

Received on: 01/05/2025

Accepted on: 25/06/2025

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtysecond Year
No.25
Spring & Summer
2025

Orchestrating Organizational Resource Portfolios for Adaptive Advantage: Evidence from the Construction Industry

DOI: 10.22070/cs.2026.21581.1475

Seyed Hossein Jalali¹ , Emad Golmohammadi^{2*} 

1. Adjunct Professor, Department of Strategy, Faculty of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
(Email: Jalali.sh@ut.ac.ir)
2. Center of Ilam 1 University of Applied Science and Technology, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

*Email: emadg818@gmail.com

Abstract

Aim and introduction: Ongoing environmental turbulence and the accelerating pace of change call for a reconsideration of conventional strategy frameworks, such as sustainable competitive advantage. Adaptive advantage has emerged as a central construct for formulating effective strategies under such conditions; however, due to its novelty, it remains underexamined. Viewed through a resource-centric lens, it is organizational resources that generate adaptive capacity and provide competitive capability. This raises a pivotal question: how does resource portfolio management shape the attainment of adaptive advantage? This study examines the nature and impact mechanisms of three organizational processes—namely, organizing, combining, and leveraging resources—in generating adaptive advantage, with the aim of clarifying the mechanisms underlying its emergence. In particular, the study addresses a theoretical gap in traditional resource-based view research, which has tended to emphasize resource possession rather than the actionable processes through which resources are managed. These mechanisms are examined within the Iranian construction sector, a context characterized by institutional volatility and fluctuating demand, to assess the framework's applicability in an emerging-economy context and to provide a more nuanced understanding of strategic navigation under such constraints.

Methodology: This exploratory study draws on quantitative data from the construction industry. The population comprises active construction companies with capital exceeding 10 billion rials that are members of the Construction Companies Syndicate of Iran, the sector's main professional association. Given a population of 470 companies, the required sample size at a 5% margin of error was determined to be 212. Data were collected through the random distribution of questionnaires among the population. Correlation analysis and regression modeling were applied across eight models: the first model incorporated control variables; models two through four tested the effects of the three resource management mechanisms individually; models five through seven examined the combined effects of each pair of mechanisms; and the eighth model tested the simultaneous effect of all three mechanisms together. To ensure robustness, 255 questionnaires were distributed, representing 20% more than the required sample size, yielding 227 usable responses after a one-month data collection period. Instrument validity was established through an expert panel consisting of strategy scholars and industry CEOs, with a Cronbach's alpha coefficient of 0.911. Firm size, firm age, main industry focus, environmental context, project size, and financial capability were controlled for in order to isolate environmental effects.

Finding: Results from the regression models indicate that, among the three resource management mechanisms examined, the combining mechanism exerts the strongest influence on the attainment of adaptive advantage. This finding is

Journal of Business Strategies

Received on: 01/05/2025

Accepted on: 25/06/2025

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtysecond Year
No.25
Spring & Summer
2025*

further substantiated by the models testing pairwise combinations of mechanisms: each pairing of mechanisms demonstrates markedly greater explanatory power than any single mechanism applied in isolation, indicating that resource management mechanisms operate more effectively in tandem than individually. The eighth model, which incorporates all three mechanisms simultaneously, further confirms their synergistic and mutually reinforcing effects on the attainment of adaptive advantage within the study's population, underscoring the collaborative and complementary roles that organizing, combining, and leveraging play together in shaping this outcome. With respect to the control variables, financial capability emerges as significantly and positively associated with the combining mechanism, a result suggesting that resource slack—that is, the availability of uncommitted or surplus resources—facilitates the process of capability creation within firms. Finally, the full model, encompassing all three mechanisms concurrently, yields the highest adjusted R-squared value among the eight models tested, confirming that the simultaneous deployment of the three mechanisms accounts for a greater proportion of variance in adaptive advantage than either isolated or pairwise implementations. This finding reinforces the conclusion that these mechanisms operate most effectively in concert rather than in isolation.

Discussion and Conclusion: Responding effectively to environmental change and disruption requires organizations to implement resource management mechanisms and embed them within organizational processes. The findings demonstrate that ambidexterity for adapting to dynamic and turbulent environments is not achieved solely through exploration via organizing mechanisms or exploitation via leveraging mechanisms. Rather, combining functions as the crucial intermediary mechanism through which ambidexterity, and consequently adaptive advantage, is realized. From a practical perspective, this suggests that managers should prioritize transforming raw resources into specialized capabilities through combination before pursuing exploitation, as illustrated by integrated project delivery approaches such as EPCF. While these results affirm the overall structure of Sirmon et al.'s (2007) framework, they reveal a more prominent role for the combination mechanism in dynamic, project-based industries and suggest that future research should consider this mechanism as a key variable in comparable settings. Given the cross-sectional design of this study, longitudinal and mixed-methods research is recommended for deeper validation. Practically, investing in resource management capabilities, particularly bundling and configuration skills, yields greater returns than simply expanding the resource portfolio, enabling managers to navigate environmental change more effectively. Future research is encouraged to integrate dynamic capabilities perspectives and examine longitudinal antecedents and consequences, contributing to the development of more comprehensive models of adaptive strategy formation in volatile industries.

Keywords: Resource-Based View; Adaptive Advantage; Resource Management; Resource Portfolio; Construction Industry.

کسب مزیت انطباقی به واسطهٔ راهبری پرتفوی منابع سازمانی: مطالعه‌ای در صنعت ساختمان

نویسندگان: سید حسین جلالی^۱ و عماد گل محمدی^{۲*}

۱. استاد مدعو گروه استراتژی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

(Email: Jalali.sh@ut.ac.ir)

۲. کارشناس ارشد دانشگاه جامع علمی کاربردی - مرکز آموزشی ایلام ۱، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول)

* Email: emadg818@gmail.com

DOI: 10.22070/cs.2026.21581.1475

چکیده

تغییرات شتابان محیطی، چارچوب‌های سنتی استراتژی، مانند مزیت رقابتی پایدار را به چالش کشیده است. مفهوم نوظهور مزیت انطباقی، زیربنای تدوین استراتژی‌های پایدار در محیط کنونی است. از دیدگاه منبع‌محور، مدیریت پرتفوی منابع، توان انطباق‌پذیری را ایجاد می‌کند. این پژوهش تأثیر سه سازوکار سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری از منابع را بر کسب مزیت انطباقی ارزیابی و این مفهوم نوپدید را از جنبهٔ سازوکارهای شکل‌دهندهٔ آن تحلیل می‌کند. این پژوهش پیمایشی، بر مبنای تحلیل داده‌های کمی گردآوری‌شده از بستر صنعت ساختمان، به انجام رسیده است. جامعه آماری این پژوهش شامل آن دسته از شرکت‌های ساختمانی است که عضو سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران، به عنوان اصلی‌ترین تشکل صنفی صنعت ساختمان هستند، همچنین فعال بوده و حجم سرمایه آن‌ها بیش از ۱۰ میلیارد ریال است. با توجه به قرار گرفتن ۴۷۰ شرکت در این جامعه آماری، حجم نمونه موردنیاز در سطح خطای ۵ درصد، برابر با ۲۱۲ نمونه است. داده‌ها به وسیلهٔ توزیع تصادفی پرسشنامه میان اعضای جامعه آماری گردآوری شده‌اند و برای تحلیل آن‌ها از تحلیل همبستگی و مدل‌سازی رگرسیونی در قالب هشت مدل استفاده شده است. مدل نخست به متغیرهای کنترل، مدل‌های دوم تا چهارم به تأثیر مستقل سازوکارهای مدیریت منابع بر متغیر وابسته، مدل‌های پنجم تا هفتم به تأثیر تلفیق دوتایی سازوکارهای مدیریت منابع بر متغیر وابسته و مدل هشتم به تأثیر توأمان هر سه سازوکار بر متغیر وابسته اختصاص داشتند. نتایج حاصل از مدل‌های رگرسیونی نشان می‌دهد که سازوکار ترکیب، تأثیرگذارترین سازوکار مدیریت منابع برای دستیابی به مزیت انطباقی است. ضرایب تعیین در مدل‌های تلفیق دوتایی سازوکارها، مؤید این یافته است، زیرا تلفیق سازوکارهای ترکیب و سازماندهی و ترکیب و بهره‌برداری، قدرت تعیین بیشتری نسبت به تلفیق سازماندهی و بهره‌برداری به ثبت رسانده‌اند. نتیجهٔ مدل هشتم پژوهش نیز تأثیر تعاملی و تقویت‌شونده هر سه سازوکار بر کسب مزیت انطباقی در جامعه آماری پژوهش را تأیید می‌کند و بر نقش توأمان هر سه سازوکار در شکل‌گیری مزیت انطباقی تأکید دارد.

کلیدواژه‌ها: دیدگاه منبع‌محور، مزیت انطباقی، مدیریت منابع، پرتفوی منابع، صنعت ساختمان.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفته)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۸۱-۱۰۰

• دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۱۱

• پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۰۴

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtysecond Year
No.25
Spring & Summer
2025

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال سی و دوم - دوره ۲۲

شماره ۲۵

بهار و تابستان ۱۴۰۴

مقدمه

تغییر و تحولات فضای کسب و کار (سالگادو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲؛ فرناندز^۲ و همکاران، ۲۰۲۳) به یکی از مهم ترین مضامین تحقیقاتی در پژوهش های بین المللی تبدیل شده است. سیر توسعه مفاهیم کسب و کار و نظریه های نوینی که در صدد ارائه تبیین واقع گرایانه تری از فضای کسب و کار هستند، نمودی از این مضمون تحقیقاتی است. این روند در حوزه استراتژی نیز شکل محسوسی به خود گرفته و تعداد چارچوب ها و الگوهایی که توسط محققان و دانشگاهیان متأخر حوزه استراتژی مطرح شده اند، شاهی بر پویایی مفهوم استراتژی هم راستا با تحولات فضای کسب و کار است. مفهوم مزیت انطباقی^۳ یا قابلیت سازمان برای واکنش سنجیده در برابر تغییرات مستمر و پیوسته محیطی (ریوز^۴ و همکاران، ۲۰۱۵؛ کولر^۵، ۲۰۱۶)؛ یکی از مفاهیمی است که در راستای طرح سلسله وار نظریات و مباحثی نظیر استراتژی پدیدار شونده از هنری میتزبرگ^۶ (۱۹۷۸)، آبر رقابت از ریچارد دی آونی^۷ (۱۹۹۴)، نوآوری برهم زننده از کلای کریستینسن^۸ (۱۹۹۷) و مزیت رقابتی ناپایدار از ریتا مک گراث^۹ (۲۰۱۳) به ادبیات حوزه استراتژی وارد شده است.

سازمان ها برای حضور در فضای پویای کسب و کار و محیط در حال تغییر عصر حاضر، بیش از پیش به مفهوم مزیت انطباقی نیاز دارند تا بتوانند استراتژی های کارآمدی را بر مبنای آن شکل داده و از جایگاه رقابتی خود در بازار حفاظت کنند (گانگ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۱؛ مقداد و ساگلار^{۱۱}، ۲۰۲۴). در این راستا، با توجه به دیدگاه منبع محور و رویکرد این نگرش نسبت به مسئله شکل گیری مزیت ها، این پرسش مطرح می شود که منابع سازمانی چه نقشی در شکل دهی به مزیت انطباقی دارند و رابطه میان منابع سازمان و مزیت انطباقی چگونه و از طریق چه سازوکارهایی برقرار می شود. با وجود مطالعات متعددی که بر ارزش منابع برای شرکت ها تأکید کرده اند، تعداد کمی از پژوهش ها به چگونگی ایفای نقش منابع در دستیابی به مزیت ها پرداخته اند (هسیو و زایدونیس^{۱۲}، ۲۰۱۳) و بنیان نظری رویکرد منبع محور نیز علی رغم تأکید بر ارزش منابع، عمدتاً نقش اقدامات عملی در تأثیرگذاری منابع بر عملکرد را نادیده گرفته است (اندوفور^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۱). از این رو، بررسی چگونگی تأثیرگذاری منابع سازمانی بر شکل گیری یک مزیت خاص، از جمله موضوعات با اهمیت پژوهشی است.

