

## Identify the Components of Educational Managers' Professional Development in the Banking Industry

### ARTICLE INFO

**Article Type**  
Research Article

#### Authors

Zeinab Namdari<sup>1</sup>  
Yalda Delgoshaei<sup>2\*</sup>  
Lotfollah Abbasi<sup>3</sup>

#### How to cite this article

Zeinab Namdari, Yalda Delgoshaei, Lotfollah Abbasi, Identify the Components of Educational Managers' Professional Development in the Banking Industry. *Journal of Islamic Life Style*, 2021:5: 144-152.

1. PhD Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Faculty Member, Department of Educational Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Faculty Member, Department of Educational Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### ABSTRACT

**Purpose:** The managers' professional development can play an effective role in the performance and effectiveness of the organization. As a result, the aim of this study was identify the components of educational managers' professional development in the banking industry.

**Materials and Methods:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was specialists and experts of banking industry of Tehran city in 2021 year, which according to the principle of theoretical saturation 10 people were selected as a sample by purposive sampling method. The research tool was semi-structured interview whose validity was confirmed by the triangulation method and its reliability was obtained by an agreement coefficient between the two coders 0.84. Data were analyzed by open, axial and selective coding methods in MAXQDA software.

**Findings:** The results showed that the educational managers' professional development in the banking industry had 78 indicators and 21 sub-categories in 4 categories were including organizational category (with 6 sub-categories of human resource management, staff, organizational structure, organizational culture, information technology infrastructure and system information compatibility), individual category (with 4 subcategories of inherent skills, technical skills, communication skills and environmental skills), technological category (with 5 subcategories of project management, educational requirements, localization, implementation and technical) and environmental category (with 6 subcategories of cultural and educational requirements, economic requirements, improvement system requirements, maintenance requirements, legal requirements and operating requirements).

**Conclusion:** According to the results for the educational managers' professional development in the banking industry can be improved four categories of organizational, individual, technological and environmental through the identified subcategories and indicators for them.

**Keywords:** Professional Development, Educational Managers, Organizational, Individual, Technological, Environmental.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: yal.delgoshaei@iauctb.ac.ir

**Article History**

Received: 2021/06/29

Accepted: 2021/07/19

## مقدمه

عصر حاضر را باید تلفیقی از ارتباطات و اطلاعات دانست که در آن نیروی انسانی بیش از زمان‌های گذشته به اطلاعات و برقراری ارتباط برای کسب اطلاعات نیاز دارد. فناوری اطلاعات و ارتباطات در طی مدت زمان کوتاهی توانسته زندگی انسان‌ها را به نحو چشمگیری دگرگون سازد و باعث تحول و توسعه در زمینه‌های مختلف شود (۱). علاوه بر آن، پیشرفت سریع و پرشتاب کشورها در زمینه‌های گوناگون اجتماعی، اقتصادی، علمی و فناوری امری رایج و پذیرفته شده است که این امر حاکی از ضرورت توجه بیشتر به توسعه به‌ویژه توسعه منابع انسانی می‌باشد (۲). منابع انسانی و سرمایه انسانی به‌عنوان دارایی‌های هوشمند و با ارزش سازمان‌ها، بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شوند و سازمان‌ها با توجه دانش، شایستگی و قابلیت سرمایه انسانی خود یک مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (۳). توانمندسازی منابع انسانی رویکردی نوین در راستای توسعه منابع انسانی است و توسعه منابع انسانی متخصص، توانمند و با مهارت بالا مشخص‌کننده میزان نوآوری، بهره‌وری، خدمات، کیفیت محصولات، سودآوری و رقابت‌پذیری در جامعه می‌باشد (۴). هر سازمانی در صورتی می‌تواند به هدف‌گذاری صحیح به اهداف خود برسد که موانع رشد و بالندگی کارکنان را برطرف و به حداقل برساند و در مقابل زمینه را برای توسعه حرفه‌ای آنان فراهم آورد. بنابراین، توجه به تمامی ابعاد بالندگی و توسعه حرفه‌ای منابع و سرمایه انسانی اعم از فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی و رفتاری لازم و ضروری است (۵).

توسعه در لغت به معنای رشد تدریجی در جهت پیشرفت، قدرت و گستردگی است و توسعه حرفه‌ای به توسعه یک شخص در نقش حرفه‌ای وی اشاره دارد (۶). توسعه حرفه‌ای یکی از مفاهیم جدید در حوزه رهبری و مدیریت است که هدف آن توسعه دانش، بینش، مهارت و توانایی مدیران و کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی و توسعه سازمانی می‌باشد (۷). این متغیر نتیجه تجربه‌های رسمی مثل حضور در کارگاه‌ها و سیمینارها و تجربه‌های غیررسمی مثل خواندن نشریه‌ها و شنیدن و دیدن برنامه‌های صوتی و تصویری است، لذا توسعه حرفه‌ای بسیار گسترده‌تر از توسعه شغلی است که به معنای رشد و ارتقای جایگاه شغلی می‌باشد (۸). توسعه حرفه‌ای مدیران به معنای رشد و ارتقای مدیران برای تحقق بالندگی شغلی و انجام وظایف حرفه‌ای با استفاده از فناوری‌های جدید در جهت بهبود مهارت‌های ارتباطی، رهبری و نوآوری خود و کارکنان می‌باشد (۹). توسعه حرفه‌ای ناظر بر پدیدایی مراتبی از شایستگی‌های حرفه‌ای در منابع انسانی است و کلید ارتقای کیفیت سازمان‌ها محسوب می‌شود (۱۰) و شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها مانند دگرگونی و بهبود کیفیت خدمات، ایجاد فرصت‌های مداوم برای آموزش و یادگیری، تسهیل توسعه مهارت‌های جدید، بهبود دانش، مهارت و توانایی، ارتقای انگیزه و عزت‌نفس، تسهیل تجارب مبتنی بر علم و دانش، افزایش توانایی سازگاری و داشتن برنامه برای نگهداری منابع انسانی سودمند و کارآمد است (۱۱).

