

## Research Paper



## Empowerment of faculty members of Islamic Azad University of Qom province with foundational data approach and structural equations (a mixed study)

Saeid Bahadori <sup>1</sup>, Gholamreza Sharifirad <sup>2\*</sup>, Saifullah Fazlolahi Qomshi <sup>3</sup>

1. Ph.D. student in Educational Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

2. Department of Health, Qom University of Medical Sciences, Qom, Iran.

3. Department of Curriculum Planning, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

**Article Info:**

**Received:** 2024/09/02

**Accepted:** 2024/10/14

**PP:** 25

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2024.15731.1469

**Keywords:**

Empowerment, faculty members, foundational data theory, structural equations, Islamic Azad University.

**Abstract**

**Background and Objective:** Empowerment is the key to the success of educational organizations and systems. The purpose of this research was to present a pattern of empowerment of faculty members in the Islamic Azad University of Qom province.

**research methodology:** The study used a qualitative approach based on Grounded Theory and a quantitative survey method. For the qualitative part, 15 university faculty members were selected through snowball sampling and semi-structured interviews. The quantitative sample comprised all full-time faculty at the Islamic Azad University Qom (221 members), with 145 selected using Cochran's formula. Data analysis in the qualitative part utilized the Strauss and Corbin model's three coding stages: open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, confirmatory factor analysis was employed.

**Findings:** The qualitative findings identified 145 concepts, 12 main categories, and 32 subcategories, including causal, contextual, intervening factors, strategies, and outcomes. The quantitative phase confirmed face validity with statistical samples, and content validity was validated by experts. Reliability for all categories exceeded 0.7, as measured by Cronbach's alpha.

**Conclusion:** The results of the research showed that the empowerment of the faculty members of the university makes the university to operate successfully in a competitive environment in such a way that while being influenced by the environment, it also has an effect on it.

**Citation:** Bahadori S., Sharifirad Gh R., Fazlolahi Qomshi S. (2024). Presenting the pattern of empowerment of faculty members of Islamic Azad University of Qom (with the Approach of Grounded Theory). *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(3),25 -49. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/ael.2024.15731.1469>]

\*Corresponding author: Gholamreza Sharifirad

**Address:** Department of Health, Qom University of Medical Sciences, Qom, Iran.

**Tel:** 09131290174

**Email:** Sharifirad@hlth.mui.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Azad University, as a small organization with significant roles, has a profound impact on the fate of humanity in today's world, which cannot be overlooked. Therefore, all individuals involved in this organization, especially faculty members, play a crucial role in fulfilling this constructive and effective mission (Dortaj et al., 2020). According to Burton (2020), faculty members, who occupy high-ranking positions in the university education system (Bakhtyari et al., 2019), are recognized as the main asset of a university (Afif, 2018) and must learn how to confront challenges within their university environment to achieve success in their academic lives (Aldighrir, 2019). If university leaders are interested in enhancing their staff's competencies, they must ensure that empowerment is understood satisfactorily (Ghazi et al., 2023). In fact, in the higher education environment, faculty empowerment has been an important topic, with empowered faculty recognized as the most crucial factor in university dynamics (Hemmati et al., 2016). University faculty serve as the driving force for change and transformation in society. Given their critical and vital role today, it is essential that faculty members exert their utmost effort in all educational, research, behavioral, service, and organizational dimensions to empower themselves. Thus, creating a suitable empowerment framework for all university professors, including faculty members, is essential (Anwar & Saleem, 2018). Since empowering faculty can improve their performance, the main goal of this research, based on grounded theory, is to identify the key components of faculty empowerment at Azad University in Qom.

### Methodology:

This research utilized a qualitative grounded theory approach based on the systematic framework outlined by Strauss & Corbin (2012) to extract components of empowerment in a paradigmatic model. The study's statistical population included experts and faculty members from higher education institutions who held a PhD (professors and associate professors) and had conducted research on empowerment, such as publishing books and producing at least 2 to 3 scientific articles. After 15 interviews, theoretical saturation was reached, confirming the adequacy of the discussions. To ensure validity, member checking and peer review were employed. Data analysis followed Strauss and Corbin's guidelines, encompassing three coding stages: open coding, axial coding, and selective coding. A total of 145 identified concepts were organized into 32 sub-categories and 12 main categories, resulting in a conceptual model. In the quantitative phase, a descriptive survey method was used with a population of 221 full-time faculty members at Azad University in Qom. Based on Cochran's sampling formula, 145 individuals were selected as the sample size through convenience sampling. The data collection instrument was a researcher-developed questionnaire based on the 145 items from the qualitative interviews, formatted using a five-point Likert scale. The questionnaire's face validity was confirmed by sample members, while content validity was assessed by specialists. The instrument's reliability was estimated with a Cronbach's alpha coefficient of 0.82.

### Results:

For data analysis and for the purpose of open coding, each of the interviews was extracted after typesetting and implementation. In this case, appropriate concepts were assigned to the data that were similar to each other, and the terms used were considered as a code. After coding all the interviews, 145 concepts were extracted. After open coding, the axial coding stage begins. At this stage, all extracted concepts are reviewed again and are placed in a category according to their compatibility and similarity with other concepts. After examining the data and in order to form categories, labeling events and extracting concepts, each of the concepts was compared with other concepts to determine the similarities and differences between them. From the combination of two or more concepts, a category was extracted which is at a higher level than the above concepts and is more abstract. Finally, 145 concepts were identified from all the interviews, which were categorized into 12 main categories and 32 sub-categories, which can be seen in the figure below.

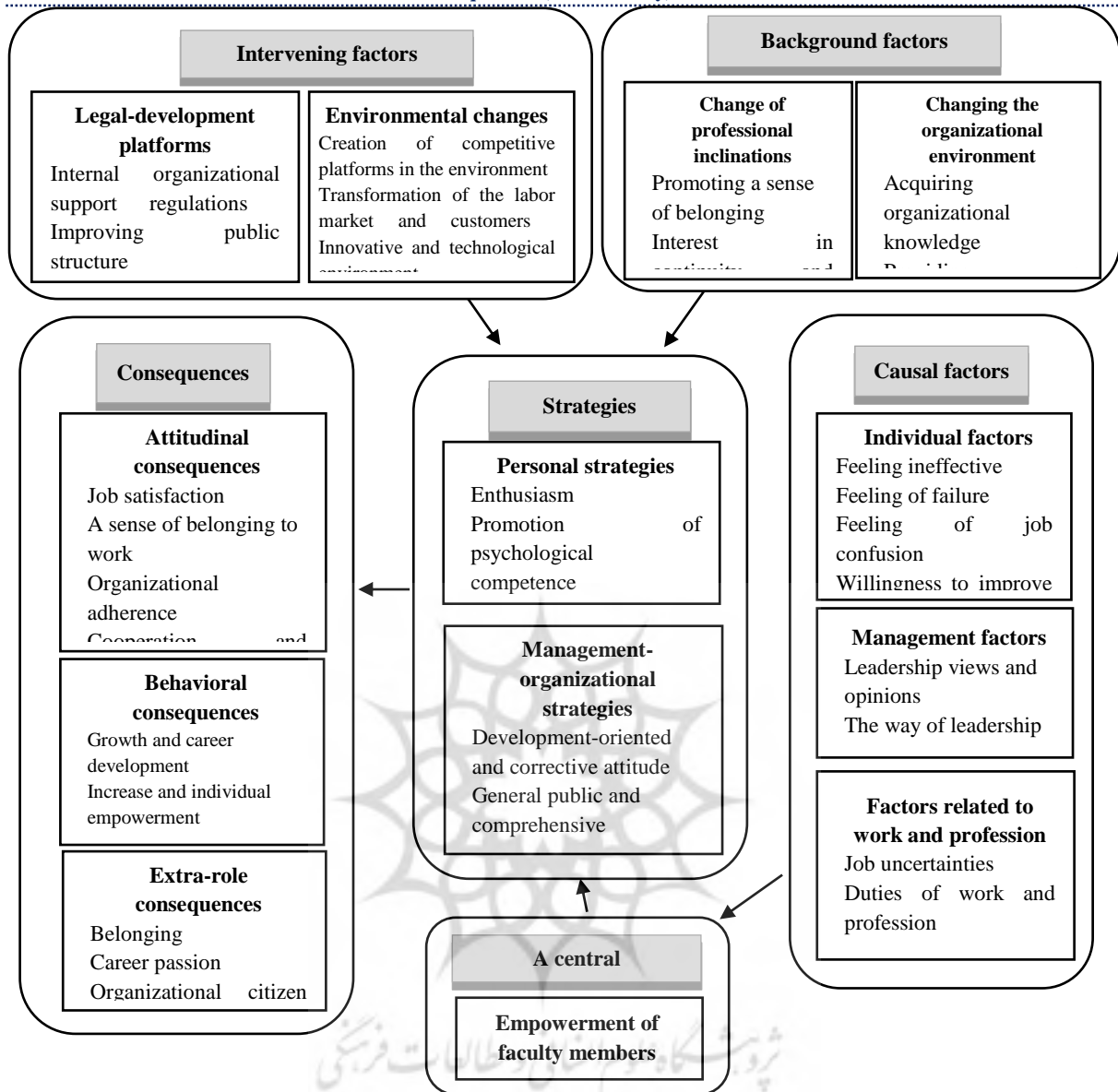


Figure 1. Conceptual model of research

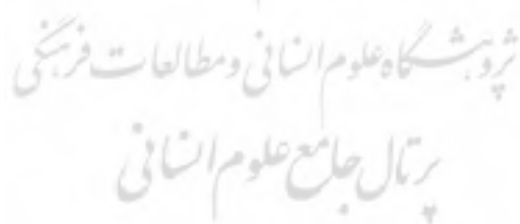
## Discussion and conclusion

Empowering university faculty members makes the university work successfully in a competitive environment and while being influenced by the environment, it also has an impact on it. University empowerment, although it can have theoretical frameworks, but at the same time, it is highly situational, because environmental, organizational and future-looking effects and developments cannot be considered without influence. According to this situation, the need to adopt a strategic approach in empowering the university seems inevitable. According to the findings, 12 main categories and concepts related to these categories were identified in open coding. Also, in the central and selective coding stage, categories were refined and components effective on the empowerment of faculty members in Azad University were determined. In the presented model, the causal conditions include individual factors, managerial factors, factors related to work and profession. Background factors include the categories of changing the organizational environment and changing professional attitudes, and intervening factors include environmental changes and legal-development platforms. The strategies in the designed model include personal, managerial-organizational strategies and consequences including attitudinal, behavioral and trans-role consequences. Examining the findings of this research showed that the causal, background, intervening factors, strategies and consequences are the effective components on the empowerment of faculty members. These factors indicate the need to pay attention to the empowerment of faculty members.

Also, environmental changes and legal-development platforms have an effect on the selection, facilitation and acceleration of employee empowerment strategies. Empowering faculty members in educational planning will significantly help managers and planners. Therefore, it is suggested that the officials to empower the faculty members of Qom Azad University by using personal and managerial-organizational strategies to implement the program.

### Reference:

- Afif, A.H. (2018). The relationship between perceived organizational supports with job satisfaction and organizational commitment at faculty members of universities. *Sleep and Hypnosis (Online)*, 20(4), 290-293. [DOI: 10.5350/Sleep.Hypn.2018.20.0164].
- Aldighrir, W.M. (2019). The Analysis of Self Leadership Strategies and Its Relationship with Psychological Empowerment Faculty Members at Emerging Saudi University. *Journal kependidikan Islam*, 9(1), 109-121. [DOI: 10.24042/alidarah.v9i1.3828].
- Anwar, I., & Saleem, I. (2018). Exploring entrepreneurial characteristics among university students: evidence from India. *Asia Pac J Innov Entrep*, 13(3), 282 –295. [https://doi.org/10.1108/APJIE-07-2018-0044]
- Bakhtyari, A., Farajollahi, M., Sarmadi, M. et all. (2019). Design and validation of faculty member's cognitive empowerment model in blended learning environments. *Education Strategies in Medical Sciences*, 11(5), 122- 130. [In Persian] [DOI: 10.29252/edcbmj.11.05.14]
- Dortaj, A., Abbaspour, A., Delavar, A. & Abdollahi, H. (2020). Develop and validate the empowering model of managers in technical and vocational schools: A Mixed Method Study. *Journal of School Administration*, 8(3), 174-197. [In Persian] [https://jsa.uok.ac.ir/article\_61581\_4e216de28a736fe0b8fce706a4c198a5.pdf]
- Ghazi, K. M., El-Said, O., Salem, I. E., & Smith, M. (2023). Does performance appraisal legitimacy predict employee sabotage and innovative behaviors? The mediating role of performance appraisal satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101-117. [DOI: 10.1016/j.tmp.2023.101117]
- Hemmati, A., Talebi, B., Yari Haj Atalou, J. et all. (2016). Structural modeling of career and organizational consequences of psychological empowerment among faculty members of Islamic Azad University in West Azerbaijan Province, Iran, (2017). *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 7(2), 119-129. [DOI:10.29252/johe.7.2.119] [In Persian]
- Strauss, A., & Corbin, J.M. (2012). *Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods* (3 ed.). Research Institute of Human Sciences and Cultural Studies, [https://www.gisoom.com/book/11051298/].





