

# تعیین روابط چندگانه میان فرایند مدیریت استراتژیک و مؤلفه‌های سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان<sup>۱</sup>

پیمان یارمحمدزاده<sup>۲</sup>

دکتر سید علی سیادت<sup>۳</sup>

دکتر رضا هویدا<sup>۴</sup>

دکتر حسنعلی بختیار نصرآبادی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۱/۲۴

## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی روابط چندگانه میان فرایند مدیریت استراتژیک و مؤلفه‌های سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان بوده است. سؤال‌های پژوهش بر مبنای بررسی روابط مراحل فرایند مدیریت استراتژیک (تشکیل، کاربرد و ارزیابی استراتژی) و مؤلفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری) تدوین و مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان (۱۴۷۲ نفر) در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ بوده که حجم نمونه پس از مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس جامعه، با استفاده از روش

---

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان "بررسی روابط چندگانه میان مراحل فرایند مدیریت استراتژیک و فراین تبدیل دانش با مؤلفه های سرمایه فکری از دیدگاه تربیت معلم آذربایجان" است.

۲. استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم آذربایجان [dr.peyman.yzm@gmail.com](mailto:dr.peyman.yzm@gmail.com)

۳. دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان [s.a.siadate@du.ui.ac.ir](mailto:s.a.siadate@du.ui.ac.ir)

۴. استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان [r.hoveida@edu.ui.ac.ir](mailto:r.hoveida@edu.ui.ac.ir)

۵. دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان [h.nasrabadi@edu.ui.ac.ir](mailto:h.nasrabadi@edu.ui.ac.ir)

نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۲۰۵ نفر برآورد شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات ۲ پرسشنامه محقق ساخته فرایند مدیریت استراتژیک (۶۷ سؤال) و مؤلفه‌های سرمایه فکری (۳۵ سؤال) بوده که بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده بودند. برای تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها از نظرات متخصصان بهره گرفته شده و ضریب پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب فرایند مدیریت استراتژیک ۰/۸۵ و سرمایه فکری ۰/۹۳ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و Amos Graphic و روش‌های آمار استنباطی رگرسیون، مانوا و مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که میان مراحل فرایند مدیریت استراتژیک (تشکیل استراتژی، کاربرد استراتژی، ارزیابی استراتژی) و مؤلفه‌های (سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری) از سرمایه فکری رابطه مثبت و معنادار وجود داشته اما این رابطه بین مؤلفه سرمایه مشتری از سرمایه فکری با هیچ‌یک از مراحل فرایند مدیریت استراتژیک معنادار نبوده است. یافته‌های تحلیل مانوا نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین تدوین استراتژی با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری ( $p=0/001$ )، و بین ارزیابی استراتژی با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود دارد ( $p=0/002$ )، ولی بین کاربرد استراتژی رابطه معنی‌داری با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود ندارد ( $p=0/29$ ). همچنین بین هر سه مؤلفه سرمایه فکری (سرمایه انسانی با  $p=0/001$ )، سرمایه ساختاری با  $p=0/001$ )، و سرمایه مشتری با  $p=0/001$ )، با کل مراحل فرایند مدیریت استراتژیک رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بر اساس مدل معادله ساختاری میزان تأثیر مراحل فرایند مدیریت استراتژیک بر مؤلفه‌های سرمایه فکری  $\gamma=0/91$  بوده و شاخص‌های برازش نشان داد که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** فرایند مدیریت استراتژیک، سرمایه فکری، دانشگاه

## مقدمه

محیط کنونی کسب‌وکار، شرایطی را برای دانشگاه‌ها فراهم نموده که داده‌ها و اطلاعات به صورت انفجارآمیزی تولید می‌شوند و تغییرات محیطی و تکنولوژیکی بسیار سریع است، به طوری که دانشگاه‌ها فرصت کافی برای انطباق با آنها را ندارند. روابط علت و معلولی بسیار پیچیده شده، توقع و نیازهای فراگیران تغییر یافته و بسیار متنوع شده است. همه این مسائل شرایطی آکنده از عدم اطمینان و عدم قطعیت را برای مدیران دانشگاه‌ها ایجاد کرده

و به اهمیت آن پی برده‌اند. «بدانند چه چیزهایی را می‌دانند» و قادر باشند حداکثر استفاده را از دانش ببرند که این امر در سایه ارزیابی صحیح امکان‌پذیر است (کنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). امروزه در دنیا، رقابت شدید علمی، تکنولوژیکی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... بین کشورها پدید آمده و نگاهی موشکافانه نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها را در بسیاری از این عرصه‌ها انکارناپذیر می‌سازد. دانشگاه‌ها عرصه‌های تولید علم و فناوری و پشتوانه علمی رشد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جوامع‌اند. آگاهی به این موارد ضرورت توجه جدی به دانشگاه‌ها، چشم‌انداز و رسالت آنها، سبک و شیوه هدف‌گذاری و نحوه برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی این اهداف را می‌طلبد و برای موفقیت در این ابعاد توجه جدی به افراد دخیل در آنها به عنوان سرمایه فکری دانشگاهی‌اند. امروزه دیگر به افراد سازمان الفاظ نیروی کار و یا منابع انسانی اطلاق نشده بلکه آنها به عنوان سرمایه انسانی تلقی می‌شوند. این اعتقاد ناشی از ارزش‌افزایی فوق‌العاده سرمایه فکری در سازمان‌هاست. ضرورت امروزی دانشگاه‌ها، اتخاذ تدابیری است تا به بهترین شکل بتوان از این سرمایه‌ها استفاده کرد و از توان آن برای برنامه‌ریزی و مدیریت آینده سازمان‌ها بهره گرفت.

در این دنیای رقابتی، دیگر تمسک به شیوه‌های سنتی مدیریت پاسخگو نیست بلکه لازم است با داشتن چشم‌اندازهایی وسیع و عمیق، و با استفاده از مدیریتی استراتژی‌محور به دنبال تحقق رسالت‌های دانشگاه‌ها بود. از جمله سبک‌های مدیریتی که می‌تواند در دنیای پُر فراز و نشیب سازمانی امروز به موفقیت دانشگاه‌ها کمک شایانی کند، مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup> است. /میرکیبری (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک را تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه‌شده جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا، کنترل و ارزیابی نتایج می‌داند (۱۳۸۱: ۴۴). مدیریت استراتژیک تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست؛ بنابراین فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام‌شده را مدیریت استراتژیک می‌نامند (فرولیچ و کلیتکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت استراتژیک فرایندی است که دانش سازمان را به

