

Designing, localizing and building a tool to determine the skill and knowledge needs of health services management students

Maryam Soleimani Movahd: Economics (Ph.D.), Education Development Center (EDC), Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Fahima Barghi Shirazi: Department of Health in Disasters and Emergencies, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

Shandiz Moslehi*: Management and Economics Research Center, Health Management Research Institute and Department of Health in Disasters and Emergencies, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Introduction: It is very important to prioritize the educational needs of managers in the field of health and establish a connection between these needs and the needs of society for a better response. In this regard, the present study was conducted with the aim of determining the knowledge needs and skills needed by healthcare management students as future managers of the health society.

Materials and methods: The universities of medical sciences located in the metropolis of Region 10 were considered as the research environment.

Results: The researchers first extracted the available documents and dimensions regarding knowledge and skill indicators and then compiled and evaluated a questionnaire. A skill and knowledge tool was designed in the form of a 35-item questionnaire with 6 questions on skills and 29 questions on knowledge. Also, the questionnaire had adequate face and content validity (CVR = 0.99 and CVI = 0.96). Cronbach's alpha for all areas and the total of the designed tool was estimated at 0.97, which indicates the acceptable reliability of the tool.

Conclusion: "Improving the knowledge of organizations and the organizational structure of the health field", "Improving communication skills with human resources, prioritizing problems, and ethical issues in policy-making" were the most needed by the students. The knowledge and skill tools of health service management students can evaluate the knowledge and skill needs of future managers and help in meeting the needs of society and the effectiveness of human resources.

Keywords: tools, knowledge, skills, responsive training, management

***Corresponding author:** Faculty member, Management and Economics Research Center, Health Management Research Institute and Department of Health in Disasters and Emergencies, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Email: Moslehi.sh@iums.ac.ir

Designing, localizing and building a tool to determine the skill and knowledge needs of health services management students

Introduction: In today's changing environment, successful management is impossible without continuous personal development. Therefore, the development and training of managerial skills are one of the requirements for the development and progress of organizations. In other words, every development and change in the organization requires the development and training of the managers of that organization. Nowadays, successful organizations try to use managerial and organizational transitions to survive and continue their activities and enter the global competition. Accepting this transformation requires tools. One of them is the use of appropriate methods to attract talents and train future managers with the approach of competency-based selection and competency planning. Considering the transition to the meritocracy system, this is more significant in all organizations, especially those that rely more on knowledge forces. Managers must have certain characteristics, abilities, competencies, and skills to be effective. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying skills and knowledge in the training of students in the field of healthcare management as qualified people to obtain managerial positions in the hospital.

Materials and methods: The research is done in three stages. The first step was to review the available articles and documents with a systematic study, then to design a researcher-made questionnaire, and to assess the skills and knowledge gaps in the education of healthcare management students in the 10th region. The first step was to collect the required data using a systematic review method. Persian national databases and the country's medical research information portal including SID, Magiran, IranDex, and international English databases including Google Scholar, PubMed, EMBASE, Web of Science, Scopus were searched. According to PRISMA guidelines, the titles, abstracts, and entire articles are evaluated respectively and then analyzed using thematic analysis. Second and third stages: Questionnaires are considered the most important tools for collecting data in different fields. Therefore, based on the results obtained from the previous stage, the questionnaire was prepared by the research team. Its validity and reliability were measured using Cronbach's alpha and polling. The studied community includes experts in this field, according to the principle of expertise, which includes faculty members in the field of health management. To measure validity, content validation was calculated with two criteria, CVI and CVR. In order to calculate these two criteria, the evaluation form was sent to 7 experts with the qualifications of faculty members or senior managers in the health field. A 7-person panel of experts with the mentioned conditions examined and judged the issues arising from the systematic review in three ranges: "necessary", "useful but not necessary," and "not necessary." The content validity of the questionnaire was measured using I-CVI and S-CVI. The panel of experts (7 people) answered a questionnaire with a Likert spectrum from inappropriate to completely appropriate, with numbers 1 to 4, regarding the relevance of the questions, their clarity, and fluency. To calculate the CVI of each item, the ratio of experts who gave 3 and 4 points to the question was calculated over all experts. In order to determine reliability, the Cronbach's alpha statistical method was used in SPSS software.

Results and discussion: In the first stage, among the 7083 studies searched in the databases with the syntax search term, based on the correspondence of the title and abstract of the articles with the inclusion and exclusion criteria of this study, finally 13 articles were included and analyzed with the thematic approach. Based on the findings of this study, to identify the knowledge and skills of students in the field of healthcare management, the findings are divided into two main categories and fourteen subcategories, including: factors related to knowledge (awareness of the structure and processes of the health field - knowledge of management sciences) and factors related to skills (planning, coordination, organization, leadership, control and evaluation, management of financial resources and budgeting, service management, communication and information management, human resource management, implementation of collaborative and team activities, crisis management, innovation, entrepreneurial

recovery, policy and decision-making). For validity measurement, content validation (Content Validation) was calculated with two criteria CVI and CVR. The calculated CVRs, after comparison with the minimum acceptable value of 0.99 for 7 experts, led to the elimination of 36 items out of 71 items found in the systematic review. The content validity of the questionnaire was measured using I-CVI and S-CVI. The content validity indices were acceptable, with the minimum value of I-CVI (with a minimum acceptable value of 0.85 for 7 experts) being 0.71 for the items excluded from the study, and the minimum value of I-CVI for the items remaining in the study being 0.86. The value of S-CVI was 0.96. Thus, a questionnaire with 35 items was distributed online among the students of Health and Medical Services Management in the 10th region. To determine reliability, the Cronbach's alpha statistical method was used in SPSS software. According to the results of Cronbach's alpha coefficient with a value of 0.97, high reliability of the questionnaire items was obtained, and therefore, the data obtained from it can be trusted. Based on the Kolmogorov-Smirnov test, the normality of the data was confirmed. After performing the T-test and based on the analysis of the coefficients, a significance was found between the knowledge and management skills of health department managers (at a confidence level of 95 percent). Therefore, the highest score of skill items based on work experience belongs to the questions of "strategic planning skills", "the ability to communicate with human resources", "the skill of guiding employees in line with organizational goals", and "considering ethical issues in decision-making and policy-making".

Conclusion: Health sector management has special sensitivity due to its existential philosophy and its differences with other service sectors. In this regard, the role of the manager is very important. Therefore, decision-makers and policymakers should think carefully about the selection and appointment of hospital managers and evaluate and assess this group in terms of the abilities and skills necessary to manage such an important service sector. Therefore, it is suggested that practical and skill-based training should be emphasized for students of healthcare management to be more suitable to face the challenges of the real world and to be able to respond to the needs of society. Internship management groups should be implemented in the form of separate units in the field of policy-making, ethics, problem prioritization, crisis management, and constructive and effective interaction with human resources.

Keywords : tools, knowledge, skills, responsive training, management

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال پانزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳

طراحی، بومی سازی و ساخت ابزار جهت تعیین نیازهای مهارتی و دانشی در دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

مریم سلیمانی موحد: دکترای علوم اقتصادی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران
فهیمة برقی شیرازی: عضو هیئت علمی، گروه سلامت در بلایا و فوریتها، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران
شاندیز مصلحی*: عضو هیئت علمی، مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، پژوهشکده مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران، گروه سلامت در بلایا و فوریتها، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

چکیده

مقدمه: الویت بندی نیازهای آموزشی مدیران در حوزه سلامت و ایجاد ارتباط بین این نیازها و نیازهای جامعه برای پاسخگویی بهتر بسیار مهم است. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف تعیین نیازهای دانشی و مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی به عنوان مدیران آینده جامعه سلامت انجام پذیرفت.

روش کار: مطالعه حاضر توصیف است که به روش پیمایشی در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ انجام شد. دانشگاه‌های علوم پزشکی مستقر در کلان منطقه ۱۰ به عنوان محیط پژوهش در نظر گرفته شد، پژوهشگران، ابتدا مستندات و ابعاد موجود در خصوص شاخص‌های دانشی و مهارتی استخراج کرده و سپس پرسشنامه تدوین و مورد سنجش قرار دادند.

یافته‌ها: ابزار مهارتی و دانشی در آموزش دانشجویان به صورت پرسشنامه ۳۵ گویه در دو بخش دانشی با ۶ سوال و مهارتی با ۲۹ سوال طراحی گردید همچنین پرسشنامه دارای روایی صوری و محتوایی مناسبی بود ($CVR= ۰/۹۹$ و $CVI= ۰/۹۶$) آلفای کرونباخ تمام حیطه‌ها و کل ابزار طراحی شده نیز ۰/۹۷ برآورد شد که نشان دهنده پایایی قابل قبول ابزار می باشد.

نتیجه گیری: ارتقای دانش شناخت تشکیلات و ساختار سازمانی حوزه سلامت، "بهبود مهارت‌های ارتباط با نیروی انسانی، اولویت‌بندی مشکلات و مسائل اخلاقی در سیاست‌گذاری‌ها" بیشترین نیاز دانشجویان بود. ابزار دانش و مهارتی دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی می‌تواند نیازهای دانشی و مهارت مدیران آتی را ارزیابی و در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه و اثربخشی نیروی انسانی کمک شایانی نماید.

کلید واژه‌ها: ابزارسازی، دانش، مهارت، آموزش پاسخگو، مدیریت

***نویسنده مسئول** عضو هیئت علمی، مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، پژوهشکده مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران، گروه سلامت در بلایا و فوریتها، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

Email: Moslehi.sh@iums.ac.ir

مقدمه

بیمارستان یکی از مهمترین واحدهای نظام عرضه خدمات بهداشتی و درمانی است (عرب و همکاران ۱۳۸۹، کریمی و همکاران ۱۳۹۹) و نقش مهمی در ارائه خدمات بهداشتی و درمانی بر عهده دارد (آهنچیان ۱۳۸۸). در این میان، مدیریت این سازمان عظیم نقش اساسی در حیات، بقاء و بالطبع کارآمدی و بهره‌وری آن خواهد داشت. از طرفی، حرکت در مسیر موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانها تا حدود زیادی به دانش و مهارت مدیران آن بستگی دارد (آهنچیان ۱۳۸۸، کریمی و همکاران ۱۳۹۹).

با توجه به این که مدیران بیمارستانها نقش عمده‌ای در سرپرستی و هدایت نیروی انسانی و ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت‌های بیمارستان دارند و هدف نهایی این گروه حفظ، نگهداری و تأمین سلامت افراد جامعه می‌باشد؛ بنابراین، باید این افراد مهارت و توانمندی‌های مدیریتی مرتبط با حوزه بیمارستان را داشته باشند (طیبی و نصیر پور ۱۳۹۸). درحقیقت، مدیران مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمانها و نهادهای اجتماعی (از جمله بیمارستانها) محسوب می‌شوند که با تکیه بر مهارت‌های خود، در تعیین سرنوشت محیط خود مؤثر بوده و اهداف سازمان را محقق می‌سازند (کندی ۲۰۲۰).

وجود نظام شایسته‌سالار در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد. بنابراین، گزینش و انتخاب مدیران شایسته به خصوص در نظام سلامت و بیمارستان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. (موگر ۲۰۲۰، ساین و همکاران ۲۰۱۴). دستور العمل 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، میانگین نمرات ارزشیابی چهار سال گذشته می‌داند (علی‌آبادی و همکاران ۱۴۰۰).

با توجه به فعالیت‌های انجام شده در مورد دانش و صلاحیت مدیران در ایران، می‌توان به این موضوع پی برد

که دیدگاه مدیران ارشد نظام سلامت در انتخاب مدیران بیمارستان‌ها از تئوری تا عمل تفاوت چشمگیری دارد و شیوه انتخاب و معیارهای مورد توجه در این حوزه بیشتر بر مبنای نظرات شخصی افراد تعیین و اجرا می‌شوند. به طور کلی شناسایی و آموزش و ارتقای مهارتها و همچنین تدوین معیارهای تعیین کننده مهارتها و شایستگی‌های کلیدی مدیریت در مدیران بیمارستان‌ها ضروری است، چرا که نه تنها در تعیین طرح‌های آموزشی، راهنمایی مفید است بلکه در تعیین و به کارگیری نامزدهای مناسب پست‌های مدیریتی نیز کارآمد خواهد بود. (مالمون ۲۰۲۰).

