

## طراحی مدل شایستگی های استراتژیک برای مدیران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

قنبر امیر نژاد<sup>۱</sup>، اکرم السادات مصطفوی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** اهدافی چون تقویت نگرش و باورهای دینی انقلابی، حفظ و تحقق آرمان ها، رسالت دستاوردهای انقلاب در زمینه رشد و تعالی انسانی، در سایه برخورداری مدیرانی شایسته برای هدایت سازمان ها در شرایط کنونی امکان پذیر است. از این رو، هدف این پژوهش طراحی مدل شایستگی های استراتژیک مدیران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران می باشد.

**روش بررسی:** در این پژوهش اکتشافی- کاربردی، ابتدا از گفته ها و اظهار نظرهای امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و ادبیات تحقیق، شایستگی های استراتژیک مدیران شناسایی شدند و حین مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان آگاه به موضوع، مولفه های مورد نظر مورد ارزیابی قرار گرفته و با روش دلفی در دور سوم، مورد تایید قرار گرفتند. سپس از شیوه سناریونویسی، بهترین سناریوها از میان مولفه ها شناسایی شده، انتخاب شدند.

**یافته ها:** یافته های حاصل از روش دلفی در دور سوم، ۱۷ مولفه را به عنوان شایستگی های استراتژیک مدیران مورد تایید قرار داد. همچنین در سناریونویسی، جذابترین سناریوها در شایستگی های استراتژیک مدیران به ترتیب بهبود رشد و توسعه انسانی، بهبود انتظارات رهبری و بهبود الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفته معرفی شدند.

**نتیجه گیری:** توجه به شایستگی های استراتژیک مدیران در زمان انتصاب آنها و تمرکز بر اولویت های شناسایی شده به ویژه رشد و توسعه انسانی در محیط کار، برآوردن انتظارات رهبری، و نهادینه کردن الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفته، می تواند نتایج اثربخشی برای سازمان ها به همراه داشته باشد.

**واژه های کلیدی:** شایستگی های استراتژیک، امام خمینی، مقام معظم رهبری، وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: g.amirnejad@yahoo.com)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، اهواز، اهواز

## مقدمه

بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق به کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرایندهای شایسته سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می کند. طی دهه های گذشته به موضوع شایستگی های مدیران توجه زیادی شده است. مصداق این موضوع را می توان در استخراج الگوهای شایستگی برای سازمان بزرگ داخل و خارج کشور اشاره کرد. اما مسأله ای که در این میان وجود دارد، این است بیشتر الگوهای شایستگی استخراج شده برای سازمان های ایرانی به عنوان کشوری اسلامی، بر اساس الگوی مدیریت امروزی است که منشأ و خاستگاه آن کشورهای غربی است (۱). از آنجا که نیروی انسانی محور کلیه فعالیت های اقتصادی، سیاسی است، سرمایه گذاری در این منبع و مدیریت صحیح آن یکی از راهبردهای مهم توسعه همه جانبه محسوب می گردد (۲). چنانچه کشورهای پیشرفته نیز ابتدا در تربیت نیروی فنی و تخصصی خود پیشقدم بوده و سپس به توسعه اقتصادی و صنعتی نائل شده اند (۳)، اما اهدافی چون بینش تفکر اندیشه توحیدی، تقویت نگرش و باورهای دینی انقلابی، حرکت در مسیر تثبیت، حفظ و تحقق آرمان ها، رسالت دستاوردهای انقلاب در زمینه رشد و تعالی انسانی صرفاً در سایه برخورداری مدیرانی شایسته برای هدایت سازمان ها در شرایط کنونی امکان پذیر است (۴).

نبود شایسته سالاری در جامعه، ائتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی در بخش های مختلف را به دنبال دارد. شایسته سالاری به حذف افراد نا کارآمد در راستای رضایت مشتریان منجر شده و نبود شایسته سالاری می تواند به حذف و یا فرار شایستگان و نارضایتی مشتریان منجر شود. پایه و اساس شایسته سالاری آن است که نخبه بودن یا شایستگی را می توان به صورت استاندارد و به وسیله پارامترهایی قابل سنجش و دقیق اندازه گیری نمود (۵). همچنین یکی از مهمترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان، استقرار آن ها در جایگاه مناسب است. جایگاهی که می تواند قابلیت ها و توانمندی های خود را به مظنه ظهور برسانند و در عین حال امکان رشد و تعالی خود و سازمان را به وجود آورند و این مهم زمانی علمی خواهد شد که شایسته سالاری در سازمان ها تحقق یابد. در واقع اگر افراد به طور صحیح در جایگاه های مناسب قرار داده شوند با موفقیت در کار و دریافت پاداش احساس رضایت مندی خواهند کرد (۶).

