

## ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۲

### خلاصه

#### مقدمه

اعضای هیأت علمی مهم‌ترین سرمایه هر مؤسسه آموزش عالی محسوب می‌شوند. توانمندسازی اعضای هیأت علمی در زمینه‌های تدریس، دانش پژوهی و رهبری سبب می‌گردد رسالت مؤسسه آموزشی نیز تحقق یابد. از دیرباز نیازسنجی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم، در بسیاری از حوزه‌ها که با برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف و مقاصد معینی سروکار دارند، مورد توجه بوده است. مدیریت مؤثر آموزش دانشگاه‌ها مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است، لذا این مطالعه با هدف ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام گردید.

#### روش کار

این مطالعه مقطعی بر روی ۷۰ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شد. مطالعه به‌صورت سرشماری انجام شده و ابزار آن پرسشنامه خودایفا و دارای ۶۸ سؤال بوده است. پرسشنامه بر اساس نظریه کاتز در خصوص مهارت‌های مدیریتی طراحی گردیده و روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۰ و ضریب آزمون-بازآزمون ۰/۸۳ سنجیده شد. نحوه پاسخگویی به سؤالات بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، کم، به‌ندرت) بود که شیوه نمره‌گذاری آن به ترتیب (یک تا چهار) می‌باشد. پرسشنامه برای هر یک از اعضای هیأت علمی از طریق پست الکترونیک ارسال شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ و آمار توصیفی و استنباطی (آنالیز واریانس) تحلیل گردید.

#### نتایج

نتایج نشان داد میانگین سن افراد مورد پژوهش  $38/43 \pm 8/04$  سال بود. نتایج نشان داد در مهارت فنی، میزان آشنایی مدیران با وظایف مدیر ۹۳/۸٪ در حد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی شده است. در مهارت انسانی سیستم مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادات و همچنین اصلاح رفتار و نگرش در سازمان ۷۵٪ توانایی خود را بسیار زیاد یا زیاد مورد نیاز مدیران بوده است. درخصوص مهارت‌های ادراکی نیز آشنایی با سازمان استراتژی محور در ۶۸/۸٪ در حد زیاد و خیلی زیاد برآورد شده است.

#### نتیجه‌گیری

مهارت‌های مدیران آموزشی دانشگاه در موارد فنی، ادراکی و انسانی براساس نتایج مطالعه باید در قالب برنامه‌های آموزشی تقویت گردد.

#### کلمات کلیدی

مهارت‌های مدیریتی، مدیران، گروه‌های آموزشی

پی‌نوشت: این مطالعه فاقد تضاد منافع می‌باشد.

فاطمه پورحاجی<sup>۱</sup>

علی وفایی نجار\*<sup>۲</sup>

فهیمه پورحاجی<sup>۳</sup>

حسین دلشاد<sup>۴</sup>

رویا پورحاجی<sup>۵</sup>

حسین ابراهیمی پور<sup>۶</sup>

استادیار آموزش بهداشت و ارتقاء سلامت، عضو مرکز تحقیقات علوم بهداشتی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، ایران  
 دکترای تخصصی خدمات بهداشتی درمانی، عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی دانشکده بهداشت، ایران  
 دانشجوی دکتری آموزش بهداشت و ارتقاء سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ایران  
 استادیار آموزش بهداشت و ارتقاء سلامت، عضو مرکز تحقیقات علوم بهداشتی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، ایران  
 دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران  
 خدمات بهداشتی درمانی، عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، دانشکده بهداشت، ایران

Email: vafaeaa@mums.ac.ir

## مقدمه

مدیریت یک عنصر اساسی و مهم موفقیت هر سازمان است و دستیابی به اهداف سازمانی به دانش و تجربه مدیریتی در تضمین کارایی و اثربخشی فعالیتهای سازمانی بستگی دارد (۱، ۲). علاوه بر این، بسیار مهم است که مدیران از مهارت های منحصر به فردی برخوردار باشند. با این حال، مدیران برای دستیابی به سطح مطلوب عملکرد خود، باید توانایی تبدیل دانش، تجربه و شایستگی های خود را به عمل داشته باشند (۳).

در دانشگاه های علوم پزشکی کشور، اداره امور آموزشی بر عهده معاونان و مدیران آموزشی است و شرط اصلی احراز مشاغل معاونت و مدیریت آموزش عضویت در هیأت علمی دانشگاه است. سال ها پیش هنری فایول از مدیریت تعریفی ارائه داده است که دارای عناصری است به شرح ذیل: (مدیریت عبارتست از برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی و کنترل) (۴). مدیریت عبارتست از علم و هنر برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و نوآوری برای رسیدن به اهداف معین (۵).