## مقاله پژوهشی

## توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان قم با رویکرد داده بنیاد و معادلات ساختاری (یک مطالعه آمیخته)

سعید بهادری <sup>۱</sup> ID، غلامرضا شریفی راد <sup>۲</sup> ID\*، سیف‌اله فضل‌الهی قمشی <sup>۳</sup> ID

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

۲. استاد گروه بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قم، قم، ایران.

۳. دانشیار گروه برنامه‌ریزی درسی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۷/۲۳

شماره صفحات: ۲۵

## چکیده

**مقدمه و هدف:** توانمندسازی کلید موفقیت سازمان‌ها و نظام‌های آموزشی بوده و دانشگاه‌ها باید برای توسعه، اثربخشی، ارتقای توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی خود گام‌های موثری در این زمینه بردارند. هدف این پژوهش توانمندسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی استان قم به روش آمیخته با رویکرد معادلات ساختاری بود.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش پژوهش در بخش کیفی استفاده از نظریه داده‌بنیاد و در بخش کمی، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی بر اساس اصل اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه، صاحب‌نظر در حوزه توانمندسازی با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، و در بخش کمی دربرگیرنده تمامی اعضای هیئت علمی تمام‌وقت دانشگاه آزاد اسلامی استان قم (۲۲۱ نفر) بود که با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۵ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از مدل اشتراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در بخش کمی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج فاز کیفی کشف ۱۴۵ مفهوم، ۱۲ مقوله اصلی و ۳۲ مقوله فرعی شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بود. در فاز کمی روایی صوری توسط تعدادی از نمونه آماری و روایی محتوایی آن توسط چند نفر از متخصصان تایید و پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای تمام مقوله‌ها بالاتر از ۰/۷ برآورد گردید.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه، موجب می‌گردد که دانشگاه در محیط رقابتی به‌گونه‌ای موفق عمل کند که علاوه بر اثرپذیری از محیط، بر آن اثرگذار نیز باشد.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2024.15731.1469

## واژه‌های کلیدی:

توانمندسازی، اعضای هیئت علمی، نظریه داده بنیاد، معادلات ساختاری، دانشگاه آزاد اسلامی

**استناد:** بهادری، سعید؛ شریفی راد، غلامرضا؛ و فضل‌الهی قمشی، سیف‌اله. (۱۴۰۳). توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان قم با رویکرد داده بنیاد و معادلات ساختاری (یک مطالعه آمیخته). فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۳)، ۲۵-۴۹.

\*نویسنده مسئول: غلامرضا شریفی راد

نشانی: گروه بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قم، قم، ایران.

تلفن: ۰۹۱۳۱۲۹۰۱۷۴

پست الکترونیکی: Sharifirad@hlth.mui.ac.ir



دانشگاه به عنوان یک نهاد کلیدی در تمامی جوامع، وظایف مهم و متنوعی را ایفا می‌کند. این نهاد به طور خاص ترکیبی از نقش‌های فرهنگی، ایدئولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و علمی را بر عهده دارد (Alshebami et al., 2020). دانشگاه آزاد به عنوان یک نهاد چندمنظوره و چندمحصولی، در زمینه‌های مختلفی از جمله ایجاد و انتقال ایدئولوژی، انتخاب و پرورش نخبگان، توسعه اجتماعی و ارتقاء آموزشی، تولید و به کارگیری دانش، و آموزش نیروی کار ماهر، نقش کلیدی ایفا می‌کند. در دنیای امروز، داشتن یک سیستم آموزش عالی با هیئت علمی<sup>۱</sup> قوی به عنوان نقطه قوت توسعه جامع و پویایی آن، ابزاری برای مواجهه با چالش‌های آینده و تأمین نیازهای جوامع محسوب می‌شود. به گونه‌ای که برخورداری از این ویژگی، به عنوان معیاری برای ارزیابی پیشرفت و توسعه در کشورهای مختلف و ابزاری مؤثر در تمایز کشورها از منظر توسعه‌یافتگی یا عقب‌ماندگی شناخته می‌شود. از این رو توسعه و پیشرفت جامعه در گرو کیفیت نظام آموزشی است (Beheshtifar & Shahbazian, 2019). دانشگاه آزاد به عنوان یک سازمان کوچک با نقش‌های بزرگ، در دنیای امروز تأثیر بسزایی در سرنوشت بشر دارد که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. به همین دلیل، تمامی افرادی که در این سازمان فعالیت می‌کنند، به ویژه اعضای هیئت علمی، در تحقق این نقش سازنده و مؤثر هستند (Dortaj et al, 2020). به اعتقاد Burton (2020) اعضای هیئت علمی که در رده کارمندان عالی رتبه نظام آموزش دانشگاه‌ها قرار دارند (Bakhtyari et al, 2019)، به عنوان سرمایه اصلی یک دانشگاه (Afif, 2018) باید یاد بگیرند که چگونه با این چالش‌ها در فضای دانشگاه خود روبرو شوند تا بتوانند در زندگی دانشگاهی خود به موفقیت برسند (Aldighrir, 2019). اگر روسای دانشگاه به ارتقای توانمندی کارکنان خود علاقه داشته باشند، باید مطمئن شوند که توانمندسازی<sup>۲</sup> به طرز رضایت‌بخشی درک می‌شود (Ghazi et al, 2023). توانمندسازی نقشی راهبردی در مدیریت نیروی انسانی ایفا کرده و محرکی برای عملکرد بهتر به شمار می‌رود (Barbieri et al, 2023). در واقع در محیط آموزش عالی توانمندسازی هیئت علمی یک موضوع مهم بوده است و اعضای هیئت علمی توانمند به عنوان مهم‌ترین عامل در پویایی دانشگاه شناخته می‌شوند (Hemmati et al, 2016). از سویی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها نیروی محرکه تغییر و تحول در جامعه می‌باشند. با توجه به نقش حساس و حیاتی آنان در عصر حاضر که توأم با پیچیدگی‌های خاص زمانی با تغییر و تحولات شگرف و سریع علمی و عملی در جهان و ضرورت‌های دستیابی به دانشگاه کارآفرین و بالنده، ضروری است که اعضای هیئت علمی در تمامی زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، رفتاری، خدماتی و سازمانی نهایت تلاش خود را به کارگیرند و توانمند شوند. توانمندسازی به عنوان کانون و محور اصلی کار، تلاش و پیشرفت در عصر جدید شناخته می‌شود. بانک جهانی توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش ظرفیت یک فرد یا گروه برای ایجاد انتخابی هدفمند و تبدیل آن گزینه‌ها به اعمال و نتایج مورد نظر تعریف می‌کند (Abel & Hand, 2018). (Bilal & Chen, 2019) نیز توانمندسازی را فرایندی می‌دانند که به وسیله آن شرکت‌کنندگان محیط‌های آموزش شایستگی‌های خود را بهبود می‌بخشند (Aghazadeh & Hosseini, 2023). توانمندسازی تأثیر قابل توجهی بر روش‌های جدید تفکر، نگرش، بهبود ساختار و روحیه کارآفرینی دارد (Alshebami et al, 2020) و به عنوان محرک رشد اقتصاد کشور در نظر گرفته شده است (Gill, 2019). در کل گرایش به توانمندسازی ابزاری استراتژیک است که در سازمان‌ها موجب تسهیل در کشف فرصت‌های جدید می‌شود (Sarsah et al, 2020). لذا ایجاد بستر مناسب توانمندسازی برای تمامی اساتید دانشگاه از جمله اعضای هیئت علمی ضروری است. اعضای هیئت علمی توانمند فرصت‌ها را بهتر تشخیص می‌دهند و در عرصه‌های رقابت داخلی و خارجی موفق‌تر عمل می‌کنند (Anwar & Saleem, 2018). با توجه به این که مدرسان آموزش عالی نیروی محرک مؤسسات آموزش عالی هستند (Monje Amor et al, 2020) توانمندسازی اعضای هیئت علمی باعث ایجاد غرور، مسئولیت و رشد می‌شود و به روشن شدن استانداردهای تعالی کمک می‌کند (Copur-Gencturk & Thacker, 2021). توانمندسازی به هیئت علمی احساس مالکیت ایده‌های خود را می‌دهد و انگیزه بیشتری برای یافتن راه‌حل‌ها فراهم می‌کند (Hewagama et al, 2019). نهادهای آموزشی به تدریج متوجه شده‌اند که در شرایط پیچیده و چالش‌برانگیز امروز، بدون وجود نیروی انسانی متعهد و متخصص، نمی‌توانند به نیازهای روزافزون آموزشی جامعه خود پاسخ دهند. همچنین،

<sup>1</sup>. Faculty

<sup>2</sup>. Empowerment

دانشگاه‌ها برای پاسخگویی به نیازهای محیط و تضمین ماندگاری و اثربخشی خود در شرایط متغیر امروزی، باید قادر باشند به طور مستمر و مؤثر خود را بازآفرینی کنند. تحقق این هدف، بستگی زیادی به عملکرد مؤثر کارکنان، به ویژه اعضای هیئت علمی دارد (Galavandi, 2015). (Haji et al, 2023) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری سطح پنج بر توانمندسازی معلمان تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد. (Abazari Siovandi et al, 2022) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ملی استاندارد ایران نتیجه گرفتند که با تأکید توانمندسازی می‌توان به رشد و شکوفایی دانشکاه‌ها به ویژه نظام آموزشی کمک کرد. (Fayaz et al, 2021) در نتایج پژوهش خود بیان کردند که شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز اعضای هیئت علمی، به عنوان راهی برای افزایش کیفیت دانشگاه‌ها و پیشرفت جوامع محسوب می‌شود و ضرورت دارد که توانمندی‌های اعضای هیئت علمی در ابعاد آموزشی، پژوهشی، رفتاری، خدماتی، فردی و سازمانی بهبود یابد. نتایج تحقیق (Fotouhi et al, 2019) نشان داد که با توجه خاص به مبانی فلسفی، می‌توان زمینه اجرای مؤلفه‌های توانمندسازی را فراهم کرد و با ارزشیابی و بازخورد اقدامات انجام شده، توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان را تسهیل نمود. همچنین (Anjali & Mendemu, 2024) در پژوهش خود بیان داشتند تأثیر توانمندسازی اعضای هیئت علمی موسسات موجب می‌شود اساتید آموزش عالی به سازمان خود قدرت دهند و شیوه‌های مبتنی بر یادگیری را در دانشگاه پیش برده و آن‌ها را توانمند نمایند. (Calisici Celik & Kiral, 2022) در پژوهشی با عنوان راهبردهای توانمندسازی مدیران و دلایل عدم تحقق توانمندی معلمان، پیشنهادات و راه‌حل‌ها نشان دادند که راهبردهای توانمندسازی مدیران مدارس در قالب حمایت جسمی و روانی، ارتباط، عملکرد مدرسه و استقلال معلم طبقه‌بندی می‌شوند و دلایل عدم توانمندسازی معلمان توسط مدیران مدارس به دلایل شخصی، اداری، مالی و اختیارات محدود مربوط می‌شود.

بنابراین با توجه به اهمیت و جایگاه اعضای هیئت علمی در توسعه و اثر بخشی دانشگاه‌ها لازم است که دانشگاه‌ها گام‌های مؤثری برای ارتقای توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت علمی بردارند. اعضای هیئت علمی دانشگاه به دلیل نقش پررنگی که در ارتقا سطح یادگیری دانشجویان و تأثیری که در توسعه حرفه‌ای اساتید و کارکنان دارند باید توانمند باشند که نیازمند توجه و پژوهش است. از آنجا که توانمندسازی اعضای هیئت علمی می‌تواند باعث بهبود عملکرد آن‌ها شود، هدف اصلی پژوهش حاضر بر اساس روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، آن است که مشخص نماید مؤلفه‌های اصلی و اساسی توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قم کدام‌اند؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به سنت پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد و بر اساس رهیافت نظام‌مند مبتنی بر مدل (Strauss & Corbin, 2012) انجام شد. از آنجایی که در تحقیق حاضر محقق به دنبال استخراج مؤلفه‌های توانمندسازی در قالب یک مدل پارادایمی بوده است؛ لذا از رویکرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و اعضای هیئت علمی دانشگاه و مراکز پژوهشی وابسته به آموزش عالی دارای مدرک دکترای تخصصی (با مرتبه استاد، دانشیار) بودند، که در زمینه توانمندسازی، کار پژوهشی (تهیه کتاب و حداقل ۲ الی ۳ مقاله علمی-پژوهشی) انجام داده بودند. در این روش نمونه‌گیری، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها زمانی به پایان می‌رسد که هر مقوله به مرحله اشباع نظری دست یابد و هیچ ویژگی و مفهوم جدیدی ظهور نکرده و یا خلق نشود. بنابراین پس از انجام ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد و کفایت مصاحبه‌ها اعلام گردید. برای کسب اطمینان از روایی پژوهش از دو روش بازبینی توسط اعضا و بررسی همکار استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این نوشتار، بر اساس دستورالعمل اشتراوس و کوربین تجزیه و تحلیل در سه مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. ۱۴۵ مفهوم شناسایی شده در ۳۲ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی جای گرفتند و در قالب یک مدل مفهومی ارائه گردید. روش پژوهش در فاز کمی، توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری شامل تمامی اعضای هیئت علمی تمام‌وقت دانشگاه آزاد اسلامی استان قم به تعداد ۲۲۱ نفر بود که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران ۱۴۵ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از ۱۴۵ گویه استخراج شده از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز در بخش کیفی بود که در قالب طیف پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شد. روایی صوری آن توسط تعدادی از نمونه آماری و روایی محتوایی آن توسط تعدادی از متخصصان تایید گردید. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برآورد گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل فردی (۱۸ گویه)، عوامل مدیریتی (۹ گویه)، عوامل مرتبط با کار و حرفه (۶ گویه)، تغییر محیط سازمانی (۷ گویه)، تغییر