آنچه امروزه برای سازمان ها مهم است : نگهداری و پویایی مغز سازمان است. مغز سازمان همان افراد باهوش، لایق و کار آزموده هستند. از این روست که باید در تلاش باشند تا مغز انسان را پویا نگه دارند و این میسر نمی شود مگر نیروی انسانی مناسبی را بیابند، پرورش دهند و حفظ کنند. این مهم در قالب یک نظام شایسته سالار عملی خواهد شد (۷). همچنین کارکنان سرمایه های باارزش هر سازمان می باشند، دستیابی به هدف های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی اشتغال به کار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد بهره وری او بالاتر خواهد بود (۸).

از این رو پژوهش حاضر از بعد نظری به دنبال آنست که منجر به ایجاد نظریه ای نو در خصوص جذب نیروهای شایسته گردد. تحقیق حاضر به مدیریت کمک می کند تا برداشت ها را نسبت به محیط کار خود بهتر بشناسد و آن چه را که به عنوان طرز تلقی خود، از معیارهای شایستگی استراتژیک می داند با عملکرد واقعی به مقایسه بنشیند. موضوع شایستگی استراتژیک برای وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران به لحاظ وظایف مهم و حساس آن به عنوان یکی از پایه های اقتصادی کشور از اهمیت دوچندانی برخوردار است. چالش امروز وزارت نفت در انتصاب مدیران و تحقق مدیریت علمی، نبود مدلی کامل بر اساس دیدگاه های رهبران نظام جمهوری اسلامی ایران و نادیده گرفتن آن ها در این خصوص می باشد. طراحی مدل شایستگی های استراتژیک مدیران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، موضوع تحقیقی است که محقق را به آن داشت تا با مطالعه عمیق سخنان و نوشته های ایشان به مدلی بومی، اجرایی عملیاتی متناسب با مقتضیات اسلامی - ایرانی برای رفع این چالش دست پیدا نماید. بدین منظور، گفته ها و اظهار نظرات امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری که از معماران و متولیان نظام جمهوری اسلامی هستند و در این خصوص نقطه نظرات زیادی داشته اند و از سوی دیگر رصدکننده و ترسیم کننده استراتژی های بنیادی نظام بوده اند، به عنوان مبنا قرار گرفتند تا شرایط و ویژگی های مورد نیاز مدیران برای مدیریت علمی تدوین گردد. سوال اصلی این تحقیق این است که مدل شایستگی های استراتژیک مدیران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در بین مدیران ستادی وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران چگونه می باشد؟

### مبانی نظری

طی دهه های اخیر، تغییرات اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی و فناوری، تأثیرات شگرفی بر سازمان ها داشته است. سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان ها را مجبور کرده است تا با بازاندیشی در شیوه های انجام کار خود، فعالیت های خود را نیز مجدداً سازماندهی کنند. مدیران در مرکز و قلب سازمان ها، نقشی حیاتی و تعیین کننده را بر عهده گرفته اند. چرا که مهمترین مزیت رقابتی شمرده می شوند. لذا شایستگی های آنان برای موفقیت یک سازمان امری ضروری و اجتناب ناپذیر است (۹). شایستگی خصیصه بنیادی یک شخص است که با عملکرد عالی و یا موثر مرجع رابطه علی دارد. شایستگی یک ویژگی فرد قلمداد شده است که منجر به بروز عملکرد شغلی موفق و کسب نتایج سازمانی می شود (۱۰). شایستگی های منابع انسانی به طور کلی بر دانش، مهارت ها، توانایی ها و نگرش های حرفه ای منابع انسانی متمرکز است (۱۱).

شایستگی یکی از ویژگی های اصلی یک فرد است که به علمی مرتبط با عملکرد موثر و یا عملکرد برتر در کار با وضعیت معیار است (۱۲). شایسته سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت های توسعه ای، در درون سازمان هاست؛ به شکلی که مدیران نباید در هیچ شرایطی خود را بی نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه های آن بدانند. منابع انسانی توانمند و با انگیزه، ارزشمندترین سرمایه سازمان ها بوده و در صورت به کارگیری با ترکیب مناسب، ارزشیابی، تثبیت یا جابه جایی آنها بر مبنای نظام

شایستگی، می تواند کمبود های احتمالی دیگر منابع را تا حدودی جبران نماید. فقدان شایسته سالاری در هر سازمان موجب حذف یا فرار شایستگان، اتلاف استعداد های بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی می شود. نظام شایستگی با حذف افراد ناکارآمد و در راستای رضایت مشتریان و افزایش کیفیت ارائه خدمات و حمایت از کارکنان توانا و دارای صلاحیت معنا پیدا می کند. لذا حفظ و نگهداری این منبع مهم یکی از ضرورت های هر سازمانی تلقی می شود (۱۳).

هیچ نظام و سیستمی بهتر و عادلانه تر از نظام شایسته سالاری برای جوامع مختلف نیست. به باور آن ها، نظام شایسته سالار بسیار عادلانه تر و کارآمد تر از سایر نظام های سیاسی و اجتماعی موجود است و در نهایت، به تبعیض های اجتماعی پایان می دهد. سرمایه انسانی مهمترین دارایی هر سازمان است. استفاده اثربخش از سرمایه انسانی زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می سازد. در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان ها در تلاش و رقابت اند تا شایسته ترین مدیران و کارشناسان را، به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. شایستگی مجموعه ویژگی هایی است که در عملکرد شغلی موفق و نیل به هدف سازمانی سهیم است. این شایستگی ها شامل دانش، مهارت ها، توانایی ها به اضافه ویژگی هایی نظیر ارزش ها، انگیزش، نوآوری ها و خودکنترلی می شوند (۱۴). فهرست شایستگی ها در هر سازمانی و به تبع آن در هر فرهنگی دارای فصل های مشترکی است و در عین حال متناسب با فرهنگ سازمانی و بومی می تواند رنگ تازه ای به خود بگیرد. با توجه به آن که عامل فرهنگ را در سازمان ها نمی توان نادیده انگاشت، در نتیجه برای استقرار نظام شایسته سالاری و تعبیه نظامی برای سنجش و ارزیابی شایستگان لازم است در تدوین فهرست و شاخص های شایستگان به عوامل فرهنگی و بومب توجه شود. سازمان ها به عنوان متولیان توسعه در جامعه و مدیران به عنوان محور اصلی سازمان ها ایفای نقش می کنند. در جامعه کنونی هیچ انسانی وجود ندارد که در طول حیات خود صدها بار با سازمان ها ارتباط نداشته باشد و عملکرد سازمان ها وابسته به مدیریت صحیح آن هاست. مدیران ناگزیرند برای دستیابی به اهداف سازمان، اصول و مفاهیم مدیریت علمی را به کار بسته و با منطقی صحیح در کاربرد آن ها دقت کافی به عمل آورند (۱۵). عدم توجه به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی کارشناسان در انتصاب به مسئولیت های سازمانی موجب تضعیف و به مرور مرگ سازمان ها می شود و نقش مدیران در این خصوص بسیار پررنگ می باشد (۱۶).

طبق مطالعات انجام شده انتخاب کارشناسان و کارکنان با معیارهای اختصاصی یعنی وابستگی و دلبستگی به مرام خاصی مانند روابط خانوادگی، توصیه ها، منزلت اجتماعی و طبقاتی، زبان، قومیت، نژاد، فرقه، رابطه و باندبازی و ... مانع عملکرد صحیح سازمان و توسعه اقتصادی شده و در مقابل، در نظر گرفتن معیارهای همگانی و شایسته سالارانه مانند تعهد، تخصص، مهارت، توانایی و تجربه در انتخاب مدیران و کارکنان باعث بهبود عملکرد سازمان و توسعه اقتصادی جامعه می شود (۱۷). اکنون اکثر سازمان ها با کمبود نیروی انسانی در این زمینه روبرو هستند که باید در توسعه منابع انسانی سازمان ها مورد توجه خاص قرار گیرد و افزایش شایستگی نیروی انسانی در زمینه تکنولوژی اطلاعات به یک دیدگاه بلند مدت تبدیل شود. این مهم زمانی تحقق می یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را به خوبی مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب، نگهداری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه باید شایستگی را بر اساس اصول و معیارهای علمی در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد (۱۸).

## پیشینه تحقیق

رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی شایستگی های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش منابع مرتبط با مدیران و به ویژه مدیران کارکردی (وظیفه ای) بود. پس از بررسی منابع استخراج شده از پایگاه های داده، ۹۵ منبع به عنوان نمونه به دست آمده است. پایایی نتایج با استفاده از روش هولستی ۰/۹۲۱ برآورد گردید. در این مقاله مضمون ها و الگوی شایستگی های مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون تدوین شده است. فرایند تحلیل مضمون بصورت دستی شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که می توان شایستگی های مدیران کارکردی را در سه مضمون رهبری استراتژیک، قابلیت سازی، مصر و ثابت قدم در موفقیت خلاصه نمود. مضمون رهبری استراتژیک خود دارای سه مضمون سازمان دهنده و هفت مضمون پایه می باشد: پیشرفت جمعی (گرایش تیمی، پرورش دیگران و بستر سازی)، کاریزماتیک (خودمدیریتی و اعتبار) و تفکر استراتژیک (فعال استراتژیک و با بصیرت). مضمون قابلیت سازی نیز دارای دو مضمون سازمان دهنده و چهار مضمون پایه می باشد: بهره ور (نتیجه گرا و بهینه کننده منابع) و مطلع (دانش درون کارکردی و دانش برون کارکردی). مضمون مصر و ثابت قدم در موفقیت هم دارای سه مضمون سازمان دهنده و نه مضمون پایه می باشد: گرایش به کارآفرینی (فرصت طلبی، گرایش به نوآوری و شبکه سازی)، در جستجوی تعالی (طراح سازمان، مدیریت دانش و مدیریت عملکرد) و پاسخگویی (مدیریت تغییر، انعطاف پذیری و مدیریت پروژه) (۱۹).

