فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره چهاردهم (بهار ۱۴۰۲)

شناسایی و وضعیت سنجی مولفه های موثر بر پرورش مدیران راهبردی کشور در وزارت امور اقتصاد و دارایی

(تاریخ ارسال ۱۴۰۲/۰۳/۱۸ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۰۴/۲۰)

باب اله نعمتی

دکتری مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه سازمان مدیریت صنعتی

رضا توکلی مقدم[۱]

استاد دانشکده مهندسی صنایع، پردیس دانشکده های فنی، دانشگاه تهران

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی و وضعیت سنجی مولفه‌های پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است، چرا که علاوه بر جنبه آگاهی‌بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز برای سازمان‌های ذیربط خواهد داشت. با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. نتایج نشان داد که مقوله‌های اصلی 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 می‌باشد. به همین منظور در مقاله حاضر قصد داریم به شناسایی و وضعیت سنجی مولفه های موثر بر پرورش مدیران راهبردی کشور در وزارت امور اقتصاد و دارایی بپردازیم.

واژگان کلیدی: پرورش مدیر، مدیران راهبردی، وزارت امور اقتصاد و دارایی، نظریه داده بنیاد

---

[۱] نویسنده مسئول

مقدمه

سرآمدی و کمال سازمان‌ها در مدیریت استراتژیک مستلزم استفاده و پیروی از مدیران با دانش و مدلی ساختاریافته، منسجم، هماهنگ و مرحله‌بندی شده از قابلیت‌ها و عناصری است که ویژگی‌های مدیریت استراتژیک اثر بخش را در سطوح مختلف بلوغ تشریح کرده و مسیر تکوین و بهبود مدیریت استراتژیک نابالغ به سوی وضعیتی بلوغ یافته‌تر و متکامل‌تر را نشان دهد. در فضای امروز که کسب و کارها در محیط‌هایی رقابتی و پرچالش در حال فعالیت هستند، دستیابی به مزیت رقابتی و بقا به طور گسترده‌ای تحت تأثیر مزیت‌هایی است که به طور موقتی تحت تأثیر شرایط رقابتی حاصل می‌شود. تفکر راهبردی بر این نکته تأکید دارد که باید بین ساختارها، فرایندها، شایستگی‌ها و منابع سازمان در یک سو و فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان در محیط بیرونی با آن مواجه می‌شود از سوی دیگر، تناسب برقرار باشد (فاطمی و همکاران، ۱۳۹۸). اهمیت این تحقیق در درجه اول از آن جهت است که پرورش مدیران راهبردی می‌تواند در درازمدت منفعت‌های خوبی به همراه داشته باشد که بسیاری از این مزایا در اهداف خود سازمان برای تنوع استراتژیک جای گرفته است. همچنین اهمیت بعدی این تحقیق می‌تواند از این جهت باشد که با ورود افراد جدید و مدیران راهبردی می‌توان تجربه‌های مختلف از کشورهای موفق را با تأکید بر دانش روز پیاده سازی کرد و شاید با افراد به روز و با دانش جدید در ترکیب با افراد با سابقه و به طور کلی در یک تنوع استراتژیک این کار به طور صحیح تری انجام شود تا هر کدام از گروه‌ها بتوانند در انجام دادن بخشی از کار که در آن تخصص دارند موفق باشند. ضرورت دیگر انجام این تحقیق از آن جهت است که امروزه بدون بهره گرفتن از نظام مدیریت راهبردی نمی‌توان نسبت به خلاقیت، بهره وری و نوآوری امیدواری زیادی داشت و عملکرد سازمان‌ها تحت تأثیر مدیریت استراتژیک می‌باشد. بنابراین نتایج این مطالعه می‌تواند در زمینه علمی برای محققانی که در این زمینه و زمینه‌های مربوط به مدیریت استراتژیک تحقیق می‌کنند بسیار مفید بوده و ابعاد جدیدی را برای آنها روشن کند. همچنین در زمینه کاربردی نتایج مطالعه می‌تواند برای مسئولان نهادها و سازمان‌ها و وزارت امور اقتصاد و

دارایی پیام شفافی داشته باشد که بتوانند برنامه ریزی‌های بهتری برای پرورش مدیران راهبردی داشته باشند. وزارت امور اقتصاد و دارایی سال‌هاست که با برگزاری دوره‌ها و آموزش‌های لازم برای کارشناسان و مدیران به دنبال پرورش مدیران راهبردی می‌باشد. نیاز به این مدیران در بخش‌های مختلف برای چنین سازمان حساسی شاید نسبت به دیگر سازمان‌ها ضروری تر هم به نظر برسد. درک و روشن شدن ابعاد و جنبه‌های مختلف پرورش و تربیت مدیران راهبردی و توانمدسازی آنها می‌تواند یکی از دغدغه‌های اصلی مسئولان و مدیران وزارت امور اقتصاد و دارایی باشد.

بخش اول: مبانی نظری پژوهش

امروزه مقوله پرورش مدیران در بسیاری از شرکت‌های دنیا توجه زیادی را به خود جلب کرده و سرمایه گذاری‌های فزاینده‌ای را به خود اختصاص داده است (صفایی و همکاران[۱]، ۲۰۱۷: ۲۴). شرکت‌ها به منظور توسعه کمی و کیفی مدیریت خود، تحقیقاتی در حوزه «توسعه مدیریت[۲]» انجام داده و آن را یک تلاش استراتژیک برای بقای خود در بازار فوق رقابتی امروز تلقی می‌کنند. آن‌ها معتقدند صرف هزینه برای توسعه قابلیت‌های مدیران سازمان یک نوع سرمایه گذاری برای آینده محسوب می‌گردد، چرا که مهارت‌ها و شایستگی‌های کسب شده توسط مدیران می‌تواند آن‌ها را در تصمیمات راهبردی و استراتژیک و نیز هدایت سازمان در فضای متلاطم و رقابتی حال و آینده یاری نماید (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۷).

مقوله پرورش مدیران ابتدا بعد از جنگ جهانی دوم توسط آمریکایی‌ها مطرح شد، اما این بحث در دهه ۸۰ میلادی با رشد بنگاه‌های اقتصادی و به منظور بقا در بازارهای جهانی بیشتر مورد توجه قرار گرفت. هریسون و جوهن[۳] (۱۹۹۶) توسعه مدیریت را یک فرایند

---

۱ - Safaie, et al.

۲ - Management Development

۳ - Harrison & John

برنامه ریزی شده به منظور ارتقای کارآمدی و اثر بخشی مدیران به منظور نیل به اهداف سازمان می‌داند. مرور ادبیات نشان می‌دهد برخی مقاله‌های داخلی و خارجی با رویکردهای مختلف به موضوع توسعه مدیریت پرداخته‌اند، اما تعداد آن‌ها محدود است. (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۷).

