

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال پنجم - شماره ۲ - تابستان ۹۳

صص ۱۸۰-۱۵۹

## ارائه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه)

کیومرث نیاز آذری\*<sup>۱</sup>، مریم تقوایی یزدی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۱۶ تاریخ پذیرش: ۹۲/۳/۹

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگویی جهت توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه) انجام شده است. روش پژوهش توصیفی زمینه‌یابی بوده است. جامعه آماری آن را رؤسا و معاونین واحدها، رؤسا و معاونین دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مدیران و مسئولین ادارات دانشکده‌ها (مسئولین امور اداری، آموزشی و پژوهشی) در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه) در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ که ۷۵۰ نفر در ۱۷ واحد دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه) با درجات دانشگاهی مختلف بودند، تشکیل داد. نمونه، شامل کلیه رؤسا و معاونین واحدها، رؤسا و معاونین دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مدیران و مسئولین ادارات دانشکده‌ها در ۶ واحد دانشگاهی چالوس، ساری، نور، نکا، بهشهر و محمودآباد بود. حجم نمونه نیز بر اساس فرمول کوکران و مطابق جدول کرجسی و مورگان ۲۵۳ نفر (۲۱۶ نفر مرد و ۳۷ نفر زن) انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بود. برای گردآوری داده‌ها نیز از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در روش میدانی، پرسشنامه بسته پاسخ با ۱۰۰ گویه در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردید که مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار داد. داده‌های جمع‌آوری شده نیز در محیط SPSS طبقه بندی و میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه گردید. برای ارائه الگو از نرم افزار مدل سازی LISREL در قالب توصیف و تحلیل، ارائه گردیده است. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و تأیید آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه‌های موجود، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب ارائه شده از پشتوانه نظری، تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و اجرای آن، به منظور توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاهی پیشنهاد می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، مدیران، رویکرد ساختاری، رویکرد مدیریتی، رویکرد انگیزشی و رویکرد مشارکتی.

<sup>۱</sup> - دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری

<sup>۲</sup> - استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

\* - نویسنده مسوول: m\_taghvaeeyazdi@yahoo.com

## 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 مسئولین تبعیت می‌کنند (Majlesi, 1404, p.7). به دلیل اهمیت نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان در اولویت برنامه سازمان‌ها قرار دارد. هدف توانمندسازی بکارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است. اگر چه مسئله توانمندسازی سابقه‌ای چند ده 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 (Moye & Henkin, 2005, p.260).

توانمندسازی مدیران یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه‌ی اهداف سازمانی است. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال 1788 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 سازمانی او دیده شود. پیرامون توانمندسازی مطالعات زیادی انجام شده که از جمله می‌توان به (Conger & Kanengo, 1998)، (Thomas & Velthouse, 1990)، (Bowen & Lawler, 1992)، (Spritzer, 1995)، (Ford, 1995)، (Gao, 2001)، (LaVerack, 2003)، (Wallace & Storm, 2003) و در داخل کشور به مطالعات (Eskandari, 2002)، (Abdollahi, 2005) و (Monavarian, 2006) اشاره کرد و نیز تعاریف گوناگونی از واژه‌ی توانمندسازی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است (Zimmerman, 1995). معتقد است: «توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه‌ی تعریفی از آن سهل و

ممتنع است. هر کسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند» (Aghayar, 2003, pp. 28-33).

طبیعت کار و وظایف مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها، تحصیل دانش و کسب مهارت‌های مربوط به ایجاد روابط گروهی را ضروری می‌سازد. توانمندسازی مدیران دقیقاً به دانش و مهارت، عملکرد فردی و حرفه‌ای، میزان درک و درجه آگاهی آنان بستگی دارد. 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 (Aghayar, 2007, p. 123).

با توجه به سوابق تأسیس دانشگاه آزاد اسلامی و روند رو به رشد آن در طی مسیر سی ساله، بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران به منظور رشد و توسعه همه جانبه دانشگاه، ضروری، قابل تأمل و تحقیق است. با عنایت به اینکه یک سازمان زمانی توانا و در حال توسعه بشمار می‌رود که در همه ابعاد سازمانی توسعه یافته باشد، بررسی عناصر توسعه دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه) نیز ضروری به نظر می‌رسد. در طی سالیان گذشته مدیران دانشگاه آزاد اسلامی فراز و نشیب‌های زیادی را تجربه کرده اند، بعنوان مثال وزارت علوم و دانشگاه‌های غیرانتفاعی وابسته به آن با هزینه‌های کمتری مبادرت به آموزش تحصیلات دانشگاهی برای عموم افراد متقاضی می‌نمایند که خود منجر به ایجاد رقابتی جدی برای دانشگاه آزاد اسلامی شده است. بنابراین می‌توان با توجه به نظرات مدیران الگویی ارائه کرد که در آن عناصر مؤثر بر توسعه مشخص گردد. هم‌چنین با توجه به اینکه دانشگاه زمانی می‌تواند هم‌چنان پیشتاز در مسائل آموزش عالی باشد که دارای کارکنان و هیأت علمی برتر و توانمندتر باشد، تا در این زمان که دانشجویان دانشگاه خود را انتخاب می‌نمایند، سرآمدی این مرکز آموزش عالی از توانایی خاصی که مورد رضایت و قبول مشتاقان علم و دانش بوده، از استقبال بالایی برخوردار باشد. لذا در این پژوهش سعی شده است با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و نیازهای جامعه جهت توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه، الگویی طراحی و پیشنهاد گردد (Blanchard & et al, 1996, P. 41). در این مقاله به بررسی پیشینه، مؤلفه‌ها، رویکردهای توانمندسازی و در نهایت به ارائه الگویی جهت توانمندسازی مدیران دانشگاه‌های منطقه پرداخته شده است.

### پیشینه پژوهش

پژوهش بلوچی و نیلی پور طباطبایی (2010 Baluchi and Nilipoor)، با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی شرکت توزیع برق شیراز (مطالعه موردی)، به چهار مورد از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی: آموزش‌های رسمی، تفویض اختیار، کار تیمی و چرخش شغلی پرداخته است. هدف از انجام این پژوهش، کشف میزان و چگونگی اثرگذاری این عوامل بر کارکنان

از طریق شاخص‌های فرعی، رتبه‌بندی آنها از نظر شدت اثرگذاری و نهایتاً ارائه الگویی برای توانمندسازی بهتر کارکنان می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که عوامل تفویض اختیار، کار تیمی، آموزش‌های رسمی و چرخش شغلی، به ترتیب از عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان این شرکت می‌باشند. در نهایت با استفاده از اطلاعات بدست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها الگوی پیشنهادی جهت توانمندسازی کارکنان این شرکت طراحی و ارائه شده است.

