

## **Analyzing the relationship between managers' strategic competencies with human resource value creation using the IRP approach**

Mahmoud Reza Esmaili\*  
Abdullah Sa'edi\*\*  
Ali Shariatnejad\*\*\*

Received: 13/12/2017  
Accepted: 20/05/2018

This study was conducted with the aim of the survey of relationship between managers' strategic competencies with human resource value creation using the Interpretative Ranking Process Approach. This research is a mixed research, because is regarded as both quantitative and qualitative research approaches. The statistical population of the study consisted of 20 managers and staff of hospital who were selected using purposeful sampling. To confirm the validity, IRP questionnaires were distributed among experts and confirmed by them. The reliability of the questionnaire was confirmed by using the Cronbach's alpha coefficient, which was equal to 0.87. Research findings include identifying managers' 'strategic competencies' and human resource value creation results and analyzing and evaluating managers' strategic competencies in human resource value creation. The results indicate that team building and leadership skills are more important than other strategic competencies of managers, leading to the creation of human resources in the organization. Also, intelligence skills, cultural intelligence capabilities, networking, and strategic partnership are other important managers' competencies in human resource creation. Furthermore, using the (IRP) it was determined how the managers strategic competences affected on the human resource value creation. The results indicate that empowerment in team building and leadership through improving skills and competency, increasing entrepreneurial spirit, increasing flexibility, increasing motivation, improving creativity and innovation, increasing employee commitment, honoring employees towards customers and improving organizational culture can lead to human resource creation be in organizations.

**Keywords:** Managers Strategic competencies, Human resource value creation, Interpretation rating process (IRP).

---

\* Associate Professor of Administrative Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University

\*\* Phd. Student of Human Resources, Lorestan University (corresponding author)  
saediabd115@gmail.com

\*\*\* Phd. Student of Human Resources, Faculty of Economics and Management, Lorestan University

اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵، صص ۳۲۱-۳۴۶

## تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP

محمودرضا اسماعیلی\*

عبدالله ساعدی\*\*

علی شریعت‌نژاد\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۳۰

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی بر اساس رویکرد فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) انجام پذیرفت. این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته بر اساس تحقیق کیفی و کمی است که در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان و مدیران بیمارستان‌های شهرستان خرم‌آباد است که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه پژوهش انتخاب شده‌اند. برای تأیید روایی پرسش‌نامه‌ها، پرسش‌نامه‌های IRP بین خبرگان توزیع شد و مورد تأیید ایشان قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که مقدار آن برابر با ۰/۸۷ بود، تأیید شد. یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران و نتایج ارزش‌آفرینی منابع انسانی و تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. نتایج حاکی از آن است که مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری بیشتر از دیگر شایستگی‌های استراتژیک مدیران موجب ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان می‌شود؛ همچنین مهارت‌های هوشی، قابلیت‌های هوش فرهنگی، شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک به‌ترتیب، دیگر شایستگی‌های تأثیرگذار مدیران در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان است. با استفاده از رویکرد IRP به تحلیل چگونگی اثرگذاری شایستگی استراتژیک مدیران در ارزش‌آفرینی منابع انسانی پرداخته شد؛ از این رو شایستگی تیم‌سازی و رهبری از طریق بهبود مهارت و خبرگی، افزایش روحیه کارآفرینی، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه، بهبود قدرت خلاقیت و

\* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان

\*\* دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)

saediabd115@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان

نوآوری، افزایش تعهد کارکنان، ارج نهادن کارکنان به مشتریان و بهبود فرهنگ سازمانی می‌تواند به ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان منجر شود.

## واژگان کلیدی

شایستگی‌های استراتژیک مدیران، ارزش‌آفرینی منابع انسانی، فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP).

### مقدمه

محیط‌های پویا و بسیار متغیر داخلی و بین‌المللی، سازمان‌های کنونی را با چالش‌های عمده‌ای از جمله منابع مالی محدود، تکنولوژی‌های در حال رشد و تکامل، وجود رقبای استراتژیک، فشار برای شفافیت و پاسخ‌گویی بهتر و... مواجه ساخته است؛ به گونه‌ای که گمان می‌رود برای رسیدن به اهداف و مقاصد سازمانی با وجود چالش‌های پیش رو، کسب شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت موجود، تنها راه پاسخ‌گویی و آماده‌سازی سازمان‌هاست (Velu & Manxhari, 2017, p. 61). از طرفی تغییرات پرشتاب و سرسام‌آور دنیای کسب‌وکار، به سازمان‌ها ثابت کرده است که برخورداری از توان رقابتی و حفظ آن، مستلزم به‌کارگیری مدیرانی است که به‌مدد ویژگی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های متعدد و کلیدی، ضمن واکنش سریع و مناسب به تغییرات، قادر باشند که نقش بسزایی در توسعه و بالندگی سازمان خود ایفا کنند (Horng, Hsu, Liu, Lin, & Tsai, 2011, p. 1046)؛ بر این اساس، شایستگی‌های مدیران<sup>۱</sup> می‌تواند به‌عنوان ابزاری کلیدی، سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف فوق و سازمان‌دهی کارا و اثربخش آن رهنمون سازد. شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی است که از آن به‌عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، فعالیت‌ها، نگرش‌ها و همچنین مشخصه‌های فردی یاد می‌شود که علاوه بر بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی، کاهش هزینه را نیز در پی خواهد داشت (Shamsudin & Chutipattana, 2012, p. 259). از سوی دیگر، انجام اقدامات ارزش‌آفرین و تحول‌گرایانه در کلیه ابعاد سرمایه‌های انسانی، قطعاً موجب پیدایش کارکنانی می‌شود که با تمام پتانسیل خود فعالیت می‌کنند و با شور و اشتیاق و تعهد مضاعف، بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدهای بالقوه محیطی را محقق می‌سازند (قربانی‌زاده، منتظر، سیدنقوی، و حسین‌پور، ۱۳۹۴، ص. ۷).

با ورود به عصری که در آن جوامع، اقتصادها و فرهنگ‌ها در بستر یک شبکه جهانی از ارتباطات با هم همکاری یا رقابت می‌کنند و در محیطی که تغییر مستمر و فزاینده، مهم‌ترین خصیصه آن را شکل می‌دهد، تعجب‌آور نیست که در این تغییرات، داشتن مدیران مقتدر و شایسته در راستای تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌ها برای سازمان‌ها امری ضروری باشد. باتوجه به این امر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت، با مدیریت بهینه و شایسته منابع انسانی با ارزش و دانش‌محور که مهم‌ترین منبع رقابتی آن‌ها ارزش‌آفرینی و خلق ارزش محسوب می‌شود، قادر خواهند بود ضمن افزایش وفاداری کارکنان برای ارتقای تخصص‌های مهم و حیاتی سازمان، برای کاهش هزینه‌های تحمیل‌شده خود زمینه لازم را فراهم کرده و منافع بیشتری را نیز برای مشتریان ایجاد کنند (Lepak & Snell, 2002, p. 519). رقابت فزاینده محیط کسب‌وکار چنین می‌نمایاند که سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌هاست؛ از این رو در سال‌های اخیر سازمان‌ها بیش از پیش به اهمیت سرمایه‌های انسانی پی برده‌اند و برای بهره‌برداری بهینه و مناسب از این منبع با ارزش و همچنین تبدیل منابع انسانی خود به سرمایه‌های انسانی ارزش‌آفرین، نیازمند دانش و مهارت مدیرانی هستند که بدون اتلاف منابع به اهداف خود دست یابند.

