

شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده سازی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران

سعید هداوند^۱، افسانه زمانی مقدم^{۲*}، علی تقی پور ظهیر^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۲دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
^۳دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
تاریخ دریافت: نیر ۱۴۰۰، اصلاحیه: مهر ۱۴۰۰، پذیرش: آذر ۱۴۰۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران انجام گرفت. بدین منظور از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شد. بدین صورت که در بخش کیفی به منظور شناسایی عوامل اثرگذار، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه که به طور بالقوه بیشترین اطلاعات را در خصوص بالنده سازی مدیران داشتند صورت گرفت و با تحلیل اطلاعات به روش کدگذاری، نتایج به دست آمده به صورت ۶ عامل اصلی "تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار، همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت، همگرایی برنامه‌ها با نیازهای مدیران ارشد، استفاده از روش‌های نوین بالنده سازی، مدیریت فرایند یادگیری و اعتبارسنجی برنامه‌ها" و ۲۷ عامل فرعی مشخص گردید. در بخش کمی پژوهش و بر مبنای یافته‌های کیفی، پرسشنامه محقق ساخته طراحی شد و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۵۶ نفر از مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران که با استفاده از روش نمونه گیری غیر احتمالی انتخاب شده بودند اجرا گردید. روایی محتوایی پرسشنامه توسط ۴ نفر از خبرگان تأیید و پایایی پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب ۰/۸۷۶، بیانگر انسجام عدم پراکندگی معنادار سؤالات است. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه از نرم افزار SPSS24 و روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر نشان داد که متغیرهای موجود در عوامل شناسایی شده، حدود ۹۲ درصد از تغییرات مربوط به عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده سازی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران را تشکیل می‌دهند که بیانگر تأثیرگذاری بالای آنها در طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌ها می‌باشد.

واژه‌های اصلی: بالنده سازی حرفه‌ای؛ برنامه‌های بالنده سازی، بالنده سازی مدیران ارشد، صنعت مخابرات ایران

۱- مقدمه

ناگزیر از سازگاری برای بقا کرده است. راولی و دولانس (۲۰۱۷) با تأکید بر تحولات موجود در محیط‌های سازمانی بیان می‌کنند که تغییر در سازمان نه یک فرصت، بلکه یک ضرورت است، به ویژه با توجه به این مهم که در شرایط حاضر سازمان‌های مخابراتی به مؤسسات مهمی تبدیل شده‌اند که در حیات ملی کشورها نقش کلیدی ایفا می‌نمایند [۱۵]. در دهه اخیر و در ایران همگان از صنعت مخابرات به عنوان یک صنعت راهبردی انتظار دارند که در تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه تأثیرگذار بوده و در توسعه یافتگی کشور ایفای نقش نماید. بر این اساس، مدیران بیشتر از گذشته نیازمند درک عمیق‌تری از تحولات فناوری، رشد روز افزون تقاضای اجتماعی برای دریافت خدمات بهتر و تصویری نوین از آینده صنعت مخابرات می‌باشند و این بر عهده صنعت است که با یک برنامه ریزی نظام‌مند و منطقی در راستای بالنده سازی با ارزش‌ترین منابع خود (مدیران) تلاش نماید. البته در صنعت مخابرات،

توسعه مدیران ارشد همواره یک دغدغه اصلی بوده است به گونه‌ای که در

*hadavand.s@yahoo.com

صنعت مخابرات 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، ۶ روند غالب 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 ارشد کمک می‌کند تا با درک فرصت‌ها و تحولات آینده، سیاستگذاری‌ها را به نحوی که به برنامه‌ریزی برای کسب مزیت رقابتی پایدار منجر شود انجام دهند. برای این مهم، ضروری است تا مدیران با دانش و فناوری‌های نوین آشنا شوند و شایستگی‌های آنان توسعه یابد [۱۱]. امروزه سازمان‌های بزرگ در معرض نیروهای پیچیده تغییر می‌باشند که آنان را

بالنده سازی را ارتقای صلاحیت‌ها و تسهیل رشد فردی و رشد حرفه‌ای مدیران می‌داند [۱۰]. به زعم بل (۲۰۱۷)، بالنده سازی، راهبردی پیچیده برای پاسخ به دگرگونی، تغییر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های مدیران است تا با چالش‌های تازه آشنا شوند و آنها را بپذیرند. لاولر و کینگ (۲۰۱۹)، مفهوم بالنده سازی را توسعه محیط، شرایط و امکانات کالبدی و فرهنگ سازمان در جهت مساعدت به مدیران ارشد و بسترسازی لازم برای توسعه آنها می‌داند تا بر اساس دانش و تجربیات خود و همکاران، استعدادها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود را شناسایی و از طریق پرورش و بکارگیری آن، کیفیت عملکرد خود را بهبود بخشند [۱۳].

