Volume 22, Issue 2 (March- April 2023)

PAYESH

Journal of the Iranian Institute for Health Sciences Research

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]

[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]

A model of managerial competencies affecting the performance of social security hospitals in Tehran, Iran

Mehdi Rezaei Yazdeli[1], Ahmad Vedadi[1*], Mohammad Reza Rabiee Mandajin[1], Mina Jamshidi Avanaki[1]

1. Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 23 August 2022
Accepted for publication: 4 March 2023
[EPub a head of print- 6 March 2023]
Payesh: 2023; 22(2): 175- 183

Abstract

Objective(s): The purpose of this study was to explain and present a model of managerial competencies affecting the performance of social security hospitals in Tehran, Iran.
Methods: This was a qualitative study. A purposive sampling was applied. The participants were senior managers of social security medical centers and experts in hospital management and administration. Data was collected through in-depth semi-structured interviews and continued until saturation. A thematic approach was used to analyze the data.
Results: The results led to the identification of 4 comprehensive themes, 10 organizing themes and 40 basic themes. Comprehensive and organizing themes included knowledge and work experience (specialized knowledge, general knowledge, work experience), individual characteristics (moral characteristics, personality traits), interactive competencies (communication skills, internal-organizational communication, external-organizational communication), and executive competencies (managerial competencies, leadership competencies)
Conclusion: The use of identified themes can be useful in employing competent managers or be used as the basis of routine in-service training courses for hospital managers in medical centers.

Keywords: manager Competency, Hospital, Social Security

[*] Corresponding author: Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
E-mail: ahvedadi@gmail.com

سال بیست و دوم، شماره دوم، فروردین ـ اردیبهشت ۱۴۰۲

پایش

نشریه پژوهشکده علوم بهداشتی جهاددانشگاهی

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران

مهدی رضایی یزدلی[۱]، احمد ودادی[۱*]، محمد رضا ربیعی مندجین[۱]، مینا جمشیدی اوانکی[۱]

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۶/۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳
[نشر الکترونیک پیش از انتشار- ۱۵ اسفند ۱۴۰۱]
نشریه پایش: ۱۸۳- ۱۷۵ :(۲)۲۲؛ ۱۴۰۲

چکیده

اهداف: انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی، یکی از چالش‌های اصلی سیاستگذاران می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی استان تهران بود.

مواد و روش کار: این مطالعه کیفی در دو مرحله مطالعه اسنادی و مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفت. در مرحله مطالعه اسنادی، مستندات علمی منتشر شده و در دسترس مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله دوم از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان خبرگان حوزه مدیریت سلامت و افراد آشنا با فعالیت‌های مراکز درمانی سازمان تامین اجتماعی بودند و به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند، برای تکمیل نمونه ها از روش گلوله برفی استفاده شد. تعداد خبرگان مورد بررسی پس از اشباع نظری ۱۱ نفر بودند. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد.

یافته ها: نتایج منجر به شناسایی ۴ مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۰ مضمون پایه شد. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده شامل؛ دانش و تجربه کاری (دانش تخصصی، دانش عمومی و تجربه کاری)، ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی)، شایستگی‌های تعاملی (ارتباطات درون‌سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات برون‌سازمانی)، و شایستگی‌های اجرایی (شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های رهبری) بود. بر اساس مضامین به دست آمده، الگوی شایستگی مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان های تامین اجتماعی طراحی گردید.

نتیجه گیری: اگرچه ابزارهایی در جهت سنجش و ارتقا شایستگی مدیران در بخش های مختلف طراحی شده است، اما طراحی ابزارهای خاص برای گروه های هدف مشخص با توجه به ویژگی های خاص سیستم و نیازهای مدیریتی آن، نقش مهمی در ارتقای توانمندی و شایستگی مدیران در ارکان مختلف سیستم ارائه خدمات سلامت دارد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی مدیر، بیمارستان، تأمین اجتماعی

کد اخلاق: IR.IAU.CTB.REC.1401.001

* نویسنده پاسخگو: تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی
E-mail: ahvedadi@gmail.com

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]
[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]

مقدمه

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به‌خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار است و از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسأله در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش‌ازپیش آشکار گشته است. لذا سرمایه‌گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است [۱]. توانمندی مدیران در حوزه سلامت به دلیل ویژگی های خاص این حوزه؛ از جمله روند رو به رشد توسعه تکنولوژی و افزایش هزینه‌های بخش سلامت؛ اهمیت قابل توجهی در ارتقای سلامت جامعه دارد. یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌های سلامت، افزایش تقاضا و محدودیت منابع در این حوزه است. این چالش‌ها ضرورت به‌کارگیری مدیران شایسته و توانمند را برای افزایش توان و ظرفیت بخش سلامت آشکار می‌سازد [۲].

بهبود کیفیت مراقبت‌های سلامتی برای بیماران در دولت‌ها و کشورهای در حال توسعه جهت دستیابی به‌سلامتی ملی ضروری است. بیمارستان‌ها یکی از اجزاء مهم نظام سلامت به شمار می‌روند. این مراکز سهم قابل توجهی در ارائه خدمات درمانی دارند و بخش قابل توجهی از هزینه‌های بخش سلامت را به خود اختصاص داده اند. چنین شرایطی ضرورت توجه به ارتقاء توان مدیریتی این مراکز را آشکار می‌سازد [۳،۴].

شایستگی‌های رهبری یا مدیریتی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهای فردی رهبران و مدیران را شامل می‌شود. مدلهای شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه در حال و آینده موردنیاز است فراهم می‌کند و منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها می‌شود. استفاده از مدل‌های شایستگی می‌تواند تصویر روشنی از دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخصی موردنیاز کارکنان برای انجام موثر مسئولیت‌ها و مأموریت خود، ارائه نماید [۵،۶].

علیرغم اینکه شایستگی‌های مدیران در حوزه‌های مختلف تا حدودی مشابه می‌باشد، بااین‌حال مدیریت بخش‌های تخصصی و فوق تخصصی به‌قدری پیچیده است که نیازمند شایستگی‌های تخصصی آن حوزه است که بر این اساس شایستگی‌های اختصاصی مدیران در حوزه تخصصی مطرح می‌شود. طراحی و اجرای مدل‌های شایستگی مدیران حوزه سلامت خصوصاً بیمارستان‌ها، نقش مهمی در ارتقاء مدیریت و عملکرد این مراکز خواهد داشت. سازمان تأمین اجتماعی پس از وزارت بهداشت دومین سازمان ارائه‌دهنده خدمات سلامت کشور است که با دارا بودن ۷۵ بیمارستان و حدود ۳۰۰ درمانگاه تخصصی و عمومی، نقش مهمی در حفظ و ارتقا سلامت جامعه بر عهده دارد. این مراکز وظیفه ارائه طیف گسترده‌ای از خدمات بیمارستانی شامل خدمات تشخیصی و درمانی را به جمعیت بیمه‌شدگان بر عهده دارند [۴،۵].

در مطالعه کاکه مم و همکاران ۷ مضمون فراگیر برای سنجش شایستگی مدیران بیمارستان‌ها شناسایی شد که عبارت بودند از: شواهد، منابع، دانش، ارتباطات، تغییر و حرفه ای گری. این مطالعه به اهمیت طراحی مدل‌های متناسب با حوزه سلامت تاکید داشت [۷]. در مطالعه براتی و همکاران که به روش کیفی انجام گرفت، ۸ مهارت کلیدی شناسایی شده که عبارت بودند از ارتباطات، تجربه، تدارکات زیرساخت، مهارت های مدیریتی، انگیزه، حل مشکل سیستماتیک، آگاهی از حوزه های اخلاق و امور مالی/حقوقی. در این مطالعه مشخص گردید که مهارت‌های عملی، مانند ارتباط و تجربه، مهم‌تر از مهارت‌های نظری برای مدیریت و اداره مؤثر بیمارستان‌ها هستند. بر این اساس پیشنهاد شد آموزش‌های عملی و مبتنی بر مهارت برای دانشجویان این رشته‌ها مورد تأکید قرار گیرد تا دانش آموختگان برای رویارویی با چالش‌های دنیای واقعی آمادگی بیشتر داشته باشند [۸].

در مطالعه دیگری نیز که با هدف شناسایی شایستگی های کلیدی مدیران بیمارستان‌های آموزشی درمانی کرمانشاه انجام گرفت، نتایج بیانگر این بود که شایستگی های مورد نیاز مدیران مراکز درمانی آموزشی شامل دو مقوله کلی شایستگی های پیش برنده شغلی و شایستگی‌های تعاملی می شود. شایستگی‌های پیشبرنده شغلی خود شامل پنج زیر مقوله (شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های توسعه ای، شایستگی‌های تیمی و شایستگی‌های دانشی) می باشد. شایستگی های تعاملی نیز شامل چهار زیر مقوله (نگرشی، شخصیتی، کنترلی و عمومی) بودند. بر مبنای یافته های پژوهش می-توان بیان داشت که این نه شایستگی می-توانند راهنمای عمل مدیران مراکز درمانی آموزشی باشند و مدیرانی که از این شایستگی-ها برخوردار باشند می-توانند سازمان را در رسیدن به هدف‌های خود یاری کنند [۹].

در مطالعه دیگری که به بررسی رابطه شایستگی مدیران با کارایی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداخته بود، مشخص گردید که بین رهبری و برنامه‌ریزی با درصد اشغال تخت

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]

[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]

رابطه معنادار وجود دارد. همچنین امتیاز کلی شایستگی مدیران با درصد اشغال تخت رابطه معناداری دارد [۱۰].

در مطالعه ای که توسط مهربانویی و همکاران در راستای شناسایی ابعاد و شاخص های شایستگی های مدیران انجام گرفت، از روش تحقیق کیفی مبتنی بر تئوری داده بنیاد و مصاحبه استفاده گردید. نمونه گیری مطالعه هدفمند و از نوع نمونه گیری قضاوتی بوده است. تعداد نمونه مورد نیاز بر مبنای رسیدن به حد اشباع دوازده نفر بود. برای کدگذاری داده ها از تکنیک تحلیل تم استفاده گردید که هشت بُعد بدست آمد. 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. بر اساس نتایج مطالعه پیشنهاد شد که در تعیین شایستگی های فردی ابتدا مشاغل استراتژیک با روش مناسب شناسایی و سپس مدل شایستگی متناسب با سازمان در راستای استراتژی آن بیان شود. ضمن این که مدل شایستگی باید هماهنگ با ساختار سازمان و سایر مشاغل و استراتژی‌های سازمان تدوین گردد [۱۱]. بررسی دستاوردهای مطالعات حاکی از آن بود که طراحی مدل‌های شایستگی مدیران بر اساس ساختار و نیازمندی-های سیستم مورد بررسی، یا اصلاح و تعدیل آن بر اساس ویژگی-های سیستم نقش مهمی در اثر بخشی مدل‌ها دارد. بر این اساس، در این مطالعه مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران تبیین گردید.

مواد و روش کار

این پژوهش جزء پژوهش‌های کیفی به روش پدیدارشناسی بود که در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول به منظور شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد شایستگی مدیران بخش سلامت یک مطالعه مروری انجام گرفت و مستندات علمی چاپ شده و در دسترس شناسایی و بررسی شد. از مجموع مقالات بررسی شده مدل متناسب شناسایی گردید که در طراحی ساختار سوالات مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله دوم مطالعه، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته‌ای با صاحبنظران حوزه مدیریت سلامت و آشنا با مراکز درمانی سازمان تامین اجتماعی انجام گرفت. سوالات مصاحبه بر اساس اطلاعات بدست آمده از مرحله مروری تدوین گردید. جهت انجام مصاحبه‌ها ابتدا با صاحبنظران هماهنگی انجام گرفت و ضمن ارائه مستندات و مجوزهای لازم، وقت مصاحبه تعیین گردید. در زمان انجام مصاحبه ضمن یادداشت برداری، صحبت‌ها با اجازه شرکت کنندگان ضبط گردید. متن صحبت های صاحبنظران پس از هر مصاحبه پیاده-سازی شد و سپس از طریق تکنیک تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. انتخاب صاحبنظران به صورت هدفمند بود. تعداد نمونه در این مرحله پس از بررسی و تحلیل یافت های مصاحبه ها و بر اساس دستیابی به اشباع اطلاعاتی پس از ۱۱ مصاحبه بود.

تجزیه‌وتحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از تکنیک مضمون یا تم انجام گرفت. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند [۱۲].

کدهای شناسایی‌شده از مصاحبه‌های صورت گرفته برای کدگذار اول برابر با ۱۹۹ کد و برای کدگذار دوم برابر با ۱۷۴ کد بود. کدهای مشترک نیز برابر با ۱۶۶ کد بود که در ضریب پایایی بر اساس فرمول هولستی بیشتر از ۷۰ صدم و برابر با ۸۹ صدم به دست آمد، بنابراین به لحاظ پایایی مورد تأیید قرار گرفت. سپس با توجه به مضامین به دست آمده، الگوی شایستگی مدیران تاثیرگذار بر عملکردهای بیمارستان های تامین اجتماعی طراحی شد.

یافته‌ها

تعداد مصاحبه های انجام شده ۱۱ مصاحبه بود. مصاحبه شوندگان عبارت بودند از متخصصان حوزه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و مدیران بیمارستانها با حداقل تحصیلات لیسانس مرتبط با مدیریت بیمارستان و تجربه مدیریت حداقل ۱۰ سال در مراکز درمانی (جدول۱). در این پژوهش ۱۶۶ کد از مصاحبه‌ها شناسایی شد که با حذف کدهای مشترک، در ۵۹ مضمون پایه دسته‌بندی شد. پس از دست یافتن به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند که شامل ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده بودند. با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط ۴ مضمون فراگیر شناسایی شد که عبارت بودند از: الف: ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی)، ب: دانش و تجربه (تجربه کاری، دانش عمومی، دانش تخصصی)، ج: شایستگی-های اجرایی (شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری)، د: شایستگی‌های تعاملی (ارتباطات درون‌سازمانی، ارتباطات برون-سازمانی، مهارت‌های ارتباطی) اطلاعات بدست آمده در جدول ۲ نشان داده شده است.

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]
[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]

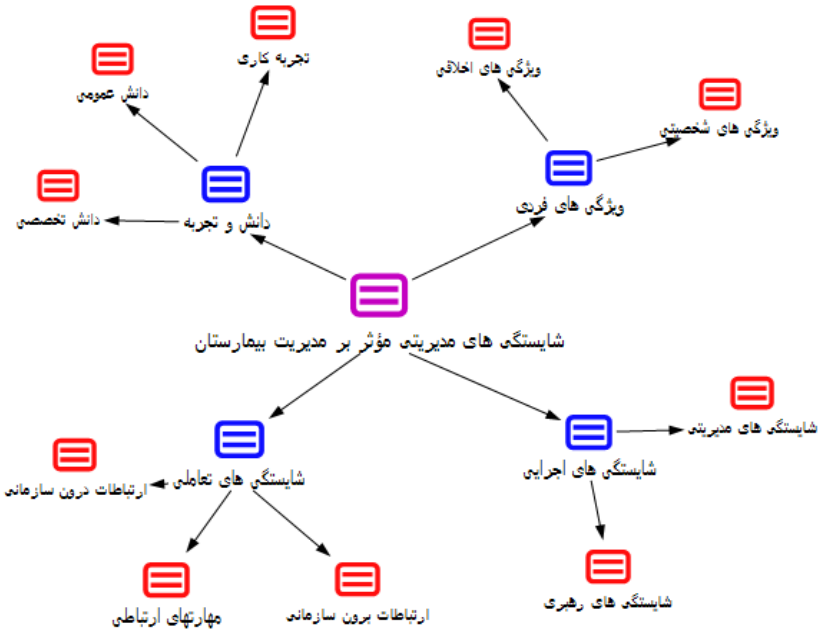
جدول ۱: مشخصات جمعیتی مصاحبه شوندگان

ویژگی های جمعیتی		تعداد	درصد
گروه سنی	۳۰-۳۹	۱	۹/۱
	۴۰-۴۹	۳	۲۷/۳
	۵۰-۵۹	۵	۴۵/۴
	۶۰-۶۹	۲	۱۸/۲
جنسیت	مرد	۵	۴۵/۵
	زن	۶	۵۴/۵
سطح تحصیلات	لیسانس	۱	۹/۱
	فوق لیسانس	۳	۲۷/۳
	دکتری	۷	۶۳/۶
پست سازمانی	عضو هیات علمی یا متخصص مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	۷	۶۳/۶
	مدیر بیمارستان	۴	۳۶/۴

جدول ۲: شناسایی مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه شایستگی های مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان های تأمین اجتماعی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
دانش و تجربه	دانش تخصصی	آشنایی با تجهیزات و فناوری‌های به‌کار گرفته شده در بیمارستان
		آشنایی با استانداردهای بیمارستانی
		آشنایی با نرم افزارهای بیمارستانی
		آشنایی با اعتبار بخشی بیمارستانی
		آشنایی با اصطلاحات پزشکی
	دانش عمومی	دانش مدیریت
		دانش مالی
		آشنایی با زبان‌های خارجی
	تجربه کاری	سابقه کاری در پست‌های مدیریت
		تجربه کار در مراکز درمانی
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های اخلاقی	پایبندی به ارزش‌های متعالی جامعه
		برخورداری از ادب و اخلاق حرفه ای
	ویژگی‌های شخصیتی	صداقت
		مسئولیت پذیری
		انتقاد پذیری
		قاطعیت در عمل
شایستگی‌های تعاملی	مهارتهای ارتباطی	شنود موثر
		همدلی
		مهارت‌های برقراری ارتباط کلامی موثر
	ارتباطات درون سازمانی	برقراری ارتباط موثر با مدیریت درمان استان
		برقراری ارتباط موثر با ستاد مرکزی سازمان
		برقراری ارتباط موثر با کانون‌های کارگری و بازنشستگی
	ارتباطات برون سازمانی	برقراری ارتباط موثر با سازمان‌های بالادستی (وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی)
		برقراری ارتباط با سایر مراکز درمانی
شایستگی‌های اجرایی	شایستگی‌های مدیریتی	هدف گذاری و برنامه ریزی
		مدیریت منابع
		نظارت و ارزیابی
		هدایت کمیته ها
		مدیریت شکایات
		مدیریت بحران
	شایستگی‌های رهبری	تاثیر گذاری بر دیگران
		تیم سازی و کار تیمی
		استقبال از ایده‌های جدید
		پرورش استعداد ها

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]
[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]



شکل ۱: الگوی شایستگی مدیران تاثیرگذار بر عملکرد بیمارستان های تأمین اجتماعی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش تبیین و ارائه مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران بود. مطالعه خوش نمک و همکاران که به منظور ارائه مدل شایستگی مدیران سازمان تامین اجتماعی انجام گرفته بود منجر به ساخت یک مدل مفهومی شامل ۵ سازه اصلی شایستگی فردی، محیطی، مدیریتی، دانشی و سازمانی، ۱۱ زیرسازه و ۴۴ مفهوم گردید. این مطالعه بر روی مدیران حوزه بیمه-ای متمرکز بود و جامعه مطالعه آن مدیرکل، معاونین مدیرکل، روسای ادارات و رؤسا و کارشناسان ارشد و رؤسای شعب یکی از حوزه‌های ادارات کل بیمه‌ای شمال و شمال غرب کشور (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان، کردستان، گیلان، مازندران، گلستان، قزوین و همدان) بود [۱۳]. با توجه به گستردگی حوزه خدمات سازمان تامین اجتماعی به دو حیطه ارائه خدمات بیمه ای و خدمات درمانی، به نظر می رسد این مدل قابل تعمیم به مدیران حوزه درمان نخواهد بود.

در مطالعه دیگری شایستگی های کلیدی مدیران حوزه فناوری اطلاعات از طریق مطالعه کیفی استخراج گردید. نتایج مطالعه نشان داد که این مهارت‌ها در پنج دسته اصلی قابل گروه بندی هستند که عبارتند از مهارت‌های تخصصی و سازمانی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های تفکر و تصمیم گیری، مهارت‌های رهبری و ویژگی‌های فردی. اولویت بندی و وزن اثر هریک از شایستگی ها ازطریق روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به کمک پرسشنامه مقایسه زوجی و نرم افزار اکسپرت چویس صورت گرفته است. جامعه این پژوهش رؤسای ادارات فناوری اطلاعات و آمار استان‌ها و رؤسای ادارات تخصصی مرکز فناوری اطلاعات و آمار ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی بودند. در نهایت براساس وزن های محاسبه شده شایستگی ها در دسته اصلی و زیرقسمت‌ها، به ترتیب اولویت عبارت بودند از: دانش تخصصی، کار تیمی، تفکر سیستمی و راهبردی، مدیریت افراد و توسعه دیگران، تصمیم گیری و حل مسئله، ارتباط مؤثر و انعطاف پذیری، آگاهی سازمانی، برنامه ریزی و مدیریت زمان، مسئولیت پذیری و پیگیری، هماهنگی و سازماندهی، تفکر تحلیلی، نظارت و ارزیابی، خلاقیت و نوآوری و دقت و تمرکز. این مدل شایستگی در کانون‌های ارزیابی و توسعه سمت رئیس اداره فناوری اطلاعات و آمار در سازمان تأمین اجتماعی و سایر سازمان‌ها وشرکت‌های دولتی وغیردولتی قابل استفاده است. با توجه به تخصصی بودن حوزه گروه هدف این مدل به نظر می رسد که این مدل برای ارزیابی شایستگی مدیران بیمارستان‌ها قابل استفاده نخواهد بود [۱۴]. در بررسی مدل‌های شایستگی مدیران بیمارستان ها، مولفه ها و شایستگی های گوناگونی ارائه شده است که متاثر از حوزه تخصصی فعالیت بیمارستان و وابستگی سازمانی بیمارستان-

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]
[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]

های مورد مطالعه است. با این حال مطالعه ای که به طور خاص در زمینه مدیران بیمارستان‌های تامین اجتماعی انجام شده باشد، مشاهده نگردید [۵،۱۰،۱۵]. نتایج مطالعه حاضر منجر به شناسایی چهار مضمون فراگیر و ۱۰ مضمون سازمان دهنده شد. یکی از مضامین فراگیر که در این پژوهش برای شایستگی های مدیریتی مؤثر بر عملکرد بیمارستان‌های تأمین اجتماعی مورد شناسایی قرار گرفت، «دانش و تجربه کاری» بود. دانش و تجربه کاری از سه مضمون سازمان دهنده دانش تخصصی، دانش عمومی و تجربه کاری تشکیل شده است. دانش تخصصی به مواردی از جمله آشنایی با تجهیزات و فناوری‌های به‌کار گرفته شده در بیمارستان، آشنایی با استانداردهای بیمارستانی، آشنایی با نرم‌افزارهای بیمارستانی، آشنایی با اعتباربخشی بیمارستانی و آشنایی با اصطلاحات پزشکی اشاره دارد. دانش عمومی به مواردی از جمله دانش مدیریت، دانش مالی و آشنایی با زبان‌های خارجی اشاره دارد. مدیرانی که از تجربه کار در مراکز درمانی، بیمارستان‌ها و یا سایر بخش‌های مربوط به بهداشت و درمان برخوردار هستند در شرایط بحرانی بهترین تصمیم‌ها را برای سازمان خود می گیرند. همچنین برخورداری از دانش تخصصی نیز می‌تواند در فرایند کارمندیابی، برنامه‌ریزی و اجرای قوانین مربوط به منابع انسانی در مراکز درمانی نقش مهمی ایفا نماید. زمانی که مدیران مراکز درمانی در کنار دانش تخصصی از تجربه کاری نیز برخوردار باشند، نقش مهمی در شکوفایی سازمان ایفا می کنند. چرا که ترکیب دانش و تجربه منجر به اتخاذ تصمیم‌های صحیح در تمامی بخش‌های مربوط به منابع انسانی خواهد شد. دانش و تجربه در کنار هم مدیران را توانمند می‌کند تا بهترین نیروها را در مراکز خود جذب نمایند، و مدیریت صحیحی بر نحوه فعالیت آن‌ها داشته باشند. آموزش‌های دوران خدمت جهت اعتلای توانمندی کارکنان از طریق مدیران شایسته رخ خواهد داد، به عبارتی مدیران برخوردار از دانش و تجربه، هم خود و هم کارکنان را در مسیر شایستگی قرار می‌دهند، که نتیجه آن ارائه خدمات شایسته به مردم جامعه خواهد بود [۱۸-۱۶، ۹].

