مقاله پژوهشی

توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی: ارائه یک الگوی پارادایمی

سعید نوشاد، محبوبه سادات فدوی*، محسن سعادت

چکیده

مقدمه: توانمندسازی در چند دهه اخیر به عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی برای ارتقای کارایی، بهره‌وری و رضایت شغلی مدیران مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به نقش محوری مدیران در پیشبرد رسالت‌های نظام آموزش عالی و تحولات شگرف و سریع در همه ابعاد و زمینه‌های علمی و عملی در جهان، به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های مدیران آموزش عالی از اهمیتی حیاتی برخوردار است. این پژوهش با هدف ارائه یک الگوی توانمندسازی حرفه‌ای برای مدیران آموزش عالی انجام شده است.

روش‌ها: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا در زمره تحقیقات کیفی داده‌بنیاد (گراندد تئوری) با رویکرد اشتراوس و کوربین قرار می‌گیرد. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده و ۱۰ نفر از مدیران آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی و دانشگاه‌های آزاد اسلامی با استفاده از تکنیک گلوله برفی و بر اساس اصل اشباع نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای بررسی اعتبار و اطمینان داده‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد.

نتایج: تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و ۱۸۰ کد باز، ۵۰ کد محوری و ۱۲ کد انتخابی استخراج شد. یافته‌ها در قالب یک الگوی پارادایمی شامل عوامل علی (عوامل سازمانی و فردی)، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای (رهبری بصیر، مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد سازمان)، عوامل مداخله‌ای (محدودیت‌های سازمانی و فردی و عوامل مدیریتی)، راهبردها (تحول آموزشی و توانمندسازی مدیران) و پیامدها (تعالی‌گرایی و خودمدیریتی) ارائه شده‌اند.

نتیجه‌گیری: طراحی چارچوب توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش عالی در سطوح مختلف سازمان می‌تواند گامی مؤثر در جهت ارتقا و توسعه مدیران آموزش عالی در سطح کشور باشد. با اتکا به این چارچوب، مؤسسات آموزش عالی و همچنین مدیران آموزش عالی می‌توانند سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف آموزشی و پژوهشی خود دست یابند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی حرفه‌ای، مدیران آموزش‌عالی، عوامل سازمانی، عوامل فردی

مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی/ اسفند ۱۴۰۲؛ ۲۳ (۴۳): ۳۰۶ تا ۳۲۰

DOI : 10.48305/23.0.306

مقدمه

در طول دو دهه گذشته، آموزش‌عالی در پاسخ به نیازهای اجتماعی، اقتصادی و آموزشی دچار تغییرات اساسی شده است(۱). ظهور جامعه دانش محور، تحولات جهانی شدن، توسعه روز افزون اقتصادی، فشارهای رقابتی فزاینده ناشی از جهانی شدن، محرک تلاش‌های گوناگون در راستای اصلاحات در زمینه نظام معاصر آموزش‌عالی می‌باشد(۲)؛ این امر منجر به تغییر نگرش

* **نویسنده مسؤول:** دکتر محبوبه سادات فدوی،(دانشیار)، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. mahboube.fadavi@gmail.com

سعید نوشاد، (دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی)، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان، ایران. (saeed.noshad1986@gmail.com)؛ دکتر محسن سعادت، (استادیار)، گروه مهندسی عمران، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران. (mohsen.saadat@pci.iaun.ac.ir)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۲۳، تاریخ اصلاحیه: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۲/۲۶

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]

[DOI: 10.48305/23.0.306]

این نظام به توانمندسازی نیروی انسانی گردیده است. سرمایه‌های انسانی، منبع راهبردهای سازمان هستند و توانمندسازی نیروی انسانی، رویکردی نوین در راستای توسعهٔ منابع انسانی بودکه منجر به افزایش بهره‌وری، بهبود کیفی محصولات و خدمات و سودآوری سازمان‌ها می‌گردد(۳).

توانمندسازی یک تکنیک مدیریت مدرن برای مدیریت منابع انسانی است که به بهره‌برداری از پتانسیل کارکنان، با ارائه عناصر خاصی مانند معنا، قدرت و نفوذ در شغلشان کمک می‌کند(٤). توانمندسازی افزایش ظرفیت افراد و گروه‌ها برای انتخاب‌ها و سپس تبدیل آن انتخاب‌ها به اقدامات و نتایج مطلوب است(٥). توانمندسازی حرفه‌ای اصطلاحی است که به استقلال شغلی فرد و احساس شایستگی برای انجام وظایف مربوط به کار مربوط می‌شود(٦). از لحاظ فلسفی، توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر این باور است که سازمان‌ها، نهادهایی ساخته انسان هستند که بر تخصص انسانی اتکا داشته و به‌منظور تعیین و دستیابی به اهدافشان شکل گرفته‌اند. در این میان توسعه منابع انسانی از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرآیندهای کاری حمایت می‌کند. همچنین مدل‌های ارائه شده برای توسعه منابع انسانی حکایت از آن دارد که سرمایه‌گذاری در این زمینه در عملکرد فردی و سازمانی موثر بوده و به افزایش عملکرد، حل با کیفیت مسائل فردی و سازمانی و تعهد سازمانی بیشتر منجر می‌شود(۷).

نظام آموزش‌عالی با توجه به چالش‌های موجود و مسائل پیش‌رو، به‌منظور توانمندسازی مدیران می‌بایست آموزش و یادگیری مداوم و مستمر را در سر لوحه برنامه‌های خود قرار دهد. یادگیری مستمر به‌طور قابل توجهی بر نوآوری و خلاقیت مدیران تأثیر گذاشته و عملکرد آنها را بهبود بخشیده است. یادگیری مستمر نقش کلیدی در کمک به مدیران برای توسعه مهارت‌ها و تخصص‌های لازم دارد(۸).

در حالیکه آموزش‌عالی در سطح بین المللی با چالش‌های جدیدی مواجه است، اینکه چه کسانی مؤسسات آموزش‌عالی را مدیریت خواهند نمود، به پرسشی اساسی تبدیل شده است. اولین افراد پاسخگو و درگیر در چنین شرایطی مدیران و رهبران دانشگاهی هستند که به مواجهه با تحولات ناشی از بحران آموزشی پرداخته‌اند(۹). رشد تعداد دانشجویان، همچنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی، باعث روی کار آمدن مدیرانی در این مراکز شده که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبودند(۱۰). از سوی دیگر، پژوهش‌ها انجام شده مانند باقری و همکاران، اسلامی هرندی و همکاران، شیبلی و همکاران(Shibly & all)، نواف المحمود(Nawaf Al Homud) حاکی از کمبود برنامه‌های توانمندسازی حرفه‌ای مدیران در آموزش‌عالی دارد(۱۱ تا ۱۳و۲). اجرای برنامه‌های توانمندسازی و حرفه‌ای شدن، دانش عملکردی و اختیارات کافی را به مدیران می‌دهد تا بتوانند مدیریت حرفه‌ای را در سازمان پیاده‌سازی کنند(١٤).