چائو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان مدل شایستگی استراتژیک در صنعت زنجیره خدمات انجام دادند. در این تحقیق، مدل توسعه صلاحیت های مدیران سطح بالا در زنجیره کسب و کار از دیدگاه شایستگی مبتنی بر مدیریت مابع انسانی مورد بحث قرار داد. این تحقیق از بررسی ادبیات و مصاحبه با کارشناسان استفاده شد و مدل شایستگی به سه عامل مهم «شایستگی اصلی»، «شایستگی مدیریت» و «شایستگی فنی» و ۱۵ زیر عامل تقسیم شد. برای درک شاخص وزنی و اهمیت عامل های اصلی و فرعی، این تحقیق از روش AHP استفاده نمود. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران میانی باید بر روی شایستگی اصلی و مدیران سطح بالا باید بر روی شایستگی مدیریت تکیه کنند (۲۰).

## روش بررسی

این پژوهش، از نوع پژوهش های اکتشافی-کاربردی می باشد. در ابتدا با مطالعه پیشینه پژوهش و عوامل به دست آمده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته به روش دلفی با استفاده از نظرات خبرگان سازمانی انجام شد. با وجود اینکه مطالعات اکتشافی در پژوهش های کیفی قرار می گیرد، ولی ممکن است پژوهشگر ابتدا ویژگی های پدیده را شناسایی و سپس بر

<sup>1</sup> Chao

اساس آن از روش تحقیق کمی استفاده نماید. این تحقیق با استفاده از یک رویکرد اکتشافی، رویکرد کیفی و شیوه استنتاج استقرایی، انجام شد.

در این مطالعه، از گفته ها و اظهار نظرات امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری و همچنین ادبیات تحقیق، شایستگی های استراتژیک مدیران شناسایی شدند. در بخش کیفی پژوهش، تعداد نمونه عبارت از از خبرگان و افراد آگاه و مدیران آگاه به مدیریت شایستگی ها به تعداد ۱۵ نفر بودند. روش نمونه گیری در این تحقیق روش هدفمند بود. حین مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان، مولفه های مربوطه مورد تایید قرار گرفتند.

علاوه بر روش دلفی، از شیوه سناریو نویسی برای شناسایی و مشخص کردن یک افق زمانی مناسب استفاده شد. در فرایند مدل سازی مرسوم است به ازای متغیرهای مساله، پویایی مربوطه نیز بررسی شود. در بخش کیفی، روایی از طریق مشورت با خبرگان که در مورد شایستگی مدیران و مدیریت منابع انسانی اشرافیت دارند، تعیین شد. همچنین، با مستندسازی داده ها و روش ها در حین اجرای طرح و استفاده از روش های استاندارد کیفی تکرار پذیر بودن یا پایایی، افزایش یافت.

#### یافته ها

بر اساس بررسی پیشینه تحقیق و در گفته ها و اظهار نظرات امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، در مورد شایستگی های استراتژیک مدیران، مولفه هایی شناسایی شدند. پس از شناسایی مولفه های اولیه، به منظور اعتبارسنجی مولفه های شناسایی شده، ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان در روش دلفی برگزیده شدند. روش دلفی در ۳ دور اجرا شد. در دور سوم دلفی، مجموعه مولفه هایی ارائه گردید که شرکت کنندگان در دور اول و دوم آنها را به عنوان مولفه های کلیدی و موثر تشخیص داده بودند. این مولفه ها در دور قبل دارای میانگین بیشتر از ۴ بودند. پس از اجرای سه دور روش دلفی در سومین مرحله توزیع پرسشنامه ها خبرگان به توافق رسیدند.

در جدول ۱، ضریب توافق کندال دور سوم دلفی آمده است. با توجه به اینکه ضریب توافق کندال نسبت به دورهای قبل بیشتر شده و بیش از ۰/۶ می باشد بنابراین می توان استنباط کرد که بر روی مولفه های ذکر شده در بین متخصصین توافق مناسب حاصل شده است.

