

## پژوهشی

# طراحی مدل شایستگی مدیران در نظام سلامت

عبدالمجید مصلح<sup>۱</sup>، زعیمه نعمت‌الهی<sup>۲</sup>، غلامرضا دشتی‌منش<sup>۳</sup>، مجید اسدی<sup>۴</sup>، سیدمحمود سجادی‌جزی<sup>۵\*</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

۴. استاد پزشکی هسته‌ای، مرکز تحقیقات پزشکی هسته‌ای خلیج فارس، دانشگاه علوم پزشکی بوشهر، بوشهر، ایران

۵. \* نویسنده مسئول: دانشیار بیماری‌های غدد و متابولیسم بزرگسالان، مرکز تحقیقات غدد و متابولیسم، پژوهشکده علوم بالینی غدد و متابولیسم، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران، mahmood.sajadi@gmail.com

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۱۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰

### چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر به دنبال شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در نظام سلامت و طراحی مدل شایستگی می‌باشد. به‌علاوه این تحقیق به دنبال اولویت‌بندی شایستگی‌های شناسایی شده می‌باشد. ویژگی منحصر به فرد این تحقیق تمرکز بر دانشگاه‌های علوم پزشکی و ارائه راهکارهای عملیاتی برای ارتقای شایستگی مدیران در این حوزه می‌باشد.

**روش:** این تحقیق در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول شایستگی‌های مورد نیاز مدیران با انجام مصاحبه با خبرگان و مطالعه ادبیات موضوع شناسایی و مدل شایستگی طراحی شد. در مرحله دوم با استفاده از روش بهترین-بدترین گزینه، شایستگی‌های شناسایی شده اولویت‌بندی شدند.

**یافته‌ها:** پس از بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه با متخصصان و مدیران نظام سلامت، تعداد ۵۹ متغیر به عنوان شایستگی‌های نهایی در هرم چهار سطحی شایستگی مدیران قرار گرفت. در سطح پایه، شایستگی‌های زیربنایی، سپس شایستگی‌های نگهدارنده و تقویت‌کننده و در بالاترین سطح شایستگی‌های متعالی قرار می‌گیرند. در بین شایستگی‌های زیربنایی، متغیرهای مسئولیت‌پذیری، تفکر سیستمی و کار گروهی؛ در بین شایستگی‌های نگهدارنده، متغیر توانایی حل مسئله؛ در بین شایستگی‌های تقویت‌کننده، متغیرهای برنامه‌ریزی و سازماندهی و مدیریت منابع انسانی و در بین شایستگی‌های متعالی، متغیر نگرش بهبود مستمر به عنوان مهم‌ترین متغیرها شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** شایستگی‌های زیربنایی بیشتر به ویژگی‌های شخصی افراد مرتبط می‌شود و پایه و اساس موفقیت مدیران است. نبود شایستگی‌های نگهدارنده باعث عدم موفقیت مدیران می‌شود و وجود آن‌ها به تنهایی لازمه موفقیت نیست. شایستگی‌های تقویت‌کننده دربرگیرنده شایستگی‌های مدیریتی و تخصصی شغلی است و وجود این شایستگی‌ها به بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی کمک می‌کند. شایستگی‌های متعالی به عنوان بالاترین سطح شایستگی، باعث موفقیت نهایی مدیران در سازمان می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** ارائه مراقبت‌های بهداشتی، صلاحیت حرفه‌ای، مدیران تسهیلات بهداشتی

### مقدمه

شایستگی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی شامل دانش، مهارت و نگرش می‌باشد که منجر به بهبود عملکرد فرد اثرگذار می‌شود (۱). در واقع، شایستگی‌ها آن دسته از ویژگی‌هایی مانند دانش، مهارت‌ها، ذهنیت، الگوهای فکری و مانند این‌ها می‌باشند که وقتی به تنهایی یا با ترکیبی از سایر ویژگی‌ها به کار برده می‌شوند، باعث عملکرد موفقیت‌آمیز می‌شوند (۲).

