

شناسایی و تحلیل عوامل بازدارنده برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای

مدیران ارشد صنعت ارتباطات همراه ایران

سعید هداوند

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

افسانه زمانی مقدم*

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

علی تقی پور ظهیر

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۱

چکیده:

در عصر حاضر، تغییرات کسب و کارها به گونه‌ای پیش می‌رود که با بهترین سناریوها نیز ممکن است سازمان‌ها به چالش کشیده شوند. مجهز شدن به امکانات، فناوری‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌ها در ابعاد و سطوح مختلف و با رویکرد راهبردی می‌تواند سازمان‌ها را توانمند سازد تا محکم‌تر از قبل گام بردارند. داشتن مدیران توانمند که سازمان را در کشاکش تحولات محیطی با موفقیت به سوی اهداف از پیش تعریف شده هدایت نمایند، یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود؛ اما علیرغم این مسأله، استقبال مدیران از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در حدّ انتظار نبوده و این موضوع نیازمند مطالعه و رسیدگی است. پژوهش حاضر، از نوع تحقیقات کاربردی است که با هدف ارتقای برنامه‌های بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه و به روش آمیخته انجام گرفته و درصدد شناسایی موانع و نقاط ضعف آن از دیدگاه مدیران می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را ۲۵۲ نفر از مدیران تشکیل می‌دهند. با بررسی جامعه آماری و تطبیق شرایط آنها با نیازهای تحقیق، تعداد ۵۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات توسط پرسشنامه محقق ساخته انجام شده است. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب ۰/۸۲. بیانگر انسجام سوالات و عدم پراکنندگی معنادار آنها است. روایی پرسشنامه نیز توسط خبرگان تأیید شده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS24 و روش تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان روش چند متغیره و هم وابسته استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای موجود در مؤلفه‌های هشت گانه شناسایی شده، ۷۹ درصد از تغییرات مربوط به موانع اثرگذار بر طراحی و اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران ارشد صنعت ارتباطات همراه را تشکیل می‌دهند که بیانگر تأثیرگذاری بالای آنها بوده و می‌توان گفت برنامه‌های مذکور در هر هشت مؤلفه به یک بازنگری اساسی نیاز دارد.

واژگان کلیدی: بالندگی، بالندگی حرفه‌ای، توسعه مدیران، صنعت ارتباطات همراه ایران.

مقدمه

صنعت مخابرات همواره یکی از پر شتاب‌ترین صنایع جهان در چند دهه اخیر بوده است، به گونه‌ای که پس از گذشت تنها سه دهه از راه اندازی اولین شبکه تلفن همراه، تعداد کاربران این شبکه از ۱۲/۴ میلیون نفر در سال ۱۹۹۰ میلادی به ۵/۶ میلیارد نفر در سال ۲۰۱۹ میلادی رسیده است. مؤسسه Telecom، 6 روند غالب صنعت ارتباطات همراه در سال ۲۰۲۵ میلادی را شامل؛ رقابت در تولید محتوا، تحقق اینترنت اشیا، مهاجرت کامل به حوزه اتصالات سیار، امنیت شبکه، اشباع بازار و نیاز به پهنای باند بیشتر و دستیابی به فناوری اسکای نت و اینترنت رایگان می‌داند. شناخت روندها به مدیران عالی صنعت کمک می‌کند تا با درک فرصت‌ها و تحولات مستتر در آینده، سیاستگذاری‌های سازمانی را به نحوی که به برنامه ریزی برای کسب مزیت رقابتی پایدار منجر شود انجام دهند. برای این مهم، ضروری است تا مدیران با دانش و فناوری‌های جدید آشنا شوند و شایستگی‌های آنان توسعه یابد (Hartner, 2018).

در سالیان اخیر، درباره ضرورت توجه به بالندگی مدیران دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است. به اعتقاد میلیس، چالش‌های اجتماعی و تغییرات فناوری موجب شده تا سازمان‌ها ملزم باشند نیازهای خود را در کوتاه‌ترین زمان و به بهترین نحو پاسخ گویند (Nworie et al, 2013). به همین جهت ضروری است تا مدیران همواره درباره کسب و کار خود بیاموزند و سازمان به پرورش استعدادها و ظرفیت‌های مدیران به عنوان یک ضرورت برای توسعه یافتگی توجه نماید. به اعتقاد کوئین، قدرت اقتصادی و تولیدی سازمان‌های مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری

مدیران آن است و اتخاذ رویکرد مناسب به توسعه فناوری، مستلزم تغییر الگوی ذهنی و تمرکز بر کسب و کارهای سازمان از طریق بهبود دانش و مهارت‌ها است (Steinert, 2014).

چادوری و بارتلت، بالندگی را پاسخی به تحولات محیطی و راهبردی برای تغییر باورها و نگرش‌ها می‌دانند که به وسیله آن مدیران می‌توانند سازگاری بهتری پیدا نمایند (Chaudhuri and Bartlett, 2014).

دی و دلی، برنامه‌های مربوط به ارتقای بالندگی را شامل فعالیت‌هایی که برای بهبود عملکرد مدیران در همه ابعاد حرفه‌ای طراحی می‌شود می‌دانند (Minter, 2009).

به این ترتیب، بالنده سازی مدیران به توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها به گونه‌ای که عملکردشان را در تصمیم گیری و مدیریت بهتر سازمان بهبود بخشد منجر می‌شود. این از طریق پیش بینی برنامه‌هایی مانند توسعه فردی (تقویت مهارت‌ها برای مواجهه با تغییر)، توسعه آموزشی (ایجاد فرصت‌های متعدد برای یادگیری) و توسعه سازمانی (توانمند سازی برای کسب مهارت‌های مورد نیاز) محقق می‌شود.

مفهوم بالندگی، از دهه ۱۹۷۰ میلادی وارد فرهنگ مدیریت شده و علیرغم کاربرد وسیع آن، هنوز تعریف جامعی که مورد قبول اکثریت باشد وجود ندارد. این مفهوم در ابتدا به یادگیری از دانش و تجربیات محدود بود، اما از دهه ۱۹۷۰ میلادی و به دلیل تغییر نیازهای بازار، رشد فناوری، تقاضا برای پاسخگویی به مشتریان و مدیریت بهتر منابع مالی به دغدغه سازمان تبدیل شد.

