

تحلیل معنایی توانمند سازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ایران و دانشگاه‌های کانادا

سیده آزاده صفریگلو^۱

کامران محمدخانی^۲

مریم مصلح^۳

بابک نصیری قرقانی^۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۷/۲۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه یک تحلیل معنایی از عوامل، استراتژی‌ها و پیامدهای توانمندسازی کارکنان دانشگاه‌های منتخب ایران و کانادا است. از روش تحقیق تطبیقی کیفی با بهره‌گیری از رویکرد نظریه زمینه‌ای استفاده و مصاحبه عمیق با ۱۸ نفر از صاحب‌نظران حوزه توانمندسازی در شش پردیس دانشگاه آزاد اسلامی ایران (پنج نفر در سه پردیس تهران و سه نفر در شهرهای مشهد، تبریز و شیراز) و ۱۰ نفر در دانشگاه‌های منتخب کانادا (دانشگاه‌های مونترال، کبک، مک‌گیل، اوتاوا، یورک و تورنتو) صورت پذیرفت. تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها باعث استخراج ۳۳ مفهوم اولیه در مرحله کدگذاری گزینشی شد. یافته‌های مبتنی بر مدل معنایی نشان داد که در دانشگاه آزاد اسلامی هسته اصلی حاکم بر وضعیت توانمندسازی کارکنان "بی‌ثباتی نسبی" و در دانشگاه‌های کانادا نشانگر ساختار نظام مند و قانون محور مبتنی بر ثبات نسبی است. همچنین تفاوت تحلیلی نقش توانمندسازی کارکنان در نظرات دو گروه خبره نشانگر تاکید کارشناسان ایرانی بر تاثیر فردی توانمندسازی و خبرگان کانادایی بر اثرات سازمانی توانمندسازی است.

کلیدواژه‌ها: تحلیل معنایی، توانمند سازی، دانشگاه

^۱ دانش آموخته دکتری گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) k.kamran@srbiau.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۴ استادیار گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه مدیران در محیط کاملاً رقابتی فرصت چندانی برای نظارت پیوسته بر روند اجرای همه امور نداشته و مجبورند تحقق اهداف سازمانها را بر عهده کارکنان گذارند. طبعاً کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. عاملی که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد سطح مطلوب توانمندی کارکنان است (صنعتی ۱۳۸۶). واژه توانمندی در روندی طبیعی توجه صاحب‌نظران علم مدیریت را به سمت چگونگی ایجاد یا افزایش سطح توانمندی معطوف نموده و باعث طرح ایده "توانمندسازی" در هر دو قلمرو فضای آکادمیک و فضای حرفه ای گردید (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰). در فرهنگ لغت وبستر از توانمندسازی به منزله تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین یاد شده است (حسینی و حسینی، ۱۳۹۱: ۴). در واقع عنصر توانایی از طریق اصلاح و تقویت فرآیند کاری و هدایت محیط سازمانی مصداق پیدا می‌کند که به مثابه یک سازه ارتباطی - یعنی فرآیندی که طی آن مدیر اختیار و مسئولیت را با زیردستان خود تسهیم می‌کند - یا یک مفهوم انگیزشی - یعنی خلق شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد از طریق پرورش احساس کفایت - ، مورد توجه قرار می‌گیرد (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶؛ احمد و اورانی، ۲۰۱۰). لذا توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر برای مدیران جهت تحقق اهداف سازمان از طریق بهره‌گیری از کارکنان دارای دانش، تجربه و انگیزه است. در این وضعیت محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که باعث جلب توجه سیاست‌گذاران و مدیران ارشد سازمان‌ها به موضوع توانمندسازی کارکنان می‌شود که فهرست وار می‌توان از محرک‌هایی همچون اثرات فن آوری بر محیط‌های مدرن حرفه ای، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت تغییر در ساختار سنتی سلسله مراتبی سازمان‌ها یاد کرد (صنعتی، ۱۳۸۶).

به علت اهمیت روزافزون نقش و کارکرد توانمندسازی کارکنان، صاحب‌نظران مدیریت تعاریف متعددی از این مفهوم ارائه داده‌اند که با توجه به ابعاد مستتر در هر یک می‌توان آنها را در سه رویکرد مکانیکی (ارتباطی)، ارگانیکی (انگیزشی) و روانشناختی خلاصه کرد. بر اساس رویکرد مکانیکی، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین، همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است. بر عکس، رویکرد ارگانیکی دیدگاهی از پایین به بالا است. در رویکرد روانشناختی، توانمندسازی فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محوله از طریق مجموعه از ویژگی‌های شناختی در کارکنان همچون کفایت نفس، موثر بودن، استقلال نفس

ومعنی داری است (افجه و میری، ۱۳۸۸). هر یک از این رویکردها برای مفهوم توانمندسازی، اجزا یا ابعاد متفاوتی را در نظر می‌گیرند. برای مثال، فرهنگی و اسکندری (۱۳۸۲) معتقدند توانمندی هنگامی بوجود می‌آید که قدرت، اطلاعات و پاداش‌ها در سازمان به درستی توزیع شده باشند. همچنین عامل دیگر برای افزایش سطح توانمندی در کارکنان، احساس خود اثر بخشی است. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند. مختاریان و محمدی (۲۰۱۱) عوامل مؤثر در توانمندسازی را اهداف روشن، مدل سازی، پشتیبانی، انگیزه عاطفی، ارائه اطلاعات، قدرت سازمانی، منابع انسانی، سیستم پاداش مشارکتی، تیم سازی، ساختار کاری، ارزیابی عملکرد و خودمختاری می‌دانند. ظاهر ثابت، ملک اخلاق و گیلانی نیا (۲۰۱۳) فضای توانمندسازی را دارای ساختار دوگانه توانمندسازی روانی و توانمندسازی محیط کار می‌پندارند. البته می‌توان از عوامل دیگری همچون خوداختیاری (احساس قابلیت و حق انتخاب)، پذیرفتن شخصی نتایج (احساس کنترل شخصی بر نتایج کار و ایجاد تغییر در جهت مطلوب)، معنی دار بودن (اعتقاد و ارزش برای کار خود قائل شدن)، و اعتماد (تعهد به صراحت، صداقت و سازگاری) نیز به عنوان ابعاد توانمندسازی یاد کرد. (آقایار، ۱۳۸۶).