با وجود اهمیت طرح مباحث جدید در حوزه استراتژی، از قبیل مفهوم مزیت انطباقی یا استراتژی انطباقی، این موضوعات کمتر در پژوهش های داخلی مورد توجه قرار گرفته اند. پژوهش حاضر با درک این خلأ، بر مفهوم مزیت انطباقی متمرکز است و تلاش می کند با بهره گیری از چارچوب راهبری و مدیریت پرتفوی منابع سازمان (سیرمون^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۱)، به رابطه میان سازوکارهای اصلی مدیریت منابع و مزیت انطباقی بپردازد. فقدان پژوهش در حوزه مزیت انطباقی و تعداد اندک مطالعات داخلی که به تأثیر پرتفوی منابع در کسب مزیت پرداخته باشند، اهمیت تحقیق حاضر را افزایش می دهد. از منظر نوآوری پژوهشی نیز، طرح مسئله مزیت انطباقی با توجه به پیشینه آن (ریوز و دایملر^{۱۵}، ۲۰۱۲؛ ریوز و همکاران، ۲۰۱۵) در تحقیقات و مقالات داخلی سابقه نظام یافته ای ندارد. در نتیجه، این پژوهش با تمرکز بر رابطه میان سازوکارهای مدیریت منابع و کسب مزیت انطباقی، یکی از شاخه های پژوهشی با اهمیت در حوزه استراتژی را مورد بررسی قرار می دهد. بر اساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر در صدد پاسخ به سه سؤال اصلی است:

۱. آیا هر یک از سه سازوکار مدیریت منابع (سازماندهی، ترکیب و بهره برداری) به صورت مستقل بر مزیت انطباقی در صنعت ساختمان تأثیر می گذارند؟
۲. آیا تلفیق دوگانه سازوکارهای مدیریت منابع، تأثیری فراتر از تأثیر مستقل آن ها بر مزیت انطباقی دارد؟
۳. آیا هم زمانی و هم افزایی هر سه سازوکار مدیریت منابع، بیشترین توان تبیین مزیت انطباقی را داراست؟

1. Salgado
2. Fernandes
3. Adaptive Advantage
4. Reeves
5. Koller
6. Mintzberg
7. D'Aveni
8. Christensen

9. McGrath
10. Gong
11. Megdad & Çağlar
12. Hsu & Ziedonis
13. Ndofor
14. Sirmon
15. Deimler

مبانی نظری پژوهش

در این بخش، ابتدا به مرور مبانی نظری مرتبط با دیدگاه منبع‌محور و نقش منابع سازمانی در ایجاد مزیت‌های رقابتی پرداخته می‌شود. سپس با تمرکز بر چارچوب راهبری و مدیریت پرتفوی منابع سازمانی (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱)، سه سازوکار اصلی سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری از منابع تبیین می‌گردد. در ادامه، تحولات فضای کسب‌وکار و تغییر مفهوم مزیت از رویکرد سنتی مزیت رقابتی پایدار به‌سوی مفاهیم نوینی همچون مزیت انطباقی موردبررسی قرار می‌گیرد تا زمینه‌های نظری برای تبیین رابطه میان مدیریت منابع و مزیت انطباقی فراهم آید.

دیدگاه منبع‌محور و نقش منابع سازمانی

دیدگاه منبع‌محور که ابتدا در تحقیقات ورنرفلت^۱ (۱۹۸۴) موردتوجه قرار گرفت، یکی از شاخه‌های نظری اصلی در مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود (نیوبرت، ۲۰۰۸؛ هولز^۲، ۲۰۲۶). در دهه‌های اخیر، این رویکرد به‌عنوان یک چارچوب مدیریتی و دیدگاهی غالب در بررسی منابع و قابلیت‌های شرکت‌ها برای رقابت‌پذیری و دستیابی به مزیت رقابتی تبدیل شده است (کاریانن و فریرا^۳، ۲۰۲۵؛ تاکاکس^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). منابع سازمان نقطه کانونی دیدگاه منبع‌محور هستند و این دیدگاه با رویکردی درون‌نگر به مسائل سازمانی، جایگاه سازمان را متأثر از پرتفوی منابع آن می‌داند (کاستا^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). دیدگاه منبع‌محور با این ایده که مؤلفه‌های محیط بیرونی قادرند دلایل برتری یک شرکت نسبت به رقبای خود را تشریح کنند، مقابله می‌کند و منابع در اختیار شرکت و ترکیب آن‌ها را عامل تعیین‌کننده عملکرد در قیاس با رقبای خود می‌داند (هسیو و زایدونیس، ۲۰۱۳؛ مدرنو^۶ و همکاران، ۲۰۲۴).

محققان معتقدند دیدگاه منبع‌محور با تمرکز بر منابع در دسترس که جزئی از نقاط قوت سازمان هستند، مدیران را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک یاری می‌کند (کلنک و مورکرافت^۷، ۲۰۱۰). پنروز^۸ (۱۹۵۹) وجود یک شرکت را به‌عنوان مجموعه‌ای از منابع تصدیق می‌کند و منابع را در دو نوع منابع جدید (اکتسابی یا توسعه‌یافته) و منابع موجود دسته‌بندی می‌کند. ورنرفلت (۱۹۸۴) به بررسی سودمندی تحلیل شرکت‌ها از منظر منابع به‌جای دیدگاه مبتنی بر محصولات پرداخت و تملک را به‌عنوان خرید مجموعه‌ای از منابع در بازاری به‌شدت ناقص در نظر گرفت. ارکان اصلی دیدگاه منبع‌محور بر دو پایه ناهمگونی منابع و موانع جابه‌جایی (تحرک) منابع استوار است. بر این اساس، دیدگاه منبع‌محور فرض می‌دارد که منابع تحصیل‌شده در میان شرکت‌ها متفاوت هستند و این منابع ناهمگون بدون تحمل هزینه‌های اضافی، به‌سادگی و آزادانه میان شرکت‌ها قابل انتقال نیستند (نایلا^۹ و همکاران، ۲۰۲۵). کوئی^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۱) واژه منبع را اصطلاحی برای اشاره به نیازمندی‌های تولید کالا و ارائه خدمات می‌دانند. در نتیجه ماهیت کسب‌وکار و فرایندهایی که برای تولید کالا و ارائه خدمات به کار گرفته می‌شوند، تعیین‌کننده منابع موردنیاز اعم از مشهود یا نامشهود، هستند (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۲). بر اساس دیدگاه منبع‌محور، منابع سازمانی شامل دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندها، ویژگی‌های سازمانی، اطلاعات و دانش هستند (مادها^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۴؛ ولنگ^{۱۳} و همکاران، ۲۰۰۹). خصیصه‌هایی نظیر جایگزین‌ناپذیری یا کمیابی که در مطالعات بارنی و اریکان^{۱۴} (۲۰۰۱)، کروک^{۱۵} و همکاران (۲۰۰۸) یا پتراف^{۱۶} و همکاران (۲۰۱۳) به‌عنوان ویژگی‌های کلیدی منابع مورد اشاره قرار گرفته‌اند، سازمان‌ها را از حیث دسترسی به منابع در جایگاه‌های متفاوتی قرار می‌دهد و آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند. سهم منابع از خلق ارزش در پرتفوی منابع سازمانی از توزیع یکنواخت و همسان برخوردار نیست. بسیاری از محققان با تأکید بر این تفاوت، بر لزوم شناسایی منابع استراتژیک تأکید کرده‌اند (کروک و همکاران، ۲۰۰۸؛ نیوبرت، ۲۰۰۸). منبع زمانی

1. Wernerfelt
2. Newbert
3. Holz
4. Carayannis & Ferreira
5. Takács
6. Costa
7. Moderno
8. Kunc & Morecroft

9. Penrose
10. Naila
11. Cui
12. Madhala
13. Wang
14. Barney & Arian
15. Crook
16. Peteraf

استراتژیک پنداشته می‌شود که سازمان را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها توانمند سازد، تأثیر تهدیدات محیطی را به حداقل برساند و کارآمدی سازمان را ارتقا دهد (سیرمون و همکاران، ۲۰۱۰). دیدگاه منبع‌محور نیز برخی از منابع را در دستیابی به جایگاه متمایز مؤثر می‌داند؛ بنابراین، تشخیص منابع متمایز ساز، یکی از اقدامات با اولویت بالا برای مدیران است. شواهد تجربی نیز حاکی از تمایز میان منابع استراتژیک برای هر یک از صنایع است؛ شرایط رقابتی و مؤلفه‌های خاص حاکم بر هر صنعت سبب ارزشمندی گونه‌های خاصی از منابع در پرتفوی منابع سازمانی می‌گردد (جلالی و همکاران، ۱۳۹۷). سیرمون و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند تنها بخشی از پرتفوی منابع سازمانی از تأثیر اهرمی بر دستیابی به اهداف تعیین‌شده و سطوح بالاتری از عملکرد برخوردارند؛ از این رو، توزیع ارزش در پرتفوی منابع سازمانی نامتوازن است. همچنین، ساختار متفاوت پرتفوی منابع استراتژیک سبب حصول سطوح متفاوتی از عملکرد خواهد شد (زوت^۱، ۲۰۰۳)؛ بنابراین شناسایی ارزشمندترین منابع و سپس پیکربندی آن‌ها در قالب یک پرتفوی بهینه و استراتژیک، یکی از اولویت‌های اساسی مدیران است.

مدیریت منابع سازمانی

دسترسی به منابع استراتژیک به‌تنهایی نمی‌تواند تضمینی برای تحقق سطح مطلوب عملکرد و جایگاه متمایز در بازار باشد (سیکره^۲ و جلالی، ۲۰۲۵). پژوهش‌های هلفات و مارتین^۳ (۲۰۱۵)؛ سیرمون و همکاران (۲۰۰۷ و ۲۰۱۱) و ان‌دوفور و همکاران (۲۰۱۱) و وانگ و همکاران (۲۰۰۹) نشان‌دهنده اهمیت مدیریت منابع به‌عنوان حلقه واسط میان منابع و عملکرد در دیدگاه منبع‌محور است. درواقع، آنچه شرکت با منابع خود انجام می‌دهد، به‌اندازه منابع در اختیار شرکت اهمیت دارد (هانسن^۴ و همکاران، ۲۰۰۴). نظریه راهبری منابع، دیدگاه منبع‌محور و دیدگاه قابلیت‌های پویا را بسط می‌دهد و استدلال می‌کند که صرفاً در اختیار داشتن منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کافی نیست؛ بلکه مدیران باید منابع خود را به‌طور کارآمد پیکربندی و به‌کارگیری کنند تا عملکردی برتر خلق نمایند (ژائو^۵ و همکاران، ۲۰۲۵). نظریه راهبری منابع، به‌عنوان بسطی از دیدگاه سنتی منبع‌محور، کانون تحلیل را از تملک ایستای منابع به فرایندهای پویای شناسایی، پیکربندی، فعال‌سازی و نوسازی منابع معطوف می‌سازد (دوو^۶ و همکاران، ۲۰۲۵).

مدیران باید نسبت به دسته‌بندی، ترکیب، ایجاد هم‌افزایی و مدیریت کارای منابع سازمانی در راستای حصول مزیت‌های رقابتی پایدار اقدام کنند (لیپمن و روملت^۷، ۲۰۰۳؛ سیرمون و همکاران، ۲۰۱۱). تونایی سازمان برای مدیریت و ایجاد هماهنگی میان منابع، دستیابی به اهداف استراتژیک را تسهیل می‌کند (ولز^۸ و همکاران، ۲۰۱۳). آیرلند و وب^۹ (۲۰۰۶) نیز توانایی و قابلیت خلق ارزش بنگاه را تحت تأثیر مدیریت کارآمد منابع می‌دانند. هوسچ^{۱۰} (۲۰۱۳) معتقد است در صورت فقدان قابلیت‌های مدیریت منابع، شرکت‌ها قادر به بهره‌برداری از منابع خود نیستند. بنابراین، قابلیت مدیریت منابع بیش از ارزش پرتفوی منابع شرکت اهمیت دارد.

