

تدوین الگوی توانمندسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی: یک مطالعه کیفی

راضیه فیاض^۱، بدری شاه‌طالبی^{۲*}، رضا ابراهیم‌زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۲. دکتری مدیریت آموزشی، دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۳. دکتری مدیریت رسانه، استادیار، گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

● دریافت مقاله: ۹۸/۱۲/۴ آخرین اصلاح مقاله: ۹۹/۳/۱۱ ● پذیرش مقاله: ۹۹/۳/۱۴

زمینه و هدف: اعضای هیأت علمی، یکی از باارزش‌ترین سرمایه‌های حیاتی دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند. از این رو، توجه به مقوله توانمندسازی آنان، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. هدف از انجام پژوهش حاضر، تدوین الگوی توانمندسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی بود.

روش کار: این مطالعه به روش کیفی و با رویکرد نظریه گراندد تئوری انجام گردید. ۱۳ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت گرفت. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش Strauss و Corbin در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس داده‌های به دست آمده، ۱۱ مقوله اصلی و ۲۹ مقوله فرعی به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی اعضای هیأت علمی استخراج گردید. ابعاد الگوی مفهومی تحقیق حول شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شکل گرفت.

نتیجه‌گیری: با توجه به جایگاه اعضای هیأت علمی در توسعه و اثربخشی دانشگاه‌ها، به نظر می‌رسد نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در ارتقای توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیأت علمی مفید باشد.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، اعضای هیأت علمی، عوامل مؤثر

نویسنده مسؤول: گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

● تلفن: ۰۳۱-۳۵۳۵۴۰۰۱ ● نمابر: ۰۳۱-۳۵۳۵۴۰۰۱

مقدمه

در دنیای کسب و کار امروزی که در آن رقابت با سرعت در حال افزایش می‌باشد، مبانی وابسته به برتری نیز تغییر کرده است (۱) توانمندسازی یک استراتژی توسعه و شکوفایی سازمانی محسوب می‌شود (۲) و کارکنان کانون توانمندسازی به شمار می‌روند (۳). از این‌رو، سازمان‌ها به تدریج اهمیت توانمندسازی کارکنان خود را با فراهم نمودن فرصت‌های مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری و استقلال درک کرده‌اند (۴)؛ چرا که اگر کارکنان توانمند نباشند، قادر به مقابله با چالش‌های سازمانی، سازگاری با پیچیدگی‌ها و همراهی با تغییرات نوآوری‌ها نخواهند بود (۵). توانمندسازی اجتناب‌ناپذیر است (۶). فقدان برنامه‌های بهینه توانمندسازی کارکنان، نتایج و آثار منفی مانند تفاوت زیاد بین کارکنان در سازمان، وجود سیستم‌های پرسنلی ناهماهنگ، تشنج و استرس در محیط کار، کاهش خلاقیت کارکنان، کاهش تعهد سازمانی کارکنان، کاهش رضایتمندی و عملکرد شغلی را به همراه دارد (۷).

اگرچه بسیاری از سازمان‌ها با اتخاذ مفهوم توانمندسازی توجه قابل ملاحظه‌ای به منابع انسانی خود کرده‌اند (۸)، اما هیچ اتفاق نظری در مورد چگونگی تعریف، مفهوم‌سازی و یا اندازه‌گیری آن وجود ندارد (۹). واژه توانمندسازی اغلب دارای معانی ضمنی مثبتی است (۱۰). بانک جهانی، توانمندسازی را تحت عنوان فرایند افزایش ظرفیت یک فرد یا گروه برای ایجاد انتخاب هدفمند و تبدیل آن گزینه‌ها به اعمال و نتایج مورد نظر تعریف می‌کند (۱۱). توانمندسازی در آموزش به این معنی است که به همه اعضای هیأت علمی فرصت داده می‌شود تا در تصمیماتی که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد، شرکت کنند (۱۲). توانمندسازی استادان نیز به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که یک مؤسسه آموزشی به منظور آماده‌سازی اعضای هیأت علمی خود برای ایفای نقش‌های حرفه‌ای آن‌ها انجام می‌دهد (۱۳). هرچند تنوع در ادبیات مربوط به توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن شده، اما این امر باعث عدم دستیابی به یکپارچگی و ارایه یک مدل جامع از توانمندسازی نیز گردیده

است (۱۴). در یک جمع‌بندی، ادبیات توانمندسازی به دو دیدگاه نظری «توانمندسازی اجتماعی- ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی» تقسیم شده است (۱۵). تفاوت بین دو دیدگاه این است که اولی درک در مورد شرایط توانمندسازی کارکنان در محیط کار می‌باشد؛ در حالی که دومی واکنش روانی به چنین شرایطی است (۱۶).

اجرای برنامه‌های توانمندسازی می‌تواند به بهبود چابکی سازمانی کمک کند (۱۷).

نکته مهم آن است که موفقیت هر برنامه توانمندسازی، بستگی زیادی به شرایط و الزامات و اجرای صحیح آن دارد (۱۸). به طور خاص، برای سازمان‌های خدماتی که در آن عملکرد کارکنان عامل تعیین‌کننده‌ای برای رشد بالاتر سازمان است، این عمل اهمیت ویژه‌ای دارد (۱۹). مؤسسات آموزش عالی به دلیل نقش‌شان در توسعه اقتصادی- اجتماعی و منابع انسانی هر ملتی، از اهمیت بالایی برای هر کشور برخوردار هستند (۲۰). از این‌رو، با توجه به تحولات سریع محیط آموزش عالی و فشارهای ناشی از رقابت جهانی، بسیاری از دانشگاه‌ها توجه خود را به عنصر انسانی برای دستیابی به تعالی و موفقیت متمرکز کرده‌اند (۲۱). اعضای هیأت علمی به عنوان سرمایه اصلی یک دانشگاه (۲۲)، بخش جدایی‌ناپذیری از هر سیستم آموزشی را تشکیل می‌دهد و کیفیت کار آن‌ها تا حد زیادی به پویایی‌شان در این سیستم بستگی دارد. بنابراین، توانایی اعضای هیأت علمی به طور مستقیم بر عملکرد دانشگاهی در آموزش عالی تأثیر می‌گذارد (۲۳).

