



## **BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT**

Volume No.: 2, Issue No.: 20, Nov 2021

**Print ISSN: 2717-0683**

---

### **Improve the performance of non-profit organizations by developing organizational vision and strategy**

**Dr Seyed Mohammad Mohajer**

**President of Tarjoman Oloom Higher Education Institute**

#### **Abstract**

Non-profit Organizations (NPOs) have become a third party of concatenation with government, and business community. Numerous NPOs involved mostly their activities in cross-organizational cooperation with the governments and the private enterprises. However, due to the ambiguous marketing and vague organizations' vision, NPOs faced challenges in accessing more funds. This study explores the causal relationships among of organizational vision, management strategies, and human resource management on NPOs' service performance in order to discover the reasonable management methods. This study combined the interview and structural relationship method (SEM) to explore the relationships of vision, strategies, human resource and service performance on NPO management. A total of 529 participants from five NPOs volunteered to participate in the study. All of them are employees whose works are related to foreign affairs. Questionnaires were used to collect the quantitative data, and AMOS software was used for the SEM analysis. Interview results showed that because of the limitation of funds, NPOs must maintain their excellent quality in services, and in advance, focus on maintaining the best public image to get additional funds from the government and other enterprises. Internally, they must focus on the management efficiency and make innovative business strategies to ensure a good impression. For human resource management, based on the different characteristics and willingness of employees in jobs, NPOs should assign suitable works for individuals in order to keep the organization's morale and coherence. Furthermore, based on the SEM, the organization's vision has a positive significant impact on management strategies, and management strategies have a positive significant impact on human resource management. However, the vision, strategies and human resources have no noticeable influence on service performance in NPOs.

**Keywords:** Vision, strategy, non-profit organization

# بهبود عملکرد سازمان‌های غیر انتفاعی با تدوین چشم انداز و استراتژی سازمانی

دکتر سید محمد مهاجر

رییس موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

## چکیده

سازمان‌های غیر انتفاعی (NPOs) به یک شخص ثالث از تلفیق با دولت، و جوامع کسب و کار تبدیل شده اند. NPO های متعددی فعالیت‌های خود را در همکاری فرا-سازمانی با دولت‌ها و شرکت‌های بزرگ خصوصی انجام می‌دهند. با این حال، به دلیل چشم انداز مبهم بازاریابی و سازمان‌های مبهم، NPO ها با چالش در دستیابی به بودجه بیشتر روبرو هستند. این مطالعه به منظور بررسی روش‌های معقول مدیریت، روابط علی در میان چشم انداز سازمانی، استراتژی‌های مدیریت، و مدیریت منابع انسانی NPO ها را مورد مطالعه قرار می‌دهد. این مطالعه روش روابط ساختاری (SEM) و مصاحبه را به منظور بررسی روابط چشم انداز، استراتژی‌ها، منابع انسانی و عملکرد خدماتی در مدیریت NPO ترکیب می‌کند. مجموعاً 529 شرکت کننده از پنج NPO برای شرکت در این مطالعه داوطلب شدند. تمامی آن‌ها کارکنانی هستند که کار آنها به امور خارجی مرتبط است. پرسشنامه‌هایی به منظور جمع آوری داده کمی مورد استفاده قرار گرفته، و نرم افزار AMOS برای تجزیه و تحلیل SEM به کار گرفته شد. نتایج این مصاحبه نشان دادند به دلیل محدودیت بودجه، NPO بایستی کیفیت عالی خود را در خدمات حفظ نموده، و از پیش، بر روی حفظ بهترین تصویر عمومی برای دستیابی به بودجه بیشتر از سوی دولت و سایر شرکت‌ها تمرکز نمایند. از نظر داخلی، آن‌ها می‌بایست بر روی بهره‌وری مدیریت تمرکز کرده و استراتژی‌های نوآورانه کسب و کار را به منظور تضمین تاثیرگذاری مناسب به کار ببرند. برای مدیریت منابع انسانی، بر اساس ویژگی‌های مختلف و تمایلات کارکنان در مشاغل خود، NPO ها می‌بایست به منظور حفظ روحیه و انسجام سازمان خود کارهایی متناسب با افراد به آنها اختصاص دهند. علاوه بر این، بر اساس SEM، چشم انداز سازمان دارای یک تاثیر چشمگیر مثبت بر روی استراتژی‌های مدیریت بوده، و استراتژی‌های مدیریت دارای یک تاثیر چشمگیر مثبت بر روی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. با این حال، چشم انداز، استراتژی‌ها و منابع انسانی هیچ تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد خدمات NPO ندارند.

