

توانمندسازی مدیران آموزشی دانشگاه های علوم پزشکی: تحلیل محتوای متون

مهدی باقری^۱، شهرام شایان^{۲*}، فریبا جوکار^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۰۸

چکیده

زمینه و هدف: شواهد حاکی از آنست که مدیران نقش زیادی در پویایی سازمانها دارند. بر این اساس توانمندسازی مدیران نیز باید با در نظر گرفتن پویایی نقش مدیران طراحی گردد. از بین انواع رویکردهای توانمندسازی، پژوهشی در مورد توانمندسازی پویای مدیران دانشگاه های علوم پزشکی و عناصر توانمندسازی پویا گزارش نشده است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه های توانمندسازی پویا در مدیران آموزشی دانشگاه های علوم پزشکی صورت گرفت.

روش بررسی: این مطالعه به صورت مروری با رویکرد کیفی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مقالات مرتبط با کلید واژه های توانمندی های پویا و توانمندسازی پویا به زبان انگلیسی و فارسی بود که در قالب مقالات مروری، تحقیقی اصیل در بانک های اطلاعاتی الکترونیکی منتشر شده بودند. بر طبق جستجوهای پژوهشگر، ۱۰ مدل، ۱۰ مقاله مروری، ۱۰ مقاله پژوهشی و ۱۰ تعریف از کتاب های مرتبط مورد تحلیل محتوا به روش مرسوم قرار گرفت. برای تحلیل متون از روش تجزیه و تحلیل محتوا در نرم افزار MAXQDA20 استفاده شد.

یافته ها: مؤلفه های توانمندسازی پویا در مدیران در قالب ۱۲ طبقه و ۲۲ زیرطبقه جمع بندی می شود که از ۶۴ کد اصلی و ۲۲۶ کد باز استخراج شدند. دوازده طبقه توانمندسازی پویا شامل: مهارت ها و توانمندی ها، منابع انسانی، توانمندی های مدیریتی، رهبری، ساختاری، اجرایی، فرایندی، فرایندهای پویا، آموزشی، ارتباطی، عملکردی و ارزیابی بودند. شدند. استنتاج: براساس یافته های پژوهش می توان به یک جمع بندی مفهومی در مورد مؤلفه های تشکیل دهنده برنامه توانمندسازی پویا مدیران رسید که از طریق تدوین مدل آن بر روی مدیران دانشگاه های علوم پزشکی ایران می توان به طراحی مدل توانمندسازی پویا برای مدیران آموزش علوم پزشکی دست یافت.

کلید واژه ها: توانمندسازی مدیران آموزشی، آموزش علوم پزشکی، تحلیل محتوای متون

۱. کاندیدای دکتری آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، شبکه بهداشت و درمان شهرستان فریدون کنار، دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ساری، ایران

۲. گروه آموزش پزشکی، مرکز تحقیقات آموزش علوم پزشکی، مدیریت مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: shayan@edc.mui.ac.ir

۳. گروه آموزش پزشکی، مدیریت مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران

مقدمه

سازمان های آموزشی از جمله بزرگترین نظام های مدیریتی در هر کشورد که تغییرات ناگهانی را تجربه کرده و نیازمند تطبیق با جریان تغییرات در جامعه هستند. به همین دلیل توسعه حرفه ای 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 الزام آور در قرن بیست و یکم بیان شده است (۱). در آموزش عالی، دانشگاههای علوم پزشکی مانند دیگر نهادهای آموزشی به مدیران و رهبرانی توانمند، واجد صلاحیت و اثربخش نیاز دارند تا با تهدیدها و چالش های دنیای مدرن روبرو شوند (۲). زیرا دانشگاههای علوم پزشکی بعنوان سازمان های آموزشی تأمین کننده نیروی انسانی نظام سلامت عمل می کنند که از طریق توجه به توسعه حرفه ای می توانند نقش تأثیرگذاری در بهبود کیفیت آموزش علوم پزشکی داشته باشند. در این راستا تدوین مدل توانمندسازی مبتنی بر نیاز و صلاحیت دانشگاه های علوم پزشکی می تواند راهنمایی برای برنامه های توسعه حرفه ای حال و آینده در زمینه تربیت مدیران در آموزش علوم پزشکی ارائه دهد (۳). براین اساس با در نظر گرفتن این موضوع که توانمندسازی پویای مدیران احتمالاً مفهومی چندبعدی است که عوامل زیادی بر آن تأثیر گذاشته و از مؤلفه های متعددی تشکیل می شود 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 می شود (۴)، می توان گفت «توانمندسازی پویا» نقش راهبردی در سازمان های آموزش علوم پزشکی ایفا خواهد کرد. زیرا با توجه به شرایط متغیر، پویا و پیچیده دانشگاه ها در عصر حاضر، به نظر می رسد لازمه توفیق مدیران دانشگاهی، عبارت است

از پویایی و ارتقای سطح کیفی دانشگاه از طریق برنامه ریزی، تدوین و اجرای طرحهای متناسب با شرایط درونی و محیطی دانشگاه هاست (۵). براین اساس توانمندسازی مدیران دانشگاهی، سبب میشود که دانشگاه در شرایط رقابتی به گونه ای مؤثر عمل نماید تا ضمن اثرپذیری از محیط، اثرگذار نیز باشد. لذا این تعامل پویا، از مؤلفه های اصلی توانمندسازی پویا می باشد (۶). زیرا توانمندی مدیران برای بازآرایی، توانمندی های عملیاتی و بکارگیری توانمندی های جدید برای رویارویی با محیط آشفته، هدف نهائی توانمندسازی پویا است که به دنبال دستیابی به سازگاری و جلوگیری از عدم انعطاف پذیری است (۷). البته باید توجه داشت، توانمندسازی مدیران دانشگاه اگر چه می تواند دارای اهداف فوق باشد، اما درعین حال به شدت پویاست، زیرا تأثیرات و تحولات محیطی، سازمانی و آینده نگری در مدیران دانشگاهی که سازمانی آموزشی و پژوهشی را مدیریت می کنند نسبت به سازمان های غیرآموزشی بیشتر است (۸). با توجه به این اهمیت، لزوم اتخاذ رویکرد پویا در توانمندسازی مدیران دانشگاهی، اجتناب ناپذیر به نظر می رسد. چرا که این رویکرد درعین حال که مطلوبیتها (چشم اندازها و ارزشها) را در نظر دارد، دانشگاه را در ارتباط با محیط و آینده آن تحلیل و تطبیق می کند (۹). بر همین مبنا در پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه های توانمندسازی پویای مدیران دانشگاه جهت توانمندسازی مدیران دانشگاه های علوم پزشکی با رویکرد توانمندسازی پویا مورد تأکید قرار گرفت. مهم ترین هدف توانمندسازی مدیران، آموزش مهارت های لازم برای مدیران جهت اخذ تصمیمات مستقل است؛ همچنین توانمندسازی سبب شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می گردد. زیرا تمرکز اصلی توانمندسازی، فرآیند پویای توزیع مجدد قدرت بین مدیریت و کارکنان است (۱۰). بنابراین امروزه مدیریت پویا مشتمل بر پنج بخش الگوهای رهبری، مدیریت تیمی، رفتاری، ارتباطات و هدایت سازان است (۱۱).

