



Original Article



Designing and Validating the Senior Managers' Model

Saeed Hadavand ¹, Afsaneh Zamani Moghadam ², Ali Taghipour Zahir ³

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

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

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

*Corresponding Author: [Rana Pourzargar](mailto:Rana.Pourzargar), E-mail: Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir



Citation: Hadavand, S., Zamani Moghadam, A., & Taghipour Zahir, A. (2024). Designing and Validating the Senior Managers' Model. *Jrses*, 1(1), 79-92.

[10.22034/JRSES.2024.446619.1009](https://doi.org/10.22034/JRSES.2024.446619.1009)



Received: 20 Feb 2024
Accepted: 18 March 2024

ABSTRACT

Background and Aim: The present research was conducted with the aim of designing and validating the growth model of senior managers of Iran's telecommunications industry.

Methods: In terms of design, the research is a mixed research that has been done with both qualitative and quantitative methods. First, in the qualitative part, the main components were identified and based on the identified components, the growth model of senior managers of Iran's telecommunications industry was designed. In the quantitative part, the validity of the designed model has been checked by performing factor analysis. The statistical population of the qualitative section includes industry experts and university faculty members. At this stage, the snowball sampling method was used, based on which 17 semi-structured interviews were conducted to reach theoretical saturation. The statistical population in the quantitative section consists of 172 senior managers, which was calculated using Cochran's method. Data collection was done by a researcher-made questionnaire. The questionnaire is designed based on five dimensions of individual growth, organizational growth, educational growth, research growth and professional growth and 25 components. The validity of the questionnaire was confirmed by four subject experts and its reliability was calculated using Cronbach's alpha as 0.94. The obtained data were subjected to exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis using SPSS24 and Lisrel software.

Results: The results obtained from the present research showed that the fit indices of the growth model of senior managers of the Iranian telecommunication industry are acceptable and suitable, and the proposed model has acceptable validity.

Conclusion: The results of this study showed that the current research is a dynamic and systematic framework for the professional growth and development of the senior managers of Iran's telecommunications industry through the design of various professional development programs such as personal development (strengthening skills to face change), educational development (creating multiple opportunities for learning), organizational development (empowerment to acquire required skills), research development (ability to lead research projects) and professional development (ability to present has provided services to the organization and society).

Keywords

Senior managers, Growth, Senior managers growth, Iranian telecommunications industry

Extended abstract

Introduction

The telecommunications industry has been one of the fastest growing industries in the world in the last few decades, so that after four decades since the first mobile phone network was launched, the number of users of this network increased from 12.4 million people in 1990 to 5.7 billion. A billion people have reached in 2020. The Telecom Institute considers the trend of telecommunication technologies in 2025 to include competition in content production, the realization of the Internet of Things, migration to the field of mobile connections, network security and access to free internet. Understanding these trends helps senior managers to make their policies in a way that leads to better planning to gain a competitive advantage by understanding more hidden opportunities and developments in the future. For this reason, it is necessary for senior managers to familiarize themselves with new knowledge and technologies, and the telecommunications industry should also pay attention to developing the talents and capacities of managers as a necessity for further development. Therefore, it is necessary for senior managers to always learn about their business, and the organization should pay attention to developing their talents as an important necessity for their development. One of the prerequisites for this is having a comprehensive model to guide actions related to the professional development of senior managers, which is considered as the main goal of the current research.

Methods

In terms of the purpose, the current research is classified as applied research, and in terms of data collection, it is in the group of mixed research, which was carried out in two stages. In the qualitative phase of the research and in order to design a model for developing senior managers, a semi-structured interview method was used with experts who had sufficient knowledge of the research topic. The interview process continued until the complete identification and description of the dimensions and components of the research and the achievement of theoretical saturation. The statistical population of the qualitative section includes industry experts and university faculty members who have scientific records, publications, or research work related to the issue of promoting senior managers. At this stage, the snowball sampling method was used, based on which 17 semi-structured interviews were conducted to reach theoretical saturation. To analyze the data collected in the qualitative section, a systematic coding method was used, based on the data obtained from the interviews with experts, 150 primary codes were identified, and by implementing the focus group method, duplicate codes were removed and finally 64 common conceptual codes were obtained, which were presented in the form of research dimensions and components.

In the quantitative part of the research, a descriptive analytical method was used, and the data obtained in the qualitative part were analyzed using descriptive and inferential statistical tests. The statistical population in the quantitative section consists of 172 senior managers, which was calculated using Cochran's sampling method. Data collection was done using a researcher-made questionnaire and using the Likert method. The questionnaire is designed based on five dimensions "individual growth, organizational growth, educational growth, research growth and professional growth" and 25 components. The validity of the questionnaire was confirmed by 4 experts and the reliability was calculated using Cronbach's coefficient as 0.94. The obtained data were subjected to exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis using SPSS24 and Lisrel software.

Results

The findings obtained in the qualitative part of the research led to the formation of a model for the professional growth of senior managers, which includes 5 dimensions of individual growth, organizational growth, educational growth, research growth, and professional growth and the number of 25 components. - Be TOPSIS technique was used to prioritize the identified dimensions and components and use its results in policies related to the design and implementation of development programs. The results showed that from the experts' point of view, the dimension of educational development the proximity coefficient of 0.83 is the first priority, and in the design of development programs, the educational aspects of senior managers should be given more attention. The dimension of individual growth with a coefficient of 0.63, the dimension of organizational growth with a coefficient of 0.37, the dimension of professional growth with a coefficient of 0.33 and the dimension of research growth with



a coefficient of 0.23 are in the second to fifth priorities and in order of importance The most important aspects of the promotion programs are the senior managers of the telecommunications industry.

In the quantitative part of the research, the results of the confirmatory factor analysis of the research model showed that from the point of view of the statistical society, the five dimensions as the main structures in explaining the model of boosting the senior managers of the Iranian telecommunications industry have significant effects. Based on this, the dimension of educational growth with a factor loading of 0.97 and the dimension of personal growth with a factor loading of 0.94 have the highest factor loading and the dimension of "professional growth" with a factor loading of 0.49 has the lowest factor load. According to the output of Lisrel and the analysis done, it was found that the calculated χ^2/df is equal to 1.42 and the root mean square error estimate (RMSEA) is equal to 0.064. The amount of GFI indices, AGFI, CFI, and NFI should be more than 0.9, which in the model under review is equal to 0.96, 0.93, 0.94, and 0.91, respectively, which is higher than the determined amount. In fact, these indices show the overall fit of the model and according to it, it can be concluded that the presented model has a good fit.

