

## تبیین تأثیر منابع نامشهود سازمانی بر عملکرد سازمان : بررسی دانشگاه‌های دولتی کشور

دکتر بهمن حاجی پور<sup>۱</sup>

حامد نظرپور کاشانی<sup>۲</sup>

هاشم سوداگر<sup>۳</sup>

### چکیده

عمده پژوهش‌های انجام شده برای شناسایی تأثیر منابع نامشهود، حاصل تحلیل سازمان‌های خاص و مطالعات موردی است. برای وسعت‌بخشیدن به اعتبار تعمیم‌پذیری این تحقیقات انجام مطالعاتی با نمونه‌های بزرگ لازم است تا معلوم شود که عناصر سازمانی چگونه به صورت مستقل، تکمیلی و تعاملی با عملکرد سازمان رابطه دارند. علاوه بر این، تاکنون به این موضوع در دانشگاه‌ها توجه اندکی شده است. پژوهش حاضر با بررسی تأثیر «مجموعه‌ای از منابع سازمانی مستقل و نامشهود، و تعاملات میان آنان»، بر عملکرد سازمانی در نمونه‌ای متشکل از دانشگاه‌های بزرگ دولتی، درصدد است تا شکاف موجود را پر نماید. در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است و جامعه آماری این تحقیق، دانشگاه‌های بزرگ دولتی کشور ایران بوده و روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند می‌باشد. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد عملکرد سازمان را می‌توان با پنج عنصر نامشهود (قابلیت‌های مدیریتی، سرمایه سازمانی، نظام ارزیابی، روابط کارکنان و فرهنگ سازمانی) و تعاملات میان آنان تشریح کرد.

**واژه‌های کلیدی :** منابع سازمانی، منابع نامشهود سازمانی، عملکرد سازمانی

---

\* دکترای مدیریت استراتژیک، دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

\*\* نویسنده مسئول- دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی، nazarpour@isu.ac.ir

\*\*\* عضو مرکز رشد دانشگاه امام صادق (ع) و دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران

## مقدمه

طی دو دهه اخیر یکی از نظریه‌های موفق در تبیین مزیت رقابتی شرکت‌ها دیدگاه مبتنی بر منابع بوده است. محققان مدیریت راهبردی تلاش‌های جدی برای ارتقاء دیدگاه مبتنی بر منابع انجام داده‌اند، بطوری که امروزه این دیدگاه به عنوان یک پارادایم مهم مطرح بوده و محققان زیادی مبنای این دیدگاه را برای تبیین تفاوت شرکت‌ها، به صورت تجربی بکار می‌گیرند (Barney, 2001). به عنوان یک اصل بنیادی، دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان‌ها را به عنوان نظام‌هایی پیچیده مشتمل بر مجموعه‌ای از منابع ملموس و نامشهود تحلیل و توصیف می‌کنند (Porter, 1996; Rivkin, 2000; Siggelkow, 2002). این منابع غالباً باهم تعامل داشته و با تکمیل و تقویت یکدیگر به خلق و حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کنند.

بنابر اهمیت منابع سازمان در کسب مزیت رقابتی، شناسایی منابع مزیت ساز یکی از الزامات استراتژیست‌های سازمانی محسوب می‌شود. یک راه برای شناسایی منابع محوری اندازه‌گیری تأثیر آنها بر عملکرد سازمان است. هرچه اثر یک منبع بر عملکرد بیشتر باشد، آن منبع مهمتر خواهد بود. درعین حال اندازه‌گیری تأثیر منابع بر عملکرد سازمان، غالباً کار ساده‌ای نیست (Hoskisson et al., 1999; Robins and Wiersema, 1995). خصوصاً زمانی که برآورد تأثیر منابع نامشهود، و تعاملات میان آنها، مورد نظر باشد. علیرغم آنکه برخی مطالعات موردی، تأثیر منابع نامشهود بر عملکرد سازمان را نشان داده‌اند (Porter, 1996; Siggelkow, 2002; Stalk, Evans, and Shulman, 1992)، اما نیازمند یافته‌های بسیار بیشتری در این زمینه هستیم. در غالب مطالعات صورت گرفته اولاً بررسی‌ها به یک سازمان خاص محدود شده ثانیاً در اکثر موارد فقط تأثیر یک منبع واحد بر عملکرد بررسی شده است. این شیوه البته از توان تعمیم‌پذیری بالائی برخوردار نیست علاوه بر این، مطالعات انجام شده در دیدگاه مبتنی بر منابع، در سازمان‌های غیرتجاری و سازمان‌های بخش عمومی بسیار نادر هستند. این تحقیق در نظر دارد با شیوه‌ای کمی و به صورت تجربی تأثیر منابع نامشهود را بر عملکرد در سطحی گسترده در دانشگاه‌های دولتی ایران بررسی کند تا بدین وسیله هم امکان تعمیم‌پذیری را افزایش داده و هم این نظریه را در سازمان‌های غیرتجاری مورد بررسی قرار دهد.

در ادامه مقاله ابتدا دیدگاه مبتنی بر منابع بعنوان پارادایمی مفید برای تحلیل تفاوت عملکرد سازمان‌های بخش عمومی توضیح داده شده است. سپس با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ای متشکل از ۶۳۰ عضو هیات علمی از ۱۴ دانشگاه بزرگ و جامع دولتی، بررسی‌های موردی انجام شده و طی آن تأثیر مجموعه‌ای از منابع نامشهود و تعاملات آن‌ها بر روی عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش منابع نامشهود عبارتند از قابلیت‌های مدیریتی، سرمایه انسانی، نظام ارزیابی، روابط کار، و فرهنگ سازمانی؛ و همچنین، دستاوردهای پژوهشی اعضای هیات علمی دانشگاه بعنوان عملکرد سازمانی در نظر گرفته شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پنج عنصر نامشهود سازمانی و تعاملات میان آن‌ها در بر عملکرد پژوهشی اعضای هیات علمی دانشگاه تأثیر دارند. بررسی تعاملات عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان نشان می‌دهد که در شرایطی که سایر منابع نامشهود سازمانی از شدت بیشتری برخوردار باشند تأثیر یک عنصر خاص نیز بیشتر خواهد بود.

