

# Identification of Indicators, Components, and Dimensions of Empowerment of Heads of Comprehensive Applied Science University Centers

Zeynab Mirzaei<sup>1</sup>, Baharak Shirzad Kebriya<sup>2\*</sup>, Mehdi Shariatmadari<sup>3</sup>, Fereshteh Kordestani<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

## ABSTRACT

The present study aimed to identify the indicators, components, and dimensions of empowerment of the heads of centers of the Comprehensive Applied Science University. The research, in terms of purpose, was applied, and in terms of data type, it was a meta-synthesis and content analysis of interview texts. The study population included theoretical foundations and related literature from domestic databases (2012-2022) and international databases (2013-2023), as well as experts and specialists from the Comprehensive Applied Science University. The sample size was determined by systematic elimination based on the PRISMA model flowchart, and the content analysis section included 13 interviewees selected through purposive sampling and based on the principle of saturation. The data collection tools were library documents and semi-structured interviews with experts. To calculate the validity, a 27-item checklist based on the PRISMA model was used, and for reliability, Cohen's kappa coefficient method was applied for the meta-synthesis section, along with content validity, retest reliability, and inter-coder agreement. The data analysis method was thematic analysis (basic, comprehensive, and organizing themes) using Maxqda2020 software. The findings revealed that the dimensions of empowerment for heads of centers in higher education include managerial abilities (with components such as human resource management ability with 5 indicators, financial management ability with 5 indicators, research and development management ability with 4 indicators, and information technology management ability with 4 indicators), communication abilities (with components such as active listening ability with 6 indicators, effective speaking ability with 5 indicators, ability to communicate with others with 4 indicators, ability to use various communication methods with 5 indicators, and negotiation and conflict resolution ability with 4 indicators), professional abilities (with components such as mastery of current knowledge and technologies with 5 indicators, ability to plan and manage educational courses with 4 indicators, ability to develop relationships with industry with 4 indicators, ability to enhance organizational culture with 5 indicators, and ability to manage transformations with 5 indicators), and personal abilities (with components such as communication ability with 4 indicators, technical ability with 5 indicators, leadership ability with 5 indicators, and educational ability with 6 indicators).

Received: 08 Apr 2024

Accepted: 09 June 2024

Available Online: 20 June 2024

## Keywords

managerial abilities, personal abilities, educational quality improvement

## How to cite:

Mirzaei, Z., Shirzad Kebriya, B., Shariatmadari, M., & Kordestani, F. (2024). Identification of Indicators, Components, and Dimensions of Empowerment of Heads of Comprehensive Applied Science University Centers. *Study and Innovation in Education and Development*, 4(1), 99-130.

## \* Corresponding Author:

Dr. Baharak Shirzad Kebriya

E-mail: Bshirzad86@yahoo.com



© 2024 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

In higher education systems worldwide, leadership is an essential factor influencing the quality and development of educational institutions. Leaders in these institutions are not only responsible for administrative tasks but also for guiding educational advancements and fostering innovation. Universities, especially in developing countries, face numerous challenges, including limited financial resources, outdated teaching methods, and external pressures from political and social environments (1). As Habibi et al. (2022) point out, the internal challenges include abstract and complex educational content, traditional teaching methods, and insufficient financial support (2). In this context, the empowerment of university leaders is critical. Empowered leaders can navigate these challenges and implement strategic solutions, making the role of educational leaders even more crucial (3).

Educational organizations, particularly universities, are among the most significant managerial systems in any society. They are subject to sudden changes and must adapt to the ever-evolving societal demands. Hemmati and Qasemzadeh (2016) argue that developing educational managers plays a pivotal role in improving learning standards and achieving educational goals (4). The importance of this role is magnified in higher education, where effective leadership and management are not only desirable but necessary in the 21st century.

The process of empowering university leaders involves providing them with the skills, knowledge, and autonomy to make independent decisions (11). Empowerment allows for the redistribution of power within the organizational structure, leading to more collaborative decision-making processes. However, despite its importance, many higher education institutions, especially in developing nations, lack comprehensive models for leadership empowerment. This study seeks to address this gap by identifying the key components and dimensions of leadership empowerment within the context of the Comprehensive Applied Science University in Iran.

### METHODS AND MATERIALS

This study employed a meta-synthesis approach combined with content analysis of interview texts to explore the dimensions of leadership empowerment. The research population included theoretical foundations and related literature sourced from both

domestic (2012-2022) and international (2013-2023) databases, as well as expert opinions from the Comprehensive Applied Science University.

For the meta-synthesis, a systematic elimination process based on the PRISMA model flowchart was used to select relevant studies. In the content analysis section, semi-structured interviews were conducted with 13 participants, who were selected through purposive sampling until saturation was achieved. The validity of the study was ensured using a 27-item PRISMA-based checklist, and reliability was calculated using Cohen's kappa coefficient. Data analysis involved thematic analysis, identifying basic, comprehensive, and organizing themes using Maxqda2020 software.

## FINDINGS

The findings of the study revealed four major dimensions of leadership empowerment for heads of centers in higher education institutions: managerial abilities, communication abilities, professional abilities, and personal abilities.

1. **Managerial Abilities:** This dimension includes several components:
  - **Human resource management:** Effective leaders must be capable of managing recruitment, training, and evaluation processes, ensuring that the staff is motivated and aligned with the institution's goals.
  - **Financial management:** Leaders should be adept at planning and allocating financial resources efficiently, monitoring expenses, and attracting external funding.
  - **Research and development management:** Leaders need to support research activities and foster innovation by maintaining strong links with industry and other external stakeholders.
  - **Information technology management:** It is essential for leaders to leverage modern information technologies to improve educational processes and secure data.
2. **Communication Abilities:** Effective communication is a key leadership skill, and it comprises:
  - **Active listening:** Leaders must be capable of understanding the needs and concerns of their staff and students by actively engaging in conversations.
  - **Clear articulation:** Expressing thoughts and instructions clearly is essential to avoid misunderstandings and ensure smooth operations.

- **Relationship-building:** Establishing positive relationships within and outside the organization helps in creating a collaborative and supportive work environment.
3. **Professional Abilities:** These abilities include:
- **Mastery of current knowledge and technologies:** Leaders must stay updated with the latest educational and technological advancements to maintain the institution's competitiveness.
  - **Strategic planning and management:** Leaders should be skilled in designing and managing educational programs, aligning them with the institution's broader objectives.
  - **Industry relations:** Building strong relationships with industry stakeholders is crucial for facilitating research collaborations and providing students with real-world learning experiences.
4. **Personal Abilities:** Personal leadership qualities also play a significant role in empowerment. These include:
- **Communication skills:** Being able to clearly communicate ideas and listen to feedback.
  - **Technical skills:** Staying proficient in relevant technologies and academic disciplines.
  - **Leadership qualities:** Leaders must inspire and guide their teams, making decisive and fair decisions when necessary.
  - **Educational expertise:** The ability to assess and improve educational programs through continuous professional development.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

This study aimed to identify the key indicators, components, and dimensions of empowerment for the heads of centers at the Comprehensive Applied Science University. The findings revealed four major dimensions: managerial abilities, communication abilities, professional abilities, and personal abilities. Each of these dimensions is integral to the effective leadership and management of higher education institutions, particularly in the context of modern challenges faced by universities.

The dimension of managerial abilities was highlighted as crucial for the heads of centers to manage various aspects of the university, including human resources, financial matters, research, and technology. These abilities allow leaders to adapt to changing

environments, optimize resource allocation, and foster an environment conducive to research and development. This is consistent with previous research by Akter et al. (2023) and Dhanabhakya and Rekha (2017), which also emphasized the importance of leadership in human resource management, financial oversight, and technological advancements in the academic context (16, 17).

In terms of communication abilities, the study found that active listening, effective speaking, and the ability to use various communication methods are essential for building strong relationships within the institution and with external stakeholders. Leaders must also possess negotiation skills to resolve conflicts efficiently. These findings align with the work of Duan et al. (2023) and Türkmendağ and Tuna (2022), who emphasize that effective communication is critical for educational leaders to foster collaboration and trust within their organizations (18, 19). The ability to communicate clearly and resolve conflicts is particularly important in higher education, where diverse stakeholder groups, including students, faculty, and external partners, must work together harmoniously.

The study also identified professional abilities as critical for the empowerment of university leaders. These include the mastery of current knowledge and technologies, the ability to manage and plan educational programs, and the capacity to develop partnerships with industry. In line with the findings of Kang et al. (2022) and Kumar et al. (2022), the results suggest that leaders must continuously update their knowledge and engage with external stakeholders to keep pace with rapid technological and educational developments (20, 21). This ability to innovate and stay current with industry trends is essential for the sustained success of academic institutions.

Finally, the dimension of personal abilities was found to be crucial for leadership empowerment. These abilities, including communication, technical proficiency, leadership, and educational expertise, are personal qualities that leaders must possess to effectively guide their institutions. These findings support earlier research by Aldaihani (2020) and Ekowati et al. (2021), which emphasized that personal leadership qualities such as the ability to communicate effectively and lead by example are key components of successful leadership in education (22, 23).

The findings of this study have significant implications for the development of empowerment programs for university leaders. The identified dimensions provide a framework for designing training and development initiatives aimed at enhancing the leadership capacities of heads of centers at the Comprehensive Applied Science University.

By focusing on these four dimensions, institutions can better prepare their leaders to navigate the complex challenges of modern higher education, including financial constraints, technological advancements, and the need for stronger industry partnerships.

In conclusion, the empowerment of leaders in higher education institutions is a multi-dimensional process that requires a combination of managerial, communication, professional, and personal abilities. As universities face increasingly complex challenges, the role of empowered leadership becomes even more critical. By equipping leaders with the necessary skills and abilities, institutions can improve their overall performance and achieve their strategic goals. Future research should continue to explore the specific challenges faced by different types of universities and develop tailored empowerment models that address these unique needs.

# شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی

زینب میرزائی<sup>۱</sup>، بهارک شیرزاد کبریا<sup>۲\*</sup>، مهدی شریعتمداری<sup>۳</sup>، فرشته کردستانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده، فراترکیب و تحلیل محتوا متون مصاحبه بود. جامعه مورد مطالعه شامل مبانی نظری و پیشینه مرتبط پایگاه‌های داده داخلی (۱۳۹۱-۱۴۰۱) و خارجی (۲۰۱۳-۲۰۲۳) و همچنین خبرگان و متخصصان دانشگاه جامع علمی کاربردی بود. حجم نمونه حذف سیستماتیک بر اساس نمودار جریان مدل پریزما و روش نمونه‌گیری هدفمند و قسمت تحلیل محتوا ۱۳ مصاحبه شونده بر اساس اصل اشباع و روش نمونه‌گیری هدفمند بود. ابزار گردآوری داده‌ها اسناد کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان بود. به منظور محاسبه روایی چک لیست ۲۷ موردی بر اساس مدل پریزما و برای محاسبه پایایی روش ضریب کاپای کوهن برای بخش فراترکیب و همچنین روایی محتوا و پایایی بازآزمون و توافق بین دو کدگذار استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون (مضامین پایه، فراگیر و سازمان دهنده) با نرم افزار Maxqda2020 بود. یافته‌ها نشان داد ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز در حوزه آموزش عالی شامل توانایی‌های مدیریتی (با مؤلفه‌های توانایی مدیریت منابع انسانی شامل ۵ شاخص، توانایی مدیریت مالی شامل ۵ شاخص، توانایی مدیریت تحقیقات و توسعه شامل ۴ شاخص و توانایی مدیریت فناوری اطلاعات شامل ۴ شاخص)، توانایی‌های ارتباطی (با مؤلفه‌های توانایی شنیدن فعال شامل ۶ شاخص، توانایی بیان خوب شامل ۵ شاخص، توانایی برقراری ارتباط با دیگران شامل ۴ شاخص، توانایی استفاده از روش‌های ارتباطی مختلف شامل ۵ شاخص و توانایی مذاکره و حل اختلاف شامل ۴ شاخص)، توانایی‌های حرفه‌ای (با مؤلفه‌های توانایی تسلط بر دانش و فناوری‌های روز شامل ۵ شاخص، توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت دوره‌های آموزشی شامل ۴ شاخص، توانایی توسعه روابط با صنعت شامل ۴ شاخص، توانایی ارتقای فرهنگ سازمانی شامل ۵ شاخص و توانایی مدیریت تحولات شامل ۵ شاخص)، توانایی‌های فردی (با مؤلفه‌های توانایی ارتباطی شامل ۴ شاخص، توانایی فنی شامل ۵ شاخص، توانایی رهبری شامل ۵ شاخص و توانایی آموزشی شامل ۶ شاخص) می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۳۱

## کلیدواژه‌ها

توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی، بهبود کیفیت آموزشی

## شیوه ارجاع‌دهی:

میرزائی، زینب، شیرزاد کبریا، بهارک، شریعتمداری، مهدی، و کردستانی، فرشته. (۱۴۰۳). شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۴(۱)، ۹۹-۱۳۰.

## نویسنده مسئول:

دکتر بهارک شیرزاد کبریا

پست الکترونیکی: Bshertzad86@yahoo.com

امروزه، نظام آموزش عالی، در چشم انداز خود، راهبردهایی نظیر رسیدن به عدالت آموزشی، تجاری سازی دانش، اقتصاد دانش بنیان و... بیان کرده است اما بر اساس آمار وزارت علوم، به نیمی از این اهداف نیز دسترسی پیدا نکرده است و این امر ضرورت بررسی چالش‌های این نظام را می‌رساند (1). در یک تقسیم‌بندی ساده و کلی، چالش‌های موجود را می‌توان به دو دسته درون سیستمی و برون سیستمی تقسیم کرد. مشکلات برون سیستمی شامل چالش‌های محیطی اعم از سیاسی، اجتماعی، ارزشی و فرهنگی و اقتصادی است اما از چالش‌های درون سیستمی نیز می‌توان به محتوای آموزشی که دارای مفاهیم بسیار انتزاعی و فرمول‌های پیچیده است، شیوه‌ها و روش‌های تدریس سنتی که به صورت غیرهدفمند و استاد محور است و منابع مالی محدود و کافی نبودن اعتبارات اشاره کرد؛ با توجه به این موارد نقش ریاست واحد آموزشی و میزان توانمندی او در ارائه راهکار برای برون رفت از این مشکلات بسیار حائز اهمیت می‌باشد (2). سازمان‌های آموزشی از جمله بزرگترین نظام‌های مدیریتی در هر کشوری که تغییرات ناگهانی را تجربه کرده و نیازمند تطبیق با جریان تغییرات در جامعه هستند. به همین دلیل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی، عامل اصلی در بهبود استانداردهای یادگیری بوده و نقش تأثیرگذاری در تحقق اهداف آموزشی دارد. این مسئله در آموزش عالی اهمیت دوچندان داشته، به طوری که مدیریت و رهبری مؤثر در آموزش عالی و توانمندسازی مدیران در این حوزه، راهبردی الزام‌آور در قرن بیست و یکم بیان شده است (3).

آموزش عالی به مدیران و رهبرانی توانمند، واجد صلاحیت و اثربخش نیاز دارند تا با تهدیدها و چالش‌های دنیای مدرن روبرو شوند (4). در این راستا تدوین مدل توانمندسازی مبتنی بر نیاز و صلاحیت دانشگاه‌ها می‌تواند راهنمایی برای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای حال و آینده در زمینه تربیت مدیران حوزه آموزش عالی ارائه دهد (سالاری و عابدینی، ۲۰۱۷)؛ براین اساس با در نظر گرفتن این موضوع که توانمندسازی مدیران احتمالاً مفهومی چندبعدی است که عوامل زیادی بر آن تأثیر گذاشته و از مؤلفه‌های متعددی تشکیل می‌شود و با تکیه بر این تعریف از توانمندسازی، که عبارت است از فرآیندی پویا که در نتیجه تعامل متقابل بین صفات شخصیتی فرد، فرهنگ و ساختار سازمان حاصل می‌شود (5)، می‌توان گفت توانمندسازی نقشی راهبردی در سازمان‌های آموزش عالی ایفا خواهد کرد. زیرا با توجه به شرایط متغیر، پویا و پیچیده دانشگاه‌ها در عصر حاضر، به نظر می‌رسد لازمه توفیق مدیران دانشگاهی، عبارت است از پویایی و ارتقای سطح کیفی دانشگاه از طریق برنامه‌ریزی، تدوین و اجرای طرح‌های متناسب با شرایط درونی و محیطی دانشگاه‌هاست (6). براین اساس توانمندی پایین مدیران دانشگاهی، سبب می‌شود که دانشگاه در شرایط رقابتی به گونه‌ای مؤثر عمل ننماید و بر محیط اثرگذار نباشد. لذا این تعامل پویا، از مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی می‌باشد (7) زیرا توانمندی مدیران برای بازآرایی، توانمندی‌های عملیاتی و بکارگیری توانمندی‌های جدید برای رویارویی با محیط آشفته، هدف نهائی توانمندسازی است که به دنبال دستیابی به سازگاری و جلوگیری از عدم انعطاف‌پذیری است (8). البته باید توجه داشت، توانمندسازی مدیران دانشگاه اگرچه می‌تواند دارای اهداف



فوق باشد، اما در عین حال به شدت پویاست، زیرا تأثیرات و تحولات محیطی، سازمانی و آینده نگری در مدیران دانشگاهی که سازمانی آموزشی و پژوهشی را مدیریت می‌کنند نسبت به سازمان‌های غیرآموزشی بیشتر است (9). با توجه به این اهمیت، لزوم اتخاذ رویکرد نوین در توانمندسازی مدیران دانشگاهی، اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد. چرا که این رویکرد در عین حال که مطلوبیت‌ها (چشم‌اندازها و ارزش‌ها) را در نظر دارد، دانشگاه را در ارتباط با محیط و آینده آن تحلیل و تطبیق می‌کند (10). مهم‌ترین هدف توانمندسازی مدیران، آموزش مهارت‌های لازم برای مدیران جهت اتخاذ تصمیمات مستقل است؛ همچنین توانمندسازی سبب شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌گردد؛ زیرا تمرکز اصلی توانمندسازی، فرآیند توزیع مجدد قدرت بین مدیریت و کارکنان است (11).

افراد در توانمندسازی باید مسئولیت بهبود شغل و وظایف روزانه خود را بپذیرند. این به عهده خود فرد است که شغل خویش را بهتر، غنی‌تر و رضایت بخش‌تر سازد. وقتی فرد این کار را انجام می‌دهد، بهتر می‌تواند تصمیم بگیرد و مسئولیت‌پذیرتر شود و به فردی تبدیل شود که بهتر می‌تواند مشارکت نماید. لیج و وال در این رابطه می‌نویسند: توانمندسازی وسیله‌ای است برای ارتقاء کارکنان به ویژه راهی است برای ایجاد دانش و توانایی کارمندان برای ارتقاء عملکرد، حال اگر این توانمندسازی برای کارکنان اتفاق نیفتد بسیاری از اهداف سازمان محقق نمی‌گردد و سبب ارتقاء نیافتن کارکنان از طریق ایجاد دانش و توانایی، عدم استقرار عدالت در سازمان، بوجود نیامدن تعهد و اشتیاق در کارکنان، استفاده نشدن از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان و عدم اطمینان کارکنان به اینکه در چارچوب رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان به موفقیت می‌رسند می‌گردد (12، 13). همچنین مراکز آموزش عالی نیز به عنوان مراکزی که متولی امر آموزش جوانان و در نتیجه ساختن فردایی بهتر برای آنان و در نهایت شکوفایی و پیشرفت کشور هستند، شاید بسیار بیشتر از دیگر نهادها نیازمند این باشند که مدیرانی توانمند در رأس آنها باشد تا سکان هدایت این مراکز را به منظور دست‌یابی به اهداف متعالی امر آموزش در دست داشته باشد. حال اگر این توانمندسازی در ارتباط با مدیران مراکز آموزش عالی اتفاق نیفتد، زیان‌های فراوانی متوجه مراکز آموزش عالی و در نتیجه متوجه امر آموزش جوانان و آینده‌سازان کشور می‌گردد که برخی از این مضرات عبارتند از اینکه مدیران ناتوان به نیازهای اساتید و دانشجویان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع نمی‌دهند، احساس خوبی نسبت به خود و شغلشان ندارند، با اساتید و دانشجویان به سختی و با ناراحتی ارتباط برقرار می‌کنند و هیچگونه ایده‌ای برای پیشرفت و ارتقاء دانشگاه تحت مدیریت خود ندارند (12).

برای اصلاح مستمر نظام دانشگاهی استقرار یک سیستم کارآمد توانمندسازی مدیران که به وسیله آن بتوان ضمن بهبود و ارتقاء توانمندی، نظام دانشگاهی را مدنظر قرار داده، در عین این که باید از متن نظام دانشگاهی و ضرورت‌های آن برخاسته و منطبق با ویژگی‌های این نظام باشد، ضرورت دارد (14). گزارشات کشورهای مختلف نشان می‌دهد که در مسیر تکامل این فرآیند لازم است ابتدا فلسفه، اهداف، نقش و اهمیت توانمندسازی در سطوح مختلف آموزش عالی شناخته شود. همچنین اصول، روش‌ها و عملکردهای نظام توانمندسازی به درستی و بصورت شفاف تعریف و تعیین شوند که از چه ابزار، شاخص‌ها و استانداردهایی بایستی در امر توانمندسازی بهره‌جست و سرانجام چه الگویی با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و نیازهای جامعه می‌توان برای توانمندسازی رؤسای

مراکز آموزش عالی طراحی و پیشنهاد کرد (15). در نظام آموزش عالی کشور، مسئله اساسی که باید در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد، ایجاد یک نظام توانمندسازی مدرن می‌باشد که بتواند به کلیه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و دانشجویی جهت و سرعت مطلوب ببخشد و در کنار گسترش کمیت می‌تواند به حفظ کیفیت و پویا کردن نظام آموزش عالی کشور به عنوان ابزاری قانونمند بپردازد. در صورت نبود چنین نظام مدرنی، باید شاهد کاهش کیفیت آموزشی دانشگاه نیز بود، چراکه در فرایند یاددهی و یادگیری در آموزش عالی، عدم توانمندی ریاست مراکز آموزش عالی، سبب افت کیفیت یاددهی و یادگیری می‌گردد.