مدیران باید ویژگی‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های خاصی داشته باشند تا بتوانند موجب اثربخشی شوند. لذا مطالعه حاضر با هدف ساخت ابزار مهارتی و دانشی در آموزش دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی به عنوان افراد واجد شرایط برای اخذ پست‌های مدیریتی در بیمارستان انجام شده است.

روش‌ها

مطالعه حاضر یک تحقیق کاربردی و ابزار سازی با روش کمی - کیفی است که در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ انجام شد. محیط پژوهش دانشگاه‌های علوم پزشکی مستقر در کلان منطقه ۱۰ (شامل دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، شهیدبهشتی، ایران، بقیه‌اله، شاهد، ارتش، بهزیستی و توانبخشی) بود. در این پژوهش پس از بررسی مقالات و اسناد موجود پرسشنامه طراحی و پس از آن خلا‌های مهارتی و دانشی در آموزش دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی در کلان منطقه ده ارزیابی شد.

در ابتدا برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز جهت دستیابی شناسایی نیازهای آموزشی و مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی از روش مطالعه مروری استفاده شد. بانک‌های اطلاعاتی ملی فارسی و پورتال اطلاعات پژوهشی پزشکی کشور شامل SID، Magiran، Irindex و بانک‌های اطلاعاتی بین‌المللی انگلیسی شامل Google Scholar، PubMed،

CVI میانگین تمام I-CVI ها محاسبه شد. شاخص های روایی محتوایی قابل قبول بود، حداقل مقدار I-CVI (با حداقل قابل قبول ۰/۸۵ برای ۷ متخصص مقدار ۰/۷۱ برای گویه های حذف شده از مطالعه، حداقل مقدار I-CVI برای گویه های مانده در مطالعه ۰/۸۶ و مقدار S-CVI 0.96 بوده است. بدین ترتیب پرسشنامه با ۳۵ گویه در میان دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی کلان منطقه ده به صورت آنلاین توزیع شد. به منظور تعیین پایایی از روش آماری آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS استفاده شد.

یافته ها

از میان ۷۰۸۳ مطالعه که با عبارت جستجو سینتکس در پایگاه های داده جستجو شد، از این میان ۶۱۶۵ چکیده بررسی و ۶۵ متن کامل مقالات مطالعه و بر اساس مطابقت مقالات با معیارهای ورود (مقالات علمی منتشر شده در پایگاه های اسکوپوس، پابمد، وب آف ساینس، پروکوئست و پایگاه های فارسی) و معیار خروج (مقالاتی که به طور مستقیم به آموزش دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی نپرداخته بودند) این مطالعه، در نهایت ۱۳ مقاله در این مطالعه وارد و با رویکرد تماتیک آنالیز و مورد تحلیل قرار گرفت. از این رو مطالعاتی که علیرغم تمرکز بر موضوع دانش و مهارت به دلیل نپرداختن به موضوع دانشجویان خدمات بهداشتی درمانی از مطالعه حاضر خارج شده است و در نهایت ۱۳ مطالعه با هدف شناسایی دانش و مهارت دانشجویان خدمات بهداشتی درمانی در نتایج جستجو وارد شد.

بر اساس یافته های این مطالعه شناسایی دانش و مهارت دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی یافته های حاصل از این مطالعه در دو طبقه اصلی و چهارده زیر طبقه شامل: فاکتورهای مرتبط با دانش (آگاهی از ساختار و فرایندهای حوزه سلامت -دانش علوم مدیریت) (بارتی و همکاران ۲۰۲۰، دائوکی و همکاران ۲۰۲۱، فورمتین و همکاران ۲۰۲۱)، فاکتورهای مرتبط با مهارت (برنامه ریزی، هماهنگی، سازماندهی، رهبری، کنترل و

EMBASE, Web of Science, Scopus مورد جستجو قرار گرفت.

طراحی درست و نظام مند پرسشنامه منجر به دریافت اطلاعات مرتبط با هدف پژوهش با قابلیت پردازش از میان انبوه اطلاعات است. لذا براساس نتایج به دست آمده از مرحله قبلی، پرسشنامه توسط تیم پژوهش تهیه شد. روایی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و نظرخواهی مورد سنجش قرار گرفت. جامعه مورد مطالعه شامل صاحب نظران و خبرگان این حوزه بود و با توجه به اصل خبرگی، مشتمل بر اعضای هیئت علمی حوزه مدیریت سلامت است. پس از اخذ نتایج مربوط به روایی و پایایی، به سنجش خلائهای مهارتی و دانشی در آموزش دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی شاغل به تحصیل در کلان منطقه ده پرداخته شد. پرسشنامه به صورت غیرحضوری و یا از طریق ایمیل برای شرکت کنندگان ارسال و پس از ده روز ارسال یادآوری مجدد و سپس جمع آوری شد. با استفاده از آمار توصیفی و تحلیلی به تحلیل داده ها پرداخته شد.

CVR برای هر سؤال بر اساس مطالعه (لاوشه ۱۹۷۵) محاسبه شد. پنل ۷ نفره از متخصصان با حداقل ۱۰ سال سابقه کار در حوزه آموزش دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی در مقاطع مختلف از بین دانشگاه های کلان منطقه ده به بررسی و قضاوت در مورد گویه های برآمده از مطالعه مرور نظام مند، در سه طیف «ضروری»، «مفید اما ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» پرداخته شد. CVR های محاسبه CVR های محاسبه شده پس از مقایسه با مقدار حداقل مورد قبول ۰/۹۹ برای ۷ نفر متخصص، منجر به حذف ۳۶ گویه از ۷۱ گویه مندرج شد. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از I-CVI و S-CVI سنجیده شد. پنل متخصصان (۷ نفر) در مورد ارتباط سؤالات، واضح بودن و روان بودن آنها پرسشنامه ای را با طیف لیکرت از نامناسب تا کاملاً مناسب، با اعداد ۱ الی ۴ پاسخ دادند. برای محاسبه CVI هر گویه نسبت تخصصی که امتیاز ۳ و ۴ به سؤال مربوط داده بودند بر کل متخصصان محاسبه شد. همچنین برای محاسبه S-

روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از I-CVI و S-CVI سنجیده شد. شاخص های روایی محتوایی قابل قبول بود، حداقل مقدار I-CVI (با حداقل قابل قبول ۰/۸۵ برای ۷ متخصص) مقدار ۰/۷۱ برای گویه های حذف شده از مطالعه، حداقل مقدار I-CVI برای گویه های مانده در مطالعه ۰/۸۶ و مقدار S-CVI ۰/۹۶ بوده است. بدین ترتیب پرسشنامه با ۳۵ گویه در میان دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی کلان منطقه ده به صورت آنلاین توزیع شد.

