



Scientific Journal

## Journal of Research in Educational Systems

Volume 15, Issue 54,  
Pp. 51-67  
Fall 2021

Print ISSN: 2383-1324

Online ISSN: 2783-2341

Indexed by ISC

[www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)



Journal by  
Research in Educational  
Science is licensed under a  
Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

Document Type:

Original Article

✉ Corresponding Author:

[moslemch2015@gmail.com](mailto:moslemch2015@gmail.com)

Receive Date: 16 January 2021

Revise Date: 26 April 2021

Accept Date: 23 June 2021

Publish Date: 23 September 2021

**How to Site:** Jahangiri, S., Charabin, M., Karimi, M., Saatchian, V. (2021). Explain the Background model of Strategies and Consequences of Competitive Advantage based on the Empowerment of Faculty Members and University Professors. *Journal of Research in Educational Science*, 15(54), 51-67.

[doi:10.1001.1.23831324.1400.15.54.4.0](https://doi.org/10.1001.1.23831324.1400.15.54.4.0)

# Explain the Background model of Strategies and Consequences of Competitive Advantage based on the Empowerment of Faculty Members and University Professors \*

**Sadegh Jahangiri**

Administration Dept., Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran

**Moslem Charabin**✉

Administration Dept., Neyshabur Branch, Islamic Azad university, Neyshabur.Iran

**Mohamad Karimi**

Administration Dept., Neyshabur Branch, Islamic Azad university, Neyshabur.Iran

**Vahid Saatchian**

Physical Education and Sports Science Dept., Imam Reza International University, Mashhad, Iran

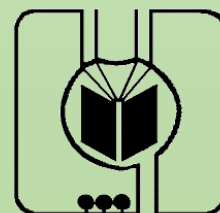
## Abstract

Empowering the teaching staff is required for the development and progress of education-oriented organizations in the face of global changes. Therefore, the purpose of this study was to elaborate on the background model of strategies and consequences of competitive advantages based on the empowerment of faculty members and university professors. In this applied paper, a qualitative methodology based on the foundation theory was employed. The study population consisted of educational elites (faculty members and experienced professors) in non-profit and private universities and institutions of higher education in Mashhad. The subjects were selected using snowball sampling. The data collection tool was a semi-structured interview and the data obtained from the interviews were coded and analyzed. After grouping the codes, 10 main categories, 57 sub-categories and 50 concepts were obtained, which were organized in a paradigm model as strategies (strategic thinking, organizational transformation, organizational innovation and career innovation) and consequences (organizational culture development, organizational development, productivity and social development, environmental development and strategic thinking). The results suggested the process of developing competitive advantage strategies based on empowering university professors. Given the broad range of a university's customers, it is recommended that the managers of higher education institutions develop expert projects to identify and foster the necessary capabilities and competencies for university professors, recruiting human resources based on their skills and capabilities. The universities will continue to grow in the field of education and research, and this growth will lead to the development of a competitive advantage

## Keywords:

Faculty members, Empowerment, Empowerment models, Foundation data theory

\* The present article is taken from the doctoral dissertation in Educational Administration, Neyshabur Branch of Islamic Azad University



نشریه علمی

## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۵، شماره ۵۴،  
ص ۵۱-۶۷  
پاییز ۱۴۰۰

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

نمایه در ISC

www.jiera.ir



نشریه علمی  
پژوهش در نظام‌های آموزشی تحت قانون  
بین‌المللی کپی رایت Creative  
Commons: BY-NC می‌باشد.

نوع مقاله:

مقاله اصیل پژوهشی

✉ نویسنده مسئول:

moslemch2015@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

استناد به این مقاله: جهانگیری، ص، چرابین، م، کریمی، م؛ و ساعتچیان و. (۱۴۰۰). تبیین مدل زمینه‌ای راهبردها و پیامدهای مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اعضای هیات علمی و اساتید دانشگاهها. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۴)، ۶۷-۵۱.

doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.54.4.0

## تبیین مدل زمینه‌ای راهبردها و پیامدهای مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی و اساتید دانشگاهها \*

صادق جهانگیری

گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

✉ مسلم چرابین

گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

محمد کریمی

گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

وحید ساعتچیان

گروه علوم ورزشی و تربیت‌بدنی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا علیه‌السلام، مشهد، ایران

### چکیده

توانمندسازی کادر آموزشی، مسیر توسعه و پیشرفت سازمان‌های آموزش‌محور در مواجهه با تغییرات جهانی است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر، تبیین مدل زمینه‌ای راهبردها و پیامدهای مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی و اساتید دانشگاهها است. پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی کیفی، با رویکرد نظریه داده‌بنیاد و از نظر هدف در زمره‌ی تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه‌ی پژوهش شامل نخبگان آموزشی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی شهر مشهد (اعضای هیئت‌علمی و اساتید باتجربه) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری و بر اساس اصل اشباع، ۲۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محور و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتیجه گروه‌بندی کدها، نشان‌دهنده ۱۰ مقوله‌ی اصلی، ۵۷ مقوله فرعی و ۵۰ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: راهبردها (تفکر راهبردی، تحول سازمانی، نوآوری سازمانی و نوآوری شغلی) و پیامدها (توسعه فرهنگ سازمان، توسعه سازمانی، ارتقای بهره‌وری، توسعه اجتماعی، توسعه محیطی و پرورش تفکر راهبردی) ارائه شده است و «فرآیند راهبردهای ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اساتید دانشگاهها جهت حصول پیامدها» را نشان می‌دهد. با توجه به طیف مخاطبان و مشتریان دانشگاه توصیه می‌شود که مدیران آموزش عالی در دانشگاهها طرح‌های کارشناسی شده را جهت شناسایی و پیاده‌سازی توانمندی‌های لازم برای اساتید دانشگاه اجرا کنند. همچنین نیروی انسانی را بر اساس توانمندی‌های خود جذب و استخدام نمایند.

### واژه‌های کلیدی:

اعضای هیئت‌علمی، توانمندسازی، مدل‌های توانمندی، نظریه داده‌بنیاد.

\* مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور است.

## مقدمه

ماهیت در حال تغییر کار و نگرانی‌های مربوط به شکاف مهارت‌ها توسط رشته‌های متعددی بررسی شده است. همچنان که سازمان‌ها در این قرن در حال حرکت هستند، با فشارهایی مواجه شده‌اند که منجر به تغییرات سازمانی شد. این فشارها شامل افزایش استفاده از فناوری، جهانی‌شدن، افزایش تنوع، حرکت به سوی خدمات مؤثر و باکیفیت، افزایش نرخ تغییرات و طرح‌های سازمان انعطاف‌پذیرتر با مرزهای کمتر بین مشاغل می‌شود (Dubois et al., 2004).

