

## بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران

کیومرث نیازآذری<sup>۱</sup>، محمد صالحی<sup>۲</sup>، ترانه عنایتی<sup>۳</sup>، مریم تقوایی یزدی<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران انجام شده است. این پژوهش از نوع کاربردی و در چارچوب روش توصیفی از نوع زمینه یابی بوده و جامعه آماری آن را رؤسا و معاونان واحدها، رؤسا و معاونان دانشکده ها، مدیران گروه ها، مدیران و مسئولان ادارات دانشکده ها (مسئولان اداری، آموزشی، پژوهشی) در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ که شامل ۷۵۰ نفر می باشند، تشکیل داده اند. نمونه شامل کلیه رؤسا و معاونان واحدها، رؤسا و معاونان دانشکده ها، مدیران گروه ها، مدیران و مسئولان ادارات دانشکده ها در ۶ واحد دانشگاهی چالوس، ساری، نور، نکا، بهشهر و محمودآباد بوده است. حجم نمونه نیز بر اساس فرمول کوکران ۲۵۳ نفر انتخاب شد. روش نمونه گیری آن به صورت تصادفی طبقه ای بود. برای گردآوری داده ها نیز از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. در روش میدانی پرسشنامه بسته پاسخ با ۱۰۰ گویه در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شد که مؤلفه های توانمندسازی مدیران را مورد سنجش و اندازه گیری قرار داده است. داده های جمع آوری شده نیز در محیط SPSS طبقه بندی و میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد (۰/۹۶). بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و تأیید آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه های موجود، می توان نتیجه گرفت که عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاهی در قالب چهار بعد ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی شناسایی و میزان بار عاملی آن ها نیز مشخص گردید. بنابراین، در بررسی های انجام شده، مؤلفه های چشم انداز، اهداف و مأموریت و شیوه های آموزش و کسب مهارت و دانش در بعد ساختاری، مؤلفه احساس امنیت و رضایت شغلی در بعد مدیریتی، مؤلفه های خود باوری و خودشکوفایی و نظام پرداخت و پاداش در بعد انگیزشی و مؤلفه های تقسیم قدرت و تفویض اختیار و اخلاق و رفتار حرفه ای در بعد مشارکتی بالاترین میانگین بار عاملی را داشتند و به عبارتی از نظر مدیران این مؤلفه ها در توانمندسازی مدیران نقش بسزایی داشته اند.

**کلید واژه ها:** توانمندسازی، مدیران، بعد ساختاری، بعد مدیریتی، بعد انگیزشی و بعد مشارکتی.

۱. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، گروه علوم تربیتی، ساری، ایران

۲. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، گروه علوم تربیتی، ساری، ایران

۳. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، گروه علوم تربیتی، ساری، ایران

۴. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، گروه علوم تربیتی، ساری، ایران

## مقدمه

تحقق اهداف و انجام مأموریت سازمان‌ها زمانی می‌تواند به بهترین وجه انجام شود که کارکنان و به خصوص مدیران آن از کارآمدترین و صالح‌ترین افراد باشند. مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان داشته باشند. این تأثیر بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان، بر رفتار کارکنان و نیز بر نوع تعامل با سایر سازمان‌ها و جامعه خواهد بود. امام علی (ع) درباره اهمیت و تأثیر مدیران می‌فرماید: «الناس علی دین ملوکهم» یعنی: مردم از رفتار و کردار رهبران و مسئولان تبعیت می‌کنند. به دلیل اهمیت نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان در اولویت برنامه‌های سازمان‌ها قرار دارد. هدف توانمندسازی به کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است. اگر چه مسئله توانمندسازی سابقه‌ای چند دهه ساله دارد، لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل‌ها و ساز و کارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده‌اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمان‌ها و مدیران است. الگوهای توانمندسازی، یکی از راهبردهای عمده سازمان‌های امروزی است. بر مبنای این الگو، مدیران تلاش می‌کنند تا با تهیه و اجرای برنامه‌های مناسب، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، شرایط و محیط را برای بروز خلاقیت و نوآوری آنان فراهم آورند. توانمندسازی مدیران طی دو دهه گذشته در دنیا و اخیراً در ایران کانون توجه کارشناسان حوزه منابع انسانی قرار گرفته است. تحقیقات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران نشان داده است که عوامل مختلفی بر توانمندسازی مدیران مؤثر هستند. این عوامل در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند (موی، هنکن و ایگلی، ۲۰۰۵).

توانمندسازی مدیران یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه اهداف سازمانی است. درباره توانمندسازی مطالعات زیادی انجام شده که از جمله می‌توان به کانگرکانگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، فورد (۱۹۹۵)، مؤسسه گائو (۲۰۰۱)، لاوارک (۲۰۰۳)، والاس و استورم (۲۰۰۳) و در داخل کشور به مطالعات اسکندری (۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲) و منوریان (۱۳۸۵) اشاره کرد و نیز تعاریف گوناگونی از واژه توانمندسازی از سوی صاحب نظران ارائه شده است. زیمرمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) معتقد است: «توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه‌ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می‌دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند». تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ میلادی بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش

1. Moye, J.M., Henkin, B.A &amp; Egley, J.R.

2. Zimmerman, M.A.

سازمانی او دیده شود» (آقایار، ۱۳۸۲). در این مقاله به بررسی پیشینه، مؤلفه‌ها، رویکردها و ابعاد توانمندسازی و در نهایت به بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاهی پرداخته شده است.

### بیان مسئله

پیشرفت روز افزون تکنولوژی و کاربرد رو به تزاید آن در سازمان‌های مختلف، وظایف دشواری را بر عهده مدیران گذارده است. در این میان آنچه بقاء و ثبات سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها را تضمین می‌کند، مدیران توانمندساز هستند. هدف توانمندسازی به کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی و کلید اثربخشی سازمان‌ها و مدیران است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید مجهز به مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی باشند. از آنجا که مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها مهم‌ترین رکن و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آیند، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها است (آقایار، ۱۳۸۶). در طی سالیان گذشته، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی فراز و نشیب‌های زیادی را تجربه کرده‌اند، به عنوان مثال رقابت وزارت علوم و دانشگاه‌های غیرانتفاعی وابسته به آن با دانشگاه آزاد اسلامی. همچنین با توجه به این که دانشگاه زمانی می‌تواند همچنان پیشتاز در مسایل آموزش عالی باشد که دارای کارکنان و هیأت علمی برتر و توانمندتر باشد تا سرآمدی این مرکز آموزشی از استقبال بالایی برخوردار باشد. بنابراین می‌توان با توجه به نظریات مدیران عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران را شناسایی و بررسی کرد. لذا در پژوهش حاضر سعی شده است با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و نیازهای جامعه جهت توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، عوامل مؤثر مشخص و ارائه گردد.

### اهداف پژوهش

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دانشگاه

بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد ساختاری در توانمندسازی مدیران دانشگاه

بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد مدیریتی در توانمندسازی مدیران دانشگاه

بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد انگیزشی در توانمندسازی مدیران دانشگاه

بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد مشارکتی در توانمندسازی مدیران دانشگاه

### سؤالات پژوهش

عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران کدامند؟

آیا مؤلفه‌های بعد ساختاری بر توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر است؟

آیا مؤلفه‌های بعد مدیریتی در توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر است؟  
 آیا مؤلفه‌های بعد انگیزشی در توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر است؟  
 آیا مؤلفه‌های بعد مشارکتی در توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر است؟

### پیشینه پژوهش

رجایی پور، شعبانی، نیازپور (۱۳۸۹) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس شهرستان ایذه» به شرح موارد زیر پرداخته اند: این پژوهش به دلیل ماهیت موضوع، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری، مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان ایذه ۱۴۰ مدیر بوده است، که با توجه به محدودیت جامعه، تمامی آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته با ۵۰ سؤال بسته پاسخ برحسب طیف پنج درجه ای لیکرت است. یافته‌های پژوهش نشان داد که براساس نظر مدیران تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خودکنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل بیش از سطح متوسط موجب توانمندسازی آنان می شود. در این زمینه تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری بالاترین تأثیر و آزادی عمل کمترین تأثیر را در توانمندسازی آنان داشته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین نظر مدیران مدارس در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران برحسب دوره های تحصیلی تفاوت وجود ندارد، اما برحسب جنسیت و سطح تحصیلات (به جز تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری) تفاوت وجود دارد.

پژوهش تقی پورظهیر و جهانیان (۱۳۸۸) با عنوان بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داده اند که ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی در ۱۳ بعد و ۶۱ مؤلفه تقسیم شده و میانگین بار عاملی آن ۰/۶۷ می باشد و نیز چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس یعنی پرسشنامه شماره دو با پایایی ۰/۹۷، توسط ۱۵۲ نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش به روش مبتنی بر هدف انتخاب و نسبت به تعیین درجه تناسب چارچوب اقدام کردند. نتایج به دست آمده نشان می دهد که ۹۳ درصد کارشناسان و متخصصان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش، چارچوب پیشنهادی این تحقیق جهت توانمندسازی مدیران مدارس کشور را کاملاً مناسب تشخیص دادند و میانگین بار عاملی چارچوب ۰/۷۱ می باشد. همچنین با اطمینان ۰/۹۹ میزان ضریب همبستگی بین مؤلفه های هر بخش چارچوب معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و تأیید آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه های موجود، می توان نتیجه گرفت که چارچوب ارائه شده از یک پشتوانه ی نظری و تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و اجرای آن، جهت توانمندسازی مدیران عملیاتی به مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می گردد.

بختیاری، احمدی مقدم (۱۳۸۹)، در تحقیق خود تحت عنوان «نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران» به موارد زیر پرداخته اند: هدف این پژوهش تعیین میزان نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران بوده است. جامعه آماری ۱۰۱۲ نفر از مدیران عالی، میانی و عملیاتی یکی از سازمان های کشوری درستاد، مراکز استان ها و شهرستان های ۱۳ استان بوده است. نمونه ها از طریق نمونه گیری خوشه ای و تصادفی منظم انتخاب شدند گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته صورت گرفت. روایی ابزار سنجش به وسیله استادان و صاحب نظران حوزه توانمندسازی تأیید و پایایی آن نیز پس از اجرای آزمایشی (۰/۸۹) =  $\alpha$  تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از میانگین، انحراف معیار، آزمون کولموگراف-اسمیرنوف، آزمون فریدمن و آزمون کروسکال والیس انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد در بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع بیشترین تاثیر و عامل ساختار کمترین میزان تاثیر را در توانمندسازی مدیران داشته اند. نتیجه این تحقیق، رتبه بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است.

### روش پژوهش

این پژوهش کاربردی و روش توصیفی از نوع زمینه یابی است. پژوهش های کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از راه پژوهش هاس بنیادی فراهم شده، برای رفع نیازمندی های بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها، روش ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه، رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان به کار می روند. بنابراین، هدف این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. جامعه آماری در این پژوهش را رؤسا و معاونان واحدها، رؤسا و معاونان دانشکده ها، مدیران گروه ها، مدیران و مسئولان ادارات دانشکده ها (مسئولان اداری، آموزشی، پژوهشی) در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران که در مجموع ۷۵۰ نفر می باشند، شامل می شود. گروه نمونه شامل کلیه رؤسا و معاونان واحدها، رؤسا و معاونان دانشکده ها، مدیران گروه ها، مدیران و مسئولان ادارات دانشکده ها در ۶ واحد دانشگاهی چالوس، ساری، نور، نکا، بهشهر و محمودآباد هستند که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۲۵۳ انتخاب شد. روش نمونه گیری این پژوهش به صورت تصادفی طبقه ای است.

### ابزار پژوهش

برای گردآوری داده ها در این پژوهش، از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. در روش کتابخانه ای از کتاب ها، پایان نامه ها، مقاله پژوهشی، مجله ها و سایت های معتبر علمی به منظور تدوین فصل دوم و نیز شناسایی و تنظیم گویه های پرسشنامه استفاده شده است. در روش میدانی از پرسشنامه محقق ساخته بسته پاسخ با ۱۰۰ گویه در مقیاس پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده است که چهار بعد ساختاری، مدیریتی، انگیزشی

و مشارکتی و بیست مؤلفه توانمندسازی مدیران را مورد سنجش و اندازه گیری قرار داده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۰۰ گویه است. به گونه‌ای که گویه‌های ۱ تا ۵ مربوط به بعد ساختاری، گویه‌های ۶ تا ۱۰ مربوط به بعد مدیریتی، گویه‌های ۱۱ تا ۱۵ مربوط به بعد انگیزشی، گویه‌های ۱۶ تا ۲۰ مربوط به بعد مشارکتی می‌باشد. در این پژوهش برای صحت ابزار پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه در مرحله اول با مطالعه وسیع در مبانی و پیشینه پژوهش مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تدوین شد و پس از اخذ نظریات استادان راهنما و مشاور و خبرگان، مبانی نظری، مقیاس اندازه گیری و پرسش‌هایی در خصوص پیشنهادها اصلاحی و مناسب مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تهیه و مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته و سپس به مرحله اجرا گذاشته شد. بنابراین برای اطمینان بیشتر پایایی ابزار پژوهش از راه آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. برای این منظور تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه پیش آزمون پخش شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد و نتایج نشان داد که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. مقدار آلفای محاسبه شده (۰/۹۶) پایایی ابزار پژوهش را مورد تأیید قرار داد. برای تحلیل داده‌های استخراج شده حاصل از پرسشنامه‌ها و متناسب با پرسش‌های پژوهش از دو سطح آمار توصیفی چون شاخص‌های میانگین و انحراف معیار، ارائه جداول فراوانی و نمودارهای ستونی و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های  $t$  تک متغیره یک طرفه، فریدمن و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

سؤال اول: بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دانشگاه

جهت پاسخ گویی به این سؤال پژوهش، پیشینه توانمندسازی شامل مبانی نظری و تحقیقات انجام شده در ایران و جهان مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و ابعاد توانمندسازی و مؤلفه‌های مربوطه در چهار بعد ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی شناسایی شدند و سپس تأثیر هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد منطقه سه، از طریق پرسشنامه مورد بررسی و تعیین قرار گرفت.

جدول ۱: تحلیل عاملی اکتشافی مبانی نظری

ابعاد	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت	نام عامل های به دست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده
بعد ساختاری	$=0\text{KMO}/۷۳۷$ $=\text{Sig } ۰/۰۰۰$ داده ها، شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه ساختار و خط مشی دانشگاه شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات نظام پیشنهادها	۷۲/۸۸ درصد
بعد مدیریتی	$=0\text{KMO}/۷۹۰$ $=\text{Sig } ۰/۰۰۰$ داده ها، شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	افزایش بهره وری دانشگاه اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران راهبردهای مدیریتی، رهبری احساس امنیت، رضایت شغلی	۶۷/۱۳ درصد
بعد انگیزشی	$=0\text{KMO}/۸۱۴$ $=\text{Sig } ۰/۰۰۰$ داده ها، شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	ایجاد انگیزش و عزت نفس احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران عزت نفس، خود باوری و خودشکوفایی نظام پرداخت و پاداش انعطاف پذیری، خود کنترلی و خود ارزیابی	۷۲/۸۵ درصد
بعد مشارکتی	$=۷۸۶\text{KMO}/۰$ $=\text{Sig } ۰/۰۰۰$ داده ها، شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	آزادی عمل و خودمختاری مشارکت گروهی و سهمیم بودن در اطلاعات دانشگاه تصمیم گیری فرد در دانشگاه تقسیم قدرت و تفویض اختیار در سطوح دانشگاهی اخلاق و رفتار حرفه ای	۷۲/۲۱ درصد

مقدار آماره KMO یا شاخص کفایت نمونه گیری در تمامی ابعاد بیشتر از  $۰/۵$  بوده و مقدار (Sig) نیز بیش از سطح معنی داری  $۰/۰۵$  می باشد. این نشان دهنده این مطلب است که تحلیل عاملی برای این داده‌ها مناسب است. درصد واریانس تبیین شده نیز در ستون آخر جدول فوق، درصدی از تغییرپذیری سؤالات، که توسط مؤلفه‌های استخراجی قابل توضیح است، بیان می کند که در تمامی ابعاد این درصد بالا است.

## جدول ۲. میانگین بار عاملی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران

ردیف	مؤلفه	میانگین بار عاملی	
بعد ساختاری	۱ چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه	۰/۸۲	۰/۷۹
	۲ ساختار و خط مشی دانشگاه	۰/۷۳	
	۳ شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش	۰/۸۳	
	۴ کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۷۸	
	۵ نظام پیشنهادها	۰/۷۸	
بعد مدیریتی	۶ افزایش بهره‌وری دانشگاه	۰/۷۱	۰/۷۷
	۷ اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت	۰/۷۷	
	۸ توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران	۰/۷۶	
	۹ راهبردهای مدیریتی، رهبری	۰/۷۳	
	۱۰ احساس امنیت، رضایت شغلی	۰/۸۸	
بعد انگیزشی	۱۱ ایجاد انگیزش و عزت نفس	۰/۷۵	۰/۷۶
	۱۲ احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران	۰/۶۹	
	۱۳ عزت نفس، خود باوری و خودشکوفایی	۰/۸۱	
	۱۴ نظام پرداخت و پاداش	۰/۸۲	
	۱۵ انعطاف پذیری، خود کنترلی و خود ارزیابی	۰/۷۵	
بعد مشارکتی	۱۶ آزادی عمل و خودمختاری	۰/۷۹	۰/۷۹
	۱۷ مشارکت گروهی و سهیم بودن در اطلاعات	۰/۷۲	
	۱۸ تصمیم‌گیری فرد در دانشگاه	۰/۷۴	
	۱۹ تقسیم قدرت و تفویض اختیار	۰/۸۵	
	۲۰ اخلاق و رفتار حرفه‌ای	۰/۸۶	

سؤال دوم: بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد ساختاری در توانمندسازی مدیران دانشگاه

بعد	مؤلفه	میانگین	t محاسباتی	درجه آزادی	t بحرانی	مقدار احتمال
ساختاری	۱. چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه	۴/۰۲	۳۱/۶۸۷	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۲. ساختار و خط مشی دانشگاه	۴/۲۶	۳۲/۷۶۳	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۳. شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش	۴/۳۳	۳۲/۰۶۶	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۴. کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات	۴/۲۲	۲۹/۰۵۸	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۵. نظام پیشنهادها	۴/۰۵	۲۳/۵۲۰	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰



در بررسی بعد ساختاری، مقدار  $t$  محاسباتی در تمامی آزمون‌ها، بیش از مقدار  $t$  بحرانی با درجه آزادی ۲۵۲ و سطح معنی داری ۰/۰۵ برابر ۱/۶۵ است. همچنین مقدار احتمال به دست آمده، کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است ( $P < ۰/۰۵$ ). لذا فرض صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد ساختاری در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط می‌باشد.

سؤال سوم: بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد مدیریتی در توانمندسازی مدیران دانشگاه

بعد	مؤلفه	میانگین	$t$ محاسباتی	درجه آزادی	$t$ بحرانی	مقدار احتمال
مدیریتی	۱. افزایش بهره‌وری دانشگاه	۴/۲۸	۳۵/۹۸۹	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۲. اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت	۴/۲۱	۲۹/۳۱۹	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۳. توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران	۴/۳۱	۳۵/۰۷۸	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۴. راهبردهای مدیریتی، رهبری	۴/۲۴	۳۳/۵۳۷	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۵. احساس امنیت، رضایت شغلی	۴/۱۰	۲۳/۲۹۴	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰

در بررسی بعد مدیریتی، مقدار  $t$  محاسباتی در تمامی آزمون‌ها، بیش از مقدار  $t$  بحرانی با درجه آزادی ۲۵۲ و سطح معنی داری ۰/۰۵ برابر ۱/۶۵ است. همچنین مقدار احتمال به دست آمده، کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است ( $P < ۰/۰۵$ ). لذا فرض صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد مدیریتی در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط می‌باشد.

سؤال چهارم: بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد انگیزشی در توانمندسازی مدیران دانشگاه

بعد	مؤلفه	میانگین	$t$ محاسباتی	درجه آزادی	$t$ بحرانی	مقدار احتمال
انگیزشی	۱. ایجاد انگیزش و عزت نفس	۴/۴۳	۴۱/۵۰۹	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۲. احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران	۴/۲۴	۳۱/۸۱۷	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۳. عزت نفس، خود باوری و خود شکوفایی	۴/۱۹	۲۶/۵۵۲	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۴. نظام پرداخت و پاداش	۴/۲۹	۳۰/۹۵۸	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	۵. انعطاف پذیری، خود کنترلی و خود ارزیابی	۴/۴۵	۳۹/۲۷۳	۲۵۲	۱/۶۵	۰/۰۰۰

در بررسی بعد انگیزشی، مقدار  $t$  محاسباتی در تمامی آزمون‌ها، بیش از مقدار  $t$  بحرانی با درجه آزادی ۲۵۲ و سطح معنی داری ۰/۰۵ برابر ۱/۶۵ است. همچنین مقدار احتمال به دست آمده، کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است ( $P < ۰/۰۵$ ). لذا فرض صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد انگیزشی در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط می‌باشد.

سؤال پنجم: بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد مشارکتی در توانمندسازی مدیران دانشگاه

مقدار احتمال	t بحرانی	درجه آزادی	t محاسباتی	میانگین	مؤلفه	بعد
۰/۰۰۰	۱/۶۵	۲۵۲	۲۹/۰۱۹	۴/۲۴	۱. آزادی عمل و خودمختاری	مشارکتی
۰/۰۰۰	۱/۶۵	۲۵۲	۲۴/۱۹۸	۳/۹۱	۲. مشارکت گروهی و سهیم بودن در اطلاعات دانشگاه	
۰/۰۰۰	۱/۶۵	۲۵۲	۳۳/۱۱۰	۴/۲۰	۳. تصمیم‌گیری فرد در دانشگاه	
۰/۰۰۰	۱/۶۵	۲۵۲	۲۸/۷۹۲	۴/۲۸	۴. تقسیم قدرت و تفویض اختیار در سطوح دانشگاهی	
۰/۰۰۰	۱/۶۵	۲۵۲	۲۶/۱۸۶	۴/۱۷	۵. اخلاق و رفتار حرفه‌ای	

در بررسی بعد مشارکتی، مقدار t محاسباتی در تمامی آزمون‌ها، بیش از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۲۵۲ و سطح معنی داری ۰/۰۵ برابر ۱/۶۵ است. همچنین مقدار احتمال به دست آمده، کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است (P < ۰/۰۵). لذا فرض صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌های بعد مشارکتی در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط می‌باشد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران، اجرا شد. تحقیقات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران نشان داد که عوامل مختلفی بر توانمندسازی مدیران مؤثر هستند. این عوامل در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند. توانمندسازی مدیران یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه‌ی اهداف سازمانی است. درصد واریانس تبیین شده، بیان نمود که در تمامی ابعاد این درصد بالا بوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های نوکلین و روهورتی (۲۰۰۳)، وتن و کمرون (۱۹۹۸)، شرمهورن، هانت و آبرزن (۱۹۹۸)، دالروند سیریو (۱۹۹۵)، اسپریتزر (۱۹۹۲)، میشر (۱۹۹۲)، وگت و مورل (۱۹۹۰)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، دنیس کینلا (۱۹۸۴) همسویی دارد.

در بررسی مؤلفه‌های بعد ساختاری، فرض صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌ها در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط بوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گلن لاوراک (۲۰۰۳)، والاس و استورم (۲۰۰۳)، نوکلین و روهورتی (۲۰۰۳)، رابینز (۲۰۰۲)، مانیوس (۲۰۰۱)، مک نامارد (۲۰۰۱)، دنیس کینلا (۱۹۹۹)، کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، بیل هارلی (۱۹۹۷)، مک لاگان و نل (۱۹۹۷)، گلاتی (۱۹۹۷)، اسکات و جیف (۱۹۹۶)، بلانچارد و راندولف (۱۹۹۶)، گیلبرت (۱۹۹۳)، وگت و مورل (۱۹۹۰) همسویی دارد. از میان مؤلفه‌های بعد ساختاری که شامل چشم‌انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه، ساختار و خط مشی دانشگاه، شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش، کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و نظام پیشنهادها بودند، مؤلفه‌های چشم‌انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه و شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش بالاترین میانگین بار عاملی را داشته است. برای توانمندسازی، مدیران باید چشم‌اندازی روشن، اهداف مشخص، شفاف و مأموریت متناسب با اهداف را تعیین و تصویب کنند و با برگزاری دوره‌ها، سمینارها، کارگاه‌های آموزشی به ارتقای سطح دانش و مهارت بپردازند. در بررسی مؤلفه‌های بعد مدیریتی، فرض

صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌ها در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط بوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های نوکلین و روهوتی (۲۰۰۳)، بریجز (۲۰۰۳)، رابینز (۲۰۰۲)، مک نامارد (۲۰۰۱)، فاکس (۱۹۹۸)، کانگر و کانگو (۱۹۹۸)، باندورا (۱۹۹۷)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، دالروتن سیریو (۱۹۹۵)، آمیدی (۱۹۹۲)، وگت و مورل (۱۹۹۰) همسویی دارد. از میان مؤلفه‌های بعد مدیریتی که شامل افزایش بهره‌وری دانشگاه، اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت، بهبود مستمر عملکرد مدیران، راهبردهای مدیریتی، رهبری، احساس امنیت و رضایت شغلی بودند، مؤلفه احساس امنیت و رضایت شغلی بالاترین میانگین بار عاملی را داشته است. برای توانمندسازی مدیران باید به عواملی چون حقوق و دستمزد، ترفیعات (تغییر مثبت در حقوق، کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری بیشتر، مسئولیت بیشتر افراد، آزادی بیشتر در تصمیم‌گیری)، سبک رهبری دموکراسی، رفتاری حمایتی و دوستانه، ایجاد شرایط کاری مطلوب، سیستم پاداش کارآمد و اثربخش توجه بیشتری نمود و عوامل تأثیرگذار بر کاهش احساس امنیت مدیران (نگرانی نسبت به آینده شغلی، حقوق و دستمزد ناکافی، وضعیت استخدام، حمایت نکردن مقامات مافوق از زیردستان، وجود عوامل تهدیدکننده در شغل، رسیدگی نشدن به شکایات و اعتراضات، بی‌اهتمامی به شایسته‌سالاری، قانون و مقررات و ارزشیابی عادلانه) را تا حد امکان به حداقل رساند. در بررسی مؤلفه‌های بعد انگیزشی، فرض صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌ها در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط بوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های کلیفورد (۲۰۰۳)، مک نامارد (۲۰۰۱)، موریس و ویلکاکس (۱۹۹۸)، اسکات و جیف (۱۹۹۶) همسویی دارد. از میان مؤلفه‌های بعد انگیزشی که شامل ایجاد انگیزش و عزت نفس، احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران، خودباوری و خودشکوفایی، نظام پرداخت و پاداش، انعطاف‌پذیری، خودکنترلی و خودارزیابی بودند، مؤلفه‌های خودباوری و خودشکوفایی، نظام پرداخت و پاداش بالاترین میانگین بار عاملی را داشته است. برای توانمندسازی مدیران از نظام پرداخت و پاداش جهت تشویق و ترغیب آنان استفاده و ایشان را به سوی توانمندسازی سوق داد و خودباوری و خودشکوفایی دو ویژگی بارز برای توانمندسازی مدیران است که از طریق ارائه فرصت‌های مناسب و اعتماد کسب می‌گردد. در بررسی مؤلفه‌های بعد مشارکتی، فرض صفر رد شده و میزان تأثیر مؤلفه‌ها در توانمندسازی مدیران بیشتر از حد متوسط بوده است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های ریو و بایرز (۲۰۰۳)، رابینز (۲۰۰۲)، استیوکر (۲۰۰۱)، مک نامارد (۲۰۰۱)، ساندرز (۲۰۰۱)، کارلوس (۲۰۰۰)، شوول، دسلر و راینک (۲۰۰۰) همسویی دارد و از میان مؤلفه‌های بعد مشارکتی که شامل آزادی عمل و خودمختاری، اخلاق و رفتار حرفه‌ای، تصمیم‌گیری فردی، تقسیم قدرت و تفویض اختیار، مشارکت گروهی بودند، مؤلفه‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای و تقسیم قدرت و تفویض اختیار بالاترین میانگین بار عاملی را داشته است. جهت ارتقای سطح توانمندی مدیران می‌توان از طریق دوره‌های آموزشی و سمینارها، اخلاق و رفتار حرفه‌ای آنان را پرورش و تربیت نمود و نیز با تقسیم قدرت و تفویض اختیار به افراد فرصت تجربیات جدید، خودکارآمدی و خوداثربخشی را هدیه داد. بنابراین، در بررسی‌های انجام شده، هفت مؤلفه (احساس امنیت، رضایت شغلی، اخلاق و رفتار حرفه‌ای، تقسیم قدرت و تفویض اختیار، شیوه‌های آموزش و کسب مهارت و دانش، چشم‌انداز، اهداف و مأموریت، نظام پرداخت و پاداش و خودباوری و خودشکوفایی) بالاترین میانگین بار عاملی را داشتند و به عبارتی از نظر مدیران این مؤلفه‌ها در توانمندسازی مدیران نقش بسزایی داشته‌اند.

## منابع

- آقایار، سیروس (۱۳۸۶). تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمانی. ناشر سپاهان.
- آقایار، سیروس (۱۳۸۲)، توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، فصلنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی شماره ۱۳۵، صص ۲۸-۳۳.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱) طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران (بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران) سازمان حج و زیارت جهان نامه، تهران، دانشگاه تهران.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی، دیدگاه‌ها و ابعاد. تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- منوریان، عباس و شیرین، علی (۱۳۸۵). رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی. فصلنامه فرایند مدیریت و تولید موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، شماره ۵۹. صص ۴۶-۵۰.
- Bowen, D.E.; Lawler, E.E. (1992). «The Empowerment of service Workers: What, Why and How». Sloan Management Review. Pp. 9-31.
- Conger, J.A.; Kanengo, R.N. (1988). « The Empowerment process: Integrating Theory and Practice». Academy of Management Review. Vol. 13, No. 3.
- Ford, R.C.; Fottler, M.D. (1995). « Empowerment a Potent Idea». Academy of Management. Vol. 14, No. 3.
- Gao (2001) Human Resource management in the hospitality industry. Wiley.
- LaVerack, G (2003), Building Capable Communities Experiences in Rural figin context health promotion internaotial, Vol 18, no2.
- Moye, J., Melinda, Henkin, B., Alan, & Egley, J. R. (2005). Teacher-principal relationships. Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. Journal of Educational Administration, 43(3), 260.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. Academy of Management Journal, 38, PP 1442-1465.
- Thomas, Kenneth W; Velhouse, A. Betty (1990). Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation . Academy of Management Journal. Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
- Wallace , M . & Storm , J, (2003). Organizational Change in a Regional Lcal council , Australian Journal of Business & Social inquiry , Vol .1.No.2. pp.51-60
- Zimmerman, M. A. (1995) . Taking Aim on Empowerment Research : on the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions . American Journal of Community Psychology . Vol. 18, p. 169.