به منظور تعیین پایایی از روش آماری آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS استفاده شد. با توجه به نتایج ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۹۷ پایایی بالای گویه های پرسشنامه به دست آمد پرسشنامه دانش و مهارت های مورد نیاز مدیران آینده بخش سلامت به شرح جدول ۱ انتشار یافت که در کل سؤالات مطرح شده در دو دسته بندی دانشی و مهارتی بوده است.

ارزیابی، مدیریت منابع مالی و بودجه بندی، مدیریت خدمات، مدیریت ارتباطات و اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، اجرای فعالیت های مشارکتی و تیمی، مدیریت بحران، نوآوری کارآفرینی بازاریابی، سیاست گذاری و تصمیم گیری) تقسیم بندی شده است. (مرادی و همکاران ۱۴۰۰، فورمتین و همکاران ۲۰۲۱، کاکم و همکاران ۲۰۲۱، دائوکی و همکاران ۲۰۲۱، براتی و همکاران ۱۳۹۵)

برای سنجش روایی، اعتبار محتوایی (Content Validation) با دو معیار CVI و CVR محاسبه شد. برای محاسبه این دو معیار، فرم ارزیابی برای ۷ متخصص با شرایط عضو هیأت علمی یا مدیران ارشد حوزه سلامت ارسال شد. CVR های محاسبه شده پس از مقایسه با مقدار حداقل مورد قبول ۰/۹۹ برای ۷ نفر متخصص، منجر به حذف ۳۶ گویه از ۷۱ گویه یافت شده در مطالعه مروری شد.

جدول ۱. سؤالات مرتبط با دانش و مهارت مورد نیاز مدیران آینده بخش سلامت

Table 1. Questions related to the knowledge and skills needed by future managers of the health sector

کد سؤال	گویه ها	گروه بندی سؤالات
Q6 - Q7 - Q12 - Q22 - Q25 - Q33 -	- آشنایی با تفکر انتقادی - داشتن دانش مدیریت منابع - دانش روزآمد در حوزه مدیریت - آشنایی با وظایف و عملکردهای مدیریتی - آشنایی با قوانین موجود در حوزه سلامت - شناخت تشکیلات و ساختار سازمانی در حوزه سلامت	۱- دانش (۶ سؤال)
Q1 - Q2 - Q3 - Q4 - Q5 - Q8 - Q9 - Q10 - Q11 - Q13 - Q14 - Q15 - Q16 -	- مهارت مذاکره - مهارت سازماندهی - مهارت خودمدیریتی - مهارت تحلیل وضعیت - مهارت مدیریت تعارض - توانایی تحلیل و حل مسأله - مهارت اولویت بندی مشکلات - مهارت ایجاد ارتباط اثربخش - مهارت برنامه ریزی عملیاتی - مهارت برنامه ریزی استراتژیک	۲- مهارت (۲۹ سؤال)

کد	گویه‌ها	گروه‌بندی سؤالات
سؤال		
Q17 -	مهارت هماهنگی درون و برون بخشی	
Q18 -	مهارت تیم سازی و انجام کار تیمی	
Q19 -	مهارت ارتقای رهبری و ظرفیت سازی	
Q20 -	مهارت ارزیابی عملکرد بیمارستان	
Q21 -	توانایی در ارتباط با نیروی انسانی	
Q23 -	مهارت آموزش و ارتقای منابع انسانی	
Q24 -	مهارت مدیریت و توسعه منابع انسانی	
Q26 -	مهارت کار با نرم افزارهای اطلاعاتی	
Q27 -	مهارت برنامه ریزی اقتضایی و سازمانی	
Q28 -	مهارت مدیریت شرایط اضطراری و بحرانی	
Q29 -	مهارت نظارت همراه با حمایت از کارکنان	
Q30 -	مهارت نوآوری و استفاده از روش های نوین	
Q31 -	مهارت شناخت رفتار سازمانی و درک رفتارها	
Q32 -	مهارت ایجاد و مدیریت تغییر در سطح سازمان	
Q34 -	مهارت ارزیابی و ارتقاء کیفیت در حوزه سلامت	
Q35 -	مهارت و توانمندی در سیاستگذاری و تصمیم گیری	
	مهارت هدایت کارکنان در راستای اهداف سازمانی	
	پیش بینی و آینده نگری در تصمیم گیری و سیاستگذاری	
	در نظر گرفتن مسائل اخلاقی در تصمیم گیری و سیاستگذاری	

۶ سال، ۱۴ نفر (۱۳،۵ درصد) بین ۷ الی ۱۰ سال و ۳۴ نفر (۳۲،۷ درصد) بالای ۱۱ سال سابقه کار داشتند.

بر اساس آزمون کلموگروف-اسمیرنف، نرمال بودن داده‌ها تأیید شد. پس از انجام آزمون T و بر اساس تحلیل ضرایب، معنی داری میان دانش و مهارت مدیرتی مدیران بخش سلامت به دست آمد (در سطح اطمینان ۹۵ درصد).

بیشترین میانگین امتیاز را به گویه‌های مهارت و دانش، شرکت‌کنندگان با سطح تحصیلات دکتری در این رشته ارائه داده اند و کمترین آن متعلق به شرکت‌کنندگان با سطح تحصیلات کارشناسی بوده است. در این میان میانگین امتیازات دانشجویان کارشناسی‌ارشد و دکتری هم به شکل معناداری متفاوت است.

کمترین میانگین امتیاز به مهارت متعلق به افراد با سابقه کاری ۴ تا ۶ سال و بالاترین آن را افراد با سابقه کاری

داده‌ها ی آماری گردآوری شده وارد نرم افزار آماری SPSS نسخه ۲۶ شد. ارزش گذاری طیف لیکرت پرسشنامه برای طیف بسیار خوب تا خیلی کم به ترتیب از ۵ تا ۱ صورت گرفت.

