

- وصول مقاله: ۹۶/۴/۱۷
- اصلاح نهایی: ۹۶/۶/۷
- پذیرش نهایی: ۹۶/۶/۷

شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌الله (عج) در زمینه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی

بهارک شیرزادکریبا^۱/اکرم مومنی^۲/شهرام هاشم‌نیا^۳

چکیده

مقدمه: سرعت تغییرات محیطی و درون سازمانی باعث شده است تا آموزش و به روز بودن نیروی انسانی و به ویژه مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. حال این اهمیت با توجه به حساسیت مشاغل موجود در بیمارستان‌ها دوچندان می‌شود. از این رو شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی برای مدیران بیمارستانی از اهمیت فراوانی برخوردار است.

روش پژوهش: این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری آن جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران بیمارستان بقیه‌الله (عج) می‌باشد که تعداد آنها ۱۹۰ نفر است. با استفاده از جدول مورگان ۱۲۳ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شده (۹۲ نفر مرد و ۳۱ نفر زن) و این تعداد به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از جامعه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد که روایی و پایایی آن با استفاده از روش‌های استاندارد مورد تایید قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری t تک گروهی و آزمون فریدمن استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج به دست آمده از آزمون t تک گروهی نشان داد مقدار t برای مدیران عالی، میانی و سرپرستان محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی داری (۰/۰۵) در مورد تمام نیازهای فنی، انسانی و ادراکی بزرگتر از مقدار بحرانی (۱,۹۶) می‌باشد. سطوح مختلف مدیریت بیمارستان نیازمند شاخص‌های مختلف آموزش فنی، انسانی و ادراکی می‌باشند. در آزمون فریدمن در سطح معناداری ۰,۰۱ با درجه آزادی ۴ برای نیازهای فنی و درجه آزادی ۹ برای نیازهای انسانی و ادراکی میانگین‌های متفاوتی حاصل شد که نشان داد اولویت این نیازها با یکدیگر متفاوت می‌باشد.

نتیجه‌گیری: سطوح سه‌گانه مدیران (عالی، میانی و سرپرستی) به هر سه سطح نیازها (فنی، انسانی و ادراکی) نیاز دارند ولی مدیران سطوح عالی بیشتر به نیازهای ادراکی توجه داشته‌اند و مدیران سطوح سرپرستی به نیازهای فنی در حالی که هر سه سطح مدیریتی به نیازها آموزشی در زمینه انسانی اولویت داده‌اند. همچنین نوع اولویت‌های این سه گروه متفاوت است.

کلید واژه‌ها: نیازسنجی آموزشی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراکی، بیمارستان.

۱- استادیار، گروه علوم تربیتی، تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک:

bshertzad86@yahoo.com

۲- کارشناسی‌ارشد علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلام، تهران، ایران

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

مقدمه

آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام دادن کار بهبود بخشد، به طور مرسوم می‌گویند، آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتار اجتماعی را در برداشته باشد. آموزش می‌تواند به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد، طرز کارشان، نگرش‌هایشان در مورد کار یا تعامل آنان با همکاران و سرپرستان‌شان باشد [۹].

گستره فعالیت نظام آموزشی و بازتاب کارکردهای آن در داخل سازمان‌ها باعث شده است که نظام آموزش، تمام کارکنان خود را اعم از رئیس و مرئوس مورد حمایت قرار دهد. آموزش اگر چه برای تمام کارکنان خود را اعم از رئیس و مرئوس مورد حمایت قرار دهد و اگر چه برای تمام کارکنان ضروری است، اما در مورد مدیران از آنجا که نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند، ضرورت بیشتری دارد، به نظر می‌رسد اگر به دانش، تخصص و توانایی مدیران، در حل مشکلات سازمان توجه کافی مبذول نشود، ممکن است مدیریت سازمان به عنوان یک نیروی بازدارنده و مخرب به هرج و مرج و بی‌نظمی دامن زند [۶].

مهارت‌های مدیریتی امری حتمی بوده و کلیه متخصصین مدیریت بر آن، تاکید دارند. چرا که موفقیت سازمان‌ها بدون مدیران توانمند ممکن نیست و مدیران توانمند نیز باید از مهارت‌های کافی و مورد نیاز بهره‌مند باشد. لازمه مدیریت موفقیت آمیز را مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و مهارت‌های مبتنی بر درک کلی می‌دانند [۵]. هر چند این مهارت‌ها با یکدیگر رابطه دارند، اما هر کدام را می‌توان بطور مستقل پرورش داد [۱۴]. لازم به ذکر است منظور از مهارت فنی احتمالاً در مقایسه با مهارت‌های سه گانه‌ای که توضیح داده می‌شود آشناترین آنهاست. زیرا ملموس‌ترین آنها به شمار می‌آید و در عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم اغلب افراد، باید از این مهارت‌ها برخوردار باشند، توجه فراوان برنامه‌های آموزش حین

کار ناظر بر پرورش مهارت فنی و تخصصی است طبق مدل کاتز اهمیت این مهارت‌ها هرچقدر از سطوح پائین مدیریت به سطوح بالاتر حرکت کند، کمتر می‌شود. بیشترین حد آن در سطح مدیریت عملیاتی است.

بیشترین مدیران مخصوصاً عملیاتی و میانی برای انجام وظایف به طور اثر بخش نیاز به مهارت فنی دارند مدیران عملیاتی باید بدانند که چگونه وظایف محوله را انجام دهند و به سؤالات، مسائل زیر دستان جواب دهند [۷].

کاتز (۱۹۷۴) در تعریف مهارت انسانی می‌گوید منظور از مهارت انسانی، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آنرا به عهده دارد. همان‌طور که مهارت فنی با اشیاء رابطه دارد، مهارت انسانی منحصرناظر بر کار کردن با افراد است. این مهارت در کیفیتی که شخص سرپرستان، هم‌ردیفان و مرئوسان خود را درک می‌کنند و سرانجام در نحوه رفتار او تجسم می‌یابد. منظور از مهارت ادراکی، درک کلی قدرت و تلقی موسسه به صورت یک واحد کلی است. یعنی این که مدیر تشخیص دهد که چگونه هر یک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هر یک از قسمت‌ها، الزاماً قسمت‌های دیگر را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. مهارت مبتنی بر درک کلی را می‌توان تا درک وجود رابطه بین موسسه مورد نظر و صنعت به طور کلی جامعه، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک ملت تعمیم داد. با تشخیص این رابطه‌ها و درک عناصر مهم در هر وضع مدیر خواهد توانست به نحوی عمل کند که موجبات پیشرفت سازمان به طور کلی فراهم گردد [۴]. بنابراین در هر تصمیم به مهارت مبتنی بر درک کلی کسانی وابسته است که به اخذ تصمیمات مبادرت می‌ورزند و یا آن که تصمیم‌ها را به مورد اجرا می‌گذارند [۲۰] وجود تفاوت بین عملکرد فعلی و عملکرد بهینه مدیران و کارکنان سازمان همواره موضوعی بوده است که سازمان‌ها برای بهبود آن

میهن اسلامی عزیزمان ایران را برعهده دارد. و به عنوان یکی از اصلی‌ترین متولیان بخش درمان بیماران مختلف با گستره‌ای وسیع، همه روزه مشغول فعالیت و خدمات‌رسانی اقشار بیمار با سنین متفاوت در کشور محسوب می‌شود. بنابراین می‌بایستی بتواند این مجموعه عظیم از بیماران را در شهر ساماندهی نماید. در همین خصوص همگان اذعان دارند، سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی در جهت انجام این رسالت مهم میسر نخواهد بود، مگر با رعایت اصل شایسته‌سالاری و استفاده بهینه از نیروها و امکاناتی که اگر به آنها توجه نشود، نه تنها سیستم را رو به ضعف می‌برد، بلکه نوعی دلسردی را در بین کارکنانی که با انگیزه خدمت به جامعه و البته پیشرفت شغلی خویش، در این صنعت عظیم به خدمت‌گزاری مشغول هستند، ایجاد می‌نماید. در همین چهار چوب مدیریت نمودن مجموعه عوامل انسانی و غیر مادی مستلزم توانمندی و دانشی است که بتواند در تدوین راهبردها و هم‌چنین عملکردی مبتنی بر دانش روز توفیق کسب نماید، بنظر می‌رسد. چنین خدمات رسانی عظیم در کشور احتیاج مبرم به مدیریتی کارآمد دارد و مدیریتی می‌تواند کارآمد باشد که با مهارت‌های ویژه مدیران (فنی، انسانی، ادراکی) آشنا بوده و در راستای بهره‌گیری از این مهارت‌ها به برنامه‌ریزی، سازماندهی فرماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل کارکنان خویش بپردازد.

