

## ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز مجری آموزشهای مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی در بخش غیردولتی: یک مطالعه موردی

سیدعلیرضا علوی<sup>۱</sup>، محمد حسین پور<sup>۲\*</sup>، یداله مهرعلی زاده<sup>۳</sup>

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 - تیر ۱۳۹۹ صص ۳۳۶-۳۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۳/۱۲

انشر الکترونیک پیش از انتشار - ۹ تیر ۹۹

### چکیده

**مقدمه:** با توجه به مأموریت جهاددانشگاهی در راستای تحقق نقشه جامع علمی کشور از طریق آموزشهای مهارتی و تکالیف قانونی این نهاد در برنامه ششم توسعه کشور در حوزه توسعه آموزش، هدف از انجام این پژوهش ارایه الگوی توانمندسازی 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 های نیمه ساختار یافته جمع آوری شده و در این راستا، با به کارگیری روش نمونه گیری گلوله برفی با ۲۱ نفر از سیاست گذاران، اعضای هیات علمی و مدیران آموزشی جهاددانشگاهی، مصاحبه به عمل آمد. تجزیه و تحلیل داده ها به روش داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شده و براساس این فرآیند، ۴۸۵ کد باز، ۱۰۴ مفهوم و ۲۴ مقوله استخراج شد.

**یافته ها:** در الگوی نهایی مقوله ها در ذیل مؤلفه های اساسی نظریه داده بنیاد شامل مقوله محوری «ارایه الگوی توانمندسازی مدیران» با توجه به شرایط علی (سه مقوله)، شرایط زمینه‌ای (چهار مقوله)، شرایط میانجی (سه مقوله)، راهبردها (هفت مقوله) و پیامدها (شش مقوله) به دست آمد.

**نتیجه گیری:** توسعه آموزشهای مهارتی و حرفه ای توسط جهاددانشگاهی در سطح ملی و بین المللی به عنوان یک تکلیف قانونی، نیازمند توجه فزاینده 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

## 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 می آید 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 می کوشند 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 سازمانها و مدیریت انسانی منابع است و سازمانها سعی دارند با استفاده از این مفهوم، مدیریت منابع انسانی خود را به بیشترین بهره وری و کارایی برسانند. در این بین توانمندسازی مدیران یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره وری و استفاده بهینه از ظرفیتها و تواناییهای 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 الگوواره، 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 می نگرند [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 ارائه خدمات و محصولات نیز، بهره مندی سازمانها از نیروی انسانی ماهر است. به هم دلیل توسعه آموزشهای مهارتی در سالهای 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 فعالیتهای بخش غیردولتی در جامعه روبه افزایش است. در نقشه جامع علمی کشور که به عنوان مجموعه ای جامع و هماهنگ و پویا و

آینده نگر، شامل مبانی، اهداف، سیاستها و راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزشهای 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 توسعه آموزش مهارتهای پیشرفته با مشارکت بخش خصوصی، به منظور افزایش سهم کشور از بازارهای بین المللی» و «تقویت و حمایت از آموزشهای مهارتی از طریق تمرکز در سیاست گذاری 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 آموزشهای 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 در خصوص 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 پاداش دهی 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 در آموزش و پرورش و ارائه الگوی مناسب آن پرداخته و در شناسایی مؤلفه های توانمندسازی مدیران زن به ۱۰ مؤلفه در بعد سیاسی، ۱۶ مؤلفه در بعد اجتماعی و ۱۷ مؤلفه در بعد روانی اشاره کرده اند. همچنین

ذاتی برنامه‌های سنتی توانمندسازی آگاه گردند و در عین حال باید توجه داشت که توانمندسازی اعضای هیئت علمی، فرآیندی پیچیده و دارای ساختاری درهم تنیده است. موضوعی که احمدی و سیاح برگرد [۱۹] در پژوهش خود به آن اشاره و بر ارتقای 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. داناباکیم 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، مستقیماً بر توانمندی روان شناختی افراد و توانمندسازی ساختاری به طور مستقیم بر کیفیت زندگی کاری تاثیر می‌گذارد. در حوزه مطالعات مربوط به توانمندسازی مدیران سازمانها می‌توان 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 می‌دهد استرس شغلی و توانمندی روان شناختی، ارتباط منفی قابل توجه و توانمندی سازی روان شناختی 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 بر آن پرداخته اند. براساس این پژوهش سخت کوشی تأثیر توانمندسازی ساختاری را بر توانمندی روانشناختی اصلاح می‌کند. سخت کوشی نیز به گرفتن نتیجه بهتر از شرایط توانمندسازی ساختاری کمک می‌کند. توانمندسازی روان شناختی هم بر رابطه بین توانمندسازی ساختاری

