

# نیازسنجی آموزشی مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان

مهین امین‌الرعایا<sup>۱</sup> / محمد حسین یارمحمدیان<sup>۲</sup> / سهیلا احسان پور<sup>۳</sup> / اکبر حسن زاده<sup>۴</sup> / سوسن بهرامی<sup>۵</sup>

## چکیده

**مقدمه:** غنی‌سازی دانش حرفه‌ای مدیران امری ضروری است که تنها با آموزش صحیح و مبتنی بر نیازهای واقعی آنان محقق می‌شود. هدف این مطالعه نیازسنجی مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سه حیطه مهارت‌های فنی، تخصصی، ادراکی و انسانی و تعیین اولویت نیازها و نیز بررسی ارتباط برخی مشخصات نظیر سن، جنس تحصیلات، سابقه خدمت، سنوات مدیریت، تعداد افراد تحت نظارت با نیازهای آنان می‌باشد.

**روش بررسی:** این مطالعه یک پژوهش توصیفی پیمایشی است، جامعه پژوهش را کلیه رؤسا، معاونین و مدیران گروه دانشکده‌های هفتگانه و مدیریت‌های ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (۱۱۵ نفر) در سال ۱۳۸۳ تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است که اعتبار آن با استفاده از نظر کارشناسان تایید شده است و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ  $r=0.97$  تایید شده است. از مجموع ۱۱۵ پرسشنامه ارسال شده برای مدیران، ۹۰ مورد تکمیل و مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که بیشترین نیاز آموزشی در حیطه مهارت‌های فنی تخصصی (میانگین  $3/54$ ) و پس از آن حیطه مهارت‌های انسانی (میانگین  $2/36$ ) و سپس مهارت‌های ادراکی (میانگین  $3/33$ ) می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین نیاز در حیطه‌های مختلف و تحصیلات، سن، سنوات مدیریت و سابقه خدمت و رتبه علمی واحدهای مورد پژوهش اختلاف معنی‌داری وجود دارد ( $P\text{-Value} < 0.05$ ) اما بین جنس، نوع مسئولیت و نیاز در حیطه‌های مختلف تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نیازهای اعلام شده از حیطه‌های سه‌گانه پیشنهاد برقراری دوره‌های مدون کوتاه مدت و دراز مدت جهت مدیران می‌گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود در شروع به کار مدیران در پست‌های مدیریتی نیازهای آنها طبق پرسشنامه تدوین شده در این مطالعه برآورد شده و دوره‌های مورد نیاز برای آنان تدارک دیده شود.

**کلید واژه‌ها:** نیازسنجی آموزشی، مدیران ستادی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی

## مقدمه

و توسعه سازمان نمایان شده است. مدیران سازمان‌ها متناسب با تغییر و تحولات، با موقعیت‌ها و شرایط تازه‌ای روبرو می‌شوند که به منظور هماهنگی با آن، نیاز به اطلاعات جدید و تخصص‌های ویژه‌ای دارند، بنابراین غنی‌سازی دانش حرفه‌ای مدیران ضرورت دارد و این امر تنها با آموزش صحیح

امروزه آموزش منابع انسانی، به ویژه مدیران، بعنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها، قلمداد می‌شود و از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، مرکز تحقیقات علوم رفتاری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان؛ (نویسنده مسئول: Email: aminoroaia@nm.mui.ac.ir)

۲- استادیار دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۳- هیأت علمی دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۴- هیأت علمی دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۵- کارشناس ارشد برنامه‌ریزی



برنامه ریزی را کامل می کند. [۷] در این پژوهش نیازسنجی در ابعاد مهارت های فنی و تخصصی، ادراکی و انسانی مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شده و سپس با درجه بندی آنها به ترتیب اولویت، پیشنهادات جهت تدوین دوره های آموزشی ضمن خدمت ارائه گردیده است. همچنین ارتباط برخی مشخصات نظیر سن، جنس، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سنوات مدیریت و تعداد افراد تحت نظارت با نیازهای آموزشی آنان مورد بررسی قرار گرفته است.

### روش بررسی

این پژوهش یک مطالعه توصیفی پیمایشی است که بصورت مقطعی انجام گرفته است و نیز نیازسنجی از نوع توافق سنج هم می باشد. جامعه پژوهش را کلیه رؤسا، معاونین و مدیران گروه دانشکده های هفتگانه و مدیریت های ستادی دانشگاه علوم پزشکی استان اصفهان (۱۵ نفر) تشکیل می دهد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که شامل دو قسمت می باشد قسمت اول شامل ویژگی های دموگرافیک و ویژگی های سازمانی افراد (سن، جنس، سطح تحصیلات، نوع مسئولیت، سابقه خدمت، رتبه علمی مدیران، محل خدمت، سنوات مدیریت، حیطه نظارت مدیران) و قسمت دوم شامل سه جدول در مورد مهارت های فنی و تخصصی (۲۹ سوال) مهارت های ادراکی (۲۲ سوال) و مهارت های انسانی (۲۳ سوال) می باشد که بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت طرح ریزی گردیده است. برای دستیابی به تعیین مهمترین نیازهای آموزشی با استفاده از پرسشنامه میانگین وزنی هر کدام از نیازها محاسبه گردید، بدین صورت که اگر فردی «بندرت» را انتخاب می کرد نمره ۱ و اگر «خیلی زیاد» نمره ۵ به پاسخ او تعلق می گرفت. بنابراین میانگین های ۳/۵ و بالاتر بعنوان احساس نیاز به آن مهارت در نظر گرفته شد.

