، قضاقلو و بندریان، ۱۳۹۱). البته در این راستا نباید از نقش خلاقیت و نوآوری به عنوان عواملی مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی غافل شد. زیرا سازمان‌ها با به کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه می‌دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق‌تر خواهند بود. طوری که محققان معتقدند خلاقیت و نوآوری ویژگی‌های حیاتی برای سازمان‌های قرن بیست و یکم که به دنبال پیشگام شدن و سازگاری با تغییرات هستند، به شمار می‌آیند (DiLiello & Houghton, 2008).

یکی از صنایعی که ماهیتی پویا دارد و محیط آن به واسطه‌ی تغییرات پویاتر نیز می‌شود، صنعت ساختمان است (Chan & Chan, 2004)؛ صنعتی که محیط عملیاتی، ساختارهای آن و ویژگی‌های محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است؛ تغییری که از تغییرات سریع فناوری، عدم اطمینان در بازار مالی و تغییر در خواسته‌های مشتریان ناشی می‌شود (Dansoh, 2005). به علاوه این صنعت، با منابع مالی، انسانی و اجتماعی فراوانی سروکار دارد. به همین دلیل صنعت ساختمان به عنوان قلمرو پژوهش تبیین گردید؛ زیرا این صنعت در ایران با بیشترین سهم اشتغال، استخدام نیروی کار و جذب افراد تحصیل کرده (۱۳-۱۱ درصد) یعنی چیزی حدود چهار میلیون نفر در طی دهه‌های گذشته؛ و همچنین نزدیک به ۴۰ درصد از سرمایه‌ی کل کشور که بیشترین سهم انباشت سرمایه ثابت در کشور است به عنوان صنعتی مهم در ایران محسوب می‌شود؛ به گونه‌ای که مسئولان و سیاستگذاران از صنعت ساختمان به عنوان یکی از مظاهر رشد و توسعه‌ی کشورها یاد می‌کنند؛ زیرا معتقدند ساختمان و مسکن به عنوان موتور محرکه‌ای برای رشد و توسعه اقتصاد کشورها به کار گرفته می‌شود (Tabassi et al., 2012؛ مپسا، ۱۳۸۹)؛ و معتقدند فرصت‌های بالقوه بسیاری در محیط پویای پیرامون این صنعت در ایران وجود دارد که می‌توان پس از اکتشاف، با مدیریت مؤثر آنها به مزیت رقابتی دست یافت. البته در قلمرو مورد نظر، سعی می‌شود نحوه‌ی دستیابی به مزیت رقابتی در شرکت‌های انبوه‌ساز مسکن و ساختمان مورد بررسی قرار گیرد؛ زیرا کسب و کارهای کوچک و متوسط از ظرفیتی برخوردارند که می‌توانند خود را به واسطه‌ی آن با محیط امروزی وفق دهند و هم اینکه ساختار آنها امکان تطبیق با تغییر و تحولات گسترده و همه‌جانبه را امکان‌پذیر ساخته و حفظ و بقایشان را فراهم می‌آورد. به علاوه، چنین شرکت‌هایی در صنعت ساختمان با ویژگی‌هایی از جمله زودبازده بودن (کوتاه-مدت)، منعطف بودن و نیاز به سرمایه‌ی اندک داشتن، در راستای رشد و توسعه‌ی اقتصادی نقش به‌سزایی را ایفاء می‌کنند (مقیم، خنیفر و قادری، ۱۳۸۶).

بنابراین، هدف مقاله حاضر بررسی روابط ساختاری بین مدیریت راهبردی منابع، مزیت رقابتی و خلاقیت و نوآوری می‌باشد؛ در این راستا، ابتدا در بخش ادبیات تحقیق مورد مطالعه قرار می‌گیرد و متغیرهای مربوط به صورت جداگانه تعریف می‌شود؛ دوم، مدل مورد نظر طراحی گردیده و فرضیات ارائه می‌گردد؛ سوم، روش‌شناسی شرح داده می‌شود؛ چهارم، نتیجه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها تبیین و با سایر تحقیقات مشابه مقایسه می‌شوند؛ و در پایان نیز پیشنهاداتی کاربردی منتج از یافته‌ها و پیشنهاداتی برای محققان آتی ارائه می‌گردد.

مبانی نظری و ادبیات پژوهش مزیت رقابتی

طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در کانون بحث راهبردهای کسب و کار قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره‌ی آن مطرح شده‌است. با این وجود، تعریفی دقیق و یکسان از مزیت رقابتی موجود نمی‌باشد؛ زیرا از یک طرف، مزیت رقابتی به معنای بازده بیش از حد معمول تلقی شده و از سوی دیگر، مزیت رقابتی به عملکرد بازار سرمایه و انتظارات مرتبط شده‌است (راسخی و ذبیحی لهرمی، ۱۳۸۷).

اما واضح و مبرهن است که در زمینه‌ی تجزیه و تحلیل وضع رقابتی، در دهه‌ی ۱۹۸۰، کتاب‌های مایکل پورتر دارای بیشترین خواننده بود که از جمله‌ی این کتاب‌ها می‌توان به کتاب مزیت رقابتی وی در سال ۱۹۸۵ که توسط شرکت انتشاراتی فری پرس منتشر شد، اشاره کرد (دیوید، ۱۳۸۹). از دیدگاه پورتر^۱ (۱۹۸۵: ۳)، مزیت رقابتی در مرکز (قلب) عملکرد شرکت قرار دارد. وی مطرح می‌کند که مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه‌ی شرکت برای مشتریان است، به گونه‌ای که ارزش‌های ایجاد شده توسط شرکت برای مشتری از هزینه‌های ایجاد آن بیشتر باشند. تعاریف دیگری از مزیت رقابتی توسط محققان مختلف ارائه شده که برخی از آنها به شرح زیر می‌باشند:

مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه‌ی خدمات بهتر از رقباء به مشتریان می‌کند و از این رو ارزش بیشتری برای مشتری خلق می‌نماید (Ma, 1999).

مزیت رقابتی عمدتاً به این معناست که شرکت می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آنها را با ارزش‌تر از کالاها یا خدمات تولید شده توسط سایر رقبا تلقی می‌کنند (Rumelt, 2003; Saloner et al., 2001).

از دیدگاهی دیگر، شرکت هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمی از شرکت‌ها مشغول فعالیت‌های مشابه باشند. به عبارتی دیگر، مزیت رقابتی با عملکرد شرکت ارتباط داشته و هنگامی عملکرد بالاتر از حد طبیعی مشاهده می‌گردد که ارزش بیشتری نسبت به ارزش انتظاری منابع در اختیار، ایجاد شود (Barney, 2002).

مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد؛ به نحوی که در طیفی مقایسه‌ای هر اندازه که ارزش‌های عرضه شده‌ی یک سازمان به ارزش‌های مورد

نظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق باشد، می‌توان مدعی شد که سازمان نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری یا مزیت است (مهری و خداداد حسینی، ۱۳۸۴).

مزیت رقابتی به عنوان قابلیت شرکت در عملکرد بهتر نسبت به صنعتی که در آن کار می‌کند، تعریف می‌شود. همچنین شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامند که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد (قره‌چه و ابوالفضل، ۱۳۸۶).

پس می‌توان مزیت رقابتی را علاوه بر ایجاد ارزش برتر برای مشتریان، تولید ثروت بیشتر برای شرکت نیز دانست؛ چرا که از سویی شرکت بایستی محصولات و خدماتی را به مشتریان ارائه کند که نسبت به محصولات و خدمات رقبای ویژگی‌های بیشتری را دارا بوده و منجر به رضایتمندی مشتریان گردد و تقاضا برای فعالیت‌های خود را افزایش دهد؛ اما از سویی شرکت بایستی متناسب با محصولات و خدماتی که ارائه می‌کند سود بیشتری را کسب نماید.

