

## ارزیابی مهارت های مدیریتی، توانمندی ها و الزامات مورد نیاز مدیران بیمارستان ها

پیمان محمدی نصرآبادی<sup>۱</sup>، اباسط میرزایی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده بهداشت، علوم پزشکی تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نام نویسنده مسئول:

پیمان محمدی نصرآبادی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۲۷

چکیده

**مقدمه:** مدیران مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمان ها و نهادهای اجتماعی (از جمله بیمارستان ها) محسوب می شوند که با تکیه بر مهارت های خود، در تعیین سرنوشت محیط خود مؤثر بوده و اهداف سازمان را محقق می سازند.

**مواد و روش:** مطالعه حاضر یک مطالعه مروری به روش *PICO* بوده که به ارزیابی مهارت های مدیریتی، توانمندی ها و الزامات مورد نیاز مدیران بیمارستان ها می پردازد. اسناد مرور شده حاصل جستجو در پایگاه های اطلاعاتی *Google Scholar* و *Sid* و *Mag Iran* با استفاده از کلید واژه های مهارت، مدیریت، بیمارستان بررسی شدند.

**یافته ها:** مدیران برای موفقیت و اثربخشی در انجام وظایف خود به مهارت های زیر نیاز دارند: توانایی و مهارت در سخنرانی های عمومی، دانش و اطلاعات، مهارت نوشتن، توانایی تحقیق در زمینه های مختلف، مدیریت زمان و ارتباط انسانی. مهارت های مدیریتی شامل: رهبری، ارتباطات، انگیزش، تصمیم گیری، برنامه ریزی، کار گروهی، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد، اداره امور ایمنی و بهداشت، مشارکت و ارتباط با دیگران و حل مسأله است. تعامل و ارتباطات، مهمترین مهارت و توانمندی مورد نیاز مدیران بیمارستان بود. پنج حوزه اصلی از صلاحیت و شایستگی در میان تمام مدیران بهداشت و درمانی، شامل مهارت ارتباطات و تعامل، حرفه ای گری، رهبری، دانش و آگاهی از نظام بهداشت و درمان و دانش و مهارت های کسب و کار دانست.

**نتیجه گیری:** مدیران بیمارستان ها نقش عمده ای در سرپرستی و هدایت نیروی انسانی و ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت های بیمارستان دارند و هدف نهایی این گروه، حفظ، نگهداری و تأمین سلامت افراد جامعه می باشد؛ بنابراین، باید این افراد مهارت ها و توانمندی های مدیریتی مرتبط با حوزه بیمارستان را داشته باشند.

**واژگان کلیدی:** مهارت، مدیریت، بیمارستان

## مقدمه

بیمارستان یکی از سازمانهای اجتماعی و از مهمترین واحدهای نظام عرضه خدمات بهداشتی و درمانی است (۱) و نقش مهمی در ارائه خدمات بهداشتی و درمانی بر عهده دارد (۲). در این میان، مدیریت این سازمان عظیم نقش اساسی در حیات، بقا 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 (۳). با توجه به این که مدیران بیمارستانها نقش عمده ای 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 (۴). در حقیقت، 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 (۵). مدیریت در محیط کاری آشفته و رقابتی امروز یک شغل چالش انگیز است. مدیران برای رویارویی با مشکلات روزانه مدیریت همچنین ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمانها و مواردی دیگر باید شخصیت خود را رشد داده، وظایف مختلف مدیریت را آموخته و بر مهارتهای تخصصی و مدیریت خود بیفزایند (۶ و ۷). 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 (۸ و ۹). علاوه بر این، بسیار مهم است که مدیران از مهارتهای منحصر به فردی برخوردار باشند. با این حال، مدیران برای دستیابی به سطح مطلوب عملکرد خود، باید توانایی تبدیل دانش، تجربه و شایستگیهای خود را به عمل داشته باشند (۱۰). جهت توسعه مدیریت یکی از مدل هایی که بیشتر صاحب نظران سازمان و مدیریت برای توسعه پرورش مدیران آن را توصیه می کنند، مدل ۶ مؤلفه ای است که شامل توسعه نقش های مدیریتی، مهارت های مدیریتی، توانایی های مدیریتی، ویژگیهای شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی است که با بررسی این ابعاد و ارائه یک برنامه پرورش مدیریتی می توان گامی بزرگ در جهت توسعه مدیران و پرورش آنها در یک سازمان برداشت (۱۱-۱۳). هر کدام از این مؤلفه ها از شاخص هایی تشکیل شده اند که عبارتند از:

**مؤلفه نقش های مدیریتی:** این مؤلفه شامل ۷ شاخص مدیریت فعالیت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت کیفیت، مدیریت پروژه، طراحی و شبکه سازی است.