توانمندسازی حرفه‌ای مدیران، عامل اصلی در بهبود استانداردهای یادگیری بوده و نقش تاثیرگذاری روی اهداف آموزشی دارد. این در آموزش–عالی اهمیت دوچندان داشته به‌طوری که مدیریت و رهبری موثر در آموزش‌عالی و توانمندسازی حرفه‌ای در این حوزه راهبردی الزام‌آور در قرن بیست و یکم بیان شده است(۱۵). بنابراین با عنایت به نقش ارزنده‌ی مدیریت در سازمان‌ها، نظام آموزش‌عالی در راستای توانمندسازی مدیران به‌عنوان مزیت رقابتی باید بیش از پیش اقدام نماید(۳).

آراسته در پژوهش خود با عنوان مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، چالش‌ها و کاستی‌ها، روی مدیران آموزش‌عالی کشور، نتیجه می‌گیرد که دانشگاه‌ها تلاش‌های اندکی برای بهبود توانمندی‌های مدیران و رشد و توسعه آنها می‌کنند. علاوه بر این، در زمینه سیاست‌گذاری و مدیریت، کم‌توجهی به

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

شایسته‌سالاری در مدیریت‌ها و تمرکزگرایی بیش از حدوجود دارد که ضرورت توانمندسازی مدیران در این عرصه را دو چندان کرده است(۱۶).

با بررسی عواملی که موجبات توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی را فراهم می‌کند می‌توان مدلی در برگیرنده همه ابعاد، علل و زمینه‌های موفقیت برای همه علاقمندان در این عرصه ارائه داد. خلق مدلی که ضمن ارائه ایده و افکار نو به مدیران آموزش‌عالی، قادر باشد استراتژی‌های به کار گرفته شده و پیامدهای حاصل از آن را نیز به تصویر بکشاند تا شکاف موجود در مطالعات گذشته خارجی و داخلی را که فارغ از یک مدل پارادایمی به جنبه‌ای از این موضوع پرداخته‌اند را پر کند و عواملی را که موجب کندی و یا توقف در این مسیر هستند را برطرف نمایند. یافته‌های این پژوهش ضمن ارایه یک مدل پارادایمی می‌تواند در سیاست‌گذاری آموزشی و آموزش‌عالی مورد استفاده قرار گیرد و زمینه‌های لازم برای توجه به نظرات مدیران آموزش‌عالی را فراهم کند. بنابراین هدف کلی پژوهش حاضر ارائه الگوی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی می‌باشد.

روش‌ها

پژوهش حاضر با روش نظریه بر خواسته از داده‌ها و با رویکرد استراوس و کوربین(Strauss & Corbin) انجام شده است(۱۷).

محیط این پژوهش دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و همچنین دانشگاه‌های آزاد اسلامی بود. روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر از نوع گلوله برفی بود و مشارکت‌کننده بعدی از طریق معرفی مصاحبه‌شونده قبلی تعیین می‌شد. مشارکت‌کنندگان تا رسیدن به اشباع، با این روش به تعداد ۱۰ نفر انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان می‌بایست دارای سابقه مدیریت در یکی از سمت‌های مدیریت وزارتی، رئیس یا معاون دانشگاه، رئیس، مدیر و یا معاون مدیریت‌ها و یا دانشکده‌ها و یا مدیر گروه آموزشی داشته و همچنین آشنا با مباحث توانمندسازی و مدیریتی باشند. بدین‌ترتیب با انجام ۱۰ مصاحبه نیمه‌ساختارمند (۸ نفر مدیران دانشگاه علوم پزشکی و ۲ نفر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی)، اشباع نظری حاصل گردید.

روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و سوالات باز بود. در این پژوهش مصاحبه‌گر ابتدا در مورد پژوهش و هدف از انجام آن برای هر یک از شرکت‌کنندگان به‌طور واضح توضیح داده و پس از اظهار تمایل به مشارکت، از شرکت‌کنندگان رضایت آگاهانه کتبی اخذ شد و بعد از دریافت اطلاعات دموگرافیک، مصاحبه را با طرح سوالات، که عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردهایی که بر پدیده توانمندسازی حرفه‌ای تاثیرگذار است کدامند و همچنین پیامدهای آن چیست، ادامه می‌داد. مصاحبه‌ها با توجه به شرایط زمانی، مکانی و محیطی به‌صورت انفرادی در محل خدمت آنان انجام گردید. طول هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۱۰۰ دقیقه بود و به برخی از مصاحبه‌شوندگان دوبار مراجعه شد.

کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از انجام هر مصاحبه و قبل از مصاحبه بعدی انجام شد. براین اساس عین مصاحبه‌های ضبط شده به‌صورت فایل متن پیاده می‌شد و پس از مطالعه و مرور دقیق مطالب، کدگذاری باز جهت مفهوم‌بندی و مقوله‌بندی تکه‌هایی از داده‌ها به وسیله یک نام یا برچسب‌هایی که به‌طور همزمان هر قطعه از داده‌ها را تلخیص و تشریح می‌کند، صورت پذیرفت. در طی این تحلیل‌ها فنون تحلیل پیشنهاد شده استراوس و کوربین(Strauss & Corbin) به‌کار گرفته شد(۱۵). کدهای باز بر اساس شباهت‌هایی که داشتند در یک زیر طبقه قرار گرفتند و پس از بررسی دقیق آنها کدهای مشابه ادغام و یا حذف شدند پس از بررسی کدهای باز در کدگذاری محوری، ابتدا پدیده محوری پژوهش، بر اساس تاکید مصاحبه‌شوندگان و مبانی نظری تحقیق تعیین و

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

سپس مقوله‌ها و طبقه‌های فرعی شامل شرایط علی (چه عواملی منجر به ایجاد پدیدهٔ محوری می‌شوند)؛ راهبردها (اقداماتی که در پاسخ به پدیده محوری حاصل می‌شود)؛ شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر در راهبردها)؛ شرایط زمینه‌ای (شرایط خاص مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ستانده‌هایی که ناشی از استفاده از راهبردها هستند) شناسایی شدند و پس از مرتبط ساختن محتواها و ابعاد مقوله‌ها برای هر زیرطبقه مفاهیم جامع که دربرگیرنده همه کدهای باز باشد، انتخاب گردید. نهایتا بعد از کنار هم قرار دادن کدهای محوری مشابه جهت انتخاب مقوله هسته، داده‌های استخراج شده بر اساس فراوانی تاکید افراد خبره و با راهنمایی محققین، یکپارچه‌سازی و پالایش شده و بر اساس ارتباطاتی که در مرحله کدگذاری محوری بین مقوله‌ها ایجاد شدند، با تمرکز بر فرآیندهای اجتماعی بنیادی مشهود در داده‌ها، کدهای انتخابی مشخص شدند. پس از تعیین کدهای انتخابی، محوری و باز، به منظور تدوین الگوی پارادایمی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد درکدگذاری‌باز، مقوله‌ها و مضامین اصلی پیرامون پدیده مورد مطالعه شناسایی شدند. در کدگذاری‌محوری، مقوله‌ها به‌طور نظام‌مند بهبود یافت و با زیرمقوله‌ها پیوند داده شد. در نهایت از طریق کدگذاری انتخابی، الگوی پارادایمی پژوهش با تعیین عوامل علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای پدیده محوری و راهبردهای لازم برای دستیابی به پیامدها با دقت و عمق کافی تدوین شد.

