

# الگوی توسعه و توانمندسازی مدیران آموزش عالی

تالیف:

محمّد علی گودرزی

با همکاری

فاطمه الهادی

انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران

زمستان ۱۳۹۴

سرشناسه  
عنوان و نام پدیدآور : الگوی توسعه و توانمندسازی مدیران آموزش عالی / محمدعلی گودرزی.  
مشخصات نشر : تهران: سازمان جهاد دانشگاهی تهران، انتشارات، ۱۳۹۴.  
مشخصات ظاهری : ۱۵۶ ص.: جدول، نمودار.  
شابک : 978-600-133-209-8  
وضعیت فهرست نویسی : فیا  
یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۴۱-۱۴۷.  
موضوع : آموزش عالی -- مدیریت  
موضوع : آموزش عالی -- ایران -- مدیریت -- ارزشیابی  
موضوع : دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- مدیریت  
موضوع : قابلیت اجرایی  
شناسه افزوده : سازمان جهاد دانشگاهی تهران. انتشارات  
شناسه افزوده : امانی، فاطمه، ۱۳۴۳-  
رده بندی دکن : LB ۲۳۴۱/۷۹۱۳۹۴  
رده ی دی سی : ۱۰۱/۳۷۸  
شماره کتابشناسی ملی : ۴۱۹۱۵۷۳



## الگوی توسعه و توانمندسازی مدیران آموزش عالی

تألیف: محمدعلی گودرزی  
بهمکاری: فاطمه امانی  
ناشر: انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران  
ویراستاران علمی: دکتر خدایار ایلی - دکتر میرا عزتی  
ناظر چاپ: احمد آرش  
صفحه آرا: رضا حاجی بیگلو  
لیتوگرافی: زاویه نور  
چاپ و صحافی: شریف  
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه  
قیمت: ۹۰/۰۰۰

نوبت چاپ: اول - زمستان ۱۳۹۴

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۳۳-۲۰۹-۸

ISBN: 978-600-133-209-8

<http://jahat.ir>

نشانی: تهران - صندوق پستی ۱۸۶-۱۳۱۴۵

[En.jahat@gmail.com](mailto:En.jahat@gmail.com)

تلفن: ۶۶۹۵۵۷۵۳ - تلفکس: ۶۶۹۵۴۳۶۸

خانه کتاب دانشگاه: ۶۶۹۷۳۴۲۳

تلفن مراکز پخش: ۶۶۴۹۰۷۴۰ - ۶۶۴۹۰۷۴۲

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۲۸ است. هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون

اجازه مولف یا ناشر تکثیر و کپی برداری نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

## مقدمه ناشر

ایران امروز، در اشتیاق توسعه و استقلال، گامهای محکم و استواری برمی دارد. همه روزه در گوشه و کنار مبین ما جوانه های خود کفایی علمی و فنی رخ نموده و با عنایت و یاری نهاد متعالی و در سایه تلاش و کوشش جامعه علمی و دانشگاهی حرکت به سوی مرزهای دانش و باب بیشتری به خود می گیرد. خدای را شکر می گوئیم که این فرصت را به ما ارزانی داشته و گامهایی هر چند کوچک در راه رشد و نشر دستاوردهای علمی و فرهنگی کشور برداریم، مانند تا با یاری خداوند منان و در پرتو همت اندیشمندان، نویسندگان، مترجمان و متخصصان مومن و متعهد بتوانیم در اعتلاء علمی کشور عزیزمان ایران سهمی داشته باشیم.

انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران در راستای وظایف خویش و به منظور نیل به اهداف علمی - فرهنگی نظام جمهوری اسلامی مبادرت به انتشار آثار ارزشمند و مورد نیاز علمی و دانشگاهی می نماید. در این راه از کلیه اساتید، پژوهشگران، صاحبان قلم و اندیشه دعوت به مشارکت و همکاری می گردد.

## فهرست مطالب

|         |                                                 |
|---------|-------------------------------------------------|
| ۷.....  | مقدمه ناشر                                      |
| ۱۳..... | پیشگفتار                                        |
| ۱۵..... | فصل اول: تعریف مفاهیم                           |
| ۱۵..... | مقدمه                                           |
| ۱۷..... | ضرورت تغییر                                     |
| ۱۹..... | مفهوم توانمندسازی                               |
| ۲۵..... | سازمانها و توانمند ساز                          |
| ۲۷..... | آموزشهای مهارتی و توانمند سازی                  |
| ۳۷..... | فصل دوم: رویکردهای مختلف به توانمند سازی و قدرت |
| ۳۸..... | رویکرد ارتباطی                                  |
| ۳۸..... | رویکرد انگیزشی                                  |
| ۳۹..... | رویکرد فوق انگیزشی                              |
| ۴۰..... | رویکرد روانشناختی                               |
| ۴۲..... | رویکردهای مختلف به قدرت                         |
| ۴۳..... | رویکرد عقلایی - کارکردگرا                       |
| ۴۳..... | رویکرد نکتہ گرا                                 |
| ۴۴..... | رویکرد تفسیری                                   |
| ۴۵..... | رویکرد بنیاد سبزینه (رادیکال)                   |
| ۴۵..... | رویکرد پست مدرن                                 |
| ۴۷..... | فصل سوم: مدل های توانمندسازی                    |
| ۴۸..... | مدل توماس و ولتهوس                              |