**مؤلفه مهارت های مدیریتی:** این مؤلفه شامل ۴ شاخص مهارت های فنی، انسانی، ادراکی و تصمیم گیری است.

**مؤلفه توانایی های مدیریتی:** این مؤلفه شامل ۳ شاخص توانایی های فکری - ذهنی، روحی - روانی و علمی.

**مؤلفه ویژگیهای شخصیتی:** این مؤلفه شامل ۴ شاخص عاطفی احساسی بودن، اعتماد اجتماعی، شیوه تفکر و عمل گرایبی است.

**مؤلفه ذهنیت فلسفی:** این مؤلفه ۳ شاخص جامعیت، تعمق و قابلیت انعطاف را در بر می گیرد.

**مؤلفه دانش مدیریتی با ۴ شاخص شامل:** برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است.

**بیشترین اهمیت به مؤلفه مهارت های مدیریتی** داده شده است و پس از آن مؤلفه های دانش مدیریتی، نقش های مدیریتی، ویژگی های شخصیتی و ذهنیت فلسفی قرار دارند. کمترین اهمیت و نیاز نیز به مؤلفه توانایی های مدیریتی داده شده است.

## روش کار

مطالعه حاضر یک مطالعه مروری یکپارچه بوده و یافته های مطالعات کمی و کیفی، متون نظری و متدولوژیکی به روش PICO، اسناد مرور شده حاصل جستجو در پایگاه های اطلاعاتی Google Scholar و Sid و Mag Iran با استفاده از کلید واژه های مدیریت، بیمارستان، مهارت بررسی شدند که جستجو محدود به سال اخیر از میان مطالعات و مقالات ارائه شده می باشد.

**انتخاب مقالات:**

لیستی از عناوین و چکیده مقالات جستجو شده در پایگاه های ذکر شده تهیه شد. معیارهای ورود و مطالعه کلیه مطالعات توصیفی-تحلیلی-ارزیابی مهارتهای مدیران بیمارستان و نیازهای آموزش توانمندی می باشد. معیارهای خروج بدین شرح می باشند: مطالعاتی که اطلاعات کافی نداشتند و مطالعاتی که متن آنها کامل در اختیار نبود.

**استخراج داده ها:**

بر اساس عنوان مقاله، نام نویسنده اول، سال انجام مطالعه، نوع مطالعه و روش نمونه گیری و انجام مطالعه استخراج شد.

