

ارائه مدلی جامع برای چابک سازی ادارت آموزش و پرورش کشور

مهدیه ابوالقاسمی*

علی اصغر شریفی**

محمدنقی ایمانی***

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدلی برای چابک سازی ادارت آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی؛ از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع داده، ترکیبی (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش بودند و در بخش کمی شامل کلیه رؤسا و معاونان اداره آموزش و پرورش در مراکز استان‌های کشور به تعداد ۴۲۰۰۰ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و اصل اشباع نظری ۱۰ نفر تعیین شد و در بخش کمی نیز با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای ۵۲۷ نفر به عنوان نمونه تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته ۱۰۱ سوالی بود. برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا و سازه استفاده شد که نتایج بیانگر روایی ابزار بود. برای سنجش پایایی مصاحبه از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده شد؛ همچنین به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه از دو روش ضریب آلفای کرونباخ و بازآزمایی استفاده شد که نتایج بیانگر پایا بودن ابزارها بود. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد بود؛ همچنین در بخش کمی تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌های تحلیل عاملی (تاییدی و اکتشافی) و آزمون تی تک نمونه‌ای) توسط نرم افزار Spss-V22 انجام شد. نتایج نشان داد ورودی مدل یعنی عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی عبارتند از فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه انسانی فرایند مدل یعنی مؤلفه‌های چابک سازی سازمانی عبارتند از سرعت، پاسخگویی، انعطاف پذیری و شایستگی خروجی مدل یعنی عوامل اثرپذیر از چابک سازی سازمانی عبارتند از رضایت

* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.

** استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) drasharifi@gmail.com

*** استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

شغلی، بهره‌وری و مزیت رقابتی؛ براساس مؤلفه‌های شناسایی شده مدل چابک سازی سازمانی ارائه شد و برآزش آن با استفاده از شاخص‌های مطلق، نسبی و تعدیل یافته مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج حاکی از برآزش آن داشت؛ همچنین نتایج نشان داد وضعیت تمام مؤلفه‌های پژوهش در وضع موجود بالاتر از میانگین هستند.

واژه‌های کلیدی: انعطاف پذیری، چابک سازی سازمانی، سرعت، شایستگی و پاسخگویی

مقدمه

امروزه با عصر جهانی شدن، سازمان‌ها، با چالش‌های فراوانی در محیط کار خود مواجه هستند و برای رویارویی با این چالشها با مشکلات عدیده‌های دست و پنج نرم می‌کنند. از یک سو، ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی (مائو وهمکاران^۱)، (۲۰۱۷: ۴۳) و از سوی دیگر مشتریان امروزی که دائم به محصولات و خدمات بهتر و جدیدتر و با کیفیت‌تر تمایل نشان می‌دهند و این تقاضاها در مدت زمان بسیار کوتاهی به شدت رو به افزایش است. حال، سازمان‌ها به منظور مقابله با چالشهای که از این دو جهت هجوم می‌آورند، باید از استراتژی‌های کاربردی و سریع استفاده کنند تا با وضعیت رقابتی محیط خود همگام شوند. در این عرصه، پارادایم نسبتاً جدیدی تحت عنوان چابکی به چرخه کاری سازمان‌ها اضافه شده و قصد دارد به سازمان‌ها جهت پیشبرد اهدافشان و رسیدن به نقطه بالندگی، کمک کند (راویچانداران^۲، ۲۰۱۷: ۱۲۰).

گلدمن و همکاران^۳ (۱۹۹۵)، در تعریف چابکی سازمانی، آنرا نوعی توانایی در رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی می‌دانند که ویژگی آن تغییرات دائم و غیر قابل پیش بینی است. چابکی سازمانی با مقوله تغییر سرو کار دارد و از آنجا که تغییر، یکی از بزرگترین ویژگی‌های سازمان‌های امروزی است و در حوزه رقابتهای سازمانی بسیار به آن پرداخته می‌شود، بنابراین، مباحث چابکی سازمانی روز به روز در حال افزایش است. چابکی سازمانی در واقع، واکنش به نیازهای محیطی است. سازمان‌های امروز به دنبال بهبود توانمندی‌ها جهت ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد نوآوری در خدمات خود هستند، بطور کلی، محیط امروز انعطاف

-
1. Mao, et al
 2. Ravichandran
 3. Goldman, et al

پذیری بیشتری را از سازمان‌ها طلب می‌کند که این کار با چابک سازی سازمانی حل می‌گردد (دوبی و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۱۱۳). چابکی سازمانی، یکی قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف سازمانی باید حتماً مد نظر مدیران سازمان‌ها قرار بگیرد و دارای مؤلفه‌های نوآوری، مسئولیت پذیری، سرعت در کار، پیچیدگی کم، کیفیت بالا، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی است و همچنین نسبت به مشکلات و چالش‌های محیطی بسیار مقاوم است (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۹).

با توجه به اهمیت چابکی سازمانی در سازمان‌های امروزی، عوامل تاثیرگذار بر آن باید شناسایی شوند تا سازمان‌ها به مدد آنها بتوانند به مقصود خود دست یابند. عبدی تالار پشته و همکاران (۱۳۹۵: ۷)، عواملی مانند توسعه مهارت‌های کارکنان، به کارگیری فناوری اطلاعات، ادغام فرایندهای سازمانی، کاهش هزینه‌ها، پاسخگویی، برنامه ریزی، معرفی خدمات نوین، کیفیت خدمات را در چابکی سازمانی مؤثر می‌دانند. فرم‌هینی و عطایی (۱۳۹۵: ۵۱)، عواملی همچون، سبک رهبری و نگرش، فرهنگ و ارزشهای حاکم، خدمات به مشتریان، مدیریت عملکرد و استفاده از فناوری را از عوامل مؤثر بر چابکی می‌دانند. مرادی و شفيعی (۱۳۹۵: ۹۸) بر ضرورت سرمایه انسانی مطلوب و تأثیر آن بر چابک سازی سازمانی تأکید دارند. راویچاندران (۲۰۱۷: ۱۲)، شایستگی فناورانه و ظرفیت نوآوری سازمانی را بر چابکی سازمانی مؤثر می‌داند. بی و همکاران^۲ (۲۰۱۷: ۸۸)، توانایی استفاده از فناوری اطلاعات را مؤلفه مؤثر بر چابکی سازمانی می‌دانند. مائو و همکاران (۲۰۱۷) نیز تکنولوژی اطلاعاتی را مؤلفه تأثیر گذار قلمداد کرده است. شاه و همکاران^۳ (۲۰۱۷: ۱۹)، توانمندسازی کارکنان را بر چابکی مؤثر گزارش کرده‌اند. پانتوواکيس و بوراندا^۴ (۲۰۱۷: ۳۶۶) سبک‌های یادگیری را بر چابکی سازمانی مؤثر می‌دانند. آپلبام و همکاران (۲۰۱۷: ۴۱) نیز به تأثیر سبک‌های رهبری بر چابکی سازمانی اشاره می‌کند.

مقوله چابکی سازمانی امروزه مورد توجه بیشتر دانشمندان علوم مدیریت قرار گرفته است و پیامدهای گسترده و قابل مشاهده‌ای در سازمان‌ها به ارمغان آورده است. چابکی

-
1. Dubey
 2. Bi, et al
 3. Shah, et al
 4. Pantouvakis & Bouranta

سازمانی یکی از مؤلفه‌های تاثیرگذار بر عرصه بهره‌وری سازمانی است و سازمان‌هایی که دارای کارکنان، کانال کار، فرایند کار، مدیریت تصمیم‌گیری به موقع و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشند، می‌توانند در مسیر موفقیت روز افزون گام بردارند (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴۶). چابکی و سرعت سازمان بر رضایت شغلی کارکنان و نگرش آنان نیز تأثیر می‌گذارد (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۹: ۱۶۹). زنجیر چی و ابراهیمی (۱۳۹۳: ۳۵) عنوان می‌کنند که چابکی سازمانی بر مزیت رقابتی نیز تاثیرگذار است. جورکش و همکاران (۱۳۹۵: ۱۲۶) بر تأثیر چابک سازی سازمانی بر عملکرد کارکنان اذعان داشته‌اند. چان و همکاران (۲۰۱۷: ۴۸۶) بیان می‌کنند که چابک سازی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد. شاه و همکارانش (۲۰۱۷: ۱۹۲) معتقدند که چابک سازی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی نیز اثرگذار است.

