نشریه فرهنگ و ارتقای سلامت فرهنگستان علوم پزشکی
دوره هفتم، بهار ۱۴۰۲، شماره اول، صفحات ۵۴ تا ۵۶

نامه به سردبیر

لزوم بازنگری آموزش ضمن خدمت کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی

مریم آقابراری[۱]، احمد قادری*[۲]

۱. استادیار، دانشکده پرستاری، دانشگاه علوم پزشکی البرز، کرج، ایران
۲. *نویسنده مسئول: دکترای تخصصی اخلاق پزشکی، گروه اخلاق پزشکی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران، dr.ahmadghaderi67@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۹

امروزه تغییرات، سریع‌تر و اساسی‌تر از گذشته هستند. ضرورت تغییر سیستم‌ها و رویه‌های اجرای کار، رسالتی بدیهی است که بارها بر آن تأکید شده و تلاش‌های جدی را می‌طلبد. آموزش و از جمله آموزش ضمن خدمت می‌تواند در جهت ارتقای نیروی انسانی و تجهیز او به دانش و شایستگی‌های لازم برای توسعه و هماهنگ شدن با تغییرات مورد استفاده قرار گیرد (۱). آموزش فرایندی است که کارکنان را در طول خدمت برای پیشرفت و افزایش کارایی در موقعیت‌های شغلی حال و آینده، اصلاح نحوه تفکر و عمل آماده می‌کند و اطلاعات شغلی را مرتبط و منطبق با نیازها در جهت نیل به اهداف سازمانی در اختیار کارکنان قرار می‌دهد (۲). آموزش موثر و مفید به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند به توانایی لازم در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتر کار کنند (۳). یکی از راه‌هایی که یک سازمان می‌تواند به اهداف خود برسد، آموزش ضمن خدمت کارکنان است و به‌عبارت دیگر، دانش و مهارت کارکنان نقش اساسی در بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمان دارد. آموزش ضمن خدمت می‌تواند دانش و مهارت لازم را در کارکنان به‌وجود آورد.

آموزش کارکنان و پرورش استعدادهای آنان از مهمترین وظایف مدیران در سازمان است و می‌توان گفت که یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران، کمک به کارکنان برای پیشرفت و بهبود توانایی‌های شغلی آنان است (۲). امروزه مدیران سازمان‌ها، آموزش را از حیاتی‌ترین وظایف خود در راه بهسازی سازمان می‌دانند. کیفیت دوره‌های آموزشی از دغدغه‌هایی است که همیشه سازمان‌ها و از جمله نظام دانشگاهی برای دستیابی به آن تلاش می‌کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتایج بدست آمده نیازهای سازمان را برطرف سازند، در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده بوده و باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان می‌شوند (۳). دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور از جمله سازمان‌هایی هستند که آموزش ضمن خدمت (حضوری و غیرحضوری) را برای کارکنان برگزار می‌کنند. با نگاهی به این برنامه‌ها که در حال حاضر در دانشگاه‌های علوم پزشکی برگزار می‌شوند این سؤال به‌وجود می‌آید که آیا آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌تواند موجب افزایش دانش و مهارتی که یک کارمند به آن نیاز دارد شود؟ و همچنین عامل تغییرات مطلوب در مبانی ادراکی، شناختی و نگرشی کارمندان باشد؟ از طرف دیگر، آیا قوانین و مقررات آموزش ضمن خدمت کارکنان پیچیده و سخت نیستند و با روح آموزش منافات ندارند؟

چالش‌هایی در ارتباط با آموزش ضمن خدمت کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی مطرح است که با عنایت به اینکه از وظایف گروه آموزش کارکنان بررسی مشکلات آموزشی و حل آنها می‌باشد، توجه به راهکارهای نویسندگان در خصوص هر چالش توسط مسئولان وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌تواند آموزش ضمن خدمت کارکنان را ارتقاء بخشد:

چالش اول: هدفمند نبودن آموزش ضمن خدمت کارکنان (در حوزه آموزش اختصاصی و آموزش عمومی).