## ۱- مبانی نظری تحقیق

### ۱-۱- رویکرد مبتنی بر منابع

سازمان‌ها را می‌توان سیستم‌هایی متشکل از منابع با مشخصات خاص، مستقل و ناهمگون، با روابط درونی میان این منابع تعریف کرد (Siggelkow, 2002). عناصر محوری بر منابع، فعالیت‌ها، فرآیندها، و خط‌مشی‌ها دلالت دارند و برای حیات سازمان ضروری هستند. پژوهش‌هایی که مفاهیم کلیدی دیدگاه مبتنی بر منابع را بررسی کرده‌اند بطور کلی بر سه ساخت اصلی (شامل منابع، قابلیت‌ها، و شایستگی‌ها) تاکید کرده‌اند (Javidan, 1998)؛ و در بیشتر تحقیقات این تمایل وجود دارد که عناصری که سازمان‌ها را به صورتی راهبردی از رقبایشان متمایز می‌سازند شناسایی شوند (Leonard- Barton, 1992). چنین منابعی را منابع راهبردی سازمانی می‌نامند. آنها منابعی هستند که منحصر به فرد بوده، به آسانی قابل تقلید نیستند و قابل انتقال از بیرون به درون سازمان نیستند و البته می‌توانند بر بهبود بهره‌وری سازمان موثر باشند (Makadok, 2001)؛ این منابع ممکن است مستقلاً با طی فرآیندی تعاملی با سایر عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان اثر بگذارند. در واقع تفاوت در عملکرد سازمان‌ها را می‌توان به تفاوت در منابع کلیدی سازمان‌ها نسبت داد (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad and

*(Hamel, 1990; Reed and DeFillippi, 1990; Wernerfelt, 1984 Barney, 2001; Priem and Butler, 2001)*. مثلاً، پتراف (Peteraf 1993: 179) این پرسش را مطرح نمود که آیا دیدگاه مبتنی بر منابع، در مقایسه با دیدگاه‌های پیشین، بینش تازه‌ای مطرح می‌کند؟ اگر چه او و دیگران از این دیدگاه به عنوان یک پارادایم دفاع کرده‌اند (Barney, 2001) اما این مناظره هنوز ادامه دارد؛ خصوصاً اینکه هنوز مطالعات تجربی کافی برای حمایت از فرضیه‌های نظری این دیدگاه انجام نشده است (Farjoun, 1994). هر چند در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی برای توسعه دیدگاه مبتنی بر منابع انجام شده است، اما این حوزه هنوز به مطالعات بیشتری نیاز دارد. دلیل این مدعا در درجه اول این است که مطالعات معدودی در این حوزه انجام شده‌اند، و در غالب تحقیقات انجام شده صرفاً به یک عنصر سازمانی همچون سرمایه انسانی (Hitt et al., 2001) یا رهبری (Waldman et al., 2001) پرداخته‌اند. اگر چه این مطالعات، دانش مفیدی ایجاد کرده‌اند اما باید توجه داشت که موضع رقابتی سازمان حاصل مجموعه پیچیده‌ای از عناصر سازمانی است، نه صرفاً یک عنصر واحد. به طور کلی، بعید به نظر می‌رسد که شرکتی صرفاً با تکیه بر یک عنصر سازمانی بتواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد؛ هر چند که این عنصر، عنصری مهم باشد. مزیت رقابتی شرکتی‌های موفق را نمی‌توان تنها با یک عنصر توجیه کرد (Siggelkow, 2002)؛ بلکه این مزیت محصول انسجام مجموعه‌ای از عناصر راهبردی و غیر راهبردی سازمان است. نکته مهمتر پس از کسب مزیت رقابتی آن است که سازمان مانع از تقلید مزیت خلق شده توسط رقبا شود. ریوکین (Rivkin, 2000) معتقد است که تعداد عناصر و میزان تعاملات آنها، به چنان پیچیدگی می‌انجامد که تقلید را برای رقبا مشکل می‌نماید. شرکت‌ها در صورت برخورداری از تعداد زیادی عنصر کلیدی سازمانی که تعامل مثبت با یکدیگر داشته باشند، می‌توانند مانع تقلید سیستم خود توسط رقبا شوند؛ حتی در صورتی که تک تک آن عناصر به تنهایی قابل تقلید باشند (Rivkin, 2000). اما در این زمینه چند مسأله وجود دارد که باید به آن‌ها توجه شود.

مسأله اول این است که دانش ما در این زمینه محدود به تعدادی مورد کاوی است (Porter, 1996; Siggelkow, 2002; Stalk et al., 1992)، بنابراین نیاز است که مطالعاتی با نمونه‌های بزرگ انجام شود و اثر عناصر راهبردی و تعاملات میان آنها بر

عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گیرد. مسأله دوم این است که اندازه‌گیری این منابع نامشهود کاری مشکل است (Godfrey and Hill, 1995; Hitt et al., 2001). این مشکل زمانی پیچیده‌تر می‌شود که بیش از یک عنصر، دخیل باشد و خصوصاً زمانی که تأثیر تعامل میان آنها بر عملکرد سازمان مورد نظر باشد. مسأله سوم این است که در مورد روابط میان عناصر سازمانی و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی، کار چندانی انجام نشده است. این در حالی است که پژوهشگران، خط‌مشی‌گذاران و مدیران بخش عمومی بیش از پیش به اهمیت مدیریت راهبردی در ایجاد مزیت رقابتی و کسب جایگاهی مناسب بین رقبا پی‌برده‌اند (Moore, 1995, 2000).

