

Original Article

## The Role of Managerial Competencies in Enhancing Financial Performance of Governmental Service Organizations (Case Study: Public Hospitals in Yazd Province)

Ali Azhdari<sup>1\*</sup>, PhD; Homayoon Eshkevargiry<sup>2</sup>, PhD Candidate; Faezeh Abuei<sup>3</sup>, MSc; Amir Mohammad Saadatmand<sup>4</sup>, BSc; Mohammad Javad Abazari<sup>4</sup>, BSc

<sup>1</sup>Assistant Professor, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Management, Economics and Accounting, Ardakan University, Yazd, Iran

<sup>2</sup>PhD Student of Accounting, Faculty of Accounting, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran

<sup>3</sup>Master of Educational Technology, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Yazd, Iran

<sup>4</sup>Bachelor of Accounting, Faculty of Management and Accounting, University of Science and Art, Yazd, Iran

### Article Information

#### Article History:

Received: Aug. 05, 2023

Accepted: Sep. 17, 2023

#### \*Corresponding Author:

Ali Azhdari, PhD;  
Assistant Professor, Faculty of  
Humanities and Social Sciences,  
Department of Management,  
Economics and Accounting, Ardakan  
University, Yazd, Iran  
Email: A.Azhdari@ardakan.ac.ir

### Abstract

**Introduction:** The appointment of managers is one of the most critical decisions in any organization, and it should be based on the competencies of the managers. Managerial competencies at different levels in hospitals offer numerous benefits, including gaining a competitive advantage, strengthening teamwork behavior, and improving financial performance. This study aimed to investigate the role of managerial competencies in enhancing the financial performance of public hospitals in Yazd Province.

**Methods:** This study was applied-developmental in terms of purpose and deductive in terms of approach. In terms of strategy, it was a descriptive-analytical study of the exploratory type, situated within the positivist paradigm. Data were collected using a questionnaire, and the study population comprised managers and supervisors of public hospitals in Yazd Province. Given the limited number of participants, the questionnaire was distributed to all members of the population. Out of 180 distributed questionnaires, 152 valid responses were collected. Data analysis was conducted using Smart PLS3 and SPSS 25 software.

**Results:** The results indicated that managerial competencies, specifically in the individual, technical, and interactive dimensions, had a direct and significant effect on the financial performance of hospitals.

**Conclusion:** Selecting competent managers for decision-making related to resource allocation, control, and the efficient utilization of resources can enhance the financial performance of hospitals. Furthermore, it could improve managerial accountability in performance evaluation and help achieve objectives in line with the accreditation standards of public hospitals in Yazd Province.

**Keywords:** Hospital Administrators; Program Development; Clinical Competence; Economics; Financial Management; Latent Class Analysis

#### Please cite this article as:

Azhdari A, Eshkevargiry H, Abuei F, Saadatmand AM, Abazari MJ. The Role of Managerial Competencies in Enhancing Financial Performance of Governmental Service Organizations (Case Study: Public Hospitals in Yazd Province). Sadra Med. Sci. J. 2025; 13(1): 16-32. doi: 10.30476/smsj.2025.99574.1431.



## مقاله پژوهشی

## نقش شایستگی مدیران در بهبود عملکرد مالی سازمان‌های خدماتی دولتی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دولتی استان یزد)

علی اژدری<sup>۱\*</sup>، همایون اشکورجیری<sup>۲</sup>، فائزه ابوئی<sup>۳</sup>، امیرمحمد سعادت‌مند<sup>۴</sup>، محمد جواد ابادری<sup>۵</sup>

استادیار، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه اردکان، یزد، ایران  
 دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران  
 کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران  
 کارشناسی حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران

## چکیده

## اطلاعات مقاله

## تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶

## نویسنده مسئول:

علی اژدری

استادیار، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، گروه مدیریت،  
 اقتصاد و حسابداری، دانشگاه اردکان، یزد، ایران  
 پست الکترونیکی: A.Azhdari@ardakan.ac.ir

**مقدمه:** تصمیم‌گیری درباره انتصاب مدیران، یکی از مهم‌ترین تصمیمات سازمانی است که باید با توجه به شایستگی‌های مدیران انجام می‌شود. تعیین شایستگی در سطوح مختلف برای بیمارستان‌ها و مدیران آن‌ها می‌تواند مزایای متفاوتی از جمله کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و بهبود عملکرد مالی داشته باشد. هدف این پژوهش، بررسی نقش شایستگی مدیران در بهبود عملکرد مالی بیمارستان‌های دولتی استان یزد بود.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر رویکرد، استقرایی، و از نظر استراتژی، نوعی پژوهش توصیفی-تحلیلی از شاخه پیمایشی بود که در پارادایم اثبات‌گرایی قرار می‌گیرد. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه، جمع‌آوری شد و جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و سرپرستان بیمارستان‌های دولتی استان یزد بود. مجموعاً تعداد ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد و تعداد ۱۵۲ پرسشنامه قابل قبول جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و Smart pls3 انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج بررسی فرضیات نشان می‌دهد که شایستگی مدیران از بعد فردی، فنی و تعاملی بر عملکرد مالی بیمارستان‌ها تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

**نتیجه‌گیری:** انتخاب مدیران شایسته در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تخصیص منابع، کنترل آن‌ها و به‌کارگیری مؤثر و کارایی منابع می‌تواند بهبود عملکرد مالی بیمارستان‌ها را تسهیل کند، باعث پاسخگویی بهتر مدیران در زمینه ارزیابی عملکرد شود و دستیابی آن‌ها به اهداف را مطابق استانداردهای اعتباربخشی بیمارستان‌های دولتی استان یزد، تسهیل نماید.

**کلمات کلیدی:** مدیران بیمارستان؛ توسعه برنامه؛ صلاحیت بالینی؛ اقتصاد؛ مدیریت مالی؛ تجزیه و تحلیل طبقه پنهان

لطفاً این مقاله را به این صورت استناد کنید:

اژدری ع، اشکورجیری ه، ابوئی ف، سعادت‌مند ام، ابادری م ج. نقش شایستگی مدیران در بهبود عملکرد مالی سازمان‌های خدماتی دولتی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دولتی استان یزد). مجله علوم پزشکی صدرا. دوره ۱۳، شماره ۱، زمستان ۱۴۰۳، صفحات ۱۶-۳۲.

چالش‌ها بر تقاضای توسعه یا افزایش شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها تأثیر می‌گذارند و برای مدیریت مؤثر و بهبود بهره‌وری بیمارستان حیاتی هستند. در حال حاضر، مدیران مراقبت‌های بهداشتی در یک محیط بیمارستانی به‌شدت در حال تغییر و تحول مدیریتی، از جمله کمبود شدید نیروی کار، تغییر مدل‌های مراقبت، فشارهای مربوط به مسائل امنیت سایبری، و جنبش «بیمارستان سبز» هستند (۷). از این‌رو، بررسی و توسعه شایستگی‌هایی که آن‌ها باید برای پرداختن به واقعیت‌های اخیر در مدیریت بیمارستان به آن مجهز شوند، ضرورت دارد. رویکرد مبتنی بر شایستگی، مبتنی بر سطح دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان است، اما شواهد حاکی از وجود تنها یک مدل شایستگی مدیریت اصلی برای مدیران بیمارستان است (۸).

یکی از چالش‌های جدی در اداره اثربخش سازمان‌ها به‌ویژه بیمارستان‌ها، حصول اطمینان از وجود مدیریتی شایسته در بالای هرم سازمانی است. در راستای تحقق این امر، بیمارستان‌ها بایستی بر اساس اقتضائات موردنظر، برنامه شایستگی مدیریت متناسب با خودشان را تهیه نمایند. پیدا نکردن افراد مناسب برای شایستگی و جانشینی مدیران یکی از مسائل و مشکلات جدی هر سازمانی است (۹).

عملکرد، حاصل و نتیجه کار یا میزان کار است و عملکرد را می‌توان نتیجه قابل اندازه‌گیری تصمیم‌ها و اقدامات سازمان‌ها دانست که نشان‌دهنده میزان موفقیت سازمان و مجموعه دستاوردهای کسب شده است. دیدگاه مالی چگونگی دستیابی شرکت به اهداف مالی خود را مورد بررسی قرار می‌دهد. معیارهای اساسی دیدگاه مالی شامل درآمد عملیاتی، بازگشت سرمایه به کار گرفته‌شده، بازگشت دارائی‌ها و گردش دارائی‌ها است. قابل ذکر است که عملکرد مالی و عملیاتی بیمارستان‌ها بعد از الزام به رعایت استانداردهای اعتباربخشی به تدریج افزایش یافت. (۱۰). در سطح جهانی ارائه خدمات بهداشتی حتی در کوچک‌ترین واحدها پیچیده است و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی با چالش‌های مختلفی از جمله افزایش هزینه‌های مراقبت و کاهش اعتبارات بهداشتی و درمان روبرو هستند. بر این اساس مدیران بیمارستان باید واحدهای تحت مدیریت خود را با احتیاط اداره کنند و رویکردهای ابتکاری را برای غلبه بر چالش‌های مالی و مدیریتی آن پیدا کنند (۱۱). برای دستیابی به این اهداف، مدیران بیمارستان

شایستگی یا مهارت یک فرد، به‌طور علی با عملکرد مؤثر او در یک شغل یا موقعیت مرتبط است. شایستگی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عملکرد فرد در طیف وسیعی از موقعیت‌ها و وظایف شغلی باشد. فرد برای عملکرد صحیح به شایستگی‌هایی از جمله توانایی برای استفاده از دانش و به فعلیت درآمدن امور، نیاز دارد (۱). رمز بقا و پیشرفت هر سازمانی، نیروی انسانی آن است. برای موفقیت سازمان باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (۲). امروزه برای تحول، بهبود عملکرد و توسعه کارکنان سازمان باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت (۳). اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجو، پیگیری و تلاشی مستمر به‌منظور یافتن و تربیت کسانی که از این نوع شایستگی، توانایی و مهارت برخوردارند، ضروری است. امروزه برای تحول سازمان، بهبود عملکرد و توسعه کارکنان آن باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت. مهم‌ترین دلایل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی بر این مبنا استوار است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار قرار دارند، لذا لازم است که برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌های خود به تلاش‌های مؤثری بپردازند (۴).