متأسفانه امروزه، آموزش و پرورش کشور به دلایل متفاوت، توان پاسخگویی به نیازهای جامعه را بر اساس اهداف عالی خود ندارد و در ارائه خدمات و تربیت نیروی انسانی کارآمد با مشکلات متعددی مواجه شده است. رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورشی پویا و موفق، نیازمند تحول عمیق در این نهاد است تا با باز تولید تمام عوامل مؤثر بر موفقیت این نظام، بتوان با استفاده بهینه از منابع و فرصتهای پیش رو، احقق اهداف را تسهیل کرد (خنیفر، ۱۳۸۹). با این توصیفات آموزش و پرورش باید چابک باشد بطوریکه به تغییرات محیطی حساس بوده و از سرعت لازم برای انطباق با آنها برخوردار باشد یکی از راههای نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول آموزشی، چابکی است. چابکی در حقیقت یک پارادایم جدید برای مهندسی سازمان‌ها و ادارات آموزشی بشمار می‌رود و سازمان آموزش و پرورش مانند سایر سازمان‌ها باید بتواند خود را در راستای پاسخگویی به مجموعه‌ای از نیروهای داخلی و خارجی، به صورت چابک طراحی کند در این صورت با وقوع اتفاقات و تغییرات ناگهانی به سادگی از پا در نمی‌آید و سازگارتر و قدرتمندتر شده و به تغییرات ناگهانی و نیازهای متقاضیان پاسخ سریع می‌دهد. برای ایجاد چنین سازمانی استراتژیهای مختلفی در جهت اجرای الگوی چابکی در آموزش و پرورش مطرح می‌شوند. لذا با توجه به آنچه گفته شد هدف این پژوهش شناسایی پیشایندها و

پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور و همچنین و سنجش وضعیت عوامل شناسایی شده در در یک مدل فرایندی است.

روش

با توجه به اینکه موضوع این پژوهش شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی مدیران آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی بود، روش پژوهش از نظر هدف کاربردی؛ از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع داده، ترکیبی (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند؛ هم‌چنین در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه رؤسا و معاونان اداره آموزش و پرورش در مراکز استان‌های کشور به تعداد ۴۲۰۰ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از اصل اشباع نظری ۱۰ نفر تعیین شده است و در بخش کمی نیز با استفاده از فرمول کوکران و با خطای ۰/۰۵ تعداد ۵۰۵ نفر به عنوان نمونه تعیین و برای افزایش دقت و پیش بینی افت حجم نمونه ۵۲۸ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده است و در بخش کمی نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. ابزار تحقیق در بخش کیفی شامل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود که از مصاحبه‌ها برای پاسخ به سؤال مربوط به شناسایی مولفه‌های اصلی پژوهش و شاخص‌های آن استفاده شد. در بخش کمی ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ۱۰۱ سوالی بود که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به این‌که پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش است: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی. در ادامه به تحلیل محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه پرداخته می‌شود. پاسخ‌های ارائه

شده به سؤالات مصاحبه به‌منظور شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی در قالب کدهای شناسایی شده بر اساس نظر خبرگان در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲. چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه چابکی سازمانی

آموزش و پرورش کشور

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
13,17,112, 119	تا چه اندازه ارائه خدمات به کارکنان در اسرع وقت انجام می‌گیرد؟	ب ق د ر س ن ج ا ی ا د ا ر ا ت ا م و ز ش و پ ر و ر ش
14,18,114, 117	تا چه اندازه پردازش داده‌ها و اطلاعات در سازمان در سریع‌ترین زمان ممکن انجام می‌گیرد؟	
14,17, 120	تا چه اندازه استخراج اطلاعات و گزارش گیری در سازمان به موقع انجام می‌گیرد؟	
12,13,113, 116	تا چه اندازه در سازمان، مهارت‌های کارکنان توسعه می‌یابد؟	
11,18,110	تا چه میزان در سازمان به صلاحیت افراد در ارتقاء توجه می‌شود؟	
12,13,17,19, 120	تا چه میزان پست‌های افراد شایسته تفویض می‌شوند؟	
14,16,114	شایسته سالاریه چه میزان در مواجهه با ارباب رجوع کاربرد دارد؟	
14,15,18,19,113,114	تا چه اندازه، سازمان به نیازهای کارکنان پاسخ می‌دهد؟	
15,19,111, 116	تا چه اندازه کارکنان از خدمات ارائه شده سازمان رضایت دارند؟	
14,18,112,113	تا چه اندازه پاسخگویی به مشتریان در سازمان در سریع‌ترین زمان ممکن انجام می‌گیرد؟	
11,15,19,112, 119	تا چه اندازه خطاهای مربوط به پاسخگویی در سازمان کاهش یافته است؟	
12,13,113, 118	تا چه اندازه آیین نامه (دستورالعمل‌ها) در سازمان تغییر می‌یابد؟	
11,18,110, 117	تا چه اندازه سازمان، در ارائه انواع خدمات، انعطاف لازم را دارد؟	
12,13,17,19, 120	تا چه اندازه در سازمان، کارکنان و مدیران از انعطاف پذیری لازم برخوردار هستند؟	
15,16,114, 119	تا چه اندازه در سازمان، تغییرات مورد نیاز مشتریان انجام می‌گیرد؟	
14,17,18,19,113,114	تا چه اندازه در سازمان، خطاها و اشتباهات اصلاح می‌گیرد؟	
16,19, 111, 113,	تا چه اندازه سازمان، در ارائه اطلاعات انعطاف دارد؟	
11,18,112,113	تا چه اندازه پهنای باند دسترسی به شبکه اینترنت در اداره آموزش و پرورش مطلوب است؟	
14,15 112, 113	تا چه اندازه تعداد رایانه‌های مورد استفاده به نسبت هر یک از کارکنان متناسب است؟	
11, 111, 114, 116	کیفیت خدمات پشتیبانی از تجهیزات فناورانه در آن اداره چگونه است؟	
112, 114, 118	تا چه اندازه، سازمان به نیازهای کارکنان پاسخ می‌دهد؟	

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
I7, I11, I19	تا چه اندازه میزان دسترسی کارکنان به اینترنت آسان است؟	
I4, I5, I12, I13,	تا چه اندازه میزان دسترسی کارکنان به اینترنت با سهولت انجام می‌گیرد؟	
I3, I7, I9, I14	تا چه اندازه میزان دسترسی کارکنان به اکسترانت به سهولت انجام می‌پذیرد؟	
I13, I12, I16	در اداره شما تا چه اندازه از قانون حق کپی تبعیت می‌شود؟	
I1, I5, I7, I8, I10	در اداره شما، تا چه اندازه از اصول دولت الکترونیک بهره برده می‌شود؟	
I3, I7, I9, I11, I20	در اداره شما، کارکنان تا چه اندازه ضوابط اخلاقی در کاربری خدمات رایانه‌ای را رعایت می‌کنند؟	
I8, I10, I13, I16	سطح سواد اطلاعاتی مدیران در اداره شما تا چه اندازه است؟	
I2, I3, I7, I9, I12	تا چه اندازه کارکنان از مهارت‌های فناورانه برخوردارند؟	
I4, I6, I13, I16	تا چه اندازه کارکنان دارای مدرک کارشناسی به بالا از سواد تخصصی مربوطه فناوری اطلاعات برخوردارند؟	
I1, I7, I8, I14	تا چه اندازه کارکنان از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند.	
I7, I8, I9, I19	خدمات واحد فناوری اطلاعات در اداره شما تا چه حد مطلوب است؟	
I6, I10, I11, I20	میزان تعهد واحد فناوری اطلاعات نسبت به پاسخگویی کارکنان تا چه اندازه است؟	
I1, I12, I18	درصد ارباب رجوعان الکترونیک آن اداره چه میزان است؟	
I3, I4, I9, I12	درصد ارتباط الکترونیکی آن اداره با دیگر سازمان‌ها به چه میزان است؟	
I1, I5, I7, I11, I14	زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری امنیت اطلاعات در آن اداره تا چه اندازه مطلوب است؟	
I3, I7, I9, I13	میزان استفاده از مکانیزم‌های امنیتی (ویروس‌یاب‌ها) در آن اداره تا چه میزان است؟	
I4, I6, I10	به چه میزان احساس می‌کنید شغل شما در سازمان موجب موفقیت شما می‌شود؟	
I1, I7, I9, I14	به چه میزان از طرف سازمان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را طی می‌کنید؟	
I5, I8, I10, I17	به چه میزان در خصوص انجام شغل خود، آموزش‌های لازم را دیده‌اید؟	
I2, I3, I9, I14, I16	به چه میزان از سوی مسئولان برای اشتباهات ناشی از عدم درک درست کار به شما تذکر داده می‌شود؟	
I6, I7, I11, I18	به چه میزان در خصوص پرسیدن نحوه صحیح انجام کار مورد تشویق واقع می‌شوید؟	
I2, I5, I11, I19	به چه میزان درک صحیحی از اهداف کاری خود در سازمان دارید؟	
I4, I8, I10	به چه میزان سازمان تلاش می‌کند تا کارکنان درک درستی از کار خود داشته باشند؟	
I7, I9, I11, I20	به چه میزان از سوی سازمان بودجه کافی برای واحدهای مختلف سازمان تخصیص داده می‌شود؟	

