

شناسایی و تحلیل سناریوهای بهبود توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های نسل چهارم: رویکرد تلفیقی فراترکیب و IPA-G-FGAHP

امیرحسین اخروی^۱

علی زند عنبران^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴)

چکیده

کارکنان توانمند یکی از ارکان کلیدی تحقق دانشگاه‌های نسل چهارم به شمار می‌آیند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل سناریوهای بهبود توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های نسل چهارم است. از نظر هدف، پژوهش کاربردی و از نظر روش‌شناسی، دارای رویکرد تلفیقی کیفی-کمی است. در بخش کیفی، با استفاده از روش فراترکیب، ۵۹ مقاله مرتبط شناسایی و پس از غربالگری، ۲۴ مقاله برای تحلیل انتخاب شد. در بخش کمی، شاخص‌های نهایی با نظر ۹ نفر از مدیران عالی و میانی دانشگاه مورد مطالعه، ارزیابی شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل تلفیقی IPA-G-FGAHP استفاده شد. ۱۴ شاخص کلیدی در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شدند. طبق نتایج، شاخص‌های «نگرش»، «تفویض اختیار»، «روابط سازمانی» و «تعهد» در اولویت اول بهبود قرار گرفتند. مقادیر به‌دست‌آمده از مدل نشان داد که این شاخص‌ها بیشترین شکاف موزون و بالاترین توانمندی بهبود را دارند. در مقابل، شاخص‌هایی نظیر «شایستگی» و «چالشی بودن شغل» در ناحیه چهارم ماتریس قرار گرفتند و نیاز فوری به اقدام ندارند. نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که برای تحقق دانشگاه‌های نسل چهارم، تمرکز بر توسعه توانمندسازی کارکنان در ابعاد نگرشی، ارتباطی و تعهد سازمانی ضروری است. همچنین، نتایج تأکید می‌کند که ارتقای فرهنگ اعتماد، آموزش هدفمند و سبک رهبری مشارکتی می‌تواند مسیر دستیابی به دانشگاه نسل چهارم را هموار سازد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی کارکنان، دانشگاه نسل چهارم، فراترکیب، FGAHP، سناریوی بهبود.

^۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران (نویسنده مسئول).

okhravi@gonabad.ac.ir

^۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران. zand23769@gmail.com

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، مهم ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن است که بیش از دیگر عوامل در حفظ و گسترش کارکرد سازمان نقش آفرینی می کند (۱). پژوهش های مروری و فراتحلیل نشان می دهد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با پیامدهای سازمانی مهمی مانند افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی ارتباط مثبت و معناداری دارد (۲)(۳). از سوی دیگر، شواهد نشان می دهد که سبک رهبری توانمندساز می تواند از طریق افزایش احساس کفایت، معنا و اختیار در کارکنان، خلاقیت و تعامل شغلی آنان را تقویت کند (۴). توانمندسازی کارکنان مفهومی چندبعدی است که هم به ساختارها و اقدامات سازمانی (دسترسی به اطلاعات و منابع، سیاست های حمایتی، شیوه های مدیریتی) و هم به نگرش ها و حالات ذهنی فردی (احساس کفایت، معنا، تأثیر و خودتعیین گری) مربوط می شود (۲). علاوه بر این، روابط بین فردی و کیفیت تعاملات شغلی یکی از عوامل کلیدی شکل دهنده به تجربه توانمندسازی در محیط های دانشگاهی گزارش شده است (۵). مطالعات اخیر نیز نشان داده اند که زمینه های فرهنگی و سازمانی می توانند مسیر اثرگذاری توانمندسازی بر نتایج سازمانی را تعدیل کنند؛ بنابراین بررسی عامل ها و تقدم و تاخر آن ها در یک بافت محلی (مثلاً دانشگاه های منطقه ای) ضروری است (۶)(۷).

باتوجه به اهمیت نقش دانشگاه ها در توسعه سرمایه انسانی و الزامات دانشگاه نسل چهارم، برای توسعه شایستگی های دیجیتال و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، لازم است عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در بستر ویژه دانشگاه گناباد شناسایی و اولویت بندی شود تا مداخلات هدفمند امکان پذیر گردد (۷)(۸). از این رو، پژوهش حاضر با استفاده از مرور ادبیات و بهره گیری از نظر خبرگان، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه گناباد را شناسایی و با استفاده از روش FGAHP اولویت بندی خواهد نمود؛ به طور مشخص، هدف مطالعه عبارت است از شناسایی و تعیین اولویت های عملیاتی و ساختاری لازم برای ارتقای توانمندسازی کارکنان در دانشگاه گناباد (۱)(۵). پرسش اصلی پژوهش نیز عبارت است از اینکه «عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه گناباد کدام اند و هر یک از این عوامل چه اولویتی در برنامه ریزی عملیاتی دارند؟»

با وجود ادبیات نسبتاً گسترده در باب توانمندسازی در سازمان ها، کمبود مطالعات کاربردی و اولویت بندی عامل ها در بافت دانشگاه های ایرانی و به ویژه دانشگاه های منطقه ای به وضوح احساس می شود؛ از این رو، نتایج این پژوهش می تواند هم به توسعه نظری درک سازوکارهای توانمندسازی در محیط های آموزشی کمک کند و هم راهنمایی عملی برای مدیران دانشگاه جهت طراحی سیاست ها و برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت توانمندسازی فراهم آورد (۳)(۷)(۸).

مبانی نظری توانمندسازی

به رغم اینکه در ادبیات مدیریت، واژه توانمندسازی بسیار وسیع به کار رفته است؛ ولی معنای شفافی از آن در دست نبوده و محققان، تعریف مشترکی از آن ارائه نکرده‌اند. توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (۱). بر اساس نظریه شناخت اجتماعی سه دسته عامل بر درک افراد از توانمندیشان تأثیر می‌گذارد: ویژگی‌های فردی و شخصیتی، ویژگی‌های گروه کاری و ویژگی‌های ساختار اجتماعی واحد کار (۹). توانمندسازی در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است به گونه‌ای که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتری در آینده دست می‌یابند (۱۰). وظیفه اصلی توانمندسازی کارکنان، تقویت توانایی «می‌توانم» و انگیزه «می‌خواهم انجام دهم» از طریق آموزش دانش و مهارت‌های فناوری اطلاعات و تغییر آن‌ها است (۱۱) و بین توانمندسازی رهبری و عملکرد خلاق به طور کلی رابطه مثبت و مستقیم معناداری وجود دارد (۱۲). توانمندسازی کارکنان با وجود مزایای فراوان، با موانعی روبه‌رو است. بسیاری از مدیران به دلایل مختلفی از جمله نگرش منفی نسبت به توانایی کارکنان، ترس از دست دادن قدرت و سبک مدیریتی خودکامه، از توانمندسازی کارکنان خودداری می‌کنند. این مدیران اغلب بر این باورند که کارکنان به اندازه کافی توانمند و مسئولیت‌پذیر نیستند یا به راهنمایی‌های دقیق نیاز دارند. لذا، ترجیح می‌دهند خودشان همه کارها را انجام دهند (۱۳).

اهداف توانمندسازی کارکنان

هدف توانمندسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس، چیرگی بر ناتوانی و درماندگی‌های فرد است (۱۴) به نحوی که منافع خود و سازمان را محقق سازند (۹)، و عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند (۱۵). توانمندسازی در سازمان به دنبال آن است که افراد ضمن کنترل خود به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند (۱). به عبارت دیگر توانمندسازی راهی است که به کمک واگذاری عوامل انضباطی به کارکنان، آن‌ها را به سمت پاسخگویی و بنابراین برانگیختگی و خودنظمی سوق می‌دهد و بدین وسیله سطح کمال آنان را افزایش می‌دهد (۱۴).

فرآیند توانمندسازی کارکنان

در فرایند توانمندسازی چالش‌های داخلی و خارجی سازمان نقش زیادی دارند. چالش‌های خارجی شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است. چالش‌های داخلی بیشتر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعدادها و مهارت‌های کارکنان تأکید دارد (۹). توانمندسازی فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی است که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها می‌شود و در تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند (۱۴). در واقع، فرآیند توانمندسازی شامل ایجاد محیطی حمایتی است که در آن یادگیری، اعتماد و تصمیم‌گیری مشارکتی تقویت شود. این فرآیند نه تنها موجب افزایش خودکارآمدی و انگیزش کارکنان می‌شود، بلکه زمینه‌ساز نوآوری و چابکی سازمانی نیز هست (۱۶).