با وجود تحقیقات زیادی که در زمینه توانمندسازی کارکنان انجام گرفته، توانمندسازی اعضای هیأت علمی به صورت گسترده مورد بررسی قرار نگرفته است. به طور مثال، نتایج پژوهش عبدالحی و حیدری که با هدف بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی انجام گردید، نشان داد که دو عامل مدیریت مشارکتی و غنی‌سازی با توانمندسازی ارتباط دارد (۲۴) قلی‌فر و همکاران نیز به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، مهارت‌های حرفه‌ای و زمینه‌های سازمانی- مدیریتی،

روش کار

این مطالعه به روش کیفی با رویکرد گراند تئوری انجام شد. جامعه آماری تحقیق را اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل دادند که از لحاظ اهداف پژوهش دارای اطلاعات غنی و ملاک‌هایی همچون تخصص در رشته مدیریت و دارا بودن طرح، کتاب و مقاله در حوزه مورد بررسی بودند. انتخاب این افراد به تبعیت از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور صورت گرفت. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده گردید.

مصاحبه با کمک پنج سؤال در خصوص عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی و همچنین، راهبردها و پیامدهای مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی انجام شد. مصاحبه بین ۴۴ تا ۷۰ دقیقه به طول انجامید و موارد ضبط شده کلمه به کلمه بر روی کاغذ پیاده گردید. تعداد مشارکت‌کنندگان نیز با توجه به اشباع نظری تا زمانی ادامه یافت که دیدگاه‌های جدیدتری توسط آنان مطرح نشد (پس از ۱۳ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید).

برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش Strauss و Corbin در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. بدین ترتیب، مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص گردید.

در کدگذاری محوری، کدها و دستورات اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده بود، با یکدیگر مقایسه گردید و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شدند، حول محور مشترکی قرار گرفتند. این مرحله شامل شش دسته «مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها» بود. در کدگذاری انتخابی، مقوله محوری انتخاب و ارتباط آن با مقوله‌های دیگر مورد بررسی قرار گرفت. سپس مدل نهایی تحقیق ترسیم و در آن ارتباط مفهوم محوری با سایر مفاهیم نشان

تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی هیأت علمی دارد (۲۵). همچنین، رحیمی و همکاران با انجام مطالعه‌ای نتیجه‌گیری کردند که راهکارهای متعددی در توانمندی اعضای هیأت علمی در محیط کار ضروری هستند و از آن جمله می‌توان دسترسی به فرصت‌ها، اطلاعات، حمایت و پشتیبانی و منابع را نام برد. انگیزش مؤثر به همراه احساس ارزشمندی و اثربخشی می‌تواند مسیر توانمندی را تسهیل کند که در این زمینه، وجود یک مدیریتی کارآمد و مبتنی بر اصول دموکراتیک و مشارکت، می‌تواند بسیار راهگشا باشد (۲۶). صدوری و همکاران سه عامل اصلی در زمینه توانمندسازی اعضای هیأت علمی را «ارتقای عوامل انگیزشی، اطلاعات و روزآمدی و مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های آموزشی» دانستند (۲۷).

در تحقیق دیگری رحمانی و عزتی به این نتیجه دست یافتند که نظام پاداش‌دهی، مدیریت مشارکتی، الگوسازی، رشد حرفه‌ای کارکنان و اعتمادسازی، از جمله عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیأت علمی از نظر متخصصان دانش مدیریت می‌باشد؛ در حالی که از دیدگاه اسلام، علاوه بر عوامل مذکور، تحقق کرامت انسانی و اخلاق کاری مدیران نیز در زمره عوامل مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیأت علمی تلقی می‌شود (۲۸). نتایج پژوهش Meng و Sun نشان داد که همبستگی مثبت بالایی بین توانمندسازی روان‌شناختی و دلبستگی شغلی در بین اعضای هیأت علمی وجود دارد (۲۹).

جمع‌بندی بررسی‌های انجام شده در زمینه توانمندسازی نشان دهنده آن است که اگرچه عوامل مؤثر در حوزه توانمندسازی در مطالعات قابل توجهی مورد توجه محققان قرار گرفته است، اما به طور مشخص، الگویی در قالب یک مدل پارادایمی شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی در حوزه دانشگاه آزاد اسلامی وجود ندارد. از این‌رو، با در نظر گرفتن خلأ موجود، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی در قالب یک پژوهش کیفی انجام گردید.

داده شد. برای کسب اطمینان از روایی پژوهش، از دو روش بازبینی توسط اعضا و بررسی همکار استفاده گردید.

مطالعه حاضر دارای کد اخلاق IR.IAU.KHUISF.REC.1399.067 از کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان) می‌باشد.

یافته‌ها

در تحقیق حاضر با ۱۳ نفر (۸ مرد و ۵ زن) از اعضای هیأت علمی رشته مدیریت که با مباحث توانمندسازی اعضای هیأت

جدول ۱: یافته‌های حاصل از فرایند کدگذاری باز و محوری مربوط به مؤلفه‌های توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه

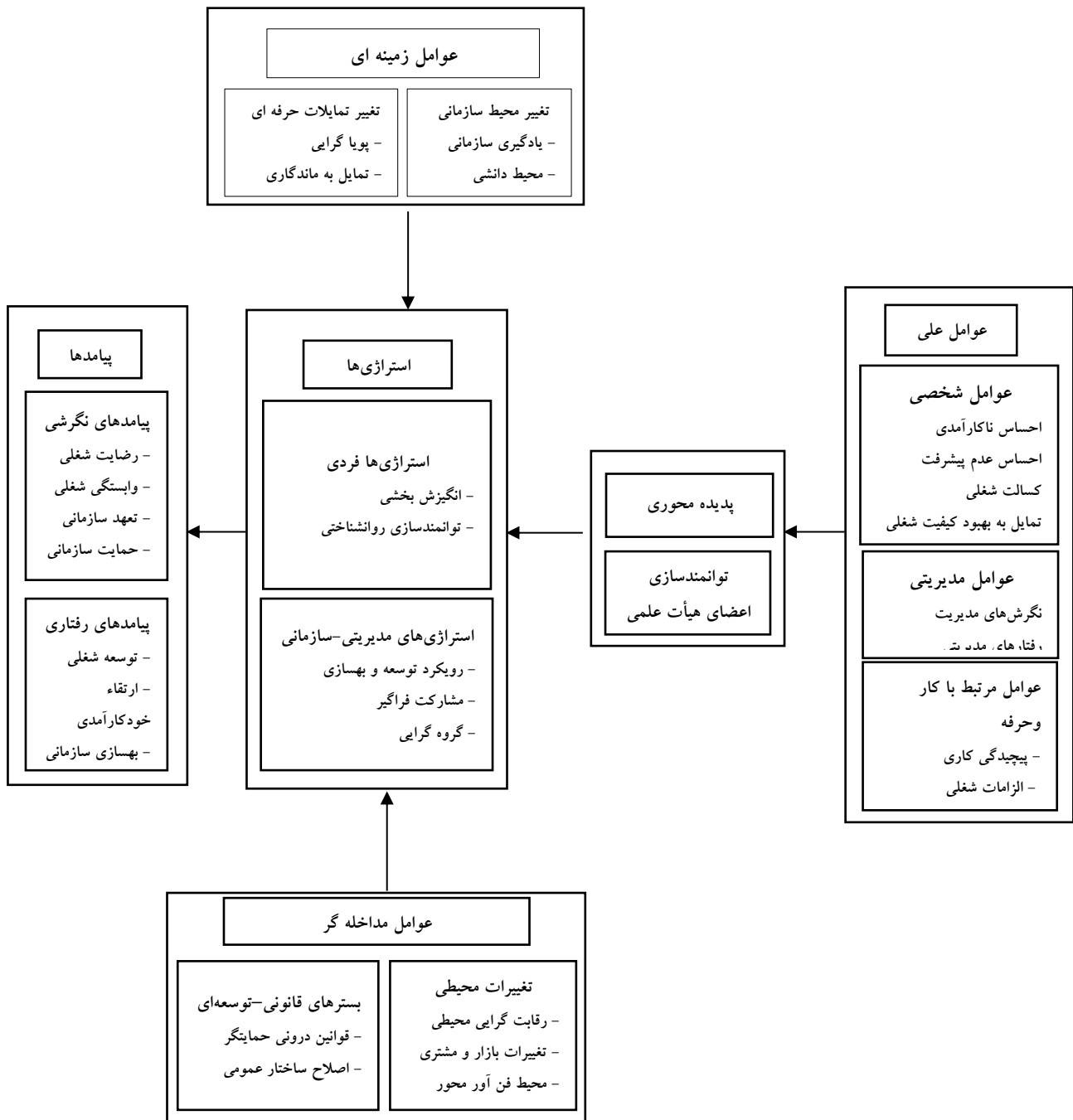
کدگذاری محوری	کدگذاری باز		
	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
عوامل علی	عوامل شخصی	احساس ناکارآمدی	احساس بی‌کفایتی شغلی، نداشتن تسلط در کار، عدم کنترل روی کار
		احساس عدم پیشرفت	کاهش اشتیاق شغلی، درجاذگی شغلی، فلات شغلی، فقدان کنترل شغلی، روشن نبودن مسیر شغلی
		کسالت شغلی	روزمردگی شغلی، احساس بی‌په‌ودگی، برآورده نشدن انتظارات شغلی
		تمایل به بهبود کیفیت شغلی	تمایل به متفاوت بودن در شغل، کسب رضایت شغلی، تمایل به اطمینان شغلی، تمایل به ریل‌گذاری شغلی و مشخص بودن مسیر و هدف، تمایل به رقابت‌گرایی، تمایل به درهم‌بافتگی شغلی، کمال‌طلبی شغلی
		نگرش‌های مدیریتی	عدم مسئولیت‌پذیری، احساس بی‌تجربگی، گران‌بازی شغلی
عوامل مرتبط با کار و حرفه	عوامل مدیریتی	رفتارهای مدیریتی	پرهیز از واگذاری مسئولیت، عدم مشارکت دادن همکاران، مقاومت مدیران در برون‌سپاری وظایف، عدم تمایل به ورود همکاران به حوزه مسئولیت خود، عدم امنیت شغلی، کنترل‌گری مدیریتی
		پیچیدگی کاری	تنوع مهارت‌های شغلی، تغییرات شغلی مستمر، چالشی شدن مشاغل
		الزامات شغلی	درهم‌تنیدگی شغل و فن‌آوری، فضای رقابتی مشاغل، دانش‌محور بودن مشاغل امروزی
		یادگیری سازمانی	یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند، تعهد مدیریت برای توانمندسازی و یادگیری، دید سیستمی مدیریت، تمایل به تغییر رفتار افراد
		محیط دانشی	وجود فضای باز و آزمایشگری، تمایل به خلق و تولید دانش سازمانی، وجود ظرفیت‌های دانشی
عوامل زمینه‌ای	تغییر تمایلات حرفه‌ای	پویاگرایی	تمایل به بهره‌ور بودن، تمایل به شایستگی، رشد شخصی، تمایل به استقلال حرفه‌ای، تمایل به خودتنظیمی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
		تمایل به ماندگاری	قابلیت‌گرایی، تمایل به بقا، کنترل بر آینده، تعهد به تغییر و رشد مستمر، انطباق با تغییرات برون سازمانی

جدول ۱: یافته‌های حاصل از فرایند کدگذاری باز و محوری مربوط به مؤلفه‌های توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه (ادامه)