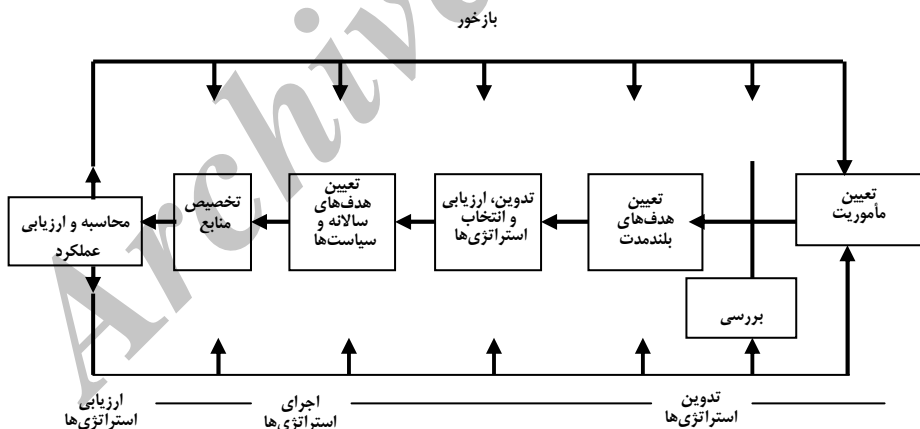
1. Kong  
2. Strategic Management  
3. Frolich & Klit Kou

موارد زیر مرتبط می‌سازد: نوع طراحی ساختار سازمانی در جهت گسترش و ارتقای دانش، استراتژی سازمان، رشد و توسعه تخصص‌های دانشی افراد، مهندسی مجدد ساختارهای سازمان و... (مک کارتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

دیوید<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) فرایند مدیریت استراتژیک را به سه مرحله زیر تقسیم‌بندی کرده است:  
**(الف) تدوین استراتژی<sup>۳</sup>:** این مرحله شامل بیان آرمان، بیان رسالت، درک ارزش‌ها، تحلیل (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، تعیین اهداف بلندمدت، ایجاد استراتژی، انتخاب استراتژی و پیروی از آن است.

**(ب) اجرای استراتژی<sup>۴</sup>:** در مرحله اجرای استراتژی‌ها باید مباحث حمایت از خط‌مشی‌ها، توان مالی، انگیزش، حمایت دانشگاه / دانشکده، ساختار دانشگاهی، پذیرش تغییر، منابع انسانی مدنظر قرار گیرند.

**(ج) ارزیابی استراتژی<sup>۵</sup>:** در این مرحله ارزیابی عملکرد، اتخاذ فعالیت‌های اصلاحی، ارزیابی تأثیر تغییرات / مشارکت مدنظر قرار می‌گیرد. (۱۹۹۹: ۱۳۱). شکل شماره ۱ فرایند مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد.



1. Mccorty
2. Fred R. David
3. Strategy Formulation
4. Strategy Implementation
5. Strategy Evaluation

هدف مدیریت استراتژیک تکرار موفقیت‌های گذشته نیست؛ بلکه هدف اصلی آن برآمدن از پس وضعیت‌های غیرمترقبه و حل مسائل محیطی است. واضح است که رسیدن به اهداف بلندمدت مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها جز در سایه مدیریت موفق دانش سازمانی امکان‌پذیر نیست. یکی از الزامات حیاتی و استراتژیک مدیریت در دانشگاه‌های پیشرو دسترسی به منابع انسانی (ریاست، معاونت، اساتید، کارکنان، و دانشجویان) برجسته و مسلح به دانش و اطلاعات به‌روز سازمانی برای تحقق وظایف اصلی مدیریت و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است. دانشگاه سیستمی از منابع انسانی دانشی را دربردارد که از ویژگی‌های حرفه‌ای‌گری برخوردارند و در یک کلام به عنوان کلیدی‌ترین بخش سرمایه سازمان محسوب می‌شوند که علم مدیریت این سرمایه را در دهه‌های نوین سرمایه فکری نام نهاده است. تشخیص و تعیین اهمیت سرمایه فکری در مؤسسات آموزش عالی توسط برخی از دانشمندان از جمله (کرونین و داوونپورت، ۲۰۰۱، هارگریوس، ۲۰۰۱، کلی، ۲۰۰۴، و استین ۲۰۰۴) بیان شده که در این دیدگاه‌ها، بخش عمده سرمایه دانشگاه‌ها، سرمایه فکری تلقی شده است. از دیدگاه شهابت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) سرمایه فکری عبارت است از «ارزش اقتصادی سه دسته از دارایی‌های نامشهود سازمانی (سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری) است. سرمایه انسانی، منابع انسانی در داخل سازمان با دانش، اطلاعات، تجربیات، مهارت‌ها، خلاقیت و نوآوری، سرمایه ساختاری اشاره به سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شبکه‌های توزیع شده به‌هم‌پیوسته و مشتریان و سرمایه مشتری، حامیان سازمانی شامل مشتریان درون و بیرون از سازمان‌هاست» (۲۰۰۸: ۲۰۷). استوارت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) سرمایه فکری را به عنوان «بسته‌ای از دانش‌های مفید و کاربردی، و دارایی‌های دانشی را شامل استعداد، مهارت، چراها، چگونگی‌ها و روابطی می‌داند که می‌تواند به ایجاد ارزش منجر شود» (۲۰۰۱: ۶۷). سرمایه فکری دربرگیرنده سه مؤلفه اصلی و دارای رابطه متقابل به صورت زیر است:

1. Shehabat et al  
2. Stewart

**سرمایه انسانی:**<sup>۱</sup> تمام توانمندی‌ها شامل نگرش، دانش، مهارت، نوآوری، دانش ضمنی موجود در ذهن و تجربیات افراد و مدیران یک سازمان را دربرمی‌گیرد (خان، ۲۰۱۱).

**سرمایه ساختاری:**<sup>۲</sup> اتفاقات و تعاملات بین افراد در درون سازمان و آنچه زمانی که افراد سازمان را ترک می‌کنند در درون سازمان باقی می‌ماند را دربرمی‌گیرد (حلیم، ۲۰۱۰).

**سرمایه مشتری:**<sup>۳</sup> روابط رسمی و غیررسمی یک سازمان را با ذی‌نفعان خارجی و ادراک‌های آنها درباره سازمان و نیز تبادل اطلاعات بین سازمان و آنها مشخص می‌کند (بونتیس، ۲۰۰۱، پیکه و همکاران)<sup>۴</sup> (۲۰۰۲). در برخی مطالعات از سرمایه مشتری با عنوان سرمایه رابطه‌ای نیز نام برده شده که از دیدگاه ولبورن<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) سرمایه رابطه‌ای، یک دارایی نامشهود است که ارتباط با کیفیتی را بین سازمان‌ها، افراد و گروه‌هایی که در یک فعالیت با هم همکاری می‌کنند، توسعه، حفظ و پرورش می‌دهد. شکل شماره ۲ نشان‌دهنده مؤلفه‌های سرمایه فکری است.



شکل شماره ۲. طبقه‌بندی سرمایه فکری سازمانی (بونتیس، ۲۰۰۱، پیکه و همکاران، ۲۰۰۲).

