

ارائه مدل ارتقای شایستگی با هدف مدیریت عملکرد مدیران آموزش با تاکید بر فقدان رقابت پذیری سازمان (مورد مطالعه صنعت هوانوردی)

سیده آیلا طاهریان

دانش آموخته دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
saltaherian@yahoo.com.au

محمد علی حسینی

دانشیار گروه مدیریت توانبخشی، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
mahmaimy2020@gmail.com

نادر قلی قورچیان

استاد تمام، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
naghourchian@gmail.com

علی تقی پور ظهیر

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
taghipoor a@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۷/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۸/۰۵

چکیده

یکی از عوامل اثرگذار بر جایگاه پایین ایران در حوزه هوانوردی به فقدان مدیران شایسته در مراکز آموزش هوانوردی باز می‌گردد. در این راستا، هدف تحقیق حاضر شناسایی و ارائه مدل ارتقاء شایستگی و مدیریت عملکرد مدیران آموزش با تاکید بر رقابت‌پذیری سازمان در صنعت هوانوردی بوده است. روش تحقیق از نوع کاربردی و اکتشافی و با دو زیر مطالعه کمی و کیفی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران و خبرگان در صنعت هوانوردی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و تا اشباع نظری ۱۰ نفر به مصاحبه انجام شد و جامعه آماری در بخش کمی کلیه کارکنان شرکت هواپیمایی آسمان در سال ۱۳۹۸ بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن توسط خبرگان و پایایی در مطالعه آزمایشی با آلفای کرونباخ (۰.۸۰) تأیید شده بود، استفاده شد. در گام نخست با بررسی ادبیات تحقیق مولفه‌های مختلف شایستگی شناسایی شدند و در ادامه مولفه‌های مستخرج از مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان نیز به مولفه‌های شناسایی شده از ادبیات نظری اضافه گردید و در نهایت در سه بعد اصلی شایستگی‌های مدیریتی، فنی و اداری و ۸۱ زیر مولفه دسته بندی شدند. سپس پرسشنامه در یک مطالعه میدانی توسط کارکنان تکمیل و با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS25 – Amos داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد هر سه ابعاد اصلی ۳ گانه ارتقای شایستگی مدیران (مدیریتی، فنی، اداری) و مولفه‌های مرتبط در ارتقای شایستگی مدیران نقش دارند. و در نهایت یافته‌ها در قالب مدل ارتقای شایستگی مدیران ارائه گردید. جهت تعیین برآزش مدل با استفاده از معادلات ساختاری نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدل از برآزش مناسبی برخوردار می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، شایستگی مدیران، مدیریت عملکرد، رقابت‌پذیری سازمان، ارتقاء، صنعت هوانوردی.

۱- مقدمه

ضرورت های اقتصادی و اجتماعی نشان از این واقعیت دارد که سازمان‌ها برای پایداری خود نیازمند مدیران توانمند هستند که دارای دانش و مهارت کافی همراه با رفتار متناسب با ارزش‌های سازمان در زمینه فعالیت‌های سازمان باشند. با توجه به اهمیت شایستگی‌ها، چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت آنها در دستیابی به اهداف، تضمین می‌شود و کیفیت عملکرد سازمانی به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت؛ زیرا مدیریت شایسته، محور اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملت‌ها بشمار می‌آید. در شرایط جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم-ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود (نیرومند، ۱۳۹۶).

در سازمان‌هایی که وظایف فوق العاده تخصصی و متنوع است و سیطره و حکمرانی قانون بر فعالیت‌ها نسبتاً زیاد و ضروری می‌باشد و از طرفی تعدد قوانین و مقررات همچنین انتظارات متعدد مراجعین بعنوان دو عامل بیرونی تأثیرگذار بر وظایف مطرح است، مسئله شایستگی ضروری تر می‌شود چرا که تقریباً در همه موارد انحصار وجود داشته و جای عامل رقابت که موتور محرک سازمان هاست خالی است. در این سازمان‌ها مدیران ضمن مواجهه با عواملی که در صدر بیان شد با مباحث دیگری چون نظارت و بازرسی محدودیت در اعمال اقدامات اصلاحی، تشویق و تنبیه و... درگیر بوده و انتخاب و عزل افراد دارای محدودیت می‌باشد. سیستم اداری هر کشوری بعنوان بستر و پیش نیاز هر گونه توسعه به حساب می‌آید از توسعه فرهنگی و اجتماعی گرفته تا اقتصادی و سیاسی، لذا ضرورت وجود سیستم شایسته و پویا واضح است و داشتن اداره شایسته مستلزم داشتن مدیران و کارکنان شایسته است که البته وجود مدیران شایسته تأثیرگذاری بیشتری بر کیفیت موضوع دارند (ایمانی، ۱۳۹۵).

درباره نقش و ماهیت مدیریت سازمان و به خصوص مدیران سازمان‌ها در شکل دهی، نظم بخشی و ایجاد نظامی منسجم در سازمانها و ساختاربخشی به فضای سازمان‌ها و همچنین آثار و نتایج نگرش‌ها، راهبردها و ترجیحات آنها بر عناصر فرهنگ و رفتار سازمانی و در نهایت، نقش مدیران در خروجی و توسعه سازمان و عملکرد نهایی سازمان‌ها، کارهای تحقیقاتی، مقالات و کتاب‌های فراوانی اغلب بر پایه‌های روش علمی به قلم صاحب نظران و محققان به رشته تحریر درآمده است. در مجموع همگان به آثار مستقیم و بی‌واسطه فردی، رفتاری و عملکردی مدیران بر وضعیت سازمان اذعان دارند. نظر به اینکه مدیران در سازمان

های امروزی از سرمایه‌های کلیدی به شمار می‌روند، می‌توان گفت که رشد و توسعه نیروی انسانی در گرو انتخاب و به کارگیری صحیح آنها در مشاغل و پست‌های مدیریتی و پست‌های سازمانی است (الله‌یاری و همکاران، ۱۳۹۴). مدیران کارآمد و موفق مدیرانی هستند که از شایستگی بالاتری برخوردار می‌باشند. لذا بسیار با اهمیت است که به ارتقای شایستگی مدیران پرداخته شود. طی مرور مطالعات انجام گرفته مشخص شد که پژوهشی که به ارائه مدل ارتقاء شایستگی مدیران به خصوص در حوزه صنعت هوانوردی پرداخته باشد؛ یافت نشد. برای توسعه صنعت هوانوردی، محدودیت‌هایی از جمله زیرساخت و منابع انسانی، فضای پروازی، عدم تکنولوژی مناسب و عدم وجود چارچوب قانونی لازم وجود دارد که مجموع این موارد موجب شده ضریب استفاده از پتانسیل‌های موجود در بخش هوانوردی عمومی در ایران نسبت به سایر کشورهای منطقه و دنیا، رقم ناچیزی باشد. در میان عوامل اثرگذار بر جایگاه پایین ایران در حوزه هوانوردی، یکی از عوامل به محدودیت در زیرساخت و منابع انسانی باز می‌گردد که بحث آموزش در صنعت هوانوردی هم در زمره این عامل است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۵). بنابراین با توجه به موارد گفته شده و همچنین بررسی و ارزیابی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه شایستگی مدیران، می‌توان دریافت که با وجود این که مطالعات گسترده‌ای در تمامی سازمان‌های کشور در خصوص شایستگی مدیران انجام شده، اما مطالعه مدونی که در مورد مدیران صنعت هوانوردی باشد، تاکنون ثبت نشده، لذا مطالعه حاضر که در نظر دارد مدل مناسبی به منظور ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی را ارائه نماید، می‌تواند این شکاف مطالعاتی را بر طرف کند و به این سوال عمده پاسخ دهد که مدل مناسب برای ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی کدام است؟

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- مفهوم شایستگی مدیران

اولین بار اصطلاح شایستگی توسط وایت (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت ۱۹۵۹ با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه‌ی بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وایت (۱۹۵۹) شایستگی را این گونه تعریف کرد "تعامل اثربخش یک فرد با محیط" و بحث کرد که یک "انگیزه شایستگی" علاوه بر شایستگی وجود دارد که "ظرفیت تحقق یافته" نام دارد. رومی‌های اولیه نیز برای معرفی ویژگی‌های یک "سرباز رومی خوب" فهرستی از شایستگی‌ها را تهیه کردند. اما

- شبکه سازی: تلاش برای انجام کار با همکاری دیگران به جای انجام کار به صورت رقابت گونه، همراه با ایجاد انسجام بین آنها (تارس^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

۲-۲-۳- شایستگی تصمیم گیری

جزء جدایی ناپذیر مدیریت است که طی فرآیندی شش مرحله ای منجر به انتخاب مناسب ترین راه حل می شود. این شش مرحله عبارتند از: تشخیص مشکل، احصای راه حل های مختلف، انتخاب معیار سنجش، تعیین نتایج حاصل از راه حل ها و انتخاب بهترین راه حل و اخذ تصمیم (مظفری، ۱۳۸۱). این مهارت مستلزم سه ویژگی و شایستگی فردی است:

- تشخیص مسئله: توانایی مدیر در شناسایی مشکل از طریق بررسی علایم و نشانه ها؛
- حل مسئله: توانایی مدیر در حل مسائل و مشکلات و انتخاب مناسب ترین راه؛
- ثبات: توانایی مدیر در انتخاب راه حل و تصمیم گیری مؤثر، به موقع و نافذ، همراه با قاطعیت و عدم تعلل.

