PAYESH

Volume 20, Issue 1 (January - February 2021)

Journal of the Iranian Institute for Health Sciences Research

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]

[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

Identifying the Effective Factors on Improvement of In-Service Training of Managers of Health Vocational Education and Training Centers; A Qualitative Study

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

1. Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

Received: 19 January 2021
Accepted for publication: 30 January 2021
[EPub a head of print-10 January 2021]
Payesh: 2021; 20 (1):15-29

Abstract

Objective (s): The present study aimed to identify the effective factors on improvement of in-service training of managers of health vocational education and training centers.
Methods: This qualitative study was performed using semi-structured interviews with 16 faculty members and managers of Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR). Thematic analysis method was used for data analysis.
Results: The findings indicated that the improvement of in-service training of managers of vocational health education and training centers are influenced by educational factors, managerial factors and technological factors.
Conclusion: Due to the expansion of ACECR affiliated Health Vocational Education and Training Centers, improvement of In-Service Training of Managers of educational centers needs more attention in this organization. The results of this study can be used as suitable solutions to improve in-service training of manager of vocational health education and training Centers.

Key Words: In-Service Training, ACECR, Health Vocational Education and Training, Thematic analysis

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

سال بیستم، شماره اول، بهمن ـ اسفند ۱۳۹۹

پایش

نشریه پژوهشکده علوم بهداشتی جهاددانشگاهی

شناسایی عوامل موثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی؛ یک مطالعه کیفی

سیدعلیرضا علوی[۱]، محمد حسین پور[۱*]، یداله مهرعلی زاده[۱]

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۱
[نشر الکترونیک پیش از انتشار- ۲۱ بهمن ۹۹]
نشریه پایش: ۲۹-۱۵:(۱)۲۰؛۱۳۹۹

چکیده

مقدمه: با توجه به همکاری جهاددانشگاهی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در برگزاری آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی، هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل موثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی به عنوان مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی است.

مواد و روش کار: در این پژوهش کیفی داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با ۱۶ نفر از اعضای هیات علمی، متخصصان و مدیران آموزشی جهاددانشگاهی گردآوری شد. تمام داده‌ها براساس روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند.

یافته ها: از تحلیل داده‌ها سه مضمون اصلی شامل عوامل آموزشی، عوامل مدیریتی و عوامل فناورانه به عنوان عوامل موثر در بهبود آموزشهای ضمن خدمت مدیران مراکز استخراج شد.

نتیجه گیری: با توجه به ماموریت جهاددانشگاهی در راستای تحقق نقشه جامع علمی کشور از طریق آموزش‌های مهارتی توجه به عوامل سه‌گانه شناسایی شده برای بهبود آموزشهای ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش این نهاد می تواند جهاددانشگاهی را در انجام ماموریتهای خود یاری نماید.

کلیدواژه: آموزش ضمن خدمت، جهاددانشگاهی، آموزشهای مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی، تحلیل مضمون

کد اخلاق: IR.AJUMS.REC.1397.689

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

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

مقدمه

امروزه سازمان‌ها شاهد یک فضای شغلی به سرعت در حال تغییر، نامشخص و بسیار رقابتی هستند [۱]. در این فضا منابع انسانی به‌عنوان منابع منحصر به فرد یک سازمان به شمار می‌روند؛ منابعی که رقبا نمی‌توانند آن‌ها را رو نوشت کنند؛ منابعی که قادرند مزیت رقابتی بی‌نظیری برای بنگاه‌ها به‌وجود آورند [۲]. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند. برخلاف بسیاری از منابع دیگر سازمان که پس از استهلاک و از بین رفتن به راحتی می‌توان آن‌ها را با قطعات، فناوری یا تجهیزات جدید جایگزین کرد، جایگزینی منابع انسانی شایسته چندان راحت نیست و به سهولت انجام نمی‌گیرد [۳]. شناخت عوامل موثر بر فعالیت کارکنان امری حیاتی است. برخی از این عوامل عبارتند از: توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی و ذاتی او، دانش اساسی و تجربه‌ای که در گذشته به‌دست آورده و مهم‌تر از همه، میزان انگیزه او است [۴]. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. از این رو اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت، برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است [۵]. با پذیرش این حقیقت که رقابت در دنیای امروزی داشتن دارایی نیست بلکه داشتن دو عنصر سرمایه‌گذاری بر دانش و یادگیری و آموزش کارکنان توانمند است [۶]. توانمندسازی، آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دل مشغولی‌های مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های اثربخش را تشکیل می‌دهد [۷]. آموزش ضمن خدمت کارکنان به ویژه مدیران سازمان‌ها امروزه یک الزام مدیریتی برای بقای سازمان‌هاست و اهمیت پرداختن به آن در سازمان‌های آموزشی با توجه به ماهیت فعالیت‌های آن‌ها از اهمیت مضاعفی برخوردار است. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در ابتدای دهه جاری مرکز ملی آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی جمهوری اسلامی ایران را با هدف سامان‌دهی آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای نظام سلامت، استفاده از ظرفیت‌های موجود در کشور برای تربیت نیروی انسانی ماهر در حوزه سلامت، استقرار نظام اعتباربخشی آموزش مهارتی و حرفه‌ای علوم سلامت، ارتقای کیفیت آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای و توسعه آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای در راستای نیازهای جامعه تاسیس کرد. با توجه همزمانی تاسیس این مرکز و ابلاغ مأموریت‌های جهاددانشگاهی در اجرای نقشه جامع علمی کشور در جهت توسعه آموزش‌های تخصصی نوین و مهارت‌های پیشرفته در سطح ملی و بین‌المللی توسط این نهاد، جهاددانشگاهی تاسیس مراکز آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی در سطح واحدهای استانی خود را در دستور کار قرارداده است. با توجه گستردگی و تاثیرگذاری مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت جهاددانشگاهی در سطح کشور از دهه‌های گذشته تاکنون در حوزه‌های مختلف به‌خصوص دوره‌های مرتبط با موضوع سلامت، همکاری جهاددانشگاهی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در قالب مراکز آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی فرصت مناسبی برای سامان‌دهی آموزش‌ها در این حوزه به شمار می‌رود. از این رو مطالعه حاضر به بررسی و شناسایی عوامل موثر در موفقیت آموزشهای ضمن خدمت مدیران مراکز مجری آموزش های مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی در جهاددانشگاهی پرداخته است.

مطالعات گذشته در حوزه آموزش‌های ضمن خدمت نشان می‌دهد اثربخشی و موفقیت این دوره‌ها در گرو توجه به عوامل موثر بر روند اجرای آنها متناسب با ویژگی‌های سازمان مرجع برگزاری این آموزش‌هاست. به طور نمونه فرهاد و همکاران [۸] در مطالعه خود به طراحی، تدوین و اجرای مدل انتقال یادگیری در آموزش‌های ضمن خدمت پرستاری پرداخته و تصریح کرده‌اند برای رسیدن به اثربخشی آموزش‌ها در عملکرد پرستاران و ارتقای عملکرد کلی بیمارستان‌ها، پرستاران ناظر و مسئولان آموزشی باید به عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی که در انتقال یادگیری تأثیر دارند، توجه ویژه کنند و آموزش‌های ضمن خدمت پرستاری با توجه به عوامل شناسایی شده تدوین و طراحی شود. در تدوین آموزش‌های ضمن خدمت پرستاری، بر روی عاملی که بیشترین تأثیر را در انتقال یادگیری دارد تمرکز شود. مهدوی و فیاض [۹] نیز در مطالعه خود ضمن شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان الگویی ارایه کرده‌اند. براساس یافته‌های این مطالعه عوامل اجتماعی شامل طرح درس، اجرای تدریس، ارزشیابی تدریس و روابط بین فردی تاثیر مثبتی بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دارد. آهنچیان و پرونده [۱۰] نیز در مطالعه‌ای نیز راهکارهای ارتقای اثربخشی