منابع انسانی در صنعت بانکداری با توجه به پویایی و تغییرهای مستمر محیط نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد، لذا نگاه به محیط کسب‌وکار و شناسایی ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان و جهت‌گیری در راستای آنها می‌تواند در اقدام‌ها و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی

## شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری

### زینب نامداری<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### یلدا دلگشایی<sup>۲\*</sup>

عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

### لطف‌اله عباسی<sup>۳</sup>

عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

**هدف:** توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند نقش موثری در عملکرد و اثربخشی سازمان داشته باشد. در نتیجه، هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری بود. **مواد و روش‌ها:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش متخصصان و خبرگان صنعت بانکداری شهر تهران در سال ۱۴۰۰ بودند که طبق اصل اشباع نظری ۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۴ بدست آمد. داده‌ها با روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری دارای ۷۸ شاخص و ۲۱ زیرمقاله در ۴ مقاله شامل مقوله سازمانی (با ۶ زیرمقاله مدیریت منابع انسانی، کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و سازگاری اطلاعات سامانه)، مقوله فردی (با ۴ زیرمقاله مهارت‌های ذاتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های محیطی)، مقوله فناوری (با ۵ زیرمقاله مدیریت پروژه، الزامات آموزشی، بومی‌سازی، پیاده‌سازی و فنی) و مقوله محیطی (با ۶ زیرمقاله الزامات فرهنگی و آموزشی، الزامات اقتصادی، الزامات سیستم بهبود، الزامات نگهداری، الزامات قانونی و الزامات بهره‌برداری) بودند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری می‌توان چهار مقوله سازمانی، فردی، فناورانه و محیطی را از طریق زیرمقاله‌ها و شاخص‌های شناسایی شده برای آنها بهبود بخشید.

**کلید واژه‌ها:** توسعه حرفه‌ای، مدیران آموزشی، سازمانی، فردی، فناورانه، محیطی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۸

\*نویسنده مسئول: yal.delgoshai@iauctb.ac.ir

مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری شامل مقوله‌های شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، رفتارهای سیاسی، شرایط محیطی سازمان، سبک مدیریت ویرینی، هوش فرهنگی مدیران، برنامه جامعه اصلاحات دولت، راهبرد هماهنگی و همدلی، راهبرد تحول‌آفرینی سازگار، محیط کاری شاد و تسهیل ارتباطات بودند (۲۲). اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸) ضمن پژوهشی عوامل موثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی را شامل هشت مقوله اصلی فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی شناسایی کردند (۲۳). سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی ابعاد توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی را شامل چهار بعد فردی (با مولفه‌های ویژگی‌های شخصیتی، عدالت‌محوری، تعهد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، اعتمادسازی و برند شخصی، تفکر تحلیلی، فعال معتبر، مدیریت بر خود، وکیل نیروی انسانی، توانایی شناختی، خلاقیت و نوآوری و انعطاف‌پذیری)، میان‌فردی (با مولفه‌های رهبری، ارتباطات موثر، پاسخگویی، رفاه و امنیت و کار تیمی)، حرفه‌ای (با مولفه‌های دانش تخصصی منابع انسانی، شریک کسب و کار و دانش تخصصی کسب‌وکار) و مدیریتی (با مولفه‌های مدیریت استعدادها، مدیریت تعارض، ارزیابی و مدیریت اطلاعات، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، مربی‌گری و مهارت‌های استراتژیک) شناسایی کردند (۲۴). در پژوهشی دیگر عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) مولفه‌های موثر بر مدل توسعه حرفه‌ای مدیران در صنعت بانکداری را شامل پنج مقوله شایستگی فکری-ارزشی (با چهار مولفه ارزش عمومی، ارزش سازمانی، بینش و نگرش و ویژگی شخصی)، دانش فنی-تخصصی (با سه مولفه دانش مالی-بانکی، دانش فناوری و آموزشی و پژوهشی)، مهارت ارتباطی (با پنج مولفه فردی، بین‌فردی، بانکی، رهبری و اعتبار حرفه‌ای)، مهارت مدیریتی (با سه مولفه مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب‌وکار) و توانایی و توانمندی (با پنج مولفه عاطفی، ذهنی، تجربی، تحصیلی و فیزیکی) معرفی کردند (۲۵). صحت و همکاران (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی عوامل مدیریتی موثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای را شامل پنج مقوله رویکرد فنی، رویکرد محیطی، رویکرد اجتماعی، رویکرد سازمانی و رویکرد مدیریتی شناسایی کردند (۲۶).

از یک سو، بانک یک سازمان اقتصادی است که توسعه آن نقش مهمی در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور دارد و از سوی دیگر، توسعه حرفه‌ای مدیران نقش مهمی در عملکرد و اثربخشی سازمانی دارد و با اینکه پژوهش‌های نسبتاً زیادی در این زمینه بر روی نظام‌های آموزشی اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی انجام شده، اما کمتر پژوهشی به بررسی آن در صنعت بانکداری پرداخته و هر یک از پژوهش‌های گذشته از زاویه‌ای به بررسی توسعه حرفه‌ای در صنعت بانکداری پرداخته و جای یک پژوهش منسجم و جامع در این زمینه خالی است که بنابر ضرورت مطرح شده، هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری بود.