کدگذاری محوری	کدگذاری باز		
	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
عوامل مداخله‌گر	تغییرات محیطی	رقابت‌گرایی محیطی	ساختارهای فزاینده رقابت، گروه‌های فشار، کمبود منابع، انتخاب استادان اصلح
		تغییرات بازار و مشتری	تغییر در ترجیحات مشتریان، تنوع‌طلبی مشتری، افزایش دامنه توقعات مشتری
		محیط فن‌آورمحور	سرعت‌بخشی به کار، دقت‌افزایی محیط‌های تکنولوژیک، تغییرات مهارتی ناشی از فن‌آوری
	بسترهای قانونی-توسعه‌ای	قوانین درون حمایتگر	تأکید قوانین خدمات‌کشوری بر مهارت‌افزایی، ارایه مشوق‌های خاص، ارایه رویکردهای جلب مشارکت، تشکیل کمیته‌های تخصصی توانمندسازی، لزوم برخورداری افراد از سرانه آموزش
		اصلاح ساختار عمومی	کوچک‌سازی دولت و سازمان‌ها، چابک‌سازی عمومی، تغییر در مفهوم امنیت شغلی
راهندها	فردی	انگیزش‌بخشی	ارتقای انگیزه تسلط، ارتقای انگیزه اثرگذاری، ارتقای انگیزه شایستگی، مدیریت دانش فردی، ایجاد اعتقاد به تغییر در کار، ارتقای انگیزه خودتعیین‌گری
		توانمندسازی روان‌شناختی	احساس خودکفایتی، ارتقای احساس خوداستقلال، ارتقای احساس مؤثر بودن، ارتقای احساس معنی‌دار بودن
	مدیریتی-سازمانی	رویکرد توسعه و بهسازی	واگذاری اختیارات مدیریتی به افراد، واگذاری نقش‌های کنترلی، واگذاری مهارت‌های مربیگری، تدارک آموزش‌های عملی، تدارک موقعیت‌های آزمایشی، ارایه آموزش‌های فراگیر، وضع مقررات حمایت‌کننده، پرداخت عملکرد محور، تمرکز بر استراتژی خودگردانی
		مشارکت فراگیر	نظرخواهی در تصمیمات تاکتیکی، مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت در تدوین چشم‌انداز، مشارکت در کامیابی سازمانی، مشارکت در تصمیمات استراتژیک، تأکید بر تشکیل شوراهای کار، رونق‌بخشی به نظام پیشنهادی سازمانی، تشکیل گروه‌های بهبود کیفیت، توسعه شایستگی از طریق تسهیم تجربه
		گروه‌گرایی	تشکیل تیم‌های خودگردان، تشکیل تیم‌های مسأله‌محور، تشکیل تیم‌های مذاکره شغلی، ایجاد پایگاه سیستم دانش، تشکیل تیم‌های دانشی در سازمان، تشکیل گروه‌های مباحثه‌ای
پیامدها	پیامدهای نگرشی	رضایت شغلی	رضایت از حسن انجام کار، رضایت از پیشرفت کار، رضایت از احترام سازمانی و شغلی، رضایت از تناسب کار با ویژگی‌های شخصیتی، رضایت از چالشی شدن کار
		وابستگی شغلی	تمایل به ماندگاری در شغل، همانندی با شغل، هویت‌گیری از طریق شغل، عزت نفس ناشی از شغل، تعلق خاطر به شغل، تبدیل شغل به عنوان علاقه محوری
		تعهد سازمانی	پذیرش ارزش‌های شغلی، کسب اعتبار از شغل، احساس خوشبختی به واسطه شغل
	پیامدهای رفتاری	حمایت سازمانی	جلب حمایت همکاران، افزایش تبادلات اجتماعی، کسب حمایت عاطفی از سازمان
		توسعه شغلی	افزایش مسئولیت‌های فرد، افزایش سطح اختیارات فردی، مرجعیت شغلی، ارتقای کارایی فردی
		ارتقای خودکارآمدی	خودپذیری، ارتقای باور فرد به قابلیت‌های خود، احساس و ادراک فراشایستگی، افزایش اعتماد به خود، افزایش توان خودمدیریتی
		بهسازی سازمانی	توان‌افزایی سازمان در رویارویی با تحولات، افزایش ظرفیت‌های سازمانی، چابکی سازمانی، افزایش توان رقابتی سازمانی، ماندگاری سازمانی

و به صورت یک مدل منعکس گردید که در شکل ۱ نشان داده شده است.

بر اساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شد



شکل ۱: مدل پارادایمی توانمندسازی اعضای هیأت علمی

عوامل شخصی: از دید خبرگان پژوهش حاضر، توانمندسازی اعضای هیأت علمی بیشتر مربوط به وضع و شرایط خود فرد است. آن‌ها عوامل شخصی را از این جهت در تحقق توانمندسازی

عوامل علی مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی را می‌توان در سه مقوله اصلی جا داد که در ادامه آمده است.

ضروری برشمردند که منجر به حرکت به سمت توانمندسازی می‌شود. یکی از مصاحبه شونده‌گان در این زمینه بیان کرد: «کاهش اشتیاق شغلی می‌تواند اثر منفی بر عملکرد فرد و سازمان بگذارد. این امر ما را به سمت توانمندسازی سوق می‌دهد. در واقع، اعضای هیأت علمی با توانمندسازی به دنبال کسب مهارت جدیدی می‌روند که اشتیاق قبلی را به آن‌ها برگرداند».

عوامل مدیریتی: یکی از اعضای هیأت علمی معتقد بود: «متأسفانه اغلب رهبران دانشگاهی همکاران را در امور شریک نمی‌کنند. اجازه بسیاری از مسؤولیت‌ها را به همکاران خود نمی‌دهند و فکر می‌کنند آن‌ها مسؤولیت‌پذیر نیستند». همچنین، شرکت‌کننده دیگر اظهار داشت: «مدیران باید نسبت به توانمندسازی اعضای هیأت علمی نگاه مثبتی داشته باشند و به آن‌ها برای اثبات خودشان فرصت دهند. نتیجه این نوع نگاه به منزله توانمندسازی دانشگاه است». تحلیل مصاحبه‌ها این واقعیت را نشان می‌دهد که نگرش‌ها و رفتارهای مدیران نسبت به توانمندسازی زیرمجموعه خود مهم است. برنامه‌های توانمندسازی هیأت علمی بدون برخورداری از حمایت مدیران نمی‌تواند اجرا شود.

عوامل مرتبط با کار و حرفه: بسیاری از مشارکت‌کنندگان مطالعه حاضر، پیچیدگی کاری و الزامات شغلی را در بروز توانمندسازی مؤثر می‌دانند. از دید یکی از خبرگان: «چالشی شدن مشاغل نسبت به گذشته افزایش چشمگیری داشته است. هرچه شغلی چالش‌برانگیزتر باشد، افراد باید توانمندتر باشند. در گذشته فعالیتی مانند تدریس به دلایل مخالف مثلاً فقدان عوامل فن‌آورانه مثل اکنون چالشی نبوده است. بنابراین، انتظار می‌رود که اعضای هیأت علمی توانایی استفاده از این فن‌آوری‌ها را داشته باشند».

