

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار  
سال هفدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲  
صص ۲۹۴-۲۶۷

## شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی

سید حسین مدنی<sup>۱</sup>، مهری دازایی<sup>۲</sup>، امین رحیمی کیا<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر باهدف شناسایی و ارزیابی نظرات مدیران میانی نظام سلامت در واحدهای ارائه دهنده خدمات درمانی در خصوص اهمیت اجزای پیشنهادی برای مدل شایستگی مدیران نظام سلامت بوده است.

**روش:** در مطالعه حاضر، روش تحقیق باتوجه به ماهیت آن آمیخته (کمی و کیفی) است. جامعه آماری کلیه مدیران در بخش سلامت لرستان بودند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بوده که بین ۳۸۵ نفر توزیع شد و برای ارزیابی مدل پیشنهادی که با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و میدانی (مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران نظام سلامت کشور) ساخته شده بود مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه دارای ۸ طبقه اصلی در معیارهای شایستگی مدیران و حاوی ۵۵ سوال بود. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی سازه و برای اطمینان از پایایی آن ضریب آفای کرونباخ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه از آمار استیاطی و نرم افزار LISREL استفاده شده است. نتایج با استفاده از روش دلفی تحلیل شدند.

**یافته ها:** یافته های به دست آمده حاصل از این پژوهش به شناسایی ۸ مؤلفه شامل تفکر استراتژیک، مهارت ادراکی، مدیریت خدمات، مهارت ارتباطی، ملاحظات اخلاقی، مسئولیت پذیری، قدرت ابتکار، اختیار و استقلال عمل منتهی شد.

**نتیجه گیری:** نتایج این مطالعه می تواند الگوی شایستگی مدیران برای وزارت بهداشت و سایر نهادهایی که شایستگی مدیران در آنها نقش مدیران از اهمیت بالا و حساسی برخوردار است، مفید باشد و می تواند یکی از راههای بهبود کیفی مدیریت در نظام سلامت کشور باشد.

**کلید واژه ها:** مدل شایستگی، مدیریت، بخش سلامت.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۶/۲۶

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۲/۲۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران.

seyedhossein.madani@gmail.com

۲- گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران (نویسنده

مسئول). mehrydaraei@yahoo.com

۳- گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد،

aminrahimikia@yahoo.com ایران.

### مقدمه

امروزه با تغییرات پرشتاب و بی سابقه جوامع، نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت بیش از پیش حس می شود؛ رویکردهایی که به سازمان ها کمک می کند خود را با تغییرات هماهنگ سازند و در راه دستیابی موفقیت آمیز به اهداف خود گام بردارند (نصرتی و همکاران، ۱۴۰۰). قلمرو فعالیت سازمانهای امروزی بسیار متحول و پویاست. لذا سازمانها برای بقا و پیشرفت نیازمند شناسایی ابعاد و توسعه شایستگی های مدیریتی است. زیرا سازمانها با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار فنی، ناکافی بودن مهارتها و شکاف شایستگی مواجه اند. شکاف شایستگی به این معناست که بین شایستگی های شاغل و شایستگی های مورد نیاز شغل فاصله وجود دارد (پور کریمی، ۱۳۹۵).

در سازمانهایی که به نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می شود، نیروی انسانی اساسا در صدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره وری و کارایی بهتر می باشد و این گونه سازمانها از خصوصیات پویایی، خلاقیت، و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (منشی گر و عباسی، ۱۳۹۵).

چالش ها و تغییرات محیطی سبب گشته که کارکردها و نقش های مدیران متفاوت از گذشته باشد. همه بخش ها اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی و دولتی یا غیردولتی در مواجهه با تغییرات سریع و پویای محیطی قرار دارند (رحیمیچ او همکاران، ۲۰۱۲) و چنین تغییراتی، فشار روزافزونی را به مدیران سازمانها برای دستیابی به اهداف سازمان وارد کرده است. به طوری که دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بیش از هر چیز به توانمندی و شایستگی مدیریتی آنها بستگی دارد (سپهوند و شریعت نژاد، ۱۳۹۳).

در شرایط کنونی، سازمانها به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند درست تصمیم بگیرند و راه حل های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت برعهده گرفته شده خود پاسخگو باشند. زیرا این مدیران اند که تصمیم گیرنده، درباره وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص دهنده منابع اند. لذا باید با در نظر گرفتن مهارتها و فنون مدیریتی، رهبری، هدایت و کنترل امور سازمان را برعهده داشته و بدین وسیله اهداف سازمان را محقق سازند. بنابراین، شناسایی و انتخاب و بکارگیری

<sup>1</sup> -Rahimic

مدیران شایسته و کارآمد، یکی از اصلی ترین چالشها و دغدغه های سازمانها، بخصوص سازمانهای دانش بنیان و مراکز علمی و دانشگاهی محسوب می شود. لذا اولین گام در راستای برطرف کردن این مسئله ، شناسایی و تعریف شایستگی های مورد نیاز مدیران و رهبران دانشگاهی در قالب مدل شایستگی هاست (کاظمی، ۱۳۸۰). مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش بسزایی و تعیین کننده ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان خود ایفا می کنند (آسلام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمانها باید از شایسته ترین افراد در مناسب ترین موقعیت های شغلی استفاده کرد (شام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

امروزه سازمانی رانمی توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدرس ریاضیاتی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره هدایت شده باشند (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۵). شایستگی عبارت است از قابلیت عملکرد یکپارچه از یک شخص و یا یک سازمان برای رسیدن به دستاوردهای خاص (وسیلینک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). و به عنوان پیش شرط انجام عملکرد عملکرد اثربخش و همچنین به عنوان ملزومات اولیه برای قواعد رفتاری تعریف می شود (مزارساوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین می توان گفت که شایستگی جلوبرنده هستند. آنها مهارتها و خصوصیات مورد نیاز مدیران و کارکنان برای رویارویی برای چالشهای آینده را توصیف می کنند و به سازمانها کمک می کنند تا انتظارات را مشخص کنند، نیازهای توسعه ای آینده را تعریف کنند و تمرکز بیشتری در برنامه ریزی های توسعه ای و استخدامی داشته باشند (قرآنی و کریمی طاهر، ۱۳۹۰).

شایستگی های مدیریتی شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سر از آب برآورده اند. عناصر دربرگیرنده شایستگی ها، کمتر قابل مشاهده هستند، اما بطور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت

---

<sup>2</sup> -Aslam

<sup>3</sup> -Shum

<sup>4</sup> -Wesselink

<sup>5</sup> -Mesarosova

می‌کنند (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۴). ریشه‌های مفهومی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در کار روانشناس مطرح شده است. به اعتقاد آنها به جای توانایی‌های فردی، شاخصهای قوی‌تری نظیر مهارتهای ارتباطی، صبر، تنظیم اهداف متعادل و توسعه فردی (ابتکار عمل) بهتر می‌توانند متغیرهای شخصیتی یا شایستگی‌های نتایج را بسنجند (گیگلاییتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). شایستگی مدیران تصویری روشن از دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخص مورد نیاز کارکنان فراهم می‌کند و نقش موثر و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و شکست سازمان و با لطبع توسعه سازمانی دارند (بجانی و همکاران، ۱۳۹۷).

بنابراین تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی بشمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مؤلفه و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مؤلفه‌ها صورت گیرد. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد. از سوی دیگر تعیین شایستگی‌های مدیران می‌تواند در راستای طراحی نظام‌های انتخاب و انتصاب، آموزش و ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. کوهن<sup>۲</sup> گوید که سازمان‌ها در حال درگیری و مطالعه این مهم هستند که چگونه می‌توانند افراد لایق را حفظ کنند (دراگان‌دیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). رسولی و صالحی (۱۳۹۷) در کتاب خود با عنوان: "مدیریت منابع انسانی پیشرفته" با تعریف مختصری از شش قلمرو شایستگی از مقطع پنجم پیمایش شایستگی منابع انسانی از جمله (عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی و هم‌پیمان کسب‌وکار) روش‌های شناسایی شایستگی را برشمرده و با ارائه ۸ گام جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی شایسته‌محور به ارائه مدل‌هایی جهت آموزش، طراحی سیستم آموزشی، خودهدایتی در آموزش و توسعه، کار تیمی، مدیریت عملکرد و مبتنی بر شایستگی می‌پردازد.

## شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 271

بنابراین انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان بخصوص سازمان های بهداشتی درمانی که نقش حیاتی آن برکسی پوشیده نیست، از اهمیت خاصی برخوردار است (انصاریان، ۱۳۸۵). سپهوند و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله ای با عنوان: "طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه" به یک الگوی مزیت رقابتی پایدار بر اساس نظریه منبع محور و رویکرد شایستگی های محوری منابع انسانی، شامل عوامل دانش فنی، تعهد سازمانی، انعطاف پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق حرفه ای در صنعت بیمه دست یافته است. روگن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله ای با عنوان توسعه یک چارچوب شایستگی برای اقدام مبتنی بر شواهد در بخش پرستاری بیان می نمایند که چارچوب شایستگی EBP دارای ارزش قابل توجهی برای تسهیل آموزش عملی مبتنی بر شواهد و تحقیق در زمینه پرستاری است. با این حال، تردیدها و عدم توافق هایی در مورد سطوح شایستگی لازم برای پرستاران باقی می ماند. این چالش ها همچنین بر نیاز برای تنظیم یک الگوی شایستگی منطقی با گروهی وسیع تر از ذینفعان در بخش پرستاری دلالت دارند.

لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید برای عملکرد بالا، افراد نیاز دارند که شایستگی هایی مانند موفقیت مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی، مشارکت، تخصص رداشته باشند. در همه سازمان ها، مهم ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار هست، مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رای آن قرار می گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت او می باشد (منزه و همکاران، ۱۳۹۹).

در سازمان های بهداشتی درمانی که رسالت حفظ، تأمین و نگهداری، اعتلای سلامت، کنترل و پیشگیری از بیماری ها را بر عهده دارند، این نیاز بیش تر احساس می شود. چرا که یکی از اجزا مهم سازمان های بهداشتی درمانی، مدیریت است و مدیر، کلید حل بسیاری از مشکلات تلقی می شود. مدیران نظام ارائه خدمات بهداشتی درمانی، علاوه برداشتن وظایف عمومی مدیریت نظیر برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل، نوآوری و انگیزش، هماهنگی، بودجه بندی و سایر موارد دارای وظیفه مهم تری نیز هستند. آن ها باید پاسخگوی نیازها و تقاضاهای بهداشتی درمانی

<sup>1</sup> - Rugen

<sup>2</sup> - Lee

افراد جامعه بوده و در نجات جان و یا ارتقاء سلامتی آن‌ها بکوشند و این موضوع برحساسیت و اهمیت کار آن‌ها می‌افزاید. به علت ماهیت پویا، زنده و متحول بهداشت و درمان باید مدیران این بخش بتوانند خود را با تغییرات و پیشرفت‌ها هماهنگ و همگام سازند (بورگالت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

سازمان‌های بهداشتی درمانی با تسهیلات ویژه خود، در بازگشت سلامت جسمانی و روانی افراد بیمار جامعه، آموزش نیروهای متخصص بخش بهداشت و درمان، پژوهش‌های پزشکی و در نهایت ارتقاء سطح سلامت جامعه نقش اساسی ایفاء می‌کنند (رزاقی، ۱۳۸۶). به کاربردن شایستگی به‌عنوان به‌کارگیری دانش و تصمیم‌سازی بین فردی و مهارت‌های روانی-حرکتی، برای اجرای نقش در محیط‌های بهداشتی و درمانی و انجام مراقبت سالم و بدون خطر تعریف می‌گردد. در طول دودهم گذشته، جنبش شایستگی در استرالیا یک رشد معنی‌دار در گروه‌های حرفه‌ای داشته است. این حرکت ابتدا از رشته پرستاری شروع شد و اخیراً مامایی را هم تحت تأثیر قرار داده است که شامل طراحی مجموعه‌هایی از شایستگی‌های استاندارد شده برای عملکرد شغلی می‌باشد (کوچران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

عارف‌نژاد (۱۳۹۶) نشان داد که مؤلفه‌های وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است. احسانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی شایستگی‌های کلیدی برای اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستان‌ها نتایج نشان داده است که هر چهار فاکتور شایستگی فرآیندی، شایستگی ساختاری فرهنگی، شایستگی تکنولوژیک به همراه شایستگی مدیریتی در اجرای اثربخش مدیریت دانش مؤثرند که نقش شایستگی مدیر تعدیل‌کننده است. در میان شاخص‌ها نیز وجود اهداف شفاف در شروع پروژه‌های مدیریت دانش، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در دسترس، به کارگیری تیم مخصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش و شرکت و حمایت مدیر ارشد بیشترین تأثیر را دارند. طیبی و همکاران (۱۳۸۹) رابطه شایستگی مدیران با کارایی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران را مورد بررسی قرار داده و اذعان می‌دارند بین رهبری و برنامه‌ریزی با درصد اشغال تخت رابطه معنادار وجود دارد. همچنین شایستگی مدیران با درصد اشغال تخت رابطه معناداری دارد.

---

<sup>1</sup> - Bourgault

<sup>2</sup> - Cochran

## شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 273

گوان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله ای با عنوان پیش بینی شایستگی استراتژیک مدیران منابع انسانی رادرجین مورد بررسی قرار داده که یافته های بدست آمده از این پیمایش روی مدیران منابع انسانی چینی نشان داد که شناسایی حرفه ای، تنوع حرفه ای و حمایت سازمانی برای مدیریت منابع انسانی چینی به عنوان شایستگی استراتژیک، بصورت مثبت پیش بینی نموده است.

باغشاهی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان: طراحی مدل سنجش شایستگی های کلیدی منابع انسانی نشان دادند که مؤلفه های شایستگی های کلیدی منابع انسانی در دستگاه های اجرایی شامل چهار نوع مؤلفه شامل: ویژگی های فردی (۳۶ شاخص)، دانش (۱۶ شاخص)، مهارت (۲۳ شاخص) و ارزش (۳۶ شاخص) هست.

شرمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) پژوهشی تحت عنوان دیدگاه های مدیران پرستاری درباره نقش مدیران پرستاری بر روی ۱۲۰ مدیر پرستاری انجام داد. هدف این پژوهش کشف دیدگاه های مدیران پرستاری درباره نقش مدیران پرستاری عصر حاضر و به دست آوردن دیدگاه هایشان نسبت به مهارت ها و شایستگی های ضروری جهت ساخت مدل شایستگی رهبری پرستاری بود. شش طبقه برای مدل شایستگی که عبارت اند از: تسلط شخصیتی، روابط بین شخصی مؤثر، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مراقبت از خود، بیماران و کارکنان.

در تحقیقی که توسط موسوی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان: تدوین مدل شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان صورت گرفت شایستگی مدیران در سه بعد دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، ویژگی های شخصی و در قالب ۷ مؤلفه و سی و پنج شاخص تأیید شد. همچنین در پژوهشی که ماه بانویی و قلی پور (۱۳۹۵) با عنوان: ارائه مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، انجام داد که در این پژوهش ۸ بعد شایستگی شامل دانش و آگاهی هوش و استعداد، ارزش ها و نگرش ها، ویژگی های شخصیتی، مهارت های ارتباطی، مهارت های تصمیم گیری، توانایی های رهبری و توانایی های مدیریتی کشف شد و بر مبنای مطالعات صورت گرفته و تحقیق حاضر پیشنهاد می شود، در تعیین شایستگی های فردی ابتدا مشاغل استراتژیک به روش مناسب شناسایی و سپس مدل شایستگی متناسب با سازمان در راستای استراتژی آن بیان شود.

---

1 - Guan

2 - Sherman

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برای مدیران سازمان‌های مختلف می‌توان شایستگی‌های متفاوتی از قبیل شایستگی‌های فنی، حرفه‌ای و تخصصی، رهبری و مدیریتی، اخلاقی، اجتماعی و ارتباطی، فرهنگی، فردی، ادراکی، و اقتصادی اشاره کرد. تأملی بر نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هر پژوهش بسته به میزان جامعیت و ماهیت اهداف خود، شایستگی‌های مختلفی را برای مدیران مطرح نموده و لذا یکی از چالش‌های پیشرو، دستیابی به الگوی جامع از شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی است به گونه‌ای که بتوانند ترکیبی یکپارچه از اساسی‌ترین شایستگی‌های موردنیاز مدیران را ارائه دهد.

با ارائه الگوی شایستگی مدیران، می‌توان مبنایی برای تصمیم‌گیری و قضاوت در مورد عملکرد مدیران این حوزه فراهم آورد و می‌توان گامی بلند در جهت ارتقای سطح کیفی شایستگی‌های مدیران برداشت. به‌رحال علیرغم ارزشمندی غیرقابل انکار تلاش‌ها و مطالعات بسیار پژوهشگران پیشین، از آنجاکه شایستگی‌ها با توجه به زمینه کاربرد آن‌ها، از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت هستند. لذا این مسئله مطرح می‌گردد که مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز مدیران دانشگاه علوم پزشکی کدام‌اند.

در خصوص بررسی شایستگی مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی تحقیقات متنوعی انجام شده که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم.

در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم توسط کیخا (۱۳۹۹) انجام شد که هدف این پژوهش مروری نظام‌مند بر مطالعات انجام شده در قلمرو شایستگی مدیران در پژوهش‌های خارج از کشور و دسته‌بندی یافته‌ها جهت ارائه الگویی برای مدیران دانشگاه علوم پزشکی بود. یافته‌ها حاکی از ۸ دسته شایستگی شامل شایستگی‌های شخصیتی، فنی، مدیریتی، مالی، توسعه سازمانی، تعاملاتی، منابع انسانی، کارآفرینی با ۳۰۴ مفهوم کلیدی طبقه‌بندی شد. رشیدپور و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان سنجش دیدگاه مدیران در خصوص پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام دادند. نتایج نشان داد، امکان استقرار نظام جانشین‌پروری با رویکرد شایستگی از لحاظ وجود و تشخیص شایستگی‌های موردنیاز، وضعیت موجود آموزش و بهسازی، نحوه ارزیابی عملکرد و جریان خدمات، در میان مدیران بیمارستان‌ها در حد متوسط وجود



## شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 275

داشت. همچنین امکان استقرار نظام جانشین پروری با رویکرد شایستگی از جنبه های برنامه ریزی و پیش بینی، نحوه کارمندیابی، وضعیت خدمات رفاهی و نگهداشت در میان مدیران بیمارستانها وجود نداشت.

استلف<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود برای نشان دادن شایستگی های مورد نیاز مدیران در سیستم سلامت ۵ دسته شایستگی را که همه مدیران نظام سلامت باید دارا باشند را بر شمرده است. که عبارتند از: مدیریت روابط و ارتباطات، حرفه پاسخگویی گرای، دانش محیط سلامت می باشد. که شامل زیر مجموعه های مدیریت عمومی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، تولید و پویایی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک و بازاریابی، مدیریت اطلاعات، مدیریت خطر و بهبود کیفیت می باشند.

اندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در رساله دکترای خود شایستگی های مدیران پرستاری در بیمارستان های نظامی را مورد ارزیابی قرار داد. سازمان های بهداشتی درمانی نظامی نیاز به مدیران اجرایی با صلاحیت با دانش و مهارت های لازم برای مدیریت پیچیدگی مراقبت های بهداشتی درمانی و اطمینان از عملکرد مبتنی بر شواهد دارند. هدف از این پروژه، ارائه درک بهتر از شایستگی های مدیران پرستاری در یک مرکز پزشکی نظامی است و اینکه آیا در این رابطه تفاوتی بین بیمارستان های نظامی و غیر نظامی وجود دارد. مدل و چارچوب شایستگی مدیران سازمان نظام پرستاری آمریکا چارچوب نظری برای این پروژه بود. مطالعه، توصیفی، مشاهده ای، مقطعی و غیر تجربی بود. اطلاعات از ۵۳ مدیر پرستاری در بیمارستان های نظامی و غیر نظامی که ۱۰ شایستگی برتر برای رهبری موثر را داشتند، گردآوری شد. مکینون<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود شایستگی مورد نیاز مدیران بیمارستانها را در ۹ دسته طبقه بندی کرده است. که از بین آنها شایستگی ارتباطات و مهارت ادراکی بیشترین نمره را داشتند و کم اهمیت ترین آنها تعهد به حرفه مدیریت خدمات سلامت، مدیریت منابع با ارزش و ارتقای توافق بر استانداردها بود.

### سوالات تحقیق

(۱) مولفه های مدل شایستگی مدیران دانشگاه علوم پزشکی لرستان کدامند؟

---

<sup>1</sup> - Stelf

<sup>2</sup> -Andersson

<sup>3</sup> -MacKinnon

۲) آیا مدل پیشنهادی در بین مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی از برآزش مناسب برخوردار می باشد؟

### روش تحقیق

روش تحقیق باتوجه به ماهیت آن آمیخته (کمی و کیفی) است. جامعه آماری در پژوهش حاضر عبارت بودند از خبرگان که شامل صاحب نظران در حوزه شایستگی مدیران در دانشگاه‌های علوم پزشکی لرستان بودند. بر مبنای معیارهایی چون تجربه سرپرستی و دارا بودن سابقه تدریس و داشتن اثر علمی در زمینه شایستگی مدیران بودند. حجم نمونه شامل ۱۵ نفر از مدیران عالی و باتجربه دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود. با توجه به هدف اصلی تحقیق (شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران دانشگاه علوم پزشکی لرستان) بر مبنای تکنیک دلفی ابتدا ادبیات تحقیق و پژوهش‌های انجام شده‌ی داخلی و خارجی بررسی گردید و از طریق یک پرسشنامه باز مصاحبه از خبرگان به عمل آید. هدف اصلی دلفی دستیابی به قابل اطمینان ترین اجماع گروهی از نظرات خبرگان به واسطه یک سری از پرسشنامه‌های متمرکز همراه با بازخورد هست.

با کسب اجماع گروهی از خبرگان، محققان می‌توانند مسائل را شناسایی نموده و اولویت بندی کنند و چارچوبی را برای تشخیص آن‌ها توسعه دهند (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲). مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان به صورت فردی انجام شد، بدین ترتیب که یک پرسشنامه تک سؤالی باز پاسخ (به نظر شما شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشگاه علوم پزشکی کدامند؟) در اختیار هر کدام از خبرگان قرار می‌گرفت تا نظرات خود را در مورد مؤلفه‌های شایستگی مدیران دانشگاه علوم پزشکی بیان نمایند و پس از اتمام هر مصاحبه متن آن توسط محقق مورد تحلیل قرار می‌گرفت. به همین منوال مصاحبه‌ها به دلیل به اشباع رسیدن تا نفر ۱۵ام ادامه یافت. مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تائید شده است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). همچنین جهت محاسبه میزان توافق خبرگان از ضریب توافق کندال استفاده شد. پس از حذف برخی از شاخص‌ها بر اساس محاسبه ضریب کندال و تجمیع تعدادی از شاخص‌ها مجدد داده‌های حاصله با استفاده از شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار تحلیل شدند، همچنین جهت محاسبه میزان

توافق خبرگان از ضریب توافق کندال استفاده شد. در نهایت ۵۵ شاخص در قالب ۸ مؤلفه حاصل بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و انجام مصاحبه خبرگان بود. جهت پاسخگویی به سؤال تحقیق یعنی طراحی مدل شایستگی مدیران و شناسایی مؤلفه های آن پس از جمع آوری مؤلفه های شایستگی مستخرج از ادبیات تحقیق و مصاحبه های صورت گرفته با خبرگان، ۱۸۵ پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع گردید؛ و سپس داده های آن ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از این تعداد ۲۶ نفر زن و ۱۵۹ نفر مرد بودن؛ همچنین از این تعداد ۲۳/۴ درصد مجرد و ۷۶/۶ درصد متأهل و از نظر سن نیز بیشتر افراد در رده سنی ۳۰ تا ۵۰ سال بودند. جهت بررسی برازش مدل طراحی شده در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی لرستان، آزمونهای تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی روایی همگرایی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد قبل از برازش مدل با استفاده از نرم افزار آماری SPSS نسخه، ۲۳ مفروضه نرمال بودن توزیع داده ها مورد بررسی قرار گرفت. برای این کار آزمون ناپارامتری کولموگروف-اسمیرنوف به کار برده شد. به همین دلیل و با توجه به اینکه در مدل، متغیر پنهان مرتبه دوم با شاخصهای سازنده وجود دارد، از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید، زیرا فرض نرمال بودن داده ها در آن مد نظر نیست. در بخش کمی، از تحلیل عاملی تاییدی جهت آزمودن مدل بدست آمده استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل این پژوهش از نرم افزار PLS استفاده شد.

### یافته ها

سؤال اول: مؤلفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی کدامند؟  
بر اساس تحلیل داده ها و نتایج حاصل از مصاحبه ها، ۵۵ شاخص در قالب ۸ مؤلفه استخراج گردید. در مرحله اول پرسشنامه بسته پاسخ بر اساس شاخص های حاصل از مصاحبه ها و شاخص های مستخرج از ادبیات و پیشینه تحقیق (۷۰ شاخص) بر مبنای طیف نه درجه ای لیکرت با ۷۰ گویه طراحی و تدوین گردید و طی سه راند در اختیار خبرگان قرار گرفت. در پایان هر راند داده های به دست آمده با استفاده از میانگین رتبه ای و ضریب توافق کندال تحلیل شدند. نتایج محاسبه ضریب توافق کندال در پایان راند سوم نشان داد چون مقدار به دست آمده برای آماره آزمون کندال (۰,۴۱۷) در سطح خطای ۰,۰۱ معنی دار است ( $P \leq 0/01$ ) چنین استنباط گردید که بین پاسخگویان در ارتباط با سؤالات توافق معنی دار وجود دارد و مقدار به دست آمده برای آماره کندال حاکی از اتفاق نظر قابل قبول بین پاسخگویان هست.

جدول ۱. تحلیل داده های حاصل از نظر خبرگان تحقیق در راند اول

تعداد	درجه آزادی	W آماره کندال -	سطح معنی داری
۱۵	۶۹	۰,۲۹۵	۰,۰۰۰

\*P&lt;0.05

از انجایی که با توجه به نتایج به دست آمده برای آماره آزمون کندال (۰,۲۹۵) در سطح خطای ۰,۰۵ معنی دار است ( $P \leq ۰/۰۵$ )، چنین استنباط می شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سوالات توافق معنی دار وجود دارد.

جدول ۲. تحلیل داده های حاصل از نظر خبرگان تحقیق در راند دوم

تعداد	درجه آزادی	W آماره کندال -	سطح معنی داری
۱۵	۵۹	۰,۴۱۷	۰,۰۰۰

\*P&lt;0.05

از انجایی که با توجه به اینکه مقدار به دست آمده برای آماره آزمون کندال (۰,۴۱۷) در سطح خطای ۰,۰۵ معنی دار است ( $P \leq ۰/۰۵$ )، چنین استنباط می شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سوالات توافق معنی دار وجود دارد.

جدول ۳. تحلیل داده های حاصل از نظر خبرگان تحقیق در راند سوم

تعداد	درجه آزادی	W آماره کندال -	سطح معنی داری
۱۵	۵۴	۰,۵۰۸	۰,۰۰۰

\*P&lt;0.05

با توجه به اینکه مقدار آزمون کندال برابر با (۰,۵۰۸) بوده و از طرفی مقدار Sig یا همان مقدار احتمال (p value) کوچکتر از سطح آزمون و معنی دار است ( $P \leq ۰/۰۵$ )، بر این اساس چنین استنباط می شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سوالات توافق معنی دار وجود دارد و با توجه به

شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 279

مقدار به دست آمده برای آمار کندال حاکی از اتفاق نظر مطلوب پاسخگویان می باشد. سوالات پرسشنامه همچنین میانگین ۵۵ سوال باقیمانده در این راند نیز در بازه بزرگتر از ۸ می باشند که نشان از اتفاق نظر خبرگان در مورد دارد.

براین اساس وبا توجه به نتایج بدست آمده در مورد پاسخگویی به سوال اول تحقیق که عبارت بود از اینکه مولفه های مدل شایستگی مدیران دانشگاه های علوم پزشکی کدامند، می توان گفت مدل مفهومی شایستگی مدیران دانشگاه عبارتند از هشت مولفه که در شکل زیر آمده است.



شکل ۱. مدل مفهومی شایستگی مدیران دانشگاه علوم پزشکی

### سنجش بارهای عاملی شاخص ها

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است. بار عاملی سوالات پرسشنامه به شرح زیر می باشد:

جدول ۴. بارهای عاملی و مقادیر آماره تی مربوط به مدل اندازه گیری (مولفه ها)

آماره	بار عاملی	شاخص	مولفه ها
۸/۶۵۲	۰/۶۰۲	۱-شناخت واقعیت‌های محیط و قواعد آن	تفکر استراتژیک
۱۶/۷۶۸	۰/۷۹۴	۲-درک جهشهای مربوط	
۱۴/۲۸۳	۰/۷۷۴	۳-توانایی تشخیص عوامل موثر در دستیابی به اهداف	
۲۱/۸۹۶	۰/۸۳۹	۴-فرا تراز رفتن اندیشه از عملیات روزمره	
۱۵/۸۴۹	۰/۷۵۸	۵-تجزیه و تحلیل موقعیت و ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل	
۱۴/۹۹۵	۰/۷۸۳	۶-بهبود آموزشهای سازمانی جهت خلق ارزش جدید	
۱۲/۲۲۹	۰/۷۵۶	۷-بکارگیری اندیشه های نودر حوزه بهداشت و درمان	
۱۵/۷۱۵	۰/۷۲۶	۸-داشتن روحیه برتری طلبی	
۱۵/۴۹۰	۰/۷۹۱	۹-داشتن روحیه جسورانه در پیگیری خواسته‌ها	
۱۳/۴۱۵	۰/۷۵۹	۱۰-داشتن روحیه همفکری	
۸/۲۳۱	۰/۶۹۰	۱۱-داشتن نگاه پرسش گرانه	
۷/۲۳۲	۰/۶۲۲	۱۲-پاسخگویی به جهشهای مرتبط	
۶/۲۰۲	۰/۴۹۰	۱۳-آینده نگری	
۴/۸۶۱	۰/۴۱۸	۱۴-سناریونویسی	
۴/۴۳۳	۰/۶۲۳	۱۵-توانایی درک موقعیت ها	مهارت ادراکی
۳/۲۵۹	۰/۵۶۸	۱۶-جامع بینی	
۱۱/۶۲۷	۰/۸۰۱	۱۷-نشان دادن واکنش سازنده در برابر تغییرات محیطی	
۱۰/۹۰۷	۰/۸۱۲	۱۸-تفکر خلاق	
۹/۵۶۳	۰/۷۴۱	۱۹-تلاش برای ارائه خدمات بهداشتی و درمانی	مدیریت خدمات
۱۹/۳۱۶	۰/۷۶۵	۲۰-تلاش برای بهبود مستمر و توسعه برنامه‌ها	
۲۴/۶۳۳	۰/۸۷۵	۲۱-برنامه ریزی در راستای ارائه خدمات مطلوب	
۲۷/۰۷۹	۰/۸۲۲	۲۲-گشاده رویی	مهارت ارتباطی
۷/۴۴۷	۰/۶۵۶	۲۳-تحمل عقاید مخالف	
۹/۶۹۷	۰/۷۰۷	۲۴-اتخاذ راهبردهای برنده-برنده هنگام روبرو شدن با تعارض	
۱۶/۱۵۳	۰/۷۹۰	۲۵-توانایی درک احساسات پرسنل و بیماران	

شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 281

۲۵/۹۷۳	۰/۸۵۷	۲۶-مردم داری	
۸/۹۳۰	۰/۷۰۶	۲۷-اهمیت ورزش قائل شده برای پرسنل و بیماران	
۱۹/۸۵۴	۰/۸۰۶	۲۸-مراقبت از منابع بهداشتی و درمانی	ملاحظات اخلاقی
۲۴/۷۱۹	۰/۸۶۱	۲۹-توزیع عادلانه منابع	
۱۷/۳۴۴	۰/۸۰۵	۳۰-وفای به عهددر ایفای تعهدات	
۹/۸۴۶	۰/۶۸۶	۳۱-داشتن رفتارصادقانه با پرسنل و بیماران	
۲۵/۸۵۶	۰/۸۴۰	۳۲-دارا بودن حساسیت اخلاقی	
۲۵/۷۴۲	۰/۸۶۷	۳۳-صداقت و راستگویی	
۱۵/۹۱۳	۰/۷۸۸	۳۴-رعایت حریم خصوصی افراد	
۶/۵۰۳	۰/۵۹۳	۳۵-وقت شناسی	
۴/۸۱۹	۰/۴۲۴	۳۶-داشتن وجدان کاری	
۶/۰۶۶	۰/۵۹۶	۳۷-پذیرش اشتباهات و درس گرفتن از آنها	
۱۱/۴۰۱	۰/۷۰۳	۳۸-به تعویق نینداختن انجام امور	
۲۰/۱۰۷	۰/۸۳۰	۳۹-حصول اطمینان از امکان دستیابی به بهترین نتایج	
۲۹/۶۹۵	۰/۸۷۰	۴۰-توجه به کیفیت خدمات ارائه شده	
۲۴/۲۵۴	۰/۸۴۱	۴۱-احساس مسئولیت	
۱۳/۳۵۷	۰/۷۵۳	۴۲-دریافت بازخورداز عملکرد	
۱۰/۴۴۳	۰/۷۳۴	۴۳-اکتفانکردن به موفقیت‌های اولیه	
۱۰/۵۴۷	۰/۷۱۰	۴۴-بروزبودن و کسب اطلاعات جدید	
۱۰/۰۸۳	۰/۷۴۵	۴۵-تسلط کلامی در گفتگوهای شفاهی	
۸/۷۶۳	۰/۶۵۳	۴۶-توجه به مقررات و ارزیابی تجربه های خویش	
۹/۵۵۱	۰/۷۳۰	۴۷-مشارکت در بهبودارائه خدمات	قدرت ابتکار
۱۹/۵۴۰	۰/۸۷۱	۴۸-کسب دانش و تجربه های جدید	
۱۲/۷۶۰	۰/۸۵۵	۴۹-جستجوی سهم خوددرنارضایتی ها و چالشها	
۱۷/۱۸۳	۰/۸۸۰	۵۰-کسب مهارت‌ها در زمینه مدیریت فوریت زمان	اختیار و استقلال عمل
۶/۳۳۶	۰/۶۴۱	۵۱-افزایش تحصیلات و تجارب مدیریتی	
۶/۷۶۵	۰/۷۱۰	۵۲-استفاده هر چه بیشتر از فناوری پیشرفته	

۹/۳۱۵	۰/۷۲۰	۵۳- دانش لازم در زمینه اهداف و برنامه‌ها
۱۵/۹۷۸	۰/۷۶۵	۵۴- دانش لازم در زمینه قواعد و مقررات
۱۵/۷۴۲	۰/۸۰۶	۵۵- دانش لازم در زمینه تامین منابع مالی

همانطور که در جدول (۴) مشخص است، با توجه به اینکه بار عاملی بدست آمده برای کلیه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ است که مقداری مطلوب می باشند. از این رو تک بعدی بودن سوالات مدل مورد تایید قرار می گیرد. همچنین مقادیر  $t$  معناداری بارهای عاملی (ضرایب مسیر) مربوطه نیز بیشتر از ۱/۹۶ می باشد که چنین استنباط می شود که بارهای عاملی کلیه شاخص های مرتبط با شایستگی مدیران در سطح خطای ۰,۰۵ معنادار هستند ( $t > 1.96$ )

سوال دوم: آیا مدل پیشنهادی در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی لرستان از برازش مناسب برخوردار است؟

بر اساس نتایج بدست آمده، برازش مدل تحقیق در سه سطح مورد ارزیابی قرار گرفت.

#### جدول ۵. شاخص های ارزیابی برازش مدل

GOF	R <sup>2</sup>	Cronbachs Alpha	Communality	CR	Q <sup>2</sup>	AVE	مولفه ها
۰/۵۸۸	۰/۹۲۳	۰/۹۲۱	۰/۴۰۴	۰/۹۳۳	۰/۴۰۴	۰/۵۰۴	تفکر استراتژیک
		۰/۶۷۵	۰/۲۰۹	۰/۷۹۸	۰/۲۰۹	۰/۵۰۳	مهارت ادراکی
		۰/۸۵۱	۰/۴۰۶	۰/۸۹۰	۰/۴۰۶	۰/۵۷۷	مهارت ارتباطی
		۰/۷۰۷	۰/۲۸۱	۰/۸۳۷	۰/۲۸۱	۰/۶۳۳	مدیریت خدمات
		۰/۹۱۱	۰/۵۲۱	۰/۹۳۰	۰/۵۲۱	۰/۶۵۵	ملاحظات اخلاقی
		۰/۹۲۳	۰/۴۱۴	۰/۹۳۴	۰/۴۱۴	۰/۵۱۰	مسئولیت پذیری
		۰/۸۲۸	۰/۴۶۳	۰/۹۰۲	۰/۴۶۳	۰/۷۵۵	قدرت ابتکار
		۰/۷۹۰	۰/۳۰۷	۰/۸۵۰	۰/۳۰۷	۰/۵۳۴	اختیار و استقلال عمل
		۰/۸۲۵	۰/۳۷۵	۰/۸۸۴	۰/۳۷۵	۰/۵۸۳	متوسط معیار



(۱) **ارزیابی برازش بخش مدل های اندازه گیری:** بر اساس متوسط شاخص پایایی ترکیبی ( $CR=0/88$ ) و متوسط ضرایب آلفای کرونباخ ( $0/825$ ) که از  $0/70$  بیشتر می باشند و با توجه به اندازه متوسط واریانس استخراج شده ( $AVE=0/58$ ) که از  $0/05$  بزرگتر است، مدل از پایایی همگرا برخوردار بوده و با توجه به اینکه ( $CR>AVE$ ) روایی همگرا نیز برقرار می باشد. بر این اساس و با توجه به مقادیر معناداری  $t$  که همگی در سطح  $\alpha=0/05$  معنی دار بودند، می توان نتیجه گرفت که مدل های اندازه گیری از برازش مناسب برخوردارند.

(۲) **ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل:** بر اساس مقادیر معناداری  $t$  که همگی در سطح  $\alpha=0/05$  معنی دار بودند و با توجه به اینکه میانگین شاخص ضریب تعیین ( $R^2=923$ ) از  $67/0$  بیشتر است و همچنین بر اساس شاخص  $Q^2$  که مقدار متوسط آن ( $0/375$ ) از  $0/35$  بیشتر است، چنین استنباط میشود که مدل ساختاری از برازش مناسب برخوردار بوده و قدرت پیشبینی مدل مناسب می باشد.

(۳) **ارزیابی برازش کلی مدل:** بر اساس معیار نیکویی برازش ( $GOF$ ) مقدار محاسبه شده برای این شاخص برابر با  $0/588$  به دست آمد که از  $0/35$  بیشتر است، لذا چنین استنباط میشود که مدل کلی از برازش بالایی برخوردار میباشد.

پس از تأیید روایی صوری و محتوایی توسط صاحب نظران، جهت تعیین پایایی از معیار ضریب آلفای کرونباخ بر طبق نظر فارل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. میزان قابل قبول برای آلفای کرونباخ بیشتر از  $0/7$  هست. لازم به ذکر است ضریب آلفای کرونباخ (جدول ۶) عنوان عاملی در ارزیابی سازگاری درونی مدل مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین در این پژوهش جهت بررسی ضریب اطمینان ساختاری از معیار پایایی ترکیبی استفاده است. میزان قابل قبول برای این ضریب بیشتر از  $0/7$  و مقادیر کمتر از  $0/6$  نامطلوب ارزیابی هست. لازم به ذکر است ضریب قابلیت

اطمینان ساختاری (پایای ترکیبی) به عنوان عاملی در ارزیابی سازگاری درونی مدل مورد استفاده می گیرد.

جدول ۶. ضریب آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	شاخص
۰/۹۲۱	تفکر استراتژیک
۰/۶۷۵	مهارت ادراکی
۰/۸۵۱	مهارت ارتباطی
۰/۷۰۷	مدیریت خدمات
۰/۹۱۱	ملاحظات اخلاقی
۰/۹۲۳	مسئولیت پذیری
۰/۸۲۸	قدرت ابتکار
۰/۷۹۰	اختیار و استقلال عمل
۰/۷۲۹	شایستگی

جدول ۷. ضریب پایایی ترکیبی (CR)

CR	شاخص
۰/۹۳۳	تفکر استراتژیک
۰/۷۹۸	مهارت ادراکی

شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 285

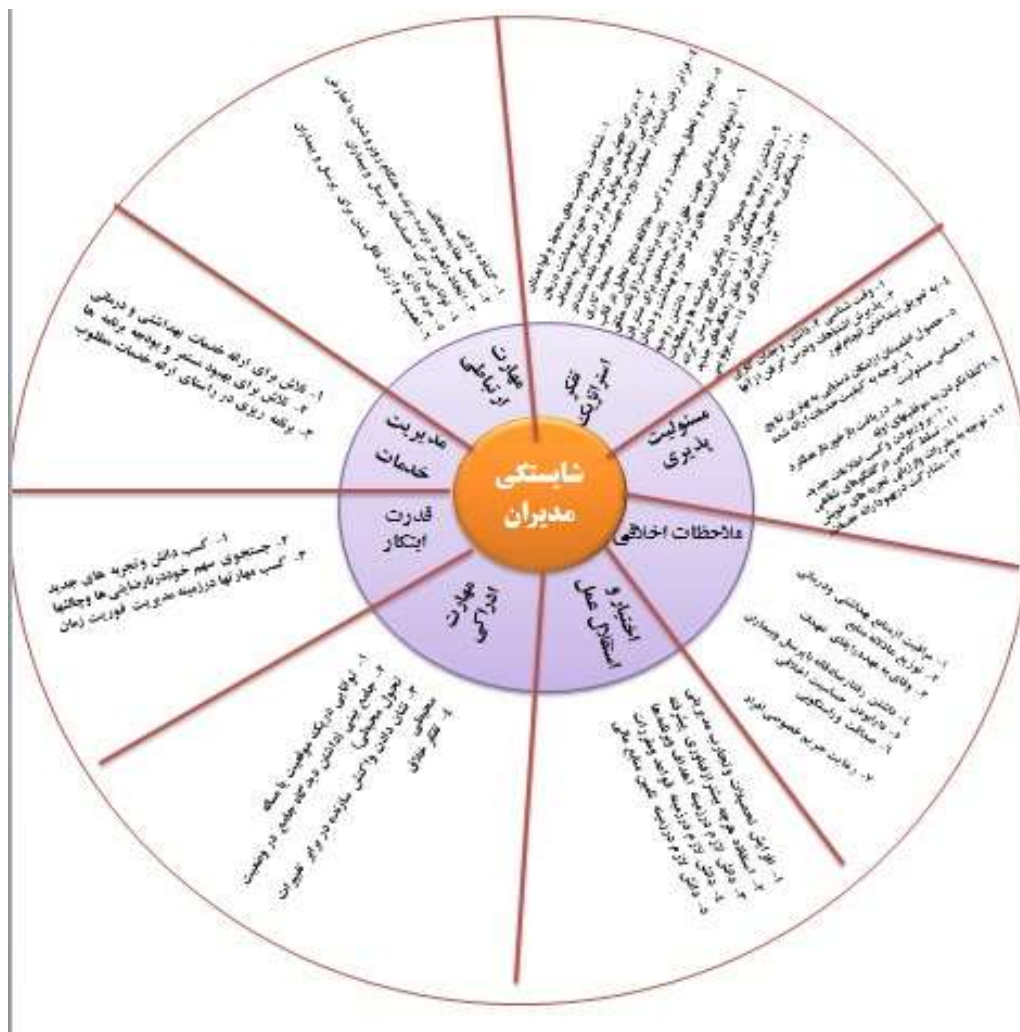
۰/۸۹۰	مهارت ارتباطی
۰/۸۳۷	مدیریت خدمات
۰/۹۳۰	ملاحظات اخلاقی
۰/۹۳۴	مسئولیت پذیری
۰/۹۰۲	قدرت ابتکار
۰/۸۵۰	اختیار و استقلال عمل
۰/۸۱۴	شایستگی

جدول ۸. بارهای عاملی و مقادیر آماری تی مربوط به مؤلفه های تحقیق

مؤلفه ها	بار عاملی	t آماره
تفکر استراتژیک	۰/۲۰۵	۳/۷۶۷*
مهارت ادراکی	۰/۰۸۱	۲/۳۴۰*
مهارت ارتباطی	۰/۱۹۷	۲/۹۱۴*
مدیریت خدمات	۰/۲۵۱	۳/۶۰۱*
ملاحظات اخلاقی	۰/۱۵۴	۲/۴۷۰*
مسئولیت پذیری	۰/۱۶۶	۲/۸۰۳*
قدرت ابتکار	۰/۱۲۵	۲/۸۹۹*

مؤلفه‌ها	بار عاملی	t آماره
اختیار و استقلال عمل	۰/۰۸۴	۱/۹۹۱*

مطابق اطلاعات جدول (۸)، در مدل ساختاری بارهای عاملی (ضرایب مسیر) مربوط به مؤلفه‌های با بارهای عاملی با مقادیر t بالای ۱/۹۶ در سطح خطای ۰,۰۵ درصد معنادار می‌باشند که طبق جدول فوق با علامت \* مشخص شده‌اند. بر این اساس چنین استنباط می‌شود که بارهای عاملی (ضرایب مسیر) مربوط به مؤلفه‌ها در مدل شایستگی مدیران معنی‌داری می‌باشند. بارهای عاملی و مقادیر t معناداری نشان می‌دهد که در مدل شایستگی مدیران، مؤلفه‌های مدیریت خدمات با بار عاملی ۰/۲۵۱ در جایگاه نخست، تفکر استراتژیک با بار عاملی ۰/۲۰۵ در جایگاه دوم و مهارت ارتباطی نیز با بار عاملی ۰/۱۹۷ در رتبه سوم اهمیت قرار دارند. مؤلفه مهارت ادراکی با بار عاملی ۰/۰۸۱ در جایگاه آخر اهمیت قرار دارد.



شکل ۲. مدل پیشنهادی شایستگی مدیران دانشگاه علوم پزشکی

### بحث و نتیجه گیری

امروزه یکی از بدیهیات جهان شمول این است که افرادی که شایستگی دارند، از توانایی ها و مهارت های حرفه ای و تخصصی بیشتری بهره مند می باشند و برای حل مسائل جاری انگیزه های

قوی تری دارند، مسئولیت بیشتری را می پذیرند و در نهایت موجب افزایش بهره وری در سازمانی می شود. تحقیقات نشان می دهد که موفقیت سازمانها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت های مدیران بویژه مدیران میانی است. هیچ سازمانی را نمی توان یافت که موفقیت پایدار و غیر تصادفی را تجربه کرده باشد، ولی از وجود مدیری خردمند، کارا و شایسته برخوردار نباشد واز آنجا که موفقیت یا شکست یک سازمان تا حد زیادی وابسته به مدیریت آن است ضروری می نماید که در باب مدیریت، بویژه مدیریت میانی و شاخص های انتصاب مدیران میانی در دانشگاهها تامل و اندیشه کنیم. عدم توجه به تخصص، تجربه و توانایی و مهارت های مدیران میانی در انتصاب به مسئولیتهای سازمانی موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و مرگ هر سازمانی می شود. چرا که عدم انتخاب مدیران ناشایسته اثرات تخریبی و غیر قابل جبرانی بر سازمان خواهد گذاشت.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی نظرات مدیران میانی نظام سلامت در واحدهای ارائه دهنده خدمات درمانی در خصوص اهمیت اجزای پیشنهادی برای مدل شایستگی مدیران نظام سلامت بود که پس از آنالیز نظرات افراد مورد مطالعه، هشت عامل یعنی تفکر استراتژیک، مهارت ادراکی، مدیریت خدمات، مهارت ارتباطی، ملاحظات اخلاقی، مسئولیت پذیری، قدرت ابتکار و اختیار و استقلال عمل در این مدل قرار گرفتند.

با توجه به مدل استخراج شده فوق یکی از مقوله های شایستگی، تفکر استراتژیک است که این شایستگی در مطالعات (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۴) به عنوان یکی از شایستگی های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. امروزه این امر مبرهن و واضح است که برای مدیریت موفق لازم است که یک مدیر آگاهی کافی و مناسبی از محیط اطراف خود داشته باشد و هرچه یک مدیر در این زمینه دارای آگاهی بیشتری باشد، راحت تر می تواند مدیریت نماید و سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری نماید.

یکی دیگر از شایستگی های مورد نیاز مدیران، مهارت های ارتباطی است، این شایستگی در مطالعات (شمس و همکاران، ۱۳۹۳) و (منشی گر و همکاران، ۱۳۹۵) و ماه بانوی و همکاران (۱۳۹۵) به عنوان یکی از شایستگی های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. توانایی برقراری ارتباط لازمه موفقیت مدیران است. زیرا مدیران به وسیله کارکنان

## شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 289

و همکاران فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند و به تنهایی نمی‌توانند تمام کارها را انجام دهند. از این رو نیازمند این می‌باشند که بتوانند ارتباط مناسبی برقرار نمایند. یکی دیگر از شایستگی‌های مدیریتی، ملاحظات اخلاقی که در مطالعات (سپهوند و شریعت نژاد، ۱۳۹۳) و (رسولی و همکاران ۱۳۹۷) به عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است.

یکی دیگر از شایستگی‌ها، مهارت‌های ادراکی می‌باشد. این شایستگی در مطالعات (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۴) به عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفت. مدیران در کنار بسیاری از توانایی‌های که باید داشته باشند لازم است که از لحاظ ذهنی نیز آماده باشند و توانایی تفکر مثبت داشته باشند. زیرا برای انجام بسیاری از فعالیت‌ها و رسیدن به موفقیت، لازم است مدیران ذهن آماده‌ای داشته باشند و بتوانند خلاقانه به تفکر پردازند. رزاقی و همکاران (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران، با هدف سنجش معیارهای شایستگی مدیران و قدرت رهبری آن‌ها، بهبود روش انتخاب، انتصاب مدیران، کمک به بهبود اداره سازمان‌ها، تدوین ابزاری مناسب برای اندازه‌گیری معیارها و سطوح مختلف شایستگی مدیران انجام شد که در آن ۱۸ عامل به عنوان مقیاس شایستگی مدیران استخراج گردید. عوامل شناخت و حساسیت فرهنگی، مدیریت اقتصادی، کنترل اثربخش، کمک به پیشرفت دیگران، همکاری و کارگروهي، تأکید بر کارایی، تخصیص منابع، توجه به نیازهای مشتری، خطرپذیری، مدیریت زمان، آگاهی سازمانی، توانایی حل مسئله، بلوغ اجرایی، مدیریت بحران، توانایی کنترل و نظارت، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس، مشاوره و راهنمایی بودند. در پژوهش حاضر نیز توجه زیادی به مدیریت زمان، مکان و تفکر خلاق شده است. اسدی‌فرد (۱۳۸۷) در پژوهش خود با عنوان: مدل شایستگی مدیران دولتی ایران، با رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد ۷ طبقه اصلی را برای شایستگی مدیران شناسایی کرد که طبقات اصلی مدل شامل اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمتگزاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و شایستگی شخصی بود و این هفت طبقه اصلی شامل طبقات فرعی بودند که در مجموع مدل شایستگی مدیران دولتی را تشکیل می‌دادند. در تحقیق اسدی‌فرد مشابهت در ابعاد استخراج شده با این تحقیق از قبیل مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی مشاهده می‌شود. نتایج حاصل از بخش ویژگی‌های فردی با

نتایج سپهوند و همکاران (۱۳۹۵)، عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، باغشاهی و همکاران (۱۳۹۸) و موسوی و همکاران (۱۳۹۶) همسو می باشد.

در پایان می توان نتیجه گیری کرد بکارگیری و استفاده از الگوی پیشنهادی شایستگی های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی، درانتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه، یکی از راههای بهبود و ارتقاء مدیریت بخش سلامت است. استفاده از این مدل در عمل نیازمند آگاهی مدیران سطوح عالی و اعتقاد آنها به این موضوع بوده و ایجاد ساز و کار مناسب برای استفاده از این مدل درانتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه بسیار حائز اهمیت است و باید در جهت تقویت هر چه بیشتر این شایستگی ها تلاشهای لازم را ارائه کرد.

### منابع

- اسدی فرد، رؤیا. (۱۳۸۷). **مدل شایستگی مدیران دولتی ایران رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد**، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
- امیرخانی، زیبا. فرهنگ، علی اکبر. مظفری، افسانه. (۱۳۹۴). طراحی مدل شایستگی مدیریت رسانه، **فصلنامه مطالعات رسانه ای**، ۳(۲): ۳۰-۲۱.
- اللهیاری، رحمت اله. ابوالقاسمی، محمود. قهرمانی، محمد و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۴) طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارکهای علم و فناوری دانشگاههای دولتی ایران، **فصلنامه توسعه کار آفرینی**، ۸(۴): ۷۲۹-۷۴۸.
- احسانی، علی. مشبکی، اصغر. هادی زاده، میلاد. (۱۳۹۱). شناسایی شایستگی های کلیدی برای اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستانها با رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری، **فصلنامه مدیریت سلامت**، ۱۵(۴۹): ۵۸-۶۷.
- باغشاهی، فاطمه. رسولی، رضا. دارابی، محمدرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل سنجش شایستگی های کلیدی منابع انسانی (مدیران منابع انسانی سازمان های اجرایی استان یزد)، **آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۶(۴): ۴۴-۶۱.
- بجانی، ابوالفضل. شهلائی، جواد. کشکر، سارا. غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمانهای ورزشی، **مدیریت منابع انسانی در ورزش**، ۵(۲): ۲۶۳-۲۷۵.
- پورکریمی، جواد. فرزانه، محمد. عزیزی، محمد و کردی، الهام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی های حرفه ای مدیران گروه های آموزشی دانشگاه تهران، **نامه آموزش عالی**، ۹(۲): ۱۴۹-۱۷۰.
- تورجی، رشید. جباری اصل، صمد. ایزدپناه، نوروز (۱۴۰۰). طراحی مدل انتصاب مدیران با تاکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، **مدیریت بهداشت و درمان**، ۱۲(۲): ۱۷-۳۰.
- جمشیدی، حمزه. زارعی متین، حسن. بابایی، محمدعلی و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی توسعه شایستگی های رهبری در سازمانهای خدمات شهری، **مطالعات مدیریت راهبردی**، ۱۵(۱): ۷۳-۱۰۰.



## شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 291

رشیدپور، علی، اکبری، محمد، مهدیان، سمیه. (۱۳۹۹). سنجش دیدگاه مدیران درخصوص پیاده سازی نظام جانشین پرووری با رویکرد شایستگی در بین مدیران بیمارستانهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، **مدیریت اطلاعات سلامت**، ۱۷(۲): ۶۰-۶۳.

رنجبر، منصور. خائف الهی، احمد. دانایی فرد، حسن. فانی، علی اصغر. (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، **مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران**، ۲۳(۴): ۱۰۴-۱۱۳.

رزاقی، مهدی. (۱۳۸۶). **نرم یابی مقیاس شایستگی مدیران**، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت مدیریت و برنامه ریزی.

سپهوند، رضا. شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۳). بررسی شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه های خرم آباد، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۱۲(۳): ۵۲۸-۵۰۵.

عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های شایستگی های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی، **مدیریت مدرسه**، ۵(۱): ۱۷-۱۵۱.

قرآنی، سیدفرامرز و کریمی طاهر، رسول. (۱۳۹۰). تصمیم گیری برای انتخاب مدیران با اولویت بندی فازی برای براساس مدل شایستگی، **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ۱(۱): ۴۱-۶۸.

طیبی، جمال الدین. فتحی، محمد. ریاحی، لایلا و یوسفی نژاد، ترانه. (۱۳۸۹). ارتباط شایستگی مدیران و کارایی بیمارستانهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، **فصلنامه طب و تزکیه**، ۲۰(۲): ۱۷-۲۴.

کریمی، مرتضی و صالحی، مسلم. (۱۳۸۸). **توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران**، تهران: پاییز.

ماه بانویی، بهاره. قلی پور، آریین. ابوی اردکانی، محمد. (۱۳۹۵). ارائه مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، **فصلنامه دانشگاه تهران**، ۲۹(۲): ۲۴۱-۲۱۷.

موسوی، زهره و سلطان حسینی، محمد. (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، **رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی**، ۵(۱): ۹۵-۱۰۹.

محمودی، سیدمحمد. زارعی متین، حسن. بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه، **فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی**، ۱(۱): ۱۴۳-۱۱۴.

یوسفی، احمد. عرفانی، مریم. (۱۳۸۸). نقش شایستگی های سرپرستی در توسعه سرمایه های انسانی، **مهندسی خودرو و صنایع وابسته**، ۸: ۶۳-۶۹.

Andersson, H., Sundstrom, B. W., Nilsson, K., & Ung, E. J. (2014). Competencies in Swedish emergency departments -The practitioners and managers perspective, **International Emergency Nursing**, 22(2): 81-7.

Bourgault, J., M. Charih, D. Maltais and L. Rouillard (2006). "Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables, **Public personnel management**, 35(2): 89-119.

- Cochran, G R. (2009). **Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization**, The Ohio State University.
- Cohen.D.J. (2015). HR past, present and futur: A call for consistent practices and, focus competencies, **Human Resource Management Review**,25:205-215.
- Chong, E. (2011). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries, **Journal of business research**, 24: 1-9.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches, **Information management & computer security**, 14(1): 51-64.
- Guan, Y .,yang, W., Zhou, X.,Tian,z., & Eves , A .Predictiong. (2016). Chinese human resource managers strategic competence : Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. **journal of vocational Behavior**, 92:116-124.
- Gigliotti, R. A. (2019). **Crisis leadership in higher education: Theory and practice** , Rutgers University Press.
- Haruta, J. Kazue Y. Michiko G. Hisashi, Y. Shuhei, I., Youhei, M. Kenji, Y. and Mariko, O. (2018) Development of an interprofessional competency framework for collaborative practice in Japan, **Journal of Interprofessional Care**, 32 (4):436-443.
- Kiffer, S. & Tchibozo, G.(2013). Developing the teaching competences of novice faculty members: A review of international literature, **Policy futures in Education**,11(3):277-289.
- Kansal, jimmy&Sandeep Singhal(2018). Development of a Competency Model for Enhancing the Organisational Effectiveness in Knowledge -Based Organisation, **Culture and Business Management**,16(3):287-301
- Lee. Y, (2010), Exploring high-performers requird competencies, **Expert Systems with Applications**, 37:434-439.
- Lee, J., Park, S., Baek, I., & Lee, C. (2008). The impact of the brand management system on brand performance in B–B and B–C environments, **Industrial Marketing Management**, 37(7): 848-855.
- Rahimic, Z., Resic, E.& Kozo,A. (2012). determining the Level of Management. Competences in the Process of Employee Motivation, **procedia–Social and Behavioral Sciences**, 41: 535-543.
- Sepahvand, R; Vahdati, H; Ismaili, M, R and RahimiAghdam, S. (2016). Designing a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Human Capital Competency in the Insurance Industry, **Journal of Human Resource Management Research**, 23 (1): 208- 179
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? **International Journal of Hospitality Management**, 74:57-66.
- Sherman, s. & Freas,A. (2004).The wild west of executive coaching, **Harvard business review**,82(11),82-93.

شناسایی و اعتباریابی مولفه های شایستگی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی 293

Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, **Journal of Workplace Learning**, 17(7): 436-451.

Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S. & Lans, T. (2016). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices, **Journal of Cleaner production**, 106:497-506.

**Identifying and validating the Competence Components of Managers in Lorestan  
University of Medical Sciences**

*Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University Garmsar Branch  
Vol.17, No 2, summer2023, No.64*

**Identifying and validating the Competence Components of Managers in  
Lorestan University of Medical Sciences  
Seyed Hossein Madani, Mehri Darayi, Amin Rahimi Kia**

**Abstract:**

**Purpose:** The purpose of this research was to identify and evaluate the opinions of middle managers of the health system in units providing medical services regarding the importance of the proposed components for the competence model of health system managers.

**Method:** The study population included all the health system managers in Lorestan. The questionnaire was distributed among 385 people. The data were collected through the researcher's questionnaire which was used to assess the model proposed by applying library and field studies (interviewing with 15 persons of health system managers of Iran). The questionnaire contains 55 questions. It was validated in terms of construct validity and Cronbach alpha was used to ensure its internal consistency reliability. Inferential statistics and LISREL software was used to analyze the data collected from the questionnaire.

**Findings:** The data were analyzed using qualitative research method and Delphi model. The findings of this study led to the identification of 8 components including Strategic Thinking, Perceptual Skills, Service Management, Communication Skills, Ethical Considerations, Accountability, Initiative, Authority and Independence.

**Conclusion:** The results of this study can be useful model for managers' competence for the Ministry of Health and other institutions in which the competence of managers is of crucial importance.

**Keywords:** Competency Model, health system managers, Delphi Method.