پشتوانه قوی نظری و ایده پردازی مفاهیم موجود در ایده "توانمندسازی کارکنان" توسط اندیشمندان علم مدیریت، باعث گردید که شاهد اقبال و علاقه روزافزون پژوهشگران به بررسی رابطه این متغیر با دیگر متغیرها و مولفه‌های سازمانی باشیم. برای مثال، چونگ، ونگ و لای^۱ (۲۰۱۲) با هدف بررسی رابطه تعهد سازمانی با توانمندسازی روانشناختی به مطالعه نظرات ۲۴۷ نفر از کارمندان ۴ دانشگاه خصوصی در کشور مالزی پرداختند. یافته‌های پژوهش گویای آن است که تعهد سازمانی رابطه مثبتی با توانمندسازی روانشناختی دارد. همچنین، از بین چهار متغیر توانمندسازی روان شناختی، احساس تأثیر گذاری رابطه بیشتری با تعهد سازمانی داشت. به نظر ترنر (۲۰۰۶) و بیرد و وانگ (۲۰۱۰)، متغیرهایی همچون نوع سازمان، میزان پاداش، و میزان آموزش ارائه شده به کارکنان در افزایش توانمندسازی آنان نقش عمده دارند. یوکل و باکر (۲۰۱۲) دریافتند توانمندسازی کارکنان باعث افزایش تعهد، تصمیمگیری بهتر، بهبود کیفیت، نوآوری و افزایش رضایت شغلی

^۱ Choong, Wong & Lau

می‌شود. در تحقیق جدیدتری، اپیل‌بام، کراسیل، لاپینت و کیولچ (۲۰۱۵) دریافتند انتظارات روشن سازمان، مدیران و کارکنان از یکدیگر عامل کلیدی برای افزایش توانمندی کارکنان است.

پژوهش‌های محققان ایرانی نیز مبین نقش و اهمیت توانمندسازی کارکنان در تحقق اهداف سازمانی است. رحیمی، دهقانی و بهارلو (۱۳۹۲) با بررسی دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی شیراز و جهرم در خصوص راهکارهای مؤثر بر توانمندسازی دریافتند دسترسی به فرصت‌ها، اطلاعات، حمایت و پشتیبانی و منابع از ضروری‌ترین راهکارهای مؤثر برای افزایش توانمندسازی کارکنان است. حلاجیان، ثریایی و حسین زاده (۱۳۹۱) نشان دادند که تفویض اختیار و توزیع اطلاعات مشترکا در توانمندسازی کارکنان نقش عمده دارند. یافته‌های پژوهش خدیوی، کوشافر، خساره آناختون (۱۳۹۱) در ارزیابی میزان توانمندی روان شناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز نشان داد که سطح توانمندی روانشناختی کارکنان بالاتر از حد متوسط بوده و جنسیت، واحد کار و سطح تحصیلات تاثیری بر سطح توانمندی ندارد. خانعلی زاده (۱۳۸۹) دریافت تاثیر بسیار قوی یادگیری بر توانمندسازی کارکنان می‌گذارد. عبدالهی و حیدری (۱۳۸۸) نیز نشان دادند که اعضای هیأت علمی در بعد معنی دار بودن شغل، نسبت به دیگر ابعاد توانمندسازی (خود اثربخشی، خودمختاری، موثر بودن و اعتماد) توانمندتر از سایر کارکنان و در بعد اعتماد در پایین‌ترین سطح حد اعتماد قرار دارند. با یک فاصله زمانی چهارساله با پژوهش قبلی، عبداللهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارکنان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به این نتیجه دست یافتند که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل با توانمندسازی روان شناختی رابطه مستقیم ندارد، بلکه از طریق متغیرهای میانجی همچون شرایط سازمانی و منابع خود کارآمدی بر توانمندسازی روان شناختی اثر می‌گذارد. این نگاه اجمالی به چارچوبه‌های نظری و ادبیات تحقیق "توانمندسازی کارکنان"^۱ زمینه آشنائی مختصر خوانندگان گرامی مقاله را برای بررسی این متغیر مهم مدیریتی در سازمان‌های مهمی همچون دانشگاه‌ها آماده می‌سازد:

نقش نظام آموزش عالی و بویژه دانشگاه‌ها برای اذهان فرهیخته پوشیده نیست. همه کشورهای جهان، برای برقراری ارتباط بین آموزش عالی و برنامه‌های توسعه ملی خود بنحو مستمر تلاش کرده و دانشگاه‌ها را یکی از پرارزش‌ترین منابع تامین نیروی انسانی توانمند برای پیشرفت و توسعه جامعه می‌دانند (خواجه شاه کوهی و صحنه، ۱۳۸۷). هم چنین دانشگاه‌ها محور اساسی تولید، توزیع و

^۱ Empowerment of Staff

ترویج دانش هستند. ایفای این دو نقش (تولید دانش و تربیت نیروی انسانی) طبعاً مستلزم برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای در حد عالی و وجود کارکنانی توانمند و ماهر است. در این مسیر، توانمندسازی همچون یک فرایند هوشمندانه و هدفمند برای توسعه ظرفیت حرفه‌ای کارکنان دانشگاه در ابعاد و زمینه‌های مختلف فردی، گروهی و سازمانی مطرح است (ترک زاده؛ محمدی؛ سلیمی؛ و فروغ، ۱۳۹۶). در واقع تحقق نقش و کارکردهای نظام آموزش عالی در توسعه اجتماعی / اقتصادی یک کشور، مستلزم توانمندی این نظام در پاسخگویی به نیازها و اقتضات محیطی، ملی، منطقه‌ای و جهانی است.

دانشگاه‌ها به عنوان ابزار قدرتمند نظام آموزش عالی برای اینکه اثربخش باشند باید ضمن انطباق با شرایط محیطی متغیر بتوانند نیروهای زبده را برای نیل به اهداف موردنظر به کارگیرند (ترک زاده و نکومند، ۱۳۹۳). تحقق این مهم مستلزم توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های درونی و طرح‌ریزی و توسعه استراتژی توانمندسازی کارکنان است (یوکل و باکر، ۲۰۱۲). در این بین وضعیت و شرایط دانشگاه‌های موجود در کشورهای در حال توسعه‌ای، همچون ایران از منظر توانمندسازی نیروی انسانی حائز اهمیت بیشتری می‌باشد؛ چرا که این نظام از یک سو باید بتواند نیروی انسانی کارا در زمینه‌های مورد نیاز جامعه تربیت کنند و از سوی دیگر باید از ظرفیت بالای رشد علم و دانش در جامعه متحول برخوردار باشند.

