ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز مجری آموزشهای مهارتی و حرفه ای علـوم پزشـکی در بخـش غیردولتی : یک مطالعه موردی

سیدعلیرضا علوی[1]، محمد حسین پور[2*]، یداله مهرعلی زاده[3]

۱. دانشجوی دکترای گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
۳. استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

نشریه پایش
سال نوزدهم، شماره سوم، خرداد ـ تیر ۱۳۹۹ صص ۳۳۶- ۳۱۹
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۳/۱۲
[نشر الکترونیک پیش از انتشار- ۹ تیر ۹۹]

چکیده

مقدمه: با توجه به ماموریت جهاددانشگاهی در راستای تحقق نقشه جامع علمی کشور از طریـق آموزشـهای مهـارتی و تکـالیف قانونی این نهاد در برنامه ششم توسعه کشور در حوزه توسعه آموزش، هدف از انجام ایـن پـژوهش ارایـه الگـوی توانمندسـازی مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی به عنوان مجری آموزشهای مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی بود.

مواد و روش کار: این پژوهش با رویکردی کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد بود. داده ها از طریق مصاحبه هـای نیمـه سـاختار یافته جمع آوری شده و در این راستا، با به کارگیری روش نمونه گیری گلوله برفی با ۲۱ نفر از سیاست گذاران، اعضـای هیـات علمی و مدیران آموزشی جهاددانشگاهی، مصاحبه به عمل آمد. تجزیـه و تحلیـل داده هـا بـه روش داده بنیـاد در سـه مرحلـه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شده و براساس این فرآیند، ۴۸۵ کـد بـاز، ۱۰۴ مفهـوم و ۲۴ مقولـه استخراج شد.

یافته ها: در الگوی نهایی مقوله ها در ذیل مؤلفه های اساسی نظریه داده بنیاد شامل مقوله محوری «ارایه الگوی توانمندسـازی مدیران » با توجه به شرایط علّی (سه مقوله)، شرایط زمینه‌ای (چهار مقوله)، شـرایط میـانجی (سـه مقولـه)، راهبردهـا (هفـت مقوله) و پیامدها (شش مقوله) به دست آمد.

نتیجه گیری: توسعه آموزشهای مهارتی و حرفه ای توسط جهاددانشگاهی در سطح ملی و بین المللـی بـه عنـوان یـک تکلیـف قانونی، نیازمند توجه فزآینده و جدی تر برای فرآیند توانمندسازی مدیران مراکز مجری این آموزشها در این نهاد است.

کلیدواژه: توانمندسازی، جهاددانشگاهی، آموزشهای مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی، نظریه داده بنیاد

* نویسنده پاسخگو: اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، گروه مدیریت آموزشی
E-mail: hosseinpour6@yahoo.com

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

مقدمه

امروزه با گسترش نگاه سرمایه ای به نیروی انسانی، جایگاه ارتقای این منبع در سازمانها از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. نیروی انسانی کارآمد، ارزشمندترین منبع هر سازمانی به حساب می‌آید و قسمت اعظم سرمایه گذاریها، معطوف به نیروی انسانی گردیده است [۱]. سازمانهای مدرن طی چند دهه اخیر شاهد یک فضای شغلی به سرعت در حال تغییر، نامشخص و بسیار رقابتی هستند؛ [۲] و صرف نظر از اندازه و بازار می‌کوشند تا کارکنان توانمند خود را حفظ کرده و بر نقش مهم آنان در اثربخشی سازمان تاکید کنند؛ [۳]. از این رو توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است؛ [۴]. به طوری که در حال حاضر مباحث توانمندسازی یکی از حوزه های مهم و پرکاربرد در سازمان ها و مدیریت انسانی منابع است و سازمان ها سعی دارند با استفاده از این مفهوم، مدیریت منابع انسانی خود را به بیشترین بهره وری وکارایی برسانند. در این بین توانمندسازی مدیران یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره وری و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است [۵]. هرچند برای تحقق توسعه سازمانی و به دست آوردن مزیت رقابتی در دهه ۹۰ میلادی تاکید مدیران بر تدوین راهبرد در سازمان بود. اما، در سال‌های اخیر با تغییر الگووارە، توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی منابع انسانی به خصوص مدیران بنا نهاده شده است به گونه ای که سازمان‌ها، توانمندسازی را به عنوان مزیتی رقابتی می‌نگرند [۶]. از سوی دیگر، کیفیت جدی‌ترین خواسته و مطالبه مشتریان از سازمان‌های امروزی است. راز ماندگاری و بقای واقعی هر سازمان را باید در میزان توجه به عنصر کیفیت جستجو نمود [۷]. لازمه کیفیت در ارایه خدمات و محصولات نیز، بهره مندی سازمان‌ها از نیروی انسانی ماهر است. به هم دلیل توسعه آموزش-های مهارتی در سالیان اخیر در ساختارهای تصمیم گیری و سیاست گذاری کشور و به دنبال آن در ساختارهای اجرایی رو به گسترش نهاده است. از نظر کارشناسان انتقادات زیادی به ساز و کارهای منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در ایران وارد است. اشکالاتی که باعث از بین رفتن خوشنامی دولت‌ها در بسیاری از عرصه ها از منظر مردم شده است [۸]. از این رو اقبال به فعالیت-های بخش غیردولتی در جامعه روبه افزایش است. در نقشهٔ جامع علمی کشور که به عنوان مجموعه‌ای جامع و هماهنگ و پویا و آینده نگر، شامل مبانی، اهداف، سیاست ها و راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش های اسلامی برای دستیابی به اهداف چشم انداز بیست ساله کشور تعریف شده، توسعه آموزش‌های مهارتی با استفاده از توان و ظرفیت بخش غیردولتی مورد تاکید قرار گرفته است. «حمایت از توسعهٔ آموزش مهارتهای پیشرفته با مشارکت بخش خصوصی، به منظور افزایش سهم کشور از بازارهای بین‌المللی» و "تقویت و حمایت از آموزش-های مهارتی از طریق تمرکز در سیاست‌گذاری و نظارت به همراه تقویت مشارکت بخش‌های غیردولتی" از جمله موارد ذکر شده در نقشه جامع علمی کشور است [۹]. ستاد راهبری نقشه جامع علمی کشور براساس سیاستها و راهبردهای یادشده، در سندی با عنوان " مأموریت های جهاددانشگاهی در اجرای نقشه جامع علمی کشور" این نهاد غیردولتی را مکلف به مشارکت در توسعه آموزش های تخصصی نوین و مهارت های پیشرفته در سطح ملی و بین المللی با تأکید بر نیازهای کشور و جهان اسلام در حوزه های منتخب کرده است [۱۰]. با توجه به سوابق همکاریهای جهاددانشگاهی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان دو عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی در برگزاری دوره های مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی، توانمندسازی مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی می تواند نقش بسزایی در تحقق اهداف عنوان شده در نقشه جامع علمی کشور درخصوص مشارکت بخشهای غیردولتی در برگزاری آموزشهای مهارتی داشته باشد.

هرچند تحقیقات گسترده ای در حوزه توانمندسازی منابع انسانی انجام شده، اما سمت و سوی بیشتر این تحقیقات در داخل کشور به سمت بخشهای دولتی و در حوزه آموزشی، مراکز آموزش عالی است. به طور نمونه، جبارزاده و همکاران [۵] در پژوهش خود به ارائه الگو توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی پرداخته و تصریح کرده اند که در دسترس قرار دادن منابع کافی و استفاده از نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای انگیزشی، تأثیر بالایی بر ارتقای توانمندی دارد که در تصمیم-گیری‌های مدیریتی و بکارگیری سیاست‌های سازمانی باید مدنظر قرار گیرند. حاجی زاده و حافظیان [۱۱] نیز در تحقیقی به شناسایی مؤلفه های توانمندسازی مدیران زن درآموزش و پرورش و ارائه الگوی مناسب آن پرداخته و در شناسایی مؤلفه های توانمندسازی مدیران زن به ۱۰ مولفه در بعد سیاسی، ۱۶ مولفه در بعد اجتماعی و ۱۷ مولفه در بعد روانی اشاره کرده اند. همچنین