توجه به توانمندسازی در آموزش عالی بسیار مورد توجه است و اکثر سیاست‌گذاران حوزه آموزش بر اساس چشم انداز آموزش عالی در تلاشند تا سازوکارهایی برای بهبود این مقوله فراهم آورند. در این بین، دانشگاه جامع علمی کاربردی نیز از این قاعده مستثنی نیست و تلاش می‌کند تا با پرداختن به بحث توانمندسازی رؤسای مراکز خود، در عرصه رقابت آموزشی باقی بماند. توانمندسازی مدیران دانشگاه‌های جامع علمی کاربردی اساسی‌ترین عامل برای تحقق اهداف و رشد پایدار این نهادها محسوب می‌شود. مدیران دانشگاهی نقش بسیار حیاتی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌های آموزشی و تحقیقاتی دارند. توانمندسازی این مدیران به عنوان یک فرآیند پیچیده شامل چند جنبه است: ابتدا، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های تخصصی آموزشی برای مدیران دانشگاهی می‌تواند نقش مهمی در ارتقاء مهارت‌ها و دانش آن‌ها ایفا کند. این دوره‌ها باید به‌روز و متناسب با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در حوزه‌های مدیریت، اداره دانشگاهی، و فناوری اطلاعات باشند. ثانیاً، ایجاد فرهنگ توسعه حرفه‌ای و ارتقاء مداوم دانشگاهیان نقش مهمی در توانمندسازی مدیران دارد. تشویق به مشارکت در کارگاه‌ها، سمینارها، و کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، باعث آشنایی آن‌ها با دیدگاه‌ها و تجارب جهانی می‌شود. سوماً، ایجاد ارتباطات و شبکه‌های مؤثر بین مدیران دانشگاهی و صنعت و جامعه محلی نقش اساسی در توانمندسازی آن‌ها دارد. این ارتباطات می‌توانند به بهترین نحو از اطلاعات نوآوری، فناوری، و نیازهای بازار کار بهره‌مند شوند و در نتیجه، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها از دیدگاه علمی و عملی قوی‌تری انجام شود. با توجه به این نکات، توانمندسازی مدیران دانشگاهی در جامعه علمی کاربردی می‌تواند بهبود مداوم کیفیت آموزش و تحقیقات، افزایش ارتباطات بین دانشگاه و صنعت، و نهایتاً توسعه پایدار و پویا را تضمین کند. با این وجود، به نظر می‌رسد که این دانشگاه، گام‌ها را بسیار کند بر می‌دارد و راه درازی تا رسیدن به یک نظام توانمندسازی قوی پیش رو دارد. موانعی همچون عدم آگاهی مدیران ارشد وزارت علوم از لزوم نهادینه کردن نظام توانمندسازی در این دانشگاه و همچنین نبود الگوی مدون برای ایجاد یک نظام توانمندسازی مدیران شاید به عنوان موانع پیش روی دانشگاه جامع علمی کاربردی باشد. از طرف دیگر، عدم حمایت مسئولان آموزش عالی از برنامه‌های دانشگاه جامع علمی کاربردی و عدم برخورداری از امکانات آموزشی برای رؤسا در برخی از واحدهای این دانشگاه، از موانع دیگر است. در اولویت نبودن بحث توانمندی رؤسا یکی دیگر از موانعی است که دانشگاه جامع علمی کاربردی را با چالش مواجه کرده است؛ این در حالی است که به وجود مدیران توانمند برای رسیدن به آموزش پایدار بسیار تاکید می‌شود و صاحب‌نظران آموزش عالی به این امر توجه ویژه نشان می‌دهند. اما آنچه

در واقعیت مشاهده می‌شود، به دور از این مهم است. با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی کدامند؟

## روش‌شناسی

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی برحسب نوع داده، کیفی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، فراترکیب و تحلیل محتوا متون مصاحبه بود. جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش است: قسمت فراترکیب: سند کاوی اسناد و مدارک علمی؛ اسناد و مدارک علمی شامل کتب تخصصی، تحقیقات انجام شده، پایان نامه‌ها، مقاله‌ها برگرفته از پایگاه‌های داده داخل از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲ و خارج از سال ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۳ در زمینه توانمندسازی از طریق پایگاه داده‌های علمی داخلی و خارجی. قسمت تحلیل محتوای متون مصاحبه: اساتید دانشگاه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ طبق ملاک‌های ورود زیر: (۱) دارا بودن حداقل پنج سال سابقه تدریس و تحصیل مرتبط با موضوع؛ (۲) دارای مدرک دکتری تخصصی و عضو هیات علمی در رشته‌های مدیریت؛ (۳) تخصص و تجربه کافی در زمینه آموزشی، مدیریتی و... نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و... مسئولین با سابقه در دانشگاه جامع علمی کاربردی طبق ملاک‌های ورود: (۱) مسئولینی که بیشتر از پنج سال در حوزه مدیریت دانشگاه جامع علمی کاربردی سابقه اجرایی داشته‌اند. (۲) تخصص و تجربه کافی در زمینه توانمندسازی نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و... (۳) دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد در رشته مدیریت؛ در این پژوهش و در قسمت مرور سیستماتیک ادبیات از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مبانی نظری و پیشینه پژوهش و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. در این روش پایه تعیین حجم نمونه بر اساس انتخاب مبانی نظری و پیشینه پژوهش توسط پژوهشگر با توجه به هدف‌های مطالعه و ماهیت تحقیق توسط نمودار جریان مدل پریزما استوار است. همچنین در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. در این روش پایه انتخاب موارد نمونه توسط پژوهشگر با توجه به هدف‌های مطالعه و ماهیت تحقیق استوار است. لازم به ذکر است در این پژوهش ۱۳ مصاحبه شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد، یعنی مصاحبه شونده‌های شماره ۱۴ و ۱۵ کد جدیدی به مصاحبه‌ها اضافه نکردند و مصاحبه متوقف شد. ابزار گردآوری داده‌ها مطالعات اسنادی با توجه به رویکرد پژوهش یعنی مطالعه سیستماتیک ادبیات بود. درخصوص فراترکیب یا سنتز پژوهی منظور از مرور سیستماتیک، مطالعه بسیار دقیق آثار علمی موجود در رابطه با یک موضوع علمی خاص است که شامل جستجو، شناسایی، انتخاب و ترکیب ادبیات و پیشینه است. همچنین در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی... سؤال مصاحبه استفاده شد که این سؤال‌ها بر گرفته از موضوع، الگو و اهداف پژوهش بود و همچنین در امتداد بخش فراترکیب بود که شامل موارد زیر بود:

۱. به نظر شما ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی شامل چه مواردی است؟

۲. به نظر شما پیامدهای توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی شامل چه مواردی است؟  
پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم در محل کار مصاحبه‌شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط‌صوت و با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت و پژوهشگر در مصاحبه ۱۴ و ۱۵ دریافت که کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نشد، بنابراین فرایند مصاحبه را با مصاحبه‌شونده بعدی ادامه نداد، البته به‌غیر از پژوهشگر یک متخصص آمار و یکی از اساتید دانشگاه درباره کدها نظر دادند. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی و پیامدهای آن پرداخته شد و عوامل اصلی بررسی و نهایی شد. شایان ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود و در تابستان سال ۱۴۰۱ انجام شد.

## یافته‌ها

به منظور پاسخ به سؤالات فوق از طریق بررسی مطالعات کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه پژوهش در مطالعات داخلی و خارجی و مرور مرور سیستماتیک ادبیات و همچنین مبتنی بر مصاحبه با ۱۳ خبره صورت گرفته و سپس متون مصاحبه پیاده سازی شد. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مرور سیستماتیک و متون مصاحبه از تحلیل مضمون جهت مقوله بندی کدهای حاصل از ادبیات و مصاحبه با خبرگان استفاده شد. ابزارهایی که در تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته شده است، شامل کدگذاری، نرم افزار، قالب مضامین و شبکه مضامین می‌باشد. لازم به ذکر است در این پژوهش برای کدگذاری‌های صورت گرفته در تحلیل مضمون از نرم افزار MaxQda-V12 استفاده شد. در کدگذاری‌های صورت گرفته مضامین پایه، به مضامین سازمان دهنده و مضامین سازمان دهنده به مضامین فراگیر تبدیل شدند.

در ادامه منتخبی از متون مصاحبه برای سؤال‌های مصاحبه نیمه ساختار یافته در راستای پاسخ به سؤال فوق که در پروتکل بخش پیوست‌ها آمده است، آورده شده است.

سوال مصاحبه اصلی اول: به نظر شما ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی شامل چه مواردی است؟

توانایی‌های مدیریتی در توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی هستند. در زیر به این توانایی‌ها و مؤلفه‌ها بیشتر پرداخته خواهد شد:

۱. توانایی‌های مدیریتی: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی‌های مدیریتی قوی داشته باشند تا بتوانند مؤسسات تحت نظارت خود را به خوبی اداره کنند. این شامل توانایی‌های مدیریت منابع انسانی، مالی، فیزیکی و زمان است. همچنین، توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت بر عملکرد مؤسسه، همکاری با تیم‌ها، حل مسائل و تصمیم‌گیری است.

مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی عموماً بستگی به محیط و شرایط خاص مرکز دانشگاهی دارد. اما می‌توان به مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیر اشاره کرد که در بسیاری از مراکز دانشگاهی اهمیت دارند:

۱. رهبری استراتژیک: رؤسای مرکز باید توانایی‌های رهبری استراتژیک را داشته باشند. این شامل توانایی تعیین و تعمیق هدف‌ها و جهت‌گیری استراتژیک مرکز دانشگاهی، توانایی تحلیل و ارزیابی محیط داخلی و خارجی، توانایی ایجاد و توسعه شبکه‌ها و همکاری با سایر سازمان‌ها و نهادها است.

۲. توانمندسازی منابع انسانی: رؤسای مراکز باید توانایی‌های مدیریت منابع انسانی را داشته باشند. این شامل توانایی جذب و حفظ استعدادها با استعداد، توسعه و پیشرفت کارکنان، تشویق همکاری و تیم‌بندی، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد سازنده است.

