

## Identifying and Analyzing the Needs and Methods of Promoting the Professional Development of Senior Managers in Iran Telecommunication Industry

Saeed Hadavand 

PhD Student, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Afsaneh Zamani Moghadam 

Associate professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Ali Taghipour Zahir 

Associate professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### Abstract

The present study aimed to identify the needs of senior managers in the Iranian telecommunications industry. For this purpose, the mixed research method was used. In this way, in the qualitative part of the research and in order to be aware of the activities of senior managers, semi-structured interviews were conducted with 17 experts, using the coding method, five main activities (leadership, strategic orientation), Future studies, organizational architecture and planning, organization and supervision) and thirty-five sub-activities were identified. In the quantitative part of the research and based on the findings of the qualitative part, a researcher-made questionnaire was designed to identify the needs of senior managers and was performed on a sample of 172 managers who were selected by non-probability sampling method. In order to ensure the validity of the questionnaire, while using the research literature and compiling indicators based on the findings of other researchers and interviewing experts, experts were asked to comment on the content of the questionnaire. Chronbach's alpha coefficient was used to assess the validity of the questionnaire and its reliability was calculated to be 0.91, which indicated the validity of the questionnaire. The identified needs were analyzed using SPSS 24 software. To identify the appropriate method to meet the identified needs, one-way chi-square test was used. Based on the analysis of the obtained data, all identified methods have been approved to meet the needs of senior managers.

**Keywords:** Skills Needs Assessment, Professional Development, Senior Managers, Iran Telecommunication Industry.

– Corresponding Author: A.Zanimoghadam@Srbiau.ac.ir

**How to cite :** Hadavand, S., Zamani Moghadam, A., & Taghipour Zahir, Ali, A. (2023). The Needs and Methods of Promoting the Professional Growth of Senior Managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(106), 41-64. doi: 10.22054/jmsd.2022.67544.4144



----- مطالعات مدیریت بهبود و تحول -----

دوره ۳۱، شماره ۱۰۶، زمستان ۱۴۰۱، ۶۴-۴۱

jmsd.atu.ac.ir


DOI: 10.22054/jmsd.2022.67544.4144

## تحلیل نیازها و روش‌های ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران


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

سعید هداوند 

دانشیار، 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 پورظهیر 

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران انجام گرفته است. به همین منظور از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. به این صورت که در بخش کیفی پژوهش و به منظور آگاهی از فعالیت‌های مدیران ارشد، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از خبرگان صورت پذیرفت که با استفاده از روش کدگذاری، پنج فعالیت اصلی "هدایت و رهبری، جهت‌گیری راهبردی، آینده‌پژوهی، معماری سازمانی و برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت" و سی و پنج فعالیت فرعی شناسایی گردید. در بخش کمی پژوهش و بر مبنای یافته‌های بخش کیفی، پرسشنامه محقق ساخته جهت شناسایی نیازهای مدیران طراحی و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۱۷۲ نفر از که با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی انتخاب شده‌اند اجرا شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. آزمون مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری انجام شد و آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۱ محاسبه گردید که بیانگر انسجام قابل قبول سؤالات و عدم پراکندگی معنادار بین آنها است. برای ارزیابی روایی پرسشنامه از روش ارزیابی محتوا (CVR) و ارزیابی مرتبط بودن گویه‌ها (CVI) استفاده شد که نتایج به دست آمده برای تمام گویه‌های پرسشنامه در دو بخش ارزیابی محتوا و ارزیابی مرتبط بودن گویه‌ها به ترتیب برابر با ۰/۷۵ و ۰/۷۹ محاسبه گردید که نشان از روایی مناسب پرسشنامه دارد. نیازهای شناسایی شده با استفاده از نرم افزار SPSS24 تجزیه و تحلیل شده‌اند. برای شناسایی روش مناسب جهت تأمین نیازهای شناسایی شده از آزمون خی دو یک طرفه استفاده شد که بر مبنای تحلیل داده‌ها، همه روش‌های شناسایی شده برای تأمین نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد مورد تأیید قرار گرفته است. برای شناسایی روش مناسب جهت تأمین نیازهای شناسایی شده از آزمون خی دو یک طرفه استفاده شد که بر مبنای تحلیل داده‌ها، همه روش‌های شناسایی شده برای تأمین نیازهای مدیران مورد تأیید قرار گرفته است.

**واژگان کلیدی:** سرمایه فکری، ارزیابی، دانش‌بنیان، نوآوری، معادلات ساختاری.

-مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران است.

\* نویسنده مسئول: A.Zamanimoghadam@Srbiau.ac.ir

## مقدمه

صنعت مخابرات از پرشتاب‌ترین صنایع جهان در چند دهه اخیر بوده است به گونه‌ای که پس از گذشت سه دهه از راه اندازی اولین شبکه تلفن همراه تعداد کاربران این شبکه از ۱۲/۴ میلیون نفر در سال ۱۹۹۰ میلادی به ۵/۷ میلیارد نفر در سال ۲۰۲۰ میلادی رسیده است.

مؤسسه تلکام‌اشش روند غالب در صنعت مخابرات در سال ۲۰۲۵ میلادی را شامل رقابت در تولید محتوا، محقق شدن اینترنت اشیاء، مهاجرت به حوزه اتصالات سیار، تهدید و امنیت شبکه، اشباع بازار و نیاز به پهنای باند بیشتر و دستیابی به فناوری اسکای نت و اینترنت رایگان می‌داند (Hartner, 2020). شناخت روندها به مدیران ارشد کمک می‌کند تا با درک فرصت‌ها و تحولات مستتر در آینده سیاست‌گذاری‌های خود را به نحویکه به برنامه‌ریزی برای کسب مزیت رقابتی منجر شود انجام دهند. برای این مهم ضروری است تا مدیران با دانش و فناوری‌های نوین آشنا شوند و سازمان نیز به پرورش استعدادها و ظرفیت‌های آنها به عنوان یک ضرورت برای توسعه یافتگی توجه نماید (Deci and Ryan, 2015).

بررسی فعالیت‌های سه دهه اخیر درباره موضوع بالنده سازی مدیران ارشد بیانگر آن است که این موضوع مسأله آینده صنعت مخابرات است و اثربخشی پایدار خدمات ارتباطی در گرو پرداختن به این مسأله است. به اعتقاد میلیس<sup>۲</sup> تغییرات فناوری موجب شده تا سازمان‌ها ملزم باشند نیازهای جامعه را به بهترین نحو پاسخ گویند (Nworie et al, 2013). برای مثال ظهور فناوری‌های مربوط به تلفن‌های نسل پنجم بر نوع کسب و کارها تأثیراتی بر جای گذاشته که از مدیران ارشد انتظار می‌رود در سیاست‌گذاری‌های خود به آن توجه نمایند. بر این اساس ضروری است تا مدیران با دانش و فناوری‌های نوین آشنا شوند و شایستگی‌های آنان به طور پیوسته توسعه یابد (Ginsburg et al, 2018).