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

الگوی ارایه شده توسط محمدی و همکاران [۷] برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در پنج رویکرد مدیریتی- فنی، انگیزشی- فوق انگیزشی، توانمندی‌های شخصی و معنوی، شناختی- فراشناختی و ساختاری-ارتباطی تدوین گردیده است. بیات و همکاران [۱۲] در پژوهش خود غنی‌سازی، اجرای نظام پیشنهادها، تیم‌سازی و مشارکت کارکنان را به عنوان عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور شناسایی کرده اند. در حوزه توانمندسازی منابع انسانی در آموزش عالی می توان به الگوی توانمندسازی کارکنان و اساتید در دانشگاه‌ها و با تأکید بر دانشگاه‌های کارآفرین و ارزش‌آفرین در سه بعد و ۲۲ مؤلفه برای اساتید و ۲۳ مؤلفه برای کارکنان نظام آموزش عالی به‌عنوان الگویی پیشنهادی جهت توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه‌ها در ایران اشاره کرد که توسط فاضل و همکاران [۱۳] ارایه شده است. مجدالدین [۱۴] هم در پژوهشی الگوی توانمندسازی مدیران مراکز آموزش عالی دانشگاه جامع علمی کاربردی را ۱۲ بعد و چهار رویکرد ارتباطی، انگیزشی، روانشناختی وارزشی ارایه کرده است. احساس امنیت و رضایت شغلی، تقسیم قدرت و تفویض اختیار، چشم انداز و ماموریت، خودباوری و خودشکوفایی، اخلاق و رفتار حرفه ای، شیوه های آموزش و کسب مهارت و دانش و نظام پرداخت و پاداش مولفه های نهایی الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران را تشکیل می دهند که در پژوهش نیازآذری و تقوایی یزدی [۱۵] به آن پرداخته شده است. نتایج پژوهش ترک زاده و همکاران [۱۶] نیز نشان می دهد که توسعه و اِعمال برنامه توانمندسازی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با رویکرد راهبردی زمینه رشد و توسعه دانشگاه بامیان را فراهم می سازد. حسینی و همکاران [۱۷] در پژوهش خود با بیان این که روند ارتقای برنامه های توانمندسازی در دانشگاه های علوم پزشکی در ایران آهسته تر از دیگر نقاط جهان است، بر تسریع در این روند تاکید و مدلی جهت توانمندسازی دانشجویان علوم پزشکی با رویکرد استقرار دانشگاه ارزش آفرین ارایه داده اند. همچنین مرادی و دیده بان [۱۸] در پژوهش خود، توانمندسازی اعضای هیات علمی در نظام آموزش پزشکی را مورد بررسی قرار داده و با اشاره به ارتقای مهارت‌ها و صلاحیت‌های مختلف حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی توسط برنامه های توانمندسازی، خاطرنشان کرده اند که اعضای هیئت علمی و افراد دخیل در برنامه‌های توانمندسازی باید نسبت به ضعف‌های ذاتی برنامه‌های سنتی توانمندسازی آگاه گردند و در عین‌حال باید توجه داشت که توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی، فرآیندی پیچیده و دارای ساختاری درهم‌تنیده است. موضوعی که احمدی و سیاح برگرد [۱۹] در پژوهش خود به آن اشاره و برارتقای وضعیت توانمندسازی اعضای هیات علمی تاکید کرده اند. پیشنهاد آنها ارتقای برنامه ریزی از طریق نیازسنجی و همچنین نظرسنجی از اساتید و مشارکت آنها در اجرایی کردن برنامه ها از نظر ساختاری است. در پژوهشهایی که در خارج از کشور انجام شده نیز بر توجه بیش از پیش بر توانمندسازی کارکنان از ابعاد گوناگون تصریح شده است. داناباکیام و رقا [۲۰] در مطالعه خود به شناسایی عوامل مختلف توانمندسازی و تعیین تاثیر توانمندسازی بر کارایی کارکنان پرداخته اند. این مطالعه بر پنج عامل توانمندسازی کارکنان یعنی استقلال شغلی، ارتباطات، آموزش، پاداش و فرهنگ سازمانی و تاثیر آن‌ها بر کارایی کارکنان تمرکز دارد. نورسلیم و همکاران [۲۱] در مطالعه ای به تدوین الگوی توانمندسازی برای سندرم فرسودگی و کیفیت زندگی کاری پرداخته اند. بر اساس نتایج این مطالعه توسعه الگوی توانمندسازی ساختاری با استفاده از شاخص‌های منابع، پشتیبانی و اطلاعات، مستقیما بر توانمندی روان‌شناختی افراد و توانمندسازی ساختاری به طور مستقیم بر کیفیت زندگی کاری تاثیر می‌گذارد. در حوزه مطالعات مربوط به توانمندسازی مدیران سازمانها می توان به تحقیق تأثیر واسطه ای توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی مدیران میانی در سازمانها که توسط اوه و همکاران [۲۲] انجام شده است اشاره کرد. یافته این مطالعه نشان می دهد استرس شغلی و توانمندی روان‌شناختی، ارتباط منفی قابل‌توجه و توانمندی سازی روان‌شناختی و فرسودگی شغلی هم ارتباط منفی معناداری دارند. استرس شغلی و فرسودگی شغلی از نظر آماری ارتباط مثبت و معنی دار داشته و توانمندسازی روانشناختی تا حدی واسطه ارتباط بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی است. کالوو و گارسیا [۲۳] نیز در مطالعه ای به افسردگی شغلی در مدیران میانی و تاثیر عامل سخت کوشی به عنوان یک متغییر میانجی بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی برآن پرداخته اند. براساس این پژوهش سخت کوشی تأثیر توانمندسازی ساختاری را بر توانمندی روانشناختی اصلاح می کند. سخت کوشی نیز به گرفتن نتیجه بهتر از شرایط توانمندسازی ساختاری کمک می کند. توانمندسازی روان‌شناختی هم بر رابطه بین توانمندسازی ساختاری

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

و فرسودگی شغلی تاثیر می‌گذارد. یک سطح متوسط یا بالا ازسخت کوشی برای توانمندسازی ساختاری جهت افزایش توانمندسازی روانشناختی و کاهش نشانه‌های فرسودگی شغلی در مدیران میانی مورد نیاز است. بنابراین، کارفرمایان باید برنامه های آموزشی را در مورد سخت کوشی ارتقا دهند و برای مدیران دارای سخت کوشی کم، پیش از توانمندسازی ساختاری لازم است درخصوص ارتقا سخت کوشی تدبیری اندیشیده شود. ووگلین و همکاران [۲۴] نیز در پژوهش خود به بررسی نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان پرداخته و بر ضرورت تدوین راهبردهای آموزشی در سازمانها با هدف ارتقاء توانمندسازی کارکنان تاکید کرده اند. گارسیا و همکاران [۲۵] و همکاران در هم در مطالعه خود در تحلیل داده‌ها از کارمندان بخش دولتی نتیجه گرفته اند که یادگیری هدفمند به شدت و بطور مثبت بر توانمندسازی روان‌شناختی تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این، نتایج از رابطه مثبت و قابل‌توجه بین توانمندسازی روان‌شناختی و هم رضایت شغلی و هم تعهد عاطفی و ارتباط منفی آن با سطوح اضطراب شغلی پشتیبانی می‌کنند. یکی دیگر از پژوهشهایی که به پیامدهای توانمندسازی اشاره کرده است، مطالعه یوسف و همکاران [۲۶] است که به بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و عملکرد تولید پایدار پرداخته و نشان داده که توانمندی کارکنان رابطه ای مثبت با عملکرد اجتماعی، محیطی و اقتصادی تولید کنندگان دارد. یک نتیجه از این پژوهش به سیاست گذاران پیشنهاد می کند که سطح توانمندسازی کارمندان را در جهت بهبود عملکرد تولید پایدار تقویت کنند. البته اقبال و همکاران [۲۷] هم در مطالعه خود تایید می‌کنند که رهبری پایدار اثر غیرمستقیم مثبتی بر عملکرد پایدار از طریق امنیت روانی دارد که با وجود توانمندسازی روان‌شناختی تقویت می‌شود و توسعه شیوه‌هایی که توانمندسازی روانی را در بین کارمندان تقویت می کند، ضروری است. رضایت شغلی نیز یکی از پیامدهای توانمندسازی است که لی و همکاران [۲۸] در پژوهش خود با موضوع توانمندسازی کارکنان به بررسی آن پرداخته اند. این مطالعه نشان می دهد که توانمندسازی درکارکنانی که با مشتری در ارتباط هستند بیش از کارکنانی که با مشتری ارتباط ندارند موجب افزایش رضایت شغلی می شود. و در نهایت اوری [۲۹] در پایان نامه دکتری خود به بررسی وجود رابطه معکوس بین احساسات مدیران نسبت به توانمند سازی ساختاری و برداشت شخصی از فرسودگی شغلی پرداخته است و به اهمیت توانمندسازی ساختاری سازمانی اشاره می کند. از یک سو، تنوع مطالعات انجام شده در حوزه توانمندسازی منابع انسانی و پیامدهای مثبت آن که به اختصار به برخی از آنها اشاره شد، و از سوی دیگر لزوم توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد هر سازمان در مقوله توانمندسازی، محققان را بر آن داشت تا در این مطالعه به دنبال ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه ای پزشکی در جهاددانشگاهی باشند.

مواد و روش کار

این مطالعه با رویکرد کیفی اجرا شده است. تحقیق‌های کیفی به تحقیق‌هایی گفته می‌شوند که یافته های آن از طریق داده های آماری یا کمی کردن حاصل نشده است و با معانی مفاهیم، تعریف ها و نمادها سر و کار دارد. این نوع تحقیقات تلاشی است برای توصیف غیرکمی موقعیتها، حادثه ها و رفتار گروه‌های کوچک اجتماعی با توجه به جزئیات. تحقیق کیفی بر این فرض استوار است که کنش متقابل اجتماعی، کلیتی در هم تنیده از روابط را تشکیل می دهد که با استقراء قابل درک است [۳۰]. نظریه پردازی داده بنیاد به عنوان نوعی راهبرد کیفی و برگرفته از داده هایی است که طی فرآیند پژوهش به صورت نظام مند گردآوری و تحلیل شده اند. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده ها و نظریه ای که در نهایت از داده ها استنتاج می شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. پژوهشگر به جای این که مطالعه خود را با نظریه از پیش تصور شده ای آغاز کند، کار را با یک حوزه مطالعاتی خاص شروع کرده، اجازه می دهد که نظریه از دل داده ها پدیدار شود. نظریه برگرفته از داده ها نسبت به نظریه ای که حاصل جمع آمدن یک سلسله مفاهیم براساس تجربه یا تاملات صرف است، با احتمال بیشتری می تواند نمایانگر واقعیت باشد و از آن جا که نظریه های زمینه ای از داده ها استنتاج می شوند، می توانند با ایجاد بصیرت و ادراک عمیق تر، رهنمود مطمئنی برای عمل باشند [۳۱]. در این روش از نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده است. به این ترتیب که تحلیل گر به صورت همزمان داده هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل کرد و انتخاب نمونه بعدی با توجه به تحلیل داده های گردآوری شده پیشین انجام شد. به وسیله نمونه گیری‌های اولیه، مفاهیم و مقولات شکل گرفتند، و سایر نمونه گیری ها به منظور عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، انجام گرفت. تعداد شرکت کنندگان در این پژوهش از ابتدا قابل پیش بینی نبود. حجم نمونه توسط داده های جمع

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

آوری شده و تحلیل آنها مشخص شد. نمونه گیری بدون هیچ محدودیتی درباره مفاهیم، مقولات و یا ارتباط آنها ارائه گردید [۳۲].

نقطه اشباع نظری که درآخرین مرحلهٔ کدگذاری نظریه پردازی داده بنیاد، یعنی کدگذاری انتخابی رخ داد، تبیین کننده نظریه داده بنیاد است. کدگذاری انتخابی شامل یکی از کدگذاری های محوری به مثابه مفهوم اصلی برای محقق است. براساس این کد محوری، اهداف و ایده های محقق جست و جو شدند. روند کدگذاری باز، محوری و انتخابی سبب شد دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود. نقطه اشباع نظری بیان کننده پایایی روش تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد است؛ زیرا نقطه اشباع نظری به تکرار داده های تحقیق می پردازد و این تکرار داده ها و نتایج آن در روش شناسی، پایایی روش تحقیق را نشان داد [۳۳].

براساس این روند در این مطالعه ۲۱ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با سیاست‌گذاران، اعضای هیات علمی و مدیران جهاددانشگاهی که به نحوی در حوزه آموزشی این نهاد تاثیرگذار بوده اند، انجام شد. اشباع نظری در مصاحبه هفدهم حاصل شد اما برای اطمینان چهار مصاحبه دیگر انجام گردید. پس از اطمینان از اشباع نظری و به دست نیامدن مفاهیم جدید، مصاحبه ها متوقف شد. مصاحبه ها با اجازه مصاحبه شوند ضبط شدند و سپس پیاده سازی و تجزیه و تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام و براساس این فرآیند، ۴۸۵ کد باز، ۱۰۴ مفهوم و ۲۴ مقوله استخراج شد و الگوواره ارایه شده است. برای اعتبارسنجی این پژوهش، از سه روش تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و کثرت گرایی استفاده شده است. به این نحو که دو نفر از مشارکت کنندگان کدگذاریها را بازنگری و در تدوین الگوی پارادایمی از نظرات آن‌ها استفاده گردید. به منظور بررسی همکار و کنترل بیرونی، دو نفر از اساتید دانشگاهی کدگذاریها را بررسی و بازبینی کردند و در نهایت با نگاه کثرت گرایی و رعایت تکثر مشارکت کنندگان، مصاحبه با افراد مختلف در بخش‌ها و سطوح مختلف سازمانی و هم‌چنین نسل‌های اول تا سوم عضو جهاددانشگاهی انجام شد.