درواقع این تغییر سازمانی و ماهیت در حال تغییر مشاغل، علت افزایش تأکید بر سرمایه انسانی هستند (Cochran, 2009). هرچند که Alsaqri و همکاران (2020) اشاره داشتند که توانمندسازی در بین اساتید وابسته به سن، تأهل، ملیت، مدرک تحصیلی و سایر ویژگی‌های فردی نیست ولی با این حال رویکرد مبتنی بر شایستگی برخلاف رویکرد سنتی، تمرکز را از مشاغل به سوی افراد و شایستگی‌هایشان تغییر می‌دهد (علی‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر دقیق‌ترین طرح‌های سازمانی، منطقی‌ترین ساختارهای سازمانی، پیچیده‌ترین برنامه‌های بازاریابی و پیشرفته‌ترین سیستم‌های کامپیوتری به‌تنهایی موفقیت یک سازمان را تضمین نمی‌کنند. طرح‌ها، ساختارها، برنامه‌ها و سیستم‌ها به‌خودی‌خود عمل نمی‌کنند بلکه آن‌ها تنها به‌وسیله افراد هستند که اجرا، حفظ و محقق می‌شوند (احمدی و سیاح، ۱۳۹۶). از این رو شناخت بهتر مدیریت منابع انسانی شایسته برای سازمان‌ها توانایی ایجاد مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌آورد. علاقه به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر این تصور است که افراد در محل کار منبع اصلی مزیت‌های رقابتی پایدار هستند. در قرن کنونی تقریباً همه بر این باورند که سازمان‌ها بر اساس کالاهایی که تولید می‌کنند یا خدماتی که ارائه می‌دهند، رقابت نمی‌کنند، بلکه رقابت اصلی در زمینه افرادی است که استخدام می‌کنند (Gautam & Bhandari Ghimire, 2017). در عصر دانایی که گستردگی ارتباطات مرزهای جغرافیایی را درهم نوردیده، سازمان‌ها برای بقا و بالندگی به منبع انسانی فرهیخته و دانش‌محور نیاز دارند تا به‌واسطه

کارآیی، تخصص و توانمندی آنان چارچوبی برای افزایش اثربخشی سازمان مهیا نمایند (کاشف و همکاران، ۱۳۹۷).

در سازمان‌های خدماتی نیز، فرآیند و ماهیت کسب‌وکار بیش از آن‌که بر منابع مشهود و تسهیلات تولیدی استوار باشد، وابسته به منابع و سرمایه‌های نامشهود برای خلق ارزش است. در سازمان‌های خدماتی و دانشی (مانند دانشگاه‌ها)، سازمان‌ها به کسب یک مزیت رقابتی<sup>۲</sup> پایدار برای اطمینان از رقابت‌پذیری خود نیاز دارند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). لذا مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد. لذا برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (خاندوزی، ۱۳۸۴). این راهبرد، همان توانمندسازی<sup>۳</sup> در راستای بالندگی منابع انسانی است. توانمندسازی نه‌تنها نوعی انگیزه‌کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز است (Kang et al., 2017). احساس این‌که تلاش و فعالیت‌های افراد باعث ایجاد تفاوت و تأثیر در سازمان می‌شود. در نتیجه مدیران بایستی شرایط سازمان را طوری مهیا کنند که هر شخص بتواند توانمندتر شود (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۹).

امروزه توانمندسازی به‌عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش و افزایش عملکرد، به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت بدل شده است. Al-Omari و همکاران (2020) به‌منظور بررسی نقش توانمندسازی در افزایش عملکرد کارکنان، نشان دادند که توانمندسازی بر عملکرد کلی، فرآیندهای درونی، یادگیری، رشد و همچنین رضایت مصرف‌کننده تأثیر داشت. در نتیجه توانمندسازی می‌تواند تأثیر مثبتی بر دستیابی به عملکرد کلی و رضایت مشتری و در مجموع ایجاد مزیت رقابتی داشته باشد. پرواضح است که در دنیای امروزی، نیروی انسانی کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است. این موضوع در بستر آموزش عالی نیز صادق است. دانشگاه به‌عنوان عالی‌ترین نهاد آموزشی و تربیتی در توانمندسازی منابع انسانی نقشی مهم و اساسی ایفا می‌کند. دانشگاه کارآمد به نیروی انسانی توانمندی نیازمند است تا با

3. empowerment

1. sustainable competitive advantage  
2. competitive advantage

الگوی به‌دست‌آمده که شامل روابط یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و پیامدهای توانمندسازی بر اساس یادگیری سازمانی بود اشاره کردند. همچنین نتیجه گرفتند که توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، شایسته‌سالاری، بهبود مستمر، آشنایی و کاربرد اسناد بالادستی، مزیت رقابتی و غیره در بین کارکنان گردد. احمدی و سیاح (۱۳۹۶) دریافتند که زمینه‌های مشارکت و نقاط قوت کمیته توانمندسازی اساتید را می‌توان در شاخص‌هایی مانند ایجاد انگیزه، اطلاعات و روزآمدی، مشارکت در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی، تسهیل ارتباطات تخصصی، غنای شغلی، تخصص‌گرایی و انجام ارزشیابی‌های منظم و کامل دسته‌بندی کرد؛ بنابراین با توجه به نتایج مطالعه و نگرش مثبت اساتید نسبت به برنامه‌های کمیته توانمندسازی پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزی از طریق نیازسنجی و همچنین نظرسنجی از اساتید و مشارکت آن‌ها در اجرایی کردن برنامه‌ها از نظر ساختاری، پیشرفته و جدید شوند. همچنین فاضل و همکاران (۱۳۹۶) نیز در مطالعه‌ای تحت عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم نتیجه گرفتند که الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با رویکرد استقرار دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم را ارزیابی کند و دانشگاه‌ها باید بتوانند ضمن تحلیل وضعیت کنونی و بهره‌گیری از تجارب موفق، اقدام به ارائه طرح‌های توانمندسازی کارا و اثربخش منابع انسانی دانشگاهی نمایند. با عنایت به توضیحات فوق و با توجه به این که مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است، پس تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. بدین سبب است که دانشگاه‌ها به‌عنوان بخشی از سازمان‌های پیش‌رو در این زمینه با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی، توجه خاصی را به پرورش اساتید مبذول می‌دارند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی اساتید است. بدون شک سرمایه انسانی بهینه،

عامل نظام‌مند، دو عنصر نظام تولید و اشتراک دانش را در خود تضمین کند (فاضل و همکاران، ۱۳۹۶). تأکید بر گفتمان توانمندسازی به‌عنوان راهبردی اساسی سبب می‌شود که به توانمندسازی به‌عنوان ابزاری شناخته‌شده نگریسته شود که منابع انسانی دانشگاهی در پرتوی آن قادر خواهند بود به سمت کارآفرینی و ارزش‌آفرینی حرکت کنند (کمالی، ۱۳۹۴). Badawy و همکاران (2018) ضمن مقایسه تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر تعهد سازمانی و کیفیت زندگی شغلی اساتید کشورهای مصر و هند نشان دادند که کارکنان از سطوح متفاوت توانمندسازی روان‌شناختی، کیفیت زندگی شغلی و تعهد برخوردار بودند. به‌طوری‌که توانمندسازی کارکنان هندی به‌ویژه در ابعاد خودمختاری، نفوذ و معنی‌داری نسبت به کارکنان مصری بیشتر بود. علاوه بر این کارکنان مصری سطح تعهد بالاتری را به‌خصوص در تعهد عاطفی و هنجاری گزارش کردند. با این وجود، بین دو نمونه تحقیق از نظر کیفیت زندگی کاری تفاوتی مشاهده نشد. در نهایت آن‌ها بر اساس یافته‌های تحقیقشان پیشنهاد کردند که مدیران باید به تفاوت‌های فرهنگی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

در شرایط به‌شدت رقابتی کنونی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی ندارند (Schneider et al., 2017)؛ که این بهره‌برداری همان‌گونه که اشاره شد، باید از طریق توانمندسازی کارکنان صورت گیرد. علاوه بر این بسیاری از محققان تأثیر مثبت و معنی‌دار توانمندسازی را بر مزیت رقابتی پایدار گزارش کردند (Al-Omari et al., Gautam & Bhandari Ghimire, 2017)؛ (Badawy et al., 2018؛ Kadhim et al., 2018؛ 2020).

Flavell و همکاران (2019) در بررسی توانمندسازی دانشگاهیان برای انطباق‌پذیری با فناوری‌های یادگیری الکترونیکی، بیان داشتند که ضرورت به‌کارگیری از فناوری و حرکت به سمت سواد دیجیتالی باعث ایجاد تغییرات شناختی، عاطفی و یا عملی در برزو توانمندسازی اساتید می‌شود. دمیرچی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تحقیقی با هدف طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی به

رویکرد «نظریه داده بنیاد» قرار می‌گیرد. رویکرد نظریه داده بنیاد، به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (Strauss & Corbin, 1998). در این پژوهش با روشی کیفی، مدل راهبردها و پیامدهای مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در راستای نمایش اهمیت توجه به شایستگی‌ها ارائه می‌شود. مراحل و نحوه انجام پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

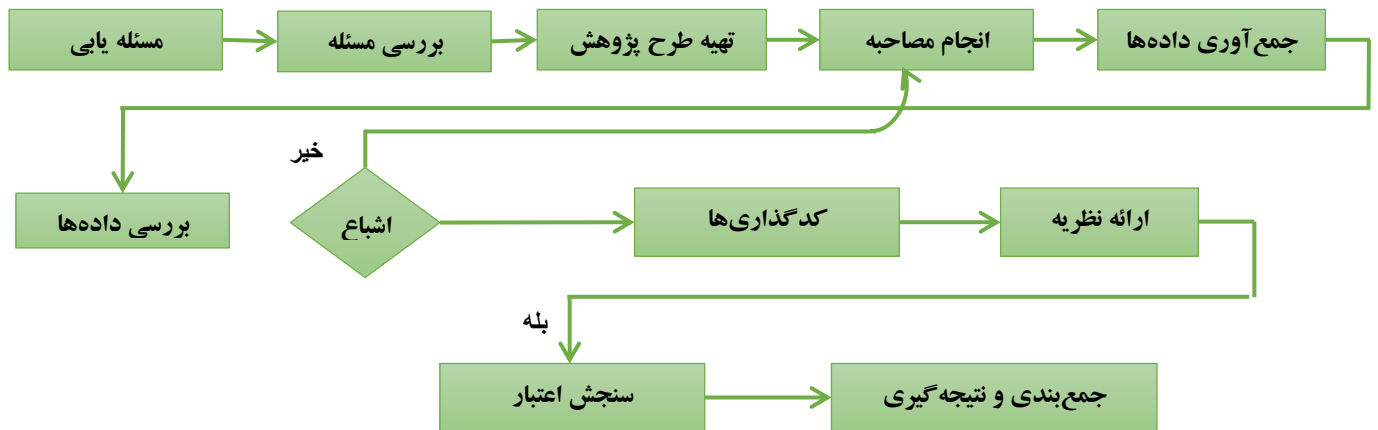
روشی مهم است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن مزیت رقابتی پایدار کسب و حفظ کنند؛ در نتیجه این مطالعه به دنبال آن است که مدل زمینه‌ای راهبردها و پیامدهای مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اساتید دانشگاه را بررسی نماید تا مشخص گردد که آیا در آموزش دانشگاهی هم توانمندسازی می‌تواند مفید و مؤثر باشند یا خیر؟

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش و استراتژی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی با

### شکل ۱.

دیاگرام مراحل پژوهش



از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری (مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است) نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود. معیار اشباع نظری، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهشگران با آن مواجه شدند (Byrne, 2001). در مجموع با ۲۱ نفر مصاحبه (۳ مصاحبه مجدد جهت تأیید تکرار شد) صورت گرفت که در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی نخبگان آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی شهر مشهد (اعضای هیئت علمی و اساتید باتجربه) بودند که با توجه به اصول پژوهش نظریه داده بنیاد، انتخاب شرکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند آغاز شد و با نمونه‌گیری نظری به منظور انتخاب افرادی که به توسعه مفاهیم در حال توسعه و نظریه در حال شکل‌گیری بیشتر کمک کنند ادامه یافت. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن سابقه مناسب آموزش و پژوهش در سطح دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی شهر مشهد با سابقه خدمت بالای ۱۵ سال در این حوزه بود.

جدول ۱.

توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	میانگین / فراوانی	انحراف استاندارد / درصد	بازه
مرد	۱۲	۶/۷۹	
زن	۹	۷/۲۷	
سن	۵۱/۴	۴/۳	۳۸-۶۵
میزان تحصیلات			
دکتری	۱۹	۴/۵	
فوق‌لیسانس	۲	۳۱/۸	
سابقه کاری	۱۶/۶	۷/۴	۱۵-۳۰

در ادامه به منظور گردآوری داده‌ها، در گام نخست بعد از بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه‌ها، از مصاحبه عمیق با راهنمای پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد و محقق مشاهدات خود را از محیط پژوهش و افراد مصاحبه‌شونده جمع‌آوری و در زمان تحلیل داده‌ها استفاده کرد. هر مصاحبه بین ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت (به دلیل تغییر پاسخ‌ها و یادآوری وقایع) با میانگین ۵۳ دقیقه تا به اشباع رسیدن داده‌ها ادامه یافت. در نهایت جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای قراردادی استفاده شد که روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای (تم‌ها) موجود در داخل متن است. در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و فن‌های تحلیلی اشتراوس و کوربین مورد استفاده قرار گرفت. این روش تحلیل شامل مفهوم بندی داده‌ها (کدگذاری باز)، مقوله‌بندی و ارتباط دادن بین مقولات (کدگذاری محوری)، ساخت «خط داستان» که مقولات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری انتخابی) و پایان بخشیدن به آن با مجموعه‌ای گفتمانی از قضایای نظری (مدل پارادایمی) است، می‌شود (Strauss & Corbin, 1998; Punch, 2013; Glaser & Strauss, 2017). در نتیجه، برای تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری (الف) باز، (ب) محوری و (ج) انتخابی استفاده گردید (Strauss & Corbin, 1998).

به منظور تعیین اعتبار این مطالعه با استفاده از پنج معیار ارزیابی که شامل باورپذیری، قابلیت تأیید یا تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و اصالت می‌شود استفاده شد. بررسی فرآیند پژوهش توسط اعضای گروه پژوهش که تجربه زیادی در

زمینه پژوهش‌های کیفی داشتند، استفاده از نظرات ناظران بیرونی از جمله اساتید خبره آموزشی و پژوهشی (تأییدپذیری)، مثلث‌سازی داده‌ها (استفاده از داده‌های مختلف مانند یادداشت‌برداری میدانی و مصاحبه) و مثلث‌سازی زمان (از طریق نمونه‌گیری در نقطه‌های زمانی مختلف در فرآیند پژوهش) استفاده گردید. به منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب‌ها استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۷ به دست آمد. همچنین برای رعایت مسائل اخلاقی در این مطالعه، اهداف مطالعه و روش‌شناسی پژوهش برای افراد موردنظر به صورت مختصر توضیح داده شد و به آن‌ها این اطمینان داده شد که در هر مرحله‌ای حق انصراف و ترک مطالعه را دارند و اطلاعاتشان محرمانه باقی خواهد ماند.

**یافته‌ها**

بهره‌گیری از روش‌های تحقیق کیفی و به‌ویژه نظریه داده بنیاد یا زمینه‌ای در زمینه موضوع راهبردها و پیامدهای مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، رویکرد جدیدی را به این حوزه به همراه داشت. به‌صورتی که نگاهی عمیق‌تر برای شناسایی ظرفیت‌ها و چالش‌های موجود و شناخت زیربنایی یک پدیده، بینشی خاص و متفاوت نسبت به موضوع ایجاد می‌کند. از جمله این ظرفیت‌ها و به عبارتی مقولات می‌توان به راهبردها یا کنش‌ها اشاره کرد که اقدامات هدفمندی را در بر گرفته که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی شوند. از سوی دیگر، راهبردهای کنش و کنش مقابل مربوط به راهبردهای ایجادشده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده‌ای، تحت شرایط مشاهده‌شده و خاص می‌شود. پیامدها نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (Strauss & Corbin, 1998). به‌عبارت‌دیگر باید پیامدهای حاصل از به‌کارگیری کنش‌ها و واکنش‌ها به کار گرفته‌شده از سوی دانشگاه‌های مجری شناسایی شوند. با توجه به مطالب ذکرشده در زمینه چیستی راهبردها و پیامدها، در این بخش یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از

اساس نزدیکی موضوعی و مفهومی در قالب دو بخش راهبردها و پیامدها ارائه خواهد شد. کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای در مورد راهبردها در جدول ۲ ارائه شده است.

مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و محوری ارائه گردید. در فرآیند کدگذاری باز داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفاهیم متعددی شناسایی شد که بر

## جدول ۲.

کدهای باز استخراج شده در زمینه راهبردها

ردیف	کد باز
۱	سواد دیجیتالی در اساتید
	چابک سازی سازمانی
۲	مهندسی شغل
۳	بهینه‌سازی سیستم‌های منابع انسانی
۴	نیاز به بازآموزی و یادگیری مادام‌العمر
۵	غنی سازی و ارتقای مهارت‌های شغلی
۶	مدیریت پویا و اثربخش
۷	استفاده از ارزیابی و آزمون‌های تنابویی از کارکنان بخصوص آزمون‌های مهارتی
۸	وجود ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب در حوزه فناوری اطلاعات
۹	تدوین اهداف راهبردی صریح و روشن
۱۰	اثرگذاری و ارائه تفویض اختیار
۱۱	آموزش و بهسازی منابع انسانی
۱۲	بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ به‌کارگیری اساتید توانمند
۱۳	تغییر استراتژی‌های سازمان برای تأمین منابع
۱۴	مشارکت در تصمیم‌گیری
۱۵	گذر از روش‌های قدیمی به‌کارگیری و استخدام به روش‌های نوین با توجه به شرایط متغیر
۱۶	تقاضای روش‌های استخدام و ارزیابی عملکرد مبتنی بر توانمندسازی اساتید
۱۷	ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر توانمندسازی
۱۸	ثبت تجربه افراد در حافظه سازمان
۱۹	توجه به گردش اطلاعات و دانش سامانی
۲۰	بیان ایده‌ها و راه‌حل‌های ارزیابی توسط اساتید
۲۱	فراهم ساختن شرایط لازم برای پیاده‌سازی طرح‌هایی در زمینه ایجاد پارک‌های علمی و پژوهشی و توسعه تجاری‌سازی
۲۲	بازمهندسی فرایندها و توجه به کار تیمی و ایجاد جو مشارکتی
۲۳	آموزش، کنترل و ارائه بازخورد اقتضایی در راستای مهندسی شغل
۲۴	ایجاد دفتر توسعه توانمندی‌های اساتید

کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای در مورد پیامدها در جدول ۳ ارائه شده است.

کدگذاری باز بخش راهبردها، در مورد کنش‌ها یا کنش‌های متقابل خاصی است که از پدیده محوری (منابع انسانی شایسته) منتج می‌شوند و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارند.

### جدول ۳.

#### کدهای باز استخراج شده در زمینه پیامدها

ردیف	کد باز
۱	تبدیل مهارت‌های انتزاعی به مهارت‌های عینی و مشهود در بین اساتید توانمند
۲	بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ استفاده درست از اساتید توانمند
۳	کسب موقعیت‌های برتر و جایگاه رقابتی در راستای تبلور پویایی آموزشی
۴	ارائه نمونه‌های استاندارد جهت آشنایی اساتید برای توسعه مزیت در سطوح دانشگاهی به منظور درک صحیح آنان از نحوه کاربرد مطلوب از اساتید توانمند
۵	ارائه مهارت‌های کاربردی بر اساس دیدگاه اساتید توانمند
۶	فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت انتصاب اساتید توانمند در مشاغل ضروری
۷	تغییر نگرش مسئولان به توانمندسازی اساتید
۸	ایجاد شدن شرایط مناسب برای طرح موضوعات ذهنی بین اساتید در راستای توانمندسازی و توسعه آگاهی‌های فرهنگی - اجتماعی
۹	تدوین برنامه‌های راهبردی ویژه برای رفع نیازهای فرهنگی - اجتماعی اساتید توانمند
۱۰	ایجاد شرایط مساعد ماندگاری اساتید توانمند
۱۱	توسعه فرهنگ یادگیری با هدف اجرای وظایف مبتنی بر علم، دانش و فناوری در بین اساتید توانمند
۱۲	ارتقای سطح فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر توانمندسازی
۱۳	توانمندسازی اساتید با ارائه آموزش‌های ضروری
۱۴	افزایش انعطاف‌پذیری سازمان با کاهش سطوح مدیریتی در مدیریت اساتید
۱۵	به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی و خلق روحیه خلاقانه در بین اساتید توانمند
۱۶	بهبود فضای رقابتی بین دانشگاه‌های مختلف
۱۷	شایسته‌سالاری در استخدام اساتید توانمند
۱۸	ارتقای سطح نوآوری و خلاقیت در بین اساتید توانمند
۱۹	تدوین و تعریف معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد اساتید مبتنی بر توانمندی
۲۰	ارتقا درک اساتید دانشگاه‌ها نسبت به جامعه هدف (یا مشتری‌ها) با رویکرد مزیت رقابتی
۲۱	متأثر شدن روابط اجتماعی اساتید دانشگاه‌ها جهت ارتقای آگاهی و شناخت نسبت به مزایای توانمندسازی
۲۲	تبیین نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی و تأثیرشان بر رشد و بالندگی توانمندسازی اساتید
۲۳	معرفی اساتید توانمند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق مزیت رقابتی در بین دانشگاه‌های و حوزه‌های آموزشی
۲۴	بازاریابی و اهتمام به نیازهای منطقی مشتری‌ها (دانشجویان، اساتید و کارمندان)
۲۵	تغییر در معیارهای ارزیابی عملکرد اساتید
۲۶	پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای
۲۷	یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها در راستای توسعه آموزشی و پژوهشی
۲۸	ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه‌ها
۲۹	توجه به ارزش‌های اجتماعی جامعه دانشگاهی
۳۰	برقراری پیوند و رابطه‌ای عمیق‌تر بین دانشجویان و اساتید
۳۱	حفظ، جلب رضایت و جذب دانشجویان به فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی از طریق اساتید توانمند
۳۲	ارائه اطلاعات مفید و ارزشمند در زمینه شناخت رفتار و روان‌شناسی مخاطبان

بررسی شده و همچنین راهبردهای ارائه شده پیش‌بینی می‌شود که پیامدهای زیر حاصل گردد.

کدگذاری باز بخش پیامدها، در مورد خروجی حاصل از به‌کارگیری راهبردهاست. با توجه شرایط درونی و بیرونی



می‌شود. یافته‌های فرآیند تحلیل داده‌های تحقیق بر اساس کدگذاری‌های انتخابی و محوری در مورد راهبردها در جدول ۴ قابل مشاهده است.