Conclusion

The current research is a dynamic and systematic framework for the professional growth and development of the senior managers of the Iranian telecommunications industry through the design of various professional development programs such as personal development (strengthening skills to face change), educational development (creating opportunities). It has provided many opportunities for learning), organizational development (empowerment to acquire required skills), research development (ability to lead research projects) and professional development (ability to provide services to the organization and society). and helps managers to develop skills such as flexibility, creativity and innovation, ability to overcome ambiguous situations, interest in teaching and learning, communication skills, teamwork, responsibility-taking, entrepreneurship, familiarity with language and culture others and get acquainted with new technologies.

Ethical considerations

Following the ethics of research

Ethical principles have been fully observed in this research and the participants were allowed to withdraw from the research whenever they wanted.

Financial sponsor

This study did not have a financial sponsor and the costs were covered by the authors.

Authors' contribution

All the authors of this research in design, implementation and writing the departments of the present research have participated.

Conflict of interest

According to the authors of this article, there is no conflict of interest.



مقاله پژوهشی اصیل

طراحی و اعتباریابی مدل بالندگی مدیران ارشد

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

۱. دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران
 ۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران
 ۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

*نویسنده مسئول؛ رعنا پورزرگر، رایانامه: Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir



ارجاع به مقاله: هداوند، س.، زمانی مقدم، ا.، و تقی پور ظهیر، ع. (۱۴۰۲). طراحی و اعتباریابی مدل بالندگی مدیران ارشد. راهبردهای پژوهش در علوم تربیتی، ۱(۱)، ۷۹-۹۲.

doi: 10.22034/JRSES.2024.446619.1009



دریافت: ۱۰ اسفندماه ۱۴۰۲
 پذیرش: ۲۸ اسفندماه ۱۴۰۲

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباریابی مدل بالندگی مدیران ارشد انجام شده است. **روش:** پژوهش از نظر طرح جزو تحقیقات آمیخته می باشد که به دو روش کیفی و کمی انجام شده است. ابتدا در بخش کیفی، مؤلفه های اصلی شناسایی شدند و بر مبنای مؤلفه های شناسایی شده مدل بالندگی مدیران ارشد طراحی شده است. در بخش کمی نیز اعتبار مدل طراحی شده با انجام تحلیل عاملی بررسی گردیده است. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان صنعت و اعضای هیأت علمی دانشگاه می باشد. جامعه آماری در بخش کمی را ۱۷۲ نفر از مدیران ارشد تشکیل می دهند که با استفاده از روش کوکران محاسبه شده است. گردآوری داده ها به وسیله پرسش نامه محقق ساخته انجام شده است. پرسش نامه بر اساس پنج بُعد بالندگی فردی، بالندگی سازمانی، بالندگی آموزشی، بالندگی پژوهشی و بالندگی حرفه ای و ۲۵ مؤلفه طراحی شده است. روایی پرسش نامه توسط چهار نفر از خبرگان تأیید شد و پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۴ محاسبه شد. داده های به دست آمده با تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی در بستر نرم افزارهای SPSS²⁴ و Lisrel تحلیل شدند.

یافته ها: شاخص های برازش مدل بالندگی مدیران ارشد در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و مدل پیشنهادی از اعتبار قابل قبول برخوردار می باشد.

نتیجه گیری: پژوهش حاضر چارچوبی پویا و سیستماتیک برای طراحی برنامه های مربوط به رشد و توسعه حرفه ای مدیران ارشد فراهم آورده است.

کلمات کلیدی

بالندگی، مدیران ارشد،
 مخابرات، آمیخته

مقدمه

۱۲/۴ میلیون نفر در سال ۱۹۹۰ میلادی به ۵/۷ میلیارد نفر در سال ۲۰۲۰ میلادی رسیده است. مؤسسه تلکام، روند فناوری های مخابراتی در سال ۲۰۲۵ میلادی را شامل رقابت در

صنایع مخابراتی یکی از پرشتاب ترین صنایع جهان در چند دهه اخیر بوده است، به گونه ای که پس از گذشت چهار دهه از راه اندازی اولین شبکه تلفن همراه، تعداد کاربران این شبکه از



را ایجاد نموده که بیانگر اهمیت مسئله می‌باشد (یوکا، ۲۰۱۹). به این ترتیب، بالنده‌سازی به عنوان کلیدی‌ترین راهکار توسعه مدیران ارشد پاسخی به تحولات محیطی و راهبردی برای تغییر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌هایی است که به وسیله آن مدیران به طور مؤثرتری با تغییرات محیطی سازگاری پیدا می‌نمایند. این از طریق طراحی انواع برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مانند بالنده‌سازی فردی (تقویت مهارت‌ها برای مواجهه با تغییر)، بالنده‌سازی آموزشی (ایجاد فرصت‌های متعدد برای یادگیری)، بالنده‌سازی سازمانی (توانمندسازی برای کسب مهارت‌های مورد نیاز)، بالنده‌سازی پژوهشی (توانایی راهبری پروژه‌های تحقیقاتی) و بالنده‌سازی حرفه‌ای (توانایی ارائه خدمات به سازمان و جامعه) محقق می‌شود.

از مسائلی که صنعت مخابرات ایران همواره با آن مواجه بوده و در حال حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است، موضوع کیفیت خدمات و ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار است؛ در این رابطه عوامل مختلفی نقش دارند، اما مدیران ارشد از مهم‌ترین ارکان این فرایند می‌باشند. امروزه مدیران ارشد بیشتر از گذشته به درک و فهم عمیق‌تری از تحولات سریع فناوری و داشتن تصویری نوین از آینده نیازمند می‌باشند و این بر عهده صنعت است که با یک برنامه‌ریزی منظم و منطقی در جهت بالنده‌سازی حرفه‌ای آن‌ها تلاش نماید. البته در صنعت مخابرات ایران، بالنده‌سازی مدیران ارشد همواره یک دغدغه جدی بوده است؛ به گونه‌ای که در دستورالعمل توسعه شایستگی‌های مدیران (بخش‌نامه ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴)، سند چشم‌انداز صنعت مخابرات ایران در افق ۱۴۰۴ و برنامه پنج‌ساله سوم صنعت مخابرات ایران (۱۳۹۹-۱۳۹۵) این موضوع منعکس شده است. صنعت مخابرات به‌عنوان نماد ارتباطات در ایران به منظور توسعه مدیران ارشد خویش بیش از هر زمان دیگری نیازمند برنامه‌های بالنده‌سازی است تا از قافله تغییرات جهانی باز نماند.