کلیدواژگان: چشم انداز، استراتژی، سازمان غیرانتفاعی

## مقدمه

یک سازمان غیر انتفاعی (NPO) گروهی است که از علل نگرانی عمومی براساس غیر انتفاعی پشتیبانی می‌کند، معمولاً در هنر، خیریه، تحصیلات، سیاست، سیاست عمومی، مسائل مذهبی، فضل و کمال، و محیط. آن‌ها شکاف‌های بین نیازهای اجتماعی و عرضه دولتی را پر می‌کنند (Young و Anthony، 1993). مفهوم سازمان غیر انتفاعی از ایالات متحده آمریکا نشأت می‌گیرد. هدف اولیه NPO ها فراهم نمودن خدماتی بوده که نه بخش دولتی و نه خصوصی قادر به فراهم کردن آن نیستند. با این حال، NPO ها به تازگی به دلیل توسعه سریع اقتصادی و تغییر اجتماعی و همچنین افزایش نارضایتی عمومی از رفاه اجتماعی فراهم شده توسط دولت‌ها رشد یافته‌اند.

Drucker (1990) اشاره نمود که NPO ها به یک روش اجتماعی بزرگ تبدیل شده و اکنون بخش سوم الحاقی، به همراه دولت (بخش اول) و صنعت عمومی (دوم) بوده، که اهمیت NPO ها را نشان می‌دهد. با این حال، بخش بندی مبهم بازار و موقعیت مبهم توسعه موجب تولید اثر جاننشینی جبری گردیده است. دستیابی به بودجه و کارکنان به منظور فعالیت و رشد به چالش عمده NPO ها تبدیل شده است. در عین حال، بهبود استانداردهای زندگی موجب افزایش انتظارات عمومی از عملکرد مدیریتی NPO ها و رضایت مشتری گردیده است (Winand و همکاران، 2013). رقابت همتایان، کمبود بودجه، و مسائل مدیریت منابع پایدار که NPO ها می‌بایست با آن‌ها روبرو شوند همچنین مدیریت آنها را به چالش کشیده است. اثرات این چالش‌ها بر روی NPO ها ارائه خدمات

اجتماعی مهم و همچنین اثربخشی و بهره‌وری عملیاتی آن‌ها را با اخلاص روبرو نموده است. بنابراین، NPO ها نیازمند مفاهیم مدیریتی بوده که منجر به استراتژی‌های پیاده‌سازی برای دستیابی به اهداف خود می‌گردند.

نظریات اخیر مدیریت NPO از زمینه‌های کسب و کار یا صنعتی سنتی به دست آمده و تقریباً به صورت مکانیکی اعمال شده‌اند. قابل اعمال بودن مدیریت سازمان‌های انتفاعی بر روی سازمان‌های غیر انتفاعی قابل بحث است. این مطالعه بهترین روش‌های مدیریت برای NPO ها، به ویژه در امور خارجی، با بررسی اثرات چشم‌انداز سازمانی، استراتژی کسب و کار، و مدیریت منابع انسانی بر روی عملکرد مدیریتی NPO ها را تعیین می‌کند. یافته‌ها دارای پیامدهای عملی بوده و تحقیقات آینده را هدایت می‌نمایند.

## 1. بررسی متون

### 1.1. مدیریت عملکرد در NPO ها

عملکرد مدیریت NPO نه تنها بر روی بقا بلکه همچنین کمک‌های مالی اثر خواهد گذاشت. بنابراین، بهبود عملکرد NPO ها و کیفیت خدمات به یک وظیفه مهم تبدیل شده است. همانند یک کسب و کار، عملیات یک NPO برای تولید مزایای ضروری است؛ با این حال، NPO ها برای تولید نتایج به شرکای خدمات و محتوای خدمات خود وابسته بوده، که به طور کلی به عنوان ویژگی‌های اصلی آن‌ها در نظر گرفته می‌شوند (Aviv و همکاران، 2006). Bush (1992) تصریح نمود NPO ها می‌توانند ارزش‌های اداری و مناسب تری در بخش داوطلبانه سنتی در مقایسه با رویکرد مدیریت مبتنی بر رقابت ذاتی در نظریه و اقدام اداری بخش خصوصی بیابند. از آنجا که NPO ها از نظر قانونی و اخلاقی از تخصیص درآمد خود به مالکین یا سهامداران دارای محدودیت هستند، NPO ها همزمان مستقل، عمومی و خصوصی می‌باشند. بنابراین، سازمان‌های انتفاعی و NPO ها در روش مدیریت خود متفاوت هستند.