در این بخش یافته‌ها و نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری مفاهیم به‌دست آمده که در فرآیند کدگذاری باز بر اساس دو بخش راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی گردید، ارائه

#### جدول ۴.

مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه راهبردها

مقوله انتخابی	مقوله محوری
تفکر راهبردی	چابک‌سازی سازمانی مهندسی شغل بهینه‌سازی سیستم‌های منابع انسانی نیاز به بازآموزی و یادگیری مادام‌العمر مدیریت پویا و اثربخش تدوین اهداف راهبری صریح و روشن
تحول سازمانی	آموزش و بهسازی منابع انسانی گسترش آگاهی و شناخت نسبت به نتایج مطلوب استفاده از شایستگی در سازمان‌ها و ادارات بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ به‌کارگیری اساتید شایسته تغییر استراتژی‌های سازمان برای تأمین منابع مشارکت در تصمیم‌گیری ثبت تجربه افراد در حافظه سازمان توجه به گردش اطلاعات و دانش سامانی استانداردسازی امکانات و منابع موجود در دانشگاه‌ها
نوآوری سازمانی	گذر از روش‌های قدیمی توانمندسازی و استخدام به روش‌های نوین با توجه به شرایط متغیر تقاضای روش‌های استخدام و ارزیابی عملکرد مبتنی بر توانمندسازی اساتید ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر توانمندسازی و عملکرد اساتید ایجاد دفتر توسعه توانمندی‌های اساتید
نوآوری شغلی	نیاز به نیروهای ماهر و متخصص به دلیل تغییرات اساسی شرایط فراهم ساختن شرایط لازم برای پیاده‌سازی طرح‌هایی در زمینه ایجاد پارک‌های علمی و پژوهشی و تجاری‌سازی

پیامدهای حاصل از کاربست راهبردها به کمک کدگذاری انتخابی و محوری اطلاعات حاصل از کدگذاری باز در شکل ۲ ارائه شده است.

راهبردهای شناسایی شده با ۴ مقوله اصلی ارائه شده‌اند به‌طوری‌که پوشش‌دهنده چالش‌های درونی و بیرونی راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی (شامل؛ ۱) تفکر راهبردی، ۲) تحول سازمانی، ۳) نوآوری سازمانی و ۴) نوآوری شغلی، است.

شکل ۲.

مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه پیامدها



مقوله اصلی، ۵۷ مقوله فرعی و ۵۰ مفهوم ارائه شد که در مدل موجود در شکل (۲)، شامل؛ راهبردها (تفکر راهبردی، تحول سازمانی، نوآوری سازمانی و نوآوری شغلی) و پیامدها (توسعه فرهنگ سازمان، توسعه سازمانی، ارتقای بهره‌وری و توسعه اجتماعی، توسعه محیطی و پرورش تفکر راهبردی) می‌شود که «فرآیند راهبردهای ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اساتید دانشگاه‌ها جهت حصول پیامدها» را نشان می‌دهد. در این بخش بحث پیرامون یافته‌ها و مقایسه و تبیین این یافته‌ها به تفکیک عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها در ۶ مقوله که شامل؛ (۱) توسعه فرهنگی، (۲) توسعه سازمانی، (۳) ارتقای بهره‌وری، (۴) توسعه اجتماعی، (۵) توسعه محیطی و (۶) پرورش تفکر راهبردی، است که تا حدود زیادی منطبق بر راهبردها نیز هستند.

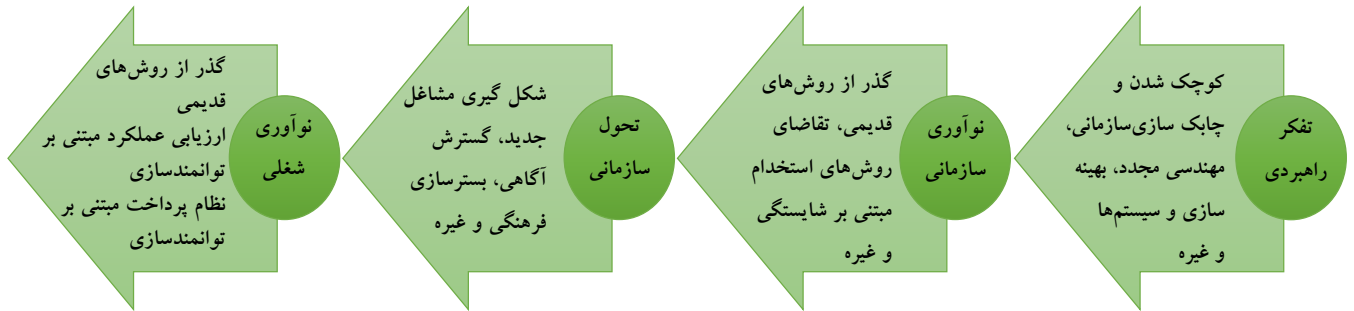
### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش در راستای راهبردها و پیامدهای ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر توانمندسازی اساتید دانشگاه‌ها در قالب ۱۰

در شکل ۳ سلسله‌مراتب تحقق راهبردها نمایش داده شده است که به ترتیب شامل تفکر راهبردی، نوآوری سازمانی، تحول سازمانی و نوآوری شغلی می‌شود.

شکل ۳.

سلسله‌مراتب راهبردها



نوآوری سازمانی: نوآوری فرایندی مستمر و برنامه‌ریزی شده است که موجب افزایش توان و مزیت رقابتی سازمان و در برآیند کلی موجب افزایش درآمد و شهرت سازمان می‌شود (Kissi et al., 2012). Hamel and Ruben (2000) معتقدند نوآوری نه صرفاً به‌عنوان یک خواسته مدیریتی بلکه به‌عنوان یک ضرورت در کسب‌وکار سازمان‌ها تلقی می‌گردد. نوآوری شامل ایجاد، پذیرش و اجرای ایده‌های نو در زمینه فرایندها، تولیدات و خدمات جدید یا روش‌های بازاریابی است (احمدی و سیاح، ۱۳۹۶). در تحقیق حاضر در واقع نوآوری سازمانی از سوی اساتید به‌عنوان اجرای ایده‌هایی که برای دانشگاه جدید است، تعریف می‌شود. بر این اساس در دانشگاه‌هایی که دارای جو نوآوری هستند، سطح آزادی، خودمختاری، انعطاف‌پذیری و تحمل‌پذیری مخاطره بیشتر بوده و همبستگی مثبت بین جو نوآورانه و اقدامات نوآورانه آن‌ها نیز بهتر مشاهده می‌گردد (Shanker et al., 2017).

تحول سازمانی: انتخاب سبک مدیریت در دانشگاه‌ها دارای تفاوت‌هایی است که اگرچه همواره نمی‌توان از یک سبک مشخص در سازمان پیروی کرد؛ بنابراین، با توجه به شرایط اساتید در دانشگاه‌ها، مدیران باید تفویض اختیارات به آنان را بیشتر نمایند و تمایل بیشتری به سوی مدیریت مشارکتی و تحول‌گرا نمایند. به گفته Toffler (2005)، تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که

تفکر راهبردی: تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم است و به‌عنوان فرایندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. تفکر راهبردی یک فرایند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است. در تحقیق حاضر تفکر راهبردی، رویکردی است که در این راستا چارچوب نگرشی ارزشمندی را می‌آفریند و مفاهیم اثربخشی را عرضه می‌کند؛ هرچند باید عمیقاً توجه داشت که منظور از این مفاهیم، سیستم آموزشی کشور، بازآفرینی نگرش اساتید است و نه توسعه دانش آن. دانشگاه‌ها، به‌عنوان جریانی نوپا، در تربیت، آماده‌سازی و توانمندسازی اساتید، متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه، برای ورود به عرصه تعلیم و تربیت در چشم‌انداز آینده، نقشی اساسی ایفا می‌کنند (علی‌حمیدی و همکاران، ۱۳۹۸). تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست و چرا؟ (احمدی و سیاح، ۱۳۹۶). این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه اساتید از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت راهبرد بلندمدت موردنظر برای کسب‌وکار است. جستجو برای یافتن گزینه‌های راهبردی مناسب که معمولاً به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت راهبردی انجام می‌گیرد، این مهم نتیجه عملی تفکر راهبردی است.

پیامدها از یک طرف نتیجه نهایی مقوله اصلی هستند و از دیگر سو، خود زمینه‌ساز توسعه مقوله مرکزی هستند. در ادامه به بررسی مقوله‌های استخراج شده در این خصوص پرداخته می‌شود.