در دهه اخیر در ایران، همگان از صنعت مخابرات به عنوان یک صنعت راهبردی انتظار دارند تا در تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تأثیرگذار باشد و در توسعه یافتگی جامعه ایفای نقش نماید. این در گرو کارایی کارکنان و مدیران صنعت

---

1. Telecom  
2. Millis

است. با توجه به پیچیدگی نقش مدیران ارشد در راهبری سازمان امر مسلم این است که این دسته از مدیران دارای نیازهایی مانند روزآمد نمودن دانش و مهارت‌های خود هستند و برنامه‌هایی که با هدف بالندگی آنها برگزار می‌شود در معرفی و تبیین چنین نیازهایی نقش مهمی دارند. البته در صنعت مخابرات ایران بالندگی مدیران همواره یک دغدغه بوده است به نحوی که در دستورالعمل توسعه شایستگی‌های مدیران (بخشنامه ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴)، سند چشم انداز صنعت مخابرات در افق ۱۴۰۴ و برنامه پنج ساله سوم صنعت (۱۳۹۹-۱۳۹۵) این موضوع منعکس شده است. اما علیرغم این موضوع در گزارش سالانه‌ای که توسط مرکز تحقیقات مخابرات ایران در سال ۱۳۹۹ منتشر شده است اعلام گردیده که مدیران ارشد برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده صنعت مخابرات از آموزش‌های مناسبی بهره مند نبوده‌اند و مراکز آموزشی صنعت نتوانسته‌اند مدیران را برای مواجهه مؤثر با تحولات محیطی و تغییرات فناوری به طور کامل آماده کنند. در این گزارش منعکس شده است که با وجود در دسترس بودن آموزش در تمام سطوح و لایه‌های مدیریتی، مدیران ارشد اغلب اعلام نموده‌اند که برای تصدیق پست مدیریت ارشدی به اندازه کافی از آموزش‌هایی که مرتبط با نیازهای آنها باشد بهره مند نبوده‌اند. اگرچه اکثر نامزدهای مدیریت ارشدی از یک زمینه مدیریتی برخوردار هستند، اما لزوماً در زمینه نوآوری فنی، مدیریت راهبردی و یا مدیریت منابع انسانی از صلاحیت و شایستگی‌های لازم برخوردار نیستند و از استانداردهای روز دنیا برای رهبری سازمان فاصله دارند. از طرف دیگر عدم دقت در شناسایی نیازهای دانشی و مهارتی و به ویژه مرتبط نشدن نیازها با ابعاد شایستگی‌های مدیران موجب شده است که بسیاری از مدیران ارشد در نقش‌های مدیریتی و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند.

بر همین اساس می‌توان گفت که مدیران ارشد صرفنظر از پایه شغلی، تجربه و جاه طلبی‌شان نیازهای توسعه‌ای دارند که باید از طریق نیازسنجی مشخص و شناسایی گردد. واقعیت این است که مدیران ارشد برای اینکه به تلاش‌هایشان در بهبود عملکرد صنعت قوت ببخشند نیازمند حضور در فعالیت‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای هستند و به همین دلیل است که بالنده سازی برای مدیران ارشد صنعت مخابرات که با چالش آماده سازی صنعت برای مواجهه با فناوری‌های نوین مواجه هستند به فرایندی حیاتی تبدیل شده است. از منظری دیگر، اگرچه مهارت‌ها و ویژگی‌های یک مدیر ارشد ممکن است در دیگر

مطالعات و استانداردها روشن و مشخص شده باشد، اما اغلب مدیران فرصت لازم برای دریافت آموزش‌های معنادار در این زمینه را یا نیافته‌اند و یا به مقدار ناچیزی دریافت کرده‌اند.

برای مثال، مدیران ارشد به ندرت مهارت‌های تحلیلی برای تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، برقراری ارتباط، درک داده‌ها را فرا می‌گیرند؛ در حالیکه آنها به آموزش‌های مداوم در طول زندگی حرفه‌ای خود نیاز دارند. آنها آموزش‌های مقطعی، نامتناسب و اغلب اوقات بی ارتباط با نیازهای اصلی خود را دریافت می‌کنند. همه این مسائل و مسئولیت‌ها، فشارها را بر مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران به طور فوق العاده‌ای افزایش داده است. به همین دلیل پژوهشگر در این پژوهش در جستجوی راه حلی برای این معضل می‌باشد.

در همین راستا، تمرکز بر شناسایی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد و مرتبط نمودن نیازها با ابعاد شایستگی‌های مدیران به عنوان بخش مهمی از راهکارها و اصلاحات آموزشی مطرح شده است و بر مبنای آن، شناخت دقیق نیازها به منظور بهبود قابلیت‌های مدیران ارشد به عنوان هدف اصلی پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است. با توجه به این هدف و با لحاظ ضرورت تحقیق و خلاء موجود از منظر پژوهش‌های آکادمیک این پژوهش شامل سه سؤال (۱) فعالیت‌های اصلی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران چیست؟ (۲) نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران کدام است؟ و (۳) روش‌های مناسب برای تأمین نیازهای شناسایی شده کدامند؟ می‌باشد. انتظار می‌رود که از یافته‌های پژوهش برنامه‌های متناسب با اقتضائات صنعت مخابرات ایران برای مدیران ارشد صنعت طراحی و در اختیار بهره‌برداران و یا توسعه‌دهندگان این گونه از برنامه‌ها قرار گیرد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از جمله مسائلی که صنعت مخابرات ایران همواره با آن مواجه بوده و در شرایط حاضر از اهمیت برخوردار شده است موضوع کیفیت خدمات می‌باشد. عوامل مختلفی در این رابطه نقش دارند اما مدیران از ارکان این فرایند به شمار می‌روند. امروزه مدیران ارشد بیشتر از گذشته نیازمند درک عمیق‌تر از تحولات فناوری، رشد تقاضا برای دریافت خدمات بهتر و تصویری نوین از آینده صنعت می‌باشند و این بر عهده صنعت است که با برنامه‌ریزی

نظام‌مند در جهت بالنده سازی آنها تلاش نماید. ایفای نقش‌های متنوع و پیچیده مدیران ارشد نیازمند نگاه تازه‌ای است که بدون آموزش و یادگیری مداوم غیر قابل انجام است. بالنده سازی مدیران ارشد از جمله نقش‌هایی است که لازم است برای اثربخشی آن برنامه‌هایی در ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی طراحی شود (Dulin, 2019). برای این منظور برنامه‌های بالنده سازی باید مبتنی بر نیازهای واقعی مدیران باشد.

به اعتقاد کوئین، قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی مرهون توانمندی‌های فکری مدیران ارشد آن است و اتخاذ رویکرد مناسب به توسعه فناوری، مستلزم تغییر الگوهای ذهنی مدیران از طریق بهبود دانش، نگرش و مهارت‌ها است (Stienret, 2016). اهمیت این موضوع به گونه‌ای است که بالندگی به یک الزام برای رشد حرفه‌ای مدیران ارشد تبدیل شده و ضروری است تا مدیران به طور پیوسته درباره کسب و کار خود بیاموزند و سازمان نیز به پرورش آنان به عنوان یک ضرورت برای توسعه یافتگی توجه نماید.

مفهوم بالندگی از دهه ۱۹۷۰ میلادی وارد فرهنگ مدیریت شده است و علیرغم کاربرد وسیع آن تعریفی 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 و رشد فناوری به دغدغه سازمان‌ها تبدیل شد (Fitzsimmons, 2018). تلاش‌های مربوط به بالندگی در وهله اول متوجه دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران است و رویکردهای بعدی بر روی فهم پیچیدگی کار و گسترش آگاهی‌های مربوط به حوزه‌های کاری مدیران ارشد متمرکز شده است (محب زادگان، ۱۳۹۲). در سال‌های اخیر تمایلات جدیدی نسبت به بالندگی مدیران مورد توجه قرار گرفته که بیانگر بازاندیشی درباره موضوعات مربوط به بالنده سازی است. با این حال بسته به نحوه مدیریت سازمان و دسترسی به منابع انواع مختلفی از تعاریف وجود دارد. برای مثال، گاف<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) بالندگی را شامل ارتقای صلاحیت‌ها و تسهیل رشد فردی و حرفه‌ای مدیران می‌داند. به اعتقاد توراکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) بالندگی شامل رویکرد منظم، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده‌ای است که برای اثربخشی برنامه‌ها بکار گرفته می‌شود. به زعم گارت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) بالندگی یک راهبرد برای پاسخ به

---

1. Guff  
2. Torraco  
3. Garet

دگرگونی، تغییر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های مدیران است تا چالش‌های تازه را بپذیرند. سنترا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) طیف گسترده‌ای از برنامه‌های مراکز توسعه حرفه‌ای که برای کمک به ایفای نقش‌های مورد انتظار از مدیران اجرا می‌شود را در زمره فعالیت‌های بالندگی تعریف می‌نماید. در همین زمینه بررسی مقالات منتشره در موضوع بالندگی مدیران ارشد بیانگر آن است که این رقم از صفر مقاله در سال ۱۹۷۵ میلادی به ۱۸۵ مقاله در سال ۲۰۱۹ میلادی رشد پیدا کرده است (Bell, 2019).