پس از ارسال لینک پرسشنامه ها برای جمعیت نمونه (دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی)، تعداد ۱۰۴ پرسشنامه کامل جمع آوری شد که داده‌های آن مورد تحلیل قرار گرفت. این افراد شامل دانشجویان کارشناسی، ارشد و دکترای رشته مدیریت خدمات درمانی دانشگاه‌های مستقر در کلان منطقه ده بودند. در این مطالعه ۶ نفر (۵،۸ درصد) دانشجوی کارشناسی، ۵۰ نفر (۴۸،۱ درصد) دانشجوی کارشناسی‌ارشد و ۴۸ نفر (۴۶،۲ درصد) دانشجوی دکتری شرکت نمودند که از میان آن‌ها ۳۰ نفر (۲۸،۸ درصد) زیر سه سال، ۲۶ نفر (۲۵ درصد) بین ۴ تا

بحث

بر اساس یافته‌های این پژوهش مولفه دانش و آموزش به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی بود آموزش کسب سیستماتیک مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌ها است و یکی از مهم‌ترین اجزای استراتژی هر سازمانی است. آگاهی از ساختار و فرایندهای حوزه سلامت و دانش علوم مدیریت از فاکتورهای مرتبط با دانش در حوزه خدمات بهداشتی درمانی می‌باشد (اکناما ۲۰۱۸). تقاضای فزاینده‌ای برای برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی به ویژه برای پزشکان در پست‌های رهبری وجود دارد (مصلحی و همکاران ۱۳۹۵). در مطالعه‌ای تریچ و همکاران ۲۰۱۵ در یافتند که آموزش برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک تیم‌های مدیریت بیمارستان موثر است، این مهارت‌ها نیازی برای بیمارستان‌ها در یک زمینه رقابتی، پیچیده و چالش برانگیز فزاینده است. برای اولین بار، نیمی از بیمارستان‌های عمومی دولتی درگیر در آموزش تیمی، یک برنامه استراتژیک رسمی را تدوین کرده‌اند. اثرات مثبت برنامه آموزش رسمی سرمایه‌گذاری بیشتر در آموزش و پرورش آینده را توجیه می‌کند. (تریچ و همکاران ۲۰۱۵، دائوکی و همکاران ۲۰۲۰).

بر اساس یافته‌های دیگر مطالعه مهارت نیز یکی دیگر از مولفه‌های موثر بود فاکتورهای مرتبط با مهارت (برنامه‌ریزی، هماهنگی، سازماندهی، رهبری، کنترل و ارزیابی، مدیریت منابع مالی و بودجه بندی، مدیریت خدمات، مدیریت ارتباطات و اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، اجرای فعالیت‌های مشارکتی و تیمی، مدیریت بحران، نوآوری کارآفرینی بازاریابی، سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری) می‌باشد مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی‌های اقتضایی شامل اجرا و ارزیابی تصمیمات متقابل عملکردی است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف استراتژیک بلندمدت خود دست یابد. تغییرات در محیط خارجی (یعنی انتقال جمعیتی و اپیدمیولوژیک، نوسانات اقتصادی، انتظارات عمومی و سیاسی)، در داخل سیستم

۷ تا ۱۰ سال داده بودند. کمترین میانگین امتیاز به دانش مربوط به افراد با سابقه‌کاری زیر سه سال و بیشترین میانگین امتیاز به دانش مربوط به افراد با سابقه‌کاری ۷ تا ۱۰ سال بوده است.

بیشترین میانگین از میان گویه‌های مهارتی متعلق به گویه‌های Q9 و Q35، یعنی مهارت‌های «اولویت بندی مشکلات» و «در نظر گرفتن مسائل اخلاقی در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری» بوده است و کمترین میانگین مربوط به گویه‌های Q16 و Q17، یعنی «مهارت ارتقای رهبری و ظرفیت سازی» و «مهارت ارزیابی عملکرد بیمارستان» است.

بر اساس این جدول مهارت‌های «اولویت بندی مشکلات» و «در نظر گرفتن مسائل اخلاقی در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری» از مهارت‌های بسیار مهم مدیران بخش سلامت به حساب آمده است. البته شایان ذکر است که امتیازات تمامی گویه‌ها از نظر دانشجویان دکتری نسبت به سایر مقاطع بیشتر بوده است.

به طور کلی میانگین امتیازات افراد بر اساس سابقه‌کاری، در گروه ۷ الی ۱۰ سال سابقه‌کاری بسیار بالاتر از بقیه گروه‌ها است. همچنین بیشترین امتیاز گویه‌های مهارتی بر اساس سابقه‌کاری متعلق به سوالات «مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک»، «توانایی در ارتباط با نیروی انسانی»، «مهارت هدایت کارکنان در راستای اهداف سازمانی» و «در نظر گرفتن مسائل اخلاقی در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری» بوده است.

در کل کمترین میانگین امتیاز به گویه‌های دانشی متعلق به Q7 (یعنی «داشتن دانش مدیریت منابع») و Q12 (دانش روزآمد در حوزه مدیریت) و بیشترین میانگین مربوط به Q33 (شناخت تشکیلات و ساختار سازمانی در حوزه سلامت) بوده است.

مدیریت منابع مالی نیز یکی دیگر از مولفه های مرتبط با مهارت بود که عملیات، مدیریت و مدیریت منابع، آگاهی از محیط مراقبت های بهداشتی و سازمان، کیفیت ارتباطی و مدیریت روابط، افراد و سازمان های پیشرو، توانمندسازی و مدیریت تغییر و حرفه ای بودن، اقتصاد سلامت و مدیریت منابع مالی، مهارت بودجه بندی، تامین مالی در حوزه سلامت شایستگی های مدیریتی اصلی مورد نیاز مدیران بیمارستان های سطح متوسط و ارشد شناسایی شده است. اگرچه توانایی افراد، سازمان ها و جامعه به عنوان یک کل برای مدیریت در سه سطح فرد، سازمان و جامعه باید در نظر گرفت. (امر و همکاران ۲۰۰۹، کاکم ۲۰۲۱، آدیندو ۲۰۱۳) بر اساس مطالعات انجام شده حداقل خدمات بهداشتی پایه جهانی و تقویت سیستم ارجاع می باشد که تضمین مباشرت و حکمرانی خوب، بهبود برنامه ریزی و مدیریت، از جمله تغییرات ساختاری مانند تمرکززدایی و بهبود مکانیسم های تامین مالی و پرداخت سلامت در مدیریت یک سازمان از اولویت بالایی برخوردار است (فورمتین و همکاران ۲۰۲۱، مهفروز و همکاران ۱۳۹۸، کاکم و همکاران ۲۰۱۹).