#### ۱-۲- تأثیر منبع نامشهود سازمانی بر عملکرد سازمانی

عناصر ملموس (همچون تأسیسات، مواد، تجهیزات) و منابع نامشهود (همچون فرهنگ، ارتباطات و دانش) هر دو نقش مهمی در ایجاد ارزش برای سازمان دارند. اما در شرایطی که دانش و اطلاعات مهم‌ترین عوامل رشد تجاری محسوب می‌شوند، اهمیت منابع نامشهود، بسیار بیشتر می‌شود (Canals, 2000: 118). منابع نامشهود در مقایسه با عناصر ملموس، قابلیت انعطاف کمتری دارند (Chatterjee and Wernerfelt, 1991)، انباشت و ذخیره‌سازی آنها سخت است و به راحتی انتقال نمی‌یابند. آنها همزمان بر فعالیت‌های ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان تأثیر می‌گذارند (Itami with Roehl, 1987) و وقتی مورد استفاده قرار می‌گیرند، از آنها کاسته نمی‌شود (Collis and Montgomery, 1998). تیس (Teece, 2000) بر این باور است که عملکرد یک شرکت بستگی به توان حفظ دارایی‌های نامشهود (همچون دانش) و استفاده بهینه از آنها دارد. به عقیده هیت و همکارانش (Hitt et al., 2001: 14) احتمال ایجاد مزیت رقابتی برای یک سازمان توسط منابع نامشهود بیش از منابع ملموس است. با در نظر گرفتن اهمیت راهبردی عملکرد سازمانی این پژوهش مجموعه‌ای مشتمل بر پنج عنصر نامشهود و تأثیر آنها بر تأثیر عملکرد سازمانی را مورد توجه قرار داده است. این عناصر عبارتند از: قابلیت‌های مدیریتی، سرمایه انسانی، سازمانی، نظام ارزیابی، روابط کار و فرهنگ سازمانی. توضیح عناصر مذکور در ادامه آمده است.

### ۱-۳- عملکرد سازمانی

شهرت مطلوب سازمانی یکی از منابع محوری مزیت ساز است که رقبا قادر به تقلید از آن نیستند. حفظ پرستیژ و اعتبار بوجود آمده می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد که به نتایجی برتر و ماندگار دست یابد ( *Roberts and Dowling, 2002; Shrum and Wuthnow, 1988* ). افراد همواره ترجیح می‌دهند با سازمانی سروکار داشته باشند که عملکرد دارد و حتی حاضرند هزینه‌ای معقول را برای این امر بپردازند ( *Fombrun, 1996; Fombrun and Shanley, 1990; Weigelt and Camerer, 1988* ). و صاحبان کسب و کار معمولاً تمایل دارند مشاوران خود را از مراکز علمی مشهور برگزینند. در این تحقیق شهرت و اعتبار علمی دانشگاه از منظر اعضای هیات علمی به عنوان شاخص عملکرد دانشگاه در نظر گرفته شده است.

### ۱-۴- تأثیر قابلیت‌های مدیریتی بر عملکرد سازمانی

بررسی‌های زیادی نشان داده‌اند که یک تیم مدیریت ارشد منافع زیادی برای سازمان ایجاد می‌کنند ( *Barney, 1991; Castanias and Helfat, 1991; Finkelstein and Hambrick, 1996; Hambrick and Mason, 1984; Katz, 1974; Norburn and Birley, 1988; Penrose, 1959* ) و اهمیت تیم مدیریت بر قابلیت‌ها یا مهارت‌های مدیریتی این تیم مبتنی است. این دسته از ویژگی‌های تیم مدیریت می‌توانند شرایط دستیابی و حفظ مزیت رقابتی را فراهم نمایند ( *Mahoney, 1995: 92* ). نیل به برتری در یک بازار رقابتی خاص مستلزم برخورداری مدیریت ارشد سازمان از مجموعه وسیعی از مهارت‌های تکمیلی است. یک فرد، هر چند هم که مستعد باشد، بعید است که تمام مهارت‌های مدیریتی لازم برای نیل به عملکرد موفق یک سازمان پیچیده را دارا باشد. از این رو سازمان باید ترکیبی از قابلیت‌ها ( *Barney, 1991; Mahoney, 1995* )، مانند: مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی را ( *Katz, 1974* )، به منظور فراهم آوردن یک تیم مدیریتی برتر، داشته باشد.

### ۱-۵- تأثیر سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی

این که اعضای سازمان منبع اصلی مزیت رقابتی آن هستند مدت‌هاست که به رسمیت شناخته شده است ( *Pfeffer, 1994* ). بنابراین انگیزه ایجاد یک سرمایه انسانی فوق‌العاده جهت ایجاد مزیت رقابتی در میان سازمان‌ها به وجود آمده است ( *e.g., Boxall and* )

*Steenefeld, 1999; Farjoun, 1994; Huselid, 1995; Lado and Wilson, 1994; Pfeffer, 1994*) پژوهشگرانی که به دنبال ایجاد یک چارچوب نظری برای مشارکت دادن عامل انسانی در کارآیی و اثربخشی سازمانی هستند بر امکان ارتقاء سطح آموزش کارکنان به عنوان منبع بهره‌وری سازمان تأکید دارند ( *Asefa and Huang, 1994; Becker, 1993; Hershberg, 1996; OECD, 2001; Schultz, 1961*).