برای عملیاتی کردن برنامه‌های بالنده سازی مدیران ارشد در سازمان‌های آمریکایی تا سال ۲۰۱۹ میلادی تعداد ۱۹۴ سازمان بزرگ صنعتی مرکز بالندگی را ایجاد یا برنامه‌های مرتبطی اجرا کرده‌اند که بیانگر ضرورت توجه به این موضوع است (Skeff, 2019). به این ترتیب بالنده سازی را می‌توان شامل فرایند برنامه‌ریزی شده فعالیت‌هایی دانست که با هدف بهبود بینش، دانش و توانمندسازی مدیران ارشد توسط سازمان و با مشارکت کامل مدیران طراحی و اجرا می‌گردد.

پژوهش‌هایی در رابطه با ضرورت شناسایی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به طور خلاصه در جدول شماره ۱ درج شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

محقق-سال	عنوان پژوهش	نتیجه
جن لینک و کینوکان ولسچ <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	شناسایی عوامل اثرگذار بر توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد	عوامل اثرگذار بر فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد صنایع بزرگ خودرو سازی کشور آمریکا را شناسایی و اثرات عوامل شناسایی شده بر نیازهای آموزشی مدیران ارشد را مشخص نمودند.
هینبرگ <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)	بررسی نیازهای چهارگانه مدیران ارشد در فرایند توسعه حرفه‌ای	نتیجه گیری نمودند که توسعه مدیران مشتمل بر چهار سطح از نیازهای شخصیتی (هوش، خلاقیت، خود مدیریت)، توانمندسازی حرفه‌ای (رهبری تعاملی)، ویژگی‌های خاص (دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی) و تیپ شخصیتی (سازگاری اجتماعی، فعال بودن، ثبات عاطفی) می‌باشد.

1. Centra
2. Jenlink and Kinnuncan-Welsch
3. Haneberg

ادامه جدول ۱.

نتیجه	عنوان پژوهش	محقق-سال
شناسایی و تبیین نیازهای مربوط به مهارت‌های میان فردی (توانایی برای سازگاری با دیگران)، یادگیری تجربی و مهارت-های مدیریتی به عنوان راهکارهای اساسی برای بالنده سازی مورد توجه قرار گرفته است.	ارزیابی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد تحقیق و توسعه مراکز دولتی آمریکا	دریفیوز <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)
به این نتیجه رسیده است که مهم‌ترین موانع بالندگی مدیران ارشد شامل انجام نشدن نیازسنجی دقیق و فراهم نشدن فرصت‌های توسعه می‌باشد.	رساله دکتری با موضوع توسعه مدیران شرکت‌های مخابراتی کشور ایتالیا	بیزل <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)
نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه مدیران، شامل نیازسنجی، ایجاد انگیزه برای بهبود، مشارکت مدیران و درک چشم انداز، ارزش‌ها و مأموریت سازمان می‌باشد.	مطالعه کیفی نیازهای توسعه حرفه ای مدیران	گالوزی <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)
عوامل بازدارنده توسعه حرفه‌ای مدیران را شامل تجربه ناکافی در نیازسنجی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، موانع ایجاد شده توسط مراجع تصمیم‌گیری، عدم شناخت کافی نسبت به موضوع بالندگی، مسائل خانوادگی مدیران و کمبود وقت اعلام کرده است.	موانع اجرای استراتژی‌های توسعه مدیران: ارائه یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی آن برای شرکت دیکسون	ابراهیم <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)
به این نتیجه رسیدند که سه بُعد تمرکز بر شناسایی نیازها، تمرکز بر خط مشی‌های سازمان و تمرکز بر خود آگاهی، تأثیرات قابل توجهی در بهبود عملکرد مدیران ارشد داشته است.	کاربست استانداردهای حرفه-ای در عملکرد مدیران ارشد	میلی تلو <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳)
دریافتند که مدل حرفه‌ای مؤثر بر توسعه مدیران شامل ابعاد ارزیابی نیازها، هدف گذاری، توانمند سازی، خود آموزی، اقدام پژوهی و ارزیابی می‌شود.	ادراک مدیران ارشد از نیازهایشان برای توسعه حرفه-ای در رهبری سازمانی	کانوکورن، پونگرتون و نگانگ <sup>۶</sup> (۲۰۱۷)
مؤلفه‌هایی مانند نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کار تیمی، ارزیابی و اخلاق حرفه‌ای را شناسایی کردند.	شایستگی حرفه‌ای مدیران ارشد دانشگاه تهران	پورکریمی و همکاران (۱۳۹۴)
به تبیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد بانکی پرداختند. نتایج نشان داد که برای توسعه مدیران بایستی برنامه‌های مبتنی بر شایستگی‌ها با تأکید بر مهارت‌های مورد نیاز تدوین شود.	تدوین برنامه توسعه مدیران ارشد شعب حوزه بانکی و پولی	عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵)

1. Dreyfus
2. Bizzell
3. Galavzi
4. Ibrahim
5. Militello
6. Kanokorn, Pongtorn and Ngang



## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است که به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. دلایل انتخاب این روش در بخش کیفی شامل (۱) شناسایی فعالیت‌های اصلی مدیران ارشد (۲) نیازسنجی با توجه به اقتضات صنعت مخابرات ایران (۳) استفاده از نظرات خبرگان در شناسایی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد و در بخش کمی شامل به دست آوردن شواهد بیشتر برای تبیین کامل نیازهای شناسایی شده متناسب با ابعاد شایستگی‌های مدیران ارشد می‌باشد.

## روش تحقیق بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش به منظور شناسایی فعالیت‌های اصلی مدیران ارشد و تشخیص نیازهای آنها از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگانی که از موضوع پژوهش شناخت کافی داشتند استفاده شده است. مصاحبه‌ها تا زمان توصیف کامل فعالیت‌ها و شناسایی نیازها و اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای تعیین پایایی ابزار مصاحبه از پایایی محتوایی استفاده شد و سؤالات مصاحبه به تأیید ۴ نفر از صاحب‌نظران موضوع تحقیق رسیده است. برای اطمینان از روایی کیفی<sup>۱</sup> نیز پژوهشگر مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه بالندگی را در کتب و مقالات مرتبط بررسی و سؤالات تحقیق را طراحی نمود. علاوه بر این، جهت افزایش بیشتر روایی پژوهش، محقق پس از پایان توضیحات مصاحبه شونده‌گان در طول مصاحبه، برداشت خود از نکات مطرح شده توسط مصاحبه شونده را بیان می‌کرد تا با تأیید مصاحبه شونده از صحت مطالب اطمینان یابد. نمونه آماری شامل مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران و اعضای هیأت علمی دانشگاه که در ارتباط با موضوع پژوهش دارای سوابق علمی، تألیفات یا کار پژوهشی مرتبط هستند می‌باشد. در این مرحله از نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و ۱۷ مصاحبه برای رسیدن به اشباع نظری انجام شده است. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها از کدگذاری سیستماتیک در دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری استفاده شده است. پس از شناسایی کدهای اولیه برای استخراج مقوله‌های اصلی در قالب فعالیت‌های مدیران ارشد اقدام شد که بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته ۶۸ کد مفهومی اولیه به دست آمد که با اجرای گروه کانونی

کدهای تکراری حذف و در نهایت ۳۵ کد مفهومی مشترک احصاء شد و به عنوان مبنای شناسایی نیازهای مدیران ارشد مورد استفاده قرار گرفت.