«بسیاری از دانشگاه‌ها در فضای رقابتی کنونی نیازمند توانمندسازی برای رسیدن به اهداف سازمانی هستند. به عنوان مثال، رقابت بین دانشگاه آزاد اسلامی و دولتی یکی از این مسایل است. پرورش کارکنان توانمند به ویژه در مشاغل دانش‌محور مهم است».

همچنین، تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان حاکی از آن بود که تغییر محیط سازمانی و تغییر تمایلات حرفه‌ای، مهم‌ترین زمینه‌ها و بسترهایی می‌باشد که در حرکت به سمت توانمندسازی مؤثر است.

تغییر محیط سازمانی: عوامل محیطی حاکم بر سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است. از این‌رو، سازمان‌ها جهت حفظ بقا باید تغییراتی در خود ایجاد نمایند. یادگیری سازمانی و محیط دانشی نقش بسزایی در حرکت به سمت توانمندسازی دارد؛ چرا که توانایی‌های سازمان را در برابر این تغییرات افزایش می‌دهد. یکی از خبرگان اظهار داشت: «برای اجرای موفقیت‌آمیز توانمندسازی، باید یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند تلقی شود و مدیر دانشگاهی باید نسبت به توانمندسازی و یادگیری تعهد داشته باشد. همچنین، ما باید بسترهایی فراهم کنیم تا استادان تمایل به تولید و خلق دانش داشته باشند».

تغییر تمایلات حرفه‌ای: امروزه تمایلات شغلی اعضای هیأت علمی به منظور دستیابی به موفقیت، ارتقای شغلی و از دست ندادن جایگاه شغلی خود تغییر پیدا کرده است. پویاگرایی و تمایل به ماندگاری به افراد کمک می‌کند تا به طیف وسیعی از مهارت‌ها و توانایی‌ها دست یابند. در این زمینه یکی از اعضای هیأت علمی گفت: «به واسطه تمایل به شایستگی، نیاز به توانمندسازی بیشتر احساس می‌شود. معمولاً افراد شغل‌هایی را ترجیح می‌دهند که سبب رشد شایستگی‌هایشان شود. از طرفی هم میل قوی برای ماندن در سازمان نیز سبب می‌شود افراد برای موفقیت تلاش بیشتری کنند و توانایی‌های خود را توسعه دهند». واکاوی مصاحبه‌ها نشان داد که دو مقوله «تغییرات محیطی و بسترهای قانونی توسعه‌ای» در الزام به توانمندسازی اعضای هیأت علمی به عنوان عوامل مداخله‌گر نقش مؤثری دارد.

تغییرات محیطی: یکی از اعضای هیأت علمی در این زمینه چنین عنوان کرد: «با افزایش رقابت‌گرایی، دانشگاه‌ها دیگر نمی‌توانند یک نظام انتخابی ضعیف برای به کارگیری افراد داشته باشند. برای مثال اگر قرار باشد که پستی به افراد داده شود،

در تحقیق حاضر، راهبردهای پیشنهاد شده در دو مقوله اصلی مطرح شد که در کنار عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر می‌توانند به توانمندسازی اعضای هیأت علمی کمک کنند.

فردی: به نظر مشارکت‌کنندگان، انگیزش عامل مولد و هدایت‌کننده رفتار می‌باشد. برانگیختن اعضای هیأت علمی به سمت توانمندسازی، یکی از راهبردهای مهم و اساسی برای رسیدن به اهداف سازمانی است. هدف از اجرای راهبرد انگیزش‌بخشی، ایجاد شرایط لازم برای توانمندسازی، ارتقای انگیزه، افزایش کفایت نفس و رفع شرایطی است که باعث احساس بی‌قدرتی و ناتوانی می‌شود. به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «وقتی افراد با اختیار خود فعالیت را انجام می‌دهند، کار برایشان لذت‌بخش می‌شود. اعضای هیأت علمی باید این احساس را پیدا کنند که می‌توانند تعیین‌کننده باشند». همچنین، شرکت‌کننده دیگری بر این باور بود: «اگر اعضای هیأت علمی احساس کنند در سازمانی که در آن قرار دارند، مهم هستند، حداکثر تلاش خود را انجام می‌دهند. افزایش احساس مؤثر بودن، سبب ایجاد توانمندی در آنان می‌شود».

مدیریتی- سازمانی: یکی از مقوله‌هایی که بیشتر مشارکت‌کنندگان برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی پیشنهاد نمودند، راهبرد مدیریتی- سازمانی بود. شرکت‌کنندگان بر این عقیده بودند که مدیران دانشگاهی باید قادر باشند همواره برای اعضای هیأت علمی فرصت‌های جدیدی ایجاد کنند؛ چرا که اعضای هیأت علمی نیاز به رشد و پیشرفت دارند. در همین راستا، یکی از صاحب‌نظران اذعان داشت: «تغییر در آموزش‌ها در توانمندسازی اعضای هیأت علمی مهم است؛ به نحوی که آموزش‌ها از حالت تئوری به سمت عملیاتی شدن در دانشگاه صورت پذیرد. همچنین، آموزش‌ها باید جنبه چند مهارتی پیدا کنند». «دانشگاه موظف است به منظور ارتقای سطح توانایی‌های اعضای هیأت علمی، مقررات حمایت‌کننده وضع نماید. برای مثال، ارایه مشوق‌هایی مانند فرصت‌های مطالعاتی...». مشارکت‌کننده دیگری گفت: «مدیران باید برای تحقق

اصلح بودن مهم است. بنابراین، با انتخاب استادان اصلح، هزینه‌های کمتری به دانشگاه تحمیل می‌شود».

