



## ارائه الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی اثربخش (مورد مطالعه: شعب بانک‌های صادرات)

شیمایارجمند کرمانی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

ملیکه بهشتی فر

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

m.beheshtifar@yahoo.com

مسعود پور کیانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

ایوب شیخی

استادیار گروه ریاضی و آمار، دانشگاه باهنر کرمان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۴

### چکیده

زمینه: سازمان‌های موفق بر اساس اهداف کلان خود، قابلیت‌های استراتژیک نیروی انسانی مورد نیاز خود را شناسایی می‌کنند یا کارکنان خود را برای کسب این قابلیت‌ها، پرورش می‌دهند. هدف: هدف این پژوهش ارائه الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در شعب بانک صادرات ایران می‌باشد. روش: قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی از طریق مطالعات اکتشافی و نظرسنجی از خبرگان آگاه به موضوع با بکارگیری تکنیک دلفی، شناسایی شد. جهت انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع گزینشی استفاده شد و نمونه آماری پژوهش از بین اساتید، مدیران و کارشناسان بانک صادرات به تعداد ۱۸ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه نیمه ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌ها، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری برای ساخت مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و پی‌ال‌اس استفاده شد. یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی دارای ابعاد قابلیت‌های رهبری، قابلیت‌های اصلی منابع انسانی، قابلیت‌های ویژه نقش منابع انسانی و صفات فردی می‌باشد چون طبق آزمون تحلیل عاملی، تمامی ضرایب استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۵ و میزان بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. نتیجه‌گیری: با توجه به اینکه الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی برای اولین بار در کشور طراحی شده است، لازم است مدیران بر ابعاد و مولفه‌هایی که قبلاً مورد توجه نبوده، تمرکز کنند. همچنین، می‌توان از این الگو در سایر بانک‌ها و سازمان‌ها استفاده کرد.

واژه‌های کلیدی: قابلیت، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی، بانک صادرات

## ۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر گام‌های بلندی برای هماهنگ‌سازی و ایجاد انسجام در زیرسیستم‌های منابع انسانی برداشته شده است. یکی از این اقدامات، حرکت به سمت طراحی و تدوین الگوهای قابلیت به‌عنوان منبای توسعه کارکنان و منبای هماهنگی میان واحدهای آموزش، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین و سایر بخش‌ها و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. تغییرات بنیادی در فعالیت‌ها، رویه‌ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول دهه‌های گذشته، سبب شده‌اند که موضوع قابلیت‌های منابع انسانی مورد توجه سازمان‌های پیشرو قرار گیرد (کوهن، ۲۰۱۵). چنان‌که تاکنون متداول بوده است، کارکنان حوزه منابع انسانی، به‌طور نسبی مشارکت کمتری در تدوین اهداف استراتژیک سازمان‌ها داشته‌اند و عمدتاً به فعالیت‌هایی که جنبه عملیاتی داشته، پرداخته‌اند ولی در حال حاضر از مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود تا به بسیاری از مسائل و پدیده‌ها پاسخ گوید که از آن میان می‌توان به کاهش هزینه‌ها، ارتقاء کیفیت، حصول اطمینان از به‌کارگیری تمامی پتانسیل‌های کارکنان سازمان و ایجاد همکاری‌های تجاری مستحکم‌تر اشاره کرد که همه این مفاهیم، بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی تأکید دارند. چنین انتظاری از مدیریت منابع انسانی، اهمیت مدیریت منابع انسانی را در موفقیت‌های سازمان‌ها پررنگ‌تر از پیش می‌سازد (چاققایی، ۲۰۰۹). کوهن (۲۰۱۵) بر این باور است که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی می‌تواند باعث عملکرد شغلی موفقیت‌آمیز برای کارکنان شده و از این طریق شرکت را با یک سلاح رقابتی مجهز نماید که بدین وسیله از رقبا بهتر عمل نموده و بازار بیشتری را به خود اختصاص دهد (کوهن، ۲۰۱۵). قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی با اثربخش نمودن فعالیت‌های کارکنان و سازمان، روند جدید و رو به رشدی را در پیش روی شرکت قرار خواهد داد که باعث تمایز رقابتی شرکت نسبت به رقبا خواهد شد (اولریچ و همکاران، ۲۰۱۲). روبینز (۲۰۰۵) رویکرد قابلیت را به‌عنوان یک چارچوب هنجاری گسترده برای ارزیابی بهزیستی انسان و اصلاح اجتماعی، طراحی سیاست‌ها و پیشنهادهایی در مورد تغییر اجتماعی در جامعه توصیف کرده و

بیان می‌کند که ویژگی‌های هسته‌ای رویکرد قابلیت، تمرکز بر آن چیزی است که افراد به‌صورت مؤثر قادر به انجام آن هستند و باید باشند و یا به‌بیان‌دیگر، تمرکز این رویکرد بر قابلیت‌های افراد می‌باشد. این به آن معنا است که اول‌ازهمه، رویکرد قابلیت، ایجادکننده و رواج دهنده عدالت و یا به گفته ساین (۲۰۰۹) یک تمرکز اطلاعاتی است در واقع رویکرد قابلیت ابزارهای نظری و روش‌شناسانه مناسبی جهت بررسی مسائلی مانند مسئولیت‌پذیری کارکنان و ابزار مناسب برای رسیدن به این مقصود، ارائه می‌دهد. رویکرد قابلیت از نقطه‌نظر هنجاری، ارائه‌دهنده یک تغییر در رویکرد ترکیبی است که شامل توسعه انسانی و اقتصادی می‌باشد. این رویکرد از نقطه‌نظر تجربی، چارچوبی برای ارزیابی اداره شرکت، سازمان کار و سیاست‌های مدیریت است و اثرات رویکرد گفته‌شده را بر انسان و کارهای او مورد بررسی قرار می‌دهد (سایرمانیان و همکاران، ۲۰۱۳). رویکرد قابلیت بر این امر تأکید دارد که انسان را به‌گونه‌ای توانمند سازد که بتواند منابع را به‌عملکردها تبدیل نماید. علاوه بر این، این رویکرد مدعی است که توانایی انسان برای تبدیل منابع به عملکردها، بر مبنای عدم تجانس فردی و شرایط محیطی و اجتماعی، متفاوت است. بنابراین در ابتدا و در مقابل اقتصادهای توسعه‌یافته و رویکردهای اقتصادی استاندارد و همچنین در مقابل ایده‌های راولزین که در زمینه کالاهای اولیه است، رویکرد قابلیت، کالاها و خدمات را تنها به‌عنوان ابزاری برای یک مقصود مشخص به‌حساب می‌آورد که آن مقصود نیز کیفیت زندگی می‌باشد. دوم این‌که رویکرد قابلیت، تأثیر شرایط اجتماعی و محیطی را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین این رویکرد، قابلیت‌ها را به‌عنوان ابزار مناسبی جهت ارزیابی کیفیت زندگی انسان به‌شمار می‌آورد. بنابراین رویکرد قابلیت، شرایط اجتماعی و محیطی را به‌گونه‌ای به‌حساب می‌آورد که منجر به مزیت انسانی شوند (وگت کلیشین، ۲۰۱۳). اگرچه روند پیشرفت مبحث قابلیت و قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در بخش خصوصی خود را به‌خوبی نشان داده است، اما برخی از دانشمندان از آن به‌عنوان اهرمی جهت بهبود سازمان‌های دولتی استفاده می‌کنند تا بتوانند واحدهای سازمانی خود را که از بوروکراسی تبعیت می‌کنند را به واحدهای کارا و منعطفی تبدیل نمایند (هاندجم و وندرملن؛ ۲۰۰۰). این در

حالی است که عواملی مانند افزایش انتظار مردم از بخش عمومی، تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه مدیریت نیروی انسانی همچون ایجاد رویکرد مدیریت مبتنی بر قابلیت، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات ارائه شده در بخش عمومی به مردم، استقرار فرآیندهای شایسته‌سالاری، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر قابلیت در بخش عمومی، نیاز سازمان‌های بخش دولتی به یک الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را بیش از گذشته آشکار ساخته است (اولریچ و همکاران، ۲۰۰۹). از طرف دیگر علاقه به اثربخشی یک پدیده جدید نیست. از دیرباز بحث در مورد اثربخشی، بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها مورد توجه نظریه‌پردازان سازمانی، فلاسفه مدیریت، تحلیل‌گران مالی و مدیران اجرایی بوده است. دانشمندان و نظریه‌پردازانی که بر روی سازمان تحقیق و بررسی کرده‌اند، آگاهانه یا ناآگاهانه کار خود را با موضوع اثربخشی آغاز کرده‌اند. آنان همواره درصدد یافتن راه‌هایی برای تعدیل سازمان خود هستند تا بتوانند بدان وسیله اثربخشی خود را افزایش دهند. اثربخشی یکی از ساختارهای سازمانی شایع و درعین حال کم ترسیم شده است که به همه شرکت‌کنندگان در زندگی سازمانی ارتباط دارد (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۹). به تعبیر علاقه بند (۱۳۸۰)، سازمان‌ها به این منظور به وجود آمده‌اند که به عنوان مؤثرترین و کارسازترین واحدهای اجتماعی، هدف‌های خود را در حد انتظار جامعه تحقق بخشند. از این رو تمام کوشش‌های سازمانی در جهت ترویج و تشویق رفتارهایی است که از لحاظ سازمان، اثربخش و مولد و از لحاظ کارکنان سازمانی رضایت‌بخش و پاداش‌دهنده باشد (علاقه بند، ۱۳۸۰). ملاک اثربخشی، معمولاً رفتاری است که مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. مع هذا، ملاک سنجش صرفاً خود رفتار نمی‌تواند باشد، بلکه رفتار را نسبت به انتظارات معینی که ارزشیابی کننده برای آن قایل است باید مورد سنجش قرار داد. در نتیجه رفتار یک نقش معین، در آن واحد، ممکن است به وسیله گروه‌های مختلف که انتظارات متفاوتی از آن نقش دارند، به اشکال متفاوتی ارزشیابی شوند. اثر بخشی میزان توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است (علاقه بند، ۱۳۸۲). دراکر (۱۹۶۴) اثربخشی سازمانی را انجام صحیح کار می‌داند و آن را کلید موفقیت

سازمان محسوب می‌کند (آلبرخت، ۲۰۰۹). دانشمندان معاصر مدیریت غالباً بر اثربخشی تأکید دارند که به وسیله کسب، توسعه و به کارگیری دانش ایجاد می‌شود (اولریچ و بروکبنک، ۲۰۰۵). می‌توان بیان داشت در پاسخ به فشار مضاعف جهانی شدن اقتصاد و توجه به راحتی اجتماعی افراد، ابعاد انسانی کار، به موضوع بسیار مهمی در اثربخشی سازمان تبدیل شده است. در این دوره، کارکنان به تقویت تخصص خود به وسیله توسعه مستمر مهارت‌ها و قابلیت‌هایشان توجه ویژه‌ای دارند. تغییر پارادایمیک از ایمنی استخدام به ایمنی از طریق اشتغال پذیری باعث ایجاد کارکنان پویا و یادگیرنده‌های شده است که برای فرصت‌های زندگی خودشان مسئولیت دارند (سابرامانیا، ورد، ورو و زمیمرمن، ۲۰۱۳). شکی نیست که تمام سازمان‌ها، از طریق کارکنان خود به رقابت می‌پردازند. کارکنان یک سازمان یا شرکت در قبال نتایج و موفقیت‌های شرکت مسئول هستند. به علت اینکه کارکنان در شکل سرمایه انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمانی را تعیین می‌کنند در نتیجه شرکت‌هایی که دارای سرمایه انسانی عمیق‌تر و بهتر توسعه یافته‌تری هستند، موفق‌تر می‌باشند (کاتینا و همکاران، ۲۰۱۶). چنین انتظاری از مدیریت منابع انسانی، اهمیت مدیریت منابع انسانی را در اثربخشی و موفقیت‌های سازمان‌ها پررنگ‌تر از پیش می‌سازد (اولریچ، بروکبنک، جانسون، سندهلتر و یونگر، ۲۰۰۹). بنابراین حوزه منابع انسانی باید بیش از پیش به ارتقاء شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود بپردازد تا بتواند امورات مهم پیش رو را ساماندهی کرده و اثربخشی خود را در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان به اثبات رساند. بر اساس بررسی‌های به عمل آمده کشورهای در حال توسعه غالباً با نوعی پایین بودن اثربخشی و کارایی سازمانی مواجه هستند که برای رفع آن، وجود افرادی با تعهد و قابلیت‌های بالای سازمانی که دارای ارزش‌ها و باورهای مشترکی باشند، لازم و ضروری است. اصولاً نظام اداری و سازمانی به منزله ابزاری جهت تحقق اهداف توسعه در ابعاد مختلف، است، بنابراین، وجود یک حس و باور مشترک میان مجموعه اعضای سازمان جهت انسجام بخشیدن به بخش‌ها و مؤلفه‌های مختلف، الزامی است. بی‌شک در صورتی که سازمان‌ها نتوانند از قابلیت‌های منابع انسانی خود به صورتی اثربخش استفاده کنند مشکلاتی مانند کاهش رضایت

به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند. تعریف مرتبط‌تری که در میان متخصصان منابع انسانی در محیط شرکتی به‌صورت گسترده مورد پذیرش است، عبارت است از ویژگی اساسی یک شخص که منجر به عملکرد مؤثر یا ممتاز او در شغل می‌شود (انصاری رنایی و تونکه نژاد، ۱۳۸۸). قابلیت ترکیبی است از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی که پتانسیل و ظرفیت انجام اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶). اگرچه در متون علمی مدیریت استراتژیک در باب مفهوم دقیق واژه قابلیت نظر واحدی یافت نمی‌شود، اما به بیان ساده، این واژه به مهارت در انجام کارها اشاره دارد. واژه‌های بسیاری هستند که همگی از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت ریشه می‌گیرند و برای تبیین ویژگی‌های داخلی مشخص و منحصر به فرد یک شرکت به کار می‌روند؛ به‌ویژه توانایی بارز و مجزایی که شرکت برای رقابت، توسعه و بقا بدان نیاز دارد. دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، رویکرد نوینی در مباحث نظری مدیریت استراتژیک است که مبنای تدوین استراتژی‌ها را منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، اثربخشی منابع در سوق دادن سازمان به سوی موفقیت یکسان نیستند. منابع در چارچوب زنجیره ارزش، به قابلیت و سپس به شایستگی محوری و سرانجام به مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند. بنابراین، در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، مسئله اساسی، شناسایی قابلیت‌های استراتژیک و نیز عملیاتی کردن و اندازه‌گیری آن‌ها است (حمیدی زاده و حسین زاده شهری، ۱۳۸۵). شرکتها می‌توانند منابع را خریداری کنند، اما قابلیت‌ها به تدریج و از طریق یادگیری فراهم می‌شوند. منابع قابل انتقال هستند ولی قابلیت‌ها تنها از طریق یادگیری و تجربه حاصل می‌شوند. علاوه بر این، قابلیت‌ها به منابع گوناگون نیاز داشته و امکان استفاده بهینه از منابع را به وجود می‌آورند. قابلیت‌ها زمانی با اهمیت به شمار می‌آیند که در ترکیبی منحصر به فرد قرار گرفته و شایستگی‌های محوری ایجاد کنند که ارزش استراتژیک داشته باشند و به مزیت رقابتی بینجامند. به بیان دیگر، هنگامی که قابلیت‌ها در محیط با عوامل حیاتی موفقیت درمی‌آمیزند، به شایستگی محوری تبدیل می‌شوند (بارنی، ۲۰۰۱). تغییرات بنیادی در فعالیت‌ها، رویه‌ها و کسب و کار مدیریت منابع

شغلی کارکنان، کاهش انگیزه آن‌ها، کاهش بازدهی سازمانی و کاهش بازدهی مالی برای آن‌ها پیش خواهد آمد. بنابراین گام نخست در استفاده اثربخش از نیروی انسانی، شناسایی دقیق قابلیت‌های مورد نیاز برای اجرای دقیق سیاست‌های نظام اداری در ابعاد مختلف برای هریک از سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی می‌باشد. به نظر می‌رسد فقدان اثربخشی کارکنان در نظام بانکداری، عدم سیاست‌ها دقیق و واضح اداری و عدم توجه به قابلیت‌های منابع انسانی، زیان‌های مالی گسترده‌ای را برای بانک‌ها در پی خواهد داشت. به عبارت دیگر چنانچه کارکنان به دلایل مختلف اعم از فقدان رضایت شغلی و کمبود معیارهای انگیزشی، تعهد بالایی نسبت به ارائه خدمات به مشتریان بانک مربوطه را نداشته باشند، این اقدام آنان بشکل قابل توجهی در نگرش مشتریان نسبت به بانک خدمات دهنده تأثیر گذاشته و در نهایت نارضایتی مشتریان را در پی خواهد داشت و در نتیجه بانک را با چالش‌های مالی زیادی روبرو خواهد ساخت. از این رو لازم است که به اثربخشی کارکنان و عوامل شکل دهنده آن در نظام بانکی بیش از گذشته توجه شود و قابلیت‌های منابع انسانی در راستای توسعه اثربخشی کارکنان، شناسایی شود. از این رو این تحقیق به دنبال ارائه الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی اثربخش می‌باشد.

## ۲- ادبیات تحقیق

قابلیت و شایستگی در فرهنگ و ادب فارسی معادل یکدیگر به کار رفته‌اند. همچنین یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد مفهوم شایستگی یا قابلیت است. این مفهوم ابتدا توسط پروفیسور مک کله لند در دهه ۷۰ به عنوان پیش‌بینی کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. از این رو او قابلیت را مدرک گزینش توصیه کرد. سپس در سال ۱۹۸۲ وی به همراه همکاران خود در کتاب قابلیت مدیر، اولین تعریف از قابلیت را ارائه کرد. تعریف او از قابلیت عبارت بود از: ویژگی‌های اصلی و ریشه‌ای فرد (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش) که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد. رویکرد قابلیت از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح و به سرعت مورد استفاده قرار گرفت (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳)، قابلیت را

انسانی در طول دهه‌های گذشته، سبب شده‌اند که موضوع قابلیت‌های منابع انسانی مورد توجه سازمان‌های پیشرو قرار گیرد. رویکرد قابلیت در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از قابلیت را در تلاش برای ارائه ویژگی‌های یک سرباز خوب رومی بکار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر قابلیت در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. دیوید مک کلند، روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد، در توصیف ایده قابلی در ادبیات منابع انسانی معروف است (انصاری رنانی و تونکه نژاد، ۱۳۸۸). قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی، توانایی‌های اساسی هستند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهند که مزیت رقابتی خود را حفظ کرده و در بلندمدت در زمینه کسب و کار، تأثیر سلطه‌جویان‌های داشته باشند. شرکت‌ها یا سازمان‌ها به توسعه قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی که مستقیماً با آن‌ها مرتبط می‌شود یا با فعالیت آن‌ها هم‌راستایی دارد نیاز دارند که این قابلیت‌ها عبارت‌اند از ارتقاء کیفیت یا بهبود بهره‌وری. به‌کارگیری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی می‌تواند عملکرد کسب و کار شرکت را ارتقاء دهد. توسعه قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به یک موضوع استراتژیک مهم تبدیل شده است چراکه نقش مهمی در بقا و رشد شرکت ایفا میکند (لین و هسو، ۲۰۱۰). برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان، باید پیش‌نیازهایی فراهم شود. وجود بسترهای فرهنگی، شرایط مناسب محیطی، فراهم بودن فضای قانونی و وجود زیرساخت‌های مدیریتی از جمله این شرایط است. تعریف و تعیین دقیق قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران در سطوح و بخش‌های گوناگون، یکی از پیش‌زمینه‌های مهم استقرار شایسته‌سالاری در نظام دولتی و اداری است. زیرا، اگر اراده بسیار قوی و شرایط مناسب برای پیاده سازی شایسته‌سالاری در سازمان وجود داشته باشد، اما ندانیم چه کسانی با چه قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی باید بر سر کدام مناصب و پست‌ها و مشاغل قرار گیرند، به بیراهه خواهیم رفت (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). ابعاد قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی از نظر مک کله لند (۱۹۷۳) قابلیت شامل سه خصوصیت اصلی است که عبارتند از: الف) دربردارنده ویژگی‌های زیر بنایی فردی است. معنای خصوصیات اساسی شخصیتی فرد که