پژوهشگر برای صحت‌سنجی داده‌ها، از معیارهای چهارگانه (قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، تاییدپذیری و انتقال‌پذیری) لینکن و گوبا(Lincoln & Guba)(۱۶) استفاده نموده است. برای کسب قابلیت اعتبار، تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد. اعتبار داخلی تحلیل محتوی از طریق روایی صوری ارزیابی شد. به منظور روایی محتوی از پانل خبرگان برای حمایت از تولید مفهوم یا موضوعات کدگذاری و نیز بازبینی توسط مشارکت کننده استفاده شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر می‌کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار می‌گرفت. همچنین پژوهشگر مواردی را که مبهم بود یا منظور مشارکت‌کننده به درستی درک نمی‌شد از طریق تماس تلفنی و یا ایمیل شفاف‌سازی نمود. متن کامل کلیه مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری و طبقات اولیه به استاد راهنما ارسال گردید، علاوه بر آن از نظرات تاییدی و تکمیلی اساتید در کلیه مراحل کار در جهت پیاده‌سازی، کدگذاری و استخراج طبقات اولیه استفاده شد. قابلیت ثبات در این پژوهش از حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید. تاییدپذیری داده ها با تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها به منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گرفته است. همچنین فرایند انجام کار در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تایید گردد و در نهایت به منظور تسهیل انتقال‌پذیری، پژوهشگر نسبت به توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل اقدام نمود.

نتایج

به‌منظور پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که چه مدلی برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی می توان ارائه داد، لازم بود عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدی حاصل از اجرای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی بررسی گردد همان‌طور که در بخش روش‌ها اشاره شد، الگوی طراحی شده بر اساس روش نظریه

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

برخواسته از داده‌ها و با رویکرد استراوس و کوربین(Strauss & Corbin) انجام شد و طی این فرآیند تعداد ۱۸۰ کد باز، تعداد ۵۰ مقوله فرعی(کد محوری)، ۱۲ مقوله اصلی(کد انتخابی) از تجزیه و تحلیل داده‌ها به دست آمد که در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱ – (نتایج کدگذاری)

کدهای محوری (مقوله فرعی)	کدهای انتخابی (مقوله اصلی)	عوامل ۵ گانه
ساختار و اهداف ویژه	عوامل سازمانی	علی
توانمندسازی فناور محور		
فضیلت مدنی		
پویایی سازمان		
کیفیت گرایی سازمان		
شایسته سالاری		
اکولوژی انگیزاننده		
مدیریت زمان		
بالندگی فردی	عوامل فردی	
یادگیری فردی		
خلاقیت و نوآوری		
یادگیری مستمر		
بینش و بصیرت	رهبری بصیر	زمینه‌ای
هوش توسعه طلبی		
اجماع علمی		
توسعه مهارت رهبری	مدیریت استعداد	
مهارتهای مدیریتی		
تطبیق شغل و شاغل		
نگرش خود باوری		
سنجش و ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد سازمان	
توسعه و بهسازی آموزش		
استقلال سازمانی		
ارتباطات حمایتی		
فرهنگ مثبت‌نگر		
منابع مالی		
فقدان اجماع راهبردی	محدودیت سازمانی	مداخله گر
ضعف در بسترهای حرفه‌ای		
ضعف در بالندگی سازمانی		
فقدان چشم‌انداز توانمندسازی		
عدم احساس نیاز به یادگیری	محدودیت فردی	
محدودیت زمان		
نادیده گرفتن معیارها در انتخاب مدیران	عوامل مدیریتی	

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]

[DOI: 10.48305/23.0.306]

ضعف مدیریت		
جامعه پذیری مدرن	تحول آموزشی	راهبردها
روش های نوین آموزشی		
نظارت بالینی		
هوشمند سازی		
تجربه گرا و جذاب		
هم اندیشی جمعی	توانمندسازی مدیران	
ارزیابی شایستگی مدیران		
پایداری		
افزایش بازخورد مثبت		
تقویت تفکر انتقادی و خردمندانه		
سند راهبردی		
سازمان پویا	تعالی گرایی	پیامدها
تعهد هنجاری		
توسعه ارتباطات		
توسعه مالی		
مهارتهای فردی	خودمدیریتی	
آزادی علمی		

عوامل علی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی عبارتند از: عوامل سازمانی؛ یک ساختار انعطاف‌پذیر با وجود اهداف شفاف و روشن می‌تواند موجبات توانمندسازی مدیران را فراهم سازد. تغییرات سریع در جهان نیز لزوم به روز بودن دانش و مهارت‌های فناورمحور را دو چندان کرده است از موارد مهم دیگر در یک سازمان که می‌تواند از علل توانمندسازی باشد، فضیلت مدنی در سازمان است. سازمان‌های فضیلت محور افراد را به سمت تعالی فردی و جمعی سوق می‌دهند و معنویات و اخلاقیات را نهادینه می‌سازند. از طرفی لزوم ایجاد شرایطی جهت تبدیل کردن نیروهای بالقوه به بالفعل جهت اجرای راهبردهای مد نظر و ایجاد تفکر پویا در موسسات آموزشی غیر قابل انکار می‌باشد. از طرفی تصمیمات فردی مدیر روی سازمان تاثیر می‌گذارد بنابراین با رهبری و کنترل فعالیت‌های آموزشی می‌تواند کیفیت‌گرایی سازمان را تضمین کند. در بحث شایسته سالاری، جذب نیروهای شایسته و در نظر گرفتن شغل و شخصیت افرد در سازمان بسیار حائز اهمیت است.

بنابراین ایجاد یک اکولوژی انگیزاننده (یک محیط انگیزشی) با در نظر گرفتن این مسائل و افزایش روحیه مدیران بسیار اهمیت دارد. یک مدیر توانمند با مدیریت زمان و برنامه‌ریزی و تمرین کنترل آگاهانه زمان جهت انجام فعالیت‌های سازمانی می‌تواند جو مناسب و انگیزه‌بخشی را در سازمان ایجاد کند. در خصوص عوامل فردی؛ بالندگی فردی متاثر از تجربیات، دانش و افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌هاست. در همین راستا، مدیران با یادگیری فردی و مستمر و سرمایه‌گذاری روی مهارت‌های خود منجر به ارتقا فردی و اجتماعی خود خواهند شد.

عواملی که بستر و زمینه مناسبی برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران در آموزش‌عالی ایجاد می‌کند عبارتند از: داشتن رهبری بصیر، بینش و بصیرت و وجود چشم‌انداز و بینش مناسب در مدیریت آموزش‌عالی. مدیران با داشتن تفکر رشد و هوش توسعه‌طلبی، توانایی حفظ و افزایش سرمایه‌های سازمان را خواهند داشت. همچنین اجماع علمی و اولویت قرار دادن منافع جمعی بر منافع فردی نیز از

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی مشخص شده است. در زمینه مدیریت استعداد، داشتن مهارت‌های رهبری و مهارت‌های مدیریتی جزو لاینفک مدیریت است و زمینه‌ساز توانمندشدن مدیران هستند. لزوم داشتن مسؤولیت‌پذیری و تفکر سیستمی و نگاه همه‌جانبه به مسائل سازمانی، مدیر را در اتخاذ تصمیمات درست و مناسب یاری می‌رساند. تطبیق شغل با شاغل و انتخاب درست افراد با در نظر گرفتن تیپ شخصیتی، خودباوری و نگرش فرد به توانمندشدن و به دنبال آن، توسعه و بهسازی آموزش‌ها، زمینه را برای توانمندشدن فراهم می‌کند. سنجش و ارزیابی عملکرد و توانمندی افراد توسط سازمان به‌صورت هوشمندعامل زمینه‌ساز مهم دیگر بود که از نتایج پژوهش به دست آمد. استقلال سازمانی، افزایش اختیارات و کاهش فضای بوروکراتیک، بستری برای آزادی عمل مدیران و توانمندشدن خواهد بود. همانطور که مشارکت‌کنندگان «ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد، داشتن اختیارات بیشتر، کاهش فضای بروکراتیک و تمرکززدایی» و فرهنگ مثبت‌مدار و نهایتا منابع مالی را از مهمترین عوامل زمینه‌ساز توانمندشدن مدیران بیان کردند.

