

## نقش استراتژی و تناسب شغل در توسعه مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی

منصوره تقوی‌نیا<sup>۱</sup>، حوریه محمدی کناری<sup>۲</sup>، مرضیه دشتی رحمت‌آبادی<sup>۳</sup>، ام‌فروه ابراهیمی<sup>۴\*</sup>

### چکیده

مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش علوم پزشکی نقش کلیدی در بهبود کیفیت آموزش، ترویج نوآوری و تربیت نیروهای ماهر بر عهده دارند. گسترش این مراکز و دفاتر در سال‌های اخیر، ضرورت توجه به توسعه سازمانی را بیش از پیش نمایان می‌سازد. با وجود تلاش‌ها برای ارتقای آموزش پزشکی، این مراکز و دفاتر با چالش‌های قابل توجهی، به‌ویژه در طراحی و تدوین ساختار سازمانی اثربخش، مواجه می‌باشند. در این مقاله عوامل اساسی ایجاد ساختار سازمانی اثربخش در مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی مانند استراتژی، فشارهای محیطی و ظرفیت‌های موجود (نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مهارتی) تبیین شده‌اند. این در صورتی است که، تدوین شرح وظایف یکسان برای تمامی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه منجر به عدم تناسب ساختار سازمانی با استراتژی نوآورانه، فشارهای محیطی و ظرفیت‌های هر یک از مراکز و دفاتر شده است.

**کلمات کلیدی:** مراکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، توسعه سازمان، ساختار سازمانی اثربخش، استراتژی نوآورانه

۱. دکترای تخصصی آموزش پزشکی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، معاونت آموزشی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه طب سنتی، دانشکده طب ایرانی، موسسه مطالعات تاریخ پزشکی، طب ایرانی و مکمل، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

۳. دکترای تخصصی آموزش پزشکی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، معاونت آموزشی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، تهران، ایران

۴. نویسنده مسئول، دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، معاونت آموزشی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، تهران، ایران

f.ebrahimi83@gmail.com

## مقدمه

مراکز مطالعات<sup>۱</sup> و دفاتر توسعه آموزش علوم پزشکی<sup>۲</sup> به عنوان مهم‌ترین نهادها در آموزش علوم پزشکی محسوب می‌گردند. رسالت این مراکز و دفاتر بهبود کیفیت آموزش علوم پزشکی، ترویج نوآوری، تربیت نیروهای ماهر و پاسخگو به نیازهای جامعه، رعایت ارزش‌های اسلامی-اخلاقی، حفظ شان و منزلت انسانی، مسئولیت‌پذیری و ارتقای سلامت جامعه و هم‌چنین پاسخگویی به نیازهای درون و برون مرزی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور است. ماموریت کلی این مراکز و دفاتر تبدیل سیستم آموزش علوم پزشکی ایران به الگویی برتر و شناخته شده در آموزش علوم پزشکی؛ و هم‌چنین، مطرح نمودن دانشگاه‌های علوم پزشکی به عنوان قطب‌های علمی در حوزه‌های علوم بالینی، علوم پایه و فناوری‌های پیشرفته در سطح منطقه و جهان است.

گرچه در کلیه مراکز و دفاتر مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی تلاش‌های متعددی در جهت توسعه و بهبود کیفیت آموزش علوم پزشکی صورت گرفته است؛ ولیکن، در بسیاری از مطالعات به چالش‌های جدی در زمینه بهبود عملکرد و اثربخشی فرایندها و فعالیت‌های مراکز مطالعات اشاره شده است. یکی از آن مطالعات، مطالعه (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲) است؛ در این مقاله، تحت عنوان "بررسی چالش‌های مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش علوم پزشکی مبتنی بر شرح وظایف"، چالش‌های مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی مورد بررسی قرار گرفته است (۱). ضمن اینکه، «ضعف در طراحی و تدوین ساختار سازمانی عملیاتی مورد نیاز برای تحقق شرح وظایف»، به عنوان مهم‌ترین و پرتکرارترین چالش از نظر مدیران، معاونان و کارشناسان مراکز و دفاتر توسعه بیان شده است. این مقاله، در راستای تکمیل مقاله مذکور و با هدف شناسایی عوامل کلیدی در طراحی ساختار سازمانی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه

آموزش پزشکی نگاشته شده است. شناسایی عوامل کلیدی موثر در طراحی ساختار سازمانی، در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری به مدیران و مسئولین کمک به سزایی نموده و طراحی ساختار سازمانی اثربخش مراکز مطالعات و دفاتر توسعه و هم‌چنین بهبود کیفیت آموزش علوم پزشکی را به همراه خواهد داشت.

### بررسی علل ضعف در طراحی و تدوین ساختار سازمانی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی

طی سالیان اخیر شاهد رشد و توسعه فعالیت‌های مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی بوده‌ایم. رشد و توسعه مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مراکز آموزشی-درمانی لزوم توجه کافی به ساختار و استراتژی آن‌ها را بیش از پیش نمایان می‌سازد. ساختار سازمان، ابزاری است که مدیریت را در دستیابی به اهداف یاری می‌رساند و اهداف، از استراتژی کلی منتج می‌شوند (۲). از نظر (چندلر، ۱۹۹۰) استراتژی، "تعیین هدف‌های بلندمدت یک سازمان و تخصیص منابع و اتخاذ مجموعه‌ای از اقدامات برای نیل به آن اهداف" بوده و وی معتقد است ساختار سازمان، از استراتژی آن پیروی می‌کند (۳). لذا، علل ضعف در طراحی و تدوین ساختار سازمانی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی را در وهله اول می‌توان در عدم توجه کافی مسئولین، مدیران و برنامه‌ریزان به استراتژی این مراکز و دفاتر جستجو نمود؛ زیرا که، ماهیت فعالیت‌های مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی بر مبنای اهداف تحقیقاتی و توسعه‌ای<sup>۳</sup> استوار بوده و استراتژی آن‌ها بر اساس استراتژی نوآوری و رشد طرح‌ریزی شده است. بنابراین، ضروری است در بازنگری ساختار سازمانی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی به ماهیت و استراتژی این مراکز و دفاتر توجه کافی شود.

از طرفی، ساختار هر سازمان - علاوه بر استراتژی - تحت تاثیر

1. Educational Development Centers (EDCs)

2. Educational Development Offices (EDOs)

3. Research and Development (R&D)

متفاوت برای هر یک از مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی توجیه‌پذیر می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

به طور کلی و با توجه به مطالب فوق، می‌توان منشا اصلی ضعف در طراحی و تدوین ساختار سازمانی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی را در تدوین و ابلاغ شرح وظایف یکسان جستجو نمود. زیرا که تدوین و ابلاغ شرح وظایف یکسان برای تمامی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی؛ (الف) مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی را به سمت پیروی از استراتژی تقلید سوق داده که با استراتژی نوآورانه آن‌ها در تناقض است؛ (ب) الزام تفاوت در ساختار سازمانی مراکز و دفاتر را با توجه به فشارهای محیطی وارد بر آن‌ها دچار ابهام نموده است؛ (ج) موجب عدم تناسب شغل و شاغل در مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی گردیده است. لذا، تدوین ساختار سازمانی اثربخش مستلزم آگاهی و شناخت کافی مدیران، مسئولان و برنامه‌ریزان از استراتژی، فشارهای محیطی و ظرفیت‌های موجود در مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی است؛ و این عوامل را می‌توان به عنوان عوامل کلیدی موثر در طراحی ساختار سازمان مراکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی نام برد.

