

## بررسی عوامل سازمانی - مدیریتی موثر بر توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران

احسان قلی‌فر<sup>۱\*</sup>، سیدیوسف حجازی<sup>۲</sup> و سید محمود حسینی<sup>۳</sup>  
۱، ۲، ۳. کارشناس ارشد، استاد و دانشیار دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران  
(تاریخ دریافت: ۸۹/۸/۱۹ - تاریخ تصویب: ۸۹/۱۲/۴)

### چکیده

از مهمترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان آن اشاره نمود و توانمندسازی محرک این تحرک و خلاقیت است. هدف کلی تحقیق حاضر تحلیل عوامل سازمانی - مدیریتی لازم برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران است. روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری آن را اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران (N= ۱۸۳۷) تشکیل می‌دادند، که تعداد ۴۰۴ نفر از اعضای هیأت علمی با استفاده از جدول نمونه‌گیری کربجری - مورگان به عنوان نمونه تعیین گردید. برای تعیین نمونه مورد نظر از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای استفاده شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه‌ای بود که روایی آن بر اساس نظر جمعی از اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران و صاحب‌نظران مربوطه تأیید گردید و برای تعیین میزان پایایی بخش‌های مختلف از مطالعه راهنما و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نشان داد ابزار سنجش از پایایی مناسب برخوردار بود. نتایج آزمون t نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین مدرک تحصیلی (فوق لیسانس و دکترا) و محل تحصیل (داخل و یا خارج از کشور) اعضای هیأت علمی از لحاظ توانمندی وجود دارد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی، پنج عامل غنی‌سازی شغلی، مشارکت، تسهیل‌سازی، آموزش و تصمیم‌گیری در مجموع حدود ۶۰/۶۹۱ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین کردند.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل سازمانی - مدیریتی، توانمندسازی، اعضای هیأت علمی، دانشکده

کشاورزی.

### مقدمه

اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین، هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد (Robbins, 2005). در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت

در دوره‌ای که رقابت میان کشورهای دنیا در حال افزایش است و رقابت‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در حال تسریع است، اهمیت توسعه کیفی و افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی بیش از پیش می‌گردد (Erisen et al., 2009). یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و

نیروهای انسانی در کشورهای مختلف باشند. در این خصوص، طی سال‌های اخیر مدیران و برنامه‌ریزان در سازمان‌ها و مؤسسات مختلف آموزشی توجه خاصی را به بحث توانمندسازی و فراهم ساختن نیروی انسانی توانمند و با کیفیت مبذول داشته و سرمایه‌گذاری‌های قابل ملاحظه‌ای را در این زمینه انجام داده‌اند. به هر حال امروزه، توانمندسازی منابع انسانی، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در این سازمان‌ها به شمار می‌رود. توانمندسازی موجب می‌شود که اعضای هیأت علمی، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی نه اعضای هیأت علمی و نه سازمان‌های آموزشی، نمی‌توانند در دراز مدت به موفقیت چندانی دست یابند (Erisen et al., 2009).

با توجه به اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی در دهه‌های اخیر و با توجه به رسالت مورد انتظار در برنامه‌های آموزش کشاورزی و جایگاه اعضای هیأت علمی در این آموزش‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام، بدیهی است که توانمندسازی آنان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. اعضای هیأت علمی رشته‌های کشاورزی علاوه بر تسلط علمی به دروس نظری و عملی، باید قادر باشند دانش خود را به خدمت گرفته و آن را با مهارتی خاص انجام دهند. این افراد باید بتوانند یافته‌های تجربی و تحقیقاتی را در آموزش بکار گیرند. در این زمینه، اعضای هیأت علمی جهت انجام وظایف خویش نیازمند برخورداری از مهارت‌های خاصی می‌باشند که مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزشی وظیفه دارند زمینه و بسترهای لازم برای بهبود و ارتقای این مهارت‌ها را از طریق بکارگیری برنامه‌های مختلف توانمندسازی فراهم نمایند. لذا در این تحقیق نیز سعی شده است برخی از عوامل لازم بر توانمندسازی اعضای هیأت علمی مورد بررسی قرار بگیرد.

در زمینه توانمندسازی تحقیقات متعددی صورت پذیرفته است که در ادامه به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود.

Abdollahi & Heydari (2008) در تحقیقی با عنوان عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه تربیت معلم به این نتیجه رسیدند که اعضای

سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و هم‌سویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است (Blanchard, 2003)، چنانچه از سوی صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی، دهه ۱۹۹۰، دهه توانمندسازی نام‌گذاری شد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت (Hardy & Sulivan, 1998). در این راستا، توانمندسازی نیروی انسانی یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد در راستای تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (Azariniya, 2008).

از آنجایی که دانشگاه‌ها در هر کشوری مسئول پیشقدم شدن برای تغییر و توسعه هستند، انتظار می‌رود اعضای هیأت علمی این وظیفه خطیر را به نحو مطلوبی به انجام برسانند و به منظور دستیابی به این مهم، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها برای افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای خود نیازمند آموزش و تعلیمات خاصی هستند تا وظایف و نقش خود را در ایجاد یک جامعه توانمند، به نحو شایسته‌ای انجام دهند (Bologna, 2005). امروزه متخصصان بر این باورند که اعضای هیأت علمی با توانمندی بالا یکی از مهمترین اقشار هر جامعه‌ای را تشکیل می‌دهند، این مطلب بدان سبب است که اعضای هیأت علمی توانمند، از مؤثرترین عوامل در تغییر رفتارها و مهارت‌ها و در نتیجه توانمند شدن دانشجویان می‌باشند (Sanders & Rivers, 1996). فقدان نیروهای انسانی با توانمندی‌های بالا در دراز مدت منجر به بروز مشکل در جوامع مختلف گردیده است که محققان را بر این داشته است که برای برطرف کردن چنین فقدان درصدد شناسایی و رفع نیازهای آموزشی

زمینه‌های سازمانی - مدیریتی مؤثر در ارتقای توانمندی کارکنان در محیط کاری، عوامل زیر برشمرده شدند: تفویض قدرت و اختیار، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع، آموزش ضمن خدمت، ارزیابی و بازخورد کارآیی، سیستم‌های تأدیب و پاداش و اقدامات مدیریت (Robbins et al., 2002).

Ongori (2009) در تحقیق خود با نام دیدگاهی بر توانمندسازی کارکنان، هدف از تحقیق را چگونگی افزایش توانمندسازی کارکنان، کاهش جابجایی شغلی و غنی‌سازی شغلی معرفی می‌کند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان باید همیشه در تصمیم‌گیری‌های سازمان نقش داشته باشند، زیرا که مشارکت در تصمیم‌گیری شغلشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و این یکی از راهبردهایی است که در مدیریت برای ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین برای افزایش توانمندسازی کارکنان، در مدیریت سازمان باید نیروهای خارجی پیرامون، راهبردهای سازمان، ماهیت تصمیم‌گیری، نگرش کارکنان، وابستگی به سازمان و در نهایت میل و همبستگی کارکنان در مقابل یکدیگر در نظر گرفته شوند تا برای توانمندسازی کارکنان دست در دست هم دهند و با مسئولیت هر چه بیشتر پیش بروند و برای رسیدن به این هدف ایجاد یک مدیریت صحیح در داخل سازمان ضروری است.