عوامل مداخله‌گر عبارتند از: محدودیت‌های سازمانی از جمله فقدان اجماع راهبردی، ضعف بسترهای حرفه‌ای و بالندگی سازمانی و نیز فقدان چشم‌انداز توانمندسازی که راه را بر توانمندسازی مدیران ناهموار می‌کند. از طرفی محدودیت‌های فردی همچون عدم احساس نیاز به یادگیری و محدودیت زمان جهت بازاندیشی نیز از عوامل مداخله‌گر موثر در مسیر توانمند شدن مدیران شناخته شد. همچنین عوامل مدیریتی همچون نادیده گرفتن معیارهای انتخاب مدیران و ضعف مدیریت مانند عدم هدایت و راهنمایی مدیران، حجم بالای مسؤولیت‌ها و عدم انتظار سازمان جهت توانمندی نیز از عوامل مداخله‌گری است که در این پژوهش به‌دست آمد.

راهبردهای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی: از راهبردهای مؤثر در توانمندسازی مدیران ایجاد تحول در حوزه آموزش است. بدین منظور جامعه‌پذیری مدرن، روش‌ها و فناوری‌های نوین در تدریس و هوشمندسازی، نظارت بالینی، راهبرد تجربه‌گرا و جذاب در مسیر توانمندسازی از عوامل راهبردی تحول‌گرا در حوزه آموزش شناخته شد. توانمندسازی مدیریتی با عواملی همچون هم اندیشی جمعی، نشست‌های علمی، اجتماعی و فرهنگی در توانمند شدن افراد، تعاملات حل مساله کارگروهی و کارآفرینی و خرد جمعی همراه با یک سند راهبردی و وجود یک تیم راهبردی از عوامل موثر برای رسیدن به توانمندسازی حرفه‌ای مدیران است. ارزیابی شایستگی مدیران به‌منظور انتصاب آنان و پایداری مدیران، تقویت تفکر انتقادی و خردمندانه نیز از جمله راهبردهایی هست که به دست آمد. همچنین عامل افزایش بازخورد مثبت، به شکلی که نقاط قوت دستاوردها و همچنین موفقیت دیگران دیده و بیان شود، ایجاد حس قدردانی و قدرشناسی افراد و پاداش به موقع موجب ایجاد انگیزه در افراد می‌شود و از جمله راهبردهای موثر برای توانمند شدن افراد است.

پیامدهای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی عبارتند از: تعالی سازمان، داشتن تعهد هنجاری و توجه به مسائل سازمان و رسیدگی به مشکلات سازمان از پیامدهای توانمندسازی مدیران می‌باشد. همچنین توسعه مالی و توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی سازمان را به سمت پویایی و تعالی می‌برد. عامل خود مدیریتی که زیر پیامدهایی مثل مهارت‌های فردی و آزادی علمی (با اعطای اختیار کافی در جهت تصمیم‌گیری و دادن آزادی بیان و بومی کردن آموزه‌ها) نیز از پیامدهای دیگر توانمندسازی حرفه‌ای شناخته شد.

مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری و تبیین مدل کیفی پژوهش

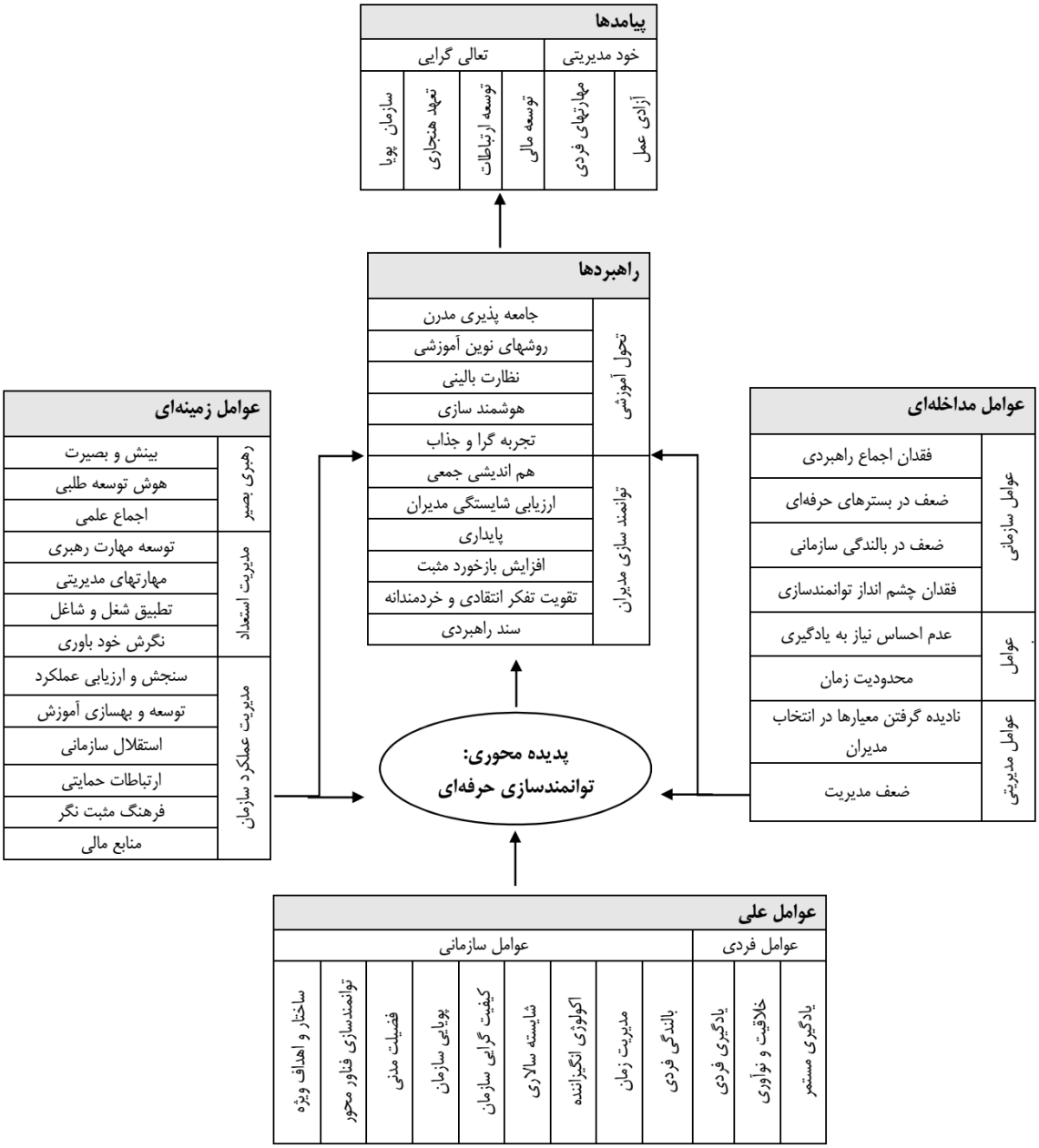
پس از انجام کدگذاری باز بر اساس نظریه زمینه‌ای (داده بنیاد) و یافته‌های حاصل از کدگذاری باز که همان مقوله‌های کلی هستند در قالب ابعاد پارادایمی کدگذاری محوری شامل

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]

[DOI: 10.48305/23.0.306]

عوامل علّی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند که با توجه به مقوله‌های فرعی و ویژگی‌های مربوط به هر کدام، توانمندسازی مدیران آموزش‌عالی را در الگوی مفهومی شماره ۱ منعکس می‌کنند.