۲-۲-۴- شایستگی اجرایی

شایستگی های فنی و اجرایی یک مدیر موفق متشکل از هفت شایستگی فرعی برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع، مدیریت زمان، نظارت و کنترل، مدیریت مالی و بودجه، مدیریت قانونی و تجربه ی سازمانی است که مدیر در عرصه ی اجرا به آنها نیازمند است.

- برنامه ریزی و سازماندهی: هدف گذاری مناسب برای دوره های سازمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت و تعیین اولویت بندی برنامه ها و فعالیت ها و سازماندهی وظایف؛
- مدیریت منابع: مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان ها ارزش آفرینی کند. این ارزش آفرینی هم برای ذی نفعان داخلی و هم ذی نفعان خارجی است. ذی نفعان داخلی کارکنان و سازمان هستند در حالی که ذی نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه گذاران و همچنین جامعه است.
- مدیریت زمان: با اجرای مدیریت زمان، برنامه ریزی و پایش، پیامدهای واقع بینانه تری حاصل می گردد و همه چیز به شکل مؤثر تر انجام می شود.

معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط شرکتی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه آن رویکردها و استفاده از آن ها، به سرعت رشد کرد (دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶). شایستگی ها سازمان ها را قادر می سازد تا در شرایط متفاوت رفتاری، آنچه مردم نیاز دارند، منطبق با نتایج باشد که سازمان میل به آن دارد، به طریقی که هماهنگ با فرهنگ شرکت باشد (لن براون و همکاران^۱، ۲۰۱۸).

۲-۲-۲- شایستگی های مدیریتی

شایستگی های مدیریتی مهارت هایی است که مدیران به آن نیازمند هستند. این شایستگی ها را از چهار گروه شایستگی ادراکی، رهبری، تصمیم گیری و اجرایی تشکیل شده است. استیفن رابینز سازمان را پدیده ای اجتماعی معرفی می کند که به طور آگاهانه، هماهنگ شده و برای تحقق اهدافی بر اساس یک سلسله مراتب خاص فعالیت می کند (رابینز^۲، ۲۰۱۵).

۲-۲-۱- شایستگی ادراکی

به سه ویژگی و شایستگی فرعی اطلاق می شود که مدیران برای درک سازمان به صورت یک واحد کلی با در نظر گرفتن تمامی شرایط و عوامل به آن نیاز دارند. این سه ویژگی به شرح ذیل است:

- تفکر راهبردی: درک کامل راهبردهای سازمان، شناخت برنامه های بلندمدت و آینده نگری؛
- تفکر خلاق: توانایی تفکر و عمل به شیوه ای بدیع و نو و استقبال از ایده های جدید؛
- تفکر سیستمی: مشاهده ی سازمان به عنوان یک کل و درک تأثیرات متقابل اجزا و بخش های مختلف آن (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۲-۲- شایستگی رهبری

شایستگی ها و مهارت های مرتبط با نفوذ در دیگران و هدایت افراد در راستای تحقق اهداف سازمان که شامل سه ویژگی و شایستگی فرعی است:

- قدرت نفوذ: قابلیت خلق یک تأثیر خوب برای جلب توجه و احترام دیگران و نفوذ در آن ها به عنوان الگویی موجه؛
- پرورش دیگران: نفوذ در دیگران از طریق آموزش و تعلیم آن ها و پذیرش مسئولیت رشد و تعالی آن ها و حمایت همه جانبه از ایشان؛

³Torres& et al

¹. LeAnn Brown et al

² Robbins

- نظارت و کنترل: مراقبت، کنترل و نظارت مؤثر بر فرایندها و فعالیت ها با توجه به برنامه های اجرایی و زمان بندی های پذیرفته شده؛
- مدیریت مالی و بودجه: درک بودجه، جریان نقدینگی و گزارش های مالی و سالیانه برای تصمیم گیری و ایجاد خط مشی بودجه ای (دلور، ۱۳۹۵).

۲-۳- مدیریت عملکرد

شامل فعالیت‌هایی است که رسیدن به اهداف به صورت مؤثر و مداوم و با شیوه‌ای کارآمد را فراهم می‌کند، که می‌تواند بر عملکرد یک سازمان، ساختمان، کارمندان یا حتی روند تولید یک محصول یا خدمت رسانی یا خیلی موارد دیگر متمرکز شود. همچنین مدیریت عملکرد به عنوان فرایند نظم دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها برای اهداف و اولویت‌های استراتژیک (رزم ترفندی) هم شناخته می‌شود. اوبری دانیلز مدیریت عملکرد را به عنوان عبارتی جامع در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح کرد، تا فناوری (علوم به کار گرفته شده در روش‌های کاربردی) مدیریت کارکرد و نتایج (دو عنصر مهم آنچه که کارایی یا عملکرد خوانده می‌شود) را توصیف کند. تعریف رسمی مدیریت عملکرد به گفته دانیلز «یک سیستم مدیریتی داده گرای علمی است؛ که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده.»

۲-۴- مروری بر مطالعات پیشین

تارس^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی تأثیر یادگیری تجربی بر شایستگی استراتژیک مدیران و سبک تصمیم‌گیری پرداختند نتایج نشان داد که اگرچه دانش دانشجویان و توانایی‌های استراتژیک آنها می‌تواند با یک شبیه‌سازی استراتژی کسب و کار گسترش یابد، اما شیوه تصمیم‌گیری آنها به طور قابل توجهی تحت تأثیر تمرین نیست. اسپندلاوا^۲ (۲۰۱۷) بیان داشت که شایستگی‌های مدیریتی عبارتند از: اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری، نتیجه مدار بودن. در پژوهش لاوسون^۳ (۲۰۱۶) که نتایج حاکی از احصاء شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریت و مهارت‌ها و شایستگی‌هایی در ارتباط با چرخه‌ی خطی مشی، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی فنی شغل می‌باشد. توماسون^۴ (۲۰۱۵)، در کشور هلند در پژوهشی شایستگی مدیریت دانشگاهی را از طریق مصاحبه با مدیران ارشد دانشگاهی مورد بررسی قرار داد که نتایج حاکی از: اهمیت حکمرانی منسجم،

حل مسئله، رفتارهای بین شخصی، اثربخشی عملیاتی، تأثیر گذاری، انعطاف پذیری، حساسیت مدیریت آموزشی را مهمترین موارد عنوان کرد. نورجهان و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معناداری وجود دارد. عابدیان (۱۳۹۵)، شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی را شامل خلاقیت، سعه صدر، نگرش علمی، انتقادپذیری، انعطاف پذیری، مدیریت مشارکتی و کار تیمی، تعامل و ارتباط، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، تفکر منطقی، نوآوری، مهارت مذاکره، رهبری، برنامه ریزی آموزشی، سازمان دهی، هوش هیجانی، قاطعیت، مدیریت تغییر، مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع، مشتری محور، تعهد سازمانی، مسئولیت پذیری، تخصصی فنی، شناسایی و حل مسئله، پیشرفت و بهبود مستمر، قضاوت و تصمیم‌گیری و اعتماد آفرینی ذکر کرده است.

با بررسی‌های انجام شده در ادبیات نظری و تجربی پژوهش مشخص شد که شایستگی‌های مدیران از جنبه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است ولی از نظر مهارت‌های ادراکی، فنی و ارتباطی مورد توجه نبوده است و همچنین با توجه به اهمیت شایستگی مدیران در صنعت هوانوردی هنوز تحقیقات داخلی بدان نپرداخته‌اند که این شکاف تحقیقاتی در پژوهش حاضر پوشش داده شد.

۲-۵- چارچوب نظری

مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

تعریف مهارت‌های سه‌گانه مدیریت به شرح زیر است:

- **مهارت فنی** یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی

³ Lavson

⁴ Tomason

¹Torres& et al

² Spendlove

فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید (نورجهان و همکاران، ۱۳۹۶).

۳- روش شناسی

تحقیق حاضر با توجه به اهدافی که دارد جزء تحقیقات کاربردی بوده و از نظر فرایند انجام پژوهش جز تحقیقات توصیفی و پیمایشی از نوع اکتشافی است که در دو فاز کیفی و کمی صورت گرفت. در قسمت مطالعه کیفی جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران آموزش صنعت هوانوردی هواپیمایی آسمان و اساتید خبره در این زمینه بوده است. در این مطالعه جهت تعیین حجم نمونه بخش کیفی با روش نمونه‌گیری هدفمند تا اشباع داده‌ها با ۱۰ نفر از مدیران و خبرگان این بخش مصاحبه انجام شد. که شامل یک مدیر کل مرکز بهسازی و آموزش نیروی انسانی و نه تن از مدیران زیر مجموعه وی از جمله مدیران آموزش عملیات، مدیر آموزش فنی، مدیر آموزش بازرگانی، مدیر آموزش عمومی، مدیر آموزش زبان‌های خارجه، مدیر آموزش‌های آزاد را تشکیل داده‌اند. جامعه آماری بخش کمی نیز کلیه کارکنان شرکت هواپیمایی آسمان در سال ۱۳۹۷ بودند که تعداد آنها برابر با ۷۰۶ نفر است. جهت تعیین حجم نمونه بخش کمی از جدول مورگان - گرجسی استفاده شده و پس از تعیین حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (۲۵۰ نفر) از بین اعضای جامعه پژوهش به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته بر اساس یافته‌های حاصل از مرور متون و مصاحبه با خبرگان برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. این پرسشنامه شامل مقوله‌های اصلی (فنی، ادراکی و ارتباطی) و ۷۰ زیر مولفه‌های شناسایی شده جهت ارتقای شایستگی مدیران صنعت هوانوردی در بخش آموزش بوده است. جهت تعیین روایی این پرسشنامه از روش لاوشه استفاده شده که در آن برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)، استفاده شد که پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت. کلیه محاسبات برای روایی پرسشنامه بالای ۰.۶۲ بوده است و می‌توان اطمینان حاصل نمود که پرسشنامه دارای روایی بوده است. جهت تعیین پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج نشان داد مقدار

کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد (ممتازیان و کاظم نژاد، ۱۳۹۵).