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
I1, I3, I11, I14	به چه میزان وسائل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل خود در اختیار شما گذاشته می‌شود؟	
I8, I9, I10, I19	به چه میزان مورد حمایت سایر واحدها در تحقق اهداف واحد خود هستید؟	
I5, I6, I12, I17	به چه میزان مورد حمایت مسئولانیه صورت مستقیم برای انجام کارهای دشوار هستید؟	
I1, I7, I13, I14	به چه میزان فرصت‌های لازم برای ارتقاء در شغل شما وجود دارد؟	
I1, I9, I10, I16	به چه میزان در مواقع نشان دادن ابتکار عمل، از سوی سازمان پاداش‌های نقدی دریافت می‌کنید؟	
I3, I5, I11, I20	به چه میزان سازمان نشان دادن ابتکار عمل کارکنان استقبال و قدردانی می‌کند؟	
I2, I7, I10	به چه میزان در زمان مشکلات فردی، از سوی مدیر مافوق مورد دلجوئی قرار می‌گیرد؟	
I6, I8, I12, I13	به چه میزان از کیفیت کار خود اطلاع و آگاهی دارید؟	
I3, I9, I11, I14	به چه میزان از سوی سازمان در جریان روش‌های بهبود عملکرد قرار می‌گیرید؟	
I5, I7, I12, I17	به چه میزان سازمان در خصوص عملکرد فردی کارکنان بازخور ارائه می‌کند؟	
I2, I9, I11, I19	به چه میزان در خصوص نتایج مثبت و منفی کار در جریان قرار می‌گیرید؟	
I1, I6, I10	به چه میزان تصمیمات سازمانی را مطابق با اصول اخلاقی می‌دانید؟	
I8, I10, I13	به چه میزان تصمیمات سازمانی را منصفانه می‌پندارید؟	
I4, I5, I11, I14	به چه میزان انتصاب پرسنل در سازمان براساس ضوابط و شایستگی است؟	
I7, I9, I12, I20	به چه میزانه مدیران مافوق خود اعتماد دارید؟	
I1, I8, I11, I17	به چه میزان شرایط بازار بر عملکرد شما در سازمان‌تاثیر گذار است؟	
I8, I10, I12, I19	به چه میزان تغییر شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد شما در سازمان‌تاثیر گذار است؟	
I4, I9, I13, I18	به چه میزان رقابت با سازمان‌های مشابه دیگر بر عملکرد شما در سازمان‌تاثیر گذار است؟	
I2, I10, I14	تا چه میزان در اداره شما، تصمیمات در سطحی اتخاذ می‌شوند که بهترین اطلاعات موجود باشد؟	
I3, I9, I11, I20	به چه میزان در اداره هر فردی بر این باور است که می‌تواند تاثیر مثبتی در کار کار داشته باشد؟	
I1, I6, I13, I16	به چه میزان کارها در این اداره به صورت مشارکتی انجام می‌گردد؟	
I7, I10, I11	به چه میزانه علائق مراجعان (اولیاء، دانش آموزان، سایر کارکنان) اغلب در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌شود؟	
I4, I6, I12	به چه میزان این اداره از انسجام خوبی در دستیابی به اهداف برخوردار است؟	
I8, I10, I11, I19	به چه میزان کارکنان در مورد حل مسایله توافق می‌رسند؟	

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
I1, I7, I13, I17	به چه میزان در اداره شما، مدیران از رهنمودهای که در جهت بقای سازمان باشد پیروی می کنند؟	
I4, I9, I11, I18	به چه میزان در اداره شما، مدیر راغبه پاسخگویی است و تغییر در آن آسان است؟	
I1, I12, I20	به چه میزان اداره شما به خوبی در قبال رقبا و دیگر تغییرات در محیط واکنش نشان می دهد؟	
I3, I4, I9, I12	به چه میزان اداره شما به طور مدام شیوه های جدید و بهبودیافته ای برای انجام کارها اتخاذ می کند؟	
I1, I5, I7, I11, I14	به چه میزان کارکنان شکست را به عنوان یک فرصت برای پیشرفت و یادگیری قلمداد می کنند؟	
I3, I7, I9, I13	به چه میزان اداره شما، دارای اهداف بلند مدت است؟	
I4, I6, I10, I18	به چه میزان سازمان تصمیمات صریح و روشنی دارد به صورتی که به کار شما جهت و معنی می دهد؟	
I1, I7, I9, I14	به چه میزان مدیر شما در عین اینکه مجموعه ای از اهداف آرمانگرایانه دارد، اما واقع بین است؟	
I5, I8, I10, I20	تا چه میزان اداره شما در ارائه خدمات از سرعت خوبی برخوردار است؟	
I2, I3, I9, I14	تا چه میزان انجام کارها برای کارکنان اهمیت دارد؟	
I6, I7, I11, I19	تا چه میزان کارکنان سودآوری سازمان توجه دارند؟	
I1, I9, I10, I18	تا چه میزان کارکنان سعی می کنند در استفاده از تجهیزات دید صرفه جویی داشته باشند؟	
I3, I5, I11, I19	میزان کیفیت خدمات ارائه شده در آن اداره به چه میزان است؟	
I2, I7, I10, I20	تا چه میزان از کارکنان شایسته برای ارائه خدمات استفاده می شود؟	
I6, I8, I12, I13	میزان پاسخگویی در مورد کیفیت خدمات چقدر است؟	
I3, I9, I11, I14	به چه میزان اداره شما، دارای اهداف بلند مدت است؟	
I5, I7, I12, I19	تا چه میزان ایده های خلاقانه در سازمان شما مورد حمایت قرار می گیرد؟	
I2, I3, I7, I9, I12	تا چه میزان کارکنان در کار خود، نوآور هستند؟	
I4, I6, I13, I18	مسائل اقتصادی و اجتماعی آموزش و پرورش تا چه میزان توسط کارکنان درک می شود؟	
I1, I7, I8, I14	مسائل سیاسی و فرهنگی آموزش و پرورش تا چه میزان توسط کارکنان درک می شود؟	
I7, I8, I9, I19	تا چه میزان، شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت در اداره آموزش و پرورش جدی گرفته می شود؟	
I6, I10, I11, I16	میزان آشنایی با کتب و مجلات معتبر مربوطه حرفه و شغل در اداره آموزش و پرورش به چه میزان است؟	

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
I1, I12, I15, I20	کارکنان، تا چه میزان با اهداف و رسالت آموزش و پرورش آشنایی دارند؟	جدول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده که از کدگذاری باز به دست آمده است ارائه شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شونده‌گان، به سؤال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سؤالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. سپس مفاهیم ثانویه براساس کدگذاری محوری و ادبیات موجود ایجاد شد که عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی به دست آمد و در جدول زیر می‌توان مشاهده کرد.
I3, I4, I9, I12	توانایی کلیه‌کارگیری مهارت‌ها در انجام شغله چه میزان است؟	
I1, I5, I7, I11, I14	توانایی استفاده از نظرات تئوری پردازان حوزه آموزش و پرورش چه میزان است؟	
I3, I7, I9, I13, I19	تا چه میزان کارکنان، توانایی خواندن متون تخصصی را دارند؟	
I2, I3, I7, I9, I12	تا چه میزان کارکنان، توانایی‌کارگیری کامپیوتر در امور کاری را دارند؟	
I4, I6, I13, I17	تا چه میزان، کارکنان توانایی تجزیه و تحلیل ابعاد مختلف حوزه تخصصی خود را دارند؟	
I2, I3, I7, I9, I12	تا چه میزان کارکنان توانایی ارزیابی نقاط قوت و ضعف حوزه تخصصی خود را دارند؟	
I4, I6, I13, I18	تا چه میزان، کارکنان توانایی پیش‌بینی پدیده‌ها و حوادث مربوطه حوزه تخصصی خود را دارند؟	
I1, I7, I8, I14	تا چه اندازه سازمان، در ارائه اطلاعات انعطاف دارد؟	
I7, I8, I9, I20	تا چه میزان شغل شما از پیچیدگی برخوردار است؟	
I6, I10, I11, I20	تا چه میزان شغل شما با اهمیت است؟	
I2, I3, I7, I9, I12	تا چه میزان نسبتبه شغل خود احساس غرور می‌کنید؟	
I4, I6, I13, I19	تا چه میزان شغل شما احساس نشاط و شادی می‌دهد؟	
I1, I7, I8, I14	تا چه میزان سازمانبه شما امکان بروز توانمندی‌ها و استعدادهايتان را می‌دهد؟	
I5, I7, I12, I18	تا چه میزان، ارتقاء کارکنان در سازمان شما بر اساس شایستگی است؟	
I2, I9, I11, I17	تا چه میزان ارتقاء کارکنان در سازمان شما بر طبق ضابطه است؟	
I1, I6, I10, I19	تا چه میزان، حس همکاری در بین کارکنان وجود دارد؟	
I8, I10, I13, I19	تا چه میزان کار کردن افراد با صداقت و اعتماد متقابل انجام می‌پذیرد؟	
I4, I5, I11, I20	تا چه میزان، کارکنان به شایستگی‌های حرفه‌ای یکدیگر احترام می‌گذارند؟	