راهکار نویسندگان: با توجه به لزوم آموزش هدفمند، یک کارمند باید در رابطه با شغلی که بدان مشغول است آموزش ببیند و آموزش‌های دیگر جز اتلاف وقت کارمند، ایجاد خستگی روانی در کارمند، ایجاد وظایف زائد برای گروه آموزش کارکنان دانشگاه و از بین بردن منابع مالی دانشگاه، حاصل دیگری ندارند. در رابطه با آموزش‌های شغلی اختصاصی که به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که کارکنان متناسب با شغل و پست سازمانی خود می‌گذرانند باید گفت که تعداد زیادی از کارکنان در پست سازمانی خود مشغول به‌کار نیستند و نیز اگر در پست سازمانی خود مشغول به‌کار هستند کار دیگری را انجام می‌دهند؛ لذا کارکنان باید در حوزه‌ای آموزش ببینند که بدان مشغول هستند.

چالش دوم: زیاد بودن ساعت دوره آموزشی سالیانه یک کارمند (مثلاً ۱۲۰ ساعت).

راهکار نویسندگان: آنچه که در آموزش از اهمیت بیشتری برخوردار

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

[DOI: 10.22034/7.1.8]

است، کیفیت آموزش است و بنابراین ساعت دوره آموزشی سالیانه حداکثر ۵۰ ساعت را پیشنهاد می‌کنیم.

چالش سوم: کم بودن امتیاز هر برنامه آموزشی (به‌عنوان مثال یک ساعت آموزش حضوری، یک امتیاز دارد).

راهکار نویسندگان: امتیاز هر برنامه آموزشی (حضوری و غیرحضوری) باید بیشتر از مقدار فعلی باشد تا موجب خستگی روانی کارمند نشده و نیز باعث شود تا کارمند با اشتیاق در آموزش شرکت فعال داشته باشد.

چالش چهارم: طولانی بودن مدت زمان آموزش حضوری (مثلاً ۳ ساعت).

راهکار نویسندگان: آموزش‌های طولانی نه تنها موجب افزایش یادگیری نمی‌شوند بلکه موجب بی‌توجهی کارمند به مطالب آموزشی، خستگی فکری کارمند و عدم انجام وظایف شغلی توسط کارمند می‌شود. آموزش حضوری به مدت ۴۵-۳۰ دقیقه را پیشنهاد می کنیم.

چالش پنجم: فاصله داشتن مکان برگزاری آموزش حضوری با محل کار کارمند در اغلب اوقات.

راهکار نویسندگان: با توجه به اینکه در اکثر مواقع دانشگاه وسیله رفت و آمد را برای کارمند فراهم نمی کند، نزدیکی مکان برگزاری آموزش حضوری با محل کار کارمند موجب می‌شود که تعارضات نبود وسیله رفت و آمد بوجود نیاید و نیز وظایف شغلی کارمند بر روی زمین نماند. پیشنهاد می‌کنیم که یک برنامه آموزش حضوری در چند بار در محل‌های متفاوت ارائه شود و یا تعداد برنامه‌های آموزش حضوری افزایش یابد تا کارمند نگران از دست دادن برنامه آموزش حضوری نباشد.

چالش ششم: برگزاری آموزش غیرحضوری بعد از ساعات موظف اداری کارمند در برخی مواقع.

راهکار نویسندگان: اینکه کارمند مجبور به انجام کار در ساعات غیراداری می‌شود، موضوعی غیراخلاقی بوده و ضمن اینکه ممکن است کارمند کامپیوتر، تلفن همراه هوشمند و اینترنت خانگی نداشته باشد و بنابراین عدالت آموزشی رعایت نمی‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌کنیم که زمان آموزش غیرحضوری از ساعت ۸ صبح تا ۱۱ شب باشد و حتی می‌تواند به ۳-۲ روز افزایش یابد.

چالش هفتم: برگزاری آزمون آموزش غیرحضوری در مدت زمان محدود.

راهکار نویسندگان: با توجه به اینکه هدف از برگزاری آموزش ضمن خدمت، آموزش کارکنان است و نه اخذ آزمون، بنابراین مدت زمانی که کارمند می‌تواند در آزمون شرکت کند را باید بیشتر کرد. در ضمن، کندی و قطعی اینترنت نیاز به مدت زمان بیشتر برای اخذ آزمون را بیشتر می‌کند.

چالش هشتم: مناسب نبودن سؤالات آزمون آموزش غیرحضوری.

راهکار نویسندگان: در اکثر مواقع دیده شده است که سؤالات آزمون آموزش غیرحضوری تنها مبتنی بر مطالب حفظ شده هستند (مانند اعداد و ارقام) و نمی‌توانند یادگیری (دانش، نگرش، و مهارت) را بسنجند.

چالش نهم: مناسب نبودن شیوه آموزش غیرحضوری مبتنی بر منبع و برگزاری آزمون مربوط به آن در برخی ازدانشگاه‌ها.

برخی از دانشگاه‌ها آموزش غیرحضوری مبتنی بر منبع را به این صورت برگزار می‌کنند که قسمتی از منبع را برای مدت زمان محدود در اختیار کارمند قرار می‌دهند و بعد آزمون را در مدت زمان محدود برگزار می‌کنند و این عمل را سه بار تکرار کرده و در انتها آزمون نهایی می‌گیرند.

راهکار نویسندگان: روش مذکور نشان‌دهنده تأکید بر آزمون است و فرد را به یاد امتحانات دبستان (امتحانات ثلث اول، دوم و سوم و امتحان نهایی) می‌اندازد. کل منبع آموزشی را باید از قبل در اختیار کارمند قرار داد و آزمون را یکباره گرفت.

چالش دهم: از قبل در اختیار قرار ندادن منبع آموزشی مربوطه به آموزش غیرحضوری مبتنی بر منبع در برخی از دانشگاه‌ها.

برخی از دانشگاه‌ها آموزش غیرحضوری مبتنی بر منبع را به این صورت برگزار می‌کنند که منبع آموزشی را از قبل در اختیار کارمند قرار نمی‌دهند بلکه آن را در موقع آزمون در اختیار کارمند قرار می‌دهند.

راهکار نویسندگان: روش مذکور نشان دهنده تأکید بر حفظ کردن مطالب است. بر اساس تئوری‌های آموزشی، حفظ کردن مطالب یک روش یادگیری مطلوب نیست. شایسته است که منبع آموزشی از قبل در اختیار کارمند قرار گیرد تا کارمند بتواند با خیال راحت و اختصاص زمان مناسب برای مطالعه از منبع استفاده کند.

چالش یازدهم: زیاد بودن حجم مطالب آموزش غیرحضوری مبتنی بر منبع (به‌عنوان مثال،۱۰۰ صفحه یا بیشتر).

راهکار نویسندگان: مطالب زیاد نه تنها موجب افزایش یادگیری نمی‌شود بلکه موجب خستگی فکری و روانی کارمند می‌شود. همچنین، مطالب زیاد با امتیاز اختصاص یافته تناسب ندارد (مطالب زیاد همراه با امتیاز کم). پیشنهاد می‌کنیم حجم مطلب حداکثر ۲۵-۲۰ صفحه باشد.

چالش دوازدهم: قابل جستجو نبودن مطلب در منبع آموزشی در آموزش غیرحضوری مبتنی بر منبع.

راهکار نویسندگان: ایجاد پیچیدگی موجب یادگیری نمی‌شود و نیز اینکه روش مذکور هم تأکید بر حفظ کردن مطالب و هم تأکید بر آزمون دارد. شایسته است که بتوان مطلب را در منبع آموزشی با جستجو پیدا کرد.

چالش سیزدهم: وجود مطالب غیر ضروری در منبع آموزشی در آموزش غیرحضوری مبتنی بر منبع.

راهکار نویسندگان: در اکثر اوقات مشاهده شده است که منبع آموزشی دارای مطالب غیرضروری برای کارمند است که نه تنها کارمند نیازی نمی‌بیند تا این مطالب را بداند بلکه مطالب ضروری از نظر وی دور می‌ماند، به‌عنوان مثال در منبع آموزشی کووید-۱۹، یک فرد غیر پزشک نیاز ندارد که مکانیسم اثر دارو و غیره را بداند.

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

[DOI: 10.22034/7.1.8]

چالش چهاردهم: شرکت کارمند تنها در برنامه‌های آموزشی که از قبل نیازسنجی شده‌اند.

راهکار نویسندگان: کارمند بایستی بتواند هم در برنامه آموزشی که از قبل نیازسنجی شده‌اند شرکت کند و هم در برنامه‌هایی که نیاز سنجی نشده‌اند چون ممکن است به دلایلی مانند انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی نتواند در برنامه نیاز سنجی شده شرکت کند بنابراین باید بتواند در برنامه‌هایی که نیازسنجی نشده‌اند شرکت کند تا بتواند ساعت آموزشی سالیانه خود را کسب کند.

چالش پانزدهم: شرکت تعداد محدودی از کارمندان در یک برنامه آموزش ضمن خدمت.

راهکار نویسندگان: آموزشی بیشترین تأثیر در یادگیری را دارد که مورد علاقه کارمند باشد لذا شرکت تعداد محدود کارمندان در یک برنامه آموزشی موجب می‌شود که کارمند از شرکت در برنامه آموزشی دلخواه خود محروم شود.

در نتیجه‌گیری باید گفت که آموزش ضمن خدمت کارکنان که درحال‌حاضر در دانشگاه‌های علوم پزشکی اجرا می‌شوند:

۱. موجب ارتقای مناسب دانش و آگاهی کارکنان نمی‌شود؛
۲. مهارت‌هایی را که یک کارمند به آن نیاز دارد را در کارمند بوجود نمی‌آورد؛
۳. موجب ارتقای عملکرد کارکنان نمی‌شود؛
۴. نمی‌تواند عامل تغییرات مطلوب در مبانی ادراکی، شناختی و نگرشی کارمندان باشد و بنابراین کارمندان قادر نخواهند بود تا وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود را به نحو شایسته انجام دهند؛
۵. موجب بهره‌وری، کارایی، اثربخشی، تعالی و توسعه دانشگاه علوم پزشکی (به‌عنوان یک سازمان) نمی‌شود.
۶. بستر لازم را برای ایجاد دانشگاه علوم پزشکی اخلاق‌مدار (سازمان اخلاقی) فراهم نمی‌کند.

در ضمن، قوانین و مقررات آموزش ضمن خدمت کارکنان پیچیده و سخت هستند و با روح آموزش منافات دارند؛ بنابراین نیاز به اصلاح دارند.

منابع

1. Rahmati MH, Hosseini Fard SM, Alimadadi A. Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector. Iranian Journal of Management Studies 2014; 7(2): 305-27.
2. Ebadi A, Vanaki Z, Nahrir B, Hekmatpou D. Pathology of Continuing Educational Programs in Iran Medical Society. Strides in Development of Medical Education Journal (SDME) 2008; 4(2): 140-5. [In Persian]
3. Ghorbandoodt R, Zeinabadi HR, Shabani Shafiabadi M, Mohammadi Z. Evaluation of in-service training course of nurses and midwives (Neonatal resuscitation) using kirkpatrick's model". Research in Medical Education 2020; 12(3): 4-11. [In Persian]

Letter to Editor

The Need to Revise the in-Service Training Courses for Non-Faculty Members at Universities of Medical Sciences in Iran

Maryam Aghabarary[1], Ahmad Ghaderi[2*]

1. Assistant Professor, Faculty of Nursing, Alborz University of Medical Sciences, Karaj, Iran
2. ***Corresponding Author:** PhD in Medical Ethics, Department of Medical Ethics, Faculty of Medicine, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran, dr.ahmadghaderi67@gmail.com

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

[DOI: 10.22034/7.1.8]