● **مهارت انسانی** یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. (مشبکی و روئین، ۱۳۹۰) مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه‌دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد (برومند و همکاران، ۱۳۹۰).

● **مهارت ادراکی** یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و

بدست آمده ۰.۸۰ می باشد و بیشتر از مقدار قابل قبول ۰.۷۰ است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده در بخش کیفی از تحلیل محتوای قراردادی استفاده شد. در بخش کمی تحقیق نیز با استفاده از پرسشنامه تدوین شده و استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و نیز روش الگوی معادلات ساختاری، بررسی روابط بین متغیرها تعیین گردیده در ارائه مدل ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی استفاده شده است و کلیه تجزیه و تحلیل ها نرم افزارهای 2 SPSS-PLS صورت گرفته است .

۴- یافته ها

در این بخش پس از جمع آوری داده های اولیه، تفسیر نتایج با توجه به آنان صورت گرفت و پاسخ هر یک از سوالهای تحقیق

مورد بررسی و تجزیه قرار گرفت که در ادامه پاسخ هر یک از سوالات با توجه به تفسیر نتایج ارائه شده است.

سؤال اول: ابعاد و مؤلفه های اصلی شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی کدامند؟

جهت پاسخگویی به سؤال فوق ابتدا به بررسی مبانی نظری و ادبیات تجربی پژوهش پرداخته شد که مولفه های استخراج شده شامل ۶ بعد اصلی؛ ۱۷ مولفه و ۱۲۸ شاخص بوده است و سپس جهت تکمیل ابعاد و مولفه های مورد نظر ۱۰ نفر از خبرگان انتخاب شدند که طی مصاحبه ای و با استفاده از تحلیل محتوای کیفی ابعاد و مولفه های جدید استخراج شدند که با ترکیب ابعاد و مولفه های ادبیات نظری و تجربی و یافته های میدانی در نهایت با حذف موارد تکراری ۷۰ مولفه نهایی باقی ماند که یافته های بدست آمده در جدول شماره ۱ قابل مشاهده می باشد

جدول ۱- مقوله ها و زیر مقوله های شناسایی شده

مهارت های ارتباطی	مهارت های فنی	مهارت های اداری
مهارت های کلامی	استعداد فردی و شغلی	هوش فردی مدیران
مهارت های نوشتاری	تجارب شغلی کافی	نگرش کاری مثبت در سازمان ب
تفویض اختیار	علاقتمندی به وظایف	ایجاد انگیزه در کارکنان
مشاوره و راهنمایی شغلی	توجه به مهارت های نوین مدیریتی	تمایل به موفقیت
تیم سازی	سلامت جسمانی	توانایی مدیریت تغییر و تحول محیطی و سازمانی
مهارت های غیر کلامی	تحصیلات آکادمیک .	سازمانی
مهارت های متقاعد سازی دیگران	دانش فناوری	ثبات فکری در مدیران
مهارت های گوش دادن همدلی	تحقیق و توسعه	اداره امور از سلامت ذهنی .
مهارت های حل تعارضات سازمانی .	قانونمندی	آینده نگر و دارای تفکر راهبردی
اطلاع رسانی مناسب	نیازهای آموزشی فردی و شغلی	پاداش دهی به موقع به افراد
آموزش و یادگیری	توانایی سازماندهی امور کاری و سازمانی	تشخیص به موقع فرصتها
واقع نگری	برنامه ریزی شغلی و سازمانی .	نوآوری و خلاقیت
هدایت و رهبری	توجه به برنامه های جانسی پروری	توان مسئله یابی
توانایی مدیریت جلسات	تکریم ارباب رجوع	ثبات فکری
مشارکت دادن دیگران در تصمیمات سازمان	توانایی بودجه بندی مالی	ارزیابی عملکرد فردی و سازمان.
حساسیت نسبت به محیط کار .	تخصیص بهینه و مطلوب منابع	سازمان غیر رسمی
ارائه بازخورد به دیگران	دانش بهسازی منابع انسانی در	منافع ذینفعان
توان روحیه دهی	قدرت تصمیم گیری	توان تنظیم امور کاری
توان ایجاد اتحاد	ایجاد محیط کارآفرینی در سازمان	تعاملات فرا سازمانی.
توان تاثیر گذاری بر روی دیگران	پشتیبانی فنی از کارکنان	هدفگذاری سازمانی
توجه به تعامل با سازمان های رقیب	تسلط بر امور شغلی و کاری	توان تحلیل مسائل
	مسیر شغلی فردی	مدیران توان مدیریت زمان امور کاری
	تجارب بین المللی	رشد حرفه ایی فرودستان
	تسلط بر فضای مجازی و فن آوری	هوش عاطفی مدیران
	ایمنی و سالم سازی محیط کار	

بررسی سؤال دوم: وضع موجود شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی چگونه است؟

در این بخش ابتدا به بررسی میانگین و انحراف معیار های مولفه ها پرداخته شد و سپس به بررسی وضع موجود از طریق پرسشنامه در خصوص ارتقای شایستگی مدیران در صنعت هوانوردی پرداخته شد که نتایج نشان داد مدیران در مولفه های تفویض اختیار، مشاوره و راهنمایی شغلی، مهارتهای غیر کلامی، مهارتهای متقاعد سازی دیگران، مهارتهای گوش دادن، همدلی، توان روحیه دهی، توان ایجاد اتحاد، ایجاد انگیزه در کارکنان، توانایی مدیریت تغییر و تحول محیطی و سازمانی، ثبات فکری در مدیران، پاداش دهی به موقع به افراد، تشخیص به موقع فرصتها، منافع ذینفعان، قدرت تصمیم گیری و تسلط بر امور شغلی و کاری ضعیف هستند و به تقویت آنها بایستی توجه

داشته باشند و در مابقی عوامل نیز همانطور که ملاحظه میگردد اغلب مقادیر بدست آمده حول میانگین (۲.۵) هستند که نشان میدهد در این موارد نیز مدیران در حد متوسطی بوده و نیازمند توجه به رشد و پیشرفت در زمینه های فوق است. در خصوص آزمون میانگین و یا تحلیل توصیفی زیر مولفه های شناسایی شده می توان بیان داشت که در جدول ۲ به بررسی میانگین پاسخ ها و انحراف معیار هر یک در خصوص زیر مولفه ها پرداخته شده است و در ادامه با استفاده از آزمون t به این امر پرداخته شده است که آیا مولفه های شناسایی شده در شایستگی مدیران آموزش موثر است یا نه؟ که نتایج نشان داد میانگین پاسخ های بدست آمده بیشتر از ۲.۵ بوده است و وضعیت توجه به شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی در حد متوسطی بوده است و تمامی زیر مولفه ها بر روی شایستگی مدیران تاثیر گذار هستند که می توان در مدل مطلوب بدان ها استناد نمود.

