








# Identification and Prioritization of Required Managerial Competencies for Healthcare Management Graduates in Iran Health System

Sajad Delavari<sup>1</sup> , Omid Barati<sup>1</sup> , Seyed Reza Najibi<sup>2</sup> , Javad Shahmohamadi<sup>1</sup> , Parnian Nikmanesh<sup>3</sup> ,  
Seyede Maryam Najibi<sup>\*</sup> , Somayeh Delavari<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Health Human Resources Research Center, School of Health Management and Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

<sup>2</sup> School of Economic, Management & Social, Shiraz University, Shiraz, Iran

<sup>3</sup> Student Research Committee, School of Management and Medical Informatics, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Center for Educational Research in Medical Sciences, Department of Medical Education, School of Medicine, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

## ARTICLE INFO

**Article Type:**  
Original Article

**Article History:**  
Received: 13 Nov 2022  
Accepted: 15 Apr 2023  
ePublished: 19 Jun 2023

**Keywords:**  
Competencies,  
Health Service  
Management,  
Delphi

## Abstract

*Background.* Students and graduates in the field of health management will be future managers of the health field. Improving the skills of health system managers as one of the main pillars of health service organizations is essential to meet the health needs of the community. Therefore, this study aimed to identify and prioritize the key skills required by healthcare management graduates as future managers of the health system.

*Methods.* This study was performed in three steps using the method of content analysis, Delphi, and factor analysis. In the first step, a semi-structured and interactive in-depth interview was used to determine the skills required for managerial jobs in the health system, and the data were analyzed based on the content analysis method. The sample size was 14 health experts. In the second step, a Delphi study was designed to build consensus on skills. The participants scored 44 skills extracted from the interviews through a three-point Likert scale from disagree to agree (from 1 to 3), then the skills were divided into several component groups through factor analysis.

*Results.* In this study, 44 key skills needed by managers and graduated students in the field of health service management were identified in 10 components.

*Conclusion.* Costs and resources allocated to the training of health service management graduated students should be based on the need of the labor market and workspace.

Delavari S, Barati O, Najibi SR, Shahmohamadi J, Nikmanesh P, Najibi SM, et al. Identification and Prioritization of Required Managerial Competencies for Healthcare Management Graduates in Iran Health System. *Depiction of Health*. 2023; 14(2): 179- 192. doi: 10.34172/doh.2023.14. (Persian)

\* Corresponding author; Seyede Maryam Najibi, E-mail: [m.najibi90@gmail.com](mailto:m.najibi90@gmail.com)



## Extended Abstract

### Background

Leadership, human resource management, equipment and finance, organization, planning and decision-making, supervision, and control are the most important tasks of any manager in any organization. Being supported by science, each of these principles can play an important role in the success of the organization. The existence of different stakeholders, limited resources, and increasing costs have led to an increased focus on the role of healthcare managers who can facilitate progress and solve many problems with their knowledge. The field of health services management was created with the aim of training efficient managers in the field of health. Considering the role of this group in furthering the objectives of the health system, their training should be based on scientific principles and focused on environmental needs and conditions. Therefore, the identification of the key competencies required by health services management graduates can form the basis for training efficient managers in this system.

### Methods

This study was conducted in three steps using the method of content analysis, Delphi, and factor analysis. The study aimed to determine the key competencies needed by health service management graduates. In the first step, a semi-structured and interactive in-depth interview was used to determine the skills required for managerial jobs in the health system, and the data were analyzed based on the content analysis method. The study included expert managers who had a managerial position in the health system or had at least three years of work experience in this field as well as management professors, researchers, and health care service management graduates at various educational levels including bachelor's, master's, and Ph.D. programs. Data collection continued until the researcher reached the same concepts and answers, no new concepts were revealed and the data began to repeat. The study included 14 interviews with relevant experts. The data collection tool at this stage was a semi-structured and interactive (face-to-face) in-depth interview. Conceptualization and code extraction were systematically used to examine the content of the

interviews. The analysis of the interview data was based on the content analysis method with the MAXQDA software. In the second step of the study, a Delphi study was conducted to create a consensus on the skills, and extracted capabilities from the first step. The participants in this stage were 14 experts who were the participants in the previous step. For data collection, a questionnaire was designed based on the content analysis of the interviews of the first step and was provided to the experts for the survey. The participants scored 44 skills extracted from the interviews through a three-point Likert scale from disagree to agree (from 1 to 3). To analyze the data from the second step of Delphi questionnaires, descriptive statistics were used in the SPSS software environment. In the third step, a factor analysis was carried out to reduce variables to a limited number of factors and to categorize the skills required by managers and graduates in the field of health services management in the health system in terms of several components.

### Results

Among 14 study participants, 7 were male (50%) and 7 were female (50%). The participants included 5 hospital managers, 4 professors, and 5 health services management graduates. Overall, 44 key skills and competencies required by managers and health services management graduates in the health system were identified in the form of 10 components. Most agreements with 100% are related to communication and human skills, the root analysis of problems, the skill of managing and integrating diverse perspectives, teamwork, responsibility, time management, and creativity and innovation. Social skills, systemic thinking, history of presence in the environment and in the real arena, decision-making skills, participatory skills, critical skills, resolution of conflicts and tensions, familiarity with the laws and regulations upstream of the country, crisis management skills, problem-solving skills, expertise in the areas of counseling and guidance, change management, and human resource management were ranked second with an agreement of 92.9%. The skills and competencies required by health system managers were categorized in the form of ten components including, mastery of management tasks (with a variance

percentage of 29.69), human skills (with a variance percentage of 22.92), mastery of the concepts of finance and economics (with a variance percentage of 11.34), organizational and group behavior (with a variance percentage of 7.46), awareness of the current issues of the health system problem (with a variance percentage of 6.48), and problem-solving skills (with a variance percentage of 4.60); these skills determine over 83% of skills needed by health managers. Nine of the skills were identified under managerial tasks, ten under the set of human skills, four under financial and economic skills, two under organizational behavior, three under daily health system problems, four under problem-solving subset, two under experience and work experience subsets, four under systems and process thinking subsets, one under quality improvement subset, and three under optimization and mathematics subsets.

## Conclusion

The results of this study indicated that the key competencies that health management graduates need as

future health system managers are communication and human skills, the ability to analyze the root of problems, management and integration skills, different visions, teamwork skills, responsibility, time management skills, creativity, and innovation. In any organization, managers and their perspectives, skills, and abilities are the main pillars to guide and lead the organization. In the field of health, due to dealing with human life, this basic pillar and their competencies become doubly important, therefore, the allocated cost and resources for training these forces in the field of health and treatment management in the country should be based on such needs for employment and workspace, and important skills should be included in training health services management graduates.

## شناسایی و اولویت‌بندی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی در نظام سلامت ایران

سجاد دلوری<sup>۱</sup>، امید براتی<sup>۱</sup>، سیدرضا نجیبی<sup>۲</sup>، جواد شاه‌محمدی<sup>۱</sup>، پرنیا نیک‌منش<sup>۳</sup>، سیده مریم نجیبی<sup>۴\*</sup>، سمیه دلوری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> مرکز تحقیقات منابع انسانی سلامت، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

<sup>۲</sup> دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

<sup>۳</sup> کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

<sup>۴</sup> مرکز تحقیقات آموزش علوم پزشکی، گروه آموزش پزشکی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

### چکیده

**زمینه.** دانشجویان و دانش‌آموختگان رشته مدیریت سلامت مدیران آینده حوزه سلامت خواهند بود. ارتقاء توانمندی مدیران نظام سلامت به‌عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات سلامت برای تامین نیازهای بخش سلامت جامعه لازم و ضروری است. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی به‌عنوان مدیران آینده نظام سلامت انجام پذیرفت.