در بیمارستان بقیه‌اله تهران تاکنون مستندی ارائه نشده است که میزان نیاز مهارت‌های مدیران را در هر سه سطح بیان نماید. از اینرو محقق درصدد برآمد با عنایت به پیشینه نظری موضوع، عملاً به بررسی نیازهای مدیران در سه حوزه یاد شده بپردازد و به این سوال جواب دهد که نیازهای آموزشی مدیران در سه حیطه ادراکی، انسانی و فنی کدامند؟ و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟

محمدی در پژوهشی به نیازسنجی آموزشی ضمن خدمت معلمان پایه ششم ابتدایی شهرستان قروه از دیدگاه کارشناسان و معلمان در سال تحصیلی ۹۳-۹۴-۱۳۹۲ پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان داد که از

متحمل هزینه‌های فراوان گردیده اند، برخی از این عوامل ناشی از عدم شناخت مدیران به مهارت‌های مدیریتی خویش بوده است، حال برای توسعه مدیریت باید به شناسایی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیران پرداخت. بر این اساس طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و اجرای آن برای مدیران باید با توجه به نیازهای عینی و واقعیت‌های شغلی و خواسته‌ها و نظرات آنان صورت گیرد. به این طریق از ضایع کردن وقت و بودجه و امکانات سازمانی جلوگیری خواهد شد.

براساس مدل‌ها و الگوهایی که از آموزش ارائه شده است، نیازسنجی اولین قدم، فرایند آموزش می‌باشد. به عنوان نمونه ابطی جایگاه نیازسنجی در فرایند آموزش را شامل مراحل تعیین نیازهای آموزشی، تدوین برنامه‌های آموزشی، اجرای برنامه و ارزشیابی می‌داند [۲]. نیازسنجی و برآن اساس، تدوین هدف‌های برنامه آموزشی مبنای سنجش میزان اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی است و در آخرین مرحله فرایند آموزش و بهسازی کارکنان، ارزشیابی قرار دارد. نیازسنجی با شناسایی نیازهای مهم، مبنایی برای تعیین اهداف و تبعاً بستر مناسبی برای سازماندهی سایر عناصر مهم، حول محورهای نیازهای اولویت یافته فراهم می‌سازد [۱]. تعیین نیازهای آموزشی جزئی از فرآیند نظام دار برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها و نهایتاً تعیین اولویت‌هایی برای عمل است [۱۰].

با توجه به آنچه ذکر شد می‌توان نتیجه گرفت که آموزش برای مدیران و کارکنان باید یک امر روزمره، مداوم و عادی تلقی گردد تا سازمان بتواند در بستر تغییرات محیط به حیات خود ادامه دهد. بر این اساس طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و اجرای آن برای کارکنان باید با توجه به نیازهای عینی و واقعیت‌های شغلی و خواسته‌ها و نظرات آنان صورت گیرد.

به این طریق از ضایع کردن وقت و بودجه و امکانات سازمانی جلوگیری خواهد شد [۳]. بیمارستان بقیه‌اله الاعظم (عج) از جمله سازمان‌های مهمی است که بخش مهمی از درمان بیماران مختلف از جای‌جای

عملکرد مالی واداری دستگاه‌های اجرای انجام داده است. یافته‌های این پژوهش گویای این واقعیت بود که میزان مهارت اداری - مالی و مهارت‌های متدولوژیک مدیران دستگاه‌های اجرایی در حوزه‌های مالی و اداری مطلوب است ولی میزان اطلاعات فنی و مهارت‌های تکنولوژیک مدیران دستگاه‌های اجرایی در حوزه‌های مالی و اداری در حد متوسط است [۱۳].

راویچاندان و همکاران در پژوهشی به بررسی نیازهای آموزشی کارکنان مسن صنایع خدمات غذایی پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که کارکنان به آموزش تکنولوژی و فناوری‌های جدید در جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان را به عنوان نیازهای اولیه خود در سازمان‌های هزاره سوم عنوان نموده‌اند و از مدیریت انتظار دارند که آنها را در جهت رسیدن به این امر، یاری رساند [۱۹].

الکسی به «بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری مدیران در سازمان‌های دولتی واقع در دانشگاه آریزونا» با استفاده از مدل آماری رگرسیون کانونی پرداخته است. نتایج به دست آمده نشان داد عملکرد ادراکی یکی از خرده مقیاس‌هایی است که در ارتباط با بهره‌وری ضریب بالایی دارد. همچنین او نتیجه گرفت که نقش روابط انسانی حاکم بر سازمان نیز در افزایش بهره‌وری بی‌تأثیر نیست، زیرا ارتباط میان روابط انسانی حاکم در سازمان با بهره‌وری در سطح اطمینان ۹۵ درصد گزارش شده است [۸].

نورلیزا و همکاران پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کاری معلمان انجام داده‌اند. جامعه آماری پژوهش را تعداد ۵ معلم با سابقه از ۵ مدرسه در کشور مالزی تشکیل داده‌اند. ابزار پژوهش مصاحبه و مشاهده بوده است. نتایج به دست آمده نشان داده است که بین مهارت ارتباطی مدیران با انگیزش کاری معلمان رابطه معناداری وجود دارد و هر چقدر مدیران از مهارت‌های ارتباطی بیشتر استفاده کنند، میزان انگیزش معلمان افزایش می‌یابد [۱۷].

اونز و توماس با هدف بررسی نیازهای آموزشی مشاوران دبیرستان شهر نشان داد که شرکت در

دیدگاه کارشناسان و معلمان بین وضع موجود و مطلوب در توانمندی‌های شناختی و مهارتی تفاوت وجود دارد اما در بین وضع موجود و مطلوب توانمندی عاطفی تفاوت وجود ندارد. همچنین در بخش صلاحیت‌های تخصصی از دیدگاه کارشناسان در همه دروس بین وضع موجود و مطلوب تفاوت وجود دارد اما از دیدگاه معلمان تنها در چهار درس تفاوت وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از نمرات استاندارد شده، کارشناسان و معلمان در صلاحیت‌های عمومی بیشترین تفاوت در زمینه توانمندی‌های شناختی و کمترین تفاوت نیز در زمینه توانمندی‌های عاطفی می‌باشد. همچنین کارشناسان در صلاحیت‌های تخصصی بیشترین تفاوت را در دروس علوم تجربی و تفکر و پژوهش و کمترین تفاوت نیز در درس تعلیمات دینی می‌باشد، اما معلمان بیشترین تفاوت را در دروس تفکر و پژوهش و کار و فناوری و کمترین تفاوت نیز در دروس قرآن و تعلیمات دینی می‌باشد. به طور کلی نتایج نشان داد که کارشناسان نسبت به معلمان تفاوت بیشتری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب صلاحیت‌های عمومی و تخصصی قائل هستند [۱۶].

پیرایه‌گر در تحقیقی به شناسایی نیازهای آموزشی کارمندان شعب اداره کل شرق تامین اجتماعی تهران بزرگ پرداخت. نتایج بدست آمده نشان داد که بیشترین نیاز آموزشی کارمندان در زمینه مهارت شغلی «رعایت انضباط اخلاقی / اداری» و کمترین نیاز مربوط به مولفه «بهره‌گیری از اختیارات تفویضی» می‌باشد. بیشترین نیاز آموزشی کارمندان در زمینه دانش شغلی «شناسایی مباحث مطروحه در دستورالعمل‌ها» و کمترین نیاز مربوط به مولفه «شناخت راه‌های ایمن‌سازی محیط» می‌باشد. بیشترین نیاز آموزشی کارمندان در زمینه نگرش شغلی «تمایل به ارتقاء مستمر کیفیت کار» و کمترین نیاز مربوط به مولفه «استقبال از عدم نیاز به سرپرستی مداوم» می‌باشد [۱۸].

حلاجیان و همکاران پژوهشی را به منظور بررسی تناسب مهارت‌های مالی واداری مدیران با وضعیت

- ۱- نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های ادراکی کدامند؟
- ۲- نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های انسانی کدامند؟
- ۳- نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های فنی کدامند؟
- ۴- اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های انسانی چگونه است؟
- ۵- اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های ادراکی چگونه است؟
- ۶- اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های فنی چگونه است؟

روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی پیمایشی می‌باشد به شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی پرداخته می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران بیمارستان بقیه‌اله (عج) می‌باشد که تعداد آنها ۱۹۰ نفر می‌باشد که از این تعداد ۱۴۳ نفر (۷۵٪) مرد و ۴۷ نفر (۲۵٪) زن هستند. حجم نمونه با توجه به نوع تحقیق (پیمایشی) با استفاده از جدول مورگان ۱۲۳ نفر تعیین شده (۹۲ نفر مرد و ۳۱ نفر زن) و این تعداد به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (با توجه به ناهمگن بودن مدیران از نظر جنسیت) از جامعه آماری انتخاب شده‌اند.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه بهره‌گیری شده است. در این پرسشنامه که ساخت محقق می‌باشد گویه‌های اصلی که تعداد آن ۲۵ گویه بوده و در مقیاس ۵ درجه‌ای تنظیم شده‌اند. نمره‌گذاری پرسشنامه به این صورت بوده است که در آن گزینه کاملاً موافق عدد (۴) و گزینه کاملاً مخالف عدد (صفر) می‌گیرد و بقیه

کارگاه‌های آموزشی پس از آموزش مهم‌ترین نیاز مشاوران می‌باشد و آموزش حقوقی به عنوان کم‌اهمیت‌ترین نیاز شناخته شده است [۱۱]. مهم‌ترین و اساسی‌ترین ثروت هر سازمان برای توسعه و اثربخشی بیشتر، کارکنان آن سازمان می‌باشند و هر تلاشی که در راستای توسعه انجام گیرد می‌بایست در فعالیت نیروی انسانی تمرکز یابد. تحقق بخشی از اهداف هر سازمان به ظرفیت سازی علمی و تخصصی در نیروی انسانی آن بستگی دارد. چنانچه برنامه‌های آموزشی کارکنان آن بدون توجه به نیازهای واقعی و عینی، اهداف، ماموریت و رسالت‌های آن و تحولات دانش و تکنولوژی در عصر حاضر، طراحی، تدوین و اجرا نشوند؛ در واقع همانند سرمایه‌گذاری بی هدف خواهد بود و تبعات آن جز از دست دادن زمان و پرداخت هزینه فرصت‌های از دست رفته، ضایع شدن بودجه و منابع و نهایتاً عدم تحقق اهداف سازمان را در پی نخواهد داشت [۳].

