

## شناسایی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌های شیراز در زمینه مهارت‌های مدیریتی

علی رضا یوسفی<sup>۱</sup>، احمد صادقی<sup>۲\*</sup>

• پذیرش مقاله: ۹۶/۶/۷

• دریافت مقاله اصلاح شده: ۹۶/۶/۶

• دریافت مقاله: ۹۶/۲/۲۳



## چکیده

**مقدمه:** بررسی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌ها، مرحله‌ای مهم در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی و یکی از گام‌های مهم جهت توانمندسازی آنان بوده که نقش مهمی در ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی دارد. این مطالعه با هدف تعیین نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز انجام شد.

**روش بررسی:** مطالعه توصیفی-تحلیلی حاضر به صورت مقطعی و بر روی ۹۶ نفر از مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های شیراز در سال ۱۳۹۴ انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه POSDCORB شامل ۵۴ سؤال در ۷ حیطه مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارمندیابی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی بود. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری تحلیلی ضریب همبستگی پیرسون، ANOVA و T-Test تحلیل گردیدند. داده‌ها در نرم افزار آماری SPSS نسخه ۲۳ وارد شدند.

**یافته‌ها:** میانگین امتیاز نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان به ترتیب در ابعاد بودجه‌بندی (۳/۴۳)، برنامه‌ریزی (۳/۴۰)، هماهنگی (۳/۳۷)، هدایت (۳/۲۵)، سازمان‌دهی (۳/۲۱)، کارمندیابی (۳/۱۹) و گزارش‌دهی (۳/۰۸) بود. بین مهارت هماهنگی با رشته تحصیلی آنان ( $P=0/041$ ) و همچنین سابقه مدیریت ( $P=0/023$ ) رابطه آماری معنادار مشاهده گردید. بین مهارت برنامه‌ریزی با متغیرهای سابقه کار ( $P=0/012$ ) سابقه مدیریت ( $P=0/021$ )، سطح تحصیلات ( $P=0/036$ ) و رشته تحصیلی ( $P=0/026$ ) و همچنین مهارت هدایت با متغیر سابقه مدیریت ( $P=0/016$ )، رابطه آماری معناداری مشاهده شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نیاز به مهارت‌هایی از قبیل بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی در مدیران بیمارستان‌ها بیشتر احساس می‌شود؛ لذا بایستی به برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مذکور توجه ویژه‌ای داشت.

**واژگان کلیدی:** نیاز آموزشی، مدیران بیمارستان، مهارت‌های مدیریتی

**ارجاع:** یوسفی علی رضا، صادقی احمد. شناسایی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌های شیراز در زمینه مهارت‌های مدیریتی. مجله پژوهش‌های سلامت محور ۱۳۹۶؛ ۳(۲): ۱۷۵-۱۸۶.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، کمیته تحقیقات دانشجویی،

دانشگاه علوم پزشکی شیراز، ایران

۲. استادیار، گروه بهداشت عمومی، دانشکده علوم پزشکی اسفراین، اسفراین، ایران

\* نویسنده مسئول: اسفراین، خیابان امام رضا (ع)، روبروی امام رضا ۲۱، دانشکده علوم پزشکی، گروه بهداشت.

Email: ahmadsadeghi1363@gmail.com

تلفن: ۰۵۸۳۷۲۳۸۵۷

**مقدمه**

بیمارستان یکی از سازمان‌های اجتماعی و از مهم‌ترین واحدهای نظام عرضه خدمات بهداشتی و درمانی است (۱) و نقش مهمی در ارائه خدمات بهداشتی و درمانی بر عهده دارد (۲). در این میان، مدیریت این سازمان عظیم نقش اساسی در حیات، بقا و بالطبع کارآمدی و بهره‌وری آن خواهد داشت. از طرفی، حرکت در مسیر موفقیت و دستیابی به اهداف سازمان‌ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت مدیران آن بستگی دارد (۳). با توجه به این که مدیران بیمارستان‌ها نقش عمده‌ای در سرپرستی و هدایت نیروی انسانی و ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت‌های بیمارستان دارند و هدف نهایی این گروه حفظ، نگهداری و تأمین سلامت افراد جامعه می‌باشد؛ بنابراین، باید این افراد مهارت و توانمندی‌های مدیریتی مرتبط با حوزه بیمارستان را داشته باشند (۴). در حقیقت، مدیران مهم‌ترین عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی (از جمله بیمارستان‌ها) محسوب می‌شوند که با تکیه بر مهارت‌های خود، در تعیین سرنوشت محیط خود مؤثر بوده و اهداف سازمان را محقق می‌سازند (۵). از این رو مدیران در شمار منابع انسانی سطح عالی هر کشور محسوب می‌شوند و حرفه آن‌ها به ویژه در سطح مدیران ارشد جزء مشاغل حرفه‌ای هر کشور طبقه‌بندی گردیده است (۶). از آنجا که مدیران سازمان‌ها متناسب با رشد تکنولوژی و تغییر و تحولات به وجود آمده، همواره با واقعیت‌ها و شرایط جدیدی مواجه می‌شوند که به منظور هماهنگی با آن‌ها نیازمند کسب معلومات و تخصص‌های ویژه‌ای می‌باشد؛ بنابراین تقویت و غنی‌سازی دانش حرفه‌ای و تجارت مدیران با اهمیت است (۷). آموزش مدیران