تلاش‌های مربوط به بالندگی در وهله اول متوجه دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران است و رویکردهای بعدی بر روی فهم پیچیدگی کار و

نبودن مدیریت عالی به اجرا، شکست در یکپارچگی و همسو نبودن مدیران می‌داند. (Eric, 2016: 62) کندریک، در نظر نگرفتن عدم قطعیت و تغییرات محیطی را دلیل اجرای نامناسب برنامه‌های بالندگی می‌داند. (Benor, 2017)

بوکسال، هشت مؤلفه، حمایت ناکافی مدیریت ارشد، تأکید بر جزئیات در قالب برنامه‌های غیر منعطف سالانه، کمبود دانش و مهارت در اجرای برنامه‌ها، تفکیک برنامه ریزی از سایر بخش‌های وظیفه‌ای، ارتباط ضعیف واحدهای وظیفه‌ای با یکدیگر، مقاومت در برابر تغییر، رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی و انجام برنامه ریزی به خاطر برنامه ریزی را در شکست برنامه‌های توسعه مدیران مؤثر می‌داند. (Boxall, 2015) ایپلر به فقدان اختیارات کافی در تدوین برنامه‌ها و نداشتن دید جامع به محیط خارجی اشاره می‌کند (Kiechel, 2015).

اسپیل، دو عامل ارتباطات ضعیف و نبود مستندات معتبر که بیانگر اثرات مثبت برنامه‌ها بر بهبود عملکرد مدیران باشد را از عوامل اثرگذار در ناکامی برنامه‌های بالندگی می‌داند (Speel, 2012). ملو، غالب بودن گرایش‌های کوتاه مدت و ضعف تفکر راهبردی در سازمان، همکاری محدود مدیران با یکدیگر و تمرکز بر کمی سازی نتایج را از مهم‌ترین موانع بر می‌شمارد. (Mello, 2014) رواج تفکر کوتاه مدت و نبود تصویر بزرگ از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران دو مؤلفه دیگری هستند که گراندی و براون از آنها با عنوان آسیب‌های برنامه‌های بالنده سازی نام می‌برند (Sarem et al, 2012).

جولیا هیلمن، ناهماهنگی در سطوح مدیران، عدم حضور مدیران در تدوین برنامه‌ها و ضعف سیستم ارزیابی را از دلایل اثربخش نبودن

گسترش آگاهی‌های مربوط به حوزه‌های کاری مدیران متمرکز شده است (Mohebzadegan, 2013). در سالیان اخیر تمایلات جدیدی نسبت به توسعه مدیران مورد توجه قرار گرفته و برنامه‌های بالندگی ابزاری است که به بازاندیشی مهارت‌ها و دانش مدیران کمک می‌کند.

سازمان‌های مختلف برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران خود را به شیوه‌های متفاوت تعریف می‌نمایند و عمدتاً شامل برنامه‌هایی است که به صورت رسمی و یا غیر رسمی ارائه می‌گردد. در اغلب اوقات، دلیل شکست برنامه‌های بالندگی به نحوه اجرای آن باز می‌گردد، اما در مطالعات توجه کمی به آن شده است. مثلاً از دلایل ناکام بودن برنامه‌ها می‌توان به نداشتن تحلیل از تغییرات محیطی و انجام اقداماتی که از اولویت برخوردار نیستند؛ اما عمده منابع سازمان را صرف می‌نمایند اشاره نمود. (Farajpoor, 2011)

کوئینز و همکاران، در تلاش برای معرفی دلایل شکست برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، به چهار مؤلفه برنامه ریزی، مسائل محیطی، مدیریتی و فردی اشاره می‌نمایند (Lyden and Klingele, 2009). علاوه بر این در مطالعه‌ای که توسط فرانکوئیس انجام شد، عوامل سازمانی مانند تخصیص نادرست منابع و ارتباطات ناقص و ناکافی به این دسته بندی اضافه گردید (Francois, 2014). اغلب خبرگان بالندگی بر عوامل مشابهی به عنوان موانع اجرای برنامه‌های توسعه مدیران تأکید دارند. برای نمونه، آکر بر چهار مؤلفه ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ تأکید می‌نماید.

برایسون به مقولات انسانی، فرایندی، ساختاری و نهادینه کردن راهبرد اشاره می‌کند (Mamdoohi, 2008). اریک، مهم‌ترین آسیب برنامه‌های بالندگی را شامل تخصیص نیافتن منابع کافی، متعهد

در برابر طراحی و اجرای موفق برنامه‌ها می‌داند (Sarem et al, 2012).

چنانکه ملاحظه می‌شود، مفروضات مربوط به اجرای برنامه‌های بالندگی از جمله مقولاتی است که در پیشینه مباحث مورد توجه واقع شده است. مفروضاتی مانند اینکه برنامه‌های بالندگی لزوماً باید با مشارکت مدیران طراحی شود و به طور داوطلبانه و با فرصت‌های برابر اجرا گردد. مهم‌تر از همه اینکه منابع کافی برای اجرای آن به موقع تأمین شود (Gillespie, 2009). در هر حال، مدیران متناسب با تغییرات محیطی نیاز به بهسازی مداوم دارند و برنامه‌های بالندگی فرصتی مناسب برای ارتقای مهارت‌های لازم در مدیران را فراهم می‌سازند.

در بالندگی حرفه‌ای تأکید بر موقعیت‌هایی است که در آینده به مدیران واگذار می‌شود و مدیر برای کسب آن به مهارت بالاتر نیاز دارد (Verma, 2017: 28).

برنامه‌های اثربخش بالندگی، محیط‌های یادگیری امن از نظر علمی و عاطفی به منظور یادگیری رفتارهایی فراهم می‌سازند که با موفقیت شغلی مدیر مرتبط است.

در عصر حاضر، برنامه‌های بالندگی می‌تواند روش مناسبی برای کشف راه‌های جدید و حل مشکلات مربوط به بازآموزی مدیران باشد. از همه مهم‌تر اینکه جهت‌گیری برنامه‌ها باید به سمتی باشد که به وسیله سازمان حمایت شود و منابع در دسترس در اختیار مدیران قرار دهد. در این حالت می‌توان امیدوار بود که رشد حرفه‌ای و در نتیجه تعالی سازمانی به سرعت اتفاق افتد.