در جدول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده که از کدگذاری باز به دست آمده است ارائه شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شونده‌گان، به سؤال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سؤالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. سپس مفاهیم ثانویه براساس کدگذاری محوری و ادبیات موجود ایجاد شد که عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی به دست آمد و در جدول زیر می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۳. مفاهیم ثانویه و شاخص‌های شناسایی شده از مصاحبه

برای عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی

تم	مقوله	زیرمقوله	ردیف	شاخص‌های شناسایی شده
----	-------	----------	------	----------------------

تم	مقوله	زیرمقوله	ردیف	شاخص‌های شناسایی شده
		سرعت	۱	تا چه اندازه ارائه خدمات به کارکنان در اسرع وقت انجام می‌گیرد؟
			۲	تا چه اندازه پردازش داده‌ها و اطلاعات در سازمان در سریع‌ترین زمان ممکن انجام می‌گیرد؟
			۳	تا چه اندازه استخراج اطلاعات و گزارش گیری در سازمان به موقع انجام می‌گیرد؟
			۴	تا چه اندازه در سازمان، مهارت‌های کارکنان توسعه می‌یابد؟
چابکی سازمانی	شایستگی	قدرت پاسخگویی	۵	تا چه میزان در سازمان به صلاحیت افراد در ارتقاء توجه می‌شود؟
			۶	تا چه میزان پست‌ها به افراد شایسته تفویض می‌شوند؟
			۷	شایسته سالاری به چه میزان در مواجهه با ارباب رجوع کاربرد دارد؟
			۸	تا چه اندازه، سازمانه نیازهای کارکنان پاسخ می‌دهد؟
			۹	تا چه اندازه کارکنان از خدمات ارائه شده سازمان رضایت دارند؟
			۱۰	تا چه اندازه پاسخگویی به مشتریان در سازمان در سریع‌ترین زمان ممکن انجام می‌گیرد؟
			۱۱	تا چه اندازه خطاهای مربوط به پاسخگویی در سازمان کاهش یافته است؟
		انعطاف پذیری	۱۲	تا چه اندازه آیین نامه (دستورالعمل‌ها) در سازمان تغییر می‌یابد؟
			۱۳	تا چه اندازه سازمان، در ارائه انواع خدمات، انعطاف لازم را دارد؟
			۱۴	تا چه اندازه در سازمان، کارکنان و مدیران از انعطاف پذیری لازم برخوردار هستند؟
			۱۵	تا چه اندازه در سازمان، تغییرات مورد نیاز مشتریان انجام می‌گیرد؟
			۱۶	تا چه اندازه در سازمان، خطاها و اشتباهات اصلاح می‌گیرد؟
			۱۷	تا چه اندازه سازمان، در ارائه اطلاعات انعطاف دارد؟
عوامل اثرگذار بر چابک سازی سازمانی	فناوری اطلاعات	مؤلفه فنی - مخابراتی	۱۸	تا چه اندازه پهنای باند دسترسی به شبکه اینترنت در اداره آموزش و پرورش مطلوب است؟
			۱۹	تا چه اندازه تعداد رایانه‌های مورد استفاده به نسبت هر یک از کارکنان متناسب است؟
			۲۰	کیفیت خدمات پشتیبانی از تجهیزات فناورانه در آن اداره چگونه است؟
			۲۱	تا چه اندازه، سازمان به نیازهای کارکنان پاسخ می‌دهد؟
		مؤلفه شبکه فناوری اطلاعات	۲۲	تا چه اندازه میزان دسترسی کارکنان به اینترنت آسان است؟
			۲۳	تا چه اندازه میزان دسترسی کارکنان به اینترنت با سهولت انجام می‌گیرد؟
			۲۴	تا چه اندازه میزان دسترسی کارکنان به اکسترانت به سهولت انجام می‌پذیرد؟
			۲۵	در اداره شما تا چه اندازه از قانون حق کپی تبعیت می‌شود؟
		مؤلفه اخلاقی - حقوقی	۲۶	در اداره شما، تا چه اندازه از اصول دولت الکترونیک بهره برده می‌شود؟

تم	مقوله	زیرمقوله	ردیف	شاخص‌های شناسایی شده
			۲۷	در اداره شما، کارکنان تا چه اندازه ضوابط اخلاقی در کاربری خدمات رایانه‌ای را رعایت می‌کنند؟
	مؤلفه فناوری اطلاعات برای نیروی انسانی		۲۸	سطح سواد اطلاعاتی مدیران در اداره شما تا چه اندازه است؟
			۲۹	تا چه اندازه کارکنان از مهارت‌های فناورانه برخوردارند؟
			۳۰	تا چه اندازه کارکنان دارای مدرک کارشناسی به بالا از سواد تخصصی مربوط به فناوری اطلاعات برخوردارند؟
			۳۱	تا چه اندازه کارکنان از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند.
	مؤلفه مدیریت		۳۲	خدمات واحد فناوری اطلاعات در اداره شما تا چه حد مطلوب است؟
			۳۳	میزان تعهد واحد فناوری اطلاعات نسبت به پاسخگویی کارکنان تا چه اندازه است؟
	مؤلفه محیط		۳۴	درصد ارباب رجوعان الکترونیک آن اداره چه میزان است؟
			۳۵	درصد ارتباط الکترونیکی آن اداره با دیگر سازمان‌ها به چه میزان است؟
	مؤلفه امنیت		۳۶	زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری امنیت اطلاعات در آن اداره تا چه اندازه مطلوب است؟
			۳۷	میزان استفاده از مکانیزم‌های امنیتی (ویروس‌یاب‌ها) در آن اداره تا چه میزان است؟
			۳۸	به چه میزان احساس می‌کنید شغل شما در سازمان موجب موفقیت شما می‌شود؟
	توانایی		۳۹	به چه میزان از طرف سازمان دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را طی می‌کنید؟
			۴۰	به چه میزان در خصوص انجام شغل خود، آموزش‌های لازم را دیده‌اید؟
			۴۱	به چه میزان از سوی مسئولان برای اشتباهات ناشی از عدم درک درست کار به شما تذکر داده می‌شود؟
			۴۲	به چه میزان در خصوص پرسیدن نحوه صحیح انجام کار مورد تشویق واقع می‌شوید؟
	وضوح		۴۳	به چه میزان درک صحیحی از اهداف کاری خود در سازمان دارید؟
			۴۴	به چه میزان سازمان تلاش می‌کند تا کارکنان درک درستی از کار خود داشته باشند؟
			۴۵	به چه میزان از سوی سازمان بودجه کافی برای واحدهای مختلف سازمان تخصیص داده می‌شود؟
	حمایت		۴۶	به چه میزان وسائل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل خود در اختیار شما گذاشته می‌شود؟
			۴۷	به چه میزان مورد حمایت سایر واحدها در تحقق اهداف واحد خود هستید؟

نمونه وری نیروی انسانی
 خروجی (عامل اثرپذیر از چابک سازی)

تم	مقوله	زیرمقوله	ردیف	شاخص‌های شناسایی شده
			۴۸	به چه میزان مورد حمایت مسئولان به صورت مستقیم برای انجام کارهای دشوار هستید؟
			۴۹	به چه میزان فرصت‌های لازم برای ارتقاء در شغل شما وجود دارد؟
			۵۰	به چه میزان در مواقع نشان دادن ابتکار عمل، از سوی سازمان پاداش‌های نقدی دریافت می‌کنید؟
		ارتقاء	۵۱	به چه میزان سازمان نشان دادن ابتکار عمل کارکنان استقبال و قدردانی می‌کند؟
			۵۲	به چه میزان در زمان مشکلات فردی، از سوی مدیر مافوق مورد دلجوئی قرار می‌گیرد؟
			۵۳	به چه میزان از کیفیت کار خود اطلاع و آگاهی دارید؟
		اعتبار	۵۴	به چه میزان از سوی سازمان در جریان روش‌های بهبود عملکرد قرار می‌گیرید؟
			۵۵	به چه میزان سازمان در خصوص عملکرد فردی کارکنان بازخور ارائه می‌کند؟
			۵۶	به چه میزان در خصوص نتایج مثبت و منفی کار در جریان قرار می‌گیرید؟
			۵۷	به چه میزان تصمیمات سازمانی را مطابق با اصول اخلاقی می‌دانید؟
		ارزشیابی	۵۸	به چه میزان تصمیمات سازمانی را منصفانه می‌پندارید؟
			۵۹	به چه میزان انتصاب پرسنل در سازمان براساس ضوابط و شایستگی است؟
			۶۰	به چه میزان مدیران مافوق خود اعتماد دارید؟
			۶۱	به چه میزان شرایط بازار بر عملکرد شما در سازمان تاثیرگذار است؟
		محیط	۶۲	به چه میزان تغییر شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد شما در سازمان تاثیر گذار است؟
			۶۳	به چه میزان رقابت با سازمان‌های مشابه دیگر بر عملکرد شما در سازمان تاثیر گذار است؟
			۶۴	تا چه میزان در اداره شما، تصمیمات در سطحی اتخاذ می‌شوند که بهترین اطلاعات موجود باشد؟
		درگیر شدن در کار	۶۵	به چه میزان در اداره هر فردی بر این باور است که می‌تواند تاثیر مثبتی در کار کار داشته باشد؟
		فرهنگ سازمانی	۶۶	به چه میزان کارها در این اداره به صورت مشارکتی انجام می‌گردد؟
			۶۷	به چه میزان به علائق مراجعان (اولیاء، دانش آموزان، سایر کارکنان) اغلب در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌شود؟
		سازگاری یکپارچگی	۶۸	به چه میزان این اداره از انسجام خوبی در دستیابی به اهداف برخوردار است؟

تم	مقوله	زیرمقوله	ردیف	شاخص‌های شناسایی شده	
			۶۹	به چه میزان کارکنان در مورد حل مسائل به توافق می‌رسند؟	
			۷۰	به چه میزان در اداره شما، مدیران از رهنمودهای که در جهت بقای سازمان باشد پیروی می‌کنند؟	
			۷۱	به چه میزان در اداره شما، مدیر راغبه پاسخگویی است و تغییر در آن آسان است؟	
		انطباق‌پذیری	۷۲	به چه میزان اداره شما به خوبی در قبال رقبا و دیگر تغییرات در محیط واکنش نشان می‌دهد؟	
			۷۳	به چه میزان اداره شما به طور مدام شیوه‌های جدید و بهبودیافته‌ای برای انجام کارها اتخاذ می‌کند؟	
			۷۴	به چه میزان کارکنان شکست را به عنوان یک فرصت برای پیشرفت و یادگیری قلمداد می‌کنند؟	
			۷۵	به چه میزان اداره شما، دارای اهداف بلند مدت است؟	
		رسالت	۷۶	به چه میزان سازمان تصمیمات صریح و روشنی دارد به صورتی که به کار شما جهت و معنی می‌دهد؟	
			۷۷	به چه میزان مدیر شما در عین اینکه مجموعه‌ای از اهداف آرمانگرایانه دارد، اما واقع بین است؟	
			۷۸	تا چه میزان اداره شما در ارائه خدمات از سرعت خوبی برخوردار است؟	
		زمان	۷۹	تا چه میزان انجام کارها برای کارکنان اهمیت دارد؟	
			۸۰	تا چه میزان کارکنان به سودآوری سازمان توجه دارند؟	
			۸۱	تا چه میزان کارکنان سعی می‌کنند در استفاده از تجهیزات دید صرفه جویی داشته باشند؟	
		میزان رضایت	۸۲	میزان کیفیت خدمات ارائه شده در آن اداره به چه میزان است؟	
			۸۳	تا چه میزان از کارکنان شایسته برای ارائه خدمات استفاده می‌شود؟	
			۸۴	میزان پاسخگویی در مورد کیفیت خدمات چقدر است؟	
		نوآوری	۸۵	به چه میزان اداره شما، دارای اهداف بلند مدت است؟	
			۸۶	تا چه میزان ایده‌های خلاقانه در سازمان شما مورد حمایت قرار می‌گیرد؟	
			۸۷	تا چه میزان کارکنان در کار خود، نوآور هستند؟	
		عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی سازمانی	۸۸	مسائل اقتصادی و اجتماعی آموزش و پرورش تا چه میزان توسط کارکنان درک می‌شود؟	
	سرمایه انسانی		دانش	۸۹	مسائل سیاسی و فرهنگی آموزش و پرورش تا چه میزان توسط کارکنان درک می‌شود؟
				۹۰	تا چه میزان، شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در اداره آموزش و پرورش جدی گرفته می‌شود؟
				۹۱	میزان آشنایی با کتب و مجلات معتبر مربوط به حرفه و شغل در اداره

تم	مقوله	زیرمقوله	ردیف	شاخص‌های شناسایی شده
				آموزش و پرورش به چه میزان است؟
			۹۲	کارکنان، تا چه میزان با اهداف و رسالت آموزش و پرورش آشنایی دارند؟
			۹۳	توانایی کلی به کارگیری مهارت‌ها در انجام شغله چه میزان است؟
		مهارت‌ها	۹۴	توانایی استفاده از نظرات تئوری پردازان حوزه آموزش و پرورش چه میزان است؟
			۹۵	تا چه میزان کارکنان، توانایی خواندن متون تخصصی را دارند؟
			۹۶	تا چه میزان کارکنان، توانایی کارگیری کامپیوتر در امور کاری را دارند؟
			۹۷	تا چه میزان، کارکنان توانایی تجزیه و تحلیل ابعاد مختلف حوزه تخصصی خود را دارند؟
		تخصص	۹۸	تا چه میزان کارکنان توانایی ارزیابی نقاط قوت و ضعف حوزه تخصصی خود را دارند؟
			۹۹	تا چه میزان، کارکنان توانایی پیش‌بینی پدیده‌ها و حوادث مربوطه حوزه تخصصی خود را دارند؟
			۱۰۰	تا چه اندازه سازمان، در ارائه اطلاعات انعطاف دارد؟
			۱۰۱	تا چه میزان شغل شما از پیچیدگی برخوردار است؟
		ماهیت شغل	۱۰۲	تا چه میزان شغلتان با اهمیت است؟
			۱۰۳	تا چه میزان نسبت به شغل خود احساس غرور می‌کنید؟
			۱۰۴	تا چه میزان شغلتان به شما احساس نشاط و شادی می‌دهد؟
		فرصت‌های پیشرفت	۱۰۵	تا چه میزان سازمان به شما امکان بروز توانمندی‌ها و استعدادها را می‌دهد؟
			۱۰۶	تا چه میزان، ارتقاء کارکنان در سازمان شما بر اساس شایستگی است؟
			۱۰۷	تا چه میزان ارتقاء کارکنان در سازمان شما بر طبق ضابطه است؟
		سازمانی	۱۰۸	تا چه میزان، حس همکاری در بین کارکنان وجود دارد؟
			۱۰۹	تا چه میزان کار کردن افراد با صداقت و اعتماد متقابل انجام می‌پذیرد؟
			۱۱۰	تا چه میزان، کارکنان به شایستگی‌های حرفه‌ای یکدیگر احترام می‌گذارند؟

خروجی (عامل اثرپذیر از چابک سازی)

اثرپذیر از چابک سازی

شاخص‌های شناسایی شده همان گزاره‌های کلامی هستند که از پاسخ به سؤالات به دست آمده و بعد از استخراج کلیه این گزاره‌های کلامی، برخی دارای اشتراک بودند که براساس ادبیات و مبانی نظری موجود دسته‌بندی شدند و براساس آن زیرمقوله، مقوله و تم شکل گرفتند که در جدول فوق قابل مشاهده است.

در عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۴۷ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول

اشتراکات شاخص‌ها نشان داد هیچ شاخصی حذف نمی‌شود زیرا اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰.۵ بود. در جدول زیر، می‌توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد. این جدول شامل سه قسمت است.