توسعه فرهنگی: ایجاد یک فرهنگ سازمانی سازنده، رضایت منابع انسانی را افزایش داده و در ایجاد یک محیط کاری مثبت با افزایش تعاملات بین همکاران مؤثر است (علی‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). در این فرهنگ وظایف به نحوی سازمان داده می‌شود که کارکنان را برای رسیدن به سطح بالایی از رضایت شخصی و اهداف سازمانی، کمک می‌کند (Meterko et al., 2004). با توجه به نتایج در دانشگاه‌هایی که فرهنگ قوی دارند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای غالب به شدت حفظ و به‌طور روشن تبیین می‌شوند و تعداد زیادی از اساتید از آن حمایت می‌کنند و آن را گسترش می‌دهند. همچنین فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سطوح مختلف دانشگاهی است. لذا در صورت توسعه فرهنگ سازمانی ضعیف و ناسالم، شاهد آشفتگی و فشار روانی بر روی اساتید خواهیم بود که نشانه‌های آن احساس درماندگی، انزوا، ناامیدی، سرخوردگی و بدبینی نسبت به خود و دیگران است و آثار آن به‌صورت کاهش بهره‌وری و نارضایتی شغلی ظاهر می‌شود (Robbins & Coulter, 1995). علاوه بر این نشان داده شده که فرهنگ سازمانی روی تدوین اهداف و استراتژی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری، سخت‌کوشی و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Weber & Pliskin, 1996).

توسعه سازمانی: توسعه سازمانی، فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد، مبتنی بر دانش علوم رفتاری و با بهره‌گیری از راهبردها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و «ساختاری-فرایندی» سازمان را به‌گونه‌ای ایجاد و هدایت کند که به تواناسازی سازمان برای جهت‌گیری‌های راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودسازی اثربخش، متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط، در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت

می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم. استمرار و تداوم تغییر به‌صورت یک اصل انکارناپذیر همواره پابرجاست. لذا اگر واحدی خود را هماهنگ با دیگر اعضای جامعه ننماید مجبور به شکست، انحلال، ضعیف‌شدن می‌گردد (خاکی، ۱۳۸۱؛ Robbins, 1994، ترجمه پارسیان و اعرابی، ۱۳۸۸). تحول سازمانی، فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است (French & Bell, 1995، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰). تحول سازمانی بدون مقدمه‌چینی انجام نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر اصولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می‌گیرند. این محرک‌ها مواردی از قبیل نیازهای جدید، گسترش آگاهی و شناخت و تغییر استراتژی‌های سازمان را در برمی‌گیرند همچنین ناکارایی مدیر می‌تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد.

نوآوری شغلی: تضمین تداوم حیات و بقای سازمان‌ها نیازمند راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است که به خلاقیت و نوآوری در روش‌ها، فرایندها و محصولات جدید بستگی دارد. در حقیقت در هر سازمانی، خلاقیت و نوآوری بالقوه‌ای در کارکنان آن‌ها وجود دارد ولی باید کوشید آن‌ها را به فعلیت تبدیل کرد. این واقعیت باید در سازمان‌ها پذیرفته شود که انسان عامل بنیادی حرکت و تحول است و پایه توسعه اقتصادی و افزایش توان اقتصادی کشورها در سایه توجه به این منبع راهبردی و حساس است از این‌رو مدیریت سازمان‌ها باید با به‌کارگیری صحیح نیروی انسانی و سعی در پرورش هر چه بهتر آن، راه تکاملی سازمان را بی‌ماید (دلگرم و همکاران، ۱۳۹۵). همان‌طوری که مفهوم نوآوری به‌عنوان یک ابزار حیاتی توانمندسازی برای خلق ارزش و پایداری مزیت رقابتی سازمان‌ها در محیط بسیار متغیر با پیچیدگی‌های روزافزون شناخته می‌شود. توانمندسازی اساتید نیز باعث می‌شود تا آنان از تمام ظرفیت خود برای دستیابی به این مأموریت سازمان‌ها استفاده نمایند.

اساتید باعث رسیدن دانشگاه‌ها به نقطه مطلوب از منظر آموزشی و پژوهشی می‌شود.

مقوله محیطی: در مبحث رضایت مشتریان در جامعه دانشگاهی، مشتری به دانشجو، کارمند و استاد دانشگاه اطلاق می‌شود که بسته به سطح دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی، جلب رضایت آنان نیز، سطوح متغیری دارد. به‌نحوی که در برخی دانشگاه‌ها تأمین نیازهای اولیه در حوزه آموزش و پژوهش دانشگاه می‌تواند سطح قابل‌قبولی از رضایت را ایجاد کند (احمدی و سیاح، ۱۳۹۶ و علی‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). لیکن این سطح از توجه و پرداختن به فعالیت‌های دانشگاه در دانشگاه‌های بزرگ‌تر و برتر، موجب نارضایتی و عدم تأمین انتظارات و توقعات مشتریان خواهد شد. از این رو، تنوع و گستره فعالیت‌ها و حتی زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها متفاوت است. از طرفی شناخت رفتار مشتریان و روان‌شناسی مخاطبان و اهتمام و توجه به نیازها و خواسته‌های منطقی آنان امتیاز ویژه‌ای است که مدیران و کارشناسان را در مسیر توفیق و تثبیت جایگاهشان یاری می‌کند و در نقطه مقابل، ادراکات نادرست از نیازهای مشتریان، فعالیت‌ها را به بیراهه خواهد برد. داشتن نظم، برنامه، ایجاد ارتباط، ارائه اطلاعات به‌اندازه و به‌موقع و توجه به ارزش‌های اجتماعی جامعه دانشگاهی و تکریم، احترام و اعتماد به آنان زمینه‌ساز حفظ مشتریان، رضایت و جذب آن‌ها به فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خواهد شد. با توجه به این می‌توان نتیجه گرفت که غفلت از این موضوع و عدم توجه به عوامل بازدارنده موجب جابجایی مشتریان از دانشگاه به گزینه‌های جایگزین که خدمات مشابه برای اقشار دانشگاهی ارائه می‌دهند، گردد. لذا به نظر می‌رسد توانمندسازی در بین اساتید با هدف شناخت محیطی پیامد مطلوبی را در کسب مزیت رقابتی از منظر مخاطبان آن ایجاد خواهد کرد.

پرورش تفکر استراتژیک: نتایج و پیامدهای پرورش تفکر استراتژیک شامل چهار مقوله فرعی حفظ هوشیاری مدیران، پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای، یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه بود. لذا با توجه به طیف مخاطبان و مشتریان دانشگاه که شامل

سازمان بینجامد. امروزه توسعه‌سازمانی با رویکرد کل‌نگر و راهبردی مبتنی بر زیرمایه اساسی آگاهی و هوشیاری در یک چرخه سیستمی متعامل و پویا، به‌طور دائم به تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، طرح‌ریزی، اجرا، ارزشیابی و نهادینه‌سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می‌پردازد. این چرخه یادگیری سازمانی را موجب می‌شود و در عین حال از آن بهره بسیار می‌برد (ترک‌زاده و صباغیان، ۱۳۸۵). نکته‌ای که در کاربست توسعه‌سازمانی در نهادهای آموزش عالی و دانشگاه‌ها نباید از نظر دور نگه داشته شود ویژگی‌هایی است که آن را از دیگر نهادها و سازمان‌ها متمایز می‌سازد. این نکته از آن رو اهمیت می‌یابد که ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و به‌طورکلی فرهنگ‌سازمانی در این‌گونه نهادها بر کار ویژه‌ها و انتظاراتی متکی است که جامعه از آن‌ها دارد.

