

ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی

باب اله نعمتی^۱، جواد رضائیان^{۲*} و مهرداد ضیابری^۳

۱ دانشجوی دکتری مدیریت کسب و کار (DBA) دانشگاه سازمان مدیریت صنعتی.

۲* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه علوم و فنون مازندران، بابل -

۳ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، سازمان مدیریت صنعتی مازندران، ساری

چکیده

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی بود. 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 کیفی 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 حرفه‌ای بوده است.

واژه‌های کلیدی: الگوی پرورش، مدیران راهبردی، وزارت امور اقتصاد و دارایی.

۱- مقدمه

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^۱ 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 مسایل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است (سانقوی، ۲۰۱۹).

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 (آدنیجی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

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 (ویلاگراسا^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری سازمان می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد (راندی^۴ و همکاران، ۲۰۱۶؛ پنگارکار^۵، ۲۰۱۵). محیط‌های سازمانی فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی بیش از پیش است (بنماینهم^۶ و همکاران، ۲۰۱۲). 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 (کومودروموس^۷ و همکاران، ۲۰۱۹).

مدیریت راهبردی اهمیت زیادی در تحقیقات مدیریت و به ویژه در تحقیقات استراتژیک دارد (اریکسون و فاندین^۸؛ ۲۰۱۸). این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی طولانی مدت ضروری است (بن اسلیمان و پادیلانگولو^۹؛ ۲۰۱۸). در هر سازمانی استقرار و سرمایه‌گذاری در مدیریت استراتژیک و داشتن مدیران راهبردی تضمین‌کننده‌ی 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. (سانوی، ۲۰۱۹).

1 - Strategic programming

2 -Sanghvi

3 -Adeniji, et al.

4 -Villagrasa, et al.

5 -Roundy, et al.

6 -Pangarkar

7 -Ben – Menahem, et al.

8 -Komodromos

9 -Eriksson & Fundin

1 - Ben Slimane & Padilla Arqulo

1 - Sanghvi

اینکه 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 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 (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۸).

مدیرانی که به مسائل استراتژیک اهمیت بیشتری می‌دهند و مدیریت راهبردی را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی خود انتخاب میکنند مدیران حرفه‌ای تر 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 (قورزایی و همکاران، ۱۳۹۸). 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 اینکه 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 منظم تر، معقول تر و منطقی تر 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 (فاطمی و همکاران، ۱۳۹۸).

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. به همین خاطر هدف این مطالعه ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد.

- روش شناسی تحقیق

با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش کیفی بوده است که با مصاحبه از خبرگان تحقیق انجام شد. رویکرد بخش کیفی گراند تئوری بوده است. جامعه آماری مورد نظر را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش (اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی) تشکیل می‌دادند. در این بخش، 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 این مطالعه با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران (اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی) به حالت اشباع رسیدیم.

نمونه‌گیری در چهارچوب منطق روش کیفی و به صورت هدفمند انجام شد. در نمونه‌گیری از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده گردید. معمولاً در پژوهش‌های کیفی جهت کسب بیش‌ترین اطلاعات، از نمونه‌گیری مبتنی برهدف استفاده

می‌شود، لذا محقق، شرکت‌کنندگانی را انتخاب نمود که به اصطلاح "غنی از اطلاعات" بودند. به آن معنی که براساس اصل پژوهش‌های کیفی، نمونه‌هایی انتخاب شدند که تصویری قوی از پدیده تحت مطالعه را ارائه می‌دادند. انتخاب شرکت‌کننده‌ها براساس روش نمونه‌گیری هدفمند از مدیران ارشد و صاحب‌نظران حوزه مورد مطالعه در دانشگاه که مایل به مصاحبه نیز بودند، انجام شد و با توجه به شیوع گسترده بیماری COVID19 و با توجه به محدودیتها و رعایت اصول حفظ سلامت سعی شده است تا از سایر روشهای انجام مصاحبه استفاده نظیر فایل‌های صوتی، ایمیل و واتس‌آپ استفاده گردد. اساس کار بخش کیفی مطالعه روش گرند تئوری (نظریه داده بنیاد) و سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی بوده است که با نرم افزار MAXQDA انجام شد. نظریه داده بنیاد (که بانام های تئوری برخوردار از داده ها، تئوری زمینه ای و تئوری بنیادی نیز شناخته می شود) یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است که در سال ۱۹۶۷ توسط بارنی گلیزر و انسلم اشتراوس بوجود آمد (گلیزر و اشتراوس، ۱۹۶۷).

