



شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی با تکنیک ORESTE (مورد مطالعه مراکز آموزش هوانوردی شهر تهران)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۸/۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۹/۲۵

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

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: 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 رتبه بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی با تکنیک ORESTE بوده است.

روش پژوهش: روش تحقیق از نوع کاربردی و اکتشافی و در دو بخش کمی و کیفی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی مدیران و خبرگان در صنعت هوانوردی بودند که با روش اشباع نظری ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و جامعه آماری در بخش کمی کارکنان شرکت‌های هواپیمایی آسمان، ماهان، ایران ایر، کیش ایر، مستقر در شهر تهران در سال ۱۳۹۷ بودند که با روش نمونه گیری تصادفی ساده ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه استفاده شد و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن توسط خبرگان تأیید و پایایی با آلفای کرونباخ بررسی و (۰,۸۰) تأیید گردید. سپس شاخص‌های شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه مقایسات زوجی قرار داده شدند و با تکنیک اورسته رتبه بندی شدند.

یافته‌ها: ۷۰ عامل موثر از ادبیات نظری و نظرات خبرگان شناسایی شدند، که به طور ویژه شایستگی مدیران را در جهت ارتقای آنها و میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها را بررسی و رتبه بندی نموده است.

نتیجه گیری: نتایج نشان دادند که اولین شاخص تیم سازی با مقدار (۱)، دومین شاخص تفویض اختیار با مقدار (۰,۸۴۰)، سومین شاخص مهارت‌های نوشتاری (۰,۷۴) بوده است.

واژگان کلیدی: شایستگی، ارتقای شایستگی، صنعت هوا نوردی، اورسته، مراکز آموزش هوانوردی شهر تهران

۱- مقدمه

امروزه همه موسسات با رقابت مواجهند و این یک چالش برای مدیران در جهت توجه به فعالیت‌هایی است که بر سوددهی و نیز کسب مزیت رقابتی مدیران برای درک شرایط رقابتی به منظور طراحی استراتژی که موقعیت رقابتی دفاعی را خلق کنند متمایل و از انگیزه کافی برخوردارگردند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌ها به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت بخشی نداشته‌اند، ولی با توجه به استعداد و قابلیت‌ها و خلاقیت‌های موجود چنانچه این عزم ملی به وجود آید که هر مدیری در هر سطحی خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بدانند، قطعاً موانع موجود در سر راه پیاده‌سازی این نظام شایسته‌سالاری هموارتر خواهد شد (جینا و کومار، ۲۰۱۴).

در هر سازمانی، نظام آموزشی بخش مهم و حایز اهمیت آن به شمار می‌رود. زیرا این نظام، اثرات گسترده و چشمگیری بر پیکره سازمان و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی آن دارد. این نظام، زمینه ساز رشد و توسعه فکری و زمینه ساز بلوغ و تحقق ظرفیت‌های انسانی در سازمان می‌باشد. طبیعی است که تصدی مناصب آموزشی در هر سازمانی با توجه به رسالت‌های خطیر آن، نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، سازمان را به سر منزل مقصود برساند. مدیریت بر نظام‌های آموزشی در صنعت هوانوردی از اهمیت دوچندانی برخوردار است چرا که صنعت هوانوردی کشور، نهاد حیاتی در فرایند توسعه حمل و نقل هر کشوری محسوب می‌شود، نهادی که تسهیل‌گر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه است. اکنون بیش از هر زمان دیگری صنعت هوانوردی مجبور است که فعالیت‌های خود را بسیار هوشیارانه مدیریت نمایند. این اصل که صنعت هوانوردی باید به صورت پیش فعال اداره شود نشان دهنده تاکید بر عملکرد درونی این صنعت است. سرو کار داشتن با تعداد زیادی از افراد و با دامنه وسیعی از زمینه‌ها و تجارب، افزایش تنوع برنامه‌ها، کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در آموزش صنایع هوایی، رشد رقابت و... و به طور کلی پیچیدگی‌های جدید محیط، هم بر نقش کارکنان و هم بر نقش مدیران، رؤسا و تصمیم‌گیرندگان و هماهنگ کنندگان در آموزش صنعت هوانوردی موثر است.

به طور کلی می‌توان گفت که بررسی و ارزیابی مطالعات انجام شده در حوزه‌های شایستگی‌های مدیران آموزشی نشان می‌دهد که مطالعات انجام شده در این زمینه، ابعاد متفاوتی را برای ارزیابی شایستگی مدیران آموزشی به صورت مجزا ارائه کرده‌اند. برخی از مطالعات به بعد سیاسی شایستگی‌های مدیران اشاره داشته‌اند و مولفه‌های بصیرت سیاسی و عدم سیاست زدگی را از جمله مولفه‌های شایستگی سیاسی مدیران آموزشی می‌دانند. برخی دیگر، از مطالعات دانش منابع انسانی را مهم انگاشته و دانش راهبردی، دانش عمومی و دانش تخصصی آنها را مولفه‌های اساسی شایستگی دانشی مدیران مطرح کرده‌اند. مطالعاتی نظیر نصر اصفهانی و محرابی (۱۳۹۰)، رضانی و علی اکبری (۱۳۹۱)، قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵)، التاسنس (۲۰۰۸) به بعد تجربه مدیران پرداخته‌اند و بر این باور بودند که شناخت عوامل و ابعاد و ساختار سازمانی، رشد سلسله مراتبی در حوزه‌های تخصص و همچنین تجربیات عملی در حین کار می‌تواند تاثیر بسزایی در مفید بودن فرد برای سازمان و همچنین ارتقا سطح شایستگی‌های او داشته باشد. در مطالعات جداگانه دیگری نیز، ابعاد ویژگی‌های فردی (شامل ویژگی‌های اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی)، نگرش (شامل بصیرت مدیریتی، نگرش متوازن، مثبت اندیشی، نگرش اقتضایی و نگرش استراتژیک) و مهارت (مهارت‌های انسانی / ارتباطی، مهارت ادراکی و مهارت‌های اجرایی) مورد ارزیابی قرار گرفتند. بنابراین، کاملاً واضح است که در مطالعات تحقیقاتی که تا کنون انجام شده، مطالعه مدونی که به صورت جامع و کل نگر مولفه‌های اصلی و فرعی الگوی شایستگی مدیران آموزشی در صنعت هوانوردی را ارائه کند، وجود ندارد.

