

Investigating the Effects of Aligning Senior Managers Training and Business Strategies in Improving Competitive Capabilities

Saeed Hadavand¹, Afsaneh Zamani Moghadam², Ali Taghipour Zahir³

¹ Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
(**Corresponding Author**). Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir

² Associate professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran,
A.zamanimoghadam@Srbiau.ac.ir

³ Associate professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Ali.Taghipour.Zahir@Srbiau.ac.ir

Abstract

Structural changes and challenges that societies are facing due to environmental and technological changes make organizations' managers inevitably find new ways to handle changes. The world in the future is not based on labor, raw materials and energy; rather, it will turn on the axis of knowledge therefore, the value of organizations will depend more than on the abilities and competencies of their managers in the past. The purpose of this research is to investigate the effects of aligning senior managers' promotion programs and business strategies in improving the competitive capabilities of Iran telecommunications industry.

The research has been done by survey method. The statistical population of the research consists of 67 senior managers of Iran telecommunications industry (board members, line and staff deputies, as well as business center managers). By examining the statistical population and matching the conditions of the managers with the needs of the research, it was observed that some managers do not have the necessary conditions to be members of the sample population, therefore, using the opinions of experts, the characteristics required for the selection of the statistical

Received: 2023/09/28 ; **Received in revised form:** 2023/10/27 ; **Accepted:** 2023/11/25 ; **Published Online:** 2023/12/14

How To Cite: Hadavand, Saeed; Zamani Moghadam, Afsaneh; Taghipour Zahir, Ali (2023). Investigating the Effects of Aligning Senior Managers Training and Business Strategies in Improving Competitive Capabilities, *Journal of Research in Instructional Methods*, 1(3), 101-124.
doi.org/10.22091/JRIM.2023.9921.1038

Published by: University of Qom

© The Author(s)

Article type: Research

sample were determined and the conditions of the statistical population was checked with the determined characteristics based on which, 56 people were selected as a statistical sample.

A researcher-made questionnaire was used to collect data. Validation of the questionnaire was done by Cronbach's alpha, which coefficient was 94%; It shows the coherence of the questions. The structure of the questionnaire was checked by confirmatory factor analysis and also, the validity of the questionnaire was checked by the consensus method of experts. For data analysis, the parametric method of chi de Pearson and V. Kramer was used. The obtained results point to the positive effects of the alignment of the development programs of senior managers and the business strategies of the industry in improving quality, flexibility, costs reduction and increasing the speed of providing services to customers, and it indicates that this convergence improves the competitive capabilities of Iran telecommunication industry.

Keywords: competitive capabilities, business strategies, senior managers, development Programs, Iran telecommunication industry.



بررسی تأثیرات همسوسازی آموزش‌های مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار در بهبود قابلیت‌های رقابتی

سعید هداوند^۱، افسانه زمانی مقدم^۲، علی تقی‌پور ظهیر^۳

^۱ دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران
(نویسنده مسئول): Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.
A.Zamanimoghadam@Srbiau.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.
Taghipour@Srbiau.ac.ir

چکیده

تغییرات ساختاری و چالش‌هایی که جوامع به دلیل تحولات محیطی و تغییرات فن‌آوری با آن مواجه هستند؛ مدیران سازمان‌ها را ناگزیر به یافتن روش‌های جدید برای مدیریت تغییرات می‌نماید. جهان در آینده نه بر پایه نیروی کار، مواد خام و انرژی؛ بلکه بر محور دانایی خواهد چرخید و ارزش سازمان‌ها بیشتر از گذشته به توانایی و شایستگی‌های مدیران آنها بستگی خواهد داشت. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیرات حاصل از هم‌سویی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار در بهبود قابلیت‌های رقابتی صنعت مخابرات ایران می‌باشد.

پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را ۶۷ نفر از مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران (اعضای هیأت مدیره، معاونین صف و ستاد و مدیران مراکز کسب و کار) تشکیل می‌دهند. با بررسی جامعه آماری و مطابقت شرایط مدیران با نیازهای پژوهش ملاحظه شد که برخی از مدیران از شرایط لازم برای عضویت در جامعه نمونه برخوردار نیستند، لذا با استفاده از نظرات خبرگان ویژگی‌های مورد نیاز برای انتخاب نمونه آماری تعیین گردید و شرایط جامعه آماری با ویژگی‌های تعیین شده بررسی شد که بر مبنای آن تعداد ۵۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۸/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۴؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳
استاد: هداوند، سعید؛ زمانی مقدم، افسانه؛ تقی‌پور ظهیر، علی (۱۴۰۲). بررسی تأثیرات همسوسازی آموزش‌های مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار در بهبود قابلیت‌های رقابتی، *پژوهش در روش‌های آموزش*، ۱(۳)، ۱۰۱-۱۲۴.

doi.org/10.22091/JRIM.2023.9921.1038

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسنندگان

ناشر: دانشگاه قم

برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شده است. اعتباریابی پرسش‌نامه به وسیله آلفای کرونباخ انجام شد که ضریب ۰/۹۴. بیانگر انسجام سؤالات می‌باشد. سازه پرسش‌نامه توسط تحلیل عاملی تأییدی و روایی پرسش‌نامه توسط روش توافق خبرگان بررسی شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش پارامتریک کای دو پیرسون و وی کرامر استفاده شد. نتایج به دست آمده به تأثیرات مثبت حاصل از هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کاری صنعت در بهبود کیفیت، انعطاف‌پذیری، کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت ارائه خدمات به مشتریان اشاره دارد و بیانگر آن است که این همگرایی به بهبود قابلیت‌های رقابتی صنعت مخابرات ایران در ارائه خدمات به مشتریان منجر شده است.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های رقابتی، راهبردهای کسب و کار، مدیران ارشد، برنامه‌های بالنده‌سازی، صنعت مخابرات ایران.

مقدمه

در عصر حاضر تحولات محیطی و تغییرات کسب و کارها به گونه‌ای است که با بهترین سناریوها نیز ممکن است، سازمان‌ها به چالش کشیده شوند. مجهز شدن به امکانات، فن‌آوری‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌ها در ابعاد و سطوح مختلف و با یک رویکرد راهبردی می‌تواند سازمان‌ها را توانمند سازد تا محکم‌تر از قبل گام بردارند. امروزه دوام و توسعه سازمان‌ها در گرو توانایی هم‌سویی با تغییرات و بالندگی^۱ پیوسته مدیران است. داشتن مدیران توانمند که در کشاکش تحولات و رقابت‌های محیطی سازمان را با موفقیت به سوی اهداف از پیش تعریف شده هدایت نمایند یک مزیت رقابتی مهم به شمار می‌رود. بر این اساس بالنده‌سازی مدیران ارشد از مسائل اساسی در اداره سازمان است که در سالیان اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است و ضروری است تا مدیران ارشد همواره درباره کسب و کار خود بیاموزند و سازمان نیز به پرورش استعدادها و ظرفیت‌های مدیران به‌عنوان یک ضرورت برای توسعه‌یافتگی توجه نماید (گارت^۲ و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۱۲). در همین زمینه کوئین معتقد است که قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی مرهون توانمندی فکری مدیران آن است و اتخاذ رویکرد مناسب به فن‌آوری مستلزم تغییر الگوهای ذهنی و تمرکز بر کسب و کارها از طریق بهبود دانش، نگرش و مهارت‌ها است (استینرت^۳، ۲۰۱۴).