بسیاری از نویسندگان و دانشگاهیان نشان داده‌اند که اثربخشی NPO چند بعدی بوده و غیر قابل تقلیل به یک معیار است (Herman و Renz، 1999؛ Sowa و همکاران، 2004؛ Perkins و Fields، 2010). Baruch و Ramalho (2006) نتایج سازمانی را اندازه‌گیری نموده، نتایج خود را به اثربخشی سازمانی یا عملکرد سازمانی (OEP) تقسیم بندی کردند. Ramanjuam و Venkatramen (1986) عملکرد سازمانی را به سه دسته اصلی تقسیم نمودند: عملکرد مالی، عملکرد وظیفه و اثربخشی سازمانی. در نتایج خود، یک مجموعه پیشنهادی از معیار جهانی و چند بعدی برای اندازه‌گیری عملکرد npo به عنوان معتبر پذیرفته شد. این مطالعه از مدل عملکرد سازمانی پیشنهادی آنها برای بررسی نتایج عملکرد NPO ها استفاده می‌کند.

### 1.2. چشم‌انداز سازمانی مشترک در NPO ها

چشم‌انداز یک هدف سازمانی بوده که استراتژی، سیاست و وظایف را هدایت می‌کند؛ همچنین یک منبع کلیدی برای مدیریت پایدار و شکل‌گیری فرهنگی است. چشم‌انداز نقش مهمی در توسعه یک شرکت ایفا نموده، به عنوان یک نور عمل کرده که کسب و کار را به سمت مدیریت خود هدایت می‌کند. McDonald (2007) نشان داد ماموریت یک NPO قادر به تسهیل نوآوری بوده، که یک گام کلیدی واسطه برای دستیابی به عملکرد سازمانی برتر است؛ عملکرد سازمانی به نوبه خود به چشم‌انداز مرتبط است. Jagersma (2003) دریافت چشم‌انداز و استراتژی به یکدیگر مرتبط بوده و یک چشم‌انداز واضح به ترویج استراتژی کسب و کار کمک می‌کند. بنابراین، میزان پشتیبانی اعضای سازمانی و درک چشم‌انداز سازمانی توسط آنها یک عامل مهم تاثیر گذار بر عملکرد است (Balduck و همکاران، 2010؛ James و Lahti، 2011).

چشم‌انداز معمولاً متشکل از دو بعد است - فلسفه رهبری و اثر گذاری خاص. فلسفه (هر دو شخصی و سازمانی) و اثر گذاری معمولاً توسط موسس شرکت و از سنگ بنای جهت‌گیری و روش‌های مدیریت مشخص می‌گردند (Collins و Porras، 1991). اثر گذاری ماموریت سازمان بوده که برای سایرین نمایش داده می‌شود. Rowe و همکاران (1994) اشاره نمودند که اعتقاد رهبر، ارزش‌های رهبری و ارزش‌های فرهنگی شرکتی سه عامل اولیه اثرگذار بر روی خلق چشم‌اندازها هستند. چشم‌انداز یک سازمان به باورها و ارزش‌های رهبر و شرکت بستگی دارد. چشم‌اندازهای به کار گرفته شده توسط NPO ها بر روی توسعه استراتژیک و عملکرد آنها اثر می‌گذارند (Balduck و همکاران، 2010). بررسی دقیق نحوه اثر گذاری چشم‌اندازهای آنها بر روی عملکرد سازمان‌ها مهم است. این

مطالعه به دنبال درک میزان تشخیص چشم اندازهای سازمان توسط کارکنان با در نظر گرفتن باورها و ارزش‌های رهبران کسب و کار و ارزش‌های شرکت برای شکل دادن به هسته چشم انداز و ارزیابی مطابق بودن چشم انداز شرکت با دیدگاه‌های کارکنان می‌باشد.

### 1.3. استراتژی مدیریت در NPO ها

تمامی سازمان‌ها از تعهد به یک استراتژی سودمند گردیده که ارزش تولید شده توسط سازمان ابزارهای به کار رفته برای تولید این ارزش، و نحوه پایدار نمودن خود را تعریف می‌کند. مدل‌های به خوبی توسعه یافته و گسترده برای توسعه استراتژی‌های سازمانی از بخش خصوصی به دست می‌آیند (Chang و Flores، 1980؛ Miller و Dess، 1996؛ Moore، 2000؛ Liu و همکاران، 2014).