جدول ۱. نتایج ضریب توافق کندال دور سوم دلفی

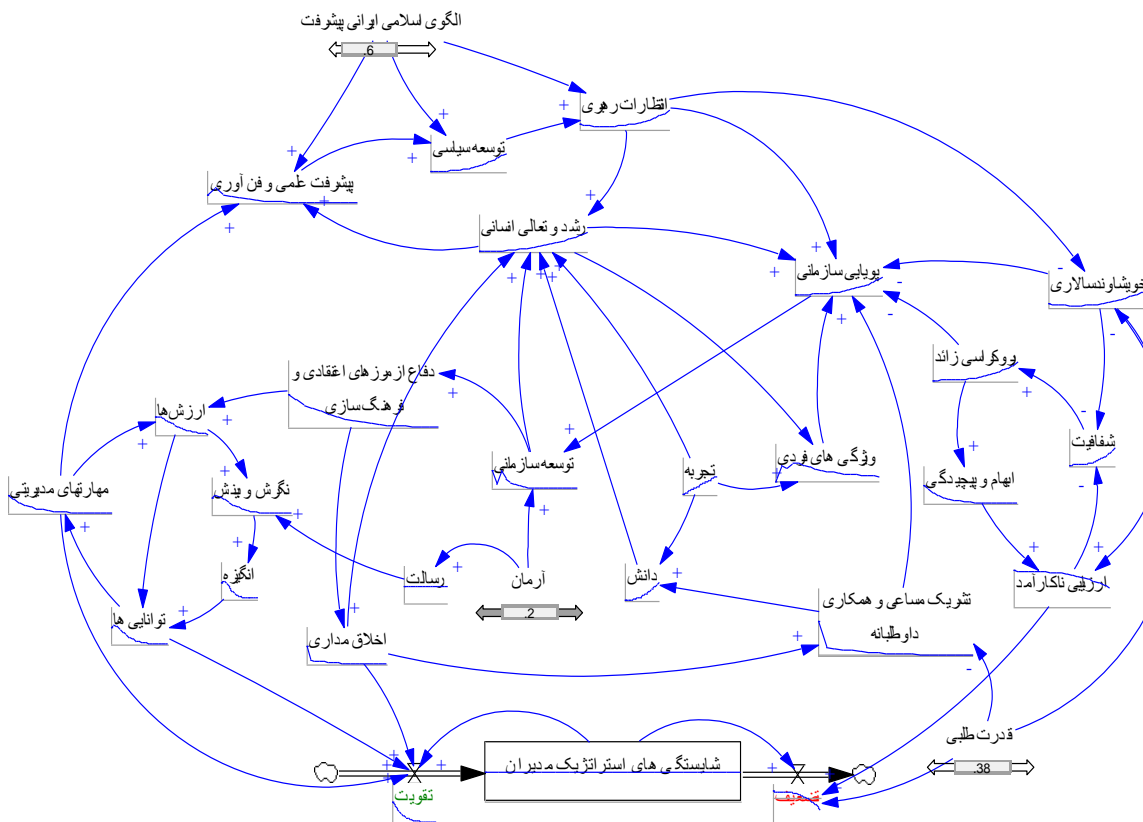
تعداد خبرگان	۱۵
ضریب توافق کندال	۰/۷۸۹
کای اسکوئر	۲۴۱/۲۴۸
معناداری	۰/۰۰۰

از مجموع متغیرهای ورودی دور سوم، همگی دارای میانگین بالای ۴ بودند و با توجه به سطح توافق قوی خبرگان و توقف فرایند دلفی، این متغیرها برای مدل مفهومی تحقیق در نظر گرفته شدند. خروجی دور سوم دلفی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. خروجی دور سوم دلفی