جدول ۱. منابع مورد بررسی در تحلیل محتوا

مقالات اصیل	مقالات مروری	مدل های توانمندی
حیدری و سیدکلایی، ۱۳۹۵	ترک زاده و همکاران، ۲۰۱۷	Norell, 2000
محمدی و همکاران، ۱۳۹۵	تلخایی علیشاه، ۱۳۹۶	Vogt and Murrell, 2000
بندریان، ۱۳۹۵	Lawson, 2001	Boje, 2001
بندریان و بندریان، ۱۳۹۲	Wang, Ahmed, 2007	GAO, 2001
Zahra, et al, 2006	Hyunsuk Lee, 2008	Sprietes, 2001
Salunke, S. et al., 2011	Lichtenthaler, 2009	Robinse, 2002
Lopez, et al. 2015	Constance E. Helfat, (2014).	Mc Lagan and Nel, 2003
Heaton, tecce, 2016	Fallon-Byrne, 2017	Velthous and Thomas, 2003
Miranda, 2017	Katharina, 2018	Wang, 2007
Paul J. H., et al, 2018	Cheong, et al. 2019	Salunke, S., 2011

محتوا یا انجام مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی، به عنوان بخش کیفی از پایان نامه دکتری با عنوان تبیین ابعاد نظری توانمندسازی پویای مدیران آموزش علوم پزشکی بر اساس شواهد مرتبط در متون انجام شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مقالات مرتبط با کلید واژه های توانمندی های پویا و توانمندسازی پویا به زبان انگلیسی و فارسی بود که در فاصله زمانی ۲۰۲۰-۲۰۰۰، در قالب مقالات مروری، تحقیقی اصیل و در دسترس بودن متن کامل آن با کلید واژه های Dynamic Empowerment, Dynamic Capabilty

بود که در راستای متغیرهای مربوط به پژوهش، جستجو در بانک اطلاعات الکترونیکی "Pub med" و "google scholar" و «Sage.org» و «Science Direct»، «Magiran» و «SID.ir» انجام و مطالب جمع آوری شد.

همچنین مدل های مربوط به توانمندسازی بررسی شد. بر طبق جستجوهای پژوهشگر، ۱۰ مدل توانمندسازی، ۲۰ مقاله مروری، ۳۳ مقاله پژوهشی اصیل و ۱۰ تعریف از متون مرتبط با توانمندسازی شناسایی شد که بعد از بررسی تناسب مقالات با دو کلیدواژه توانمندسازی پویا و توانمندی های پویا، ۱۰ مدل، ۱۰ مقاله مروری، ۱۰ مقاله پژوهشی و ۱۰

از اینرو ضرورت دارد که مدیران دانشگاه های علوم پزشکی نیز چنین عمل کنند چراکه توانمندسازی پویای مدیران دانشگاهی به عنوان یک ضرورت مطرح می شود. لذا توانمندسازی پویا و آماده سازی مدیران به مهارتهای مدیریت و رهبری آموزش پزشکی و طراحی مدل برای توانمندسازی مدیران آموزش علوم پزشکی می تواند پیامدهای مثبت بسیاری در جهت ارتقاء کیفیت آموزش پزشکی داشته باشد. بر حسب این ضرورت، در پژوهش حاضر به شناسایی مؤلفه های توانمندسازی پویا از طریق روش تحلیل محتوا پرداخته شد.

روش بررسی

پژوهش حاضر یک مطالعه مروری با رویکرد کیفی بود که بر پایه روش تحلیل محتوای مرسوم انجام گرفت. علت انتخاب روش تحلیل محتوا برای شناسایی مؤلفه های توانمندسازی مدیران آموزشی دانشگاه های علوم پزشکی از منابع مکتوب این بود که روش تحلیل محتوا، انعطاف پذیری بسیار بالایی دارد و همین ویژگی، آن را برای مرور منابع متغیر و گسترده این پژوهش (از قبیل: مقالات، کتاب ها و متون) مناسب می نمود. نکته مهم در پژوهش حاضر این بود که قسمت تحلیل

در نهایت طبقات اصلی از زیرطبقات استخراج شد و به یک تم واحد در مورد توانمندسازی پویا در مدیران دست یافتیم. در مجموع ۱۸۰ مقاله در حوزه های مربوط به توانمندی های پویا و توانمندسازی پویا و مدل های توانمندسازی جمع آوری و بررسی شد و بعد از حذف مقالات فاقد معیارهای ورود و همچنین مقالاتی که بی نام، بدون تاریخ، غیر مرتبط و چاپ شده در مجلات نامعتبر بوده، که از بین این مقالات ۲۰ مقاله که بیشترین تناسب را با موضوع و متغیرهای پژوهش داشتند

تعریف از کتاب های مرتبط مورد تحلیل محتوا قرار گرفت. بطوریکه به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از انجام پژوهش، از روش تجزیه و تحلیل موضوعی محتوا در نرم افزار MAXQDA20 استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا محتوای مقالات و مطالب منابع جمع آوری شده با روش کدگذاری باز تحلیل شد. سپس با روش کدگذاری محوری به بررسی تفاوتها و شباهتهای موجود بین کدهای باز از نظر معنایی پرداخته شد و کدهای اصلی و زیرطبقات شناسایی شد که