کلرمانز و فلوید^{۱۱} (۲۰۰۵) مدیریت منابع را به دو بخش تصمیم برای سرمایه‌گذاری و تصمیم برای قطع سرمایه‌گذاری در منابع تقسیم می‌کنند و تصمیم‌های این دو بخش را وابسته به مهارت‌های نقش‌آفرینان سازمان می‌دانند. سیرمون و هیت^{۱۲} (۲۰۰۹) مدیریت پرتفوی را در دو جزء سرمایه‌گذاری در منابع و به‌کارگیری آن‌ها تعریف می‌کنند. سرمایه‌گذاری در منابع شامل تصمیم درباره خرید و توسعه منابع است و به‌کارگیری منابع تعیین‌کننده بخش‌هایی از بازار است که این سرمایه‌گذاری‌ها را شامل می‌شود. در این میان، قابلیت قطع سرمایه‌گذاری روی منابع نیز از جمله قابلیت‌های کلیدی در مدیریت منابع سازمانی است (مولیترو و وایزما، ۲۰۰۷^{۱۳}). حذف منابع ناکارا به‌منظور ارتقای انعطاف‌پذیری سازمان و تمرکز بر جذب منابعی که ارزش بیشتری به همراه دارند، نقش بسزایی در بهینه‌سازی پرتفوی منابع سازمان دارد (اوهلن‌بروک^{۱۴} و همکاران، ۲۰۰۳).

1 . Zott
2 . Sekere
3 . Helfat & Martin
4. Hansen
5 . Zhao
6 . Do
7 . Lippman & Rumelt

8 . Wales
9 . Ireland & Webb
10 . Huesch
11 . Kellermanns & Floyd
12 . Hitt
13 . Moliterno & Wiersema
14 . Uhlenbruck

در یکی از جامع‌ترین چارچوب‌های نظری، سیرمون و همکاران (۲۰۱۱) مدیریت پرتفوی منابع سازمانی را با سه جزء سازماندهی منابع، ترکیب منابع و بهره‌برداری از منابع تبیین کرده‌اند. سازماندهی منابع نخستین سازوکار از پیکربندی پرتفوی منابع است که سازمان در طی آن به خرید و کسب منابع (دنرل^۱ و همکاران، ۲۰۰۳)، انباشتن آن‌ها (تامک و کیومرل^۲، ۲۰۰۲) یا جداسازی و قطع سرمایه‌گذاری روی منابع می‌پردازد (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷).

ترکیب منابع، به‌عنوان دومین سازوکار، متشکل از تلفیق منابع برای ایجاد یا تغییر در قابلیت‌هاست (کارنس^۳ و آیرلند، ۲۰۱۳)؛ و از طریق بهبود جزئی در قابلیت‌های فعلی، توسعه و تعمیق قابلیت‌های فعلی، خلق قابلیت‌های جدید در بستر رقابتی سازمان (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷) و یکپارچه‌سازی منابع و قابلیت‌های جدید خارج از سازمان با منابع داخلی (کارنس و آیرلند، ۲۰۱۳) حاصل می‌شود. آهوچا و لمبرت^۴ (۲۰۰۱) معتقدند سازوکار ترکیب، به یادگیری اکتشافی، توانایی پشتیبانی از منابع جدید و خارجی و مهارت در یکپارچه‌سازی و تحول نیاز دارد.

بهره‌برداری از منابع نیز سومین سازوکار عمده مدیریت منابع سازمانی است. این سازوکار، کلیه فرایندهای خلق ارزش برای مشتریان و مالکان را شامل می‌شود. این فرایندها هم به شناسایی قابلیت‌های موردنیاز برای پشتیبانی از ترکیب منابع موردنیاز برای استفاده از فرصت‌ها دلالت دارند و هم به‌کارگیری ترکیب قابلیت‌ها برای انتخاب و اتخاذ استراتژی‌های بهینه در حوزه بازار و پشتیبانی از این استراتژی‌ها را شامل می‌شوند (سیرمون و همکاران، ۲۰۱۱؛ کامبز^۵ و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، راهبری منابع نه تنها به‌عنوان منبعی برای کسب مزیت استراتژیک، بلکه به‌عنوان سازوکاری برای کاهش ریسک و ایجاد قابلیت‌های انطباقی در سازمان عمل می‌کند (دوو و همکاران، ۲۰۲۵). جدول ۱، جمع‌بندی این چارچوب را نشان می‌دهد.

جدول ۱. چارچوب راهبری پرتفوی منابع سازمانی (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱)

سازوکار و مفهوم	اجزا و فرایندها
سازماندهی منابع: پیکربندی پرتفوی منابع سازمان	خرید و اکتساب منابع از بازار و محیط خارج از سازمان انباشتن و توسعه منابع درون سازمان جداسازی و قطع سرمایه‌گذاری روی منابع
ترکیب منابع: ترکیب کردن منابع سازمان برای خلق یا تغییر قابلیت‌ها	ایجاد بهبودهای تدریجی و جزئی در قابلیت‌های فعلی توسعه و تعمیق قابلیت‌های فعلی خلق قابلیت‌های جدید در بستر رقابتی سازمان یکپارچه‌سازی منابع و قابلیت‌های جدید خارجی با منابع داخلی
بهره‌برداری از منابع: به‌کارگیری قابلیت‌های ناشی از ترکیب منابع به‌منظور خلق ارزش برای مشتریان و مالکان	شناسایی قابلیت‌های پشتیبان برای استفاده از فرصت‌های بازار یکپارچه‌سازی قابلیت‌های شناسایی‌شده با ترکیب قابلیت‌های موجود به‌کارگیری قابلیت‌ها در طراحی، به‌روزرسانی و بهینه‌سازی ارزش پیشنهادی به‌کارگیری قابلیت‌ها برای انتخاب و اجرای استراتژی‌های بهینه در بازار

چارچوب سیرمون و همکاران (۲۰۰۷ و ۲۰۱۱) به اصلی‌ترین الگوی سازماندهی پرتفوی منابع سازمانی تبدیل شده است و توسط بسیاری از محققان، از جمله عثمان و شیخان^۶ (۲۰۱۱)، کارنس و آیرلند (۲۰۱۳) و کوئی و پن (۲۰۱۵)، به‌صورت کلی یا جزئی برای تشریح سازوکارها و فعل و انفعالات مدیریت منابع سازمانی استفاده شده است.

تحولات فضای کسب‌وکار و تغییر مفهوم مزیت

مزیت رقابتی پایدار، از هنگام طرح نظریات مایکل پورتر^۷ در دهه هشتاد میلادی، یکی از مفاهیم جدایی‌ناپذیر استراتژی

1. Denrell

2. Thomke & Kuemmerle

3. Carnes

4. Ahuja & Lampert

5. Combs

6. Othman & Sheehan

7. Michael Porter

بوده است؛ اما پیش فرض پایداری مزیت رقابتی، با افزایش سرعت تغییرات در دنیای کسب و کار، جهانی شدن بازارها، پیدایش اقتصادهای نوظهور با نرخ رشد اقتصادی چشم گیر، توسعه فناوری دیجیتال و کوتاه شدن دوره عمر محصولات و خدمات به چالش کشیده شده است. مک گراث (۲۰۱۳) معتقد است پیش فرض پایداری مزیت رقابتی می تواند احساس اتکالی به ثبات پدید آورد که برای کسب و کار ویرانگر است. مفهوم مزیت رقابتی در فضای کسب و کار امروزی بیشترین تناسب را با ماهیت موج دارد و استراتژیست باید با خلق موج های جدید، فرصت های استراتژیک را به دست آورد. این تلقی از مزیت رقابتی که مک گراث آن را در کتاب خود در قالب مزیت رقابتی ناپایدار طرح می کند، هم راستا با طرح نظریات ریچارد دی آونی^۱ (۱۹۹۴) در خصوص آبر رقابت و کلای کریستینسن^۲ (۱۹۹۷) درباره نوآوری های برهم زننده است.

مزیت رقابتی ناپایدار بر بهره گیری از موج های پی در پی فرصت ها استوار است و شرکت ها باید قادر باشند تا با شکل دهی مستمر برای بهره گیری از فرصت های جدید، کنار گذاشتن مزیت هایی که کارایی قبلی خود را از دست داده اند، ایجاد سازوکار نظام مند برای مدیریت و تخصیص منابع به فرصت های جدید و آزمایش مداوم این فرصت ها، از تغییر و تحولات محیط کسب و کار استفاده کنند (مک گراث، ۲۰۱۳). از این رو، مک گراث راهنمای استراتژیک مؤثرتری را متناسب با عصری که خود آن را «اقتصاد مزیت رقابتی ناپایدار» نامید، تدوین کرد. وی استدلال می کند که اصول سنتی موقعیت یابی استراتژیک ممکن است برای تعداد اندکی از شرکت ها همچنان کارآمد باقی بماند، اما بازارهای مستعد این ایده ها در حال تبدیل شدن به استثنا هستند. او بیان می کند که دوران مزیت رقابتی پایدار به سر آمده و امروزه مزیت ها در بازار، ماهیتی گذرا و موقتی یافته اند (فرناندز و همکاران، ۲۰۲۳). در این چارچوب، لازم است شرکت ها به طور مداوم به دنبال پیش بردن کوشش های استراتژیک جدید در حوزه هایی باشند که مزیت رقابتی در آن ها غالباً کمتر از یک سال دوام می آورد (گل محمدی، ۱۴۰۲). بدین معنا که سازمان در پی خلق مزیت های نوپدیدی است که آن را به نقاط کلیدی تازه ای در مسیر موفقیت رهنمون سازد (قادری و همکاران، ۱۴۰۲). ریوز و همکاران (۲۰۱۵) نیز با مبنا قرار دادن ناپایداری مزیت ها و طرح استراتژی انطباقی و مفهوم مزیت انطباقی، زمینه های جدیدی را برای مفهوم مزیت در فضای متغیر کسب و کار گشوده اند. استراتژی انطباقی، به جای آن که از تحلیل، پیش بینی و دستورات از بالا به پایین حاصل شود، از تکرار مستمر چرخه ای متشکل از تغییر، انتخاب و پرورش پدیدار می شود. شرکت های به کارگیرنده رویکرد انطباقی، با طی کردن سریع تر و اثربخش تر این فرایند رفت و برگشتی نسبت به رقبای دیگران پیشی می گیرند. ریشه طرح مفهوم مزیت انطباقی به نظریات هنری مینتزربرگ (۱۹۷۸) در خصوص استراتژی های پدیدار شونده، کتاب چارلز فاین^۳ (۱۹۹۹) درباره مزیت های موقتی و پژوهش های ریوز و دایملر (۲۰۱۲) در مورد مزیت انطباقی باز می گردد. بر این اساس، مزیت انطباقی به واکنش به هنگام و اثربخش در برابر محیط به سرعت در حال تغییر و نامطمئن اطلاق می شود و جان مایه جایگزینی رویکرد استراتژیک و تجربی از پایین به بالا، به جای برنامه ریزی استراتژیک سنتی و مرسوم از بالا به پایین است.

