

## نقشه راه آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان در اسناد بالادستی و قوانین حوزه سلامت

نسرین همایونی بخشایش<sup>۱</sup>، ربابه موسی قلی زاده<sup>۲</sup>، فهیمه ربانی خواه<sup>۳</sup>، شوکت همایونی بخشایش<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** توانمندسازی مدیران و کارکنان در بخش سلامت برای بهبود خدمات و نتایج بهداشتی از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به پیچیدگی‌های نظام‌های سلامت و پیشرفت‌های سریع علمی، توسعه مداوم مهارت‌ها ضروری است. هدف اصلی این مقاله، بررسی قوانین و سیاست‌های موجود در این زمینه و تأثیر آن‌ها بر بهبود عملکرد سازمان‌های بهداشتی است.

**روش‌ها:** این مطالعه با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک، به بررسی ۸۵ سند بالادستی مرتبط با آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان پرداخته و ۲۰ مضمون فرعی را شناسایی کرده است. این مضامین فرعی در چهار مضمون اصلی سیاست‌گذاری، فرآیندهای آموزشی، منابع و روش‌های آموزشی تقسیم‌بندی شده‌اند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد که توجه به این مضامین می‌تواند به بهبود فرآیندهای آموزشی و مدیریتی در سازمان‌های بهداشتی کمک کند. همچنین، این تحقیق بر لزوم تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی منسجم و مؤثر تأکید دارد که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های بهداشتی و پاسخگویی بهتر به نیازهای جامعه کمک کند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این تحقیق می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاران و مدیران حوزه سلامت در راستای افزایش کیفیت آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش، توانمندسازی، مدیران، کارکنان، اسناد بالادستی، قوانین حوزه سلامت.

۱. نویسنده مسئول، دکتری تخصصی برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران homayouni94@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۳. دکترای تخصصی مدیریت آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۴. کارشناسی علوم قرآن و حدیث، دانشکده علوم قرآنی، خوی، ایران

## مقدمه

شفاف‌سازی الزامات قانونی و تبیین ابعاد مختلف سیاست‌های آموزشی یاری می‌رساند و در نهایت به تدوین راهکارهایی منجر می‌شود که به بهبود کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی کمک می‌کنند (۸). این رویکرد اثربخش می‌تواند به پیشرفت سطح سلامت جامعه منجر شود و از این طریق، رضایت بیماران و کارکنان نیز افزایش یابد.

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به دلیل عدم شفافیت قوانین و تبیین ناکافی ابعاد مختلف آن‌ها در زمینه توانمندسازی مدیران و کارکنان ضرورت یافته است. آخرین بار، بخشنامه نظام آموزش کارکنان دولت در سال ۱۳۹۰ تهیه شد و نظام دستورالعمل آموزش و توانمندسازی دانشگاه‌ها در سال ۱۳۹۲ تصویب گردید. با گذشت زمان و تغییر رویکردها، نیاز به بازنگری جامع این سیاست‌ها در سطح کشور احساس می‌شود. علیرغم وجود پژوهش‌هایی که بر اهمیت تحلیل مستمر قوانین تأکید کرده‌اند، مانند فریا و همکاران<sup>۱</sup> (۹) و بتبتر و همکاران<sup>۲</sup> (۱۰)، و همچنین تحقیقاتی که تأثیرات مثبت آموزش و توانمندسازی بر افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ ترک شغل کارکنان را توسط السافتی و اورابی<sup>۳</sup> (۱۱) بررسی کرده‌اند، متأسفانه پژوهشی که به ارزیابی قوانین مرتبط با آموزش کارکنان پرداخته باشد در جستجوهای مرتبط به دست نیامد.

هدف اصلی این مقاله، تحلیل جامع قوانین و سیاست‌های موجود در زمینه آموزش و توانمندسازی مدیران با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی بود. نتایج این تحلیل‌ها می‌تواند به ارائه تصویری شفاف از قوانین جاری کمک کند و از بروز خطاها در تدوین سیاست‌های جدید جلوگیری نماید. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند نواقص موجود در سیاست‌های فعلی را شناسایی کرده و راهکارهای مؤثر برای بهبود کیفیت خدمات فراهم آورد. با توجه به تحولات سریع علمی و فناوری، این

در دنیای معاصر، نظام‌های بهداشتی با چالش‌های متنوعی مواجه‌اند که ضرورت سازگاری با تحولات سریع علمی و فناوری را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. این چالش‌ها شامل تغییرات در الگوهای بیماری، افزایش انتظارات جامعه از خدمات بهداشتی و همچنین کمبود منابع انسانی و مالی است که می‌تواند به کاهش کیفیت توانمندسازی کارکنان منجر شود (۱). بنابراین، توجه به توسعه مداوم مهارت‌های نیروی انسانی در سازمان‌های بهداشتی امری حیاتی به شمار می‌آید. آموزش و توانمندسازی کارکنان در حوزه سلامت به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در افزایش کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی و بهبود نتایج سلامت جامعه شناخته می‌شود (۲).

در این راستا، سیاست‌گذاری آموزشی به‌عنوان نخستین فرایند اساسی در توسعه کارکنان در حوزه سلامت محسوب می‌شود. این سیاست‌ها نه تنها به بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی یاری می‌رسانند، بلکه به ایجاد محیط کاری مؤثر و حمایتی نیز کمک می‌کنند (۳). شواهد نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به تدوین و اجرای سیاست‌های آموزشی جامع و منسجم می‌پردازند، قادر به بهبود عملکرد و افزایش رضایت کارکنان هستند (۴). همچنین، اهمیت سیاست‌گذاری آموزشی در توسعه کارکنان تنها به افزایش کیفیت خدمات محدود نمی‌شود، بلکه به شکل‌گیری فرهنگ یادگیری مستمر و تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای در سازمان‌ها نیز کمک می‌کند (۵).

نکته حائز اهمیت این است که پیش از تدوین سیاست‌های آموزشی جدید، ضروری است که قوانین و سیاست‌های قبلی به‌طور دقیق مورد تحلیل جامع قرار گیرند. این تحلیل‌ها می‌توانند به درک عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در حوزه آموزش و توانمندسازی منجر شوند (۶). بدین ترتیب، امکان تدوین سیاست‌هایی فراهم می‌شود که با نیازهای واقعی جامعه سلامت همخوانی داشته باشند (۷). فرآیند تحلیل به

1 Ferreira et al.

2 Batbaatar et al.

3 Elsafety &amp; Oraby

تحقیق می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌های آموزشی کارآمد متناسب با نیازهای واقعی مدیران باشد.

### روش بررسی

در این مطالعه، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک<sup>۱</sup>، اسناد بالادستی مرتبط با آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. هدف اصلی تحقیق، شناسایی و تحلیل مضامین موجود در این اسناد به منظور درک بهتر سیاست‌ها و فرآیندهای آموزشی در حوزه سلامت بود. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا به تحلیل عمیق تری از اسناد آموزشی دست یابد و مضامین کلیدی در حوزه توانمندسازی را شناسایی کند.