جامعه پزشکی که جامعه‌ای فرهیخته و علمی است، با توان و تخصص و تعهد نیروی انسانی خود، علاوه بر افزایش شاخص‌های سلامت پایدار و ارتقای سطح زندگی آحاد مردم و تضمین سلامت جسمی و روحی افراد جامعه، نقش مهمی در توسعه و پیشرفت آن ایفا می‌کند. این وظیفه خطیر زمانی نمود می‌یابد که مدیرانی شایسته و مستعد عنان کار را در دست بگیرند و کارکنان تحت امر خود را ترغیب سازند که در راستای ارزش‌آفرینی گام بردارند. در عرصه مدیریت سازمانی، به‌ویژه مدیریت بیمارستان‌ها، شایستگی‌های استراتژیک مدیران امری است که مغفول مانده است. باتوجه به اینکه بیمارستان‌ها از نظر نوع‌شناسی سازمان در زمره سازمان‌هایی با بروکراسی حرفه‌ای قرار می‌گیرند و از آنجاکه در این نوع سازمان‌ها متخصصان و تیم‌های کاری نقش‌های پررنگ و اثرگذاری دارند، شایستگی‌های استراتژیک مدیران مانند مهارت‌های رهبری و تیم‌سازی، از موضوعات بسیار مهمی است که در امر مدیریت بیمارستان‌ها باید مورد عنایت و توجه بیشتری قرار گیرد. این مسئله که تیم‌های کاری در بیمارستان‌ها عناصری ارزش‌آفرین باشند، یکی از شایستگی‌های استراتژیک مدیران است که در قالب شایستگی و مهارت تیم‌سازی و رهبری

مدیر بیان می‌شود؛ از این رو، اگر مدیرانی در رأس کار قرار گیرند که از نظر شایستگی‌های استراتژیک در سطح مطلوبی قرار دارند، فرایند ارزش‌آفرینی کارکنان و متعاقباً بیمارستان‌ها، بدون توقف صورت می‌گیرد. با توجه به مطالب پیش گفته، پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن شناسایی ابعاد شایستگی‌های استراتژیک در جامعه پزشکی، ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی را مورد سنجش و تحلیل قرار دهد.

### ۱. شایستگی

اصطلاح شایستگی در عرصه مدیریتی، اولین بار توسط مک‌کلند (۱۹۷۳) مطرح شد و بر اساس دیدگاه وی، بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های اساسی (ترکیبی از دانش و مهارت) که فرد برای دستیابی به عملکرد فوق‌العاده باید داشته باشد، تعریف کرد (Hawi, Alkhodary & Hashem, 2015, p. 728). شایستگی به ظرفیت‌هایی مانند دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌هایی که فرد برای انجام فعالیتی خاص به کار می‌گیرد، اشاره دارد و در واقع می‌توان اذعان داشت که این ظرفیت‌ها (دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها) ورودی افراد را شکل می‌دهد و با رفتار واقعی، نتایج به‌مثابه خروجی تجزیه و تحلیل می‌شود؛ بنابراین، شایستگی‌ها علاوه بر کسب مزیت رقابتی، شاخصی مهم برای موفقیت سازمانی نیز محسوب می‌شود (Martina, Hana & Jirl, 2012, p. 135). در اگانیدیس و منتاز (۲۰۰۶) شایستگی را ترکیبی از رفتار، دانش و مهارت‌های صریح و ضمنی می‌دانند که پتانسیل و ظرفیت انجام اثربخش وظایف را به فرد می‌دهد (Draganidis & Mentzas, 2006). در تعریفی دیگر، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) معتقدند که شایستگی یکی از مشخصه‌های اساسی فرد است که به عملکرد عالی و کارآمد مبتنی بر معیارهای مربوط به شغل یا موقعیت خاص منجر می‌شود (Jevscek, 2016, p. 17). اسچوناور و همکاران (۲۰۰۰) اظهار داشتند که شایستگی‌ها می‌توانند به مسائل سازمان، از جمله روشن‌ساختن استانداردهای نیروی کار و انتظارات آن‌ها، بهبود قدرت رقابتی و نیز هماهنگ‌ساختن افراد با استراتژی‌های سازمان، کمک قابل‌توجهی بکنند. به‌طور کلی، شایستگی‌ها مشخصه‌هایی هستند که عملکرد افراد را در کار یا نقش خاص مشخص می‌کنند (Wu & Lee, 2007, p. 501). در یک نگاه کلی، شایستگی را می‌توان به دو مقوله فنی و رفتاری تقسیم کرد. شایستگی فنی بیشتر با دانش انجام کار ارتباط دارد یا به عبارتی به «چه بودن» کار می‌پردازد. شایستگی‌های رفتاری نیز به چگونگی انجام کار اشاره دارد و

تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP ۳۲۵

در شغل‌های متفاوت و مختلف تا حد زیادی مشابه است (چیت‌ساز، ذوالفقارزاده، و غیائی ندوشن، ۱۳۹۱، ص. ۲۵۷).

### ۱-۱. شایستگی‌های مدیران

بسیاری از محققان بر این باورند که امروزه داشتن شایستگی‌های خاص برای مدیران، به‌ویژه زمانی که نقش‌های مدیریتی تکامل پیدا می‌کند، بسیار حائز اهمیت است و می‌تواند آن‌ها را در ارتقا و بهبود عملکرد سازمانی یاری رساند. برخی محققان شایستگی‌های مدیران<sup>۲</sup> را به‌عنوان ویژگی‌هایی فردی که از آن برای حل مسائل به‌وجودآمده در محیط کار استفاده می‌شود، توصیف می‌کنند (Nirachon, Mohmad-Yazam, & Faridahwati, 2007, p. 237). کیس و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند که شایستگی‌های مدیران شامل اداره کردن داخلی و خارجی افراد بومی و غیربومی در سازمان است که مهارت مدیریت داخلی به حل تعارضات بین کارکنان بومی و غیربومی و حفظ رابطه نزدیک بین آن‌ها اشاره دارد (Velu & Manxhari, 2017, p. 61). شایستگی‌های مدیریتی همانند کوه یخی است که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به‌عنوان دانش و مهارت در قله آن قرار گرفته است؛ بدین علت عناصر تشکیل‌دهنده شایستگی کمتر قابل مشاهده است، اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری فرد را کنترل و هدایت می‌کند. انگیزه‌ها و صفات اختصاصی در سطح زیرین کوه یخ است که در زیر آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جای گرفته است (Vazirani, 2010, p. 126). در جدول ۱ برخی از تعاریف شایستگی‌های مدیران ارائه شده است.

