

## ارزیابی قابلیت‌های محوری منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) بر اساس تئوری منبع‌محور (مدل VRIO)

دکتر بهمن حاجی‌پور\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۱۸

مصطفی مؤمنی\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۷/۴/۱۱

### چکیده

مدیران و پژوهشگران منابع انسانی بر این اعتقاد خود، که کارکرد منابع انسانی نقش مهمی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند، پافشاری دارند و از منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها یاد می‌کنند. در واقع، بیشتر گزارش‌های سالانه سازمان‌ها بر اینکه کارکنان یک سازمان مهم‌ترین دارایی آن هستند، تصریح می‌کنند، اما بسیاری از تصمیم‌های سازمانی این باور را منعکس نمی‌سازد.

در این مقاله، زمینه و نقش منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) در کسب قابلیت‌های محوری بررسی می‌شود، همچنین در مورد نگاه منبع‌محور به آن بحث می‌شود و چارچوب‌های ارزش، کمیابی، تقلیدپذیری و حمایت و استفاده سازمانی (VRIO) برای تجزیه و تحلیل منابع انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت. البته باید یادآور شد که با توجه به سطح فعالیت این سازمان‌ها (دانشگاه‌ها) منظور از منابع انسانی، اساتید و دانشجویان آن است.

### واژگان کلیدی

قابلیت‌های محوری، منابع انسانی، تئوری منبع‌محور، مدل VRIO، دانشگاه امام صادق(ع)

Bhajipour@scu.ac.ir

\* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

Modir@mostafamomeni.ir

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

## مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است». در این راستا از ویژگی‌های مسلّم جهان امروز می‌توان به جهانی‌شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت برمبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش و افزایش زاد و ولد اشاره کرد (دراکر، ۱۳۷۸، ص ۳۸). این موضوع بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراروی سازمان‌ها است (porter, 1980, p.138). در چنین فضایی، این سؤال اساسی قابل طرح است که «راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز چیست؟»

با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک، پاسخ سؤال را در «ایجاد، حفظ و تداوم قابلیت‌های محوری» می‌یابیم (بارنی، ۱۹۹۹؛ متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸). به این معنا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم قابلیت‌های محوری ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف، مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه‌ای است که از نظر علی، مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی می‌تواند در طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد رقابتی با هدف نیل به مزیت پایدار برای سازمان‌ها بسیار مؤثر و راهگشا باشد (مهری، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

در حوزه منابع انسانی، مدیران و پژوهشگران منابع انسانی بر این اعتقاد خود، که کارکرد منابع انسانی نقش مهمی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند، پافشاری دارند. در واقع، بیشتر گزارش‌های سالانه سازمان‌ها بر اینکه کارکنان سازمان مهم‌ترین دارایی آن هستند، تصریح می‌کنند. علی‌رغم این باورها و پندارهای گسترده و اظهارنظرهای

متواتر، بسیاری از تصمیمات سازمانی از اولویت نسبتاً پایین در هر دو زمینه منابع انسانی سازمان و اداره نیروی انسانی حکایت می‌کند. به‌عنوان مثال، زمانی که سازمان‌ها به کاهش هزینه نیازمندند، ابتدا امور مربوط به کارکنان یعنی مواردی چون آموزش، دستمزدها و... را کاهش می‌دهند (Barney, 1998, p.31).

اگر مدیران باید به طور آشکار از تعهداتشان در قبال منابع انسانی پشتیبانی کنند و کارکرد منابع انسانی، مسئولیت بنیادی در مدیریت کردن این منبع ارزشمند سازمان داشته باشد، در این صورت چرا بسیاری از تصمیم‌های سازمانی، این باور روشن در مورد کارکنان و یا احترام به کارکرد منابع انسانی را نشان نمی‌دهد؟ با در نظر گرفتن این واقعیت که تعداد کمی از مدیران منابع انسانی می‌توانند با بیانی اقتصادی توضیح دهند که چگونه کارکنان سازمان می‌توانند قابلیت‌های محوری ایجاد کنند و کارکرد منابع انسانی چه نقشی در این فرایند ایفا می‌کند، بسیاری از مدیران منابع انسانی در هدایت فعالیت‌های منابع انسانی به سوی توسعه آن دسته از ویژگی‌هایی سازمان که می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری باشند، ناموفق هستند (Barney & Wright, 1998, p.34).

به منظور تبیین قابلیت‌های محوری پایدار در سازمان‌ها دو دیدگاه کلی مطرح است، دیدگاه اول که براساس تئوری سازمان صنعتی<sup>۱</sup> در اندیشه‌های مایکل پورتر در دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان یک دیدگاه غالب مطرح شده است، کسب قابلیت‌های محوری را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند. ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، تحلیل زنجیره ارزش سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی، استراتژی‌های عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت‌پذیری، خوشه‌ها، و مزیت رقابتی ملت‌ها هستند (porter, 1980, pp.135-138).

دیدگاه دیگری که مباحث آن از زمان نگارش مقاله «تئوری مبتنی بر منابع»<sup>۲</sup> توسط آقای ورنر فلت (۱۹۸۴) در ادبیات مدیریت استراتژیک رایج شد، دیدگاه منبع‌محور

نامیده می‌شود. این دیدگاه توسط متخصصان دیگر بررسی و تکمیل شده است (متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ بارنی، ۱۹۹۱-۱۹۹۸؛ رایت، ۱۹۹۸) و مدل‌های آن در سازمان‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند. یکی از مدل‌های منشعب از این دیدگاه، مدل VRIO است که توسط آقای جی بارنی ارائه گردیده است و برای شناخت و کسب قابلیت‌های محوری پایدار در سازمان‌ها، به شناخت منبعی که این قابلیت را ایجاد می‌کند، می‌پردازد (Barney, 1998, p.39).

این پژوهش با استفاده از این مدل، به دنبال بررسی وضعیت منابع انسانی دانشگاه امام صادق (ع) به منظور شناخت قابلیت‌های محوری و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌باشد که پس از شناخت آن قابلیت‌ها باید در تقویت قابلیت‌های متمایز به جهت پایدار نمودن آن برتری‌ها بکوشد. در این مدل، میزان ارزشمندی منابع انسانی (V)، کمیابی (R)، میزان تقلیدپذیری (I) و حمایت و استفاده دانشگاه امام صادق (ع) از منابع انسانی (O) بررسی می‌گردد.

### ۱. مدل مفهومی پژوهش

الگوی ارزیابی قابلیت‌های منابع انسانی در این پژوهش براساس مدل VRIO جی بارنی است که ادبیات و مفاهیم اساسی آن با رویکرد تئوری منبع‌محور به شرح زیر است:

#### ۱-۱. تعریف و مفهوم قابلیت‌های محوری

حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب قابلیت‌های محوری برای ایشان باقی نمی‌گذارد (Porter, 1980, p.135; Barney, 1986, p.656). تئوری پردازان علم مدیریت دو رویکرد برای کسب قابلیت‌های محوری مطرح نموده‌اند، رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان می‌باشد.