به اعتقاد مایلز^۴ چالش‌های اجتماعی و تغییرات فن‌آوری موجب شده است تا سازمان‌ها ملزم شوند که نیازهای جامعه را به بهترین نحو پاسخ گویند (نویر و چارلز^۵، ۲۰۱۹). برای مثال ظهور فن‌آوری‌های مربوط به تلفن‌های نسل پنجم بر نوع کسب و کارها تأثیراتی برجای گذاشته است که از مدیران ارشد انتظار می‌رود در سیاست‌گذاری‌های خود به آن توجه نمایند (گینزبرگ^۶، ۲۰۱۸: ۲۱۰). برای این مهم ضروری است تا مدیران با دانش و فن‌آوری‌های نوین آشنا شوند و شایستگی‌های آنان نیز به طور پیوسته توسعه یابد. بالنده‌سازی به‌عنوان کلیدی‌ترین راهکار توسعه مدیران در این زمینه نقش مهمی ایفا می‌نماید (عباسپور، ۲۰۱۷). دی و دلی^۷ برنامه‌های بالنده‌سازی را شامل فعالیت‌هایی می‌دانند که برای بهبود عملکرد در همه ابعاد شغلی و حرفه‌ای طراحی می‌شود (مینتر^۸، ۲۰۱۷: ۳۵۶).

1. development and Maturity
2. Garet
3. Steinert
4. Miles
5. Nworie and Charles
6. Ginsburg
7. Dee and Daly
8. Minter

چادوری و بارتلت^۱ (۲۰۱۴) بالنده‌سازی را پاسخ منطقی به تحولات محیطی و راهبردی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختارهایی می‌دانند که به وسیله آن مدیران ارشد می‌توانند با تغییرات محیطی سازگاری بهتری ایجاد نمایند. بالنده‌سازی به توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران به گونه‌ای که عملکردشان را در تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان بهبود بخشند منجر می‌شود. این مهم از طریق پیش‌بینی انواع برنامه‌های توسعه‌ای نظیر توسعه فردی (تقویت مهارت‌ها برای مواجهه با تغییر)، توسعه آموزشی (ایجاد فرصت‌های متعدد برای یادگیری) و توسعه سازمانی (توانمندسازی برای کسب مهارت‌های مورد نیاز) محقق می‌گردد.

در دهه اخیر از صنعت مخابرات ایران به‌عنوان یک صنعت راهبردی انتظار می‌رود که در تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تأثیرگذار باشد و در توسعه‌یافتگی جامعه ایفای نقش نماید. از آنجا که در صنعت مخابرات بهبود شاخص‌های کسب و کار در حوزه خدمات، تحت تأثیر روند توسعه فن‌آوری، دانش تخصصی و تغییرات ناشی از آن، تنگناهای مالی، رقابت با سازمان‌های رقیب و نظایر آن می‌باشد، لذا باید ابزارهای لازم برای پیشبرد برنامه‌ها وجود داشته باشد. از پیش‌نیازهای این امر، ایجاد چارچوبی جامع به منظور هدایت اقدامات مرتبط با بالنده‌سازی مدیران ارشد است. با توجه به دشواری و پیچیدگی نقش مدیران ارشد در اداره سازمان، قدر مسلم این است که این دسته از مدیران دارای نیازهای عدیده‌ای مانند: بهبود ارتباط با دیگران، به‌روزرسانی دانش، مهارت و شایستگی‌های خود می‌باشند و برنامه‌هایی که با هدف بالنده‌سازی آنها برگزار می‌گردد در معرفی و تبیین چنین نیازهایی نقش مهمی دارند. البته در صنعت مخابرات ایران ارتقاء کیفیت در ارائه خدمات به مشتریان همواره یک دغدغه بوده است؛ به نحوی که در دستورالعمل توسعه شایستگی‌های مدیران (بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات)، سند چشم‌انداز صنعت مخابرات در افق ۱۴۰۴ و برنامه پنج‌ساله سوم صنعت مخابرات (۱۳۹۹-۱۳۹۵) این موضوع منعکس شده است. اما علیرغم این مسأله در گزارش سالانه‌ای که توسط مرکز تحقیقات مخابرات ایران در سال ۱۳۹۹ منتشر شده است اعلام گردیده که مدیران ارشد برای پاسخگویی به نیازهای کسب و کاری صنعت مخابرات ایران از آموزش‌های مناسبی بهره‌مند نبوده‌اند و مراکز آموزشی نیز نتوانسته‌اند مدیران ارشد را برای مواجهه 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 اعلام نموده‌اند که برای تصدی پست مدیریتی به اندازه کافی از آموزش‌هایی که مرتبط با نیازهای فردی و یا کسب و کاری باشد بهره‌مند نبوده‌اند. اگرچه اکثر نامزدهای مدیریت ارشدی از یک زمینه مدیریتی برخوردارند اما لزوماً در زمینه نوآوری

فنی، مدیریت راهبردی و یا مدیریت منابع انسانی از صلاحیت و شایستگی‌های لازم برخوردار نیستند و از استانداردهای روز برای رهبری سازمان فاصله دارند. از سوی دیگر عدم دقت در طراحی برنامه‌های بالنده‌سازی و به ویژه مرتبط نشدن برنامه‌ها با ابعاد شایستگی‌های مدیران موجب شده است که بسیاری از آنها در نقش‌های مدیریتی خود عملکرد ضعیفی داشته باشند (هارتر^۱، ۲۰۲۲: ۲۱۰).

بر همین اساس می‌توان گفت که مدیران ارشد صرفنظر از پایه شغلی، تجربه و جاه‌طلبی‌شان نیازهای فردی دارند که باید از طریق برنامه‌های بالنده‌سازی تأمین گردد. واقعیت این است که مدیران ارشد برای اینکه به تلاش‌هایشان در بهبود عملکردهای کسب و کاری قوت ببخشند نیازمند حضور در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای هستند و به همین دلیل است که بالنده‌سازی برای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران که با چالش آماده‌سازی برای مواجهه با فناوری‌های نوین مواجه هستند به فرایندی حیاتی تبدیل شده است. از منظری دیگر، اگرچه مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران 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 نیافته‌اند و یا به مقدار ناچیزی دریافت کرده‌اند. برای مثال، مدیران ارشد به ندرت مهارت‌های تحلیلی برای تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، برقراری ارتباط و درک داده‌ها را فرا می‌گیرند؛ در حالیکه به آموزش‌های مداوم در طول زندگی حرفه‌ای خود نیاز دارند. اغلب آنها آموزش‌های مقطعی، نامتناسب و اغلب بی‌ارتباط با کسب و کار دریافت می‌کنند. همه این مسائل و مسئولیت‌ها، فشارها را بر طراحان و معریان برنامه‌های بالنده‌سازی به طور فوق‌العاده‌ای افزایش داده است. به همین دلیل پژوهشگر در این پژوهش در جستجوی راه حلی برای این معضل می‌باشد. در این راستا، تمرکز بر همسوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و مرتبط نمودن آن با برنامه‌های کسب و کار به عنوان بخشی از راهکار و اصلاحات آموزشی مطرح شده است و بر مبنای آن بررسی تأثیرات حاصل از همسوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کاری صنعت مخابرات ایران به عنوان هدف پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است و به این سؤال که آیا این هم‌سویی به بهبود قابلیت‌های صنعت در ارائه خدمات به مشتریان منجر خواهد شد یا خیر پاسخ داده خواهد شد.

ایجاد هماهنگی میان خط مشی‌های عملیاتی از مفاهیم اصلی در مدیریت استراتژیک است. این هماهنگی استراتژیک^۲ که به آن هم‌سویی^۳ و هم‌راستایی^۴ نیز گفته می‌شود روشی مناسب برای ایجاد سازگاری میان فعالیت‌ها و ارتقای عملکرد از طریق تعامل بین عناصر و اجزای سازمان و محیط است و

1. Hartner
2. strategic Fitting
3. matching
4. coalinment

شامل جنبه‌های متفاوتی است که به آن هماهنگی درونی و بیرونی نیز اطلاق می‌شود. هریک از سیستم‌های موجود در استراتژی سازمان باید علاوه بر زیرسیستم‌های خود [هماهنگی درونی] با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز [هماهنگی بیرونی] نیز هماهنگ شود تا موضوع مدیریت استراتژیک در بهترین شکل خود تجلی نماید و در رسیدن به هدف‌های ترسیم شده هم‌افزایی ایجاد شود (یارویس و کانن^۱، ۲۰۱۷: ۵۸۹-۵۸۷).

از آنجا که اغلب دارایی‌های سازمان‌ها مبتنی بر استراتژی‌های خدماتی است، لذا اغلب تصمیماتی که در سطوح استراتژیک درباره طرح خدمات، کنترل کیفیت، کنترل هزینه‌ها، استفاده از معیارها، استفاده از منابع، تجهیزات و نوآوری‌های فنی اتخاذ می‌شود می‌تواند بر تلاش‌هایی که در جهت طراحی و اجرای برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد صورت می‌گیرد اثراتی داشته باشد. از سوی دیگر فعالیت‌های واحد خدمات عملیات^۲ شامل مجموعه کارهایی است که فعالیت‌های ورودی را به خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت خدمات [عملیات] با اقلام ورودی یا داده، فرایند تبدیل و اقلام خروجی سروکار دارد و با استفاده از نیروی کار و سرمایه، داده‌های اولیه را به خدمات تبدیل می‌کند. فعالیت‌های خدماتی بیشترین بخش از دارایی‌های سرمایه‌ای و انسانی است و به همین دلیل است که بخش عمده‌ای از هزینه‌های عرضه خدمات صرف عملیات می‌شود. با این رویکرد در استراتژی خدمات، بالنده‌سازی مدیران ارشد می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی دارای بیشترین ارزش باشد.

مفهوم بالنده‌سازی حرفه‌ای^۳ 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 فن‌آوری و تقاضا برای پاسخگویی به مشتریان به دغدغه جدی 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 متمرکز شده است (محب‌زادگان، ۲۰۱۳). در سال‌های اخیر شواهد زیادی وجود دارد که مؤید تأثیرات برنامه‌های بالنده‌سازی بر راهبردهای کسب‌وکار است. برای نمونه: نوع و نحوه تصمیمات اتخاذ شده درباره طرح‌های کسب و کار، کنترل کیفیت، کنترل هزینه‌ها و استفاده از منابع و تجهیزات و نوآوری‌های فنی می‌تواند ناشی از حضور مدیران ارشد در برنامه‌های بالنده‌سازی باشد.

-
1. Jarvis and Kohonen
 2. Services-Operation function
 3. professional Development

کافریلا و زاین^۱ (۱۹۹۹) معتقدند که توانمندسازی مدیران ارشد به‌عنوان نیروی پیش‌برنده برای اثربخش نمودن راهبردهای کسب و کار و بهبود مستمر در مقتضیات و اولویت‌های رقابتی ضروری است. به اعتقاد آنها برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان لازم است تا سازمان بین سطوح مدیریتی با تغییرات فناوری و تحولات محیطی هماهنگی ایجاد کرده و خود را به نیازهای واقعی بازار نزدیک‌تر نماید. این هم‌سویی مجموعه‌ای از راهکارها را برای حل چالش‌های کسب و کار فراهم می‌سازد و این اطمینان را ایجاد می‌کند که همه منابع اعم از انسانی، فنی و مالی در مرحله هدف‌گذاری و ارزیابی قابلیت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند.

به اعتقاد براون و هامیلتون^۲ (۲۰۱۷) از آنجا که تصمیم‌گیری در مورد راهبردهای کسب و کار و توانمندسازی مدیران به‌عنوان تقویت‌کننده راهبردها برنامه‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، لذا پرداختن به هم‌سویی این دو سطح، عامل مهمی در تحلیل عملکرد سازمان برای دستیابی به یک مزیت رقابتی است. این هم‌سویی شامل هم‌سوسازی راهبردهای کسب و کار و برنامه‌های بالنده‌سازی برای اطمینان از اثربخش بودن برنامه‌ها است. برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد باید بخش مهمی از راهبردهای کسب و کاری سازمان باشد و بر مبنای تغییرات راهبردها، شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای تحقق اهداف و برنامه‌ها را مشخص سازد. این رویکرد به سه شیوه بر راهبردها اثر می‌گذارد. اول: از طریق سیاست‌ها و شیوه‌های عمل - در نیازسنجی و برنامه‌ریزی - به شایستگی‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیران شکل می‌دهد؛ دوم: برنامه‌های بالنده‌سازی بر درجه یا میزانی که سازمان می‌تواند از مدیران ارشد - از نظر ایجاد انگیزه برای ادامه کار - استفاده نماید اثر می‌گذارد؛ سوم: برنامه‌های بالنده‌سازی از طریق افزایش سطح دانش و مهارت‌های مدیران ارشد فرصت‌هایی را برای یادگیری آنها فراهم می‌سازد و بر بهبود قابلیت‌های رقابتی سازمان اثرات مثبت بر جای می‌گذارد. به اعتقاد منگز^۳ (۲۰۱۹) مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی می‌شود که برای بالنده‌سازی مدیران ارشد خود ارزش قائل باشند.

منگز سه راهبرد کلی: خلاقیت (ارائه طرح‌های نوآورانه در ارائه خدمات)، کیفیت (عرضه مطلوب خدمات) و هزینه (مدیریت صحیح مخارج) را برای کسب مزیت رقابتی معرفی می‌کند. با اجرای هر یک از راهبردهای: اهداف، محتوا و روش‌های اجرا می‌توان برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد را بازنگری کرد. برای مثال سازمان‌هایی که از راهبرد خلاقیت پیروی می‌کنند: دوراندیشی، ریسک‌پذیری، ابهام و عدم امکان پیش‌بینی را بیشتر مدنظر دارند، بنابراین محتوای برنامه‌ها می‌تواند به گونه‌ای باشد که شامل تعداد بیشتری از عناصر ذکرشده در اهداف برنامه‌ها باشد و امکان توسعه مهارت‌ها و فرصت‌های متنوع را

1. Caffarella and Zinn

2. Brown and Humilton

3. Menges

برای آموزش و یادگیری ایجاد نماید.

در سازمان‌هایی که بر مبنای راهبرد کیفیت بنا می‌شوند؛ محتوای برنامه‌های بالنده‌سازی می‌تواند بر موضوعاتی نظیر: کیفی‌سازی، توسعه فرایندها، کاهش ریسک‌پذیری و افزایش تعهد مدیران متمرکز شود. در سازمان‌های پیشرو به دلیل تمرکز بر نتایج (کیفیت بازده)، ریسک‌پذیری و توجه به اهداف کوتاه‌مدت، محتوای برنامه‌های بالنده‌سازی عمدتاً شامل موضوعات مربوط به ارزیابی عملکرد و مدیریت هزینه‌ها است. واضح است که ملاحظات بازار، راهبردهای متفاوتی را برای طراحی برنامه‌ها طلب می‌کند. بوچر^۱ (۲۰۱۹) بر اهمیت تناسب برنامه‌های بالنده‌سازی و راهبردهای کسب و کار که بر مبنای نیازهای بازار طراحی می‌شوند تأکید می‌ورزد. زانگ^۲ (۲۰۲۰) بهترین راه هم‌سویی را توسعه ارزش‌های محوری در برنامه‌های بالنده‌سازی و بسط آن به راهبردهای کسب و کار می‌داند. به اعتقاد وی برای این کار لازم است، دو اقدام انجام شود؛ اول: کارکردهای مورد انتظار از راهبردها به گونه‌ای تعریف شوند که هنجارهای مطلوب شکل گیرند و دوم: از طریق اجرای برنامه‌های با ارزش، راهبردهای کسب و کار تقویت شوند.