#### ۱-۶- تأثیر نظام ارزیابی بر عملکرد سازمانی

نظام ارزیابی فراگردی است که عملکرد سازمان را بررسی و ارزیابی می‌کند ( *Eden and Moriah, 1996: 263*). در واقع، نظام ارزیابی فراگرد مستمر مقایسه عملکرد واقعی سازمان با استانداردها یا انتظارات است، و با هدف بهبود عملکرد و دستاوردهای سازمانی انجام می‌گردد. نظام ارزیابی نقشی مهمی در مدیریت کارا و اثربخش سازمان دارد. این امر در سازمان‌های پیچیده بسیار مهم است زیرا نیازمند بررسی و تدقیق در فعالیت‌هایی گسترده می‌باشند؛ تا اولاً، به اعضاء سازمان چگونگی اجرای بهتر کارهایشان را، از راه تعیین دقیق ضعف‌ها، آموزش دهند؛ ثانیاً، اینکه با اثبات این امر به کارکنان که حسابرسی درونی برای بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌هاست، موجب انگیزش کارکنان شوند؛ ثالثاً، اعضاء سازمان را از اقداماتی که به سازمان ضربه می‌زند باز دارند؛ و رابعاً، احتمال هدف‌گذاری صحیح و حرکت در راستای آن اهداف را افزایش دهند ( *Eden and Moriah, 1996*).

#### ۱-۷- تأثیر روابط کارکنان بر عملکرد سازمانی

روابط کارکنان عبارتند از روابط میان تیم مدیریت و کارکنان سازمان. سازمان‌هایی که روابط کاری مثبت دارند احتمالاً از طریق کارکنانشان به مزایا و منافع زیادی دست می‌یابند ( *Dastmalchian, Blyton, and Adamson, 1991*). مثلاً روابط کارکنان بر سطح تعهد کارکنان در قبال سازمان تأثیر می‌گذارد. احتمال اینکه کارکنان متعهد بازده بالاتری برای سازمان ایجاد کنند و بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت بگذارند بیشتر است ( *Meyer and Allen, 1997*).

#### ۱-۸- تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارتست از ارزش‌ها، باورها و اصول زیربنایی‌ای که بنیاد نظام مدیریت سازمان را تشکیل می‌دهند و نیز مجموعه فعالیت‌ها و رفتارهای مدیریت که تجلی

دهنده و تقویت کننده آن اصول زیربنایی هستند (Denison, 1990: 2). افرادی همچون کلین، ماسی و وندر (Klein, Masi & Weidner, 1995) جایگاه فرهنگ سازمانی را در قلب تلاش‌های سازمان می‌دانند که اثربخشی کلی و کیفیت محصولات و خدمات سازمان را بالا می‌برد. بسیاری از پژوهشگران حوزه‌ی راهبرد بر این باورند که فرهنگ سازمانی یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است (Barney, 1986). بسیاری از شواهد هم در بخش خصوصی و هم در بخش عمومی این مدعا را تأیید می‌کنند. موفق‌ترین شرکت‌ها، موفقیت خود را مرهون فرهنگ منحصر به فرد خود در خدمت به مشتری، می‌دانند (Spector and McCarthy, 1995). عملاً هیچ یک از سازمان‌های موفق عملکرد خود را صرفاً به یک عنصر راهبردی نسبت نمی‌دهند. عملکرد سازمانی به ترکیب عناصر راهبردی گوناگون مربوط است که یکدیگر را تکمیل و تقویت می‌کنند. بر اساس مبانی مذکور فرضیه اول تحقیق به شرح زیر ارائه می‌گردد:

منابع نامشهود سازمانی (قابلیت‌های مدیریتی، سرمایه انسانی، نظام ارزیابی، روابط کاری، فرهنگ سازمانی و) بر عملکرد (شهرت ادراک شده) تأثیر دارند.

## ۲- روش پژوهش

### ۲-۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه این پژوهش دانشگاه‌های عمده دولتی کشور در مراکز استان‌ها هستند. برای اینکه نمونه انتخاب شده نماینده واقعی جامعه باشد از نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. به این ترتیب دانشگاه‌هایی مورد توجه قرار گرفت که جامع بوده و از سابقه بیشتری برخوردار باشند براین اساس چهارده دانشگاه (دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه شهید چمران، دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشگاه مازندران، دانشگاه شیراز، دانشگاه تبریز، دانشگاه اصفهان، دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه ارومیه، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشگاه هرمزگان، دانشگاه زنجان، دانشگاه رازی و دانشگاه الزهرا (س)) برای انجام تحقیق انتخاب گردید. به تعداد اعضای هیات علمی هر دانشگاه پرسشنامه ارسال گردید. جمعاً ۷۳۴ پرسشنامه اصل گردید که از این میان تعداد ۶۳۰ پرسشنامه بدون نقص بدست آمد و مبنای بررسی قرار گرفتند.



## ۲-۲- اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

متغیر وابسته در این تحقیق «شهرت سازمانی ادراک شده» می باشد. برای سنجش عملکرد سازمانی ( شهرت سازمانی ادراک شده) از پنج گویه استفاده شده است. در این گویه‌ها شهرت دانشگاه نزد سازمان های جامعه برای سپردن فعالیت پژوهشی به دانشگاه از ابعاد مختلف پرسش شده است. آلفای کرونباخ برای این سنجه ۰/۸۲ است.