جامعه هدف این مطالعه شامل تمامی اسناد بالادستی مرتبط با آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان در حوزه سلامت بود. این اسناد شامل قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و برنامه‌های آموزشی بودند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های بهداشتی مرتبط می‌شدند. در این تحقیق، از شیوه نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است تا اسناد مهم شناسایی و انتخاب شوند. منابع مورد تحلیل شامل ۸۵ سند بالادستی گردآوری شده از منابع معتبر درون و برون سازمانی بودند. منابع درون سازمانی شامل بخشنامه‌ها، صورت‌جلسات کمیته‌های راهبری و نسخه‌های نظام‌های آموزشی مانند «دستورالعمل نظام آموزش و توانمندسازی موضوع ماده ۴۶ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیئت‌علمی ۱۳۹۱» بودند. منابع برون سازمانی نیز شامل برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و بخشنامه‌های سازمان اداری و استخدامی می‌باشند. بازه زمانی مورد بررسی برای گردآوری این عناوین، از ابتدای تدوین قوانین در این حوزه (۱۳۰۴) تا شهریورماه ۱۴۰۲ بوده است که از طریق بررسی

بایگانی‌های اداری و منابع آنلاین انجام پذیرفته است. عناوین این اسناد در قالب جدول شماره ۱ ارائه شده است که به دلیل محدودیت کلمات مقاله، در پیوست ارائه شده است.

در ادامه، معیارهای ورود و خروج برای انتخاب اسناد به طور دقیق تعریف شدند تا اطمینان حاصل شود که نتایج تحقیق معتبرند. برای ورود به مطالعه، اسناد باید به طور مستقیم با موضوع آموزش و توانمندسازی مرتبط بودند. علاوه بر این، صحت اسناد نیز از اهمیت زیادی برخوردار بود و تنها اسنادی با اعتبار انتخاب شدند. همچنین، دسترسی کامل به داده‌ها برای تجزیه و تحلیل ضروری بود. در مقابل، اسنادی که متن کامل آن‌ها در دسترس نبود، از مطالعه خارج شدند، زیرا دسترسی به اطلاعات کامل برای تجزیه و تحلیل ضروری بود. علاوه بر این، در صورت وجود چندین نسخه از یک سند واحد، تنها یک نسخه انتخاب شد تا از تکراری بودن داده‌ها جلوگیری شود و به این ترتیب، تنوع و جامعیت داده‌ها حفظ شود. این معیارها به ما کمک کرد تا اسناد مورد نظر را به دقت انتخاب کرده و از کیفیت و اعتبار داده‌ها اطمینان حاصل کنیم.

مرحله بعد تحلیل داده‌ها بود که با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک انجام شد. این فرآیند با مطالعه جامع اسناد گردآوری شده آغاز شد تا پژوهشگر درکی عمیق از محتوای آن‌ها به دست آورد. پس از آن، کدگذاری اولیه انجام شد که منجر به استخراج ۷۷ کد شد. با استفاده از این کدهای اولیه، ۲۰ مضمون فرعی شناسایی گردید. مضامین شناسایی شده سپس به چهار مضمون اصلی تقسیم‌بندی شدند که شامل سیاست‌گذاری، فرآیندهای آموزشی، منابع و روش‌های آموزشی بودند. در مرحله بعد، مضامین به صورت جامع تجزیه و تحلیل شدند و نتایج به طور سیستماتیک در قالب یک گزارش نهایی ارائه گردید. در نهایت، نتایج تحلیل به صورت منسجم در قالب یک گزارش تنظیم شد تا یافته‌ها به طور واضح و قابل فهم ارائه شوند.

## جدول ۱. عناوین اسناد بالادستی مرتبط با آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران

ردیف	عناوین
1	قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵
2	نظام آموزش کارکنان دولت سازمان امور اداری و استخدامی کشور ۱۳۶۳
3	دستورالعمل نحوه استفاده از مأموریت‌های آموزشی ۱۳۶۷
4	قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - سال ۱۳۶۸
5	قانون برنامه پنج‌ساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - سال ۱۳۷۳
6	قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - سال ۱۳۷۹
7	آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - ۱۳۷۹
8	نظام آموزش کارکنان دولت ۱۳۸۰
9	مصوبات برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی از ۷ برنامه تحول در نظام اداری - ۱۳۸۱
10	طرحها و سیاست‌های اجرایی برنامه تحول در نظام اداری ۱۳۸۱
11	کارکنان دولت ۱۳۸۱ دستورالعمل‌های اجرایی نظام جدید آموزش
12	آموزش فناوری اطلاعات کارکنان دولت ۱۳۸۱
13	دوره‌های عمومی نظام جدید آموزش کارکنان دولت ۱۳۸۲
14	تفویض اختیار ناشی از ماده ۴۴ استخدام کشوری به دستگاه‌های اجرایی - ۱۳۸۳
15	اعلام ضوابط و تعیین صلاحیت مؤسسات و مراکز آموزش غیردولتی ۱۳۸۳
16	دستورالعمل اجرایی آموزش‌های بهبود مدیریت موضوع بند ۴/ج نظام آموزش کارکنان دولت ۱۳۸۳
17	دوره‌های آموزشی توجیهی ۱۳۸۳
18	قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ۱۳۸۳
19	بخشنامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (سابق) ۱۳۸۴
20	نظام جدید آموزش کارکنان دولت در خصوص یازده رشته شغلی ۱۳۸۵
21	اصلاح دستورالعمل‌های آموزش کارکنان دولت مبتنی بر ارزشیابی عملکرد آموزشی دستگاه‌ها ۱۳۸۵
22	قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۸۶
23	صورت جلسه اولین جلسه کارگروه تخصصی آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۳۸۶
24	صورت جلسه سومین جلسه کمیته راهبری آموزش ۱۳۸۷
25	چهارمین صورت جلسه کمیته راهبری آموزش مورخ ۱۳۸۸
26	دستورالعمل اجرایی نظام آموزش کارمندان ۱۳۸۸
27	پنجمین جلسه کمیته راهبری آموزش ۱۳۸۸
28	آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۸۸
29	ده برنامه تحول اداری - ۱۳۸۹
30	سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری ۱۳۸۹
31	ششمین جلسه کمیته راهبری آموزش ۱۳۸۹
32	صورت جلسه هفتمین کمیته راهبری آموزش ۱۳۸۹
33	ضوابط و دستورالعمل اعتبارسنجی مراکز و مؤسسات آموزشی غیردولتی ۱۳۸۹
34	قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰ - ۱۳۹۴) ۱۳۸۹
35	صورت جلسه هشتمین کمیته راهبری آموزش ۱۳۸۹
36	نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی ۱۳۹۰
37	صورت جلسه نهمین کمیته راهبری آموزش ۱۳۹۰