به این ترتیب، می‌توان بالنده سازی مدیران ارشد را فرایند برنامه‌ریزی شده فعالیت‌هایی دانست که با هدف ارتقای بینش، دانش و توانمندی مدیران توسط سازمان و با مشارکت مدیر طراحی و اجرا می‌گردد [۲]. کافریلا و زاین (۲۰۱۴) عوامل مؤثر بر بالندگی مدیران را در چهار دسته "افراد و روابط بین فردی آنها" (نظام حمایت فردی در محیط کار، به رسمیت شناختن کار مدیران، ارتباط مثبت با سایر مدیران و مشارکت تیمی در پیشبرد اهداف سازمان، ساختارها یا عوامل سازمانی) (فراهم سازی منابع ضروری مثل بودجه، پرسنل و فناوری، داشتن خط مشی‌های رسمی و هماهنگ، رویه‌های مکتوب و هنجارهای اجرایی، وجود فرصت-های گوناگون برای بالنده سازی)، تعهدات و ملاحظات فردی^۵ (وضعیت جسمی و روحی، ارزش‌های فرهنگی، تحولات زندگی، داشتن زمان و بودجه کافی) و ویژگی‌های فردی و قراردادهای روانشناختی و ذهنی-فکری مدیران^۶ (قدرت رویارویی با چالش‌ها و تغییرات محیطی، شور و شوق نسبت به نقش مدیریت، توانایی ایجاد ارتباط با همکاران) "مفهوم سازی نموده اند [۴].

در تحقیق بوچر (۲۰۱۵)، عواملی مانند "استعدادها و عقاید فردی، توانایی شخصی در ایفای نقش حرفه‌ای و احساس مسئولیت نسبت به انجام وظایف شغلی"، نقش مؤثری در پیشبرد بالنده سازی دارند [۳]. به عقیده بارمینگر (۲۰۱۶)، در حالیکه تلاش‌های دانشی و مهارت محور برای رشد فردی مدیران ضروری است، "منابع مالی" نیز به منظور تسهیل بالندگی مورد نیاز است [۱]. مطالعات گورینو (۲۰۱۶)، به متغیرهای "نصمیم‌گیری مشارکتی و کسب تجربه" از مدیران تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند که به متغیرهایی مانند "ایجاد فرهنگ احترام متقابل بین مدیران، فرهنگ ارج گذاری به فعالیت‌های مدیر و توجه به نظام ارزشی و اخلاقی سازمان" اهمیت بیشتری قائل شود [۸].

سورسینلی و همکاران (۲۰۱۷)، بیان می‌کنند که برنامه‌های بالنده سازی اثربخش دارای ویژگی "پشتیبانی کامل مدیریت" است که بالنده سازی را ترغیب می‌کند. یک برنامه هدفمند و یک پشتیبانی از طرف سازمان برای سرمایه گذاری در برنامه‌های بالنده سازی ضروری می‌باشند [۱۸]. تحقیقات گنتزل (۲۰۱۷)، نشان می‌دهد که از دلایل موفقیت سازمان‌های

دستورالعمل توسعه شایستگی‌های مدیران (بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ سازمان امور اداری و استخدامی کشور)، سند چشم انداز وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (افق ۱۴۰۴) و برنامه پنج ساله سوم وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (۱۳۹۸-۱۳۹۴) این موضوع منعکس شده است. با توجه به دشواری و پیچیدگی نقش مدیران ارشد در راهبری سازمان، امر مسلم این است که این دسته از مدیران دارای نیازهای عیدیه‌ای مانند به روز رسانی دانش و مهارت‌های خود می‌باشند و برنامه‌هایی که با هدف بالندگی آنها برگزار می‌گردد نقش مهمی در تبیین چنین نیازهایی دارند. بررسی مقالات منتشره در خصوص بالنده سازی مدیران ارشد بیانگر آن است که این رقم از صفر مقاله در سال ۱۹۷۵ میلادی به ۱۵۰ مقاله در سال ۲۰۱۹ میلادی رشد پیدا کرده است [۵]. برای عملیاتی کردن برنامه‌های بالنده سازی مدیران ارشد در سازمان‌های بزرگ آمریکایی تا سال ۲۰۱۹ میلادی تعداد ۱۹۴ سازمان بزرگ صنعتی، مراکزی به نام مرکز بالندگی^۱ را ایجاد یا برنامه‌های مرتبطی اجرا کرده‌اند که بیانگر ضرورت توجه به بالنده سازی مدیران ارشد می‌باشد [۱۷]. یافته‌های پژوهش "بررسی عوامل اثرگذار بر بهره‌وری صنایع مخابراتی ایران" نیز نشان می‌دهد که از بین ده عامل اثرگذار بر رشد بهره‌وری سازمان‌هایی که به طور مستقیم یا به غیر مستقیم با صنعت مخابرات در ارتباط هستند، عامل مربوط به عملکرد مدیران ارشد به تنهایی ۳۵ درصد از واریانس عوامل مؤثر بر بهره‌وری را تبیین می‌کند که حاکی از جایگاه خطیر مدیران ارشد در پیشبرد اهداف و رسالت‌های سازمان می‌باشد؛ مسأله‌ای که اهمیت روزآمد نمودن مهارت‌های مدیران به منظور راهبری بهتر سازمان را طلب می‌کند و به همین جهت ضروری است تا مدیران ارشد درباره کسب و کار خود همواره بیاموزند و سازمان نیز به طور مستمر به پرورش استعدادها و ظرفیت‌های آنها به عنوان یک ضرورت مهم برای توسعه یافتگی توجه نماید [۷].

۲- ادبیات پژوهش

مفهوم بالندگی حرفه‌ای^۲، از دهه ۱۹۷۰ میلادی وارد فرهنگ مدیریت شده است 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 و تقاضا برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان به دغدغه اصلی سازمان‌ها تبدیل شد. تلاش‌های مربوط به بالنده‌سازی 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 متمرکز گردیده است [۱۴].