#### مواد و روش‌ها

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش متخصصان و خبرگان صنعت بانکداری شهر تهران در

موثر واقع شود و به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی بینجامد (۱۲). امروزه بانک‌ها نقش قابل ملاحظه‌ای در رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری دارند. چون رشد اقتصادی و افزایش رفاه و بهبود زندگی در هر کشوری به میزان سرمایه‌گذاری‌ها بستگی دارد که در حقیقت از طریق جمع‌آوری سپرده‌ها و پس‌اندازها توسط سیستم بانکی صورت می‌پذیرد (۱۳). در ایران بانک‌ها در کنار سایر بخش‌ها از جمله بازار سرمایه در قالب بازارهای مالی فعالیت می‌کنند و سرمایه‌ها خرد و بی‌هدف مردم را جمع‌آوری نموده و از آنها برای دادن تسهیلات و انجام سرمایه‌گذاری‌ها در سطح کلان استفاده می‌کنند، اما به دلایلی چون عدم فرهنگ‌سازی مناسب، ریسک‌پذیر نبودن آحاد مردم و عدم رشد بازار سرمایه توجه کافی به این بخش از بازارهای مالی نمی‌شود (۱۴). بانک‌ها در صورتی می‌توانند عملکرد مالی مطلوب و سودآوری داشته باشند که ارزش‌آفرینی برای ذینفعان و توسعه حرفه‌ای آن در سرلوحه کار خود قرار دهند و در دنیای رقابتی امروز تنها بانک‌هایی می‌توانند موفق باشند که نقش استراتژیک منابع و سرمایه انسانی خود را به خوبی درک کرده و با نگاه به محیط کسب‌وکار و شناسایی ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان و اتخاذ رویکردهای اثربخش در راستای ارزش‌های گام بردارند و سبب افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی شوند (۱۵).

با اینکه پژوهش‌های نسبتاً زیادی درباره توسعه حرفه‌ای مدیران در نظام آموزش و پرورش و نظام آموزش عالی انجام شده، اما پژوهش‌ها کمتر به نقش آن در نظام و صنعت بانکداری پرداخته‌اند که در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط به‌طور خلاصه گزارش می‌شوند. هیقلی و تئودو (۲۰۲۲) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ارزش‌گذاری اهداف بومی در مقایسه با اهداف بین‌المللی نقش موثری در توسعه حرفه‌ای مدیران داشت (۱۶). نتایج پژوهش تیموخینا (۲۰۲۱) نشان داد که برای بهبود سیستم توسعه حرفه‌ای مدیران می‌توان عواملی مانند آموزش، صلاحیت حرفه‌ای، پاسخگویی مدیران و اهداف سامانی را بهبود بخشید (۱۷). بریثی و همکاران (۲۰۱۵) توسعه حرفه‌ای مدیران را شامل سازگاری، توانایی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباط، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های بین‌فردی، رهبری، اخلاق، شبکه و دانش محلی، ظرفیت‌سازی و مدیریت معرفی کردند (۱۸). در پژوهشی دیگر و سلینک و همکاران (۲۰۱۵) توسعه حرفه‌ای مدیران را شامل مولفه‌های تفکر سیستمی، تفکر پیش‌بینی، صلاحیت‌های هنجاری، پذیرش تنوع، صلاحیت فردی، صلاحیت اقدام و مدیریت راهبردی گزارش کردند (۱۹). همچنین، یوسفی و همکاران (۱۳۹۹) ضمن پژوهشی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را شامل سه مقوله اصلی دانش (با دو مقوله فرعی دانش عمومی و دانش تخصصی)، مهارت (با شش مقوله فرعی مهارت تصمیم‌گیری، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت مدیریت منابع و مهارت فناوری) و نگرش (با سه مقوله فرعی نگرش مثبت به یادگیری سازمانی، نگرش سیستمی به سازمان و تعهد و تعلق سازمانی) شناسایی کردند (۲۰). نتایج پژوهش ابیلی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی شامل پنج مقوله اصلی مهارت‌های رهبری و مدیریتی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های پژوهشی، مهارت‌های فردی و مهارت‌های مشاوره‌ای بودند (۲۱). در پژوهشی دیگر صدراپی و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های ارتباطی

خارج می‌شد، پژوهشگر وی را هدایت می‌کرد. به همین صورت همه سوال‌ها از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد و علاوه بر ثبت نکات کلیدی، صدای همه مصاحبه‌ها ضبط و هر جایی که پژوهشگر درباره مطالب شک داشت، مطالب مصاحبه را خلاصه و جمع‌بندی و بعد صحت و درستی آنها را از نظر مصاحبه‌شوندگان بررسی می‌کرد.

روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی تایید شد. روش‌های مثلث‌سازی شامل مثلث‌سازی منابع داده‌ها (استفاده از منابع متعدد داده‌ها در مطالعه یا پژوهش)، مثلث‌سازی محقق (استفاده بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه، تحلیل و تفسیر داده‌ها) و مثلث‌سازی نظریه‌ای یا تئوری (استفاده از دیدگاه‌های متعدد برای تفسیر داده‌ها) است. روایی مثلث‌سازی در این مطالعه به این صورت بود که سوال‌های مصاحبه با دو فرد خبره بررسی و در عین حال از مطالعه تئوری‌ها، منابع اطلاعاتی و مستندات نیز استفاده شد. همچنین، پایایی مصاحبه‌ها از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار تایید و مقدار آن ۰/۸۴ بدست آمد. در نهایت، داده‌ها با روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

#### یافته‌ها

متخصصان و خبرگان پژوهش حاضر ۱۰ نفر بودند که مصاحبه با آنها موجب رسیدن پژوهش به به اشباع نظری شد. در جدول ۱ نتایج فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان گزارش شده است.

سال ۱۴۰۰ بودند که طبق اصل اشباع نظری ۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. طبق اصل اشباع نظری نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع برسد و در روش نمونه‌گیری هدفمند، هدف انتخاب افرادی با توجه به شناخت قبلی است که بتوانند حداکثر کمک را به پژوهشگر در دستیابی به اطلاعات کنند.