## ۲-۲-۱- متغیرهای مستقل

## • عناصر نامشهود سازمانی

در این بررسی از پنج عنصر سازمانی نامشهود استفاده شده که داده‌های مربوط به آنها از اعضای هیات علمی دانشگاهها گرفته شده است. نمره‌ها روی یک مقیاس ۵ گزینه‌ای که از ۱ (یعنی به شدت مخالف) تا ۵ (یعنی کاملاً موافق) قرار دارند.

✓ سنجش قابلیت‌های مدیریتی : برای سنجش قابلیت‌های مدیریتی از مقیاس هیت و ایرلند (Hitt & Ireland 1985) استفاده شده است. این مقیاس شامل ۱۲ شاخص است؛ همچون جذب و حفظ مدیران ارشد آموزش دیده و شایسته، توانایی یکسان‌سازی نظرات معارض، بهبود هماهنگی و ارتقاء همکاری مؤثر میان مدیران اجرایی کلیدی، ایجاد شور و اشتیاق، و انگیزش نیروهای کافی مدیریتی برای عملکرد بهتر آلفای کرونباخ این سنجه ۰/۸۸ بدست آمد.

✓ سنجش سرمایه انسانی: سنجش سرمایه انسانی سه بعد دارد: سطح آموزش، میزان تجربه کاری و شایستگی اعضای سازمان (Aryee, Chay, and Tan, 1994). در پرسشنامه مذکور از پاسخ دهندگان خواسته شد که در مورد چهار شاخص مربوط به آموزش و تجربه کاری، و هشت شاخص مربوط شایستگی اظهار نظر کنند (Wagner and Morse, 1975). آلفای کرونباخ این سنجه ۰/۸۰ است.

✓ سنجش نظام ارزیابی: در این تحقیق، برای اندازه‌گیری نظام ارزیابی از مقیاس یدن و موریا (Eden & Moriah, 1996) استفاده گردید. این مقیاس شامل هفت شاخص است که دو جنبه‌ی نظام ارزیابی را در بر می‌گیرد: ایجاد انگیزه و بهبود فرایند. آلفای کرونباخ این شاخص ۰/۸۹ است.

✓ سنجش روابط کارکنان : برای سنجش روابط کارکنان از الگوی ارائه شده توسط کیتای و مارچینگتون (Kitay & Marchington, 1996) استفاده شده که شامل نه شاخص است. مقیاس مذکور این مواردی چون میزان اعتماد و رضایت در روابط میان

مدیریت و کارکنان، میزان پیگیری اصول ایمنی، عدالت، فردگرایی، و دموکراسی توسط سیستم روابط کاری را شامل می‌شود. آلفای کرونباخ این مقیاس ۰/۹۳ است.

✓ سنجش فرهنگ سازمانی: سنجش فرهنگ سازمانی بر پایه الگوی دنیسون (Denison, 1990) و چهار فرضیه مرتبط با فرهنگ انجام شده است.

○ فرضیه (۱) اثربخشی سازمانی تابعی از سطح مداخله و مشارکت اعضای سازمان می‌باشد.

○ فرضیه (۲) سازگاری: اثربخشی سازمانی تابعی است از میزان درک و تعهد اعضای سازمان نسبت به یک نظام مشترک باورها، ارزش‌ها و نمادها است.

○ فرضیه (۳) قابلیت انطباق: اثربخشی سازمانی تابعی است از توانایی سازمان در درک محیط داخلی و خارجی و پاسخ به آن از طریق نهادینه‌سازی مجدد مجموعه‌ای از رفتارها و فرآیندها.

○ فرضیه (۴) مأموریت: اثربخشی سازمانی تابعی است از میزان تعهد اعضای سازمان نسبت به تعریف مشترکی که از وظیفه و هدف سازمان و اعضای آن دارند. رسالت، ارتباط کارکنان با سازمان را تقویت می‌کند و جهات و اهدافی را برای آنان ترسیم می‌کند که می‌توانند راهکار مناسبی برای اقدامات سازمان و اعضای آن به وجود آورند.

در این مقیاس هشت گویه که نشان دهنده‌ی عناصر چهارگانه الگو هستند استفاده شده است. آلفای کرونباخ برای این مقیاس ۰/۸۱ است.

## ۲-۳- آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از تحلیل چند متغیری استفاده شده است. تحلیل چند متغیری غالباً زمانی به کار می‌رود که محقق بخواهد مجموعه‌ای از چندین متغیر، را با مجموعه‌ای دیگر از متغیرها بررسی نماید. یکی از روش‌های مناسب برای تحلیل‌های چند متغیره مدل معادلات ساختاری است. در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