جهت روایی ابزار گردآوری داده ها از روایی محتوا استفاده شد بدین صورت که پرسشنامه اولیه با استفاده از منابع متعدد [۸، ۶، ۳، ۱] تدوین گردید و سپس جهت ۱۵ نفر از اساتید دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان همچنین مدیران آموزشی ارسال گردید و نظرات اصلاحی آنان انجام گرفت. جهت تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و برابر ۰/۹۷ =. محاسبه گردید.

و بر پایه نیازهای واقعی تحقق می یابد. [۱] محققین و صاحب نظران مدیریت بر این باورند که برای افزایش کارایی و عملکرد مدیران و بهسازی مدیریت سازمان ها باید به آموزش های مدیریتی متوسل شد. [۲]

فرآیند آموزش از بررسی ابتدائی ترین مرحله یعنی مصاحبه با مدیران و بررسی ویژگی های آنان شروع شده و به عملیات آموزشی که شامل تعیین نیاز آموزشی، طراحی، اجرا و ارزشیابی است منتهی می شود و اساسی ترین قدم در این راستا شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی است.

رودا و کاسی [۳] نیازسنجی را یک بررسی سیستماتیک از آنچه باید باشد و آنچه هست معرفی می کنند، آنها معتقدند که تعدادی از نیازهای یک سازمان ناشی از عملکرد فردی کارکنان است و برخی از نیازها از عملکرد سازمانی ناشی می شود، بنابراین برای بهبود این دونوع عملکرد باید از طریق توسعه منابع انسانی اقدام کرد که نیازسنجی نخستین گام در توسعه منابع انسانی می باشد.

جمشیدی و یار محمدیان [۴] در پژوهشی تحت عنوان بررسی نیاز مدیران شبکه های بهداشت و درمان استان اصفهان نشان داد که ۵۲ درصد مدیران در هیچ دوره آموزش رسمی مدیریت شرکت نداشته اند و بیشترین میزان نیاز مدیران، نیاز به آموزش مهارت اجرایی (۴/۷۵ درصد) و برنامه ریزی (۴۶ درصد) می باشد.

نتایج پژوهش هلر و همکارانش [۵] در مورد نیازهای آموزشی مدیران ستادی آژانس بهداشت انگلستان نشان داد که اکثر مدیران نقش خود را در بهداشت عمومی نشناخته اند و به مهارت های فنی و تخصصی و نیز افزایش دانش در ابعاد وسیع بهداشت عمومی نیازمند می باشد.

نکته قابل توجه دیگر این که یافته های پژوهش مک ایوان و همکارانش [۶] نشان داد که مهمترین نیاز آموزش مدیران ستادی در مراکز کنترل و پیشگیری از بیماری ها در نیکاراگوئه آشنایی با فرآیند نیازسنجی بوده است.

با توجه به این که نیازسنجی جزء جدایی ناپذیر برنامه استراتژیک محسوب می شود و تعیین نیازها برای انتخاب اقدامات درست قبل از انجام هر اقدامی لازم می باشد و اینکه داده های حاصل از نیازسنجی مجموعه داده های مورد نیاز

این پرسشنامه بین کلیه مدیران ستادی دانشکده‌های علوم پزشکی که حدود ۱۱۵ نفر هستند توزیع شد. ۹۰ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی در نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد ۸۷/۱ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۱۷/۹ درصد زن بودند. همچنین میانگین سنی نمونه ۴۴/۳۴ سال با انحراف معیار ۶/۱۶ سال می‌باشد. ۵۰ درصد نمونه‌ها مدرک تحصیلی دکترای تخصصی داشته و تنها ۱۷/۱ درصد آنان تحصیلات لیسانس داشته‌اند. ۳۷/۱ درصد غیر هیأت علمی و به ترتیب ۲۵/۶ استادیار، ۲۰ درصد دانشیار و تنها ۳/۳ استاد بوده‌اند. از نظر سابقه خدمت اکثریت (۳۷/۱ درصد) سابقه ۱۵-۱۱ سال و ۱۰/۱ درصد سابقه خدمت ۲۹-۲۶ سال داشته‌اند. سنوات مدیریت در اکثریت آنان (۳۷/۱ درصد) بین ۱۰-۶ سال بوده است. ۵/۶ درصد سابقه مدیریتی ۲۶-۲۱ سال داشته‌اند. حیطه نظارت واحدهای مورد پژوهش در ۷۰/۱ درصد موارد کمتر از ۵۰ نفر بوده است و در ۱۴/۹ درصد بیش از ۱۰۰ نفر تحت نظارت آن نمونه قرار داشته‌اند.