حال با توجه به اینکه در پژوهش حاضر مزیت رقابتی شرکت‌های انبوه‌ساز مسکن و ساختمان مد نظر قرار دارد؛ بنابراین پس از مطالعه‌ی پژوهش‌های محققان پیشین، سعی شد معیارهای مخصوص مزیت رقابتی این گونه شرکت‌ها شناسایی شود. پس از مطالعه‌ی بسیار، یکی از پژوهش‌هایی که به این مهم پرداخته بود، تحت عنوان «قابلیت محوری و راهبرد رقابتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط ساختمانی در چین» به عنوان مبنایی برای تعیین مزیت رقابتی شرکت‌های انبوه‌ساز مسکن و ساختمان در پژوهش حاضر در نظر گرفته شد؛ زیرا محققان این پژوهش یعنی چیو، یان و چی^۲ (۲۰۰۸) معتقد بودند که چهار معیار هزینه، کیفیت، تحویل^۳ و شراکت^۴، معیارهایی هستند که مزیت رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط ساختمانی را تعیین می‌کنند و این معیارها در واقع همان معیارهایی هستند که انجمن صنفی انبوه‌سازان مسکن ایران نیز بر آن تأکید دارد. در ادامه به تشریح این معیارها پرداخته می‌شود.

هزینه: هزینه در صنعت ساختمان عبارت است از میزان مخارجی که بر اساس بودجه‌ی برآورد شده صرف تکمیل پروژه‌ی ساخت و ساز می‌گردد (Chan & Chan, 2004). این هزینه می‌تواند شامل نیروی کار و مواد اولیه، هزینه‌های عملیات ساخت و ساز، هزینه‌ی فعالیت‌های اجرایی و هزینه‌ی ناشی از به‌کارگیری ماشین آلات باشد.

کیفیت: افوری (۲۰۰۱) بیان کرد که، کیفیت به یک موضوع کلیدی در صنعت ساختمان تبدیل شده و به عنوان یک عامل حیاتی جهت رقابت‌پذیری شرکت‌ها و همچنین یک ضرورت جهت ارضای انتظارات روز افزون مشتریان و کاربران محسوب می‌شود (Ofori, 2001). کیفیت

بارها و بارها توسط محققان پیشین به عنوان یک معیار مهم استفاده شده است و در صنعت ساختمان، کیفیت به عنوان کل ویژگی‌های مورد نیاز یک محصول یا خدمات جهت برآوردن یا ارضای نیاز خاص و متناسب با هدف، تعریف شده است (Chan & Chan, 2004).

تحویل: در سال‌های اخیر، اغلب بنگاه‌های تولیدی به دنبال این هستند که بر کاهش زمان در بخش‌های مختلف جهت تکمیل سریع فعالیت‌های کسب و کار برای پاسخ‌گویی به موقع به نیاز مشتریان متمرکز شوند (Ling & Xiping, 2006). زیرا عدم توانایی صنعت در تحویل به‌هنگام محصولات و خدمات با کیفیت با یک قیمت منطقی می‌تواند منجر به عدم رضایت‌مندی مشتریان شود (Seaden et al., 2003). زمان تحویل در چند جنبه عملیات سازمانی تعریف شده است. جنبه‌ی اول اینکه با چه سرعتی محصولات یا خدمات به مشتریان تحویل داده می‌شود، جنبه‌ی دوم اینکه با چه قابلیت اطمینانی محصولات و خدمات، توسعه و به بازار عرضه می‌شود و جنبه‌ی سوم، میزان بهبودی است که در فرایندها، محصولات و خدمات ایجاد می‌شود و جنبه‌ی چهارم، انعطاف‌پذیری در پاسخ‌گویی به تغییرات و نیازهای مشتریان می‌باشد (Ling & Xiping, 2006).

شراکت: شراکت به عنوان تعهدی بلندمدت میان دو یا چند سازمان برای بهره‌مندی از بهبود در ساخت و ساز، دستیابی به اهداف مورد نظر کسب و کار و حداکترسازی اثربخشی منابع هر یک از طرفین مشارکت کننده، تعریف شده است (Bygballe et al., 2010). محققان پس از مطالعات خود، فرصت‌های مرتبط با شراکت را چنین شناسایی کرده‌اند: (۱) سود خالص بالقوه‌ای که از افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه بدست خواهد آمد، (۲) کاهش زمان پروژه به علت مشارکت سریع با عرضه کنندگان و یکپارچگی تیم، (۳) بهبود کیفیت از طریق تمرکز بر بهبود و یادگیری مستمر، (۴) بهبود رضایت مشتری و ارتقای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی و (۵) ثبات بیشتری که به شرکت‌ها در بکارگیری مؤثر منابع‌شان کمک می‌کند (Gadde & Dubois, 2010).

پس از اینکه اهمیت دستیابی به مزیت رقابتی آن هم در صنعت پویایی چون صنعت ساختمان مشخص گردید. اکنون نوبت پرداختن به عواملی است که می‌توانند دستیابی به این مهم را برای شرکت‌ها تسهیل سازند. بنابراین، پس از مرور و بررسی مطالعات پیشین، حوزه‌ی تخصصی مدیریت راهبردی و اداره امور کسب و کار و چگونگی رقابت در بازار مورد توجه قرار گرفتند که به موجب آن تصمیم بر آن شد تأثیر دو عامل مهم مدیریت راهبردی

منابع و به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری بر کسب مزیت رقابتی مورد بحث و بررسی قرار گیرند؛ که در ادامه به این دو عامل پرداخته خواهد شد.

مدیریت راهبردی منابع

با توجه به فضای رقابتی محیط کسب و کار، دسترسی به منابع مناسب، بدیهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود (جزنی، طاهری و ایلی، ۱۳۸۹). منظور از منابع، عوامل تولیدی هستند که شرکت با به‌کارگیری آنها کالاها و خدمات با ارزش را برای مشتریان خود تولید می‌کند. دیدگاهی دیگر، منابع شرکت را دارایی‌هایی (ملموس و غیرملموس) تعریف می‌کند که برای مدت محدود متعلق به شرکت هستند. در واقع منابع شرکت شامل تمامی دارایی‌ها، ظرفیت‌ها، فرآیندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات، دانش و غیره است که شرکت را قادر می‌سازد تا راهبردهایی را به کار بگیرند که کارایی و بهره‌وری‌اش را افزایش دهد (راسخی و ذبیحی لهرمی، ۱۳۸۷).

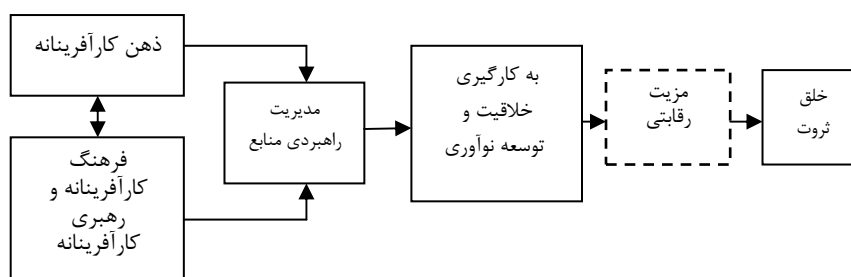
ادبیات مدیریت منابع به دنبال باز کردن جعبه سیاه و بررسی فرایندهای شرکت است که برای مدیریت پورتفولیوی منابع و قابلیت‌ها طراحی شده‌است (Worthington, 2007). مدیریت منابع توسط ماروو (۲۰۰۷)، به عنوان «فرایندی جامع از سازماندهی پورتفولیوی منابع^۵، ترکیب یا یکپارچه کردن منابع برای ایجاد قابلیت‌ها^۶ و در نهایت اهرم کردن^۷ این قابلیت‌ها با هدف ایجاد و نگهداری ارزش‌ها برای مشتریان و مالکان» تعریف می‌شود (Morrow et al., 2007)، و طبق تئوری مبتنی بر منبع^۸ (منبع محور)، مدیریت راهبردی منابع شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مورد نیاز نظیر؛ سازمان‌دهی پورتفولیوی منبع، یکپارچه کردن منابع و اهرم کردن قابلیت‌های چندگانه، جهت شناسایی فرصت‌ها و توسعه مزیت‌های رقابتی به واسطه بهره‌برداری موفق از آنها می‌باشد (Ireland et al., 2003). اکنون شاید این سؤال مطرح باشد که چرا مدیریت منابع باید به صورت راهبردی صورت گیرد. پاسخ این است که در دنیای پر تحول امروز، همه چیز در حال دگرگونی است و هیچ چیز ثابت نمی‌ماند و این تغییرات سریع و متوالی بر توانایی شرکت‌ها در رشد و سودآوری تأثیر می‌گذارند. لذا به منظور برخورد اثربخش با همه‌ی عواملی که بر این توانایی تأثیر دارند، مدیران باید مدیریت راهبردی منابع را که آرایش بهینه‌ی منابع شرکت را مشخص می‌کند و وضعیت شرکت را جهت مواجهه با عدم اطمینان موجود در محیط رقابتی‌اش تسهیل می‌کند، اتخاذ نمایند.

در این راستا هریک از فرایندهای مدیریت راهبردی منابع از جمله سازمان‌دهی پورتفولیوی منابع، یکپارچگی و اهرم کردن آنها، دارای تعاریفی می‌باشند که در ادامه به تشریح هریک پرداخته می‌شود.

فرآیند مهم سازماندهی پورتفولیوی منبع، شامل فرآیند مداوم شناسایی، یکپارچگی و حذف منبع می‌باشد. این فرآیند عنوان می‌کند که پورتفولیوی منبع، به طور مداوم تغییر کرده، منتج به مالکیت یا کنترل مجموعه پویایی از دارایی‌های محسوس یا غیر محسوس می‌شود. در طول زمان منابع جدیدی باید به شرکت اضافه و منابعی نیز باید حذف شوند. یکپارچگی منابع با ایجاد قابلیت‌هایی برای شرکت باعث می‌شود که در بعضی موارد، شرکت‌ها منابع را جهت حفظ مزیت رقابتی فعلی‌شان یکپارچه کنند. اهرم کردن قابلیت‌ها شامل تصمیم‌گیری در مورد انتقال، هماهنگ کردن و گسترش قابلیت‌های ایجاد شده از طریق یکپارچه کردن منابع می‌باشد (Ireland et al., 2003). در واقع مدیران از منابع سازمان به عنوان اهرمی برای خلق ثروت در سازمان خود استفاده کرده‌اند (Sirmon et al., 2003). در این میان سرمایه مالی^۱، سرمایه انسانی^۲ و سرمایه اجتماعی^۳ شرکت از مهمترین منابعی هستند که بایستی بطور راهبردی مدیریت شوند. بنابراین می‌توان چنین فرض کرد که:

(H_a): مدیریت راهبردی منابع بر کسب مزیت رقابتی شرکت‌ها اثر مستقیم و معناداری دارد. همچنین دیدگاه منبع‌محور بر این باور است که تنوع در بازارهای رقابتی، از تفاوت در ویژگی‌های منابع و قابلیت‌های رقبای ناشی می‌شود؛ به ویژه منابع و قابلیت‌هایی ارزشمند و غیرقابل تقلید که ظرفیتی برای مزیت رقابتی ارائه می‌کنند. با این وجود، دارا بودن این منابع جهت کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش به تنهایی کافی نیست و شرکت‌ها بایستی به طور اثربخش منابعشان را مدیریت نمایند و قابلیت‌های منحصربفردی برای کسب مزیت و خلق ارزش ایجاد نمایند (Sirmon et al., 2007)؛ با این وجود، منابع به خودی خود توان تبدیل شدن به مزیت رقابتی را ندارند، مگر اینکه آنها به صورت قابلیت‌هایی سامان‌دهی شوند و به سمت شگردهایی از جمله به کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری سوق داده شوند. زیرا مدیریت راهبردی منابع به ویژه منابعی چون سرمایه انسانی و اجتماعی، باعث تشویق و به کارگیری خلاقیت می‌گردد که این امر خود زمینه‌ی توسعه نوآوری را به عنوان عامل حیاتی برای شرکت جهت دستیابی به رقابت‌پذیری استراتژیک فراهم آورده و از دیدگاه نظریه تکاملی به عنوان عامل حیاتی برای شرکت جهت کسب و تداوم مزیت رقابتی شرکت و بهبود عملکرد شرکت در محیط پویا عمل می‌نماید (Sher & Yang, 2005). آیرلند و

همکاران (۲۰۰۳)، نیز با ارائه‌ی مدلی از کارآفرینی استراتژیک (نمودار ۱)، مدیریت راهبردی منابع و به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری را به عنوان ابعادی از کارآفرینی استراتژیک دانستند و مدعی شدند که به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری، از خروجی‌های اصلی تفکر، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه و همچنین مدیریت راهبردی منابع شرکت به شمار می‌آیند.



نمودار ۱. مدل کارآفرینی استراتژیک (Ireland et al., 2003)

بنابراین می‌توان چنین فرض کرد که:

(H_0) : مدیریت راهبردی منابع بر به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری اثر مستقیم و

معناداری دارد.

به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری

خلاقیت از اهمیت بسیار بالایی، به‌خصوص برای شرکت‌هایی که به دنبال فرصت‌های متعددی جهت ایجاد تمایز در محصولات و خدمات هستند، برخوردار است (Ireland et al., 2003)؛ با این وجود، خلاقیت سازه‌ای پیچیده است که تعریف آن دشوار است و بر روی تعریف واحدی از آن از سوی نظریه‌پردازان توافق وجود ندارد. به عنوان نمونه، در یک تعریف ساده لایک وایز، استرنبرگ و لوبارت^{۱۲} (۱۹۹۹)، خلاقیت را به عنوان توانایی جهت ایجاد کاری که هم نوین (یعنی اصیل و غیرقابل انتظار) و هم مناسب و مفید است، تعریف کردند (DiLiello & Houghton, 2008). یا در تعریفی دیگر، خلاقیت یعنی پدید آوردن دستاوردهای جدید، ارزشمند و مبتنی بر تفکر جهت افزایش مزیت رقابتی برای سازمان؛ که از جمله این مزایا می‌توان به نوآوری در محصولات و فرایندها، توسعه و بهبود مستمر کالاها و خدمات، افزایش بهره‌وری، اثربخشی، افزایش سرعت، انعطاف‌پذیری، افزایش کیفیت محصولات و خدمات و بهبود عملکرد اشاره نمود (عبدالعلی و محمدپور دوستکوهی، ۱۳۸۹). از دیدگاهی دیگر، خلاقیت به عنوان فرایند

خلق ایده تعریف گردید (Lawson & Samson, 2001); برخی از محققان و نویسندگان نیز خلاقیت را متفاوت بودن از آنچه که وجود دارد و به عنوان رفتارهای غیرهمیشگی یا غیرمعمول تعریف کردند؛ اما پائول تورانس^{۱۳} در تعریفی نسبتاً جامع، خلاقیت را به عنوان فرایند حساس شدن نسبت به مشکلات، نقصان و شکاف در دانش، عناصر از دست رفته و ناهماهنگی‌ها و غیره، شناسایی مشکل، جست‌وجو برای یافتن راه‌حل‌ها، حدس زدن یا ارائه‌ی فرضیاتی درباره‌ی کاستی‌ها، آزمون این فرضیات، اصلاح احتمالی و آزمون مجدد آنها و در نهایت ارائه‌ی نتایج تعریف کرد (Torrance, 1965). گفتنی است، تفکر خلاق زمانی که به اجرا درآورده شود و به بسط و توسعه‌ی نوآوری منجر گردد، دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت را میسر خواهد ساخت. بنابراین، نوآوری از دیگر معیارهای حیاتی هم در توسعه‌ی پایدار و هم در ارتقای مزیت رقابتی بلندمدت می‌باشد (Eriksson & Westerberg, 2011).

نوآوری، مکانیزمی است که سازمان‌ها به واسطه‌ی آن، محصولات، فرایندها و سیستم‌های جدید مورد نیاز را برای رویارویی یا سازگاری با تغییرات بازارها، فناوری‌ها و روش‌های رقابت تولید می‌کنند (Lawson & Samson, 2001). از دیدگاهی دیگر، نوآوری عبارتست از به‌کارگیری ایده یا رفتار جدید در سازمانها و مکانیزمی است که از طریق آن سازمان‌ها جایگاه رقابتی‌شان را در آینده مستحکم می‌سازند. به دلیل ماهیت پویای اغلب محیط‌های کسب و کار، یافتن صنعتی که درگیر در نوآوری مستمر یا دوره‌ای نشده باشد، دشوار است. در ادامه می‌توان گفت دسته-بندی‌های مختلفی از انواع نوآوری وجود دارد، اما آنچه که در اغلب این دسته‌بندی‌ها مشترک است، وجود دو نوع نوآوری می‌باشد که عبارتند از نوآوری تدریجی و نوآوری رادیکال. تعاریف مختلفی از این دو نوع نوآوری وجود دارد که در جدول (۱) به برخی از آنها اشاره شده است. در اغلب این تعاریف، ویژگی اصلی نوآوری تدریجی عبارتست از تغییرات حداقلی و بهبود روند گذشته؛ اما در مقایسه با نوآوری تدریجی، ویژگی اصلی نوآوری رادیکال را تأکید بر تغییرات اساسی دانسته‌اند.