جدول ۲- آزمون t

مقدار t	سطح معناداری	زیر مولفه ها	مقدار t	سطح معناداری	زیر مولفه ها
۴.۳۲۳	۰.۰۰۰	مهارت های کلامی	۴.۳۹۸	۰.۰۰۰	ارزیابی عملکرد فردی و سازمان.
۲.۵۶۵	۰.۰۰۰	مهارت های نوشتاری	۲.۱۹۳	۰.۰۰۰	سازمان غیر رسمی
۱.۲۱۲	۰.۰۶۳	تفویض اختیار	۳.۴۳۶	۰.۰۰۰	منافع ذینفعان
۱.۸۷۴	۰.۰۵۴	مشاوره و راهنمایی شغلی	۳.۹۸۲	۰.۰۰۰	توان تنظیم امور کاری
۲.۸۹۵	۰.۰۰۰	تیم سازی	۲.۱۱۲	۰.۰۰۰	تعاملات فرا سازمانی.
۱.۲۸۹	۰.۰۴۵	مهارتهای غیر کلامی	۳.۹۲۲	۰.۰۰۰	هدفگذاری سازمانی
۱.۷۸۲	۰.۰۶۵	مهارتهای متقاعد سازی دیگران	۲.۹۸۴	۰.۰۰۰	توان تحلیل مسائل
۱.۰۹۸	۰.۰۶۷	مهارتهای گوش دادن	۳.۹۸۲	۰.۰۰۰	مدیران توان مدیریت زمان امور کاری
۱.۴۲۱	۰.۰۰۰	همدلی	۲.۳۲۳	۰.۰۰۰	رشد حرفه ایی فرودستان
۲.۹۷۵	۰.۰۰۰	مهارتهای حل تعارضات سازمانی .	۳.۹۸۲	۰.۰۰۰	هوش عاطفی مدیران
۲.۹۸۴	۰.۰۰۰	اطلاع رسانی مناسب	۳.۸۹۱	۰.۰۰۰	استعداد فردی و شغلی
۲.۳۳۱	۰.۰۰۰	آموزش و یادگیری	۲.۸۷۴	۰.۰۰۰	تجارب شغلی کافی
۳.۹۸۴	۰.۰۰۰	واقع نگری	۴.۵۶۴	۰.۰۰۰	علاقتمندی به وظایف
۲.۴۳۵	۰.۰۰۰	هدایت و رهبری	۳.۳۴۲	۰.۰۰۰	توجه به مهارتهای نوین مدیریتی
۲.۰۹۳	۰.۰۰۰	توانایی مدیریت جلسات	۵.۹۸۳	۰.۰۰۰	سلامت جسمانی
۲.۷۶۵	۰.۰۰۰	مشارکت دادن دیگران در تصمیمات سازمان	۶.۷۷۴	۰.۰۰۰	تحصیلات آکادمیک .
۴.۹۸۴	۰.۰۰۱	حساسیت نسبت به محیط کار .	۴.۳۹۹	۰.۰۰۰	دانش فناوری
۳.۹۸۲	۰.۰۰۱	ارائه بازخورد به دیگران	۴.۱۲۱	۰.۰۰۰	تحقیق و توسعه
۰.۹۸۱	۰.۰۰۵	توان روحیه دهی	۳.۹۰۲	۰.۰۰۴	قانونمندی
۰.۸۷۴	۰.۰۰۰	توان ایجاد اتحاد	۳.۲۷۳	۰.۰۰۵	نیازهای آموزشی فردی و شغلی
۳.۲۱۴	۰.۰۰۰	توان تاثیر گذاری بر روی دیگران	۴.۲۰۸	۰.۰۰۲	توانایی سازماندهی امور کاری و سازمانی
۴.۰۹۳	۰.۰۰۰	توجه به تعامل با سازمان های رقیب	۳.۲۹۸	۰.۰۰۲	برنامه ریزی شغلی و سازمانی .
۲.۳۳۷	۰.۰۰۰	هوش فردی مدیران	۲.۳۹۴	۰.۰۰۳	توجه به برنامه های جانشی پروری

سطح معناداری	مقدار t	زیر مولفه ها	سطح معناداری	مقدار t	زیر مولفه ها
۰.۰۰۲	۳.۴۳۳	تکریم ارباب رجوع	۰.۰۰۵	۳.۹۸۳	نگرش کاری مثبت در سازمان
۰.۰۰۰	۳.۲۸۳	توانایی بودجه بندی مالی	۰.۰۰۲	۱.۸۷۵	ایجاد انگیزه در کارکنان
۰.۰۰۰	۴.۳۰۹	تخصیص بهینه و مطلوب منابع	۰.۰۰۳	۴.۹۸۳	تمایل به موفقیت
۰.۰۰۰	۳.۲۹۳	دانش بهسازی منابع انسانی در محیطی و سازمانی	۰.۰۰۰	۱.۹۸۲	توانایی مدیریت تغییر و تحول
۰.۰۰۰	۱.۰۲۳	قدرت تصمیم گیری	۰.۰۰۰	۱.۶۵۵	ثبات فکری در مدیران
۰.۰۰۰	۴.۰۲۲	ایجاد محیط کارآفرینی در سازمان	۰.۰۰۰	۲.۳۰۹	اداره امور از سلامت ذهنی .
۰.۰۰۰	۳.۲۹۳	پشتیبانی فنی از کارکنان	۰.۰۰۰	۳.۹۸۲	آینده نگر و دارای تفکر راهبردی
۰.۰۰۰	۱.۹۸۳	تسلط بر امور شغلی و کاری	۰.۰۰۰	۱.۹۰۹	پاداش دهی به موقع به افراد
۰.۰۰۰	۲.۹۸۳	مسیر شغلی فردی	۰.۰۰۰	۱.۸۷۴	تشخیص به موقع فرصتها
۰.۰۰۰	۳.۲۴۳	تجارب بین الملل	۰.۰۰۰	۲.۳۲۳	نوآوری و خلاقیت
۰.۰۰۰	۳.۹۰۲	تسلط بر فضای مجازی و فن آوری	۰.۰۰۵	۳.۰۹۲	توان مسئله یابی
۰.۰۰۰	۳.۹۸۲	ایمنی و سالم سازی محیط کار	۰.۰۰۶	۱.۶۲۳	ثبات فکری

بهبود روابط اجتماعی با کارکنان گردد. مدیران به مهارت های متقاعد سازی کارکنان توجه داشته است. مهارت های گوش دادن در مدیران تقویت گردد تا بتوانند به انتقادات و پیشنهادات کارکنان توجه بیشتری داشته باشند.

بررسی سؤال چهارم: مدل مناسب ارتقای شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی کدام است؟

برای به دست آوردن مدل مناسب برای ارتقای شایستگی مدیران همانگونه که توضیح آن به طور خلاصه در بخش قبلی ارائه گردید، پرسشنامه پژوهشگر ساخته نهایی با ۷۰ مولفه در قالب طیف لیکرت در اختیار ۲۵۰ تن از کارکنان سازمان هوانوردی قرار گرفت و خواسته شد که به سوالات پاسخ دهند. برای بررسی کمی سازی مدل اندازه گیری از تحلیل عامل اکتشافی، روایی واگرا و روایی همگرا استفاده می شود. و ضرایب بارهای عاملی مورد سنجش قرار می گیرد. به این صورت که ضرایب بارهای عاملی^۱ باید بیشتر از ۰/۴ باشد تا مدل از پایایی مناسبی برخوردار باشد. همانطور که نتایج نشان می دهد تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴۰ می باشد و هیچ عاملی از مدل حذف نخواهد شد.

بررسی سؤال سوم: سازو کارهای ارتقای شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی کدامند؟

جهت پاسخگویی به سؤال فوق ابتدا به بررسی میانگین پاسخ های زیر مولفه های شناسایی شده پرداخته شد و سپس با استفاده از آزمون t به بررسی وضع موجود سازمان در خصوص ارتقاء شایستگی مدیران پرداختیم که نتایج نشان داد سازمان در برخی از زیر مولفه ها دارای ضعف می باشد که نیازمند تقویت هر یک از ضعف های خود است. در این راستا با توجه به زیر مولفه های دارای نمره ضعیف سازوکارهای لازم و عملیاتی جهت بهبود وضع موجود زیر مولفه ارائه شده است که در این خصوص می توان بیان داشت : مدیران جهت افزایش زمان بیشتر برای انجام وظایف خود به مقوله تفویض اختیار توجه بیشتری داشته باشند تا نزد کارکنان به عنوان یک مدیر شایسته شناخته شوند. مدیران سعی نمایند در برخی مواقع به صورت عمومی و تخصصی به مشاوره و راهنمایی شغلی کارکنان پرداخته و یا اینکه از خارج از سازمان مشاوران مناسبی را استخدام نموده تا به کارکنان مشاوره شغلی ارائه دهند. مدیران به تقویت مهارت های غیر کلامی و زبان بدن توجه بیشتری داشته باشند که باعث

جدول ۳- نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی

مولفه ها	ارتباطی	ادارکی	فنی
مهارت های کلامی	۰.۷۶۴		
مهارت های نوشتاری	۰.۷۳۵		
تفویض اختیار	۰.۷۹۳		
مشاوره و راهنمایی شغلی	۰.۷۴۴		

^۱ .Loadings

فنی	ادارگی	ارتباطی	مولفه ها
		۰.۷۸۴	تیم سازی
		۰.۷۵۵	مهارتهای غیر کلامی
		۰.۸۷۶	مهارتهای متقاعد سازی دیگران
		۰.۷۶۵	مهارتهای گوش دادن
		۰.۷۱۱	همدلی
		۰.۷۴۴	مهارتهای حل تعارضات سازمانی .
		۰.۷۶۶	اطلاع رسانی مناسب
		۰.۷۴۳	آموزش و یادگیری
		۰.۷۴۴	واقع نگری
		۰.۸۳۳	هدایت و رهبری
		۰.۷۳۲	توانایی مدیریت جلسات
		۰.۷۶۲	مشارکت دادن دیگران در تصمیمات سازمان
		۰.۷۶۹	حساسیت نسبت به محیط کار .
		۰.۷۵۵	ارائه بازخورد به دیگران
		۰.۷۴۳	توان روحیه دهی
		۰.۸۱۱	توان ایجاد اتحاد
		۰.۸۶۵	توان تاثیر گذاری بر روی دیگران
		۰.۷۶۲	توجه به تعامل با سازمان های رقیب
	۰.۸۳۳		هوش فردی مدیران
	۰.۸۵۰		نگرش کاری مثبت در سازمان ب
	۰.۸۴۷		ایجاد انگیزه در کارکنان
	۰.۸۴۳		تمایل به موفقیت
	۰.۸۶۷		توانایی مدیریت تغییر و تحول محیطی و سازمانی
	۰.۸۴۶		ثبات فکری در مدیران
	۰.۷۶۵		اداره امور از سلامت ذهنی .
	۰.۷۱۱		آینده نگر و دارای تفکر راهبردی
	۰.۷۰۷		پاداش دهی به موقع به افراد
	۰.۷۶۱		تشخیص به موقع فرصتها
	۰.۷۵۵		نوآوری و خلاقیت
	۰.۷۸۹		توان مسئله یابی
	۰.۷۳۴		ثبات فکری
	۰.۸۴۵		ارزیابی عملکرد فردی و سازمان.
	۰.۸۹۰		سازمان غیر رسمی
	۰.۸۴۴		منافع ذینفعان
	۰.۸۴۶		توان تنظیم امور کاری
	۰.۸۳۶		تعاملات فرا سازمانی.
	۰.۸۶۶		هدفگذاری سازمانی
	۰.۸۴۷		توان تحلیل مسائل
	۰.۸۳۲		مدیران توان مدیریت زمان امور کاری
	۰.۷۸۵		رشد حرفه ایی فرودستان
	۰.۷۶۶		هوش عاطفی مدیران
۰.۸۵۴			استعداد فردی و شغلی
۰.۸۶۶			تجارب شغلی کافی
۰.۸۴۵			علاقتمندی به وظایف
۰.۷۹۱			توجه به مهارتهای نوین مدیریتی
۰.۷۵۴			سلامت جسمانی
۰.۷۶۸			تحصیلات آکادمیک .