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| ۵۰..... | مدل ایده آل نولر .....                        |
| ۵۱..... | مدل باون و لاولر .....                        |
| ۵۲..... | مدل اسپریتزر .....                            |
| ۵۵..... | مدل کونین واسپریتزر .....                     |
| ۵۶..... | مدل بیل هارلی .....                           |
| ۵۸..... | مدل آلبرت باندورا .....                       |
| ۵۸..... | مدل کونداک .....                              |
| ۶۰..... | مدل ماترس .....                               |
| ۶۱..... | مدل ارم برانگ .....                           |
| ۶۲..... | مدل نوکلیشن و رهوتی .....                     |
| ۶۴..... | مدل توانمندسازی آرمو .....                    |
| ۶۶..... | مدل بلاچارد، زیگاری، زیگاری .....             |
| ۶۷..... | مدل کانگر و کانانگو .....                     |
| ۷۲..... | مدل والاس و استورم .....                      |
| ۷۳..... | مدل توانمندسازی رایبزر، کریشو و فردندال ..... |
| ۷۴..... | مدل اسکندری .....                             |
| ۷۴..... | مدل عبدالهی .....                             |

#### فصل چهارم: توسعه و توانمندسازی در بررسی صاحبان و محققین..... ۷۷

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| ۷۷..... | صاحب نظران و محققین خارج از کشور ..... |
| ۸۶..... | صاحب نظران و محققین داخل کشور .....    |

#### فصل پنجم: ارائه الگوی توسعه و توانمندسازی .....

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| ۹۵.....  | شیوه انتخاب ابعاد الگو .....   |
| ۱۰۲..... | تعریف عوامل مؤثر بر الگو ..... |
| ۱۰۴..... | تحلیل و تبیین الگو .....       |

#### فصل ششم: آموزش‌های علمی کاربردی .....

|          |                                      |
|----------|--------------------------------------|
| ۱۱۱..... | ضرورت آموزش‌های علمی - کاربردی ..... |
|----------|--------------------------------------|

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| تاریخچه آموزش آموزش های علمی کاربردی در جهان .....           | ۱۱۳ |
| تاریخچه آموزشهای علمی کاربردی در ایران .....                 | ۱۱۴ |
| اهداف آموزشهای علمی - کاربردی .....                          | ۱۱۷ |
| معرفی دانشگاه جامع علمی - کاربردی .....                      | ۱۱۷ |
| اهداف، ساختار و فعالیت های دانشگاه جامع علمی - کاربردی ..... | ۱۱۹ |
| ویژگی های آموزش های علمی - کاربردی .....                     | ۱۲۰ |

## فصل هفتم الزامات مورد نیاز برای توسعه و توانمند سازی مدیران مراکز علمی

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| کاربردی .....                             | ۱۲۳ |
| الزامات فرمانگ .....                      | ۱۲۳ |
| الزامات نگرشی .....                       | ۱۲۴ |
| الزامات قانونی .....                      | ۱۲۶ |
| الزامات سبک مدیریتی .....                 | ۱۲۷ |
| الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات .....   | ۱۲۸ |
| الزامات نظام جذب و استخدام .....          | ۱۲۹ |
| الزامات طراحی نظام ارزیابی عملکرد .....   | ۱۳۰ |
| الزامات نظام پاداش .....                  | ۱۳۱ |
| الزامات آموزش و بهسازی نیروی انسانی ..... | ۱۳۲ |
| الزامات بهداشت روانی .....                | ۱۳۳ |
| نتیجه گیری .....                          | ۱۳۴ |
| منابع و مآخذ .....                        | ۱۳۹ |
| منابع فارسی .....                         | ۱۳۹ |
| منابع انگلیسی .....                       | ۱۴۵ |

## پیشگفتار

توسعه و توانمندسازی از جمله موضوعاتی است که طی چند دهه اخیر به عنوان راهبرد جامع انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی کارکنان و مدیران مورد توجه پژوهشگران و محققان، جنبظران قرار گرفته است.

مهمترین و حیاتی‌ترین درایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآوری، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به‌خوبی بیالند. بدون توسعه و توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند. این مطالعه به منظور

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه و توانمندسازی مدیران آموزش عالی بر روی مدیران مراکز آموزش‌های علمی - کاربردی انجام شده است.

لازم می‌دانم مراتب تقدیر و تشکر خود را از همکاران گرامی آقایان دکتر خدایار ابیلی، دکتر ابوالقاسم نادری و دکتر مسعود غلامعلی لواسانی، همکاران واحد انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران بویژه مدیر انتشارات جناب آقای آرش، همکاران موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد دانشگاهی آقایان دکتر مجدالدین، مهندس هدایتی و خانم انانی که امکان انجام این مطالعه را فراهم و همچنین از سرکار خانم ناهید غرقی فرد بابت راسخاری فنی و ساختاری و آقای رضا حاجی بیگلر بابت تایپ و صفحه آرایی و سایر همکارانی که اینجانب را در پدید آمدن این اثر یاری نموده‌اند اعلام نمایم.

در پایان از همه همکاران در بنام خداوند تعالی درخواست می‌نمایم با راهنمایی‌های ارزنده خود از طریق پست الکترونیک [Mgodarzi@ut.ac.ir](mailto:Mgodarzi@ut.ac.ir) نگارنده را برای رفع کاستی‌ها این اثر یاری و بر غنای محتوای آن یغزایند.

محمد علی گودرزی

عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی