

الإدارة الاستراتيجية في المنظمات Strategic management in organizations

إعداد

زينب محمد عبد المجيد حامد

المستخلص

تستند الإدارة الإستراتيجية إلى فهم المنظمة الواضح لمهمتها ؛ ورؤيتها لما تريد أن تكون في المستقبل؛ والقيم التي ستوجه أفعالها. حيث تتطلب العملية التزاماً بالتخطيط الاستراتيجي، وهي مجموعة فرعية من إدارة الأعمال تتضمن قدرة المؤسسة على تحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل. يشمل التخطيط الاستراتيجي أيضاً تخطيط القرارات الاستراتيجية والأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. حيث تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحديد ما هو مهم لنجاح عملك على المدى الطويل والتركيز عليه. وتطرح الإدارة الإستراتيجية سؤالاً للمنظمات وهو "كيف يجب أن أضع عملي بحيث يلبي أهداف الإدارة والعمل؟". حيث تتضمن الإدارة الإستراتيجية تخطيط وتحليل وتنفيذ إستراتيجية العمل. وجوهر الإدارة الإستراتيجية هو مطابقة موارد الأعمال بفرص السوق.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية.

Strategic management in organizations

Prepared by

Zainab Mohamed Abdel Majeed Hamed

Abstract

Strategic management is based on an organization's clear understanding of its mission; and her vision of what she wants to be in the future; and the values that will guide its actions. Whereas, the process requires a commitment to strategic planning, which is a subset of business management that includes an organization's ability to set short- and long-term goals. Strategic planning also includes planning strategic decisions and activities and allocating the resources needed to achieve those goals. Strategic management involves identifying and focusing on what is important to the long-term success of your business. Strategic management poses a question to organizations, which is, "How should I position my work so that it meets management and business goals?" Where strategic management includes planning, analysis and implementation of business strategy. The essence of strategic management is to match business resources with market opportunities.

Keywords: Strategic management.

المقدمة

في عالم صاحب بالمنافسة الشديدة بين المنظمات والمؤسسات، وجدت المنظمات النّاجحة أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي التي ستساعدهم في تحقيق أهدافهم في بيئة ديناميكية وتنافسية. حيث الإدارة الإستراتيجية هي عملية شاملة مصممة للشركات/ المؤسسات/ المنظمات لاستخدام مواردها وقدراتها على أفضل وجه لتوفير أداء متفوق. حيث يساعد تحليل البيئات الخارجية والتنافسية والداخلية في تشكيل الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة لتحقيق النجاح. ان الاستراتيجيات هي أهداف واسعة، عند تحقيقها، تساعد المنظمة على المضي قدماً نحو تحقيق رؤيتها.

وعلى الرغم من أن عملية الإدارة الإستراتيجية ليست مثالية، إلا أنها تخلق إطاراً للمؤسسة للنظر خارجها وتحديد مسار النجاح.

1-1 مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة من ضرورة تبني المؤسسات والمنظمات لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في إدارتها لمواردها تنفيذ هذه السياسات من أجل تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة. حيث إجراءات ان تحقيق الرؤية والرسالة والقيم والاهداف التي يتم رسمها لمسار المنظمة تعكس ماهية هذه المنظمة وتعكس السياسات والإجراءات المطبقة فيها وذلك لتحقيق الهدف الاسمى لها وهو القدرة على العيش وتحقيق الميزة التنافسية لها وزيادة الحصة السوقية لها وبالتالي تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف سواء التشغيلية او المادية او البشرية.

1-2 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

يمكن القول؛ أن الإدارة الاستراتيجية بكلمات بسيطة هي لماذا هذه المنظمة موجودة؟ وما هي اهدافها.

إن الهدف الاستراتيجي له عدة نواحي تتمثل في تحديد الموارد والأولويات الخاصة بالمنظمة، ثم إيجاد طريقة او وسيلة لاستخدام الموارد وتحقيق الأهداف، والتي

قد تكون مستحيلة في البداية في هذه البيئة التنافسية. ان المقصد الاستراتيجي، والذي عند التعبير عنه بشكل صحيح ، يمكن أن يوجه بسهولة تحديد الأهداف جنباً إلى جنب مع الدوافع الأخرى التي قد تدفع إنتاجية الشركة بالكامل.