فنی	ادارگی	ارتباطی	مولفه ها
۰.۸۳۳			دانش فناوری
۰.۸۵۴			تحقیق و توسعه
۰.۸۶۷			قانونمندی
۰.۷۸۳			نیازهای آموزشی فردی و شغلی
۰.۸۳۳			توانایی سازماندهی امور کاری و سازمانی
۰.۸۷۵			برنامه ریزی شغلی و سازمانی .
۰.۷۳۳			توجه به برنامه های جانشین پروری
۰.۸۵۶			تکریم ارباب رجوع
۰.۸۶۵			توانایی بودجه بندی مالی
۰.۷۸۶			تخصیص بهینه و مطلوب منابع
۰.۷۴۴			دانش بهسازی منابع انسانی
۰.۸۴۳			قدرت تصمیم گیری
۰.۸۵۶			ایجاد محیط کارآفرینی در سازمان
۰.۸۶۷			پشتیبانی فنی از کارکنان
۰.۸۱۱			تسلط بر امور شغلی و کاری
۰.۷۵۵			مسیر شغلی فردی
۰.۷۴۴			تجارب بین الملل
۰.۷۹۱			تسلط بر فضای مجازی و فن آوری
۰.۸۴۳			ایمنی و سالم سازی محیط کار
۳.۷۶	۴.۶۷	۵.۳۴	مقادیر ویژه اولیه کل.
۱۴.۶۵	۲۵.۴۹	۴۳.۸۴	درصد واریانس.
۸۳.۹۸	۶۹.۳۳	۴۳.۸۴	درصد تراکمی واریانس.

آزمون کفایت حجم نمونه

متغیرهایی برای تحلیل مدل مناسب ترند که در سطح سنجش فاصله‌ای باشند، لکن در برخی موارد از متغیرهای رتبه‌ای و اسمی نیز استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای معادلات ساختاری مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد می‌توان با احتیاط بیشتر به معادلات

ساختاری پرداخت. اما در صورتی که مقدار آن بزرگتر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل فرضیات خواهد بود. از آنجا که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۳۵ است و تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار معناداری آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی، مناسب است.

جدول ۴- نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی

آماره	آزمون
۰.۸۳۵	کایسر - میر - اولکین (KMO)
۱۰۳۹۰.۳۴	آزمون کرویت بارتلت
۲۴۹	
۰.۰۰۰	

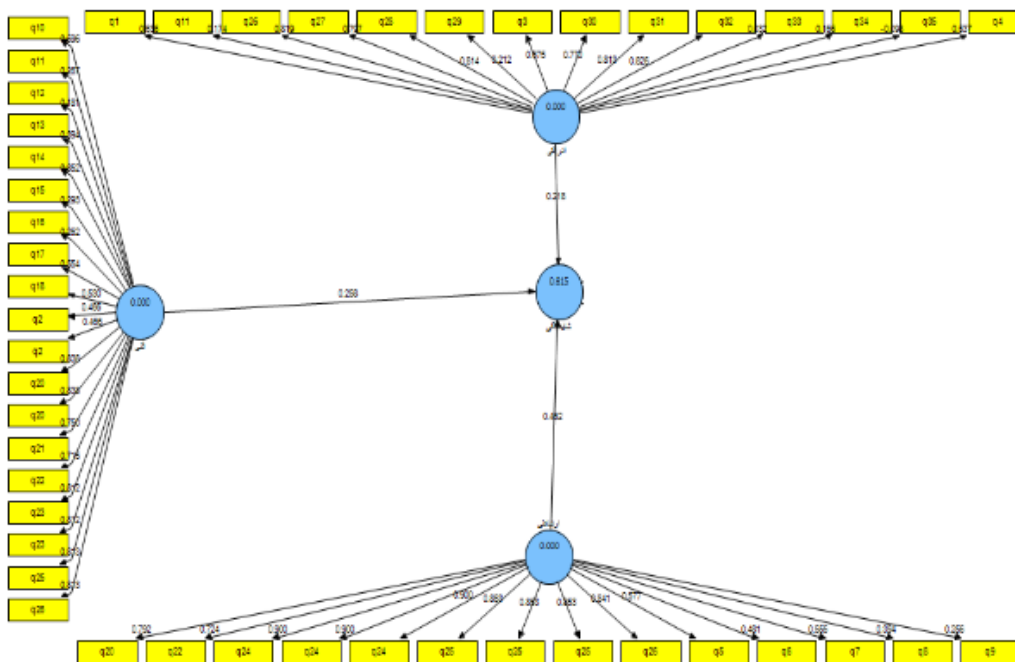
برازش مدل

در این بخش با توجه به اینکه مشخص شد ابعاد مدل کدامند، میزان حجم نمونه مناسب است و کلیه ابعاد شناسایی شده بر روی مدل مورد نظر مؤثر هستند با استفاده از تکنیک مربعات جزئی و آزمون t بوت استراییبگ به کمی سازی مدل پرداخته شد که نتایج

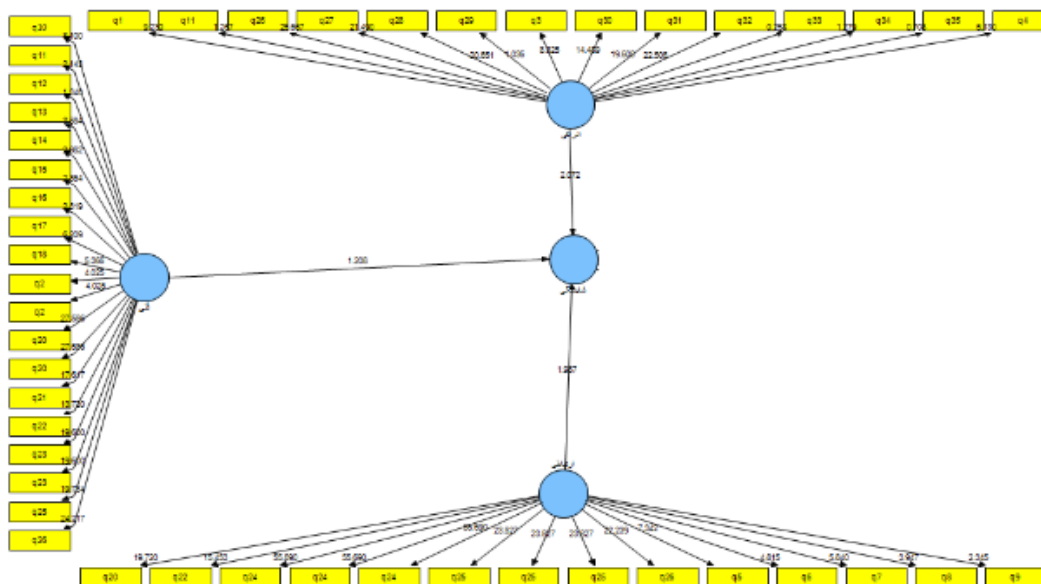
به شرح شکل های ۱ و ۲ می باشند. نتایج شکل فوق نشان می دهد که کلیه ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل مثبت بوده و کلیه مقادیر بدست آمده t بیشتر از ۱.۹۶ جدول Z بوده اند که می توان نتیجه گرفت مدل معنادار بوده و می توان به نتایج بدست آمده استناد نمود.

دانشگاهی قرار گرفته و با توجه به یافته های نرم افزاری و بررسی های نظری و کیفی خبرگان مشخص شد که مدل از برازش مناسبی برخوردار می باشد.

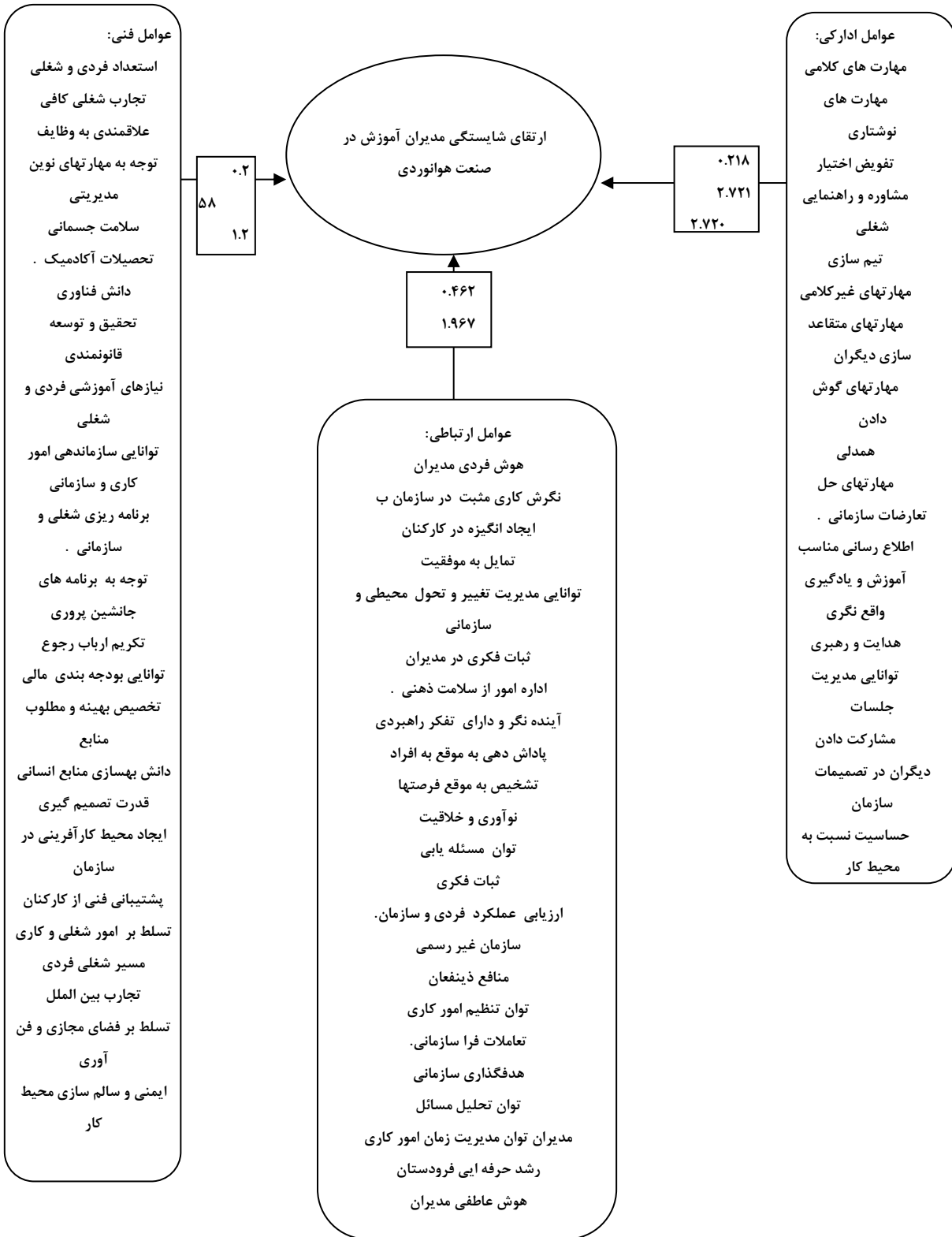
با توجه به شکل های ۱ و ۲ مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنی دار هستند و در نتیجه ابعاد اصلی ۳ گانه و مولفه های مرتبط با مدل مورد تأیید و در مدل عملیاتی و نهایی (شکل ۳) ارائه گردید که در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان



شکل ۱- روابط علی میان متغیرهای مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲- روابط علی میان متغیرهای مدل در حالت تخمین معناداری



شکل ۳- مدل عملیاتی تحقیق

بررسی سؤال پنجم: درجه تناسب مدل از دیدگاه صاحب نظران و متخصصان صنعت هوانوردی چگونه می باشد؟
در ادامه جهت بررسی تناسب مدل از شاخص‌های برازش شامل: GFI، AGFI و RMSEA استفاده شده است، مقادیر بدست آمده نشان می‌دهند که نتایج مدل قابل اعتماد است. چرا که شاخص‌های GFI و AGFI، هر دو بیشتر از حد مورد نظر برآورد شده‌اند که این آماره بزرگتر از حد ملاک ۰/۹۰ بوده است. همچنین، نسبت مربع کای به درجه آزادی (X^2/df) مقدار مناسبی را نشان داده است. همچنین معیار خطای RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳ برآورد شده که این مقدار کوچکتر از حد مجاز ۰/۰۸ بوده است. بر اساس برآوردهای ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که مدل تست شده در جامعه مورد نظر از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است. بنابراین، نتایج مدل تحقیق نشان می‌دهد که مدل مورد استفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار است.

بررسی سؤال ششم: ساز و کارهای اجرایی مدل ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی کدامند؟

جهت پاسخگویی به این سؤال بعد از نهایی شدن مدل نهایی پژوهش می‌توان با توجه به میزان اهمیت هر یک از مولفه‌ها از نظر پاسخ دهندگان راهکارهایی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب ارائه می‌گردد: که در بعد فنی لازم است مدیران سازمان اطلاعات و دانش علمی و عملی خود را در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی به روز نمایند و قدرت تجزیه و تحلیل خود را در خصوص مسائل سازمانی بالا برده و به تکنیک‌های حل مسئله توجه داشته باشند. در بعد ادراکی باید مدیران سعی نمایند آموزش و یادگیری مبتنی بر وظایف شغلی خود را همواره مورد توجه قرار داده و از طریق نیازسنجی آموزشی به بهبود مهارت‌های خود توجه داشته باشند و سعی نمایند آموزش و یادگیری مبتنی بر وظایف شغلی خود را همواره مورد توجه قرار داده و در بعد ارتباطی نیز مدیران باید به ایجاد اتحاد در سازمان توجه بیشتری داشته و با ایجاد انسجام سازمانی به هم‌افزایی سازمانی دست یابند و همچنین مدیران با توجه به آخرین تغییرات محیطی برنامه ریزی‌های اجرایی و استراتژیک را مد نظر قرار دهد و به نوعی به موضوع مدیریت تحول توجه بیشتری داشته باشد.

۴- بحث

تعیین شایستگی‌های مدیران می‌تواند در راستای طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد مدیران مورد استفاده قرار گیرد که در پژوهش حاضر به شناخت مولفه‌های ارتقای شناسایی شایستگی مدیران در صنعت هوانوردی به عنوان سازمانی با عدم امکان

رقابت‌پذیری پرداخته شد. مهمترین نتایج پژوهش پس از مرور دقیق ادبیات و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی و انجام مصاحبه با متخصصان مدیریتی، تدوین مدلی مشتمل بر فلسفه و اهداف، مبانی نظری، ابعاد، مولفه‌های ارتقاء شایستگی، فرایند اجرای مدل بوده است. رهبران و مدیران در صنعت هوانوردی می‌توانند از مدل پژوهش به عنوان چهارچوبی برای رشد و ارتقاء و بهبود مستمر توانایی‌های خود برای انجام بهتر فعالیتها و وظایف خود در سازمان استفاده کنند. همچنین این مدل می‌تواند به عنوان چهارچوبی برای آموزش و بهسازی مدیران در مراکز آموزش سازمان‌های هوانوردی در بدو انتصاب و بعد از آن مورد استفاده قرار گیرد. نتایج به دست آمده از مولفه‌های ارتقای شایستگی مدیران در صنعت هوانوردی از دید کارکنان نشان دهنده وضعیت نامطلوب مدیریت در برخی از مولفه‌های ارتقای شایستگی می‌باشد. ارائه باز خورد‌های پیوسته به نحوه عملکرد مدیریت و درک مسائل و مشکلات موجود می‌تواند در برنامه ریزی‌های مجدد جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت مدیران صنعت هوانوردی کمک نماید.

در خصوص مقایسه نتایج می‌توان بیان داشت اغلب پژوهش‌های صورت گرفته با یافته‌های این پژوهش مطابقت دارد. در این خصوص پراترنز و نورتون (۲۰۱۸) به این نتیجه دست یافتند که مدیران برای ایفا کردن نقش رهبری باید مهارت‌های ویژه دارا باشند از جمله، حل مسئله گروهی، مهارت‌های تفکری و عقلانی و مهارت‌های سازمانی و اداری. نیرومند و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که سه بعد شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای در مجموع در سطح اطمینان ۹۹ درصد شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی را تبیین می‌کنند. فتح پور مرنندی (۱۳۹۵) نشان داد که الگوی حاصل در زمینه‌هایی همچون آموزش، توسعه منابع انسانی، اثر بخشی، کارایی و بهره‌وری، استخدام و عملکرد سازمانی کاربرد دارد. ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵) دریافتند که ده عامل (معمار و شریک استراتژی، توانایی مدیریت تغییر و تحول سازمانی، توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها، توانایی در طراحی و بازنگری سازمان، توانایی مدیریت فرهنگ سازمانی، درک و شناخت کسب و کار، معمار و مجری عملیات و فرایندهای HR، اعتبار فردی، تکنولوژی HR، توسعه دهنده سرمایه انسانی) به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی کشور شناسایی شده است. ریاضی (۱۳۹۵) نشان داد که شایستگی‌های فردی، میان فردی و اطلاعاتی بر عملکرد مدیران تأثیر دارد و میان شایستگی‌های مدیران و عملکرد آنها پس از کنترل سن و سابقه کار، رابطه‌ای وجود ندارد. درجوردی علوی و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که با توجه به افزایش نقش

روابط عمومی در توانمندی ارتباطی و موفقیت سازمانها، مهارتهای ارتباطی می تواند مورد استفاده مدیران سازمانها قرار گیرد. قربانزاد و عیسی خانی (۱۳۹۵) نشان دادند که شایستگی های تقوادماری، رفتاری- اخلاقی، امانتداری، عدالت ورزی و انصاف و تصمیم گیری، به عنوان شایستگی های اصلی مدیران شناسایی شدند. فتیحی (۱۳۹۱) نشان داد که بین مجموعه دانش و عملکرد شغلی مدیران ارتباط مثبت و در حد متوسط و بین ویژگی های شخصیتی و رفتاری مدیران، ویژگی های فردی و مهارت های مدیریتی با عملکرد شغلی مدیران ارتباط مثبت و در سطح کم وجود دارد. ستاری لقب (۱۳۹۰) نشان داد که شایستگی ها در قالب ۵ خوشه اصلی رهبری، مهارتهای ارتباطی، ارزشهای اخلاقی، ویژگی های شخصی و دانش و آگاهی آرایش پیدا کردند. مشبکی و روئین (۱۳۹۰) نشان دادند که ویژگی های شایستگی مدیران شامل دانش، مهارت، تجربه و توانایی مدیران در مراحل تحلیل رفتگی شغلی کارکنان هرچند اثر منفی و کاهش دارند، ولیکن از لحاظ آماری این تأثیرات معنادار نیست. هانا و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که مدیران علاوه بر داشتن تجربه، دانش کافی، مهارت های مدیریتی و قابلیت رهبری به توسعه شناختی خود نیز باید توجه کنند.

۵ - نتیجه گیری

مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون سازمانی، نقش بسزا و تعیین کننده ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می کنند. لذا برای انتخاب مدیران شایسته در پست های سازمانی، نیاز به ابعاد و مؤلفه هایی است که در تحقیق حاضر بدان پرداخته شد و یافته های پژوهش در ۳ بعد یا مقوله مهم نشان داد که در بعد مهارتهای ارتباطی شامل (مهارت های کلامی، مهارت های نوشتاری، تفویض اختیار، مشاوره و راهنمایی شغلی، تیم سازی، مهارتهای غیر کلامی، مهارتهای متقاعد سازی دیگران، مهارتهای گوش دادن، همدلی، مهارتهای حل تعارضات سازمانی، اطلاع رسانی مناسب، آموزش و یادگیری، واقع نگری، هدایت و رهبری، توانایی مدیریت جلسات، مشارکت دادن دیگران در تصمیمات سازمان، حساسیت نسبت به محیط کار، ارائه بازخورد به دیگران، توان روحیه دهی، توان ایجاد اتحاد، توان تاثیر گذاری بر روی دیگران، توجه به تعامل با سازمان های رقیب) می توانند نقش مهمی در ارتقای شایستگی مدیران داشته باشند. در بعد مهارت های فنی شامل (استعداد فردی و شغلی، تجارب شغلی کافی، علاقمندی به وظایف، توجه به مهارتهای نوین مدیریتی، سلامت جسمانی، تحصیلات آکادمیک، دانش فناوری، تحقیق و توسعه، قانونمندی، نیازهای

آموزشی فردی و شغلی، توانایی سازماندهی امور کاری و سازمانی، برنامه ریزی شغلی و سازمانی، توجه به برنامه های جانشین پروری، تکریم ارباب رجوع، توانایی بودجه بندی مالی، تخصیص بهینه و مطلوب منابع، دانش بهسازی منابع انسانی، قدرت تصمیم گیری، ایجاد محیط کارآفرینی در سازمان، پشتیبانی فنی از کارکنان، تسلط بر امور شغلی و کاری، مسیر شغلی فردی، تجارب بین الملل، تسلط بر فضای مجازی و فن آوری و ایمنی و سالم سازی محیط کار) می باشند. در بعد مهارت های ادراکی شامل (هوش فردی مدیران، نگرش کاری مثبت در سازمان، ایجاد انگیزه در کارکنان، تمایل به موفقیت، توانایی مدیریت تغییر و تحول محیطی و سازمانی، ثبات فکری در مدیران، اداره امور از سلامت ذهنی، آینده نگر و دارای تفکر راهبردی، پاداش دهی به موقع به افراد، تشخیص به موقع فرصت ها، نوآوری و خلاقیت، توان مسئله یابی، ثبات فکری، ارزیابی عملکرد فردی و سازمان، سازمان غیر رسمی، منافع دینفعان، توان تنظیم امور کاری، تعاملات فرا سازمانی، هدفگذاری سازمانی، توان تحلیل مسائل، توان مدیریت زمان امور کاری، رشد حرفه ایی فرودستان و هوش عاطفی مدیران) بر روی شایستگی مدیران تاثیر گذار می باشند. لذا می توان نتیجه گرفته که برخی مولفه های شناسایی شده در ادبیات تحقیق با نتایج تحقیق حاضر همسو هستند که این امر نشان میدهد در اغلب سازمان ها بسیاری از عوامل موثر بر ارتقای شایستگی مدیران مشترک هستند و بقیه عوامل به عنوان زیر عواملی هستند که در صنعت هوانوردی کارساز هستند.

در تحقیق حاضر به ارائه یک مدل ارتقای شایستگی مدیران در صنعت هوانوردی پرداخته شده است و مشخص گردید که ۷۰ مولفه به همراه ۳ مقوله اصلی یعنی (مهارت های ارتباطی، ادراکی و فنی) ابعاد مدل را تشکیل دادند و نتایج بررسی وضع موجود نشان داد که شرایط شرکت در ارتقای شایستگی مدیران در حد متوسط بوده است که نیازمند بهبود است و نتایج برازش نیز حاکی از مناسب بودن مدل ساختاری ارائه شده است که بکارگیری آن می تواند باعث بهبود شرایط ارتقای شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی گردد.

در تبیین این یافته ها می توان بیان داشت که مهارت ادراکی به توان درک پیچیدگی های سازمان و جایگاه عملیات خود فرد در سازمان اشاره دارد. در مهارت ادراکی، توانایی شناخت یا درک و فهم پیچیدگی ها و مسائل و مشکلات کل سازمان و جایگاه مناسب هر یک از اجزاء مهم می باشد. چنین دانشی به مدیر اجازه می دهد که براساس اهداف سازمان و نه بر پایه اهداف و نیازهای گروهی، عمل نماید. البته چنین مدیری دارای مهارت لازم جهت ایجاد یکپارچگی بین اجزاء پیچیده سازمان و وحدت بخشی بین این اجزاء مانند فعالیت ها، اهداف

تقویت گردد تا بتوانند به انتقادات و پیشنهادات کارکنان توجه بیشتری داشته باشند.

در نهایت می توان بیان داشت که هر پژوهش در فرایند انجام با محدودیت هایی مواجهه می باشد که محدود بودن نتایج به صنعت هوانوردی و استفاده از پرسشنامه از مهمترین محدودیت های تحقیق بوده است و همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد به رتبه بندی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران با روش هایی چون: AHP، Topsis و... پرداخته شود و با توجه به اینکه در پژوهش حاضر جهت استخراج زیر مولفه ها از رویکرد تحلیل محتوا استفاده شد پیشنهاد می گردد که در تحقیقات آتی قبل از بکار گیری زیر مولفه ها در مدل نهایی از طریق تکنیک هایی نظیر دلفی و... به میزان اجماع نظری خبرگان در خصوص مولفه های استخراج شده از ادبیات تحقیق و نظرات خبرگان توجه داشته باشند.

فهرست منابع

- * ایرانزاده، سلیمان-، زنجانی، سعید. ۱۳۹۵. مدل شایستگی موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هشتم، شماره ۳۰.
- * اثباتی، امیر حسین -، عابدی، اکرم -، حیدری، یونس. ۱۳۹۳. «بررسی شایستگی های حرفه ای مدیران دانشگاه های دولتی ایران»، مجله فرایند مدیریت و توسعه، ۲۵ (۱)، ۶۹-۹۲.
- * اکرامی، محمود -، رجب زاده، سمیه. ۱۳۹۰. توسعه مؤلفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه؛ ۷۷ (۲۱): ۷۷-۶۹-۴۹.
- * اسدی، نوید -، سجادی، سید نصرالله -، گودرزی، محمود -، مرادی، آرام. ۱۳۹۴. تبیین شایستگی های مدیران رویدادهای ورزشی، نشریه مدیریت ورزشی، ۷ (۲): ۴۵-۲۳.
- * اسکندری، محمد -، مریدی زاده، اسمعیل -، بازگیر، رحیم -، امیری، مصطفی. ۱۳۹۳. شناخت ارتباط بین شایستگی های حرفه ای مدیران و نوآوری سازمانی در سازمان های دولتی شهرستان خرم آباد. کنفرانس بین المللی علوم انسانی و مطالعات رفتاری. ۳۴-۵۴.
- * اللهیاری، رحمت اله -، ابوالقاسمی، محمود -، قهرمانی، محمد -، خراسانی، اباصلت. ۱۳۹۴. طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک های علم و فناوری دانشگاه های دولتی ایران، توسعه کارآفرینی، ۸ (۴): ۵۶-۴۳.

و ... می باشد، به طوری که با دست یافتن به اهداف سازمانی، اهداف و نیازهای فردی و گروهی نیز برآورده می شود و این که فعالیت های مدیر را وظیفه، نقش یا مهارت او بنامیم اهمیت چندان زیادی ندارد. آنچه مهم است این است که مدیر باید افراد را اداره کند. حال می خواهد آن را وظیفه رهبری، ایفای نقش، ایجاد ارتباط بین افراد یا مهارت انسانی یا هر چیز دیگری بنامد، تردیدی نیست که یک مدیر موفق باید مهارت افراد را بالا ببرد. از سوی دیگر، اگرچه همه مهارت ها برای مدیران ضروری است ولی اهمیت نسبی آنها به مقامی بستگی دارد که مدیر در سازمان احراز کرده است. اهمیت نسبی مهارت های مدیریت در سازمان های مختلف با توجه به نوع و وسعت آن ها نیز تغییر می کند؛ به عبارتی وسعت و بزرگی سازمان ها هم باید مورد توجه قرار گیرد. مدیر یک موسسه کوچک باید توانایی فنی بیشتری داشته باشد و هر قدر موسسه بزرگتر باشد، مدیران به توانایی مدیریت بیشتر از توانایی فنی نیاز دارند. که با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می گردد:

- از آنجایی تفویض اختیار نقش مهمی در ارتقای شایستگی مدیران دارد پیشنهاد می گردد که مدیران جهت افزایش زمان بیشتر برای انجام وظایف خود به مقوله تفویض اختیار توجه بیشتری داشته باشند تا نزد کارکنان به عنوان یک مدیر شایسته شناخته شوند.

- ✓ از آنجایی که مشخص شد مدیران باید به عنوان مشاوران شغلی به کارکنان خود کمک نمایند پیشنهاد می گردد که مدیران سعی نمایند در برخی مواقع به صورت عمومی و تخصصی به مشاوره و راهنمایی شغلی کارکنان پرداخته و یا اینکه از خارج از سازمان مشاوران مناسبی را استخدام نموده تا به کارکنان مشاوره شغلی ارائه دهند.
- ✓ با توجه به اینکه مشخص گردید مهارت های ارتباطی مدیران می تواند باعث ارتقای شایستگی آنها گردد پیشنهاد می گردد که مدیران به تقویت مهارت های غیرکلامی و زبان بدن توجه بیشتری داشته باشند که باعث بهبود روابط اجتماعی با کارکنان گردد.
- ✓ از آنجایی که مشخص شد داشتن مهارت های مذاکره و گفتگو در مدیران بر روی ارتقای شایستگی آنها موثر است پیشنهاد می گردد که مدیران به مهارت های متقاعد سازی کارکنان توجه داشته باشند.
- ✓ از آنجایی که استقبال از نقطه نظرات کارکنان می تواند مدیران را فردی شایسته در بین کارکنان نشان دهد پیشنهاد می گردد که مهارت های گوش دادن در مدیران

- * بروجردی علوی، مهدخت-، فرقانی، محمد مهدی -، رنجبر ، محبوبه. ۱۳۹۵. الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و ارتباطات، فصلنامه مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی، ۹(۱)-۴۵-۶۵.
- * جهادی و همکاران. ۱۳۹۴. «ارائه مدل جهت انتخاب روسای دانشگاه آزاد بر اساس منطق فازی و شاخص های بین المللی و ارائه چارچوب اداری مناسب»، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران. ۳۲-۶۵.
- * رحیم نیا، فریبرز-، هوشیار، وجیهه. ۱۳۹۱. واکاوی ابعاد و مؤلفه های مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۱(۳۱)-۳۴-۵۶.
- * رنجبر، محبوبه. ۱۳۹۶. الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران، رساله دکتری رشته علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبایی.
- * رنجبر، منصور-، خائف الهی، احمد -، دانایی فرد، حسن -، فانی، علی اصغر. ۱۳۹۲. ارزیابی الگوی شایستگی های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۳(۱)-۵۶-۲۳.
- * زاهدی، شمس السادات -، شیخ، ابراهیم. ۱۳۸۹. الگوهای قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعه مدیریت راهبردی، ۴۳(۱۲): ۹۵-۱۳۹.
- * ستاری لقب، بهروز. ۱۳۹۰. شناسایی و تعیین شاخص های شایستگی مدیران در بیمه مرکزی ایران، دانشکده مدیریت (گروه مدیریت دولتی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- * سیدعبودی، سیدحسن. ۱۳۸۹. شناسایی معیارهای ارزیابی و انتخاب مدیران نمونه ی سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- * عبداللهی، مژگان -، فتحی، کوروش -، تقی پور، علی-، رحیمیان، حمید. ۱۳۹۴. شایستگی های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی، فصلنامه علمی-پژوهشی رهباقتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۴)-۲۰-۳۴.
- * علامه، سید محسن -، عباسی رستمی، نجیبه-، صفری شاد، فرانک. ۱۳۹۴. بررسی تاثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران. علوم اجتماعی. ۲(۳۱)-۶۷-۵۴.
- * فتاح پور مرنندی، مرتضی-، کاضف، سید محمد-، سید عامری، میرحسن -، شجاع، رضا. ۱۳۹۵. الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۵.
- * قربان نژاد، پریسا-، عیسی خانی، احمد. ۱۳۹۵. طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی، مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۱(۵)-۲۳-۴۵.
- * کرمانی، بهناز-، درویش، حسن -، سرلک، محمد علی، کولیوند، پیر حسین. ۱۳۹۶. طراحی مدل شایستگی های مدیران بیمارستانها، نشریه مدیریت ارتقای سلامت، ۷(۲)-۲۳-۴۵.
- * ممتازیان، علیرضا -، کاظم نژاد، مصطفی. ۱۳۹۵. بررسی رابطه بین قابلیت های مدیریت و معیارهای عملکرد با استفاده از تحلیل پوششی داده ها، پژوهش های تجربی حسابداری، ۵(۲۰)-۲۳-۱.
- * مشبکی، اصغر-، روئین، محمد جواد. ۱۳۹۰. بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۵(۱۶)-۵۶-۳۴.
- * موسی زاده، زهره -، عدلی، مریم. ۱۳۸۸. معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه، اندیشه مدیریت، ۱۱(۳۴)-۳۴-۹۰.
- * نیرومند، پوراندخت -، رنجبر، محبوبه -، صوفی، جهانیار بامداد. ۱۳۹۰. شایستگی های حرفه ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی). فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۸): ۷۳-۱۰۱.
- * نور جهان، خضری -، طاهری، عبدالمحمد -، جمال زاده، محمد. ۱۳۹۶. «عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت های سه گانه مدیریتی»، فصلنامه رهیافتی تو در مدیریت آموزشی، ۶(۲۲)، ص ۲۰۸-۱۸۵.
- * Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51-64.
- * Ginzalez, Elsa, Maria. (2014). Perceptions of selected senior administrators of institutions in Mexico regarding deevev administrative competencies. Unpublished doctoral Dissertation, Texas A & M University, P: 75-84.
- * Hanna, A., Ibrahim, M., Lotfallah, W., Iskandar, K., Russell, J. (2016). "Modeling project.manager competency: An integrated mathematical approach". *Journal of Construction resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

- * LeAnn Brown, Babu George, Candace Mehaffey-Kultgen, (2018) "The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 Issue: 3, pp.123-135, <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0087>
- * Lavson. (2016). Principal Perceptions of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skills required of west Virginia principals. Unpublished doctoral Dissertation. Marshall University, Huntington.
- * Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687. Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140,(43). 427-431.
- * Peraternez, P., Norton, M. (2018). Managers' professional competencies and sustainable development in Pars Special Economic Energy Zone (A suggested framework). *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 2 (8), 73-101
- * Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2015), *Organizational Behavior*, 16th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- * Sajgalikova, H., Bajzikova, L., Polakova, M., & Wojcak, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58,(41). 944-952.
- * Spendlove, M. (2017). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.
- * Tomason, Barwick, Alexic. (2015). Temperament and competence in the managerial roles of nursing education administrators' in the North Carolina community college system, Unpublished doctoral Dissertation, North Carolina State University. P: 66-90.
- * Torres, P., & Augusto, M. (2017). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 10-14.



Accounting Knowledge & Management Auditing
Vol. 11/ No. 44/ Winter 2023

Presenting a competency promotion model with the aim of managing the performance of training managers with emphasis on the lack of competitiveness of the organization (Case study of the aviation industry)

S.A.Taherian

First Author: Ph.D. in Higher Education Administration, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science & Research Branch, Tehran, Iran. Email: saltaherian@yahoo.com.au

M.A.Hosseini

Associate Professor, Rehabilitation Management Department, University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Tehran, Iran
Email: mahmaimy2020@gmail.com

N.GH.GHhourchian

Full Professor, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. Email: naghhourchian@gmail.com

A.Taghipourzahir

Faculty member of Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. Email: taghipoor a@gmail.com

Abstract

One of the factors influencing Iran's low position in aviation is the lack of qualified managers in aviation training centers. In this regard, the purpose of the present study was to identify and present a model of competence development and performance management of training managers with an emphasis on the competitiveness of the organization in the aviation industry. The research method is applied and exploratory and has been done with two quantitative and qualitative studies. The statistical population in the qualitative part included managers and experts in the aviation industry who were selected by purposive sampling method and 10 people were interviewed until the theoretical saturation, and the statistical population in the quantitative section was all employees of Iran Aseman Airlines in 2019 that 250 people were selected by simple random sample method. In order to collect data in the qualitative part the interview and in the quantitative part the researcher-made questionnaire were used, the validity of which was confirmed by experts and the reliability of which was confirmed in the experimental study with Cronbach's alpha of (0.80). Finally, in three main dimensions of communication, technical and perceptual skills and 81 were categorized under the component. Then the questionnaire was completed in a field study by the staff and the data were analyzed using structural equation technique and SPSS25-Amos software. Findings showed that all three main dimensions of managerial competency promotion (technical, perceptual, communication) and related components play a role in promoting managerial competency. To determine the fit of the model using structural equations, the results showed that the model has a good fit.

Keywords: Competence, competency of managers, performance management, organizational competitiveness, promotion, aviation industry.