

بررسی روابط و سطح بندی مولفه های الگوی پرورش مدیران راهبردی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

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

بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است، چرا که علاوه بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز برای سازمان های ذیربط خواهد داشت. با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش کیفی می باشد. راهبرد مورد استفاده مدلسازی ساختاری تفسیری و طبقه بندی اطلاعات جمع آوری شده از خبرگان تحقیق 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 می دادند. در این بخش، نمونه گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه گیری نظری از رویدادها نمونه گیری می شود 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 گروه های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این مطالعه با ۱۲ نفر از صاحب نظران (اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی) حالت اشباع ایجاد شد. براساس محاسبات مدلسازی ساختاری-تفسیری مشخص شده است که «آموزش» متغیر مستقل برونزا است که هیچ متغیری در مدل بر آن تاثیر ندارد.

واژگان کلیدی: پرورش مدیران، سطح بندی، مدلسازی ساختاری تفسیری

۱- 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 (رشوند و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۲۸).

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. کوکالیس با ارائه این نظریه به سازمان‌ها کمک کرد تا در محیط‌های پیچیده با به کارگیری سیستم‌های برنامه ریز منعطف، عملکرد خود را حداکثر کنند (طالقانی و طالقانی نژاد، ۱۳۹۵: ۲۷۳).

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).

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).

- 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

1 - Haque

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 بر هدف 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.

یکی از قویترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و علوم اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره، مدل سازی معادلات ساختاری است. زیرا ماهیت این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آنها را با شیوه دو متغیری (که در هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاق می‌شود که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان k متغیر مستقل و N متغیر وابسته است (آذر، ۱۳۸۱). از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری جهت شناسایی روابط مستقیم و غیرمستقیم مجموعه‌ای از عناصر استفاده می‌شود. یکی از ویژگی‌های متمایز این روش آن است که با استفاده از آن می‌توان مباحث پیچیده را ساختار بندی کرده و آنها را به صورت گرافیکی به تصویر کشید.

نتایج تحقیق

برای طراحی مدل اولیه طراحی الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیج (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تاثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۸).

این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند. در واقع با استفاده از این روش تاثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی می‌شود. در این رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری-تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود. سازه‌های مورد بررسی جهت طراحی الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی عبارتند از:

مسائل استراتژیک، آموزش راهبرد، مدیریت کارآمد، کارکردهای نظارتی و کنترلی، فعالیت‌های درون سازمانی، شایستگی‌های فردی، مولفه‌های خارج سازمانی و اصول حرفه‌ای

نخستین گام در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری محاسبه روابط درونی شاخص‌ها است. جهت انعکاس روابط درونی میان شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس بدست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تاثیر دارد و از کدام متغیرها تاثیر می‌پذیرد. بطور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول ۱ استفاده می‌شود.

جدول ۱ حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

O	X	A	V
متغیر ۱ بر ۲ تاثیر دارد			
متغیر ۱ بر ۲ تاثیر ندارد			
رابطه دو سویه			
عدم وجود رابطه			

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله بر اساس متد مدلسازی ساختاری تفسیری جمع بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد (اصغریور، ۱۳۹۲). با توجه به علائم مندرج در جدول ۲ ماتریس خودتعاملی ساختاری بصورت Error! Reference source not found خواهد بود.

جدول ۲ ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	Main
A	O	O	A	V	O	A		C01
A	A	O	A	V	V			C02
O	O	O	O	O				C03
A	O	V	O					C04
O	V	A						C05
O	A							C06
V								C07
								C08

۲-۵-۴- تشکیل ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی^۲ از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳ ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	RM
1	1	0	0	1	0	0	1	C1
0	0	0	0	1	1	1	1	C2
1	1	1	0	0	1	0	0	C3
0	0	1	1	1	0	0	0	C4
1	1	0	1	0	0	1	1	C5
0	0	1	0	1	0	0	0	C6
1	1	0	1	0	0	1	1	C7
0	1	0	0	0	1	1	1	C8