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها را بررسی و تصریح کرده‌اند در بین عناصر اصلی یک دوره آموزشی به ترتیب روش آموزش و شرایط اجرا، اثرگذارتر از نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی هستند. قهرمانی گلوزان و مصطفوی [۱۱] در مطالعه خود توجه به نیازهای انگیزشی متفاوت کارکنان، گزینش و به‌کارگیری مربیان متخصص و آشنا با سازمان، تناسب آموزش‌ها با نیازهای شغلی کارکنان و انتخاب زمان مناسب برای برگزاری دوره‌های آموزشی را برای بهبود و ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان مورد تاکید قرار داده‌اند. فتحی آذر و همکاران [۱۲] هم چهار درونمایهٔ اصلی انگیزش درونی، شایستگی مدرس، ویژگی‌های موضوع و مشوق‌های محیطی را عوامل برانگیزاننده و مؤثر در بهبود و ارتقای کیفیت برنامه‌های ضمن خدمت کارکنان معرفی کرده‌اند. نوری افشار و همکاران [۱۳] در مطالعه خود لزوم همگامی با تغییرات و تحولات دانش‌بنیاد و فناوری‌مدار جهان معاصر در آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان را یادآور شده و خاطر نشان کرده‌اند، سه عامل محتوای دوره‌ها، مدرسان و سازماندهی ارتباط معنی‌دار با بهبود و کارآمدی آموزش‌های ضمن خدمت دارد. ابیلی و همکاران [۱۴] با تاکید بر نقش عوامل سه گانه فردی، آموزشی و سازمانی بر بهبود و ارتقای آموزش کارکنان، بر ضرورت نیازسنجی آموزشی، تناسب محتوای آموزشی با نیازهای شغلی و کاربردی بودن آموزش‌ها، تناسب آموزش‌ها با سطح دانش و تجربه شرکت‌کنندگان، استمرار در برگزاری آموزش‌ها، ارزشیابی دوره‌ها و استقرار نظام حمایتی و تشویقی در سازمان تاکید کرده‌اند. پارسا معین و یزدانی [۱۵] نیز توجه به مکان و فضای آموزشی و بهره‌گیری از امکانات کمک آموزشی و زمان برگزاری دوره‌ها را در اثربخشی آموزش ضمن خدمت یادآور شده‌اند. محمدی و همکاران [۱۶] بر نقش برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، ارتباط صحیح محتوا با سرفصل‌های دوره‌ها، اطلاع‌رسانی، مدیریت اجرایی و امکانات اجرایی در تحقق اهداف آموزشهای ضمن خدمت کارکنان تاکید کرده اند. مکی نیز [۱۷] در مطالعه خود ضرورت توجه به عوامل انگیزشی برای موفقیت آموزش ضمن خدمت کارکنان را یادآور شده است. یپ و وبر [۱۸] نیز در مطالعه خود تنوع روش‌های آموزش ضمن خدمت متناسب با نیازهای فردی افراد را مورد تصریح قرار داده‌اند؛ موضوعی که جونحو و همکارانش نیز مورد تاکید قرار داده و به لزوم کاربردی بودن آموزش‌های ضمن خدمت اشاره می‌کنند؛ و در نهایت مالکلین [۱۹] در پژوهش خود توجه به انتخاب دقیق محتوا در آموزش ضمن خدمت، برنامه‌ریزی منظم دوره‌ها و استفاده از آموزش الکترونیکی را مورد اشاره قرار داده است.مطالعات گذشته توجه به نوع ساختار سازمانی هر نهاد و ویژگی‌های انحصاری آن و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت بر اساس الزامات درون و برون سازمانی را مورد تاکید قرار داده‌اند. از این رو مطالعه حاضر به دنبال شناسایی عوامل موثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی به عنوان مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی بود.

مواد و روش کار

این مطالعه با رویکردی کیفی اجرا شده است. در این مطالعه ۱۶ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با اعضای هیات علمی، متخصصان و مدیران آموزشی جهاددانشگاهی انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شده و با اطلاع شرکت‌کننده ضبط شدند. داده‌های به‌دست آمده در این مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. ابتدا کدها اولیه چندین بار به دقت مطالعه و کدهای مرتبط با عوامل موثر بر آموزش های ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی شناسایی شدند. کدهای مشابه به‌دست آمده پس از بازنگری مجدد در مضامین فرعی و اصلی دسته‌بندی شد. سپس در مضامین اصلی و فرعی نام گذاری شدند. در این مطالعه ۲۴ کد، ۷ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی استخراج و گزارش نهایی تدوین گردید. به منظور اعتبارسنجی این مطالعه از روش بررسی همکار استفاده شد و به منظور کنترل بیرونی دو نفر از اساتید دانشگاهی کدگذاری‌ها را مورد بررسی و بازبینی قرار دادند. همچنین با مصاحبه با افراد مختلف در ساختارهای جهاددانشگاهی از نظر جایگاه سازمانی و سابقه فعالیت کثرت‌گرایی و تکثر مصاحبه شوندگان رعایت شد. به منظور بهره‌گیری از روش تطبیق اعضا نیز با همکاری دو نفر از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری‌ها بازنگری و در تدوین گزارش نهایی از نظرات آنان استفاده شد.

یافته‌ها

در این مطالعه کیفی با ۱۶ نفر از اعضای هیات علمی، متخصصان و مدیران آموزشی جهاددانشگاهی با میانگین سابقه کاری ۲۶ سال مصاحبه شد. این افراد در طول خدمت خود در جهاددانشگاهی در یکی از حوزه‌های ستادی یا صفی حوزه آموزشی این نهاد مسئولیت

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

داشته‌اند. مشخصات مشارکت کنندگان در جدول شماره ۱ آورده شده است. همچنین ۲۴ کد، ۷ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی با بهره‌گیری از تحلیل تم به دست آمد و گزارش نهایی تدوین شد که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود.

عوامل آموزشی

تنوع مراکز مجری آموزش‌های ضمن خدمت، محتوای آموزشی و توسعه مدیریت دانش مورد تاکید مشارکت‌کنندگان در این مطالعه است.

تنوع مراکز مجری آموزش‌های ضمن خدمت

شرکت‌کننده شماره ۱۰ در این باره معتقد است: «*جهاددانشگاهی سال‌هاست با کیفیت مناسبی متولی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرای است. گستردگی مراکز آموزش جهاددانشگاهی در کشور فرصت کم نظیری برای اعضای این نهاد فراهم کرده تا بتوانند در دوره های آموزش ضمن خدمت در تمامی استان‌های کشور شرکت کنند. باید یک برنامه‌ریزی دقیقی جهت شرکت مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی در دوره های آموزشی این نهاد به عنوان دوره های ضمن خدمت داشته باشیم. می شود مدیران یک واحد را برای دوره‌های ضمن خدمت به یک واحد دیگر جهاددانشگاهی فرستاد تا مجری و شرکت‌کننده در دوره هم یکی نباشد.*» شرکت‌کننده شماره ۱ نیز عنوان کرد: «*باید آموزش‌های ضمن خدمت خارج از جهاد را تجربه کنیم. یکی از تجربه‌های ما در حوزه آموزشی جهاد این است که پرسنل یک سازمان آموزش‌های ضمن خدمتی که بیرون از مجموعه خودشان برگزار می‌شود را جدی‌تر می‌گیرند تا آموزش‌های ضمن خدمتی که برگزار کننده خود سازمانشان باشد. برای همین اگر اعضای جهاد را علاوه بر آموزش‌های ضمن خدمتی که خودمان برگزار می‌کنیم، به جاهای خارج از مجموعه هم بفرستیم شاید دستاورهای بیشتری داشته باشیم.*»

محتوای آموزشی

ضروت توجه به محتوای آموزشی یکی دیگر از موارد مورد اشاره مشارکت‌کنندگان در این مطالعه است. شرکت‌کننده شماره ۲ بیان کرد: « *یکی از مواردی که با آن مواجه هستیم کم بودن اطلاعات مالی بعضی از مدیران مراکز است که می‌شود با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مثل دوره مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی آن را جبران کرد.*». شرکت‌کننده شماره ۱۳ نیز گفت: « *معمولا در تحصیلات دانشگاهی ما اصول مذاکره را به درستی یاد نمی‌گیریم و مدیران مراکز ما هم که معمولا از بین نیروهای نسبتا جوان مجموعه هستند تجربه زیادی در این حوزه ندارند. برای همین حتما باید در زمینه مذاکره آموزش ببینند.*» شرکت‌کننده شماره ۱ در این خصوص یادآور شد: «*آشنایی با روش‌های جدید مدیریت مراکز آموزشی یکی از موضوعاتی است که مورد نیاز مدیران مراکز ما است. باید دوره آموزش ضمن خدمت آن را تدوین و برگزار کنیم.*» شرکت‌کننده شماره ۱۱ گفت: «*قبلا اعتقاد براین بود که خلاقیت آدمها ذاتی است. اما خلاقیت اکتسابی هم هست. اهمیت خلاقیت هم که واضح است. خلاقیت مدیران مراکز را می‌توانیم با دوره‌های ضمن خدمت بالا ببریم. الان بازار دوره‌های خلاقیت خیلی داغ شده است از بچه‌های مهدکودکی گرفته تا بزرگسالان. ما به دوره‌های آموزشی حرفه‌ای خلاقیت نیاز داریم که محور محتوای این دوره‌ها خلاقیت آموزشی باشد. در مجموعه جهاد اساتید خوبی داریم که می‌توانند مدیران را راهنمایی کنند.*» شرکت‌کننده شماره ۱۵ نیز تاکید کرد: « *بعضی مدیران جهاد به صورت سنتی خیلی علاقه‌ای به تبلیغات ندارند. برای همین هم وقتی عملکرد جهاد را با نهادهای دیگر مقایسه می‌کنیم می‌بینیم با وجود عملکرد کمتر اما تبلیغاتشان خیلی بیشتر از جهاد است. در سال‌های اخیر اوضاع بهتر شده است اما چون موضوع تبلیغات حرفه‌ای در جهاد موضوع نسبتا جدیدی است باید مدیران حتما در این موضوع آموزش ببینند تا هم سد راه تبلیغات درست نباشند، هم از تبلیغات حمایت کنند و در برخورد با تیم‌های تبلیغاتی حرفه‌ای بتوانند خوب مذاکره کنند.*» وی همچنین تصریح کرد: « *ما در مراکز با منابع انسانی مختلفی سر و کار داریم. اساتید، پرسنل، فراگیران، نیروهای سازمان‌های طرف قرارداد و حتی خانواده‌های بعضی فراگیرانمان. مدیران ما باید بیاموزند چگونه با این طیف وسیع مخاطبان مواجه بشوند. باید بلد باشند نیروهای انسانی را درست مدیریت کنند. مدیرانی که در حوزه علوم انسانی به خصوص مدیریت و روانشناسی تحصیلات دانشگاهی دارند به طور معمول در درسهای دوره تحصیل مواردی را در این حوزه مطالعه کرده‌اند اما مدیران فارغ‌التحصیل فنی مهندسی و علوم پایه یا حتی پزشکی و پیراپزشکی شاید خیلی با این مباحث آشنا نباشد. برای همین به تناسب نیاز مدیران باید آموزش مدیریت منابع انسانی را برایشان برگزار کنیم.*» شرکت‌کننده شماره ۷ گفت:« *مواجه اول افراد همیشه در ذهنشان می‌ماند. اگر یک نفر به مرکز ما مراجعه کند و در برخورد اول مدیر یا کارکنان مرکز با بیان خوبی و رفتار مناسبی با او برخورد کنند این فرد مطمئن باشید*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

مبلغی برای مرکز می‌شود. از طرف دیگر وقتی مدیر ما برای مذاکره به یک سازمان می‌رود یا بازدید کننده‌ای به بازدید از مرکز می‌آید نحوه ارایه و بیان مدیر خیلی روی مخاطب تاثیرگذار است. برای همین باید مدیران یاد بگیرند چطور صحبت و چطور منظور خود را با کمترین حاشیه‌ای در گفت‌وگوها و مذاکرات بیان کنند.»

توسعه مدیریت دانش

بهره‌برداری از تجارب موفق درون جهاددانشگاهی، بهره‌برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی داخلی، بهره‌برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی خارجی، فرصت‌های مطالعاتی داخل کشور و فرصت‌های مطالعاتی خارج کشور، مورد تاکید مشارکت‌کنندگان در این مطالعه است.

بهره‌برداری از تجارب موفق درون جهاددانشگاهی

شرکت‌کننده شماره ۲ عنوان کرد: « *واحدهایی در جهاددانشگاهی داریم که در زمینه آموزش‌های تخصصی تجارب ارزشمندی دارند. معرفی این تجارب در قالب یک بازدید، یک دوره آموزش ضمن خدمت، یک سمینار آموزشی و یا هر روش دیگری می توانند کمک شایانی به واحدهای در حال توسعه جهاددانشگاهی کنند. باید الگوهای موفق جهاددانشگاهی را معرفی و از آنها درس بگیریم.*»

بهره‌برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی داخلی

شرکت‌کننده شماره ۶ بیان کرد: « *برگزاری بازدیدهای علمی، تورهای آموزشی، نشست‌های مشترک در سطوح مختلف مدیریتی با مراکز آموزشی موفق می‌تواند ما را از تجربه‌های موفق بقیه مراکز آموزشی کشور با خبر کند. این تجربه‌ها به مدیران ما یک دید جدیدی در کار می‌دهند.*»

بهره‌برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی خارجی

شرکت‌کننده شماره ۷ معتقد است: « *مدیران مراکز را باید با نمونه‌های موفق آموزشی دنیا آشنا کنیم. مطالعه درباره مراکز آموزشی موفق خارج از کشور، امضا تفاهم‌نامه برای تبادل تجربیات و بازدید از مراکز خارجی می‌تواند در ارتقا دانش مدیران نقش موثری داشته باشد. تدوین این تجارب و مستندسازی آنها یک بانک اطلاعاتی خوبی برای همه مدیران جهاد فراهم می‌کند که می‌شود در گردهمایی معاونان آموزشی یا نشست مدیران مراکز آنها ارایه داد. همکاری ما با جایکای ژاپن نمونه موفقی بود که می‌شود تکرارش کرد. دوره آموزش ضمن خدمتی که با همکاری جایکا برگزار شد در توسعه آموزش الکترونیکی در برخی واحدهای جهاد تاثیر قابل توجهی داشت.*»

فرصت‌های مطالعاتی داخل کشور

شرکت‌کننده شماره ۱۲ اظهار داشت: «*آنهایی که در مراکز آموزشی کار کرده اند می‌دانند آنقدر کار روزانه زیاد است که مدیر فرصتی برای مطالعه و بالا بردن اطلاعاتش به صورت جدی ندارد. باید شرایطی را ستاد آموزشی جهاد فراهم کند تا مدیران یک فرصتی برای مطالعه و بالا بردن دانش خودشان داشته باشند. می شود با دانشگاه‌های خود جهاد یا دانشگاه‌های دیگه مثلا یک فرصت‌های مطالعاتی کوتاه مدت تعریف کرد، مدیران یک کمی از دغدغه‌های اجرایی دور بشوند و علمی‌تر به کارشان ادامه بدهند.*»