نتایج تحقیق

نتایج بخش کیفی

جدول ۱ اعضای خبرگان پاسخ دهنده به مصاحبه باز و سمت آنها و تحصیلاتشان را نشان می دهد. همانطور که از جدول مشخص است علاوه بر استفاده از اساتید و صاحب‌نظر حوزه مالیاتی و دارایی، همچنین از کارشناسان و اساتید حوزه اقتصاد استفاده شده است.

جدول ۱: اعضای مصاحبه باز و سمت آنها

| ردیف | سمت | تعداد | تحصیلات |
|------|---|-------|---------|
| ۱ | کارشناسان و اساتید حوزه اقتصاد | ۷ | دکتر |
| ۲ | اساتید و صاحب‌نظر حوزه مالیاتی و دارایی | ۵ | دکتر |

هدف از انجام این پژوهش در فاز اول ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی است. در این فصل پس از جمع‌آوری داده‌های تحقیق، به تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده پرداخته شد. در ابتدا نتایج بخش کیفی مصاحبه که با روش تحلیل مضمون کدگذاری شد، آمده است و سپس به ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی، مورد بررسی قرار گرفت.

- شناسایی شاخص‌های پژوهش (حاصل از پیاده سازی مصاحبه ها)

در ادامه با ارائه جداول کدگذاری‌های انجام شده مصاحبه‌ها، به ارائه شاخص‌های حاصل از مصاحبه ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی، در قالب مدل می‌پردازیم.

جدول ۲: کدگذاری اولیه

| سند مربوطه | کدگذاری باز |
|------------|-------------------------------|
| مصاحبه ۳ | استفاده از فناوری های روز |
| مصاحبه ۵ | دسترسی دقیق و سریع به اطلاعات |
| مصاحبه ۶ | سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی |
| مصاحبه ۷ | تأکید بر تحول |
| مصاحبه ۵ | داشتن نوآوری |
| مصاحبه ۹ | یادگیری تعاملی |
| مصاحبه ۲ | آموزش کارکنان راهبردی |

| | |
|-----------|-------------------------------|
| مصاحبه ۱ | ایجاد باور در پرسنل |
| مصاحبه ۳ | ایجاد کارراهه شغلی |
| مصاحبه ۴ | فرهنگ کارکنان |
| مصاحبه ۶ | جلسات هم اندیشی |
| مصاحبه ۱۰ | تعیین و تطبیق سیاست های اداری |
| مصاحبه ۹ | شایسته سالاری |
| مصاحبه ۱۱ | اصول مدیریتی صحیح |
| مصاحبه ۲ | شفافیت اهداف سازمانی |
| مصاحبه ۱۲ | ارزش های اخلاقی |
| مصاحبه ۶ | مدیریت منابع انسانی |
| مصاحبه ۹ | کسب تجربه از سازمان های موفق |
| مصاحبه ۱۲ | حمایت های مالی |
| مصاحبه ۷ | تعیین معیارهای دقیق پایش صحیح |
| مصاحبه ۱۱ | سلسله مراتب ها |
| مصاحبه ۶ | نظام ارزیابی |
| مصاحبه ۳ | تفکیک وظایف |
| مصاحبه ۵ | مکانیزم های کنترلی |
| مصاحبه ۱ | کارکرد مناسب سازمان |
| مصاحبه ۱ | استقلال سازمان |
| مصاحبه ۶ | مقابله با سکوت سازمانی |
| مصاحبه ۱۱ | چابکی سازمان |
| مصاحبه ۱۲ | افزایش کارایی |
| مصاحبه ۴ | جو سازمانی |
| مصاحبه ۱۰ | پیچیدگی های سازمانی |
| مصاحبه ۹ | ساختار سازمان |
| مصاحبه ۶ | نقایص موجود در سازمان |
| مصاحبه ۸ | تعهد سازمانی |
| مصاحبه ۶ | مسئولیت |
| مصاحبه ۲ | عوامل انسانی |
| مصاحبه ۱ | اثر بخشی کارکنان |
| مصاحبه ۱۰ | قانون گرایی |
| مصاحبه ۷ | مهارت های حرفه ای |
| مصاحبه ۷ | اشتباهات |
| مصاحبه ۲ | مسئولیت اجتماعی |
| مصاحبه ۱۱ | نظرات تحمیلی و سلیقه ای |
| مصاحبه ۱۰ | فشارهای محیطی |

| | |
|-----------|----------------------------------|
| ۶ مصاحبه | شناسایی و ارزیابی ریسک بیرونی |
| ۲ مصاحبه | تعامل سازنده با محیط خارج |
| ۱ مصاحبه | سلامت سازمانی |
| ۱۰ مصاحبه | ماهیت غیرشخصی فعالیت ها |
| ۵ مصاحبه | اطلاع رسانی دقیق قوانین و مقررات |
| ۶ مصاحبه | اعتماد به سازمان و اهداف آن |
| ۹ مصاحبه | حمایت از طرف سازمان |

-مقوله بندی مضامین

جدول ۳ مضامین اصلی و اولیه پژوه

| مقوله اصلی | مقوله فرعی |
|-----------------|--|
| مسائل استراتژیک | استفاده از فناوری های روز دسترسی دقیق و سریع به اطلاعات سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی تأکید بر تحول داشتن نوآوری یادگیری تعاملی |
| آموزش | آموزش کارکنان راهبردی ایجاد باور در پرسنل ایجاد کارراهه شغلی فرهنگ کارکنان جلسات هم اندیشی تعیین و تطبیق سیاست های اداری |
| مدیریت کارآمد | شایسته سالاری اصول مدیریتی صحیح شفافیت اهداف سازمانی ارزش های اخلاقی مدیریت منابع انسانی کسب تجربه از سازمان های موفق حمایت های مالی |

| | |
|--|----------------------------------|
| <p>تعیین معیارهای دقیق پایش صحیح سلسله مراتب ها نظام ارزیابی تفکیک وظایف مکانیزم های کنترلی</p> | <p>کارکردهای نظارتی و کنترلی</p> |
| <p>کارکرد مناسب سازمان استقلال سازمان مقابله با سکوت سازمانی چابکی سازمان افزایش کارایی جو سازمانی پیچیدگی های سازمانی ساختار سازمان نقایص موجود در سازمان</p> | <p>فعالیت های درون سازمانی</p> |
| <p>تعهد سازمانی مسئولیت عوامل انسانی اثربخشی کارکنان قانون گرایی مهارت های حرفه ای اشتباهات</p> | <p>شایستگی های فردی</p> |
| <p>مسئولیت اجتماعی نظرات تحمیلی و سلیقه ای فشارهای محیطی شناسایی و ارزیابی ریسک بیرونی تعامل سازنده با محیط خارج</p> | <p>مولفه های خارج سازمانی</p> |
| <p>سلامت سازمانی ماهیت غیرشخصی فعالیت ها اطلاع رسانی دقیق قوانین و مقررات اعتماد به سازمان و اهداف آن حمایت از طرف سازمان</p> | <p>اصول حرفه ای</p> |

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 (استراوس 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 به دست آمد و در جدول زیر ارائه گردیده است.

– مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

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

جدول ۴: مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

| پارادایم | مقوله فرعی |
|----------------|------------------|
| شرایط زمینه‌ای | شایستگی های فردی |

۲-۳-۴- مقوله‌های شرایط علی

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص مولفه های خارج سازمانی به عنوان مقوله‌های شرایط علی در ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی انتخاب شدند.

جدول ۵: مقوله‌های شرایط علی

| پارادایم | مقوله فرعی |
|-----------|------------------------|
| شرایط علی | مولفه های خارج سازمانی |

۳-۳-۴- مقوله‌های پدیده محوری

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

جدول ۶: مقوله‌های پدیده محوری

| پارادایم | مقوله فرعی |
|-------------|--------------|
| پدیده محوری | اصول حرفه ای |

۴-۳-۴- 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.

جدول ۷: مقوله‌های راهبردها و اقدامات

| پارادایم | مقوله فرعی |
|--------------------|------------|
| راهبردها و اقدامات | آموزش |

۵-۳-۴- 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.