**روش کار.** این مطالعه در سه گام با استفاده از متد تحلیل محتوا، دلفی و تحلیل عاملی انجام شد. در مرحله اول برای تعیین مهارت‌های مورد نیاز مشاغل مدیریتی در نظام سلامت از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و متعامل استفاده شد و داده‌ها براساس روش تحلیل محتوا تحلیل شدند. حجم نمونه ۱۴ نفر از خبرگان حوزه سلامت بودند. در مرحله دوم، برای ایجاد اجماع در مورد مهارت‌ها مطالعه دلفی طراحی شد. مشارکت‌کنندگان به ۴۴ مهارت مستخرج از مصاحبه‌ها از طریق طیف لیکرت سه امتیازی از مخالف تا موافق (از ۱ تا ۳) نمره دادند. سپس از طریق تحلیل عاملی مهارت‌های مورد نظر به چندین گروه مولفه تقسیم گردید.

**یافته‌ها.** در این مطالعه تعداد ۴۴ مهارت کلیدی مورد نیاز مدیران و دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی در نظام سلامت در قالب ۱۰ مولفه شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری.** هزینه و منابعی که برای تربیت دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی تخصیص می‌یابد باید مبتنی بر نیاز اشتغال و فضای کاری باشد و مهارت‌های شناسایی شده در زمره مهم‌ترین آموزش‌های آنان قرار گیرد.

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### سابقه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۲

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶

انتشار برخط: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹

#### کلیدواژه‌ها:

شایستگی،

مدیریت خدمات سلامت،

دلفی

### مقدمه

یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌ها نیازمند مدیریت شایسته و کارآمد هستند؛<sup>۳</sup> چرا که شایستگی‌های مدیران و کارکنان سلامت در برنامه‌ریزی و ارائه خدمات سلامت با کیفیت و مطابق با تکنولوژی‌های روز نظام سلامت، بسیار حیاتی و با اهمیت است.<sup>۴،۵</sup>

مدیران خدمات سلامت نقش حساسی در اداره سازمان‌های بهداشتی و درمانی دارند و در مقابله صدها

در سال‌های اخیر، تاکیده‌های زیادی بر اندازه‌گیری شایستگی‌ها و عملکرد بخش سلامت در سطح بین‌المللی صورت گرفته است.<sup>۱</sup> به‌طوری که بر اساس نتایج ارزیابی‌ها، سازمان‌های سلامت خودشان را در محیطی می‌بینند که روز به روز باید به دنبال خلاقیت و بهره‌وری باشند تا بتوانند خدمات خود را به‌روز و متناسب با نیاز جامعه ارائه دهند.<sup>۲</sup> در این میان سازمان‌های بهداشتی و درمانی به‌عنوان

\* پدیدآور رابط: سیده مریم نجیبی، آدرس ایمیل: [m.najibi90@gmail.com](mailto:m.najibi90@gmail.com)

براساس مطالعات انجام شده، چالش‌های زیادی در سرفصل‌های آموزشی این رشته وجود دارد.<sup>۲۱-۲۶</sup> این چالش‌ها می‌توانند بر مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد تربیت شده تاثیر بگذارند و دانش‌آموختگان این رشته نتوانند به‌خوبی نقشی که در نظام سلامت برای آنان پیش‌بینی شده است را ایفا کنند. بنابراین به‌نظر می‌رسد که سرفصل‌ها و آموزش‌های این رشته باید متناسب با نیازهای نظام سلامت باشد.

نظام سلامت جمهوری اسلامی ایران در بخش‌های مختلف خود مانند آموزش، بهداشت و درمان نیاز به مدیران شایسته و توانمند دارد که بتوانند به‌خوبی و با حداکثر اثربخشی و کارایی این بخش‌ها را اداره کنند. دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ابلاغ شده، معیارهای انتخاب مدیران را شامل معیارهای عمومی مدیریتی، معیارهای اختصاصی، صلاحیت‌های اخلاقی و میانگین نمرات ارزشیابی چهار سال گذشته می‌داند که نامزدها پس از احراز حداقل شرایط لازم برای سطوح مدیریتی میانی و پایه در نظر گرفته می‌شوند.<sup>۲۷</sup> این در حالی است که مطالعات نشان می‌دهند مهارت‌ها و شایستگی‌های بسیاری مغفول مانده است.<sup>۲۸، ۲۹</sup>

اگر چه یکی از نقاط قوت نظام سلامت ایران وجود تعدادی از مدیران موثر و با کفایت در حوزه سلامت است؛ اما از مسأله کمبود کفایت و مهارت‌های مورد نیاز مدیران نباید چشم‌پوشی کرد. این مسأله در درجه اول نشان‌دهنده اهمیت شناسایی دقیق شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیران و لزوم توجه به آنها در پرورش مدیران آینده نظام سلامت می‌باشد. از این‌رو شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز متناسب با دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی می‌تواند زمینه‌ساز تربیت مدیران کارآمد در نظام سلامت باشد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی انجام شد و انتظار می‌رود نتایج آن بتواند گام موثری در کارآمدی نظام سلامت داشته باشد.

### روش کار

این مطالعه در سه گام با استفاده از متد تحلیل محتوا، دلفی و تحلیل عاملی انجام شد. هدف اصلی

کارمند، تجهیزات و ساختمان‌ها- که میلیاردها ریال ارزش دارند- و نیز کیفیت مراقبت سلامت مسئول هستند.<sup>۶-۱۱</sup> بنابراین شایستگی‌های مدیریت و رهبری به‌عنوان یک عنصر کلیدی در نظام سلامت برای پاسخگویی به نیازهای سلامت جامعه شناخته شده است.<sup>۱۲، ۱۳</sup> شایستگی به‌صورت ترکیب مناسبی از دانش، مهارت‌ها، و رفتارهایی تعریف می‌شود که هر فرد واجد آن‌هاست.<sup>۱۴، ۱۵</sup> و می‌تواند یک منبع برای مزیت رقابتی باشد.<sup>۳، ۶</sup>

تاکنون پژوهش‌های زیادی در زمینه شناسایی شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت سازمان‌های بهداشتی و درمانی انجام گرفته است. در این زمینه مطالعه محفوظ‌پور و همکاران با شناسایی مهارت‌های کلیدی مورد نیاز مدیران سلامت به هشت معیار اصلی شامل ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، دانش مدیریت عمومی، دانش مدیریت بیمارستان، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت سازماندهی و تخصیص منابع، مهارت رهبری، مهارت پایش و نظارت و ۶۶ معیار فرعی اشاره می‌کند.<sup>۱۶</sup> همچنین دیگر مطالعات شایستگی‌های لازم برای مدیریت را ترکیبی از شایستگی‌های فکری و عملیاتی مدیریتی مانند ارتباطات، تیم‌سازی، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی، ارزیابی عملکرد، حل مسأله، و هدایت و رهبری معرفی می‌کنند.<sup>۱۴، ۱۵، ۱۷</sup> در یک پژوهش بین‌المللی در کشورهای دانمارک، کانادا و استرالیا، مهارت‌های مدیریتی شامل مدیریت زمان، رهبری، استفاده از تکنولوژی اطلاعات، سازمان‌دهی و مدیریت مالی در نظام سلامت، تخصیص منابع براساس هزینه‌ها، محدودیت‌ها، شواهد، حمایت‌طلبی، واکنش به اشتباهات خود و دیگران، مهارت‌ها و دانش قانونی، استفاده از مدارک پزشکی، مدیریت تعارض، بهبود کیفیت، مذاکره، توسعه شغلی و مدیریت مالی شخصی از جمله مهارت‌های مدیریتی لازم در نظام سلامت شناخته شد.<sup>۱۸</sup>

به‌منظور ایجاد شایستگی‌های لازم در مدیران نظام سلامت، بیش از چند دهه است که تربیت دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی در دستور کار وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی قرار گرفته است. هدف اصلی این رشته، تربیت نیروهای کارآمد در نظام سلامت و از این طریق افزایش کارایی و اثربخشی نظام سلامت، ارتقا سطح کمی و کیفی خدمات و استفاده بهینه از منابع می‌باشد.<sup>۱۹، ۲۰</sup> تاکنون دانش‌آموختگان زیادی از مقاطع مختلف این رشته وارد نظام سلامت شده‌اند ولی



از پیاده کردن متن مصاحبه‌ها، قابلیت‌های کلیدی شناسایی و استخراج شدند.