Luanne et al. (2006) در تحقیق خود راهبردهای زیر را برای سازمان‌هایی که علاقه‌مند به تأثیر بالای برنامه‌های توسعه توانمندسازی اعضای هیأت علمی خود هستند پیشنهاد کردند: ضروری بودن مدلی از توانمندسازی که دانش، مهارت، منابع و محیط حمایتی را ارایه دهد، تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری، تخصیص بودجه مناسب برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی، توسعه روابط و مناسبات در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه مانند برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی با بهره‌گیری از تجارب اساتید رده بالا که عاملی مهم در ایجاد برنامه‌های هدفمند در کمک به اعضای هیأت علمی کم‌تجربه می‌باشد، افزایش و سازماندهی کارهای تیمی اعضای هیأت علمی، برنامه‌ریزی جهت اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت اعضای هیأت علمی و

هیأت علمی در بعد معنی‌دار بودن شغل نسبت به دیگر ابعاد توانمندسازی (خوداثربخشی، خودمختاری، مؤثر بودن و اعتماد) توانمندتر هستند و در بعد اعتماد در پایین‌ترین حد توانمندی قرار دارند. همچنین از بین متغیرهای مرتبط با توانمندسازی متغیرهای مدیریت مشارکتی و غنی‌سازی شغلی پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی هستند.

تحقیق Wilkinson (1998) نشان داد که توانمندسازی، این امکان را برای آموزشگران فراهم می‌سازد که توانایی و اختیارات بالایی را بدست آورده و قادر به تأثیرگذاری بر روی نهادها، سازمان‌ها، جامعه و فراگیران باشند. فرآیند توانمندسازی، آموزشگران را قادر می‌سازد تا توانایی‌های زیر را کسب نمایند: قدرت تصمیم‌گیری، دسترسی داشتن به اطلاعات و منابع برای اتخاذ تصمیمات در خور و مناسب، داشتن دامنه وسیعی از گزینه‌ها و انتخاب‌ها که فرد براحتی حق انتخاب داشته باشد و از بین آنها، انتخاب مناسبی را انجام دهد، توانایی بیان اظهارات، ایده‌ها و عقیده‌ها در تصمیم‌گیری‌های جمعی و مشارکتی، داشتن تفکر و نگرش مثبت در مورد اینکه شخص برای ایجاد تغییرات دارای توانایی بالایی می‌باشد، توانایی یادگیری مهارت‌ها برای رشد بهتر توانایی‌های شخصی یا گروهی افراد، اهمیت دادن به رشد فراگیران و افزایش قدرت ابتکار فراگیران، یادگیری مهارت‌های جدید در رابطه با حرفه خویش و اعتقاد به اینکه به روز شدن اطلاعات و همگام شدن با تغییرات هر روز ادامه دارد و سازمان‌های آموزشی وظیفه دارند که بسترهای لازم برای ارتقای این تواناییها را فراهم کنند.

Sajedi & Omidvari (2007) در یک دسته‌بندی کلی عوامل سازمانی زیر را در توانمندسازی کارکنان مؤثر دانسته‌اند: مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان، غنی‌سازی شغلی و ارتقای شغلی کارکنان، اعتماد، صمیمیت و صداقت در بین کارکنان، تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، مشارکت و کار گروهی، ارتباطات، بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری و وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کارا در سازمان. در پژوهشی با عنوان مدل فرآیند توانمندسازی،

Zimmerman (1990)، برای افزایش توانمندسازی کارکنان، شفاف‌سازی اهداف از سوی سازمان را ضروری دانسته‌اند. از دیدگاه آنان ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند احساس توانمندی بکنند نیازمند آن است که آنان با یک فکر اصلی جامع و روشن هدایت شوند. بدانند که سازمان به کجا می‌رود و آنان به عنوان افراد آن سازمان چگونه می‌توانند در آن سهیم باشند. هنگامی که هدف‌های رفتاری ویژه‌ای مشخص می‌شوند که به هدایت رفتار افراد هنگام پرداختن به وظایفشان کمک می‌کنند، توانمندی نیز افزایش می‌یابد.

بر این اساس، هدف کلی تحقیق حاضر بررسی عوامل سازمانی - مدیریتی لازم برای توانمندسازی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران است. اهداف اختصاصی عبارت است از:

- بررسی وضعیت عوامل سازمانی - مدیریتی لازم برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی در دانشکده‌های کشاورزی ایران
- بررسی ارتباط بین توانمندی اعضای هیأت علمی با عوامل سازمانی - مدیریتی
- بررسی رابطه همبستگی بین سن و سابقه تدریس با توانمندی اعضای هیأت علمی مورد مطالعه
- مقایسه توانمندی اعضای هیأت علمی در گروه‌های مورد مطالعه (جنسیت، مدرک تحصیلی و محل تحصیل)
- مقایسه عوامل سازمانی - مدیریتی در دانشکده‌های کوچک، متوسط و بزرگ
- شناسایی و تحلیل سهم هر یک از عوامل سازمانی - مدیریتی در تبیین میزان توانمندی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر درجه و اهمیت و میزان کنترل متغیرها میدانی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی بوده است. جامعه آماری این تحقیق را دانشکده‌های کشاورزی ایران (شامل ۳۱ دانشکده) تشکیل می‌دادند که تعداد اعضای هیأت علمی آنها بر اساس آمار مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در سال ۱۳۸۷، معادل ۱۸۳۷ نفر بوده است. در

همچنین مشاوره و نظارت که مکانیسم با ارزشی است برای ایجاد روابط قابل توجه و چشمگیر و آرایه پشتیبانی لازم در توانمندسازی اساتید دانشگاه.

Fullam & Lando (1998)، Sبک رهبری کارآمد را جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند می‌دانند. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. بر خلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هرچه بیشتر زیردستان گام برمی‌دارند، مدیران توانمند، به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می‌کنند.

Hobbs (2009) در تحقیقی به بررسی چگونگی افزایش توانمندی در حرفه آموزشگری می‌پردازد. بخش اساسی این تحقیق راجع به تشریح دو مدل فرآیند توسعه توانمندسازی می‌باشد، که مدل اول توانمندسازی را به دو فرآیند توانمندسازی فردی (شامل ابعاد خودآثربخشی و وضعیت شغلی) و فرآیند توانمندسازی سازمانی (شامل ابعاد خودمختاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، آموزش) تقسیم کرده است. و مدل دوم فرآیند توانمندسازی را به چرخه‌ای تشبیه ساخته که شامل سه مرحله: (۱) آغازین، (۲) افزایشی (۳) پایدار و ثابت می‌باشد که شش بعد توانمندسازی (خودمختاری، غنی‌سازی شغلی، تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، آموزش، وضعیت شغلی) در تمام این مراحل با یکدیگر به شدت وابسته بوده که افزایش توانمندی آموزشگران بستگی به کنش متقابل و مؤثر این ابعاد با یکدیگر دارد.

Koneczak et al. (2000) شش عامل را در توانمندسازی مهم دانست که اگر مدیران این شش عامل را در رفتارهایشان بیشتر نشان دهند کارکنان نیز احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. این عوامل شامل: تفویض اختیار، مسئولیت، تصمیم‌گیری خودگردان، تسهیم اطلاعات، توسعه توانایی و مشاوره برای عملکرد نوآورانه می‌شود. از این منظر توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتر را نیز داشته باشند.