بروز رفتارهای مناسب در موقعیتها و در اجرای وظایف گوناگون را موجب می‌شود و شامل پنج دسته زیر است: ویژگی‌های فیزیکی - مانند بینایی، انگیزه - خواسته و فکری که موجب انجام یک عمل می‌شود، نگرش‌ها و تصویرهای ذهنی فرد از خودش، اطلاعات فرد در یک حیطه کاری مشخص و مهارت؛ توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی؛ ب) ویژگی تشخیص رابطه علت و معلولی به این معنا که قابلیت موجب بروز یا پیش بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود. ج) ویژگی معیار سنجش و ارزیابی قابلیت و رسیدن به عملکرد برتر. برای تحقق این امر، باید معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر قابلیت در دنیای واقعی تعریف شود. بوندرا قابلیت را، عبارت از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی میداند که از طریق رفتار نشان داده شده و به تعالی خدمت دهی منجر می‌شود. از نظر سینات قابلیت در برگیرنده دانش، مهارت و توانایی و دیگر ویژگی‌های شخصیتی از جمله ارزش، انگیزه، کنترل فردی و ابتکار برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب است. از نظر لایل و اسپنسر قابلیت عبارت از انگیزه‌ها، ویژگی‌های فیزیکی، ویژگی‌های درون شخصیتی از جمله (نگرش - ارزش - اعتماد به نفس)، دانش و مهارت برای عملکرد برتر در شغل است. در تعریف دوبویس قابلیت عبارت از ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت، الگو و مفهوم‌های ذهنی یا ترکیبی از این عوامل است که موجب عملکرد موفقیت آمیز فرد در شغل مورد نظر می‌شود (آلدراج و همکاران، ۲۰۰۴). لین و هسو (۲۰۱۰) در پاسخ به این سؤال که عوامل کلیدی تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها چه می‌باشند این‌گونه پاسخ می‌دهند که ایجاد قابلیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی باعث اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌شود. همچنان که توسط هیلترپ (۲۰۰۵) نیز بیان شده است، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی عبارت‌اند از: ۱- توانایی جذب و نگهداشتن استعداد، ۲- توانایی توسعه و رشد استعداد، ۳- توانایی به‌کارگیری و انتقال استعداد، ۴- توانایی نوآوری و تغییر (حمیدی زاده و حسین زاده شهری، ۱۳۸۵). به‌طورکلی، قابلیت به ظرفیت شرکت در به‌کارگیری منابع، ترکیب آن‌ها و به‌کارگیری فرایندهای سازمانی به‌منظور رسیدن به هدف مورد نیاز تعریف می‌شود. قابلیت‌ها

قابلیت‌های پویا) و فرآنعطاف‌پذیری سازمان را مورد مطالعه قرار داده‌اند. برای تبیین نقش قابلیت‌های پویا، پژوهشگران در این پژوهش با ارزیابی خود به این سوال پاسخ داده‌اند که چگونه منابع انسانی و امور عادی عملیاتی، نقش قابلیت‌های پویا را در رسیدن به سازگاری و تناسب سازمانی تعدیل کردند. یافته‌های پژوهش مشخص نمود که کارکنان با تعهد و قابلیت بالا، اثربخشی سازمان در توسعه محصول جدید را بشکل قابل توجهی افزایش می‌دهند. این در حالی است که تکرار و اجرای بیش از اندازه کارهای روزمره عملیاتی، اثربخشی در توسعه محصول جدید را با مخاطرات زیادی روبرو خواهد ساخت. لین و هسو (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «سیستم تصمیم‌کنگر برای شناسایی قابلیت استراتژیک منابع انسانی» به ارائه یک سیستم پشتیبانی تصمیم گروهی ترکیبی پرداختند که میتواند قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی مناسبی را برای یک شرکت با استفاده از الگوریتم‌های تصمیم و سیستم‌های نرم‌افزاری فناوری اطلاعات موجود ارائه نماید. نتایج پژوهش آنها نشان‌دهنده این است که سیستم پشتیبانی تصمیم گروهی ترکیبی پیشنهادی میتواند یک محیط منعطف و مساعد برای کاربران ایجاد نموده و به مدیران و دیگر کارکنان در ارزشیابی همه عوامل اثرگذار و مرتبط در انتخاب قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی یک شرکت کمک نماید. کوشکی جهرمی و ولیان (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و توسعه مدل قابلیت‌های منابع انسانی بر مبنای نظریه پردازیه داده بنیاد (مورد مطالعه: سازمان‌های دانش محور» هدف این پژوهش، طراحی و توسعه مدل قابلیت‌های منابع انسانی است. نتیجه‌گیری برای آزمون مدل از معادلات ساختاری استفاده شده و نتایج مشخص کرد که قابلیت‌های استخدام با توجه به ضریب (۴/۱۹)، قابلیت‌های تخصصی با ضریب (۳/۵۲) و قابلیت‌های عاطفی با ضریب (۴/۱۵) تأثیر مثبت و معناداری بر ایجاد پیامدهای مطلوب سازمانی دارد. نوروزی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی شایستگی‌های منابع انسانی سازمان (مطالعه موردی شهرداری منطقه یک تهران)» به بررسی شایستگی‌های منابع انسانی سازمان در شهرداری منطقه یک تهران پرداخته است. بدین منظور تحقیقی پیمایشی با هدف کاربردی طراحی شده که در آن جامعه آماری کارکنان و مدیران شهرداری منطقه یک

مبتنی بر اطلاعات، فرایندهای ملموس یا ناملموس بوده که خاص یک شرکت بوده و در طول زمان از طریق تعاملات پیچیده در بین منابع شرکت ایجاد می‌شوند. قابلیت‌ها معمولاً در حوزه‌های کارکردی مانند مدیریت نام تجاری در بازاریابی یا ترکیبی از منابع فیزیکی، انسانی و فناوری در سطح شرکت هستند. در نتیجه، شرکت‌ها ممکن است چنین قابلیت‌هایی را در خدماتی با قابلیت اطمینان بالا، فرایندهای تکراری یا نوآوری محصول، انعطاف‌پذیری تولید، پاسخ‌گویی به روندهای بازار و سیکل‌های توسعه محصول ایجاد کنند (حمیدی زاده و حسین زاده شهری، ۱۳۸۵). بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارت است از: قابلیت شامل دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی از جمله (انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش، ویژگی‌های فیزیکی) و یا ترکیبی از این عوامل است. قابلیت، آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر آن‌ها در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود. قابلیت‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شود (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹).