نتایج در مورد نیازهای آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های فنی تخصصی و اولویت آنها در (جدول ۱) آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مهمترین نیاز آموزشی در زمینه مهارت‌های فنی و تخصصی مربوط به «روش‌های استفاده از فنون و تکنولوژی جدید مدیریتی» (۷۶/۶ جمع‌گزینه زیاد و خیلی زیاد) با میانگین ۴/۰۴ امتیاز و نیز «مهارت در فنون و تکنیک‌های ارزشیابی» (۶۷/۹ درصد جمع‌گزینه زیاد و خیلی زیاد) با میانگین ۳/۸۰ و «آشنایی با شیوه‌های مدیریت و رهبری» (۶۴/۵ درصد جمع‌گزینه زیاد و خیلی زیاد) با میانگین ۳/۷۶ امتیاز می‌باشد.

کمترین نیاز مربوط به «مهارت در شیوه نگارش و مکاتبات اداری» (۲۲/۲ درصد با میانگین ۲/۸۵ و «آشنایی با قوانین و مقررات و شرح وظایف کارکنان» (۳۴/۴ با میانگین ۲/۹۷ و «نحوه جلب مشارکت مردمی» (۳۶/۷ درصد با میانگین ۳/۰۴ می‌باشد. همانطور که در (جدول ۲) مشخص شده است مهمترین نیاز آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های ادراکی مربوط به

روش‌های ایجاد حساسیت و مسئولیت‌پذیری در پرسنل ۶۲/۹ درصد با میانگین ۳/۶۴ و پس از آن توانایی ارائه ایده‌ای جدید خلاقیت و نوآوری ۵۲/۸ درصد با میانگین ۳/۶۱ و تجزیه و تحلیل مسائل مدیریتی ۵۹/۶ درصد با میانگین ۳/۵۹ می‌باشد. کمترین نیاز مربوط به رعایت ارزش‌ها و سلسله مراتب اداری؛ ۲۷ درصد و میانگین ۲/۹۱ و درک تصمیمات شورای بجای تصمیم فردی ۳۵/۹ درصد با میانگین ۳/۱۰ و نیز نحوه اطلاع‌رسانی به کارکنان و جامعه با ۳۳/۷ درصد و میانگین ۳/۱۱ می‌باشد. یافته‌های پژوهش در مورد نیازهای آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های انسانی و اولویت آنها در جدول ۳ نمایش داده شده است. مهمترین نیاز آموزشی در زمینه مهارت‌های انسانی مربوط به روش‌های ایجاد علاقه و انگیزه ۶۳/۶ درصد با میانگین ۳/۶۵، راه‌های ارتقا رضایت شغلی ۶۰/۲ درصد با میانگین ۳/۶۰ و فن سخنوری و بیان و نفوذ در کارکنان یا گروه ۵۸ درصد با میانگین ۳/۵۹ می‌باشد. کمترین نیاز مربوط به مهارت‌های ارتباط موثر با ارباب رجوع ۳۶/۳ درصد با میانگین ۲/۱۲، استفاده مناسب از تشویق و تنبیه ۳۷/۵ درصد با میانگین ۲/۱۸ و تحمل نظرات دیگران ۴۰/۹ درصد با میانگین ۳/۲۰ می‌باشد.

یافته‌های آزمون آنالیز واریانس نشان داد که بین میانگین نمره نیاز به مهارت‌های فنی و تخصصی و ادراکی اختلاف معنی‌دار وجود دارد ( $P\text{-Value}=0/032$ ) و بین میانگین نمره نیاز به مهارت‌های فنی تخصصی و انسانی و نیز مهارت‌های ادراکی و انسانی اختلاف معنی‌دار وجود ندارد.

با توجه به میانگین‌های محاسبه شده، بیشترین نیاز آموزشی در حیطه مهارت‌های فنی تخصصی با میانگین ۳/۴۵ ( $SD=0/707$ ) و پس از آن در حیطه مهارت‌های انسانی با میانگین ۳/۳۶ ( $SD=0/75$ ) و سپس مهارت‌های ادراکی با میانگین ۳/۳۳ ( $SD=0/71$ ) می‌باشد.

آزمون t مستقل نشان داد که تفاوت معنی‌دار در هر سه حیطه مهارت‌های مورد بررسی بین زنان و مردان مورد پژوهش وجود ندارد. همچنین آزمون آنالیز واریانس مشخص نمود که میانگین نمره نیاز به مهارت‌های فنی تخصصی و انسانی در افراد بالای ۵۰ سال از گروه‌های سنی دیگر به طور معنی‌داری کمتر می‌باشد ( $P\text{-Value}=0/038$ ). در مجموع هرچه سن مدیران افزایش یافته است نیاز به مهارت‌های

جدول ۱. توزیع فراوانی نیازهای آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های فنی تخصصی و اولویت آنها