در پژوهش‌های Kanter (2003)، Bandura (2003)، و Conger & Kanungo (1988) و

طبقه‌ای با انتساب متناسب از هر یک از طبقات انتخاب گردیدند. به منظور گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای طراحی و تدوین شد و برای سنجش روایی صوری و محتوای آن، بر اساس نظرهای چند نفر از اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران اصلاحات لازم به عمل آمد. نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند که مفهوم توانمندسازی نمی‌تواند با یک بعد تعریف شود و از دهه ۱۹۹۰ به بعد نخستین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را وارد ادبیات مدیریت کردند و برای سنجش میزان توانمندی کارکنان یک سازمان از ابعاد توانمندسازی روانشناختی استفاده کردند. در این تحقیق نیز برای سنجش میزان توانمندی اعضای هیأت علمی مورد مطالعه از ابعاد مختلف توانمندسازی روانشناختی بهره گرفته شده است. متغیرهای مربوط به توانمندسازی روانشناختی شامل ۱۵ متغیر است. هر سه متغیر معرف یک بعد از ابعاد توانمندسازی روانشناختی است که در مجموع پنج بعد معنی‌داری، شایستگی، خود مختاری، مؤثر بودن و اعتماد را تعریف می‌کنند. در این پژوهش سؤالات مربوط به ابعاد معنی‌داری، شایستگی، مؤثر بودن و خودمختاری از پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی (Spreitzer (1996) و سؤالات مربوط به بعد اعتماد از پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی، Whetten & Cameron (1998)، بهره گرفته شده است. برای اندازه‌گیری هر یک از متغیرها، از مقیاس نمره‌دهی ۵ درجه‌ای (۱= کمترین و ۵= بیشترین) استفاده گردید و همچنین متغیرهای مربوط به دیدگاه اعضای هیأت علمی مورد مطالعه نسبت به عوامل سازمانی - مدیریتی شامل ۲۷ متغیر برای اندازه‌گیری هر یک از متغیرها، از طیف لیکرت (۰= اصلاً و ۶= خیلی زیاد) استفاده گردید. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب برای هر کدام از قسمت‌های پرسشنامه (توانمندی اعضای هیأت علمی مورد مطالعه = ۰/۸۴ و زمینه‌های سازمانی - مدیریتی = ۰/۹۲)، به دست آمد که نشان داد ابزار تحقیق از پایایی مناسب برخوردار است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶/۵ تجزیه و تحلیل شدند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آماره‌های توصیفی نظیر فراوانی،

تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای استفاده شده است. در مرحله اول دانشکده‌های کشاورزی بر اساس تعداد اعضای هیأت علمی به سه طبقه بزرگ، متوسط و کوچک تقسیم‌بندی و در نتیجه دانشکده‌های کشاورزی با اعضای هیأت علمی کمتر از ۵۰ نفر به عنوان دانشکده‌های کوچک، دانشکده‌های با هیأت علمی بین ۵۰ تا ۷۰ نفر به عنوان متوسط و دانشکده‌هایی که تعداد هیأت علمی آن‌ها بالاتر از ۷۰ نفر بود به عنوان دانشکده‌های بزرگ در نظر گرفته شدند. در مرحله دوم، از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب در هر یک از طبقات (کوچک، متوسط، بزرگ)، در مجموع تعداد ۱۲ دانشکده برای انجام تحقیق انتخاب شدند. بدین ترتیب که از بین دانشکده‌های بزرگ ۵ دانشکده، متوسط ۳ دانشکده و کوچک ۴ دانشکده انتخاب شدند. در مرحله سوم، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از طبقه دانشکده‌های کوچک ۴ دانشکده اراک، رازی کرمانشاه، رامین اهواز و محقق اردبیلی، از دانشکده‌های متوسط ۳ دانشکده زنجان، زابل و گیلان و از دانشکده‌های بزرگ ۵ دانشکده تهران، مشهد، گرگان، شیراز و کرمان انتخاب شدند (جدول ۱).

جدول ۱- دانشکده‌های انتخاب شده در طبقات کوچک،

متوسط و بزرگ		نوع دانشکده
نمونه مورد مطالعه	دانشکده‌های منتخب	
۹	اراک	دانشکده‌های کوچک
۲۰	رازی کرمانشاه	
۲۵	رامین اهواز	
۲۳	محقق اردبیلی	دانشکده‌های متوسط
۲۷	زنجان	
۲۵	زابل	
۳۳	گیلان	دانشکده‌های بزرگ
۷۴	تهران	
۴۸	مشهد	
۴۲	گرگان	
۴۳	شیراز	
۳۵	کرمان	
مجموع کل		۴۰۴

در نهایت با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه ۳۲۷ نفر تعیین گردید که در نهایت برای افزایش دقت و قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج، به ۴۰۴ نفر افزایش یافت، که این تعداد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری

۱۸/۳ درصد افراد تهران، ۶/۷ درصد زنجان، ۱۱/۹ درصد مشهد، ۱۰/۶ درصد شیراز، ۱۰/۴ درصد گرگان، ۸/۲ درصد گیلان، ۲/۲ درصد اراک، ۶/۲ درصد اهواز، ۸/۷ درصد کرمان، ۵/۷ درصد اردبیل، ۵/۰ درصد رازی کرمانشاه و ۶/۲ درصد زنجان بود. ۶۱/۹ درصد اعضای هیأت علمی مورد مطالعه دارای مرتبه علمی استادیاری، ۱۵/۳ درصد دانشیار، ۱۳/۱ درصد مربی و ۷/۷ درصد استاد بودند.

#### اولویت بندی ابعاد توانمندسازی روانشناختی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی

اطلاعات به دست آمده در خصوص اولویت بندی ابعاد توانمندسازی روانشناختی پاسخگویان مورد مطالعه نشان داد که سه گویه معنی دار بودن انجام کار، معنی دار بودن وظایف شغلی و مهم بودن انجام کار، بیشترین اولویت و گویه‌های اطمینان از صداقت همکاران، اعتقاد به توجه همکاران به کامیابی و موفقیت و اطمینان از در میان گذاشتن اطلاعات مهم از سوی همکاران، کمترین میزان اولویت را در مقایسه با سایر گویه‌ها به خود اختصاص داده‌اند جدول (۲).

درصد تجمعی، میانگین، میانه، نما، انحراف معیار و ضریب تغییرات و آماره‌های استنباطی مانند، ضریب همبستگی، آزمون t، آزمون F و تحلیل عاملی استفاده شد.