یکی از رویکردهای رایج برای توسعه مدیریت که در سال‌های گذشته مورد استفاده قرار گرفته است، رویکرد شایستگی می‌باشد. چهار شکل برای توسعه مدیریت در نظر گرفته و شایستگی‌های مورد نیاز برای توسعه مدیریت در هر یک از چهار دسته مشخص نمودند. در این پژوهش از الگوی نوع شناسی توسعه مدیریت پائول جانسون استفاده شده و برای شناسایی شایستگی‌های مربوط به هر دسته، داده‌های به وسیله توزیع پرسشنامه میان خبرگان جمع آوری و به روش تجزیه و تحلیل چند شاخصه تحلیل گردید. گودرز وند چگینی و طاهری[۱] (۲۰۱۲) با استفاده از مدل شایستگی به شناسایی نیازهای آموزشی برای توسعه مدیریت در فارغ التحصیلان رشته‌های مهندسی پرداخته است. دوری و همکاران[۲] (۲۰۱۲) بر اساس الگویی مبتنی برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی راهبردی برای توسعه مدیریت معرفی نمودند. این پژوهش با استفاده از گردآوری داده از طریق پرسشنامه و تحلیل آماری آن‌ها (از طریق آزمون فرض و تحلیل واریانس) رابطه میان انواع شایستگی‌ها با انواع روش‌های پرورش مدیران را مورد بررسی قرار دادند. محققانی که از این رویکرد استفاده می‌نمایند معتقدند الگوی پرورش مدیران باید مبتنی بر توسعه شایستگی‌های مورد نیاز آن‌ها باشد، زیرا آن‌ها معتقدند میان شایستگی‌ها و عملکرد مدیریتی مدیران رابطه مستقیم وجود دارد. برنامه‌های توسعه مدیریتی که از این رویکرد استفاده می‌کنند به توسعه شایستگی‌های مدیران ختم می‌گردد. (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۸).

---

[۱] - Goudarzvand Chegini & Tahery

[۲] - Dorri, et al.

رویکرد دیگری که در توسعه مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است، رویکرد کارکردی است. ادوارد[۱] (۱۹۹۲) اولین بار رویکرد کارکردی را راهبردی برای توسعه مدیریت معرفی نمود. دراگونی و همکاران[۲] (۲۰۰۹) با تأکید بر توسعه مدیریت بر اساس توسعه توانمندی‌های کارکردی مدیران، نشان دادند که مدیرانی که از توانمندی یادگیری بالاتری برخوردار هستند، برای سرمایه گذاری به منظور ارتقا توانمندی‌های کارکردی مناسب‌تر هستند. کپور[۳] (۲۰۱۶) تأکید می‌کند که شناسایی کارکردهای مناسب مدیریتی و توسعه مدیران در هر یک از آن‌ها برای توسعه و پیشرفت کارآمد سازمان ضروری است. این پژوهش به معرفی پنج کارکرد مدیریتی اعم از برنامه ریزی، سازمان دهی، راهبری، کارگزینی و کنترل پرداخت و نشان داد که برای ایفای مناسب تمام این کارکردها داشتن توانایی رهبری و برانگیختن کارکنان ضروری می‌باشد. ریکونن و بجورکلوند[۴] (۲۰۱۶) راه توسعه مدیران کم تجربه که در پروژه‌های سمت کاربر[۵] فعالیت می‌کنند را شناسایی و ارتقا کارکردهای مدیریتی که باید آن‌ها ایفا نمایند مطرح می‌کند. بر اساس نتایج این تحقیق مدیران مزبور باید چهار کارکرد اصلی ایفا نمایند که عبارتند از: فراهم کردن حمایت ساختاری، هماهنگ سازی میان پرسنل به عنوان رابط میان آن‌ها، تقویت تیم‌ها، فراهم کردن و ارتقا حمایت اجتماعی، مدل‌های توسعه مدیریت مبتنی بر این رویکرد، کارکردهای مدیریتی را مبنای توسعه مدیریت قرار می‌دهند به این معنی که مدیران باید طوری پرورش یابند تا بتوانند کارکردهای مدیریتی مورد انتظار را به خوبی ایفا کنند. در این رویکرد، تجربه در سمت‌های مختلف مدیریتی به منظور آشنایی و کسب تجربه و نیز آموزش به

---

۱ - Edwards

۲ - Dragoni, et al.

۳ - Kapur

۴ - Rekonen & Bjorklund

۵ - Front end

مدیران برای ایفای صحیح هر کارکرد به عنوان ابزارهای اصلی ارتقا مدیریت سازمان در نظر گرفته می‌شود. (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۸).

دسته دیگر از مدل‌های توسعه مدیریت بر توسعه مهارت‌های رهبری و مربیگری مدیران تمرکز دارند. محققانی که از این رویکرد استفاده می‌کنند، معتقدند مدیران باید طوری پرورش یابند که رهبران توانمند برای سازمان خود باشند. فخاری و سلمانی[۱] (۲۰۱۳) رویکرد توسعه توانمندی‌های رهبری را رویکردی مناسب برای مدیرانی که دارای تحصیلات مهندسی هستند معرفی کرده‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، آموزش مهارت‌های رهبری ابزاری کارآمد برای توسعه مدیریت به ویژه برای شرکت‌هایی که در مراکز رشد قرار دارند، محسوب می‌شود. احمد زاده و همکاران[۲] (۲۰۱۷) به موضوع ارتقای توانمندی‌های مربیگری مدیران به عنوان یکی از استراتژی‌های توسعه مدیریت پرداخته است. این پژوهش با استفاده از مرور ادبیات و نیز اخذ نظر خبرگان به شناسایی عوامل اثر گذار بر پرورش مدیر به عنوان مربی پرداخته است. بر اساس نتایج این پژوهش، عوامل مزبور در دو دسته فردی و سازمانی دسته بندی می‌شوند به طوری که عوامل هر دو دسته بر روی یکدیگر هم افزایی می‌نمایند. مؤلفه‌های اصلی رویکرد رهبری و مربیگری توسعه مدیریت بر توانمندی‌های رهبران مدیران تأکید می‌کند و راهبرد اصلی آن برای توسعه مدیریت این است که مدیرانی با توانایی رهبری و مربیگری بالا پرورش یابند. رویکرد دیگری که در ادبیات برای مدل‌های توسعه مدیریت به کار گرفته شده است، رویکرد جانشین پروری می‌باشد. محمود زاده و همکاران[۳] (۲۰۱۳) با استفاده از رویکرد مزبور، مدلی برای توسعه جانشین پروری ارائه داده است. مدل پیشنهادی به هفت سطح مدیریتی اشاره می‌کند و الزامات مورد نیاز برای گذار از هر سطح به سطح بالاتر را تشریح می‌نماید. کولیوند و هزار جریبی[۴] (۲۰۱۸) به طراحی

---

[۱] - Fakhari & Salmani

[۲] - Ahmadzadeh, et al.

[۳] - Mahmood Zadeh, et al.

[٤] - Coolivand & Hezar Jaribi

الگوی جانشین پروری به عنوان راهبردی برای توسعه مدیران نیروی انتظامی کشور ایران پرداخته است. این پژوهش با استفاده از نظر خبرگان و تحلیل آماری آن‌ها ۱۹ مؤلفه برای جانشینان مدیران فعلی معرفی کرده است. بر اساس رویکرد این پژوهش، مدیران نیروی انتظامی باید طوری پرورش یابند که ۱۹ مؤلفه مزبور در آن‌ها ارتقا یابد تا بتوانند جانشینان مناسبی برای مدیران فعلی محسوب شوند. در رویکرد جانشین پروری، برنامه‌های توسعه مدیریت به منظور تولید جانشین‌های مناسب برای مدیران ارشد در آینده صورت می‌گیرد. بر اساس ادبیات موجود پیمودن سلسله مراتب سازمانی برای مدیران یکی از ابزارهای رایج و مفید جانشین پروری به حساب می‌آید. (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۸).