Iverson و Brown (2004) ادعا نمودند درک مفهومی از استراتژی مدیریت در NPO ها برای نشان دادن بهتر ویژگی منحصر به فرد آن‌ها پیچیده تر گردیده است. استراتژی‌های سازمانی بقای NPO ها را تضمین نموده و به شدت به عملکرد سازمان مرتبط هستند. استراتژی‌های سازمانی اندکی برای NPO ها پیشنهاد شدند. از میان آنها، یک مدل استراتژی جایگزین توسعه یافته برای استفاده در سازمان‌های دولتی بر روی سه مساله کلیدی تمرکز می‌کنند: ارزش عمومی خلق شده، منابع حاکمیت و پشتیبانی برای سازمان، و ظرفیت عملیاتی برای تحویل ارزش. این مدل استراتژی جایگزین به صورت قدرتمند با تجربه مدیران NPO تطبیق دارد. هسته، زیرا بر روی هدف اجتماعی و بر روی روش جامعه برای تجهیز مشارکت و رسیدگی به اهداف اجتماعی به جای اهداف مالی مانند فروش محصولات و خدمات تمرکز می‌کنند (Moore، 2000). Garrido و Camarero (2009) بر روی موزه و سازمان‌های هنری برای تحلیل نقش سه جهت گیری جایگزین استراتژیک (یعنی، مشتری، فروش و محرمانه بودن) در بهبود عملکرد اجتماعی (در آموزش و پرورش) و عملکرد اقتصادی (از نظر درآمد و تعداد بازدیدکنندگان) برای 182 موزه اسپانیایی تمرکز کردند. آنها نشان دادند عملکرد اجتماعی به شدت به جهت گیری مشتری و محرمانه بودن بستگی داشته، در حالی که عملکرد اقتصادی در درجه اول به جهت گیری فروش مرتبط است. سازمان‌های خدمات انسانی غیر انتفاعی می‌بایست یک استراتژی توسعه داده که بر روی ابعاد ارزش-محور منحصر به فرد برنامه‌های خود تاکید می‌کنند (Frumkin، 1985؛ Poter و Alice، 2000). منحصر به فرد بودن خدمات انسانی NPO ها یک دارایی در یک محیط رقابتی فزاینده است. بنابراین، تمایز و منحصر به فرد بودن عناصر کلیدی استراتژی مدیریت یک NPO هستند.

Porter (1985) یک مدل استراتژی رقابتی عمومی پیشنهاد نموده که میتوان آن را به سه دسته اصلی تقسیم کرد: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز. این مدل پیشنهاد می‌دهد که نیازی به پیروی از ازدحام صنعت در ارائه خدمات وجود ندارد. این مدل توسط سازمان‌های انتفاعی به مدت چندین سال مورد استفاده قرار گرفته است. در بررسی رابطه بین استراتژی و عملکرد سازمانی، این مطالعه مدل استراتژی مدیریت پیشنهادی Porter را اعمال نمود - با در نظر گرفتن رهبری هزینه کلی، تمایز و تمرکز به عنوان متغیرهای اصلی - و نحوه دستیابی و استفاده کامل از منابع داخلی و خارجی npo ها را مورد بررسی قرار داد.

### 1.4. مدیریت منابع انسانی در NPO ها

منابع انسانی سرمایه انسانی به کار رفته در یک سازمان بوده، و مدیریت منابع انسانی (HRM) به کاربرد سرمایه انسانی اشاره دارد. Snell و Dean (1992) منابع انسانی را به عنوان دانش پردازش نیروی انسانی، مهارت‌ها، تجربیات و ارزش اقتصادی در یک سازمان تعریف کردند. Noe و همکاران (2008) مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیاست، اقدامات و سیستم‌های تاثیر گذار بر روی رفتار، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان تعریف نمودند. Drucker (1990) اشاره کرد که مهم ترین سرمایه گذاری دیگر در بخش ماشین آلات، ساختمان‌ها، زمین یا تجهیزات انجام نشده بلکه در افراد و دانش سرمایه گذاری انجام می‌شود. منابع انسانی دارایی‌های ارزشمند و ملموس هستند. دستیابی به موثر ترین روش مدیریتی در کسب و کار مهم است. تمامی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌بایست بر اساس این وعده که قادر به تقویت عملکرد سازمانی به عنوان یک کل هستند، انجام شوند (Chang و همکاران، 2015؛ Ohana و همکاران، 2013). Jean (2011) اشاره نمود که اجرای موفقیت آمیز HRM نیازمند انتخاب، اشتغال، تحصیلات، ترویج و فرآیندهای پایدار استعداد انسانی است. مدیریت منابع انسانی همچنین نقش مهمی در فراهم نمودن مدیریت بهتر برای NPO ها ایجاد نموده، با این حال اطلاعات اندکی در زمینه موارد تاثیر گذار بر روی اقدامات منابع انسانی در دست است (MacCandless و Ridder، 2010).