مروری بر پیشینه تجربی دیدگاه منبع محور، نشان دهنده حجم پژوهش هایی است که به رابطه میان منابع سازمانی و مزیت رقابتی اختصاص یافته اند، اما کمتر مطالعه ای متمرکز بر مفهوم مزیت انطباقی شده است. طرح مباحث قابلیت پویا به عنوان رویکردی منشعب از دیدگاه منبع محور، از نخستین تلاش های نظام مند در ذیل این دیدگاه و در راستای پویایی های محیط کسب و کار و تغییر در مفهوم مزیت است. مفهوم قابلیت های پویا به توانایی بنگاه برای ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت های داخلی و خارجی به منظور مواجهه با محیط های سریعاً در حال تغییر اشاره دارد (گرنث^۴، ۲۰۱۵). در این میان، برخی پژوهشگران مانند جلالی (۲۰۱۹)، به نقش قابلیت های شناختی مدیران به عنوان یکی از مصادیق قابلیت های پویا در انتخاب شرکا و ایجاد هم افزایی در ائتلاف های استراتژیک پرداخته اند. با وجود این، بدیع بودن مفهوم مزیت انطباقی، سرآغاز طرح پرسش های پژوهشی جدیدی است که ابعاد مختلف، از قبیل دستیابی به مزیت انطباقی با در نظر گرفتن پرتفوی منابع یا رابطه میان منابع و عملکرد را در بستر مزیت انطباقی بررسی می کند.

1 . D'Aveni
2 . Christensen

3 . Charles Fine
4 . Grant

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجرا، پیمایشی-همبستگی است. این پژوهش درصدد است دستیابی به مزیت انطباقی را از منظر به‌کارگیری سازوکارهای مدیریت پرتفوی منابع سازمان واکاوی کند. بر این اساس، سنجش تأثیر سازوکارهای راهبری پرتفوی منابع سازمان در قالب سه سازوکار اصلی سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری بر کسب مزیت انطباقی، هدف اصلی این پژوهش است. تمرکز بر مفهوم نوپدید مزیت انطباقی از یک‌سو و فقدان پیشینه تحقیقاتی منسجم پیرامون راهبری پرتفوی منابع سازمانی در پژوهش‌های داخلی، به این پژوهش ماهیت نوآورانه‌ای می‌دهد.

جامعه آماری و حجم نمونه

با در نظر گرفتن رویکرد پیمایشی در اجرای این مطالعه، گستره جامعه آماری پژوهش در صنعت ساختمان تعریف شده است. بر این اساس، داده‌های موردنیاز از میان مدیران عامل، اعضای هیئت‌مدیره و معاونان ارشد آن دسته از شرکت‌های ساختمانی گردآوری شده است که عضو سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران، به‌عنوان اصلی‌ترین شکل صنفی صنعت ساختمان هستند، فعال بوده و حجم سرمایه آن‌ها بیش از ۱۰ میلیارد ریال است. اطلاعات مربوط به تعداد و مشخصات این شرکت‌ها از طریق سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران و پایگاه اطلاعاتی شرکت‌های دارای صلاحیت ساخت‌وساز استخراج شده است. بر اساس این اطلاعات، حجم جامعه آماری بالغ بر ۴۷۰ شرکت دارای صلاحیت‌ها و مجوزهای ساخت‌وساز فعال است. حجم نمونه موردنیاز با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود (در سطح خطای ۵ درصد)، برابر با ۲۱۲ نمونه به دست آمد. بر این اساس، ۲۵۵ پرسشنامه (۲۰ درصد بیش‌ازحد موردنیاز به‌منظور اطمینان از در اختیار داشتن داده‌های کافی) به‌صورت تصادفی ساده میان دفاتر مرکزی شرکت‌ها توزیع شد و پس از بازه زمانی یک‌ماهه، ۲۲۷ پرسشنامه قابل استفاده گردآوری و در فرایند تجزیه و تحلیل استفاده شد (نرخ بازگشت ۸۹ درصد).

ابزار گردآوری داده‌ها و تعاریف عملیاتی متغیرها

داده‌های مورد استفاده در این پژوهش از طریق ابزار پرسشنامه (محقق ساخته) در بخش مدیریت منابع بر مبنای چارچوب مطالعاتی سیرمون و همکاران (۲۰۰۷ و ۲۰۱۱) و در بخش مزیت انطباقی بر مبنای اثر ریوز و همکاران (۲۰۱۵) جمع‌آوری شده‌اند. انتخاب چارچوب سیرمون و همکاران (۲۰۰۷ و ۲۰۱۱) به دلایل زیر صورت گرفته است:

نخست، مدل سیرمون و همکاران (۲۰۰۷) یکی از جامع‌ترین و نظام‌مندترین چارچوب‌های نظری در حوزه مدیریت منابع سازمانی محسوب می‌شود که به‌صراحت به «چگونگی» تبدیل منابع به مزیت‌های رقابتی می‌پردازد. این مدل در پاسخ به نقدهای وارد بر دیدگاه منبع‌محور، مبنی بر غفلت از نقش مدیران و فرایندهای عملیاتی شکل گرفته است. دوم، این چارچوب با تفکیک سه سازوکار مجزای سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری، امکان بررسی تأثیر هر یک از این سازوکارها را به‌صورت مستقل و تعاملی فراهم می‌آورد که باهدف پژوهش حاضر (سنجش تأثیر هر سه سازوکار و تعامل میان آن‌ها) هماهنگی کامل دارد. سوم، این چارچوب به‌عنوان یک الگوی مرجع در پژوهش‌های متعدد بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفته و اعتبار نظری و تجربی خود را به اثبات رسانده است. برای نمونه پژوهش‌هایی که به‌صورت کلی یا جزئی از این چارچوب بهره برده‌اند، می‌توان به عثمان و شیخان (۲۰۱۱)، کارنس و آیرلند (۲۰۱۳) و کوئی و پن (۲۰۱۵) اشاره کرد.

پرسشنامه پژوهش شامل ۱۷ گویه در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از «خیلی کم» با امتیاز ۱ تا «خیلی زیاد» با امتیاز ۵) است که متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش را می‌سنجند. در ادامه، تعاریف عملیاتی از گویه‌های هر سازوکار ارائه می‌شود:

مزیت انطباقی به توانایی سازمان برای واکنش به هنگام و اثربخش در برابر تغییرات مستمر و پیوسته محیطی اطلاق می‌شود (ریوز و همکاران، ۲۰۱۵). تعریف عملیاتی: نمره‌ای که پاسخ‌دهنده به گویه‌های مربوط به مزیت انطباقی در پرسشنامه اختصاص می‌دهد. این متغیر با ۶ گویه برگرفته از ریوز و همکاران (۲۰۱۵) سنجیده شده است.

سازماندهی منابع، نخستین سازوکار از پیکربندی پرتفوی منابع است که سازمان طی آن به خرید و کسب منابع از بازار، انباشتن و توسعه منابع درون‌سازمانی یا جداسازی و قطع سرمایه‌گذاری روی منابع می‌پردازد (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷ و

(۲۰۱۱). تعریف عملیاتی: نمره‌ای که پاسخ‌دهنده به گویه‌های مربوط به سازوکار سازماندهی در پرسشنامه اختصاص می‌دهد. این سازوکار با ۳ گویه سنجیده شده است.

ترکیب منابع، دومین سازوکار مدیریت منابع است که متشکل از تلفیق منابع برای ایجاد یا تغییر در قابلیت‌هاست و از طریق بهبود جزئی در قابلیت‌های فعلی، توسعه و تعمیق قابلیت‌های فعلی، خلق قابلیت‌های جدید در بستر رقابتی سازمان و یکپارچه‌سازی منابع و قابلیت‌های جدید خارج از سازمان با منابع داخلی حاصل می‌شود (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱). تعریف عملیاتی: نمره‌ای که پاسخ‌دهنده به گویه‌های مربوط به سازوکار ترکیب در پرسشنامه اختصاص می‌دهد. این سازوکار با ۴ گویه سنجیده شده است.

بهره‌برداری از منابع، سومین سازوکار اصلی مدیریت منابع سازمانی است که شامل شناسایی قابلیت‌های موردنیاز برای پشتیبانی از ترکیب منابع، یکپارچه‌سازی قابلیت‌های شناسایی شده با ترکیب قابلیت‌های موجود، به‌کارگیری قابلیت‌ها در طراحی، به‌روزرسانی و بهینه‌سازی ارزش پیشنهادی و به‌کارگیری قابلیت‌ها برای انتخاب و اجرای استراتژی‌های بهینه در بازار می‌شود (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱). تعریف عملیاتی: نمره‌ای که پاسخ‌دهنده به گویه‌های مربوط به سازوکار بهره‌برداری در پرسشنامه اختصاص می‌دهد. این سازوکار با ۴ گویه سنجیده شده است. در جدول ۲، گویه‌های مربوط به پرسشنامه پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. گویه‌های پرسشنامه پژوهش

منبع	گویه	متغیر
ریوز و همکاران، ۲۰۱۵	- تا چه اندازه شرکت ما قادر است نشانه‌های اولیه تغییر در محیط کسب‌وکار را به‌موقع درک و شناسایی کند. - تا چه اندازه شرکت ما به‌طور مستمر مجموعه‌ای از گزینه‌ها و تجربه‌های مختلف را برای مواجهه با تغییرات خلق می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما پس از آزمایش گزینه‌های مختلف، تجربه‌های موفق را شناسایی و انتخاب می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما تجربه‌های موفقیت‌آمیز را پرورش داده و آن‌ها را به مقیاس تجاری (قابل اجرا در سطح گسترده) می‌رساند. - تا چه اندازه شرکت ما منابع خود را با انعطاف‌پذیری و به‌صورت پویا در پاسخ به تغییرات بازتخصیص می‌دهد. - تا چه اندازه شرکت ما چرخه تغییر، انتخاب و پرورش را با سرعت بالا و به‌صورت مستمر تکرار می‌کند.	مزیت انطباقی
سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱	- تا چه اندازه شرکت ما به‌طور مستمر منابع جدید را از بازار اکتساب می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما در توسعه و پرورش منابع داخلی خود سرمایه‌گذاری می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما سرمایه‌گذاری روی منابع ناکارآمد را متوقف می‌کند.	سازوکار سازماندهی منابع
	- تا چه اندازه شرکت ما قابلیت‌های موجود را به‌منظور ایجاد ارزش افزوده با یکدیگر تلفیق می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما قابلیت‌های فعلی خود را در پاسخ به نیازهای جدید بازار توسعه و تعمیق می‌بخشد. - تا چه اندازه شرکت ما قابلیت‌های جدیدی را در پاسخ به تغییرات بازار خلق می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما قابلیت‌های اکتسابی از خارج را با قابلیت‌های داخلی خود یکپارچه می‌سازد.	سازوکار ترکیب منابع
	- تا چه اندازه شرکت ما قابلیت‌های لازم برای بهره‌گیری از فرصت‌های بازار را شناسایی می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما قابلیت‌های شناسایی شده را با قابلیت‌های موجود خود یکپارچه می‌سازد. - تا چه اندازه شرکت ما از قابلیت‌های خود برای طراحی ارزش پیشنهادی جدید استفاده می‌کند. - تا چه اندازه شرکت ما استراتژی‌های بازاریابی خود را بر اساس قابلیت‌های درونی به‌روزرسانی می‌کند.	سازوکار بهره‌برداری از منابع

پرسشنامه پژوهش پس از انطباق زبانی و بازسازی گزاره‌ها توسط هفت نفر (شامل سه نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه استراتژی، دو نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه مدیریت پروژه و مهندسی عمران و دو تن از مدیران عامل شرکت‌های پیمانکاری عمومی که بیش از ۱۰ سال تجربه در مدیریت عالی این قبیل شرکت‌ها داشتند) مورد ارزیابی قرار گرفت و تغییرات زبانی و نگارشی لازم، برحسب نظرات آنان اعمال شد. پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق توزیع پرسشنامه میان ۲۵ نمونه تصادفی و محاسبه آلفای کرونباخ ارزیابی شد. حصول مقدار ۰/۹۱۱ برای ضریب آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه، نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار پژوهش است.