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان پدیده‌ای چندبعدی است که از مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و رفتاری تأثیر می‌پذیرد. در ادامه، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آن تشریح شده است:

شایستگی: شایستگی برگرفته از نظریه خودکارآمدی بندورا است و به باور فرد نسبت به توانایی‌های خود برای انجام موفق وظایف اشاره دارد. افرادی که احساس تسلط شخصی دارند، هنگام مواجهه با چالش‌ها، پشتکار و انگیزه بیشتری برای یادگیری و رشد نشان می‌دهند. احساس خودکارآمدی، تمایل فرد به تلاش برای انجام وظایف دشوار و باور به موفقیت در آنها را افزایش می‌دهد و از این طریق، احساس توانمندی را در کارکنان تقویت می‌کند (۱۵) (۱۴).

نگرش: نگرش مثبت نسبت به سازمان و کار، یکی از پیش‌شرط‌های کلیدی توانمندسازی است. کارکنانی که احساس مسئولیت نسبت به موفقیت سازمان دارند، در شناسایی و حل مشکلات فعال‌ترند و نقش خود را در پیشبرد اهداف سازمانی مؤثرتر می‌دانند. این نوع نگرش موجب افزایش تعلق و تعهد درونی به سازمان می‌شود (۱۷) (۱۸).

انگیزش: انگیزش در توانمندسازی به معنای فرآیند تقویت احساس کفایت نفس و برانگیختن تمایل درونی برای عملکرد بهتر است. ایجاد شرایطی که احساس بی‌قدرتی را در کارکنان کاهش دهد و از طریق حمایت، آموزش و بازخورد مؤثر، اعتماد به نفس آنان را افزایش دهد، نقش مهمی در توانمندسازی دارد (۱۹) (۵).

خودمختاری: خودمختاری یا آزادی عمل، توانایی تصمیم‌گیری و کنترل بر نحوه انجام وظایف است. کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار خود اختیار دارند، احساس کنترل بیشتری نسبت به

محیط کاری پیدا می‌کنند. این احساس استقلال رفتاری به کاهش تنش‌های شغلی و افزایش رضایت و خلاقیت منجر می‌شود (۱۵) (۲۰).

معنی‌دار بودن: زمانی که کارکنان احساس کنند وظایف آنان دارای ارزش و اهمیت است، درک معنی‌داری از کار خود پیدا می‌کنند. معنی‌دار بودن شغل موجب می‌شود تلاش‌ها هدفمندتر شده و کارکنان با انگیزه و تعهد بیشتری وظایف خود را انجام دهند. این مؤلفه نشان‌دهنده هم‌سویی بین ارزش‌های شخصی و اهداف شغلی است (۱۵) (۱۹) (۲۱).

مشارکت: مشارکت یعنی استفاده از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان و مداخله آنها در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها. مشارکت مؤثر، احساس تعلق و مالکیت نسبت به نتایج تصمیمات سازمانی را افزایش می‌دهد و در نتیجه، میزان انگیزه و تعهد کاری را تقویت می‌کند (۲۱) (۲۲) (۲۳). تفویض اختیار: تفویض اختیار به معنای واگذاری مسئولیت‌ها و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان در محدوده‌ای مشخص است. این فرآیند موجب بروز خلاقیت، افزایش اعتماد متقابل، رشد فردی و تسریع در اجرای فعالیت‌های سازمانی می‌شود. مدیرانی که اختیار لازم را به کارکنان می‌دهند، زمینه توسعه و یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازند (۱۳) (۲۰).

اعتماد: اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان، زیربنای توانمندسازی مؤثر است. اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که افراد باور داشته باشند با آنها به شکل عادلانه، صادقانه و محترمانه رفتار می‌شود. وجود فضای اعتماد، امنیت روانی کارکنان را تقویت کرده و تمایل به مشارکت و خلاقیت را افزایش می‌دهد (۱۵) (۱۰) (۲۴).

روابط سازمانی: روابط سازمانی به تعاملات بین کارکنان و نحوه همکاری آنان برای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. ارتباطات باز و مؤثر، انتقال دانش، درک متقابل و هم‌افزایی بین اعضای سازمان را افزایش می‌دهد و از عوامل کلیدی توانمندسازی به شمار می‌رود (۱۷) (۱۳).

تعهد: تعهد سازمانی، میزان وابستگی عاطفی و روانی کارکنان به سازمان را نشان می‌دهد. کارکنان متعهد، سازمان را بخشی از هویت خود می‌دانند و تمایل دارند عضویت خود را حفظ کرده و برای تحقق اهداف آن تلاش کنند. تقویت تعهد سازمانی از طریق عدالت، ارتباطات شفاف و فرصت رشد، به توانمندسازی پایدار منجر می‌شود (۱۳) (۲۵) (۲۶).

آموزش: توسعه مهارت‌های شغلی برای انجام وظایف اعم از مهارت‌های انسانی و فنی آموزش و توسعه مهارت‌های انسانی و فنی از مهم‌ترین ابزارهای توانمندسازی است. برنامه‌های آموزشی منجر به افزایش اعتماد به نفس، یادگیری مستمر و در نهایت، افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. در سازمان‌های یادگیرنده، آموزش مستمر، محوری‌ترین عامل بهسازی منابع انسانی محسوب می‌شود (۱۱) (۲۷) (۲۸). سبک رهبری: منظور ایجاد سازوکاری است که در آن کارکنان با شور و اشتیاق و با میل و اراده در جهت حصول اهداف سازمان گام بردارند. سبک رهبری نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ توانمندسازی

دارد. رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی از طریق ترسیم چشم‌انداز روشن، تشویق به مشارکت و اعتمادسازی، به رشد و انگیزش کارکنان کمک می‌کند. رهبران توانمندساز از طریق واگذاری مسئولیت، حمایت از ایده‌های نو و بازخورد سازنده، روحیه خودکارآمدی را تقویت می‌کنند (۲۴)(۵)(۹). چالشی بودن شغل: مشاغلی که دارای تنوع وظایف، سطوح دشواری مناسب و فرصت یادگیری باشند، به افزایش توانمندسازی کمک می‌کنند. کارهای چالش‌برانگیز حس رشد، خلاقیت و ارزشمندی را در کارکنان تقویت کرده و از رکود شغلی جلوگیری می‌کنند (۹).

مسطح‌سازی ساختاری: مسطح‌سازی ساختاری به معنای کاهش سطوح مدیریتی و ایجاد ساختارهای افقی‌تر در سازمان است. چنین ساختاری ارتباطات را تسهیل می‌کند، فاصله میان مدیران و کارکنان را کاهش می‌دهد و به افزایش اعتماد، سرعت تصمیم‌گیری و احساس مشارکت منجر می‌شود (۲۱)، (۲۲). در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان از طریق تقویت درگیری شغلی و احساس مالکیت، موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود (۲۹). همچنین، توانمندسازی در کنار رضایت شغلی و فرصت‌های رشد، عاملی کلیدی در افزایش بهره‌وری سازمانی است (۳۰). از سوی دیگر، نقش رهبری توانمندساز در ایجاد اعتماد، تعهد و اشتیاق کاری کارکنان برجسته شده است (۳۱)(۳)(۴). این یافته‌ها بیانگر آن است که توانمندسازی فراتر از یک رویکرد ساختاری، راهبردی جامع برای ارتقای عملکرد و نوآوری سازمانی به شمار می‌رود.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که:

مدل‌های توانمندسازی در محیط‌های دانشگاهی ایران کمتر توسعه یافته‌اند.

رابطه بین روابط بین‌فردی و توانمندسازی کمتر به صورت تجربی بررسی شده است.

پژوهش‌های داخلی اغلب توصیفی بوده و فاقد تحلیل ترکیبی (کیفی-کمی) هستند.

پژوهش‌های بین‌المللی جدید بر نقش متغیرهایی چون رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ اعتماد تأکید دارند که در مطالعات داخلی مغفول مانده است.

بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشگاه گناباد و استفاده از روش IPA-G-FGAHP، درصد شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است تا بخشی از این شکاف علمی را پر نماید.

پیشینه پژوهش

امالیا و همکاران (۲۰۲۵) (۳۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های شغلی و رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های متوسط جاوای غربی» با استفاده از داده‌های ۲۸۵ کارمند از شرکت‌های متوسط اندونزی، به بررسی اثر توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های شغلی و رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش حس تعلق، مسئولیت‌پذیری و انگیزش درونی، موجب بهبود معنادار در عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین رضایت شغلی نقش میانجی قابل‌توجهی در این رابطه ایفا می‌کند، به‌طوری‌که توانمندسازی مؤثر بدون بهبود شرایط شغلی و مسیر رشد، تأثیر پایداری بر عملکرد ندارد (۳۰).