مطالعات متعدد توسط پژوهشگران در دو دهه اخیر نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشأ برای مزیت رقابتی

است (ورنرفلت، ۱۹۸۴؛ راملد، ۱۹۸۴؛ بارنی، ۱۹۹۱؛ متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ رایت و سایرین، ۱۹۹۸؛ انصاری، ۱۹۹۹؛ بیرد و سامر، ۲۰۰۴)؛ از این رو انتخاب این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشأ قابلیت محوری، روشی آزموده و مطمئن است. توجه به تعاریف ارائه‌شده در مورد قابلیت‌های محوری، گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه‌شده سازمان و ارزش‌های عرضه‌شده توسط رقبای آن، ابعاد قابلیت‌های محوری را تبیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری، ارزش‌های عرضه‌شده سازمان در مقایسه با ارزش‌های عرضه‌شده رقبای، به ارزش‌های موردنظر و نیازهای او نزدیک‌تر و با آنها سازگارتر باشد، می‌توان گفت که آن سازمان در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای قابلیت محوری است، به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که سازمان نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

#### ۲-۱. منابع سازمان

قابلیت‌های محوری پایدار یک سازمان عمدتاً در پی ایجاد قابلیت محوری در منابع داخلی آن حاصل می‌گردد (Hunt&Morgan, 1995, p.12). منبع<sup>۳</sup> اصطلاحی است که به تمام آنچه در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاق می‌شود (Grant, 1991, p.114)؛ از این رو به آن منابع، منابع عملیاتی<sup>۴</sup> نیز می‌گویند. منابع عملیاتی به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی (هانگر، ۱۳۸۱، صص ۱۲۴-۱۳۶).

منابعی که مورد استفاده قرار می‌گیرند اگر قابل لمس باشند، به آنها منابع فیزیکی گفته می‌شود مانند تجهیزات و مواد اولیه. منابع مالی به صورت وجوه نقد یا اعتبارات اسنادی یا سایر اقلام مالی مورد استفاده سازمان قرار می‌گیرند. منابعی که خلق ارزش می‌کنند و حاصل تعاملات سازمانی و گردش فعالیت‌های اجرایی هستند، به‌عنوان

استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی ذکر می‌گردند که سازوکار الکترونیکی سازمان نظیر MIS و DSS<sup>۱</sup> و سایر توانایی‌های مشابه آنها در این زمره‌اند.

منابع انسانی، اصلی‌ترین بازیگران این عرصه‌اند. مدیران، کارکنان، کارگران و سایر دست‌اندرکاران تولید کالا یا ارائه خدمت (بسته به نوع سازمان) جزء منابع انسانی سازمان هستند. اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت سازمانی که مجهز به افراد باصلاحیت است، برای موفقیت شرایط لازم را داراست و منابع دیگر سازمان در کنار نیروی انسانی به‌عنوان یک عنصر مکمل قرار می‌گیرند (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ص ۸۳).

### ۱-۳. قابلیت‌های محوری قلمروی نیروی انسانی

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی سازمان‌ها، هر صاحب‌نظری را بر آن می‌دارد که در مقوله قابلیت‌های محوری، به نیروی انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه سازمانی به صورت مستقل نگاه کند. دلیل این امر، نیاز به تغییر و تحول در سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی به دلایل زیر است: (مهری، ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸)

اول. فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام‌یافته و مستمر می‌نماید. ضمن اینکه الزامات وارده از سوی فناوری‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علایق مشتریان، همگی به این معناست که دیگر روش‌های موفق دیروز نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت فردا باشد.

دوم. مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت، خدمات و پاسخگویی، وسیع‌تر کرده‌اند و تجربه نشان می‌دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات برنیاید، مشتریان به سمت سازمان‌های رقیب خواهند رفت.

سوم. با توجه به اینکه سازمان‌ها به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می‌کنند، لزوماً می‌بایست به نحوی عمل شود که ضمن تداوم حیات، از جهت اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این، مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است.

چهارم. نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت‌های زیادی کرده است. از یک سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق‌العاده‌ای برای رشد و توسعه دارد و از سوی دیگر، به اعتمادآفرینی بیشتر از سوی سازمان نیازمند است.

در این راستا، اگر از مدیران سازمان‌های امروز پرسیده شود از کارکنان خود چه توقعی دارید، همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که «ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و به نحوی رفتار کنند که گویی صاحب سازمان هستند». حال اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید، جواب می‌دهند «ما صداقت و محیطی که مستلزم کسب مهارت‌های جدید برای ما باشد لازم داریم». این موارد، بیانگر آن است که سازوکار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در محیط‌های فرارقابتی امروز لازم است (بلانچارد، ۱۳۷۹، صص ۳۹-۴۸).

سازوکاری که می‌تواند از توانایی‌های نیروی انسانی جهت ایجاد قابلیت‌های محوری پایدار بهره‌برداری مناسب کند دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی آنان است، مشروط بر اینکه محیط مناسب و سازوکار موفقیت در سازمان وجود داشته باشد (مهری ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸).

بنابراین مدیران باید از نقش و اهمیت نیروی انسانی در خلق وضعیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین، قابلیت‌های نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام‌یافته و در محیطی انگیزشی جهت خلق موقعیت رقابتی، به کار گیرند.

#### ۱-۴. قابلیت‌های محوری پایدار

به نظر می‌رسد بسیاری از ادبیات رایج در زمینه مدیریت ارشد به مدیرعاملان نامداری چون لی لاکوتا در شرکت کرایسلر، جک ولش در جنرال الکتریک یا لورنس بوسیدی در الایدسیگنال، به عنوان منابع قابلیت‌های محوری پایدار اشاره می‌کند. بسیاری از مطالعات نظری در هماهنگ ساختن منابع انسانی با راهبردهای سازمانی بر مدیران ارشد تمرکز کرده و کارکنان سطوح پایین‌تر را نادیده گرفته‌اند (گروستاین و رایزمن، ۱۹۸۳؛ گوتپا و گویندراجان، ۱۹۸۴؛ گوتتری، گریم و اسمیت، ۱۹۹۱). فرض اصلی در این تحقیقات این است که مهارت‌های نیروی کار در همه سازمان‌ها به طور معمول وجود دارد ولی افراد مدیر با مهارت بالا یا گروه‌های مدیریت ارشد کمیاب‌تر هستند (Wright, 1994, p.29).

این بدین معنی است که سازمانی که مدیرعامل یا رئیس مناسبی دارد، از یک منبع رقابتی پایدار برخوردار است. هر چند این افراد تا حدودی ارزشمند هستند، اما اگر بازار کار به طور کلی کارآمد باشد، آنها احتمالاً منبع قابلیت‌های محوری پایدار نخواهند بود.

بسیاری از جاب‌جایی‌های اخیر مدیران ارشد از سازمانی به سازمان دیگر و به همان میزان افزایش دستمزد مدیران ارشد، بیانگر بیهودگی تلاش برای رسیدن به قابلیت‌های محوری پایدار از طریق توانایی‌های یک فرد است. از سوی دیگر، بهره‌برداری از ارزش حاصل از هم‌کوشی گروه بزرگی از افراد که با هم کار می‌کنند، تقلید آن برای رقبا اگر ناممکن نباشد، بسیار پرهزینه است. گروه‌های بزرگ یا تیم‌ها، به دلیل ابهام غیررسمی و پیچیدگی اجتماعی‌ای که دارند، امکان بیشتری برای تبدیل به منبع قابلیت‌های محوری، فراهم می‌آورند.