تمایلات حرفه‌ای (۱۱ گویه) تغییرات محیط (۱۰ گویه)، بسترهای قانونی-توسعه‌ای (۸ گویه)، عوامل شخصی (۱۰ گویه)، عوامل مدیریتی-سازمانی (۲۴ گویه)، پیامدهای نگرش (۱۷ گویه)، پیامدهای رفتاری (۱۴ گویه) و پیامدهای فرانشی (۱۱ گویه) به ترتیب ۰/۷۰۹، ۰/۷۲۵، ۰/۷۲۳، ۰/۷۸۳، ۰/۷۶۷، ۰/۷۵۸، ۰/۷۶۵، ۰/۷۳۹، ۰/۸۶۳، ۰/۸۲۳، ۰/۸۶۱، ۰/۸۰۱ بود. همانطور که مشخص است ضریب آلفای کرونباخ برای تمام مقوله‌ها بالاتر از ۰/۷ بود. داده‌ها در بخش کمی با استفاده از بسته نرم‌افزاری Atlas.Ti.7.5 تجزیه و تحلیل شدند و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آماده از آزمون تحلیل عامل تاییدی استفاده شد. اعتبار داده‌ها از طریق مرور دست‌نوشته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان و همچنین از طریق درگیری طولانی‌مدت محقق با آن‌ها تأمین شد. همچنین نمونه‌گیری با حداکثر تنوع (اعضای هیئت علمی از دانشگاه و دانشکده‌های مختلف) باعث افزایش اعتبار داده‌ها شد.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	سابقه خدمت	سمت	رشته تحصیلی	مرتبۀ علمی
۱	مرد	۲۸	عضو هیئت علمی - رئیس دانشگاه	مدیریت آموزشی	استاد
۲	مرد	۲۵	عضو هیئت علمی	چامعه‌شناسی	دانشیار
۳	مرد	۲۵	عضو هیئت علمی - رئیس آموزش	مدیریت آموزشی	دانشیار
۴	زن	۱۸	عضو هیئت علمی - مدیر کل آموزش دانشگاه	چامعه‌شناسی	دانشیار
۵	مرد	۲۶	عضو هیئت علمی	علوم اجتماعی	استاد
۶	مرد	۲۳	عضو هیئت علمی و مدیر گروه	مدیریت استراتژیک	دانشیار
۷	مرد	۱۵	عضو هیئت علمی - سرپرست دانشگاه	مدیریت آموزشی	دانشیار
۸	زن	۲۰	عضو هیئت علمی	مدیریت دولتی	دانشیار
۹	مرد	۲۰	عضو هیئت علمی	مدیریت صنعتی	دانشیار
۱۰	زن	۱۲	عضو هیئت علمی - عضویت کارگروه کیفیت بخشی آموزشی دانشگاه	مدیریت آموزشی	استادیار
۱۱	مرد	۲۱	عضو هیئت علمی	مدیریت دولتی	دانشیار
۱۲	زن	۱۴	عضو هیئت علمی	مدیریت	استادیار
۱۳	مرد	۱۷	عضو هیئت علمی - معاونت آموزشی واحد	مدیریت دولتی	دانشیار
۱۴	مرد	۱۳	عضو هیئت علمی و سرگروه مرکز پژوهشی	روان‌شناسی بالینی	استادیار
۱۵	زن	۱۶	عضو هیئت علمی	مدیریت	استادیار

## یافته‌های پژوهش

### کدگذاری داده‌ها

در مرحله نخست برای تحلیل داده‌ها و به‌منظور کدگذاری باز، هر یک از مصاحبه‌ها پس از حروف‌چینی و پیاده‌سازی، مطالعه دقیق جمله به جمله، پیام اصلی یا مفاهیم کلیدی که در هر یک از عبارات پوشیده بود، استخراج شد. در این حالت به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بودند، مفاهیمی مناسب اختصاص پیدا کرد و اصطلاحاتی که به‌کار برده شده بودند، به‌عنوان یک کد در نظر گرفته شد. پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها، ۱۴۵ مفهوم استخراج شد. بعد از کدگذاری باز، مرحله کدگذاری محوری آغاز می‌گردد. در این مرحله، تمام مفاهیم استخراج شده مجدداً بازبینی می‌شوند و با توجه به تطابق و همسانی با سایر مفاهیم، در یک مقوله قرار می‌گیرند. پس از بررسی داده‌ها و به‌منظور تشکیل مقوله‌ها، برچسب‌زنی به رویدادها و استخراج مفاهیم، هر یک از مفاهیم با سایر مفاهیم، مقایسه شده تا شباهت‌ها و تفاوت‌های میان آن‌ها مشخص گردد. از ترکیب دو یا چند مفهوم، مقوله‌ای استخراج شد که در سطح بالاتری از مفاهیم فوق بوده و انتزاعی‌تر است. در نهایت از مجموع مصاحبه‌ها ۱۴۵ مفهوم شناسایی شد که در قالب ۱۲ مقوله اصلی و ۳۲ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند که در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.



جدول ۲. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز

عوامل	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل علی	عوامل فردی	حس موثر نبودن	احساس بی‌کفایتی شغلی و نداشتن صلاحیت در انجام شغل، نداشتن تسلط کافی در کار و حرفه، نداشتن کنترل کافی در روند اجرای وظایف
		حس شکست و ناکامی	نداشتن عزت نفس در زمینه شغلی، کاهش اشتیاق شغلی، درجا زدن و سکون شغلی، کمبود نظارت و کنترل شغلی، مشخص نبودن مسیر شغلی
		احساس آشفتگی شغلی	یکنواختی شغلی، احساس پوچی و بی‌ثمری، عملی نشدن خواسته‌ها و توقعات در شغل
		رغبت به بهسازی حرفه و کار	تلاش برای متمایز شدن در زمینه شغلی، رضایتمندی از شغل، کسب اطمینان شغلی، تمایل به ریل‌گذاری شغلی و مشخص بودن مسیر و پیشرفت، علاقه به شرکت در رقابت شغلی با همکاران، چندسوگرایی در تعلقات شغلی، آرامان‌گرایی شغلی
عوامل مدیریتی	دیدگاه و نظرات رهبری	نداشتن تعهد کاری، احساس خامی و نداشتن تجربه کافی کارکنان، حجیم بودن و سنگینی بار شغلی کارکنان	
	شیوه و طریقه رهبری	تفویض کردن مسئولیت‌ها به دیگران، مشارکت ندادن همکاران و زیر دستان در انجام وظایف، معتقد نبودن مدیران به اجرای وظایف بصورت برون‌سپاری، تمایل نداشتن در دخالت همکاران به حیطة مسئولیت مدیر، نداشتن امنیت شغلی، نظارت بی‌رویه و تفتیش مدیریتی	
عوامل مرتبط با کار و حرفه	ابهامات شغلی	تنوع مهارت‌های شغلی، تغییرات پیوسته و مداوم شغلی، مسئله برانگیز بودن و چالشی شدن مشاغل	
	بایستگی‌های کار و حرفه	درهم تنیدگی شغل و فن‌آوری، فراهم نمودن بستر رقابتی در حرفه و کار، دانش محور و فن‌آور بودن مشاغل امروزی	
عوامل زمینه‌ای	تغییر محیطی سازمانی	فراگیری دانش سازمانی	افزایش ارزشمندی امر آموزش و یادگیری، ضمانت و تعهد مدیریت برای توانمندسازی و یادگیری، نگرش و دیدگاه سیستم مدیریت نسبت به توانمندسازی، پافشاری برای ایجاد تغییر در رفتار کارکنان
		فراهم سازی محیط دانش بنیان	ایجاد محیطی مبتنی بر دانش و تجربه، توجه و تمایل به ایجاد و تولید دانش سازمانی، مهیا کردن زمینه و ظرفیت‌های دانشی
	تغییر تمایلات حرفه‌ای	ارتقای حس پویندگی	تمایل به بهره‌ور بودن، تمایل به شایستگی، گسترش و توسعه توانایی فردی، تمایل به خودتوسعه‌ای در حرفه و شغل، تمایل و رغبت به خود تنظیمی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن
عوامل مداخله‌گر	تغییرات محیطی	علاقه به استمرار و بقاء در کار	قابلیت‌گرایی، داشتن تعهد عاطفی به سازمان، توجه و نظارت بر پیشایندهای شغلی، متعهد بودن به تداوم یادگیری، هماهنگی و سازگاری با تغییرات برون‌سازمانی
		ایجاد بسترهای رقابتی در محیط	بسترسازی برای افزایش رقابت بین کارکنان، مشارکت دادن گروه‌های ذینفع، رفع محدودیت‌های مربوط به تامین منابع، توجه به شایسته‌سالاری در انتخاب کارکنان
		دگرگونی بازار کار و مشتریان	توجه به تغییر در اولویت‌های کاربران، ارزش‌گذاری به تنوع‌طلبی کاربران، افزایش دامنه توقعات کاربران
		محیط نوآورانه و تکنولوژیکی	چالاک سازی فرایند امور، کاربست دقیق فناوری و استفاده بهینه از آن، توجه به تغییرات مهارتی ناشی از فن‌آوری

		<b>بسترهای قانونی - توسعه‌ای</b>	<p>مقررات حمایتی درون سازمانی</p> <p>انگیزه‌بخش، ارائه رویکردهای جلب مشارکت، ایجاد انجمن‌های ویژه در خصوص توانمندسازی، تاکید بر بهره‌مندی افراد از سرانه آموزش</p> <p>محدود نمودن دواير در دولت و سازمان‌ها، چابک سازی عمومی، تغییر در مفهوم امنیت شغلی</p>
		<b>شخصی</b>	<p>اشتیاق افزایش</p> <p>افزایش انگیزه توان‌افزایی و تسلط در انجام وظایف، بالا بردن انگیزه کارایی و اثرگذاری، بالا بردن انگیزه برای احساس شایستگی، مدیریت دانش و دانایی فردی، پرورش باور و عقیده در خصوص تغییرات موجود در کار، ارتقاء انگیزه خودتعیین‌گری</p> <p>ارتقای شایستگی روانشناختی</p> <p>احساس خودکفایی، اغنا و بی‌نیازی، افزایش احساس خودمختاری و اتکاء به نفس، ارتقاء احساس تاثیرگذاری و سودمندی، افزایش احساس اهمیت و معناداربودن</p>
	<b>راهبردها</b>	<b>مدیریتی - سازمانی</b>	<p>نگرش توسعه‌محور و اصلاح‌گر</p> <p>اعتماد به افراد در تفویض اختیارات مدیریتی، واگذاری نقش‌های کنترلی به افراد، واگذاری مهارت‌های کاردانی و مربی‌گری به سایرین، زمینه‌سازی جهت ارائه آموزش‌های مهارت‌محور، فراهم نمودن موقعیت‌های آزمایشی برای کارکنان، ارائه آموزش‌های فراگیر و چندمحوری، تصویب و اجرای مقررات حمایتی در سازمان، تفاوت قائل شدن نسبت به عملکرد کارکنان، تمرکز بر استراتژی خودگردانی در کارکنان</p> <p>نظرسنجی از کارکنان سازمان در اتخاذ تصمیمات مهم و تاثیرگذار، مشارکت در تعیین اهداف خرد و کلان سازمان، نظرخواهی در مدون‌سازی افق کاری و چشم‌انداز سازمان، مشارکت در بهره‌مندی سازمانی، مشارکت در طرح‌ها و تصمیمات راهبردی، اهتمام بر تاسیس اتحادیه و انجمن‌های کاری، اعتبار و رونق بخشی به نظام پیشنهادات سازمانی، تاسیس کارگروه‌های کیفیت‌افزا در سازمان، انتشار قابلیت‌ها و شایستگی‌ها از راه اشتراک تجارب</p> <p>ایجاد کارگروه‌های مستقل و تیم‌های خودگردان، تشکیل تیم‌های مسئله‌محور، تشکیل کارگروه‌های مذاکره‌گر و گفتگو‌محور در حرفه، ایجاد پارک‌های علم و فناوری در سازمان، تشکیل تیم‌های دانش‌محور و فن‌آور در سازمان، تشکیل گروه‌های گفت‌وگو‌محور و مباحثه‌ای</p>
		<b>پیامدهای نگرشی</b>	<p>رضایت از شایسته‌کاری و حسن انجام کار، رضایت از توسعه و ارتقای موقعیت کاری و پیشرفت، رضایت از تکریم و احترام سازمانی و شغلی، احساس خرسندی از تناسب کار با خصوصیات شخصیتی، رضایت از پویندگی و متنوع شدن شرایط کاری</p> <p>تمایل به بقاء و ماندگاری در شغل و حرفه، مشابهت و همانندی با شغل، شخصیت‌پذیری بواسطه شغل، کسب عزت نفس ناشی از شغل، وابستگی و تعلق خاطر به شغل، تبدیل شغل به عنوان علاقه‌محوری</p>
		<b>پیامدهای رفتاری</b>	<p>پایبندی سازمانی</p> <p>پذیرش و درک ارزش‌های شغلی، دریافت ارزش و اعتبار از شغل، کسب احساس خرسندی و سعادت بواسطه شغل</p> <p>همکاری و پشتیبانی سازمانی</p> <p>ایجاد حس همیاری و حمایت در بین همکاران، ارتقای مبادلات اجتماعی بین کارمند و کارفرما، دریافت حمایت عاطفی از سازمان</p> <p>ارتقای تعهدات کاری و مسئولیت‌های فرد، افزایش سطح اختیارات فردی، تبدیل شدن به یک الگو و نمونه موفق در زمینه شغلی، ارتقاء اثربخشی و فراسودمندی شخصی</p>

