



Original Article (Mixed)

Presenting the Model of Training Strategic Managers of the Country based on Data-based Theory Approach

Baballh Nemati¹ , **Reza Tavakoli Moghadam²**

1- Postdoctoral Researcher of Business Management, Management Department, Industrial Management Organization, Sari, Iran.

2- Professor, School of Industrial Engineering, College of Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive:

04 May 2023

Revise:

03 August 2023

Accept:

10 September 2023

Keywords:

human resources,
strategic managers,
Ministry of Economy and
Finance,
Data-based theory

Abstract

The purpose of this research is to present the model of training strategic managers of the country based on the data-based theory approach in the Ministry of Economy and Finance. According to its purpose, the research method is applicable, and qualitative in terms of implementation; content analysis type, and, exploratory in terms of nature. The statistical population of the research includes 12 university professors in the field of management and senior managers of the Ministry of Economy and Finance, and the sampling was done in a purposeful and snowball manner, and the interviews continued until the theoretical saturation. Grounded theory was used for data analysis, and MAXQDA 2020 software was used for coding the interviews. The results indicated that a total of 8 categories and 50 indicators were identified and extracted, and in the results of the leveling of the final model of the country's strategic managers training model, the consequences are the most effective factors in the country's strategic managers training model using the data-based method and, phenomenon-based and strategies are in the next priority. Contextual conditions and intervening conditions are placed in the third level of influence on the final model of training strategic managers of the country according to the data-based method, and causal conditions have the least impact on the final model of training strategic managers of the country.

Please cite this article as (APA): Nemati, B., & Tavakoli Moghadam, R. (2024). Presenting the model of developing the country's strategic managers based on the foundation's data theory approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 221-243.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.409667.1226	
Corresponding Author: Reza Tavakoli Moghadam		
Email: tavakoli@ut.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

Strategic management is a set of management decisions and actions that determine the long-term performance of a company. Strategic management is environmental review (both internal and external environment); formulation of strategy (long-term or strategic planning); and strategy implementation and evaluation and control. Therefore, strategic management emphasizes on monitoring and evaluating external opportunities and threats in the light of paying attention to the strengths and weaknesses of a company. In general, strategic management includes: planning, implementation, and control of strategic planning. Flexibility in planning means the capacity of a company's strategic plan to change based on environmental opportunities/threats. The idea of flexibility in planning was presented for the first time to investigate how the company's environmental characteristics affect the design of strategic planning systems. By presenting this theory, Kokalis helped organizations to maximize their performance in complex environments by applying flexible scheduling systems (Taleghani & Taleghani Nezhad, 2016).

One of the most important factors that lead the organization to hire or develop strategic managers is to observe signs that the organization has poor performance (Villagrasa, et al, 2018). The decision to change the organization's current activities program can affect the organization's competitive advantage (Roundy et al, 2016; Pangarkar, 2015). Current organizational environments require a high level of management responses and strategic changes more than ever before (Ben-Menahem et al, 2012).

Based on this, the current research is looking for an answer to this question: What is the pattern of training strategic managers of the country based on the data-based theory approach in the Ministry of Economy and Finance?

Theoretical Framework

Today, the performance of organizations is considered according to the strategic plan of its managers. Strong strategies build organizations and weak strategies destroy organizations. Therefore, it is necessary to identify the basic skills to create effective strategies (Soleimani et al, 2018). Strategic thinking is an insight and understanding of the current situation and exploitation of opportunities. This insight helps to know the realities of the market and its rules correctly and on time. It can be said that the philosophy of strategic thinking is the development and promotion of the spirit of opportunism, and it is of particular importance in today's world because without this thinking, the system's efforts to achieve the developed strategies will not be effective (rigi et al, 2021).

Vakili et al, (2022) investigated the presentation of the personal development model of the strategic managers of the Underprivileged Foundation of the Islamic Revolution. Based on the findings, six dimensions were identified for individual development, which are: knowledge, attitude, communication, professional, leadership and spiritual competence. Also, two categories of actions for the individual development of strategic managers were identified, one of which is knowledge-based methods and the other is skill-based methods. In addition, a set of individual, organizational and environmental antecedents and individual and organizational consequences for the individual development of strategic managers were identified, and the set of these variables is presented in the form of a model. The results of the research showed that the strategic managers of the Underprivileged Foundation of the Islamic Revolution, by using knowledge-based and skill-based measures of personal development, can improve their competencies and achieve desirable results at the individual and organizational level.



Wang et al, (2021) investigated the role of information technology in the combination of human resources strategy and organizational resources. They concluded that organizational leadership plays an important role in the strategic alignment of human resources and organizational resources, and organizational culture also has a moderating effect.

Research Methodology

According to its purpose, the research method is applicable; and qualitative in terms of implementation, type of content analysis; and, exploratory in terms of nature. The statistical population of the research includes 12 university professors in the field of management and senior managers of the Ministry of Economy and Finance, and sampling was done theoretically. Ground theory was used for data analysis.

Research Findings

For data analysis, MAXQDA 2020 software was used to code the interviews, and the results showed that a total of 8 categories (main category) and 50 subcategories were identified and extracted; and in the results of the leveling of the final model of the country's strategic managers training model, the consequences are the most effective factor in the country's final model of training strategic managers using the data-based method; and the central phenomenon and strategies are in the next priority. Contextual conditions and intervening conditions are placed in the third level of influence on the final model of training strategic managers of the country according to the data-based method, and causal conditions have the least impact on the final model of training strategic managers of the country.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of providing a model for training strategic managers of the country based on the data-based theory approach in the Ministry of Economy and Finance. The results of this research are in agreement with the results of Vakili et al, (2022), Rigi et al, (2021), Dehghani et al, (2021), Jafariniya et al, (2021), Kim et al, (2020), and Haque (2021)). (Vakili et al, 2022) showed that the strategic managers of the Underprivileged Foundation of the Islamic Revolution can improve their competencies and achieve desirable results at the individual and organizational level by using knowledge-based and skill-based measures of individual development. Kim et al, (2020) suggested in a study that strategic goals and results include a comprehensive approach to the organization and are considered by different departments. Almost every strategic priority is cross-functional; as a result, the alignment of the organization is very necessary and it causes communication between the goal of the organization and the individual, reducing time wastage and reducing work waste (increasing efficiency). Since the results showed that the main categories of the model of training strategic managers in the Ministry of Economy and Finance include strategic issues, training, efficient management, supervisory and control functions, internal organizational activities, individual competencies, external components and professional principles, it is suggested that issues such as training and control and monitoring activities should be paid more attention by organizations and also transfers based on competencies should be less involved in external components. Considering that the results showed that strategic issues, training, efficient management, supervisory and control functions, intra-organizational activities, and extra-organizational components and professional principles had a favorable status; and the component of individual competencies had an average status, it is suggested that the components which has an average status should be taken more seriously and more work should be done on individual competencies, and also desirable components should not be ignored so that they decline.

علمی پژوهشی (آمیخته)

ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد

باب اله نعمتی^۱ ID، رضا توکلی مقدم^۲ ID

۱- پژوهشگر پسا دکتری، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی، مازندران، ایران.