بر این اساس و با توجه به خلاءهای موجود و با هدف نظام‌مند نمودن فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت و به منظور بهسازی نیروی انسانی (بخصوص مدیران)، آشنا نمودن آنان با انواع مهارت‌های مورد نیاز دانشی و مهارتی و نگرشی، و انطباق هر چه بیشتر آموزش‌ها با نیازهای واقعی و مدیریت صحیح دانش امری ضروری در فرایند مدیریت و توسعه انسانی است. نیازهای آموزشی یکی از دروندا‌های اصلی سیستم آموزشی است که مبنای اساسی طرح‌ریزی، اجراء و ارزشیابی فعالیت‌های سیستم قرار می‌گیرد. ارائه اطلاعات مورد نیاز جهت برنامه‌ریزی آموزشی مهم‌ترین دلیل وجودی نیازسنجی آموزشی می‌باشد و در این تحقیق، برای شناسایی نیازهای آموزشی مدیران در سه حوزه فنی، انسانی و ادراکی از نظریه رابرت. ال. کاتز استفاده شده است که نیازهای مدیران را در سه حوزه فنی، انسانی و ادراکی تقسیم‌بندی نموده‌اند. به مدد این نظریه و نیز مبنای عملی مطالعه شده سوالات این تحقیق به شرح ذیل مطرح می‌شود:

به نتیجه این آزمون بستگی دارد، لذا ابتدا داده‌های حاصل از آزمون کالموگروف - اسمیرنوف برای هر یک از متغیرها بررسی شده است. بر اساس مقادیر آزمون کالموگروف - اسمیرنوف، چون اعداد محاسبه شده برای آزمون‌های دو دامنه در تمام مولفه‌ها کوچکتر از ۱,۹۶ (مقدار بحرانی) می‌باشد و سطح معنی‌داری نیز بزرگتر از ۰/۰۲۵ می‌باشد، در نتیجه توزیع نمرات تقریباً نرمال می‌باشد و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک با توجه به سایر مفروضه‌های آن استفاده کرد و میانگین و انحراف استاندارد به عنوان شاخص‌های مرکزی و پراکندگی معتبر مورد استفاده قرار داد.

جدول ۱ نتایج آزمون t تک گروهی در زمینه مقایسه میانگین نمونه و میانگین نظری را برای هر یک از نیازهای مدیران عامل (عالی)، مدیران میانی و سرپرستان را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود برای مدیران عالی، مقدار t محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی‌داری (۰/۰۵) در تمام نیازها بزرگتر از مقدار بحرانی (۱,۹۶) می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری که برابر با ۳ بوده است) تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که در زمینه توانایی تطبیق و زیستن با تغییر میانگین نمونه بزرگتر از میانگین نظری است ولی در سایر نیازها میانگین نمونه کوچکتر از میانگین نظری می‌باشد. بنابراین از دیدگاه نمونه‌های مورد بررسی توانایی تطبیق و زیستن با تغییر در سطح فنی مورد نیاز مدیران عالی می‌باشد ولی سه نیاز بعدی (آشنایی با کامپیوتر، داشتن معلومات تخصص و فرصت یابی) کمتر از متوسط جامعه مورد نیاز این مدیران می‌باشد. برای مدیران میانی مقدار t محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی‌داری (۰/۰۵) در تمام نیازها (بجز زیستن با تغییر) بزرگتر از مقدار بحرانی (۱,۹۶) می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری که برابر با ۳ بوده است) تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که در زمینه‌های داشتن دانش تخصصی، توانایی تطبیق و فرصت‌یابی میانگین نمونه

نمرات بین این دو حد قرار می‌گیرد. در نتیجه میانگین نظری ابزار (۲) می‌باشد. این پرسشنامه دارای طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است که روایی آن با استفاده از روایی صوری و محتوایی تعیین شده است و پایایی آن نیز با استفاده از روش بازآزمایی و محاسبه ضریب همبستگی بین دو بار اجرا محاسبه شده است که مقدار همبستگی بین دو اجرا ۰/۸۹ می‌باشد.

داده‌های جمع‌آوری شده در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS، تجزیه و تحلیل شده است. با استفاده از روش‌های آمار توصیفی شامل جدول فراوانی، نمودار، درصد و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون کالموگروف - اسمیرنوف آزمون t تک گروهی و آزمون فریدمن برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده استفاده شده است.

یافته‌ها

نتایج حاصل از داده‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که از بین ۱۲۳ نفر، ۹۲ نفر از نمونه‌ها (۷۵ درصد) «مرد» و ۳۱ نفر (۲۵ درصد) «زن» بوده‌اند. همچنین ۵۱ نفر از آن‌ها (۴۱/۵ درصد) دارای سابقه خدمت بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۹ نفر (۳۱/۷ درصد) بین ۱۱-۱۵ سال، ۱۹ نفر (۱۵/۴ درصد) بالاتر از ۱۶ سال و ۱۴ نفر (۱۱/۴ درصد) زیر ۵ سال سابقه دارند. نهایتاً مشخص شد از بین ۱۲۳ نفر، ۶۸ نفر از نمونه‌ها (۵۵/۳ درصد) دارای مدرک «فوق لیسانس و بالاتر»، ۵۱ نفر (۴۱/۵ درصد) «لیسانس»، ۴ نفر (۳/۲ درصد) دارای مدرک «فوق دیپلم» هستند.

برای توصیف داده‌ها ابتدا آزمون کالموگروف - اسمیرنوف برای اطمینان از نرمال بودن توزیع نمرات اجرا شده است تا در صورت نرمال بودن توزیع نمرات و با توجه به این که انتخاب نمونه‌ها تصادفی بود، از آزمون‌های پارامتریک استفاده گردد. در غیر این صورت (در صورت نرمال نبودن توزیع نمرات) می‌بایست از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شود. بنابراین چون انتخاب نوع آزمون و نیز انتخاب شاخص‌های توصیفی

درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی داری (۰/۰۵) در مورد تمام نیازها (بجز ایجاد روحیه تیمی و توانایی ایجاد تعهد اخلاقی) بزرگتر از مقدار بحرانی (۱,۹۶) می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و نتیجه می گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری که برابر با ۳ بوده است) تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که میانگین نمونه در زمینه راستی و درستی، ایجاد تعهد سازمانی، صلاحیت و شایستگی، گوش دادن، برقراری ارتباط، بردباری و آگاهی محیطی، بزرگتر از میانگین نظری است ولی در مورد ایمان و توکل، میانگین نمونه کوچکتر از میانگین جامعه است. همچنین در زمینه ایجاد روحیه تیمی و توانایی ایجاد تعهد اخلاقی چون مقدار t محاسبه شده کوچکتر از مقدار بحرانی t می باشد، در نتیجه در این زمینه نیاز مدیران میانی در حد متوسط جامعه می باشد. در حالی که بقیه نیازها (بجز ایجاد روحیه تیمی و توانایی ایجاد تعهد اخلاقی)، بیش از حد متوسط جامعه مورد نیاز مدیران واحدها می باشد. نهایتاً برای سرپرستان نیز مقدار t محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی داری (۰/۰۵) در مورد تمام نیازها (بجز ایمان و توکل و بردباری و اقدام بزرگتر از مقدار بحرانی (۱,۹۶) می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و نتیجه می گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که میانگین نمونه در تمام مهارت‌ها (بجز توانایی ایجاد تعهد اخلاقی) بزرگتر از میانگین نظری است. ولی در مورد ایمان و توکل و بردباری و اقدام چون مقدار t محاسبه شده کوچکتر از مقدار بحرانی t می باشد، چون میانگین نمونه کوچکتر از میانگین جامعه است، در نتیجه در این زمینه نیاز سرپرستان در حد متوسط جامعه می باشد. در حالی که بقیه نیازها مهارت‌های مورد نیاز سرپرستان بیش از حد متوسط جامعه می باشد.

جدول ۳ نتایج آزمون t تک گروهی در زمینه مقایسه میانگین نمونه و میانگین نظری برای هر یک از نیازهای مربوط به مهارت‌های ادراکی مدیران عالی، میانی و سرپرستان را نشان می دهد. همان طور که

بزرگتر از میانگین نظری است ولی در زمینه آشنایی با کامپیوتر میانگین نمونه کوچکتر از میانگین نظری می باشد. بنابراین از دیدگاه نمونه‌های مورد بررسی، داشتن دانش تخصصی، توانایی تطبیق و فرصت یابی در سطح فنی مورد نیاز مدیران واحدها می باشد ولی آشنایی با کامپیوتر کمتر از متوسط جامعه مورد نیاز این مدیران واحدها می باشد. در مورد زیستن با تغییر چون بین t محاسبه شده و t بحرانی تفاوت معنی داری وجود ندارد، در نتیجه این نیاز در حد متوسط و رد نیاز مدیران واحدها می باشد. برای سرپرستان نیز مقدار t محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی داری (۰/۰۵) در تمام نیازها بزرگتر از مقدار بحرانی (۱,۹۶) می باشد. بنابراین نتیجه می گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری که برابر با ۳ بوده است) تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که در تمام زمینه‌ها میانگین نمونه بزرگتر از میانگین نظری است. بنابراین از دیدگاه نمونه‌های مورد بررسی، هر ۵ نیاز، بیش از متوسط جامعه مورد نیاز سرپرستان می باشد.

جدول ۲ نتایج آزمون t تک گروهی در زمینه مقایسه میانگین نمونه و میانگین نظری برای هر یک از نیازهای انسانی مدیران عامل (عالی)، مدیران میانی و سرپرستان در زمینه مهارت‌های انسانی را نشان می دهد. همان طور که مشاهده می شود، برای مدیران عالی مقدار t محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی داری (۰/۰۵) در تمام نیازها (بجز توانایی برقراری ارتباط) بزرگتر از مقدار بحرانی (۱,۹۶) می باشد. بنابراین فرض صفر رد می شود و نتیجه می گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری که برابر با ۳ بوده است) تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که میانگین نمونه بزرگتر از میانگین نظری است ولی در مورد توانایی برقراری ارتباط چون بین t محاسبه شده و t بحرانی تفاوت معنی داری وجود ندارد، از این رو این نیاز در حد متوسط مورد نیاز مدیران عالی می باشد. در حالی که بقیه نیازها بیش از حد متوسط جامعه مورد نیاز این مدیران عالی می باشد. برای مدیران میانی نیز مقدار t محاسبه شده، با توجه به

مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۴ در مورد نیازهای فنی مدیران واحدها بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین فرصت‌یابی و توانایی تطبیق با مشکلات به ترتیب با ۳/۸۹ و ۳/۴۴ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های آشنایی با کامپیوتر و زیستن با تغییر به ترتیب با ۱/۶۲ و ۲/۷۰ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۴ در مورد نیازهای فنی سرپرستان بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوریکه رتبه میانگین آشنایی با کامپیوتر و توانایی تطبیق با مشکلات به ترتیب با ۴/۰۴ و ۳/۱۲ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های زیستن با تغییر فرصت‌یابی و به ترتیب با ۲/۵۷ و ۲/۱۷ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. در نتیجه اولویت‌بندی نیازهای فنی مدیران عالی، میانی و سرپرستان به شرح ستون آخر جدول ۵ می‌باشد.

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۹ در مورد نیازهای انسانی مدیران عالی بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین توانایی ایجاد تعهد اخلاقی و راستی و درستی به ترتیب با ۶/۹۵ و ۶/۸۲ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های و ایجاد روحیه تیمی و توانایی برقراری ارتباط و به ترتیب با ۲/۵۹ و ۳/۷۴ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۹ در مورد نیازهای انسانی مدیران واحدها بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین بردباری و اقدام و صلاحیت و شایستگی به ترتیب با ۷/۰۲ و ۶/۷۸ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های و ایجاد روحیه تیمی و توانایی ایجاد تعهد

مشاهده می‌شود، مقدار t محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی‌داری (۰/۰۵) در مورد تمام نیازها (میل به مدیریت کردن) بزرگتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که میانگین نمونه در تمام مهارت‌ها بزرگتر از میانگین نظری است. ولی در مورد میل به مدیریت کردن چون مقدار t محاسبه شده منفی است، از این نظر میانگین نمونه در حد میانگین جامعه است. ولی سایر نیازهای ادراکی بیش از حد متوسط جامعه مورد نیاز مدیران عالی می‌باشد. مقدار t برای مدیران میانی محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی‌داری (۰/۰۵) در مورد تمام نیازها بزرگتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که میانگین نمونه در تمام مهارت‌ها بزرگتر از میانگین نظری است. از این نظر نیازهای ادراکی بیش از حد متوسط جامعه مورد نیاز مدیران واحدها می‌باشد. مقدار t برای سرپرستان محاسبه شده، با توجه به درجه آزادی (۱۲۲) و سطح معنی‌داری (۰/۰۵) در مورد تمام نیازها بزرگتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد. به طوریکه میانگین نمونه در تمام مهارت‌ها بزرگتر از میانگین نظری است. از این نظر نیازهای ادراکی بیش از حد متوسط جامعه مورد نیاز سرپرستان می‌باشد.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۴ در مورد نیازهای فنی مدیران عالی بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین توانایی تطبیق با مشکلات و زیستن با تغییر به ترتیب با ۴/۱۱ و ۳/۹۰ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های آشنایی با کامپیوتر و فرصت‌یابی به ترتیب با ۱/۸۵ و ۲/۳۹ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد.

میانگین‌های تصمیم‌گیری و شناخت محیط به ترتیب با ۳/۰۹ و ۴/۲۷ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. در نتیجه اولویت‌بندی نیازهای ادراکی مدیران عالی، میانی و سرپرستان به شرح ستون آخر جدول ۶ می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق به شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران ارشد، مدیران میانی و سرپرستان در بیمارستان بقیه‌اله (عج) در زمینه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی پرداخته شد. طبق یافته‌های تحقیق مشخص شد که از دیدگاه نمونه‌های مورد بررسی توانایی تطبیق و زیستن با تغییر در سطح فنی مورد نیاز مدیران عالی می‌باشد ولی سه نیاز بعدی (آشنایی با کامپیوتر، داشتن معلومات تخصص و فرصت‌یابی) کمتر از متوسط جامعه مورد نیاز مدیران عالی می‌باشد. همچنین، داشتن دانش تخصصی، توانایی تطبیق و فرصت‌یابی در سطح فنی مورد نیاز مدیران واحدها می‌باشد ولی آشنایی با کامپیوتر کمتر از متوسط جامعه مورد نیاز این مدیران واحدها می‌باشد. زیستن با تغییر نیز در حد متوسط مورد نیاز مدیران واحدها می‌باشد. در مورد نیازهای فنی سرپرستان یافته‌ها نشان داد که، هر ۵ نیاز مورد بررسی بیش از متوسط جامعه مورد نیاز سرپرستان می‌باشد. بنابراین دو مورد از ۵ نیاز فنی برای مدیران عالی و سه نیاز از ۵ نیاز فنی برای مدیران واحدها و تمام ۵ نیاز برای سرپرستان بیشتر از حد متوسط مورد نیاز بوده است. شبانی نیز به نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک صادرات پرداخته و نشان داد که عامل انسانی، مهارتی، بلوغی، ادراکی، نگرشی، فنی، دانشی، رهبری و عمومی در نیازسنجی آنان نقش دارد [۲۱]. افشاری و همکاران با بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور نشان دادند، اهمیت مهارت‌های انسانی در تمام رده‌های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می‌شود و مدیران پایه به مهارت‌های فنی بیشتری نیاز دارند [۴]. در همین رابطه حلاجیان و همکاران نشان داد

اخلاقی و به ترتیب با ۲/۹۸ و ۳/۹۳ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۹ در مورد نیازهای انسانی مدیران واحدها بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین گوش دادن و توانایی برقراری ارتباط به ترتیب با ۷/۹۶ و ۶/۹۴ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های و توانایی ایجاد تعهد اخلاقی و بردباری و اقدام به ترتیب با ۲/۹۵ و ۴/۲۴ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. در نتیجه اولویت‌بندی نیازهای انسانی مدیران عالی، میانی و سرپرستان به شرح ستون آخر جدول ۶ می‌باشد.

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۹ در مورد نیازهای ادراکی مدیران عالی بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین تفکر استراتژیک برنامه‌ریزی استراتژیک به ترتیب با ۷/۷۰ و ۶/۹۷ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های میل به مدیریت کردن و مدیریت زمان به ترتیب با ۱/۶۸ و ۴/۵۳ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۹ در مورد نیازهای ادراکی مدیران واحدها بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین نوآوری و خلاقیت و تصمیم‌گیری به ترتیب با ۷/۶۸ و ۷/۲۳ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های میانگین‌های توانایی حل میاله و تفکر استراتژیک به ترتیب با ۳/۱۳ و ۴/۴۰ دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. مقدار محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ و با درجه آزادی ۹ در مورد نیازهای ادراکی سرپرستان بزرگتر از مقدار بحرانی بود و نشان می‌دهد که بین رتبه‌های میانگین‌های نیازهای تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بطوری که رتبه میانگین نوآوری و خلاقیت و برنامه‌ریزی و تعیین هدف به ترتیب با ۷/۲۴ و ۷/۲۱ دارای بالاترین رتبه و رتبه‌های

موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود دارد. افشاری و همکاران (۱۳۸۹) نیز با بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور نشان دادند که اهمیت مهارت‌های انسانی در تمام رده‌های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می‌شود. موضوعی که در این تحقیق نیز تایید شد [۴]. اولویت‌بندی نیازهای آموزشی انسانی نشان داد اولویت برای برای مدیران عالی عبارتند از: توانایی ایجاد تعهد اخلاقی، راستی و درستی، صلاحیت و شایستگی، گوش دادن، ایمان و توکل، بردباری و اقدام، توانایی ایجاد تعهد سازمانی، آگاهی نسبت و محیط، توانایی برقراری ارتباط و ایجاد روحیه تیمی؛ برای مدیران میانی عبارتند از: بردباری و اقدام، صلاحیت و شایستگی، گوش دادن، آگاهی نسبت و محیط، توانایی ایجاد تعهد سازمانی، توانایی برقراری ارتباط، راستی و درست‌تف ایمن و توکل، توانایی ایجاد تعهد اخلاقی و ایجاد روحیه تیمی و نهایتاً برای سرپرستان عبارتند از: گوش دادن، توانایی برقراری ارتباط، ایجاد روحیه تیمی، صلاحیت و شایستگی، توانایی ایجاد تعهد سازمانی، راستی و درستی، آگاهی نسبت و محیط، ایمان و توکل، بردباری و اقدام و توانایی ایجاد تعهد اخلاقی.

طبق یافته‌های تحقیق مشخص شد که نیازهای مدیران عالی به تمامی نیازهای ادراکی مورد بررسی (بجز در مورد میل به مدیریت کردن) بالاتر از متوسط جامعه می‌باشد. در مورد میل به مدیریت کردن نیاز آنها کمتر از متوسط جامعه می‌باشد. در حالی که نیاز مدیران واحدها و سرپرستان به تمام نیازهای ادراکی ده‌گانه مورد بررسی بیش از حد متوسط جامعه بوده است. مهارت‌های ادراکی به توانایی درک و تفکر در مورد موقعیت‌های انتزاعی، دیدن سازمان به عنوان یک کل و درک روابط بین اجزاء مختلف و تصور اینکه چگونه سازمان با محیط گسترده‌اش تطبیق می‌یابد گفته می‌شود. مهارت ادراکی به مهارتی گفته می‌شود که شخص توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر بر جسته و مهم موقعیت‌ها را دارا باشد و بتواند پیوندهای میان

که میزان مهارت اداری-مالی و مهارت‌های متدولوژیک مدیران دستگاه‌های اجرایی در حوزه‌های مالی و اداری مطلوب است ولی میزان اطلاعات فنی و مهارت‌های تکنولوژیک مدیران دستگاه‌های اجرایی در حوزه‌های مالی و اداری در حد متوسط است [۱۳]. با اولویت‌بندی نیازهای فنی مشخص شد که اولویت آموزشی برای مدیران عالی عبارتند از: توانایی تطبیق با مشکلات، زیستن با تغییر، داشتن معلومات تخصصی، فرصت‌یابی و آشنایی با کامپیوتر؛ برای مدیران میانی عبارتند از: فرصت‌یابی، توانایی تطبیق با مشکلات، داشتن معلومات تخصصی، زیستن با تغییر و آشنایی با کامپیوتر و نهایتاً برای سرپرستان عبارتند از: توانایی تطبیق با مشکلات، آشنایی با کامپیوتر، داشتن معلومات تخصصی، زیستن با تغییر و فرصت‌یابی.

طبق یافته‌های تحقیق مشخص شد که بجز "توانایی برقراری ارتباط"، بقیه موارد (نیازهای ده‌گانه مورد بررسی) بقیه نیازها بیش از حد متوسط جامعه مورد نیاز این مدیران عالی می‌باشد. در حالیکه توانایی برقراری ارتباط در حد متوسط مورد نیاز مدیران عالی می‌باشد. این امر در مورد مدیران واحدها بگونه‌ای است که در زمینه راستی و درستی، ایجاد تعهد سازمانی، صلاحیت و شایستگی، گوش دادن، برقراری ارتباط، بردباری و آگاهی محیطی، نیازهای آنها بالاتر از متوسط جامعه می‌باشد. در همین رابطه مجیری و همکاران در پژوهشی به بررسی وضعیت مهارت‌های مدیریتی مدیران کتابخانه‌ای دانشگاه‌های شهر اصفهان پرداخته و نشان دادند بین مدیریت زمان و مهارت‌های فنی و انسانی مدیران نیز رابطه معنی‌داری وجود ندارد [۱۵]. اما در یک جمع (۱۳۹۳) با بررسی رابطه‌ی مهارت‌های مدیران و موفقیت آنها در جذب منابع مالی مدارس دولتی شهر بندر امام خمینی (ره) نشان دادند که مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران، به طور متوسط ۰/۴۴ درصد از واریانس جذب منابع مالی را تبیین می‌کنند. همچنین، مهارت انسانی مدیران تأثیر تعیین‌کننده‌تری نسبت به مهارت فنی و مهارت ادراکی دارد. بین مهارت‌های ادراکی و انسانی دو گروه مدیران

تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، شناخت محیط، نیاز به قدرت، نوآوری و خلاقیت، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و تعیین هدف، توانایی حل مساله، مدیریت زمان و میل به مدیریت کردن؛ برای مدیران میانی عبارتند از: نوآوری و خلاقیت تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، برنامه‌ریزی و تعیین هدف، میل به مدیریت کردن، برنامه‌ریزی استراتژیک، شناخت محیط، نیاز به قدرت، تفکر استراتژیک و توانایی حل مساله؛ و نهایتاً برای سرپرستان عبارتند از: نوآوری و خلاقیت، برنامه‌ریزی و تعیین هدف، مدیریت زمان، توانایی حل مساله، نیاز به قدرت، میل به مدیریت کردن، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، شناخت محیط و تصمیم‌گیری.

حال با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق و مبتنی بر سوالات مطرح شده به منظور بهبود وضعیت آموزش مدیران بیمارستان در سه سطح مدیران عالی، میانی و سرپرستان پیشنهادات ذیل مطرح می‌گردد:

- با توجه به نیازهای شناسایی شده در زمینه فنی برای هر سه سطح مدیریتی، پیشنهاد می‌شود در طراحی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیران بیمارستان، نیازهای فنی شناسایی شده مد نظر قرار گرفته و اولویت‌بندی آنها نیز در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌شود دوره‌های طراحی شده با استفاده از نیازهای فنی شناسایی شده، پس از ارزیابی شده و نتایج آن با سایر دوره‌ها مقایسه شود.

- برای افزایش سطح آگاهی و دانش مدیران در زمینه نیازهای فنی، انسانی و ادراکی سطوح مختلف، نتایج این تحقیق بصورت فشرده در قالب بروشورها و یا کارگاه‌های آموزشی به مدیران اطلاع‌رسانی شود.

- با توجه به نیازهای احصاء شده، برنامه‌های آموزشی مدیران مورد بازنگری قرار گرفته و محتوای آن براساس اولویت‌های شناسایی شده مورد تجدید نظر قرار گیرد. در این رابطه دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های لازم از سوی مدیران عالی سازمان تهیه و ابلاغ گردد.