### ۳- پیشینه پژوهش

در مورد قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی مطالعات معدودی انجام شده است، با این وجود به مطالعات مشابه اشاره می‌شود. مینگ و انجم (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط جنوب آسیا» براساس نتایج در کل شیوه‌های SHRM رابطه معنی داری متوسط و معنادار مثبت بر رفتار خدمات دارند. این مطالعه سیاست‌گذاران را به اتخاذ شیوه‌های مناسب SHRM برای تقویت رفتار خدمات در بین کارکنان تسهیل می‌کند. بارالس-مورینا و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «قابلیت‌های پویا، منابع انسانی و امور روزمره عملیاتی: رویکردی برای توسعه محصول جدید» در پی بررسی و تبیین خروجی‌ها و نقش قابلیت‌های پویای منابع انسانی در سازمان بوده است. برای تبیین نقش قابلیت‌های پویا در این پژوهش، محققان روابط بین توسعه محصول جدید (به عنوان مثالی برای

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی است و از نظر روش توصیفی می‌باشد. پژوهش حاصل در دو فاز انجام شده است. در فاز اول، با بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، شاخص‌های قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی استخراج شده است. در فاز دوم، با استفاده از روش دلفی و با استفاده از پرسشنامه و برخورداری از نظر خبرگان شاخص‌های قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در بانک صادرات تعیین و بومی‌سازی شد. جهت انتخاب نمونه مناسب از جامعه خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه منابع انسانی از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع گزینشی استفاده شد. معیارهای خبرگان شامل: داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، داشتن تجربه و دانش در مورد موضوع، تمایل و زمان کافی برای شرکت مؤثر، وجود تحقیقات علمی و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق، تناسب رشته تحصیلی و اشتغال به تدریس در دانشگاه بوده است. بر این اساس جهت نمونه مناسب از بین جامعه خبرگان و اساتید دانشگاهی که دارای معیارهای لازم هستند، ۱۸ نفر انتخاب شدند که ۱۳ نفر مرد و ۵ زن، ۱۱ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۷ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس بودند. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه، از ۱۸ خبره درخواست گردید در خصوص زیرشاخص‌های پرسشنامه طراحی شده به صورت (ضروری است، ضروری نیست، ضروری نیست ولی مفید است) پاسخ دهند. برای کمی‌سازی آرای اعضای پانل ارزیاب، ابتدا پاسخ‌ها بر اساس محاسبه فراوانی اعضایی که به گزینه (ضروری) تعلق گرفته بود در محیط نرم افزار استخراج و CVR محاسبه و با جدول لاوشی انطباق داده شد. Ne: تعدادی از اعضای پانل ارزیابی که به زیرشاخص گویه ضروری را انتخاب کردند. N: تعداد کل اعضای گروه ارزیاب

جدول ۱- حداقل مقادیر CVR قابل قبول بر حسب تعداد

اعضای پانل ارزیاب از منظر لاوشی

تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
5	99/0	11	59/0	25	37/0
6	99/0	12	56/0	30	33/0
7	99/0	13	54/0	35	31/0
8	75/0	14	51/0	40	29/0
9	78/0	15	49/0		
10	62/0	20	42/0		

تهران می‌باشند. با انتخاب مدل آلریچ و همکارانش (۲۰۰۷)، قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در قالب سه دسته قابلیت‌های سازمانی، فرآیندها و سیستم‌ها و ارتباطات دسته بندی شده‌اند. یافته‌ها نشان از نامطلوب بودن وضعیت هر سه دسته قابلیت‌های سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها، ارتباطات در شهرداری منطقه یک تهران است. درویش و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تبیین قابلیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران» به تبیین قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در این شرکت پرداخته‌اند. در این پژوهش، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در شش بُعد اصلی عمل‌گرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم‌پیمان کسب‌وکار) و ۲۱ شاخص فرعی موردبررسی قرار گرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید و برای بررسی داده‌های به‌دست آمده از آزمونهای تی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این است که همه قابلیت‌های استراتژیک جدید منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی دارای میانگینی بالاتر از میانگین مورد نظر بود. همچنین بالاترین میانگین، مربوط به بُعد قلمرو اصلی معمار استراتژی و قلمرو هم‌پیمان کسب‌وکار، و کمترین میانگین نیز مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر بود. زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی» با طرح این سؤال که اساساً قابلیت‌های مدیران دولتی در کشور ما کداماند؟ و مدیران ما باید از چه قابلیت‌هایی برخوردار باشند تا عملکرد آنها به سطح خوب و عالی ارتقاء یابد؟ با انجام مصاحبه‌های عمیق اکتشافی به تبیین الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی پرداختند و با بهره‌گیری از روش دلفی و از طریق پرسشنامه در دو نوبت، دیدگاه‌های خبرگان و مدیران دارای عملکرد برتر را جهت اصلاح و تأیید الگو دریافت کردند. نتایج پژوهش آنها نشان‌دهنده این است که هر چهار بُعد دانش و آگاهیها، ویژگی‌های فردی، مهارتها و ارزشهای مدیران دولتی با تأیید بسیار بالای خبرگان مواجه شد.

#### ۴- روش تحقیق

فهرست مولفه ها، بوسیله ی روش نظرسنجی از خبرگان به طریق دلفی و ساختاری تفسیری استفاده شده است که نتایج آن در ادامه آمده است. جهت تایید ابعاد و مولفه های مورد نظر از نظر خبرگان، از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، با توجه به اینکه  $p$ - مقدار آزمون (۰,۰۰۰) برای همه ابعاد کمتر از سطح معنی داری (۰,۰۵) است لذا می توان گفت که بین همه ابعاد متغیر با خود متغیر تناسب وجود دارد.

جدول ۲- ابعادهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	- P مقدار
قابلیت های رهبری	3.9899	.81185	20.851	17	.000
قابلیت های اصلی منابع انسانی	3.6364	.78575	19.634	17	.000
قابلیت های ویژه نقش منابع انسانی	3.5556	.81850	18.430	17	.000
صفات فردی	3.4611	.82186	17.867	17	.000

همچنین آزمون t تک نمونه ای در مورد مولفه های بعد قابلیت های رهبری از نظر خبرگان شامل کار تیمی، ارائه چشم انداز، نفوذ بر دیگران، هدف گذاری، اعتمادسازی، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، شبکه سازی، مدیریت منابع، تحول گرایی، روند تعالی و نوآوری و سازندگی با بعد مورد نظر تناسب دارد. مولفه های بعد قابلیت‌های اصلی منابع انسانی از نظر خبرگان شامل متخصص فناوری، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مدیریت ریسک، تفکر سیستمی، تفکر تحلیلی، مربی گری و مشاوره، مهارت های ارزیابی و سنجش، مدیریت تعارض، ارتباطات و هماهنگی در حوزه مسئولیت با بعد مورد نظر تناسب دارد. مولفه های بعد قابلیت های ویژه نقش منابع انسانی از نظر خبرگان شامل مدیریت تغییر، مسئولیت اخلاقی، طراحی برنامه، ارائه خدمات، مدیریت روابط و هوش تجاری با بعد مورد نظر تناسب دارد. مولفه های بعد صفات فردی از نظر خبرگان شامل صداقت و درستی، احترام به تنوع، امانت داری، مهارت میان فردی، مهارت خلاقیت، مهارت های حل مسئله، انعطاف پذیری، تعهد، قابلیت اعتماد و پرهیزگاری با بعد مورد نظر تناسب دارد. مدل اندازه گیری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی: نمودار ۱ و ۲ تحلیل عاملی تأییدی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد و حالت عدد معناداری می‌باشد. در این نمودارها بارهای عاملی مدل در حالت تخمین