با پیروی از بررسی متون، این مطالعه از پنج گام استعداد مدیریتی استفاده می‌کند - انتخاب، اشتغال، تحصیلات، ترویج و پایداری - به عنوان متغیرهای اولیه در عملکرد NPO و بررسی نحوه اثر گذاری چشم انداز سازمان و استراتژی کسب و کار بر روی آن‌ها.

## 2. روش

این مطالعه رابطه بین چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمانی با استفاده از یک پرسشنامه برای جمع آوری داده را مورد بررسی قرار می‌دهد. روش رابطه ساختاری (SEM) و نرم افزار آماری SPSS 17.0 برای تحلیل داده مورد استفاده قرار گرفتند. این روش در زیر توضیح داده شده است.

### 2.1. مدل مفهومی و فرضیه‌ها

این مطالعه یک مدل مفهومی برای رابطه بین چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمان پیشنهاد می‌کند. این مطالعه به پرسش زیر رسیدگی نمود:

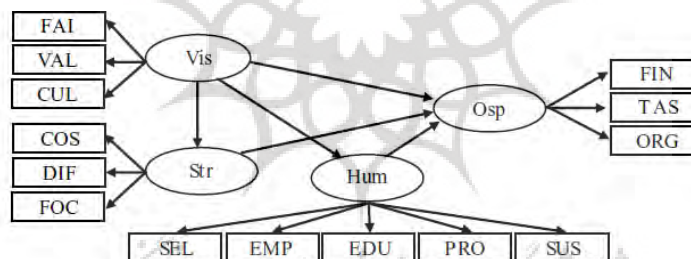
- (1) روابط علی میان چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمانی در NPO های تایوانی کدامند؟
- (2) فرضیه‌های این مطالعه به عبارت زیر هستند:

فرضیه 1: چشم انداز یک سازمان به عملکرد خدماتی مرتبط است.

فرضیه 2: استراتژی یک سازمان به عملکرد خدماتی مرتبط است.

فرضیه 3: مدیریت منابع انسانی به عملکرد خدمات یک سازمان مرتبط است.

مدل روابط علی در میان چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمانی در شکل 1 نشان داده شده است.



شکل 1. مدل چارچوب ساختاری.

این مقاله یک چارچوب ساختاری (شکل 1 را ببینید) برای علّیت در میان چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمانی ارائه می‌دهد. این چارچوب روابط میان چهار متغیر پنهان و 14 متغیر مشاهده شده را مورد بررسی قرار می‌دهد. چهار متغیر پنهان عملکرد خدمات سازمانی (Osp)، چشم انداز (Vis)، استراتژی (Str) و منابع انسانی (Hum) هستند. 14 متغیر مشاهده شده ایمان رهبر (FAI)، ارزش‌های رهبری (VAL)، فرهنگ شرکتی (CUL)، رهبری هزینه کلی (COS)، ایجاد تمایز (DIF)، تمرکز (FOC)، انتخاب (SEL)، اشتغال (EMP)، تحصیلات (EDU)، ترویج (PRO)، پایداری (SUS)، عملکرد مالی (FIN)، عملکرد وظیفه (TAS) و اثربخشی سازمانی (ORG) می‌باشند. این چارچوب فرض می‌کند چشم انداز به طور مستقیم بر روی استراتژی اثر گذاشته و عملکرد خدمات سازمان منابع انسانی به طور غیر مستقیم بر روی منابع انسانی و استراتژی اثر می‌گذارد. علاوه بر این، استراتژی بر روی عملکرد خدمات سازمان و منابع انسانی سپس به طور مستقیم بر روی عملکرد خدمات سازمان تاثیر می‌گذارد.

### 2.2. نمونه و جمع آوری داده

یک آزمایش روابط ساختاری خطی (LISREL) بر روی 529 نمونه به دست آمده از پنج کارمند NPO فعال در امور خارجه که برای مشارکت در مطالعه داوطلب شده بودند، انجام گردید. نمونه‌ها توسط نمونه برداری تصادفی انتخاب شدند. یک پرسشنامه به منظور