برای انجام این پژوهش بعد از تصویب پروپوزال اقدام به شناسایی نمونه‌ها از میان اعضای هیئت علمی، متخصصان توسعه حرفه‌ای و دست‌اندرکاران صنعت بانکداری شد و تعداد ۱۰ از آنها که در زمینه مذکور صاحب‌نظر و دارای اطلاعات بیشتر و سابقه اجرایی و پژوهشی بیشتری بودند به عنوان نمونه انتخاب شدند و برای آنها اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و درباره رعایت نکات اخلاقی به آنان اطمینان خاطر داده شد و درباره چگونگی انجام جمع‌آوری داده‌ها از جمله ضبط مصاحبه‌ها با آنها هماهنگی لازم به عمل آمد و موافقت آنها جهت انجام پژوهش گرفته شد. پژوهشگر و مصاحبه‌شونده در زمان و مکان از قبل تعیین شده حضور یافتند و مصاحبه‌ها به صورت انفرادی انجام و تمام مصاحبه‌ها جهت از دست نرفتن بخشی از اطلاعات ضبط شدند تا بعداً مجدد مورد بررسی قرار گیرند. در نهایت، پس از خاتمه یافتن مصاحبه‌ها درباره نحوه انتقال نتایج پژوهش به آنها با آنان هماهنگی شد و از مصاحبه‌شوندگان تقدیر به عمل آمد.

ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که دارای پنج سوال اصلی و تعدادی سوال فرعی بود. مصاحبه‌ها به صورت انفرادی انجام شد؛ به طوری که سوال اول توسط پژوهشگر پرسیده شد و مصاحبه‌شونده آزاد بود تا در چارچوب سوال هر طوری که صلاح می‌دانست به سوال پاسخ دهد و در صورتی که از چارچوب

جدول ۱. نتایج فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷	۷۰٪
	زن	۳	۳۰٪
تأهل	متأهل	۸	۸۰٪
	مجرد	۲	۲۰٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱	۱۰٪
	دکتری	۹	۹۰٪
سابقه کار	۱-۱۰ سال	۱	۱۰٪
	۱۱-۲۰ سال	۳	۳۰٪
	۲۱-۳۰ سال	۶	۶۰٪

جهت شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری گزارش شده است.

نتایج بررسی اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان نشان داد که بیشتر نمونه‌ها مرد (۷۰ درصد) و متأهل (۸۰ درصد) و دارای تحصیلات دکتری (۹۰ درصد) و سابقه کاری ۲۱-۳۰ سال (۶۰ درصد) بودند (جدول ۱). در جدول ۲ نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری	
کد انتخابی (مقوله)	کد محوری (زیرمقوله)
سازمانی	مدیریت منابع انسانی
	۱. گزینش مناسب، ۲. مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی، ۳. جذب و حفظ استعداد و ۴. تخصص‌گرایی
ساختار سازمانی	کارکنان
	۱. تعیین اهداف حرفه‌ای و فردی، ۲. مهارت بین فردی و ۳. توجه به تفاوت‌های فردی
فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی
	۱. جریان اطلاعات در سازمان، ۲. وجود سیستم ارزیابی و ۳. تسهیل امور و فرایندهای آموزشی
زیرساخت فناوری اطلاعات	فرهنگ سازمانی
	۱. استفاده از تجارب حرفه‌ای همکاران، ۲. بازبودن نسبت به عقاید و نوآوری‌ها، ۳. اقدامات حمایتی، ۴. بهبود جو سازمانی و ۵. ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر
سازگاری اطلاعات سامانه	زیرساخت فناوری اطلاعات
	۱. وجود سیستم اعتبارسنجی، ۲. توسعه برنامه‌های آموزشی و ۳. توسعه چشم‌انداز برای واحدهای آموزشی
مهارت‌های ذاتی	سازگاری اطلاعات سامانه
	۱. ایجاد پیوند مناسب بین نیازهای سازمانی و فراسازمانی، ۲. توسعه کار راه شغلی و تحقیقات آموزشی و ۳. بازنگری برنامه آموزشی
مهارت‌های فنی	مهارت‌های ذاتی
	۱. مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، ۲. انعطاف‌پذیری، ۳. درک وظایف و مسئولیت‌ها و ۴. صبر و شکیبایی
مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های فنی
	۱. قدرت حل مساله و تصمیم‌گیری، ۲. درگیرکردن دیگران در خلق یک چشم‌انداز مشترک، ۳. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و ۴. اخلاق حرفه‌ای
مهارت‌های محیطی	مهارت‌های ارتباطی
	۱. مهارت ارتباط کلامی، ۲. مدیریت مشارکتی و نیازآفرینی، ۳. داشتن روحیه دموکراتیک و مهارت‌های ادراکی و ۴. هوش عاطفی
مدیریت پروژه	مهارت‌های محیطی
	۱. مهارت‌های انگیزشی و مدیریت تغییر، ۲. مدیریت تضاد و تعارض، ۳. تعامل و ایجاد انگیزه و ۴. درگیرشدن در محیط‌های یادگیری محور
الزامات آموزشی	مدیریت پروژه
	۱. سامانه مدیریت برنامه‌ها، ۲. وجود سامانه مدیریت منابع انسانی، ۳. اعتباربخشی و ۴. وجود سامانه مدیریت بودجه
بومی‌سازی	الزامات آموزشی
	۱. وجود سامانه برگزاری دوره‌های آموزشی آفلاین، ۲. وجود سامانه ارزشیابی برنامه آموزشی، ۳. وجود سامانه برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین و الکترونیکی و ۴. وجود سامانه بازخورد آموزشی
پیاده‌سازی فنی	بومی‌سازی
	۱. مدیریت شبکه آموزشی، ۲. وجود سامانه دستیابی به سوابق آموزشی و ۳. سازماندهی مجدد کلیه خدمات حرفه‌ای
الزامات فرهنگی و آموزشی محیطی	پیاده‌سازی فنی
	۱. وجود سامانه مدیریت دانش، ۲. گردآوری و تحلیل داده‌های آموزشی و ۳. شناسایی بهترین سامانه آموزشی
الزامات اقتصادی	الزامات فرهنگی و آموزشی محیطی
	۱. مهارت فناوری، ۲. وجود سامانه مدیریت فضا و تجهیزات و ۳. ارزیابی سامانه‌های آموزشی موجود
الزامات سیستم بهبود	الزامات اقتصادی
	۱. اولویت‌دهی مدیران به تغییرات مثبت نسبت به منافع، ۲. اولویت‌دهی مدیران به آموزش کاربران سیستم، ۳. تأثیر جو فعالانه برای بکارگیری سیستم پیاده‌سازی شده و ۴. رابطه عاطفی برون‌سازمانی
الزامات نگهداری	الزامات سیستم بهبود
	۱. تخصیص بودجه نگهداری در بودجه‌های سنواتی سازمان، ۲. پایبندی مدیران به تخصیص اعتبارات مصوب، ۳. نرخ نگهداری و پشتیبانی از سامانه و ۴. محاسبه نرخ نگهداری با روش‌های اقتصاد مهندسی
الزامات قانونی	الزامات نگهداری
	۱. تجهیزات و امکانات آموزش به‌روز، ۲. امنیت اجتماعی کارکنان، ۳. امنیت شغلی کارکنان و ۴. وضعیت اجتماعی برون‌سازمانی
الزامات بهره‌بردار	الزامات قانونی
	۱. تعداد کاربران پشتیبان، ۲. تدوین برنامه آموزشی مدون، ۳. زمان‌های خواب سامانه در حین نگهداری‌های اساسی و ۴. رفع هوشمند خطاهای سیستمی توسط سامانه
	۱. تدوین ضمانت‌های اجرایی برای بکارگیری موثر و حفاظت از اطلاعات سامانه، ۲. پشتیبانی مبانی قانونی و سیاست‌های سازمانی از سامانه، ۳. پایبندی مدیران در بکارگیری بهینه از سامانه و ۴. اجرای اهرم‌های بازدارنده و مشوق در بکارگیری سامانه
	۱. بهره‌گیری از سیستم‌های انگیزشی مناسب در بهره‌برداری، ۲. بهره‌گیری از زیرساخت و ملزومات مناسب در بهره‌برداری، ۳. بهره‌گیری از سهولت و انعطاف سامانه در بهره‌برداری و ۴. بهره‌گیری از تدوین فرایندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر سامانه آموزشی در بهره‌برداری