بر مبنای پیشنهاد لاوشی، به منظور محاسبه مقدار میانگین عددی قضاوت تعلق گرفته به هر جزء ابزار، تبدیل های زیر در پرسشنامه روایی سنجی انجام می‌شود: - ضروری بودن: عدد ۲ مفید بودن وعدم ضرورت: عدد ۱ غیرضروری بودن: عدد ۰، در این تحقیق نسبت روایی محتوا یا CVR تمامی زیرشاخص‌ها به ترتیب برای قابلیت‌های استراتژیک و ابعاد آن مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت و تمامی زیر شاخص‌ها دارای میانگین عددی بیش از ۱,۵ و مقدار CVR بیش از ۰,۴۲ (مقدار بهینه بر اساس نمونه ۱۸ خبره) می باشد، در نتیجه این زیر شاخص‌ها مورد پذیرش قرار می گیرد. برای محاسبه پایایی از روش های آلفای کرونباخ و پایایی دو نیم کردن استفاده گردید. به همین جهت ابتدا ۱۸ پرسشنامه توزیع گردید و سپس ۱۶ مورد تایید قرار گرفت. با توجه به اینکه پایایی هر یک از معیارها بالاتر از ۷۰ درصد بود، بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت. همچنین نتایج آزمون آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراجی مربوط به هر مولفه نیز مورد سنجش قرار گرفت که همگی اعداد حاکی از پایایی مناسب بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از آمار توصیفی (شامل نمودارها، جداول فراوانی، نمودارهای میله‌ای) توسط نرم‌افزار اسپس استفاده می‌شود. جهت بررسی توزیع آماری متغیرها از آزمون‌های نیکویی برازش استفاده می‌شود. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف به همراه آزمون کای دو، جزء آزمون‌های نیکویی برازش هستند. اما با توجه به محدودیت‌های آزمون کای دو، برای آزمون نرمال بودن در این پژوهش از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده میشود. تحلیل عاملی و روش مدل یابی معادلات ساختاری جهت ساخت مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و پی ال اس مورد استفاده قرار گرفت.

## ۵- یافته‌های تحقیق

در این پژوهش برای سنجش قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در بانک صادرات، ابتدا مولفه های چهار گانه آن شامل قابلیت‌های رهبری، قابلیت‌های اصلی منابع انسانی، قابلیت‌های ویژه نقش منابع انسانی و صفات فردی از طریق مطالعات کتابخانه ای مورد شناسایی قرار گرفت. سپس به منظور نهایی سازی



همچنین در جدول ۳ به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل پرداخته شده است که نشان از سطح مطلوب مدل دارد. همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌نماید همگی شاخص‌های مدل در سطح مطلوب می‌باشند.

جدول ۳- شاخص‌های برازندگی الگوی قابلیت‌های استراتژیک

منابع انسانی

عنوان شاخص آماری	میزان استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل	نتیجه گیری
X2/df	کمتر از ۳	2.89	مناسب است
p-value	بیشتر از ۰/۰۵	0.06731	مناسب است
GFI	بیشتر از ۰/۹	0.96	مناسب است
AGFI	بیشتر از ۰/۹	0.95	مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	0.045	مناسب است
CFI	بیشتر از ۰/۹	0.98	مناسب است
NFI	بیشتر از ۰/۹	0.97	مناسب است

همچنین بررسی شاخص‌های برازندگی مولفه‌های هر بعد نشان داد تمامی ضرایب استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۵ و میزان بارهای عاملی نیز بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که نشان‌دهنده مناسب بودن الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی و مولفه‌های آن است. نهایتاً مدل زیر طراحی می‌شود:

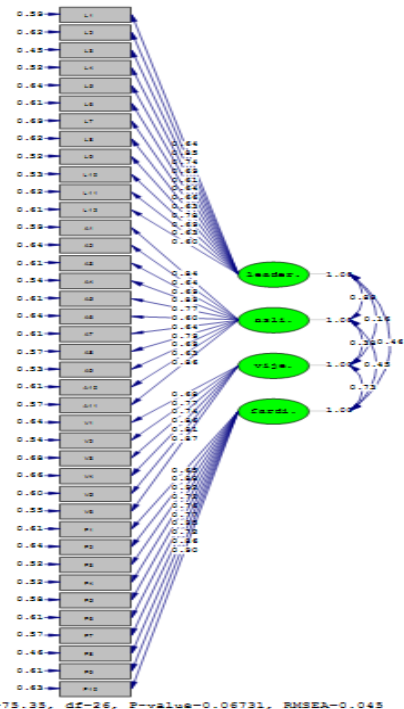
جدول ۴- مدل قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی

قابلیت‌های رهبری	قابلیت‌های اصلی	قابلیت‌های ویژه	صفات فردی
کار تیمی	متخصص فناوری	مدیریت تغییر	صداقت و درستی
ارائه چشم انداز	مدیریت استعداد	مسئولیت اخلاقی	احترام به تنوع
نفوذ بر دیگران	مدیریت دانش	طراحی برنامه	امانت‌داری
هدف‌گذاری	مدیریت ریسک	ارائه خدمات	مهارت میان فردی
اعتمادسازی	تفکر سیستمی	مدیریت روابط	مهارت خلاقیت
مدیریت عملکرد	تفکر تحلیلی	هوش تجاری	مهارت‌های حل مسئله
تفکر استراتژیک	مربی‌گری و مشاوره		انعطاف‌پذیری
شبکه‌سازی	مهارت‌های ارزیابی و سنجش		تعهد
مدیریت منابع	مدیریت تعارض		قابلیت اعتماد
تحويل‌گرایی	ارتباطات		پرهیزکاری
روند تعالی	همانگی در حوزه مسئولیت		
نوآوری و سازندگی			

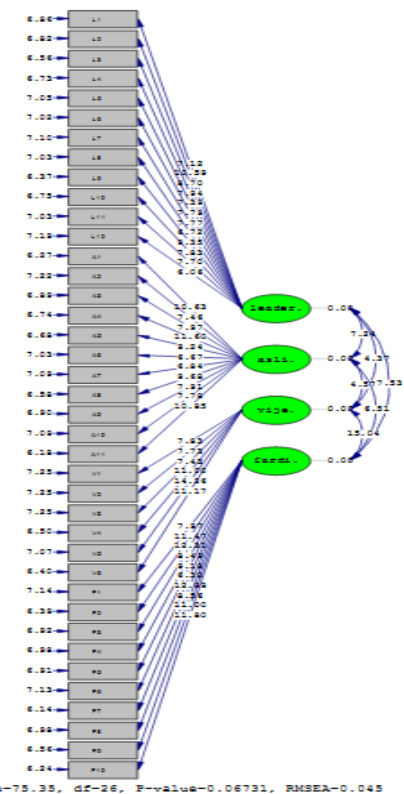
۶- بحث و بررسی

بر کسی پوشیده نیست که با توجه به ماهیت و مأموریت متفاوت سازمان‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز نیروی انسانی به عنوان راهبردی‌ترین سرمایه سازمانی برای تحقق اهداف و دستیابی به نتایج مطلوب در اجرای فرایندهای سازمانی بایستی کاملاً متفاوت و متناسب با آن سازمان باشد. از این‌رو شناسایی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی متناسب با اهداف راهبردی سازمان همواره از اهمیت بسیار بالایی

استاندارد میزان تاثیر هرکدام از شاخص‌ها یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.