جدول ۴. تبیین واریانس عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی

مؤلفه	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۱۴.۲۱	۲۶.۳۱	۲۶.۳۱	۶.۴۶	۲۶.۳۱	۲۶.۳۱	۱۱.۹۵	۱۱.۹۵	۱۱.۹۵
۲	۳.۴۰	۶.۳۰	۳۲.۶۲	۴.۶۵	۶.۳۰	۳۲.۶۲	۸.۶۱	۸.۶۱	۲۰.۵۶
۳	۲.۳۳	۴.۳۲	۳۶.۹۳	۴.۳۹	۴.۳۲	۳۶.۹۳	۸.۱۳	۸.۱۳	۲۸.۶۹
۴	۱.۸۳	۳.۳۸	۴۰.۳۱	۲.۱۴	۳.۳۸	۴۰.۳۱	۳.۹۶	۳.۹۶	۳۲.۶۵
۵	۱.۶۳	۳.۰۱	۴۳.۳۳	۲.۰۳	۳.۰۱	۴۳.۳۳	۳.۷۶	۳.۷۶	۳۶.۴۱
۶	۱.۵۸	۲.۹۲	۴۶.۲۵	۱.۹۶	۲.۹۲	۴۶.۲۵	۳.۶۳	۳.۶۳	۴۰.۰۴
۷	۱.۴۱	۲.۶۱	۴۸.۸۶	۱.۹۰	۲.۶۱	۴۸.۸۶	۳.۵۲	۳.۵۲	۴۳.۵۶
۸	۱.۲۹	۲.۳۸	۵۱.۲۴	۱.۸۱	۲.۳۸	۵۱.۲۴	۳.۳۵	۳.۳۵	۴۶.۹۱
۹	۱.۲۳	۲.۲۸	۵۳.۵۳	۱.۷۸	۲.۲۸	۵۳.۵۳	۳.۳۰	۳.۳۰	۵۰.۲۱
۱۰	۱.۲۲	۲.۲۶	۵۵.۷۸	۱.۵۳	۲.۲۶	۵۵.۷۸	۲.۸۴	۲.۸۴	۵۳.۰۵
۱۱	۱.۱۲	۲.۰۸	۵۷.۸۶	۱.۵۲	۲.۰۸	۵۷.۸۶	۲.۸۲	۲.۸۲	۵۵.۸۷
۱۲	۱.۰۹	۲.۰۱	۵۹.۸۸	۱.۴۶	۲.۰۱	۵۹.۸۸	۲.۷۱	۲.۷۱	۵۸.۵۷
۱۳	۱.۰۶	۱.۹۶	۶۱.۸۴	۱.۴۵	۱.۹۶	۶۱.۸۴	۲.۶۹	۲.۶۹	۶۱.۲۶
۱۴	۱.۰۲	۱.۸۸	۶۳.۷۲	۱.۳۳	۱.۸۸	۶۳.۷۲	۲.۴۵	۲.۴۵	۶۳.۷۲
۱۵	۰.۹۶	۱.۷۷	۶۵.۴۸	۱.۳۳	۱.۷۷	۶۵.۴۸	۲.۴۵	۲.۴۵	۶۳.۷۲
...									
۴۶	۰.۱۶	۰.۲۹	۹۹.۷۲						
۴۷	۰.۱۵	۰.۲۸	۱۰۰.۰۰						

در جدول فوق، ۱۴ مولفه‌ی اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا حدود ۶۴ درصد، واریانس شاخص‌های ابعاد اثرگذار بر چابک‌سازی را تبیین می‌کند. همان‌طور که از جدول فوق قابل مشاهده است، ۴ بعد برای عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی استخراج شده است که عبارتند از فناوری اطلاعات (۷ مؤلفه)، فرهنگ سازمانی (۴ مؤلفه) و سرمایه انسانی (۳ مؤلفه). در نهایت در جدول زیر مؤلفه، ابعاد، عوامل (سازه) شناسایی شده مؤثر بر چابک‌سازی آورده شده است.

جدول ۵. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده اثرگذار بر چابک‌سازی

تعداد گویه	اختصار	مؤلفه	اختصار	بعد
۴	Inv	درگیر شدن در کار	OC	فرهنگ سازمانی
۳	Con	سازگاری		
۵	Adp	انطباق پذیری		
۳	Mis	رسالت		
۳	ICT	فنی - مخابراتی		
۳	Eth	اخلاقی فناورانه	IT	فناوری اطلاعات
۴	Cul	فرهنگ فناوری		
۲	Mng	مدیریت فناوری		
۴	Inf	زیرساخت شبکه		
۲	Prp	آمادگی الکترونیکی محیط		
۲	Scr	امنیت فناوری		
۵	Knw	دانش	HR	سرمایه انسانی
۴	Skl	مهارت		
۳	Spc	تخصص		

مولفه‌های تشکیل دهنده چابک‌سازی ادارات آموزش و پرورش کشور کدامند؟ براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۱۷ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات شاخص‌ها نشان داد هیچ

شاخصی حذف نمی‌شود زیرا این ضریب برای همه شاخص‌ها بالای ۰.۵ به دست آمد. در جدول زیر نیز می‌توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد.

جدول ۶. تبیین واریانس مولفه‌های چابک‌سازی

عامل‌ها	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۵.۱۳	۳۰.۱۷۸	۳۰.۱۷۸	۳۰.۱۷۸	۳۰.۱۷۸	۳۰.۱۷۸	۳.۱۳۳	۱۸.۴۳	۱۸.۴۳
۲	۱.۴۱۳	۸.۳۱۱	۱.۴۱۳	۳۸.۴۸۹	۸.۳۱۱	۱.۴۱۳	۲.۷۰۳	۱۵.۸۹۹	۳۴.۳۲۹
۳	۱.۲۰۲	۷.۰۷۲	۱.۲۰۲	۴۵.۵۶۱	۷.۰۷۲	۱.۲۰۲	۱.۶۴۲	۹.۶۵۷	۴۳.۹۸۶
۴	۱.۰۹۹	۶.۴۶۵	۱.۰۹۹	۵۲.۰۲۵	۶.۴۶۵	۱.۰۹۹	۱.۳۶۷	۸.۰۰۴	۵۲.۰۲۵
۵	۰.۹۷۳	۵.۷۲۳	۰.۹۷۳	۵۷.۷۴۸	۵.۷۲۳	۰.۹۷۳			
۶	۰.۸۴	۴.۹۴	۰.۸۴	۶۲.۶۸۸	۴.۹۴	۰.۸۴			
۷	۰.۷۸۹	۴.۶۳۹	۰.۷۸۹	۶۷.۳۲۷	۴.۶۳۹	۰.۷۸۹			
۸	۰.۷۸۲	۴.۶۰۳	۰.۷۸۲	۷۱.۹۳	۴.۶۰۳	۰.۷۸۲			
۹	۰.۶۶۸	۳.۹۲۸	۰.۶۶۸	۷۵.۸۵۸	۳.۹۲۸	۰.۶۶۸			
۱۰	۰.۶۴۶	۳.۸	۰.۶۴۶	۷۹.۶۵۸	۳.۸	۰.۶۴۶			
۱۱	۰.۶۱۴	۳.۶۱۵	۰.۶۱۴	۸۳.۲۷۳	۳.۶۱۵	۰.۶۱۴			
۱۲	۰.۵۷۸	۳.۳۹۸	۰.۵۷۸	۸۶.۶۷۱	۳.۳۹۸	۰.۵۷۸			
۱۳	۰.۵۵۲	۳.۲۴۹	۰.۵۵۲	۸۹.۹۲	۳.۲۴۹	۰.۵۵۲			
۱۴	۰.۵۰۹	۲.۹۹۳	۰.۵۰۹	۹۲.۹۱۳	۲.۹۹۳	۰.۵۰۹			
۱۵	۰.۴۱۵	۲.۴۴۱	۰.۴۱۵	۹۵.۳۵۴	۲.۴۴۱	۰.۴۱۵			
۱۶	۰.۳۹۹	۲.۳۵	۰.۳۹۹	۹۷.۷۰۴	۲.۳۵	۰.۳۹۹			
۱۷	۰.۳۹	۲.۲۹۶	۰.۳۹	۱۰۰	۲.۲۹۶	۰.۳۹			

در جدول فوق، ۴ مؤلفه اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا حدود ۵۲ درصد، واریانس شاخص‌های چابک‌سازی را تبیین می‌کند. در جدول ماتریس عوامل چرخش یافته شاخص‌های مربوط به هر یک از مولفه‌های چابکی سازمانی آورده شد که بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۷. مؤلفه‌های چابک‌سازی

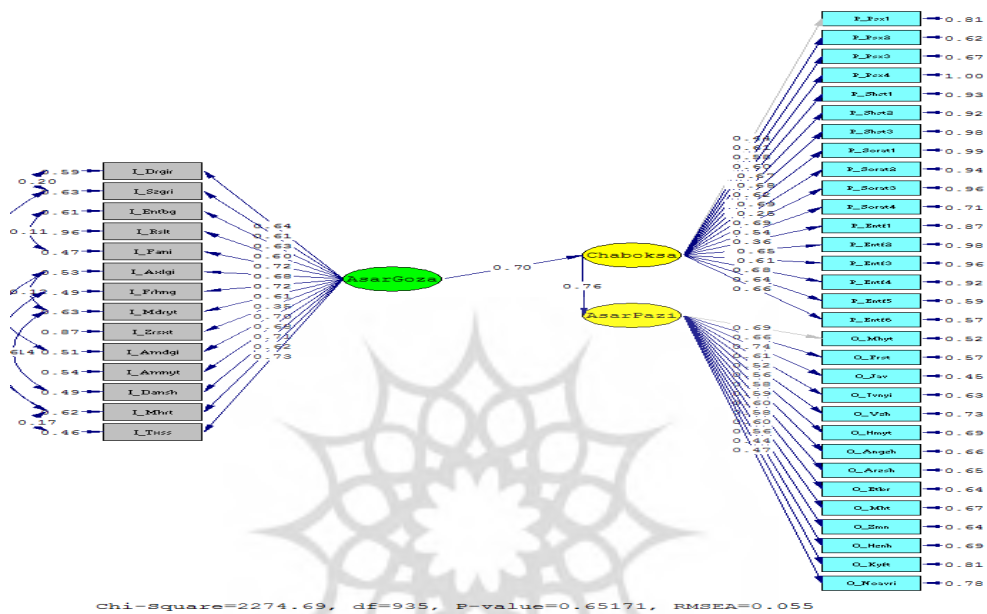
مؤلفه	اختصار	تعداد شاخص‌ها
پاسخگویی	Ans	۴
شایستگی	Mrt	۳
سرعت	Spd	۴
انعطاف‌پذیری	Flx	۶

