

## بررسی نیازهای آموزشی مدیران پرستاری بیمارستان‌های دولتی

میرمحمد سیدعباس زاده<sup>۱</sup>، علیرضا نیکبخت نصرآبادی<sup>۲</sup>، خورشید واسکویی اشکوری<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** برنامه‌های آموزشی به منظور تأمین نیازهای آموزشی فراگیران طراحی می‌شوند. لذا شناسایی نیاز، اولین گام در برنامه‌ریزی آموزشی است و موجب افزایش مشارکت فراگیران در طراحی برنامه‌های آموزشی و ارتقای سطح کیفی برنامه‌ها می‌گردد. در زمان گسترش سریع مرزهای علم، پرستاران نیز نیازمند مهارت‌های جدید هستند و در این میان شناخت نیازهای آموزشی مدیران پرستاری گامی مؤثر در راه افزایش توانمندی آنان می‌باشد. هدف از این پژوهش تعیین نیازهای آموزشی مدیران پرستاری بیمارستان‌های دولتی از دیدگاه شغل با روش‌های دلفی و تجزیه و تحلیل شغل می‌باشد.

**روش:** این پژوهش با استفاده از تلفیق دو روش دلفی و تجزیه و تحلیل شغل جهت تعیین نیازهای شغلی مدیران پرستاری انجام شده است. واحدهای پژوهش، در روش دلفی شامل ۲۰ نفر از مدیران پرستاری دانشگاه‌های علوم پزشکی و در بخش تجزیه و تحلیل شغل نیز با توجه به شرح وظایف مدیران پرستاری که مصوب وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی می‌باشد، نیازهای آموزشی بر اساس ایزو ۱۰۰۱۵ توسط وزارت متبوع جهت کلیه رشته‌های شغلی استخراج گردیده و در این تحقیق از آن‌ها استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نیازهای آموزشی مدیران پرستاری از دیدگاه شغل در دو دسته فردی و سازمانی قرار گرفتند. که نیازهای فردی به طور مثال شامل مهارت‌های سخنرانی، مقاله نویسی، مکالمه و ترجمه زبان و فن اداره جلسات بودند و نیازهای سازمانی شامل مواردی همچون IT، اخلاق و قانون در پرستاری، ارزیابی کیفی بخش‌ها، بهبود کیفیت خدمات پرستاری، آشنایی با استانداردهای ساختار، تجهیزات و نیروی انسانی، مدیریت بحران آموزش سلامت، سیستم HIS کنترل عفونت‌های بیمارستانی، آشنایی با روش‌های انجام کار و مراقبت‌ها، اصول و مبانی مدیریت، مدیریت نیروی انسانی، فنون مصاحبه، روش تحقیق آمار- نرم‌افزار SPSS، مکاتبات اداری، اقتصاد بهداشت و درمان، تفکر تیمی و تیم‌سازی، روش تدریس، آموزش احکام شرع مقدس و انطباق، نیازسنجی آموزشی، سنجش و ارزشیابی فراگیر و مدیریت تغییر، مدیریت تفکر انتقادی، مدیریت استرس، مهارت‌های ارتباطی، روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله و مدیریت زمان بودند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج مطالعه نشان می‌دهد که نیازهای مهم و تعیین‌کننده در انجام وظایف حرفه‌ای مدیران پرستاری بدون پاسخ مانده و تأمین نشده است. لذا از این یافته‌ها این می‌تواند در تدوین دوره‌های آموزشی مدیران پرستاری بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه‌های علوم پزشکی استفاده نمود. همچنین از سویی دیگر از ترکیب روش و الگوی نیازسنجی آموزشی معرفی شده در این مطالعه می‌تواند برای نیازسنجی آموزشی سایر مدیران نیز استفاده نمود.

### واژه‌های کلیدی: نیازسنجی، مدیران پرستاری، تحقیق کیفی

پذیرش مقاله: ۱۳۸۸/۱۱/۲۲

تاریخ دریافت مقاله ۱۳۸۸/۴/۱۴

۱ - استاد دانشگاه ارومیه

۲ - دانشیار دانشکده پرستای و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران

۳ - کارشناس ارشد دانشگاه علوم پزشکی تهران (نویسنده مسؤل)

پست الکترونیکی: [ava.vaskooi@gmail.com](mailto:ava.vaskooi@gmail.com)

## مقدمه

با گسترش فن آوری کامپیوتر حجم اطلاعات به صورت تصاعدی افزایش یافته و اطلاعات نامحدودی اکنون در این در دسترس است که به زمان بیشتری برای یادگیری نیاز دارد (۱) با توجه به این که جستجو و تفسیر اطلاعات و دانش در دنیای امروز از مهارت‌های کلیدی است (۲)، یکی از بهترین فرصت‌ها برای بهبود عملکرد منابع انسانی در قرن بیست و یکم افزایش فرصت برای آموزش است (۳).

آموزش یک فرآیند یادگیری طولانی مدت است که باید به صورت روزمره و به شیوه‌ای مدون انجام شود. فرآیند یادگیری به طور مداوم در طول فعالیت هوشیار انسان رخ می‌دهد. از آنجاییکه هر فرد دارای خصوصیات منحصر به فرد می‌باشد، بنابراین شیوه یادگیری مهارت‌ها و توانایی‌های وی نیز متفاوت است و آموزش نقش مهمی در ارتقای تکامل حرفه‌ای کارکنان به ویژه مدیران پرستاری دارد (۴).