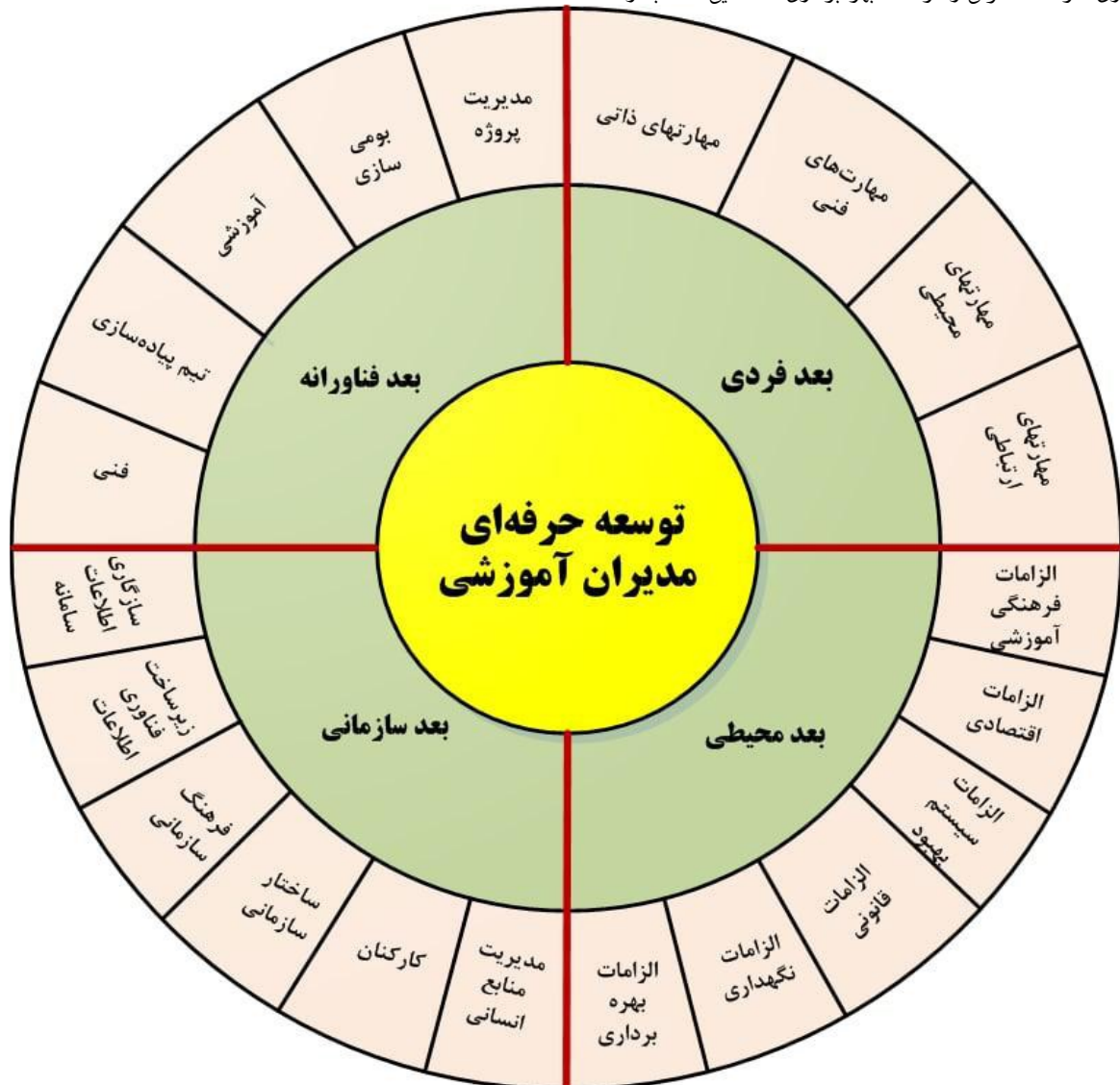
منابع انسانی، کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و سازگاری اطلاعات سامانه، فردی (با ۴ زیرمقوله مهارت‌های ذاتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های

نتایج کدگذاری باز جهت شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری نشان داد که برای آن ۷۸ شاخص و ۲۱ زیرمقوله در ۴ مقوله شامل مقوله‌های سازمانی (با ۶ زیرمقوله مدیریت

## Archive of SID

۲). با توجه به مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده، در شکل ۱ الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری قابل مشاهده است.