چو و بونتیس<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) مدیریت استراتژیک سرمایه فکری را شامل سه فرایند سازمانی شامل (ایجاد، انتقال و به‌کارگیری دانش سازمانی) می‌دانند. می‌توان گفت که اگر مدیریتی استراتژیک و دانش‌محور در دانشگاه‌ها که به عنوان نهادهای استراتژیک و دانش‌آفرین

1. Human Capital
2. Khan
3. Structural Capital
4. Halim
5. Relational Capital
6. Pike Et Al
7. Welbourne
8. Choo & Bontis

محسوب می‌شوند پیاده شود، می‌توان با بهره‌گیری بهتر از توان دانشی افراد درون دانشگاه‌ها، زمینه ارتقای سرمایه فکری را فراهم ساخت.

منابع نقد و بررسی و چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان‌دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌ها است. اهمیت دادن به تدوین و اجرای چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ نشان می‌دهد تفکر و زمینه برای سوق دادن دانشگاه‌ها به سمت مدیریت استراتژیک مهیاست، زیرا طبق یکی از بندهای چشم‌انداز بیست‌ساله، ایران کشوری است توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی علمی و فناوری در سطح منطقه و مبرهن است که این چشم‌انداز استراتژی محور بودن دانشگاه‌ها را بیش از پیش ضروری می‌سازد. رسیدن به چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، به‌ویژه در بخش دانشگاه‌ها، نیازمند نیروی انسانی متخصص و صاحب دانش، ساختارهای سازمانی منعطف متناسب با نیاز برنامه‌ها و توجه به نیازهای مشتریان و ذینفعان است که این ابعاد در قالب سرمایه فکری<sup>۱</sup> قابل بررسی است. با توجه به این چشم‌انداز و در راستای نیاز جامعه دانشگاهی، آنچه در مورد دانشگاه‌ها لازم است مورد بررسی قرار گیرد این است که آیا اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که از ارکان مدیریتی، اجرایی و آموزشی در دانشگاه‌ها هستند با مراحل فرایند مدیریت استراتژیک آشنایی دارند، آیا ساختارها و ابزارهای لازم برای این اجرا مهیا شده و در نهایت اینکه استراتژی محور بودن دانشگاه‌ها تا چه اندازه می‌تواند به تقویت سرمایه فکری در دانشگاه‌ها کمک کند، سؤال‌هایی است که لازم است پژوهشگران رشته‌های گوناگون به فراخور رشته خود آنها را مورد بررسی قرار دهند. در این مطالعه نیز به بخشی از آنها پرداخته خواهد شد.

مطالعات زیادی به صورت موردی پیرامون مدیریت استراتژیک و سرمایه فکری صورت پذیرفته که می‌توان با سیری در آنها به کم‌توجهی پژوهشگران به بحث مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها و بررسی فقط ابعادی از فرایند آن با سرمایه فکری پی برد و این امر، ضرورت مطالعه‌ای منسجم در این زمینه را بنیان نهاده و مطالعه حاضر به بررسی این موضوع پرداخته است.

### پیشینه پژوهش

منتظر قائم (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر اینترنت بر افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی اعضای هیئت علمی نشان می‌دهد که دانشگاه‌های مختلف به لحاظ سطح سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی، وضعیت متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند. از سوی دیگر، سطح دسترسی به اینترنت و نیز استفاده از اینترنت (نوع مصرف و حجم مصرف)، به عنوان اصلی‌ترین متغیرهای مستقل تحقیق، بر سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی در کل جامعه آماری اثرات معنادار (مثبت و مستقیم) دارد.

قلیچ لی و مشبکی (۱۳۸۵) به مطالعه نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان (مطالعه دو شرکت خودروساز ایرانی) پرداختند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که در این دو شرکت بین سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری‌شان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت واضح‌تر، با افزایش سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری‌شان در ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه‌ای افزایش یافته است.

پژوهشگران متعددی سعی بر ارائه مدلی به منظور مدیریت استراتژیک سرمایه فکری در سازمان‌ها داشته‌اند (چو و بونتیس<sup>۱</sup> ۲۰۰۲). نتایج مطالعات این افراد نشان داد توجه به دانشی که از یادگیری و تجارب افراد حاصل شده، گروه‌های کاری سازمان و شبکه کاری که می‌توانند آشکارا و با برنامه‌ریزی قبلی ایجاد شده، سازماندهی و به بهره‌برداری رسند، از طریق فرایند دانش سازمانی ایجاد، انتقال و به کار گرفته می‌شود.

رایت و فوند<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به دنبال مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت سرمایه فکری در صنایع دفاع امریکا به منظور ارائه مدلی برای استفاده در سازمان‌های دولتی امریکا»، دریافتند سرمایه فکری می‌تواند دانش، تجارب کاربردی، تکنولوژی سازمانی، هم‌افزایی و مهارت‌های حرفه‌ای را در صنایع دفاع امریکا مدیریت کند (۲۰۰۴: ۷).

لی و چوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) از مزایای استراتژیک مدیریت دانش حمایت کرده‌اند. آنها طی پژوهشی دریافتند ایجاد دانش ارتباط مثبتی با خلاقیت افراد در سازمان‌ها، و تقویت سرمایه فکری دارد که این امر نیز به بالندگی سازمان کمک شایانی می‌کند.

1. Choo & Bontis  
2. Wright and Fonde  
3. Lee & Choi



بونتیس (۲۰۰۲) طی مطالعه‌ای به وجود ارتباط معنادار بین سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری از مؤلفه‌های سرمایه فکری و بهبود عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. از دیدگاه موریتسن و همکاران (۲۰۰۲) ارتباط بین مدیریت دانش و سرمایه فکری از ماهیت آنها در زمینه (زمین، کار و سرمایه) برمی‌خیزد. سرمایه فکری اساساً مرتبط با «سرمایه» است درحالی‌که مدیریت دانش با «کار» سروکار دارد. عملکرد سرمایه فکری مانند سرمایه مادی نیست، و هر گاه به سرمایه فکری پرداخته شود منظور از آن سرمایه مادی حسابداری و اقتصادی نیست. (۲۰۰۲: ۱۰).

چو و بونتیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در بررسی رابطه بین سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک نشان دادند توجه به دانشی که از یادگیری و تجارب افراد، گروه‌های کاری سازمان و شبکه کاری حاصل شده می‌تواند آشکارا و با برنامه‌ریزی قبلی ایجاد، سازماندهی و به بهره‌برداری رسیده و در فرایند مدیریت استراتژیک به کار گرفته شود. سازمان‌ها دست به فعالیت‌هایی می‌زنند که به این طریق بتوانند سرمایه فکری سازمان را ارتقا داده و در راستای اهداف استراتژیک مدیریت به کار گیرند.

فرولیچ و کلیتکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت استراتژیک در مؤسسات آموزش عالی: بودجه‌بندی عملیاتی و نتایج پژوهشی» دریافته‌اند استراتژیک بودن چشم‌انداز مدیریت این امکان را به سازمان می‌دهد که در بودجه‌بندی سازمان موفق عمل کنند که بخشی از این موفقیت‌ها حاصل فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ای است که انجام می‌دهند.

مک‌کارتی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی به مطالعه «مدیریت دانش، ارزیابی استراتژیک و فرایندهای استفاده از آن در آموزش عالی» پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که: (۱) با کاربست مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، امر تدریس و یادگیری بهبود می‌یابد و دانش به راحتی میان همه اعضای دانشگاه تسهیم می‌شود. (۲) توسعه مدیریت دانش کمک زیادی به کارکنان و دست‌اندرکاران دانش در آموزش عالی به‌ویژه در امر تحقیق می‌کند.

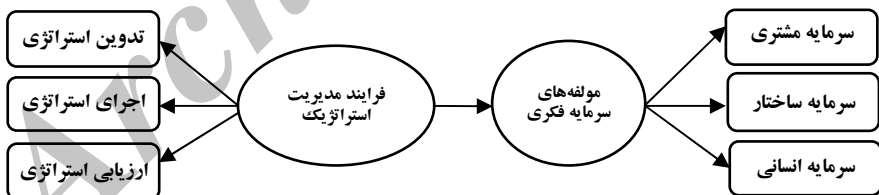
1. Choo & Bontis  
2. Frolich and Klit Kou  
3. Mc Crthy, A. F

کونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای با عنوان «مروری بر ادبیات مدیریت استراتژیک: اهمیت سرمایه فکری در بخش غیرانتفاعی» نشان دادند که اثربخشی سرمایه فکری در بخش غیرانتفاعی اصلاً قابل مقایسه با سایر مفاهیم مدیریت استراتژیک نیست. سرمایه فکری منبع مهمی است که سیستم‌های غیرانتفاعی برای دستیابی به منافع استراتژیک از آن بهره می‌برند.

تووستیگا و تولاگرووا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) معتقدند منابع درون‌سازمانی و سرمایه فکری از عوامل تأثیرگذار مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌آیند و چانگ، لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، و هو<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) ارتباط معناداری را بین ارتقای سرمایه فکری و بهبود عملکرد سازمان‌ها نشان داده‌اند.

مجید<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان سرمایه فکری و ساختار ارگانیک سازمانی در جوامع دانشی نشان داد که ساختار ارگانیک تأثیر مثبتی بر روی سرمایه فکری داشته و می‌تواند به بهبود سرمایه فکری کمک کند. این مطالعه به مدیران کمک می‌کند که ساختارهای سازمانی خود را انعطاف‌پذیر و پویا طراحی کنند تا منجر به ارتقای سرمایه فکری شده و بر توانایی رقابت خود بیفزایند.

کاموکاما و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان مزیت رقابتی: واسطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی با هدف بررسی نقش میانجی‌گری سرمایه فکری بر روی عملکرد نشان دادند که مزیت رقابتی یک میانجی مهم بین سرمایه فکری و عملکرد بوده و بین سه متغیر مزیت رقابتی، سرمایه فکری و عملکرد ارتباط معناداری وجود داشته است.



شکل شماره ۳. مدل مفهومی پژوهش

1. Kong
2. Tovstiga and Tulugurova
3. Chung & Lee
4. Ho
5. Majiid
6. Kamukama et al

شکل شماره ۳ نشان‌دهنده مدل مفهومی پژوهش حاضر است. در این پژوهش برای بررسی فرایند مدیریت استراتژیک از مدل دیویس (۱۹۹۹) استفاده می‌شود که مراحل تشکیل استراتژی، کاربرد استراتژی و ارزیابی استراتژی را در بر دارد و برای مطالعه سرمایه فکری از مدل بوئیس (۲۰۰۱)، پیکه و همکاران (۲۰۰۲) استفاده می‌شود که سرمایه فکری را شامل مؤلفه‌های مشتری، ساختار و انسانی می‌داند. در این تحقیق به تحلیل روابط چندگانه میان فرایند مدیریت استراتژیک و مؤلفه‌های سرمایه فکری از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان پرداخته خواهد شد.

### سؤال‌های تحقیق:

۱. آیا بین تدوین استراتژی و مؤلفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری) رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین اجرای استراتژی و مؤلفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری) رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین ارزیابی استراتژی و مؤلفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری) رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین هریک از مراحل فرایند مدیریت استراتژیک با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری رابطه وجود دارد؟
۵. آیا بین هریک از مؤلفه‌های سرمایه فکری با کل مراحل فرایند مدیریت استراتژیک رابطه وجود دارد؟

### روش تحقیق

نوع این پژوهش کاربردی و روش آن توصیفی - همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان (۱۴۷۲ نفر) در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ بوده که به تفکیک دانشگاه‌ها از این قرار است: دانشگاه اصفهان (۴۶۳ نفر)، علوم پزشکی (۶۴۳ نفر) و صنعتی اصفهان (۳۶۶ نفر). با استفاده از روش نمونه‌گیری

طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم تعداد ۲۰۵ نفر به تفکیک در دانشگاه‌ها «دانشگاه اصفهان (۶۴ نفر) و علوم پزشکی (۹۰ نفر) و صنعتی (۵۱ نفر)» به عنوان نمونه انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استراتژیک با ۶۷ سؤال و پرسشنامه محقق ساخته سرمایه فکری با ۳۵ سؤال بوده که هر دو پرسشنامه بر اساس مطالعه مبانی نظری و در طیف لیکرت تنظیم و مورد استفاده قرار گرفتند. با توجه به اینکه پرسشنامه‌های مذکور محقق ساخته‌اند، برای تعیین روایی صوری و محتوایی آنها از نظرات متخصصان رشته‌های مدیریت، مدیریت آموزشی، مدیریت آموزش عالی و علوم تربیتی بهره گرفته شده و برای تعیین پایایی آنها از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که فرایند مدیریت استراتژیک ۰/۸۵ و سرمایه فکری ۰/۹۳ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای آماری <sup>۱</sup> spss و Amos graphics، و آزمون‌های تحلیل رگرسیون، تحلیل مانوا و مدل معادله ساختاری شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های مربوط به ضریب رگرسیون تأثیر مراحل فرایند مدیریت استراتژیک بر مؤلفه‌های سرمایه فکری در جداول (۱ تا ۳) آمده است.