۲- استاد، دانشکده مهندسی صنایع، دانشکده گان فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، از نوع تحقیق‌های اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه داشت. برای تحلیل داده‌ها از تئوری داده بنیاد (گراندد تئوری) و از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بوده که در مجموع ۸ مقوله و ۵۰ شاخص شناسایی و استخراج شدند و در نتایج حاصل از سطح بندی الگوی نهایی مدل پرورش مدیران راهبردی کشور پیامدها موثرترین عامل در الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد می‌باشند و بعد از آن پدیده محوری و راهبردها در اولویت بعدی قرار دارند. شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله گر در سطح سوم تأثیر بر الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد قرار گرفته‌اند و شرایط علی کمترین تأثیر را بر الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۴




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۹

کلید واژه‌ها:

منابع انسانی،
مدیران راهبردی،
وزارت امور اقتصاد و دارایی،
نظریه داده بنیاد

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نعمتی، باب اله، توکلی مقدم، رضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۴). ۲۲۱-۲۴۳.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.409667.1226	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: رضا توکلی مقدم
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: tavakoli@ut.ac.ir

مقدمه

نیروی انسانی همواره بیانگر ثروت واقعی یک ملت هستند و هدف هر گونه تلاش در جهت آموزش و توسعه باید در آن متمرکز شود. انسان قادر است در کسب دانش و معرفت و فراگیری مهارت‌های بی شمار، استعدادها و توانایی‌های خود را پرورش دهد و از این رو راهبرد توسعه منابع انسانی همراه با دیگر راهبردها اولویت دارد. مدیران همواره نقشی مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. تأثیر مدیران برجسته در کسب سود و موفقیت، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیران را به عاملی حیاتی در مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته است که بر این اساس، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته را بیش از پیش آشکار کرده است؛ بنابراین سرمایه گذاری در آموزش و توسعه مدیران امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود (Reshvand et al, 2021).

مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)؛ تدوین راهبرد (برنامه ریزی بلند مدت یا راهبردی)؛ اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت راهبردی بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت، تأکید دارد؛ به طور کلی مدیریت راهبردی شامل: برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه ریزی‌های راهبردی است. انعطاف پذیری در برنامه ریزی: به معنای ظرفیت برنامه راهبردی یک شرکت برای تغییر بر اساس فرصت‌ها/ تهدیدهای محیطی است. ایده انعطاف پذیری در برنامه ریزی، اولین بار برای بررسی چگونگی تأثیر ویژگی‌های محیطی شرکت بر طراحی سیستم‌های برنامه ریزی راهبردی ارائه شد. کوکالیس با ارائه این نظریه به سازمان‌ها کمک کرد تا در محیط‌های پیچیده با به کارگیری سیستم‌های برنامه ریزی منعطف، عملکرد خود را حداکثر کنند (Taleghani & Taleghani Nezhad, 2016). مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مورد رابطه بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در یک سازمان است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نگرانی‌های سازمانی گسترده‌ای را در رابطه با ساختار، فرهنگ، مدیریت تغییر، اثربخشی سازمانی، عملکرد، شایستگی، تطبیق منابع با نیازهای تجاری آینده و توسعه کارکنان پوشش می‌دهد. مدیریت منابع انسانی فنی یا مدیریت منابع انسانی سنتی به نقش نظارتی و کارکردهای مرتبط با استخدام، انتخاب، اندازه گیری عملکرد، آموزش و مدیریت پاداش و مزایا مربوط می‌شود، در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل طراحی و اجرای مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های سازگار داخلی است که اطمینان حاصل می‌کند که سرمایه انسانی یک شرکت به دستاورد کمک می‌کند (Haque, 2020).

توسعه مدیران فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند که با بهره گیری از روش‌ها و رویکرد علمی موجبات رشد و توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران را مهیا و با توانمند شدن مدیران موجبات تحقق اهداف سازمانی را ممکن و سازمان را از جذب و استخدام مدیران خارج سازمانی بی نیاز می‌کند. این امر، تلاشی در جهت بالا بردن اثربخشی مدیریت از طریق فرایندهای یادگیری برنامه ریزی شده است. توسعه مدیریت، فرایندی جامع است که طی آن مدیران در مسیر اثر بخشی رشد یافته و تربیت می‌شوند (Reshvand et al, 2021).

در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا سازمان‌ها متوجه شوند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو بهره‌گیری از برنامه ریزی راهبردی به عنوان ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است. برنامه ریزی استراتژیک، یکی از رویکردهایی است که در سال‌های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها به عنوان سیاستی نوین برای کاهش مسائل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است (Sanghvi, 2019). در سال‌های اخیر وزارت امور اقتصاد و دارایی مانند بسیاری از وزارتخانه‌های حساس دیگر به دنبال پرورش مدیران و مسئولان مدیران راهبردی و استراتژیک برای رده‌ها و پست‌های مختلف می‌باشد و این کار در طول سال‌ها با اجرای دوره‌ها و آموزش‌های لازم برای کارشناسان و مدیران انجام می‌گیرد. دغدغه داشتن چنین مدیرانی در پست‌های مختلف برای چنین سازمان حساسی ضروری می‌نماید. درک و روشن شدن ابعاد و جنبه‌های مختلف پرورش و تربیت مدیران راهبردی و توانمندسازی آن‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی مسئولان و مدیران وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. از طرف دیگر در شرایط امروزی، چنین سازمان‌هایی باید به طور مستمر و پیوسته خود را برای منطبق و مناسب بودن تغییر دهند، زیرا آن‌ها در محیط‌های کاری فعالیت می‌کنند که رقابت فزاینده و تغییر نامنظم از ویژگی‌های اصلی و بارز آن محیط‌ها محسوب می‌شوند. اکثر مطالعات نشان می‌دهند که پیشرفته سازمانی نمی‌تواند بدون تغییرات راهبردی که منجر به ایجاد تفاوت در عملکرد می‌شود، رخ دهد (Adeniji et al, 2018).

یکی از مهم‌ترین عواملی که سازمان را به سمت به خدمت گرفتن یا پرورش مدیران راهبردی سوق می‌دهد مشاهده نشانه‌هایی است که سازمان در آن جا دارای عملکرد ضعیفی است (Villagrasa, et al, 2018). تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری سازمان می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد (Roundy et al, 2016; Pangarkar, 2015). محیط‌های سازمانی فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی بیش از پیش است (Ben - Menahem et al, 2012). پرورش مدیران راهبردی مستلزم یک رویکرد نظام مند برای مدیریت تغییر است که با افراد و منابع و با توجه به عوامل خاص انجام می‌شود. تغییرات مؤثر و عملی شامل کنترل یا هماهنگ کردن روند مدیریتی می‌باشد، به طوری که افراد را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای مثبت تغییر کنند (Komodromos et al, 2019).

مدیریت راهبردی اهمیت زیادی در تحقیقات مدیریت و به ویژه در تحقیقات استراتژیک دارد (Eriksson & Fundin, 2018). این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی طولانی مدت ضروری است. در هر سازمانی استقرار و سرآمدی در مدیریت استراتژیک و داشتن مدیران راهبردی تضمین کننده انجام کارهای درست است و مدیریت عملیات و فرایندها بیشتر بر انجام درست کارها تمرکز دارد. مدیران راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در میدان رقابت دارند. برنامه ریزی راهبردی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. (Sanghvi, 2019).

این که یک مدیر بتواند محیط پیرامونی سازمان را به خوبی درک کند و بتواند بررسی‌های لازم را نسبت به محیط اطراف و محیط کسب و کار خودش داشته باشد یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید و مسلماً می‌تواند در دنیای رقابت از رقیبان خودش پیشی بگیرد. امروزه با توجه به گسترش روابط داخلی و خارجی و همچنین دورانی که دولت‌ها نفوذ بسیار جدی و شدید بر روی سازمان‌ها و عملکرد آنها دارند درک مدیریت استراتژیک یکی از ضروری‌ترین موضوعاتی است که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند، چرا که بدون مد نظر قرار دادن استراتژی نمی‌توانند روند مطلوبی را انتظار داشته باشند.

این مهم است که کارکنان و سرپرستان و مدیران در رده‌های مختلف هم با مدیریت راهبردی آشنا باشند، آن‌ها با دانستن این موضوع و یادگیری اهمیت استراتژی می‌توانند به سازمان کمک بکنند تا سریعتر به برنامه‌ها و اهداف بلند مدت خود دست پیدا کند و همچنین ارتباط برنامه استراتژیک سازمان با شرح وظایف و شغل خود را هم می‌توانند بهتر درک کنند و در نتیجه عملکرد شغلی بهتری را می‌توان از آنها مشاهده کرد (Rezaeimaneh et al, 2019).

مدیرانی که به مسائل استراتژیک اهمیت بیشتری می‌دهند و مدیریت راهبردی را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی خود انتخاب می‌کنند مدیران حرفه‌ای‌تر خواهند بود و بهتر و سریعتر می‌توانند کسب و کار خودشان را در مسیر موفقیت انداخته و رشد و توسعه سازمان خودشان را در سال‌های آینده مشاهده کنند. این سازمان‌ها و این کسب و کارها که چنین مدیران راهبردی دارند و به مدیریت استراتژیک اهمیت ویژه‌ای می‌دهند مطمئناً نسبت به رقبای خود جایگاه بهتری خواهند داشت و انتظار سود و موفقیت مالی فوق العاده برای سازمان آنها اصلاً دور از انتظار نیست (Ghurzaei et al, 2019). بنابراین مدیران راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه این که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیران راهبردی این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود (Fatemi et al, 2019).

با توجه به میزان اهمیت و تاثیرگذاری آشنایی با تکنیک‌های مدیریت استراتژیک در کلیه سازمان‌ها ارگان‌ها و شرکت‌ها و به خصوص در سال‌های اخیر نیاز به مدیران راهبردی متبحر و متعهد بیش از پیش احساس شده است. وزارت امور اقتصاد و دارایی هم از این امر مستثنی نیستند و شاید نیاز به پرورش مدیرانی از این دست برای آنها بیشتر هم احساس شود. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد در وزارت امور اقتصاد و دارایی چگونه می‌باشد؟

ادبیات نظری

تفکر راهبردی مدیران

امروزه عملکرد سازمانها را در برنامه راهبردی مدیران آن جست و جو می‌کنند. راهبردهای قوی سازمانها را می‌سازند و راهبردهای ضعیف سازمانها را از بین می‌برند. لذا ضروری است مهارتهای اساسی برای خلق راهبردهای اثر بخش شناسایی شوند (Soleimani et al, 2018). تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصت‌هاست. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود می‌توان بیان داشت که فلسفه تفکر راهبردی توسعه و ترویج روحیه فرصت یابی است و در دنیای امروز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار

است زیرا بدون این تفکر تلاشهای سیستم برای دستیابی به راهبردهای تدوین شده اثربخش نخواهد بود (Rigi et al, 2021).

مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام تفکر استراتژیک برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید (Kamari et al, 2018). تفکر استراتژیک در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار محیط غیر قابل پیش بینی است، یک مزیت بی جایگزین به شمار می آید. پویایی و پیچیدگی محیط، عدم قاطعیت حاکم بر سازمانها و جهانی شدن پدیدهها عواملی هستند که به کارگیری تفکر استراتژیک را در عصر کنونی ضروری کردهاند (Manouarian & Aghazadeh, 2012). تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب سازمان شمرده می شود و می تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصتها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید؛ لذا تفکر افراد در مقابل مدل های برنامه ریزی استراتژیک اهمیت بیشتری دارد. (Mintzberg, 1995) معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را به گونه ای که باید باشد می نگرند و نه به گونه ای که هست؛ به این ترتیب می توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. توانایی تفکر استراتژیک برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است (Manouarian & Hoseynzadeh, 2015). هر یک از صاحب نظران و اندیشمندان در حوزه مورد بحث به ظن و برداشت خود تعاریف مختلفی را راجع به موضوع ارائه داده اند؛ برای نمونه در نظر میتزبرگ، تفکر استراتژیک یک فرایند ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود نمای یکپارچه ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد می کند؛ همچنین بیان می دارد که تفکر استراتژیک را می توان یک روش حل مسائل استراتژیک سازمان دانست که رویکرد منطقی و همگرا را با فرایند تفکر خلاق و واگرا ترکیب می کند. (Mintzberg, 1995)، یکی از دانشمندان برجسته حوزه مدیریت استراتژیک، صراحتاً تأکید می کند که تفکر استراتژیک صرفاً واژه ای جایگزین برای آن چه زیر چتر مدیریت استراتژیک قرار می گیرد، نیست؛ بلکه روش ویژه ای از تفکر با ویژگی های معین و متمایز از سایر شیوه هاست.

مدیریت راهبردی و مدیران راهبردی

سازمانها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند، قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند. نیروی انسانی این توانایی را دارد که سایر منابع را پردازش کرده و خدمات و کالاهایی را پدید آورد که سازمان به خاطر آن تأسیس شده است. یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی است. مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه ریزی کارآمد و اثر بخش می تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده را فراهم ساخته و یا توانایی های نیروهای موجود را ارتقا بخشد. از این رو برای تداوم موجودیت سازمان و حصول به اهداف آن برنامه ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برخوردار باشد. باید توجه داشت برنامه ریزی مؤثر و کارآمد نیروی انسانی و اصولاً هر نوع برنامه ریزی به اطلاعات، به خصوص اطلاعات پردازش

شده نیاز دارد. بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند جذب و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و توانمند هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت توانمندسازی به عنوان یکی از ضرورت‌های منابع انسانی در سازمان پی برده‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به توانمندسازی و تعمیم به کارگیری فنون و روش‌های بهبود آن اقدامات قابل توجهی انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله توانمندسازی به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به آن در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده مدیریت منابع انسانی ایران پیش از آن که سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن نیروی انسانی توانمند و کارا است (Kasirlu & Naami, 2020). مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)؛ تدوین راهبرد (برنامه ریزی بلند مدت یا راهبردی)؛ اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت راهبردی بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت، تأکید دارد؛ به طور کلی مدیریت راهبردی شامل: برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه ریزی‌های راهبردی است. انعطاف پذیری در برنامه ریزی: به معنای ظرفیت برنامه راهبردی یک شرکت برای تغییر بر اساس فرصت‌ها/تهدیدهای محیطی است. ایده انعطاف پذیری در برنامه ریزی، اولین بار برای بررسی چگونگی تأثیر ویژگی‌های محیطی شرکت بر طراحی سیستم‌های برنامه ریزی راهبردی ارائه شد. کوالیس با ارائه این نظریه به سازمان‌ها کمک کرد تا در محیط‌های پیچیده با به کارگیری سیستم‌های برنامه ریز منعطف، عملکرد خود را حداکثر کنند (Taleghani & Taleghani Nezhad, 2016).

افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد رفتارهای مطلوب برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است. در عصر رقابت آمیز کنونی، آموزش و توسعه کارکنان یکی از ضرورت‌های اجتناب ناپذیر برای بقاء ماندگاری و گسترش فعالیت‌های سازمان‌ها و حتی جوامع و کشورهاست. آموزش و توسعه یکی از مهمترین و اساسی‌ترین ابزارهایی است که به سازمان‌ها این فرصت را می‌دهد که با ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را در جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی افزایش داده و با ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان، سازمان خود را تبدیل به سازمانی یادگیرنده، چالاک و انعطاف پذیر کنند که پیوسته و هم راستا با تغییرات شتابنده محیطی به سوی افق‌های جدید در دنیای کسب و کار حرکت می‌کنند (Musavi Moheb, 2017).

در سالیان اخیر تمایلات جدی نسبت به توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد شکل گرفته است. برای نمونه، توسعه مدیران ارشد را رویکرد منظم، یکپارچه و برنامه ریزی شده‌ای می‌داند که برای اثر بخش کردن برنامه‌ها و راهبردها به کار گرفته می‌شود (Torraco, 2016). طیف گسترده‌ای از برنامه‌های مراکز توسعه حرفه‌ای را که برای کمک به ایفای نقش‌های مورد انتظار از مدیران اجرا می‌شود، در زمره فعالیت‌های توسعه مدیران تعریف می‌کند.

توسعه مدیران فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند که با بهره‌گیری از روش‌ها و رویکرد علمی موجبات رشد و توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران را مهیا و با توانمند شدن مدیران موجبات تحقق اهداف سازمانی را ممکن و سازمان را از جذب و استخدام مدیران خارج سازمانی بی‌نیاز می‌کند. این امر، تلاشی در جهت بالا بردن اثربخشی

مدیریت از طریق فرایندهای یادگیری برنامه ریزی شده است. توسعه مدیریت، فرایندی جامع است که طی آن مدیران در مسیر اثر بخشی رشد یافته و تربیت می شوند (Reshvand et al, 2021).

پیشینه پژوهش

(Vakili et al, 2022) به بررسی ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی پرداختند. بر اساس یافته‌ها، شش بعد برای توسعه فردی شناسایی شد که عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی. همچنین، دو دسته اقدام برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که یکی روش‌های دانش محور و دیگری روش‌های مهارت محور است. افزون بر این، مجموعه‌ای از پیشایندهای فردی، سازمانی و محیطی و پیامدهای فردی و سازمانی برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که مجموعه این متغیرها در قالب الگویی ارائه شده است. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدام‌های دانش محور و مهارت محور توسعه فردی، می‌توانند شایستگی‌های خود را ارتقا دهند و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا کنند.

(wang et al, 2021) به بررسی نقش فناوری اطلاعات در هم سویی راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی پرداختند. آن‌ها نتیجه گرفتند که رهبری سازمان نقش مهمی در هم سویی راهبردی منابع انسانی و منابع سازمانی ایفا می‌کند و فرهنگ سازمانی نیز اثر تعدیل کننده دارد.

(Rigi et al, 2021) به بررسی مبانی فلسفی الگوی پرورش تفکر راهبردی دانشگاه سیستان و بلوچستان پرداختند. یافته‌های نشان داد مبانی فلسفی الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه سیستان و بلوچستان شامل ۱۸ مؤلفه اصلی نگرش فلسفی، نگرش سیستمی و مفهومی، دوراندیشی و آینده نگری، ویژگی‌های رفتاری، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری، فرهنگ دانشگاهی، یادگیری سازمانی، تفکر انتقادی، محیط پیرامونی، محیط سازمان، تعارض سازمانی، تصمیم‌گیری هوشمندانه، اصلاح ساختارهای سازمانی، استعدادیابی و شایسته پروری، طراحی استراتژی‌های اخلاقانه، پرورش مدیران استراتژیست، ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیران دانشگاهی، باید دارای درکی کلی از محیط دانشگاه باشند، آن‌ها باید خلاق بوده و دارای چشم اندازی برای آینده سازمان باشند.

(Alivira et al, 2021) به بررسی ارتباط راهبرد و مدیریت منابع انسانی پرداختند. آن‌ها در مطالعه خود مطرح می‌کنند که بیماری کرونا لزوم بازنگری در راهبردهای منابع انسانی و سازمانی را نشان داد، زیرا بخش‌های سازمانی توانایی کافی پاسخ به نیازهای مراجعان را نداشتند و این مسئله نشان داد که شرایط بحرانی نیازمند راهبردهای ویژه خود است که تا کنون چندان به آن توجهی نشده است.

(Dehghani et al, 2021)، به بررسی الگوی راهبردهای پرورش مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان پرداختند. نتایج نشان داد مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان شش کارکرد اصلی را ایفا کردند که شامل: برنامه ریزی و سازماندهی تیم سازی و توانمندسازی تیم‌ها، راهبری پرسنل، برانگیختن انگیزه کارکنان، ارزیابی روندهای تکنولوژی و برقراری ارتباط با خارج سازمان، نظارت و کنترل عملکرد کارکنان بود.

(Jafariniya et al, 2021)، مطالعه‌ای در مروری سیستماتیک بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها انجام دادند. در این راستا ۴۱ تحقیق و پژوهش مرتبط با موضوع شناسایی و استخراج گردید. جهت مفهوم سازی پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سه گونه تئوریک مختلف مشتم بر هم سویی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان، نقش پیاده سازی استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و چگونگی پیاده سازی و عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، شناسایی و تبیین شد.

(Kim et al, 2020) به بررسی تأثیر ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک بر پایداری: بررسی تجربی شرکت‌های کره‌ای پرداختند. آن‌ها مطرح کردند که اهداف و نتایج راهبردی شامل نگرش جامع به سازمان است و توسط بخش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. تقریباً هر اولویت راهبردی عملکردی متقابل است. در نتیجه، هم سویی سازمان بسیار ضروری است و سبب برقراری ارتباط میان هدف سازمان و فرد، کاهش اتلاف وقت و کاهش هدر رفت کاری (افزایش راندمان) می‌شود.

(Sanghvi, 2019) مدیریت راهبردی منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. این مطالعه به صورت مرور نظام مند ادبیات و پیشینه مطالعات در این مورد انجام شد. در این مطالعه آمده است که فرآیند جهانی شدن باعث شده است که نیاز به به‌کارگیری استراتژی‌های منابع انسانی و بخصوص استراتژی تنوع ضروری‌تر شود. نتایج تحقیق نشان داد که در حال حاضر نقش استراتژی تنوع منابع انسانی هنوز کامل درک نشده و دست کم گرفته شده است و بنابراین راه‌حلهایی جهت توسعه بیشتر استراتژی تنوع منابع انسانی ارائه شده است.

روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، از نوع تحقیق‌های اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی با حداقل پانزده سال سابقه کار و آشنا که مطلع و آگاه در حوزه‌های موضوع پژوهش می‌باشند. با انجام این تعداد مصاحبه تشخیص پژوهشگر این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در نهایت داده‌های جمع آوری شده با استفاده از تحلیل داده بنیاد مورد بررسی قرار گرفتند و نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. چنانچه به افراد نیز مراجعه شود هدف اصلی و کلیدی کاوش رویدادهاست. اگرچه قاعده خاصی برای حجم نمونه در راهبرد کیفی وجود ندارد ولی برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در نمونه‌گیری از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از تئوری داده بنیاد (گراند تئوری) استفاده شد. روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. پژوهش حاضر در بخش نخست با استفاده از روش نظریه‌پردازی برخاسته از داده‌ها انجام شد. در پژوهش حاضر، با استفاده از این روش و طی فرایند مستمر جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی داده‌ها از طریق مصاحبه، به تدوین مدل پرداخته شد. شایان ذکر است که پژوهشگر در این مصاحبه‌ها به دنبال شناسایی چالش‌های موجود، مزایا، مولفه‌ها و ارائه مدل در

خصوص پرورش مدیران راهبردی کشور بوده است. در نمونه‌گیری نظری، گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها، اقداماتی هستند که به شدت به یکدیگر وابسته می‌باشند و می‌بایست به صورت متناوب انجام گیرند؛ زیرا تحلیل، نمونه‌گیری از داده‌ها را هدایت می‌کند. در تحقیق کیفی مصاحبه زمانی جمع‌آوری داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات در باره ابعاد مورد پژوهش اشباع شود و این موضوع هنگامی به وقوع می‌پیوندد که موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع به دست نیاید با این توضیح در پژوهش کیفی، حجم نمونه مترادف با اشباع داده‌ها قرار دارد. داده‌ها و مفاهیم حاصله مورد مطالعه در جداول کدگذاری‌ها به منظور انتخاب مفاهیم اصلی و مقوله‌های محوری بارگذاری شده است. در این مرحله با بهره‌مندی از مفاهیم که از داده‌های کدگذاری باز به دست آمده است محقق با مطالعه و بررسی آنها و توزیع مجدد داده‌ها به مصاحبه شونده‌ها از طریق تماس و حضور مستقیم، داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده مورد بررسی مجدد قرار گرفته و با تعدیل و اصلاحات و اخذ نظر کارشناسی آنان و شماری از خبرگان مطلع، اطلاعات در جدول کدگذاری محوری با عنوان مؤلفه قرار داده شد. مرحله کدگذار محوری اساس آن بر ارتباطات مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها است که با شش رویکرد داده بنیاد ارتباط داده می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش مآخذ اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است. کدگذاری‌های ۱۲ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت؛ لازم به ذکر است که متراکم و اشباع شدن طبقات محوری براساس نمونه‌گیری نظری انجام شد به طوری که با انجام مصاحبه با جامعه آماری پژوهش تا جایی ادامه می‌یافت که مفاهیم آن مقوله متراکم و غنی شود. تا مصاحبه ۱۲ مصاحبه‌ها به اشباع نظری رسیدند. در ابتدا نتایج بخش کیفی مصاحبه که با روش تحلیل مضمون کدگذاری شد، آمده است و سپس به ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱. مضامین اصلی و اولیه پژوه

مقوله اصلی	مقوله فرعی
مسائل استراتژیک	استفاده از فناوری‌های روز
	دسترسی دقیق و سریع به اطلاعات
	سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی
	تأکید بر تحول
	داشتن نوآوری
	یادگیری تعاملی

<p>آموزش کارکنان راهبردی ایجاد باور در پرسنل ایجاد کارراهه شغلی فرهنگ کارکنان جلسات هم اندیشی تعیین و تطبیق سیاست‌های اداری</p>	<p>آموزش</p>
<p>شایسته سالاری اصول مدیریتی صحیح شفافیت اهداف سازمانی ارزش‌های اخلاقی مدیریت منابع انسانی کسب تجربه از سازمان‌های موفق حمایت‌های مالی</p>	<p>مدیریت کارآمد</p>
<p>تعیین معیارهای دقیق پایش صحیح سلسله مراتب‌ها نظام ارزیابی تفکیک وظایف مکانیزم‌های کنترلی</p>	<p>کارکردهای نظارتی و کنترلی</p>
<p>کارکرد مناسب سازمان استقلال سازمان مقابله با سکوت سازمانی چابکی سازمان افزایش کارایی جو سازمانی پیچیدگی‌های سازمانی ساختار سازمان نقایص موجود در سازمان</p>	<p>فعالیت‌های درون سازمانی</p>
<p>تعهد سازمانی مسئولیت عوامل انسانی اثر بخشی کارکنان</p>	<p>شایستگی‌های فردی</p>

قانون گرایی مهارت‌های حرفه‌ای اشتباهات	
مسئولیت اجتماعی نظرات تحمیلی و سلیقه‌ای فشارهای محیطی شناسایی و ارزیابی ریسک بیرونی تعامل سازنده با محیط خارج	مولفه‌های خارج سازمانی
سلامت سازمانی ماهیت غیرشخصی فعالیت‌ها اطلاع رسانی دقیق قوانین و مقررات اعتماد به سازمان و اهداف آن حمایت از طرف سازمان	اصول حرفه‌ای

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها. لذا با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده به تعیین مقوله‌ها پرداخته شد. از تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۸ طبقه (مقوله اصلی) و ۵۰ مقوله فرعی به دست آمد که در جدول ۲ مقوله‌ها ارائه گردیده است.

جدول ۲. پارادایم‌ها و مقوله‌های فرعی

پارادایم	مقوله فرعی
شرایط زمینه‌ای	شایستگی‌های فردی
شرایط علی	مولفه‌های خارج سازمانی
پدیده محوری	اصول حرفه‌ای
راهبردها و اقدامات	آموزش
شرایط مداخله‌گر	فعالیت‌های درون سازمانی
	مسائل استراتژیک
پیامدها	مدیریت کارآمد

در نظریه پردازی بنیادی، تلفیق داده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. در فرایند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع بندی تحقیق می‌رسد. در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۸ مقوله اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. در گام دوم به دنبال این هستیم که برای ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی را براساس مدل نظری را انجام دهیم و در نهایت در گام سوم به ارائه مدل پردازیم. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات، شرایط زمینه‌ای و پیامدها. بعد از تعیین مقوله‌ها، در مرحله بعد طبقات اصلی نظریه تعیین می‌شوند. با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۵۰ شاخص در ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی به کارگرفته شده است. شکل زیر، نشان‌دهنده مدل ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. در ادامه خروجی فراوانی مقوله‌های آورده شده در جداول پیشین ارائه می‌گردد:

ماتریس فراوانی شبکه مضامین پژوهش در شکل‌های ۱ و ۲ نمایش داده شده است.