با توجه به سیاست‌های کلان کشور در کاهش وابستگی به نفت خام و توسعه صنعت مخابرات و فناوری بودن این صنعت، حضور مدیران ارشد حرفه‌ای در عرصه‌های ملی و فراملی و با افق دید بلند مدت می‌تواند به شکوفایی بیشتر صنعت مخابرات ایران منجر شود. بررسی فعالیت‌های سه دهه اخیر در خصوص بالنده‌سازی مدیران ارشد بیانگر آن است که این موضوع مسأله

تولید محتوا، محقق شدن اینترنت اشیاء، مهاجرت به حوزه اتصالات سیار، امنیت شبکه و دستیابی به اینترنت رایگان می‌داند. شناخت این روندها به مدیران ارشد کمک می‌کند تا با درک بیشتر فرصت‌ها و تحولات مستتر در آینده، سیاست‌گذاری‌های خود را به نحوی که به برنامه‌ریزی بهتر برای کسب مزیت رقابتی منجر شود انجام دهند (کاری و داگلاس^۱، ۲۰۲۱). برای این مهم ضروری است تا مدیران ارشد با دانش و فناوری‌های نوین آشنا شوند و صنعت مخابرات نیز به پرورش استعدادها و ظرفیت‌های مدیران به عنوان یک ضرورت برای توسعه‌یافتگی بیشتر توجه نماید.

بالنده‌سازی مدیران ارشد از جمله نقش‌هایی است که لازم است برای اثربخش نمودن آن برنامه‌هایی در ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی طراحی شوند (دیویس^۲، ۲۰۱۹). به این منظور، برنامه‌های بالنده‌سازی باید مبتنی بر نیازهای حرفه‌ای مدیران ارشد باشد و نگرش‌های آنان را مورد توجه قرار دهد.

به اعتقاد کوئین، امروزه قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به جای دارایی فیزیکی مرهون توانمندی‌های فکری مدیران ارشد است و اتخاذ رویکرد مناسب به رشد و توسعه فناوری، مستلزم تغییر الگوهای ذهنی مدیران ارشد از طریق بهبود دانش و مهارت‌ها است (استینرت^۳، ۲۰۱۶). اهمیت موضوع به گونه‌ای است که بالنده‌سازی به یک الزام برای رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد تبدیل شده است و از همین رو ضروری است تا مدیران ارشد همواره درباره کسب و کار خود بیاموزند و سازمان نیز به پرورش استعدادهای آنان به عنوان یک ضرورت مهم برای توسعه ایشان توجه نماید (استراند^۴، ۲۰۱۹).

در سالیان اخیر تمایلات جدی نسبت به بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد شکل گرفته است. برای نمونه بل^۵ (۲۰۱۹) بالنده‌سازی مدیران ارشد را راهبردی پیچیده برای پاسخ به دگرگونی، تغییر باورها و نگرش‌های آنها می‌داند تا به وسیله آن با چالش‌های تازه مواجه و تدابیر مناسب اتخاذ نمایند. بررسی مقالات منتشره در زمینه بالنده‌سازی 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. مثال دیگر اینکه، برای عملیاتی کردن برنامه‌های بالنده‌سازی در سازمان‌های آمریکایی تا سال ۲۰۱۹ میلادی، تعداد ۱۹۴ سازمان بزرگ صنعتی و خدماتی، مراکزی به نام مرکز بالندگی

4. Strand

5. Bell

6. Uca

1. Kari & Douglas

2. Davies

3. Steinert

تغییر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های مدیران است تا به وسیله آن قادر باشند چالش‌های تازه را بپذیرند. همچنین سنترا^۵ (۲۰۱۸) طیف گسترده‌ای از برنامه‌های توسعه‌ای که برای کمک به ایفای نقش مورد انتظار از مدیران اجرا می‌شود را در زمره فعالیت‌های بالنده‌سازی تعریف می‌نماید.

هورمان و ویوان^۶ (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی نیازهای مدیران ارشد مراکز تحقیقاتی آمریکا پرداخته و هشت شایستگی که شامل "جمع‌آوری، تحلیل و سازماندهی اطلاعات، مبادله ایده‌ها و اطلاعات، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، حضور در کارهای گروهی، استفاده از ایده‌ها و فنون مدیریتی، حل مسئله و استفاده از فناوری" می‌شود را به‌عنوان دستاورد های مورد انتظار از بالنده‌سازی معرفی می‌نماید. وانگ و وانگ^۷ (۲۰۱۲) نتایج برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران را در هفت سطح "انعطاف‌پذیری، خلاقیت، مهارت‌های پایه، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های بنیادین (مدل‌های مدیریتی و ساختارهای سازمانی)، درک اخلاق و مهارت‌های تحکیم‌کننده (توانایی یادگیری در مواجهه با حوزه‌های جدید، قاطعیت و توانایی رفع تردید)" دسته‌بندی نموده است.

فرانکوئیس^۸ (۲۰۱۴) در پژوهشی به ده شایستگی "انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، قدرت فائق آمدن بر شرایط ابهام‌آمیز، علاقه به آموزش و یادگیری، مهارت ارتباطی، کار گروهی، مسئولیت‌پذیری، کارآفرینی، آشنایی با زبان و فرهنگ‌های دیگر و آشنایی با فناوری‌های نوین" که انتظار می‌رود مدیران ارشد در برنامه‌های بالنده‌سازی به آن‌ها دست‌یابند اشاره می‌کند.

دیسور و کلبر^۹ (۲۰۱۷) در پژوهشی مشخص نمودند که چهارده شایستگی "شناخت و درک فناوری، شناسایی تغییرات محیطی، توانایی مقابله با تغییرات و اتخاذ راهبردهای مناسب، قدرت تفکر و تخیل، آشنایی با زبان‌های خارجی، توانایی مذاکره در محیط‌های بین‌المللی، قابلیت انعطاف، تطبیق، ابتکار عمل و داشتن روحیه خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس و درگیر بودن به جای برخورد انفعالی، قابلیت آموزش حین کار، استفاده کارآمد از اطلاعات، داشتن استنباط صحیح از روابط انسانی، تجربه مکفی برای عمل کردن مطابق موازین حرفه‌ای، داشتن روحیه

آینده صنعت مخابرات ایران است و اثربخشی عملکردها در گرو پرداختن به این مسأله است. برای مثال، ظهور فناوری‌های مربوط به تلفن‌های نسل پنجم بر نوع کسب و کارها تأثیراتی بر جای گذاشته است که از مدیران ارشد انتظار می‌رود به منظور سیاست‌گذاری، ترسیم نقشه راه و تدوین راهبردهای کلان صنعت مخابرات با دانش و فناوری‌های نوین آشنا باشند و شایستگی آنان متناسب با تغییرات فناوری و تحولات محیطی توسعه یافته باشد (گینزبرگ و همکاران^۱، ۲۰۱۸). از پیش‌نیازهای این امر داشتن مدلی جامع به منظور هدایت اقدامات مرتبط با بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد است که به‌عنوان هدف اصلی پژوهش حاضر در نظر گرفته شده و بر مبنای آن، به سؤالات ذیل پاسخ داده می‌شود:

۱) ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت مخابرات کدامند؟

۲) از دیدگاه خبرگان، مدل مناسب برای بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت مخابرات چیست؟