۳-۷-۴- تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

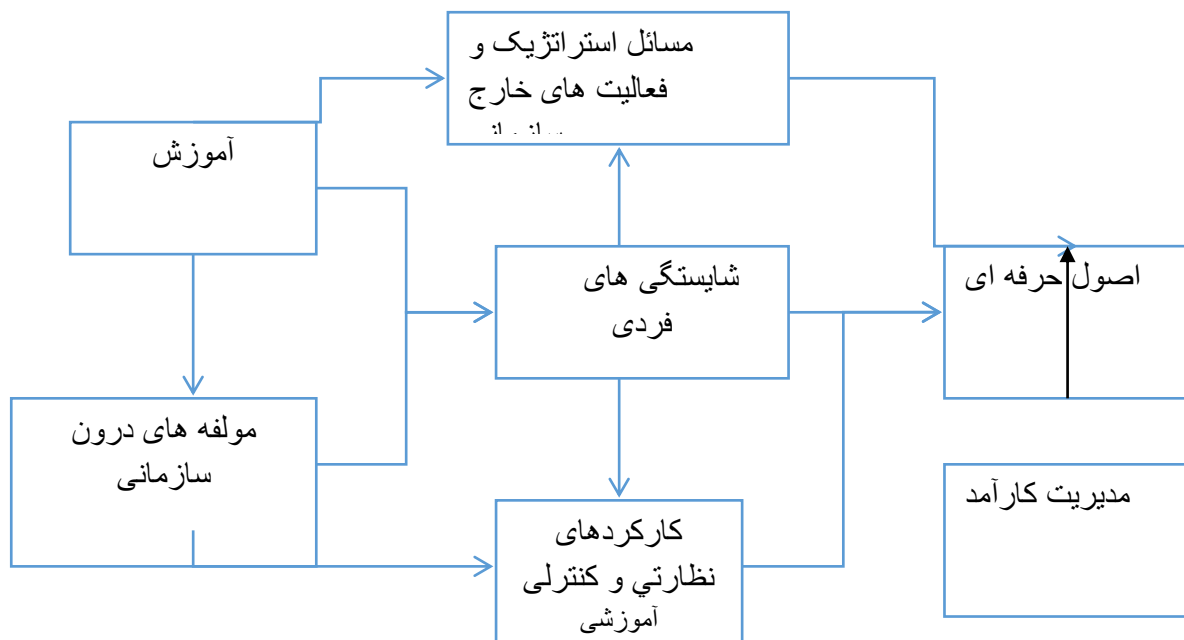
² Reachability matrix

❖ مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید.

❖ مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آنها می‌توان به این متغیر رسید.

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود.

برای متغیر C_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر C_i می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به متغیر C_i رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تاثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید (اصغرپور، ۱۳۹۲). بنابراین متغیر «مدیریت کارآمد» متغیر سطح اول یا وابسته است. پس از شناسایی متغیر(های) سطح اول این متغیر(ها) حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آنها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به عنوان متغیرهای سطح دوم انتخاب می‌شوند. با توجه به خروجی محاسبات ISM متغیر « اصول حرفه ای» سطح دوم است. برای تعیین عناصر سطح سوم، متغیرهای سطح دوم حذف می‌شوند و یکبار دیگر مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح دوم محاسبه می‌شود. براساس Error! Reference source not found. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آنها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به عنوان متغیرهای سطح سوم انتخاب می‌شوند. با توجه به خروجی محاسبات ISM « » سطح سوم هستند. متغیر «بازدارندها» در سطح چهارم قرار دارد. عوامل مربوط به دانش آموزان و عوامل مربوط به معلمان در سطح پنجم الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شگا زیر نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.



