



## Competency Mapping Framework for Frontline and Middle Managers at Tehran University of Medical Sciences

Amiri Ghale Rashidi. Niloufar<sup>1</sup>, Razaghi Kashani. Farin<sup>2\*</sup>, Rahimnia. Ramin<sup>3</sup>, Jaafari-pooyan. Ebrahim<sup>4</sup>, Arab Yarmohammadi. Alireza<sup>2</sup>, Mokhtare. Hadi<sup>5</sup>, Rafati. Masoud<sup>6</sup>, Jabari Moghadam. Zohreh<sup>7</sup>

1. PhD in Public Administration, Policy Making, Organizational Development and Human Resources Management, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
2. Master of Healthcare Management, Organizational Development and Human Resources Management, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Medical Nanotechnology, School of Advanced Technologies in Medicine, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
4. Professor, Department of Health Management, Policy and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
5. PhD in Healthcare Management, Children's Medical Center Hospital, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
6. MD, Baharloo Hospital, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
7. Master of Public Administration, Organizational Development and Human Resources Management, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

### Abstract

#### Received Date:

2024.8.12

#### Accepted Date:

2025.3.18

#### \*Corresponding

#### Author Email:

Farinrazaghi\_1990@yaho.com

**Background and purpose:** In Iran's health system, the lack of a systematic process for selecting managers based on the specific competencies required in medical universities and the health sector has long been a challenge. To address this gap, Tehran University of Medical Sciences took the lead as the first institution to design a competency mapping framework for frontline and middle managers, aiming to align managerial selection with the strategic goals of the health system.

**Methods:** Firstly, a succession planning committee was formed in the university's Vice-Chancellor for Management Development and Resource Planning. Following an extensive review of relevant models and strategies by several expert panels, this committee proposed guidelines for selecting managers based on merit and developed a competency mapping process.

**Results:** The competency mapping process was structured into eight steps, including: candidate eligibility screening, assessment of general and technical competencies, 360-degree performance evaluation, review of prior experience, and participation in a mentoring-based empowerment program.

**Conclusion:** Using this merit-based selection model, top-performing candidates could be successfully appointed to managerial roles. A key achievement of this process is fostering a culture of meritocracy and advancing the organizational maturity of the university. Competency and talent mapping can serve as a robust framework for succession planning and managerial development in medical universities and the broader health system. This approach might significantly contribute to optimizing the selection and development of future leaders for critical positions via identifying skill gaps, assessing development needs, evaluating performance, and enhancing talent identification.

**Keywords:** Competency, Competency Mapping, Merit-Based Selection, Frontline Managers, Middle Managers



Copyright©2025 Scientific Association of Hospital Affairs, and Tehran University of Medical Sciences. Published by Tehran University of Medical Sciences. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

## چارچوب نقشه‌برداری شایستگی‌های مدیران پایه و میانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران

نیلوفر امیری قلعه رشیدی<sup>۱</sup>، فرین رزاقی کاشانی<sup>۲\*</sup>، رامین رحیم نیا<sup>۳</sup>، ابراهیم جعفری پویان<sup>۴</sup>، علیرضا عرب یارمحمدی<sup>۳</sup>، هادی مخترع<sup>۵</sup>، مسعود رفعتی<sup>۶</sup>، زهره جباری مقدم<sup>۷</sup>

- ۱- دکتری مدیریت دولتی، تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.
- ۲- کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه نانو فناوری پزشکی، دانشکده فناوری‌های نوین پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.
- ۴- استاد، گروه مدیریت، سیاست‌گذاری و اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.
- ۵- دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، بیمارستان مرکز طبی کودکان دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.
- ۶- دکتری پزشک عمومی، بیمارستان بهارلو، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.
- ۷- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

### چکیده:

**زمینه و هدف:** در حوزه نظام سلامت کشور پیاده‌سازی یک فرآیند نظام‌مند برای انتخاب مدیران بر اساس شایستگی‌های اختصاصی حوزه نظام سلامت و دانشگاه‌های علوم پزشکی موضوعی است که تاکنون مورد غفلت بوده است. در این راستا دانشگاه علوم پزشکی تهران به‌عنوان نخستین دانشگاه، برای حل این چالش و دستیابی به فرآیند نظام‌مند انتخاب مدیران اقدام به طراحی چارچوب ترسیم شایستگی‌های مدیران پایه و میانی در جهت دستیابی به اهداف نظام سلامت نمود.

**مواد و روش‌ها:** ابتدا کمیته جان‌شیر پرووری در معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه تشکیل گردید. این کمیته پس از مطالعات گسترده در حوزه مدل‌ها و راهبردها در پل‌های تخصصی متعدد، دستورالعمل شایسته‌گزینی مدیران را تدوین و فرآیند نقشه‌برداری شایستگی را تدوین نمود.

**نتایج:** چارچوب پیشنهادی تدوین شده دارای گام‌های کلیدی از قبیل بررسی صلاحیت داوطلبان، تعیین و سنجش شایستگی‌های عمومی و فنی، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، بررسی تجارب قبلی و دوره توانمندسازی به روش متورینگ بود.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس چارچوب شایسته‌گزینی طراحی شده، داوطلبان برتر موفق به دریافت سمت‌های مدیریتی بوده و یکی از نکات برجسته این فرآیند، ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و ارتقا سطح بلوغ در دانشگاه بوده است. نقشه‌برداری شایستگی و استعدادها، می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای برنامه‌ریزی جان‌شیر پرووری و فرآیندهای توسعه مدیران در دانشگاه‌های علوم پزشکی و نظام سلامت کشور مدنظر قرار گیرد. این رویکرد با تعیین شکاف‌های مهارتی مدیران فعلی و نیازهای توسعه‌ای آن‌ها، ارزیابی عملکرد و شناسایی استعدادها و بهبود فرآیندهای انتخاب و توسعه مدیران آینده برای نقش‌های کلیدی، نقش بسزایی ایفا می‌کند.

**کلیدواژه:** شایستگی، نقشه‌برداری شایستگی‌های مدیران، شایسته‌گزینی، مدیران پایه، مدیران میانی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۵/۲۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۱۲/۲۸

\* نویسنده مسئول مقاله:

Farinrazaghi\_1990@  
yahoo.com

## مقدمه

برای موفقیت سازمان‌ها، وجود تیم‌های مدیریتی با شایستگی‌های لازم برای مقابله با تغییرات ضروری امری بسیار حیاتی است (۱). شایستگی‌ها نیازهای پویا و دائماً در حال تغییر محیط‌های سازمانی را برآورده می‌کنند؛ بنابراین، مدل‌های شایستگی ابزاری برای رویارویی با تغییرات در سازمان‌ها هستند (۲). شایستگی به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتارها اشاره دارد که یک شخص به‌ویژه در یک نقش یا شغل مشخص نیاز دارد تا عملکرد مؤثری داشته باشد. این شایستگی‌ها ممکن است شامل مهارت‌های فنی، مدیریتی، ارتباطی و بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی باشد. شایستگی-های مدیریتی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های قابل مشاهده است که رهبران سازمان باید از آن برخوردار باشند که آن‌ها را قادر می‌سازد در اجرای وظایف خود عملکرد بهتری داشته و به موفقیت دست یابند (۱). شایستگی، ویژگی اساسی مدیران را تشکیل داده که به طور مستقیم با عملکرد شغلی مؤثر یا برتر مرتبط بوده و تفاوت بین مدیران متوسط و عالی را مشخص می‌کند. (۱) بر اساس دیدگاه موسسه بین‌المللی ابعاد توسعه (DDI<sup>1</sup>)، پروفایل شایستگی شغلی رهبری دربرگیرنده چهار مؤلفه مهم و متمایز دانش؛ مواردی که می‌داند، تجربه؛ کارها و سوابقی که انجام داده است، شایستگی؛ کارهایی که می‌تواند انجام دهد و ویژگی-های شخصی و فردی است که می‌تواند یک چارچوب قدرتمند برای تصمیم‌گیری‌ها ایجاد نماید (۳).

نقشه‌برداری شایستگی به عنوان یک استراتژی توسعه منابع انسانی، فرآیندی ساختاریافته است که به ارزیابی و توسعه کاندیداهای سمت‌های مدیریتی و کارکنان کمک می‌کند. این

فرآیند با هدف شناخت کامل دانش، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، ویژگی‌ها و نقش‌های اجتماعی هر فرد در سازمان طراحی می‌شود و هرگونه شکاف ملموس در این ویژگی‌ها را شناسایی می‌کند. در نقشه‌برداری شایستگی، ابتدا ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای یک نقش خاص شناسایی می‌شوند؛ سپس با شایستگی‌های فرد مقایسه می‌شود تا مشخص شود آیا فرد برای آن نقش مناسب است یا نیاز به آموزش و توسعه بیشتری دارد. امکان اندازه‌گیری و توسعه برخی از این شایستگی‌ها ممکن است دشوار باشد، اما با فراهم کردن فرصت‌های بیشتر برای رشد، احتمال بالاتری برای بهبود آن‌ها وجود خواهد داشت (۴).

در حوزه نظام سلامت کشور، با وجود پیاده‌سازی "دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران توسط وزارت بهداشت"، به نظر می‌رسد تلاش‌های صورت گرفته بیشتر برای انتصاب و نه انتخاب مدیران بوده است. در واقع پیاده‌سازی یک فرآیند نظام‌مند برای انتخاب مدیران بر اساس شایستگی‌های اختصاصی حوزه نظام سلامت و دانشگاه‌های علوم پزشکی موضوعی است که مورد غفلت بوده است. در این راستا دانشگاه علوم پزشکی تهران به‌عنوان نخستین دانشگاه، برای حل این چالش و دستیابی به فرآیند نظام‌مند انتخاب مدیران اقدام به طراحی چارچوب نقشه‌برداری شایستگی‌های مدیران پایه و میانی در جهت دستیابی به اهداف نظام سلامت نمود. هدف از انجام این مطالعه طراحی و پیاده‌سازی چارچوب نقشه‌برداری شایستگی و اجرای دقیق و صحیح آن، به منظور تبدیل این فرآیند به معیاری است تا بر اساس آن هر فرد توانمند بتواند به طور منصفانه و پیوسته انتخاب، توسعه و ارزیابی شود. انتخاب شایسته این افراد توانمند می‌توانند به طور مؤثری در تبدیل ارزش‌های سازمان به رفتارهای مورد انتظار از کارکنان نقش کمک‌کننده و بسزایی داشته باشد.

<sup>1</sup> Development Dimensions International Incorporated

## مواد و روش ها

در راستای تعیین سازوکارهای فرآیند شایسته‌گزینی، معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه اقدام به ایجاد کمیته‌های کارشناسی و تخصصی و دبیرخانه شایسته‌گزینی مدیران نمود. این کمیته‌ها در جلسات متعدد و با حضور پنل‌های خبرگان (متشکل از مدیران ستادی و بیمارستانی و اعضای هیئت علمی) و با استفاده از شرح وظایف ارائه شده توسط دبیرخانه شایسته‌گزینی، بیش از ۳۶۰ ساعت زمان را صرف بررسی کارشناسی الگوها، مدل‌ها و مطالعات مختلف کردند. در فرآیند نقشه‌برداری شایستگی پس از تدوین دستورالعمل شایسته‌گزینی و توانمندسازی مدیران، با هدف شناسایی و تحلیل مجموعه مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و رفتارهای خاص مورد نیاز برای انجام یک شغل به‌طور مؤثر، فرآیند نقشه‌برداری شایستگی‌های مدیران طراحی گردید.

## نتایج

**گام اول -** شایستگی‌های اصلی شامل عمومی و رفتاری و فنی مرتبط با شغل (شایستگی‌های رفتاری همسو با چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان و بااهمیت برای انجام کارآمد شغل)، با بررسی مطالعات و مدل‌های مختلف به صورت مرور نظام‌مند، مطابق با اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان، تعیین شدند. سپس بر اساس شایستگی‌های مناسب عمومی و رفتاری برای پست‌های مدیریتی و نیاز به تسلط بر هر یک از این شایستگی‌ها، سطوح مختلف و مصادیق رفتاری طراحی شدند. (۵) شایستگی اصلی و ۲۸ شایستگی فرعی در سطح مدیریت پایه و ۶ شایستگی اصلی و ۳۵ شایستگی فرعی در سطح مدیریت میانی). شایستگی‌های فنی (مهارت‌های فنی یا تخصصی برای وظایف روزانه) نیز به‌طور دقیق تبیین گردیدند.

**در گام دوم،** پس از اعلام فراخوان عمومی داوطلبان سمت مدیریتی، به‌منظور تطابق با مستندات قانونی، کمیته کارشناسی شرایط احراز و صلاحیت (مدارک تحصیلی مرتبط) داوطلبان فراخوان را بر اساس فرم‌های امتیازدهی طراحی شده بررسی نمودند و مطابق با سهمیه اعلام شده در فراخوان، داوطلبان دارای شرایط احراز به مرحله بعد راه یافتند. **گام سوم -** در این مرحله، کمیته تخصصی، به بررسی و سنجش شایستگی‌های فنی داوطلبانی که وارد گام دوم شده بودند، پرداخت. مطابق با نظر پنل خبرگان، این سنجش به صورت «آزمون مبتنی بر سناریو» بود که با طراحی فضایی واقعی از چالش‌های مواجهه‌ای که در سمت مدیریت ممکن است پیش آید، انجام شد. این فرآیند شامل ارزیابی توانایی داوطلب در تصمیم‌گیری در شرایط واقعی سمت مدیریتی با در نظر گرفتن تمامی ابعاد مسئله بود. منظور از این شایستگی، توانایی‌های فنی لازم برای انجام یک شغل خاص بوده که محور اصلی انجام کار را شکل می‌دهد و متفاوت با صلاحیت و صرفاً داشتن مدرک تحصیلی مرتبط بود.

**گام چهارم -** شامل سنجش شایستگی‌های عمومی و رفتاری با برگزاری کانون‌های ارزیابی شایستگی با استفاده از ابزارهای متنوعی نظیر ابزارهای تعاملی، انفرادی، دونفره و آزمون‌های روان‌شناختی بود. گزارشات کانون ارزیابی شایستگی مدیران اسناد مهمی را برای تشخیص استعدادها و برجسته فراهم می‌سازد.

**گام پنجم -** مطابق دیدگاه DDI، بررسی ویژگی‌های فردی و عملکرد گذشته فرد، حائز اهمیت است، لذا این مرحله شامل ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه داوطلبان در محیط کار فعلی از دیدگاه مقام مافوق، همکار، ارباب رجوع، مشتری و خودارزیابی داوطلب و در ۳ دسته معیار رفتاری، مهارتی و نتایج عملکردی ارزیابی است.

شرایط محیطی و فعالیت‌های اجتماعی و شغلی مرتبط با سمت مدیریتی پرداخته شد. در این مرحله، داوطلب موظف به ارائه گزارش عملکرد، شناسایی چالش‌ها و مسائل مشاهده شده در واحدها و ارائه راهکارهای کاربردی گردید. همچنین، متورهای ستادی و محیطی تجربیات خود را با روش‌های نوین از جمله مدل‌سازی نقش و ... به اشتراک گذاشتند. آن‌ها فرصت‌های یادگیری برای داوطلب را با حضور در جلسات مدیریتی و تعامل با متخصصین فراهم آوردند. همچنین، گزارشات ماهانه ارائه شده توسط متور و متی به دقت بررسی و هر فرد بر اساس گزارش شخصی خود در جدول رتبه‌بندی قرار گرفت.

**گام هشتم-** در آخرین گام، داوطلبان بر اساس امتیازات کسب شده در دوره منتورینگ و با تأیید کمیته تخصصی، موفق به دریافت ابلاغ سمت مربوطه شدند. محل خدمت هر داوطلب بر اساس نقاط قوت و شایستگی‌های ایشان انتخاب گردید. (شکل ۱)

**گام نهم-** بر اساس گزارشات کانون ارزیابی و سنجش ۳۶۰ درجه عملکرد، مصاحبه‌ای با داوطلبان برتر (۳ برابر ظرفیت)، به منظور بررسی تجارب اجرایی و دیدگاه‌های مدیریتی، برگزار گردید.

**گام دهم-** داوطلبانی که در جلسه مصاحبه موفق به کسب امتیاز متناسب با سهمیه اعلام شده در فراخوان شدند، پس از اخذ تأییدیه‌های لازم، وارد دوره توانمندسازی به روش منتورینگ (Mentoring) شدند. دوره منتورینگ منطبق با فرآیندهای توسعه توانایی در سه مرحله؛ تجزیه و تحلیل نیازها و اهداف، توسعه توانایی‌ها با استفاده از محیط‌های یادگیری و انتقال مناسب طراحی گردید (۵).

این دوره مطابق با برنامه تدوین شده توسط دبیرخانه شایسته‌گزینی مدیران و به‌طور تمام وقت در واحدهای ستادی و بیمارستانی اجرا گردید که در آن به آموزش مباحث تئوری،



شکل ۱- فرآیند نقشه‌برداری شایستگی‌های مدیران

## بحث

بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر به دنبال شایسته پروری مدیران برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم طراحی و پیاده‌سازی فرآیندی است که در آن به سنجش افراد از منظر شایستگی‌های لازم برای عملکرد اثربخش در سازمان پرداخته و به این پرسش پاسخ دهد که فرد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد تا عملکرد بالاتر از متوسطی داشته و به تحقق اهداف سازمان کمک کند (۶). در نخستین فرآیند شایسته‌گزینی مدیران (۱۴۰۲-۱۴۰۱)، ۴۱۳ نفر از پرسنل دانشگاه مشارکت نموده و بر اساس فرآیند طراحی شده، در انتهای فرآیند ۵ داوطلب برتر موفق به دریافت سمت‌های مدیریتی شدند؛ ۲ نفر به عنوان مدیر بیمارستان و ۳ نفر به عنوان معاون مدیر بیمارستان. این فرآیند با دریافت بازخورد مطلوب از جلسات همفکری و سیاست‌گذاری کمیته تخصصی و به پیرو درخواست معاونت بهداشت دانشگاه، به برنامه‌ریزی و طراحی فرآیند شایسته‌گزینی برای ۴ سمت مدیریتی؛ رئیس امور اداری، معاون مدیر بیمارستان، رئیس شبکه بهداشت و درمان و معاون مرکز بهداشت (در سطوح مدیریتی پایه و میانی)، در نیمسال دوم سال ۱۴۰۲ آغاز و اکنون در مراحل پایانی برگزاری فرآیند قرار دارد. یکی از نکات برجسته این فرآیند، ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و ارتقا سطح بلوغ در دانشگاه بوده است. به منظور بهبود کیفیت عملکرد مدیران فعلی، معاونت توسعه اقدام به برگزاری کانون‌های توسعه شایستگی برای تمامی مدیران پایه و میانی معاونت خود و مدیران پرستاری و مدیران بیمارستان‌ها (مدیران میانی) نمود.

شایستگی‌ها به دلیل ارزش افزوده در سیاق‌ها، فرهنگ‌ها، صنایع مختلف و مدیریت استعداد محبوب شده‌اند. تحقیقات Deloitte نشان می‌دهد سازمان‌هایی که پروفایل‌های موفقیت

را شناسایی می‌کنند، ۴۸ برابر بیشتر احتمال دارد خود را در ۱۰ درصد برتر از نظر کیفیت رهبری ببینند. شایستگی‌ها به توسعه طرح‌های عملکرد کمک کرده و رفتارهای ضروری برای دستیابی به نتایج را مشخص می‌کنند. چارچوب شایستگی در ارزیابی و ارائه بازخورد مؤثر است. با شناسایی شایستگی‌های حیاتی، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌ریزی حرفه‌ای استراتژیک‌تری داشته باشند و مدیران به کارکنان در شناسایی و آماده‌سازی برای مسیرهای حرفه‌ای آینده کمک کنند (۳).

طبق نظر سنجی‌ها، ۷۲ درصد سازمان‌ها موافق‌اند که مدیریت شایستگی برای هر سازمانی حیاتی است و بیش از نیمی از آن‌ها این موضوع را در برنامه‌ریزی‌های آینده خود گنجانده‌اند. از مدیریت شایستگی در سازمان‌های بزرگی مانند Google و سازمان ملل و همچنین در بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک، برای جذب، مشارکت و توسعه استعدادها برتر، متعهد نمودن آن‌ها و تقویت ارزش‌های سازمانی و کسب موفقیت استفاده می‌شود (۸). اقدامات بسیاری از شرکت‌های مطرح Fortune ۵۰۰ مانند Hewlett Packard، PepsiCo و Deloitte، در زمینه تحقیقات گسترده و استفاده از نرم‌افزارهای هوشمند مدیریت شایستگی، سایر سازمان‌ها را مجاب کرده است تا رویکرد خود را در این حوزه تغییر دهند (۹).

در حوزه نظام سلامت نیز، فدراسیون بین‌المللی بیمارستان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) حرفه‌ای‌سازی مدیریت و رهبری را به عنوان یکی از اقدامات کلیدی برای ایجاد سیستم‌های بهداشتی کارآمد و انعطاف‌پذیر در کشورهای در حال توسعه معرفی کرده است. با توجه به نقش کلیدی مدیران در مواجهه با چالش‌های فعلی و آینده در ارائه خدمات بهداشتی، برنامه‌های توسعه رهبری و ترفیع از داخل می‌توانند مسیرهای طراحی فرآیند جانشین-

<sup>1</sup> International Hospital Federation

مأموریت‌ها و رسالت‌های آموزشی و پژوهشی و مسئولیت‌های اجتماعی خود، نیاز به مدیرانی شایسته با ترکیبی از مهارت‌ها و توانمندی‌ها است تا مطابق با اهداف راهبردی خود، نه تنها به افزایش کارایی و اثربخشی نتایج دست یابند بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی و منابع و دارایی‌های نامشهود برای سازمان محسوب گردند. مدیران پایه، نزدیک‌ترین سطح مدیریت به کارکنان عملیاتی هستند و مسئول اجرای برنامه‌های عملیاتی و تسریع فرآیندها در واحدها می‌باشند. آن‌ها روزانه با مشکلات فنی و تعارضات بین نیروهای انسانی مواجه می‌شوند که باید آن‌ها را حل کنند. مدیران میانی نیز به عنوان رابط بین مدیران پایه و ارشد بوده و وظیفه اصلی‌شان اطمینان از هم‌راستایی دیدگاه‌ها، اهداف و استراتژی‌های بخش‌ها با مأموریت و چشم‌انداز سازمان است؛ بنابراین، این مدیران برای انجام وظایف خود به صورت مؤثر و کارآمد نیازمند شایستگی‌های متنوعی هستند که به طور چشمگیری بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. با توجه به تأثیر مستقیم عملکرد و نگرش مدیران پایه و میانی بر موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها، شناسایی و تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف این مدیران برای جلوگیری از ناکارآمدی در نظام سلامت و رسیدن به اهداف سازمانی ضروری است. تطبیق فرآیندهای شایسته‌گزینی با برنامه‌های استراتژیک و مأموریت سازمان و ارزیابی شایستگی‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مدیران مناسب را بر اساس نیازهای خود، شناسایی و انتخاب کرده و مسیر رشد، پیشرفت و تعالی را طی کنند. این اقدامات به ارتقاء سازمان‌ها و دستیابی به اهداف مطلوب آن‌ها کمک خواهد کرد.

نقشه‌برداری شایستگی و استعدادها، می‌تواند به عنوان چارچوبی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و فرآیندهای توسعه مدیران در دانشگاه‌های علوم پزشکی و نظام سلامت کشور مدنظر قرار گیرد. این رویکرد با تعیین شکاف‌های مهارتی

پروری در سازمان‌های بهداشتی را هموار کنند (۱۰-۱۲). توسعه ابزارهای ارزیابی شایستگی، گام مهمی در ایجاد پایگاه داده برای مدیران فعلی و آینده، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و تصمیم‌گیری بهتر در انتصاب مدیران حوزه بهداشت و درمان است که با رویکرد «شایستگی» به رفع ضعف‌های مدیریتی کمک می‌کند (۱۳). طراحی مدل شایستگی و فرآیند شایسته‌گزینی مدیران پایه و میانی دانشگاه علوم پزشکی تهران، با توجه به در نظر گرفتن مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و مطابقت معیارهای مناسب با اولویت‌ها و چشم‌انداز دانشگاه، می‌تواند به عنوان مبنایی برای شناسایی و انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی پست‌های کلیدی سازمانی، برنامه‌ریزی توسعه فردی، بهبود توانمندی‌های مهارتی و رفتاری، کارراهه شغلی و جانشین‌پروری مدیران در نظر گرفته شود.

## نتیجه‌گیری

در دوران جهانی شدن، تضمین دسترسی به افراد مستعد و شایسته با عملکرد و پتانسیل‌های ممتاز برای حمایت از تطبیق‌پذیری، یادگیری مداوم و بهبود مداوم (اخلاقیت و نوآوری) سازمان برای مواجهه با نرخ سریع‌تر تغییرات محیطی جهانی ضروری است. از آنجایی که فرآیند نقشه‌برداری شایستگی‌ها و مدیریت استعداد می‌تواند تضمین کند که افراد شایسته و مستعد در زمان و مکان مناسب برای موقعیت‌های صحیح در دسترس باشند، بنابراین برنامه‌ریزی منابع انسانی و فرآیندهای انتخاب، ارتقا و جذب سازمان باید بر اساس توانایی‌های اصلی و یا ارزش‌های اصلی طراحی یا همسان شوند (۷).

با توجه به نقش دانشگاه علوم پزشکی تهران در حوزه نظام سلامت، به واسطه مراکز بهداشتی و درمانی تحت پوشش،

پتانسیل کارکنان و مدیران تعیین کند (۷). علاوه بر این، این روش می‌تواند فرهنگ شایسته‌گزینی را تقویت و از مدیران حرفه‌ای برای جلوگیری از آسیب‌های ناشی از انتصاب مدیران ناشایسته بهره‌برداری و در بهبود کلی عملکرد سازمان مؤثر باشد.

مدیران فعلی و نیازهای توسعه‌ای آن‌ها، ارزیابی عملکرد و شناسایی استعدادها و بهبود فرآیندهای انتخاب و توسعه مدیران آینده برای نقش‌های کلیدی، نقش بسزایی ایفا می‌کند. همچنین، نقشه‌برداری شایستگی به سازمان کمک می‌کند تا استانداردها و معیارهای واضحی برای سنجش عملکرد و

## References

1. Managerial Competencies as A Key Factor for The Success Of HEIS, Actions to strengthen leadership, a Quebec-Mexico collaborative study.2021. Available From: <https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/11/Managerial-Competencies-Key-Factor-Success-HEIs.pdf> [accessed November 2023]
2. Mahbanoee B, Gholipour A, Abooyee AM. A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education). Iranian Journal of Management Studies (IJMS) 2016 spring; 9 (2): 217 – 241.
3. Development Dimensions International, Inc. Competency Management at Its Most Competent, 2015. Available online: [https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/human-capital/ZA\\_Competency\\_management\\_at\\_its\\_most\\_competent.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/human-capital/ZA_Competency_management_at_its_most_competent.pdf)
4. what is Competency Mapping? Your ultimate 2024 Guide. AIHR, Academy to Innovate HR. Available From: <https://www.aihr.com/blog/competency-mapping/> [accessed June 2024]
5. Simon B. A discussion on competency management systems from a design theory perspective. Business & Information Systems Engineering. 2010 Dec;2: 337-46.
6. Yarahmadi Khorasani M, Naseri NS, Fariborzi E. Designing a Model of Center for Evaluation and Development of Managers' Competencies to Achieve the Desired System of Organizational Performance Improvement: A Qualitative Approach. Research Journal of Transformation Management, 2021 Fall and Winter; 13(26): 125-156. [Persian]
7. Yasin M. Talent Mapping/Assessment: Picturizing Talent in Organization. International Journal of Business and Applied Social Science. 2017 Nov 20;3(11).
8. guide to implementing competency management. Available online: <https://www.cognology.com.au/wp-content/uploads/2018/01/Cognology-Implementing-Competency-Management.pdf>
9. IAEA. The Competency Framework, A guide for IAEA managers and staff. 2020. Available from: <https://www.iaea.org/sites/default/files/18/03/competency-framework.pdf>
10. Unal AK. Competence in healthcare managers: HLA model. Management Review: An International Journal. 2017;12(2):43-61.
11. Barsbay ME, Öktem M. The competency movement in public hospitals: Analysing the competencies of hospital executive managers. Transylvanian review of administrative sciences. 2021(62E).
12. Belasen A, Belasen AR. Value in the middle: Cultivating middle managers in healthcare organizations. Journal of Management Development. 2016 Oct 10;35(9):1149-62.
13. Mohammadi F, Mahmoodi M, Farahani M, Jamaledin S. Validity and Reliability of American College of Healthcare Executive Competencies Assessment Tool for the Managers of Healthcare Networks in Zanjan Province. Journal of Biostatistics and Epidemiology. 2020.