سایر مقالات حوزه توسعه مدیریت بنا بر موضوع و اهداف پژوهش خود از رویکردهای متفاوت دیگری استفاده نمودند اما رویکرد پیشنهادی آن‌ها به صورت یک الگو مورد پذیرش در پژوهش‌های دیگر مورد استفاده قرار نگرفته است. دی ویلیرس[۱] (۲۰۱۳) یک مدل توسعه مدیریت با تأکید بر نقش باز خوردها در یک سازمان پرداخت. این پژوهش نشان داد که بازخوردها بر یادگیری‌های جدید مدیران اثرگذار هستند و عملکرد آن‌ها را ارتقا می‌دهند. هر یک از رویکردهای اشاره برای توسعه مدیریت در ادبیات موضوع با انتقاداتی رو به رو است. رویکرد کارکردهای مدیریتی علی رغم این که یک رویکرد عمل گرایانه و واقعیت گرا برای توسعه مدیریت به حساب می‌آید، اما موضوع تعریف اندازه گیری و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی را نادیده می‌گیرد. ادوارد (۱۹۹۲) در مقابل رویکرد شایستگی علی رغم این که مسیر روشنی را برای توسعه مدیریت از طریق توسعه شایستگی ارائه می‌دهد اما چون شرایطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند و نیز کارکردهای مدیریتی را در نظر نمی‌گیرد، ممکن است به شناسایی تمام شایستگی‌های مورد نیاز برای وظایف و کارکردهای مدیریتی مختلف نیانجامد (سیمیلر و موری[۲]، ۲۰۱۳: ۳۸). در نتیجه نتایج مدل‌های شایستگی ممکن است در عمل به اثر بخشی مدیریتی نیانجامد. مدل‌هایی که از طریق

[۱] - De Villiers

[۲] - Seemiller & Murray

رویکرد رهبری به دنبال توسعه مدیریت هستند، بیشتر بر ترغیب، انگیزش، نفوذ و افزایش رضایت کارکنان تأکید می‌کنند (فخاری و سلمانی، ۲۰۱۳: ۵۴) و به جنبه‌های واقعی سازمانی، مانند فضای بازار کسب و کار و موقعیت‌های مدیریتی مانند نظارت و کنترل پرسنل نمی‌پردازند. مدل‌های جانشین پروری بر استعدادیابی و توسعه استعداد افراد برای اخذ سمت‌های مدیریتی در آینده تأکید دارند (کولیوند و هزار جریبی، ۲۰۱۸: ۱۱۴). این مدل‌ها برای سازمان‌هایی که می‌خواهند برای بلند مدت بر روی توسعه مدیریت خود برنامه ریزی کنند، مناسب هستند؛ اما شرکت‌هایی که قصد دارند مدیران فعلی را به منظور کسب نتایج کوتاه مدت ارتقا دهند، نمی‌توانند بهره زیادی از این مدل‌ها دریافت نمایند. نگاه بلند مدت به توسعه مدیریت و نیز تمرکز زیاد بر توسعه افراد نه توسعه کارکردها در سازمان محدودیت‌هایی است(دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۹).

بخش دوم: بررسی ابزارهای مدیریت راهبردی برای توسعه مدیران

برنامه ریزی راهبردی از بدو پیدایش تا به امروز، همواره نوید بخش تحول و موفقیت بوده است. در طول این دوران، متفکران و اندیشمندان برجسته‌ای به توسعه مفاهیم و مبانی این حوزه پرداخته‌اند و در اثر تلاش آنان، مفاهیم و ابزارهای برنامه ریزی راهبردی تکامل زیادی یافته است. امروزه برنامه ریزی راهبردی به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها، مد نظر صاحب نظران و برنامه ریزان قرار گرفته است. در جهان پیچیده کنونی، برنامه ریزی و مدیریت راهبردی، راهی برای کمک به سازمان‌ها و جوامع، برای رو به رو شدن با تغییرات سریع محیطی است (استون‌هاوس و پنبرتون[۱]، ۲۰۰۰: ۸۵۵). در واقع، برنامه ریزی جامع، اقدامی است مؤثر در برابر جهان پر رقابت و در حال تغییر؛ زیرا امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و پیش بینی‌های خود را با توجه به آن‌ها انجام می‌دهد. تا زمانی که برای یک سازمان، هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند که کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه ریزی نشود، در این

[۱] - Stonehouse & Pemberton

صورت آن دستگاه نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سازمانی که خواهان موفقیت است باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز تعیین نماید تا بر اساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر به پیش رود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (غلامی، ۱۳۹۶: ۱۴۲). نیروی انسانی در هر سازمان کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود و ایده‌های جدید را برای نوآوری و شکوفایی در تولیدات فراهم می‌کند. مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر در افزایش بهره وری نیز نقش اساسی دارد. در زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهمترین منبع راهبردی سازمان‌ها به شمار می‌آید و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان تلقی می‌شود، سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با چالش‌های فراوانی مواجه‌اند. مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، می‌تواند سازمان‌ها را در جهت مزیت‌های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره برداری بهینه داشته باشند. مدیریت راهبردی منابع انسانی، امکان هماهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. یکپارچگی راهبردی، برای ایجاد سازگاری بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد سازمانی، ضرورتی انکار ناپذیر است. هدف از ایجاد هماهنگی راهبردی، همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمن است (آرمسترانگ[۱]، ۲۰۰۱: ۵۵).

مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان‌ها به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان، اجرا می‌شود و در واقع سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آن‌ها نفوذ