در گام دوم مطالعه برای ایجاد اجماع در مورد مهارت‌ها و قابلیت‌های استخراج شده از مرحله اول، مطالعه دلفی انجام شد. مشارکت‌کنندگان در این مرحله تعداد ۱۴ نفر از خیرگان بودند که شامل شرکت‌کنندگان مرحله قبل بود. برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌های مرحله اول طراحی شد و برای نظرسنجی در اختیار خیرگان قرار گرفت. مشارکت‌کنندگان به ۴۴ مهارت مستخرج از مصاحبه‌ها از طریق طیف لیکرت سه امتیازی از مخالف تا موافق (از ۱ تا ۳) نمره دادند. مطالعه دلفی در دو راند انجام شد. برای آنالیز، سطح توافق، نمره بالای ۷۰ درصد در مورد هر معیار بود. معیارهای با نمره زیر ۵۰ درصد توافق حذف شده، معیارهای با نمره بین ۵۰ تا ۷۰ درصد توافق برای راند دوم در نظر گرفته شد. سپس با توجه به اینکه توافق در مورد قابلیت‌های مطرح شده بیش از ۷۰ درصد بود، دلفی متوقف شد و قابلیت‌هایی که توافق بیشتری کسب کردند، اولویت بالاتری نسبت به بقیه داشتند. به‌منظور تحلیل داده‌های مرحله دلفی از آمار توصیفی (مانند میانگین، فراوانی، درصد فراوانی، و غیره) در محیط نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شد.

در نهایت در مرحله سوم مطالعه، برای دسته‌بندی و سازماندهی بهتر مهارت‌ها در قالب چندین مولفه تحلیل عاملی صورت گرفت به این منظور که حجم زیاد متغیرها به تعداد محدودی از عامل‌ها کاهش یابد و مهارت‌های مورد نیاز مدیران و دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی در نظام سلامت در قالب چندین مولفه دسته‌بندی شوند.

### یافته‌ها

از کل ۱۴ شرکت‌کننده در مطالعه ۷ نفر مرد (۵۰ درصد) و ۷ نفر زن (۵۰ درصد) بودند. افراد شرکت‌کننده شامل ۵ مدیر بیمارستان، ۴ استاد و ۵ فارغ‌التحصیل رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی بودند. به‌طور کلی تعداد ۴۴ مهارت و شایستگی کلیدی مورد نیاز مدیران و دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی در نظام سلامت در قالب ۱۰ مولفه شناسایی شد.

مطالعه تعیین شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی بوده است. در مرحله اول برای تعیین چالش‌های مدیریتی در نظام سلامت، مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز جهت تصدی مشاغل مدیریتی در نظام سلامت و چالش‌های آموزش مدیریت خدمات بهداشتی درمانی از روش تحلیل محتوا استفاده شد. برای انجام مطالعه خیرگان شامل مدیرانی که در نظام سلامت دارای سمت مدیریتی هستند یا در گذشته حداقل تجربه‌ی سه سال کار در این زمینه را داشتند، اساتید رشته مدیریت، پژوهشگران و دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی در مقاطع مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به صورت هدفمند به مشارکت در پژوهش دعوت شدند.

فرآیند گزینش نمونه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها تا حصول اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. به عبارت دیگر، جمع‌آوری داده تا زمانی که پژوهشگر به مفاهیم و پاسخ‌های مشابه برسد و مفاهیم جدیدی آشکار نشود و داده‌ها شروع به تکرار شدن کنند ادامه داشت. در این راستا، از تعداد ۱۴ نفر از خیرگان مربوطه مصاحبه به عمل آمد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و متعامل (چهره به چهره) بود. تمام مصاحبه‌ها به صورت حضوری و به مدت زمان ۳۰ تا ۴۵ دقیقه انجام گرفت. مصاحبه‌های انجام شده ضبط شد و پس از پیاده‌سازی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. جهت بررسی محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته از مفهوم‌سازی و استخراج کدها از شیوه سیستماتیک (Systematic) استفاده شد. طرح تحقیق سیستماتیک نظریه برخاسته از داده‌ها، بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز (Open Coding)، کدگذاری محوری (Axial Coding) و کدگذاری گزینشی (Selective Coding) تأکید دارد. فرآیند کدگذاری داده‌ها در جریان گردآوری داده‌ها به اجرا در آمد. در کدگذاری باز، داده‌ها به دقت به کوچک‌ترین اجزاء ممکن شکسته و در مرحله دوم داده‌ها براساس تفاوت و تشابه با یکدیگر، مقایسه و طبقه‌بندی شدند. بعد از حرکت و لغزش‌های مکرر بین طبقات و کدها، دسته‌بندی صورت گرفت، کدهای مشابه در طبقاتی قرار گرفتند که با نام‌هایی گویا قابل شناسایی و درک باشند. بر این اساس، تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها براساس روش آنالیز محتوا با کمک نرم‌افزار MAXQDA بود و پس

مهارت مشارکت‌جویی، مهارت انتقادپذیری، مهارت در رفع تعارض و تنش‌ها، آشنایی با قوانین و مقررات بالادستی کشور، مهارت مدیریت بحران، مهارت حل مسئله، مهارت مشاوره و راهنمایی، مدیریت تغییر و مهارت مدیریت منابع انسانی با ۹۲/۹ درصد توافق در رده بعدی قرار گرفتند (جدول ۱).

نتایج نشان داد بیشترین توافقیها در مورد مهارت‌های ارتباطی و انسانی، مهارت تجزیه و تحلیل ریشه‌ای مشکلات، مهارت مدیریت و یکپارچه کردن دیدگاه‌های متنوع، مهارت انجام کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، مهارت مدیریت زمان و خلاقیت و نوآوری با توافق صد درصد وجود داشت. مهارت‌های اجتماعی، مهارت تفکر سیستمی، سابقه حضور در محیط واقعی و عرصه، مهارت‌های تصمیم‌گیری،

جدول ۱. میزان توافق بر مهارت‌های مورد نیاز مدیران در نظام سلامت

فرآوانی پاسخ‌ها		میانگین نمره توافق از ۱۰ ± انحراف معیار		شایستگی و مهارت
مخالف (درصد)	تا حدودی موافق (درصد)	موافق (درصد)		
۰	۳ (۲۱/۴)	۱۱ (۷۸/۶)	۱/۷۷ ± ۸/۷۱	تسلط به موضوعات و تئوری‌های رفتاری سازمانی
۱ (۷/۱)	۴ (۲۸/۶)	۹ (۶۴/۳)	۱/۹۰ ± ۷/۹۳	تسلط به موضوعات اقتصاد سلامت
۰	۴ (۲۸/۶)	۱۰ (۷۱/۴)	۱/۷۴ ± ۸/۵۷	تسلط به مسائل مالی و اقتصادی در بیمارستان
۰	۴ (۲۸/۶)	۱۰ (۷۱/۴)	۱/۱۴ ± ۸/۰۷	تجربه کار کردن در کنار مدیران با تجربه
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۹۷ ± ۸/۷۸	مهارت‌های اجتماعی
۰	۰	۱۴ (۱۰۰)	۰/۶۵ ± ۹/۵۰	مهارت‌های ارتباطی و انسانی
۲ (۱۴/۳)	۱۱ (۷۸/۶)	۱ (۷/۱)	۱/۷۷ ± ۵/۹۳	مهارت‌های تحقیق و پژوهش
۰	۵ (۳۵/۷)	۹ (۶۴/۳)	۱/۵۴ ± ۷/۷۱	دید علمی و کلان نسبت به مجموعه تحت مدیریت
۰	۴ (۲۸/۶)	۱۰ (۷۱/۴)	۱/۲۲ ± ۸/۴۳	نگاه فرآیندی
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۹۹ ± ۸/۹۳	مهارت تفکر سیستمی
۰	۰	۱۴ (۱۰۰)	۰/۹۲ ± ۹/۰۷	مهارت تجزیه و تحلیل ریشه‌ای مشکلات
۰	۳ (۲۱/۴)	۱۱ (۷۸/۶)	۱/۲۲ ± ۸/۴۳	مطلع بودن از مباحث روز نظام سلامت
۰	۸ (۵۷/۱)	۶ (۴۲/۹)	۱/۳۱ ± ۷/۲۱	تسلط به اصول و فنون حسابداری
۰	۵ (۳۵/۷)	۹ (۶۴/۳)	۱/۲۶ ± ۸/۲۸	مهارت مشتری محوری
۰	۶ (۴۲/۹)	۸ (۵۷/۱)	۱/۲۱ ± ۷/۶۴	تسلط به فرآیند نویسی و برنامه‌های ارتقاء فرآیندها
۰	۲ (۱۴/۳)	۱۲ (۸۵/۷)	۰/۶۱ ± ۸/۰۷	مهارت برنامه‌ریزی عملیاتی
۰	۲ (۱۴/۳)	۱۲ (۸۵/۷)	۱/۱۶ ± ۸/۵۷	مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۱/۰۳ ± ۹	سابقه حضور در محیط واقعی و عرصه
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۸۵ ± ۹/۵۷	مهارت‌های تصمیم‌گیری
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۱/۰۷ ± ۹/۰۷	مهارت مشارکت‌جویی
۰	۳ (۲۱/۴)	۱۱ (۷۸/۶)	۱/۳۴ ± ۸/۴۳	شناخت بخش‌های درمانی و بالینی
۰	۵ (۳۵/۷)	۹ (۶۴/۳)	۱/۲۸ ± ۸/۴۳	آشنایی با اعتباربخشی و استانداردهای آن
۰	۲ (۱۴/۳)	۱۲ (۸۵/۷)	۱/۳۳ ± ۸/۳۵	آشنایی و تسلط بر استانداردهای بیمارستان
۰	۸ (۵۷/۱)	۶ (۴۲/۹)	۱/۶ ± ۷/۵	آشنایی با انواع ارزیابی‌های بیمارستانی
۰	۴ (۲۸/۶)	۱۰ (۷۱/۴)	۱/۶۸ ± ۷/۹۳	مهارت بودجه‌ریزی
۱ (۷/۱)	۱۰ (۷۱/۴)	۳ (۲۱/۴)	۱/۳۴ ± ۶/۵	تسط بر مباحث ریاضی در مدیریت
۰	۱۱ (۷۸/۶)	۳ (۲۱/۴)	۱/۳۷ ± ۷/۲۱	آشنایی مدل‌های ارتقاء کیفیت
۰	۵ (۳۵/۷)	۹ (۶۴/۳)	۱/۱۱ ± ۸	مهارت برنامه‌ریزی کلان و جامع
۰	۰	۱۴ (۱۰۰)	۰/۷۶ ± ۸/۵	مهارت مدیریت و یکپارچه کردن دیدگاه‌های متنوع
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۹۲ ± ۸/۹۳	مهارت انتقادپذیری

فرآوانی پاسخها		میانگین نمره توافق از ± ۱۰ انحراف معیار		شایستگی و مهارت
مخالف (درصد)	تا حدودی موافق (درصد)	موافق (درصد)		
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۱/۰۷ ± ۹/۲۸	مهارت در رفع تعارض و تنش‌ها
۰	۰	۱۴ (۱۰۰)	۰/۵۱ ± ۹/۴۳	مهارت انجام کار تیمی
۰	۳ (۲۱/۴)	۱۱ (۷۸/۶)	۱/۲۷ ± ۸/۳۵	شناخت کامل ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی
۰	۰	۱۴ (۱۰۰)	۰/۴۷ ± ۹/۷۱	مسئولیت‌پذیری
۰	۰	۱۴ (۱۰۰)	۰/۹۲ ± ۹/۰۷	مهارت مدیریت زمان
۰	۲ (۱۴/۳)	۱۲ (۸۵/۷)	۰/۸ ± ۸/۲۱	مهارت کنترل اثربخش
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۹۵ ± ۹/۱۴	مهارت حل مسئله
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۹۷ ± ۹/۲۱	آشنایی با قوانین و مقررات بالادستی کشور
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۹۹ ± ۸/۹۳	مهارت مدیریت بحران
۰	۰	۱۴ (۱۰۰)	۰/۷۷ ± ۹/۱۴	خلأقت و نوآوری
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۰/۸۲ ± ۸/۷۱	مهارت مشاوره و راهنمایی
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۱/۱۱ ± ۹	مهارت مدیریت تغییر
۰	۱ (۷/۱)	۱۳ (۹۲/۹)	۱/۰۷ ± ۹/۲۸	مهارت مدیریت منابع انسانی
۰	۸ (۵۷/۱)	۶ (۴۲/۹)	۱/۸۳ ± ۷/۴۳	آشنایی با فنون و تکنیک‌های بهینه‌سازی و تحقیق در عملیات

سازمانی و گروهی (با درصد واریانس ۷/۴۶)، آشنایی با موضوعات روز نظام سلامت (با درصد واریانس ۶/۴۸)، و مهارت‌های حل مساله (با درصد واریانس ۴/۶۰) روی هم رفته بیش از ۸۳ درصد مهارت‌های مورد نیاز مدیران سلامت را تبیین می‌کنند (جدول ۲).

مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران نظام سلامت در قالب ده مولفه دسته‌بندی شدند که از این ده مورد، تسلط به وظایف مدیریت (با درصد واریانس ۲۹/۶۹) مهارت‌های انسانی (با درصد واریانس ۲۲/۹۲)، تسلط به مفاهیم مالی و اقتصادی (با درصد واریانس ۱۱/۳۴)، رفتار

جدول ۲. مولفه‌های مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران نظام سلامت شناسایی شده

مؤلفه	مقادیر ویژه		کل	
	درصد واریانس	درصد تجمعی		
تسلط به وظایف مدیریت	۲۹/۶۹	۳۵/۶۹	۲۰/۷۸۷	
مهارت انسانی	۲۲/۹۲	۵۳/۶۱	۱۳/۴۳۹	
تسلط به مفاهیم مالی و اقتصادی	۱۱/۳۴	۶۴/۹۵	۷/۲۴۲	
رفتار سازمانی و گروهی	۷/۴۶	۷۲/۴۱	۴/۷۶۰	
آشنایی با موضوعات روز نظام سلامت	۶/۴۸	۷۸/۸۹	۴/۱۳۹	
مهارت‌های حل مساله	۴/۶۰	۸۳/۵۰	۲/۹۴۰	
تجربه و سابقه کار	۴/۰۳	۸۷/۵۳	۲/۵۷۱	
تفکر سیستمی و فرآیندی	۳/۱۱	۹۰/۶۳	۱/۹۸۵	
بهبود کیفیت	۲/۵۰	۹۳/۱۳	۱/۵۹۴	
بهینه‌سازی و ریاضیات	۲/۲۸	۹۵/۴۱	۱/۴۵۸	

مهارت‌های مالی اقتصادی، دو مورد زیر مجموعه رفتار سازمانی، سه مورد زیر مجموعه مسایل روز نظام سلامت، چهار مورد زیر مجموعه حل مساله، دو مورد زیر مجموعه تجربه و سابقه کار، چهار مورد زیر مجموعه تفکر سیستمی

جدول ۳، بار عاملی مولفه‌های مهارت‌های مورد نیاز مدیران بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نه مورد از مهارت‌های شناسایی شده زیر مجموعه وظایف مدیریت، ده مورد زیر مجموعه مهارت‌های انسانی، چهار مورد زیر مجموعه



و فرایندی، یک مورد زیر مجموعه بهبود کیفیت، و سه مورد زیر مجموعه بهینه‌سازی و ریاضیات هستند.