در دهه اخیر، همگان از صنعت ارتباطات همراه به عنوان یک صنعت راهبردی انتظار دارند که در تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

برنامه‌های توسعه مدیران می‌داند (Ibrahim, 2011). سیسا و رایسی، ناکامی در درک نیازها و ناتوانی در ترغیب مدیران به حضور در برنامه‌ها را از موانع مهم در طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران بر می‌شمارد. (Simkin, 2018) به اعتقاد پاول کلوز، ترسیم چشم انداز و راهبرد، روابط و ارتباطات، برنامه ریزی، هدف گذاری و بازخورد در اجرای موفق برنامه‌ها مؤثر است (Close, 2018). آیزن استات، موانع اجرای برنامه‌ها را در شش مؤلفه سبک مدیریت از بالا به پایین، راهبرد غیر مشخص، اولویت‌های متعارض، ناهماهنگی کارکردها و کسب و کارها و ارتباطات عمودی ضعیف خلاصه نموده است (Eisenstat, 2012).

لی و سینگ، انفعال مدیریت، اعتقاد نداشتن به توسعه فردی و مقاومت در برابر تغییر را از عوامل ناکامی برنامه توسعه مدیران می‌داند (Lee and Angsing, 2018).

کوکرل، ده مؤلفه کلیدی؛ تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، کنترل و نتیجه را شناسایی نموده است. به زعم وی فرض آن است که میان این عوامل تناسب باشد تا فرایند تدوین و اجرا به موفقیت ختم شود. (Cockrell, 2011) سالازر، برای پر کردن شکاف تدوین و اجرای برنامه‌ها، راهکارهایی چون ساده سازی شیوه طرح ریزی، واقع گرا بودن و تعیین اولویت‌ها را پیشنهاد می‌کند. (Salazar, 2007)

هارون و همکاران، ساختار و فرهنگ سازمانی را از جمله مسائل قابل توجه در طراحی برنامه‌های توسعه مدیران می‌دانند (Haroon et al, 2010) و سرانجام اینکه دورای، نبود گرایش بلندمدت و حمایت ناکافی مدیران عالی را از مهم‌ترین موانع

صنعت نقش اساسی ایفا نماید. بررسی فعالیت‌های سه دهه اخیر در خصوص موضوع، بالندگی مدیران نشان می‌دهد که این موضوع، مسأله آینده صنعت ارتباطات همراه است و اثربخشی پایدار خدمات در گرو پرداختن به این مسأله است.

اکنون که به نظر می‌رسد در صنعت ارتباطات عزم جدی برای حرکت در مسیر ارتقای کیفیت خدمات شکل گرفته است، باید ابزارهای لازم برای مدیریت و راهبردی برنامه‌های بالندگی مدیران وجود داشته باشد. یکی از مهم‌ترین پیش نیازهای این امر داشتن چارچوبی جامع و منسجم به منظور هدایت اقدامات مرتبط با بالندگی حرفه‌ای مدیران عالی است.

با توجه به مطالب ذکر شده، در این پژوهش فرایند طراحی و تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه بررسی و تجربه زیسته مدیران عالی مورد مطالعه قرار گرفت و نقاط ضعف و موانع اصلی برنامه‌ها شناسایی شدند. شناخت ویژگی‌ها ضمن اینکه بازخورد مناسبی برای متولیان مراکز توسعه حرفه‌ای فراهم می‌کند، می‌تواند راهنمایی برای ارتقای برنامه‌های بالندگی مدیران عالی نیز باشد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر فاقد فرضیه است و شامل سؤالاتی است که به آنها پاسخ داده خواهد شد. سؤالات اصلی تحقیق به این صورت مطرح می‌شود که:

۱) ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه چیست؟

کشور تأثیرگذار باشد و در توسعه یافتگی جامعه ایفای نقش نماید. این مهم در گرو کارایی کارکنان و به ویژه مدیران این صنعت می‌باشد.

با توجه به دشواری و پیچیدگی نقش مدیران عالی در راهبری سازمان، امر مسلّم این است که مدیران مخابراتی مانند دیگر مدیران دارای نیازهای عدیده‌ای مانند نیاز به پیشرفت، ارتباط با دیگران، به روز رسانی دانش و مهارت خود می‌باشند و برنامه‌هایی که با هدف بالنده سازی آنها برگزار می‌گردد در معرفی و تبیین چنین نیازهایی نقش مهمی دارند. (Deci and Ryan, 2015)

البته در صنعت ارتباطات، ارتقاء و تضمین کیفیت در ارائه خدمات همواره یک دغدغه بوده است به گونه‌ای که در دستورالعمل توسعه شایستگی‌های مدیران (بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ سازمان امور اداری و استخدامی کشور)، سند چشم انداز وزارت ارتباطات و فناوری (افق ۱۴۰۴) و برنامه پنجساله وزارت ارتباطات و فناوری (۱۳۹۸-۱۳۹۴) این موضوع منعکس شده است.

با این رویکرد، صنعت ارتباطات همراه به عنوان نماد ارتباطات در ایران که نزدیک به سه دهه از فعالیت آن می‌گذرد در راستای بهره‌وری مدیران خویش بیشتر از گذشته نیازمند برنامه‌های رشد و توسعه حرفه‌ای است تا از قافله تغییرات جهانی باز نماند. از طرفی، با توجه به سیاست‌های کلان کشور در کاهش وابستگی به فروش نفت خام و توسعه صنعت ارتباطات همراه و فتّاور محور بودن آن، ضروری است تا صنعت ارتباطات گام‌های پیش رو را محکم‌تر و هدفمندتر از قبل بردارد. از این رو حضور نیروهای متخصص و مدیران شایسته در عرصه‌های ملی و فراملی و با افق‌های دید بلندمدت می‌تواند در شکوفایی این

۲) وضعیت موجود برنامه‌های بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه چگونه است؟

۳) موانع اثرگذار بر طراحی و اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه کدام اند؟

۴) تعیین اولویت و اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده در طراحی و اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه چگونه انجام می‌پذیرد؟

انتظار می‌رود با انجام این تحقیق، برنامه‌های بالندگی متناسب با اقتضات صنعت ارتباطات همراه برای مدیران عالی (اعضای هیأت مدیره، مدیران عامل)، مدیران میانی (معاونین سطوح صف و ستاد) و مدیران اجرایی (رؤسای مراکز کسب و کار)، طراحی و در اختیار بهره برداران و توسعه دهندگان این گونه برنامه‌ها قرار گیرد.