جدول شماره ۱. نتایج ضریب رگرسیون تأثیر تدوین استراتژی بر مؤلفه‌های سرمایه فکری

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
سرمایه انسانی	۰/۱۶	۰/۳۱	۴/۵۵	۰/۷۱	۰/۰۰۱
سرمایه ساختاری	۰/۱۴	۰/۵۳	۷	۰/۷۱	۰/۰۰۱
سرمایه مشتری	۰/۲۵	۰/۰۴	۰/۷۶	۰/۷۱	۰/۴۵

در پاسخ به فرضیه اول، نتایج جدول شماره ۱ نشان می‌دهد تدوین استراتژی بر سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری با ( $P=۰/۰۰۱$ ) تأثیر دارد در حالی که بر مؤلفه سرمایه مشتری با ( $P=۰/۴۵$ ) تأثیرگذار نیست. بنابر نتایج حاصله پیاده‌سازی گام تدوین استراتژی می‌تواند موجب افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری در دانشگاه شود. ضریب تعیین

نشان می‌دهد ۰/۷۱ از تغییرات در نمرات دو مؤلفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری تحت تأثیر تشکیل استراتژی قرار دارد.

جدول شماره ۲. نتایج ضریب رگرسیون تأثیر اجرای استراتژی بر مؤلفه‌های سرمایه فکری

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
سرمایه انسانی	۰/۱۷	۰/۳۰	۳/۴۷	۰/۵۶	۰/۰۰۱
سرمایه ساختاری	۰/۱۴	۰/۴۲	۴/۴۳	۰/۵۶	۰/۰۰۱
سرمایه مشتری	۰/۲۶	۰/۰۹	۱/۳۹	۰/۱۰	۰/۱۷

در پاسخ به فرضیه دوم، نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که اجرای استراتژی بر سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری از مؤلفه‌های سرمایه فکری با ( $P=0/001$ ) تأثیر دارد درحالی‌که بر مؤلفه سرمایه مشتری ( $P=0/17$ ) تأثیرگذار نیست. بنابر نتایج حاصله، پیاده‌سازی گام اجرای استراتژی می‌تواند موجب افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری در دانشگاه شود. ضریب تعیین نشان می‌دهد ۰/۵۶ از تغییرات در نمرات دو مؤلفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری تحت تأثیر تشکیل استراتژی قرار دارد.

جدول شماره ۳. نتایج ضریب رگرسیون تأثیر ارزیابی استراتژی بر مؤلفه‌های سرمایه فکری

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
سرمایه انسانی	۰/۱۱	۰/۱۸	۲/۱۵	۰/۵۹	۰/۰۳
سرمایه ساختاری	۰/۰۹	۰/۵۹	۶/۵۶	۰/۵۹	۰/۰۰۱
سرمایه مشتری	۰/۱۷	۰/۰۹	۰/۳۹	۰/۰۹	۰/۷۰

در پاسخ به فرضیه سوم، نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که ارزیابی استراتژی بر سرمایه انسانی ( $P=0/03$ ) و سرمایه ساختاری ( $P=0/001$ ) بر مؤلفه‌های سرمایه فکری تأثیر دارد؛ درحالی‌که بر مؤلفه سرمایه مشتری تأثیرگذار نیست. بنابر نتایج حاصله پیاده‌سازی گام ارزیابی استراتژی می‌تواند موجب افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری در دانشگاه شود. ضریب تعیین نشان می‌دهد ۰/۵۹ از تغییرات در نمرات دو مؤلفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری تحت تأثیر تشکیل استراتژی قرار دارد.

جدول شماره ۴. نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هریک از مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری

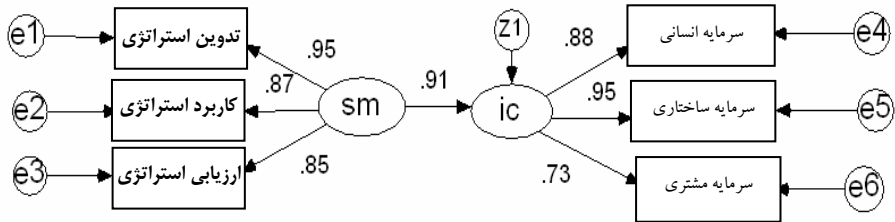
توان آماری	میزان اشتراک	سطح معنی داری	درجه آزادی	ضریب f	لامبدای ویلیکز	فرایند مدیریت استراتژیک
۰/۹۸	۰/۲۳	۰/۰۰۱	۳	۲۰/۱۰	۰/۷۶	تدوین استراتژی
۰/۷۴	۰/۰۹	۰/۲۹	۳	۱/۲۴	۰/۹۸	کاربرد استراتژی
۰/۹۲	۰/۱۷	۰/۰۰۲	۳	۵/۱۹	۰/۹۲	ارزیابی استراتژی

در پاسخ به فرضیه چهارم، ضرایب f در جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی داری بین تدوین استراتژی با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود دارد ( $P=۰/۰۰۱$ ) و میزان اشتراک ۰/۲۳ است. همچنین رابطه مثبت و معنی داری بین ارزیابی استراتژی با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود دارد ( $P=۰/۰۰۲$ ) و میزان اشتراک ۰/۱۷ است. ولی بین کاربرد استراتژی، رابطه معنی داری با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود ندارد ( $P=۰/۲۹$ ) و میزان اشتراک ۰/۰۹ است.

جدول شماره ۵. نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هریک از مؤلفه‌های سرمایه فکری با کل مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک

توان آماری	میزان اشتراک	سطح معنی داری	ضریب f	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مؤلفه‌های سرمایه فکری
۰/۹۸	۰/۶۲	/۰۰۰۱	۱۱۲/۳۲	۱۵۶۱/۴۰	۳	۴۶۸۴/۲۱۱	سرمایه انسانی
۰/۹۹	۰/۷۰	/۰۰۰۱	۱۶۰/۳۵	۲۹۴۶/۴۴	۳	۸۸۳۹/۳۲	سرمایه ساختاری
۰/۹۷	۰/۳۹	/۰۰۰۱	۴۳/۳۴	۲۴۲/۷۴	۳	۷۲۸/۲۴۱	سرمایه مشتری

در پاسخ به فرضیه پنجم، یافته‌های جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که بین هر سه مؤلفه سرمایه فکری (سرمایه انسانی با  $P=۰/۰۰۱$ ) و میزان اشتراک ۰/۶۲، سرمایه ساختاری با  $P=۰/۰۰۱$ ) و میزان اشتراک ۰/۷۰، و سرمایه مشتری با  $P=۰/۰۰۱$ ) و میزان اشتراک ۰/۳۹، با کل مراحل فرایند مدیریت استراتژیک رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و توان آماری (۰/۹۸، ۰/۹۹ و ۰/۹۷) نشان از کفایت حجم نمونه برای آزمون این فرضیه‌ها بود.