پژوهش تقی پورظهير و جهانیان (Taghipoor zahir and Jahanian, 2009)، با عنوان بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داده‌اند که ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی در ۱۳ بعد و ۶۱ مؤلفه تقسیم شده و میانگین بار عاملی آنها ۰/۶۷ می‌باشد و نیز چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس یعنی پرسشنامه‌ی شماره‌ی دو با پایایی ۰/۹۷، توسط ۱۵۲ نفر از کارشناسان و متخصصان حوزه‌ی ستادی وزارت آموزش و پرورش به روش مبتنی بر هدف انتخاب و نسبت به تعیین درجه‌ی تناسب چارچوب اقدام نمودند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ۹۳ درصد کارشناسان و متخصصان حوزه‌ی 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 می‌باشد. همچنین با اطمینان ۰/۹۹ میزان ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های هر بخش چارچوب معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و تأیید آن توسط تحقیقات قبلی و نظریه‌های موجود، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب ارائه شده از یک پشتوانه‌ی 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 می‌گردد.

پژوهش عبداللهی (Abdollahi, 2005)، با عنوان طراحی الگوی توانمندسازی کارشناسان ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به بررسی میزان توانایی‌های کارشناسان بر اساس ابعاد توانمندسازی روان شناختی، مشخص کردن ساز و کارهای تواناسازی و تعیین رابطه هر کدام با توانمندسازی و در نهایت طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی برای کارکنان پرداخته است. یافته‌های تحقیق نشان داد که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل نهفته از طریق متغیرهای میانی خودکارآمدی و شرایط سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی به عنوان متغیر وابسته‌ی نهفته اثر گذاشته است. شرایط سازمانی به طور مستقیم بر توانمندسازی روان شناختی مؤثر بوده و منابع خودکارآمدی از طریق شرایط سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی اثر می‌گذارد. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان داد که توانمندسازی روان شناختی شامل چهار بعد شایستگی، مؤثر بودن، معنادار بودن شغل و اعتماد بوده است.

یکی از اثربخش‌ترین روش‌های مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی آنهاست. توانمندسازی بعنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی مدیران به منظور تشویق کارکنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه بعنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند. توانمندسازی یکی از نگرش‌هایی است که سازمان‌ها را برای آینده قابل پیش بینی دوباره شکل خواهد داد. نقطه آغاز برای استفاده بیش‌تر از ایده توانمندسازی، عبارت از شناخت صحیح و مفهوم بخشیدن به آن است، به امید اینکه توان بالقوه به فعلیت برسد (David & Bishnu, 2009, pp 865-880). در این پژوهش نیز پژوهشگران در پی آنند تا به بررسی تفصیلی ادبیات و پیشینه توانمندسازی، الگوها و مدل‌ها و رویکردهای آن پرداخته و با بررسی سؤالات زیر به ارائه الگویی جهت توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی اقدام نمایند.

۱. ابعاد اصلی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه کدامند؟
۲. چه الگویی را می‌توان جهت توانمندسازی مدیران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه ارائه نمود؟
۳. درجه تناسب الگوی پیشنهادی توانمندسازی از نظر مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه چقدر است؟

### روش پژوهش

این پژوهش کاربردی و روش توصیفی از نوع زمینه یابی است. پژوهش‌های کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از راه پژوهش‌های بنیادی فراهم شده، برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه، رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان بکار می‌روند. بنابراین، هدف این پژوهش ارائه الگویی جهت توانمندسازی مدیران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه سه) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را رؤسا و معاونین واحدها، رؤسا و معاونین دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مدیران و مسئولین ادارات دانشکده‌ها (مسئولین امور اداری، آموزشی و پژوهشی) در هفده واحد دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران با درجات دانشگاهی مختلف که در مجموع ۷۵۰ نفر بودند، تشکیل داد. گروه نمونه شامل کلیه رؤسا و معاونین واحدها، رؤسا و معاونین دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، مدیران و مسئولین ادارات دانشکده‌ها در شش واحد دانشگاهی چالوس، ساری، نور، نکا، بهشهر و محمودآباد می‌باشند که بر اساس فرمول کوکران و مطابق جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۲۵۳ نفر

(۲۱۶ نفر مرد و ۳۷ نفر زن) انتخاب گردید. روش نمونه گیری این پژوهش به صورت تصادفی طبقه‌ای می‌باشد.

## ابزار پژوهش

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در روش کتابخانه‌ای از کتاب‌ها، پایان نامه‌ها، مقاله پژوهشی، مجله‌ها و سایت‌های معتبر علمی به منظور تدوین فصل دوم و نیز شناسایی و تنظیم گویه‌های پرسشنامه استفاده گردیده است. در روش میدانی از پرسشنامه محقق ساخته بسته پاسخ با ۱۰۰ گویه در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که چهار رویکرد 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 رویکرد ساختاری، گویه‌های ۶ تا ۱۰ مربوط به رویکرد مدیریتی، گویه‌های ۱۱ تا ۱۵ مربوط به رویکرد انگیزشی، گویه‌های ۱۶ تا ۲۰ مربوط به رویکرد مشارکتی می‌باشد. در این پژوهش برای صحت ابزار پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. این پرسشنامه در مرحله اول با مطالعه وسیع در مبانی و پیشینه پژوهش مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تدوین گردید و پس از اخذ نظرات اساتید راهنما و مشاور و خبرگان، فلسفه و هدف مدل، مبانی نظری، مقیاس اندازه گیری و پرسش‌هایی در خصوص پیشنهادات 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 گردید 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 قابلیت اعتماد بالا و به عبارت دیگر 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 آزمون های  $t$  تک متغیره یکطرفه، فریدمن و تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی) استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

سؤال اول: ابعاد اصلی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه کدامند؟ جهت پاسخگویی 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 رویکرد 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. برای تشخیص این مسئله که داده‌ها شرایط مناسب برای اجرای تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> را دارند، از KMO<sup>۱</sup> (آزمون تناسب کایزر-میر) و بارتلت<sup>۱</sup> استفاده گردید. KMO شاخص کفایت متغیرهاست و مقدار آن همواره بین ۰ و ۱ در نوسان است. در صورتی که KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد داده‌ها متوسط بوده و اگر مقدار این شاخص، بزرگتر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. یکی دیگر از روش‌های تشخیص مناسب بودن داده‌ها آزمون بارتلت می‌باشد، این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده شده متعلق به جامعه‌ای با متغیرهای نابسته است، می‌آزماید. برای اینکه یک مدل عاملی، مفید و دارای معنا باشد، لازم است متغیرها همبسته باشند. پس فرضیه آزمون بارتلت به این صورت است: HO: داده‌ها ناهمبسته اند H1: داده‌ها همبسته‌اند. پس مطلوب آن است که فرض صفر رد شود. اگر فرض صفر رد نشود مطلوبیت تحلیل عاملی زیر سؤال می‌رود و باید درباره انجام آن تجدید نظر کرد. معمولاً آزمون بارتلت با آزمون خی دو تقریب زده می‌شود و از جدول خی دو برای پیدا کردن مقدار بحرانی استفاده می‌شود که در اینجا مقدار بارتلت را با خی دو ۹۵ درصد اطمینان یا همان خطای ۰/۰۵ با درجه آزادی ۳ بررسی می‌شود. در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج و داده‌های آماری مورد آزمون تناسب کایزر-میر و بارتلت قرار گرفتند که نتایج آن در (جدول ۱) ارائه گردید:

جدول ۱: تحلیل عاملی اکتشافی مبانی نظری

درصد واریانس تبیین شده	عامل‌های بدست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت	رویکرد
۰/۷۹ درصد	چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه ساختار و خط مشی دانشگاه شیوه‌های آموزش و کسب مهارت و دانش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات نظام پیشنهادات	KMO=۰/۷۴ Bartlett=۳۲/۵۴ Sig= ۰/۰۰۰ Df= ۳۰۰	رویکرد ساختاری
۰/۷۷ درصد	افزایش بهره وری دانشگاه اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران راهبردهای مدیریتی، رهبری احساس امنیت، رضایت شغلی	KMO=۷۹/۰ Bartlett=۴۴ ۳۳ Sig= ۰/۰۰۰ Df= ۳۰۰	رویکرد مدیریتی

۰/۷۶ درصد	ایجاد انگیزش و عزت نفس	KMO=۸۱/۰ Bartlett=۳۶/۵۹ Sig= ۰/۰۰۰ Df= ۳۰۰	رویکرد انگیزشی
	احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران		
	عزت نفس، خود باوری و خودشکوفایی		
	نظام پرداخت و پاداش		
۰/۷۹ درصد	انعطاف پذیری، خود کنترلی و خود ارزیابی	KMO=۰/۷۹ Bartlett=۵۵/۵۴ Sig= ۰/۰۰۰ Df= ۳۰۰	رویکرد مشارکتی
	آزادی عمل و خودمختاری		
	مشارکت گروهی و سهیم بودن در اطلاعات		
	تصمیم گیری فرد در دانشگاه		
	تقسیم قدرت و تفویض اختیار در سطوح دانشگاهی		
	اخلاق و رفتار حرفه ای		

مقدار آماره KMO یا شاخص کفایت نمونه گیری در تمامی رویکردها بیش تر 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 داده ها مناسب می باشد. درصد واریانس تبیین شده نیز در تمامی رویکردها بالا می باشد. داده های KMO (آزمون تناسب کایزر- میر) و آزمون بارتلت نیز در تمام ابعاد ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند (جدول ۱).

سؤال دوم: چه الگویی را می توان جهت توانمندسازی مدیران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه ارائه نمود؟

پژوهشگر بر اساس مطالعات تطبیقی، مرور پیشینه توانمندسازی، بررسی مبانی نظری و تجربی موضوع، تجارب به دست آمده و نیز تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه، چارچوب مناسب توانمندسازی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی مازندران، مشتمل بر چهار بخش اصلی ارائه کرده است. بعد از تحلیل عاملی اکتشافی داده ها در هر بعد به بررسی تحلیل عاملی تأییدی و بررسی الگو با استفاده از نرم افزار لیزرل پرداخته شد. در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال تهیه الگویی است که فرض می شود داده های تجربی را توصیف، تبیین یا توجیه می کند. این الگو مبتنی بر اطلاعات درباره ساختار داده ها است. با بررسی میزان ضریب تعیین، بتا، بتا استاندارد، مقادیر t مدل مفهومی در تمامی ابعاد ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی، دریافت شد که کدام یک از سؤالات بیش ترین تبیین واریانس را داشته و اینکه این ضرایب معنی دار بوده اند یا خیر؟ یافته های



پژوهشی حاکی از آن است که سؤال اول از هر یک از مؤلفه‌ها معنادار نبوده و باید حذف گردد، اما بقیه سؤالات معنادار بودند.

در بررسی مؤلفه‌های بعد ساختاری، نتایج نشان داد که هر پنج مؤلفه به شکل توأم قابلیت تشکیل بعد ساختاری را دارند و مؤلفه چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه و مؤلفه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در بالاترین سهم از بعد ساختاری قرار داشته است. آزمون مجذور کای، این فرضیه را که مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی پیشنهادی بین متغیرهای مشاهده شده است، می-آزماید که از لحاظ آماری معنی دار است. در مجموع مدل ارائه شده، مدل خوبی می باشد. در بررسی مؤلفه‌های بعد مدیریتی، نتایج نشان داد که هر پنج مؤلفه به شکل توأم قابلیت تشکیل بعد مدیریتی را دارند و مؤلفه راهبردهای مدیریتی، رهبری و مؤلفه توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران در بالاترین سهم در تعیین واریانس بعد مدیریتی داشته است. آزمون مجذور کای این فرضیه را که مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی پیشنهادی بین متغیرهای مشاهده شده است، می-آزماید که از لحاظ آماری معنی دار است. در مجموع مدل ارائه شده، مدل خوبی می باشد.

در بررسی مؤلفه‌های بعد انگیزشی، نتایج نشان داد که هر پنج مؤلفه به شکل توأم قابلیت تشکیل بعد انگیزشی را دارند و سهم مؤلفه احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران و مؤلفه عزت نفس، خود باوری و خودشکوفایی در اولویت اول و دوم و سهم، مؤلفه نظام پرداخت و پاداش در اولویت سوم از بعد انگیزشی واقع شده است. آزمون مجذور کای این فرضیه را که مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی پیشنهادی بین متغیرهای مشاهده شده است، می-آزماید که از لحاظ آماری معنی دار است. در مجموع مدل ارائه شده، مدل خوبی می باشد.