دانشگاه آزاد اسلامی از سال‌های آغازین دهه ۱۳۶۰ شمسی در بدو امر هدف خود را بر رفع نیازهای جامعه به نیروی انسانی نهاده بود. در طی سه دهه بعد، این دانشگاه توانست با رشد کمی و افزایش شعبات خود در سرتاسر کشور، به یکی از مهمترین مراکز آموزش عالی تبدیل شود. اینک و با گذشت بیش از ۴ دهه از تاسیس، فشار تقاضای اجتماعی برای آموزش عالی کاهش یافته و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی این دانشگاه دریافته‌اند که تغییر در رسالت‌های حرفه‌ای لزوم بهره‌گیری از کارکنان توانمند را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. واقعیت‌های موجود حاکی از آن است که این دانشگاه نیاز مبرم به توانمندسازی کارکنان خود دارد تا بتواند نیازهای محیطی و ملی را پاسخ‌دهنده و به عنوان یک مرکز علمی اثربخش و کارآ در توسعه اقتصادی / اجتماعی کشور نقش بارز خود را ایفا نماید. در واقع پیچیدگی‌های جهان مدرن و بروز پدیده‌هایی همچون بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها، رقابت‌های علمی جهانی و شرائط نامساعد مالی و اقتصادی، تدوین یک چارچوب مشخص، مدون و جامع توانمندسازی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. گام نخست برای تدوین این

چارچوب مشخص، تعیین وضعیت موجود از منظر سطح توانمندی کارکنان دانشگاه است. برای تعیین این سطح، شیوه‌ها و روش‌های سنجش علمی گوناگونی وجود دارد. پژوهشگران حاضر تلاش دارند از طریق رویکرد تطبیقی به نحو روش مند و علمی دریابند که وضعیت جاری به چه نحوی است. نگاه تطبیقی - بویژه زمانی که به مقایسه نظام‌های پیشرفته و در حال توسعه با یکدیگر می‌پردازد - می‌تواند بسیار درس آموز باشد. به همین علت نگاه تطبیقی پژوهشگران حاضر معطوف به بررسی وضعیت دانشگاه‌های کانادا - به عنوان یکی از کشورهای دارای نظام آموزش عالی پیشرفته - است. در کانادا سازمان‌ها برای فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری برای کارکنان در سطوح متفاوت سازمانی تأکید دارند و از آموزش انتظار می‌رود که تحقق اهداف سازمانی را تسهیل نماید (مارگارت و همکاران، ۲۰۱۳). آنان در مطالعه خود به عوامل اساسی که به ترتیب اهمیت در توانمندسازی کارکنان دانشگاهی بایستی مورد توجه قرار گیرد اشاره داشته‌اند. این عوامل عبارتند از طراحی برنامه‌های توسعه راهبردی، بودجه دولتی، طرح‌های علمی و کاربردی، تأمین زیر ساخت‌ها و تسهیلات، اعطای اختیارات بیشتر در توسعه به دانشگاه‌ها و کیفیت فارغ‌التحصیلان. لاندرا^۱ و همکاران (۲۰۱۷) نیز در مطالعه خود در دانشگاه‌های دولتی کانادا نشان دادند که عامل در دسترس بودن افراد حرفه‌ای و متخصص برای آموزش و تحقیق نقش مهمی در ارتقاء توانمندسازی و آموزش کارکنان دارد. در کانادا، متولیان امور بر این اعتقادند که آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان برای توانمندسازی باید درجهت شکل دهی به نگرش مثبت کارکنان تنظیم و اجرا شود؛ تا از این طریق حمایت نسبت به فعالیت‌های سازمانی، حس همکاری، اشتراک مساعی و وفاداری آنان نسبت به سازمان بیشتر گردد (اون و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

با عنایت به آنچه گفته شد پژوهشگران حاضر امیدوارند با بهره‌گیری از یک مطالعه موردی کیفی تطبیقی، به درک بهتر مفهوم توانمندسازی و ابعاد آن در دانشگاه آزاد اسلامی یاری رسانند. همچنین با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش آشکار می‌شود؛ که اگرچه متغیر توانمندسازی دارای پیشینه تاریخی نسبتاً مبسوطی در حوزه مدیریت آموزشی است، اما اکثر پژوهش‌های موجود عمده‌تاً نگاه به درون داشته و کمتر واحد تحلیل و مشاهده خود را به سطح ملی رسانده و به مقایسه دو کشور پرداخته‌اند.

^۱ Leander

^۲ Owen

روش شناسی

با توجه به ماهیت متغیر مورد مطالعه یعنی توانمندسازی کارکنان، از روش تحقیق تطبیقی کیفی با بهره گیری از رویکرد نظریه زمینه ای^۱ برای جمع آوری اطلاعات استفاده گردید. همچنین راهبرد مورد استفاده شامل کدگذاری و تحلیل محتوی متون و طبقه بندی اطلاعات جمع آوری شده از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی است. گردآوری داده‌های کیفی در دو مرحله انجام شد: در مرحله اول، با تکیه بر چارچوب مفهومی اولیه و مرور مبانی نظری تلاش گردید، ابعاد و شاخص‌های مؤثر در تدوین الگوی توانمندسازی برای محققان در بدو امر شناسایی گردد. در مرحله دوم، به منظور تعیین دقیق تر ابعاد توانمندسازی با گروهی از خبرگان دانشگاهی مصاحبه عمیق تا حصول اشباع نظری ادامه یافت. در این مطالعه با ۱۲ نفر از صاحب نظران حوزه توانمندسازی در شش پردیس دانشگاه آزاد اسلامی (سه نفر در سه پردیس تهران و سه نفر در شهرهای مشهد، تبریز و شیراز) و شش نفر در دانشگاه‌های منتخب کانادا (دانشگاه‌های مونترال، کبک، مک گیل، اوتاوا، یورک و تورنتو) از طریق روش گلوله برفی مصاحبه به عمل آمد. برای انتخاب خبرگان در دانشگاه‌های مذکور معیارهایی همچون سابقه پژوهش در زمینه توانمندسازی کارکنان و سابقه مدیریت اجرایی در دانشگاه مدنظر قرار گرفت. همچنین با توجه به محدودیت مالی محققان، مصاحبه با کارشناسان ایرانی به صورت حضوری و با کارشناسان کانادایی از طریق واتس آپ صورت پذیرفت.