اولویت	میانگین نمره	بندرت (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	تا چه اندازه در هر یک از زمینه های زیر نیاز به آموزش دارید؟
۱	۴/۰۴	۲/۲	۲/۲	۱۸/۹	۴۲/۲	۳۴/۴	۱- روش‌های استفاده از فنون و تکنولوژی جدید مدیریتی
۲	۳/۸۰	۱/۱	۶/۹	۲۳/۳	۴۸/۹	۲۰	۲- مهارت در فنون و تکنیکهای ارزشیابی
۳	۳/۷۶	۳/۳	۷/۸	۲۴/۴	۳۷/۸	۲۶/۷	۳- آشنایی با شیوه های مدیریت و رهبری
۴	۳/۷۲	۱/۱	۸/۹	۲۶/۷	۴۳/۳	۲۰	۴- روش‌های اصلاح فرآیند موجود
۵	۳/۷۱	۱/۱	۴/۴	۳۱/۱	۴۸/۹	۱۴/۴	۵- نحوه ارائه راهکارهای بدیع و سازنده و قابل اجرا
۶	۳/۷۱	۲/۲	۱۱/۱	۲۱/۱	۴۴/۴	۲۱/۱	۶- شیوه های ارزیابی صحیح و علمی کارکنان
۷	۳/۷۰	۲/۲	۴/۴	۳۱/۱	۴۵/۶	۱۶/۷	۷- نحوه ارتقاء کیفیت عملکرد سازمانی
۸	۳/۶۸	۳/۳	۵/۶	۲۵/۶	۵۰	۱۵/۶	۸- راه‌های علمی نظارت بر کارکنان
۹	۳/۶۴	۲/۲	۱۲/۲	۲۴/۴	۴۱/۱	۲۰	۹- مدیریت زمان و شیوه های بهره وری از زمان
۱۰	۳/۶۴	۲/۲	۱۱/۱	۳۲/۲	۲۸/۹	۲۵/۶	۱۰- استفاده از نرم افزار کامپیوتری
۱۱	۳/۶۱	۱۴/۴	۷/۸	۱۵/۶	۲۶/۷	۳۵/۶	۱۱- آشنایی با زبان انگلیسی در سطح مکالمه
۱۲	۳/۵۶	۳/۳	۱۱/۱	۲۷/۸	۴۱/۱	۱۶/۷	۱۲- آشنایی با روش‌های برنامه‌ریزی کوتاه و بلند مدت
۱۳	۳/۵۲	۲/۲	۱۴/۴	۳۰	۳۵/۶	۱۷/۸	۱۳- مدیریت جامع کیفیت TQM
۱۴	۳/۴۸	۷/۸	۱۰	۲۴/۴	۴۱/۱	۱۶/۷	۱۴- روش‌های مقابله با استرس شغلی
۱۵	۳/۴۳	۵/۶	۱۸/۹	۱۸/۹	۴۰	۱۶/۷	۱۵- تدوین برنامه استراتژیک
۱۶	۳/۴۳	۴/۴	۱۸/۹	۲۶/۷	۲۸/۹	۲۱/۱	۱۶- استفاده از تجهیزات و ابزارهای آموزشی مورد نیاز
۱۷	۳/۴۰	۶/۷	۱۰	۳۳/۳	۳۶/۷	۱۳/۳	۱۷- برنامه ریزی برای جلوگیری از فساد اداری
۱۸	۳/۳۸	۱۳/۳	۱۰	۲۵/۶	۲۶/۷	۲۴/۴	۱۸- آشنایی با زبان انگلیسی در سطح مکاتبه
۱۹	۳/۳۷	۷/۸	۸/۹	۳۳/۳	۳۷/۸	۱۲/۲	۱۹- راه‌های شناخت مشکلات شغلی
۲۰	۳/۳۴	۷/۹	۱۴/۶	۲۸/۱	۳۳/۷	۱۵/۷	۲۰- نحوه انجام پژوهش
۲۱	۳/۳۳	۷/۸	۱۰	۳۱/۱	۴۳/۳	۷/۸	۲۱- مهارت‌های حل مسئله در محیط کار
۲۲	۳/۲۶	۸/۹	۱۳/۳	۳۳/۳	۳۱/۱	۱۳/۳	۲۲- اطلاعات امور مالی وابسته به شغل
۲۳	۳/۲۴	۱۰	۱۶/۷	۳۲/۲	۲۱/۱	۲۰	۲۳- استفاده از سخت افزار کامپیوتری
۲۴	۳/۲۱	۱۶/۷	۱۴/۴	۲۲/۲	۲۴/۴	۲۲/۲	۲۴- آشنایی با زبان انگلیسی در سطح ترجمه
۲۵	۳/۱۵	۹	۱۶/۹	۳۰/۳	۳۷/۱	۶/۷	۲۵- نحوه توزیع عادلانه و منطقی منابع
۲۶	۳/۰۸	۱۳/۳	۱۳/۳	۳۰	۳۷/۸	۵/۶	۲۶- آشنایی با اصول ایمنی و استاندارد و مقابله با حوادث
۲۷	۳/۰۴	۱۰	۱۷/۸	۲۵/۶	۳۱/۱	۵/۶	۲۷- نحوه جلب مشارکت های مردمی
۲۸	۲/۹۷	۱۲/۲	۱۶/۷	۳۶/۷	۳۰	۴/۴	۲۸- آشنایی با قوانین و مقررات و شرح وظایف کارکنان
۲۹	۲/۸۵	۱۲/۲	۲۱/۱	۴۴/۴	۱۳/۳	۸/۹	۲۹- مهارت در شیوه نگارش و مکاتبات اداری

سطح تحصیلات و مهارت‌ها رابطه معکوس وجود دارد. این رابطه معکوس در حیطه فنی تخصصی قوی تر است. یافته های پژوهش نشان داد که بین نوع مسؤلیت و نیاز در هر سه حیطه مورد بررسی تفاوت معنی دار وجود ندارد. کمترین نیاز مهارت‌های فنی تخصصی را معاونین دانشکده اعلام کرده اند و بیشترین نیاز به مهارت‌های ادراکی را مدیران گروه‌ها اعلام نموده اند. در زمینه نیاز به مهارت‌های انسانی کمترین نیاز توسط رؤسای دانشکده‌ها اعلام شده است.

سه گانه کمتر احساس شده است. آزمون ANOVA نشان داد که اختلاف نمره نیازهای حیطه فنی تخصصی و حیطه انسانی در رتبه های علمی مختلف نمونه های پژوهشی معنی داری باشد آزمون توکی (Tukey) نشان داد که اختلاف مشاهده شده مربوط به تفاوت میانگین مریان با اساتید بوده است، ولی در مورد نمره نیاز به مهارت‌های ادراکی اختلاف معنی دار نمی باشد. محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن مشخص نمود که بین

جدول ۲. توزیع فراوانی نیازهای آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های ادراکی و اولویت آنها

اولویت	میانگین نمره	بندرت (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	تا چه اندازه در هر یک از زمینه های زیر نیاز به آموزش دارید؟
۱	۳/۶۴	۲/۲	۱۰/۱	۲۴/۷	۴۷/۲	۱۵/۷	۱- روش‌های ایجاد حساسیت و مسئولیت پذیری در پرسنل
۲	۳/۶۱	۳/۴	۶/۷	۳۷/۱	۳۰/۳	۲۲/۵	۲- توانایی ارائه ایده های جدید، خلاقیت و نوآوری
۳	۳/۵۹	۴/۵	۹	۲۷	۴۱/۶	۱۸	۳- تجزیه و تحلیل مسایل مدیریتی
۴	۳/۵۲	۱/۱	۷/۹	۳۸/۲	۴۲/۷	۱۰/۱	۴- راه‌های نیل به استانداردهای اثربخشی سازمان
۵	۳/۴۸	۳/۴	۵/۶	۴۰/۴	۴۰/۴	۱۰/۱	۵- دستیابی به راه‌های پذیرش تغییر و تحول
۶	۳/۴۷	۴/۵	۱۲/۴	۳۱/۵	۳۴/۸	۱۶/۹	۶- اتخاذ تصمیم گیری منطقی
۷	۳/۴۷	۲/۲	۱۱/۲	۳۴/۸	۴۰/۴	۱۱/۲	۷- درک تغییرات و تحولات بیرونی سازمان (فرصتها و تهدیدها)
۸	۳/۴۰	۳/۴	۱۲/۴	۳۶	۳۷/۱	۱۱/۲	۸- درک روندهای درونی سازمان (نقاط ضعف و قوت)
۹	۳/۴۰	۵/۶	۱۰/۱	۳۴/۸	۳۷/۱	۱۲/۴	۹- درک راه‌های کاهش تعارض در سازمان
۱۰	۳/۴۰	۴/۵	۱۵/۷	۳۰/۳	۳۳/۷	۱۵/۷	۱۰- نحوه مذاکره موثر و سازنده
۱۱	۳/۳۷	۳/۴	۱۵/۷	۳۳/۷	۳۴/۸	۱۲/۴	۱۱- نحوه جمع آوری صحیح اطلاعات از سازمان
۱۲	۳/۳۵	۳/۴	۱۶/۹	۳۱/۵	۳۷/۱	۱۱/۲	۱۲- شیوه های اولویت بندی کارها
۱۳	۳/۲۴	۲۲	۱۹/۱	۳۶	۳۷/۱	۵/۶	۱۳- پیش بینی نتایج کار قبل از انجام آنها
۱۴	۳/۲۳	۴/۵	۱۸	۳۸/۲	۲۸/۱	۱۱/۲	۱۴- درک موقعیت و متناسب ساختن عکس‌العملهای خود
۱۵	۳/۲۳	۴/۵	۱۴/۶	۳۹/۳	۳۶	۵/۶	۱۵- شناخت روش‌های همکاری و هماهنگی برون بخشی
۱۶	۳/۲۱	۵/۶	۱۴/۶	۳۷/۱	۳۸/۲	۴/۵	۱۶- شناسایی توان کارکنان و استفاده بهینه از آن
۱۷	۳/۱۹	۵/۶	۱۳/۵	۴۲/۷	۳۲/۶	۵/۶	۱۷- آشنایی با اهداف و خط مشی سازمان
۱۸	۳/۱۶	۵/۶	۲۲/۵	۲۸/۱	۳۷/۱	۶/۷	۱۸- تبادل اطلاعات شغلی و کاری
۱۹	۳/۱۴	۵/۶	۱۳/۵	۴۷/۲	۲۸/۱	۵/۶	۱۹- شناخت روش‌های همکاری و هماهنگی درون بخشی
۲۰	۳/۱۱	۷/۹	۱۸	۴۰/۴	۲۲/۵	۱۱/۲	۲۰- نحوه اطلاع رسانی به کارکنان و جامعه
۲۱	۳/۱۰	۵/۶	۲۰/۲	۳۸/۲	۳۰/۳	۵/۶	۲۱- درک تصمیمات شورایی بجای تصمیم فردی
۲۲	۲/۹۱	۱۱/۲	۲۱/۳	۴۰/۴	۱۹/۱	۷/۹	۲۲- رعایت ارزشها و سلسله مراتب اداری

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج پژوهش، مدیران مهمترین نیاز آموزشی در زمینه مهارت‌های فنی تخصصی مدیریتی خود را در مرتبه اول روش‌های استفاده از فنون و تکنولوژی جدید مدیریتی و در مرتبه دوم مهارت در فنون و تکنیک‌های ارزشیابی و در مرتبه سوم آشنایی با شیوه‌های مدیریت و رهبری انتخاب نموده‌اند. به نظر می‌رسد با توجه به پیشرفت سریع علم و تکنولوژی و عدم همخوانی آموزش‌های قبلی مدیران متناسب با تغییر و تحولات عصر ارتباطات و اطلاعات، اکثر مدیران به فنون و تکنولوژی جدید مدیریتی در درجه اول و تکنیک‌های ارزشیابی در درجه دوم و آشنایی با شیوه‌های مدیریت و رهبری در درجه سوم نیاز بیشتری داشته‌اند. در پژوهشی که توسط لی [۷] به منظور شناسایی مدیران و برنامه ریزی دانشگاه کالگری کانادا انجام شد کلیه مدیران نیز به

مهارت‌های فنی تخصصی بیش از سایر مهارت‌های مدیریتی نیاز به آموزش دارند بنابراین نتایج این تحقیق با تحقیقی لی و همکاران همسویی و همخوانی دارد. چاوین و همکاران [۸] نیز برای تهیه و طراحی برنامه آموزشی مدیران بخش بهداشت عمومی ۴ ناحیه جنوب آمریکا از نیازسنجی آموزشی استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که نیازسنجی حاصل از آن می‌تواند یکی از مهمترین ابزارها جهت طراحی و ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران حرفه‌ای باشد. مهمترین نیاز آموزشی این مدیران نیز مهارت‌های فنی، تخصصی اعلام شده است. در تحقیقی که صابری [۹] انجام داد نیاز آموزشی مدیران پالایشگاه نفت اصفهان بیش از سطح متوسط تعیین گردید و مهمترین اولویت در زمینه مهارت‌های فنی تخصصی بود. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد، مدیران مهمترین نیاز آموزشی در زمینه مهارت‌های ادراکی مدیریتی خود را در مرتبه

جدول ۳. توزیع فراوانی نیازهای آموزشی مدیران  
در زمینه مهارت‌های انسانی و اولویت آنها

اولویت	میانگین نمره	بندرت (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	تا چه اندازه در هر یک از زمینه های زیر نیاز به آموزش دارید؟
۱	۳/۶۵	۲/۳	۱۲/۵	۲۱/۶	۴۴/۳	۱۹/۳	۱- روش‌های ایجاد علاقه و انگیزه
۲	۳/۶۰	۱/۱	۱۰/۲	۲۸/۴	۴۷/۷	۱۲/۵	۲- راه‌های ارتقای رضایت شغلی
۳	۳/۵۹	۵/۷	۱۱/۴	۲۵	۳۴/۱	۲۳/۹	۳- فن سخنوری و بیان و نفوذ در کارکنان یا گروه
۴	۳/۵۵	۳/۴	۱۱/۴	۲۶/۱	۴۴/۳	۱۴/۸	۴- مهارت‌های برانگیختن کارکنان برای تغییر در روش کار
۵	۳/۵۰	۱/۱	۱۲/۵	۳۰/۷	۴۶/۶	۹/۱	۵- شیوه‌های بهینه سازی جو سازمانی
۶	۳/۴۸	۱/۱	۱۴/۸	۲۹/۵	۴۳/۲	۱۱/۴	۶- چگونگی به رسمیت شناخته شدن توانایی‌های فرد
۷	۳/۴۷	۲/۳	۱۴/۸	۲۷/۳	۴۴/۳	۱۱/۴	۷- دست یابی به راه‌های ایجاد محیط کار مساعد و مطلوب
۸	۳/۴۷	۲/۳	۱۲/۵	۳۷/۵	۳۰/۷	۱۷	۸- روش‌های شناخت نقاط قوت و ضعف خود و دیگران
۹	۳/۴۵	۴/۵	۱۱/۴	۳۵/۲	۳۱/۸	۱۷	۹- شیوه‌های تقویت روح ایمان، درستی، پاکی
۱۰	۳/۴۳	۲/۳	۱۳/۹	۳۴/۱	۳۸/۶	۱۱/۴	۱۰- انتخاب روش‌های صحیح اصلاح رفتار
۱۱	۳/۳۷	۸	۱۲/۵	۲۵	۴۳/۲	۱۱/۴	۱۱- روش‌های تقویت روحیه مشارکت و کار گروهی
۱۲	۳/۳۷	۵/۷	۱۱/۴	۳۸/۶	۲۸/۴	۱۵/۹	۱۲- روش‌های ارتقا سطح بهداشت روان کارکنان
۱۳	۳/۳۵	۵/۷	۱۱/۴	۳۸/۶	۳۰/۷	۱۳/۶	۱۳- دستیابی به راه‌های برقراری ارتباط موثر با پرسنل
۱۴	۳/۳۴	۳/۴	۱۷	۳۰/۷	۳۹/۸	۹/۱	۱۴- شیوه‌های حمایت از امنیت شغلی کارکنان
۱۵	۳/۳۱	۴/۵	۱۷	۳۱/۸	۳۵/۲	۱۱/۴	۱۵- تقویت اعتماد به نفس برای پذیرش مسئولیت
۱۶	۳/۲۹	۶/۸	۱۲/۵	۳۵/۲	۳۵/۲	۱۰/۲	۱۶- نحوه تحلیل اختلافات بین کارکنان
۱۷	۳/۲۷	۹/۲	۱۸/۴	۲۷/۶	۲۵/۳	۱۹/۵	۱۷- نحوه تشکیل جلسات و اداره مطلوب آن
۱۸	۳/۲۶	۴/۵	۱۸/۲	۳۴/۱	۳۳	۱۰/۲	۱۸- تقویت و رشد فرهنگ اسلامی در سازمان
۱۹	۳/۲۳	۳/۴	۲۲/۷	۳۴/۱	۲۶/۱	۱۳/۶	۱۹- رعایت عدالت در میان کارکنان
۲۰	۳/۲۰	۶/۸	۱۸/۲	۳۰/۷	۳۶/۴	۸	۲۰- راه‌های شرکت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری
۲۱	۳/۲۰	۶/۸	۲۰/۵	۳۱/۸	۲۷/۳	۱۳/۶	۲۱- تحمل نظرات دیگران (مشتریان داخلی و خارجی)
۲۲	۳/۱۸	۵/۷	۱۵/۹	۴۰/۹	۲۹/۵	۸	۲۲- استفاده مناسب از تشویق و تنبیه
۲۳	۳/۱۲	۶/۸	۲۰/۵	۳۶/۴	۲۶/۱	۱۰/۲	۲۳- مهارت‌های ارتباط موثر با ارباب رجوع

