فصلنامه راهبرد توسعه/ سال بیستم و دوم/ شماره ۳ (پیاپی۸۷)/ پاییز ۱۴۰۵/ ۳۳۳-۲۸۹
Quarterly Journal of Development Strategy, ۲۰۲٦, Vol. ۲۲, No.۳ (۸۷)

طراحی مدل توان‌افزایی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی بر پایه تحلیل مضمون

نادر خدابنده‌لویی [۱]
رستم قره‌داغی [۲]
محموددهگان [۳]

(تاریخ دریافت ۱۴۰۵/۵/۲۲ ـ تاریخ تصویب ۱۴۰۵/۶/۳۰)
نوع مقاله: **علمی پژوهشی**

چکیده:
هدف :اعضای هیئت علمی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه انسانی دانشگاه‌ها، نقش اساسی در ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش و تحقق مأموریت‌های دانشگاه ایفا می‌کنند. با وجود اجرای برنامه‌های مختلف توان‌افزایی، نبود یک الگوی جامع، منسجم و آینده‌نگر متناسب با تحولات آموزش عالی و نیازهای دانشگاه آزاد اسلامی، اثربخشی این برنامه‌ها را با چالش مواجه ساخته است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد.

[۱]-گروه مدیریت دولتی واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی ، تهران، ایران
[۲]-گروه مدیریت دولتی واحد میانه دانشگاه آزاد اسلامی ، میانه، ایرانrostam_gharehdaghi@iau.ac.ir
[۳]- گروه مدیریت دولتی واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی ، تهران، ایران

روش پژوهش :پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه آموزش عالی و مدیریت دانشگاهی گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون **(Thematic Analysis)** تحلیل شدند و مضامین اولیه، پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج و در قالب الگوی مفهومی سازمان‌دهی شدند.

یافته‌ها :نتایج تحلیل مضمون نشان داد که الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی از چهار بُعد اصلی شامل حکمرانی راهبردی، توسعه نیروی انسانی، سرمایه روان‌شناختی و جامعه‌پذیری سازمانی اساتید و سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی تشکیل شده است. در بُعد توسعه نیروی انسانی، مؤلفه‌هایی مانند توسعه دانش و تخصص، توانمندی فناورانه و نوآوری، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، حمایت‌های مالی و پژوهشی، توسعه ارتباطات علمی و مدیریت نظام‌مند فرایند توان‌افزایی شناسایی شد. در بُعد حکمرانی راهبردی نیز اسناد بالادستی، قوانین و مقررات، سبک رهبری توسعه‌گرا و حمایت مدیریتی به‌عنوان الزامات اساسی مطرح شدند. همچنین، سرمایه روان‌شناختی و جامعه‌پذیری سازمانی با تأکید بر سلامت حرفه‌ای، تاب‌آوری، هویت حرفه‌ای و تعهد دانشگاهی و نیز سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای با محوریت نیازسنجی، عارضه‌یابی، اولویت‌گذاری و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، از دیگر ابعاد کلیدی الگوی پیشنهادی بودند.

نتیجه‌گیری :یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توان‌افزایی اعضای هیئت علمی فرایندی چندبعدی و نظام‌مند است که تحقق آن مستلزم تعامل هم‌زمان عوامل مدیریتی، سازمانی، حرفه‌ای و فردی است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی راهبردی برای طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توان‌افزایی در دانشگاه آزاد اسلامی مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی قرار گیرد و زمینه ارتقای عملکرد اعضای هیئت علمی، بهبود کیفیت آموزش و پژوهش و تحقق اهداف سند تحول و تعالی دانشگاه را فراهم سازد.

واژگان کلیدی :توان‌افزایی اعضای هیئت علمی، حکمرانی راهبردی، توسعه نیروی انسانی، سرمایه روان‌شناختی، جامعه‌پذیری سازمانی، تحلیل مضمون، دانشگاه آزاد اسلامی.

۱- مقدمه

در طول نیم‌قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و صنعتی جهان دستخوش تغییرات گسترده‌ای شده است، به‌گونه‌ای که ساختار و شیوه اداره سازمان‌ها تفاوت چشمگیری با گذشته پیدا کرده است. امروزه با توجه به شتاب تغییرات محیطی و افزایش رقابت، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری برای دستیابی به نتایج مطلوب، حفظ مزیت رقابتی و تداوم فعالیت خود تلاش می‌کنند (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸). در این راستا، مدیریت در جهان امروز با تحولات سریع و پیچیده‌ای روبه‌رو شده و به تبع آن، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران نیز با چالش‌های نوینی مواجه است. از یک سو، مدیران منابع انسانی باید متناسب با نیازهای جدید، چشم‌اندازها، سیاست‌ها، راهبردها و رویه‌های نوین را طراحی و اجرا کنند و از سوی دیگر، سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، مسئولان را موظف کرده است تا زمینه دستیابی ایران به جایگاه نخست اقتصادی، علمی و فناوری منطقه را فراهم آورند (کل و همکاران[۱]، ۲۰۲۳).

در چنین شرایطی، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا نقش اصلی را در نوآوری، خلق ایده‌های جدید و توسعه محصولات و خدمات بر عهده دارد. امروزه حتی پیشرفته‌ترین فناوری‌ها نیز بدون حضور نیروی انسانی متخصص، خلاق و توانمند، کارایی لازم را نخواهند داشت. ازاین‌رو، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنانی با تخصص‌ها و قابلیت‌های متنوع را جذب، حفظ و توسعه دهند .همچنین، استخدام، نگهداشت و ثبات نیروی انسانی به یک مزیت رقابتی تبدیل شده است و انتظار می‌رود در آینده نیز اهمیت آن افزایش یابد. در مقابل، چنانچه مدیریت منابع انسانی نتواند از ظرفیت‌های کارکنان به‌درستی بهره‌برداری کند، پیامدهایی نظیر کاهش انگیزه، نارضایتی شغلی، افزایش جابه‌جایی نیروی انسانی و کاهش اثربخشی و کارایی سازمان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (گورا و همکاران[۲]، ۲۰۱۸).

در این میان، توان‌افزایی کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه آزاد اسلامی، یکی از مهم‌ترین راهبردهای مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. کوبرگ معتقد است که هم

---

۱ -Cole et al
۲ -Gora et al

مدیران و هم کارکنان از مزایای توان‌افزایی بهره‌مند می‌شوند؛ زیرا توان‌افزایی از طریق تقویت احساس شایستگی، افزایش آزادی عمل و ارتقای مهارت‌ها، زمینه بهبود عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی را فراهم می‌سازد. همچنین، وجود کارکنان توانمند و باانگیزه، مدیران را در مواجهه با محیط‌های رقابتی و تغییرات سریع، یاری می‌دهد (کل و دیگران، ۲۰۲۳).

توان‌افزایی علاوه بر توسعه مهارت‌ها، به توانایی افراد در کنترل رفتار، تصمیم‌گیری و مدیریت عملکرد خود نیز اشاره دارد. ازاین‌رو، مدیران با استقرار نظام‌های مناسب تفویض اختیار و کنترل داخلی، زمینه مدیریت مستقل‌تر گروه‌های کاری و افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان را فراهم می‌کنند . بررسی ادبیات پژوهش نیز نشان می‌دهد که اغلب پژوهشگران، توان‌افزایی را فرایندی برای افزایش توانایی‌ها، مهارت‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی به‌منظور انجام اثربخش‌تر وظایف می‌دانند. این مفهوم علاوه بر ویژگی‌های فردی، به شدت تحت تأثیر شرایط سازمانی، سبک مدیریت، میزان تفویض اختیار و فضای روان‌شناختی حاکم بر سازمان قرار دارد. در همین زمینه، یاماگاتا (۲۰۲۱) رابطه مستقیم میان توانمندی کارکنان و شرایط جغرافیایی، اجتماعی و سازمانی را تأیید کرده و تقی‌زاده (۲۰۲۳) نیز نقش مدیران، شیوه‌های مدیریتی و نحوه تعامل با کارکنان را در ارتقای توانمندی آنان بسیار مؤثر دانسته است.

بر اساس آمار سال ۱۴۰۴، دانشگاه آزاد اسلامی دارای حدود ۲۵ هزار عضو هیئت‌علمی تمام‌وقت و ۳۵ هزار کارمند است (منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۴۰۴). با این حال، این دانشگاه در سال‌های اخیر با چالش‌هایی همچون کاهش تعداد دانشجویان، ضرورت اصلاح ساختار هیئت‌علمی و افزایش بهره‌وری منابع انسانی روبه‌رو شده است. یکی از مهم‌ترین مسائل موجود، نبود نظام توان‌افزایی جامع و اثربخش برای اعضای هیئت‌علمی است. در بسیاری از موارد، فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی صرفاً در جهت ارتقای مرتبه علمی انجام می‌شود و تأثیر مطلوبی بر کیفیت آموزش، ارتقای دانشگاه و تربیت دانشجویان ندارد. از سوی دیگر، کمبود دوره‌های آموزشی به‌روز و متناسب با نیازهای واقعی اعضای هیئت‌علمی، موجب کاهش به‌روزرسانی دانش، افت توانمندی‌های علمی و فاصله گرفتن آموزش دانشگاهی از نیازهای بازار کار شده است.

اگرچه تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه توان‌افزایی انجام شده است، اما نتایج آن‌ها نتوانسته است به شکل مطلوب موجب ارتقای عملکرد اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی شود.

همچنین، آموزش‌های ضمن خدمت موجود عمدتاً بر جنبه‌های علمی متمرکز بوده و بر اساس نیازسنجی واقعی، تحولات فناوری، به‌ویژه هوش مصنوعی، و اقتضائات تخصصی رشته‌های مختلف طراحی نشده‌اند. افزون بر این، دوره‌های آموزشی توسط مراکز مختلفی از جمله سازمان مرکزی، مراکز استان، دانشکده‌ها، نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری و سایر واحدها برگزار می‌شود، اما نبود هماهنگی، الگوی واحد، برنامه‌ریزی راهبردی و نظام یکپارچه، موجب پراکندگی، موازی‌کاری و کاهش اثربخشی این برنامه‌ها شده است.

از سوی دیگر، با توجه به رسالت دانشگاه‌های نسل پنجم، ضرورت تربیت اعضای هیئت‌علمی توانمند، نوآور و آشنا با فناوری‌های نوین بیش از گذشته احساس می‌شود. در صورت بی‌توجهی به توان‌افزایی اعضای هیئت‌علمی، نه‌تنها بهره‌وری و کیفیت آموزش و پژوهش کاهش خواهد یافت، بلکه دانشگاه آزاد اسلامی نیز در رقابت علمی و فناوری با سایر دانشگاه‌ها با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. ازاین‌رو، طراحی یک الگوی جامع، منسجم و آینده‌نگر برای توان‌افزایی اعضای هیئت‌علمی، متناسب با سند تحول دانشگاه و نیازهای روز، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

۲- مروری بر مبانی نظری و پیشنه پژوهش

در ادبیات مدیریت، توان‌افزایی کارکنان از دو رویکرد اصلی ساختاری و روان‌شناختی مورد بررسی قرار گرفته است که هر یک از زاویه‌ای متفاوت به تبیین این مفهوم پرداخته‌اند. رویکرد ساختاری که ریشه در نظریه کانتر دارد، توان‌افزایی را پدیده‌ای وابسته به ساختار و شرایط سازمانی می‌داند و بر این باور است که سازمان از طریق طراحی ساختارها، تدوین سیاست‌ها، ایجاد رویه‌های مناسب و فراهم کردن بسترهای حمایتی، زمینه توان‌افزایی کارکنان را فراهم می‌کند. بر اساس این دیدگاه، دسترسی به اطلاعات، منابع، حمایت‌های سازمانی و فرصت‌های رشد و یادگیری، چهار مؤلفه اساسی توان‌افزایی ساختاری محسوب می‌شوند. دسترسی به اطلاعات موجب آگاهی کارکنان از اهداف، سیاست‌ها و فرایندهای سازمان می‌شود؛ دسترسی به منابع، امکانات، تجهیزات، زمان و منابع مالی موردنیاز را فراهم می‌کند؛ حمایت سازمانی از طریق بازخورد، راهنمایی و پشتیبانی مدیران و همکاران، زمینه ارتقای عملکرد را به وجود می‌آورد و

فرصت‌های رشد و یادگیری نیز توسعه دانش، مهارت و شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان را امکان‌پذیر می‌سازد. ازاین‌رو، کانتر وظیفه اصلی مدیران را ایجاد محیطی می‌داند که کارکنان به این چهار عامل دسترسی کافی داشته باشند تا با استقلال، انگیزش و اثربخشی بیشتری در تحقق اهداف سازمان مشارکت کنند (چانگ و همکاران[۱]، ۲۰۰۸).

شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهد که رهبری توان‌افزا و فرهنگ سازمانی مشارکت‌محور، رفتارهای توان‌افزای کارکنان را تقویت می‌کنند و مطالعات این رویکرد عمدتاً بر اقداماتی تمرکز دارند که مدیران از طریق آن‌ها زمینه‌های محیطی و ساختاری لازم برای توان‌افزایی را فراهم می‌سازند . در این دیدگاه، توان‌افزایی مجموعه اقداماتی است که سازمان برای سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد تا شرایط لازم برای افزایش اختیار و مسئولیت‌پذیری آنان فراهم شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

اگرچه تا دهه ۱۹۸۰ رویکرد ساختاری محور اصلی مطالعات توان‌افزایی بود، اما پس از پژوهش‌های کانگر و کانانگو، توماس و ولتهاوس و اسپریتزر، توجه پژوهشگران به ابعاد روان‌شناختی این مفهوم معطوف شد؛ زیرا نتایج مطالعات نشان داد که صرف ایجاد ساختارهای توان‌افزا، بدون آمادگی ذهنی و انگیزشی کارکنان، نمی‌تواند به توانمندسازی واقعی منجر شود (میری و همکاران، ۱۳۹۰).

پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های موفق نیز نشان می‌دهد که ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر استقرار فرایند توان‌افزایی است و از دهه ۱۹۷۰ به بعد، بسیاری از سازمان‌ها با جایگزینی ساختارهای سنتی، متمرکز و مکانیکی با ساختارهای پویا، مشارکتی، شبکه‌ای و خودمدیریتی، زمینه اجرای مؤثر برنامه‌های توان‌افزایی را فراهم کرده‌اند (فیروزی و همکاران، ۱۳۹۶). ساختارهای سنتی به دلیل تمرکزگرایی، تقسیم شدید کار، رسمیت بالا و کنترل نزدیک، انعطاف‌پذیری و پویایی کارکنان را محدود می‌کنند، در حالی که ساختارهای ارگانیک با ویژگی‌هایی مانند عدم تمرکز، انعطاف، توزیع قدرت، مشتری‌مداری، ارتباطات گسترده و خودکنترلی، بستر مناسب‌تری برای اجرای توان‌افزایی فراهم می‌آورند (وینتر و

---

[۱] -Chang et al

همکاران[۱]، ۲۰۰۷؛ میهم و همکاران[۲]، ۲۰۱۰). در این چارچوب، فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی توان‌افزایی شناخته می‌شوند و دسترسی کارکنان به این عوامل، اثربخشی و موفقیت سازمان را افزایش می‌دهد. ساختار سازمانی معمولاً بر اساس سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تبیین می‌شود (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). پیچیدگی به میزان تفکیک واحدها، سطوح مدیریتی، تنوع مشاغل و پراکندگی جغرافیایی سازمان اشاره دارد (احمدی و برزگر و همکاران) رسمیت بیانگر میزان تدوین، ثبت و اجرای قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و شرح وظایف سازمانی است (حسنی و همکاران، ۱۳۹۱) و تمرکز نیز میزان تمرکز اختیار تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان و استقلال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با وظایف، تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد و سایر امور مدیریتی را نشان می‌دهد.در ادامه، نظریه‌پردازان میان ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی تمایز قائل شده‌اند. ساختارهای مکانیکی که مناسب محیط‌های باثبات هستند، با تمرکز، رسمیت و کنترل بالا شناخته می‌شوند و توان‌افزایی را عمدتاً در قالب تفویض اختیار تعریف می‌کنند (پورافکاری و قنبری، ۱۳۹۱). بااین‌حال، کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) این نگاه را ناکافی دانسته و آن را صرفاً «رویکرد ارتباطی» به توان‌افزایی معرفی کرده‌اند که بیشتر بر انتقال اختیار رسمی تمرکز دارد (رضایی یونسی و پورشافعی، ۱۳۹۲). در مقابل، ساختارهای ارگانیکی با تأکید بر انعطاف‌پذیری، ارتباطات غیررسمی، عدم تمرکز، یادگیری، اعتماد، ریسک‌پذیری و خودکنترلی، توان‌افزایی را فراتر از تفویض اختیار دانسته و آن را فرایندی برای رشد فردی، توسعه قابلیت‌ها، کارآفرینی، مسئولیت‌پذیری و تقویت حس مالکیت کارکنان نسبت به سازمان تلقی می‌کنند (حیدری و یزدانی زیارت، ۱۳۹۵). در مقابل رویکرد ساختاری، رویکرد روان‌شناختی بر ادراکات، احساسات و تجربه ذهنی کارکنان از توان‌افزایی تأکید دارد. این دیدگاه نخستین بار توسط کانگر و کانانگو[۳] (۱۹۸۸) مطرح شد. آنان معتقد بودند که حتی در صورت فراهم بودن ساختارها و سیاست‌های توان‌افزا، اگر کارکنان احساس خودکارآمدی، شایستگی و توانایی انجام

---

۱ -Winter et al.

۲ -Miham et al.

۳ -Conger andKanungo

موفقیت‌آمیز وظایف را نداشته باشند، این اقدامات تأثیر چندانی بر عملکرد آنان نخواهد داشت. از این‌رو، توان‌افزایی زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان علاوه بر برخورداری از شرایط مناسب سازمانی، احساس کنند از توان، اختیار و اعتماد لازم برای انجام وظایف خود برخوردار هستند. در ادامه، توماس و ولتهاوس[۱] (۱۹۹۰) توان‌افزایی روان‌شناختی را نوعی انگیزش درونی مرتبط با انجام وظایف معرفی کردند که در قالب چهار حالت شناختی بروز می‌یابد و اسپریتزر [۲](۱۹۹۷) این چارچوب را تکمیل و چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را به‌عنوان ابعاد اصلی توان‌افزایی روان‌شناختی معرفی کرد. معناداری[۳] به میزان انطباق وظایف شغلی با ارزش‌ها، باورها و اهداف فرد اشاره دارد و هرچه این همخوانی بیشتر باشد، احساس ارزشمندی، انگیزش درونی، تعهد و مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمان افزایش می‌یابد (آلن و همکاران، ۲۰۱۶؛ پرونتکا و همکاران، ۲۰۱۷). شایستگی یا خودکارآمدی[۴] نیز بیانگر باور کارکنان نسبت به توانایی، دانش و مهارت خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف است. این بعد که با مفهوم خودکارآمدی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) همسو است، بر اعتماد افراد به قابلیت‌های حرفه‌ای خود تأکید دارد و نقش مهمی در انتخاب فعالیت‌ها، میزان تلاش، پشتکار، مسئولیت‌پذیری و نحوه مواجهه آنان با چالش‌های شغلی ایفا می‌کند. ازاین‌رو، توسعه مهارت‌ها، آموزش مستمر و فراهم کردن تجربه‌های موفق، از عوامل اساسی تقویت احساس شایستگی و تحقق توان‌افزایی محسوب می‌شود (آلن و همکاران[۵]، ۲۰۱۶؛ پرونتکا و همکاران[۶]، ۲۰۱۷). خودمختاری[۷] به ادراک کارکنان از استقلال، آزادی عمل و اختیار در تصمیم‌گیری و انتخاب شیوه انجام فعالیت‌های شغلی اشاره دارد. هرچه کارکنان آزادی بیشتری در برنامه‌ریزی و اجرای وظایف خود داشته باشند، احساس مسئولیت، انگیزش درونی و مشارکت آنان در دستیابی به

---

۱ -Thomas and Velthouse
۲ -Spreitzer
۳ -Meaning
٤ -Self-determination
٥ - Allen et al
٦ - Proenca et al
۷ - Self-determination

اهداف سازمان افزایش خواهد یافت (آلن و همکاران، ۲۰۱۶؛ پرونتکا و همکاران، ۲۰۱۷). بعد چهارم، اثرگذاری[۱]، میزان ادراک کارکنان از توانایی خود در تأثیرگذاری بر تصمیم‌ها، فرایندها و نتایج سازمانی را نشان می‌دهد. اسپریتزر (۱۹۹۵) این بعد را توانایی افراد در اثرگذاری بر پیامدهای اداری، عملیاتی و راهبردی سازمان می‌داند و معتقد است زمانی که کارکنان احساس کنند دیدگاه‌ها و عملکرد آنان در موفقیت سازمان مؤثر است، مشارکت فعال‌تر، انگیزه بیشتر و مسئولیت‌پذیری بالاتری از خود نشان می‌دهند (آلن و همکاران، ۲۰۱۶؛ پرونتکا و همکاران، ۲۰۱۷).مدل چهاربعدی اسپریتزر یکی از پرکاربردترین الگوهای توان‌افزایی روان‌شناختی در پژوهش‌های مدیریت و رفتار سازمانی است و در مطالعات متعدد تأیید شده است. با این حال، برخی پژوهشگران ساختارهای دیگری نیز برای این مفهوم ارائه کرده‌اند؛ برای مثال، کیم و همکاران[۲] (۲۰۰۵) ابعاد معناداری و شایستگی را در قالب مؤلفه «نگرش» و ابعاد خودمختاری و اثرگذاری را در قالب مؤلفه «نفوذ» طبقه‌بندی کردند و پژوهش‌های بعدی نیز برازش مناسب این ساختار را در برخی محیط‌های کاری تأیید کرده‌اند (کیم و همکاران، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، صاحب‌نظران این رویکرد بر این باورند که توان‌افزایی ریشه در انگیزش درونی افراد دارد و هر راهبردی که موجب افزایش خودتعیینی، احساس شایستگی و استقلال کارکنان شود، توانمندی آنان را ارتقا می‌دهد؛ در مقابل، تضعیف این عوامل به احساس ناتوانی و کاهش توان‌افزایی منجر خواهد شد. با وجود اهمیت هر دو رویکرد، هر یک به تنهایی با محدودیت‌هایی مواجه هستند. رویکرد ساختاری عمدتاً بر سازوکارها و ویژگی‌های سازمان تمرکز دارد و نقش ادراکات فردی را کمتر مورد توجه قرار می‌دهد، در حالی که رویکرد روان‌شناختی بیشتر بر تجربه ذهنی کارکنان تأکید کرده و نقش عوامل ساختاری و محیطی را کمتر تبیین می‌کند. ازاین‌رو، پژوهشگران معاصر توان‌افزایی را حاصل تعامل میان شرایط ساختاری سازمان و ادراکات روان‌شناختی کارکنان می‌دانند و معتقدند عوامل ساختاری، زمینه‌ساز شکل‌گیری توان‌افزایی روان‌شناختی هستند. بر این اساس، طراحی الگوهای توان‌افزایی مستلزم توجه هم‌زمان به بسترهای ساختاری سازمان و ادراک کارکنان از معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری است؛