بهره‌وری: افزایش بهره‌وری به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است (مصلحی و صلاحی‌کجور، ۱۳۹۵). با توجه به نتایج توسعه بهره‌وری به‌عنوان یکی از پیامدهای ملموس باعث پیشرفت هر جامعه شده و نقش به‌سزایی در سطح رفاه، میزان تورم، بیکاری، سلامت اقتصادی جامعه و رقابت‌پذیری در سطح جهان دارد. با توجه به محدودیت منابع، افزایش جمعیت و رشد نیازها و خواسته‌های بشری در این رقابت شدید در صحنه جهانی، بهره‌وری عامل رشد و بقا در بلندمدت است. بهره‌وری می‌تواند به‌عنوان یکی از شاخص‌های توسعه و ارتقای کیفیت در هر سازمانی لحاظ شود و به‌عنوان یکی از راه‌های افزایش سرمایه‌گذاری در هر سازمان در نظر گرفته شود (قمری و همکاران، ۱۳۹۷).

توسعه اجتماعی: بر اساس آخرین تعاریف سازمان ملل، توسعه اجتماعی فرایندی از تغییرات است که منجر به بهبود در «به زیستن» و «روابط اجتماعی» می‌شود (جغتایی و همکاران، ۱۳۹۵). توسعه اجتماعی در جهت رفع تبعیض و ایجاد فضای اجتماعی مناسب برای بروز توانایی‌های بالقوه انسان‌ها گام برمی‌دارد (علی‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). بر این اساس کسب مزیت رقابتی با هدف توسعه اجتماعی در توانمندسازی

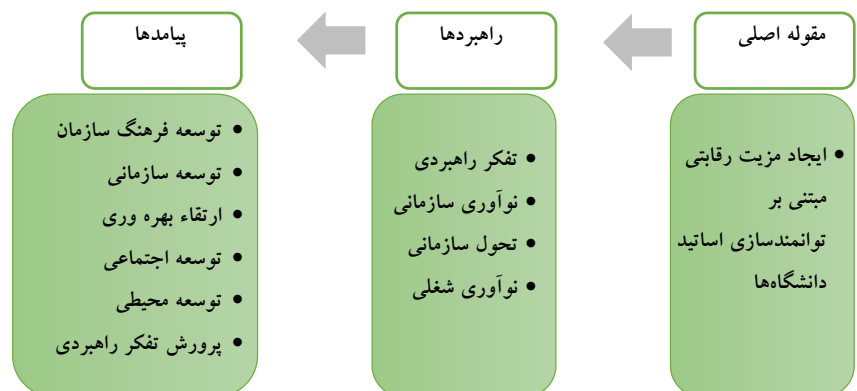
نمایند. بدیهی است دانشگاه در امور آموزش و پژوهش فقط در این صورت در عرصه رقابت‌های کنونی موجود در محیط دانشگاهی بالندگی خود را حفظ خواهد کرد و این بالندگی را افزایش خواهد داد.

با عنایت به توضیحات فوق به نظر می‌رسد توجه به راهبردها و پیامدهای موردبررسی در تحقیق حاضر می‌بایست در یک فرایند مشخص تنظیم گردد که از این حیث می‌توان به مدل مفهومی زیر (شکل ۴) و بر اساس نتایج استخراج شده اشاره کرد. با توجه به توضیحات اشاره شده این مدل به‌عنوان مبنای تصمیم‌گیری برای کسب مزیت رقابتی در راستای توسعه توانمندسازی اساتید دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود.

دانشجویان، کارمندان و اساتید است. اگر اساتید دانشگاه‌ها نتوانند با تکیه بر توانمندی‌های فردی خود، راهبردهایی مانند تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی در راستای توسعه فرهنگی، توسعه سازمانی، بهره‌وری، توسعه اجتماعی، پرورش تفکر ایدئولوژیک و توجه به مقولات محیطی را فراهم کنند، قادر به جلب رضایت مصرف‌کنندگان نخواهد بود و در مقابل جذابیت سایر نهادهای آموزش‌پذیر دوام چندانی نخواهد آورد (علی‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ بنابراین توصیه می‌شود که مدیران آموزش عالی در دانشگاه‌ها طرح‌های کارشناسی شده را جهت شناسایی و پیاده‌سازی توانمندی‌های لازم برای اساتید دانشگاه اجرا کنند و نیروی انسانی را بر اساس توانمندی‌های خود جذب و استخدام

#### شکل ۴.

مدل مفهومی پژوهش مبتنی بر نتایج



می‌توانست بعد آموزش مجازی به‌عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی بیشتر مورد تأکید قرار گیرد که با توجه به بازه زمانی استخراج نتایج تحقیق حاضر این موضوع کمتر موردبحث قرار گرفته است.

#### منابع

احمدی، س. و سیاح برگرد، م. (۱۳۹۶). تبیین درک اعضای هیئت‌علمی از برنامه‌های توانمندسازی در دانشگاه علوم پزشکی جندی‌شاپور اهواز: یک مطالعه کیفی. فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور/اهواز، ۸(۳)، ۳۵۶-۳۶۶.

همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه و تجربیات اساتید برجسته و شرایط محیطی تحقیق به‌دست آمده و نتایج حاصل در شرایط و محیط مشابه قابل‌تعمیم به سطح دانشگاه‌های موردبررسی است. موافقت و جلب نظر اساتید خبره در انجام تحقیق نیز یکی دیگر از محدودیت‌های پیش روی محققان بوده است. توصیه می‌شود بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها از طریق پژوهش‌های آماری هم بررسی گردد و از ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم<sup>۱</sup> برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر استفاده شود. همچنین با توجه به محدودیت‌های فعلی کشور در مواجهه با ویروس کرونا

1. system dynamics

با تأکید بر دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه الگویی مفهومی. *دوماهنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۶)، ۶۸-۷۵.

فرنج و. و بل، س.ا.چ. (۱۹۹۵). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چاپ دوم. (۱۳۸۰). تهران: صفار.

قمری، آ.، زین‌آبادی، ح.ر.، آراسته، ح.ر. و بهرنگی، م.ر. (۱۳۹۷). بهره‌وری سازمانی با نگرش استعدادهای نیروی انسانی: ارائه الگو (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). *نشریه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۶(۳)، ۶۷-۸۰.

کاشف، ح.؛ تقوایی، م.؛ و نیازآذری، ک. (۱۳۹۷). ارائه مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی جهت استقرار اعتماد سازمانی در ایران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران). *فصلنامه پژوهش در نظام آموزشی*، ۱۲، ۱۱۱، ۱۳۰.

کمالی، ی. (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای بررسی عوامل توانمندسازی منابع انسانی. *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۳۶(۲)، ۹۵-۱۲۰.

مصلحی، ع. و صلاحی کجور، ع. (۱۳۹۵). ارتباط بین قدرت مدیران و مدیریت زمان با بهره‌وری نیروی انسانی (در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران). *ماهنامه پژوهش ملل*، ۱۰(۱)، ۴۵-۵۲.

## References

Ahmadi, S. & Sayyah Bargard, M. (2017). Explaining faculty members' perceptions of empowerment programs at Ahwaz Jundishapur University of Medical Sciences is a qualitative study. *Ahwaz Jundishapur Education Development Quarterly*, 8(3), 356-366. [In Persian]

Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848.

Alsaqri, S. H., Pasay-an, E., Villacorte, L., Madjid, F., Pacis, C., & Al-Sadi, A. K. A. (2020). Organizational empowerment among Nursing Faculty in the Northwestern Region of Saudi Arabia. *Makara Journal of Health Research*, 24(2), 7.

Azizi, F., Khosravani, E. & Mosaybi, A. (2012). The Effect of Internal Marketing on Employee Customer Orientation with Emphasis on Vision, Improvement and Development Indicators, Rewards (Case Study of Bank Melli Mazandaran Branch Employees). *Human Resource Management Research*, 2(4), 133 - 154. [In Persian]

Badawy, T. A. E., Srivastava, S., & Magdy, M. M. (2018). Psychological empowerment as a stimulus of

اشرافوس، آ. و کوربین، ج. (۱۳۹۳). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*. (ترجمه: بیوک محمدی)، چاپ اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

ترک‌زاده، ج. و صباغیان، ز. (۱۳۸۵). توسعه‌سازمانی در شرایط امروز: مفهوم، ماهیت و قلمرو. *فصلنامه پیام مدیریت*، ۱۹-۲۰، ۱۱۱-۱۳۲.