توسعه شایستگی‌های مدیران در نظام سلامت، ابزاری بسیار قدرتمند برای ارائه خدمات مناسب به شهروندان و افزایش رقابت‌پذیری است. مدل شایستگی که فهرستی متغیر، قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است، ابعاد شایستگی‌های مشاغل را تشریح می‌کند و

در دنیای رقابتی امروز، محیط فعالیت برای سازمان‌های بهداشتی و درمانی روز به روز پیچیده‌تر می‌شود. در یک فضای رقابتی و بسیار پویا، که با تغییرات مداوم محیطی همراه است، شهروندان انتظار خدمات با کیفیت، ایمن و سریع را دارند. همین امر باعث شده که سیاست‌گذاران و مدیران ارشد نظام سلامت، با بکارگیری استراتژی‌ها و برنامه‌های مناسب به دنبال ارائه خدمات باکیفیت و با حداقل منابع باشند. این تغییر و تحولات باعث شده است که مدیران و کارکنان، مجبور باشند، به طور دائم دانش و مهارت‌های خود را ارتقا دهند و شایستگی‌های جدیدی را کسب کنند.

می‌تواند به مدیریت سازمانی و توسعه شایستگی‌ها کمک کند (۳). مدل‌های زیادی در خصوص شایستگی ارائه شده است، که هر کدام دارای ابعاد و ویژگی‌های متفاوتی هستند. برای مثال مدل شایستگی منابع انسانی (مدل میشیگان) بر شایستگی‌های مشارکت استراتژیک، اعتبار شخصی، خدمات منابع انسانی، دانش کسب‌وکار و تکنولوژی منابع انسانی تأکید می‌کند (۴). مدل شایستگی‌های مدیران توسعه منابع انسانی آمریکا دربرگیرنده ۵۲ عنوان شایستگی است که در شش گروه شایستگی‌های تحلیلی، شایستگی‌های تکنولوژیک، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های بین فردی و شایستگی‌های کسب‌وکار قرار می‌گیرند (۴).

مدل تعالی منابع انسانی ایرانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان است که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی کنند؛ از اینرو این مدل، چارچوبی ارزشمند برای رهنمون ساختن سازمان‌ها به سمت تعالی منابع انسانی را فراهم می‌سازد. این مدل دارای دو بخش توانمندسازها و نتایج است. توانمندسازها منابع انسانی یک سازمان را حمایت و یکپارچه می‌کند و نتایج بیانگر آنچه که یک سازمان در حوزه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی به دست می‌آورد، می‌باشد. نتایج بر اساس حمایت توانمندسازها به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود می‌یابند. چرخه یادگیری و نوآوری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یابند و در نتیجه، بهبود نتایج حاصل شود (۴، ۵).

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و به لحاظ ماهیت اکتشافی با رویکرد آمیخته می‌باشد. این تحقیق در دو مرحله صورت گرفت. در مرحله اول، شایستگی‌های موردنیاز مدیران در نظام سلامت شناسایی و سپس مدل طراحی شد. برای گردآوری اطلاعات از مطالعه نظام‌مند ادبیات موضوع و سپس مصاحبه با مدیران و متخصصان فعال در نظام سلامت استفاده شده است. پایگاه‌های داده شامل Google، IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers)، Emerald، Springer، Science Direct (Elsevier) و ProQuest و افراد مصاحبه شده شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، اعضای فرهنگستان علوم پزشکی، مشاورین، معاونین، رؤسای دانشکده یا دانشگاه علوم پزشکی، روسای مراکز بهداشت و بیمارستان‌ها و معاونین وزارت بهداشت با سابقه حداقل ۱۵ سال مدیریت در نظام سلامت بودند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق قضاوتی هدفمند بوده و تعداد مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. این توضیح لازم است که از نظرات همین افراد در مرحله دوم برای اولویت‌بندی شایستگی‌ها استفاده شده است. در شکل ۱ فلوجارت نتایج جستجو و نحوه انتخاب مقالات مناسب ذکر گردیده است.

از آنجایی که اطلاعات از دو منبع متفاوت استخراج شد، برای نهایی‌سازی عوامل و ساخت مدل از رویکرد فراترکیب استفاده شده است. در مرحله دوم، برای اولویت‌بندی شایستگی‌ها از تکنیک بهترین-بدترین گزینه که از جمله تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است، استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز در این مرحله از طریق پرسشنامه و نظرخواهی از متخصصان و مدیران فعال در این حوزه گردآوری شد.

روش بهترین-بدترین یکی از رویکردهای ارزیابی وزن شاخص‌ها و گزینه‌ها است که بر مبنای مقایسه‌های زوجی توسط رضایی در سال ۲۰۱۵ شکل گرفته است (۱۲). اساس این تکنیک تقسیم مقایسه‌های زوجی به دو بخش مقایسه‌های اصلی و فرعی است.

مدل تعالی منابع انسانی ایرانی، چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان است که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی کنند؛ از اینرو این مدل، چارچوبی ارزشمند برای رهنمون ساختن سازمان‌ها به سمت تعالی منابع انسانی را فراهم می‌سازد. این مدل دارای دو بخش توانمندسازها و نتایج است. توانمندسازها منابع انسانی یک سازمان را حمایت و یکپارچه می‌کند و نتایج بیانگر آنچه که یک سازمان در حوزه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی به دست می‌آورد، می‌باشد. نتایج بر اساس حمایت توانمندسازها به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود می‌یابند. چرخه یادگیری و نوآوری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یابند و در نتیجه، بهبود نتایج حاصل شود (۴، ۵).

در یک پژوهش که در ایالات متحده انجام شد، مهارت رهبری، نوآوری، مهارت رفتار بین فردی، آشنایی با فرهنگ و مذهب، مهارت اجتماعی، مدیریت استراتژیک، دانش حقوقی، دانش سازمانی و عملیاتی به عنوان شایستگی‌های کلیدی معرفی شدند (۶). در تحقیقی دیگر شایستگی‌ها به دو بخش قابل مشاهده (خارجی) و نامرئی (داخلی) تقسیم شدند. بخش خارجی بیانگر الزامات اساسی برای انطباق با شغل و اجرای موفقیت‌آمیز شغل است و بخش داخلی دربرگیرنده رفتارهای شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار اساسی است (۷، ۸). در طبقه‌بندی دیگر، شایستگی به شایستگی‌های فردی، تعاملی و سازمانی تقسیم می‌شوند (۸). در دسته‌بندی دیگر شایستگی‌ها به شایستگی‌های انگیزشی، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی و مهارت‌های شناختی تقسیم می‌شوند (۹). در پژوهشی، شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش شایستگی‌ها به سه دسته فردی، فنی و تعاملی تقسیم‌بندی شد (۱۰). در طبقه‌بندی دیگر شایستگی‌های مدیران سلامت، به چهار دسته فنی، شناختی، فردی و بین فردی تقسیم شده است (۱۱). همانطور که ملاحظه می‌شود، مقالات متعدد و دسته‌بندی‌های

**مرحله ۵:** تعیین وزن بهینه: در این مرحله وزن بهینه معیارها به دست می آید  $(W_1^*, W_2^*, \dots, W_n^*)$ . برای محاسبه بهترین وزن از فرمول های ۱ و ۲ استفاده می شود. می توان فرمول ۱ را به مدل خطی (فرمول ۲) تبدیل کرد. سپس با حل فرمول ۲ وزن های بهینه هر گزینه به دست می آید (۱۲).

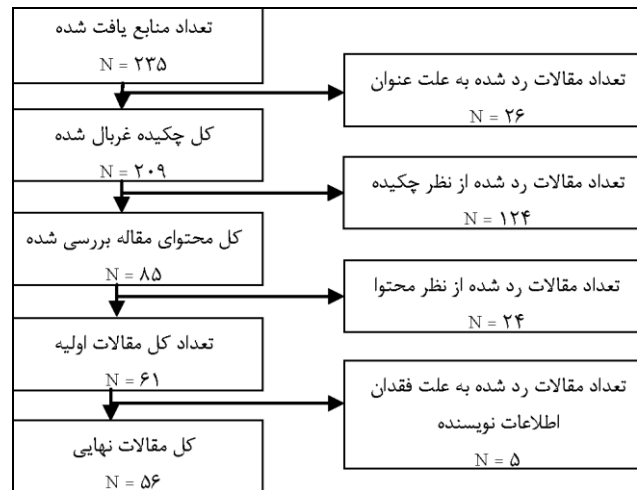
### یافته ها

پس از بررسی متون مختلف و انجام مصاحبه با متخصصان، مدل مناسب برای شایستگی های مدیران در نظام سلامت طراحی شد. برای این امر، با برگزاری پنل های تخصصی، کدهای اولیه (شایستگی های اولیه) مورد نقد و بازبینی قرار گرفت و دسته بندی شدند و در نهایت مدل مبتنی بر شایستگی های مورد نیاز طراحی شد. این مدل بیانگر هرم شایستگی در نظام سلامت است (شکل ۲).

در این مدل تعداد ۵۹ متغیر به عنوان شایستگی های نهایی انتخاب شده و بر اساس هرم شایستگی در نظام سلامت، به چهار سطح شایستگی های زیربنایی؛ شایستگی های نگهدارنده؛ شایستگی های تقویت کننده و شایستگی های متعالی تقسیم شدند. شایستگی های زیربنایی بیشتر به ویژگی های شخصی افراد مرتبط می شود و شامل شایستگی های خودمفهومی، ذهنی و ارتباطی است. این شایستگی ها پایه و اساس موفقیت افراد است. شایستگی های نگهدارنده سطح بعدی شایستگی هاست که نبود آن ها باعث عدم موفقیت افراد می شود و وجود آن ها به تنهایی لازمه موفقیت افراد نمی شود. در سطح سوم شایستگی های تقویت کننده است که دربرگیرنده شایستگی های مدیریتی و تخصصی شغلی است. وجود این شایستگی ها به بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی کمک می کند و در سطح نهایی، شایستگی های متعالی قرار می گیرد که این شایستگی ها می توانند باعث موفقیت نهایی مدیران در سازمان شود. سپس به منظور یافتن مهم ترین شایستگی ها و اولویت بندی آن ها در هر بخش از روش بهترین - بدترین گزینه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ آمده است. همانطور که جدول فوق نشان می دهد، در بعد شخصیتی، شایستگی مسئولیت پذیری؛ در بعد ذهنی، شایستگی تفکر سیستمی؛ در بعد ارتباطی، شایستگی توانایی کار تیمی؛ در بعد محیط کاری، شایستگی توانایی حل مسئله؛ در بعد تخصصی، شایستگی آشنایی با اصول و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی؛ در بعد مدیریتی، شایستگی برنامه ریزی و سازماندهی و در بعد تعالی بخش، شایستگی نگرش بهبود مستمر در بالاترین اولویت قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه گیری

همانطور که اشاره شد، این تحقیق در پی طراحی مدل شایستگی مدیران در نظام سلامت بوده است. بدین منظور و پس از بررسی ادبیات موضوع و همچنین مصاحبه با متخصصان؛ هرم شایستگی مدیران در نظام



شکل ۱- نتایج جستجو و نحوه انتخاب مقالات

معمولاً خبرگان به هنگام ارزیابی، در ذهن خود یکی از گزینه ها را به عنوان بهترین و یکی دیگر را به عنوان بدترین گزینه در نظر می گیرند و بقیه گزینه ها را نسبت به این دو مقایسه می کنند. در این صورت مقایسه اصلی شکل گرفته است. هنگامی که در مقایسه، بهترین و بدترین گزینه انتخاب نشود و مقایسه ها صورت گیرد، یک مقایسه فرعی انجام شده است. در تکنیک بهترین - بدترین تنها مقایسه های اصلی صورت می گیرد و احتیاجی به مقایسه های فرعی نیست. بر این اساس خبرگان می بایست مقایسه های کمتری انجام دهند، از اینرو ضمن افزایش دقت، سرعت فرآیند تصمیم گیری نیز افزایش می یابد. همچنین با کاهش تعداد مقایسه ها، جمع آوری داده ها با سهولت و دقت بیشتر انجام شده و نرخ ناسازگاری در مقایسه ها کاهش می یابد.

روش بهترین - بدترین دارای پنج مرحله به صورت زیر می باشد:

**مرحله ۱:** تعیین مجموعه معیارهای تصمیم گیری: در این مرحله معیارهای تصمیم گیری در نظر گرفته می شوند.

**مرحله ۲:** تعیین بهترین و بدترین معیار: در این مرحله بهترین (به عبارت دیگر مطلوبترین و مهمترین) و بدترین (نامطلوبترین و بی اهمیت ترین) معیار تعیین می شوند.

**مرحله ۳:** تعیین اولویت بهترین معیار بر سایر معیارها: بدین منظور، مقایسه با استفاده از عددی بین ۱ تا ۹ صورت می گیرد. در این حالت بردار ارجحیت بهترین معیار نسبت به سایر معیارها (Best-to-Others) می تواند به صورت زیر می باشد:  $A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$ . در بردار ذکر شده،  $a_{Bi}$  نشان دهنده ترجیح بهترین معیار (B) بر معیار  $i$  است.

**مرحله ۴:** تعیین اولویت تمامی معیارها بر بدترین معیار: بدین منظور اهمیت همه معیارها نسبت به بدترین معیار با اعداد ۱ تا ۹ مشخص می شوند. در این حالت بردار ارجحیت سایر معیارها نسبت به بدترین معیار (Others-to-Worst) می تواند به صورت زیر باشد:  $A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})^T$ . در بردار ذکر شده،  $a_{iw}$  نشان دهنده ترجیح معیار  $i$  به بدترین معیار (W) است.

تعالی بخش	شایستگی های تعالی بخش خدمت گرایی، تفکر راهبردی، کلان نگر، نگرش بهبود مستمر، تفکر تحلیلی، رهبری و قدرت نفوذ
	شایستگی های مدیریتی مدیریت ریسک، توانایی تصمیم گیری، مدیریت تعارض، برنامه ریزی و سازماندهی، پایش و کنترل، ثبات در برنامه ریزی و سیاست ها، عدم تبعیض در توزیع منابع، مدیریت زمان
تقویت کننده	شایستگی های تخصصی آشنایی با قوانین و مقررات آموزشی، آشنایی با فرآیند تحقیق و توسعه، تجاری سازی فناوری، آشنایی با نظام بهداشت، آشنایی با قوانین بیمه، آشنایی با نظام درمانی، آشنایی با اقتصاد سلامت، آشنایی با شیوه های تعرفه گذاری، تسلط به زبان انگلیسی، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، آشنایی با اصول و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، آشنایی با فعالیت های فرهنگی
	شایستگی های محیط کاری حل مسئله، سازگاری و انعطاف پذیری، درک متقابل، پاسخگویی، عدالت و انصاف، دانش فنی، نظم و انضباط، ایثار، گذشت، شور و نشاط، مناعت طبع و پاکدستی
نگهدارنده	شایستگی های ارتباطی همکاری و تعاون، مذاکره و اقناع، کار تیمی، هوش هیجانی، مدیریت استرس، مدیریت تعارض
	شایستگی های ذهنی انگیزه، خلاقیت و ابتکار، مثبت اندیشی، تفکر سیستمی، اخلاص، شجاعت، راستگویی، روحیه جهادگری
	شایستگی های خودمفهومی (شخصیتی) اعتماد به نفس/خودباوری، مسئولیت پذیری، صداقت، خودکنترلی، تجربه، انتقادپذیری، صبر و بردباری، همت و سختکوشی
زیربنایی	

شکل ۲- هرم شایستگی مدیران در نظام سلامت

جدول ۱- اهمیت شایستگی های مدیران در نظام سلامت

اولویت	اهمیت	شایستگی	بعد	اولویت	اهمیت	شایستگی	بعد
۱	۰/۱۲۶	حل مسئله	محیط کاری	۷	۰/۰۸۳	اعتماد به نفس/خودباوری	خودمفهومی (شخصیتی)
۶	۰/۰۸۱	سازگاری و انعطاف پذیری		۱	۰/۱۸	مسئولیت پذیری	
۳	۰/۱۱۸	درک متقابل		۵	۰/۱۰۹	صداقت	
۵	۰/۰۹۵	پاسخگویی		۸	۰/۰۷۷	خودکنترلی	
۹	۰/۰۶۹	عدالت و انصاف		۶	۰/۱۰۶	تجربه	
۴	۰/۱۱۴	دانش فنی		۴	۰/۱۳۹	انتقادپذیری	
۲	۰/۱۲۵	نظم و انضباط		۳	۰/۱۴۲	صبر و بردباری	
۸	۰/۰۷۳	ایثار		۲	۰/۱۶۴	همت و سختکوشی	
۷	۰/۰۷۷	گذشت		۲	۰/۱۷۹	انگیزه	
۱۱	۰/۰۵۶	شور و نشاط		۳	۰/۱۶۲	خلاقیت و ابتکار	
۱۰	۰/۰۶۶	مناعت طبع و پاکدستی	۷	۰/۰۸۳	مثبت اندیشی	ذهنی	
۳	۰/۱۲۷	آشنایی با قوانین و مقررات آموزشی	۱	۰/۱۹۶	تفکر سیستمی		
۵	۰/۱۰۹	آشنایی با فرآیند تحقیق و توسعه	۶	۰/۰۹۴	اخلاص		
۶	۰/۰۷۶	تجاری سازی فناوری	۵	۰/۱۰۹	شجاعت		
۴	۰/۱۱۶	آشنایی با نظام بهداشت	۴	۰/۱۱۳	راستگویی		
۷	۰/۰۶۱	آشنایی با قوانین بیمه	۸	۰/۰۶۴	روحیه جهادگری		
۲	۰/۱۴۴	آشنایی با نظام درمانی	۶	۰/۰۸۸	مدیریت ریسک		
۸	۰/۰۵۲	آشنایی با اقتصاد سلامت	۲	۰/۲۱۶	توانایی تصمیم گیری		
۱۲	۰/۰۳۲	آشنایی با شیوه های تعرفه گذاری	۵	۰/۰۹۱	مدیریت تعارض		
۱۰	۰/۰۳۹	تسلط به زبان انگلیسی	۱	۰/۲۲۸	برنامه ریزی و سازماندهی		
۹	۰/۰۵۱	بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	۳	۰/۱۴۵	پایش و کنترل	مدیریتی	
۱	۰/۱۵۹	آشنایی با اصول و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	۷	۰/۰۷۹	ثبات در برنامه ریزی و سیاست ها		
۱۱	۰/۰۳۴	آشنایی با فعالیت های فرهنگی	۸	۰/۰۵۹	عدم تبعیض در توزیع منابع		
۶	۰/۰۸۹	خدمت گرایی	۴	۰/۰۹۴	مدیریت زمان	ارتباطی	
۳	۰/۱۸۳	تفکر راهبردی	۶	۰/۱۱۹	همکاری و تعاون		
۲	۰/۲۰۸	کلان نگر	۵	۰/۱۳۲	مذاکره و اقناع		
۱	۰/۲۲۶	نگرش بهبود مستمر	۱	۰/۲۴۴	کار تیمی		
۴	۰/۱۶۸	تفکر تحلیلی	۲	۰/۱۹۲	هوش هیجانی		
۵	۰/۱۲۶	رهبری و قدرت نفوذ	۳	۰/۱۶۱	مدیریت استرس		
			۴	۰/۱۵۲	مدیریت تعارض		

شایستگی‌های تخصصی و مدیریتی تقسیم می‌شوند. شایستگی‌های مدیریتی بیشتر، شایستگی‌های مرتبط با وظایف اصلی مدیران شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، کنترل و ... می‌باشد. جنبه‌هایی از این شایستگی‌ها را می‌توان با مطالعه و آموزش‌های مدیریتی و بخشی دیگر از آن‌ها را با کسب تجربه و قرار گرفتن در موقعیت‌های گوناگون مدیریتی کسب کرد. شایستگی‌های تخصصی، دیگر شایستگی‌های مرتبط با نظام سلامت هستند که در بین آن‌ها شایستگی مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است.

در بخش نهایی هرم، شایستگی‌های تعالی بخش قرار می‌گیرند که می‌توانند به مدیران در دستیابی به موفقیت و عملکرد و بازدهی بالا کمک زیادی کنند. مهم‌ترین شاخص در این بین داشتن نگرش بهبود مستمر است که به بهبود عملکرد سازمان کمک زیادی می‌کند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با توجه به نتایج این تحقیق نسبت به سیاست‌گذاری و توسعه نیروی انسانی اقدام کنند. از طرفی دیگر جوانان و مدیران نسبت به اکتساب و بهبود این شایستگی‌ها در خود همت گمارند.

### ضمائم

فرمول ۱:

$$\min \max_j \left\{ \left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{W_j}{W_W} - a_{jW} \right| \right\}$$

s.t.

$$\sum_j W_j = 1$$

$$W_j \geq 0. \text{ for all } j$$

فرمول ۲:

$$\min \xi$$

s.t.

$$\left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi. \text{ for all } j$$

$$\left| \frac{W_j}{W_W} - a_{jW} \right| \leq \xi. \text{ for all } j$$

$$\sum_j W_j = 1$$

$$W_j \geq 0. \text{ for all } j$$

سلامت طراحی شد. این هرم بیانگر این است که مدیران برای دستیابی به موفقیت نیازمند دارا بودن یکسری شایستگی‌های پایه‌ای و زیربنایی هستند. این شایستگی‌ها به سه بخش شایستگی‌های شخصیتی، ذهنی و ارتباطی تقسیم می‌شوند. این شایستگی‌ها اساسی هستند و در صورتی که مدیران آن‌ها را نداشته باشند، در برقراری ارتباط با مدیران، کارکنان و مشتریان (ذی‌نفعان) دچار مشکل می‌شوند، همچنین در شناخت مسائل و حل آن‌ها ناتوان خواهند بود. نتایج نشان داد که در بعد شخصیتی، شایستگی مسئولیت‌پذیری، همت و سخت‌کوشی و صبر و بردباری دارای بیشترین اهمیت هستند. این امر بیانگر این است که مدیران این حوزه می‌بایست نسبت به سازمان خود احساس تعهد داشته باشند و با تلاش و سخت‌کوشی خود را موظف به حل مسائل سازمان کنند و در این راه صبر و بردباری نیز سرلوحه کار مدیران باشد. در بعد ذهنی، شایستگی‌های تفکر سیستمی، داشتن انگیزه و خلاقیت و ابتکار در اولویت بالاتری قرار گرفتند. شایستگی تفکر سیستمی باعث ایجاد دید کل‌نگر می‌شود و به بهبود عملکرد سیستم کمک زیادی می‌کند. در بعد ارتباطی شایستگی توانمندی انجام کار تیمی در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد. بواسطه مسائل فرهنگی و شخصیتی بسیاری از نخبگان کشور، توانمندی ایجاد تیم و انجام کار تیمی را دارا نیستند؛ اما نتایج این تحقیق نشان داد که این شایستگی دارای اهمیت زیادی است و بواسطه آن می‌توان شبکه‌ای از افراد را برای پروژه‌های مختلف فراهم آورد و کار را با بهره‌وری بالاتر و ارزش‌افزوده بیشتر انجام داد.

در سطح دوم هرم، شایستگی‌های نگهدارنده قرار می‌گیرند؛ نبود این شایستگی‌ها موجب عدم موفقیت می‌شود؛ اما لزوماً داشتن آن‌ها منجر به عملکرد عالی نمی‌شود. شایستگی‌های محیط‌کاری که در این بخش قرار می‌گیرند شامل ۱۱ متغیر می‌باشد که مدیران می‌بایست خود را نسبت به آن‌ها تجهیز کنند. مهم‌ترین شاخص در این بعد توانایی حل مسئله است. با توجه به محیط متغیر، متلاطم و رقابتی امروز، مدیران نظام سلامت به‌طور مرتب با مسائل جدید و گوناگونی روبه‌رو می‌شوند. از اینرو لازم است که مدیران نسبت به شناسایی و ارائه راه‌حل‌ها و راهکارهای مناسب برای حل مسئله اقدام کنند. دومین شاخص در این بعد نظم و انضباط است که در صورتی که مدیران این شایستگی را نداشته باشند، کارها و فعالیت‌ها با تأخیر و با صرف هزینه و زمان بیشتر انجام می‌گیرد.

در سطح سوم، شایستگی‌های تقویت‌کننده قرار می‌گیرند. این شایستگی‌ها که می‌توانند به بهبود عملکرد کمک زیادی کنند به دو بخش

### منابع

- Kansal J, Singhal S. Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. *International Journal of Indian Culture and Business Management*. 2018;16(3):287-301.
- Draganidis F, Mentzas G. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*. 2006;14(1):51-64.
- Shippmann JS, Ash RA, Batjtsta M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B, et al. The practice of competency modeling. *Personnel psychology*. 2000; 53(3):703-40.
- Hashemi SZ. Designing a competency model for human resource managers in Iran. *Journal of Business Management*. 2012; 16(4): 115-41.

- Ghalichli B. Human resource excellence: assessment, planning and improvement: Saramad publications; 2007.
- Allen S, Williams P, Allen D. Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. *The International Journal of Management Education*. 2018; 16(2): 309-20.
- Traicoff D, Pope A, Bloland P, Lal D, Bahl J, Stewart S, et al. Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*. 2019; 37(11): 1428-35.
- Sadeghi AA, Hosseini MA, Mohammad Khani K. A Model of Managerial Competencies in the National Tax Administration. *Journal of Tax Research*. 2020;28(47):51-74.
- Liikamaa K. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*. 2015; 3:681-7.
- Kermani B, Darvish H, Sarlak MA, Kolivand P. Developing competence modeling of hospital managers. *The Neuroscience Journal of Shefaye Khatam*. 2017;7(4).
- Daouk-Öyry L, Sahakian T, van de Vijver F. Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management*. 2021;32(4):1384-403.
- Rezaei J. Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*. 2015; 53:49-57.

## Original

# Designing a Competency Model for Managers in the Healthcare System

Abdolmajid Mosleh<sup>1</sup>, Zaeeme Nematollahi<sup>2</sup>, Gholamreza Dashtimanesh<sup>3</sup>, Majid Assadi<sup>4</sup>, Sayed Mahmoud Sajjadi-Jazi<sup>5\*</sup>

- Associate professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran
- Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran
- PHD student of Management, Faculty of Social Sciences, Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran
- Professor of Nuclear Medicine, The Persian Gulf Nuclear Medicine Research Center, Bushehr University of Medical Sciences, Bushehr, Iran
- \***Corresponding author:** Associate Professor of Endocrinology and Metabolism, Endocrinology and Metabolism Research Center, Endocrinology and Metabolism Clinical Sciences Institute, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran, mahmood.sajjadi@gmail.com

## Abstract

**Background:** This study aims to identify necessary competencies for managers in the healthcare system and design a competency model. Additionally, this research prioritizes the identified competencies. The unique feature of this study is focus on medical universities and providing practical solutions to enhance the competency of managers in this field.

**Methods:** This research was conducted in two phases. In the first phase, necessary competencies for managers were identified using interviews with experts and literature review. Subsequently, a competency model was designed. In the second phase, using the best-worst method, identified competencies were prioritized.

**Results:** After reviewing literature and interviewing healthcare experts and managers, 59 variables were identified as final competencies in a four-level competency pyramid for managers. At the base level are foundational competencies, followed by maintenance and enhancement competencies, and at the highest level are advanced competencies. Among foundational competencies, responsibility, systems thinking, and teamwork were identified as important variables. Among maintenance and enhancement competencies, problem-solving ability was found to be crucial. Planning and organizing as well as human resource management were important variables among enhancement competencies. Finally, continuous improvement attitude was identified as the most important variable among advanced competencies.

**Conclusion:** Foundational competencies are generally related to personal characteristics of individuals and are the basis of manager success. Absence of maintenance competencies leads to failure of managers, and their presence alone is not necessary for success. Enhancement competencies includes managerial and job-specific competence, the presence of which helps improve performance and increase effectiveness. Advanced competencies as the highest level of competency lead to ultimate success of managers in the organization.

**Keywords:** Delivery of Health Care, Health Facility Administrators, Professional Competence,