

ارائه الگوی شایستگی های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تحلیل تم

احمد کیخا^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: امروزه شایستگی مدیران به مبحث کلیدی در نظام‌های دانشگاهی و سازمان‌های مختلف تبدیل شده‌است. با این وجود تا کنون مطالعه‌ای با رویکرد جامع بر پژوهش‌های انجام شده در زمینه شایستگی‌های مدیران در مطالعات خارجی انجام نشده است. علاوه بر این، در زمینه شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز مطالعه‌ای با راهبرد تحلیل محتوا صورت نگرفته است. لذا هدف از این پژوهش، مروری نظاممند بر مطالعات انجام شده در قلمرو شایستگی مدیران در پژوهش‌های خارج از کشور سپس تحلیل محتوا و دسته‌بندی یافته‌ها جهت ارائه الگوی برای مدیران دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد.

روش: پژوهش کیفی حاضر در دو گام تدوین شده است. در گام نخست با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند کلید واژه شایستگی مدیران (competencies managers) در بازه زمانی ۲۰۰۶-۲۰۲۰ در پایگاه‌های اطلاعاتی: Science Direct، Springer، Wiley Online Library، ERIC، Sage Journals، Emerald جستجو شد و از میان ۱۳۸ مطالعه در نهایت ۶۰ مطالعه به تحلیل نهایی راه یافت. در گام دوم با استفاده از روش تحلیل تم، مفاهیم کلیدی ۶۰ مقاله استخراج و در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند.

یافته‌ها: تم‌های اصلی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هشت دسته؛ شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالی، شایستگی‌های توسعه سازمانی، شایستگی‌های تعاملاتی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی با ۳۰۴ مفهوم کلیدی طبقه‌بندی شده است.

نتیجه‌گیری: با توجه به نقش کلیدی دانشگاه‌ها در توسعه زیست بوم‌های گوناگون توجه به شایستگی‌های مدیران که در راس تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در دانشگاه‌های علوم پزشکی قرار دارند بسیار مهم پنداشته می‌شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، با دسته‌بندی هشتگانه شایستگی‌ها لازم است مسئولین امر با مبنا قراردادن این شایستگی‌ها در گزینش مدیران و اتخاذ سیاست‌های در این زمینه به سمت ارتقاء کارایی و اثربخشی دانشگاه‌های علوم پزشکی گام بردارند. کلید واژه‌ها: مروری نظام‌مند، شایستگی، شایستگی مدیران، تحلیل تم

۱. دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
ایمیل: ahmadkeykha8984@gmail.com

مقدمه

منابع انسانی سازمان‌ها به مثابه موتور اصلی حرکت سازمان‌ها و مزیت رقابتی سازمان‌ها در مقابل رقبا شناخته می‌شوند. به همین جهت کنشگران و دانشوران علمی به دنبال سازوکارهای برای افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در سازمان‌ها هستند. یکی از مباحثی که امروزه بیش از پیش در سازمان‌ها طرح‌ریزی شده است بحث شایستگی نیروی انسانی به ویژه مدیران که در راس امور قرار دارند و کنشگر اصلی فعالیت‌های دیگر منابع انسانی و کارکردهای سازمان هستند، می‌باشد. این مبحث در دانشگاه‌های علوم پزشکی و نقش خطیر آن‌ها در نظام آموزش عالی سلامت کشور اهمیت دو چندانی به خود می‌گیرد.

شایستگی با رویکردهای گوناگونی مورد استفاده بوده است بنابراین باید تعریف موشکافه‌تری از آن ارائه گردد. در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی دو رویکرد برای پژوهش‌های شایستگی وجود دارد؛ نخست رویکرد رفتاری فرد محور، رویکرد متداول در ایالات متحده است که از اصطلاح شایستگی به عنوان ویژگی‌های اساسی یک شخص که از نظر علی به عملکرد موثر و برتر در یک شغل یا موقعیت مرتبط است، مفهوم پردازی می‌شود (۱، ۲). سوی دگر آن، رویکرد عملکردی وظیفه‌گرا قرار دارد. این رویکرد در کشور انگلستان متداول است و اصطلاح شایستگی به مثابه توانایی استفاده از دانش، درک و مهارت در انجام معیارهای مورد نیاز در شغل تعریف می‌شود (۱). هافمن (۱۹۹۹) با تحلیل ادبیات سه نکته؛ الف) ویژگی‌های فردی؛ ب) رفتار قابل مشاهده و ج) استاندارد نتایج عملکردی را در تعریف شایستگی برجسته می‌سازد (۳، ۴). عمومی‌ترین و دقیق‌ترین تعریف از شایستگی توسط پاری بیان شده است، این تعریف مورد پذیرش بسیاری از پژوهشگران بوده است «شایستگی خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط

است که بخش اصلی یک کار (نقش و مسئولیت) را تحت تاثیر قرار می‌دهد که با عملکرد در یک شغل گره خورده است (۵). پس از آن در اوایل دهه ۱۹۷۰ مدل‌های شایستگی پدیدار و توسعه یافته‌اند. دو دلیل اصلی پیدایش و توسعه این مدل‌ها را برای سازمان‌ها را؛ الف) پاسخگویی به تغییرات سازمان و محیط‌های کاری آن‌ها؛ ب) برای پاسخگویی به نیاز افرادی که از مدل‌های شایستگی برای رفع نیازهای خاص در سازمان‌ها استفاده می‌کنند (۶).

اهمیت پرداختن به شایستگی مدیران در سازمان‌ها به این دلیل است که قرار گرفتن در جایگاه مسئول حوزه منابع انسانی فرصت بسیار مغتنمی است تا علاوه بر تسهیل ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، زندگی افراد را در مسیری مثبت هدایت کرد و برای انجام این مهم یک مدیر منابع انسانی باید در وهله نخست فضای کسب و کار و قابلیت‌های سازمان خود را بشناسد، استراتژی‌های کلان را با استراتژی‌های حوزه منابع انسانی، نه تنها برای اهداف کوتاه مدت بلکه در بازه زمانی بلندمدت مرتبط نماید و قادر باشد برای دستیابی به آنچه که سازمانش در پی آن است، نیروی انسانی متعهد و دلبسته سازمان را بسیج نماید، استراتژی جبران خدمات را طراحی نماید که حمایت‌کننده رفتارها و عملکرد مورد تایید سازمان باشد، ریسک را مدیریت کند و بر فناوری‌های روز مسلط باشد و مهارت‌های رفتاری و عملکردی شخصی خود را تقویت نماید. همه این قابلیت‌ها در صورتی بهبود می‌یابند که فرد درک صحیحی از شرایط سازمان و ویژگی‌های فردی خود داشته باشد تا بر اساس آن توسعه خود و سازمانش را محقق سازد (۷). شایستگی مدیران سازمان‌ها در مطالعات پراکنده مختلف در ابعاد گوناگون بیان شده‌اند. در حوزه علوم پزشکی نیز با رویکرد تحلیل محتوا در مطالعات داخلی و خارجی پژوهشی انجام نشده است. بنابراین، هدف از این پژوهش، مروری نظام‌مند بر مطالعات انجام شده در قلمرو شایستگی مدیران در خارج از



کشور سپس تحلیل محتوا و دسته‌بندی یافته‌های آن‌ها جهت ارائه الگوی برای مدیران دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد. جهت دستیابی به این هدف پرسش زیر طرح ریزی شد

- مهمترین تم‌ها(مولفه‌های) الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی بر اساس مطالعات انجام شده خارجی کدام‌اند؟

روش بررسی

این پژوهش در دو گام انجام شده است. در گام نخست به منظور بررسی پژوهش‌های انجام شده در مورد موضوع و قلمرو خاص از روش نظام‌مند استفاده شده است. بدین منظور کلید واژه شایستگی مدیران (competencies managers) در بازه زمانی ۲۰۰۶-۲۰۲۰ در پایگاه‌های اطلاعاتی؛ Science Direct، Springer، Wiley Online Library، ERIC، Sage Journals، Emerald جستجو شد و مقالات بدست آمده در چند مرحله مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج به منظور دستیابی به هدف پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. در تمامی مراحل بررسی مقالات، ملاک‌ها و معیارهای مطالعه نظام‌مند رعایت شد. روی هم رفته، ۱۳۸ پژوهش استخراج شد که به منظور ارزیابی کیفیت مقالات و استخراج داده‌ها برای اطمینان چندین بار مقالات واکاوی و بازخوانی شدند که در نهایت ۶۰ پژوهش به تحلیل نهایی راه یافت. نگاره (۱) روند فیلتر مقالات در سه مرحله رد شده بر اساس عنوان، چکیده و متن مقاله را نشان می‌دهد؛



نگاره ۱. روند سرنده و فیلتر مقالات

در گام دوم از راهبرد تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم یکی از روش‌های تحلیل در پژوهش‌های کیفی است از این روش برای شناسایی، تفسیر و ادغام یافته‌های موجود در متن استفاده می‌شود. در واقع، تم اصلی‌ترین پاسخ و معنای موجود در داده‌ها در رابطه با سوال پژوهش است. این فراگرد بدین صورت بود پس از گزینش مقالات منتخب، با خوانش عمیق و غوطه‌ور شدن در یافته‌ها مفاهیم کلیدی احصا شدند و سپس کدگذاری و تقسیمات تم بر حسب وجوه اشتراک و افتراق انجام شد.

جهت اعتبار بخشی به یافته‌ها از رویکرد خود بازبینی محقق (self-monitoring) استفاده شده است. این رویکرد به عنوان راهبردی برای اعتبار بخشی به یافته‌ها در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی شناخته می‌شود. از این رو، در مرحله تجزیه و تحلیل و استخراج مفاهیم پژوهشگر پس از اینکه مفاهیم مرتبط را استخراج نمود و در مقوله‌های مختلف دسته‌بندی نمود، فرآیند کدگذاری و شناسایی مفاهیم را مجدداً انجام داده تا اشکالات و سوگیری‌های احتمالی به حداقل برسد. علاوه بر این، کد مقالات اشاره‌کننده به هر مقوله اصلی از شایستگی‌های مدیران نیز در جدول (۱) بیان شده است. سپس مفاهیم کلیدی متناظر با هر شایستگی اصلی تشریح شده است

یافته‌ها

پس از تحلیل و استخراج مفاهیم کلیدی شایستگی مدیران از مطالعات باقی مانده پس از احصا مفاهیم کلیدی هر مقاله این مفاهیم بر حسب وجوه اشتراک و افتراق در قالب ۸ طبقه تم‌های اصلی جای گرفتند که در جدول (۱) تشریح شده‌اند؛

(۱) **شایستگی‌های شخصیتی**؛ ثبات عاطفی، خودکنترلی، عزت نفس، خودآگاهی، خودکارآمدی، سخت‌کوش، تاب‌آور، صادق، صبور، با اخلاق، عادل، همدل و حساس نسبت به احساس دیگران، شنونده فعال، متعهد، آموختن از دیگران، مغرور نبودن، مهربانی، فروتنی، انعطاف‌پذیری عاطفی، وجدان‌کاری، دگراندیش

نسبت به زندگی، ثبات قدم، صریح بودن، شوخ طبعی، پر انرژی، واقع بین، روحیه پذیرش اشتباه، چالش پذیر، حفظ احترام کارکنان، بالاراده، روابط عمومی بالا، سرنوشت ساز، حسن اعتبار عمومی، حسن شهرت در مجامع تخصصی، خودباوری، شخصیت کاریزماتیک، لذت بردن از پیشرفت دیگران، نهراسیدن از ناشناخته ها

(پذیرنده دیدگاه های گوناگون)، منعطف، آرام و خونسرد، قاطع، عادل، شجاعت، سخاوت، خود کنترلی، مشتاق و با انگیزه، امانت دار، سازگاری، خوش بینی، خودشناسی، الهام بخش، خیراندیش، اقتدار، قابل اعتماد، برخورداری از بلوغ اجتماعی، مدیریت استرس، جرات ورز، تفکر مفهومی، خوش بین، درک دیگران، چابکی، نگرش فعالانه

جدول ۱. دسته بندی تم های اصلی شایستگی های مدیران

تم های اصلی	منابع
شایستگی های شخصیتی	(۳)؛ (۱۲)؛ (۱۵)؛ (۱۶)؛ (۱۷)؛ (۱۸)؛ (۲۱)؛ (۲۲)؛ (۲۳)؛ (۲۵)؛ (۲۷)؛ (۲۸)؛ (۲۹)؛ (۳۳)؛ (۳۴)؛ (۲۹)؛ (۳۹)؛ (۴۱)؛ (۴۳)؛ (۴۵)؛ (۴۶)؛ (۴۹)؛ (۵۱)؛ (۵۲)؛ (۵۳)؛ (۵۴)؛ (۵۵)؛ (۵۶)؛ (۵۷)؛ (۵۸)؛ (۵۹)؛ (۶۰)؛ (۶۱)؛ (۶۲)
شایستگی های فنی	(۹)؛ (۳)؛ (۱۰)؛ (۱۱)؛ (۱۳)؛ (۱۴)؛ (۱۵)؛ (۱۶)؛ (۱)؛ (۱۸)؛ (۱۹)؛ (۲۰)؛ (۲۱)؛ (۲۲)؛ (۲۳)؛ (۲۴)؛ (۲۵)؛ (۲۷)؛ (۲۹)؛ (۳۱)؛ (۳۳)؛ (۳۴)؛ (۳۶)؛ (۳۸)؛ (۳۹)؛ (۴۰)؛ (۴۱)؛ (۴۲)؛ (۴۳)؛ (۴۵)؛ (۴۶)؛ (۴۷)؛ (۴۹)؛ (۵۱)؛ (۵۲)؛ (۵۳)؛ (۵۴)؛ (۵۵)؛ (۵۶)؛ (۵۷)؛ (۵۸)؛ (۵۹)؛ (۶۰)؛ (۶۱)؛ (۶۲)
شایستگی های مالی	(۸)؛ (۱۸)؛ (۲۰)؛ (۲۹)؛ (۳۰)؛ (۳۱)؛ (۳۶)؛ (۴۰)؛ (۴۱)؛ (۴۳)؛ (۴۷)؛ (۵۰)؛ (۵۲)؛ (۵۳)؛ (۵۵)؛ (۵۶)؛ (۵۸)؛ (۶۰)؛ (۶۱)
شایستگی های منابع انسانی	(۱۱)؛ (۱۸)؛ (۲۳)؛ (۲۹)؛ (۳۶)؛ (۴۱)؛ (۴۵)؛ (۴۶)؛ (۴۷)؛ (۴۹)؛ (۵۲)؛ (۵۳)؛ (۵۴)؛ (۵۵)؛ (۵۶)؛ (۵۷)؛ (۵۸)؛ (۵۹)؛ (۶۰)؛ (۶۱)؛ (۶۲)
شایستگی های کارآفرینی	(۱۴)؛ (۱)؛ (۱۸)؛ (۲۲)؛ (۲۹)؛ (۳۰)؛ (۳۲)؛ (۳۹)؛ (۴۰)؛ (۴۵)؛ (۴۷)؛ (۵۰)؛ (۵۲)؛ (۵۵)؛ (۵۸)؛ (۶۱)؛ (۶۲)
شایستگی های توسعه سازمانی	(۱۱)؛ (۱۰)؛ (۱۵)؛ (۱۶)؛ (۱)؛ (۲۱)؛ (۲۲)؛ (۲۸)؛ (۲۹)؛ (۳۲)؛ (۳۵)؛ (۳۸)؛ (۴۰)؛ (۴۱)؛ (۴۲)؛ (۴۳)؛ (۴۴)؛ (۴۶)؛ (۴۷)؛ (۴۸)؛ (۴۹)؛ (۵۰)؛ (۵۲)؛ (۵۳)؛ (۵۴)؛ (۵۵)؛ (۵۶)؛ (۵۷)؛ (۵۸)؛ (۵۹)؛ (۶۰)؛ (۶۲)
شایستگی های مدیریتی	(۱۴)؛ (۱۵)؛ (۱۷)؛ (۲۰)؛ (۲۲)؛ (۲۵)؛ (۲۸)؛ (۲۹)؛ (۳۶)؛ (۴۲)؛ (۴۵)؛ (۴۶)؛ (۴۷)؛ (۵۰)؛ (۵۲)؛ (۵۴)؛ (۵۵)؛ (۵۶)؛ (۵۷)؛ (۵۸)؛ (۵۹)؛ (۶۰)؛ (۶۲)
شایستگی های تعاملاتی	(۱۶)؛ (۱)؛ (۱۸)؛ (۲۲)؛ (۲۴)؛ (۲۷)؛ (۲۹)؛ (۳۱)؛ (۴۱)؛ (۴۴)؛ (۵۲)؛ (۵۵)؛ (۵۷)؛ (۶۱)؛ (۶۲)

سازمان دهی، در دسترس بودن در محیط کاری، مربی، نتیجه گرا، دارای آگاهی های جهانی، برخورداری از دانش عمومی و تخصصی، تفکر بین نسلی (پایدار)، توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات، نگرش نسبت به کارگروهی، یادگیرنده، توانایی مسئله سازی و حل مسئله، سازنده، مدیریت زمان، مسئولیت پذیر، پاسخگویی، اعتماد بنفس، فن بیان مناسب، برنامه ریزی،

۲) شایستگی های فنی؛ توانایی مشارکت دیپلماتیک، درک مسائل حقوقی، دارای اندیشه سیاسی، کاوشگر، مهارت کارآفرینی، توانایی موقعیت یابی استراتژیک، آغازگر تغییرات، تصمیم ساز و تصمیم گیر، تفکر آینده نگر، دانش بین رشته ای و فرارشته ای، توانایی همکاری بین فرهنگی، مشارکت جو، نقاد و تحلیلگر، تحمل ابهام، چالشگر وضع موجود، سناریوساز، توانایی



استراتژیست، مشوق دیگران، دارای جهت گیری زمانی، توانایی ارزیابی، مهارت پژوهشی، هوش تجاری، مهارت های بین فردی، توانایی مشاوره، توانایی مذاکره و اقناع، تفکر سیستماتیک، تسهیلگر، استانداردگرا، مهارت بازخورددهندگی، خودفهمی حرفه‌ای، تمایل به تغییر، دید کل‌نگر، آشنایی با قوانین و مقررات، درک کافی از مسائل فرهنگی، هدفگذار، ریسک پذیر، تفکر استراتژیک، شغل مرتبط با تخصص، ارتقاء دهنده مستمر توانایی های خود، مهارت زبان انگلیسی، وقت شناسی، انضباط کاری، حساسیت بین فردی، خود ارزیاب، خود انتقاد، آگاهی تجاری، دقیق و موشکاف، تعادل بین کار و زندگی، نوآوری، قدرت تصویرسازی بالا، توانایی کسب و کار، تفکر انتزاعی، توانایی برخورد با پارادوکس ها و تناقض ها، مستندسازی گزارش ها، عکس العمل های سریع، آشنایی با استراتژی ها و تاکتیک های سازمانی، مدیر جلسات، بررسی چرایی عملکرد ضعیف [تحلیل نقاط ضعف و قوت]، خود توسعه دهنده، یادگیری مادام العمر، تجارب قبلی، آشنایی با صنعت، توانایی اجرایی استراتژی، مهارت تنظیم اهداف، تهیه طرح های تجاری، آگاهی به روابط سازمانی، توانایی ذهنی در هماهنگی فعالیت ها، تفکر منطقی، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، دانش در مورد تنوع فرهنگی، حساسیت بین فرهنگی، به روز رسانی مدام دانش شخصی، مدافع تغییر سازمانی، درک رفتار سازمانی، درک صنعت، توانایی هدایت نتایج، توانایی تحلیل روندهای بین المللی، شناخت کامل سازمان، دارای روحیه کسب و کاری، پذیرنده تغییرات تدریجی، استقلال فردی، فرایندگرا، منعطف در زمان، رهبر و پیشرو، دانش رایانه ای، دانش نرم افزاری

۳) **شایستگی های مالی:** مدیریت امور مالی، تنوع بخشی به منابع درآمدی سازمان، مدیریت نقدیندگی، برخورداری از دانش حسابداری، برخورداری از دانش مالی، شناسایی موضوعات مهم اقتصادی، مدیریت هزینه ها، اتخاذ راهبردهای

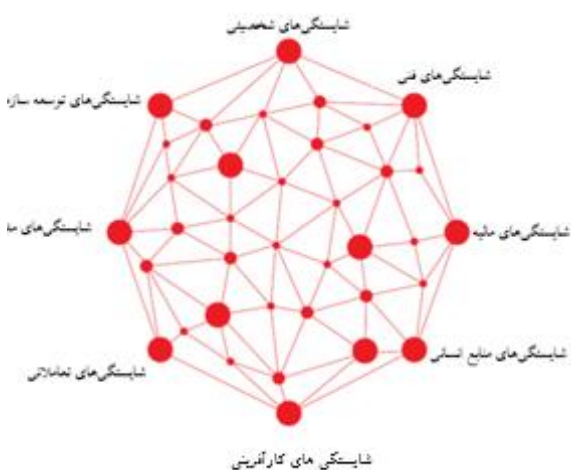
برای کاهش هزینه های سازمان، تخصیص مناسب منابع، آگاهی به هزینه ها، نظارت بر چگونگی هزینه کرد منابع مالی، توجه به کارایی و اثربخشی منابع مالی، توانایی بودجه ریزی، مهارت تعدیل بودجه، مدیریت حقوق و دستمزدها، مدیریت پاداش ها، به کارگیری منطق تحلیل هزینه و فایده در تصمیمات، هوش مالی، مدیریت درآمدها

۴) **شایستگی های منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی، کنترل و مدیریت مشاغل، برنامه ریز شغلی، مدیریت سیستم اطلاعات منابع انسانی، توجه به جانشین پروری در سازمان، آگاهی به تکنیک ها درک و نظریه شغل، شایسته گزینی، توسعه شغلی، توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، تعیین وظایف و اهداف شغلی، جذب و پرورش استعدادها در سازمان، ارزیابی شفاف و عادلانه نیروی انسانی (مبتنی بر عملکرد)، اقدام و نگرش شغلی، تنظیم و کنترل شغلی، بررسی تناسب شغل با تخصص نیروی انسانی، پیشبرد اهداف متناسب با مشاغل، برآورد حجم کاری نیروی انسانی

۵) **شایستگی های کارآفرینی:** تحلیل بازار، تحلیلگر محیط بیرونی، ارتباط مستمر با صنعت، شناسایی نیاز مشتریان، درک بازار، درک ذی نفعان، تعهد به کیفیت، مشتری مداری، پاسخگو به نیازهای مشتری، ارتقاء دهنده مستمر رضایت مشتری، دانش بازار، بررسی شکاف منابع با نیازهای مشتری، دریافت ادارک مشتریان از محصولات، حفظ و توسعه مشتریان، شناسایی و انتخاب بازار هدف

۶) **شایستگی های توسعه سازمانی:** توسعه فرصت های یادگیری رسمی و غیر رسمی سازمانی، توجه به برنامه های پاداش دهی در سازمان، ایجاد کننده اعتماد سازمانی، همبستگی سازمانی، پشتیبانی لازم برای موفقیت سازمان، بهبود مستمر کارکردهای سازمان، یادگیری بین سازمانی، در نظر کلیه عوامل در تصمیمات سازمان، ایجاد محیط مساعد کاری در سازمان، توجه به رفاه کارکنان، وفاداری سازمانی، به

اجتماعی، شبکه‌سازی ارتباطات، هم‌افزایی کاری، ارتباطات مستمر با کلیه ذی‌نفعان، توسعه ارتباطات تصویری، ارتباطات نوشتاری، ارتباطات شفاهی، ایجاد روابط استراتژیک با شرکا، توسعه همکاری درون سازمانی، توسعه همکاری برون سازمانی، ایجاد روابط مشارکتی مبتنی بر اعتماد، انسجام بخشی به تیم‌های کاری، ایجاد ارتباطات باز، مدیریت گروه‌ها، توسعه تیم‌های چندفرهنگی



نگاره ۲. مدل شبکه‌ای شایستگی‌های مدیران علوم پزشکی (منبع یافته‌های پژوهش)

بحث

با ارائه دورنما جامع از مولفه‌های شایستگی مدیران در مطالعات خارجی سپس مطالعات انجام شده در داخل کشور که به طراحی مدل در زمینه شایستگی مدیران پرداخته‌اند واکاوی شدند. اللهیاری و همکاران (۶۳) در پژوهشی به طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران پرداختند و به این شایستگی‌ها در سه بعد عمومی (فردی-ادراکی)، میان‌فردی (ارتباطی-اجتماعی) و تخصصی (دانشی-فنی) دسته‌بندی کرده‌اند. با یافته‌های این پژوهش در شایستگی‌های شخصیتی، فنی، تعاملاتی همپوشانی دارد.

اشتراک‌گذاری دستاوردهای سازمان، حذف فرایندهای اداری، غلبه بر موانع سازمان، تشدید رقابت در فضای سازمان، برآوردن انتظارات درون سازمانی، تدوین راهبردهای برای استفاده از فرصت‌ها، پیشبرد اهداف جمعی در سازمان، کاهش نابرابری در سازمان، سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی سازمان، ترسیم چشم‌اندازهای سازمان، مجری اهداف سازمان، آماده‌سازی اهداف سازمان، به اشتراک‌گذاری اهداف سازمانی، درک تنوع و ارزش‌های سازمانی، ارج نهادن به محیط سازمان، درک بهم پیوستگی‌های سیستم‌های سازمان، درک رسالت‌های سازمان، تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های سازمان، جلوگیری از فساد در سازمان، تهیه برنامه عملیاتی با توجه به اهداف سازمان، تحقق اهداف سازمان، درک فرهنگ سازمان، تدوین اهداف کوتاه و بلندمدت متناسب با شرایط سازمان، انتقال شفاف اطلاعات سازمان، جذب پشتیبانی تمام‌بخش‌های سازمان، محافظت از منافع سازمان، هماهنگی سازمانی، ظرفیت‌سازی سازمانی، مدیریت فرایندهای سازمان، اولویت‌بندی و وزن‌دهی به اولویت‌های سازمان، توسعه فعالیت‌های سازمانی، تسهیلگر تغییرات سازمانی، نظارت و کنترل در سازمان، برندسازی سازمان

۷) شایستگی‌های مدیریتی؛ مدیریت بازاریابی، مدیریت فناوری، مدیریت بحران، مدیریت تعارضات، مدیریت پروژه‌ها، مدیریت تنوع در سازمان، مدیریت اطلاعات، مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار، مدیریت پیچیدگی‌ها، مدیریت امور کارکنان، رهبری تحول‌گرا، رهبری خدمتگزار، مدیریت کیفیت، مدیریت قراردادهای مدیریت تغییر، مدیریت اجرایی، پشتیبانی و حمایت از رهبری دیگران، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، پذیرش شیوه‌های جدید حکمرانی در سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت محصولات و خدمات

۸) شایستگی‌های تعاملاتی؛ مهارت ارتباطی، کار تیمی و تیم‌سازی، توسعه ارتباطات بخش‌های مختلف، تعاملگر



الگوی شایستگی های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، یافته های این پژوهش نشان می داد که این شایستگی ها شامل دانش و معلومات حرفه ای، مهارت های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی های شخصیتی، خدمت گزاری، مسؤلیت پذیری و توجه به ارزش های اعتقادی و اخلاقی می شد. کرمانی و همکاران (۶۹) در پژوهشی به بررسی رابطه شایستگی های رهبری مدیران و کادر اجرایی با عملکرد بیمارستان ها پرداختند. نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت معنادار بین شایستگی های رهبری و عملکرد بیمارستانها بود و کلیه مولفه های شایستگی (خصوصیات فردی، کار با دیگران، مدیریت خدمات، بهبود خدمات، تعیین مسیر با عملکرد رابطه مثبت و معناداری داشتند. ماه بانویی و همکاران (۷۰) در پژوهشی به ارائه مدل شایستگی مدیران کل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی پرداختند. در این پژوهش هشت بعد اصلی شایستگی شامل: دانش و آگاهی عمومی، هوش و استعداد، ارزش ها و نگرش ها، ویژگی های شخصیتی، مهارت های ارتباطی، مهارت های تصمیم گیری، توانایی های رهبری و توانایی های مدیریتی کشف شد.

نتیجه گیری

مدیران دانشگاه های علوم پزشکی که در راس امور در تصمیم سازی و تصمیم گیری ها قرار دارند نقش کلیدی را در پیشبرد اهداف نظام سلامت و چگونگی عملکرد نیروی انسانی بر عهده دارند که در صورتی که با شایستگی گزینش شوند همچنین شایستگی ها هشتگانه (شخصیتی، فنی، تعاملاتی، مدیریتی، کارآفرینی، توسعه سازمانی، مالی و منابع انسانی) فوق در آن ها پرورش یابد بدون شک شاهد افزایش اثربخشی کارکردهای نظام سلامت خواهیم بود. نقطه قوت این مطالعه مروری جامع مطالعات تدوین شده در خارج کشور و تلفیق آن ها به صورت مدل کل نگر می باشد. به گونه ای که در بسیاری از

در مطالعه ای دیگر طلوعیان (۶۴) به تدوین مدل فرایندی شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاست های کلی نظام اداری، این شایستگی ها را در چهار معیار اصلی (ویژگی های فردی، مهارت های مدیریتی، توانایی های فردی و عوامل سازمانی) طبقه بندی کرد. با یافته های این پژوهش در شایستگی های شخصیتی، فنی، مدیریتی و سازمانی همسویی دارد.

در پژوهشی دیگر محمودی و همکاران (۶۵) در طراحی الگوی برای تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه، این شایستگی ها را در سه دسته شایستگی های مدیریتی (ادراکی، رهبری، تصمیم گیری و اجرایی)، اجتماعی (ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانشجو محور) و فردی (شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی) دسته بندی کردند. با یافته های این پژوهش با شایستگی های مدیریتی، تعاملاتی، فردی و فنی همپوشانی دارد. در پژوهشی دیگر درخشان و زندی (۶۶) به طراحی الگوی شایستگی های مدیران گروه های آموزشی پرداختند و این شایستگی ها را در ۱۱ شایستگی محوری: اخلاقی، اداری-نظارتی، فردی و شخصیتی، انگیزشی، فناوری، ادراکی، ارتباطی و میان فردی، فنی، حرفه ای و تخصصی، سیاسی و اقتصادی-کارآفرینانه دسته بندی کردند. مجموع این شایستگی نیز با شایستگی های کارآفرینی، فنی، شخصیتی، تعاملاتی در این پژوهش همپوشانی دارد. در مطالعه ای دیگر بلالی شهواری و همکاران (۶۷) به واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی های محوری مدیران در ادارات تعاونی، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان پرداختند و شایستگی های شناسایی شده را در سه بعد: فردی (نگرشی و رفتاری)، اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی) و حرفه ای (مدیریتی، برنامه ای و دانشی) دسته بندی کردند. با شایستگی های فنی، شخصیتی، مدیریتی در این مطالعه همپوشانی دارد. در مطالعه رنجبر و همکاران (۶۸) ارزیابی

- Abdolhasan and Shahhoseini MohammadAli. Explaining the dimensions of human resource managers' development in a competency-based banking system: The application of theme analysis. *Iranian Journal of Management Sciences*, Spring 2018, Vol.13, No 49[In Persian]
8. Salomo, Sören, Jan Brinckmann, and Katrin Talke. "Functional Management Competence and Growth of Young Technology Based Firms." *Creativity and Innovation Management* 17, no. 3 (2008): 186-203.
 9. Stevens, Gregory W. "A critical review of the science and practice of competency modeling." *Human Resource Development Review* 12, no. 1 (2013): 86-107.
 10. Salleh, Kahiroh Mohd, and Nor Lisa Sulaiman. "Technical Skills Evaluation Based on Competency Model for Human Resources Development in Technical and Vocational Education." *Asian Social Science* 11, no. 16 (2015): 74.
 11. Salleh, Kahiroh Mohd, Nor Lisa Sulaiman, and Gene W. Gloeckner. "The development of competency model perceived by Malaysian human resource practitioners' perspectives." *Asian Social Science* 11, no. 10 (2015): 175.
 12. Chouhan, Vikram Singh, and Sandeep Srivastava. "Understanding competencies and competency modeling—A literature survey." *Journal of Business and Management* 16, no. 1 (2014): 14-22.
 13. De Vos, Ans, Sara De Hauw, and I. Willemase. "Competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study." Working Paper Vlerick

مفاهیم کلیدی در شایستگی‌های گوناگون در مطالعات داخلی مغفول مانده شده‌است. لازم به توضیح است این پژوهش به روش مرور نظام‌مند فقط مقالات چاپ شده لاتین را مورد بررسی قرار داد. بنابراین مطالعاتی که در داخل ایران انجام شده و منتشر شده اند در این بررسی وارد نشده اند که جزو محدودیت‌های مطالعه حاضر می باشد.

منابع

1. Kang, Hyo-Jin, Kyung-won Chung, and Ki Young Nam. "A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea." *International Journal of Design* 9, no.2,2015
2. Boyatzis, Richard E. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons, 1982
3. Hsieh, Su-Chin, Jui-Shin Lin, and Hung-Chun Lee. "Analysis on literature review of competency." *International Review of Business and Economics* 2, no. 1 2012: 25-50.
4. Hoffmann, Terrence. "The meanings of competency." *Journal of European Industrial Training* 1999.
5. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999
6. Koenigsfeld, Jason Paul, Joe Perdue, Hyewon Youn, and Robert H. Woods. "The changing face of competencies for club managers." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2011.
7. Sefidgaran Baharak, Gholipor, Arian, Faghihi,



- management.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 119 (2014): 739-747.
21. Skorková, Zuzana. “Competency models in public sector.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 226-234.
 22. Xu, Hong-hua, and Yan-hua Wang. “Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model.” *Procedia Earth and Planetary Science* 1, no. 1 (2009): 1764-1771.
 23. Liikamaa, Kirsi. “Developing a project manager’s competencies: A collective view of the most important competencies.” *Procedia Manufacturing* 3 (2015): 681-687.
 24. “Job competencies for malaysian managers in higher education institution.” *Asian Journal of Management and Humanity Sciences* 4, no. 4 (2009): 226-240.
 25. Dreyfus, Christine R. “Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers.” *The Journal of Management Development* 27, no. 1 (2008): 76.
 26. Brière, Sophie, Denis Proulx, Olga Navaro Flores, and Méliissa Laporte. “Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners.” *International Journal of Project Management* 33, no. 1 (2015): 116-125.
 27. Robinson, Mark A., Paul R. Sparrow, Chris Clegg, and Kamal Birdi. “Forecasting future competency requirements: a three phase methodology.” *Personnel Review* (2007).
 28. Ekaterini, Galanou. “A qualitative approach to middle managers’ competences.” *Management research review* (2011).
 - Leuven Gent Management School 2011 (2011).
 14. Wesselink, Renate, Vincent Blok, Sebastiaan van Leur, Thomas Lans, and Domenico Dentoni. “Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices.” *Journal of Cleaner Production* 106 (2015): 497-506.
 15. Wiek, Arnim, Lauren Withycombe, and Charles L. Redman. “Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development.” *Sustainability science* 6, no. 2 (2011): 203-218.
 16. Wiek, Arnim, Lauren Withycombe, and Charles L. Redman. “Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development.” *Sustainability science* 6, no. 2 (2011): 203-218.
 17. Asumeng, Maxwell. “Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model.” *Journal of Management Research* 6, no. 4 (2014): 1-21.
 18. Jałocha, Beata, Hans Petter Kraneb, Anandasivakumar Ekambaram, and Grażyna Prawelska-Skrzypek. “Key competences of public sector project managers.” *Procedia. Social and Behavioral Sciences* 119 (2014).
 19. Mojab, Farnaz, Reza Zaefarian, and Abdol Hadi Dazian Azizi. “Applying competency based approach for entrepreneurship education.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 12 (2011):436-447
 20. Panas, Antonios, John-Paris Pantouvakis, and Sergios Lambropoulos. “A simulation environment for construction project manager competence development in construction

- Mehaffey-Kultgen. "The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study." *Industrial and Commercial Training* (2018).
38. Vathanophas, Vichita. "Competency requirements for effective job performance in Thai public sector." *Contemporary management research* 3, no. 1 (2007): 45-45.
39. Vu, Giang Thi Huong. "A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals."
40. Erasmus, Barney, Vadm Pieter Loedolff, and Mr Filip Hammann. "Competencies for human resource development practitioners." *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 9, no. 8 (2010).
41. Mikušová, Marie, and Andrea Čopíková. "What Business Owners Expect From a Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Czech Businesses." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 24, no. 3 (2016): 162-180.
42. Martina, Kōnigová, Urbancová Hana, and Fejfar Jiri. "Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations." *Journal of competitiveness* 4, no. 1 (2012): 129-142.
43. Smith, Zachary A., and Mimi Wolverton. "Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17, no. 1 (2010): 61-70.
44. Wu, W. Wen. "A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up." *WSEAS transactions on business and economics*
29. Rappe, Christoph, and Thomas Zwick. "Developing leadership competence of production unit managers." *Journal of Management Development* (2007).
30. Wickramasinghe, Vathsala, and Nimali De Zoyza. "A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization." *Journal of management development* (2009).
31. Boyatzis, Richard, Richard E. Boyatzis, and Franco Ratti. "Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives." *Journal of Management Development* (2009).
32. Yang, Bai, Chuan, Bing, Eng Wu, Pei, Gi Shu, and Ming, Hsien Yang. "On establishing the core competency identifying model." *Industrial Management & Data Systems* (2006).
33. Qiao, June Xuejun, and Wei Wang. "Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China." *Journal of European Industrial Training* (2009).
34. Spendlove, Marion. "Competencies for effective leadership in higher education." *International Journal of Educational Management* (2007).
35. Mitchelmore, Siwan, and Jennifer Rowley. "Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda." *International journal of entrepreneurial Behavior & Research* (2010).
36. Cappellen, Tineke, and Maddy Janssens. "Global managers' career competencies." *Career Development International* (2008).
37. Brown, LeAnn, Babu George, and Candace



- contribute to project success?." *Project Management Journal* 39, no. 4 (2008): 58-67.
52. Hollenbeck, George P., Morgan W. McCall Jr, and Robert F. Silzer. "Leadership competency models." *The Leadership Quarterly* 17, no. 4 (2006): 398-413.
 53. Ahmad, Aqeel, Mohmad Yazam Sharif, and Abdul Rashid Kausar. "HR professionals' competencies and performance in the banking sector of Pakistan." *World Applied Sciences Journal* 31, no. 12 (2014): 2001-2009
 54. Long, Choi Sang, and Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail. "Human resource competencies: A study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia." *International Management Review* 4, no. 2 (2008).
 55. Mufti, Owais, Gohar Saleem Parvaiz, Mohammad Wahab, and Marium Durrani. "Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan." *Journal of Managerial Sciences* 10, no. 1 (2016).
 56. Lambert, Brian, Richard E. Plank, David A. Reid, and David Fleming. "A competency model for entry level business-to-business services salespeople." *Services Marketing Quarterly* 35, no. 1 (2014): 84-103.
 57. Hawi, R. O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial competencies and organizations performance. *International Journal of Management Sciences*, 5(11), 723-735.
 58. Patanakul, Peerasit, and Dragan Milosevic. "A competency model for effectiveness in managing multiple projects." *The Journal of High Technology Management Research* 18, no. 6, no. 6 (2009): 279-291.
 45. Bosch, María José, Yih-teen Lee, and Pablo Cardona. "Multicultural validation of a three-dimensional framework of managerial competencies: A comparative analysis of its application in Asian versus non-Asian countries." *Asian Business & Management* 12, no. 4 (2013): 433-453.
 46. Bourgault, Jacques, Mohamed Charih, Daniel Maltais, and Lucie Rouillard. "Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables." *Public personnel management* 35, no. 2 (2006): 89-119.
 47. Chong, Eric. "Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers." *Journal of Business Research* 61, no. 3 (2008): 191-200.
 48. Ott, Molly, Evelyn Baca, Jesus Cisneros, and Evan Bates. "A Competency-Based Approach to the Master's Degree Preparation of Higher Education Professionals." *Journal of Case Studies in Accreditation and Assessment* 4 (2015).
 49. Ulrich, Dave, David Kryscynski, Michael Ulrich, and Wayne Brockbank. "Competencies for HR professionals who deliver outcomes." (2017).
 50. Liou, Shu-Ning. "Exploring the professional competency contents for international marketer in Taiwan." *International Journal of Economics and Management Engineering* 3, no. 5 (2009): 495-499
 51. Geoghegan, Linda, and Victor Dulewicz. "Do project managers' leadership competencies

- Yahyerei, Sedegheh. Identifying and explaining the competencies of university administrators. *Journal of Management at Islamic University*, (2012); 1 [In Persian]
66. Derakhshan, Mojgan, Zandi, Khalil. Designing a Model for Competencies of Department Chairs. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 2018: 11 [In Persian]
67. Balali Shahvari, Sajjad, Yaghoubi, Nour Mohammad and Vafadar, Milad. Analysis, Ranking and Presentation of Managers' Core Competencies Model (Case Study: Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan). *Journal of Public Management Research*, 2019: 12 [In Persian]
68. Ranjbar M, Khaef Elahi A, Danaee Fard H, Fani A. Measuring Competency Model for Managers in the Health Sector (Structural Equation Modeling Approach). *J Mazandaran Univ Med Sci*. 2014; 23 (109) :104-113 [In Persian]
69. Kermani B, Darvish H, Sarlak M A, Kolivand P. The Relationship Between Leadership Competencies of Managers and Administrative Staff with Hospitals' Performance. *jhosp*. 2016; 15 (4) :115-125 [In Persian]
70. Mahbanoei B, Gholipour A., & Aboeiardakan M. Presenting a competency model for the general managers of the Ministry of Health and Medical Education. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 9 (2) [In Persian]
- 2 (2008): 118-131.
59. Sharma, Ekta. "Role of Higher Education Institutions towards developing the Human Capital of the world through competency mapping." *Journal of Business Economics and Management Sciences* 2, no. 1 (2015): 1-9.
60. Jevscek, Matej. "Competencies of process managers." *RUO. Revija za Univerzalno Odlicnost* 5, no. 1 (2016): 13.
61. Ryan, Geoff, Robert J. Emmerling, and Lyle M. Spencer. "Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies." *The Journal of Management Development* 28, no. 9 (2009): 859-875.
62. Santandreu Mascarell, Cristina, Lourdes Canós Darós, and Carlos Pons Morera. "Competencies and skills for future Industrial Engineers defined in Spanish degrees." *Journal of Industrial Engineering and Management* 4, no. 1 (2011): 13-30.
63. Allahyari, Rahmatollah, Abolghasemi, Mahmoud, Ghahremani, Mohammad and Khorasani, Abasalt. Designing an Efficient Model of Managers Competency of Science and Technology parks of Iranian public University. *Journal of Entrepreneurship Development*. (2016):8 [In Persian]
64. Toloyain, Golamabass. Developing a Process Model of Competencies of Public Sector Human Resource Managers with Emphasis on General Administrative System Policies. *New research approaches in management and accounting*, 2019: 19 [In Persian]
65. Mahmoudi, Mohammad, Zareimatin. Hassan and

Provide a model for the competency of managers at the University of Medical Sciences based on the Theme analysis

Ahmad Keykha^{1*}

Abstract

Background and Purpose: Today, the competency of managers has become a key issue in various academic systems. However, so far, no comprehensive study has been conducted on research on the competence of managers in foreign studies. In addition, no study has been conducted on the competencies of medical university administrators with content analysis strategy. Therefore, the purpose of this study is a systematic review of studies conducted in the field of competency of managers in research abroad, then content analysis and categorization of findings to provide a model for managers of the University of Medical Sciences.

Method: The present qualitative research has been compiled in two steps. In the first step, using the system review method, the keyword competencies managers were searched in the databases: Science Direct, Google Scholar, ERIC in the period 2006-2020, and out of 138 studies, 60 studies finally reached the final analysis. In the second step, using the thematic analysis method, the key concepts of 60 articles were extracted and categorized into the main themes.

findings: The main themes of the competencies of the managers of the University of Medical Sciences in eight categories; Personality competencies, technical competencies, managerial competencies, financial competencies, organizational development competencies, interactive competencies, human resource competencies and entrepreneurial competencies are classified with 304 key concepts.

Conclusion: Given the key role of universities in the development of diverse ecosystems, it is considered very important to pay attention to the competencies of managers who are at the forefront of decision-making and decision-making in medical universities. Based on the findings of this study, by categorizing the eight competencies, it is necessary for the authorities to take steps to improve the efficiency and effectiveness of medical universities by basing these competencies in selecting managers and adopting policies in this field.

Keywords: Systematic review, competency, competency of managers, thematic analysis

1. Ph.D. student of Economics and Finance Management of Higher Education, University of Tehran, Iran.
E-mail: Ahmadkeykha8984@gmail.com