اولین گام در آموزش، بررسی نیازهای آموزشی می‌باشد. تعیین سیستماتیک نیازهای آموزشی را می‌توان به عنوان پایه‌ای برای تهیه محتوای آموزشی خاصی قلمداد نمود (۴) از دیدگاه سازمانی، نیاز آموزشی عبارت است از فاصله آنچه افراد یا گروه شغلی خاصی باید بدانند و انجام دهند با آنچه که در شرایط موجود می‌دانند و انجام می‌دهند. در واقع نیاز آموزشی عاملی است که فرد یا افراد را به یادگیری آنچه که برای خود، سازمان و یا جامعه لازم است سوق می‌دهد تا عملکرد شغلی بهتر داشته و دانش و مهارت بیشتری را کسب نمایند (۵). برای اجرای نیازسنجی آموزشی فنون متعددی تدوین شده است و در دسترس قرار دارد که برخی از این فنون عبارتند از:

۱- فن دلفی<sup>۱</sup>، ۲- فن فیش باول<sup>۲</sup>، ۳- فن تل استار<sup>۳</sup>، ۴- فن رویداد مهم<sup>۴</sup>، ۵- فن تجزیه و تحلیل خطا<sup>۵</sup> و ۶- فن تجزیه و تحلیل شغل<sup>۶</sup>. در بررسی نیازها مشخص می‌شود برای یک گروه خاص، چه چیزی مفید است.

سازمان‌ها می‌توانند از این طرح برای تعیین نیازهای کارکنان خود استفاده کنند و با استفاده از این روش می‌توان تغییرات لازم جهت رفع نیازها را پیش‌بینی نمود (۶).

استراتژی آموزش و تطابق آن با نیازهای سازمان‌ها، در نهایت اثربخشی آن را افزایش می‌دهد و تضمین می‌کند. آموزش گران است فقط می‌بایست زمانی ارایه شود که: اولاً پاسخ به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه حل برای حل مشکل به شمار آید.

اگر آموزش بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شود، نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود و اگر آموزش بر اساس نیاز سنجی آموزشی انجام گردد در نهایت موجب افزایش اثربخشی و کارایی نیروی انسانی، کاهش اتلاف و ضایعات کاری، توسعه دانش، مهارت‌ها (ادراکی، فنی و انسانی)، افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان و غیره می‌گردد (۷).

نظام بهداشت و درمان هر کشور به دلیل سر و کار داشتن با سلامت انسان‌ها باید از مدیریت عالی و مستحکمی برخوردار باشد. لذا به کارگیری مدیران لایق و آشنا به اصول و فنون مدیریت به خصوص در سطوح میانی و اجرایی که در خط مقدم ارایه خدمات به مردم قرار دارند امری اجتناب‌ناپذیر است و از آنجایی که امروزه مدیریت به عنوان یک علم و تخصص قابل یادگیری و یاددهی است و مانند سایر رشته‌های علوم انسانی، از راه تدریس دانشگاهی و تمرین، به افراد جدید منتقل می‌شود، لازم است فنون و مهارت‌های مدیریت با به کارگیری روش‌های خاص آموزش داده شود (۸) بررسی نیازهای آموزشی، یک امر ضروری و پیش نیاز برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی جهت مدیران پرستاری نیز که از زمره مدیران میانی نظام بهداشت و درمان قرار دارند می‌باشد مطالعات متعددی در مورد بررسی رفتارهای مدیران پرستاری و توانمندسازی پرسنل پرستاری نشان داده‌اند که مدیران با رفتارهای اثربخش خود، می‌توانند سبب توانمندسازی پرسنل شده و بر رضایت شغلی، حس تعهد، مسؤولیت‌پذیری، بهره‌وری و کیفیت ارایه خدمات تأثیر مثبت گذارند (۹) لزوم بررسی نیازهای آموزشی مدیران پرستاری به منظور برنامه‌ریزی جهت آموزش ضمن خدمت آن‌ها، پژوهشگر را بر آن داشت تا با انجام این پژوهش با هدف تعیین نیازهای آموزشی مدیران پرستاری بیمارستان‌های دولتی تحت پوشش دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران از دیدگاه شغل بتواند از طریق شناخت

- 1 - Delphi
- 2 - Fishbowl
- 3 - Telstar
- 4 - Critical Incident
- 5 - Error Analysis
- 6 - Job Analysis

اطلاعات علمی و تخصصی در زمینه مدیریت بیمارستان بی‌بهره‌اند و تحصیلات کافی در این زمینه ندارد. محققین در این پژوهش به این نتیجه رسیدند که، مدیران بیمارستان در زمینه شرح وظایف‌شان در مقوله درونداده‌ها، فرآیندها و نتایج نیاز به آموزش دارند. لازمه آن این است که جایگاه مدیران بیمارستان مشخص گردد و شرح وظایف‌شان به طور روشن و دقیق بازنویسی شود. در پایان الگویی جهت بازنویسی شرح وظایف مدیران بیمارستان ارائه شد (۱۲).