#### جدول ۱. تعاریف شایستگی‌های مدیران

ردیف	تعاریف	منبع
۱	شایستگی‌های مدیران ویژگی‌های اساسی برای عملکرد برتر در دوران رقابتی است.	(Boyatzis, 1982)
۲	شایستگی‌های مدیران شامل مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای مواجهه با چالش‌های آینده است.	Velu & Manxhari, 2017, p. 61)
۳	مجموعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های منحصر به فرد مورد نیاز مدیران در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌هاست.	(Dziekonski, 2017, p. 177)

منبع	تعاریف	ردیف
(Hogg, 1993, p. 23)	مهارت‌ها و توانایی‌هایی که به عملکرد مؤثر در یک حوزه شغلی می‌انجامد.	۴
(رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۱۹)	مجموعه دانش، نگرش‌ها و مهارت‌هایی که به اثربخشی شخصی کمک می‌کند.	۵

بنابراین وجود مدیران شایسته در بخش‌های مختلف سازمان بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه نمی‌توان سازمانی را یافت که رشد مستمر و پایداری را تجربه کند، مگر آنکه توسط مدیران و رهبران کارآمد و شایسته هدایت شده باشد؛ از این رو برای اجرای بهتر و صحیح کارها و حرکت در راستای استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان، لازم است شایستگی‌های موردنیاز حال و آینده برای مدیران و رهبران تعیین شود تا بتوانند در فضای رقابتی، سازمان را در داشتن واحدهای کارا و منعطف یاری رسانند (Hondeghem & Vandermeulen, 2000, p. 342). روزن و دیگه (۲۰۰۱) شایستگی‌های مدیران را به‌عنوان یک ابزار و سلاح راهبردی موردنیاز برای موفقیت در اقتصاد جهانی و چندفرهنگی امروز قلمداد می‌کنند (Wu & Lee, 2007, p. 502). به‌طور خلاصه می‌توان اذعان داشت که شایستگی‌های مدیران، یکپارچگی سازمانی را فراهم کرده و با استفاده از رویکردی مناسب، به‌سازی منابع انسانی و همچنین یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند و این امر به‌نوبه خود، سازمان را به‌اندازه کافی در مدیریت چالش‌های پیش رو توانمند خواهد ساخت (Hawi, Alkhodary & Hashem, 2015, p. 727). مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران به این شرح است:

**شایستگی‌های اقدام استراتژیک:**<sup>۳</sup> هلریگل (۱۹۹۹) معتقد است که این شایستگی مستلزم درک مأموریت کلی و ارزش‌های سازمانی و همچنین کسب اطمینان از هماهنگی اقدامات صورت‌گرفته توسط واحدهای سازمانی با اهداف و استراتژی‌های سازمان است (Rossouw, 2004, p. 181).

**شایستگی‌های چندفرهنگی:**<sup>۴</sup> مدیران با کسب درک بنیادین، تجربه‌های چندفرهنگی و مهارت‌های شناختی، به تفاوت رفتارها در فرهنگ‌های مختلف پی می‌برند و متناسب با موقعیت‌های موجود، استراتژی‌های رفتاری و برنامه‌های خود را تنظیم می‌کنند (Steers, Nardon & Sanchez-Runde, 2013, p. 135).

تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP ۳۲۲

شایستگی مدیریت بر خویشتن<sup>۵</sup>: یعنی افراد رفتارهایشان را مدیریت کنند و در قبال تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، پاسخ‌گو باشند؛ به عبارتی، در نبود هرگونه کنترل بیرونی، افراد تصمیماتی بگیرند که اگرچه جذابیت کمتری دارند، مطلوبیت بیشتری ایجاد می‌کنند (رحیم‌نیا و اسلامی، ۱۳۹۳، ص. ۸۴).

شایستگی‌های هوشی<sup>۶</sup>: ریان و همکاران (۲۰۰۹) شایستگی‌های هوشی را ترکیبی از شایستگی هوش عاطفی (دانش‌ها و توانایی‌های عاطفی که توانایی کلی افراد را در پاسخ به نیازهای محیطی تحت‌تأثیر قرار می‌دهد)، شایستگی هوش اجتماعی (توانایی تشخیص و فهم اطلاعات اجتماعی پیرامون دیگران با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و استفاده از آن اطلاعات) و شایستگی هوش شناختی (توانایی تأمل در اطلاعات و موقعیت‌هایی که باعث عملکرد متعالی می‌شود و تحلیل آن) می‌دانند (Ryan, Emmerling & Spencer, 2009, p. 866).

شایستگی تفکر استراتژیک<sup>۷</sup>: این بعد از شایستگی نشان می‌دهد که مدیران دارای دید بلندمدت، متعهد به چشم‌انداز سازمان، آگاه از واقعیت عملیاتی و استراتژیک سازمان، سازگار با الزامات بازار هستند و همچنین با تفکر سیستمی می‌توانند با نگاهی کل‌نگرانه به فعالیت‌ها، روابط بین آن‌ها را درک کنند (رنگریز، نوه‌ابراهیم، آراسته، و سلطانیه، ۱۳۹۶، ص. ۲۵).

شایستگی‌های برنامه‌ریزی و مدیریت<sup>۸</sup>: حفظ این شایستگی مستلزم تصمیم‌گیری در این خصوص است که چه وظایفی و چگونه باید انجام گیرد، تخصیص منابع لازم برای اجرای آن‌ها و همچنین نظارت بر وظایف و فعالیت‌ها به‌منظور کسب اطمینان از اجرای آن‌ها برطبق برنامه‌های سازمان است (Rossouw, 2004, p. 182).

شایستگی‌های دانشی<sup>۹</sup>: یعنی مدیران دانشی عمیق از صنعت و کسب‌وکار دارند و می‌توانند دارایی‌های دانشی را ایجاد کرده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند (Tarafdar, 2007, p. 370)، از تغییرات آگاه‌اند و محصولات جدید و تغییرات محصولات موجود را دنبال می‌کنند و دانش حوزه‌های مختلف را ادغام و هماهنگ می‌کنند (Peppard, & Ward, 2004, p. 173).

### ۱-۱-۱. شایستگی‌های استراتژیک مدیران

باتوجه به میزان اهمیت شایستگی‌های استراتژیک با مأموریت سازمان و کاربرد بسیار زیاد



آن در سطوح مدیریتی، می‌توان بیان داشت که این رویکرد قابلیت پیش‌بینی و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی را متناسب با محیط درونی و بیرونی دارد و به مدیران سازمان این امکان را می‌دهد که تمامی کارکنان خود را در جهت اهداف برنامه‌ریزی‌شده هدایت کنند. سپاروو و هودگینسون (۲۰۰۶) معتقدند که شایستگی‌های استراتژیک مدیران،<sup>۱۰</sup> میزان توانایی و تلاش‌هایی است که مدیران برای کسب اطلاعات درخصوص مأموریت و اهداف سازمان، ایجاد محیط پویا، مشارکت با سطوح فنی برای اخذ تصمیمات درست و داشتن شناختی صحیح از منابع و سرمایه‌های انسانی، برای پاسخ‌گویی مناسب نسبت به موقعیت‌های متلاطم محیطی به کار می‌گیرند (Sparrow & Hodgkinson, 2006). بدیهی است که شایستگی‌های استراتژیک مدیران می‌تواند سازمان را در تحقق راهبردها یاری کرده و نیازهای آینده آن را به‌صورت اثربخش برنامه‌ریزی کند.