**یافته ها**

سالها 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 (۱۴). مدیریت عبارتست از علم و هنر برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و نوآوری برای رسیدن به اهداف معین (۱۵). پژوهش نتایج Ahiauzu و Nwokah (۷)، Rai (۱۶) و Zwick (۱۷)، Chan (۱۸)، Levenson و همکاران (۱۹) Hernandezmarrero (۲۰) و ساداتی (۲۱)، حاکی از تأثیر مهارتها و شایستگیهای مدیریتی بر فاکتورهایی نظیر رهبری اثر بخش، عملکرد فردی و سازمانی، روحیه سازمانی، اثربخشی بازاریابی، مدیریت عملکرد، یادگیری محیط کار، عملکرد اثربخش و اثربخشی مدیران است. به طور کلی ایجاد آمادگی در سازمانها برای بهره گیری از علوم و فنون جدید به منظور استفاده بهینه از فرصتها و کنترل چالشهای مرتبط جهت افزایش بهره‌وری یکی از ضروریات اساسی به شمار می‌رود (۲۲). به طور کلی مهارتهای مدیریتی شامل: رهبری، ارتباطات، انگیزش، تصمیمگیری، برنامه ریزی، کار گروهی، اندازگهگیری و ارزیابی عملکرد، اداره امور ایمنی و بهداشت، مشارکت و ارتباط با دیگران و حل مسأله است (۲۳). کاتز مهارتهای مدیریتی را در سه گروه جای میدهد: 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: راه های عملی جلب همکاری، مدیریت ارتباط با مشتری و بهینه سازی جو سازمان. مدیریت مؤثر امور آموزش مستلزم آشنایی با مهارتهای مدیریت است (۲۴). در مطالعه نجار و همکاران بخش مهارتهای ادراکی توجه به مسائلی همچون سازمان استراتژی محور، روابط درونبخشی و برونبخشی، تفکر خالق، شایستگی سالاری، چرخه بهره‌وری، تعالی کسبوکار سازمانی، تفکر منطقی و توانایی تحلیل روند بازار، از اهمیت بیشتری برخوردار است (۲۵). یافته این تحقیق با نتایج تحقیق معرفی الگوی توسعه تواناییهای مدیریتی مورد نیاز مدیران ادراکی کشور ابعاد و مولفه های تواناییهای مدیریتی مورد نیاز مدیران نظام ادراکی کشور همسو است که در آن الگوی توسعه تواناییهای مدیریتی مورد نیاز مدیران ادراکی کشور ابعاد و مؤلفه های تواناییهای مدیریتی مورد نیاز مدیران نظام ادراکی کشور را بدین شرح اعلام گردیده است: توانایی فکری-ذهنی شامل تشخیص درک تحولات محیط خارجی خالقیت، تفکر انتقادی و تحلیلی قابلیت دسترسی سریع به اطلاعات قدرت استدلال و توجیه ابهام زدایی و در بخش تواناییهای جسمی فیزیکی شامل سلامت درونی و مغزی بدن و توانایی بیان و در بخش تواناییهای علمی شامل تسلط به کامپیوتر و شبکه های اینترنت تحقیقات و تألیفات و در بخش تواناییهای روحی روانی، توانایی تحمل فشارها، خودانگیزی، توانایی تحمل نظریات مخالف بیان مینماید (۲۶). در بخش مهارتهای انسانی نیز توجه به مسائلی همچون ایجاد سیستم مدیریت مشارکتی، اصلاح رفتار و نگرش در سازمان مدیریت، ارتباط با مشتری و راه های جلب همکاری ضروری محسوب میشود که با نتایج لبادی با عنوان بررسی صالحیتهای مدیران آموزش عالی باعنایت به شاخص-های بین المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب مهمترین صالحیتهای مورد نیاز مدیران آموزش عالی همخوانی دارد. وی در تحقیق خویش مواردی همچون صالحیتهای شخصیتی، صالحیتهای مدیریت در آموزش عالی، صالحیتهای اقتصاد دانش، کارآفرینی، صالحیتهای سیاستگذاری و برنامه‌ریزی، ارتباطی فناوری اطلاعاتی و ارتباطات، صالحیتهای مشاوره را از ضروریات کار مدیران معرفی مینماید (۲۷). تعامل و ارتباطات، مهمترین مهارت و توانمندی مورد نیاز مدیران بیمارستان بود (۲۸). Khadka و همکاران در مطالعه خود در بیمارستانهای نپال، بر اهمیت مهارت ارتباطی و اطلاعاتی در مدیران بیمارستانها تأکید نمودند و

بیان کردند که مهارت رهبری و ارتباطات به عنوان مهمترین مؤلفه رقابتی در بین مدیران بیمارستانها شناخته میشود (۲۹). نتایج مطالعه Stefl، پنج حوزه اصلی از صلاحیت و شایستگی در میان تمام مدیران بهداشت و درمانی را شامل مهارت ارتباطات و تعامل، حرفه گری، رهبری، دانش و آگاهی از نظام بهداشت و درمان و دانش و مهارتهای کسب و کار برآورد نمود (۳۰). یافته های تحقیق Pillay گزارش کرد که مدیریت افراد، مهمترین مهارت مدیران خدمات بهداشتی - درمانی میباشد (۳۱). در مطالعه طیبی و همکاران، رابطه معنی داری بین مهارتهای ارتباطی مدیران و انگیزش کارکنان مشاهده شد (۳۲). نتایج یک پیمایش ملی در آمریکا نشان داد که مهمترین مهارت و شایستگی مورد نیاز مدیران پرستاری، ارتباطات مؤثر و اثربخش میباشد (۳۳). نتایج یک مطالعه در بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داد که حیطه دانش مدیریتی به چهار دسته برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و رهبری تقسیم می شود، که از بین آن رهبری بالاترین اولویت را از دیدگاه مدیران میانی بیمارستانها به خود اختصاص داده است (۳۴). با این وجود، Khadka و همکاران در پژوهش خود به این نکته اشاره کردند که دانش مدیریت از اهمیت کمتری برخوردار است. البته مطالعه آنان در بیمارستانهای خصوصی و دولتی انجام شده بود؛ در حالی که ۵۹ درصد از مدیران مورد بررسی، آموزش مدیریتی ندیده بودند (۲۹). مطالعه Rivkani نشان داد، با وجود این که ۷۰ درصد مدیران بیمارستان، دوره آموزشی اداره امور بیمارستان را گذرانده بودند، اما ها آن همه از دانش و تجربه مدیریتی مناسب برخوردار نبودند (۳۵). شناخت مجموعه بیمارستان و فرایندهای آن، از مهارت و الزامات دیگر مورد نیاز مدیران شناسایی شد. چنانچه یک مدیر بیمارستان میخواهد در کارش موفق باشد، باید با ساختار و تشکیلات بیمارستان و سیستم های موجود در آن، فرایندهای بیمارستانی و تجهیزات آشنایی داشته باشد و تا حدودی مفاهیم و اصطلاحات پزشکی و تخصصی را بداند. Filerman در پژوهش خود، یکی از الزامات اداره هر بیمارستان توسط مدیریت راه، آگاهی از سیستم اطلاعات و نحوه استفاده از آن می داند (۳۶).

ویژگیهای شخصیتی و اخلاقی از جمله ویژگیهایی است که جنبه اساسی در مهارتهای ارتباطی مدیران دارد و در طول زمان و شرایط تا حدودی ثابت میباشد. این خصیصه به فرد کمک میکند تا بتواند خود را برای کار و ارتباط با دیگران آماده سازد (۳۷). نتایج مطالعه نشان داد که ادراک و تجربه مدیران بیمارستانی در ابعاد اخلاقی و شخصیتی برای بهبود ارتباطات میان فردی حایز اهمیت است (۳۸). بنابراین، فردی که میخواهد در پست مدیریت بیمارستان قرار گیرد، باید دارای ویژگیهای اخلاقی و شخصیتی قابل قبولی باشد تا بتواند ضمن برقراری ارتباطات مناسب با افراد، به عنوان یک الگوی مناسب نیز برای آنان عمل کند. کامرون ووتن در سال ۲۰۰۱ بیش از ۵۰۰ مهارت مدیران را در ۴ دسته ارزیابی کردند. به عقیده آنها مؤثر بودن مدیران چند وجهی است و برای اثربخش بودن در هر سازمان باید مجموعههای از مؤلفه ها را مد نظر داشت. انگیزش درونی مدیر در این زمینه میتواند با اهمیت باشد و این موضوع میتواند به تفویض وظایف بیشتر به کارکنان منجر شود که با نتایج پژوهش حاضر در مورد تفویض وظایف و رابطه آن با سایر مؤلفه ها به طور کامل مطابقت دارد (۳۹). هایللی و همکاران معتقدند مدیران باید مهارتهای لازم را جهت اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخدهی مؤثر به آنها در اختیار داشته باشند. یکی از این مهارتهای حیاتی برقراری ارتباط مؤثر است و کارآمدی مدیر نیز به توانایی او در برقراری ارتباط با کارمندان بستگی دارد (۴۰ و ۴۱). مطالعه دیگری نشان داد که مدیران برای موفقیت و اثربخشی در انجام وظایف خود به مهارتهای زیر نیاز دارند: توانایی و مهارت در سخنرانیهای عمومی، دانش و اطلاعات، مهارت نوشتن، توانایی تحقیق در زمینه های مختلف، مدیریت زمان و ارتباط انسانی (۴۲). طبق نتایج تحقیق در ارتباط با مشکل یابی و تجزیه و تحلیل آن، اغلب مدیران عملکرد متوسط داشتند. با توجه به این که ۲۹/۵ درصد مدیران در اخذ تصمیم های در دسر آفرین فاقد مهارت اثربخش بودند، لذا برنامه ریزی برای آموزش مدیران در زمینه شیوه های تصمیم گیری بهینه براساس موقعیت، ضروری به نظر میرسد. در این مطالعه ۳۰/۸ درصد مدیران مورد مطالعه فاقد مهارتهای مدیریتی مؤثر در تفویض وظایف بودند که یکی از نقاط ضعف مراکز آموزشی و درمانی قزوین بود و همچنین ۲۴/۳ درصد مدیران فاقد مهارتهای مدیریتی مؤثر در زمینه هدف گذاری و تعیین چشمانداز بلند مدت بودند. بیشتر مدیران مورد مطالعه تمایل داشتند از نقاط قوت و ضعف خود آگاهی یابند و بیشتر آنها در کار گروهی و کنترل تعارض