آلکیان و دمستز تولید تیمی را این چنین تعریف کرده‌اند: «تولیدی که در آن هم گروه‌های مختلف منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و هم محصول، جمع جبری



خروجی‌های هر یک از منابع به صورت جدا از هم نیست» (Alchian & Demsetz, 1972, pp.777-795).

به علت اینکه خروجی فراتر از جمع جبری خروجی‌های هر یک از منابع به صورت مجزا است، تشخیص منشأ خاصی برای قابلیت‌های محوری اگر ناممکن نباشد، دشوار است. به سخن دیگر، قابلیت‌های محوری از تولید تیمی‌ای سرچشمه می‌گیرد که با ابهام توصیف می‌شود و تقلید آن برای رقبا دشوار است.

فایده دیگر تولید تیمی این است که افراد با روابط کاری ویژه‌ای با هم پیوند می‌خورند که به یک نوع سرمایه خاص نیروی انسانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، اعضای تیم، گونه‌ای از روابط پیچیده اجتماعی را ایجاد می‌کنند که قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نیست و تنها به همان سازمانی سود می‌رساند که در آن شکل یافته است. این غیر قابل انتقال بودن، مستلزم توسعه درک از موقعیت تیمی است (Boisnueau, 1995, p.10).

#### ۱-۵. دیدگاه منبع‌محور به قابلیت‌های محوری

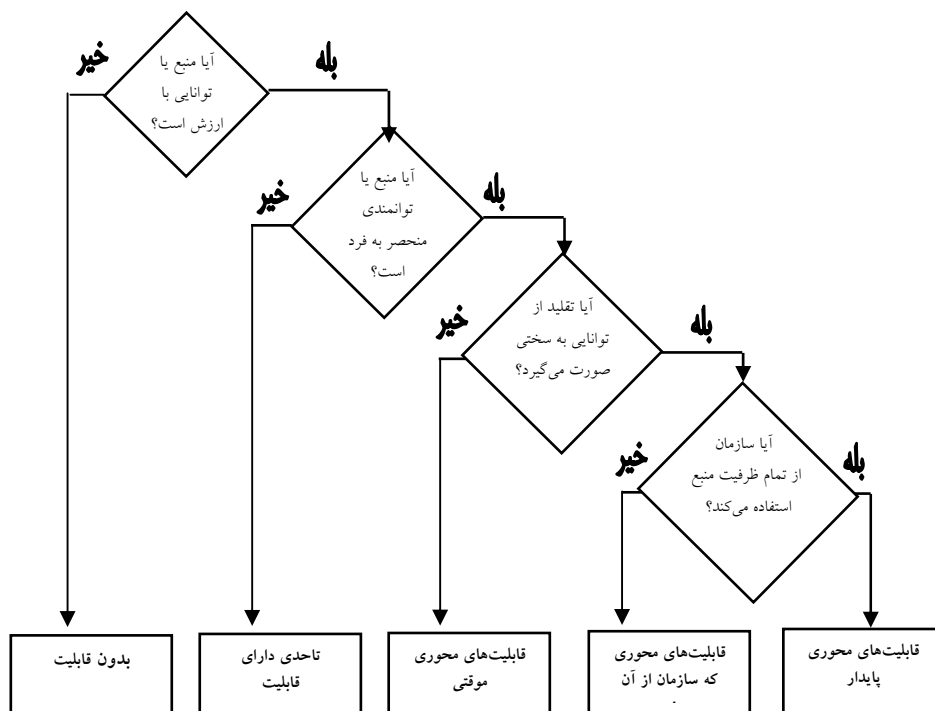
به‌وضوح مشخص است که هر دو عامل محیط خارجی و ویژگی‌های درونی سازمان تأثیر بسزایی در میزان موفقیت آن خواهند داشت. (Oliver, 1997, p.699; Henderson & Michell, 1997, p.14). مدل منبع‌محور قابلیت‌های محوری، به ویژگی‌های درونی سازمان توجه نشان می‌دهد که عبارت است از سرمایه‌های نیمه‌پایدار محسوس و یا غیرمحسوس. همچنین در مدل منبع‌محور، ریشه استراتژی سازمان و نخستین منبع اعتبارات مالی آن، مدیریت پویای منابع و ظرفیت‌های رو به رشد آن است (Hitt, 2003, p.153). ورنر فلت (۱۹۸۴) از این موضوع تحت عنوان «محدودیت منابع» نام می‌برد. مقصود از «منابع»، آورده‌های انسانی، فیزیکی و سرمایه‌ای مؤثر در روند تولید است. مجموعه‌ای از منابع، هنگامی که به منظور یک فعالیت خاص با یکدیگر ترکیب و تجمیع می‌شوند، «توانمندی» نام می‌گیرند (Hitt, 2003, p.154). توانمندی‌ها نیز به نوبه

خود سبب ایجاد قابلیت‌هایی می‌گردند که نهایتاً منبع مزیت وسیعی از منابع و توانمندی‌ها می‌شوند.

در حقیقت، هنگامی که محیط خارجی به‌سرعت هرچه تمام در حال تغییر و پیشرفت است، تنها رویکردهای داخلی، مانند رویکرد منبع‌محور، می‌توانند مبنای ثابت و پایداری را در اخذ تصمیم‌های استراتژیک فراهم نمایند (Narayanan, 2001, p.23).

به عبارت دیگر، هنگامی که بازار پیوسته در حال تغییر و رقابت در آن رو به افزایش است، بازگشت و توجه مجدد به عقب، به منظور ارشاد و هدایت در راستای اخذ تصمیم‌های استراتژیک، با مشکلات بسیاری روبه‌رو خواهد بود. به‌عنوان مثال، در مدل نیروهای رقابتی پورتر (۱۹۸۰-۲۰۰۱) وی از پنج عامل خارجی که زمینه‌ساز اخذ تصمیم‌های استراتژیک است، نام می‌برد. این عوامل عبارتند از قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان منابع، قدرت چانه‌زنی مشتریان، تهدید ورود سازمان‌های جدید به بازار، تهدید حضور کالاهای جایگزین، و رقابت سازمان‌ها با یکدیگر در عرصه صنعت. متأسفانه در یک محیط پویا، توجه به این عوامل نمی‌تواند سبب هدایت لازم جهت اخذ تصمیم‌های استراتژیک، به نحوی معقول را فراهم نماید و یا حتی در نحوه تخصیص منابع این سازمان‌ها نیز مفید باشد. به‌جای آن، با تمرکز بر داخل سازمان و تشخیص نقاط قوت آن، به‌خصوص مجموعه بی‌بدیل منابع و توانمندی‌های موجود، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند گزینه‌های استراتژیک مناسب‌تری را جهت تخصیص و توزیع منابع و توانمندی‌های خود انتخاب نمایند (Beard & Sumner, 2004, pp.129-133).  
 متا و سایرین (۱۹۹۵) مدل منبع‌محور را در ارتباط با فناوری اطلاعات و کمک آن به قابلیت‌های محوری پایدار بررسی و در این خصوص مدلی را برگرفته از مدیریت استراتژیک مطرح کرده‌اند (شکل ۱). مدل یادشده ارزیابی مزبور را با طرح سه پرسش جهت‌دهی می‌نماید (Beard & Sumner, 2004, pp.131-143).