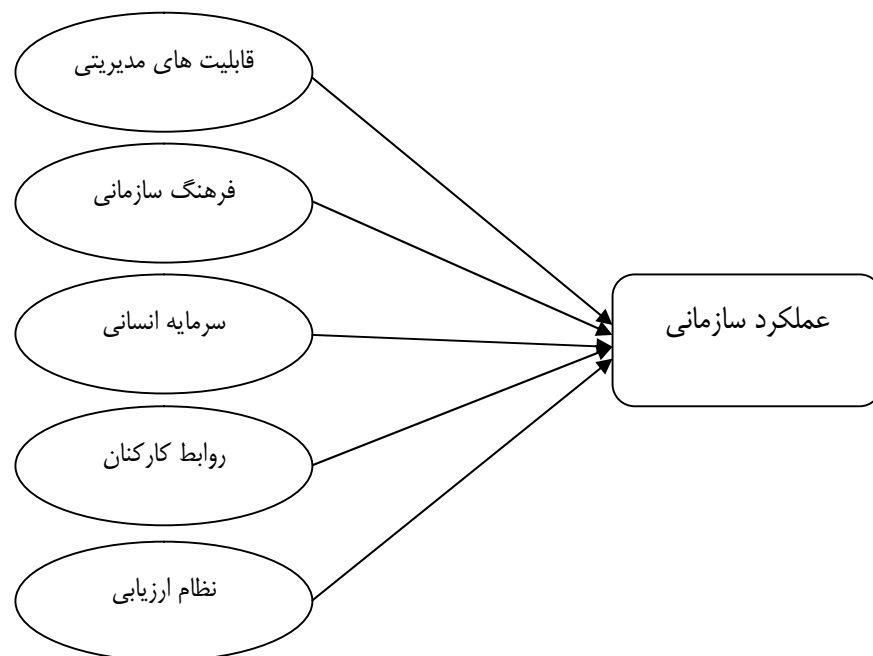
ابتدا آزمون کفایت داده‌ها<sup>۱</sup> (KMO) انجام گردید، این آزمون کفایت داده‌های جمع‌آوری شده را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول شماره کفایت داده‌ها ۱ مورد تأیید است. زیرا عدد به دست آمده از عدد در نظر گرفته شده ۰.۶ بزرگتر است (۰.۸۸۴). همچنین عدد معناداری آزمون بارتلت برابر با ۰.۰۰ و کوچکتر از سطح ۰.۰۵ می‌باشد که ماتریس همبستگی دارای اطلاعات معنی‌دار است

جدول ۱: آزمون کفایت داده ها

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 3875.482
df	190
Sig..	000

## ۲-۳-۱-آزمون فرضیه اول

برای آزمون فرضیه اول و نشان دادن تأثیر منابع نامشهود سازمانی بر عملکرد با طراحی و اجرای مدل از طریق نرم افزار لیزرل تأثیر عناصر نامشهود بر عملکرد به شرح زیر بدست آمد:



نمودار ۱: نمایش چارچوب استاندارد مدل تحقیق

بر اساس خروجی مدل تحقیق میزان تاثیر منابع نامشهود سازمان بر عملکرد به شرح زیر بدست آمد. این نتایج بیانگر تائید فرض اول تحقیق می‌باشند.

جدول ۲: تأثیر منابع نامشهود بر عملکرد

شدت تأثیر	عملکرد	نام منبع نامشهود
۰.۱۷	شهرت ادراک شده	قابلیت‌های مدیریتی
۰.۱۹	شهرت ادراک شده	فرهنگ سازمانی
۰.۱۸	شهرت ادراک شده	سرمایه انسانی
۰.۲۵	شهرت ادراک شده	روابط کارکنان
۰.۲۴	شهرت ادراک شده	نظام ارزیابی

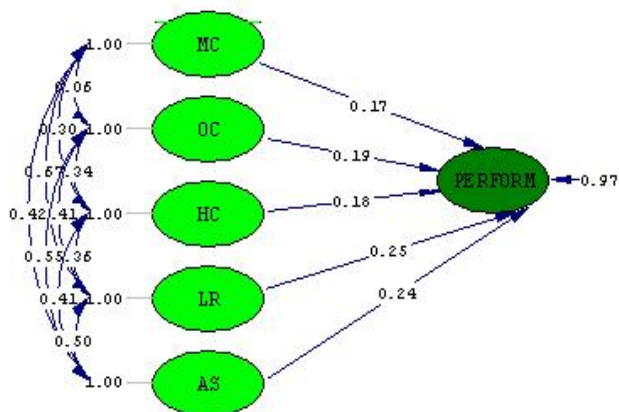
برای تعیین میزان تناسب مدل اندازه‌گیری ارائه شده معیارهای برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرند. شاخص‌های محاسبه شده عبارتند از:

t2	df	$t^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI
۸۲۰.۶۹	۲۷	۳۰.۷	۰.۰۵۹	۰.۹	۰.۸۹	۰.۹۴	۰.۹۵
۸	۰			۱			

نتایج حاصل نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی، مدل مناسبی است. نسبت کای دو بر درجه آزادی تقریباً در حدود بازه ۳ و ۲ می‌باشد و مقدار RMSEA مدل برابر با ۰.۰۵۹ و مطلوب می‌باشد و مقدار GFI و AGFI نیز به ترتیب بالا ۹۰ درصد و نزدیک به ۹۰ درصد می‌باشد و همچنین دو شاخص NFI, NNFI هر دو بالای ۹۰ درصد می‌باشند

### ۲-۳-۲-آزمون فرضیه دوم

فرضیه دوم روابط بین عناصر نامشهود را مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس نمودار زیر روابط بین منابع نامشهود تائید می‌گردد.



نمودار ۲: نمایش روابط بین منابع نامشهود

بر اساس نمودار ۲ روابط بین منابع نامشهود به شرح زیر است:

جدول ۳: روابط بین منابع نامشهود سازمانی

منبع	منبع	اندازه رابطه
قابلیت‌های مدیریتی	فرهنگ سازمانی	۰.۱۸
قابلیت‌های مدیریتی	سرمایه انسانی	۰.۱۸
قابلیت‌های مدیریتی	روابط کارکنان	۰.۲۲
قابلیت‌های مدیریتی	نظام ارزیابی	۰.۲۱
فرهنگ سازمانی	سرمایه انسانی	۰.۱۹
فرهنگ سازمانی	روابط کارکنان	۰.۲۳
فرهنگ سازمانی	نظام ارزیابی	۰.۲۳
سرمایه انسانی	روابط کارکنان	۰.۲۵
سرمایه انسانی	نظام ارزیابی	۰.۲۳
روابط کارکنان	نظام ارزیابی	۰.۲۲

### ۳- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، مدیران بیش از پیش، در یافته‌اند که مقابله با عدم اطمینان روز افزون محیطی کاری دشوار است و این واقعیت را قبول می‌کنند که قوانین بازی تغییر کرده‌اند؛ آنها دریافته‌اند که امروزه رقابت بر سر منابع راهبردی است ( *Prahalad and Hamel, 1990* ).