### روش مطالعه

از آنجایی که از منابع مهم در تعیین نیازهای پرسنل شرح شغل و در کنار آن‌ها نظر افراد خبره در هر حرفه است، در این پژوهش برای تعیین نیازهای آموزشی مدیران پرستاری، از تلفیق دو روش دلفی (به عنوان روش علمی برای تعیین نظرات افراد خبره) و تجزیه و تحلیل شغل (به عنوان روش علمی تحلیل وظایف شغلی) استفاده گردیده است. جامعه آماری این پژوهش در تکنیک دلفی، افراد متبحر و صاحب‌نظر از مدیران پرستاری دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور که دارای مدرک کارشناسی ارشد و حداقل یک سال سابقه مدیریت پرستاری بودند انتخاب شدند و به عنوان واحدهای پژوهش شرکت نمودند. لازم به ذکر است در تحقیقات کیفی رسیدن به غنای داده‌ها و بررسی عمیق پدیده‌ها از تعداد نمونه‌ها با اهمیت‌تر و مرجح‌تر است لذا توجه به معیارهایی که به منظور انتخاب واحدهای پژوهش در نظر گرفته می‌شود از اهمیت به سزایی برخوردار است. در روش دلفی ۲۰ نفر از صاحب‌نظران برجسته و متبحر در زمینه مدیریت پرستاری که دارای شرایط ورود به مطالعه بودند از مجموع ۴۴ مدیر پرستاری انتخاب شدند. در این پژوهش در تکنیک دلفی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی که یکی از روش‌های نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی است استفاده گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها در روش دلفی پرسشنامه پژوهشگر ساخته بود که جهت طرح سؤال پرسشنامه از منابع موجود، نتایج تحقیقات مرتبط و کتب مرجع استفاده گردید و روایی آن توسط متخصصان پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران مورد تأیید قرار گرفت. مراحل اجرای تکنیک دلفی در این پژوهش عبارتست از:

نیازهای آموزشی مدیران پرستاری گامی مؤثر در راه افزایش توانمندی خود آنان و پرستاران حوزه مدیریتی آنان بردارد در این پژوهش، با استفاده از فن دلفی و تحلیل شغل نیازهای آموزشی مدیران پرستاری استخراج می‌گردد. فن دلفی به طور اساسی یک فن نگرش منبع است که با استفاده از آن می‌توان نظریات افراد را درباره نیازها و مسایل مهم کاری و شغلی جمع‌آوری کرد و سپس با ایجاد توافق میان نظریات گوناگون نیازهای مهم را مورد شناسایی و بر مبنای آن‌ها برنامه آموزش کارکنان را سازماندهی کرد.

همچنین یکی از تکنیک‌های مهم دیگر جهت شناسایی نیازهای مدیران تکنیک تحلیل شغل است که در این تکنیک درباره نیازهای شغلی موجود اطلاعاتی به دست می‌آید که بر اساس آن شرح وظایف (که شامل وظایف اصلی، رفتارها و مسؤولیت‌ها و فعالیت‌های ضروری برای انجام آن شغل است) و ویژگی‌های شغل (که شامل خلاصه‌ای از ویژگی‌های انسانی چون دانش، مهارت، کارآموزی و تجارب لازم جهت انجام رضایتبخش آن شغل است) و شرایط احراز شغل (چه نوع افرادی را باید برای این شغل انتخاب کرد) مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۰).

در زمینه نیازسنجی آموزشی تحقیقات مختلفی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که می‌توان به موارد زیر اشاره نمود مورگان ۱۹۹۹ در ایالات متحده آمریکا تحت عنوان «نیازسنجی آموزشی مدیران پرستاری با استفاده از روش پانل ماهران» انجام داد مشخص گردید که نیازهای آموزشی تخصصی همانند مسایل قانونی و اخلاقی در پرستاری و مدیریت نیروی انسانی پرستاری بیش از نیازهای آموزشی عمومی مدیریتی مورد توجه افراد شرکت کننده در پانل بود (۱۱).

برای تعیین و برآورد نیازهای آموزشی کارکنان یک سازمان معمولاً از راه‌ها و شیوه‌های گوناگون و متعددی می‌توان بهره گرفت که به قرار زیر طبقه‌بندی و به آن‌ها اشاره می‌شود:

در مطالعه‌ای که توسط یارمحمدیان و همکاران در پژوهشی با عنوان «نیازسنجی مدیران بیمارستان از طریق فن تحلیل شغل در شهر اصفهان» دریافتند که مدیران بیمارستان در زمینه شرح وظایف‌شان اطلاعات کافی ندارند و وظایف‌شان را در اثر تجربه‌ای که در حین مدیریت کسب کرده‌اند انجام می‌دهند همچنین از

نهایی با جمع‌بندی موارد مشترک (۱۰۰٪ توافق) انجام گردید.

پس از استخراج کلیه نیازهای آموزشی از روش‌های دلفی و تجزیه و تحلیل شغل، مستندات ادغام و جمع‌بندی گردید و لیست نهایی نیاز آموزشی مدیران پرستاری در دو گروه نیازهای فردی و سازمانی طبقه بندی شد. جهت انجام پژوهش اصول اخلاقی مورد نظر (کسب اجازه، رضایت آگاهانه، محرمانه بودن اطلاعات و...) رعایت شده است.

### یافته‌ها

در این پژوهش در روش دلفی، ۲۰ نفر از صاحب‌نظران برجسته و متبحر در زمینه مدیریت پرستاری که دارای شرایط ورود به مطالعه بودند، انتخاب شدند که از این تعداد ۵ نفر مرد و ۱۵ نفر زن بودند. میانگین سن آن‌ها ۴۵ سال و میانگین سنوات خدمتی در پست مدیریتی ۳ سال بود. کلیه افراد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند.

یافته‌های این پژوهش در قالب نیازهای آموزشی مدیران پرستاری که از طریق دو مرحله دلفی و تجزیه و تحلیل شغل به شرح زیر حاصل گردید:

افراد صاحب‌نظر شرکت‌کننده در دلفی مرحله اول در مورد نیازهای آموزشی مدیران پرستاری به شرح زیر توافق داشتند:

مهارت‌های ارتباطی ۱۰۰٪، اصول و مبانی مدیریت ۷۰٪، مدیریت بحران ۵۰٪، مسایل قانونی و اخلاقی در پرستاری ۴۰٪، روش تحقیق ۳۰٪، مدیریت زمان و مدیریت منابع انسانی ۲۵٪، آشنایی با قوانین و مقررات اداری و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله ۲۰٪، IT، مدیریت استرس، کنترل عفونت‌های بیمارستانی، مدیریت نوین ۱۵٪، اقتصاد بهداشت و درمان، مفاهیم پرستاری، روش‌های نیازسنجی آموزشی، مکالمه و ترجمه زبان ۱۰٪، اصول مستند سازی، تفکر تیمی و تیم سازی، ارزیابی کیفی بخش‌ها، تکنیک آرامش ذهن، آموزش احکام شرع مقدس و انطباق، مدیریت اسلامی، سیستم HIS، آشنایی با روش‌های انجام کار و مراقبت‌ها، شیوه‌های تدریس، روش مقاله‌نویسی، مبانی روان‌شناسی، آشنایی با بیماری‌های شغلی، مدیریت تفکر انتقادی، مهارت شاد زیستن ۵٪.

۱ - تهیه پرسشنامه دلفی.

۲ - انتخاب افراد صاحب‌نظر و متبحر با استفاده از روش گلوله برفی (از مدیران پرستاری دو دانشگاه ایران و شهید بهشتی به عنوان صاحب‌نظر خواسته شد که افراد متبحر دیگری را معرفی نمایند آنان اسامی و شماره تماس تعدادی از مدیران پرستاری سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی را اختیار اینجانب قرار دادند این روند تا تعیین کلیه افراد مورد نیاز ادامه پیدا کرد).

۳ - جلب توافق افراد صاحب‌نظر و متبحر (مدیران پرستاری دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور) با تماس تلفنی و انجام مذاکره جهت شرکت در طرح نیازسنجی. ۲۰ نفر به این طریق انتخاب شدند.

۴ - ارسال پرسشنامه به افراد صاحب‌نظر و متبحر و دریافت پاسخ با از طریق فاکس و پست الکترونیکی.

۵ - تجزیه و تحلیل پاسخ‌های افراد صاحب‌نظر و متبحر.

۶ - گنجاندن پاسخ‌ها در یک پرسشنامه دیگر برای مرحله بعدی.

۷ - تجزیه و تحلیل مجدد اطلاعات حاصله، تا زمانی که توافق کامل در مورد اولویت و رتبه‌بندی نیازها و اهداف حاصل آید.

۸ - تجزیه و تحلیل نهایی داده‌ها.

۹ - استخراج نیازهای آموزشی از دیدگاه افراد صاحب‌نظر و متبحر (با روش دلفی).

در خصوص تجزیه و تحلیل شغل نیز با توجه به شرح وظایف مدیران پرستاری که مصوب وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی می‌باشد، نیازهای آموزشی بر اساس ایزو ۱۰۰۱۵ توسط وزارت متبوع جهت کلیه رسته‌های شغلی استخراج گردیده است. در این روش با توجه به رئوس مسؤلیت و وظایف مدیران پرستاری نیازهای آموزشی آنان تعیین شده که ضروریست در هر دانشگاه در برنامه‌ریزی آموزشی گروه فوق مورد استفاده قرار گیرد.

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش دلفی به منظور اجماع نظرات افراد در مورد نیازهای آموزشی مدیران پرستاری به هر کدام از افراد صاحب‌نظر یک کد داده شد بعد از دریافت پاسخ پرسشنامه اول نظرات افراد وارد محیط Excel گردید و بعد از جمع‌بندی و ادغام نظرات توسط پژوهشگر پرسشنامه دوم بر مبنای نتایج دلفی اول طراحی و مجدداً به افراد ارسال گردید و تحلیل