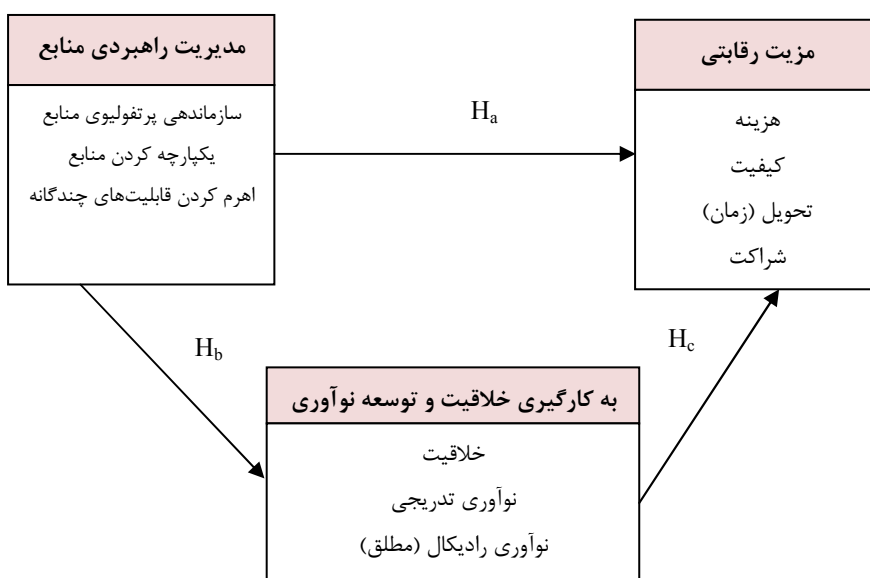
جدول (۱) تعاریف مختلف از نوآوری‌های تدریجی و رادیکال		
منبع	نوآوری تدریجی	نوآوری رادیکال
Saviotti & Metcalfe (1984)	عبارتست از نوعی بهبود در محصول که در طی آن برخی از ویژگی‌های جدید به ویژگی‌های قبلی محصول اضافه می‌شود و برخی از ویژگی‌ها از ویژگی‌های قبلی محصول حذف می‌گردد.	عبارتست از خلق محصول کاملاً جدید به‌گونه‌ای که محصول جدید دارای اجزا و ویژگی‌های تازه‌ای باشد.
Slaughter (1998)	تغییر کوچک و مبتنی بر تجربه و دانش موجود یا فعلی	یک کشف جدید در علم یا فناوری
Ireland et al. (2003)	یادگیری نحوه‌ی بهتر بهره‌برداری از قابلیت‌های فعلی و موجود جهت رسیدن به مزیت رقابتی	شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه از طریق ترکیب جدیدی از منابع جهت خلق قابلیت‌های جدیدی که منجر به مزیت‌های رقابتی می‌شود
طالبی (۱۳۸۵)	اضافه کردن تغییراتی بر روی مدل کسب و کار و یا فناوری‌های موجود و ایجاد بهبود در آنها	این نوآوری حاصل مدیریت موفق شرکت در مواردی است که به صورت هم‌زمان مدل کسب و کار و فناوری تغییر می‌کند. یک نوآوری رادیکال مناسب می‌تواند در محیط رقابتی صنعت تغییرات اساسی ایجاد کند.
Tamayo-Torres et al. (2010)	پالایش، بهبود و بهره‌برداری از خط تولید یا مسیر موجود	ایجاد تغییرات اساسی از طریق برهم زدن (کنار گذاشتن) خط سیر فناورانه‌ی موجود
Un (2010)	نوآوری تدریجی به معنی خلق دانش برای بهبودهای حداقلی و اصلاحات ساده در فناوری محصول فعلی است.	نوآوری‌های رادیکال دربرگیرنده‌ی خلق دانش به منظور ایجاد تغییرات اساسی در فناوری محصول

حال پس از آشنایی با مفاهیم خلاقیت و نوآوری و همچنین مروری بر مزایای مطرح شده درباره به کارگیری خلاقیت و توسعه قابلیت‌های نوآورانه در شرکت‌ها، می‌توان چنین فرض کرد که:

(H_c): به کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری بر کسب مزیت رقابتی اثر مستقیم و معناداری دارد.

مدل مفهومی پژوهش

پس از جمع‌بندی، مدل مفهومی پژوهش بر اساس روابط میان مدیریت راهبردی منابع، خلاقیت و نوآوری و مزیت رقابتی در قالب نمودار (۲) ارائه شد.



نمودار ۲. مدل پیشنهادی پژوهش

روش پژوهش

روش پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی و براساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی (غیرآزمایشی) و پیمایشی است.

جامعه آماری و اندازه نمونه

جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران عالی و اعضای هیأت مدیره مجموع شصت و شش شرکت انبوه‌ساز مسکن و ساختمان عضو انجمن صنفی کارفرمائی انبوه‌سازان مسکن و ساختمان استان گیلان در نظر گرفته شد (شصت و شش مدیرعامل و حداکثر دو نفر از اعضای هیأت مدیره از هر شرکت که به عبارتی صد و سی و دو نفر می‌شود) و در مجموع تعداد حداکثر افراد جامعه برابر شد با صد و نود و هشت نفر. بنابراین با توجه به اینکه جامعه مورد بررسی محدود بود ($N=198$) و دقت برآورد (E) که دقت تخمین‌ها را نشان می‌دهد $0/05$ در نظر گرفته شده است، مقدار Z در سطح اطمینان ۹۵ درصد براساس جدول برابر با

۱/۹۶ و همچنین به منظور حداکثر کردن حجم نمونه مقدار p و q برابر و معادل 0.5 در نظر گرفته شد؛ که بر این اساس می‌توان حجم نمونه مورد نیاز در این تحقیق را به صورت زیر محاسبه کرد:

$$n = \frac{198 \times (1.96)^2 \times 0.5 (1-0.5)}{0.05^2 (198-1) + (1.96)^2 \times 0.5 (1-0.5)} = 131$$

به منظور گردآوری داده‌ها و با توجه به اینکه احتمال می‌رفت تعدادی از پرسش‌نامه‌ها بازگشت داده نشوند، پرسش‌نامه پژوهش (ابزار گردآوری داده) به تعداد اعضای جامعه به روش تصادفی توزیع شد و از این تعداد صد و پنجاه و شش پرسش‌نامه جمع‌آوری شد (نرخ بازگشت: ۷۹ درصد) که با توجه به تعداد حجم نمونه، یعنی صد و سی و یک نفر، تعداد مناسبی است و با توجه به نزدیکی مقدار آن به تعداد اعضای جامعه، قابلیت تعمیم نتایج را نیز افزایش می‌دهد.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش، ابزار رایج پرسش‌نامه می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها جهت تحلیل فرضیه‌ها و آزمون مدل از پرسش‌نامه با بیست و چهار سؤال با طیف لیکرت از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق برای سنجش متغیرهای تخصصی پژوهش استفاده شده است. سؤالات پرسش‌نامه براساس مطالعات کتابخانه‌ای و مطابق با متغیرهای اصلی پژوهش تهیه گردید؛ تعداد سؤالات مربوط به معیارهای متغیرهای اصلی پژوهش با ذکر منبع در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. متغیرها و معیارهای پژوهش		
منبع	معیارها	متغیرها
Teece et al. (1997); Ireland et al. (2003); Webb et al. (2010)	سازماندهی پرتفولیوی منابع، یکپارچه کردن منابع، اهرم کردن منابع و قابلیت‌ها	مدیریت راهبردی منابع
Ireland et al. (2003); Chen (2007)	خلاقیت	خلاقیت و نوآوری
Ireland et al. (2003); Tamayo et al. (2010); طالبی (۱۳۸۵)	نوآوری تدریجی و رادیکال	
Chew et al (2008)	هزینه: دسترسی به هزینه پایین نیروی کار، دسترسی به هزینه پایین مواد اولیه یا مصالح، کاهش هزینه عملیات ساخت و فعالیت‌های اجرایی	مزیت رقابتی
	کیفیت: کاهش نرخ خرابی و پرت مصالح، تأکید بسیار بر کنترل کیفیت، مدیریت کیفیت جامع در فرایند ساخت و ساز و بهبود کیفیت خدمات	
	تحويل: افزایش قابلیت اطمینان تحويل، بهبود سرعت تحويل، ارتقای پشتیبانی فنی و برآوردن تقاضای مشتری	
	شراکت: شراکت بلندمدت با مشتریان، همکاری با تأمین‌کنندگان مطمئن، همکاری با مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها	