خوشحال و همکاران (۱۴۰۳) (۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین‌فردی» دریافتند که بهره‌گیری از رویکرد هوشمندی سازمانی و بهبود روابط بین‌فردی می‌تواند به توسعه مفهومی توانمندسازی و شناخت ابعاد نوین آن منجر شود. بر این اساس، مدل پیشنهادی آنان راهنمایی مؤثر برای پیاده‌سازی رویکردهای توانمندسازی در سازمان‌های خدماتی به‌ویژه صنعت برق محسوب می‌شود (۱).

بیگلر و همکاران (۱۴۰۳) (۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر اثربخشی دوره‌های توانمندسازی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی» در دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان دادند که اجرای نظام‌مند برنامه‌های توانمندسازی در بدو استخدام، از طریق جامعه‌پذیری سازمانی و آموزش‌های حضوری و مجازی، موجب افزایش خودباوری، سازگاری و نوآوری کارکنان شده و بهره‌وری سازمانی را بهبود می‌بخشد (۱۶). طاهرخانی و حمیدی (۱۴۰۰) (۱۵) در پژوهشی با موضوع «ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که آموزش‌های ضمن خدمت در سطوح یادگیری و رفتار، اثر معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارند، هرچند در سطح واکنش تأثیر قابل‌توجهی مشاهده نشده است (۱۵).

همچنین حسین‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰) (۱۰) بیان کردند که عوامل سه‌گانه فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هر یک به میزان قابل‌توجهی بر توانمندسازی کارکنان ناجا تأثیرگذار هستند (۱۰). در پژوهش ژن و دینگ (۲۰۲۴) (۱۱) با عنوان «توانمندسازی کارکنان برای تحول دیجیتال در شرکت‌های تولیدی» مشخص شد که توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش مهارت‌های فناورانه و تقویت انگیزه درونی، پیش‌نیاز موفقیت در تحولات دیجیتال سازمانی است (۱۱).

اورنکومار و همکاران (۲۰۲۴) (۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی محیط زیست: سفر HRM سبز به سوی شادی، تاب‌آوری و جست‌وجوی بازخورد» دریافتند که شیوه‌های

مدیریت منابع انسانی سبب تأثیر مثبتی بر شادی شغلی، تاب‌آوری و رفتار بازخوردجویی کارکنان دارند و این اثر از طریق افزایش حس توانمندسازی و حمایت سازمانی تقویت می‌شود (۱۸). فریمپونگ و همکاران (۲۰۲۴) (۲۵) نیز در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در میان کارکنان هتل‌های دارای رتبه ستاره در غنا» نشان دادند که توانمندسازی با ابعاد مختلف تعهد سازمانی رابطه‌ای معنادار دارد و حمایت سرپرستان ادراک‌شده نقش تعدیل‌کننده‌ای در این رابطه ایفا می‌کند (۲۵).

عبداللهی و عادل (۲۰۲۴) (۱۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر توانمندسازی رهبری بر عملکرد خلاق» بیان کردند که بین توانمندسازی رهبری و خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت و مستقیم وجود دارد و تفویض اختیار به مدیران می‌تواند موجب افزایش نوآوری، بهره‌وری و انطباق‌پذیری سازمانی گردد (۱۲). سهیلی و همکاران (۱۳۹۹) (۲۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت» هشت عامل مؤثر شامل مشارکت، حمایت سازمانی، آموزش، واگذاری مسئولیت، وضوح اهداف و نقش‌ها، و اعطای اختیارات را شناسایی کردند که همگی در بهبود سطح توانمندسازی کارکنان نقش مثبت دارند (۲۰).

تامنه و همکاران (۲۰۲۴) (۲۶) نیز در مطالعه‌ای با عنوان «اثر میانجی تعهد سازمانی بر ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و کیفیت خدمات شهری در اردن» گزارش کردند که مشارکت در تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر را بر بهبود کیفیت خدمات دارد و تعهد سازمانی نقش میانجی نسبی میان توانمندسازی و کیفیت خدمات ایفا می‌کند (۲۶).

در مجموع، بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اکثر مطالعات گذشته بر شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی و بررسی رابطه آن با متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، بهره‌وری، و رضایت شغلی متمرکز بوده‌اند، اما الگوی جامع و بومی برای محیط‌های دانشگاهی ایران، به‌ویژه دانشگاه‌های کوچک و درحال توسعه، کمتر ارائه شده است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشگاه گناباد تلاش دارد این شکاف پژوهشی را پوشش دهد و مؤلفه‌های اثرگذار در این زمینه را در چارچوبی منسجم شناسایی و اولویت‌بندی نماید. به عبارت دیگر، هرچند در پیشینه پژوهش مفهوم توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های مختلف (از صنعت تا آموزش عالی) بررسی شده‌است، اما هنوز چند خلأ پژوهشی وجود دارد:

۱) فقدان مدل‌های بومی در محیط‌های دانشگاهی ایران، به‌ویژه در دانشگاه‌های کوچک‌تر و در حال توسعه، برای شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان.

۲) تمرکز اندک بر ارتباط بین روابط بین‌فردی و توانمندسازی، در حالی که ارتباطات مؤثر می‌تواند نقش کلیدی در احساس اختیار و تعلق کارکنان ایفا کند.

۳) کمبود پژوهش‌های ترکیبی (آمیخته) که هم داده‌های کیفی (دیدگاه خبرگان) و هم کمی (مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند FGAHP) را در تحلیل عوامل مؤثر به کار گیرند.

۴) ضعف تحلیل مقایسه‌ای بین مطالعات داخلی و بین‌المللی، به‌ویژه در حوزه آموزش عالی. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشگاه گناباد و با رویکرد آمیخته، تلاشی است برای پرکردن این شکاف‌های پژوهشی از طریق شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان با استفاده از روش FGAHP.

براساس جمع‌بندی پیشینه تحقیق به روش فراترکیب، ابعاد و شاخص‌های اصلی و اثرگذار در توانمندسازی کارکنان جهت ادامه فرآیند پژوهش و اولویت‌بندی آنها و تعیین سناریوهای بهبود، در جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. شاخص‌های اصلی و اثرگذار در توانمندسازی کارکنان

ابعاد	شاخص‌ها	شرح مختصر شاخص‌ها	پژوهش‌های مرتبط
فردی	شایستگی	باور شخصی افراد نسبت به توانایی خود برای انجام کار به طور کامل می‌باشد.	(۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)
	نگرش	کارکنان احساس می‌کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خود، بلکه نسبت به کل سازمان نیز مسئولیت دارند.	(۱۵)، (۱۷)، (۲۴)، (۱۸)، (۲۰)
	انگیزش	فرآیند تقویت احساس کفایت نفس و برانگیختن تمایل درونی برای عملکرد بهتر	(۵)، (۹)، (۱۱)، (۱۶)، (۱۹)، (۲۴)، (۱۸)، (۲۶)
	خودمختاری	آزادی عمل، توانایی تصمیم‌گیری و کنترل بر نحوه انجام وظایف	(۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)
	معنی دار بودن	فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند	(۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)
گروهی	مشارکت	استفاده از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان و مداخله آنها در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها	(۱۹)، (۲۱)، (۲۰)، (۲۲)، (۲۳)
	تفویض اختیار	واگذاری مسئولیت‌ها و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان در چارچوب مرزهای مشخص	(۱۳)، (۱۹)، (۲۰)
	اعتماد	کارکنان در محیط کاری احساس امنیت داشته باشند و باور کنند که در داخل سازمان با آنها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود.	(۱۰)، (۱۴)، (۱۵)، (۱۷)، (۱۹)، (۲۱)، (۲۴)، (۲۰)، (۳۲)، (۳۳)