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 می‌توان به الگوی توانمندسازی کارکنان و اساتید در دانشگاه‌ها و با تأکید بر دانشگاه‌های کارآفرین و ارزش آفرین در سه بعد و ۲۲ مؤلفه برای اساتید و ۲۳ مؤلفه برای کارکنان نظام آموزش عالی به عنوان 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 و ارزشی 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 می‌دهند که در پژوهش نیاز آذری و تقوایی یزدی [۱۵] به آن پرداخته شده است. نتایج پژوهش ترک زاده و همکاران [۱۶] نیز نشان می‌دهد که توسعه و اعمال برنامه توانمندسازی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با رویکرد راهبردی زمینه رشد و توسعه دانشگاه بامیان را فراهم می‌سازد. 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 هیئت علمی توسط برنامه های توانمندسازی، خاطر نشان کرده اند که اعضای هیئت علمی و افراد دخیل در برنامه‌های توانمندسازی باید نسبت به ضعف‌های

می‌کند. 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 حرفه‌ای پزشکی در جهاددانشگاهی باشند.

### مواد و روش کار

این مطالعه با رویکرد کیفی اجرا شده است. تحقیق‌های کیفی به تحقیق‌هایی گفته می‌شوند که یافته‌های آن از طریق داده‌های آماری یا کمی کردن حاصل نشده است و با معانی مفاهیم، تعریف‌ها و نمادها سر و کار دارد. این نوع تحقیقات تلاشی است برای توصیف غیرکمی موقعیتها، حادثه‌ها 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 می‌دهد که با استقرار قابل درک است [۳۰]. نظریه‌پردازی داده بنیاد به عنوان نوعی راهبرد کیفی و برگرفته از داده‌هایی است که طی فرآیند پژوهش به صورت نظام مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استنتاج می‌شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. پژوهشگر به جای این که مطالعه خود را با نظریه از پیش تصور شده‌ای آغاز کند، کار را با یک حوزه مطالعاتی خاص شروع کرده، اجازه می‌دهد که نظریه از دل داده‌ها پدیدار شود. نظریه برگرفته از داده‌ها نسبت به نظریه‌ای که حاصل جمع آمدن یک سلسله مفاهیم براساس تجربه یا تاملات صرف است، با احتمال بیشتری می‌تواند نمایانگر واقعیت باشد و از آن جا که نظریه‌های زمینه‌ای از داده‌ها استنتاج می‌شوند، می‌توانند با ایجاد بصیرت و ادراک عمیق‌تر، رهنمود مطمئنی برای عمل باشند [۳۱]. در این روش از نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. به این ترتیب که تحلیل‌گر به صورت همزمان داده‌هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل کرد و انتخاب نمونه بعدی با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین انجام شد. به وسیله نمونه‌گیری‌های اولیه، مفاهیم و مقولات شکل گرفتند، و سایر نمونه‌گیری‌ها به منظور عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، انجام گرفت. تعداد شرکت‌کنندگان در این پژوهش از ابتدا قابل پیش‌بینی نبود. حجم نمونه توسط داده‌های جمع