۳) از دیدگاه مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران مدل طراحی شده در بخش کیفی پژوهش تا چه میزان فرایند بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران را تبیین می‌کند؟

با توجه به هدف ترسیم شده و با لحاظ خلاء موجود از منظر پژوهش‌های آکادمیک در زمینه بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد انتظار می‌رود که از یافته‌های پژوهش برنامه‌های منطبق با اقتضات صنعت مخابرات ایران طراحی گردد و در اختیار بهره‌برداران و یا توسعه دهندگان این‌گونه از برنامه‌ها قرار گیرد. مفهوم بالنده‌سازی مدیران ارشد از دهه ۱۹۹۰ میلادی وارد فرهنگ مدیریت سازمانی شده است و به دلیل تغییر نیازهای بازار و رشد فناوری به دغدغه اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است (ویتاسک^۲، ۲۰۱۵). تلاش‌های مربوط به بالنده‌سازی در وهله اول متوجه مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای مورد نیاز مدیران ارشد است و رویکردهای بعدی بر روی فهم و درک پیچیدگی کار متمرکز می‌باشد (محب زادگان، ۱۳۹۲).

توراکو^۳ (۲۰۱۶) مفهوم بالنده‌سازی مدیران ارشد را رویکرد برنامه‌ریزی شده‌ای می‌داند که برای اثربخشی بیشتر برنامه‌ها به کار گرفته می‌شود. به اعتقاد گارت^۴ (۲۰۱۷) بالنده‌سازی مدیران ارشد راهبردی پیچیده برای افزایش توان پاسخگویی به

6. Hormann & Vivian

7. Wang & Wang

8. Francois

9. Desoir & Kleber

1. Ginsburg et al

2. Vitasek

3. Torraco

4. Garet

5. Centra



هیأت مدیره، مدیر عامل، معاون و مدیران کل) و اعضای هیأت علمی دانشگاه که در ارتباط با موضوع بالنده سازی مدیران ارشد دارای سوابق علمی، تألیفات و یا کار پژوهشی مرتبط هستند می باشد. در این مرحله از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده است که بر مبنای آن، ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته برای رسیدن به اشباع نظری انجام شده است. برای تعیین پایایی ابزار مصاحبه از پایایی محتوایی استفاده شد و سؤالات به تأیید ۴ نفر از خبرگان رسیده است. برای اطمینان از روایی کیفی، مبنای نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه بالنده سازی مدیران ارشد، کتب و مقالات مرتبط در این زمینه بررسی و بر مبنای آن سؤالات پژوهش طراحی شد.

برای تحلیل داده های گردآوری شده در بخش کیفی از روش کدگذاری سیستماتیک استفاده شده است. پس از شناسایی کدهای اولیه برای استخراج مؤلفه های بالنده سازی مدیران ارشد اقدام شد که بر اساس داده های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان و انجام پالایش، ۱۵۰ کد اولیه شناسایی شد که با اجرای روش گروه کانونی، کدهای تکراری حذف شده و در نهایت ۶۴ کد مفهومی مشترک به دست آمد که در قالب ابعاد و مؤلفه های پژوهش ارائه شد.

یافته های پژوهش در بخش کیفی انعکاس دهنده واقعات ادبیات پژوهش به ویژه درباره ابعاد و مؤلفه های اثرگذار بر بالنده سازی مدیران ارشد می باشد که بیانگر روایی بالای پژوهش است.

روش بخش کمی پژوهش

در بخش کمی پژوهش از روش توصیفی تحلیلی استفاده شد و داده های به دست آمده در بخش کیفی با استفاده از آزمون های آماری توصیفی و استنباطی تحلیل شده اند. جامعه آماری در بخش کمی را ۱۷۲ نفر از مدیران ارشد تشکیل می دهند که با استفاده از روش نمونه گیری کوکران محاسبه شده است.

گردآوری داده ها به وسیله پرسش نامه محقق ساخته و با استفاده از روش لیکرت انجام شده است. پرسش نامه بر اساس پنج بُعد "بaldنگی فردی، baldنگی سازمانی، baldنگی آموزشی، baldنگی پژوهشی و baldنگی حرفه ای" در ۲۵ مؤلفه طراحی شده است. روایی پرسش نامه توسط ۴ نفر از صاحب نظران تأیید و پایایی نیز با استفاده از ضریب کرونباخ به میزان ۰/۹۴ محاسبه شد. داده های به دست آمده در این بخش با تحلیل عاملی

کارآفرینی و احساس مسؤلیت سازمانی" باید به عنوان مؤلفه های برنامه های بالنده سازی مدیران مورد توجه قرار گیرد. به اعتقاد نیلسن و کاپلن^۱ (۲۰۱۴) چنانچه مدیران ارشد به مهارت های "تحلیل اطلاعات، حل مسأله و تصمیم گیری" دست پیدا نمایند می توان گفت که اهداف ترسیم شده برای بالنده سازی محقق شده است. در ایران نیز پژوهش هایی برای تعیین چارچوب های مورد انتظار از مدل های بالنده سازی مدیران ارشد انجام شده است ولی اغلب این پژوهش ها متمرکز بر حوزه آموزش عالی بوده و تلاش شده است تا از وجوه اشتراک بین مدل های ارائه شده چارچوبی برای بالنده سازی مدیران ارشد ارائه شود (پورکریمی، ۱۳۸۸؛ شفیع زاده، ۱۳۹۰؛ سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۶ و نیکوفر و مظاهری، ۱۳۹۷).

از سوی دیگر، اغلب پژوهش های انجام شده نشان می دهد که فعالیت های معطوف به بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد به صورت پراکنده انجام شده و اغلب مورد رضایت ذی نفعان قرار نمی گیرد به طوری که از دیدگاه مدیران ارشد، وضعیت baldنگی آن ها در حد زیر متوسط قرار دارد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و از نظر گردآوری داده ها در گروه پژوهش های آمیخته قرار دارد که در دو مرحله انجام شده است. از جمله دلایل انتخاب روش آمیخته برای این پژوهش می توان به مواردی نظیر (۱) شناسایی ابعاد و مؤلفه های اثرگذار بر بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد؛ (۲) در دسترس نبودن مدل بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد با توجه به اقتضات صنعت مخابرات ایران؛ (۳) به دست آوردن شواهد بیشتر برای تبیین عوامل مؤثر بر بالنده سازی مدیران ارشد و (۴) لزوم استفاده از دیدگاه های صاحب نظران جهت اعتبارسنجی مدل پیشنهادی پژوهش اشاره کرد.