الگوی ۱- الگوی مفهومی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی



بحث

یافته‌های حاصل از بررسی عوامل علی پژوهش حاکی از آن است که: تغییر ساختارهای سنتی به ساختارهای جدید با ویژگی‌هایی مانند: توسعه مسؤولیت‌ها، توانمندسازی، همکاری و مشارکت همراه است(۱۷). داشتن یک ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر می‌تواند در راستای رشد سریع یک سازمان سودمند باشد. هر سازمانی در جهت داشتن یک ساختار سازمانی مناسب و سیستماتیک در جهت افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان تلاش می‌نماید، چنین تلاش‌هایی می‌تواند به تنهایی منجر به موفقیت آن سازمان

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

شود. در یک ساختار سازمانی منعطف، مدیران با آگاهی از نیازهای افراد و تصمیم‌گیری‌های به موقع، می‌توانند وظایف کاری خود را به نحو احسن انجام دهند. این ساختار آزادی‌های بیشتری برای مدیران ایجاد می‌کند و به آنها کمک می‌کند که در سازمان نقش فعالانه‌تری ایفا کنند و تنها یک تماشاگر محض نباشند(۱۸).

از آنجاکه اهمیت اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری بر هیچ صاحب‌نظری پوشیده نیست، اطلاعات از منابع حیاتی سازمان بوده و هر قدر سازمانی از لحاظ اطلاعات غنی‌تر باشد، تصمیمات صحیح‌تری در آن اتخاذ خواهد شد و در صورت فقدان یا محدودیت اطلاعات و آمار برای حل مشکل موردنظر یا نیل به هدف مطلوب، قطعا نمی‌توان به‌طور صحیح و منطقی تصمیم‌گیری کرد و هر چقدر اطلاعات درباره راهکارها ناقص‌تر باشد، درجه عدم اطمینان نسبت به تصمیمی که اتخاذ می‌شود، بالاتر خواهد بود(۱۹). از این‌رو فناوری اطلاعات بر بهبود فرایند تصمیم‌گیری مدیران(۲۰) و بهبود مدیریت کنترل هزینه در سازمان(۲۱) موثر است. در چنین محیط پویا و انگیزاننده، درک صحیح از تحولات بیرونی و تلاش در راستای پاسخگویی به نیازهای به سرعت در حال تغییر آن، ارتقا توانمندسازی فناورانه را امکان‌پذیر می‌سازد(۲۲). بنابراین برنامه‌های توانمندسازی به‌دلیل ماهیت پویای محیط آموزشی نباید ایستا باشد.

سازمان‌های پویا و سازمان‌های فضیلت‌گرا قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم در راستای ایجاد، تقویت و حمایت از افعال و کردارهای فضیلت محور در میان منابع انسانی خویش برخوردار بوده و قادرند رفتار نیروی انسانی را به سوی تعالی فردی و جمعی سوق دهند. بدین‌ترتیب، در بافت سازمان‌ها، فضیلت سازمانی مبتنی بر رشد و تعالی رفتاری منابع انسانی بوده و در راستای نهادینه کردن قوانین معنوی و اخلاقی با هدف بسط تعادل و پایداری اجتماعی سازمان‌ها مورد استفاده واقع می‌گردد(۲۳). هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت پایداری را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد(۲٤). انتخاب مدیرانی که شایستگی لازم یا تناسب لازم با شغل یا سازمان را ندارند و یا رد کردن افراد واجد شرایط، مشکلات زیادی برای سازمان در پی دارد، زیرا سازمان باید هزینه‌های سنگینی برای آموزش فرد متحمل شود(۲۵). همچنین خلاقیت و نوآوری و بالندگی فردی با یادگیری مستمر و مدام فرد را به سوی توانمند شدن سوق می‌دهد(۲٦). از این رو توانمندسازی مدیران در سایه علل و عواملی میسر می‌شود.

یافته‌های حاصل از عوامل زمینه‌ای پژوهش نشان می‌دهد که مدیران آموزش‌عالی برای توانمندسازی حرفه‌ای خود نیازمند بستر و زمینه‌هایی می‌باشند.

رهبران بصیر رهبرانی هستند که با انگیزه و الهام‌بخشی به کارکنان ضمن برقراری ارتباط مؤثر، آنها را برای رسیدن به دیدگاه و چشم‌انداز ایده‌آل سازمان تشویق و ترغیب می‌کنند(۲۷). رهبران بصیر باید قادر باشند تا با بینش و بصیرت خود موفقیت سازمان را تسهیل کنند و با توانمندسازی خود و پرسنل زمینه را برای اعتلای آموزش‌عالی فراهم آورند. رهبران بصیر افرادی هستند که در درجه اول از قدرت تجسم، آینده‌نگری و تصویرپردازی نسبت به آینده برخوردارند. آنها از چنان هوش و ذکاوتی برخوردارند که با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط اقدام به تدوین چشم‌اندازی صحیح، واقع‌گرا و الهام‌بخش برای سازمانشان می‌نمایند(۲۸). لازمه اعمال مدیریت توانمند با چشم‌اندازی صحیح، داشتن نگاهی جامع و علمی به موضوعات است. موفقیت مدیر مستلزم آن است که به تنهایی تصمیم نگیرد و تصمیمات اتخاذ شده بر اساس خرد جمعی باشد. تصمیم خردمندانه هم بر پایه خرد جمعی، مشورت و استفاده از دانش، هوش، حافظه و خرد دیگران و اجماع علمی است.

جهت موفقیت مدیریت استعداد باید ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود. این رویکرد، نگرشی فراگیر به عملکرد افراد و سازمان دارد. همچنین با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

هم‌افزایی ایجاد می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این راه آن‌ها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظارهایی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد، که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت(۲۹).

توانمندسازی همچنین روی عملکرد شغلی و سازمانی افراد موثر است و حمایت سازمانی، افزایش بهره‌وری، کمک به همکاران و پیشرفت سازمان را فراهم می‌کند. مدیران در اجرای توانمندسازی باید از حمایت کافی مسئولان بالادستی اطلاع کافی حاصل کنند. کانگر و کاننگو(Conger & Kanungo) بیان میدارند که مدیرانی که تحولات بالایی ایجاد می‌کنند از درجه بالای حمایت اجتماعی برخوردارند و اثربخشی بالایی دارند(۳۰).

رهبران و مدیران مثبت‌گرا احساس شایستگی و توانمندی بیشتری برای کارکنان و مشارکت آنها در مسائل سازمانی ایجاد خواهند کرد(۳۱). همچنین تلاش می‌کنند تا فضا و بستری فراهم شود تا به توسعه و بهسازی کارکنان بپردازند تا آنها بتوانند به بهترین نحو ظرفیت‌های خود را شکوفا سازند(۳۲).