۱- Impact

۲- Kim et al

زیرا این رویکرد تلفیقی می‌تواند زمینه ارتقای عملکرد فردی، افزایش اثربخشی سازمانی و تقویت ظرفیت سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات و چالش‌های محیطی را فراهم آورد. در راستای توسعه مبانی نظری توان‌افزایی، پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج از کشور به بررسی ابعاد، عوامل و الگوهای توان‌افزایی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان پرداخته‌اند. در این میان، مطالعات خارجی بیشتر بر طراحی الگوهای توان‌افزایی متناسب با شرایط دانشگاه‌ها و نقش برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تأکید داشته‌اند. در تأیید این یافته‌ها، یوسف و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی کیفی با عنوان ارائه مدل بازیابی توانمندی اساتید و دانشجویان در دانشگاه عراق نشان دادند که بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی و تلفیق آموزش‌های حضوری و الکترونیکی، نقش مؤثری در ارتقای توانمندی اساتید و دانشجویان و بهبود فرایندهای آموزشی دارد. این نتایج بیانگر آن است که توسعه توان‌افزایی، علاوه بر اصلاح ساختارها، نیازمند به‌کارگیری شیوه‌های نوین یادگیری و توسعه حرفه‌ای است. در همین راستا، پژوهش‌های داخلی نیز بر شناسایی عوامل مؤثر بر توان‌افزایی و اولویت‌بندی آن‌ها تمرکز کرده‌اند. تقی‌زاده (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل و تعیین اولویت روش‌های توان‌افزایی کارکنان دانشگاه نشان داد که عواملی نظیر مشخص بودن اهداف، آموزش، تعهد سازمانی، محیط کار، پاداش و قدردانی، دانش و تجربه شغلی، مشارکت و کارگروهی، غنی‌سازی شغلی، بهینه‌سازی فرایندها و ارتباطات مؤثر سازمانی، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توان‌افزایی کارکنان هستند و بر اساس روش آنتروپی شانون، این عوامل از نظر اهمیت اولویت‌بندی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که توان‌افزایی صرفاً به آموزش محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، سازمانی و رفتاری در تحقق آن نقش دارند. در مجموع، مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های انجام‌شده بر اهمیت عواملی مانند آموزش، رهبری، حمایت مدیریتی، مشارکت، توسعه حرفه‌ای، ساختارهای سازمانی و بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی در ارتقای توان‌افزایی تأکید دارند، اما اغلب این مطالعات هر یک تنها بخشی از ابعاد توان‌افزایی را بررسی کرده‌اند. همچنین، تاکنون الگوی جامعی که بتواند به‌صورت یکپارچه ابعاد ساختاری و روان‌شناختی توان‌افزایی اعضای هیئت‌علمی را با توجه به شرایط دانشگاه آزاد اسلامی تبیین کند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱- شاخص‌های مورد مطالعه در مطالعات پیشین

نویسنده / نویسندگان	سال	عامل	مولفه	شاخص
هارندی و همکاران [۱]	۲۰۲۶	توان‌افزایی روان‌شناختی	سرمایه روان‌شناختی وجامعه‌پذیری	هویت حرفه ای
ارکوتلو و چافرا[۲]	۲۰۱۵			
حمزه خان و همکاران	۲۰۲۴			اریابی عملکرد
احمد و اشفاق خان[۳]	۲۰۲۴			تعهد کارکنان
جنا و نایاک[۴]	۲۰۲۳			
ین	۲۰۲۰			میزان اعتماد سازمانی
				نظام‌های مدیریتی
یین و جئون[۵]	۲۰۲۶	توان‌افزایی ساختاری	حکمرانی راهبردی	سبک رهبری
سالم و همکاران	۲۰۲۵			
پنگ و همکاران [۶]	۲۰۲۴			
	۲۰۲۲			
سینگ [۷] و رانگنگار[۸]	۲۰۲۰			مدیریت دانش استراتژیک
ین	۲۰۲۰			
گیسرشت و همکاران[۹]	۲۰۱۶			طراحی سازمانی
چانگ و همکاران	۲۰۰۸			راهنمایی
				بازخورد و پشتیبانی مدیران و همکاران

---

[۱] -Harandi et al
[۲] -Erkutlu, & Chafra
[۳] - Ishfaq Khan
[۴] -Jena &Nayak
[۵] -Yin, Jeon
[۶] -Peng et al
[۷] -Singh
[۸] -Rangnekar
[۹] -Giesbrecht et al

باروا و همکاران [۱]	۲۰۲۵			نگرش
				رقابت پذیری
کورکوروتو و گریفین [۲]	۲۰۲۳			ارتباطات داخلی
لی و همکاران [۳]	۲۰۲۲			
دانگ فام و همکاران [۴]	۲۰۲۲			شفافیت امنیت اطلاعات
جو و همکاران [۵]	۲۰۲۲			توسعه خلاقیت
راهی	۲۰۲۱			مشارکت کارکنان
ین	۲۰۲۰			مأموریت و الزامات هر سازمان
موتمری و همکاران	۲۰۲۰			ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری
گررو و همکاران [۶]	۲۰۱۸			بازخورد
چانگ و همکاران	۲۰۰۸			امکان توسعه دانش
				مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای
ژانگ و همکاران [۷]	۲۰۲۶			جو حمایتی
چانگ و همکاران	۲۰۰۸			اثربخشی سازمان‌های دولتی

[۱] - Barua et al
[۲] –Curcuruto, Griffin
[۳] -Li et al
[۴] –Dang-Pham et al
[۵] –Joo et al
[۶] - Guerrero et al
[۷] -Zhang et al

۳- سوالات پژوهش

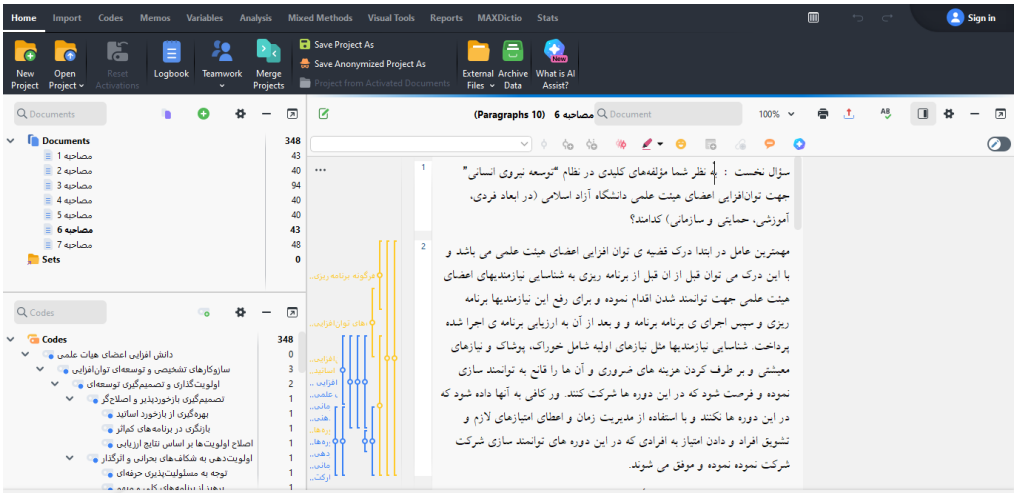
الگوی توان افزایی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

٤- روش پژوهش

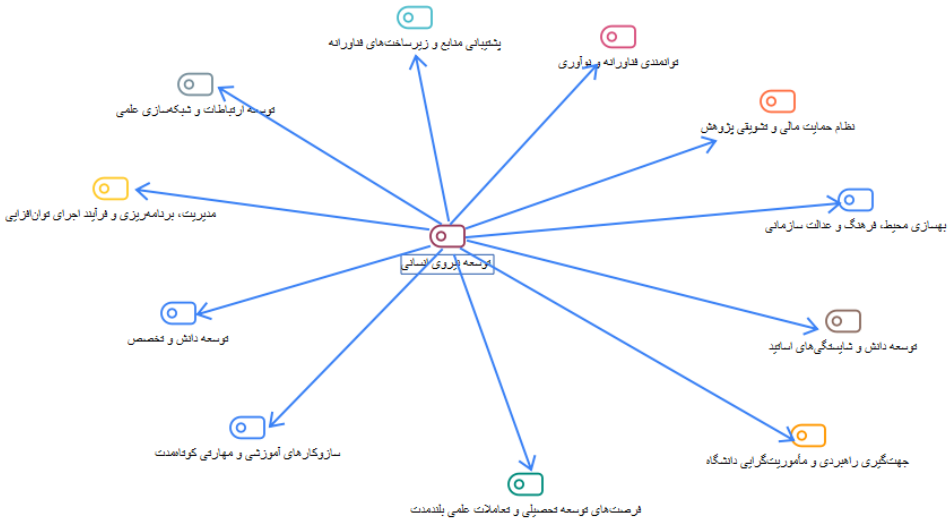
پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون **(Thematic Analysis)** انجام شد. جامعه آماری پژوهش را خبرگان حوزه آموزش عالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل دادند که دارای دانش، تجربه و سوابق اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و فرآیند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ...نفر از خبرگان در پژوهش مشارکت داشتند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براساس رویکرد براون و کلارکاستفاده شد. در این فرآیند، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، داده‌ها چندین بار مطالعه و کدهای اولیه استخراج شدند. سپس کدهای مشابه در قالب مضامین پایه سازمان‌دهی و در ادامه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر شناسایی و الگوی مفهومی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی تدوین شد.

٥- یافته‌های پژوهش

تصویر ٤-١- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" توسعه نیروی انسانی " (نگارنده)



نمودار ٤-١- مضامین پایه استخراج شده و مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" توسعه نیروی انسانی " (نگارنده)



جدول ٤-١-کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" توسعه نیروی انسانی " (نگارنده)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
توسعه نیروی انسانی	توسعه دانش و تخصص	به‌روز بودن علمی و تخصصی	دانش تخصصی
			آشنایی با مباحث روز
			به‌روزسازی مهارت‌های پژوهشی و تخصصی
		مهارت‌های عمومی عمومی تدریس	مدیریت کلاس
			تقویت فنون تدریس موثر وروش‌های نوین
			سنجش و ارزیابی معتبر دانشجو
			مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی
	توسعه دانش و شایستگی‌های اساتید	مهارت‌افزایی پداگوژیک و عمومی	کارگاه روش‌های نوین تدریس فعال
			کارگاه طراحی سؤالات سنجش اعتبار
			کارگاه استفاده از ابزارهای آموزشی الکترونیکی

			ارتباط با دانشجویان نسل **Z**
			کارگاه مدیریت تعارض در محیط دانشگاهی
		توازن‌بخشی به نقش‌های چندگانه استادان	برقرار کردن توازن پویا میان سه حوزه آموزش، پژوهش و تعامل با جامعه (صنعت/خدمات)
			جامع‌نگری در ایفای نقش‌های دانشگاهی به جای تمرکز تک‌بعدی
		رویکردها و روش‌های نوین پژوهشی	به‌کارگیری روش‌های پژوهشی خلاقانه و نوآورانه
			حمایت از پروژه‌ها و تحقیقات بین‌رشته‌ای
	توانمندی فناورانه و نوآوری	سواد فناورانه	بهره‌گیری از تکنولوژی آموزشی روز
			توسعه سواد اطلاعاتی و خودمدیریتی
			توانمندی کاربست فناوری‌های نوین (به‌ویژه ابزارهای هوش مصنوعی)
			رفع احساس جا ماندن از علم و مهارت‌های روز دنیا (عامل انگیزشی درونی)
		نوآوری در تدریس	خلاقیت
			رویکرد نوآورانه
	ابعاد شخصیتی و خودتنظیمی	خودآگاهی حرفه‌ای	شناسایی نقاط قوت و ضعف خود
		نگرش به رشد	علاقه به یادگیری مداوم
		انطباق‌پذیری	انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌ها
	سازوکارهای آموزشی و مهارتی کوتاه‌مدت	دوره‌های آموزشی مجازی	برگزاری دوره‌های آموزشی مجازی برای اساتید
		دسترسی‌پذیری آموزشی	امکان دسترسی اعضای هیات علمی از سراسر کشور
		کارگاه‌های تخصصی	برگزاری کارگاه‌های عملی و تخصصی