نتایج بدست آمده نشان‌دهنده تأثیرات گوناگون و مهم منابع نامشهود بر عملکرد دانشگاه‌ها می‌باشند. اول اینکه، منابع نامشهود در دستیابی سازمان به اهداف خود و دستیابی آن به عملکردی بالاتر نقشی حیاتی دارند، همانگونه که در مباحث نظری نیز آمده بود که فرهنگ قوی سازمانی برای سازمان‌های انتفاعی بسیار مهم است، در این پژوهش دریافتیم که فرهنگ قوی سازمانی در رسیدن دانشگاه‌ها به موقعیتی ممتاز نقشی کاملاً حیاتی ایفا می‌کند ( *Barney, 1986* ). یک دانشگاه دارای فرهنگی قوی، که بر عناصری همچون مشارکت بالای اعضاء سازمان در فعالیت‌ها، باورهای مشترک، توانایی سازگاری با محیط، و درک رسالت سازمان تأکید دارد ( *Denison, 1990* )، احتمالاً از عملکردی بهتر از سایر هم‌تایانش (که چنین فرهنگی ندارند) برخوردار است. این امر بر ایجاد شهرت سازمانی ادراک شده تأثیر دارد. این نتایج با مبانی نظری و یافته‌های پژوهش‌های تجربی پیشین همخوانی دارد ( *Fombrun, 1996; Roberts and Dowling, 2002; Shrum and Wuthnow, 1988* ).

روابط کارکنان، سرمایه انسانی، نظام ارزیابی و قابلیت‌های مدیریتی نیز دارای نقشی مهم بر عملکرد هستند. روابط کاری خوب میان مدیریت و کارکنان، عملکرد دانشگاه مربوطه را بهبود می‌بخشد. نتایج نشان می‌دهند که پایبندی به اصولی همچون عدالت، ایمنی و اعتماد انگیزه اعضاء را برای فعالیت بیشتر و رعایت تمامی استانداردهای کاری افزایش می‌دهد، و تأثیرات منفی ناکارایی، عدم اثربخشی، و بیکاری پنهان را خنثی می‌سازد. روشن است که مدیران باید مراقب باشند و اطمینان حاصل کنند که مزایایی که به واسطه روابط کاری خوب ایجاد شده‌اند خنثی نشوند ( *Coff, 1999* ). سرمایه انسانی نیز یک منبع ایجاد عملکرد بالا در دانشگاه است. به نظر می‌رسد دانشگاه‌هایی که با مدیریت منابع انسانی راهبردی کارکنانی با تجربه و آموزش دیده پرورش داده‌اند عملکرد بهتری نسبت به سایر هم‌تایان خود دارند ( *Huselid, 1995; Huselid, Jackson, and* )

Schuler, 1997؛ یافته مذکور این قاعده را که کارکنان سرمایه سازمانی با ارزشی هستند تقویت می‌کند ( Collis and Montgomery, 1998; O'Reilly and Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1994). نظام ارزیابی نیز یک منبع حیاتی برای دانشگاه‌ها است که به واسطه ایجاد انگیزش و بهبود روند‌ها، به کارکنان کمک می‌کند تا کارهای درست را برگزینند و این کارها را به درستی به انجام برسانند ( Eden and Moriah, 1996). نتایج پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های مدیریتی نیز در موفقیت دانشگاهها نقشی مهم ایفا می‌کنند. این یافته‌ها با اهمیتی که سازمان‌های بخش خصوصی برای مدیریت ارشد خود و قابلیت‌های آنها قائل هستند هم‌خوانی دارد ( Castanias and Helfat, 1991; Hambrick and Mason, 1984; Finkelstein and Hambrick, 1996; Mahoney, 1995; Yukl, 1981).

یکی از مهمترین یافته‌های این تحقیق این است که عناصر سازمانی یکدیگر را در ارتقاء عملکرد سازمانی تقویت می‌کنند. این امر نشان می‌دهد که دانشگاه‌هایی که به دنبال حداکثرسازی عملکردشان هستند باید عناصر سازمانی خود را به صورت متوازن توسعه دهند. بطور خلاصه می‌توان گفت، طبق مطالعات کولیسو مونت‌گومری ( Montgomery, Collis & 1998:27)، منابع، جوهره اصلی راهبرد، و جوهره اصلی ماندگاری مزیت رقابتی هستند. این نظریه در پژوهش حاضر نیز مورد حمایت قرار گرفته است و تائید می‌کند که بدست آوردن و حفظ برتری در محیط رقابتی بر مجموعه‌ای از عناصر راهبردی، مبتنی است ( Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

## منابع و مأخذ

- 1-Amit R, Schoemaker PJH, (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33–46.
- 2-Aryee S, Chay YW, Tan HH, (1994), An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore, *Human Relations*, 47(5), pp. 487–509.
- 3-Asefa S, Huang WC (eds.), (1994), *Human Capital and Economic Development*, W. E. Upjohn Institute for Employment Research: Kalamazoo, MI.
- 4-Barney JB, (1986), Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656–665.
- 5-Barney JB, (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp.99–120.
- 6-Barney JB, (2001), Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41–56.
- 7-Becker GS, (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd edn), Chicago Press Chicago, IL/National Bureau of Economic Research, New York.
- 8-Boxall P, Steeneveld M, (1999), Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies, *Journal of Management Studies*, 36(4), pp. 443–463.
- 9-Canals J. 2000. *Managing Corporate Growth*. Oxford University Press: New York
- 10-Castanias RP, Helfat CE, (1991), Managerial resources and rents, *Journal of Management*, 17(1), pp. 155–171.
- 11-Chatterjee S, Wernerfelt B, (1991), The link between resources and type of diversification: theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 12(1), pp. 33–48.
- 12-CA. Coff RW, (1999), When competitive advantage doesn’t lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10(2), pp. 119–133.
- 13-Collis DJ, Montgomery CA, (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based View*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
- 14-Dastmalchian A, Blyton P, Adamson R, (1991), *The Climate of Workplace Relations*, Routledge, London.
- 15-Denison DR, (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York.



