

## Identifying and explaining the components of university empowerment in the higher education system: a qualitative study

Shahram. Mehravar Giglou<sup>1</sup>, Adel. Zahed Babelan<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

\* Corresponding author email address: zahed@uma.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Mehravar Giglou, S., & Zahed Babelan, A. (2025). Identifying and explaining the components of university empowerment in the higher education system: a qualitative study. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 31(3), 1-14.



© 2025 the authors. Published by Institute for Research and Planning in Higher Education (IRPHE), Tehran, Iran. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

### ABSTRACT

The current research was conducted with the aim of explaining the components of university empowerment in the country's higher education system with a qualitative approach of thematic analysis. In terms of practical purpose, it has been done with a qualitative approach. The target group of the current research was experts and experts in the field of higher education. Using the purposeful sampling method, 16 experts in this field were selected as a sample, and research data was collected from them using a semi-structured interview, and thematic analysis method was used to analyze the data. After analyzing the collected data, the total number of free codes extracted from the content of the interviews was 139. became The categories of students, faculty members' empowerment, education, research, internationality, interaction with industry, entrepreneurship and culture were identified as the most important components of university empowerment from the point of view of experts in the field of higher education. The findings of this research can be used in the policies of the country's higher education system in order to empower the country's higher education system.

**Keywords:** higher education, university, empowerment, quality



## فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

دوره ۳۱، شماره ۳، صفحه ۱۴-۱



شاپای الکترونیکی: ۲۲۰۱-۲۷۱۷

## تبیین مؤلفه‌های دانشگاه توانمندساز در نظام آموزش عالی: مطالعه‌ای کیفی

شهرام مهرآور گیگلو<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۱\*</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

\*ایمیل نویسنده مسئول: zahed@uma.ac.ir

## اطلاعات مقاله

## چکیده

## نوع مقاله

پژوهشی اصیل

پژوهش حاضر با هدف تبیین مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه در نظام آموزش عالی کشور با رویکرد کیفی از نوع تحلیل مضمون انجام شد. پژوهش با هدف کاربردی و رویکرد کیفی انجام شده است. گروه هدف صاحب‌نظران و خبرگان حوزه آموزش عالی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۶ نفر از صاحب‌نظران این حوزه به‌عنوان نمونه انتخاب و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته داده‌های پژوهش از آن‌ها جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. پس از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده مجموع کدهای آزاد استخراج شده از محتوای مصاحبه‌ها ۱۳۹ مورد بود که پس از ادغام کدهای مشابه با یکدیگر در نهایت، ۱۱۵ کد استخراج و در ۱۹ مفهوم مشابه طبقه‌بندی و در ۸ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند. مقوله‌های دانشجو، توانمندسازی اعضای هیئت علمی، آموزش، پژوهش، بین‌المللی بودن، تعامل با صنعت، کارآفرینی و فرهنگ به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه از دیدگاه صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی شناسایی شدند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در سیاست‌گذاری‌های نظام آموزش عالی کشور در راستای توانمندسازی نظام آموزش عالی کشور استفاده شود.

کلیدواژگان: آموزش عالی، دانشگاه، توانمندسازی، کیفی.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.



## مقدمه

جهانی شدن آموزش عالی باعث شده است که دانشگاه‌های امروزی از نظر ارزش‌های آکادمیک و مأموریت‌های حرفه‌ای دگرگونی‌های گسترده‌ای را تجربه کنند (Mehravar Giglou et al., 2020). همچنین بررسی کارکردهای دانشگاه از زمان گذشته تا کنون نشان می‌دهد که دانشگاه‌های نسل اول محلی برای آموزش بودند که رسالت محوری آنها، نیکداشت حقیقت و هدف اصلی آن، تربیت و تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص برای نیازهای جامعه بود. نسل دوم دانشگاه‌ها دانشگاه‌های پژوهش‌محور بودند که مهم‌ترین رسالت آن‌ها تولید دانش بود، نسل سوم دانشگاه‌ها علاوه بر حفظ مأموریت‌های دانشگاه نسل اول (آموزش) و نسل دوم (پژوهش) مأموریت جدید سودمندی دانش و خلق ارزش‌های جدید اقتصادی را مبنای سیاست‌ها و برنامه‌های خود قرار می‌دهد و کارآفرینی مهم‌ترین ویژگی دانشگاه نسل سوم است (Ives & Castillo-Montoya, 2020). اما دانشگاه نسل چهارم برخلاف نسل‌های قبلی صرفاً در خدمت جامعه و یا رشد اقتصادی نیست (Eidi et al., 2023). بلکه همان‌گونه که پاولوسکی (Pawlowski) بیان می‌کند، روندها و سیاست‌های توسعه‌ای محلی و منطقه‌ای را رهبری می‌کند، سرمایه‌های فکری و تغییرات محیطی را مدیریت می‌کند و آینده خود و جامعه را شکل می‌دهد. این دانشگاه نه تنها مسائل و چالش‌های خود را رهبری می‌کند، بلکه مسئله‌یابی و پاسخگویی به مسائل و چالش‌های جامعه و سایر نهادهای اجتماعی نیز از مأموریت‌های آن است (Raheem & Rustum, 2023). چنین دانشگاهی علاوه بر حل مسائل خود، مسائل محلی و منطقه‌ای که در آن واقع شده است را نیز حل می‌کند. در این راستا توانمندسازی، اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده‌ای یافته است (Lambrechts, 2020). عمومیت یافتن دیدگاه توانمندسازی برخی از نویسندگان را وادار کرده است که دهه ۱۹۹۰ را عصر توانمندسازی نامگذاری کنند (Reshi & Sudha, 2023). همچنین توانمندسازی در محیط‌های علمی-آموزشی در دهه‌های گذشته مورد قبول تعداد زیادی از علاقمندان به پژوهش قرار گرفته است (Ambad et al., 2021). توانمندسازی در محیط‌های علمی به عنوان فرایندی تعریف شده است که بوسیله آن اعضای آکادمیک شایستگی‌های خود را بهبود می‌بخشند و رشد حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند و مسائل خود را حل می‌کنند. بنابراین محیط‌های آکادمیک توانمند شده، نهادهایی هستند که برای بهبود شایستگی‌ها و فرصت‌هایی برای انتخاب و استقلال و تثبیت شایستگی‌های اعضای خود فعالیت می‌کنند (Deja & Wójcik, 2021). از طرفی دیگر امروزه توسعه دانشگاهی نیازمند توانمندسازی دانشگاه است. توانمندسازی دانشگاه سبب می‌شود که دانشگاه در محیط رقابتی موفقانه عمل نماید و ضمن اثرپذیری از محیط بر آن نیز اثرگذار باشد (Dağgöl, 2020). در این خصوص مقوله توانمندسازی دانشگاه در راستای حرکت دانشگاه‌ها به سمت دانشگاه‌های نسل آینده؛ یعنی دانشگاه‌های نسل سوم (دانشگاه کارآفرین) و دانشگاه‌های نسل چهارم (دانشگاه ارزش‌آفرین) نمود بیشتری پیدا کرده است (Ghorbani Ghahfarokhi & Farahani, 2020).