### نتایج و بحث

#### ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان

میانگین سن اعضای هیأت علمی تشکیل دهنده جامعه تحقیق ۴۵ سال، حداقل ۳۰ سال و حداکثر ۷۴ سال و میانگین سابقه تدریس ۱۴/۷ سال بود. ۳۷۴ نفر آنان مرد و ۳۰ نفر زن بودند. از نظر مدرک تحصیلی ۱۳/۹ درصد کارشناسی ارشد و ۸۶/۱ درصد دکتری بودند. رشته تحصیلی ۱۹/۶ درصد افراد زراعت و اصلاح نباتات و کمترین آنها با ۵/۲ درصد به رشته ترویج و آموزش کشاورزی اختصاص و بقیه در رشته‌های باغبانی، گیاه پزشکی، خاکشناسی، ماشین آلات، صنایع غذایی، علوم دامی و اقتصاد، تحصیل کرده بودند. محل اخذ مدرک تحصیلی ۳۶/۶ درصد پاسخگویان داخل کشور و ۳۱/۱ درصد در خارج از کشور بود، دانشگاه محل خدمت

جدول ۲- اولویت بندی ابعاد توانمندسازی روانشناختی از دیدگاه اعضای هیأت علمی

اولویت	ابعاد توانمندسازی روانشناختی	میانگین*	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱	مهم بودن انجام کار (معنی داری)	۴/۵۸	۰/۵۶۰	۰/۱۲۲
۲	معنی دار بودن وظایف شغلی (معنی داری)	۴/۵۵	۰/۵۸۵	۰/۱۲۹
۳	معنی دار بودن انجام کار (معنی داری)	۴/۵۴	۰/۵۹۰	۰/۱۳۰
۴	اطمینان از توانایی خود نسبت به انجام کار (شایستگی)	۴/۳۸	۰/۵۸۴	۰/۱۳۳
۵	قرار داشتن کار در محدوده تبحر و قابلیت‌ها (شایستگی)	۴/۳۸	۰/۶۳۲	۰/۱۴۴
۶	تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز انجام وظایف شغلی (شایستگی)	۴/۳۲	۰/۶۳۸	۰/۱۴۸
۷	توانایی تصمیم‌گیری برای چگونگی انجام وظایف شغلی (خودمختاری)	۳/۷۷	۰/۶۸۶	۰/۱۸۲
۸	کنترل زیاد بر اتفاقات واحد کاری (مؤثر بودن)	۳/۳۳	۰/۶۳۸	۰/۱۹۱
۹	تأثیر زیاد بر اتفاقات واحد کاری (مؤثر بودن)	۳/۵۲	۰/۷۰۳	۰/۱۹۹
۱۰	امکان استفاده از ابتکار و نوآوری فردی در انجام کار (خودمختاری)	۳/۷۳	۰/۷۵۰	۰/۲۰۱
۱۱	داشتن استقلال کافی در تصمیم‌گیری چگونگی انجام وظایف شغلی (خودمختاری)	۳/۳۵	۰/۷۰۱	۰/۲۰۹
۱۲	مورد توجه قرار گرفتن نظرات در تصمیم‌گیری واحد کاری (مؤثر بودن)	۳/۴۳	۰/۷۸۸	۰/۲۲۹
۱۳	اطمینان از در میان گذاشتن اطلاعات مهم از سوی همکاران (اعتماد)	۲/۹۷	۰/۹۱۲	۰/۳۰۷
۱۴	اعتقاد به توجه همکاران به کامیابی و موفقیت (اعتماد)	۲/۹۷	۰/۹۴۵	۰/۳۱۸
۱۵	اطمینان از صداقت همکاران (اعتماد)	۲/۸۱	۰/۹۳۳	۰/۳۳۳

\* طیف لیکرت (خیلی کم=۱ کم=۲ متوسط=۳ زیاد=۴ خیلی زیاد=۵)

فراهم کردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری از سوی دانشگاه، ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده و قابل درک و شفاف بودن اهداف دانشگاه به ترتیب بالاترین اولویت‌ها و گویه‌های شفاف بودن اختیارات واگذار شده به اعضای هیأت علمی، جوابگویی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت به نیازهای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، وجود برنامه عملیاتی در آموزش ضمن خدمت و تناسب پاداش‌ها با پیشرفت کارها در پایین‌ترین اولویت‌ها قرار داشتند.

### بررسی وضعیت موجود زمینه‌های سازمانی - مدیریتی لازم برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران

نتایج به‌دست آمده از تحقیق در رابطه با وضعیت موجود زمینه‌های سازمانی - مدیریتی لازم برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران در جدول (۳) نشان داده شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده مشاهده می‌شود که از بین گویه‌های اشاره شده، گویه‌های مؤثر بودن غنی‌سازی شغلی در خودباوری اعضای هیأت علمی،

جدول ۳- اولویت بندی دیدگاه اعضای هیأت علمی در رابطه با عوامل سازمانی - مدیریتی

اولویت	عوامل سازمانی - مدیریتی	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱	مؤثر بودن غنی سازی شغلی در خودباوری اعضای هیأت علمی	۵/۰۳	۰/۷۷۷	۰/۱۵۴
۲	فراهم کردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری از سوی دانشگاه	۴/۰۷	۰/۸۰۸	۰/۱۹۹
۳	ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده	۳/۹۶	۰/۹۳۶	۰/۲۳۶
۴	قابل درک و شفاف بودن اهداف دانشگاه	۴/۱۳	۰/۹۸۲	۰/۲۳۸
۵	واگذاری فرصت مناسب به منظور ارائه افکار نو و پیشنهادهای جدید	۳/۴۰	۰/۸۳۳	۰/۲۴۵
۶	آگاه کردن اعضای هیأت علمی از نتایج تصمیمات از سوی مدیریت	۳/۸۳	۰/۹۴۳	۰/۲۴۶
۷	پذیرش مسئولیت کاری جدید	۴/۳۰	۱/۰۶۹	۰/۲۴۹
۸	مشارکت اعضای هیأت علمی در برنامه‌های آموزشی	۳/۴۶	۰/۸۷۰	۰/۲۵۲
۹	ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری از سوی مدیریت	۳/۵۳	۰/۹۰۸	۰/۲۵۸
۱۰	فراهم کردن زمینه‌های تعامل اعضا با یکدیگر	۳/۱۰	۰/۸۳۸	۰/۲۷۰
۱۱	بکارگیری توانایی‌های بالقوه در انجام وظایف به واسطه شیوه مدیریت دانشگاه	۳/۶۳	۰/۹۹۵	۰/۲۷۴
۱۲	تشویق افراد موفق به عنوان الگو از سوی مدیریت	۳/۶۴	۱/۰۱۲	۰/۲۷۸
۱۳	ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده	۳/۷۲	۱/۰۶۴	۰/۲۸۶
۱۴	بروز خلاقیت و نوآوری به واسطه شیوه مدیریت	۳/۴۶	۰/۹۹۳	۰/۲۸۷
۱۵	تشویق اعضای هیأت علمی به همکاری گروهی در جهت اهداف مشترک از سوی مدیریت	۳/۳۹	۰/۹۹۳	۰/۲۹۳
۱۶	تشویق مدیریت برای مشارکت در تصمیم‌گیری	۳/۳۷	۱/۰۰۷	۰/۲۹۹
۱۷	اختیار برای تصمیم‌گیری و عملی کردن پیشنهادها از سوی مدیریت	۳/۴۱	۱/۰۲۲	۰/۳۰۰
۱۸	توجه دانشگاه به آموزش ضمن خدمت	۳/۰۸	۰/۹۵۳	۰/۳۰۹
۱۹	الگو سازی برای رفتار نمونه از سوی مدیریت	۳/۲۳	۱/۰۲۱	۰/۳۱۶
۲۰	فعالیت مدیر برای ایجاد رابطه دوستی بین اعضای هیأت علمی	۳/۳۸	۱/۰۶۷	۰/۳۱۶
۲۱	دخالت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه	۲/۹۴	۰/۹۴۸	۰/۳۲۲
۲۲	دخالت اعضای هیأت علمی برای تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی‌های آموزشی	۳/۲۲	۱/۰۴۶	۰/۳۲۵
۲۳	تأثیر تشویق ارائه شده از سوی دانشگاه بر رضایت اعضای هیأت علمی	۳/۵۳	۱/۲۴۰	۰/۳۵۲
۲۴	تناسب پاداش‌ها با پیشرفت کارها	۳/۱۳	۱/۲۰۱	۰/۳۸۳
۲۵	وجود برنامه عملیاتی در آموزش ضمن خدمت	۲/۵۹	۱/۰۵۲	۰/۴۰۷
۲۶	جوابگویی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت به نیازهای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی	۲/۶۴	۱/۱۱۴	۰/۴۲۲
۲۷	شفاف بودن اختیارات واگذار شده به اعضای هیأت علمی	۴/۱۴	۲/۲۴۸	۰/۵۴۳