اما اهم اهداف الادارة الاستراتيجية فهي تتمثل في النقاط الرئيسية التالية :

- توجيه طموح المنظمة نحو التمييز.
- إلهام الموظفين من خلال التأكيد لهم على قيمة الأهداف.
- تشجيع العمل الجماعي والعنل بروح الفريق .
- التخصيص المباشر للموارد المتاحة في الشركة.
- بناء موارد جديدة باستخدام الموارد المتاحة بالفعل والتنبؤ بالاحتياجات والمتطلبات المستقبلية جنباً إلى جنب مع الفرص المستقبلية.

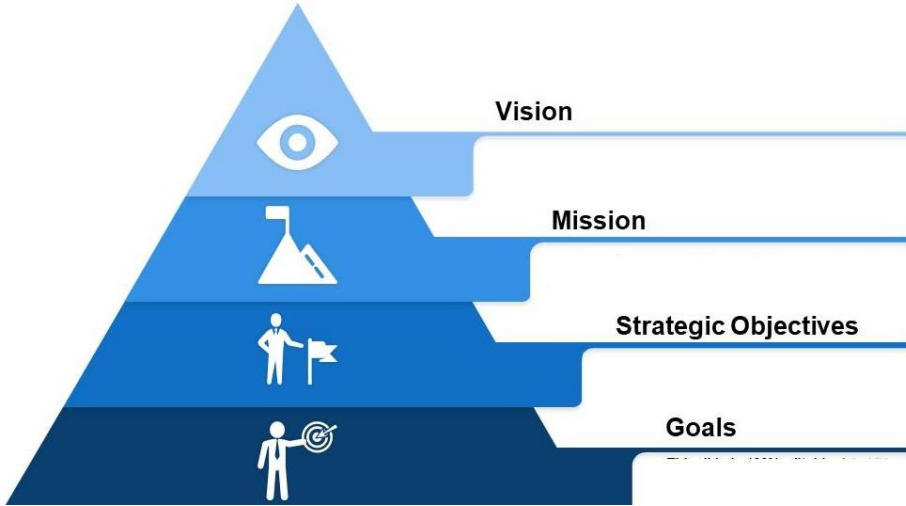
1-3 أهمية الدراسة :

بناء على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لبيان أهمية تبني المنظمات/المؤسسات لأسلوب الإدارة الاستراتيجية، حيث ان الإدارة الإستراتيجية لها فوائد مالية وغير مالية. وتساعد عملية الإدارة الإستراتيجية المنظمة وقيادتها على التفكير والتخطيط لوجودها المستقبلي، والوفاء بالمسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة. حيث تحدد الإدارة الإستراتيجية اتجاه المنظمة وموظفيها. وعلى عكس الخطط الإستراتيجية التي يتم تنفيذها مرة واحدة، فإن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تخطط باستمرار وتراقب وتختبر أنشطة المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وحصة السوق والربحية.

1-4 نموذج الدراسة :

تم بناء نموذج يوضح ماهية الادارة الاستراتيجية المطبقة في مؤسسات الأعمال والمنظمات.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



5-1 مصطلحات الدراسة:

- الإدارة الإستراتيجية هي إدارة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.
- تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحديد الأهداف، وتحليل البيئة التنافسية، وتحليل المنظمة الداخلية، وتقييم الاستراتيجيات.
- الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط المستمر والمراقبة والتحليل والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها. حيث ستتطلب التغييرات في بيئات العمل من المنظمات تقييم استراتيجياتها باستمرار للنجاح. وتساعد عملية الإدارة الإستراتيجية المؤسسات على تقييم وضعها الحالي، ووضع الاستراتيجيات ونشرها وتحليل فعالية استراتيجيات الإدارة المنفذة. وتكون استراتيجيات الإدارة الإستراتيجية من خمس استراتيجيات أساسية ويمكن أن تختلف في التنفيذ حسب البيئة المحيطة.

ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

تستند الإدارة الاستراتيجية إلى فهم المنظمة الواضح لمهمتها؛ ورؤيتها لما تريد أن تكون في المستقبل؛ والقيم التي ستوجه أفعالها. حيث تتطلب العملية التزاماً بالتخطيط الاستراتيجي، وهي مجموعة فرعية من إدارة الأعمال تتضمن قدرة المؤسسة على تحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل. ويشمل التخطيط الاستراتيجي أيضاً تخطيط القرارات الاستراتيجية والأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

إن وجود عملية محددة لإدارة استراتيجيات المؤسسة سيساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات منطقية وتطوير أهداف جديدة بسرعة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي والسوق وظروف العمل. وبالتالي، يمكن للإدارة الاستراتيجية مساعدة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية وتحسين حصتها في السوق والتخطيط لمستقبلها.