سؤال اول این است که آیا «منابع و توانمندی‌ها، مقوله‌ای ارزشمند به شمار می‌آیند؟» پاسخ منفی به این سؤال به این معناست که نتایج حاصل از قابلیت‌های محوری به نسبت انرژی و تلاش‌هایی که برای آن صرف شده است، ارتقای ارزش و اعتبار سازمان را فراهم نمی‌آورد. پاسخ مثبت به این سؤال، سؤال دوم را مطرح می‌نماید: «آیا منابع و توانمندی‌ها به صورت مساوی و همگن میان سازمان‌های رقیب توزیع می‌گردد؟». پاسخ منفی به این سؤال، بدین معناست که منابع و توانمندی‌ها به صورت عادلانه و مشابه با یکدیگر میان سازمان‌ها توزیع می‌گردد که این امر، برابری رقابتی میان سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. طبق این نظر، اغلب و یا تمامی سازمان‌ها از ظرفیت‌های یکسانی برخوردارند.



شکل ۱: ارزیابی مدل منبع‌محور براساس کمک آن به کسب قابلیت‌های محوری پایدار

اما اگر پاسخ این سؤال مثبت باشد، سؤال سوم مطرح می‌شود: «آیا منابع و توانمندی‌ها به نحو ناقص و به طور موقت قابل انتقال هستند؟» پاسخ منفی، این نتیجه را به دنبال دارد که منابع و توانمندی‌ها می‌توانند منبع حداقل یک قابلیت محوری موقتی باشند. به عبارت دیگر، می‌توان منابع و توانمندی‌ها را شبیه‌سازی نمود که اگر این کار مستلزم گذشت زمان هم باشد، اما در طول این مدت، سازمان از قابلیت محوری موقتی برخوردار خواهد بود. پاسخ مثبت به این سؤال به این نتیجه منجر می‌شود که منابع و توانمندی‌ها می‌توانند منبع قابلیت‌های محوری دائم به شمار آیند (Barney, 1986, p.656)؛ از این رو پاسخ به هر سه سؤال فوق، مؤید این نظر است که منابع و توانمندی‌ها ضروری‌اند، اما به علت آنکه نمی‌توانند قابلیت‌های محوری را تضمین نمایند، شرط کافی برای محسوب شدن یک منبع به‌عنوان قابلیت محوری پایدار به شمار نمی‌آیند. نامناسب بودن موقعیت زمانی، بدشانسی، چرخش بازار به سمتی خاص و تصمیم‌های ضعیف، در کنار سایر شرایط ممکن است قابلیت‌های محوری را کاهش دهند و یا به طور کلی از بین ببرند (Mata, 1995, p.487).

#### ۱-۶. چارچوب VRIO

بسیاری از نویسندگان دانشگاهی بدین دلیل که توانایی‌های منابع انسانی سازمان‌ها را در فراهم آوردن قابلیت‌های محوری به‌خوبی می‌شناسند، برای درک نقش منابع انسانی در سازمان، دیدگاه منبع محور را به کار بسته‌اند. به‌عنوان مثال، رایت، مک‌ماهان و مک‌ویلیامز (۱۹۹۴) چارچوب منبع محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار باشند، به کار برده‌اند. چارچوب VRIO می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها به کمک این چارچوب می‌کوشند منابع انسانی خود را به‌عنوان منبع قابلیت‌های محوری پایدار توسعه دهند. جدول ۱ نشان می‌دهد که چگونه چارچوب VRIO برای

تجزیه و تحلیل توانایی منابع سازمان برای نقطه بدون مزیت، تاحدی رقابتی، قابلیت‌های محوری موقت و قابلیت‌های محوری پایدار استفاده می‌شود.

آیا یک منبع .....؟					
عملکرد	نتایج رقابتی	توسط سازمان استفاده می‌شود؟	به‌سختی تقلیدپذیر است؟	کمیاب است؟	ارزشمند است؟
پایین‌تر از حدّ عادی	ضعف رقابتی	-	-	-	خیر
در حدّ عادی	برابری رقابتی	-	-	خیر	آری
بالتر از حدّ عادی	قابلیت محوری موقت	-	خیر	آری	آری
بالتر از حدّ عادی	قابلیت محوری پایدار	آری	آری	آری	آری

جدول ۱: چارچوب مدل VRIO

#### ۱-۶-۱. پرسش از ارزش

سازمان‌ها یا از طریق کاهش هزینه‌های محصول/ خدمت و یا از طریق متمایز کردن محصول/ خدمت، خلق ارزش می‌کنند (Porter, 2001, pp.63-86). بدین ترتیب، هدف نهایی هر مدیر منابع انسانی این است که از طریق کارکرد منابع انسانی، ارزش خلق

نماید. نخستین پرسشی که یک مدیر منابع انسانی باید به آن فکر کند، این است که چگونه کارکرد منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمد یا نیل به اهداف کمک کند.

### ۱-۶-۲. پرسش از کمیابی

ارزش ایجادشده توسط منابع انسانی سازمان، ملاکی لازم برای مزیت است، اما کافی نیست. اگر همان ویژگی منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های رقیب نیز یافت شود، آن ویژگی نمی‌تواند منبع قابلیت‌های محوری پایدار برای هیچ‌یک از آنها باشد. آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی که ارزشمند اما رایج هستند تنها برابری رقابتی ایجاد می‌کنند، با تأکید بر اینکه سازمان به علت اینکه فاقد آن ویژگی است دارای نقطه ضعف رقابتی مهمی است. بنابراین، یک مدیر منابع انسانی باید بررسی کند که چگونه ویژگی‌های کمیاب منابع انسانی سازمان را برای کسب قابلیت‌های محوری توسعه دهد و از آنها بهره برد (Barney, 1998, p.38).

به‌عنوان مثال، بیشتر سازمان‌ها، گروه‌های کاری را برای شغل‌های خاص، نسبتاً متجانس می‌دانند با وجود آنکه در میان هر گروه کاری، تفاوت‌هایی در میان افراد در خصوص مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به کار آنها دیده می‌شود. اگر این تصور در سازمان‌ها وجود دارد که تیم کاری متجانس است، توانایی فوق‌العاده‌ای برای به‌کارگیری ویژگی‌های کمیاب آن کارکنان برای کسب قابلیت‌های محوری وجود خواهد داشت (Wright, 1994, pp.289-299).

### ۱-۶-۳. پرسش از تقلیدپذیری

اگرچه ویژگی‌های ارزشمند و کمیاب منابع انسانی می‌توانند در کوتاه‌مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان به ارمغان بیاورند، اما اگر سایر سازمان‌ها از این ویژگی‌ها تقلید کنند، با گذشت زمان، این ویژگی‌ها چیزی بیشتر از برابری رقابتی فراهم نمی‌کنند. مدیران منابع انسانی باید تلاش کنند تا آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی سازمان را

توسعه و پرورش دهند که به‌سادگی توسط رقبا قابل تقلید نیست. این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های به لحاظ اجتماعی پیچیده‌ای نظیر فرهنگ یا تاریخچه منحصر به فرد سازمان در ایجاد قابلیت‌های محوری اشاره می‌کند (Barney, 1998, p.38). هر سازمان معمولاً تاریخچه منحصر به فردی دارد که موقعیت کنونی سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. این تاریخچه اغلب شالوده‌ای برای قابلیت‌های محوری فراهم می‌آورد که سایر سازمان‌ها قادر به تقلید آن نیستند (Barney, 1998, p.39).