افزایش توانمندی فردی	افزایش احساس خودپذیری و خودباوری، اعتقاد روزافزون فرد به توانایی‌های خود، احساس تعالی در شایستگی و ادراک فراشایستگی، افزایش اتکاء به نفس، افزایش قابلیت خودتدبیری و خودمدیریتی		
افزایش توانمندی سازمانی	افزایش توانمندی سازمان در مواجهه با تغییرات و تحولات، افزایش ظرفیت‌های تشکیلاتی و سازمانی، چالاکی و چابکی سازمان، قابلیت‌افزایی سازمان در رقابت‌ها، پایداری و ماندگاری سازمانی بوسیله توانمندسازی		
تعلق خاطر	پافشاری در رسیدن به اهداف، تلاش و همت مضاعف برای توسعه، انعطاف‌پذیری در برابر مشکلات، تمایل و رغبت به تجربه‌افزایی	پیامدهای فرآینقی	
اشتیاق شغلی	اخلاق وظیفه‌شناسی و پشتکار، رغبت به خصوصیت شخصی‌ت یافته توافقی پذیر، برون‌گرا بودن		
رفتار شهروند سازمانی	تلاش برای معنویت در کار و حرفه، تمایل به نوع دوستی و تواضع، تحمل تعارض سازمانی، تمایل و پافشاری به اخلاق کاری و سازمانی		

در ادامه به بررسی و تجربه و تحلیل داده‌های گردآوری پرداخته شد که ابتدا به بررسی کفایت حجم نمونه جهت ارائه الگوی مورد نظر پرداختیم.

### آزمون کفایت حجم نمونه

در فرایند انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله مطمئن شد که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار گرفت یا خیر. به عبارت دیگر آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر. برای این منظور از شاخص KMO و آزمون فورنل-لارکر استفاده می‌شود.

### شاخص KMO

شاخص KMO، شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی میان متغیرها را بررسی نموده و با این روش مشخص می‌کند که آیا واریانس متغیرهای پژوهش تحت تاثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی می‌باشد یا خیر (Azar & Momeni, 2014). در این رابطه می‌توان ادعان داشت که متغیرهایی برای تحلیل الگو مناسب‌تر می‌باشند که در سطح سنجش فاصله‌ای قرار دارند، اما در برخی موارد متغیرهای رتبه‌ای و اسمی نیز به کار برده می‌شوند. شایان ذکر می‌باشد که پژوهشگر می‌تواند هر تعداد متغیر مربوط با مسئله تحقیق را به شرط این که متغیرها با روش صحیحی سنجیده شده و ضریب اعتبار سنجش متغیرها به میزان قابل قبولی باشد، در تحلیل وارد کند. در خصوص اندازه حجم نمونه نیز می‌توان گفت که به طور کلی در معادلات ساختاری حجم زیادی از داده‌ها به کار گرفته می‌شود. تعداد حجم نمونه حداقل ۵۰ می‌باشد. هرچه حجم نمونه زیادتر شود، میزان دقت و درستی تحلیل الگو نیز بیشتر می‌شود. به عنوان یک اصل کلی تعداد نمونه باید در حدود ۴ یا ۵ برابر تعداد متغیرهای مورد استفاده باشد. این نسبت تا حدودی محتاطانه است. میران شاخص KMO در بازه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار آن کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود و در صورتی که مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت. اما اگر مقدار آن بزرگتر از ۰/۷ شود، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل مناسب می‌باشند. مقادیر KMO برای بررسی کفایت نمونه‌گیری جهت انجام تحلیل تأییدی در جدول ۳ گزارش شده‌اند.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشدگی	کمترین نمره	بیشترین نمره
حس مؤثر نبودن	۴/۲۹	۰/۹۴	-۱/۵۲۸	۱/۴۰	۱/۳۳	۵
حس شکست و ناکامی	۴/۰۶	۰/۷۹	-۱/۳۴۸	۰/۹۱۴	۱/۶۰	۵
احساس آشفتگی شغلی	۴/۲۶	۰/۷۷	-۱/۳۶۴	۱/۱۹۴	۱/۳۳	۵

توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان قم با رویکرد داده بنیاد و معادلات ساختاری (یک مطالعه آمیخته)

۵	۲	-۰/۸۶۸	-۰/۹۶۳	۰/۶۱	۴/۳۳	رغبت به بهسازی حرفه و کار
۵	۲	-۰/۰۸۶	-۰/۹۷۹	۰/۸۲	۴/۱۳	دیدگاه و نظرات رهبری
۵	۱/۸۳	۱/۰۶۳	-۱/۰۶۵	۰/۷۰	۴/۰۶	شیوه و طریقه رهبری
۵	۱/۳۳	-۰/۴۶۱	-۰/۶۶۷	۰/۷۷	۳/۸۹	ابهامات شغلی
۵	۲	-۰/۱۱۶	-۰/۶۳۵	۰/۶۴	۴/۰۹	بایستگی‌های کار و حرفه
۵	۲/۸۰	-۰/۰۵۶	-۰/۶۶۲	۰/۵۱	۴/۲۰	توانمندسازی روانشناختی
۵	۲	۱/۴۸۲	-۱/۲۳۹	۰/۶۲	۴/۲۹	اعتماد
۵	۲	۱/۲۱۶	-۱/۱۹۴	۰/۶۹	۴/۳۷	معنی‌دار بودن
۵	۱/۶۷	-۰/۹۴۶	-۰/۹۹۸	۰/۷۴	۴/۱۷	مؤثر بودن
۵	۲	-۰/۴۸۵	-۰/۷۵۸	۰/۶۴	۴/۱۴	خودمختاری
۵	۲	-۰/۲۰۱	-۰/۹۳۷	۰/۹۱	۴/۰۵	خوداثربخشی
۵	۲	۱/۵۳۸	-۱/۶۲۵	۰/۵۱	۴/۴۷	فراگیری دانش سازمانی
۵	۲/۲۵	۱/۱۷۵	-۱/۰۵۳	۰/۴۷	۴/۴۶	فراهم سازی محیط دانش بنیان
۵	۱/۶۷	۱/۶۶۰	-۱/۳۱۴	۰/۴۶	۴/۶۱	ارتقای حس پویندگی
۵	۲	۳/۱۳۹	-۱/۲۴۷	۰/۵۰	۴/۴۲	علاقه به استمرار و بقاء در کار
۵	۲/۶۰	۱/۰۰۵	-۱/۰۵۴	۰/۵۵	۴/۳۷	ایجاد بسترهای رقابتی در محیط
۵	۱/۶۷	۱/۳۳۷	-۱/۱۸۹	۰/۶۵	۴/۴۹	دگرگونی بازار کار و مشتریان
۵	۲	۱/۴۲۸	-۰/۷۹۳	۰/۵۸	۴/۱۶	محیط نوآورانه و تکنولوژیکی
۵	۲	۱/۴۹۱	-۱/۲۹۵	۰/۶۲	۴/۳۲	مقررات حمایتی درون سازمانی
۵	۲	۱/۳۰۸	-۱/۰۰۱	۰/۶۴	۴/۲۳	بهبود ساختار همگانی
۵	۲	۱/۱۹۱	-۱/۶۰۸	۰/۵۲	۴/۴۴	اشتقاق افزایی
۵	۲	۱/۰۹۲	-۰/۹۴۷	۰/۵۱	۴/۴۰	ارتقای شایستگی روانشناختی
۵	۲	-۰/۶۸۹	-۰/۸۸۰	۰/۶۵	۴/۱۸	نگرش توسعه محور و اصلاح گر
۵	۲/۲۲	۱/۰۲۶	-۱/۳۱۵	۰/۴۷	۴/۴۹	همکاری عمومی و جامع
۵	۲/۶۷	۱/۸۱۵	-۱/۳۲۱	۰/۵۱	۴/۵۰	تمایل به کار گروهی
۵	۲	۱/۰۳۶	-۱/۲۵۶	۰/۵۱	۴/۴۷	احساس خرسندی در شغل
۵	۲	۱/۴۸۱	-۱/۱۵۷	۰/۵۲	۴/۵۱	حس تعلق خاطر به کار و حرفه
۵	۲	۱/۲۲۷	-۱/۳۳۲	۰/۵۱	۴/۵۲	پایبندی سازمانی
۵	۲	۱/۰۷	-۰/۹۶۱	۰/۵۳	۴/۳۵	همکاری و پشتیبانی سازمانی
۵	۲	۱/۳۷۵	-۱/۲۷۲	۰/۵۸	۴/۳۳	بالندگی و پیشرفت شغلی
۵	۲	۱/۲۳۹	-۱/۲۱۹	۰/۵۹	۴/۴۴	افزایش توانمندی فردی
۵	۲	۱/۲۹۳	-۱/۰۱۹	۰/۵۴	۴/۳۳	اصلاح و بازسازی امور سازمانی
۵	۲/۲۵	-۰/۲۶۴	-۰/۴۷۹	۰/۶۳	۴/۱۵	تعلق خاطر
۵	۲	-۰/۸۰۷	-۰/۸۷۰	۰/۶۱	۴/۲۶	اشتقاق شغلی
۵	۲	۱/۶۳۱	-۱/۵۳۵	۰/۴۷	۴/۴۹	رفتار شهروند سازمانی

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که شاخص KMO با مقدار بالای ۰/۸۷ در سطح قابل قبولی بوده و نشانگر کفایت داده‌هاست و ماتریس همبستگی داده‌ها یک ماتریس واضح و مشخص می‌باشد.

جدول ۴. نتایج آزمون KMO

۰/۸۷	KMO
------	-----

تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پژوهش

هدف از انجام تحلیل عاملی تاییدی بازبینی مجدد و تایید رابطه مولفه‌ها با متغیرهای مربوط به خود است. در این پژوهش آزمون مدل مفهومی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 صورت پذیرفت و بررسی برازش مدل در سه مرحله انجام گردید. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری از طریق روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفت. در فاز دوم مدل ساختار با کمک برآورد مسیر بین متغیرها بررسی و در مرحله

سوم برازش کلی مدل بررسی شد. مراحل بررسی برازش مدل با روش مدل‌ساز معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3 در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مراحل بررسی برازش مدل معادلات ساختاری (SEM)

مرحله	ارزیابی	معیار
بررسی برازش مدل	مدل‌های اندازه‌گیری	پایایی شاخص‌ها: ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا: AVE، روایی واگرا، بار عاملی متقابل، فورنل و لارکر
	مدل ساختاری	ضرایب معناداری (مقادیر T-Value) معیار R <sup>2</sup> معیار Q <sup>2</sup> معیار GOF <sup>1</sup>

### آزمون فورنل - لارکر

مطابق با این معیار، جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. این امر مبین آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سازه‌های دیگر می‌باشد. با توجه به جدول ۶ مقادیر روایی با روش فورنل - لارکر مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۶. مقادیر روایی واگرایی روش فورنل - لارکر

بسترهای قانونی - توسعه‌ای	تغییر تمایلات حرفه‌ای	تغییر محیط سازمانی	تغییرات محیطی	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	راهبردهای شخصی	راهبردهای مدیریتی سازمانی	عوامل فردی	عوامل مدیریتی	عوامل مرتبط با کار و حرفه	پیامدهای رفتاری فراتقنسی	پیامدهای نگرشی
۰.۹۰۱											
۰.۶۳۹	۰.۹۱۱										
۰.۵۶۸	۰.۵۹۹	۰.۹۰۴									
۰.۵۶۹	۰.۵۸۴	۰.۴۹۵	۰.۷۹۳								
۰.۳۷۰	۰.۳۵۷	۰.۳۷۸	۰.۳۷۲	۰.۷۱۵							
۰.۵۵۴	۰.۵۴۰	۰.۵۰۸	۰.۵۰۶	۰.۴۹۶	۰.۸۶۸						
۰.۶۷۴	۰.۵۴۹	۰.۵۱۵	۰.۵۱۰	۰.۳۹۲	۰.۵۸۸	۰.۷۹۱					
۰.۵۶۶	۰.۴۱۱	۰.۳۵۷	۰.۶۱۸	۰.۵۳۶	۰.۴۶۸	۰.۴۳۲	۰.۷۹۲				
۰.۴۷۱	۰.۴۱۷	۰.۳۲۸	۰.۵۰۹	۰.۵۵۰	۰.۴۵۱	۰.۴۶۴	۰.۵۱۵	۰.۹۱۹			
۰.۴۶۵	۰.۴۵۷	۰.۳۸۷	۰.۳۸۷	۰.۵۰۱	۰.۵۰۹	۰.۶۳۵	۰.۳۹۹	۰.۵۳۳	۰.۸۹۴		
۰.۶۵۷	۰.۶۱۵	۰.۵۴۷	۰.۵۵۲	۰.۴۸۸	۰.۵۶۷	۰.۶۲۹	۰.۴۸۷	۰.۴۴۰	۰.۴۹۹	۰.۸۴۷	
۰.۴۹۲	۰.۶۰۲	۰.۵۷۹	۰.۳۸۲	۰.۴۰۱	۰.۶۰۰	۰.۷۳۲	۰.۲۵۴	۰.۳۶۳	۰.۵۱۴	۰.۶۶۳	۰.۸۰۷
۰.۵۵۱	۰.۵۶۰	۰.۵۹۸	۰.۵۹۵	۰.۴۵۱	۰.۷۷۴	۰.۵۹۸	۰.۵۷۳	۰.۳۹۸	۰.۴۲۹	۰.۵۸۰	۰.۷۸۹