شکل شماره ۴. مدل معادله ساختاری تأثیر فرایند مدیریت استراتژیک بر مؤلفه‌های سرمایه فکری

جدول شماره ۶. برآورد انجام‌شده برای برآورد تفاوت معناداری پارامترها با مقدار صفر

P-value	سطح معنی داری	نسبت بحرانی CR	برآورد		نوع پارامتر
			استاندارد	غیر استاندارد	
۰/۰۰۰		۱۶/۹۵۰	۰/۹۱	۰/۳۷	گاما
۰/۰۰۰		۲۰/۱۸۷	۰/۸۷	۱	لامدای x
۰/۰۰۰		۱۹/۳۳۶	۰/۸۵	۰/۷۶	
۰/۰۰۰			۰/۸۵	۰/۵۲	
۰/۰۰۰		۲۰/۶۵۵	۰/۸۸	۱	لامدای y
۰/۰۰۰		۱۲/۷۴۹	۰/۷۳	۱/۴۰	
۰/۰۰۰			۰/۷۳	۰/۴۱	

همان‌طور که در شکل شماره ۴ و جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود مقدار ضریب گامای استاندارد بین  $sm^1$  یعنی فرایند تبدیل دانش و  $(ic^2)$ ، یعنی سرمایه فکری  $\gamma = 0/91$  بوده است که نشان‌دهنده میزان اثر مثبت  $0/91$  درصدی فرایند مدیریت استراتژیک بر مؤلفه‌های سرمایه فکری بوده است. بارهای عامل محاسبه‌شده (پارامترهای لامدای x و y) نیز همگی با صفر دارای تفاوت بوده و مقدار بالاتر از  $0/7$  برای کلیه آنها حاکی از دقت بالای اندازه‌گیری متغیرهای پنهان تعریف‌شده در مدل است. در مجموع نتایج نشان می‌دهد معرفت تدوین استراتژی برای مدیریت استراتژیک با لامدای x ( $0/91$ ) و معرفت سرمایه ساختاری برای سرمایه فکری با لامدای y ( $0/95$ ) دارای وزن بالاتری هستند.

1. Strategic Management  
2. Intellectual Capital

جدول شماره ۷. شاخص‌های برازش مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای سنجش رابطه بین مدیریت استراتژیک و سرمایه فکری

مدل تدوین شده $\Delta df =$	شاخص			شاخص
	دامنه قابل قبول	معادل فارسی	علامت اختصاری	
۰/۹۹	۰/۹۰ - ۱	شاخص برازش تطبیقی	CFI	تطبیقی
۰/۹۹	۰/۹۰ - ۱	شاخص توکر - لوئیس	TLI	
۰/۵۲	۰/۵۰ - ۱	شاخص برازش هنجار شده مقتصد	PNFI	مقتصد
۰/۵۳	۰/۵۰ - ۱	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI	
۰/۰۲۹	۰ - ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	مطلق
۰/۹۸	۰/۹۵ - ۱	شاخص نیکویی برازش	GFI	
۰/۹۶	۰/۹۵ - ۱	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	
۳/۹	وابسته به حجم نمونه	مقدار کای اسکوئر	Chi- Square	
۰/۳۱	وابسته به حجم نمونه	سطح معناداری	P-Value	

طبق جدول شماره ۷، مقایسه شاخص‌های برازش برای ارزیابی کلیت مدل تدوین شده با نقاط برش برای هر یک از آنها نشان می‌دهد که در مجموع داده‌های گردآوری شده، مدل تدوین شده را مورد تأیید و حمایت قرار می‌دهند. سطح معناداری ۰/۳۱ برای کای اسکوئر مدل نیز نشان می‌دهد که ماتریس کواریانس مشاهده شده با ماتریس کواریانس بازتولید شده فاقد تفاوت معنادار به لحاظ آماری است که به طور ضمنی حاکی از مناسب بودن پارامترهای آزاد تعریف شده در مدل است.

### بحث و نتیجه‌گیری

عصر دانایی محور که در آن بینش و دانش استراتژیکی، بسان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، نیازمند رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. دانشگاه‌ها پرچمدار توسعه در هر جامعه‌ای بوده که لازم است نگاه تحول‌گرایی داشته و در پی رسیدن به جایگاه عالی توسعه و رساندن جامعه به سمت تعالی باشد زیرا طبق نظریه پردازی‌ها هیچ تحولی به شکل بنیادین، در هیچ جامعه‌ای صورت نمی‌گیرد مگر اینکه آن تحول از نظام آموزشی آن آغاز شده باشد.



در پاسخ به پرسش نخست پژوهش یافته‌های جدول شماره ۱ نشان می‌دهد تدوین استراتژی، بر سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری (از مؤلفه‌های سرمایه فکری) تأثیر دارد در حالی که بر مؤلفه سرمایه مشتری تأثیرگذار نیست. بنابر نتایج حاصله پیاده‌سازی گام تدوین استراتژی می‌تواند موجب افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری در دانشگاه شود. نتایج پژوهش حاضر تا اندازه‌ای با نتایج مطالعات منتظر قائم (۱۳۷۸)، لی و چوی (۲۰۰۳)، فرولیچ و کلیتکو (۲۰۰۶) همسو بوده است. اگر نگاهی کارشناسانه به ساختارهای دانشگاه و منابع انسانی موجود در آن ببینیم طبیعی است که با وجود نیروهای متخصص مسلح به علم استراتژیکی روز، و آمادگی ساختارهای حرفه‌ای دانشگاه، زمینه برای ارتقای سرمایه فکری در مرحله تدوین استراتژی بالا باشد و روند فعالیتی دانشگاه‌ها نیز این امر را نشان می‌دهد؛ اما اینکه مشتریان به عنوان اصلی‌ترین رکن حیات دانشگاه‌ها در این بین مظلوم مانده و توجه زیادی به آنها نمی‌شود عنایت ویژه مسئولین امر را می‌طلبد. طبق تئوری‌های موجود لازم است ذی‌نفعان دانشگاه در تمام مراحل فرایند مدیریت استراتژیک، به صورت فعال مشارکت کنند که با یک بررسی، بی‌توجهی به این موضوع آشکار بوده و بخشی از علت آن را می‌توان در متمرکز بودن ساختار تصمیم‌گیری و قدرت در دانشگاه‌ها دانست.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش یافته‌های جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که اجرای استراتژی بر سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری از مؤلفه‌های سرمایه فکری تأثیر دارد در حالی که بر مؤلفه سرمایه مشتری تأثیرگذار نیست. بنابر نتایج حاصله پیاده‌سازی گام اجرای استراتژی می‌تواند موجب افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری در دانشگاه شود. نتایج پژوهش حاضر تا اندازه‌ای با نتایج مطالعات قلیچ لی و مشبکی (۱۳۸۵)، رایت فوند (۲۰۰۴)، بونتیس (۲۰۰۲)، لی و چوی (۲۰۰۳) همسوست. مطالعات نشان داده که سازمان‌های ما گاهی اوقات در مرحله تدوین استراتژی موفق عمل می‌کنند اما گاهی دلایل عدم موفقیت استراتژی‌های مناسب تدوین شده در مرحله اجرا نهفته است. بی‌ثباتی شرایط محیطی، تخصص و تعهد پایین مجریان، نظارت ملاحظه‌کارانه، ارتباطات غیررسمی درون و برون دانشگاهی، عدم ارتباطات صحیح رسمی و انسانی و... می‌تواند به عنوان