## ۲. ارزش‌آفرینی منابع انسانی

در اقتصاد مبتنی بر دانش و فناوری و ارتباطات، منابع انسانی نقش فزاینده‌ای در خلاقیت، نوآوری، تغییر و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. در چنین شرایطی، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون داشتن سرمایه‌های انسانی ارزش‌آفرین، موفقیتی را در دنیای رقابتی امروز حاصل کند. ارزش‌آفرینی مفهومی بنیادین در حوزه ادبیات مدیریت و سازمان محسوب می‌شود. هاکسور و همکاران (۲۰۰۴) ارزش را به‌عنوان ظرفیت یک محصول، خدمت یا فعالیتی که بتواند نیازی را برآورده کند، تشریح می‌کنند و معتقدند که ارزش‌آفرینی زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های خود روش‌های جدیدی را به کار می‌گیرند (Kohansal & Haghshenas, 2016, p. 21). در رابطه با چگونگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی،<sup>۱۱</sup> سازمان‌ها به دو شکل مجزا عمل می‌کنند: اول اینکه سازمان‌های حرفه‌ای سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان یک منبع مستقیم به کار می‌گیرند و در طریق دوم، برخی از سازمان‌ها (شرکت‌های کامپیوتری و شرکت‌های نرم‌افزاری) از سرمایه‌های انسانی به‌صورت غیرمستقیم استفاده می‌کنند؛ بدین ترتیب هرکدام از سازمان‌های مذکور از ارزش‌آفرینی منابع انسانی بهره خواهند برد و می‌توانند با استفاده از این رویکرد، در قبال همه‌ذی‌نفعان، به‌خصوص مشتریان که ضامن بقای سازمان هستند، پاسخ‌گو باشند و با تقویت قابلیت‌های سازمانی و توانایی‌های فردی (ارزش‌آفرینی) اعتماد و تعلق خاطر پایدار را نسبت به سازمان ایجاد کنند (Anderson, 2000, p. 76). دی لویس (۲۰۰۴) معتقد است

که ارزش‌آفرینی منابع انسانی با کمک سرمایه‌سازمانی و سرمایه‌رابطه‌ای، موجب ایجاد سرمایه‌هوشی در سازمان می‌شود و سرمایه‌هوشی نیز به‌نوبه خود موجب ارتقای ظرفیت‌های استراتژیک در سازمان می‌شود و ارزش‌آفرینی سازمانی را در پی خواهد داشت (Sullivan, 2007). لپاک و اسنل (۱۹۹۹) ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی را به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان و کشف و استخراج فرصت‌های بازار بیان می‌کنند و اظهار می‌دارند که اگر کارکنان بتوانند به کاهش هزینه‌های سازمان کمک کنند یا منافع بیشتری برای مشتریان فراهم سازند، ارزش‌آفریده‌اند (Lepak & Snell, 1999, p. 35)؛ بنابراین، با توجه به مطالعات پژوهشگرانی همچون کارملی و تیشلر (۲۰۰۴) و هیت و همکاران (۲۰۰۱) و با بررسی متون ارزش‌آفرینی در سازمان، شاخصه‌هایی برای ارزش‌آفرینی منابع انسانی در این پژوهش در نظر گرفته شده است که در ادامه به‌طور مختصر تشریح خواهد شد:

**مزیت رقابتی:**<sup>۱۲</sup> سرمایه‌انسانی ارزش‌آفرین و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از راه‌های اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و توسعه سازمان‌هاست. امروزه بیشتر سازمان‌ها با تلاش برای جذب، نگهداشت، پرورش و به‌کارگیری منابع انسانی دانشگر و زبده، مزیت رقابتی امروز و آینده خود را تضمین خواهند کرد (Carmeli & Tishler, 2004, P. 1262).

**شهرت سازمان:**<sup>۱۳</sup> این امر نشانگر جذابیت و شهرت سازمان در برابر ذی‌نفعان خارجی خاص است. سرمایه‌های انسانی دربرگیرنده ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی (دانش، مهارت، توانایی، انگیزه) است که توان بالقوه سازمان را برای موفقیت، کارایی و برتری رقابتی تضمین می‌کند و همچنین، ارزیابی جایگاه سازمان در بازار و ارزیابی دقیق، توان آن را برای ارزش‌آفرینی تسهیل می‌کند که این امر به‌نوبه خود، جذابیت و شهرت سازمان را افزایش می‌دهد

(Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001, p. 17).

**رضایت مشتری:**<sup>۱۴</sup> منابع انسانی نشان‌دهنده ارزش افزوده ایجادشده در هنگام به‌کارگیری دانش و دارایی‌های شخصی در تولید کالا و خدمات است؛ به‌گونه‌ای که با ارائه کالا و خدمات باکیفیت در سایه قابلیت‌های خود، می‌تواند با افزایش رضایت و وفاداری مشتریان برای سازمان تولید ثروت کند (Dimitrios & Georgios, 2011, p. 141).

**خلاقیت و نوآوری:**<sup>۱۵</sup> استفاده مؤثر و مطلوب از توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی برای بالابردن تفکر خلاقانه و نوآوری به‌عنوان یک ابزار حیاتی در ارزش‌آفرینی، می‌تواند به توسعه تخصص سازمانی، ایجاد قابلیت‌های جدید و مزیت رقابتی پایدار در محیط بسیار متغیر امروزی منجر شود (Montes, Moreno & Fernandez, 2004, p. 174).

### ۳. پیشینه پژوهش

رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی الگوی شایستگی‌های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون پرداختند که نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های استراتژیک مدیران را می‌توان در سه مضمون رهبری استراتژیک (کاریماتیک، پیشرفت جمعی و تفکر استراتژیک)، قابلیت‌سازی (بهره‌ور و مطلع) و ثابت‌قدم و مصر در موفقیت (گرایش به کارآفرینی، در جست‌وجوی تعالی و پاسخ‌گویی) خلاصه کرد.

اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود، شایستگی‌های مدیران را در سه بعد شایستگی‌های عمومی (فردی- ادراکی)، شایستگی‌های میان‌فردی (ارتباطی- اجتماعی) و شایستگی‌های تخصصی (دانشی- فنی) طراحی کردند. حاجی‌کریمی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی نشان دادند که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار است و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیر دارد و همچنین اظهار داشتند که در تأثیرگذاری بر روی ارزش‌آفرینی منابع انسانی، فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار است.

بروجردی علوی و همکاران (۱۳۹۵) الگوی شایستگی‌های مدیران روابط‌عمومی را در سه بعد عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای و ده شاخص ادراکی، اقتضایی، اجرایی، کارگروهي، رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت رابطه سازمان- عموم، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه طبقه‌بندی کردند. سپهوند (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان داد که در سطح اطمینان ۰/۹۵، سرمایه‌گذاری هوشمند سازمان در منابع انسانی خود تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی دارد؛ همچنین سرمایه‌های انسانی، به‌عنوان متغیر میانجی، در تأثیر روش‌های سرمایه‌گذاری سازمان بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.

دزیکانسکی (۲۰۱۷) در پژوهش خود با ارائه مدلی، شایستگی‌های مدیران را شامل

مهارت‌های اصلی مدیریتی (خلاقیت، توانایی ایجاد انگیزه در افراد، توانایی کار گروهی و...)، توانایی‌های بین‌فردی (اقتدار، کمک به حل مسئله، توانایی حل تعارض و...)، هوش هیجانی (یک‌دلی، خوش‌بینی، تحمل استرس و...) و مهارت‌های رسمی (سبک مدیریت منعطف، توانایی استفاده از تجربه و...) عنوان می‌کند.