سیستم‌های مراقبت‌های بهداشتی در سراسر جهان به‌طور مداوم با چالش‌های متعددی از جمله نیازهای رو به رشد جمعیت سالخورده، کمبود متخصصان و افزایش هزینه خدمات مراقبت‌های بهداشتی روبرو هستند. به‌ویژه در سال‌های اخیر، فشار بر سیستم‌های مراقبت‌های بهداشتی به‌شدت افزایش یافته است. همه‌گیری کووید ۱۹<sup>۱</sup> نیاز به تغییرات سریع و تعدیل انعطاف‌پذیر در سطوح سیستمی و سازمانی را تسریع و تأکید کرد (۵).

بیمارستان‌ها انواع منحصربه‌فرد و پیچیده‌ای از سازمان‌ها هستند که هسته اصلی ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی محسوب می‌شوند. آن‌ها در یک محیط بسیار تنظیم‌شده و تحت فشار عمل می‌کنند تا بتوانند با تغییرات در اهداف سیاست سلامت و عوامل تعیین‌کننده خارجی سازگار شوند (۶). این

1. Covid-19

در نظام هزینه درآمد بیمارستان، مداخله رؤسای بیمارستان‌ها در صورتی که از الگوهای علمی تبعیت نکنند، نمی‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری در فرایندهای توسعه شایستگی مدیران به افزایش درآمد، منجر گردد (۱۶).

اهمیت نظام سلامت به‌عنوان زیربنای اساسی نظام‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و غیره برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران مبرهن است؛ از این رو، با توجه به پویایی و تحول حوزه سلامت، نقش محوری مدیران بیمارستان‌ها در دستیابی به اهداف نظام سلامت و اداره مطلوب و مؤثر و بهبود عملکرد مالی بیمارستان‌ها بسیار مهم است و نقشی تعیین‌کننده و جایگزین‌ناپذیر در موفقیت یا شکست راهبردها و برنامه‌های ملی و دانشگاهی دارد. در شرایط کنونی که کشور با تحریم اقتصادی روبرو است، رعایت عدالت در انتخاب، انتصاب و تغییرات مدیریتی و به‌کارگیری شایسته و مؤثر مدیران بیمارستان‌ها می‌تواند راهبرد مقابله‌ای و اثربخشی در رابطه با مشکلات و چالش‌های ناشی از آن که گریبان‌گیر نظام سلامت شده، داشته باشد. به همین سبب، مدیران بیمارستان‌ها باید شایستگی‌های خود را تقویت نمایند تا بتوانند در راستای ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی ایفای نقش کنند (۱۷).

سازمان‌هایی که خدمات دولتی ارائه می‌دهند، مانند بیمارستان‌های دولتی، بخش‌های بهداشتی، ادارات مالیاتی و سازمان‌های دیگر، نقش بسیار مهمی در جامعه بر عهده دارند. این سازمان‌ها نقش حیاتی در ارائه خدمات اساسی به جامعه داشته و از این رو، عملکرد مالی آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. عملکرد مالی نامطلوب می‌تواند منجر به کاهش کیفیت خدمات، کاهش اعتماد عمومی به این سازمان‌ها و درنهایت، کاهش توانایی آن‌ها در ارائه خدمات باکیفیت شود. یکی از عوامل کلیدی که می‌تواند بر عملکرد مالی این سازمان‌ها تأثیر بگذارد، شایستگی مدیران آن‌ها است. مدیران شایسته و با تجربه می‌توانند منابع مالی و انسانی را به بهترین شکل ممکن تخصیص داده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. مدیران شایسته همچنین می‌توانند بهبود فرایندها و روش‌های کاری را پیشنهاد دهند و از طریق نظارت بر اجرای آن‌ها، به دستیابی به اهداف مالی و عملکردی مطلوب کمک کنند. از آنجاکه مدیران به‌عنوان پاسدار منابع و اموال عمومی به شمار می‌روند، شایستگی آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مالی بسیار حائز اهمیت

باید دانش و توانایی کافی در مهارت‌های مدیریت مالی داشته باشند و مهارت‌های خود را به نمایش بگذارند. توانایی‌های مدیران بیمارستانی در اجرای سیستم‌های مدیریت مالی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ثبات مالی سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی دارد (۱۲). در مفهوم دانش مالی و مهارت‌های مالی، چارچوب و الگویی نهفته است که چرایی و علت پدیده‌ها را مورد نظر قرار می‌دهد، این چارچوب دائماً در حال تغییر است و از ترکیب اطلاعات مختلف، اطلاعات جدیدی را به وجود می‌آورد و به افراد قدرت تحلیل، ارزیابی و پیش‌بینی می‌دهد (۱۳).

شیوه‌های مدیریت سنتی که در آن مدیران بیمارستانی دانش مدیریت مالی ضعیفی دارند، دیگر در سیستم‌های مراقبت بهداشتی و درمانی فعلی جایگاهی ندارند. در نتیجه، گرچه آگاهی روزافزون دانش فنی مدیریت مالی در بین مدیران افزایش یافته، اما مدیریت مالی هنوز هم یکی از محدودیت‌های عمده مدیران بیمارستانی محسوب می‌شود. مهارت محدود مدیران بیمارستانی در زمینه مدیریت مالی به دشواری درک مسائل مالی برای آن‌ها منتج می‌شود و از این رو آن‌ها قادر به کنترل و پذیرش مسئولیت برنامه‌ریزی مالی و مدیریت واحدهای بیمارستانی نیستند (۱۴). مدیران به مهارت‌های مالی نیاز دارند تا بتوانند با هم‌منصبان خود به رقابت بپردازند. در انتصابات و ارتقای مدیران بیمارستانی، مهارت‌های مدیریت مالی به‌عنوان یک عامل ضروری در نظر گرفته نمی‌شود، اما از مدیران خواسته می‌شود که بودجه‌ها را درک کنند و توسعه دهند و امور مالی خود را مدیریت نمایند. دانش و درک کافی از هزینه‌های درمانی، مدیران بیمارستان‌ها را قادر می‌سازد تا بینش عمیقی در مورد چالش‌های مدیریت مالی داشته باشند (۱۵). در حال حاضر ارزیابی عملکرد در بیمارستان‌های ایران اساساً بر الزامات قانونی و دستیابی به اهداف مطابق با استانداردهای اعتباربخشی بیمارستان‌ها متمرکز است و سایر ارزیابی‌های درونی به‌صورت موردی و بر اساس نیاز خاص یا به‌طور پراکنده در بخش‌های مختلف بیمارستان‌ها انجام می‌شود. از آنجاکه برخی بیمارستان‌ها با مشکل کافی نبودن درآمدهای بیمارستانی برای تأمین هزینه‌های ثابت، جاری و توسعه‌ای خود روبرو هستند و مدیران ستادی برای شناخت کیفیت عملکرد مالی این مراکز در زمینه تأمین درآمدها، به ازای خدمات ارائه‌شده، دچار مشکل هستند و با عنایت به پیچیدگی فرایندهای موجود



اجرا، یک پژوهش کیفی و از نظر منطق اجرا، یک پژوهش ترکیبی است. داده‌های مورد نیاز این تحقیق در یک مقطع زمانی خاص گردآوری شده‌اند و بنابراین از نوع مقطعی هستند. همچنین، این تحقیق از لحاظ هدف، توصیفی و از نوع پیمایشی است.

با توجه به مدل پیاز هشت‌وجهی (۱۸)، تحقیق حاضر از نظر رویکرد قیاسی-استقرایی، از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌های کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه)، از نظر استراتژی پیمایشی (مقطعی) و همبستگی و از نظر هدف غائی توصیفی است. (شکل ۱)

### جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری شامل مدیران و سرپرستاران بیمارستان‌های دولتی استان یزد است که تعداد آنها حدود ۲۵۰ نفر بود.

### حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

برای اجرای مطالعه از مدیران و سرپرستاران شاغل در بیمارستان‌های دولتی استان یزد استفاده شد. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی، براساس نوع شغل و بخشی که در آن فعالیت می‌کردند، استفاده گردید. تعداد افراد مشارکت‌کننده در این تحقیق ۱۸۰ نفر بودند که قبل از اجرای مطالعه از آنها رضایت آگاهانه گرفته شد. پرسشنامه به صورت آنلاین

است. برای مثال، در مورد بیمارستان‌های دولتی، می‌توان به شایستگی مدیران در تخصیص بودجه به اقسام مختلف بیمارستان، انتخاب تجهیزات پزشکی و سرمایه‌گذاری در حوزه بهبود کیفیت خدمات، اشاره کرد. بنابراین، بررسی نقش شایستگی‌های مدیران در بهبود عملکرد مالی سازمان‌های خدماتی دولتی و شناسایی شایستگی‌هایی که برای دستیابی به این هدف مهم هستند، بسیار حائز اهمیت است. در این زمینه، می‌توان به بررسی شایستگی‌هایی مانند توانایی مدیریت مالی، تجربه کاری و حرفه‌ای بودن، توانایی برقراری ارتباطات مؤثر و سایر شایستگی‌های مرتبط، پرداخت.