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

به منظور بررسی روایی محتوایی و ظاهری پرسش‌نامه پژوهش، از نظر اساتید رشته مدیریت و شهرسازی دانشگاه گیلان استفاده شد و اصلاحات لازم بر اساس نظرات ارائه شده توسط آن‌ها اعمال گردید و بدین ترتیب روایی محتوایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه از نرم‌افزار SPSS استفاده و ضرائب آلفا کرونباخ برای بررسی پایایی محاسبه شد. مقدار ضرائب آلفای کرونباخ، برای متغیرهای مکنون مورد بررسی در جدول (۳) آورده شده که نشان می‌دهد پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار است؛ زیرا تمامی متغیرهای پژوهش، مقادیر آلفا کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ را کسب نمودند.

جدول ۳. آلفای کرونباخ		
عنوان متغیرها	تعداد سوال‌ها	آلفای کرونباخ
مدیریت راهبردی منابع	۴	٪۷۴
خلاقیت و نوآوری	۷	٪۷۸
مزیت رقابتی	۱۳	٪۸۲
کل پرسش‌نامه	۲۴	٪۹۵

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی مشخصات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرض از روش‌های آمار استنباطی، مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم‌افزارهای مورد استفاده برای تحلیل داده‌ها نسخه SPSS16 و Amos18 بوده است.

یافته‌های پژوهش

نتایج آمار توصیفی

در جدول (۴)، اطلاعات مربوط به مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان آورده شده است.

جدول ۴. آمار توصیفی مربوط به پاسخ‌دهندگان					
سطح تحصیلات	تعداد	رده‌ی سنی	تعداد	جنس	تعداد
کارشناسی	۶۳	۳۴-۴۳	۵۶	آقایان	۱۳۵
کارشناسی‌ارشد	۸۸	۴۴-۵۳	۷۸	خانم‌ها	۲۱
دکترا	۵	بالای ۵۳	۲۲	-	-

براساس اطلاعات جدول (۴)، تعداد پاسخ‌دهندگان با مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد، و رده‌ی ۴۴-۵۳ و جنسیت آقایان بیشتر بود.

نتایج برآورد و آزمون مدل‌های اندازه‌گیری

مدل‌های معادله ساختاری برای بررسی و آزمون نظریه طرح و توسعه داده شده‌اند که کمک فراوانی به برقراری رابطه میان متغیرهای پنهان یا سازه‌ها با در نظر گرفتن دیدگاهی نظری کرده‌اند. رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری شامل طرح مدل‌های اندازه‌گیری برای تعریف متغیرهای پنهان و سپس برقراری روابط یا معادلات ساختاری در میان متغیرهای پنهان است (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). وجود اجزای متعدد در مدل تدوین شده، پژوهشگران را به این سمت سوق داده است که قبل از آنکه مدل تدوین شده در همان گام اول مورد برآورد و آزمون قرار گیرد، در ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری برآورد و آزمون شوند (قاسمی، ۱۳۸۹). جدول (۵) نتایج حاصل از برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

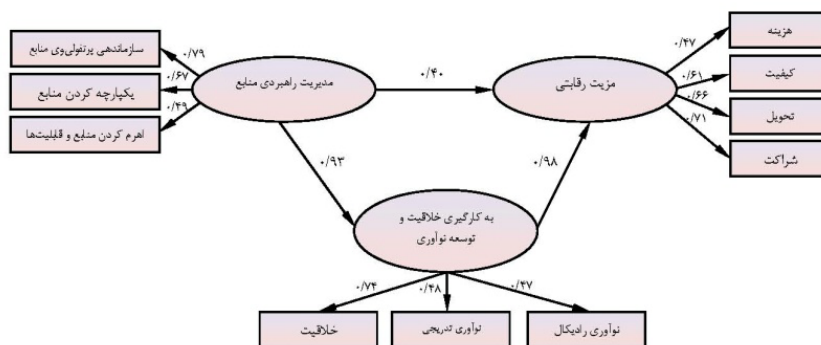
جدول ۵. معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری							
شاخصهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری	Chi-Square/df	P-value	GFI ¹⁴	AGFI ¹⁵	CFI ¹⁶	TLI ¹⁷	RMSEA ¹⁸
مدیریت راهبردی منابع	۱/۳۹۹	۰/۱۴۴	۰/۹۹۱	۰/۹۵۵	۰/۹۷۷	۰/۹۳۱	۰/۰۶۵
خلاقیت و نوآوری	۱/۱۵۶	۰/۳۱۵	۰/۹۸۶	۰/۹۶۰	۰/۹۹۶	۰/۹۹۲	۰/۰۲۷
مزیت رقابتی	۱/۲۰۳	۰/۰۹۰	۰/۹۴۳	۰/۹۱۶	۰/۹۷۶	۰/۹۶۹	۰/۰۳۰
بازه قابل قبول (قاسمی، ۱۳۸۹)	۱ تا ۳	بالاتر از ۰/۰۵	$\geq ۰/۹۰$			$\leq ۰/۰۵$	

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، کلیه‌ی معیارهای مورد نظر در پژوهش با توجه به بازه‌های از پیش تعیین شده، دارای برازش قابل قبول بوده و هر سه مدل اندازه‌گیری که در واقع مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای اصلی پژوهش هستند، جهت ورود به مدل ساختاری، مدل‌های مناسبی می‌باشند.

نتایج تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای پژوهش

پس از بررسی و تأیید مدل‌های اندازه‌گیری، برای برقراری روابط علی بین متغیرهای پنهان پژوهش (متغیرهای اصلی) از رویکرد SEM^{19} استفاده شده است. رویکرد SEM، روش جامعی برای برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می‌باشد (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). مدل مفهومی پژوهش در صدد بررسی روابط علی بین ۳ متغیر می‌باشد؛ به منظور فراهم شدن امکان تحلیل همزمان روابط متغیرها، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده و در تحلیل مدل از نرم‌افزار Amos که یکی از نرم‌افزارهای شناخته شده اجرای مدل‌های معادلات ساختاری است، استفاده شده است.

نتایج حاصل از تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای اصلی پژوهش در نمودار (۳) نشان داده شده است. برای تعیین میزان تناسب مدل تحلیل مسیر، معیارهای مناسب بودن مدل مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج در جدول (۶) آورده شده است. پس از تأیید برازش مدل ساختاری کامل پژوهش، معناداری روابط علی ارزیابی شد. جدول (۷)، نتایج حاصل از تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای پژوهش را به طور خلاصه نشان می‌دهد.



نمودار ۳. تحلیل مسیر مدل پیشنهادی پژوهش (تخمین استاندارد)

جدول ۶ - خلاصه شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش (مدل کامل)							
معیارهای برازش	Chi- Square/df	P-value	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
مدل ساختاری پژوهش	۱/۳۳۰	۰/۱۰۷	۰/۹۶۴	۰/۹۳۹	۰/۹۸۴	۰/۹۷۸	۰/۰۳۸

طبق نتایج جدول (۶)، معیار کای اسکوئر به‌هنگار شده بین بازه‌ی مور قبول ۱ تا ۳ قرار دارد؛ سطح معناداری مدل بزرگتر از ۰/۰۵ است که این معیار نیز مناسب بودن مدل را نشان می‌دهد و کلیه‌ی معیارهای GFI، AGFI، CFI و TLI مقادیر بالاتر از ۰/۹۰ را کسب کرده‌اند و معیار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز کمتر از ۰/۰۵ و نزدیک به عدد صفر است. بنابراین، نتایج برآورد مدل ساختاری کل حاکی از قابل قبول بودن معیارهای برازش مدل و در مجموع قابل قبول بودن مدل پیشنهادی پژوهش می‌باشد.