۳. توانمندسازی مالی و مدیریت منابع مالی: رؤسای مراکز باید توانایی‌های مدیریت مالی را داشته باشند. این شامل توانایی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی مالی، کنترل هزینه‌ها و بهره‌وری مالی، جذب منابع مالی خارجی و توسعه منابع مالی است.

۴. ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش: رؤسای مراکز باید توانایی‌های ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش را داشته باشند. این شامل توانایی ارزیابی و بهبود برنامه‌های آموزشی، توسعه فرایندها و فنون آموزشی نوین، ایجاد ارتباط نزدیک با صنعت و کارفرمایان، تشویق و حمایت از فعالیت‌های پژوهشی و نشریات علمی است.

سوال جانبی ۱ از سوال اول: ممکن است پیرو موارد ذکر شده به نظر شما چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های دیگری در توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی دخیل هستند؟

توانایی‌های فردی ابعاد نیز مهم برای توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی هستند. در زیر به برخی از این توانایی‌ها و مؤلفه‌ها اشاره خواهیم کرد:

۱. توانایی‌های تحلیلی: این شامل توانایی‌های تحلیل و بررسی مسائل پیچیده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفکر منطقی و تصمیم‌گیری است. رؤسای مراکز دانشگاهی باید بتوانند به طور منطقی و دقیق مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و تصمیمات استراتژیک را بگیرند.

۲. توانایی‌های خلاقیت و نوآوری: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی‌های خلاقیت و نوآوری را داشته باشند تا بتوانند به روز رسانی روش‌ها و فرایندها، ارائه راهکارهای نوین و توسعه فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی باشند.

۳. توانایی‌های حل مسئله: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی‌های حل مسئله قوی داشته باشند. این شامل توانایی شناسایی مسائل، جمع‌آوری اطلاعات مرتبط، تحلیل گزینه‌ها و انتخاب راه‌حل‌های مناسب است.

۴. توانایی‌های مدیریت زمان: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی‌های مدیریت زمان را داشته باشند. این شامل توانایی برنامه‌ریزی و تنظیم اولویت‌ها، مدیریت وقت و تخصیص منابع به بهترین شکل است.
۵. توانایی‌های ارتباطی: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی‌های ارتباطی قوی داشته باشند. این شامل توانایی گفتگو، گوش دادن فعال، ارتباطات شفاهی و کتبی قوی، مهارت‌های مذاکره و قدرت قانع کردن است.
۶. توانایی‌های رهبری: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی‌های رهبری قوی داشته باشند. این شامل توانایی الهام بخشی، هدایت و هماهنگی تیم‌ها، تسهیل همکاری و توانمندسازی اعضای تیم است.
۷. توانایی‌های انعطاف‌پذیری و تطبیق: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی‌های انعطاف‌پذیری و تطبیق نیز نیاز دارند. زمینه آموزش عالی و پژوهش در حال تغییرات مستمر است و رؤسای مراکز دانشگاهی باید بتوانند با تغییرات رو به رو شده، به روز رسانی استراتژی‌ها و سیاست‌ها و انطباق با محیط جدید را انجام دهند.
۸. توانایی‌های مدیریت افراد: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی مدیریت افراد را داشته باشند. این شامل توانایی تشکیل و مدیریت تیم‌ها، توانمندسازی اعضای تیم، مدیریت عملکرد و حل اختلافات است.
۹. توانایی‌های مدیریت منابع: رؤسای مراکز دانشگاهی باید توانایی مدیریت منابع مالی، انسانی و فیزیکی را داشته باشند. این شامل تخصیص بودجه، مدیریت پروژه‌ها، بهره‌وری منابع و برنامه‌ریزی استفاده از آن‌ها می‌شود.
- شاخص‌های توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی ممکن است بستگی به شرایط و نیازهای خاص هر مرکز داشته باشد. این شاخص‌ها می‌توانند شامل عملکرد مرکز در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، خدمات دانشگاهی، ارتباط با جامعه و سایر مؤلفه‌های مربوط به مرکز باشند.
- سوال مصاحبه اصلی دوم: به نظر شما پیامدهای توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی شامل چه مواردی است؟
- یادگیری سازمانی از پیامدهای توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی به عنوان یک فرآیند مهم در سازمان پدید می‌آید. در زیر به برخی از پیامدهای توانمندسازی رؤسا در راستای یادگیری سازمانی اشاره خواهم کرد:
۱. ارتقاء فرهنگ یادگیری: رؤسای توانمند، اهمیت یادگیری را در سازمان ترویج می‌کنند. آن‌ها با نشان دادن اهمیت یادگیری و توسعه مهارت‌ها، محیطی ایجاد می‌کنند که اعضای سازمان به طور فعال به یادگیری مشارکت می‌کنند.
۲. ترویج انتقال دانش: رؤسا با توانمندسازی خود و تیم‌های خود در تجمیع و انتقال دانش و تجربیات موفقیت‌آمیز خود، انتشار اطلاعات و تجربیات مفید را ترویج می‌دهند. این انتقال دانش بهبود کارایی و عملکرد سازمان را تسهیل می‌کند.

۳. تشویق به نوآوری: رؤسا می‌توانند با توانمندسازی تیم‌های خود برای نوآوری و ارائه راهکارهای جدید، یادگیری سازمانی را تسهیل کنند. آن‌ها با ایجاد محیطی مناسب برای آزادی اندیشه و ایده‌پردازی، اعضای سازمان را تشویق به ارائه راهکارهای نوین می‌کنند.

۴. بهبود عملکرد فردی و سازمانی: رؤسا با توانمندسازی خود و اعضای تیم، عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشند. آن‌ها با ارائه فرصت‌های آموزش و توسعه، ایجاد محیط کاری مشتاق‌کننده و تشویق به رشد حرفه‌ای، عملکرد افراد را بهبود می‌بخشند و در نهایت عملکرد کلی سازمان را ارتقا می‌دهند.

۵. تسهیل تغییر و انعطاف‌پذیری: رؤسا با داشتن توانمندی‌های لازم، می‌توانند تغییرات در سازمان را تسهیل کنند و از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند. آن‌ها با ایجاد فرهنگی از آموزش و یادگیری، اعضای سازمان را برای تغییر و تطبیق با محیط جدید آماده می‌کنند.

به طور کلی، توانمندسازی رؤسا در مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی می‌تواند بهبود یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان را تسهیل کند. این پیامدها شامل ترویج فرهنگ یادگیری، انتقال دانش، تشویق به نوآوری، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، تسهیل تغییر و انعطاف‌پذیری و ایجاد محیطی مشتاق‌کننده برای یادگیری و توسعه است. با توجه به اهمیت این پیامدها، سازمان‌ها معمولاً تلاش می‌کنند تا رؤسا را به منظور توانمندسازی و تقویت مهارت‌های آن‌ها در زمینه یادگیری سازمانی، آموزش و توسعه فردی و مهارت‌های رهبری مرتبط، پشتیبانی کنند.

سوال جانبی ۱ از سوال اصلی دوم: از دیگر پیامدهای توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی به چه مواردی دیگری می‌توان اشاره کرد؟

رضایت شغلی از دیگر پیامدهای توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی است. وجود رؤسا توانمند و متعهد به توسعه و یادگیری، می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیرات مثبتی بر رضایت شغلی اعضای سازمان داشته باشد. در زیر به برخی از پیامدهای توانمندسازی رؤسا در راستای افزایش رضایت شغلی اشاره می‌کنم:

۱. رهبری موثر: رؤسا توانمند به عنوان رهبران، مهارت‌های رهبری موثر را در اجرای وظایف خود دارند. آن‌ها با ارائه هدف‌های واضح، ارتقاء اعتماد و تعامل موثر، ایجاد محیطی انگیزشی و ارزشمند، می‌توانند بهبود رضایت شغلی اعضای سازمان را تسهیل کنند.

۲. فرصت‌های آموزش و رشد: رؤسا توانمند معمولاً به توسعه حرفه‌ای و رشد اعضای تیم خود اهمیت می‌دهند. آن‌ها با فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی، اعضای سازمان را تشویق به رشد و پیشرفت حرفه‌ای می‌کنند که این موضوع می‌تواند بهبود رضایت شغلی را به همراه داشته باشد.

۳. ارتقاء اعتراف و تقدیر: رؤسا توانمند، به اندازه کافی اعتراف و تقدیر نسبت به اعضای تیم خود دارند. این تشویق و تقدیر می‌تواند به افزایش رضایت شغلی افراد کمک کند و آن‌ها را به تلاش بیشتر و ارائه عملکرد برتر ترغیب کند.

۴. ایجاد تعادل کار-زندگی: رؤسا توانمند ممکن است محیطی مناسب برای تعادل کار-زندگی ایجاد کنند. آن‌ها با ارائه امکاناتی مانند انعطاف در ساعات کاری، تعطیلات، تعادلی مناسب بین فشار کاری و زمان خانوادگی، می‌توانند به بهبود رضایت شغلی اعضای سازمان کمک کنند.

۵. ارتقاء همکاری و تعامل: رؤسا توانمند با توانایی‌های ارتباطی و مهارت‌های تعاملی خود، محیطی کاری را ایجاد می‌کنند که همکاری و تعامل میان اعضای تیم را ترویج‌شده به بهبود رضایت شغلی می‌کند. این همکاری و تعامل می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و ایجاد احساس تعلق به سازمان کمک کند.

در نتیجه، توانمندسازی رؤسا می‌تواند به بهبود رضایت شغلی اعضای سازمان را تسهیل کند. این پیامدها شامل رهبری موثر، فرصت‌های آموزش و رشد، ارتقاء اعتراف و تقدیر، ایجاد تعادل کار-زندگی و ارتقاء همکاری و تعامل است. با ایجاد این شرایط، سازمان قادر خواهد بود تا اعضا را مشتاق و متعهد نگه دارد و عملکرد و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد.