عناصر را بخوبی درک کند. همان‌طور که گفته شد، اهمیت نسبی مهارت‌ها در سلسله مراتب سازمانی متفاوت است. مهارت‌های اداری برای سرپرستان سطوح پایین دارای اهمیت حیاتی نیست. مهارت‌های ادراکی و طراحی و مهارت‌های انسانی دارای ارزش ویژه‌ای است ولی به نسبت، نیاز چندانی به مهارت‌های فنی نیست. فرض بر این است که در مؤسسه‌های بزرگ، مدیران عالی از مهارت‌های فنی زیردستان خود بهره‌گیری می‌کنند. ولی در سازمانهای کوچک تجربه‌های فنی مورد نیاز مدیران است. یکی از مهارت‌هایی که گفته می‌شود بیشتر مورد نیاز مدیران است توانایی باز شکافی و حل دشواری است، مدیران باید توانایی شناخت دشواری، تجزیه و تحلیل موقعیت‌های پیچیده و حل مسائل و دشواری پیش روی خود داشته باشند و از فرصت‌های بدست آمده بهره‌گیری شایان بکنند. آنان باید با دقت به محیط کار توجه کنند و از راه فراگردی منطقی و معقول، عاملهایی را که بر سر راه فرصتها ایستادگی می‌کنند بشناسند، از اینرو مهارت‌های تحلیلی، باید برای شناخت نیازهای مشتریان یا مراجعان سازمان بکار رود و سپس با نشان دادن فرآورده‌ای تازه یا خدمتی مناسب، این نیازها را برآورده کند. در همین رابطه همسو با نتایج این تحقیق مجبیری و همکاران نشان دادند که بین مدیریت زمان و مهارت‌های فنی و انسانی مدیران رابطه معنی‌دار وجود ندارد ولی این رابطه با مهارت‌های ادراکی معنی‌دار است [۱۵]. درپس جمعه نشان داد که بین مهارت‌های ادراکی و انسانی دو گروه مدیران موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود دارد. بعلاوه، مدیران موفق نسبت به مدیران ناموفق بیشتر از سبک‌های واقع‌گرا و سبک تحلیلی استفاده کرده‌اند. در مصاحبه با مدیران موفق در خصوص استراتژی‌های جذب منابع مالی به اقدامات آموزشی، فرهنگی و اقتصادی اثربخش اشاره شده است [۱۰]. هم‌چنین نتایج تحقیقات انجام شده توسط افشاری و همکاران و حلاجیان و همکاران همسو می‌باشد (۴، ۱۳). اولویت‌بندی نیازهای آموزشی ادراکی نشان داد اولویت برای برای مدیران عالی عبارتند از:

جدول ۱ - آزمون t تک گروهی برای شناسایی هر یک از نیازهای فنی مدیران عالی، مدیران میانی و سرپرستان

میانگین نظری = ۳								
سطوح مدیریتی	نیازهای فنی	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	فاصله اعتماد ۹۵٪ برای تفاوتها	
							حد پایین	حد بالا
مدیران عالی	آشنایی با کامپیوتر	۲,۳۰۱	-۷,۸۸۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	-۰,۶۹۹	-۰,۸۷۴۶	-۰,۵۲۳
	داشتن معلومات تخصصی	۲,۷۸	-۲,۱۷۳	۱۲۲	۰,۰۳۲	-۰,۲۱۹۵	-۰,۴۱۹۴	-۰,۰۱۹
	توانایی تطبیق با مشکلات	۳,۵۸	۴,۴۳۷	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۵۷۷۲	۰,۳۱۹۷	۰,۸۳۴۸
	زیستن با تغییر	۳,۴۹	۳,۶۵۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۴۸۷۸	۰,۲۲۳۹	۰,۷۵۱۷
	فرصت یابی	۲,۶۹	-۳,۶۰۰	۱۲۲	۰,۰۰۰	-۰,۳۸۲۱	-۰,۵۹۲۲	-۰,۱۷۲
مدیران میانی	آشنایی با کامپیوتر	۲,۷۸	-۲,۰۹۷	۱۲۲	۰,۰۳۸	-۰,۲۱۱۳	-۰,۴۱۰۹	-۰,۰۱۱
	داشتن معلومات تخصصی	۳,۵۲	۵,۲۶۳	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۵۲۰۳۳	۰,۳۲۴۶	۰,۷۱۶۱
	توانایی تطبیق با مشکلات	۳,۵۴	۵,۱۱۰	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۵۴۴۷۲	۰,۳۳۳۷	۰,۷۵۵۷
	زیستن با تغییر	۳,۲۶	۱,۷۱۷	۱۲۲	۰,۰۸۸	۰,۲۲۷۶۴	-۰,۰۳۴۷	۰,۴۹۰۰
	فرصت یابی	۳,۷۵	۷,۳۰۸	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۷۴۷۹۷	۰,۵۴۵۴	۰,۹۵۰۶
سرپرستان	آشنایی با کامپیوتر	۳,۸۰۴۹	۸,۰۱۵	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۸۰۴۸۸	۰,۶۰۶۱	۱,۰۰۳
	داشتن معلومات تخصصی	۳,۷۸۸۶	۶,۶۲۷	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۷۸۸۶۲	۰,۵۵۳۰	۱,۰۲۴
	توانایی تطبیق با مشکلات	۴,۲۰۳۳	۱۳,۹۳۳	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۲۰۳۲	۱,۰۳۲۳	۱,۳۷۴
	زیستن با تغییر	۳,۵۷۷۲	۵,۰۵۱	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۵۷۷۲۴	۰,۳۵۱۰	۰,۸۰۳۵
	فرصت یابی	۳,۴۱۴۶	۳,۹۴۴	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۴۱۴۶۳	۰,۲۰۶۵	۰,۶۲۲۸

جدول ۲ - آزمون t تک گروهی برای شناسایی هر یک از نیازهای انسانی مدیران عالی، مدیران میانی و سرپرستان

میانگین نظری = ۳								
سطوح مدیریتی	نیازهای انسانی	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	فاصله اعتماد ۹۵٪ برای تفاوتها	
							حد پایین	حد بالا
مدیران عالی	ایمان و توکل	۳,۳۵	۳,۰۵۹	۱۲۲	۰,۰۰۳	۰,۳۴۹۵۹	۰,۱۲۳۴	۰,۵۷۵۸
	راستی و درستی	۳,۸۳	۶,۵۶۵	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۸۲۹۲۷	۰,۵۷۹۲	۱,۰۷۹۳
	توانایی ایجاد تعهد سازمانی	۳,۸۱	۶,۳۹۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۸۰۸۲۷	۰,۵۵۸۲	۱,۰۵۸۳
	صلاحیت و شایستگی	۴,۰۴	۹,۲۲۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۰۴۰۶۵	۰,۸۱۷۴	۱,۲۶۳۹
	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	۳,۵۷	۶,۰۱۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۵۷۷۲۴	۰,۳۸۷۴	۰,۷۶۷۱
	ایجاد روحیه تیمی	۲,۳۹	-۷,۷۳	۱۲۲	۰,۰۰۰	-۰,۶۰۹۱۱	-۰,۷۶۵۰	-۰,۴۵۳۲
	گوش دادن	۴,۱۴	۱۴,۰۳	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۱۴۰۸۹	۰,۹۷۹۹	۱,۳۰۱۹
	توانایی برقراری ارتباط	۲,۹۷	-۰,۲۶۰	۱۲۲	۰,۷۹۵	-۰,۲۲۷۹	-۰,۱۹۶۰	۰,۱۵۰۵
	بردباری و اقدام	۳,۵۹	۶,۸۴	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۵۹۸۰۰	۰,۴۲۵۰	۰,۷۷۱۰
	آگاهی نسبت و محیط	۳,۲۸	۲,۳۱۳	۱۲۲	۰,۰۳۲	۰,۲۸۲۸۸	۰,۰۴۰۷	۰,۵۲۵۰
مدیران میانی	ایمان و توکل	۲,۷۷	-۲,۲۸	۱۲۲	۰,۰۳۴	-۰,۲۲۷۶	-۰,۴۲۵۳	-۰,۰۳۰
	راستی و درستی	۳,۴۸	۳,۷۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۴۷۹۲۷	۰,۲۲۹۲	۰,۷۲۹۳
	توانایی ایجاد تعهد سازمانی	۳,۵۸	۴,۶۴۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	۰,۵۸۷۲۷	۰,۳۳۷۲	۰,۸۳۷۳

بهارک شیرزادکبریا و همکاران

۱,۰۸۰	۰,۶۳۴۳	۰,۸۵۷۵۵	۰,۰۰۰	۱۲۲	۷,۶۰۵	۳,۸۵	صلاحیت و شایستگی	سرپرستان
۰,۱۳۶۳	-۰,۳۱۰۲	-۰,۳۶۹	۰,۶۷۳	۱۲۲	-۰,۴۲۳	۲,۹۶	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	
۰,۱۳۸۸	-۰,۲۰۱۸	-۰,۰۳۱۴	۰,۷۱۵	۱۲۲	-۰,۳۶۶	۲,۹۶	ایجاد روحیه تیمی	
۱,۰۵۵	۰,۷۳۳۱	۰,۸۹۴۰۱	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۰,۹۹	۳,۸۹	گوش دادن	
۰,۶۲۵۲	۰,۲۷۸۷	۰,۴۵۱۹۹	۰,۰۰۰	۱۲۲	۵,۱۶۴	۳,۴۵	توانایی برقراری ارتباط	
۰,۶۷۷۱	۰,۳۳۱۹	۰,۵۰۴۰۵۰	۰,۰۰۰	۱۲۲	۵,۷۸۷	۳,۵۰	بردباری و اقدام	
۰,۶۵۷۸	۰,۲۴۰۶	۰,۴۴۹۲۴	۰,۰۰۰	۱۲۲	۴,۲۶۳	۳,۴۴	آگاهی نسبت و محیط	
۰,۰۸۴۵	-۰,۳۲۸۴	-۰,۱۲۱۹	۰,۲۴۴	۱۲۲	-۱,۱۷	۲,۸۸	ایمان و توکل	
۰,۵۳۴۳	۰,۰۳۴۲	۰,۲۸۴۲۷	۰,۰۲۶	۱۲۲	۲,۲۵۱	۳,۲۸	راستی و درستی	
۰,۵۳۶۲	۰,۰۳۶۱	۰,۲۸۶۱۷	۰,۰۲۵	۱۲۲	۲,۲۶۶	۳,۲۸	توانایی ایجاد تعهد سازمانی	
۱,۱۴۵	۰,۶۹۹۳	۰,۹۲۲۵۵	۰,۰۰۰	۱۲۲	۸,۱۸۲	۳,۹۲	صلاحیت و شایستگی	
-۰,۰۰۷	-۰,۳۴۷۱	-۰,۱۷۷۱	۰,۰۴۱	۱۲۲	-۲,۰۶	۲,۸۲	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	
۰,۹۸۹۹	۰,۶۶۷۹	۰,۸۲۸۸۹	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۰,۹۱	۳,۸۲	ایجاد روحیه تیمی	
۱,۱۴۱	۰,۸۱۹۱	۰,۹۸۰۰۹	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۲,۰۵	۳,۹۸	گوش دادن	
۰,۷۴۴۷	۰,۹۳۸۲	۰,۵۷۱۴۱	۰,۰۰۰	۱۲۲	۶,۵۲۹	۳,۵۷	توانایی برقراری ارتباط	
۰,۱۱۶۲	-۰,۲۲۹۱	-۰,۰۵۶۴	۰,۵۱۸	۱۲۲	-۰,۶۴۸	۲,۹۴	بردباری و اقدام	
۰,۳۶۱۶	۰,۰۰۳۷	۰,۱۸۲۶۳	۰,۰۴۶	۱۲۲	۲,۰۲۰	۳,۱۸	آگاهی نسبت و محیط	

جدول ۳ - آزمون t تک گروهی برای شناسایی نیازهای مربوط به مهارت‌های ادراکی مدیران عالی، میانی و سرپرستان

میانگین نظری=۳							
سطوح مدیریتی	نیازهای ادراکی	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت از میانگین	فاصله اعتماد ۹۵٪ برای تفاوت‌ها
							حد پایین
مدیران عالی	میل به مدیریت کردن	۲,۶۶	-۳,۷۳	۱۲۲	۰,۰۰۰	-۰,۳۳۷۳۷	-۰,۱۵۸۴
	تصمیم گیری	۴,۴۵	۱۷,۸۴	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۴۵۰	۱,۶۱۱۵
	برنامه ریزی و تعیین هدف	۴,۱۸	۱۵,۱۲	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۱۸۹	۱,۳۴۵۴
	تفکر استراتژیک	۴,۷۴	۲۱,۴۰	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۷۴۰	۱,۹۰۱۵
	برنامه ریزی استراتژیک	۴,۵۹	۳۲,۰۶	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۵۹۴۶	۱,۶۹۲۵
	شناخت محیط	۴,۴۸	۴۵,۶۲	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۴۸۲	۱,۵۴۷۲
	نوآوری و خلاقیت	۴,۴۴	۲۰,۸۷	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۴۳۷۷	۱,۵۷۴۱
	مدیریت زمان	۴,۱۲	۱۴,۷۷	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۱۱۸	۱,۲۶۷۹
	توانایی حل مساله	۴,۳۵	۴۱,۴۹	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۳۴۸۸	۱,۴۱۲۲
	نیاز به قدرت	۴,۵۷	۲۱,۱۵	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۵۶۸۹	۱,۷۱۵۷
مدیران میانی	میل به مدیریت کردن	۳,۵۹	۶,۵۷۷	۱۲۲	۰,۰۰۰	-۰,۵۹۴۶۳	-۰,۷۷۳۶
	تصمیم گیری	۴,۰۴	۱۲,۸۵	۱۲۲	۰,۰۰۰	۱,۰۴۴۸۹	۱,۲۰۵۹
	برنامه‌ریزی و تعیین هدف	۳,۹۴	۱۱,۹۸	۱۲۲	۰,۰۰۰	-۰,۹۴۲۷۹	-۰,۷۸۷۱
	تفکر استراتژیک	۳,۷۶	۹,۳۵۳	۱۲۲	۰,۰۰۰	-۰,۷۶۰۴۹	-۰,۹۲۱۵

۰,۹۵۱۳	۰,۶۵۸۰	۰,۸۰۴۶۱	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۰,۸۶	۳,۸۰	برنامه ریزی استراتژیک	سرپرستان
۰,۸۰۹۳	۰,۴۸۴۶	۰,۶۴۶۹۳	۰,۰۰۰	۱۲۲	۷,۸۸۸	۳,۶۴	شناخت محیط	
۱,۶۱۸۴	۱,۳۴۹۴	۱,۴۸۳۹۰	۰,۰۰۰	۱۲۲	۲۱,۸۳	۴,۴۸	نوآوری و خلاقیت	
۱,۳۲۰۰	۱,۰۲۱۰	۱,۱۷۰۵	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۵,۴۹	۴,۱۷	مدیریت زمان	
۰,۶۶۵۳	۰,۳۴۰۶	۰,۵۰۲۹۳	۰,۰۰۰	۱۲۲	۶,۱۳۲	۳,۵۹	توانایی حل مساله	
۰,۹۸۵۱	۰,۶۴۱۰	۰,۸۱۳۰۵	۰,۰۰۰	۱۲۲	۹,۳۵۳	۳,۸۱	نیاز به قدرت	
۰,۷۷۳۶	۰,۴۱۵۷	۰,۵۹۴۶۳	۰,۰۰۰	۱۲۲	۶,۵۷۷	۳,۵۹	میل به مدیریت کردن	
۱,۲۰۵۹	۰,۸۸۳۹	۱,۰۴۴۸۹	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۲,۸۵	۴,۰۴	تصمیم‌گیری	
۱,۰۹۸۵	۰,۷۸۷۱	۰,۹۴۲۷۹	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۱,۹۸	۳,۹۴	برنامه‌ریزی و تعیین هدف	
۰,۹۲۱۵	۰,۵۹۹۵	۰,۷۶۰۴۹	۰,۰۰۰	۱۲۲	۹,۳۵۳	۳,۷۶	تفکر استراتژیک	
۰,۹۵۱۳	۰,۶۵۸۰	۰,۸۰۴۶۱	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۰,۸۶	۳,۸۰	برنامه‌ریزی استراتژیک	
۰,۸۰۹۳	۰,۴۸۴۶	۰,۶۴۶۹۳	۰,۰۰۰	۱۲۲	۷,۸۸۸	۳,۶۴	شناخت محیط	
۱,۶۱۸۴	۱,۳۴۹۴	۱,۴۸۳۹۰	۰,۰۰۰	۱۲۲	۲۱,۸۳	۴,۴۸	نوآوری و خلاقیت	
۱,۳۲۰۰	۱,۰۲۱۰	۱,۱۷۰۵۱	۰,۰۰۰	۱۲۲	۱۵,۴۹	۴,۱۷	مدیریت زمان	
۰,۶۶۵۳	۰,۳۴۰۶	۰,۵۰۲۹۳	۰,۰۰۰	۱۲۲	۶,۱۳۲	۳,۵۹	توانایی حل مساله	
۰,۹۸۵۱	۰,۶۴۱۰	۰,۸۱۳۰۵	۰,۰۰۰	۱۲۲	۹,۳۵۳	۳,۸۱	نیاز به قدرت	

جدول ۴ - نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه بندی نیازهای فنی مدیران عالی، میانی و سرپرستان

رتبه	رتبه بندی نیازها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره X^2	رتبه میانگین	نیازهای فنی	سطوح مدیریتی
	عامل	رتبه						
۱	توانایی تطبیق با مشکلات	۰/۰۱	۴	۲۸۱,۶۰۷		۱,۸۵	آشنایی با کامپیوتر	مدیران عالی
۲	زیستن با تغییر					۲,۷۴	داشتن معلومات تخصصی	
۳	داشتن معلومات تخصصی					۴,۱۱	توانایی تطبیق با مشکلات	
۴	فرصت یابی					۳,۹۰	زیستن با تغییر	
۵	آشنایی با کامپیوتر					۲,۳۹	فرصت یابی	
۱	فرصت یابی	۰/۰۱	۴	۲۶۵,۱۲۹		۱,۶۲	آشنایی با کامپیوتر	مدیران میانی
۲	توانایی تطبیق با مشکلات					۳,۳۶	داشتن معلومات تخصصی	
۳	داشتن معلومات تخصصی					۳,۴۴	توانایی تطبیق با مشکلات	
۴	زیستن با تغییر					۲,۷۰	زیستن با تغییر	
۵	آشنایی با کامپیوتر					۳,۸۹	فرصت یابی	
۱	توانایی تطبیق با مشکلات	۰/۰۱	۴	۲۰۹,۰۱۳		۳,۱۲	آشنایی با کامپیوتر	سرپرستان
۲	آشنایی با کامپیوتر					۳,۱۰	داشتن معلومات تخصصی	
۳	داشتن معلومات تخصصی					۴,۰۴	توانایی تطبیق با مشکلات	
۴	زیستن با تغییر					۲,۵۷	زیستن با تغییر	
۵	فرصت یابی					۲,۱۷	فرصت یابی	

جدول ۵ - نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه بندی نیازهای انسانی مدیران عالی، میانی و سرپرستان