با توجه به اهمیت توانمندسازی دانشگاه، مرور مطالعات پیشین حاکی از آن است که پژوهش خاص و همه‌جانبه‌ای در زمینه شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه در زمان انجام پژوهش حاضر یافت نشده است، در حالی که دانشگاه به‌عنوان یک سیستم اجتماعی نیازمند توانمندسازی دانشگاهی است. پژوهشگران (El-Zubair et al., 2021; Luhanga, 2009) بر این باورند که دانشگاه برای تغییر خود و پاسخ به چالش‌های متغیر محیطی که آن را احاطه کرده، نیازمند مهندسی مجدد و تغییرات اساسی برای توانمندسازی خود است. با توجه به نکات ذکر شده، تغییر رویکرد نظام آموزش عالی کشور به سمت توانمندسازی دانشگاه یک ضرورت حیاتی و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود، چرا که نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور هنوز نتوانسته‌اند جایگاه واقعی خود را در جامعه به اثبات برسانند. شرایط موجود نظام آموزش عالی کشور حاکی از آن است که دانشگاه‌های کشور نیاز مبرمی به توانمندسازی دارند تا بتوانند به نیازهای محیطی، منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای پاسخگو باشند



و به‌عنوان یک مرکز علمی اثربخش و کارآمد در توسعه کشور نقش مؤثری را ایفا کنند. لذا با توجه به نکات ذکر شده، پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به سؤال زیر انجام شده است:

- مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه در نظام آموزش عالی کشور کدام‌اند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مطالعه توانمندسازی یک اصل بنیادین در سازمان‌های امروزی و به‌خصوص در دانشگاه‌هاست. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار منابع انسانی دانشگاهی و به خصوص دانشجویان به‌طور عام و چگونگی مدیریت صحیح این منابع به‌طور خاص می‌شود (Abtahi & Abbasi, 2007). تأکید بر گفتمان توانمندسازی به‌عنوان یک راهبرد سازمانی باعث می‌شود که به توانمندسازی به‌عنوان ابزاری شناخته شده که منابع انسانی دانشگاهی در پرتو آن قادر خواهند بود به سمت کارآفرینی و ارزش‌آفرینی و دانشگاه‌های نسل جدید حرکت کنند، نگریده شود. محیط‌های آموزشی توانمند شده سازمان‌هایی هستند که برای پیشرفت و به ظهور رساندن شایستگی‌ها، فرصت‌هایی برای انتخاب و استقلال و تثبیت شایستگی‌های اعضای خود ایجاد می‌کنند (Farahani & Ghorbani, 2011). بررسی متون نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان با رضایت شغلی، افزایش عملکرد و بهره‌وری شغلی، افزایش انگیزش شغلی و در دانشگاه‌ها با عزت نفس بیشتر مدرسان، بهبود روابط افراد در دانشکده، افزایش پیشرفت علمی در حوزه برنامه درسی، افزایش انگیزش تحصیلی فراگیران، افزایش یادگیری سازمانی و پیشرفت تحصیلی فراگیران ارتباط دارد (Orgambidez-Ramos & Borrego-Alés, 2014).

توانمندسازی در محیط‌های دانشگاهی به‌عنوان فرصت‌های اعضای هیئت علمی برای استقلال، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری تعریف می‌شود (Lightfoot, 1986). توانمندسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها به لحاظ نقش مهمی که در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد متعدد دارند، از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین لازم است دانشگاه‌ها با توجه به شرایط و مقتضیات خود، ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی را شناسایی و اجرا کنند (Akrami, 2024). از طرفی دیگر موضوع توانمندسازی دانشجویان برای دانشگاه از اهمیت زیادی برخوردار است و درحقیقت یک اولویت کلیدی برای آموزش عالی کشورها به حساب می‌آید. چون که فرایند توانمندسازی در نهایت به ارتقای سطح کیفی زندگی شخصی دانشجویان نیز کمک می‌کند. امروزه، موفقیت در چنین فرایندی می‌تواند کلید بازگشایی در قفل شده اشتغال در بحبوحه تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی در ساختارهای اقتصاد و اشتغال باشد. در نتیجه دولت‌ها عمدتاً به ضرورت توانمندسازی دانشجویان پی برده‌اند (Fazel & Harandi, 2023). به‌طور کلی توانمندسازی دانشجویان؛ یعنی افزایش توانایی‌های دانشجویان به گونه‌ای که آن‌ها به بهترین نحو بتوانند به حرفه مورد نظر خویش برسند و در آن موفق باشند (Mahmoudi Rad & Poudineh Moghadam, 2012).

اسدی لویه، طاهری و سالاری (Asadi et al., 2016) در پژوهشی به بررسی نیازهای آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان در زمینه توانمندسازی استادان پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که از دیدگاه اعضای هیئت علمی اولین اولویت نیاز آموزشی در حیطه آموزش؛ روش‌های نوین تدریس و در حیطه پژوهش؛ مکالمه به زبان انگلیسی و در حیطه ارزشیابی؛ روش‌های ارزشیابی بالینی است. همچنین در حیطه‌های توسعه فردی و IT و فعالیت‌های مدیریتی به ترتیب: حقوق بیمار، آشنایی با مهارت‌های IT و استفاده از نرم‌افزار و قوانین و مقررات اداری و استخدامی است. ترک زاده، محمدی، سلیمی و فروغی (Torkzade et al., 2017) پژوهشی با عنوان "توانمندسازی دانشگاهی با رویکرد راهبردی: چارچوب موقعیتی برای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه بامیان افغانستان" انجام داده‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که توسعه و اعمال برنامه توانمندسازی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با رویکرد راهبردی زمینه رشد و توسعه دانشگاه را



فراهم می‌سازد. باقری، شایان و جوکار (Bagheri et al., 2020) در پژوهشی به شناسایی مؤلفه توانمندسازی مدیران آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های این پژوهش مؤلفه‌های توانمندسازی پویا در ۱۲ طبقه شامل: مهارت‌ها و توانمندی‌ها، منابع انسانی، توانمندی‌های مدیریتی، رهبری، اجرایی، فرایندی، فرایندهای پویا، آموزشی، ارتباطی و عملکردی و ارزیابی دسته‌بندی شدند. در پژوهش صالحی نجف‌آبادی (Salehi Najafabadi, 2023) مدل توانمندسازی دانشجویان در یادگیری الکترونیکی براساس مؤلفه‌های برنامه‌های حمایتی استاد، دانشجو - فناوری‌های نوین آموزشی- مدیریت و رهبری آموزشی- روش‌های تدریس و ارزشیابی- برنامه‌ریزی درسی و آموزشی طراحی شده است. یافته‌های پژوهش هاوسر و فرایمیر (Houser & Frymier, 2009) نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی دانشجویان در توانمندسازی یادگیری آنان در دانشگاه تأثیرگذار است. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش کامفوف، هاتسون، آموندسن و اتوود (Kamphoff et al., 2007) که در دانشگاه گرینزبرگ کارولینای شمالی انجام شده، یک مدل انگیزشی- توانمندسازی جهت بکارگیری دانشجویان این دانشگاه ارائه شده است. پژوهش آیتال (Aithal, 2015) نشان می‌دهد که در مؤسسات آموزش عالی از طریق راهبردهای توانمندسازی شامل آموزش، بازآموزی و ایجاد انگیزه در کارکنان می‌توان رشد حرفه‌ای کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را ارتقا داد. همچنین پژوهش منگ و سان (Meng & Sun, 2019) نشان داد که توانمندسازی روانشناختی بر مشارکت کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه تأثیر مثبتی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش اکرمی (Akrami, 2024) نشان می‌دهد که الگوی توانمندسازی اعضای هیئت علمی در ترغیب دانشجویان به فعالیت‌های کارآفرینانه دارای شرایط علی با ۴ مؤلفه عوامل سازمانی، ریسک کردن، شخصیت و ارتباطات اثربخش؛ شرایط زمینه‌ای با ۳ مؤلفه نظام‌های آموزشی و پژوهشی و اجتماعی؛ شرایط مداخله‌گر با ۲ مؤلفه عوامل فراسازمانی و محیطی؛ راهبردهای با ۲ مؤلفه عملگرایی و کارکردگرایی و پیامدهای آن با ۳ مؤلفه انگیزه کارآفرینی، توسعه سازمانی و کارآفرینی اجتماعی است.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با استفاده از روش تحقیق کیفی از نوع توصیفی-اکتشافی انجام شده است. گروه هدف پژوهش حاضر صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی بود. با توجه به ماهیت پژوهش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در ابتدا تمرکز بر افرادی بود که اطلاعات بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشتند و در حوزه توانمندسازی دانشگاه فعالیت اجرایی و سوابق پژوهشی داشته‌اند؛ علاوه بر این روش، در ادامه از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا تجربه‌های دیگری را که در این زمینه صاحب‌نظر هستند معرفی کنند که به نمونه‌گیری گلوله برفی در پژوهش‌های کیفی اشاره دارد. ۱۶ نفر از صاحب‌نظران این حوزه که سابقه پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش داشتند، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از مصاحبه نیمه ساختاریافته اکتشافی استفاده شد. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته در پژوهش حاضر این است که علاوه بر آن که امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت کرد. سؤالات مصاحبه متشکل از مسائلی بود که مشارکت‌کنندگان را به تمرکز و توصیف دیدگاه‌هایشان در مورد توانمندسازی دانشگاه ترغیب می‌کرد. مصاحبه با سؤال معارفه شروع و پس از آن سؤالات زیر پرسیده شد. تعریف شما از توانمندسازی دانشگاه چیست؟ به نظر شما توانمندسازی دانشگاه از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ در ادامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان به صورت جدول ۱ ارائه شده است:





جدول ۱

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	سن	رشته تخصصی	سابقه کاری	رتبه علمی
۱	زن	۳۵ تا ۴۰	آموزش عالی	۱۰ تا ۱۵ سال	استادیار
۲	زن	۴۰ تا ۴۵	مدیریت آموزشی	۵ تا ۱۰ سال	دانشیار
۳	زن	۴۵ تا ۵۰	روانشناسی	۱ تا ۵ سال	استاد
۴	زن	۵۰ تا ۵۵	آینده پژوهی	۱ تا ۵ سال	استاد
۵	زن	۳۵ تا ۴۰	روانشناسی	۱۰ تا ۱۵ سال	استادیار
۶	زن	۴۰ تا ۴۵	آموزش عالی	۵ تا ۱۰ سال	دانشیار
۷	زن	۴۵ تا ۵۰	مدیریت آموزشی	۱ تا ۵ سال	استاد
۸	زن	۵۰ تا ۵۵	روانشناسی	۱ تا ۵ سال	استاد
۹	زن	۳۵ تا ۴۰	آموزش عالی	۱۰ تا ۱۵ سال	استادیار
۱۰	زن	۴۰ تا ۴۵	مدیریت آموزشی	۵ تا ۱۰ سال	دانشیار
۱۱	زن	۴۵ تا ۵۰	روانشناسی	۱ تا ۵ سال	استاد
۱۲	زن	۵۰ تا ۵۵	آینده پژوهی	۱ تا ۵ سال	استاد

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در همه شیوه‌های تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل مضمون یا تماتیک از اهمیت زیادی برخوردار است. تحلیل موضوعی یا تماتیک ضمن اینکه خود یک روش مستقل تحلیلی است، می‌تواند در روش‌های تحلیلی دیگر نیز به کار رود. داده‌های مورد تحلیل در روش تماتیک شامل داده‌های متنی، مصاحبه‌ها و داده‌های مشاهده‌ای متنی شده هستند. این نوع تحلیل در وهله اول به دنبال الگویابی است. زمانی که الگویی از داده‌ها به دست آید، باید حمایت تمی یا موضوعی از آن صورت گیرد. به عبارتی تم‌ها از داده‌ها سرچشمه می‌گیرند. الگوهای متعددی برای تحلیل تماتیک وجود دارد که شباهت‌های بسیار زیادی با هم دارند. الگوی ارائه شده توسط استربرگ (Sterberg) یکی از کامل‌ترین الگوهاست که در ادامه به اختصار بیان می‌شود. استربرگ در طرح خود به پنج مرحله به شرح زیر اشاره می‌کند: ۱. مدیریت داده‌ها: تنظیم و سازماندهی داده‌ها. ۲. درگیری با داده‌ها: در این مرحله مقدمات تحلیل داده‌ها با انجام یکسری کدگذاری‌ها فراهم می‌شود که مستلزم توجه به موارد متعددی شامل، کدگذاری باز، توسعه تم‌ها و کدبندی متمرکز است. ۳. ترسیم داده‌ها: در این مرحله مقوله‌ها، تم‌ها و الگوهای بافته شده در قالب نقشه‌های داده‌ای و دیاگرام‌های مفهومی به تصویر کشیده می‌شود. ۴. توسعه تحلیل: آغاز و توسعه تحلیل‌های مبتنی بر مقوله‌ها و تم‌ها. ۵. سنخ‌شناسی: این مرحله آخرین گام تحلیل است. پژوهشگر الگوها را دسته‌بندی و برحسب تفاوت‌ها و شباهت‌ها آن‌ها را سنخ‌بندی می‌کند. در نتیجه این تحلیل‌ها تماتیک باید به مرحله اشباع تماتیک (همگرایی مفهومی) برسد. پژوهشگر باید بررسی کند که آیا کدها، تم‌ها، الگوها و سنخ‌شناسی‌ها تا حد امکان از نظر مفهومی اشباع شده‌اند یا خلاً مفهومی وجود دارد (Mohammadpour, 2010). برای بررسی اعتبار داده‌ها نیز ابتدا مقوله‌های شناسایی شده در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا برداشت و تحلیل پژوهشگر را بررسی کنند. همچنین تحلیل داده‌ها و نتایج در اختیار دو تن از متخصصان قرار گرفت تا نظر تخصصی خود را در خصوص تحلیل داده‌ها و نتایج بیان کنند. کد پایایی بین دو کدگذار ۰/۸۹ به دست آمد و به منظور افزایش قابلیت تأیید یافته‌ها از مصاحبه‌ها یادداشت برداری شد.

یافته‌ها

مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر ۱۶ نفر از صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی بودند که ۵ نفر از آن‌ها دارای مرتبه استادیاری، ۷ نفر دارای مرتبه دانشیاری و ۴ نفر نیز دارای مرتبه استاد تمامی بودند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، مجموع کدهای آزاد استخراج شده از محتوای مصاحبه‌ها ۱۳۹ مورد بود که پس از ادغام کدهای مشابه با یکدیگر در نهایت ۱۱۵ کد استخراج و در ۱۹ مفهوم مشابه طبقه‌بندی



و در نهایت مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه در نظام آموزش عالی کشور در ۸ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. مقوله‌بندی یافته‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

## جدول ۲

مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها
دانشجو	تقویت مهارت‌های گروهی	تقویت مهارت‌های رهبری در گروه/ توانایی کار کردن به صورت تیمی/ توانایی در ایجاد ارتباط با افراد مختلف/ مهارت در برقراری ارتباط در گروه.
مهارت	برگزاری دوره‌های آموزشی	برگزاری دوره‌های مهارت محوری برای دانشجویان/ برگزاری کنفرانس‌ها و همایش‌های مرتبط با مهارت محوری/ برگزاری کارگاه‌هایی در حوزه مهارت محوری برای دانشجویان/ مهارت‌های نرم افزاری کاربردی/ شرکت در دوره‌های کارآموزی.
مهارت‌های فنی و شغلی	تقویت مهارت‌های فنی و شغلی	توسعه مهارت دانش شغلی/ کمک به یافتن کار پاره وقت در حین تحصیل/ ایجاد بانک مشاغل برای دانشجویان در دانشگاه/ حضور در فعالیت‌های داوطلبانه و عام المنفعه/ پیوستن دانشجویان به انجمن‌های مختلف جهت کسب تجربه و ایجاد شبکه سازی برای یافتن شغل بعد از فارغ التحصیلی/ برگزاری کارگاه‌های یافتن شغل برای دانشجویان/ دانشجویان برای کسب تجربه در دوره‌های داوطلبانه‌ی مختص رشته‌ی خود مشغول به کار شوند و از تجارب افراد باتجربه و با سابقه بهره ببرند.
مهارت‌های فناوری اطلاعات	مهارت‌های فناوری اطلاعات	تقویت مهارت‌های رایانه‌ای دانشجویان/ برگزاری کلاس آموزش نرم افزار برای دانشجویان/ آموزش نرم افزارهای تخصصی رشته‌ها به دانشجویان/ دانشجویان می‌توانند با شرکت در کلاس‌های خصوصی خارج از محیط دانشگاه و یا آموزش از طریق اینترنت، این نرم‌افزارها را بیاموزند. حرفه‌ای شدن در این نرم‌افزارها می‌تواند بهترین و مهم‌ترین مهارت برای آینده‌ی شغلی افراد باشد/ توسعه مهارت‌های دیجیتال دانشجویان.
مهارت‌های خودباوری	مهارت‌های خودباوری	خودآگاهی/ باور به توانایی‌های خود/ داشتن توانایی در استفاده از تمهیدات شخصی و برنامه ریزی برای کارهای آینده/ توانایی حل مسئله/ تقویت اعتماد به نفس دانشجویان/ مهارت حل مسئله.
توانمندسازی اعضای هیئت علمی	پاداش مبتنی بر عملکرد	دادن پاداش به فعالیت‌های نوآورانه اعضای هیئت علمی در دانشگاه/ متناسب بودن پاداش اعضای هیئت علمی با پیشرفت علمی/ ایجاد انگیزه در استادان از طریق اعطای پاداش‌های درونی مانند تقدیر و قدردانی/ تشویق و الگو قرار دادن اعضای هیئت علمی موفق و نمونه..
مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	بهره گرفتن از نظرات اعضای هیئت علمی در فرایند تصمیم‌گیری‌های آموزشی دانشگاه/ مشارکت دادن اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها/ استفاده و نظرخواهی از اعضای هیئت علمی برای برنامه ریزی و سیاست‌گذاری برای امور دانشگاه.
توانمندسازی اعضای هیئت علمی	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	برگزاری دوره‌های مهارت محوری برای اعضای هیئت علمی/ برگزاری دوره‌های دانش افزایی برای هیئت علمی.
آموزش	روش تدریس	ایجاد زمینه خلاقیت فکری دانشجویان/ سوق دادن شیوه‌های آموزش دانشگاهی به سمت مسئله‌محوری/ استفاده از وسایل کمک آموزشی به روز/ سوق دادن تکالیف، پروژه‌ها و امتحانات برخی از دروس از حالت انفرادی به گروهی/ استفاده از شیوه مباحثه در دروس نظری/ فراهم کردن زمینه‌های مشارکت دانشجویان در مباحث کلاسی/ استفاده از روش‌های تشویقی در موقع دریافت بازخورد/ قرار دادن دانشجو در موقعیت‌های چندانگانه در طراحی فرصت‌های یادگیری/ خلق موقعیت‌های ابهام‌آمیز در طراحی فرصت‌های یادگیری/ اتخاذ رویکرد مسئله‌محوری در طرح درس.
برنامه درسی متناسب با نیازهای جامعه	برنامه درسی متناسب با نیازهای جامعه	طراحی برنامه‌های درسی سازگار با نیازهای صنعت و جامعه محلی/ افزایش تعداد دروس مهارت آموزی/ تدوین و بازنگری سرفصل‌های درسی متناسب با نیازهای جامعه/ مشارکت همگانی در تدوین محتوا/ طراحی و تدوین سرفصل‌ها متناسب با نیازهای روز دانشجویان/ برنامه‌درسی سازگار با نیازهای صنعت و جامعه محلی/ تناسب محتوای آموزشی ارائه شده با نیازهای بازار کار/ تناسب محتوا با مهارت‌های کارآفرینانه/ آماده کردن دانشجویان برای زندگی و شغل‌های آینده.
پژوهش	کاربردی بودن پژوهش	هدایت رساله‌ها و پایان‌نامه‌های به سمت موضوعات مسئله محور و کاربردی در جامعه/ حمایت از رساله‌ها و طرح‌های پژوهشی کاربردی/ ترغیب به انجام فعالیت‌های پژوهشی کاربردی/ تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی/ به کار بستن





نتایج تحقیقات در محیط واقعی/ هدفمندسازی تحقیقات دانشگاه/ حاکمیت رویکرد پژوهش کاربردی در دانشگاه/ حمایت از فعالیتهای پژوهشی کاربردی استادان و دانشجویان.	
راه اندازی شرکت‌های دانش بنیان وابسته به دانشگاه/ تاسیس مراکز تحقیقاتی زایشی/ راه اندازی پارک‌های علم و فناوری در کنار دانشگاه/ هماهنگی و تقویت مراکز رشد دانشگاه / هماهنگی و تقویت پارک‌های علم و فناوری / وجود مراکز نوآوری در دانشگاه / تاسیس مراکز شتاب‌دهنده و تسهیل‌گر در پردیس / احداث دانشگاه مجاور صنعت / تاسیس مراکز تحقیقات زایشی شرکت‌های کوچک و متوسط زایشی.	ایجاد مراکز تحقیقاتی
وجود نیروی کار معطف، دانشی و بین‌المللی در دانشگاه/ ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی در عرصه بین‌المللی برای درآمدزایی/ به رسمیت شناختن زبان علمی بین‌المللی در دانشگاه / جذب دانشجوی بین‌المللی برای تأمین بخشی از هزینه‌ها / برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه خارجی / تبادل استاد، دانشجو و پژوهشگر با دانشگاه‌های معتبر دنیا / حضور در بازارهای رقابتی جهانی برای جذب سهم بیشتری از بازار بین‌المللی/ حضور دانشگاه در رتبه-بندی‌های بین‌المللی / همکاری و تعامل با سازمان‌های اقتصادی بین‌المللی / آماده کردن دانشجویان برای عملکرد بهتر در جامعه جهانی.	تعامل با محیط بین‌المللی بین المللی بودن
توجه به کارآفرینی در رسالت و مأموریت دانشگاه/ تدوین اهداف کاربردی برای دانشگاه/ تدوین سیاست‌های کلی کارآفرینی در دانشگاه/ داشتن مأموریت‌هایی برای رسیدن به ایده دانشگاه توانمند تعیین راهبردهای مهارت محوری برای رسیدن به دانشگاه توانمند.	رسالت و مأموریت‌های کارآفرینی
حرکت دانشگاه به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و نسل چهارم / تاسیس مراکز کسب‌وکار و مراکز کارآفرینی در دانشگاه / حمایت دانشگاه از خلاقیت و نوآوری / آماده‌سازی دانشجو برای ورود به جامعه، بازار کار / جذب استاد و دانشجو با رویکرد کارآفرینی / تجاری‌سازی برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی دانشگاه / تقویت پارک-های علم و فناوری و مراکز رشد دانشگاه/ راه اندازی مراکز نوآوری در دانشگاه / تاسیس مؤسسه کار و فناوری در پردیس / تاسیس مرکز مشاوره شغلی دانشجویان / پشتیبانی دولت از کارآفرین شدن دانشگاه.	حاکمیت رویکرد کارآفرینی در دانشگاه
ترویج فرهنگ کار و تولید در دانشگاه/ حاکمیت فرهنگ مهارت محور در ساختار دانشگاه/ ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری مهارت محور/ تبدیل شدن مهارت محوری به یک مطالبه در فرهنگ دانشگاه.	نهادینه سازی فرهنگ کار در فرهنگی دانشگاه
بستن قرارداد بین دانشگاه و صنعت/انجام پژوهش مشترک با صنعت/ توسعه همکاری بین دانشگاه و سازمان‌های مهارتی/ ایجاد دفتر ارتباط صنعت و دانشگاه در هر دو بخش/ ایجاد مراکز تحقیقاتی مشترک بین دانشگاه و صنعت/ برگزاری همایش‌های مشترک با حمایت صنعت و دانشگاه/ ارائه خدمات مشاوره‌ای به بخش‌های صنعتی.	تعامل با صنعت
سوق دادن پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی با موضوع مورد نیاز صنعت/ گذراندن فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت علمی در صنعت / کارآموزی دانشجویان در صنعت / ایجاد رشته‌های جدید یا تغییر محتوای آموزشی رشته‌ها متناسب با نیازهای صنعت/ حضور استادان و دانشجویان در بخش‌های مختلف صنعت برای گذراندن دوره‌های کارآموزی.	حضور دانشجویان و استادان در صنعت
دعوت از مدیران صنایع برای برگزاری دوره‌های مرتبط با شغل در دانشگاه/ برگزاری دوره‌های مرتبط با صنعت در دانشگاه توسط مدیران صنایع/ مهارت آموزی صنعتگران در دانشگاه.	حضور مدیران صنعت در دانشگاه

**دانشجو:** مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر به اتفاق معتقد بودند که تقویت مهارت‌های رهبری دانشجویان، توانایی کار کردن به صورت تیمی، برگزاری دوره‌های مهارت‌محوری برای دانشجویان، ایجاد بانک مشاغل برای دانشجویان در دانشگاه و تقویت مهارت حل مسئله از مهم‌ترین ویژگی‌های توانمندسازی دانشگاه است. آن‌ها همچنین تقویت مهارت‌های فنی و شغلی و مهارت‌های فناوری اطلاعات را برای حضور دانشجویان در بازار کار ضروری می‌دانستند. در این باره مشارکت‌کننده شماره ۵ این‌گونه بیان می‌کند: « امروزه ما می‌بینیم که نظام آموزش عالی ما نتوانسته دانشجویان با مهارتی را تربیت کند، بنابراین لزوم توانمندسازی دانشگاه که در آن به توسعه مهارت‌های گروهی، مهارت‌های برقراری ارتباط یا مهارت رهبری تیم بیش از پیش احساس می‌شود». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱۵ این‌گونه بیان می‌کند: « از آنجایی که امروزه فناوری رشد قابل ملاحظه‌ای داشته، باید زیرساخت‌های فناوری در دانشگاه‌ها مهیا شود و همچنین ما باید مهارت‌های فناورانه را نیز به دانشجویانمان یاد بدهیم و به نوعی سواد فناوری دانشجویان را افزایش دهیم».



**توانمندسازی اعضای هیئت علمی:** مؤلفه دیگری که در این پژوهش بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش شناسایی شد، مربوط به اعضای هیئت علمی بود. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان دانشگاه برای توانمند شدن باید از اعضای هیئت علمی توانمند نیز برخوردار باشد و آن‌ها به اتفاق مواردی همچون دادن پاداش به فعالیت‌های نوآورانه اعضای هیئت علمی در دانشگاه، مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی برای آنان را از مهم‌ترین شیوه‌ها در جهت توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانسته‌اند. در این باره مشارکت‌کننده شماره یک این‌گونه بیان می‌کند: «اعضای هیئت علمی از آن‌جایی که بار اصلی فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی را برعهده دارند، نقش کلیدی در این زمینه می‌توانند داشته باشند، بنابراین توانمندسازی اعضای هیئت علمی و برگزاری دوره‌ها و ورکشاپ‌های مرتبط پیرامون مهارت‌محوری و همچنین توجه به مهارت‌محوری در فرایند جذب آن‌ها بسیار در این زمینه راهگشا خواهد بود».

**آموزش:** مصاحبه‌شوندگان همچنین یکی دیگر از مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه را آموزش دانشگاه معرفی کرده‌اند. آن‌ها در آموزش دانشگاه به مواردی همچون ایجاد زمینه خلاقیت فکری دانشجویان، سوق دادن شیوه‌های آموزش دانشگاهی به سمت مسئله‌محوری، استفاده از وسایل کمک‌آموزشی به‌روز، طراحی برنامه‌های درسی سازگار با نیازهای صنعت و جامعه محلی، افزایش تعداد دروس مهارت‌آموزی، تدوین و بازنگری سرفصل‌های درسی متناسب با نیازهای جامعه، مشارکت همگانی در تدوین محتوا و طراحی و تدوین سرفصل‌ها متناسب با نیازهای روز دانشجویان در راستای توسعه توانمندسازی دانشگاه تأکید داشته‌اند. در این باره مشارکت‌کننده شماره ۱۲ این‌گونه بیان می‌کند: «امروزه بسیاری از دانش‌آموختگان دانشگاهی به خاطر پایین بودن سطح مهارت‌شان نتوانسته‌اند وارد بازار کار شوند، چون بسیاری از محتوای ارائه شده در دانشگاه‌ها کاربردی و مهارت‌محور نیست. بنابراین بهتر است محتوای دروس به سمت مهارت‌محوری حرکت کند. مشارکت‌کنندگان همچنین بر ایجاد پیوند میان بازار کار و آموزش و توجه به مهارت‌های تخصصی صنعت در محتوا نیز تأکید داشته‌اند». در این باره مشارکت‌کننده شماره ۶ این‌گونه بیان می‌کند: «برای اینکه بتوانیم دانشجویان را وارد بازار کار کنیم، علاوه بر ارائه مهارت‌های مورد نیاز جامعه و صنعت باید در محتوا و برنامه‌های درسی نیز نیازهای جامعه و صنعت گنجانده شود».

**پژوهش:** از نظر مصاحبه‌شوندگان یکی از مأموریت‌های اصلی دانشگاه، مأموریت پژوهشی آن می‌باشد. لذا آن‌ها به اتفاق معتقد بودند که دانشگاه برای توانمند شدن باید در مأموریت پژوهشی خود بر هدایت رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها به سمت موضوعات مسئله‌محور و کاربردی در جامعه، ترغیب به انجام فعالیت‌های پژوهشی کاربردی، تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی، به‌کار بستن نتایج تحقیقات در محیط واقعی و تأسیس مراکز تحقیقات زایشی شرکت‌های کوچک و متوسط زایشی تأکید داشته باشد. در این باره مشارکت‌کننده شماره ۱۵ این‌گونه بیان می‌کند: «یکی از مشکلاتی که در نظام آموزش عالی کشور وجود دارد، مربوط به رساله‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی است. بسیاری از موضوعاتی که کار می‌شود، کاربردی نیست. بنابراین بهتر است رساله‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی به سمت موضوعات مسئله‌محور و کاربردی برای حل مسائل جامعه و صنعت هدایت شود».