مصاحبه شونده شماره ۷

سوال مصاحبه اصلی اول: به نظر شما ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی شامل چه مواردی است؟

توانایی‌های ارتباطی برای رؤسا مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی بسیار حائز اهمیت است. ارتباطات موثر و قوی با اعضای تیم، دانشجویان، همکاران و سایر ذینفعان سازمان، می‌تواند بهبود روابط کاری، افزایش همکاری و تعامل، ایجاد فضای کاری مثبت و افزایش اعتماد متقابل منجر شود. در زیر، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی رؤسا در توانایی‌های ارتباطی آورده شده است:

۱. ارتباط واضح و صریح:

- مؤلفه‌ها:

- استفاده از زبان ساده و قابل فهم

- صحبت کردن به طور مستقیم و روشن

- انتقال اطلاعات به شیوه‌ای کامل و جامع

- شاخص‌ها:

- فهمیدن پیام‌های رؤسا توسط اعضای تیم

- برقراری ارتباطات موثر و بدون ابهام

۲. گوش دادن فعال:

- مؤلفه‌ها:

- تمرکز کردن بر صحبت‌کننده و فهم صحیح پیام‌های آنها



- نشان دادن توجه و علاقه به نظرات و ایده‌های دیگران

- ایجاد فضایی آرام و مناسب برای بیان نظرات

- شاخص‌ها:

- اعضای تیم احساس می‌کنند که رؤسا به طور واقعی به آن‌ها گوش می‌دهند

- تشویق اعضای تیم به ارائه نظرات و پیشنهادات

۳. مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی:

- مؤلفه‌ها:

- آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و گوناگونی‌های اجتماعی

- قدرت تطبیق با تنوع فرهنگی و تربیتی

- احترام به مقادیر و باورهای دیگران

- شاخص‌ها:

- توانایی برقراری ارتباط موثر با اعضای تیم و ذینفعان چندفرهنگی

۴. مدیریت اخبار و اطلاعات:

- مؤلفه‌ها:

- توانایی دریافت، تحلیل و انتقال اطلاعات مربوط به سازمان

- به‌روزرسانی منظم و به موقع اعضای تیم در خصوص اخبار و تغییرات

- ارائه اطلاعات به شیوه مناسب و موثر

- شاخص‌ها:

- اعضای تیم در جریان تغییرات و اطلاعات مربوطه سازمان هستند

۵. قدرت ارتباطات میان فردی:

- مؤلفه‌ها:

- توانایی برقراری روابط قوی با افراد

- مهارت‌های مذاکره و حل تعارض

- تشویق همکاری و تعامل مثبت

- شاخص‌ها:

- ایجاد همبستگی و همکاری بین اعضای تیم

- مدیریت تعارضات به صورت سازنده و مؤثر

۶. توانایی ارتباط با عموم:

- مؤلفه‌ها:

- توانایی ارتباط با رسانه‌ها و نمایندگان عمومی

- توانایی ارائه اطلاعات به صورت عمومی و قابل فهم

- توانایی تبلیغ و ارتقای مأموریت و اهداف سازمان

- شاخص‌ها:

- دسترسی به رسانه‌ها و جامعه به منظور ارتباط و ارائه اطلاعات

- ایجاد تفاهم و حمایت عمومی برای سازمان

این توانایی‌ها و مؤلفه‌ها به رؤسا مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی کمک می‌کنند تا روابط کاری قوی‌تری برقرار کنند،

ارتباطات موثری را تسهیل کنند و اعضای تیم را توانمندسازی کنند.

سوال جانبی ۱ از سوال اول: ممکن است پیرو موارد ذکر شده به نظر شما چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های دیگری در

توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی دخیل هستند؟

لازم به ذکر است که توانایی‌های حرفه‌ای برای رؤسا مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی بسیار اهمیت دارد. این توانایی‌ها

به آن‌ها کمک می‌کند تا در محیط کاری خود موفقیت‌های بیشتری کسب کنند و توانمندی‌های خود را بهبود بخشند. در زیر، ابعاد،

مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی رؤسا در توانایی‌های حرفه‌ای آورده شده است:

۱. تخصص و شناخت عمیق:

- مؤلفه‌ها:

- داشتن دانش و تخصص لازم در حوزه فعالیت مرکز دانشگاهی

- شناخت عمیق از روندها، تحولات و نیازهای صنعت و بازار کار

- به‌روزرسانی دائمی از آخرین دستاوردها و تغییرات در حوزه تخصصی

- شاخص‌ها:

- داشتن دانش و تخصصی که نیازمندی‌های صنعت و بازار کار را تامین می‌کند

- ارائه راهکارهای نوآورانه و به‌روز در حوزه فعالیت مرکز دانشگاهی

۲. مهارت‌های مدیریتی:

- مؤلفه‌ها:

- توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت منابع مالی و انسانی

- توانایی تصمیم‌گیری و حل مسئله به صورت کارآمد

- توانایی رهبری و الهام بخشی به اعضای تیم

- شاخص‌ها:

- مدیریت کارآمد منابع مالی و انسانی مرکز دانشگاهی

- اتخاذ تصمیمات مؤثر و به موقع در مواجهه با چالش‌ها و مسائل

۳. توانایی‌های مشارکتی:

- مؤلفه‌ها:

- تشویق همکاری و تعامل مثبت درون تیم و با سایر واحدها و مراکز دانشگاهی

- ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری در سازمان

- ایجاد محیطی مشوق برای ارائه ایده‌ها و نظرات توسط اعضای تیم

- شاخص‌ها:

- افزایش همکاری و تعامل درون تیم و با سایر واحدها و مراکز دانشگاهی

- ایجاد انگیزه برای ارائه ایده‌ها و نظرات

۴. مهارت‌های ارتباطی:

- مؤلفه‌ها:

- توانایی ارتباط مؤثر با اعضای تیم، دانشجویان و سایر ذینفعان

- توانایی ارائه مفید و قابل فهم از ایده‌ها و مفاهیم پیچیده

- توانایی گوش دادن فعال و درک نیازها و مشکلات اعضای تیم و دانشجویان

- شاخص‌ها:

- ارتباط مؤثر با اعضای تیم، دانشجویان و سایر ذینفعان

- تسهیل انتقال ایده‌ها و مفاهیم پیچیده به صورت قابل فهم

۵. رهبری و الهام بخشی:

- مؤلفه‌ها:

- توانایی الهام بخشی، مشوق کردن و رهبری اعضای تیم

- توانایی تعیین و رسم جهت و اهداف استراتژیک برای مرکز دانشگاهی

- توانایی ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها و انگیزه‌های مشترک

- شاخص‌ها:

- الهام بخشی و رهبری اعضای تیم

- تعیین و رسم جهت و اهداف استراتژیک برای مرکز دانشگاهی

۶. نوآوری و خلاقیت:

- مؤلفه‌ها:

- تشویق ارائه راهکارهای نوآورانه و خلاق در حل مسائل

- ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در محیط کاری

- تسهیل فرآیندهای ایجاد و انتقال دانش در مرکز دانشگاهی

- شاخص‌ها:

- ارائه راهکارهای نوآورانه و خلاق در حل مسائل

- ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت در محیط کاری

این توانایی‌ها و شاخص‌ها می‌توانند به رؤسا مراکز دانشگاهی کمک کنند تا مراکز خود را به طور مؤثری مدیریت کنند، تجربه

آموزشی و تحقیقاتی را بهبود بخشند و بازدهی را افزایش دهند. همچنین، این توانایی‌ها به آن‌ها کمک می‌کنند تا با چالش‌ها و تغییرات

در حوزه تخصصی خود سازگار باشند و به روزرسانی‌های لازم را در مراکز خود انجام دهند.

جدول ۱. دسته بندی و نام گذاری کلیه مضامین استخراج شده از مرور سیستماتیک ادبیات و مصاحبه با خبرگان جهت

شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی

سازه	مضامین فراگیر (بعد)	مضامین (مؤلفه)	سازمان‌دهنده	مضامین پایه (شاخص)	فراوانی
توانمندسازی رؤسای مراکز در حوزه آموزش عالی	توانایی‌های مدیریتی	توانایی مدیریت منابع انسانی	توانایی جذب و حفظ نیروی انسانی با استفاده از فرآیندهایی مانند استخدام، توسعه و پیشرفت شغلی	۵	
			توانایی ارائه فرآیندهای ارزیابی و پیشرفت شغلی به کارکنان به منظور افزایش عملکرد و کیفیت کار	۳	
			توانایی ارائه بسته‌های پاداش و مزایا به کارکنان و اساتید دانشگاه علمی کاربردی به منظور تشویق و حفظ آن‌ها	۲	
			توانایی حضور موثر و رهبری مناسب و ارائه الگوی مثبت برای کارکنان و اساتید دانشگاه علمی کاربردی	۳	
			توانایی مدیریت تنوع و تعدد فرهنگی در کارکنان و اساتید دانشگاه علمی کاربردی	۲	

توانایی مدیریت مالی	توانایی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی مناسب، با رعایت محدودیت‌های مالی و تمرکز بر اولویت‌ها	۳
	توانایی مدیریت سرمایه با بهره‌وری بالا و حفظ تعادل میان سرمایه‌های مالی و عملیاتی	۳
	توانایی جذب و حفظ منابع درآمدی دانشگاه	۲
	توانایی پایش و رعایت قوانین و مقررات مالیاتی	۲
	توانایی مدیریت اعتبار دانشگاه، از جمله روابط با بانک‌ها و سایر نهادهای مالی	۲
توانایی مدیریت تحقیقات و توسعه	توانایی تعیین وظایف، زمان‌بندی، بودجه‌بندی و پیگیری پیشرفت پروژه‌ها	۲
	توانایی مدیریت دانش در دانشگاه، از جمله ایجاد پایگاه داده تحقیقاتی، به‌روزرسانی تحقیقات، و انتقال دانش به قسمت‌های مختلف	۳
	توانایی مدیریت تیم‌های تحقیقات و توسعه، از جمله انتخاب، آموزش، توسعه و ارزیابی کارکنان	۳
	توانایی مدیریت روابط با سایر سازمان‌ها، از جمله مشارکت در پروژه‌های مشترک، همکاری با دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی و...	۳
توانایی مدیریت فناوری اطلاعات	توانایی توسعه و بهینه‌سازی سیستم‌های دانشگاه، به منظور بهره‌وری بالا و افزایش کارایی	۲
	توانایی مدیریت تحولات فناوری اطلاعات دانشگاه، از جمله انتخاب و پیاده‌سازی فناوری‌های جدید و به‌روزرسانی سیستم‌های قدیمی	۲
	توانایی استفاده از معیارها و استانداردهای مناسب در حوزه فناوری اطلاعات، به منظور حفظ کیفیت سیستم‌ها و تأمین ارتباطات موثر درون و برون دانشگاه	۳
	توانایی مدیریت امنیت سیستم‌های فناوری اطلاعات دانشگاه، از جمله مدیریت ریسک‌های امنیتی، اجرای سیاست‌های امنیتی، و آموزش کارکنان	۳
توانایی‌های ارتباطی	توانایی شنیدن فعال	۳
	گوش دادن با دقت به اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۳
	توانایی تمرکز و توجه هنگام صحبت با اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۲
	توانایی ارائه بازخورد سازنده به اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۲
	توانایی پرسیدن سؤالات مناسب هنگام گفت و گو با اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۲
	توانایی فهمیدن نیازهای اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۳
	توانایی فهمیدن مفاهیم دانشگاهی نظیر مقالات، روش تدریس و...	۲