اعضای هیأت علمی، مهم ترین سرمایه هر مؤسسه آموزش عالی محسوب می شوند. توانمندسازی اعضای هیأت علمی در زمینه های تدریس، دانش پژوهی و رهبری سبب می گردد رسالت مؤسسه آموزشی نیز تحقق یابد (۶). از طرفی آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم ترین دل مشغولی های مدیران و سیاست گذران سازمان های اثربخش را تشکیل می دهد. آموزش، یکی از ملزومات انسان ها برای توسعه عملی هر مؤسسه ای است و می تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد نیروها و بهبود بازده سازمانی ایفا نماید (۷). از دیرباز نیازسنجی به عنوان یکی از مؤلفه های مهم، در بسیاری از حوزه ها که با برنامه ریزی و تدارک برای دستیابی به اهداف و مقاصد معینی سروکار دارند، مورد توجه بوده است. دنیای امروز با تغییرات پیچیده و وسیع مواجه است، سازمان ها باید خودشان را با آهنگ تغییرات هماهنگ کنند تا به رشد و توسعه دست یابند. باید در نظر داشت که توسعه تحولات

سازمان ها از حمایت های آموزشی جدا نیست و آموزش به عنوان یک وسیله پیشرفت، پاسخگوی نیاز سازمان ها است. در این میان آموزش کارکنان به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، نگرش برای انجام بهتر وظایف شغلی امری ضروری است. ارائه آموزش اثربخش در یک سازمان، مستلزم یک سیستم طراحی و برنامه ریزی آموزشی و انجام نیازسنجی آموزشی با استفاده از شیوه های گوناگون به عنوان نقطه آغاز برنامه ریزی آموزشی کارکنان می باشد و مهم ترین موفقیت در بسیاری از سازمان ها تأکید بر توسعه مهارت های کارکنان است (۸).

در نیمه اول قرن بیستم، تجربه در آموزش جزئی از تجربه کاری مدرس قلمداد می شد و اگر عضو هیأت علمی دانش آن رشته را فرا می گرفت، به منزله آن بود که نحوه تدریس آن را نیز می داند، بنابراین، اعضای هیأت علمی که در دانشگاه به کار گرفته می شدند، آموزش تخصصی تدریس دریافت نمی کردند (۹).

در پژوهشی در خصوص نیازهای آموزشی دوره کارشناسی پرستاری، ۵ محور اصلی شامل معلم، برنامه درسی، امکانات محیطی و اجتماعی، مدیریت آموزشی و فراگیر به دست آمد که در مرکز آن معلم قرار داشت و نیاز به افزایش دانش کافی و تبحر بالینی، نیاز به تغییر روش تدریس، ارتباط مؤثر، حمایت و نظارت و ارزشیابی مناسب از مهم ترین نیازهای ایشان بود (۱۰).

پارمحمدیان در مطالعه ای تحت عنوان «الگوهای مناسب نیازسنجی از نظر مدیران و کارشناسان بهداشتی»، نیازسنجی آموزشی را اولین و اساسی ترین گام در برنامه ریزی سیستم بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ذکر نموده است و تعیین نیازها براساس الگوها و تکنیک های دقیق را منجر به افزایش اثربخشی و کارایی برنامه ریزی در سیستم می داند (۱۱). بر اساس مطالعه ای که نظرات مدیران و کارشناسان آموزش مداوم کشور در خصوص ویژگی های الگوهای کارآمد نیازسنجی بررسی نموده است، ارزیابی فعالیت مراکز آموزش مداوم بر مبنای ارائه برنامه های منسجم و هدفمند که با

سؤال بوده است. پرسشنامه بر اساس نظریه کاتز (۱۵) در خصوص مهارت‌های مدیریتی طراحی گردیده و روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ  $0/80$  و ضریب آزمون-بازآزمون  $0/83$  سنجیده شد. نحوه پاسخگویی به سؤالات بر اساس مقیاس لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، کم، به‌ندرت) بود که شیوه نمره‌گذاری آن به‌صورت (یک تا چهار) می‌باشد. پرسشنامه برای هر یک از اعضای هیأت علمی از طریق پست الکترونیک ارسال شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ و آمار توصیفی و استنباطی (آنالیز واریانس) تحلیل گردید.

### نتایج

نتایج نشان داد میانگین سن افراد مورد پژوهش  $38/43 \pm 8/04$  سال بود. میانگین سابقه کار افراد  $12/45 \pm 7/6$  سال بود. نتایج حاصل از این پژوهش در سه بخش ارائه می‌گردد:

**الف) مهارت‌های فنی:** یافته‌ها در خصوص میزان نیاز به مهارت‌های فنی حاکی است میزان آشنایی مدیران با وظایف مدیر  $93/8\%$  در حد زیاد و خیلی زیاد و تنها  $6/2\%$  در حد کم و به‌ندرت ارزیابی شده است و در مورد مدیریت زمان و مدیریت استرس  $75\%$  در حد خیلی زیاد و زیاد و  $25\%$  در حد کم و به‌ندرت گزارش کردند و  $67/8\%$  اظهار نمودند که آشنایی آنها با مدیریت بحران زیاد و خیلی زیاد و  $31/2\%$  در حد کم و به‌ندرت است که در مجموع به‌عنوان کمترین نیازهای آنان ذکر شده است، اما بررسی‌ها حاکی است آشنایی با مبانی دوره شش سیگما ( $100\%$  در حد خیلی زیاد و زیاد) به‌عنوان بیشترین نیاز آموزشی مدیران معرفی شد و آشنایی با کارت امتیازی متوازن، با مدل بالدريج (مدل مدیریت کیفیت آمریکا) ( $93/7\%$ ) به عنوان نیازهای بعدی مدیران ذکر شده است (جدول ۱).