ردیف	عناوین
38	آیین‌نامه نظام آموزش مهارت و فناوری ۱۳۹۰
39	مراکز صلاحیت‌دار در زمینه تدریس دوره‌های آموزشی ۱۳۹۰
40	دوره‌های آموزشی بدوخدمت کارمندان جدیدالاستخدام ۱۳۹۰
41	ضوابط و نحوه ساماندهی مؤسسات آموزشی و پژوهشی دستگاه‌های اجرایی ۱۳۹۰
42	دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش‌های کارمندان دولت و نحوه بررسی، تأیید و صدور گواهینامه‌های نوع دوم ۱۳۹۰
43	لزوم اخذ مجوز برگزاری همایش‌ها، شرکت‌های مشاوره و آموزش ۱۳۹۰
44	سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران ۱۳۹۰
45	صورت‌جلسه دهمین کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی - ۱۳۹۰
46	دستورالعمل نظام آموزش و توانمندسازی موضوع ماده ۴۶ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیئت‌علمی ۱۳۹۱
47	شیوه‌نامه ماده ۴۱ دستورالعمل نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۳۹۱
48	صورت‌جلسه یازدهمین کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی ۱۳۹۱
49	بخشنامه ابلاغ بسته آموزشی توجیهی بدوخدمت ۱۳۹۱
50	بخشنامه لغو گواهینامه نوع دوم ۱۳۹۱
51	نقشه تحول نظام سلامت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت ۱۳۹۱
52	صورت‌جلسه دوازدهم کمیته راهبری آموزش ۱۳۹۲
53	دستورالعمل نحوه پذیرش دوره‌های آموزشی خارج از کشور و اعزام به دوره‌های آموزشی ۱۳۹۲
54	ابلاغ برنامه‌های آموزش تربیت مدیر (آموزش‌های قبل از انتصاب) در سطح مدیران پایه و سایر دوره‌های آموزشی مدیران سایر سطوح ۱۳۹۲
55	بخشنامه ادامه تحصیل کارکنان ۱۳۹۲
56	بخشنامه اصلاحی نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی ۱۳۹۲
57	بخشنامه عدم صدور گواهینامه نوع دوم در کلیه سطوح ۱۳۹۲
58	دستورالعمل نحوه تعیین آموزش‌های مرتبط با رتبه‌های شغلی ۱۳۹۲
59	نقشه اصلاح نظام اداری ۱۳۹۳
60	صورت‌جلسه سیزدهم کمیته راهبری آموزش ۱۳۹۳
61	مصوبه شورای عالی اداری در مورد برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی ۱۳۹۳
62	ممنوعیت صدور گواهینامه آموزشی ۱۳۹۳
63	صورت‌جلسه چهاردهمین کمیته راهبری آموزش ۱۳۹۳
64	راهنمای عمل آموزش کارکنان دولت در حوزه فناوری اطلاعات - ۱۳۹۳
65	ابلاغ دوره‌های آموزشی جدید و اصلاح بخشنامه اصلاحی نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی ۱۳۹۴
66	ضوابط و نکات قابل توجه در ادامه تحصیل کارمندان دولت و تأکید بر اجرای بخشنامه‌های پیشین - ۱۳۹۵
67	قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶-۱۴۰۰)
68	نحوه اجرای دوره‌های آموزشی مدیران حرفه‌ای و مدیران سیاسی و لزوم ارسال مشخصات کلیات برنامه‌های آموزشی سالانه به سازمان اداری و استخدامی کشور - ۱۳۹۶
69	دستورالعمل اعتبارسنجی و تعیین صلاحیت مراکز و مؤسسات آموزشی متقاضی برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه کارمندان دولت ۱۳۹۶
70	عدم احتساب گواهینامه‌های شرکت در همایش‌ها، سمینارها و گردهمایی‌های استانی، ملی و بین‌المللی در امتیازات تعیین شده در نظام آموزش کارمندان و سایر مقررات مربوط ۱۳۹۶

ردیف	عناوین
71	لایحه اصلاح و دائمی نمودن قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۹۶
72	ممنوعیت پذیرش دانشجو از سوی مؤسسات پژوهشی و مراکز مجری آموزش های علمی - کاربردی وابسته به دستگاه های اجرایی در کلیه مقاطع تحصیلی از جمله دوره های پودمانی - ۱۳۹۶
73	برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم ۱۳۹۷-۱۳۹۹-۱۳۹۷
74	دستورالعمل نحوه احراز صلاحیت تدریس و اجرای برنامه تربیت مدرسان دوره های آموزشی کارکنان دولت - ۱۳۹۷
75	اصلاح برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی ۱۳۹۸
76	بخشنامه لزوم برگزاری جلسات، همایش ها، کلاس های آموزشی و سمینارهای دستگاه ها در سطوح استانی، منطقه ای و ملی با استفاده از فناوری های جدید (ویدئوکنفرانس، وبینار، ارتباطات برخط و...) ۱۳۹۸
77	بخشنامه پذیرش دوره های آموزشی کارکنان قراردادی پزشک خانواده ۱۳۹۹
78	ابلاغ بسته توجیهی ۱۴۰۰
79	اولین صورتجلسه کارگروه راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۴۰۰
80	دومین صورتجلسه کارگروه راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۴۰۰
81	سومین صورتجلسه کارگروه راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۴۰۱
82	الزامات و ضوابط اجرایی آموزش در پیوست بخشنامه ابلاغ دوره های آموزشی ۱۴۰۱
83	چهارمین صورتجلسه کارگروه راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۴۰۱
84	پنجمین صورتجلسه کارگروه راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۴۰۱
85	ششمین صورتجلسه کارگروه راهبری آموزش و توانمندسازی منابع انسانی ۱۴۰۲

سلامت به الزامات کلیدی برای بهبود کیفیت آموزش ها می پردازد. این سیاست ها شامل تنظیم و اجرای برنامه های آموزشی، مداخله مراکز بالادستی در تدوین قوانین و تخصیص منابع مالی برای آموزش هستند. همچنین، تأکید بر بهبود مستمر و به روزرسانی برنامه های آموزشی از دیگر جنبه های مهم این سیاست هاست. در این راستا، تعاریف و مفاهیم کلیدی مرتبط با دستگاه ها، پست ها و کارمندان به دقت مشخص می شوند تا فرآیند آموزشی به طور مؤثر اجرا شود. سیاست گذاران برنامه های آموزشی نیز نقش مهمی در تعیین اهداف آموزشی و ارزیابی نتایج دارند.

### الزام به تنظیم و اجرای برنامه های آموزشی

تنظیم و اجرای برنامه های آموزشی از ارکان اصلی بهبود کارایی نیروی انسانی در دستگاه های دولتی است. این الزام به عنوان یک نیاز قانونی برای افزایش دانش و مهارت ها مطرح می شود. مراکز بالادستی مانند سازمان امور اداری و استخدامی، نقش کلیدی در تعیین و نظارت بر این برنامه ها دارند. تخصیص

برای اعتبارسنجی نتایج، از چندین روش استفاده شد. نخست، مرور همکاران انجام شد که شامل بررسی و تأیید مضامین و دسته بندی های شناسایی شده توسط گروهی از خبرگان در حوزه آموزش و توانمندسازی بود. این روش به اعتبارسنجی نتایج و اطمینان از دقت تحلیل ها کمک کرد. همچنین، تحلیل متقابل نیز به کار گرفته شد. در این فرآیند، دو نفر از پژوهشگران به طور مستقل به تحلیل داده ها پرداختند و نتایج را با یکدیگر مقایسه کردند. این روش به کاهش سوگیری های فردی و افزایش دقت نتایج کمک کرد.

### یافته ها

با تجزیه و تحلیل داده های حاصل از این اسناد، مضامین اصلی و فرعی در قالب جدول ۲ ارائه شده است.

### ۱- سیاست گذاری

مضمون اصلی «سیاست گذاری» در اسناد بالادستی و قوانین

تعیین برنامه‌های زمانی مشخص برای اجرای آموزش‌ها به بهبود کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها کمک می‌کند. در نهایت، این مضمون فرعی نشان‌دهنده تعهد به توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد حوزه سلامت است.