مدیریت ارتباطات و اطلاعات و نوآوری نیز یکی دیگر از مولفه های مرتبط با مهارت بود و از ارکان استراتژی توسعه یکپارچه مدیران ارتباطات و اطلاعات است که برای دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته می شود و مناسب ترین راه حل برای برآوردن نیازهای ارتباطات اثربخش و مدیریت ارتباطات در مدیران است (امر و همکاران ۲۰۰۹، ترزیچ و همکاران ۲۰۱۵). یکی از عوامل اصلی در محیط کار که انتقال یادگیری را محدود می کند، عدم مشارکت مدیران ارشد است (مرادی و همکاران ۱۳۹۹). برنامه های آموزشی باید با اصول عملکرد خوب یعنی تمرکز بر ارزیابی دقیق نیازهای آموزشی، انتخاب مناسب شرکت کنندگان، نتایج یادگیری، محتوا و روش ها، و ارزیابی مشخص شوند. (فورمتین و همکاران ۲۰۲۱، دائوکی و همکاران ۲۰۲۰، سوپیک و همکاران ۲۱۰۱) استفاده

مراقبت های بهداشتی (یعنی بازار سلامت، تقاضاها، هزینه ها، فناوری های جدید، مقررات) بر مدیران بیمارستان ها فشار وارد کرده است. (فورمتین و همکاران ۲۰۲۱، کاکم و همکاران ۲۰۲۱). در سال های اخیر، مطالعات نشان داد مشارکت فعال پزشکان در تصمیم گیری استراتژیک و همچنین در کار تیمی منجر به بهبود عملکرد بیمارستان، دستیابی به اهداف سازمانی و کیفیت بالاتر مراقبت می شود. (براتی و همکاران ۱۳۹۴، ترزیچ و همکاران ۲۰۱۵، سوپیکو همکاران ۲۰۲۰).

رهبری یکی از مولفه های مرتبط با مهارت در مدیران بود که مدیران شایسته برای کارآمدی، اثربخشی و پاسخگویی بیمارستان ها ضروری هستند. مدیران باید در زمینه مسائل حقوقی و اخلاقی، ارائه سلامت، برنامه ریزی، مدیریت تغییر، بیشترین صلاحیت را داشته باشند. مدیریت افراد، رهبری و مدیریت استراتژیک و حل مسئله به عنوان مهمترین عوامل برای مدیریت کارآمد و مؤثر بیمارستان ها رتبه بندی می شوند. مطالعات نشان داده اند که بیشترین شکاف برای مدیریت افراد، رهبری و مدیریت استراتژیک و حل مسئله بوده است و کمترین شکاف مهارتی در حوزه های مسائل حقوقی و اخلاقی، ارائه خدمات سلامت و مدیریت تغییر است. (مهفروز و همکاران ۱۳۹۸، کاکم و همکاران ۲۰۲۱).

مدیریت کیفیت نیز یکی دیگر از مولفه های مهات در مدیران بود که بیشتر مطالعات نشان داد در کشورهای کم درآمد اطلاعات چندانی از تلاش های بزرگ برای بهبود کیفیت مدیریت بیمارستان نشان نمی دهند. حال آنکه این تلاش ها جزء اصلی بهبود ارائه مراقبت های بهداشتی است. برنامه های آموزشی مدیریت سلامت از جمله ظرفیت سازی، کنترل بهبود کیفیت خدمات، مدیریت و بهبود فرایندها و تعیین شاخص ها از اصول اولیه می باشد. همچنین فعالیت های آموزشی مدیران سلامت در توسعه منابع بسیار کارآمد است (مصلحی و همکاران ۱۳۹۴، امر و همکاران ۲۰۰۹، کاکم ۲۰۲۱، آدیندو ۲۰۱۳).

سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری برای مدیریت بیمارستان اهمیت بیشتری دارد (مرادی و همکاران ۱۳۹۹؛ فورمتین و همکاران ۲۰۲۱)، نیازهای محیط کار و دانش به روز مدیریت در بیمارستان باعث شده است که به منظور پر کردن شکاف موجود شایستگی‌های مدیریتی و رفع نیازهای مدیران فعلی و آینده نیاز به شناسایی رویکردهای نوآورانه برای آموزش مدیران مدیریت بیمارستان ضروری به نظر برسد. (کاکم و همکاران ۲۰۲۰، دائوکی و همکاران ۲۰۲۰، آمر و همکاران ۲۰۰۹، براتی و همکاران ۱۳۹۵).

با توجه به مطالعه حاضر در کلان منطقه ده، "ارتقای دانش شناخت تشکیلات و ساختار سازمانی حوزه سلامت، بهبود مهارت‌های ارتباط با نیروی انسانی، اولویت بندی مشکلات و مسائل اخلاقی در سیاست‌گذاری ها" بیشترین نیاز دانشجویان بود. لذا برای این موارد نیاز به برنامه‌ریزی در سطح کلان و متناسب با نیاز فراگیران و جامعه وجود دارد.

در این میان، "دانش مدیریت منابع، دانش روزآمد در حوزه مدیریت" دو موردی بودند که کمترین امتیاز را در حوزه دانشی کسب کردند. این موضوع نشان دهنده این می باشد که خوشبختانه دانشگاه‌ها و اساتید حاضر مباحث نظری را مطابق با آخرین دستاورد های جهانی تدریس و دنبال می کنند. همینطور در حوزه مهارتی "مهارت رهبری و مهارت ارزیابی عملکرد بیمارستانی" کمترین امتیاز را به خود اختصاص دادند که این نشان دهنده آموزشهای عملیاتی اثربخش در این دو حوزه در محیط های بیمارستانی می باشد.