**جدول ۳.** بار عاملی مولفه‌های مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران نظام سلامت شناسایی شده با چرخش کواتریماکس و نرمالیزاسیون کایزر

مهارت‌ها	وظایف مدیریت	مهارت انسانی	مالی و اقتصادی	رفتار سازمانی	موضوعات روز	حل مساله	تجربه	سیستمی	کیفیت	بهینه‌سازی
تسلط به موضوعات و تئوری‌های رفتار سازمانی	۰/۳۴۹	۰/۱۳۴	-۰/۰۹۴	۰/۹۶۰	۰/۰۱۳	۰/۲۲۸	-۰/۰۶۸	-۰/۰۳۴	۰/۱۱۲	۰/۰۸۴
تسلط به موضوعات اقتصاد سلامت	-۰/۲۱۴	-۰/۲۸۰	۰/۷۹۹	-۰/۰۶۱	-۰/۰۹۴	۰/۱۳۹	۰/۲۲۸	-۰/۱۴۶	۰/۳۷۹	۰/۳۶۳
تسلط به مسائل مالی و اقتصادی در بیمارستان	-۰/۱۷۶	-۰/۰۶۱	۰/۶۲۴	۰/۰۲۲	-۰/۲۱۴	۰/۰۷۲	۰/۱۳۷	۰/۱۱۴	۰/۲۱۹	۰/۳۹۷
تجربه کار کردن در کنار مدیران با تجربه	۰/۳۷۲	-۰/۰۶۱	۰/۳۲۳	-۰/۰۶۱	۰/۳۴۹	-۰/۱۴۶	۰/۷۵۸	۰/۰۱۱	۰/۰۵۳	۰/۱۵۳
مهارت‌های اجتماعی	۰/۲۲۸	۰/۶۲۴	-۰/۰۵۴	۰/۴۰۱	-۰/۰۰۲	-۰/۰۶۹	۰/۴۹۷	۰/۰۷۱	۰/۰۵۰	۰/۰۲۳
مهارت‌های ارتباطی و انسانی	۰/۳۳۰	۰/۹۱۸	-۰/۱۵۷	۰/۴۷۰	۰/۰۸۲	۰/۲۳۱	۰/۲۷۰	۰/۰۳۰	-۰/۰۲۰	۰/۱۷۰
مهارت‌های تحقیق و پژوهش	-۰/۱۰۴	-۰/۴۰۶	-۰/۰۸۹	-۰/۱۵۷	-۰/۱۷۶	۰/۳۱۶	۰/۱۵۳	۰/۳۹۷	۰/۴۰۶	۰/۴۸۹
دید علمی و کلان نسبت به مجموعه تحت مدیریت	-۰/۴۱۷	-۰/۴۸۴	-۰/۲۷۹	-۰/۰۵۴	-۰/۱۰۴	۰/۳۹۷	۰/۱۶۹	۰/۴۸۵	-۰/۳۸۲	-۰/۲۷۹
نگاه فرآیندی	۰/۲۱۷	۰/۲۶۳	-۰/۰۰۵	-۰/۳۴۶	۰/۱۶۴	۰/۰۱۹	-۰/۰۹۱	۰/۶۵۸	-۰/۰۴۵	-۰/۰۰۵
مهارت تفکر سیستمی	-۰/۰۴۵	۰/۲۵۹	-۰/۴۱۷	-۰/۱۶۲	۰/۲۶۳	۰/۳۴۸	۰/۰۶۳	۰/۶۴۳	-۰/۱۰۲	-۰/۴۱۷
مهارت تجزیه و تحلیل ریشه‌ای مشکلات	-۰/۰۱۳	۰/۲۳۰	-۰/۱۳۵	۰/۲۴۳	-۰/۱۸۸	۰/۷۰۷	۰/۴۵۲	۰/۴۱۳	۰/۱۰۷	-۰/۱۳۵
مطلع بودن از مباحث روز نظام سلامت	۰/۱۷۳	۰/۳۶۰	۰/۲۳۱	۰/۱۴۲	۰/۷۱۱	۰/۱۶۳	۰/۳۰۵	۰/۱۷۳	۰/۳۶۰	-۰/۰۶۱
تسلط به اصول و فنون حسابداری	۰/۰۱۷	-۰/۱۴۹	۰/۹۱۸	-۰/۰۶۱	-۰/۱۲۲	۰/۱۴۳	-۰/۰۸۰	۰/۰۱۸	۰/۲۰۹	۰/۰۱۷
مهارت مشتری محوری	۰/۳۶۱	۰/۷۰۸	-۰/۱۷۵	۰/۳۵۴	-۰/۱۷۳	۰/۲۱۶	-۰/۱۳۶	۰/۲۰۸	۰/۲۶۱	-۰/۱۷۵
تسلط به فرآیندنویسی و برنامه‌های ارتقاء فرآیندها	۰/۶۷۵	۰/۰۲۶	-۰/۰۰۹	-۰/۰۶۰	-۰/۴۵۴	۰/۴۶۴	۰/۰۵۸	۰/۵۰۲	۰/۳۰۵	-۰/۲۱۱
مهارت برنامه‌ریزی عملیاتی	۰/۶۳۱	۰/۴۰۰	-۰/۲۱۱	۰/۳۴۲	-۰/۲۵۸	۰/۲۲۷	-۰/۲۰۴	۰/۳۰۵	-۰/۰۴۱	۰/۱۱۱
مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۸۷۵	۰/۲۸۱	-۰/۱۲۵	-۰/۱۶۱	-۰/۰۲۹	۰/۱۲۷	-۰/۰۱۹	۰/۴۸۹	۰/۱۰۶	-۰/۰۰۳
سابقه حضور در محیط واقعی و عرصه	-۰/۲۵۱	-۰/۴۷۲	۰/۳۵۸	-۰/۰۷۵	۰/۲۶۸	۰/۰۹۹	۰/۵۳۱	۰/۲۸۷	۰/۰۹۷	۰/۱۰۵
مهارت‌های تصمیم‌گیری	۰/۰۳۹	۰/۴۷۸	-۰/۵۱۲	۰/۰۴۶	-۰/۱۶۷	۰/۶۲۵	۰/۱۲۸	۰/۴۵۰	۰/۳۰۲	-۰/۲۰۶
مهارت مشارکت‌جویی	۰/۲۴۸	۰/۸۳۴	۰/۱۴۱	۰/۱۳۵	۰/۱۹۷	-۰/۱۷۳	۰/۲۴۴	۰/۲۲۸	۰/۱۰۶	-۰/۰۵۶
شناخت بخش‌های درمانی و بالینی	-۰/۲۱۸	-۰/۲۰۹	-۰/۳۷۵	۰/۱۶۷	۰/۴۵۸	۰/۰۵۳	۰/۲۸۳	۰/۴۸۹	-۰/۰۹۹	۰/۱۰۸
آشنایی با اعتباربخشی و استانداردهای آن	-۰/۰۷۶	-۰/۱۲۲	۰/۳۰۳	۰/۲۱۲	۰/۵۷۵	-۰/۲۸۰	۰/۱۱۷	۰/۴۱۰	۰/۴۸۴	۰/۱۶۲
آشنایی و تسلط بر استانداردهای بیمارستان	-۰/۲۱۰	-۰/۰۱۲	۰/۱۶۱	-۰/۳۸۷	-۰/۱۳۸	-۰/۲۸۵	۰/۱۵۸	-۰/۱۰۶	۰/۶۰۲	۰/۲۲۷
آشنایی با انواع ارزیابی‌های بیمارستانی	۰/۵۷۳	۰/۲۳۷	۰/۱۴۰	-۰/۲۵۵	۰/۴۱۹	۰/۱۲۹	-۰/۰۲۹	-۰/۱۰۷	۰/۲۳۸	۰/۲۴۰
مهارت بودجه‌ریزی	۰/۵۳۸	-۰/۱۳۸	۰/۵۷۴	-۰/۱۴۴	-۰/۰۷۶	-۰/۲۳۵	-۰/۴۲۶	۰/۰۳۹	-۰/۰۸۷	۰/۱۰۵
تسلط بر مباحث ریاضی در مدیریت	۰/۰۳۸	-۰/۱۵۴	۰/۰۹۱	-۰/۶۱۰	۰/۱۹۲	۰/۲۴۹	۰/۰۶۸	۰/۰۱۶۳	-۰/۲۳۰	۰/۶۹۳
آشنایی مدل‌های ارتقاء کیفیت	۰/۲۶۷	-۰/۱۰۲	۰/۲۰۹	-۰/۱۸۷	۰/۳۳۰	۰/۴۵۹	-۰/۰۴۹	۰/۰۰۸	۰/۷۹۵	۰/۱۰۸
مهارت برنامه‌ریزی کلان و جامع	۰/۵۷۰	-۰/۰۲۰	۰/۲۷۰	۰/۰۳۰	۰/۰۸۲	۰/۵۳۱	۰/۲۷۰	۰/۴۰۰	-۰/۰۹۶	۰/۱۷۹

مهارت‌ها	وظایف مدیریت	مهارت انسانی	مالی و اقتصادی	رفتار سازمانی	موضوعات روز	حل مساله	تجربه	سیستمی	کیفیت	بهینه‌سازی
مهارت مدیریت و یکپارچه کردن دیدگاه‌های متنوع	۰/۴۰۶	۰/۷۸۸	-۰/۰۸۹	۰/۳۵۷	-۰/۱۷۶	۰/۳۱۶	۰/۱۵۳	-۰/۲۳۰	-۰/۱۸۹	۰/۰۱۶
مهارت انتقادپذیری	۰/۴۶۵	۰/۴۸۹	-۰/۲۷۹	۰/۳۵۴	-۰/۱۰۴	۰/۳۹۷	۰/۱۶۹	۰/۳۰۱	۰/۰۱۹	-۰/۱۶۰
مهارت در رفع تعارض و تنش‌ها	۰/۲۱۷	۰/۷۵۸	-۰/۰۰۵	۰/۳۴۶	۰/۱۶۴	۰/۰۱۹	-۰/۰۹۱	۰/۱۶۳	۰/۱۸۷	۰/۲۰۱
مهارت انجام کار تیمی	۰/۱۴۵	۰/۶۴۳	-۰/۴۱۷	۰/۲۶۲	۰/۲۶۳	۰/۳۴۸	۰/۰۶۳	۰/۳۰۹	-۰/۰۳۹	۰/۱۹۵
شناخت کامل ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی	-۰/۰۱۳	۰/۷۰۷	-۰/۱۳۵	۰/۲۴۳	-۰/۱۸۸	-۰/۲۲۰	۰/۴۵۲	۰/۰۵۷	-۰/۴۰۸	-۰/۱۸۵
مسئولیت‌پذیری	۰/۷۱۱	۰/۳۶۰	۰/۴۰۸	۰/۱۴۲	۰/۰۳۱	۰/۱۶۳	-۰/۳۰۵	-۰/۳۶۰	۰/۲۸۴	۰/۴۰۲
مهارت مدیریت زمان	۰/۹۱۸	۰/۲۴۹	۰/۰۱۷	-۰/۰۶۱	-۰/۱۲۲	۰/۱۴۳	-۰/۰۸۰	-۰/۲۰۸	۰/۱۹۰	۰/۲۴۰
مهارت کنترل اثربخش	۰/۶۶۸	۰/۱۹۸	-۰/۲۲۰	۰/۰۹۰	۰/۰۳۷	۰/۱۱۸	۰/۰۷۲	۰/۱۴۱	۰/۲۸۹	۰/۳۸۹
مهارت حل مسئله	۰/۴۶۶	۰/۳۵۳	۰/۰۲۶	۰/۱۲۴	۰/۱۹۸	۰/۸۰۶	۰/۳۲۳	۰/۳۷۹	۰/۱۱۹	-۰/۴۴۳
آشنایی با قوانین و مقررات بالادستی کشور	۰/۱۹۲	۰/۳۳۴	۰/۰۰۳	-۰/۱۰۱	۰/۵۹۲	۰/۰۲۰	۰/۱۱۳	-۰/۰۴۳	۰/۱۸۲	-۰/۰۴۷
مهارت مدیریت بحران	۰/۶۷۵	۰/۱۵۳	۰/۱۲۵	۰/۰۰۲	۰/۲۷۶	-۰/۰۷۸	۰/۱۱۰	۰/۱۶۲	۰/۱۵۱	۰/۱۸۰
خلاقیت و نوآوری	۰/۲۶۵	۰/۲۸۵	-۰/۰۹۱	-۰/۲۲۰	۰/۰۴۲	۰/۶۴۸	۰/۳۵۵	۰/۲۱۶	۰/۲۰۲	۰/۰۸۱
مهارت مشاوره و راهنمایی	۰/۱۳۴	۰/۶۸۷	۰/۰۱۰	۰/۳۳۸	۰/۲۴۲	-۰/۰۲۷	۰/۰۲۳	۰/۰۶۷	-۰/۰۶۱	-۰/۱۰۹
مهارت مدیریت تغییر	۰/۱۶۰	۰/۱۲۵	۰/۳۷۵	۰/۶۶۶	۰/۲۱۱	۰/۰۱۷	۰/۴۳۱	۰/۲۶۳	۰/۰۱۳	۰/۴۰۰
مهارت مدیریت منابع انسانی	۰/۴۶۰	۰/۶۴۸	۰/۱۸۸	۰/۲۸۶	۰/۱۰۶	-۰/۱۲۰	۰/۱۶۴	-۰/۲۳۴	۰/۲۳۷	۰/۱۷۵
آشنایی با فنون و تکنیک‌های بهینه‌سازی و تحقیق در عملیات	۰/۲۱۸	-۰/۱۰۸	۰/۳۱۸	۰/۰۹۹	۰/۴۷۲	۰/۱۹۰	۰/۲۶۶	-۰/۲۷۵	-۰/۰۹۴	۰/۶۲۴

## بحث

ناکارآمدی دانش‌آموختگان بعد از فارغ‌التحصیلی را ایجاد کرده و دانشجویان به آن دسته از صلاحیت‌ها و مهارت‌هایی که برای اداره سیستم‌های بهداشتی درمانی لازم است، دست پیدا نخواهند کرد در نتیجه باعث از دست رفتن منابع، اشتغال در پست‌های غیرمرتبط، دلسردی و سرخوردگی نسل جوان و با انگیزه و بکارگیری دانش‌آموختگان در کارهای غیر تخصصی می‌شود و همین امر زمینه عدم تعریف جایگاه حرفه‌ای مشخص برای آنان را فراهم می‌کند. این در حالی است که نتایج مطالعه کلهر و همکاران در ارزیابی شایستگی مدیران بیمارستان‌ها در برخی بیمارستان‌های تهران نشان می‌دهد که میانگین سطوح شایستگی کل در بین افرادی که در دوره‌های آموزشی مدیریت مراقبت‌های بهداشتی-بیمارستانی شرکت کردند و کسانی که صلاحیت رسمی اولیه آنها در مدیریت مراقبت‌های بهداشتی-بیمارستانی بود به‌طور قابل توجهی بالاتر بود.<sup>۳۱</sup>

نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن است که مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی به‌عنوان مدیران آینده نظام سلامت با توافق

سازمان‌های ارايه کننده خدمات سلامت، مؤسساتی پیچیده و پرچالش هستند. از طرفی محدودیت منابع، توسعه روزافزون فن‌آوری‌های نوین و گران‌قیمت پزشکی، افزایش انتظارات مردم نسبت به بهبود کیفی خدمات و کاهش قیمت آن‌ها و پیدایش و توسعه فن‌آوری‌های مدیریت منجر گردیده تا روند تصمیم‌گیری در سازمان‌های سلامت، پیچیده‌تر شود. لذا مسلح ساختن کارکنان و مدیران این سازمان‌ها به دانش، بینش، مهارت و ابزارهای مدیریتی روز امری حیاتی و غیر قابل انکار شمرده شده است.<sup>۳۰</sup>

رشته مدیریت خدمات بهداشتی به‌عنوان یکی از رشته‌های کلیدی حوزه بهداشت و درمان کشور برای تربیت نیروهای کارآمد و استراتژیک در سیستم بهداشتی و درمانی، افزایش کارایی و اثربخشی سیستم، ارتقاء سطح کمی و کیفی خدمات و استفاده بهینه از منابع ایجاد شده است. این در حالی است که عدم تناسب آموزش در این حیطه با نیاز جامعه، عمدتاً پاسخگوی انتظارات روزافزون نظام سلامت از دانشجویان این رشته نمی‌باشد و موجبات

خدمات بهداشتی درمانی پرداخته بود؛ نتایج نشان داد، افراد در زمینه‌ی مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش از دیدگاه مافوق توانمندی کمتری داشتند.<sup>۳۲</sup> بنابراین نیاز است که برای دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی جهت پیدا کردن جایگاه خود در میان پرسنل حوزه سلامت و تصدی پست‌های مدیریتی به‌عنوان نقش کلیدی خود مهارت‌های پیشگفت در راس آموزش‌ها قرار گیرد.

از محدودیت‌های پژوهش حجم نمونه استفاده شده در مطالعه بود که با وجود اینکه داده‌ها با تعداد ۱۴ نفر به اشباع تئوریک رسید، اما با استفاده از نظرات افراد بیشتر امکان ارتقاء اعتبار نتایج حاصله وجود داشت. همچنین افراد شرکت کننده در مطالعه می‌توانستند از گروه‌های دیگر نظیر سیاست‌گذاران حیطه‌های مختلف نظیر برنامه‌ریزان اجرایی، قانون‌گذاران و سیاست‌گذاران آموزشی نیز انتخاب شوند تا امکان تنوع در دیدگاه‌ها و نظرات فراهم آید.

### نتیجه‌گیری

در هر سازمانی مدیران و دیدگاه‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان مهم‌ترین رکن برای جهت‌دهی و هدایت سازمان هستند. در حوزه سلامت به دلیل سروکار داشتن با جان و حیات انسان این رکن اساسی و شایستگی‌های آن‌ها دارای اهمیتی دو چندان می‌شود بنابراین هزینه و منابعی که برای تربیت این نیروها در قالب رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی در کشور تخصیص می‌یابد باید مبتنی بر نیاز اشتغال و فضای کاری باشد و مهارت‌هایی همچون تسلط به وظایف مدیریت، مهارت‌های انسانی، تسلط به مفاهیم مالی و اقتصادی، رفتار سازمانی و گروهی، آشنایی با موضوعات روز نظام سلامت و مهارت‌های حل مساله در آموزش‌های دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی قرار گیرد.

### پیامدهای عملی پژوهش

برای تربیت دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و استقرار مدیران شایسته و متخصص در نظام سلامت، مهارت‌های منطبق بر نیاز و شرایط محیطی مشهود در حوزه سلامت و جایگذاری آن‌ها در کوریکولوم آموزشی دارای اهمیت ویژه می‌باشد.

صد درصدی مهارت‌های ارتباطی و انسانی، مهارت تجزیه و تحلیل ریشه‌ای مشکلات، مهارت مدیریت و یکپارچه‌کردن دیدگاه‌های متنوع، مهارت انجام کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، مهارت مدیریت زمان و خلاقیت و نوآوری می‌باشد.

در یک پژوهش مروری، مهارت‌های کسب و کار، تفکر سیستمی، خودآگاهی، اعتماد به نفس، مدیریت خود، خودانگیزی (Self-motivation)، آگاهی اجتماعی و روابط به‌عنوان مهارت‌های لازم برای مدیران سلامت در کشورهای در حال توسعه شناخته شدند.<sup>۳۲</sup> در شیلی نیز مشخص شد که مدیران شبکه‌های مراقبت سلامت به مهارت‌ها و شایستگی‌ها در زمینه‌ی مدیریت تقاضا، مدیریت سرمایه‌گذاری و مدیریت ذی‌نفعان نیاز دارند تا بتوانند به بهترین نحو به اداره این سازمان‌ها بپردازند.<sup>۳۳</sup> در اسلواکی نیز مهارت‌های مورد نیاز مدیران سلامت براساس نظریه مینتزبرگ به سه دسته بین فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری دسته‌بندی شد.<sup>۳۴</sup>

بر اساس مطالعه حاضر تسلط به وظایف مدیریت، مهارت‌های انسانی، تسلط به مفاهیم مالی و اقتصادی، رفتار سازمانی و گروهی، آشنایی با موضوعات روز نظام سلامت و مهارت‌های حل مساله بیش از ۸۳ مهارت از مهارت‌های مورد نیاز مدیران سلامت را تبیین می‌کنند. در یک پژوهش مرور نظام‌مند در فنلاند ۷۴ مقاله در مورد شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران سلامت مورد بررسی قرار گرفت و بر پایه نتایج سه دسته شایستگی مورد نیاز شناسایی گردید. این سه دسته شامل شایستگی‌های مربوط به مراقبت سلامت، شایستگی‌های مدیریت عملیاتی و شایستگی‌های مدیریت عمومی بود. شایستگی‌های مربوط به مراقبت سلامت شامل اجتماعی، سازمانی، کسب و کار، و مالی و شایستگی‌های مدیریت عملیاتی شامل عملیات، فرآیندها، طبابت و توسعه می‌باشد. همچنین مهارت‌های مدیریت زمان، مهارت‌های بین فردی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت تفکر و عمل و مدیریت منابع انسانی در زمره مهارت‌های مدیریت عمومی قرار گرفتند<sup>۳۵</sup> که با مطالعه حاضر هم‌راستا می‌باشد. در مطالعه براتی و همکاران نیز توانمندی‌های مورد نیاز مدیران بیمارستان‌ها شامل تعامل و ارتباطات، تجربه‌کاری، دانش مدیریتی، شناخت مجموعه بیمارستان، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق‌مداری، تفکر سیستمیک و حل مساله، انگیزه و علاقه بودند.<sup>۳۶</sup> همچنین مطالعه خدایاری زرنق و همکاران که به ارزیابی توانمندی‌های دانش‌آموختگان رشته مدیریت

## قدردانی‌ها

تیم پژوهش بر خود لازم می‌داند از مدیران بیمارستان‌های آموزشی، اعضاء هیئت علمی و دانش‌آموختگان رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی که در انجام پژوهش ما را یاری رسانده‌اند تقدیر و تشکر به عمل آورد.

## مشارکت پدیدآوران

سجاد دلوری طراحی مطالعه، تحلیل و تهیه دست‌نوشته؛ امید براتی طراحی مطالعه و هماهنگی‌های اجرا؛ سیدرضا نجیبی تحلیل داده‌ها؛ جواد شاه‌محمدی طراحی مطالعه و اجرا؛ سیده مریم نجیبی تحلیل داده و تهیه دست‌نوشته؛ پرنیان نیک‌منش طراحی مطالعه و اجرا و سمیه دلوری تهیه دست‌نوشته را بر عهده داشتند. مقاله توسط همه نویسندگان تالیف شد و نسخه نهایی خوانده و تایید گردید.

## منابع مالی

منابع مالی ندارد.

## ملاحظات اخلاقی

به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، قبل از شروع مصاحبه، مصاحبه‌گر شرکت‌کنندگان را از اهداف و اهمیت تحقیق آگاه نموده و آن‌ها با رضایت آگاهانه در تحقیق شرکت کردند. همچنین از آن‌ها برای شرکت در تحقیق و ضبط صوت مصاحبه‌ها اجازه گرفته شد و به آن‌ها اطمینان داده شد که اطلاعات بدست آمده صرفاً برای اهداف تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین به شرکت‌کنندگان توضیح داده شد که در هر مرحله‌ای از پژوهش می‌توانند انصراف خود را از شرکت در آن اعلام کرده و مشخصات آنان در طول تحقیق و بعد از آن به صورت محرمانه حفظ می‌شود. این مطالعه با رعایت اصول اخلاقی در کمیته اخلاق معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز با کد اخلاق IR.SUMS.REC.1396.S943 مورد تایید قرار گرفته است.

## تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

## References

- World Health Organization. The world health report 2000: health systems: improving performance. Geneva: World Health Organization; 2000.
- Egger D, Travis P, Dovlo D, Hawken L, World Health Organization. Strengthening management in low-income countries. Geneva: World Health Organization; 2005.
- Drucker, P. The Practice of Management (1st ed.). Routledge. 2007. doi:10.4324/9780080942360.
- Hunter DJ, Brown J. A review of health management research. *Eur J Public Health*. 2007; 17 (Suppl 1):33-37. doi:10.1093/eurpub/ckm061
- Arrow KJ. Uncertainty and the welfare economics of medical care. *Uncertainty in economics*. 1978: 345-375. doi:10.1016/B978-0-12-214850-7.50028-0
- Hudak RP, Brooke Jr PP, Finstuen K. Identifying management competencies for health care executives: review of a series of Delphi studies. *J Health Adm Educ*. 2000; 18(2): 213-243.
- Rawson GK. Characteristics and educational needs of senior health service managers in Australia. *J Health Adm Educ*. 1988; 6(1): 39-51.
- Hartman SJ, Crow SM. Executive development in healthcare during times of turbulence: top management perceptions and recommendations. *J Manag Med*. 2002; 16(4-5): 359-370. doi: 10.1108/02689230210446535
- Guo KL. A study of the skills and roles of senior-level health care managers. *Health Care Manag*. 2003; 22(2): 152-158. doi: 10.1097/00126450-200304000-00011
- Anderson P, Pulich M. Managerial competencies necessary in today's dynamic health care environment. *Health Care Manag*. 2002; 21(2): 1-11. doi: 10.1097/00126450-200212000-00002
- Williams SJ. What skills do physician leaders need now and in the future? *Physician Exec*. 2001; 27(3): 46-48.
- De Savigny D, Adam T. Systems thinking for health systems strengthening. Geneva: World Health Organization; 2009.
- Vriesendorp S, De La Peza L, Perry C, Seltzer J, O'Neil M. Health systems in action: an ehandbook for

- leaders and managers. Cambridge: Management Science for Health; 2010.
14. Filerman G. Closing the management competence gap. *Hum Resour Health*. 2003; 1(1): 7. doi: 10.1186/1478-4491-1-7
  15. Parry S. Just what is a competency? (And why should you care?). *Training*. 1998; 35(6): 58-62.
  16. Mahfoozpour S, Marzban S, Nazari-Shirkouhi S, Nayeri ED. Selection criteria of public hospital managers in Iran health system. *Journal of Health Administration*. 2019; 22(2): 86-97. (Persian)
  17. Santric Milicevic MM, Bjegovic-Mikanovic VM, Terzic-Supic ZJ, Vasic V. Competencies gap of management teams in primary health care. *Eur J Public Health*. 2011; 21(2): 247-253. doi: 10.1093/eurpub/ckq010
  18. Berkenbosch L, Schoenmaker SG, Ahern S, Sojnaes C, Snell L, Scherpbier AJ, et al. Medical residents' perceptions of their competencies and training needs in health care management: an international comparison. *BMC Med Educ*. 2013; 13: 25. doi: 10.1186/1472-6920-13-25
  19. Beigzadeh A, Okhovati M, Mehrolhasani MH, Shokoohi M, Bazrafshan A. Challenges of the Bachelor Program of Health Services Management: A Qualitative Study. *Journal of Health Administration*. 2014; 17(55): 29-42. (Persian)
  20. Sanaei Nasab H, Rashidy Jahan H, Tavakoli R, Delavari AR, Rafati H. Amount of health-treatment services management bachelor students' satisfaction from their educational field. *Education Strategies in Medical Sciences*. 2010; 3(1): 5-6. (Persian)
  21. Abolghasem-Gorji H, Khamseh A, Shahidi-Sadeghi N, Ebrahimi P. Curriculum revision based on the health sector needs: master of science (MSc) degree in health services management. *Health Information Management*. 2018; 15(1): 26-33. doi: 10.22122/him.v15i1.3356. (Persian)
  22. Javadi M, Raesi AR, Golkar M. Comparison between Health Care Management Students & Instructors' Point of View about Internship lessons in this major, Isfahan University of Medical Sciences, 2006. *Strides in Development of Medical Education*. 2008; 4(2): 84-91. (Persian)
  23. Salmanzadeh H, Khoshkam M. Awareness and satisfaction of students of health services management about their course: Iran University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration*. 1999; 2(4): 74-83. (Persian)
  24. Tabrizi JS, Azami-Aghdash S. Perspective of Health Service Management Master Students about Methods of Holding Clerkship and Internship Courses: A Qualitative Study. *Research in Medical Education*. 2015; 7(3): 1-10. (Persian)
  25. Yarmohammadian MH, Nazari M, Bahman-Ziari N, Moradi R, Mirzaei H, Navvabi E. Evaluation of Educational Services Quality for Healthcare Services Management Students of Isfahan University of Medical Sciences Based on SERVQUAL Model. *Iranian Journal of Medical Education*. 2015; 15(1): 319-329. (Persian)
  26. Janati A, Gholami M, Narimani MR, Gholizadeh M, Kabiri N. Evaluating educational program of bachelor of sciences in health services management using CIPP model in Tabriz. *Depiction of Health*. 2017; 8(2): 104-110. (Persian)
  27. Instructions for selecting, appointing and changing of managers Ministry of Health and Medical Education; 2020.
  28. Nasiripour AA, Ali-Mohammadzade Kh, Hosseini SM, Ahmadi SZ. Evaluating the competencies of topmiddle managers working in Bou ali-sina hospital of khoramdareh using 360-degree model. *Quantitative Researches in Management*. 2015; 5(4): 161-176. (Persian)
  29. Yousefinezhadi T, Tabibi S, Riahi L. Evaluation of Managers Based on 360-Degree Feedback in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*. 2013; 12(9): 709-718. (Persian)
  30. Salarianzadeh M, Jafari-Sirizi M, Yarmohammadian MH, Maher A. Competency-Based Training of Managers in the Iranian Ministry of Health and Medical Education. *Health Information Management*. 2012; 8(8): 1025-1038. (Persian)
  31. Kalhor R, Tajnesaei M, Kakemam E, Keykaleh MS, Kalhor L. Perceived hospital managerial competency in Tehran, Iran: is there a difference between public and private hospitals? *J Egypt Public Health Assoc*. 2016; 91(4): 157-162. doi: 10.1097/01.EPX.0000508180.48823.cd

32. Daire J, Gilson L, Cleary S. Developing leadership and management competencies in low and middle-income country health systems: a review of the literature. Cape Town: Resilient and Responsive Health Systems (RESYST); 2014.
33. Vergara M, Bisama L, Moncada P. Essential competences for the management of health care networks. *Rev Med Chil.* 2012; 140(12): 1593-1605. doi: 10.4067/S0034-98872012001200013
34. Kovacic H, Rus A. Leadership Competences in Slovenian Health Care. *Zdr Varst.* 2015; 54(1): 11-17. doi: 10.1515/sjph-2015-0002
35. Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadersh Health Serv.* 2016; 29(1): 95-110. doi: 10.1108/LHS-11-2014-0072
36. Barati O, Kamerrneya M, Sadeghi A, Siavashi E. Skills, Capabilities, and Requirements of Hospital Managers: A Qualitative Study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences.* 2016; 5(1): 17-28. (Persian)
37. Khodayari-Zarnaq R, Nosratnejad S, Mobasseri K, & Kakemam, E. Evaluation of Capabilities of Health Care Management Bachelor of Science Graduates. *Depiction of Health.* 2021; 12(1): 44-54. doi: 10.34172/doh.2021.06. (Persian)