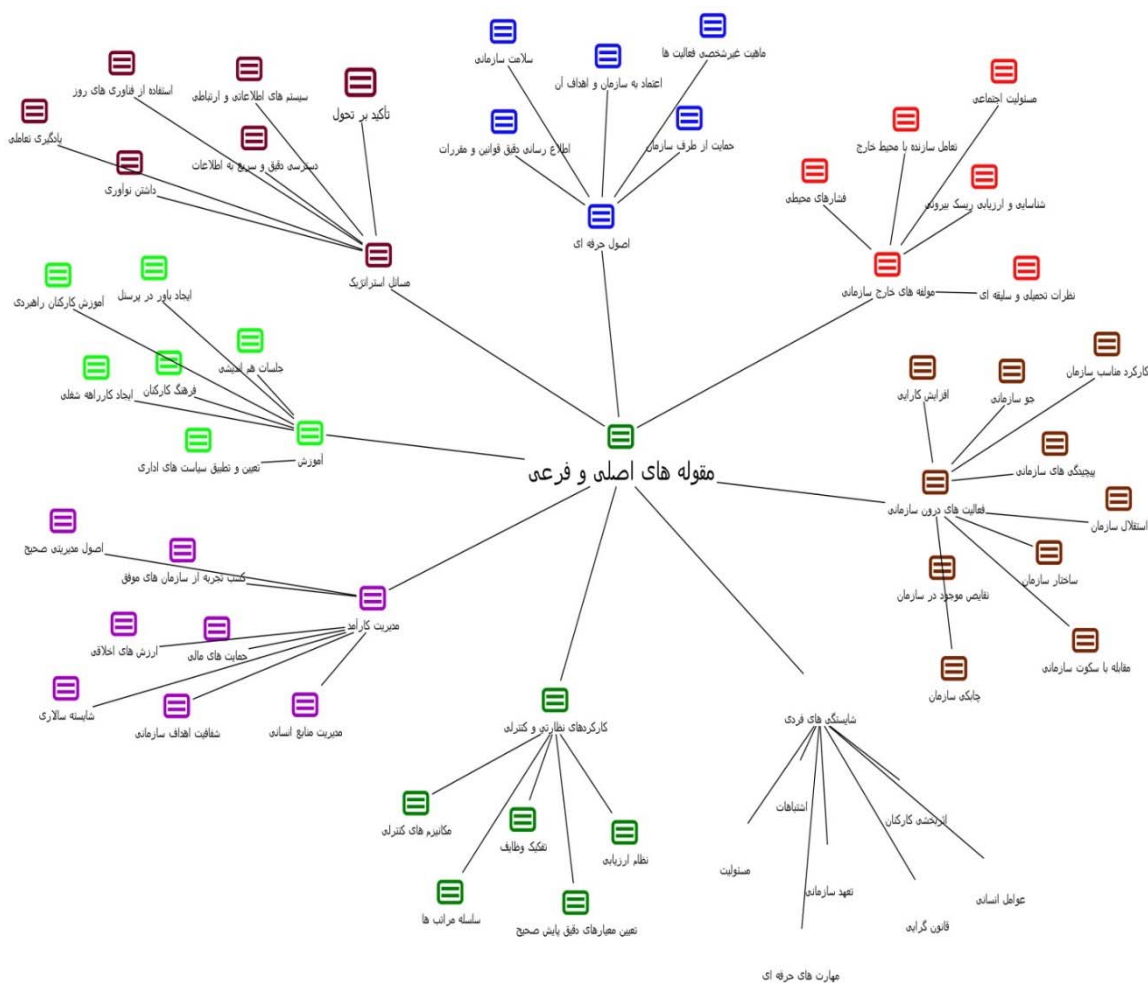
Code System	مقوله های اصلی و فرعی	مؤلفه های خارج سازمانی	مسائل استراتژیک	کارکردهای نظارتی و کنترلی
+	مقوله های اصلی و فرعی			
+	مؤلفه های خارج سازمانی	●		
	... تعامل سازنده با محیط	●		
	... شناسایی و ارزیابی ر...	●		
	فشارهای محیطی	●		
	... نظرات تحمیلی و سل...	●		
	مسئولیت اجتماعی	●		
+	اصول حرفه ای	●		
	حمایت از طرف سازمان	●		
	... اعتماد به سازمان و اه...	●		
	اطلاع رسانی دقیق قوا	●		
	... ماهیت غیرشخصی فع...	●		
	سلامت سازمانی	●		
+	مسائل استراتژیک		●	
	یادگیری تعاملی		●	
	داشتن نوآوری		●	
	تأکید بر تحول		●	
	سیستم های اطلاعات		●	
	... دسترسی دقیق و سر...		●	
	استفاده از فناوری های		●	
+	آموزش		●	
	... تعیین و تطبیق سیاس...		●	
	جلسات هم اندیشی		●	
	فرهنگ کارکنان		●	
	ایجاد کارراهه شعلی		●	
	ایجاد باور در پرسنل		●	
	آموزش کارکنان راهبردی		●	
+	مدیریت کارآمد		●	
+	کارکردهای نظارتی و کنترلی			●
	مکانیزم های کنترلی			●
	تفکیک وظایف			●
	نظام ارزیابی			●
	سلسله مراتب ها			●
	... تعیین معیارهای دقیق			●
+	فعالیت های درون سازمانی			●
+	شایستگی های فردی			●
	اشتباهات			●
	مهارت های حرفه ای			●
	قانون گرایی			●
	انریختشی کارکنان			●
	عوامل انسانی			●

شکل ۱. ماتریس فراوانی شبکه مضامین پژوهش

Code System		بارکردهای نظارتی و کنترلی مسائل استراتژیک مولفه های خارج سازمانی	
[-]	مقاله های اصلی و فرعی		
[-]	مولفه های خارج سازمانی	1	
	... تعامل سازنده با محیط	1	
	... شناسایی و ارزیابی ر	1	
	فشارهای محیطی	1	
	... نظرات تحمیلی و سل	1	
	مسئولیت اجتماعی	1	
[-]	اصول حرفه ای	1	
	حمایت از طرف سازمان	1	
	... اعتماد به سازمان و اه	1	
	اطلاع رسانی دقیق قوا	1	
	... ماهیت غیرشخصی فع	1	
	سلامت سازمانی	1	
[-]	مسائل استراتژیک	1	
	یادگیری تعاملی	1	
	داشتن نوآوری	1	
	تأکید بر تحول	1	
	سیستم های اطلاعات	1	
	... دسترسی دقیق و سر	1	
	استفاده از فناوری های	1	
[-]	آموزش	1	
	... تعیین و تطبیق سیاس	1	
	جلسات هم اندیشی	1	
	فرهنگ کارکنان	1	
	ایجاد کارراهه شغلی	1	
	ایجاد باور در پرسنل	1	
	آموزش کارکنان راهبردی	1	
+	مدیریت کارآمد	1	
[-]	کارکردهای نظارتی و کنترلی		1
	مکانیزم های کنترلی		1
	تفکیک وظایف		1
	نظام ارزیابی		1
	سلسله مراتب ها		1
	... تعیین معیارهای دقیق		1
+	فعالیت های درون سازمانی		1
[-]	شایستگی های فردی		1
	اشتباهات		1
	مهارت های حرفه ای		1
	قانون گرایی		1
	اثربخشی کارکنان		1
	عوامل انسانی		1

شکل ۲. ماتریس فراوانی شبکه مضامین پژوهش

در ادامه شبکه مضامین اصلی و فرعی پژوهش، به عنوان خروجی نرم افزار MAXQDA2020 در شکل ۳ ارائه شده است:



شکل ۳. الگوی شماتیک مضامین اصلی

شکل ۴ نشان دهنده مدل ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می باشد.