			برگزاری کارگاه‌ها با حضور اساتید مجرب داخلی و بین‌المللی
		مهارت‌افزایی علمی-پژوهشی	برگزاری کارگاه‌های عملی و تخصصی
			سمینارها و دوره‌های بازآموزی در راستای آخرین یافته‌ها و پیشرفت‌های علمی در رشته‌های مختلف
			به‌روزرسانی مستمر دانش تخصصی
	فرصت‌های توسعه تحصیلی و تعاملات علمی بلندمدت	فرصت‌های مطالعاتی و بورسیه	برنامه‌های دانش‌افزایی
			فرصت‌های مطالعاتی
			بورسیه‌های تحصیلی
		مشارکت در رویدادهای علمی	شرکت در کنفرانس‌های علمی ملی و بین‌المللی
		فعالیت‌های علمی-ترویجی	کرسی‌های علمی و ترویجی
		تقویت فرهنگ پژوهش و مطالعه	مسابقات کتاب‌خوانی و مقاله‌نویسی
	نظام حمایت مالی و تشویقی پژوهش	تسهیلات و حمایت‌های مالی پژوهشی	تأمین و تخصیص به‌موقع بودجه طرح‌های پژوهشی
			پوشش هزینه‌های انتشار
			اعطای گرنت‌های رقابتی
			اهمیت دادن به پژوهش‌های بین‌رشته‌ای
		انگیزه‌بخشی و	ترغیب اساتید به انتشار دستاوردها در مجلات

		قدردانی معنوی پژوهش	اعطای جوایز سالانه هدفمند
			نظام تقدیر و تشکر از پژوهشگران برتر
	پشتیبانی منابع و زیرساخت‌های فناورانه	ارتقای دسترسی به منابع علمی	اشتراک و دسترسی آسان به پایگاه‌های معتبر جهانی
			تسهیل دسترسی به کتابخانه‌های دیجیتال و کتب الکترونیکی
		تسهیل دسترسی به سخت‌افزار و نرم‌افزار	تأمین تجهیزات محاسباتی سنگین و سرورهای قدرتمند تحقیقاتی
			لایسنس و دسترسی به نرم‌افزارهای تخصصی رشته‌های مختلف
			توسعه و پشتیبانی پلتفرم‌های پیشرفته یادگیری الکترونیکی
			توسعه زیرساخت‌ها و روش‌های یادگیری الکترونیکی و ترکیبی
			به‌کارگیری ابزارهای هوشمند و مبتنی بر هوش مصنوعی در آموزش
	بهسازی محیط، فرهنگ و عدالت سازمانی	جو روانی و بهسازی محیط ، فرهنگ و عدالت سازمانی	تقویت فرهنگ مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل
			تأکید بر انصاف و شفافیت در تعاملات سازمانی
			گسترش ارتباطات سازنده
			تقویت حس تعلق سازمانی
			مشارکت فعال اعضای هیئت علمی در
			تصمیم‌گیری‌ها
		سیستم انگیزشی و امتیازدهی	اعطای امتیازات ترفیعی و ارتقایی به شرکت‌کنندگان موفق در دوره‌ها
			طراحی مکانیزم‌های تشویقی ملموس برای ایجاد انگیزه مشارکت

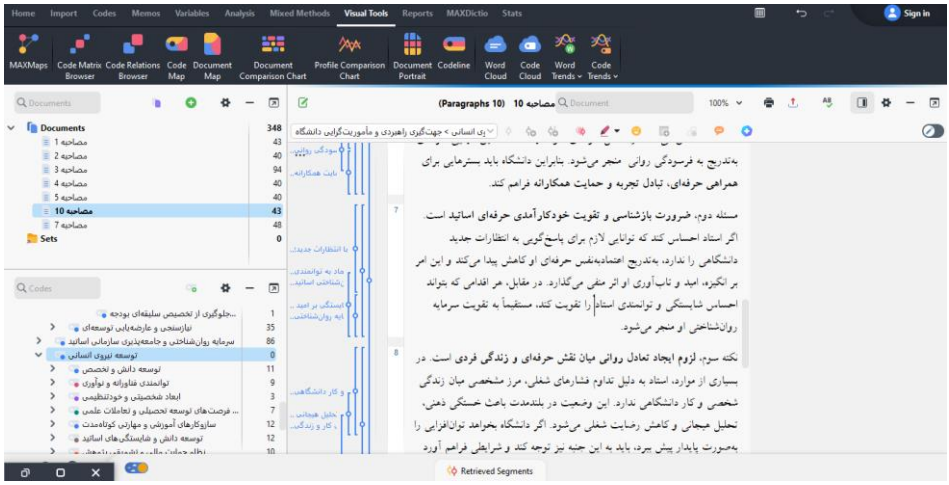
		تأمین نیازهای معیشتی و پیش‌نیازهای ذهنی	رفع نیازهای اولیه و دغدغه‌های معیشتی اساتید به عنوان پیش‌شرط تمرکز بر توان‌افزایی
			ایجاد آرامش ذهنی و فراغت بال برای مشارکت اثربخش در برنامه‌های علمی
		قوانین، مقررات و ساختارهای حمایتی	. بازنگری در قوانین و مقررات جهت حمایت از توسعه اعضای هیئت علمی
			متناسب‌سازی پاداش‌ها و مشوق‌ها با میزان وقت و انرژی مصروف اساتید در دوره‌ها
		عدالت در پرداخت و هم‌ترازی ملی	هم‌ترازی حقوق و مزایا با دانشگاه‌های دولتی (بر اساس مصوبات وزارت علوم
			رفع تبعیض در خدمات رفاهی بین‌دانشگاهی
		بهسازی محیط کار و رفاه سازمانی	فراهم‌سازی توسعه ارتباطات و شبکه‌سازی علمی مناسب، آرام و مجهز
			کاهش فشارهای روانی ناشی از بوروکراسی اداری
			تمرکز اساتید بر وظایف اصلی (آموزش/پژوهش)
		شفافیت و شایسته‌سالاری در ارتقا	تدوین آیین‌نامه‌های ارتقا بر پایه معیارهای عینی و شفاف
			معیارهای قابل اندازه‌گیری برای ارتقا (مقالات، استناد، گرنت، تدریس، راهنمایی، مشارکت دانشگاهی)
			ارائه بازخورد سازنده به اعضای هیئت علمی

			استقرار نظام ارزیابی عملکرد عادلانه و دوره‌ای
			روشن‌سازی مسیر پیشرفت و ارتقای شغلی اساتید
	توسعه ارتباطات و شبکه‌سازی علمی	تعاملات علمی و بین‌المللی اساتید	تسهیل و حمایت از پروژه‌های مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی داخلی و خارجی
			توسعه تبادل علمی استاد و دانشجو و برگزاری سمینارهای مشترک
			ارائه بورس‌های تحقیقاتی و فرصت‌های مطالعاتی کوتاه‌مدت در دانشگاه‌های پیشرو دنیا
			مشارکت فعال در کنفرانس‌ها و مجامع علمی بین‌المللی جهت تبادل دانش
		ارتباط با صنعت و جامعه	تسهیل و حمایت از همکاری‌های پژوهشی و پروژه‌های مشترک با سازمان‌های صنعتی
	جهت‌گیری راهبردی و مأموریت‌گرایی دانشگاه	تغییر پارادایم از آموزش سنتی	توان‌افزایی برای تحقق مأموریت‌های جدید (نظیر درآمدزایی غیرشهریه‌ای)
		انجام مأموریت‌های نوین	عبور از روش‌های سنتی اداره دانشگاه به سمت پویایی سازمانی
	مدیریت، برنامه‌ریزی و فرآیند اجرای توان‌افزایی	چرخه سیستماتیک توان‌افزایی اساتید	نیازسنجی دقیق علمی و مهارتی پیش از هرگونه برنامه‌ریزی
		مدیریت دوه ها	طراحی، اجرا و ارزیابی مستمر اثربخشی دوره‌های توان‌افزایی
			مدیریت زمان و تخصیص فرصت کافی به اساتید برای شرکت در دوره‌ها

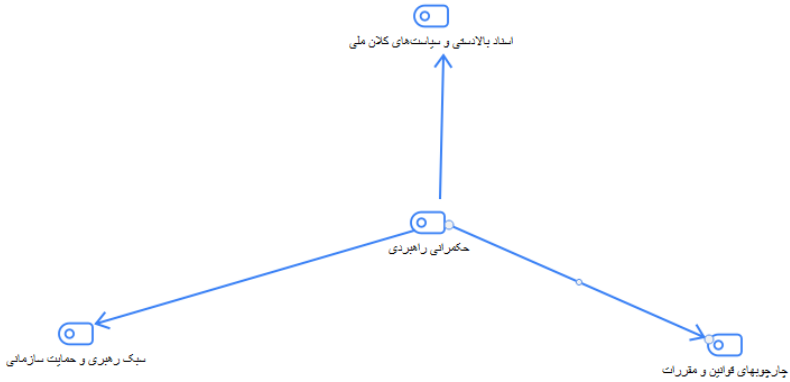
نتایج ارائه‌شده در جدول (۱) نشان می‌دهد که در بُعد **توسعه نیروی انسانی**، خبرگان مجموعه‌ای از مضامین پایه را در قالب مضامین سازمان‌دهنده شناسایی کرده‌اند که ابعاد مختلف توان‌افزایی اعضای هیئت علمی را تبیین می‌کنند. این مضامین شامل توسعه دانش و تخصص، توسعه دانش و شایستگی‌های اساتید، توانمندی فناورانه و نوآوری، ابعاد شخصیتی و خودتنظیمی، سازوکارهای آموزشی و مهارتی کوتاه‌مدت، فرصت‌های توسعه تحصیلی و تعاملات علمی بلندمدت، نظام حمایت مالی و تشویقی پژوهش، بهسازی محیط، فرهنگ و عدالت سازمانی، توسعه ارتباطات و شبکه‌سازی علمی، جهت‌گیری راهبردی و مأموریت‌گرایی دانشگاه و مدیریت، برنامه‌ریزی و فرآیند اجرای توان‌افزایی است. یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که توسعه نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی صرفاً به ارتقای دانش تخصصی محدود نیست، بلکه مستلزم تقویت مهارت‌های آموزشی و پژوهشی، ارتقای توانمندی‌های فناورانه، ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، حمایت‌های مالی و سازمانی، توسعه تعاملات علمی، استقرار فرهنگ یادگیری، مدیریت نظام‌مند فرآیندهای توان‌افزایی و هم‌سوسازی برنامه‌های توسعه اعضای هیئت علمی با مأموریت‌ها و اهداف راهبردی دانشگاه است. ازاین‌رو، تحقق توان‌افزایی اعضای هیئت علمی مستلزم توجه هم‌زمان به تمامی این مؤلفه‌ها و ایجاد تعامل میان آن‌ها در قالب یک نظام یکپارچه توسعه منابع انسانی است.