یافته‌ها

تعداد ۲۱ نفر از سیاست‌گذاران، اعضای هیات علمی، خبرگان و مدیران حوزه آموزشی جهاد دانشگاهی در مصاحبه‌های این مطالعه کیفی شرکت کردند. این افراد با میانگین سابقه کاری ۲۷ سال، از میان اعضای هیات امنا که توسط رییس جمهوری منصوب می‌شوند، روسای ادوار جهاددانشگاهی، معاونان ادوار آموزشی این نهاد، مدیران کل در ستاد مرکزی معاونت آموزشی، روسای واحدهای استانی، معاونان آموزشی در این واحدها و مدیران مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت انتخاب شدند (جدول ۱) تجزیه و تحلیل داده ها حاصل از مصاحبه ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام و براساس این فرآیند، ۴۸۵ کد باز، ۱۰۴ مفهوم و ۲۴ مقوله استخراج شد(جدول ۲). در مرحله پایانی مقولات در ذیل مؤلفه های اساسی نظریه داده بنیاد شامل مقوله محوری «یک مقوله » با توجه به شرایط علّی (سه مقوله)، شرایط زمینه‌ای (چهار مقوله)، شرایط میانجی (سه مقوله)، راهبردها (هفت مقوله) و پیامدها (شش مقوله) الگوی نهایی ارائه شد (تصویر ۱). در ادامه، مولفه های اساسی تشکیل دهنده الگوی الگوواره بررسی شده است.

شرایط علی: بازنگری در عدالت سازمانی، بازنگری در ساختار سازمانی و بازنگری در سیاستهای منابع انسانی به عنوان سه مولفه تشکیل دهنده شرایط علی در این مطالعه شناخته شدند. احساس بی عدالتی از دو جنبه بین بخشی به خصوص بین بخشهای آموزشی و پژوهشی جهاددانشگاهی و همچنین بین نسلی میان مدیران نسلهای اول و دوم با مدیران نسل سوم در زمینه های اداری، شرایط ارتقا شغلی و مزایای حرفه ای، فرصتهای تحصیلی و شرایط ورود به رسته هیات علمی از موارد مطرح شده از سوی مدیران است. شرکت کننده شماره ۱۸ در این رابطه گفت: « *شرایط ارتقا توی معاونت پژوهشی جهاددانشگاهی برای مدیران خیلی فراهم تره. اونها وظایف سازمانی شون رو که انجام می دن ارتقا می گیرن ولی مدیران آموزش موقع ارتقا باید کارهایی رو ارایه بدن که کار روزمرشون نیست. هیات علمی شدن توی جهاد برای نسل اول و دوم خیلی راحتتر از ما نسل سومی هاست. فرصت ادامه تحصیل هم دقیقا همین طور. اگر شرایطی هم برای هیات علمی و ادامه تحصیل باشه پژوهشی ها تو اولویتند.*» درخصوص ساختار سازمانی وجود بروکراسی اداری در حوزه آموزشی و ساختار اداری مراکز، چابک بودن رقبا نسبت به مراکز و خلا استقرار ساختارهای ادهوکراسی در حوزه آموزشی جهاددانشگاهی از نکات مورد اشاره مشارکت کنندگان بود. شرکت کننده شماره ۲۰ در این باره عنوان کرد: «*پیچ و خم های اداری در ساختارهای آموزشی نسبت به گذشته بیشتر*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

شده و کارها با سرعت کمتری پیش می ره. احساس می کنم داریم دولتی می شیم و خیلی کاغذبازی زیاد شده. رقبای خصوصی ما خیلی ساختار ساده ای دارن و مثل ما اینقدر تشکیلات ندارن برای همین چابک ترن و اگر فکری نکنیم خیلی ازشون عقب می افتیم. ادهوکراسی تجربه موفقی بوده که می تونیم از اون توی جهاد استفاده کنیم.» در زمینه سیاستهای مرتبط با منابع انسانی که در مراکز آموزشی جهاددانشگاهی مورد توجه هستند، جابجایی مکرر مدیران، متناسب نبودن اختیارات مدیران مراکز با مسئولیت آنان، مناسب نبودن آموزش ضمن خدمت، متناسب نبودن حقوق و دستمزد با ماهیت کار مدیران از سوی مشارکت کنندگان مورد تاکید بود. شرکت کننده شماره ۱۶ معتقد است: *« متاسفانه مدیران مراکز آموزش موفق عموما به بخشهای دیگه منتقل می شن و توی این سالها چرخش مدیران خیلی زیاد بوده. چون اختیارات مدیران خیلی محدوده، آدمهای موفق هم ترجیح می دن برن بخشهایی از جهاد که اختیار بیشتری دارن مثل پژوهشی. تو بازدیدهایی که از مراکز داشتم عموما گلایه مدیرا اینه که کارشون با درآمداشون همخونی نداره.»* شرکت کننده شماره ۱۲ هم اضافه کرد: *«آموزش ضمن خدمت توی جهاد با بی مهری مواجه شده. مدیران اطلاعاتشون اون طوری لازمه حرفه ای به روز نمی شه در حالی که خودمون داریم با کیفیت خوبی برای سازمانهای دیگه آموزش ضمن خدمت برگزار می کنیم.»*

مقوله محوری: براساس نکات مطرح شده از سوی شرکت کنندگان، ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی مقوله محوری این مطالعه شناخته شد. لزوم ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز و خلا الگوی توانمندسازی مدیران مراکز دو مولفه تشکیل دهنده مقوله محوری هستند. شرکت کننده شماره ۸ در این زمینه گفت: *« توی جهاد الگوی مشخصی برای توانمندسازی مدیرا هنوز به کار گرفته نشده و باید فکری برای این مساله کرد. توانمند کردن مدیران برای سرو سامان دادن به مراکز ضروریه ولی احساس می کنم جهاد خیلی اون رو جدی نمی گیره. نباید فکر کنیم اگر مدیری الان موفقه حتما تو آینده هم موفق می مونه.»*

شرایط زمینه ای: در این مطالعه استانداردسازی مراکز، پایبندی به ارزشهای سازمانی، سیاستهای آموزشی و بازنگری در قوانین به عنوان شرایط زمینه ای شناخته شدند. توجه جدی به موضوع استاندارد کردن مراکز از جنبه های مختلف نکته مورد تاکید مدیران شرکت کننده در این مطالعه بود. شرکت کننده شماره ۴ در این زمینه می گوید: *«یکی از نکاتی که باید مدیران بدونن و اجرا کنن استاندارد کردن فعالیتهای مراکزه. تمام فرآیندهای آموزشی مراکز باید از یه استاندارد مشخصی پیروی کنه. محیط مراکز باید منظم و طبق یه روش مشخص و استاندارد طراحی بشه. امکاناتی هم که توی مراکز استفاده می شه باید استاندارد داشته باشن.»* توجه به سبقه ارزشمند فرهنگی جهاددانشگاهی و پایبندی به ارزشهای فرهنگی این نهاد در فعالیتهای آموزشی مورد اصرا و تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه بود. در این خصوص شرکت کننده شماره ۱ اظهار داشت: *« کار اصلی ما در جهاد، کار فرهنگی است. اول آموزشها هم توی معاونت فرهنگی بود راجع به اعتقادات، احکام، مسایل سیاسی و ... الان مراکز آموزشی برای ما آزمونیه که ببینم آیا در برخورد با مردم مطابق شعارهایمان انقلابی عمل می کنیم؟ آیا ارتقا و رشد جوونها مطابق ارزشهای فرهنگی مون هست؟ مدیرا باید به آثار تربیتی تصمیماتشون توجه کنن.»* شرکت کننده شماره ۵ یادآور شد: *« محتواهای آموزشی که در مراکز تدریس می شه باید با ارزشهای جهادی ما تطبیق داشته باشه. رفتارهای همکارانی هم که با فراگیرا ارتباط دارن باید فرهنگی بودن جهاد رو نشون بده، چه از نظر اخلاقی، چه از نظر پوشش. از نظر فرهنگی باید حواسمون به مسایل فرهنگی بچه هایی که توی کلاسامون شرکت می کنن باشه. برای همین همیشه معتقدم مدیران مراکز برای انتصاب و ارتقاشون باید از نظر فرهنگی سنجیده بشن که چقدر دغدغه فرهنگی دارن ؟»* بازنگری در قوانین و به روزرسانی آنها نیز از دیگر مولفه های مورد تاکید مدیران بود. شرکت کننده شماره ۱۰ خاطرنشان کرد: *« قوانین انتصاب مدیران مراکز باید به روز بشه. نباید هرکسی رو بدون داشتن یه سری شاخصه ها به عنوان مدیر منصوب کرد. موضوع انتصاب مدیران تعارف بردار نیست و به نظر من باید بهترین مدیران جهاددانشگاهی رو برای مراکز آموزشی منصوب کنن.»* شرکت کننده ۱۷ هم به موضوع تفویض اختیار اشاره و اضافه کرد: *«مدیران مراکز اختیار لازم برای مدیریت رو ندارن و برای تصمیم گیری مرتبط باید با معاون آموزشی واحد خودشون هماهنگ کنن که اصلا خوب نیست. قوانین معاونت آموزشی جنبه تمرکزگرایانه دارن و باید در قوانین بالادستی مراکز که در معاونت آموزشی تدوین می شن بازنگری بشه. این تمرکزگرایی بی انگیزگی توی مدیرا به ویژه مدیرای جوون به وجود آورده.»* شرکت کننده شماره ۱۹ به اشکالات نظام ارزشیابی مدیران