با توجه به هدف پژوهش، متغیر مزیت انطباقی به‌عنوان متغیر وابسته و سه سازوکار مدیریت منابع شامل سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری به‌عنوان متغیرهای مستقل مورد استفاده قرار گرفته‌اند. همچنین، متغیرهای پیش‌زمینه فعالیت (ساخت‌وساز مسکونی، بلندمرتبه‌سازی، انبوه‌سازی، سازه‌های شهری و ساخت‌وساز مراکز و تأسیسات صنعتی)، حجم مالی پروژه‌ها (ارزش مالی پروژه‌ها طبق قراردادها و اسناد مناقصه) و بستر محیطی (دسترسی به منابع در محیط برحسب محل استقرار دفتر مرکزی و محل عملیاتی پروژه) به‌عنوان متغیرهای کنترل شرایط محیطی و متغیرهای اندازه (تعداد نیروی انسانی سازمان)، سابقه (سال‌های فعالیت سازمان) و توان مالی (حقوق صاحبان سهام و ارزش اسمی دارایی‌ها) به‌عنوان متغیرهای کنترل قابلیت بنگاه برای مدل‌های رگرسیونی در نظر گرفته شده‌اند.

برای تحلیل داده‌ها و بررسی تأثیرات مستقیم و تعاملی سازوکارهای سه‌گانه مدیریت منابع بر مزیت انطباقی، از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش سلسله‌مراتبی استفاده شده است. انتخاب این روش به دلیل مزیت کلیدی آن نسبت به روش‌های ساده‌تر (همچون همبستگی یا رگرسیون تک‌متغیره) است، چراکه این روش نه تنها امکان کنترل اثر متغیرهای زمینه‌ای را فراهم می‌آورد، بلکه با محاسبه افزایش ضریب تعیین در گام‌های مختلف، قدرت تبیین تعاملات و هم‌افزایی میان متغیرهای مستقل را به‌طور عینی اندازه‌گیری می‌کند. این ویژگی برای نظریه راهبری منابع (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷) که بر لزوم هم‌زمانی و هم‌افزایی سازوکارها برای خلق مزیت تأکید دارد، حیاتی است. بر این اساس، ۸ مدل رگرسیونی به‌صورت گام‌به‌گام و با افزایش تدریجی پیچیدگی طراحی شده‌اند تا به پرسش‌های مشخص پژوهش پاسخ دهند:

مدل اول: صرفاً شامل متغیرهای کنترل است تا اثر عوامل زمینه‌ای (پیش‌زمینه فعالیت، حجم مالی، بستر محیطی، اندازه، سابقه و توان مالی) بر مزیت انطباقی خنثی شده و بستری خالص برای سنجش تأثیر متغیرهای اصلی فراهم آید. مدل‌های دوم تا چهارم: این مدل‌ها به ترتیب تأثیر مستقل هر یک از سه سازوکار (سازماندهی، ترکیب، بهره‌برداری) را بر مزیت انطباقی می‌سنجند تا مشخص شود کدام یک به‌تنهایی بیشترین اثرگذاری را دارد. مدل‌های پنجم تا هفتم: این مدل‌ها تأثیر تعامل دوتایی سازوکارها را ارزیابی می‌کنند. هدف از این گام، کشف این نکته است که آیا تلفیق دو سازوکار (برای مثال، ترکیب و سازماندهی) تأثیری فراتر از جمع جبری تأثیرات مجزای آن‌ها بر مزیت انطباقی دارد یا خیر. مدل هشتم: در این مدل، هر سه سازوکار به‌صورت توأمان وارد معادله می‌شوند تا توان تبیین کلی مدل مفهومی پژوهش آزمون شود و مشخص گردد که آیا هم‌افزایی سه‌گانه می‌تواند بیشترین میزان از تغییرات مزیت انطباقی را تبیین کند. این رویکرد گام‌به‌گام، همسو با پژوهش‌های بنیادین در حوزه راهبری منابع (همچون سیرمون و همکاران، ۲۰۱۱ و کارنس و آیرلند، ۲۰۱۳) است و امکان تفکیک اثرات افزایشی تعاملات از اثرات مستقیم را فراهم می‌سازد که برای استنتاج‌های مدیریتی پژوهش حاضر ضروری است.

یافته‌ها

ارزیابی نمونه آماری از جنبه توصیفی بیانگر آن است که عمده مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در زمره افراد حرفه‌ای (۴۸ درصد با سابقه بیش از ۲۰ سال) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۶۱ درصد از کل نمونه آماری) قرار دارند. از حیث جایگاه سازمانی، تقریباً نیمی از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها (۴۹ درصد) از مدیران عالی هستند. ترکیب جنسیتی نمونه نیز نسبت ۷۲ درصد به ۲۸ درصد را برای مردان در برابر زنان نشان می‌دهد. توصیف نمونه آماری در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی نمونه پژوهش

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۲٪
	زن	۲۸٪
پست سازمانی	مدیران عالی	۴۹٪
	اعضا هیئت مدیره	۱۶٪
	معاونین ارشد	۳۵٪
تحصیلات	دکتری	۳۱٪
	ارشد	۶۱٪
	کارشناسی	۸٪
سابقه حرفه‌ای	کمتر از ۱۰ سال	۲۳٪
	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۹٪
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۸٪

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در ابتدا با تحلیلی از همبستگی میان متغیرها انجام شد که نتایج این تحلیل در جدول ۴، ارائه شده است و همبستگی میان متغیرهای مستقل، وابسته و کنترل پژوهش را در سطوح معناداری ۰/۰۵ و ۰/۰۱ نشان می‌دهد.

جدول ۴. همبستگی میان متغیرهای پژوهش

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱. مزیت انطباقی								
۲. پیش‌زمینه فعالیت	۰/۴۸**							
۳. حجم مالی پروژه‌ها	۰/۱۷*	۰/۳۵**						
۴. بستر محیطی	۰/۱۹*	۰/۱۵	۰/۰۲					
۵. اندازه شرکت	۰/۰۹	۰/۱۹*	۰/۱۷*	-۰/۰۳				
۶. سابقه شرکت	۰/۲۰*	-۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۰۷	-۰/۱۰			
۷. توان مالی	۰/۲۹**	۰/۲۴**	۰/۲۷**	۰/۲۰*	۰/۱۱			
۸. سازوکار سازماندهی	۰/۲۲**	۰/۱۸*	۰/۱۴	۰/۳۸**	۰/۱۸*	-۰/۰۲	۰/۲۸**	
۹. سازوکار ترکیب	۰/۳۱**	۰/۲۹**	۰/۲۰*	۰/۱۸*	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۳۰**	۰/۳۲**
۱۰. سازوکار بهره‌برداری	۰/۳۷**	۰/۲۱*	۰/۱۶*	۰/۱۵	۰/۰۵	۰/۱۲	۰/۲۴**	۰/۲۹**
* معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۵ و ** معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۱								

تحلیل همبستگی نشان‌دهنده رابطه زوجی میان متغیرهای پژوهش است. همبستگی نسبتاً قوی سازوکارهای سه‌گانه مدیریت پرتفوی با توان مالی، به‌ویژه سازوکار ترکیب، یکی از نکات قابل توجه در تحلیل همبستگی است. این همبستگی به‌طور مشخص رابطه مستقیم میان توان مالی شرکت را با ترکیب‌بندی منابع به‌منظور دستیابی به قابلیت‌های خاص برای فعالیت در بازار نشان می‌دهد. بر این اساس، شرکت‌هایی که توانگری مالی بیشتری داشته باشند، قادرند به شکل اثربخش‌تری

منابع را با هم ترکیب کرده و از فرصت‌های بهبود و رشد حاصل از این ترکیب‌ها استفاده کنند. دیگر رابطه قلیل توجه، همبستگی میان پیش‌زمینه فعالیت و مزیت انطباقی است. پیش‌زمینه فعالیت مؤلفه‌ای برآمده از ویژگی‌های عملیاتی این صنعت و مرتبط با میزان پیچیدگی پروژه‌های در حال اجرا از حیث مدت‌زمان اجرایی پروژه، تعدد فرایندها و مراحل اجرایی و کمیت استانداردهای ساخت‌وساز است. بدین ترتیب، فعالیت در حوزه‌هایی مانند بلندمرتبه‌سازی یا سازه‌ها و تأسیسات صنعتی به سبب پیچیدگی‌های عملیاتی بیشتر، نیازمند سطح بالاتری از مزیت انطباقی است. اگرچه تحلیل همبستگی، چارچوبی از روابط زوجی میان متغیرهای پژوهش را مشخص می‌کند، اما نمی‌تواند پاسخ قابل‌اتکایی برای استنتاج فراهم کند و برای استنباط‌های آماری دقیق و سنجیده، نیاز به تحلیل مدل‌های رگرسیون داریم. در این مطالعه، تحلیل رگرسیون در قالب ۸ مدل صورت پذیرفته است. نخستین مدل رگرسیونی متشکل از متغیرهای کنترل است و هفت مدل بعدی، تأثیر متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته می‌سنجند. مدل‌های ۲، ۳ و ۴ به ارزیابی تأثیر مستقل هریک از سازوکارهای سه‌گانه مدیریت منابع اختصاص داده شده‌اند. مدل‌های ۵، ۶ و ۷ تأثیر تلفیق دوتایی سازوکارها را بر متغیر وابسته ارزیابی می‌کنند و مدل ۸، تأثیر توأمان هر سه سازوکار سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری را بر کسب مزیت انطباقی می‌سنجند. نتایج مدل‌ها در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵. مدل‌های رگرسیونی پژوهش (متغیر وابسته: مزیت انطباقی)

مدل ۸	مدل ۷	مدل ۶	مدل ۵	مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
								متغیرهای کنترل:
۰/۱۲۴	۰/۰۸۹	۰/۰۸۹	۰/۱۱۱	۰/۰۹۰	۰/۰۹۹	۰/۱۱۶	۰/۱۱۲	پیش‌زمینه فعالیت
۰/۱۱۱	۰/۰۷۷	۰/۰۲۰	۰/۰۸۴	۰/۱۰۱	۰/۰۷۸	۰/۱۰۰	۰/۰۸۰	حجم مالی پروژه‌ها
۰/۰۷۶	۰/۰۷۵	۰/۱۴۱	۰/۰۰۶	-۰/۰۳۰	۰/۱۴۰	۰/۱۰۳	۰/۱۳۶	بستر محیطی
۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	۰/۱۱۰	۰/۱۲۵	۰/۰۰۹	۰/۰۶۷	-۰/۰۱۱	اندازه شرکت
۰/۱۵۹*	۰/۱۷۰*	۰/۱۳۸	۰/۱۸۹*	۰/۰۹۲	۰/۱۹۱*	۰/۱۷۰*	۰/۰۹۸	سابقه شرکت
۰/۲۰۱*	۰/۱۶۱*	۰/۱۶۷*	۰/۱۶۶*	۰/۱۸۸*	۰/۱۲۲	۰/۱۵۹*	۰/۱۶۵*	توان مالی
								سازوکارهای مدیریت منابع
۰/۴۲۴**		۰/۳۱۵**	۰/۳۵۴**			۰/۳۶۷**		سازماندهی
۰/۴۱۱**	۰/۳۴۴**		۰/۳۳۹**		۰/۳۷۰**			ترکیب
۰/۳۱۷**	۰/۳۰۶**	۰/۲۸۶**		۰/۳۰۱**				بهره‌برداری
			۰/۴۰۸**					سازماندهی × ترکیب
		۰/۳۲۸**						سازماندهی × بهره‌برداری
	۰/۳۸۹**							ترکیب × بهره‌برداری
۰/۴۹۴**								سازماندهی × ترکیب × بهره‌برداری
۰/۵۱۵	۰/۴۷۰	۰/۴۱۴	۰/۴۷۸	۰/۳۶۲	۰/۳۹۰	۰/۳۷۴	۰/۰۷۹	R ²
۴/۲۰**	۲/۸۶**	۳/۱۸**	۳/۳۹**	۲/۹۷**	۳/۵۵**	۴/۰۴**	۲/۳۲**	F-stat
۴/۳۳**	۳/۹۶**	۳/۷۸**	۳/۱۴**	۲/۰۹**	۱/۹۹**	۲/۵۰**	-	F-stat for change in R ²
۰/۴۹۸	۰/۴۰۸	۰/۳۸۰	۰/۴۴۶	۰/۳۰۲	۰/۳۵۹	۰/۳۲۶	۰/۰۷۲	R ² adjusted
۲/۱۱	۲/۰۹	۲/۱۷	۲/۱۸	۱/۶۴	۲/۰۲	۱/۷۳	۱/۶۰	D.W.
۸۰/۵۲**	۷۴/۰۰**	۷۱/۱۲**	۷۸/۶۲**	۶۵/۱۰**	۷۰/۰۱**	۶۹/۲۵**	۶۲/۱۱**	Chi-square
* معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۵ و ** معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۱								

نتایج تحلیل رگرسیون بیانگر تأثیرگذاری معنادار هر سه سازوکار سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری در شکل‌گیری مزیت انطباقی است. تحلیل رگرسیونی مدل‌ها نشان می‌دهد سازوکار ترکیب که به‌صورت تلفیق منابع برای ایجاد یا تغییر در قابلیت‌ها و از طریق بهبود جزئی در قابلیت‌های فعلی، توسعه و تعمیق قابلیت‌های فعلی و خلق قابلیت‌های جدید در بستر رقابتی سازمان حاصل می‌شود، بیشترین تأثیر و اهمیت را در کسب مزیت‌های انطباقی دارد و مهم‌ترین سازوکار راهبری پرتفوی منابع سازمانی به‌صورت مستقل به شمار می‌آید. مقایسه نسبی میان این سه سازوکار به‌صورت مستقل حاکی از قرارگیری سازوکار بهره‌برداری در جایگاه آخر است. این یافته به معنای کم‌اهمیت بودن این سازوکار نیست، بلکه نشان می‌دهد راهبری پرتفوی منابع برای کسب مزیت انطباقی نمی‌تواند با اتکای صرف به داشته‌های سازمانی صورت پذیرد.