در بررسی مؤلفه‌های بعد مشارکتی، نتایج نشان داد که هر پنج مؤلفه به شکل توأم قابلیت تشکیل بعد مشارکتی را دارند و در مؤلفه اخلاق و رفتار حرفه‌ای سؤال چهارم بیشترین تبیین در واریانس را داشته است. در مؤلفه تقسیم قدرت و تفویض اختیار در سطوح دانشگاهی سؤال یک و دو، در مؤلفه تصمیم‌گیری فرد در دانشگاه سؤال دو، در مؤلفه مشارکت گروهی و سهیم بودن در اطلاعات دانشگاه سؤال سوم و در مؤلفه آزادی عمل و خودمختاری سؤالات اول و چهارم بالاترین سهم در تعیین واریانس بعد مشارکتی داشته‌اند. آزمون مجذور کای این فرضیه را که مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی پیشنهادی بین متغیرهای مشاهده شده است، می-آزماید که از لحاظ آماری معنی دار است. در مجموع مدل ارائه شده، مدل خوبی می باشد.

در بررسی مدل مربوط به مؤلفه فلسفه، نتایج نشان داد که هر سه سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل مؤلفه فلسفه را دارند و سؤال افزایش سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مسئولیت پذیری، قدرت پاسخگویی، خودکارآمدی و خودباوری در مدیران دانشگاه، بالاترین سهم از مؤلفه فلسفه را

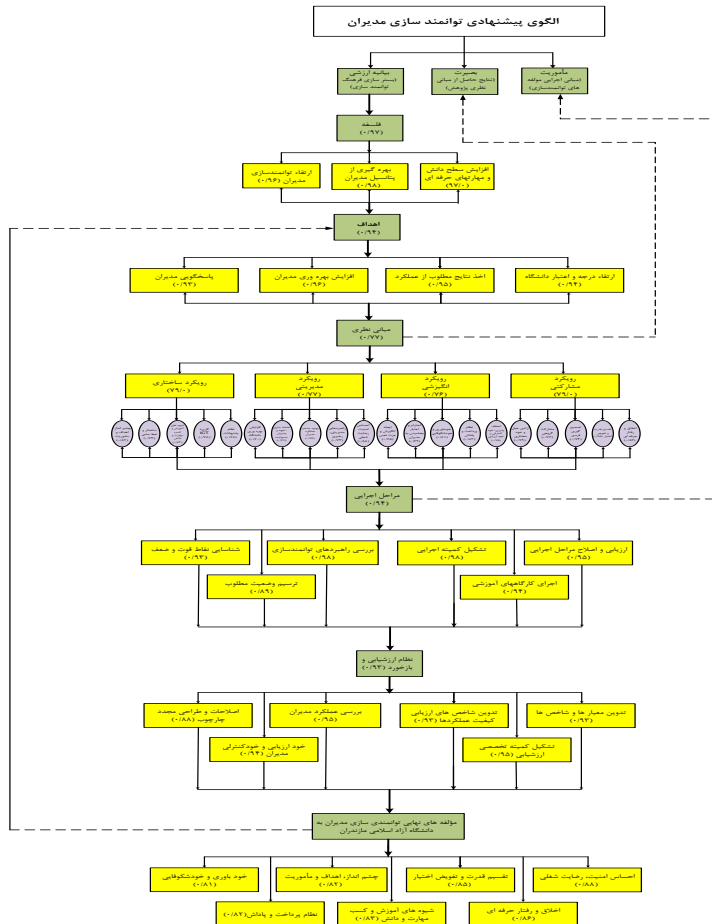
دارد. مقدار مجذور کای برابر صفر شده که برآزش کامل مدل را نشان می‌دهد و نیز شاخص‌های برآزش مدل بیانگر تطبیق کامل مدل حاصله با مدل مفروضه می‌باشد. در بررسی مدل مربوط به مؤلفه **اهداف**، نتایج نشان داد که هر چهار سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند و افزایش میزان بهره‌وری مدیران و اخذ نتایج مطلوب از عملکرد سالانه به ترتیب بالاترین سهم از اهداف را داشته است. در این بررسی مقدار مجذور کای از لحاظ آماری معنی‌دار است و برآزش دقیق مدل را نشان می‌دهد که در مجموع می‌توان بیان کرد، مدل ارائه شده برای اهداف، مدل مناسبی است.

در بررسی مدل مربوط به مؤلفه **مراحل اجرایی**، نتایج نشان داد که هر شش سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند و سؤالات بررسی و تعیین راهبردهای توانمندسازی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب و تشکیل کمیته اجرایی توانمندسازی مدیران دانشگاه و ارزیابی مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی و اصلاح و بهبود برنامه‌ها به ترتیب بالاترین سهم از مراحل اجرایی را دارد. مقدار مجذور کای از لحاظ آماری معنی‌دار است که در این صورت آماره کای دو برآزش دقیق مدل را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد که هر شش سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند و نیز شاخص‌های برآزش مدل بیانگر تطبیق کامل مدل حاصله با مدل مفروضه می‌باشد. در مجموع مدل ارائه شده، مدل مناسبی باشد.

در بررسی مدل مربوط به مؤلفه **نظام ارزشیابی و بازخورد**، نتایج نشان داد که هر شش سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند و سؤالات بررسی عملکرد دانشگاه‌ها و مدیران بر اساس شاخص و معیارها، تدوین شد و تشکیل کمیته تخصصی ارزشیابی از چارچوب و برنامه‌های توانمندسازی و خود ارزیابی و خودکنترلی مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاه، به ترتیب بالاترین سهم از مؤلفه را دارند. مقدار مجذور کای از لحاظ آماری معنی‌دار است که در این صورت آماره کای دو برآزش دقیق مدل را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد که هر شش سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند و نیز شاخص‌های برآزش مدل بیانگر تطبیق کامل مدل حاصله با مدل مفروضه می‌باشد. در مجموع مدل ارائه شده، مدل مناسبی باشد. در تحلیل عاملی اکتشافی میانگین بار عاملی کلیه مؤلفه‌های توانمندسازی (فلسفه، اهداف، مبانی نظری، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی و بازخورد) محاسبه گردید و هفت مؤلفه بالاترین میانگین بار عاملی را کسب نمودند که بر اساس یافته‌ها الگویی جهت توانمندسازی مدیران ارائه گردید. اجزاء و مؤلفه‌های چارچوب کلی الگوی توانمندسازی مدیران و میزان بار عاملی آنها در (شکل ۱) به شرح زیر می‌باشد:

مؤلفه‌های مستخرجه توانمندسازی مدیران که بیش‌ترین میانگین بار عاملی را داشتند: احساس امنیت و رضایت شغلی (۰/۸۸)، اخلاق و رفتار حرفه‌ای (۰/۸۶)، تقسیم قدرت و تفویض اختیار

(۰/۸۵)، شیوه های آموزش و کسب مهارت و دانش (۰/۸۳)، چشم انداز، اهداف و مأموریت (۰/۸۲)، نظام پرداخت و پاداش (۰/۸۲)، خود باوری و خودشکوفایی (۰/۸۱).



شکل ۱: الگوی توانمندسازی مدیران و میزان بار عاملی آنها

سؤال سوم: درجه تناسب الگوی پیشنهادی توانمندسازی از نظر مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه چقدر است؟  
 نتایج بدست آمده، نشان می‌دهد که میزان همبستگی میان سؤالات توانمندسازی مدیران مربوط به مبانی نظری و رویکردهای ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی و زیر مؤلفه‌های 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 پیشنهادات، افزایش بهره‌وری دانشگاه،

اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت، توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران، راهبردهای مدیریتی، رهبری، احساس امنیت، رضایت شغلی، ایجاد انگیزش و عزت نفس، احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران، عزت نفس، خود باوری و خودشکوفایی، نظام پرداخت و پاداش، انعطاف پذیری، خودکنترلی و خودارزیابی، 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 حرفه‌ای، در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. به عبارتی دیگر با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که بین همه سؤالات توانمندسازی در مؤلفه‌های ذکر شده همبستگی معنی‌داری وجود دارد و نیز نتایج بدست آمده، نشان می‌دهد که میزان همبستگی میان سؤالات مربوط به چارچوب توانمندسازی مدیران در بعد فلسفه، اهداف، مراحل اجرایی، نظام ارزشیابی و بازخورد در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. به عبارتی با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که بین همه سؤالات توانمندسازی در ابعاد ذکر شده همبستگی معنی‌داری وجود دارد. در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها بعد از تحلیل عاملی و اکتشاف داده‌ها در هر رویکرد به بررسی تحلیل عاملی تأییدی و بررسی الگو با استفاده از نرم افزار لیزرل پرداخته خواهد شد (جدول ۲).

**جدول ۲: مقادیر ضریب تعیین، بتا، بتا استاندارد و t مدل مفهومی رویکرد ساختاری، مدیریتی،**

### انگیزشی و مشارکتی

T	بتا	بتا	تعیین	محتوا	مؤلفه
	استاندارد				
۷/۲۳	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۳۶	چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه	رویکرد ساختاری
۳/۵۹	۰/۳۱	۰/۳۱	۰/۰۹۵	ساختار و خط مشی دانشگاه	
۵/۹۸	۰/۵۶	۰/۵۶	۰/۳۱	شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش	
۷/۰۴	۰/۵۸	۰/۵۸	۰/۳۳	کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات	
۵/۶۴	۰/۴۵	۰/۴۵	۰/۲۰	نظام پیشنهادات	
۰/۴۲	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۰۱۴	افزایش بهره‌وری دانشگاه	رویکرد مدیریتی
۵/۴۴	۰/۴۴	۰/۴۴	۰/۱۹	اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت	
۶/۳۹	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۳۷	توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران	
۶/۷۸	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۵۰	راهبردهای مدیریتی، رهبری	
-۰/۲۱	-۰/۰۲	-۰/۰۲	۰/۰۰۰۲۹	احساس امنیت، رضایت شغلی	
۷/۰۲	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۳۱	ایجاد انگیزش و عزت نفس	رویکرد انگیزشی
۱۰/۰۷	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۵۵	احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران	
۹/۴۳	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۴۴	عزت نفس، خود باوری و خودشکوفایی	
۸/۲۷	۰/۵۷	۰/۵۷	۰/۳۳	نظام پرداخت و پاداش	

۶/۲۹	۰/۵۰	۰/۵۰	۰/۲۵	انعطاف پذیری، خود کنترلی و خود ارزیابی
۹/۷۶	۰/۶۵	۰/۶۵	۰/۴۳	رویکرد مشارکتی آزادی عمل و خودمختاری
۹/۸۴	۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۶۶	مشارکت گروهی و سهیم بودن در اطلاعات دانشگاه
۶/۶۸	۰/۵۴	۰/۵۴	۰/۳۰	تصمیم گیری فرد در دانشگاه
۱۰/۱۱	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۴۸	تقسیم قدرت و تفویض اختیار در سطوح دانشگاهی
۱/۱۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۰۶۷	اخلاق و رفتار حرفه ای

در بررسی مدل مفهومی رویکرد ساختاری، نتایج نشان داد که در سطح خطای ۰/۰۵ هر پنج مؤلفه به شکل توأم قابلیت تشکیل رویکرد ساختاری را دارند و مؤلفه چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه و مؤلفه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در بالاترین سهم از رویکرد ساختاری قرار داشته است. در بررسی مدل مفهومی رویکرد مدیریتی، نتایج نشان داد که دو مؤلفه افزایش بهره-وری دانشگاه و احساس امنیت، رضایت شغلی در سطح خطای ۰/۰۵ جزء رویکرد مدیریتی واقع نمی‌شود. مؤلفه راهبردهای مدیریتی، رهبری و مؤلفه توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران در بالاترین سهم در تعیین واریانس رویکرد مدیریتی داشته است. در بررسی مدل مفهومی رویکرد انگیزشی، نتایج نشان داد که در سطح خطای ۰/۰۵ این پنج مؤلفه رویکرد انگیزش را ایجاد کرده و سهم مؤلفه احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران و مؤلفه عزت نفس، خود باوری و خودشکوفایی در اولویت اول و دوم و سهم مؤلفه نظام پرداخت و پاداش در اولویت سوم از رویکرد انگیزشی واقع شده است. در بررسی مدل مفهومی رویکرد مشارکتی، نتایج نشان داده است در تمامی مؤلفه‌ها بجز مؤلفه اخلاق و رفتار حرفه‌ای در این رویکرد در سطح خطای ۰/۰۵ باقی می‌ماند (جدول ۳).

جدول ۳: مقادیر ضریب تعیین، بتا، بتا استاندارد و t مدل مفهومی فلسفه، اهداف، مراحل اجرایی

و نظام ارزشیابی و باز خورد					
مؤلفه	محتوا	تعیین	بتا	بتا استاندارد	T
فلسفه	ارتقاء توانمندی مدیران در جهت تحقق رسالت و مأموریت دانشگاه	۰/۶۶	۰/۵۲	۰/۸۱	۱۴/۵۱
	بهره گیری از پتانسیل و ظرفیت‌های بالقوه مدیران	۰/۶۵	۰/۶۰	۰/۸۱	۱۴/۴۹
	افزایش سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مسئولیت پذیری، قدرت پاسخگویی، خودکارآمدی و خودباوری	۰/۷۲	۰/۶۶	۰/۸۵	۱۵/۳۳
اهداف	ارتقاء درجه و اعتبار دانشگاه	۰/۴۶	۰/۷۴	۰/۶۸	۱۲/۰۸

۲۰/۵۳	۰/۹۶	۱/۱۵	۰/۹۲	اخذ نتایج مطلوب از عملکرد سالانه
۲۱/۰۴	۰/۹۷	۱/۱۳	۰/۹۴	افزایش میزان بهره‌وری مدیران
۱۹/۱۷	۰/۹۲	۱/۰۲	۰/۸۵	پاسخگویی مدیران نسبت به مسئولیت‌های محوله
۱۸/۳۵	۰/۹۰	۰/۸۱	۰/۸۰	شناسایی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
۱۶/۸۲	۰/۸۵	۰/۶۸	۰/۷۲	ترسیم وضعیت مطلوب توانمندسازی مدیران
۲۱/۸۹	۰/۹۹	۰/۷۷	۰/۹۸	بررسی و تعیین راهبردهای توانمندسازی
۲۱/۷۷	۰/۹۸	۰/۷۷	۰/۹۷	تشکیل کمیته اجرایی توانمندسازی مدیران
۱۹/۹۵	۰/۹۴	۰/۷۶	۰/۸۸	اجرای کارگاههای آموزشی جهت وحدت رویه
۲۰/۳۳	۰/۹۵	۰/۷۶	۰/۹۰	ارزیابی مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی و اصلاح و بهبود برنامه‌ها
۱۹/۲۱	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۸۵	تدوین معیارها و شاخص‌ها جهت اندازه‌گیری اهداف
۱۸/۷۴	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۸۳	تدوین شاخص‌های ارزیابی کیفیت عملکرد مدیران
۲۰/۲۰	۰/۹۵	۰/۷۴	۰/۹۰	تشکیل کمیته تخصصی ارزشیابی از چارچوب و برنامه
۲۰/۱۷	۰/۹۵	۰/۸۲	۰/۹۰	بررسی عملکرد دانشگاه‌ها و مدیران خود ارزیابی و خودکنترلی مدیران
۱۹/۴۵	۰/۹۳	۰/۷۰	۰/۸۶	و رؤسای واحدها اصلاحات، تجدیدنظر، طراحی‌های مجدد و بهبود
۱۶/۶۰	۰/۸۴	۰/۵۸	۰/۷۱	

در بررسی مدل مفهومی فلسفه، نتایج نشان داد که در سطح خطای ۰/۰۵ هر سه سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل مؤلفه فلسفه را دارند و سؤال افزایش سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، قدرت پاسخگویی، خودکارآمدی و خودباوری در مدیران دانشگاه بالاترین سهم از مؤلفه فلسفه را دارد. در بررسی مدل مفهومی اهداف، نتایج نشان داد که در سطح خطای ۰/۰۵ هر چهار سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند و افزایش میزان بهره‌وری مدیران و اخذ نتایج مطلوب از عملکرد سالانه به ترتیب بالاترین سهم از اهداف را داشته است. در بررسی مدل مفهومی مراحل اجرایی، نتایج نشان داد که در سطح خطای ۰/۰۵ هر شش سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند و سؤالات بررسی و تعیین راهبردهای توانمندسازی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب و تشکیل کمیته اجرایی توانمندسازی مدیران دانشگاه و ارزیابی مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی و اصلاح و بهبود برنامه‌ها به ترتیب بالاترین سهم از مراحل اجرایی را

دارد. در بررسی مدل مفهومی **نظام ارزشیابی و بازخورد**، نتایج نشان داد که در سطح خطای ۰/۰۵ هر شش سؤال به شکل توأم قابلیت تشکیل این مؤلفه را دارند. سؤالات بررسی عملکرد دانشگاه‌ها و مدیران بر اساس شاخص و معیارها، تدوین شد و تشکیل کمیته تخصصی ارزشیابی از چارچوب و برنامه‌های توانمندسازی و خودارزیابی و خودکنترلی مدیران و رؤسای واحدهای دانشگاه، به ترتیب بالاترین سهم از مؤلفه را دارند.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگویی جهت توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران منطقه سه، اجرا گردید و یافته‌ها نشان داد که حداقل بار عاملی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران در چهار رویکرد و بیست مؤلفه، ۰/۷۶ و حداکثر بار عاملی آنها ۰/۷۹ محاسبه گردید. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که در بررسی **سؤال اول** پژوهش، رویکردهای ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی با زیر مؤلفه‌های آنان شناسایی شدند. در بررسی تحلیل عاملی اکتشافی سؤالات چارچوب مفهومی؛ فلسفه، اهداف، مبانی نظری (رویکردهای توانمندسازی)، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی و بازخورد، مقدار آماره KMO یا شاخص کفایت نمونه‌گیری بیش‌تر از ۰/۵ بوده و مقدار (Sig) نیز بیش از سطح معنی داری ۰/۰۵ می‌باشد که نشان دهنده این مطلب است که تحلیل عاملی برای این داده‌ها مناسب و درصد واریانس تبیین شده نیز بالا می‌باشد.

در **سؤال دوم** پژوهش، جهت ارائه الگویی جامع برای توانمندسازی مدیران به بررسی و تجزیه و تحلیل ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب پرداخته شد. میانگین بار عاملی فلسفه (۰/۹۷)، اهداف (۰/۹۴)، مبانی نظری (۰/۷۷)، مراحل اجرایی (۰/۹۴)، نظام ارزشیابی و بازخورد (۰/۹۳) می‌باشد که حداکثر میانگین بار عاملی را فلسفه (۰/۹۷) و حداقل میانگین بار عاملی را مبانی نظری (۰/۷۷) داشته است. در بعد فلسفه، بهره‌گیری از پتانسیل و ظرفیت‌های بالقوه مدیران در جهت ظرفیت‌سازی و ارتقاء بهره‌وری دانشگاه (۰/۹۸) و در بعد اهداف، افزایش میزان بهره‌وری مدیران (۰/۹۶) و در مبانی نظری، رویکرد مشارکتی (۰/۷۹) و در مراحل اجرایی، بررسی و تعیین راهبردهای توانمندسازی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب (۰/۹۸) و در نظام ارزشیابی و بازخورد، بررسی عملکرد دانشگاه‌ها و مدیران بر اساس شاخص و معیارهای تدوین شده (۰/۹۵) بالاترین میانگین بار عاملی را داشته‌اند. در نتیجه الگویی جهت توانمندسازی مدیران ارائه می‌گردد.

در **سؤال سوم** پژوهش، نتایج بدست آمده، نشان می‌دهد که میزان همبستگی میان سؤالات توانمندسازی مدیران مربوط به مبانی نظری و رویکردهای ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و مشارکتی و زیر مؤلفه‌های 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

پیشنهادات، افزایش بهره‌وری دانشگاه، اعتمادسازی، تعهد و پذیرش مسئولیت، توسعه و بهبود مستمر عملکرد مدیران، راهبردهای مدیریتی، رهبری، احساس امنیت، رضایت شغلی، 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، آزادی عمل و خودمختاری، مشارکت گروهی و سهیم بودن در اطلاعات دانشگاه، تصمیم‌گیری فرد در دانشگاه، تقسیم قدرت و تفویض اختیار در سطوح دانشگاهی، اخلاق و رفتار حرفه‌ای، معنی دار است. به عبارتی می‌توان گفت که بین همه سؤالات توانمندسازی در مؤلفه‌های ذکر شده همبستگی معنی‌داری وجود دارد و نیز نتایج بدست آمده، نشان داد که میزان همبستگی میان سؤالات مربوط به چارچوب توانمندسازی مدیران در رویکردهای فلسفه، اهداف، مبانی نظری، مراحل اجرایی، نظام ارزشیابی و بازخورد، معنی دار است.

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 (Robbins, 2003), (LaVerack, 2003), (Storm & Wallace, 2003), (Nokelainen & Ruhotie, 2003), (Conger & Kinlaw, 1999), (Macnamard, 2001), (Ford & Fottler, 2000), (2002), (Kanengo, 1998), (Mclagan & Nell, 1997), (Chadiha & et al, 2004), (Scott & Jeff, 1996), (Randolph, 2001), (Melhem, 2004) و (Vogt & Murrell, 1990) همسویی دارد. از میان مؤلفه‌های بعد ساختاری که شامل چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه، ساختار و خط مشی دانشگاه، شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش، کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و نظام پیشنهادت بودند، مؤلفه‌های چشم انداز، اهداف و مأموریت دانشگاه و شیوه‌های آموزش و راه‌های کسب مهارت و دانش بالاترین میانگین بار عاملی را داشته است. پیشنهاد می‌گردد؛ برای توانمندسازی، مدیران باید چشم اندازی روشن، اهداف مشخص، شفاف و مأموریت متناسب با اهداف را تعیین و تصویب نمایند و با برگزاری دوره‌ها، سمینارها، کارگاه‌های آموزشی به ارتقاء سطح دانش و مهارت کارکنان واحدهای دانشگاهی 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 (Nokelainen & Ruhotie, 2003), (Briges, 2003), (Robbins, 2002), (Macnamard, 2001), (Fox, 1998), (Conger & Kanengo, 1998), (Bandura, 2000), (Quinne & Speritzer, 1997), (Kameron, 2000), (Lee, 2001) و (Vogt & Murrell, 1990) 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. پیشنهاد می‌گردد؛ 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 (Hall, 2008)، (Macnamard, 2001)، (Morris, 1998)، (Scott & Jeff, 1996)، (Rappaport, 1995) همسویی دارد. از میان مؤلفه‌های بعد انگیزشی که شامل ایجاد انگیزش و عزت نفس، احترام و اعتبار بخشیدن به مدیران، خود باوری و خودشکوفایی، نظام پرداخت و پاداش، انعطاف پذیری، خودکنترلی و خودارزیابی بودند، مؤلفه‌های خود باوری و خودشکوفایی، نظام پرداخت و پاداش بالاترین میانگین بار عاملی را داشته است. پیشنهاد می‌گردد؛ برای توانمندسازی مدیران از نظام پرداخت و پاداش جهت تشویق و ترغیب آنان استفاده و ایشان را به سوی توانمندسازی سوق داد و خود باوری 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 (Ford & Fottler, 2002)، (Robbins, 2002)، (Menson, 2001)، (Macnamard, 2001)، (Zimmerman, 2004)، (Carrlo, 2000)، (Schoell, Dessler & Reinecke, 2000) 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. پیشنهاد می‌گردد؛ جهت ارتقاء 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، چشم انداز، اهداف و مأموریت، نظام پرداخت و پاداش و خود باوری و خودشکوفایی) بالاترین میانگین بار عاملی را داشتند و به عبارتی از نظر مدیران این مؤلفه‌ها در توانمندسازی مدیران نقش بسزایی داشته اند.

با توجه به اینکه این پژوهش **محدودیت‌هایی** چون جامعه آماری (مدیران)، زمان اجرا و موقعیت مکانی پژوهش (دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران منطقه سه) داشته است، لذا برای مطالعات بعدی **پیشنهاداتی** ارائه می‌گردد؛ مدیران و دست اندرکاران دانشگاه‌های آزاد اسلامی بر اساس میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های توانمندسازی، گام‌های مناسب را برنامه‌ریزی و تدوین نمایند. در دنیای به سرعت در حال تغییر و رقابتی و محیط‌های پرتلاطم، ساختارهای سازمانی بوروکراتیک جوابگو نیستند. بر این اساس ساختار سازمانی باید متناسب با اهداف و سطح توانمندی مدیران طراحی و چشم انداز، اهداف و مأموریت سازمان نیز برای مدیران صریح و آشکار باشد. یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، محیط کاری است. با توجه به اینکه محیط کاری زمینه ساز خلاقیت، نوآوری و آزادی عمل است. سازمان‌های آموزشی تلاش کنند تا بسترهای لازم برای محیطی انعطاف پذیر، قابل اعتماد و متحول ایجاد نمایند، زیرا در کنار مدیر توانمند، فراهم نمودن محیط و فضایی که توانمندسازی را پدید آورد، امری مشروط و لازم بشمار می‌رود. با توجه به نتایج تأثیر تقسیم قدرت و تفویض اختیار در توانمندسازی مدیران، برای تشویق نیروهای مدیریتی و افزایش توانمندی آنان در سطوح مختلف و استفاده کارآمد و مؤثر از آنها اختیارات بیش‌تری متناسب با مسئولیت به آنها واگذار شود تا مدیران با داشتن فرصت بیش‌تر، ضمن برنامه‌ریزی صحیح تصمیمات بهتر و عاقلانه‌تر اتخاذ نمایند. پیشنهاد می‌شود با اجرای تحقیقات بیش‌تر در زمینه‌ی توانمندسازی مدیران، بستر مناسبی برای تحول نظریه و نیز کسب دانش سازمان یافته درباره‌ی ماهیت توانمندسازی جهت سازماندهی مدیریت اجرایی فراهم گردد. در پایان ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که این پژوهش ادعا ندارد توانسته همه عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران دانشگاهی را در الگوی پیشنهادی خود دخالت دهد، با این وجود تلاش کرده با یک نگاه جامع به توانمندسازی مدیران، تنها با برداشتن گام‌های اولیه، راه را برای علاقمندان به پژوهش در حوزه توانمندسازی نیروی انسانی در سطح خرد، هموار سازد.

