



Designing a competency model for health managers of the Ministry of Health and Medical Education

Iman Vakilzadeh¹, Alireza Manzari^{2*}, Rostam Pourrashidi³, Amin Nikpour⁴

Received date: 2023/05/21

Acceptance date: 2023/07/09

Abstract

The aim of the present research is to design a competency model for health managers of the Ministry of Health and Medical Education. In this research, after identifying the dimensions, approaches and competence areas of managers in a qualitative study through interviews with 14 experts and analyzing the data from the interviews with the content analysis method, 54 indicators were identified and in 15 main concepts including operational-professional skills, interactive skill, human skill, environmental competence, managerial competence, individual competence, general competence, leadership competence, job competence, problem solving skill, management skill, behavioral approach, contingency approach, research-based approach and strategy-based approach were categorized. Then, ranking was done with the fuzzy AHP method. Next, in a quantitative study by collecting information through a questionnaire from 384 employees, structural equation modeling was used to estimate relationships in the competency model of health managers of the Ministry of Health and Medical Education. The results obtained from the evaluation of the model showed that the improvement of competence of health field managers had an effect on the dimensions of competence, major domains of competence, competence approach and factors related to competence, respectively. This research provides insights into the identification of competencies needed by employees to improve performance in their current job or prepare for other job opportunities through promotion or transfer.

Keywords: Managers' competency dimensions, managers' competency macro domains, managers' competency approaches, content analysis, structural equation modeling.

1-Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2-Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. (Corresponding Author) Email: a.manzari@iauk.ac.ir

3-Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

4-Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

طراحی مدل شایستگی مدیران حوزه سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

ایمان وکیل زاده رهنما زرنندی^۱، علیرضا منظری توکلی^{۲*}، رستم پور رشیدی^۳، امین نیک پور^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی مدیران حوزه سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌باشد. در این پژوهش، پس از شناسایی ابعاد، رویکردها و حوزه‌های شایستگی مدیران در یک مطالعه کیفی از طریق مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان و تجزیه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تجزیه تحلیل محتوا، ۵۴ شاخص شناسایی شد و در ۱۵ مفهوم اصلی مهارت‌های حرفه‌ای عملیاتی، مهارت تعاملی، مهارت انسانی، شایستگی محیطی، شایستگی مدیریتی، شایستگی فردی، شایستگی عمومی، شایستگی رهبری، شایستگی شغلی، مهارت حل مسئله، مهارت مدیریتی، رویکرد رفتاری، رویکرد اقتضایی، رویکرد مبتنی بر تحقیق و رویکرد مبتنی بر استراتژی دسته‌بندی شدند. سپس، با روش AHP فازی رتبه‌بندی صورت گرفت. در ادامه، در یک مطالعه کمی با جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه از ۳۸۴ نفر از کارکنان از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تخمین روابط در مدل شایستگی مدیران حوزه سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی استفاده شد. نتایج بدست آمده از ارزیابی مدل نشان داد که ارتقاء شایستگی مدیران حوزه سلامت به ترتیب بر ابعاد شایستگی، حوزه‌های کلان شایستگی، رویکرد شایستگی و عوامل مرتبط با شایستگی تأثیرگذار بود. این پژوهش شناسایی شایستگی‌هایی موردنیاز کارکنان برای بهبود عملکرد در شغل فعلی یا آماده‌سازی برای شغل‌های دیگر از طریق ارتقاء یا انتقال را فراهم می‌سازد.

کلمات کلیدی: ابعاد شایستگی مدیران، حوزه‌های کلان شایستگی مدیران، رویکردهای شایستگی مدیران، تحلیل محتوا، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱- گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (نویسنده مسئول) ایمیل: a.manzari@iauk.ac.ir

۳- گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

مقدمه

شایستگی یکی از مفاهیم محوری برای بسیاری از شرکت‌های پیشرو در دنیای متغیر امروزی است. در واقع شایستگی یا خبرگی منابع انسانی یکی از کلیدهای راهگشا در عرصه رقابت‌های سازمانی است. زیرا تکیه بر این مطلب و تلاش در جهت حفظ و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند سازمان را در مسیر پرفراز و نشیب حیاتش که امروزه بیش از هر زمان دیگری رنگ تحول و دگرگونی به خود گرفته، یاری نماید (سعیدپناه و همکاران، ۱۳۹۹: ۸). به عبارت دیگر، در شرایط کنونی، سازمان‌ها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند و راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت بر عهده گرفته شده خود پاسخگو باشند؛ زیرا این مدیران هستند که تصمیم‌گیرنده درباره وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص دهنده منابع‌اند. لذا باید با در نظر گرفتن مهارت‌ها و فنون مدیریتی، رهبری، هدایت و کنترل امور سازمان را برعهده داشته و بدینوسیله اهداف سازمان را محقق سازند. بنابراین، شناسایی و انتخاب و به کارگیری مدیران شایسته و کارآمد، یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دانش بنیان و مراکز علمی و دانشگاهی محسوب می‌شود (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۸).

توجه به موضوع شایستگی در عرصه مدیریت از نقطه نظر دیگری نیز قابل تأمل است و آن اینکه اگرچه روند طرح موضوع مدیریت شایستگی در عرصه بخش خصوصی ظهور و بروز یافته و کمتر در بخش عمومی و دولتی نمایان شده است، اما برخی از دانشمندان آن را به عنوان اهمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته‌اند تا بوروکراسی‌های موجود در درون خود را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کنند. با توجه به این امر، مسیر توجه به این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته است، و مویید این بحث، توجه به شایستگی‌ها در قوانین خدمات کشوری، کشورهای هم‌چون ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن است، چراکه در دنیای مدرن امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخش خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتواند براساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان براساس منافع عمومی جامعه پرداخته و متناسب با رشد افزون تغییرات، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خویش را بهبود بخشد (ال اسامه و واکریم، ۲۰۱۸: ۲۲۶).

لذا اولین گام در راستای برطرف کردن این مسئله، شناسایی و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران دانشگاهی در قالب مدل شایستگی‌هاست. شایستگی به معنای توانایی اثبات شده در استفاده از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی، اجتماعی یا روش شناختی، در موقعیت‌های کاری یا تحصیلی و در پیشرفت‌های حرفه‌ای و شخصی است. در واقع؛ منظور از شایستگی، روند حاکم بر کاربرد دانش در

مجموعه‌ای از کارها و وظایف است. توسعه شایستگی و مدیریت آن، ابزاری حیاتی برای افزایش رقابت‌پذیری یک سازمان است. در دست داشتن مدلی که ابعاد شایستگی‌های مشاغل مختلف سازمان را تشریح کند، به عنوان قلب فرایندهای منابع انسانی، می‌تواند ابزاری راهبردی برای مدیریت منابع انسانی سازمان باشد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۲۰). با توجه به گستره دامنه موضوعات ایمنی، بهداشت و محیط زیست، بهبود و ارتقای آن‌ها در سازمان نیازمند ابزار، منابع، امکانات و زیرساخت‌های مناسب و بکارگیری منابع مالی، علمی و انسانی است. در این میان مهم‌ترین رویکرد مورد توجه در کشورهای توسعه یافته، رویکرد پیشگیرانه است که بر ارتقای شایستگی‌های افراد از طریق بهبود سطح دانش و آگاهی، مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد مبتنی است. مدیریت شایستگی بخش مهمی از تلاش‌های سازمان به منظور افزایش مزیت رقابتی، ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان، نوآوری و اثربخشی سیستم‌های مدیریتی آن است. در دنیای در حال تغییر کنونی، هرچه شایستگی‌های افراد در سازمان‌ها متناسب با نیازهای اجتماع، پیشرفت‌های علمی و تغییرات فناوری، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از عملکرد صحیح، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مناسب و بهبود سطح عملکردی بیشتر خواهد شد (قربانی و همکاران، ۱۴۰۰). افراد دارای شایستگی متناسب نسبت به سایر افراد در برابر تغییرات آگاهانه‌تر واکنش نشان می‌دهند و نقش موثری در کارآمدی و ارتقای سطح بهره‌وری خواهند داشت (فورستر^۱، ۲۰۰۵).

مبحث شایستگی و توجه به شایستگی‌ها از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها است به طوری که بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی یا دارای چارچوب‌های صلاحیت و شایستگی می‌باشند و یا به دنبال دستیابی به چنین ساختارهایی هستند (گریلنبرگر و رومیکه^۲، ۲۰۱۸: ۱۰). امروزه سیستم‌های مراقبت‌های بهداشتی در سراسر جهان پیچیده شده‌اند و با چالش‌های چندوجهی از جمله افزایش حجم کار، کارکنان ناکافی و افزایش هزینه مراقبت مواجه شده‌اند. به عنوان بزرگترین سازمانها مدیران مراقبت‌های بهداشتی، متخصصان و پرستاران اغلب در مرکز این مسائل هستند. در نتیجه، مدیران مراقبت‌های بهداشتی دائماً به دنبال «بهترین» رویکرد برای ارتقای نتایج کارکنان و بیماران در میان این چالش‌ها هستند. در پرداختن به این چالش‌ها و سایر مسائل مربوط به مراقبت‌های بهداشتی، مدیران سلامت باید رهبری عملی را از خود نشان دهند (نیوتن پاریم و همکاران^۳، ۲۰۲۲: ۴۱).

در ایران نیز در سال‌های اخیر، سازمان‌های مختلف دولتی و غیردولتی به مسئله شایستگی و شایسته‌گزینی به دلیل کسب مزیت رقابتی بیشتر توجه کرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های دولتی به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت، در انتخاب و انتصاب

1-Forster
2-Grillenberger & Romeike
3-Paarima & etal

مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت بخشی نداشته‌اند (ستاکیوا، ۲۰۱۹: ۶۷). در همین جهت، ضعف در انتخاب و استخدام منجر به کمبود رهبران اثربخش در سازمان‌های بهداشتی و درمانی و به خصوص بیمارستان‌ها شده است. در حالی که از جمله مراکزی که در کانون توجه و جزء اولویت‌های توسعه بخش بهداشت درمان است، بیمارستان‌ها هستند. از جمله منافع آتی شایستگی مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی این است که در آن مدیران در شرایط فوق‌العاده پویا و غیرقابل پیش‌بینی تصمیم‌گیری می‌کنند، با تغییر و تحولات زیاد و فشار فزاینده برای کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و استفاده بهینه از منابع محدود مواجهند. نکته این است که بدون تعریف دقیق معیارها، مدیران را با مقایسه میزان تناسب آن‌ها با الگوی ذهنی خود انتخاب می‌کنند. در حالی که ممکن است الگوی فردی به ویژگی‌های شخصی مورد نیاز در آن شغل ارتباطی نداشته باشد. بنابراین، برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند. از جمله منافع آتی شایستگی مدیران آن است که ارایه مدل‌های جامع شایستگی می‌تواند در بخش‌های مختلف از جمله بخش دولتی و خصوصی منجر به اثربخشی مدیران و در نهایت موفقیت سازمان‌ها شود. یکی از این بخش‌هایی که نقش شایستگی‌های مدیران بسیار برجسته‌تر است، نظام سلامت است (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۷).