نتایج مدل‌های پنج تا هفت پژوهش، بیانگر نقش سازوکار ترکیب در کارآمدسازی راهبری پرتفوی منابع سازمانی است. به‌عبارت دیگر، هنگامی می‌توان از توان بالقوه دو سازوکار سازماندهی و بهره‌برداری استفاده بیشتری داشت که سازوکار ترکیب نیز در دل فرایندهای راهبری پرتفوی منابع سازمانی گنجانیده شود. این نتیجه، استنباط پیرامون نقش و اهمیت سازوکار ترکیب نسبت به دیگر سازوکارهای مدیریت منابع سازمانی را محکم‌تر می‌کند. درواقع، اگرچه حسب نتایج مدل هشتم پژوهش، هر سه سازوکار در کسب مزیت انطباقی تأثیرگذارند، اما تمرکز بر سازوکار ترکیب بیش از سایر سازوکارها می‌تواند امکان کسب مزیت انطباقی را برای سازمان به همراه داشته باشد.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تغییر و تحولات فضای کسب‌وکار سرعت فزاینده‌ای به خود گرفته است و سازمان‌هایی که نتوانند با این سرعت همگام شوند، جایی در آینده نخواهند داشت. استراتژی به‌عنوان هادی سازمان برای حضور سنجیده و با صلابت در بازار، مهم‌ترین مؤلفه‌ای است که باید در این فضای جدید مورد بازاندیشی قرار گیرد و در قالبی کارآمد، سازمان را برای رقابت و دستیابی به اهدافش یاری کند. بسیاری از محققان متأخر استراتژی، مانند میتزبرگ (۱۹۷۸)، مک‌گراث (۲۰۱۳) و ریوز و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند استراتژی با رویکرد کلاسیک کارآمدی گذشته را در همه صنایع و بازارها ندارد و باید روال‌های جدیدی را در طراحی استراتژی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به کار برد. بر این اساس، طرح مفاهیمی از قبیل مزیت‌های رقابتی ناپایدار یا مزیت انطباقی، مسیری برای ورود اندیشه‌های نو در مفهوم استراتژی است و این مفاهیم زمینه‌ساز پیدایش پرسش‌های جدید تحقیقاتی شده‌اند. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن دیدگاه منبع‌محور به‌عنوان خاستگاه نظری، به بررسی رابطه میان منابع سازمانی و مزیت انطباقی در صنعت ساختمان کشور پرداخته است و کوشیده تا بخشی از چگونگی کسب مزیت انطباقی را با استفاده از سازوکارهای راهبری پرتفوی منابع سازمانی تشریح کند. در ادامه، ابتدا پاسخ به سؤال‌های پژوهش به‌صورت تفکیکی ارائه می‌شود، سپس یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین مقایسه شده و در پایان، پیشنهادهای کاربردی و محدودیت‌های پژوهش مطرح می‌گردد.

سؤال اول: آیا سازوکار سازماندهی منابع بر مزیت انطباقی تأثیر دارد؟

نتایج مدل دوم رگرسیونی نشان داد که سازوکار سازماندهی منابع با ضریب استاندارد شده ۰/۳۶۷ و معناداری (۰/۰۱) تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت انطباقی دارد. این یافته حاکی از آن است که توانایی شرکت در خرید و اکتساب منابع از بازار، انباشتن و توسعه منابع درون‌سازمانی و جداسازی و قطع سرمایه‌گذاری روی منابع ناکارآمد، به‌طور مستقیم به افزایش توان انطباق‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی منجر می‌شود. به‌عبارت دیگر، سازمان‌هایی که به‌طور مستمر پرتفوی منابع خود را از طریق ورود منابع جدید و خروج منابع ناکارآمد پویا نگه می‌دارند، بستر مناسب‌تری برای واکنش به تحولات بازار فراهم می‌آورند. این یافته با پژوهش‌های پیشین که بر اهمیت پیکربندی مجدد پرتفوی منابع در مواجهه با تغییرات محیطی تأکید دارند (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷؛ اوهلن بروک و همکاران، ۲۰۰۳) همسو است.

سؤال دوم: آیا سازوکار ترکیب منابع بر مزیت انطباقی تأثیر دارد؟

نتایج مدل سوم رگرسیونی نشان داد که سازوکار ترکیب منابع با ضریب استاندارد شده ۰/۳۷۰ و معناداری (۰/۰۱)

تأثیرگذارترین سازوکار مدیریت منابع بر مزیت انطباقی است. ترکیب منابع که شامل بهبود جزئی در قابلیت‌های فعلی، توسعه و تعمیق قابلیت‌های موجود، خلق قابلیت‌های جدید در بستر رقابتی سازمان و یکپارچه‌سازی منابع و قابلیت‌های جدید خارجی با منابع داخلی است (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷؛ کارنس و آیرلند، ۲۰۱۳)، به عنوان حلقه واسط میان منابع خام و قابلیت‌های ارزش‌آفرین عمل می‌کند. این یافته به‌وضوح با تأکید هوسچ (۲۰۱۳) بر این نکته همخوانی دارد که قابلیت‌های مدیریت منابع (یعنی توانایی ترکیب و پیکربندی منابع) از خود ارزش پرتفوی منابع برای سازمان اهمیت بیشتری دارد. همچنین، این نتیجه با دیدگاه کارنس و آیرلند (۲۰۱۳) که ترکیب را به عنوان حلقه گمشده میان منابع و نوآوری معرفی کرده‌اند، همسو است. آهوچا و لمبرت (۲۰۰۱) نیز بر نیاز ترکیب به یادگیری اکتشافی، توانایی پشتیبانی از منابع جدید و مهارت در یکپارچه‌سازی تأکید کرده‌اند که در صنعت ساختمان با ماهیت پروژه‌محور و نیاز به خلق قابلیت‌های موقت برای هر پروژه، به‌خوبی قابل مشاهده است.

سؤال سوم: آیا سازوکار بهره‌برداری از منابع بر مزیت انطباقی تأثیر دارد؟

نتایج مدل چهارم رگرسیونی نشان داد که سازوکار بهره‌برداری از منابع با ضریب استاندارد شده ۰/۳۰۱ و معناداری (۰/۰۱) تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت انطباقی دارد، اما این تأثیر در مقایسه با دو سازوکار دیگر ضعیف‌تر است. بهره‌برداری از منابع شامل شناسایی قابلیت‌های پشتیبان برای استفاده از فرصت‌های بازار، یکپارچه‌سازی قابلیت‌های شناسایی‌شده با ترکیب قابلیت‌های موجود، به‌کارگیری قابلیت‌ها در طراحی و به‌روزرسانی ارزش پیشنهادی و به‌کارگیری قابلیت‌ها برای انتخاب و اجرای استراتژی‌های بهینه در بازار است (سیرمون و همکاران، ۲۰۱۱؛ کامبز و همکاران، ۲۰۱۱). یافته پژوهش نشان می‌دهد که بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود به‌تنهایی (بدون ترکیب مجدد منابع) نمی‌تواند سازمان را برای انطباق با تغییرات محیطی به‌طور کامل آماده کند. این نتیجه تا حدی با دیدگاه مک‌گراث (۲۰۱۳) که بر بهره‌گیری از موج‌های پی‌درپی فرصت‌ها و آزمایش مداوم تأکید دارد، همسو است، اما نشان می‌دهد که در صنعت ساختمان، صرفاً بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود بدون بازپیکربندی (ترکیب) کافی نیست و سازمان‌ها باید به‌طور هم‌زمان به ترکیب مجدد منابع نیز بپردازند.

سؤال چهارم: آیا تأثیر تعاملی سه سازوکار بر مزیت انطباقی از تأثیر مستقل آن‌ها قوی‌تر است؟

نتایج مدل‌های پنجم تا هشتم به‌وضوح نشان می‌دهد که تأثیر تعاملی سه سازوکار به‌مراتب قوی‌تر از تأثیر مستقل هر یک از آن‌هاست. مدل پنجم (ترکیب سازماندهی و ترکیب) با ضریب تعیین ۰/۴۷۸ و مدل هفتم (ترکیب سازوکار ترکیب و بهره‌برداری) با ضریب تعیین ۰/۴۷۰ از مدل ششم (ترکیب سازماندهی و بهره‌برداری با ضریب تعیین ۰/۴۱۴) قدرت تبیین بیشتری دارند. این یافته حاکی از آن است که سازوکار ترکیب، پل واسط میان دو سازوکار سازماندهی و بهره‌برداری است و بدون آن، هم‌افزایی مطلوب میان اکتشاف (سازماندهی) و بهره‌جویی (بهره‌برداری) حاصل نمی‌شود. مدل هشتم که هر سه سازوکار را به‌صورت توأمان در بردارد، با ضریب تعیین ۰/۵۱۵ بهترین برازش را در میان مدل‌ها به ثبت رسانده است. این نتیجه به‌روشنی تأیید می‌کند که کسب مزیت انطباقی نیازمند یک رویکرد سیستمی و هماهنگ در مدیریت منابع است و هر یک از سازوکارها به‌تنهایی نمی‌توانند جایگزین دیگری شوند. این یافته با تأکید سیرمون و همکاران (۲۰۰۷) بر لزوم هم‌زمانی و هم‌افزایی سه سازوکار مدیریت منابع برای خلق ارزش و نیز با یافته‌های هولکامب^۱ و همکاران (۲۰۰۹) که نشان دادند هم‌زمانی فرایندهای مدیریت منابع برای مزیت رقابتی حیاتی است، کاملاً همخوانی دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان در چهار سطح با پژوهش‌های پیشین مقایسه کرد:

الف. همسویی با چارچوب اصلی سیرمون و همکاران (۲۰۰۷ و ۲۰۱۱): پژوهش حاضر به‌طور کلی چارچوب سه‌گانه سیرمون را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که هر سه سازوکار سازماندهی، ترکیب و بهره‌برداری در ایجاد مزیت نقش دارند. با این حال، یک تفاوت ظریف اما مهم در شدت تأثیرگذاری سازوکارها مشاهده می‌شود. در چارچوب اصلی سیرمون، هر سه سازوکار به‌عنوان ارکان نسبتاً هم‌تراز معرفی شده‌اند، اما در پژوهش حاضر، نقش سازوکار ترکیب به‌مراتب پررنگ‌تر از دو