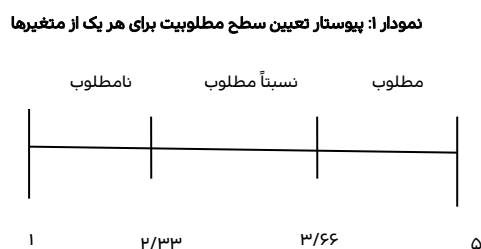
پژوهش از نظر میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها غیر آزمایشی و از نظر سطح پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی است که به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام گرفته است. گردآوری و تنظیم داده‌ها با استفاده از روش مطالعات متنی (کتابخانه‌ای، مقالات منتشره در مجلات و همایش‌های علمی، اسناد درون سازمانی، بهره‌گیری از فناوری اینترنت و استفاده از پایگاه‌های علمی خارج از کشور)، تشکیل گروه کانونی و پرسشنامه (استفاده از دیدگاه‌های صاحب‌نظران و تعامل و تأیید آنها) صورت پذیرفته است.

جامعه آماری تحقیق شامل ۲۵۲ نفر از مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه (اعضای هیأت مدیره، مدیران عامل، معاونین سطوح صف و ستاد و مدیران مراکز کسب و کار شرکت‌های همراه اول، ایرانسل و رایتل) می‌باشند. با بررسی

اولیه جامعه آماری و مطابقت شرایط آنها با نیازهای تحقیق ملاحظه شد که برخی از اعضاء به دلیل عدم تجربه و یا آشنایی کافی با موضوع از شرایط لازم برای عضویت در نمونه آماری برخوردار نیستند، لذا جهت گردآوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی استفاده شد. برای این منظور با برگزاری گروه کانونی با حضور هفت نفر از خبرگان حوزه بالندگی (مانند اعضای هیأت علمی دانشگاه، مدیران بازنشسته و...) و استفاده از روش دلفی، ویژگی‌هایی نظیر آشنایی با موضوع بالندگی، تجربه حضور در مراکز توسعه مدیران و داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با حوزه‌های منابع انسانی، برای انتخاب نمونه آماری تعیین و با مطابقت شرایط جامعه آماری با معیارهای مذکور، ۵۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بعد از انتخاب نمونه آماری، مؤلفه‌های اثرگذار بر تدوین برنامه‌های بالندگی مدیران عالی، در گروه کانونی مورد بحث قرار گرفت که نهایتاً بعد از ۴ جلسه، هشت مؤلفه؛ فرهنگ، مدیریت، عوامل محیطی، برنامه راهبردی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، مدیریت تغییر و منابع سازمانی به اجماع اعضای گروه کانونی رسید.

برای ارزیابی مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسشنامه پژوهش تهیه و به صورت کاغذی و الکترونیکی برای نمونه آماری ارسال که از پرسشنامه‌های توزیع شده، تعداد ۵۱ مورد از آنها برگشت داده شد که تحلیل آماری نیز بر مبنای همین تعداد انجام شده است. اعتباریابی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ انجام شد که ضریب ۰/۸۲. بیانگر انسجام قابل قبول سؤالات و عدم پراکندگی معنادار بین آن‌ها می‌باشد. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه نیز توسط ۴ نفر از صاحب‌نظران بالندگی تأیید شد. برای تحلیل

محاسبه معناداری میانگین‌ها مقدار عددی ۳ در نظر گرفته شد. برای قضاوت درباره سطح مطلوبیت میانگین‌های محاسبه شده از طیف مطلوبیت به شرح زیر استفاده گردید.



در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی و نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داده شده است. میانگین کلی محاسبه شده برای برنامه‌های بالندگی مدیران عدد ۳/۲۲۹ را نشان می‌دهد. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نیز حاکی از آن است که با توجه به سطح معناداری محاسبه شده (۰/۰۰۰) مقدار میانگین به دست آمده به طور معناداری بالاتر از میانگین فرضی است. مقایسه میانگین محاسبه شده با پیوستار مطلوبیت نشان می‌دهد که وضعیت برنامه‌های بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه نسبتاً مطلوب است.

همچنین، نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که برنامه‌هایی که با هدف آشنایی مدیران با دانش و فناوری روز اجرا شده‌اند با میانگین ۳/۸۷ از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و مورد توجه قرار گرفته‌اند. برنامه‌های توسعه فردی با میانگین ۳/۳۴، برنامه‌های توسعه سازمانی با میانگین ۲/۹۶ و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای با میانگین ۲/۸۸ در مراتب بعدی قرار دارند. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نیز نشان می‌دهد که با توجه به مقدار t و سطح معناداری محاسبه شده، همه متغیرها از تفاوت معناداری با میانگین فرضی برخوردارند و با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که بین میانگین‌

داده‌های به دست آمده از نرم افزار SPss24 و روش تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان روش چند متغیره و هم وابسته استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

سؤال ۱. ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران

ارشد صنعت ارتباطات همراه چیست؟

به منظور توصیف ویژگی آماری جامعه مورد مطالعه از روش آمار توصیفی استفاده شد. نتایج به دست آمده از تحلیل انجام شده در نمونه مورد مطالعه در جدول ۱ نشان داده می‌شود. چنانکه ملاحظه می‌شود، ۷۷٪ از نمونه آماری را مدیران مرد و ۲۳٪ را مدیران زن تشکیل می‌دهند. بر اساس تحلیل صورت گرفته، ۸۴٪ از نمونه آماری دارای سابقه خدمتی ۱۰ سال به بالا می‌باشند و ۸۸٪ نیز تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد به بالا دارند که بیانگر با تجربه بودن نمونه و اعتبار مناسب آن برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه می‌باشد.

جدول ۱. ویژگی‌های آماری جامعه مورد مطالعه

مشخصات جمعیت شناختی	تعداد (درصد)
جنسیت	زن (۲۳) ۱۳
	مرد (۷۷) ۴۳
تحصیلات	کارشناسی (۵۹) ۳۳
	کارشناسی ارشد (۳۸) ۲۱
	دکتری (۳) ۲
سابقه کار	۵-۱۰ سال (۱۱) ۹
	۱۰-۱۵ سال (۳۴) ۱۹
	۱۵ سال به بالا (۵۰) ۲۸

سؤال ۲. وضعیت موجود برنامه‌های بالندگی

حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت ارتباطات همراه چگونه است؟

برای بررسی وضعیت برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران عالی و محاسبه معناداری و تفاوت میانگین‌های مربوط به هر مؤلفه از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. میانگین فرضی برای

محاسبه شده و میانگین فرضی تفاوت معناداری وجود دارد. محاسبه تفاوت میانگین‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های توسعه سازمانی و توسعه حرفه‌ای تفاوت منفی دارند. به عبارت دیگر به طور