جدول ۷. نتایج تحلیل مسیر بین متغیرهای پژوهش		
اثرات مستقیم	ضرایب رگرسیونی	Sig (سطح معناداری)
مزیت رقابتی >-----مدیریت راهبردی منابع	۰/۴۰	۰/۷۲۹
به کارگیری خلاقیت و نوآوری >----مدیریت راهبردی منابع	۰/۹۳	***
مزیت رقابتی >-----به کارگیری خلاقیت و نوآوری	۰/۹۸	***
اثرات غیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	Sig (سطح معناداری)
مزیت رقابتی >----به کارگیری خلاقیت و نوآوری >---- مدیریت راهبردی منابع	۰/۹۱	۰/۰۰۵

*عدم معناداری $p > 0.05$ ***معناداری در سطح اطمینان بالا $p < 0.001$

براساس نتایج تحلیل مسیر نمودار (۲) و اطلاعات جدول (۷)، فرضیه‌ی H_a که در آن ادعا شده بود مدیریت راهبردی منابع منجر به مزیت رقابتی می‌شود؛ رد شد و فرضیات H_b و H_c که به ترتیب در آنها ادعا شده بود مدیریت راهبردی منابع منجر به کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری می‌شود؛ و به کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری منجر به کسب مزیت رقابتی می‌گردد، مورد تأیید و پشتیبانی قرار گرفتند. نتیجه اینکه مدیریت راهبردی منابع به طور مستقیم تأثیر معناداری بر کسب مزیت رقابتی ندارد؛ بلکه به صورت غیرمستقیم و به واسطه‌ی به کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری است که زمینه را برای کسب مزیت رقابتی شرکت‌های ساختمانی فراهم می‌سازد.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر سعی شد روابط ساختاری میان ۳ متغیر اصلی از جمله مدیریت راهبردی منابع، خلاقیت و نوآوری و مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گیرد. پس از طراحی مدل ساختاری و برآورد و آزمون مدل، کلیه‌ی معیارهای برازش در بازه‌های قابل قبول قرار گرفتند و در نهایت مدل پیشنهادی تأیید شد. سپس روابط میان متغیرها تحلیل مسیر گردید که طی آن براساس ضرایب رگرسیونی، از ۳ فرضیه‌ی پژوهش یک فرضیه رد و ۲ فرضیه تأیید شد. که در ادامه به تفسیر آنها پرداخته می‌شود.

در فرضیه H_a ، ادعا شده بود که مدیریت راهبردی منابع تأثیر مستقیم و معناداری بر کسب مزیت رقابتی می‌گذارد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و براساس نتایج تحلیل مسیر ضریب رگرسیونی استاندارد در این فرضیه برابر با $0/40$ تخمین زده شد که مثبت بودن آن حاکی از تأثیر مستقیم یا مثبت مدیریت راهبردی منابع بر کسب مزیت رقابتی است. در ادامه به بررسی معنادار بودن این تأثیر پرداخته شد که چون سطح معناداری آزمون $0/729$ بوده و از مقدار ۵ درصد بیشتر است، یعنی $(p > 0.05)$ ؛ بنابراین فرضیه‌ی مورد نظر تأیید نگردید و نتیجه می‌گیریم که مدیریت راهبردی منابع تأثیر مثبت و معناداری بر کسب مزیت رقابتی ندارد. در این راستا پورتر نیز بیان کرده بود، یک روش ساده و کلی، استفاده از منابع و قابلیت‌های عمده برای هدایت نتیجه به طرف اهداف شرکت‌هاست. اما به‌کارگیری این روش تنها زمانی ممکن خواهد بود که شرکت از نظر منابع یا قابلیت‌ها نسبت به رقبایش برتری داشته باشد. همچنین این حالت زمانی که شرکت این برتری‌ها را حفظ کند و رقبای این مزیت‌ها را به اشتباه تفسیر نکنند و به شیوه‌ای نادرست در راستای تغییر موقعیت خود گام بر ندارند، ادامه دارد. اما باید همواره به این نکته توجه شود که اکثر شرکت‌هایی که درصدد بهبود وضعیت خویش هستند از منابع عمده و مطمئن برخوردار نیستند؛ در این صورت شرکت چاره‌ای نخواهد داشت مگر اینکه تدابیر و شگردهای خاصی را به‌کار گیرد تا نتیجه را به حداکثر برساند (پورتر، ۱۳۸۷).

در فرضیه H_b ، ادعا شده بود که مدیریت راهبردی منابع تأثیر مستقیم و معناداری بر به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری می‌گذارد. براساس نتایج تحلیل مسیر، ضریب رگرسیونی استاندارد در این فرضیه برابر با $0/93$ برآورد شد که مثبت بودنش حاکی از آن است که مدیریت راهبردی منابع بر به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری تأثیر مستقیم دارد. در ادامه به بررسی معنادار بودن این تأثیر پرداخته شد و با توجه به اینکه سطح معناداری

آزمون بسیار کمتر از مقدار ۵ درصد است، یعنی ($p < .001$)؛ بنابراین فرضیه‌ی مورد نظر با سطح اطمینان بالایی تأیید شده و نتیجه این که مدیریت راهبردی منابع به صورت مثبت و معناداری بر به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری اثر می‌گذارد. یافته پژوهش حاضر در این بخش در راستای یافته‌ی پژوهش محققانی است که معتقد بودند بدون مدیریت راهبردی منابع، دستیابی به قابلیت‌های نوآورانه و در پی آن کسب موفقیت نوآوری امکان‌پذیر نخواهد بود (Lawson & Samson, 2001). آیرلند و همکاران (۲۰۰۳) نیز معتقد بودند که اگر منابع به‌طور راهبردی اداره شوند، خلاقیت و پیامد آن نوآوری مورد حمایت قرار می‌گیرد (Ireland et al., 2003). گوآن، یام، تانگ و لاو^۲ (۲۰۰۹)، نیز مدعی شدند سازگاری، یکپارچه‌سازی و پی‌کربندی مجدد توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی و همچنین تخصیص اثربخش منابع، شرکت‌ها را جهت رویارویی مناسب با محیط متغیر پیرامون هدایت می‌کند و زمینه را جهت دستیابی به نوآوری پایدار فراهم می‌آورد.

در فرضیه H_c ، ادعا شده بود که به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری تأثیر مستقیم و معناداری بر کسب مزیت رقابتی می‌گذارد. براساس نتایج تحلیل مسیر، ضریب رگرسیونی استاندارد در این فرضیه برابر با ۰/۹۸ برآورد شد که مثبت بودنش حاکی از آن است که به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری بر کسب مزیت رقابتی تأثیر مستقیم دارد. در ادامه به بررسی معنادار بودن این تأثیر پرداخته شد و با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بسیار کمتر از مقدار ۵ درصد است، یعنی ($p < .001$)؛ بنابراین فرضیه‌ی مورد نظر با سطح اطمینان بالایی تأیید شده و نتیجه این که به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری به صورت مثبت و معناداری بر کسب مزیت رقابتی اثر می‌گذارد. در راستای تأیید این یافته، پورتر نیز در سال ۱۹۹۰ بیان کرده بود که نوآوری و مزیت رقابتی به یکدیگر وابسته می‌باشند و شرکت‌ها مزیت رقابتی را از طریق درک روش‌های جدید در زنجیره ارزش برای ارائه ارزش‌ها به مشتریان به وجود می‌آورند. همچنین محققانی معتقد بودند که اگرچه ممکن است برخی شرکت‌ها دارای راهبردهای کسب و کار مشابهی با سایر شرکت‌های رقیب باشند، اما رقابت آنها در مقایسه با شرکت‌هایی که رقابتشان مبتنی بر دانش، خلاقیت و نوآوری است، کُندتر می‌باشد (Seaden et al., 2003). آیرلند و دیگران (۲۰۰۳) در پژوهش خود مدلی را ارائه نمودند که نشان می‌داد به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری منجر به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها و در پی آن خلق ثروت می‌شود (Ireland et al., 2003). آیرلند و وب (۲۰۰۷) نیز معتقد بودند که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از به‌کارگیری روش‌ها و ایده‌های جدید

(خلاقیت) و همچنین توسعه‌ی نوآوری (فرایند و محصول) منتج می‌شود (Ireland & Webb, 2007). همچنین برخی محققین به این نتیجه دست یافتند که داشتن مزیت رقابتی قوی و توسعه جایگاه شرکت به طور قابل ملاحظه‌ای وابسته به به‌کارگیری و ایجاد مهارت‌های خلاقانه و توسعه قابلیت‌های نوآورانه است (Akman & Yilmaz, 2008). محققان دیگری نیز پی بردند که جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پویا شرکت‌ها باید قابلیت‌های خلاقانه و نوآورانه را تقویت نمایند (Malek Akhlagh et al., 2013; Sharif & Huang, 2011).