سازوکار دیگر ظاهر شده است (ضریب ۰/۳۷۰ در مدل مستقل و ۰/۴۱۱ در مدل تعاملی در مقابل ۰/۳۶۷ و ۰/۳۰۱ برای سازماندهی و بهره‌برداری). این افتراق را می‌توان به ویژگی‌های خاص صنعت ساختمان نسبت داد. صنعت ساختمان ذاتاً پروژه‌محور، غیرقابل پیش‌بینی و نیازمند خلق قابلیت‌های موقت و متناسب با هر پروژه است (دانوش^۱، ۲۰۰۵)؛ ویژگی‌هایی که سبب می‌شوند توانایی ترکیب و پیکربندی مجدد منابع (سازوکار ترکیب) از اولویت بالاتری نسبت به صرفاً انباشت منابع یا بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود برخوردار باشد. در چنین بستری، هر پروژه شرایط و الزامات منحصربه‌فردی دارد و شرکت‌ها ناگزیرند قابلیت‌های خود را متناسب با همان پروژه بازتعریف و ترکیب کنند. این یافته با پژوهش‌های جلالی و همکاران (۱۳۹۷) که در صنعت نفت و گاز (به‌عنوان صنعتی پروژه‌محور) انجام شده، نیز همخوانی دارد و نشان می‌دهد که در صنایع دارای ماهیت پروژه‌محور، نقش ترکیب و یکپارچه‌سازی منابع در ایجاد مزیت، برجسته‌تر از سایر سازوکارهاست. در چنین بستری، توانایی ترکیب مجدد منابع موجود (اعم از دانش فنی، تجهیزات، نیروی انسانی و سرمایه) برای خلق قابلیت‌های جدید، از اولویت بالاتری نسبت به صرفاً خرید منابع جدید (سازماندهی) یا بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود برخوردار است. به عبارت دیگر، در صنایع با پویایی بالا و ماهیت پروژه‌محور، ترکیب به موتور محرکه مزیت انطباقی تبدیل می‌شود.

ب. همسویی با پژوهش هوسچ (۲۰۱۳): هوسچ (۲۰۱۳) استدلال کرد که در صورت فقدان قابلیت‌های مدیریت منابع، شرکت‌ها قادر به بهره‌برداری از منابع خود نیستند و از این رو، قابلیت مدیریت منابع از ارزش پرتفوی منابع اهمیت بیشتری دارد. یافته پژوهش حاضر مبنی بر تأثیرگذاری بیشتر ترکیب (به‌عنوان یک قابلیت مدیریت منابع) نسبت به سازماندهی (که بیشتر به خود منابع مربوط می‌شود) این استدلال را به‌طور تجربی تأیید می‌کند. شرکت‌های ساختمانی که صرفاً منابع مالی یا تجهیزاتی زیادی در اختیار دارند، اما توانایی ترکیب آن‌ها را برای خلق قابلیت‌های جدید ندارند، در مواجهه با تغییرات محیطی با مشکل روبه‌رو می‌شوند.

ج. همسویی با پژوهش‌های مربوط به انطباق‌پذیری سازمانی: گونگ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که انطباق‌پذیری سازمانی تحت تأثیر عوامل محیطی، پویایی محیطی و قابلیت جذب دانش قرار دارد. یافته پژوهش حاضر مبنی بر قدرت تبیین بالای مدل تعاملی سه‌گانه (با ضریب تعیین ۰/۵۱۵) نشان می‌دهد که در صنعت ساختمان، سه سازوکار مدیریت منابع به‌مثابه قابلیت جذب پویا عمل می‌کنند و سازمان را برای شناسایی، جذب و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور آماده می‌سازند. همچنین، کولر (۲۰۱۶) بر این نکته تأکید داشت که منشأ مزیت انطباقی در توانایی سازمان برای یادگیری مستمر و واکنش به تغییرات است. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این توانایی از طریق ترکیب مستمر منابع و قابلیت‌ها حاصل می‌شود.

د. تمایز با پژوهش‌های مزیت رقابتی ناپلیدار: مک‌گراث (۲۰۱۳) بر آزمایش مداوم فرصت‌های جلبید و ایجاد موج‌های پی‌درپی تأکید دارد. با این حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در صنعت ساختمان، به دلیل ماهیت پروژه‌محور و محدودیت‌های زمانی و مالی، آزمایش مداوم به شکل ترکیب هدفمند منابع موجود تجلی می‌یابد، نه آزمون و خطای گسترده. به عبارت دیگر، شرکت‌های ساختمانی به‌جای آزمایش فرصت‌های کاملاً جدید در بازارهای ناشناخته، بر ترکیب مجدد منابع موجود برای ارائه ارزش پیشنهادی جدید به مشتریان فعلی یا ورود به بازارهای مجاور متمرکز هستند. این یافته با پژوهش‌های مربوط به راهبری منابع دوو و همکاران (۲۰۲۵) که بر نقش ترکیب منابع در کاهش ریسک و ایجاد قابلیت‌های انطباقی تأکید دارند، همسو است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت که مدل مفهومی اولیه (برگرفته از چارچوب سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱) به‌طور کلی تأیید می‌شود، اما با یک تغییر ظریف در وزن‌دهی نسبی سازوکارها. در مدل اولیه، هر سه سازوکار به‌عنوان ارکان اصلی راهبری منابع با وزن نسبتاً برابر در نظر گرفته شده بودند. با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در صنعت ساختمان، سازوکار ترکیب از نقش محوری و واسطه‌ای برخوردار است و می‌توان آن را به‌عنوان موتور محرکه مزیت انطباقی در نظر گرفت. به عبارت دیگر، اگرچه هر سه سازوکار لازم هستند، اما ترکیب، حلقه گمشده‌ای است که ارزش دو سازوکار دیگر (سازماندهی و بهره‌برداری) را بالفعل می‌سازد. بنابراین، مدل مفهومی پژوهش حاضر، ضمن تأیید ساختار کلی

چارچوب سیرمون، بر نقش برجسته‌تر ترکیب در صنایع پویا و پروژه‌محور تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند که در پژوهش‌های آتی در صنایع مشابه، این سازوکار به‌عنوان متغیر کلیدی در نظر گرفته شود. این تغییر، نه تنها با مدل اصلی ناسازگار نیست، بلکه بسطی از آن به شمار می‌رود که به ویژگی‌های بافتی صنعت پاسخ می‌دهد.

- بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر به مدیران شرکت‌های ساختمانی، سیاست‌گذاران صنعت ارائه می‌شود:
- ایجاد واحد یا فرایند تخصصی ترکیب منابع: مدیران شرکت‌های ساختمانی باید به‌جای تمرکز صرف بر انباشت منابع (سازماندهی) یا بهبود کارایی عملیاتی (بهره‌برداری)، واحدها یا فرایندهای تخصصی برای ترکیب و تلفیق منابع ایجاد کنند. تشکیل گروه‌های بین‌وظیفه‌ای با مأموریت بازطراحی قابلیت‌های پروژه یا سرمایه‌گذاری بر سامانه‌های مدیریت دانش که امکان ترکیب تجربیات پروژه‌های گذشته را فراهم می‌کنند، می‌تواند اثربخشی پرتفوی منابع را به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهد.
- مدیریت پویای پرتفوی منابع: شرکت‌ها باید به‌طور مستمر پرتفوی منابع سازمانی خود را از طریق پرورش منابع جدید یا اکتساب منابع از بازار نوسازی کنند و سپس با کمک سازوکار ترکیب، این منابع را به قابلیت‌هایی برای ارزش‌افزایی مبدل سازند. حصول نتیجه از این فرایند نیز بدون سازوکار بهره‌برداری فاقد مطلوبیت مورد انتظار است. تلاش برخی از شرکت‌های ساختمانی پیشرو برای اجرای پروژه در قالب مهندسی، تأمین، ساخت و تأمین مالی^۱ نمونه‌ای از به‌کارگیری هم‌زمان هر سه سازوکار مدیریت منابع برای انطباق با شرایط رکودی صنعت ساختمان است.
- سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های مدیریت منابع، نه صرفاً منابع: با توجه به تأکید هوسچ (۲۰۱۳) بر اهمیت قابلیت‌های مدیریت منابع، مدیران باید به‌جای صرفاً تمرکز بر افزایش حجم پرتفوی منابع (خرید تجهیزات جدید یا جذب نیروی بیشتر)، بر توسعه مهارت‌های ترکیب و پیکربندی منابع در سازمان سرمایه‌گذاری کنند. این امر از طریق آموزش، جذب مدیران با توانایی‌های تحلیلی و سیستمی و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر امکان‌پذیر است.
- استفاده از استراتژی‌های انطباقی در مواجهه با پیچیدگی پروژه‌ها: با افزایش پیچیدگی پروژه‌ها (از مسکونی تا بلندمرتبه‌سازی و تأسیسات صنعتی)، نقش ترکیب منابع پررنگ‌تر می‌شود. بنابراین، شرکت‌هایی که در پروژه‌های پیچیده‌تر فعالیت می‌کنند، باید به‌طور ویژه بر قابلیت‌های ترکیب منابع خود بیفزایند.
- تقویت تشکلهای صنعتی: سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران و دیگر نهادهای صنعتی می‌توانند با برگزاری کارگاه‌های آموزشی و همایش‌های تخصصی در حوزه مدیریت پرتفوی منابع و استراتژی‌های انطباقی، آگاهی مدیران صنعت ساختمان را نسبت به اهمیت این مفاهیم افزایش دهند و زمینه‌های انتقال تجربیات موفق میان شرکت‌ها را فراهم آورند.
- حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان ساختمانی: با توجه به نقش کلیدی ترکیب منابع در ایجاد قابلیت‌های جدید، سیاست‌گذاران می‌توانند با حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری‌های نوین ساختمانی (مانند مدل‌سازی اطلاعات ساختمان، روش‌های نوین ساخت و مصالح هوشمند)، زمینه را برای ترکیب دانش فنی با منابع سنتی صنعت ساختمان فراهم آورند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که توجه به آن‌ها می‌تواند مسیر پژوهش‌های آتی را روشن‌تر سازد: نخست، این پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده است و نمی‌تواند تغییرات پویای منابع و مزیت انطباقی را در طول زمان ردیابی کند. پژوهش‌های آتی می‌توانند با رویکرد طولی، فرایند شکل‌گیری و تکامل مزیت انطباقی را در بازه‌های زمانی چندساله بررسی کنند و نشان دهند که چگونه تغییرات در پرتفوی منابع بر انطباق‌پذیری تأثیر می‌گذارد. دوم، داده‌های پژوهش صرفاً از طریق پرسشنامه و به‌صورت خودگزارشی گردآوری شده است که احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان وجود دارد. پژوهش‌های آتی می‌توانند از روش‌های ترکیبی نظیر مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد یا تحلیل اسناد پروژه‌ها برای اعتبارسنجی بیشتر یافته‌ها استفاده کنند. سوم، این پژوهش صرفاً بر صنعت ساختمان متمرکز بوده و تعمیم‌پذیری نتایج به صنایع دیگر نیازمند احتیاط است. پژوهش‌های آتی می‌توانند این مدل را در صنایع دیگر (مانند فناوری اطلاعات، خدمات

مالی، نفت و گاز یا صنایع تولیدی) مورد آزمون قرار دهند و نقش متغیرهای زمینه‌ای (همچون میزان پویایی محیطی یا سطح فناوری صنعت) را در روابط شناسایی شده بررسی کنند. چهارم، متغیرهای کنترل در این پژوهش شامل شش متغیر اصلی بودند، اما ممکن است متغیرهای دیگری نظیر سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار مالکیت یا میزان رقابت در بازار نیز بر رابطه میان مدیریت منابع و مزیت انطباقی تأثیرگذار باشند. پژوهش‌های آتی می‌توانند به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر یا میانجی به بررسی نقش این عوامل بپردازند. پنجم، پژوهش پیرامون مفهوم مزیت انطباقی چشم‌انداز تحقیقاتی وسیعی را پیش روی محققان آتی قرار می‌دهد. در وهله نخست، پژوهشگران می‌توانند با در نظر گرفتن پویایی‌های محیطی (همچون نرخ تغییرات فناوری یا شدت رقابت) به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر، شرایط مرزی تأثیر هر یک از سازوکارهای مدیریت منابع را بر مزیت انطباقی شناسایی کنند. همچنین، با در نظر گرفتن پیش‌آیندها (همچون سبک رهبری و ساختار سازمانی) و پس‌آیندها (همچون عملکرد مالی یا بقای بلندمدت) در کنار فرایند شکل‌گیری مزیت انطباقی، می‌توان الگوهای جامع‌گرایانه‌تری از توسعه مزیت انطباقی ارائه داد. به‌ویژه، پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی این سؤال بپردازند که آیا رابطه میان ترکیب منابع و مزیت انطباقی در محیط‌های با پویایی بالا قوی‌تر است یا در محیط‌های با پویایی پایین. ششم، با توجه به نقش پررنگ ترکیب در یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی به‌طور خاص بر فرایندهای ترکیب منابع متمرکز شوند و بررسی کنند که چه عواملی (مانند تنوع تیمی، ساختار ارتباطات، یا سیستم‌های اطلاعاتی) می‌توانند اثربخشی ترکیب منابع را افزایش دهند. همچنین، مطالعه موانع ترکیب منابع (همچون مقاومت سازمانی در برابر تغییر یا فقدان دانش کافی) می‌تواند به مدیران در پیاده‌سازی بهتر این سازوکار کمک کند.