روش بخش کیفی پژوهش

در پژوهش حاضر ابتدا از روش های تحقیق کیفی و سپس روش تحقیق کمی استفاده شد، لذا در فاز کیفی و به منظور طراحی مدل بالنده سازی مدیران ارشد، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب نظران که از موضوع پژوهش شناخت کافی داشتند استفاده شده است. فرایند مصاحبه تا شناسایی و توصیف کامل ابعاد و مؤلفه های پژوهش و حصول اشباع نظری ادامه پیدا کرد. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان صنعت (اعضای

¹. Nielsen & Cappelen

از خبرگان و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته به شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر بالنده‌سازی مدیران ارشد پرداخت که مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش تحلیل کدگذاری سیستماتیک در دو مرحله تجزیه و تحلیل شد که نتایج در جدول ۱ منعکس شده است.

اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزارهای SPSS24 و Lisrel تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها

یافته‌های بخش کیفی پژوهش

به منظور پاسخ به سؤال اول پژوهش (ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران کدام‌اند؟) از روش کیفی استفاده شد و پژوهشگر با مراجعه به تعداد ۱۷ نفر

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر بالنده‌سازی مدیران ارشد

ابعاد	مؤلفه‌ها	کد مصاحبه
بالندگی فردی	اخلاق، توسعه فردی، مهارت فردی، خلاقیت و نوآوری، خودتنظیمی، فرهیختگی	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 ۱۶، م ۱۷
بالندگی سازمانی	مهارت مدیریتی، فرهنگ سازمانی، تعامل با اجتماع، مربی‌گری، مهارت کارگروهی، مهارت ارتباطات 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
بالندگی آموزشی	تسلط بر فناوری‌های آموزشی روز، دانش و اطلاعات تخصصی روزآمد، یادگیری مستمر، علاقه مندی به تعلیم، الگو بودن	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
بالندگی پژوهشی	شناسایی مسئله، مدیریت کلان طرح‌های پژوهشی، نظریه‌پردازی و مفهوم‌سازی، ارتباطات علمی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷
بالندگی حرفه‌ای	گفتمان سازی، ارتباط با صنعت، ارتباط با جامعه، کارآفرینی	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

آن‌ها انجام شده بود، اخذ شد و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس اولویت دهی خبرگان صورت پذیرفت. از آنجا که ضریب نزدیکی عددی بین صفر تا یک در نظر گرفته شده است، لذا هرگزین‌های که از ضریب نزدیکی بیشتری برخوردار بود از رتبه بهتر و بالاتری برخوردار شد. در جدول ۲ نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌های اصلی پژوهش آورده شده است.

از آنجا که صنعت مخابرات به منظور سیاست‌گذاری‌های مربوط به برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران علاوه بر شناسایی مؤلفه‌ها به رتبه‌بندی آن‌ها نیز نیاز دارد؛ لذا از تکنیک تاپسیس برای اولویت‌دهی مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده شد. به همین منظور، نظرات ۷ نفر از خبرگانی که مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با

جدول ۲. رتبه‌بندی ابعاد اصلی مدل پژوهش با استفاده از تکنیک تاپسیس

ابعاد اصلی مدل	رتبه نهایی	ضریب نزدیکی
بالندگی فردی	۲	۰/۶۳۶۴
بالندگی سازمانی	۳	۰/۳۷۵۳
بالندگی آموزشی	۱	۰/۸۳۲۵
بالندگی پژوهشی	۵	۰/۲۲۳۱
بالندگی حرفه‌ای	۴	۰/۲۳۸۶

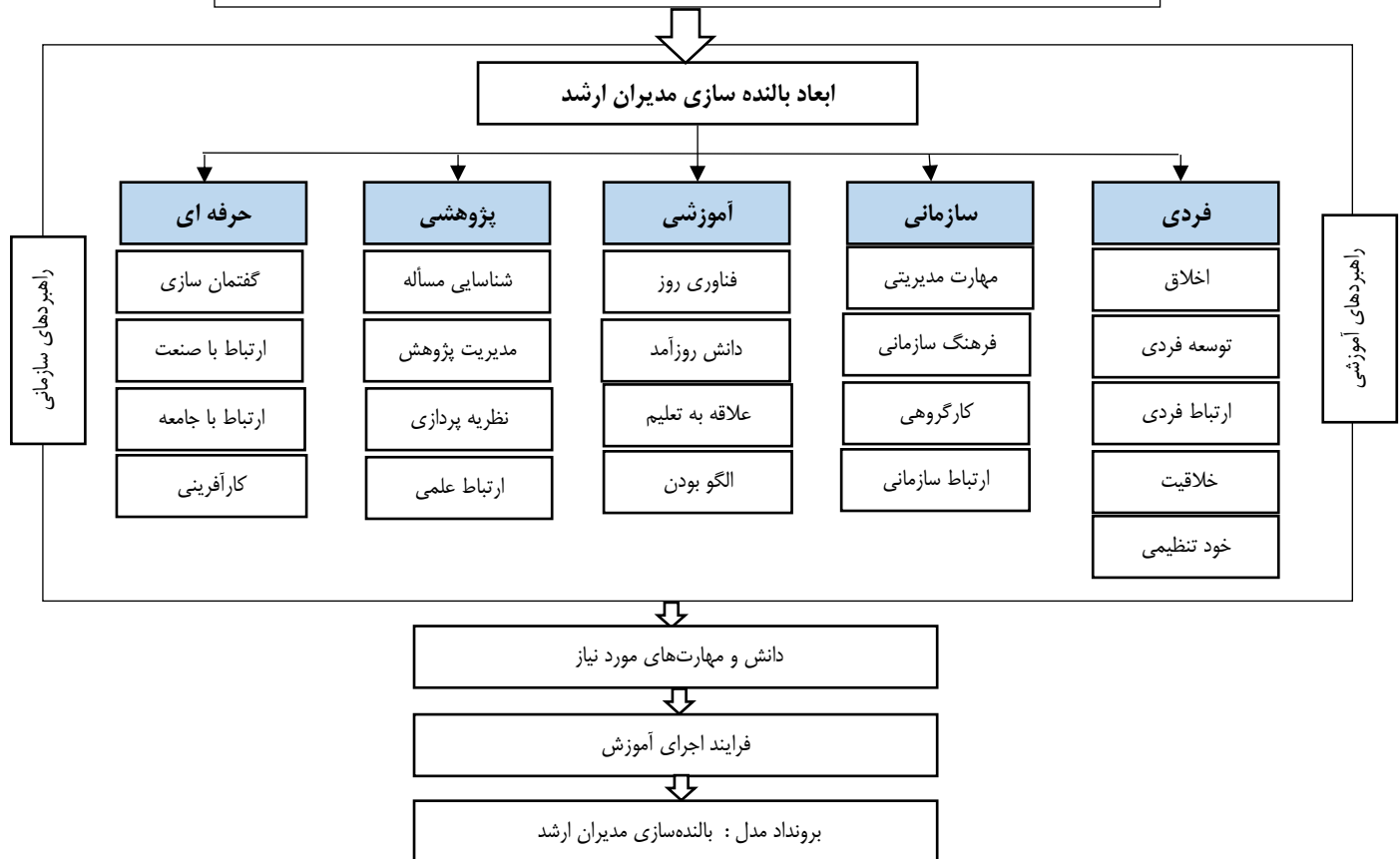
۷ نفر از خبرگانی که قبلاً مصاحبه شده بودند و در جریان فرایند کار قرار داشتند، تشکیل شد که با توجه به نظرات گروه، اصلاحات لازم در مؤلفه‌های شناسایی شده انجام و مدل پژوهش که در شکل ۱ نشان داده می‌شود، تدوین گردید.