گروه عوامل	مؤلفه های پیشنهادی	ردیف	تعداد پاسخ	کمترین	بیشترین	میانگین پاسخها	انحراف معیار پاسخها	مجوز راه یابی به دور بعدی دلفی
شایستگی های مدیران	دفاع از مرزهای اعتقادی و فرهنگ سازی	۱	۱۵	۴	۵	۴/۵۲	۰/۳۸	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	توسعه سازمانی	۲	۱۵	۴	۵	۴/۶۳	۰/۳۶	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	پویایی سازمانی	۳	۱۵	۴	۵	۴/۸۹	۰/۴۱	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	مهارت های مدیریتی	۴	۱۵	۴	۵	۴/۵۴	۰/۴۷	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	ارزش ها	۵	۱۵	۴	۵	۴/۸۷	۰/۴۵	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	توانایی ها	۶	۱۵	۴	۵	۴/۶۳	۰/۴۵	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	نگرش و بینش	۷	۱۵	۴	۵	۴/۵۶	۰/۴۶	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	دانش	۸	۱۵	۴	۵	۴/۶۶	۰/۴۷	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	ویژگی های فردی	۹	۱۵	۴	۵	۴/۵۴	۰/۴۲	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	تجربه	۱۰	۱۵	۴	۵	۴/۵۱	۰/۵۷	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	آرمان	۱۱	۱۵	۴	۵	۴/۵۷	۰/۵۹	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	رسالت	۱۲	۱۵	۴	۵	۴/۸۷	۰/۴۰	مؤلفه ها قابل قبول هستند
	انتظارات رهبری	۱۳	۱۵	۴	۵	۴/۹۴	۰/۴۲	مؤلفه ها قابل قبول هستند
توسعه سیاسی	۱۴	۱۵	۴	۵	۴/۹۴	۰/۴۷	مؤلفه ها قابل قبول هستند	
پیشرفت علمی و فن اوری	۱۵	۱۵	۴	۵	۴/۸۵	۰/۴۹	مؤلفه ها قابل قبول هستند	
رشد و تعالی انسانی	۱۶	۱۵	۴	۵	۴/۸۷	۰/۴۶	مؤلفه ها قابل قبول هستند	
الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت	۱۷	۱۵	۴	۵	۴/۵۲	۰/۳۸	مؤلفه ها قابل قبول هستند	

به محض این که مساله طی یک افق زمانی مناسب شناسایی و مشخص گردید، مدل سازان باید شروع به تدوین نظریه ای به نام فرضیه پویا به منظور شرح رفتار مساله نمایند. در فرایند مدل سازی مرسوم است به ازای متغیرهای مساله، پویایی مربوطه نیز معرفی گردد. جریان مدل SD اجرا شده شایستگی های استراتژیک مدیران در حالت مرجع در نمودار ۱ مشخص شده است.



نمودار ۱. جریان مدل SD اجرا شده شایستگی‌های استراتژیک مدیران

نمودار ۱ وضعیت شایستگی‌های استراتژیک مدیران را در حالت مرجع در بازه زمانی ۲۰ ساله نشان می‌دهد. این نمودار با فرض ثابت بودن سایر شرایط نشان می‌دهد که شایستگی‌های استراتژیک مدیران در چهار سال ابتدایی افزایش و سپس در ۴ سال بعدی ثابت و بعد از آن میل به کاهش پیدا می‌کند. هر چند در این بازه زمانی افزایش از عدد ۱۰ تا ۶۸/۷۲ برای شایستگی‌های استراتژیک مدیران مشاهده می‌شود، اما به علت نیاز کشور به پیشرفت سریع و شناسایی مدیران کارآمد براساس مولفه‌های دینی - اسلامی منطبق با نظر رهبری به نظر می‌رسد که این روند به هیچ عنوان در چشم انداز ۲۰ ساله قابل قبول نیست و باید در سیستم طراحی شده به دنبال بهترین و جذاب ترین سناریو در جهت افزایش زیاد این شایستگی‌ها بود.

از این رو در ادامه به بررسی سناریوهای مختلف در سیستم طراحی شده شایستگی‌های استراتژیک مدیران پرداخته می‌شود تا از این طریق مناسب ترین سیاست گذاری برای رسیدن به این منظور شناسایی شود. با توجه به موارد فوق می‌توان سناریوهای زیر را برای مدل در نظر گرفته بیان نمود که خلاصه آنها در جدول ۳ مشخص شده است.



جدول ۳. سناریوهای مختلف در سیستم طراحی شده شایستگی های استراتژیک مدیران

ردیف	سناریو	نتایج	
		مرجع	سناریو نتیجه
۱	سناریو ۱: کاهش قدرت طلبی	۶۸/۷۳۲۴	۱۰۶/۴۰۸ (افزایش ۳۷/۶۷۵۶ واحد)
۲	سناریو ۲: بهبود ارزیابی های ناکارآمد	۶۸/۷۲	۱۲۱,۵۵۳ (افزایش ۵۲/۵۲۹ واحد)
۳	سناریو ۳: بهبود توانایی مدیران	۶۸/۷۲	۸۹,۱۱۸۸ (افزایش ۳۶/۵۸۹۸ واحد)
۴	سناریو ۴: بهبود مهارت های مدیریتی	۶۸/۷۲	۷۸,۷۳۶۱ (افزایش ۱۰/۰۱۲۱ واحد)
۵	سناریو ۵: بهبود ارزش ها	۶۸/۷۲	۱۰۰,۵۳۷ (افزایش ۳۱/۸۱۳ واحد)
۶	سناریو ۶: بهبود الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	۶۸/۷۲	۱۳۸,۳۱۳ (افزایش ۶۹/۵۸۹ واحد) - جذابترین سناریو ۳
۷	سناریو ۷: بهبود انتظارات رهبری	۶۸/۷۲	۱۷۷,۰۶۶ (افزایش ۱۰۸/۶۴۲ واحد) - جذابترین سناریو ۲
۸	سناریو ۸: بهبود رشد و توسعه انسانی	۶۸/۷۲	۱۹۷,۵۸۷ (افزایش ۱۲۸/۸۶۳ واحد) - جذابترین سناریو ۱
۹	سناریو ۹: بهبود نگرش و بینش	۶۸/۷۲	۸۱,۴۶۱۸ (افزایش ۳۴/۷۳۷۸ واحد)

### نتیجه گیری

طبق یافته ها، ۱۷ مولفه جزء شایستگی های استراتژیک مدیران ستادی وزارت نفت جمهوری اسلامی از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری شناسایی و تایید شدند. مولفه های آرمان، رسالت، دانش، و ویژگی های فردی، دفاع از مرزهای اعتقادی و فرهنگ سازی، توسعه سازمانی و پویایی سازمانی، مهارت های مدیریتی، ارزش ها، توانایی ها و نگرش و بینش، انتظارات رهبری، توسعه سیاسی، پیشرفت علمی و فن آوری، رشد و تعالی انسانی، الگوی اسلامی پیشرفت با نتایج تحقیقات حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۴)، چائو و همکاران (۲۰۱۷)، نوفرستی و همکاران (۲۰۱۷) و رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) همسو بوده و همراستا می باشد (۲۲-۱۹). آنها در بررسی های خود دریافتند که آرمان و رسالت مدیران در سازمان، نقش مهمی در رشد و موفقیت فردی و سازمانی ایفاء می کند. همچنین مدیرانی که دانش و مهارت بالا داشته باشند و دارای ویژگی های فردی منحصربه فرد هستند، از شایستگی های استراتژیک مطلوبتری نسبت به سایر مدیران برخوردارند. مدیرانی که اخلاقیات را سرلوحه کار خود قرار می دهند و به اعتقادات پایبند هستند، و به دنبال رشد و توسعه گروهی و سازمانی می باشند و پویایی سازمان را مد نظر قرار می دهند، از نظر محققان مدیرانی شایسته هستند. ناگفته نماند که مهارت های مدیریتی، ارزش ها و نگرش های مدیران نقش اساسی در این راستا دارد. نهایتاً در یک جامعه اسلامی، تمرکز بر انتظارات رهبری و

کمک به تعالی انسانی، و حرکت با الگوی ایرانی-اسلامی در سازمانها از سوی مدیران، نمونه ای از شایستگی های استراتژیک آنها در محیط کار است.

همچنین یافته ها نشان داد شایستگی های استراتژیک مدیران در چهار سال ابتدایی افزایش و سپس در ۴ سال بعدی ثابت و بعد از آن میل به کاهش پیدا می کند. جذابترین سناریوها در شایستگی های استراتژیک مدیران به ترتیب: بهبود رشد و توسعه انسانی، بهبود انتظارات رهبری و بهبود الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفته معرفی شد که با یافته های حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۴)، چائو و همکاران (۲۰۱۷)، نوفرستی و همکاران (۲۰۱۷)، و رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) همسو بوده و همراستا می باشد (۲۲-۱۹). این یافته نشان می دهد که مدیران یک سازمان در ۴ سال اول پست خود باید رشد و توسعه نیروی انسانی، برآوردن انتظارات رهبری و نهادینه کردن الگوی اسلامی-ایرانی را در اولویت قرار دهند.