منابع

- جلالی، سید حسین، خلیل‌نژاد، شهرام و گل‌محمدی، عماد. (۱۳۹۷). قابلیت‌های استراتژیک در صنعت نفت و گاز: مطالعه‌ای در بخش میان‌دستی. مدیریت نوآوری، ۷(۴)، صفحه ۶۵ تا ۹۰. https://nowavari.ir/article_90185.html
- ذاکری، امیر، افزاره، عباس، مظلومی، نادر و جلالی، سید حسین. (۱۳۹۲). ارزیابی جایگاه راهبردی سرمایه فکری در صنعت بیمه. مطالعات مدیریت راهبردی، ۴(۱۶)، ۱۳۱ تا ۱۵۹. https://smsjournal.ir/article_88784.html
- قادر، فرشاد، اکبری، محسن، تاج‌دینی، کیهان و دوستار، محمد. (۱۴۰۲). تأثیر بهسازی راهبردی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی با نقش میانجی یادگیری راهبردی و نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش. راهبردهای بازرگانی، ۲۰(۲۲)، ۲۶۱-۲۶۱. <https://doi.org/10.22070/cs.2025.19867.1407>
- گل‌محمدی، عماد. (۱۴۰۲). شناسایی قابلیت‌های استراتژیک در شکل‌گیری مزیت رقابتی ناپایدار در سالن‌های زیبایی. راهبردهای بازرگانی، ۲۰(۲۲)، ۱۶۷-۱۸۸. <https://doi.org/10.22070/cs.2025.19629.1400>
- Ahuja, G., & Lampert, C.M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-543. <https://doi.org/10.1002/smj.176>
- Barney, J.B., & Arikan, A.M. (2001). The Resource-Based View: Origins and Implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 124-188.
- Carayannis, E.G. A. F., & Ferreira, F. (2025). Guest editorial: Entrepreneurship and resource-based view: emerging issues, new trends and innovative decision support tools. *Management Decision*, 63(4), 1121-1123, <https://doi.org/10.1108/MD-04-2025-340>
- Carnes, C.M., & Ireland, R.D. (2013). Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. <https://doi.org/10.1111/etap.12073>

- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Combs, J.G., Ketchen Jr, D.J., Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2011). The role of resource flexibility in leveraging strategic resources. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1098-1125. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00912.x>
- Costa, L.A., Cool, K., & Dierickx, I. (2013). The competitive implications of the deployment of unique resources. *Strategic Management Journal*, 34(4), 445-463. <https://doi.org/10.1002/smj.2018>
- Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., & Todd, S.Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154. <https://doi.org/10.1002/smj.703>
- Cui, A. S., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2011). Strategic change and termination of interfirm partnerships. *Strategic Management Journal*, 32(4), 402-423. <https://doi.org/10.1002/smj.881>
- Cui, M., & Pan, S. L. (2015). Developing focal capabilities for e-commerce adoption: A resource orchestration perspective. *Information & Management*, 52(2), 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.006>
- Danosh, A. (2005). Strategic planning practice of construction firms in Ghana. *Construction Management and Economics*, 23(2), 163-168. <https://doi.org/10.1080/0144619042000241435>
- D'Aveni, R.A. & Gunther, R.E. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S.G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 977-990. <https://doi.org/10.1002/smj.341>
- Do, T. H. M., Tanveer, U., Ishaq, S. & Hoang, T. G. (2025). Safe-shoring and resource orchestration for B2B firms in emerging economies. *Journal of International Management*. 31(5), 101263. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101263>
- Fernandes, S. M., Aires, R.F., & Salgado, C.C. (2023). The transient competitive advantage model to analyze business scenario of technology companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100011>
- Fine, C. (1999). *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. New York: Basic Books.
- Ghaderi, F., Akbari, M., Tajeddini, K., & Doostar, M. (2024). Investigating the Effect of Strategic Improvement on Family Business Performance: The Mediating Role of Strategic Learning and the Moderating Role of Knowledge Sharing. *Commercial Strategies*, 20(22), 241-261. <https://doi.org/10.22070/cs.2025.19867.1407>. [In Persian].
- Golmohammadi, E. (2024). Identifying Strategic Capabilities in the Formation of Transient Competitive Advantage in Beauty Salons. *Commercial Strategies*, 20(22), 167-188. <https://doi.org/10.22070/cs.2025.19629.1400>. [In Persian].
- Gong, Y., Le, Y. Zhang, X. Chen, X., & Zeng, H. (2021). Organizational Adaptability Influenced by Practice Strategy, Environmental Dynamism, and Absorptive Capacity. *Complexity*, 4241485, 15 pages, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/4241485>
- Grant, R. M. (2015). *Contemporary Strategy Analysis*. 9th Ed, Text Only. UK: John Wiley & Sons.
- Hansen, M.H., Perry, L.T., & Reese, C.S. (2004). A Bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279-1295. <https://doi.org/10.1002/smj.432>

- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
<https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Holcomb, T. R., Holmes, R. M., & Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
<https://doi.org/10.1002/smj.747>
- Holz, H. (2026). The Resource-Based View of the Firm. *International Encyclopedia of Business Management*, 2, 316-323. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00383-2>
- Hsu, D.H., & Ziedonis, R.H. (2013). Resources as dual sources of advantage: Implications for valuing entrepreneurial-firm patents. *Strategic Management Journal*, 34(7), 761-781.
<https://doi.org/10.1002/smj.2037>
- Huesch, M.D. (2013). Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities? *Strategic Management Journal*, 34(11), 1288-1313. <https://doi.org/10.1002/smj.2068>
- Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2006). International entrepreneurship in emerging economies: A resource-based perspective. In *Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 47-69, Oxford: Blackwell Publishing.
- Jalali, S. H. (2019). Cognitive capabilities and the strategic alliances' performance: how time frame matters? *International Journal of Management and Network Economics*, 4(3), 230-245.
<https://doi.org/10.1504/IJMNE.2019.105848>
- Jalali, S. H., Khalil Nezhad, S., & Golmohammadi, E. (2019). Strategic Capabilities in the Oil and Gas Industry: A Study in the Midstream Sector. *Innovation Management Journal*, 7(4), 51-80.
https://www.nowavari.ir/article_90185.html. [In Persian].
- Kellermanns, F.W. & Floyd, S.W. (2005). Strategic consensus and constructive confrontation: Unifying forces in the resource accumulation process. In S.W. Floyd, J. Ross, C. Jacobs, & F.W. Kellermanns (Eds), *Innovating strategy process*, 149–162, Oxford: Blackwell Publishing.
- Koller, M. R. T. (2016). Exploring adaptability in organizations Where adaptive advantage comes from and what it is based upon. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 837-854.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0008>
- Kunc, M.H., & Morecroft, J.D. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1164-1182. <https://doi.org/10.1002/smj.858>
- Lippman, S.A., & Rumelt, R.P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069-1086. <https://doi.org/10.1002/smj.345>
- Madhala, P. Li, H., & Helander, N. (2024). Developing data analytics capabilities: integrating the information systems success model and the resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*, 124(7), 2364–2387, <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2023-0653>
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Megdad, Z., & Çağlar, D. (2024). The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation, *Sustainability*, 16(20),
<https://doi.org/10.3390/su16208729>
- Moderno, O. B. D. S., Braz, A. C. & Nascimento, P. T. D. S. (2024). Robotic process automation and artificial intelligence capabilities driving digital strategy: a resource-based view. *Business Process Management Journal*, 30(1), 105–134, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0409>

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Moliterno, T.P., & Wiersema, M.F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1065-1087. <https://doi.org/10.1002/smj.630>
- Naila, D.L. Nandonde. F.A., & Makindara, J. (2025). Measuring the uptake of process innovation by SMEs in food industry: a resource-based view perspective. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 3(1). 87–108, <https://doi.org/10.1108/IJSBI-08-2024-0040>
- Ndofor, H.A., Sirmon, D.G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32(6), 640-657. <https://doi.org/10.1002/smj.901>
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Othman, R., & Sheehan, N.T. (2011). Value creation logics and resource management: a review. *Journal of Strategy and management*, 4(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/17554251111110096>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M., Di Stefano, G. & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Reeves, Martin. & Deimler, Mike. (2012). *Adaptive Advantage: Winning Strategies for Uncertain Times*. Boston: Boston Consulting Group.
- Reeves, R., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Harvard Business Review Press.
- Salgado, C.C.R., Aires, R.F.F. & de Araújo, A.G. (2022). Transient Competitive Advantage Model (TCAM) to Analyze Companies in the Context of Transience. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 23, 185-199. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00296-4>
- Sekyere, K. N., & Jalali, H. S. (2025). Founder's international market knowledge and SMEs resource orchestration ability: a moderated-mediated analysis. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 35(5), 951-977. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2024-0111>
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394. <https://doi.org/10.1002/smj.791>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Arregle, J.L., & Campbell, J.T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386-1409. <https://doi.org/10.1002/smj.893>
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Gilbert, B.A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>

- Takács, A. Szerb, L., & Rideg, A. (2025). The effect of competitiveness on the equity value of SMEs: evidence from a Central European country. *Competitiveness Review*, 1059-5422. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2025-0161>
- Thomke, S., & Kuemmerle, W. (2002). Asset accumulation, interdependence and technological change: Evidence from pharmaceutical drug discovery. *Strategic Management Journal*, 23(7), 619-635. <https://doi.org/10.1002/smj.242>
- Uhlenbruck, K., Meyer, K.E., & Hitt, M.A. (2003). Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives. *Journal of Management Studies*, 40(2), 257-282. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00340>
- Wales, W.J., Patel, P.C., Parida, V., & Kreiser, P.M. (2013). Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 93-121. <https://doi.org/10.1002/sej.1153>
- Wang, H.C., He, J., & Mahoney, J.T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265-1285. <https://doi.org/10.1002/smj.787>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Zakery, A., Afrazeh, A., Mazloomi, N., & Jalali, S. H. (2014). Evaluating the Strategic Position of Intellectual Capital in Insurance Industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 4(16), 131-159. https://smsjournal.ir/article_88784.html. [In Persian].
- Zhao, R., Xu, J., Zhao, Y. & Feng, Y. (2025). Resource allocation pattern to green technology innovation efficiency: Synergy between environmental resource orchestration and firms' digital capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(4), 100760. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100760>
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>