جدول ۲. مؤلفه های توانمندسازی پویا برای مدیران دانشگاه های علوم پزشکی

تم	طبقه	زیرطبقه	کد اصلی	کد باز		
مهارت ها و توانمندیها	مهارت های مؤثر	مهارت های انسانی	مهارت های انسانی	ارتباطات، مهارت های بین فردی، اعتماد، هدف گزینی، چالش گرایی		
			مهارت های فنی	ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون تدریس، فنون اداری و مالی		
			مهارت های ادراکی از سازمان	شناخت محیط آموزشی، تشخیص اولویت های آموزشی، درک روابط متقابل سازمان، درک و ارزیابی نقش عوامل بیرونی در تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازماندهی		
مؤلفه های توانمندسازی پویا	توانمندیهای معمولی	توانمندی های انطباقی	توانمندی های انطباقی	استراتژی های اکتشاف، بهره برداری، تغییرات مداوم در خدمات، منابع، توانمندیها و الگوها،		
			توانمندی های جاذب	شناسایی، اکتساب، بازسازی و باز آموزی نیروها، و ارزیابی جهت گیری نوآورانه، تولید و تجاری سازی دانش، عمل گرایی کلیدی، خطرپذیری، توانمندی اخذ تصمیمات کلیدی		
	توانایی مدیران	اراده شخصی	اراده شخصی	اراده شخصی	مهارت ها، تجربیات و انگیزه های مدیران کلیدی، نگرشها، نیازها و خواستهها، ارزشها و رفتارهای شغلی	
				خلاقیت مدیر	ایدههای نوآورانه، خلق دانش جدید، یافتن راه حل های جدید،	
				ارتباط پذیری باز و پویا	توانمندی در ابعاد تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن نیروها،	
				توانایی مدیران برای اعمال تغییرات	آمادگی مدیران برای بر عهده گرفتن تغییرات، قابلیت ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان، قدرت نفوذ	
	منابع انسانی	توانایی کارکنان و هیئت علمی	مسئولیت در تصمیمات	مسئولیت در تصمیمات	توانایی تصمیم گیری مستقل، تناسب و بجا بودن پذیرش مسئولیت تصمیم گیری در کارکنان	
				پذیرش مسئولیت پیمدهای تصمیمات توسط کارکنان	پذیرش مسئولیت بهبود فعالیت های خود	
		مشارکت در اجرا	مشارکت در اجرا	مشارکت در اجرا	مشارکت در اجرا	دسترسی کارکنان به ابزارهای تصمیم گیری و اجرا
					مشارکت در اجرا	درگیری کارکنان در تغییرات قوانین و مقررات کار
مشارکت در اجرا					درگیری کارکنان در تغییرات محیط کار	
مشارکت در اجرا					درگیری کارکنان در فرایند کار و برنامه ریزی	
مشارکت در اجرا					درگیری کارکنان در تغییرات اساسی و طراحی مجدد	
مشارکت در اجرا					بهره گیری از کارکنان در اجرای مأموریت سازمان	
مشارکت در اجرا					انتظارات جمعیت دانشجویی	انتظارات درباره کیفیت آموزش، نیازهای دانشجویان، مشاوره، پژوهش و ارائه خدمات تخصصی به دانشجویان
مشارکت در اجرا					تغییرات پارادایمی در تدریس و یادگیری	تغییرات فناوری آموزشی و تأثیر آن بر یادگیری و تدریس