ابعاد	شاخص‌ها	شرح مختصر شاخص‌ها	پژوهش‌های مرتبط
سازمانی	روابط سازمانی	تعاملات بین کارکنان و نحوه همکاری آنان و افزایش روابط گروهی و مستمر درون سازمانی در جهت نیل به اهداف سازمان	(۱۳)، (۱۷)
	تعهد	میزان وابستگی عاطفی و روانی کارکنان نسبت سازمان به اهداف آن	(۲۱)، (۲۵)، (۲۰)، (۲۶)، (۲۲)
	آموزش	توسعه مهارت‌های شغلی برای انجام وظایف اعم از مهارت‌های انسانی و فنی و ...	(۵)، (۱۱)، (۱۳)، (۱۴)، (۱۶)، (۲۰)، (۲۶)، (۲۳)، (۲۷)، (۲۸)
	سبک رهبری	ایجاد سازوکاری که در آن کارکنان با شور و اشتیاق و با میل و اراده در جهت حصول اهداف سازمان گام بردارند.	(۲۴)، (۵)، (۹)، (۱۲)، (۱۳)، (۲۰)
	چالشی بودن شغل	تنوع در شغل، مولد بودن، دشواری نسبی اهداف شغلی و استفاده از مهارت‌های مختلف در کار	(۹)
	مسطح‌سازی ساختاری	کاهش تعداد لایه‌ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی	(۲۱)، (۲۲)

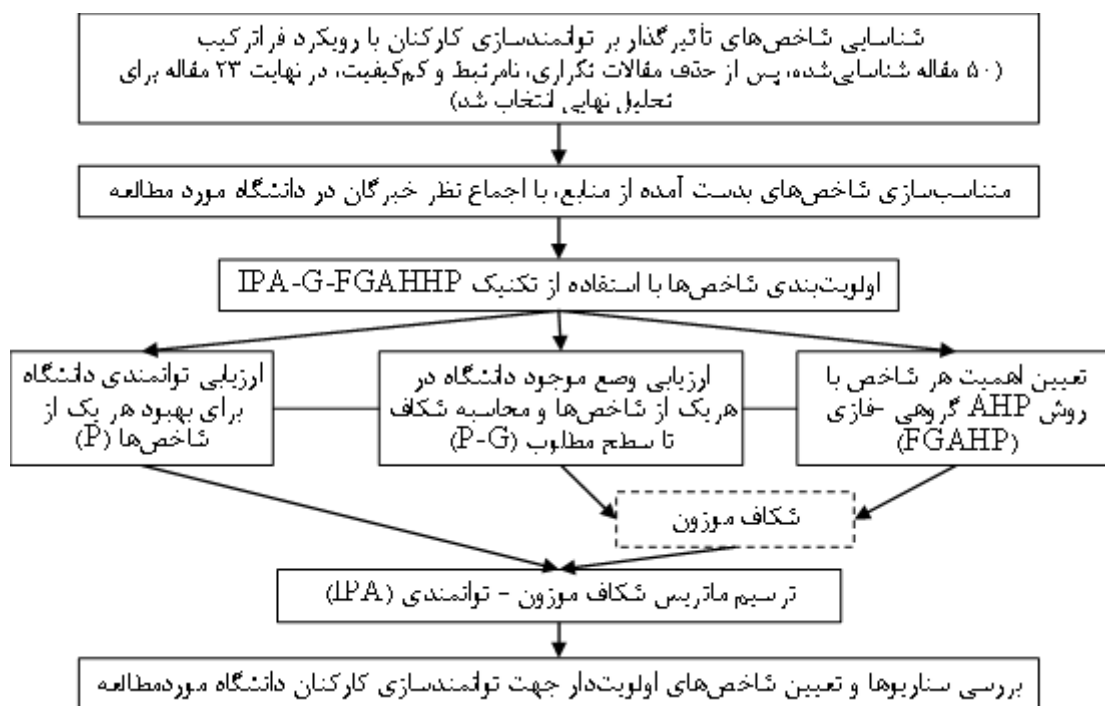
روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای رویکرد ترکیبی کیفی-کمی بوده و از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-اکتشافی است. در بخش کیفی، از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۳۴) برای تحلیل نظام‌مند منابع علمی استفاده شد. روش فراترکیب با هدف تلفیق نتایج پژوهش‌های کیفی پیشین و استخراج کدها و مفاهیم کلیدی به کار می‌رود تا تصویری جامع از ابعاد نظری و تجربی موضوع ارائه دهد. در این پژوهش، ابتدا ۵۰ مقاله مرتبط از پایگاه‌های معتبر شناسایی شد و پس از چند مرحله پالایش بر اساس عنوان، چکیده، محتوای علمی و نوع روش، در نهایت از ۲۳ مقاله به عنوان منابع نهایی جهت شناسایی شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی استفاده شدند. براین اساس، ۱۴ شاخص در سه حوزه اصلی شناسایی و مبنای تحلیل‌های نهایی قرار گرفتند.

به منظور انطباق شاخص‌های نهایی با شرایط دانشگاه مورد مطالعه، نظرات تیم خبرگان دانشگاه گناباد اخذ شد. این تیم شامل ۹ نفر از مدیران عالی و میانی دانشگاه بود که همگی بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریتی و تصمیم‌گیری اجرایی داشتند. معیارهای ورود به تیم تصمیم شامل: (۱) آشنایی با فرایندهای منابع انسانی و ساختار اداری دانشگاه، (۲) سابقه فعالیت مدیریتی در سطوح سازمانی، و (۳) تمایل به

مشارکت فعال در جلسات تصمیم‌گیری بود. فرآیند انتخاب، به‌صورت هدفمند و با تأکید بر تنوع دیدگاه‌ها انجام شد.

روایی محتوایی شاخص‌ها از طریق اعتبار خبرگان و بررسی میزان توافق بین نظرات آنان مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی قضاوت‌های گروهی، نرخ ناسازگاری در تمامی ماتریس‌های مقایسه زوجی محاسبه شد که در تمامی موارد کمتر از ۰.۱ به‌دست آمد و نشان‌دهنده سازگاری منطقی قضاوت‌ها بود.



شکل ۱. مدل اجرایی تحقیق

در ادامه، به‌منظور سنجش و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر، از روش IPA-G-FGAHP استفاده گردید که پیش‌تر توسط اخروی (۳۵) توسعه یافته و در مطالعات متعددی نیز به‌کار گرفته شده‌است (۳۶) (۳۷) (۳۸) (۳۹) (۴۰) (۴۱) (۴۲). انتخاب این روش به دلیل توانایی آن در ترکیب ارزیابی‌های کیفی و کمی، لحاظ‌کردن ابهام قضاوت‌های انسانی از طریق منطق فازی، و استخراج اولویت‌های نهایی به‌صورت گروهی و نظام‌مند بوده است.

روش IPA-G-FGAHP در چهار گام اصلی اجرا شد:

شناسایی شاخص‌ها براساس روش فراترکیب و اجماع خبرگان: ۱۴ شاخص در سه حوزه اصلی شناسایی و مبنای تحلیل‌های نهایی قرار گرفتند.

مقایسه زوجی شاخص‌ها: در این گام، اعضای تیم تصمیم با بهره‌گیری از روش AHP فازی گروهی، وزن نسبی هر شاخص را تعیین کردند. میانگین هندسی نظرات محاسبه و نرخ ناسازگاری بررسی شد (۳۵).

ارزیابی وضع موجود: وضعیت فعلی هر شاخص توسط خبرگان در مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت ارزیابی شد.

محاسبه شکاف موزون: با تلفیق وزن‌ها و ارزیابی‌ها، میزان شکاف هر شاخص محاسبه گردید تا نقاط قوت و ضعف مشخص شوند.

تعیین توانمندی بهبود: در این مرحله، توان بالقوه دانشگاه برای بهبود هر شاخص توسط خبرگان در مقیاس هفت‌درجه‌ای ارزیابی شد (۳۵).

یافته‌های پژوهش

به‌منظور اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه مورد مطالعه، داده‌های نهایی حاصل از تحلیل AHP فازی و ارزیابی‌های میدانی در جدول ۲ آورده شده است. در این جدول، وزن‌های حوزه‌ها و شاخص‌ها، وضعیت موجود، شکاف تا سطح مطلوب، شکاف موزون و توانمندی بهبود هر شاخص نمایش داده شده است.