۲. الزامات "حکمرانی راهبردی" (با تأکید بر اسناد بالادستی، قوانین، رهبری توسعه‌گرا و حمایت مدیریتی) برای استقرار الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

تصویر ٤-۲- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" حکمرانی راهبردی " (نگارنده)



نمودار٤-۲- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" حکمرانی راهبردی " (نگارنده)



جدول ٤-۲- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" حکمرانی راهبردی " (نگارنده)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
حکمرانی راهبردی	اسناد بالادستی و سیاست‌های کلان ملی	کاربردی‌سازی و اجرای اسناد بالادستی	وجود اسناد متعدد مانند سند تحول و تعالی و سند دانشگاه اسلامی بدون پیاده‌سازی کامل
			ضرورت تبدیل اسناد روی کاغذ به برنامه‌های عملیاتی و اجرایی برای توان‌افزایی اساتید
		همسوسازی نظام ارزیابی با اهداف راهبردی	عدم هماهنگی و انطباق میان شاخص‌های فعلی ارزیابی عملکرد اساتید با اهداف کلان سند تحول
		هدفمندسازی نظام‌های حمایتی	لزوم هدایت و هدفمند کردن حمایت‌های مادی و معنوی دانشگاه در راستای اولویت‌های راهبردی سند تحول
		هدفمندسازی فرصت‌های آموزشی و پژوهشی	هدفمندسازی دوره‌ها و فرصت‌های مطالعاتی بر اساس نیاز فردی
		جهت‌دهی راهبردی مبتنی بر اسناد بالادستی	نقش بنیانی اسناد بالادستی در جهت‌دهی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی
		طراحی مسیرهای فردمحور برای توسعه هیئت علمی	طراحی نقشه توسعه فردی برای اعضای هیئت علمی
		استقرار حکمرانی راهبردی منسجم	ناکافی بودن آموزش‌های مقطعی برای تحقق توان‌افزایی
			لزوم فراتر رفتن از رویکرد دوره‌محور در توسعه اعضای هیئت علمی
		پیوستگی سیاست‌های کلان با اجرای عملیاتی	ضرورت پیوند اسناد بالادستی با اجرای عملیاتی
	سبک رهبری و حمایت سازمانی	بازتعریف دیدگاه مالی مدیران به توان‌افزایی	اولویت‌زدایی مالی از توان‌افزایی اساتید به دلیل تمرکز بر پرداخت حقوق

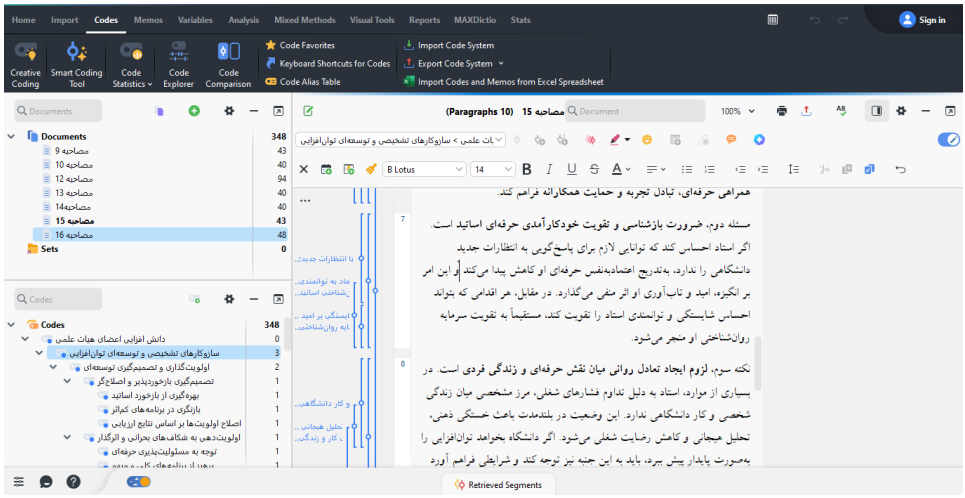
			لزوم تغییر نگرش مدیران به سرمایه‌گذاری استراتژیک (نه هزینه پنداشتن آموزش).
		نهادینه‌سازی پایش و بازخورد مستمر	ایجاد سامانه پایش و بازخورد برای فرایند توان‌افزایی
		تسهیل‌گری قوانین و حمایت اجرایی	کاهش بوروکراسی فرصت‌های مطالعاتی برای اساتید
			تشویق مادی و معنوی اساتید خلاق و پویا.
		پشتیبانی مادی مستقیم	اختصاص بودجه مستقل پژوهشی در سطح واحدهای دانشگاهی.
		نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی	استقرار شایسته‌سالاری توسط رهبران توسعه‌گرا
		پیوند توان‌افزایی با مسیر رشد و انتصاب سازمانی	پیوند تلاش برای توسعه فردی با انتصاب در جایگاه‌های مدیریتی
			ایجاد انگیزه توان‌افزایی از طریق حمایت و ارتقای جایگاه سازمانی
		تقویت تعلق و مسئولیت حرفه‌ای	تقویت احساس تعلق سازمانی از طریق مشارکت
			افزایش مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای اعضای هیئت علمی
		مشارکت حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه	مشارکت حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه
			مشارکت اساتید در تصمیم‌گیری‌های آموزشی
		نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری مستمر	نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری مستمر در دانشگاه
			نقش مدیران در ترویج یادگیری سازمانی
		حمایت هدفمند مادی و معنوی از توان‌افزایی	ضرورت حمایت مادی و معنوی هدفمند از اعضای هیئت علمی
		تقویت انگیزش حرفه‌ای از	کاهش انگیزه اساتید در اثر بی‌اثر بودن فعالیت‌های

		طریق اثربخشی مسیر توسعه	توسعه‌ای در مسیر شغلی
		نگرش راهبردی مدیران به توان‌افزایی	تلقی توان‌افزایی به‌عنوان سرمایه‌گذاری راهبردی
		طراحی نظام مشوق‌های شغلی و منزلتی	لزوم پیش‌بینی مشوق‌های شغلی و منزلتی برای اساتید فعال در توسعه حرفه‌ای
	چارچوب‌های قوانین و مقررات	گذار از مقاله‌محوری به چندبعدی‌گرایی در قوانین	آسیب مقاله‌محوری مفرط در مقررات ارتقا به عنوان مانع اصلی رشد اساتید
			ضرورت رسمیت‌بخشی به نقش‌های چندگانه اساتید (آموزشی، پژوهشی، فناورانه، اجتماعی).
			ضرورت اصلاح نظام ارزیابی از صوری‌گرایی و مقاله‌محوری
			ناکارآمدی ارزیابی مقاله‌محور در هدایت رشد واقعی
		اصلاح ساختاری نظام ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی	لزوم بازنگری اساسی در آیین‌نامه‌های ارتقا و ترفیع دانشگاه
			ارزش‌گذاری مادی و معنوی به مهارت‌های کاربردی، تدریس نوین و شرکت در کارگاه‌های توان‌افزایی
		استقرار نظام جامع شایستگی اعضای هیئت علمی	ضرورت ایجاد نظام جامع شایستگی برای اعضای هیئت علمی
		تنظیم‌گری و بسترسازی ساختاری مقررات برای اجرای توان‌افزایی	نقش تنظیم‌گر و بسترساز قوانین و مقررات در اجرای توان‌افزایی
		هم‌راستاسازی اجزای اجرایی با اهداف توان‌افزایی	لزوم هم‌راستایی قوانین با اهداف توان‌افزایی
			ضرورت هماهنگی بودجه با برنامه‌های توسعه‌ای

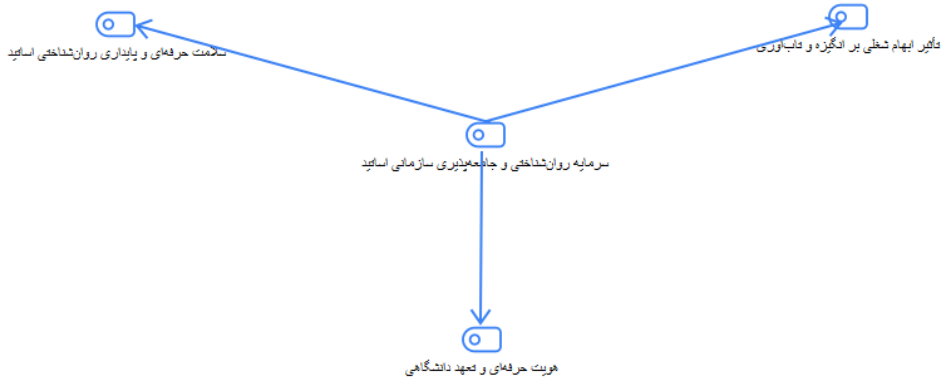
نتایج ارائه‌شده در جدول (۴-۲-)نشان می‌دهد که تحقق **حکمرانی راهبردی** در نظام توان‌افزایی اعضای هیئت علمی، مستلزم توجه هم‌زمان به مجموعه‌ای از عوامل سیاستی، مدیریتی و قانونی است. در این راستا، اسناد بالادستی و سیاست‌های کلان ملی بر کاربردی‌سازی و اجرای اسناد بالادستی، هم‌سوسازی نظام ارزیابی با اهداف راهبردی، هدفمندسازی نظام‌های حمایتی، هدفمندسازی فرصت‌های آموزشی و پژوهشی، جهت‌دهی راهبردی مبتنی بر اسناد بالادستی، طراحی مسیرهای فردمحور برای توسعه هیئت علمی، استقرار حکمرانی راهبردی منسجم و پیوستگی سیاست‌های کلان با اجرای عملیاتی تأکید دارند. همچنین، در حوزه سبک رهبری و حمایت سازمانی، مضامینی نظیر بازتعریف دیدگاه مالی مدیران به توان‌افزایی، نهادینه‌سازی پایش و بازخورد مستمر، تسهیل‌گری قوانین و حمایت اجرایی، پشتیبانی مادی مستقیم، نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری در مدیریت دانشگاهی، پیوند توان‌افزایی با مسیر رشد و انتصاب سازمانی، تقویت تعلق و مسئولیت حرفه‌ای، مشارکت حرفه‌ای اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه، نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری مستمر، حمایت هدفمند مادی و معنوی از توان‌افزایی، تقویت انگیزش حرفه‌ای از طریق اثربخشی مسیر توسعه، نگرش راهبردی مدیران به توان‌افزایی و طراحی نظام مشوق‌های شغلی و منزلتی استخراج شد. افزون بر این، در بعد چارچوب‌های قوانین و مقررات، مضامین گذار از مقاله‌محوری به چندبعدی‌گرایی در قوانین، اصلاح ساختاری نظام ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی، استقرار نظام جامع شایستگی اعضای هیئت علمی، تنظیم‌گری و بسترسازی ساختاری مقررات برای اجرای توان‌افزایی و هم‌راستاسازی اجزای اجرایی با اهداف توان‌افزایی به‌عنوان مهم‌ترین الزامات شناسایی شدند. در مجموع، یافته‌های این جدول نشان می‌دهد که حکمرانی راهبردی زمانی اثربخش خواهد بود که سیاست‌های کلان، رهبری توسعه‌گرا، نظام‌های حمایتی و چارچوب‌های قانونی در راستای تحقق اهداف توان‌افزایی اعضای هیئت علمی به‌صورت یکپارچه و هماهنگ عمل کنند.

۳. به نظر شما الزامات "سرمایه روان‌شناختی و جامعه پذیری سازمانی اساتید " (با تأکید بر سلامت حرفه‌ای و پایداری روان‌شناختی اساتید، تاثیر ابهام شغلی بر انگیزه و تاب‌آوری، هویت حرفه‌ای و تعهد دانشگاهی) برای استقرار الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

تصویر ٤-۳- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" حکمرانی راهبردی " (نگارنده)



نمودار ٤-۳- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" حکمرانی راهبردی " (نگارنده)



جدول ٤-۳- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" سرمایه روان‌شناختی و جامعه‌پذیری سازمانی اساتید" (نگارنده)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
سرمایه روان‌شناختی و جامعه‌پذیری سازمانی اساتید	سلامت حرفه‌ای و پایداری روان‌شناختی اساتید	پایداری روان‌شناختی و پیشگیری از فرسودگی	تحلیل پایداری روان‌شناختی و آمادگی ذهنی در اثر فشار کاری بالا
			کاهش تاب‌آوری اساتید در برابر تغییرات به دلیل فرسودگی شغلی
		اصلاح ساختار کار و کاهش بوروکراسی	ضرورت تعادل‌بخشی به وظایف آموزشی، پژوهشی و اجرایی جهت حفظ سلامت حرفه‌ای
			لزوم کاهش بوروکراسی اداری و فشارهای ساختاری برای تمرکز علمی اساتید
		حمایت‌های روان‌شناختی	کاهش تعهد دانشگاهی و انگیزه توسعه فردی به دلیل نگرانی از امنیت شغلی و آینده
		تقویت امیدواری و خودکارآمدی آکادمیک	کاهش خودکارآمدی و انگیزه توان‌افزایی اساتید در اثر یاس و ناامیدی نسبت به آینده دانشگاه
			ضرورت تقویت امیدواری آکادمیک برای افزایش تاب‌آوری در مواجهه با چالش‌ها
		فرهنگ‌پذیری و انطباق با هویت دانشگاهی	ایجاد احساس بیگانگی سازمانی و تضعیف هویت حرفه‌ای به دلیل عدم برنامه برای جامعه‌پذیری اساتید جدیدالورود
			مانع‌تراشی عدم درک مشترک از اهداف کلان دانشگاه در مسیر شکل‌گیری هویت منسجم آکادمیک