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

اشاره و تصریح کرد: «*من نظام ارزشیابی مدیران رو خیلی مناسب نمی بینم و حقیقتش برام نحوه ارزشیابی مدیران مراکز روشن نیست. شاخص های ارزشیابی، خوب تعیین و تعریف نشدن و مدیرا نمی دونن با چه ملاکی کارهاشون بررسی میشه و اگر خوب کار کردن چه منافعی براشون داره و برعکس.* » نظام حقوق و دستمزد و آسیبهای آن از دیگر مقوله های مطرح شده از سوی مدیران بود. شرکت کننده شماره ۱۳ در تبیین این مساله خاطرنشان کرد: « *برای حفظ انگیزه مدیرا باید به دو نکته توجه جدی داشته باشیم یکی پرداخت کارانه که خیلی موثره و یکی نوشتن قانونی هایی مثل بخش خصوصی که ارتقا نیروهای مراکز مستقیما با عملکردشون ارتباط داشته باشه. نمی شه فرقی بین مدیری که برای مجموعه آورد داره چه آورد مالی چه آورد اعتباری فرقی نباشه. اگر اینا فرقی نداشته باشن مدیرای فعال خیلی زود انگیزه هاشون کمرنگ میشه.*» شرکت کننده شماره ۲۱ بازنگری در برنامه ششم توسعه جهاددانشگاهی در حوزه آموزش تخصصی کوتاه مدت را ضروری دانست و تاکید کرد: « *برنامه ششم توسعه حوزه آموزشی جهاددانشگاهی نیاز به بازنگری داره به نظرم نباید این برنامه دست و پای ما رو ببنده تازه باید کمک حال ما هم باشه. چون نوشتن این برنامه زمان برد فکر می کنم یه بار دیگه باید بازنگری بشه البته گفتن که دو سال یک بار می شه بازنگریش کرد که الان موقعش شده.*» شرکت کننده ای شماره ۳ موضوع اشراف مدیران به اسناد بالادستی آموزشی در کشور و ماموریتهای جهاددانشگاهی اشاره و عنوان کرد: «*جهاد یه نهاد با ماموریتهای مختلفه که به نظرم یه نفر که توی این نهاد مدیر میشه باید اشرافی حداقلی به این ماموریتها داشته باشه. توجه به اسناد بالادستی آموزشی کشور می تونه کمک خوبی برای تدوین سیاستهای آموزشی جهاد باشه. هر جا بخشهای مدیریتی کشور دیدن جهاد در مسیر هدفهاشون حرکت می کنه به جهاد توجه بیشتری کردن.*» توجه به جایگاه آموزش تخصصی کوتاه مدت در جهاددانشگاهی نکته ای بود که شرکت کننده ای شماره ۱۴ به آن شاره و تصریح کرد: «*به نظرم مدیران جهاد هنوز به آموزش به عنوان یه صنعت نگاه نمی کنن باید نگاه تغییر کنه و همونطور که آموزش عالی توی جهاد خیلی خوب و ساختارمند شکل گرفته آموزش کوتاه مدتم ارتقا پیدا کنه. هنوز برای بعضی مدیران جایگاه مراکز کوتاه مدت معلوم نیست حتی خود بچه های آموزشی هم جایگاه مراکز رو هنوز به خوبی نشناختن.*»

راهبردها: ارتقا وجه تمایز با سایر موسسات آموزشی، توسعه آموزش ضمن خدمت، استقرار نظام آموزش مبتنی بر پژوهش، توسعه مدیریت دانش، همکاری با رقبا، توسعه آموزشهای بین المللی و مشتری مداری مولفه های به دست آمده در این بخش هستند.

شرکت کننده شماره ۱۱ گفت: « *برای انتخاب مدیران مراکز جهاد باید شاخصهایی تعیین بشه که بین یه مدیر آموزشی در جهاد با بیرون جهاد چه تفاوتی وجود داره. شاید یه مدیر بیرون موفق باشه اما توی ساختار جهاد نه و برعکس.*» موضوع تعیین رسته هیات علمی آموزشی در مراکز آموزش کوتاه مدت، موضوع مورد تاکید تعدادی از شرکت کنندگان بود. به طور نمونه شرکت کننده شماره ۱۵ در این باره گفت: « *سالهاست موضوع ایجاد رسته هیات علمی آموزشی در مراکز آموزش کوتاه مدت محل بحثه. تجربه حوزه پژوهشی نشون داده بودن اعضای هیات علمی می تونه اعتبار فعالیتهای ما رو بالا ببره. به نظرم داشتن هیات علمی آموزشی توی مراکز می تونه هم انگیزه های مدیرا رو بالا ببره و هم به ارتقا سطح کیفی دوره ها کمک شایانی کنه.*» شرکت کننده شماره ۵ با بیان اینکه جهاددانشگاهی بین مردم از اعتبار مناسبی برخوردار است، یادآور شد: « *برند جهاددانشگاهی بین مردم و سازمانها اعتبار خیلی خوبی داره باید اون رو حفظ کنیم. فکر می کنم اگر حرفای جدیدی توی دوره هامون نباشه تا یه جایی این برند جواب می ده بعدش دیگه استقبال از فعالیتهای مراکز رو به افول می ره.*» توسعه آموزشهای ضمن خدمت یکی از موارد مورد تاکید مدیران بود. شرکت کننده شماره ۲ اظهار داشت: «*باید آموزشهای ضمن خدمت خارج از جهاد رو تجربه کنیم. دوره هایی مثل مدیریت مالی، فن بیان، خلاقیت، مدیریت منابع انسانی و...* » شرکت کننده شماره ۹ نیز اضافه کرد: « *توجه جدی به آموزش ضمن خدمت نیازه. مدیران باید آموزش تبلیغات درست رو ببینند. تو زمینه مدیریت آموزشی اطلاعاتشون مرتب به روز بشه. مذاکره کردن رو اصولی یاد بگیرن، درباره فن بیان هم اطلاعات داشته باشن.*» مشارکت کنندگان شماره ۷ به اهمیت استقرار نظام آموزش مبتنی بر پژوهش اشاره و عنوان کرد: «*جهاد از عقبه پژوهشی بسیار قوی برخورداره. باید از دل پروژه هایی که حوزه پژوهشی چه به شکل کارفرمایی یا خویش فرمایی انجام می ده دوره های جدید آموزشی بیرون بیاد. اینجوری خیلی دوره ها کاربردی تر می شه.*» شرکت کننده شماره ۱۴ در

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

این زمینه گفت: « *برای اینکه دوره های آموزشی مراکز کمکی به اشتغال فراگیرا کنن باید از ظرفیتهای آینده پژوهی که توی ساختارهای پژوهشی جهاد وجود داره استفاده کنیم و مشاغل مورد نیاز در آینده رو بشناسیم. این جوری دوره ها همیشه با بازار کار منطبقه و مورد استقبال فراگیرا.*» توسعه مدیریت دانش یکی دیگر از مقوله های به دست آمده است. شرکت کننده شماره ۹ در این زمینه خاطرنشان کرد: « *باید برای مدیران دسترسی به اطلاعات و تجربه های مدیران آموزشی موفق توی مراکز موفق جهاد و حتی بیرون جهاد فراهم بشه تا از اطلاعات اونها بتونن توی تصمیم گیریهاشون استفاده کنن. داشتن فرصتهای مطالعاتی داخل کشور و بیرون از کشور و فرصتی برای دیدن تجربیات موفق دیگران گنجینه ای از دانش برای مدیران فراهم می کنه. واقعیت اینه که اینقدر مدیران درگیری روزمره دارن که تا این فرصتها براشون فراهم نشه نمی تونن به دانششون سرو سامان بدن.*»

همکاری با رقبا مقوله دیگر به دست آمده است. شرکت کننده شماره ۲۰ در این خصوص گفت: « *در حوزه آموزشی فعالان بخش خصوصی ورود خوبی داشتن. باید با اونها تعامل داشته باشیم. اگر اونها می تونن دوره ای رو برگزار کنن و ما توی جهاد این تجربه رو داریم بازار رو در اختیارشون بگذاریم و ما به سمت دوره های تخصصی تر بریم.*» شرکت کننده شماره ۲۱ نیز تصریح کرد: « *مراکز جهاد می تونن از طریق دوره های تربیت مربی با بخش خصوصی همکاری و مشارکت داشته باشن و نیاز اونها به اساتید متخصص رو تامین کنن. باید کارگروهی بیشتر مورد توجه قرار داد. نباید فعالان بخش آموزشی همش به فکر کوچیک کردن بازار هم باشن بلکه می شه با همکاری منافع همه رو تامین کرد.*» توسعه آموزشهای بین المللی نیز مورد تاکید مدیران بود. مشارکت کننده شماره ۲ دراین زمینه گفت: « *جهاد تجربه موفقی در برگزاری دوره های بین المللی داره ولی خیلی کم هستن. باید مدیران مراکز آموزش توانایی مدیریت دوره های بین المللی رو داشته باشن. مثلا تسلط به زبان براشون ضروریه. توی برنامه توسعه هم دوره های بین المللی هست ما هنوز خیلی جدی گرفته نشدن.*»

مشتری مداری دیگر مقوله به دست آمده در این مطالعه است. شرکت کننده شماره ۴ عنوان کرد: « *یکی از ویژگیهای جهاد نو بودن کارهاش توی زمان های مختلفه. ما اگر نیازهای آموزشی که بقیه مراکز به دلایل مختلف نمی رن سراغشون رو برای مشتری ها رفع کنیم گام موثری توی زمینه مشتری مداری برداشتیم. باید نظر فراگیران رو مرتب درباره دوره هامون جویا بشیم مدیرا باید این کار رو به طور جدی انجام بدن نه رفع تکلیفی.*»

شرایط مداخله ای: عوامل سه گانه مدیریتی، محیطی و فناورانه به عنوان مقوله های مداخله گر در توانمندسازی مدیران شناخته شدند. درخصوص عوامل مدیریتی شرکت کننده شماره ۱۵ گفت: « *مدیران باید حداقلهایی از مهارتهای تخصصی و عمومی داشته باشن. مثل مهارت در بازاریابی، مهارت در طراحی دوره های آموزشی، مهارت در نیازسنجی آموزشی، مهارت در استفاده از تکنولوژیهای آموزشی جدید. یعنی تنها سواد داشتن برای مدیریت مراکز کافی نیست و به مدیران ماهر نیاز داریم.*» شرکت کننده شماره ۱۸ نیز تاکید کرد: « *مدیران باید خلاق باشند، با هوش باشند، بلد باشن منابع انسانی و مالی رو درست مدیریت کنن و توی کارآفرینی حرفی برای گفتن داشته باشن. شناخت داشتن از وضعیت بازار و مذاکره حرفه ای انجام دادن هم ضروری است.*»

توجه به عوامل محیطی از مقوله های دیگری است که مورد توجه مدیران بود. شرکت کننده شماره ۱۹ گفت: *باید به شرایط اقتصادی مخاطبانمون توجه کنیم چه مردم و چه دستگاهها. معمولا آموزش یکی از اولین آیتم هاییه که وقتی مشکل اقتصادی پیدا می شه اون رو کنار می گذاریم. البته واقعیتش هر چند جهاد سیاسی نیست اما سیاست هم می تونه فعالیتهامون رو تحت الشعاع قرار بده مثلا عوض شدن دولتها با گرایشهای مختلف می تونه توی همکاریهای آموزشی جهاد با بخشای دولتی تاثیرگذار باشه.*» شرکت کننده شماره ۱۱ با اشاره به تاثیر شرایط فرهنگی بر فعالیتهای آموزشی توضیح داد: « *مراکز آموزشی جهاد توی شهرهای مختلف کشور فعالیت می کنن. هر شهری فرهنگ خودش رو داره و برای موفقیت مدیر باید این شرایط رو رصد کنه. مسایل فرهنگی، سبک زندگی مردم و اعتقاداتشون روی کار ما اثر داره.*»