جمع آوری داده کمی به کار گرفته شده، و نرم افزار آماری LISREL 8.6 برای تجزیه و تحلیل SEM مورد استفاده قرار گرفت (Krejcie و Morgan، 1970؛ Joreskog و Sorbom 1993 ب). شاخص‌های تحقیقاتی توسط تجزیه و تحلیل عامل تاییدیه و بارگذاری عامل استاندارد شده تایید گردیدند (Hair و همکاران، 2006؛ Ghozali، 2008). این پرسشنامه دارای پنج بخش در زمینه چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی، عملکرد خدمات سازمانی و اطلاعات موضوع بود. هدف اصلی پرسشنامه درک تجربه کلی خدمات توسط پنج کارمند NPO بود. پرسشنامه بر روی یکی مقیاس لیکرت 5 نقطه امتیاز بندی شد (به جز برای پرسش‌های مربوط به اطلاعات موضوعی). این پرسشنامه متشکل از 35 آیتم بود: هشت مورد در زمینه چشم انداز، هشت پرسش برای استراتژی؛ 10 پرسش در مورد منابع انسانی، چهار پرسش برای عملکرد خدمات سازمانی، و پنج پرسش در خصوص اطلاعات موضوعی. تمامی آیتم‌ها توسط نویسندگان طبق تعاریف عملیاتی یافت شده در متون طراحی گردیدند.

### 2.3 تجزیه و تحلیل داده

تجزیه و تحلیل داده از SPSS 13.0 و نرم افزار آماری LISREL 8.6 استفاده نمود. محتوای تحلیل شده در اطلاعات موضوعی، قابلیت اطمینان، اعتبار، همبستگی و آزمون مدل LISREL طبقه بندی شدند. قابلیت اطمینان پرسشنامه توسط کرونباخ آلفا (a) برای قضاوت در خصوص سازگاری آیتم‌ها بررسی گردید. اعتبار محتوای آیتم‌ها توسط اعتبار ساختار (CR) بررسی شد. اطلاعات موضوعی شامل توزیع در میان جنسیت افراد، سن، اعتبار آکادمیک، میانگین درآمد و تجربه خدماتی با پنج NPO بودند.

## 3 نتایج و بحث و بررسی

### 3.1 اطلاعات موضوعی

مجموع 529 پرسشنامه تکمیل شده برای پردازش واجد شرایط بودند. شرکت کنندگان از پنج سازمان غیر انتفاعی در تایوان دعوت شدند. اطلاعات موضوعی متشکل از دموگرافی و آمارهای توصیفی اولیه، از جمله جنسیت، سن، اعتبار آکادمیک، میانگین درآمد و تجربه خدمات بودند. مجموع تعداد نمونه‌ها 529 بود (179 مرد و 350 زن). بسیاری از شرکت کنندگان بین 25 و 36 سال سن داشته (282 شرکت کننده، یا 53.51٪ نمونه)، پس از آن گروه 36 و 45 سال بود (132 یا 24.95٪). از نظر اعتبارات آکادمیک، بسیاری در سطح کارشناسی قرار داشته (257 یا 48.58٪)، پس از آن سطح کالج (151 یا 28.54٪) بود. بسیاری از شرکت کنندگان دارای میانگین درآمد 20001 تا 40000 NT دلار در هر ماه (430 یا 81.29٪) بودند. بسیاری دارای دو تا پنج سال تجربه خدماتی (258 یا 48.77٪)، پس از آن شش تا نه سال (202 یا 38.19٪) بودند. توزیع نمونه از نظر جنسیت، سن و اعتبارات آکادمیک نسبتاً متعادل بودند. داده سپس برای استفاده از آزمایش مدل رابطه ساختاری خطی مناسب در نظر گرفته شد.

### 3.2 قابلیت اطمینان و تایید اعتبار

ضرایب قابلیت اطمینان برای سازگاری داخلی چهار بخش - چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمانی - به ترتیب 0.786، 0.771، 0.776 و 0.796، همگی بالاتر از 0.700 و در نتیجه نشان دادن قابلیت اطمینان عالی (Nunnally، 1967). اعتبار ساخت (CR) به منظور تعیین اعتبار آیتم‌ها مود استفاده قرار گرفت. هر دو متغیرهای مستقل و وابسته نهان بررسی شدند. CRs چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمان به ترتیب 0.650، 0.700، 0.728 و 0.820 بودند، (CR > 0.50)، یک نتیجه قابل قبول.