علل این ناکامی‌ها مورد استفاده قرار گیرد. نتایج نشان از ارتباط بین اجرای استراتژی و سرمایه انسانی و ساختاری دارد، زیرا هر استراتژی تنظیم‌شده‌ای برای موفقیت نیازمند مجریان توانمند و ساختارها و ابزارهای سازمانی لازم است که این موارد تا اندازه‌ای در دانشگاه‌ها مهیا بوده اما بی‌توجهی به مشتریان حتی در مرحله اجرای استراتژی مشهود بوده و نیاز به توجه جدی دارد.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، یافته‌های جدول شماره ۳ نشان می‌دهد ارزیابی استراتژی، بر سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری تأثیر دارد؛ درحالی‌که بر مؤلفه سرمایه مشتری تأثیرگذار نیست. بنابر نتایج حاصله پیاده‌سازی گام ارزیابی استراتژی می‌تواند موجب افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری در دانشگاه شود. نتایج این مطالعه تا اندازه‌ای با یافته‌های مطالعات رایت فوند (۲۰۰۴)، لی و چوی (۲۰۰۳)، مک کارتی (۲۰۰۶) همسو می‌باشد. ارزیابی استراتژی‌های تدوین و اجرا شده علاوه بر سنجش میزان موفقیت این مراحل، نقش منابع انسانی و ساختار دانشگاه‌ها را نیز به‌خوبی روشن می‌سازد که این امر می‌تواند هم به اجرای بهتر استراتژی‌ها و هم به ارتقای سرمایه فکری کمک کند. برای ارزیابی کامل روند فعالیتی دانشگاه‌ها بهتر است دانشگاه رویه‌ای را اتخاذ کند که مشتریان و ذی‌نفعان سازمان نیز در این ارزیابی دخیل شوند که در راستای نتایج ۲ فرضیه بالا این امر اتفاق نیفتاده و مشتریان در این مرحله نقش چندانی نداشته‌اند.

در پاسخ به سؤال چهارم، یافته‌های جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین تدوین و ارزیابی استراتژی با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود دارد. یافته‌ها با مطالعات رایت فوند (۲۰۰۴)، لی و چوی (۲۰۰۳)، مک کارتی (۲۰۰۶)، کونگ (۲۰۰۷)، منتظر قائم (۱۳۸۷) همسوست، اما طبق یافته‌ها، بین کاربرد استراتژی رابطه معنی‌داری با کل مؤلفه‌های سرمایه فکری وجود ندارد. به نظر می‌رسد در دانشگاه‌های ما به دلیل دارا بودن نیروی انسانی توانمند و علمی، لازم است در مرحله تدوین استراتژی به مواردی مانند بیان آرمان، بیان رسالت، درک ارزش‌ها، تحلیل (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، تعیین اهداف بلندمدت، ایجاد استراتژی، انتخاب استراتژی و تبعیت از آن توجه شود که این امر اتفاق افتاده و همچنین در مرحله سوم که گام ارزیابی

استراتژی بوده و مواردی مانند ارزیابی عملکرد، اتخاذ فعالیت‌های اصلاحی، ارزیابی تأثیر تغییرات حاصل شده و بررسی میزان مشارکت‌ها بوده یافته‌ها نشان از آن بود که گام ارزیابی استراتژی تأثیر مثبتی بر روی افزایش سرمایه فکری داشته‌اند؛ اما در مرحله اجرای استراتژی که لازم است خط مشی‌های لازم اتخاذ، منابع مالی لازم تعیین، حمایت و انگیزش لازم فراهم و آمادگی برای پذیرش و مشارکت در فرایند تغییر حاصل شود، ضعف‌هایی وجود دارد که علاوه بر اخلاص در فرایند اجرای مدیریت استراتژیک تأثیری هم بر سرمایه فکری نداشته و رابطه چندان معناداری نشان ندادند.

در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش، طبق یافته‌های جدول شماره ۵ باید گفت بین هر سه مؤلفه سرمایه فکری، با کل مراحل فرایند مدیریت استراتژیک رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های حاضر با یافته‌های مطالعات (کونگ (۲۰۰۷)، و چو و بوتیس (۲۰۰۲) همسوست. برای حرکت به سمت مدیریت استراتژیک باید از دانش و مهارت، تجربیات و اطلاعات، خلاقیت و نوآوری اعضای هیئت علمی استفاده شود، اما برای استفاده از این توانایی‌ها لازم است ساختار دانشگاه، سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، قوانین و مقررات، و سبک‌های مدیریتی متناسب با نیاز تغییر یابند. آنچه لازم به تأکید است این است که توجه به نیازها و خواسته‌های دانشجویان، جامعه، دولت، صنعت و سازمان‌ها و کلیه مشتریان و به علاوه مشارکت دادن آنها در فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند به اجرای هرچه بهتر مدیریت استراتژیک کمک کند.

طبق نتایج حاصل از یافته‌های مدل معادله ساختاری ارائه شده در جدول‌های ۶ و ۷ و شکل شماره ۴، کلیت مطالعه مورد تأیید بوده و تأثیرگذاری مراحل فرایند مدیریت استراتژیک بر مؤلفه‌های سرمایه فکری بالا بوده است. سرمایه فکری (انسانی، ساختاری و مشتری) مقوله‌ای است که پدید آمدن، ارتقا و حفظ آن در سازمان‌ها نیاز به زمان و برنامه‌ریزی دقیق بلندمدت دارد. با یک دید استراتژیک می‌توان گفت برای ارتقا و حفظ تک تک مؤلفه‌های سرمایه فکری نیاز به یک برنامه استراتژیک است که مراحل تدوین، کاربرد و ارزیابی استراتژی در راستای دستیابی به اهداف را دربرداشته باشد. در بررسی ضرایب لامدای X قوی‌ترین معرف برای مدیریت استراتژیک مرحله تدوین استراتژی

است. لازم است گام نخست محکم برداشته شده و با در نظر گرفتن (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) برای تمام مراحل و مؤلفه‌ها فرایندی موفق طراحی کنیم. طبق نظرات در ساختارهای سازمانی قوی امکان هرگونه رشد و حرکت به سمت تعالی وجود دارد. در ساختارهای با تفکر استراتژیک می‌توان حرکت نظام‌مند به سمت ایجاد، تقویت، نگهداری و بهره بردن از سرمایه فکری را انتظار داشت.