## References

- Abdollahi, B. (2005). *Psychological empowerment, human resources perspective and dimension*. Tehran: Third International Conference Management.(In Persian)
- Aghayar, Cyrus (2003), enabling a new competitive environment, *devise Journal, Industrial Management Institute, No. 135*, pp: 28-33 .(In Persian)
- Aghayar, Cyrus (2007), *Employee empowerment and organizational empowerment*, Tehran: sepahan.p:123.(In Persian)
- Baluchi, Mary and Nilipoor Tabatabai, Akbar(2010), Designing Human Resources Empowerment Model (Case Study: Power Distribution Company Shiraz).*First International Conference on Innovation and Management*.(In Persian)
- Bandura, Albert (2000), *Cultivate Self – Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness*. Handbook of Principles of Organization Behavior. Oxford. Uk. pp. 120-139.
- Blanchard, Ken; Carlos, John P; and Randolph, alan (1996) . *Empowerment :Takes More Than a Minute* .San Francisco. Berretta – Koehler Publishers, Inc.p: 41.
- Bowen,D.E ;Lawler,E.E(1992)."*The Empowerment of service Workers: What, Why and How*".Sloan Management Review. pp: 9-31.
- Bridges, W. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Nicholas Brealey Publishing, USA.
- Carrol, A. (2000).*Teamwork vs Team talk: Let,s Get Real About Teamwork & Past the hype: team excellence*. Interaction design Inc.
- Chadiha, Letha A.& et al.(2004)."*Empowering African- American Women informal Coregivers: A Literature Synthesis and Practice Strategies*."Social Work. New York. Vol.49, p.97.
- Conger,J.A; Kanengo, R.N.(1998). " The Empowerment process: Integrating Theory and Practice".*Academy of Management Review*. Vol.13,No.3. pp:18-32.
- David Gadenne, Bishnu Sharma(2009).An investigation of the hard and soft quality management factors Of Australian SMEs and their association with firm performance, *International Journal of Quality & Reliability Management* ,Vol. 26 No. 9, pp: 865-880.
- Eskandari, Mojtaba (2002) *Design and explain a model of empowering leaders (of Iranian Hajj caravans case managers)* the letter of Hajj and Pilgrimage Organization, Tehran, Tehran University .(In Persian)

Ford, R.C ; Fottler, M.D (2000)." Empowerment a Potent Idea". *Academy of Management. Vol.14, No.3.*

Ford, R.C; Fottler, M.D(1995)." Empowerment a Potent Idea". *Academy of Management. Vol.14,No.3.pp:12-23.*

Fox ,J(1998) *Employee Empowerment: An Apprenticeship Model*, Barney School of Business University Hartford ,Available:([http://members: tripod. Com](http://members.tripod.com)).

Gao(2001) *Human Resource management in the hospitality industry*. Wiley.Vol 4.pp:78-88.

Hall, M. (2008), The effective of comprehensive performance measurement system on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organization, and Society*, 33(2-3), 141.

Kinlaw,D.C(1999)."The practice of Empowerment", Hampshire, England: Gower. Foundation Books, Political Science pp:261- 272.

LaVerack, G(2003), *Building Capable Communities Experiences in Rural figin context health promotion internaotial*, Vol 18,no2.pp: 36-51.

Lee, J.A (2001). "*The Empowerment Approach to Social Work Practice: Building the Beloved Community*". New York: Columbia University Press.

Majlesi, Mohammad bagher,(1983),*Baharlanvar*, Vafa Institute,Beirut. No.102,p:7.(In Persian)

McLagan, P. & Nel, C (1997). *The Age of Participation: New Governance for the Workplace & the World*, edition.2. Beret Koehler Sanfrancisco, CA.

Mcnamard,C. (2001), *Strategic planning* (in nonprofit or for profit organizations),[http://www. Strategic planning .com](http://www.Strategicplanning.com).

Melhem yahya, (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment , *Employee Relation, Vol. 26. N.1*, p.72-93 .

Menon, S. T (2001). "Employee empowerment: an integrative psychological approach", *Applied psychology – an international review*,Vol.50, No.1, PP.153-180.

Monavarian, A & Shirin, A (2006). Relationship between organizational culture and organizational structure. *Journal of Process Management and Production Management Education and Research Institute No. 59*. pp: 46-50.(In Persian)

Morris, L. (1998) *Training: Empowerment and Change Training & Development Alexandria* , Vol 5 .N7 , p. 51.

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), p: 260.

Nokelainen.A.G & Ruhotie.C.K(2003)*Pattern of Employee Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee trust*. Thesis of the degree of doctor.

Quinne. R. E & Speritzer. G. M, (1997). "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", *Organizational dynamics*, Vol.2, P.26.

Randloph,W(2001). "A navigating journey to empowerment". *Organizational dynamics journal*. Vol.3, p. 89.

Rappaport, J(1995).Empowerment Meets Narrative: Listening to Stories and Creating Settings *American Journal of Community Psychology*. Vol. 23, p.795.

Robbins. T. L & Crino. M. D & Fredendall. L. D (2002). "An integrative model of the empowerment process", *Human resource management review*,No12, PP. 419-420.

Sanders. L(2001).*The psychological Benefits of political*, university of Virginia.

Schoell , W , Dessler,C & Reinecke, J. (2000). Introduction to Business , USA: Allyn & Bacon. *Personnel Review*, 29(5), 73-84.

Scott, C. D, Jaffe,H (1996). *Empowerment. First edition*. Crisp Publications.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions,measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, PP: 1442-1465.

Taghipoor zahir,Ali & Jahanian,Ramazan(2009)Studying Dimensions of empowerment training for school administrators in order to provide a suitable framework for the managers of schools. *Journal of Management Studies*. Winter, No.83.pp:121-136.(In Persian)

Thomas, Kenneth W.; Velthouse, 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.

Vaten. David & Kameron. A(2000). "*Empowerment and delivery of authority*", translation by badrodin. orai, institution of research and training management, attached to ministry of power.

Vogt. J , murrell. k ,(1990),Empowerment in organization how to spork exceptional performance university associates.

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.

Zimmerman. M. A (2004). “*Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis*”, In Rappaport j, seidman e, Eds, *Handbook of community psychology*. New York, kluwer academic/plenum publishers, PP 43–63.