محیطی)، فناوریانه (با ۵ زیرمقوله مدیریت پروژه، الزامات آموزشی، بومی‌سازی، پیاده‌سازی و فنی) و محیطی (با ۶ زیرمقوله الزامات فرهنگی و آموزشی، الزامات اقتصادی، الزامات سیستم بهبود، الزامات نگهداری، الزامات قانونی و الزامات بهره‌برداری) شناسایی شد (جدول



شکل ۱. الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری

اطلاعات و سازگاری اطلاعات سامانه)، فردی (با زیرمقوله‌های مهارت‌های ذاتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های محیطی)، فناوریانه (با زیرمقوله‌های مدیریت پروژه، الزامات آموزشی، بومی‌سازی، پیاده‌سازی و فنی) و محیطی (با زیرمقوله‌های الزامات فرهنگی و آموزشی، الزامات اقتصادی، الزامات سیستم بهبود، الزامات نگهداری، الزامات قانونی و الزامات بهره‌برداری) بودند که این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های گذشته در این زمینه همسو بود (۲۶-۱۶).

در تشریح نتایج می‌توان این‌گونه استنباط کرد وقتی که از مقوله سازمانی در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری صحبت می‌شود منظور تمام عوامل سازمانی است که فرایندهای سازمانی را شکل می‌دهند که شامل گزینش مناسب افراد، مدیریت

## نتیجه‌گیری

توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری مقوله‌ای جدی و مهم است و توجه بسیاری از کارشناسان حوزه علوم بانکی را به خود جلب کرده است و این توجه بیشتر به منابع و سرمایه انسانی می‌باشد. سرمایه انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شود که با تلاش و کوشش و ایجاد هماهنگی و بکارگیری دیگر اجزای سازمان باعث تحقق اهداف سازمانی می‌گردد. در نتیجه، هدف این پژوهش شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری دارای ۷۸ شاخص و ۲۱ زیرمقوله در ۴ مقوله شامل مقوله‌های سازمانی (با زیرمقوله‌های مدیریت منابع انسانی، کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری

آموزشی بتوانند از خدمات حرفه‌ای درون‌بانکی به شیوه‌ای امن و مطلوب بهره ببرند. برای پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی توسط مدیران آموزشی وجود سامانه مدیریت دانش، گردآوری و تحلیل داده‌های آموزشی، شناسایی بهترین سامانه آموزشی و همچنین داشتن مهارت فناوری و وجود سامانه مدیریت فضا و تجهیزات ضروری است.

مقوله مهم و موثر دیگر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی مقوله محیطی می‌باشد. یکی از عوامل موثر بر آن الزامات فرهنگی و آموزشی است که به اولویت‌دهی مدیران به تغییرات مثبت نسبت به منافع، اولویت‌دهی مدیران به آموزش کاربران سیستم، تاثیر جو فعالانه برای بکارگیری سیستم پیاده‌سازی شده و رابطه عاطفی برون‌سازمانی بین مدیران و جامعه پیرامون اشاره دارد. همچنین، تخصص بودجه‌نگهداری در بودجه‌های سنواتی سازمان، پایبندی مدیران به تخصیص اعتبارات مصوب، اقتصاد مهندسی از الزامات اقتصاد محیطی هستند که اگر به صورت درست و منطقی انجام شوند به ایجاد انگیزش مدیران و توسعه حرفه‌ای آنان می‌انجامد. الزامات سیستم بهبود از الزامات محیطی تاثیرگذار هستند که تجهیزات و امکانات آموزشی به‌روز، امنیت اجتماعی و شغلی کارکنان و وضعیت اجتماعی برون‌سازمانی را نشان می‌دهند. علاوه بر آن، تعداد کاربران پشتیبان، تدوین برنامه آموزشی مدون، زمان‌های خواب سامانه در حین نگهداری‌های اساسی و رفع هوشمند خطاهای سیستمی توسط سامانه از جمله الزامات نگهداری هستند که به توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی کمک می‌کنند. به غیر از الزامات ذکر شده، الزامات قانونی نیز وجود دارند که در مقوله محیطی باید به آنها توجه کرد. این الزامات به مدیران در بکارگیری موثر و حفاظت از اطلاعات سامانه کمک می‌کند و پشتیبانی مبانی قانونی و سیاست‌های سازمانی در استفاده از سامانه باعث می‌شود تا مدیران بدون دغدغه و در محیط کاری امن به کار خود ادامه دهند. آخرین الزامات مهم در مقوله محیطی، الزامات بهره‌برداری است که به کاربرد اثربخش تجهیزات و زیرساخت‌ها توسط مدیران آموزشی اشاره دارد و بهره‌گیری از سیستم‌های انگیزشی مناسب در بهره‌برداری، بهره‌گیری از زیرساخت و ملزومات مناسب در بهره‌برداری، بهره‌گیری از سهولت و انعطاف سامانه در بهره‌برداری و بهره‌گیری از تدوین فرایندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر سامانه آموزشی در بهره‌برداری از شاخص‌ها و ملاک‌ها مهم و موثر در آن محسوب می‌شوند.