در نتیجه روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

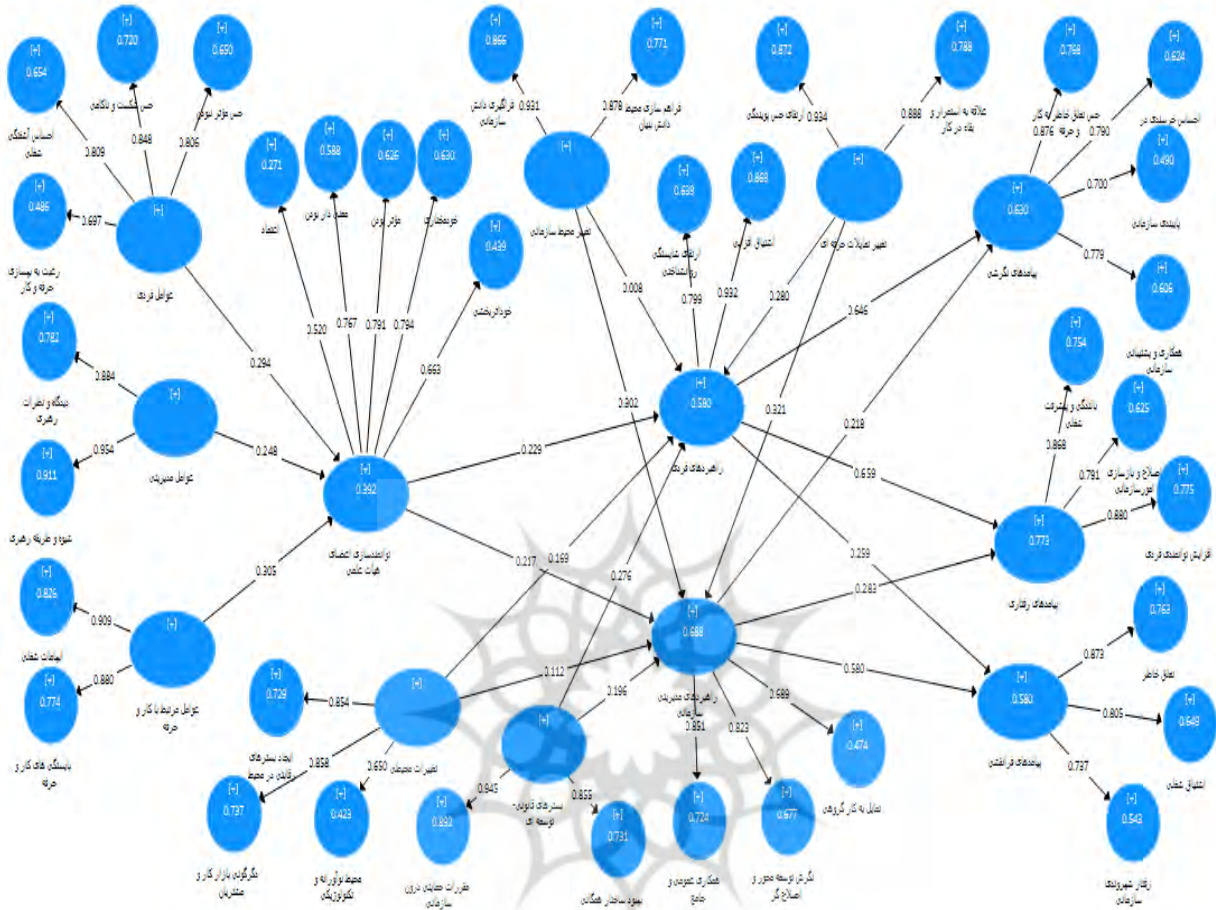
### آزمون الگوی ساختاری

در پژوهش حاضر برای برآورد الگو از روش حداقل مجزورات جزئی استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از راه بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R<sup>2</sup> امکان‌پذیر است (Nami et al, 2016). همچنین برای محاسبه مقادیر

<sup>1</sup> - Goodness Of Fit

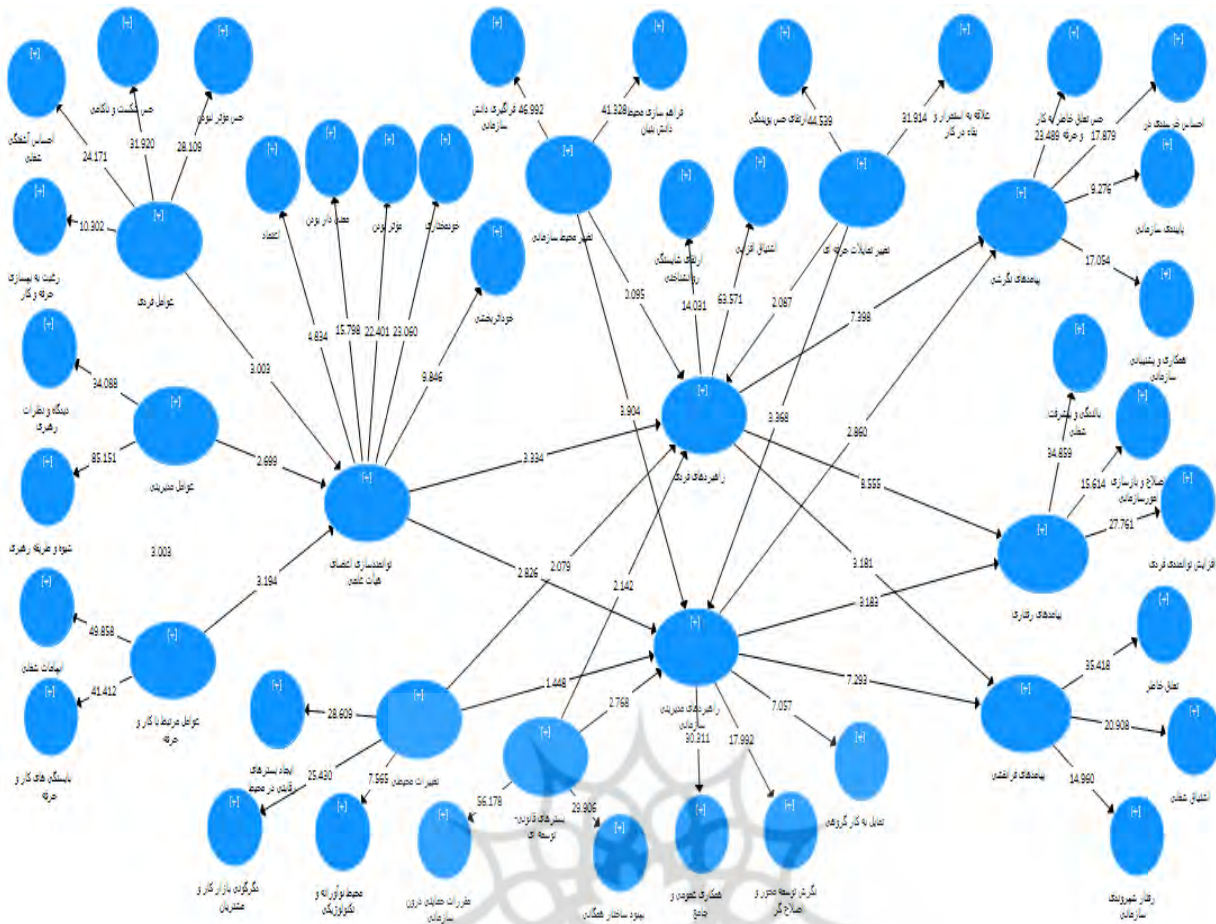


آماره T جهت مشخص کردن معنی‌داری ضرایب مسیر رویش بوت استرپ<sup>۱</sup> (با ۵۰۰ زیر نمونه) استفاده گردید. ضرایب مسیر برای مشخص نمودن سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک استفاده می‌شوند و مقادیر  $R^2$  نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین می‌باشد (Mohsenin & Esfidani, 2013). در شکل ۱ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی آزمون شده پژوهش

<sup>۱</sup> - Bootstrap



شکل ۲. ضرایب تی الگوی آزمون شده پژوهش

در شکل ۲ ضرایب تی برای مسیرهای پژوهش گزارش گردیده است. ضرایب تی بالای  $\pm 1/96$  تا  $\pm 2/58$  در سطح  $0.05$  و ضرایب تی بالاتر از  $\pm 2/58$  در سطح  $0.01$  معنی دار هستند. ضرایب تی کمتر از  $1/96$  نیز معنادار نیستند.

جدول ۷. نتایج مدل آزمون شده برای مسیرهای مدل

مسیرهای مدل	ضریب مسیر	آماره تی	P Values
عوامل فردی -> توانمندسازی اعضای هیئت علمی	۰/۲۹۴	۳/۰۰۳	۰/۰۰۷
عوامل مدیریتی -> توانمندسازی اعضای هیئت علمی	۰/۲۴۸	۲/۶۹۹	۰/۰۱
عوامل مرتبط با کار و حرفه -> توانمندسازی اعضای هیئت علمی	۰/۳۰۵	۳/۱۹۴	۰/۰۰۲
توانمندسازی اعضای هیئت علمی -> راهبردهای شخصی	۰/۲۲۹	۳/۳۳۴	۰/۰۰۱
توانمندسازی اعضای هیئت علمی -> راهبردهای مدیریتی سازمانی	۰/۲۱۷	۲/۸۲۶	۰/۰۱
بسترهای قانونی-توسعه ای -> راهبردهای مدیریتی سازمانی	۰/۲۷۶	۲/۷۶۸	۰/۰۱
بسترهای قانونی-توسعه ای -> راهبردهای شخصی	۰/۱۹۶	۲/۱۴۲	۰/۰۳۳
تغییر تمایلات حرفه ای -> راهبردهای شخصی	۰/۲۸۰	۲/۰۸۷	۰/۰۳۸
تغییر تمایلات حرفه ای -> راهبردهای مدیریتی سازمانی	۰/۳۲۱	۳/۳۶۸	۰/۰۰۱
تغییر محیط سازمانی -> راهبردهای شخصی	۰/۰۰۸	۰/۰۹۵	۰/۹۲۴
تغییر محیط سازمانی -> راهبردهای مدیریتی سازمانی	۰/۳۰۲	۳/۹۰۴	۰/۰۰۱
تغییرات محیطی -> راهبردهای شخصی	۰/۱۶۹	۲/۰۷۹	۰/۰۴۲

۰/۱۴۹	۱/۴۴۸	۰/۱۱۲	تغییرات محیطی -> راهبردهای مدیریتی سازمانی
۰/۰۰۱	۸/۵۵۵	۰/۶۵۹	راهبردهای شخصی -> پیامدهای رفتاری
۰/۰۰۱	۳/۱۸۱	۰/۲۵۹	راهبردهای شخصی -> پیامدهای فرآینشی
۰/۰۰۱	۷/۳۹۸	۰/۶۴۶	راهبردهای شخصی -> پیامدهای نگرشی
۰/۰۰۱	۳/۱۸۳	۰/۲۸۳	راهبردهای مدیریتی سازمانی -> پیامدهای رفتاری
۰/۰۰۱	۷/۲۹۳	۰/۵۸۰	راهبردهای مدیریتی سازمانی -> پیامدهای فرآینشی
۰/۰۰۵	۲/۸۶۰	۰/۲۱۸	راهبردهای مدیریتی سازمانی -> پیامدهای نگرشی

بر مبنای جدول ۷ تأثیر عوامل فردی بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی مثبت و معنی دار می‌باشد. تأثیر عوامل مدیریتی بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی مثبت و معنی دار است. تأثیر عوامل مرتبط با کار و حرفه بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی مثبت و معنی دار می‌باشد. تأثیر توانمندسازی اعضای هیئت علمی بر راهبردهای شخصی و راهبردهای مدیریتی سازمانی مثبت و معنی دار است. تأثیر بسترهای قانونی-توسعه‌ای بر راهبردهای شخصی و راهبردهای مدیریتی سازمانی مثبت و معنی دار می‌باشد. تأثیر تمایلات حرفه‌ای بر راهبردهای شخصی و راهبردهای مدیریتی سازمانی مثبت و معنی دار است. تأثیر تغییر محیط سازمانی بر راهبردهای شخصی معنی دار نیست اما تأثیر آن بر راهبردهای مدیریتی سازمانی مثبت و معنی دار است. تأثیر تغییرات محیطی بر راهبردهای شخصی مثبت و معنی دار است، اما تأثیر آن بر راهبردهای مدیریتی سازمانی معنی دار نیست. تأثیر راهبردهای شخصی بر پیامدهای رفتاری، فرآینشی و نگرشی مثبت و معنی دار است. تأثیر راهبردهای مدیریتی سازمانی بر پیامدهای رفتاری، فرآینشی و نگرشی مثبت و معنی دار است.