## تحلیل عاملی عوامل سازمانی - مدیریتی

به منظور کاهش متغیرهای تحقیق به عوامل کمتر و تعیین سهم هر یک از عاملها از تکنیک تحلیل عاملی استفاده شد. براساس یافته‌های حاصل از تحلیل آمون KMO برابر است با ۰/۹۱۳ و مقدار آزمون بارتلت آن ۳۶/۸۳، که در سطح معنی‌داری ۹۹ درصد قرار دارد که حاکی از مناسب بودن همبستگی متغیرهای وارد شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. به منظور دسته‌بندی عامل‌ها، از معیار مقدار ویژه استفاده گردیده است و عامل‌هایی مدنظر بوده است که مقدار ویژه آن‌ها از یک بزرگتر بوده است. عامل‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آنها به شرح جدول (۴) می‌باشند.

بر اساس یافته‌های حاصل از جدول (۴) عامل اول (غنی‌سازی شغلی) با مقدار ویژه ۴/۲۵۳، عامل دوم (مشارکت) با مقدار ویژه ۳/۷۴۴، عامل سوم (تسهیل‌سازی) با مقدار ویژه ۲/۶۴۲، عامل چهارم (آموزش) با مقدار ویژه ۲/۴۳۲ و عامل پنجم (تصمیم‌گیری) با مقدار ویژه ۲/۱۰۱ در مجموع ۶۰/۶۹۱

کل واریانس متغیرها را تبیین می‌نمایند که نشان از درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این عامل‌ها می‌باشد. وضعیت قرارگیری متغیرها در عوامل با فرض واقع شدن متغیرهای با بارعاملی بزرگتر از ۰/۵، بعد از چرخش عامل‌ها به روش وریماکس و نام‌گذاری عامل‌ها به شرح جدول (۵) می‌باشد. پس از چرخش (وریماکس) هفت متغیر به علت پایین بودن بارعاملی (کمتر از ۰/۵) و در نتیجه معنی‌دار نبودن همبستگی آن‌ها با دیگر متغیرها، از تحلیل حذف گردیدند.

جدول ۴- عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آنها

عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
غنی‌سازی شغلی	۱۷/۰۱۲	۴/۲۵۳	۱۷/۰۱۲
مشارکت	۱۴/۹۷۶	۳/۷۴۴	۳۱/۹۸۸
تسهیل‌سازی	۱۰/۵۶۹	۲/۶۴۲	۴۲/۵۵۶
آموزش	۹/۷۳۰	۲/۴۳۲	۵۲/۲۸۶
تصمیم‌گیری	۸/۴۰۵	۲/۱۰۱	۶۰/۶۹۱

جدول ۵- متغیرهای مربوط به هر یک از عامل‌ها و میزان ضرایب بدست آمده از ماتریس دوران یافته

نام عامل	متغیرها	میزان ضرایب
غنی‌سازی شغلی	موثر بودن غنی‌سازی شغلی در خودباوری اعضای هیأت علمی	۰/۸۶۷
	بکارگیری توانایی‌های بالقوه در انجام وظایف به واسطه شیوه مدیریت دانشگاه	۰/۸۲۸
	ارزیابی عملکرد بر اساس هدفهای از قبل تعیین شده	۰/۷۷۸
مشارکت	اختیار برای تصمیم‌گیری و عملی کردن پیشنهادها از سوی مدیریت	۰/۷۷۶
	تشویق مدیریت برای مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۷۵۸
	بروز خلاقیت و نوآوری به واسطه شیوه مدیریت	۰/۷۰۸
تسهیل‌سازی	قابل درک و شفاف بودن اهداف دانشگاه	۰/۶۴۹
	مشارکت اعضای هیأت علمی در تدوین برنامه‌های آموزشی	۰/۵۴۳
	الگو سازی برای رفتار نمونه از سوی مدیریت	۰/۷۶۹
آموزش	تشویق اعضای هیأت علمی به همکاری گروهی در جهت اهداف مشترک از سوی مدیریت	۰/۷۴۷
	تشویق افراد موفق به عنوان الگو از سوی مدیریت	۰/۷۰۱
	ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری از سوی مدیریت	۰/۶۹۵
تصمیم‌گیری	فعالیت مدیر برای ایجاد رابطه دوستی بین اعضای هیأت علمی	۰/۶۲۲
	فراهم کردن زمینه‌های تعامل اعضای هیأت علمی با یکدیگر از سوی مدیریت	۰/۶۰۴
	جوابگویی برنامه‌های آموزش خدمت به نیازهای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی	۰/۸۲۸
تصمیم‌گیری	وجود برنامه عملیاتی در آموزش ضمن خدمت	۰/۷۹۳
	توجه دانشگاه به آموزش ضمن خدمت	۰/۷۱۱
	آگاه کردن اعضای هیأت علمی از نتایج تصمیمات اتخاذ شده از سوی مدیریت	۰/۷۸۴
تصمیم‌گیری	دخالت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه	۰/۷۶۶
	دخالت اعضای هیأت علمی در تصمیمات آموزشی دانشگاه	۰/۷۵۱



علمی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که از دیدگاه اعضای هیأت علمی مورد مطالعه بین عوامل غنی‌سازی شغلی، مشارکت، تسهیل‌سازی و تصمیم‌گیری در سطح یک درصد و بین عامل آموزش و توانمندی اعضای هیأت علمی مورد مطالعه در سطح پنج درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین مجموع ابعاد عوامل سازمانی - مدیریتی و توانمندی اعضای هیأت علمی در سطح یک درصد رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد (جدول ۶).