«اجرای برنامه‌های توانمندسازی مستلزم در نظر گرفتن تغییرات به وجود آمده در ترجیحات مشتریان است. این امر سبب عرضه خدمات مناسب با توجه به نیازهای آن‌ها می‌شود. امروزه دانشجویان نیازهای متفاوتی با گذشته دارند». در همین خصوص مشارکت‌کننده دیگری بیان نمود: «با وجود فن‌آوری‌های جدید، مهارت‌های مورد نیاز مشاغل تغییر پیدا کرده است. برای مثال، امروزه جستجو در منابع یک مهارت است که ناشی از محیط فن‌آورمحورانه است». از دید مشارکت‌کنندگان، تغییرات محیطی سازمان‌های آموزشی به ویژه دانشگاه‌ها را تحت تأثیر شدید قرار داده است. بنابراین، لازم است فرایندهای توانمندسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه به نحو احسن اجرا شود تا در عرصه رقابت عقب نمانند.

بسترهای قانونی توسعه‌ای: در این مقوله یافته‌ها حاکی از آن است که قوانین درونی حمایتگر و اصلاح ساختار عمومی، روند اجرای راهبردهای توانمندسازی اعضای هیأت علمی را سرعت می‌بخشند؛ به طوری که آنان ملزم به افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود می‌شوند و سازمان‌ها نیز ملزم به تدوین و طراحی قوانین و ساز و کارهای مناسب برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی هستند. یکی از اعضای هیأت علمی در این خصوص عنوان کرد: «برخورداری افراد از سرانه آموزش و اختصاص بخشی از بودجه در حمایت از برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیأت علمی، از جمله عوامل تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌های توانمندسازی است». به اعتقاد یکی از آگاهان کلیدی: «امروزه یکی از مباحث مدیریتی مورد توجه در دانشگاه‌ها، چابکی است که در دو حوزه فرد و سازمان اتفاق می‌افتد. چابکی در هر دو حوزه، توانمندسازی فرد و سازمان را می‌طلبد. دانشگاه‌ها باید در رویایی با تغییرات چابک باشند و توانایی لازم برای تغییر به‌موقع و بهره‌برداری از فرصت‌ها را داشته باشند».

بیشتری به خود و توانمندی‌های خود پیدا می‌کنند. آنان احساس و ادراک فراشایستگی دارند؛ چون نسبت به همکاران خود از مهارت‌های بالاتری برخوردارند».

«وجود اعضای هیأت علمی توانمند در دانشگاه، باعث می‌شود توان رقابتی سازمان افزایش یابد. در مقابل محیط‌های پویا و پیچیده، سریع و چابک عکس‌العمل نشان دهند و از رقبا پیشی بگیرند و در نهایت، موقعیت سازمان تثبیت شده و ماندگاری سازمان تضمین شود».

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی توانمندسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه آزاد انجام شد. بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط علی مؤثر بر توانمندسازی اعضای هیأت علمی شامل عوامل شخصی (احساس ناکارآمدی، احساس عدم پیشرفت، کسالت شغلی، تمایل به بهبود کیفیت شغلی)، عوامل مدیریتی (نگرش‌های مدیریتی و رفتارهای مدیریتی) و عوامل مرتبط با کار و حرفه (پیچیدگی کاری و الزامات شغلی) بود. نتایج به دست آمده نشان دهنده آن بود که این عوامل برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی ضروری است و توانمندسازی با ایجاد نگرش مثبت و افزایش دانش و مهارت، زمینه را برای زدودن احساسات منفی و بهبود کیفیت شغلی اعضای هیأت علمی مهیا می‌سازد. نتایج در این بخش با یافته‌های مطالعات Abi Hassanpour و همکاران که نشان دادند بین توانمندسازی روان‌شناختی و خودکارآمدی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۳۰)، همخوانی داشت. همچنین، نتایج تحقیقات قلعه‌ای و همکاران (۱۲) و Nursalam و همکاران (۳۱) که به نقش اساسی و برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در افزایش توانمندسازی نیروی انسانی اشاره نمودند، با بررسی حاضر همسو بود.

بسترهای توانمندسازی اعضای هیأت علمی نیز شامل تغییر محیط سازمانی (یادگیری سازمانی و محیط دانشی) و تغییر تمایلات حرفه‌ای (پویاگرایی و تمایل به ماندگاری) بود. عوامل

توانمندسازی کارکنان، مشارکت فراگیر و گروه‌گرایی را در سازمان اشاعه دهند. بنابراین، مشارکت و کار گروهی منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در فرایند دستیابی به توانمندسازی است».

بررسی دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که توانمندسازی اعضای هیأت علمی پیامدهایی را به دنبال دارد که می‌توان در دو مقوله نگرشی و رفتاری دسته‌بندی نمود.

نگرشی: هنگامی که افراد توانمندسازی را به عنوان ضرورت اجتناب‌ناپذیری پذیرفته باشند، حداکثر تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمان انجام می‌دهند. کارکنان توانمند نگرش و ارزشیابی مثبتی درباره جنبه‌های محیط کاری خود دارند. در این مورد یکی از شرکت‌کنندگان ابراز نمود: «توانمند بودن احساس احترام به همراه می‌آورد. اعضای هیأت علمی توانمند، از این که کارها را به درستی انجام می‌دهند و در کارهایشان پیشرفت دارند، احساس رضایت می‌کنند». در همین خصوص مشارکت‌کننده دیگری اظهار نمود: «اعضای هیأت علمی که سازمان را حامی خود می‌دانند، نوعی ارتباط احساسی با سازمان برقرار می‌کنند وجود خود را از سازمان جدا نمی‌دانند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند تا بدین وسیله حمایت‌های سازمان را جبران کنند». مصاحبه‌شونده دیگری بیان کرد: «وقتی دانشگاه به توانمندسازی اعضای هیأت علمی اهمیت بدهد، آنان احساس تعلق بیشتری به شغلشان دارند و دوست دارند در شغل خود ماندگار باشند و کمتر احتمال دارد که شغلشان را ترک کنند و به واسطه شغلشان احساس توانمندی می‌کنند».