اطلاعات جامع در ارتباط با سیستم پرستاری بیمارستان (چارت سازمانی مصوب، هدف، نوع فعالیت، گزارشات ماهیانه و سالیانه، گزارش حساسی پرستاری، پرونده‌های کارکنان، مصاحبه با کارکنان و مددجویان: بر حسب نوع بستری، نیاز مراقبتی، خدمات ارائه شده - منابع/ ساختار فیزیکی/ امکانات و تجهیزات نیازهای آموزشی اصول و مبانی مدیریت، ارزیابی کیفی و کمی، مدیریت نیروی انسانی در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤولیت تدوین و اجرای برنامه‌های آموزش به بیمار و خانواده در سطوح مختلف پیشگیری با شرح وظیفه بررسی نیازهای آموزشی مددجویان و خانواده نیازهای آموزشی ارتباطات در مدیریت، آموزش سلامت، مهارت‌های سخنرانی، برنامه‌ریزی آموزشی و بر اساس شرح وظیفه نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزش سلامت روش‌های کنترل و نظارت بر اثربخشی آموزش در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤولیت ایجاد هماهنگی و مشارکت فعال در برنامه‌ریزی‌های بهداشتی، درمانی و توانبخشی مرکز با شرح وظیفه شرکت در جلسات مرتبط با امور مختلف بیمارستان نیازهای آموزشی اصول و مبانی مدیریت در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤولیت مشارکت در تنظیم بودجه جهت فعالیت‌های مرکز با شرح وظیفه تعیین و پیشنهاد بودجه مورد نیاز و الویت‌بندی آن‌ها جهت اجرای برنامه‌های پرستاری اصول و مبانی مدیریت در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤولیت مشارکت در طرح‌های پژوهشی با شرح وظیفه نیازسنجی پژوهشی دوره آموزشی روش تحقیق، و بر اساس شرح وظیفه طراحی پروپوزال دوره‌های آموزشی روش تحقیق و آمار و بر اساس شرح وظیفه اجرای طرح پژوهشی دوره‌های آموزشی روش تحقیق، آمار و آشنایی با نرم افزار SPSS و بر اساس شرح وظیفه تهیه گزارش نهایی دوره آموزشی مقاله‌نویسی در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤولیت برنامه‌ریزی و ارائه پیشنهاد جهت پیشگیری از عفونت (کنترل عفونت) با شرح وظیفه شرکت در جلسات مرتبط با کنترل عفونت و ارائه پیشنهادها و راه‌کارها نیازهای آموزشی، عفونت‌های بیمارستانی و راه‌های کنترل عفونت و بر اساس شرح وظیفه نظارت بر عملکرد سوپروایزرین کنترل عفونت و

که مهارت‌های ارتباطی ۱۰۰٪ و اصول و مبانی مدیریت با ۷۰٪ بالاترین میزان توافق را داشتند با ۵٪ از کمترین میزان توافق برخوردار بودند. نتایج فوق در پرسشنامه دور دوم دلفی در اختیار شرکت‌کنندگان در تحقیق قرار گرفت.

افراد صاحب‌نظر شرکت‌کننده در دلفی دور دوم در مورد نیازهای آموزشی مدیران پرستاری در مورد عناوین زیر به توافق نهایی (۱۰۰٪) رسیدند:

مدیریت زمان، مدیریت بحران، مدیریت منابع انسانی، قانون و اخلاق در پرستاری، مهارت‌های ارتباطی، اصول و مبانی مدیریت، ارزیابی کیفی بخش‌ها، آموزش احکام شرع مقدس و انطباق، سیستم HIS، مدیریت استرس، کنترل عفونت‌های بیمارستانی، مدیریت تفکر انتقادی، اصول مستندسازی ۱۰۰٪ توافق را به دست آوردند و به عنوان نیازهای آموزشی مدیران پرستاری در نظر گرفته شدند.

نیازهای آموزشی مدیران پرستاری در روش تجزیه و تحلیل شغل با توجه به رئوس مسؤولیت آنان به شرح ذیل می‌باشد:

بر اساس شرح مسؤولیت برنامه‌ریزی در زمینه‌های ارتقای کیفی و بهبود مستمر ارائه خدمات به مددجویان، شرح وظیفه بررسی سیستم از نظر کیفیت خدمات پرستاری نیازهای آموزشی، اصول و مبانی مدیریت، ارزیابی کیفی بخش‌ها، ارتقای مستمر فرآیند و شرح وظیفه برنامه‌ریزی در جهت ارتقای سیستم و رفع نواقص موجود و ارتقای فرآیندهای مراقبتی اصول و مبانی مدیریت، بهبود کیفیت خدمات پرستاری، روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤولیت شرکت فعال در نهادهای سیاست‌گذاری و کمیته‌های خاص با شرح وظیفه همکاری فعالانه در کمیته‌های بیمارستانی (آموزشی، پژوهشی، کنترل و نظارت کنترل عفونت) نیازهای آموزشی ارتباطات، برنامه‌ریزی و روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله و بر اساس شرح وظیفه همکاری فعالانه در نهادهای دولتی، انجمن‌ها و مراکز سیاست‌گذاری بهداشت و درمان نیازهای آموزشی، اصول و مبانی مدیریت و اقتصاد بهداشت و درمان در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤولیت تعیین اهداف (کوتاه مدت، میان مدت، دراز مدت) با شرح وظیفه بررسی و گردآوری

کارکنان (تشویق و تنبیه) گروه پرستاری با شرح وظیفه ارزشیابی عملکرد کارکنان نیازهای آموزشی اصول و مبانی مدیریت در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح وظیفه تشویق و تنبیه پرسنل بر اساس ارزشیابی عملکرد نیازهای آموزشی مدیریت رفتار سازمانی، اصول و مبانی مدیریت و ارتباطات در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت اداره جلسات داخل و خارج مرتبط با وظایف واحدها با شرح وظیفه شرکت در جلسات نیاز آموزشی فن اداره جلسات در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت تشکیل و اداره جلسات اختصاصی و ویژه در جهت حل مشکلات واحدهای ذیربط با بهره‌مندی از فن‌آوری‌های علمی حل مسأله و با شرح وظیفه اداره جلسات حل مشکل نیازهای آموزشی فن اداره جلسات، تصمیم‌گیری و حل مسأله و روش‌های مشکل‌گشایی در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت تأمین نیازهای آموزشی کارکنان شامل: آشناسازی پرسنل جدیدالورود با مقررات خطمشی‌ها با شرح وظیفه نیازسنجی آموزشی نیاز آموزشی تکنیک‌های تعیین معیارهای آموزشی (نیازسنجی آموزشی، و بر اساس شرح وظیفه نظارت بر اجرای دوره‌های آموزشی جهت پرسنل (جدید الورد و...) نیازهای آموزشی روش تدریس و سنجش و ارزشیابی فراگیر و بر اساس شرح وظیفه ارزشیابی آموزشی نیاز آموزشی روش‌های ارزشیابی فراگیران در نظر گرفته شد.

در بخش تجزیه و تحلیل شغل با بررسی شرح وظایف نیازهای متعددی استحصال گردید که خلاصه آن به شرح ذیل می‌باشد:

اخلاق و قانون در پرستاری، ارزشیابی کیفی بخش‌ها، بهبود کیفیت خدمات پرستاری، آشنایی با استانداردهای ساختار، تجهیزات و نیروی انسانی، مدیریت بحران، آموزش سلامت، سیستم HIS، کنترل عفونت‌های بیمارستانی و آشنایی با روش‌های انجام کار و مراقبت‌ها، اصول و مبانی مدیریت، روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله، مهارت‌های ارتباطی، اقتصاد بهداشت و درمان، مدیریت نیروی انسانی، مهارت‌های سخنرانی، روش تحقیق، آمار، نرم‌افزار SPSS، مقاله‌نویسی، مدیریت رفتار سازمانی، فنون مصاحبه، مکاتبات اداری، تفکر تیمی و تیم‌سازی، فن اداره جلسات، نیاز سنجی آموزشی، روش تدریس، سنجش و ارزشیابی فراگیر، آموزش احکام شرع مقدس و انطباق در نظر گرفته شد.

رعایت موارد کنترل عفونت در بخش‌ها نیازهای آموزشی ارزشیابی کیفی بخش‌ها و اصول و مبانی مدیریت در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت مدیریت نیروی انسانی با شرح وظیفه مطالعه قوانین و مقررات نیروی انسانی و نیازهای پرسنلی سازمان و تعیین برآورد سطوح مختلف نیروی انسانی مورد نیاز بخش‌های پرستاری بر اساس استانداردهای علمی دوره‌های آموزشی مدیریت نیروی انسانی در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح وظیفه پیشنهاد و مصاحبه با داوطلبان و انتخاب افراد صلاحیت‌دار و معرفی آن‌ها به کارگزینی جهت به‌کارگیری، نیازهای آموزشی مدیریت رفتار سازمانی، ارتباطات، تکنیک‌های مصاحبه، اصول و مبانی مدیریت در نظر گرفته شد.

و بر اساس شرح وظیفه تعیین حدود و انتظارات و عوامل عملکردی در رده‌های مختلف شغلی با توجه به امکانات و شرح وظایف مصوب نیاز آموزشی اصول و مبانی مدیریت در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح وظیفه به‌کارگیری نیروی انسانی بر اساس توانایی افراد در شیفت‌های مختلف کاری، نیازهای آموزشی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت پیشنهاد انتصاب و انتقال کارکنان تحت نظارت به ریاست مرکزی جهت واحدهای ذیربط با شرح وظیفه مطالعه، دسته‌بندی درخواست‌های انتقال تصمیم‌گیری در مورد انتصاب و انتقال پرسنل پرستاری نیازهای آموزشی اصول و مبانی مدیریت و مکاتبات اداری در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت رهبری و هدایت واحدهای ذیربط در جهت تحقق اهداف سازمانی با شرح وظیفه نظارت بر عملکرد و ارایه راه‌کارها و دستورالعمل‌ها و رفع نواقص موجود در سیستم نیازهای آموزشی اصول و مبانی مدیریت و تفکر تیمی و تیم‌سازی در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت ارایه الگوی مناسب پرستاری با: برقراری ارتباط مؤثر/ عملکرد مطلوب با شرح وظیفه ایجاد شبکه‌های ارتباطی در درون سیستم پرستاری نیازهای آموزشی ارتباطات و اخلاق و قانون در پرستاری در نظر گرفته شد.

بر اساس شرح مسؤلیت اتخاذ تدابیر لازم و ارایه راهکارهای اساسی در جهت ایجاد تقویت انگیزش در

کارکنان، نحوه جلب مشارکت مردمی می‌باشد. مهم‌ترین نیاز آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های ادراکی مربوط به روش‌های ایجاد حساسیت و مسؤلیت‌پذیری در پرسنل، توانایی ارائه ایده‌های جدید خلاقیت و نوآوری، تجزیه و تحلیل مسایل مدیریتی می‌باشد. کمترین نیاز مربوط به رعایت ارزش‌ها و سلسله مراتب اداری، درک تصمیمات شورای به جای تصمیم فردی، نحوه اطلاع‌رسانی به کارکنان و جامعه می‌باشد. یافته‌های پژوهش در مورد مهم‌ترین نیازهای آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های انسانی مربوط به روش‌های ایجاد علاقه و انگیزه، راه‌های ارتقای رضایت شغلی، فن سخنوری و بیان و نفوذ در کارکنان یا گروه و کمترین نیاز مربوط به مهارت‌های ارتباط مؤثر با ارباب رجوع، استفاده مناسب از تشویق و تنبیه و تحمل نظرات دیگران می‌باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد تعدادی از نیازهای آموزشی ارائه شده در تحقیق فوق با نتایج این پژوهش مطابقت دارد (۵).

تحقیقی توسط عظیمیان تحت عنوان «بررسی نیازهای آموزشی مدیران پرستاری درباره تضمین کیفیت مراقبت‌های پرستاری در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهر قزوین در سال ۱۳۷۶» انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که اکثر واحدهای پژوهش در دو بعد دانش و عملکرد نیاز آموزشی زیاد داشتند که به خصوص در زمینه استانداردها و ابزارهای تضمین کیفیت و آموزش تضمین کیفیت به سایر کارکنان، نیاز به آموزش بیشتر مشاهده شده است. در بررسی ارتباط مشخصات فردی واحدهای مورد پژوهش و میزان نیاز آموزشی آنان نتایج نشان داده که تنها بین سابقه کار مدیریتی و میزان نیاز آموزشی واحدهای مورد پژوهش ارتباط آماری معناداری وجود داشته است (۹).

تحقیق مشابه دیگری با عنوان «برآورد نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» توسط توانگر در سال ۱۳۷۸ انجام شده است. هدف اصلی این تحقیق ایجاد مبنایی برای توسعه یک برنامه آموزشی است که طرح و اجرای آن بتواند با توسعه آگاهی‌ها، مهارت‌های و توانایی‌های مدیران بیمارستان‌ها موجب توانمندی سیستم درمانی شود.

محقق به بررسی نیازهای آموزشی در سطوح مختلف مدیریتی (عالی، میانی و اجرایی) می‌پردازد و اولویت‌های آموزشی را با توجه به نیازهای فردی و

در خاتمه با جمع‌بندی موارد مورد نیاز از دو روش فوق، نیازهای آموزشی مدیران پرستاری در دو گروه نیازهای فردی و نیازهای سازمانی به شرح ذیل تقسیم‌بندی شد.

نیازهای فردی شامل: مهارت‌های سخنرانی، مقاله‌نویسی، مکالمه و ترجمه زبان و فن اداره جلسات بودند. و نیازهای سازمانی شامل: IT، اخلاق و قانون در پرستاری، ارزیابی کیفی بخش‌ها، بهبود کیفیت خدمات پرستاری، آشنایی با استانداردهای ساختار، تجهیزات و نیروی انسانی، مدیریت بحران آموزش سلامت، سیستم، HIS کنترل عفونت‌های بیمارستانی، آشنایی با روش‌های انجام کار و مراقبت‌ها، اصول و مبانی مدیریت، مدیریت نیروی انسانی، فنون مصاحبه، روش تحقیق آمار- نرم‌افزار SPSS، مکاتبات اداری، اقتصاد بهداشت و درمان، تفکر تیمی و تیم‌سازی، روش تدریس، آموزش احکام شرع مقدس و انطباق، نیازسنجی آموزشی، سنجش و ارزشیابی فراگیر و مدیریت تغییر مدیریت تفکر انتقادی، مدیریت استرس، مهارت‌های ارتباطی، روش‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله و مدیریت زمان بودند.

## بحث

در این تحقیق نیازهای آموزشی مدیران پرستاری جهت نیازسنجی آموزشی از دیدگاه شغل از دو طریق شامل الف- دیدگاه افراد صاحب‌نظر و متبحر با تکنیک روش دلفی ب- بررسی شرح وظایف با تکنیک تجزیه و تحلیل شغل، استفاده گردید.

در تحقیقی که توسط جمشیدی و یار محمدیان با تحت عنوان بررسی نیاز مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان استان اصفهان انجام شد مشخص گردید که ۵۲٪ مدیران در هیچ دوره آموزشی رسمی مدیریت شرکت نکرده‌اند و بیشترین میزان نیاز مدیران، نیاز به آموزش مهارت‌های اجرایی و برنامه‌ریزی می‌باشد. نتایج در مورد نیازهای آموزشی مدیران در زمینه مهارت‌های فنی و تخصصی مربوط به روش‌های استفاده در فنون و تکنولوژی جدید مدیریتی، مهارت در فنون و تکنیک‌های ارزشیابی، آشنایی با شیوه‌های مدیریت و رهبری می‌باشد. کمترین نیاز در پژوهش فوق مربوط به مهارت در شیوه نگارش و مکاتبات اداری، آشنایی با قوانین و مقررات و شرح وظایف

پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های زیر نیز در این راستا مدنظر محققان دیگر قرار گیرد:

۱- بررسی نیازهای آموزشی سایر پرسنل پرستاری (سوپروایزرین، سرپرستاران، پرستاران) با استفاده از الگوی پیشنهادی این پژوهش.

۲- بررسی نیازهای آموزشی مدیران سایر سازمان‌ها با استفاده از الگوی پیشنهادی این پژوهش.

۳- بررسی نیازهای آموزشی کارکنان سایر سازمان‌ها با استفاده از الگوی پیشنهادی این پژوهش.

پژوهشگر در این تحقیق با محدودیت خاصی مواجه نگردد.

سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد و نیز رابطه آن‌ها را با متغیرهایی جنسیت، سطح مدیریت، سنوات خدمت، سابقه کار و سطح تحصیلات مدیران ارزیابی نموده است.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مهم‌ترین نیازهای آموزش مدیران سطح اول بیمارستان‌های مورد پژوهش در زمینه پیش‌فکالی، سرعت انتقال ذهنی، مهارت‌های تحلیلی و خلاقیت است. مهم‌ترین نیازهای آموزشی مدیران سطح میانی در زمینه مهارت‌های اجتماعی، سرعت انتقال ذهنی، مهارت و عادت و یادگیری است و در سطح مدیران اجرایی، مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با شغل، مهارت و توانایی‌های اجتماعی، مهارت و عادت یادگیری و انعطاف‌پذیری روانی است (۱۳).

### تشکر و قدردانی

بدین وسیله از همکاران محترم دفتر پرستاری دانشگاه علوم پزشکی تهران و مدیران محترم پرستاری دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور که در این تحقیق همکاری صمیمانه‌ای داشتند تقدیر و تشکر می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

از نتایج این پژوهش می‌توان در تدوین دوره‌های آموزشی مدیران پرستاری بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه‌های علوم پزشکی استفاده نمود. از الگوی استفاده شده در این پژوهش می‌توان در نیازسنجی آموزشی سایر گروه‌های شغلی استفاده نمود.

### منابع

- 1 - Cherry B, Jacob S. Contemporary Nursing Issue, Trends and Management. Third Edition: Philadelphia: Mosby Co; 2004.
- 2 - Ratnapalan S, Hilliard R. Need Assessment in Postgraduate Medical Education: a Review Department of Pediatric Medicine of Toronto. Medical Education. 2002; 14(1).
- 3 - Effron M, Gandossy R, Goldsmith M. Human Resources in 21<sup>st</sup> Century United Kingdom: John Wiley and Sons Publications; 2003.
- 4 - Sullivan E, Decker P. Effective Leadership and Management in Nursing. New Jersey: Pearson Practice Hall; 2005.
- 5 - Yarmohammadiyan M.H, Managers and health care professionals and effective need assessment methods. Iranian journal of Education in physician science. Esfahan University of Medical Science Co. 1381; 2(2). (Persian).
- 6 - Fathi Vajargah K. In-service Education Planning. Tehran: Samt Co; 1383. (Persian).
- 7 - Grant, J. Learning Need Assessment Assessing the Need, British Medical Journal. 2002; 12(2).
- 8 - Pilehroody S, Evaluating management quality, Tehran, Ministry of health & Medical Education, 1385. (Persian).
- 9 - Azimian J. The survey study of educational needs assessment of clinical nursing managers about quality assurance of nursing care in Ghazvin hospitals. A thesis for master degree, Tehran University of Medical Science. 1376. (Persian).
- 10 - Desler G. Translated by A. Parsaeiyan and M. Aarabi. Essential of human resource management. Tehran, Cultural Research Office Co; 1378. (Persian).
- 11 - Morgan S. Need Assessments of Nursing Manager by Expert Panel Method. Nursing Education, 2005.
- 12 - Yarmohammadian M, Yousefi A, Ansari M. Educational need assessment of hospitals manager by job analysis: A quality research. Management and information in health and treatment Journal. 1383; 1(1). (Persian).
- 13 - Tavangar A. Educational need assessment of hospitals manager of Esfahan University of Medical Science. A thesis for master degree, Khorsgan Azad University. 1378. (Persian).



## Assessing educational needs of nurse managers affiliated to state hospitals

Abaszadeh<sup>1</sup> MM (Ph.D) - Nikbakht Nasrabadi<sup>2</sup> A (Ph.D) - Vaskoui Eshkevari<sup>3</sup> Kh (MSc.).

**Introduction:** Educational programmes are designed to meet educational needs of learners. Therefore, need identification is the first step in educational planning. Nurses need new skills considering how rapidly the science borders are expanding. Identifying educational needs of nurse managers could be an effective way to empower them. This survey aimed at determining the educational needs of nurse managers of state hospitals, through Delphi method and job analysis.

**Methods:** The study utilized mixed method by combing Delphi method and job analysis to determine educational needs of nurse managers. 20 nurse managers drawn from universities of medical sciences were recruited to the study. With reference to nurse managers' task description –approved by Ministry of Health and Medical Education- educational needs were discovered based on ISO 10015 (launched by Ministry of Health for all job categories).

**Results:** Educational needs of nurse managers were categorized in two groups of personal and organizational needs. Personal needs included skills in lecturing, article writing, English conversation and translation as well as running meetings. Organizational needs consisted of IT, Nursing ethic and law, quality assessment of wards, quality improvement in nursing care, standards of structure, equipments and human resources, crisis management, health education, HIS system, hospital infection control, nursing care procedure, management principles, human resource management, interview technique, research methods, statistics, SPSS software, health economics, teamwork and teambuilding, educational methods, religious practices and adjustments, educational need assessment, comprehensive evaluation, change management, critical thinking, stress management, communication skills, decision making techniques, problem solving and time management.

**Conclusion:** Since the study revealed that significant needs in performing professional tasks of nurse managers have not been met, the results could be applied in developing educational programmes for nurse managers of university hospitals. The mixed method and educational need assessment model used in this study, could be used in assessing educational needs of other managers.

**Key words:** Need analysis, Nursing management, Qualitative research

---

1 - Professor, Urmia University, Urmia, Iran

2 - Associate Professor, School of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

3 - Corresponding Author: MSc. RN., Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran  
e-mail: [ava.vaskooi@gmail.com](mailto:ava.vaskooi@gmail.com)