توانایی بیان خوب	توانایی بیان واضح و قابل فهم برای اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۲
	بیان منطقی و به دور از تناقض و ابهام	۲
	توانایی بیان پویا و جذاب برای اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۳
	توانایی بیان تشویق کننده و الهام بخش	۲
	توانایی بیان صحیح چه به لحاظ دستوری و چه به لحاظ اطلاعات و جزئیات	۳
توانایی برقراری ارتباط با دیگران	توانایی متوجه کردن شنوندگان از حرف‌های خود	۳
	توانایی مشارکت در گفتگو و تعامل مؤثر با اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۲
	توانایی استفاده از ارتباط غیرکلامی مانند ژست بدن، اصطلاحات صوری و انتخاب کلمات مناسب	۳
	توانایی درک تعاملات اجتماعی و فرهنگی مختلف و احترام به آن‌ها	۲
توانایی استفاده از روش‌های ارتباطی مختلف	توانایی نوشتن ایمیل، پیامک، نامه و سایر روش‌های کتبی به طور روان و صحیح	۲
	توانایی استفاده از روش‌های شفاهی مانند گفتگو، مصاحبه، پرسش و پاسخ و... با توجه به شرایط	۲
	توانایی انتخاب، طراحی و استفاده از روش‌های تصویری مانند نمودارها، جداول، عکس‌ها و...	۲
	توانایی استفاده از روش‌های ارتباطی مجازی مانند تماس تصویری، گفتگوی آنلاین، ویدئو کنفرانس و...	۲
	توانایی ارتباط با رسانه‌ها و بهره‌گیری از روش‌های ارتباطی مطبوعاتی مانند خبرنگار و...	۳
توانایی مذاکره و حل اختلاف	توانایی استفاده از فنون مذاکره مثل تعیین نقاط قوت و ضعف، ارائه پیشنهاد و...	۲
	توانایی شناخت حقوق و وظایف طرفین مذاکره اعم از اساتید، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی	۲
	توانایی شنیدن نظرات و پیشنهادات طرفین و در نظر گرفتن آن‌ها در تصمیم‌گیری	۳
	توانایی نقد و قرار دادن خود در جای طرف مقابل و درک نقطه نظرهای مختلف	۲
توانایی تسلط بر دانش و فناوری‌های حرفه‌ای روز	توانایی تسلط بر دانش فنی در حوزه‌های مختلف، مانند شبکه‌های کامپیوتری، امنیت اطلاعات، برنامه‌نویسی، پایگاه داده، هوش مصنوعی و...	۲
	توانایی حل مسائل فنی و پیدا کردن راه حل‌های مناسب	۲
	توانایی آموزش دانش و فناوری‌های جدید به اساتید و کارمندان دانشگاه علمی کاربردی	۳
	توانایی رعایت قوانین و مقررات مربوط به امنیت، حریم خصوصی، حقوق مالکیت فکری و...	۲

- ۲ توانایی ارزیابی فناوری‌های جدید و تصمیم‌گیری در مورد استفاده از آنها
- ۲ توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت دوره‌های آموزشی و توانایی تدوین سرفصل درسی مورد نیاز برای دوره‌های آموزشی
- ۳ توانایی تعیین اهداف آموزشی دوره‌های آموزشی، به منظور ارائه آموزش با کیفیت و موثر
- ۱ توانایی ارزیابی نیازهای آموزشی اساتید و کارمندان دانشگاه علمی کاربردی
- ۲ توانایی طراحی و توسعه محتوای آموزشی با استفاده از منابع آموزشی مختلف
- ۲ توانایی شناسایی و تحلیل نیازهای صنعت با
- ۳ توانایی تعامل با صنعت و شرکت در نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و جلسات صنعتی
- ۲ توانایی توسعه شبکه ارتباطی با افراد و شرکت‌های مختلف در صنعت، به منظور تبادل اطلاعات و ایجاد فرصت‌های همکاری
- ۳ توانایی اجرای قراردادها با شرکت‌های صنعتی و تضمین اجرای صحیح قراردادها
- ۲ توانایی تعریف فرهنگ سازمانی و تعیین ارزش‌ها و اصول مورد نیاز برای ارتقای فرهنگ دانشگاه
- ۲ توانایی ارتقای رهبری و تسهیل فرایند اجرای فرهنگ سازمانی، به منظور تضمین پذیرش و اجرای فرهنگ سازمانی توسط اساتید و کارمندان دانشگاه علمی کاربردی
- ۳ توانایی برقراری ارتباط با کارکنان و اساتید به منظور تشویق مشارکت فعال آن‌ها در اجرای فرهنگ سازمانی
- ۲ توانایی مدیریت تغییر و اجرای تغییرات مورد نیاز برای ارتقای فرهنگ سازمانی
- ۲ توانایی ارزیابی عملکرد کارکنان و اساتید به منظور تشویق رفتارهای مطلوب
- ۳ توانایی تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشگاه
- ۱ توانایی تشخیص تحولات به منظور آمادگی برای پذیرش و مدیریت تحولات
- ۲ توانایی تعیین اولویت‌ها و تخصیص منابع به منظور مدیریت تحولات
- ۲ توانایی پذیرش تغییر و توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت تحولات
- ۲ توانایی ارزیابی و بهبود فرآیند مدیریت تحولات با استفاده از داده‌ها و بازخوردهای کارکنان و اساتید دانشگاه علمی کاربردی
- ۲ توانایی بیان و ارائه ایده‌ها و نظرات خود به صورت واضح و قابل فهم
- برقراری ارتباط
- توانایی‌های فردی

- توانایی برقراری ارتباطات مؤثر، شناخت نیازها و تعامل با کارکنان، اساتید و دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی ۲
- توانایی مذاکره و رسیدن به توافقات مطلوب ۳
- توانایی استفاده از فنون ارتباطی مختلف مانند مذاکره، تحلیل مؤثر، توانایی بیان خلاق، پرسش‌های باز و استفاده از فنون شناختی ۲
- توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های فنی، تعیین بودجه، منابع و زمان‌بندی و مشاوره در اجرای پروژه‌های فنی ۲
- توانایی به‌روزرسانی دانش فنی و آگاهی از تکنولوژی‌های جدید و ارتقاء مهارت‌های فنی ۳
- توانایی تحلیل و حل مسائل فنی و پیدا کردن راه‌حل‌های ابتکاری برای بهبود فرآیندها و تجهیزات ۱
- توانایی همکاری و کار تیمی با سایر اعضای تیم فنی و برقراری ارتباطات مؤثر با آن‌ها ۳
- توانایی همکاری و کار تیمی با سایر اعضای تیم فنی و برقراری ارتباطات مؤثر با آن‌ها ۱
- توانایی مدیریت زمان برای رسیدن به اهداف و طرح‌ریزی برای مدیریت پروژه‌های دانشگاهی ۳
- توانایی هدایت تیم کارکنان و اساتید با ایجاد فضای مشارکتی ۲
- توانایی مدیریت شرایط نامطلوب و تصمیم‌گیری در شرایط فوری ۲
- توانایی توسعه خود و ارتقاء دانش و مهارت‌های فردی و رشد در حوزه کاری ۲
- توانایی برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف و طرح‌ریزی برای مدیریت فعالیت‌ها ۱
- توانایی ارزیابی عملکرد دانشجویان و ارائه بازخورد به آن‌ها ۲
- توانایی استفاده از روش‌های آموزشی مختلف در سطوح مختلف ۲
- توانایی استفاده از فناوری‌های مختلف برای بهبود فرآیند آموزش ۳
- توانایی تحلیل نیازهای آموزشی و برنامه‌ریزی برای تامین این نیازها ۲
- توانایی توسعه و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های خود در حوزه‌های مختلف آموزشی ۳
- توانایی همکاری در گروه‌های آموزشی و بهره‌گیری از تجربیات و دانش دیگران ۲

توانایی فنی

توانایی رهبری

توانایی آموزشی



۴	افزایش میزان شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی جهت بهبود عملکرد سازمانی	توسعه برنامه‌های آموزشی	بهبود کیفیت آموزشی	پیامدهای توانمندسازی رؤسای مراکز در حوزه آموزش عالی
۲	ارزیابی عملکرد پس از آموزش جهت تعیین نیازهای آموزشی بعدی			
۲	تأثیر بر روی عملکرد سازمانی، بهره‌وری، کاهش خطاها و هزینه‌ها			
۲	کاهش هزینه‌های آموزشی با ارزیابی هزینه‌های آموزشی در مقایسه با نتایج حاصل از آنها			
۳	ارزیابی کیفیت خدمات و پشتیبانی ارائه شده با توجه به میزان رضایت دانشجو	خدمات و پشتیبانی و دانشجویی		
۲	تعیین میزان پاسخگویی به نیازهای دانشجویان جهت بهبود کیفیت خدمات و پشتیبانی			
۱	تعاملات اجتماعی و روابط مثبت با دانشجویان جهت تقویت رابطه و افزایش رضایت دانشجویان			
۳	تعیین میزان دسترسی دانشجویان به خدمات پشتیبانی جهت ارزیابی ایجاد تسهیلات و امکانات مناسب			
۳	افزایش رضایت اساتید و تأثیر آن بر بهبود کیفیت تدریس و تحقیقات اساتید	توانمندسازی اساتید		
۲	به روزرسانی دانش و تجربیات اساتید از طریق شرکت در دوره‌های و کارگاه‌های آموزشی			
۲	افزایش سطح تعامل و همکاری اساتید با دانشجویان و بهبود کیفیت تجربه آموزشی دانشجویان			
۳	پیشرفت علمی اساتید با بهبود کیفیت و تعداد پروژه‌های تحقیقاتی			
۲	بهبود کیفیت یادگیری دانشجویان با افزایش شاخص دسترسی به فناوری‌های نوین آموزشی	توانایی استفاده از فناوری در آموزش		
۲	افزایش بازدهی آموزشی با هزینه در حوزه فناوری‌های جدید آموزشی			
۱	آسان‌تر شدن برقراری ارتباط سازنده میان اساتید، دانشجویان و مدیران با به‌کارگیری فناوری‌های نوین			
۳	استفاده بهینه از زمان و جلوگیری از فرسودگی اساتید و دانشجویان و مدیران با بهره‌گیری از فناوری			
۲	افزایش حضور و شرکت اساتید و کارکنان در دوره‌ها و جلسات آموزشی جهت بهبود یادگیری	توانایی تعهد به یادگیری	یادگیری سازمانی	
۳	افزایش درک اهمیت یادگیری برای بهبود کارکرد و عملکرد کارکنان و اساتید			
۳	ارزش‌گذاری برای یادگیری به منظور بهبود کارکرد و عملکرد کارکنان و اساتید			
۳	پشتیبانی و تشویق اساتید و کارکنان و دانشجویان به یادگیری جهت یادگیری بهتر			
۲	آگاهی پیدا کردن از نیازها به منظور آگاهی یافتن کارکنان و اساتید از نیازهای دانشی و مهارتی خود	توانایی ارزیابی نیازهای یادگیری		