جدول ۲. وزن، وضع موجود و توانمندی بهبود برای هر یک از شاخص‌های تحقیق

	وزن حوزه‌ها	کد	شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها	وزن نرمال	وضع موجود	شکاف تا سطح مطلوب	شکاف موزون	توانمندی
	α			β	$\gamma = \alpha \times \beta$	δ	$\theta = 7 - \delta$	$Y = \theta \times \gamma$	X
حوزه اول	۰/۳۱۹	۱	شایستگی	۰/۲۴	۰/۰۷۸	۴/۴۴۴	۲/۵۵۵	۰/۱۹۹	۵/۳۳۳
		۲	نگرش	۰/۲۲	۰/۰۷	۳/۲۲۲	۳/۷۷۸	۰/۲۶۴	۵/۳۳۳
		۳	انگیزش	۰/۲	۰/۰۶۴	۳/۱۱۱	۳/۸۸۹	۰/۲۴۹	۵/۱۱۱
		۴	خودمختاری	۰/۱۵	۰/۰۴۸	۳/۴۴۴	۳/۵۵۶	۰/۱۷۱	۵/۱۱۱
		۵	معنی دار بودن	۰/۱۹	۰/۰۶۱	۳/۲۲۲	۳/۷۷۸	۰/۲۳۰	۵/۷۷۸
حوزه دوم	۰/۳۴۵	۶	مشارکت	۰/۲۸	۰/۰۹۷	۳/۵۵۶	۳/۴۴۴	۰/۳۳۴	۵/۲۲۲
		۷	تفویض اختیار	۰/۲۲	۰/۰۷۶	۳/۰۰۰	۴/۰۰۰	۰/۳۰۴	۵/۳۳۳

وزن حوزه‌ها	کد	شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها	وزن نرمال	وضع موجود	شکاف تا سطح مطلوب	شکاف موزون	توانمندی
α			β	$\gamma = \alpha \times \beta$	δ	$\theta = 7 - \delta$	$Y = \theta \times \gamma$	X
	۸	اعتماد	۰/۲۵	۰/۰۸۶	۳/۴۴۴	۳/۵۵۶	۰/۳۰۶	۶/۰۰۰
	۹	روابط سازمانی	۰/۲۴	۰/۰۸۳	۳/۸۸۹	۳/۱۱۱	۰/۲۵۸	۵/۴۴۴
۰/۳۳۶	۱۰	تعهد	۰/۲۴	۰/۰۸۱	۳/۱۱۱	۳/۸۸۹	۰/۳۱۵	۵/۳۳۳
	۱۱	آموزش	۰/۲۱	۰/۰۷۱	۳/۶۶۷	۳/۳۳۳	۰/۲۳۷	۵/۸۸۹
	۱۲	سیک رهبری	۰/۲۵	۰/۰۸۴	۳/۱۱۱	۳/۸۸۹	۰/۲۳۷	۵/۷۷۸
	۱۳	چالشی‌بودن شغل	۰/۱۶	۰/۰۵۴	۳/۸۸۹	۳/۱۱۱	۰/۱۶۸	۵/۱۱۱
	۱۴	مسطح‌سازی ساختاری	۰/۱۴	۰/۰۴۷	۴/۲۲۲	۳/۷۷۸	۰/۱۳۱	۵/۸۸۹

در ستون آلفا وزن حوزه‌ها که با استفاده از AHP گروهی- فازی محاسبه شده آمده‌است. در ستون بتا وزن شاخص‌ها که به همان روش محاسبه شده، آمده‌است. گاما، حاصل ضرب ستون آلفا در بتا می‌باشد که وزن نرمال هر شاخص بدست آمده است. هر چه وزن نرمال شاخصی بیشتر باشد، اهمیت آن بیشتر است. در ستون سیگما، داده‌های حاصل از پرسشنامه وضع موجود، در طیف لیکرت هفت‌تایی آمده‌است. هرچه وضع موجود یک شاخص بهتر باشد، عدد آن بیشتر است و لذا فاصله آن تا سطح مطلوب (ستون تتا) کمتر است. ستون Y، حاصل ضرب گاما در تتا (وزن نرمال در شکاف) می‌باشد؛ که به آن شکاف موزون گفته شده و در محور عمودی ماتریس IPA قرار گرفته است. عدد بدست آمده از پرسشنامه توانمندی بهبود نیز در ستون X وارد شده است؛ هرچه دانشگاه پتانسیل و توانمندی بیشتری برای بهبود آن شاخص داشته‌باشد، عدد مربوطه بیشتر خواهد بود که در محور افقی در نمودار IPA قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از محاسبات نشان می‌دهد که سه حوزه اصلی فردی، گروهی و سازمانی به ترتیب با وزن‌های ۰/۳۱۹، ۰/۳۴۵ و ۰/۳۳۶ از اهمیت تقریباً مشابهی در تبیین توانمندسازی کارکنان برخوردارند. با این حال، حوزه گروهی با وزن بالاتر نسبت به دو حوزه دیگر، نقش محوری‌تری در ارتقای توانمندسازی ایفا می‌کند. در میان شاخص‌ها، مؤلفه‌های «مشارکت»، «تعهد» و «اعتماد»، دارای بالاترین شکاف موزون بوده‌اند که بیانگر اهمیت بالا و فاصله زیاد تا سطح مطلوب هستند. در مقابل، شاخص‌هایی چون «مسطح‌سازی ساختاری»، «چالشی‌بودن شغل» و «خودمختاری» کمترین شکاف را نشان دادند که می‌تواند به دلیل انجام اقدامات اصلاحی پیشین یا وضعیت مناسب فعلی در دانشگاه باشد.

تحلیل سناریوهای نواحی چهارگانه ماتریس شکاف موزون- توانمندی (شکل ۲)، به شرح زیر می‌باشد (۳۵).

شکاف موزون	زیاد	۱
	کم	۲
توانمندی	زیاد	۳
	کم	۴

شکل ۲. نمودار شکاف موزون- توانمندی و نواحی چهارگانه آن

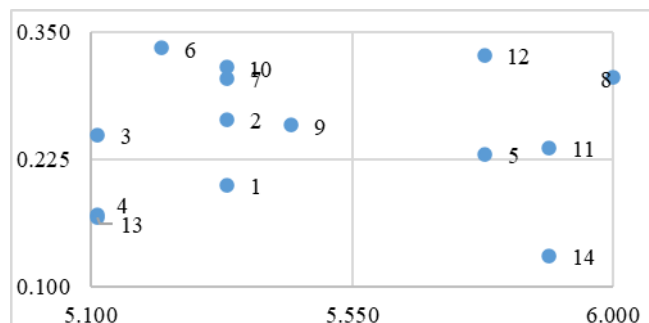
ناحیه یک: این دسته از شاخص‌ها، اولاً از اهمیت بالایی برخوردار بوده؛ ثانیاً فاصله آنها تا سطح مطلوب زیاد و ثالثاً توانمندی دانشگاه و زیرساخت‌های لازم مهیاست. لذا این شاخص‌ها در اولویت بهبود قرار دارند.

ناحیه دو: شکاف موزون عناصر بالا است. اما دانشگاه باید توانمندی خود را برای بهبود این وضعیت ارتقاء بخشد و زیرساخت‌های لازم را مهیا کند. بنابراین، این بخش در اولویت‌های بعدی قرار دارد.

ناحیه سه: هر چند دانشگاه توانمندی خوبی برای بهبود شاخص‌های این بخش دارد، آنها به اندازه ناحیه اول و دوم به تمرکز و بهبود نیاز ندارند. چون شکاف موزون کمتری نسبت به آنها دارند؛ یعنی یا اهمیت مسئله خیلی کم است یا وضع موجود آن خوب است یا هر دو مورد وجود دارد.

ناحیه چهار: چنانچه مسئله‌ای در این ناحیه قرار گیرد بدان معناست که از یک سو بهبود آن چندان ضرورت ندارد و از سوی دیگر زیرساخت و توانمندی کافی برای بهبود آن وجود ندارد.

بر اساس جدول ۲ ماتریس شکاف موزون- توانمندی، در شکل ۳ ترسیم شده است:



شکل ۳. ماتریس شکاف موزون - توانمندی

بر اساس شکل شماره ۳، شاخص‌های تحقیق در چهار ناحیه ماتریس شکاف موزون-توانمندی توزیع شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که شاخص «مسطح‌سازی ساختاری» (کد ۱۴) در ناحیه سوم قرار گرفته است. این جایگاه بیانگر آن است که هرچند دانشگاه گناباد از توانمندی قابل‌قبولی برای بهبود این شاخص برخوردار است، اما شکاف میان وضع موجود و سطح مطلوب در آن نسبتاً اندک است؛ بنابراین نیاز فوری به مداخله یا تمرکز مضاعف احساس نمی‌شود. چنین وضعیتی می‌تواند ناشی از ساختار نسبتاً چابک و تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌زنجیره در سطوح مدیریتی دانشگاه باشد که موجب کاهش موانع ارتباطی و تسهیل اجرای تصمیمات شده است.