بیش از گذشته به منزله یک استراتژی مهم برای بهبود و افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران و ارتقای سطح عملکرد سازمان‌ها تلقی می‌شود (۸) چرا که بهبود عملکرد مدیران و افزایش توانایی‌های آنان نه تنها یک ضرورت در سطح سازمان‌ها است بلکه خود مهم‌ترین وسیله همه جانبه به شمار می‌آید (۹). به واقع توجه روزافزون به آموزش مدیران و اهمیتی که صاحب‌نظران مدیریت برای آن قائل هستند، بر این فرض استوار است که برنامه‌های اثربخش آموزشی به افزایش دانش و مهارت و اصلاح رفتار مدیران منجر می‌گردد و نهایتاً بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت (۱۰). مدیریت در محیط کاری آشفته و رقابتی امروز یک شغل چالش‌انگیز است. مدیران برای رویارویی با مشکلات روزانه مدیریت همچنین ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر باید شخصیت خود را رشد داده، وظایف مختلف مدیریت را آموخته و بر مهارت‌های تخصصی و مدیریت خود بیفزایند (۱۱، ۱۲). در این خصوص سازمان‌های بهداشتی-درمانی و به ویژه بیمارستان‌ها، به طور دائم در چالش با نیروهای محیطی داخلی و خارجی، همچون تغییرات جمعیتی، استفاده از تکنولوژی نو و گران قیمت، تغییر در بازار سلامت و شرایط اقتصادی و اصلاحات در نظام‌های سلامت هستند (۱۳). این پیشرفت‌ها و تغییرات، توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیران را در سازمان به چالش می‌کشاند و آن‌ها را ملزم به تجدید و بازنگری در شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز می‌نماید (۱۴). پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه نشان می‌دهد، با وجود این که ۷۰ درصد مدیران بیمارستان‌ها، دوره آموزشی

Marrero (۲۴) و ساداتی (۲۵)، حاکی از تأثیر مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی بر فاکتورهایی نظیر رهبری اثربخش، عملکرد فردی و سازمانی، روحیه سازمانی، اثربخشی بازاریابی، مدیریت عملکرد، یادگیری محیط کار، عملکرد اثربخش و اثربخشی مدیران است. به طور کلی ایجاد آمادگی در سازمان‌ها برای بهره‌گیری از علوم و فنون جدید به منظور استفاده بهینه از فرصت‌ها و کنترل چالش‌های مرتبط جهت افزایش بهره‌وری یکی از ضروریات اساسی به شمار می‌رود (۲۶). نخستین گام برای ایجاد آمادگی و بهره‌مندی ابزارها و فنون جدید، آموزش مناسب نیروی انسانی از جمله مدیران می‌باشد (۲۷). از این رو، این پژوهش با هدف تعیین نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز انجام شد.

### روش بررسی

مطالعه حاضر یک مطالعه توصیفی - تحلیلی بود که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۴ در بیمارستان‌های شهر شیراز انجام شد. جامعه پژوهش شامل تمام مدیران داخلی، پرستاری، اداری و مالی ۱۳ بیمارستان دولتی (۵۲ مدیر) و ۱۱ بیمارستان خصوصی (۴۴ مدیر) و در مجموع ۲۴ بیمارستان (۹۶ مدیر) بود. نمونه‌های مورد پژوهش به روش سرشماری وارد مطالعه شدند و با جامعه آماری برابر بودند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای مشتمل بر دو قسمت بود: در قسمت اول ویژگی‌های دموگرافیک نظیر سن، جنسیت، سنوات خدمت، سابقه مدیریت، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی و سؤالاتی در خصوص دوره‌های آموزشی (گذراندن دوره آموزشی در قالب تئوری، عملی و کارگاه و یا مطالعات شخصی) در نظر گرفته شد. قسمت دوم،

اداره امور بیمارستان را گذرانده‌اند؛ اما همه آن‌ها از دانش و تجربه مدیریتی مناسب برخوردار نیستند (۱۵). همچنین گزارش‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در سال‌های اخیر حاکی از آن است که حدود ۹۰ درصد مدیران بیمارستان‌های کشور، تخصص مدیریت در حوزه سلامت را ندارند و این موضوع، موجب کاهش بهره‌وری بیمارستان‌ها می‌شود. از این رو فرآیند آموزش باید به طور مؤثر در دستور کار قرار گیرد (۱۶). آموزش عنصر پایه توسعه اقتصادی و اجتماعی است و ارتباط ناگسستنی با اهداف و خواسته‌های سازمان دارد (۱۷). از طرفی آموزش مؤثر مستلزم انجام نیازسنجی آموزشی است که عبارت از شناسایی نیازها و درجه‌بندی آن‌ها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته یا حذف شود، می‌باشد. نیازسنجی یا شناسایی نیازهای مهم مبنایی برای تعیین اهداف و طبعاً مسیر مناسبی برای سازمان‌دهی سایر عناصر مهم حول محور نیازهای اولویت یافته فراهم می‌سازد (۱۸). با شناسایی نیازهای آموزشی مدیریت، علاوه بر این که می‌توان مدیران فعلی را با آموزش‌های لازم توانمند کرد، مدیران آینده بیمارستان‌ها نیز با مهارت‌ها و توانمندی‌های بیشتری پا به عرصه خدمت می‌گذارند و با این کار می‌توان گام مؤثری در جهت ارتقای کیفیت خدمات بیمارستان به عنوان مهم‌ترین سازمان نظام سلامت برداشت (۱۹). با توجه به اهمیت این امر، در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی از سوی محققان برای مطالعه و شناسایی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریت صورت گرفته است (۱۲، ۱۹-۲۵). نتایج پژوهش Ahiauzu و Nwokah (۲۰-۱۹)، Rai (۲۰)، Rappe و Zwick (۲۱)، Chan (۲۲)، Levenson و همکاران (۲۳)، Hernandez-

شرکت‌کنندگان، پس از ۵ روز کاری و با مراجعه به بیمارستان‌ها پرسشنامه‌های تکمیل شده دریافت شد. با این حال تعدادی از پرسشنامه‌ها به علت مشغله کاری برخی مدیران شرکت‌کننده در مطالعه با تأخیر تکمیل گردید. داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ وارد گردید و سپس با استفاده از آزمون‌های آماری تحلیلی T-Test، ANOVA و ضریب همبستگی پیرسون در سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  تحلیل انجام شد.