## منابع

1. Gurbannejad P & Isakhani A. Designing the competence model of academic managers based on Islamic patterns: a comparative study. *Journal of Management in Islamic University* 2015; 5(1): 37-48 [Article in Persian].
2. Mollin C. Stakeholders roll on Performance management, Behaviour and science management 2007; 203: 201-209.
3. Christie D. Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College, dissertation submitted to royal roads university (Canada) 2015; 1-110.
4. Ranaei H, Soltani M & Yazdani H. Identifying and ranking the dimensions and components of managers' competence: content analysis of managers' competence models. *Scientific-promotional journal of human resources studies* 2012; 1(3): 27-50 [Article in Persian].
5. Golman D. The characteristics of a leader", Selection of Management, translated by: Sharifian Thani, Maryam, Ardibehesht Publication, 2010; 36: 62-72 [Article in Persian].
6. Quchani M. The government decree about management, the description of the covenant of Amir al-Mu'minin Ali bin Abi Talib to Malik Ashtar. Tehran: Center for Public Administration Education. 2014 [Article in Persian].
7. Baukcom JS. Management of change through force field Analysis. *Journal of Nursing Management* 2003; 11: 275-80.
8. Blancero D. Key competencies for a transformed. Human resource organization: Results of a field study, *Human. Resource management* 2018; 35: 383-403.
9. Chitsaz A, Zulfiqarzadeh MM & Ghiyashi Nadushan Q. Compilation of the model of core competencies of cultural-social managers of universities in Islamic Iran. *Management in Islamic University* 2018; 1(2): 27-48 [Article in Persian].
10. Mirsepasi N. Strategic management of human resources and labour relations. Tehran: Mir, 21st edition, 2009; 252 [Book in Persian].
11. Metz EJ. Designing succession system for new competitive realities. *Human resource planning* 2017; 21(3): 31-37.
12. Mirabelle RJ. Everything you wanted to know about competency modelling. *Training and Development* 2018; 51(8): 73- 77.
13. Elwani SM, Ardalan A & Mohammadi Fateh A. Designing and compiling a suitable model of the competencies of managers and commanders in the army organization, Volume 1.a, using the perspective of Imam Khamenei (Madazla Al-Ali). *University Human Resources Management Research Quarterly Imam Hossein (AS) University* 2014; 1(23): 1-30 [Article in Persian].

14. Tasdighi MA. Obstacles to the development of meritocracy in Iran's government organizations and its solutions, collection of articles of the first conference on the development of meritocracy and organizations, Tehran, 2014 [Article in Persian].
15. Taqvi Damghani, SR. An approach to Islamic management, second edition, Tehran, Amir Kabir Institute, International Publishing Company, 2013 [Book in Persian].
16. Hosseinzadeh MA. Managers and Islamic Ethics, Qom: Bostan Kitab Institute, 2013 [Book in Persian].
17. Golman D. Authentic leadership: The hidden driver of superior performance. Selection of Management, Ardibehesht 2009; 16: 22-31 [Article in Persian].
18. Nabawi MH. Islamic management. Qom: Bostan Kitab Institute 2010, [Book in Persian].
19. Rangriz H, Noh Ebrahim A, Arasteh H & Soltanieh F. A research entitled Designing a model of strategic competencies of functional managers, Management on Training Organizations 2016; 6(1): 9-49 [Article in Persian].
20. Chao YP, Chou YC & La WH. AHP Competency Model in the Service Chain Industry. Advances in Management & Applied Economics 2017; 7(3): 1-20.
21. Haj Karimi A, Rezaian A, Hadizadeh A & Fanadi Naini A. Designing Competencies of Public Sector Human Resources Managers in Iran, Public Management Perspective 2017; 8: 23-43 [Article in Persian].

## Designing the model of strategic competencies of managers from the perspective of Imam Khomeini (RA) and the Supreme Leader (Madazla Al-Ali)

Qanbar Amirnejad<sup>1</sup>, Akram Elsadat Mostafavi<sup>2</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** goals such as strengthening revolutionary religious attitudes and beliefs, preserving and realizing ideals, the mission of the achievements of the revolution in the field of human growth and excellence, are possible in the shadow of having competent managers to guide organizations in the current situation. Therefore, the purpose of this research is to design the model of strategic competencies of managers from the perspective of Imam Khomeini (RA) and the Supreme Leader (Madazla Al-Aali) in the Ministry of Oil of the Islamic Republic of Iran.

**Research method:** In this exploratory-applied research, first of all, the strategic competencies of managers were identified from the statements and opinions of Imam Khomeini (RA) and the Supreme Leader (Madazla Al-Ali) and the research literature, and during semi-structured interviews with 15 people from Experts knowledgeable about the subject evaluated the desired components and were approved by the Delphi method in the third round. Then, from the scenario writing method, the best scenarios were selected among the identified components.

**Findings:** The findings of the Delphi method in the third round confirmed 17 components as the strategic competencies of managers. Also, in scenario writing, the most attractive scenarios in the strategic competencies of managers were introduced in the order of improving human growth and development, improving leadership expectations, and improving the advanced Islamic-Iranian model.

**Conclusion:** Paying attention to the strategic competencies of managers at the time of their appointment and focusing on identified priorities, especially human growth and development in the work environment, meeting leadership expectations, and institutionalizing the advanced Islamic-Iranian model, can provide effective results for organizations.

**Keywords:** strategic competencies, Imam Khomeini, Supreme Leader, Ministry of Oil of the Islamic Republic of Iran

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Management, Tehran Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author: g.amirnejad@yahoo.com)

<sup>2</sup> Senior Expert in Executive Management, Department of Management, Ahvaz Science and Research Unit, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