[۱] - Armstrong

کرده تا بـه اهـداف سـازمانی دسـت یابنـد (کـولینس و کـلارک[۱]، ۲۰۰۳: ۷۴۵). مـدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان حوزه جدیدی از عملکرد مدیریتی، باید به طـور واضـح بـر منطق نظری و درک این که چگونه اقدامات منابع انسانی می‌تواند به عملکرد بالاتر سازمانی منجر شود، تمرکز کند و ارتباطات موجود در این زمینه را مورد آزمون قرار دهـد (رنجبـر و پورکیایی، ۱۳۹۳: ۵۱). امروزه مهمترین دغدغـه اکثـر سـازمان‌هـا، تـدوین و پیـاده سـازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضـمین نماید (اسمیت[۲]، ۲۰۱۳: ۱۵۷). مدیریت راهبردی ابزاری در اختیار سازمان‌ها مـی‌گـذارد تـا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را در بخش‌های مختلف سازمان دنبـال کننـد و بـر عملکـرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند (آلیسون و کایه[۳]، ۲۰۱۱: ۲۵۳). همـواره برنامـه ریـزی راهبردی با ارزیابی شرایط محیطی (فرصت‌هـا و تهدیـدها) و قابلیـت‌هـای درونـی سـازمان (قوت‌ها و ضعف‌ها) و با در نظر گرفتن ارزش‌های سازمانی، راهبردهای مناسبی را تـدوین و انتخاب می‌نماید (آبراهام[۴]، ۲۰۰۶: ۵۳). جنبشی کـه در حـوزه مـدیریت راهبـردی در دنیـا صورت گرفته است، در حـوزه نـوآوری و خلاقیـت در راهبـرد بـوده اسـت. هـیچ راهبـردی نمی‌تواند برای همه سازمان‌ها بهترین باشد. هر نهادی باید با توجه به اهـداف، فرصـت‌هـای محیطی و منابع خویش راهبرد مناسـب خـویش را برگزینـد. امـروزه شـرکت‌هـا ابزارهـای راهبردی و عملیاتی زیادی در اختیار دارند ولی هنوز هم نظریه یا چارچوبی مشـخص بـرای یکپارچه سازی بسیاری از این ابزارها وجود ندارد. از طرفی تمایل دارند که ابزارهای برنامـه ریزی راهبردی و بهبود عملیات، به صورت سامانه‌ای پیوسته‌ای تبـدیل شـود، امـا در عمـل شاهدیم که اجرای این ابزارها به صورت مقطعـی و بـدون تبـادل و همـاهنگی لازم صـورت می‌گیرد. تنظیم راهبرد و اتصالی که بین راهبرد و عملیات باید وجود داشته باشد، همچنان

---

۱ - Collins & Clark

۲ - Smith

۳ - Allison & Kaye

۴ - Abraham

به صورت مقطعی، متغیر و گسسته باقی مانده است. سازمان‌ها با استفاده از رویکرد سیستمی و با کمک ابزارهای مدیریت راهبرد و عملیات، می‌توانند راهبرد را به عملیات پیوند بزنند (کیم و ماوبورگن[۱]، ۲۰۱۴: ۱۴۲).

در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ پرتر دیدگاه سازمان صنعتی را در راهبرد کسب و کار معرفی کرد. وی ادعا کرد که نیروهای خارجی صنعتی، فعالیت‌های مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه کنندگان و همین طور رقبای موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت، تحت تأثیر قرار می‌دهند. این دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب و کار، تعیین کننده عملکرد شرکت می‌باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد. (غلامی، ۱۳۹۶: ۱۴۳). راهبرد یک برنامه نیست، بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن قرار دارد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷: ۶۳). راهبرد از اجزای مهم نقش مدیران بوده که در سایه آشنایی مدیران با روش‌ها و پیامدها، فرصت‌ها و تشخیص تهدیدهای بزرگ، اطلاع رسانی به دیگران، تهیه و تدارک ساختارها و فرایندهایی که سازمان را قادر سازد تا راهبردهای خود را مشخص و اولویت‌ها را تنظیم نمایند (بریسون[۲]، ۲۰۱۱: ۸۷). راهبرد را تعیین هدف‌های سازمان به گونه‌ای هماهنگ با خواسته‌ها و نیازهای محیطی، تعیین راه‌های تأمین و تخصیص منابع برای تحقق آن هدف‌ها به صورتی موفق‌تر از رقبا تعریف کرده‌اند (پیرس و رابینسون[۳]، ۲۰۰۰: ۳۲). مینتزبرگ در ارائه تعریفی از راهبرد، آن را برنامه و الگوی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق هدف‌ها بر شمرده است (مینتزبرگ[۴]، ۲۰۰۰: ۹۸). راهبرد، ابزاری مهم برای

---

۱ - Kim & Mauborgne

۲ - Bryson

۳ - Pearce & Robinson

۴ - Mintzberg

دستیابی به مزایای رقابتی است (بریوز و پروهیت[۱]، ۲۰۰۷: ۶۹). مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است. به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی به آن معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به اثر بخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلند مدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع رفتار و صلاحیت‌های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند. هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی خلق قابلیت راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط‌های غالباً پر تلاطم است. (غلامی، ۱۳۹۶: ۱۴۵).

ابزارهای مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت راهبردی سازمان‌ها داشته باشد. در سال ۱۹۸۰، رویکرد راهبردی منابع انسانی توسط تعدادی از صاحب نظران مورد تأکید قرار گرفت و تغییر در تفکر و عمل، موجب افزایش تخصص گرایی و استفاده کمتر از عبارت «مدیریت کارکنان» در مدیریت منابع انسانی شد (میلر[۲]، ۲۰۰۶: ۹۹). در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تغییر در محیط عملیاتی مدیریت منابع انسانی، موجب افزایش توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی شد. بر اساس بررسی‌های انجام شده توسط بسیاری از نویسندگان به عنوان مثال، هندری و پیتگرو[۳] (۱۹۹۰) یکی از مهمترین مسائلی که در دهه ۱۹۸۰ موجب پیشرفت مدیریت راهبردی منابع انسانی شد، بحران عملکرد در صنایع ایالات متحده امریکا بود. این امر موجب تغییرات اساسی در مدیریت کارکنان و افزایش توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی شد (مایل مور و همکاران[۴]، ۲۰۰۷: ۶۳). در

---

۱ - Brews & Purohit

۲ - Miller

۳ - Hendry & Pettigrew

۴ - Mill more

سال‌های اخیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است؛ به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به کارگیری نتایج به دست آمده از تدوین راهبردهای منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته‌اند. سامانه‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با راهبردهای سازمان هماهنگ و سازگار باشند (آرمسترانگ، ۲۰۰۱: ۶۳). راهبردهای منابع انسانی باید با راهبردهای سازمان هماهنگ و یکپارچه شود؛ برای ایجاد این یکپارچگی، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی با تصمیم‌های دیگر حوزه‌های فعالیت سازمان هماهنگ باشد (آرمسترانگ و بارون[۱]، ۲۰۰۵: ۴۵). تعدادی از پژوهشگران با مطالعه اثرات متقابل سامانه‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی دریافتند که مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد هماهنگی بین راهبردهای سازمان و خط مشی‌های منابع انسانی، موجب هم افزایی فعالیت‌های سازمان می‌شود (چدویک[۲]، ۲۰۰۵: ۲۰۹). به عقیده بسیاری از پژوهشگران منابع انسانی، واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین راهبرد و سازماندهی نیروها داشته باشد؛ باید تلاش شود تا سامانه‌های منابع انسانی، با راهبردهای کلی سازمان هماهنگ شود (پاور و سوهال[۳]، ۲۰۰۰: ۳۷۵).