سازمان هواپیمایی ساوت‌وست، نمونه‌ای از نقشی است که پدیده‌های پیچیده‌ای مانند فرهنگ در قابلیت‌های محوری بازی می‌کنند. طبق گفته‌های مدیر ارشد این سازمان، موفقیت سازمان را می‌توان به «شخصیت» آن نسبت داد: یک فرهنگ مبتنی بر اعتماد که شور و شعوری در کارکنان ایجاد می‌کند تا هر آنچه برای تأمین نیازهای مشتریان لازم است انجام دهند (Barney & Wright, 1998, p.42).

#### ۱-۶-۴. پرسش از حمایت و استفاده سازمان

در نهایت، برای اینکه یک ویژگی منابع انسانی سازمان منشأ قابلیت محوری پایدار شود، سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که بتواند از این منبع استفاده کند. در سازمان لازم است که فرایندها و رویه‌ها طوری در جای خود قرار گیرند تا ویژگی‌های منابع انسانی اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند (Barney, 1998, p.39).

پرسش از حمایت و استفاده سازمانی از منابع دارای قابلیت با در نظر گرفتن رویه‌های منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. مطالعات بر روی رویه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان، به نظر نشان می‌دهد که رویه‌های منابع انسانی زمانی که در فرایندی منسجم هستند، بیشترین اثربخشی را دارند. رایت و اسنل (۱۹۹۱) چنین استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی راهبردی نیازمند فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی و آن نیز مستلزم یکپارچگی افقی رویه‌های مختلف منابع انسانی به‌جای منفرد دیدن آنهاست.

بر اساس این چارچوب، آن جنبه‌های منابع انسانی که ارزشی تولید نمی‌کنند، تنها می‌توانند منشأ نقطه ضعف رقابتی باشند. این منابع یا فعالیت‌ها، آنهایی هستند که مدیران منابع انسانی باید از به‌کارگیری‌شان صرف‌نظر نمایند (Barney & Wright, 1998, p.41).

جنبه‌هایی از منابع انسانی که ارزش ایجاد می‌کنند اما کمیاب نیستند، منشأ برابری رقابتی می‌باشند. این منابع نباید بی‌فایده انگاشته شوند؛ نداشتن آنها، منشأ نقطه ضعف رقابتی است اما چون سایر سازمان‌ها نیز از آنها برخوردارند، نمی‌توانند در عرصه رقابت، مزیتی فراهم آورند (Barney & Wright, 1998, p.43).

قابلیت‌های محوری موقت از منابعی سرچشمه می‌گیرند که تولید ارزش می‌کنند و کمیاب هم هستند، اما به‌سادگی تقلید می‌شوند. اگر این منبع منشأ قابلیت‌های محوری باشد، سایر رقبا به‌زودی از آن الگوبرداری می‌کنند و به برابری رقابتی منجر خواهد شد، اما در همان برهه زمانی کوتاه می‌تواند مزیتی هرچند موقت برای سازمان ایجاد کند. جنبه‌هایی از منابع انسانی که باارزش، کمیاب و به‌سختی تقلیدپذیر باشند، می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار گردند، اما تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که بر روی این منابع سرمایه‌گذاری و از آنها استفاده نماید. حمایت سازمان از آن منبع نیز به همین معنا است (Barney & Wright, 1998, p.42).

کارکرد منابع انسانی چه به صورت مستقیم و چه از طریق تأثیر بر ویژگی‌های منابع انسانی در سازمان، به طور آشکار، نقش مهمی در ایجاد و حفظ قابلیت‌های محوری یک سازمان ایفا می‌کند. با این وجود، طرح ساده نمونه‌ای که منابع انسانی در آن قادر به تأثیر در عملکرد سازمان باشند، تنها بخشی از قضیه است. برای اینکه منابع انسانی واقعاً منشأ قابلیت‌های محوری را ایجاد و حفظ کنند، مدیران منابع انسانی باید بر فعالیت‌هایی متمرکز گردند که به سبب آنها، جنبه‌هایی از منابع انسانی که چنین مزیتی را فراهم می‌آورند، در نظر گرفته شوند (Barney & Wright, 1998, p.43).



## ۲. روش تحقیق

روش انجام این تحقیق غیرآزمایشی و توصیفی، از نوع موردکاوی است و گردآوری اطلاعات در آن به دو روش انجام می‌گیرد: الف) روش اسنادی برای مطالعه پیشینه موضوع و جمع‌آوری اطلاعات درباره انواع نگرش‌های موجود دانشمندان علم مدیریت به مقوله مزیت رقابتی، اهمیت ویژه منابع انسانی در میان سایر منابع در کسب آن قابلیت‌های محوری و بیان تئوری منبع‌محور و مدل VRIO، ب) روش میدانی که از طریق تدوین و ارسال پرسش‌نامه و انجام مصاحبه، اطلاعات لازم در مورد وضعیت فعلی منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) و ویژگی‌های آن جمع‌آوری گردید.

### ۲-۱. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع)، شامل اعضای هیئت علمی تمام‌وقت و دانشجویان دانشگاه. در مجموع تمامی اعضای هیئت علمی تمام‌وقت (۴۵ نفر) و دانشجویان پنج دانشکده مورد بررسی، شامل شش گروه پاسخ‌دهنده زیر با ۱۷۵ نفر، جامعه آماری تحقیق را شکل می‌دادند: رؤسای دانشکده‌ها، معاونان آموزشی دانشکده‌ها، معاونان پژوهشی دانشکده‌ها، پژوهشگران نمونه دانشجویی دانشکده‌ها، دانشجویان رتبه اول دانشکده‌ها، و معاونت آموزشی دانشگاه. با توجه به حجم کم جامعه آماری و مراجع پاسخگویی، نیازی به نمونه‌گیری وجود نداشت؛ لذا نمونه‌گیری انجام نگردید و از تمام جامعه آماری، پرسش به عمل آمد و اطلاعات مربوطه جمع‌آوری شد.

### ۲-۲. تهیه و تدوین پرسش‌نامه

بنای اولیه و پرسش‌های مقدماتی پرسش‌نامه عیناً از مدل VRIO بارنی استخراج گردید و تلاش شد که در این پرسش‌نامه، به حداقل رساندن اثرات ناشی از درک نادرست و ابهام در رابطه با قابلیت‌های منابع انسانی در مدل مربوطه، مورد توجه قرار گیرد. پس از

تدوین اولیه پرسش‌نامه، اشکالات آن توسط اساتید متخصص، اصلاح و متناسب با هدف تحقیق تنظیم گردید.

تعداد ۱۷۵ پرسش‌نامه نهایی برای شش گروه نظردهنده ارسال شد که نهایتاً تعداد ۱۴۶ پرسش‌نامه تکمیل‌شده، دریافت گردید. به عبارت دیگر، ۸۳/۴۳ درصد از نظردهندگان به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده‌اند که این میزان مشارکت می‌تواند زیرساخت مناسبی از اطمینان بر نتایج را ایجاد نماید.