- 16-Eden D, Moriah L, (1996), Impact of internal auditing on branch bank performance: a field experiment, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), pp. 262–271.
- 17-Farjoun M, (1994), Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry groups, *Organization Science*, 5, pp.185–199.
- 18-Finkelstein S, Hambrick D, (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*, West: St Paul, MN.
- 19-Fombrun CJ, (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 20-Fombrun CJ, Shanley M, (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233–258.
- 21-Godfrey PC, Hill CWL, (1995), The problem of unobservables in strategic management research, *Strategic Management Journal*, 16(7), pp. 519–533.
- 22-Hambrick DC, Mason PA, (1984), Upper echelons: the organization as a reflection of its top management, *Academy of Management Review*, 9, pp. 193–206.
- 23-Hershberg T, (1996), Human capital development: America's greatest challenge, *Annals of the American Academy of Political Science*, 544, March, pp. 43–51.
- 24-Hitt MA, Ireland RD, (1985), Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 273–293.
- 25-Hitt MA, Bierman L, Shimizu K, Kochhar R, (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13–28.
- 26-Hoskisson RR, Hitt MA, Wan WP, Yiu D, (1999), Theory and research in strategic management: swings of a pendulum, *Journal of Management*, 25(3), pp. 417–456.
- 27-Huselid MA, (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635–672.
- 28-Huselid MA, Jackson SE, Schuler RS, (1997), Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171–188.

- 29-Itami H, Roehl WT, (1987), Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 30-Javidan M, (1998), Core competence: what does it mean in practice?, Long Range Planning, 31(1), pp.60–71.
- 31-Katz RL, (1974), Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, 52(5), pp. 90–102.
- 32-Kitay J, Marchington M, (1996), Review and critique of workplace industrial relations typologies, Human Relations 49(10), pp. 1263–1290.
- 33-Klein AS, Masi RJ, Weidner II CK, (1995), Organization culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality: an empirical study of linkages, Group and Organization Management, 20(2), pp. 122–148.
- 34-Lado AA, Wilson MC, (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective, Academy of Management Review, 19(4), pp. 699–727.
- 35-Leonard-Barton D, (1992), Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13, pp. 111–125.
- 36-Mahoney JT, (1995), The management of resources and the resources of management, Journal of Business Research, 33, pp.91–101.
- 37-Makadok R, (2001), Toward a synthesis of the resource based and dynamic-capability views of rent creation, Strategic Management Journal, 22(5), pp. 387–402..
- 38-Meyer JP, Allen NJ, (1997), Commitment in the Workplace Theory, Research and Application, Sage, Thousand Oaks, CA.
- 39-Moore MH, (1995), Creating Public Value: Strategic Management in Government, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 40-Moore MH, (2000), Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29, (Suppl.), pp. 183–204.
- 41-Norburn D, Birley S, (1988), The top management team and corporate performance, Strategic Management Journal, 9(3), pp.225–237.
- 42-OECD, (2001), The New Economy: Beyond the Hype, The OECD Growth Project, Economics, Paris.
- 43-O'Reilly III CA, Pfeffer J, (2000), Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 44-Penrose ET, (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford.

- 45-Peteraf MA, (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179–191.
- 46-Pfeffer J, (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 47-Porter ME, (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61–78.
- 48-Prahalad CK, Hamel G, (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79–91.
- 49-Priem RL, Butler JE, (2001), Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management*.
- 50-Reed R, DeFillippi RJ, (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15(1), pp. 88–102.
- 51-Rivkin JW, (2000), Imitation of complex strategies, *Management Science*, 46(6), pp. 824–844.
- 52-Roberts PW, Dowling GR, (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1077–1093.
- 53-Robins J, Wiersema MF, (1995), A resource-based approach to the multi business firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, *Strategic Management Journal*, 16(4), pp. 277–299.
- 54-Schultz TW, (1961), Investment in human capital, *American Economic Review*, 51(1), pp. 1–17.
- 55-Shrum W, Wuthnow R, (1988), Reputational status of organizations in technical systems, *American Journal of Sociology*, 93(4), pp. 882–912.
- 56-Siggelkow N, (2002), Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 125–159.
- 57-Spector R, McCarthy PD, (1995), *The Nordstrom Way: The Inside Story of America’s #1 Customer Service Company*, Wiley, New York.
- 58-Stalk G, Evans P, Shulman LE, (1992), Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, 70(2), pp. 57–67.
- 59-Teece DJ, (2000), Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context, *Long Range Planning*, 33(1), pp. 35–54.

- 60-Wagner FR, Morse JJ, (1975), A measure of individual sense of competence, *Psychological Reports*, 36, pp. 451–459.
- 61-Waldman DA, Ramirez GG, House RJ, Furanam P, (2001), Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 134–143.
- 62-Weigelt K, Camerer C, (1988), Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, 9(5), pp. 443–454.
- 63-Wernerfelt B, (1984), The resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171–180.
- 64-Yukl GA, (1981), *Leadership in Organizations*. Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.