بدین ترتیب از دو طریق مشخص شد که مدیریت راهبردی منابع بر کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد؛ تأثیری که مستقیم نیست و به کمک متغیر میانجی به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری تحقق می‌یابد.

روش اول: تعبیر و تفسیر اینکه مدیریت راهبردی منابع بر به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری تأثیر مستقیم و معناداری می‌گذارد ($p < .001$ و $\beta = 0.193$)؛ و با توجه به اینکه به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری بر کسب مزیت رقابتی نیز تأثیر مستقیم و معناداری دارد ($p < .001$ و $\beta = 0.198$)؛ بنابراین مدیریت راهبردی منابع به طور غیرمستقیم و به واسطه‌ی به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری بر کسب مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

روش دوم: براساس تحلیل مسیر براساس نتایج تحلیل مسیر، ضریب رگرسیونی استاندارد در این فرضیه برابر با 0/91 برآورد شد که مثبت بودنش حاکی از آن است که مدیریت راهبردی منابع بر کسب مزیت رقابتی تأثیر غیرمستقیم دارد. در ادامه به بررسی معنادار بودن این تأثیر پرداخته شد و با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بسیار کمتر از مقدار 5 درصد است، یعنی ($p < .01$)؛ بنابراین تأیید شد که مدیریت راهبردی منابع در سطح اطمینان 0/99 تأثیر معناداری بر کسب مزیت رقابتی به صورت غیرمستقیم دارد. مدل نظری آیرلند و دیگران (2003) بیانگر این نتیجه نیز بود که مدیریت منابع به صورت راهبردی به واسطه‌ی به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری زمینه را جهت دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد (Ireland et al., 2003)؛ اما مدل آنها به صورت نظری ارائه شده بود و به صورت تجربی مورد آزمون قرار نگرفته بود و یکی از ویژگی‌های پژوهش حاضر این است که توانست بخشی از مدل نظری آنان را به اثبات برساند.

در راستای یافته‌ی فوق نیز، دیدگاهی مشابه وجود دارد؛ زیرا دیوید نیز چنین بیان کرده بود که مدیریت راهبردی این امکان را به وجود می‌آورد که سازمان در بهره‌گیری از منابع خود، از

کارایی بیشتری برخوردار شود و مسأله مهمتر این است که، روش مزبور این امکان را به وجود می‌آورد که کارها را به شیوه‌ای اثربخش انجام دهد. با وجود این، مدیریت راهبردی نمی‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید مگر اینکه سازمان در تصمیم‌گیری‌ها ابتکار عمل به خرج دهد و نوآور باشد و به صورت انفعالی عمل نکند (دیوید، ۱۳۸۹). بنابراین براساس یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان چنین برداشت کرد که در واقع خلاقیت و نوآوری همانند یک پل میان مدیریت منابع و مزیت رقابتی عمل نقش ایفا می‌نمایند و حتی اگر منابع مالی، انسانی و اجتماعی در شرکت‌ها به درستی اداره شوند اما به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری در شرکت‌ها - نوآوری رادیکال یا نوآوری تدریجی - صورت نگیرد، مزیت رقابتی به دست نخواهد آمد و نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت منابع راهبردی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر مزیت رقابتی به تنهایی نمی‌تواند باعث رسیدن سازمان به مزیت رقابتی شود، بلکه این متغیر از طریق به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری خواهد توانست به مزیت رقابتی دست یابد. به عبارتی دیگر، منابع شرکت‌ها باید به صورت خلاقانه یکپارچه شوند و در پی آن نوآوری تحقق یابد تا بتوان از این منابع به عنوان اهرمی برای دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان استفاده کرد.

به مدیران و مسئولان صنایع و شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد که جهت دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت راهبردی دارای‌ها، ظرفیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات و دانش و غیره که از آنها به عنوان منابع ملموس و غیرملموس شرکت‌ها یاد می‌شود، از ایده‌ها و رویکردهای خلاقانه و نوآورانه بهره‌گیرند؛ زیرا خلاقیت و نوآوری به عنوان پیشنیازهای اساسی برای موفقیت صنایع و شرکت‌ها در محیط‌های نامطمئن و پویا می‌باشند. به عبارتی دیگر، به واسطه‌ی رویکردهای خلاقانه و نوآورانه و نه سنتی، مدیریت راهبردی منابع را به سمت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار سوق دهند و منجر به موفقیت صنعت مورد نظر خود گردند. همچنین پیشنهاد می‌گردد اگر شرکت‌ها از منابع غنی و بسیاری برخوردار نیستند، باید به دنبال توانمندسازی خود بوده و خود را به قابلیت‌های محوری از جمله قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های نوآوری، قابلیت‌های فناوری، قابلیت‌های کارآفرینی، قابلیت‌های بازاریابی که برای دستیابی به مزیت رقابتی لازم و ضروری هستند، تجهیز نمایند و اشکال جدید رقابت را به‌کار گیرند که این امر خود نیازمند درک روشن از ماهیت و پویایی‌های رقابت است. همچنین جهت دستیابی به مزیت رقابتی به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که بایستی اطلاعاتی را درباره‌ی مشتریان، رقبا و بازاری که در آن به رقابت می‌پردازند تهیه

نموده و در سراسر شرکت به اشتراک بگذارند و محصولات و خدماتشان را براساس این اطلاعات تهیه و ارائه نمایند؛ زیرا همانطور که اشاره شد، منظور از مزیت رقابتی عمدتاً به این معناست که شرکت می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آنها را با ارزش‌تر از کالاها یا خدمات تولید شده توسط سایر رقبا تلقی می‌کنند. پس دستیابی به اطلاعات درباره‌ی تقاضای مشتریان و اینکه چه چیزی برای آنان ارزش تلقی می‌شود و همچنین اطلاعات از رقبا مبنی بر اینکه از چه روش‌ها و فناوری‌هایی جهت تولید خدمات محصولات استفاده می‌کند، می‌تواند برای شرکت‌ها مفید باشد.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای تحقیق

مانند همه مطالعات، این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه است؛ زیرا عوامل متعددی در دستیابی به مزیت رقابتی شرکت‌ها به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم نقش دارند؛ حال آنکه در این پژوهش تنها به ۲ عامل مدیریت راهبردی منابع و به‌کارگیری خلاقیت و توسعه‌ی نوآوری اشاره شده است. محققان می‌توانند به کمک مطالعات کتابخانه‌ای و شناسایی عواملی دیگر، تأثیر آنها بر مزیت رقابتی را مورد بررسی قرار دهند. محدودیت دیگر این است که در پژوهش حاضر فقط چهار معیار هزینه، کیفیت، تحویل، شراکت به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است؛ امید است پژوهشگران علاقه‌مند، معیارهای دیگر مزیت رقابتی شرکت‌های ساختمانی نظیر منفعت اجتماعی (حافظت زیست‌محیطی و صرفه‌جویی منابع و افزایش اشتغال) را شناسایی نموده و به معیارهای مزیت رقابتی در مدل حاضر اضافه یا متناسب با نوع صنعت مورد بررسی و ماهیت کارکردی‌شان جایگزین معیارهای فعلی نمایند. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش، می‌توان به مقطعی بودن تحقیق اشاره کرد که قابلیت تعمیم نتایج را محدود می‌سازد؛ زیرا استفاده از داده‌های مقطعی ما را در تفسیر توالی زمانی روابط بین مدیریت راهبردی منابع، به‌کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری و مزیت رقابتی شرکت یاری نمی‌دهد. لذا پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای طولی انجام گیرد تا دانش ما را در ارتباط با نسبت احتمالی میان علل و معلول افزایش دهد. محدودیت دیگر استفاده از شاخص‌های ادراکی مزیت رقابتی به جای شاخص‌های عینی است. علاوه بر این کسب اطلاعات از مدیران بدون در نظر گرفتن نظرات افراد شاغل در این شرکت‌ها بر محدودیت‌های ما در تعمیم نتایج تحقیق می‌افزاید. به عنوان پیشنهاداتی برای مطالعات آینده می‌توان شرکت‌ها و سازمان‌ها در صنایع مختلف را بررسی نمود و سپس رابطه‌های به دست آمده در صنایع

مختلف مورد تحلیل و مقایسه قرار گیرند. همچنین با توجه به اینکه صنعت ساختمان و مسکن به عنوان صنعتی با ماهیت پویا تلقی می‌شود و محیط پیرامون آن به طور مداوم در حال تغییر و تحول است، بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع بر مزیت رقابتی با احتساب متغیر تعدیل‌گر پویایی محیطی صنعت^{۲۱} نیز می‌تواند موضوعی مناسب برای محققان آتی باشد.