یافته‌های حاصل از عوامل مداخله‌گر پژوهش نشان می‌دهد که:

نگرش، بینش و تفکر رهبران و مدیران آثار و تبعات مشهود و غیرمشهودی برای سازمان‌ها در پی داشته است. سازمان‌هایی که رهبران و مدیران آنها همواره نگاه بلندمدت و چشم‌انداز باز و راهبردی داشته، از وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار بوده و بالعکس. از طرفی، بررسی و مطالعه ادبیات تعالی و بالندگی سازمان‌ها نشان می‌دهد که محور بالندگی و تعالی سازمان از تعالی روح و اندیشه رهبران و مدیران سازمان‌ها می‌گذرد. تعالی فکر، نگرش، بینش رهبران و مدیران بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. لذا واضح است که هرگونه برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی جهت تعالی، بالندگی و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیران از حوزه‌های راهبردی است؛ که این خود مستلزم تجهیز رهبران و مدیران به توانمندسازی می‌باشد. فقدان تفکر اجماع راهبردی در مدیران عالی به‌عنوان یک کمبود اساسی در محیط سازمان‌های امروزی است. عدم وجود تفکر اجماع راهبردی در سازمان باعث می‌گردد که سازمان به‌جای تأکید ویژه بر حوزه‌های راهبردی سازمان که عامل مزیت رقابتی است، به حوزه‌های صرفاً عملیاتی بپردازند که این نه تنها موجب بستن چشم مدیران بر روی تحولات محیطی و از دست دادن فرصت‌ها و در نظر نگرفتن تهدیدات می‌گردد بلکه منجر به هدر رفتن منابع کمیاب و در برخی موارد نایاب سازمان می‌گردد. همچنین بی‌توجهی به تفکر راهبردی منجر به عدم آینده‌نگری و ایجاد تغییرات مورد نظر در محیط و در عوض تلاش صرف برای تطابق با تغییرات محیطی، عدم پروش صحیح منابع انسانی و عدم استفاده بهینه منابع مالی و نیز عدم جهت‌گیری درست در قبال چالش‌های فرا روی سازمان می‌گردد(۳۳).

در توانمندسازی فردی مدیران قادر خواهند بود که بدون نیاز به حضور مستقیم، فعالیت کنند. اما چالش‌هایی نیز به‌منظور یادگیری که هسته اصلی رشد و توانمندسازی حرفه‌ای هر فردی است وجود دارد. برخی از مدیران در برابر یادگیری مقاومت می‌کنند. و نیازی به توانمند شدن احساس نمی‌کنند. این مدیران در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

به‌دلیل پیچیدگی‌های مشاغل مدیریتی، انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش پست‌های مدیریتی حرفه‌ای در سازمانها نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و خصوصیات خاص می‌باشند. لذا انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد در پست‌های مدیریتی حرفه‌ای، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها،

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

معیارها و ملاک‌های انتخاب افراد واجد شرایط و شایسته برای تصدی پست‌های کلیدی سازمانی است(۳٤).

یافته‌های حاصل از پژوهش مبین راهبردهایی است که به‌منظور حرفه‌ای شدن مدیران آموزش‌عالی لازم است به کار گرفته شوند:

در عصر تحول دیجیتال، صنعت آموزش به‌شدت تحت تأثیر فناوری‌ها قرار گرفته است. با توانمند کردن و تقویت افراد، این امکان فراهم می‌شود که بتوانند به‌طور مداوم تغییرات اساسی در محیط دیجیتال به وجود آورند. به عنوان بخشی از این، رویکرد دیجیتال بایستی در فرایندهای دانشگاه، یاددهی، یادگیری، پژوهش و فعالیت‌های سازمانی تعبیه شود. استفاده از فناوری‌ها و منابع دیجیتال در طراحی، توسعه و ارائه برنامه درسی، پشتیبانی همه افراد با ابزارهای مناسب و موثر فناوری‌های اطلاعات، رسانه‌های دیجیتال و فضای مجازی، ارائه یک تجربه دیجیتال برای مدیران و کارکنان و همچنین توسعه فرهنگ تسهیم و اتخاذ روش‌های دیجیتال در سراسر سازمان از جمله اقداماتی است که بایستی صورت پذیرد(۳۵). در این راستا، دانشگاه هوشمند امروزه نقش پر رنگی در بحث آموزش دارد. یکی از مواردی که باعث تمایز بین دانشگاه‌ها می‌شود بحث هوشمند بودن یک دانشگاه است. به دانشگاهی، دانشگاه هوشمند می‌گویند که با استفاده از امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری جدید آموزشی بتواند امکاناتی را در اختیار دانشجویان و اساتید قرار دهد تا بالاترین بازده آموزشی را داشته باشند. دانشگاه‌های هوشمند دارای چابکی و انعطاف‌پذیری زیادی در شناسایی نیازهای محیطی و تحول مورد نیاز هستند. به‌منظور تحقق این امر، آموزش‌عالی ضروری است با روشی هوشمند مدیریت شود، بدین معنا که مقامات در هنگام تصمیم‌گیری عواملی مثل افراد هوشمند، زیرساخت‌های هوشمند، مدیریت هوشمند و محیط هوشمند را مد نظر قرار دهند(۳٦).

توانایی تفکر انتقادی یکی از مهارتهایی است که انسان را برای مواجهه با مسائل جدید و منحصر به فرد دنیای کنونی توانمند می‌سازد. این توانایی به انسان کمک می‌کند تا با استفاده از مهارت استدلال و توانایی تحلیل و بررسی شرایط به انتخاب‌های صحیح دست یابد و قضاوت و ارزشیابی در زمینه انتخاب‌های وی را ممکن سازد.

بازخورد عملکرد، فرایندی است که توسط آن کارکنان سازمان در فواصل معینی و به‌طور رسمی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در گذشته، مدیران سنتی بازخورد عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام دادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. بازخورد یکی از عواملی است که می‌تواند در زمینهٔ کاری بسیار مفید و مؤثر بوده، افراد را به بهبود و تغییر عملکرد در سازمان تشویق کند. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد به‌منظور رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی را تشکیل می‌دهد(۳۷). همچنین ارزیابی شایستگی مدیران می‌تواند مسیر رشد و تعالی سازمان را به‌طور آسان‌تری فراهم سازد. واضح است که رؤسای سازمان می‌توانند اطلاعات بیش‌تری را با تاکید بر روی مبحث شایستگی به‌دست آورند که دانستن آنها فقط با ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نخواهد بود. به‌منظور این که یک سازمان بتواند عملکرد خوبی داشته باشد باید مدیران و منابع انسانی آن سازمان در مرحله اول شایستگی بالایی داشته باشند و شایستگی آنها به‌طور پیوسته مورد ارزیابی قرار بگیرد. دیگر اینکه عملکرد نیروی انسانی به‌صورت مستمر متناسب با معیارهای تعریف شده برای آن سازمان مورد ارزیابی قرار بگیرد(۳۸).

پیامدهای حاصل از توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی نشان می‌دهد که:

گروهی از پژوهشگران بر نقش هدایت‌کننده پویایی محیطی تاکید دارند؛ این پژوهشگران پویایی محیطی را سرآغاز توانمندی‌های پویا دانسته و معتقدند که تأثیر مثبتی بر به‌کارگیری و توسعه توانمندی‌های پویا دارد. در رویکرد توانمندی‌های پویا، راهبرد یک سازمان در توانمندی‌هایی

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

ریشه دارد که باید در داخل ساخته شود، بنابراین ممکن است منبع تغییر و ایجاد توانمندی‌ها در همان سازمان‌ها باشد(۱۸).

معنای ضمنی توانمندی به تعهد افراد به‌عنوان شکلی از ابزار کنترل اشاره دارد. داشتن نیروی انسانی متعهد، یکی از شاخص‌های برتر یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است. وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌سازد؛ بر عکس نیروی انسانی با تعهد و تعلق اندک نه تنها خود در جهت نیل به اهداف، سازمان حرکت نمی‌کند؛ بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان سایر همکاران می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف و آرمان‌های خود ناکام سازد(۳۹).

خودمدیریتی و توانمندسازی نیز یکی از اجزای مدیریت و رهبری موفق بوده است. توانایی فرد در سازمان دهی و خود مدیریتی رفتارهایش جهت رسیدن به اهداف گوناگون یادگیری به‌معنای ظرفیتی است که مدیر برای تعدیل رفتار متناسب با شرایط و تغییرات محیط بیرونی و درونی دارد(۱۸). مهارت‌های خود مدیریتی توانایی‌هایی است که به مدیران اجازه می‌دهد افکار، احساسات و اعمال خود را کنترل کنند و همچنین متکی بودن و تسلط به خود و عدم دلبستگی و وابسته نبودن به دیگران است.

آزادی علمی دارای ارزشی بنیادی برای دانشگاه‌هاست. با توجه به ماهیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در نظام‌های آموزش‌عالی این امر کاملا ضرورت دارد که بستری بدون محدودیت‌های سیاسی، اقتدارگرایی سیاسی، عدم مداخله مراجع بیرونی و عدم غرض‌ورزی‌های داخلی برای خلق ایده‌های نوین برای مدیران فراهم آورد. زیرا توجه به آزادی علمی و استقلال دانشگاهی زمینه‌ساز مسؤولیت‌پذیری دانشگاه‌ها در قبال اعطای اختیارات خواهد بود(٤٠). از این رو آزادی‌های علمی به مدیران و خود مدیریتی علمی آنها به‌عنوان محرکی قوی برای استقلال فردی، تصمیم‌گیری‌های درست، خلاقانه و در شرایط دشوار می‌باشد.

نتیجه‌گیری

نتایج حاکی از آن است که موسسات آموزش‌عالی و مدیران با در نظر گرفتن عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، رفع و یا به حداقل رساندن عوامل مداخله‌گر سازمانی، و اجرای راهبردها می‌توانند به پیامدهای چون سازمان پویا، تعهد هنجاری، توسعه ارتباطات، توسعه مالی، کسب مهارتهای فردی و آزادی علمی دست یابند. بنابراین از نتایج به‌دست آمده تحقیق حاضر می‌توان نتیجه گرفت که با طراحی چارچوب توانمندسازی مدیران آموزش‌عالی می‌توان گام موثری در جهت ارتقا و توسعه آموزش‌عالی در سطح کشور برداشت و موسسات آموزش‌عالی و همچنین مدیران آموزش‌عالی می‌توانند سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف آموزشی پژوهشی خود نائل آیند. همچنین با توجه به نتایج پژوهش که الگوی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش‌عالی را ترسیم نموده پیشنهاد می‌گردد، مدیران آموزش‌عالی توانمندسازی مستمر را در به‌عنوان بخشی از برنامه توسعه فردی خود مدنظر قرار داده و همچنین موسسات آموزش‌عالی ضمن اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری جهت تصدی پست‌های مدیریتی نسبت به انتصاب مدیران آموزشی با توجه به اصول مورد تاکید در پژوهش‌های انجام شده اقدام نمایند. همچنین یکی از محدودیت‌هایی که در این پژوهش محقق با آن روبرو بود عدم دسترسی آسان به مدیران ارشد وزارتی و موسسات آموزش‌عالی بود.

قدردانی

این مقاله از بخش کیفی پایان‌نامه دانشجویی مقطع دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزش‌عالی با عنوان تدوین الگوی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران با رویکرد پویایی سیستم‌ها در آموزش‌عالی استخراج شده و از کلیه اساتید و مدیرانی که در این تحقیق همکاری داشته‌اند صمیمانه قدردانی می‌شود.

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]
[DOI: 10.48305/23.0.306]

منابع

1. Chan SJ, Yang CY. Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. International Journal of Educational Development. 2018; 63: 29-35.
2. Nawaf Al Homud N. Managerial Empowerment and Its Impact on Managerial Creativity: An Empirical Study in Greater Amman Municipality. International Journal of Business and Management. 2020; 15(10): 32-40.
3. Binfa L, Pantoja L, Cavada G, Labarca T, Jorquera E. Assessment of Professional Empowerment among Midwifery Graduates in Chile. Journal of Practical & Professional Nursing. 2020; 4(2).
4. Golipour M, Oladian M, Safari M. [Analyzing the process of developing human resources and developing a suitable model in the higher education system]. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources. 2021; 7 (27): 114-136.[Persian]
5. Lomineishvili K. How Entrepreneurial Management and Continuous Learning Affect the Innovation and Competitiveness of Companies? Economic Alternatives. 2021; 3: 459-468.
6. Schrecker E. The lost soul of higher education: Corporatization, the assault on academic freedom, and the end of the American university. New York: The New Press; 2010.
7. Pourkarimi J, Farzaneh M, Azizi M, Kurdi E. [Designing a Professional Competencies Model for Educational Departments' Heads in University of Tehran]. Higher Education Letter. 2015; 9(34): 149-170.[Persian]
8. Bagheri M, Shayan Sh, Jokar F. [Empowerment of educational managers of universities of medical sciences: content analysis of texts]. Medicine and spiritual Cultivation. 2019; 29(2): 142-128.
9. EslamiHarandi HA, Zolfaghari Zafarani R, Jafari Harandi R. [Dimensions and components of psychological empowerment of managers in order to establish knowledge management based on organizational motivation in a qualitative method]. journal of Sciences and Techniques of Information Management. 2018; 5(4): 11-40.[Persian]
10. Shibly M, Alawamleh HA, AL Nawaiseh K, Ali BJA, Almasri A, Alshibly E. The Relationship between Administrative Empowerment and Continuous Improvement: An Empirical Study. Geintec - Gestão Inovação E Tecnologias. 2021; 11(2): 1681-1699.
11. Bukh PN, Svanholt AK. Empowering middle managers in social services using management control systems. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management. 2020; 32(2): 267-289.
12. Sherick HM. The Thoughtful Development of Others: A Qualitative Study of the Impact of Developmental Relationships On Chief Academic Officers in Higher Education [dissertation]. Nebraska, United States: University of Nebraska–Lincoln; 2014.
13. Ahmadizad A, Tabarsa GA, Esmaeili MR. [Explaining the effects of empowering human capital using the system dynamics approach]. Human Resource Management Quarterly of Imam Hossein University. 2009; 2(2): 71-90.[Persian]
14. Araste HR. [Modiriat Dar Daneshgahhaye Vabaste Be Vezarate Oloom Va Tahghighat Va Fanavari, Chaleshha Va Kastiha]. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education. 2001; 7(3): 41-70.[Persian]
15. Afshar E, (Translator). [Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory]. Strauss A, Corbin J, (Author). 5th ed. Tehran: Ney Publications; 2016.[Persian]
16. Lincoln YS, Guba EG. Naturalistic Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc;1985.
17. Ogbonna M, Harris LC. Innovative organizational Structures and Performance: A case Study of Structural Transformation to "Groovy Community Centers. Journal of Organizational Change Management. 2003; 16(5): 512-533.
18. Bagheri M. [Designing a model of dynamic empowerment of Iranian medical science education managers] [Dissertation]. Isfahan: Isfahan University; 2021.[Persian]
19. Asadi F, Moghadasi H, Hossaini AS, Maserat E. [Baresiye Vaziyate systeme Etelaat Darookhaneye Bimarestanhaye Amoozeshi, Darmaniye TabeeyeDaneshgahe Oloom pezeshkiye Shahid Beheshti,2009]. Journal of Health Administration. 2010; 13(41): 31-40.[Persian]

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]

[DOI: 10.48305/23.0.306]

20. Arooni Kashi R. [The effect of information technology on improving managers' decision making]. [Dissertation]. Nowshahr: Islamic Azad University of Nowshahr; 2015.[Persian]
21. Canda JG. The Impact of Technology On Management Control: Degradation, Empowerment, Or Dominance [Dissertation]. Florida: University of Central Florida(UCF); 2013.
22. Hou JJ. Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. Social behavior and personality. 2008; 36(9): 1251-1268.
23. Manz CC, Cameron KS, Manz KP, Marx RD, Neal J. The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers. Singapore: World Scientific Publishing Company; 2008.
24. Bazarpash M. [Selection of young consultants of the country's executive bodies based on the decision-making model] [Dissertation]. Tehran: Alaama Tabatabai University; 2005:1-3.[Persian]
25. Gholipour A. [Human resource management (concepts, theories and applications)]. 3rd ed. Tehran: Samit Publications; 2012.[Persian]
26. Bahramzadeh S. [Explaining the relationship between creativity and human resource empowerment in education in Kashan city]. Journal of Management and educational perspective. 2020;1(2): 71-86.[Persian]
27. Prabowo R, Mustika MD, Sjabadhyni B. How a Leader Transforms Employees' Psychological Empowerment into Innovative Work Behavior? Psychological Research on Urban Society. 2018; 1(2): 90-99.
28. Westley F, Mintzberg H. Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal. 1989; 10(s1): 17-32.
29. Changhizi H, Turabi Anarki A. [Baresiye Rabeteye Beyne Modiriat Estedad Va Amalkarde Sazmani]. Proceedings of the 2nd international conference on management and economics in the 21st century; 2014 Aug 10; Iran: Tehran.[Persian]
30. Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: Integrating theory and practice. The Academy of Management Review. 1988; 13(3): 471-482.
31. Ertürk A, Vurgun L. Retention of IT Professionals: Examining the Influence of Empowerment, Social Exchange, and Trust. Journal of Business Research. 2015; 68(1): 34–46.
32. Mehdizadeh I, Rajaeepor S, Siadat SA. [Organizational Silence and Positive Leadership Strategies: The Mediating Role of Psychological Empowerment]. Journal of Public Administration. 2023; 15(1): 67-93.[Persian]
33. Salmani Ghahiazi A, Dehghan N, Anjom Shoa'a R, Fathi S. [Pathology of strategic thinking of senior managers and its impact on organizational performance]. Journal of Strategic Management Studies. 2014; 5(19): 255-284.[Persian]
34. Haraghi M, Darvishi A. [Presenting the selection model of professional managers of government organizations]. Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly. 2020; 8(4): 51-85.[Persian]
35. Shami Zanjani M. [Tahavole Digital Dar Amoozeshe Ali]; 2017. [cited 2024 March 5]. available from: https://shamizanjani.ir/wp-content/uploads/2018/12/ravanshenasi.pdf [Persian]
36. Rajabi Behjat A, Pour Sheikhali Andohjardi R, Yazdanshenas S, Abol Baghaei FS, Rahimi Sadegh S. [Hooshmandsaziye Amoozeshe Ali]. Proceedings of the 1st national conference of management and entrepreneurship in the school of martyr Haj Qassem Soleimani; 2022 Jan 1; Iran: Kerman.[Persian]
37. Beyrami S, Safania AM, Afarinesh A. [The role of social capital in the effect of work engagement on the psychological empowerment of the Ministry of Sports and Youth]. Journal of Strategic Studies on Youth and Sports. 2020; 21(57); 65-51.[Persian]
38. Shafiei H, Shams N. [Tarahi Va Bekargiriye Olgooyei Be Manzoore Arzeshyabiye Shayestegi Va Amalkarde Modiran Dar Amoozeshe Ali]. Journal of Innovation and Enterpreneurship. 2016; 5(9): 17-29.[Persian]
39. Khatami Firouzabadi MA, Abuei Mehrizi E. [Baresiye Tasire Tavandmandsazi Bar Afzayeshe Taahode Sazmani]. Journal of business management. 2013; 22: 9-26.[Persian]
40. Alipour Y, Izadi S, Salehi Omran E, Safar Haidari H. [Academic Freedom in the Higher Education System of Iran]. Biquarterly Journal of Sociology of Social Institutions. 2020; 7(15): 267-296.[Persian]

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]

[DOI: 10.48305/23.0.306]

Professional Empowerment of Highr Education Managers: A Paradigmatic Model

Saeed Noshad[1], Mahboubeh Sadat Fadavi[2], Mohsen Saadat[3]

Abstract

Introduction: *Empowerment has been mostly considered a human resource strategy in recent decades, endeavoring to promote the effectiveness, productivity, and satisfaction of managers. Given the pivotal role of higher education authorities in adopting the rapid transformations in the global landscape, updating their knowledge and skills seems to be indispensable. This study endeavors to develop a professional empowerment model, specifically customized to needs of higher education authorities.*

Methods: *The present research is applied in terms of its purpose and qualitative grounded theory in terms of its implementation method. It was conducted using Strauss and Corbin's approach. A purposeful sampling method was adopted, and 10 educational directors from universities of medical sciences and Islamic Azad universities were selected as a sample from the population through the snowball technique based on the principle of theoretical saturation. To determine the validity and reliability of the data, the review of the participants and the review of non-participating experts were used.*

Results: *The findings during the three stages of open, central and selective coding indicate 12 main categories and 50 sub-categories, which in this study in the framework of the paradigm model are as follows: causal factors (organizational and individual factors), the central phenomenon, background factors (insightful leadership, talent management and organizational performance management), intervening factors (organizational and individual limitations, and managerial factors), strategies (educational transformation and empowerment of managers) and consequences (excellence and self-management).*

Conclusion: *The formulation of a professional empowerment framework for higher education managers across various organizational levels holds immense potential to significantly contribute to the advancement and development of higher education managers nationwide. By embracing this framework, higher education institutions and higher education managers can effectively navigate the complexities of the modern educational landscape and achieve their educational and research goals with greater efficiency and resource optimization.*

Keywords: Professional Empowerment, Higher Educational Administratores, Organizational Factors, Individual Factors

Addresses:

1. Ph.D. Student, Department of Educational Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Email: saeed.noshad1986@gmail.com
2. (✉)Associate Professor, Department of Educational Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Email: mahboube.fadavi@gmail.com
3. Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran. Email: mohsen.saadat@pci.iaun.ac.ir

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-02]

[DOI: 10.48305/23.0.306]