نیازسنجی قبلی طراحی شده باشد و محتوای برنامه بر اساس نتایج آن تنظیم شود، روشی کارآمدتر از شمارش صرف آمار و کمیت‌های برنامه‌های اجرا شده بوده، و نهادینه ساختن نیازسنجی در طراحی برنامه‌های آموزش مداوم از مهم‌ترین پیامهای این پژوهش بود (۱۲). بهارک شیرزاد کبریا و همکاران در مطالعه خود در مدیران بیمارستان به این نتیجه رسیدند که سطوح مختلف مدیران بیمارستان نیازمند شاخص‌های مختلف آموزش فنی، انسانی و ادراکی می‌باشند و این نیازها با یکدیگر متفاوت می‌باشند (۱۳).

به‌طور کلی مهارت‌های مدیریتی شامل: رهبری، ارتباطات، انگیزش، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کارگروهی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد، اداره امور ایمنی و بهداشت، مشارکت و ارتباط با دیگران و حل مسأله است (۱۴)

کاتز مهارت‌های مدیریتی را در سه گروه جای می‌دهد (۱۵): مهارت‌های فنی مانند: آشنایی با وظایف مدیر، آشنایی با سبک‌های نوین رهبری و روش‌های نوین سازماندهی؛ مهارت‌های ادراکی مانند: تحلیل و تفکر منطقی، سازمان استراتژی محور، نوآوری و مدیریت دانش مهارت‌های انسانی مانند: راه‌های عملی جلب همکاری، مدیریت ارتباط با مشتری و بهینه‌سازی جو سازمان مدیریت مؤثر امور آموزش مستلزم آشنایی با مهارت‌های مدیریت است. این پژوهش با هدف ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد اجرا شد تا نقاط قوت و ضعف آنان روشن شود و بر مبنای آن اهداف آموزشی تعیین گردد.

### روش کار

پژوهش حاضر یک مطالعه مقطعی بوده و جامعه پژوهش آن، ۷۰ نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشند. مطالعه به‌صورت سرشماری انجام شده و ابزار آن پرسشنامه خودایفا و دارای ۶۸

جدول ۱- توزیع فراوانی مهارت های فنی- تخصصی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد

ردیف	عوامل مهارت فنی - تخصصی	فراوانی (%)		
		خیلی زیاد	زیاد	کم
۱	آشنایی با وظایف مدیر	۱۸/۸	۷۵	۶/۲
۲	آشنایی با سبک های نوین رهبری	۶/۲	۵۶/۲	۳۱/۲
۳	آشنایی با مفاهیم و شیوه های برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی	۱۸/۸	۴۳/۸	۳۱/۲
۴	آشنایی با روش های نوین سازماندهی	۶/۲	۳۱/۲	۵۶/۲
۵	آشنایی با سبک های نوین کنترل با تأکید بر استفاده از نظام اطلاعاتی	۶/۲	۳۱/۲	۵۶/۲
۶	آشنایی با اصول استانداردهای ایزو (۹۰۰۱-۱۴۰۰۰، ۱۸۰۰۰ و...)	-	۱۸/۸	۵۶/۲
۷	آشنایی با مدل اروپایی کیفیت (EFQM)	-	۱۲/۵	۵۶/۲
۸	آشنایی با مدل بالدریج (مدل مدیریت کیفیت آمریکا)	-	۶/۲	۴۳/۸
۹	مدیریت ریسک و تکنیک های ارزیابی ریسک	۶/۲	۱۸/۸	۵۶/۲
۱۰	کارت امتیازی متوازن	-	۶/۲	۵۶/۲
۱۱	ارزیابی ۳۶۰ درجه کارکنان جهت بهبود رفتار سازمانی	۶/۲	۲۵	۴۳/۸
۱۲	5s (نظام آراستگی محیط کار)	۶/۲	۲۵	۴۳/۸
۱۳	مدیریت فرآیند، کنترل فرآیند آماری و اصلاح فرآیندها و روش های انجام کار با رویکرد PDCA	۶/۲	۱۸/۸	۵۰
۱۴	مدیریت زمان	۱۲/۵	۶۲/۵	۱۸/۸
۱۵	مدیریت استرس	۶/۲	۶۸/۸	۱۸/۸
۱۶	مدیریت بحران	۶/۲	۶۲/۵	۲۵
۱۷	مهندسی مجدد (مهندسی مجدد فرآیند)	۶/۲	۴۳/۸	۱۸/۸
۱۸	اندازه گیری اثربخشی و کارایی	۶/۲	۵۰	۱۸/۸
۱۹	تحلیل داده ها و اقدامات اصلاحی	۱۲/۵	۳۷/۵	۳۷/۵
۲۰	تکنیک های تصمیم گیری	۱۲/۵	۴۳/۸	۳۷/۵
۲۱	بهینه کاوی (Benchmarking)	-	۲۵	۴۳/۸
۲۲	اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM)	۱۸/۸	۳۱/۲	۲۵
۲۳	مبانی دوره شش سیگما	-	-	۴۳/۸
۲۴	تجزیه تحلیل خطا و اثرات ناشی از آن	۶/۲	۲۵	۳۷/۵
۲۵	ارگونومی در کار	۶/۲	۲۵	۳۷/۵
۲۶	تکنولوژی اطلاعات در سیستم های مدیریت کیفیت	-	۵۶/۲	۲۵
۲۷	اصول و مبانی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات مبتنی بر استاندارد	-	۳۱/۲	۳۷/۵
۲۸	سیستم اطلاعات گردش کار سازمان بر پایه تکنولوژی	-	۴۳/۸	۳۱/۲
۲۹	مهندسی مجدد فرآیند	-	۳۷/۵	۳۱/۲
۳۰	تکنیک های تعیین نیازهای آموزشی، طراحی و ارزیابی برنامه های آموزشی	۳۱/۲	۳۷/۵	۱۲/۵
۳۱	مجموعه آفیس (word, Access, PowerPoint, Outlook, FrontPage, OneNote, )	-	۲۵	۳۷/۵
	(Microsoft project etc)			
۳۲	آشنایی با اینترنت	۳۱/۲	۵۶/۲	۱۲/۵