نیاز آموزشی مورد توجه قرار داده است. با توجه به میانگین‌ها، بیشترین نیاز آموزشی در مرتبه اول در حیطه مهارت‌های فنی تخصصی و در مرتبه دوم در حیطه مهارت‌های انسانی و در مرتبه سوم در حیطه مهارت‌های ادراکی می‌باشد. در بررسی آذر [۱۳] مهارت‌های انسانی در اولویت اول نیازهای آموزشی مدیران قرار داشت. [۱۴]

در پژوهشی که توسط پورتر و جانسون [۱۲] به منظور شناسایی نیازهای آموزشی مدیران بهداشت عمومی دانشکده کارولینای شمالی در آمریکا جهت توسط مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی انجام شد نتایج نشان داد که اکثر مدیران ستادی به مهارت‌های فنی - تخصصی بیش از سایر مهارت‌های مدیریتی نیاز آموزشی دارند. یافته‌ها نشان داد که نیاز آموزشی مدیران زن و مرد در حیطه

اول روش‌های ایجاد حساسیت، مسئولیت‌پذیری در پرسنل و در مرتبه دوم توانایی ارائه ایده‌های جدید خلاقیت و نوآوری و در مرتبه سوم تجزیه و تحلیل مسائل مدیریتی را انتخاب نموده‌اند. به نظر می‌رسد مدیران امروز برای افزایش عملکرد و کارایی کارکنان باید درک بهتری نسبت به محیط درون و برون سیستم خود پیدا کنند. بنابراین مدیران روش‌های ایجاد حساسیت و مسئولیت‌پذیری در پرسنل خود را مرتبه اول، توانایی ارائه ایده‌های جدید خلاقیت و نوآوری در مرتبه دوم، چگونگی تجزیه و تحلیل مسائل مدیریتی را در مرتبه سوم، نیاز بیشتری داشته‌اند. نتایج تحقیق توانگر [۱۰] مبنی بر نیاز آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های ادراکی با یافته‌های این پژوهش مطابقت دارد. بون [۱۱] به نقل از میلر روابط انسانی را به عنوان مهمترین

فهرست منابع

- ۱- عباس‌زادگان محمد، ترک زاده جعفر. نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹.
- ۲- بابا رضا رضا. آموزش مدیران ضرورتی اجتناب‌ناپذیر. مجله دانش مدیریت. سال یازدهم ۱۳۷۷، شماره ۴۱، صص ۵۶:۴۲.
3. Rouda R, Kusy M. Need Assessment the first step. 1996. available from URL: <http://www.Alumin.caltech.edu>.
۴. جمشیدی احمدی، یارمحمدیان محمدحسین، ارجمندی فریبا، عسکری هدایت‌ا...، رئیسی احمد، بررسی نیاز مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان استان اصفهان به آموزش اصول و مهارت‌های مدیریت. دو فصلنامه مدیریت و اطلاعات و بهداشت و درمان، ۱۳۸۳، شماره ۱، صص ۱-۴.
- 5 - Heller PF, Edwards R. Public Health in primary care trusts: a resource needs assessment. *Public Health*. 2003(may); 117(3): 157-63.
6. Ewan MC, Conoway EM. Developing Health Management training capacith in Nicaragua. *American public health Association*; 2001.
7. Lee, Rc. Health technology assessment, research, and implementation within a health region in Alberta, Canada. *Technol assess Health care*. 2003 (summer): 19(3): 513-6.
8. Chavin.S W , Anderson A. Assessing the professional development needs of public health professionals. *Public health manag pract*. 2001 jul; 7(4): 23-37.
۹. صابری عباس. بررسی نیازهای آموزشی کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان به منظور تدوین برنامه‌های آموزش ضمن خدمت پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۱۳۸۱.
۱۰. توانگر امین... . برآورد نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد خوراسگان، ۱۳۷۸.
11. Bowen B E joan TS. Distance educational needs of agribusioness and professional agriculture associations. *Agriculture Education* 1994; 36(4):18-24.
12. Porter J, Johnson J. the management academy for public Health: a now paradigm for public Health management development. *J public Health Manag paract* 2003 mar; 8(2): 66-8.
۱۳. آذر عادل. کیفیت دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مدیران و آرایه‌الگوی مناسب. نشریه علمی خبری دانشگاه شاهد، ۱۳۷۴.
۱۴. هاشمی دیا. بررسی نیازهای آموزشی مدیران شهرداری اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد خوراسگان، ۱۳۷۹.

مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی یکسان می‌باشد این امر می‌تواند به علت آموزش‌های یکسان باشد که کلیه مدیران ستادی دریافت کرده‌اند. توانگر [۱۰] به این نتیجه رسید که بین نیازهای آموزشی مدیران زن و مرد تفاوت بسیار ناچیز مشاهده می‌گردد. در پست‌ها و مشاغل تخصصی و حرفه‌ای معمولاً نیازهای آموزشی زنان و مردان تفاوت چشمگیری ندارد. نتایج پژوهش نشان داد که تفاوت معنی‌داری در نیاز به هر سه حیطه فنی تخصصی، ادراکی و انسانی بین مدیران گروه، معاونین و رؤسای دانشکده‌ها و معاونین دانشگاه و مدیران واحدها وجود ندارد اما در مجموع کمترین نیاز به آموزش مهارت‌های فنی تخصصی را معاونین دانشکده‌ها اعلام و بیشترین نیاز به آموزش مهارت‌های ادراکی را مدیران گروه‌ها و کمترین نیاز را رؤسای دانشکده‌ها بیان داشته‌اند. همچنین در زمینه نیاز به مهارت‌های انسانی کمترین نیاز توسط رؤسای دانشکده‌ها اعلام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که دانشکده‌های داروسازی، بهداشت، معاونت بهداشتی کمترین نیاز را در زمینه مهارت‌های فنی تخصصی داشته و دانشکده‌های توانبخشی، پرستاری و مامائی و مدیریت بیشترین نیاز را اعلام کرده‌اند. همچنین در زمینه نیاز مهارت‌های ادراکی، کمترین نیاز را دانشکده داروسازی و معاونت بهداشتی داشته‌اند و بیشترین نیاز را دانشکده مدیریت و پرستاری داشته‌اند. در مهارت‌های انسانی کمترین نیاز را دانشکده دندانپزشکی و معاونت بهداشتی و بیشترین نیاز را دانشکده مدیریت و پرستاری اعلام داشته‌اند. از طرف دیگر چنانچه ملاحظه می‌شود دانشکده مدیریت و پرستاری مامائی در حیطه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی بیشترین نیاز آموزشی را ابراز کرده‌اند. این امر نه به علت دانش و مهارت مدیران این دانشکده‌ها بلکه به این دلیل است که این مدیران از دانش مدیریتی کافی برخوردار هستند و با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی آشنائی کافی را دارند. بدین لحاظ به اهمیت این مهارت‌هایی برده و برای به روز کردن این اطلاعات و تأثیر شگرف آنها بر سازمان و سیستم خود نیاز آموزشی خود را در این سه حیطه اعلام کرده‌اند. ♦

## Educational Needs Assessment of the Staff Managers in Isfahan University of Medical Sciences

AminAlRoaya M<sup>1</sup>, Yarmohammadiian MH<sup>2</sup>, Ehsanpour S<sup>3</sup>, Hassan zadeh A<sup>4</sup>

### Abstract

**Introduction:** Organization managers, due to changes, encounter new situations which require new information as well as specific specialties; therefore, it is essential to enhance their knowledge through proper training courses based on their real needs.

This study was conducted in Isfahan University of Medical Sciences- 2004 for :

- assessing the training needs of the staff managers in technical , perceptual and human domains,
- Prioritizing the needs,
- and determining the relation between their needs and organizational status.

**Methods:** This cross - sectional, descriptive - survey study was done in 2004. The research population, used as sample population too, was 115 managers of Isfahan Univ. Data was collected using a questionnaire , the reliability and validity of which was evaluated using coefficient alpha  $r = 0.97$ . The completed questionnaires were analyzed through descriptive & inferential statistics.

**Findings:** The most educational need was observed in technical domain ( $x=3.45$ ) and the perceptual and human domains followed respectively ( $x=3.36$  ,  $x=3.33$ ).

There was also a significant difference between different domains and education , age , job experience , management experience and academic status of the sample population, but no significant difference was observed between gender, responsibility and needs in different domains.

**Conclusion:** It is suggested to determine the managers' training needs & provide them with appropriate short or long - term training courses.

**Key words:** *Training , Needs Assessment , Staff managers , perceptive , Human Skills.*

1- MS.c in Educational Management, Behavioral Sciences Research Center, Isfahan University of Medical sciences

2- Assistant Professor, School of Management & Informatics, Isfahan University of Medical sciences.

3- Faculty member, School of Nursing & Informatics, Isfahan University of Medical sciences

4- Faculty member, School of Public Health, Isfahan University of Medical Sciences