لذا دغدغه اصلی این پژوهش اینست که با بررسی و ارزیابی مبانی نظری و مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه موضوع مطرح شده در پژوهش حاضر و همچنین بهره‌گیری از نظرات افراد خبره آگاه که در زمینه ارزیابی شایستگی مدیران آموزشی در صنعت هوانوردی صاحب نظر هستند، شاخص‌های موثر در خصوص ارزیابی شایستگی مدیران آموزشی ارائه کند. از سوی دیگر، این مطالعه می‌تواند با ارائه راهکارهای علمی برگرفته شده از مطالعات پیشین و همچنین نظرات افراد خبره آگاه در این زمینه، سطح شایستگی‌های مدیران آموزشی در صنعت هوانوردی را ارتقا بخشد.

۲- ادبیات پژوهش

۱-۱- مفهوم شایستگی مدیران

یک الگوی شایستگی فهرستی از شایستگی هایی است که از مشاهده عملکرد رضایت بخش یا استثنایی کارکنان برای یک شغل ویژه، تهیه می شود (فانر، ۲۰۱۸). این الگو می تواند شایستگی هایی که کارکنان باید برای بهبود عملکرد خود در شغل فعلی توسعه دهند و یا برای ارتقا یا انتقال به شغل های دیگر آماده شوند را شناسایی می کند (جاکوب، ۲۰۱۸). این الگو همچنین می تواند در تجزیه و تحلیل شکاف مهارتها، یعنی مقایسه بین شایستگی های موجود و مورد نیاز سازمانها یا افراد، مفید باشد. همچنین مدل شایستگی به عنوان ورودی اصلی برای اجرای برنامه های کانون ارزیابی می باشد (اندره، ۲۰۱۸). زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و قرار گرفتن شایسته ترین افراد در مناسبترین موقعیتهای شغلی، پیش شرط اساسی برای موفقیت سازمانها محسوب میشود. بررسیها نشان میدهد که اکثر سازمانهای دولتی به دلیل عدم رعایت نظام شایسته سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت بخشی نداشته اند (لانو، ۲۰۱۹). شایستگی های رهبری یا مدیریتی مجموعه ای از مهارتها، خصوصیات و رفتارهای فردی رهبران و مدیران ارشد یک سازمان را شامل میشود. شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه که در حال و آینده مورد نیاز است فراهم میکند و منجر به بهره وری و کاهش هزینه ها میشود (مانو، ۲۰۱۹). مدیران مهمترین عامل موفقیت و شکست سازمانها هستند، که با تکیه بر شایستگی های خود سرنوشت محیط و اهداف سازمان را تعیین می نمایند. مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنای را برای یکپارچگی فعالیت های کلیدی منابع انسانی فراهم می کند. در واقع شایستگی اساس اصلی شرکتها را تشکیل می دهد. وجود نظام مشخص برای ارتقاء و ترفیع در سازمان منجر به بهبود شایسته سالاری خواهد شد و نبود آن روابط سلسله مراتبی را تشدید خواهد کرد. (لمی، ۲۰۱۹).

۲-۲- مروری بر مطالعات پیشین

تارس^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی تأثیر یادگیری تجربی بر شایستگی استراتژیک مدیران و سبک تصمیم گیری پرداختند، نتایج نشان داد که اگرچه دانش دانشجویان و توانایی های استراتژیک آنها می تواند با یک شبیه سازی استراتژی کسب و کار گسترش یابد،

اما شبیه تصمیم گیری آنها به طور قابل توجهی تحت تأثیر تمرین نیست. اسپندلاوا^۳ (۲۰۱۷) بیان داشت که شایستگی های مدیریتی عبارتند از: اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری، نتیجه مدار بودن. در پژوهش لاسون^۴ (۲۰۱۶) نتایج حاکی از احصاء شایستگی ها و مهارت های مدیریت و مهارتها و شایستگی هایی در ارتباط با چرخه ی خطی مشی، مهارتها و شایستگی هایی فنی شغل می باشد. توماسون^۵ (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 گروه های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معناداری وجود دارد. با بررسی های انجام شده در ادبیات نظری و تجربی پژوهش مشخص شد که شایستگی های مدیران از جنبه های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است ولی از نظر رتبه بندی عوامل متأثر از مهارت های ادراکی، فنی و ارتباطی مورد توجه نبوده است که این شکاف تحقیقاتی در پژوهش حاضر پوشش داده شده است.

۳- روشناسی تحقیق

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 گرفته است. در قسمت مطالعه کیفی جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران آموزش صنعت هوانوردی و اساتید خبره در این زمینه بوده است. در این مطالعه جهت تعیین حجم نمونه بخش کیفی با روش نمونه گیری هدفمند تا اشباع داده ها با ۱۲ نفر از مدیران و خبرگان این بخش مصاحبه انجام شد. و جامعه آماری در بخش کمی کارکنان شرکت های هواپیمایی آسمان، ماهان، ایران ایر، کیش ایر، مستقر در شهر تهران در سال ۱۳۹۷ بودند، که با روش نمونه گیری تصادفی ساده ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده ها در بخش کیفی از مصاحبه استفاده شد و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن توسط خبرگان تأیید و پایایی با آلفای کرونباخ بررسی و (۰،۸۰) تایید گردید. در این پژوهش از پرسشنامه

گام ۱) رتبه بندی شاخص‌ها را بر اساس ساختار ترجیحی اهمیت آنها تعیین کنید. رتبه شاخص X_j را با Z نمایش می‌دهیم.