### بررسی رابطه همبستگی بین ابعاد زمینه‌های سازمانی - مدیریتی و توانمندی اعضای هیأت علمی مورد مطالعه

برای تعیین رابطه بین ابعاد زمینه‌های سازمانی - مدیریتی و توانمندی اعضای هیأت علمی مورد مطالعه از عوامل استخراج شده در تحلیل عاملی استفاده گردید و مجموع متغیرهای هر یک از پنج عامل غنی‌سازی شغلی، مشارکت، تسهیل‌سازی، آموزش و تصمیم‌گیری محاسبه گردید و وارد تحلیل شد. به منظور تعیین رابطه این عوامل با توانمندی اعضای هیأت

جدول ۶- رابطه بین عوامل سازمانی - مدیریتی و توانمندی اعضای هیأت علمی (ضریب همبستگی پیرسون)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
	غنی‌سازی شغلی	۰/۳۶۸**	۰/۰۰۰
	مشارکت	۰/۲۰۶**	۰/۰۰۰
توانمندی	تسهیل‌سازی	۰/۱۷۳**	۰/۰۰۱
	آموزش	۰/۱۳۱*	۰/۰۱۴
	تصمیم‌گیری	۰/۲۳۴**	۰/۰۰۰
	عوامل سازمانی - مدیریتی	۰/۱۹۹**	۰/۰۰۰

\*\*معنی‌داری در سطح ۱ درصد و \*معنی‌داری در سطح ۵ درصد

جدول ۷- رابطه بین سن و سابقه تدریس اعضای هیأت علمی با توانمندی (ضریب همبستگی پیرسون)

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری
توانمندی	سن	۰/۱۲۵*	۰/۰۱۲
	سابقه تدریس	۰/۱۳۳*	۰/۰۲۳

\*معنی‌داری در سطح ۵ درصد

برخوردارند. مقایسه توانمندی اعضای هیأت علمی در گروه‌های مورد مطالعه (جنسیت، مدرک تحصیلی و محل تحصیل)

در این بخش هدف، مقایسه میانگین گروه‌ها یا طبقات مختلفی است که بر اساس متغیرهای مستقل طبقه بندی شده‌اند. برای این منظور از آزمون t برای مقایسه بین دو گروه بهره گرفته شده است. نتایج جدول (۸)، نشان می‌دهد که توانمندی اعضای هیأت علمی‌ای که در خارج از کشور آخرین مدرک تحصیلی خود را گرفته‌اند با توانمندی افرادی که آخرین مدرک تحصیلی آنها در داخل کشور بوده است، و بین توانمندی اعضای هیأت علمی بر اساس مدرک تحصیلی (فوق لیسانس و

### بررسی رابطه همبستگی بین سن و سابقه تدریس با توانمندی اعضای هیأت علمی مورد مطالعه

نتایج بدست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین سن با توانمندی پاسخگویان برابر با ۰/۱۲۵ می‌باشد که در سطح پنج درصد معنی‌دار و مثبت است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که، اعضای هیأت علمی که از سن بالاتری برخوردارند، از توانمندی بیشتری برخوردارند. بر اساس نتایج تحقیق در جدول (۷)، مشاهده می‌شود مقدار ضریب همبستگی بین سابقه تدریس با توانمندی اعضای هیأت علمی برابر با ۰/۱۳۳ می‌باشد که در سطح پنج درصد مثبت و معنی‌داری است. بدین ترتیب، اعضای هیأت علمی که سابقه تدریس بیشتری دارند، از توانمندی بیشتری

دکتر)، تفاوت معنی‌داری در سطح یک درصد وجود دارد. همچنین نتایج نشان دهنده آن است که هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری بین توانمندی اعضای هیأت علمی بر اساس جنسیت وجود ندارد.

جدول ۸- مقایسه توانمندی اعضای هیأت علمی بر اساس جنسیت، مدرک تحصیلی و محل تحصیل

متغیر گروه‌بندی	متغیر وابسته	گروه‌ها	میانگین	انحراف معیار	t	سطح معنی‌داری
جنسیت		مرد	۵۶/۶۷	۵/۷۱۷	- ۰/۷۶۴	۰/۴۴۶
		زن	۵۷/۵۰	۴/۹۵۳		
مدرک تحصیلی	توانمندی	فوق لیسانس	۴۳/۷۳	۴/۸۴۴	- ۴/۳۸۱	۰/۰۰۰
		دکتر	۵۷/۲۳	۵/۴۹۵		
محل تحصیل		داخل کشور	۵۰/۹۹	۶/۶۹۰	- ۳/۸۴۴	۰/۰۰۰
		خارج از کشور	۵۸/۳۲	۵/۳۴۸		

با توجه به نتایج جدول (۹) مشاهده می‌شود که در رابطه با عوامل سازمانی - مدیریتی در ابعاد مشارکت و تصمیم‌گیری بین دانشکده‌های کوچک با دانشکده‌های متوسط و بزرگ در سطح پنج درصد، در بعد آموزش بین دانشکده‌های کوچک با متوسط و بین متوسط با بزرگ در سطح پنج درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد هیچ‌گونه تفاوت معناداری از لحاظ بعد غنی‌سازی شغلی و تسهیل‌سازی بین دانشکده‌های کوچک، متوسط و بزرگ وجود ندارد.

#### مقایسه عوامل سازمانی - مدیریتی در دانشکده‌های کوچک، متوسط و بزرگ

در این بخش هدف آزمون، مقایسه ابعاد مختلف زمینه‌های سازمانی - مدیریتی (غنی‌سازی شغلی، مشارکت، تسهیل‌سازی، آموزش، تصمیم‌گیری) در دانشکده‌های کوچک، متوسط و بزرگ از دیدگاه اعضای هیأت علمی مورد مطالعه بود که از آزمون F برای مقایسه استفاده گردید و گروه‌بندی نیز به وسیله آزمون LSD انجام شد.

جدول ۹- مقایسه عوامل سازمانی - مدیریتی در دانشکده‌های کوچک، متوسط و بزرگ

متغیر گروه‌بندی	سطح	گروه‌ها	میانگین	F	سطح معنی‌داری	مقایسات زوجی گروه‌ها با آزمون LSD		
						۳و۲	۳و۱	۲و۱
غنی‌سازی شغلی		کوچک	۴/۹۹	۱/۳۴۹	۰/۲۶۱	-	-	-
		متوسط	۵/۰۰			-	-	-
		بزرگ	۵/۱۶			-	-	-
مشارکت		کوچک	۱۹/۷۹	۵/۶۱۲*	۰/۰۰۴	-	*	*
		متوسط	۲۱/۳۲			-	-	-
		بزرگ	۲۱/۷۸			-	-	-
تسهیل‌سازی		کوچک	۱۳/۲۰	۱/۳۵۳	۰/۲۶۰	-	-	-
		متوسط	۱۳/۴۶			-	-	-
		بزرگ	۱۳/۹۶			-	-	-
آموزش		کوچک	۸/۸۱	۴/۲۷۰*	۰/۰۱۵	*	-	*
		متوسط	۷/۶۳			-	-	-
		بزرگ	۸/۴۲			-	-	-
تصمیم‌گیری		کوچک	۹/۱۸	۵/۶۱۷*	۰/۰۰۴	-	*	*
		متوسط	۱۰/۲۴			-	-	-
		بزرگ	۱۰/۱۴			-	-	-

\* معنی‌داری در سطح ۵ درصد ۱= دانشکده‌های کوچک ۲= دانشکده‌های متوسط ۳= دانشکده‌های بزرگ

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نشانگر این مطلب بود که متغیرهایی نظیر اطمینان از صداقت همکاران، اعتقاد به توجه همکاران به کامیابی و موفقیت یکدیگر و اطمینان از در میان گذاشتن اطلاعات

با توجه به اینکه اولویت‌بندی دیدگاه پاسخگویان مورد مطالعه در رابطه با ابعاد توانمندسازی روانشناختی

هیأت علمی که آخرین مدرک تحصیلی آنها در داخل کشور بوده است، تفاوت معنی داری وجود دارد که این موضوع ناشی از برقراری ارتباطات بین المللی بین همکارانی است که دسترسی بیشتر به دانشگاه‌های خارج دارند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که حتی‌الامکان تسهیلاتی برای تحصیلات اعضای هیأت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران حداقل در یک مقطع فراهم گردد. همچنین وجود فرصت‌های مطالعاتی کوتاه مدت در بازه‌های زمانی مناسب در کشورهای پیشرو خیلی مفید به نظر می‌رسد.