هر پژوهشی در هنگام اجرا با محدودیت‌های مواجه است که این پژوهش نیز با محدودیت‌های مهمی مواجه بوده که از جمله می‌توان به کیفی بودن صرف و نداشتن بخش کمی، حجم نمونه نسبتاً اندک جهت انجام مصاحبه و زمان‌بر و هزینه‌بر بودن پژوهش به دلیل انجام مصاحبه‌ها اشاره کرد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود بر اساس پژوهش حاضر و سایر پژوهش‌ها پرسشنامه‌ای جهت سنجش توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری تهیه و میزان آن در مدیران و حتی کارکنان ارزیابی و برای کسانی که دارای کاستی‌های در زمینه مذکور هستند، برنامه‌هایی جهت توسعه حرفه‌ای آنان اجرا نمایند. همچنین، در اکثر ویژگی‌های سازمانی بین مدیران و کارکنان و حتی بین کارکنان بر اساس جنسیت تفاوت وجود دارد، لذا انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای درباره میزان توسعه‌یافتگی حرفه‌ای مدیران و کارکنان و یا کارکنان به تفکیک جنسیت پیشنهاد می‌شود. نتایج

منابع انسانی و برنامه‌ریزی جهت جذب و حفظ استعداد‌های نهفته و تخصص‌گرایی، تعیین اهداف حرفه‌ای و فردی، مهارت بین‌فردی، توجه به تفاوت‌های فردی، ایجاد جریان اطلاعات مناسب و نظام‌مند در سازمان و وجود سیستم ارزیابی تسهیل امور و فرایندهای آموزشی و استفاده از تجارب حرفه‌ای همکاران می‌باشد. عوامل سازمانی به نوع فرهنگ سازمانی نیز بستگی دارد، باز بودن نسبت به عقاید و نوآوری‌ها، اقدامات حمایتی، بهبود جو سازمانی، ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر از عوامل فرهنگی هستند که در بانک‌ها به توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران آموزشی کمک می‌کنند، اما نباید از وجد سیستم اعتبارسنجی و زیرساخت‌های سازمانی در جهت توسعه برنامه‌های آموزشی و توسعه چشم‌انداز برای واحدهای آموزشی غافل شد. مدیران آموزشی با ایجاد پیوند مناسب بین نیازهای سازمانی و فراسازمانی موجب توسعه کار راه شغلی و تحقیقات آموزشی در بانک و ارتقای سطح حرفه‌ای افراد می‌شوند.

مقوله دیگر، مقوله فردی است که مشخص می‌سازد تنها ساختار یک بانک بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی تاثیرگذار نیست، بلکه عواملی که به خود مدیران بازمی‌گردد و جزء عوامل فردی است نیز از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشند. افراد دارای یک سری مهارت‌های ذاتی هستند که مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، انعطاف‌پذیری، درک وظایف و مسئولیت‌ها و صبر و شکیبایی را شامل می‌شود. مهارت فنی مدیران نیز در توسعه حرفه‌ای به کمک آنان می‌شود. برای مثال قدرت حل مساله و تصمیم‌گیری، درگیر کردن دیگران در خلق یک چشم‌انداز مشترک، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و اخلاق حرفه‌ای از مهارت‌هایی هستند که به صلاحیت حرفه‌ای و در نهایت توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی می‌انجامد. مهارت ارتباط کلامی، مدیریت مشارکتی و نیازآفرینی و داشتن روحیه دموکراتیک، مهارت‌های ادراکی و درک متقابل باعث می‌شوند تا کارکنان اعتماد بیشتری نسبت به مدیران آموزشی داشته باشند و درک متقابل اتفاق بیفتد. در بین عوامل فردی داشتن مهارت‌های انگیزشی و مدیریت تغییر، مهارت در مدیریت تضاد و تعارض، ایجاد تعامل و انگیزه و درگیر شدن در محیط‌های یادگیری محور نیز نقش موثری در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری دارند.

مقوله فناوریانه به مدیریت پروژه یعنی سامانه مدیریت برنامه‌ها، وجود سامانه مدیریت منابع انسانی، اعتباربخشی و وجود سامانه مدیریت بودجه اشاره دارند. داشتن یک سامانه مدیریت منابع انسانی هدمند و دقیق که برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را سرلوحه قرار داده باشد و در جهت بهبود شرایط کاری گام بردارد از مهم‌ترین فاکتورهای فناوریانه است که در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی نقش دارند. همچنین، مقوله فناوریانه الزامات آموزشی را نیز شامل می‌شود و وجود سامانه برگزاری دوره‌های آموزشی آفلاین، وجود سامانه ارزشیابی برنامه آموزشی، وجود سامانه برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین و الکترونیکی و وجود سامانه بازخورد آموزشی بسترهای متفاوتی برای ارائه برنامه آموزشی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی فراهم می‌نمایند. بنابراین، مدیریت شبکه آموزشی داخلی، وجود سامانه دستیابی به سوابق آموزشی و سازماندهی مجدد کلیه خدمات حرفه‌ای از جمله راهکارها برای بومی‌سازی برنامه‌های آموزشی است. بومی‌سازی این بستر را فراهم می‌آورد تا مدیران