		بهسازی سیستم ارزیابی عملکرد اساتید	به مخاطره افتادن آرامش روانی و رفاه شغلی اساتید به دلیل فشارهای ناشی از ارزیابی‌های فرساینده و بوروکراتیک
			لزوم چرخش از ارزیابی‌های مچ‌گیرانه به سمت سیستم‌های توسعه‌ای و هدایت‌گر
		ارزش‌گذاری معنوی	فرسودگی انگیزه درونی و هویت حرفه‌ای اساتید به دلیل فقدان مکانیزم‌های تقدیر و ارزش‌گذاری معنوی تلاش‌ه
			از بین رفتن تمرکز ذهنی لازم برای مشارکت علمی به علت عدم امنیت مالی و معیشتی
		امنیت روانی و تاب‌آوری در بستر ثبات سازمانی	تضعیف امنیت روانی و تاب‌آوری اساتید به دلیل بی‌ثباتی در سیاست‌ها و تغییرات مکرر مقررات
			کاهش تمرکز حرفه‌ای پایدار در اثر مواجهه مستمر با قواعد و انتظارات متغیر
		شبکه‌های ارتباطی و جامعه‌پذیری مستمر حرفه‌ای	شکل‌گیری احساس انزوا و کاهش همبستگی دانشگاهی به علت فقدان شبکه‌های ارتباطی حرفه‌ای و گفت‌وگوی علمی
			محدود نبودن جامعه‌پذیری به بدو ورود و ضرورت تداوم آن در کل دوران خدمت
		حمایت عاطفی و حرفه‌ای مدیریتی	تشدید فرسایش سرمایه روان‌شناختی اساتید در اثر نبود حمایت عاطفی و حرفه‌ای از سوی مدیران دانشگاهی
			ضرورت تمرکز بر حمایت مدیریتی در کنار آموزش برای استقرار الگوی توان‌افزایی
		پایداری و سلامت روان‌شناختی	ضرورت گذار از ارزیابی صرف به حمایت همه‌جانبه

			ایجاد جو امن برای یادگیری (پذیرش خطا به عنوان بخشی از توسعه)
			تقویت تاب‌آوری از طریق شبکه حمایتی
		جامعه‌پذیری مستمر و هم‌افزایی	ضرورت درگیرسازی مداوم اساتید باتجربه با فرهنگ پویای دانشگاه
			کاهش تنهایی حرفه‌ای از طریق تقویت تعاملات اجتماعی
		معناداری نقش و اثربخشی حرفه‌ای	احساس اثرگذاری واقعی فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی
			افزایش امید و انگیزه در اثر معناداربودن نقش؛ تضعیف پایداری روانی در اثر تقلیل نقش استاد به کارکرد اداری
		مدیریت تعارض نقش و فشار شغلی	تراکم انتظارات آموزشی، پژوهشی، اجرایی و فرهنگی
			نبود تناسب میان انتظارات و ظرفیت انسانی
			شکل‌گیری خستگی مزمن، فشار روانی و کاهش اشتیاق حرفه‌ای
		کرامت حرفه‌ای و احترام سازمانی	ضرورت احساس احترام و اعتماد در تعاملات سازمانی
			تأثیر شأن حرفه‌ای بر جامعه‌پذیری سازمانی
		کاهش انزوای حرفه‌ای و تقویت پیوند همکارانه	احساس تنهایی حرفه‌ای در سال‌های ابتدایی خدمت
			ارتباط انزوای حرفه‌ای با فرسودگی روانی
			ضرورت ایجاد بستر تبادل تجربه و حمایت همکارانه
		خودکارآمدی حرفه‌ای و اعتماد به توانمندی	کاهش اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای در مواجهه با انتظارات جدید
			تأثیر احساس شایستگی بر امید

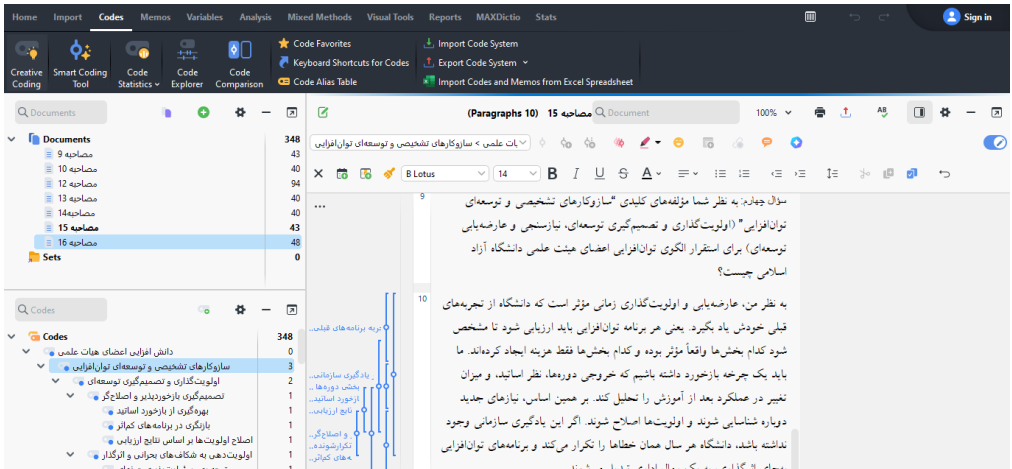
			نقش تقویت توانمندی ادراک‌شده در ارتقای سرمایه روان‌شناختی
		تعادل روانی کار و زندگی	نبود مرز روشن میان زندگی شخصی و کار دانشگاهی
			پیامدهای فشار شغلی در قالب خستگی ذهنی و تحلیل هیجانی
			ضرورت فراهم‌سازی شرایط برای تداوم اثربخشی بدون فرسایش روانی
		نهادینه‌سازی سلامت حرفه‌ای	توجه مستمر به سلامت حرفه‌ای
		امید به آینده و مسیر حرفه‌ای	ضرورت مسیر شغلی روشن
			تأثیر ابهام شغلی بر انگیزه و تاب‌آوری
		ایش وضعیت روانی و رفاهی اساتید	رصد مستمر فرسودگی و رفاه شغلی
			مداخله حمایتی پیش از تشدید مسئله
	هویت حرفه‌ای و تعهد دانشگاهی	تعلق سازمانی و تقویت هویت حرفه‌ای	افزایش احساس بی‌اثری و فاصله روانی با سازمان در اثر نادیده گرفته شدن دیدگاه‌های اساتید در تصمیم‌گیری‌ها
			ضرورت دیده‌شدن و اهمیت‌یافتن نقش استاد برای تقویت هویت حرفه‌ای و انگیزه مشارکت
		جامعه‌پذیری و شفاف‌سازی هویت حرفه‌ای	تضعیف هویت آکادمیک و ایجاد تنش به دلیل ابهام در نقش و انتظارات سازمانی در بدو ورود
			ضرورت انطباق هویت حرفه‌ای اساتید با مأموریت‌های جدید دانشگاه
		بازتعریف و هم‌راستایی هویت	رفع گسست حرفه‌ای میان اهداف شخصی و اهداف دانشگاه

		حرفه‌ای	ضرورت تبیین نقش استاد در مأموریت‌های نوین (دانشگاه کارآفرین)

نتایج ارائه‌شده در جدول (۳) نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی و جامعه‌پذیری سازمانی اساتید یکی از ابعاد اساسی الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی است که از دو مؤلفه اصلی سلامت حرفه‌ای و پایداری روان‌شناختی اساتید و هویت حرفه‌ای و تعهد دانشگاهی تشکیل شده است. در این بُعد، مضامین پایه‌ای نظیر پایداری روان‌شناختی و پیشگیری از فرسودگی، اصلاح ساختار کار و کاهش بوروکراسی، حمایت‌های روان‌شناختی، تقویت امیدواری و خودکارآمدی آکادمیک، فرهنگ‌پذیری و انطباق با هویت دانشگاهی، بهسازی سیستم ارزیابی عملکرد اساتید، ارزش‌گذاری معنوی، امنیت روانی و تاب‌آوری در بستر ثبات سازمانی، شبکه‌های ارتباطی و جامعه‌پذیری مستمر حرفه‌ای، حمایت عاطفی و حرفه‌ای مدیریتی، پایداری و سلامت روان‌شناختی، جامعه‌پذیری مستمر و هم‌افزایی، معناداری نقش و اثربخشی حرفه‌ای، مدیریت تعارض نقش و فشار شغلی، کرامت حرفه‌ای و احترام سازمانی، کاهش انزوای حرفه‌ای و تقویت پیوند همکارانه، خودکارآمدی حرفه‌ای و اعتماد به توانمندی، تعادل روانی کار و زندگی، نهادینه‌سازی سلامت حرفه‌ای، امید به آینده و مسیر حرفه‌ای و پایش وضعیت روانی و رفاهی اساتید استخراج شد. همچنین، در مؤلفه هویت حرفه‌ای و تعهد دانشگاهی، مضامین تعلق سازمانی و تقویت هویت حرفه‌ای، جامعه‌پذیری و شفاف‌سازی هویت حرفه‌ای و بازتعریف و هم‌راستایی هویت حرفه‌ای به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقق توان‌افزایی اعضای هیئت علمی، علاوه بر توسعه دانش و مهارت، مستلزم توجه به سلامت حرفه‌ای، تقویت سرمایه روان‌شناختی، ایجاد امنیت و ثبات سازمانی، توسعه تعاملات حرفه‌ای و شکل‌گیری هویت حرفه‌ای همسو با مأموریت‌های دانشگاه است.

۴. به نظر شما مؤلفه‌های کلیدی "سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی" (اولویت‌گذاری و تصمیم‌گیری توسعه‌ای، نیازسنجی و عارضه‌یابی توسعه‌ای) برای استقرار الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

تصویر ٤-٤- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی" (نگارنده)



نمودار ٤-٤-کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی" (نگارنده)



جدول٤-٤- کدهای مرتبط با مضون سازمان‌دهنده" سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی" (نگارنده)

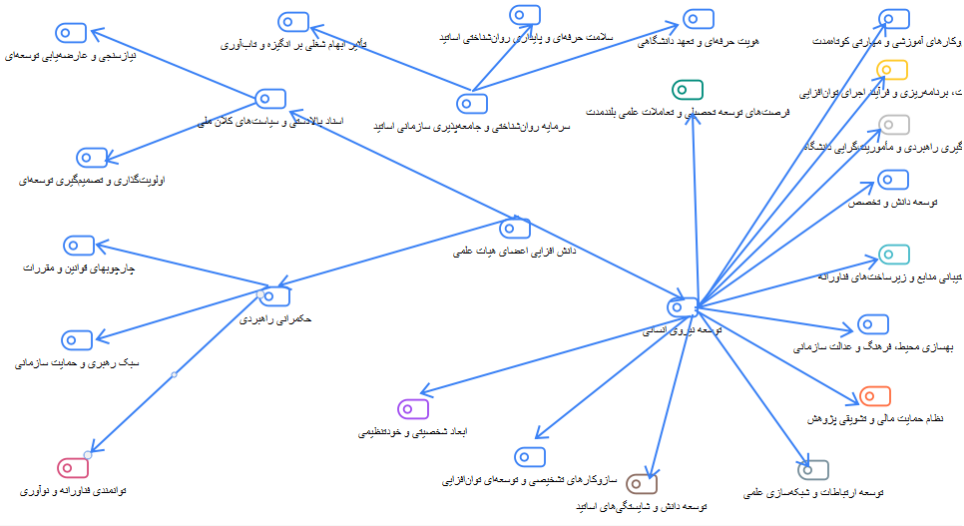
مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی	نیازسنجی و عارضه‌یابی توسعه‌ای	آسیب‌شناسی عملکردی اساتید	شناسایی شکاف‌های مهارتی فردی
			سنجش میزان تسلط بر روش‌های تدریس نوین
			بررسی پروفایل پژوهشی استاد
		تحلیل نیازهای مبتنی بر بافت واحد	توجه به شرایط خاص واحد دانشگاهی در عارضه‌یابی
		عارضه‌یابی داده‌محور و هوشمند	بهره‌گیری از داده‌های سامانه‌های آموزشی (LMS)
			تحلیل هوشمند عملکرد اساتید
			حذف پرسشنامه‌های ایستا و خسته‌کننده
		عارضه‌یابی تقاضامحور و بیرون‌نگر	توجه به نیازهای بازار کار
			توجه به نیازهای صنعت
			لحاظ‌کردن مسائل جامعه
			شناسایی شکاف‌های مهارتی کاربردی
		عارضه‌یابی اقتضایی و بوم‌محور	توجه به تفاوت‌های ساختاری واحدهای دانشگاهی
			لحاظ کردن مأموریت‌های منطقه‌ای
			رهیز از اعمال نسخه‌های یکسان برای همه اساتید
		عارضه‌یابی پویا و مبتنی بر پایش مستمر	شناسایی نشانه‌های فرسودگی حرفه‌ای
			تشخیص افت انگیزه