پی‌نوشت‌ها

1. Porter
2. Chew, Yan, & Cheah
3. Delivery
4. Partnering
5. Structuring the resource portfolio
6. Bundling resources
7. Leveraging of multiple capabilities
8. Resource-Based View (RBV)
9. Financial capital
10. Human capital
11. Social capital
12. Likewise, Sternberg and Lubart
13. Paul Torrance
14. Gooness-of-Fit (نیکوئی برازش)
15. Adjusted Goodness-of-Fit (نیکوئی برازش اصلاح‌شده)
16. Comparative Fit Index (معیار برازش تطبیقی)
17. Tucker-Lewis Index (معیار توکر لوئیس)
18. Root Mean Squared Error of Approximation (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
19. Structural Equation Modeling
20. Guan, Yam, Tang, & Lau
21. The moderating role of environmental dynamism on the influence of managing resources strategically and competitive advantage

منابع و مأخذ

اعرابی، سید محمد، شیرخانی، فریبا. (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی براساس مدل SWOT در اداره‌ی مالیات بر کالا و خدمات. (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۴، ۳۶-۴۶.

بندریان، رضا، قضاقلو، احمد، بندریان، مهدی. (۱۳۹۱). مروری بر مدل‌های مدیریت راهبردی پژوهش و فناوری در سازمانهای پژوهش و فناوری. *دوفصلنامه توسعه تکنولوژیکی صنعتی*، شماره ۱۹، ۵۹-۷۲.

پرهیزگار، محمدمهدی، محمودی میمند، محمد، دهیان، بهنام. (۱۳۸۸). تدوین راهبرد از طریق چارچوب جامع تدوین راهبرد. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۱، ۴۳-۵۸.
پورتر، مایکل (۱۳۸۷). *استراتژی رقابتی تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا*. ترجمه: مجیدی، جهانگیر، مهرپویا، عباس، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ سوم.
جزنی، نسرين، طاهری، نادر، ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲، ۱۵-۲۹.

دیوید، فرد. آر. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه: پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.

راسخی، سعید، ذبیحی لهرمی، المیرا. (۱۳۸۷). مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری. *پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی «علوم اقتصادی»*، سال هشتم، شماره ۲۸، ۳۱-۵۴.
شوماخر، رندال ای، لومکس، ریچارد جی. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مدل سازی معادله ساختاری. ترجمه: قاسمی، وحید، تهران: نشر جامعه‌شناسان، چاپ اول.

طالبی، کامبیز. (۱۳۸۵). نوآوری تدریجی در مقابل نوآوری رادیکال. *فرهنگ مدیریت، سال چهارم*، شماره ۱۳، ۱۱۳-۱۳۰.

عبدالعلی، حامد، محمدپور دوستکوهی، مرضیه. (۱۳۸۹). *خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی*. تهران: سپا دانش، چاپ اول.

قاسمی، وحید. (۱۳۸۹). *مدلسازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با Amos*. تهران: جامعه‌شناسان، چاپ اول.

قره‌چه، منیژه، ابوالفضلی، ابوالفضل. (۱۳۸۶). بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی داخلی برای کسب مزیت رقابتی مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو. *پیام مدیریت*، شماره ۲۵، ۳۳-۶۵.
مپسا: شرکت مدیریت پروژه‌های ساختمانی ایران (۱۳۸۹). *نقشه راه صنعتی سازی ساختمان و مسکن ایران*. تهران: شرکت مدیریت پروژه‌های ساختمانی ایران (مپسا) - مجری طرح‌های صنعتی سازی در ایران.

مقیم، سید محمد، خنیفر، حسین، قادری، اسماعیل. (۱۳۸۶). بررسی مهارت‌های کارآفرینانه مدیران و اثربخشی سازمانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط (SMEs). *نشریه دانش مدیریت*، سال بیستم، شماره ۷۹، ۹۳-۱۱۰.

- مهری، علی، خداداد حسینی، سید حمید. (۱۳۸۴). طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران. فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۲، ۱۸۹-۲۱۲.
- Akman, G. & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Mass.: Addison-Wesley, 2nd Edition.
- Bygballe, L. E., Jahre, M., & Sward, A. (2010). Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 239-253.
- Chan, A. & Chan, A. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203-221.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Journal compilation*, 16(3), 239-249.
- Chew, D. A., Yan, S., & Cheah, C. Y. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-214.
- Dansoh, A. (2005). Strategic planning practice of construction firms in Ghana. *Construction Management and Economics*, 23, 163-168.
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2008). Creative potential and practiced creativity: identifying untapped creativity in organizations. *Journal compilation*, 17(1), 37-46.
- Eriksson, P. E. & Westerberg, M. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29(2), 197-208.
- Gadde, L. E. & Dubios, A. (2010). Partnering in the construction industry-Problems and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 254-263.
- Gove, S., Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). *Relative resources advantages: The effect of resources and resource management on organizational performance*. Baltimore: Paper presented at the annual Strategic Management Society Conference.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49-59.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. (2003). Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377–400.
- Ling, L. & Xiping, Z. (2006). Enhancing competitive edge through knowledge management in implementing ERP systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 23, 129–140.
- Ma, H. (1999). Anatomy of Competitive Advantage. *Management Decision*, 37(9), 709–718.
- Malek Akhlagh, E., Moradi, M., Mehdizade, M., & Dorostkar Ahmadi, N. (2013). Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(2), pp: 31–60.
- Morrow, P. C., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). *Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. {In Worthington, 2007}*
- Ofori, G. (2001). Indicators for measuring construction industry development in developing countries. *Building Research & Information*, 29(1), 40–50.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the World is Competitive Advantage?. *Policy Working Paper*, 1–5.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Saviotti, P. & Metcalfe, J. S. (1984). A theoretical approach to the construction of technological output indicators. *Research Policy*, 13(3), 141–151.
- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction firms. *Construction Management and Economics*, 21(6), 603–612.
- Sharif, N. & Huang, C. (2012). Innovation strategy, firm survival and relocation: The case of Hong Kong-owned manufacturing in Guangdong Province, China. *Research Policy*, 41(1), 69–78.
- Sher, P.J. & Yang, P. Y. (2005). The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan's semiconductor industry. *Technovation*, 25(1), 33–43.

- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339–358.
- 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*, 32(1), 273–292.
- Slaughter, E. S. (1998). Models of construction innovation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(3), 226–232.
- Tabassi, A. A., Ramli, M., & Abu Bakar, A. H. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, 30, 213–224.
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A., & Verdu, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120–1127.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Torrance, E. P. (1965). Scientific views of creativity and factors affecting its growth. *Creativity and Learning (The MIT Press)*, 94(3), 663–681.
- Un, C. A. (2010). An empirical multi-level analysis for achieving balance between incremental and radical innovations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27, 1–19.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67–77.
- Worthington, W. J. (2007). *Resource portfolio management: Building process*. Doctor of philosophy, Texas A&M University.
- Zack, M. H. (2002). *Developing a knowledge strategy*. Published in the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A Collection of Readings, Oxford University Press, 255–276.