مراحل إعداد الإدارة الاستراتيجية

هناك العديد من المدارس الفكرية حول كيفية القيام بالإدارة الاستراتيجية، وقد طور الأكاديميون والمديرون العديد من الأطر لتوجيه عملية الإدارة الاستراتيجية. بشكل عام، تتضمن العملية عادةً خمس مراحل:

- تقييم الاتجاه الاستراتيجي الحالي للمنظمة ؛
- تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية ؛
- صياغة خطط العمل؛
- تنفيذ خطط العمل ؛ و
- تقييم إلى أي درجة كانت خطط العمل ناجحة و اجراء تغييرات عندما لا يتم إنتاج النتائج المرجوة.

حيث يلعب التواصل الفعال وجمع البيانات والثقافة التنظيمية أيضاً دوراً مهماً في عملية الإدارة الاستراتيجية - خاصة في الشركات الكبيرة والمعقدة. ويمكن أن يؤدي الافتقار إلى الاتصال وثقافة الشركة السلبية إلى عدم محاذاة خطة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة والأنشطة التي تقوم بها وحدات وإدارات الأعمال المختلفة.

وبالتالي، تتضمن إدارة الإستراتيجية تحليل قرارات الأعمال متعددة الوظائف قبل تنفيذها للتأكد من أنها تتماشى مع الخطط الإستراتيجية.

في الثمانينيات، طور أستاذ بكلية هارفارد للأعمال يُدعى ثيودور ليفيت، إستراتيجية مختلفة تركز على العميل. وكانت هذه الإستراتيجية مختلفة عن التركيز السابق على الإنتاج - أي إنشاء منتج عالي الجودة يضمن النجاح. أما مصطلح "الكفاءة المميزة **Distinctive competence**" ، مصطلح تم تقديمه في عام 1957 من قبل عالم الاجتماع والقانون فيليب سلزنيك، وركز على فكرة الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية في نظرية الإدارة الإستراتيجية. وقد مكن ذلك من إنشاء أطر لتقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة فيما يتعلق بالتهديدات والفرص في بيئتها الخارجية.

وخلص عالم الإدارة الكندي هنري مينتزيبرج إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون أكثر ديناميكية وأقل قابلية للتنبؤ مما كان يعتقد منظر الإدارة. حيث أوضح في مقالته التي صدرت عام 1987 بعنوان "المفهوم الاستراتيجي الأول: خمسة عناصر أساسية للاستراتيجية" ، قال إن "مجال الإدارة الإستراتيجية لا يمكنه الاعتماد على تعريف واحد للاستراتيجية". بدلاً من ذلك ، حدد خمسة تعريفات للاستراتيجية وعلاقاتها المتبادلة وهي:

- الخطة Plan: الإستراتيجية كمسار عمل للتعامل مع الموقف.
- حيلة Ploy: إستراتيجية كمنورة للتغلب على المنافس، والتي يمكن أن تكون أيضاً جزءاً من خطة.
- النمط Pattern: إستراتيجية تنبع من الاتساق في السلوك، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة والتي يمكن أن تكون مستقلة عن الخطة.
- المنصب Position: الإستراتيجية كقوة وسيطة أو تطابق بين المنظمة والبيئة، والتي يمكن أن تكون متوافقة مع أي من عناصر PS أو جميعها.

- المنظور Perspective: الإستراتيجية كمفهوم أو طريقة متأصلة لإدراك العالم - على سبيل المثال، القيادة العدوانية مقابل المحرك المتأخر - والتي يمكن أن تكون متوافقة مع أي من عناصر PS أو جميعها.

تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أحد أنواع أطر الإدارة الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لبناء واختبار إستراتيجيات أعمالها. يحدد تحليل SWOT نقاط القوة والضعف في المنظمة ويقارنها بالفرص والتهديدات الخارجية لبيئتها. يوضح تحليل SWOT العوامل الداخلية والخارجية والعوامل الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف المنظمة وغاياتها.

تساعد عملية SWOT القادة على تحديد ما إذا كانت موارد وقدرات المنظمة ستكون فعالة في البيئة التنافسية التي يجب أن تعمل ضمنها وصل الاستراتيجيات المطلوبة للبقاء ناجحة في هذه البيئة.