چه مدلی می‌توان در زمینه چابک‌سازی ادارات آموزش و پرورش کشور ارائه داد؟ درجه تناسب مدل ارائه شده چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل در دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری استفاده شد. در این قسمت مدل‌های اندازه‌گیری سازه عوامل اثرگذار بر جانشین‌پروری، جانشین‌پروری و رضایت شغلی در حالت برآورد استاندارد و ضرایب معناداری به همراه شاخص‌های محاسبه بررسی شد.

نتایج نشان داد بارعاملی همه سؤال‌ها در مؤلفه‌های عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی و اثرپذیر چابکی سازمانی بالای ۰.۷ است و بنابراین فرض همگن بودن سؤال‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد و هیچ سوالی نیاز به حذف شدن ندارد. در ضمن، با توجه به اینکه ضرایب معناداری همه بارهای عاملی بزرگتر از ۲.۵۸ است می‌توان گفت که تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. در بخش مدل اندازه‌گیری نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت این است که به دلیل معنادار شدن حد قابل قبول مجذور کای بر درجه آزادی همه مدل قابل قبول تلقی می‌شود. علاوه بر این سایر شاخص‌های برازش مدل نظیر شاخص برازش تطبیقی، نیکویی برازش، شاخص برازش افزایشی، میانگین مربعات خطای برآورد، کای اسکور بهنجار شده، نیکویی برازش تعدیل یافته و شاخص نرم شده برازندگی مورد تأیید قرار گرفت.

در این قسمت، مدل‌های ساختاری پژوهش که به بررسی رابطه‌ی بین عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی (متغیر اثرگذار)، چابکی سازمانی و عوامل اثرپذیر از چابکی

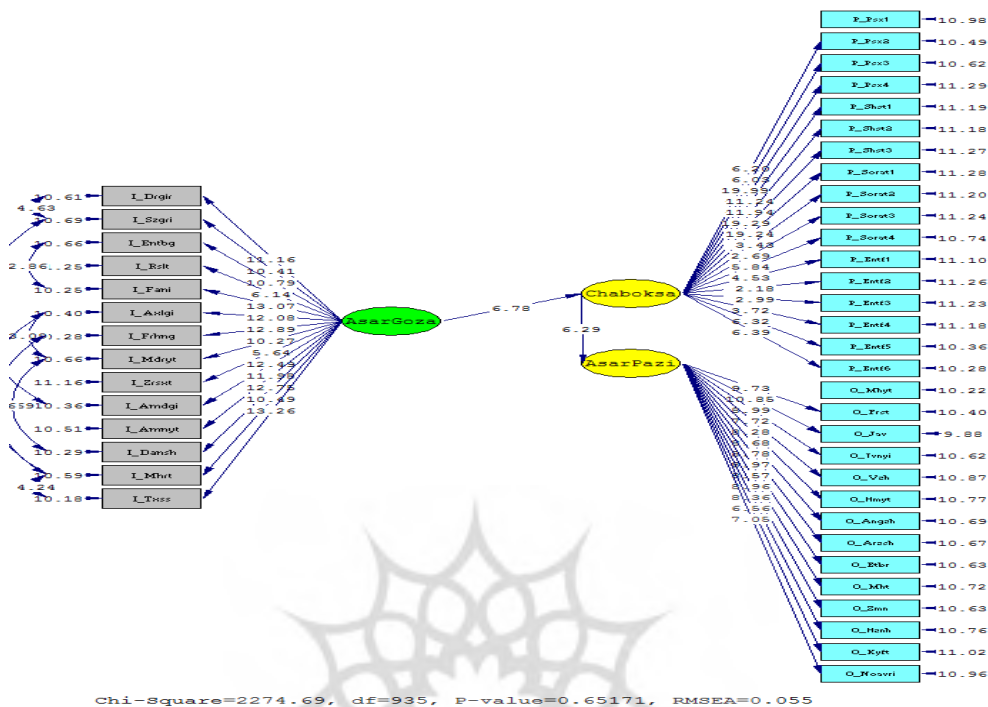
سازمانی (متغیر اثرپذیر) می‌پردازد، در حالت برآورد استاندارد و ضرایب معناداری در حالت اصلاح شده به همراه شاخص‌های محاسبه برازش آورده شده است. در شکل زیر مدل اصلاح شده ساختاری آورده شده است.



شکل ۱. مدل اصلاح شده ساختاری در حالت برآورد استاندارد

در شکل فوق بارهای عاملی (روابط میان متغیرهای آشکار و پنهان) و ضرایب مسیر (روابط میان متغیر پنهان و پنهان) قابل مشاهده است. در شکل زیر مدل اصلاح شده ساختاری در حالت ضرایب معناداری آورده شده است.

پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. مدل اصلاح شده ساختاری در حالت ضرایب معناداری

همان‌طور که در شکل فوق قابل مشاهده است ضرایب معناداری برای تمام بارهای عاملی و ضرایب مسیر بزرگ‌تر از ۲.۵۸ است، لذا با ۹۹٪ اطمینان می‌توان بیان داشت که تمام بارهای عاملی و ضرایب مسیر در حالت استاندارد معنادار می‌باشد. بر اساس شکل‌های فوق، تأثیر مدل مفهومی بیان شده، در سطح اطمینان ۹۹ و ۹۵ درصد تأیید شد. زیرا آماره t برای این مسیر بیشتر از ۲.۵۸ و ۱.۹۶ به دست آمد. در جدول زیر، نتایج حاصل آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۱۱. نتایج آزمون مدل ساختاری

اثرات مورد بررسی	ضرایب استاندارد شده	ضرایب معناداری	تأیید/رد اثر
تأثیر عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی بر چابک‌سازی	۰.۷۰	۶.۷۴	تأیید
تأثیر چابک‌سازی بر اثرپذیر از چابک‌سازی	۰.۷۶	۶.۲۷	تأیید

بر اساس جدول بالا می‌توان نوع و میزان تأثیر را مشاهده کرد که همه این مسیرها تأیید شد.

جدول ۱۲. نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل ساختاری

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰.۹۳	بالاتر از ۰.۹
نیکویی برازش	GFI	۰.۹۴	بالاتر از ۰.۸
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰.۹۳	بالاتر از ۰.۹
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰.۰۵۵	کمتر از ۰.۰۸
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/df	۲.۴۳	بین ۱ تا ۵
نیکویی برازش تعدیل یافته	AGFI	۰.۹۲	بالاتر از ۰.۸
شاخص نرم شده برازندگی	NFI	۰.۸۹	بالاتر از ۰.۹

آنچه از محاسبات انجام شده در جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت این است که به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ($P = ۰.۶۵۱۷۱$) و همچنین حد قابل قبول مجذور کای بر درجه آزادی، مدل قابل قبول تلقی می‌شود. حال که شاخص‌های کلی برازش خوبی از داده‌ها را نسبت به مدل نشان می‌دهد نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت شاخص‌های برازش با شاخص‌های سه‌گانه برازش کلی در این است که شاخص‌های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن را قضاوت می‌کنند و شاخص‌های جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت می‌کنند. همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است شاخص‌های جزئی برازش نشان می‌دهند که برازش اجزا مدل نیز مناسب است.

بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به ادبیات پژوهش، فناوری اطلاعات عبدی و همکاران (۱۳۹۵: ۷)، فرهنگ و ارزشهای حاکم بر سازمان فرمینی و عطایی (۱۳۹۵: ۵۱) و همچنین صلاحیت سرمایه انسانی مرادی و شفیع (۱۳۹۵: ۹۸)، مهم‌ترین ابعادی بودند که مورد تأیید قرار گرفتند که هر کدام دارای مؤلفه‌های جداگانه می‌باشند. با توجه به پیشرفت روز افزون فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی که امروزه تمام سازمان‌ها را با چالش مواجه کرده و آنها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، لزوم سرعت، کیفیت و دقت نیز با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی به خوبی حس می‌شود. فناوری اطلاعات و ابعاد آن مانند مدیریت فناوری، زیرساخت شبکه‌ای و همچنین، امنیت فناوری موجب بهبود سطح

چابکی در سازمان می‌گردد و مهارت و تخصص را در سازمان برای رسیدن به موفقیت نهادینه می‌سازد (مائو و همکاران، ۲۰۱۷).