فرصت‌های مطالعاتی خارج کشور

شرکت‌کننده شماره ۱۶ گفت: «*اگر بتوانیم شرایطی برای مدیران مراکز فراهم کنیم که برای فرصت مطالعاتی به مراکز آموزشی معتبر دنیا بروند می‌توانیم توسعه دانش بنیان آموزش‌ها را سرعت بیشتری بدهیم. الان کار خیلی سختی است شاید هم فعلا شدنی نباشد اما فکر می‌کنم باید جز برنامه‌ها باشد تا زمانی که شرایطش فراهم شد اجرا کنیم. به خصوص این که در سند ماموریت‌های جهاد در اجرای نقشه جامع علمی کشور ماموریت آموزش‌های بین‌المللی هم به جهاد واگذار شده است. آموزش در محل کار اثربخشی قابل توجهی دارد و در حوزه بین المللی این اثربخشی بیشتر است.*»

عوامل مدیریتی

بازنگری در قوانین و سیاستهای آموزشی دو موضوع مورد تاکید مشارکت‌کنندگان در این مطالعه است.

بازنگری در قوانین

لزوم بازنگری در آیین‌نامه آموزش ضمن خدمت اعضای جهاددانشگاهی، ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات انتصاب مدیران مراکز و ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات ارتقا مدیران مراکز به باور مشارکت‌کنندگان در این مطالعه در موفقیت آموزش‌های ضمن خدمت مدیران ایفای نقش می‌کند.

لزوم بازنگری در آیین‌نامه آموزش ضمن خدمت اعضای جهاددانشگاهی

شرکت‌کننده شماره ۴ با تاکید بر لزوم توسعه آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز اظهار داشت: « *با توجه به اهمیت روز افزون ارتقا دانش و مهارت مدیران و به ویژه گسترده شدن رقبای آموزشی لازم است در آیین‌نامه‌ها و قوانین آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی تجدید نظر و با اهمیت بیشتری به این آموزش‌ها*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

بپردازیم. البته اطلاع دارم آیین‌نامه توانمندسازی و آموزش ضمن خدمت در حال بازنگری است.»

ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات انتصاب مدیران مراکز مشارکت کننده شماره ۳ معتقد است: «*فردی که قرار است به عنوان مدیر مرکز آموزش منصوب شود باید حتما قبل از انتصاب یک آموزش ضمن خدمت حداقلی دیده باشد. یعنی باید در آیین نامه شرایط احراز مدیریت مرکز داشتن یک کارنامه موفق آموزش ضمن خدمت لحاظ شود تا جدیت ستاد در برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت بیش از پیش نمایان شود. جای خالی این موضوع احساس می شود.*»

ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات ارتقا مدیران مراکز

شرکت‌کننده شماره ۵ با تاکید بر لزوم بازنگری در آیین‌نامه ارتقا شغلی مدیران مراکز گفت: «*آموزش ضمن خدمت باید به عنوان یکی از فاکتورهای ارتقا شغلی مدیران مراکز مورد توجه جدی باشد. یعنی اگر قرار است پایه ای یا گروهی به مدیران داده شود یا ضرایب جذب آنها افزایش یابد، باید بخشی از این ارتقا منوط به موفقیت فرد در آموزش ضمن خدمت باشد. تاکیدم موفقیت فرد است نه حضور فرد. چون اگر فقط حضور در آموزش‌ها را ملاک قرار دهیم قطعا اثربخشی لازم را ندارد.*»

سیاست‌های آموزشی

تغییر نگرش مدیران به آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی و ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در برنامه‌های توسعه جهاددانشگاهی از موارد مورد تاکید مشارکت کنندگان در این مطالعه است.

تغییر نگرش مدیران به آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی

شرکت‌کننده شماره ۹ خاطرنشان کرد: «*آموزش ضمن خدمت در جهاد با بی‌مهری مواجه شده است. مدیران اطلاعات‌شان آن طوری که لازم است حرفه‌ای به روز نمی‌شود. در حالی که خودمان با کیفیت خوبی برای سازمان‌های دیگر آموزش ضمن خدمت برگزار می‌کنیم. باید نگاه به آموزش ضمن خدمت در مدیران جهاددانشگاهی تغییر کند. به نظرم سطح مناسب تحصیلات مدیران مراکز به طور کلی و موفقیت در برگزاری آموزشهای ضمن خدمت سایر دستگاهها باعث کمرنگ شدن اهمیت آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی شده است.*» شرکت‌کننده شماره ۱۵ بیان کرد: «*شاید بشود بزرگترین اشکال حوزه آموزشی جهاد را ضعیف بودن آموزش ضمن خدمت در این نهاد دانست. درست است که متولی آموزش ضمن خدمت معاونت پشتیبانی جهاد است اما فکر نمی‌کنم هیچ بخش غیردولتی در کشور تجربه موفق ما را در برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت داشته باشد. اما خودمان تاکنون از این نقطه قوت به درستی استفاده نکرده‌ایم. باید معاونت آموزشی در این خصوص نقش پررنگ‌تری داشته باشد.*»

ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در برنامه‌های توسعه جهاددانشگاهی

شرکت کننده شماره ۱ گفت: «*یکی از کارهایی که در جهاد به خوبی انجام شد و وقت زیادی هم برای آن صرف کردیم تدوین برنامه‌های توسعه حوزه آموزشی است. برای برنامه ششم هم سعی کردیم اشکالات برنامه‌های قبلی را رفع کنیم. یکی از کارهایی که باید انجام بدهیم رصد مداوم برنامه و اصلاح آن است. برنامه‌ای برنامه زنده و پویاست که مرتب رصد شود و اگر اصلاح نیاز داشت به موقع انجام شود. برای همین هم به دنبال ساز و کاری برای اصلاح روند نظارت بر اجرای و اصلاح برنامه ششم هستیم.... یکی از مواردی که باید حتما در برنامه های توسعه جهاد به طور کلی با اهمیت بیشتری مورد توجه قرار گیرد موضوع آموزش ضمن خدمت اعضای جهاددانشگاهی است. در برنامه ششم تا حدودی این مساله بهتر دیده شد و باید در تدوین برنامه هفتم توجه بیشتری به آن شود.* »

عوامل فناورانه

توسعه زیرساخت آموزش‌های مجازی و گسترش دوره‌های آموزش مجازی مورد تاکید مشارکت‌کنندگان در این مطالعه است.

توسعه زیرساخت آموزش‌های مجازی

به اعتقاد مشارکت‌کنندگان در این مطالعه ارتقا نرم‌افزاهای آموزش ضمن خدمت الکترونیکی در جهاددانشگاهی و ارتقا زیرساخت‌های سخت‌افزاری در حوزه فناوری اطلاعات جهاددانشگاهی برای موفقیت آموزش‌های ضمن خدمت مدیران ضروری است.

ارتقا نرم افزاهای آموزش ضمن خدمت الکترونیکی در جهاددانشگاهی

شرکت‌کننده شماره ۱۴ اظهار داشت: «*در سال‌های اخیر نرم افزارهای آموزشی خوبی در جهاددانشگاهی مورد استفاده قرار گرفته است اما با توجه به دایره محدود استفاده کننده از این نرم افزارها برای گسترش کاربران باید نسبت به ارتقا این نرم افزارها اقدام شود. پراکندگی واحدهای جهاددانشگاهی هزینه آموزش ضمن خدمت حضوری به صورت متمرکز برای مدیران مراکز را زیاد کرده است و اگر یک بار سرمایه گذاری خوبی برای ارتقا نرم افزارهای آموزش ضمن*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

خدمت انجام شود، در طول زمان صرفه جویی قابل ملاحظه ای در منابع سازمانی خواهد شد.»