جغتایی، ف.؛ موسوی، م.ط. و زاهدی، م.ج. (۱۳۹۵). ابعاد و مؤلفه‌های توسعه اجتماعی در برنامه‌های توسعه. *فصلنامه علمی - پژوهشی رفاه اجتماعی*، ۱۶(۶۳)، ۵۵-۸۸.

خاکی، غ.ر. (۱۳۸۱). *مدیریت بهره‌وری*. چاپ اول. تهران: سایه‌نما.

خاندوزی، س.ا. (۱۳۸۴). انگاره پورتر در تجارت و مزیت رقابتی. *فصلنامه راهبرد یاس*، ۴، ۸۳-۱۰۲.

دلگرم، م.، حیدری کلد، س. و علی‌زاده، ر. (۱۳۹۵). بررسی انگیزش کارکنان جمعیت هلال‌احمر استان تهران در نوآوری شغلی. *اصول بهداشت روانی*، ۱۸(ویژه‌نامه سومین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم تربیتی)، ۶-۵۳۴.

دمیرچی، م.، حسینی، س.ر. و اولادیان، م. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی. *نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶(۲۰)، ۱-۲۵.

رایبیز، ا. (۱۹۹۴). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه پارسایان و اعرابی، چاپ نهم. (۱۳۸۸). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

صادقیان، س.، رسولی، ر.؛ طبرسا، غ.ع. و قربانی، ع. (۱۳۹۹). طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی. *فصلنامه پژوهش در نظام آموزشی*، ۱۴، ۳۷-۵۲.

عزیزی، ف.، خسروانی، ا. و مسیعی، ع.ر. (۱۳۹۱). اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تأکید بر شاخص‌های چشم‌انداز، بهبود و توسعه، پاداش (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲(۴)، ۱۳۳-۱۵۴.

علی‌محمدی، غ.ع.، جباری، ن. و نیازآذری، ک. (۱۳۹۸). توانمندسازی حرفه‌ای معلمان در چشم‌انداز آینده و ارائه مدل. *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۸(۱)، ۳۲-۷.

فاضل، ا.، کمالیان، ا.ر. و روشن، س.ع.ق. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی

- Resource Management Development and Support*, 36(2), 95-120. [In Persian]
- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H.-W. (2017). *A psychological empowerment approach to Kissi, J., Dainty, A., & Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: a tale of three innovations. Construction Innovation*, 12(1), 11-28. online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.
- Kashif, H., Taghvaei, M. & Niazazari, K. (2018). Presenting an organizational transparency model in relation to empowerment to establish organizational trust in Iran (Case study of Islamic Azad University of Mazandaran). *Quarterly Journal of Research in the Educational System*, 12, 111-130. [In Persian]
- Khaki, Gh. (2002) *Productivity management*. First Edition, Tehran Saye Nema Publications. [In Persian]
- Khandozi, S.E. (2005). Porter's Idea in Business and Competitive Advantage, *Yas Strategy Quarterly*, 4, 83-102. [In Persian]
- Kissi, J., Dainty, A., & Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: a tale of three innovations. *Construction Innovation*, 12(1), 11-28.
- Meterko, M., Mohr, D. C., & Young, G. J. (2004). Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. *Medical care*, 42(5), 492-498.
- Mohammadi, A., Gholam, A., Jabbari, N. & Niaz Azari, K. (2019). Empowering teachers' professions in the future and presenting a model. *Educational innovations*. 18 (1), 7- 32. [In Persian]
- Moslehi, A. & Salahi Kojoor, A. (2016). The relationship between managers' power and time management with human resource productivity (in sports and youth departments of Mazandaran province). *Journal of Nations Research*, 1 (10), 45 -52. [In Persian]
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications Ltd.
- Qamari, A., Zinaabadi, H. R., Arasteh, H. R. & Behrangi, M. R. (2018). Organizational Productivity by Retaining Manpower Talents Provide a Model (Case Study of National Iranian Gas Company). *Journal of Urban Economics and Management*, 6(3), 67- 80. [In Persian]
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1995). *Principles of management* (Vol. 5): Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Translated by Parsaians and Arabs, ninth edition, Tehran, Cultural Research Office Publications. [In Persian]
- Schneider, J. K., Dowling, M., & Raghuram, S. (2007). Empowerment as a success factor in start-up companies. *Review of Managerial Science*, 1(2), 167-184.
- Sadeghian, S., Rasooli, R., Tabarsa, Gh. A. & Ghorbani, A. (2020). Designing an organizational empowerment model based on good governance, qualitative approach. *Quarterly Journal of Research in the Educational System*, 14, 37-55. [In Persian]
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The organisational commitment and quality of work-life: a comparative study between Egypt and India. *International Journal of Economics and Business Research*, 16(2), 232-249.
- Byrne, M. (2001). Sampling for qualitative research. *AORN journal*, 73(2), 494-498.
- Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization*. The Ohio State University.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., with, King Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Palo Alto: CA: Davies-Black Publishing.
- Delgarm, M., Heidari Kaldeh, S. & Alizadeh, R. (2016). Investigating the motivation of Red Crescent staff in Tehran province in job innovation. *Principles of Mental Health*, 18, 6 -534. [In Persian]
- Demirci, M., Hosseini, S. R. & Oladian, M. (2019). Designing an Empowerment Model for Sepah Bank Employees Based on Organizational Learning, *Journal of Human Resources Training and Development*, 6(20), 1-25. [In Persian]
- Fazel, A., Kamalian, A. R. & Roshan, S. A.Gh. (2017). Identify the dimensions and components affecting the empowerment of academic human resources with emphasis on third and fourth generation universities using the fuzzy Delphi approach to provide a conceptual model. *Bimonthly Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 10(6), 455-468. [In Persian]
- Flavell, H., Harris, C., Price, C., Logan, E., & Peterson, S. (2019). Empowering academics to be adaptive with eLearning technologies: An exploratory case study. *Australasian Journal of Educational Technology*, 35(1).
- French, V. & Bell, S. H. (2001) *Transformation management in the organization*. Translated by Mehdi Alvani and Hassan Danaeifard, second edition, Tehran Saffar Publications.
- Gautam, D. K., & Bhandari Ghimire, S. (2017). Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 466-488.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London and New York: Routledge (Taylor & Francis Group).
- Hamel, G., & Ruben, P. (2000). *Leading the revolution* (Vol. 286): Harvard Business School Press Boston, MA.
- Joghatai, F., Mousavi, M.T. & Zahedi, M. J. (2016). Dimensions and components of social development in development programs. *Journal of Social Welfare*, 16(63), 55-88. [In Persian]
- Kadhim, R., Mohammed, M., & Gremikh, H. (2018). *Empowerment as a strategy to achieve the competitive advantage of organizations: A mediating role of organizational learning*. Management Science Letters.
- Kamali, Y. (2015). Provide a model to examine the factors of human resource empowerment. *Journal of Human*



- Toffler, A. (2005). *Future shock*. New York: Bantam Books.
- Torkzadeh, J. & Sabbaghian, Z. (2006). Organizational development in today's context of concept, nature and territory. *Management Message Quarterly*, 19-20, 111-132. [In Persian]
- Weber, Y., & Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*, 30(2), 81-90.
- mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2014). *Principles of Qualitative Research Methodology Basic theory, procedures and methods*. Translated by Buick Mohammadi, first edition, Tehran Institute of Humanities and Cultural Studies. [In Persian]
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: SAGE Publications, Inc.