رفتاری: با اجرای برنامه‌های توانمندسازی، کارکنان می‌توان به پیامدهای رفتاری مانند توسعه شغلی، ارتقای خودکارآمدی و بهسازی سازمانی دست یابند. یکی از آگاهان کلیدی در این رابطه اظهار نمود: «رشد مداوم اعضای هیأت علمی در فرایند تواناسازی، موجب واگذاری اختیارات و مسئولیت جدیدی می‌شود که قبلاً متعلق به آن‌ها نبوده است و آن‌ها به یک مرجع تبدیل می‌شوند و حرفه‌ای‌تر عمل می‌کنند». مصاحبه‌شونده‌ای معتقد بود: «وقتی اعضای هیأت علمی توانمند می‌شوند، اعتماد

قدرت تصمیم‌گیری تأثیر مثبتی بر توانمندسازی کارکنان دارد (۳۹) و بخشی از نتایج تحقیق کرم‌زاده که نتیجه‌گیری کرد آموزش اثربخش رابطه قوی و معنی‌داری با توانمندسازی دارد (۴۰)، همخوانی داشت. توانمندسازی کارکنان، پیامدهای نگرشی (رضایت شغلی وابستگی شغلی و تعهد سازمانی و حمایت سازمانی) و رفتاری (توسعه شغلی، ارتقای خودکارآمدی، بهسازی سازمانی) قابل توجهی به ارمغان می‌آورد. رضایت شغلی با نتایج پژوهش‌های Aldaihani (۴۱)، Idris و همکاران (۴۲) و McNaughtan و همکاران (۴۳) همسو بود. وابستگی شغلی نیز در راستای نتایج مطالعه سربلند (۴۴) بود.

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت و جایگاه اعضای هیأت علمی در توسعه و اثربخشی دانشگاه‌ها از یک سو و وجود تغییر و تحولات سریع از سوی دیگر، لازم است که دانشگاه‌ها گام‌های مؤثری برای ارتقای توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیأت علمی بردارند که مد نظر قرار دادن عوامل مورد بررسی در تحقیق حاضر می‌تواند در این خصوص کمک‌کننده باشد.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر برگرفته از رساله مقطع دکتری تخصصی با شماره ۲۳۸۲۱۲۱۹۹۳۲۰۴۲ می‌باشد. بدین‌وسیله از همکاری کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی که در انجام این مطالعه همکاری نمودند، تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

محیطی حاکم بر دانشگاه‌ها به سرعت در حال تغییر است. از این‌رو، مدیران باید زمینه یادگیری را برای اعضای هیأت علمی فراهم کنند و برای تقویت فضای دانش‌محور تلاش نمایند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مرادی‌نیا و همکاران (۳۲) و سینا و خالقی رستمی (۳۳) همسو بود که هر یک در نتایج مطالعه خود به اهمیت یادگیری سازمانی در توانمندسازی اشاره کردند (۳۳). مدیریت دانش نیز از جمله مقوله‌هایی بود که در یافته‌های تحقیقات حسنی و شیخ‌اسماعیلی (۳۴)، Abualoush و همکاران (۳۵) و امیرقدسی و بنیادی نایینی (۳۶) به آن اشاره شده بود.

از دید مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، دو مقوله تغییرات محیطی (رقابت‌گرایی محیطی، تغییرات بازار و مشتریان و محیط فن‌آورمحور) و بسترهای قانونی توسعه‌ای (قوانین درونی حمایتگر و اصلاح ساختار عمومی) از جمله عوامل مداخله‌گری هستند که در هیچ مطالعه‌ای به صورت مستقیم مورد توجه قرار نگرفته است. این عوامل شامل راهبرد فردی (انگیزش‌بخشی و توانمندسازی روان‌شناختی) و راهبرد مدیریتی - سازمانی (رویکرد توسعه و بهسازی، مشارکت فراگیر، گروه‌گرایی) می‌باشد. در همین راستا، خراسانی و زمانی‌منش با انجام تحقیقی به این نتیجه رسیدند که انگیزش شغلی تأثیر مثبتی بر توانمندسازی دارد (۳۷). همچنین، نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش قلی‌فر و غلامی که نشان دادند همبستگی مثبت و معنی‌داری بین عوامل مدیریتی - سازمانی و توانمندسازی وجود دارد (۳۸) و نتایج مطالعه Dahou و Hacini مبنی بر این که

References:

1. Tanriverdi H, Turan S, Yılmaz A. The Effect of Psychological Empowerment on Work Life Quality. Proceedings of the 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. (2017 November 09-11); Marmaris, Turkey. Future Academy. 2019: 152-62.
2. Pitoyo D, Yuniarsih T, Ahman E, Suparno S. Model of Employee Empowerment and Organizational Performance at National Strategic Manufacturing Companies in West Java. In 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018). Atlantis Press. 2019; 65: 201-5.
3. Xiaojun F. Employee Empowerment in the Network Era. In 4th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2018). Atlantis Press. 2018; 71: 484-7.
4. Shukla A, Singh S, Rai H, Bhattacharya A. Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. IIMB Management Review. 2018; 30(4): 330-42.
5. García-Juan B, Escrig-Tena AB, Roca-Puig V. The empowerment-organizational performance link in