بخش سوم: اهمیت مدیران شایسته برای نیل به اهداف چشم انداز ۱۴۰۴

چشم انداز ملی کشور ایران، با در نظر گرفتن اهداف مهمی هم چون مبدل شدن به قدرت اول اقتصادی، علمی و تکنولوژیکی منطقه جنوب غرب آسیا، الگو شدن در میان کشورهای اسلامی و الهام بخشی به جهان اسلام، توسعه یافتگی همه جانبه و نظایر آن، مستلزم داشتن برنامه‌های بلند مدت و هدفمند بوده، به طور

---

[۱] - Armstrong & Baron

[۲] - Chadwick

[۳] - Power & Sohal

واضح برای تحقق این امر باید سبک مدیریتی صحیح و قابل قبولی را بر منابع کشور حاکم نماید تا حرکتی یکپارچه به سمت تحقق اهداف آن، هدایت گردد. از طرفی کامیابی و یا ناکامی کسب و کار سازمان‌های امروزی، به شدت به توسعه نیروی انسانی توانمند و شایسته وابسته است (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۳). در عصر حاضر اهمیت مدیران شایسته و بهسازی نیروی کار از روندی روزافزون برخوردار شده است. در کشور ایران نیز پیش بینی می‌شود با توجه به روند فعلی رشد اقتصادی و اهداف چشم انداز سال ۱۴۰۴، سازمان‌ها در سال‌های آینده به تعداد قابل ملاحظه‌ای از مدیران شایسته نیاز خواهند داشت که باید به طور عمده در درون سازمانها پرورش یابند. در عین حال، سنگ بنای تحقق اهداف چشم انداز ۲۰ ساله ایران بر توسعه دانایی محور استوار شده است(بینشیان و همکاران، ۱۳۹۸، ۵۲). نیروی انسانی، موتور محرک هر برنامه به شمار می‌رود. در این میان، نیروی انسانی به عنوان یکی از الزامات مغزافزاری و یکی از شاخص‌های عمده کسب اهداف چشم‌انداز ایران مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. توسعه انسانی مستلزم ایجاد محیطی است که افراد را قادر می‌سازد استعدادهای خود را گسترش دهند. بنابراین می‌توان گفت توسعه انسانی، گسترش انتخاب انسانهاست و اساس گسترش انتخاب‌ها، ایجاد دانایی وتوانایی است. از این رو ضروری است بهسازی استعدادها و توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی در راستای تحقق اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ مورد توجه قرار گیرد. بدین ترتیب، شناسایی استعدادها و نخبگان فکری و اجرایی بالقوه و بالفعل، جذب آنها در دستگاه‌های دولتی مجری امور توسعه، آموزش و پرورش استعدادها و توانمندی‌های آنان به روشهای نوین توسعه منابع انسانی در راستای توان محوری توسعه، ترسیم کارراهه شغلی مناسب و انگیزاننده و در نهایت تصدی پست‌های مهم کارشناسی، مدیریتی و رهبری توسط ایشان جزء مهمترین ابعاد فرایند ظرفیت سازی توسعه است که همه این‌ها در مفهومی به نام شایسته سالاری تجمیع شده است. (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۴، ۴۳).

بخش چهارم: روش تحقیق

پژوهش حاضر براساس اهداف پژوهش، از نوع کاربردی؛ روش انجام آن توصیفی-پیمایشی؛ و روش جمع آوری داده‌ها به صورت کتابخانه ای-میدانی است. این پژوهش دارای رویکرد آمیخته بوده و از روش نظریه داده بنیاد به عنوان روش اصلی پژوهش استفاده می‌کند. روش گراندد تئوری یا نظریه داده بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده ها، نظریه ای تکوین می یابد. پژوهش حاضر در بخش نخست با استفاده از روش نظریه‌پردازی برخاسته از داده‌ها(GT[1]) 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 مصاحبه-ها به دنبال شناسایی چالش‌های موجود، مزایا، مولفه‌ها و ارایه مدل در خصوص پرورش مدیران راهبردی کشور بوده است. در نمونه‌گیری نظری، گردآوری اطلاعات و تحلیل داده-ها، اقداماتی هستند که به شدت به یکدیگر وابسته می‌باشند و می بایست به صورت متناوب انجام گیرند؛ زیرا تحلیل، نمونه گیری از داده‌ها را هدایت می‌کند. در تحقیق کیفی مصاحبه زمانی جمع آوری داده ها متوقف می شود که اطلاعات در باره ابعاد مورد پژوهش اشباع شود و این موضوع هنگامی به وقوع می پیوندد 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 داده ها قرار دارد. بنابراین در پژوهش حاضر تعداد نمونه های انتخاب شده برابر ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی با حداقل پانزده سال سابقه کار وآشنا که مطلع و آگاه در حوزه های موضوع پژوهش بودند قرار داده شد. باانجام این تعداد مصاحبه تشخیص پژوهشگر این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه های بیشتر نیست. درنهایت داده های جمع آوری شده با استفاده از تحلیل داده بنیاد مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها و مفاهیم حاصله مورد مطالعه درجداول کدگذاریها به منظور انتخاب مفاهیم اصلی و

[1] Grounded theory

مقوله‌های محوری بارگذاری شده است. در این مرحله با بهره مندی از مفـاهیم کـه از داده های کدگذاری باز بدست آمده است محقق با مطالعه و بررسی آنها و توزیع مجـدد داده هـا به مصاحبه شونده ها از طریق تماس و حضور مستقیم، داده ها و اطلاعات جمع آوری شـده مورد بررسی مجدد قرار گرفته و با تعدیل و اصلاحات و اخذ نظر کارشناسی آنان وشماری از خبرگان مطلع، اطلاعات درجدول کدگذاری محوری با عنوان مولفه قـرار داده شـد. مرحلـه کدگذار محوری اساس آن بر ارتباطات مقوله ها به زیر مقوله ها است که بـا شـش رویکـرد داده بنیاد ارتباط داده می شود.

بعد از جمع‌آوری اطلاعات، داده‌ها با نرم افزار SPSS و پی ال اس مورد تحلیل قرار گرفـت. ابتدا داده‌ها، کدگذاری شده وارد نرم افزار شدند و سپس با استفاده از دو روش آمار توصیفی و استنباطی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بدین ترتیب که ابتـدا در بخـش‌هـای اول و دوم برای توصیف نظرات نمونه آماری در رابطه با سوالات از جـدول‌هـای توزیـع فراوانـی و درصد، میانگین و واریانس استفاده شد. این روند در سطح معنی داری ۰/۰۵ انجـام گرفـت. سپس در بخش سوم با استفاده از آمار استنباطی و استفاده از معادلات ساختاری و آزمون t برای سنخیت سنجی (تعیین وضعیت موجود وزارت امور اقتصاد و دارایی از نظر مولفه‌هـای مدل) داده‌های بدست آمده از پرسشنامه کمی مورد آزمون قرار گرفتند.

بخش پنجم: نگاهی به یافته های تحقیق

در کدگذاری باز مفاهیم شناسایی و در کدگذاری محوری با خلاصه کردن مفاهیم مقوله هـا استخراج می گردد. در کدگذاری انتخابی یا مرحله نظریه پردازی، پدیده محوری به شـکلی نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده می شود و روابط را اثبات پژوهی کرده و مقوله هایی را که نیاز به بهبود و توسعه بیشتری دارند را بهبود می بخشند و درنهایت پژوهشگر یک مدل ارائه می دهد در این مرحلـه محقـق از اطلاعـات مولفـه هـا (محورهـا) مـاخوذه از جـدول کدگذاری محوری و با بررسی آنها و بازخورد توسط کارشناسان مطلـع وبعضـی از مصـاحبه شونده ها (جزء افراد خبره تلقی می شدند) تعدیل و اصلاحات لازم انجام شده است.