### ۲-۳. اعتبار و روایی پرسش‌نامه

به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه از نظرات تعدادی از اساتید دانشگاه امام صادق (ع) و سایر دانشگاه‌ها بهره گرفته شده و محتوای پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفته است. ضمن آنکه فرایند بومی نمودن سؤالات مدل VRIO توسط یک گروه کاری از دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه انجام گرفته است. برای تعیین اعتبار پرسش‌نامه با استفاده از پیش‌آزمون مبتنی بر سی پرسش‌نامه توزیع شده، آلفای کرونباخ معادل ۰/۷۹ محاسبه گردید؛ از این رو به دلیل قابل قبول بودن سطح اعتبار پرسش‌نامه، می‌توان گفت مبنای علمی مناسبی برای نتایج حاصل از این پژوهش فراهم آمده است.

### ۳. تحلیل فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش

هدف از این تحقیق، بررسی و مطالعه قابلیت‌های محوری منابع انسانی (اساتید و دانشجویان) دانشگاه امام صادق (ع) است. تمرکز این تحقیق بر شناسایی آن قابلیت‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌های ارسالی برای گروه نظردهندگان (مذکور در بند ۵-۱) است. این پرسش‌نامه، چارچوبی برای بررسی چهار محور اصلی مدل VRIO برای دو گروه اساتید و دانشجویان می‌باشد که هم در پرسش‌های مربوط به اساتید و هم در پرسش‌های مربوط به دانشجویان، مشتمل بر چهار سؤال محوری مدل مربوطه است.

### ۳-۱. پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی

برای بررسی چهار محور پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی بر طبق مدل محوری، این پژوهش به بررسی ارزشمندی، کمیابی و تقلیدپذیری از سوی سایر مراکز مشابه و همچنین میزان استفاده دانشگاه از توانمندی اساتید خود می‌پردازد. نتایج آزمون هریک از آن چهار وجه بدین شرح استخراج شده است:

جدول ۲ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره اعضای هیئت علمی هر دانشکده به سؤال اول پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از ارزشمندی تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا تخصص ایشان متناسب با تخصص مورد نیاز دانشکده می‌باشد؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۵	-	۴,۶	۴,۸	۴,۲	۴,۲	۲۲,۸	۴,۵۶
معارف اسلامی و حقوق	۴,۵	۴,۸	۳	۴,۸	۴	۴	۲۵,۱	۴,۱۹
معارف اسلامی و اقتصاد	۴,۸۹	-	-	۳,۸۹	۴,۸۹	۴,۵۴	۱۸,۱۲	۴,۵۳
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۴,۷۵	۵	-	۵	۳,۸۷	۴,۸۸	۲۳,۵	۴,۷
معارف اسلامی و الهیات	۴,۸۳	۴,۹۴	۴,۱	۵	۴,۶	۴,۷۵	۲۸,۲	۴,۷
							جمع	۲۲,۷۵
							میانگین	۴,۵۷

جدول ۲: پاسخ نظردهندگان به سؤال اول پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی

**نتیجه گیری آزمون:** با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش اول، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۴/۵۷ و بیشتر از متوسط طیف است؛ لذا فرضیه اول تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی اساتید دانشگاه امام صادق(ع) به لحاظ تخصصی، برای دانشگاه دارای ارزش می‌باشند.

جدول ۳ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره اعضای هیئت علمی هر دانشکده به سؤال دوم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از کمیابی تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا استاد مورد نظر، بهترین مدرس در حوزه مربوطه است؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۴,۲	-	۴,۲	۴,۴	۳,۲	۲,۴	۱۸,۴	۳,۶۸
معارف اسلامی و حقوق	۲,۸۵	۳,۴	۲	۳,۷	۳	۳,۲	۱۸,۱۵	۳,۰۳
معارف اسلامی و اقتصاد	۳,۳۵	-	-	۴	۴,۳۵	۳,۶	۱۵,۳	۳,۸۴
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۳,۱۵	۵	-	۴,۶	۳,۵	۲,۷۵	۲۰	۴
معارف اسلامی و الهیات	۳,۰۷	۴,۳	۴	۴	۳,۸	۴,۲۵	۲۳,۹۵	۳,۹۹
							جمع	۱۸,۵۴
							میانگین	۳,۷۲

جدول ۳: پاسخ نظردهندگان به سؤال دوم پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت علمی

**نتیجه‌گیری آزمون:** با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش دوم، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۳/۷۲ و بیشتر از متوسط طیف است؛ لذا فرضیه دوم تحقیق نیز طبق چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی اساتید دانشگاه امام صادق(ع) از نظر تخصصی، کمیاب هستند و دانشگاه‌های دیگر به ایشان دسترسی چندانی ندارند.

جدول ۴ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره اعضای هیئت‌علمی هر دانشکده به سؤال سوم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از تقلیدپذیری تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا شیوه تدریس ایشان که در این دانشکده تدریس می‌کنند، عیناً در دانشکده‌ها یا دانشگاه‌های دیگر نیز قابل اجرا است؟».

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۴,۸	-	۳,۲	۳,۶۸	۲,۸	۴,۲	۱۸,۶۸	۳,۷۴
معارف اسلامی و حقوق	۵	۵	۲,۳۴	۳,۸	۵	۳,۶۸	۲۴,۸۲	۴,۱۴
معارف اسلامی و اقتصاد	۴,۲۳	-	-	۳,۶۸	۴,۲۳	۴,۳۴	۱۶,۴۸	۴,۱۲
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۴,۶۴	۴	-	۴	۳,۱۴	۳,۸۸	۱۹,۶۶	۳,۹۵
معارف اسلامی و الهیات	۴,۴۸	۳,۸۸	۴,۲	۵	۳,۵	۴,۲۵	۳۱,۵۲	۴,۲۱
							جمع	۲۰,۱۵
							میانگین	۴,۱

جدول ۴: پاسخ نظردهندگان به سؤال سوم پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت‌علمی

**نتیجه گیری آزمون:** با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش سوم، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۴/۱ و کمتر از متوسط طیف است؛ لذا فرضیه سوم تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO رد می‌شود؛ زیرا این فرضیه، تقلیدپذیری مهارت اساتید در دانشکده‌ها یا دانشگاه‌های دیگر را ثابت می‌کند و تقلیدپذیر بودن این قابلیت‌ها باعث دست یافتن سایر رقبا به این مهارت‌ها می‌گردد. با توجه به مدل VRIO، رد فرضیه سوم مانع از بررسی فرضیه چهارم می‌گردد؛ زیرا همان‌طور که قبلاً بیان شد، شرط بررسی هر فرضیه تأیید شدن فرضیه قبلی است. البته جدول پاسخ نظردهندگان به پرسش چهارم و میانگین مربوطه در پیوست‌ها موجود می‌باشد.