عوامل فناوارنه سومین مقوله مورد توجه مدیران در این بخش از مطالعه است. شرکت کننده شماره ۶ در این خصوص گفت: « *فناوری اطلاعات دنیای آموزش رو زیر و رو کرده و دیگه نمی شه بدون استفاده از اون خدمات آموزشی با کیفیت ارایه داد. مدیران و عوامل آموزشی باید به نرم افزارهای مورد استفاده توی فرآیند آموزشی مراکز مثل نرم افزار رویش اشراف داشته باشن تا سرعت ارایه خدمات بیشتر بشه. نرم افزارها رو هم باید با دقت انتخاب کرد تا به اصطلاح یوزر فرندلی باشن.*» شرکت کننده شماره ۷ به موضوع آموزشهای مجازی اشاره و تاکید کرد: «*آموزشهای مجازی با رشد*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

زیادی در جهان در حال گسترشه و برای اینکه جهاد در این حوزه از رقبا عقب نیفته باید اون رو توسعه بدیم. چند سالیه که رویکرد حرفه ای تری در جهاد نسبت به آموزشهای مجازی شکل گرفته که نیاز داره با سرعت بیشتری توسعه پیدا کنه.»

پیامدها: ارتقا عملکرد، ارتقا کیفیت زندگی کاری، ارتقا جایگاه اجتماعی سازمان، توسعه شبکه تعاملی، رضایت مشتریان و تربیت نیروی انسانی متخصص مقوله هایی هستند که در این مطالعه به عنوان پیامدهای توانمندسازی مدیران شناخته شده اند. شرکت کننده شماره ۱۲ درخصوص ارتقا عملکرد مدیران عنوان کرد: « *مدیران توانمند از قدرت ریسک بیشتری برخوردارن و همین موضوع فرصتهای بیشتری برای موفقیت براشون به وجود میاره. توانمندسازی مدیران بهره وری اونها رو بالا می بره و هم دوره های اثربخش تری برگزار می کنن و هم از منابع سازمان بهتر استفاده می کنن. مدیری که توانمند باشه منابع سازمان رو به هدر نمی ده. در نتیجه ارزش آفرینی بیشتری برای جهاد داره.*» ارتقا کیفیت زندگی کاری دیگر مقوله عنوان شده است. شرکت کننده شماره ۸ در این خصوص گفت: «*وقتی مدیری توسط سازمانش توانمند بشه به آرمانهای سازمان پایبندتر می شه و موفقیت سازمان براش خیلی مهم می شه. از طرفی از کارش هم لذت بیشتری می بره. مدیرایی که می بینن ارتقا شخصی شون برای سازمان مهمه بیشتر به سازمان خود احساس تعلق دارند وظایف شغلی شون را با جون و دل انجام می دن. نمونه های این مدیرا رو توی واحدهای موفق جهاد می تونیم ببینیم.*» ارتقا جایگاه اجتماعی سازمان یکی دیگر از مقوله های شناسایی شده است. مشارکت کننده شماره ۴ در این باره گفت: «*جهاددانشگاهی یه سری مسئولیت اجتماعی داره که نباید اونها رو فراموش کنیم. هرچه مراکز خدمات تخصصی ما در حوزه های مختلف مثل پزشکی و آموزشی مراکز قوی تری باشن بهتر می تونیم به این وظایف عمل کنیم. مردم به دلیل اعتباری که برای جهاددانشگاهی قائلن با خیال راحت بچه هاشون رو به کلاسهای ما می فرستن. توانمند کردن مدیران به حفظ این اعتماد کمک می کنه.*» توسعه شبکه تعاملی یکی دیگر از مولفه هاست. شرکت کننده شماره ۱۰ در این باره گفت: « *بخش قابل توجهی از آموزشهای جهاد مربوط به آموزشهای سازمانهاست. هرچه قدر ارتباطات ما با سازمانها منسجم تر و هدفمندتر باشه نقش ما در آموزش سازمانی در کشور بیشتر می شه. از طرفی می تونیم از امکانات آموزشی هم دیگه استفاده بهینه تری کنیم. هرچقدر قوی تر باشیم بازار ما توسعه بیشتری پیدا می کنه. تنوع بازار هم یکی از رمزهای موفقیت توی کارهایه که یه بعدشون اقتصادیه.*»

رضایت مشتریان از دیگر پیامدهای توانمندسازی مدیران به شمار می رود. شرکت کننده ۷ در این باره عنوان کرد: « *هرچقدر مراکز ما مدیران حرفه ای تری داشته باشن و خدمات بهتری به مشتریان ما که چه توی دوره های آزاد ما باشن چه توی دوره های ضمن خدمتون ارایه بدن قطعا رضایت اونها بیشتر می شه و به همکاری با مراکز ادامه می دن.* » تربیت نیروی انسانی متخصص هم از دیگر مقوله های شناخته شده است. شرکت کننده شماره ۱۴ گفت: « *یکی از مشکلات اشتغال توی کشور فقدان مهارت نیروهای متقاضی کاره. اگر مدیران توانمندی توی نظام آموزشی کشور به خصوص توی بخش آموزشهای مهارتی باشن و مدیریت علمی حاکم بشه می شه به نقش این مراکز برای حل اشتغال امیدوار شد.*» شرکت کننده شماره ۱۵ با اشاره به تغییر نسلی در جهاددانشگاهی عنوان کرد: « *اگر بتونیم با برنامه منسجمی نظام توانمندسازی رو توی مراکز پیدا کنیم یکی از بزگترین مشکلات سالهای اخیر توی جهاد که مساله جانشین پروری هست رو برطرف کردیم.*»

جدول ۱: مشخصات شرکت کنندگان

	رتبه علمی	سابقه کار به سال	ردیف	رتبه علمی	سابقه کار به سال
۱	استاد پایه ۳۵	۳۹	۱۲	استادیار پایه ۱۸	۱۹
۲	استاد پایه ۳۱	۲۹	۱۳	مربی بازنشسته	۳۴
۳	دانشیار پایه ۳۰	۳۹	۱۴	مربی بازنشسته	۳۰
۴	دانشیار پایه ۳۰	۳۸	۱۵	کارشناس ارشد گروه ۱۵	۲۶
۵	دانشیار پایه ۲۷	۲۲	۱۶	کارشناس ارشد گروه ۱۵	۲۱
۶	دانشیار بازنشسته	۳۲	۱۷	کارشناس ارشد گروه ۱۴	۲۱
۷	استادیار پایه ۳۴	۳۹	۱۸	کارشناس ارشد گروه ۱۲	۱۶
۸	استادیار پایه ۳۰	۳۰	۱۹	کارشناس ارشد گروه ۱۱	۱۲
۹	استادیار پایه ۲۸	۳۶	۲۰	کارشناس ارشد گروه ۱۱	۱۰
۱۰	استادیار پایه ۲۷	۲۲	۲۱	کارشناس گروه ۱۴	۳۰
۱۱	استادیار پایه ۲۳	۲۲			