همچنین با عنایت به اینکه در پژوهش حاضر از رویکرد نظریه زمینه ای استفاده گردید؛ فرض اصلی این است که واقعیت اجتماعی در بین افراد مورد مباحثه قرار می گیرد؛ یعنی از نظر اجتماعی ساخته می شود و لذا می تواند پیوسته در حال تغییر و ظهور باشد (محمد پور، ۱۳۹۰، ۳۱۷). بر این اساس، منظور از بازسازی معنایی، ارائه یک مفهوم بنیانی برای تبیین و توضیح وضع موجود پدیده اجتماعی مورد مطالعه است؛ به نحوی که با بیان آن، درک و احساس واحدی در ذهن و روان همه شنوندگان و افراد آشنا با آن پدیده ایجاد شود. بنابر این در پژوهش حاضر تلاش می گردد این مفهوم بنیانی با نام "هسته اصلی" به گونه ای تدوین شود که مبین احساس واقعی همه مصاحبه شونده‌گان و تجلی یک "احساس معنایی مشترک" در بین آنان نسبت به وضع فعلی توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های منتخب باشد. در مطالعات کیفی، جمع آوری و تحلیل داده ها به طور همزمان انجام

^۱ Grounded Theory

می‌شود تا به پیدایش نظریه مستقر در داده‌ها کمک کنند (آلن^۱، ۲۰۰۳). در این راستا محققان حاضر تلاش کردند فرایندهای مسلط را در بستر اجتماعی از نگاه سوژه‌ها کشف کرده و تحقیق را به توضیح محض داده‌ها و واحدهای مورد بررسی محدود نسازند (محمد پور، ۱۳۹۰). در این حالت تکنیک عمده مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه عمیق است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک سوم مصاحبه عمیق پیشنهادی پاتون^۲ (۲۰۰۱) به نام مصاحبه باز استاندارد استفاده شد. در این تکنیک، محقق با استفاده از "مفاهیم حساس"^۳ ایده‌های اولیه مرتبط با موضوع مطالعه را انتخاب و با طرح آنها، داده‌های جمع‌آوری شده را کدگذاری می‌کند (محمد پور، ۱۳۹۰). در پژوهش حاضر این کدها در جدول شماره ۱ با واژه "مفاهیم" مشخص شده‌اند. زمانی که مفاهیم به سطح "اشباع"^۴ برسند، مقوله‌ها شکل گرفته و سپس در مرحله نهایی "مقوله هسته" که وضع جاری موضوع یا پدیده مورد بررسی را به شیوه‌ای جامع نشان می‌دهد، شکل می‌گیرد. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در نظریه زمینه‌ای بر مبنای سه شیوه کدگذاری باز، محوری و کدگذاری انتخابی است که در مجموع باعث تشکیل مدل "بازسازی معنایی" شده است.

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق حاصل مصاحبه‌های عمیق با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی است که به صورت فردی و در فضای کاملاً دوستانه با مشارکت فعال آنان صورت پذیرفته است. از لحاظ جنسیت، ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان زن و مابقی مرد، از لحاظ سن همگی بالای ۴۵ سال، از لحاظ مدرک تحصیلی همه آنان دارای درجه دکترا در رشته‌های مختلف تحصیلی بودند. زمان جلسات مصاحبه - که محدودیت زمانی برای آن در نظر گرفته نشده بود - برای هر دو گروه مصاحبه‌شوندگان ایرانی و کانادایی بطور میانگین یک ساعت و ۴۵ دقیقه بود که در طی این مدت افراد به طرح دیدگاه‌های خود پرداختند. پرسش اصلی پژوهش این است که دو گروه مصاحبه‌شونده وضعیت فعلی توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های خود را از لحاظ عوامل موثر، پدیده‌ها، استراتژی و پیامد چگونه ارزیابی می‌کنند. تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها باعث استخراج ۳۳ مفهوم اولیه در مرحله کدگذاری باز، ۴ مقوله عمده در مرحله کدگذاری محوری و ۲ مقوله محوری هسته در مرحله

^۱ Allen

^۲ Patton

^۳ Sensitizing Concepts

^۴ Saturation

کدگذاری گزینشی شد (جدول شماره ۱). قبل از بحث در خصوص یافته‌های جدول مذکور لازم است واژه‌هایی همچون مفاهیم، مقوله‌های چهارگانه و مقوله هسته توضیح داده شود. با عنایت به موضوع مقاله، در بدو امر شرکت کنندگان در تحقیق به ۳۳ مفهوم اشاره کردند. این مفاهیم "مفاهیم حساسی" هستند که نشان می‌دهند در هر مرحله چه تصویری نسبت به موضوع مورد مطالعه در ذهن مصاحبه شونده‌ها وجود دارد. ۱۰ مفهوم اول نشان می‌دهند که چه نهادها، سازمان و افرادی در توانمندسازی کارکنان به تفکیک کشور دارای "نقش حساس" هستند. این ۱۰ مفهوم، باعث شکل‌گیری نخستین مقوله با نام "مقوله اثرگذار" شده است تا دخالت آنان را در فراگرد توانمندسازی کارکنان به نمایش گذارد. نقش حساس این ۱۰ مقوله، بزعم مصاحبه شونده‌ها باعث ایجاد پدیده یا مقوله‌ای به نام "ورود رقبا" شده است که دربردارنده ۸ مفهوم است (برای هر کشور ۴ مفهوم). در مرحله بعدی سومین مقوله به نام "استراتژی‌ها" شکل می‌گیرد که خود را در ۴ مفهوم به نمایش می‌گذارد. پیامدهای استراتژی‌های انتخابی توسط کارکنان در هر دانشگاه، مقوله چهارم را ایجاد می‌کند. ترکیب نهایی مقوله‌های چهارگانه باعث انتخاب مقوله محوری "هسته" می‌شود. تشکیل مفاهیم به صورت باز توسط مصاحبه شونده‌ها صورت می‌گیرد، اما دو کدگذاری بعدی (یعنی کدگذاری‌های محوری و انتخاب مقوله محوری هسته) بر عهده پژوهشگران است.