ادامه جدول ۲. مؤلفه های توانمندسازی پویا برای مدیران دانشگاه های علوم پزشکی

تم	طبقه	زیرطبقه	کد اصلی	کدهای باز	
مؤلفه های مدیریتی	مدیریت	مدیریت راهبردی	مدیریت راهبردی	تغییر راهبردی، درک و تشخیص راهبردی، برنامه ریزی راهبردی، چابکی راهبردی	
	متعهد		ظرفیت اصلاح توانمندی ها	اصلاح و بازآرایی، اصلاح هدفمند منابع دانشی، اصلاح فرایند توانمندسازی مدیران	
			استقلال و خودمختاری	داشتن حق انتخاب و آزادی عمل، انجام تصمیمات مستقل، استقلال نیروها در تعیین فعالیت های لازم،	
			تعهد به تغییرات سازمانی	آمادگی سازمانی در عملیاتی کردن تغییرات، پویایی در مقابل تغییرات، متعهد به لزوم تغییرات مدیریتی	
	مدیریت اعتماد آفرین	مدیریت برنامه محور	مدیریت برنامه محور	شده، داشتن خط مشی مدیریتی، برنامه مبتنی بر تغییر و تصمیمات برنامه ریزی تحول، مدیریت فرآیندهای سازمانی،	
			اعتمادسازی	اعتماد به توانایی ها و قدرت تصمیم گیری کارکنان، اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گوشه گیری و اطمینان به همکاران، اعتماد به قابلیت های پویا	
			الگوی مدیریت مشارکتی	گیری برنامه های مشارکتی، اعتباریابی از طریق تجارب مشارکتی، کاهش تصمیم متمرکز، سیستم پاداش برای مشارکت،	
			توانمندی هماهنگی	صلاحیت و نفوذ، توان سازماندهی، توانایی هماهنگی و بکار گیری نقش ها، منابع و فعالیت ها در توانمندی های عملیاتی جدید، توانمندی های عملیاتی برای سازگاری با محیط	
	مؤلفه های رهبری	انواع رهبری پویا	رهبری تحول گرا	رهبری تحول گرا	رهبران برنامه ریز و سیاستگذار، تمایلات رهبری
			رهبری کارآفرین	رهبری کارآفرین	تمایلات رهبری کارآفرینانه، هشیاری کارآفرینانه، تصمیمات استراتژیک در مقابل چالش ها، تصمیم سازی های سریع
		رهبری دموکراتیک (تعاملی)	رهبری دموکراتیک (تعاملی)	اعتماد کامل نسبت به زیردستان، رهبری مشارکتی، تجربیات تشکیل و رهبری گروه در سازمان ها	
نقش رهبری پویا		ارشادگری و حمایت	ارشادگری و حمایت	مدیر تسهیل کننده و ارشادی، حمایت سازمانی، رهبری آموزشی و پرورشی،	
		تسهیل رهبری خویش فرما	تسهیل توانایی خودمدیری، استقلال کاری، خود تصمیم گیری و مسئولیت مراجعان	تسهیل توانایی خودمدیری، استقلال کاری، خود تصمیم گیری و مسئولیت مراجعان	
		رهبری و توانمندی های پویا	تسهیل فرایندهای کاری و تصمیم سازی ها،	تسهیل فرایندهای کاری و تصمیم سازی ها،	
تطبیق ساختاری		تطبیق ساختار سازمان با مدیریت ناب	تطبیق ساختار سازمان با مدیریت ناب	ساختار مشارکتی و انعطاف پذیر، توجه به اعضا و نوع سبک رهبری	
		تطبیق نظام های سازمان با توانمندسازی پویا	تطبیق نظام های سازمان با توانمندسازی پویا	برنامه ریزی، پاداش، ترفیع، آموزش، استخدام، انطباق با تغییرات از طریق تنوع نیروها	
مؤلفه های ساختاری		تطبیق ساختار سازمان با ایجاد استقلال کارکنان	تطبیق ساختار سازمان با ایجاد استقلال کارکنان	تطبیق ساختار سازمان با ایجاد استقلال کارکنان	ساختار ارتقاء دهنده استقلال و انعطاف، ساختار منجر به خودمختاری، حق و آزادی عمل انتخاب
		تطبیق ساختار سازمان برای کاهش دیوان سالاری	تطبیق ساختار سازمان برای کاهش دیوان سالاری	تطبیق ساختار سازمان برای کاهش دیوان سالاری	سالاری و های سنتی، حذف دیوان پذیری در ساختارزدایی، ایجاد انعطاف تمرکز بهبود خدمات
	انعطاف پذیری ساختاری	ساختار سازمانی منعطف	ساختار سازمانی منعطف	تیم سازی بیشتر، تفکیک کمتر و حداقل رسمیت	
		فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	ادغام توانمندسازی در فرهنگ سازمان، خلق فرهنگ توانمندسازی مدیریت	
		مدیریت خودمحور،	مدیریت خودمحور،	مدیریت محلی، توسعه محیط آموزشی، جایگزینی تیم های خودگردان به جای ساختار سلسله مراتب	
	ساختار سیال در مقابل ساختار سلسله مراتبی	ساختار سیال در مقابل ساختار سلسله مراتبی	ساختار سازمانی مناسب و سیستماتیک، حل مشکل از پایین به بالا، اجرای خواسته های جامعه و قانون،		

مؤلفه های توانمندسازی پویا



ادامه جدول ۲. مؤلفه های توانمندسازی پویا برای مدیران دانشگاه های علوم پزشکی

تم	طبقه	زیرطبقه	کد اصلی	کدها باز
مؤلفه های اجرایی	فعالیت های اجرایی	فعالیت جمعی و تجمعی	کار جامعه‌ای، پویایی در سطح محل کار، پویایی در سطح کار، پویایی در سطح واحد،	
		فراهم سازی امکانات	بهره گیری از این امکانات، فراهم آوردن منابع و ابزار لازم، فعالیت های رسمی توسعه حرفه ای	
		فعالیت پایدار و اکتسابی	الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی، ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره، همزمان سازی فعالیت‌ها	
مؤلفه های توانمندسازی پویا	خلاقیت اجرایی	خلق محیطی خلاق	خلق محیط مناسب و معقول، توانمندی تغییر در شرایط پیچیده، گذرا و دگرگونی محیطی نامطمئن	
		خلق محیط‌های داخلی باز برای کار	خلاقیت در جابجایی منابع، بکارگیری توانمندی ها به صورت های خلاقانه سریع، زیرکانه و اتفاقی، کشف شیوه	
		ابعاد فرایندی	یکپارچه سازی، شکل دهی مجدد منابع، نوآوری و خلاقیت مجدد، شکل دهی نگرشی، یکپارچه سازی ارزش استراتژیک سازمانی	
مؤلفه های فرایندی	پویایی فرایندی	تفکر استراتژیک	تصمیم‌های استراتژیک، ادغام استراتژیک، مدیریت بر تغییر استراتژیک، مدیریت استراتژیک مدرن	
		کارایی و اثربخشی پویا	توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است، فرایندهای بهبودی کارایی و بهره‌وری در سازمان، وجود سیستم مؤثر و مناسب برای توسعه منابع	
		استفاده از فرصت‌ها	استفاده از فرصت‌ها، حساسیت به فرصت، درک و سنجیدن فرصت‌ها	
فرایندهای پویا	فرایندهای ادراکی فرصت‌ها	تأثیرگذاری و تأثیرپذیری	تأثیر مدیریت و رهبری آموزشی بر یادگیری فراگیران، فرایند توانمندسازی تأثیرگذار، تأثیر مدیران بر ساختارهای درونی و بیرونی	
		تسهیم اطلاعات	سهیم کردن مدیران در اطلاعات/ پاداش/ دانش و قدرت، سهیم کردن نیروها در اطلاعات	
		دریافت و جذب منابع	شناسایی و جذب نیروها، توانمندی جذب، تربیت و به کارگماری افراد مستعد و شایسته	
فرایندهای پویا	نوسازی و بازاریابی	فرایندهای یادگیری سازمانی	ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی، مدیریت کیفیت فراگیر مدیران گروه‌های آموزشی	
		یکپارچه سازی	دانش و منابع، ساختار بخشی، ترکیب‌بندی مجدد توانمندی‌ها و عملیات فعلی	