- development. *Journal of Professional Nursing*; 37(6): 1036-1043. doi: 10.1016/j.profnurs.2021.08.013
7. Lahiri M, Lucarotti R, Gortney JS. (2021). Engaging faculty advisors to promote students' personal and professional development. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*; 13(10): 1346-1350. doi: 10.1016/j.cptl.2021.07.010
8. Borko H, Koellner K, Jacobs J. (2014). Examining novice teacher leaders' facilitation of mathematics professional development. *The Journal of Mathematical Behavior*; 33: 149-167. doi: 10.1016/j.jmathb.2013.11.003
9. Banit O. (2017). The influence of external and internal factors on forming the system of managers' professional development at transnational corporations in Poland. *Comparative Professional Pedagogy*; 7(3): 62-69. doi: 10.1515/rpp-2017-0037
10. Bondar I, Gumenyuk T, Horban Y, Karakoz O, Chaikovska O. (2020). Distance e-learning in the system of professional development of corporation managers: Challenges of COVID-19. *Journal of Education and e-Learning Research*; 7(4): 456-463. doi: 10.20448/journal.509.2020.74.456.463
11. Pylvas L, Nokelainen P. (2021). Academics' perceptions of intercultural competence and professional development after international mobility. *International Journal of Intercultural Relations*; 80: 336-348. doi: 10.1016/j.ijintrel.2020.10.004
12. Mirahmadi F, Tadbiri S, Afsharnezhad A, Majidi M. (2020). Designing a value creation human resource model for customers in the banking industry. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*; 12(3): 75-103.
13. Del Gaudio BL, Porzio C, Sampagnaro G, Verdoliva V. (2021). How do mobile, internet and ICT diffusion affect the banking industry? An empirical analysis. *European Management Journal*; 39(3): 327-332. doi: 10.1016/j.emj.2020.07.003

پژوهش حاضر حاکی از وجود چهار مقوله موثر سازمانی، فردی، فناورانه و محیطی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری بود. بنابراین، طراحی برنامه‌هایی جهت بهبود توسعه حرفه‌ای مدیران از طریق چهار مقوله مذکور با استفاده از زیرمقوله‌ها و شاخص‌های هر یک از مقوله‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در نتیجه، مسئولان و برنامه‌ریزان صنعت بانکداری بر اساس نتایج این پژوهش و نتایج سایر پژوهش‌ها می‌توانند برنامه‌هایی برای رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی و حتی کارکنان طراحی و از طریق کارگاه‌های آموزشی اقدام به اجرای کنند.

## References

- Poorkarimi J, Ramezanzpour E. (2019). Professional development model of faculty member's online learning: qualitative research. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*; 6(21): 125-146.
- Desarno J, Perez M, Rivas R, Sandate I, Reed C, Fonseca I. (2021). Succession planning within the health care organization:: Human resources management and human capital management considerations. *Nurse Leader*; 19(4): 411-415. doi: 10.1016/j.mnl.2020.08.010
- Cahyaningsih E, Sensuse DI, Noprison H. (2017). Multi methods for knowledge management strategy roadmap of government human capital management. *Procedia Computer Science*; 124: 796-503. doi: 10.1016/j.procs.2017.12.182
- Yong JY, Yusliza MY, Ramayah T, FAwehinmi O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*; 215: 364-374. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.12.306
- Zirak R, Zahed Babolan A, Rezaei Sharif A, Moeinikia M. (2019). Investigating factors affecting professional development of high school teachers in Ardabil: A qualitative research with an emphasis on focus group approach. *Journal of School Psychology*; 8(1): 192-201. doi: 10.22098/JSP.2019.799
- Cathala X, Ocho ON, Moorley C, Watts PN. (2021). Demographic profiling of Caribbean and United Kingdom student nurses' use of social media for professional



- study). *Journal of Teaching in Marine Sciences*; 7(1): 1-18. doi: 20.1001.1.25383655.1399.7.1.1.8
22. Sadraei S, Zolfaghari Zaferani R, Vedadi A. (2020). Communication competency model for human resource managers of banking industry. *Journal of Development & Management*; 32(4): 59-91. doi: 10.29252/jmdp.32.4.59
23. Isfahani K, Solimani N, Torani H, Sabahi P. (2019). Factors affecting the professional development of school managers at 1404 horizons. *Journal of School Administration*; 7(4): 210-241. doi: 10.34785/J010.1398.627
24. Sefidgaran B, Golipour A, Faghihi A, ShahHosseini MA. (2019). Explaining the dimensions of human resource managers' development in a competency- based banking system: The application of theme analysis. *Iranian Journal of Management Sciences*; 13(50): 2-29.
25. Asheghi H, Ghahremani M, Ghourchian N. (2017). Identifying and explaining the dimensions, components and indicators in competency development for banking industry managers. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*; 4(14): 57-76.
26. Sehat S, Dehghanan H, Jalali M. (2017). Identify and prioritize the factors affecting the success of banks Development in Iran. *Quarterly Journal of Economic Research and Policies*; 24(80): 217-240.
14. Tarkhani A, Nazari A, Niloofar P. (2020). Investigating effective factors on the efficiency of Iranian banking industry (Simar and Wilson's two-stage method). *Quarterly Journal of Quantitative Economics*; 17(2): 1-41. doi: 10.22055/jqe.2019.14838
15. Mirahmadi F, Tadbiri S, Afsharnejad A, Majidi M. (2020). Designing a value - creating model of human resource units: A study on banking industry. *Iranian Journal of Management Sciences*; 15(57): 123-151.
16. Highley TA, Theado CK. (2022). Valuing the local within the global: A discourse analysis of professional development in a US-Kurdish transnational university partnership. *Journal of Global Education and Research*; 6(1): 47-66. doi: 10.5038/2577-509X.6.1.1140
17. Timokhina KP. (2021). Recommendations for the implementation and use of the system of professional development of personnel. *Business Strategies*; 9(6): 199-200. doi: 10.17747/2311-7184-2021-6-199-200
18. Briere S, Proulx D, Flores ON, Laporte M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*; 33(1): 116-125. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.04.010
19. Wesselink R, Blok V, Van Leur S, Lans T, Dentoni D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*; 106: 497-506. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.10.093
20. Yousefi A, Maleki Avarsin S, Talebi B. (2020). Designing a model for professional development of elementary school principals in 2025 horizon with an approach based on grounded theory. *Managing Education in Organizations*; 9(1): 13-51.
21. Abili Kh, Hajkhozeymh M, Pourkarimi J, Hatami M. (2020). Identifying the components of professional development of universities departments chairs and higher education institutions (A meta-synthesis