جدول ۱- نتایج مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مفاهیم	مقوله‌ها	مقوله هسته
ایران		ایران
۱. دولت ۲. وزارت علوم ۳. نهادهای سیاسی ۴. نهادهای فرهنگی ۵. ریاست دانشگاه ۶. ریاست دانشگاه‌ها، گروه‌ها و واحدهای اداری	عوامل اثرگذار	بی‌ثباتی نسبی
کانادا		
۱. وزارت علوم ۲. انجمن‌های حرفه‌ای و علمی ۳. ریاست دانشگاه ۴. ریاست دانشگاه‌ها، گروه‌ها و واحدهای اداری		

	ایران	
کانادا	پدیده : ورود رقبا	
ثبات نسبی		<ol style="list-style-type: none"> ۱. سازمان های دولتی ۲. دانشگاه های خصوصی ۳. بازار آزاد ۴. مهاجرت
	کانادا	
		<ol style="list-style-type: none"> ۱. سازمان های دولتی ۲. دانشگاه های خصوصی ۳. بازار آزاد ۴. مهاجرت
	ایران	
	استراتژی ها	<ol style="list-style-type: none"> ۱. پذیرش ۲. مقاومت ۳. بی تفاوتی
	کانادا	
	۱. پذیرش	
	ایران	
	پیامدها	<ol style="list-style-type: none"> ۱. موثر بودن ۲. معنی داری ۳. احساس شایستگی ۴. حق انتخاب ۵. پاداش و قدردانی
	کانادا	
		<ol style="list-style-type: none"> ۱. غنی سازی شغلی ۲. مشارکت و کار گروهی ۳. تعهد سازمانی ۴. ارتباطات مؤثر سازمانی ۵. بهینه سازی فرآیندها و روشها ۶. شفافیت در اهداف
تعداد هسته : ۲	تعداد مقولات ۴ :	تعداد مفاهیم : ۳۳

با عنایت به مفاهیم مندرج در جدول شماره ۱، یافته‌های پژوهش به تفکیک و به شرح زیر ارائه می‌گردد:

الف: ایران

بررسی و تحلیل مصاحبه با کارشناسان ایرانی در دانشگاه‌های منتخب نشان می‌دهد که آنان شش عامل، نهاد یا فرد را در روند توانمندسازی کارکنان موثر می‌دانند. این عوامل عبارتند از دولت، وزارت علوم، نهادهای سیاسی، نهادهای فرهنگی، رئیس دانشگاه و روسای دانشگدها، گروه‌ها و واحدهای اداری. تحلیل مصاحبه‌ها مویده این اتفاق نظر بین مصاحبه‌شوندگان است که همگی مصوبات دولت را عامل کلیدی در ارتقاء توانمندسازی کارکنان می‌دانند اگرچه تفاسیر و تعبیر آنان از این نقشها لزوماً یکسان نیست. به عنوان مثال، مصاحبه‌شونده شماره ۱ می‌گوید:

"دولت باید به توانمندسازی کارکنان از طریق اجباری کردن حضور همه

دست‌اندرکاران اداری و آموزشی در کلاس‌های آموزشی بها دهد"

مصاحبه‌شونده شماره ۲ نیز معتقد است:

"دولت‌ها عامل اصلی در ارتقاء توانمندی کارکنان هستند. سیاست شغلی

دولت باید تجدیدنظر دائمی در مفهوم شایستگی شغلی باشد اما دولت فقط به

آثار مالی موضوع نگاه می‌کند"

البته در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان گاهی برداشت یکسانی از دولت و وزارت آموزش عالی وجود دارد اما اکثر آنان بین این دو تفکیک قائل می‌شوند:

"سیاست‌های وزیر نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارد ولی ساختار

دانشگاه آزاد باعث شده که وزرای آموزش عالی به این موضوع در این

دانشگاه‌ها چندان توجه نکنند" (مصاحبه‌شونده شماره ۶)

با توجه به سخنان مصاحبه‌شونده قبلی این موضوع کاملاً مشهود است که اکثر افراد نقش کم‌رنگی را برای دولت و وزارت علوم در روند توانمندسازی کارکنان قائل هستند. به همین علت دو عامل بعدی دارای نقش پررنگ تری در این زمینه هستند:

"توانمندسازی کارکنان بیشتر یک هدف زیبا به نظر می‌رسد که افراد در

روند اکتساب پست و مقام به آن توسل می‌جویند. بسیاری از مدیران و

کارکنان دانشگاه ممکن است از طریق تاثیر نهادهای سیاسی یا فرهنگی و

بدون داشتن توانایی لازمه، به جایگاه سازمانی دست پیدا کنند" (مصاحبه شونده شماره ۴)

این جمله به نحو آشکار تری در سخنان مصاحبه شوندگان دیگر نیز نمود پیدا می‌کند. به عنوان مثال:

"روسای دانشگاه ها و دوایر سازمانی عمدتا بخاطر روابط شخصی یا معیارهای غیر علمی انتخاب می‌شوند" (مصاحبه شونده شماره ۱).
 "رئیس هر قسمت و بخش اداری در دانشگاه باید از لحاظ رفتاری مورد پسند رئیس دانشگاه و دانشگده قرار بگیرد. خیلی از مواقع من شاهد بوده ام که افراد توانمند را به همین علت کنار گذاشته‌اند (مصاحبه شونده شماره ۳).

به همین صورت می‌توان به نقش جمعی این عوامل نیز اشاره کرد. این موضوع از خلال سخنان مصاحبه شونده شماره ۴ آشکار است:

"در خصوص توانمندسازی کارکنان عمدتا نه دولت ونه وزارتخانه یا روسای دانشگاه ها نقشه مدونی ندارند. در واقع اگرچه آموزشهای ضمن خدمت خیلی موثر هستند ولی در عمل معیار و ملاک واگذاری مسئولیت‌های اداری به افراد نیستند. به همین علت شما می‌بینید یک فرد فاقد توانایی می‌تواند به راحتی و از طریق افراد صاحب منصب به پست مهمی منصوب شود. لذا توانمندسازی چندان جدی گرفته نمی‌شود".

با بروز این وضعیت می‌توان شاهد پیدایش پدیده ای به نام ظهور رقبا بود. ظهور رقبا بدین معنی است که در برابر توجه یا عدم توجه به توانمندسازی کارکنان، چه گزینه‌های انتخابی پیش روی کارکنان قرار دارد. تحلیل مصاحبه ها در هر دو کشور مجددا قرابت زیادی را در ظاهر نشان می‌دهد. در ایران این رقبا به چهار گروه تقسیم می‌شوند: سازمان‌های دولتی، دانشگاه‌های خصوصی، بازار آزاد و مهاجرت. در اندیشه بسیاری از کارکنان هر چهار گزینه ممکن است وجود داشته باشد:

"من کارمندان زیادی را می‌شناسم که دوست دارند بروند به سازمان دیگری به جای دانشگاه" (مصاحبه شونده شماره ۳).

"دانشگاه‌های دولتی وضعیت بهتری دارند. دانشگاه آزاد نه دولتی است نه خصوصی. این وضعیت را دشوار می‌کند برای افراد. من دوستانی داشته ام که

به محض پیدا کردن فرصت در دانشگاه‌های دولتی کار گرفته‌اند چون به

توانمندی آنها بها داده نمی‌شد" (مصاحبه شونده شماره ۵)

ترک شغل و مهاجرت دو گزینه دیگر برای بعضی از کارکنان است وقتی احساس می‌کنند به توانمندی آنها توجه نشده است. اقتصاد آزاد همیشه برای بعضی از کارکنان جذابیت داشته است. هم چنین مهاجرت - چه درون کشوری یا برون مرزی - گزینه دلفریبی است.