### روش تحقیق بخش کمی

در بخش کمی پژوهش از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شد و داده‌های به دست آمده در بخش کیفی با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی تحلیل شده‌اند. جامعه آماری را ۱۷۲ نفر از مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران (هیأت مدیره، مدیران عامل، معاونین و مدیران کل) که به وسیله نمونه‌گیری غیر احتمالی انتخاب شده‌اند تشکیل می‌دهند.

گردآوری داده‌ها توسط پرسشنامه محقق ساخته و به روش لیکرت انجام شده است. پرسشنامه مبتنی بر پنج فعالیت اصلی مدیران ارشد که شامل "هدایت و رهبری، جهت‌گیری راهبردی، آینده‌نگری، معماری سازمانی و برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت" طراحی شده است.

برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. آزمون مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری انجام شد و آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۱ محاسبه گردید که بیانگر انسجام قابل قبول سؤالات و عدم پراکندگی معنادار بین آنها است. برای ارزیابی روایی پرسشنامه از روش ارزیابی محتوا (CVR) و ارزیابی مرتبط بودن گویه‌ها (CVI) استفاده شد که نتایج به دست آمده برای تمام گویه‌های پرسشنامه در دو بخش ارزیابی محتوا و ارزیابی مرتبط بودن گویه‌ها به ترتیب برابر با ۰/۷۵ و ۰/۷۹ محاسبه شد که نشان از روایی مناسب پرسشنامه دارد. داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS24 تجزیه و تحلیل شده است.

### یافته‌ها

#### تحلیل داده‌های بخش کیفی

به منظور شناسایی فعالیت‌های مدیران ارشد از روش تحقیق کیفی استفاده شد و با مراجعه به ۱۷ نفر از خبرگان و مصاحبه نیمه ساختار یافته با آنها فعالیت‌های اصلی شناسایی شدند. پس از اتمام مرحله اول و کدگذاری، داده‌های مربوط به هر فعالیت انتخاب و مرتب شدند. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل انجام شده و با الهام از پیشینه پژوهش، پنج فعالیت اصلی

و سی و پنج فعالیت فرعی شناسایی شد که نتایج در جدول شماره ۲ آورده شده است. همچنین به منظور توافق خبرگان و افزایش دقت در نتایج، جلسه گروه کانونی با مشارکت خبرگانی که در فرایند مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته حضور داشتند تشکیل شد و کلیه فعالیت‌های شناسایی شده ارائه گردید که پس از انجام اصلاحات لازم و با توجه به سطح معناداری مشاهده شده فقط ۳۰ فعالیت عمده که در جدول شماره ۳ ارائه شده است به جامعه مورد مطالعه تعمیم داده شد.

جدول ۲. فعالیت‌های شناسایی شده مدیران ارشد با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته

فعالیت اصلی	فعالیت‌های فرعی	کد مصاحبه شونده
هدایت و رهبری	ایجاد انگیزه در کارکنان برای تلاش بیشتر و هدایت در مسیر تحقق اهداف، تلاش برای بهبود منابع انسانی، یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت‌ها، آموزش و بهبود نیروی انسانی، ایجاد فضای مناسب برای شکوفایی کارکنان، ایجاد مشوق در محیط کار، تأمین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مسئولیت اجرای قوانین موضوعه مرتبط	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷
جهت‌گیری راهبردی	تحلیل محیط پیرامونی به منظور شناخت فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف، پیش‌بینی رویدادها و متغیرهای وضعی، مشارکت در تعریف و تدوین با رعایت اصل حفظ منافع سازمانی	م ۱، م ۳، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷
آینده‌پژوهی	مشارکت در تعیین خط‌مشی سازمان، پیش‌بینی آینده و جهت‌گیری مناسب، بهبود سازمانی مستمر و متناسب با تغییرات محیطی و پیشرفت دانش مدیریت، تعمیق حاکمیت سازمان، الزام به اساسنامه سازمانی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷
معماری سازمانی	تلاش برای تحقق دولت الکترونیکی، ایفای نقش معمار سازمانی در حوزه‌های فعالیتی، تأمین مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها،	م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت	تدوین برنامه بلندمدت و کوتاه مدت، بودجه‌ریزی سالانه، تعیین معیارهای عملکرد، تصحیح انحراف از برنامه‌ها، تهیه گزارش‌ها، مشارکت در تشخیص و طبقه‌بندی وظایف برای تحقق اهداف، ایجاد ارتباط و هماهنگی بین مجموعه‌های تحت پوشش، اطلاع‌رسانی به ذینفعان (مردم، مدیران هم‌تراز، کارکنان)، فعالیت‌های لازم برای تأمین مشارکت مشتریان، توجه به کیفیت در عرضه خدمات و محصولات، وضع آئین‌نامه‌ها و صدور بخشنامه‌ها، ایجاد فرهنگ بهره‌وری، طراحی و استقرار نظام‌های مورد نیاز در بخش فعالیت، طراحی و استقرار ساختارهای متناسب با ویژگی‌های عصر اطلاعات	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷

جدول ۳. فعالیت‌های قابل تعمیم به جامعه مورد مطالعه

ردیف	نوع فعالیت	مقدار t	درجه آزادی	میانگین	سطح معناداری
۱	تحلیل محیط ملکی و بین المللی	۶۷۶۱	۶۵	۳/۸۷۵۰	۰/۰۰۰
۲	تدوین راهبردها و خط مشی های مرتبط	۳/۳۱۶	۶۸	۳/۸۴۷۲	۰/۰۰۰
۳	توجه به کیفیت خدمات و محصولات	۷/۶۸۷	۶۸	۳/۶۱۸۰	۰/۰۰۰
۴	تدوین برنامه و بودجه ریزی سالانه	۱۲/۳۱۸	۶۸	۳/۴۱۶۷	۰/۰۰۰
۵	تلاش برای ایجاد فرهنگ بهره وری	۵/۸۰۷	۶۵	۳/۰۱۱۶	۰/۰۰۰
۶	رعایت اخلاق اسلامی در مدیریت	۱۲/۱۲۷	۶۸	۳/۴۰۲۸	۰/۰۰۰
۷	پیش بینی رویدادها و متغیرهای وضعی	۹/۳۶۵	۶۸	۳/۳۸۸۹	۰/۰۰۰
۸	مشارکت در تدوین راهبردهای سازمانی	۷/۴۲۱	۶۸	۳/۳۲۴۶	۰/۰۰۰
۹	ارزشیابی عملکرد کارکنان	۱۱/۱۰۷	۶۸	۳/۳۲۰۵	۰/۰۰۰
۱۰	تعیین مقیاس ها و معیارهای عملکرد	۱۱/۵۲۷	۶۵	۳/۳۱۱۴	۰/۰۰۰
۱۱	تلاش برای بهبود عملکرد منابع انسانی	۶/۶۳۸	۶۵	۳/۳۰۷۴	۰/۰۰۰
۱۲	تلاش به منظور تحقق دولت الکترونیکی	۸/۸۰۱	۶۸	۳/۲۷۷۸	۰/۰۰۰
۱۳	تلاش برای شکوفایی خلاقیت کارکنان	۸/۶۱۳	۶۵	۳/۲۷۰۲	۰/۰۰۰
۱۴	آموزش و توسعه نیروی انسانی	۵/۶۳۰	۶۸	۳/۲۳۶۰	۰/۰۰۰
۱۵	ساختارهای متناسب با عصر اطلاعات	۵/۸۷۵	۶۸	۳/۲۲۳۴	۰/۰۰۰
۱۶	یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت ها	۸/۱۵۶	۶۸	۳/۲۰۴۵	۰/۰۰۰
۱۷	پیش بینی آینده و جهت گیری مناسب	۴/۰۷۸	۶۸	۳/۱۸۴۷	۰/۰۰۰
۱۸	تأمین مشارکت افراد در تصمیم گیری ها	۷/۱۴۴	۶۸	۳/۱۶۶۷	۰/۰۰۰
۱۹	ایجاد عوامل مشوق در محیط کار	۷/۱۴۷	۶۵	۳/۱۵۶۵	۰/۰۰۰
۲۰	نظارت بر حسن اجرای قوانین	۶/۸۴۰	۶۸	۳/۱۴۰۰	۰/۰۰۰
۲۱	فعالیت برای تأمین رضایت مشتریان	۸/۲۵۳	۶۸	۳/۱۲۵۰	۰/۰۰۰
۲۲	بازرسی عملیاتی و تهیه گزارش ها	۷/۰۳۵	۶۵	۳/۱۱۴۳	۰/۰۰۰
۲۳	تصحیح انحراف از معیارها و برنامه ها	۴/۴۶۵	۶۸	۳/۰۸۳۳	۰/۰۰۰
۲۴	بهبود سازمانی متناسب با تغییرات محیطی	۴/۶۱۰	۶۸	۳/۰۵۸۳	۰/۰۰۰
۲۵	مسئولیت اجرای قوانین موضوعه مرتبط	۳/۷۸۷	۶۸	۳/۰۴۴۷	۰/۰۰۰
۲۶	مشارکت در طبقه بندی وظایف اصلی	۵/۵۰۸	۶۸	۳/۰۳۳۸	۰/۰۰۰
۲۷	ارتباط و هماهنگی با زیر مجموعه ها	۳/۶۰۸	۶۸	۳/۰۱۶۷	۰/۰۰۰
۲۸	انتصاب افراد به پست های سازمانی	۳/۵۰۲	۶۸	۲/۸۲۰۵	۰/۰۰۱
۲۹	تأمین مشارکت ذینفعان در تصمیم گیریها	۲/۶۲۳	۶۸	۲/۷۲۲۲	۰/۰۰۸
۳۰	وضع آئین نامه ها و صدور بخشنامه ها	۳/۴۵۵	۶۵	۲/۷۰۱۷	۰/۰۱۲

چنانکه ملاحظه می‌شود فعالیت‌هایی مانند تحلیل محیط (میانگین ۳/۸۷)، تدوین راهبردها و خط‌مشی‌ها (میانگین ۳/۸۴) و توجه به کیفیت خدمات و محصولات (میانگین ۳/۶۱) از جمله اقداماتی است که مدیران ارشد زمان بیشتری را برای آن اختصاص می‌دهند. بر این اساس فعالیت‌هایی مانند انتصاب افراد به مناصب سازمانی (میانگین ۲/۸۲)، ایجاد زمینه برای تأمین مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها (میانگین ۲/۷۲) و وضع آئین‌نامه‌ها و صدور بخشنامه‌ها (میانگین ۲/۷۰) از جمله فعالیت‌هایی است که مدیران ارشد زمان کم‌تری صرف آن می‌کنند.

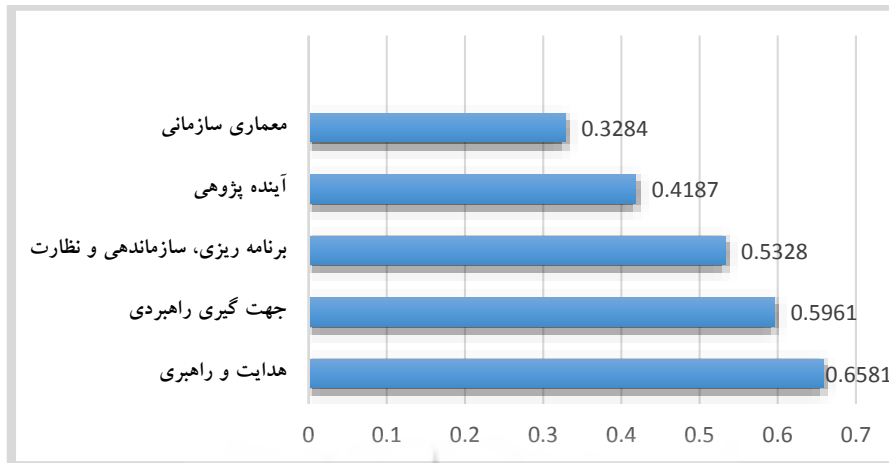
از آنجا که برای سیاست‌گذاری‌های مربوط به بالندگی مدیران ارشد علاوه بر شناسایی به رتبه بندی فعالیت‌ها نیاز می‌باشد، لذا از تکنیک تاپسیس<sup>۱</sup> برای رتبه بندی استفاده گردید. به همین منظور نظرات ۷ نفر از خبرگان که در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته حضور داشتند اخذ شد و رتبه‌بندی فعالیت‌ها صورت پذیرفت. پس از محاسبه ضریب نزدیکی، فعالیت‌های اصلی رتبه بندی شدند. از آنجا که ضریب نزدیکی عددی بین صفر تا یک در نظر گرفته شده است، لذا هرگزینه‌ای که ضریب نزدیکی بیشتری داشت از رتبه بالاتری برخوردار شد. در جدول شماره ۴ و شکل شماره ۱ نتایج رتبه بندی فعالیت‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس آورده شده است.

جدول ۴. رتبه بندی فعالیت‌های اصلی مدیران ارشد با استفاده از تکنیک تاپسیس

فعالیت اصلی	رتبه نهایی	ضریب نزدیکی
هدایت و رهبری	۱	۰/۶۵۸۱
جهت‌گیری راهبردی	۲	۰/۵۹۶۱
برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت	۳	۰/۵۳۲۸
آینده پژوهی	۴	۰/۴۱۸۷
معماری سازمانی	۵	۰/۳۲۸۴

1. TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)

شکل ۱. شکل میله‌ای رتبه بندی فعالیت‌های مدیران ارشد



### تحلیل داده‌های بخش کمی

برای ارزیابی سطح مطلوبیت بالندگی مدیران ارشد و محاسبه معناداری تفاوت میانگین‌های مربوط به هر مؤلفه از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. میانگین فرضی برای محاسبه معناداری میانگین‌ها مقدار عددی ۳ در نظر گرفته شد و تحلیل‌های آماری بر مبنای آن انجام پذیرفت. به منظور قضاوت در مورد سطح مطلوبیت میانگین محاسبه شده برای هر مؤلفه از طیف مطلوبیت زیر استفاده شده است.

مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب
۵	۳/۶۶	۲/۳۳
۱		

در جدول شماره ۵ شاخص‌های توصیفی، نتایج آزمون t تک نمونه‌ای و سطح مطلوبیت مربوط به وضعیت موجود بالندگی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران نشان داده می‌شود.

جدول ۵. وضعیت سطح مطلوبیت ابعاد بالندگی مدیران ارشد

ابعاد بالندگی	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری (2-tailed)	تفاوت میانگین‌ها	سطح مطلوبیت
فردی	۳/۰۳	۰/۳۸۲	۲/۸۹	۲۶۰	۰/۰۰۴	۰/۰۳۱	نسبتاً مطلوب
سازمانی	۳/۴۱	۰/۴۴۴	۱۵/۵۳	۲۶۰	۰/۰۰۰	۰/۳۴۲	نسبتاً مطلوب
آموزشی	۳/۳۵	۰/۳۶۶	۱۸/۵	۲۶۰	۰/۰۰۰	۰/۳۵۱	نسبتاً مطلوب
پژوهشی	۲/۸۶	۰/۳۴۹	۳/۷۴	۲۶۰	۰/۰۰۰	-۰/۱۴۵	نسبتاً مطلوب
حرفه‌ای	۲/۷۵	۰/۴۷۸	۸/۵۰	۲۶۰	۰/۰۰۰	-۰/۲۵۲	نسبتاً مطلوب
مجموع	۳/۰۸۴	۰/۲۷۲	۵/۴۳	۲۶۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۴۳	نسبتاً مطلوب

\* ارزش آزمون=۳

همانگونه که مشاهده می‌شود، بالندگی سازمانی با میانگین ۳/۴۱ بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است و بعد از آن بالندگی آموزشی با میانگین ۳/۳۵، بالندگی فردی با میانگین ۳/۰۳، بالندگی پژوهشی با میانگین ۲/۸۶ و بالندگی حرفه‌ای با میانگین ۲/۷۵ قرار دارند.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که با توجه به مقدار t و سطوح معناداری محاسبه شده همه مؤلفه‌ها دارای تفاوت معنادار با میانگین هستند و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین میانگین‌های محاسبه شده و میانگین فرضی تفاوت معنادار وجود دارد. محاسبه تفاوت میانگین‌ها نشان می‌دهد که بالندگی پژوهشی و بالندگی حرفه‌ای دارای مقدار تفاوت منفی است و مدیران ارشد به طور معناداری از بالندگی پایین‌تر از سطح متوسط برخوردار می‌باشند.

با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی سطح مطلوبیت فعلی بالندگی مدیران ارشد نیازهای آنها به وسیله پرسشنامه گردآوری شد که یافته‌ها در جدول شماره ۶ منعکس شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، به غیر از نیاز به مهارت حقوق اساسی سایر مهارت‌ها به جامعه آماری تعمیم پذیر هستند و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مدیران به این مهارت‌ها نیاز دارند. از دیدگاه مدیران ارشد، پنج مهارت دولت الکترونیک (میانگین ۴/۱۷)، اخلاق در مدیریت (میانگین ۴/۱۳)، جهانی شدن (میانگین ۳/۹۸)، مدیریت دانش (میانگین ۳/۸۷) و تحلیل محیط ملی و بین‌المللی (میانگین ۳/۸۶) در اولویت می‌باشند.

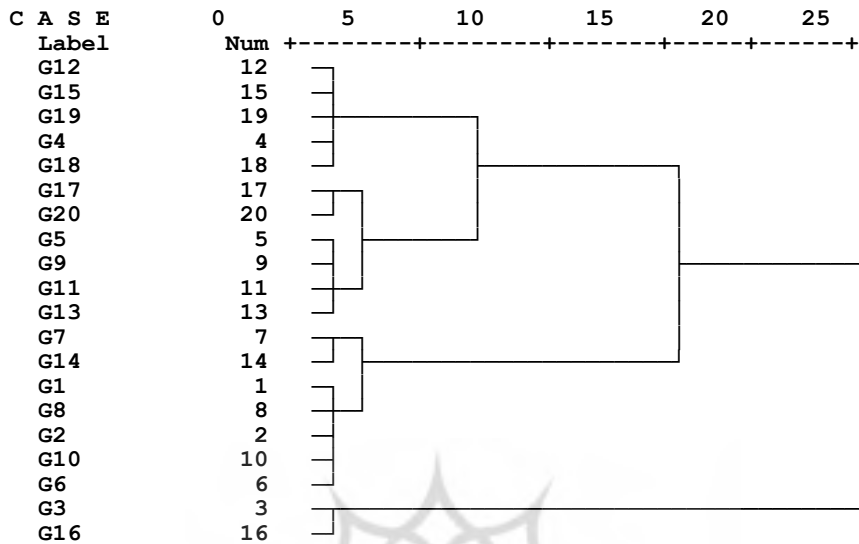
جدول ۶. نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران

کد	نیاز دانشی و مهارتی	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین (درجه نیاز)	میانگین (اولویت نیاز)
G1	تحلیل محیط ملی و فراملی	۸/۸۳۲	۶۴	۰/۰۴۲	۳/۸۶۶۹	۳/۸۶۰۳
G2	آینده پژوهی	۷/۶۵۲	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۷۳۴۵	۳/۸۳۷۰
G3	مدیریت حاکمیتی	۸/۴۷۴	۶۶	۰/۰۰۰۰	۳/۶۱۴۸	۳/۷۰۰۵
G4	اخلاق در مدیریت	۱۲/۲۱۵	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۶۰۰۴	۴/۱۳۳۸
G5	دولت الکترونیکی	۵/۱۰۹	۶۳	۰/۰۰۰	۳/۵۱۱۲	۴/۱۷۷۱
G6	خط مشی گذاری	۱۰/۷۷۰	۶۴	۰/۰۰۰	۳/۴۵۱۵	۳/۸۴۶۰
G7	زبان انگلیسی	۴/۷۰۴	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۴۳۱۰	۳/۵۷۸۱
G8	مذاکرات بین المللی	۸/۳۶۱	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۴۴۱۱	۳/۸۳۱۸
G9	مدیریت بحران	۴/۵۶۶	۶۴	۰/۰۰۰	۳/۳۵۵۶	۳/۷۷۴۳
G10	معماری سازمانی	۶/۸۴۰	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۲۳۲۲	۲/۷۳۱۰
G11	مدیریت زیست محیطی	۳/۵۸۸	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۱۴۶۳	۳/۴۵۶۱
G12	مدیریت مشارکتی فراگیر	۶/۱۳۷	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۱۴۲۶	۳/۴۶۱۵
G13	مدیریت توسعه سازمانی	۳/۸۶۶	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۱۱۲۴	۳/۴۲۵۱
G14	جهانی شدن	۳/۳۴۳	۶۷	۰/۰۰۱	۲/۸۹۷۱	۳/۹۸۵۷
G15	اقتصاد سیاسی	۲/۸۵۳	۶۴	۰/۰۰۴	۲/۸۴۳۴	۳/۲۱۵۱
G16	مدیریت دانش	۳/۲۳۲	۶۶	۰/۰۰۱	۲/۷۸۶۰	۳/۸۷۴۶
G17	مدیریت تغییر راهبردی	۲/۸۸۳	۶۵	۰/۰۰۴	۲/۷۸۲۸	۳/۴۴۷۷
G18	مدیریت منابع اطلاعاتی	۲/۵۴۱	۶۵	۰/۰۰۱	۲/۷۷۱۵	۳/۴۸۰۴
G19	مطالعات تطبیقی	۲/۸۵۶	۶۴	۰/۰۰۴	۲/۷۵۰۴	۳/۵۱۲۱
G20	حقوق اساسی	-۰/۴۷۱	۶۴	۰/۴۴۶	۲/۲۶۷۷	۲/۷۸۷۵

برای طبقه بندی نیازهای شناسایی شده از روش تحلیل خوشه‌ای استفاده شد که نیازهای عمده مدیران ارشد بر مبنای شباهت بین آنها به شرح شکل شماره ۲ طبقه بندی گردید.



شکل ۲. طبقه‌بندی نیازهای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران



بر مبنای تحلیل خوشه‌ای انجام شده نیازهای مدیران ارشد به پنج گروه تفکیک شد که رابطه هر یک از نیازها در گروه‌های پنجگانه با ابعاد بالندگی مدیران در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

همانطور که ملاحظه می‌شود، عمده نیازهای شناسایی شده در دو حوزه بالندگی سازمانی و بالندگی حرفه‌ای است و کم‌ترین نیاز مربوط به حوزه بالندگی پژوهشی است. بر این اساس نتیجه‌گیری می‌شود که تمرکز برنامه‌های بالندگی مدیران ارشد در صنعت مخابرات ایران باید بر بهبود بُعد حرفه‌ای مدیران متمرکز باشد.