بی‌تردید، سیاست‌های مدیران ارشد و میانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نقش بسیار پررنگی در نظام سلامت کشور دارد. لذا تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران وزارت بهداشت به منظور ارتقای کارایی و بهبود کیفیت خدمات ضروری می‌باشد. در واقع، استفاده از یک سیستم جذب و انتخاب مدیران مبتنی بر شایستگی می‌تواند به عملکرد نظام سلامت کمک شایانی در رویارویی با چالش‌ها نماید. لذا با توجه به اهمیت موضوع و تحقیقات بسیار اندک در این راستا، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی مدیران حوزه سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌باشد تا با ارائه مدل جامع در این خصوص بتواند در مقوله انتخاب و انتصاب افراد واجد شرایط جهت تصدی پست‌های سازمانی در حوزه سلامت مفید باشد.

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

شایستگی مجموعه‌ای از رفتارها و دانش‌ها تعریف می‌شود که شامل مهارت‌های حرفه‌ای، راهنمایی شغلی، بازخورد خواهی و خود ابرزاری می‌باشد (بهشتی‌زواره و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵۱). هانستین^۲ (۲۰۰۰)، شایستگی را به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است (محمدی‌زنجیرانی و همکاران،

1-Staškeviča
2-Hanstin

۱۳۹۱: ۱۱۰). براون و همکاران^۱ (۲۰۱۸) شایستگی را آن دسته از ویژگی‌های دانش، مهارت‌ها، نگرش، الگوهای فکری که وقتی به تنهایی یا ترکیب با یکدیگر بکار گرفته می‌شوند، عملکرد موفقیت‌آمیز را به دنبال دارند، تعریف می‌کند. شرودر^۲ شایستگی‌های مدیران را در سه سطح معرفی می‌کند: سطح اول (ویژگی‌های فردی)، سطح دوم شایستگی‌های مهارتی (مهارت‌های پایه مورد نیاز برای انجام کارهای مدیریت) و سطح سوم شایستگی‌های عملکرد برتر (لیزونکوف و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۳۲۲). پاورز و همکاران^۴ (۲۰۲۱) برای طراحی مدل شایستگی سه گروه شایستگی را در نظر گرفته است و هدف از مطالعه سه گروه را بدین صورت بیان کرده: ۱- شایستگی‌های فعلی: هدف از مطالعه شایستگی‌های فعلی کشف تفاوت بین بالاترین عملکرد و عملکرد میانگین در بخش یا گروه شغلی است. ۲- شایستگی‌های آینده: مطالعه این شایستگی‌ها باید با شرح اهداف استراتژیک سازمان شروع شود و لازم است مشخص شود سازمان در آینده در جستجوی چه نتایجی است؟ ۳- شایستگی‌های دورخارج شده: منظور از این نوع شایستگی‌ها مطالعه خصوصیات و ویژگی‌های مرتبط با شکست و عدم موفقیت است، مشخص کردن افرادی که در مأموریت‌های خود شکست خورده‌اند (رمضان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴۱). همچنین مدل شایستگی ممکن است مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با یک شغل یا نقش در سازمان در نظر گرفته شود (بسچی و همکاران، ۱۳۹۹). مدل شایستگی ابزاری توصیفی است که مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصی را در کنار رفتارهایی که برای کارکرد موثر یک نقش یا سازمان نیاز بوده و دستیابی به اهداف راهبردی کسب و کار را تسهیل می‌نماید، نشان می‌دهد (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵). استفاده از مدل شایستگی‌ها می‌تواند تصویری روشن از دانش، مهارت‌ها، تجربه و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز کارکنان برای آن که مسئولیت‌ها و مأموریت‌های خود را کارا و اثربخش به انجام برسانند، ارائه نماید (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۶).

از زمان مطرح شدن مفهوم شایستگی، هر نهاد، شرکت یا سازمانی به فراخور شرایط خاص و اهداف سازمانی خود، مدل شایستگی طراحی و تدوین نموده که هر مدل، شایستگی‌های مدیران را از زوایای بررسی می‌نماید. امروزه سازمان‌ها برای انتخاب و انتصاب مدیران حوزه‌های مختلف کاری خود از بین کاندیداها، با حجم عظیمی از شایستگی‌های عمومی و تخصصی، مواجه هستند و نبود مدلی از ترکیب بهینه این شایستگی‌ها در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران مشهود است (سعیدپناه و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷). در واقع، شایستگی‌ها، برای کارکردهای مختلف منابع انسانی، مورد نظر می‌باشند، و طیف وسیعی از اعمال را از جمله جذب و مدیریت عملکرد تا برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی، طراحی ساختار و فرهنگ سازمانی، در بر می‌گیرند. شایستگی‌هایی را که به خوبی تعریف شده باشند می‌توان آموزش داد، یاد گرفت، اندازه‌گیری

1-Brown
2-Cockerill, Hunt & Schroder
3- Lizunkov & etal
4- Powers

و اصلاح کرد. شایستگی‌ها در موقع انطباق یک فرد با شغلی خاص، انجام فعالیت‌های متنوع منابع انسانی، افزایش سهم یا عملکرد افراد در موفقیت سازمان، و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرند (استاکویسا، ۲۰۱۹: ۶۹). بنابراین، توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران، به ویژه منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۳۱). در این راستا، نظام‌های سلامت با توجه به مشکلات بهداشتی پیچیده، تغییرات سریع اجتماعی-اقتصادی و اهداف مهمی مانند اثربخشی و رضایتمندی در تمام سطوح با چالش‌های زیادی مواجه هستند (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۲). یکی از مهمترین مدل‌های ارائه شده در سالیان اخیر در زمینه شایستگی مدیران اجرایی حوزه سلامت، مدل شایستگی آنچه^۱ می‌باشد. این مدل شامل ابعاد ارتباطات و مدیریت روابط، رهبری، حرفه‌ای بودن، دانش حوزه، مراقبت سلامت و مهارت‌های حرفه‌ای و خودآگاهی می‌باشد (سان و همکاران^۲، ۲۰۲۰). پولات^۳ (۲۰۲۲) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که مدیران دارای مهارت‌های کارآفرینی نیازمند کنترل درونی، اعتماد به نفس، مهارت‌های تمایل به ریسک کردن دستیابی به موفقیت و خالقیت هستند. مک کارتنی و همکاران^۴ (۲۰۲۰) طی پژوهشی با عنوان توسعه شایستگی در بین مدیران میانی سیستم مراقبت‌های سلامت کشور تایوان، پنج بعد شایستگی‌های شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای و توانایی میان فردی را به عنوان ابعاد اصلی مدل شایستگی مطرح کردند.

به طور کلی قابلیت یا شایستگی متمایز موجب برتری یک شرکت و سازمان می‌گردد. برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا می‌توان منبعی را مشخصاً شایستگی یا قابلیت متمایز برشمرد یا نه، چهار معیار زیر معرفی شده است: خلق ارزش برای مشتری، کمیاب بودن آن در مقایسه با دیگران، تقلید ناشدنی بودن آن، و جایگزین ناشدنی بودن آن (گرینبرگر و همکاران، ۲۰۱۸: ۸). همچنین مرکز ملی رهبری مراقبت سلامت در آمریکا، تحقیقی در رابطه با شایستگی‌های رهبران سازمان‌های مرتبط با امر سلامت انجام داد. مدل حاصل از این تحقیق مشتمل بر سه بعد ملی که عبارتند از: حیطة دگرسازی یا تبدیل، حیطة اجرا و حیطة فردی بود (بارکر و همکاران^۵، ۲۰۰۲: ۴۹). در سال‌های اخیر مطالعاتی در این حوزه پرداخته شده است برای مثال دورجی و همکاران^۶ (۲۰۱۹)؛ در پژوهشی به شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز، سطح شایستگی‌های فعلی و راهکارهای بهبود مهارت‌های مدیریتی مدیران مراقبت‌های بهداشتی اولیه بوتان^۷ پرداختند؛ آنها سه حوزه شایستگی و هفت صلاحیت زیر

1-ACHE

2-Sun & et al

3-Polat

4- McCartney

5- Baker & etal

6- Dorji & et al

7- PHC

حوزه اصلی را مشخص کردند. گاناوان^۱ (۲۰۱۸)؛ در پژوهشی به عوامل مؤثر در شایستگی مدیریت پرستاران در بیمارستان‌های کشور استرالیا پرداختند و دریافتند که سه عامل سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، فردی و برگ خریدهای نقشی، از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیریت پرستاران می‌باشد. دزینوسکی^۲ (۲۰۱۷)؛ به ارائه مدل شایستگی مدیران پروژه برای صنعت ساخت‌وساز در کشور لهستان پرداخت و چهار عامل مؤثر در شایستگی مدیران پروژه ساخت‌وساز را که شامل مهارت‌های اساسی مدیریتی، توانایی‌های بین فردی برای حمایت از مهارت‌های مدیریتی، هوش هیجانی و مهارت‌های رسمی می‌باشد، را شناسایی نمود. همچنین اسپندلاو^۳ (۲۰۱۷)؛ در پژوهشی تحت عنوان دانشگاه‌ها به عنوان ابزار پرورش رهبران استراتژیک و ارتقاء ظرفیت‌های اداری در ارتباط با اروپایی شدن دانشگاهی عمومی کشور استونی را مورد بررسی قرارداد که نتایج حاکی از آن است که این مدل را باهدف بهبود چارچوب‌های شایستگی برای پرورش رهبران استراتژیک در خدمات دانشگاهی و با انجام دو پیمایش احصا کرده‌اند که شایستگی‌های آن عبارت‌اند از: اعتبار، داشتن بصیرت، نوآوری، رهبری، نتیجه مدار بودن. کنگ^۴ (۲۰۱۵)؛ طراحی مدل شایستگی برای مدیران: مطالعه موردی از مدیران میانی در کره را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در مدل مفهومی پژوهش خود، صلاحیت و شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی اعلام نموده‌اند. در کشور ایران سعیدی و همکاران (۱۴۰۱) الگویی برای شایستگی مدیران در صنایع پروژه محور بخش دولتی با رویکرد داده بنیاد ارائه دادند که از لحاظ شرایط علی، تأثیر زیاد عوامل کلان محیطی و شرایط خاص کشور بر نحوه مدیریت پروژه‌ها به وضوح قابل درک است. در نتیجه شاهد شکل‌گیری محیطی سراسر تغییر، تعریف پروژه‌هایی غیراصولی، پیچیدگی و پیش‌بینی ناپذیر شدن رفتارها و قوانینی فرد محور هستیم. در چنین بستری، رنگ‌پذیری شایستگی‌های رفتاری از محیط، اهمیت بیشتر شایستگی‌های رفتاری و محیطی نسبت به تکنیکال و البته تغییر پارادایم شایستگی‌های تکنیکال به‌عنوان راهبردها مطرح می‌شود. پیامد این راهبردها ضرورت کنار گذاشتن ساختارهای معمول و توجه به شایستگی‌هایی همچون کلان‌نگری، توان اقناع مدیران ارشد، عارضه‌یابی مستمر، مدیریت در لحظه، خلاقیت و توان بالای حل مسأله و نیز آمادگی ذهنی، انعطاف‌پذیری، جدیت و تعهد کاری و البته نتیجه محوری است. مهرعلی زاده و همکاران (۱۴۰۱) به ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران برای مدارس کارآفرین به روش تلفیقی (کیفی_کمی) پرداختند. یافته مطالعات آنها نشان داد که شرایط علی (چشم انداز، اهداف، ماموریت و ارزش‌ها) بر شایستگی مدیران مدارس کارآفرین رابطه معناداری دارد، شرایط زمینه‌ای (شبکه ارتباطات و فرهنگ سازمانی) بر شایستگی مدیران مدارس اثرگذار است،

1-Gunawanm
2-Dzikeński
3-Spendlove
4-Kang

شرایط مداخله گر (ویژگی های شخصیتی) بر شایستگی مدیران مدارس کارآفرین اثرگذار است، شرایط زمینه‌ای (شبکه ارتباطات و فرهنگ سازمانی) بر راهبردها اثرگذار است، شرایط مداخله گر (ویژگی های شخصیتی) بر راهبردها اثرگذار است و راهبردها بر مدیریت عملکرد اثرگذار است.

سیدجوادین و همکاران (۱۴۰۰) نیز به شناسایی شایستگی های مدیران اصلح؛ تحقیق موضوعی در قران کریم پرداختند و ۱۰۴ زیرمؤلفه شایستگی مرتبط با مدیران اصلح را در ۱۴ شایستگی اصلی و قابل دسته‌بندی در چهار طبقه کلی شامل: شایستگی های هدایتگری، شایستگی های معنوی، شایستگی های ذهنی و شایستگی های اجتماعی معرفی کردند. نصرتی و همکاران (۱۴۰۰) الگوی شایستگی مریگری مدیران را ارائه دادند و نتایج حاکی از شناسایی ۷ شاخص شایستگی «منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی های شخصیتی، مهارت های مریگری، مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریت» برای مدیران به عنوان مربی می باشد. همچنین رستمی و همکاران (۱۳۹۹)؛ به طراحی مدل و اولویت بندی ابعاد شایستگی مدیران حسابرسی داخلی با توجه به ویژگی های محیطی و شرایط حاکم بر حرفه حسابرسی داخلی پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که سه مؤلفه تجربه و سوابق کاری، تحصیلات دانشگاهی و تسلط بر مباحث حسابرسی داخلی و استانداردهای آن در شرکت های کوچک، متوسط و بزرگ ایرانی از اولویت بالاتری نسبت به سایر ابعاد شایستگی مدیران حسابرسی داخلی برخوردارند. تیموری یگانه و همکاران (۱۳۹۸)؛ نیز در پژوهشی به طراحی و ارزیابی الگوی شایستگی مدیران بخش خصوصی و ارزیابی آن از نگاه مدیران میانی بخش خصوصی پرداختند. بر اساس نتایج بدست آمده مقادیر T-Value برای طبقات تشویق نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت های رهبری، مهارت های حرفه‌ای، به کارگیری قابلیت های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت های تیمی به ترتیب ۹/۴۹، ۸/۵۴، ۴/۳۶، ۱۲/۸۹، ۱۰/۶۴، ۵/۹۸، ۴/۳ است. تقی زاده و همکاران (۱۳۹۷)؛ به طراحی مدلی رفتاری برای احراز شایستگی های ذهنی مدیران با رویکرد نروساینس رفتاری پرداختند؛ آنها دریافتند که هوش هیجانی و انعطاف پذیری ذهنی در مدیران جزء مهم ترین رویکردهایی است که علوم اعصاب شناختی برای احراز شایستگی مدیران تأکید می کند. عباسی (۱۳۹۷)؛ در پژوهشی به تعیین وضعیت مدیریت جانشین پروری در گمرک خرمشهر بر اساس مدل شایستگی مدیران پرداخت. در این تحقیق شش مؤلفه مدل شایستگی مدیران شامل مؤلفه های عقلایی، شخصی؛ ارتباطات؛ تعاملی؛ رهبری و نتیجه مداری بر مؤلفه های مدیریت وضعیت جانشین پروری که شامل عوامل سازمانی، فردی و فرآیندی مورد تأیید قرار گرفت. کرمانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی های مدیران بیمارستانها پرداختند. مدل طراحی شده برای مفهوم شایستگی های مدیران بیمارستانها شامل سه بعد فردی، فنی و تعاملی و ۳۶ مؤلفه بود. ماه بانونی و

همکاران (۱۳۹۵) نیز به ارائه مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی پرداختند؛ در این پژوهش هشت بعد اصلی شایستگی شامل: دانش و آگاهی عمومی، هوش و استعداد، ارزش‌ها و نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، توانایی‌های رهبری و توانایی‌های مدیریتی کشف شد. هاشم‌نیا و همکاران (۱۳۹۴)؛ در پژوهشی به بررسی راه‌های ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و معلمان مدارس آموزش و پرورش بابل پرداختند؛ یافته‌های آنها نشان داد که هر یک از مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای بر تقویت شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی شهر بابل مؤثر است. در این میان مهم‌ترین نقش مدل شایستگی ارائه‌زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. این مدل شیوه‌ای را برای تعمق کردن درباره دانش و مهارت‌های مدیران، در سطوح شغلی متفاوت در و جایگاه‌های مختلف، ارائه می‌دهد.

ارائه مدل شایستگی‌های بیش از هر چیز به عنوان وسیله‌ای جهت فهم بهتر و در نتیجه به کارگیری بهینه‌تر شایستگی‌ها در جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پرداخت و پاداش می‌باشد. آنچه در زمینه شایستگی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد، رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمان خاص می‌باشد (جرمن و همکاران، ۲۰۲۰: ۷۱). متأسفانه، تاکنون در کشور ایران موضوع شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای متخصصان و دست‌اندرکاران حوزه سلامت در قالب یک الگوی ملی و بومی چندان مورد مطالعه قرار نگرفته است. لذا با توجه به ضرورت داشتن مدلی استاندارد و بومی با توجه به تحولات محیط‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و صنعتی پیرامون وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، در پژوهش حاضر، تلاش گردید که به منظور حرفه‌ای کردن مدیران با همکاری متخصصان این حرفه، نسبت به طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های در وزارت بهداشت اقدام شود تا بر اساس آن نه تنها متخصصان و دست‌اندرکاران کشور دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند، بلکه افراد واجد شرایط و بالیاقت، برای پست‌های مهم وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انتخاب گردند.

روش شناسی

در این مطالعه، به منظور تحلیل داده‌ها، از روش ترکیبی بهره گرفته شده است. روش ترکیبی، تلفیقی از دو روش تحقیق کیفی و کمی است. در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا و ابزار پرسشنامه باز برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در این روش متغیرها و مضامین الگوی مفهومی تحقیق با استفاده از رویکرد شناسه‌گذاری و طی سه مرحله شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی مورد شناسایی قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های گردآوری شده از پرسش‌نامه باز مورد بررسی قرار گرفته و مفاهیمی استخراج شد. پس از شناسه‌گذاری باز،

در شناسه گذاری محوری، ابتدا پدیده محوری پژوهش بر اساس تأکیدات پرسش شوندگان و مبانی نظری تحقیق تعیین شد. سپس مقوله‌ها مورد شناسایی قرار گرفته و نحوه تعاملات آن‌ها به شکل یک مدل پارادایمی طراحی شد. شناسه گذاری انتخابی، سومین مرحله از روش شناسه گذاری است. این مرحله در واقع فرایند پالایش نظریه و مرحله اصلی نظریه پردازی است. به عبارت دیگر، بر اساس نتایج دو مرحله پیشین شناسه گذاری، به تولید نظریه پرداخته و به این ترتیب مقوله محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و مقوله‌هایی که نیازمند بهبود و توسعه بیشتری بودند، اصلاح شد (درویشی و همکاران، ۱۳۹۳، ۷۵).

در بخش کمی پژوهش نیز از روش مدل سازی معادلات ساختاری (حداقل مربعات جزئی) با نرم افزار PLS نسخه ۳ استفاده شده است. در بخش کمی، مدل حاصل از بخش کیفی با ابزار پرسشنامه بسته، مورد اعتبار سنجی و اولویت بندی قرار می گیرد. در بخش کیفی پژوهش، ابراز گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته و جامعه آماری شامل مدیران حوزه سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی استان تهران است. به منظور جمع آوری داده‌های لازم از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. جمع آوری اطلاعات تا زمان به اشباع رسیدن داده‌ها ادامه پیدا کرد که در این پژوهش بعد از انجام ۱۴ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد که مشخصات جمعیت شناختی آنها به شرح جدول ۱ می باشد:

جدول ۱: ویژگی دموگرافیک خبرگان

تحصیلات	جنسیت	سابقه کاری	کد استخراج شده	مشخصات مصاحبه شونده - سمت
دکتری	مرد	۲۷	۱۱	معاون مدیر کل بودجه وزارت بهداشت
دکتری	مرد	۳۰	۱۲	معاون مدیر کل بودجه وزارت بهداشت
دکتری	مرد	۲۲	۹	مدیر پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
کارشناسی	مرد	۳۱	۱۰	مدیر مالی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
دکتری	مرد	۳۳	۸	مدیر کل خیرین دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
کارشناسی ارشد	مرد	۱۳	۱۳	مدیر بیمارستان لقمان حکیم
دکتری	مرد	۲۵	۷	مدیر مالی دانشگاه علوم پزشکی خراسان مرکزی
دکتری	مرد	۲۸	۱۲	معاون پشتیبانی سازمان اورژانس کشور
دکتری	زن	۱۶	۱۱	رئیس گروه پایش عملکرد دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
دکتری	مرد	۲۳	۱۵	مدیر بیمارستان کودکان مفید
کارشناسی	مرد	۱۸	۵	مدیر مالی معاونت آموزشی

تحصیلات	جنسیت	سابقه کاری	کد استخراج شده	مشخصات مصاحبه شونده- سمت
دکتری	زن	۱۴	۲۰	هیئت علمی دانشگاه آزاد یزد
دکتری	مرد	۲۴	۱۲	مدیر کل دفتر پیوند وزارت بهداشت
دکتری	مرد	۲۵	۹	عضو هیئت علمی دانشگاه و مشاوره اجرایی معاون آموزشی

برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، پرسش‌های مصاحبه به تأیید چند متخصص رسانده شد. برای دستیابی به این موارد، اقدامات زیر انجام شد: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل مداوم و همراه با گردآوری داده در طول انجام مصاحبه‌ها، بررسی نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها توسط متخصصی دیگر برای اطمینان از درستی کدگذاری و سلیقه‌ای نبودن درک محقق از مضمون مصاحبه‌ها. در این پژوهش بعد از استخراج شاخص‌های مربوط به الگوی ارتقاء شایستگی مدیران حوزه سلامت، در بخش دلفی فازی، شاخص‌های مستخرج اعتبارسنجی و غربالگری و نهایی شدند و سپس ابعاد بدست آمده با استفاده از روش AHP رتبه‌بندی گردید. در بخش کمی پژوهش، به منظور بررسی شاخص‌های موجود در مدل پژوهش تعداد ۳۸۴ پرسشنامه بین کارکنان حوزه سلامت در وزارت بهداشت شهر تهران بصورت تصادفی ساده توزیع شد و داده‌های حاصل از این پرسشنامه‌ها، با استفاده از نرم افزار SPSS 25 و اسمارت پی ال اس تحت تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفتند. روایی صوری پرسش‌ها را گروهی از متخصصان مرتبط بررسی و تأیید کردند و پایایی پرسش‌ها نیز از طریق انجام پیش‌آزمون و سپس از آلفای کرونباخ، معیار پایایی ترکیبی (CR) و روایی همگرا (AVE) محاسبه شد.

جدول ۲. پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

سازه	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
ارتقا شایستگی مدیران حوزه سلامت	۰/۵۰۰	۰/۹۵۳	۰/۹۴۸
حوزه‌های کلان شایستگی	۰/۶۱۰	۰/۹۵۰	۰/۹۳۸
رویکرد اقتضایی	۰/۸۰۶	۰/۹۴۳	۰/۹۲۰
رویکرد رفتاری	۰/۷۱۰	۰/۸۷۶	۰/۷۸۴
رویکرد مبتنی بر استراتژی	۰/۶۶۳	۰/۸۴۳	۰/۷۳۷
رویکرد مبتنی بر تحقیق	۰/۷۷۳	۰/۹۱۰	۰/۸۵۰
رویکرد شایستگی	۰/۵۰۴	۰/۹۱۹	۰/۹۰۵
شایستگی محیطی	۰/۸۴۴	۰/۹۱۶	۰/۸۱۹
شایستگی رهبری	۰/۵۸۹	۰/۸۵۰	۰/۷۶۴
شایستگی عمومی	۰/۷۱۹	۰/۸۸۴	۰/۸۰۲
شایستگی فردی	۰/۶۳۲	۰/۸۹۴	۰/۸۵۰
شایستگی مدیریتی	۰/۹۰۲	۰/۹۴۸	۰/۸۹۱
عوامل مرتبط با شایستگی	۰/۵۰۰	۰/۸۳۴	۰/۷۷۹
مهارت‌های مدیریتی	۰/۶۶۶	۰/۸۸۷	۰/۸۳۰
مهارت حل مسئله	۰/۷۳۱	۰/۸۹۰	۰/۸۱۸
شایستگی شغلی	۰/۶۶۰	۰/۸۴۶	۰/۷۱۴
ابعاد شایستگی	۰/۵۰۲	۰/۹۰۸	۰/۸۸۷

سازه	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
مهارت تعاملی	۰/۵۴۴	۰/۹۰۳	۰/۸۷۷
مهارت‌های حرفه‌ای عملیاتی	۰/۵۸۱	۰/۸۳۹	۰/۷۳۶
مهارت انسانی	۰/۷۷۸	۰/۹۱۳	۰/۸۵۶

آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش از ۰/۷ بیشتر است، که نشان پایایی مناسب متغیرهای پژوهش می‌باشد، همچنین نتایج نشان می‌دهد که ضرایب AVE متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۵ می‌باشد که حاکی از روایی همگرا مناسب متغیرهای پژوهش است.

یافته‌ها

برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در این مرحله، به شناسایی شاخص‌های مدل ارتقاء شایستگی مدیران حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از متون مصاحبه مبادرت ورزیده می‌شود. در جدول زیر سوالات مصاحبه پژوهش ارائه شده است:

جدول ۳. سوالات مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	ابعاد شایستگی مدیران حوزه سلامت کدامند و چه عواملی در شایستگی مدیران حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟
۲	رویکردهای شایستگی مدیران در حوزه سلامت کدامند و چه عواملی در رویکردهای شایستگی مدیران در حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟
۳	عوامل مرتبط با شایستگی مدیران در حوزه سلامت کدامند و چه عواملی در رویکردهای شایستگی مدیران در حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟
۴	حوزه‌های کلان شایستگی مدیران در حوزه سلامت کدامند و چه عواملی بر حوزه‌های کلان شایستگی مدیران در حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟

جدول ۴: کدگذاری اولیه نمونه مصاحبه

کد اولیه مستخرج	قسمتی از متن مصاحبه
مدیریت دانش، تجربه مدیریتی، داشتن امید، رعایت ضوابط، ارزش پنداشتن به خود و اندیشه‌های خود	مجموع دانش و مهارت‌های کارکنان که نه برای زمان حال بلکه برای آینده سازمان نیز مفید است به عنوان شایستگی مدیران تعیین شده است و به دنبال شایستگی مدیران، تعهد سازمانی باعث تمایل و اشتیاق کارکنان می‌شود که این مهارت‌ها و دانش‌ها را در تحقق اهداف سازمان به کار می‌گیرند. باور به کرامت انسانی، عدالت محوری و عدم تبعیض و ویژگی‌های شخصیتی افراد در توسعه شایستگی مدیران موثر هستند.
تجربه مدیریت، داشتن آگاهی از محیط، سابقه کاری، به روز بودن اطلاعات، آگاهی سازمانی، جانشین پروری	از نظر من مدیر باید تمایل و علاقه به مدیریت داشته باشد. مدیرانی که سابقه بالایی دارند در توسعه و پیشبرد اهداف سازمان موثرتر عمل می‌کنند. مدیر باید به محیط اطراف خود آگاهی و شناخت کافی داشته باشد، مورد هم داشتیم که طرف، در آگاهی، آشنایی، تسلط اطلاع از مبانی اصلی مدیریت‌ها کمتر آگاه و اطلاعات داشته اما در عمل بسیار موفق‌تر عمل کرده. همچنین مدیر باید به دنبال منافع شخصی نباشد، در کشور ما سازمانها از مدل‌های شایستگی، بیشتر جهت مقاصد جانشین پروری (در قالب طرح مدیران فردا) و ارزیابی عملکرد مدیران استفاده می‌کنند.
ارزیابی عملکرد، رعایت ضوابط، وضوح در برخوردها، به روز بودن اطلاعات، توانایی تعامل با سایر بخش‌ها، حل مناقضات	مدیر باید تمامی کارهایش براساس ضوابط باشد و آنها را رعایت کند و توانایی ارزیابی عملکرد و واقع بینی در نظارت داشته باشد. اگر خود مدیر یک سیستم ضوابطی خاصی داشته باشد، هر روز خودش را در بونه نظارت قرار می‌دهد، با یک تیم نظارتی قوی که اطلاعات درست به وی دهند و نه اطلاعاتی که مورد پسند بوده، یکی از آفت‌هایی که ما در سطوح مدیریت کلان داریم، از جمله علوم پزشکی، افرادی که قرار است گزارشها را به ما بدهند، معمولاً گزارش‌هایی که خوشش می‌آید به او می‌دهند، در حالی که اشکالات فراوانی ممکن است وجود داشته باشد، در حالی که آن گروه‌های نظارتی این اشکالات را می‌بینند، یکی از راه‌های جوابگو بودن به گروه‌ها این است که خودش ضوابط و مقررات را انتخاب کند که این مجموعه ضوابط را اعمال کنند

همانطور که در جدول ۴ مشاهده شد، قسمتی از متون مصاحبه‌ها با کدهای استخراج شده ارائه شدند، در ادامه به دسته‌بندی کدهای

استخراج شده از مصاحبه‌ها براساس سوالات پرداخته شده است که به شرح جدول ۵ می‌باشند:

جدول ۵. کدگذاری اولیه متون

سوال	کدهای استخراجی از مصاحبه
سوال اول) ابعاد شایستگی مدیران حوزه سلامت کدامند و چه عواملی در شایستگی مدیران حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟	تجربه مدیریتی
	رعایت ضوابط
	توجه به اسناد و برنامه‌های بالادستی
	پیگیر بودن امور تا حصول نتیجه
	ارتباط کلامی و غیر کلامی درون سازمانی و برون سازمانی
	توانایی تعامل با سایر بخش‌ها
	سواد ارتباط موثر
	ایجاد فضای یادگیری در زیر مجموعه‌ها
	ارتباطات نوشتاری
	حمایت و کمک به دیگران
	ارتباطات جمعی و اینترنتی
	ارزش پنداشتن به خود و اندیشه‌های خود
	درک کارکنان
	حل مناقضات
آگاهی از محیط بهداشت (روندها/موضوعات)	
سوال دوم) رویکردهای شایستگی مدیران در حوزه سلامت کدامند و چه عواملی در رویکردهای شایستگی مدیران در حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟	شناخت مشتری
	مریگیری
	تفویض اختیار
	تقدیرپذیر
	داشتن امید
	یادگیری مستمر
	صوری
	مسئولیت‌پذیری
	کارآفرینی
	برنامه‌ریزی
	تفکر استراتژیک
	جذب داشتن
	الگو بودن
	فاطعیت
جانشین پروری	
سوال سوم) عوامل مرتبط با شایستگی مدیران در حوزه سلامت کدامند و چه عواملی در رویکردهای شایستگی مدیران در حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟	سابقه کاری
	به روز بودن اطلاعات
	آشنایی با فرآیندها
	تصمیم‌گیری مشترک
	تفکر سیستماتیک
	دقت و سرعت در حل مسئله
	ارزیابی عملکرد
	وضوح در برخورد‌ها
	مدیریت زمان
	مهارت کامپیوتری
	ویژگی شخصیتی
	مدیریت دانش
	انگیزه در کسب شغل
	توانایی مقابله با چالش‌های و کنار آمدن با آنها
سوال چهارم) حوزه‌های کلان شایستگی مدیران در حوزه سلامت کدامند و چه عواملی بر حوزه‌های کلان شایستگی مدیران در حوزه سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تأثیر می‌گذارد؟	

سوال	کدهای استخراجی از مصاحبه
	هوش فرهنگی
	مدیریت عملیات سلامت
	روابط پزشک و پرسنل
	تفکر خلاق
	توسعه روابط
	شبکه سازی
	آگاهی های سازمانی
	آگاهی های شغلی
	آگاهی از روند بین المللی

جدول ۶. مقوله های اصلی و فرعی

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	شاخص ها
ابعاد شایستگی	مهارت های حرفه ای عملیاتی	۱. تجربه مدیریتی
		۲. رعایت ضوابط
		۳. توجه به اسناد و برنامه های بالادستی
		۴. پیگیری بودن امور تا حصول نتیجه
	مهارت تعاملی	۵. ارتباط کلامی و غیر کلامی درون سازمانی و برون سازمانی
		۶. توانایی تعامل با سایر بخش ها
		۷. سواد ارتباط موثر
		۸. ایجاد فضای یادگیری در زیر مجموعه ها
		۹. ارتباطات نوشتاری
		۱۰. حمایت و کمک به دیگران
		۱۱. ارتباطات جمعی و اینترنتی
	مهارت انسانی	۱۲. ارزش پنداشتن به خود و اندیشه های خود
		۱۳. درک کارکنان
		۱۴. حل مناقضات
رویکرد شایستگی	شایستگی محیطی	۱۵. ایجاد روحیه تیمی، تیم سازی و کار تیمی
		۱۶. آگاهی از محیط بهداشت (روندها/موضوعات)
	شایستگی مدیریتی	۱۷. شناخت مشتری
		۱۸. مرینگری
	شایستگی فردی	۱۹. تفویض اختیار
		۲۰. تقدیر پذیر
		۲۱. داشتن امید
		۲۲. یادگیری مستمر
		۲۳. صبوری
		۲۴. مسئولیت پذیری
	شایستگی عمومی	۲۵. کارآفرینی
		۲۶. برنامه ریزی
		۲۷. تفکر استراتژیک
	شایستگی رهبری	۲۸. جذب داشتن
۲۹. الگو بودن		
۳۰. قاطعیت		
۳۱. جانشین پروری		
عوامل مرتبط با شایستگی	شایستگی شغلی	۳۲. سابقه کاری
		۳۳. به روز بودن اطلاعات
	مهارت حل مسئله	۳۴. آشنایی با فرآیندها
		۳۵. تصمیم گیری مشترک
		۳۶. تفکر سیستماتیک
		۳۷. دقت و سرعت در حل مسئله
	مهارت های مدیریتی	۳۸. ارزیابی عملکرد

شاخص‌ها	مؤلفه فرعی	مؤلفه اصلی
۳۹. وضوح در برخوردها		
۴۰. مدیریت زمان		
۴۱. مهارت کامپیوتری		
۴۲. ویژگی شخصیتی		
۴۳. مدیریت دانش	رویکرد رفتاری	حوزه‌های کلان شایستگی
۴۴. انگیزه در کسب شغل		
۴۵. توانایی مقابله با چالش‌های و کنار آمدن با آنها		
۴۶. هوش فرهنگی	رویکرد اقتصادی	
۴۷. مدیریت عملیات سلامت		
۴۸. روابط پزشک و پرستار		
۴۹. تفکر خلاق	رویکرد مبتنی بر تحقیق	
۵۰. توسعه روابط		
۵۱. شبکه سازی		
۵۲. آگاهی‌های سازمانی	رویکرد مبتنی بر استراتژی	
۵۳. آگاهی‌های شغلی		

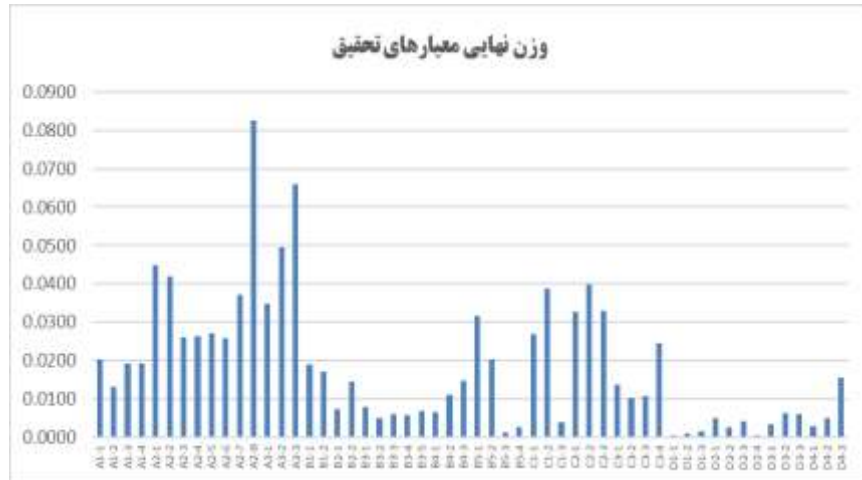
تحلیل سلسله مراتبی فازی

روش AHP فازی بر اساس تشکیل یک ساختار سلسله مراتبی بنا نهاده شده است. در این روش پس از برپایی یک ساختار سلسله مراتبی، ساختار موجود به N زیرمجموعه (S_1, S_2, \dots, S_N) تقسیم شده و سپس از طریق مقایسات زوجی، ماتریس قضاوت برای سیستم بازخورد تشکیل می‌شود. بدین منظور ابتدا لازم است با مقایسه دو به دو معیارها و زیر معیارها، ماتریس مقایسات زوجی تشکیل گردد. سپس به منظور بررسی سازگاری و قابلیت اعتماد تصمیم‌ها، نسبت سازگاری هر ماتریس با توجه به رابطه ارائه شده توسط ساعتی^۱ (۱۹۷۰) محاسبه می‌گردد. در این جدول برای هر یک معیارها نظرات خبرگان در سطح مربوطه تجمیع شده است و نتایج میانگین آن نمایش داده شده است.

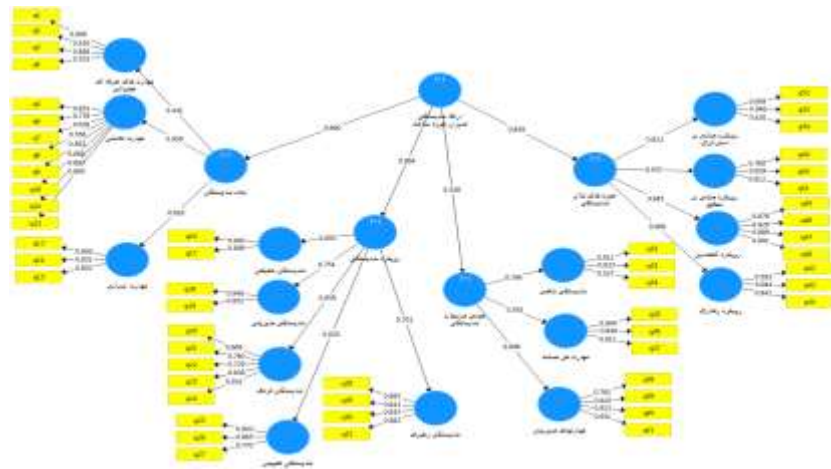
جدول ۷. وزن‌های نهایی معیارهای تحقیق

مؤلفه‌های اصلی	نماد	وزن سطح اول	مؤلفه‌های فرعی	نماد	وزن سطح دوم	شاخص‌ها	نماد	وزن سطح سوم	وزن نهایی
ابعاد شایستگی	A	۰/۵۳۴۲	مهارت‌های حرفه‌ای عملیاتی	A1	۰/۱۳۴۶	تجربه مدیریتی	A1-1	۰/۲۸۰۵	۰/۰۲۰۲
						رعایت ضوابط	A1-2	۰/۱۸۴۰	۰/۰۱۳۲
						توجه به اسناد و برنامه‌های بالادستی	A1-3	۰/۲۶۸۴	۰/۰۱۹۳
						پیگیری بودن امور تا حصول نتیجه	A1-4	۰/۲۶۷۱	۰/۰۱۹۲
	مهارت تعاملی	A2	۰/۵۸۳۸	ارتباط کلامی و غیر کلامی درون سازمانی و برون سازمانی	A2-1	۰/۱۴۳۴	۰/۰۴۴۷		
					توانایی تعامل با سایر بخش‌ها	A2-2	۰/۱۳۴۷	۰/۰۴۲۰	
					سواد ارتباط موثر	A2-3	۰/۰۸۳۲	۰/۰۲۵۹	
					ایجاد فضای یادگیری در زیر مجموعه‌ها	A2-4	۰/۰۸۴۸	۰/۰۲۶۴	
					ارتباطات نوشتاری	A2-5	۰/۰۸۷۲	۰/۰۲۷۲	
					حمایت و کمک به دیگران	A2-6	۰/۰۸۳۱	۰/۰۲۵۹	
					ارتباطات جمعی و اینترنتی	A2-7	۰/۱۱۹۰	۰/۰۳۷۱	
					ارزش پنداشتن به خود و اندیشه‌های خود	A2-8	۰/۲۶۴۷	۰/۰۸۲۶	
	مهارت انسانی	A3	۰/۲۸۱۶	درک کارکنان	A3-1	۰/۲۳۰۸	۰/۰۳۴۷		
حل مناقضات				A3-2	۰/۳۲۹۹	۰/۰۴۹۶			

مؤلفه‌های اصلی	نماد	وزن سطح اول	مؤلفه‌های فرعی	نماد	وزن سطح دوم	شاخص‌ها	نماد	وزن سطح سوم	وزن نهایی
						ایجاد روحیه تیمی، تیم‌سازی و کار تیمی	A3-3	۰/۴۳۹۲	۰/۰۶۶۱
رویکرد شایستگی	B	۰/۱۷۷۶	شایستگی محیطی	B1	۰/۲۰۳۷	آگاهی از محیط بهداشت (روندها/موضوعات)	B1-1	۰/۵۲۴۶	۰/۰۱۹۰
						شناخت مشتری	B1-2	۰/۴۷۵۴	۰/۰۱۷۲
						مربیگری	B2-1	۰/۳۴۰۱	۰/۰۰۷۴
			شایستگی مدیریتی	B2	۰/۱۲۲۵	تفویض اختیار	B2-2	۰/۶۵۹۹	۰/۰۱۴۴
						تقدیرپذیر	B3-1	۰/۲۴۸۹	۰/۰۰۷۸
						داشتن امید	B3-2	۰/۱۵۸۹	۰/۰۰۵۰
			شایستگی فردی	B3	۰/۱۷۷۰	یادگیری مستمر	B3-3	۰/۱۹۳۲	۰/۰۰۶۱
						صوری	B3-4	۰/۱۸۶۶	۰/۰۰۵۹
						مسئولیت‌پذیری	B3-5	۰/۲۱۲۳	۰/۰۰۶۷
			شایستگی عمومی	B4	۰/۱۸۳۱	کارآفرینی	B4-1	۰/۲۰۳۸	۰/۰۰۶۶
						برنامه‌ریزی	B4-2	۰/۳۴۲۹	۰/۰۱۱۲
						تفکر استراتژیک	B4-3	۰/۴۵۳۳	۰/۰۱۴۷
			شایستگی رهبری	B5	۰/۳۱۳۷	جذب داشتن	B5-1	۰/۵۶۵۴	۰/۰۳۱۵
						الگو بودن	B5-2	۰/۳۶۳۵	۰/۰۲۰۲
						قاطعیت	B5-3	۰/۰۲۴۲	۰/۰۰۱۳
جاننشین‌پروری	B5-4	۰/۰۴۷۰				۰/۰۰۲۶			
شایستگی شغلی	C1	۰/۲۹۶۵	سابقه کاری	C1-1	۰/۳۸۶۵	۰/۰۲۶۸			
			به روز بودن اطلاعات	C1-2	۰/۵۵۸۸	۰/۰۲۸۸			
			آشنایی با فرآیندها	C1-3	۰/۰۵۴۷	۰/۰۰۳۸			
مهارت حل مسئله	C2	۰/۴۵۰۸	تصمیم‌گیری مشترک	C2-1	۰/۳۱۰۸	۰/۰۳۲۸			
			تفکر سیستماتیک	C2-2	۰/۳۷۷۷	۰/۰۳۹۸			
			دقت و سرعت در حل مسئله	C2-3	۰/۳۱۱۵	۰/۰۳۲۸			
مهارت‌های مدیریتی	C3	۰/۲۵۲۶	ارزیابی عملکرد	C3-1	۰/۲۳۰۳	۰/۰۱۳۶			
			وضوح در برخوردها	C3-2	۰/۱۷۲۴	۰/۰۱۰۲			
			مدیریت زمان	C3-3	۰/۱۸۲۲	۰/۰۱۰۸			
			مهارت کامپیوتری	C3-4	۰/۴۱۵۱	۰/۰۲۴۵			
رویکرد رفتاری	D1	۰/۰۵۷۷	ویژگی شخصیتی	D1-1	۰/۱۷۶۰	۰/۰۰۰۶			
			مدیریت دانش	D1-2	۰/۳۳۴۵	۰/۰۰۱۰			
			انگیزه در کسب شغل	D1-3	۰/۴۸۹۵	۰/۰۰۱۵			
رویکرد اقتضایی	D2	۰/۲۲۵۱	توانایی مقابله با چالش‌های و کنار آمدن با آنها	D2-1	۰/۳۹۷۶	۰/۰۰۴۹			
			هوش فرهنگی	D2-2	۰/۲۱۹۷	۰/۰۰۲۷			
			مدیریت عملیات سلامت	D2-3	۰/۳۳۴۵	۰/۰۰۴۱			
			روابط پزشک و پرسنل	D2-4	۰/۰۴۸۲	۰/۰۰۰۶			
رویکرد مبتنی بر تحقیق	D3	۰/۲۸۹۰	تفکر خلاق	D3-1	۰/۲۱۸۵	۰/۰۰۳۴			
			توسعه روابط	D3-2	۰/۴۰۰۰	۰/۰۰۶۳			
			شبکه‌سازی	D3-3	۰/۳۸۱۶	۰/۰۰۶۰			
رویکرد مبتنی بر استراتژی	D4	۰/۴۲۸۲	آگاهی‌های سازمانی	D4-1	۰/۱۲۳۳	۰/۰۰۲۹			
			آگاهی‌های شغلی	D4-2	۰/۲۱۱۶	۰/۰۰۴۹			
			آگاهی از روند بین‌المللی	D4-3	۰/۶۶۵۱	۰/۰۱۵۴			

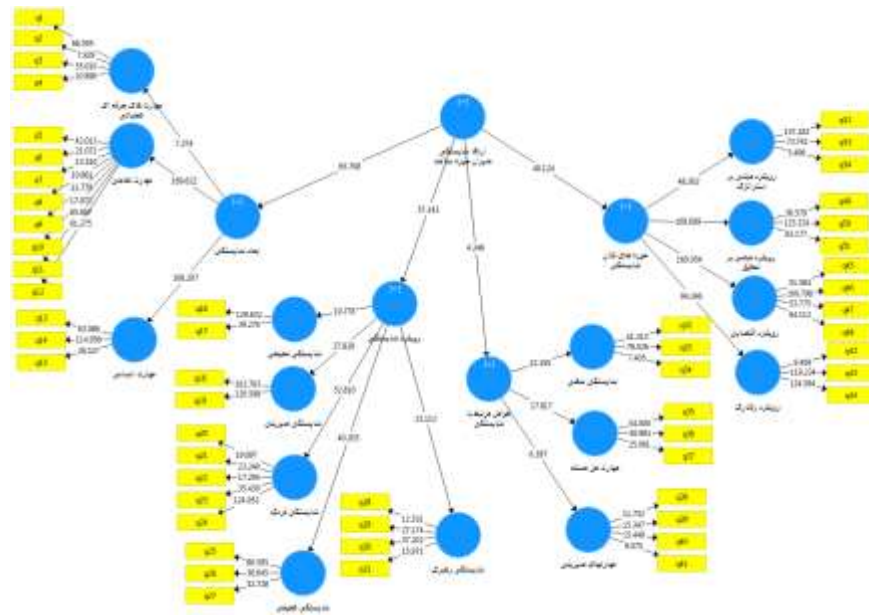


شکل ۱. مقایسه وزن‌های نهایی معیارهای تحقیق



شکل ۲. خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

برای بررسی معناداری روابط متغیرهای مدل از روش خودگردان‌سازی (بوت استراپ^۱) استفاده شده است که آماره t را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵٪ اگر مقدار آماره بوت استراپینگ بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است. آماره t و مقدار بوت استراپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل زیر آمده است.



شکل ۳. معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)

همانطور که مشاهده می‌شود که میزان برای تمام متغیرهای مشاهده شده معنادار است. پس به طور کلی می‌توان عنوان نمود که تمامی عوامل در نظر گرفته شده مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین در این پژوهش معیار GOF برای برازش مدل کلی برابر ۰/۵۱۵ و کوچکتر از ۰/۱ محاسبه شده است که نشان دهنده برازش قوی مدل می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران حوزه سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به منظور طراحی مدل شایستگی انجام شد. مدل شامل ۴ بعد، ۱۵ مولفه و ۵۴ شاخص برای مدیران در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است. ابعاد اصلی مدل شامل ابعاد شایستگی، رویکردهای شایستگی، حوزه‌های کلان شایستگی و عوامل مرتبط با شایستگی می‌باشد. مولفه‌ها شامل مهارت‌های مبتنی بر تحقیق، مهارت‌های حرفه‌ای عملیاتی، شایستگی محیطی، مهارت‌های تعاملی، شایستگی مدیریتی، مهارت انسانی، شایستگی فردی، مهارت مدیریتی، شایستگی عمومی، شایستگی رهبری، مهارت حل مسئله، شایستگی شغلی، رویکرد رفتاری، رویکرد مبتنی بر استراتژی و رویکرد اقتضایی می‌باشد. براساس نتایج، ابعاد شایستگی شامل مهارت انسانی، مهارت تعاملی و مهارت‌های حرفه‌ای عملیاتی بیشترین میزان اهمیت را در میان ابعاد مدل دارند در واقع از جمله مسائل بسیار مهم در امر شایستگی‌های مدیران سلامت و بهداشت، مهارت انسانی و سعی در برقراری ارتباط با دیگران می‌باشد که بخش بسیار مهم از مهارت‌های مدیران محسوب

می‌شود. مدیران باید مسلح به این مهارت باشند که انتظار می‌رود در این زمینه مدیران حوزه سلامت دارای این شایستگی بسیار مهم باشند. همچنین مهارت‌های فنی باعث می‌شوند مدیران سازمان به آستانه موفقیت برسند اما مهارت‌های تعاملی موفقیت نهایی آنها را تضمین خواهند کرد. اخلاق کاری، طرز برخورد، مهارت‌های ارتباطی، هوش احساسی و سایر خصوصیات شخصی مدیران مهارت‌های تعاملی را تشکیل می‌دهند که برای موفقیت شغلی ضروری هستند لیکن با بهره بردن از مهارت‌های تعاملی مدیران می‌توانند یک رهبر نمونه بشوند. کارهایی همچون حل مسئله، تقسیم وظایف، انگیزه بخشی و تشکیل گروه هنگامی که مهارت‌های تعاملی مدیران زیاد باشد بسیار ساده تر خواهد شد. برای موفقیت، دانستن روش درست برخورد با افراد و تعامل سازنده و مثبت با آنها ضروری است؛ مشکلی که در این میان وجود دارد این است که اغلب اهمیت مهارت‌های تعاملی آن‌طور که باید دانسته می‌شد اهمیت داده نشده است و برای ایجاد و تقویت آن آموزش‌های به مراتب کمتری نسبت به مهارت‌های فنی وجود دارد. گویا سازمان‌ها به دلایلی انتظار دارند کارمندان‌شان پیشاپیش بدانند که روش درست رفتار کردن در محل کار چگونه است. آنها فرض می‌گیرند که همه کارمندان باید اهمیت به موقع سر کار آمدن، ابتکار عمل، رفتار دوستانه و کار با کیفیت را پیشاپیش بدانند و درک کنند. این فرض که مهارت‌های تعاملی مهارت‌های عمومی و همگانی هستند باعث شده است آموزش در این بخش بسیار محدود باشد. به همین دلیل است که مدیران باید خودشان به همان اندازه که به مهارت‌های فنی خود توجه دارند، برای آموختن و گسترش مهارت‌های تعاملی نیز زمان و انرژی بگذارند.

بنابراین عملکرد سازمانی تا حد بسیار زیادی تحت تأثیر شایسته‌سالاری در سازمان است و از همین قرار می‌تواند منجر به ارزش آفرینی شود. به عبارت دیگر شایسته‌سالاری شکل دهنده به رفتار سازمانی است و ارزش آفرینی محصول رفتار سازمانی و این چرخه بدون هر کدام از اجزا ناقص است و نمی‌تواند امکان تحقق بیابد. چنانچه از خلال مصاحبه‌ها بر می‌آید یک سازمان پیشرو نیازمند دگرگونی نقش‌های سنتی و تعریفی جدید از مفهوم مدیریت است و این دگرگونی ربط مستقیم با نظام شایسته‌سالار در مدیریت و انتصابات دارد. هر اندازه که الگوهای مدیریتی حاکم شفاف‌تر و پاسخ‌گوتر باشد و معنای مدیریت به سمت حکمروایی شایسته حرکت کرده باشد، پتانسیل پذیرش دگرگونی نقش‌ها بیشتر می‌شود و آن سازمان فرصت بیشتری برای ارزش آفرینی دارد. در بررسی چالش‌های شایسته‌سالاری باید گفت که مولفه‌های درون، برون و فراسازمانی نقش بسزایی در مسئله شایسته‌سالاری سازمانی دارند. چالش‌های درون سازمانی نظیر فرد گرایی و فرآیندهای درونی که باعث می‌شوند تا مدیران بر اساس دلخواه خود اقدام به استخدام و ترفیع نفرات کنند و لذا این امر منجر به این می‌شود که احساس سرخوردگی و بیگانگی نسبت به شغل در کارکنان دانشی و نوآور پدید بیاید و این احساس زمانی تشدید می‌شود که می‌بینیم

نظام پاداش و تنبیه و به صورت کلی تر مدیریت منابع انسانی بر مبنای شایسته سالاری نیست و چرخه معیوب حاکم با استخدام و جذب نادرست شروع می شود و با توانمندسازی اشتباه و نظام پاداش و ترفیع اشتباه تداوم میابد. در کنار اینها فضای سیاست زده سازمان های دولتی باعث می شود که شاهد ایجاد فشارهایی از بیرون سازمان برای پذیرش و ترفیع فرد و یا افراد خاصی باشیم که در حالت عادی امکان ترقی و رشد ندارند.

چنین بستر سیاست زده ای فضای کار را همواره عرصه ای برای کنش های سیاسی می سازد و باعث می شود که سازمان های ما بیشتر از تمرکز بر فعالیت های درونی خود بر اهداف فراسازمانی متمرکز شوند و نتیجه آن فقدان ارزش آفرینی در سازمان است. از این حیث ضروری است که سازمان های ما برای فائق آمدن بر این مشکلات تمرکز بیشتری بر استقلال سازمانی و جانشین پروری و ایجاد فضایی شایسته سالار با موقعیت هایی برابر برای همه کارمندان حرکت کنند. در این پارادایم جدید، مدیران دیگر نه صرفاً رتق و فتق کننده امور که تسهیل گرانی هستند که با مشارکت جویی با سطوح مختلف کاری به جهت راهبردی سازمان می پردازند و سمت و سوی بازاریابی را معین می کنند.

یافته های این تحقیق با یافته های تحقیق بهشتی زواره و همکاران (۱۳۹۷) دارای تطابق کامل است. در این تحقیق که به طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سود دهی سازمان پرداخته شده بود به مهارت های فردی و کاربردهای فردی پرداخته شده است و در نتیجه با یافته های این تحقیق دارای تطابق کامل است. همچنین یافته های ما با یافته های پوزنجانی و همکاران (۱۳۸۹)، تصدیقی و تصدیقی (۱۳۹۱)، تیموری یگانه و همکاران (۱۳۹۸) و ماه بانویی و همکاران (۱۳۹۵) دارای تطابق است. همچنین تحقیق حاضر تأیید کننده یافته های رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹) و سعید پناه و همکاران (۱۳۹۸) نیز می باشد. موسوی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در تحقیق خود به طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه های سازمانی پرداختند و یافته های این محققین با تحقیق حاضر دارای تطابق کامل است. کرمانی و همکاران (۱۳۹۶) به سه بعد فردی، فنی و تعاملی رسیدند که بعد فردی و تعاملی با پژوهش حاضر مطابقت دارد. انتخاب و به کارگماری شایسته ترین افراد در هر شغل، یکی از مهم ترین مسائل و تصمیمات در سال های اخیر موضوع مدیریت در وزارت بهداشت است؛ لذا یک مدل شایستگی، می تواند شناسایی شایستگی هایی مورد نیاز کارکنان به توسعه برای بهبود عملکرد در شغل فعلی خود و یا آماده سازی برای شغل های دیگر از طریق ارتقاء و یا انتقال را فراهم سازد. بنابراین پیشنهاد می شود:

۱- ایجاد ساختار و مرکز سنجش شایستگی ها مدیران و اعطای گواهینامه های شایستگی های حرفه ای براساس مدل شایستگی

۲- پیاده سازی نظام توسعه و آموزش شایستگی های مدیران بیمارستان ها براساس مدل شایستگی

۳- بررسی تأثیرات شایستگی‌های نیروی انسانی حوزه‌های مختلف نظام سلامت بر عملکرد کلی مدیران بیمارستان

منابع

- بسیجی، عسل و بابایی زکلیکی، محمدعلی و حسین زاده شهری، معصومه و خدیور، آمنه، ۱۳۹۹، طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲)۱۲، ۳۵-۶۲.
- بهشتی زواره، فرناز و سلطانی، ایرج و نیلی پور طباطبایی، سیدعلی اکبر، ۱۳۹۷، طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران در راستای سوددهی سازمان، مورد مطالعه قطار شهری تهران، دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، (۲۸)۷، ۱۴۹-۱۶۶.
- پورعابدی، محمدرضا و ضرابی، وحید و سجادی نائینی، حنان و رضی، زهرا، ۱۳۹۵، طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲)۸، ۲۷-۵۲.
- تقی زاده، نوید و بنیادی نائینی، علی، ۱۳۹۷، طراحی مدلی رفتاری برای احراز شایستگی‌های ذهنی مدیران با رویکرد نروساینس رفتاری، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران. <https://civilica.com/doc/784662>
- تیموری یگانه، لیلا و حسن بیگی، محمدرسول و غزنوی بیدگلی، سیدجمال الدین، ۱۳۹۸، ارزیابی الگوی شایستگی مدیران بخش خصوصی رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم و مهندسی، <https://civilica.com/doc/936251>.
- رستمی، امین، ودیعی و محمدحسین، باقرپور ولاشانی، محمدعلی، ۱۳۹۹، طراحی مدل و اولویت‌بندی ابعاد شایستگی مدیران حسابرسی داخلی: رویکرد ترکیبی، نشریه حسابداری ارزشی و رفتاری، (۹)۵، ۲۲-۳۴.
- رمضان پناه، ندا و علامه، سیدمحسن و سماواتیان، حسین و قانع نیا، مریم، ۱۳۹۹، طراحی مدل شایستگی مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، (۲۴)۱۲، ۱۳۳-۱۵۵.
- سعیدپناه، مسعود و الوانی، سیدمهدی و هاشمی، سید ذبیح‌الله، ۱۳۹۸، طراحی مدل ترکیب بهینه شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران حوزه فناوری اطلاعات (مورد مطالعه: بانک ملت). مجله پژوهش‌های مدیریت راهبردی. (۷۵)۲۵، ۱۳-۴۴.
- سعیدپناه، مسعود و الوانی، سیدمهدی و هاشمی، سید ذبیح‌الله، ۱۳۹۹، طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات، مجله مدیریت توسعه و تحول، (۴)۰، ۱-۸.
- سعیدی، فرهاد و یوسفی، سعید و صبیحیه، محمدحسین و زرگرپور، حمید، ۱۴۰۱، توسعه الگوی شایستگی مدیران در صنایع پروژه محور بخش دولتی با رویکرد تئوری داده‌بنیاد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۱)۱۴، ۱۷۱-۱۹۸.
- سیدجوادین، سیدرضا و سعادت نهاد، محمدحسین و امیری، مجتبی و لسانی فشارکی، محمدعلی، ۱۴۰۰، شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۴)۱۳، ۸۵-۱۱۴.
- عباسی‌نژاد، احمد، ۱۳۹۷، وضعیت مدیریت جانشین پروری در گمرک خرمشهر براساس مدل شایستگی مدیران، ششمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/866307>
- فرهی بوزنجانی، پرز و صداقت، علی و بازگانی، محمد و بهادری، محمدکریم و توفیقی، شهرام، ۱۳۸۹، طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، نشریه طب نظامی، (۱۱۷)۱۲، ۳-۱۲۲.
- قربانی، حبیب‌الله و سید عامری، میرحسین و بشیری، مهدی، ۱۴۰۰، تدوین الگوی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین در وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان، (۵۴)۲۰، ۱۰-۳۴.
- کرمانی، بهناز و درویش، حسن و سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیرحسین، ۱۳۹۵، رابطه شایستگی‌های رهبری مدیران و کادر اجرایی با عملکرد بیمارستان‌ها. فصلنامه بیمارستان؛ (۴)۱۵، ۱۱۵-۱۲۵.
- کرمانی، بهناز و درویش، حسن و سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیرحسین، ۱۳۹۶، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، (۴)۶، ۵۹-۶۵.
- ماه بانویی، بهاره و قلی‌پور، آرین و ابویی اردکان، محمد، ۱۳۹۵، ارائه مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. مجله ایرانی مطالعات مدیریت، (۲)۹، ۲۱۷-۲۴۱.
- محمدی‌زنجرانی، داریوش و اشتیاقیان، ندا و رازنهان، فیروز، ۱۳۹۱، رویکرد چند معیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان. رویکردهای نوین آموزشی، (۱)۷، ۱۰۷-۱۳۶.
- موسوی، سیدعلی و محمدی، مهدی و صفیان، مهدی، ۱۳۹۹، طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، (۹)۲۰، ۲۱۷-۲۴۰. doi: 10.22034/miu.2021.980
- مهرعلی زاده، یداله، جامعی، مرضیه و قشقایی زاده، نصراله و حسین پور، محمد، ۱۴۰۱، ارائه و اعتبارسنجی الگوی شایستگی مدیران برای مدارس کارآفرین، مجله: نوآوری‌های مدیریت آموزشی « زمستان ۱۴۰۱ - شماره ۶۹

- نصرتی، طاهره و غلامزاده، داریوش و مومنی، ماندان، ۱۴۰۰، ارائه الگوی شایستگی مریگیری مدیران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۲)، ۱۴۰-۱۰۷.
- هاشم‌نیا، شهرام و شیرزاد کبریا، بهارک و مسعودی هزارجریبی، سکینه و هدایتی دزفولی، احمدرضا، ۱۳۹۴، مطالعه راه‌های ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و معلمان مدارس آموزش و پرورش بابل، کنفرانس بین‌المللی جهت‌گیری‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز. <https://civilica.com/doc/454823>
- Abbasinejad, Ahmad (2017). Succession Management Status in Khorramshahr Customs Based on the Competency Model of Managers. The 6th National Conference of Modern Studies and Researches in the Field of Human Sciences, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/866307>. (in Persian)
- Baker, J. L., Coleman, B. L., & Sormin, S. (2002). Workplace health promotion: Assessing employees' health-related needs. Southwest Region Health Information Partnership.
- Basiji, Asal; Babaee Zekliki, Mohammad Ali; Hosseinzadeh Shahri, Masoumeh; Khadivar, Amaneh (2019). Designing and validating the competency model of international marketing managers. *Human Resource Management Research*, 12(2), 35-62. (in Persian)
- Beheshti Zavareh, Farnaz; Soltani, Iraj; Nilipour Tabatabaee, Seyyed Ali Akbar (2017). Designing a competency model for managers in line with the organization's profitability: the case study of Tehran's urban train. *Management accounting and auditing knowledge*, 7(28), 149-166. (in Persian)
- Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*.
- De Vries, M. J., Petrina, S., Spendlove, D., Gumbo, M. T., Keirl, S., Nicholl, B., ... & Mengersen, B. (2017). Critique in design and technology education. P. J. Williams, & K. Stables (Eds.). Springer Singapore.
- Dorji, K., Tejatvaddhana, P., Siripornpibul, T., Cruickshank, M., & Briggs, D. (2019). Leadership and management competencies required for Bhutanese primary health care managers in reforming the district health system. *Journal of Healthcare Leadership*, 11, 13.
- Dziedoński, K. (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174-181.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225-236.
- Farahi Bozanjani, Borzoo; Sedaqat, Ali; Bazgani, Mohammad; Bahadori, Mohammad Karim; Towfighi, Shahram (2010). Designing a model for the development of managers in the field of healthcare and medical education, *Teb Nizami Journal*, 12(117), 122-3. (in Persian)
- Forster, N. (2005). *Maximum performance: A practical guide to leading and managing people at work*. Edward Elgar Publishing.
- Ghorbani, Habibullah; Seyyed Ameri, Mir Hassan; Bashiri, Mehdi (2021). Developing a model for the entrepreneurial human resources management system in the Ministry of Sports and Youth. *Quarterly Journal of the Strategic Studies Center of the Ministry of Sports and Youth*, 20(54), 10-34. (in Persian)
- Grillenberger, A., & Romeike, R. (2018, October). Developing a theoretically founded data literacy competency model. In *Proceedings of the 13th Workshop in Primary and Secondary Computing Education* (pp. 1-10).
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., & Fisher, M. L. (2018). Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, 24(1), e12611.
- Hashemnia, Shahram; Shirzad Kebriya, Baharak; Masoudi Hezarjaribi, Sakineh; Hedayati Dezfouli, Ahmadreza (2014). Studying the ways to improve the professional skills of managers and teachers of Babol education schools. *International Conference on New Directions in Management, Economics and Accounting, Tabriz*. <https://civilica.com/doc/454823>. (in Persian)
- Jerman, A., Bertoneclj, A., Dominici, G., Bach, M. P., & Trnavčević, A. (2020). Conceptual key competency model for smart factories in production processes. *Organizacija*, 53(1), 68-79.
- Kang, H. J., Chung, K. W., & Nam, K. Y. (2015). A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea. *International Journal of Design*, 9(2).
- Kermani, Behnaz; Darvish, Hassan; Sarlak, Mohammad Ali; Kolivand, Pirhossein (2015). The relationship between the leadership competencies of managers and executive staff with the performance of hospitals. *Journal of Hospital*; 15(4), 115-125. (in Persian)
- Kermani, Behnaz; Darvish, Hassan; Sarlak, Mohammad Ali; Kolivand, Pirhossein (2016). Designing a competency model for hospital managers. *Health Promotion Management Quarterly*, 6(4), 59-65. (in Persian)
- Lizunkov, V., Politsinskaya, E., Malushko, E., & Pavlov, A. (2020). Modelling as the basis for building a competency model of a specialist demanded by industrial enterprises in priority social and economic development area (PSEDA). *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 15(13), 321-326.
- Mahbanuee, Bahar; Qolipour, Arian; Aboui Ardakan, Mohammad (2015). Presenting the competency model of general managers of the Ministry of Health, Treatment and Medical Education. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 217-241. (in Persian)
- McCartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel review*.
- Mohammadi Zanjani, Dariush; Eshtiaghian, Neda; Raznahan, Firoz (2011). Multi-criteria and integrated approach of educational needs assessment based on the analysis of employees' competencies. *New Educational Approaches*, 7(1), 107-136. (in Persian)
- Mousavi, Seyyed Ali; Mohammadi, Mahdi; Safian, Mehdi (2019). Designing a competency model for managers of organizational universities (case study: a university affiliated to a military organization). *Management in Islamic University*, 20(9), 217-240. doi: 10.22034/miu.2021.980. (in Persian)
- Nosrati, Tahereh; Gholamzadeh, Dariush; Momeni, Mandan (2021). Presenting the competence model of coaching managers. *Human resource management studies*, 13(2), 107-140. (in Persian)

- Nyanjom, C. R. (2013). Factors influencing employee retention in the state corporations in Kenya, Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Polat, H. (2022). Teacher Perceptions on School Administrators' Entrepreneurship Skills. *Journal of Education and Practice*, 8(12), 90-101.
- Paarima, Y., Kwashie, A. A., Asamani, J. A., & Ofei, A. M. A. (2022). Leadership competencies of first-line nurse managers: a quantitative study. *Leadership in Health Services*.
- Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M., & Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level. *Management Decision*.
- Pourabedi, Mohammad Reza; Zarrabi, Vahid; Sajjadi Naini, Hanan; Razi, Zahra (2015). Designing a multidimensional competency model for managers and employees. *Human resource management research*, 8(2), 52-27. (in Persian)
- Powers, J., Brown, B., Lyman, B., Escuro, A. A., Linford, L., Gorsuch, K., ... & Guenter, P. (2021). Development of a competency model for placement and verification of nasogastric and nasoenteric feeding tubes for adult hospitalized patients. *Nutrition in Clinical Practice*, 36(3), 517-533.
- Ramezan Panah, Neda; Allameh, Seyyed Mohsen; Samavatian, Hossein; Qanenia, Maryam (2019). Designing the competency model of top and middle managers of National Iranian Petrochemical Industries Company. *Executive Management Research Journal*, 12(24), 133-155. (in Persian)
- Rostami, Amin; Vadiei, Mohammad Hossein; Baqerpour Velashani, Mohammad Ali (2019). Model design and prioritization of internal audit managers' competency dimensions: a hybrid approach, *Journal of Value and Behavioral Accounting*, 5(9), 22-34. (in Persian)
- Saaty, T. L. (1970). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26.
- Saeed Panah, Massoud; Alwani, Seyed Mehdi; Hashemi, Seyyed Zabihullah (2019). Designing a model of fundamental and technological competencies of managers in the field of information technology. *Journal of Development and Transformation Management*, 40, 1-8. (in Persian)
- Saeed Panah, Massoud; Alwani, Seyyed Mehdi; Hashemi, Seyyed Zabihullah (2018). Designing a model for the optimal combination of general and specialized competencies of managers in the field of information technology (case study: Bank Mellat). *Strategic Management Research Journal*. 25(75), 13-44. (in Persian)
- Saeedi, Farhad; Yousefi, Saeed; Sobhie, Mohammad Hossein; Zargarpour, Hamid (2022). Development of the competence model of managers in public sector project-oriented industries with a data base theory approach. *Human resource management studies*, 14(1), 171-198. (in Persian)
- Seyyed Javadin, Seyyed Reza; Saadat Nahad, Mohammad Hossein; Amiri, Mojtaba; Lesani fesharaki, Mohammad Ali (2021). Identifying the competencies of good managers: a topical research in the Holy Qur'an. *Human Resource Management Research*, 13(4), 114-85. (in Persian)
- Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62-71.
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (2020). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 103672.
- Taghizadeh, Navid; Fanadi Nayini, Ali (2017). Designing a behavioral model to determine the mental competencies of managers with a behavioral neuroscience approach. The fifth national conference of applied researches in management and accounting, Tehran. <https://civilica.com/doc/784662>. (in Persian)
- Teimuri Yeganeh, Leila; Hassan Beigi, Mohammad Rasul; Ghaznavi Bidgholi, Seyyed Jamaluddin (2018). Evaluating the competency model of private sector managers using the structural equation modeling approach, the fourth international research conference in science and engineering, <https://civilica.com/doc/936251>. (in Persian)