### کاربرد نتایج تحقیق

ضرورت و اهمیت به‌کارگیری نتایج حاصل از این مطالعه در دانشگاه‌ها می‌تواند به صورت زیر باشد:

۱. وجود رابطه بین مراحل فرایند مدیریت استراتژیک و ابعاد سرمایه انسانی و ساختاری از سرمایه فکری، تأییدی بر آشنایی دانشگاه‌ها با مدیریت استراتژیک و استراتژی محور بودن آنهاست؛ اما باز ارائه آموزش‌های لازم برای ارتقای این دانش، بازنگری در ساختارهای دانشگاهی و توجه عمده به سرمایه مشتری ضروری است.
۲. در نظام‌های آموزشی غیرمتمرکز و توسعه‌یافته، مشتریان (نمایندگان صنعت و سازمان‌ها، نمایندگان جامعه، والدین، دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه) در مراحل سه‌گانه فرایند مدیریت استراتژیک، مشارکت فعال دارند که این امر در دانشگاه‌های ما با بی‌برنامه‌گی و بی‌مهری مواجه بوده و لازم است برنامه‌ریزی‌هایی صورت پذیرفته و از این سرمایه اثرگذار در رشد دانشگاه‌ها بهره گرفته شود. می‌توان با شناخت جایگاه مشتریان، تمهیداتی برای دخیل کردن آنها در فرایند تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی، به علاوه در اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها اندیشید.
۳. اتخاذ خط مشی‌ها، تأمین منابع مالی لازم، ارائه حمایت و انگیزش لازم و ایجاد آمادگی برای پذیرش و مشارکت در فرایند تغییر برای اجرای مناسب فرایند مدیریت استراتژیک لازم و ضروری است که لازم است در برنامه‌ریزی‌ها کانون توجه باشد.

## منابع

- ❖ امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک*، چاپ سوم، تهران: نگاه دانش.
- ❖ قاسمی، وحید (۱۳۸۹)، *مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphic*، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- ❖ قلیچ لی، بهروز؛ مشبکی اصغر (۱۳۸۵)، «نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان (مطالعه دو شرکت خودروساز ایرانی)»، *مجله دانش مدیریت*، ۱۹ (۷۵)، صص ۱۴۷-۱۲۵.
- ❖ منتظر قائم، مهدی (۱۳۸۷)، «تأثیر اینترنت بر افزایش سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی اعضای هیئت علمی و دانشجویان مقطع ارشد و دکتری در دانشگاه‌های برگزیده، فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران، شماره ۴، صص ۲۱۱-۱۸۵.
- ❖ Bontis, N., (2001), "Assessing knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 1, pp. 41-60.
- ❖ Bontis, N. (2002), *World Congress of Intellectual Capital Readings*, Elsevier Butterworth Heinemann KMCI Press, Boston, MA.
- ❖ Chang, S. C. and Lee, M. S., (2008), "The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 3-20.
- ❖ Choo, C. W., & Bontis, N., (2002), *Knowledge, Intellectual Capital and Strategy: Themes and Tensions*. in C. W. Choo & N. Bontis (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford; New York: Oxford University Press, pp. 3-19.
- ❖ Cronin, B. & Davenport E., (2001), *Knowledge Management in Higher Education*, in Educause (Series ed.) & G. Bernbom (Vol. ed.), *Leadership Strategies*, Vol. 3. *Information Alchemy: The Art and Science of Knowledge Management*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 25-42.
- ❖ David, R, Fred. (1999), "The Process of the Strategic Management Model Formation and Application in the Lithuanian Organizational System", *Economical Journal, Vilnius University*, ISSN, 1392-1258.
- ❖ Frolich, Noline, Klit Kou, Antje (2006), *Strategic Management in Higher Education: Operational Budgeting and Research Result*, NIFU STEP- *Studies in Innovation, Research and Education*.
- ❖ Halim, S., (2010), "Statistical Analysis on the Intellectual Capital Statement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 1, pp. 61-73.
- ❖ Hargreaves, D. H. (2001), A Capital Theory of School Effectiveness and Improvement, *British Educational Research Journal*, 27 (4), pp. 487-503.
- ❖ Ho, B. (2009), "Insurer-Provider Networks in the Medical Care Market", *American Economic Review*, Vol. 99, No. 1, pp. 393-430.

- ❖ Kamukama, Nixon, Ahiauzu, Augustine & Ntayi, Joseph M., (2011), "Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, No. 1, pp. 152-164.
- ❖ Kelly, A. (2004), *The Intellectual Capital of Schools: Measuring and Managing Knowledge, Responsibility and Reward: Lessons From The Commercial Sector*, Dordrecht; Boston: Kluwer Academic Publishers.
- ❖ Khan, Shaniz (2011), The Interactive Effects of Intellectual Capital Components on the Relevance of The Balance Sheet as an Indicator of Corporate Value, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 16, Num. 2.
- ❖ Kong, Eric (2007), The Strategic Importance of Intellectual Capital in The Non-Profit Sector, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 4, 2007, pp. 721-731.
- ❖ Lee, H., and Choi, B., (2003), "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), pp. 179-228.
- ❖ Majid Ramezan (2011), Intellectual Capital and Organizational Organic Structure in Knowledge Society: How are these Concepts Related? *International Journal of Information Management*, Kidlington: Vol. 31, Iss. 1; p. 88.
- ❖ Mc Carty, A. F., (2006) *Knowledge Management: Evaluating Strategies and Professes Uses in Higher Education*, Novasuthern University. John Psarras.
- ❖ Mouritsen, J., P. N. Bukh, H. T. Larsen, and M. R. Johansen (2002), "Developing and Managing Knowledge Through Intellectual Capital Statements", *Journal of Intellectual Capital*, 3 (1): pp. 10-29.
- ❖ Pike, S., Rylander, A., & Roos, Goran (2002), *Intellectual Capital: Management and Disclosure*, in C. W. Choo, & N. Bontis (eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, NY: Oxford University Press.
- ❖ Shabet, Issa. Saad, A. Mahdi, Khoualdi, Kamel (2008), "E-Learning as a Knowledge Management Approach for Intellectual Capital Utilization", *Turkish Online Journal of Distance Education-tojde* January, ISSN 1302-6488, Vol. 1, Article, 14.
- ❖ Stewart, T. A. (2001) *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and The Twenty- First Century Organization*. New York, Doubleday/Currency.
- ❖ Steyn, G. M., (2004) "Harnessing The Power of Knowledge in Higher Education", *Journal of Education*, 124 (4), pp. 615-631.
- ❖ Tovstiga, G. and Tulugurova, E., (2009), "Intellectual Capital Practices: A Four-Region Comparative Study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 1, pp. 70-80.
- ❖ Welbourne, T. M., (2008), "Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Sized Enterprises (Smes) Through Negotiation and Collaboration", *Journal of Business and Economics*, Vol. 18, No. 5, pp. 438-92.
- ❖ Wright, D., & Fondo, C. B., (2004), "Intellectual Capital", Retrieved November 15, 2005, from, [http://www.omas.ca.gov/retention/brac/pdf/intell\\_cap.pdf](http://www.omas.ca.gov/retention/brac/pdf/intell_cap.pdf).