جدول ۷. گروه بندی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران

گروه	نیازهای دانشی و مهارتی	کد نیاز	ابعاد بالندگی حرفه‌ای			
			فردی	سازمانی	آموزشی	پژوهشی
۱-۱	اخلاق در مدیریت	G1	*			
	خط مشی گذاری	G2				*
	مدیریت مشارکتی	G6		*		
	آینده پژوهی	G8		*		
۱-۲	مذاکرات بین المللی	G10				*
	مدیریت تغییر	G5			*	
	مدیریت دانش	G9		*		
	دولت الکترونیکی	G11		*		
۱-۳	مدیریت بحران	G13	*			
	مدیریت توسعه	G7				*
	زبان انگلیسی	G14	*			
	مدیریت اطلاعات	G17			*	
۱-۴	جهانی شدن	G20				*
	تحلیل محیطی	G4			*	
	اقتصاد سیاسی	G12	*			
	مدیریت حاکمیتی	G18	*			
۱-۵	معماری سازمانی	G15		*		
	مطالعات تطبیقی	G19			*	
	مدیریت زیست محیطی	G16	*			
۱-۶	حقوق اساسی	G3	*			
مجموع			۷	۱	۳	۵

برای شناسایی روش‌های مناسب جهت تأمین نیازهای دانشی و مهارتی مدیران در مصاحبه با خبرگان سؤالاتی درباره روش‌های تأمین نیازها مطرح شد که به شیوه‌های متفاوتی مانند تعامل با خبرگان، نشر تجارب، مشارکت در فعالیت‌های تیمی، الگوبرداری از تجربیات برتر و حضور در دوره‌های آموزشی اشاره نمودند که روش‌های شناسایی شده (جدول ۸) در دو دسته روش‌های رسمی و روش‌های غیر رسمی دسته بندی گردید.

جدول ۸. چارچوب روش‌های تأمین نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد

روش	ابعاد یادگیری	روش آموزشی
غیررسمی	یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه‌های مورد نیاز	تعامل با مشاوران و کارشناسان، تعامل غیر رسمی با استادان دانشگاه، تعامل و گفتگو با کارشناسان مجرب خارج از سازمان
	یادگیری از طریق نشر تجربیات و یاد دادن آنها	آموزش تجربه‌های برتر سازمان به عنوان مشاور-مدرس و نشر تجربه‌های داخل و خارج از سازمان با استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی
	یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی	حضور در جلسات هم‌اندیشی و تبادل تجربیات حاصل از مدیریت پروژه‌های کلان، حل چالش‌های کاری مرتبط با طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های سازمانی، بررسی مسائل و مشکلات سازمان در حلقه‌های علمی
	یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی	یادگیری از شکست‌های کاری حین طراحی و اجرای سیستم‌های کاری
	یادگیری از طریق الگوبرداری از منابع و تجربیات برتر	مشارکت در نشست‌های انتقال تجربه‌های جهانی به منظور کسب و افزایش دانش، جستجوی مطالب علمی در اینترنت، تبادل تجربیات با سازمان‌های هم‌تراز و الگو برداری از شرکت‌های موفق
رسمی	یادگیری از طریق حضور در دوره‌های آموزشی	حضور در دوره‌های آموزشی، همایش‌ها، سمینارها و کارگاه‌های تخصصی در داخل و خارج از کشور

به منظور انتخاب روش مناسب، نظرات مدیران ارشد در خصوص میزان مؤثر بودن هر یک از روش‌ها مورد پرسش قرار گرفت که پاسخ‌های ارائه شده با استفاده از آزمون خی دو یک طرفه تجزیه و تحلیل شد که نتایج در جدول شماره ۹ منعکس شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون خی دو در خصوص مؤثر بودن روش‌های بالندگی مدیران ارشد

مقدار خی دو	فراوانی پاسخ‌ها					روش‌های بالنده سازی
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۲۰/۸۰*	۷۱	۴۳	۲۸	۱۶	۱۴	تعامل با مشاوران و خبرگان در حوزه‌های مورد نیاز
۱۷/۰۰*	۵۲	۶۱	۳۰	۱۸	۱۱	نشر تجربیات و یاددهی به عنوان مشاور-مدرس
۱۶/۶۰*	۴۷	۶۳	۴۱	۱۲	۹	مشارکت در فعالیت‌های تیمی جهت تبادل تجربیات
۱۲/۲۰*	۴۲	۵۷	۳۵	۱۷	۲۱	درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی و یادگیری از آنها
۱۳/۴۰*	۵۴	۵۵	۳۹	۱۶	۸	الگوبرداری از تجربیات برتر داخل و خارج از کشور
۲۶/۲۰*	۷۱	۷۷	۲۱	۳	-	حضور در دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور

\*معنادار در سطح کمتر از ۰/۰۵

همانطور که ملاحظه می‌شود در میان شش روش شناسایی شده برای تأمین نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد، روش‌های حضور مستقیم در دوره‌های آموزشی و تعامل با خبرگان و مشاوران حرفه‌ای بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. تحلیل داده‌های به دست آمده بیانگر آن است که از آنجا که بیشتر انتخاب‌های مدیران مربوط به گزینه‌های متوسط، زیاد و خیلی زیاد است، لذا همه روش‌های شناسایی شده مورد تأیید قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران به روش آمیخته انجام شده است. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی به شناسایی فعالیت‌های اصلی مدیران ارشد منجر شد که شامل پنج فعالیت (هدایت و راهبری، آینده پژوهی، جهت‌گیری راهبردی، معماری سازمانی و سازماندهی و نظارت) و سی فعالیت فرعی است که بر مبنای رتبه‌بندی انجام شده، فعالیت هدایت و رهبری با ضریب ۰/۶۵۸۱ و فعالیت جهت‌گیری راهبردی با ضریب ۰/۵۹۶۱ از بالاترین اولویت برخوردار بوده‌اند. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های دریفیوز (۲۰۰۸)، بیزل (۲۰۱۱) و کانوکرن، پونگرتون و نگانگ (۲۰۱۷) منطبق می‌باشد.

در بخش کمی پژوهش بر مبنای فعالیت‌های شناسایی شده به ارزیابی نیازهای دانشی و مهارتی مدیران پرداخته شد. در ابتدا ارزیابی وضعیت موجود نشان داد که میزان بالندگی پژوهشی و بالندگی حرفه‌ای دارای مقدار تفاوت منفی است و مدیران ارشد به طور معناداری از میزان بالندگی پایین‌تر از سطح متوسط برخوردارند.

بررسی نیازهای مدیران ارشد منجر به شناسایی بیست نیاز دانشی و مهارتی گردید که بر مبنای ارزیابی انجام شده، مهارت تحلیل محیط ملی و بین‌المللی با میانگین ۳/۸۶ به عنوان بالاترین نیاز شناسایی شد. این یافته با نتایج تحقیقات ویتاسک (۲۰۱۵)، دسی و رایان (۲۰۱۵)، بل (۲۰۱۹) منطبق می‌باشد.

به منظور طراحی برنامه‌های بالنده‌سازی، نیازهای شناسایی شده با استفاده از روش تحلیل خوشه‌ای به پنج گروه تفکیک شد که بر مبنای آن مشخص شد که عمده نیازهای شناسایی شده در حوزه‌های بالندگی سازمانی و حرفه‌ای است و کم‌ترین نیاز متوجه بالندگی پژوهشی است و نتیجه‌گیری شد که تمرکز برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران باید متمرکز بر بهبود مهارت‌های سازمانی و حرفه‌ای باشد. این یافته

با نتایج هینبرگ (۲۰۰۵) و گالوزی (۲۰۱۲) هماهنگ می‌باشد. برای شناسایی روش‌های مناسب جهت تأمین نیازهای مدیران از آزمون‌های دو یک طرفه استفاده شد که بر مبنای نتایج به دست آمده روش‌های حضور در دوره‌های آموزشی و تعامل با خبرگان و مشاوران بیشتر از سایر روش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های استینرت (۲۰۱۶)، فیتزمون (۲۰۱۸) و دالین (۲۰۱۹) منطبق می‌باشد.