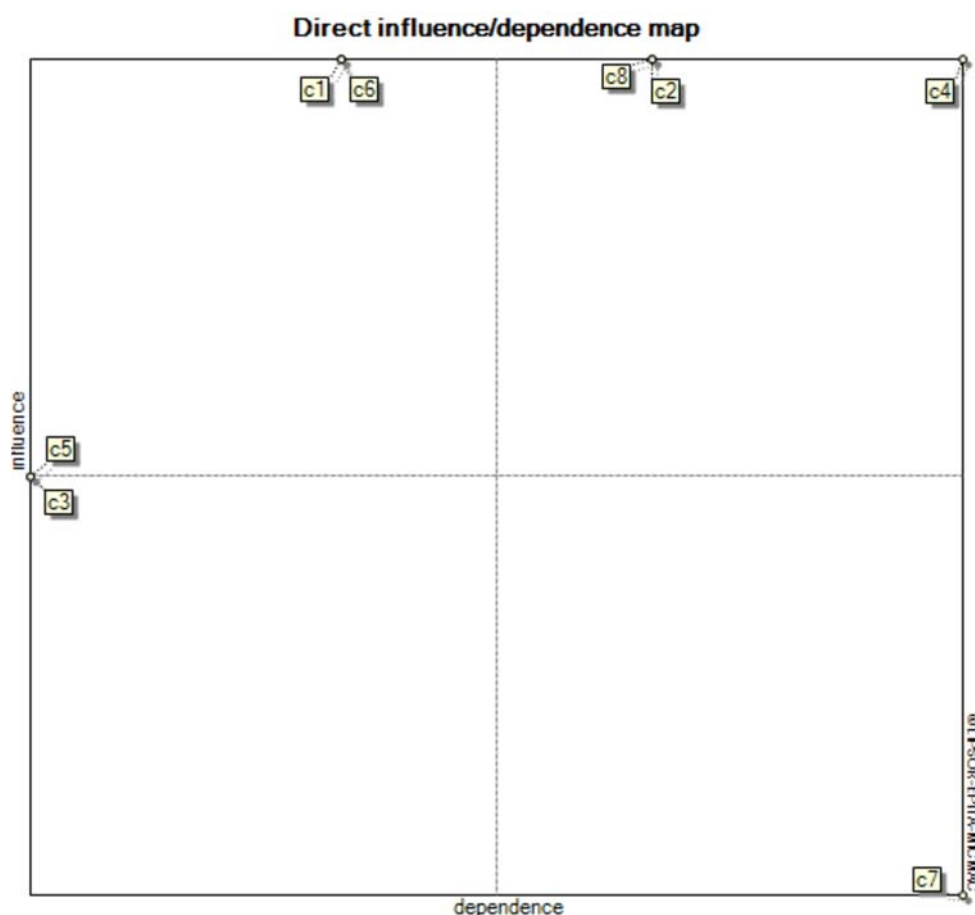


شکل ۴. مدل کیفی الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نمودار قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در شکل ۵ را نشان می‌دهد.

جدول ۳. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای تحقیق

میزان وابستگی	قدرت نفوذ	متغیرهای پژوهش	
۱	۲	آموزش	C1
۱	۲	مسائل استراتژیک	C2
۳	۲	اصول حرفه‌ای	C3
۴	۲	مدیریت کارآمد	C4
۱	۴	شایستگی‌های فردی	C5
۲	۲	مولفه‌های خارج سازمانی	C6
۱	۲	فعالیت‌های درون سازمانی	C7
۲	۳	کارکردهای نظارتی و کنترلی	C8



شکل ۵. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج فرایند توسعه محصول‌اند و کمتر می‌توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند. متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. براساس نمودار قدرت نفوذ_وابستگی متغیر «اصول حرفه‌ای» قدرت نفوذ بالایی داشته و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای «شایستگی‌های فردی» قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند بنابراین متغیرهای پیوندی هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا سازمان‌ها متوجه شوند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک، یکی از رویکردهایی است که در سال‌های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها به عنوان سیاستی نوین برای کاهش مسائل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است. یکی از مهم‌ترین عواملی که سازمان را به سمت به خدمت گرفتن یا پرورش مدیران راهبردی سوق می‌دهد مشاهده نشانه‌هایی است که سازمان در آن جا دارای عملکرد ضعیفی است. تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری سازمان می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد. محیط‌های سازمانی فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی بیش از پیش است. پرورش مدیران راهبردی مستلزم یک رویکرد نظام مند برای مدیریت تغییر است که با افراد و منابع و با توجه به عوامل خاص انجام می‌شود. تغییرات مؤثر و عملی شامل کنترل یا هماهنگ کردن روند مدیریتی می‌باشد، به طوری که افراد را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای مثبت تغییر کنند. سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده امروزه، نیاز به روش جدید طراحی راهبردی، سازمان دهی و مدیریت تغییر دارند تا آینده‌شان را شکل دهند. با توجه به پیش‌بینی تغییرات در حال وقوع در داخل و خارج سازمان، آینده‌نگاری که در بردارنده یادگیری سازمانی و آینده‌نگاری فردی باشد، می‌تواند توانایی یک سازمان را برای رویارویی با آینده افزایش دهد. به گفته محققان ارتباط محکمی بین آینده‌نگاری راهبردی و فرایندهای یادگیری وجود دارد. یادگیری سازمانی فرایند تولید استفاده از دانش جدید به عنوان وسیله‌ای برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رقابت است. برخی محققان یادگیری سازمانی را «فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و درک بهتر» تعریف کرده‌اند. بهره‌گیری از مزایای ارزش خلق شده از ادغام فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی در مدیریت و عملیات روزمره سازمان، مستلزم ایجاد قابلیت‌های فردی و سیستم‌های مناسب برای یادگیری سازمانی است. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال بود: الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد در وزارت امور اقتصاد و دارایی چگونه می‌باشد؟ نتایج

نشان داد که در مجموع ۸ طبقه (مقاله اصلی) و ۵۰ مقاله فرعی شناسایی و استخراج شدند و در نتایج حاصل از سطح بندی الگوی نهایی مدل پرورش مدیران راهبردی کشور پیامدها موثرترین عامل در الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد می‌باشند و بعد از آن پدیده محوری و راهبردها در اولویت بعدی قرار دارند. شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر در سطح سوم تأثیر بر الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد قرار گرفته‌اند و شرایط علی کمترین تأثیر را بر الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور دارد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Vakili et al, 2022)، (Rigi et al, 2021)، (Dehghani et al, 2021)، (Jafariniya et al, 2021)، (Kim et al, 2020)، (Haque, 2021) همسو می‌باشد. شایستگی‌های مدیران راهبردی می‌تواند در توسعه سازمان و مدیریت تحول تأثیر بگذارد و تحولات برنامه ریزی شده را به صورت اثربخش پیاده کند. توسعه سازمان در حیطه رفتار از ارزش‌های بالقوه انسان حمایت می‌کند. در نتیجه انتقال معلومات و مهارت‌ها به گونه‌ای که سیستم بتواند تحولات آینده را مدیریت کند از مشخصه‌ها و دغدغه‌های اصلی توسعه سازمان است. توسعه سازمانی می‌تواند از طریق توسعه هدفمند قابلیت‌ها و شایستگی‌ها توانمندی لازم برای پاسخ به اقتضائات محیطی را ایجاد نماید تا سازمان اثر بخش‌تر عمل کند. توسعه سازمان نقشی کلیدی در تغییر سازمان دارد. توسعه سازمان به سازمان کمک می‌کند تا خود و محیط را ارزیابی کرده و راهبردها، ساختارها و فرایندهای خود را احیا کند. همچنین توسعه سازمان به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست بردارد و بتواند ارزش‌هایی را تغییر دهد که سبب هدایت رفتار شود. (Vakili et al, 2022) نشان دادند که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدام‌های دانش محور و مهارت محور توسعه فردی، می‌توانند شایستگی‌های خود را ارتقا دهند و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا کنند. (Kim et al, 2020) در مطالعه‌ای مطرح کردند که اهداف و نتایج راهبردی شامل نگرش جامع به سازمان است و توسط بخش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. تقریباً هر اولویت راهبردی عملکردی متقابل است. در نتیجه، هم سویی سازمان بسیار ضروری است و سبب برقراری ارتباط میان هدف سازمان و فرد، کاهش اتلاف وقت و کاهش هدر رفت کاری (افزایش راندمان) می‌شود. (Gholamzadeh & Jalali, 2019)، به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود که کارکنان و مدیران سازمان، هر دو، مقاصد و اهداف سازمان‌ها را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است.