روشن است که برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران به‌عنوان ابزاری برای تأمین نیازهای دانشی و مهارتی مطرح است و باید با راهبردهای کسب و کاری هماهنگ شود. برای دستیابی به این مهم، توسعه مدیران بیش از آنکه به‌عنوان یک هدف مطرح شود باید به‌مثابه ابزاری برای تحقق اهداف کسب و کار دانسته شود، لذا در طراحی برنامه‌ها باید مشخص شود که نیازهای صنعت چیست؟ تا به تناسب آن برنامه‌های توسعه حرفه‌ای طراحی شود. علاوه بر این برای اجرای برنامه‌ها باید روش مناسب اتخاذ شود. انتخاب چنین روشی از حلقه‌های گم‌شده در هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی و راهبردهای کسب و کاری است و از این رو دارای اهمیت زیادی است، چرا که عدم انتخاب روش صحیح منجر به اجرای نامناسب برنامه‌ها خواهد شد.

گتزل^۳ (۲۰۲۰)، وودروف^۴ (۲۰۲۰)، تروبریچ و بیتس^۵ (۲۰۲۰)، کیچل^۶ (۲۰۱۷)، دسی و رایان^۷ (۲۰۱۵) و سورسینلی^۸ و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعات خود: بر اهمیت بالنده‌سازی مدیران و تأثیرات مثبت و معنادار آن بر بهبود فرایندهای تولید و افزایش مزیت رقابتی سازمان تأکید دارند.

1. Boucher
2. Zhang
3. Getzel
4. Woodruff
5. Trowbrigde and Bates
6. Kiechel
7. Deci and Ryan
8. Sorcinelli

بارات و مویر^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی که در شرکت مخابراتی تُرک سل^۲ انجام دادند دریافتند: بالنده‌سازی مدیران ارشد اثرات معناداری بر ارتقای مهارت‌ها و اعتماد به نفس آنها دارد. در این پژوهش که ۱۳ نفر از مدیران یک پرسش‌نامه ۱۲ سؤالی را تکمیل کردند مشخص شد که در گزینه‌های مورد ارزیابی پیشرفت داشته‌اند. نتایج نشان داد: فقط یک دوره ۷ جلسه‌ای (هر جلسه یک ساعت) می‌تواند بر بهبود مهارت مدیران تأثیرات معناداری برجای بگذارد. نتایج سؤالات بازپاسخ نیز نشان داد: مدیران خواهان اختصاص وقت بیشتری به برنامه‌های مهارتی هستند. نتایج ارزیابی‌های بعدی مؤید این موضوع است که مدیران از مهارت‌های آموخته شده در بهبود فرایندهای کسب و کاری شرکت مانند: ارائه طرح‌های نوآورانه در بهبود خدمات و مدیریت صحیح مخارج استفاده نموده‌اند.

یافته‌های پژوهش نیتین^۳ (۲۰۲۰) که در شرکت AT&T آمریکا^۴ انجام شد نشان داد که محتوای برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران می‌تواند با ارزش‌های راهبردی سازمان ارتباط داده شوند. این ارتباط خط روشنی را میان توانمندسازی مدیران و بهبود خدمات‌دهی به مشتریان برقرار می‌سازد.

مک کوئین^۵ (۲۰۲۱) در پژوهشی به ارزیابی نظرات مدیران شرکت میتسوبیشی^۶ در خصوص تأثیرات برنامه‌های بالنده‌سازی بر راهبردهای کسب و کاری صنعت خودروسازی در کشور ژاپن پرداخت که نتایج، بیانگر تأثیرات معنادار برنامه‌ها بر بهبود شاخص‌های عملکردی مانند: کاهش هزینه‌ها، بهبود وضعیت تولیدات و خدمات، جذب مشتریان جدید، توسعه سهم بازار، افزایش توان پاسخ‌گویی به نیازهای بازار و در نهایت سودآوری بیشتر می‌باشد.

نتایج پژوهش وودروف (۲۰۲۰) که به منظور بررسی اثرات برنامه‌های حرفه‌ای‌سازی مدیران ارشد شرکت فایزر^۷ بر بهبود وضعیت کسب و کار شرکت انجام شد نیز حاکی از آن است که موفقیت برنامه‌ها تا حد زیادی به هم‌سوسازی قابلیت‌های فایزر با عوامل کلیدی موفقیت نظیر: هزینه (ارائه خدمات با قیمت مناسب)، کیفیت (ارائه خدمات با استاندارد کیفی بالا، انعطاف‌پذیری (واکنش مناسب به تغییرات احتمالی) و سرعت تحویل (واکنش سریع در قبال تحویل سفارش‌ها) می‌باشد.

نواز^۸ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «توسعه مدیران بانک‌های پاکستان: مطالعه مقایسه‌ای

1. Barratt and Moyer
2. turkcell co
3. Nitin
4. american telecom traders group (AT&T)
5. Henry
6. mitsubishi co
7. Pfizer Co
8. Nawaz

بین بانک‌های دولتی و خصوصی» به بررسی فرایند توسعه مدیران ارشد از طریق آموزش پرداخته‌اند؛ به همین منظور پژوهشگران در ابتدا ۲۰ مؤلفه اصلی توسعه مدیران بانک‌ها را شناسایی کرده و بعد تأثیرات هر یک از مؤلفه‌ها در حوزه‌های مختلف عملکردی بانک را تحلیل نمودند.

یافته‌های پژوهش شامل کاربست نوآوری در مدیریت منابع انسانی برای بهبود در توسعه مدیران ارشد بوده که در نهایت به تقویت سطوح عملکردی بانک‌ها جهت بهبود وضعیت خدمات‌دهی به مشتریان به لحاظ کیفیت و سرعت ارائه خدمات منجر شده است. نتایج تحقیقات رستون^۱ (۲۰۱۸) که در شرکت جی. بی. اس^۲ به‌عنوان بزرگترین مجموعه تولیدی صنایع غذایی کشور برزیل با ۱۵۰ کارخانه صنعتی در سراسر جهان انجام پذیرفت؛ مشخص ساخت: مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای که در طراحی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد باید بدان پرداخت شامل مواردی چون: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کسب و کار، برنامه‌های راهبردی و رعایت کامل اصول مدیریت عملکرد با هدف افزایش کیفیت خدمات به مشتریان و در نهایت در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار صنعت غذایی می‌باشد. یافته‌های پژوهش ورما^۳ (۲۰۱۸) در شرکت سیسکو^۴ که به‌عنوان تولیدکننده جهانی در حوزه فن‌آوری اطلاعات در مرکز سیلیکون ولی^۵ آمریکا فعالیت می‌نماید بیانگر آن است که راهبردهای کسب و کار می‌توانند حمایتگر و تقویت‌کننده انواع برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد باشند و سازگاری این دو، یک عامل مهم در تحقق اهداف رقابتی سازمان به شمار می‌رود.

وسلینک^۶ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی چارچوب برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد مؤسسات پولی و بانکی در کشور آمریکا را مشتمل بر عناصر و عواملی مانند: شایستگی‌های اصلی (راهبری نظام اخلاقی و امور شعب و مدیریت ریسک در مؤسسات مالی) و شایستگی‌های فرعی (مدیریت امور مالی، مدیریت دارایی‌ها و استراتژی و نوآوری برای خدمات مالی خرد) شناسایی نموده‌اند.