### 3.3 همبستگی

تجزیه و تحلیل همبستگی از طریق ضریب همبستگی پیرسون به منظور نشان دادن روابط مرتبط در میان چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمان مورد استفاده قرار گرفت. تمامی ضرایب همبستگی در جدول 1 نشان داده شده اند. ضریب همبستگی چشم انداز و عملکرد خدمات سازمان برابر با 0.210 ( $p < 0.01$ ) بوده، نشان می‌دهد دو عامل به صورت مثبت به یکدیگر وابسته بوده و فرضیه 1 را اثبات می‌کند. مرتبط ترین همبستگی بین چشم انداز و استراتژی مشاهده شده، ضریب آن برابر با 0.621 است. این همبستگی بالا مطابق با تحقیقات گذشته نیست (Jagersma، 2003). ضریب همبستگی استراتژی و عملکرد خدمات

سازمان برابر با 0.22 ( $p < 0.01$ ) بوده، نشان می‌دهد این دو عامل به طور مثبت به یکدیگر مرتبط هستند، در نتیجه فرضیه 2 اثبات می‌گردد. این همبستگی بالا مطابق با تحقیقات گذشته نیست (Garrido و Camarero، 2009). ضریب همبستگی منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمان برابر با 0.039 ( $p > 0.05$ ) بوده، نشان می‌دهد این دو عامل به طور مثبت به یکدیگر مرتبط هستند اما چشمگیر نیست. در نتیجه، فرضیه 3 تایید نمی‌شود. بنابراین، دو فرضیه این مطالعه، فرضیه 1 و فرضیه 2 تایید می‌شوند.

جدول 1. ضرایب همبستگی چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمان.

	Vision	Strategy	Human resource	Organization service performance
Vision	1.000			
Strategy	0.621**	1.000		
Human resource	0.082	0.069	1.000	
Organization service performance	0.210**	0.220**	0.039	1.000

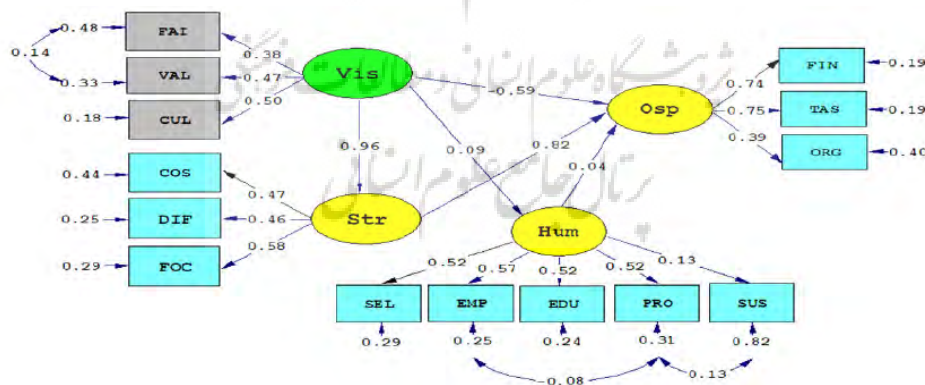
Note: \*\*  $p < 0.01$ .

تجزیه و تحلیل همبستگی بالا دریافت چشم انداز و عملکرد خدمات سازمان به طور چشمگیر به یکدیگر مرتبط بوده و در نتیجه چشم انداز نقش مهمی در پیاده سازی عملکرد خدمات سازمان ایفا می‌کند. در نتیجه اعمال چشم انداز برای موفقیت عملکرد خدمات NPO در تایوان ضروری است. این نتیجه به طور گسترده مطابق با مطالعات گذشته می‌باشد (Balduck؛ McDonald، 2007) و همکاران، (Chen؛ 2010 و همکاران، 2013). استراتژی همچنین به صورت مثبت به عملکرد خدمات سازمان مرتبط بوده، نتیجه ای که به طور گسترده مطابق با تحقیقات گذشته است (Moore، 2000؛ Skloot؛ 2000، Garrido و Camarero، 2009).

### 3.4. تست مدل اندازه گیری LISREL

یک تست مدل اندازه گیری LISREL با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری (SEM) به منظور شناسایی تناسب مدل و بررسی روابط بین چشم انداز، استراتژی، منابع انسانی و عملکرد خدمات سازمان مورد استفاده قرار گرفت. نه مدل تست مقدماتی به منظور

شناسایی مدل بهینه مورد استفاده قرار گرفتند. همان طور که شکل 2 نشان می‌دهد، با  $\chi^2/df(1.30)$  پایین و ارزش  $p$  بالا (0.0566)، مدل بهینه در نظر گرفته شد.