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

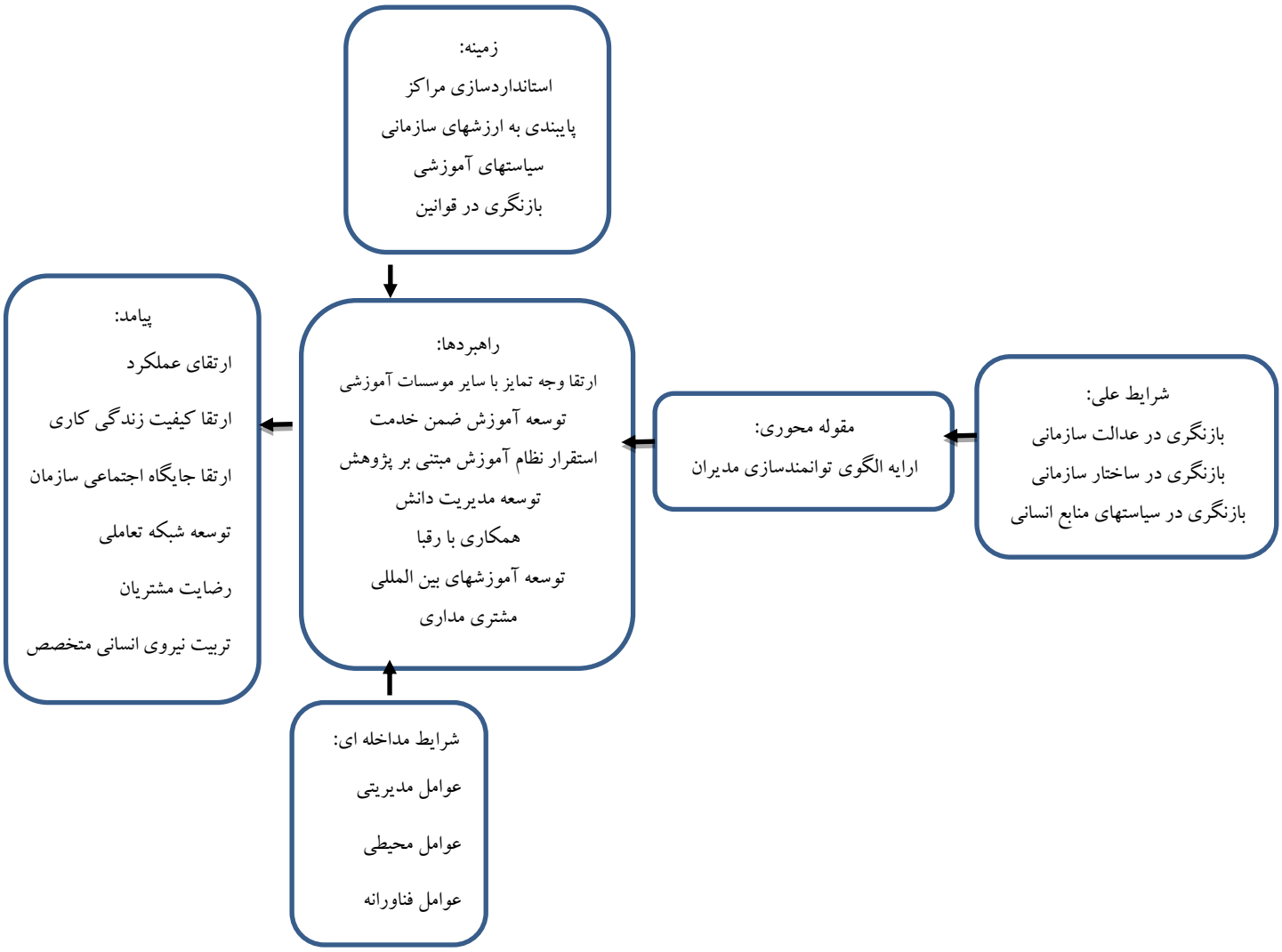
جدول ۲: روند کدگذاریها

مقوله ها		مفاهیم
شرایط علی	۱-بازنگری در عدالت سازمانی ۲-بازنگری در ساختار سازمانی ۳-بازنگری در سیاستهای منابع انسانی	۱-احساس بی عدالتی بین بخشی ۲-احساس بی عدالتی بین نسلی ۳-وجود بروکراسی اداری در مراکز ۴-بروکراسی در حوزه آموزشی جهاددانشگاهی وجود دارد ۵-عقب افتادن از رقبا ناشی از پیامدهای بروکراسی ۶-لزوم استقرار ساختار ادهوکراسی ۷-نبود وحدت نظر درخصوص جایگاه آموزشهای کوتاه مدت در جهاددانشگاهی ۸-جابجایی مکرر مدیران ۹-متناسب نبودن اختیارات مدیران مراکز با مسئولیت آنان ۱۰-مناسب نبودن آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی ۱۱- متناسب نبودن حقوق و دستمزد با ماهیت کار مدیران
مقوله محوری	۱- ارایه الگوی توانمندسازی مدیران	۱-لزوم ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز ۲-خلا الگوی توانمندسازی مدیران مراکز
زمینه	۱-استانداردسازی مراکز ۲-پایبندی به ارزشهای سازمانی ۳-سیاستهای آموزشی ۴-بازنگری در قوانین	۱-استانداردسازی فرآیندهای آموزشی در مراکز ۲-استانداردسازی امکانات آموزشی مراکز ۳-استانداردسازی آزمونهای آموزشی در مراکز ۴-استانداردسازی محتوای آموزشی در مراکز ۵-استانداردسازی فضای آموزشی مراکز ۶-تولید محتوای آموزشی متناسب با ارزشهای جهاددانشگاهی ۷-رعایت ارزشهای فرهنگی جهاددانشگاهی در محیط های آموزشی ۸-توجه به ارزشهای فرهنگی جهاددانشگاهی در ارتقا مدیران ۹-توجه به مسایل فرهنگی مخاطبان در مراکز ۱۰-لزوم اشراف مدیران به ماموریتهای جهاددانشگاهی ۱۱-سیاستگذاری آموزشی متناسب با سیاستهای کلان کشور ۱۲-تغییر نگرش مدیران ارشد به مراکز آموزش کوتاه مدت ۱۳-لزوم پذیرش آموزش به عنوان یک صنعت در جهاددانشگاهی ۱۴-اشراف مدیران به جایگاه مراکز ۱۵-بازنگری در مقررات انتصاب مدیران مراکز ۱۶-لزوم تفویض اختیار به مدیران مراکز ۱۷-لزوم بازنگری در قوانین و مقررات حوزه آموزشی جهاددانشگاهی ۱۸-لزوم کاهش بروکراسی در مراکز ۱۹-لزوم بازنگری در قوانین مراکز ۲۰-بازنگری در جذب اساتید در مراکز ۲۱-تدوین نظام ارزشیابی مدیران ۲۲-بازنگری در برنامه ششم توسعه حوزه آموزشی جهاددانشگاهی ۲۳-لزوم استقرار نظام کارانه در مراکز ۲۴-لزوم استقرار نظام ارتقای شغلی غیردولتی در مراکز ۲۵-لزوم توجه به مسیر شغلی مدیران
شرایط مداخله ای	۱-عوامل مدیریتی ۲- عوامل محیطی ۳- عوامل فناورانه	۱-مهارت مدیر در بازاریابی ۲-بهره مندی مدیر از خلاقیت ۳-لزوم تسلط مدیران به قوانین و مقررات ۴-اشراف به نیازسنجی آموزشی ۵-مهارت مدیر در مدیریت منابع مالی ۶-لزوم به روز بودن اطلاعات مدیر ۷-مهارت مدیر در طراحی دوره های آموزشی متناسب با نیاز بازار کار ۸-مهارت مدیر در طراحی دوره های آموزشی مورد نیاز فراگیران ۹-مهارت در کاربرد فناوری های نوین آموزشی ۱۰-لزوم بهره مندی مدیر از مهارت کارآفرینی ۱۱-مهارت مدیر در مدیریت آموزشی ۱۲-بهره مندی مدیر از هوش ۱۳-مهارت مدیر در مدیریت منابع انسانی ۱۴-مهارت مدیر در تعامل با مخاطبان

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

		۱۵-لزوم بهره مندی مدیر از مهارت مذاکره ۱۶-لزوم شناخت بازار توسط مدیران ۱۷-برخورداری مدیر از تحصیلات مرتبط ۱۸-توجه به شرایط اقتصادی جامعه ۱۹-توجه به شرایط سیاسی جامعه ۲۰-شرایط فرهنگی جامعه ۲۱-گسترش کاربرد فناوری اطلاعات در فرآیندهای آموزشی مراکز ۲۲-لزوم تسلط مدیران به نرم افزارهای جدید آموزشی ۲۳- آشنایی با آموزشهای مجازی
راهبردها	۱-ارتقا وجه تمایز با سایر موسسات آموزشی ۲-توسعه آموزش ضمن خدمت ۳-استقرار نظام آموزش مبتنی بر پژوهش ۴-توسعه مدیریت دانش ۵-همکاری با رقبا ۶-توسعه آموزشهای بین المللی ۷-مشتری مداری	۱-تعیین شاخص تمایز مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی با سایر مراکز ۲-لزوم استقرار هیات علمی آموزشی در مراکز ۳-لزوم نوآوری در آموزشها ۴-لزوم استفاده بهینه از نام نشان جهاددانشگاهی ۵-لزوم شرکت در آموزشهای ضمن خدمت خارج از جهاددانشگاهی ۶-آموزش ضمن خدمت در حوزه مدیریت مالی ۷-آموزش ضمن خدمت در حوزه مذاکره ۸-آموزش ضمن خدمت در حوزه مدیریت آموزشی ۹-آموزش ضمن خدمت در حوزه خلاقیت ۱۰-آموزش ضمن خدمت در حوزه تبلیغات ۱۱-آموزش ضمن خدمت در حوزه مدیریت منابع انسانی ۱۲-آموزش ضمن خدمت در حوزه فن بیان ۱۳-لزوم توجه به آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی ۱۴-آموزش مبتنی بر پژوهشهای کارفرمایی ۱۵-آموزش مبتنی بر پژوهشهای خویش فرمایی ۱۶-بهره برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی خارجی ۱۷-بهره برداری از تجارب موفق درون جهاددانشگاهی ۱۸-توانمندسازی از طریق فرصتهای مطالعاتی داخل کشور ۱۹-بهره برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی داخلی ۲۰-توانمندسازی از طریق فرصتهای مطالعاتی خارج کشور ۲۱-لزوم آمادگی برای برگزاری آموزشهای بین المللی ۲۲-مهارت مدیر در کاربرد زبان خارجی ۲۳-بازخورد از مخاطبان از فعالیتهای آموزشی مراکز ۲۴-رفع نیازهای آموزشی کمتر دیده شده مخاطبان توسط سایر مراکز آموزشی
پیامدها	۱-ارتقای عملکرد ۲-ارتقای کیفیت زندگی کاری ۳-ارتقای جایگاه اجتماعی سازمان ۴-توسعه شبکه تعاملی ۵- رضایت مشتریان ۶- تربیت نیروی انسانی متخصص	۱-بهبود عملکرد مالی با توانمندسازی ۲-توانمندسازی موجب افزایش بهره وری مدیران ۳-توانمندسازی موجب افزایش قدرت ریسک مدیران ۴-توانمندسازی موجب افزایش رضایت شغلی ۵-افزایش تعهد شغلی از پیامدهای توانمندسازی ۶-افزایش تعهد سازمانی با توانمندسازی ۷-افزایش اعتبار مراکز بین مردم ۸-انجام مسوولیت اجتماعی جهاددانشگاهی به عنوان پیامد ۹-توانمندسازی موجب بهبود ارتباطات بین سازمانی ۱۰-توسعه بازار پیامد توانمندسازی ۱۱-توانمندسازی موجب افزایش رضایت کارفرمایان سازمانی ۱۲-توانمندسازی موجب افزایش رضایت فراگیران ۱۳-اشتغال از پیامدهای توانمندسازی ۱۴-توانمندسازی موجب جانشین پروری

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]



تصویر ۱: مدل الگوواره توانمندسازی مدیران مراکز مجری آموزشهای مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این مطالعه کیفی، طراحی الگویی برای توانمندسازی مدیران مراکز مجری آموزشهای مهارتی و حرفه ای پزشکی است. با توجه به سابقه طولانی برگزاری دوره های مهارتی و حرفه ای پزشکی در جهاددانشگاهی و گستردگی فعالیتهای آن، مطالعه در این نهاد انجام شد. براساس یافته های این مطالعه بخش قابل توجهی از مدیران موفق در مراکز آموزشی جهاددانشگاهی به طور مستمر یا به درخواست خود یا براساس تشخیص مسئولان از این حوزه خارج و در سایر حوزه های این نهاد مشغول به خدمت شده و می شوند. درباره چرایی این مساله، با نگاهی به مطالب عنوان شده از سوی شرکت کنندگان در این مطالعه می توان گفت، احساس بی عدالتی بین مدیران آموزشی و پژوهشی و همچنین بین مدیران جوان و مدیران باسابقه از جهت بهره مندی از شرایط ادامه تحصیل، ورود به رسته هیات علمی و ارتقای شغلی از یک سو و همچنین متناسب نبودن حقوق با عملکرد و بروکراسی اداری ناشی از قوانین در حوزه آموزشی منجر به خروج مدیران توانمند از مراکز می شود. لذا برای حفظ این مدیران ضرورت تدوین الگویی که علاوه بر نگهداشت منابع انسانی توانمند، در ارتقای توانمندی مدیران نیز اثرگذار باشد بیش از هر زمانی در جهاددانشگاهی احساس می شود. یافته های این مطالعه با یافته های مطالعه منصوری و همکاران [۳۴]، شریعتی و

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

همکـاران[۳۵]، سـیدنقوی و همکـاران [۸]، محمـدی و همکـاران [۹] همخوانی دارد.

یافته های این مطالعه نشان می دهد، برخورداری از یک نگـاه مشـترک در میان مـدیران عـالی و میـانی جهاددانشـگاهی نسـبت بـه اهمیـت و جایگاه مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت می تواند در تدوین سیاستها، بازنگری در قوانین با رویکرد تسـهیل توانمندسـازی مـدیران و اسـتقرار یک استاندارد فراگیر در راستای این مهم نقش بسزایی ایفا کنـد. نتـایج این مطالعه با نتایج مطالعه میرمحمدی و همکاران [۳۶]، حسن بیگـی و همکاران [۳۷] و حسینیان و عیسی آبادی [۳۸] همخوانی دارد.

از سوی دیگر نام جهاددانشگاهی با فرهنگ عجین شده است. لذا توجـه جدی به مقوله های فرهنگـی و ارزشـهای دینـی در مراکـز آموزشـی از دغدغه های شرکت کنندگان در این مطالعه بود و ارتقـا سـطح دانـش و مهارت مدیران در حـوزه فرهنگـی و اعتقـادی از نکـات قابـل توجـه در توانمندسازی مدیران این نهاد است. نتایج این مطالعه با مطالعـه فیاضـی و حق شناس گرگابی [۳۹] و جلالی و همکاران [۴۰] همخوانی دارد.

از دیگر یافته های این مطالعه می تـوان بـه ضـرورت توجـه بـه عوامـل محیطی شامل عوامل فرهنگی، اقتصـادی و سیاسـی جامعـه بـه عنـوان عوامل دخیل در توانمندسـازی مـدیران اشـاره کـرد. آگاهانـه مـدیریت کردن نیازمند رصد مداوم محیط است و شناخت دقیـق عـواملی چـون فرهنگ حاکم بر محیط، شرایط و توان اقتصـادی مخاطبـان دوره هـای آموزشی و فضای سیاسی حاکم بر جامعه و تبعات این عوامل برای آغـاز یا ادامه فعالیت یک مرکز آموزشی مورد تاکید شرکت کننـدگان در ایـن مطالعه بود. این نتایج با نتایج ساعی ارسـی و ولـی پـور [۴۱] همخـوانی دارد.

گسترش فناوری اطلاعات و برجسته شدن نقش آموزشهای مجـازی در جامعه از دیگر نکات مطرح شده در این مطالعه اسـت. گـذر از روشـهای سنتی مدیریت و آموزش به روشهای نوین مبتنی بـر فنـاوری اطلاعـات امروزه تنها یک انتخاب نیست بلکه شرط اساسی برای تـداوم حضـور در بـازار رقـابتی صـنعت آمـوزش بـه شـمار مـی رود. لـذا مراکـز آمـوزش جهاددانشـگاهی در دهـه گذشـته رویکـرد مناسـبی در بهـره منـدی از فناوریهای نوین را پیش رو گرفته اند که ضرورت توسعه و شتاب بیشـتر در این حوزه مورد تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه است. نتـایج بـا نتایج مطالعه جبارزاده و همکـاران [۵]، حـلال خـور و همکـاران [۴۲]، غفاری و همکاران [۴۳] همخوانی دارد.

براساس یافته های این مطالعه بازنگری در شاخصهای انتصـاب مـدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی با تاکید بـر وجـوه تمـایز مـورد انتظـار در مـدیران ایـن مراکـز بـا مـدیران سـایر مراکـز راهبـرد مناسـبی بـرای توانمندسازی مدیران است. بـه عنـوان نمونـه جهاددانشـگاهی بـا بهـره منـدی از سـاختارهای پژوهشـی مناسـب و قـوی مـی توانـد یکـی از پیشگامان آموزش مبتنی بر پژوهش در کشور باشد. لذا بـه مـدیرانی در مراکز آموزشی این نهاد نیاز است کـه توانـایی مـدیریت فرآینـد تبـدیل یافته های پژوهشی به دوره های آموزشی را داشته باشند.

همچنین با توجه به نقش آموزش ضمن خدمت در توانمندسازی منـابع انسانی ضرورت توجه بیش از پیش به این مهم در جهاددانشگاهی مـورد تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه بود که با نتـایج مطالعـه فاضـل و همکاران [۱۳]، فعلی [۴۴]، فلاح [۴۵]، بختیـاری و همکـاران [۴۶] و آذری و همکاران [۴۷] همخوانی دارد. علاوه بر این، براساس یافته هـای این مطالعه توجه به مولفه های مدیریت دانش می توانـد مسـیر توسـعه فعالیتهای آموزش مهارتی در جهاددانشگاهی و توانمندسازی مـدیران را همـوارتر کنـد. بـا توجـه بـه تجـارب ارزنـده آموزشـی در مراکـز جهاددانشگاهی در سطح کشور و همچنین سایر مراکـز آموزشـی موفـق در سـطوح ملـی و بـین المللـی لازم اسـت درخصـوص اسـتقرار نظـام مدیریت دانش در حوزه آموزشـی جهاددانشـگاهی بـه صـورت منسـجم اقدام مناسبی صـورت پـذیرد. یافتـه هـای مطالعـه اسـلامی هرنـدی و همکاران [۴۸]، امیرکبیری و همکـاران [۴۹] و کـارگر و بریمـانی [۵۰] نیز بر این امر صحه می گذارد.

دیگر یافته های این مطالعه نشان می دهد توانمندسازی مـدیران مراکـز آموزش جهاددانشگاهی به ارتقا عملکرد و ارتقـا کیفیـت زنـدگی کـاری آنان منتهی می شود. رضایت شغلی برگرفتـه از توانمندسـازی، افـزایش اعتماد به نفس مدیران و قدرت مخاطره پذیری آنان را افزایش می دهـد که این امر خود زمینه توسعه فعالیتها و انجام تعهدات مـدیران در قبـال سازمان را در پی دارد. این نتایج با نتـایج مطالعـه قـدم پـور و همکـاران [۵۱]، سیف پناهی شعبانی و رضایی [۵۲] و فقیه آرام و میرزایـی [۵۳]، غیاثوند و همکاران [۵۴] همخوانی دارد.

جهاددانشگاهی به عنوان نهاد عمومی غیردولتی در چهـار دهـه گذشـته مسئولیتهای اجتماعی مهمی را برعهده گرفته اسـت. لـذا توانمندسـازی مدیران برای تداوم انجام این مسئولیت و افزایش اعتبـار اجتمـاعی ایـن نهاد مورد تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه بود که با نتایج مطالعـه مهدی [۵۵] و ترک زاده و همکاران [۱۶] همخوانی دارد.

یکی دیگر از یافته های این مطالعـه نشـان مـی دهـد کـه بـا توجـه بـه گسـتردگی شـرکت کننـدگان در دوره هـای آموزشـی سـازمانی و غیرسـازمانی جهاددانشـگاهی، توانمندسـازی مـدیران تـاثیر بسـزایی در

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

رضایت مخاطبان از آموزشهای این نهاد به دنبال دارد. این رضایت می تواند در ارتقای فرهنگ آموزش پذیری در جامعه ایفای نقش نماید. این نتایج با نتایج مطالعه ناماسیان و همکاران [۵۶] همخوانی دارد.

براساس یکی دیگر از یافته های این مطالعه نسل اول مدیران جهاددانشگاهی که در تاسیس و توسعه این نهاد تاثیرگذار بوده اند بازنشسته شده و یا دوران پایانی خدمت خود در این نهاد را سپری می کنند. اشتغال و جانشین پروری و تربیت مدیران متناسب با اهداف این نهاد یکی از پیامدهای توانمندسازی مدیران جوان جهاددانشگاهی است. نتایج این مطالعه با نتایج مطالعه دمیرچی و همکاران [۵۷] همخوانی دارد. توسعه آموزشهای مهارتی در سطح ملی و بین المللی از تکالیف قانونی واگذار شده به جهاددانشگاهی است. تحقق این مهم در گروی وجود مدیران توانمند در مراکز مجری آموزشها است. از این رو موضوع توانمندسازی مدیران مراکز آموزشی در جهاددانشگاهی از اهمیت زیادی برخوردار است که به دلیل نبودن یک الگوی مشخص تاکنون مورد توجه جدی نبوده است. امید می رود نتایج این مطالعه در تسهیل تحقق این امر موثر باشد. با توجه به رویکرد کیفی این مطالعه پیشنهاد می شود الگوی توانمندسازی مراکز مجری آموزشهای مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی در بخش دولتی نیز در مطالعه دیگری ارایه گردد.

سهم نویسندگان

سیدعلیرضا علوی: محقق اصلی، طراحی مطالعه، جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل داده ها، نگارش مقاله محمد
حسین پور: طراحی مطالعه و ویرایش نهایی مقاله
یداله مهرعلی زاده: مشاوره علمی و ویرایش نهایی مقاله

تشکر و قدردانی

پژوهش حاضر برگرفته از پایان نامه دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز است. نویسندگان مقاله بدین وسیله از مشارکت کنندگان در این مطالعه کمال تشکر را دارند. هم‌چنین نویسندگان از داوران محترم که با نظرات ارزشمند خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، سپاسگزارند.

منابع

1. Esmaeilnia M, Kouhestani H, Maghool A, Nodehi H. Presenting the Quality Improvement Model of Virtual Education for Human Resource Development: Farhangian University (Qualitative Study). Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources 2018; 15: 83-108 [Persian]

2. Shukla A, Singh Sh, Rai H, Bhattacharya A. Employee Empowerment Leading to Flexible Role Orientation: A Disposition Based Contingency Framework. IIMB Management Review 2018; 21: 12-25

3. Dobre O. Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio- Economic Research 2013; 5:53-60

4. Hosseini H, Kamali Moghaddam S, Harandi A. Designing a Model for Medical Students Empowerment of Value creating University. Education Strategies in Medical Sciences 2019; 11:129-138 [Persian]

5. Jabarzadeh Y, Shahmohammadzadeh A, Sarvari R, Hosseini, S. Providing an Empowerment Model for Police Training Commanders and Managers. Police Management Studies Quarterly 2019; 14: 261-282 [Persian]

6. Maynard MT, Gilson L, Mathieu JE. Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. Journal of Management 2012; 38:1231-1281

7. Mohammadi M, fadavi M, farhadi H. Presenting a Model of Empowering Primary School Managers. Journal of School Administration 2018; 6: 204-223 [Persian]

8. Seyed Naghavi M, Vaezi R, Ghorbani Zadeh V, Afkaneh M. A Model of Human Resources Excellence for Iranian Governmental Organizations. Quarterly Journal of Public Organizations Management 2018; 6:11-26 [Persian]

9. https://sccr.ir/pro/1813

10. https://rc.majlis.ir/fa/law/show/945805

11. Hajizadeh A, Hafezian M. Identifying the components of empowerment of female managers in education and providing a suitable model. Quarterly Journal of Women and Society 2019; 37: 45-72 [Persian]

12. Bayati M, Babaiann A, Garoussi A. Identifying & Priority Roles of Effective Factors on Empowerment of the Staff of Technical and Vocational Training Organization (Tvto). Journal of Business Management 2015; 27: 47-63 [Persian]

13. Fazel A, Kamalian A, Rowshan A. Identification of Effective Dimensions and Components on Academic Human Resources Empowerment,

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

Emphasizing the Third and Fourth Generation of Universities With Fuzzy Delphi Approach: Presenting a Conceptual Model. Education Strategies in Medical Sciences 2017; 10: 455-468 [Persian]

14. Majdodin A. Model of Empowering Managers in Higher Education Centers of Applied Science & Technology University. Ph.D. Thesis in public Management Field, Comparative & Development. Allameh Tabatabaee University Faculty of Management & Accounting 2011 [Persian]

15. Niazazari K, Taghvaei Yazdi M. A Model of Empowering Managers in Islamic Azad Universities of Mazandaran. Journal of New Approaches in Educational Administration, 2014; 18: 159-180 [Persian]

16. Torkzade J, Mohammadi M, Salimi G, Forough B. (2017). Academic Empowerment with a Strategic Approach: a Situational Framework for Planning the Development of Bamiyan University, Afghanistan. Scientific Journal Management System 2017; 11:133-157 [Persian]

17. Hosseini H, Kamali Moghaddam S, Harandi A. Designing a Model for Medical Students Empowerment of Value creating University. Education Strategies in Medical Sciences 2019; 11:129-138 [Persian]

18. Moradi E, didehban H. Faculty member's development in medical education: programs, interventions and outcomes. Quarterly Journal of Urmia Nursing and Midwifery Faculty 2017; 15:10-18 [Persian]

19. Ahmadi S, Sayyah Baragar M. Understanding Faculty Members Attitude on Empowerment Programs at Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences: A qualitative study. Educational Development of Judishapur 2017; 8: 356-366 [Persian]

20. Dhanabhakyam M, Rekha R. An empirical study on employee empowerment in banks during demonetization period with reference to select banks in Coimbatore District. International Journal of Advanced Educational Research 2017; 6: 281-284

21: Nursalam N ,Fibriansari R,Yuwono S, Hadi M, Efendi F, Angeline B. Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. International Journal of Nursing Sciences 2018; 5: 390-395

22. Oh J. Mediating Effect of Psychological Empowerment in the relationship between Job Stress and Burnout of Middle Managers in Organizations. The Journal of the Korea Contents Association 2020; 20: 323-336

23. Calvo J, Garcia G. Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. Journal of Occupational and Organizational psychology 2018; 91: 362-384

24. Voegtlin C, Boehm S, Bruch H. How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. International Journal of Manpower 2015; 36: 354-373

25. Garcia-Juan B, Escrig-Tena A, Roca-Puig V. Psychological Empowerment: Antecedents from Goal Orientation and Consequences in Public Sector Employees. Review of Public Personnel Administration 2020; 40: 297–326

26. Yusoff, R, Imran A, Qureshi, M, Kazi, A. Investigating the relationship of employee empowerment and sustainable manufacturing performance. International Review of Management and Marketing 2016; 6: 284-290

27. Iqbal Q, Ahmad N, Nasim A. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. Journal of Cleaner Production 2020; https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429

28. Lee G, Kim P, Perdue R. A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: customer-contact vs non-customer-contact workers. International Journal of Hospitality Management 2016; 57: 1-8

29. Avery S. Nurse Managers: An Association between Empowerment and Burnout. Doctoral Projects 2019; https://doi.org/10.31979/etd.m93q-h44y

30. Khahi Gh. Research method in management. Foozhan, 2015: 85-92 [Persian]

31. Mehralizadeh M, Safaeemoghadam M , Salehi Omran E, Alam M. Foundation of research theory and practice (quantitive, qualitative & Mixed) in Humanities University of Shahid Chamran. Ahwaz, 2013: 241-301[Persian]

32. Khanifar H, Moslemi N. Qualitive Research Methods New and Practical Approach. Negahedanesh, 2018: 195-228 [Persian]

33. Pourabedi M. An Investigation of Organizational Ambidexterity dominant element in the scientific and technological organizations (Case study: ACECR). Journal of Public Administration 2016; 8: 33-54 [Persian]

34. Mansoori H, Shaemi barzoki A, moshref javadi M, kianpour M. Validation of the Organizational Empowerment Model Based on Human Resource Processes. Journal of Research in Human Resources Management 2019; 11: 113-136 [Persian]
35. Shariati M, Valipour M, Hashemi M. Model of Human Resource Empowerment in Political ideological Organization of IR Iran Police Force 2018; 13: 261-284 [Persian]
36. Mirmohammadi S, Hosseinpour D, Ghasemi banabari H. Key success Factors of Employees' Empowerment in Cooperation. Management Studies in Development and Evolution 2017; 83: 93-114 [Persian]
37. Hassan Beig E, Delawar A, Anjom Shoaa R. Designing an Empowerment Model for Top Managers of the Ministry of Energy. Quarterly Journal Scientific Research of Strategic Defence Studies 2017; 69: 221-250 [Persian]
38. Hosseinian S, Isaabadi M. Dimensions of Human Resources Empowerment Strategy of I.R.I Police Deputy of the Headquarters of Human Resources. Resource Management in Police 2017; 19: 99-128 [Persian]
39. Fayyazi M, haghshenas M. Identify Strategies of the Empowerment for Iran Parliament Members. Journal of Public Administration 2017; 9: 1-34 [Persian]
40. Jalali R, alvani S, Hassanpoor A, Mohebzadegan Y. Identification and modeling effective factors in empowering managers. Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences 2017; 4: 14-29 [Persian]
41. Saie arasi i, Valipoor sh. Identification of the Effective Enabling Factors on Women's Tendency to Social Participation towards Development. Journal of Behavioral Sciences 2010; 2: 67-101 [Persian]
42. Halalkhor M, Razavi H, Emamgholizadeh S. The Relationship between Information Technology and Empowerment of Employees. IT Management Studies 2016; 14: 51-70 [Persian]
43. Ghaffari S, Zakiani S, Rezaie Z. The Effect of Information Technology (IT) in the Empowerment of Staff in Tehran University of Medical Sciences 2018; 11:632-638 [Persian]
44. Feli J, Gorji karsami A, payravand, M. An Investigation of the Factors Affecting the Empowerment of the Employees of the Municipality of Sari. Journal of Research in Human Resources Management 2018; 10: 157-178 [Persian]
45. Fallah, M. Identifying and Explaining Antecedents of Human Resources Empowerment through Knowledge. Journal of Research in Human Resources Management 2018; 10: 133-160 [Persian]
46. Bakhtyari A, Farajollahi M, Sarmadi M, Zarabian F. Design and validation of faculty member's cognitive empowerment model in blended learning environments. Education Strategies in Medical Sciences 2019; 11:122-130 [Persian]
47. Azari B, seyed ameri M, Moharamzadeh M. The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Learning in Sport and Youth Offices in Kermanshah Province. Sport Physiology & Management Investigations 2017; 9: 67-77 [Persian]
48. Eslami Harandi H, Zolfaghari Zaferani R, Jafari Harandi R. Presentation of Psychological Empowerment Cognitive Model with Knowledge Management Approach among Socandary School Principals at Tehran City. Educational Development of Judishapur 2019; 10: 23-43 [Persian]
49. Amirkabiri A, Hojati M, Esmaeili Abdar Z. A study of The Effect of Empowerment on Knowledge Management with the Mediating Role of Information Technology in Alborz University of Medical Sciences, 2018. Alborz University Medical Journal 2019; 8:126-134 [Persian]
50. Karegar R, Barimani K. The Relationship between Knowledge Management and Dimensions of Empowerment of the Educational Staff of Mazandaran University of Medical Sciences. Education Strategies in Medical Sciences 2019; 12:11-17 [Persian]
51. Ghadampour E, Khalili Geshnigani Z, Alipour K. The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Virtue with the Role of Mediator Work-related Flow in Lorestan University of Medical Sciences. Iran Occupational Health 2018; 15:129-141 [Persian]
52. Seifpanahi shabani j, shaho r. Relationships between Spiritual Leadership and Quality of Work Life with Psychological Empowerment. Human Resource Management in Sport Journal 2017; 4: 231-243 [Persian]
53. Faghih Aram B, Mirzaie B. The Relationship between Empowerment and Organizational Ethics with Employees' Job Performance. Resource Management in Police 2017; 19: 129-146 [Persian]
54. Ghiasvand R, taghvaei R, Salimi F. Relationship Empowering Employees with Organizational Development Credit Institution Kosar Province. Public Policy In Administration 2017; 25: 59-70 [Persian]

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

55. Mehdi r. Analysis of the Human Resources Training and Development Status in Institutes from the Perspective of Social Responsibility. Journal of Training and Development of Human Resources 2014; 2:123-139 [Persian]
56. Namasivayam K, Guchait P, Lei P. The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Managemen 2014; 26: 69-84
57. Damirchi M, Hosseini S, Oladian M. Designing an Empowerment pattern for Sepah bank staff based on Organizational Learning. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources 2019; 20: 1-25 [Persian]

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.19.3.8.0]
[DOI: 10.29252/payesh.19.3.319]

ABSTRACT

An Empowerment Model of Managers of Vocational Health Education and Training Centers in Non-governmental Sectors: A Case Study

SeyyedAlireza Alavi [1], Mohammad Hoseeinpour [2*], Yadollah Mehralizadeh [3]

1. Ph.D.Student in Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran
2. Associate Prof, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahwaz, Iran
3. Professor, Department of Educational Management, Ahwaz Branch, Islamic Azad University, Ahwaz, Iran

Payesh 2020; 19 (3): 319 – 336
Accepted for publication: 1 June 2020
[EPub a head of print-29 June 2020]

Objective (s): The present study aimed to present an empowerment model for managers of vocational health education and training centers in non-governmental sectors.
Methods: This qualitative research was carried out based on the grounded theory approach. The study population was faculty members and managers of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR). Purposive sampling technique was used to select the sample. In total 21 participants were interviewed to reach theoretical saturation.
Results: The findings indicated that the empowering managers of vocational health education and training centers are influenced by various factors. The model was proposed having 3 causal components, 4 mediator components, 7 strategic components, 4 background components and 6 outcome components. The theory is represented at the selective coding stage (theorizing) according to the research results.
Conclusion: Empowering the managers of educational centers needs more attention in ACECR. The present model can be used as a suitable solution to improve the empowerment of manager of vocational health education and training Centers.

Key Words: Empowerment, ACECR, Health Vocational Education and Training, Grounded Theory

[*] Corresponding author: Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University
E-mail: hosseinpour6@yahoo.com