منابع مالی مناسب برای اجرای این برنامه‌ها ضروری است، زیرا بدون تأمین مالی، اجرای مؤثر آن‌ها ممکن نیست. همچنین، به‌روزرسانی منظم برنامه‌های آموزشی برای هم‌راستا شدن با نیازهای جدید اهمیت دارد. ارائه نظام‌های آموزشی جامع و

جدول ۲. تعداد منابع مرتبط با هر مضمون فرعی، کدهای اولیه، مضامین اصلی و فرعی استخراج‌شده از منابع

مضمون اصلی	مضمون فرعی	تعداد منابع مرتبط	کدهای باز اولیه	
سیاست‌گذاری	الزام به تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی	۲۷	الزام به تنظیم برنامه‌های آموزشی مداخله مراکز بالادستی در تنظیم قوانین و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی تعیین منابع مالی برای آموزش تأکید بر لزوم بهبود مستمر و به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی ارائه نظام‌های آموزش تعیین برنامه زمانی برای ارائه آموزش‌ها	
	تعاریف و مفاهیم کلیدی		۷	تعاریف مربوط به دستگاه‌ها و سازمان‌ها تعاریف مربوط به پست و شغل تعاریف مربوط به کارمندان
	کلیات و اصول آموزشی		۱۱	اصول آموزشی اهداف آموزشی انواع آموزش فرآیند آموزشی ارزیابی و صدور گواهینامه
	سیاست‌گذاران برنامه‌های آموزشی	۲۰	سازمان اداری و استخدامی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی کمیته سرمایه انسانی کارگروه آموزش و توانمندسازی	
	گروه‌های هدف آموزش	۶	انواع گروه‌های هدف آموزش نحوه شمولیت و فراگیری آموزش تاریخ‌های مشمولیت آموزش	
	توجه به شایستگی‌های نیروی انسانی	۱۲	مدل‌های شایستگی انواع شایستگی‌های نیروی انسانی برنامه‌های توسعه شایستگی فرآیند ارزیابی شایستگی	
	تناسب آموزش با نیازهای شغلی	۷	تناسب آموزش با رتبه و پست سازمانی اجتناب از آموزش‌های غیرضروری هم‌راستایی با اهداف سازمان تأکید بر استانداردهای آموزشی مشاغل	
	محاسبه ساعات آموزشی مربوط به همایش‌ها و سمینارها	۱۲	تعریف همایش‌ها و سمینارها ممنوعیت صدور مجوز برای همایش‌ها و سمینارها عدم احتساب به‌عنوان دوره آموزشی	

مضمون اصلی	مضمون فرعی	تعداد منابع مرتبط	کدهای باز اولیه
فرآیندهای آموزشی	نیازسنجی آموزشی	۱۱	تعریف نیازسنجی آموزشی عوامل مؤثر در نیازسنجی سطوح نیازسنجی آموزشی فرآیند نیازسنجی آموزشی سالانه شواهد مربوط به نیازسنجی
	طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی	۸	فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی معیارهای طراحی آموزشی مراحل طراحی دوره‌های آموزشی
	ارزشیابی و اثربخشی آموزش	۱۱	فرآیند ارزشیابی آموزشی سطوح ارزشیابی آموزشی روش‌های ارزشیابی آموزشی اعتباربخشی آموزش‌ها استفاده از نتایج ارزشیابی
	نظارت و کنترل کیفیت آموزش	۵	فرآیند نظارت و ارزشیابی معیارهای ارزشیابی نظارت بر دوره‌های آموزشی نظارت بر انتخاب مؤسسات آموزشی بازخورد و اصلاحات
	استانداردسازی فرآیندهای آموزشی	۶	تشریح استانداردهای آموزشی استانداردهای مشاغل عمومی و اختصاصی ممیزی فرآیندهای آموزش
	زمینه‌های همکاری و مشارکت	۱۷	مشارکت با مؤسسات آموزشی توسعه همکاری بین‌دستگاهی استفاده از ظرفیت‌های داخلی و خارجی تقویت شبکه‌های همکاری بین مؤسسات آموزشی و پژوهشی
	سیستم‌های انگیزشی و تشویقی	۲۶	تعیین ساعت آموزشی به‌عنوان معیار اصلی صدور گواهینامه‌های آموزشی
	منابع درآمدی و هزینه‌های آموزش	۱۶	الزام دستگاه‌های اجرایی به تخصیص درصدی از اعتبارات برای آموزش تعیین و برنامه‌ریزی سرانه آموزشی توجه به استفاده از فناوری‌های نوین در جهت کاهش هزینه‌ها
	سامانه‌های الکترونیکی در حوزه آموزش	۱۳	الزام استقرار نرم‌افزارهای آموزشی طراحی و نگهداری شناسنامه آموزشی الکترونیکی مدیریت اطلاعات آموزشی محورهای اطلاعاتی سامانه آموزشی
	روش‌های آموزش	اجرای دوره‌های آموزشی	۲۱
استفاده از روش‌های نوین در آموزش		۹	استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش طراحی آموزش‌های تطبیقی‌پذیر و شخصی‌سازی شده ایجاد پلتفرم‌های یادگیری مشارکتی آنلاین استفاده از تحلیل یادگیری برای بهبود مستمر آموزش‌ها

### تعاریف و مفاهیم کلیدی

مسئولیت‌ها و وظایف هر نهاد را مشخص می‌کنند. این تعاریف

شامل شرایط استخدام، ترقی و انتقال کارمندان است که به

تعاریف و مفاهیم کلیدی در اسناد بالادستی و قوانین سلامت

سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی را با نیازها و توانمندی‌های مدیران هم‌راستا کنند.

### کلیات و اصول آموزشی

مضمون «کلیات و اصول آموزشی» به تجزیه و تحلیل ساختار و اهداف نظام آموزشی مدیران و کارکنان دولت می‌پردازد. اصول آموزشی بر رویکرد سیستمی تأکید دارند که در ایجاد نظام آموزشی کارآمد نقش اساسی دارند. اهداف آموزشی بر توسعه سرمایه انسانی، افزایش کارایی و پرورش آگاهی نسبت به ارزش‌ها متمرکز هستند. آموزش‌ها به چند دسته تقسیم می‌شوند: آموزش‌های توجیهی، شغلی، فرهنگی، عمومی و مدیریتی، که هر یک به نیازهای خاص پاسخ می‌دهند. فرآیند آموزشی شامل مراحل سیاست‌گذاری، نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی است که به پیاده‌سازی مؤثر آموزش‌ها کمک می‌کند. در نهایت، ارزیابی و صدور گواهینامه الکترونیکی به تقویت بانک‌های اطلاعاتی می‌انجامد.

### سیاست‌گذاران برنامه‌های آموزشی

تحلیل سیاست‌گذاران در نظام اداری ایران شامل چهار نهاد کلیدی است. سازمان اداری و استخدامی به‌عنوان نهاد اصلی سیاست‌گذاری، مسئول تصویب سیاست‌ها و راهبردهای کلان آموزشی است؛ معاونت توسعه مدیریت و مدیریت منابع در سازمان‌ها با تدوین نظام آموزش کارمندان و ابلاغ دوره‌های آموزشی استاندارد، نقش حیاتی در هدایت برنامه‌های آموزشی ایفا می‌کند؛ کمیته سرمایه انسانی نیز به طراحی مدل‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی پرداخته و برنامه‌های آموزشی مدیران و کارکنان را تصویب می‌کند و در نهایت کارگروه آموزش و توانمندسازی با بررسی نیازهای آموزشی و تصویب محتوای دوره‌ها، به اجرای مؤثر سیاست‌های آموزشی کمک می‌کند. همکاری این نهادها به بهبود کیفیت آموزش مدیران و کارکنان کمک می‌کند.

### گروه‌های هدف آموزش

مضمون فرعی «گروه‌های هدف آموزش» در نظام آموزشی مدیران و کارکنان دولت به شناسایی گروه‌های مشمول برنامه‌های آموزشی می‌پردازد. تمامی کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی باید در این برنامه‌ها شرکت کنند. تاریخ‌های مشمولیت آموزش نیز اهمیت دارد؛ به‌عنوان مثال، کارکنان رسمی و پیمانی از تاریخ ۱۳۷۹/۰۱/۰۱ و کارکنان قراردادی از تاریخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰ مشمول آموزش هستند. همچنین، در سال‌های اخیر تمهیداتی برای آموزش نیروهای طرحی و شرکتی اندیشیده شده است.

### توجه به شایستگی‌های نیروی انسانی

مضمون «توجه به شایستگی‌های نیروی انسانی» بر مدل‌های شایستگی و فرآیندهای توسعه و ارزیابی آن‌ها در حوزه مدیران و کارشناسان مستعد تمرکز دارد. مدل‌های شایستگی به‌عنوان چارچوبی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای هر نقش شغلی عمل می‌کنند و شامل شایستگی‌های عمومی، تخصصی و مدیریتی هستند. این شایستگی‌ها کمک می‌کنند تا افراد وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند. برنامه‌های توسعه شایستگی شامل طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی برای به‌روز کردن مهارت‌ها و دانش مدیران و کارکنان است. فرآیند ارزیابی شایستگی با استفاده از ابزارهای سنجش، نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی را شناسایی کرده و به طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر کمک می‌کند.

### تناسب آموزش با نیازهای شغلی

مضمون «تناسب آموزش با نیازهای شغلی» بر اهمیت هم‌راستایی برنامه‌های آموزشی با رتبه و پست سازمانی کارکنان تأکید دارد. این تناسب کمک می‌کند تا آموزش‌های مرتبط با وظایف شغلی ارائه شود و از اتلاف زمان و هزینه با اجتناب از آموزش‌های غیرضروری جلوگیری گردد. هم‌راستایی برنامه‌ها

موردنیاز را شناسایی کنند. نیازسنجی باید بر اساس شناسنامه و بانک اطلاعات آموزشی مدیران انجام شود تا شکاف‌های شایستگی‌ها به‌درستی تعیین گردد. با این حال، اجرای صحیح این فرآیند با چالش‌هایی همراه است. عدم وجود چارچوب مشخص برای نیازسنجی آموزشی منجر به ناهماهنگی در روش‌ها می‌شود. همچنین، کمبود منابع مالی و انسانی متخصص مانعی جدی بر سر راه اجرای دقیق نیازسنجی است.

### طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی شامل مراحل متعددی است که از شناسایی نیازهای آموزشی آغاز می‌شود و به تدوین برنامه‌های آموزشی منجر می‌گردد. مشکل اصلی این فرآیند تأثیر الزامات اداری و قانونی در بسیاری از موارد است. این امر می‌تواند به کاهش اثربخشی دوره‌ها منجر شود.

### ارزشیابی و اثربخشی آموزش

این فرآیند شامل تعیین اهداف و معیارهای ارزشیابی، طراحی ابزارهای سنجش و جمع‌آوری داده‌ها است. استفاده از روش‌های متنوع مانند آزمون‌ها و ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند به بررسی جامع‌تری از کیفیت آموزش‌ها کمک کند. با این حال، ارزشیابی آموزش‌ها به دلیل عدم تطابق با نیازهای واقعی سازمان کارایی لازم را ندارد. نتایج ارزشیابی باید به بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی منجر شود، اما بسیاری از سازمان‌ها به دلیل عدم پیاده‌سازی مؤثر نتایج ارزشیابی، از این فرصت‌ها بهره‌برداری نمی‌کنند.

### نظارت و کنترل کیفیت آموزش

نظارت بر کیفیت آموزش سنجش مؤثر دوره‌های آموزشی را ممکن می‌سازد. این فرآیند شامل ارزیابی محتوای آموزشی و صلاحیت مؤسسات مجری است. بر اساس قوانین موجود،

با اهداف سازمانی به توسعه عملکرد مدیران و ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان کمک می‌کند. تأکید بر استانداردهای آموزشی مشاغل به‌عنوان چارچوبی برای طراحی دوره‌ها، اطمینان می‌دهد که آموزش‌ها با نیازهای شغلی همخوانی دارند.

### محاسبه ساعات آموزشی مربوط به همایش‌ها و سمینارها

بر اساس قوانین، همایش‌ها و سمینارها به‌عنوان رویدادهایی برای اشاعه یافته‌های پژوهشی تعریف می‌شوند، اما صدور مجوز آموزشی برای آن‌ها ممنوع است و به‌عنوان دوره آموزشی قابل احتساب نیستند. این ممنوعیت به دلیل عدم ارتباط مستقیم این رویدادها با اهداف نظام آموزش مدیران است. گواهینامه‌های صادره از سوی برگزارکنندگان نیز برای امتیازات آموزشی معتبر نخواهند بود. این رویکرد به بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی کمک کرده و تأکید بر برگزاری دوره‌های آموزشی معتبر مرتبط با نیازهای شغلی دارد.

### ۲. فرایندهای آموزشی

بر اساس محتوای اسناد، فرایندهای آموزشی شامل مراحل متعددی هستند که به‌طور سیستماتیک به بهبود کیفیت آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان کمک می‌کنند. در آخرین اسناد، با وجود معرفی سیاست‌گذاری آموزشی به‌عنوان اولین گام، تأکید بر نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی و اثربخشی آموزش، نظارت و کنترل کیفیت، استانداردسازی فرایندها و ایجاد زمینه‌های همکاری و مشارکت مطرح شده است. در ادامه به هرکدام از این مضامین فرعی به تفکیک پرداخته شده است:

### نیازسنجی آموزشی

در این حوزه، سازمان‌ها موظف‌اند در سطوح مختلف سازمانی، شغلی و فردی بر اساس اهداف آموزشی، دوره‌های

نقد اصلی در مورد فرآیند ارزیابی همکاری‌هاست که ساختاری مشخص برای آن تعیین نشده است.

### سیستم‌های انگیزشی و تشویقی

سیستم‌های انگیزشی برای شرکت در دوره‌های آموزشی در قالب استفاده از ساعت‌های آموزشی در فرآیند ارزشیابی عملکرد سالانه مدیران و کارکنان پیاده شده‌اند. این سیستم‌ها شامل ارتقای پایه و رتبه و صدور گواهینامه‌های آموزشی هستند. گواهینامه‌های آموزشی به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: گواهینامه‌های نوع اول صدور این نوع به صورت الکترونیکی انجام می‌شود و گواهینامه نوع دوم که در حال حاضر، صدور آن ممنوع است. مدت‌زمان آموزش به عنوان ملاک مشخص برای اجرای فرآیندهای انگیزشی تعیین شده است، نشان‌دهنده نگرش کمی در سیاست‌های تشویقی است. این رویکرد می‌تواند به ایجاد یک سیستم سنجش و ارزیابی دقیق کمک کند، اما ممکن است به نادیده گرفتن کیفیت آموزش و تمرکز بیش از حد بر کمیت منجر شود. بنابراین، بازنگری سیاست‌های تشویقی ضروری است تا تعادل بین کمیت و کیفیت حفظ شود.

### ۳. منابع

مضمون اصلی «منابع» در نظام آموزش مدیران و کارکنان دولت شامل سه مضمون فرعی مهم است: منابع درآمدی و هزینه‌های آموزش، سامانه‌های الکترونیکی در حوزه آموزش و مدرسان و اساتید آموزشی. تخصیص درصدی از اعتبارات برای آموزش نه تنها به تأمین مالی برنامه‌های آموزشی کمک می‌کند، بلکه به بهبود کیفیت آموزش و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان نیز منجر می‌شود. همچنین، سامانه‌های الکترونیکی به عنوان ابزاری کارآمد، امکان مدیریت و تحلیل اطلاعات آموزشی را فراهم می‌آورند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا تصمیم‌گیری‌های بهتری در زمینه آموزش اتخاذ کنند. علاوه بر

نظارت در دو سطح قابل بررسی است: نظارت در دو سطح قابل بررسی است: نظارت بر دوره‌های آموزشی که شامل ارزیابی محتوای آموزشی، روش‌های تدریس و اثربخشی است. در سطح دیگر، نظارت بر مؤسسات آموزشی به بررسی توانمندی آن‌ها در ارائه آموزش‌های موردنیاز می‌پردازد. دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان و مدرسان به شناسایی نقاط قوت و ضعف دوره‌ها کمک می‌کند و منجر به بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی می‌شود. با این حال، کمبود نیروی انسانی متخصص اجرای فرآیندهای نظارتی را با چالش مواجه می‌کند.