نمودار ۱- تحلیل عاملی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی (تخمین استاندارد)



نمودار ۲- تحلیل عاملی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی (معناداری پارامترها)

برخوردار است. چنانکه افراد با قابلیت‌ها و مهارت‌های بالا به استخدام سازمان درآمده که چندان تناسب بالایی با اهداف راهبردی سازمان نداشته باشند، علاوه بر اینکه هزینه‌های بی‌اساسی را بر سازمان تحمیل می‌نمایند، موانع زیادی را در مسیر تحقق اهداف سازمانی ایجاد خواهد نمود که در نهایت ضمن ایجاد نارضایتی در کارکنان موصوف، عملکرد کلی سازمان را نیز بشدت تحت تأثیر قرار خواهد داد. از طرفی بانکها از جمله سازمانهای خدماتی- دولتی مهمی هستند که خدمات گسترده‌ای به مردم ارائه می‌دهند. مردم از بانکها انتظار دارند که در مورد پول عامه، پاسخگوتر باشند. این به معنای این است که بعضی نگرشها، ابزارها، متدولوژیها و تکنیکهایی که درون بخش خصوصی به کار گرفته می‌شود باید برای استفاده در سازمانهای دولتی، اصلاح و تعدیل گردد؛ بنابراین بانکها همانند سایر سازمانها بخش خصوصی و دولتی باید در پی افزایش مزیت رقابتی و اثربخشی خود باشند. این کار توسط منابع انسانی شایسته و با قابلیت امکانپذیر خواهد شد. امروزه نظام اداری کشور نیازمند دارا بودن منابع انسانی توانمند، شایسته و با قابلیت هستند؛ بنابراین قابلیتها و قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی و اثربخشی آنها در توسعه نظام اداری کشور از عناصر اصلی و ضروری می‌باشند؛ بنابراین لازم است که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در راستای اثربخشی نظام اداری در بانکهای کشور که مورد نظر مقام معظم رهبری می‌باشد شناسایی و بکار گرفته شوند. از آنجاکه مدلها و الگوهای قابلیت در هر سازمانی مختص به خودش میباشد، پژوهش حاضر یک الگوی استراتژیک قابلیت منابع انسانی اثربخش در نظام اداری و با توجه به بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) برای بانک صادرات ارائه نموده است. این الگو قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی شامل چهار بعد قابلیت‌های رهبری (شامل ۱۲ مؤلفه)، قابلیت‌های اصلی منابع انسانی (شامل ۱۱ مؤلفه)، قابلیت‌های ویژه نقش منابع انسانی (شامل ۶ مؤلفه) و صفات فردی (شامل ۱۰ مؤلفه) می‌باشد. سپس بر اساس این مدل به بررسی روابط میان قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی، اثربخشی و سیاست‌ها نظام اداری پرداخته شده است. ۱- قابلیت‌های رهبری: تحقیقات کوهن (۲۰۱۵)، اولریچ و همکاران (۲۰۱۳)، امری (۲۰۱۰) و شوناور (۲۰۰۳) نشان‌دهنده

این است که برتری رهبری وابسته به پاسخهای رفتاری منعطف به تغییرات، حوزه، مقیاس و پیچیدگی نیازمندیهای سازمانی است. بر اساس تحقیقات مشابه قابلیت رهبری دارای این مؤلفهها میباشد: ۱- ارائه چشم‌انداز (کارنز، ۲۰۰۱؛ چن و همکاران، ۲۰۰۵ و شوناور، ۲۰۰۳) ۲- تفکر استراتژیک (شوناور، ۲۰۰۳؛ کریپ و منسفیلد، ۲۰۰۲؛ بینش و جوان جعفری، ۱۳۹۰) ۳- شبکه‌سازی (شوناور، ۲۰۰۳؛ غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۲؛ پاریدا و همکاران، ۲۰۱۱) ۴- مدیریت منابع (شوناور، ۲۰۰۳) ۵- کار تیمی (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳؛ ورلو همکاران، ۲۰۱۴؛ زنگر و فوکمن، ۲۰۱۲) ۶- برتری فرایند (شوناور، ۲۰۰۳) ۷- توسعه عملکرد (شوناور، ۲۰۰۳ و کارنز، ۲۰۰۱) و ۸- هدف‌گذاری (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳). ۲- قابلیت‌های اصلی منابع انسانی: درحالی‌که قابلیت‌های رهبری و صفات فردی در زمینه تمام عملکردها به صورت مساوی بکار گرفته میشود، یک مجموعه متمایزی از چالشهای در حال ظهور که جو کسب‌وکار کنونی را متحول ساخته است شامل عواملی است که باعث میشود هر عملکردی به صورتی منحصر به فرد به موفقیت سازمان منجر شود. در زمینه کارکردهای منابع انسانی این به معنای به‌کارگیری مجموعه‌های از قابلیت‌های جدید است که هر کدام از آنها نیازمند اقدامات رفتاری جدید است که این قابلیتها طبق تحقیقات ذکر گردیده دارای این مؤلفهها میباشد: ۱- نظارت (شوناور، ۲۰۰۳) ۲- تمرکز بر مشتری (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳) ۳- مربی‌گری یا مشاوره (شوناور، ۲۰۰۳) ۴- مدیریت استعداد (اولریچ و همکاران، ۲۰۰۸؛ اکبر و اکبر، ۲۰۱۲ و شوناور، ۲۰۰۳) ۵- متخصص فناوری (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳) ۶- مدیریت روابط با مشتری (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳) ۷- مدیریت دانش (چن و همکاران، ۲۰۰۵؛ شوناور، ۲۰۰۳) ۸- کار تیمی مجازی (شوناور، ۲۰۰۳) ۹- مهارت‌های سنجش و ارزیابی (شوناور، ۲۰۰۳) و ۱۰- مدافع کارکنان (شوناور، ۲۰۰۳). ۳- قابلیت‌های ویژه نقش منابع انسانی قابلیت‌های متمایزی وجود دارند که باعث میشوند متخصصان منابع انسانی در نقشهای تخصصی خودشان و در سازمانهای مختلف، موفق شوند. این قابلیت‌های متمایز که مرتبط با نقشهای ویژه منابع انسانی است این مؤلفهها را شامل میشود که با تحقیقات ذکر شده هم‌خوانی دارد ۱- طرح، توسعه

سازمان، مدیریت دانش و مدیریت عملکرد) و پاسخگویی (مدیریت تغییر، انعطاف‌پذیری، مدیریت پروژه).

## ۷- پیشنهادات تحقیق

۱- نهادینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی.  
 ۲- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای. ۳- چاپک سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز. ۴- دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی

و اثربخشی سازمانی (شوناور، ۲۰۰۳) ۲- مدیریت روابط (شوناور، ۲۰۰۳) ۳- مدیریت خدمات و پروژه (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳) ۴- توسعه استراتژی (شوناور، ۲۰۰۳) ۵- تحلیل موقعیت (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳) ۶- طراحی برنامه (شوناور، ۲۰۰۳) ۷- ارائه محصول و خدمات (شوناور، ۲۰۰۳) ۸- یادگیری و بهسازی (شوناور، ۲۰۰۳) ۹- جبران خدمات (شوناور، ۲۰۰۳) ۱۰- مزایا و منافع (شوناور، ۲۰۰۳) ۱۱- کارمند یابی و استخدام (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳) ۱۲- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (شوناور، ۲۰۰۳). ۴- صفات فردی: به عقیده کوهن (۲۰۱۵)، اولریچ و همکاران (۲۰۱۳)، امری (۲۰۱۰) و شوناور (۲۰۰۳)، سازمان‌های کنونی بیش از هر زمان نیازمند کارکنان درستکار و متعهدی هستند که دائماً در حال یادگیری بوده و در برابر تغییر منعطف باشند. این نیازمندی اساسی و مهم به‌صورت مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی قابل ترجمه است که شامل چهار حوزه قابلیت است که عبارتند از:  
 ۱- نتیجه‌گرایی (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳؛ زنگر و فوکمن، ۲۰۱۲؛ غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۰) ۲- تعهد (شوناور، ۲۰۰۳)  
 ۳- یادگیری مستمر (شوناور، ۲۰۰۳؛ انجمن آمریکایی آموزش و توسعه، ۱۹۸۸) و ۴- صداقت و درستکاری (کارنز، ۲۰۰۱؛ شوناور، ۲۰۰۳). در پژوهشی مشابه با عنوان "طراحی الگوی شایستگی‌های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون" رنگریز و همکارانش (۱۳۹۶) الگوی شایستگی استراتژیک مدیران را به سه مضمون رهبری استراتژیک، قابلیت سازی و ثابت‌قدم بودن در موفقیت خلاصه نمودند؛ که رهبری استراتژیک شامل سه مضمون سازمان دهنده و هفت مضمون پایه می‌باشد: پیشرفت جمعی (گرایش تیمی، پرورش دیگران و بسترسازی) کاربزماتیک (خودمدیریتی و اعتبار) و تفکر استراتژیک (فعال استراتژی و با بصیرت). مضمون قابلیت سازی نیز دارای دو مضمون سازمان دهنده و چهار مضمون پایه می‌باشد: بهره‌ور (نتیجه‌گرا و بهینه‌کننده منابع) و مطلع (دانش درون کارکردی و دانش برون کارکردی). مضمون مصر و ثابت‌قدم در موفقیت هم دارای سه مضمون سازمان دهنده و نه مضمون پایه می‌باشد: گرایش به کارآفرینی (فرصت‌طلبی، گرایش به نوآوری و شبکه‌سازی)، در جستجوی تعالی (طراح

## منابع

- organizational effectiveness and competitive advantage, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3 (1).pp:11.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y.(2010), The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Lin, C., & Hsu, M.-L.(2010), Holistic decision system for human resource capability identification. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 2, pp. 230-248.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108-120.
- Marjani, A. B. & Soheilipour. M.(2012), The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht, *International Journal of Business and Social Science*, 3 (4), 152-158.
- McClland, D.,(1973), Testing for Competence Rather than Intelligence, *American psychologist*, 28.
- McCormick, K., Neij, L., Mont, O., Ryan, C., Rodhe, H., & Orsato, R.(2016), Advancing sustainable solutions: an interdisciplinary and collaborative research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 123, 1-4.
- Robeyns, I.(2005a), 'The capability approach: a theoretical survey', *Journal of Human Development*, 6(1), pp. 93-114.
- Singh, Y. (2016). Employee Engagement as a Contemporary Issue in HRM--A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 6(5), 364-368.
- Subramanian, D., Verd, J. M., Vero, J., & Zimmermann, B. ,2013, Bringing Sen's capability approach to work and human resource practices. *International Journal of Manpower*, Vol. 34 No. 4, pp. 292-304.
- Sen, A.K., 2009, *The Idea of Justice*, Allen Lane, London.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. ,2012, *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ulrich. D. & Brockbank, W. ,(2005), *The HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Voget-Kleschin, L. 2013, Employing the Capability Approach in Conceptualizing Sustainable Development. *Journal of Human Development and Capabilities*, Vol. 14, No. 4, 483-502.
- حمیدی زاده، م و حسین زاده شهری، م.، ۱۳۸۵، طراحی مدل شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت‌های استراتژیک: پژوهشی در شرکت ایران‌خودرو، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره اول، شماره ۴، ۲۸-۱.
- دفت، ر.ال.، ۱۳۸۹.، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر انتشارات فرهنگی.
- زارعی خوشاب، ق.، ۱۳۹۵، بررسی تأثیرگذاری و نقش شورای دستگاه‌های نظارتی بر بهبود و سلامت نظام اداری دستگاه‌های اجرایی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- زاهدی، ش. و شیخ، ا.، ۱۳۸۹، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، ۱۳۹-۹۵.
- علاقه‌بند، ع.، ۱۳۸۰، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- ناصری فر، و. و محمدخانی، ا.، ۱۳۹۵، رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول‌آفرین با تعهد عاطفی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۱، ۷۹-۵۷.
- Albrecht, K.(2009), *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking outside the Silos*.
- Allderge, M., Jonson, C. & Stoltzfus, J.2004, *Leadership Development at 3M: New process, New Techinques, New Growth*. Human Resource planning.
- Barney, J. B.(2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Chughtai, A.A.2014, Can ethical leaders enhance their followers' creativity?, *Leadership*, 0(0), 1-20.
- Cohn, Jeffrey, M., 2015, *Managing succession: principles, guidelines and challenges of growing talent if your business depended on it*, CHAC annual convention Edmonton: may 6, P.14, jcohn@bench-strength.com.
- Draganidis, F., Mentzas, G.,2006, Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches, *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S. J., Shihin, K. T., & Wamba, S. F.(2016), Sustainable supply chain management: framework and further research directions. *Journal of Cleaner Production*.
- Katina, D. S., Zachary, T., & Ferris, R. G.2016, *Reimagining overqualified human resources to promote*