#### یافته‌ها

میانگین سنی مدیران شرکت‌کننده در مطالعه  $44/37 \pm 8/6$  سال و اکثر آن‌ها (۵۴/۱۶٪) در گروه سنی ۴۰-۵۰ سال بودند. میانگین سنوات خدمت  $19/55 \pm 8/17$  و میانگین سابقه مدیریت  $6/22 \pm 9/45$  سال بود. اکثر افراد مورد مطالعه (۶۷٪) مرد بودند. اکثر پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی (۵۶/۲۵٪) و  $45/83$ ٪ فارغ‌التحصیل رشته‌های مدیریت بودند (جدول ۱).

سؤالاتی مربوط به مهارت‌های موردنیاز مدیریت شامل ۵۴ سؤال در ۷ بعد بود که بر اساس نظریه وظایف مدیریت گیولیک یا POSDCORB شامل مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارمندیابی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی بود. پاسخ‌ها با توجه به مقیاس پنج‌تایی لیکرت امتیازدهی شدند، بدین ترتیب که امتیاز ۵ برای «نیاز مبرم دارم»، ۴ برای «نیاز زیادی دارم»، ۳ برای «نیاز متوسطی دارم»، ۲ برای «نیاز کمی دارم» و ۱ برای «نیازی ندارم» در نظر گرفته شد. به گونه‌ای که حداکثر نمره ۵ و حداقل نمره ۱ بود. روایی پرسشنامه طراحی شده توسط ۶ نفر از اساتید عضو هیئت علمی گروه مدیریت خدمات بهداشتی-درمانی تأیید گردید و پایایی آن با آلفای کرونباخ  $0/98$  مورد قبول قرار گرفت. پس از توجیه شرکت‌کنندگان نسبت به اهداف طرح، در مورد اصل محرمانه بودن پاسخ‌ها تأکید گشت و رضایت شفاهی از آن‌ها کسب شد و سپس پرسشنامه‌ها بدون نام و نام خانوادگی بین آن‌ها توزیع گردید. پس از توزیع پرسشنامه‌ها و با هماهنگی با

جدول ۱: توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز

ویژگی‌های دموگرافیک	آماره توصیفی	تعداد (درصد)
گروه سنی	$\geq 40$	۳۲ (۳۳/۳۴)
	۴۱-۵۰	۵۲ (۵۴/۱۶)
	$< 50$	۱۲ (۱۲/۵)
جنسیت	مرد	۶۵ (۶۷/۷۰)
	زن	۳۱ (۳۲/۳۰)
سنوات خدمت	$\geq 10$	۱۱ (۱۱/۴۵)
	۱۱-۲۰	۶۱ (۶۳/۵۵)
	$< 20$	۲۴ (۲۵)
سابقه مدیریت	$\geq 10$	۵۳ (۵۵/۲۱)
	۱۱-۲۰	۳۶ (۳۷/۵۰)
	$< 20$	۷ (۷/۲۹)

جدول ۱: توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز (ادامه)

وضعیت تأهل	مجرد	۲(۲/۰۹)
	متأهل	۹۴(۹۷/۹۱)
سطح تحصیلات	کاردانی	۳(۳/۱۲)
	کارشناسی	۵۴(۵۶/۲۵)
	کارشناسی ارشد	۳۲(۳۳/۳۴)
	دکتر	۷(۷/۲۹)
رشته تحصیلی	حسابداری	۱۳(۱۳/۵۴)
	پرستاری، مامایی و هوشبری	۲۷(۲۸/۱۲)
	پزشکی	۵(۵/۲۱)
	مدیریت	۴۴(۴۵/۸۴)
	سایر	۷(۷/۲۹)

(جدول ۲). در این میان ۵۴/۱۷٪ از مدیران، تأثیر دوره‌های آموزشی دریافت شده را بسیار مفید ارزیابی کرده و ۴۵/۸۳٪ از آنان تأثیر این دوره‌ها را تا حدی مفید دانستند.

تمامی مدیران مورد مطالعه در زمینه مبانی مدیریت، آموزش‌هایی را دیده بودند که ۲۵٪ از مدیران، آموزش دریافتی خود را در قالب دوره‌های کارگاهی و همچنین مطالعات شخصی دریافت کرده بودند

جدول ۲: توزیع فراوانی میزان شرکت مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز در دوره‌های آموزشی

دوره آموزشی	تعداد (درصد)
عملی و کارگاه	۴(۴/۱۵)
تئوری، عملی، کارگاه و مطالعات شخصی	۲۰(۲۰/۸۳)
تئوری و کارگاه	۱۲(۱۲/۵)
کارگاه و مطالعات شخصی	۲۴(۲۵)
تئوری، عملی و کارگاه	۸(۸/۳۴)
کارگاه	۱۲(۱۲/۵)
تئوری و مطالعات شخصی	۸(۸/۳۴)
تئوری، کارگاه و مطالعات شخصی	۸(۸/۳۴)
<b>مجموع</b>	<b>۹۶(۱۰۰)</b>