نتیجه گیری

مدیریت در حوزه سلامت نسبت به سایر بخش‌های خدماتی از حساسیت خاصی برخوردار است. در این راستا نقش مدیران بسیار مهم است. بنابراین تصمیم گیران و سیاست گذاران برای جلب رضایت خدمت گیرندگان باید در انتخاب و انتصاب مدیران بیمارستان ها خوب فکر کنند

مدیران از نوآوری و توانایی برقراری روابط حرفه‌ای با افراد به‌منظور تسهیل روابط عمومی، درک نیازها و انگیزه های موثر است. رهبری تیمی، به توانایی هدایت فعالیت های فردی و گروهی به سمت یک هدف منجر خواهد شد. (فورمتین و همکاران ۲۰۲۱، دائوکی و همکاران ۲۰۲۰، سوپیک و همکاران ۲۱۰۱)

مدیریت منابع انسانی نیز یکی دیگر از مولفه مرتبط با مهارت بود که مهارت روابط انسانی به توانایی در ایجاد محیطی برای هماهنگی و همکاری و تفویض وظایف به دیگران، داشتن فعالیت های مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار بستگی دارد (مرادی و همکاران ۱۳۹۹). کار گروهی در حل مشکلات سازمانی و تصمیم‌گیری منجر به کارایی و عملکرد بهتر می شود (براتی و همکاران ۱۳۹۵). مطالعات نشان داد آموزش مدیران برای مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری استراتژیک تیم های مدیریت بیمارستان را بهبود می بخشد. مدیریت نیروی انسانی یکی از مهم ترین و پیچیده ترین نهادها در سیستم های مراقبت‌های بهداشتی است که کلیه مدیران باید آن را مد نظر قرار دهند. (کاکم و همکاران ۲۰۲۱، فورمتین و همکاران ۲۰۲۱).

مدیریت بحران نیز یکی از مولفه های مرتبط با مهارت بود، مدیریت بحران در شرایط اضطراری یکی از مهارت‌های مورد نیاز مدیران بیمارستان‌ها است. مطالعات نشان داد که مهمترین مهارت و شایستگی مورد نیاز برای مدیران پرستاری، روابط مؤثر و تأثیرگذار در شرایط اضطرار می باشد (براتی و همکاران ۱۳۹۹) مطالعات دیگر نیز بر اهمیت مهارت روابط برای مدیران مراکز بهداشتی و درمانی به ویژه بیمارستان ها تاکید می کنند (آدیندو ۲۰۱۳، مرادی و همکاران ۱۳۹۹).

سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری نیز یکی از مولفه های مرتبط با مهارت بود که مطالعات نشان می دهد مدیریت افراد، رهبری، مدیریت استراتژیک و مهارت‌های تحلیل/حل مسئله، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد توانمندی در

شرکت در پژوهش و دادن امکان اعلام انصراف در هر مرحله از مطالعه به مشارکت کنندگان، ارائه خلاصه نتایج پژوهش به مشارکت کنندگان در صورت تمایل آن ها، ارائه خلاصه نتایج پژوهش به مسئولان محترم مراکز تحت مطالعه، رعایت کلیه موازین مربوط به انتشارات

حمایت مالی: این مطالعه با پشتیبانی مالی و رسمی توسط مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی، تهران، ایران (نصر) با کد ۹۸۴۲۵۶ انجام شده است.

تضاد منافع: درانجام پژوهش حاضر، نویسندگان هیچگونه تضاد منافی نداشته اند.

References

ADINDU, A. 2013. Management training and health managers perception of their performance in Calabar, Nigeria. *Management in Health*, Vol.5, No.12, pp.109-128.

AHANCIYAN, M. & ZOHOURPARVANDEH, V. 2009. The relationship between managers' managerial knowledge and organizational effectiveness and well-being of high schools in Mashhad. *Educational researches*, Vol.5, No.10, pp.1-6[in Persian].

ALIABADI, F. J., FAROOQ, M. B., SHARMA, U. & MIHRET, D. G. 2021. Institutional work and the interplay of stability and change in public budgeting reform: the case of public universities in Iran. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol.3, No.1, pp.11-28

BARATI, O., KAMERRNEYA, M., SADEKI, A. & SEYAVOSI, E. 2020. Skills, capabilities, and requirements of hospital managers: A qualitative study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, Vol.5, pp.17-28. [in Persian]

و این گروه را از نظر توانایی ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت چنین بخش خدمات مهمی ارزیابی کنند. بنابراین این مطالعه برای به کارگیری الگو توسط مدیران ارشد، سیاستمداران و برنامه ریزان آموزشی جامعه جهت ارتقای آموزش پاسخگو و در راستای توسعه پایدار، تلاش در جهت بهبود سطح آموزش و ارتقای عملکرد شناختی عمومی با انتشار اطلاعات صحیح، استفاده از تجربه های موفق و مطالعات روزآمد جهت رشد مدیران اثربخش در حوزه سلامت، تاکید بر توجه ویژه به موضوع اعتماد با استفاده از مشارکت دانشجویان، تلاش در جهت برنامه‌ریزی های راهبردی در راستای تقویت تاثیر برنامه های آموزش گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی کاربرد دارد. همچنین خلاهای افزایش آشنایی با علوم مدیریتی، دانش به روز مدیریتی، آشنایی بیشتر با وظایف و عملکردهای مدیریتی کمبود مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتقای رهبری و ظرفیت سازی در این مقاله شناسایی شد. در این زمینه توصیه های انجام شده شامل داشتن آموزش پاسخگو و متناسب با نیازهای جامعه در گروه های مدیریتی، در نظر گرفتن کارورزی ها به شکل واحدهایی مجزا در حوزه سیاست‌گذاری، اخلاق، اولویت بندی مشکلات و مدیریت بحران و اجرای تعامل سازنده و اثربخش با نیروی انسانی به گونه ای بود که هر دانشجوی هر کارورزی را با یکی از این اهداف تا پایان دوره به انجام برساند تا بتواند پیش از دریافت مدرک با مجموعه ای از مهارت‌های اصلی که کوریکولوم فعلی به آن ها پاسخی نمی دهد، عملاً در محیط کار آشنا شوند.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل های اخلاقی: این مطالعه با کد اخلاقی IR.NASRME.REC.1400.107 توسط مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی، تهران، ایران (نصر)، تایید شد. توضیح اهداف و روش های مورد استفاده در پژوهش برای مشارکت کنندگان، یادآوری اختیاری بودن