" من کارمندانی را می‌شناسم که در دوره‌های زیادی هم شرکت کرده بودند

و افراد توانمندی از لحاظ کار..... ولی عاقبت رفتند بازار آزاد" (مصاحبه

شونده شماره ۱)

طبیعی است که اکثریت کارکنان به علل مختلف قادر به انتخاب یکی از گزینه‌های چهارگانه نیستند و باید واکنش دیگری در خصوص وضعیت حاکم بر محیط کار خود از لحاظ عامل توانمندسازی اتخاذ نمایند. به همین دلیل از طریق بررسی و تحلیل محتوی مصاحبه با خبرگان می‌توان به سه استراتژی مشابه در دانشگاه‌های منتخب هر دو کشور رسید. این استراتژی‌ها عبارتند از پذیرش به معنی قبول وضعیت جاری حاکم بر فضای شغلی، مقاومت به معنای تلاش برای کسب بیشتر توانمندی‌های حرفه ای و تلاش برای ارتقاء شغلی و بی تفاوتی به معنای عدم مشارکت جدی در فراگردهای توانمندسازی و فقدان انگیزه. سه مثال زیر مبین هر سه استراتژی می‌باشد:

" کارکنان باید در کلاس‌ها و دوره‌های توانمندسازی شرکت کنند. قانون و

مقررات لزوم شرکت همه را تصریح کرده است، خواه باعث افزایش

توانمندی در فرد بشود یا نشود" (مصاحبه شونده شماره ۲)

" در هر دانشگاه و سازمان می‌توان کسانی را پیدا کرد که عشق به پرواز

دارند.... جلو اینها را هیچکس نمی‌تواند بگیرد. ولی حیف که تعدادشان زیاد

نیست" (مصاحبه شونده شماره ۶)

" خیلی از کارمندان برایشان اوضاع فرق نمی‌کند. به صورت اداری و مثل

یک تکلیف اداری در کلاسهای توانمندسازی هم شرکت می‌کنند. البته اگر

بتوانند از زیر کار در می‌روند..... انگیزه ندارند" (مصاحبه شونده شماره ۶)

ولی پرسشی که مطرح می‌شود این است که توجه و بها دادن یا ندادن به توانمندسازی کارکنان متضمن چه پیامدهایی است. تحلیل محتوی مصاحبه‌ها نشان‌دهنده ۵ پیامد اصلی برای کارکنان

است:

اول: موثر بودن. توانمندسازی کارکنان باعث افزایش احساس موثر بودن در فرد می‌شود:

" کارکنان توانمند در می‌یابند که در سازمان‌های موفق آنان افرادی موثر در امور و تصمیم‌گیری‌ها هستند. این حس خوبی به آدم می‌دهد. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. یکی از کارکنان دانشگاه به من گفت: وقتی کاری را خوب انجام می‌دهم احساس موفقیت می‌کنم. " (مصاحبه شونده شماره ۲) .

دوم: معنی داری. احساس توانمندی باعث می‌شود که افراد برای وجود خود معنا و هدفی را تعریف کنند:

" خیلی از مواقع وقتی می‌بینیم کار را کسی به دست گرفته که توانمند نیست، احساس پوچی به ما دست می‌دهد. من کارمندی را می‌شناسم که با همین حس سر کار می‌آیند" (مصاحبه شونده شماره ۵).

سوم: احساس شایستگی. بزرگ‌ترین ویژگی توانمندی، بخشیدن احساس شایستگی به دارنده آن است:

" دوره‌های توانمندسازی باید مرتب برگزار شوند چون باعث می‌شوند افراد شایستگی لازم را برای انجام امور کسب کرده و هویت حرفه‌ای پیدا کنند (مصاحبه شونده شماره ۱)

چهارم: حق انتخاب. توانمندسازی باعث افزایش حق انتخاب فرد در بین گزینه‌های متعدد انجام یک کار می‌شود:

" توانمندسازی به معنای افزایش توانایی فکری کارکنان در برخورد با چالش‌های شغلی است" (مصاحبه شونده شماره ۱)

پنجم: پاداش و قدردانی. توانمندسازی به معنای افزایش قدرت فرد برای درخواست‌های حرفه‌ای / مالی و اجتماعی / سیستمی در نظام اداری است.

" یک کارمند توانمند به راحتی تسلیم نمی شود، او بخاطر توانمندی خود خواهان دریافت حقوق و دستمزد بالاتر است و اگر بدان نرسد حق انتخاب دارد تا به نفع حداکثری خود عمل کند " (مصاحبه شونده شماره ۲)

ب) کانادا

تحلیل محتوی مصاحبه ها با خبرگان دانشگاه های کانادا نشانگر رواج یک فضای کاملاً متفاوت از مصاحبه با خبرگان ایرانی است اگرچه در تعیین مولفه ها وجه اشتراک بین هر دو گروه وجود دارد. برای مثال، در تعیین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان، خبرگان کانادایی برای عوامل غیر علمی نقش مهمی قائل نشده اند. به عنوان مثال مصاحبه شونده شماره ۹ می گوید:

" حاکمیت سیاست عدم تمرکز و استقلال کامل دانشگاه ها فقط نقش نظارتی بسیار کم رنگ برای وزارت آموزش عالی قائل است "

هم چنین این وضعیت در خصوص روسای دانشگاه ها نیز تا حد زیادی مصداق دارد.

" در دانشگاه های کانادا، هیات امناء دانشگاه نقش اصلی را در تعیین سیاست های حرفه ای و انتخاب رئیس دانشگاه بر عهده داشته و انتخاب روسای دانشگده ها و مدیران گروه ها بر اساس یک مکانیزم کاملاً حرفه ای مدون و معین در هر دانشگاه و بر اساس حق رای صورت می پذیرد " (مصاحبه شونده شماره ۱۲)

به همین دلیل یکی از عوامل موثر در انتخاب و پرورش کارکنان توانمند، انجمن های حرفه ای و علمی هستند.