گام ۲) رتبه بندی اولیه (ضعیف) گزینه‌ها را مبتنی بر ساختار ترجیحی آنها بر حسب هر کدام از شاخص‌ها تعیین کنید. رتبه اولیه گزینه A_i در شاخص X_j را r_{ij} نمایش می‌دهیم.

گام ۳) برآورد فواصل گزینه‌ها از یک مبدأ را محاسبه کنید. در این گام فاصله هر گزینه تا یک مبدأ دلخواه برآورد می‌گردد. این مبدأ دلخواه معمولاً عدد صفر است روبنز ۳ روش را برای برآورد فاصله پیشنهاد می‌کند:

الف) برآورد مستقیم خطی از رابطه زیر صورت می‌گیرد که در واقع یک میانگین حسابی ساده از رتبه شاخص‌ها و رتبه گزینه‌ها به ازای شاخص‌ها است.

$$d^*(0, m_k) = \sqrt[R]{(r_k^R + r_k(m)^R)}$$

ب) برآورد غیر مستقیم خطی از رابطه زیر صورت می‌گیرد که در واقع یک میانگین حسابی وزنی است. برای آلفای برابر با ۰.۵، همان برآورد مستقیم خطی می‌شود.

$$d[\alpha, A_i(X_j)] = \alpha r_{ij} + (1-\alpha)r_{ij}^2, \quad 0 \leq \alpha \leq 1, \alpha \neq 0.5$$

ج) برآورد غیرخطی

$$d^*(0, m_k) = \sqrt[R]{(\alpha \cdot r_k^R + (1-\alpha) \cdot r_k(m)^R)}$$

حالت کلی تر می‌تواند به صورت رابطه زیر باشد.

$$d^*(0, m_k) = \sqrt[R]{(r_k^2 + r_k(m)^2)}$$

گام ۴. فواصل برآورده شده گام ۳ را به صورت مطلق رتبه بندی می‌کنیم بدین معنا که رتبه آن‌ها را نسبت به کل مقادیر تعیین کنید نه مقادیر به دست آمده به ازای یک شاخص. رتبه فواصل مطلق را به صورت $R[A_i(X_j)]$ نمایش می‌دهیم.

گام ۵. رتبه ادغامی گزینه‌ها را از رتبه فواصل مطلق به دست آورید. جمع سطری رتبه‌های فواصل مطلق هر گزینه را به عنوان امتیاز نهایی آن گزینه در نظر می‌گیریم. امتیاز نهایی گزینه A_i را با R_i نمایش می‌دهیم. رتبه بندی نهایی گزینه‌ها با مرتب سازی آن‌ها بر حسب R_i به صورت صعودی به دست می‌آید بنابراین گزینه ای که دارای کمترین مقدار R_i باشد به عنوان گزینه برتر شناخته می‌شود.

پژوهشگر ساخته بر اساس یافته‌های حاصل از مرور متون و مصاحبه با خبرگان برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز استفاده شده است. 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. پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از مدیران و خبرگان فعال در حوزه صنعت هوانوردی که حداقل ۱۰ سال سابقه کار در این حوزه داشته و دارای مدرک دکتری بودند که به شناخت شاخص‌های ارتقای شایستگی کمک نموده و سپس شاخص‌های شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه مقایسات زوجی قرار داده شدند و با تکنیک اورسته رتبه بندی شدند.

۱-۳- تکنیک اورسته

تکنیک ORESTE (ارسته) در سال ۱۹۷۹ در یک کنفرانس مربوط به مباحث تصمیم گیری چند شاخصه توسط مارک روبنز استاد دانشگاه پلی تکنیک بلژیک مطرح شد و در سال ۱۹۸۲ این تکنیک توسط خود او به صورت مقاله منتشر شد. این روش از تکنیک‌های تصمیم گیری چند معیاره است که هدف آن رتبه بندی گزینه‌های پژوهش است. ورودی‌های این تکنیک عبارتند از:

۱) ماتریس تصمیم (یک ماتریس معیار-گزینه می‌باشد یعنی ماتریسی که ستون‌های آن معیارهای پژوهش و گزینه‌های پژوهش سطریهای ماتریس را تشکیل می‌دهند)

۲) ساختار ترجیحی شاخص‌ها

در تکنیک ORESTE لزومی به محاسبه وزن شاخص‌ها نمی‌باشد بلکه ترتیب اهمیت شاخص‌ها استخراج می‌گردد. در صورت موجود بودن وزن، ساختار ترجیحی شاخص‌ها را می‌توان استخراج کرد. رابطه $X_a P X_b$ به معنی ترجیح شاخص X_a بر X_b و رابطه $X_a I X_b$ به معنی بی تفاوتی این دو شاخص (عدم ترجیح آنها بر یکدیگر است. همچنین الزامی به کمی بودن ماتریس تصمیم نیست و خبرگان می‌توانند به ارائه ساختار ترجیحی گزینه‌ها در هر شاخص اکتفا کنند. مراحل پیاده سازی این تکنیک به صورت گام‌های زیر است:

جدول ۱: یافته‌های تحلیل محتوا

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

۴- یافته‌ها

میدانی در نهایت با حذف موارد تکراری ۷۰ مولفه نهایی باقی ماند که یافته‌های بدست آمده در جدول شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد. در ادامه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و رتبه بندی شاخص‌ها، ابتدا امتیاز هر یک از پاسخ دهندگان به پرسشنامه محاسبه و سپس میانگین امتیازات پاسخ دهندگان برای هر یک از گزینه‌ها نسبت به شاخصها محاسبه گردیده است؛ اعداد به دست آمده درماتریسی تحت عنوان ماتریس تصمیم گیری درج شده است. (جدول ۲).