- ۲ تعیین اولویت نیازهای دانشی و مهارتی کارکنان و اساتید
- ۲ ارزیابی تخصصی میزان تخصص کارکنان و اساتید در زمینه‌های خاص
- ۲ طراحی و توسعه برنامه‌های آموزشی و نیز خط مشی آموزشی
- ۲ تعیین هدف‌های آموزشی مطابق با نیازهای دانشجویان و نیز خط مشی آموزشی
- ۲ ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و پیشرفت دانشجویان بر اساس هدف‌ها و محتوای آموزشی
- ۳ هماهنگی برنامه‌های آموزشی با اهداف آموزشی کلان دانشگاه
- ۳ توانایی اجرای برنامه‌های آموزشی
- ۳ مدیریت کلاس و فعالیت‌های آموزشی شامل مدیریت زمان، مدیریت رفتار دانشجویان، برقراری ارتباط مؤثر با دانشجویان و...
- ۳ استفاده از روش‌های فعال و مشارکتی در ارائه محتوای آموزشی شامل تمرینات گروهی، بحث‌های گروهی و...
- ۱ ایجاد محیط آموزشی مناسب و فراهم کردن امکانات و وسایل آموزشی مناسب مطابق با نیازهای دانشجویان و محتوای آموزشی
- ۳ ارتباطات داخلی برای سنجش میزان اعتماد اساتید و کارمندان به یکدیگر و به مدیریت دانشگاه
- ۲ ارتباطات مؤثر بین مدیران و کارکنان و اساتید جهت کاهش خسارت و حفظ سلامت دانشگاه در صورت وقوع بحران
- ۳ ارتباطات مؤثر با دستگاه‌های حکومتی جهت کاهش خطرات قانونی و بهبود روابط با دولت
- ۲ توسعه فناوری اطلاعات
- ۲ استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در دانشگاه
- ۳ به‌روزرسانی فناوری جهت مواجهه با تغییرات جدید
- ۲ افزایش امنیت فناوری برای محافظت از اطلاعات دانشگاه در برابر حملات سایبری
- ۲ استفاده از فناوری اطلاعات جهت بهبود فرآیندهای کاری سازمان مانند کاهش زمان انجام کار، افزایش دقت، بهبود سرعت و کاهش خطاهای انسانی
- ۳ توانایی ارزیابی و بازخورد از کیفیت آموزش
- ۳ بهبود عملکرد کارکنان و اساتید با شاخص‌هایی مانند تعداد بازخوردهای مثبت و منفی، تعداد افرادی که در دوره آموزشی شرکت کرده‌اند و...
- ۱ بهبود روابط داخلی و خارجی دانشگاه با شاخص‌هایی مانند تعداد شکایات دریافتی از دانشجویان، تعداد روابط عمومی خوب با رسانه‌ها و...
- ۳ افزایش درک تیمی با بازخوردهایی که از مدیریت به اساتید و کارکنان و بالعکس می‌رسد

رضایت شغلی	بهبود شرایط کاری	شرایط فیزیکی محیط کار مناسب از جمله نورپردازی، صدا، تهویه و آسایش کارکنان و اساتید	۳
		امکانات و تجهیزات کاری مناسب برای اساتید و کارکنان جهت انجام کار مطلوب	۲
		فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، افزایش دانش و یادگیری مهارت‌های جدید	۳
		شاخص سیاست‌های مدیریتی مناسب و عادلانه شامل حقوق و مزایا، سیاست‌های مربوط به ترفیع و ارتقاء، مدیریت کیفیت و...	۳
خلق فرصت‌های پیشرفت		فرصت‌های آموزشی برای کارکنان و اساتید جهت یادگیری مهارت‌های جدید، افزایش دانش و توسعه ذهنی و فکری	۲
		فرصت‌های شغلی برای کارکنان و اساتید جهت ترفیع، ارتقاء، و پیشرفت	۳
		فرصت‌های شناختی برای کارکنان و اساتید برای شناخت بهتر دانشگاه، شناخت بهتر مدیریت و دانشجویان و...	۲
		فرصت‌های توسعه فردی برای کارکنان و اساتید جهت کار با فناوری‌های جدید، روش‌های کاری و آموزشی نوین و...	۳
افزایش رضایت از همکاران و مدیران		بهبود رفتار مدیریت دانشگاه جهت افزایش اعتماد، پشتیبانی و تشویق کارکنان و اساتید	۲
		افزایش تعاملات مثبت بین مدیران و کارمندان و اساتید شامل ارزیابی عملکرد منصفانه، ارتباطات باز و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	۳
		حمایت مدیریت از کارکنان و اساتید شامل حمایت مسائل شغلی، مالی و...	۳
		تعاملات عادلانه و برابر توسط مدیران با کارکنان و اساتید جهت افزایش اعتماد به نفس و احساس عدالت در محیط دانشگاه	۳

مضامین کدهای مستخرج را به صورت درختی و سلسله مراتبی در چهار و یا پنج سطح نمایش می‌دهد که همان فراوانی کدهاست.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی انجام شد. در خصوص شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی، یافته‌ها نشان داد که این ابعاد

شامل ۴ بعد توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های ارتباطی، توانایی‌های حرفه‌ای و توانایی‌های فردی است که در ادامه به تبیین هر یک از این ابعاد پرداخته می‌شود:

#### **بعد توانایی‌های مدیریتی:** این بعد شامل ۴ مؤلفه توانایی مدیریت منابع انسانی، توانایی مدیریت مالی، توانایی مدیریت

تحقیقات و توسعه و توانایی مدیریت فناوری اطلاعات می‌باشد. به طور کلی یافته‌های این پژوهش با بخشی از نتایج پژوهش‌های داناباکام و رخا (۲۰۱۷)، آکتر و همکاران (۲۰۲۳) همسو است (16, 17). توانایی مدیریت منابع انسانی یکی از مؤلفه‌های مهم توانایی مدیران است؛ روسای مراکز باید در استخدام، آموزش، انگیزه بخشی و ارزیابی عملکرد کارکنان خود مهارت داشته باشند. ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس تعهد، خلاقیت و نوآوری داشته باشند، از وظایف روسای مراکز است. روسای مراکز باید در حل اختلافات بین کارکنان و ایجاد صلح و سازش مهارت داشته باشند. دیگر توانایی مهم مورد نیاز مدیران، توانایی مدیریت مالی است؛ روسای مراکز باید در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع مالی به طور موثر مهارت داشته باشند. آن‌ها باید بتوانند هزینه‌ها را به طور صحیح رصد و کنترل کنند. روسای مراکز باید در جلب و جذب منابع مالی از طریق بخش خصوصی و دولتی مهارت داشته باشند. همچنین مدیران باید توانایی مدیریت تحقیقات و توسعه را داشته باشند؛ روسای مراکز باید از فعالیت‌های تحقیقاتی و نوآورانه در مراکز خود حمایت کنند. آن‌ها باید ارتباطات قوی با صنعت و سایر ذینفعان برقرار کنند. روسای مراکز باید در زمینه تجاری‌سازی نتایج تحقیقات و نوآوری‌ها مهارت داشته باشند؛ و در نهایت توانایی مهم دیگر مورد نیاز مدیران، توانایی مدیریت فناوری اطلاعات است؛ روسای مراکز باید در استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود فرایندهای آموزشی و اداری مهارت داشته باشند. آن‌ها باید در زمینه امنیت سایبری و حفاظت از اطلاعات مرکز خود مهارت داشته باشند. روسای مراکز باید از جدیدترین فناوری‌های آموزشی و اداری اطلاع داشته باشند و در به‌کارگیری آن‌ها پیشگام باشند.

#### **بعد توانایی‌های ارتباطی:** این بعد شامل ۵ مؤلفه توانایی شنیدن فعال، توانایی بیان خوب، توانایی برقراری ارتباط با

دیگران، توانایی استفاده از روش‌های ارتباطی مختلف و توانایی مذاکره و حل اختلاف می‌باشد. به طور کلی یافته‌های این پژوهش با بخشی از نتایج پژوهش‌های دوآن و همکاران (۲۰۲۳)، تورکمن‌داغ و تونا (۲۰۲۲) همسو است (18, 19). توانایی شنیدن فعال یکی از مؤلفه‌های مهم این بعد می‌باشد؛ شنیدن فعال به معنای تمرکز کامل بر روی گوینده و درک عمیق پیام اوست. این توانایی به رؤسای دانشگاه‌ها امکان می‌دهد تا نیازها، نگرانی‌ها و پیشنهادات اعضا را درک کنند و پاسخ‌های متناسب و دقیقی ارائه دهند. یکی دیگر از توانایی‌های مورد نیاز مدیران، توانایی بیان خوب است؛ بیان واضح و قانع‌کننده برای انتقال دیدگاه‌ها، تصمیمات و سیاست‌های دانشگاهی ضروری است. این توانایی موجب می‌شود تا دیگران به راحتی منظور مدیریت را درک کنند و به آن اعتماد نمایند. مدیران همچنین باید توانایی برقراری ارتباط با دیگران را هم داشته باشند؛ برقراری ارتباط مؤثر با افراد و گروه‌های مختلف به رؤسای دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا روابط سازنده‌ای برقرار کرده و به تقویت فضای همکاری داخلی و بین‌سازمانی بپردازند؛ توانایی استفاده از روش‌های ارتباطی مختلف هم یکی دیگر از توانایی‌های مورد نیاز مدیران است؛ با توجه به گستردگی فناوری‌های ارتباطی، توانایی استفاده از این ابزارها

برای ارتباط اثربخش یک مهارت کلیدی به شمار می‌رود. این مهارت شامل استفاده از ایمیل، شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های آنلاین و مدیریت جلسات مجازی است؛ و در نهایت باید گفت که مدیران باید توانایی مذاکره و حل اختلاف نیز داشته باشند؛ در هر سازمانی اختلافاتی پیش می‌آید و توانایی مدیریت این اختلافات و رسیدن به یک توافق مطلوب از طریق مذاکره یک عنصر کلیدی است. این توانایی به رؤسای دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا منافع دانشگاه را حفظ کنند و در عین حال روابط خوبی را با ذینفعان برقرار سازند. این توانایی‌های ارتباطی به رؤسای دانشگاه‌ها اجازه می‌دهند تا فرهنگی از شفافیت و اعتماد در محیط دانشگاهی ایجاد کنند و از طریق تعاملات مؤثر با دیگران، به افزایش همکاری و بهبود عملکرد سازمانی بپردازند. در نتیجه، این مهارت‌ها زیربنای اساسی برای توانمندسازی مدیریتی در دانشگاه‌ها به شمار می‌روند.