از آنجاکه چابکی سازمانی موجب توسعه همه‌جانبه مدیران و رهبران سازمان می‌شود و به‌عنوان یک مزیت رقابتی نسبت به سازمانهای دیگر عمل می‌کند، از این رو، این فرایند، دغدغه اصلی جامعه و مدیران ارشد سازمان‌های پویا و بالنده امروزی است. در واقع، یکی از راه‌کارهای مؤثر برای جلب استعدادها و پرورش مدیران آینده، بکارگیری برنامه چابکی سازمانی است. برنامه‌ریزی چابک سازی سازمانی در دادارات آموزش و پرورش کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری و مدیریت در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی به منظور تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌شود. در مورد مدل پیشنهاد شده در پژوهش حاضر می‌توان گفت که ابعاد فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی و فناوری اطلاعات از ابعاد اثرگذار بر چابک سازی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش هستند و در واقع ورودی مدل را تشکیل می‌دهند. همچنین، چابک سازی سازمان، خود شامل مؤلفه‌های سرعت، پاسخگویی، انعطاف پذیری و شایستگی است که در واقع، فرایند مدل هستند و عوامل اثر پذیر از چابک سازی سازمانی شامل رضایت شغلی، بهره وری و مزیت رقابتی است که خروجی مدل را تشکیل می‌دهند.

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که مدل ارائه شده در زمینه چابک سازی سازمانی، از جامعیت خوبی برخوردار است. براساس مدل‌های چابک سازی که در ادبیات پژوهش به آن‌ها پرداخته شده است، این مدلها، ابعاد مختلف انعطاف پذیری، فرهنگ، سرعت، مسئولیت پذیری، شایستگی، پاسخگویی و یکپارچگی را در بر می‌گیرند، تأثیر این ابعاد بر چابک سازی سازمان ادارات آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، ابعاد چابک سازی سازمانی ادارات آموزش و پرورش شامل، سرعت، پاسخگویی، شایستگی و انعطاف پذیری می‌باشند که ابعاد اصلی مورد بررسی در این مدل هستند و در واقع ابعاد تشکیل دهنده چابک سازی سازمانی را شامل می‌شوند. همچنین چند عامل اثرگذار بر فرایند چابک سازی سازمانی شناخته شده است که این عوامل نیز به عنوان درون داد بر فرایند چابک سازی سازمانی اثر می‌گذارند و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اما برون داد مدل که عوامل اثرپذیر می-

باشند، در قالب رضایت شغلی، مزیت رقابتی و بهره‌وری معرفی و در مدل جای گرفته است. این عوامل عواملی هستند که تحت تأثیر فرایند چابک‌سازی قرار می‌گیرند و در واقع، پیامدهای آن به شمار می‌روند. در نهایت پس از مطالعه ادبیات و پیشینه در زمینه چابک‌سازی ادارات آموزش و پرورش، مدل پیشنهادی اولیه پژوهش به شکل (۲-۳) ارائه شد و سپس با انجام تحلیل داده‌های کیفی و کمی و مشخص شدن شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد، مدل نهایی پژوهش به شکل (۵-۲) ارائه می‌شود.

در مورد مدل پژوهشی باید به نقاط افتراق بین مدل اولیه ارائه شده برگرفته از ادبیات و پیشینه در انتهای فصل دوم و مدل نهایی برگرفته از مصاحبه نیمه ساختاریافته پرداخت. به‌طور کلی نقاط افتراق دو مدل در دو بخش پیشنهادی و نهایی خودنمایی می‌کند؛ زیرا در مورد این دو مدل پژوهشگر بر اساس ادبیات موجود در داخل و خارج از کشور به استخراج شاخص‌ها پرداخت و سپس این شاخص‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفت و آن‌ها نظر خود را در مورد این شاخص‌ها مبنی بر اینکه آیا می‌توانند تشکیل دهنده ابعاد مدل مناسب چابک‌سازی ادارات آموزش و پرورش باشند، ارائه کردند. برخی شاخص‌ها بر اساس تحلیل محتوا مورد تأیید قرار گرفتند، برخی حذف شدند و برخی دیگر نیز خود خبرگان به‌عنوان شاخص تشکیل دهنده معرفی کردند. سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های نامناسب در هر بعد حذف شد و بر اساس شاخص‌های نهایی مؤلفه‌های جدید با توجه به ادبیات موجود شناسایی شدند.

با مقایسه دو مدل اولیه و نهایی، ملاحظه می‌شود که ابعاد اثرگذار مانند عوامل سرمایه انسانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی مانند مدل اولیه باقی مانده است. همچنین، در مورد عوامل فرایندی، یعنی عوامل تشکیل دهنده چابک‌سازی سازمانی، پس از بررسی ادبیات پژوهش و پرسیدن نظر خبرگان، مؤلفه‌های سرعت، انعطاف پذیری، شایستگی و پاسخگویی، نیز مانند مدل اولیه باقی مانده است. شایان ذکر است که در مورد برون داد مدل، نیز باید عنوان کرد مؤلفه‌های مزیت رقابتی، بهره‌وری و رضایت شغلی مانند مدل اولیه باقی ماندند. در نهایت می‌توان گفت مدل پیشنهادی در این پژوهش با مدل‌های ارائه شده توسط دیگر پژوهشگران مانند مدل گراوز (۲۰۰۷)، شانک و مولن (۲۰۱۳)، زیپدا و همکارانش (۲۰۱۲)، استدلر (۲۰۱۱) و نیچس و

همکارانش (۲۰۱۴) هماهنگی داشته و دارای مشترکاتی است که اعتبار بخش‌های مختلف مدل پیشنهادی را تأیید می‌کند.

منابع

- اثباتی، طیبه. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی وضعیت نظام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهراء (س).
- ترکزاده، جعفر و جعفری، سکینه (۱۳۹۱)، رویکردها و نظریه‌های سنتی و نوین رهبری: به سوی جهان‌بینی رهبری، فصلنامه توسعه، سال هفتم، شماره ۲۵، صص ۱۳۴-۹۱.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و وزیر، مژده (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۰(۲) (پیاپی ۷۲)، صص ۷۲-۵۱.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۰). اصول مدیریت آموزشی، ناشر: دانشگاه پیام نور.
- عیدی، اکبر و دیانتی، محمد. (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین‌پروری. تدبیر، شماره ۱۹۵.
- غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۲). تاملی بر استقرار نظام جانشین‌پروری در مدیریت دانشگاه: مدلی بر آمده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش در نظام‌های آموزشی.
- مهرتک، محمد؛ حبیب‌زاده، شهرام؛ وطن‌خواه، سودابه؛ جعفری عوری، مهدی؛ دلگشائی، بهرام و آذری، آرزو (۱۳۹۵)، تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب جانشین‌پروری: مطالعه موردی در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، نشریه مدیریت سلامت، سال نوزدهم، شماره ۶۳، صص ۱۰۰-۹۱.
- Abdullah, Z., Samah, S. A. A., Jusoff, K., & Isa, P. M. (2009). Succession planning in Malaysian institution of higher education. *International Education Studies*, 2(1), 129.
- Baray, A. (2016). Succession Planning: The Life Cycle of an Employee.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in developing human resources*, 10(5), 721-739.
- Begley, A., Collings, D. G., & Scullion, H. (2008). The cross-cultural adjustment experiences of self-initiated repatriates to the Republic of Ireland labour market. *Employee Relations*, 30(3), 264-282.
- Butler, K., & Roche-Tarry, D. E. (2002). Succession planning: Putting an organization's knowledge to work. *Nature Biotechnology*, 20(2), 201-202.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.

- Mateso, P. E. (2010). Understanding succession planning and management efforts at midwestern university: A mixed methods study (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- OMBEVA, F. M. (2015). THE EFFECTS OF SUCCESSION PLANNING ON ORGANIZATION PERFORMANCE IN CORRECTIONAL INSTITUTIONS IN KENYA (Doctoral dissertation, St. Paul's University).
- Renihan, P. J. (2012). Leadership Succession for Tomorrow's Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 138-147.
- Rothwell, W. J. (2005). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Schunk, D. H., & Mullen, C. A. (2013). Toward a conceptual model of mentoring research: Integration with self-regulated learning. *Educational Psychology Review*, 25(3), 361-389.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.
- Zepeda, S. J., Bengtson, E., & Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 136-158.