در این راستا، مطالعه موردی با تأکید بر بیمارستان‌های دولتی شهر یزد، با توجه به نوع خدمات و اهمیت این شهر در مراقبت‌های بهداشتی، می‌تواند به‌عنوان یک پژوهش ضروری در این زمینه مطرح شود. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی فاکتورهای شایستگی مدیران بود که با احراز آنها بتوانند به بهترین نحو از منابع مالی و انسانی استفاده کنند و به اهداف مالی و عملکردی مطلوب کمک نمایند.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر فرایند



شکل ۱. مدل پیاز فرایند پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌هایی با توزیع غیرنرمال، با مدل‌های پیچیده با متغیرهای زیاد و شاخص‌های پنهان و پژوهش‌های با نمونه‌های کوچک است.

### ملاحظات اخلاقی

- در این تحقیق، اصالت متون صداقت و امانت‌داری رعایت شده است.
- این مقاله از دانشگاه آزاد واحد یزد، نامه تاییدیه اخلاق به شماره ۱۵۰۰۸۹۲ مورخ ۱۴۰۲/۶/۵ دریافت نموده است.

### یافته‌ها

#### آمار توصیفی

بر اساس نتایج (جدول ۱)، ۵۸ درصد از کل نمونه را مردان و ۴۲ درصد را زنان تشکیل دادند که از کل آمار مردان و زنان ۳۳ درصد آن‌ها مجرد و ۶۷ درصد متأهل بودند. همچنین فراوانی افراد با مدرک لیسانس ۴۳/۲ درصد، فوق لیسانس ۳۸/۷ درصد و دکترا ۱۸/۱ درصد بود. آمار توصیفی مرتبط با سن افراد نمونه نشان داد که افراد در بازه سنی ۳۰ تا ۳۵ سال ۱۲/۸ درصد از کل نمونه، در بازه سنی ۳۶ تا ۴۰ سال ۴۸/۷ درصد از کل نمونه و ۳۸/۵ درصد از کل نمونه را افراد بالای ۴۰ سال تشکیل دادند. در ارتباط با سابقه کاری افراد ۱۷ درصد کمتر از ۱۵ سال، ۲۲/۸ درصد با سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال، ۳۵/۴ درصد با سابقه ۲۰ تا ۲۵ سال و ۲۴/۸ درصد از کل نمونه افرادی با سابقه بیش از ۲۵ سال قرار داشتند. در جدول زیر اطلاعات مربوط به شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش آمده است.

درباره متغیر عملکرد مالی، می‌توان گفت که میانگین ارزیابی‌ها که به مقدار ۳/۷۷۸۵ می‌رسد، نمایان‌گر متوسط تعداد امتیازهایی است که در این متغیر به دست آمده‌اند. به عبارت دیگر، میانگین امتیازات به تمثیل مقدار ارزشی که افراد به عملکرد مالی نسبت می‌دهند، در حدود ۳/۷۷۸۵ قرار دارد. همچنین، انحراف معیار به اندازه ۰/۸۴، به ما نشان می‌دهد که امتیازات تجمعی کمتری حول میانگین متغیر تمرکز دارند، یعنی ارزیابی‌ها از نظر عملکرد مالی به صورت معتدل‌تری انجام شده‌اند و همه افراد به طور کلی به یک نظر متمایل نیستند. واریانس با مقدار ۰/۷۹۷، میزان پراکندگی و اختلاف امتیازات افراد از میانگین را نشان می‌دهد. به عبارت دقیق‌تر، این مقدار اندازه‌گیری از تفاوت‌های میانگین امتیازات افراد و مقدار امتیازاتشان نسبت به میانگین کل متغیر است.

برای نمونه‌ها ارسال گردید و پاسخ‌های ۱۸۰ مدیر و سرپرستار بیمارستان جمع‌آوری شد که ۲۸ پاسخ پس از واکاوی و پاکسازی حذف و در نهایت از داده‌های ۱۵۲ پاسخ‌دهنده برای انجام آزمون‌های آماری استفاده گردید.

### ابزار پژوهش

• پرسشنامه: برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد حاصل از مطالعات (۱۹، ۲۰) که در ادامه تبیین شده‌اند، بهره گرفته شد. پرسشنامه تحقیق حاضر، متشکل از چهار بخش است. در بخش اول، ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان از لحاظ پارامترهایی همچون جنسیت، سن، رشته و مقطع تحصیلی مورد بررسی قرار گرفت. در بخش دوم، سوم و چهارم و پنجم این پرسشنامه، چهار متغیر اصلی این تحقیق که عملکرد مالی، شایستگی فردی و شایستگی فنی و شایستگی تعاملی است، شامل ۲۷ گویه است. سؤالات ۱ تا ۷ این پرسشنامه به سنجش عملکرد مالی بیمارستان می‌پردازد و این هفت آیت از مدل عزیزی و همکاران (۱۹) در سال ۱۳۹۰ گرفته شده است. سؤالات ۸ تا ۱۲ این پرسشنامه به سنجش شایستگی فردی و سؤالات ۱۳ تا ۱۸ به سنجش شایستگی فنی و سؤالات ۱۹ تا ۲۷ به سنجش شایستگی تعاملی می‌پردازد و این سه آیت از مدل دانایی فر و همکاران (۲۰) در سال ۱۳۸۸ گرفته شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای بررسی توصیفی داده‌ها، اطلاعات دموگرافیک در بخش آمار توصیفی (انواع شاخص‌های آماری، انواع جدول‌ها و نمودارهای آماری) از نرم‌افزار SPSS و ۲۵ و شاخص‌های آماری میانگین، انحراف معیار و واریانس استفاده شد. در بخش آمار استنباطی، به دلیل جدید بودن مدل سنجش متغیرها از نرم‌افزار Smart pls3 و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری؛ حداقل مربعات جزئی برای آزمون قدرت پیش‌بینی مدل تحقیق استفاده گردید. مدل‌سازی معادلات ساختاری یکی از مناسب‌ترین روش‌های آماری پیشرفته برای توصیف مقدار زیادی از داده‌ها است که نتیجه‌ای کلی با مدل گرافیکی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که مدل طراحی شده با متغیرهای پیش‌بینی‌کننده تا چه میزان قدرت پیش‌بینی متغیر وابسته را دارد. رویکرد معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس یا همان روش حداقل مربعات جزئی، روشی غیرپارامتری مناسب

جدول ۱. آمار توصیفی داده‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
سن (سال)	۳۰-۳۵	۱۹	۱۲/۸
	۳۶-۴۰	۷۴	۴۸/۷
	بالای ۴۰ سال	۵۹	۳۸/۵
	جمع	۱۵۲	۱۰۰/۰
جنسیت	زن	۶۴	۴۲
	مرد	۸۸	۵۸
	جمع	۱۵۲	۱۰۰/۰
وضعیت تأهل	مجرد	۵۰	۳۳/۰
	متأهل	۱۰۲	۶۷/۰
	جمع	۱۵۲	۱۰۰/۰
تحصیلات	لیسانس	۶۶	۴۳/۲
	فوق لیسانس	۵۹	۳۸/۷
	دکترا	۲۷	۱۸/۱
	جمع	۱۵۲	۱۰۰/۰
سابقه کار (سال)	کمتر از ۱۵ سال	۲۶	۱۷
	۱۵ تا ۲۰ سال	۳۵	۲۲/۸
	۲۰ تا ۲۵ سال	۵۴	۳۵/۴
	بالای ۲۵ سال	۳۷	۲۴/۸
	جمع	۱۵۲	۱۰۰/۰

و واریانس نیز با مقدار  $۰/۶۵۶$  اختلاف و پراکنش مقادیر از میانگین را نشان می‌دهد. با توجه به شاخص‌های توصیفی ارائه شده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت‌هایی در میانگین و پراکنندگی داده‌ها برای متغیرهای مختلف وجود دارد. (جدول ۲)

### آمار استنباطی

#### آزمون نرمال بودن

آزمون نرمال بودن، یک ابزار آماری است که بررسی می‌کند، آیا داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند یا خیر. در (جدول ۳)، نتایج آزمون نرمال بودن برای چهار متغیر (عملکرد مالی، شایستگی فردی، شایستگی فنی و شایستگی تعاملی) ارائه شده است. برای انجام این آزمون‌ها، از دو معیار آماری مهم به نام‌های آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۲</sup> و آزمون شاپیرو-ویلک<sup>۳</sup> استفاده شده است. این آزمون‌ها به ما اجازه می‌دهند

با توجه به این مقدار واریانس، می‌توان نتیجه گرفت که امتیازات افراد در مورد عملکرد مالی بیمارستان به‌طور متوسط نسبت به میانگین کل تغییر می‌کند و این نشان‌دهنده وجود تنوع نسبتاً معتدل در نظرات و ارزیابی‌هاست. با توجه به متغیر شایستگی فردی، میانگین ارزیابی‌ها در حدود  $۲/۶۸۴۹$  قرار دارد. انحراف معیار با مقدار  $۰/۷۸۳۲۴$  نشان‌دهنده پراکنندگی نسبتاً معتدل داده‌ها از میانگین است و واریانس با مقدار  $۰/۶۴۲$  نیز اختلاف و پراکنش مقادیر از میانگین را نشان می‌دهد. در مورد شایستگی فنی، میانگین ارزیابی‌ها حدود  $۲/۵۰$  است. انحراف معیار با مقدار  $۰/۷۹۴۴۰$  نشان‌دهنده پراکنندگی نسبتاً زیاد داده‌ها از میانگین است و واریانس نیز با مقدار  $۰/۶۷۸$  اختلاف و پراکنش مقادیر از میانگین را نشان می‌دهد. در متغیر شایستگی تعاملی، میانگین ارزیابی‌ها حدود  $۲/۷۶۲۸$  است. انحراف معیار با مقدار  $۰/۷۶۵۴$  نشان‌دهنده پراکنندگی نسبتاً معتدل داده‌ها از میانگین است

2. Kolmogorov-Smirnov

3. Shapiro-Wilk

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	واریانس
عملکرد مالی	۱۵۲	۳/۷۷۸۵	۰/۸۴۲۴۰	۰/۷۹۷
شایستگی فردی	۱۵۲	۲/۶۸۴۹	۰/۷۸۳۲۴	۰/۶۴۲
شایستگی فنی	۱۵۲	۲/۵۰۳۴	۰/۷۹۴۴۰	۰/۶۷۸
شایستگی تعاملی	۱۵۲	۲/۷۶۲۸	۰/۷۶۲۵۴	۰/۶۵۶

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن

متغیر	تعداد پاسخ‌ها	Sig آزمون شاپیرو - ویلک	Sig آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
عملکرد مالی	۱۵۲	۰/۲۳۸	۰/۱۷۸
شایستگی فردی	۱۵۲	۰/۲۴۵	۰/۲۳۱
شایستگی فنی	۱۵۲	۰/۲۸۹	۰/۲۴۵
شایستگی تعاملی	۱۵۲	۰/۲۵۷	۰/۲۷۲

Sig: Special Interest Group

جدول ۴. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
عملکرد مالی	۷	۰/۸۸۴
شایستگی فردی	۵	۰/۸۲۳
شایستگی فنی	۶	۰/۸۱۸
شایستگی تعاملی	۹	۰/۹۰۰

استفاده شده است. نتایج این دو آزمون در (جدول ۳) آمده است. با توجه به این که Sig تمامی متغیرها در هر دو آزمون بیشتر از ۰/۰۵ است، می‌توان گفت که توزیع هر یک از متغیرها نرمال است.

#### سنجش پایایی متغیرها

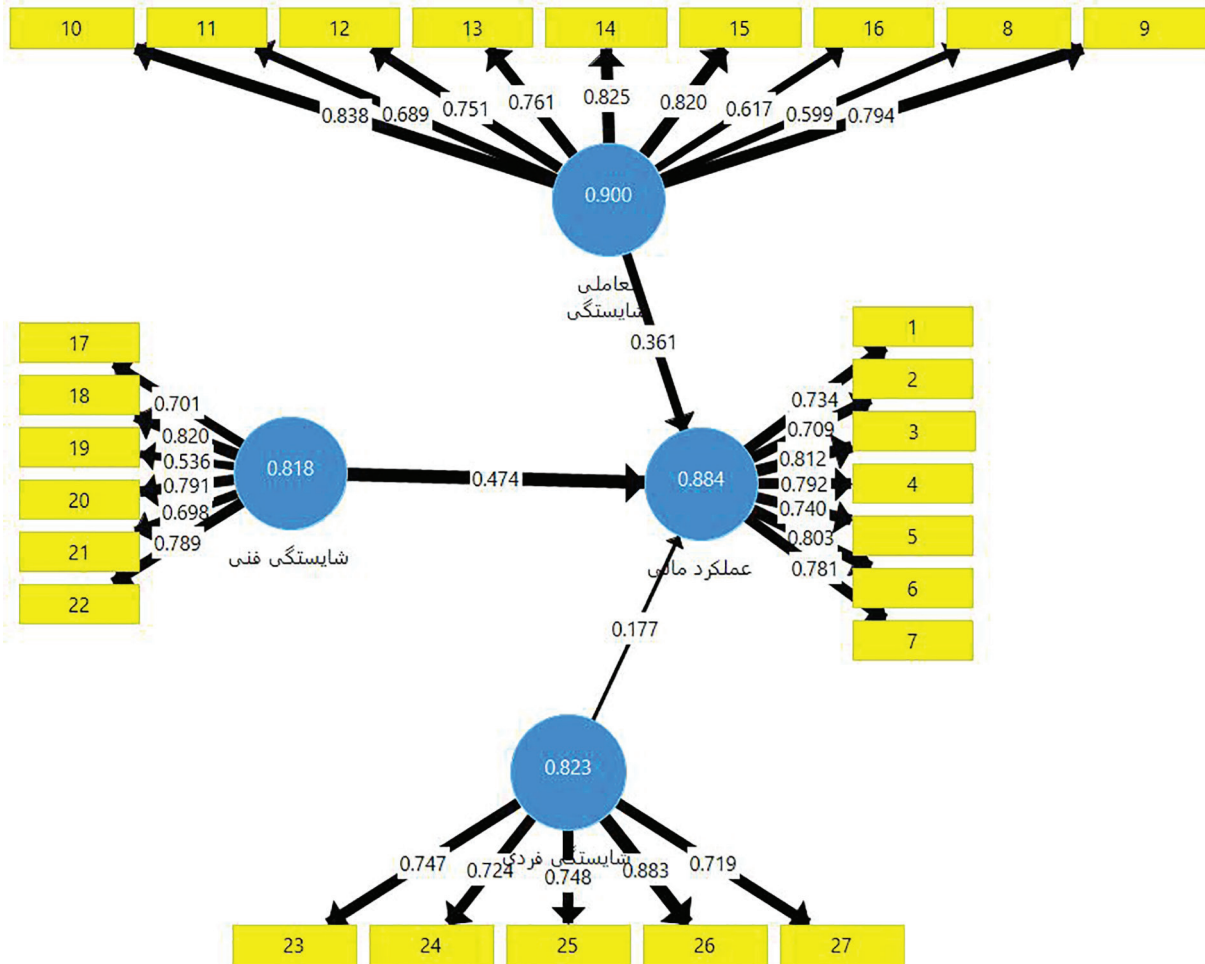
با توجه به نتایج ارائه شده در (جدول ۴) و (شکل ۲)، می‌توان نتیجه گرفت که مقادیر آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای تحقیق (عملکرد مالی، شایستگی فردی، شایستگی فنی و شایستگی تعاملی) بیشتر از ۰/۷ است. این نتیجه نشان می‌دهد که تمامی متغیرها پایایی مناسبی در اندازه‌گیری ویژگی‌های مورد نظر دارند. به عبارت دیگر، داده‌ها به طور قابل اعتماد و پایدار از ابزارهای اندازه‌گیری استفاده شده در تحقیق توصیف می‌شوند و نتایج به دقت نمایانگر ویژگی‌های مورد مطالعه هستند (۲۱).

تا میزان تطابق داده‌ها با توزیع نرمال را ارزیابی کنیم. اعداد در ستون پاسخ‌ها نمایانگر تعداد پاسخ‌های جمع‌آوری شده برای هر متغیر هستند. نتایج این آزمون‌ها می‌تواند در تصمیم‌گیری درباره نرمال بودن یا نبودن توزیع داده‌ها مفید باشد. با توجه به این نتایج، اگر مقادیر Sig<sup>۴</sup> تمامی متغیرها در هر دو آزمون (شاپیرو-ویلک و کولموگروف-اسمیرنوف) بیشتر از ۰/۰۵ باشند، به این معناست که داده‌ها به طور آماری از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. به عبارت دیگر، توزیع احتمالاتی متغیرها به توزیع نرمال نزدیک است. این نتیجه می‌تواند به ما کمک کند تا در تحلیل‌های آماری به شکل مناسب‌تری از توزیع نرمال استفاده کنیم.

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و آزمون شاپیرو-ویلک

4. Special Interest Group





شکل ۲. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

جدول ۵. شاخص ارزیابی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	AVE
عملکرد مالی	۰/۵۹۰
شایستگی فردی	۰/۵۸۸
شایستگی فنی	۰/۵۳۱
شایستگی تعاملی	۰/۵۶۱

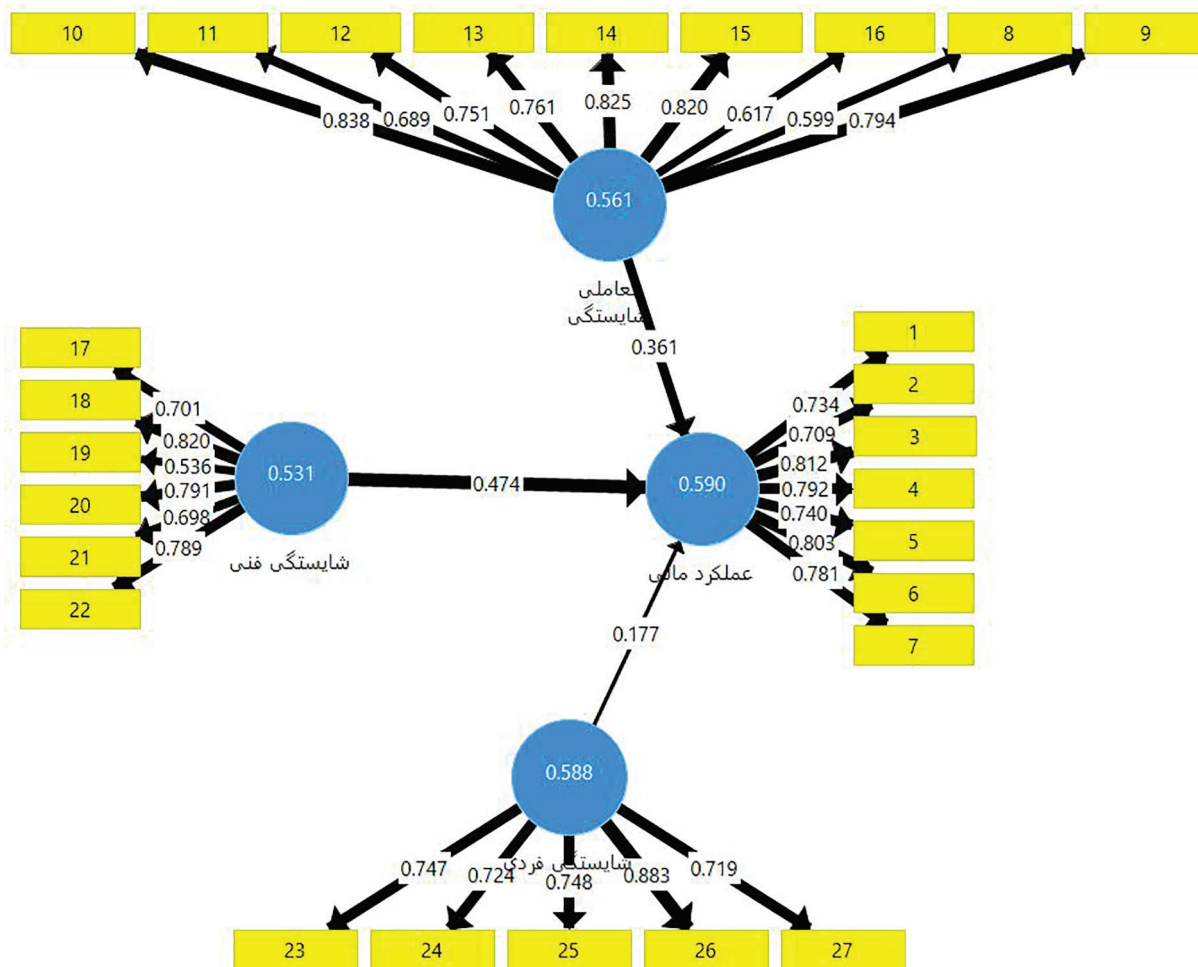
AVE: Average Variance Extracted

### سنجش روایی متغیرها

بر اساس این نتایج، مقادیر معیار AVE برای همه متغیرهای تحقیق (عملکرد مالی، شایستگی فردی، شایستگی فنی و شایستگی تعاملی) بیشتر از ۰/۵ هستند که نشان می‌دهد متغیرها در مقایسه با خطای اندازه‌گیری تفاوت معنادار و روایی قابل قبولی دارند. به عبارت دیگر، این متغیرها به خوبی ویژگی‌های مورد بررسی را اندازه‌گیری می‌کنند و نتایج به دقت نمایانگر این ویژگی‌ها هستند. این نتایج با پژوهش‌های گذشته نیز هم‌خوانی دارند و نشان می‌دهند که متغیرها در تحقیق از روایی مطلوبی برخوردار هستند (۲۲، ۲۳).

معیار شاخص ارزیابی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری (AVE)<sup>۵</sup> از انواع روش‌های روایی سازه است. نتایج محاسبه این معیار در (جدول ۵) و نمودار (شکل ۳) آمده است. معیار AVE یکی از روش‌های سنجش روایی سازه‌هاست. این معیار نشان‌دهنده میزان تفاوتی است که متغیرها در مقایسه با خطای اندازه‌گیری دارند. مقادیر بالاتر از ۰/۵ به‌عنوان نشانه‌ای از روایی قابل قبول در بسیاری از مطالعات در نظر گرفته می‌شوند.

5. AVE: Average Variance Extracted



شکل ۳. شاخص ارزیابی روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری

جدول ۶. شاخص ارزیابی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری

عملکرد مالی	شایستگی فردی	شایستگی فنی	شایستگی تعاملی
۰/۷۴۶			
	۰/۹۱۴		
		۰/۸۲۰	
			۰/۹۶۵
	۰/۸۴۵		
		۰/۶۴۳	
			۰/۶۸۵
	۰/۸۲۵		
			۱/۵۶۰

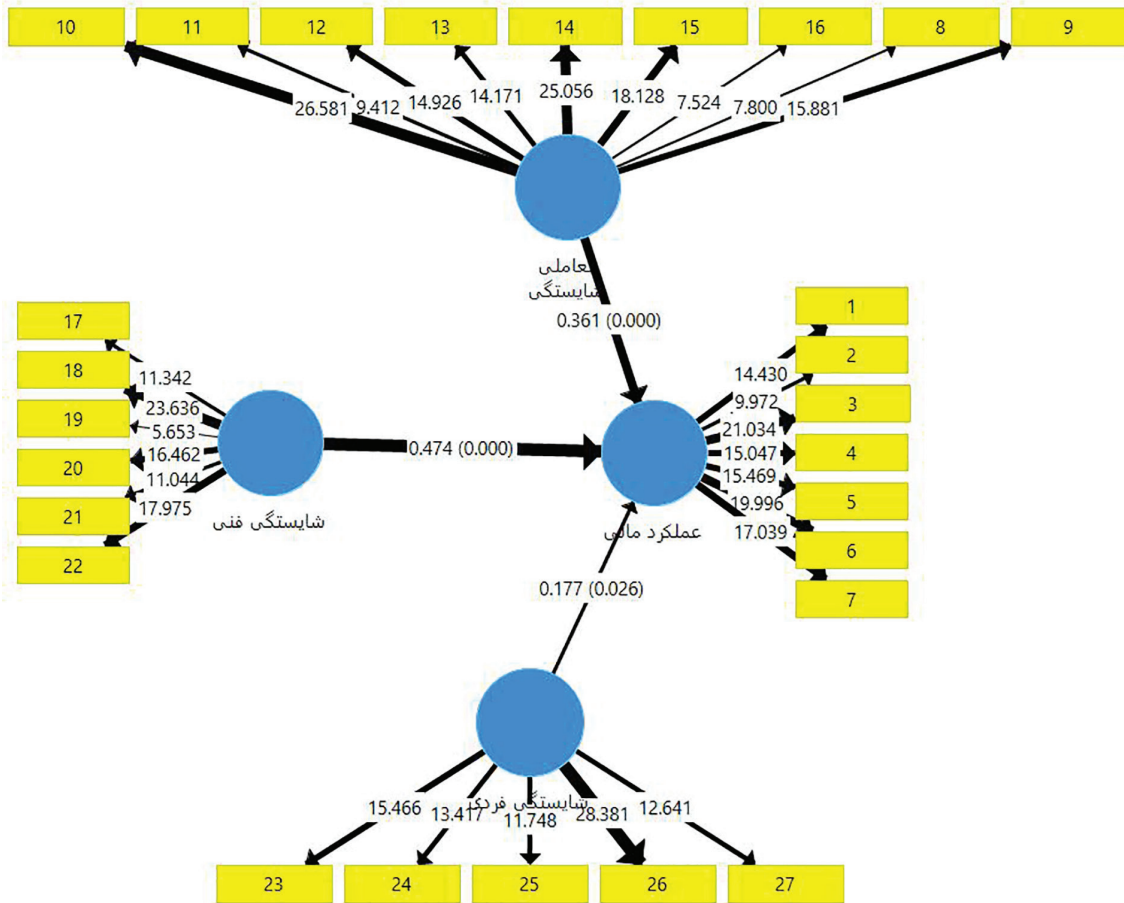
اطلاعاتی ارزیابی شده است که نشان‌دهنده قوت و صحت مدل در اندازه‌گیری و مطابقت با واقعیت است.

### برازش مدل ساختاری

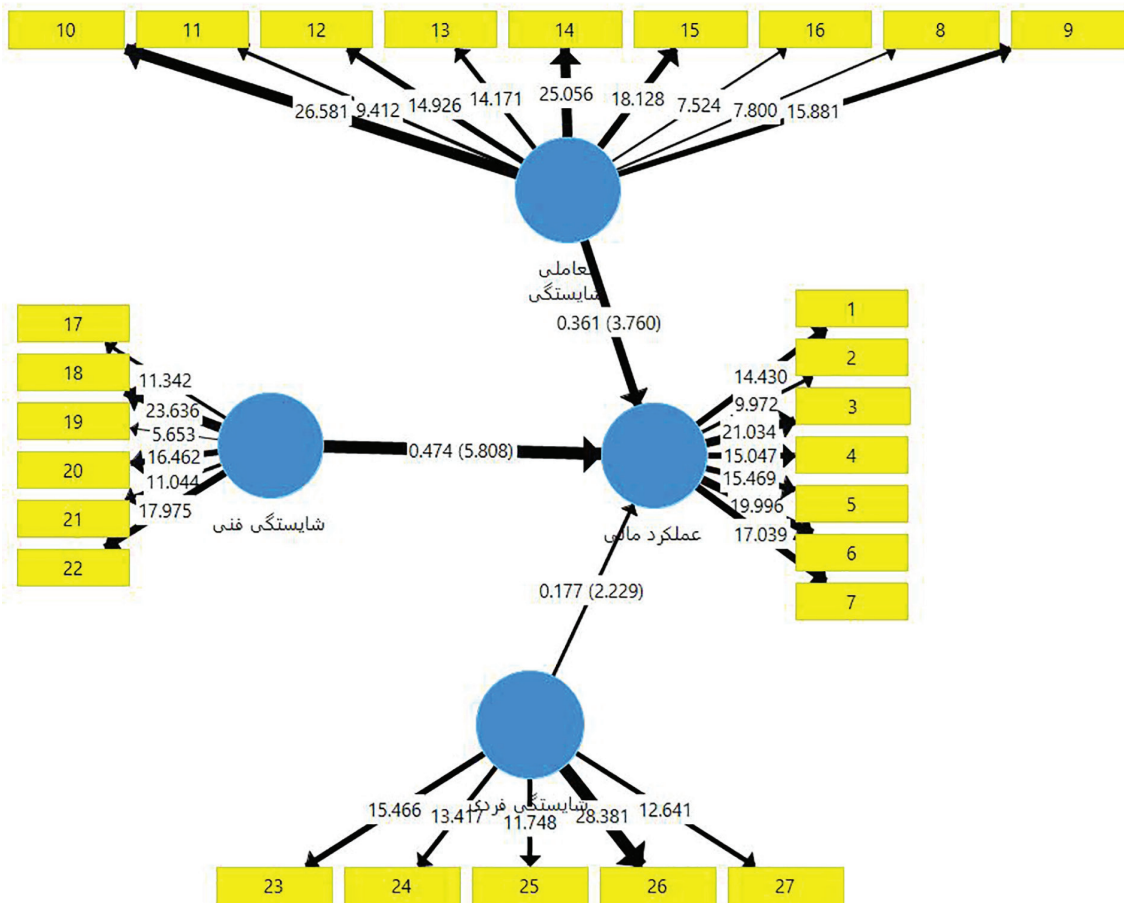
نتایج مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد در نمودار (شکل ۴) و نتایج مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی‌داری در نمودار (شکل ۵) آمده است. همان‌طور که در (شکل ۵) مشاهده می‌شود، این ضریب برای همه روابط به جز سه رابطه بالاتر از ۱/۹۶ است و می‌توان معناداری باقی روابط را در سطح اطمینان ۹۵ درصد را تأیید نمود.

برای ارزیابی روایی واگرا<sup>۶</sup> از روش فورنل و لارکر<sup>۷</sup> استفاده شده است. با توجه به (جدول ۶) و اینکه مقادیر مجذور واریانس استخراجی داده‌ها (قطر اصلی ماتریس) از مقادیر پایین خود بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل روایی واگرا دارد. به عبارت دیگر، این نتایج نشان می‌دهند که متغیرها به‌طور کلی در اندازه‌گیری ویژگی‌های مورد نظر همگرا هستند و مدل روایی معقولی دارد. این نتیجه با استفاده از معیارهای آماری معتبری از جمله مجذور واریانس استخراجی

6. Convergent validity  
7. Fornell & Larcker



شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

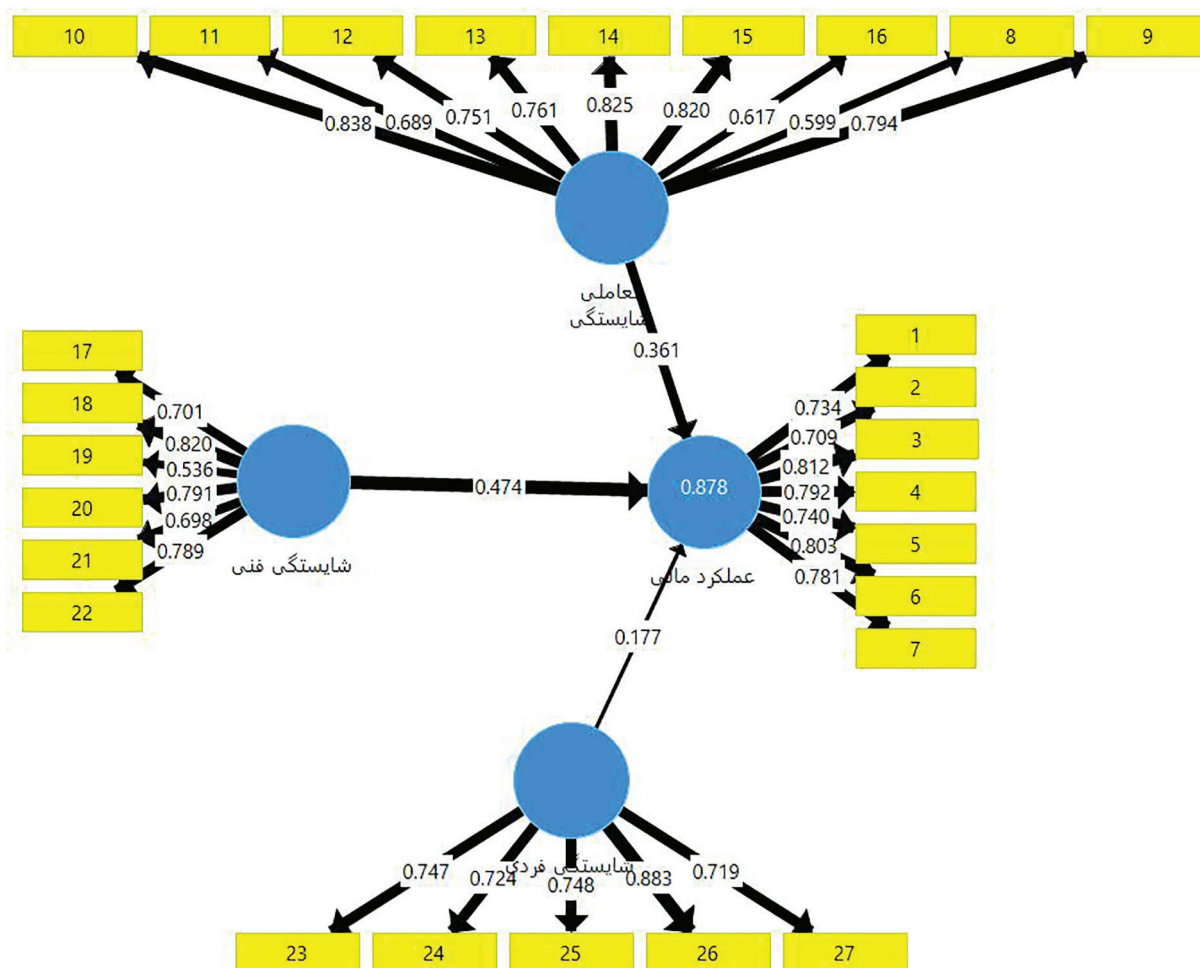


شکل ۵. مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی داری

جدول ۷. ضریب تعیین مدل اندازه‌گیری

R Square	
عملکرد مالی	۰/۸۷۸

R<sup>2</sup>: R Square: coefficient of determination



شکل ۶. ضریب تعیین مدل اندازه‌گیری

### معیار برازش کلی مدل

معیار GOF<sup>۹</sup> برای برازش مدل کلی به کار می‌رود. معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های ساختاری است. بدین معنی که محقق به کمک این معیار می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش مدل ساختاری پژوهش خود، برازش کلی را نیز کنترل نماید. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۷۷۶۰ برای GOF نشان از برازش مناسب مدل دارد. نحوه محاسبه این معیار از رابطه زیر است:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

9. Goodness of fit Communality

### معیار R Squares<sup>۸</sup> یا R<sup>2</sup>

R<sup>2</sup> معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش مدل ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک عامل برون‌زا یا مستقل بر یک عامل درون‌زا یا وابسته می‌گذارد (۲۴). با توجه به (جدول ۷) و نمودار (شکل ۶) مقدار R<sup>2</sup> برای همه عامل‌های وابسته مدل در حد قوی قرار دارد و با توجه به مقدار، ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری، تأیید می‌شود.

### آزمون مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود (۲۵).

8. R<sup>2</sup>: R Square: coefficient of determination

جدول ۸. مقادير اشتراكى براى متغيرهاى تحقيق

متغير	Communality
عملکرد مالی	۰/۸۴۵۹۴۶
شاىستگى فردى	۰/۵۳۵۵۸۹
شاىستگى فنى	۰/۷۶۸۶۵۲
شاىستگى تعاملى	۰/۵۹۳۴۴۷

جدول ۹. مقادير لازم براى ارزايى برازش مدل

متغير	R Squares	Communality میانگین
عملکرد مالی	۰/۸۷۸	۰/۶۸۵۹

Communality GOF: goodness of fit

جدول ۱۰. نتیجه بررسى فرضیه‌هاى تحقيق

فرضیه (مسیر)	ضریب مسیر	آماره آزمون	معنى داری	نوع رابطه
شاىستگى فردى ←	۰/۱۷۷	۲/۲۲۹	<۰/۰۰۱	پذیرش و معنادارى
شاىستگى فنى ←	۰/۴۷۴	۵/۸۰۸	<۰/۰۰۱	پذیرش و معنادارى
شاىستگى تعاملى ←	۰/۳۶۱	۳/۷۶۰	<۰/۰۰۱	پذیرش و معنادارى

حدودى توسط ساىر متغيرها تفسیر مى‌شود. با توجه به میانگین مقادير اشتراكى (Communalities) که برابر با ۰/۶۸۵۹ است، مى‌توان نتیجه گرفت که میزان تفسیر مشترک کلیه متغيرها توسط ساىر متغيرها میانگینى در این مقدار دارد. این میزان تفسیر مشترک نشان‌دهنده این است که متغيرهاى مورد مطالعه تا حد زیادى توسط یکدیگر در تفسیر داده‌ها همکارى مى‌کنند.

در مجموع با عنایت به نتایج به‌دست آمده از (جدول ۹) باید گفت که با توجه به مراحلى که جهت تصدیق مدل اندازه‌گیرى و محاسبات روابى سازه و تشخیصى و به‌دنبال آن آزمون روابط بین سازه‌هاى تحقيق انجام شد، مدل ارائه شده تایید مى‌شود. حال که شاخص‌هاى برازش نشان داد که مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است، بر اساس مدل ساختارى به بررسى بحث و نتیجه‌گیرى تحقيق پرداخته مى‌شود.

### بحث

با توجه به اینکه روند دگرگونى هزینه‌ها و کاهش منابع،

میانگین مقادير اشتراكى<sup>۱۰</sup> به‌عنوان یک مفهوم مهم در تحلیل عاملی به معنای مقدار واریانس مشترک متغيرها با ساىر متغيرها است. به‌عبارت‌دیگر، این مقدار نشان‌دهنده میزان تفسیر یک متغير توسط ساىر متغيرها است. با بررسى مقادير اشتراكى متغيرها مطابق با (جدول ۸)، مى‌توان نتیجه گرفت که متغير عملکرد مالی با اشتراكى ۰/۸۴۵۹۴۶ میزان تفسیر مشترک قابل توجهی دارد و این نشان مى‌دهد که متغير عملکرد مالی به‌تنهایی مى‌تواند تفسیر و پیش‌بینى معنادارى از داده‌ها داشته باشد. متغير شاىستگى فردى با مقدار اشتراكى ۰/۵۳۵۵۸۹، میزان تفسیر مشترک کمتری نسبت به متغير عملکرد مالی دارد؛ یعنى متغير شاىستگى فردى به‌طورمعمول توسط متغيرهاى دیگر نیز تفسیر مى‌شود. متغير شاىستگى فنى با اشتراكى ۰/۷۶۸۶۵۲، میزان تفسیر مشترک متوسطی دارد و نشان‌دهنده توانایی این متغير در تفسیر داده‌ها به‌صورت مستقل و به‌همراه دیگر متغيرهاست. در نهایت، متغير شاىستگى تعاملی با مقدار اشتراكى ۰/۵۹۳۴۴۷ نیز تفسیر مشترک معتدلی است که نشان مى‌دهد، این متغير تا

10. Communality



شامل «آموزش و ارزیابی، برنامه‌ریزی و توسعه شغلی، طرح پاداش، استخدام و انتخاب، و سیستم ارزیابی» بود و نتایج تحقیق نشان داد که مقیاس مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای استفاده در بیمارستان‌های دولتی قابل اعتماد و معتبر است. فاطمی و همکاران (۱۳۹۸)، نشان دادند که در حال حاضر عملکرد کلی بیمارستان‌ها به‌ویژه در بیمارستان‌های دولتی و در کشورهای درحال توسعه، که مستقیماً توسط بخش دولتی اداره می‌شوند ضعیف بوده و تلاش‌های صورت گرفته در راستای بهبود عملکرد با به‌کارگیری اصلاحات مدیریت داخلی و افزایش توانمندی و شایستگی‌های آن‌ها چندان اثربخش نبوده است. ریبیرو و همکاران (۲۰۲۱)، به انجام پژوهشی تحت عنوان شایستگی‌های مدیران در صنعت پرداختند یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری مدیران نقش مؤثری در بهبود عملکرد صنعت دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که بین شایستگی مدیران و عملکرد مالی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. بنابراین شایستگی به‌عنوان یک صفت مشخصه، فرد را قادر می‌سازد عملکرد بالایی در نقش یا موقعیت شغلی ایفا نماید. ایستادگی و ویژگی اساسی یک فرد است که به عملکرد برتر در شغل منجر می‌شود و روش‌های رفتار کردن و فکر کردن در موقعیت‌های خاص را نشان می‌دهد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج پژوهش کوهن و همکاران (۲۰۲۰) و وتانوفس (۲۰۰۷) و گاراوان (۲۰۰۷) مطابقت دارد.

اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد و به‌دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجو، پیگیری و تلاشی مستمر به‌منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند، ضروری است. امروزه برای تحول سازمان، بهبود عملکرد و توسعه کارکنان آن باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت. مهم‌ترین دلایل رواج و محبوبیت رویکرد شایستگی بر این مبنا استوار است که سازمان‌های امروزی درگیر رقابت هستند و برای کاهش هزینه‌ها و بهبود مستمر عملکرد خود تحت فشار می‌باشند، لذا لازم است که تلاش‌های مؤثری برای ایجاد، حفظ و ارتقای قابلیت‌های خود نمایند. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق حاضر، به مدیران پیشنهاد

پیوسته در حال افزایش است و شکاف بین منابع قابل حصول و مورد نیاز روز به روز گسترده‌تر می‌گردد؛ در حال حاضر بیمارستان‌ها، خصوصاً در کشورهای درحال توسعه، عملکردی ضعیف دارند و تلاش‌های صورت گرفته در راستای بهبود عملکرد با به‌کارگیری اصلاحات مدیریت داخلی چندان اثربخش نبوده‌اند. بنابراین به نظر می‌رسد که تلاش در راستای عملکرد کارآمد بیمارستان‌ها بسیار مهم و بدیهی است. مطالعه حاضر با هدف نقش شایستگی مدیران در بهبود عملکرد مالی بیمارستان‌ها دولتی استان یزد انجام شده است.

در (جدول ۱۰)، نوع رابطه، نتیجه بررسی و مقدار ضریب مسیر برای هر یک از روابط مورد بررسی آمده است. این روابط نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای مختلف است. نتایج بررسی نشان می‌دهد که شایستگی مدیران به ازای ابعاد فردی، فنی و تعاملی با عملکرد مالی بیمارستان رابطه مستقیم و معنادار دارد. در روابط پذیرش و معنی‌داری برای هر سه حالت (شایستگی فردی، شایستگی فنی و شایستگی تعاملی)، مقادیر معنی‌داری کمتر از ۰/۰۰۱ و مثبت بود. این نتایج نشان می‌دهند که شایستگی مدیران بر عملکرد مالی بیمارستان‌ها به طرز قابل توجه و معنی‌دار از طریق ابعاد فردی، فنی و تعاملی تأثیرگذار است. بنابراین، با توجه به مقادیر معنی‌داری<sup>۱۱</sup> بیشتر از ۱/۹۶ و مثبت بودن آن‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی مدیران به طرق مختلف تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد مالی بیمارستان‌ها دارد. این نتایج به وضوح نشان می‌دهند که فرضیه پژوهش، یعنی تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد مالی بیمارستان‌ها، تأیید شده است.

در یک سازمان باید نظام مدیریتی در زمینه‌های مختلف، از جمله مالی و منابع انسانی، اعمال شود تا مسئولان سازمان بتوانند به اهداف خود برسند و سازمان در زمینه نیل به اهداف از مسیر اصلی منحرف نگردد. یکی از مهم‌ترین این مباحث در زمینه شایستگی مدیریت، بحث عملکرد مالی است که در موفقیت یک سازمان نقش اساسی دارد. از این رو باید عملکرد مالی هر سازمان یا کسب و کار طوری باشد که بتواند از پس وظایف مهم خود به خوبی برآید.

گوناوان و همکاران (۲۰۲۲)، در تحقیقی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای بهبود شایستگی مدیریتی مدیران پرستاری ابعاد شایستگی مدیران را مورد بررسی قرار دادند. این ابعاد

11. t-value

می‌شود در عین حفظ توانمندی‌های فردی و فکری خود، توجه بیشتری به پرورش آینده‌نگری و ترسیم دورنما و چشم‌انداز برای سازمان داشته باشند و ضمن به‌کارگیری قدرت قضاوت و تحلیل عمیق نسبت به مسائل، دورنمای سازمان را برای تمامی کارکنان سازمان تشریح نماید تا برنامه‌ریزی‌های سازمان، هدفمند شده و جهت مطلوب پیدا کند. از طرفی با توجه به اینکه شایستگی فردی نیز مهم بوده، به مدیران توصیه می‌شود با دریافت بازخورد از دیگران در مورد سبک و روش مدیریت خود و همچنین استفاده از روش ارزیابی مافوق، شناخت کاملی از مهارت‌ها و توانمندی‌های خود به دست آورند و سطح خودآگاهی خود را بالا ببرند که در نهایت در صورت تحقق این شایستگی‌ها یعنی بهبود توان مدیریت منابع انسانی، بهبود چشم‌انداز سازمان و آینده‌نگری جامع‌تر به همراه سطح خودآگاهی بالاتر می‌توانند سازمان را به اهداف عالی خود برسانند و در هزاره سوم که عصر دانش بوده و سازمان‌های دانش‌ورز و برخوردار از کارکنان دانشی، رهبران دنیای کسب و کار در آینده هستند سازمان را به تحقق چشم‌انداز خود نزدیک‌تر کرده و ضمن بهبود اثربخشی و کارایی سازمان، با تمرکز بیشتر بر توانمندی‌های بخش انسانی، سطح انگیزه کارکنان را نیز بالاتر برده و سازمان بتواند پایداری و مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ نماید. هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه است. مشغله کاری مدیران و سرپرستاران برای هماهنگی و پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه از محدودیت‌های عمده این تحقیق بود. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش می‌توان به اجرای آن در نمونه‌ای متشکل از مدیران بیمارستان‌های دولتی استان یزد اشاره کرد که این مسئله می‌تواند حوزه تعمیم نتایج تحقیق را کاهش دهد.

### نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق که تأثیر مستقیم ابعاد شایستگی مدیران را بر عملکرد مالی بیمارستان‌ها نشان می‌دهد می‌توان گفت که اولاً در انتخاب و انتصاب مدیران شایسته باید مشخص شود که کدامیک از انواع شایستگی‌ها و به تبع آن کدامیک از زیرمجموعه آن از اهمیت بیشتری برخوردار است، تا تصدی پست‌های سازمانی به عهده افراد واجد شرایط و با لیاقت، گذاشته شود و ثانیاً مدیران بدانند که با تکیه بر چه شایستگی‌هایی می‌توانند نقش مؤثر خود را در

سازمان ایفا کنند.

به‌طورکلی، این پژوهش به‌منظور بررسی ارتباط بین شاخص‌های شایستگی مدیران و بهبود عملکرد مالی بیمارستان‌های دولتی در استان یزد انجام شده است. ارتباط میان این دو متغیر از طریق تحلیل مسیر و با استفاده از روش‌های آماری مورد بررسی قرار گرفته است. نکته قابل توجه در این پژوهش، تأکید بر ابعاد مختلف شایستگی مدیران است. این ابعاد شامل ابعاد فردی، فنی و تعاملی هستند که هر یک نقش‌ها و ویژگی‌های خاص خود را در مدیریت سازمان‌های خدماتی دولتی دارند. از طریق ارتباط مستقیم با عملکرد مالی، نشان داده شده است که مدیران با دارا بودن شایستگی‌های فردی مانند مهارت‌های تصمیم‌گیری، رهبری و اخلاقی، بهبود عملکرد مالی را تسهیل می‌کنند. همچنین، شایستگی‌های فنی مدیران نیز نقش مهمی در بهبود عملکرد مالی دارند. داشتن دانش و تخصص لازم برای مدیریت بهینه منابع، بهبود فرآیندها و اجرای بهتر استراتژی‌های مالی باعث ارتقای عملکرد مالی بیمارستان‌ها می‌شود. به‌علاوه، شایستگی‌های تعاملی مدیران نیز تأثیر مهمی بر عملکرد مالی دارند. توانایی برقراری ارتباط‌های مؤثر با کادر پزشکی، کارکنان و سایر ذینفعان موجب افزایش همکاری و هماهنگی در سازمان می‌شود که در نهایت سبب بهبود عملکرد مالی می‌گردد. در تحلیل مسیر نیز به وضوح دیده می‌شود که مقادیر ضرایب مسیر برای تمامی روابط مورد بررسی، معنادار و مثبت هستند. این امر نشان‌دهنده اهمیت قابل توجه ارتباط میان شایستگی مدیران و بهبود عملکرد مالی است. از نکات دیگر قابل توجه در این تحلیل، معناداری آماری با مقادیر کمتر از ۰/۰۰۱ در تمامی حالات است. این نشان‌دهنده تأکید بر قوت و قابلیت پیش‌بینی تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد مالی است. در نتیجه، شایستگی مدیران بر عملکرد مالی این بیمارستان‌ها می‌شود، یعنی تأثیر مثبت و معنادار شایستگی مدیران بر بهبود عملکرد مالی بیمارستان‌های دولتی در استان یزد، تأیید شده است. این تأثیر توسط ابعاد مختلف شایستگی مدیران، از جمله فردی، فنی و تعاملی، تسهیل و تقویت می‌شود که در نهایت باعث بهبود کلی عملکرد مالی این بیمارستان‌ها می‌شود.

### پیشنهادات پژوهش

بر مبنای یافته‌های پژوهش به مدیران بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود که در عین حفظ

سازمان را به اهداف عالی خود برسانند و در هزاره سوم که عصر دانش است و سازمان‌های دانش‌ورز و برخوردار از کارکنان دانشی، رهبران دنیای کسب‌وکار در آینده هستند، سازمان را به تحقق چشم‌انداز خود نزدیک‌تر کنند و ضمن بهبود اثربخشی و کارایی سازمان، با تمرکز بیشتر بر توانمندی‌های بخش انسانی، سطح انگیزه کارکنان را نیز بالاتر برند و سازمان بتواند پایداری و مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ نماید.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

توانمندی‌های فردی و فکری خود، توجه بیشتری به پرورش آینده‌نگری و ترسیم دورنما و چشم‌انداز برای سازمان داشته باشند و ضمن به‌کارگیری قدرت قضاوت و تحلیل عمیق نسبت به مسائل، دورنمای سازمان را برای تمامی کارکنان سازمان تشریح نماید. این مهم به هدفمند شدن برنامه‌ریزی‌های سازمان کمک شایانی می‌نماید. از طرفی با توجه به اهمیت شایستگی فردی، به مدیران توصیه می‌شود با دریافت بازخورد از دیگران در مورد سبک و روش مدیریت خود و همچنین استفاده از روش ارزیابی مافوق، شناخت کاملی از مهارت‌ها و توانمندی‌های خود به دست آورند و سطح خودآگاهی را بالا ببرند تا در نهایت بتوانند

### منابع

- Ribeiro A, Amaral A, Barros T. Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia computer science*. 2021;181:803-10. doi: 10.1016/j.procs.2021.01.233.
- Shum C, Gatling A, Shoemaker S. A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*. 2018;74:57-66. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.03.002.
- Jokar A, Falah V, Safarian S. Investigating the impact of managers' competence on organizational development (case study). *Educational Leadership & administration*. 2017;12(1):41-54.
- Ndayishimiye C, Sowada C, Dyjach P, Stasiak A, Middleton J, Lopes H, et al. Associations between the COVID-19 Pandemic and Hospital Infrastructure Adaptation and Planning-A Scoping Review. *Int J Environ Res Public Health*. 2022;19(13).
- Durán A, Wright S. *Understanding hospitals in changing health systems*: Springer; 2020. doi: 10.1007/978-3-030-28172-4.
- Ndayishimiye C, Dubas-Jakobczyk K, Holubenka A, Domagala A. Competencies of hospital managers - A systematic scoping review. *Front Public Health*. 2023;11:1130136.
- Mohammadi M. *Corporate Governance and Financial Information Disclosure in a Developing Country*. Universiti Teknologi Malaysia Degree of Doctor Philosophy. 2017.
- Asamani JA, Naab F, Ofei AMA. Leadership styles in nursing management: implications for staff outcomes. *Journal of Health Sciences*. 2016;6(1):23-36. doi: 10.17532/jhsci.2016.266.
- Garcia AG, Pinto-Carral A, Villorojo JS, Marques-Sanchez P. Nurse Manager Core Competencies: A Proposal in the Spanish Health System. *Int J Environ Res Public Health*. 2020;17(9).
- Ranjbar HR, Moeinaddin M, Heirani F. Identifying dimensions and components affecting the financial knowledge and skills required by hospital managers by using the phenomenological approach. *The Journal of Tolooebehdasht*. 2023;22(1):104-19. doi: 10.18502/tbj.v22i1.12783.
- Naranjee N, Ngxongo TSP, Sibiya MN. Financial management roles of nurse managers in selected public hospitals in KwaZulu-Natal province, South Africa. *Afr J Prim Health Care Fam Med*. 2019;11(1):e1-e8.
- Rezaei G. Study Of The Financial Management Knowledge And Skills Of Nurse Managers: Evidence From The Comparison Of Fars, And Sistan And Baluchestan Provinces. *Nursing and Midwifery Journal*. 2021;19(1):29-40.
- Masoudian Y. Competence of hospital managers as a necessity for optimal and effective management of the Iranian health system; Letter to the Editor. *Journal of Hospital*. 2021;20(3):79-80.
- Purwanto A, Sudargini Y. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management

- research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. 2021;2(4):114-23.
15. Kumar A, Arora M, Saini M. Influence of mathematics on the academic performance of mechanical engineering students: a PLS-SEM approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. 2023;14(1):367-76. doi: 10.1007/s13198-022-01803-1.
  16. Agrawal P, Narain R. Analysis of enablers for the digitalization of supply chain using an interpretive structural modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023;72(2):410-39 doi: 10.1108/IJPPM-09-2020-0481.
  17. Ofori EK, Aram SA, Saalidong BM, Gyimah J, Niyonzima P, Mintah C, et al. Exploring new antecedent metrics for safety performance in Ghana's oil and gas industry using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). *Resources Policy*. 2023;81:103368. doi: 10.1016/j.resourpol.2023.103368
  18. Danaeifard H, Alvani SM, Azar A. *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Saffar Pub. 2004. [Persian].
  19. Azizi Kh. *Examining the relationship between e-commerce and the financial performance of government departments*, Master's thesis. Mahabad: Mahabad Azad University. 2011. [Persian].
  20. Danaei Fard H, Rajabzadeh A, Hasiri A. Improving intra-organizational trust in the public sector: Investigating the role of managerial competence of managers, second year. *Management research*. 2009;4:59-90.
  21. Wetzels M, Odekerken-Schröder G, Van Oppen C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*. 2009:177-95. doi: 10.2307/20650284
  22. Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher ML, McDaniel AM, Liu Y. Competence-based human resource management to improve managerial competence of first-line nurse managers: A scale development. *Int J Nurs Pract*. 2022;28(1):e12936.
  23. Fatemi SN, Vahdat S, Hesam S. Designing a Performance Evaluation Model for Outsourcing Services of Shahid Dr. Labafinejad Hospital Using BSC. *Journal of healthcare management*. 2019;10(1):7-17.
  24. Vathanophas V. Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary management research*. 2007;3(1):45. doi: 10.7903/cmr.49.
  25. Cohen A, Alhuraish I, Robledo C, Kobi A. A statistical analysis of critical quality tools and companies' performance. *Journal of Cleaner Production*. 2020;255:120221. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.120221.