معناداری بالندگی سازمانی و حرفه‌ای مدیران پایین‌تر از حدّ متوسط است.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرها

سطح مطلوبیت	ارزش آزمون = ۳				انحراف معیار	میانگین	متغیرها
	تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری	D.F	t			
مطلوب	۰/۲۲۹	۰/۰۰۰	۲۸۱	۵/۷۱	۰/۲۸۵	۳/۲۲۹	برنامه بالندگی مدیران (کلی)
مطلوب	۰/۳۴۵	۰/۰۰۴	۲۸۱	۴/۲۵	۰/۳۹۱	۳/۳۴۵	برنامه توسعه فردی
نسبتاً مطلوب	-۰/۰۷۹	۰/۰۰۰	۲۸۱	۸/۶۴	۰/۴۲۲	۲/۹۶۷	برنامه توسعه سازمانی
مطلوب	۰/۸۷	۰/۰۰۰	۲۸۱	۴/۴۱	۰/۵۱۳	۳/۸۷	برنامه توسعه آموزشی
نسبتاً مطلوب	-۰/۲۱۹	۰/۰۰۰	۲۸۱	۳/۷۸	۰/۳۶۲	۲/۸۸۱	برنامه توسعه حرفه‌ای

موجود و عدم تغییر با میانگین ۵/۸۲ و انحراف معیار ۱/۹۶، رتبه‌های اول تا پنجم موانع اثرگذار در تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران عالی را دارا می‌باشند.

همچنین به نظر نمونه آماری، متغیرهایی مانند اهمیت کمتر برنامه‌های ارتقای بالندگی نسبت به سایر برنامه‌ها با میانگین ۴/۳۰ و انحراف معیار ۱/۶۵، مقاومت در برابر آموزش در سطوح و لایه‌های مختلف مدیران با میانگین ۴/۲۹ و انحراف معیار ۱/۷۳، تأکید بر جزئیات در قالب برنامه‌های غیر منعطف با میانگین ۴/۲۲ و انحراف معیار ۱/۸۵، تمرکز بر کمیت به جای کیفیت با میانگین ۴/۱۵ و انحراف معیار ۱/۸۱ و ناتوانی در رتبه بندی اهداف راهبردی برنامه‌ها با میانگین ۴/۱۲ و انحراف معیار ۱/۶۲ از اثرگذاری کمتری در تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه برخوردار می‌باشند.

سؤال ۳. موانع اثرگذار بر تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه کدام اند؟

پس از بررسی مبانی نظری و تجربی پژوهش، از روش پرسشنامه برای گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. جدول ۳ نشان می‌دهد که تمام متغیرهای ارزیابی شده، میانگین بالاتر از ۳ دارند و شدت اثرگذاری متغیرها بین متوسط تا زیاد ارزیابی گردیده است. براساس تحلیل انجام شده، متغیرهایی نظیر هماهنگ نبودن برنامه‌های ارتقای بالندگی و راهبردهای کسب و کار با میانگین ۵/۹۷ و انحراف معیار ۱/۶۸، تحلیل ناکافی از نیازهای دانشی مدیران عالی با میانگین ۵/۹۳ و انحراف معیار ۱/۷۷، محدودیت منابع جهت تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی با میانگین ۵/۹۰ و انحراف معیار ۱/۸۳، حمایت ناکافی مدیریت از برنامه‌های ارتقای بالندگی با میانگین ۵/۸۴ و انحراف معیار ۱/۸۴ و دلبستگی به حفظ وضع

جدول ۳. اولویت دهی مدیران ارشد به موانع اثرگذار در تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای

معیار اصلی	میانگین	انحراف معیار	اولویت بندی	ضریب تغییرات
هماهنگ نبودن برنامه‌های ارتقای بالندگی و راهبردهای کسب و کار	۵/۹۷	۱/۶۸	۱	۰/۱۸
تحلیل ناکافی از نیازهای دانشی و تخصصی مدیران ارشد	۵/۹۳	۱/۷۷	۲	۰/۲۱
محدودیت منابع جهت تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی	۵/۹۰	۱/۸۳	۳	۰/۲۲
حمایت ناکافی مدیریت عالی سازمان از برنامه‌های ارتقای بالندگی	۵/۸۴	۱/۸۴	۴	۰/۲۳