### شاخص‌های برازش الگو

برازش الگو بدین معنی است که چقدر یک الگوی نظری با یک الگوی تجربی هماهنگی و سازگاری دارد. برای نشان دادن اینکه الگوی ترسیم شده بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تجربی پژوهش تا چه اندازه با داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش منطبق است؛ از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده می‌گردد. بدین صورت که هر چه مقدار آن شاخص‌ها متناسب باشد، نشانگر پشتیبانی بیشتر داده‌ها از الگوی نظری تفسیر خواهد شد. در پژوهش حاضر از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. شاخص برازش کلی الگو در روش حداقل مجذورات جزئی شاخص GoF است که از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی حداقل مجذورات جزئی به صورت کلی استفاده نمود. این شاخص نیز مانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل کرده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل می‌باشند (Yagil, 2006). این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق عمل نموده است یا خیر (Pashavi et al, 2015). Wetzles (2009) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی نمود (Mohsenin & Esfidani, 2013). ملاک کلی برازش (GoF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراکات و  $R^2$  محاسبه کرد (Pashavi et al, 2015):

$$GoF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}.$$

در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GoF، ۰/۵۹ به دست آمد که این مقدار شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

### بررسی کیفیت مدل و برازش مدل ساختاری پژوهش

برای بررسی کیفیت مدل از شاخص بررسی اعتبار ضریب حشو یا افزونگی ( $Q^2$ ) و ضریب تعیین ( $R^2$ ) استفاده می‌گردد. اعداد مثبت در این شاخص، نمایانگر کیفیت مناسب مدل هستند. ملاک اصلی ارزیابی معیارهای مکنون درون‌زای مدل مسیر، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد. جدول ۸ نشان می‌دهد که ۳۹ درصد

واریانس توانمندسازی اعضای هیئت علمی، ۵۸ درصد واریانس راهبردهای شخصی، ۶۹ درصد واریانس راهبردهای مدیریتی سازمانی، ۶۳ درصد واریانس پیامدهای نگرشی، ۷۷ درصد واریانس پیامدهای رفتاری و ۵۸ درصد واریانس پیامدهای فراتقشی توسط مدل پژوهش توضیح داده می‌شود.

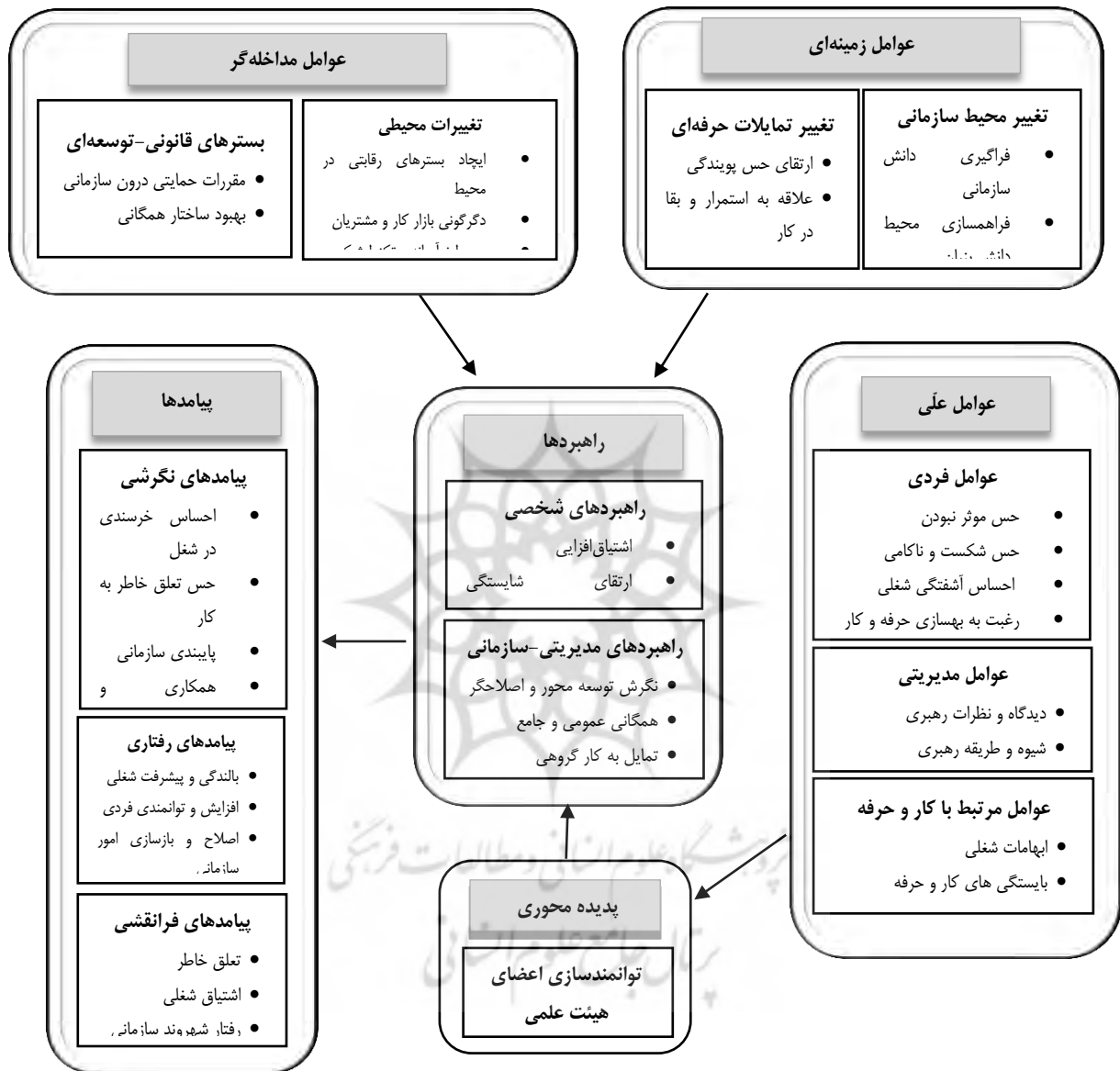
جدول ۸. شاخص‌های بررسی کیفیت مدل

کیفیت مدل	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب حشو یا افزونگی ( $Q^2$ )
ایهامات شغلی	۰/۸۲۶	۰/۴۷۴
احساس آشفتگی شغلی	۰/۶۵۴	۰/۴۰۹
احساس خرسندی در شغل	۰/۶۲۴	۰/۳۳۹
ارتقای حس پویندگی	۰/۸۷۲	۰/۴۴۶
ارتقای شایستگی روانشناختی	۰/۶۳۹	۰/۳۳۱
اشتیاق‌افزایی	۰/۸۶۹	۰/۴۲۷
اشتیاق شغلی	۰/۶۴۹	۰/۳۵۵
اصلاح و بازسازی امورسازمانی	۰/۶۲۵	۰/۳۰۷
اعتماد	۰/۲۷۱	۰/۱۲۲
افزایش توانمندی فردی	۰/۷۷۵	۰/۳۹۷
ایجاد بسترهای رقابتی در محیط	۰/۷۲۹	۰/۳۵۱
بالندگی و پیشرفت شغلی	۰/۷۵۴	۰/۴۲۶
بایستگی های کار و حرفه	۰/۷۷۴	۰/۳۹۱
بهبود ساختار همگانی	۰/۷۳۱	۰/۳۹۳
تعلق خاطر	۰/۷۶۳	۰/۴۰۷
تمایل به کار گروهی	۰/۴۷۴	۰/۲۵۴
توانمندسازی اعضای هیئت علمی	۰/۳۹۲	۰/۱۱۳
حس تعلق خاطر به کار و حرفه	۰/۷۶۸	۰/۳۶۸
حس شکست و ناکامی	۰/۷۲۰	۰/۴۰۱
حس مؤثر نبودن	۰/۶۵۰	۰/۵۰۰
خوددائربخشی	۰/۴۳۹	۰/۲۹۴
خودمختاری	۰/۶۳۰	۰/۳۲۸
دگرگونی بازار کار و مشتریان	۰/۷۳۷	۰/۴۸۵
دیدگاه و نظرات رهبری	۰/۷۸۲	۰/۵۱۹
راهبردهای شخصی	۰/۵۸۰	۰/۲۰۷
راهبردهای مدیریتی سازمانی	۰/۶۸۸	۰/۲۲۵
رغبت به بهسازی حرفه و کار	۰/۴۸۶	۰/۲۳۶
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۴۳	۰/۲۵۵
شیوه و طریقه رهبری	۰/۹۱۱	۰/۴۷۵
علاقه به استمرار و بقاء در کار	۰/۷۸۸	۰/۳۹۴
فراهم‌سازی محیط دانش‌بنیان	۰/۷۷۱	۰/۳۸۰
فراگیری دانش سازمانی	۰/۸۶۶	۰/۴۲۷
مؤثر بودن	۰/۶۲۶	۰/۳۹۰
محیط نوآورانه و تکنولوژیکی	۰/۴۲۳	۰/۲۰۲
معنی‌دار بودن	۰/۵۸۸	۰/۳۶۱
مقررات حمایتی درون سازمانی	۰/۸۹۲	۰/۴۴۲
نگرش توسعه‌محور و اصلاح‌گر	۰/۶۷۷	۰/۳۸۲
همکاری عمومی و جامع	۰/۷۲۴	۰/۳۴۷
همکاری و پشتیبانی سازمانی	۰/۶۰۶	۰/۳۴۶
پایبندی سازمانی	۰/۴۹۰	۰/۲۵۴
پیامدهای رفتاری	۰/۷۷۳	۰/۲۷۸



۰/۱۹۰	۰/۵۸۰	پیامدهای فراتقشی
۰/۱۹۵	۰/۶۳۰	پیامدهای نگرشی

شاخص حسو یا افزونگی که همان شاخص (1975) Stone- Gissler می باشد به بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش بینی کردن به روش چشمپوشی است. وقتی مقدار این شاخص بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده و مدل توانایی پیش بینی دارد. در این پژوهش این شاخص برای متغیرها مثبت و بیشتر از صفر گزارش شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

یکی از مقوله‌های شناسایی شده در خصوص توانمندسازی اعضای هیئت علمی با رویکرد داده بنیاد، مربوط به پدیده محوری است. پدیده محوری، مفهوم یا رویدادی است که موجب می شود فعالیت‌ها و واکنش‌ها به سوی آن سوق یابند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می شود باید به اندازه کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن مرتبط نمود که در این پژوهش توانمندسازی اعضای هیئت علمی به عنوان پدیده محوری مسأله می باشد. مقوله توانمندسازی اعضای هیئت علمی به



عنوان مقوله محوری پژوهش، در پژوهش‌های مختلفی همچون (Fotouhi, Fayaz et al, (2021), Abazari Siovandi et al, (2022) و (Anjali & Mendemu, (2024) et al, (2019) و دیگر پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

یکی دیگر از مقوله‌های شناسایی شده در زمینه توانمندسازی اعضای هیئت علمی با رویکرد داده بنیاد، مربوط به شرایط علمی می‌باشد. عوامل علمی، مجموعه‌ای از عوامل هستند که با ظهور خود، موجب تحقق و توسعه پدیده محوری می‌گردند. با تأمل در کدهای محوری (عوامل فردی، سازمانی و مرتبط با کار و حرفه) و بررسی دقیق مقوله‌های حاصل شده در مرحله کدگذاری محوری شرایط علمی نتایج پژوهش نمایانگر این بود که شرکت کنندگان در این پژوهش یکی از عوامل مهم برای تدوین الگوی توانمندسازی اعضای هیئت علمی را عوامل فردی معرفی می‌کنند. این عوامل بیشتر مربوط به وضع و شرایط خود فرد می‌باشد. این شرایط لزوم توجه به اجرای برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی را بیش از پیش مطرح می‌کند. (Bakhsh Amin et al, (2017) عوامل فردی را یکی از عوامل موثر بر توانمندسازی می‌داند. (Nursalam et al, (2018) به نقش مهم برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در ارتقای توانمندسازی نیروی انسانی اشاره می‌کند معتقد است که در بعد مدیریتی نیاز به تغییر نگاه و سبک مدیریتی از دیگر دلایل اجرای برنامه‌های توانمندسازی می‌باشد. (Salehi Najafabadi, (2023) و (Wrahatnolo, (2018) خودمدیریتی و مدیریت مشارکتی را در توانمندسازی تاثیرگذار دانسته‌اند که با پژوهش حاضر همسو است.

همچنین امروزه مشاغل به نوعی دچار تغییر و تحول شده‌اند. ابهامات شغلی و بایستگی‌های کار و حرفه سبب شده سازمان‌ها در پی توانمندسازی کارکنان خود باشند تا بتوانند خود را با تغییرات سازگار کنند. در واقع شرایط علمی وقایع و اتفاقاتی می‌باشند که منجر به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌شوند. لذا شرایط و عواملی که باعث توانمندسازی اعضای هیئت علمی می‌گردد، می‌تواند شامل؛ حس موثر نبودن، حس شکست و ناکامی، احساس آشفتگی شغلی، رغبت به بهسازی حرفه و کار، دیدگاه و نظرات رهبری، بایستگی‌های کار و حرفه، ابهامات شغلی و ... باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این مورد چنین می‌فرماید؛ یکی از علل توانمندسازی افراد این است که احساس شکست در شغل می‌کنند. نداشتن تسلط و حس آشفتگی در شغل دلیل دیگری برای توانمندسازی کارکنان است. کاهش اشتیاق شغلی می‌تواند در عملکرد فرد و سازمان اثر منفی و مخرب داشته باشد. مدیران چنین فکر می‌کنند که اغلب افراد تعهد کاری نداشته و مسئولیت‌پذیر نیستند. همچنین توانمندسازی افراد در کسب رضایتمندی و احساس خرسندی از شغل نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند.