به منظور پاسخ‌دهی به سؤال دوم پژوهش (از دیدگاه خبرگان، مدل مناسب برای بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران چیست؟) توافق خبرگان در نتایج به دست آمده از بخش کیفی پژوهش کسب شد و جلسه گروه کانونی با حضور



متغیرهای اثرگذار

- شرایط محیطی: محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی، محیط بین المللی
 - شرایط علی: ایجاد مزیت رقابتی برای صنعت از طریق افزایش خودکارآمدی مدیران ارشد، توزیع فرصت های برابر یادگیری مدیران ارشد، سیاست گذاری در جهت اصلاح نظام و ساختار صنعت جهت اجرای برنامه های به سازی، خلق فرصت های جدید به منظور روزآوری دانش و مهارت مدیران ارشد
 - شرایط زمینه ای: ناکارآمدی ساختارهای مدیریتی و نظارتی، نظام پشتیبانی از برنامه های بالندگی
 - شرایط میانجی: ویژگی های فردی مدیران، سیاست های کلان آموزشی حاکم بر صنعت



شکل ۱. مدل بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران

یافته های بخش کمی پژوهش

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل ۳۱۰ نفر از مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران است که با استفاده از روش کوکران ۱۷۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور بررسی تحلیل اکتشافی داده ها (اندازه نمونه ها و رابطه بین متغیرها) از شاخص های تناسب کایزر-مایر و بارتلت استفاده شد که نتایج در جدول ۳ منعکس شده است. از آنجا که KMO برابر با 0.759 و سطح معناداری بارتلت برابر با 0.0008 می باشد، لذا علاوه بر کفایت نمونه برداری اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه است.

چنانچه مشاهده می شود، در بخش کیفی پژوهش، پنج بُعد که شامل ابعاد بالندگی فردی، بالندگی سازمانی، بالندگی آموزشی، بالندگی پژوهشی و بالندگی حرفه ای است شناسایی شد. بر مبنای نظرات خبرگان چهار متغیر شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط میانجی و شرایط محیطی به عنوان متغیرهای اثرگذار و دو راهبرد مبتنی بر کارکردهای آموزشی و کارکردهای سازمانی به عنوان راهبردهای مؤثر بر برنامه های بالنده سازی حرفه ای معرفی شدند.

جدول ۳. اندازه KMO و نتیجه آزمون کروییت بارتلت برای مدل پیشنهادی پژوهش

آزمون کفایت نمونه گیری کایزر-مایر	
۰/۷۵۹	آماره کای دو
۱۳۷۶۸/۱۴۶	درجه آزادی
۲۰۲۳	معناداری
۰/۰۰۰۰۸	

مرتبه دوم برای آزمون مدل اندازه گیری و سنجش روایی مؤلفه های سازه بالندگی مدیران ارشد استفاده شده است. نتیجه آزمون تحلیل عاملی تأییدی ابعاد بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران در جدول ۴ و مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم برای سازه بالندگی مدیران ارشد در شکل ۲ ارائه شده است. نتایج به دست آمده نشان می دهد که ابعاد بالندگی آموزشی و بالندگی فردی به ترتیب با بارعاملی ۰/۹۷ و ۰/۹۴ دارای بیشترین و بعد بالندگی حرفه ای با بارعاملی ۰/۴۹ دارای کمترین بارعاملی است.

به منظور پاسخدهی به سؤال سوم پژوهش (مدل طراحی شده بخش کیفی پژوهش تا چه میزان وضعیت فرایند بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد را تبیین می کند؟) از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد؛ به عبارت دیگر، پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه های اثرگذار بر بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد، برای مشخص شدن ابعاد متغیرهای اندازه پذیر جهت سنجش میزان بالندگی مدیران از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. از آنجا که ابعاد پنج گانه مدل بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد به عنوان نشانگرهای مدل طراحی شده عمل می کنند، لذا از تحلیل عاملی