مانند هر پژوهش دیگری این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که باید مورد توجه قرار گیرد. این پژوهش در مورد تحلیل نیازها و روش‌های بالندگی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران انجام شده است و صرفاً بازتاب نظرات مدیران ارشد این صنعت است و نتایج آن باید با ملاحظه این محدودیت تفسیر و تعمیم داده شوند. تأثیر برخی متغیرهای مداخله‌گر مانند محافظه‌کاری، فقدان صراحت و تمایلات و تعصبات مدیران ارشد در پاسخ به پرسشنامه‌ها با دشواری‌هایی همراه بوده که کسب نتایج مطلوب را با چالش مواجه ساخته است.

بر اساس یافته‌های پژوهش و به منظور تکمیل فرایند بالنده سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران پیشنهاد می‌گردد که بررسی جامعی در خصوص تطبیق مؤلفه‌ها و معیارهای نیازسنجی با شرایط عملکردی، مأموریت و راهبردهای صنعت به منظور شناسایی انحرافات احتمالی و رفع آنها صورت پذیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود که بر پایه نیازهای شناسایی شده، استانداردهای عملکردی مدیران ارشد تدوین و عملیاتی شود و در طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها به این نیازها توجه ویژه‌ای مبذول شود.

همچنین برای ایجاد صنعت پویا و مطابق سند تحول بنیادین صنعت مخابرات پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای دانش، مهارت و صلاحیت‌های مدیران ارشد برگزار شود. بومی سازی روش‌های نیازسنجی با بهره‌مندی از تجارب موفق سایر کشورها در این زمینه به متولیان امر و برنامه‌ریزان صنعت توصیه می‌گردد. برنامه‌ریزان مرتبط با بالنده سازی مدیران ارشد لازم است در ارتباط نزدیک‌تر با سیاستگذاران سازمانی و ملاحظه دقیق جهت گیری‌های اسناد بالادستی در نیازسنجی برنامه بالندگی مدیران ارشد به مأموریت‌گراتر نمودن هرچه بیشتر صنعت مخابرات ایران در زمینه تحقق آرمان‌های ترسیم شده برای ایران ۱۴۰۴ کمک نمایند.

## تعارض منافع

در مقاله حاضر هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

## سپاسگزاری

نویسندگان مراتب تشکر خود را از مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران بابت همکاری در انجام این پژوهش اعلام می‌دارند.

## ORCID

Saeed Hadavand  <http://orcid.org/0000-0001-5802-9082>  
Afsaneh  <http://orcid.org/0000-0003-1307-7739>  
Zamani Moghadam  
Ali Taghipour Zahir  <http://orcid.org/0000-0001-8355-8429>

## منابع

پورکریمی جواد و همکاران. (۱۳۹۴). شایستگی حرفه ای مدیران گروه های آموزشی دانشگاه تهران، تحلیلی بر شکاف وضع موجود و مطلوب. فصلنامه نوآوری مدیریت آموزشی، ۱۱(۱)، ۳۲-۴۷.  
عاشقی، حسن. (۱۳۹۵). الگویی برای توسعه حرفه ای بانکداران مبتنی بر شایستگی ها، تهران: چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی ایران.  
محب زادگان، یوسف. (۱۳۹۲). طراحی الگوی بالندگی هیأت علمی در دانشگاه های شهر تهران، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

## References

- Bell A. (2020). *Handbook of Leadership Development*. Published by Jossey-Bas.
- Bizzell, B. E. (2011). *Professional Development of School Principals in Virginia, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute*. Blacksburg, Virginia.
- Centra, B. (2018). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*, Aurora. CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).
- Chaudhuri, S., & Bartlett, KR. (2014). The relationship between training outsourcing and employee commitment to organization, *Human Resource Development International*. 141-142, 17(2).
- Deci F and Ryan M (2015), *Exploring high performers required competencies*, Expert System with Applications, 37.

- Dreyfus R. C. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers, *Journal of Management Development*. 16-22, 27 (1).
- Dulin, C. (2019). *The Pedagogical Characteristics of Advanced Technology Education-Funded Professional Development for Community College Faculty*, University of the Pacific. 23.
- Fitzsimmons S. (2018). *Qualitative Research Methods, Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, Blackwell Publishing: John Wiley & Sons. 41.
- Galavzi, P. (2012). *Principals' Perceptions of Their Own Professional Development*, Presented to the faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin, in partial fulfillment of requirement for degree of doctor of education.
- Garet, M. S., et al. (2017). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers, *American Educational Research Journal*. 112, 38(1).
- Ginsburg, L., Berta, W., Baum Busch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., Taylor, D. (2018). *Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior among Health Care Aides*, *The Gerontologist*, Innovation Education. 210, 26(1).
- Guff, M. (1998). *Educational research: Quantitative, qualitative and mixed approaches*. 3rd Edition. Los Angeles: Sage Publication.
- Haneberg, L. (2005). Build middle management capacity [Electronic Version], *Journal of Consulting to Management*, 16, 32-37. Retrieved 14/3/06.
- Hartner, R. (2020). Leadership competency models, *The Leadership Quarterly*. 2006. 169, 17(3).
- Ibrahim, N. (2013). Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*. 44-48, 1(9).
- Jenlink, P. M., & Kinnuncan-Welsch, K. (2001). Case stories of facilitating professional development, *Teaching and Teacher Education*. 269-274, 17(6).
- Kanokorn, S., Pongtorn P., & Ngang T. (2017). Professional development of school principals, *Social and Behavioral Sciences*. 88-96, 11(3).
- Militello, M. Fusarelli, B. Alsbury, T & P. Warren. (2013). How professional standards guide practice for school principals, *International Journal of Educational Management*. 19-20, 27(1).
- Minter, R. (2009). The paradox of faculty development, *Contemporary Issues in Educational Research*. 34, 2(4).
- Nikoofar, M., Mazaheri, M. (2017). The role of Dimensions of Organization Development in the Organization Commitment of Faculty Members of Physical Education of Universities of the Country. *Management Researches*, 10(36), pp. 211-232. Doi: 10.22111/jmr.2017.3515
- Nworie, J., Charles, C., Charles, K.J. (2013). *Engaging Higher Education Faculty in Innovative Professional Development in Teaching and Learning*. In: Villar-Angulo LM, Rosa OMA-D La, editors, University

- teaching and faculty development Research Compendium. Nova Science Publishers.
- Rauyruen, S., White book, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2017). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System, *Early Childhood & Practice*. 592, 13(1).
- Skeff, B. (2019). The Personal Development Planning Cycle. *Journal of Development First*. 12-13, 1(4).
- Steinert Y. (2106). *Faculty Development in the Health Professions* [Internet], Dordrecht: Springer Netherlands.
- Torraco, R. J. (2016). Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Advances in Developing Human Resources*. 63-66, 18(4).
- Vitasek, K. (2015). *Supply Chain & Logistics Terms and Glossary*. Supply Chain Vision. Bellevue. WA: Telecommunication Industry.
- Asheghi, H. (2016). Developing Professional Development Programs for Managers and Staff in the Branch of Monetary and Banking. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(11), 1-20. [In Persian]
- 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]
- Poorkarimi, Javad. (2009). *developing a model for the development of academic jihad faculty members*, Ph.D. dissertation. Teacher training university: faculty of educational sciences and psychology. [In Persian].

#

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

#استناد به این مقاله: هداوند، سعید، زمانی مقدم، افسانه، تقی پور ظهیر، علی. (۱۴۰۱). نیازها و روش‌های ارتقای بالندگی حرفه ای مدیران ارشد، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۱(۱۰۶)، ۴۱-۶۴. doi: 10.22054/jmsd.2022.67544.4144



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.