			رصد تغییرات آینده‌محور
		عارضه‌یابی مبتنی بر شکاف‌های عملکردی و رفتاری	شناسایی دقیق ضعف در روش تدریس
			شناسایی ضعف در تعامل با دانشجو
			شناسایی ضعف در ارزشیابی آموزشی
			تشخیص شکاف در فعالیت پژوهشی
			توجه به مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای
		عارضه‌یابی پیش‌نگر و پیشگیرانه	استفاده از تجربه برنامه‌های قبلی
			تحلیل اثربخشی دوره‌ها
			شناسایی خطاهای تکرارشونده
	اولویت‌گذاری و تصمیم‌گیری توسعه‌ای	تخصیص منابع مبتنی بر شواهد	اولویت‌دهی به برنامه‌ها بر اساس خروجی عارضه‌یابی
		اولویت‌دهی به شکاف‌های بحرانی و اثرگذار	تمرکز بر مسائل دارای اثر بیشتر بر کیفیت
			تقدم‌بخشی به شکاف‌های بحرانی
			پرهیز از برنامه‌های کلی و مبهم
		تصمیم‌گیری بازخوردپذیر و اصلاح‌گر	اصلاح اولویت‌ها بر اساس نتایج ارزیابی
			بازنگری در برنامه‌های کم‌اثر
		مشارکت‌دهی گروه‌های تخصصی	دخالت دادن مدیران گروه‌های آموزشی در تصمیمات
		اولویت‌دهی به برنامه‌های کاربردی و مسئله‌محور	پرهیز از آموزش‌های عمومی و تکراری
			تمرکز بر حل مسئله
		هم‌راستایی استراتژیک	انطباق برنامه‌های توان‌افزایی با سند آمایش
			اولویت‌دهی به برنامه‌هایی با خروجی راهبردی

			جلوگیری از هدررفت منابع در فعالیت‌های غیرضروری
		تصمیم‌گیری منعطف و مسیرمحور	تنوع در مسیرهای توان‌افزایی
			سازگاری با نیازهای متغیر
			پرهیز از نسخه واحد برای همه
		تمرکززدایی و تفویض اختیار ساختاری	انعطاف در اولویت‌گذاری بر اساس سطح توسعه‌یافتگی واحدها
			تناسب اولویت‌ها با مأموریت‌های استانی

نتایج ارائه‌شده در جدول (۴-۴-) نشان می‌دهد که سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی بر دو مؤلفه اصلی نیازسنجی و عارضه‌یابی توسعه‌ای و اولویت‌گذاری و تصمیم‌گیری توسعه‌ای استوار است. در مؤلفه نیازسنجی و عارضه‌یابی توسعه‌ای، مضامین پایه‌ای نظیر آسیب‌شناسی عملکردی اساتید، تحلیل نیازهای مبتنی بر بافت واحد، عارضه‌یابی داده‌محور و هوشمند، عارضه‌یابی تقاضامحور و بیرون‌نگر، عارضه‌یابی اقتضایی و بوم‌محور، عارضه‌یابی پویا و مبتنی بر پایش مستمر، عارضه‌یابی مبتنی بر شکاف‌های عملکردی و رفتاری و عارضه‌یابی پیش‌نگر و پیشگیرانه استخراج شد که بیانگر ضرورت شناسایی مستمر نیازها، شکاف‌های مهارتی و عملکردی اعضای هیئت علمی با بهره‌گیری از داده‌های واقعی، شرایط بومی واحدهای دانشگاهی و نیازهای جامعه و صنعت است. همچنین، در مؤلفه اولویت‌گذاری و تصمیم‌گیری توسعه‌ای، مضامین تخصیص منابع مبتنی بر شواهد، اولویت‌دهی به شکاف‌های بحرانی و اثرگذار، تصمیم‌گیری بازخوردپذیر و اصلاح‌گر، مشارکت‌دهی گروه‌های تخصصی، اولویت‌دهی به برنامه‌های کاربردی و مسئله‌محور، هم‌راستایی استراتژیک، تصمیم‌گیری منعطف و مسیرمحور و تمرکززدایی و تفویض اختیار ساختاری به‌عنوان مهم‌ترین الزامات شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اثربخشی برنامه‌های توان‌افزایی زمانی محقق می‌شود که نیازسنجی و عارضه‌یابی به‌صورت مستمر، هوشمند، بوم‌محور و مبتنی بر شواهد انجام گیرد و تصمیم‌گیری‌های توسعه‌ای نیز با رویکردی راهبردی، انعطاف‌پذیر، مشارکتی و متناسب با مأموریت‌ها و اولویت‌های دانشگاه صورت پذیرد.

نمودار ٤-٥- کدهای مرتبط با مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌های پژوهش (نگارنده)



٦- ارائه مدل



۷- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین و اعتبارسنجی الگوی توان‌افزایی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که توان‌افزایی اعضای هیئت علمی، فرآیندی چندبعدی، پویا و نظام‌مند است که تحقق آن مستلزم توجه هم‌زمان به عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و راهبردی است. یافته‌های بخش کیفی پژوهش، با بهره‌گیری از تحلیل مضمون، بیانگر آن بود که توان‌افزایی اعضای هیئت علمی تنها به توسعه دانش تخصصی و مهارت‌های آموزشی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از عوامل درهم‌تنیده شامل حکمرانی راهبردی، توسعه نیروی انسانی، سرمایه روان‌شناختی و جامعه‌پذیری سازمانی اساتید و همچنین سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی، به‌صورت هم‌افزا در شکل‌گیری و تحقق این پدیده نقش دارند. ازاین‌رو، هرگونه برنامه‌ریزی برای ارتقای توانمندی اعضای هیئت علمی باید با نگرشی جامع، سیستمی و آینده‌نگر صورت گیرد. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که میان ابعاد اصلی الگوی پژوهش روابط علّی و تعاملی معناداری وجود دارد و حکمرانی راهبردی به‌عنوان اثرگذارترین بعد، نقش زیربنایی در هدایت سایر ابعاد ایفا می‌کند. این نتیجه بیانگر آن است که استقرار سیاست‌های منسجم، اصلاح قوانین و مقررات، حمایت مدیریتی، همسوسازی نظام ارزیابی عملکرد با اهداف راهبردی دانشگاه و ایجاد زیرساخت‌های مناسب، پیش‌نیاز تحقق توان‌افزایی پایدار اعضای هیئت علمی است. همچنین توسعه نیروی انسانی و سرمایه روان‌شناختی نیز به‌عنوان متغیرهای علّی، زمینه لازم برای افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای، انگیزش، تاب‌آوری، تعهد سازمانی و ارتقای کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی را فراهم می‌کنند. در مقابل، سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی به‌عنوان بعدی که بیشترین تأثیر را از سایر ابعاد می‌پذیرد، بیانگر آن است که اثربخشی فرآیندهای نیازسنجی، عارضه‌یابی، اولویت‌گذاری و تصمیم‌گیری توسعه‌ای، وابسته به کیفیت حکمرانی، سطح توسعه منابع انسانی و وضعیت سرمایه روان‌شناختی اعضای هیئت علمی است. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که تحقق توان‌افزایی پایدار اعضای هیئت علمی نیازمند گذار از رویکردهای سنتی و مقطعی آموزش ضمن خدمت به سمت استقرار یک نظام جامع، یکپارچه و مبتنی بر شواهد است. چنین نظامی باید بر پایه نیازسنجی مستمر، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، تقویت سرمایه روان‌شناختی، ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی، استقرار حکمرانی راهبردی، حمایت‌های مدیریتی و بهره‌گیری از سازوکارهای ارزیابی و بازخورد

مستمر طراحی و اجرا شود. تنها در چنین شرایطی می‌توان زمینه ارتقای مستمر توانمندی‌های علمی، آموزشی، پژوهشی و حرفه‌ای اعضای هیئت علمی را فراهم ساخت و در نهایت به بهبود عملکرد فردی، ارتقای اثربخشی سازمانی، افزایش کیفیت آموزش عالی و تحقق اهداف سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی دست یافت. الگوی نهایی ارائه‌شده در این پژوهش، ضمن برخورداری از انسجام نظری و تأیید تجربی، می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب راهبردی برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی در طراحی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی، اصلاح نظام ارزیابی و ارتقای عملکرد اعضای هیئت علمی مورد استفاده قرار گیرد و زمینه حرکت دانشگاه آزاد اسلامی به سوی دانشگاهی یادگیرنده، نوآور، مأموریت‌گرا و پاسخگو را فراهم سازد.

۱. پیشنهادهای کاربردی در حوزه حکمرانی راهبردی

با توجه به نقش محوری حکمرانی راهبردی در الگوی نهایی پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

- آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با توانافزایی اعضای هیئت علمی بر اساس نیازهای روز دانشگاه و تحولات آموزش عالی بازنگری و به‌روزرسانی شوند.
- برنامه‌های توانافزایی با سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی و برنامه‌های راهبردی دانشگاه همسو شوند.
- نظام یکپارچه پایش، ارزیابی و بازخورد عملکرد اعضای هیئت علمی طراحی و استقرار یابد.
- بودجه‌ای پایدار و هدفمند برای اجرای برنامه‌های توانافزایی و توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی اختصاص داده شود.
- نظام ارتقا، ترفیع و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی بر مبنای شایستگی، نوآوری و اثربخشی بازطراحی شود.
- فرهنگ شفافیت، پاسخگویی و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی تقویت شود.

۲. پیشنهادهای کاربردی در حوزه توسعه نیروی انسانی

با توجه به اهمیت توسعه سرمایه انسانی در ارتقای توانمندی اعضای هیئت علمی، پیشنهاد می‌شود:

- برای هر عضو هیئت علمی نقشه مسیر رشد حرفه‌ای تدوین شود.

- دوره‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای واقعی اعضای هیئت علمی و تحولات فناوری طراحی و اجرا شوند.
- فرصت‌های مطالعاتی، دوره‌های مهارت‌افزایی و برنامه‌های توان‌افزایی هدفمند توسعه یابد.
- نظام منتورینگ و کوچینگ حرفه‌ای میان اعضای هیئت علمی باتجربه و اعضای جوان استقرار یابد.
- شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، مدیریتی، فناورانه و بین‌المللی اعضای هیئت علمی به‌صورت مستمر توسعه یابد.
- نظام انگیزشی و پاداش بر مبنای عملکرد، نوآوری و یادگیری مستمر تقویت شود.

۳. پیشنهادهای کاربردی در حوزه سرمایه روان‌شناختی و جامعه‌پذیری سازمانی

با توجه به نقش سرمایه روان‌شناختی در ارتقای عملکرد اعضای هیئت علمی، پیشنهاد می‌شود:

- برنامه‌های حمایت روان‌شناختی و ارتقای سلامت حرفه‌ای اعضای هیئت علمی اجرا شود.
- راهکارهای تقویت امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی در محیط دانشگاه توسعه یابد.
- فرهنگ یادگیری سازمانی، همکاری علمی و کار تیمی در میان اعضای هیئت علمی تقویت شود.
- هویت حرفه‌ای، تعلق سازمانی و احساس مسئولیت نسبت به مأموریت دانشگاه ارتقا یابد.
- شبکه‌های علمی، انجمن‌های تخصصی و اجتماعات یادگیری برای تبادل تجربه و دانش گسترش یابد.
- سیاست‌هایی برای ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای اعضای هیئت علمی تدوین و اجرا شود.