ولیو و مانکی هاری (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی نشان دادند که شایستگی‌های مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد و می‌تواند سازمان را در پیشبرد اهداف و کسب مزیت رقابتی یاری رساند. تورس و آگوستو (۲۰۱۶) تأثیر یادگیری تجربی را بر شایستگی‌های استراتژیک مدیران و سبک تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار دادند و نتایج پژوهش حاکی از آن بود که با یک شبیه‌سازی موقعیت کسب‌وکار می‌توان شایستگی‌های استراتژیک مدیران را توسعه داد؛ اما بر سبک تصمیم‌گیری مدیران تأثیر قابل توجهی ندارد. یانگ و دولویکز (۲۰۰۹) بر اساس یافته‌های پژوهش خود، در قالبی یکپارچه، شایستگی‌های مدیریتی را با عناوین شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های هم‌جهت‌سازی، شایستگی‌های تعاملی و شایستگی‌های موفقیت‌آفرینی تعیین و بررسی کردند. گوثری و پتی (۲۰۰۷) در تحقیقات خود شش جزء سرمایه‌های انسانی، یعنی تحصیلات، شایستگی‌های حرفه‌ای، دانایی، شایستگی‌های شغلی، روحیه کارآفرینی و دانش مربوط به شغل را شناسایی کردند و نشان دادند که این‌گونه شاخص‌ها نقش بارزی در ارزش‌آفرینی سازمان ایفا می‌کند.

#### ۴. روش تحقیق

این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته بر اساس تحقیق کیفی و کمی است که در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. در پژوهش حاضر، به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده و شرایط استفاده می‌شود. جامعه آماری پژوهش، خبرگان و مدیران بیمارستان‌های شهرستان خرم‌آباد است که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری، بیست نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه پژوهش انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسش‌نامه مقایسه‌ی زوجی است که در فرایند رتبه‌بندی تفسیری به‌منظور تعیین ارتباط میان شایستگی‌های استراتژیک مدیران با شاخص‌های ارزش‌آفرینی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی پرسش‌نامه با بهره‌گیری از

ضریب آلفای کرونباخ که مقدار آن ۰/۸۷ بود، مورد تأیید قرار گرفت. پرسش‌نامه پژوهش بین بیست نفر از خبرگان و مدیران بیمارستان‌ها توزیع شد و در نهایت با استفاده از رویکرد فرایند رتبه‌بندی تفسیری، تجزیه و تحلیل اطلاعات انجام شد. فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) یک روش رتبه‌بندی ابتکاری است که منطق تحلیلی فرایند انتخاب را با نقاط قوت فرایند شهودی ترکیب می‌کند. این روش بر مبنای نقاط قوت رویکرد مقایسه‌ی زوجی است که حجم بالای سردرگمی‌های شناختی را به حداقل می‌رساند. این روش از این طریق که خبرگان مجبور می‌شوند علت منطق تفسیری غلبه‌ی یک عامل بر عامل دیگر در هر مقایسه‌ی زوجی را شفاف بیان کنند، بر نقص AHP و تحلیل مقایسه‌ی زوجی مرسوم که تفسیر قضاوت‌های خبرگان برای محقق و استفاده‌کننده مبهم باقی می‌ماند، فائق می‌آید (طلایی، عالم‌تبریز، و فارس‌جانی، ۱۳۹۶). گام‌های فرایند رتبه‌بندی تفسیری به شرح زیر است:

۱. شناسایی دو مجموعه از متغیرها؛ یک گروه که باتوجه به گروه دیگر رتبه بندی می‌شود؛
۲. مشخص کردن روابط مفهومی میان دو مجموعه از متغیرها؛
۳. توسعه ماتریس روابط متقابل از میان دو مجموعه از متغیرها؛
۴. تبدیل ماتریس روابط متقابل به یک ماتریس تفسیری؛
۵. انجام رتبه‌بندی و تفسیر رتبه‌ها در قالب تعداد روابط تسلط؛
۶. اعتبارسنجی رتبه‌های به‌دست‌آمده؛
۷. بیان گرافیکی رتبه‌های به‌دست‌آمده به صورت چارچوب رتبه‌بندی تفسیری؛
۸. تفسیر ترتیب رتبه‌ها و استفاده از نتایج، به منظور پیشنهاد اقدامات کاربردی (ساشیل، ۲۰۰۵، به نقل از طلایی، عالم‌تبریز، و فارس‌جانی، ۱۳۹۶).

## ۵. یافته‌های پژوهش

### ۵-۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

در جدول ۲، مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه مشخص شده است.

### جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه

۴	۱۰ سال
---	--------

تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP ۳۳۳

۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	سابقه کار
۶	۲۱ تا ۳۰ سال	
۱۸	مرد	جنسیت
۲	زن	
-	کارشناسی	تحصیلات
۵	کارشناسی ارشد	
۱۵	دکتری تخصصی	

### ۶. شناسایی مجموعه متغیرها

پس از مطالعه اکتشافی درمورد شایستگی‌های استراتژیک مدیران و نتایج ارزش‌آفرینی منابع انسانی، مؤلفه‌های زیر شناسایی شد. برای سهولت در ترسیم جداول مربوط به رتبه‌بندی تفسیری، شاخص‌های شناسایی شده به صورت جدول زیر کدگذاری شد.

### جدول ۳. شایستگی‌های استراتژیک شناسایی شده مدیران و ارزش‌آفرینی منابع انسانی

کد	ارزش‌آفرینی منابع انسانی	کد	شایستگی‌های استراتژیک مدیران
H1	بهبود مهارت و خبرگی منابع انسانی	R1	شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک
H2	ایجاد روحیه کارآفرینی	R2	مهارت‌های هوش فرهنگی
H3	انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی	R3	مهارت‌های ارتباطی
H4	بهبود فرهنگ سازمانی	R4	تفکر تحلیلی و سیستمی
H5	مشتری‌محوری	R5	شایستگی موفقیت‌آفرینی
H6	مسئولیت‌پذیری منابع انسانی	R6	مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری
H7	افزایش تعهد سرمایه انسانی	R7	اعتمادبه‌نفس و قاطعیت
H8	ارتقا و بهبود انگیزه	R8	شایستگی اجرایی
H9	منابع انسانی دانش‌مدار	R9	قابلیت‌های هوشی
H10	افزایش توانایی خلاقیت و نوآوری	R10	بهبود مستمر و تعهد به یادگیری

### ۶-۱. مدل فرایند رتبه‌بندی تفسیری تحلیل شایستگی‌های استراتژیک مدیران و ارتباط آن با ارزش‌آفرینی منابع انسانی

این رویکرد (IRP) از دو مجموعه متغیر استفاده می‌کند؛ به این صورت که یک مجموعه از متغیرها باید رتبه‌بندی شوند و مجموعه دیگر متغیرهای مرجعی (ارزش‌آفرینی منابع انسانی) است که اساس این رتبه‌بندی را فراهم می‌سازد.

### ۶-۲. ایجاد ماتریس روابط متقابل

در این مرحله ماتریس روابط متقابل، وجود یا نبود رابطه میان هر اقدام و عملکرد را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که عدد ۱ وجود رابطه و عدد ۰ (صفر) نبود رابطه را نشان می‌دهد. در جدول ۴، ماتریس روابط متقابل بین شایستگی‌های استراتژیک مدیران و ارزش‌آفرینی منابع انسانی نشان داده شده است.