۰/۲۵	۵	۱/۹۶	۵/۸۲	اینرسی استراتژیک (دلیستگی به حفظ وضع موجود و عدم تغییر)
۰/۲۶	۶	۱/۹۵	۵/۸۱	وجود فرایندهای دست و پا گیر اداری (فرایندهای بوروکراتیک)
۰/۲۷	۷	۱/۹۳	۵/۷۷	عدم دسترسی به اطلاعات لازم در تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی
۰/۲۸	۸	۱/۹۰	۵/۷۴	تعامل ناکافی بخش‌های وظیفه‌ای و مراکز توسعه حرفه‌ای مدیران
۰/۳۰	۹	۲/۱۳	۵/۵۹	همسو نبودن فرهنگ سازمانی با راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران
۰/۳۱	۱۰	۲/۱۵	۵/۵۶	ارتباطات ناکافی میان لایه‌های مختلف مدیریت سازمان
۰/۳۲	۱۱	۲/۲۱	۵/۵۲	شناخت ناکافی مراکز توسعه حرفه‌ای مدیران از فرایندهای سازمانی
۰/۳۳	۱۲	۲/۲۲	۵/۴۹	ضعف ارتباطات عمودی (ارتباطات ناکافی میان مدیران و کارکنان)
۰/۳۴	۱۳	۲/۳۵	۴/۹۸	منطقی نبودن ساختار سازمان با راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران
۰/۳۵	۱۴	۲/۲۱	۴/۹۲	تحت تأثیر قرار گرفتن فرایند برنامه ریزی توسط رویدادهای خارجی
۰/۳۶	۱۵	۲/۳۵	۴/۸۷	مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در اجرای برنامه‌های بالندگی
۰/۳۸	۱۶	۲/۲۰	۴/۸۴	درک ضعیف و آشنایی ناکافی مدیران از راهبردهای توسعه مدیریت
۰/۳۹	۱۷	۲/۳۸	۴/۸۳	شناخت ناکافی از تدوین و اجرای برنامه‌های بالندگی در بین مدیران
۰/۴۰	۱۸	۲/۳۷	۴/۷۱	تجربه کم مراکز توسعه مدیریت در اجرای راهبردهای توسعه مدیران
۰/۴۱	۱۹	۲/۱۷	۴/۷۰	برخوردهای شخصی و یا تضاد منافع مدیران در اجرای راهبردها
۰/۴۳	۲۰	۲/۲۲	۴/۶۶	اختیارات کم مدیران در تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی
۰/۴۴	۲۱	۲/۲۹	۴/۶۱	اختیارات کم مدیران در اجرای راهبردها و طرح‌های بالندگی
۰/۴۹	۲۲	۲/۱۳	۴/۶۰	ابهام در مورد رویه‌های اجرا و همچنین اصطلاحات و واژگان مربوطه
۰/۵۱	۲۳	۱/۸۹	۴/۵۶	محدودیت زمانی در اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران
۰/۵۳	۲۴	۱/۹۷	۴/۵۵	نبود نظام انگیزشی در اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران
۰/۵۴	۲۵	۱/۰۲	۴/۵۲	فقدان نگرش نظام یافته در برنامه ریزی ارتقای بالندگی مدیران
۰/۵۵	۲۶	۲/۱۶	۴/۴۳	غالب بودن رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی ارتقای بالندگی
۰/۵۶	۲۷	۲/۲۵	۴/۳۵	دشواری تبدیل اهداف کسب و کار به اهداف برنامه‌های ارتقای بالندگی
۰/۵۷	۲۸	۱/۶۵	۴/۳۰	اهمیت کمتر برنامه‌های ارتقای بالندگی نسبت به سایر برنامه‌ها
۰/۵۸	۲۹	۱/۷۳	۴/۲۹	مقاومت در برابر آموزش در بین سطوح و لایه‌های مختلف مدیران
۰/۶۴	۳۰	۱/۸۵	۴/۲۲	تأکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه‌های غیر منعطف
۰/۶۶	۳۱	۱/۸۱	۴/۱۵	تمرکز بر کمیت برنامه‌های بالندگی به جای کیفیت اجرای برنامه‌ها
۰/۶۸	۳۲	۱/۶۲	۴/۱۲	نا توانی در اولویت بندی اهداف راهبردی برنامه‌های ارتقای بالندگی

به دست آمده و در سطح معناداری یک درصد، مقدار KMO برابر با ۰/۷۹۲ و مقدار بارنتل برابر با ۸۱۱/۵۱۶ است که نشانگر مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است. همچنین به منظور دسته بندی مؤلفه‌ها از معیار مقدار پیشین استفاده شد و مؤلفه‌هایی مورد نظر قرار گرفت که مقدار ویژه آنها از یک بزرگتر باشد. مؤلفه‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی در جدول ۴ نشان داده می‌شود.

بر اساس یافته‌های تحقیق، بیشترین مقدار ویژه استخراج شده مربوط به مؤلفه فرهنگ سازمانی با ۵/۶۴۸ است که ۲۰/۹۷۲ درصد از واریانس کل را شامل می‌شود. مقدار ویژه برای مؤلفه مدیریت برابر با ۴/۷۷۰ است که ۱۷/۳۱۸ درصد از واریانس تبیین شده را شامل می‌شود.

سؤال ۴. تعیین اولویت و اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده در طراحی و اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران عالی چگونه انجام می‌پذیرد؟

برای بررسی موانع اثرگذار بر اجرای برنامه‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان روش تحلیل چند متغیره و روش هم وابسته برای دسته بندی و تحلیل داده‌های گردآوری شده استفاده گردیده است. محاسبات آماری اولیه نشان داد که شرایط لازم جهت انجام تحلیل عاملی یعنی بزرگتر از صفر بودن دترمینان ماتریس همبستگی برای پی بردن به عدم هم‌رسانی متغیرها، KMO بزرگتر از ۰/۵ جهت آگاهی از کفایت تعداد نمونه‌ها و معنی دار بودن آزمون بارنتل که بیانگر وجود همبستگی بین متغیرها است وجود دارد. بر اساس داده‌های

کمترین مقدار مربوط به مؤلفه منابع سازمانی با مقدار ۱/۲۰۸ است که ۳/۲۵۱ درصد از واریانس کل را تشکیل می‌دهد. در مجموع، متغیرهای موجود در مؤلفه‌های هشتگانه حدود ۷۹ درصد از تغییرات مربوط به موانع اثرگذار بر تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی

حرفه‌ای مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه را تشکیل می‌دهند که نشانگر درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این مؤلفه‌ها است. مقدار واریانس باقیمانده نیز مربوط به مؤلفه‌هایی است که در این تحقیق پیش بینی نشده است.

جدول ۴. مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی موانع اثرگذار در تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران عالی

ردیف	مؤلفه	مقدار ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد واریانس تجمعی
۱	فرهنگ سازمانی	۵/۶۴۸	۲۰/۹۷۲	۲۰/۹۷۲
۲	مدیریت	۴/۷۷۰	۱۷/۳۱۸	۳۸/۲۹
۳	عوامل محیطی	۴/۲۵۸	۱۳/۶۵۶	۵۱/۹۴۶
۴	برنامه راهبردی	۳/۳۴۱	۸/۵۲۷	۶۰/۴۷۳
۵	ساختار سازمانی	۳/۲۱۶	۵/۶۸۲	۶۶/۱۵۵
۶	منابع انسانی	۲/۹۰۱	۵/۴۶۴	۷۱/۶۱۹
۷	مدیریت تغییر	۲/۶۷۹	۴/۳۴۱	۷۵/۹۶
۸	منابع سازمانی	۱/۲۰۸	۳/۲۵۱	۷۹/۲۱۱

جدول ۵. بار عاملی متغیرهای مربوط به موانع اثرگذار بر برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران عالی