### بعد توانایی‌های حرفه‌ای: این بعد شامل ۵ مؤلفه توانایی تسلط بر دانش و فناوری‌های روز، توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت

دوره‌های آموزشی، توانایی توسعه روابط با صنعت، توانایی ارتقای فرهنگ سازمانی و توانایی مدیریت تحولات می‌باشد. به طور کلی یافته‌های این پژوهش با بخشی از نتایج پژوهش‌های کانگ و همکاران (۲۰۲۲)، کومار و همکاران (۲۰۲۲) همسو است (20, 21). این توانایی‌ها که به دلیل ویژگی‌ها و نیازهای مدیریتی و تخصصی در محیط‌های آموزشی و تحقیقاتی انتخاب شده‌اند، نقش بسیار مهمی در توانمندسازی و موفقیت رؤسای مراکز دانشگاهی جامع علمی کاربردی دارند. یکی از این توانایی‌ها تسلط بر دانش و فناوری‌های روز می‌باشد؛ در دانشگاه‌های جامع علمی کاربردی، توانایی در استفاده از دانش و فناوری‌های روز برای پیشبرد آموزش و تحقیقات بسیار اساسی است. این شامل آشنایی با آخرین پیشرفت‌ها در زمینه‌های مختلف علمی و فناورانه است. دیگر توانایی مورد نیاز مدیران، توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت دوره‌های آموزشی است؛ برنامه‌ریزی و مدیریت دوره‌های آموزشی به عنوان یکی از وظایف اساسی رؤسای مراکز دانشگاهی جامع علمی کاربردی، برای ارائه آموزش‌های موثر و تنوع‌بخش برای دانشجویان و محققان ضروری است؛ همچنین مدیر باید بتواند به توسعه روابط با صنعت کمک نماید؛ برقراری و تقویت روابط با صنعت و صنایع مختلف می‌تواند به توسعه فعالیت‌های پژوهشی، انتقال فناوری، و ایجاد فرصت‌های شغلی برای دانشجویان و فارغ التحصیلان کمک کند. مدیر باید سبب ارتقای فرهنگ سازمانی گردد؛ فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اساسی در موفقیت و پایداری هر سازمان است. رؤسای مراکز دانشگاهی باید بتوانند فرهنگی را ایجاد کنند که به ارتقای همکاری، نوآوری، و کارآمدی کمک کند؛ همچنین در نهایت مدیران باید بتوانند که تحولات را مدیریت نمایند؛ در محیط پویای یک دانشگاه جامع علمی کاربردی، توانایی مدیریت تحولات و تطبیق با تغییرات مختلف از جمله فناوری، نیازهای بازار کار، و سیاست‌های آموزشی بسیار حیاتی است. تمامی این توانایی‌ها به عنوان بخشی از مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای رهبری موفق در مراکز دانشگاهی جامع علمی کاربردی محسوب می‌شوند.

### بعد توانایی‌های فردی: این بعد شامل ۴ مؤلفه توانایی ارتباطی، توانایی فنی، توانایی رهبری و توانایی آموزشی می‌باشد.

به طور کلی یافته‌های این پژوهش با بخشی از نتایج پژوهش‌های اکوواتی و همکاران (۲۰۲۱)، الدیهانی (۲۰۲۰)، همسو است (22, 23). توانایی‌های فردی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش هستند که یک فرد برای انجام وظایف خود به آن‌ها نیاز دارد. این توانایی‌ها

در سطوح مختلف شغلی و برای وظایف گوناگون متفاوت هستند. در مورد رؤسای مراکز دانشگاه جامع علمی کاربردی، چهار نوع توانایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند؛ یکی از این توانایی‌ها، توانایی‌های ارتباطی است؛ روسای مراکز باید بتوانند به طور واضح و مختصر با مخاطبان مختلف، از جمله کارکنان، دانشجویان، و مقامات بالادستی، صحبت کنند. آن‌ها همچنین باید بتوانند به طور واضح و مختصر بنویسند و گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها و سایر اسناد را به طور موثر تهیه کنند. روسای مراکز باید شنوندگان خوبی باشند و به طور فعال به نظرات و پیشنهادات دیگران گوش فرا دهند؛ دیگر توانایی مورد نیاز مدیران، توانایی‌های فنی است؛ روسای مراکز باید دانش عمیقی در مورد رشته تحصیلی و زمینه فعالیت مرکز خود داشته باشند. آن‌ها باید بتوانند مشکلات پیچیده را حل کنند و تصمیمات درست و به موقع اتخاذ کنند. روسای مراکز باید از مهارت‌های کامپیوتری قوی برخوردار باشند تا بتوانند از فناوری اطلاعات به طور موثر استفاده کنند؛ همچنین مدیران باید توانایی‌های رهبری داشته باشند؛ روسای مراکز باید بتوانند کارکنان و دانشجویان را برای رسیدن به اهداف مشترک تشویق و ترغیب کنند. آن‌ها باید بتوانند یک تیم قوی و کارآمد بسازند و بین اعضای تیم هماهنگی ایجاد کنند. روسای مراکز باید بتوانند به طور قاطع و درست تصمیم‌گیری کنند و مسئولیت تصمیمات خود را بر عهده بگیرند؛ و در نهایت دیگر توانایی لازم برای مدیران، توانایی‌های آموزشی است؛ روسای مراکز باید بتوانند برنامه‌های آموزشی را طراحی و ارائه کنند. آن‌ها باید بتوانند اثربخشی برنامه‌های آموزشی را ارزیابی و نظارت کنند. روسای مراکز باید دانش و مهارت‌های خود را در زمینه آموزش به طور مداوم به روز نگه دارند. این چهار نوع توانایی به طور جدایی ناپذیری به هم مرتبط هستند. برای مثال، یک رهبر قوی باید از مهارت‌های ارتباطی قوی نیز برخوردار باشد تا بتواند به طور موثر با اعضای تیم خود ارتباط برقرار کند. به همین ترتیب، یک مربی باید دانش عمیقی در مورد موضوعی که تدریس می‌کند داشته باشد.

جامعه آماری این پژوهش محدود به رؤسای مراکز در حوزه آموزش عالی است و لذا در تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش به رؤسا و مدیران دیگر سازمان‌ها و ادارات و ارگان‌های دیگر باید جانب احتیاط را رعایت کرد. پیشنهاد می‌گردد این عنوان پژوهشی با روش‌شناسی مشابه درخصوص رؤسا و مدیران دیگر سازمان‌ها و ادارات و ارگان‌های انجام و نتایج با نتایج این پژوهش مورد قیاس قرار گیرد. بنابراین از مشاوران مدیریتی برای بهبود بخشیدن به روندهای مدیریتی و افزایش کارایی استفاده گردد. برگزاری دوره‌های آموزشی برای رؤسا و اعضای تیم در زمینه مهارت‌های ارتباطی می‌تواند مفید باشد. این دوره‌ها می‌توانند شامل مواردی مانند مهارت‌های گفتاری، نوشتاری، گوش دادن فعال، و مدیریت اختلافات باشند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازن اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Rashidi Z. Scholarship of Teaching, missing Function of higher education in Iran; Reflection of Bullying. 2020.
2. Habibi A, Beheshti Far M, Kazemi H. Identification and Qualitative Analysis of Challenges in Higher Education in Iran. Iranian Political Sociology. 2022;5(11):6346-68.
3. Sherick HM. The thoughtful development of others: A qualitative study of the impact of developmental relationships on chief academic officers in higher education 2014.
4. Hemmati MA, Qasemzadeh A. The Role of Knowledge Creation and Its Dimensions in Management Skills of Managers of Tabriz University of Medical Sciences. Depiction of Health. 2016;6(3):16-23.
5. Sprafke N, editor Dynamic capabilities and job design: Applying employee empowerment to organizational renewal. EGOS Colloquium conference; 2013; Edinburgh, UK.
6. Haile A. Leadership Styles at Haramaya University and Implications for Corporate Success. East African Journal of Sciences. 2017;11(1):51-8.
7. Yamani Dozi Sorkhabi M. Examining the state of development planning of public universities in Iran. Quarterly Journal of the Iranian Higher Education Association. 2009;4(1):1-19.
8. Ngai EW, Chau DC, Chan T. Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. The Journal of Strategic Information Systems. 2011;20(3):232-49. doi: 10.1016/j.jsis.2010.11.002.
9. Kurzhals K. Resource recombination in firms from a dynamic capability perspective: Coventry University and Münster University; 2015.
10. Torkzadeh JM, Salimi M, Forough QB. Academic Empowerment with a Strategic Approach: a Situational Framework for Planning the Development of Bamiyan University, Afghanistan. Quarterly Journal of Educational Planning Studies. 2017;6(11):133-57.
11. Elgamel M. Dynamic organizational capabilities: the joint effect of agility, resilience and empowerment. Journal of Human Resource Management. 2018;6(2):44-9. doi: 10.11648/j.jhrm.20180602.11.
12. Abdollahi B, Nohe Ibrahim M. Employee Empowerment: The Golden Key of Human Resources Management. Tehran: Virayesh Publications; 2007.
13. Salari S, Abedini M. Examining the role of management succession planning (MSP) in talent identification and empowerment of human capital in Hormozgan University of Medical Sciences. Hormozgan Medical Journal. 2017;21(2):119-28. doi: 10.29252/hmj.21.2.119.
14. Mirzamahdi MH, Mohammadi H. A Reflection on the Anthropological Foundations of "Quality Assessment" in Iranian Higher Education and Its Alignment with Islamic Anthropology. Journal of Measurement and Educational Evaluation Studies. 2020;32:167-202.
15. Marks TA, Jorns BA. Challenges with the self-consistent implementation of closure models for anomalous electron transport in fluid simulations of Hall thrusters. Plasma Sources Science and Technology. 2023;32(4):045016. doi: 10.1088/1361-6595/accd18.
16. Akter KM, Tang SM, Adnan Z. Impact of empowerment and ICT on quality of work life: The mediating effect of trust climate. Cogent Business & Management. 2023;10(1). doi: 10.1080/23311975.2023.2176412.

17. Dhanabhakym M, Rekha R. An empirical study on employee empowerment in banks during demonetization period with reference to select banks in Coimbatore District. *International Journal of Advanced Educational Research*. 2017;6:281-4.
18. Duan Y, Chen Y, Liu S, Wong CS, Yang M, Mu C. The moderating effect of leadership empowerment on relational capital and firms' innovation performance in the entrepreneurial ecosystem: Evidence from China. *Journal of Intellectual Capital*. 2023;24(1):306-36. doi: 10.1108/JIC-07-2021-0183.
19. Türkmendağ Z, Tuna M. Empowering leadership and knowledge management: the mediating role of followers' technology use. *Journal of Organizational Change Management*. 2022;35(2):330-47. doi: 10.1108/JOCM-11-2020-0364.
20. Kang MM, Park S, Sorensen LC. Empowering the frontline: internal and external organizational antecedents of teacher empowerment. *Public Management Review*. 2022;24(11):1705-26. doi: 10.1080/14719037.2021.1919185.
21. Kumar N, Liu Z, Jin Y. Evaluation of employee empowerment on taking charge behaviour: an application of perceived organizational support as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*. 2022:1055-66. doi: 10.2147/PRBM.S355326.
22. Aldaihani SG. Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2020;12(2):210-29. doi: 10.1108/JARHE-02-2019-0027.
23. Ekowati VM, Sabran S, Supriyanto AS, Pratiwi VU, Masyhuri M. Assessing the impact of empowerment on achieving employee performance mediating role of information communication technology. *Quality-Access to Success*. 2021;22(184):211-6. doi: 10.47750/QAS/22.184.27.