جدول۲- 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 و داشتن نوآوری ✓ یادگیری تعاملی
آموزش	✓ آموزش کارکنان راهبردی ✓ ایجاد باور در پرسنل ✓ ایجاد کارراهه شغلی ✓ فرهنگ کارکنان ✓ جلسات هم اندیشی ✓ تعیین و تطبیق سیاست‌های اداری
مدیریت کارآمد	✓ شایسته سالاری ✓ اصول مدیریتی صحیح ✓ شفافیت اهداف سازمانی ✓ ارزش‌های اخلاقی ✓ مدیریت منابع انسانی ✓ کسب تجربه از سازمان‌های موفق ✓ حمایت‌های مالی

کارکردهای نظارتی و کنترلی	✓ تعیین معیارهای دقیق پایش صحیح ✓ سلسله مراتب‌ها ✓ نظام ارزیابی ✓ تفکیک وظایف ✓ مکانیزم‌های کنترلی
فعالیت‌های درون سازمانی	✓ کارکرد مناسب سازمان ✓ استقلال سازمان ✓ مقابله با سکوت سازمانی ✓ چابکی سازمان ✓ افزایش کارایی ✓ جو سازمانی ✓ پیچیدگی‌های سازمانی ✓ ساختار سازمان ✓ نقایص موجود در سازمان
شایستگی‌های فردی	✓ تعهد سازمانی ✓ مسئولیت ✓ عوامل انسانی ✓ اثربخشی کارکنان ✓ قانون گرایی ✓ مهارت‌های حرفه ای ✓ اشتباهات

مولفه‌های خارج سازمانی	✓ مسئولیت اجتماعی ✓ نظرات تحمیلی و سلیقه ای ✓ فشارهای محیطی ✓ شناسایی و ارزیابی ریسک بیرونی ✓ تعامل سازنده با محیط خارج
اصول حرفه ای	✓ سلامت سازمانی ✓ ماهیت غیرشخصی فعالیت‌ها ✓ اطلاع رسانی دقیق قوانین و مقررات ✓ اعتماد به سازمان و اهداف آن ✓ حمایت از طرف سازمان

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 پیامدهااستراوس و کوربین، ۱۹۹۸). 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 به‌دست آمد و در جدول زیر ارائه گردیده است.

- **مقوله‌های شرایط زمینه‌ای**

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های شایستگی‌های فردی به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی انتخاب شدند.

جدول۳- مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

پارادایم	مقوله فرعی
شرایط زمینه‌ای	شایستگی‌های فردی

- **مقوله‌های شرایط علی**

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پـژوهش، شـاخص مولفـه‌هـای خـارج سـازمانی بـه عنـوان مقوله‌های شرایط علی در ارائه الگوی پـرورش مـدیران راهبـردی در وزارت امـور اقتصـاد و دارایی انتخاب شدند.

جدول ۴- مقوله‌های شرایط علی

پارادایم	مقوله فرعی
شرایط علی	مولفه‌های خارج سازمانی

- **مقوله‌های پدیده محوری**

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص اصول حرفه ای به عنوان مقوله‌های پدیـده محوری در ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امـور اقتصـاد و دارایـی انتخـاب شدند.

جدول۵- مقوله‌های پدیده محوری

پارادایم	مقوله فرعی
پدیده محوری	اصول حرفه ای

- **مقوله‌های راهبردها و اقدامات**

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص آموزش و اصول حرفه ای به عنوان مقوله‌های راهبردها و اقدامات در ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی انتخاب شدند.

جدول۶- مقوله‌های راهبردها و اقدامات

پارادایم	مقوله فرعی
راهبردها و اقدامات	آموزش

- **مقوله‌های شرایط مداخله‌گر**

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص مسائل استراتژیک و فعالیت‌های درون سازمانی به عنوان مقوله‌های شرایط مداخله‌گر در ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی انتخاب شدند.

جدول۶- مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

پارادایم	مقوله فرعی
شرایط مداخله‌گر	فعالیت‌های درون سازمانی
	مسائل استراتژیک

- **مقوله‌های پیامدها**

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، مدیریت کارآمد به عنوان مقوله‌های پیامدها در ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی انتخاب شدند.

جدول۷- مقوله‌های پیامدها

پارادایم	مقوله فرعی
پیامدها	مدیریت کارآمد

بعد از جمع آوری داده ها در مرحله کیفی و استخراج پرسشنامه محقق ساخته یافته های بخش کمی را مورد بررسی قرار میدهیم. پس از بررسی آمار توصیفی در ادامه با استفاده از آمار استنباطی، ابتدا روایی پرسشنامه و در نهایت فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول۸- نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف

نام متغیر	تعداد	آماره ی آزمون	سطح معناداری
مسائل استراتژیک	۲۰۰	۱۳ .۲	۰۰۱ .۰
آموزش	۲۰۰	۲۸ .۲	۰۰۱ .۰
مدیریت کارآمد	۲۰۰	۳۵ .۲	۰۰۱ .۰
کارکردهای نظارتی و کنترلی	۲۰۰	۶۴ .۱	۰۰۹ .۰
فعالیت‌های درون سازمانی	۲۰۰	۱۵ .۳	۰۰۱ .۰
شایستگی‌های فردی	۲۰۰	۸۹ .۱	۰۰۱ .۰
مولفه‌های خارج سازمانی	۲۰۰	۸۲ .۱	۰۰۳ .۰
اصول حرفه ای	۲۰۰	۹۱ .۱	۰۰۱ .۰

در آزمون کلموگروف-اسمیرنف فرضیه‌های مورد بررسی به صورت زیر تعریف می شوند:

$\begin{cases} H_0: \text{مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می کنند} \\ H_1: \text{مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی کنند} \end{cases}$

بنابراین با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون در تمام متغیرها بیشتر از ۰. ۰۵ نمی باشد فرضیه نرمال بودن مشاهدات (فرض صفر) رد می شود. اما با توجه به این که حجم نمونه بیشتر از ۵۰ می‌باشد. در نتیجه از آزمون‌های پارامتریک به منظور بررسی فرضیات استفاده می شود.

بخش ششم: نتایج بررسی روایی (تحلیل عاملی تأییدی)

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول۹- شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

	مقدار قابل قبول	مقدار ایده ال	مقدار بدست آمده در مدل	نتیجه
معناداری χ^2	۰۱ <p ≤. ۰۵ .	۰۵ <p ≤۱. . ۰۰	۰/۰۲۱	قابل قبول(اماره ازمون در بازه ۰. ۰۱ تا ۰. ۰۵)
کای اسکوئر بهینه شده (df /χ^2)	۲ <χ^2/df ≤ ۳	۰ ≤ χ^2/df ≤ ۲	۲/۸۰	قابل قبول
نیکوئی برازش (GFI))	۸۰ ≤ GFI<. . ۹۵	۹۵ ≤ GFI ≤ . ۱. ۰۰	۰/۷۷۷	قابل قبول

ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	۰ <RMR ≤. ۱۰	۰ ≤ RMR ≤. ۰۵	۰/۰۳۵	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۹۰ ≤ CFI<. ۹۷ .	۹۷ ≤ CFI ≤ . ۱. ۰۰	۰/۸۲۰	قابل قبول
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰۵ <RMSEA . ≤. ۰۸	۰ ≤ RMSEA ≤. ۰۵	۰/۰۴۲	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)	۵۰ ≤ PGFI<. . ۶۰	۶۰ ≤ PGFI . ≤ ۱. ۰۰	۰/۸۷۹	ایده آل
شاخص برازش ایجازی هنجارشده (PNFI)	۵۰ ≤ PNFI<. . ۶۰	۶۰ ≤ PNFI . ≤ ۱. ۰۰	۰/۷۱۴	ایده آل

شاخص کای اسکوئر یکی از شاخص‌های مطلق است، هر چه مقدار کای اسکوئر مدل کوچک‌تر باشد مدل تدوین شده توسط پژوهشگر رضایت بخش تر و بهتر است. چنانچه سطح معناداری برای χ^2 بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، مقدار کای اسکوئر برای مدل ایده آل و چناچه بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ باشد قابل قبول است. با توجه به این‌که سطح معناداری برای مدل مذکور بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ است. می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر برای مدل قابل قبول است. یکی از شاخص‌های عمومی شاخص کای اسکوئر بهنجار یا نسبی است که

از تقسیم ساده مقدار کای اسکوئر به درجه‌ی آزادی مدل محاسبه می‌شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود این مقدار برای مدل مورد نظر ۲/۸۰ است که مقداری مناسب و قابل قبول است. شاخص GFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش تر از ۰/۷ برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل توسط داده‌ها دارد.

مقدار GFI برای مدل ۰/۷۷۷ بدست آمد که نشان از برازش خوب مدل دارد. ماتریس باقی مانده یکی از ماتریس‌های معمولی است که هم می‌تواند برای ارزیابی برازش کلی (مدل تدوین شده) و هم برای برازش جزئی (پارامترها تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد. ریشه‌ی دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای مدل مذکور ۰/۰۳۵ که برای مدل مقداری مطلوب است. شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۷ به عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از ۰/۸۲۰ برای این شاخص به عنوان برازش خوب داده‌ها به مدل تفسیر می‌شود. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقی مانده قرار دارد. مدل‌های قابل قبول دارای مقدار ۰/۰۴۲ یا کوچک‌تر برای این شاخص هستند. برازش مدل‌هایی که دارای مقادیر بالاتر از ۰/۱ هستند ضعیف برآورد می‌شود. مقدار RMSEA برای این مدل ۰/۰۴۵ به دست آمده که نشان‌گر قابل قبول بودن مدل می‌باشد. با توجه به مطالب بالا و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به مدل نظری تحقیق مدلی قابل قبول است، پس حال می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از شاخص جزئی (p-value) و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (p-value) برای رابطه مورد نظر کم‌تر از ۰/۰۵ و یا مقدار شاخص دوم (t-value) از ۱/۹۶± بیشتر باشد.

بخش هفتم: وضعیت فعلی وزارت امور اقتصاد و دارایی از نظر مولفه‌های مدل

جدول۱۰- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
مسائل استراتژیک	۱. ۰۴۵	۳۶. ۷۵	۰. ۰۰۱	۰. ۹۸۸	۱. ۱۰

برای بررسی متغیر مسائل استراتژیک میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد کـه: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده t=۹/۶۱ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰۴۵ ۱. با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهـد کـه وضـعیت شاخص مسائل استراتژیک در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطلوب می‌باشد.

جدول۱۱- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
آموزش	۰. ۳۲۱	۸. ۶۸	۰. ۰۰۱	۰. ۲۴۷	۰. ۳۹۳

برای بررسی متغیر آموزش میانگین شاخص با میانگین جامعه کـه برابـر بـا ۳ اسـت، مـورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد که: در مـدل مورد نظر آماره t محاسبه شـده t=۸/۶۸ در سـطح ۰/۰۵ معنـادار اسـت. مقایسـه اخـتلاف میانگین این عامل M=۰/۳۲۱ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان مـی‌دهـد کـه وضـعیت شاخص آموزش در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطلوب می‌باشد.

جدول۱۲- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
مدیریت کارآمد	۷۵۳ .۰	۷۱ .۲۴	۰۰۱ .۰	۶۹۳ .۰	۸۱۳ .۰

برای بررسی متغیر مدیریت کارآمد میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر بـا ۳ اسـت، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱۲ نشان می‌دهد کـه: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده t=۲/۲۷ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اخـتلاف میانگین این عامل M=۰/۱۰۶ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان مـی‌دهـد کـه وضـعیت شاخص مدیریت کارآمد در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطلوب می‌باشد.

جدول۱۳- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا

کارکردهای نظارتی و کنترلی	۰. ۴۵۸	۹۱ .۱۳	۰. ۰۰۱	۳۹۳ .۰	۵۲۳ .۰

برای بررسی متغیر کارکردهای نظارتی و کنترلی میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱۳ نشان می‌دهد که: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده ۱۳. ۹۱=t در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۴۵۸ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص کارکردهای نظارتی و کنترلی در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطلوب می‌باشد.

جدول۱۴- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
فعالیت‌های درون سازمانی	۰. ۴۴۶	۵۷ .۹	۰. ۰۰۱	۳۵۴ .۰	۵۳۷ .۰

برای بررسی متغیر فعالیت‌های درون سازمانی میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱۴ نشان می‌دهد که: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده t=۴/۹۵ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۲۶۸ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص فعالیت‌های درون سازمانی در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطلوب می‌باشد.

جدول۱۵-نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
شایستگی‌های فردی	۰۶۲ .۰	۶۳ .۱	۱۰۶ .۰	-۰۱۳ .۰	۱۳۸ .۰

برای بررسی متغیر شایستگی‌های فردی میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱۵ نشان می‌دهد که: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده t=۱/۶۳ در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۰۶۲ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص شایستگی‌های فردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی در حد متوسط می‌باشد.

جدول۱۶- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
مولفه‌های خارج سازمانی	۲۲۲ .۰	۵۴ .۱۰	۰۰۱ .۰	۱۸۰ .۰	۲۶۴ .۰

برای بررسی متغیر مولفه‌های خارج سازمانی میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱۶ نشان می‌دهد

که: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده ۱۰. ۵۴=t در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل ۰/۲۲۲=M با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص مولفه‌های خارج سازمانی در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطلوب می‌باشد.

جدول ۱۷- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمونt	سطح معناداری	فاصله اطمینان۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
اصول حرفه ای	۰. ۶۹۵	۲۲ .۲۰	۰۰۱ .۰ .	۶۲۷ .۰	۷۶۲ .۰

برای بررسی متغیر اصول حرفه ای میانگین شاخص با میانگین جامعه که برابر با ۳ است، مورد مقایسه قرار گرفتند که نتایج به دست آمده از جدول بالا نشان می‌دهد که: در مدل مورد نظر آماره t محاسبه شده ۲۰. ۲۲=t در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل ۰/۶۹۵=M با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص اصول حرفه ای در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطلوب می‌باشد.