**ب) مهارت‌های انسانی**

از بین نیازهای آموزشی حوزه مهارت انسانی مدیران در مورد سیستم مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادات و همچنین اصلاح رفتار و نگرش در سازمان ۷۵٪ توانایی خود را بسیار زیاد یا زیاد و ۲۵٪ در حد کم ارزیابی نمودند. در مورد بهینه‌سازی جو سازمانی، ۶۸/۷٪ این مهارت را زیاد و خیلی زیاد و ۳۱/۲٪ نیز کم و بندرت ذکر نمودند.

۵۶/۳٪ پاسخگویان مهارت خود را در بحث اصول کار گروهی و تیمی بسیار زیاد یا زیاد ارزیابی کردند و ۲۵٪ در حد کم و ۱۸/۸٪ به بندرت مورد نیاز بیان نمودند. از بین

نیازهای آموزشی حوزه مهارت انسانی مدیران، آشنایی با قاطعیت و روان‌شناسی کار و هوش هیجانی به‌عنوان بیشترین نیاز آموزشی مدیران معرفی شد؛ به‌طوری‌که به‌ترتیب (۵۶/۲٪) و (۵۰٪) مدیران این دو مورد را به‌عنوان اولین اولویت آموزشی مطرح نمودند (جدول ۳). در مجموع یافته‌ها حاکی است ۸۷/۴٪ مدیران به مهارت انسانی و ادراکی در حد خیلی زیاد و زیاد نیازمند هستند و این موضوع در خصوص مهارت فنی ۷۵٪ بوده است (جدول ۲).

جدول ۲- توزیع فراوانی مهارت‌های انسانی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد

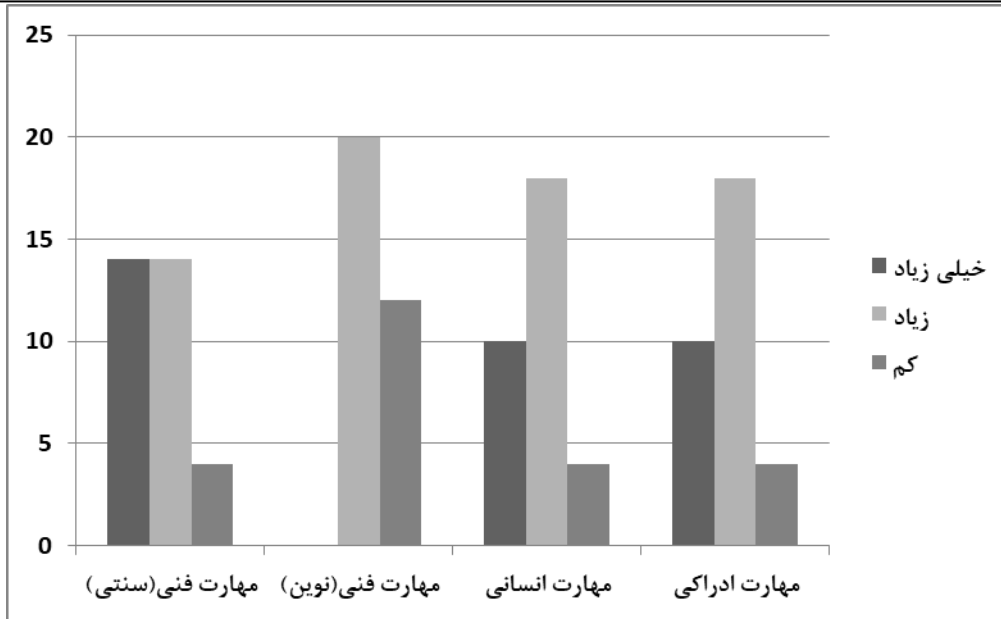
ردیف	عوامل مهارت انسانی	فراوانی (%)			
		خیلی زیاد	زیاد	کم	بندرت
۳۳	تشویق و تنبیه مناسب	۶/۲	۴۳/۸	۳۷/۵	۱۲/۵
۳۴	راه‌های عملی جلب همکاری	۶/۲	۵۶/۲	۳۱/۲	۶/۲
۳۵	ارضا و برآوردن نیازهای منطقی کارکنان اعم از مادی و معنوی	-	۵۶/۲	۳۷/۵	۶/۲
۳۶	سیستم مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادات	۱۲/۵	۶۲/۵	۲۵	-
۳۷	تحلیل اختلافات بین کارکنان	۲۵	۳۷/۵	۳۷/۵	-
۳۸	اصلاح رفتار و نگرش در سازمان	۱۲/۵	۶۲/۵	۲۵	-
۳۹	بهینه‌سازی جو سازمانی	۶/۲	۶۲/۵	۳۱/۲	-
۴۰	مدیریت ارتباط با مشتری	۱۸/۸	۴۳/۸	۳۱/۲	۶/۲
۴۱	چهره‌شناسی	۳۷/۵	۳۱/۲	۲۵	۶/۲
۴۲	برقراری روابط عمومی، شیوه‌های نفوذ در دیگران و رهبری اثربخش	۲۵	۴۳/۸	۲۵	۶/۲
۴۳	برگزاری جلسات	۳۱/۲	۲۵	۲۵	۱۸/۸
۴۴	قاطعیت	۱۸/۸	۲۵	۵۶/۲	-
۴۵	گوش دادن	۳۷/۵	۱۲/۵	۳۷/۵	۱۲/۵
۴۶	اصول کار گروهی و تیمی	۲۵	۳۱/۲	۲۵	۱۸/۸
۴۷	اصول و فنون مذاکرات موفق	۶/۲	۴۳/۸	۳۱/۲	۱۲/۵
۴۸	اصول و فنون مصاحبه	۶/۲	۴۳/۸	۲۵	۱۲/۵
۴۹	مهارت‌های هوش هیجانی	۶/۲	۴۳/۸	۳۷/۵	۱۲/۵
۵۰	هوش اجتماعی	۱۲/۵	۴۳/۸	۳۷/۵	۶/۲
۵۱	روحیه‌سازی و مدیریت با نشاط	۲۵	۳۷/۵	۳۷/۵	-
۵۲	روانشناسی کار	۱۲/۵	۳۷/۵	۵۰	-
۵۳	ارزیابی عملکرد کارکنان	۲۵	۳۷/۵	۳۷/۵	-

نیازهای آموزشی حوزه مهارت ادراکی مدیران، سازمان استراتژی محور (۶۸/۸٪) به عنوان بیشترین و مهم ترین نیاز آموزشی مدیران معرفی شد؛ به طوری که و چرخه بهره‌وری، سازمان‌های یادگیرنده و تحلیل رقبا جزء نیازهای بعدی مدیران قرار گرفت و در این راستا مواردی تحلیل رقبا (۵۸/۸٪) و شیوه‌های اولویت‌بندی کارها (۵۶/۲٪) به عنوان کمترین نیازهای آنان در این حوزه ذکر شده است (جدول ۳).

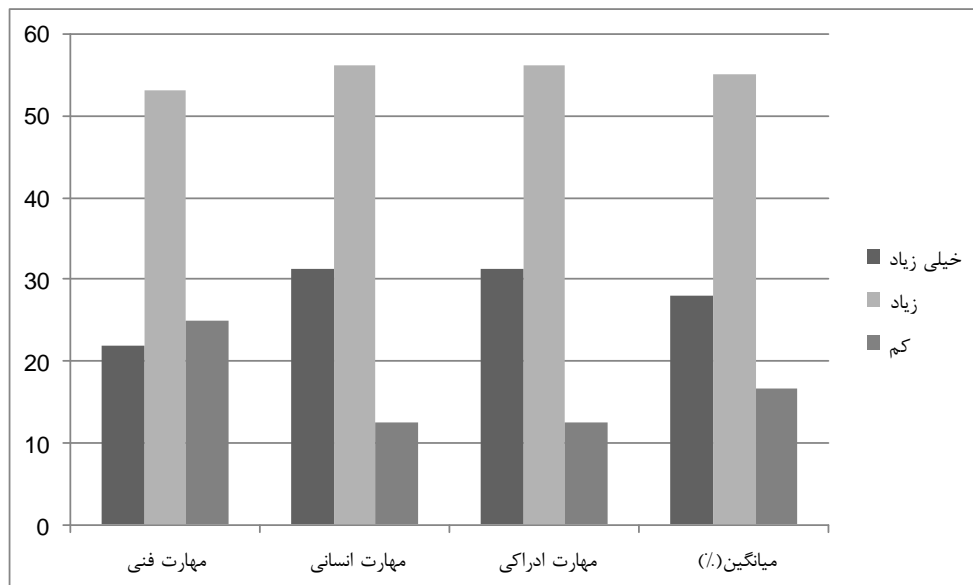
**ج) مهارت‌های ادراکی:** در خصوص مهارت‌های ادراکی آشنایی با سازمان استراتژی محور در ۶۸/۸٪ در حد زیاد و خیلی زیاد و ۳۱/۲٪ در حد کم و به ندرت بوده است. همچنین نیاز به شناخت تعارض و نحوه مدیریت آن با ۵۶/۲٪ در حد زیاد و خیلی زیاد و تنها در ۶/۲٪ موارد تنها در حد کم بیان شده است و در مورد مدیریت دانش ۵۶/۲٪ در حد خیلی زیاد و زیاد و ۴۳/۸٪ در حد کم و به ندرت گزارش کرده‌اند. از بین

جدول ۳- توزیع فراوانی مهارت‌های ادراکی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد

ردیف	عوامل مهارت ادراکی	فراوانی (%)			
		خیلی زیاد	زیاد	کم	به ندرت
۵۴	تحلیل و تفکر منطقی	۶/۲	۴۳/۸	۳۷/۵	۱۲/۵
۵۵	تفکر سیستمی	۱۲/۵	۴۳/۸	۳۷/۵	۶/۲
۵۶	سازمان استراتژی محور	-	۶۸/۸	۲۵	۶/۲
۵۷	تحلیل تغییرات و روندهای بازار	۱۲/۵	۴۳/۸	۳۷/۵	۶/۲
۵۸	شناخت تعارض و نحوه مدیریت آن	۶/۲	۵۰	۲۵	۶/۲
۵۹	شیوه‌های اولویت‌بندی کارها	۱۲/۵	۳۱/۲	۵۶/۲	-
۶۰	ارتباطات درون‌بخشی و برون‌بخشی	۲۵	۳۷/۵	۳۱/۲	۶/۲
۶۱	تفکر خلاق	۱۸/۸	۴۳/۸	۳۷/۵	-
۶۲	کارآفرینی	۲۵	۳۱/۲	۳۱/۲	۱۲/۵
۶۳	چرخه بهره‌وری	۱۲/۵	۴۳/۸	۴۳/۸	-
۶۴	مدیریت دانش	۶/۲	۵۰	۳۱/۲	۱۲/۵
۶۵	سازمان‌های یادگیرنده	۱۲/۵	۴۳/۸	۴۳/۸	-
۶۶	تعالی کسب و کار از طریق مدیریت دانش	۱۸/۸	۴۳/۸	۳۷/۵	۶/۲
۶۷	شناخت شایستگی‌های محوری سازمان	۱۸/۸	۴۳/۸	۲۵	۱۲/۵
۶۸	تحلیل رقبا	-	۳۱/۲	۲۵	۴۳/۸



نمودار ۱- فراوانی مهارت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد (برحسب درصد)



نمودار ۲- میانگین توزیع فراوانی مهارت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد؛ فراوانی (برحسب درصد)

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر یک مطالعه مقطعی است که با هدف بررسی نیازهای آموزشی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است. نتایج حاکی است اکثر مدیران به مهارت انسانی ادراکی و فنی به میزانی بیش از ۷۵٪ نیازمند هستند که این موضوع نشان از فقدان مدیریت توانمند و آشنا به فنون مدیریت در عرصه مدیریت علمی دانشگاه است. پژوهش حاضر حاکی است دو مهارت انسانی و ادراکی نیازمند توجه بیشتری از سوی مسئولین می باشد.

در بخش مهارت های ادراکی توجه به مسائلی همچون سازمان استراتژی محور، روابط درون بخشی و برون بخشی، تفکر خلاق، شایستگی سالاری، چرخه بهره وری، تعالی کسب و کار سازمانی، تفکر منطقی و توانایی تحلیل روند بازار، از اهمیت بیشتری برخوردار است. یافته این تحقیق با نتایج تحقیق بوزنجانی با عنوان معرفی الگوی توسعه توانایی های مدیریتی مورد نیاز مدیران اداری کشور ابعاد و مؤلفه های توانایی های مدیریتی مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور همسو است (۱۶) که در آن الگوی توسعه توانایی های مدیریتی مورد نیاز مدیران اداری کشور ابعاد و مؤلفه های توانایی های مدیریتی مورد نیاز مدیران نظام اداری کشور را بدین شرح اعلام گردیده است:

توانایی فکری- ذهنی شامل تشخیص درک تحولات محیط خارجی خلاقیت، تفکر انتقادی و تحلیلی قابلیت دسترسی سریع به اطلاعات قدرت استدلال و توجیه ابهام زدایی و در بخش توانایی های جسمی فیزیکی شامل سلامت درونی و مغزی بدن و توانایی بیان و در بخش توانایی های علمی شامل تسلط به کامپیوتر و شبکه های اینترنت تحقیقات و تألیفات و در بخش توانایی های روحی روانی، توانایی تحمل فشارها، خوداتکایی، توانایی تحمل نظریات مخالف بیان می نماید (۱۶).

در بخش مهارت های انسانی نیز توجه به مسائلی همچون چهرشناسی ایجاد سیستم مدیریت مشارکتی، اصلاح رفتار و نگرش در سازمان مدیریت، ارتباط با مشتری و راه های جلب همکاری ضروری محسوب می شود که با نتایج لبادی با عنوان بررسی صلاحیت های مدیران آموزش عالی باعنایت به شاخص-

های بین المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب مهم ترین صلاحیت های مورد نیاز مدیران آموزش عالی همخوانی دارد. وی در تحقیق خویش مواردی همچون صلاحیت های شخصیتی، صلاحیت های مدیریت در آموزش عالی، صلاحیت های اقتصاد دانش، کارآفرینی، صلاحیت های سیاست گذاری و برنامه ریزی، ارتباطی فناوری اطلاعاتی و ارتباطات، صلاحیت های مشاوره را از ضروریات کار مدیران معرفی می نماید (۱۷).

در این تحقیق علی رغم اینکه مدیران ظاهراً به مهارت فنی کمتری نسبت به سایر مهارت ها نیازمند بوده اند اما اختصاص ۷۵٪ نیازمندی ها در حد خیلی زیاد و زیاد گویای نیاز اساسی مدیران به این مهارت ها می باشد که از جمله مهم ترین آنها می توان به مبانی دوره شش سیگما آشنایی با مدل بالدریج کارت امتیاز متوازن آشنایی با اصول استاندارد ایزو مدیریت فرآیند مجموعه آفیس تجزیه و تحلیل خطا بهینه کاوی 5S و ارزیابی ۳۶۰ درجه کارکنان جهت بهبود رفتار سازمانی اشاره نمود که با مطالعات لبادی و بوزنجانی مطابقت دارد. بردبار و شاکری (۱۸) به نقل از غفاریان شایستگی های مورد نیاز مدیران را در شش بخش دانش و معلومات حرفه ای، مهارت های رفتاری و فکری، ویژگی های شخصیتی، نگرش و بینش اعتبار حرفه ای و اعتبار عمومی مطرح می نماید. همچنین جهانیان در تحقیق خود با عنوان صلاحیت های مورد نیاز مدیران آموزشی چنین بیان می دارد که صلاحیت های تکنولوژی صلاحیت های فردی، صلاحیت های اقتصادی، صلاحیت های هوشی و فکری، صلاحیت های پژوهشی، صلاحیت های محیطی جزء مهم ترین صلاحیت های مدیران محسوب می گردد (۱۹).

دیک (۱۹۶۸) معتقد است که موفقیت مؤسسات آموزشی بر اساس نحوه همسویی رضایت فردی با نیازها و اهداف سازمان تعیین می شود (۲۰).

در راستا توجه به انگیزش درونی برای مدیر پرکار و موفق، جهت تنظیم و اجرای استراتژی های منابع انسانی نقش تعیین کننده دارد (۲۱) و انگیزه درونی می تواند شامل رضایت شغلی درونی، تعبیر ارزشی و وابستگی گروهی باشد (۲۲).



### تشکر و قدردانی

از همه مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد که پژوهشگران را یاری نمودند، سپاسگزاری می‌نماید. شایان ذکر است مقاله حاضر با کد ۸۸۱۱۹ مصوب کمیته اخلاق دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشد.

در جمع‌بندی کلی با توجه به هدف کاربردی مطالعه نتایج و تفسیر یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد تقویت مهارت‌های مدیران در چارچوب برنامه‌های آموزشی کارگاهی ضمن خدمت می‌تواند در اولویت واحد توسعه آموزش دانشگاه و دانشکده‌های تابعه قرار گیرد. ضمن آنکه این برنامه بیشتر باید داوطلبانه و بر اساس نیازهای احساس شده باشد (۲۳).

### References

- Javani A, Abolhallaje M, Jafari J, Fazl Hashemi SME. Essential managerial skills for financial and budgetary management in medical universities: The top managers' perspective. *Med J Islam Repub Iran*. 2017;31:90. PubMed PMID: 29951391. Pubmed Central PMCID: PMC6014756. Epub 2018/06/29. eng.
- Afshari M, Honari H, Ghafouri F. A STUDY OF MANAGEMENT SKILLS (PERCEPTUAL, HUMAN, TECHNICAL) IN MANAGERS OF PHYSICAL EDUCATION DEPARTMENTS OF IRANIAN UNIVERSITIES. *SPORT MANAGEMENT (HARAKAT)*. 2010;-(5):105-25. English.
- Atefi Manesh P, Saleh Ardestani A, Kermani B, Rezapoor A, Sarabi Asiabar A. The relation characteristics of personality of managers working in Iran University of Medical Sciences with success and desirable job. *MJIRI*. 2015;29(1):580-5.
- kaluzny AD warner DM WD, Zelman WN. *Management of Health Services*. Newgersy:Prentice Hall,. 1994:14.
- Kabeyi MJB. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *IJAR*. 2019;5(6):27-32.
- Boucher BA CP, Fitzgerald WL, Hak LJ, Miller DD, Parker RB. A comprehensive approach to faculty development. *Am J Pharm Educ* 2006 Apr 15;70(2):27.
- Eslami N, Hoseini M, Makarem A, Gholami H. A Survey on the Effect of In-Service Training Courses on The Satisfaction, Educational, and Assessment Skills of the Academic Staff of Mashhad University of Medical Sciences. *J Mash Dent Sch*. 2020;44(1):3-13
- Taheri Z, Soltan Hossaini M, Shahin A. Assessment of Educational Needs in Iranian Sports Organizations Based on the ISO 10015 Standard. *Ann-Appl-Sport-Sci*. 2016;4(2):41-7.
- Wilkerson L ID. Strategies for improving teaching practices: a comprehensive approach to faculty development. *Acad Med* 1998 Apr; ;73(4): :387-96.
- Zareian Jahromi A, Ahmadi F. Learning needs assessment in bachelor of nursing: a qualitative research. *Iranian Journal of Medical Education*. 2005;5(2):81-92.
- YARMOHAMMADIAN M, Bahrami S, FOROUGHII AAALI. Needs assessment methods for organizational needs of Isfahan province health network personnel. *PAYESH*. 2004.
- Jaffari F, Yousefy A. The viewpoints of continuing medical education directors and experts about the characteristics of an effective needs assessment model for physicians, dentists and pharmacists. *Iranian Journal of Medical Education*. 2004;4(2):43-51.
- Shirzad Kebria B, Momeni A, Hashemnia SH. Identifying and Prioritizing the Educational Needs of the Hospital Administrators of Baqiyatallah in Human, Perceptual, and Technical Skills. *JOURNAL OF HEALTHCARE MANAGEMENT (JOURNAL OF HEALTH SYSTEM)*. 2017;8(2 (SERIAL 24)):77-93. English.
- Phoosawad S, Fongsuwan W, Trimetsoontorn J. Leadership, management skill and organization innovation affecting auto parts organization performance. *Research Journal of Business Management*. 2014;8(2):70-88.
- Katz D, Kahn RL. *The social psychology of organizations*. 1978.
- Borzou FB. main managerial abilities, necessary for senior managerial abilities, and related sub- indicators are classified. *Journal of Knowledge Management (not published)*. 2003; 18(1).
- Lobade Z. Higher-Education Administrators' Cultural Competencies in the Three Tehran: Islamic Azad University of Tehran Research; 1386.
- Bordbar G, Shakeri F. An Analytic Study on Competency Based Selection and Appointment of the Head of Departments in Yazd University. *Production and Operations Management*. 2011;2(2):101-20.
- Ramezan J. Develop guidelines for participation in the educational units of directors of Tehran schools. *Journal of Educational Management*. 2009;1. Islamic Azad University of Karaj.