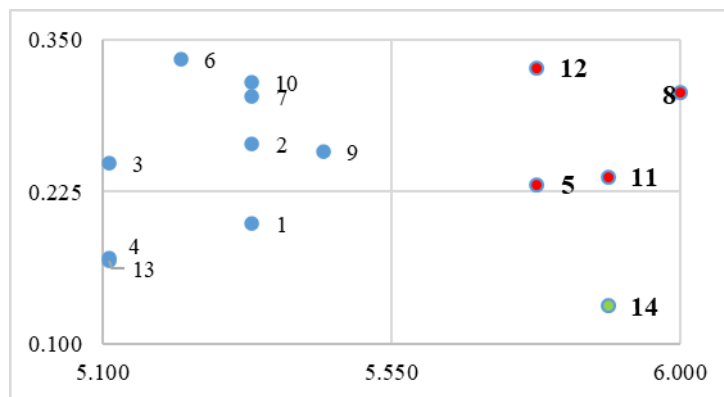
از سوی دیگر، سه شاخص «شایستگی» (کد ۱)، «خودمختاری» (کد ۴) و «چالشی بودن شغل» (کد ۱۳) در ناحیه چهارم قرار گرفته‌اند. این امر حاکی از آن است که بهبود این شاخص‌ها در شرایط کنونی از اولویت کمتری برخوردار است و زیرساخت‌ها یا ظرفیت‌های لازم برای ارتقای آن‌ها به‌طور کامل مهیا نیست. با این حال، قرار گرفتن این شاخص‌ها در نواحی پایین‌تر به معنای بی‌اهمیتی آن‌ها نیست؛ بلکه بیانگر آن است که با توجه به اقدامات پیشین دانشگاه در زمینه توسعه مهارت‌های فردی و ایجاد استقلال نسبی در تصمیم‌گیری‌های شغلی، سطح رضایت و عملکرد کارکنان در این شاخص‌ها به حد قابل‌قبولی رسیده و شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب کاهش یافته است.

این یافته‌ها در مجموع نشان می‌دهد که دانشگاه در حوزه شاخص‌های ساختاری و فردی توانسته است تا حدودی تعادل پایداری برقرار کند و در مرحله کنونی، تمرکز اصلی باید بر شاخص‌های ناحیه یک (که بیشترین شکاف موزون را دارند) معطوف شود تا از منابع موجود به شکل اثربخش‌تری در راستای توانمندسازی استفاده شود.

باتوجه به نتایج حاصل از تحلیل شکاف موزون-توانمندی، پژوهش حاضر قابلیت اجرا در چند فاز متوالی را دارد. این فازبندی با هدف بهبود تدریجی شاخص‌ها بر اساس اولویت و ظرفیت اجرایی دانشگاه طراحی شده است. در فاز نخست، شاخص‌هایی که در ناحیه یک قرار گرفته و از بیشترین شکاف موزون

برخوردارند، به عنوان عوامل بحرانی و فوری بهبود انتخاب شدند. پس از اجرای اقدامات اصلاحی و ارتقای وضعیت این شاخص‌ها، فاز دوم آغاز می‌شود که در آن، شاخص‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که یا در فاز اول به سطح مطلوب رسیده‌اند و اکنون نیاز به پایداری عملکرد دارند، یا در فاز نخست به دلیل محدودیت منابع، از اولویت پایین‌تری برخوردار بوده‌اند.

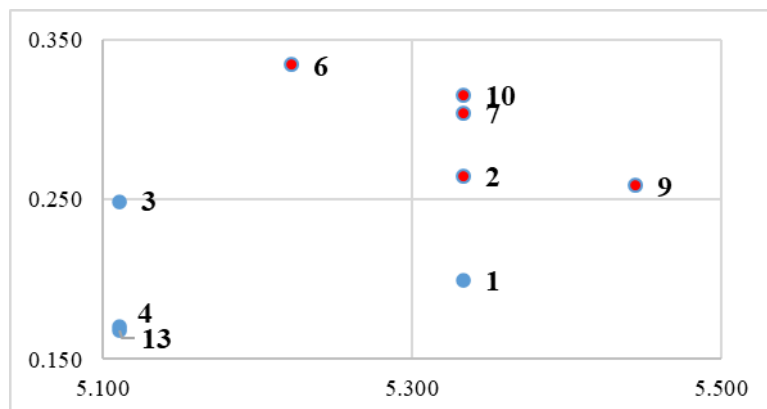
به عبارت دیگر، شاخص‌هایی که یا بهبود آن‌ها در فاز یک انجام شده است یا در حال حاضر در سطح قابل قبولی از عملکرد قرار دارند، از فاز دوم حذف می‌شوند تا تمرکز مدیریتی بر سایر شاخص‌های باقی‌مانده با اهمیت نسبی بالاتر قرار گیرد. این رویکرد مرحله‌ای، علاوه بر حفظ انسجام در فرآیند بهبود، موجب افزایش کارایی تخصیص منابع و استمرار یادگیری سازمانی در دانشگاه می‌شود.



شکل ۴. ماتریس شکاف موزون - توانمندی - فاز ۱

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل فاز نخست (شکل ۴)، به منظور تشکیل فاز دوم ماتریس شکاف موزون-توانمندی (شکل ۵)، شاخص‌های «معنی‌دار بودن» (کد ۵)، «اعتماد» (کد ۸)، «آموزش» (کد ۱۱) و «سبک رهبری» (کد ۱۲) که در ناحیه یک قرار داشتند، از فاز دوم حذف شدند. علت این تصمیم آن است که این شاخص‌ها در فاز اول به عنوان عوامل کلیدی و بحرانی بهبود شناسایی شدند و با اجرای اقدامات اصلاحی در دانشگاه، بخش عمده‌ای از شکاف عملکردی آن‌ها کاهش خواهد یافت.

همچنین، شاخص «مسطح‌سازی ساختاری» (کد ۱۴) به دلیل دستیابی نسبی دانشگاه به وضعیت مطلوب و عدم نیاز فوری به مداخله مدیریتی جدید، از فرآیند تحلیل فاز دوم کنار گذاشته شد. به این ترتیب، فاز دوم صرفاً بر شاخص‌هایی متمرکز است که هنوز دارای شکاف قابل توجه بوده یا نیازمند تقویت توانمندی‌های سازمانی و فردی برای بهبود پایدار هستند. این رویکرد مرحله‌ای موجب می‌شود مسیر بهبود در دانشگاه گناباد از حالت مقطعی به فرآیندی نظام‌مند و تداومی تبدیل شود.



شکل ۵. ماتریس شکاف موزون- توانمندی- فاز ۲

پس از اجرای فاز نخست طی یک بازه شش ماهه و تحقق بهبود در شاخص‌های اولویت‌دار، فاز دوم برنامه توانمندسازی آغاز شد. در این فاز، تمرکز بر شاخص‌هایی قرار گرفت که اگرچه در فاز اول از اهمیت کمتری برخوردار بودند، اما همچنان دارای شکاف معنادار میان وضع موجود و سطح مطلوب بودند و نیازمند مداخله مدیریتی هدفمند محسوب می‌شوند.

براساس نتایج به‌دست‌آمده و مطابق با شکل (۵)، چهار شاخص «نگرش» (کد ۲)، «تفویض اختیار» (کد ۷)، «روابط سازمانی» (کد ۹) و «تعهد سازمانی» (کد ۱۰) در ناحیه یک قرار گرفتند. این ناحیه بیانگر شاخص‌هایی است که از اهمیت راهبردی بالا، شکاف نسبتاً زیاد و توانمندی کافی برای بهبود برخوردارند؛ بنابراین، این شاخص‌ها در اولویت اصلی فاز دوم بهبود قرار گرفتند.

به‌ویژه، شاخص‌های «نگرش» و «تفویض اختیار» که به بعد فردی توانمندسازی مربوط می‌شوند و بیانگر ضرورت توسعه نگرش‌های مثبت، احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی هستند. در مقابل، «روابط سازمانی» و «تعهد» بر ابعاد گروهی و سازمانی دلالت دارند و نشان می‌دهند که تقویت همبستگی، اعتماد متقابل و تعهد عاطفی کارکنان نسبت به اهداف دانشگاه نقش کلیدی در ارتقای سطح توانمندسازی ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان پدیده‌ای چندبعدی است که در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بروز می‌یابد. در سطح فردی، عواملی چون شایستگی، نگرش، انگیزش، خودمختاری و معنی‌دار بودن کار بیشترین تأثیر را بر احساس خودکارآمدی و انگیزه‌های درونی کارکنان دارند. این یافته با پژوهش (۱۵) و همچنین مطالعه جدید (۲۹) هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کنند احساس

مالکیت و شایستگی فردی، زیربنای عملکرد مؤثر است. در سطح گروهی، شاخص‌های مشارکت، تفویض اختیار، اعتماد و روابط سازمانی برجسته شدند که با یافته‌های پژوهش (۳۱) درباره نقش رهبری توانمندساز و تعهد عاطفی همسو است. در سطح سازمانی نیز تعهد، آموزش، سبک رهبری، چالشی بودن شغل و مسطح‌سازی ساختار به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند؛ امری که با نتایج (۳۰) درخصوص تأثیر فرصت‌های رشد و ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مطابقت دارد. یافته‌های پژوهش فعلی همچنین با نتایج (۱۲) درباره نقش توانمندسازی رهبری در ارتقای عملکرد خلاق و همچنین نتایج (۲۵) در زمینه ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی هم‌خوان است. هر دو مطالعه تأکید دارند که اعتماد سازمانی و مشارکت فعال کارکنان، اصلی‌ترین پیشران‌های توانمندسازی مؤثر محسوب می‌شوند. افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های (۳۶) در زمینه نقش قابلیت‌های سازمانی در چابکی دانشگاه‌ها نیز هم‌راستا است؛ به این معنا که تمرکز بر شاخص‌های گروهی و رهبری مشارکتی، بیشترین تأثیر را در بهبود توانمندی سازمانی دارد.

بررسی تطبیقی نتایج با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که برخلاف اغلب پژوهش‌ها که تنها به بعد فردی توجه کرده‌اند، پژوهش حاضر بر تلفیق سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأکید دارد. از منظر نظری، این نتیجه با دیدگاه سیستماتیک در نظریه توانمندسازی سازگار است که بر تعامل میان مؤلفه‌های شناختی، اجتماعی و ساختاری در سازمان تأکید دارد. افزون بر این، نتایج با مبانی نظری فراترکیب نیز هم‌خوان است، زیرا در رویکرد فراترکیب، تبیین چندوجهی پدیده‌ها جایگزین تفسیرهای تک‌بعدی می‌شود و به نوعی به غنای مدل مفهومی تحقیق کمک می‌کند.

از نظر کاربردی، یافته‌ها به تفکیک دو فاز اجرایی تحلیل شدند:

در فاز اول، شاخص‌های «معنی‌دار بودن»، «اعتماد»، «آموزش» و «سبک رهبری» در اولویت بهبود قرار گرفتند.

در فاز دوم، شاخص‌های «نگرش»، «تفویض اختیار»، «روابط سازمانی» و «تعهد» به عنوان عوامل کلیدی در تداوم برنامه‌های توانمندسازی شناسایی شدند. در ادامه، پیشنهادهای اجرایی متناسب با هر فاز ارائه می‌شود:

پیشنهادهای اجرایی فاز اول (کوتاه‌مدت: ۶ ماهه تا یکساله)

۱. معنی‌دار بودن: برقراری ارتباط منظم میان مدیران و کارکنان در خصوص اهداف، چشم‌انداز و دستاوردهای سازمان از طریق جلسات هفتگی، میز خدمت یا گفت‌وگوهای باز. این اقدام به تقویت درک مشترک از مأموریت سازمان و افزایش احساس تعلق منجر می‌شود.

۲. اعتماد: ایجاد محیطی امن برای تبادل نظر و ایده‌ها، تشویق رفتارهای خلاقانه، و لحاظ کردن میزان نوآوری در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان.

۳. آموزش: برگزاری دوره‌های تخصصی مبتنی بر کوچینگ و تسهیل‌گری با محوریت رشد فردی و سازمانی، و ثبت این دوره‌ها به‌عنوان ساعات رسمی ضمن خدمت.

۴. سبک رهبری: ترویج سبک رهبری مشارکتی در میان مدیران ارشد دانشگاه و حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان از طریق نظام پیشنهادها و برنامه‌های بهبود مستمر.

پیشنهادهای اجرایی فاز دوم (میان‌مدت: ۱ تا ۲ ساله)

۱. نگرش: تقویت نگرش مثبت کارکنان با تأکید بر قدردانی مستمر از تلاش‌ها، برگزاری برنامه‌های فرهنگی برای خانواده‌ها، و تقویت هویت سازمانی از طریق نمادها، شعارها و المان‌های بصری دانشگاه.

۲. تفویض اختیار: واگذاری تدریجی وظایف از ساده به پیچیده با هدف افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان و توسعه جانشین‌پروری، و نیز طراحی مسیر رشد شغلی شفاف توسط واحد منابع انسانی.

۳. روابط سازمانی: ارتقای کیفیت روابط درون‌سازمانی از طریق برگزاری رویدادهای اجتماعی، دوره‌های آموزش ارتباط مؤثر و کارگاه‌های کار تیمی.

۴. تعهد: ایجاد حس مالکیت و تعلق سازمانی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مسئولیت‌دهی بیشتر، و تقویت پیوند عاطفی آنان با مأموریت دانشگاه.

پیشنهادهای بلندمدت (۲ تا ۵ ساله)

۱. طراحی نظام یکپارچه توانمندسازی منابع انسانی شامل آموزش، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی و توسعه رهبری.

۲. بازنگری در ساختار سازمانی دانشگاه با هدف تسهیل ارتباطات افقی و افزایش انعطاف در تصمیم‌گیری.

۳. استقرار سیستم پایش مستمر شاخص‌های توانمندسازی برای ارزیابی دوره‌ای پیشرفت برنامه‌ها.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش آینده

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز مطالعه بر یک دانشگاه دولتی و استفاده از نمونه‌ای محدود از خبرگان مدیریتی است که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. همچنین، مدل مورد استفاده گرچه در تعیین اولویت‌ها دقیق است، اما به تحلیل علی روابط بین متغیرها نمی‌پردازد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی:

۱. از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون روابط علی میان شاخص‌ها استفاده شود؛

۲. مطالعه در دانشگاه‌های مختلف و با زمینه‌های فرهنگی گوناگون تکرار شود؛

۳. تأثیر متغیرهای میانجی مانند عدالت سازمانی، اعتماد متقابل و انگیزش شغلی بر توانمندسازی کارکنان بررسی شود.

در مجموع، پژوهش حاضر با ارائه مدلی نظام‌مند و چندسطحی برای توانمندسازی کارکنان، نه تنها چارچوبی کاربردی برای مدیران دانشگاهی فراهم کرده است، بلکه زمینه‌ساز توسعه نظریه‌های بومی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز می‌باشد.

منابع

1. khoshhal,F.,sargolzaie,A. R.,vazife,Z. Identifying the components of the administrative system employee empowerment model based on organizational intelligence and interpersonal relationships. *Management and Educational Perspective*, 2024; 6(1): 292-314. doi: <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396991.1194>
2. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 2011; 96(5), 981–1003. doi: <https://doi.org/10.1037/a0022676>
3. Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 2024; 43(2), 1759-1784. doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
4. Zhou, Y., Cheng, Y., Liu, G., Zhang, Z., & Zhu, H. How does empowering leadership promote employee creativity? The sequential mediating mechanism of felt obligation for constructive change and job crafting. *Journal of Vocational Behavior*. 2024; 148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103955>
5. Veisinejad,N.,Amirnejad,G.,Derakhshan,R.,Taheri Godarzi,H. Designing a human resources management model in order to empower the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfa. *Geography (Regional Planning)*, 2024; 13(53): 510-531. doi: <https://doi.org/10.22034/jgeoq.2024.381211.3996>
6. Xu Q, Liu S, Huang H. Psychological empowerment and challenge-oriented organizational citizenship behavior: A dual process model. *Front Psychol*. 2024; 15:1432260. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1432260>
7. Horoub I, Zargar P. Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*. 2022; 13:1065545. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1065545>
8. de Souza ASC, Debs L. Concepts, innovative technologies, learning approaches and trend topics in education 4.0: A scoping literature review. *Soc Sci Humanit Open*. 2024; 9:100902. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100902>

9. Atarian, F. A critical review of employee empowerment in the public sector under the Civil Service Management Act. *Journal of Public Administration Education*. 2020;2(5):18. [In Persian]. <https://www.magiran.com/p2295554>
10. Hossein Abadi, B., Yavari, A. H., Ghazvinieh, M. Factors affecting the empowerment of NAJA staff. *Supervision & Inspection*, 2021; 15(57): 159-188. doi: <https://doi.org/10.22034/si.2021.97899>
11. Zhen, M., & Ding, W. Empowering employees for digital transformation in manufacturing enterprises: A case study. *South African Journal of Business Management*, 2024; 55(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4207>
12. Abdulahi, M., & Hadeel, S. The Effect of Empowering Leadership on Creative Performance: An Analytical Research in Diyala General Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. 2024; 30(140), 136-152. <https://doi.org/10.33095/s8s9y414>
13. Galildost, A. The role of internal organizational factors on employee empowerment. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*, 2016. [In Persian]
14. Moradi, H. & Farzaneh Ghaleh, H. Studying the Effect of Knowledge Management on Employees' Empowerment of Crisis Management Organization of Tehran Municipality, *Journal of Crisis and emergency management*, 2018; 10(35): 33-54. https://cmj.ihu.ac.ir/article_204658.html
15. Taherkhani, M. Hamidi, N. Evaluating the Effectiveness of In-Service Training Courses in Enhancing Staff Capacity of the Office of the Documentation and Property Administration of Qazvin Province Theme IX (Employee Empowerment) State Service Management Law, *Journal of Development Evolution Management*, 2020; 12(41): 21-36. <https://www.magiran.com/p2165068> [In Persian]
16. Biglar, M., Dargahi H, Ghorbani Z, Garshasbi S. Investigating the impact of empowerment training courses on human resources productivity among Tehran University of Medical Sciences employees. *Journal of hospital*. 2020; 19 (3) :67-82. <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-6362-en.html> [In Persian]
17. Ibrahimpour, H., & Shahi, A. Identifying the effective factors on empowering the employees of the agricultural jihad of Ardabil province. *National Development Management Conference*. 2016. <https://civilica.com/doc/679619/> [In Persian]
18. Aurnkumar, P., Nivethitha, S., & Vilvanathan, L. Empowering employees, empowering the environment: green HRM's journey to happiness, resilience and feedback seeking. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024; 7(2), 1130-1147. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2023-0800>

19. Mirmohammadi, S. M., Hosseinpour, D., ghasemi banabari, H. Key success Factors of Employees' Empowerment in Cooperation. *Management Studies in Development and Evolution*, 2017; 25(83): 93-114. doi: <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7480>
20. Soheili, H., Taherpour Kalantari, H., Fandiz, H. Identifying the Factors Affecting Empowerment of Health Insurance Employees (Case study: Health Insurance Organization). *Journal of Research in Human Resources Management*, 2020; 12(2): 189-215. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.2.6.5> [In Persian]
21. Balochi, M., & SamAra, A. Explanation and investigation of the effective factors on the empowerment of the employees of Kerman Industrial Towns Company. Conference of new researches in humanities. 2015. <https://civilica.com/doc/390954/> [In Persian]
22. Ghasemi, M., Dahmardeh, M. M., Davari, M., & AzarianPour, M. Identification and analysis of factors affecting the scientific empowerment of the employees of Agricultural Bank of Sistan and Baluchistan province. International conference of new ideas in management, economics and accounting. 2015. <https://www.sid.ir/paper/857828/fa> [In Persian]
23. Feli, J., Gorji karsami, A., payravand, M. H. An Investigation of the Factors Affecting the Empowerment of the Employees of the Municipality of Sari. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2018; 10(2): 157-178. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.2.7.2>
24. Amiri, A., Jhangirfard, M., & Ghulamabri, A. Identifying and investigating the existence of a relationship between the empowerment factors (based on the inspiration model) and the empowerment of the headquarters staff of Refah Kargaran Bank, The 2nd International Conference and the 4th National Conference on Management Studies and Humanities in Iran. 2017. <https://civilica.com/doc/713685/> [In Persian]
25. Frimpong, M. K., Amoako, E. K., Siaw. B. A., Boakye, K. O., Adu, I. n., Suleman, A. R., & Bawa, A. A. Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter?. *Journal of Work-Applied Management*. 2024; 16(1), 65-83. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0038>
26. Taamneh, M., Matarneh, R., & Okaily, M. The Mediating Effect of the Organizational Commitment on the Association Between Employees' Empowerment and the Quality of Municipal Services in Jordan. *Artificial Intelligence-Augmented Digital Twins*, 2024; (53), 359-373. https://doi.org/10.1007/978-3-031-43490-7_27

27. Sudagar, H. R., Ebrahimi, S. M., Masumian, F., Ajazi, A., & Gamshidi, A. A. The role of management in creativity and empowerment of employees in organizations. *Journal of applied research in management and accounting*. 2017; (7), 93-101. <https://joas.ir/user/articles/265> [In Persian]
28. Tohfeh, M. Zahedi, Sh., Montazeri, M., Yaghoubipour, A. Designing a model for empowering employees on the verge of retirement in (Case Study: Iran's electricity industry), *Journal of Human Resources Excellence*, 2022; 3(3): 62-95. https://journals.iau.ir/article_698736.html [In Persian]
29. Duffour, K. A., & Asante, J. A. Structural and Psychological Empowerment on Employee Performance. The Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Coaching and Organizational Development*. 2025;1(1). doi: <https://doi.org/10.51137/wrp.ijcod.2025.kdst.45813>
30. Amalia, M. R., Najmudin, N., Sudarto, S., & Anggraeni, A. I. The Influence of Employee Empowerment, Career Opportunities, and Job Satisfaction on Organizational Performance in Medium-Sized Companies in West Java. *The Eastasouth Journal of Social Science and Humanities*, 2025; 2(03), 324-335. doi: <https://doi.org/10.58812/esssh.v2i03.630>
31. Ainiya, N. F., & Kusmaningtyas, A. Empowerment leadership to improve work engagement through affective commitment in employees of the HR division at PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya, Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2025; 25(1), 563-571. doi: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0076>
32. Guderzi, A., Fatahi, G., Mirjamali, M., Mashidi, M., & Guderzi, M. Examining variables affecting employee empowerment. International Conference on Management and Humanities. 2015. <https://civilica.com/doc/425567/> [In Persian]
33. Karami, S., & Augahi, H. Analysis of structures affecting the empowerment of agricultural entrepreneurs 3rd national conference on entrepreneurship and business management knowledge. 2016. <https://civilica.com/doc/481805/> [In Persian]
34. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). “*Handbook for synthesizing qualitative research*”, New York: Springer publishing company, 1-79.
35. Okhravi, A. A solution for realistic prioritization and the application of various problems combining IPA-G-FGAHP and attractiveness-capability matrix. *Journal of Operational Research and Its Applications*. 2014; 10(4). 85–96. [In Persian]
36. Okhravi, A. & Rafizadeh, Z. Identifying and Prioritizing Enablers and Effective Capabilities in the Agility of the Fourth Generation of Universities. *System*

- Engineering and Productivity*, 2025; 5(3), 23-44. doi: <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2053769.1269>
37. Okhravi, A. & shakibamanesh, A. Provide the model of technology roadmapping for an advanced system. *Journal of Technology Development Management*, 2019; 7(1), 91-118. doi: <https://doi.org/10.22104/jtdm.2019.2860.1966>
38. Okhravi, A. & Nazari, A. Identifying and Prioritizing the Indicators for the Establishment and Maintenance of Green Management at the University of Gonabad. *Journals of Environmental Education and Sustainable Development*, 2025; 13(2), 37-54. doi: <https://doi.org/10.30473/ee.2024.69587.2684>
39. Okhravi, A., Ramezani, Y., Heydarnezhad, T., & Hosein, Z. N. Identify and Prioritize Marketing Methods by IPA-G-FGAHP Technique. *Journal of Systems Thinking in Practice*, 2023; 2(3), 97-116. doi: <https://doi.org/10.22067/jstinp.2023.81738.1056>
40. Okhravi, A., & Zamani noghabi, H. Investigating the strategies of attracting customers in the banking industry based on marketing mixes and choosing the best scenario. *Strategic Management Researches*, 2024; 29(91), 43-74
41. Nazemi, S. , Kazemi, M. and Okhravi, A. Prioritizing the Critical Success Factors of TQM Using Fuzzy AHP to Reduce Performance Gap: A Case Study. *Strategic Management Thought*, 2010; 4(2), 183-210. doi: <https://doi.org/10.30497/smt.2010.149>
42. Nazemi, S. , Kazemi, M. and Okhravi, A. A conceptual model for recognition of improvement priorities: integrating performance gap and fuzzy group-ahp. *Journal of Modeling in Engineering*, 2012; 9(27), 1-12. doi: <https://doi.org/10.22075/jme.2017.1598>