ادامه جدول ۲. مؤلفه های توانمندسازی پویا برای مدیران دانشگاه های علوم پزشکی

تج	طبقه	زیرطبقه ها	کدهای اصلی	کدهای باز
مؤلفه های توانمندسازی پویا	مؤلفه های آموزشی	توانمندی های آموزشی	آموزش کارکنان	سیاست گذاری و تصمیم گیری آموزش محور، آموزش کارکنان در راستای ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها
			آموزش کاربردی مدیران	آموزش بر طبق منابع و فرصت‌های سازمانی، پیشبرد و دستیابی به اهداف آموزشی
			آموزش مدیران برای نقش های پویا	آموزش در راستای توانمندسازی، آموزش در راستای استقلال
	مؤلفه های ارتباطی	توانمندی های ارتباطی	یادگیری	یادگیری سازمانی به صورت عمومی، اختصاصی و بهبود مدیریت
			ارتباطات شفاف	شفافیت در تعاملات، اطلاعات، ارتباطات، مشارکت در تصمیمات مؤثر بر فعالیت، مشارکت در فعالیت‌ها، رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیر دستانشان
			مشارکت همگانی در تبادل اطلاعات	تقویت، فرهنگ مشارکت عمومی، مشارکت همه گروه‌ها، تلاش ذهنی و عملی همه مدیران، مشارکت واحدهای کاری
			وجود پرسشگری شفاف	وجود تصویر واضح از طرحها، برنامه‌ها و وظایف خود و مدیران
	مؤلفه های عملکردی	توانمندی های عملکردی	ارتباط پذیری باز و پویا با دیگران	توانمندی در ابعاد تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن نیروها،
			کنترل مبتنی بر بازخورد عملکرد	تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی، داشتن اطلاعات درباره عملکرد سازمان
			پاداش به همه به هنگام عملکرد خوب	اجرای سیستم پاداش برای مشارکت، پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان، عدالت در نظام پاداش
مؤلفه های ارزیابی	توانمندی های ارزیابی	ارزیابی و تشخیص مشکلات	تشخیص مؤثر مشکلات، بازخوانی مشکلات، تحلیل مشکلات نظام آموزشی در ارتباط با شرایط و ویژگی‌های جامعه	
		پایش، تفسیر و ارزیابی فرصت‌ها	تدوین خط مشی، نظارت، ارزیابی، ارزیابی ابتکار عمل سازمان،	
		پیگیری پایدار ارزیابی	ارزیابی فرایند توانمندسازی، اصلاح فرایند توانمندسازی مدیران، ارزیابی ابتکار عمل سازمان	

مورد تحلیل محتوا قرار گرفت.

یافته ها

و ۲۲ زیرطبقه استخراج شد که از ۶۴ کد اصلی و ۲۲۶ کد باز شناسایی شدند. در جدول زیر فهرست طبقات مربوط به توانمندسازی پویا در قالب طبقات، زیرطبقات، کدهای اصلی و کدهای باز به طور خلاصه پرداخته می شود. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی می توان گفت مؤلفه

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی محتوای متون، می توان گفت تم توانمندسازی پویای مدیران آموزشی از ۱۲ طبقه

آنها همچنین بیان کرده اند که مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده و بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد سعیدیان و همکاران (۱۲)؛ سلیمانی و آقامحمدی (۱۳). در تبیین ضرورت وجود این مهارت‌ها بیان شده است که مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است. بر این اساس از مهارت‌ها به عنوان مهارت‌های مؤثر حیاتی یاد می‌شود که در پژوهش حاضر نیز به عنوان یک طبقه شناسایی شد.

طبقه منابع انسانی متشکل از سه زیرطبقه توانایی‌های مدیران آموزشی، توانایی‌های هیئت علمی و کارکنان و دانشجویان بود که از هشت کد اصلی و ۳۶ کد باز استخراج یافتند. در این راستا صاحب نظرانی مانند بیزل (Bizzell) توانمندسازی مدیران آموزشی را فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده بمنظور بالا بردن دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا تر کردن آنان در زمینه بهبود و ایجاد شرایط بهتر برای موفقیت یادگیری فراگیران تعریف می‌کند، فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران آموزش، جهت رهبری موثرتر را بالا برده و مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی گوناگون چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد (۱۴). بر این اساس مدیران منابع انسانی باید این نکات را که در ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر دو بُعد عمده شامل

های توانمندسازی پویا برای مدیران در قالب ۱۲ طبقه، ۲۲ زیرطبقه، ۶۴ کد اصلی و ۲۲۶ کد باز شناسایی شده، قابل طبقه بندی بود که به تشریح و تفسیر طبقات پرداخته می‌شود.

بحث

پژوهش حاضر با هدف اکتشاف مؤلفه های توانمندسازی پویا برای مدیران دانشگاه های علوم پزشکی انجام شد. برای دستیابی به این هدف پژوهش به صورت مروری با رویکرد کیفی انجام شد. تکنیک تحلیل محتوای کیفی مرسوم جهت رسیدن به این هدف انتخاب شد. در پژوهش حاضر، اساسی ترین شرط انتخاب مقالات و متون جمع آوری شده در مورد توانمندسازی جهت تحلیل کیفی محتوا مدل محور بودن مقالات و متون بررسی شده بود.

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که توانمندسازی پویا در قالب ۱۲ طبقه و ۲۲ زیرطبقه جمع بندی شدند که از ۶۴ کد اصلی و ۲۲۶ کد باز استخراج شدند. ۱۲ طبقه توانمندسازی پویا شامل: مهارت‌ها و توانمندی‌ها، منابع انسانی، توانمندی‌های مدیریتی، رهبری، ساختاری، اجرایی، فرایندی، فرایندهای پویا، آموزشی، ارتباطی، عملکردی و ارزیابی بودند. طبقه مهارت‌ها و توانمندی‌ها متشکل از: مهارت‌های مؤثر و توانمندی‌های معمولی و پویا بودند که مجموعاً از شش کد اصلی و ۳۰ کد باز استخراج شدند. این یافته در راستای مطالعه سعیدیان و همکاران (۱۲)؛ سلیمانی و آقامحمدی (۱۳) می‌باشد که مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی برای توانمندسازی پویا را در قالب مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی طبقه‌بندی کردند و نتیجه گرفتند که مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است و مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد.

تصمیم‌گیری سازمانی و فرایندهای کاری سازمان را که در تسهیل توانمندسازی سازمان نقشی برجسته دارند؛ در جهت رسیدن به موفقیت در نظر بگیرند (۱۵).