تحليل SWOT

بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة يحول الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من أهداف الأداء التي يتم قياسها ومراقبتها وتغييرها، إذا لزم الأمر، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تأخذ بطاقة الأداء المتوازن نهجاً من أربعة محاور لأداء المؤسسة. إنه يدمج التحليل المالي التقليدي، بما في ذلك المقاييس مثل الدخل التشغيلي ونمو المبيعات والعائد على الاستثمار. كما يستلزم أيضاً تحليل العميل، بما في ذلك رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛ تحليل داخلي، بما في ذلك كيفية ارتباط العمليات التجارية بالأهداف الاستراتيجية؛ وتحليل التعلم والنمو، بما في ذلك رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى أداء خدمات معلومات المؤسسة. كما يبينها الشكل التالي:

SWOT ANALYSIS



أما بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard حين "يربط النظام النقاط بين عناصر استراتيجية الصورة الكبيرة مثل المهمة (هدفنا)، والرؤية (ما نطمح إليه)، والقيم الأساسية (ما نؤمن به)، ومجالات التركيز الاستراتيجي (الموضوعات، والنتائج و / أو الأهداف) والمزيد من العناصر التشغيلية مثل الأهداف (أنشطة التحسين المستمر)، والمقاييس (أو مؤشرات الأداء الرئيسية، أو مؤشرات الأداء الرئيسية، التي تتبع الأداء الاستراتيجي)، والأهداف (مستوى الأداء المطلوب)، والمبادرات (المشاريع التي تساعدك على الوصول إلى أهدافك)".

قيمة الثقافة التنظيمية

Value of organizational culture

يمكن للثقافة التنظيمية أن تحدد نجاح وفشل الأعمال وهي مكون رئيسي يجب على القادة الاستراتيجيين مراعاته في عملية الإدارة الاستراتيجية. فالثقافة هي عامل رئيسي في الطريقة التي يحدد بها الأشخاص في المنظمة الأهداف، وينفذون المهام وينظمون الموارد. ستسهل الثقافة التنظيمية القوية على القادة والمديرين تحفيز الموظفين

على تنفيذ مهامهم بما يتماشى مع الاستراتيجيات المحددة. في المؤسسات التي يُتوقع أن يشارك فيها المديرون والموظفون ذوو المستوى الأدنى في صنع القرار والاستراتيجية، حيث يجب أن تمكنهم عملية الإدارة الاستراتيجية من القيام بذلك. ومن المهم إنشاء استراتيجيات مناسبة لثقافة المنظمة. فإذا كانت استراتيجية معينة لا تتطابق مع ثقافة المنظمة، فإنها ستعيق القدرة على تحقيق النتائج المرجوة من الاستراتيجية.

قائمة المصادر

- أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع76 ، 92 - 76.
- جواد، كاظم أحمد. (2013). أثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن. مجلة الإدارة والاقتصاد، س36، ع97 ، 133 - 111
- سعادة، عبدالحكيم حسين، وأبو بكر، سحر محمد. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه اليرموك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع1 ، 381 - 351
- الصرايرة، عامر سالم، و الضمور، هاني حامد. (2019). (أثر الممارسات الحرجة للقيادة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية) رسالة دكتوراه). جامعة مؤتة، مؤتة .
- الفاروق، طارق عمر. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج15، ع1، 38 - 1.
- لحريرات، أحمد محمد حمد، والقطاونة، أيمن سليمان زامل. (2020). (أثر الذكاء الاستراتيجي في التطوير التنظيمي) رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، مؤتة.
- مسمار، هاشم مروان، والهوري، سليمان إبراهيم. (2019). (أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء التنظيمي لقطاع الصماعة المدرج في بورصة عمان: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية) رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق .
- Asmussen, C.G. and Fosfuri, A. (2019), "Orchestrating corporate social responsibility in the multinational enterprise", Strategic Management Journal, Vol. 40 No. 6, pp. 894-916.
- Bao, X., Johan, S. and Kutsuna, K. (2016), "Do political connections matter in accessing capital markets? Evidence from China", Emerging Markets Review, Vol. 29 No. C, pp. 24-41.
- Bardy, R., Drew, S. and Kennedy, T.F. (2012), "Foreign investment and ethics: HOW to contribute to social responsibility by doing

