Quarterly Journal of Nursing Management (IJNV) Original Article

Volume 9, Issue 2, Summer 2020

Identifying the Competencies Required by Managers of Medical-Educational Centers in Kermanshah

Faraji Gelyaneh Z[1], *Malekian F[2], Eslampanah M[3], Kaveani E[4]

1- Ph.D. Student, Educational Management, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
2- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. **(Corresponding Author)**
Email: Faramarz.malekian45@yahoo.com
3- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.
4- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

Abstract

Introduction: Competencies-oriented management is the key to the success of any organizations, including health care systems. Thus, identifying the factors that influence the skills and competency required by managers of health care institutions could help to improve the organizational performance. Based on the mentioned notes, the present study aimed to identify the competencies required by managers of medical-educational centers in Kermanshah City.

Methods: This study was an applied-developmental research with a qualitative exploratory approach. The research was conducted in two stages. In the first stage, all the related documents were retrieved from institutional databases and studied to gather the data. Accordingly, 16 documents were selected by the convenience-purposive sampling method. In the second step, 12 senior managers, deputies and experts of health-medical centers were selected using the snowball sampling method and were studied by the semi-structured interviews. In both stages, the sampling continued up to the theoretical saturation. Data analysis was done by Glaserian grounded theory approach based on open, axial and selective coding. Content validity was performed for verification in both stages, and the data was reviewed by members and colleagues for the reliability assessment.

Results: Our results showed that the competencies required by managers of medical-educational centers are divided into two general categories: job-promoting competencies (executive, communicative, developmental, team and knowledge competencies) and interactive competencies (attitudinal, personality, control, and general competencies).

Conclusions: Given to these findings, the aforementioned nine competencies can be a guide for the actions of the medical-educational centers managers, and those enjoying these competencies can readily assist the organization to achieve their goals.

Keywords: Competency, Managers' Competencies, Medical-Educational Centers, Glaserian Grounded Theory Approach.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

فصلنامه مدیریت پرستاری
مقاله پژوهشی
دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۹

شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی–آموزشی شهر کرمانشاه

زینب فرجی گلیانه[۱]، *فرامرز ملکیان[۲]، مریم اسلام پناه[۳]، الهام کاویانی[۴]

۱- دانشجوی دکتری، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.
۲- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران **(نویسنده مسئول)**
ایمیل: Faramarz.malekian45@yahoo.com
۳- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.
۴- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

چکیده

مقدمه: دنیای امروز به این باور رسیده است که کلید توسعه و اثربخشی سازمان‌ها در دستان مدیران موفق است. اگرچه عوامل متعددی در کارایی و اثربخشی یک سازمان نقش دارد، بااین‌حال بی‌شک همه اذعان دارند که مدیریت مناسب سازمان یکی از اصلی‌ترین این عوامل است.

روش کار: این پژوهش با رویکرد کیفی انجام گرفت و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی – توسعه ای می باشد که مشتمل بر دو مرحله مطالعه اسناد و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در مرحله مطالعه اسناد جامعه مورد بررسی کلیه اسناد مرتبط و در دسترس این حوزه بود و روش نمونه گیری از نوع هدفمند دردسترس و حجم نمونه ۱۶ سند بود. در مرحله دوم، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید و جامعه مورد نظر مدیران ارشد، معاونین و صاحب نظران مراکز بهداشتی- درمانی بودند که با روش نمونه گیری هدفمند از نوع گلوله برفی ۱۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. لازم به ذکر است در هر دو مرحله نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل داده بنیاد با رویکرد گلیزری و برمبنای کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گرفت. جهت بررسی روایی در هر دو مرحله از روایی محتوایی و برای اطمینان از اعتبار آنها از روش بازبینی توسط اعضا و بررسی همکار استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها بیانگر این بود که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی شامل دو مقوله کلی شایستگی‌های پیش‌برنده شغلی و شایستگی‌های تعاملی می‌شود. که شایستگی‌های پیش‌برنده شغلی خود شامل پنج زیر مقوله (شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های توسعه‌ای، شایستگی‌های تیمی و شایستگی‌های دانشی) می‌باشد و شایستگی‌های تعاملی نیز شامل چهار زیر مقوله (شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های کنترلی و شایستگی‌های عمومی) می‌باشد.

نتیجه‌گیری: بر مبنای یافته‌های پژوهش می‌توان بیان داشت که این نه شایستگی می‌توانند راهنمای عمل مدیران مراکز درمانی آموزشی باشند و مدیرانی که از این شایستگی‌های برخوردار باشند به‌راحتی می‌توانند سازمان را در رسیده به هدف‌های خود یاری نمایند.

کلید واژه ها: شایستگی، شایستگی های مدیران، مراکز درمانی–آموزشی، نظریه داده بنیاد، رویکرد گلیزری.

مقدمه

امروزه در همه سازمان‌ها، مهم‌ترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان، به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد (۱). از سوی دیگر چالش‌ها و تغییرات محیطی سبب گشته که کارکردها و نقش‌های مدیران متفاوت از گذشته باشد. همه بخش‌ها اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی و دولتی یا غیردولتی در مواجهه با تغییرات سریع و پویای محیطی قرار دارند (۲). چنین تغییراتی، فشار روزافزونی را به مدیران سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان وارد کرده است؛ به‌طوری‌که دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده بیش از هر چیز به توانمندی و شایستگی مدیریتی آن‌ها بستگی دارد (۳). لذا داشتن یک مدیر لایق یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌ها می‌باشد (۴). متخصصان منابع انسانی معتقدند، عملکرد مدیران و کارکنان با داشتن شایستگی

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

یـا همـان توانایـی بـرای اقـدام مناسـب و مسـئولانه در یـک وضعیـت خـاص کـه شـامل مجموعـه ای از دانـش، مهـارت و انگیـزه اسـت، در ارتبـاط بـوده و مـی توانـد نقـش موثـری در دسـتیابی بـه اهـداف اسـتراتژیک سـازمان داشـته (۵). بنابرایـن مدیریـت و توسـعه شایسـتگی‌ها، ابـزاری حیاتـی بـرای افزایـش رقابـت در سـازمان‌ها هسـتند (۶).

شایسـتگی آن دسـته از خصوصیـات افـراد اسـت کـه زیربنـای رفتارهـای موفـق شـغلی آنـان را تشـکیل می‌دهـد و موجـب عملکـرد برتـر و مؤثرتـر آن‌هـا در شـغل یـا وظیفـه می‌شـود (۷). بویاتزیـس (۱۹۸۲) شایسـتگی را بـه عنـوان ترکیبـی از قابلیـت یـا توانایی‌هـای فـرد کـه می‌تـوان آن را شـامل (انگیـزه، صفـات، تصـور فـرد از خـود، نقـش اجتماعـی و یـا پیکـره دانـش مرتبـط با کار) می‌دانـد تعریـف می‌کنـد (۸). شایسـتگی همچنیـن می‌توانـد بـه عنـوان یـک ویژگـی از فـرد در نظـر گرفتـه شـود کـه بیانگـر عملکـرد شـغلی ممتـاز اسـت و مشـتمل بـر شایسـتگی‌های قابـل مشـاهده همچـون دانـش و مهارت‌هـا، و عناصـر ضمنـی شایسـتگی از قبیـل ویژگی‌هـای شـخصیتی و انگیـزه اسـت (۹). برخـی از صاحب‌نظـران، شایسـتگی را انتقـال، شناسـایی، ترکیـب و فعـال کـردن مجموعـه‌ای از دانش‌هـا و مهارت‌هـا تعبیـر می‌کننـد کـه بـه حـل موقعیت‌هـای مشـکل‌زا منجـر می‌شـود. آنهـا تأکیـد می‌کننـد کـه بایـد بیـن شایسـتگی و مهـارت تفـاوت قائـل شـد (۱۰). لـذا شایسـتگی‌ها می‌تواننـد معیـاری بـرای شناسـایی دانـش، مهارت‌هـا، رفتارهـا و توانایی‌هـای مـورد نیـاز بـرای تحقـق نیازهـای حـال و آینـده در حـوزه جـذب و انتخـاب کارکنـان در طـول راهبردهـا و اولویت‌هـای سـازمانی فراهـم آورنـد (۱۱).

در دنیـای پـر تلاطـم سـکب و کار کنونـی، سـازمان‌ها در تـلاش و رقابت‌انـد تـا شایسـته‌ترین مدیـران را بـه عنـوان یـک مزیـت رقابتـی، شناسـایی، جـذب و حفـظ نماینـد (۱۲). شایسـتگی‌ها بیشـترین ارتبـاط را بـا عملکـرد موفقیت‌آمیـز یـک مدیـر دارنـد و بـه فـرد بـرای انجـام موفـق شـغل و دسـتیابی بـه نتایج سـازمانی مطلـوب کمـک می‌کنـد (۱۳). شایسـتگی‌های مدیریتـی مجموعـه‌ای از مهارت‌هـای پیچیـده و پیش‌نیازهـای دیگـر به‌ویـژه انگیـزه اسـت کـه بـرای عملکـرد مدیـران لازم اسـت. شایسـتگی‌های مدیریتـی شـامل مهارت‌هـا و توانایی‌هایـی می‌باشـد کـه بـه عملکـرد عالـی مدیـران در مواقـع بحرانـی کمـک می‌کنـد (۱۴). بـدون تردیـد رهبـری و مدیریـت، موتـور توسـعه هـر نظـام اسـت و در عصـر حاضـر کلیـد رسـتگاری، رفـاه، خلاقیـت، نـوآوری، اسـتقلال ملت‌هـا و آحـاد منابـع انسـانی سازمان‌هاسـت؛ بـه بیـان دیگـر انسـان‌ها بـرای تحقـق اهـداف خـود نیازمنـد زندگـی جمعـی هسـتند و توسـعه زندگـی جمعـی و کار گروهـی در بسـتر رهبـری و مدیـریت اثربخـش و مطلـوب امکان‌پذیـر اسـت (۱۵). چنانچـه در رأس سـازمان‌ها، مدیـران کارآمـد، شایسـته، ماهـر و باتجربـه قـرار گیرنـد، موفقیـت سـازمان‌ها در رسـیدن بـه اهـداف خـود تضمیـن خواهـد شـد و همچنیـن سـازمان کارا شـده و بـا حداقـل امکانـات می‌توانـد بـه بیشـترین بازدهـی دسـت یابـد (۱۶). بنابرایـن مدیریـت و توسـعه شایسـتگی‌ها، ابـزاری حیاتـی بـرای افزایـش رقابـت در سـازمان‌ها هسـتند (۶).

لـذا در دنیـای پویـا و رقابتـی امـروزی، هـر کشـوری بـرای افزایـش ظرفیـت حکمرانـی و نیـز افزایـش کارایـی و اثربخشـی خدمـات عمومـی، بـه مدیـران و کارکنانـی نیـاز دارد تـا بتواننـد بـا بهره‌گیـری مؤثـر از شایسـتگی‌های خـود، تصمیمـات و اقدامـات مؤثـری را در پیـش گیرنـد تـا بتواننـد منافـع عمومـی را بـه بهتریـن حالـت تأمیـن کننـد (۱۷). یکـی از سـازمان‌های کـه نیازمنـد مدیـران شایسـته و توانـا می‌باشـد مراکـز درمانـی و آموزشـی می‌باشـد. الزامـات، محتویـات و شایسـتگی هـای مدیـران بخـش سـلامت بـه دلیـل چالش‌هـای معاصـر و آینـده ازجملـه گـذار و اصلاحـات در ارائـه خدمـات توسـط سـازمان های بهداشـتی، افزایـش تقاضـا بـرای بهبـود عملکـرد و مقایسـه هـای عملکـرد، تغییـر انتظـارات بیمـاران، بـه طـور مرتـب در حـال تغییـر می‌باشـد. لـذا لازم اسـت کـه در چنیـن سـازمان‌هایی مدیـران شایسـته در رأس امـور باشـند تـا بـا تصمیماتـی کـه اتخـاذ می‌نماینـد موفقیـت سـازمان را تضمیـن نماینـد.

در نهایـت بـا توجـه بـه مطالبـی کـه بیـان گردیـد می‌تـوان بـه ایـن اشـاره نمـود کـه امـروزه وجـود مدیـران شایسـته بـرای سـازمان‌ها امـری حیاتـی و ضـروری بـه نظـر می‌رسـد و سـازمان‌های می‌تواننـد در دنیـای امـروزی موفـق باشـند کـه از مدیریـت شایسـته برخـوردار باشـند. مراکـز درمانـی آموزشـی بـه دلیـل حساسـیت‌های خاصـی کـه دارنـد و بـه دلیـل اسـترس‌های شـغلی و مشـکلات زیـادی کـه در ایـن مراکـز وجـود دارد لازم اسـت کـه حتمـاً از مدیـران شایسـته برخـوردار باشـند تـا بتواننـد در رسـیدن بـه هدف‌هـای خـود موفـق باشـند، لـذا شناسـایی شایسـتگی‌های مـورد نیـاز مدیـران مراکـز درمانـی آموزشـی امـری مهـم و ضـروری می‌باشـد کـه در ایـن پژوهـش بـه آن پرداختـه شـد. از ایـن رو پژوهـش حاضـر بـه شناسـایی شایسـتگی‌های مـورد نیـاز مدیـران مراکـز درمانـی- آموزشـی شـهر کرمانشـاه می‌پـردازد.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

روش کار

این تحقیق از حیث هدف از نوع تحقیقات توسعه ای- کاربردی است؛ زیرا به دنبال شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی- آموزشی شهر کرمانشاه است. از سوی دیگر پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی می‌باشد. روش تحقیق کیفی عبارت است از مجموعه‌ای از تکنیک‌های تفسیری که به دنبال توضیح دادن، کشف رمز، ترجمه و دیگر موضوعاتی است که با معانی و مفاهیم ذهنی ارتباط دارند؛ نه کمیت و میزان وقوع یک حادثه خاص در طبیعت. از روش تحقیق کیفی می‌توان در مراحل مختلفی از تحقیق مانند جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها استفاده نمود. این پژوهش بررسی و تحلیل متون و مصاحبه ها (با استفاده از تئوری داده بنیاد) را مبنای جمع آوری داده‌های خود قرار داده است. گردآوری داده ها در دو مرحله انجام گرفته است: در مرحله اول، جهت شناسایی جامع ابعاد و ویژگی های شایستگی های مدیران مراکز بهداشتی-درمانی به بررسی اسناد علمی موجود در این حوزه پرداخته شد. روش نمونه گیری در این مرحله به صورت هدفمند دردسترس بود که ۱۶ واحد مطالعاتی به دست آمده و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. در مرحله دوم، به مصاحبه با جامعه مدیران ارشد، معاونین و صاحبنظران مراکز بهداشتی- درمانی پرداخته شد. روش نمونه گیری هدفمند از نوع گلوله برفی و حجم نمونه در این مرحله ۱۲ نفر بود. لازم به ذکر است که در هر دو مرحله مطالعه اسناد و مصاحبه ها انتخاب نمونه تا آنجا پیش رفت که اشباع نظری حاصل گردید. برای بررسی روایی در بخش بررسی اسناد، از چک لیست محقق ساخته برای تعیین وجود یا عدم وجود ابعاد و ویژگی های مورد نظر استفاده شد و در بخش مصاحبه، جهت تعیین روایی سؤالات مصاحبه از نظرات ۶ تن از متخصصانی که در این زمینه صاحب نظر بودند، استفاده گردید و بر حسب پیشنهادها و نظرات افراد مذکور نسبت به روشن ساختن نکات و اصطلاحات مبهم اقدام گردید. برای بررسی پایایی در هر دو مرحله از روش پایایی بین کدگذاران استفاده گردید. با این روش، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده کرد. سپس محقق همراه این همکار پژوهش سه سند را انتخاب و توسط همکار پژوهش کدگذاری کردند که نتایج نشان از پایایی بین کدگذاران داشت.

رویکرد تحلیل در هر دو مرحله براساس رویکرد برآینده بود. نظریهٔ داده بنیاد با پارادیم های متعدد و رویکردهای گوناگونی مورد بهره برداری قرار می گیرد، که مهم ترین آنها عبارتند از: ۱) رویکرد استرواسی یا نظام مند ؛ ۲) رویکرد گلیزری یا بر آینده؛ ۳) رویکرد ساخت گرایانه". این پژوهش، رویکرد بر آینده و یا همان رویکرد گلیزری را دنبال نموده است، چرا که این رویکرد، الگوهای گسترده تر و متنوع تری را جهت تلفیق داده ها ارائه می دهد. در واقع این رویکرد به جای تحمیل نظریه به داده ها، نظریه را از بطن داده ها، کنکاش می کند و نسبت به دو رویکرد دیگر، غیر ساختار یافته است (۱۸). رویکرد بر آینده (گلیزری)، با ۲ مرحله اصلی کد گذاری و در طی ۳ گام، صورت می پذیرد؛ این ۳ گام عبارتند از : ۱) کدگذاری باز " ؛ ۲) کدگذاری محوری ؛ ۳) کدگذاری گزینشی. در این پژوهش نیز با طی گام های ذکر شده در رویکرد بر آینده، اهداف تحقیق، دنبال شد جزئیات هر یک از این گام ها در ادامه و در خلال بحث، تشریح شده است. شایان ذکر است که در راستای تحلیل و تفسیر داده ها در این پژوهش، از نرم افزاری MAXQDA نسخه ۱۸ برای طبقه بندی داده ها استفاده شده است.

یافته ها

همانطور که عنوان شد، در رویکرد بر آینده داده های حاصل از مصاحبه ها، در طی ۳ گام اصلی کد گذاری، تحلیل می شوند، تا در نهایت، الگویی از فرآیندهایی را که در واقعیت، رخ می دهد، نمودار سازند بدین ترتیب، در این پژوهش، دادهای حاصل از تحلیل اسناد و مصاحبه ها، در طی ۳ گام کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد پردازش قرار گرفتند. در این پژوهش ۱۶ سند و ۱۲ مصاحبه تحلیل شد که در مجموع از این تحلیل ۳۰۵ کد باز، ۹ کد محوری و ۲ کد گزیشنی و ۴۲۰ ارجاع استخراج شده است. کدهای باز در کنار هم قرار گرفتند و دسته‌بندی شدند سپس کدهای نظری از بین آن‌ها تدوین گردید تعداد کدهای محوری ۹ کد بودند. آنگاه کدهای محوری در کنار هم قرار گرفتند و کدهای گزینشی (نظریه) استخراج شدند که شامل ۲ کد بودند.

کدگذاری محوری با ظهور مقوله نظری در مرحله کدگذاری باز، آغاز می شود، بطوریکه در این مرحله، کدگذاری ها حول این مقوله صورت می گیرد (جدول۱) مقوله ها و مفاهیم به دست آمده در این مرحله را نشان می دهد. با توجه به جدول زیر در مجموع ۹ کد محوری بدست آمد.

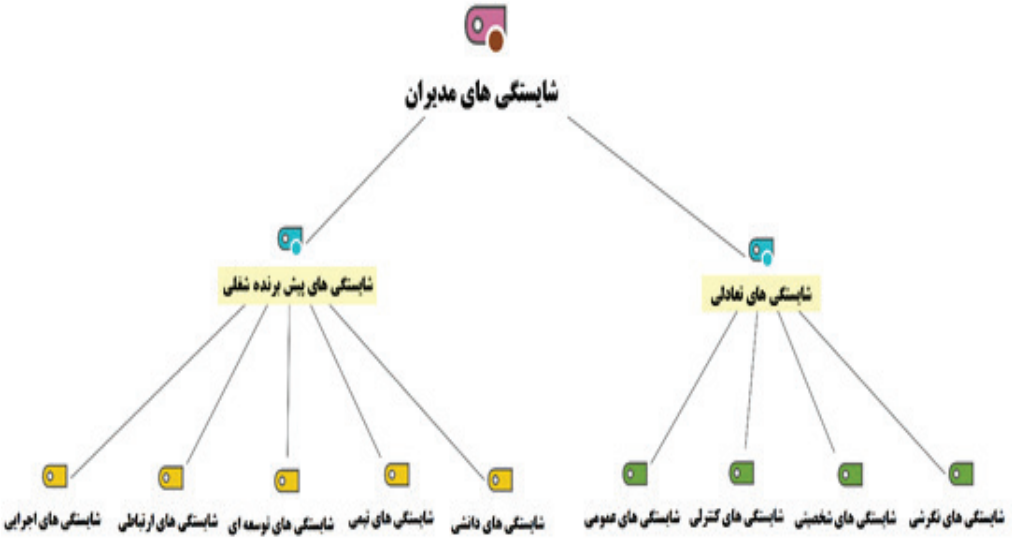
[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

جدول ۱: مقوله و نمونه مفاهیم حاصل از تحلیل داده ها در مرحله کدگذاری باز و محوری

مقوله	مفاهیم
اجرایی	توانایی ایجاد شـرایط محیطی سـالم و توانمندسـاز، مهارتهای رهبری و خودرهبری، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، مدیریت بحران، مدیریت زمان، مدیریت آینده و پیشـبینی چالشـها، مدیریت منابع انسـانی، مدیریت منابع اطلاعاتی، مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی، مدیریت فرآیندها، مدیریت مؤثر وظایف و مسـئولیتهای حرفهای، برنامهریزی، مهارت فنی، نفوذ و تأثیرگذاری، مقررات، صرفهجویی، استانداردسـازی، حل مسـئله و تصمیمگیری، مهارتهای کامپیوتری، توانایی تلفیق دو وظیفه(هدایت و سیاستگذاری)، مدیریت تغییر، ضابطهمند بودن مدیر در عزل و نصبها براسـاس شایسـتگی، توانایی مدیریت کردن وضعیتهای مختلف، توانایی تقسـیم کار، توانایی اولویت بندی کارها، توانایی هماهنگی فعالیتها، پذیرش تغییرات، داشـتن تفکر تحلیل و مفهومی، توانایی ارزش گذاری کارکنان برحسـب عملکرد، سیاسـتگذاری، تصمیم گیری درسـت و به موقع، هدفگذاری درسـت، بودجه بندی، سازماندهی، توجه به بهداشت جسمانی و روانی و ایمنی کارکنان.
ارتباطی	توانایی برقراری ارتباط با دیگران، درک تفاوتهای فردی، ارزیابی اثرات و دیدگاههای منتقدانه، پذیرش بازخورد از سوی دیگران و استفاده جهت بهبود عملکرد، مشتری محوری، مهارتهای بینفردی، توجه و یکپارچه کردن دیدگاهها، جلب حمایت ذینفعان کلیدی، گوش دادن و توجه به نیازها و احساسات دیگران، مدیریت تضاد منافع، مشورت و استفاده از نظرات ذینفعان، تلاش جهت جامعه پذیری حرفه ای، مراقبت و حمایت از سازمان و افراد، استفاده از تکنیکهای مذاکره، فراهم نمودن زمینه توافق جمعی در حمایت از تصمیمات کلیدی، پذیرش در بین همکاران. تلاش برای پذیرفته شدن در بین کارکنان، توانایی برقراری ارتباط با کارکنان و بیماران، توانایی برقراری ارتباطات برون سازمانی، شفافیت در ارتباطات، ارتباط مداوم با واحدهای صف سازمان، توجه به نیازها و موفقیتهای کارکنان، رسیدگی به مشکلات کارکنان، درک مسائل و مشکلات کارکنان
توسعه ای	یادگیری مستمر، توجه به منافع سازمانی، تعیین اهداف چالشی، توجه به بهبود و توسعه سازمانی، گرایش به پیشرفت، استقبال از فرصتهای یادگیری و توسعه مستمر فردی، یادگیری از تجربیات و انعطاف پذیری، تسهیم دانش و اطلاعات، اشتراک گذاری ایدها، پیگیری ایده های جدید و مشارکت در بهبود ارائه خدمات، قابلیتسازی در دیگران به منظور الگوپروری، استقبال از تغییر، توانمندسازی اعضا، توانایی تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، اشتراک گذاری اهداف با دیگران، توسعه اهداف (تیم و برنامه)، برخورداری از دانش و آگاهی درون سازمانی، توانایی سازگاری، مقاومت دربرابر فشار، توجه به جنبه‌های آموزشی و تربیتی پرسنل، توجه به شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان، توانایی مدیریت اتفاقهای غیرمنتظره، شناخت و تشویق یادگیریها و موفقیت‌ها، استفاده از شیوه های نوین علمی برای حل مسائل سازمانی، تلاش در جهت بالندگی سازمانی، ریسکپذیری، خلاقیت، برخورداری از سابقه مدیریت درمانی و بیمارستانی، توانایی حل بحران‌های درون سازمانی و برون سازمانی.
تیمی	تیمسازی، نشان دادن اشتیاق برای عضویت و فعالیت در تیم، تعهد و وفاداری به اهداف کلی تیم، حمایت از اهداف و افراد تیم، هماهنگی با سایر افراد به منظور دستیابی به اهداف، حمایت از فرایندهای تیمی، مشارکت جویی، تعیین هدف برای تیم، توسعه تواناییهای تیمی، ایجاد محیط برای همکاری و کار گروهی، تمرکز بر تیم، تیمسازی، مشارکت جویی، ترویج کار تیمی، مشارکت دادن دادن کارکنان، هدفگذاری و برنامه ها و تصمیم گیریهای سازمان، مدیریت مشارکتی.
دانشی	دانش مدیریتی، دانش بهداشت و درمان، دانش کسب و کار، استفاده از دانش و شواهد، به روز بودن دانش مدیریتی، آشنایی با روش‌های سنجش و ارزشیابی، آشنایی با تکنولوژی روز، شفافسازی اطلاعات در سازمان، توانایی استفاده بهینه مدیر از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات سازمانی، توانایی در کسب اطلاعات و دادههای جدید و درست، آشنایی با تجهیزات و فن‌آوری پزشکی.
نگرشی	برآورد و درک واقع بینانه از انتظارات و وظایف مدیریتی و ماهیت حرفه، برآورد و درک واقع بینانه از انتظارات و وظایف کارکنان زیر دست، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیتهای سازمانی، درک موقعیتها و روندها، توجه به تأثیر ارزشها و اصول خود بر روی دیگران، درک تفاوتهای فردی و احترام به فرهنگ و اعتقادات و تواناییهای دیگران، خودآگاهی، تفکر استراتژیک داشتن، درک عدالت اجتماعی و تنوع، درک مسئولیت اجتماعی، نگرش جانشین پروری، درک تفاوتهای فردی، داشتن اعتماد به کارکنان، اعتماد به شایستگی‌های کارکنان، نگرش و دیدگاه مدیریتی، داشتن نگرش، مشارکتی، شناخت قدرت عملکرد افراد، عمل برمبنای دانش، داشتن نگرش مثبت و حرفه ای، رعایت عدالت در بین کارکنان، توجه به مشاغل سخت، توجه به شغل، نقش و شرایط افراد.
شخصیتی	ثابت قدمی، شایستگی اخلاقی، مسئولیت پذیری، صداقت و تعهد، عزت نفس، خودمدیریتی، پاسخگوئی، عدالت خواهی، پایبندی به اخلاقیات و ارزشهای به روز، توانایی حفظ آرامش و تمرکز بر مسئله، ثبات در تصمیم گیری، انتقادپذیری، صداقت و درستکاری، صداقت در خصوص اهداف سازمان، توانایی و شجاعت در قبول اشتباه و مسئولیت‌پذیری، دفاع از حقوق افراد و جلوگیری از تضییع حق آن‌ها، تعهد اجرایی به فعالیت‌ها و وظایف سازمان، داشتن استقلال فردی
کنترلی	آشنایی مدیران با چگونگی روشهای سنجش و ارزیابی نتایج در بخش های مختلف، آشنایی مدیران با روشهای جدید گردآوری دادههای مربوط به عملکرد، آشنایی مدیران با چگونگی و اهمیت برگزاری جلسات منظم با افراد تیم برای بررسی عملکرد، آشنایی مدیران با اهمیت بحث و گفتگو درباره اقداماتی که لازم است انجام شوند، آشنایی مدیران با روش های نظارت و پیگیری تا انجام کامل کارها، مدیریت عملکرد، ارزیابی همه جانبه مسئله، ارزیابی عملکرد افراد، کنترل کیفیت و بهبود در سازمان خدمات بهداشتی، شناسایی شاخصهای دستاورد، ارزیابی و رسیدگی به نقاط قوت و ضعفهای رهبری شخصی، تفویض اختیار به کارکنان و مدیران میانی، ارزیابی همه جانبه مسئله، نظارت و کنترل مداوم روند کار، تأکید بر شیوه های تشویقی بجای شیوه‌های کنترل فیزیکی و تنبیهی، توانایی برقراری یک سیستم ارزیابی از شایستگی و مهارت کارکنان، توانایی نظارت و ارزیابی کمی و کیفی از کلیه منابع انسانی و امکانات، نظارت و کنترل برنامه ها.
عمومی	تقویت روحیه کارکنان، توانایی ایجاد انگیزه، داشتن نظم در کار، احترام به کارکنان، میل به خدمت رسانی، مشتری مداری.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

در گام سوم فرایند کدگذاری گزینشی (هسته ای) انجام گرفت. در این مرحله با تلفیق کدهای بدست آمده از کدگذاری محوری در مجموع شایستگی های مدیران در دو مقوله گزینشی (هسته) اصلی با عنوان شایستگی های پیش برنده شغلی و شایستگی های تعادلی قرار گرفتند. مدل حاصل از تحلیل با نرم افزاری MAXQDA، به صورت زیر بدست آمد.



شکل ۱: یافته شماتیک الگوی های پژوهش با استفاده از نرم افزار MAXQDA

نتیجه‌گیری

اکنون یکی از واقعیت‌های جهان‌شمول این است که افرادی که شایستگی دارند، از توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری بهره‌مند هستند، برای حل مسائل جاری انگیزه‌های قوی‌تری دارند، مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند، و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شوند. حال چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیران کارآمد، شایسته، ماهر و باتجربه قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود تضمین خواهد شد و همچنین سازمان کارا شده و با حداقل امکانات می‌تواند به بیشترین بازدهی دست یابد بنابراین داشتن یک مدیر لایق یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها می‌باشد. لذا با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی و آموزشی شهر کرمانشاه انجام گرفت. نتایج حاصل از بررسی مصاحبه‌ها نشان داد که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی به دو مقوله کلی شایستگی های پیش برنده شغلی و شایستگی‌های تعادلی تقسیم می‌شود، که هر کدام دارای زیر مقوله‌هایی می‌باشند.



شکل ۲: مدل استخراج شده از پژوهش

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

با توجه به مدل استخراج شده فوق یکی از زیر مقوله‌های شایستگی‌های پیش‌برنده شغلی، شایستگی‌های اجرایی می‌باشد که این شایستگی در مطالعات پیشین (۱۲، ۱۹) به عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. شایستگی‌های اجرایی کم و بیش برای همه مدیران در همه سطوح سازمانی لازم است. در تبیین اهمیت شایستگی‌های اجرایی مدیران می‌توان به این اشاره نمود که برای موفقیت یک سازمان لازم است برنامه‌ریزی صحیحی انجام گیرد، تفکر سیستمی وجود داشته باشد، میان بخش‌های مختلف سازمان هماهنگی ایجاد شود و بخش‌های مختلف سازمان برای انجام امور سازمانی ترغیب شوند، این موارد زمانی انجام خواهد گرفت که مدیران دارای شایستگی‌های اجرایی باشند بنابراین وجود شایستگی‌های اجرایی لازمه موفقیت امور سازمانی و مدیران در مراکز آموزشی درمانی می‌باشد. یکی دیگر از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی، شایستگی‌های ارتباطی می‌باشد این شایستگی در مطالعات پیشین (۱۲، ۲۰) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. در ارتباط با اهمیت این شایستگی برای مدیران می‌توان بیان داشت که یکی از عوامل مؤثر در رسیدن به هدف‌های سازمانی در مراکز درمانی آموزشی داشتن توانایی برقراری ارتباط توسط مدیران می‌باشد، زمانی که مدیران بتوانند با کارکنان و زیردستان خود ارتباطات مناسبی داشته باشند به‌راحتی می‌توانند خواسته‌های خود را به آن‌ها انتقال دهند و همینطور اینکه با نقاط ضعف سازمان خود آشنا شوند و خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و زیردستان خود را دریابند و در جهت رفع آن‌ها اقدام نمایند که این امر سازمان را در رسیدن به هدف‌هایش یاری می‌نماید. یکی دیگر از زیر مقوله‌های شایستگی‌های پیش‌برنده شغلی، شایستگی‌های توسعه‌ای می‌باشد که این شایستگی در مطالعات پیشین (۱۹، ۲۱) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. در ارتباط با اهمیت شایستگی توسعه‌ای می‌توان بیان داشت که برای موفقیت یک سازمان لازم است که نیروهای موجود در آن همواره در معرض آموزش قرار گیرند و جدیدترین دانش روز آشنا گردند که این امر زمانی صورت می‌گیرد که مدیر دارای شایستگی‌های توسعه‌ای باشد و برای پیشبرد سازمان تلاش نماید. همچنین برای یک موفقیت یک سازمان لازم است که مدیران توانایی حل بحران‌های به وجود آمده را داشته باشند بتوانند مسائل سازمان به بهترین شکل ممکن مدیریت نمایند، بنابراین وجود شایستگی‌های توسعه‌ای برای مدیران مراکز درمانی آموزشی لازم و ضروری می‌باشد. یکی دیگر از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، شایستگی‌های تیمی می‌باشد این شایستگی در مطالعات پیشین (۱۲) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. واقعیت امر این است که برای موفقیت در انجام امور سازمانی و کسب نتایج بهتر لازم است که فعالیت‌های سازمانی به صورت تیمی انجام گیرد و هرجا که فعالیت‌ها به صورت تیمی باشد و نظر کارکنان سازمان در آن دخیل باشد نتایج بهتری به دست می‌آید، زیرا زمانی که تصمیم‌گیری‌ها به صورت مشارکتی باشد و همه کارکنان در آن دخیل باشند تمامی کارکنان از تمام توان خود برای تحقق هدف‌ها استفاده می‌کنند زیرا خود را در برابر آن تصمیم مسئول می‌دارند، لذا انجام کارها به صورت تیمی برای سازمان‌ها بسیار مفید و مؤثر می‌باشد. نهایتاً آخرین زیر مقوله‌های از شایستگی‌های پیش‌برنده شغلی، شایستگی‌های دانشی می‌باشد که این شایستگی در مطالعات پیشین (۲۱،۲۲) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. امروزه ما در دنیای زندگی می‌کنیم که روزانه با سطح وسیعی از دانش جدید روبه‌رو می‌شویم و برای موفقیت لازم است که هر سازمانی با توجه به وظایف و کارکردهای خود دانش مورد نیاز خود را جذب نماید. در محیط‌های آموزشی و درمانی نیز به دلیل حساس بودن وظایف لازم است که حتماً از جدیدترین دانش‌های موجود آگاه بود و در چرخه فعالیت‌های سازمانی از آن‌ها استفاده نمود لذا لازم است مدیران مراکز آموزشی درمانی شایستگی‌های دانشی کافی را داشته باشند و از آن‌ها استفاده نمایند.

همانطور که بیان گردید مقوله دیگر شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی شایستگی‌های تعادلی می‌باشد. یکی از زیر مقوله‌های شایستگی‌های تعادلی، شایستگی‌های نگرشی می‌باشد که این شایستگی در مطالعات پیشین (۱۲،۲۳) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. در ارتباط با اهمیت شایستگی‌های نگرشی می‌توان بیان داشت که محیط‌های درمانی آموزشی سرشار از استرس و فشارهای روانی می‌باشد که همواره به کارکنان آن‌ها

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

تحمیل می‌شود، لذا برای این محیط‌ها مدیرانی لازم است که دارای شایستگی‌های نگرشی سطح بالایی باشند و بتوانند زیردستان خود را بشناسند، به آن‌ها اعتماد و باور داشته باشند، تفاوت‌های آن‌ها را درک نمایند و ... و با توجه به این شناخت‌ها اقدام نمایند و تصمیمات اجرایی اتخاذ نمایند، بنابراین وجود شایستگی‌های نگرشی برای مدیران مراکز درمانی آموزشی بسیار مهم می‌باشد. یکی دیگر از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی، شایستگی‌های شخصیتی می‌باشد این شایستگی در مطالعات پیشین (۲۱ ، ۲۴) به عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. به‌هر حال عملکرد برتر در هر شغلی مستلزم برخورداری از یک سری ویژگی‌های شخصیتی متناسب با آن شغل است. در این زمینه بر اساس نتایج به دست آمده، لازم است که مدیران مراکز درمانی آموزشی از ویژگی‌هایی همچون منظم بودن و سر وقت بودن، ثبات در تصمیم‌گیری، صداقت، خلاقیت و قراتر رفتن از وظایف جاری، سعه صدر و .... برخوردار باشند. در تبیین این ویژگی‌ها باید گفت که مدیریت مراکز درمانی آموزشی با حجم بسیاری از فعالیت‌های جاری مواجه است و در کنار آن لازم است که پاسخگوی حجم زیادی از زیردستان و مراجعان باشد. لذا لازم است برای موفقیت در شغل خود از شایستگی‌های شخصیتی برخوردار باشد. یکی دیگر از زیر مقوله‌های شایستگی‌های تعادلی، شایستگی‌های کنترلی می‌باشد که این شایستگی در مطالعات پیشین (۲۱ ، ۲۳) و به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. یکی از توانایی‌هایی که برای مدیران مراکز درمانی آموزشی حیاتی است، شایستگی‌های کنترلی می‌باشد. مدیران نمی‌توانند به‌تنهایی همه‌ی امور سازمان را انجام دهند لذا لازم است در برخی موارد به تفویض اختیار بپردازند، همچنین لازم است که مدیران برای بهبود حسن انجام امور نظارت کافی بر انجام امور سازمانی داشته باشند، علاوه بر این لازم است که مدیران نظارت کافی بر کار کارکنان داشته باشند و به‌ارزیابی کمی و کیفی امور بپردازند و با توجه به نتایج به دست آمده تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند، لذا وجود شایستگی‌های کنترلی برای مدیران لازم و ضروری به نظر می‌رسد. نهایتاً آخرین زیر مقوله‌های از شایستگی‌های تعادلی، شایستگی‌های عمومی می‌باشد که این شایستگی در مطالعات پیشین (۱۲ ، ۲۱) و به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شناسایی و مورد تأکید قرار گرفته است. از مهم‌ترین شایستگی‌های که یک مدیر مرکز درمانی آموزشی باید از آن برخوردار باشد، شایستگی عمومی است. یکی از نیازهای که کارکنان سازمان‌ها دارند این است که از طرف مدیران سازمان به آن‌ها احترام گذاشته شود و شرایط مناسب برای ایجاد انگیزه در آن‌ها مهیا گردد. بنابراین مدیران باید در این زمینه توانایی‌های لازم را داشته باشند زیرا وجود این شایستگی‌ها در مدیران باعث می‌شود تا آن‌ها روابط دوستانه و نزدیک‌تری با کارکنان خود داشته باشند و بتوانند آن‌ها را بهتر درک نمایند، همین عامل باعث می‌شود تا سازمان در رسیدن به هدف‌های خود موفقیت بیشتری را کسب نماید. در نهایت با توجه به مطالبی که بیان گردید می‌توان به این نتیجه رسید که وجود این نه شایستگی برای مدیران مراکز درمانی آموزشی شهر کرمانشاه لازم و ضروری می‌باشد و باید در جهت تقویت هرچه بیشتر آن‌ها تلاش‌های لازم را نمود.

سپاسگزاری

بدینوسیله، پژوهشگران از تمامی مدیرانی که در فرایند اجرای پژوهش نهایت همکاری داشته اند، قدردانی می نمایند.

References

1. Mohammadi,M. Esmaeili,M.R. Sajjadi Hazave,S.H.(2016). Identify and determine the competencies required by NAJA sports managers and provide a template. Quarterly Journal of Resource Management in Police, 4.3: 113-140. [Persian].
2. 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.
3. Sepahvand, R. Shariat Nezhad,A. (2014). The Effect of Managerial Competency on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Faculty Members and Staff in Khorramabad Universities. Management of Organizational Culture. 12,3: 505-528. [Persian].
4. Miterev, M. Engwall, M. Jerbrant, A. (2016). Exploring program management competences for various program types. International Journal of Project Management; 34: 545-557.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]

5. Liang, Zh. Howard, PF. Leggat, S. Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. Journal of Health Organization and Management; 32 (2): 157-175.
6. Hoshyar,V. Rahim nia,F. (2013). Developing a Competency Model of Managers in the Banking System. Journal of development evolution management, 13, 55-68. [Persian].
7. Imani, A. Ghodrati,S.(2016). The Conceptual model of Competence Human Resourse Managers within the Value System of Islam in University of Sistan and Baluchestan. Journal of Public Management Research. 9,33: 191-221. [Persian].
8. Idris, N. Hong, TS. Abu Mansor, NN. (2012). A qualitative inquiry of women managers' competence Acquisition. Procedia - Social and Behavioral Sciences; 40: 395-403. [Persian].
9. Jalocha, B. Krane, HP. Ekambaram, A. Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector project managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences; 119: 247-256.
10. 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.
11. Abili,KH. Nikkhah, Z. Salehnia,M. (2014). The Insurance Salesmen Competency Model for the Implemention of Competency-based Management. Insurance research journal. 29,3: 95-124. [Persian].
12. Kermani B, Darvish H, Sarlak M A, Kolivand P.(2016). The Relationship Between Leadership Competencies of Managers and Administrative Staff with Hospitals' Performance. Jhosp.15 (4): 115-125. [Persian].
13. Mehdilo torkamani,p. Safdari Ranjbar, M. Moshbaki Isfahani A. Shojaei,A.A.(2016). Identifying and prioritizing the competencies of R & D unit managers .Technology Growth,13,49:54-62.[Persian].
14. Tomastika, M. Strohmandlb, J. Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences; 174: 3964-3969.
15. Shabani,R. Hojjati, A. Ghorbani, R .(2015). Recognition of competency of commanders of student type units at Imam Ali University of Medical Sciences. Military Management, 15.57: 82-101.[Persian].
16. Tabibi S.J. Fathi,M. Reyahi,L. Yousefinejadi,T. (2010). The Relationship between Managers competency and Efficiency in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. Tebvatazkiye, 19,2: 17-24. [Persian].
17. Asgari, N. Nikookar, GH.H. Safari,H. Gholami,M. (2013). Model of Competencies of Government Directors of the Islamic Republic of Iran Based on the Perspective Document 1404. The Quarterly of Management at Islamic University. 4,9: 23-38. [Persian].
18. Hamid, W. H. W., Saman, M. Z. M., & Saud, M. S. (2012). Exploring Factors Influencing the Transfer of Training using a Grounded Theory Study: Issues and Research Agenda. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 56, 662-672. [Persian].
19. Salehi Omran,I. Rahmani Ghahdarijani,E. (2012). Investigating competencies in technical and vocational education programs Reviewing the theoretical issues and experiences of countries. Skills Training. 1,1:7-31. [Persian].
20. Mehr Mohammadi M, Malaki H, Abbaspour A, khoshdel A.(2012). Investigation Necessary Competencies for Life Long Learning in Medical Students. Iranian Journal of Medical Education. 11 (8) :961-975. [Persian].
21. Pillay, R. (2010). Defining competencies for hospital management (A comparative analysis of the public and private sectors). Health Serv Manage Res; 23 (1): 30-36.
22. Ehsani A, Moshabaki A, Hadi zadeh M.(2012). Identification of Key Capabilities for Effective Implementation of Knowledge Management in Hospitals with Structural Equation modeling Approach. Jha. 15 (49) :58-68. [Persian].
23. Daraqi,H. Ali Pour fallah Pasand,M.H.(2010). Title: Presentation of Competency Model in Human Resource Development, A Case Study: Competency of Cultural Managers in Tehran Municipality's Cultural and Cultural Organization, Development Strategy Journal, 53: 91-113. [Persian].
24. Nikraftar,T.(2011). The Impact of Individual and Social Competencies on Entrepreneurial Personality (Case Study: Export Development Bank Employees). Journal of entrepreneurship development, 4, 4: 125-143.[Persian].

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-13]