

شناسایی و تحلیل اثر مهارت‌های مدیریتی بر ارتقاء بهره‌وری: مطالعه موردی صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران (پنجا)

سبزیکاران، اسماعیل*^۱، غفوری، داود^۲، محبوب عشرت آبادی، حسن^۳، جوکار، علی^۴

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران، هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری.

۳- کاندیدا/دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری.

۴- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۷/۱۱

دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۰/۱۰

چکیده

امروزه، همراستا با تحول در دانش و فناوری مورد استفاده‌ی سازمان‌ها، در نوع مهارت‌های مورد نیاز مدیریت سازمان نیز تغییرات زیادی صورت گرفته است. با توجه به نقش زیربنایی کارکنان در رفع مشکلات و افزایش بهره‌وری، موفقیت هر سازمان تحت تأثیر میزان بکارگیری منابع انسانی متخصص و کارآمد خواهد بود. در واقع همانگونه که مطالعات نشان می‌دهد، در این شرایط کارکنان و مدیران سازمان نیازمند برخورداری از تخصص‌ها و مهارت‌های مختلف و متنوعی می‌باشند. این موضوع در خصوص مدیران که به‌عنوان هدایت‌گران اصلی مجموعه سازمان به‌شمار می‌آیند، از اهمیت خاصی برخوردار است. از این رو توجه به شناخت و ارائه مهارت‌های سطوح مختلف مدیران، می‌تواند به‌عنوان یکی از مهمترین بخش‌های فرآیند ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان باشد (به‌خصوص در صنایع هوافضای کشور).

بنابراین این پژوهش تلاش دارد تا با رویکردی کاربردی و با بهره‌مندی از شیوه توصیفی، ضمن شناسایی ابعاد مختلف مهارت‌های مورد نیاز مدیران در بخشی از جامعه مدیران صنعت هوانوردی ایران، به بررسی اثر این مهارت‌ها بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی بپردازد. بر این اساس به کمک تکنیک‌های کیفی (دلفی) و کمی (تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری)، سعی شده است تا در کنار استخراج و شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مدیران (با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمانی)، به معرفی ابعاد مختلف آن در سازمان صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران (پنجا) توجه شود. در نهایت نیز با توجه به نتایج تحقیق، راهکارهایی چون متمرکز نمودن بر آموزش مهارت‌های مورد نیاز برای صرفه‌جویی در بودجه‌ها و منابع مصرفی سازمان ارائه تا ضمن بهرمندی از این مهارت‌ها در جهت بهبود و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی جامعه تحقیق مفید اثر واقع گردد.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری^۱، مدیران^۲، مهارت‌های مدیران^۳، صنایع هوانوردی^۴

مقدمه

با توجه به مهم بودن نیروی انسانی در سازمان، مطالعه و تحقیق در جهت توسعه و بهبود فرآیندهای مرتبط با آن از اهمیت زیادی برخوردار است. در واقع سرمایه‌های انسانی عامل اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمان به‌شمار می‌آیند. این نیروی انسانی قادر است علاوه بر استفاده بهینه از فناوری پیشرفته، عاملی برای پیروزی سازمان در فضای رقابتی موجود باشد. افرادی که به‌صورت نوآورانه و در عین حال مطابق با شرایط سازمانی، مهارت‌های خود را در بهبود محصولات و خدمات جاری سازمان به‌کار می‌برند.

از سوی دیگر هیچ منبع یا امکاناتی به شکل نامحدود در اختیار سازمان وجود ندارد. بر این اساس نیاز است تا سازمان جهت غلبه بر محدودیت‌های ناشی از این کمبود، از منابع در دسترس حداکثر استفاده را نماید. در واقع در دنیای کنونی (که با افزایش محدودیت‌ها در منابع و امکانات، رقابت‌های فزاینده و اهداف نامحدود همراه است)، تنها راه حفظ موفقیت و افزایش تولید کالا و خدمات، استفاده بهینه از امکانات موجود می‌باشد. [۱] بهره‌وری برای هر سازمانی ضروری بوده و اساس رشد (افزایش تولید و خدمات یا قدرت رقابت‌پذیری) آن سازمان را تشکیل می‌دهد.

در این میان نوع عملکرد و مهارت‌های مدیران (به‌عنوان هدایت‌گران اصلی سازمان)، رابطه مستقیمی با میزان بهره‌وری سازمان دارد. برخورداری مدیران از تخصص، دانش و مهارت‌های لازم، عامل اصلی موفقیت یا شکست مدیر در سازمان است. مطالعات نشان می‌دهد که این مهارت‌ها اثر مستقیمی بر میزان تحقق اهداف، شیوه و سبک هدایت سازمان، شیوه‌های ارتباطی، میزان بهره‌برداری از منابع و امکانات، شیوه انگیزش کارکنان، بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی و ... را به همراه دارد.

در واقع کمیت و کیفیت مهارت‌های مدیران می‌تواند بر کلیه سطوح سازمان تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر ویژگی مهم و بارز عصر حاضر تغییر، پیچیدگی و تنوع می‌باشد. [۲] در این شرایط برخورداری بودن سازمان‌ها از مدیرانی که به مهارت‌های مختلف و متنوع آگاه باشند و در زمینه‌های مختلف علمی و عملی فعالیت نمایند، یک مزیت رقابتی ویژه برای سازمان به حساب می‌آید. در کنار این موضوع، تغییرات سریع محیطی اغلب منجر به تغییر و ایجاد نیازهای جدید در فرآیندهای کار

سازمان و به تبع آن تغییر در ماهیت مشاغل و فعالیت‌های نیروی انسانی سازمان می‌شود. این امر منجر به تفاوت در نوع وظایف آموخته شده مدیران با فعالیت‌های جدید آنان و همچنین تغییر در مهارت‌های مورد نیاز مدیران می‌گردد.

این شرایط بر بهره‌وری سازمان تأثیرگذار است. در مطالعات مختلف تأثیر جوانب متعدد مهارت‌های مدیران مورد مطالعه قرار گرفته است. به‌طوریکه هر جا به این مهارت‌ها توجه شده است، نتایج مثبت برای عملکرد سازمانی در قالب افزایش کارایی و اثربخشی (بهره‌وری) سازمان دیده شده است. این اثرات در طیف وسیعی از مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان انعکاس می‌یابد. بنابراین عدم حفظ انطباق و هماهنگی بین مهارت‌های مدیران با شرایط سازمان، منجر به کاهش بهره‌وری در سازمان می‌گردد. در واقع عدم توجه به این مهارت‌ها با شرایط جاری سازمان، به جای عملکرد مفید و مؤثر در دستیابی به اهداف، منجر به ایجاد تناقض و دور شدن از ماهیت واقعی فعالیت‌های شغلی مدیران می‌گردد. [۳]

از این رو شناخت صحیح و به‌کارگیری درست این مهارت‌ها منجر به هدفمند شدن فعالیت‌های مدیران و امکانات سازمان در دستیابی به اهداف می‌شود. در واقع شناسایی مهارت‌های مدیران در هر سازمان، به‌عنوان یکی از مسائل اصلی مورد توجه محققان و صاحبان‌نظران حوزه‌های سازمانی می‌باشد.

صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران، نیز به‌عنوان یکی از کانون‌های علمی، اقتصادی و دفاعی (ارتباط با حوزه‌های نظامی) کشور، توجه به کمیت و کیفیت مهارت‌های مدیران آن، تأثیر زیادی بر جایگاه و نتایج عملکرد آنان به دنبال خواهد داشت. آنچه مسلم است، فناوری‌ها و تکنیک‌های کاری در حوزه‌های هوانوردی با سرعت بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها و صنایع در حال تغییر است. به‌طوریکه مهارت‌های فعلی اغلب موضوعاتی را مورد توجه قرار می‌دهد که می‌تواند به سرعت با فناوری‌های جدید جایگزین و منسوخ شود و یا شیوه اجرای آن تغییر یابد. بر این اساس گذشت زمان و عدم توجه به این تغییرات و لحاظ نکردن آن در مهارت‌های مورد نیاز مدیران، منجر به فاصله گرفتن عملکرد مدیران این حوزه از اهداف و وظایف اصلی و در نهایت حرکت دشوارتر در جهت دستیابی به وضعیت مطلوب می‌گردد.

در این بخش، به کمک نظریه‌های موجود تلاش شده است تا مفاهیم مهارت‌های مورد نیاز مدیران و بهره‌وری به اختصار معرفی و ابعاد مختلف آن مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس پس از تعریف این متغیرها و حوزه‌های مطالعاتی آنها، در بخش پایانی به جمع‌بندی و ارائه مدل مفهومی پژوهش پرداخته خواهد شد.

الف) مهارت‌های مورد نیاز مدیران

به نظر «لویت» ایجاد زیربنای مشترک در بین پیچیدگی‌ها و تفاوت‌های گسترده سازمان‌ها، نیازمند دستیابی و استقرار نظام آموزشی متناسب در سازمان است. [۴] از سوی دیگر مطالعه و بررسی شکل‌گیری اجزاء و فرآیند آموزش در هر سازمان (سیستم آموزش مدیران، کارکنان و...)، حکایت از تأثیرپذیری این اجزاء از اولین بخش فرآیند آموزش یعنی نیازهای آموزشی دارد. بنابراین شناسایی نیازهای آموزشی مقدمه و عامل اصلی شکل دهنده مهارت‌های مورد نیاز مدیران است. بر این اساس جهت تعیین مهارتی مورد نیاز مدیران، به مطالعه و بررسی این ابعاد پرداخته می‌شود.

طبیعت کار مدیران سبب شده است که توافق عام درباره مهارت‌های ضروری یا مربوط به مدیریت وجود نداشته باشد. مطالعات و پژوهش‌های گسترده‌ای در این خصوص به عمل آمده است. [۵] در جدول ۱ به‌طور جمع‌بندی به این مطالعات اشاره شده است.

جدول ۱ - نظریه‌های مختلف مهارت های مورد نیاز مدیران از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	نام مطالعه	مهارت های مورد نظر	منبع
۱	مطالعات رابرت کاتز	فنی، انسانی و ادراکی	رابینز، ۱۳۸۵
۲	مطالعات پاولو	فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی	دعانی و مرتضوی، ۱۳۸۴
۳	مطالعات هرسی و بلانچارد	مفهومی، انسانی و فنی	هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲
۴	مطالعات مهارت‌های مدیران اجرایی	برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، ایجاد فعالیت و کنترل	Bittel & Newstrom, 1990
۵	مطالعات پیتز دراکر	فنی، انسانی، مفهومی، طراحی و حل مسأله	محمدیان، ۱۳۸۲

زیرا با تغییر در شرایط کاری سازمان و به تبع آن تغییر در ماهیت یا روش‌های انجام کار مدیران، مهارت‌های قبلی نیازهای سازمان را پوشش نداده و آن را از بهره‌وری دور می‌سازد. آنچه مسلم است، بروز تحولات محیطی و فناورانه لزوماً ایجاد کننده تغییر در فرآیند کاری مدیران نیست و در صورتی که مدیران عالی نیز به آن بی‌توجه باشند، سیستم همچنان با رویکرد قبلی مشغول به کار خواهد بود (در واقع شیوه جاری سازمان توجهی به تغییر در مهارت‌های مورد نیاز مدیران ندارد). این موضوع منجر به نتایجی چون فاصله گرفتن مهارت‌ها و دانش تخصصی آموخته شده مدیران از وظایف شغلی‌شان و در نهایت کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد (که با توجه به جایگاه مدیران در سازمان، اثرات بیشتری را بر عملکرد و بهره‌وری سازمان به همراه دارد).

بر اساس آنچه بیان شد، این پژوهش نیاز می‌بیند تا با بررسی و شناخت مهارت‌ها مورد نیاز مدیران صنایع هوانوردی (به‌ویژه در مورد مطالعه جامعه مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران (پن‌ها)، ضمن دسته‌بندی این مهارت‌ها، اثرشان را بر بهره‌وری مدیران جامعه تحقیق مورد مطالعه قرار دهد. در نتیجه مسأله اصلی این پژوهش در مرحله اول، شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مدیران این حوزه و سپس شناخت اثر این مهارت‌ها بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی می‌باشد.

ادبیات تحقیق

مکتب انسان ساز اسلام معتقد است که سرمایه‌های نهفته در وجود انسان، نیاز به اکتشاف و استخراج دارد. از این رو معدن استعدادها و قابلیت‌ها، اندیشه و اخلاق وجودی انسان، معدن شناس می‌خواهد. بعثت پیامبران در مقاطع مختلف تاریخ بشری از جانب خداوند، به این جهت است که این نیروهای ذخیره شده در وجود انسان را کشف و استخراج کرده و در مجرای صحیح به کار اندازند. برای یک سازمان نیز شناسایی مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز برای سطوح مختلف کاری، از اهمیت بالایی برخوردار است، به‌خصوص که این موضوع در مورد مدیران و گردانندگان اصلی جریان کار مربوط باشد. بنابراین داشتن مفهومی جامع در جهت شناسایی ابعاد موضوع، می‌تواند مقدمه‌ای در جهت تدوین و اجرای بهتر این پژوهش باشد.

اعمال هدف محقق می‌شود. به نظر وی لازمه موفقیت‌آمیز بودن این مدیریت مهارت‌های سه گانه‌ی ادراکی^۶، انسانی^۷ و فنی^۸ است. ضمن اینکه مدیران سطوح مختلف به مهارت‌های انسانی نیاز دارند، مدیران سطوح پایین بیشتر به مهارت فنی و مدیران عالی به مهارت ادراکی نیاز دارند. [۶]

مهارت ادراکی: منظور از مهارت ادراکی، قدرت درک پیچیدگی کل سازمان و جایگاه عملیات فرد در سازمان می‌باشد. ضمناً این مهارت به مدیران این فرصت را می‌دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل نموده و سازمان را به صورت یک کل واحد تلقی و در عین حال چگونگی وابستگی هر یک از وظایف مختلف سازمان به یکدیگر را تشخیص دهد.

• **مهارت انسانی:** این نوع مهارت، اعتقاد و توانایی کار با دیگران و انجام امور توسط آنان است که شناخت انگیزش و تمایل در زیردستان و کاربرد رهبری مؤثر را در بر گرفته و یکی از مهمترین بخش‌های اعمال مدیریت و سرپرستی در سازمان می‌باشد. [۷] هدف این مهارت توجه به توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را برعهده دارد. مهارت انسانی منحصرأ کار با افراد است. [۸] مهارت انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را در ابعاد مختلف بشناسد. [۹]

• **مهارت فنی:** منظور توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی در بکارگیری دانش‌ها با روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص می‌باشد و مستلزم داشتن معلومات تخصصی، قدرت تحلیل در محدوده تخصص مورد نظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوطه به رشته‌ای خاص بوده که در مقایسه با سایر مهارت‌ها به دلیل ملموس‌تر بودن آن از آشناترین مهارت‌های مدیران است. این مهارت بیشتر جنبه عملی و عینی در محیط کار دارد.

با این وجود تحقیقات نشان می‌دهد که «مهارت‌های فنی» تحت تأثیر سطوح سلسله مراتب قرار دارد و مدیران در سطح عملیاتی به بیشترین مهارت فنی نیاز دارند. مهارت‌های ادراکی تا حد زیادی جزء ملزومات مدیران عالی می‌باشد. علاوه بر این مشخص گردیده که مهارت‌های انسانی از قبیل توانایی گوش کردن، ارتباطات کلامی، صبور بودن و درک نیازمندی‌های زیردستان، استفاده از شبکه‌های ارتباطی، توانمندسازی کارکنان، برانگیختن کارکنان و از عهده تعارضات

ردیف	نام مطالعه	مهارت های مورد نظر	منبع
۶	مطالعات آدیزس	مهارت‌های اقتصادی و فنی، مهارت‌های اداری و ساختاری، مهارت‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری و مهارت‌های اجتماعی و ترکیبی	فناپی، ۱۳۷۵
۷	مطالعات مینتربرگ	نقش متقابل شخصی (تشریفاتی، رهبری، رابطه‌ای)، نقش اطلاعاتی (گیرنده اطلاعات، دیده‌بان، نشر دهنده اطلاعات، سخنگو) و نقش تصمیم‌گیری (کارآفرینی، آشوب‌زدا، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره کننده)	رایبیز، ۱۳۸۵
۸	مطالعات برد و وار	وظایف معمول وظایف غیر معمول مسائل	Anderson, 1993
۹	مطالعات ثورلی و همبلین	ارتباطات، برنامه‌ریزی و طراحی، نظارت، بررسی و بازرسی، آموزش حین خدمت، حل مسئله.	Anderson, 1993
۱۰	مدل حوزه‌های پنجگانه شایستگی	با توجه به این مطالعه هر یک از حوزه‌های پنجگانه ادراکی/ ابتکاری، حوزه رهبری، حوزه روابط بین شخصی، حوزه اداری و حوزه فنی نیاز به طیفی از مهارت‌های هست.	فناپی، ۱۳۷۵
۱۱	مطالعات هارولد کنت	فنی، انسانی، ادراکی، سیاسی و مهارت حل مساله	فناپی، ۱۳۷۵
۱۲	مطالعات گریفین	فنی، انسانی، ادراکی، سیاسی و مهارت حل مساله، مهارت تجزیه و تحلیل و مهارت تشخیص	پایین کولای، سال نامعلوم
۱۳	مطالعات زیمرمن	آینده‌نگری، برقراری ارتباط و رهبری، شناسایی پشتیبانی، ارتباط با کارکنان، آگاهی از نیاز به انعطاف‌پذیری، توانایی ایجاد فرآیندی برای ارائه برنامه و اطمینان از اجرای آن، توانایی شناخت مسائل بر حسب عوامل سازمانی و داشتن ساخت یا ترکیب ذهنی خلاق	Zimmerman. M. A, 2004
۱۴	مطالعات نیگستن	حل مساله، مساله‌یابی، فرصت‌یابی، سبک طبیعی مدیریت، اهمیت و ارزش نسبی مهارت‌ها	مطیعی، ۱۳۷۵

بر این اساس یکی از جامع‌ترین و مهمترین پژوهش‌ها در خصوص شناسایی و معرفی مهارت‌های مورد نیاز مدیران، پژوهش رابرت کاتز^۵ است. در این نظریه مهارت به توانایی‌هایی که الزاماً ذاتی نبوده و قابل پرورش یا اکتسابی است و در انجام وظیفه‌ای مشخص (نه در توانایی بالقوه مدیر)، انعکاس می‌یابد، گفته می‌شود. وی معتقد است که مدیر اعمال دیگران را هدایت کرده و مسئول اهداف خاصی است که به وسیله این

منبع	تعریف بهره‌وری	محقق
Cuthbertson & et.al, (2011)	مشخص و معین است.	
سلطانی ایرج (۱۳۸۶)	بهره‌وری کلی عوامل یعنی نسبت بازده ملموس به نهاده‌های ملموس	سومانث ^{۱۳}
کینلا، دنیس، (۱۳۸۷)	نسبت بازده سیستم تولیدی به مقداری که از یک یا چند عامل تولید به کار گرفته شده است	ایسترفیلد ^{۱۴}
H. N. Anyaegbunam & et.al, (2010)	بهره‌وری یعنی سازمان در مقابل مقدار معینی از محصول چقدر از منابع تولیدی استفاده می‌کند.	آنیگبونام ^{۱۵}
Shu Ling Lin, Seyed. M. Aghazadeh, (2007)	به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان.	سان لینگ لین ^{۱۶}
موغلی و عزیزی، (۱۳۸۹)	بهره‌وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است، که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و فعالیت است.	سازمان ملی بهره‌وری ایران (NIPO)
Anne Gibson, (2011) & Berman, Evan M. (2006)	بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن‌گونه که به سود کارکنان، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد.	مرکز بهره‌وری ژاپن (JPC)
Anne Gibson, (2011) & Giuliana Battisti, & Alfonsina Iona, (2009)	بهره‌وری عبارت از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی با داده‌های به کار رفته مانند زمین، سرمایه، نیروی کار و غیره به منظور تولید آن ستاده است.	سازمان بین‌المللی کار (ILO)
Idris Jajri and Rahmah Ismail, (2010)	بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه.	ادریس و راهما ^{۱۷}
فایاناهاس و همفری، (۱۳۷۶)	بهره‌وری به مفهوم نسبت بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه شده و به کار می‌رود.	ماندلا

دانشمندان سطوح گوناگونی را برای بهره‌وری بدست آورده‌اند. برخی از سطوح بهره‌وری عبارتند از سطح فردی، سطح گروه کاری، سطح سازمان، سطح رشته ای (تجاری، خدماتی، صنعتی و کشاورزی)، سطح اقتصادی، سطح ملی، سطح جهانی و غیره. [۱] هر چند برای بهره‌وری سطوح مختلفی ارائه شده است، اما آنچه مسلم است، در تمامی

برآمدن، صرف نظر از سطوح مدیریت تأثیر زیادی در میزان موفقیت مدیران دارد.

• **مهارت اجتماعی:** بعدها یک بعد دیگر به این مهارت‌های اضافه شد که پات ولو (۱۹۸۳) آن را مهارت‌های اجتماعی - سیاسی نامید. این مهارت عبارت است از توانمندی در ارتقاء جایگاه افراد، ایجاد یک پایگاه قدرت و برقراری رابطه صحیح. به عبارتی دیگر این مهارت، دلالت بر مجموعه اقداماتی دارد که مدیران جهت توسعه سودمندی و جلوگیری از ضرر و زیان در سازمان آن را بکار می‌گیرند. [۷] در مطالعات دانشمندان این حوزه، این مهارت به صورت‌های مختلفی اشاره شده است که با توجه به تفاوت در مؤلفه‌های آن و رابطه نزدیک با شرایط بومی هر سازمان، در این تحقیق از آن با عنوان «مهارت‌های اجتماعی» نام برده می‌شود.

ب) بهره‌وری

تحقیق دربارهٔ چگونگی افزایش بهره‌وری به طور منظم و در چارچوب مباحث علمی - تحلیلی از حدود ۲۳۰ سال پیش به طور جدی مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. [۱۰] امروزه، افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است، به طوری که در بسیاری از کشورها، عمده برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار دادند. به نحوی که در طی پانزده سال اخیر، افزایش بهره‌وری در سطح جهان، ۴۵ برابر شده است. واژه بهره‌وری یا فراورش، در لغت به معنای «توانایی تولید، باروری و مولد بودن» است. [۱] در رابطه با تعریف کاربردی بهره‌وری، تعریف پذیرفته شده‌ای که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد. در جدول زیر به برخی از تعاریف این حوزه اشاره شده است.

جدول ۲ - تعاریف بهره‌وری از منظر صاحب‌نظران

منبع	تعریف بهره‌وری	محقق
Syed Irshad A & et.al, (2011)	قدرت تولید، بارور بودن، مولد بودن و با فایده و سود برندی بودن.	ایرشاد ^۹
Kwadwo Asenso-Okyerel & et.al, (2011)	تغییراتی که در میزان محصول بر اثر منابع بکار رفته ایجاد می‌شود.	دبویس ^{۱۰}
Ntonghanwah Forchek & et.al, (2007)	نسبت همیشگی بین بازده و نهاده	فابریکنت ^{۱۱}
Richard	نسبت میان بازده و مرتبط به عملیات تولیدی	سیگل ^{۱۲}

بودن فرآورده‌ها و کیفیت است. حمایت سازمانی می‌تواند به صورت مستقیم یا غیر مستقیم باشد.

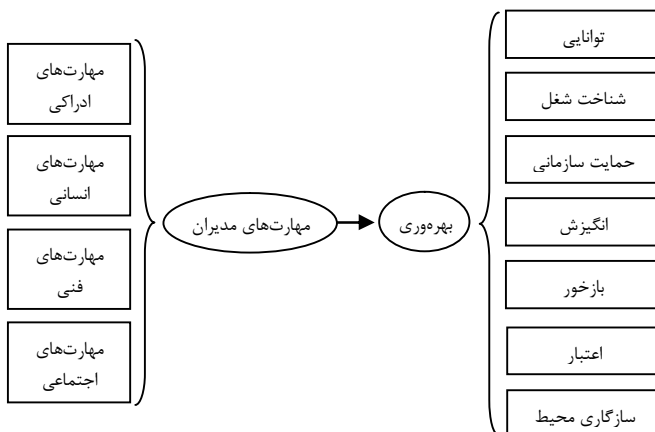
• **انگیزه^{۲۲} (تمایل):** مردم، طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بر دارند، دنبال کنند و از دیگر تکالیف روی برگردانند. پاداش‌ها، می‌توانند ملموس و یا ناملموس باشند.

• **ارزشیابی^{۲۳} (بازخورد عملکرد):** ارزشیابی، به بازخورد روزانه عملکرد و بررسی‌های گاه به گاه گفته می‌شود. اگر اشخاص، از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، نمی‌توان انتظار بهبود عملکرد از آنان داشت.

• **اعتبار^{۲۴} (انصاف^{۲۵}):** به تناسب و حقیقی بودن، تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود.

• **محیط^{۲۶} (تناسب محیطی):** به آن عوامل خارجی که می‌توانند حتی با وجود توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه‌های دولتی، تدارکات و... [۱۴]

با بررسی و پژوهش در ادبیات و مفاهیم مرتبط با موضوع و به کمک نتایج حاصل از ادبیات تحقیق، بر اساس مفاهیم شناسایی شده در خصوص ابعاد مختلف موضوع، مدل پژوهشی زیر ارائه می‌شود. مهارت‌های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران و ابعاد بهره‌وری در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱- الگوی پژوهشی تحقیق

تقسیم‌بندی‌ها، سطح فردی پایه و اساس سایر سطوح قرار دارد. از طرفی افزایش بهره‌وری در سطح فردی منجر به افزایش بهره‌وری در سایر سطوح خواهد شد. [۱۱] کارکنان سازمان (کلیه افرادی که در یک سازمان مشغول به کار هستند، اعم از کارگر، کارفرما و مانند آن)، مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری آن سازمان می‌باشند (موغلی و عزیزی، ۱۳۸۹، ص ۱۷۱). نیروی انسانی کارآمد، مهم‌ترین و ارزنده‌ترین ثروت هر کشور است. به علاوه متغیر مستقل تحقیق (مهارت‌های مدیران)، اثر و رابطه مستقیم با نیروی انسانی دارد. بر این اساس سطح اصلی مطالعه در این پژوهش بهره‌وری منابع انسانی قرار دارد.

در خصوص شناسایی ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای صورت گرفته است. در این میان مدل «هرسی و گلداسمیت^{۱۸}» به واسطه جامعیت و توجه به شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد بهره‌وری نیروی انسانی [۱۲]، مبنای اصلی شناسایی ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی در این پژوهش است (به خصوص که تاکنون مبنای بیش از ده‌ها تحقیق مشابه در این خصوص قرار گرفته است). بر اساس این نظریه، بهره‌وری نیروی انسانی، شامل هفت بعد می‌باشند. این ابعاد عبارتند از A- توانایی (دانش و مهارت‌ها)، C- وضوح (درک یا تصور نقش)، H- کمک (حمایت سازمانی)، I- انگیزه (تمایل)، E- ارزشیابی (بازخورد عملکرد)، V- اعتبار (انصاف)، E- محیط (تناسب محیطی). از ترکیب حروف اول لاتین این هفت بعد، واژه ACHIEVE به دست می‌آید که این مدل به همین نام معروف می‌باشد. [۱۳] ابعاد این مدل عبارتند از:

• **توانایی^{۱۹} (دانش و مهارت‌ها):** به دانش و مهارت‌های پیروان در انجام موفقیت آمیز یک تکلیف گفته می‌شود که شامل دانش مربوط به تکلیف، تجربه مربوط به تکلیف و قابلیت‌های مربوط به تکلیف است.

• **وضوح^{۲۰} (درک یا تصور نقش):** به درک و پذیرش نحوی کار، محل و چگونگی انجام کار گفته می‌شود. این درک نیازمند وضوح در اهداف و مشخص بودن شیوه رسیدن به آنها می‌باشد.

• **کمک^{۲۱} (حمایت سازمانی):** برخی از عوامل حمایت سازمانی، شامل منابع انسانی، بودجه، تسهیلات، در دسترس

فرضیه های تحقیق

در این تحقیق با توجه به هدف اصلی پژوهش، یعنی شناسایی اثر ابعاد مهارت های مدیران بر بهره وری نیروی انسانی در صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران از یک سوال و چهار فرضیه استفاده شده است. با توجه به آنچه بحث شد، سؤال این تحقیق عبارتست از «آیا مهارت های مدیران بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران تأثیرگذار است؟» که جهت دستیابی به پاسخ این سوال، چهار فرضیه زیر، نیز تدوین شده است.

۱. بعد «مهارت های ادراکی» مهارت های مدیران بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران تأثیرگذار است.
۲. بعد «مهارت های انسانی» مهارت های مدیران بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران تأثیرگذار است.
۳. بعد «مهارت های فنی» مهارت های مدیران بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران تأثیرگذار است.
۴. بعد «مهارت های اجتماعی» مهارت های مدیران بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران تأثیرگذار است.

روش شناسایی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، یک پژوهش کاربردی است و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است. در قلمرو موضوعی این تحقیق کلیه متغیرهای موجود و مطلوب مهارت های مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع پس از شناسایی مؤلفه های اصلی مهارت های مورد نیاز مدیران این صنایع، به کمک ابزارها و روش های مختلف آماری، ارتباط و اثر این مهارت ها بر بهره وری مدیران مورد بررسی قرار می گیرد. این تحقیق، در یک دوره دو ساله، در سال ۱۳۸۹ آغاز و در سال ۱۳۹۰ پایان پذیرفت.

تحقیق حاضر از دو قسمت تشکیل شده است، بنابراین روش تحقیق در آنها متفاوت است. در بخش اول به جهت شناسایی ابعاد مختلف مهارت های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران پرداخته شده که در این

بخش از روش دلفی (بهره گیری از نظرات متخصصین و صاحب نظران دانشگاهی و متخصصین جامعه تحقیق)، استفاده شده است. بخش دوم روش تحقیق نیز با استفاده از نتایج کسب شده از مرحله اول (شناسایی ابعاد مهارت های مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران) و مدل هرسی و گلداسمیت در بهره وری (ACHIVE)، اثر این مؤلفه ها در ارتقای بهره وری مورد مطالعه قرار گرفته است. در این بخش از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه بسته استفاده شده است. که نتایج حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفته است. همانطور که اشاره شده، مدل مورد استفاده در ارزیابی بهره وری در این پژوهش، مدل هرسی و گلداسمیت است که به لحاظ جامعیت در مطالعات بهره وری، به عنوان ملاک سنجش مؤلفه های تشکیل دهنده بهره وری نیروی انسانی در نظر گرفته شد. بر این اساس قلمرو موضوعی این پژوهش به بررسی اثر مهارت های مورد نیاز مدیران بر بهره وری آنان در سازمان صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران می پردازد.

جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران واحد ستادی و مرکزی این سازمان به تعداد ۲۱۸ نفر تشکیل می دهند. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه در فضای دوجمله ای در جوامع محدود، حجم نمونه ۱۴۰ نفر تعیین شده که با نتایج جدول کرجسی و مورگان^{۲۷} مطابقت دارد. با توجه به متفاوت بودن تعداد مدیران در سطوح سازمان های مختلف و واحدهای زیر مجموعه صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران، نمونه گیری در مرحله اول به روش طبقه ای و در مرحله دوم به روش نمونه گیری تصادفی ساده صورت پذیرفته است.

$$n = \frac{N \cdot (Z_{\alpha})^2 \times p \cdot (1-p)}{\varepsilon^2 \cdot (N-1) + (Z_{\alpha})^2 \times p \cdot (1-p)}$$

$$n = \frac{218 \times (1/96)^2 \times 0/5 \times (1-0/5)}{(0/05)^2 \times (218-1) + (1/96)^2 \times 0/5 \times (1-0/5)} = 139/3088$$

ابزار اصلی جهت گردآوری اطلاعات در این تحقیق آن پرسشنامه می باشد. اعتبار (روایی) ابزار گردآوری داده ها توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. از سوی دیگر به کارگیری پرسشنامه استاندارد در بخش بهره وری نیروی انسانی خود بر اعتبار این ابزار افزوده است. قابلیت اعتماد (پایایی) آن

نیز توسط شاخص آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۹۵ سنجیده شده است که نشان از تأیید آن دارد. اطلاعات بدست آمده نیز به کمک ابزار تحلیل رگرسیون خطی (از طریق نرم افزار SPSS) و تحلیل عاملی (نرم افزار LISREL^{۲۸})، مورد تحلیل قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، به دو بخش مجزا تفکیک شده است. بخش اول اجرای روش و تحلیل دلفی و در بخش دوم تحلیل استنباطی داده‌ها (به کمک تحلیل رگرسیون خطی چندگانه و تحلیل عاملی تأییدی)، استفاده شده است.

الف) تحلیل کیفی (روش دلفی)

با اجرای تحلیل دلفی، تلاش شد تا مؤلفه‌های بومی مورد پژوهش در بعد مهارت‌های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران از طریق آرا و نظرات خبرگان و متخصصین منابع انسانی و جامعه مورد مطالعه شناسایی شود. همانطور که مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از اجرای دو مرحله روش دلفی در بخش شناسایی اولویت مهارت‌های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران در جدول ۳ ارائه شده است.

با مشاهده و بررسی نتایج نهایی حاصل از اجرای روش دلفی در خصوص شناسایی اولویت مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران، دیده می‌شود که علاوه بر سه بعد مهارت ادراکی، انسانی و فنی در نظریه کتز، مهارت «اجتماعی» نیز جزء مهارت‌های اشاره شده از سوی متخصصان و خبرگان می‌باشد.

جدول ۳- مهارت‌های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران منطبق با نظر خبرگان (تکنیک دلفی)

۱- مهارت ادراکی	۲- مهارت انسانی
• درک محیط سازمان (فرصت و تهدید)	• توانایی ارتباط و کار با افراد
• داشتن خلاقیت	• توجه به روابط مبتنی بر اعتماد
• توانایی شناسایی منابع	• توجه به بروز خلاقیت و نوآوری
• قدرت تطبیق با تغییرات	• احترام به دانش و اطلاعات کارکنان
• توانایی پیش‌بینی	• کمک به چالش‌برانگیز بودن اهداف
• درک محیط درونی (قوت و ضعف)	• توجه به رفتار منصفانه و عادلانه
• قدرت تجزیه و تحلیل	• کمک به ایجاد تفاهم
• توانایی تصمیم‌گیری	• توجه به مشارکت و همکاری
• توانایی جمع‌آوری اطلاعات	• توجه به آزادی عمل در انجام کار

۱- مهارت ادراکی	۲- مهارت انسانی
• توجه به تغییر به‌عنوان فرصت	• کاهش موانع کاری
• قدرت تعیین هدف	• توجه به یادگیری
• توانایی درک شرایط	• توجه به حفظ احترام افراد
• توانایی برنامه‌ریزی	• تشویق و تقدیر از کارکنان
• درک و شناسایی نیازهای جدید	• آگاهی در مورد کار گروهی
• توانایی کنترل	• توانایی ارزیابی عملکرد

۳- مهارت فنی	۴- مهارت‌های اجتماعی
• داشتن کفایت فنی	• آگاهی از اطلاعات سیاسی
• آگاهی از ابزار و وسایل	• آگاهی از مسائل ملی و بین‌المللی
• آشنایی با جزئیات کارهای اجرایی	• الزام به رعایت اصول دینی و مکتبی
• داشتن اطلاعات کاری	• امر به معروف و نهی از منکر سایرین
• تسلط به فرآیندهای کاری	• بهره‌برداری از اطلاعات سیاسی
• توانایی بکارگیری روش‌های کاری	• ملزم بودن به رعایت اخلاق اسلامی
• توانایی آموزش روش‌ها	• توجه به ارتقاء تفکر سازنده و اسلامی
• تلاش در بکارگیری فنون جدید	• الگوی مناسب مذهبی بودن
• توجه به بهبود فناوری‌های موجود	• توجه به حفظ وضع ظاهری
• توجه به منافع و اهداف سازمانی	• توجه به جلب همکاری افراد
• آشنایی با امور ایمنی	• توانایی ایجاد همراستایی در اهداف
• توانایی طراحی و حل مساله	• توجه به کانون‌های قدرت
• توانایی اجرای برنامه‌ریزی	• توجه به ذی نفوذ سازمان
• آشنایی با مهارت‌های ICDL	• توجه به مبادی ذی نفوذ در سازمان
• بکارگیری راه‌حل‌های خلاق	• میزان توجه به عرف

در نهایت، نتایج حاصل از شناسایی اجزاء مهارت‌های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران به‌عنوان ابعاد متغیر مستقل و تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی شناسایی و مبنای تحلیل در بخش دوم تحلیل قرار گرفت.

ب) تحلیل کمی (آمار استنباطی)

پس از شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران، نتایج کسب شده مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. با توجه به سوالات تحقیق، ابتدا فرضیه-های آماری مناسب تدوین و بر اساس آن به تحلیل وضعیت ارتباط این ابعاد با بهره‌وری پرداخته شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه، تحلیل‌ها و ابزارهای متفاوت آماری مورد استفاده قرار گرفته شده است. جهت تلخیص داده‌ها و ارزیابی فرضیه‌های پژوهش و شناسایی رابطه بین متغیرها از تکنیک رگرسیون خطی چندگانه و تحلیل عاملی تأییدی بهره‌گیری شد، تا در نهایت اثر مهارت‌های مدیران جامعه آماری بر بهره‌وری آن در قالب الگوی روابط مورد تحلیل قرار گیرد. جهت بررسی و کسب نتیجه در

عوامل نیز مورد بررسی قرار گیرد. از لحاظ نظری سازه‌ها علل و زیربنای متغیرهای مکنون هستند. نحوه و میزان تأثیر هر یک از متغیرها بر اساس تحلیل عاملی صورت گرفته مطابق با جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶- ضرایب و نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	ابعاد متغیر مستقل	میزان تأثیر در متغیر
مهارت‌های مدیران	مهارت‌های ادراکی	۰/۶۹
	مهارت‌های انسانی	۰/۵۷
	مهارت‌های فنی	۰/۶۱
	مهارت‌های اجتماعی	۰/۷۳
متغیر وابسته	ابعاد متغیر وابسته	میزان تأثیر در متغیر
بهره‌وری	توانایی	۰/۵۱
	درک و شناخت شغل	۰/۶۱
	حمایت سازمانی	۰/۳۴
	انگیزش	۰/۵۸
	بازخورد	۰/۳۸
	اعتبار	۰/۵۴
	سازگاری محیط	۰/۴۲

Chi-square=136.73, df=217, P-value=0.0704, RMSEA=0.089

جهت بررسی صحت وجودی ضرایب جدول فوق، نیاز است تا شاخصه‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار را در خصوص اعتبار این تحلیل مورد بررسی قرار گیرد. مهمترین شاخص خروجی نرم‌افزار LISREL جهت ارزیابی برازش روابط، شاخص GFI می‌باشد، که نزدیک بودن آن به یک (۰/۱۰۰) حاکی از مناسب بودن روابط تحقیق دارد. در واقع این شاخص به میزان قدرت برآورد متغیرهای مستقل در تخمین متغیر وابسته در قالب مدل مطرح شده اشاره دارد. مدل تحقیق قابلیت برآورد ۰/۹۱ روابط را دارد، که حاکی از مناسب بودن روابط و وجود تأثیر از سوی مهارت‌های مدیران بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. با توجه به اینکه مجموعه معادلات خطی در نمودار مسیر با داده‌ها مشاهده شده برازش دارد، می‌توان استنباط کرد که وجود و حقیقت مدل علی معنی‌دار است و مدل مذکور، مدل مناسبی برای برآورد اثر مهارت‌های مختلف مدیران بر بهره‌وری نیروی انسانی است. نتایج آزمون‌های مرتبط با برازش کلی این روابط در جدول ۷ بیان شده است.

خصوص فرضیه‌های تحقیق از تحلیل استنباطی استفاده شده است. در این جهت ارزیابی میزان تأثیر ابعاد متغیر مستقل (ابعاد چهارگانه مهارت‌های مدیران) بر متغیر وابسته (بهره‌وری)، از تحلیل رگرسیون خطی چندگانه و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است (بررسی فرضیه‌های تحقیق). نتایج این تحلیل در جداول ۴ و ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۴- نتایج آزمون ضرایب رگرسیون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	متغیرها	کلیه ضرایب (T0 الی T7)
فرضیه اول (مهارت ادراکی)	آزمون T	تأیید می‌شود (معنی‌دار است)
	P-Value	کمتر از ۰/۰۰۵
فرضیه دوم (مهارت انسانی)	آزمون T	تأیید می‌شود (معنی‌دار است)
	P-Value	کمتر از ۰/۰۰۵
فرضیه سوم (مهارت فنی)	آزمون T	تأیید می‌شود (معنی‌دار است)
	P-Value	کمتر از ۰/۰۰۵
فرضیه چهارم (مهارت اجتماعی)	آزمون T	تأیید می‌شود (معنی‌دار است)
	P-Value	کمتر از ۰/۰۰۵

جدول ۵- معادلات خطوط رگرسیون فرضیه‌های تحقیق

معادله خط رگرسیون فرضیه اول (مهارت ادراکی)
$Y = 0/117 + 0/103X_1 + 0/248X_2 + 0/343X_3 + 0/177X_4 + 0/183X_5 + 0/271X_6 + 0/098X_7$
معادله خط رگرسیون فرضیه دوم (مهارت انسانی)
$Y = 0/197 + 0/067X_1 + 0/204X_2 + 0/124X_3 + 0/226X_4 + 0/309X_5 + 0/327X_6 + 0/107X_7$
معادله خط رگرسیون فرضیه سوم (مهارت فنی)
$Y = 0/201 + 0/214X_1 + 0/111X_2 + 0/325X_3 + 0/271X_4 + 0/351X_5 + 0/124X_6 + 0/176X_7$
معادله خط رگرسیون فرضیه چهارم (مهارت اجتماعی)
$Y = 0/087 + 0/273X_1 + 0/148X_2 + 0/153X_3 + 0/169X_4 + 0/127X_5 + 0/247X_6 + 0/314X_7$

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل نرم‌افزار SPSS از داده‌های گردآوری شده (آزمون T)، همانطور که در جدول ۴ نیز دیده می‌شود، تمامی ضرایب معادلات خط رگرسیون در خصوص چهار بعد مهارت‌های مدیران مورد تأیید قرار گرفته و معنی‌دار می‌باشند. در واقع نتایج بیانگر تأثیرگذاری بر این اساس تمامی خطوط رگرسیون مرتبط با فرضیه‌های فرعی تحقیق معنی‌دار بوده و وجود تأثیر هر یک از این ابعاد بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در ادامه نیز به کمک تحلیل عاملی تأییدی، وجود و میزان ارتباط هر یک از ابعاد تشکیل دهنده متغیر مستقل (مهارت‌های مدیران) و متغیر وابسته (بهره‌وری نیروی انسانی) مورد تحلیل قرار می‌دهد تا علاوه بر بررسی وضعیت فرضیه‌های تحقیق، صحت وجودی و میزان رابطه هر یک از این

جدول ۷- نتایج برازش روابط تحلیل عاملی متغیرهای تحقیق

شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه آزمون
χ^2/df	136.73/217=0.63	$\chi^2/df < 2$	تأیید مدل
P-Value	0.0704	P-Value > 0.05	تأیید مدل
RMSEA	0.089	RMSEA < 0.09	تأیید مدل
GFI	0.92	GFI > 0.9	تأیید مدل
AGFI	0.97	AGFI > 0.9	تأیید مدل
PGFI	0.87	PGFI > 0.9	تأیید مدل
RMR	0.025	RMR < 0.09	تأیید مدل
CFI	0.99	CFI > 0.9	تأیید مدل
IFI	0.99	IFI > 0.9	تأیید مدل
NFI	0.98	NFI > 0.9	تأیید مدل

جمع‌بندی و پیشنهادات

در این تحقیق تلاش شده با توجه به یافته‌ها و نتایج کسب شده، علاوه بر شناسایی و سنجش پارامترها و مقادیر مدنظر در هر پرسش، سوال اصلی تحقیق نیز پاسخ داده شود. با توجه به نتایج بدست آمده نتیجه‌گیری می‌گردد که ابعاد مهارت‌های مورد نیاز مدیران و اولویت آن در صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران، همخوانی و شباهت زیادی با مطالعات صورت گرفته در سایر فرهنگ‌ها و کشورها دارد. در واقع چهار مهارت ادراکی، انسانی، فنی و اجتماعی به‌عنوان شاخصه‌های مهارت‌های مورد نیاز مدیران در این جامعه بدست آمده است. بنابراین با توجه به اجماع کلی متخصصین و صاحب‌نظران، این عوامل به‌عنوان مؤلفه‌های بومی و ملاک عمل در خصوص مهارت‌های مورد نیاز مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران مورد استفاده قرار گرفت.

همچنین از این موضوع نتیجه‌گیری می‌شود که مهارت‌های مورد نیاز مدیران به طور کامل از ویژگی‌های فرهنگی، شرایط جغرافیایی، اقلیمی، آداب و رسوم جوامع مورد مطالعه مستقل عمل نمی‌کند. در واقع هرچند مهارت‌های مدیران در ابعاد مهارت ادراکی، انسانی و فنی به‌عنوان یک ویژگی مشترک در بین فرهنگ‌های مختلف می‌باشد، اما مهارت‌هایی چون مهارت‌های اخلاقی، سیاسی، مذهبی و مکتبی که در قالب مفهوم «مهارت‌های اجتماعی» در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، معنا و مفهوم دیگری به خود گرفته و با توجه به شرایط فرهنگی، جغرافیایی، اقلیمی، آداب و رسوم و غیره تغییر می‌کند (البته لازم به ذکر است که

مطالعات هاف استد پیرامون موضوع مطالعه مؤلفه‌های فرهنگ‌های ملی حاکی از تأثیرپذیری این ابعاد از شرایط فرهنگی، جغرافیایی، اقلیمی، آداب و رسوم و ... موجود در کشورهای مختلف می‌باشد). این موضوع بیان‌کننده تلقی و تفسیر یکسان از مؤلفه‌های مهارت ادراکی، انسانی و فنی در محیط‌های مختلف و همچنین مفهوم عمومی مهارت‌های مورد نیاز مدیران دارد.

در واقع به کمک آزمون آماری صورت گرفته و با توجه به نتایج بدست آمد در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها سه محور اصلی در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. در بخش اول ابعاد مهارت‌های مورد نیاز مدیران جامعه تحقیق شناسایی و پس از تأیید نظر خبرگان در قالب جدول ۳ ارائه شده است. در بخش دوم به کمک تکنیک تحلیل عاملی اولویت و اهمیت این ابعاد مورد تحلیل قرار گرفته است و در نهایت بخش ضریب رگرسیون و تحلیل معادلات ساختاری مشترکاً و به شیوه‌های مختلف میزان تأثیر مهارت‌های مدیران (مهارت ادراکی، انسانی و فنی و اجتماعی) را بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی مورد مطالعه قرار داده است.

با عنایت به یافته‌های تحقیق، با در نظر گرفتن ماهیت و نوع فناوری سطح بالا در صنایع هلیکوپتری و در عین حال متغیر این صنایع، در راستای ارتقای هر چه بیشتر میزان بهره‌وری و اثربخشی سازمانی صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران، نیاز است تا در کنار توجه به موارد متعدد ساختار سازمانی، بیش از پیش به موضوع بروز رسانی میزان مهارت‌های مورد نیاز مدیران این سازمان توجه گردد.

بر این اساس و با توجه به اولویت مهارت‌های مدیران صنایع پشتیبانی و نوسازی هلیکوپتری ایران، جهت برخورداری از پیامدهای مثبت ناشی از تأثیرات ارتقای سطح مهارت‌های مدیران در افزایش میزان بهره‌وری آنان، نیاز است تا به موارد زیر در طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های کاری توجه گردد:

الف) توجه به تفکیک در سطح تخصصی، مهارتی و تصمیم‌گیری مدیران (به‌خصوص در فعالیت‌های جاری سازمان)،

ب) توجه به برنامه‌ریزی جامع آموزش و تقویت مهارت‌های چهارگانه ذکر شده در مقاله در مقاطع مختلف و

پی‌نوشت‌ها

- ۱ Productivity
- ۲ Managements
- ۳ Managements Skills
- ۴ Industry Aerie
- ۵ Robert Katz
- ۶ Conceptual
- ۷ Human
- ۸ Technical
- ۹ Irshad
- ۱۰ Davis
- ۱۱ Fabricant
- ۱۲ Siegel
- ۱۳ Sumanth
- ۱۴ Eisterfield
- ۱۵ Anyaegbunam
- ۱۶ Shu Ling Lin
- ۱۷ Idris and Rahmah
- ۱۸ Hersey & Gold Smith
- ۱۹ Ability
- ۲۰ Clarity
- ۲۱ Help
- ۲۲ Incentive
- ۲۳ Evaluation
- ۲۴ Validity
- ۲۵ Justice
- ۲۶ Environment
- ۲۷ Krejcie. R. V & Morgan. D. W
- ۲۸ Linear Structural Relationships

استفاده از آن‌ها در برنامه‌ریزی دوره‌های مختلف آموزش‌های سازمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)،
 پ) توجه به برنامه‌ریزی در آموزش مهارت‌های اجتماعی (با توجه به اثرات آن بر جو و فرهنگ سازمانی)،
 ت) توجه به آموزش به عنوان یک استراتژی سازمانی و ایجاد ارتباط بین آن با مفاهیم استراتژی منابع انسانی سازمان،
 ث) ایجاد ارتباط و هماهنگی بین سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان با سیستم آموزشی مدیران (به خصوص در بخش‌های جذب و گزینش، ارتقاء، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و سیستم انضباط)،
 ج) کاهش فاصله زمانی بین آموزش‌های مورد استفاده مدیران، به خصوص در آموزش‌های کوتاه مدت،
 چ) ایجاد شرایط بازآموزی و حفظ ارتباط بین آموزه‌های سطوح مختلف مدیران،
 ح) توجه به رعایت آموزش تمامی مدیران (با هر سابقه خدمتی)،
 خ) توجه به معنی‌دار بودن (الهام بخش) اهداف آموزشی (جهت حفظ انگیزه افراد در طی دوره)،
 د) ایجاد نگرش مناسب آموزشی در مدیریت عالی سازمان نسبت به آموزش به عنوان یک سرمایه‌گذاری (و نه هزینه)
 ذ) ارزیابی دوره‌ای میزان مهارت‌های موجود و تعیین شکاف بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های مورد نیاز و مطلوب با توجه به پیشرفت‌های روز و تغییرات حاصله در محیط سازمانی (توجه به بازخور دوره‌های آموزشی).
 و) توجیه کلیه مدیران سازمان در خصوص اهمیت ارتقای مهارت‌های آنان در ابعاد مختلف بویژه چهار بعد مورد نظر در این مقاله.

منابع و مراجع

فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و دوم، شماره ۴، ص ۱۷۹ تا ۲۰۷.

15. Kwadwo Asenso. O. & Catherine Chiang & Paul Thangata & Kwaw Andam and Daniel & Ayalew Mekonnen, (2011), "Understanding the interaction between farm labor productivity, and health and nutrition: A survey of the evidence", *Journal of Development and Agricultural Economics* Vol. 3(3), pp.80-90.

16. Ntonghanwah Forcheh and Thabo T. Fako, (2007), "Determinants of effective productivity among service workers: the case of nurses in Botswana", *African Journal of Business Management* Vol. 1(5) pp. 099-106.

17. Prajogo, Daniel, I. & McDermott, Christopher, M, (2011), "The relationship between multidimensional organizational culture and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.31, No.7, pp.712-735

18. Richard Cuthbertson, Wojciech Piotrowicz, (2011) "Performance measurement systems in supply chains: A framework for contextual analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 Iss: 6, pp.583 – 602.

19. Seyed. M. Aghazadeh, (2007), "Re-examining the training side of productivity improvement: evidence from service sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 Iss: 8, pp.744 – 757.

20. Shu Ling Lin, (2010), "Efficiency, productivity change and corporate value during the period of financial crisis: Evidence from Asia banks", *African Journal of Business Management* Vol. 4(18), pp. 3978-4002.

21. Syed Irshad A & J. Yousof & M. Rauf Khan and Syed Ather M, (2011), "Evaluation of performance in manufacturing organization through productivity and quality", *African Journal of Business Management* Vol. 5(6), PP.2211-2219.

22. Marzano Robert J, (1992), A Different kind of classroom, Association for supervision and curriculum development (ASCD), P159-180.

23. National standards for training copyright, (1992), reproduced by permission of the training development lead body.

24. Rae Leslie, (1991), The skills of training Gower publishing Co Ltd, P200-201.

25. R.M. Noe & R.W. Mondey, (1987), personnel / the management of human resources , prentice Hall , second edition

۱. موعلی، علیرضا و عزیز، علیرضا، (۱۳۸۹)، مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی، تهران، دانشگاه پیام نور، ص ۱ تا ۱۷۱.

۲. زاهدی، شمس السادات، (۱۳۸۳)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها (مبانی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت)، نشر دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ پنجم، تهران.

۳. سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ ششم، تهران.

۴. اسکات، ریچارد. دلیو، (۱۳۷۴)، "سازمان‌ها سیستم‌های خردگرا، طبیعی و باز"، ترجمه حسن میرزائی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، جلد اول، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران.

۵. فانی، علی اصغر، (۱۳۷۵)، طراحی مدل نظام آموزشی مدیران اجرایی آموزش و پرورش، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی.

۶. رابینز، استیفن، (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفتم، تهران.

۷. دعائی، حبیب اله و مرتضوی، سعید (۱۳۸۴)، مهارت‌های مدیریتی، بیان هدایت نور، مشهد.

8. Ferrer-Balas, D., Bruno, J., De Mingo, M. and Sans, R. (2004), "Advances in education transformation towards sustainable development at the technical university of Catalonia", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 5 No. 3, pp. 251-66.

۹. علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۸)، مقدمات مدیریت آموزشی، نشر روان، چاپ اول، تهران.

۱۰. طاهری، شهنام، (۱۳۸۵)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران، انتشارات هستان، ص ۲۰.

۱۱. ابطحی، سید حسین و کاظمی، بابک، (۱۳۸۲)، "بهره‌وری"، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ چهارم، تهران، ص ۱۲۱.

12. John Wilkes, George Yip, Kevin Simmons, (2011), "Performance leadership: managing for flexibility", *Journal of Business Strategy*, Vol. 32 Iss: 5, pp.22 – 34.

13. Bernard C. Beaudreau, (2009), "The dynamo and the computer: an engineering perspective on the modern productivity paradox", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 Iss: 1, pp.7 – 17.

۱۴. بردبار، غلامرضا و دیگران، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت بیمه شهر یزد،