- business in less-developed countries”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 106 No. 3, pp. 267-282.
- Barkemeyer, R. and Figge, F. (2014), “Corporate social responsibility in the context of multiple environments: the impact of headquartering”, *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 10 No. 3, pp. 124-151.
 - Bascle, G. (2008), “Controlling for endogeneity with instrumental variables in strategic management research”, *Strategic Organization*, Vol. 6 No. 3, pp. 285-327.
 - Becerra, M., Markarian, G. and Santalo, J. (2020), “The effect of import competition on product diversification revisited”, *Strategic Management Journal*, Vol. 41 No. 11, pp. 2126-2152.
 - Bertrand, O., Betschinger, M.A. and Settles, A. (2016), “The relevance of political affinity for the initial acquisition premium in cross-border acquisitions”, *Strategic Management Journal*, Vol. 37 No. 10, pp. 2071-2091.
 - Bitektine, A. (2011), “Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status”, *Academy of Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 151-179.
 - Boubakri, N., Cosset, J.C. and Saffar, W. (2013), “The role of state and foreign owners in corporate risk-taking: evidence from privatization”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 108 No. 3, pp. 641-658.
 - Brammer, S. and Millington, A. (2008), “Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 12, pp. 1325-1343.
 - Brown, S. (2017), “Foreign aid and national ownership in Mali and Ghana”, *Forum for Development Studies*, Vol. 44 No. 3, pp. 335-356.
 - Bruton, G., Peng, M., Ahlstrom, D., Stan, C. and Xu, K. (2015), “State-owned enterprises around the world as hybrid organizations”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29 No. 1, pp. 92-114.
 - Bu, L., Bloomfield, M. and An, J. (2013), “CSR guide for multinational corporations in China: prosperity with integrity”, *Harmony Foundation of Canada*.

- Cai, Y., Jo, H. and Pan, C. (2012), "Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors", *Journal of Business Ethics*, Vol. 108 No. 4, pp. 467-480.
- Campbell, J.L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 946-967.
- Carroll, A.B. (2008), "A history of corporate social responsibility", *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Chang, Y.M., Chen, H.Y., Wang, L.F.S. and Wu, S.J. (2014) "Corporate social responsibility and international competition: a welfare analysis", *Review of International Economics*, Vol. 22 No. 3, pp. 625-638.
- Chapple, W. and Moon, J. (2005), "Corporate social responsibility (CSR) in Asia: a seven-country study of CSR web site reporting", *Business and Society*, Vol. 44 No. 4, pp. 415-441.
- Collins, J.D., Uhlenbruck, K. and Rodriguez, P. (2009), "Why firms engage in corruption: a top management perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 87 No. 1, pp. 89-108.
- Davies, K. (2013), "China investment policy: an update", *OECD working papers on international investment*, OECD Publishing.
- Duanmu, J.L., Bu, M. and Pittman, R. (2018), "Does market competition dampen environmental performance? Evidence from China", *Strategic Management Journal*, Vol. 39 No. 11, pp. 3006-3030.
- Dupire, M. and M'Zali, B. (2018), "CSR strategies in response to competitive pressures", *Journal of Business Ethics*, Vol. 148 No. 3, pp. 603-623.
- Durand, R. and Jacqueminet, A. (2015), "Peer conformity, attention, and heterogeneous implementation of practices in MNEs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 46 No. 8, pp. 917-937.
- Fan, G., Wang, X. and Ma, G. (2011), "The contribution of marketization to china's economic growth", *Economic Research Journal*.
- Flammer, C. (2015), "Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach", *Management Science*, Vol. 61 No. 11, pp. 2549-2568.

- Ghoul, S.E., Guedhami, O. and Kim, Y. (2017), “Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 48 No. 3, pp. 360-385.
- Giachetti, C. and Dagnino, G.B. (2014), “Detecting the relationship between competitive intensity and firm product line length: evidence from the worldwide mobile phone industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 35 No. 9, pp. 1398-1409.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003), “The dynamic resource-based view: capability lifecycles”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 997-1010.
- Hill, C.W.L. and Kim, W.C. (2016), “Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9 No. S1, pp. 93-104.
- Hillman, A.J., Keim, G.D. and Schuler, D. (2004), “Corporate political activity: a review and research agenda”, *Journal of Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 837-857.
- Homburg, C., Cannon, J.P., Krohmer, H. and Kiedaisch, I. (2009), “Governance of international business relationships: a cross-cultural study on alternative governance modes”, *Journal of International Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 1-20.
- Kostova, T., Roth, K. and Dacin, M.T. (2008), “Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions”, *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 4, pp. 994-1006.
- Lawton, T., Rajwani, T. and Doh, J. (2013), “The antecedents of political capabilities: a study of ownership, cross-border activity and organization at legacy airlines in a deregulatory context”, *International Business Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 228-242.
- Lee, J., Kim, S.J. and Kwon, I. (2017), “Corporate social responsibility as a strategic means to attract foreign investment: evidence from Korea”, *Sustainability*, Vol. 9 No. 11, p. 2121.
- Lehtimäki, H. (2016), "How is Organization Strategic?", *The Strategically Networked Organization*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 7-33.