با توجه به این که نتایج نشان داد که مقوله‌های اصلی الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی شامل مسائل استراتژیک، آموزش، مدیریت کارآمد، کارکردهای نظارتی و کنترلی، فعالیت‌های درون سازمانی، شایستگی‌های فردی، مولفه‌های خارج سازمانی و اصول حرفه‌ای بوده است، پیشنهاد می‌شود که مسائلی مانند آموزش و فعالیت‌های کنترلی و نظارتی بیشتر مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد و همچنین جابجایی‌ها بر اساس شایستگی‌ها باید و کمتر مولفه‌های خارج سازمانی در آن دخیل باشد.

نظر به این که نتایج نشان داد که مسائل استراتژیک، آموزش، مدیریت کارآمد، کارکردهای نظارتی و کنترلی، فعالیت‌های درون سازمانی، و مولفه‌های خارج سازمانی و اصول حرفه‌ای دارای وضعیت مطلوب و مؤلفه شایستگی‌های فردی دارای وضعیت متوسط بوده است، پیشنهاد می‌شود که مولفه‌هایی که دارای وضعیت متوسط است جدی‌تر گرفته

شود و بر روی شایستگی‌های فردی کارهای بیشتری صورت بگیرد و همچنین مولفه‌های مطلوب هم نباید نادیده گرفته شود تا دچار افت شوند.

References

- Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 1551-1555. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.032>
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2012). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235. DOI: 10.1016/j.lrp.2012.09.012
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2005). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2(4), 203-221. DOI:10.5465/AMR.2004.12736076
- Fatemi, Z., & Azar, A., & Moghbel Baarz, A., & Khadivar, A. (2019). Exploring the Concept of Strategic Renewal with Soft System Methodology. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 13(1) (25), 165-188. SID. <https://sid.ir/paper/129841/en>
- Haqae, A. (2021), "Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter?", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 3, pp. 656-681. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1877>
- Ghorzaei, M., & Ghasemi, M., & Ghaffari, H., & Samimi, Z. (2018). Enquête sur l'impact de l'intelligence stratégique sur la gestion de la diversité des ressources humaines (une étude de cas sur la gestion de l'éducation dans la ville de Mehrestan), la deuxième conférence nationale sur les nouvelles perspectives en comptabilité, gestion et entrepreneuriat, Téhéran, <https://civilica.com/doc/952639>. (In Persian)
- Golamzadeh, D., & jalali, S. (2019). Human Resources Strategy Formulation by Strategic Reference Points Theory (Case Study: RPK Company). *Publishing system of Tehran University scientific journals*. 4(10). 137-152. DIO: [10.22059/jipa.2012.29135](https://doi.org/10.22059/jipa.2012.29135). (In Persian)
- Kasirlo, M., & Naami, A. (2020). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organization performance (Case Study: Mellat Bank of Tehran). *Journal of Business Management*, 12(48), 409-427. DOI: [20.1001.1.22520104.1399.12.48.20.1](https://doi.org/10.1001.1.22520104.1399.12.48.20.1). (In Persian)
- Kim, Jinhwan, Kim, Hyeob and Kwon, HyukJun, (2020). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms, *Sustainability*; 2020, 12(10). 4180. 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12104180>
- Komodromos, M., Halkias, D., & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2-20. DOI: [10.1108/EMJB-03-2018-0018](https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0018)
- Manourian, A. Hosseinzadeh, H and Hosseinzadeh, S. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking of Managers in Social Security Organization, The First Scientific and Research Conference on New Findings of Management, Entrepreneurship and Education in Iran.
- Manourian, A., & Aghazadeh, H., & Shahamatnejad, M. (2012). Assessing Strategic Thinking in Tehran Municipality Managers. *Business Management Quarterly*, 4 (12), 54-35. DOI: [10.22059/jibm.2012.29187](https://doi.org/10.22059/jibm.2012.29187). (In Persian)
- Mousavi Moheb, M. (2017). Identification of factors affecting strategic planning in the training unit of Bank Shahr, unpublished thesis in the doctoral course, Faculty of Educational Sciences and Counseling, Islamic Azad University, Rodhan Branch. (In Persian)
- Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295-304. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.003>
- Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing; In B. Garratt (Ed), *Developing Strategic Thought: Reinventing the art of direction_ giving*: 67. London: McGraw- Hill.



- Rashvand, B., & Chenari, A., & Abolmaali, Kh. (2022). Identify factors affecting the development of managers (Case Study: Defense Industries Organization). *Strategic Management Studies Of National Defense Studies*, 5(20), 227-256. SID. <https://sid.ir/paper/1038679/en>. (In Persian)
- Rezaeemanesh, B., Ghorbanizadeh, V., Hossein Pour, D., & Taheri, A. (2019). A model for assessing the maturity level of public organization strategic management. *Journal Of Strategic Management Studies*, 10(38), 19-46. SID. <https://sid.ir/paper/181536/en>
- Rigi, H., & Hajizad, M., & Salimi, L. (2021). Philosophical foundations of the model of cultivating strategic thinking of Sistan and Baluchestan University managers. *Jundishapur Education Development Journal, Quarterly Journal of Medical Sciences Education and Development Center*, 12(3). 919-929. <https://civilica.com/doc/1509501>. (In Persian)
- Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M. A., & Byun, G. (2016). Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39(7), 803-829.
- Sanghvi, P. (2019). Diversity and strategic human resource management: literature review. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 2. 153-161..
- Solimani, F., & Adli, F., & mehran, G. (2019). Strategic Skills in Academic Management. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 5(4), 135-145.. DOI: [20.1001.1.25383655.1397.5.4.10.9](https://doi.org/10.1001.1.25383655.1397.5.4.10.9) (In Persian).
- Taleghani, M., & Taleghani Nejad, S. (2016). The Investigation of Role of Strategic Management in Organizational Entrepreneurship. *Journal Of Strategic Management Studies*, 7(27), 271-293. SID. <https://sid.ir/paper/181666/en>
- Torraco, R.J. (2016). Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Advances in Developing Human Resources*. 18 (4), 439-453. <https://doi.org/10.1177/1523422316659898>
- Vakili, Y., & Hassanpoor, A., & Jafriinia, S., & Mirhosseini Mohammadi, E. S. (2022). Introducing a Model for Individual Development (ID) of Strategic Manegers in Mostazafan Foundation. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 76-97. doi: 10.22034/jhrs.2023.364316.1996
- Villagrasa, J., Buyl, T., & Escriba-Esteve, A. (2018). CEO satisfaction and intended strategic changes: The moderating role of performance cues. *Long Range Planning*, 51(6), 894-910. DOI: [10.1016/j.lrp.2017.12.002](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.002)
- Wang, Y.; Toseef, M.; Gong, Y. (2021). IT Process Alignment in Business Strategy: Examining the Role of Transactional Leadership and Organization Culture. *Information* 2021, 12(6). (237): 1-17. <https://doi.org/10.3390/info12060237>