**بین‌المللی بودن:** از نظر مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر امروزه هر نوع دانشگاهی برای توسعه نیازمند تعامل با محیط بین‌الملل است. مصاحبه‌شوندگان بر ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی در عرصه بین‌المللی برای درآمدزایی، به‌رسمیت شناختن زبان علمی بین‌المللی در دانشگاه، جذب دانشجوی بین‌المللی برای تأمین بخشی از هزینه‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه خارجی و تبادل استاد، دانشجویان پژوهشگر با دانشگاه‌های معتبر دنیا تأکید داشته‌اند. مشارکت‌کننده شماره ۴ در این باره این‌گونه بیان می‌کند: «برای بهره‌گیری از تجارب دانشگاه‌های بین‌المللی و همچنین بهره‌گیری از استادان و دانشجویان بین‌المللی در راستای توسعه مهارتی استادان و دانشجویان بهتر است دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه خارجی در رشته‌های مختلف برگزار گردد».



**تعامل با صنعت:** مصاحبه‌شوندگان به اتفاق به تعامل با صنعت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی و حضور دانشجویان بعد از فارغ‌التحصیلی در بازار کار اشاره کرده‌اند. آن‌ها انعقاد توافقنامه با صنعت، حضور استادان و دانشجویان در بخش‌های مختلف صنعت برای گذراندن دوره‌های کارآموزی و برگزاری دوره‌های مرتبط با صنعت در دانشگاه توسط مدیران صنایع را از مهم‌ترین مؤلفه‌ها برای توسعه توانمندسازی دانشگاه دانسته‌اند. مشارکت‌کننده شماره یک در این باره این‌گونه بیان می‌کند: «دانشگاه‌های ما برای اینکه بتوانند توانمند و برای جامعه محلی و ملی مفید و اثرگذار باشند، باید زمینه‌های حضور استادان و دانشجویان را در بخش‌های صنعتی با انعقاد توافقنامه‌های مختلف مهیا کنند».

**کارآفرینی:** یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر مؤلفه کارآفرینی بود. آن‌ها به اتفاق معتقد بودند که امروزه دانشگاه برای حضور و مشارکت اجتماعی فعال در حل مسائل جامعه باید به سمت دانشگاه کارآفرین حرکت کند و توجه به کارآفرینی در رسالت و مأموریت‌های دانشگاه و حرکت دانشگاه به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و نسل چهارم را از ضروریات توسعه توانمندسازی دانشگاه می‌دانستند. مشارکت‌کننده شماره ۸ در این باره این‌گونه بیان می‌کند: «به نظرم یکی از نکات اصلی برای توسعه مهارت‌محوری در دانشگاه آموزش کارآفرینی می‌باشد. اگر ما بتوانیم دانشجویان را کارآفرین تربیت کنیم، تا حد زیادی می‌توانیم مسئله اشتغال را نیز حل کنیم». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۳ در این باره این‌گونه بیان می‌کند: «برای اینکه مهارت‌محوری در آموزش دانشگاهی نهادینه شود، نیاز است برای دانشگاه چشم‌انداز، مأموریت و رسالت‌های مهارت‌محور تعریف شود، چون که راهنمای فعالیت دانشگاه رسالت‌های آن می‌باشد».

**فرهنگی:** یکی دیگر از مؤلفه‌هایی که مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر به آن به اتفاق تأکید داشتند، مربوط به نهادینه‌سازی فرهنگ کار و تولید در دانشگاه است. آن‌ها ترویج فرهنگ کار و تولید در دانشگاه، حاکمیت فرهنگ مهارت‌محور در ساختار دانشگاه، ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری مهارت‌محور و تبدیل شدن مهارت‌محوری به یک مطالبه در فرهنگ دانشگاه را از مهم‌ترین مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه می‌دانند. مشارکت‌کننده شماره ۱۶ در این باره این‌گونه بیان می‌کند: «یکی از راه‌هایی که می‌شود در بحث توانمندسازی در دانشگاه سرمایه‌گذاری کرد، مربوط به فرهنگ دانشگاه است. به نظرم ترویج فرهنگ کار و تولید در دانشگاه و حاکمیت فرهنگ مهارت‌محور در ساختار دانشگاه در این زمینه می‌تواند کمک‌کننده باشد».

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه در نظام آموزش عالی کشور با رویکرد کیفی انجام شده است. این پژوهش یکی از اولین پژوهش‌هایی است که به‌صورت جامع و گسترده به شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه با رویکرد کیفی پرداخته و بینش جدیدی نسبت به مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه ارائه کرده است که می‌تواند در نحوه مدیریت و رهبری و سیاست‌گذاری برای توانمند کردن دانشگاه‌های کشور مؤثر باشد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مؤلفه‌های توانمندسازی دانشگاه از هشت مقوله اصلی تشکیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی دانشگاه مربوط به دانشجویان است. نتایج یافته‌های پژوهش هاوسر و فرایمیر (Houser & Frymier, 2009) و کامفوف و همکاران (Kamphoff et al., 2007) نیز از توانمندسازی دانشجویان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی برای توسعه توانمندی دانشگاه یاد کرده و بر نتایج پژوهش حاضر صحت گذاشته است. در تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان گفت که مسئله توانمندسازی دانشجویان اهمیت زیادی دارد و درحقیقت باید یک اولویت کلیدی برای نظام آموزش عالی کشور به حساب بیاید، چرا که فرایند توانمندسازی دانشجویان به ارتقای سطح کیفی زندگی شخصی و علمی دانشجویان کمک می‌کند که نتیجه موفقیت چنین فرایندی می‌تواند کلید بازگشایی درهای قفل شده اشتغال در بحبوحه تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی در ساختارهای اقتصاد و اشتغال