و فرسودگی شغلی تاثیر می‌گذارد. یک سطح متوسط یا بالا از سخت‌کوشی برای توانمندسازی ساختاری جهت افزایش توانمندسازی روانشناختی و کاهش نشانه‌های فرسودگی شغلی در مدیران میانی مورد نیاز است. بنابراین، کارفرمایان باید برنامه‌های آموزشی را در مورد سخت‌کوشی ارتقا دهند و برای مدیران دارای سخت‌کوشی کم، پیش از توانمندسازی ساختاری لازم است درخصوص ارتقا سخت‌کوشی 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 کرده‌اند. گارسیا و همکاران [۲۵] و همکاران در هم در مطالعه خود در تحلیل داده‌ها از کارمندان بخش دولتی نتیجه گرفته‌اند که یادگیری هدفمند به شدت و بطور مثبت بر توانمندسازی روان‌شناختی تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این، نتایج از رابطه مثبت و قابل توجه 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 رابطه‌ای مثبت با عملکرد اجتماعی، محیطی و اقتصادی تولید کنندگان دارد. یک نتیجه از این پژوهش به سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌کند 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 می‌کند، 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 پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که توانمندسازی در کارکنانی که با مشتری در ارتباط هستند بیش از کارکنانی که با مشتری ارتباط ندارند موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود. و در نهایت اوری [۲۹] در پایان نامه دکتری خود به بررسی وجود رابطه معکوس بین احساسات مدیران نسبت به توانمندسازی ساختاری و برداشت شخصی از فرسودگی شغلی پرداخته است و به اهمیت توانمندسازی ساختاری سازمانی اشاره

کیفی شرکت کردند. این افراد با میانگین سابقه کاری ۲۷ سال، از میان اعضای هیات امانا 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 داده‌ها حاصل از مصاحبه‌ها 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 مؤلفه‌های اساسی نظریه داده بنیاد شامل مقوله محوری «یک مقوله» با توجه به شرایط علی (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، مولفه‌های 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 زمینه‌های اداری، شرایط ارتقا شغلی و مزایای حرفه‌ای، 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 سومیه هاست. فرصت ادامه تحصیل هم دقیقاً همین طور. اگر شرایطی هم برای هیات علمی و ادامه تحصیل باشه پژوهشی‌ها تو اولویتند.» در خصوص ساختار سازمانی وجود بروکراسی اداری در حوزه آموزشی و ساختار اداری مراکز، چابک بودن رقبا نسبت به مراکز و خلا استقرار ساختارهای ادوکراسی 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

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 در آخرین مرحله 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 سیاست گذاران، 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 کدگذارها را بازنگری و در تدوین الگوی پارادایمی از نظرات آنها استفاده گردید. به منظور بررسی همکار و کنترل بیرونی، دو نفر از اساتید دانشگاهی کدگذارها را بررسی و بازبینی کردند و در نهایت با نگاه کثرت گرایی و رعایت تکثر مشارکت کنندگان، مصاحبه با افراد مختلف در بخش ها و سطوح مختلف سازمانی و همچنین نسل های اول تا سوم عضو جهاددانشگاهی انجام شد.

#### یافته‌ها

تعداد ۲۱ نفر از سیاست گذاران، اعضای هیات علمی، خبرگان و مدیران حوزه آموزشی جهاد دانشگاهی در مصاحبه های این مطالعه

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 مراکز. تمام فرآیندهای آموزشی مراکز باید از به استاندارد مشخصی پیروی کنه. محیط مراکز باید منظم و طبق به 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 بینیم 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 به 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

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. ادوکرایی تجربه موفقیه بوده که می تونیم از اون توی جهاد استفاده کنیم.» در زمینه سیاستهای مرتبط با منابع انسانی که در مراکز آموزشی جهاددانشگاهی مورد توجه هستنند، 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 درآمدشون 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 هستنند. 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



**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 مدیر آموزشی در جهاد با بیرون جهاد چه تفاوتی وجود داره. شاید به 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 بیره. به نظرم داشتن هیات علمی آموزشی توی مراکز می تونه هم انگیزه های مدیران رو بالا بیره 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 به 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

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 مدیران 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 مدیران 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 مدیران فعال خیلی زود انگیزه هاشون کم رنگ میشه.» شرکت کننده شماره ۲۱ بازننگری 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 بازننگری داره به نظرم نباید این برنامه دست و پای ما رو ببندد تازه باید کمک حال ما هم باشه. چون نوشتن این برنامه زمان برد فکر می کنم به بار دیگه باید بازننگری بشه البته گفتن که دو سال یک بار می شه بازنگیش 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 به نهاد با ماموریتهای مختلفه که به نظرم به نفع داره که توی این نهاد مدیر همیشه 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 اشاره و تصریح کرد: « به نظرم مدیران جهاد هنوز به آموزش به عنوان به صنعت نگاه نمی کنن باید نگاه تغییر کنه و همونطور که آموزش عالی توی جهاد خیلی خوب و ساختارمند شکل گرفته آموزش کوتاه مدت هم 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.»