محیط سازمان است. این در صورتی است که هر یک از مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی در زمینه و بسترهای متفاوتی شکل گرفته‌اند و تحت تاثیر فشارهای محیطی متفاوتی قرار دارند. این فشارها، منتج از منابع مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی، فرهنگ و جو سازمانی متفاوت در هر یک از آن‌هاست و نحوه مقابله با آن‌ها به ظرفیت‌های نرم‌افزاری<sup>۱</sup>، سخت‌افزاری<sup>۲</sup> و مهارتی<sup>۳</sup> موجود در هر یک از آن‌ها بستگی دارد. می‌توان از امکان تغییر نگرش مدیران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نسبت به استراتژی مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی به عنوان نمونه‌ای از ظرفیت‌های نرم‌افزاری؛ وجود و یا عدم وجود دستورالعمل‌های بخشی و فرابخشی برای بهبود فرآیندهای مراکز مطالعات و دفاتر توسعه به عنوان ظرفیت‌های سخت‌افزاری؛ و از مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران و کارکنان مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش پزشکی به عنوان ظرفیت‌های مهارتی نام برد. بنابراین، در نظر گرفتن ظرفیت‌های مذکور برای مقابله با فشارهای محیطی در تدوین ساختار سازمانی، ضروری به نظر می‌رسد.

مطالب فوق بیانگر این مهم است که در تدوین ساختار مراکز مطالعات و دفاتر توسعه می‌بایست علاوه بر تناسب ساختار سازمان با استراتژی و محیط، به ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان و مدیران توجه ویژه نمود. لازم به ذکر است در تناسب شغل و شاغل، پست‌های سازمانی و سطوح آن تعیین‌کننده بوده و افراد با توجه به دانش، تخصص، مهارت، توانایی و تجربه خود در پست‌های سازمانی انتصاب می‌یابند. این در صورتی است که بر اساس متدوال‌ترین روش‌های طراحی ساختار سازمان، حجم کار، تعیین‌کننده تعداد پست‌های سازمانی و سطوح آن‌هاست. از آنجا که حجم کار در مراکز مطالعات و دفاتر توسعه آموزش متفاوت از یکدیگر است؛ لذا، تعریف و تبیین ساختار سازمانی

1. Soft-wired Capacity
2. Hard-wired Capacity
3. Skilled Capacity

## References

1. Mohammadi Kenari H, Soleimani Movahed M, Taghavinia M. Challenges of Education Development Centers and Offices for Medical Sciences Based on Task Description. *Teb va Tazkiyeh* [Internet]. 2024;32(3):189-200. Available from: [https://www.tebvatazkiye.ir/article\\_195165\\_72dd749da9d6f7292e53597abbb34f10.pdf](https://www.tebvatazkiye.ir/article_195165_72dd749da9d6f7292e53597abbb34f10.pdf)
2. Lawrence P, Lorsch JW. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School, Division of Research; 1967.
3. Chandler AD. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Vol. 120. MIT Press; 1990.



## The Role of Strategy and Job Fit in the Development of Education Development Centers and Offices

Mansoureh Taghavinia<sup>1</sup>, Hoorieh Mohammadi Kenari<sup>2</sup>, Marzieh Dashti Rahmatabadi<sup>3</sup>, Omefarveh Ebrahimi<sup>4\*</sup>

### Abstract

Educational Development Centers (EDCs) and Educational Development Offices (EDOs) are crucial for improving education quality, fostering innovation, and training skilled professionals. Their recent expansion underscores the need for organizational development. Despite efforts to enhance medical education, EDCs and EDOs face significant challenges, particularly in designing effective organizational structures. This article identifies key factors—such as strategy, environmental pressures, and available capacities (soft-ware, hard-ware, and skilled)—as essential for creating effective structures. Meanwhile, Compilation of the same job description for all EDCs and EDOs has led to a mismatch between the organizational structure and innovative strategies, environmental pressures, as well as the capacities of each EDC and EDO.

**Keywords:** Educational Development Centers, Organizational Development, Effective Organizational Structure, Innovative Strategy

- 
1. Ph.D. of Medical Education, EDC of Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran
  2. Associate Prof. Department of Traditional Medicine, School of Persian Medicine, Institute for Studies in Medical History, Persian and Complementary Medicine, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
  3. Ph.D. of Medical Education, EDC of Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran
  - 4\*. Corresponding Author. Ph.D. of Educational Administration, EDC of Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran  
F.ebrahimi83@gmail.com