کشور باشد، لذا ضرورت توجه به توانمندسازی دانشجویان باید توسط دولت و سیاستگذاران آموزش عالی کشور به‌عنوان یک اولویت راهبردی در برنامه‌های توسعه علمی کشور مورد توجه قرار گیرد. بر اساس یافته‌های پژوهش توانمندسازی اعضای هیئت علمی مؤلفه دیگری بود که در پژوهش حاضر از دیدگاه صاحب‌نظران شناسایی شد که یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های پژوهش اکرمی (Akrami, 2024)، اسدی لویه و همکاران (Asadi et al., 2016)، آیتال (Aithal, 2015) و منگ و سان (Meng & Sun, 2019) که در آن‌ها نیز بر توانمندسازی اعضای هیئت علمی تأکید شده همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان گفت که کیفیت کار علمی در دانشگاه اعم از پژوهش و آموزش بیشتر از هر چیزی به پویایی و توانمندی اعضای هیئت علمی و تا حد زیادی اثربخشی و کارایی دانشگاه‌ها به کیفیت اعضای هیئت علمی وابسته است. بنابراین نظام آموزش عالی کشور با توجه به شرایط و مقتضیات خود باید کلیه امکانات خود را برای توانمندسازی اعضای هیئت علمی که شالوده پویایی مراکز علمی محسوب می‌شوند، به‌کار گیرد. یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم که در پژوهش حاضر شناسایی شد، مربوط به بخش آموزش دانشگاه بود که در پژوهش‌های اسدی لویه و همکاران (Asadi et al., 2016)، ترک زاده و همکاران (Torkzade et al., 2017) و باقری و همکاران (Bagheri et al., 2020) نیز از آن به‌عنوان یک مؤلفه مهم یاد شده است. در تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان گفت که متأسفانه امروزه آموزش در نظام آموزش عالی کشور خیلی کاربردی و مهارت‌محور نیست و محتوای برنامه درسی که در دانشگاه‌ها ارائه می‌شود، خیلی کاربردی و متناسب با نیازهای جامعه و صنعت نیست، لذا بازنگری در برنامه‌های درسی برای کاربردی کردن آن از ضروریات نظام دانشگاهی است. کاربردی کردن پژوهش دیگر مؤلفه شناسایی شده در این پژوهش بود که با نتایج پژوهش‌های صالحی نجف آبادی (Salehi Najafabadi, 2023) و اسدی لویه و همکاران (Asadi et al., 2016) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش نیز می‌توان گفت که متأسفانه امروزه اکثر طرح‌ها و مقالات پژوهشی که در نظام آموزش عالی کشور انجام می‌شود خیلی کاربردی نیست و درنهایت به حل مسئله منجر نمی‌شود، لذا برای کاربردی کردن پژوهش‌ها پیشنهاد می‌شود که تحقیقات دانشگاهی به خصوص رساله‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی به سمت موضوعات مسئله‌محور و کاربردی جامعه هدایت و ترغیب شود. یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم شناسایی شده در پژوهش حاضر تعامل با صنعت بود که در پژوهش‌های باقری و همکاران (Bagheri et al., 2020)، آیتال (Aithal, 2015) و صالحی نجف آبادی (Salehi Najafabadi, 2023) نیز از تعامل با صنعت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها برای مهارت‌محور کردن استادان و دانشجویان یاد شده است. در تبیین یافته‌های این بخش می‌توان گفت که یکی از چالش‌های اصلی که دانشگاه‌های کشور با آن مواجه هستند، عدم ارتباط مناسب و بهینه با صنعت کشور است. یکی از اصلی‌ترین راهکارها برای برطرف کردن این چالش انعقاد توافقنامه‌ها و تصویب قوانین و مقررات حمایتی از طرف دولت است. بنابراین حضور استادان و دانشجویان در بخش‌های مختلف صنعت برای گذراندن دوره‌های کارآموزی و برگزاری دوره‌های مرتبط با صنعت در دانشگاه توسط مدیران صنایع می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد. تعامل با محیط بین‌المللی یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده بود که با یافته‌های پژوهش اسدی لویه و همکاران (Asadi et al., 2016) همسویی دارد. در تبیین این بخش از یافته‌ها می‌توان گفت که دانشگاه‌ها در دنیای امروز بنا به دلایل مختلف و متفاوتی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند که از جمله مهم‌ترین دلیل آن می‌تواند ارتقای توانایی در زمینه رقابت در بازارهای جهانی باشد. از جهتی به دلیل توزیع نامتقارن منابع فناوری، دانش، ملزومات فعالیت در عصر جهانی شدن، ناگزیر نهادها به همکاری‌های علمی بین‌المللی روی می‌آورند و شبکه‌ای از همکاری برای تسهیم منابع و دانش سازمانی شکل می‌گیرد. بدین سبب توافق میان دانشگاه‌ها یا متخصصان بر سر تسهیم توانمندی‌هایشان برای دستیابی به اهداف، توانمندسازی دانشگاه ضروری است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که نهادینه‌سازی فرهنگ مهارت‌محوری در دانشگاه‌ها یکی دیگر از مقوله‌های توانمندسازی دانشگاه است که با نتایج پژوهش باقری و همکاران (Bagheri et al., 2020) همسویی دارد. در تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان گفت که نهادینه کردن فرهنگ مهارت‌محوری در تمام سطوح تصمیم‌گیری و اجرایی دانشگاه ضروری است. چرا که با حاکم شدن فرهنگ





مهارت‌محوری در ساختار دانشگاه امکان تحقق فعالیت‌های مهارت‌محور، حمایت از مهارت‌محوری و پذیرش مهارت‌محوری از سوی مدیران، کارکنان، دانشجویان و استادان مهیا می‌شود. یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر کارآفرینی بود که با یافته‌های پژوهش‌های هاوسر و فرایمیر (Houser & Frymier, 2009) و کامفوف و همکاران (Kamphoff et al., 2007) همسویی دارد. در تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش می‌توان گفت که امروزه دانشگاه برای حضور و مشارکت اجتماعی فعال در حل مسائل جامعه باید به سمت دانشگاه کارآفرین حرکت کند و توجه به کارآفرینی در رسالت و مأموریت‌های دانشگاه و حرکت دانشگاه به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و نسل چهارم از ضروریات توسعه توانمندسازی دانشگاه است.

## محدودیت‌ها و پیشنهادها

بدون شک تمام پژوهشگران طی مراحل انجام پژوهش خود با دشواری‌های زیادی روبه‌رو می‌شوند. پژوهش حاضر نیز همانند سایر پژوهش‌های حوزه علوم رفتاری از این قاعده مستثنا نبوده است. از جمله محدودیت‌ها و مشکلات پیش روی پژوهش حاضر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: عدم همکاری بعضی از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی با پژوهشگر برای انجام مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها، عدم بهره‌مندی از نظرات سیاستگذاران و تصمیم‌گیران در سطوح بالای آموزش عالی و فراهم نبودن شرایط برای انجام مصاحبه‌های جمعی به صورت گروه‌های کانونی برای گردآوری داده‌های دقیق‌تر. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که مصاحبه با تعداد محدودی از صاحب‌نظران انجام شده است و در تعمیم نتایج این پژوهش به همه دانشگاه‌ها با زمینه‌ها و توانمندی‌های مختلف باید با احتیاط عمل کرد. در این راستا برای بهره‌مندی دانشگاه‌های متنوع با زمینه‌ها و تخصص‌های گوناگون از یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود هر دانشگاهی متناسب با حوزه‌های تخصصی خود با الگو گرفتن از یافته‌های این پژوهش در صدد توانمندسازی بخش‌های مختلف خود از جمله توانمندسازی بخش آموزش، پژوهش، اعضای هیئت علمی و دانشجویان خود اقدام کند. از آنجایی که نسخه واحدی را نمی‌توان برای توانمندسازی دانشگاه‌های مختلف از قبیل علوم انسانی، فنی و مهندسی و علوم کشاورزی با توجه به رسالت‌ها و کارکردهای مختلف این دانشگاه‌ها در نظر گرفت، بنابراین هر کدام از این دانشگاه‌ها متناسب با تخصص و نیازمندی‌های خود در راستای توانمندسازی خود اقدامات ذیل را انجام دهند:

- برگزاری همایش، نشست‌ها و کنفرانس‌های مرتبط با توانمندسازی برای افزایش توانمندی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه؛
- بازنگری برنامه‌های درسی رشته‌های تحصیلی با تأکید بر رویکرد توانمندسازی دانشجویان؛
- توجه به مقوله توانمندسازی در رسالت، مأموریت و چشم‌اندازهای دانشگاه؛
- توسعه منابع انسانی دانشگاه و جذب با رویکرد توانمندسازی، برای کار در محیط متغییر و پیچیده؛
- تأسیس دفتر ارتباط با صنعت در دانشگاه برای همکاری اثربخش با صنایع؛
- هدایت پژوهش، پایان‌نامه و رساله‌های دانشگاهی درباره موضوعات مسئله‌محور؛
- بهره‌گیری از تجارب دانشگاه‌های موفق جهان در زمینه توانمندسازی؛
- تعمیم فرهنگ و مأموریت توانمندسازی به تمام سطوح تصمیم‌گیری و اجرایی دانشگاه.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## تقدیر و تشکر

این مقاله حاصل بخشی از طرح پساداکتری رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه محقق اردبیلی است که با حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه محقق اردبیلی انجام شده است.