عوامل زمینه‌ای بسترهایی می‌باشند که برای انجام راهبردهای مناسب لازم است وجود داشته باشند. بررسی مقوله‌های استخراج شده در بخش شرایط زمینه‌ای مبین آن است که عوامل محیطی حاکم بر دانشگاه‌ها به سرعت تغییرپذیرند؛ لذا دانشگاه‌ها جهت ماندگاری در این محیط رقابتی، باید تغییراتی در پیکره خود به وجود آورند. فراگیری دانش سازمانی و فراهم‌سازی محیط دانش‌بنیان در حرکت به سمت توانمندسازی نقش مهمی دارند؛ چرا که قدرت سازمان را در مواجهه با این تغییرات ارتقا می‌دهند. بنابراین توجه به محیط دانش‌بنیان می‌تواند زمینه‌ساز توانمندسازی اعضای علمی باشد. همچنین امروزه شاهد تغییر تمایلات حرفه‌ای اعضای هیئت علمی به منظور دستیابی به موفقیت، ارتقاء شغلی و از دست ندادن جایگاه شغلی خود می‌باشیم. ارتقای حس پویندگی و علاقه به استمرار و بقا در کار به افراد کمک می‌کند تا به گستره وسیعی از مهارت‌ها و توانایی‌ها دست پیدا کنند. حس پویندگی یک ویژگی مثبت است که باعث بروز خودشکوفایی و منعکس‌کننده توانایی فرد در رسیدن به انتظارات شغلی می‌باشد. بنابراین علاقه به استمرار و بقا در کار موجب رقابت‌افزایی در اعضای هیئت علمی به منظور پرورش توانمندی‌ها می‌گردد. مصاحبه‌شونده شماره ۸ و ۹ در این مورد چنین بیان می‌کنند: به نظرم زمانی می‌توان به اجرای موفقیت‌آمیز توانمندسازی امیدوار بود که افراد برای امر آموزش و یادگیری ارزش قائل شوند و آن را به عنوان پدیده‌ای ارزشمند تلقی کنند. وجود محیط دانشی و آزمایشگری برای مشاغل از جمله عوامل بسترساز توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شود؛ در صورتی که زمینه و ظرفیت‌های دانشی لازم در محیط سازمانی آماده نباشد، دستیابی به توانمندی امری ناممکن به نظر می‌رسد. در واقع وجود ظرفیت‌های دانشی زمینه‌ساز توانمندی است. دانایی سبب ایجاد توانایی است. مطالعه حاضر با نتایج مطالعه (Moradinia et al, (2017) و (Abualoush et al, (2018) همسو بود که هر یک در نتایج پژوهش خود به اهمیت فراگیری دانش سازمانی و یادگیری سازمانی در توانمندسازی اشاره کردند.

شرایط مداخله‌گر مقوله دیگری است که به عنوان عاملی تاثیرگذار بر راهبردهای توانمندسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه مطرح می‌باشد. عوامل مداخله‌گر عوامل کلی هستند که بر انتخاب راهبردها اثر گذاشته و برای اجرای راهبردها ضروری هستند. همچنین شرایط مداخله‌گر، شرایطی هستند که تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را آسان یا سخت می‌سازند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ در این مورد چنین می‌فرماید؛ امروزه دانشگاه‌ها تحت تاثیر عواملی از قبیل ایجاد بسترهای رقابتی در محیط، دگرگونی بازار کار و مشتریان و محیط نوآورانه و تکنولوژیکی قرار دارند. لذا ضرورت توانمندسازی اعضای هیئت علمی جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی بیش از پیش احساس می‌گردد. از سویی دیگر بسترهای قانونی-توسعه‌ای از جمله مقررات حمایتی درون‌سازمانی و بهبود ساختار همگانی موجب سرعت‌بخشی به روند اجرای راهبردهای توانمندسازی را می‌شوند. به طوری که اعضای هیئت علمی را ملزم به افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود نموده و دانشگاه‌ها را نیز نیازمند تدوین و طراحی قوانین و ساز و کارهای مناسب جهت توانمندسازی اعضاء خود سازند. نتایج پژوهش [Hajimiri et al, \(2022\)](#) و [Alimohammadi et al, \(2018\)](#) نشان داد ساختار نظام آموزشی و ساختار سازمانی بر توانمندسازی اثرگذار می‌باشند. نیز نتایج [Ghaffari et al, \(2016\)](#) مبنی بر تاثیر فناوری اطلاعات بر توانمندسازی و نتایج برآمده از پژوهش [Ramezani et al, \(2022\)](#) و [Damirchi et al, \(2018\)](#) که ایجاد فضای رقابتی و فواید حاصل از آن را در اجرای توانمندسازی موثر دانسته‌اند، با پژوهش حاضر همراستا می‌باشد.

راهبردها فعالیت‌های هدف‌داری هستند که چگونگی دسترسی به پدیده مورد نظر را بیان می‌دارند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌گردند. در واقع مقوله راهبردها راه‌حل‌های رسیدن به توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه با رویکرد داده‌بنیاد را فراهم‌سازی می‌کند. مبنای ایجاد توانمندسازی در خود شخص است. راهبرد شخصی شامل دو مقوله فرعی اشتیاق‌افزایی و ارتقای شایستگی روانشناختی است. از آن جا که اشتیاق و انگیزش عامل تولیدکننده و هدایت‌گر رفتار است، با اشتیاق‌افزایی افراد و افزایش شایستگی روانشناختی نسبت به وظایف محول شده، آنان احساس توانمندی خواهند کرد. بنابراین تمایل اعضای هیئت علمی به تقویت این مفاهیم سبب توانمند شدن می‌شود. همچنین دانشگاه باید بتواند به طور مستمر برای اعضای هیئت علمی خود فرصت‌های جدیدی ایجاد کند، زیرا آنان نیازمند رشد و پیشرفت می‌باشند. نگرش توسعه‌محور و اصلاح‌گر به عنوان راهبردی است که به ارتقای توانایی‌های اساتید توجه ویژه نموده و موجب اصلاح و بهبود عملکرد آنان می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است: بالابردن اشتیاق و انگیزه کارایی و اثرگذاری افراد یکی از راهبردهای توانمندسازی است. باید به کارکنان اطمینان و انگیزه کافی داده شود که فعالیت آنان در موفقیت سازمان تاثیرگذار می‌باشد. اگر افراد در سازمانی که در آن قرار دارند تمایل به همکاری عمومی و جامع در سازمان داشته و احساس تاثیرگذاری و مفید بودن کنند، حداکثر تلاش خود را انجام می‌دهند. در واقع افزایش تمایل به کار گروهی موجب ایجاد توانمندی در کارکنان می‌شود. [Aldaihani, \(2019\)](#) نشان داد که اشتیاق‌افزایی بر توانمندسازی تاثیرگذار بوده و مطالعات [Sardari et al, \(2017\)](#) حاکی از آن بود که همبستگی مثبت و معناداری بین عوامل مدیریتی-سازمانی و توانمندسازی وجود دارد.

مقوله دیگری که در مورد توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه وجود دارد، به پیامدها مربوط می‌شود. پیامدهای توانمندسازی که نتیجه بکارگیری راهبردها است، نتایجی را بیان می‌دارد که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌گردند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ اعتقاد دارد: توانمندسازی احساس خرسندی در شغل را در اعضای هیئت علمی ایجاد خواهد نمود. احساس خرسندی در شغل نوعی نگرش مثبت افراد نسبت به شغلشان می‌باشد. از سویی دیگر با اجرای برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی می‌توان به پیامدهای رفتاری مانند بالندگی و پیشرفت شغلی، افزایش توانمندی فردی و اصلاح و بازسازی امور سازمانی دست پیدا کرد. توانمندسازی، فرایند پیشرفت و توسعه محسوب می‌شود. همچنین توانمندسازی را می‌توان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های رفتارهای فرانقشی کارکنان دانست. با اجرای برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی می‌توان به پیامدهای فرانقشی تعلق خاطر، اشتیاق شغلی و رفتار شهروند سازمانی دست یافت. احساس خرسندی و رضایت در شغل با مطالعات [Aldaihani, \(2019\)](#)، [Idris et al, \(2018\)](#) و [McNaughtan et al, \(2019\)](#) همراستا بود. حس تعلق خاطر به کار و حرفه نیز با نتایج مطالعات [Sarboland, \(2018\)](#) همسو بود. همچنین [Wrahatnolo, \(2018\)](#) احساس خودمدیریتی و پاسخگو بودن به همکاران را از عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان می‌داند. در راستای پژوهش حاضر

Posadas et al, (2021) و Wrahatnolo, (2018) در مطالعه خود اشاره می‌کنند که توانمندسازی کارکنان به رفتار شهروندی، توسعه حرفه‌ای و تعامل با سایر همکاران وابسته است.

بنابراین می‌توان گفت: توانمندسازی اعضای هیئت علمی بی‌شک یکی از مهمترین عوامل موثر بر میزان کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی و دانشگاه‌هاست. چنانچه اعضای هیئت علمی دانشگاه توانمند بوده و وظایف و مسئولیت‌های خود را به درستی ایفا کنند، می‌توان امید داشت که کیفیت دانشگاه ارتقا یافته و در پی آن کار و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی تاثیرگذار و پرورش دانش‌آموختگان برای تامین نیازهای جامعه از کیفیت مطلوبی برخوردار گردند. در نتیجه توانمندسازی کلید موفقیت سازمان‌ها، نظام آموزشی و دانشگاه‌های موفق دنیاست. لذا دانشگاه آزاد اسلامی برای نیل به اهداف خود به کارکنان و به خصوص اعضای هیئت علمی توانمند نیازمند می‌باشد.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

با بررسی یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی زیر توصیه می‌گردد:

- سنجش ملاک‌هایی مانند انگیزش افراد، رقابت‌گرا بودن و تمایل به شغل در انتخاب اعضای هیئت علمی دانشگاه
- کاهش گرانباری شغل اعضای هیئت علمی از طریق توجه و تاکید بر وظیفه اصلی آموزش و پژوهش
- واگذاری استقلال کافی به اعضای هیئت علمی در حوزه آموزش به عنوان وظیفه محوری
- الگوی پیشنهادی جهت به‌کارگیری در سایر دانشگاه‌ها، پیاده‌سازی و بهینه‌سازی شود.
- توانمندسازی اعضای هیئت علمی در راستای تقویت قدرت چانه‌زنی با صنعت و سایر سازمان‌ها و صورت‌بندی مفهومی مسائل و چالش‌های محیط پیرامون

- بازنگری در آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی با تأکید بر شاخص‌های نسل سوم و چهارم دانشگاه.

### ملاحظات اخلاقی

کلیه اصول اخلاقی در این مقاله رعایت شده و هدف پژوهش و مراحل اجرای آن برای شرکت‌کنندگان به طور کامل تبیین شده است. همچنین تمامی شرکت‌کنندگان از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان حاصل نموده‌اند.

### حامی مالی

این پژوهش مورد حمایت مالی هیچ موسسه و نهادی نبوده و تمام هزینه‌ها در طی فرایند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

### تعارض منافع

نویسندگان تایید می‌کنند که مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع می‌باشد.