جدول ۸: مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

| مقوله فرعی | پارادایم |
|-------------------------|-----------------|
| فعالیت‌های درون سازمانی | شرایط مداخله‌گر |
| مسائل استراتژیک | |

۶-۳-۴- مقوله‌های پیامدها

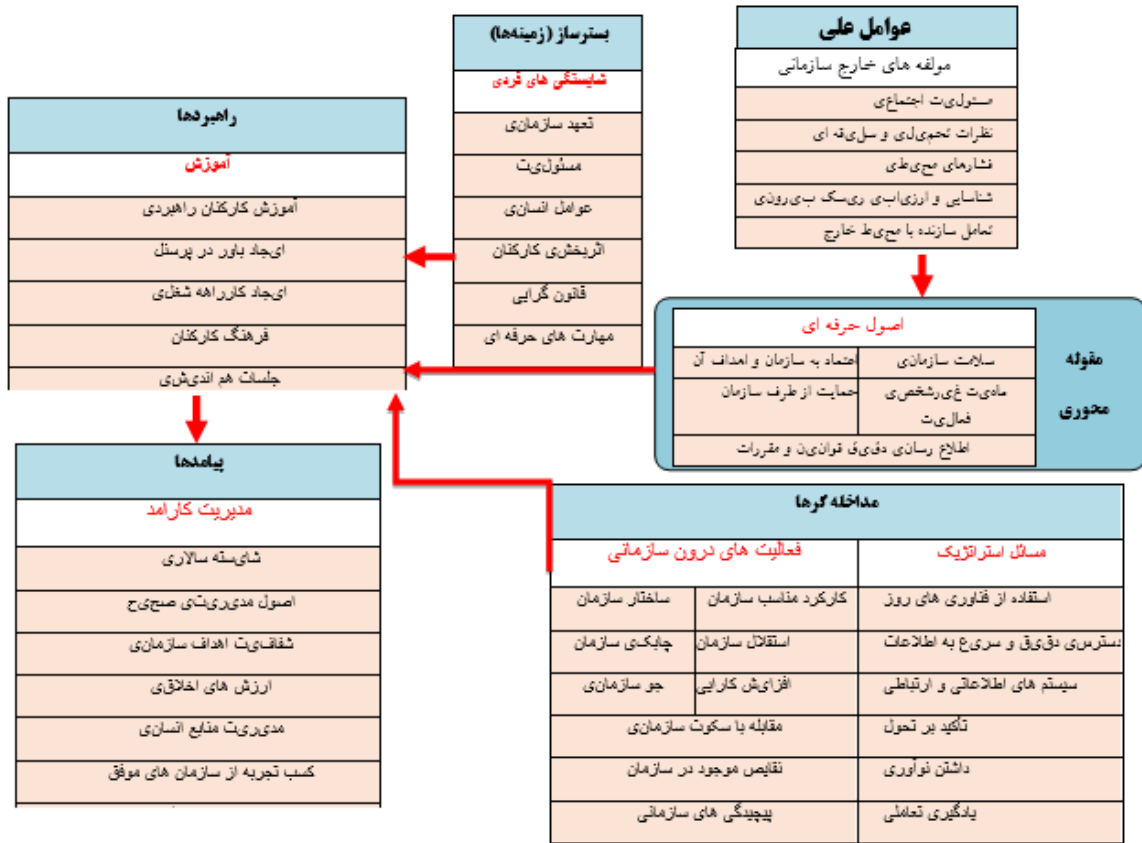
براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، مدیریت کارآمد به عنوان مقوله‌های پیامدها در ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی انتخاب شدند.

جدول ۹: مقوله‌های پیامدها

| مقوله فرعی | پارادایم |
|---------------|----------|
| مدیریت کارآمد | پیامدها |

۷-۳-۴- کدگذاری گزینشی

در نظریه‌پردازی 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 جمع‌بندی 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 ارایه 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 بپردازیم. 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 (استراوس و کوربین، ۲۰۱۵). 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 ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی به کار گرفته شده است. شکل پارادایمی زیر، نشان‌دهنده مدل ارایه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد.



شکل ۱: مدل الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که مقوله های اصلی الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی شامل مسائل استراتژیک، آموزش، مدیریت کارآمد، کارکردهای نظارتی و کنترلی، فعالیت های درون سازمانی، شایستگی های فردی، مولفه های خارج سازمانی و اصول حرفه ای بوده است. این نتایج منطبق بر یافته های جعفری نیا و همکاران (۱۴۰۰)، دهقانی و همکاران (۱۴۰۰) و عبدالخدییر دنلمی و اولادپو جیمو (۲۰۲۰) بوده است. توسعه مدیران فرایندی است که به سازمان کمک می کند که با بهره گیری از روش ها و رویکرد علمی موجبات رشد و توسعه شایستگی ها و توانمندی های 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 می کند. 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 (رشوند و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۲۹). 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 فرصت ها، 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 (قربان زاده، ۲۰۱۵). مینتزرگ معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آن ها 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 در آمدی 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 نقش 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 (گوپیل و دشپاند، ۲۰۱۴: ۲۲۰).