فراگیران رو مرتب درباره دوره هامون جويا بشيم مدير ا بايد اين كار 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. در خصوص 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 باشن، با هوش باشن، 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 فناورانه 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 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

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 خاطر نشان 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 برایشون 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 در این زمینه گفت: «جهاد تجربه موفق 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 برایشون 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



بهبتر می‌تونیم به این وظایف عمل کنیم. مردم به دلیل اعتباری که برای جهاددانشگاهی قائلن با خیال راحت بچه هاشون رو به کلاسهای ما می‌فرستن. توانمند کردن مدیران به حفظ این اعتماد کمک می‌کنه.» 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 می‌شه. از طرفی می‌تونیم از امکانات آموزشی هم دیگه استفاده بهینه تری کنیم. هرچقدر قوی تر باشیم بازار ما توسعه بیشتری پیدا می‌کنه. تنوع بازار هم یکی از رمزهای موفقیت توی کارهایه که یه بعدشون اقتصادی.»

رضایت مشتریان از دیگر پیامدهای توانمندسازی مدیران به شمار می‌رود. شرکت کننده ۷ در این باره عنوان کرد: «هرچقدر مراکز ما مدیران حرفه‌ای تری داشته باشن و خدمات بهتری به مشتریان ما که چه توی دوره‌های آزاد ما باشن چه توی دوره‌های ضمن خدمتون ارایه بدن قطعاً رضایت اونها بیشتر می‌شه و به همکاری با مراکز ادامه می‌دن.» تربیت نیروی انسانی متخصص هم از دیگر مقوله‌های 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 می‌شه 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 بزرگترین مشکلات سالهای اخیر توی جهاد که مساله جانشین پروری هست رو برطرف کردیم.»

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 حرفه‌ای 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 مقوله‌هایی هستند که در این مطالعه به عنوان پیامدهای توانمندسازی مدیران شناخته شده‌اند. شرکت کننده شماره ۱۲ در خصوص ارتقا عملکرد مدیران عنوان کرد: «مدیران توانمند از قدرت ریسک بیشتری برخوردارن و همین موضوع فرصتهای بیشتری برای موفقیت برآشون به وجود میاره. توانمندسازی مدیران بهره‌وری اونها رو بالا می‌بره و هم دوره‌های اثربخش تری برگزار می‌کنن و هم از منابع سازمان بهتر استفاده می‌کنن. مدیری که توانمند باشه منابع سازمان رو به هدر نمی‌ده. 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 آرمانه‌های سازمان پایبندتر می‌شه و موفقیت سازمان برآش خیلی مهم می‌شه. از طرفی از کارش هم لذت بیشتری می‌بره. مدیرایی که می‌بینن ارتقا شخصی شون برای سازمان مهمه بیشتر به سازمان خود احساس تعلق دارند وظایف شغلی شون را با جون و دل انجام می‌دن. نمونه‌های این مدیرا رو توی واحدهای موفق جهاد می‌تونیم ببینیم.» ارتقا جایگاه اجتماعی سازمان یکی دیگر از مقوله‌های 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 حوزه‌های مختلف مثل پزشکی و آموزشی مراکز قوی تری باشن

جدول ۱: مشخصات شرکت کنندگان

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

جدول ۲: روند کدگذاریها

مفاهیم	مقوله ها
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 رقا ناشی از پیامدهای بروکراسی ۶-لزوم استقرار ساختار ادھوکراسی ۷-نبود وحدت نظر درخصوص جایگاه آموزشهای کوتاه مدت در جهاددانشگاهی ۸-جایجایی مکرر مدیران ۹-متناسب نبودن اختیارات مدیران مراکز با مسئولیت آنان ۱۰-متناسب نبودن آموزش ضمن خدمت در جهاددانشگاهی ۱۱- متناسب نبودن حقوق و دستمزد با ماهیت کار مدیران	۱-بازنگری در عدالت سازمانی ۲-بازنگری در ساختار سازمانی ۳-بازنگری در سیاستهای منابع انسانی
۱-لزوم ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مراکز ۲-خلا الگوی توانمندسازی مدیران مراکز	۱- ارایه الگوی توانمندسازی مدیران
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	۱-استانداردسازی مراکز ۲-پایبندی به ارزشهای سازمانی ۳-سیاستهای آموزشی ۴-بازنگری در قوانین
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	۱-عوامل مدیریتی ۲-عوامل محیطی ۳-عوامل فناورانه
	شرایط مداخله ای

- ۱۵- لزوم بهره مندی مدیران از مهارت مذاکره
- ۱۶- لزوم شناخت بازار توسط مدیران
- ۱۷- برخورداری مدیران 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

- 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

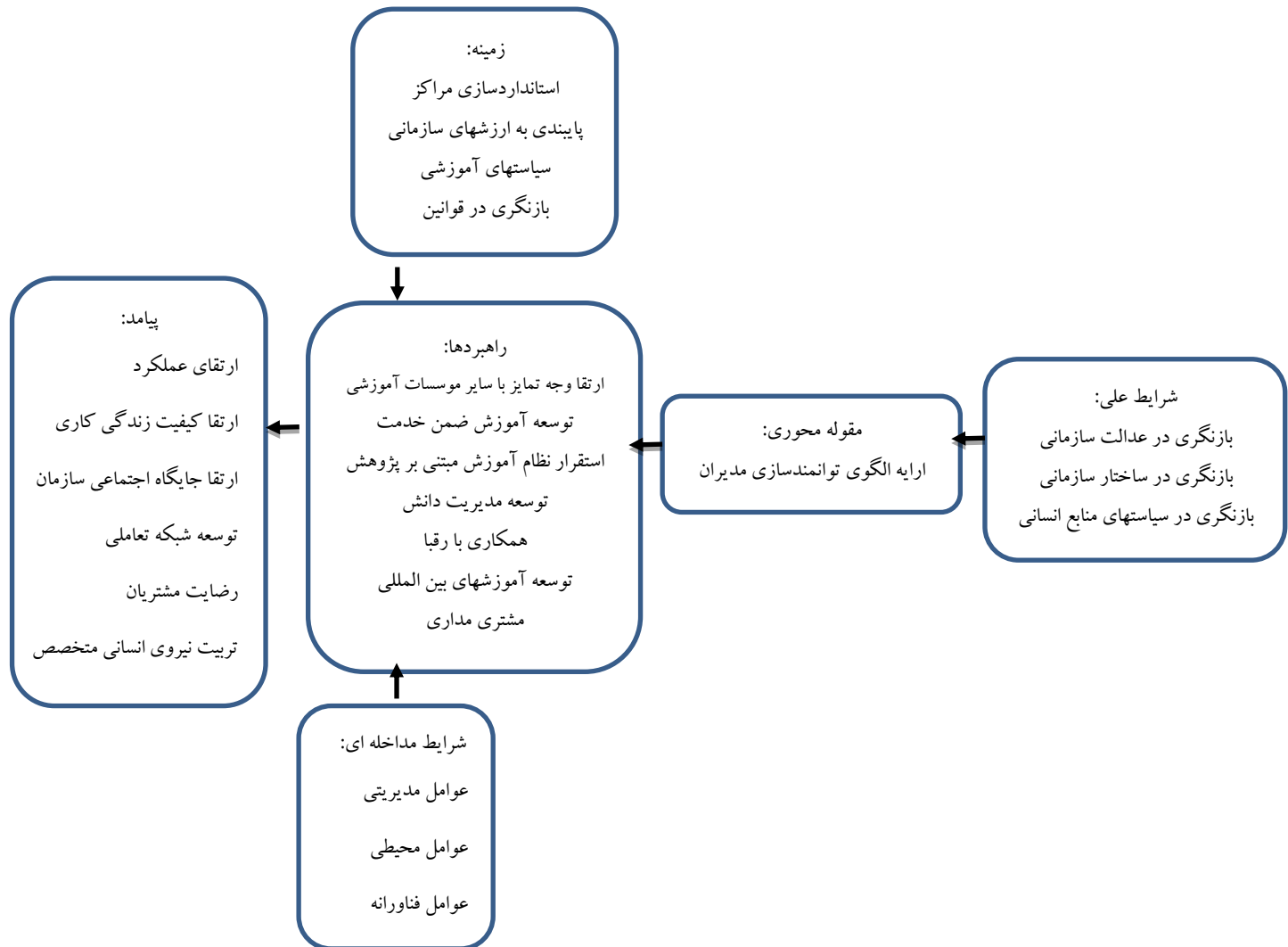
- ۱- ارتقا وجه تمایز با سایر موسسات آموزشی
- ۲- توسعه آموزش ضمن خدمت
- ۳- استقرار نظام آموزش مبتنی بر پژوهش
- ۴- توسعه مدیریت دانش
- ۵- همکاری با رقیب
- ۶- توسعه آموزشهای بین المللی
- ۷- مشتری مداری

راهنما

- 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

- 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

پیامدها



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

### بحث و نتیجه گیری

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

مدیران این مراکز با مدیران سایر مراکز راهبرد مناسبی برای توانمندسازی مدیران است. به عنوان نمونه جهاددانشگاهی با بهره مندی از ساختارهای پژوهشی مناسب و قوی می تواند یکی از پیشگامان آموزش مبتنی بر پژوهش در کشور باشد. لذا به مدیرانی در مراکز آموزشی این نهاد نیاز است که توانایی مدیریت فرآیند تبدیل یافته های پژوهشی به دوره های آموزشی را داشته باشند.

همچنین با توجه به نقش آموزش ضمن خدمت در توانمندسازی منابع انسانی ضرورت توجه بیش از پیش به این مهم در جهاددانشگاهی مورد تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه بود که با نتایج مطالعه فاضل و همکاران [۱۳]، فعلی [۴۴]، فلاح [۴۵]، بختیاری و همکاران [۴۶] و آذری و همکاران [۴۷] همخوانی دارد. علاوه بر این، براساس یافته های این مطالعه توجه به مولفه های مدیریت دانش می تواند مسیر توسعه فعالیت های آموزش مهارتی در جهاددانشگاهی و توانمندسازی مدیران را هموارتر کند. با توجه به تجارب ارزنده آموزشی در مراکز جهاددانشگاهی در سطح کشور و همچنین سایر مراکز آموزشی موفق در سطوح ملی و بین المللی لازم است در خصوص استقرار نظام مدیریت دانش در حوزه آموزشی جهاددانشگاهی به صورت منسجم اقدام مناسبی صورت پذیرد. یافته های مطالعه اسلامی هرنیدی و همکاران [۴۸]، امیرکبیری و همکاران [۴۹] و کارگر و بریمانی [۵۰] نیز بر این امر صحنه می گذارد.

دیگر یافته های این مطالعه نشان می دهد توانمندسازی مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی به ارتقا عملکرد و ارتقا کیفیت زندگی کاری آنان منتهی می شود. رضایت شغلی برگرفته از توانمندسازی، افزایش اعتماد به نفس مدیران و قدرت مخاطره پذیری آنان را افزایش می دهد که این امر خود زمینه توسعه فعالیتها و انجام تعهدات مدیران در قبال سازمان را در پی دارد. این نتایج با نتایج مطالعه قدم پور و همکاران [۵۱]، سیف پناهی شعبانی و رضایی [۵۲] و فقیه آرام و میرزایی [۵۳]، غیاثوند و همکاران [۵۴] همخوانی دارد.

جهاددانشگاهی به عنوان نهاد عمومی غیردولتی در چهار دهه گذشته مسئولیتهای اجتماعی مهمی را برعهده گرفته است. لذا توانمندسازی مدیران برای تداوم انجام این مسئولیت و افزایش اعتبار اجتماعی این نهاد مورد تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه بود که با نتایج مطالعه مهدی [۵۵] و ترک زاده و همکاران [۱۶] همخوانی دارد.

یکی دیگر از یافته های این مطالعه نشان می دهد که با توجه به گستردگی شرکت کنندگان در دوره های آموزشی سازمانی و غیرسازمانی جهاددانشگاهی، توانمندسازی مدیران تاثیر بسزایی در

همکاران [۳۵]، سیدنقوی و همکاران [۸]، محمدی و همکاران [۹] همخوانی دارد.

یافته های این مطالعه نشان می دهد، برخورداری از یک نگاه مشترک در میان مدیران عالی و میانی جهاددانشگاهی نسبت به اهمیت و جایگاه مراکز آموزش تخصصی کوتاه مدت می تواند در تدوین سیاستها، بازنگری در قوانین با رویکرد تسهیل توانمندسازی مدیران و استقرار یک استاندارد فراگیر در راستای این مهم نقش بسزایی ایفا کند. نتایج این مطالعه با نتایج مطالعه میرمحمدی و همکاران [۳۶]، حسن بیگی و همکاران [۳۷] و حسینیان و عیسی آبادی [۳۸] همخوانی دارد.

از سوی دیگر نام جهاددانشگاهی با فرهنگ عجین شده است. لذا توجه جدی به مقوله های فرهنگی و ارزشهای دینی در مراکز آموزشی از دغدغه های شرکت کنندگان در این مطالعه بود و ارتقا سطح دانش و مهارت مدیران در حوزه فرهنگی و اعتقادی از نکات قابل توجه در توانمندسازی مدیران این نهاد است. نتایج این مطالعه با مطالعه فیاضی و حق شناس گرگابی [۳۹] و جلالی و همکاران [۴۰] همخوانی دارد.

از دیگر یافته های این مطالعه می توان به ضرورت توجه به عوامل محیطی شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه به عنوان عوامل دخیل در توانمندسازی مدیران اشاره کرد. آگاهانه مدیریت کردن نیازمند رصد مداوم محیط است و شناخت دقیق عواملی چون فرهنگ حاکم بر محیط، شرایط و توان اقتصادی مخاطبان دوره های آموزشی و فضای سیاسی حاکم بر جامعه و تبعات این عوامل برای آغاز یا ادامه فعالیت یک مرکز آموزشی مورد تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه بود. این نتایج با نتایج ساعی ارسی و ولی پور [۴۱] همخوانی دارد.

گسترش فناوری اطلاعات و برجسته شدن نقش آموزشهای مجازی در جامعه از دیگر نکات مطرح شده در این مطالعه است. گذر از روشهای سنتی مدیریت و آموزش به روشهای نوین مبتنی بر فناوری اطلاعات امروزه تنها یک انتخاب نیست بلکه شرط اساسی برای تداوم حضور در بازار رقابتی صنعت آموزش به شمار می رود. لذا مراکز آموزش جهاددانشگاهی در دهه گذشته رویکرد مناسبی در بهره مندی از فناوریهای نوین را پیش رو گرفته اند که ضرورت توسعه و شتاب بیشتر در این حوزه مورد تاکید شرکت کنندگان در این مطالعه است. نتایج با نتایج مطالعه جبارزاده و همکاران [۵]، حلال خور و همکاران [۴۲]، غفاری و همکاران [۴۳] همخوانی دارد.

براساس یافته های این مطالعه بازنگری در شاخصهای انتصاب مدیران مراکز آموزش جهاددانشگاهی با تاکید بر وجوه تمایز مورد انتظار در

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

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 گروه 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

- 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,



- 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. Dhanabhakya 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. Fozhan, 2015: 85-92 [Persian]
31. Mehralizadeh M, Safaeemoghadam M, Salehi Omran E, Alam M. Foundation of research theory and practice (quantitative, qualitative & Mixed) in Humanities University of Shahid Chamran. Ahwaz, 2013: 241-301 [Persian]
32. Khanifar H, Moslemi N. Qualitative 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 Shoa 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, Valipour 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]

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 Management* 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]

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

SeyyedAlireza Alavi <sup>1</sup>, Mohammad Hoseinpour <sup>2\*</sup>, Yadollah Mehralizadeh <sup>3</sup>

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