در سالیان اخیر تمایلات جدیدی نسبت به بالندگی مدیران ارشد مورد توجه قرار گرفته است 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 (۱۹۷۶)،

۳. People and Interpersonal Relationship

۴. Institutional Structures

۵. Personal Considerations and Commitments

۶. Intellectual and Psychosocial Characteristics

۱. Manager Development Center

۲. Professional Development

مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران کدامند؟
۲) اولویت بندی و میزان اهمیت عوامل شناسایی شده چگونه است؟

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها در گروه پژوهش‌های آمیخته قرار دارد که در دو مرحله و به روش متوالی کیفی و کمی انجام شده است.

۳-۱- بخش کیفی پژوهش

در فاز کیفی پژوهش و به منظور شناسایی عوامل اثرگذار بر بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از صاحب‌نظران و مطلعین کلیدی که از موضوع پژوهش شناخت کافی داشتند استفاده شده است. مصاحبه تا زمان شناسایی و توصیف کامل عوامل اصلی و حصول اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای تعیین پایایی ابزار مصاحبه از پایایی محتوایی استفاده شد و سؤالات مصاحبه به تأیید ۴ نفر از خبرگان رسیده است. برای اطمینان از روایی کیفی^{۱۱}، پژوهشگر مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه بالندگی مدیران را در کتب و مقالات مرتبط بررسی و سؤالات تحقیق را طراحی نمود. علاوه بر این، به منظور افزایش 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. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی تا حد زیادی انعکاس دهنده واقعیت موجود در ادبیات تحقیق به ویژه در خصوص مؤلفه‌های بالندگی مدیران ارشد می‌باشد که خود نشان از روایی بالای این پژوهش دارد.

۳-۲- بخش کمی پژوهش

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 در بخش کمی را ۱۷۲ نفر از مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران تشکیل می‌دهند. با بررسی جامعه آماری و مطابقت شرایط آنها با نیازهای تحقیق ملاحظه شد که برخی از اعضا به دلیل نداشتن تجربه و آشنایی با موضوع پژوهش از شرایط لازم برای عضویت در نمونه آماری برخوردار نیستند، لذا به منظور گردآوری داده‌ها از نمونه‌گیری غیراحتمالی استفاده شد. برای این کار با برگزاری گروه کانونی با حضور ۷ نفر از خبرگان (اعضای هیأت علمی دانشگاه و مدیران ارشد صنعت) و استفاده از روش دلفی، ویژگی‌هایی نظیر آشنایی با موضوع بالنده‌سازی، 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، تعداد ۵۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

بعد از انتخاب نمونه آماری، عوامل شناسایی شده در فاز کیفی پژوهش در

پیشرو در برنامه بالنده‌سازی مدیران ارشد "توجه به نیازهای مدیران" به عنوان درونداد اصلی برنامه می‌باشد [۹].

نتایج پژوهش توسط تروریج و بیتس (۲۰۱۸)، نشان می‌دهد که عامل موفقیت برنامه‌های بالنده‌سازی علاوه بر شناسایی نیازهای مدیر، "ایجاد زمینه مشارکت در تهیه برنامه‌ها و جا انداختن برنامه به صورت یک فرایند مشارکت‌گرا"^{۱۲} است [۱۹]. وینکلر (۲۰۱۹)، پس از مرور مطالعات پیشین، پنج عامل "روانشناختی، مدیریتی، سازمانی، فرهنگی و عوامل مربوط به نظام حمایتی" را به عنوان عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد شناسایی نموده است که چارچوب نسبتاً جامعی را ارائه می‌دهد [۲۱].

المور (۲۰۱۹)، دو دسته عمده از عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده‌سازی را شامل عوامل شخصی (شناختی، انگیزشی و اخلاقی) و عوامل زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، نظام مدیریت، جامعه، پول و زمان) می‌داند [۶].

یاریس (۲۰۲۰)، فراهم بودن "امکانات سخت افزاری و نرم افزاری، تلفیق برنامه با راهبردهای سازمان، اعتماد به نقش آموزش در حل چالش‌ها و اختصاص زمان و بودجه کافی به برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد" را به عنوان عوامل اثرگذار معرفی نموده است [۱۲]. در نورینکو^{۱۳}، که سازنده تجهیزات نظامی در کشور چین است، مهم‌ترین کارکردهای بالنده‌سازی؛ اثربخشی در مأموریت‌های سه گانه "بخشی، سازمانی و اجتماعی" است.

به همین منظور به عنوان پیش شرط اصلی بالنده‌سازی مدیران ارشد به استانداردهایی توجه شده که جهت گیری برنامه‌های بالنده‌سازی بدون آن مبهم و دشوار است. استانداردها در واقع سطح مطلوبیت ملاک‌ها و کیفیت لازم در عملکرد برنامه‌های توسعه مدیران را تعیین می‌کند [۲۰]. در سیسکو^{۱۴}، که شرکت جهانی در حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد و در سیلیکون ولی^{۱۵} آمریکا فعالیت می‌نماید، عواملی مانند "سیاست سازمانی، توسعه زیرساخت‌ها و سیاست‌های مالی و آموزشی" مهم‌ترین نقش را در طراحی و اجرای برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد دارند [۱۶].

بررسی فعالیت‌های سه دهه اخیر در خصوص موضوع بالنده‌سازی مدیران ارشد نشان می‌دهد که این موضوع، مسأله آینده صنعت مخابرات ایران است و اثربخشی پایدار خدمات ارتباطی در گرو توجه به این مسأله است. اکنون که به نظر می‌رسد در صنعت مخابرات عزم جدی برای حرکت در مسیر ارتقای کیفیت خدمات شکل گرفته است، باید ابزارهای لازم برای مدیریت و راهبری برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد وجود داشته باشد. از مهم‌ترین پیش نیازها، شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر طراحی و اجرای برنامه‌های بالنده‌سازی به منظور هدایت کلیه فعالیت‌های مرتبط با توسعه مدیران ارشد است که به عنوان هدف پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است. با توجه به هدف مذکور و با لحاظ خلاء موجود از منظر پژوهش‌های آکادمیک، سؤالات پژوهش به شرح زیر تعریف می‌گردد:

۱) عوامل اثرگذار بر طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های بالنده‌سازی

۷. Participant-Driven Process

۸. Norinco Co

۹. Cisco

۱۰. Silicon Valley

۱۱- Qualitative Validity

و روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- یافته‌های بخش کیفی پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران و مطلعین کلیدی، داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش کدگذاری سیستماتیک و طی دو مرحله کدگذاری، ابتدا مفاهیم (کدهای) مرتبط شناسایی شد و در مرحله دوم مفاهیم شناسایی شده، دسته بندی و عوامل اصلی شناسایی گردید که نتایج آن در جدول ۱ منعکس شده است.

گروه کانونی مورد بحث قرار گرفت که نهایتاً شش عامل "تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار، همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت، همگرایی برنامه‌ها با نیازهای مدیران ارشد، بهره‌گیری از روش‌های نوین بالنده سازی، مدیریت فرایند یادگیری و اعتبار سنجی برنامه‌ها" به اجماع گروه کانونی رسید. برای ارزیابی کمی و تعیین اولویت عوامل شناسایی شده، پرسشنامه پژوهش تهیه و به شیوه الکترونیکی برای نمونه آماری ارسال شده است.

اعتباریابی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ انجام شد که ضریب ۰/۸۷۶، بیانگر انسجام قابل قبول سؤالات و عدم پراکندگی معنادار بین آنها است. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه نیز توسط ۴ نفر از خبرگان تأیید شد. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها از نرم افزار SPSS24

جدول (۱): عوامل شناسایی شده اثرگذار بر بالنده سازی مدیران ارشد

عامل اصلی	عوامل فرعی	کد مصاحبه شونده
تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار	توجه به سند چشم انداز و مأموریت صنعت مخابرات، همگرا بودن اهداف آموزشی با راهبردهای توسعه مدیران، تحلیل مسئولیت و وظایف صنعت مخابرات و نیازهای توسعه‌ای آن، تحلیل عملکرد و نیازهای واقعی صنعت مخابرات	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۷
همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت	همسویی اهداف برنامه‌های ارتقای بالندگی با راهبردهای صنعت، رعایت ملاحظات محیطی و فناوری در تدوین برنامه‌ها، روزآمد بودن منابع استخراج اهداف متناسب با تغییرات محیطی، تدوین اهداف یادگیری متناسب با راهبردهای کسب و کار	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
همگرایی برنامه‌ها با نیازهای مدیران	به روز بودن محتوای برنامه‌ها و ارتباط با نوآوری‌های فنی صنعت، تناسب محتوای برنامه‌ها با زمان مورد نیاز برای یادگیری، تناسب محتوای برنامه‌ها با ویژگی‌ها و نیازهای شغلی مدیران، کارایی محتوای برنامه‌ها در بهبود عملکرد مدیران	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
استفاده از روش‌های نوین بالنده سازی	انتخاب روش‌های مناسب آموزشی در اجرای برنامه‌ها، توجه به ویژگی‌های مدیران در تدوین برنامه‌های بالندگی، توجه به صلاحیت مدرسان در اجرای برنامه‌های ارتقای بالندگی، تعیین روش اجرای دوره‌ها در زمان تدوین برنامه‌های بالندگی، تهیه و تدوین طرح درس قبل از اجرای برنامه‌های بالندگی	م ۲، م ۳، م ۵، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷
مدیریت فرایند یادگیری	صلاحیت مراکز مجری برنامه‌های بالنده سازی، بکارگیری منابع آموزشی و امکانات مناسب در اجرای برنامه‌ها، استفاده از فناوری‌های مناسب آموزشی در حین اجرای برنامه‌ها، محیط و فضای آموزشی مناسب در اجرای برنامه‌ها، ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی در طراحی و اجرای برنامه‌ها	م ۱، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
اعتبارسنجی برنامه‌ها	اثرگذاری برنامه‌ها در توسعه و غنی سازی شغلی مدیران، توجه به آثار فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برنامه‌های اجرا شده، ارائه بازخورد مناسب به عوامل ذیربط و ذینفع دوره، تهیه آزمون‌های لازم برای سنجش میزان یادگیری مدیران	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷

محاسبات انجام شده نشان داد که شرایط لازم برای 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 معنادار بودن آزمون بارتلت که بیانگر همبستگی بین متغیرها است وجود دارد. براساس داده‌های به دست آمده و در سطح معناداری یک درصد، مقدار KMO برابر با ۰/۸۹۳ و مقدار بارتلت ۸۵۴/۶۱۱ است که بیانگر مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است. نتایج تحلیل انجام شده در جدول ۳ آورده شده است.