جدول ۴. بار عاملی و واریانس تبیین شده ابعاد بالنده سازی مدیران ارشد

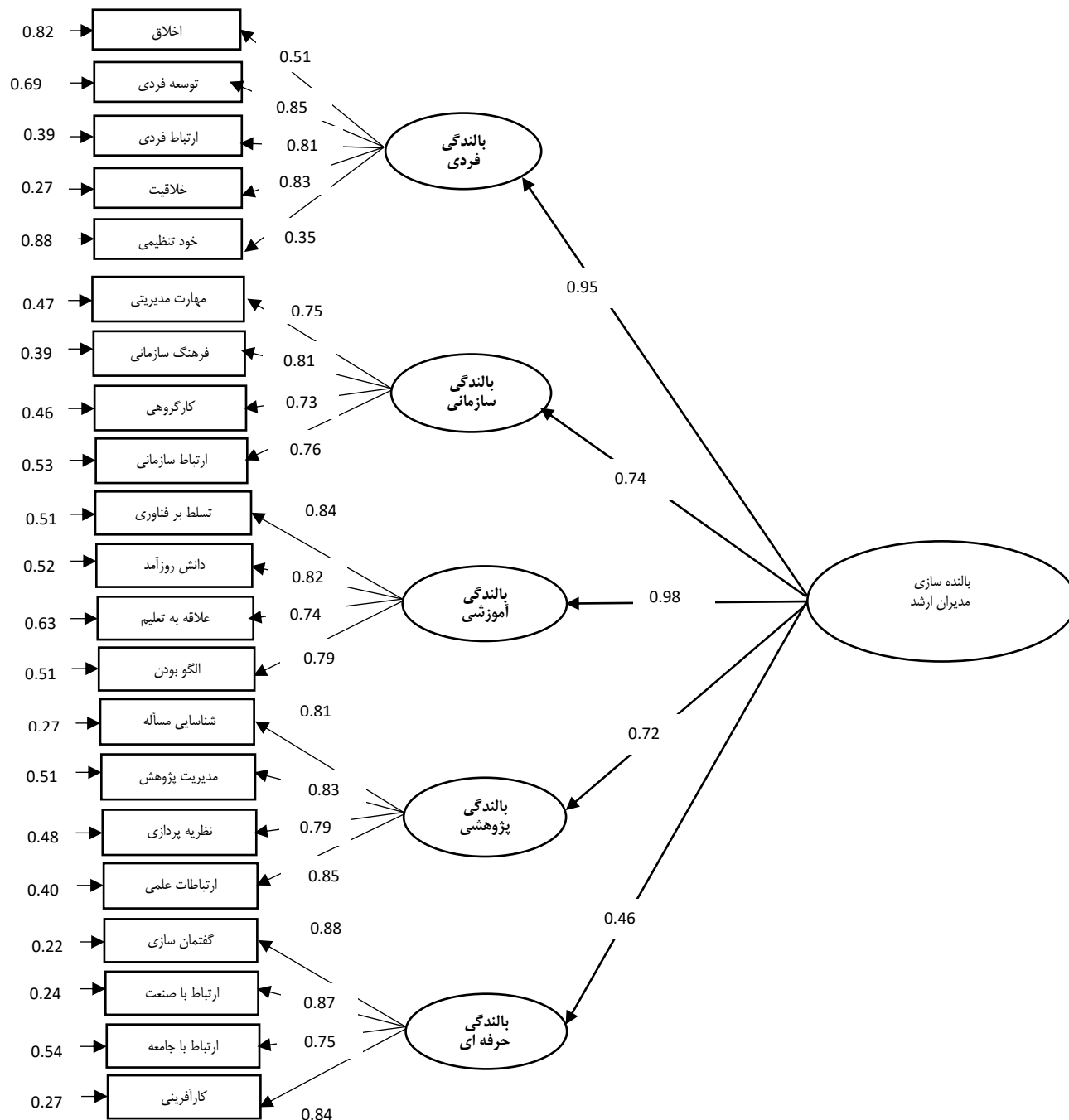
مقدار T	R ²	بار عاملی	ابعاد اصلی مدل
۷/۶	%۹۱	۰/۹۴	بالندگی فردی
۷/۰۲	%۵۳	۰/۷۴	بالندگی سازمانی
۹/۲۶	%۹۶	۰/۹۷	بالندگی آموزشی
۶/۷۴	%۵۱	۰/۷۲	بالندگی پژوهشی
۵/۲۱	%۲۸	۰/۴۹	بالندگی حرفه ای

ازمیزان تعیین شده است. در واقع، این شاخص ها برازش کلی مدل را نشان می دهند و با توجه به شاخص های برازش مدل بالنده سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران می توان نتیجه گیری نمود که مدل ارائه شده دارای برازش مطلوبی است.

بر مبنای نتایج مندرج در جدول شماره ۵، x^2/df محاسبه شده برابر با ۱/۴۳ و جذر برآورد واریانس خطای RMSEA برابر با ۰/۰۶۵ می باشد. میزان شاخص های CFI، AGFI، GFI و NFI نیز طبق استاندارد باید بیشتر از ۰/۹ باشد که در مدل پژوهش برابر با ۰/۹۶، ۰/۹۲، ۰/۹۵ و ۰/۹۱ می باشد که بالاتر

جدول ۵. شاخص های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم بالنده سازی حرفه ای مدیران ارشد

برآورد	مشخصه
۱/۴۲	نسبت مجذور خی به درجه آزادی (x^2/df)
۰/۰۶۴	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۰/۹۷	شاخص نکویی برازش (GFI)
۰/۹۳	شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)
۰/۹۴	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)



Chi-Square 472.27, DF = 336, p-Value = 0.00000, RMSEA = 0.064

شکل ۲. خروجی تحلیل عاملی مرتبه دوم برای سازه بالنده سازی مدیران ارشد

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با تمرکز بر هدف طراحی و اعتباریابی مدل بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران انجام شد. یافته‌های به دست آمده در بخش کیفی پژوهش منجر به شکل‌گیری مدلی برای بالنده‌سازی حرفه‌ای مدیران ارشد شد که شامل ۵ بُعد بالندگی فردی، بالندگی سازمانی، بالندگی آموزشی، بالندگی پژوهشی و بالندگی حرفه‌ای و تعداد ۲۵ مؤلفه می‌باشد.

برای اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده و استفاده از نتایج آن در سیاست‌گذاری‌های مربوط به طراحی و اجرای برنامه‌های بالنده‌سازی، از تکنیک تاپسیس استفاده شد که نتایج به دست آمده نشان داد که از دیدگاه خبرگان، بُعد بالندگی آموزشی با ضریب نزدیکی ۰/۸۳ در اولویت نخست قرار دارد و در طراحی برنامه‌های بالنده‌سازی، ابعاد آموزشی مدیران ارشد باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. بُعد بالندگی فردی با ضریب ۰/۶۳، بُعد بالندگی سازمانی با ضریب ۰/۳۷، بُعد بالندگی حرفه‌ای با ضریب ۰/۳۳ و سپس بالندگی پژوهشی با ضریب ۰/۲۳ در اولویت‌های دوم تا پنجم قرار دارند و به ترتیب مهم‌ترین ابعاد برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات می‌باشند.

یافته‌های بخش کیفی پژوهش با نتایج به دست آمده در پژوهش دیویس (۲۰۱۹) که دانش و مهارت تخصصی را از مؤلفه‌های اصلی در اغلب مدل‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد می‌دانند و همچنین نتایج پژوهش هورمان و ویوان (۲۰۰۵) که به فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در بالنده‌سازی مدیران ارشد اشاره می‌کند و نیز یافته‌های به دست آمده در پژوهش کاری و داگلاس (۲۰۲۱) که مهم‌ترین نیاز توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد را ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر، تصمیم‌گیری مشارکتی و برقراری ارتباطات اثربخش فردی و سازمانی دانسته است و یافته‌های حاصل از پژوهش انجام شده توسط دیسور و کلبر (۲۰۱۷) که دریافتند که در توسعه مدیران ارشد مؤلفه‌هایی مانند مهارت‌های بین فردی در اولویت قرار دارند و نیز نتایج به دست آمده در پژوهش یوکا (۲۰۱۹) که بر ضرورت شایستگی‌های فردی مدیران ارشد و مهارت ارتباطی آن‌ها تأکید داشتند و یافته‌های رستون (۲۰۱۷) که مهم‌ترین استاندارد توسعه مدیران را رعایت هنجارهای سازمانی می‌داند منطبق می‌باشد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش نشان داد که از دیدگاه آماری، ابعاد پنجگانه به‌عنوان سازه‌های اصلی در تبیین مدل بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران تأثیرات معناداری دارند. بر این اساس، بُعد بالندگی آموزشی با بارعاملی ۰/۹۷ و بُعد بالندگی فردی با بارعاملی ۰/۹۴ دارای بیشترین بارعاملی و بُعد بالندگی حرفه‌ای با بارعاملی ۰/۴۹ دارای کم‌ترین بارعاملی می‌باشند. با توجه به خروجی لیزرل و تحلیل انجام شده مشخص شد که x^2/df محاسبه شده برابر با ۱/۴۲ و جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۴ می‌باشد. میزان شاخص‌های CFI, AGFI, GFI و NFI نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر با ۰/۹۶، ۰/۹۳، ۰/۹۴ و ۰/۹۱ می‌باشد که بالاتر از میزان تعیین شده است. در واقع، این شاخص‌ها میزان برازش کلی مدل را نشان می‌دهند و با توجه به آن می‌توان نتیجه‌گیری نمود که مدل ارائه شده دارای برازش مطلوبی است.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی بود که ضروری است در پژوهش‌های بعدی مورد توجه قرار گیرد. این پژوهش در بازه زمانی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ صورت گرفته و ممکن است در زمان‌های دیگر نتایج متفاوتی مشاهده شود. این پژوهش با این محدودیت نیز که داده‌های به دست آمده صرفاً بازتاب نظرات مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران است و نتایج آن باید با ملاحظه این محدودیت تفسیر شوند نیز مواجه بود.