20. R. serch D, editor. An Introduction and workbook for a Research Based Approach to participative Planing: An Interchange Resource Document; 1986.
21. J F. ManagingPerformance Impoverment Projects. Preparing planing and Implementing San Francisco:Pfeiffer. 1997.
22. JD G. Startegic Mangement in Public Research Organization. The Inernational Journal of Public Sector Mangement 1990;3(1):84-101.
23. Asefzadeh S. Hospital management and research. 3, editor. Qazvin Qazvin University of medical sciences; 2011. 304 p.

## Original Article

## Assessment Managerial Skills Educational Groups 'managers in Mashhad

Received: 07/03/2020 - Accepted: 22/06/2020

Fatemeh pourhaji<sup>1</sup>  
 Ali Vafae-Najar\*<sup>2</sup>  
 Fahime pourhaji<sup>3</sup>  
 Mohammad hossien Delshad<sup>4</sup>  
 Roya pourhaji<sup>5</sup>  
 Hosein Ebrahimipour<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor of Health Education and Health Promotion, Member of Health Sciences Research Center,

School of Health, Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences, Iran

<sup>2</sup> PhDs in Health Services, Faculty Member, Mashhad University of Medical Sciences, School of Health, Iran

<sup>3</sup> PhD students in Health Education and Health Promotion, School of Health, Mashhad University of Medical Sciences, Iran

<sup>4</sup> Assistants of Health Education and Health Promotion, Member of Health Sciences Research Center,

School of Health, Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences, Iran

<sup>5</sup> PhD students in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Iran

<sup>6</sup> Health Services, Faculty Member of Mashhad University of Medical Sciences, Faculty of Health, Iran

Email: vafaeaa@mums.ac.ir

**Abstract**

**Introduction:** Faculty members are the most important asset of any higher education institution. Empowerment of faculty members in the fields of teaching, research, and leadership will also lead to the performance of the mission of the educational institution. A needs assessment has long been considered as one of the important components in many areas that deal with planning to achieve certain goals and objectives. Effective management of university education requires managerial skills. This study was conducted to assess the managerial skills of managers of educational departments of Mashhad University of Medical Sciences.

**Materials and Methods:** In this cross-sectional study, 70 managers of the educational departments of the faculties of Mashhad University of Medical Sciences entered the study in the census. The instrument was self-reported questionnaire that was sent to participants. This was including 68 items that were measured technical skills (32 items), conceptual skills (15 items) and human skills (21 items). The questionnaire was designed based on Katz's theory of management skills and the validity of the questionnaire was measured by content validity and its reliability was measured by Cronbach's alpha ( $\alpha = 0.80$  and test-retest ( $r = 0.83$ ). Answer the questions based on the Likert scale (very high, high, low, rarely) that the scoring 4 to 1. The questionnaire was sent to each faculty member via e-mail. Data were analyzed using SPSS software version 20 and descriptive and inferential statistics (analysis of variance).

**Results:** The results showed that the mean age of the subjects was 38.4 04 8.04. The technical skills of managers about with the duties of 93.8% are too high compactness. In human skills Participatory system, with emphasis on the reform proposals and also the ability to modify their behavior and attitudes in the 75 percent needs managers is very high or high. Perceptual skills and familiarity with the strategy based on the 68.8 percent estimate is high and very high compactness.

**Conclusion:** In cases of technical skills, human skills, perception skills of training managers and the results should be reinforced in training programs.

**Key words:** Management skills, Managers, Training groups

**Acknowledgement:** There is no conflict of interest.