" مرکز آموزش های حرفه ای دانشگاه موظف است در بدو استخدام هر فرد را - صرف نظر از درجه تحصیلی - تحت پوشش آموزش های توانمندسازی دوره ای قرار داده و برای آنان گواهی های صلاحیت حرفه ای صادر کند. این گواهی ها با جدیت و نظارت دقیق تهیه شده و ارزیابی دقیق از وضعیت توانمندی فرد از بعد حرفه ای و انگیزشی در اختیار مقام مافوق قرار می دهد " (مصاحبه شونده شماره ۷)

همچنین سرپرستان دواپر و بخش های اداری بر اساس سیر پیشرفت حرفه ای، سابقه کار و مهارت های شغلی منصوب می شوند. با این وجود و علیرغم شرایط مشخص رشد حرفه ای، تحولات زمانه باعث شده اند که تغییر و جابجایی شغلی به موضوعی جهانی مبدل شود. خبرگان کانادایی نیز بر این موضوع تاکید کرده و پذیرفته اند که رقبا، کارکنان توانمند را از دست مدیران سازمان ها می ربایند

"جهانی‌سازی، ساختار استخدامی بی ثبات، بین المللی شدن دانشگاه‌ها، تجاری سازی آموزش و رقابت‌های علمی باعث شده‌اند که افراد توانمند دائم در جستجوی فرصت‌های بهتر شغلی از یک سازمان به سازمان دیگر بروند. دانشگاه نیز از این امر مستثنی نیست" (مصاحبه شونده شماره ۱۰)

البته در واقعیت بسیاری از کارکنان دانشگاه‌های کانادا نیز دائم شغل خود را تغییر نمی دهند چرا که محیط‌های سازمانی از ضوابط قانونی در ارتقاء و واگذاری پست‌ها پیروی می کنند:

"شرکت در دوره‌های کارآموزی و بازآموزی روندی طبیعی در زندگی شغلی هر کارمند دانشگاه است" (مصاحبه شونده شماره ۱۱)

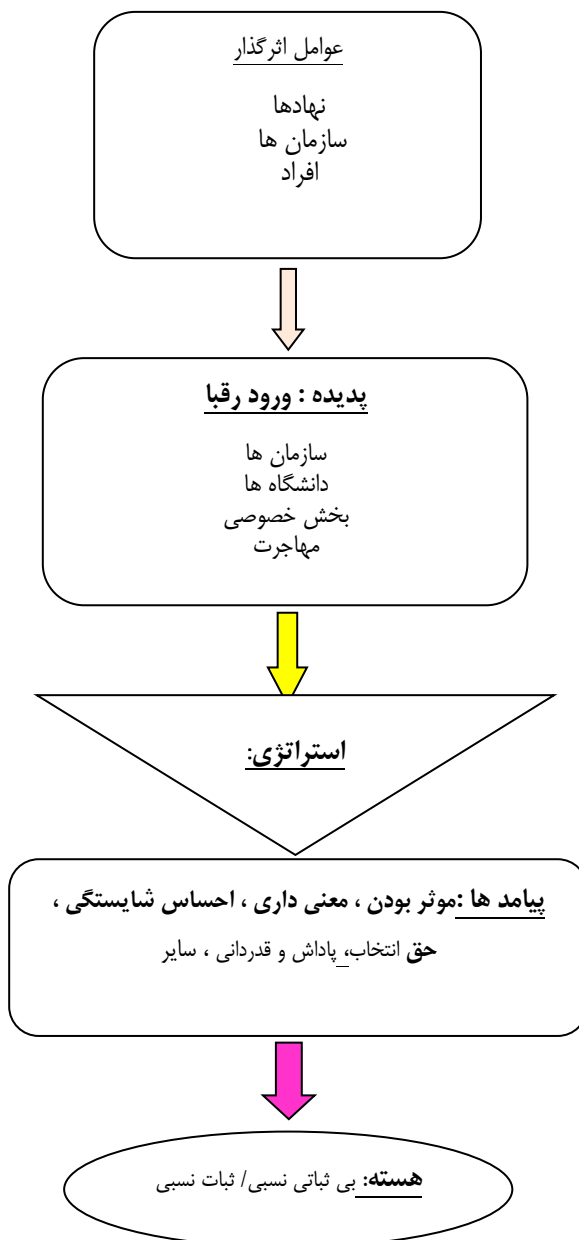
پیامد این روند طبیعی، توانمندسازی کارکنان است. به همین علت می توان شاهد یک تفاوت عمده بین نظرات خبرگان دانشگاهی در دو کشور بود بدین نحو که خبرگان ایرانی عمدتاً بر اثرات فردی توانمندسازی تاکید دارند در حالی که خبرگان کانادایی از اثرات سازمانی توانمندسازی و پیامدهایی همچون غنی سازی شغلی، مشارکت و کار گروهی، تعهد سازمانی، ارتباطات مؤثر سازمانی و بهینه سازی فرآیندها و روشها یاد می کنند:

"منافع دانشگاه همان منافع کارکنان است لذا توانمندی کارمند یعنی توانمندی دانشگاه" (مصاحبه شونده شماره ۸).

"دانشگاه محل یادگیری مداوم، طریق رسیدن به خود شکوفایی و یادگیری سازمانی است" (مصاحبه شونده شماره ۱۲).

"کارمندان توانمند تعهد بیشتری به دانشگاه دارند. آنها از کار گروهی لذت می برند و مسئولیت پذیری بیشتری دارند" (مصاحبه شونده شماره ۷).

آنچه برای دانشگاه‌های منتخب در هر دو کشور مورد بررسی گفته شد منتج به ارائه یک مدل معنایی می شود که نشان می دهد توانمندسازی کارکنان متاثر از چه عوامل، استراتژی‌ها و پیامدهایی به وضعیت ثبات یا بی ثباتی در فضای حرفه ای رسیده است (نمودار ۱).



نمودار ۱- مدل بازسازی معنایی توانمندسازی کارکنان

نتیجه گیری

کارکنان توانمند سرمایه‌های اصلی هر سازمان را تشکیل داده و توانمندسازی کارکنان به یکی از اهداف متعالی سازمان‌ها مبدل شده است. کارکنان فی نفسه دارای توانمندی‌های ذاتی هستند. همچنین آموزش‌های پیش و ضمن خدمت به ارتقاء توانمندی آنان یاری می‌رساند. هدف مقاله حاضر ارائه یک چارچوبه معنایی از وضعیت جاری توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های دوکشور ایران و کانادا از منظری تطبیقی بود. مدل معنایی حاضر که حاصل تحلیل محتوی مصاحبه‌های عمیق با کارشناسان خبره در دانشگاه‌های منتخب بود نشان داد که در دانشگاه آزاد اسلامی یک هسته اصلی مبتنی بر "بی‌ثباتی نسبی" از وضعیت کارکنان توانمند، حاکمیت رفتارهای مبتنی بر عوامل غیر حرفه‌ای، خلل در انتخاب‌های سازمانی مبتنی بر توانمندی و فقدان کارکرد راستین این مفهوم وجود دارد. این تحلیل معنایی مبین آن است که سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران دانشگاه آزاد اسلامی باید در مراحل همچون گزینش و استخدام، واگذاری پست و مقام‌های سازمانی و ارتقاء حرفه‌ای به مفهوم واقعی کلمه به عامل "توانمندی کارکنان" بها دهند. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که دانشگاه‌های کانادا از یک ساختار نظام مند و قانون محور نهادینه شده برای فرصت‌های شغلی مبتنی بر توانمندسازی سود می‌جویند (هسته اصلی مبتنی بر ثبات نسبی)، اگرچه تحولات زمانه دانشگاه‌های این کشور را نیز از لحاظ جابجایی کارکنان توانمند تحت فشار قرار داده است. به عنوان نکته پایانی باید بر تفاوت تحلیلی نقش توانمندسازی کارکنان در نظرات دو گروه خبره نیز توجه داشت به نحوی که کارشناسان ایرانی بیشتر بر تاثیر فردی توانمندسازی و خبرگان کانادایی بر اثرات سازمانی توانمندسازی کارکنان توجه نشان می‌دهند.