نتایج حاصل از اولویت‌بندی عوامل سازمانی- مدیریتی نشان داد مؤثر بودن غنی‌سازی شغلی در خودباوری اعضای هیأت علمی، فراهم کردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری از سوی دانشگاه و ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده اولویت‌های اول را به خود اختصاص دادند. بدین معنی که اعضای هیأت علمی معتقدند که غنی‌سازی در پیشبرد خودباوری و در نتیجه اهداف سازمانی مؤثر است. در غنی‌سازی شغلی، مشاغل به‌گونه‌ای طراحی می‌گردند که انجام آنها مستلزم سطوح بالاتر مهارت و دانش بوده و به کارکنان اختیارات، کنترل و مسئولیت بیشتری در محیط کاری داده می‌شود. در نتیجه غنی‌سازی شغلی می‌تواند افزایش انگیزش، نشاط شغلی، بهبود کیفیت عملکرد و رشد و پرورش و در نتیجه خودباوری و توانمندسازی اعضای هیأت علمی را به همراه داشته باشد که تحقیقات Sajedi & Omidvari (2007)، Hobbs (2009) و Ongori (2009)، نیز این نکته را تأیید می‌کند.

از سوی دیگر در صورتی که اهداف دانشگاه به صورت آشکار مشخص باشد و جهت‌گیری خاص نداشته باشد در نتیجه اعضای هیأت علمی می‌توانند بر اساس معیارهای مشخص و آشکار در راستای توانمندی و توسعه برنامه‌های خود گام بردارند که در نتیجه ارزیابی‌های عملکرد بر اساس آن با موفقیت دو چندان همراه می‌شود که در پژوهش‌های Kanter (2003)، Bandura (2000) و Conger & Kanungo (1988) و Zimmerman (1990)، شفاف‌سازی و مشخص شدن

مهم از سوی همکاران، از وضعیت نامطلوبی به صورت نسبی برخوردار بودند، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که در وهله اول تمام ابعاد توانمندسازی روانشناختی با توجه به اینکه این ابعاد در دهه اخیر اهمیت ویژه‌ای در مدیریت منابع انسانی پیدا کرده است، مورد توجه خاص قرار گرفته و زمینه‌ها و شرایط لازم به منظور بهبود وضعیت دانشکده‌ها از نظر این ابعاد که به نظر می‌رسد از ماهیت سرمایه اجتماعی نیز برخوردارند فراهم گردد و در این بین سه گویه اشاره شده که در رابطه با بعد اعتماد توانمندسازی روانشناختی هستند مورد توجه بیشتری قرار گیرند. اعتماد پایه و اساس توانمندسازی است. چنانچه در دانشگاه جو عدم اعتماد حاکم شود، تلاش برای توانمندسازی و دستیابی اهداف سازمان میسر نخواهد بود. نتایج پژوهش Abdollahi & Heydari (2008) نیز نشان داد که اعضای هیأت علمی مورد مطالعه از نظر بعد اعتماد در پایین‌ترین حد توانمندی قرار داشتند.

نتایج تحقیق نشان داد که بین سن و سابقه تدریس اعضای هیأت علمی مورد مطالعه با میزان توانمندی آنان رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین به نظر می‌رسد این نتیجه، این دید غالب را که میزان توانمندی اعضای هیأت علمی با افزایش سن کاهش پیدا می‌کند، در تضاد باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که اعضای هیأت علمی مسن‌تر و با سابقه بیش‌تر را به منزله منبعی برای بهبود و توسعه توانمندی اعضای هیأت علمی جوان‌تر و کم سابقه‌تر در نظر گرفته شود. از سوی دیگر این یافته نشانگر این مطلب است که با افزایش سن و سابقه خدمت اعضای هیأت علمی توانمندی آنها افزایش می‌یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که کلاس‌های آموزشی برای اعضای هیأت علمی تازه‌کار در جهت افزایش قابلیت‌ها و انتقال تجربیات تدریس، پژوهش، مخصوصاً توسط اعضای هیأت علمی با سابقه بیشتر فراهم شود. این نتیجه مطابق با نتایج تحقیق Luanne et al. (2006)، که در آن مدل توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه پنسیلوانیا را ارایه نموده‌اند، می‌باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که در میزان توانمندی اعضای هیأت علمی که در خارج از کشور آخرین مدرک تحصیلی خود را گرفته‌اند با میزان توانمندی اعضای

اهداف سازمان، به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارتقای توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است.

نتایج حاصل از اولویت‌بندی نشان داد، عدم وجود برنامه عملیاتی در آموزش ضمن خدمت، عدم جوابگویی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت به نیازهای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی و عدم شفاف بودن اختیارات واگذار شده به اعضای هیأت علمی اولویت‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند. می‌توان چنین نتیجه گرفت که از دیدگاه اعضای هیأت علمی مورد مطالعه، برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در دانشگاه‌ها از نظر کمیت و کیفیت نتوانسته است پاسخگوی نیازهای حرفه‌ای آنان باشد و از آنجایی که برنامه‌های آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین راه‌های توانمندسازی اعضای هیأت علمی می‌باشد، بنابراین بایستی توجه شود که برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت که برای اعضای هیأت علمی برگزار می‌شود بیشتر به صورت عملیاتی باشد و قبل از برگزاری دوره‌ها نیازسنجی آموزشی صورت بگیرد که دوره‌ها متناسب نیازهای آنها باشد. در تحقیقات Hobbs (2009)، Luanne et al. (2006)، به نقش پر اهمیت آموزش ضمن خدمت در ارتقای توانمندسازی آموزشگران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها اشاره شده است.