(۳/۴۰±۰/۹۷) و کمترین احساس نیاز آموزشی نیز به حیطة مهارت‌های گزارش‌دهی (۳/۰۸±۱/۱۳) و کارمندیابی (۳/۱۹±۱/۰۴) اختصاص یافت. نمرات سایر مهارت‌های موردنیاز در جدول ۳ نشان داده شده است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که نیاز مدیران به آموزش مهارت بودجه‌بندی نسبت به سایر مهارت‌ها از اولویت بیشتری برخوردار بود. بیشترین نیاز مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز به ترتیب مربوط به مهارت‌های بودجه‌بندی (۳/۴۳±۱/۱۴) و برنامه‌ریزی

جدول ۳: توزیع فراوانی میزان نیاز به آموزش مهارت‌های مدیریتی مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز

آموزش مهارت‌های مدیریتی	حداقل	حداکثر	انحراف معیار $\pm$ میانگین
برنامه‌ریزی	۲/۲۸	۴/۷۱	۳/۴۰ $\pm$ ۰/۹۷
سازماندهی	۱/۸۰	۴/۸۰	۳/۲۱ $\pm$ ۱/۱۸
کارمندیایی	۱/۴۲	۴/۸۵	۳/۱۹ $\pm$ ۱/۰۴
هدایت	۱/۸۱	۴/۷۲	۳/۲۵ $\pm$ ۱/۰۸
هماهنگی	۲	۵	۳/۳۷ $\pm$ ۰/۹۵
گزارش‌دهی	۲/۰۹	۴/۸۱	۳/۰۸ $\pm$ ۱/۱۳
بودجه‌بندی	۱/۶۶	۵	۳/۴۳ $\pm$ ۱/۱۴
<b>مجموع</b>	<b>۱۳/۰۶</b>	<b>۳۳/۸۹</b>	<b>۲۲/۹۴ <math>\pm</math> ۷/۴۹</b>

و هماهنگی ( $P=۰/۰۲۳$ )، رابطه آماری معنادار و در جهت مثبت مشاهده شد. همچنین بین رشته تحصیلی و مهارت هماهنگی ( $P=۰/۰۴۱$ ) رابطه آماری معنادار وجود داشت (جدول ۴).

نتایج حاکی از آن بود که بین مهارت برنامه‌ریزی با متغیرهای سابقه کار ( $P=۰/۰۱۲$ )، سابقه مدیریت ( $P=۰/۰۲۱$ )، سطح تحصیلات ( $P=۰/۰۳۶$ ) و رشته تحصیلی ( $P=۰/۰۲۶$ ) رابطه آماری معنادار وجود داشت و نیز بین سابقه مدیریت با مهارت‌های هدایت ( $P=۰/۰۱۶$ )

جدول ۴: بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های دموگرافیک مدیران بیمارستان‌های شهر شیراز

ویژگی‌های دموگرافیک	سن	سنوات خدمت	سابقه مدیریت	جنسیت	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات
مهارت‌های مدیریت	ضریب همبستگی					
	ANOVA	T-test				
برنامه‌ریزی	$r=۰/۱۴۰$ $P=۰/۰۵۸$	$r=۰/۲۴۱$ $P=۰/۰۱۲$	$r=۰/۳۲۴$ $P=۰/۰۲۱^{**}$	$P=۰/۰۶۱۱$	$P=۰/۰۲۶$	$P=۰/۰۳۶$
سازماندهی	$r=۰/۱۲۶$ $P=۰/۰۶۱$	$r=۰/۱۲۶$ $P=۰/۰۷۲$	$r=۰/۱۰۶$ $P=۰/۰۵۹$	$P=۰/۰۸۲$	$P=۰/۰۶۶$	$P=۰/۰۸۶$
کارمندیایی	$r=۰/۱۲۲$ $P=۰/۰۵۶$	$r=۰/۱۲۹$ $P=۰/۰۶۳$	$r=۰/۱۰۱$ $P=۰/۰۴۸$	$P=۰/۰۸۸$	$P=۰/۰۷۲$	$P=۰/۰۶۸$
هدایت	$r=۰/۱۲۵$ $P=۰/۰۴۹$	$r=۰/۱۰۸$ $P=۰/۰۵۹$	$r=۰/۲۰۴$ $P=۰/۰۱۶$	$P=۰/۰۸۶$	$P=۰/۰۳۹$	$P=۰/۰۳۶$
هماهنگی	$r=۰/۱۲۸$ $P=۰/۰۶۹$	$r=۰/۱۳۸$ $P=۰/۰۵۶$	$r=۰/۱۲۶$ $P=۰/۰۳۳^{**}$	$P=۰/۰۸۲$	$P=۰/۰۴۱$	$P=۰/۰۶۵$
گزارش‌دهی	$r=۰/۲۲۱$ $P=۰/۰۶۷$	$r=۰/۱۱۲$ $P=۰/۰۷۱$	$r=۰/۰۱۶$ $P=۰/۰۸۸$	$P=۰/۰۴۵$	$P=۰/۰۵۶$	$P=۰/۰۶۸$
بودجه‌بندی	$r=۰/۰۲۰$ $P=۰/۰۷۱$	$r=۰/۱۳۵$ $P=۰/۰۶۹$	$r=۰/۲۱۶$ $P=۰/۰۲۹$	$P=۰/۰۹۹$	$P=۰/۰۲۴$	$P=۰/۰۶۷$