- منابع

اسماعیلی سالومحله، فرزاد؛ کردنائیچ، اسدالله؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ آذر، عادل. (۱۳۹۷). طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی: رویکرد نظریه داده بنیاد، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرای علمی- پژوهشی، سال دهم، شماره ۲۰، صص ۶۷-۹۵.

آراسته، محمد. (۱۳۹۱). تبیین عملکرد شرکت با استفاده از بازارگرایی، نوآوری و مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی استان گیلان، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد رشت.

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 ۱۲۶-۱۴۴.

پیل پا، حسین؛ فرخیان، ساحل. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش خالقی، فرامرزی، محمدپور زرنندی، محمد ابراهیم. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه بندی چالش‌های هم راستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات: راهکاری برای هم سویی راهبردی (مطالعه موردی: شرکت فولاد جنوب)، مدیریت کسب و کار، دوره ۱۳، شماره ۴۹، صص ۲۴۲-۲۶۰.

خلیلی، محمد. (۱۳۸۹). بررسی تحلیلی تأثیر استفاده مناسب از استراتژی اقیانوس آبی بر ارتقای فروش در صنایع الکترونیک، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.

- ذبیحی، محمد رضا؛ نیک پور، وجیهه. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی، دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت.
- رشوند، بقراط؛ چناری، علیرضا؛ ابوالمعالی، خدیجه. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران (مطالعه موردی: سازمان صنایع دفاع)، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال ۵، شماره ۲۰، صص ۲۵۶-۲۲۷.
- رضایی منش، بهروز؛ قربانی زاده، وجه‌الله؛ حسین پور، داود؛ طاهری، علی. (۱۳۹۸). الگوی سنجش سطح بلوغ مدیریت استراتژیک سازمان‌های دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۸، صص ۴۶-۱۹.
- روشنی علی بنه سی، حسن؛ رزاقی، محمد. (۱۴۰۰). اثر علی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر شکل‌گیری تفکر استراتژیک با میانجی‌گری جو روابط کارکنان، مجله علمی رهبری آموزشی کاربردی، سال ۲، شماره ۳، صص ۷۲-۶۳.
- سلطانی، محمدرضا؛ ناظمی اردکانی، مهدی؛ قویدل، علیرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی جانشین‌پروری مدیران به عنوان یک رویکرد راهبردی سازمان‌ها، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال ۴، شماره ۱۶، صص ۶۲-۳۱.
- شوقی، بهزاد؛ آقاجانی، طهمورث؛ مرتضوی، سید مصطفی. (۱۳۹۲). اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه)، مدیریت بهره‌وری، سال ۷، شماره ۲۶، صص ۹۳-۱۲۴.
- طالقانی، محمد؛ طالقانی نژاد، سارا. (۱۳۹۵). بررسی نقش مدیریت راهبردی در کارآفرینی سازمانی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۷، صص ۲۹۳-۲۷۱.
- علی پور نیلاش، سکینه؛ اسماعیل زاده، موسی؛ بی‌تا، حسن؛ لاریجانی، محسن. (۱۳۹۹). تدوین راهبرد منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل راهبردی (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)، فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۴، شماره ۴۸، صص ۴۳-۲۹.
- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۷). استراتژی اثر بخش، تهران: انتشارات فرا.
- غلامی، بهمن. (۱۳۹۶). بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی، فصلنامه کبیری، ابراهیم، بهنمیری، فاطمه و جعفری آزاد، مریم. (۱۳۹۴). بررسی مدیریت استراتژیک و اهمیت آن در آموزش و پرورش. دومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش.
- کروبی، امیر مسعود؛ پور صادق، ناصر؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ رضایی منش، بهروز. (۱۴۰۰). بررسی میزان تأثیر عوامل مؤثر بر اجرای راهبردهای منابع انسانی، مدیریت کسب و کار، دوره ۱۳، شماره ۵۰، صص ۵۴۲-۵۲۲.
- موسوی محب، سید مرتضی. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه ریزی استراتژیک در واحد آموزش بانک شهر، پایان‌نامه چاپ نشده در دوره دکتری، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- نیکویه، مهدی؛ شیرویه پور، شهریار؛ قاسمی، حاکم؛ ایجایی، ابراهیم. (۱۴۰۰). آینده‌نگاری راهبردی و خلق ارزش در سیاست‌گذاری (مطالعه موردی: سازمان‌های دفاعی)، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال ۵، شماره ۱۸، صص ۱۰۹-۱۳۸.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نشر نی.