طبقه مؤلفه های توانمندسازی مدیریتی متشکل از دو زیرطبقه مدیریت متعهد و مدیریت اعتمادآفرین بود که این دو زیرطبقه از هشت کد اصلی و ۳۱ کد باز استخراج شدند. همسو با این یافته، نتایج پژوهش ولجماس و همکاران (۱۶) با عنوان «توانمندی‌ها و مشارکت کارکنان: نقش اعتماد و کنترل غیر رسمی» نشان داد که مشارکت کارکنان به طور مثبتی با توانمندی‌های پویای یک شرکت ارتباط دارد. به علاوه، مدیران می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق اعتماد و کنترل غیررسمی زبردستان تسهیل کنند. ریگان و رودریگز پژوهشی با عنوان «توانمندسازی پرستار از منظر مدیریت میانه: دیدگاه‌های توانمندسازی مدیران پرستار و دستیار مدیران پرستار نتیجه گرفتند توانایی مدیریتی، آن طور که توسط مدیریت میانه درک می‌شود برای انجام وظایف رهبری و به نوبه خود توانمندسازی کارمندان خط دوم اهمیت زیادی دارد. حتی اگر کار چالش برانگیز باشد، باید منابع و پشتیبانی برای افزایش توانمندی مدیریت میانی بهبود یابد. دولت پرستار باید اهمیت مدیریت میانه توانمند را بفهمد تا مدیریت میانی بتواند به طور موثری رهبری کرده و خدمات درمانی بی کیفیت و باکیفیت را برای بیمار تسهیل کند (۱۷). در تبیین این نتایج استینرت (Steinert, 2012: 484) بیان می‌کند باید بطور مداوم در جهت توسعه و ارزیابی سیستماتیک برنامه های توانمندسازی مدیران و اعضای هیات علمی برای آمادگی با تغییرات و پیچیدگی های محیطی و خلق فرهنگ توانمندسازی مدیریت و رهبری بعنوان ابزاری در جهت پیشرفت کمی و کیفی آموزش پزشکی تلاش کنیم.

طبقه توانمندسازی رهبری شامل دو زیرطبقه انواع رهبری پویا و پویایی رهبری بود که از پنج کد اصلی و ۱۷ کد باز

استخراج شدند. در این راستا لوپز کابراز و همکاران در پژوهشی با عنوان «رهبری و توانمندی‌های پویای رهبری: نقش سیستم‌های منابع انسانی» نشان دادند: که هر دو سبک رهبری معاملات و تحول آفرین به طور مثبتی با توانمندی‌های پویا، مستقیم و غیر مستقیم، از طریق اثرات آن‌ها بر سیستم‌های منابع انسانی ارتباط دارند (۱۸). در تبیین این نتایج با استناد به نظر کیم و بهر، توانمندسازی مستمر و مداوم رهبران و مدیران سازمان سبب افزایش تعهد سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان و نیز افزایش احساس مسئولیت و کاهش غیبت از کار و افزایش بازده کاری آنها می‌گردد در بستر محیط پویای کاری رهبران، لزوم توانمندسازی رهبری و مدیریت بعنوان موضوعی جدید احساس می‌شود (۱۹).

طبقه توانمندسازی ساختاری نیز شامل دو زیر طبقه تطبیق ساختاری و انعطاف پذیری ساختاری بود که از هشت کد اصلی و ۲۵ کد باز مربوط به توانمندسازی پویا استخراج شد. این یافته در راستای مدل توانمندسازی ساختاری است که بیان می‌کند توانمندسازی ساختاری شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان است. این رویکرد که توسط کنت (Kunter, 2006) مطرح شده است، از نظریه های سازمانی استخراج شده و با تفویض قدرت و اختیار در سازمان مربوط است (۲۰). توانمند سازی ساختاری به طور کلی دسترسی کارکنان به چهار عامل محیطی یعنی فرصت^۱، اطلاعات^۲، منابع^۳ و حمایت^۴ را در سازمان بیان می‌کند. بر این اساس مدیران منابع انسانی امروزه باید این نکات را در جهت رسیدن به موفقیت در نظر بگیرند. در ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر دو بُعد عمده که

Opportunity	1
Information	2
Resource	3
Support	4

از اهداف از پیش تعیین شده باید تحلیل و علت یابی شده و راه حل های آن تعیین گردد. سیستم های مدیریت فرآیند کار در این مرحله به جای مدل های فرآیندی مبتنی بر متن بر توسعه مدل فرآیندها به صورت گرافیکی تمرکز نموده اند که دلیل آن کاهش پیچیدگی توسعه مدل می باشد (۲۴).

طبقه فرایندهای پویا نیز شامل سه زیرطبقه فرایندهای ادراکی فرصت ها، فرایندهای نوسازی و بازآرایی و فرایندهای هماهنگ سازی بود که از سه کد اصلی و ۸ کد باز استخراج شدند. این یافته شامل درک فرایندهای کار موجود و نیز طراحی فرایندهای جدید می باشد. مدل سازی و مستندسازی فرایندهای کار به مدیران سازمان کمک می کند تا درک بهتری از کسب و کار خود به دست آورده و در صورت لزوم تغییراتی در روش انجام کار ارائه دهند. در تبیین این نتایج می توان استدلال کرد که وجود مدل های سازمانی از فرایندهای کار و دسترسی همه ذینفعان سازمان به این مدل ها، سبب می شود تا میزان یکنواختی اجرای فرایندهای کاری به تدریج افزایش یابد. زیرا همزمان با اجرای فرایندها، مدیریت سازمان باید عملکرد و نتایج اجرای فرایندهای کاری را به صورت مستمر اندازه گیری کرده و با نتایج از پیش تعیین شده مقایسه کند. هرگونه انحراف از اهداف از پیش تعیین شده باید تحلیل و علت یابی شده و راه حل های آن تعیین گردد. نتایج ناشی از پایش فرایندها، در صورتی که منجر به کشف اشکالاتی در طراحی فرایندها شود، باید در یک فرایند طراحی مجدد مورد استفاده قرار گرفته و اشکالات مشاهده شده در فرایندهای کاری اصلاح گردد (۲۴).