## بحث و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر مشخص گردید که بیشترین و کمترین میانگین امتیاز نیاز مدیران بیمارستان‌های مورد مطالعه به آموزش مهارت‌های مدیریتی به ترتیب مربوط به مهارت‌های «بودجه‌بندی» با میانگین امتیاز ۳/۴۳ و «گزارش‌دهی» با میانگین ۳/۰۸ بود که در این زمینه با پژوهش مشابه در استان فارس همخوانی دارد. بدین ترتیب که در تحقیق قمری (۲۸) نیز مشخص شد که میزان نیاز مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان به آموزش مهارت بودجه‌بندی با میانگین ۴ حداکثر و نیاز به آموزش مهارت گزارش‌دهی با میانگین ۳/۱۴ حداقل نیاز می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش مطلق و همکاران بیانگر آن بود که بالاترین نیاز مدیران کارشناسان اداری، در زمینه بودجه‌بندی در برنامه‌های کوتاه مدت بوده است (۲۶) که با مطالعه حاضر همخوانی داشت. یافته‌های پژوهش حکیم‌زاده و همکاران حاکی از آن بود که مدیریت هزینه بالاترین و مهارت انجام کارها به صورت گروهی کمترین اولویت را در میان سایر مؤلفه‌های مورد بررسی در حیطه مهارت داشته است (۲۹). به نظر می‌رسد یکی از دلایل نیاز بالای مدیران به مهارت بودجه‌بندی، عدم آموزش‌های کافی، ضروری و کاربردی در این زمینه در محیط آکادمیک و همچنین پس از ورود به محیط کاری می‌باشد. از طرفی رشد و پیشرفت علم و فناوری و همچنین ارائه رویکرد جدید در حوزه حسابداری و بودجه‌بندی و عدم آشنایی برخی مدیران با این روندها می‌تواند از دیگر دلایل نیاز بالای آنان به فراگیری مهارت بودجه‌بندی باشد؛ بنابراین لزوم آموزش‌های لازم در دامنه وسیع کاربردی احساس می‌گردد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش دومین نیاز آموزشی

مدیران، نیاز به مهارت «برنامه‌ریزی» با میانگین امتیاز ۳/۴۰ بود. حکیم‌زاده و همکاران در پژوهش خود در بررسی نیازهای آموزشی پرستاران نشان دادند که در مؤلفه دانش، آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی در جهت بهره‌وری بیشتر در اولویت نخست می‌باشد (۲۹). در مطالعه Thomson و همکاران نیازهای آموزشی مداوم جامعه پرستاران شهر لندن، همچنین در مطالعه عباس‌زادگان و ترک‌زاده در بیمارستان‌های دولتی، اصول و مبانی مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی در اولویت اول و نیاز به آموزش مفهوم سلامتی و قوانین مرتبط در اولویت‌های بعدی قرار گرفت (۳۰، ۱۸). در پژوهش آویژگان و همکاران، در حیطه فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی بیشترین نیاز، مدیریت زمان و برنامه‌ریزی بیان شد (۳۱). در تحقیق جمشیدی و همکاران انجام دادند، مشخص گردید که بیشترین نیاز مدیران، نیاز به آموزش مهارت‌های اجرایی و برنامه‌ریزی می‌باشد (۳۲). Harper و Shahani در مطالعه خود به اهمیت برنامه‌ریزی اشاره داشته و نشان داد که در یک محیط همراه با عدم قطعیت، تنوع و منابع محدود برنامه‌ریزی امری اجتناب‌ناپذیر بوده و مدیران بیمارستان‌ها بایستی در این زمینه مهارت‌های لازم را کسب نمایند (۳۳). یافته‌های پژوهش Pillay گزارش کرد که برنامه‌ریزی یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران خدمات بهداشتی- درمانی بوده است (۳۴). همچنین نتایج پژوهش مطلق و همکاران و عباس‌زادگان و ترک‌زاده حاکی از آن بود که نیاز مدیران به مهارت برنامه‌ریزی از اصلی‌ترین نیاز آنان محسوب شده است (۲۶، ۱۸). عبدالهی حجت‌آبادی در مطالعه خود برنامه‌ریزی را به عنوان یکی از عناصر مؤثر در بهبود مدیریت دانسته است (۳۵). کرمی و همکاران در پژوهش خود توان

مطلق و همکاران (۲۶) و همچنین نتایج مطالعه امین‌الرعايا و همکاران (۴۰) همخوانی داشت. توانگر نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسید که بین نیازهای آموزشی مدیران زن و مرد تفاوت بسیار ناچیزی مشاهده شده است. وی معتقد است که در پست‌ها و مشاغل تخصصی و حرفه‌ای معمولاً نیازهای آموزشی زنان و مردان تفاوت چشمگیری ندارد (۴۱). این در حالی است که نتایج یک پژوهش در نپال نشان داد که بین متغیرهای جنسیت و سطح تحصیلات مدیران بیمارستان با سطح شایستگی آنان رابطه معنی‌دار وجود دارد؛ اما بین سایر متغیرها از قبیل سن، تجربه کاری و نوع بیمارستان با سطح شایستگی مدیران ارتباطی وجود ندارد (۴۲). نتایج این مطالعه و سایر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه بیانگر آن است که در کشورها و فرهنگ‌های مختلف هر یک از متغیرهای دموگرافیک و ویژگی‌های فردی مدیران سازمان می‌تواند اثری متفاوت بر میزان نیاز آنان به مهارت‌های مدیریتی داشته باشد؛ لذا بایستی به این موارد توجه ویژه‌ای داشت و در پاسخ به نیازهای آموزشی مدیران، این ابعاد و متغیرها را در نظر داشت و بر این اساس دوره‌ها و نیازمندی‌های آموزشی آن‌ها را فراهم نمود.

از سوی دیگر در پژوهش حاضر بین رشته تحصیلی و مهارت هماهنگی ارتباط معنی‌داری ملاحظه شد که با نتایج تحقیق امین‌الرعايا و همکاران (۴۰) همسو نمی‌باشد. همچنین بین مهارت برنامه‌ریزی با متغیرهای سابقه کار، سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی رابطه آماری معناداری وجود داشت که با مطالعه انجام شده در استان فارس (۲۸) مطابقت دارد. در مطالعه جمشیدی و همکاران بین متغیرهای سابقه کار و سابقه مدیریت با نیاز به آموزش برنامه‌ریزی،

برنامه‌ریزی را به عنوان یکی از شایستگی‌های ضروری جهت مدیران برشمرده است (۳۶). نتایج تحقیق رهنورد آهن نشان داد که عمده فعالیت مدیران عالی کشور، برنامه‌ریزی می‌باشد و در این بین بالاترین نیاز آموزشی آن‌ها در سطح حاکمیت، آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی جهت دستیابی به آن بوده است (۳۷). نتیجه این برنامه‌ریزی به عنوان یکی از وظایف مدیران بیمارستان نقش مهمی در دستیابی به هدف نهایی نظام سلامت هر کشوری که همان ارتقاء سلامت و افزایش کیفیت زندگی می‌باشد، ایفا می‌کند. سومین نیاز مدیران به آموزش مهارت «هماهنگی» با میانگین امتیاز ۳/۳۷ بود. مطالعه ترکمان و افشار نشان داد که در میان شاخص‌های کلی مدیریت عملکرد، مدیران در زمینه مهارت «هماهنگی» دارای نقطه ضعف بودند (۳۸). رهنورد آهن در مطالعه خود یکی از فعالیت‌های عمده مدیران را ایجاد ارتباط و هماهنگی درون و بین مجموعه‌های تحت پوشش ذکر کرده است و به عنوان یکی از مهارت‌های موردنیاز مدیران در نظر گرفته است (۳۷). یافته‌های تحقیق براتی و همکاران در خصوص مهارت‌ها و توانمندی‌ها موردنیاز مدیران بیمارستان نشان داد که یکی از مضامین مطرح شده در این زمینه نیاز مدیران به مهارت هماهنگی می‌باشد (۳۹). نیاز به آموزش مهارت «هماهنگی» از سوی مدیران، نشان از نیازمندی آنان به رهنمودهایی در راستای عمل مهم تطبیق مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن اهداف مطلوب دارد که برنامه‌های آموزشی غنی‌تر جهت این مهارت می‌تواند به عنوان یک راهکار قابل توصیه باشد.

در پژوهش حاضر، ارتباط معنی‌داری بین سن و جنسیت با هیچ‌کدام از مهارت‌های مدیریتی مورد مطالعه، مشاهده نشد که با یافته‌های پژوهش

آموزش مهارت رهبری و آموزش مهارت‌های اجرایی مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان ارتباط معنی‌دار مشاهده شد (۳۲). به نظر می‌رسد افزایش سابقه کار و مدیریت و به دنبال آن کسب تجربیات ارزنده، موجب می‌شود مدیران جهت فعالیت‌های آینده بیمارستان خود و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، برنامه‌ریزی اثربخش‌تر و کارایی داشته باشند. از طرفی برخورداری از دانش مدیریتی و تحصیلات مرتبط با این حوزه می‌تواند جهت برنامه‌ریزی‌های سازنده سازمانی مطلوب باشد.

نتایج این پژوهش نشان دهنده ارتباط معناداری بین متغیر سابقه مدیریت و مهارت‌های هدایت و هماهنگی نیز بود. در مطالعه جمشیدی و همکاران بین سابقه مدیریت با تمام حیطه‌های مهارت مدیریت از جمله مهارت هدایت و رهبری ارتباط معنی‌دار مشاهده شد به این معنا که مدت زمانی که مدیران در رأس کار بوده‌اند بر میزان مهارت‌های آنان تأثیر داشته است (۳۲). همانند مهارت برنامه‌ریزی که در آن، تجربه و سابقه مدیریتی نقش اساسی دارد، در زمینه مهارت‌های هدایت و هماهنگی نیز می‌توان این مهم را در نظر داشت چرا که با طی شدن سال‌ها تجربه کاری در محیط‌های پویایی نظیر بیمارستان توانایی‌های مدیران در امر سرپرستی، هدایت و هماهنگی امور سازمانی ارتقاء خواهد یافت.

### پیشنهادها

طراحی نظام آموزشی مدیران بیمارستان به عنوان یک ضرورت راهبردی قلمداد می‌گردد. انتظار می‌رود سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان، از طریق طراحی هر چه

اثربخش‌تر نظام آموزشی مدیران، بستر مناسبی را برای انجام صحیح فعالیت‌ها ایجاد نمایند چرا که معماری نظام آموزشی دربرگیرنده ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی برای نظام آموزشی آینده است. از این رو با توجه به یافته‌های پژوهش و حداکثر نیاز مدیران به آموزش مهارت بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی، اتخاذ سیاست‌هایی جهت بالا بردن توانایی مدیران در این مهارت‌ها، ضروری به نظر می‌رسد. سایر مهارت‌ها نیز به ترتیب اولویت بایستی مورد توجه قرار گیرند. با توجه به ماهیت پویای فرآیندهای مدیریت و در جهت ارتقاء کمی و کیفی مهارت‌های مدیریتی و اطلاع‌رسانی به مسئولین آموزش دهنده و توانمندسازی مدیران بیمارستان جهت انجام مدیریت کارآمد، پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزش مدیریت، بیشتر از قبل و با محتوای غنی‌تر و به طور مستمر برگزار شوند. از آنجایی که بین برخی متغیرهای دموگرافیک با نیازهای آموزشی مدیران ارتباط وجود دارد، در طراحی دوره‌های آموزشی بایستی به تأثیر و نقش این متغیرها توجه نمود.

### سپاسگزاری

محققان بر خود لازم می‌دانند از مدیران محترم بیمارستان‌های شهر شیراز که با عنایت و مساعدت خود انجام این تحقیق را میسر نمودند، تشکر و قدردانی نمایند.

### تعارض منابع

در این مطالعه تعارض منافی وجود ندارد.

### References

1. Asefzade S, Rezapour A. Healthcare Management. Tehran: Hadise Emruz; 2006. Persian
2. Arab M, Zarei A, Rahimi A, Rezaian F, Akbari F. Analysis of factors affecting length of stay in

- public hospitals in Lorestan Province, Iran. *Hakim Health Sys Res* 2010; 12(4):27-32. Persian
3. Ahanchian M, Zohor Parvande V. The relationship between managers' managerial knowledge and organizational effectiveness and well-being of high schools in Mashhad. *Education Research* 2009; 5(18): 1-16. Persian
  4. Tabibi SJ, Nasiripour AA, Zahiri Abyaneh Z. Relationship between manager's communication skill and staff motivation in Modarres hospital of Tehran. *Hospital* 2013; 12(2): 73-80. Persian
  5. Martell CR, Dougherty RM. The role of continuing education and training in human resource development: an administrator's viewpoint. *Journal of Academic Librarianship* 2010; 4(3): 151-55.
  6. Bhardwaj A. Alignment between physicians and hospital administrators: historical perspective and future directions. *Hosp Pract* (1995). 2017;45(3):81-7.
  7. Cooke NA. Becoming an andragogical librarian: using library instruction as a tool to combat library anxiety and empower adult learners. *New Review of Academic Librarianship* 2010;16(2):208-27.
  8. Farahi P. Design Model of Development for Administrative. Tehran: Meraban; 2010. Persian
  9. Ghafarian V, Ghafarian F. Managerial competencies. Tehran: Industrial Management Institute Publication; 2000. Persian
  10. Al-Kazemi AA, Ali AJ. Managerial problems in Kuwait. *Journal of Management Development* 2002; 21(5): 366-75. Persian
  11. Seyedjavadin SR, Amirkabiri A. Comprehensive review of management and organization theory. 2th ed. Tehran: Elm and Adab; 2001. Persian
  12. Nwokah NG, Ahiauzu AI. Managerial competency and marketing effectiveness in corporate organization in Nigeria. *Journal of Management Development* 2008; 27(8):858-78.
  13. Supic ZT, Bjegovic V, Marinkovic J, Milicevic MS, Vasic V. Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health Policy* 2010;96(1):80-9.
  14. Viitala R. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning* 2005; 17(7): 436-51.
  15. Rivkani F. Assessment of required management information of hospital managers of ministry of health and medical education in Tehran in 2000 [dissertation]. Tehran: Tehran University of Medical Sciences; 2001. Persian
  16. Fars News Agency. 90% Hospital administrators do not have management expertise in the field of health [cited 2014 May 14]. Available from: <http://www.farsnews.com/printable.php?nn=13930224000838>. Persian
  17. Hung T. An empirical study of the training evaluation decision-making model to measure training outcome. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 2010; 38(1): 87-102.
  18. Abaszadegan M, Torkzadeh J. Training Needs Assessment in organizations. 1th ed. Tehran: Entesharco; 2000. Persian
  19. Wang J. Understanding managerial effectiveness: a Chinese perspective. *Journal of European Industrial Training* 2011; 35(1): 6-23.
  20. Rai V. A study of management training and educational institutes in Pune to develop new instructional models, so as to meet corporate's future requirements of professional managers at the entry point [dissertation]. India: University of Pune; 2007
  21. Rappe C, Zwick T. Developing Leadership competence of Production unit managers. *Journal of Management Development* 2007; 26(4): 312-30.
  22. Chan DC. Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management* 2006; 27(3): 144-53.
  23. Levenson AR, Vander WA, Cohen SG. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management* 2006; 32(3):360-80.
  24. Hernandez-Marrero P. Determinants of self-perceived managerial effectiveness in the Canarian Health Service [dissertation]. Canada: University of Toronto; 2006.
  25. Sadati E. The effect of managerial competencies government Brasrbkshy (Security Manager Management institutes affiliated to Tehran public Universities) [dissertation]. Tehran: University of Tarbiat Modares; 2010. Persian
  26. Motlagh ME, Nasrollahpour Shirvani D, Maleki MR, Tofighi S, Jafari N, Kabir MJ. Educational needs of top administrators and managers working at vice-chancelleries for health in Iranian Universities of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education* 2011; 11(5):515-25. Persian
  27. Maleki MR, Tofighi S, Nasrollapour SD, Motlagh ME, Jafari N, Kabir MJ. Comprehensive Performance Assessment Models & Organizational Excellence. Babol: Babol University of Medical Sciences; 2010. Persian
  28. Ghamari Z. Educational needs to managers of private and public hospitals in Shiraz. [dissertation]. Shiraz: Shiraz University of Medical Sciences; 2007. Persian
  29. Hakimzadeh R, Javadipour M, Mansoubi S, Ghorbani H, Falahi Mehjordi, Ghafariyan M. Nurses' educational needs assessment by DACUM method: a case study. *Journal of Nursing Management* 2014; 3(3): 45-53. Persian
  30. Thomson AM, Davies S, Shepherd B, Whittaker K. Continuing education needs of

community nurses, midwives and health visitors for supervising and assessing students. *Nurse Educ Today* 1999;19(2):93-106.