شکل 2. خروجی مدل بهینه

نتایج آزمون مدل، از جمله برآوردهای کلی و داخلی، به عبارت زیر هستند. ارزش‌های  $t$ -متغیرها و برآوردهایی مانند مجذور کای، درجه آزادی (df)، ارزش  $p$  و خطای مجذور میانگین مربع برآورد (RMSEA) نشان دهنده شاخص‌های تناسب مدل برای آزمون کلی و داخلی مدل هستند. مجذور کای این مدل 81.72 ( $\chi^2$ ) با 63 درجه آزادی ( $p = 0.0566$ ) و (RMSEA = 0.023) تایید می‌کند تناسب داده برای مدل رضایت بخش است. برآوردهای خروجی به عبارت زیر هستند. شاخص‌های تناسب مطلق (مجذور کای

= 81.72,  $GFI = 0.978$ ,  $x^2/df = 1.30$ ,  $p = 0.0566$ ,  $A\ GFI = 0.964$  نشان می‌دهند تمامی داده متناسب با معیار تناسب است. شاخص‌های تناسب افزایشی ( $CFI = 0.993$  و  $NFI = 0.972$ ,  $NNFI = 0.990$ ) نشان می‌دهند تمامی داده متناسب با معیار تناسب است. شاخص‌های تناسب ضعیف ( $PNFI = 0.673$ ,  $RMSEA = 0.023$ ) نشان می‌دهند تمامی داده با معیار تناسب متناسب می‌باشد. تمامی برآوردها دارای طیفی در یک محدوده معقول هستند (Bagozzi و Hair؛ 1988 Youjاء و همکاران، 2010). در نتیجه آزمون LISREL نشان می‌دهد داده جمع آوری شده به صورت رضایت بخش متناسب با مدل اندازه گیری است.

### 3.5. تست تناسب-مدل ساختار داخلی

نتایج تست تناسب-مدل ساختار داخلی به عبارت زیر هستند. خروجی‌ها را میتوان توسط برآوردهای پارامتر و ارزش‌های تی نشان

داد. گامای پارامترها ( $\gamma$ ) رابطه بین متغیرهای نهان را بیان می‌کند.  $\Lambda_x$  و  $\Lambda_y$  پارامترها نشان دهنده روابط بین متغیرهای نهان و مشاهده شده هستند. تقریباً تمامی ضرایب راه حل‌های استاندارد دارای تناسب با شاخص‌ها هستند. تمامی کواریانس خطا مثبت بوده، ارزش‌های تی کواریانس خطا چشمگیر بوده، و تمامی پارامترهای برآورد شده بزرگتر از  $p < 2.58$  (0.01) بودند، به جز  $Vis \rightarrow Osp$  و  $Str \rightarrow Osp$ . بنابراین، مدل ساختار داخلی نیز به صورت معقولانه با داده متناسب دارد.

این نتایج، و همچنین تئوری پیشنهادی Porter (در مدل استراتژی رقابت) در سال 1985، نشان می‌دهند تاکید بر یک استراتژی انحصاری در خدمات انسانی غیر انتفاعی در یک محیط به شدت رقابتی مفید خواهد بود. ما اهمیت این یافته‌ها و سهم آن‌ها در تحقیقات آینده NPO را در زیر مورد بررسی قرار دادیم.

## 4. نتیجه گیری

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند چشم انداز و استراتژی به صورت مثبت بر روی عملکرد خدمات NPO ها اثر گذاشته، نتیجه ای که مطابق با متون است (McDonald, 2007; Jagersma, 2003; Camarero و Garrido؛ 2009. Balduck و همکاران، 2010؛ Chen و همکاران، 2013). این مطالعه نشان می‌دهد میتوان از چشم انداز به منظور تولید روابط عالی با عملکرد خدمات و در نتیجه خلق یک اولویت مصرف کننده برای NPO ها و هدایت درآمدهای خدمات استفاده نمود. درک چشم انداز و استراتژی به NPO ها در بهبود عملکرد آنها کمک خواهد کرد. حفظ یک چشم انداز عالی دارای یک اثر مثبت بر روی خلق استراتژی و عملکرد خدمات است. این یافته‌ها در تناقض با این تئوری هستند که استراتژی می‌بایست به منظور تضمین روابط بلند مدت کسب و کار برای NPO ها به طور مداوم به کار رود. با این حال، تاثیر منابع انسانی بر روی عملکرد خدمات مثبت اما ناچیز بوده، شاید به این دلیل که منابع انسانی یک نقش تنظیم کننده ایفا نموده که تاثیر آن را کاهش داده، یا به این دلیل که کارکنان NPO فعال در امور خارجه دارای زمان کافی برای مشارکت در اجرای عملکرد خدمات نیستند.

## 5. منابع و مراجع

Herman, R. D., Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107-126.

Chan, S.L., Ip, W.H., Cho, V., 2010. A model for predicting customer value from perspectives of product attractiveness and marketing strategy. *Expert Syst. Appl.* 37, 1207-1215.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For -Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208.

Organizational Commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-1110.