بار عاملی	متغیر	مؤلفه
۰/۸۳۷	همسو نبودن فرهنگ سازمانی با راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران	فرهنگ سازمانی
۰/۷۵۳	حمایت ناکافی مدیریت عالی سازمان از برنامه‌های ارتقای بالندگی	مدیریت
۰/۶۱۴	تحلیل ناکافی از نیازهای دانشی و تخصصی مدیران ارشد	
۰/۷۷۸	دشواری تبدیل اهداف کسب و کار به اهداف برنامه‌های ارتقای بالندگی	عوامل محیطی
۰/۷۴۰	تحت تأثیر قرار گرفتن فرایند برنامه ریزی توسط رویدادهای خارجی	
۰/۶۰۱	غالب بودن رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی ارتقای بالندگی	
۰/۸۲۵	هماهنگ نبودن برنامه‌های ارتقای بالندگی و راهبرد-های کسب و کار	برنامه راهبردی
۰/۷۳۲	اینرسی استراتژیک (دلایستگی به حفظ وضع موجود و عدم تغییر)	
۰/۷۱۶	عدم دسترسی به اطلاعات لازم در تدوین برنامه‌های ارتقای بالندگی	
۰/۶۵۷	اهمیت کمتر برنامه‌های ارتقای بالندگی نسبت به سایر برنامه‌ها	
۰/۶۳۱	ناتوانی در اولویت بندی اهداف راهبردی برنامه‌های ارتقای بالندگی	
۰/۵۰۵	تمرکز بر کمیت برنامه‌های بالندگی به جای کیفیت اجرای برنامه‌ها	
۰/۵۰۲	تجربه کم مراکز توسعه مدیریت در اجرای راهبردهای توسعه مدیران	
۰/۴۰۶	شناخت ناکافی از تدوین و اجرای برنامه‌های بالندگی در بین مدیران	
۰/۴۰۳	اختیارات کم مجریان در تدوین و اجرای راهبردها و	

وضعیت قرار گیری متغیرها (۲۶ متغیر اصلی) در مؤلفه‌ها با فرض وقوع شدن متغیرهای با بار عاملی بزرگتر از ۰/۵ بعد از چرخش مؤلفه‌ها به روش واریماکس و نام گذاری مؤلفه‌ها به شرح جدول ۵ است. پس از چرخش مؤلفه به روش واریماکس، ۰/۵ و اینکه سطح مشترک این متغیرها قبلاً توسط متغیرهای مهم‌تری پوشانده شده بود و همبستگی آنها معنادار نبود از تحلیل حذف شدند و متغیرهای مذکور در متغیرهای دیگری خلاصه گردیدند. پس از بررسی گویه‌ها و متغیرهای تشکیل‌دهنده هر مؤلفه، موانع اصلی در تدوین برنامه‌های بالندگی با توجه به ماهیت متغیرهایی که در هر مؤلفه قرار گرفته‌اند به ترتیب به صورت مؤلفه‌های هشتگانه؛ فرهنگ، مدیریت، عوامل محیطی، برنامه راهبردی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، مدیریت تغییر و منابع سازمانی نام‌گذاری شدند. متغیرهای این مؤلفه‌ها بر اساس بار عاملی به دست آمده و رتبه بندی انجام شده در جدول ۵ نشان داده می‌شود.

انسانی (۴۶۴/۵٪)، مدیریت تغییر (۳۴۱/۵٪) و منابع سازمانی (۲۵۱/۳٪) سهمی از واریانس کل را به خود اختصاص داده‌اند.

در این بین سهم متغیر منابع سازمانی از سایر متغیرها کمتر می‌باشد که بیانگر آن است که در صنعت ارتباطات همراه، دغدغه کمتری نسبت به تخصیص منابع سازمانی در اجرای برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران وجود دارد و صنعت مذکور با در نظر گرفتن صلاح و صرفه از بین مجموعه گزینه‌ها فقط برنامه‌های اولویت دار و محوری را که منطبق با راهبردهای کسب و کار می‌باشند جهت اجرا انتخاب می‌نماید.

بر اساس یافته‌های پژوهش و به منظور تکمیل فرایند برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، پیشنهادها زیر برای سیاستگذاری در خصوص ارتقای بالندگی مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه ارائه می‌شود:

- ۱- بررسی جامع در تطبیق مؤلفه‌ها و معیارهای بالندگی مدیران با شرایط عملکردی و مأموریت و راهبردهای صنعت ارتباطات همراه جهت شناسایی انحرافات احتمالی و رفع آنها.
- ۲- استاندارد سازی مؤلفه‌های بالندگی مدیران عالی به منظور ارزیابی و اندازه گیری میزان کارایی و اثربخشی عملکرد مراکز توسعه حرفه‌ای مدیران.
- ۳- انطباق آئین نامه و دستورالعمل‌های سازمانی مربوط به ارتقای مدیران عالی با معیارها و مؤلفه‌های بالندگی و شاخص‌های منتج از آن.

طرح‌های بالندگی		
منطبق نبودن ساختار سازمان با راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۷۲۳	ساختار سازمانی
تعامل ناکافی بخش‌های وظیفه‌ای و مراکز توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۷۲۰	
ضعف ارتباطات عمودی (ارتباطات ناکافی میان مدیران و کارکنان)	۰/۶۷۵	
مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در اجرای برنامه‌های بالندگی	۰/۶۱۸	
وجود فرایندهای دست و پا گیر اداری (فرایندهای بوروکراتیک)	۰/۵۸۰	
فقدان نگرش نظام یافته در برنامه ریزی ارتقای بالندگی مدیران	۰/۵۷۸	
نبود نظام انگیزشی در اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران	۰/۵۰۲	منابع انسانی
برخوردهای شخصی و یا تضاد منافع مدیران در اجرای راهبردها	۰/۵۷۳	
مقاومت در برابر تغییر در بین سطوح و لایه‌های مختلف مدیران	۰/۷۷۴	مدیریت تغییر
محدودیت منابع جهت تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی	۰/۸۵۶	منابع سازمانی
محدودیت زمانی در اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی مدیران	۰/۷۳۲	

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل بازدارنده برنامه‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران عالی صنعت ارتباطات همراه انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که متغیر فرهنگ سازمانی بالاترین میزان واریانس (۲۰/۹۷۲٪) را به خود اختصاص داده که بیانگر آن می‌باشد که صنعت ارتباطات همراه نیاز دارد تا با استفاده از فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشترک ایجاد نموده و از طریق آن رفتار مدیران خود را در تدوین درست راهبردهای توسعه حرفه‌ای هدایت نماید.