Abedin, B. & Kordnaeij, A. (2018). Understanding the reason for the emergence of strategic changes from the point of view of the process of making the agenda in the organization. *Journal of Business Management Perspective*. 17(3), 53-69.

Abraham, S. (2006). Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice. *Strategy & Leadership*, 34(5): 52-57.

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.

- Jissink, T., Huizingh, E. K., & Rohrbeck, R. (2015). Corporate foresight and performance: a chain-of-effects model. University of Aarhus Aarhus Working Paper.
- Kapur, R. (2016). Managerial functions and job satisfaction within an organization. *International Journal of Information Management*, 8(4), 179–180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.01.003>.
- 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, (4180): 1-23.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press
- Klapper, Rita, Berg, Lindsay, Upham, Paul, (2020). Probing Alignment of Personal and Organisational Values for Sustainability: An Assessment of Barrett's Organisational Consciousness Model, *Sustainability*, 2020; 12, 7584: 1-21.
- Knezović, E., Bušatlić, S., & Ridić, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 114-139.
- 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.
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in Strategic Change Research. *Academy of Management*, 11(2), 1-133.
- Mill More, et al. (2007). *Strategic Human Resource Management*. LT London.
- Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 99-109.
- Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing; In B. Garratt (Ed), *Developing Strategic Thought: Reinventing the art of direction_ giving*: 67. London :McGraw– Hill.
- Nigam, A. K., Nongmaithem, S., Sharma, S., & Tripathi, N. (2011). The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India: A study of service sector firms. *Journal of Indian business research*.
- Nolan-Arañez.S.I, Ludvik.M.B. (2018). Positing a framework for cultivating spirituality through public university leadership development. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, Vol. 11 No. 1, pp. 94-109.
- Nyuur, R. B., Brečić, R., & Sobiesuo, P. (2015). Foresight capabilities and SME product/service adaptiveness: the moderating effect of industry dynamism. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 10(2 4), 145 164.
- Oliveira, M.; Sousa, M.; Silva, R.; Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2021, 7 (75): 1-21.
- Öner, M. A., Benson, C., & Göl Beşer, S. (2014). Linking organizational change management and organizational foresight. *Strategic Change*, 23(3-4), 185-203.
- Paliokaite, A., & Pačesa, N. (2015). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181.
- Sanghvi, P. (2019). Diversity and strategic human resource management: literature review. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 2. 153-161.

- Schalk, R., V, Timmerman., S, van den Heuvel. (2013). "How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications", *Human Resource Management Review* 23, 84-92.
- Seemiller, C., & Murray, T. (2013). The common language of leadership. In *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 33-45. <https://doi.org/10.1002/jls.21277>
- Seemiller.C. (2016). *Leadership Competency Development:A Higher Education Responsibility*. New Direction for Higher Education.
- Shahhoseini M, Haghghi M, Moazen S.(2020). Developing a Model for theAlignment of Strategies of HRM with Macro-level Strageies in National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2020; 11 (42) :93-126.
- Shukla, Shalini (2017). *Alignment of HR Policies and Practices with Business Strategy: A Case Leading Lubricant Company*, *Advances in Agri-Management: General Management, Business Development and Innovative Practices*, New India: Publishing Agency.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Sokolova, A. (2015). An integrated approach for the evaluation of national foresight: the Russian case. *Technological Forecasting and Social Change*,101, 216 -225.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision*, 40(9),853-861.
- Taleghani, G., Ghafari, A., & Haghghi, M. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices (HRMPs) on the Organizational Performance among Employees of the University of Tehran. *Journal of Public Administration*, 8(1), 1-14.
- 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.
- 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 (237): 1-17.
- Yoon, J., Kim, Y., Vonortas, N. S., & Han, S. W. (2018). Corporate foresight and innovation: the effects of integrative capabilities and organisational learning. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 633 645.
- Zehir, Cemal., Gurol, Yonca., Karaboga, Tugba., & Kole, Mahmut. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Journal of Procedia Social and Behavior Sciences*, 235, 372-381.