نتایج حاصل از آزمون مقایسات میانگین بین دانشکده‌های مختلف نشان داد که دانشکده‌های بزرگ و متوسط در بعد مشارکت و تصمیم‌گیری نسبت به دانشکده‌های کوچک تفاوت معنی‌داری وجود داشت. که این موضوع ممکن است ناشی از بالا بودن تعداد اعضای هیأت علمی و در نتیجه افزایش ارتباطات اعضای هیأت علمی با یکدیگر و با مدیرانشان در این دانشکده‌ها باشد. هرچه ارتباطات در یک سازمان بیشتر، صحیح‌تر و به هنگام‌تر باشد، میزان مشارکت و در نتیجه سرعت توانمندسازی و رسیدن به نتایج حاصل از آن سریع‌تر می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود دانشکده‌های کوچک از تجربیات دانشکده‌های بزرگ و متوسط استفاده کنند و با توجه به آن بر توسعه زمینه‌های مدیریتی و سازمانی خود بیفزایند و مسئولین این دانشکده‌ها با عنایت به سبک‌های جدید مدیریتی در فراهم کردن زمینه‌های لازم جهت افزایش مشارکت و تصمیم‌گیری اعضای

هیأت علمی خود در برنامه‌ها و تصمیمات آموزشی و اجرایی، همت گمارند.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان داد که عامل غنی‌سازی شغلی بیشترین واریانس مربوط به توانمندی اعضای هیأت علمی را تبیین می‌کند، با توجه به هدف غنی‌سازی شغلی که تلاش می‌کند تا روند تخصصی‌سازی مشاغل را از طریق واگذاری وظایف مختلف بیشتری که کارکنان مدعی آن هستند و منجر به اثربخشی‌شان خواهد شد، دگرگون سازد و از آنجا که این عامل نقش مهمی در خودباوری اعضای هیأت علمی نسبت به قابلیت‌ها و توانایی‌هایشان در انجام وظایف محوله و در نتیجه افزایش توانمندی‌شان دارد، بنابراین با توجه به اهمیت نقش غنی‌سازی شغلی در توانمندی اعضای هیأت علمی توجه به ماهیت و هدف مهم این عامل و فراهم آوردن شرایط لازم برای پیاده‌سازی آن در دانشکده‌های کشاورزی ایران از سوی برنامه‌ریزان آموزش عالی، امری مهم و ضروری را نمایان می‌سازد.

با توجه به نتایج تحقیق که نشان داد که بین عوامل سازمانی - مدیریتی و توانمندی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه اعضای هیأت علمی هر چقدر وضعیت زمینه‌های سازمانی - مدیریتی در دانشگاه بهتر شود، توانمندی آنان نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین با توجه به نقش کلیدی و پراهمیت مدیریت در هر سازمان و نقش خود سازمان در اهمیت دادن و فراهم کردن زمینه‌های مساعد برای افزایش توانمندی نیروهای انسانی خود، پیشنهادهای زیر برای بهبود وضعیت زمینه‌های سازمانی - مدیریتی و با توجه به تمام ابعاد شناسایی شده در تحلیل عاملی (غنی‌سازی شغلی، مشارکت، تسهیل‌سازی، آموزش و تصمیم‌گیری) ارائه می‌گردد:

افزایش تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری و عملی کردن پیشنهادها، اعضای هیأت علمی، کوشش جهت افزایش میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تدوین برنامه‌های آموزشی، شفاف‌سازی اهداف دانشگاه، وجود برنامه عملیاتی مدون و مناسب در آموزش ضمن خدمت اعضای هیأت علمی، استفاده از مکانیسم‌های تشویقی به منظور همکاری گروهی اعضای هیأت علمی در جهت تحقق بخشیدن به اهداف دانشگاه، افزایش میزان دخالت

توانمندسازی اعضای هیأت علمی است.

### سپاسگزاری

این تحقیق با حمایت مالی معاونت پژوهش و فناوری پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران در قالب طرح پژوهشی نوع ششم و همچنین مساعدت و همکاری اساتید و جمعی از دانشجویان گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران به انجام رسید. لذا، بدین وسیله از همکاری و مساعدت این معاونت، اساتید و دانشجویان گروه ترویج و آموزش کشاورزی سپاسگزاری می‌شود.

اعضای هیأت علمی در تصمیمات آموزشی دانشگاه، تدوین برنامه‌های آموزشی و ارزیابی‌های مداوم از نتایج این برنامه‌ها جهت جوابگویی به نیازهای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی و فراهم کردن فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری مداوم اعضای هیأت علمی. در رابطه با ابعاد اشاره شده در تحلیل عاملی، نتایج تحقیقات Ongori (2009)، Hobbs (2009)، Abdollahi & Heydari (2009)، Conger & Kanungo (2008)، Bandura (2000)، Zimmerman (1990)، نیز تمام عوامل شناسایی شده در این پژوهش را تأیید می‌کنند که نشان دهنده تأثیر بسیار بالای این عوامل بر ارتقای

### REFERENCES

1. Abdollahi, B., & Heydari, S. (2008). Related factors on Empowerment University of faculty members, case study university of Tarbiyat Moalem. *Journal of Iranian Higher Education Association*, 2 (1), 3-6. (In Farsi).
2. Azariniya, M.A. (2008). Employees empowerment, productivity increase key. *Sramaye Newspaper*. 29 Agust, p. 8. (In Farsi).
3. Bandura, A. (2000). *Cultivate self- efficacy for personal and organizational effectiveness*. Hand book of principles of organizational behavior, Oxford. UK: Blackwell, 120-139.
4. Blancharrd. C. (2003). *Employees Empowerment Management*, Translate in: Irannejad, M. Managers Publication. (In Farsi).
5. Bologna, B. (2005). The european higher education area achieving the goals. *Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education*, 19-20 May 2005: Queensland University of Technology, Bunbury, WA, Australia, 1365-1379.
6. Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
7. Erisen, R., Celikoz, N., Kurtkun, M., & Atas, S. (2009). The needs for professional development of academic staff at vocational education faculties in turkey. *World conference on educational sciences*. *Procedia Social and Behavioral Scienses*, 1, 1431-1436.
8. Fullam, G., & Lando, A.R. (1998). The triad of empowerment: Leadership, environment and professional traits, *Nursing economic*, 16(2), 89 – 95.
9. Hardy, C., & Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.
10. Hobbs, M. (2009). Growth of empowerment in career science teachers: Implications for professional development. Presented at the *International Conference of the Association for Science Teacher Education*, 9-11 January 2009. In Hartford, 3-7.
11. Kanter, R.M. (2003). *The change masters: Innovation for productivity in American corporation*. New York. Simon & Schuster.
12. Koneczak, L.J., Stelly, D.J., & Traty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument, *educational and psychological measurement*, 60(3), 301 -313.
13. Luanne, E, Thorndky, MD, Maryellen, E & David, A.(2006). Empowering Junior Faculty: Penn State's Faculty Development and Mentoring Program. *Journal of Academic Medicine*, 81(7), 668- 675.
14. Ongori, H. (2009). Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment. *African Journal of Business Management*, 3(1), 009-015. Retrieved from [http:// www.academicjournals. Org/AJBM](http://www.academicjournals.Org/AJBM).
15. Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior Management*. Translate by Farzad Omidvaran. Publication: Institution Ketabe Mehraban Publication. (In Farsi).
16. Robbins, T.L., Crino, M.D & Feredendall, L.D.(2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(4), 419 – 443.
17. Sajedi, F., & Omidvari, A. (2007). Empower employees and today organizations. *Tadbir Magazine*. Eighteen year. Retrieved August 18 2009, from <http://www.system.parsiblog.com>. (In Farsi)

18. Sanders, W. L., & Rivers, J. C. (1996). *Cumulative and residual effects of teachers on future student academic achievement*. Knoxville: University of Tennessee Value-Added Research and Assessment Center.
19. Spreitzer, G .M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(8), 483-504.
20. Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of Intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
21. Whetten, D.A & Cameron, K.S. (1998). *Developing Management skills*. New York: Addison – Wesley, Wheelan.
22. Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice, *Electronic Journal of Personnel Review*, 27(1), pp. 40-56, Retrieved June 23 2000, from [http:// www.hermia.emeraldinsight.com](http://www.hermia.emeraldinsight.com).
23. Zimmerman, M .A. (1990). Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169 -177.