### استانداردسازی فرآیندهای آموزشی

استانداردسازی شامل تدوین استانداردهای مرتبط با سرمایه‌گذاری و ساعت آموزشی است. طراحی استانداردها بر مبنای شایستگی‌های موردنیاز مشاغل عمومی و اختصاصی، امکان توسعه کارمندان را فراهم می‌آورد. یکی از نقدهای اصلی به این فرآیند، عدم توجه کافی به تنوع نیازهای آموزشی در مشاغل مختلف است. استانداردهای مشاغل عمومی و اختصاصی باید به گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها به نیازهای شغلی بلکه به شرایط خاص سازمان نیز پاسخ دهند. علاوه بر این، فرآیند ممیزی باید به طور مستمر و با استفاده از ابزارهای نوین ارزیابی انجام شود تا اطمینان حاصل شود که استانداردها به درستی اجرا می‌شوند و بهبود مستمر در کیفیت آموزش‌ها حاصل می‌شود.

### زمینه‌های همکاری و مشارکت

مشارکت با مؤسسات آموزشی و توسعه همکاری‌ها امکان بهره‌برداری از منابع متنوع را فراهم می‌کند. تقویت شبکه‌های همکاری بین مؤسسات آموزشی می‌تواند به تبادل دانش کمک کند. همچنین، تقویت شبکه‌های همکاری بین مؤسسات آموزشی و پژوهشی می‌تواند به تبادل دانش و تجربیات کمک کند و به ایجاد یک اکوسیستم یادگیری پویا منجر شود. با این حال،

می‌آورد. این نرم‌افزارها امکان ثبت شناسنامه آموزشی الکترونیکی را فراهم می‌کنند که شامل اطلاعات مربوط به دوره‌های گذرانده شده و نیازهای آموزشی است. مدیریت اطلاعات از طریق این سامانه‌ها به سازمان‌ها امکان ذخیره، پردازش و تحلیل داده‌ها را می‌دهد.

### مدرسان و اساتید آموزشی

به استناد منابع مورد مطالعه، مدرسان و اساتید آموزشی در نظام آموزش مدیران و کارکنان دولت، نیازمند یک ساختار منظم و کارآمد هستند. تشکیل بانک اطلاعات مدرسان به شناسایی و ارزیابی مدرسان واجد شرایط کمک می‌کند. احراز صلاحیت مدرسان بر اساس تخصص و تجربه آن‌ها به بهبود کیفیت آموزش کمک می‌کند. با این حال، یک نکته قابل توجه این است که پروسه احراز صلاحیت به صورت تمرکزگرایی انجام می‌شود که ممکن است به ایجاد تبعیض و ناهماهنگی در تأیید مدرسان منجر شود. دستگاه‌های دولتی ملزم به رعایت این پروسه هستند و این موضوع می‌تواند مانع از بهره‌مندی از ظرفیت‌های بالقوه سایر مدرسان اختصاصی با صلاحیت شود؛ لذا نیاز به بازنگری و اصلاح این فرآیند احساس می‌شود تا از آسیب‌های احتمالی جلوگیری شود.

### ۴. روش‌های آموزش

روش‌های آموزش به عنوان ارکان کلیدی، نه تنها به انتقال دانش و مهارت‌ها کمک می‌کنند، بلکه به اثربخشی مدیران و کارکنان در انجام وظایف محوله نیز می‌انجامند. با توجه به تحولات سریع فناوری و نیازهای متغیر بازار کار، استفاده از روش‌های نوین آموزشی اهمیت ویژه‌ای دارد. در این مقاله، دو مضمون فرعی شامل اجرای دوره‌های آموزشی و تأکید بر استفاده از روش‌های نوین در آموزش بررسی می‌شوند.

این، مدرسان و اساتید آموزشی به عنوان عوامل کلیدی در فرآیند یاددهی-یادگیری، نیازمند ارزیابی و تأیید صلاحیت هستند تا اطمینان حاصل شود محتوای آموزشی به روز و معتبر به فراگیران منتقل می‌شود. با این حال، نیاز به بهبود فرآیندهای احراز صلاحیت و ایجاد یک سیستم جامع برای شناسایی و انتخاب مدرسان وجود دارد.

### منابع درآمدی و هزینه‌های آموزش

مضمون فرعی «منابع درآمدی و هزینه‌های آموزش» در نظام اداری کشور بر ضرورت تخصیص درصدی از اعتبارات برای آموزش توسط دستگاه‌های اجرایی تأکید می‌کند. این الزام در قوانین بالادستی ابتدا حداقل ۱٪ از کل اعتبارات هزینه‌ای را مشخص کرده بود، اما متأسفانه با حذف این درصد، به کیفیت آموزش ضمن خدمت آسیب وارد شد. با این حال، در قوانین حوزه سلامت هنوز مصوبه «حداقل ۱٪» معتبر است. برای تأمین منابع مالی لازم جهت طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، تعیین و برنامه‌ریزی سرانه آموزشی بر اساس ساعات آموزش مدیران و کارکنان اهمیت دارد. این اقدام به دستگاه‌ها کمک می‌کند تا منابع خود را به طور مؤثر مدیریت کرده و نیازهای آموزشی را برآورده سازند. همچنین، توجه به فناوری‌های نوین در برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری کمک کند. این رویکردها نه تنها کیفیت آموزش را بهبود می‌بخشند، بلکه به توسعه دولت الکترونیک و بهینه‌سازی فرآیندهای اداری نیز منجر می‌شوند.

### سامانه‌های الکترونیکی در حوزه آموزش

سامانه‌های الکترونیکی در حوزه آموزش مدیران و کارکنان به عنوان ابزاری حیاتی برای بهبود کیفیت و کارایی فرآیندهای آموزشی شناخته می‌شوند. الزام استقرار نرم‌افزارهای آموزشی در مؤسسات، بستر جامع برای مدیریت اطلاعات آموزشی فراهم

### اجرای دوره‌های آموزشی

اجرای دوره‌های آموزشی در تمامی اسناد به‌عنوان فرآیند کلیدی معرفی شده است. انواع دوره‌ها شامل دوره‌های توجیهی، شغلی، عمومی و بهبود مدیریت هستند که هر یک به نیازهای خاص مدیران و کارکنان پاسخ می‌دهند. الزامات برگزاری دوره‌ها، مانند تأیید کمیته راهبری قبل از اجرا، به تضمین کیفیت کمک می‌کند. تعیین مجریان دوره‌ها نیز بسته به نوع دوره اهمیت دارد. استفاده از روش‌های متنوع آموزشی، مانند حضوری، نیمه‌حضوری و الکترونیکی، انعطاف‌پذیری بیشتری را برای مدیران و کارکنان فراهم می‌آورد و دسترسی به آموزش‌های باکیفیت را افزایش می‌دهد.

### استفاده از روش‌های نوین در آموزش

از سال ۱۳۹۰، استفاده از روش‌های نوین در آموزش به‌عنوان ضرورتی برای افزایش کیفیت مطرح شده است. فناوری‌های نوین مانند یادگیری الکترونیکی و واقعیت مجازی امکانات جدیدی برای یادگیری فراهم می‌کنند که به مدیران و کارکنان این امکان را می‌دهد تا مهارت‌های خود را در محیط‌های شبیه‌سازی شده تقویت کنند. طراحی آموزش‌های تطبیق‌پذیر و شخصی‌سازی شده به ایجاد تجارب یادگیری متناسب با نیازهای فردی کمک می‌کند. همچنین، ایجاد پلتفرم‌های یادگیری مشارکتی آنلاین، تعامل و تبادل دانش بین مدیران و کارکنان را تسهیل می‌کند. استفاده از تحلیل یادگیری برای رصد پیشرفت‌های آموزشی و شناسایی نقاط قوت و ضعف، به بهبود مستمر آموزش‌ها منجر می‌شود و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا برنامه‌های آموزشی خود را بهینه‌سازی کنند.