رتبه بندی نیازها		سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره X^2	رتبه میانگین	نیازهای انسانی	سطوح مدیریتی
رتبه	عامل						
۱	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	۰/۰۱	۹	۲۵۶,۵۵۴	۵,۵۵	ایمان و توکل	مدیران عالی
۲	راستی و درستی				۶,۸۲	راستی و درستی	
۳	صلاحیت و شایستگی				۵,۳۶	توانایی ایجاد تعهد سازمانی	
۴	گوش دادن				۶,۸۰	صلاحیت و شایستگی	
۵	ایمان و توکل				۶,۹۵	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	
۶	بردباری و اقدام				۲,۵۹	ایجاد روحیه تیمی	
۷	توانایی ایجاد تعهد سازمانی				۶,۶۸	گوش دادن	
۸	آگاهی نسبت و محیط				۳,۷۴	توانایی برقراری ارتباط	
۹	توانایی برقراری ارتباط				۵,۵۲	بردباری و اقدام	
۱۰	ایجاد روحیه تیمی				۵,۰۰	آگاهی نسبت و محیط	
۱	بردباری و اقدام	۰/۰۱	۹	۲۳۳,۵۸۸	۴,۲۰	ایمان و توکل	مدیران میانی
۲	صلاحیت و شایستگی				۵,۰۷	راستی و درستی	
۳	گوش دادن				۶,۰۷	توانایی ایجاد تعهد سازمانی	
۴	آگاهی نسبت و محیط				۶,۷۸	صلاحیت و شایستگی	
۵	توانایی ایجاد تعهد سازمانی				۳,۹۳	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	
۶	توانایی برقراری ارتباط				۲,۹۸	ایجاد روحیه تیمی	
۷	راستی و درستی				۶,۷۷	گوش دادن	
۸	ایمان و توکل				۵,۸۸	توانایی برقراری ارتباط	
۹	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی				۷,۰۲	بردباری و اقدام	
۱۰	ایجاد روحیه تیمی				۶,۲۹	آگاهی نسبت و محیط	
۱	گوش دادن	۰/۰۱	۹	۲۹۰,۱۵۸	۴,۳۰	ایمان و توکل	سرپرستان
۲	توانایی برقراری ارتباط				۴,۸۹	راستی و درستی	
۳	ایجاد روحیه تیمی				۵,۸۹	توانایی ایجاد تعهد سازمانی	
۴	صلاحیت و شایستگی				۶,۵۹	صلاحیت و شایستگی	
۵	توانایی ایجاد تعهد سازمانی				۲,۹۵	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی	
۶	راستی و درستی				۶,۶۶	ایجاد روحیه تیمی	
۷	آگاهی نسبت و محیط				۷,۹۶	گوش دادن	
۸	ایمان و توکل				۶,۹۴	توانایی برقراری ارتباط	
۹	بردباری و اقدام				۴,۲۶	بردباری و اقدام	
۱۰	توانایی ایجاد تعهد اخلاقی				۴,۵۶	آگاهی نسبت و محیط	

جدول ۶ - نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه بندی نیازهای ادراکی مدیران عالی، میانی و سرپرستان

رتبه بندی نیازها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره X^2	رتبه میانگین	نیازهای ادراکی	سطوح مدیریتی
رتبه	عامل						
۱	تفکر استراتژیک	۰/۰۱	۹	۳۶۴,۲۲۱	۱,۶۸	میل به مدیریت کردن	مدیران عالی
۲	برنامه ریزی استراتژیک				۵,۲۷	تصمیم گیری	
۳	شناخت محیط				۵,۰۲	برنامه ریزی و تعیین هدف	
۴	نیاز به قدرت				۷,۷۰	تفکر استراتژیک	
۵	نوآوری و خلاقیت				۶,۹۷	برنامه ریزی استراتژیک	
۶	تصمیم گیری				۶,۶۸	شناخت محیط	
۷	برنامه ریزی و تعیین هدف				۶,۰۱	نوآوری و خلاقیت	
۸	توانایی حل مساله				۴,۵۳	مدیریت زمان	
۹	مدیریت زمان				۴,۵۸	توانایی حل مساله	
۱۰	میل به مدیریت کردن				۶,۵۷	نیاز به قدرت	
۱	نوآوری و خلاقیت	۰/۰۱	۹	۳۴۶,۳۷۵	۵,۵۹	میل به مدیریت کردن	مدیران میانی
۲	تصمیم گیری				۷,۲۳	تصمیم گیری	
۳	مدیریت زمان				۶,۰۹	برنامه ریزی و تعیین هدف	
۴	برنامه ریزی و تعیین هدف				۴,۴۰	تفکر استراتژیک	
۵	میل به مدیریت کردن				۴,۸۸	برنامه ریزی استراتژیک	
۶	برنامه ریزی استراتژیک				۴,۶۹	شناخت محیط	
۷	شناخت محیط				۷,۶۸	نوآوری و خلاقیت	
۸	نیاز به قدرت				۶,۶۴	مدیریت زمان	
۹	تفکر استراتژیک				۳,۱۳	توانایی حل مساله	
۱۰	توانایی حل مساله				۴,۶۸	نیاز به قدرت	
۱	نوآوری و خلاقیت	۰/۰۱	۹	۲۲۸,۶۱۶	۵,۰۶	میل به مدیریت کردن	سرپرستان
۲	برنامه ریزی و تعیین هدف				۳,۰۹	تصمیم گیری	
۳	مدیریت زمان				۷,۲۱	برنامه ریزی و تعیین هدف	
۴	توانایی حل مساله				۴,۹۴	تفکر استراتژیک	
۵	نیاز به قدرت				۴,۹۸	برنامه ریزی استراتژیک	
۶	میل به مدیریت کردن				۴,۲۷	شناخت محیط	
۷	برنامه ریزی استراتژیک				۷,۲۴	نوآوری و خلاقیت	
۸	تفکر استراتژیک				۷,۰۸	مدیریت زمان	
۹	شناخت محیط				۵,۷۴	توانایی حل مساله	
۱۰	تصمیم گیری				۵,۳۹	نیاز به قدرت	

Reference:

- 1- Zadegan A, Turkzadeh SM. Educational Needs Assessment in Organizations; Tehran: Publishing Company, First Printing; 2001. [in Persian]
- 2- Abtahi, H. Training and upgrading of human resources. Tehran: Institute for Studies and Planning of the Organization for the Development and Refurbishment of Industries; 1995. [in Persian]
- 3- Abtahi S.H, Abesi S. Empowerment of Managers and Employees, Institute for Research and Management Training; 2007. [in Persian]
- 4- Alaghebandi, A. Public Administration, Tehran, Ravan Publications; 1997. (in Persian).
- 5- Babaazadeh R. Instructors' training is inevitable. Management Knowledge Magazine; 1999: 41 and 42. (in Persian).
- 6- Blanchard Kent, (2009) Three Key Potentials, Amini Translation, Fazlollah, Tehran, Farra Publications (in Persian).
- 7- Dhar RL. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. Tourism Management, 2015; 46: 419-430.
- 8- Dolan Shimon El, Schuler Randall S. (2002 Human Resources and Human Resources Management. Translation by Mohammad Ali Toosi. Tehran: Government Education Training Center; 2002. (in Persian)
- 9- Eid A, Grandson of Abraham AR (2011). Transition from Pseudo-Needs Assessment to Actual Educational Needs Assessment (Case Study). New Approach to Educational Management, 2011; 2 (4): 96-77. (in Persian)
- 10- Fathi C. Introduction to employee in-service training. Tehran: Directorate of In-Service Training; 1995. (in Persian).
- 11- Halajiyani A, Chalaki F, Vali Pour S, Metai Borkhili M. Investigation of the appropriateness of managers' financial and managerial skills with the financial performance and enforcement status of executing machines (Case study of Mazandaran province executive departments). First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences; 2014. (in Persian).
- 12- Limarke D. A look at the future of improving and improving management. Translation to Behjat al-Muluk Mozafari, Tehran: Magazine of Management New; 1995: 2(17). (in Persian)
- 13- Mohammadi F. Educational Needs Assessment for Primary School Teachers Based on the Experts 'and Teachers' Point of View in Ghorveh (Sanandaj). Master's Thesis. Allameh Tabatabaie University; 2014. (in Persian)
- 14- Norliza A, zalizan M, Norzaini AM, Saemah R. communication skills and work motivation amongst expert teachers .procedia Social and Behavioral Sciences, 2010; 7(C): 565-567
- 15- Pirayegar A. Identify the educational needs of the staff of the branches of the General Directorate of Social Security in Tehran. Master's Thesis. Islamic Azad University of Roudhan; 2014. (in Persian)
- 16- Ravichandran SC, Kelly E, Powers M, Kirby K. Exploring the training needs of older workers in the foodservice industry. International Journal of Hospitality Management, 2015; 44: 157-164.
- 17- Robbins S. Management of Organizational Behavior. Translation by Seyyed Mohammad Arabi and Ali Parsaeian, Tehran, Publishing Institute for Business Studies and Research; 2005. (in Persian)