جدول ۴. ماتریس روابط متقابل

ارزش‌آفرینی منابع انسانی	افزایش توانایی خلاقیت و نوآوری	منابع انسانی دانش‌مدار	افزایش تعهد سرمایه انسانی	ارتقا و بهبود انگیزه	مسئولیت‌پذیری منابع انسانی	مشتری‌محوری	بهبود فرهنگ سازمانی	انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی	ایجاد روحیه کارآفرینی	بهبود مهارت و خیرگی منابع انسانی
شایستگی‌های استراتژیک مدیران	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
مهارت‌های هوش فرهنگی	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
مهارت‌های ارتباطی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
تفکر تحلیلی و سیستمی	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰
شایستگی موفقیت‌آفرینی	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
اعتمادبه‌نفس و قاطعیت	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰

تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP ۳۳۵

شایستگی اجرایی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰
قابلیت‌های هوشی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
بهبود مستمر و تعهد به یادگیری	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱

### ۳-۶. تفسیر روابط

باتوجه به جدول ۴ که در آن وجود و نبود روابط متقابل بر مبنای اعداد صفر و یک نشان داده شده است، در جدول ۵ ماتریس روابط متقابل در قالب جملات تفسیری بیان می‌شود. لازم به ذکر است به خاطر ازدیاد متغیرها، به ذکر چند نمونه تفسیر روابط بسنده می‌شود.



**جدول ۵. ماتریس تفسیری روابط متقابل**

ارزش آفرینی منابع انسانی	R1	R2
بهبود مهارت و خبرگی منابع انسانی	قابلیت‌های شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران باعث افزایش خبرگی و مهارت کارکنان می‌شود.	وجود شایستگی‌های هوش فرهنگی در مدیران منجر به بهبود مهارت و خبرگی افراد می‌شود.
ایجاد روحیه کارآفرینی	قابلیت‌های شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران باعث افزایش انعطاف‌پذیری نیروی کار در سازمان می‌شود.	وجود شایستگی‌های هوش فرهنگی در مدیران منجر به تقویت روحیه کارآفرینی کارکنان می‌شود.
انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی	قابلیت‌های شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران باعث بهبود روحیه سازمانی می‌شود.	وجود شایستگی‌های هوش فرهنگی در مدیران منجر به ارتقای و بهبود فرهنگ سازمانی می‌شود.
مشتري محوري	قابلیت‌های شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران، مسئولیت‌پذیری افراد را افزایش می‌دهد.	وجود شایستگی‌های هوش فرهنگی در مدیران منجر به ارتقای کارکنان به مشتریان می‌شود.
مسئولیت‌پذیری منابع انسانی	قابلیت‌های شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران باعث افزایش انگیزه منابع انسانی می‌شود.	وجود شایستگی‌های هوش فرهنگی در مدیران منجر به افزایش انگیزه منابع انسانی می‌شود.
ارتقا و بهبود انگیزه	قابلیت‌های شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران باعث افزایش تعهد افراد به سازمان می‌شود.	وجود شایستگی‌های هوش فرهنگی در مدیران منجر به افزایش داریابی‌های دانشی کارکنان می‌شود.
منابع انسانی دانش مدار	قابلیت‌های شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران باعث بهبود و ارتقای خلاقیت و نوآوری نیروی کار می‌شود.	وجود شایستگی‌های هوش فرهنگی در مدیران منجر به بهبود و ارتقای خلاقیت و نوآوری نیروی کار می‌شود.

تحلیل ارتباط شایستگی های استراتژیک مدیران با ارزش آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد ۳۳۷IRP

ارزش آفرینی منابع انسانی	شناسایی های استراتژیک مدیران	R3	R4
بهبود مهارت و خبرگی منابع انسانی			
ایجاد روحیه کارآفرینی	ارتباطات کارآمد و اثربخش مدیران باعث تقویت روحیه کارآفرینی کارکنان می شود.	ارتباطات کارآمد و اثربخش مدیران باعث افزایش انعطاف پذیری نیروی کار در سازمان می شود.	توانایی تفکر تحلیلی و سیستمی مدیران باعث افزایش انعطاف پذیری نیروی کار در سازمان می شود.
انعطاف پذیری سرمایه انسانی	ارتباطات کارآمد و اثربخش مدیران باعث بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی می شود.	ارتباطات کارآمد و اثربخش مدیران، ارج نهادن کارکنان به مشتریان را افزایش می دهد.	توانایی تفکر تحلیلی و سیستمی مدیران باعث افزایش مسئولیت پذیری افراد در سازمان می شود.
بهبود فرهنگ سازمانی			
مشتری محوری			
مسئولیت پذیری منابع انسانی			
ارتقا و بهبود انگیزه		ارتباطات کارآمد و اثربخش مدیران باعث افزایش منابع انسانی می شود.	
افزایش تعهد سرمایه انسانی			
منابع انسانی دانش مدار			
افزایش توانایی خلاقیت و نوآوری		ارتباطات کارآمد و اثربخش مدیران باعث بهبود و ارتقای خلاقیت و نوآوری نیروی کار می شود.	

۴-۶. مقایسات زوجی

در مقایسات زوجی، متغیرهایی که باید رتبه بندی شود، مستقیماً با هم مقایسه نمی شود؛ بلکه روابط بین آن ها بر اساس متغیرهای عملکردی مقایسه می شود؛ به عبارت دیگر، نحوه اثرگذاری متغیرهای عملکردی در مقایسه با یکدیگر بر متغیر وابسته مشخص می شود. با انجام این مقایسات، ماتریس روابط تسلط<sup>۱۶</sup> شکل می گیرد. درخصوص روابط ماتریس تسلط، لازم به ذکر است که این قسمت مشخص می سازد که هریک از شایستگی های استراتژیک باعث ایجاد چه نوع ارزش آفرینی منابع انسانی می شود؛ به عبارت دیگر، این ماتریس با مقایسه انواع شایستگی های استراتژیک با هم، بیان می کند که هر شایستگی در مقابل شایستگی دیگر موجب ایجاد چه ارزشی از طرف منابع انسانی می شود. نتایج ماتریس روابط تسلط در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس روابط تسلط

تسلط		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
تحت تسلط	R 1	—	H1, H3, H4, H6, H7, H8	H1, H4, H6, H8, H10	H1,H 4,H6 H7,H 8,H1 0	H1,H 3,H4, H6, H7, H10	H4, H7, H8	H1,H 3,H4, H6, H8, H10	H1,H 3,H4, H6, H7, H8, H10	H1, H3, H7, H8	H1, H3, H4, H7, H10
	R 2	H2, H5, H9, H10	—	H1, H4, H5, H8, H9	H1,H 2,H4, H5,H 7,H8, H9, H10	H1,H 5,H8, H9	H2, H4, H9	H1,H 4,H5, H7,H 8,H9, H10	H1,H 2,H4, H5,H 7,H8, H9,H 10	H1, H4, H7, H8	H2, H4, H5, H7, H9, H10
	R 3	H2, H3, H5, H7	H2, H3, H6, H7, H1 0	—	H2,H 4,H5, H6,H 7, H10	H2,H 3,H5, H6,H 10	H3, H5, H7	H2,H 3,H4, H5,H 6,H1 0	H2,H 3,H4, H6,H 10	H3, H5, H6, H7	H3, H4, H5, H6, H7, H10
	R 4	H3	H3, H6	H3	—	H3,H 6	0	H3,H 6	H3,H 6	H3	H3, H6
	R 5	H2, H5, H8, H9	H2, H4, H7, H1 0	H1, H4, H7, H8, H9	H1,H 2,H4, H5,H 7,H8, H9,H 10	—	H2, H5, H8, H9	H1,H 5,H6, H7,H 8,H9, H10	H1,H 2,H4, H5,H 7.H9. H10	H5, H8	H1, H5, H7, H10