نتیجه گیری

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 حرفه ای بوده است. این نتایج منطبق بر یافته‌های جعفری نیا و همکاران (۱۴۰۰)، دهقانی و همکاران (۱۴۰۰) و عبدالخدیر دنلمی و اولادیپو جیمو (۲۰۲۰) بوده است. 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 (رشوند و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۲۹). تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند 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 مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک اهمیت بیشتری دارد (قربان زاده، ۲۰۱۵). مینتزبرگ 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 گونه‌ای که باید باشد می‌نگرند و نه به گونه‌ای که هست؛ به این ترتیب می‌توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. توانایی تفکر استراتژیک برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است (منوریان و حسین زاده، ۲۰۱۵). در واقع 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 (هاکیو، ۲۰۲۰). اغلب مدل‌های ارائه شده شامل عناصر (مبانی) و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. در واقع این خصوصیات‌ها می‌تواند به عنوان زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی

مطرح باشند. مدل‌های شایستگی مدیران راهبردی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند، از این رو سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه این مدیران مزایای فراوانی برای سازمان دارد (پناهی و همکاران، ۱۳۹۷). 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 (شیمونی، ۲۰۱۷: ۱۶۷). 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 (شاترویچ، ۲۰۱۴: ۸۷۳). 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 (ژو و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۲۰۷). توسعه سازمانی در پی توسعه ساختار سازمانی، توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه نظام مدیریتی و به طور کلی دستیابی به اهداف سازمانی و مستلزم همکاری مشترک اعضای سازمان و تلاش آنان در رسیدن به اهداف است (گوهیل و دشپاند، ۲۰۱۴: ۲۲۰).

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است، چرا که علاوه بر جنبه آگاهی‌بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز برای سازمان‌های ذیربط خواهد داشت. با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. 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 حرفه

ای بوده است. همچنین بررسی وضعیت موجود وزارت امور اقتصاد و دارایی نشان داد که مسائل استراتژیک، آموزش، مدیریت کارآمد، کارکردهای نظارتی و کنترلی، فعالیت‌های درون سازمانی، و مولفه‌های خارج سازمانی و اصول حرفه ای دارای وضعیت مطلوب و مولفه شایستگی‌های فردی دارای وضعیت متوسط بوده است.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- بینشیان، ملیحه؛ صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه شاهد)، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴۱، صص ۱۴۴-۱۲۶.

- دهقانی، رامین؛ تقوا، محمدرضا؛ طباطبائیان، سید حبیب اله. (۱۴۰۰). الگوی راهبردهای پرورش مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴۸، صص ۴۸-۲۵.

- فاطمی، سیده زهرا؛ آذر، عادل؛ مقبل باعرض، عباس؛ خدپور، آمنه. (۱۳۹۸). واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش شناسی سیستم‌های نرم، اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، صص ۱۸۸-۱۶۵.

- غلامی، بهمن. (۱۳۹۶). بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۹، شماره ۲، صص ۱۴۱-۱۱۹.

- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۷). استراتژی اثر بخش، تهران: انتشارات فرا.

ب) منابع لاتین

- *Armstrong, M. (۲۰۰۱). A Handbook of Human Resource Management Practice. ۸th Edition. London.*

- *Armstrong, M. and Baron, A. (۲۰۰۵). Handbook of Strategic HRM: The Key to Tm Proved Business Performance. CIPD, London.*

- *Asadi, M. , Yazdani, H. , Moghadamzadeh, A. , & Zarei Matin, H. (۲۰۱۹). Designing a Meta Model for Strategic Human Resource Development based on the CIIP Framework by Reviewing Previous Studies. Human Resource Management in The Oil Industry, ۱۰(٤۰), ۳-۳٦.*

- *Bryson, J. M. (۲۰۱۱). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Vol. ۱). John Wiley & Sons.*

- *Coolivand, A. , & Hezar Jaribi, J. (۲۰۱۸). Successor-nurturing with emphasis on Talent finding and competence. Resource Management in Police, ٦(۳), ۱۰۷-۱۳۲.*

- *Dorri, B. , Aarabi, S. M. , & Moghaddam, A. (۲۰۱۲). The model for "management development" (MD). Public Administration Perspaective, ۳(٤), ۳٥-٦۳. pap. sbu. ac. ir/article_۹٤۷۷۸. html.*

- *Dragoni, L. , Tesluk, P. , & Oh, I. (۲۰۰۹). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. Academy of Management Journal, ٥۲(٤), ۳۷۷-۳۸٥. https://doi. org/۱۰. ۱۱۰۸/dlo. ۲۰۱۰. ۰۸۱۲٤bad. ۰۰٥.*

- *Edwards, D. J. (۱۹۹۲). Models of management development: Functional and competency. Engineering Management Journal, ۲(٦), ۲۹٤-۲۹٦. https://doi. org/۱۰. ۱۰٤۹/em: ۱۹۹۲۰۰۷٥.*

- *Fakhari, H. , & Salmani, D. (۲۰۱۳). Leadership in engineering; an approach to improve management in new-stablished knowledge-based companies. Roshde Fanavari, ۹(۳٥), ٥۲-٥۸. https://www. sid. ir/Fa/Journal/ViewPaper. aspx?id= ۲۰۲۹۷٦.*

- *Kim, Jinhwan, Kim, Hyeob and Kwon, HyukJun, (۲۰۲۰). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on*

Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms, Sustainability; ۲۰۲۰, ۱۲, (٤۱۸۰): ۱-۲۳.

- *Kim, W. C. , & Mauborgne, R. (۲۰۱٤). Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.*
- *Miller, D. (۲۰۰٦). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. Journal of Retailing and Consumer Services, ۱۳(۲), ۹۹-۱۰۹.*
- *Mahmood Zadeh, E. , Dehghani, M. , & Alizadeh, D. (۲۰۱۳). Management of managers based on leadership pipeline. Management of Standard and Quality, ۲٦–٤۱.*
- *Mill More, et al. (۲۰۰۱). Strategic Human Resource Management. LT London.*
- *Pearce, J. A. , & Robinson, R. B. (۲۰۰۰). Cultivating guanxi as a foreign investor strategy. Business Horizons, ٤۳(۱), ۳۱-۳۸.*
- *Power, D. , & Sohal, A. S. (۲۰۰۰). Human resource management strategies and practices in just-in-time environments: Australian case study evidence. Technovation, ۲۰(۷), ۳۷۳-۳۸۷.*
- *Rekonen, S. , & Björklund, T. A. (۲۰۱٦). Perceived managerial functions in the front-end phase of innovation. International Journal of Managing Projects in Business, ۹(۲), ٤۱٤–٤۳۲. https://doi. org/۱۰. ۱۱۰۸/IJMPB-۰۳-۲۰۱٥-۰۰۲٤.*
- *Safaie, N. , Taleghani Nia, F. , & Kiamanesh, A. (۲۰۱۱). Identification and ranking of key factors in knowledge management success in knowledge-based companies (Case Study: Science and Technology Park of University of Tehran). Roshde Fanavari, ۱۳(٥۰), ۲۱–۲۸. https://www. sid. ir/fa/Journal/ViewPaper. aspx?id= ۲۸۲۸۱٥.*