به همین ترتیب، متغیرهای شناسایی شده دیگر با واریانس‌های مختلف، مانند متغیر مدیریت (۱۷/۳۱۸٪)

عامل محیطی (۱۳/۶۵۶٪)، راهبرد سازمانی (۸/۵۲۷٪)، ساختار سازمانی (۵/۶۸۲٪)، منابع

References

- Benor, D., (2017). Faculty development, teacher training and teacher accreditation in medical education: twenty years from now, *Medical Teacher*, 22 (5), P. 121.
- Boxall, P., (2015). Strategic HRM Practices: Barriers and Implications, *Sloan Management Review*, 54 (4), P.459-463.
- Brian Lee, Ang, Sin Sing.,(2018).Social media as an informal learning platform:Case study on adult learning at SIM University, Singapore. *Procedia - Social and Behavioral Science*, Pp. 1158-1161.
- Chaing, K., (2005). The impact of network service performance on customer Satisfaction and loyalty: High-speed internet service case in Korea, *Expert Systems with Applications*, 32 (2).
- Chaudhuri S., & Bartlett, KR., (2014). The relationship between training
- Close, P; Kendrick, A., (2018). Developing Specialist Leaders of Education: a research engagement approach, *Professional Development in Education*.
- Cockrell, M. L., (2011). A Comparative Analysis Study of Professional Development Models Impacting Student Achievement. Doctoral Dissertation, East Carolina University: Department of Educational Leadership. Availableat: <http://hdl.handle.net/10342/3550>
- Deci F and Ryan M., (2015). Exploring high performers required competencies, *Expert System with Applications*, 37.
- Ebili, Khodayar; Sobhaninejad, Mehdi; Yoozbashi, Alireza., (2009). Impact of effective factors on improving the effectiveness of training courses, *Human Resource Management in the Oil Industry*, 3 (9), P. 61. [In Persian]
- Eisenstat, R.A., (2012).Strategic Management: Concepts & Cases, Pearson Education, 8th Edition, P.69.
- Eric, C., (2016). Managerial competencies and career advancement: A comparative study, *Journal of Business Research*, 15 (2).
- Farajpoor Khanaphoshti, Ghasem; Nooralnesa, Rasool.; (2011). An Integrated Framework for Formulate and Implement Strategies at the Islamic Republic of Iran Postal Company, *International journal of industrial engineering and production management*, (1), Pp.77-90. [In Persian]
- Fomburn, C.J., Tichyn, N.M., (1984). *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Francois, F., (2014).Creating a Strategy Implementation Environment, *Business Horizons*, 46 (2), P.677.
- Golamzadeh, D., jalali, S., (2012). Human Resources Strategy Formulation by Strategic Reference Points Theory (Case Study: RPK Company). *Journal of Public Administration*, 4(10), P. 128. [In Persian]
- Haroon, M., Rehman, M., Kiyani, A., Khattak, M., (2010). Strategic Human Resource Management and its Issues a Study of Telecom Sector of Pakistan, *Interdisciplinary of Contemporary Research in Business*, 2 (5), P.66-77.
- Hartner, R., (2018). Leadership competency models, *The Leadership*
- Ibrahim, N., (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya, *International Journalof Humanities and Social Science*, 1(9), Pp. 291-301
- Jeannin L., (2016). Professional Development Needs of Faculty Members in an International University in Thailand, Walden University.
- Kiechel, W., (2015). *The Lords of Strategy*, Harvard Business Press.

- Lyden, J.A., Klingele, W., (2012). Towards Understanding the Framework of Impeders to Strategy Implementation From an Exploratory Case Study in an Iranian University, *Education Business and Society*, 2 (4), P.163-166.
- Mamdoohi, Alireza; Seyedhashemi, Mohammadreza., (2008). Barriers to marketing strategies: Provide a classification for Iran Khodro, *Journal of Commercial Management*, 1(1), P. 121. [In Persian]
- Miller, Roger., (2007). Learning Organization, Academy of Human Resource Development Conference (AHRD), [http:// Search ERIC.org/EDd403479.html](http://Search.ERIC.org/EDd403479.html).
- Minter R., (2009). The paradox of faculty development, *Contemporary Issues in Educational Research*, 2 (4).
- Mohebzadegan, Yousef., (2013). The development of the development pattern of faculty at universities in Tehran, the doctoral thesis of educational management, Shahid Beheshti University: Faculty of Educational and Psychology. [In Persian]
- Nayebzadeh, Shahnaz., (2010). Study the relationship between business strategy adaptation and manufacturing strategy and performance of saipa company, *Management Quarterly*, 7(15), P.15. [In Persian]
- outsourcing and employee commitment to organization, *Human Resource Development International*, 17 (2).
- Poorpeyjani, Afshin; Akbari, Mohsen. (2006). measuring alignment of corporate strategy and business strategy and business strategy, *Iranian Journal of Trade Studies*, 10 (41), Pp. 153-154. [In Persian]
- Quarterly. 2006; 17 (3).
- Salazar, P. S., (2007). The Professional Development Needs of RuralHigh School Principals: A Seven-state Study, *The Rural Educator*, 28(3).
- Sarem, Aliasghar; Moghimi, Seyedmohammad; Monavariyan, Abbas., (2012). Barriers to the development of HR functional strategies, *Quarterly Review of Public Management*, 3 (1), Pp.94-95. [In Persian]

Identifying and analyzing the barriers to professional development programs for senior managers of Iran's mobile communications industry

Saeed Hadavand

Afsaneh Zamanimoghadam¹

Ali Tagipoorzahir

Abstract:

In the present age, business changes are taking place in such a way that even with the best scenarios, organizations may be challenged. Facilities, technologies, skills and capabilities in different dimensions and levels and with a strategic approach can enable organizations to take stronger steps than before. With this approach, having capable managers who successfully lead the organization to predetermined goals in the face of environmental developments and competition is a competitive advantage; Despite this, managers' acceptance of professional development programs has not been as expected, and this issue needs to be studied and addressed. The present study is an applied research that seeks to identify barriers and weaknesses from the perspective of managers in a qualitative manner with the aim of promoting the professional development programs of senior managers in Iran's mobile communications industry. The statistical population of the study consists of 252 managers. By examining the statistical population and adapting their conditions to the needs of the research, 56 people were selected as a statistical sample. A researcher-made questionnaire was used to collect information. To evaluate the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha was used, which has a coefficient of 82. Indicates the coherence of the questions and the lack of significant dispersion between them. The validity of the questionnaire has also been confirmed by experts. For data analysis, SPSS 24 software and exploratory factor analysis were used as multivariate and interdependent methods. The results show that the variables in the identified eight components constitute about 79% of the changes related to barriers affecting the design and implementation of growth promotion programs for senior executives in the mobile communications industry, which indicates a high impact. They are and it can be said that the mentioned programs need a fundamental review in all eight components.

Keywords: Development, Professional development, Development of senior managers, Mobile communications industry.

¹ Corresponding author: hadavand@chmail.ir