٤. پیشنهادهای کاربردی در حوزه سازوکارهای تشخیصی و توسعه‌ای توان‌افزایی

با توجه به نقش سازوکارهای تشخیصی در تحقق توان‌افزایی پایدار، پیشنهاد می‌شود:

- نظام هوشمند نیازسنجی آموزشی و توسعه‌ای اعضای هیئت علمی طراحی و استقرار یابد.
- ارزیابی مستمر عملکرد، شایستگی‌ها و نیازهای توسعه‌ای اعضای هیئت علمی انجام شود.
- تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بر اساس داده‌ها، شواهد و نتایج ارزیابی‌های علمی صورت گیرد.
- برنامه‌های توسعه حرفه‌ای بر اساس شکاف‌های شایستگی و اولویت‌های راهبردی دانشگاه تدوین شوند.
- نظام بازخورد مستمر، اصلاح برنامه‌ها و بهبود فرآیندهای توان‌افزایی طراحی و اجرا شود.
- داشبوردهای مدیریتی برای پایش اثربخشی برنامه‌های توان‌افزایی و حمایت از تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه ایجاد شود

منابع

احمدی، عباداله، برزگر، مجید، ایزدی، محمد امین. (۱۳۹۲). رابطه ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمانی و توانمند سازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز، **نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)**، دوره ۸، شماره ۳، صص ۱۸-۷.

فیروزی، ابراهیم .سعیدی اصل، مژگان .رمضانی، زهره .دشمن زیاری، اسفندیار. (۱۳۹۶). بررسی رابطه رهبری اصیل و توانمندسازی کارکنان در شرکت ایران خودرو. **کنفرانس بین المللی مدیریت کاربردی وچابک سازی سازمانی**.

میری، عبدالرضا، سبزیکاران، اسماعیل، رضایی، حسین. (۱۳۹۰). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمند سازی کارکنان شرکت تأمین قطعات ایران خودرو، **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال ۲۲، شماره ۶۷، صص ۱۷۷-۱۵۵.

ملکی، محمدرضا .گوهری، محمدرضا .قربانیان، عظیمه. (۱۳۹۱). رابطه بین توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی برای تغییر .**نشریه مرکز پژوهش های مراقبت‌های پرستاری** ۲۵(۷۶):۱-۱۸.

حسنی، رفیق، توکلی، معصومه و زندی، خلیل (۱۳۹۵). نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان. **مدیریت فرهنگ سازمان**، ۱۴(۳)، ۸۸۳-۹۰۷

رضایی یونسی، محترم، پور شافعی، هادی. (۱۳۹۲). توسعه منابع انسانی با رویکرد توانمند سازی روانشناختی، **همایش ملی علوم مدیریت نوین**، استان گلستان، دوره دوم، صص ۱۸-۱.

حیدری، حامد و محمد یزدانی زیارت (۱۳۹۵)، نقش توانمندسازی ساختاری در تنیدگی شغلی، **دوفصلنامه پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت**، ۲(۲)

تقی زاده، محمد (۲۰۲۳) اولویت روش های توان افزایی یه منظور راهبردهای توانمندسازی کارکنان. **همایش توانمندسازی مدیران**.

۱. Cole. Agnes Quisumbing a,*, Steven b, Marl`ene Elias c, Simone Faas a, Alessandra Gali`e d.(۲۰۲۳). Measuring Women's Empowerment in Agriculture**: Innovations and evidence**. Global Food Security ۳۸ (۲۰۲۳) ۱۰۰۷۰۷.

۲. Gora, S.E. and Schuler, R.S. (۲۰۱۸), Managing Human Resource, A Partnership Perspective Southern-Western College Publishing, London

۳. Ahmed, M., Ishfaq Khan, M(۲۰۲٤). Unlocking the paradoxical impact of ethical leadership on employees' pro-social rule-breaking behavior: the dynamics of employees' psychological empowerment and ethical climate within the organization. **International Journal of Ethics and Systems**Volume ٤٢, Issue ٤, ٢ July ٢٠٢٦, Pages ٨٤٤-٨٧١. https://doi.org/١٠.١١٠٨/IJOES-١٢-٢٠٢٣-٠٢٨٦

٤. Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (٢٠١٦). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. **Journal of Business Research**, ٦٩(١٠), ٤٣٤٠–٤٣٤٧. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.jbusres.٢٠١٦.٠٤.٠١١

٥. Barua, B., Islam, O., Kibria, H., Barua,R(٢٠٢٥). Analysis of creativity at the workplace through employee empowerment**. International Journal of Organizational Analysis** Volume ٣٣, Issue ٨, ٢٩ October ٢٠٢٥, Pages ٢٥٤٧-٢٥٧٢. https://doi.org/١٠.١١٠٨/IJOA-٠٥-٢٠٢٤-٤٥٣٤

٦. Curcuruto, M., Griffin, M(٢٠٢٣). Upward safety communication in the workplace: How team leaders stimulate employees' voice through empowering and monitoring supervision. **Safety Science**. Volume ١٥٧, January ٢٠٢٣, ١٠٥٩٤٧. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.ssci.٢٠٢٢.١٠٥٩٤٧

٧. Dang-Pham, D., Thompson, N., Ahmad, A., Maynard, S(٢٠٢٢). Shadow information security practices in organizations: The role of information security transparency, overload, and psychological empowerment. **Computers & Security** Volume ١٥٦, September ٢٠٢٥, ١٠٤٥٣٨. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.cose.٢٠٢٥.١٠٤٥٣٨

٨. Elbayoumi Salem, I., El Gamil, R., Ahmed El-Said, O., Youssif, M(٢٠٢٥). Empowering impact: the influence of charismatic leadership via corporate social responsibility on employee quality of life in hotels**. Journal of Hospitality and Tourism Insights**. Volume ٨, Issue ٦, ١٣ January ٢٠٢٥, Pages ٢٤١٨-٢٤٣٩. https://doi.org/١٠.١١٠٨/JHTI-٠٧-٢٠٢٤-٠٦٨٨

٩. Erkutlu, H., & Chafra, J. (٢٠١٥). The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior. Procedia - Social and Behavioral Sciences, ١٨١, ٣–١١. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.sbspro.٢٠١٥.٠٤.٨٦٠

١٠. Giesbrecht, T., Scholl, H. J., & Schwabe, G. (٢٠١٦). Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and

citizen-centric services. Government Information Quarterly, ۳۳(٤), ٦٦٩–٦٨٤. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.giq.٢٠١٦.٠٥.٠٠٥

١١. Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, Ch., Tremblay, M., Khalil Ben Ayed, A(٢٠١٨). Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. **Journal of Services Marketing**. Volume ٣٢, Issue ٧, ٦ November ٢٠١٨, Pages ٨٦٨-٨٧٩. https://doi.org/١٠.١١٠٨/JSM-٠٩-٢٠١٧-٠٣٢٥

١٢. Hamza Khan, M., Noorizwan Muktar, S(٢٠٢٤). Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. **Journal of Cleaner Production**. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.jclepro.٢٠٢٣.١٣٩٨١٢

١٣. Harandi, A., Mirzaeian Khamseh, P., Sankar Sana, Sh(٢٠٢٦). Linking value congruence and employee empowerment to employer brand attractiveness: **Moderating effects of employer brand clarity and social identity consciousness. Strategic Business Research** Volume ٢, Issue ١, December ٢٠٢٦, ١٠٠١٧٧.Strategic Business Research. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.sbr.٢٠٢٦.١٠٠١٧٧

١٤. Jena, L., &Nayak, U(٢٠٢٣). Organizational career development and retention of millennial employees: role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment. International **Journal of Organization Theory & Behaviour**. Volume ٢٦, Issue ١٢, ٢٦ April ٢٠٢٣, Pages ١١٥-١٣١. https://doi.org/١٠.١١٠٨/IJOTB-٠٨-٢٠٢٢-٠١٥٩

١٥. Joo, B., Yim, J., Sim Jin,Y., Jeoung Han , S(٢٠٢٢). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. **European Journal of Training and Development** Volume ٤٧, Issue ٩, ٢٠ July ٢٠٢٢, Pages ٨٨١-٨٩٩. https://doi.org/١٠.١١٠٨/EJTD-٠٢-٢٠٢٢-٠٠١٦

١٦. Kim, P. B., Lee, G., & Jang, J. (٢٠١٧). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers. Management Decision, ٥٥(٥), ١٠٢٢–١٠٤١. https://doi.org/١٠.١١٠٨/md-٠٢-٢٠١٦-٠٠٨٩

١٧. Li, J., Lee, Y., Xu, D(٢٠٢٢). The role of strategic internal communication in empowering female employees to cope with workplace gender discrimination. Corporate Communications: An **International Journal** Volume ٢٨, Issue ١, ١٢ September ٢٠٢٢, Pages ١٣٥-١٥٤. https://doi.org/١٠.١١٠٨/CCIJ-٠٦-٢٠٢٢-٠٠٦٥

۱۸. Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (۲۰۲۰). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. **International Journal of Information Management**, ٥٤, ۱۰۲۱۷۷. https://doi.org/۱۰.۱۰۱٦/j.ijinfomgt.۲۰۲۰.۱۰۲۱۷۷

۱۹. Peng, J., Nie, Q., Chen, X(۲۰۲۳). Managing hospitality employee cyberloafing: The role of empowering leadership**. International Journal of Hospitality Management** Volume ۱۰۸, January ۲۰۲۳, ۱۰۳۳٤۹. https://doi.org/۱۰.۱۰۱٦/j.ijhm.۲۰۲۲.۱۰۳۳٤۹

۲۰. Peng, J., Yang, X., Huan, Th(۲۰۲۲). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. **International Journal of Hospitality Management**. Volume ۱۰۱, February ۲۰۲۲, ۱۰۳۱۱۳. https://doi.org/۱۰.۱۰۱٦/j.ijhm.۲۰۲۱.۱۰۳۱۱۳

۲۱. Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. S. (۲۰۱۷). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. Management Research: **Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, ۱٥(۲), ۱۸۷–۲۰٦. https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/mrjiam-۰٤-۲۰۱٦-۰٦٦۳

۲۲. Rahi, S(۲۰۲۱). Investigating the role of employee psychological well-being and psychological empowerment with relation to work engagement and sustainable employability. **International Journal of Ethics and Systems** Volume ۳۸, Issue ۲, ۷ December ۲۰۲۱, Pages ۲٦٦-۲۸٥. https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/IJOES-۱۲-۲۰۲۰-۰۲۰۰

۲۳. Singh, A., Rangnekar, S(۲۰۲۰). Empowering leadership in hospital employees. **International Journal of Productivity and Performance Management** Volume ٦۹, Issue ۷, ۲۰ April ۲۰۲۰, Pages ۱٤۹۷-۱٥۱۹. https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/IJPPM-۰۳-۲۰۱۹-۰۱۳۲

۲٤. Yin, M., Jeon, M(۲۰۲٦). Empowering leadership and employee innovation through knowledge sharing: The moderating role of psychological resources in South Korea's high-technology firms. **Acta Psychologica**. https://doi.org/۱۰.۱۰۱٦/j.actpsy.۲۰۲٦.۱۰٦۹٤٤

۲٥. Yin, Y. (۲۰۲۰). What determines the adoption of employee empowerment practices by MNE subsidiaries in China? **Chinese Management Studies**, ۱٤(٤), ۸۷۱–۸۹٤. https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/cms-۰۹-۲۰۱۹-۰۳٤۰

۲٦. Zhang, Y., Ma, E., Zeng Xu, F(۲۰۲٦). Embracing imperfection: employee empowerment and learning from errors from the lens of positive psychology. **International Journal of Contemporary**

Hospitality Management Volume ۳۸, Issue ۳, ۱۱ March ۲۰۲٦, Pages ۸۳۲-۸۵۱. https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/IJCHM-۱۱-۲۰۲٤-۱٦۸۷

۲۷. Yousef. Faiq Waghid, Judith Terblanche & Zayd Waghid.(۲۰۲۳). Reclaiming Empowerment at the University**: Professors and Students Are the University. Higher Teaching and Learning for Alternative Futures** pp ۱۰۷–۱۱۸.