تسلط	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
R 6	H1, H2, H3, H6, H9, H10	H1, H3, H6, H7, H8, H10	H1, H2, H4, H6, H8, H9, H10	H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8, H9, H10	H1, H3, H4, H6, H7, H10	—	H1, H2, H3, H6, H7, H8, H9, H10	H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8, H9, H10	H3, H6, H8, H9	H1, H3, H7, H10
R 7	H2, H7	H2	H7	H2, H4, H7	H2, H4	H4	—	H2, H4, H7	H2	H2, H7
R 8	H5	0	H5, H8	H5, H8	H8	H5	H5, H8	—	H8	H5
R 9	H2, H4, H5, H6, H9, H10	H2, H5, H6, H9, H10	H1, H2, H4, H9, H10	H1, H2, H4, H5, H6, H7, H9, H10	H1, H2, H4, H6, H7, H9, H10	H1, H2, H4, H5, H7, H10	H1, H4, H5, H7, H10	H1, H2, H4, H5, H6, H7, H9, H10	—	H1, H2, H4, H5, H7
R 10	H2, H6, H8, H9	H1, H6, H8	H1, H2, H8, H9	H1, H2, H4, H8, H9, H10	H2, H4, H6, H8, H9	H2, H4, H6, H8, H9	H1, H4, H6, H8, H9, H10	H1, H2, H4, H6, H8, H9, H10	H6, H8, H9, H10	—

#### ۵-۶. توسعه ماتریس تسلط

در این مرحله، روابط تسلط در قالب ماتریس تسلط خلاصه می‌شود. هر سلول در این ماتریس تعداد عملکردهایی را که یک متغیر رتبه‌بندی (شایستگی‌های استراتژیک مدیران) در آن حوزه بر متغیر رتبه‌بندی دیگری تسلط پیدا می‌کند یا تحت سلطه متغیر رتبه‌بندی دیگری قرار می‌گیرد، نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که خالص تسلط برای یک متغیر رتبه‌بندی از طریق رابطه D-B محاسبه می‌شود. D تعداد کل دفعاتی است که در آن متغیر عملکردی بر سایر متغیرها تسلط پیدا می‌کند و B تعداد کل دفعاتی است که متغیر رتبه‌بندی تحت تسلط دیگر متغیرهای رتبه‌بندی قرار می‌گیرد؛ بدین ترتیب، می‌توان با توجه به خالص تسلط، متغیرها را رتبه‌بندی کرد. در جدول ۷، ماتریس تسلط رتبه‌بندی شایستگی‌های استراتژیک مدیران نشان داده شده است.

جدول ۲. ماتریس تسلط

رتبه	چهارم	سوم	ششم	نهم	هفتم	اول	هشتم
رتبه‌های نهایی							
D-B	16	17	9	-43	7	33	-35
D	48	49	44	13	45	59	16
R10	5	6	6	2	4	4	2
R9	4	4	4	1	2	4	1
R8	7	8	5	2	7	9	3
R7	6	7	6	2	7	8	
R6	3	3	3	0	4		1
R5	6	4	5	2		6	2
R4	6	8	6		8	9	3
R3	5	5		1	5	7	1
R2	6		5	2	4	6	1
R1		4	4	1	4	6	2
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
	شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک	مهارت‌های هوش فرهنگی	مهارت‌های ارتباطی	تفکر تحلیلی و سیستمی	شایستگی موفقیت‌آفرینی	مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری	اعتماد به نفس و قاطعیت

تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP ۳۴۱

شایستگی اجرایی	R8	1	0	2	2	1	1	2	1	1	11	-45	مهم
قابلیت‌های هوشی	R9	6	5	5	8	7	6	7	8	5	57	32	مهم
بهبود مستمر و تعهد به یادگیری	R10	4	3	4	6	5	5	6	7	4	45	11	مهم
	B	32	32	35	56	38	26	51	56	25	34		

## ۷. نتیجه‌گیری

در دنیای متحول امروز، هر سازمانی برای افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و برنامه‌های خود همواره تلاش می‌کند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت خویش به‌منظور کسب مزیت رقابتی به کار گیرد تا در سایه دانش، مهارت و توانایی‌های آنان بتواند موفقیت و بقای سازمانش را تضمین کند؛ ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل روابط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، با استفاده از رویکرد فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) انجام پذیرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران و نتایج ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی و همچنین تحلیل تسلط شایستگی‌های استراتژیک مدیران در ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. لازم به ذکر است که مهم‌ترین شایستگی‌های استراتژیک مدیران عبارت‌اند از: شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک؛ مهارت‌های هوش فرهنگی؛ مهارت‌های ارتباطی؛ تفکر تحلیلی و سیستمی؛ شایستگی موفقیت‌آفرینی؛ مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری؛ اعتمادبه‌نفس و قاطعیت؛ شایستگی‌های اجرایی؛ قابلیت‌های هوشی؛ بهبود مستمر و تعهد به یادگیری. از سوی دیگر، باتوجه به یافته‌های پژوهش، بهبود مهارت

و خبرگی منابع انسانی، ایجاد روحیه کارآفرینی، انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی، بهبود فرهنگ سازمانی، مشتری‌محوری، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، افزایش تعهد سرمایه انسانی، ارتقا و بهبود انگیزه، منابع انسانی دانش‌مدار و افزایش توانایی خلاقیت و نوآوری، نتایج ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان است. نتایج حاکی از آن است که مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری مدیران بیشترین تأثیر را در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان دارد؛ علاوه بر این، قابلیت‌های هوشی، مهارت‌های هوش فرهنگی، شبکه‌سازی، مشارکت استراتژیک و بهبود مستمر و تعهد به یادگیری، به ترتیب در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان تأثیرگذار است.

بعد از بیان کلیات نتایج، لازم است به جزئیات نتایج پژوهش نیز پرداخته شود. در این بخش بیان می‌شود که شایستگی‌های استراتژیک مدیران از چه طریقی موجب ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان می‌شود؛ از این رو می‌توان اذعان داشت که شایستگی تیم‌سازی و رهبری در مدیران باعث بهبود مهارت و خبرگی، افزایش روحیه کارآفرینی، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه، بهبود قدرت خلاقیت و نوآوری، افزایش تعهد کارکنان، ارج نهادن کارکنان به مشتریان و بهبود فرهنگ سازمانی می‌تواند منجر به ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان شود؛ همچنین قابلیت‌های هوشی از طریق بهبود مهارت و خبرگی، تقویت روحیه کارآفرینی، افزایش مهارت و دانش کارکنان، افزایش خلاقیت و نوآوری، افزایش تعهد و انگیزه و ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی را در پی خواهد داشت. شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران نیز ارزش‌آفرینی منابع انسانی را از طریق افزایش مهارت و خبرگی، افزایش انعطاف‌پذیری، بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش مسئولیت‌پذیری، افزایش انگیزه و تعهد و ارتقای قدرت خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند. علاوه بر مطالب پیش‌گفته، درخصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر، می‌توان اذعان داشت که روش IRP به‌خودی‌خود یک روش کاملاً نوین است که در این پژوهش به کار گرفته شده است و به لطف این رویکرد (IRP) شایستگی‌های استراتژیک مدیران، تک‌به‌تک، بر اساس عواملی که باعث ارزش‌آفرینی منابع انسانی می‌شود، مورد سنجش قرار گرفته است که در این زمینه تاکنون هیچ تحقیقی با این رویکرد انجام نشده است. در نهایت، درخصوص محدودیت‌های تحقیق باید گفت که باتوجه‌به ماهیت روش IRP، پژوهشگر فقط قادر است بخشی از شاخصه‌ها و متغیرهای مفاهیم را به کار ببرد که این مهم در کنار

محدودیت در استفاده از خبرگان به‌عنوان نمونه آماری، در قالب مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش ذکر می‌شود.

## ۸. پیشنهادهای کاربردی

- بر اساس یافته‌ها و نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به شایستگی‌های تیم‌سازی و رهبری، مهارت‌های هوش فرهنگی، شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک، قابلیت‌های هوشی و تعهد به یادگیری که از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران در ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی در سازمان است، توجه کنند.
- پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که مدیران سازمان‌ها حتی‌الامکان شایستگی‌های تیم‌سازی را با استفاده از طراحی و ایجاد یک محیط حمایتی مدیریت کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش، شایستگی‌های تیم‌سازی در سازمان باعث بهبود مهارت و خبرگی افراد، افزایش روحیه کارآفرینی، بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان، ارتقای انگیزه و همچنین افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان و در نهایت افزایش توان خلاقیت نیروی کار در سازمان می‌شود.
- پژوهش حاضر، با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌کند که به‌منظور خلق ارزش در سازمان، مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی در دستور کار مدیران سازمان قرار گیرد. مهارت‌های هوش فرهنگی با افزایش خلاقیت و نوآوری، افزایش انگیزه، بهبود مهارت و خبرگی کارکنان، بهبود دارایی دانشی، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری افراد، موجب ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان می‌شود.
- همچنین به‌منظور ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که شایستگی شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک مدیران در سازمان‌ها مورد توجه و عنایت قرار گیرد؛ چراکه شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک باعث افزایش انعطاف‌پذیری افراد، بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش مهارت و خبرگی کارکنان، ایجاد مسئولیت‌پذیری و افزایش انگیزه کارکنان می‌شود.
- برای پژوهش‌های آتی، به محققان پیشنهاد می‌شود که شایستگی‌های استراتژیک مدیران را فراخور محیط‌های مختلف سازمان، با استفاده از دیگر روش‌ها و تکنیک‌های رتبه‌بندی همچون دلفی فازی، ای‌اچ‌پی فازی یا تاپسیس رتبه‌بندی کنند یا با استفاده از روش‌های مدل‌سازی همچون تئوری داده‌بنیاد یا مدل‌سازی ساختاری



تفسیری، به طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های استراتژیک مدیران مبادرت ورزند.

### کتابنامه

- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ و غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی محوری مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۲)، ۲۷۲-۲۵۱.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ اسلامی، قاسم (۱۳۹۳). اثر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان). فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸(۹۱)، ۹۹-۷۷.
- رنگریز، حسن؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ و سلطانی، فرزاد (۱۳۹۶). طراحی الگوی شایستگی استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون. مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۱(۶)، ۴۹-۹.
- طلایی، حمیدرضا؛ عالم‌تبریز، اکبر؛ و فارس‌جانی، حسن (۱۳۹۶). تحلیل توانمندسازهای سیستم تولید انعطاف‌پذیر با رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و فرایند رتبه‌بندی تفسیری. مدیریت صنعتی، ۱۵(۴۴)، ۲۶-۱.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ منتظر، راحله؛ سیدنقوی، میرعلی؛ و حسین‌پور، داوود (۱۳۹۴). بررسی انطباقی سبک نوآوری و سبک مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری. مدیریت نوآوری، ۳(۴)، ۲۲-۱.
- Anderson, M. C. (2000). Transforming Human Resources: Maximizing value while increasing productivity. *National Productivity Review*, 19(4), 75-80.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The Relationship Between Organizational Intangible Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278.
- Cetin, M. Karabay, M.E., & Naci Efe, M. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers On The Employees Job Satisfaction The Case of Turkish Banks. *International Strategic Management Conference*, 58, 227-235.
- Dimitrios, M., & Georgios, T. (2011). The Impact of Intellectual Capital on Firm's Market Value and Financial Performance. *Jornal of Intellectual Capital*, 12(1), 132-151.
- Dziekonski, K. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. *International Conference on Engineering, Project, and Production Management*, 1(82), 174-181.
- Gordon, S.T., & Tarafdar, M. (2007). Understanding the influence of information system competencies on process innovation: A Resource based view. *Journal of strategic information system*, 16, 353-392.

- Hawi, R.O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance. *International Journal of Management Sciences*, 5(11), 723-735.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance. In Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28
- Hogg, B. (1993). European Managerial Competencies. *European Business Review*, 93(2), 21-26.
- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency Management in The Flemish and Dutch Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342.
- Hong, J. S., Hsu, H., Liu, Ch. H., Lin, L. & Tsai, Ch. Y. (2011). Competency Analysis of Top Managers in the Taiwanese Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054.
- Jevscek, M. (2016). Competencies of process managers. *Journal of Universal Excellence*, 5(1), 13-29.
- Kohansal, M., Sadegh, T., & Haghshenas, M. (2016). E-HRM From Acceptance To Value Creation. *Journal of Information Technology Management*, 12(1), 18-27.
- Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24, 31-48
- Martina K., Hana U., & Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129-142.
- McClelland, D. (1973). testing for competence rather than for intelligence. *Harvard university, American psychologist*, January 1973.
- Montes, F.J.L., Moreno, A.R., & Fernandez, L.M.M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *Int J Manpow*, 25(2), 167-180
- Nirachon, C., Mohamad-Yazam, S., & Faridahwati, M.S. (2007). Determinants of managerial competencies in the public health sector. *Proceedings of the International Conference in Penang, Malaysia*, 233-241.
- Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: toward an IS capability. *Strategic Information Systems*, 13, 167-194.
- Rossouw, A. (2004). *An Assessment Of The Required Competecies For The Senior Managment Service In The South African Public Service* (Research thesis). University of Stellenbosch, 176-194.
- Ryan, G., Emmerling, R.J., & Spencer, Lyle, M. (2009). Distinguishing HighPerformance European Executives-The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development*, 28(9), 859-875.
- Shamsudin, F., & Chuttipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 258-280.
- Sparrow P., & Hodgkinson, G. (2006). What Is Strategic Competence and Does It Matter?. Cornell University ILR School Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), [www.ilr.cornell.edu/CAHRS](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS).

- Steers, R. M., Nardon, L. & Sanchez-Runde, C. J. (2013). Developing Multicultural Competences. *The European Business Review*, p 135.
- Sullivan, p. (2007). *Profiting form intellectual capital: Extracting value from innovation*. New York: Johan Wiley and Sons inc.
- Tarafdar, M., Gordon, S.R. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 16, 353-392.
- Vazirani, N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Veliu, L., & Manxhari, M. (2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo. *Journal of Management*, 1(30), 59-65.
- Wu, W. W., & Lee, Y. T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy Demate method. *International Trade Department Ta Hwa Institute of Technology*, 32, 499-507.

## یادداشت

---

1. managers' competencies
2. managers competencies
3. Strategic Action competencies
4. Multicultural competencies
5. Self Management Competency
6. Intelligence Competencies
7. Strategic thinking Competency
8. Planning and Administration Competencies
9. Knowledge Competencies
10. managers strategic competencies
11. Human Resource Value Proposition
12. competitive advantage
13. Organization reputation
14. Customer satisfaction
15. creativity & innovation
16. dominating interaction matrix