شکل ۱ طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی

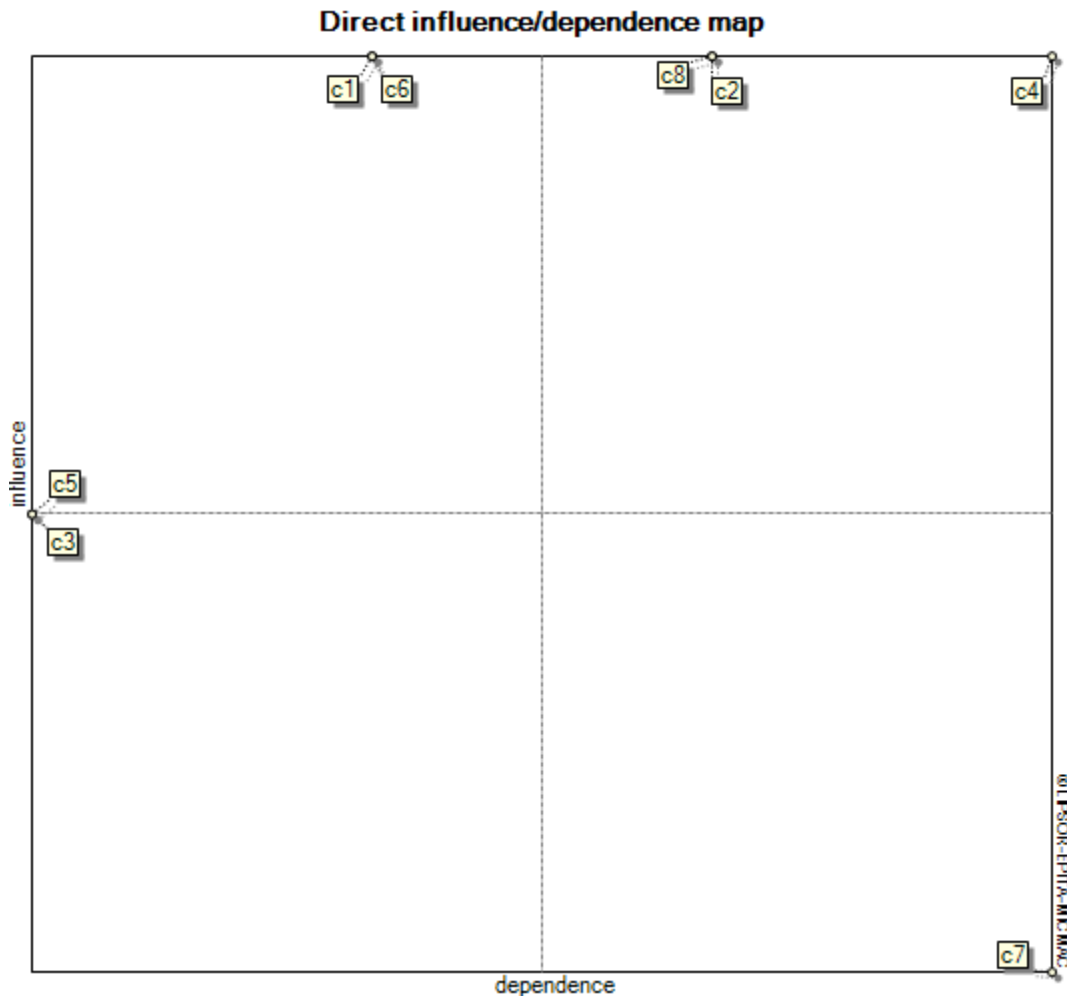
براساس محاسبات مدلسازی ساختاری-تفسیری مشخص شده است که «تجهیزات و محیط آموزشی» متغیر مستقل برونزا است که هیچ متغیری در مدل بر آن تاثیر ندارد.

۱ تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

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 ۲ را نشان می‌دهد.

جدول ۴ 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 حرفه ای	C3
۴	۲	مدیریت کارآمد	C4
۱	۴	شایستگی های فردی	C5
۲	۲	مولفه های خارج سازمانی	C6
۱	۲	فعالیت های درون سازمانی	C7
۲	۳	کارکردهای نظارتی و کنترلی	C8



شکل ۲ نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می توان 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 گونه ای نتایج فرایند توسعه محصول اند و کمتر می توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند.

در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می شوند.

خودمختار^۳: متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی شود. به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می شود.

بر اساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی متغیر «اصول حرفه ای» قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای « شایستگی های فردی» قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند بنابراین متغیرهای پیوندی هستند.