طبقه توانمندسازی آموزشی نیز دارای زیرطبقه ابعاد آموزشی مرتبط با توانمندسازی بود که دارای چهار کد اصلی و ۹ کد باز بود.

این یافته همسو با نتایج مطالعه محمدی و حدادینیا (۱۳۹۵) است که در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر مدیران گروه های آموزشی با اثربخشی

در تسهیل توانمندسازی سازمان نقشی اساسی دارد نقشی برجسته دارند؛ (۱) تصمیم گیری سازمانی، (۲) فرایندهای کاری سازمان (چوی و کیم، ۲۰۱۶: ۴۱۹).

مؤلفه های اجرایی توانمندسازی نیز دارای دو زیرطبقه فعالیت اجرایی و خلاقیت اجرایی بود که از پنج کد اصلی و ۱۷ کد باز استخراج شدند. این یافته همسو با نظر پین (Payne, 2008) است که پنج اصل مهم توانمندسازی را در مرحله اجرا برای مدیران حوزه سلامت ارائه می کند که تأکید بر فعالیت های جمعی از جمله مهمترین آنهاست. بدین شرح که قدرت فعالیت های جمعی مدیریتی را به عنوان یک عامل مثبت در نظر گرفته و عنوان می کند که بدلیل قدرتمندتر بودن فعالیت های جمعی مدیران، پایداری توانمندی نیز تضمین می شود (۲۱). در این راستا زولو و ویتنر (Zollo and Winter, 2002) توانمندسازی پویا را به صورت یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی تعریف می کنند که سازمان از طریق آن به طور نظام مند به ایجاد و تعدیل فعالیت های عملیاتی روزمره می پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد (۲۲). در تبیین این نتایج می توان گفت تلاش های جمعی برای حل معضلات به مفاهیمی همچون خودیاری و دیگریاری ختم می شود که قرابت موضوعی و معنایی زیادی با توانمندسازی دارند (۲۳).

طبقه مؤلفه های فرآیندی توانمندسازی پویا نیز شامل دو مؤلفه ابعاد فرآیندی و پویایی فرآیندی بود که از شش کد اصلی و ۲۰ کد باز استخراج شدند. این یافته در راستای مدل مدیریت فرایندهای کاری سازمان است که توانمندی فرآیندی را در ۴ مرحله طراحی فرایند، اجرای فرایند، پایش فرایند و بهبود فرایند توضیح می دهد. بدین شرح که در پایش فرایند همزمان با اجرای فرایندها، مدیریت سازمان باید عملکرد و نتایج اجرای فرایندهای کاری را به صورت مستمر اندازه گیری کرده و با نتایج از پیش تعیین شده مقایسه کند. هرگونه انحراف

و توانمندسازی آنان» یافته‌ها نشان که بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر بر اثربخشی و توانمندسازی رابطه معنادار مثبت وجود دارد و بین بعد نوع احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس اعتماد از ابعاد توانمندسازی با مدیریت کیفیت رابطه معنادار مثبت وجود دارد (۲۵). همچنین نتایج پژوهش حاضر در راستای مدل توانمندسازی گائو می باشد که ابعاد آموزشی توانمندسازی را شامل یادگیری چگونگی عملکرد تیم، یادگیری توسعه روابط کاری، یادگیری نحوه ترغیب ارتباطات و یادگیری توانایی تجزیه و تحلیل معرفی کرده است (۲۶).

طبقه عناصر ارتباطی توانمندسازی شامل ابعاد ارتباطی بود که از پنج کد اصلی و ۱۸ کد باز شناسایی شد. زیر طبقات این مولفه شامل ارتباطات شفاف، مشارکت در منابع، مشارکت همگانی در تبادل اطلاعات، وجود پرسشگری شفاف، ارتباط پذیری باز و پویا با دیگران می باشد. همسو با یافته‌های این مطالعه هارنکول بیان می دارد که توانمندسازی ابزاری است برای باز گذاشتن دست کارکنان به گونه ای که بتوانند برای انجام آن چه که فکر می کنند، ((بهترین است)) بدون ترس از وتو شدن آن توسط روسای شان از آزادی عمل لازم برخوردار گردند (۲۷)

یازدهمین طبقه از توانمندسازی پویا در مدیران شامل توانمندی عملکردی بود که از دو کد اصلی و پنج کد باز استخراج شد. یافته پژوهش حاضر همسو با عناصر برنامه توانمندسازی مدیران آموزشی فرانسه است که بر اساس آن، محتوای برنامه ملی توانمندسازی مدیران و رهبران آموزشی شامل: اداره، بودجه بندی، قوانین آموزش، تکنیک های مدیریتی، ارزیابی مدرسان، مهارت های ارتباطی و میان فردی، کنفرانس های هدایت کننده و گروه های کارمندان، ارزیابی در

عملکرد و روان شناسی جوانان می باشد (۲۸).

در نهایت آخرین طبقه از توانمندسازی پویا بیانگر ارزیابی توانمندسازی بود که از سه کد اصلی و ۱۰ کد باز شناسایی شد. این یافته در راستای مدل توانمندسازی بوژ (Boje) می باشد که نشان داده است الگوی مدیریت فرایند توانمندسازی، شش مرحله‌ی اساسی را مشخص می‌کند که باید از آنها در برنامه ریزی، اقدام و ارزیابی ابتکار عمل سازمان، در جهت توسعه و تقویت توانمندسازی پیروی کرد. این مراحل یک فرایند حلقه‌ای بسته ایجاد می‌کند که نتیجه آن بهبود مستمر است (۲۹).

نتیجه گیری

این یافته‌ها حاصل از بررسی مدل های توانمندسازی و مقالات مربوط به توانمندی های پویا و توانمندسازی پویا می باشد. لذا بر اساس این یافته‌ها به یک جمع بندی مفهومی در مورد مؤلفه های تشکیل دهنده برنامه توانمندسازی پویا به مدیران می توان رسید که از طریق آزمون برازش آن بر روی مدیران دانشگاه های علوم پزشکی ایران می توان به طراحی مدل توانمندسازی پویا برای مدیران دانشگاهی دست یافت.