### ۳-۲. پرسش‌نامه مربوط به دانشجویان

از سوی دیگر جهت بررسی چهار محور پرسش‌نامه مربوط به اعضای هیئت‌علمی براساس مدل محوری پژوهش به بررسی ارزشمندی، کمیابی و تقلیدپذیری از سوی سایر مراکز مشابه و همچنین میزان استفاده دانشگاه از توانمندی اساتید خود می‌پردازد. نتایج آزمون هر یک از آن چهار وجه بدین شرح استخراج شده است:

جدول ۵ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سؤال اول پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از ارزشمندی تخصص ایشان برای آن دانشکده سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا ورودی‌های دانشکده متناسب با نیاز تخصصی آن رشته تحصیلی می‌باشند؟»

میانگین	جمع	نظردهنده ۶	نظردهنده ۵	نظردهنده ۴	نظردهنده ۳	نظردهنده ۲	نظردهنده ۱	استاد دانشکده
۳,۶	۱۸	۳	۳	۴	۴	-	۴	معارف اسلامی و مدیریت
۳,۸۴	۲۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	معارف اسلامی و حقوق
۳,۵	۱۴	۳	۴	۳	-	-	۴	معارف اسلامی و اقتصاد
۳,۴	۱۷	۴	۳	۳	-	۳	۴	معارف اسلامی و علوم سیاسی
۳,۵	۲۱	۴	۳	۲	۴	۴	۴	معارف اسلامی و الهیات
۱۷,۸۴	جمع							
۳,۵۶	میانگین							

جدول ۵: پاسخ نظردهندگان به سوال اول پرسش‌نامه مربوط به دانشجویان

**نتیجه‌گیری آزمون:** با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش اول، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله  $3/54$  می‌باشد که از متوسط طیف (۳) بیشتر است؛ لذا فرضیه اول تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی دانشجویان دانشگاه امام صادق(ع) متناسب با نیاز تخصصی دانشکده‌های مربوطه و در نتیجه دارای ارزش برای دانشگاه هستند.

جدول ۶ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سؤال دوم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که از کمیابی ایشان سؤال می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا دانشجویانی که به تحصیل در دانشکده مشغولند، از میان بهترین دانش‌آموزان انتخاب می‌شوند؟»

میانگین	جمع	نظر دهنده ۶	نظر دهنده ۵	نظر دهنده ۴	نظر دهنده ۳	نظر دهنده ۲	نظر دهنده ۱	استاد دانشکده
۳,۶	۱۸	۱	۴	۵	۴	-	۴	معارف اسلامی و مدیریت
۳,۶	۱۸	۳	۳		۵	۳	۴	معارف اسلامی و حقوق
۳	۱۲	۲	۳	۳	-	-	۴	معارف اسلامی و اقتصاد
۳,۴	۱۷	۳	۲	۴	-	۴	۴	معارف اسلامی و علوم سیاسی
۳,۶	۸۱	۴	۴	۲	-	۴	۴	معارف اسلامی و الهیات
۱۷,۲	جمع							
۳,۴۴	میانگین							

جدول ۶: پاسخ نظر دهندگان به سؤال دوم پرسش نامه مربوط به دانشجویان

**نتیجه گیری آزمون:** با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش دوم، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۳/۴۴ می‌باشد که از متوسط طیف (۳) بیشتر است؛ لذا فرضیه دوم تحقیق نیز بر اساس چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی ویژگی کمیابی درباره دانشجویان دانشگاه امام صادق (ع) صحیح است. البته پیشاپیش حدس زده می‌شد که این فرضیه تأیید گردد؛ زیرا دانشگاه امام صادق (ع) در جذب دانشجویان از فرایند گزینش سه مرحله‌ای استفاده می‌کند که این مهم باعث می‌شود دانشجویان قبولی از میان بهترین دانش‌آموزان انتخاب شوند.

جدول شماره ۷ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سوال سوم پرسش‌نامه (که از قابل تقلید بودن ایشان سؤال می‌نمود) را نشان می‌دهد.



پرسش عبارت بود از اینکه «آیا تلاش و کوشش تحصیلی دانشجویانی که در این دانشکده تحصیل می‌کنند، در دانشگاه‌های دیگر نیز دیده می‌شود؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۳	-	۳	-	۲	۳	۱۱	۲,۷۵
معارف اسلامی و حقوق	۳	۴	۳	۲	۳	۳	۱۸	۳
معارف اسلامی و اقتصاد	۳	-	-	۳	۳	۳	۱۲	۳
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۳	۳	-	۲	۴	۱	۱۳	۲,۶
معارف اسلامی و الهیات	۳	۲	۴	-	۲	-	۱۱	۲,۷۵
							جمع	۱۴,۱
							میانگین	۲,۸۲

جدول ۷: پاسخ نظردهندگان به سوال سوم پرسش‌نامه مربوط به دانشجویان

**نتیجه‌گیری آزمون:** با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش سوم، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۲/۸۲ می‌باشد که از متوسط طیف (۳) کمتر است؛ لذا فرضیه سوم تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ زیرا تقلیدپذیری مهارت دانشجویان در دانشکده‌ها یا دانشگاه‌های دیگر را رد می‌کند و تقلیدپذیر نبودن این قابلیت‌ها، باعث دست نیافتن سایر رقبا به این مهارت‌ها می‌گردد.

جدول ۸ میانگین نظر پرسش‌شوندگان درباره دانشجویان هر دانشکده به سؤال چهارم پرسش‌نامه را نشان می‌دهد که درباره استفاده دانشگاه امام صادق(ع) از قابلیت‌ها

و توانایی‌های محوری دانشجویان پرسش می‌نمود. پرسش عبارت بود از اینکه «آیا توانایی‌ها و قابلیت‌های دانشجویان توسط دانشکده یا دانشگاه مورد استفاده و حمایت قرار می‌گیرد؟»

استاد دانشکده	نظردهنده ۱	نظردهنده ۲	نظردهنده ۳	نظردهنده ۴	نظردهنده ۵	نظردهنده ۶	جمع	میانگین
معارف اسلامی و مدیریت	۲	-	۳	۲	۱	۲	۱۰	۲
معارف اسلامی و حقوق	۲	۴	۲	۲	۲	۱	۱۳	۲,۱۶
معارف اسلامی و اقتصاد	۲	-	-	۲	۱	۲	۷	۱,۸
معارف اسلامی و علوم سیاسی	۲	۲	-	۲	۱	۱	۸	۱,۶
معارف اسلامی و الهیات	۲	۳	۳	۱	۱	۴	۴۱	۲,۳۳
							جمع	۹,۱۹
							میانگین	۱,۹۷

جدول ۸: پاسخ نظردهندگان به سوال چهارم پرسش‌نامه مربوط به دانشجویان

**نتیجه‌گیری آزمون:** با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسش چهارم، همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله ۱/۹۷ می‌باشد که از متوسط طیف (۳) کمتر است؛ لذا فرضیه چهارم تحقیق براساس چارچوب مدل VRIO رد می‌شود؛ این بدان معنا است که دانشکده‌ها یا دانشگاه از قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌های دانشجویان خود استفاده و حمایت نمی‌کنند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پیشرفت‌های اخیر، اهمیت رو به رشد برتری رقابتی را برجسته‌تر نموده است. سازمان‌هایی که بر قابلیت‌های محوری خود تکیه می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند با حفظ مزیت رقابتی پایدار، بقای خود را تضمین می‌کنند. این تحقیق به بررسی و ارزیابی قابلیت‌های محوری دانشگاه امام صادق(ع) در حوزه منابع انسانی جهت نیل به مزیت رقابتی پایدار براساس دیدگاه منبع‌محور صورت پذیرفته است. در این تحقیق، منظور از منابع انسانی، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان آن هستند؛ زیرا وجه تمایز اصلی منابع انسانی دانشگاه‌ها، ثقل علمی و برتری اعضای هیئت‌علمی و برجستگی‌های دانشجویان آن است.