### بحث

تحلیل حاضر به بررسی ابعاد مختلف سیاست‌ها و فرآیندهای آموزشی در نظام بهداشتی کشور پرداخته و به روشن‌سازی

الزامات و چالش‌های موجود در توانمندسازی مدیران و کارکنان کمک کرده است. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل اسناد و داده‌ها، نشان‌دهنده اهمیت سیاست‌گذاری آموزشی، فرآیندهای آموزشی، منابع و روش‌های آموزشی به‌عنوان ارکان کلیدی در افزایش کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی هستند.

در این راستا، سیاست‌گذاری آموزشی به‌عنوان اولین گام در توسعه منابع انسانی، نیازمند توجه ویژه به الزامات قانونی و شفاف‌سازی فرآیندهاست. الزاماتی مانند تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی، تخصیص منابع مالی و بهبود مداوم، نشان می‌دهند که تدوین سیاست‌های جامع و منسجم در این حوزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سیاست‌ها باید به‌طور مداوم موردبازنگری قرار گیرند تا با تحولات سریع علمی و فناوری هم‌راستا باشند. به‌ویژه، توجه به نقش سیاست‌گذاران برنامه‌های آموزشی در این فرآیند، می‌تواند به بهبود کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها کمک کند.

در ادامه، فرآیندهای آموزشی شامل مراحل متعددی هستند که به‌طور سیستماتیک به بهبود کیفیت آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان کمک می‌کنند. از نیازسنجی آموزشی تا طراحی، ارزشیابی و نظارت، هر یک نقش حیاتی در تضمین کیفیت آموزش‌ها دارند. با این حال، چالش‌هایی مانند عدم وجود چارچوب‌های مشخص برای نیازسنجی و کمبود منابع مالی و انسانی متخصص، اجرای مؤثر این فرآیندها را با مشکل مواجه می‌کند. بنابراین، شناسایی و حل این چالش‌ها از طریق تدوین راهکارهای مناسب ضروری است.

منابع به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی در نظام آموزش، شامل منابع درآمدی، هزینه‌های آموزش، سامانه‌های الکترونیکی و مدرسان و اساتید آموزشی هستند. تخصیص درصدی از اعتبارات برای آموزش، به تأمین مالی برنامه‌های آموزشی کمک می‌کند و در نهایت به بهبود کیفیت آموزش و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان می‌انجامد. سامانه‌های الکترونیکی به‌عنوان ابزارهای

چالش‌های بسیار اصلاحات مؤثری در نظام آموزشی در نظر داشته‌اند.

یکی از نکات مهم در یافته‌ها، ضرورت توجه به فرایندهای آموزشی، به‌ویژه فرایند نیازسنجی آموزشی است که به شناسایی دقیق نیازهای کارکنان در سطوح مختلف سازمانی کمک می‌کند. این امر نه تنها به طراحی مؤثر دوره‌های آموزشی منجر می‌شود، بلکه تضمین‌کننده هم‌راستایی آموزش‌ها با نیازهای آموزشی نیز خواهد بود. خوش‌نشین و خشنودی (۱۳) نیز بر لزوم نیازسنجی برای برنامه‌ریزی مؤثر آموزش تأکید کرده‌اند. علاوه بر این، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی باید با توجه به الزامات اداری و قانونی صورت گیرد تا از کاهش اثربخشی دوره‌ها جلوگیری شود. ارزشیابی و کنترل کیفیت آموزش نیز از جنبه‌های حیاتی است که در نتایج تحقیق به آن پرداخته شده است. نظارت بر محتوای آموزشی و دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان می‌تواند به بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی کمک کند، همان‌طور که توکلی (۱۴) نیز بر اهمیت ارزیابی مداوم در فرایند یادگیری تأکید کرده است. (۱)

تحقیق حاضر به بررسی ابعاد مختلف قوانین منابع آموزشی در نظام بهداشتی نیز کشور پرداخته است. تخصیص درصدی مشخص از اعتبارات برای آموزش نه تنها به تأمین مالی برنامه‌های آموزشی کمک می‌کند، بلکه به بهبود کیفیت آموزش و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان نیز منجر می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حبیبی و زارع محله (۱۵) همسو است که بر اهمیت تقویت زیرساخت‌ها تأکید دارد. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین در پیشبرد اهداف آموزشی نقش مهمی دارد، همان‌طور که مرادی و عبدی (۱۶) نشان داده‌اند. علاوه بر این، منجم‌زاده و همکاران (۱۷) نیز بر عدم توازن و کمبود جامعیت در سیاست‌های توسعه مالی دانشگاه‌ها تأکید کرده‌اند، که بر اهمیت توجه متوازن به ابعاد مختلف توسعه مالی و آموزشی دلالت دارد.

کارآمد، امکان مدیریت و تحلیل اطلاعات آموزشی را فراهم می‌کنند. همچنین، ارزیابی و تأیید صلاحیت مدرسان و اساتید آموزشی ضروری است تا اطمینان حاصل شود که محتوای آموزشی به‌روز و معتبر به فراگیران منتقل می‌شود.

در نهایت، روش‌های آموزشی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی نه تنها به انتقال دانش و مهارت‌ها کمک می‌کنند، بلکه به افزایش اثربخشی مدیران و کارکنان در انجام وظایف محوله نیز می‌انجامد. استفاده از روش‌های نوین آموزشی، مانند یادگیری الکترونیکی و واقعیت مجازی، به‌عنوان یک ضرورت اساسی مطرح شده است. این فناوری‌ها با فراهم کردن امکانات جدید برای یادگیری، به مدیران و کارکنان این امکان را می‌دهند که در محیط‌های شبیه‌سازی شده و واقعی مهارت‌های خود را تقویت کنند.

### نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به بررسی ابعاد مختلف سیاست‌ها و فرآیندهای آموزشی در نظام بهداشتی کشور پرداخته و به روشن‌سازی الزامات و چالش‌های موجود در توانمندسازی مدیران و کارکنان کمک کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که سیاست‌گذاری آموزشی، فرآیندهای آموزشی، منابع و روش‌های آموزشی از ارکان کلیدی در افزایش کیفیت خدمات بهداشتی هستند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، سیاست‌گذاری آموزشی به‌عنوان یک عنصر بنیادی، نیازمند توجه ویژه‌ای به شایستگی‌های نیروی انسانی و هم‌راستایی آموزش‌ها با نیازهای شغلی است. در این راستا، سیاست‌گذاران سعی می‌کنند با ارائه تعاریف و مفاهیم کلیدی به تبیین فرایند آموزشی بپردازند، همسو با این یافته در پژوهشی با عنوان «تحلیل نخستین شاخص‌های تحول و نوسازی نظام آموزشی ایران در قوانین، مصوبات و مذاکرات مجلس اول مشروطه» که توسط ابوحمز و همکاران (۱۲) انجام شده است، نشان می‌دهد سیاست‌گذاران در مجلس اول مشروطه با وجود

سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی فرآیندهای آموزشی را بازنگری و بهبود بخشند. ایجاد یک سیستم جامع برای شناسایی و انتخاب مدرسان، تقویت همکاری بین مؤسسات آموزشی و پژوهشی، و توجه به نیازهای فردی مدیران و کارکنان می‌تواند به افزایش کیفیت آموزش و توانمندسازی آن‌ها کمک کند. در کنار این اقدامات، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و آموزش الکترونیکی باید به‌عنوان یک اولویت در دستور کار قرار گیرد. با این حال، این تحقیق با محدودیت‌هایی مانند کمبود داده‌های خاص و چالش‌های اجرایی در جمع‌آوری اطلاعات مواجه بود. در نتیجه، تحقیقات آینده می‌توانند ابعاد دیگر این موضوع را بررسی کرده و به تحلیل عمیق‌تر چالش‌های موجود در نظام آموزشی بپردازند.