## References

- Abazari Siovandi A., Haghighi M., Khashai V. & Mahmudzadeh SM. (2022). Designing a human resources empowerment model in the National Standards Organization of Iran, *Development of Quarterly Journal of Training & Human Resources*, 9(2), 232-253. [In Persian] [<http://istd.saminattech.ir/Article/32232>]
- Abel, S.E., & Hand, M.W. (2018). Exploring, defining, and illustrating a concept: Structural and psychological empowerment in the workplace. *In Nursing forum*, 53(4), 579-584. [DOI:10.1111/nuf.12289].
- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237. [DOI: 10.1108/VJIKMS-08-2017-0050]
- Afif, A.H. (2018). The relationship between perceived organizational supports with job satisfaction and organizational commitment at faculty members of universities. *Sleep and Hypnosis (Online)*, 20(4), 290-293. [DOI: 10.5350/Sleep.Hypn.2018.20.0164].
- Aghazadeh, B. & Hosseini, M. (2023). A review of the concept of employee empowerment, *8th National Conference on Management and Economics Studies in Humanities*, 1(2), 252-271. [In Persian] [<https://civilica.com/doc/1797522>]

- Aldaihani, S. G. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210-229. [DOI:10.1108/JARHE-02-2019-0027]
- Aldighrir, W.M. (2019). The Analysis of Self Leadership Strategies and Its Relationship with Psychological Empowerment Faculty Members at Emerging Saudi University. *Journal kependidikan Islam*, 9(1), 109-121. [DOI: 10.24042/alidarah.v9i1.3828].
- Alimohammadi, Gh., Jabari, N., & Niazazri, K. (2018). Presenting the professional empowerment model of teachers in the future perspective. *Educational Innovation Quarterly*, 18(1), 32-7. [In Persian] [DOI: 10.22034/jei.2019.88531]
- Alshebami, A., Al-Jubari, I., Alyoussef, I., & Raza, M. (2020). Entrepreneurial education as a predicator of community college of Abqaiq students' entrepreneurial intention. *Management Science Letters*, 10(15), 605 - 612. [DOI:10.5267/j.msl.2020.6.033]
- Amin Mohammad, I., & Asif, M. (2021). Doe's manager education plays a role in the productivity of informal firms in developing economies? Evidence from firm-levelsurveys. *Review of Development Economics*, 26(2), 962-984. [https://doi.org/10.1111/rode.12864].
- Anjali, R., & Mendemu, Sh. (2024). Linking resonant leadership and learning organizations: The role of psychological empowerment as a mediator in faculty members among higher educational institutions in India. *Acta Psychologica*, 248. [DOI:10.1016/j.actpsy.2024.104365]
- Anwar, I., & Saleem, I. (2018). Exploring entrepreneurial characteristics among university students: evidence from India. *Asia Pac J Innov Entrep*, 13(3), 282 -295. [https://doi.org/10.1108/APJIE-07-2018-0044]
- Azar, A., & Momeni, M. (2014). *Statistics and its application in management (statistical analysis)* (vol2). Side Publications. [In Persian]
- Bakhsh Amin, M., Jamali, A., & Rashadtjo, F. (2017). Providing a model of elite empowerment in interaction with the business environment based on knowledge-based economy. *Social Research*, 39(10), 1-37. [In Persian] [magiran.com/p1977043]
- Bakhtyari, A., Farajollahi, M., Sarmadi, M. et all. (2019). Design and validation of faculty member's cognitive empowerment model in blended learning environments. *Education Strategies in Medical Sciences*, 11(5), 122- 130. [In Persian] [DOI: 10.29252/edcbmj.11.05.14]
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2023). The performance of performance appraisal systems: A theoretical framework for public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 104- 129. [https://doi.org/10.1177/0734371X211043560]
- Beheshtifar, M. & Shahbazian, A. (2019). Employee Psychological Empowerment Models and Teaching ways of the Method. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 13(32), 1-25. [In Persian] [DOI: 10.20952/revtee.v13i32.13180]
- Bilal, G.S.Y., & Chen, S. (2019). The impact and effectiveness of faculty development program in fostering the faculty's knowledge, skills, and professional competence: A systematic review and meta-analysis. *Saudi Journal of Biological Sciences*, 26(4), 688-697. [DOI: 10.1016/j.sjbs.2017.10.024]
- Calisici Celik N., & Kiral, B. (2022). Teacher Empowerment Strategies: Reasons for Nonfulfillment and Solution Suggestions. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29: 179-202. [https://doi.org/10.14689/enad.29.7]
- Copur-Gencturk, Y., & Thacker, I. (2021). A comparison of perceived and observed learning from professional development: Relationships Among Self-Reports, Direct Assessments, and Teacher Characteristics. *Journal of Teacher Education*, 72(2), 138-151. [https://doi.org/10.1177/0022487119899101]
- Dabo, Z., & Ndan, R.T. (2018). Impact of employee empowerment on organization performance: evidence from quoted bottling companies in kaduna. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(1), 360-369. [https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2020/IJEBMR\_02\_146.pdf]
- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68. [DOI: 10.17015/ejbe.2018.021.03].
- Damirchi, M., Hosseini, S., & Oladian, M. (2018). Designing the empowerment model of Bank Sepe employees based on organizational learning. *Human Resource Education and Development*, 6(20), 1-25. [In Persian] [https://sid.ir/paper/255528/en]
- Danaeifard, H., & Emami, S.M. (2007). Qualitative research strategies: A reflection on data-based theorizing. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. [In Persian] [DOI:10.30497/smt.2007.104]



- Darvish, H., Hassanzadeh, A., Montazeri, M., & Fathizadeh, A. (2013). Designing and explaining the Khadim organization model (case study: Imam Khomeini Relief Committee (RA)). *Quarterly Journal of Government Organizations Management*, 2(4), 53-70. [In Persian] [\[https://www.magiran.com/p1490125\]](https://www.magiran.com/p1490125)
- Darvishi, S. (2019). Empowering Managers, base of improving the quality of service in sheriffs & police stations. *Supervision & Inspection*, 1398 (47), 91-108. [In Persian] [\[https://civilica.com/doc/1769655\]](https://civilica.com/doc/1769655)
- Dortaj, A., Abbaspour, A., Delavar, A. & Abdollahi, H. (2020). Develop and validate the empowering model of managers in technical and vocational schools: A Mixed Method Study. *Journal of School Administration*, 8(3), 174-197. [In Persian] [\[https://jsa.uok.ac.ir/article\\_61581\\_4e216de28a736fe0b8fce706a4c198a5.pdf\]](https://jsa.uok.ac.ir/article_61581_4e216de28a736fe0b8fce706a4c198a5.pdf)
- Fayaz, R., Shahtalebi, B. & Ebrahimzadeh, R. (2021). Design and validation of the empowerment model for faculty members of Islamic Azad University of Isfahan Province (A mixed method study). *Jundishapur Education Development Journal Quarterly Journal of Medical Sciences Education and Development Center*, 12(2), 622-632 [In Persian] [\[https://doi.org/10.22118/edc.2020.243564.1493\]](https://doi.org/10.22118/edc.2020.243564.1493)
- Fotouhi, M., Akbari, A., Cherabin, M. & Maaghul, A. (2019). Presenting a pattern of empowerment of faculty members of Farhangian University. *Journal Educational Developement of Jundishapur*, 11(2), 219-232 [In Persian] [\[https://doi.org/10.22118/edc.2019.206487.1177\]](https://doi.org/10.22118/edc.2019.206487.1177)
- Galavandi, H. (2015). Investigate the Relationship Between Organizational Change Based on Management Factors with Organizational Performance Based on BSC. *Journal of Applied Sociology*, 27(2), 141-156. [In Persian] [\[DOI: 10.22108/jas.2016.20496\]](https://doi.org/10.22108/jas.2016.20496)
- Garcia-Juan, B., Escrig-Tena, A.B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment– organizational performance link in local governments. *Personnel review*, 48 (1), 118-140. [\[DOI:10.1108/pr-09-2017-0273\]](https://doi.org/10.1108/pr-09-2017-0273).
- Ghaffari, S., Zakiani, Sh., & Rezaei, Z. (2016). Investigating the effects of information technology on the empowerment of employees of Tehran University of Medical Sciences. *Payvard Salamat*, 11(6), 632-638. [In Persian] [\[http://payvard.tums.ac.ir/\]](http://payvard.tums.ac.ir/)
- Ghazi, K. M., El-Said, O., Salem, I. E., & Smith, M. (2023). Does performance appraisal legitimacy predict employee sabotage and innovative behaviors? The mediating role of performance appraisal satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101-117. [\[DOI: 10.1016/j.tmp.2023.101117\]](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101117)
- Gill, M.K. (2019). The effect of entrepreneurship education on student's entrepreneurial intentions at a South African Public University (Doctoral dissertation)
- Gomathy, G., & Hemalatha, H. (2022). A Study on Employee Empowerment. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 9(1). [\[https://www.researchgate.net/publication/358349328\\_A\\_STUDY\\_ON\\_EMPLOYEE\\_EMPOWERMENT\]](https://www.researchgate.net/publication/358349328_A_STUDY_ON_EMPLOYEE_EMPOWERMENT)
- Haji, J., Zahid Bablan, A., Vafaifar, G., & Rahmani Baroji, P. (2023). Explaining the mediating role of teacher empowerment in the relationship between level five leadership and the desire to perform extra-role behaviors. *Research in educational systems*, 17(63), 19-33. [In Persian] [\[DOI: 10.22034/jiera.2024.423986.3072\]](https://doi.org/10.22034/jiera.2024.423986.3072)
- Hajimiri, Kh., Moradi, M., Hosseini, E., Jafari, M., & Nasehi, L. (2022). Designing a conceptual model for empowering faculty members of third generation medical sciences universities. *Journal of Medical Sciences of Tayyaba University*, 14(1), 48-66. [In Persian] [\[Dio: 10.1016/j.jtumed.2022.10.002\]](https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2022.10.002)
- Hemmati, A., Talebi, B., Yari Haj Atalou, J. et all. (2016). Structural modeling of career and organizational consequences of psychological empowerment among faculty members of Islamic Azad University in West Azerbaijan Province, Iran, (2017). *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 7(2), 119-129. [\[DOI:10.29252/johe.7.2.119\]](https://doi.org/10.29252/johe.7.2.119) [In Persian]
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73-82, [\[https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006\]](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006).
- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711. [\[DOI:10.1108/JOCM-04-2017-0155\]](https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155)
- Kanjanakan P., Q.Wang, P., & B.Kim, P. (2022). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94. [\[https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104635\]](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104635)
- Kundu, S.C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42 (5), 605- 624. [\[DOI:10.1108/MRR-04-2018-0183\]](https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183).



- McNaughtan, J., García, H. A., Garza, T., & Harwood, Y. R. (2019). Empowering satisfaction: analyzing the relationship between empowerment, work conditions, and job satisfaction for international center managers. *Tertiary Education and Management*, 25(1), 83-99. [<http://dx.doi.org/10.1007/s11233-018-09016-7>]
- Mertens, W., & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(55), 101-137. [<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101937>].
- Mohapatra, I., & Sundaray, B.K. (2018). Impact of employee empowerment on employee performance. *International Journal of Advanced Technology and Engineering Research, National Conference on Recent Trends in Science, Technology and Management*, 1, 98-102. [[http://www.ijater.com/files/NCRTSTM\\_01\\_19.pdf](http://www.ijater.com/files/NCRTSTM_01_19.pdf)]
- Mohsenin, Sh., & Esfidani, M. R. (2013). *Structural equations based on partial least squares approach using Smart-PLS software: educational and practical*. Alborz: Mehraban Book Institute. [In Persian]
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J.P., & Fafña, J.A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178, [<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>].
- Moradinia, S., Turkiantabar, M., & Hassoumi, T. (2017). Investigating the relationship between organizational learning and empowering librarians of public libraries in Central Province. *Educational Management Innovations Quarterly*, 14(1), 131-141. [In Persian] [<https://civilica.com/doc/1488670>]
- Mutiso, G.M. (2017). Effect of employee empowerment on job satisfaction at Machakos level five hospital in Kenya. MBA project, University of Nairobi.
- Nami, K., Seyed Abbaszadeh, M.M., Hosni, M., & Bazargan, A. (2016). Structural modeling of the effect of organizational factors on the development of human resources with the mediating role of knowledge management process and training transfer model. *Human Resource Education and Development*, 4(14), 77-96. [In Persian] [<https://www.magiran.com/p1799679>]
- Nursalam, N., Fibriansari, R. D., Yuwono, S. R., Hadi, M., Efendi, F., & Bushy, A. (2018). Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. *International journal of nursing sciences*, 5(4), 390-395. [DOI: 10.1016/j.ijnss.2018.05.001]
- Pashavi, Q., Amani, J., Abbaszadeh, M., Khazri-Azer, H. (2015). *An introduction to equating structural equations using the PLS method and its application in behavioral sciences with the introduction of software*. Urmia University. [In Persian]
- Pitoyo, D., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Suparno, S. (2019). Model of Employee Empowerment and Organizational Performance at National Strategic Manufacturing Companies in West Java. *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. Atlantis Press. [DOI:10.2991/icebef-18.2019.48].
- Posadas, K. F., Santos, P. A., & Subia, G. S. (2021). Faculty Empowerment: Its Influence on Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5(6). [DOI: 10.22161/ijels.56.47]
- Ramezani, S., Esmailzadeh Ghandahari, M., Fahimdovin, H., & Peymanizad, H. (2022). Designing a model of psychological empowerment of coaches in sports based on data-based theory. *Studies in Sport Psychology*, 11(40), 125-177. [In Persian] [<https://doi.org/10.22089/spsyj.2021.10707.2193>]
- Salehi Najafabadi, N. (2023). Presenting a quantitative and qualitative model of cognitive empowerment of students in electronic education. *New Educational Approaches*, 17(2), 1-20. [In Persian] [DOI:10.22108/nea.2023.129271.1641]
- Sarboland, Kh. (2018). The effect of psychological capital on work engagement with the mediating role of psychological empowerment. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 20(3), 65-76. [In Persian] [<https://www.magiran.com/p2028879>]
- Sardari, F., Abhaji, H., & Kalantari-Sarcheshmeh, M. (2017). Identifying and explaining the effective factors on the empowerment of human resources in education in Yazd city. *Management and Entrepreneurship Studies*, 4(2), 1-16. [In Persian] [<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.533906.1112>]
- Sarsah, S.A., Tian, H., Dogbe, C.S.K., Bamfo, B.A., & Pomegbe, W.W.K. (2020). Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 551 -570. [DOI:10.1108/JSMA-03-2020-0053]

- Shukla, A., Singh, S., Rai, H., & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB management review*, 30(4), 330-342. [<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.08.002>].
- Strauss, A., & Corbin, J.M. (2012). *Principles of qualitative research method: basic theory, procedures and methods* (3 ed.). Research Institute of Human Sciences and Cultural Studies, [<https://www.gisoom.com/book/11051298/>].
- Wrahatnolo, T. (2018). 21st centuries skill implication on educational system. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 296(1), 012036. [DOI: 10.1088/1757-899X/296/1/012036]
- Yagil, D. (2006). The relationship of service provider power movaon, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 258-270. [DOI:10.1108/09564230610667104]