در این بخش به منظور شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت هوانوردی با تکینک ORESTE، ابتدا به بررسی مبانی نظری و ادبیات تجربی پژوهش پرداخته شد که مولفه‌های استخراج شده شامل ۶ بعد اصلی؛ ۱۷ مولفه و ۱۲۸ شاخص بوده است و سپس جهت تکمیل ابعاد و مولفه‌های مورد نظر ۱۲ نفر از خبرگان انتخاب شدند که طی مصاحبه ای و با استفاده از تحلیل محتوای کیفی ابعاد و مولفه‌های جدید استخراج شدند که با ترکیب ابعاد و مولفه‌های ادبیات نظری و تجربی و یافته‌های

جدول ۲: امتیاز هر یک از شاخص‌های شناسایی شده

عوامل	شاخص‌ها	مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های اداری	مهارت‌های فنی
مهارت‌های کلامی	2.91	1.23	4	
مهارت‌های نوشتاری	4.39	3.44	3.24	
تفویض اختیار	4	4.59	4.55	
مشاوره و راهنمایی شغلی	2.98	3.22	5	
تیم‌سازی	4	2.47	3.11	
مهارت‌های غیر کلامی	3.82	5	5	
مهارت‌های متقاعد سازی دیگران	2.14	1.25	3.29	
مهارت‌های گوش دادن	3.82	5	5	
همدلی	2.14	1.25	3.29	
مهارت‌های حل تعارضات سازمانی.	5	۱.۳۴	۲.۶۵	
اطلاع‌رسانی مناسب	3.11	۳.۴۴	۱.۸۷	
آموزش و یادگیری	4	2.91	1.23	
واقع‌نگری	3.24	4.39	3.44	
هدایت و رهبری	4.55	4	4.59	
توانایی مدیریت جلسات	5	2.98	3.22	
مشارکت دادن دیگران در تصمیمات سازمان	3.11	4	2.47	
حساسیت نسبت به محیط کار.	5	3.82	5	
ارائه بازخورد به دیگران	3.29	2.14	1.25	
توان روحیه‌دهی	5	3.82	5	
توان ایجاد اتحاد	3.29	2.14	1.25	
توان تاثیر گذاری بر روی دیگران	3.82	2.61	2.19	
توجه به تعامل با سازمان‌های رقیب	2.14	4.39	4.30	
هوش فردی مدیران	3.82	2.61	2.19	
نگرش کاری مثبت در سازمان ب	2.14	4.39	4.30	
ایجاد انگیزه در کارکنان	5	2.98	3.22	
تمایل به موفقیت	3.11	4	2.47	
توانایی مدیریت تغییر و تحول محیطی و سازمانی	3.82	2.61	2.19	
ثبات فکری در مدیران	2.14	4.39	4.30	
اداره امور از سلامت ذهنی.	4	2.91	1.23	
آینده‌نگر و دارای تفکر راهبردی	3.24	4.39	3.44	
پاداش‌دهی به موقع به افراد	4.55	4	4.59	
تشخیص به موقع فرصتها	5	2.98	3.22	
نوآوری و خلاقیت	3.11	4	2.47	
توان مسئله‌یابی	5	3.82	5	
ثبات فکری	3.29	2.14	1.25	
ارزیابی عملکرد فردی و سازمان.	5	3.82	5	
سازمان غیر رسمی	3.29	2.14	1.25	
منافع ذینفعان	۲.۶۵	5	۱.۳۴	
توان تنظیم امور کاری	۱.۸۷	3.11	۳.۴۴	
تعاملات فرا سازمانی.	4	2.91	1.23	
هدفگذاری سازمانی	3.24	4.39	3.44	
توان تحلیل مسائل	4.55	4	4.59	
مدیران توان مدیریت زمان امور کاری	5	2.98	3.22	
رشد حرفه‌ای فرودستان	3.11	4	2.47	

شاخص ها			عوامل
مهارت های ارتباطی	مهارت های اداری	مهارت های فنی	
3.82	2.61	2.19	هوش عاطفی مدیران
2.14	4.39	4.30	استعداد فردی و شغلی
3.82	2.61	2.19	تجارب شغلی کافی
2.14	4.39	4.30	علاقتمندی به وظایف
5	2.98	3.22	توجه به مهارت های نوین مدیریتی
3.11	4	2.47	سلامت جسمانی
3.82	2.61	2.19	تحصیلات آکادمیک.
2.14	4.39	4.30	دانش فناوری
3.82	2.61	2.19	تحقیق و توسعه
2.14	4.39	4.30	قانونمندی
5	2.98	3.22	نیازهای آموزشی فردی و شغلی
3.11	4	2.47	توانایی سازماندهی امور کاری و سازمانی
3.82	2.61	2.19	برنامه ریزی شغلی و سازمانی.
2.14	4.39	4.30	توجه به برنامه های جانشین پروری
3.82	2.61	2.19	تکریم ارباب رجوع
2.14	4.39	4.30	توانایی بودجه بندی مالی
5	2.98	3.22	تخصیص بهینه و مطلوب منابع
3.11	4	2.47	دانش بهسازی منابع انسانی
3.82	2.61	2.19	قدرت تصمیم گیری
2.14	4.39	4.30	ایجاد محیط کار آفرینی در سازمان
3.82	2.61	2.19	پشتیبانی فنی از کارکنان
2.14	4.39	4.30	تسلط بر امور شغلی و کاری
5	2.98	3.22	مسیر شغلی فردی
3.11	4	2.47	تجارب بین الملل
3.82	2.61	2.19	تسلط بر فضای مجازی و فن آوری
2.14	4.39	4.30	ایمنی و سالم سازی محیط کار

F	3.11	1.23	2.91
---	------	------	------

در ادامه با روش انتروپی شاتون به وزن دهی هر یک از شاخصهای مورد نظر پرداخته شد که نتایج به شرح جدول ۳ می باشد.

جدول ۳: اوزان محاسبه شده برای شاخصها

مهارت های ارتباطی	مهارت های اداری	مهارت های فنی
۰.۱۵۵	۰.۱۵۰	۰.۵۹

پس از محاسبه اوزان شاخصها، از روی ماتریس تصمیم اولیه بهترین و بدترین مقدار برای شاخصهای مختلف به صورت جدول ۴ است.

جدول ۴: بهترین و بدترین مقدار برای شاخصها

مهارت های ارتباطی	مهارت های اداری	مهارت های فنی
4.39	4.59	5
F ⁺		

پس از مشخص شدن بهترین و بدترین مقدار برای هر یک از شاخصها به محاسبه S_1 و R_1 پرداخته شد که به ترتیب عبارتند از شاخص مطلوبیت (S) و شاخص نارضایتی (R). که از رابطه زیر محاسبه شدند که مقادیر در جدول ۵ آورده شده است:

$$S_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \frac{f_i^* - f_{ij}}{f_i^* - f_i^-}; \quad R_j = \max_i \left[w_i \cdot \frac{f_i^* - f_{ij}}{f_i^* - f_i^-} \right]$$

f^* = بزرگترین عدد ماتریس نرمال وزنی برای هر ستون
 f_{ij} = عدد گزینه مورد نظر برای هر معیار در ماتریس نرمال وزنی

f^- = کوچکترین عدد ماتریس نرمال وزنی برای هر ستون



جدول ۵: نتایج مقادیر S-R برای گزینه ها

S	R	عوامل
۰.۳۵۵	۰.۱۲۵	مهارت های کلامی
۰.۴۸۹	۰.۱۸۵	مهارت های نوشتاری
۰.۴۵۵	۰.۲۱۱	تفویض اختیار
۰.۱۹۳	۰.۱۸۰	مشاوره و راهنمایی شغلی
۰.۵۷۳	۰.۲۱۳	تیم سازی
۰.۴۵۴	۰.۱۸۹	مهارتهای غیر کلامی
۰.۳۸۷	۰.۲۰۱	مهارتهای متقاعد سازی دیگران
۰.۵۶۵	۰.۲۰۵	مهارتهای گوش دادن
۰.۴۳۴	۰.۱۴۳	همدلی
۰.۲۸۸	۰.۱۵۶	مهارتهای حل تعارضات سازمانی.
۰.۴۷۳	۰.۱۷۶	اطلاع رسانی مناسب
۰.۴۵۴	۰.۰۷۱	آموزش و یادگیری
۰.۱۲۷	۰.۰۷۴	واقع نگری
۰.۳۵۱	۰.۰۸۱	هدایت و رهبری
۰.۴۳۲	۰.۰۶۵	توانایی مدیریت جلسات
۰.۲۵۴	۰.۰۷۳	مشارکت دادن دیگران در تصمیمات سازمان
۰.۱۱۲	۰.۰۹۳	حساسیت نسبت به محیط کار.
۰.۰۵۴	۰.۰۸۴	ارائه بازخورد به دیگران
۰.۳۴۲	۰.۰۷۵	توان روحیه دهی
۰.۴۲۱	۰.۰۸۱	توان ایجاد اتحاد
۰.۱۰۴	۰.۰۷۷	توان تاثیر گذاری بر روی دیگران
۰.۰۹۸	۰.۰۹۴	توجه به تعامل با سازمان های رقیب
۰.۲۷۶	۰.۰۶۱	هوش فردی مدیران
۰.۴۱۱	۰.۰۵۴	نگرش کاری مثبت در سازمان ب
۰.۰۸۷	۰.۰۷۱	ایجاد انگیزه در کارکنان
۰.۳۰۱	۰.۰۷۴	تمایل به موفقیت
۰.۰۷۶	۰.۰۷۶	توانایی مدیریت تغییر و تحول محیطی و سازمانی
۰.۰۶۵	۰.۰۸۵	ثبات فکری در مدیران
۰.۳۲۱	۰.۰۷۳	اداره امور از سلامت ذهنی.
۰.۲۱۱	۰.۰۸۴	آینده نگر و دارای تفکر راهبردی
۰.۴۰۹	۰.۰۷۹	پاداش دهی به موقع به افراد
۰.۲۱۰	۰.۰۸۴	تشخیص به موقع فرصتها
۰.۰۵۶	۰.۰۸۳	نوآوری و خلاقیت
۰.۳۷۶	۰.۰۹۵	توان مسئله یابی
۰.۱۹۸	۰.۰۶۵	ثبات فکری
۰.۲۹۸	۰.۰۷۴	ارزیابی عملکرد فردی و سازمان.
۰.۲۰۱	۰.۰۸۷	سازمان غیر رسمی
۰.۱۵۴	۰.۰۸۳	منافع ذینفعان
۰.۲۰۵	۰.۰۸۶	توان تنظیم امور کاری
۰.۱۶۵	۰.۰۷۶	تعاملات فرا سازمانی.
۰.۴۳۶	۰.۰۸۵	هدفگذاری سازمانی
۰.۴۱۱	۰.۰۷۳	توان تحلیل مسائل
۰.۱۲۴	۰.۰۸۴	مدیران توان مدیریت زمان امور کاری
۰.۲۸۷	۰.۰۷۹	رشد حرفه ایی فرودستان
۰.۲۶۵	۰.۰۹۶	هوش عاطفی مدیران
۰.۴۰۹	۰.۰۷۴	استعداد فردی و شغلی
۰.۱۰۳	۰.۰۸۶	تجارب شغلی کافی



عوامل	R	S
علاقتمندی به وظایف	۰،۰۶۵	۰،۳۴۳
توجه به مهارتهای نوین مدیریتی	۰،۰۸۶	۰،۰۹۰
سلامت جسمانی	۰،۰۶۴	۰،۵۴۳
تحصیلات آکادمیک.	۰،۰۵۵	۰،۱۴۳
دانش فناوری	۰،۰۸۳	۰،۳۱۱
تحقیق و توسعه	۰،۰۶۵	۰،۲۳۲
قانونمندی	۰،۰۷۴	۰،۳۲۶
نیازهای آموزشی فردی و شغلی	۰،۰۶۳	۰،۰۷۱
توانایی سازماندهی امور کاری و سازمانی	۰،۰۶۵	۰،۲۹۸
برنامه ریزی شغلی و سازمانی.	۰،۰۷۲	۰،۵۱۱
توجه به برنامه‌های جانشین پروری	۰،۰۹۶	۰،۳۱۱
تکریم ارباب رجوع	۰،۰۷۴	۰،۴۵۵
توانایی بودجه بندی مالی	۰،۰۸۶	۰،۲۱۳
تخصیص بهینه و مطلوب منابع	۰،۰۶۵	۰،۴۳۳
دانش بهسازی منابع انسانی	۰،۰۷۵	۰،۱۸۹
قدرت تصمیم گیری	۰،۰۶۸	۰،۳۲۲
ایجاد محیط کارآفرینی در سازمان	۰،۰۷۴	۰،۲۱۱
پشتیبانی فنی از کارکنان	۰،۰۸۴	۰،۲۸۹
تسلط بر امور شغلی و کاری	۰،۰۶۴	۰،۲۷۶
مسیر شغلی فردی	۰،۰۸۴	۰،۴۱۱
تجارب بین الملل	۰،۰۹۱	۰،۲۵۱
تسلط بر فضای مجازی و فن آوری	۰،۰۸۵	۰،۳۴۴
ایمنی و سالم سازی محیط کار	۰،۰۹۴	۰،۳۰۶
بهترین مقدار	۰،۲۱۳	۰،۵۷۳
بدترین مقدار	۰،۱۲۵	۰،۱۳۹

در ادامه به توجه به مقدار ثابت $V=0.5$ به رتبه بندی شاخص‌های مورد نظر پرداخته شد که بر شرح جدول ۶ می‌باشد که برخی محاسبات به شرح زیر است: (۱۱ محاسبه)

- $Q1=0.5 * 0.355-0.193 / 0.573-0.193 + 0.5 * 0.125-0.125/0.213-0.125= 0.۴۶۰$
- $Q2=0.5 * 0.489 -0.193 / 0.573-0.193 +0.5 * 0.185-0.125 / 0.213 - 0.125 = 0.740$
- $Q3=0.5 * 0.445 -0.193 / 0.573-0.193 +0.5 * 0.211-0.125 / 0.213 - 0.125 = -0.840$
- $Q4=0.5 * 0.193 -0.193 / 0.573-0.193 +0.5 * 0.180-0.125 / 0.213 - 0.125 = 0.320$
- $Q5=0.5 * 0.573 -0.193 / 0.573-0.193 +0.5 * 0.213-0.125 / 0.213 - 0.125 = 1$
- $Q6=0.05*0.454-0.193/ 0.573 -0.193 + 0.5*0.189-0.125/0.213-0.125=0.455$
- $Q7=0.05*0.387-0.193/ 0.573-0.193 + 0.5*0.201-0.125/0.213-0.125= 0.566$
- $Q8=0.05*0.565-0.193/ 0.573-0.193 + 0.5*0.205-0.125/0.213-0.125=0.463$
- $Q9=0.05*0.434-0.193/ 0.573-0.193 + 0.5*0.143-0.125/0.213-0.125=0.594$
- $Q10=0.05*0.288-0.193/ 0.573-0.193 + 0.5*0.156-0.125/0.213-0.125=0.493$
- $Q11=0.05*0.473-0.193/ 0.573-0.193 + 0.5*0.176-0.125/0.213-0.125=۰،۳۷۸$

جدول ۶: رتبه بندی شاخص‌ها

عوامل	رتبه	مقدار Q
مهارت های کلامی	۸	۰،۴۶۰
مهارت های نوشتاری	۳	۰،۷۴۰
تفویض اختیار	۲	۰،۸۴۰
مشاوره و راهنمایی شغلی	۱۱	۰،۳۲۰
تیم سازی	۱	۱
مهارتهای غیر کلامی	۹	۰،۴۵۵

۰.۵۶۶	۵	مهارت‌های متقاعد سازی دیگران
۰.۴۶۳	۷	مهارت‌های گوش دادن
۰.۵۹۴	۴	همدلی
۰.۴۹۳	۶	مهارت‌های حل تعارضات سازمانی.
۰.۳۷۸	۱۰	اطلاع رسانی مناسب
۰.۲۹۸	۱۳	آموزش و یادگیری
۰.۱۸۷	۲۱	واقع نگری
۰.۱۷۶	۱۵	هدایت و رهبری
۰.۲۸۷	۱۷	توانایی مدیریت جلسات
۰.۲۷۶	۱۹	مشارکت دادن دیگران در تصمیمات سازمان
۰.۲۶۶	۲۲	حساسیت نسبت به محیط کار.
۰.۰۸۲	۲۴	ارائه بازخورد به دیگران
۰.۰۸۵	۲۶	توان روحیه دهی
۰.۰۷۴	۲۸	توان ایجاد اتحاد
۰.۰۷۷	۲۷	توان تاثیر گذاری بر روی دیگران
۰.۰۶۸	۳۰	توجه به تعامل با سازمان‌های رقیب
۰.۰۷۵	۳۲	هوش فردی مدیران
۰.۰۸۵	۳۶	نگرش کاری مثبت در سازمان ب
۰.۰۹۵	۵۷	ایجاد انگیزه در کارکنان
۰.۰۹۷	۴۴	تمایل به موفقیت
۰.۰۷۶	۴۵	توانایی مدیریت تغییر و تحول محیطی و سازمانی
۰.۰۸۴	۳۲	ثبات فکری در مدیران
۰.۰۷۵	۳۳	اداره امور از سلامت ذهنی.
۰.۱۷۶	۳۰	آینده نگر و دارای تفکر راهبردی
۰.۲۷۶	۱۹	پاداش دهی به موقع به افراد
۰.۱۸۹	۵۴	تشخیص به موقع فرصتها
۰.۱۳۳	۵۵	نوآوری و خلاقیت
۰.۱۶۴	۳۲	توان مسئله یابی
۰.۱۶۵	۴۴	ثبات فکری
۰.۱۶۱	۲۷	ارزیابی عملکرد فردی و سازمان.
۰.۲۶۱	۵۳	سازمان غیر رسمی
۰.۳۱۱	۴۰	منافع ذینفعان
۰.۳۱۲	۴۳	توان تنظیم امور کاری
۰.۳۲۱	۱۶	تعاملات فرا سازمانی.
۰.۰۷۴	۲۲	هدفگذاری سازمانی
۰.۰۸۶	۵۷	توان تحلیل مسائل
۰.۰۶۵	۵۴	مدیران توان مدیریت زمان امور کاری
۰.۰۷۵	۴۲	رشد حرفه ایی فرودستان
۰.۰۶۸	۱۱	هوش عاطفی مدیران
۰.۰۷۴	۷	استعداد فردی و شغلی
۰.۰۸۴	۲۲	تجارب شغلی کافی
۰.۰۶۴	۱۸	علاقتمندی به وظایف
۰.۰۸۴	۲۲	توجه به مهارت‌های نوین مدیریتی
۰.۰۹۱	۲۴	سلامت جسمانی
۰.۰۸۵	۲۹	تحصیلات آکادمیک.
۰.۰۹۴	۳۳	دانش فناوری
۰.۰۹۷	۳۵	تحقیق و توسعه
۰.۰۹۳	۳۶	قانونمندی
۰.۰۹۶	۳۹	نیازهای آموزشی فردی و شغلی

۰،۰۹۵	۴۲	توانایی سازماندهی امور کاری و سازمانی
۰،۰۷۵	۴۳	برنامه ریزی شغلی و سازمانی.
۰،۰۶۸	۴۵	توجه به برنامه‌های جانشین پروری
۰،۰۷۴	۴۷	تکریم ارباب رجوع
۰،۰۸۴	۴۸	توانایی بودجه بندی مالی
۰،۰۷۵	۵۰	تخصیص بهینه و مطلوب منابع
۰،۰۸۱	۵۶	دانش بهسازی منابع انسانی
۰،۰۷۷	۵۸	قدرت تصمیم گیری
۰،۰۹۴	۵۹	ایجاد محیط کارآفرینی در سازمان
۰،۰۶۱	۶۰	پشتیبانی فنی از کارکنان
۰،۰۵۴	۳۷	تسلط بر امور شغلی و کاری
۰،۰۷۱	۳۴	مسیر شغلی فردی
۰،۰۷۴	۴۸	تجارب بین الملل
۰،۰۷۶	۲۳	تسلط بر فضای مجازی و فن آوری
۰،۰۷۴	۵۸	ایمنی و سالم سازی محیط کار

همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که سه بعد شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه ای در مجموع در سطح اطمینان ۹۹ درصد شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی را تبیین می‌کنند. فتاح پور مرندي (۱۳۹۵) نشان داد که الگوی حاصل در زمینه هایی همچون آموزش، توسعه منابع انسانی، اثر بخشی، کارایی و بهره وری، 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. قربانزاد و عیسی خانی (۱۳۹۵) نشان دادند که شایستگی های تقوآمداری، رفتاری- اخلاقی، امانتداری، عدالت ورزی و انصاف و تصمیم گیری، به عنوان شایستگی های اصلی مدیران شناسایی شدند. شبکی 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 کاهشی دارند، ولیکن از لحاظ آماری این تأثیرات معنادار نیست.

۶- نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایستگی مدیران آموزش در صنعت

با توجه به جدول ۶ می‌توان بیان داشت که اولین شاخص تیم سازی با مقدار (۱)، دومین شاخص تفویض اختیار با مقدار (۰،۸۴۰)، سومین شاخص مهارت‌های نوشتاری (۰،۷۴) بوده است و سایر شاخص‌ها نیز با توجه به جدول فوق رتبه بندی شده اند.

۵- بحث

بیشتر تحقیقات انجام شده در خصوص ارایه یک مدل شایستگی با نگاهی کلی بر ویژگیهای رفتاری و انتخاب و دسته بندی ویژگیها بر مبنای نظریات کارمندان و متخصصین درون و برون سازمانی صورت گرفته اند و کمتر تحقیقی می‌توان یافت که به طور ویژه هدف شایستگی مدیران را در جهت ارتقای آنها بررسی نموده و میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های موثر را بررسی نموده باشد. که در تحقیق حاضر بدان پرداخته شده است و با توجه به نتایج می‌توان بیان داشت که 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 صنعت هوانوردی مدیران سازمان را در انجام رسالت عملکردی خود بهتر کمک نماید. در خصوص مقایسه نتایج می‌توان بیان داشت اغلب پژوهش‌های صورت گرفته نتایج تحقیق را تأیید می‌نمایند و 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 مهارت های ویژه دارا باشند از جمله، حل مسئله گروهی، مهارتهای تفکری و عقلانی و مهارت های سازمانی و اداری. نیرومند و

گردهمایی‌ها، این شایستگیها برای مدیران یادآوری شوند.

۴) نتایج این تحقیق را میتوان به منزله مبنایی برای جانشین پروری و انتصاب مدیران در آینده به کار گرفت. قبل از شروع برنامه جانشین پروری باید شایستگی‌های شغلی شناسایی شوند و مدل شایستگی تعیین گردد.

در آخر می‌توان بیان داشت که پژوهشگر در اجرای این پژوهش با محدودیتهایی مواجه بوده است که نبود تحقیقات مناسب داخلی باعث شد تا پژوهشگر از منابع خارجی بیشتری استفاده نماید که به دلیل تفاوت‌های فرهنگی ممکن است باعث بروز انحراف‌های جزئی در برخی نتیجه‌گیریها شود برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که از سایر روش‌ها جهت رتبه بندی شاخص‌های شناسایی شده استفاده گردد.

منابع و ماخذ

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.

فتاح پور مرندی، 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، پریرسا، عیسی خانی، احمد، ۱۳۹۵، طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی، مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۱(۵) ۲۳-۴۵.

مشبکی، اصغر، روئین، محمد جواد. ۱۳۹۰. بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۵ (۱۶). ۳۴-۵۶.

نور جهان، خضری، طاهری، عبدالمحمد، جمال زاده، محمد. ۱۳۹۶. «عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی»، فصلنامه رهیافتی تو در مدیریت آموزشی، ۶ (۲۲)، ص ۲۰۸-۱۸۵.

نیرومند، پوران‌دخت، رنجبر، محبوبه، صوفی، جهانیار بامداد. ۱۳۹۶. شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و

هوانوردی با تکنیک ORESTE بوده است که ۷۰ عامل موثر از ادبیات نظری و نظرات خبرگان شناسایی شدند و نتایج رتبه بندی نشان داد که اولین شاخص تیم سازی با مقدار (۱)، دومین شاخص تفویض اختیار با مقدار (۰،۸۴۰)، سومین شاخص مهارت‌های نوشتاری (۰،۷۴) بوده است که در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان داشت باتوجه به اهمیت شایستگیها، چنانچه مدیرانی شایسته در راس سازمانها قرار گیرند، موفقیت آنها در دستیابی به اهداف تضمین میشود. به همین دلیل سازمانها تلاش میکنند تا شایسته ترین مدیران را به مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند. امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاهی مهم و ویژه برخوردار است. صنعت هوانوردی سازمانی فرا ملی و ملی است که با تغییر و تحول مواجه شده است و خود نیز ایجاد کننده تغییر و توسعه است و جایگاهی ویژه در دستیابی جوامع به توسعه اقتصادی- اجتماعی دارد. با توجه به دگرگونی مهمی که در صنعت هوانوردی کشور ما روی داده است، توجه به نقش مدیران را به منزله یکی از عناصر کلیدی و مهم در این تغییر و تحول و شناسایی استعدادها، تواناییها و پتانسیلهای موجود در آنان برای موفقیت و دستیابی به هدفها، از ضروریات انکار ناپذیر در این صنعت است که در این تحقیق عوامل موثر بر روی ارتقای شایستگی شناسایی شده اند و اهمیت هر یک نیز تعیین گردید که پیشنهادات زیر جهت استفاده از نتایج ارائه می‌گردد:

۱) مؤلفه‌های شایستگی احصا شده در این مدل را میتوان به عنوان ملاک و شاخص ارزیابی مدیران در فرم ارزیابی عملکرد سالانه در کنار سایر ملاکها قرار داد.

۲) از طریق خود- ارزیابی مدیران طبق این مدل، میتوان تعدادی از شایستگی‌ها را که اکتسابی اند و مدیران در داشتن آنها توفیق کمتری داشته اند، انتخاب کرد و در طول سال با برگزاری کارگاه‌های آموزشی به تقویت این شایستگیها پرداخت.

۳) شایستگیهایی که در این تحقیق اهمیت بالا کسب نموده اند برای مدیران صنعت هوانوردی مشخص و تاثیر گذاری زیاد این شایستگیها برای آنان تشریح شود و هر چند وقت یکبار در جلسات و

- Marion Spendlove, (2017) "Competencies for effective leadership in higher education", *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 Iss: 5, 407 - 417
- 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.
- Tomastika, M., Strohmandlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174(43), 3964-3969.
- 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.
- توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی). فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت؛ ۲ (۸): ۱۰۱-۷۳.
- Bergsmann, E., Schultes, M. T., Winter, P., Schober, B., & Spiel, C. (2015). Evaluation of competence-based teaching in higher education: From theory to practice. *Evaluation and program planning*, 52, (34).1-9.
- Jalocha, B., Krane, HP., Ekamparam, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, (32).247-256.
- Jena, S., & Kumar Sahoo, C. (2014). Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 143-149.
- Lavson. (2016). Principal Perceptions of the relationship between professional development
- 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>
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*, 14 (2), 186-202.
- 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.
- Pillay, R. (2008). Defining competencies for hospital management a comparative analysis of the public and private sectors. *Leadership in Health Services*, 21 (2), 99-110.
- Spendlove, M. (2017). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.
- 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.

یادداشت‌ها

¹ Jena & Kumar

² Torres & et al

³ Spendlove

⁴ Lavson

⁵ Tomason