بر اساس یافته‌های به دست آمده در این پژوهش و به منظور تکمیل فرایند بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران پیشنهاد می‌شود تا بررسی جامعی درباره تطبیق نیازهای حرفه‌ای دانشی و مهارتی مدیران ارشد با شرایط عملکردی، ماموریتی و راهبردهای کلان صنعت مخابرات به منظور شناسایی انحرافات احتمالی و رفع آن‌ها صورت پذیرد. تعریف شاخص‌های عملکردی به منظور ارزیابی میزان اثربخشی برنامه‌ها و متناسب سازی آئین‌نامه‌های مربوط به بالنده‌سازی مدیران ارشد با معیارهای ارائه عملکرد مطلوب از دیگر پیشنهادهای است که می‌تواند به بهبود فرایند بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران کمک کند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاقی پژوهش

اصول اخلاقی تماماً در این مقاله رعایت شده است. شرکت‌کنندگان اجازه داشتند هر زمان که مایل بودند از پژوهش



- Trauma-Informed Healthcare Approaches* (pp. 157-179). Springer.
- Ginsburg, L., Berta, W., Baum Busch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., Taylor, D. (2018). *On the classification and framing of educational knowledge. In Knowledge, education, and cultural change* (pp. 365-392). Routledge.
- Hormann, S., & Vivian, P. (2005). Toward An Understanding of Traumatized rganizations And How to Intervene in Them. *Traumatology*, 11(3), 159-169.
- Hossini, Seyed Mahmoud. (1997). *the principles and methods of enhancing and developing faculty and skills of faculty members in Iranian universities*, the series of articles of the first supreme training seminar in Iran, Allameh Tabatabaei university. [InPersian]
<https://doi.org/10.1177/153476560501100302>
- Kari A O'grady, J., & Douglas, O. A. M. (2021). *Managing the Hell Out Of Organizational Truma: AnIntroduction to Five Resilience Leadership Skills*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7016-6.ch006>
- 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]
- Nawaz, Mohammed. (2013). *Integrating human resource management with organization strategies*. Boston: McGraw Hill.
- Nielsen, C. and Cappelen, K. (2014). Exploring the mechanisms of knowledge transfer in university industry collaborations: a study of companies, students and researchers. *Higher Education Quarterly*, 68(4): 375. <https://doi.org/10.1111/hequ.12035>.
- 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):211. <https://10.22111/jmr.2017.3515>. [In Persian]
- Poorkarimi, Javad. (2015). *developing a model for the development of academic jihad faculty members*, PhD thesis. Teacher training university: faculty of educational sciences and psychology. [In Persian]
- Reston, V. A. (2017). *National Policy Board for Educational Administration, Professional*

خارج شوند. همچنین همه شرکت کنندگان در جریان روند پژوهش بودند.

حامی مالی

این تحقیق هیچ گونه کمک مالی از سازمان های تأمین مالی در بخش های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش های پژوهش حاضر مشارکت داشته اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

منابع

- Barratt, G., Moyer, D. (2011). *Connecting competence and performance in competency management: modeling, assessment. Validation and use*, Idea Group publishing.
- Bell A. (2019). *Handbook of Leadership Development*. Published by Jossey-Bas.
- 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).
- Chan. M. (2014). *A training needs assessment for the united way of Dunn county Wisconsin*. Master thesis of science degree in training and development, The Graduate School University of Wisconsin-Stout.
- Davies, C. E. (2019). An Autoethnographic Approach to Understanding Identity Construction through the Enactment of Sense of Humor as Embodied Practice. *Journal of Pragmatics*. 26(2):128. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2019.02.010>
- Desoir, E., & Kleber, R. (2017). *Understanding the Core of Psychological Trauma: Trauma in Contemporary French Theory*. In Impact of Organizational Trauma on Workplace Behavior and Performance. In (pp. 57-75). Igi Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2021-4.ch003>
- Francois, F. (2014). *Human resource management: fresh perspectives*. Cape Town: David Longman.
- Galavzi, P. (2019). *TraumaInformed Pediatrics: Organizational And Clinical Practices For Change, Healing, And Resilience*. In

- Standards for Educational Leaders*, American Association of Colleges of Teacher Education.
- Seyed Naghavi, M., Sehat, S., Dehghanan, H., Farhadi, A. (2016). Evaluating the Performance of Military Universities Based on the Excellence Framework and Organizational Development (A Case study). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 6(15), 39-63.
<https://sid.ir/paper/519355/fs>
- Shafizadeh, Hamid. (2011). *presenting a model for improvement of faculty members of Islamic Azad university*, doctoral dissertation of educational administration, Islamic azad university. [In Persian]
- Steinert, Y. (2016). *The Trauma in Organizational Change: Correlation Study of Change Fatigue and PTSD in the Workplace* [Doctor of Philosophy, Regent University].
- Strand, V. C. (2018). *Applying Trauma Theory to Organizational Culture*. In *Trauma Responsive Child Welfare Systems*. In (pp. 19-40). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-64602-2_3
- Torraco, R. J. (2016). *The role of organizational culture and individual towards knowledge management practice in cement industry*. International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT), IEEE.
- Uca, D. (2019). *Failed Dependency: Leadership Strategies To Prevent, Mitigate, And Heal Organizational Trauma In Behavioral Health Systems* [Doctor Of Psychology, Ashford University].
- Vitasek, K. (2015). *Supply Chain & Logistics Terms and Glossary*. Supply Chain Vision. Bellevue. WAElecommunication Industry.
- Wang, Z. and Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Journal Expert Systems with Applications*, 39(10): 88-89.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>.