³ Autonomous variables

- بحث و نتیجه گیری

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 مسایل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است (سانقوی، ۲۰۱۹). 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 و همکاران، ۲۰۱۸). تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری سازمان می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد (راندی و همکاران، ۲۰۱۶؛ پنگارکار، ۲۰۱۵). محیط‌های سازمانی فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی بیش از پیش است (بنمایم‌هم 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 (کمودروموس و همکاران، ۲۰۱۹).

سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده امروزه، نیاز به روش جدید طراحی راهبرد، سازمان دهی و مدیریت تغییر دارند تا آینده‌شان را شکل دهند. با توجه به پیش بینی تغییرات در حال وقوع در داخل و خارج سازمان، آینده نگاری که دربردارنده یادگیری سازمانی و آینده نگاری فردی باشد، می‌تواند توانایی یک سازمان را برای رویارویی با آینده افزایش دهد (اونر و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۹۰). به گفته محققان ارتباط محکمی بین آینده نگاری راهبردی و فرایندهای یادگیری وجود دارد (بوتز و همکاران، ۲۰۱۹: ۹۶). یادگیری سازمانی فرایند تولید و 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 آینده نگاری راهبردی در مدیریت و عملیات روزمره سازمان، مستلزم ایجاد قابلیت‌های فردی و سیستم‌های مناسب برای یادگیری سازمانی است (ریشارت و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۹).

طی دهه‌های اخیر، تغییرات اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی و فناوری، تأثیرهای شگرفی بر سازمان‌ها داشته است. سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور کرده است تا با بازاندیشی در شیوه‌های انجام کار خود، فعالیت‌های خود را نیز مجدداً سازمان‌دهی کنند. انسان‌ها در مرکز و قلب سازمانها، نقشی حیاتی و تعیین‌کننده را برعهده گرفته‌اند؛ چراکه مهم‌ترین مزیت رقابتی شمرده می‌شوند (احمدی طیفکانی، ۱۳۹۷). لذا شناسایی و ارتقاء مهارت، دانش، توانایی و در یک کلام، شایستگی‌های مدیران راهبردی برای موفقیت یک سازمان، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. اولین قدم در مدیریت راهبردی که فلسفه آن بر دو مقوله مهم «شایسته‌سالاری» و «مدیریت استعدادها» و درنهایت گزارش‌گیری عملکرد استوار است، تدوین الگوهای شایستگی اختصاصی مدیران ارشد است. در این راستا، بزرگ‌ترین چالشی که برنامه‌های استراتژیک و راهبردی با آن مواجه هستند، اطمینان از صحت انتخاب افراد برای قرار گرفتن در مسیر توسعه و جانشینی است. شایستگی‌ها، به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند و یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید از آن‌ها برخوردار باشد (صدری ایوبی، ۱۳۹۹).

انتخاب و به کارگیری مدیران کاردان و حرفه‌ای همواره از الزامات تعالی هر سازمان به شمار می‌آید (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۴: ۸۳). مهم‌ترین دلایل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی بر این مبنا استوار است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار می‌باشند، لذا لازم است که تلاش‌های مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌های خود نمایند (قلی پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۵: ۱۲). پژوهش‌های شایستگی یکی از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی و بهترین راه تشخیص صلاحیت‌های شغلی یک حرفه است و هدف آن تشخیص دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام یک شغل است. سازمان‌های رشد یافته و موفق توسط مدیران راهبردی یا تیم‌هایی از مدیران شایسته و کارآمد اداره و هدایت می‌شود (جیانگ و الکسیاکیس، ۲۰۱۷: ۳۵). شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز

برای اجرای یک نقش به گونه اثر بخش می‌باشد (هوانگ و کو، ۲۰۱۸: ۲۲). همچنین شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و مهارت‌های رفتاری و شناختی که می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. شایستگی‌های مدیریتی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌هایی است به منظور این که مدیر بتواند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهد (لارا و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۵۴).

- منابع

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 ۲۶۰-۲۴۲.

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 شکل گیری تفکر استراتژیک با میانجی گری 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 جانشین پروری 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 بهره وری، 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.

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، پایان نامه 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). آینده نگاری راهبردی و خلق ارزش در سیاست گذاری (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.

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.

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.
- Shahhoseini M, Haghghi M, Moazen S.(2020). Developing a Model for the Alignment 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.
- 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.
- 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.