- GEBEYEHU, M., LAWSON, R. & BRADLEY, E. H. 2012. Educating leaders in hospital management: a pre-post study in Ethiopian hospitals. *Global Public Health*, Vol.7, No.4, pp.174-191.
- LAWSHE, C. H. 1975. A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28, 563-575.
- MAHFOOZPOUR, S., MARZBAN, S. & NAZARI-SHIRKOUHI, S. 2019a. Selection criteria of public hospital managers in Iran health system. *Journal of Health Administration*, Vol.9, No.3, pp.222-234. [in Persian].
- MAHFOOZPOUR, S., MARZBAN, S., NAZARI-SHIRKOUHI, S. & NAYERI, E. 2019b. Selection criteria of public hospital managers in Iran health system. *Journal of Health Administration (JHA)*, 22. . [in Persian]
- MALMOON, Z., TOURANI, S., MALEKI, M. & JAFARI, M. 2020. Future competencies for hospital management in developing countries: Systematic review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, Vol.3, No.1, pp.110-124. [in Persian]
- MARTELL, C. R. & DOUGHERTY, R. M. 1978. The Role of Continuing Education and Training in Human Resource Development: An Administrator's Viewpoint. *Journal of academic librarianship*, Vol.4, No.10, pp.151-171.
- MOGERE, D. & MUGA, R. 2014. Assessment Of Management And Leadership Skills, Competencies And Ability Among Health Care Managers Working In Level 3, 4 And 5 Hospitals, Nyanza Province–Kenya. *Value in Health*, 17, A148-A149.
- MORADI, F., TOGHROLI, R., ABBAS, J., ZIAPOUR, A., LEBNI, J. Y., AGHILI, A., BAHARIRAD, N., MOHSENI, M. & SOROUSH, A. 2020a. BARATI, O., SADEGHI, A., KHAMMARNIA, M., SIAVASHI, E. & OSKROCHI, G. 2016. A qualitative study to identify skills and competency required for hospital managers. *Electronic physician* Vol.5;pp.119-128. [in Persian]
- DAOUK-ÖYRY, L., SAHAKIAN, T. & VAN DE VIJVER, F. 2020. Evidence-Based Management Competency Model for Managers in Hospital Settings. *British Journal of Management*. Vol.2, No.4, pp.101-118
- DAOUK-ÖYRY, L., SAHAKIAN, T. & VAN DE VIJVER, F. 2021. Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management*, Vol.3, No.1, pp.10-18
- FURMENTI, M., BARBARA, A., VOGLINO, G. & BELTRAMELLO, C. 2021. Assessment of the healthcare managerial skills offered by the Italian post-graduate schools of public health. *Ann Ig*, Vol.3, No.5, pp.141-151
- KAKEMAM, E. & DARGAHI, H. 2019. Competencies gap in hospital management in Tehran, Iran: a cross-sectional survey. *Journal of Health Management*, Vol.5, No.6 pp.454-464
- KAKEMAM, E., JANATI, A., MOHAGHEGH, B., GHOLIZADEH, M. & LIANG, Z. 2021. Developing competent public hospital managers: a qualitative study from Iran. *International Journal of Workplace Health Management*. Vol.6, No.4, pp.189-201. [in Persian]
- KARIMI, L., LEGGAT, S. G., BARTRAM, T. & RADA, J. 2020. The effects of emotional intelligence training on the job performance of Australian aged care workers. *Health care management review* Vol.7 No.12, pp.502-512.
- KEBEDE, S., MANTOPOULOS, J., RAMANADHAN, S., CHERLIN, E.,

- OMAR, M., GEREIN, N., TARIN ,E., BUTCHER, C., PEARSON, S. & HEIDARI, G. 2009. Training evaluation: a case study of training Iranian health managers. *Human resources for Health*, Vol.7, No1 pp.1-14.
- SAINI, K. M. & PILLAI, S. 2021. Bhaktivedanta Hospital: Managing Healthcare With Spirituality. *SAGE Business Cases*. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals. Vol.3, No8 pp.80-102
- SUPIC, Z. T., BJEGOVIC, V., MARINKOVIC, J., MILICEVIC, M. S. & VASIC, V. 2010. Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health policy*, Vol.8, No9 pp.89-99.
- TABIBI, S. J. & NASIRIPOOR, A. 2013. Relationship between managers communication skill and staff motivation in Modarres hospital of Tehran. *Journal of Hospital*, Vol.12 ; pp.73-80.
- TERZIC-SUPIC, Z., BJEGOVIC-MIKANOVIC, V., VUKOVIC, D., SANTRIC-MILICEVIC, M., MARINKOVIC, J., VASIC, V. & LAASER, U. 2015. Training hospital managers for strategic planning and management: a prospective study. *BMC medical education*, Vol.15, pp.1-9.
- TEVIS, S. E. & KENNEDY, G. D. 2020. Building relationships with hospital administrators. *Building a Clinical Practice*. Springer. Vol.2, No7; pp. 345-359.
- Hospital managers' skills required and onward challenges: A qualitative study. *Journal of education and health promotion*, Vol.8, No.2, pp.228-242. [in Persian]
- MORADI, F., TOGHROLI, R., ABBAS, J., ZIAPOUR, A., LEBNI, J. Y., AGHILI, A., BAHARIRAD, N., MOHSENI, M. & SOROUSH, A. 2020b. Hospital managers' skills required and onward challenges: A qualitative study. *Journal of Education and Health Promotion* Vol.9, No.5, pp.302-315. [in Persian].
- MOSLEHI, S., ATEFIMANESH, P., ASIABAR, A. S., AHMADZADEH, N., KAFAEIMEHR, M. & EMAMGHOLIZADEH, S. 2016. Does outsourcing paramedical departments of teaching hospitals affect educational status of the students? *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, Vol.5, No.1, pp.404-415. [in Persian].
- MOSLEHI, S., MANESH, P. A. & ASIABAR, A. S. 2015. Quality measurement indicators for Iranian Health Centers. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, Vol.29, No6 pp.117-128. [in Persian].
- OCHONMA, G., NWANKWOR, C. A., HENRY-ARIZE, I., IGWE, S. E., NWODOH, C. O., INGWU, J. A., ANI, G. J. & DYAGES, E. O. 2018. Managerial competency among hospital managers: does experience on the job matter. *Int J Soc Sci Manag Res*, Vol.4, No1 pp.88-102.