## References

- Abtahi, H., & Abbasi, S. (2007). *Empowering employees*. MSRT.
- Aithal, P. S. (2015). Faculty empowerment strategies in higher education institutions. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 5(7), 108-115. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2778972](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2778972)
- Akrami, Z. (2024). Designing and Validating the Model of Empowering Faculty Members to Encourage Students to Engage in Entrepreneurial Activities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(1), 58-78. <https://doi.org/10.61838/kman.irphe.30.1.4>
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763-782. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0197>
- Asadi, A., Taheri, M., & Salari, A. (2016). The survey of educational needs to empower faculties in GUMS. *Research in Medical Education*, 8(2), 37-48. <https://rme.gums.ac.ir/article-1-318-en.html>
- Bagheri, M., Shayan, S., & Jokar, F. (2020). Empowerment of educational administrators of medical universities: content analysis of texts. *Journal of Medicine and Spiritual Cultivation*, 29(2), 128-142. <https://www.sid.ir/paper/966975/en>
- Dağgöl, G. D. (2020). Perceived academic motivation and learner empowerment levels of EFL students in Turkish context. *Participatory Educational Research*, 7(3), 21-37. <https://doi.org/10.17275/per.20.33.7.3>
- Deja, M., & Wójcik, M. (2021). Information culture and academic empowerment: Developing a collective mindfulness strategy for embedded librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102276. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102276>
- Eidi, N., Nourian, M., & Moghadasi, J. (2023). The Synthesis of the Components of the Fourth-Generation University. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(6). [https://journals.marvdasht.iau.ir/article\\_5777\\_97024eceb9213b8d8ef81b937f462396.pdf](https://journals.marvdasht.iau.ir/article_5777_97024eceb9213b8d8ef81b937f462396.pdf)
- El-Zubair, B. T., Mohammed, E. R. H., Dafalla, A. M., & Alqarni, S. S. M. (2021). Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries. *International Education Studies*, 14(5), 87-94. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n5p87>
- Farahani, A., & Ghorbani, L. (2011). Analysis of social factors affecting the employment of graduates of physical education masters in governmental and non-governmental universities. *Research University Sport*, 1(3), 127-156.
- Fazel, A., & Harandi, A. (2023). Identifying and explaining the skills of academic staff members for virtual education in post-Corona: Providing a conceptual model. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 18(1), 249-270. <https://www.sid.ir/filesserver/jf/500-282212-x-1159473.pdf>
- Ghorbani Ghahfarokhi, L., & Farahani, A. (2020). Analysis of Government Investment on Employment of Graduates the MSC Degree in Physical Education of Public and Private Universities. *Sport Management Studies*, 11(58), 103-118. <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.1598>
- Houser, M. L., & Frymier, A. B. (2009). The role of student characteristics and teacher behaviors in students' learner empowerment. *Communication Education*, 58(1), 35-53. <https://doi.org/10.1080/03634520802237383>
- Ives, J., & Castillo-Montoya, M. (2020). First-generation college students as academic learners: A systematic review. *Review of Educational Research*, 90(2), 139-178. <https://doi.org/10.3102/0034654319899707>
- Kamphoff, C. S., Hutson, B. L., Amundsen, S. A., & Atwood, J. A. (2007). A motivational/empowerment model applied to students on academic probation. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 8(4), 397-412. <https://doi.org/10.2190/9652-8543-3428-1J06>
- Lambrechts, W. D. B. H. M. (2020). Learning 'for' and 'in' the future: on the role of resilience and empowerment in education. [Journal not provided]. <http://n270o3hvsu3.ncwtr36v53.st-x.ru/xywr25fk3.pdf>
- Lightfoot, S. L. (1986). On goodness in schools: Themes of empowerment. *Peabody Journal of Education*, 63(3), 9-28. <https://doi.org/10.1080/01619568609538522>
- Luhanga, M. L. (2009). *The courage for change: Re-engineering the University of Dar es Salaam*. African Books Collective. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xb-CB4xeDcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Luhanga,+M.+L.+\(2009\).+The+courage+for+change:+Re-engineering+the+University+of+Dar+es+Salaam,+African+Books+Collective.+%09&ots=sxrMcKGYW\\_&sig=hAqkq01DIP9iQ4EA19IYyOmlVMk](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xb-CB4xeDcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Luhanga,+M.+L.+(2009).+The+courage+for+change:+Re-engineering+the+University+of+Dar+es+Salaam,+African+Books+Collective.+%09&ots=sxrMcKGYW_&sig=hAqkq01DIP9iQ4EA19IYyOmlVMk)



- Mahmoudi Rad, G., & Poudineh Moghadam, M. (2012). The study of the empowerment atmosphere of university hospitals in Birjand from the point of view of internship nursing students in faculty of nursing and midwifery. *MCJBUMS*, 9(3), 217-225.
- Mehrvavar Giglou, S., Ghiasi Nadoshan, S., & Abbaspoor, A. (2020). Identifying the factors hindering international scientific cooperation in the country's higher education system and providing a solution: a qualitative study. *Research in Medical Education*, 12(3), 68-78. <https://rme.gums.ac.ir/article-1-987-en.html>
- Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 983-990. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S215912>
- Mohammadpour, A. (2010). *Anti-Method: logic and design in qualitative methodology*. Publications of Sociologists.
- Orgambidez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.5964/psyc.v7i1.88>
- Raheem, T. A. K. A., & Rustum, F. A. (2023). The transition of developing countries to the fourth-generation university: A strategic model. *Res Militaris*, 13(3), 3772-3787. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://resmilitaris.net/uploads/paper/c1e69c9179b44ca72bb1533ddf63b5af.pdf&ved=2ahUKEwi2qp2pxaePAxW4hIkEHYIUARcQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw1JouBfnHf6m6TQju2QaGH>
- Reshi, I. A., & Sudha, T. (2023). Economic empowerment of women: A review of current research. *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences (IJERLAS)*, 3(2), 601-605.
- Salehi Najafabadi, N. (2023). Providing a qualitative and quantitative model of students' cognitive empowerment in e-learning. *New Educational Approaches*, 17(2), 1-20. [https://nea.ui.ac.ir/article\\_27317\\_en.html](https://nea.ui.ac.ir/article_27317_en.html)
- Torkzade, J., Mohammadi, M., Salimi, G., & Forough, B. M. (2017). Academic Empowerment with a Strategic Approach: a Situational Framework for Planning the Development of Bamiyan University, Afghanistan. *Journal of Educational Planning Studies*, 6(11), 133-157. [https://eps.journals.umz.ac.ir/article\\_1724\\_ee27e63ed87ea6fd07fe9572a6026357.pdf](https://eps.journals.umz.ac.ir/article_1724_ee27e63ed87ea6fd07fe9572a6026357.pdf)