مهارت مدیریتی مؤثر داشتند که این یافته‌ها با نتایج تحقیق‌های روغنی و خداداد مطابقت داشت (۴۳-۴۵). توانایی مجاب کردن مدیران عالی به انجام کار به عنوان یکی از مهارت‌های مدیریتی محسوب می‌شود (۴۵).

### نتیجه گیری

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 مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی مرتبط با حوزه بیمارستان را داشته باشند (۳۲). تعامل و ارتباطات، تجربه کاری، دانش مدیریتی، شناخت بیمارستان، انگیزه و علاقه، تفکر سیستمیک و حل مسأله، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق مداری از جمله مهارت‌ها و الزامات مدیریت بیمارستان می‌باشد.

## منابع:

- [1] Asefzade S, Rezapour A. Healthcare Management. Tehran: Hadise Emruz; 2006.
- [2] Arab M, Zarei A, Rahimi A, Rezaian F, Akbari F. Analysis of factors affecting length of stay in public hospitals in Lorestan Province, Iran. *Hakim Health Sys Res* 2010; 12(4):27-32.
- [3] Ahanchian M, Zohor Parvande V. The relationship between managers' managerial knowledge and organizational effectiveness and well-being of high schools in Mashhad. *Education Research* 2009; 5(18): 1-16.
- [4] Tabibi SJ, Nasiripour AA, Zahiri Abyaneh Z. Relationship between manager's communication skill and staff motivation in Modarres hospital of Tehran. *Hospital* 2013; 12(2): 73-80.
- [5] Martell CR, Dougherty RM. The role of continuing education and training in human resource development: an administrator's viewpoint. *Journal of Academic Librarianship* 2010.; 4(3): 151-55
- [6] Seyedjavadin SR, Amirkabiri A Comprehensive review of management and organization theory. 2th ed. Tehran: Elm and Adab2012.; Persian
- [7] Nwokah NG, Ahiauzu AI. Managerial competency and marketing effectiveness in corporate organization in Nigeria. *Journal of Management Development* 2008; 27(8):858-78.
- [8] 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.
- [9] 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
- [10] 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.
- [11] Farahi Bozanjan B. Designing of management development model for organizational managers. PhD. thesis: University of Tehran, 2002.
- [12] Worrall L, Cooper C. Management skills development: a perspective on current issues and setting the future agenda. *Leadership & Organization Development Journal* 2001; 22(1):34-39.
- [13] Soltani I. Measurement of philosophic mindedness of managers. *Tadbir* 1996; 62:16-19.
- [14] kaluzny AD, warner DM, Zelman WN. *Management of Health Services*. Newgersy: Prentice Hall, 1994:14.
- [15] 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.
- [16] Rai V. A study of management training and educational institutes in Pune to develop new instructional models, so as to meet corporate's future requirements of professional managers at the entry point [dissertation]. India: University of Pune;2007
- [17] Rappe C, Zwick T. Developing Leadership competence of Production unit managers. *Journal of Management Development* 2007; 26(4): 312-30.
- [18] Chan DC. Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management* 2006; 27(3): 144-53.

- [19] Levenson AR, Vander WA, Cohen SG Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management* 2006; 32(3):360-80.
- [20] Hernandez-Marrero P. Determinants of selfperceived managerial effectiveness in the Canarian Health Service [dissertation]. Canada: University of Toronto; 2006.
- [21] Sadati E. The effect of managerial competencies government Brasrbkhshy (Security Manager Management institutes affiliated to Tehran:public Universities) [dissertation]. Tehran: University of Tarbiat Modares; 2010. Persian.
- [22] Motlagh ME, Nasrollahpour Shirvani D, Maleki MR, Tofighi S, Jafari N, Kabir MJ. Educational needs of top administrators and managers working at vice-chancelleries for health in Iranian Universities of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education* 2011; 11(5):515-25. Persian.
- [23] 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.
- [24] Katz D, Kahn RL. *The social psychology of organizations*. 1978.
- [25] Vafae Najar A and at all.E valuation of managerial skills of department heads of universities of science *Medical Journal of Mashhad University of Medical Sciences* Vol. 63, No.2, P: 2309-2319 May-July 2020.
- [26] 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.
- [27] 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.
- [28] Barati O, Khmernia M, Sadeghi A, Siavashi E., Skills, Skills, and Requirements for Maristan: A Study *Journal of Qualitativ Research in Health Sciences* 2016; 5. 17-28(1).
- [29] Khadka DK, Gurung M, Chaulagain N. Managerial competencies - A survey of hospital managers' working in Kathmandu valley, Nepal. *Journal of Hospital Administration* 2004; 3(1): 62-72.
- [30] Stefl ME. Common competencies for all healthcare managers: The Healthcare Leadership Alliance model. *J Healthc Manag* 2008; 53(6): 360-73.
- [31] Pillay R. The skills gap in hospital management: a comparative analysis of hospital managers in the public and private sectors in South Africa. *Health Serv Manage Res* 2010; 23(1): 30-6.
- [32] Tabibi SJ, Nasiripour AA, Zahiri Abyaneh Z. Relationship between managers communication skill and staff motivation in Modarres hospital of Tehran. *Hospital* 2013; 12(2): 73-80.
- [33] Chase LK. Nurse manager competencies [PhD Thesis]. Iowa, IA: The University of Iowa; 2010.
- [34] Zarei E, Farzianpour F, Pouragha B, Abbasi Borogeni P, Mohammadzadeh M. Managers' development needs assessment: perspective of middle managers of public hospitals of Tehran. *Hospital* 2014; 13(2): 29-36.
- [35] Rivkani F. Assessment of required management information of hospital managers of ministry of health and medical education in Tehran in 2000 [Thesis]. Tehran, Iran: Tehran University of Medical science 2020.
- [36] Filerman GL. Closing the management competence gap. *Hum Resour Health* 2003; 1: 7.



- [37] Salsali M, Parvizi S, Adib Hajbagheri M. Qualitative research methods. Tehran, Iran: Boshra Publications; 2003.
- [38] Farhangi A, Bazargan A, Tabibi SJ, Navipoor H. Moral and personal characteristics of hospital managers in interpersonal relationships: a qualitative approach. *Iran J Med Ethics Hist Med* 2010; 4(4): 42-55.
- [39] Vatten D, Kameron K. Solving the creative management. *Developing Management Skills* 2010; 7 (4): 81-9.
- [40] Truss C, Gratton L, Hope-Hailey V, et al. Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Hum Resource Manage* 2002 Apr; 12(2): 39-63
- [41] Dowling PJ, Fisher C. The Australian Human Research professional. *Asian Pacific Journal of Human Resources* 1995; 12(6) 12-5.
- [42] Ricky GW. *Management*. 5th ed. USA: Houghton Mifflin Company; 2010. 25.
- [43] MZ. Kiaei, MR. Salari, R. Moradi. Assessment of effective management skills in managers of teaching hospitals in Qazvin University of Medical Sciences. *JQUMS*, Vol.18, No.5, 2014, pp. 51-56.
- [44] Roghani M. The relationship between the level management skills and effectiveness. 1st ed. Bojnoord, Iran: Nashre Danesh; 2011. 45-59 [In Persian]
- [45] Khodadadi F. The relationship between managers' skills and effectiveness. 2nd ed. Tehran: Andishe;2004.78-92. UK, March.