- local governments. *Personnel Review*. 2019; 48(1): 118-40.
6. Nasiri R, Molla Hosseini A, Salajegheh S, Sheikhy A. Review of the Individual and Organizational Factors Related to Human Resource Empowerment and Designing an Optimal Model to Promote Manifestations of Productivity. *International Journal of Organizational Leadership*. 2018; 7: 230-9.
7. Hassanzadeh Pasikhani M, Bagherzadeh Khodashahri R. The Impact of Social Capital on Psychological Empowerment: Mediating Role of Subjective Well-being. *Social Capital Management*. 2018; 5(1): 111-34. [In Persian]
8. Lassoued K, Awad A, Guirat R. The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*. 2020; 10: 769-80.
9. Demircioglu MA. The effects of empowerment practices on perceived barriers to innovation: Evidence from public organizations. *International Journal of Public Administration*. 2018; 41(15): 1302-13.
10. Ivanova M, von Scheve C. Power through empowerment? The managerial discourse on employee empowerment. *Organization*. 2019; 1-20.
11. Abel SE, Hand MW. Exploring, defining, and illustrating a concept: Structural and psychological empowerment in the workplace. *Nurs forum*. 2018; 53(4): 579-84.
12. Rodríguez-Bonces M, Granados Beltrán C. Creating a Culture of Faculty Empowerment through Professional Development. *Mextesol J*. 2014; 38(1): 1-21.
13. Afshar L. Faculty Development; Prerequisite for Medical Student's Professional Formation. *Afzalipour Journal of Clinical Research*. 2017; 2(3-4): 124-9. [In Persian] doi: 10.22122/ajcr.2017.60711
14. Rouhani S, Mehri M. Empowering benefits of ERP systems implementation: empirical study of industrial firms. *Journal of systems and information technology*. 2018; 20(1): 54-72.
15. Waheed A, Abbas Q, Malik OF. 'Perceptions of performance appraisal quality' and employee innovative behavior: do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter?. *Behav Sci (Basel)*. 2018; 8(12): 114.
16. Ul Haq MA, Usman M, Khalid S. Employee Empowerment, Trust, and Innovative Behavior: Testing a Path Model. *Journal on Innovation and Sustainability*. 2018; 9(2): 3-11.
17. Asgarnezhad Nouri B, Mir Mousavi M. Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*. 2020; 20(2): 15-46. doi: 10.5295/cdg.170873ba
18. Poornezhad Araghi F, Shibat al-Hamdi S A. Investigating The Relationship Between Empowerment Of Employees And Organizational Performance In The Organization Of Tax Affairs. *International Journal Of Quantitative Economics And Applied Management Research*. 2018; 4(11): 1-9.
19. Kundu SC, Kumar S, Gahlawat N. Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*. 2019; 42(5): 605-24.
20. Nawaz K, Usman M, Qamar HG, Nadeem M, Usman U. Investigating the Perception of Public Sector Higher Education Institution Faculty Members about the Influences of Psychological Contract on Organizational Commitment. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2020; 10(1): 144-59.
21. Warda MH. The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Performance: A Field Study on Three Higher Education Institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Teacher Education and Professional Development (IJTEPD)*. 2020; 3(1): 15-41.
22. Afif AH. The relationship between perceived organizational supports with job satisfaction and organizational commitment at faculty members of universities. *Sleep Hypn*. 2018; 20(4): 290-3.
23. Mirzaei-Alavijeh M, Rajati F, Hatamzadeh N, Solaimanizadeh L, Jalilian F. The Psychological Empowerment of Faculty Members: Across-Sectional Study in Kermanshah University of Medical Sciences. *Int J Health Life Sci*. 2019; 5(2): e94545.
24. Abdelahi B, Heydari S. Associated Factors with The Empowerment of the University'S Academic Staffs. *Iranian of Higher Education*. 2009; 2(1): 111-35.
25. Gholifar E, Hedjazi SY, Hoseini SM, Rezaei A. Human resource development: Faculty members' psychological empowerment in Iran's colleges. *African Journal of Business Management*. 2011; 5(31): 12249-55.
26. Rahimi E, Dehghani A, Baharlou R. Faculty members' viewpoints on their empowering factors and developing a structured questionnaire. *Iranian Journal of Medical Education*. 2013; 13(1): 29-38. [In Persian]

27. Sadri D, Jahanbani J, Fayazi M, Rokhsari SH, Naraghian N. Evaluation of views of faculty members on effective strategies of empowerment and related factors in the Dental Branch of Islamic Azad University in 2014. *Journal of Research in Dental Sciences*. 2015; 12(4): 193-201. [In Persian]
28. Rahmani N, Ezati M. Affecting Factors on Empowerment of Faculty Members from the Islamic Perspective. *Management in Islamic University*. 2015; 3(2): 263-84.
29. Meng Q, Sun F. The Impact of Psychological Empowerment on Work Engagement Among University Faculty Members in China. *Psychol Res Behav Manag*. 2019; 12: 983-90.
30. Abi Hassanpour M, Pour S, ghayour morteza. Explanation the role of self-efficacy in the relationship between job burnout and psychological empowerment. *Transformation management journal*. 2019; 10(2): 179-202.
31. Nursalam N, Fibriansari RD, Yuwono SR, Hadi M, Efendi F, Bushy A. Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. *Int J Nurs Sci*. 2018; 5(4): 390-5.
32. Moradininia S, Torkiantabar M, hasommi T. relationship between organizational learning and librarian empowerment of public libraries in Markazi Province. *The Journal of Modern Thoughts in Education*. 2019; 14(1): 131-141. [In Persian]
33. Sina F, Khaleghi Rostemi N. Determine the relationship between organizational learning and empowerment of employees with the mediating role of using information technology in faculty members and employees. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*. 2019; 10(2): 51-69. [In Persian]
34. Hasani K, Sheikhesmaeili S. Knowledge management and employee empowerment. *Kybernetes*. *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics*. 2016; 45(2): 337-55.
35. Abualoush SH, Obeidat AM, Tarhini A, Al-Badi A. The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2018; 48(2): 217-37.
36. Amirghodsi S, Bonyadi Naieni A. Investigating the mutual relationship between knowledge management components and psychological empowerment of employees in iranian central oil fields company. *Management*. 2018; 11(1): 153-80.
37. Khorasani A, Zamanimanesh H. The role of job motivation on organizational learning and empowerment of municipal staffs to increase economic performance of municipal employees. *Journal of Urban Economics and Management*. 2017; 5(3(19)): 95-109.
38. Gholifar E, Gholami H. The study of affecting factors on faculty members' psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2014; 6(1): 63-74.
39. Dahou K, Hacivi I. Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. *Eurasian Journal of Business and Economics*. 2018; 11(21): 49-68.
40. Karamzadeh R N. Investigating and Prioritizing the Effective Factors on Empowerment of Pars-Ceram Tiling Staff in Damavand Region. *Journal of Educational Administration Research Quarterly*. 2018; 9(35): 119-36. [In Persian]
41. Aldaihani SG. Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2019; 12(2): 210-29.
42. Idris A, See D, Coughlan P. Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*. 2018; 31(3): 697-711.
43. McNaughtan J, García HA, Garza T, Harwood YR. Empowering satisfaction: analyzing the relationship between empowerment, work conditions, and job satisfaction for international center managers. *Tertiary Education and Management*. 2019; 25(1):83-99.
44. Sarboland, Kh. The effect of psychological capital on work attachment with the role of mediating psychological empowerment. *Knowledge & Research in Applied Psychology*. 2019; 20(3): 65-76.