براون و هامیلتون (۲۰۱۷) در پژوهشی مشخص ساختند: راهبردهای کسب و کار منعکس‌کننده مأموریت و اهداف سازمان می‌باشند، هم‌چنین هم‌سوسازی برنامه‌های بالندگی با راهبردهای کسب و کار بهترین شکل استفاده از مدیران در تحقق اهداف کسب و کاری سازمان است.

نتایج پژوهش رایوران^۷ (۲۰۱۷) در شرکت اورانژ فرانسه^۸ بیانگر آن است که به دلیل تغییرات محیطی

1. Reston
2. Jbs co
3. Verma
4. Cisco co
5. silicon valley
6. Wesslink
7. Rauyruen
8. orange telecom french

ایجاد هم‌گرایی بین برنامه‌های توسعه مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکار باید مورد توجه جدی قرار گیرند. یافته‌های پژوهش ویتاسک^۱ (۲۰۱۵) در شرکت کاردینال هلث^۲ که بزرگترین عرضه‌کننده تجهیزات پزشکی در آمریکا می‌باشد نشان می‌دهد: تصمیماتی که در سطوح بالای مدیریتی اتخاذ می‌شود به انعطاف‌پذیری برنامه از طریق ایجاد روابط نزدیک میان لایه‌های کسب‌وکار و محتوای برنامه‌های تدوین شده جهت توسعه مدیران کمک می‌نماید.

عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تدوین برنامه توسعه مدیران و کارکنان شعب حوزه بانکی و پولی به تبیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد شعب پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که برای توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد در حوزه پولی و بانکی باید برنامه‌های بالنده‌سازی مبتنی بر شایستگی‌ها و با تأکید بر مهارت‌های لازم در حوزه‌های اولویت‌دار بانک‌ها مانند بهبود کیفیت و سرعت ارائه خدمات به مشتریان تدوین گردند.

در پژوهشی دیگر سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۵) با ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی بر چارچوب تعالی گزارش کردند: ارتقاء عملکرد دانشگاه‌ها به مؤلفه‌های هدایت، مشارکت و یادگیری مدیران بستگی دارد. غیاثوند (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت بالنده‌سازی مدیران شرکت ایران خودرو و ارائه الگویی به منظور بهبود مستمر آن» نشان داد: ابعاد بالندگی در بُعد ارتباطات بین فردی، خود کارآمدی و رهبری قادر به پیش‌بینی معنادار رشد کسب‌وکاری شرکت در کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات پس از فروش و سرعت رسیدگی به درخواست‌های مشتریان می‌باشد. ملک جعفریان (۱۳۹۰) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «تدوین مدل ارزیابی شایستگی حرفه‌ای مدیران پروژه شرکت ملی نفت ایران» ۳ بعد اصلی و ۲۷ مؤلفه اثرگذار بر توسعه حرفه‌ای مدیران پروژه را شناسایی کرده است؛ بر مبنای نتایج پژوهش: مؤلفه‌های رفتاری (رهبری، مذاکره و گفتگو، تصمیم‌گیری، تیم‌سازی و کار تیمی، آگاهی سیاسی و فرهنگی، نوآوری، اعتماد به نفس، الگوی اخلاقی، تفکر و مهارت‌های تحلیلی)، مؤلفه‌های محیطی - ساختاری (مدیریت طرح محوری، مدیریت ادعا و قوانین، مدیریت ایمنی و بهداشت، مدیریت استراتژیک و مدیریت محیط زیست) و مؤلفه‌های تکنیکی (اهداف، معیارهای موفقیت، راه‌اندازی، کنترل و خاتمه قرارداد، تدارکات، زمان و منابع، هزینه و تأمین مالی، کیفیت، ارتباطات، ریسک، تغییرات و حل مشکلات) بر طراحی و اجرای برنامه‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای مدیران پروژه اثرگذار می‌باشند. برخی از محققان نیز بر این باورند که پیشرفت فن‌آوری و روش‌ها و ابزارهای مدیریت نوین به انطباق بیشتر با راهبردهای کسب‌وکار نیازمند است و این زمانی حاصل

1. Vitasek

2. cardinal health co

می‌شود که برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد در جهت حمایت از راهبردهای کسب و کاری سازمان طراحی و اجرا شوند (تروبریج و بیس^۱، ۲۰۲۰: ۳۲۵-۳۱۶).

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیرات حاصل از هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار در بهبود قابلیت‌های رقابتی صنعت مخابرات ایران می‌باشد، لذا به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را ۶۷ نفر از مدیران ارشد این صنعت تشکیل می‌دهند. با بررسی جامعه آماری و مطابقت شرایط مدیران ارشد با نیازهای پژوهش ملاحظه شد که برخی از آنها شرایط لازم برای عضویت در جامعه آماری را ندارند، به همین سبب با برگزاری جلسات کارشناسی با حضور ۷ نفر از خبرگان و استفاده از روش دلفی، ویژگی‌هایی نظیر: داشتن شناخت کافی از راهبردهای کسب و کار، سابقه فعالیت در صنعت مخابرات [حداقل ۵ سال]، تحصیلات کلاسیک [حداقل کارشناسی ارشد] و آشنایی با موضوعات مربوط به بالنده‌سازی برای انتخاب نمونه آماری تعیین شد و در نهایت با تطابق شرایط جامعه آماری با ویژگی‌های تعیین شده ۵۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شده است.

بر این اساس ۶۰ شاخص از طریق: بررسی اهداف، مأموریت‌ها، برنامه‌های استراتژیک، راهبردهای کسب و کار، قوانین، آیین‌نامه‌ها و مطالعات میدانی استخراج شد و در قالب یک پرسش‌نامه ۴۰ سؤالی در اختیار نمونه آماری قرار گرفت که تحلیل‌های آماری بر مبنای همین تعداد انجام شده است.

اعتباریابی پرسش‌نامه به وسیله آلفای کرونباخ انجام شد که ضریب ۰/۹۶. بیانگر انسجام سؤالات و عدم پراکندگی معنادار آنها است. بررسی سازه پرسش‌نامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. برای اطمینان از روایی محتوایی و روایی صوری پرسش‌نامه از نظرات متخصصان بهره گرفته شد. پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نظر با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخته شد. نتایج حاصل از آزمون نشان داد: داده‌های گردآوری شده از توزیع نرمال برخوردار است. برای ارزیابی فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون‌های پارامتریک کای دو پیرسون و وی کرامر استفاده شده است.

برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش: «آیا هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار به بهبود قابلیت‌های صنعت مخابرات ایران در ارائه خدمات به مشتریان منجر خواهد شد یا خیر؟» چهار فرضیه در نظر گرفته شد که در قالب متغیرهای: هزینه^۲، کیفیت^۳، انعطاف‌پذیری^۴ و سرعت

1. Trowbridge and Bates
2. cost
3. quality
4. flexibility

ارائه خدمات^۱ به‌عنوان متغیرهای مستقل به ارزیابی تأثیرات حاصل از این هم‌سویی می‌پردازند:

- هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات ایران (کاهش هزینه‌ها) در ارائه خدمات به مشتریان را در پی دارد؛
- هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات ایران منجر به «بهبود کیفیت خدمات‌دهی» به مشتریان می‌شود؛
- هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات ایران به «افزایش انعطاف‌پذیری» در ارائه خدمات به مشتریان می‌رسد؛
- هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات ایران به «بهبود سرعت ارائه خدمات» به مشتریان می‌انجامد.

یافته‌های پژوهش

فرضیه ۱. هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکار به کاهش هزینه‌های صنعت مخابرات ایران در ارائه خدمات به مشتریان منجر می‌شود.

برای ارزیابی فرضیه اول پژوهش تأثیرات حاصل از هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکار صنعت مخابرات ایران در کاهش هزینه‌های ارائه خدمات به مشتریان ارزیابی شد که نتایج در جدول ۱ منعکس شده است. چنان‌که ملاحظه می‌شود مقدار کای دو محاسبه شده (۱۵/۲۷۶) از کای دو جدول (۴/۶۵) بزرگتر است و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. نتایج آزمون فی و وی کرامر نیز نشان می‌دهد که بین برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و «متغیر هزینه» همبستگی مناسبی وجود دارد. از آنجاکه تفاوت این دو متغیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است، لذا فرضیه اول پژوهش را می‌توان تأیید شده تلقی نمود.

جدول ۱. نتیجه آزمون کای دو پیرسون و وی کرامر درباره تأثیر هم‌سویی راهبردهای کسب‌وکار و برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد در کاهش هزینه‌های ارائه خدمات به مشتریان

	Exact Sig. (1-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Asymp Sig. (2-sided)	D.F	Value	Approx. Sig.
Pearson Chi- Square			۰/۰۰۰	۱	۱۵/۲۷۶	
Fisher's Exact Test	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰				
N of Valid Cases					۱۲۸	
Nomina by Phi Nominal					۰/۲۵۶	۰/۰۰۰
Cramers V					۰/۲۵۶	۰/۰۰۰
N of Valid Cases					۱۲۸	

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و از آنجاکه در راهبردهای هزینه‌ای صنعت بر کاهش هزینه‌ها تأکید می‌شود و طرح‌های کسب‌وکار با ملاحظاتمانند ریسک‌پذیری پایین طرح‌ریزی و اجرا می‌شوند، لذا لازم است تا در برنامه‌های بالنده‌سازی به موضوعاتی مانند: «کیفیت بازدهی خدمات» در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت توجه شود.

فرضیه ۲. هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری به بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتریان منجر می‌شود.

برای بررسی فرضیه دوم پژوهش ارزیابی تأثیرات حاصل از هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات ایران در بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتریان انجام پذیرفت که نتایج در جدول ۲ منعکس شده است. چنان‌که ملاحظه می‌شود مقدار کای دو محاسبه شده برابر با ۲۵/۵۴۹ می‌باشد که از کای دو جدول (۴/۶۵) بزرگ‌تر و در سطح ۰/۰۵ معنادار است. نتایج آزمون فی و وی کرامر بیانگر آن است که بین برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و «متغیر کیفیت» همبستگی وجود دارد و در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۲. نتیجه آزمون کای دو پیرسون و وی کرامر درباره تأثیر هم‌سویی راهبردهای کسب‌وکار و برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد در بهبود کیفیت خدمات قابل ارائه به مشتریان

	Exact Sig. (1-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Asymp Sig. (2-sided)	D.F	Value	Approx. Sig.
Pearson Chi- Square			۰/۰۰۰	۱	۲۵/۵۴۹	
Fisher's Exact Test	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰				
N of Valid Cases					۵۳۷	
Nomina by Phi Nominal					۰/۲۸۷	۰/۰۰۰
Cramers V					۰/۲۸۷	۰/۰۰۰
N of Valid Cases					۳۵۲	

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۲ می‌توان گفت که مقدار تفاوت نسبت هم‌سویی برنامه‌های بالنده‌سازی با متغیر کیفیت در سطح ۰/۰۵ معنادار است، بنابراین فرضیه دوم پژوهش که هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات بر «بهبود کیفیت خدمات‌دهی به مشتریان» تأثیر می‌گذارد تأیید می‌گردد؛ هم‌چنین از آنجاکه در صنعت مخابرات راهبردهای مربوط به کیفیت خدمات و شرح شغل مدیران درگیر در فرایند ارائه خدمات شفاف می‌باشد و مدیران در تصمیمات مربوط به تعیین شرایط اولیه نحوه ارائه خدمات به مشتریان مشارکت دارند، لذا این موضوع باید در طراحی برنامه‌های بالنده‌سازی در نظر گرفته شود و برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها به نحوی انجام شود که در ارائه خدمات با کیفیت بالا اثرگذار باشد.

فرضیه ۳. همسوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کاری به افزایش انعطاف صنعت مخابرات ایران در ارائه خدمات به مشتریان منجر می‌شود.

در فرضیه سوم پژوهش این موضوع که تأثیرات حاصل از همسوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کاری صنعت مخابرات در انعطاف‌پذیری نحوه ارائه خدمات چگونه می‌تواند باشد؟ ارزیابی شد که نتایج در جدول ۳ منعکس شده است.

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که مقدارکای دو محاسبه شده برابر با $16/328$ می‌باشد که از کای دو جدول که برابر با $4/65$ است بزرگتر است و در سطح $0/05$ معنادار می‌باشد. نتایج آزمون فی و وی کرامر نیز حاکی از آن است که هم‌سویی مناسبی میان برنامه‌های بالنده‌سازی و «متغیر انعطاف‌پذیری» در نحوه ارائه خدمات وجود دارد و در سطح $0/05$ معنادار است.

جدول ۳. نتیجه آزمون کای دو پیروسون و وی کرامر درباره تأثیر هم‌سویی راهبردهای کسب‌وکار و برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد در افزایش انعطاف‌پذیری ارائه خدمات به مشتریان

	Exact Sig. (1-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Asymp Sig. (2-sided)	D.F	Value	Approx. Sig
Pearson Chi- Square			$0/006$	۱	$16/328$	
Fisher's Exact Test	$0/002$	$0/005$				
N of Valid Cases					۴۲۶	
Nomina by Phi Nominal					۱۴۷	$0/004$
Cramers V					۱۴۷	$0/004$
N of Valid Cases					۵۲۴	

از آنجاکه تفاوت نسبت هم‌سویی بین برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران و متغیر انعطاف‌پذیری در نحوه ارائه خدمات در سطح $0/05$ معنادار است، بنابراین فرضیه سوم پژوهش: هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات به «افزایش انعطاف‌پذیری در نحوه ارائه خدمات به مشتریان» منجر می‌شود تأیید می‌گردد. بر مبنای نتایج به دست آمده می‌توان گفت: در صنعت مخابرات راهبرد انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات با نوآوری خدمات ارتباط مستقیمی دارد و برنامه‌های بالنده‌سازی باید به گونه‌ای طراحی شوند که تعامل و هماهنگی بین مدیران درگیر در فرایند ارائه خدمات به نحوی که منجر به: خلاقیت، ریسک‌پذیری و دوراندیشی گردد ایجاد شود.

فرضیه ۴. هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری به بهبود سرعت ارائه خدمات در صنعت مخابرات ایران منجر می‌شود.

برای ارزیابی فرضیه چهارم، تأثیرات حاصل از هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات ایران در بهبود سرعت ارائه خدمات به مشتریان ارزیابی شد که نتایج در جدول ۴ ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقدار کای دو محاسبه شده برابر با

۱۲/۱۴۵ است که از کای دو جدول که ۴/۶۵ می‌باشد بزرگتر است و در سطح ۰/۰۵ نیز معنادار است. نتایج آزمون فی و وی کرامر نشان می‌دهد که بین برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و بهبود سرعت ارائه خدمات به مشتریان همبستگی وجود دارد و در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۴. نتیجه آزمون کای دو پیرسون و وی کرامر درباره تأثیر هم‌سویی راهبردهای کسب‌وکار و برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد در بهبود سرعت ارائه خدمات به مشتریان

	Exact Sig. (1-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Asymp Sig. (2-sided)	D.F	Value	Approx. Sig
Pearson Chi- Square			۰/۰۷۳	۱	۱۲/۱۴۵	
Fisher's Exact Test	۰/۶۵	۰/۱۱۴				
N of Valid Cases					۸۳	
Nomina by Phi Nominal					۰/۱۹۷	۰/۹۳
Cramers V					۰/۱۹۷	۰/۹۳
N of Valid Cases					۰/۷۸	

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۴ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تفاوت بین نسبت هماهنگی میان این دو متغیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است، لذا فرضیه چهارم که هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کاری صنعت به «بهبود سرعت ارائه خدمات به مشتریان» منجر می‌شود تأیید می‌گردد.

در صنعت مخابرات ایران راهبرد ارائه خدمات به مشتری بر دو هدف «کسب اطمینان و سرعت دریافت خدمات» استوار است، بر این مبنا برنامه‌های ارتقای بالندگی باید به گونه‌ای طراحی شوند که به بهبود دانش و مهارت همه عناصر تشکیل دهنده: زنجیره خدمات (برنامه‌ریزی، کنترل و توزیع) و زنجیره تأمین (تولیدکنندگان و مشتریان) بیانجامد. این ارتقای مهارت نه تنها برای مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران که برای تمامی تأمین کنندگان و مشتریان در جهت تسهیل در دست‌یابی به اهداف صنعت مخابرات در ارائه خدمات کیفی لازم است.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیرات حاصل از هم‌سوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار در بهبود قابلیت‌های رقابتی صنعت مخابرات ایران انجام شده است.

بر مبنای بررسی انجام شده از جمله مسائلی که صنعت همواره با آن مواجه بوده 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 توسعه حرفه‌ای و بالنده‌سازی آنها تلاش نماید. ایفای نقش‌های متنوع و پیچیده مدیران ارشد نیازمند نگاه تازه‌ای است که بدون آموزش و یادگیری مداوم غیر قابل انجام است. مدیران ارشد برای اینکه به تلاش‌هایشان در بهبود کسب و کاری صنعت قوت ببخشند نیازمند حضور در برنامه‌های بالنده‌سازی هستند، اما اغلب از فرصت لازم برای دریافت آموزش‌های معنادار (آموزش‌های مبتنی بر نیازهای توسعه فردی و راهبردهای کسب و کار) برخوردار نبوده‌اند و یا به مقدار ناچیزی دریافت کرده‌اند. در شرایط حاضر مسأله اصلی صنعت مخابرات ایران این است که مدیریت ارشد در اغلب اوقات ناظر به تحولات بیرونی است و به اثرات متغیرهای درونی کم‌تر توجه دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که رویکرد صنعت حرکت به سمت فن‌آوری و نوآوری و نوآوری شدن است تا با مدیریت بهتر چالش‌ها، امکان بهبود کسب و کار و ایجاد مزیت‌های رقابتی را فراهم سازد. این از طریق تغییر الگوهای ذهنی مدیران و بهبود شایستگی‌های آنها محقق می‌شود. براین اساس ضرورت همسوسازی راهبردهای کسب و کار و برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد بیشتر از گذشته احساس می‌شود. وجود رابطه مثبت و معنادار بین این دو، بیانگر اهمیت برنامه‌های بالنده‌سازی در بهبود برنامه‌های کسب و کار است. این اهمیت به اندازه‌ای است که می‌توان آن را لازمه درک صحیح و منطقی مدیران از فرایندهای ارائه خدمات و خواسته‌های جامعه و مشتریان دانست. تمرکز بر همسوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و مرتبط نمودن آن با برنامه‌های کسب و کار به عنوان بخشی از راهکارها و اصلاحات آموزشی است که می‌تواند به اثربخش نمودن برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد کمک قابل توجهی نماید.

یافته‌های حاصل از ارزیابی فرضیه اول پژوهش حاکی از آن است که همسوسازی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار می‌تواند به کاهش هزینه‌های صنعت مخابرات ایران در ارائه خدمات به مشتریان منجر گردد. این یافته با نتایج پژوهش بارات و مویر (۲۰۲۲)، مک کوئین (۲۰۲۱)، وودروف (۲۰۲۰)، وسلینک و همکاران (۲۰۱۷)، ورما (۲۰۱۸)، سید نقوی و همکاران (۱۳۹۵)، غیاثوند (۱۳۹۴) و ملک جعفریان (۱۳۹۰) منطبق می‌باشد.

نتایج به دست آمده از ارزیابی فرضیه دوم پژوهش نیز مشخص ساخت: هم‌گرایی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران با راهبردهای کسب و کار می‌تواند منجر به بهبود کیفیت خدمات‌دهی به مشتریان گردد. نتایج به دست آمده با یافته‌های پژوهش بارات و مویر (۲۰۲۲)، مک کوئین (۲۰۲۱)، نیتین (۲۰۲۰)، نواز و همکاران (۲۰۱۹)، رستون (۲۰۱۸)، عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵) و غیاثوند (۱۳۹۴) منطبق است. هم‌چنین نتایج حاصل از ارزیابی فرضیه سوم پژوهش بیانگر آن است که هم‌سویی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب و کار به انعطاف‌پذیری صنعت مخابرات ایران در ارائه خدمات به مشتریان کمک قابل توجهی نموده است. این یافته از پژوهش، پیش‌ازاین در پژوهش رایوران (۲۰۱۷) تأیید شده است.

هم‌چنین بر مبنای یافته‌های به‌دست‌آمده از ارزیابی فرضیه چهارم پژوهش نیز می‌توان نتیجه‌گیری نمود: هم‌گرایی برنامه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت مخابرات ایران می‌تواند منجر به بهبود کیفی سرعت ارائه خدمات به مشتریان گردد. این یافته با نتایج تحقیقات بارات و مویر (۲۰۲۲)، وودروف (۲۰۲۰)، نواز و همکاران (۲۰۱۹)، عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵) و غیاثوند (۱۳۹۴) منطبق است.

آنچه در این پژوهش انجام شد به جهت درک‌بخشی از شرایط موجود بود. بی‌تردید درک کامل واقعیت‌ها، شرایط و پیش‌نیازهای موجود نیازمند استفاده از ابزارهای بیشتری است که می‌توان در قالب مطالعات دیگر به آن دست‌یافت؛ مانند هر پژوهش دیگر این پژوهش نیز، دارای محدودیت‌هایی بود که باید بدان توجه نمود. این پژوهش در بازه زمانی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ صورت‌گرفت و ممکن است انجام آن در زمانی دیگر نتایج متفاوتی به‌دست‌دهد. تأثیر برخی متغیرهای مداخله‌گر مانند محافظه‌کاری و تمایلات مدیران ارشد در پاسخ به پرسش‌نامه‌ها با دشواری‌هایی همراه بود که کسب نتایج مطلوب را با چالش روبه‌روساخت. این پژوهش با این محدودیت که داده‌های به‌دست‌آمده صرفاً مختص به صنعت مخابرات ایران است و نتایج آن باید با ملاحظه این محدودیت تفسیر و یا تعمیم داده شود نیز مواجه بود.

پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش و اینکه موفقیت صنعت مخابرات ایران در بالنده‌سازی مدیران ارشد می‌تواند موجب هم‌افزایی سیاست‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و راهبردهای کسب‌وکاری صنعت گردد، لذا جهت کاربردی‌تر شدن نتایج پژوهش پیشنهادت زیر که در واقع همان برنامه‌های عملیاتی می‌باشند ارائه می‌گردد:

تطبیق ابعاد، مؤلفه‌ها و معیارهای بالنده‌سازی و توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد با شرایط: عملکردی، مأموریت و راهبردهای کلان صنعت به منظور شناسایی انحرافات احتمالی و رفع آنها؛
استانداردسازی مؤلفه‌های بالنده‌سازی مدیران ارشد به منظور ارزیابی میزان کارایی استانداردهای تعریف‌شده در بهبود شاخص‌های کسب‌وکاری صنعت؛
متناسب‌سازی ضوابط و آیین‌نامه‌های سازمانی مربوط به بالنده‌سازی و توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد با معیارهای ارائه مطلوب خدمات و شاخص‌های منتج از آن.

فهرست منابع

- سید تقوی، میر علی. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی بر چارچوب تعالی و بالندگی سازمانی، مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های افسری. *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۱۵(۶). ۲۸-۳۶.
- عاشقی، حسن و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۵). *الگوی برای توسعه بانکداران مبتنی بر شایستگی‌ها*، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی ایران. ۳۳-۳۲.
- عباس‌پور، عباس و رحیمیان، حمید و دلاور، علی و هاشمیان، سعید و فرخ‌دوست، سعید. (۱۳۹۶). *توسعه مدیران شرکت گاز ایران بر مبنای شایستگی‌ها*، روانشناسی آموزش، ۱۳(۴). ۶۰-۴۸.
- غیاثوند، رویا. (۱۳۹۴). *زیرساخت‌های لازم برای استقرار شایسته‌سالاری در سازمان*، مجموعه مقالات دومین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران. ۱۱۷-۱۱۵.
- محب‌زادگان، یوسف. (۱۳۹۲). *طراحی الگوی بالنده‌سازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های شهر تهران*، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- ملک جعفریان، مرتضی. (۱۳۹۰). *تدوین مدل ارزیابی شایستگی مدیریت پروژه در شرکت ملی نفت ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس.

References

- Asheghi, Hasan., Gharemani, Mohammad. (2015). *A model for the development of bankers based on competencies*, Tehran: collection of articles of Fourth National Conference on Education and Human Capital Development of Iran. 32-33 (In Persian)
- Abbaspoor, Abbas; Rahimian, Hamid; Delavar, Ali; Saeed Hashemian Farokh Doost, Saeed. (2016). The development of managers of Iran National Gas Company based on competencies, *Education Psychology Quarterly*, 13(4): 48-60. (In Persian)
- Barratt, G., Moyer, D. (2022). *Connecting competence and performance in competency management: modeling, assessment, validation and use*, Idea Group publishing.
- Boucher, B. A., et al. (2019). A comprehensive approach to faculty development. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70(2), Article 27. Retrieved on 7th Jan. 2019 from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1636916/>
- Brown M., Hamilton J. (2017). Issues in linking Instructional – Improvement Research to Faculty Development in Higher Education. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 8(4), 589.
- Caffarella, R. S. & Zinn, L. F. (1999). Professional development for faculty: A conceptual framework of barriers and supports. *Innovative Higher Education*, 23(4), 248-249.
- Chaudhuri S., & Bartlett, KR. (2014). The relationship between training outsourcing and employee commitment to organization, *Human Resource Development International*, 17(2), 428-429.
- Deci F and Ryan M. (2015). *Exploring high performers required competencies*, Expert

- System with Applications, 37.
- Eric, C. (2016). Managerial competencies and career advancement: A comparative study, *Journal of Business Research*, 15(2).
- Garet, M. S., et al. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers, *American Educational Research Journal*, 38(1), 112-114.
- Getzel, E. E. (2020). 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>
- Ghiyasvand, Roya. (2014). *Necessary infrastructures for the establishment of meritocracy in the organization, collection of articles of the second national conference on the development of meritocracy in organizations*, University of Tehran: Faculty of Educational Sciences and Psychology. 115-117.(In Persian)
- Gillespie E. (2009). Effect of using a personal development plan on learning and development, *Journal of Workplace Learning*, 25(3).
- 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*, 26(1), 210.
- Hartner, R. (2022). Improving Organizations by Coaching Individual Development Using the Resource-based Business Strategy, *Advanced Management Journal*, 25(2), 210.
- Jarvis, A., & Kohonen, V. (2017). Promoting professional development in higher education through portfolio assessment, *Assessment and Evaluation in higher education*, 20(1), 587-589.
- Jeannin L. (2017). *Professional Development Needs of Faculty Members in an International University in Thailand*, Walden University.
- Malek Jafarian, Morteza. (2018). *Compilation of a competency assessment model for project management in the National Iranian Oil Company*, Master's thesis, Tarbiat Modares University: Faculty of Arts and Architecture. (In Persian)
- McQueen, D. (2021). *Professional Diploma in Banking 2016/2017 (leading to Chartered Banker)*, The Institute of Banking. www.iob.ie/postgrad,
- Menges S. (2019). Improving Organizations by Coaching Individual Development Using the Resource-based Business Strategy, *Sam Advanced Management Journal*, 25(2), 83.
- Minter R. (2017). *The paradox of faculty development*, Contemporary Issues in Educational Research, 2(4), 356.
- Mohebzadegan, Yosef. (2012). *designing the growth pattern of academic staff in Tehran universities, doctoral dissertation in educational management*, Shahid Beheshti University: Faculty of Educational Sciences and Psychology. (In Persian)
- Nawaz, M., Shakoor, M. I., & Pirzada, S. S. (2013). The professional development of

- employees in banks of Pakistan: A comparative study of public and private banks in Punjab Pakistan. *International Journal of Learning and Development*, 3(5), 89-110.
- Nitin V. (2020). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application, *SIES Journal of Management*, 7(1), 19.
- Nworie J, Charles C, Charles KJ. (2019). *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*, 13(1), 62-67.
- 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 and Foundations.
- Reston, V. A. (2018). *National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders*, American Association of Colleges of Teacher Education.
- Seyed Nagavi, Mir Ali. (2015). Evaluation of the performance of military universities based on the framework of organizational excellence and growth, case study: one of the officers' universities, *scientific and research journal of educational measurement and evaluation studies*, 15(6): 28-36. (In Persian)
- Sorcinielli, M. D., Austin, A., Eddy, P., & Beach, A. (2006). *Creating the future of faculty development: Learning from the past*, understanding the present. Bolton, MA: Anker.
- Steinert Y. (2014). *Faculty Development in the Health Professions* [Internet], Dordrecht: Springer Netherlands.
- Trowbridge, R. L., & Bates, P. W., (2020). A successful approach to faculty development at independent academic medical center. *Medical Teacher*, 12(3), 316-325.
- Verma, G. (2018). *University Management and Administration*, India: New Dehli, Deep and Deep Publication.
- Vitasek. K. (2015), *Supply Chain & Logistics Terms and Glossary*. Supply Chain Vision. Bellevue. WA.
- Watson, C. E. (2007). *Self-Efficacy, the Innovation-Decision Process, and Faculty in Higher Education: Implications for Faculty Development*, Doctoral thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Wenger, E., Mc Dermott, R., & Snyder, W. (2019). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wesseling R., Blok V., Van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2017). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices, *Journal of Cleaner Production*, 10(6). 162-165.

- Woodruff, E. (2020). *Closing the gap: Seven keys to college readiness for students of all races/ethnicities*. Retrieved on 3th Apr. 2019 from:
http://www.montgomeryschoolsmd.org/departments/sharedaccountability/reports/2009/2009CollegeReadiness_03-19.pdf
- Zhang, D. (2020). Effectiveness of professional development policies based on teachers' subjective evaluation, *Frontiers of Education in China*, 5(2), 210-212.