کتابنامه

- آقابار، سیروس. (۱۳۸۶). *تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان*. اصفهان: انتشارات سپاهان
- ابطحی، حسین، عباسی، سعید. (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
- افجه، سید علی اکبر، میری، عبدالرضا. (۱۳۸۸). الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد صنعت قطعه سازی خودرو در ایران، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۱۴۹-۱۶۹
- ترک زاده، جعفر، محمدی، مهدی، سلیمی، قاسم و فروغ، یارمحمد. (۱۳۹۶). توانمندسازی دانشگاهی با رویکرد راهبردی: چارچوب موقعیتی برای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه بامیان افغانستان. *مطالعات برنامه ریزی آموزشی*، ۶ (۱۱)، صص ۱۵۷-۱۳۳
- ترک زاده، جعفر و نکومند، سمیرا. ۱۳۹۳. پاسخگویی به محیط، چالش اساسی دانشگاهها در شرایط کنونی (توسعه یک نظام رفتاری. *دومین همایش ملی پژوهشهای کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری*. ۲۱ اسفند
- حسینی، سیده الهام و حسینی، سیده راحله. (۱۳۹۱). توانمندسازی کارکنان: گامی به سوی ترویج و توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها. *کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان*، تهران، صص ۱۴-۱.
- حلاجیان، ابراهیم، ثریایی، علی و حسین زاده، فرشته. (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با روش AHP. *فصلنامه مدیریت استراتژی صنعتی*، سال نهم، ویژه نامه، صص ۱۱۳-۱۲۸
- خانعلی زاده، رقیه. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی، مطالعه موردی: دانشگاه تربیت مدرس. *پژوهش نامه مدیریت*، سال دوم، شماره ۳، صص ۴۵-۲۰
- خدیبوی، اسدالله، کوشافر، علی اصغر، خساره آناخاتون، جمیله. (۱۳۹۱). ارزیابی میزان توانمندی روان شناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز با استناد به مدل توماس، *آموزش و ارزشیابی (فصلنامه علوم تربیتی)*، سال پنجم، شماره ۲۰، صص ۶۲-۴۹
- خواجه شاهکوهی، علیرضا و صحنه، بهمن. ۱۳۸۷. نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی. *نامه آموزش عالی*، ۱(۲): ۱۳۸-۱۲۵

رحیمی، ابراهیم، دهقانی، علی، و بهارلو، رسول (۱۳۹۲). دیدگاه اعضای هیأت علمی در مورد راهکارهای مؤثر بر توانمندسازی ایشان و تدوین پرسشنامه ای ساختارمند. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۱۳(۱)، صص ۲۹-۳۷

صنعتی، زینب (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان. *پایان نامه کارشناسی ارشد*، تهران: دانشگاه نهران پردیس قم.

عبداللهی بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر ویرایش

عبداللهی، بیژن، حیدری، سربیه (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمند سازی اعضای هیات علمی دانشگاه، مطالعه موردی: دانشگاه تربیت معلم تهران، *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، سال دوم، شماره ۱، صص ۱۳۵-۱۱۱

عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر ویرایش

فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره‌های ۳۹ و ۴۰. صص ۹۹-۱۲۱

محمدپور، احمد. ۱۳۹۰. *روش تحقیق کیفی*. جلد ۱ و ۲، تهران: انتشارات جامعه شناسان
میری، عبدالرضا. سبزی کاران، اسماعیل (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران). *مجله مدیریت توسعه و تحول*، دوره ششم، صص ۴۰-۵۶

Ahmad, N., and Oranye, O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18(5), 582-591

Allan, G. 2003. A critique of using grounded theory as a research method, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2 (1): 1-10

Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47, 1, 23-30.

Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39, 5, 574-599

Choonga, Y. Wong, K & Lau, T. (2012). Organizational Commitment: An Empirical Investigation on the Academician of Malaysian Private Universities, *Business and Economics Research Journal*, 3(2): 51-64, Available at : https://www.researchgate.net/profile/Yuen_Onn_Choong/publication/254448489_Organizational_Commitment_An_Empirical_Investigation_on_Academics_of_Malaysian_Private_Universities/links/540dc3b00cf2d8daaacc3.pdf

Leandre, A., C, Poiriere., A, Morin and J, Boudrias. (2017). On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach. *Canadian Journal of Vocational Behavior*, 103: 66–75

Margareth, Z., J, Schwind and K, Aksenчук. (2013). An international internship on social development led by Canadian nursing students: Empowering learning. *Nurse Education Today*, 33 (2013) 757–764

Mokhtarian, F., & Mohammadi, R. (2011). Effective Factors on Psychological Aspects of Employee Empowerment, Case Study: Employee's Point of Views in one of the Sub-Organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2, 786-790.

Owen, D., C, Boswel., C, Meriwether. (2018). Engagement, empowerment, and job satisfaction before implementing an academic model of shared governance, *Applied Nursing Research*, 41: 29–35

Patton. M. 2001. *Qualitative research & evaluation methods*, London: Sage Publication Ltd

Turner, M., & Hulme, D. (1997). *Governance, administration, and development: Making the state work*. West Hartford, Conn., USA: Kumarian Press.

Yukl, A.G., & Becker, S., W. (2012). Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal*, 3, 3, 210-231.

Zaer Sabet, Fatemeh., Malek Akhlagh, Esmaeil, & Gilaninia, Shahram (2013). Explanation and Analysis of new empowerment models in organization, *Journal of Research and Development*, 1, 4, pp14-21