ارتقا زیرساخت‌های سخت افزاری در حوزه فناوری اطلاعات جهاددانشگاهی

شرکت‌کننده شماره ۱۵ با بیان این که یکی از اصلی‌ترین قدمها برای توسعه آموزش ضمن خدمت مجازی توجه به بالا بردن توان فنی و سخت‌افزاری حوزه فناوری اطلاعات جهاددانشگاهی است، تصریح کرد: *« در جهاددانشگاهی منابع انسانی مطلع و متخصصی در حوزه فناوری اطلاعات در واحدهای مختلف این نهاد داریم. اگر زیرساخت‌های سخت افزاری در کل کشور با یک برنامه منسجمی تقویت شوند و ارتقا پیدا کنند، با وجود این منابع انسانی قوی قطعا تحول اساسی در آموزش‌های مجازی جهاددانشگاهی اتفاق خواهد یافت. این مساله هم برای دوره‌های آموزشی که در مراکز برگزار می‌شود و هم برای آموزش ضمن خدمت اعضای جهاددانشگاهی منافع قابل توجهی به دنبال دارد. با توجه به هزینه‌های هنگفت زیرساخت فناوری اطلاعات، دفتر مرکزی جهاددانشگاهی باید در این زمینه به واحدها کمک مناسبی کند.»*

گسترش دوره های آموزش مجازی

برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت به صورت مجازی با توجه به مشغله مدیران و تولید محتوای حرفه‌ای برای دوره‌های ضمن خدمت مجازی مورد تاکید مشارکت‌کنندگان در این مطالعه است.

برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت به صورت مجازی با توجه به مشغله مدیران

شرکت‌کننده شماره ۸ گفت: *«برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت برای مدیران کار دشواری است چون مشغله کاری زیادی دارند. آموزش مجازی به خصوص به صورت آفلاین می‌تواند کمک شایانی برای برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت مدیران باشد. باید طوری دوره‌های آموزشی مجازی را برگزار کنیم که مدیران بتوانند در کمترین فرصتی که برایشان فراهم می‌شود از این آموزش‌ها بهره‌مند شوند.»*

تولید محتوای حرفه‌ای برای دوره‌های ضمن خدمت مجازی

شرکت‌کننده شماره ۲ اظهار داشت: *« یکی از عوامل اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی، محتوای این دوره‌هاست. به دلیل کم رنگ شدن برخی عوامل موثر در فرآیند یاددهی – یادگیری در آموزش مجازی مثل ارتباط مستقیم و رو در رو استاد و فراگیر، نقش محتوا در آموزش‌های مجازی پررنگ تر می شود. برای همین در دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران باید در تولید محتوای دوره ها دقت لازم صورت گیرد تا محتوای حرفه‌ای و ارزشمندی تولید و در اختیار فراگیران دوره‌ها قرار گیرد.»*

جدول ۱: مشخصات شرکت کنندگان

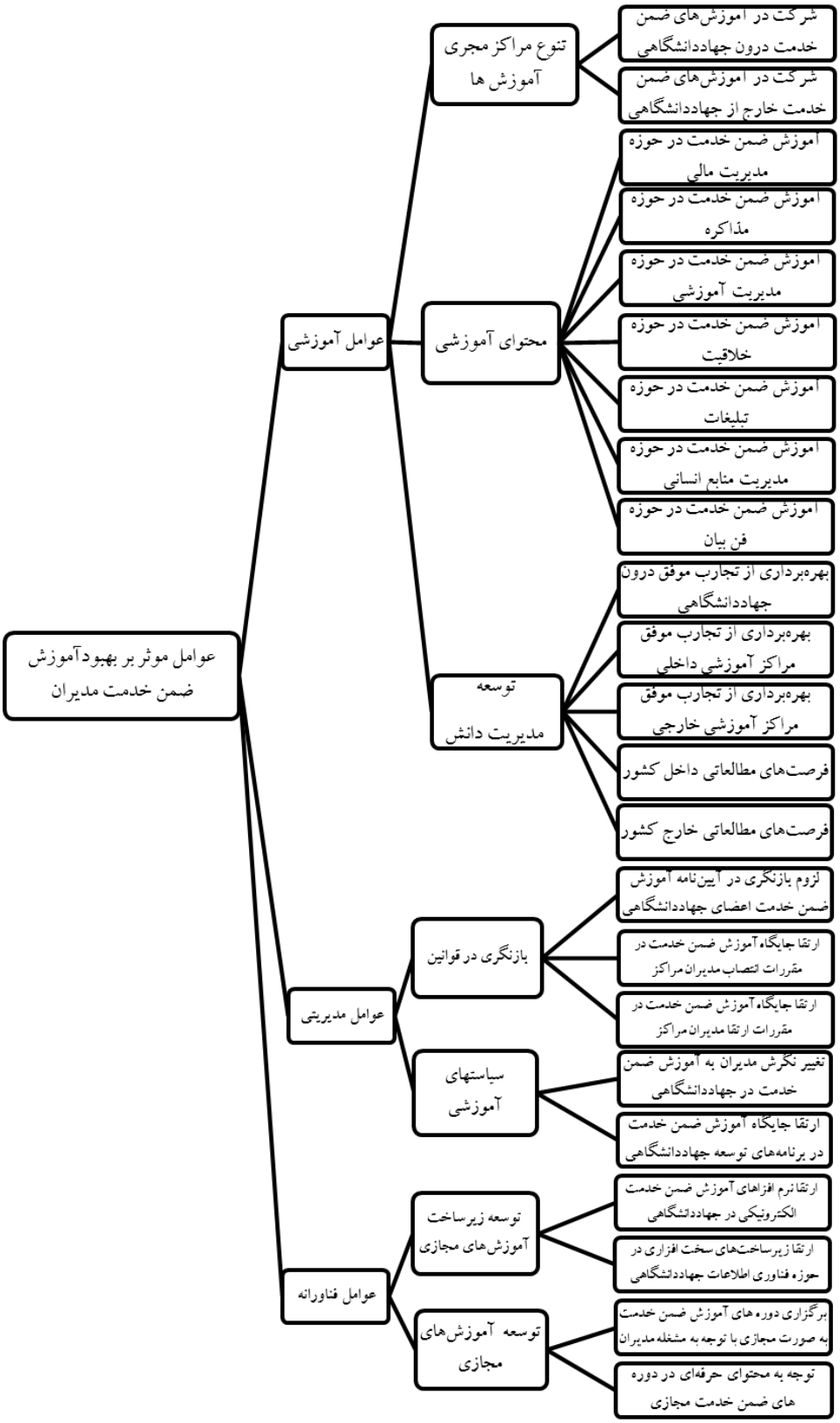
	رتبه علمی	سابقه کار به سال	معرفی
۱	استاد پایه ۳۱	۲۹	عضو هیات علمی
۲	دانشیار پایه ۲۷	۲۲	عضو هیات علمی
۳	دانشیار بازنشسته	۳۲	عضو هیات علمی
۴	استادیار پایه ۳۴	۳۹	عضو هیات علمی
۵	استادیار پایه ۳۰	۳۰	عضو هیات علمی
۶	استادیار پایه ۲۸	۳۶	عضو هیات علمی
۷	استادیار پایه ۲۷	۲۲	عضو هیات علمی
۸	استادیار پایه ۲۳	۲۲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

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

جدول ۲: عوامل موثر بر بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش

مضمون اصلی	مضمون های فرعی	مفهوم (کد اولیه)
عوامل آموزشی	۱-تنوع مراکز مجری آموزش‌ها	۱- شرکت در آموزش‌های ضمن خدمت درون جهاددانشگاهی
		۲- شرکت در آموزش‌های ضمن خدمت خارج از جهاددانشگاهی
	۲-محتوای آموزشی	۱-آموزش ضمن خدمت در حوزه مدیریت مالی
		۲-آموزش ضمن خدمت در حوزه مذاکره
		۳-آموزش ضمن خدمت در حوزه مدیریت آموزشی
		۴-آموزش ضمن خدمت در حوزه خلاقیت
		۵-آموزش ضمن خدمت در حوزه تبلیغات
		۶-آموزش ضمن خدمت در حوزه مدیریت منابع انسانی
		۷-آموزش ضمن خدمت در حوزه فن بیان
	۳-توسعه مدیریت دانش	۱- بهره‌برداری از تجارب موفق درون جهاددانشگاهی
		۲-بهره‌برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی داخلی
		۳- بهره‌برداری از تجارب موفق مراکز آموزشی خارجی
		۴- فرصت‌های مطالعاتی داخل کشور
		۵-فرصت‌های مطالعاتی خارج کشور
عوامل مدیریتی	۱-بازنگری در قوانین	۱-لزوم بازنگری در آیین‌نامه آموزش ضمن خدمت اعضای جهاددانشگاهی
		۲- ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات انتصاب مدیران مراکز
		۳-ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات ارتقا مدیران مراکز
	۲- سیاست‌های آموزشی	۱-تغییر نگرش مدیران به آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی
		۲- ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در برنامه‌های توسعه جهاددانشگاهی
عوامل فناورانه	۱-توسعه زیرساخت آموزش‌های مجازی	۱- ارتقا نرم افزاهای آموزش ضمن خدمت الکترونیکی در جهاددانشگاهی
		۲- ارتقا زیرساخت‌های سخت افزاری در حوزه فناوری اطلاعات جهاددانشگاهی
	۲- توسعه آموزش‌های مجازی	۱- برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت به صورت مجازی با توجه به مشغله مدیران
		۲- توجه به محتوای حرفه‌ای در دوره های ضمن خدمت مجازی

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]



شکل ۱: عوامل موثر بر بهبود آموزش ضمن خدمت مدیران

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی انجام شد. به دلیل فعالیت‌های تخصصی جهاددانشگاهی در برگزاری دوره‌های مهارتی و حرفه ای پزشکی در نقاط مختلف کشور، مطالعه در این نهاد انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل و در نهایت عوامل آموزشی، مدیریتی و فناورانه به عنوان عوامل موثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مورد مطالعه شناسایی شدند که در تصویر شماره ۱ ملاحظه می‌شود.

براساس یافته‌های این مطالعه تنوع بخشی به مراکز برگزارکننده دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران می‌تواند در بهبود و ارتقا اثربخشی این دوره‌ها موثر باشد. با توجه به گستردگی مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت جهاددانشگاهی در واحدهای تابعه این نهاد در سراسر کشور نسبت به سایر مراکز آموزشی، و ظرفیت‌های علمی و تجربی موجود، این مراکز می‌توانند به عنوان متولیان برگزاری بخشی از آموزش ضمن خدمت مدیران نقش ایفا کنند. از سوی دیگر تجربه حوزه آموزشی جهاددانشگاهی در دهه‌های گذشته نشان می‌دهد یکسان بودن مجری و ناظر دوره‌های آموزش ضمن خدمت سازمانی می‌تواند در مواردی در کم شدن اثربخشی دوره‌ها موثر باشد. عواملی چون تعاملات انسانی و رابط غیررسمی شکل گرفته میان منابع انسانی سازمان می‌تواند در جدی نگرفتن جایگاه ارکان برگزاری دوره‌ها ایفای نقش کنند. نپذیرفتن یک همکار به عنوان استاد دوره و یا توجه نکردن به لزوم حضور به موقع در دوره‌های آموزشی نمونه هایی از عوامل مورد اشاره است. از این رو برگزاری بخشی از آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز در مراکز آموزشی خارج از ساختارهای جهاددانشگاهی مورد تاکید است. به طور کلی انحصاری نبودن مجری آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز چه در درون یا بیرون جهاددانشگاهی و توجه به همه ظرفیت‌های تخصصی کشور می‌تواند در بهره‌وری دوره‌ها موثر باشد. نتایج این بخش با نتایج مطالعات فرهاد و همکاران [۸] جعفری و مومنی [۲۰] و نصری و همکاران [۲۱] همخوانی دارد.

با استناد به دیگر یافته‌های این مطالعه مدیران مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت جهاددانشگاهی لازم است در دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیریت مالی، مذاکره، مدیریت آموزشی، خلاقیت، تبلیغات، مدیریت منابع انسانی و فن بیان شرکت کنند. شناسایی درست نیازهای آموزشی و پرهیز از برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت فاقد اولویت یکی از اصول اساسی برگزاری این دوره هاست. لذا پیش از برگزاری هرگونه دوره آموزش ضمن خدمت لازم است میزان نیازمندی واقعی مدیران به دانش و مهارت منتج از دوره‌ها بررسی و حداکثر بهره‌وری از برگزاری دوره‌ها مد نظر متولیان امر در جهاددانشگاهی باشد. با توجه به اهمیت هریک از دوره‌های مورد نیاز به دست آمده در این مطالعه در انجام وظایف یک مدیر مرکز آموزش، لازم است در طراحی و برگزاری دوره‌های مذکور در جهاددانشگاهی اقدام و اهتمام ویژای صورت گیرد. نتایج این بخش نتایج مطالعات فتحی آذر و همکاران [۱۲]، نوری افشار و همکاران [۱۳] و پارسا معین و یزدانی [۱۵] همخوانی دارد.

همچنین یافته‌های این مطالعه بر ضرورت توجه جدی به موضوع مدیریت دانش و نقش آن در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران تاکید دارد. جهاددانشگاهی بیش از سه دهه در زمینه آموزش‌های سازمانی فعالیت‌های گسترده‌ای داشته است و ده‌ها سازمان و دستگاه اجرایی در بخش‌های دولتی و غیردولتی تمام یا بخشی از آموزش‌های ضمن خدمت خود را به این نهاد واگذار کرده‌اند. تدوین و بهره‌برداری دانش به‌دست آمده در این زمینه در درون جهاددانشگاهی می‌تواند در بهبود فرآیندهای آموزش ضمن خدمت مدیران در این نهاد موثر باشد. البته نباید صرفا به تجربه درون سازمانی جهاددانشگاهی در برگزاری دوره‌ها اکتفا کرد بلکه استفاده از دانش حاصل از آموزش ضمن خدمت در سایر مراکز آموزشی می‌تواند به غنای دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران جهاددانشگاهی بیفزاید. برخورداری مدیران مراکز آموزش از فرصت‌های مطالعاتی داخلی و برقراری تعامل سازنده با مراکز آموزشی موفق داخل کشور راهکار ارایه‌شده در این مطالعه است. از سوی دیگر با توجه به پیشرفت قابل ملاحظه روش‌های نوین آموزش ضمن خدمت در مراکز آموزش بین‌المللی و چند ملیتی در جهان، فراهم آوردن فرصت‌های مطالعاتی خارج از کشور و ایجاد روابط علمی در قالب‌های گوناگون مانند عقد تفاهم‌نامه ها، تبادل استاد و فراگیر و بازدیدهای آموزشی در مسیر آماده‌سازی مدیران مراکز برای برگزاری دوره‌های آموزش بین‌المللی کاربردی خواهد بود. نظر به تجارب موفق جهاددانشگاهی در برگزاری سمینارهای بین‌المللی و تعامل با مراکز علمی خارج از کشور، امکان برخورداری از این ظرفیت در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران فراهم و نیازمند برنامه‌ریزی منسجمی است. نتایج این بخش با نتایج

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

مطالعات فرهاد و همکاران [۸] و عبدالهی و صفری [۲۲] همخوانی دارد.

براساس دیگر یافته‌های این مطالعه بازنگری در قوانین مورد تاکید مشارکت‌کنندگان بوده است. بازنگری در آیین‌نامه آموزش ضمن خدمت اعضای جهاددانشگاهی، ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات انتصاب مدیران مراکز و ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در مقررات ارتقا مدیران مراکز، از عوامل بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش کوتاه مدت جهاددانشگاهی است. آیین‌نامه آموزشی و توانمندسازی اعضا جهاددانشگاهی در تاریخ ۱۳۹۷/۸/۳۰ در جلسه ۱۴۷ هیات امنای این نهاد به تصویب رسید. در این آیین نامه سه رکن کمیته راهبری و توانمندسازی آموزش، کارگروه معین آموزش و کمیته اجرایی و توانمندسازی آموزش به‌عنوان ارکان آموزش اعضا معرفی شده‌اند. یافته‌های این مطالعه بر لزوم بازنگری مداوم در این آیین نامه و به روزرسانی آن با توجه به شرایط روز تاکید دارد. این که این آیین‌نامه تا چه اندازه در عمل موفق بوده است؟ موضوعی است که متولیان و ارکان آموزش ضمن خدمت اعضای جهاددانشگاهی باید بررسی کرده و نواقص آن را مرتفع نمایند تا آموزش‌های ضمن خدمت با موفقیت بیشتری انجام گردد. از سوی دیگر ملاک قرار دادن لزوم موفقیت فرد در آموزش‌های ضمن خدمت برای افرادی که بناست مطابق شیوه‌نامه تأسیس و فعالیت مراکز آموزشی تخصصی کوتاه مدت جهاد دانشگاهی و آیین‌نامه تاسیس و بهره‌برداری مراکز آموزش مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی به مدیریت مرکز منصوب شوند، توجه جدی‌تر به موضوع آموزش ضمن خدمت مدیران و به تبع آن موفقیت بیشتر این آموزش‌ها را به دنبال دارد. لزوم افزایش سهم آموزش‌های ضمن خدمت در ارتقا سازمانی مدیران یکی دیگر از یافته‌های این مطالعه است. تعیین آموزش‌های ضمن خدمت سالانه و تعیین وزن مناسبی برای این آموزش‌ها در ارتقا سالانه مدیران، اهتمام کیفی بیشتر به آموزش‌های ضمن خدمت را به دنبال خواهد داشت. نتایج این بخش با نتایج مطالعات فتحی آذر و همکاران [۱۲] و خلیلی و همکاران [۲۳] همخوانی دارد.

از دیگر یافته‌های این مطالعه می‌توان به نقش تغییر نگرش مدیران به آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی و پیامدهای ارتقا جایگاه آموزش ضمن خدمت در سیاست‌های برنامه‌های توسعه این نهاد در بهبود آموزش ضمن خدمت مدیران اشاره کرد. مدیریت اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش اعضای جهاددانشگاهی با معاونت پشتیبانی و مدیریت منابع در دفتر مرکزی این نهاد و در واحدهای استانی با معاونت پشتیبانی واحد است. با توجه به نو بودن رویکرد جدید جهاددانشگاهی به آموزش ضمن خدمت در این نهاد لازم است توجه جدی‌تری جهت اجرای سیاست‌های اعلام شده در ساختارهای این مجموعه اعمال گردد. به طور مثال نگاهی به ساختار سازمانی معاونت پشتیبانی و مدیریت منابع به‌عنوان متولی اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش اعضای جهاددانشگاهی نشان می‌دهد در ذیل اداره کل منابع انسانی و امور اداری این معاونت در اداره مدیریت منابع انسانی تنها یک کارشناس با کد (۶۱۱۰۴) به‌عنوان کارشناس برنامه‌ریزی آموزشی پرسنل اختصاص داده شده است. همچنین تا زمان نگارش این مطالعه در معاونت پشتیبانی واحدهای سازمانی تابعه جهاددانشگاهی بخشی جهت اجرای آموزش ضمن خدمت در ساختار سازمانی این معاونت پیش‌بینی نشده است. لذا به نظر می‌رسد با وجود ساختارهای مناسب در حوزه آموزشی جهاددانشگاهی ایجاد ساختاری با هماهنگی معاونت‌های پشتیبانی و آموزشی بتواند بهبود آموزش ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی را به دنبال داشته باشد. ضرورت بازنگری در برنامه توسعه جهاددانشگاهی از دیگر موارد مطرح شده در این مطالعه است. طبق اعلام معاونت هماهنگی و امور مجلس جهاددانشگاهی به عنوان متولی تدوین برنامه‌های توسعه جهاددانشگاهی این برنامه هر دو سال یک بار بازنگری خواهد شد. به دلیل آغاز فرآیند تدوین برنامه هفتم توسعه جهاددانشگاهی در سال ۱۴۰۰ و با توجه به تدوین برنامه ششم در شرایط پیش از شیوع کرونا، ضرورت بازنگری در سیاست‌ها و راهبردهای برنامه‌های توسعه این نهاد در زمینه آموزش ضمن خدمت اعضا احساس می‌شود. این برنامه به عنوان محور فعالیت‌های کلان جهاددانشگاهی فرصت مناسبی برای ارتقا جایگاه آموزش‌های ضمن خدمت اعضا به ویژه مدیران در این نهاد است. پرداختن مطلوب به موضوع آموزش‌های ضمن خدمت مدیران در برنامه‌های توسعه جهاددانشگاهی به بهبود این آموزش‌ها منتهی خواهد شد. نتایج این بخش با نتایج مطالعات مخبر دزفولی و حاجی میررحیمی [۲۴]، افضل خانی و نجابت [۲۵] و امیدیان و همکاران [۲۶] همخوانی دارد.

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد عوامل فناورانه شامل توسعه زیرساخت آموزش‌های مجازی و توسعه دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز موثر است. در تعدادی از واحدهای پیشرو در جهاددانشگاهی

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

ظرفیتهای مناسبی در زیرساخت‌های مورد نیاز برای ایجاد یک سازمان الکترونیک فراهم شده است. این زیرساخت‌ها در دو حوزه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری منجر به ارایه خدمات و محصولات فناورانه در حوزه‌های مختلف از جمله آموزش‌های ضمن خدمت شده است. ارتقا نرم‌افزاری و سخت‌افزاری حوزه فناوری اطلاعات در جهاددانشگاهی سراسر کشور بهره‌وری دوره‌های آموزش ضمن خدمت را بیش از پیش فراهم خواهد کرد. موضوعی که با شیوع ویروس کرونا اهمیت آن بر همگان روشن‌تر شد. از سوی دیگر به تناسب فرهنگ و ساختار سازمانی مراکز آموزش جهاددانشگاهی، مدیران مراکز مشغله‌های اجرایی متعددی دارند لذا فرصت کمتری برای شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت خواهند داشت. افزایش سهم آموزش‌های ضمن خدمت مجازی در سبد آموزش‌های ضمن خدمت مدیران می‌تواند گسترش و ارتقا این آموزش‌ها را به دنبال داشته باشد. به ویژه توجه به آموزش‌های آفلاین مبتنی بر گوشی تلفن همراه برای فرا مکانی و زمانی شدن آموزشهای ضمن خدمت ضروری به نظر می‌رسد. نکته دیگر این که جاذبه محتوای آموزشی از نظر مفاهیم و شکل ارایه آموزش‌ها به صورت چند رسانه‌ای نقش مهمی در آموزش‌های ضمن خدمت مجازی ایفا می‌کند. لذا با توجه به جایگاه مراکز آموزش جهاددانشگاهی در نظام حرفه‌ای آموزش‌های تخصصی در کشور انتظار می‌رود آموزش‌های ضمن خدمت مجازی مدیران این مراکز از دو بعد محتوایی و شکلی کاملا حرفه‌ای تهیه و ارایه شوند تا مورد استقبال مدیران قرار گرفته و در نهایت زمینه ارتقا دانشی و مهارتی آنان را در پی داشته باشد. نتایج این بخش با نتایج مطالعات نصری و همکاران [۲۱]، عبدالهی و صفری [۲۲]، حبیبی و همکاران [۲۷] و آسیمه و همکاران [۲۸] همخوانی دارد. وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی با تصویب اساسنامه مرکز ملی آموزش مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی جمهوری اسلامی در زمستان سال ۱۳۹۵، فصل جدیدی در آموزشهای علوم پزشکی رقم زد. با توجه به همکاری‌های گسترده این وزاتخانه و جهاددانشگاهی در حوزه‌های مختلف بهداشتی، درمانی و آموزشی در دهه‌های گذشته یکی از نهادهای پیشرو برای توسعه آموزش مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی با همکاری این مرکز ملی، جهاددانشگاهی است. لذا توجه به ارتقا دانش و مهارت مدیران مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت جهاددانشگاهی به عنوان مراکز مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی نقش مهمی در این همکاری ایفا می‌کند. یافته‌های این مطالعه بر تقویت و توسعه آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت جهاددانشگاهی از طریق توجه به عوامل سه گانه آموزشی، مدیریتی و فناورانه تاکید دارد. با توجه به رویکرد کیفی این مطالعه پیشنهاد می‌شود عوامل موثر در موفقیت آموزش ضمن خدمت مدیران مراکز آموزش مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی وابسته با دانشگاه‌های علوم پزشکی و بخشی خصوصی در مطالعات جداگانه‌ای نیز مورد شناسایی قرار گیرد.

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 ضمن قدردانی از مشارکت کنندگان در این مطالعه، از داوران گرامی که با نظرات ارزشمند خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، سپاسگزارند.

منابع

1. 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
2. Young J, Yusliza M, Ramayah T, Jabbour C, Sehnem S, Mani v. Pathways Towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management. Business Strategy and the Environment 2020; 29: 221-228
3. Sehhat S, Sajadian, F. Emploees' Perception of Commitment Based Human Resource Practice. Management Studies in Development and Evolution 2019; 91: 31-63 [Persian]
4. Mokhniuk A, Yushchyshyna L. The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

Employee Productivity. Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University 2018; 13: 94-101

5. Imani M, Rezaeisirous S, Sharifi A. Developing a Return on Investment (ROI) Model in Training and Improving Human Resources (Case study: Tehran Municipality). Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling 2020; 42: 179-198 [Persian]

6. 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]

7. Eslami N, Hoseini M, Makarem A, Gholami H. A Survey on the Effect of In-Service Training Courses on The Satisfaction, Educational, and Assessment Skills of the Academic Staff of Mashhad University of Medical Sciences. Journal of Mashhad Dental School 2020; 44: 3-13 [Persian]

8. Farhad S, Pardakhtchi M, Sabaghiyan Z. Pattern Design, Codification and Performance of Training Transfer in Nurses in Service Training. Journal of Nursing Education 2019; 8 :21-32 [Persian]

9. Mahdavi Z, Fayyaz I. Identifying the Effective Factors in Effectiveness of the On-the-Job Training Courses for Presenting the Structural Model. Educational Psychology 2014; 32: 115-137 [Persian]

10. Aahancheeyaan M, Zohoorparvand v. Strategies For Improving The Effectiveness Of Organizational Training Courses. New Thoughts on Education 2010; 6: 95-126 [Persian]

11. Ghahremani Golozan A, Mostafavi A. The Impact of In-Service Training on Empowerment of Qazvin Province Government Personnel from the Point of View of its Learners. Journal of Development & Evolution Management 2016; 23: 63-74 [Persian]

12. FathiAzar E, Adib, Y, Golparvar F. Phenomenology of Effective Factors and Motivator in Quality of In-Service Training Courses of Teachers. Research in School and Virtual Learning, 2016; 12: 47-56 [Persian]

13. Nooriafshar M, Haghverdi M, Komijani A. In-Service Education for Teachers: From Effectiveness to Efficiency. Journal of New Approaches in Educational Administration 2020; 41: 305-324 [Persian]

14. Abili K, Gholamali lavasani M, Gholami K, Hosseini S J. The Study of Effectiveness Training Courses Supervisions' and Suggestions Suitable Solutions in Order to its Improvement (Case Study: National Iranian Gas Company). Human Resource Management in Oil Industry 2016; 27:51-74 [Persian]

15. Parsa Moein K, Yazdani M. The Relationship between In-Service Training with Efficiency and Effectiveness of Najah Staff in Tehran. Quarterly journal of training in police sciences 2019; 25: 112-130 [Persian]

16. Mohammadi Z, Rezghi shir savar H, Ziaee M, Hashem nia S. Identifying On-the-Job Training indices and determining their relationship with staff's Performance Improvement (case: Iran Forensic Medicine Organization). Journal of New Approaches in Educational Administration 201937: 311-334 [Persian]

17. Meke E. Teacher Motivation and Implementation of Continuing Professional Development Programmes in Malawi, The Anthropologist 2013; 107-115

18. Yap Q, Webber J. Developing Corporate Culture in a Training Department: A Qualitative Case Study of Internal and Outsourced Staff .Review of Business & Finance Studies 2015; 1:43-56

19. Macleani I. In-Service Training and Teachers' Job Performance in Public Senior Secondary Schools in Rivers Stat International Journal of Scientific Research in Education 2018; 11: 493-520

20. Jafari M., Momeni G. Effective Factors in the Job Training Quality among the Northern Khorasan Police Command Staff. Applied Research Bureau of the police force of Northern Khorasan 2016; 9: 95-114. [Persian]

21. Nasri S, Karampoor A, Pirooznia M. Examining ways to qualify the In-service Trainings. Technology of Education Journal 2016; 3: 247-261 [Persian]

22. Abdollahi B, Safari A. The Study of Key Barriers to the Teachers' Professional Development. Educational Innovations, 2016; 2: 99-134 [Persian]

23. Khalili H, Saadatmand Z, Derakhshan M. Investigate Promotion Ways Of Educational Courses For Naja Students In 1393-94. Research in Curriculum Planning 2017; 51:159-175 [Persian]

24. Mokhber A, Alipoor H. Improvement Factors of Staff Training Courses and Motivational Methods for Employees Participation Development in These Courses "Case Study: Ministry of Agriculture Jihad". Journal of Agricultural Education Administration Research 2017; 41: 110-129 [Persian]

25. Afzalkhani M, Nejabat S. Strategies to Increase In-service Terms of Teachers and Personnel in Semnan

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]

Education Organization. Journal of New Approaches in Educational Administration 2013; 15: 83-98 [Persian]

26. Omidian F, Dehghani M, Roumezi H. Evaluate the Implementation and Impact of Adult Education, in-Service Courses on Teachers and Integrated and Independent School Administrators Performance in Iran. Educational Development of Judishapur 2017; 8(Supplement): 20-33 [Persian]

27. Habibi H, Hamrahzade M, jafarian V.Pathology of Organizational Training Management: A Phenomenological Study. Journal of New Approaches in Educational Administration 2020; 44: 55-76 [Persian]

28. Asemeh M, Selselehgar A, Sharifzadeh M. The Role of In-service Virtual Training Courses in Job Empowerment of Employees of Fars province Agri-Jihad Organization. Agricultural Extension and Education Research, 2019; 3: 25-34 [Persian]

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1399.20.1.10.1]
[DOI: 10.29252/payesh.20.1.15]