جدول (۳): مقدار KMO و آزمون بارتلت و سطح معنی داری

KMO	بارتلت	سطح معناداری
۰/۸۹۳	۸۵۴/۶۱۱	/۰۰۰

به منظور دسته بندی عوامل از معیار مقدار پیشین استفاده شد و عواملی مورد نظر قرار گرفت که مقدار ویژه آنها از ۱ بزرگتر باشد. عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی در جدول ۴ نشان داده می‌شود

جدول (۴): مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی عوامل

اثرگذار بر برنامه‌های بالنده سازی مدیران ارشد

عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار	۷/۴۰۲	۲۸/۴۵۲	۲۸/۴۵۲
همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت	۶/۳۱۲	۲۱/۶۲۴	۵۰/۰۷۶
همگرایی برنامه‌ها با نیازهای مدیران	۴/۵۳۸	۱۹/۲۹۳	۶۹/۳۶۹
بهره گیری از روش‌های نوین آموزشی	۳/۴۹۰	۱۱/۵۶۱	۸۰/۰۹۳
مدیریت فرایند یادگیری	۲/۵۶۳	۷/۵۰۸	۸۷/۶۰۱
اعتبار سنجی برنامه‌ها	۱/۴۹۷	۴/۴۶۳	۹۲/۰۶۴

چنانکه ملاحظه می‌شود عامل "تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار" با مقدار ویژه ۷/۴۰۲ به تنهایی تبیین کننده ۲۸/۴۵۲ درصد واریانس کل است. به طور کلی، ۶ مؤلفه وارد شده در تحلیل در مجموع ۹۲/۰۶۴ درصد کل واریانس عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران را تبیین می‌کنند که بیانگر درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این عوامل است. مقدار واریانس باقیمانده نیز مربوط به عواملی است که در این پژوهش پیش بینی نشده است.

وضعیت قرارگیری متغیرها (۲۷ متغیر اصلی) در عوامل با فرض واقع شدن متغیرهای با بار عاملی بزرگتر از ۰/۵ بعد از چرخش عوامل به روش واریماکس و نام‌گذاری عوامل به شرح جدول ۵ است. به این نکته باید اشاره شود که پس از چرخش (واریماکس) ۷ متغیر به علت پایین بودن بار عاملی (کمتر از ۰/۵) و در نتیجه معنادار نبودن همبستگی آنها با دیگر متغیرها از تحلیل حذف شدند. دلیل حذف متغیرها این بود که سطح مشترک آنها قبلاً توسط متغیرهای مهم‌تری پوشانده شده بود و می‌توان

به منظور حصول توافق صاحب‌نظران در ارتباط با عوامل شناسایی شده و افزایش دقت در نتایج، جلسه گروه کانونی با حضور ۷ نفر از متخصصان و مطلعین کلیدی که قبلاً مورد مصاحبه قرار گرفته بودند و در جریان کار قرار داشتند، تشکیل شد که با توجه به نظرات گروه، اصلاحات لازم در عوامل شناسایی شده انجام پذیرفت و عوامل نهایی تدوین گردید.

۴-۲- یافته‌های بخش کمی پژوهش

به منظور تعیین اولویت و اهمیت عوامل شناسایی شده در اثرگذاری بر فرایند طراحی و اجرای برنامه‌های بالنده سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران از روش پرسشنامه استفاده شد که نتایج به دست آمده در جدول ۲ آورده شده است.

جدول (۲): اولویت عوامل اثرگذار در برنامه‌های بالنده سازی از نظر مدیران

ارشد

عامل	میانگین	انحراف معیار	اولویت بندی	ضریب تغییرات
توجه به سند چشم انداز صنعت	۸/۳۵	۱/۳۲	۱	۰/۱۹
تناسب اهداف با راهبردها کسب	۸/۲۹	۱/۴۹	۲	۰/۲۲
تناسب اهداف با تغییرات محیطی	۸/۱۲	۱/۵۲	۳	۰/۲۳
روزآمد بودن محتوای برنامه‌ها	۷/۵۹	۱/۴۹	۴	۰/۲۴
تناسب برنامه‌ها با نیازهای شغلی	۷/۴۲	۱/۶۳	۵	۰/۲۶
توجه به ویژگی‌های مدیران ارشد	۷/۴۰	۱/۶۴	۶	۰/۲۷
نیازسنجی بر مبنای تحلیل عملکرد	۷/۳۹	۱/۵۷	۷	۰/۲۸
فراهم آوردن محیط مناسب آموزشی	۷/۱۵	۱/۵۰	۸	۰/۳۶
تناسب محتوا با مدت زمان دوره‌ها	۷/۰۱	۱/۶۴	۹	۰/۴۱
توجه به صلاحیت و توانایی مدرسان	۶/۸۶	۱/۷۳	۱۰	۰/۴۲
ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی	۶/۶۱	۱/۸۶	۱۱	۰/۴۳
استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی	۶/۵۷	۲/۲۲	۱۲	۰/۴۴
ارائه بازخورد به عوامل ذینفع برنامه	۶/۳۲	۲/۳۴	۱۳	۰/۴۶
اثرگذاری برنامه در غنی سازی شغلی	۶/۲۲	۲/۰۲	۱۴	۰/۴۸
بکارگیری منابع آموزشی روزآمد	۵/۵۹	۲/۳۶	۱۵	۰/۵۰
داشتن طرح درس در اجرای دوره‌ها	۵/۴۶	۲/۴۸	۱۶	۰/۵۳
تعیین روش مناسب اجرای برنامه‌ها	۵/۱۰	۲/۵۵	۱۷	۰/۵۵
کارایی برنامه در بهبود عملکرد	۴/۳۸	۲/۵۶	۱۸	۰/۵۶
تهیه آزمون‌های لازم برای ارزیابی	۴/۱۳	۲/۱۷	۱۹	۰/۵۷
توجه به آثار اجرای برنامه‌ها	۴/۱۱	۲/۱۴	۲۰	۰/۵۸

برای بررسی مؤلفه‌های اثرگذار بر برنامه‌های بالنده سازی از روش تحلیل عاملی به عنوان روش تحلیل چند متغیره و روش هم وابسته برای دسته بندی و تحلیل آماری داده‌های گردآوری شده استفاده شده است.

عامل تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار دارای ۴ مؤلفه؛ توجه به سند چشم انداز و مأموریت صنعت مخابرات، همگرا بودن اهداف با راهبردهای توسعه مدیران، تحلیل وظایف و مسئولیت‌های صنعت مخابرات و تحلیل عملکرد و نیازهای توسعه‌ای صنعت بوده است که از دیدگاه مدیران ارشد به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر برنامه‌های بالنده سازی می‌باشند.

به زعم مدیران، توجه به سند چشم انداز و مأموریت صنعت مخابرات ایران مهم‌ترین موضوعی است که در طراحی اهداف و راهبردهای برنامه‌های بالنده سازی باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد. این یافته از تحقیق با نتایج به دست آمده در تحقیقات وینکلر (۲۰۱۹)، المور (۲۰۱۹) و یارویس (۲۰۲۰) مشابهت دارد.

همسویی برنامه‌های بالنده سازی با راهبردهای صنعت، عامل بعدی است که با ویژگی‌هایی مانند رعایت ملاحظات محیطی و فناوری در طراحی و اجرای برنامه‌ها، روزآمد بودن منابع استخراج اهداف و تدوین اهداف متناسب با راهبردهای کسب و کار بر برنامه‌های بالنده سازی اثر دارد. در این عامل، مدیران ارشد اهمیت همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت و توجه به تغییرات محیطی در طراحی برنامه‌ها را مهم ارزیابی نموده‌اند.

یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های انجام شده توسط کافریلا و زاین (۲۰۱۴)، لاولر و کینگ (۲۰۱۹) و المور (۲۰۱۹) منطبق می‌باشد.

همگرایی برنامه‌ها با نیازهای مدیران ارشد، عامل بعدی می‌باشد که بر نحوه طراحی و اجرای برنامه‌های بالنده سازی اثرگذار است. روز آمد بودن برنامه‌ها و مرتبط بودن آن با نوآوری‌های فنی مورد نیاز صنعت مخابرات، موضوعی است که مدیران ارشد از آن به عنوان عاملی اثرگذار در بهبود کیفیت برنامه‌ها و علاقه مندی به حضور در برنامه‌ها از آن یاد کرده‌اند. همچنین تناسب محتوای برنامه‌ها با ویژگی‌ها و نیازهای مدیران ارشد، تناسب بین محتوا و زمان پیش بینی شده جهت اجرای اثربخش برنامه‌ها از دیگر موضوعاتی بود که مورد تأکید قرار گرفته است. مضامین کشف شده با یافته‌های کافریلا و زاین (۲۰۱۴)، بوچر (۲۰۱۵)، گنزل (۲۰۱۷)، المور (۲۰۱۹) و یارویس (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد.

استفاده از روش‌های نوین بالنده سازی از دیگر عوامل مؤثر بر برنامه‌های بالنده سازی مدیران است که دارای مؤلفه‌هایی مانند توجه به ویژگی‌های سنی و شغلی مدیران ارشد، انتخاب روش‌های مناسب یادگیری، توجه به صلاحیت مدرسان، تعیین روش مناسب اجرای دوره‌ها و تهیه طرح درس قبل از اجرای برنامه‌ها می‌باشد. به اعتقاد مدیران توجه به ویژگی‌های سنی و شغلی در طراحی و اجرای برنامه‌ها و به کارگیری مدرسانی که با اصول آموزش بزرگسالان آشنایی داشته باشند در اثربخش کردن برنامه‌ها مؤثر هستند. داشتن طرح درس قبل از شروع دوره‌ها، عاملی است که مدیران ارشد آن را مهم دانسته و در اجرای اثربخش برنامه‌ها مؤثر ارزیابی نموده‌اند. نتایج به دست آمده با یافته‌های کافریلا و زاین (۲۰۱۴)، بارمینگر (۲۰۱۶)، سورسینلی (۲۰۱۷) و تروبریج و بیتس (۲۰۱۸) مشابهت دارد. مدیریت فرایند یادگیری از دیگر عواملی است که به عنوان یک عامل اثر گذار مورد ارزیابی قرار گرفت. یافته‌های به دست آمده نشان داد که پنج مؤلفه؛ صلاحیت مراکز مجری برنامه‌های بالنده سازی، به کارگیری منابع

متغیرهای مذکور را در متغیرهای دیگری خلاصه نمود. پس از بررسی متغیرهای تشکیل دهنده هر عامل، عوامل اثرگذار با توجه به ماهیت متغیرهایی که در هر عامل قرار گرفته است به صورت عوامل "تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار، همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت، همگرایی برنامه‌ها با نیازهای مدیران، استفاده از روش‌های نوین بالنده سازی، مدیریت فرایند یادگیری و اعتبارسنجی برنامه‌ها" نام‌گذاری شدند. جدول (۵): بار عاملی متغیرهای مربوط به عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده

سازی مدیران ارشد

مؤلفه	متغیر	بار عاملی
تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار	توجه به سند چشم انداز و مأموریت صنعت مخابرات	۰/۸۴۲
	همگرا بودن اهداف آموزشی با راهبردهای توسعه مدیران	۰/۷۵۰
	تحلیل وظایف صنعت و نیازهای توسعه ای آن	۰/۶۸۳
همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت	تحلیل عملکرد و نیازهای واقعی صنعت مخابرات	۰/۶۲۷
	همسویی برنامه‌های بالندگی با راهبرد صنعت مخابرات	۰/۷۵۷
	رعایت ملاحظات محیطی و فناوری در تدوین برنامه‌ها	۰/۷۳۱
	روزآمد بودن اهداف متناسب با تغییرات محیطی	۰/۶۸۲
همگرایی محتوای برنامه‌ها با نیازهای مدیران	تدوین اهداف یادگیری متناسب با راهبردهای کسب و کار	۰/۵۰۹
	به روز بودن محتوای برنامه‌ها متناسب با نوآوری‌های فنی	۰/۷۱۳
	تناسب محتوای برنامه‌ها با زمان مورد نیاز برای یادگیری	۰/۶۱۵
بهره‌گیری از روش‌های نوین بالنده سازی	تناسب برنامه‌ها با ویژگی‌ها و نیازهای شغلی مدیران	۰/۶۰۲
	کارایی محتوای برنامه‌ها در بهبود عملکرد مدیران	۰/۵۷۷
	انتخاب روش‌های مناسب آموزشی در اجرای برنامه‌ها	۰/۵۱۳
	توجه به ویژگی‌های مدیران در تدوین برنامه‌های بالندگی	۰/۴۴۷
	توجه به صلاحیت مدرسان در اجرای برنامه‌های بالندگی	۰/۴۳۲
فرایند یادگیری	تعیین روش مناسب در اجرای برنامه‌های بالندگی	۰/۴۲۹
	تهیه طرح درس قبل از اجرای برنامه‌های آموزشی	۰/۴۱۷
	صلاحیت مراکز مجری برنامه‌های بالنده سازی	۰/۶۷۶
	بکارگیری منابع آموزشی مناسب در اجرای برنامه‌ها	۰/۶۲۳
اعتبارسنجی برنامه‌ها	استفاده از فناوری مناسب آموزشی در حین اجرای برنامه‌ها	۰/۵۵۴
	محیط و فضای آموزشی مناسب در اجرای برنامه‌ها	۰/۵۲۱
	ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی در اجرای برنامه‌ها	۰/۵۱۴
	اثرگذاری برنامه‌ها در توسعه و غنی سازی شغلی مدیران	۰/۴۶۸
	توجه به آثار فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برنامه‌ها	۰/۴۳۵
	ارائه بازخورد مناسب به عوامل ذیربط و ذینفع دوره	۰/۴۲۱
	تهیه آزمون‌های لازم برای سنجش میزان یادگیری مدیران	۰/۴۱۹
	استفاده و بکارگیری شیوه‌های نوین در ارزشیابی برنامه‌ها	۰/۴۰۶

۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر برنامه‌های بالنده سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران وبه شیوه آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۶ عامل "تناسب نیازها با برنامه‌های کسب و کار، همسویی برنامه‌ها با راهبردهای صنعت، همگرایی برنامه‌ها با نیازهای مدیران، استفاده از روش‌های نوین بالنده سازی، مدیریت فرایند یادگیری و اعتبارسنجی برنامه‌ها" در قالب ۲۷ عامل فرعی بر برنامه‌های بالنده سازی مدیران ارشد تأثیر دارند.

اثرگذار بر برنامه های بالنده سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران انجام شده است و در تعمیم نتایج آن به سایر صنایع باید جانب احتیاط رعایت شود. همچنین پژوهش حاضر در بازه زمانی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ صورت گرفته و ممکن است در زمان های دیگر نتایج متفاوتی مشاهده گردد. تأثیر برخی متغیرهای مداخله گر مانند محافظه کاری، فقدان صراحت و بی حوصلگی، تمایلات و تعصبات مدیران در پاسخ به پرسشنامه ها از جمله محدودیت هایی بوده که کسب نتایج مطلوب را با چالش مواجه ساخته است. این پژوهش با این محدودیت نیز که داده های به دست آمده، صرفاً بازتاب نظرات مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران است و لذا نتایج آن باید با ملاحظه این محدودیت تفسیر و تعمیم داده شوند نیز مواجه بود. آنچه در این پژوهش انجام شد جهت درک بخشی از شرایط موجود بود. درک کامل واقعیت ها، شرایط و پیش نیازها، نیازمند استفاده از ابزارهای بیشتری است که در قالب مطالعات دیگر می توان به آن دست یافت. بر اساس یافته های پژوهش و تکمیل فرایند بالنده سازی مدیران ارشد پیشنهاد می شود تا بررسی جامع تری در خصوص تطبیق عوامل شناسایی شده با شرایط عملکردی و ماموریت و راهبردهای صنعت مخابرات به منظور تشخیص انحرافات احتمالی و رفع آنها صورت پذیرد. همچنین استاندارد سازی عوامل شناسایی شده جهت تدوین شاخص های ارزیابی برای تعیین میزان کارایی عملکرد مراکز توسعه مدیران بر اساس نمره ها و استانداردهای تعریف شده می تواند به ارتقای بالنده سازی مناسب مدیران ارشد کمک نماید.

و امکانات مناسب در اجرای برنامه ها، استفاده از فناوری نوین آموزشی در حین اجرای برنامه ها، محیط و فضای آموزشی مناسب و ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی در طراحی و اجرای اثربخش برنامه ها اثرگذار می باشند. از نظر مدیران، ارتباط با دانشگاه ها به جهت استفاده از پتانسیل علمی و تجربی موجود در آنها و همچنین استفاده از فناوری های نوین مانند AR، VR، هوش مصنوعی و... می تواند به اثربخشی برنامه ها کمک نماید. یافته های این بخش با پژوهش های سیسکو (۲۰۱۲)، بارمینگر (۲۰۱۶)، وینکلر (۲۰۱۹)، المور (۲۰۱۹) و یارویس (۲۰۲۰) منطبق می باشد. اعتبار سنجی برنامه ها که در این پژوهش به عنوان ششمین عامل اثرگذار بر برنامه های بالنده سازی مدیران ارشد شناسایی گردید، مبتنی بر پنج عامل فرعی مانند اثرگذاری برنامه ها در غنی سازی شغلی مدیران، توجه به آثار فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برنامه های اجرا شده، ارائه بازخورد مناسب به عوامل ذیربط و ذینفع دوره، تهیه آزمون های لازم برای سنجش میزان یادگیری مدیران و استفاده از شیوه های نوین در ارزیابی برنامه ها می باشد. مدیران ارشد در خصوص این عامل بر این باور بودند که پرهیز از ارزیابی های کلاسیک و توجه به ارزیابی های نوین (ارزیابی حین عمل) و ارائه بازخوردهای لازم به عوامل ذیربط و ذینفع (جهت شناسایی نواقص و اقدام فوری برای رفع آنها) می تواند به هدفمند شدن و بهبود نتایج مورد انتظار کمک نماید. یافته های به دست آمده با تحقیقات کافرلا و زاین (۲۰۱۴)، تروبرج و بیتس (۲۰۱۸) و لاولر و کینگ (۲۰۱۹) مشابهت دارد. مانند هر پژوهش دیگری، پژوهش حاضر دارای محدودیت هایی است که باید مورد توجه قرار گیرد. این پژوهش در مورد شناسایی و تحلیل عوامل

منابع و مأخذ

- [10] Guff, M. (1976). **Educational Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches**, 3rd Edition, Los Angeles: Sage Publication
- [11] Hartner, R. (2018). **Leadership Competency Models**, The Leadership Quarterly, 17 (3).
- [12] Jarvis, A., Kohonen, V. (2020). **Promoting Professional Development in Higher Education through Portfolio Assessment**, Assessment and Evaluation in higher education, 20(1): 407-431.
- [13] Lowler, M., King, D. (2019). **Strategies for Implementing Professional Development Activities on College Campuses**, Journal of Postsecondary Education and Disability, 17 (1): 59-78. Retrieved on 5th Jan. 2019 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ876003.pdf>
- [14] Mohebzadegan, Y. (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]
- [15] Ramsden, H. (2017). **Leadership Individual Development Plan Advisor**, Mentor/Manager Guide, NASA.
- [16] Redmon, K. D. (2012). **Effectiveness of Faculty Development Programs from the Perceptions of Faculty Member at the Selected Illinois Community Colleges**, Doctoral Thesis, Illinois University, Department of Educational Administration.
- [17] Skeff, B. (2020). **The Personal Development Planning Cycle**, Journal of Development First, 4(2): 26-28.
- [18] Sorcinelli, M. D., Austin, A., Eddy, P., Beach, A. (2017). **Creating the Future of Faculty Development: Learning from the Past**, understanding the present, Bolton, MA: Anker
- [19] Trowbridge, M., Bates, K. (2018). **What Theories Underlie the Practice of Faculty Development?**, Improve The Academy, Paper 219. Retrieved on 7th Jan. 2019 from <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1218&context=podimproveacad>
- [1] Barminger, M. (2018). **Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda**. Human Resource Management Review, 19(1): 68-74.
- [2] Bell, A. (2017). **Handbook of Leadership Development**, Published by Jossey-Bas.
- [3] Boucher, B. A. (2015). **A Comprehensive Approach to Faculty Development**, American Journal of Pharmaceutical Education, 70 (2), Article 27. Retrieved on 7th Jan. 2015 from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1636916/>
- [4] Caffarella, H., Zinn, L. (2014). **Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency**, Journal of Information Technology and Economic Development, 5(1): 189-194.
- [5] Deci, G., Ryan, M. S. (2019). **What Makes Professional Development Effective?**, Results from a national sample of teachers, American Educational Research Journal, 38 (1).
- [6] Elmore, R. F. (2019). **Making a Difference in Teacher Education through Self-Study: Studies of Personal, Professional, and Program Renewal**. Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- [7] Ferasatkhan, M. (2009). **University and Higher Education: Global and Iranian Issues**, Tehran: Press Ney. [Persian]
- [8] Garneau, P. (2016). **Faculty Development in British Columbia community colleges**, A dissertation presented to the British Columbia University.
- [9] Getzel, E. E. (2017). **Strategies for Implementing Professional Development Activities on College Campuses**, Journal of Postsecondary Education and Disability, 17(1): 59-78. Retrieved on 5th Jan. 2019 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ876003.pdf>

- [20] Wenger, E., Mc Dermott, R., Snyder, W. (2002). **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [21] Winkler, L. (2019). **The Interaction between Group Processes and Personal Professional Trajectories in a Professional Development Community for Teacher Educators**. Journal of Teacher Education, 64(2): 145–161.