31. Avijgan M, Karamalian H, Ashourioun V, Changiz T. Educational needs assessment of medical school's clinical faculty members in Isfahan University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education* 2009; 9(2):93-103. Persian

32. Jamshidi A, Yarmohamadian MH, Arjmandi F, Asgari H, Reisi AR. The investigation of the managers's need to learn management skills and principles in health care networks in Esfahan province in 1380. *Journal of Health Information Management* 2004; 1(1): 2-4. Persian

33. Harper PR, Shahani AK. Modelling for the planning and management of bed capacities in hospitals. *Journal of the Operational Research Society* 2002;53(1):11-8.

34. Pillay R. The skills gap in hospital management: a comparative analysis of hospital managers in the public and private sectors in South Africa. *Health Serv Manage Res* 2010;23(1):30-6.

35. Abdolahi Hojatabadi MH. Factors to improve the management (operational managers) in regional electricity company in Yazd. [dissertation]. Tehran: Management Research and Training Institute; 2004. Persian

36. Karami M, Salehi Omran E, Khoshnoodifar H. Training needs assessment regional electric

company site of mazandaran based competency model. *Journal of Studies of Educational Planning* 2012; 1(2): 165-86. Persian

37. Rahnavard Ahan F. Needs assessment of senior manager in Iran's governmental sector. *Journal of Management and Development Process* 2011; 75: 26-49. Persian

38. Torkaman M, Afshar M. Examining the strengths and weaknesses of managers and approaches to improve management skills in active entrepreneurial cooperatives of hamedan province. *Co-Operation and Agriculture* 2010; 21(2): 112-27. Persian

39. Barati O, Khamarnia M, Sadeghi A, Siavashi L. Skills, capabilities, and requirements of hospital managers: a qualitative study. *J Qual Res Health Sci* 2016; 5(1):17-28. Persian

40. Aminoroaya M, Yarmohammadian MH, Yousefy A. Educational needs of education experts in Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Education at Medical* 2002; 6(1): 5-13. Persian

41. Tavangar A. Assessment the educational needs of hospital managers in Isfahan University of Medical Sciences [dissertation]. Isfahan: Islamic Azad University of Isfahan; 2000. Persian

42. Khadka DK, Gurung M, Chaulagain N. Managerial competencies—a survey of hospital managers' working in Kathmandu valley, Nepal. *Journal of Hospital Administration* 2014; 3(1): 62-72.

## A Study on the Educational Needs of the Managers of Shiraz Hospitals in relation to Management Skills

Yusefi Ali Reza<sup>1</sup>, Sadeghi Ahmad<sup>2\*</sup>

• Received: 13. 05. 2017

• Revised: 28. 08. 2017

• Accepted: 29. 08. 2017



### Abstract

**Background & Objective:** Identifying needs of hospital administrators is an important step in planning, implementation and evaluation of educational courses and is one of the important steps to empower hospital heads and consequently to improve the organizational performance. This study aimed to determine the educational needs of hospitals' heads in Shiraz/ Iran.

**Methods:** This cross-sectional, descriptive-analytic study was done on 96 chief and mid-level managers of hospitals in Shiraz in 2015. The data gathering tool was POSDCORB questionnaire consisting of 54 questions in 7 areas of Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting. Data were analyzed through SPSS23 software using ANOVA tests and t-Test.

**Results:** Based on the obtained mean scores for each domain, educational needs were prioritized as budgeting (3.43 of 5), planning (3.40), coordinating (3.37), directing (3.25), organizing (3.21), recruitment (3.19) and reporting (3.08). Coordination skill showed significant relationship with level of education ( $P=0.041$ ) and management experience ( $P=0.023$ ). Planning skill had significant relationship with management experience ( $P=0.021$ ), level of education ( $P=0.036$ ), work experience ( $P=0.012$ ), and Field of Study ( $P=0.026$ ). There was also significant relationship between leadership skill and management experience ( $P=0.016$ ).

**Conclusion:** Skills such as budgeting and planning seem to be more required for hospital managers; therefore, it is necessary to pay special attention to holding training courses in these fields.

**Keywords:** Educational Needs, Hospital Managers, Managerial Skills

• **Citation:** Yusefi Ali R, Sadeghi A. A Study on the Educational Needs of the Managers of Shiraz Hospitals in relation to Management Skills. *Journal of Health Based Research* 2017; 3(2): 175-186.

1. PhD Student, Student Research Committee, School of Management and Medical Information, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

2. Assistant Professor, Department of Public Health, Esfarayen Faculty of Medical Sciences, Esfarayen, Iran

\***Correspondence:** Department of Public Health, Esfarayen Faculty of Medical Sciences, Imam Reza Ave, Esfarayen, North Khorasan..

**Tel:** 05837238757

**Email:** ahmadsadeghi1363@gmail.com