مضمون نهایی مربوط به روش‌های آموزشی به‌عنوان ارکان کلیدی در افزایش کیفیت آموزش و توانمندسازی کارکنان است. یافته‌ها نشان می‌دهند که اجرای دوره‌های آموزشی متناسب با شرایط مختلف می‌تواند به انواع روش‌ها اجرا شود و قوانین در این حوزه انعطاف‌پذیر هستند. این نتیجه با تحقیق رضانی اردی و همکاران (۱۸) همسو است که الگوی آموزش الکترونیکی را پیشنهاد می‌کند. استفاده از روش‌های نوین مانند یادگیری ترکیبی و پلتفرم‌های یادگیری آنلاین می‌تواند تعامل و تبادل دانش را بین کارکنان تسهیل کند. حمزه لویاک و همکاران (۱۹) نیز بر اهمیت ایجاد یک مدل آموزشی ترکیبی تأکید کرده‌اند که می‌تواند به بهبود کیفیت یادگیری کمک کند. با توجه به یافته‌های این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که

## References

- Vatandoost M, Litkouhi S. The future of healthcare facilities: how technology and medical advances may shape hospitals of the future. *Hospital Practices and Research*. 2019; 4 (1):1-11.
- Mahdavi A, Atlasi R, Ebrahimi M, Azimian E, Naemi R. Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*. 2023; 9 (10).
- World Health Organization. Global strategy on human resources for health: workforce 2030 [Internet]. Geneva: WHO; 2016.
- Nguyen C. The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention [Internet]. *Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention*; May 1, 2020.
- Dhungana S, Gnawali L. Educational Policy and Teacher Professional Development: A Thematic Review. *The Harvest*. 2023; 2 (1):93-106.
- Hyatt D. The critical policy discourse analysis frame: helping doctoral students engage with the educational policy analysis. *Teaching in Higher Education*. 2013; 18 (8):833-845.
- Owen, G. T. Qualitative methods in higher education policy analysis: using interviews and document analysis. *The Qualitative Report*. 2014; 19 (26):1-19.
- Grasso MS, Del Carmen Valls Martínez M, Ramírez-Orellana A. Health policies based on patient satisfaction: a bibliometric study. In: *Healthcare*; 2021 Nov; 9 (11):1520.
- Batbaatar E, Dorjdagva J, Luvsannyam A, Savino MM, Amenta P. Determinants of patient satisfaction: a systematic review. *Perspectives in Public Health*. 2017; 137 (2):89-101.
- Ferreira DC, Vieira I, Pedro MI, Caldas P, Varela M. Patient satisfaction with healthcare services and the techniques used for its assessment: a systematic literature review and a bibliometric analysis. In: *Healthcare*; 2023 Feb; 11 (5):639.
- Elsafty A, Oraby M. The impact of training on employee retention: an empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*. 2022; 17 (5):58-74.
- Abu Hamze A, Malayi Tavani A, Torkamani AP, Yousufi Far SH. Analysis of the first indicators of transformation and modernization of the educational system in Iran in the laws, resolutions, and negotiations of the first constitutional parliament (1324-1326 H./1287-1285 SH). *Historical Essays (Culture) (Special History)*. 2022; 11 (1):0-0 [https://journals.ihcs.ac.ir/article\\_5456.html](https://journals.ihcs.ac.ir/article_5456.html) [Persian].
- Khoshneshin, Z. Khoshnoudi Far, M. The Necessity of Staff's Needs Assessment in E-based Learning. *Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences*, 2014; 5(3): 78-84 Available: <https://sid.ir/paper/249923/fa> [Persian]
- Tavakoli, Samaneh. The necessity of evaluating in-service training courses in libraries: an effective approach in human resources management. *Shamseh: Electronic publication of the Organization of Libraries, Museums and Documentation Center of Astan Quds Razavi*, 2009; 1(Issue 4, December and January 2009): 1-20 Available: [https://shamseh.aqr-libjournal.ir/article\\_49972.html](https://shamseh.aqr-libjournal.ir/article_49972.html) [Persian].
- Habibi MR, Zareh-Mahaleh SH, Jafar-Navahi J. Optimal utilization of educational resources: a strategy for enhancing the quality of education. *Psychol Educ Stud*. 2024; 113 (6):703-14 [Persian].
- Moradi, S., Abdi, S. Open Educational Resources: A Review of Functional Experience in the World. *Library and Information Science Research*, 2021; 11(1): 258-280. doi: 10.22067/infosci.2021.24109.0 [Persian].
- Monajemzadeh SS, Naderi Roshanvand A, Gharayeni Nejad GR, Pour Rostami N. Analysis and evaluation of university financial development policies based on higher education superior documents. *Majles and Strategy*. 2021; 26 (98):5-39 Available: <https://www.magiran.com/p2021928> [Persian].
- Ramezani Ardi, E., Zaraii Zavaraki, E., Nili, M., Aliabadi, K. Designing and Validating the E-Learning Model in in-Service Training. *Journals of Environmental Education and Sustainable Development*, 2019; 7(2): 129-142. doi: 10.30473/ee.2019.5608 [Persian].
- Hamzeluopak, H., Batmani, F., Yavari bafghi, A. H., Hosseinpour, S. Design and Validity of Blended Learning Model in Islamic Republic of Iran police In-Service Training system. *The Quarterly Management on Police Training*, 2022; 1401(58): 159-192. doi: 10.22034/mape.2022.1267867.1174 [Persian].

## Roadmap for Training and Empowerment of Managers and Staff in supreme documents and Health Sector Laws

Nasrin Homayouni Bakhshayesh<sup>1\*</sup>, Robabeh Musa Gholizadeh<sup>2</sup>, Fahimeh Rabbani Khah<sup>3</sup>, Shokat Homayouni Bakhshayesh<sup>4</sup>

### Abstract

**Objective:** Empowering health sector managers and staff is crucial for improving health services and outcomes. Given the complexities of health systems and rapid scientific advancements, continuous skill development is essential. This article aims to examine existing laws and policies and their impact on health organizations' performance.

**Methods:** This study identifies qualitative content analysis and Braun and Clarke's thematic analysis approach, examining 85 relevant supreme documents related to the training and empowerment of managers and staff, identifying 20 sub-themes. These sub-themes are categorized into four main themes: policy-making, educational processes, resources, and teaching methods.

**Findings:** The findings indicate that attention to these themes can enhance educational and managerial processes in health organizations. Furthermore, this research emphasizes the necessity of formulating coherent and effective educational policies and programs that can improve the performance of health organizations and better respond to community needs.

**Conclusion:** The results of this research can serve as a basis for policymakers and managers in the health sector to enhance the quality of training and empowerment of staff and managers.

**Keywords:** Training, Empowerment, Staff, Managers, Supreme Documents, Health Laws.

1\*. Corresponding author: Ph.D. in Curriculum Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran homayouni94@gmail.com

2. Master of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

3. Ph.D. in Higher Education Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Bachelor of Quranic Sciences, Faculty of Quranic Sciences, Khoy, Khoy, Iran

4. Bachelor of Quranic Sciences, Faculty of Quranic Sciences, Khoy, Iran