

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

Faraji Gelyaneh Z<sup>1</sup>, \*Malekian F<sup>2</sup>, Eslampanah M<sup>3</sup>, Kaveani E<sup>4</sup>

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.

## شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی - آموزشی شهر کرمانشاه

زینب فرجی گلیانه<sup>۱</sup>، فرامرز ملکیان<sup>۲</sup>، مریم اسلام پناه<sup>۳</sup>، الهام کاویانی<sup>۴</sup>

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، با این حال 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 بر مبنای 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 به راحتی می‌توانند سازمان را در رسیده به هدف‌های خود یاری نمایند.

**کلید واژه‌ها:** شایستگی، شایستگی‌های 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؛ به طوری که دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده 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

## زینب فرجی گلیانه و همکاران

انسانی سازمان‌هاست؛ به بیان دیگر انسان‌ها برای تحقق اهداف خود نیازمند زندگی جمعی هستند و توسعه زندگی جمعی و کار گروهی در بستر رهبری و مدیریت اثربخش و مطلوب امکان‌پذیر است (۱۵). 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 (۱۶). بنابراین مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، ابزاری حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند (۶).

لذا در دنیای پویا و رقابتی امروزی، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنانی نیاز دارد تا بتوانند با بهره‌گیری مؤثر از شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات مؤثری را در پیش گیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین حالت تأمین کنند (۱۷). یکی از سازمان‌های که نیازمند مدیران شایسته و توانا می‌باشد مراکز درمانی و آموزشی می‌باشد. الزامات، محتویات و شایستگی‌های مدیران بخش سلامت به دلیل چالش‌های معاصر و آینده از جمله گذار و اصلاحات در ارائه خدمات توسط سازمان‌های بهداشتی، افزایش تقاضا برای بهبود عملکرد و مقایسه‌های عملکرد، تغییر انتظارات بیماران، به طور مرتب در حال تغییر می‌باشد. لذا لازم است که در چنین سازمان‌هایی مدیران شایسته در رأس امور باشند تا با تصمیماتی که اتخاذ می‌نمایند موفقیت سازمان را تضمین نمایند.

در نهایت با توجه به مطالبی که بیان گردید می‌توان به این اشاره نمود که امروزه وجود مدیران شایسته برای سازمان‌ها امری حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد و سازمان‌های می‌توانند در دنیای امروزی موفق باشند که از مدیریت شایسته برخوردار باشند. مراکز درمانی آموزشی به دلیل حساسیت‌های خاصی که دارند و به دلیل استرس‌های شغلی و مشکلات زیادی که در این مراکز وجود دارد لازم است که حتماً از مدیران شایسته برخوردار باشند تا بتوانند در رسیدن به هدف‌های خود موفق باشند، لذا شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی امری مهم و ضروری می‌باشد که در این پژوهش به آن پرداخته شد. از این رو پژوهش حاضر به شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی - آموزشی شهر کرمانشاه می‌پردازد.

یا همان توانایی برای اقدام مناسب و مسئولانه در یک وضعیت خاص که شامل مجموعه‌ای از دانش، مهارت و انگیزه است، در ارتباط بوده و می‌تواند نقش مؤثری در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان داشته (۵). بنابراین مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، ابزاری حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند (۶).

شایستگی آن دسته از خصوصیات افراد است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثرتر آن‌ها در شغل یا وظیفه می‌شود (۷). بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی را به عنوان ترکیبی از قابلیت یا توانایی‌های فرد که می‌توان آن را شامل (انگیزه، صفات، تصور فرد از خود، نقش اجتماعی و یا پیکره دانش مرتبط با کار) می‌داند تعریف می‌کند (۸). شایستگی همچنین می‌تواند به عنوان یک ویژگی از فرد در نظر گرفته شود که بیانگر عملکرد شغلی ممتاز است و مشتمل بر شایستگی‌های قابل مشاهده همچون دانش و مهارت‌ها، و عناصر ضمنی شایستگی از قبیل ویژگی‌های شخصیتی و انگیزه است (۹). برخی از صاحب‌نظران، شایستگی را انتقال، شناسایی، ترکیب و فعال کردن مجموعه‌ای از دانش‌ها و مهارت‌ها تعبیر می‌کنند که به حل موقعیت‌های مشکل‌زا منجر می‌شود. آنها تأکید می‌کنند که باید بین شایستگی و مهارت تفاوت قائل شد (۱۰). لذا شایستگی‌ها می‌توانند معیاری برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌های مورد نیاز برای تحقق نیازهای حال و آینده در حوزه جذب و انتخاب کارکنان در طول راهبردها و اولویت‌های سازمانی فراهم آورند (۱۱).

در دنیای پر تلاطم سبک و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند (۱۲). شایستگی‌ها بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز یک مدیر دارند و به فرد برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب کمک می‌کند (۱۳). شایستگی‌های مدیریتی مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده و پیش‌نیازهای دیگر به‌ویژه انگیزه است که برای عملکرد مدیران لازم است. شایستگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی می‌باشد که به عملکرد عالی مدیران در مواقع بحرانی کمک می‌کند (۱۴). بدون تردید رهبری و مدیریت، موتور توسعه هر نظام است و در عصر حاضر کلید رستگاری، رفاه، خلاقیت، نوآوری، استقلال ملتها و آحاد منابع

## 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 مصاحبه‌ها (با استفاده از تئوری داده بنیاد) را مبنای جمع‌آوری داده‌های خود قرار داده است. گردآوری داده‌ها در دو مرحله انجام گرفته است: در مرحله اول، جهت شناسایی جامع ابعاد و ویژگی‌های شایستگی‌های مدیران مراکز بهداشتی- درمانی به بررسی اسناد علمی موجود در این حوزه پرداخته شد. روش نمونه‌گیری در این مرحله به صورت هدفمند در دسترس 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 نمونه‌گیری 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 مصاحبه‌ها 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 ویژگی‌های مورد نظر استفاده شد و در بخش مصاحبه، جهت تعیین روایی سوالات 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. نظریه داده بنیاد با پارادیم‌های متعدد و رویکردهای گوناگونی

مورد بهره برداری قرار می‌گیرد، که مهم‌ترین آنها عبارتند از: ۱) رویکرد استرواسی یا نظام مند؛ ۲) رویکرد گلیزری یا برآینده؛ ۳) رویکرد ساخت گرایانه". این پژوهش، رویکرد برآینده و یا همان رویکرد گلیزری را دنبال نموده است، چرا که این رویکرد، الگوهای گسترده تر و متنوع تری را جهت تلفیق داده‌ها ارائه می‌دهد. در واقع این رویکرد به جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه را از بطن داده‌ها، کنکاش می‌کند و نسبت به دو رویکرد دیگر، غیر ساختار یافته است (۱۸). رویکرد برآینده (گلیزری)، با ۲ مرحله اصلی کدگذاری و در طی ۳ گام، صورت می‌پذیرد؛ این ۳ گام عبارتند از: ۱) کدگذاری باز؛ ۲) کدگذاری محوری؛ ۳) کدگذاری گزینشی. در این پژوهش نیز با طی گام‌های ذکر شده در رویکرد برآینده، اهداف تحقیق، دنبال شد جزئیات هر یک از این گام‌ها در ادامه و در خلال بحث، تشریح شده است. شایان ذکر است که در راستای تحلیل و تفسیر داده‌ها در این پژوهش، از نرم‌افزاری MAXQDA نسخه ۱۸ برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شده است.

## یافته‌ها

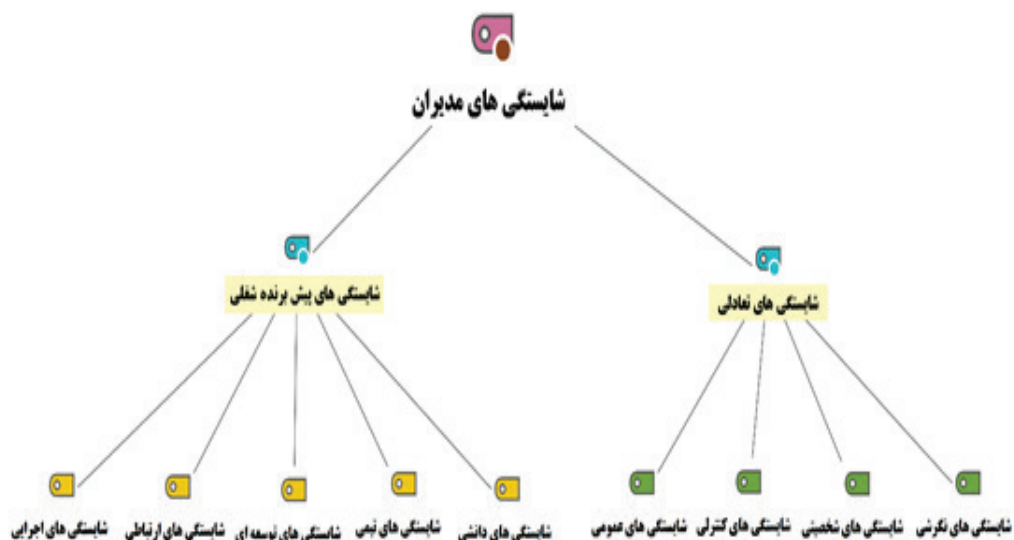
همانطور که عنوان شد، در رویکرد برآینده داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، در طی ۳ گام اصلی کدگذاری، تحلیل می‌شوند، تا در نهایت، الگویی از فرآیندهایی را که در واقعیت، رخ می‌دهد، نمودار سازند بدین ترتیب، در این پژوهش، داده‌های حاصل از تحلیل اسناد و مصاحبه‌ها، در طی ۳ گام کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد پردازش 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 گزینشی 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 می‌شود، بطوریکه در این مرحله، کدگذاری‌ها حول این مقوله صورت می‌گیرد (جدول ۱) مقوله‌ها و مفاهیم به دست آمده در این مرحله را نشان می‌دهد. با توجه به جدول زیر در مجموع ۹ کد محوری بدست آمد.

مقوله	مفاهیم
اجرائی	توانایی ایجاد شرایط محیطی سالم و توانمندساز، مهارتهای رهبری و خودرهبی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، مدیریت بحران، مدیریت زمان، مدیریت آینده و پیشبینی چالشها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع اطلاعاتی، مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی، مدیریت فرآیندها، مدیریت مؤثر وظایف و مسئولیتهای حرفهای، برنامه‌ریزی، مهارت فنی، نفوذ و تأثیرگذاری، مقررات، صرفه‌جویی، استانداردسازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، مهارتهای کامپیوتری، توانایی تلفیق دو وظیفه(هدایت و سیاست‌گذاری)، مدیریت تغییر، ضابطه‌مند بودن مدیر در عزل و نصب‌ها براساس شایستگی، توانایی مدیریت کردن وضعیتهای مختلف، توانایی تقسیم کار، توانایی اولویت بندی کارها، توانایی هماهنگی فعالیتهای پذیرش تغییرات، داشتن تفکر تحلیل و مفهومی، توانایی ارزش گذاری کارکنان برحسب عملکرد، سیاست‌گذاری، تصمیم گیری درست و به موقع، هدف گذاری درست، 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 ایده، پذیرش 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 در برابر فشار، توجه به جنبه‌های آموزشی و تربیتی پرسنل، توجه به شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان، توانایی مدیریت اتفاقات غیرمنتظره، شناخت و تشویق یادگیریها، 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 فرآیندهای 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 کارکنان، هدف‌گذاری و برنامه ها و تصمیم‌گیریهای 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 بر مبنای 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، پاسخگویی، عدالت خواهی، پایداری به اخلاقیات و ارزشهای به روز، توانایی حفظ آرامش و تمرکز بر مسئله، ثبات در تصمیم‌گیری، 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 بخش‌های 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 روش‌های 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 شیوه‌های 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 برنامه‌ها.
عمومی	تقویت روحیه کارکنان، توانایی ایجاد انگیزه، داشتن نظم در کار، احترام به کارکنان، میل به خدمت‌رسانی، مشتری مداری.

پیش برنده شغلی و شایستگی های تعادلی قرار گرفتند. مدل حاصل از تحلیل با نرم افزاری MAXQDA، به صورت زیر بدست آمد.

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



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

سازمان کارا شده و با حداقل امکانات می تواند به بیشترین بازدهی دست یابد بنابراین داشتن یک مدیر لایق یکی از مهم ترین عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان ها می باشد. لذا با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی و آموزشی شهر کرمانشاه انجام گرفت. نتایج حاصل از بررسی مصاحبه ها نشان داد که شایستگی های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی به دو مقوله کلی شایستگی های پیش برنده شغلی و شایستگی های تعادلی تقسیم می شود، که هر کدام دارای زیر مقوله هایی می باشند.

### نتیجه گیری

اکنون یکی از واقعیت های جهان شمول این است که افرادی که شایستگی دارند، از توانایی ها و مهارت های حرفه ای و تخصصی بیشتری بهره مند هستند، برای حل مسائل جاری انگیزه های قوی تری دارند، مسئولیت بیشتری را می پذیرند، و در نهایت، موجب افزایش بهره وری در سازمان می شوند. حال چنانچه در رأس سازمان ها، مدیران کارآمد، شایسته، ماهر و باتجربه قرار گیرند، موفقیت سازمان ها در رسیدن به اهداف خود تضمین خواهد شد و همچنین



شکل ۲: مدل استخراج شده از پژوهش

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 هر جا 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

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) به‌عنوان 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 زبردستان خود ارتباطات مناسبی داشته باشند به راحتی می‌توانند خواسته‌های خود را به آن‌ها انتقال دهند و همین‌طور اینکه با نقاط ضعف سازمان خود آشنا شوند و خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و زبردستان 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

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.

### سیاسگزاری

بدینوسیله، پژوهشگران از تمامی مدیرانی که در فرایند اجرای پژوهش نهایت همکاری داشته‌اند، قدردانی می‌نمایند.

### References

1. Mohammadi, M. Esmaili, 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

تحلیل 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. به هر 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

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.



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 Resource 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 Implementation 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. Cehec, 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].