نتایج تحقیق، به‌روشنی فرضیه اصلی این تحقیق، یعنی «منابع انسانی دانشگاه امام صادق(ع) دارای قابلیت محوری هستند» را در دو حوزه اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان با شرایط زیر تأیید نموده است:

الف. قابلیت‌های محوری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به وسیله فرضیه «اعضای هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق(ع) دارای قابلیت محوری (مزیت رقابتی) می‌باشند» مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته است که براساس مدل استفاده‌شده در تحقیق (مدل VRIO) چهار فرضیه فرعی یکی پس از دیگری مورد ارزیابی قرار گرفت. در هر مرحله پس از تأیید هر فرضیه به آزمون فرضیه بعدی پرداخته شد که در این مرحله با تأیید فرضیه‌های اول و دوم و رد فرضیه سوم، ارزشمندی و کمیابی منابع انسانی دانشگاه تأیید گردید، ولی فرضیه عدم امکان تقلیدپذیری رد شد. بدین معنا که در حال حاضر در این منبع مزیت رقابتی موقتی وجود دارد که در صورت عدم تأمین سایر جنبه‌ها، دیگر به‌عنوان یک قابلیت محوری مؤثر و پایدار قابل برنامه‌ریزی و بهره‌برداری نخواهد بود.

از این رو پیشنهاد می‌گردد مدیریت آموزشی و پژوهشی دانشگاه امام صادق(ع) از اساتیدی که دارای ویژگی سوم هستند به صورت جدی‌تر بهره‌گیرند و درصدد تغییر آن دسته از اعضای هیئت‌علمی برآید که ویژگی سوم را ندارند. شاید بتوان گفت معیار اصلی در این ویژگی، تلفیق سبک تدریس میان‌رشته‌ای (معارف اسلامی و رشته دیگر) در این دانشگاه است که برطبق آن، اساتیدی که شیوه تدریس ایشان در این دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها تفاوت معنی‌داری ندارد، نتوانسته‌اند مطابق اهداف اصلی دانشگاه حرکت کنند.

ب. از سوی دیگر در بررسی قابلیت‌های محوری دانشجویان دانشگاه، فرضیه اصلی «دانشجویان دانشگاه امام صادق(ع) دارای قابلیت محوری (مزیت رقابتی) می‌باشند» به چهار فرضیه تقسیم گردید. در این مرحله فرضیه اول و دوم و سوم تأیید شد، بدان معنا که این منبع، ارزشمند و کمیاب است و توسط سایر دانشگاه‌ها قابل تقلید نیست. اما فرضیه چهارم یعنی استفاده و حمایت دانشگاه از ایشان تأیید نگردید. به عبارت دیگر، می‌توان گفت دانشگاه امام صادق(ع) می‌تواند در این منبع دارای قابلیت محوری مؤثر و پایدار باشد، به شرطی که از آن منبع بهره‌گیرند.

از این رو پیشنهاد می‌شود مسئولان آموزشی و پژوهشی دانشگاه توجه بیشتری به نیازها، خواسته‌ها، برنامه‌ها و پیشنهادهای دانشجویان داشته باشند و نظرسنجی و نیازسنجی از دانشجویان را زیربنای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک خود قرار دهند تا با حمایت و استفاده از این منبع، موقعیت خود را بیش از پیش در میان رقبا تثبیت نمایند. (با توجه به فضای رقابتی بین دانشگاه‌ها، تکیه بر این منبع نقش تعیین‌کننده‌ای دارد).

در مجموع می‌توان نتایج حاصل از این پژوهش را بدین صورت بیان نمود:  
الف) دانشگاه امام صادق(ع) در خصوص اعضای هیئت‌علمی - به‌عنوان یکی از دو بخش منابع انسانی خود - دارای قابلیت محوری موقتی است که در صورت بهره‌گیری

از افراد موفق و اصلاح افراد دارای ضعف، می‌تواند موقعیت خود را در این مرتبه حفظ کند.

ب) دانشگاه امام صادق(ع) در خصوص دانشجویان \_ به‌عنوان بخش دوم از منابع انسانی خود\_ می‌تواند دارای قابلیت محوری پایدار باشد، البته اگر از افکار، برنامه‌ها، طرح‌ها و پیشنهادهای ایشان استفاده کند و مبنای برنامه‌ریزی‌های خود را براساس نیازسنجی از ایشان قرار دهد.

انجام چنین پژوهشی در میان دانشگاه‌ها با توجه به رقابتی نبودن وضعیت فعلی ایشان در سطوح آموزشی کارشناسی و پایین‌تر، قدری دور از ذهن می‌نماید، اما پیشنهاد می‌شود ضمن استمرار این روش در ارزیابی قابلیت‌های فعلی این مراکز، نگاهی استراتژیک جهت برنامه‌ریزی‌های آتی به آن ابراز شود تا مبنای علمی مناسبی برای برنامه‌ریزی، به‌ویژه در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی باشد.

در ضمن باید یادآوری نمود که بومی نمودن سؤالات مدل VRIO برای هر مرکز و یا سازمان، باید متناسب با آرمان‌ها، فرهنگ و جوّ حاکم بر آن صورت گیرد؛ بدین معنی که حتی سؤالات و پرسش‌نامه استفاده‌شده در این پژوهش، عیناً درباره دانشگاه‌های دیگر قابل تعمیم و استفاده نیست، بلکه باید متناسب با آن دانشگاه، استانداردهای انجام گیرد.

#### یادداشت

- 1- Industrial Organization Theory
- 2- Resource Based View
- 3- Resource
- 4- Functional Resource
- 5- Management Information System
- 6- Decision Support System

#### کتابنامه

- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک، چاپ دوم، تهران: نشر نگاه دانش.  
بلانچارد، کن (۱۳۷۹)، سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.

دراکر، پیتر (۱۳۷۸)، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا.

کیگان، وارن جی (۱۳۸۰)، مدیریت بازاریابی جهانی، ترجمه عبدالمجید ابراهیمی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

محب‌علی، داود؛ رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

مهری، علی (۱۳۸۲)، «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار»، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۰. هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Alchian, A., Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62.

Andrews, A. (1996), "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation?", *Academy of Management Journal*, 39.

Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 11, p 656-673.

Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17.

Barney, J. B., (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management executive*, 9.

Barney, J. B., Wright, Patrik M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37.

Beard, Jon W., Sumner, Mary, (2004), "Seeking Strategic Advantage in Post-Net Era: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective", *Journal of Strategic Information Systems*, 13.

Boisnueau, C. (1995), *Morale is Higher as New Managers and a Return to Profitability Give Workers a Reason to have Hope*, Houston Chronicle.

Grant, R. M. (1991), "the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring.

Henderson, R., Michell, W. (1997), "The Interaction of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, 18.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2003), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, fifth edition, Soth-Western.

Hunt, Shelby D., Morgan, Robert M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59.

- Jackson, S., Schuler, R. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment", *Annual Review of Psychology*, 46.
- Lado, A., Wilson, M. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19.
- Mata, F., Fuerst, W., Barney, J. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a Resource Based Analyses", *MIS Quarterly*, 19.
- Narayanan, V. K. (2001), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Oliver, Christine (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79.
- Schmit, M., Allscheid, S. (1995), "Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections", *Personnel Psychology*, 48.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.
- Wright, P. M., Snell, S. A. (1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1.
- Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994), "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage", *International Journal of Human Resource Management*, 5.