مضمون فراگیر دیگری که در زمینه شایستگی های مدیریتی مؤثر بر عملکرد بیمارستان های تأمین اجتماعی شناسایی شد، «ویژگی-های فردی» بود. ویژگی‌های فردی مشتمل بر ویژگی اخلاقی و شخصیتی است. ویژگی اخلاقی به پایبندی به ارزش‌های متعالی جامعه و برخورداری از ادب و اخلاق حرفه ای اشاره دارد و ویژگی شخصیتی به مواردی از جمله صداقت، مسئولیت‌پذیری، انتقادپذیری و قاطعیت در عمل می پردازد. برخورداری از اخلاق حرفه‌ای و پایبندی به ارزش‌های متعالی جامعه به‌خصوص در مراکز درمانی که مسئولیت ارائه خدمت به بیماران را بر عهده دارد اهمیت زیادی در عملکرد آن مراکز دارد. مدیران با اخلاق و تابع ارزش‌های انسانی، محیط آرام و امنی را برای خود، کارکنان و مراجعه‌کنندگان ایجاد می‌کنند. برای مدیران مراکز درمانی خیلی مهم هست که از صداقت لازم برخوردار باشند، و همینطور مسئولیت‌پذیری لازم را داشته باشند. این ویژگی ها در تعامل و تصمیم گیری مناسب اهمیت دارد [۸،۱۹،۲۰].

مضمون فراگیر دیگری که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی مؤثر بر عملکرد بیمارستان‌های تأمین اجتماعی شناسایی شد، «شایستگی-های تعاملی» بود که از سه مضمون سازمان‌دهنده، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات درون سازمانی، و ارتباطات برون سازمانی تشکیل شده است. ارتباطات درون‌سازمانی به مواردی از جمله برقراری ارتباط موثر با مدیریت درمان استان، برقراری ارتباط موثر با ستاد مرکزی سازمان و برقراری ارتباط موثر با کانون‌های کارگری و بازنشستگی اشاره دارد. ارتباطات برون‌سازمانی به مواردی از جمله برقراری ارتباط موثر با سازمان‌های بالادستی (وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی) و برقراری ارتباط با سایر مراکز درمانی اشاره دارد. مهارت‌های ارتباطی به مفاهیمی از جمله گوش دادن موثر، همدلی و مهارت‌های برقراری ارتباط کلامی موثر، اشاره دارد. تعاملات و ارتباطات سازمانی سازنده یکی از راهکارهای عملی برای تسهیم دانش و پیگیری عملیات سازمانی است. بدون تعاملات سازمانی رسیدن به اهداف تعیین شده غیرممکن خواهد بود. تعاملات سازنده با کارکنان درون سازمان و تعامل سازنده با مدیران سایر سازمان‌ها جهت استفاده از تجربیات یکدیگر، ایجاد گروه‌های کاری، تسهیم دانش بین‌سازمانی و مدیریت مؤثر لازم است. بنابراین مدیران مراکز درمانی باید ارتباط افقی و عمودی با سایر سازمان‌ها مربوطه جهت تسهیل خدمت گزاری به مراجعه‌کنندگان و حل مشکلات کارکنان خود داشته باشند. مطالعات دیگری نیز به اهمیت شایستگی های تعاملی در عملکرد بیمارستان‌ها و سایر مراکز ارائه دهنده خدمات سلامت اشاره کرده بودند [۲۳-۲۱، ۱۰].

مضمون فراگیر دیگری که در زمینه شایستگی های مدیریتی مؤثر بر عملکرد بیمارستان های تأمین اجتماعی شناسایی شد، «شایستگی های اجرایی» بود که از دو مضمون سازمان دهنده، شایستگی های مدیریتی و شایستگی‌های رهبری تشکیل شده است.

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]
[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]

شایستگی های مدیریتی به مفاهیمی از جمله مهارت هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، مدیریت منابع، نظارت و ارزیابی، هدایت کمیته‌ها، مدیریت شکایات و مدیریت بحران اشاره دارد. شایستگی‌های رهبری به مفاهیمی از جمله تاثیرگذاری بر دیگران، تیم‌سازی و کار تیمی، استقبال از ایده‌های جدید و پرورش استعدادها می‌پردازد. مدیران برای مدیریت صحیح مراکز درمانی باید با مهارت‌های هدف‌گذاری کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت آشنایی داشته باشند و بتوانند بر اساس اهداف تعیین‌شده برنامه‌ریزی‌های خود را در قالب برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت انجام دهند. از جمله شایستگی‌های مدیریتی دیگر برخورداری از مدیریت منابع است که لازمه آن آگاهی از منابع سخت‌افزاری و منابع انسانی سازمانی و ارزش‌گذاری آن‌هاست. بی‌شک مدیران با آگاهی از ارزش‌های منابع انسانی و منابع مادی سازمانی می‌توانند تصمیم‌گیری‌های صحیحی اتخاذ نمایند. مدیران می‌توانند با پذیرش انتقادات و شکایات مردمی و کارکنان، مدیریت صحیحی در این زمینه انجام دهند. همچنین یکی از ویژگی‌های مدیران در مراکز درمانی که بیشتر در زمینه مدیریت مدیران و ارزیابی عملکرد آنان مؤثر است، مدیریت در شرایط بحرانی است. مدیریت در شرایط بحرانی تفاوت‌های زیادی با شرایط عادی دارد و به توانمندی های ویژه ای نیاز دارد.

از جمله ویژگی‌های اجرایی دیگر که در عملکرد مراکز درمانی تأمین اجتماعی مؤثر است، شایستگی رهبری است. مدیران برخوردار از ویژگی رهبری توانایی تاثیرگذاری بر دیگران، تیم‌سازی و کار تیمی، استقبال از ایده‌های جدید و پرورش استعدادها را دارند. رهبران با برخورداری از علم و دانش، تجربه و تصمیم‌گیری‌های صحیح، توان تأثیرگذاری بر دیگران را دارند و می‌توانند کارکنان را با استفاده از تأثیرات خود هدایت نمایند. رهبران شایسته برای پیاده‌سازی اهداف سازمان و رسیدن به برنامه‌های خود و جهت تسهیل در فرایندها اقدام به تشکیل تیم‌ها و گروه‌های کاری می‌کنند و از ایده‌های نوآورانه در سازمان استقبال می کنند، و از طریق جانشین‌پروری، مربیگری اجرایی و برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت، به پرورش استعدادها در سازمان می‌پردازند. در بسیاری از مطالعات انجام گرفته در این زمینه به اهمیت دانش و مهارت‌های مدیریتی در راهبرد موثر مراکز درمانی تاکید شده است [۸،۱۱،۲۱،۲۴].

ویژگی سازمان ها نقش مهمی در معیارهای انتخاب و پرورش مدیران دارد. در نظام سلامت و مراکز ارائه دهنده خدمات به دلیل حساسیت، تخصصی بودن و پیچیدگی خدمات، مدیران باید علاوه بر دانش و تجارب عمومی مدیریتی توانمندی های ویژه ای داشته باشند تا بتواند مراکز درمانی را در محیط متغیر امروز در جهت دستیابی به اهداف نظام سلامت مدیریت نمایند.

تعارض منافع/حمایت مالی: این مقاله اقتباس از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی با عنوان «تبیین و ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی موثر بر عملکرد بیمارستان‌های تامین اجتماعی استان تهران» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست. این پژوهش بدون حمایت مالی انجام شده است.

سهم نویسندگان

مهدی رضایی یزدلی: اجرای مطالعه مروری، انجام مصاحبه ها، تحلیل داده ها و نگارش مقاله

احمد ودادی: طراحی چارچوب مطالعه، نظارت بر نتایج و کفایت داده ها و بازبینی و تکمیل مقاله

محمد رضا ربیعی مندجین: تایید سوالات مصاحبه های کیفی و بازبینی مقاله

مینا جمشیدی آوانکی: همکاری در استخراج داده های کیفی و بازبینی مقاله

تشکر و قدردانی

از اساتید راهنما و مشاور پایان نامه و همچنین مسئولین و مدیران سازمان تأمین اجتماعی به جهت همکاری در انجام این پژوهش تقدیر و تشکر می‌شود.

منابع

1. Mirsepasci N, Gholamzadeh D. Competency Modeling For Public Sector Managers (Middle Managers Of Industrial Section), Journal of Management Future Research 2010; 20: 1-16 [Persian]

2. Poor abedi M, Zarrabi V, sajadi naeeni H, razi Z. Designing a multi-dimensional model for managers and employees. Journal of Research in Human Resources Management 2016; 8: 27-52 [Persian]

3. Garman AN, Johnson MP. Leadership competencies: An introduction. Journal of Healthcare Management 2006; 51:13

4. Ranjbar M, Khaef Elahi A, Danaee Fard H, Fani A. Measurig Competency model for managers in

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]
[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]

the health sector (Structural Equation Modeling Approach). Journal of Mazandaran University of Medical Sciences 2014; 23:104-113 [Persian]

5. Kermani B, Darvish H, Sarlak MA, Kolivand P. Developing competence modeling of hospital managers, Journal of Health Promotion Management 2017; 7: 58-65 [Persian]

6. Allahyari R, Abolghasemi R, Ghahramani M, Korasani A. Designing an efficient model of managers competency of Science and Technology parks of Iranian public University, Journal of Entrepreneurship Development 2016; 8: 729-748 [Persian]

7. Kakemam E, Liang Z, Janati A, Arab-Zozani M, Mohaghegh B, Gholizadeh M. Leadership and management competencies for hospital managers: a systematic review and best-fit framework synthesis. Journal of Healthcare Leadership 2020; 12:59-68

8. Barati O, Sadeghi A, Khammarnia M, Siavashi E, Oskrochi G. A qualitative study to identify skills and competency required for hospital managers, Electron Physician 2016; 8:2458-65

9. Faraji Z, malekian F, Eslampanah M, Kaveani E. Identifying the competencies required by managers of medical-educational centers in Kermanshah. Quarterly Journal of Nursing Management 2020;9:33-41 [Persian]

10. Tabibi SJ, Fathi M, Riahi L, Yousofi nejhadi T. The Relationship between managers competency and efficiency in teaching hospitals of Tehran University of Medical Sciences, Teb va Tazkieh 2017, 19: 17-24 [Persian]

11. Mahbanooei B, Gholipour A, Abooyee Ardakan M. A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education) Iranian Journal of Management Studies (IJMS) 2016, 9: 217 - 241

12. Smith J, Bekker H, Cheater F. Theoretical versus pragmatic design in qualitative research, Nurse Researcher 2011; 18:39-51

13. khoshnamak B, Iranzadeh S, khadivi A, Tagizadeh H. Presenting a competency model in appointing managers in service organizations by identifying and cultivating managers' competencies from the sociological perspective of organizations (Case study: Social Security Organization), Journal of Sociology Studies 2020; 13:71-87 [Persian]

14. Abdolazimzadeh R, Rezazadeh H. Designing a competency model for the head of the information technology and statistics department in the social security organization and prioritization of competencies by AHP method, ‹Ta'min-e-Ejtemaie Social Security Quarterly 2021; 16: 39-70 [Persian]

15. Hayati H, Dadgar E, Jannati A. The Study of various models of hospital manager's competency. Health Information Management 2015; 12):671-680 [Persian]

16. Liang Z, Howard PF, Leggat SG. 360° management competency assessment: is our understanding adequate? Asia Pacific Journal of Human Resources 2017; 55:213-33

17. Ofei AM, Paarima Y, Barnes T. Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. International Journal of Africa Nursing Sciences 2020 13, 100248 https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100248

18. World Health Organization, Global competency model. World Health Organization; Management for health services delivery 2010 Availablefrom:URL:http://www.who.int/management/general/overall/en/

19. Shewchuk RM, O'Connor SJ, Fine DJ, Tyler JL. Building an understanding of the competencies needed for health administration practice. Journal of Healthcare Management 2005; 50:32-47

20. Paarima Y, Kwashie AA, Asamani JA, Ofei AM. Leadership competencies of first-line nurse managers: a quantitative study. Leadership in Health Services 2022; 29: 95–110

21. Calhoun JG, Dollett L, Sinioris ME, Wainio JA, Butler PW, Griffith JR, Warden GL. Development of an inter-professional competency model for healthcare leadership. Journal of Healthcare Management 2008; 53:375-89

22. Anderson RO. Assessing nurse manager competencies in a military hospital (Doctoral dissertation), Walden University 2016

23. Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. Leadership in Health Services 2016;29:95–110

24. MacKinnon NJ, Chow C, Kennedy PL, Persaud DD, Metge CJ, Sketris I. Management competencies for Canadian health executives: views from the field, Healthcare Management Forum 2004; 17:15-20

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-12]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1402.22.2.5.6]

[DOI: 10.52547/payesh.22.2.175]