با تکیه بر نتایج پژوهش حاضر می توان گفت مدل توانمندسازی مبتنی بر نیاز و صلاحیت می تواند راهنمایی برای برنامه های توسعه حرفه ای حال و آینده در زمینه تربیت مدیران و رهبران در آموزش علوم پزشکی کشور ارائه دهد. از این رو با در نظر گرفتن این موضوع که توانمندسازی منابع انسانی مفهومی چندبعدی است که عوامل و مؤلفه های متعددی بر آن تأثیر گذار است.

1. Sherick HM. The thoughtful development of others: A qualitative study of the impact of developmental relationships on chief academic officers in higher education. 2014.
2. Hemmati M-A, 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.
3. 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): 119-128. Soheila Salari, et al Examining the Role of Management Succession Planning *Hormozgan Medical Journal*. 2017;21(2):120.
4. Sprafke N, editor. Dynamic capabilities and job design: Applying employee empowerment to organizational renewal. EGOS Colloquium conference, Edinburgh UK; 2013.
5. Haile A. Leadership Styles at Haramaya University and Implications for Corporate Success. *East African Journal of Sciences*. 2017;11(1):51-8.
6. 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, [Persian].
7. 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.
8. Kurzhals K. Resource recombination in firms from a dynamic capability perspective: Coventry University and Münster University; 2015.
9. Torkzadeh JM, M. Salimi, Q. Forough, B. 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,[Persian].
10. Elgamel M. Dynamic organizational capabilities: the joint effect of agility, resilience and empowerment. *Journal of Human Resource Management*. 2018;6(2):44-9.
11. Wilden R, Gudergan S, Akaka M, Averdung A, Teichert T. The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance: A configurational study. *Industrial Marketing Management*. 2019;78:43-57.
12. Esmail S, Mehdi, M., Behzad, Z. Identifying solutions for improving the management skills of managers in the sales and customer service department of Mazandaran Electricity Distribution Company. 2nd International Conference on Management, Industrial Engineering, Economics and Accounting 2019, [Persian].
13. Ashraf S, Zohreh, A. The effect of communication skills on administrative health and organizational commitment of staff and professors of the Center



- for Higher Education in Applied Scientific Jihad of Nimvar University in Markazi Province. 5th International Conference on Management Science and Accounting 2019, [Persian].
14. Courtney SJ, McGinity R, Gunter H. Educational leadership: Theorising professional practice in neoliberal times: Routledge; 2017.
 15. Choi SL, Goh CF, Adam MBH, Tan OK. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*. 2016;14(1):73.
 16. Wohlgemuth V, Wenzel M, Berger ES, Eisend M. Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*. 2019;37(6):760-71.
 17. Regan S, Laschinger HK, Wong CA. The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of nursing management*. 2016;24(1):E54-E61.
 18. Bornay-Barrachina AL-CM, Diaz-Fernandez M. Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems.
 19. Kim M, Beehr TA. Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2018;25(4):385-98.
 20. Knol J, Van Linge R. Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 2009;65(2):359-70.
 21. Payne M. In search of youth empowerment in England. *Youth empowerment and volunteerism: principles, policies and practices*. 2008:137-75.
 22. Zollo M, Winter SG. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*. 2002;13(3):339-51.
 23. Talkhabi A. S, H. Comparative comparison of creativity in the performance of public relations of governmental and non-governmental organizations of oil companies. *Second International Congress on Community Empowerment in Management, Economics, Entrepreneurship and Cultural Engineering, 2017*, [Persian].
 24. Liden RC, Wayne SJ, Sparrowe RT. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 2000;85(3):407.
 25. Mohammadi H. Examining the relationship between inclusive quality management of training group managers and their effectiveness and empowerment. *Educational management innovations (new ideas in educational sciences)*. 2016;11(2):44-25, [Persian].
 26. Kaltenbrunner K, Reichel A. Crisis response via dynamic capabilities: A necessity in NPOs' capability building. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2018;29(5):994-1007.
 27. Korukonda AR, Watson JG, Rajkumar T. Beyond teams and empowerment: A counterpoint to two common precepts in TQM. *SAM Advanced Management Journal*. 1999;64(1):29.

28. Tjeldvoll A, Welle-Strand A. A Report on the HEAD-Ache in Norway. European Education. 2009;41(3):60-73.
29. Boje DM, Rosile GA. Where's the power in

empowerment? Answers from Follett and Clegg. The Journal of Applied Behavioral Science. 2001;37(1):90-117.



Empowerment of Educational Administrators of Medical Universities: Content Analysis of Texts

Mehdi Bagheri¹, Shahram Shayan^{2*}, Fariba Jokar³

Abstract

Background and purpose: Evidence shows that managers have a significant role in the dynamics of organizations. Accordingly, the empowerment of managers should be designed taking into account the dynamics of the role of managers. Among the various empowerment approaches, no research has been reported on the dynamic empowerment of university administrators and the elements of dynamic empowerment. The aim of this study was to identify the components of dynamic empowerment in educational administrators of medical universities.

Materials and Methods: This study was a review with a qualitative approach. The statistical population of the present study included articles related to the keywords of dynamic capabilities and dynamic empowerment in English and Persian, which were published in the form of review articles, original research in electronic databases. According to the researcher, 10 models, 10 Review article, 10 research articles and 10 definitions of related books were analyzed by conventional method and content analysis method was used in MAXQDA20 software to analyze the texts.

Results: The components of dynamic empowerment in managers are summarized in the form of 12 categories and 22 subcategories, which were extracted from 64 main codes and 226 open codes. The twelve categories of dynamic empowerment included: skills and competencies, human resources, managerial competencies, leadership, structural, executive, process, dynamic processes, training, communication, performance, and evaluation.

Conclusion: Based on the research findings, it is possible to reach a conceptual conclusion about the components of the dynamic empowerment program for managers. Medicine achieved.

Keywords: Empowerment of educational administrators, Medical science education, Content analysis of texts

1. PhD Candidate in Medical Education, Isfahan University of Medical Sciences, Fereydunkenar Health Network, Mazandaran University of Medical Sciences, Sari, Iran
2. Assistant professor, Department of Medical Education, EDC, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran
Email: shayan@edc.mui.ac.ir
3. Assistant professor, Department of Medical Education, Medical Education Research Center, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran