

واکاوی مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های آموزشی

مریم خداوردیان^۱، طیبه عباسی^{۲*}، نیکو دیالمه^۳

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف پژوهش حاضر، واکاوی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی بود. روش پژوهش کیفی از نوع تحلیل محتوا بود. در گام نخست از طریق بررسی اسناد به شیوه قیاسی مؤلفه‌های چابکی سازمان در ادبیات مدیریت شناسایی شد و سپس از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته، بر اساس نظر متخصصان حوزه مدیریت آموزشی به شیوه کیفی اعتبار یابی شد. روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به حد اشباع مقوله‌ای و تعداد نمونه‌ی مصاحبه ۱۲ نفر بود. پس از انجام مصاحبه و بر اساس نظر متخصصان، مؤلفه‌ها ذیل ۵ مؤلفه کلی و ۱۵ مؤلفه جزئی طبقه‌بندی شد، مؤلفه‌های اصلی عبارت‌اند از: مدیریتی، سازمانی، نیروی انسانی، مرتبط با مشتری، محیطی و مؤلفه‌های فرعی عبارت‌اند از: شیوه مدیریت، نگاه سیستمی، ساختار سازمانی، بهبود و اصلاح فرایندها، فناوری، انعطاف‌پذیری، سیستم نظارتی، شایستگی، خلاقیت، آموزش و ارتقاء نیروی انسانی، نیازسنجی، پاسخگویی، سرعت، پیش‌بینی و تسخیر فرصت‌ها، سازمان مجازی. بر این اساس چنین نتیجه‌گیری می‌شود که سازمان‌های آموزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها نه تنها جهت حفظ و بقا خود در محیط متغیر امروزی نیازمند ویژگی‌های چابکی سازمان هستند؛ بلکه برای استفاده هر چه بهتر از فرصت‌های محیطی در زمان مناسب ملزم به داشتن این قابلیت‌ها می‌باشند.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۴۵۶۵-۲۷۸۳</p> <p>شاپا چاپی: ۹۷۷۵-۲۰۰۸</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>چابکی سازمان، سازمان آموزشی، ساختار سازمان، نگاه سیستمی، انعطاف‌پذیری</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: خداوردیان، مریم، عباسی، طیبه، دیالمه، نیکو. (۱۴۰۱). واکاوی مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های آموزشی. مطالعات رفتاری در مدیریت. ۱۳(۳۱). ۴۳-۲۴.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
ایمیل: t.abbasi@ut.ac.ir	* نویسنده مسؤوول: طیبه عباسی	ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. maryam.khodaverdian@yahoo.com

۲- عضو هیات علمی و استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. t.abbasi@ut.ac.ir

۳- عضو هیات علمی و دانشیار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. dialameh@isu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق پذیر می‌کند. در واقع این مسئله که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش‌بینی موفق شوند، موضوعی است که به‌عنوان مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. هرچند راه‌کارهای مختلفی معرفی شده‌اند، اما چابک گشتن سازمان از محبوب‌ترین آن‌هاست. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (راویچاندوران^۱، ۲۰۰۷). واژه چابک، در فرهنگ لغت، به معنای: «حرکت سریع، چالاک، فعال» و «چابکی توانایی حرکت به‌صورت سریع و آسان» و «قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه» به کار گرفته شده است (هورن بای^۲، ۲۰۰۰). تاکنون تعریف‌های زیادی برای چابکی پیشنهاد شده است، اما هیچ‌یک، مخالف یکدیگر نیست و همدیگر را نقض نمی‌کند. این تعریف‌ها، عموماً ایده سرعت و شناخت تغییرات محیطی را به‌منظور واکنش مناسب به آن‌ها نشان می‌دهد. در ادامه به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود.

بهره‌گیری موفق از مزیت‌های رقابتی نظیر سرعت، انعطاف، نوآوری، کیفیت و سودآوری است که از طریق یکپارچه‌سازی منابع قابل تمديد و بهبود عملکردها در محیطی غنی از دانش و اطلاعات برای ساخت محصولات و یا ارائه خدمات مبتنی بر نیاز مشتریان در شرایط متغیر بازار است (یوسف^۳ و همکاران، ۱۹۹۹). یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. در چنین کسب‌وکاری فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده، دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست (کید^۴ و همکاران، ۲۰۰۰). توان ایجاد هم‌زمان محصولات و خدمات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات و خدمات، تغییر روش‌های تولید و خدمات و توان واکنش کارآمد به تغییرات (آذر و پیشدار، ۲۰۱۰). توانایی تشخیص و پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با سهولت، سرعت و مهارت و در این تعریف سه ویژگی سرعت تغییر، سهولت تغییر و ارزیابی، احساس محیطی و پاسخگویی را برجسته می‌کند و نیز بر بعد تعاملی میان نیازمندی‌های رقابتی برای سازمان تأکید دارد (خارابه^۵، ۲۰۱۲). ریچارد شارپ چابکی استراتژیک در دانشگاه را به این صورت تعریف می‌کند: توانایی دانشگاه، به‌عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات، برای شکوفا شدن و یادگیری از امواج مداوم تغییر به‌طوری که تغییر یک بخش طبیعی و غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی باشد نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدیدکننده. چنین سازمانی توانایی توسعه مداوم قابلیت‌های جدید به‌عنوان یک منبع مزیتی استراتژیک پایدار^۶ را دارد (شارپ^۷، ۲۰۱۲).

با جمع‌بندی دیدگاه‌ها و تعاریف متعدد در خصوص چابکی به‌عنوان یک تعریف تا حدودی جامع، می‌توان گفت: سازمان چابک-یک سیستم با توانایی پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و تفکر سریع با یک روش هوشمندانه در جهت ایجاد نوآوری و طراحی مجدد

¹ Ravichandran

² Hornby

³ Yusuf

⁴ Kidd

⁵ Kharabe

⁶ Sustainable Strategic Advantage

⁷ Sharp

فرایندها برای کسب مزیت رقابتی در محیط نامطمئن و متغیر جدید است؛ همچنین سازمان‌چابک قدرت پیش‌بینی و تسخیر فرصت‌ها و پاسخ سریع به نیازهای در حال تغییر مشتریان در راستای کسب رضایت آنان را داراست. شایان ذکر است در متون علمی به این نکته به صورت ویژه تأکید شده است که شرکت‌ها و سازمان‌های چابک با صفات شناسایی می‌شوند و همین صفات و ویژگی‌ها هستند که این امکان را به مؤسسات می‌دهند تا به تغییرات محیطی پاسخی درخور و مناسب دهند (بوتانی^۸، ۲۰۰۹). در جدول ۱، به این صفات و ویژگی‌ها اشاره شده است:

جدول ۱. صفات کلیدی چابکی

صفات کلیدی چابکی	محقق
ساختار سازمانی؛ تفویض اختیار؛ شرایط فیزیکی تولید؛ وضعیت تولید؛ وضعیت بهره‌وری؛ مشارکت کارکنان؛ ماهیت مدیریت؛ استقبال از واکنش‌های مشتری؛ چرخه عمر محصول-خدمت؛ بهبود طراحی؛ متدولوژی تولید؛ برنامه‌ریزی تولید؛ مدیریت هزینه یا بهای تمام‌شده؛ نوع اتوماسیون؛ یکپارچگی فناوری اطلاعات؛ تغییر در فرایندهای فنی و اداری؛ مدیریت زمان؛ برون‌سپاری	رامش و دیودسان ^۹ (۲۰۰۷)
شکوفایی و بالندگی مشتری؛ سازگاری افراد و اطلاعات؛ همکاری و توانایی تغییر	کید (۱۹۹۴)؛ گلدمن ^{۱۰} و همکاران (۱۹۹۵)
مدیریت شایستگی‌های کلیدی؛ سازمان مجازی؛ قابلیت‌نوسازی سازمان؛ سازمان دانش‌محور؛ فرایند استراتژی تولید؛ یکپارچگی فرایندهای تجاری؛ پاسخگویی؛ توانایی پیش‌بینی تغییرات پیش از وقوع آن‌ها؛ خلاقیت و ابتکار؛ سرعت؛ انعطاف‌پذیری؛ ساخت محصول و ارائه خدمت بر اساس سفارش‌ها؛ کیفیت؛ مدیریت زنجیره تأمین؛ مهندسی هم‌زمان؛ تولید بهنگام (ناب)؛ بهبود فرایندها؛ نیروی کار؛ رهبری؛ تصمیم‌گیری؛ کیفیت زندگی کاری	کتونن ^{۱۱} (۲۰۰۹)
یکپارچگی و تلفیق سازمان؛ کارکنان ماهر و آگاه؛ فناوری پیشرفته	ماکسل ^{۱۲} (۲۰۰۱)
اجرای هم‌زمان فعالیت‌ها؛ یکپارچه‌سازی شرکت؛ دسترسی کارکنان به اطلاعات؛ قابلیت‌های مشارکت‌های چندگانه؛ توانمندسازی افراد حاضر در گروه‌های کاری؛ گروه‌های میان‌فعالیتی؛ حضور گروه‌هایی در مرز شرکت؛ تصمیم‌گیری غیرمتمرکز؛ آگاهی از فناوری جدید؛ رهبری و	یوسف و همکاران (۱۹۹۹)

⁸ Bottani⁹ Ramesh¹⁰ Goldman¹¹ Kettunen¹² Maskell

<p>سرآمدی در استفاده از فناوری جاری؛ افزایش مهارت و دانش در زمینه فناوری؛ فناوری تولید منعطف؛ رعایت کیفیت در تمامی چرخه عمر محصول؛ داشتن محصولاتی با ارزش افزوده فراوان؛ طراحی حق مالکیت اولین بار؛ دوره‌های کوتاه چرخه توسعه؛ بهبود مستمر؛ فرهنگ تغییر؛ مشارکت و تشریک مساعی سریع؛ رابطه راهبردی با مشتریان رابطه نزدیک با تأمین کنندگان</p>	
<p>داشتن رابطه بر مبنای اعتماد با مشتریان و تأمین کنندگان؛ معرفی محصول جدید؛ نوآوری‌های مبتنی بر مشتری؛ رضایتمندی مشتری؛ واکنش به تغییرات نیازمندی‌های بازار؛ سازمان یادگیرنده؛ کارکنان چند مهارت و منعطف؛ بهبود مهارت‌های کارکنان؛ آموزش و توسعه مستمر؛ رضایتمندی کارکنان</p>	<p>لین^{۱۳} و همکاران (۲۰۰۶)</p>

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به آنچه گفته شد، سازمان‌های آموزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها برای این که بتوانند پاسخ‌گوی نیازهای ذی‌نفعان داخلی و خارجی خود باشند، نیازمند آن هستند که خود را به صورتی چابک طراحی کنند. مدارس به واسطه حساسیت و اهمیت در امر آموزش و پرورش بایستی چابک باشند تا بتوانند در برابر محیط‌های پویای امروزی به ارائه خدمات خود ادامه دهند. مدارس نهادهایی هستند که دائماً بایستی ساختار، برنامه‌ها، روندها و منابع خود را با تغییر و تحولات در جامعه هماهنگ کنند (شیرازی، ۱۳۷۲)؛ اما شواهد گویای آن است که مدارس کشورمان به دلیل ناتوانی در شناسایی تغییر و تحولات و چالش‌های اثرگذار بر حوزه آموزش و پرورش و بهره‌گیری از این تغییر و تحولات در جهت بهبود امر آموزش و یادگیری دانش‌آموزان، کماکان به روش سنتی اداره می‌شود. (سهامی، ۱۳۹۱).

در همین راستا، این پژوهش درصدد پاسخ به این دو سؤال اصلی و فرعی است که مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های آموزشی بر اساس نظرات مدیران آموزشی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی چیست؟ و مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌ها بر اساس مبانی نظری و پژوهش‌های انجام‌شده چیست؟

روش انجام پژوهش

پژوهش فعلی به لحاظ هدف، کاربردی است. روش پژوهش کیفی، از نوع تحلیل محتوا است. بدین منظور محقق از روش قیاسی-استقرایی استفاده نموده است. از نظر منطق و شیوه استدلال در تحلیل محتوای کیفی در مرحله اول استدلال قیاسی و در مرحله دوم استدلال استقرایی استفاده شده است.

جامعه مطالعاتی در بخش تحلیل محتوا کتب و مقالات معتبر و اسناد علمی مرتبط با موضوع پژوهش و در بخش مصاحبه، به بررسی نظر ۱۲ نفر از متخصصین و پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی، علوم تربیتی و مدیران باتجربه مدارس و سازمان‌های آموزشی

¹³ Lin

باهداف اعتبار یابی مؤلفه‌های احصایی پرداخته شده است. مصاحبه‌ها نیمه ساختاریافته و نمونه‌ها به شیوه هدفمند تا رسیدن به اشباع مقوله‌ای انتخاب شد. مصاحبه با طرح سوا لاتی در مورد «مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی» آغاز شده و در خلال سؤالات پرسیده شده سؤالات دیگری نیز مطرح گردید. مدت زمان هر مصاحبه از ۳۰ دقیقه تا ۵۰ دقیقه بوده، مصاحبه‌ها ضبط شده یا مکتوب شده و برای استخراج نکات کلیدی، محقق آن‌ها را پیاده کرده و چندین بار مورد بررسی قرار داده است. در جدول ۲، به مشخصات مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است:

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

شماره	مصاحبه‌شونده	جنسیت	مدرک تحصیلی	پست سازمانی	پست سازمانی
۱	الف	مؤنث	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه غیرانتفاعی	استادیار
۲	ب	مؤنث	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه غیرانتفاعی سوابق: مدیر گروه رشته مدیریت آموزشی	استادیار
۳	پ	مؤنث	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی سوابق: ریاست دانشکده دولتی - معاون آموزشی دانشگاه غیرانتفاعی - معاون پژوهشی دانشگاه دولتی	استادیار
۴	خ	مؤنث	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه غیرانتفاعی سوابق: معاون آموزشی دانشگاه غیرانتفاعی - مدیر گروه آموزشی	دانشیار
۵	ن	مؤنث	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه غیرانتفاعی	استادیار
۶	د	مؤنث	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار
۷	ه	مؤنث	دانشجو	-	دستیار استاد

		آموزشی	دکتری			
-	دستیار استاد	مدیریت آموزشی	دانشجو دکتری	مؤنث	و	۸
-	دستیار استاد	مدیریت آموزشی	دانشجو دکتری	مؤنث	چ	۹
مدیر دبستان دولتی	مدیر مدرسه	مدیریت آموزشی	فوق لیسانس	مؤنث	م	۱۰
عضو هیات علمی دانشگاه دولتی، مدیر مؤسس مجتمع آموزشی غیرانتفاعی	مدیر مدرسه	مدیریت بازاریابی	دانشجو دکتری	مؤنث	ط	۱۱
مدیر دبستان دخترانه غیرانتفاعی	مدیر مدرسه	-	فوق لیسانس	مؤنث	ع	۱۲

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در این پژوهش گردآوری داده‌ها در دو مرحله‌ی تحلیل محتوای اسناد (متن) و مصاحبه صورت می‌گیرد. با استفاده از روش تحلیل متن با جمع‌آوری و مطالعه دقیق مبانی و پیشینه نظری پژوهش به تحلیل و بررسی آن پرداخته و با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در چابکی سازمان با نگاه کاربردی به مؤلفه‌ها در سازمان آموزشی به جستجو مؤلفه‌های چابکی سازمان آموزشی پرداخته‌ایم. اصطلاح تحلیل متن یا تحلیل محتوای متن به نوع ویژه‌ای از تحلیل محتوا اشاره می‌کند که بر لغات نوشته شده و متن نوشتاری تمرکز دارد (ابوالمعالی، ۱۳۹۱).

همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به دست آمده از مصاحبه‌ها، از فن تحلیل تم استفاده شد. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم به ترتیب: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. جستجوی تم‌ها، ۴. بازبینی تم‌ها، ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها، ۶. تهیه گزارش، است (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

یافته‌های پژوهش

برای دستیابی به مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش به دقت بررسی شد. سپس محرک‌ها، قابلیت‌ها، صفات کلیدی و شاخصه‌های چابکی سازمان از میان تعاریف و نظریات محققان استخراج و طبقه‌بندی شد. با بررسی‌ها و بازبینی‌های صورت گرفته ویژگی‌های چابکی سازمان از میان یافته‌های به دست آمده، طبق جدول ۳، جمع‌آوری شد در ادامه از میان مؤلفه‌های شناسایی شده به واکاوی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی پرداخته شد. در این راستا بسیاری از مؤلفه‌ها به علت اختصاصی بودن آن‌ها برای سازمان‌های صنعتی، تجاری و بازرگانی و عدم کارایی آن‌ها در سازمان آموزشی، حذف گردیدند و

¹⁴ Braun & Clarke

همچنین برخی از مؤلفه‌ها با مفاهیم مشابه ادغام و ذیل مفهوم انتزاعی بالاتری قرار گرفته‌اند. در نتیجه ۱۴ مؤلفه (طبق جدول ۳) برای سازمان آموزشی چابک شناسایی شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌های چابکی سازمان آموزشی

مؤلفه	محقق
شیوه مدیریت و رهبری	رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹؛ رضانی ۲۰۱۲
مدیریت نیروی انسانی	لین و همکاران ۲۰۰۶؛ رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹؛ رضانی ۲۰۱۲
مدیریت شایستگی‌های کلیدی	کید ۱۹۹۴؛ گلدمن و همکاران ۱۹۹۵؛ لین و همکاران ۲۰۰۶؛ شرهی و همکاران ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹
تصمیم‌گیری و مشارکت	ماکسل ۲۰۰۱؛ جکسون و جوهانسون ۲۰۰۳؛ رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ شرهی و همکاران ۲۰۰۷؛ سل ۲۰۱۰؛ رضانی ۲۰۱۲
پاسخگویی	یوسف و همکاران ۱۹۹۹؛ کریستوفر ۲۰۰۰؛ ماکسل ۲۰۰۱؛ شریفی و ژانگ ۲۰۰۱؛ ون هوک و همکاران ۲۰۰۱؛ ایتکن و همکاران ۲۰۰۲؛ رن و همکاران ۲۰۰۳؛ مایتنس یا کالان ۲۰۰۵؛ زین و همکاران ۲۰۰۵؛ لین و همکاران ۲۰۰۶؛ شرهی و همکاران ۲۰۰۷؛ جعفر نژاد و شهایی ۲۰۰۷؛ برانز چیدل و سورش ۲۰۰۹؛ کتونن ۲۰۰۹؛ یاج ۲۰۱۱؛ خارابه ۲۰۱۲
فناوری	کید ۱۹۹۴؛ گلدمن و همکاران ۱۹۹۵؛ داو ۱۹۹۶؛ رامش و دیودسان ۲۰۰۷
قابلیت تجدید ساختار	رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹؛ رضانی ۲۰۱۲؛ دابی و گناسکاران ۲۰۱۴
انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری	و کورکا و فلیدندر ۱۹۹۸؛ یوسف و همکاران ۱۹۹۹؛ کریستوفر ۲۰۰۰؛ ماکسل ۲۰۰۱؛ ایتکن و همکاران ۲۰۰۲؛ رن و همکاران ۲۰۰۳؛ جکسون و جوهانسون ۲۰۰۳؛ لین و همکاران ۲۰۰۶؛ نارسیمهان و همکاران ۲۰۰۶؛ شرهی و همکاران ۲۰۰۷؛ رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ برانز چیدل و سورش ۲۰۰۹؛ کتونن ۲۰۰۹؛ آذر و پیشدار ۲۰۱۰؛ یاج ۲۰۱۱؛ ایزد پناه و یعقوبی ۲۰۱۱؛ رضانی ۲۰۱۲؛ شارپ و همکاران ۲۰۱۲؛ ورلی و همکاران ۲۰۱۴
اصلاح و بهبود فرایندها	کید ۱۹۹۴؛ گلدمن و همکاران ۱۹۹۵؛ داو ۱۹۹۶؛ سامپامورتی و همکاران ۲۰۰۸؛ مایتنس یا کالان ۲۰۰۹؛ کتونن ۲۰۰۹؛ پن و ناگی ۲۰۰۹؛ آذر و پیشدار ۲۰۱۰؛ سل ۲۰۱۰
سرعت و کیفیت ارائه خدمات	و کورکا و فلیدندر ۱۹۹۸؛ یوسف و همکاران ۱۹۹۹؛ کریستوفر ۲۰۰۰؛ شریفی و ژانگ ۲۰۰۱؛ ایتکن و همکاران ۲۰۰۲؛ مایتنس یا کالان ۲۰۰۵؛ لین و همکاران ۲۰۰۶؛ شرهی و همکاران ۲۰۰۷؛ رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹؛ سل ۲۰۱۰؛ تالون و پینسونیولیت ۲۰۱۱؛ ایزد پناه و یعقوبی ۲۰۱۱؛ خارابه ۲۰۱۲؛ هیستربرگ و همکاران ۲۰۱۴
نوآوری و خلاقیت	یوسف و همکاران ۱۹۹۹؛ جکسون و جوهانسون ۲۰۰۳؛ شرهی و همکاران ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹؛ ایزد پناه و یعقوبی ۲۰۱۱
مدیریت دانش	کید ۱۹۹۴؛ گلدمن و همکاران ۱۹۹۵؛ داو ۱۹۹۶؛ ون هوک ۲۰۰۱؛ جکسون و جوهانسون ۲۰۰۳؛ شرهی و همکاران ۲۰۰۷؛ رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹؛ ایزد پناه و یعقوبی ۲۰۱۱؛ رضانی

۲۰۱۲	
پیش‌بینی و تسخیر فرصت‌ها	ماکسل ۲۰۰۱؛ لین و همکاران ۲۰۰۶؛ جعفرنژاد و شهابی ۲۰۰۷؛ فتحیان و شیخ ۲۰۰۸؛ برانزچیدل و سورش ۲۰۰۹؛ تالون و پینسونیولت ۲۰۱۱؛ خارابه ۲۰۱۲
سازمان مجازی	داو ۱۹۹۶؛ رامش و دیودسان ۲۰۰۷؛ کتونن ۲۰۰۹

منبع: یافته‌های پژوهشگر

مؤلفه‌های استخراج‌شده عبارت‌اند از: شیوه مدیریت و رهبری، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت شایستگی‌های کلیدی، تصمیم‌گیری و مشارکت، پاسخگویی، فناوری، قابلیت تجدید ساختار، انعطاف‌پذیری، اصلاح و بهبود فرایندها، سرعت و کیفیت ارائه خدمات، نوآوری و خلاقیت، مدیریت دانش، پیش‌بینی و تسخیر فرصت‌ها، سازمان مجازی.

• شیوه مدیریت و رهبری

سازمان‌هایی چابک‌اند که از ساختاری مسطح، نرمش‌پذیر، پرتحرک، همراه با تعامل، پشتیبانی و ارتباط دائمی بین بخش‌های تخصصی برخوردارند و نیز دارای نظام مدیریتی کاملاً غیرمتمرکز هستند که از قدرت درک و تشخیص مفهوم پایگاه دانش و چگونگی مدیریت اثربخش بر آن برخوردارند (رمضانی، ۱۳۹۲).

• مدیریت نیروی انسانی

نیروی کار در سازمان‌های چابک منعطف بوده و مهارت‌های چندگانه دارند و کارکنان تولیدی و ستادی آن‌ها بسیار به هم شباهت یافته‌اند. با توجه به آنچه تاکنون بیان گردید، نقش و اهمیت منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان آشکار است، لذا بایستی در نیروی انسانی تحولات لازم صورت گیرد (رمضانی، ۱۳۹۲).

• مدیریت شایستگی‌های کلیدی

عبارت است از مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کنند. به عبارتی توانایی سازمان جهت رسیدن به اهدافش به گونه‌ای مؤثر و کارآمد را شایستگی گویند. این عامل شامل موارد زیر هست: داشتن دیدگاه استراتژیک؛ فناوری‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری؛ کیفیت محصول؛ اثربخشی هزینه؛ بالا بودن معرفی محصولات جدید؛ مدیریت تغییر؛ قابلیت دانش و شایستگی افراد و تفویض اختیار به افراد (توانمندسازی آن‌ها)؛ اثربخشی و کارایی عملیات؛ هماهنگی داخلی و خارجی؛ یکپارچه‌سازی (لین و همکاران، ۲۰۰۶؛ ۳۵۶؛ شرهی^{۱۵} و همکاران، ۲۰۰۷).

• تصمیم‌گیری و مشارکت

تصمیم‌گیری به معنای، تفویض اختیار، تسهیم دانش و بهبود کارآفرینی، تشویق ریسک‌پذیری و مشارکت به معنای، مشارکت و تشریک‌مساعی سریع؛ رابطه راهبردی با مشتریان؛ رابطه نزدیک با تأمین‌کنندگان؛ داشتن رابطه بر مبنای اعتماد با مشتریان و تأمین‌کنندگان (بوتانی، ۲۰۰۸).

• پاسخگویی

پاسخگویی توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع به آن‌ها و بهره‌جویی از آن‌هاست. این تعریف شامل دو مرحله است که در مرحله اول، سعی بر شناسایی تغییرات محیطی بوده و در مرحله بعد، سعی بر پاسخ سریع به تغییرات و کسب بهره از آن‌ها هست؛

¹⁵ Sherehiy

بنابراین تعریف، پاسخگویی شامل موارد زیر هست: احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات، واکنش سریع و فوری به تغییرات، اصلاح و بهبود از تغییرات، (کتونن، ۲۰۰۹: ۴۱۷؛ لین و همکاران، ۲۰۰۶، شری و همکاران، ۲۰۰۷).

• فناوری

سازمان‌ها جهت رسیدن به چابکی، نیاز به توانمندسازهایی دارند که شمار عمده‌ای از آن‌ها مستقیماً با ساختارهای فناوری اطلاعات، مثل تجهیزات سخت‌افزاری جدید، دستگاه‌های چندکاره، شبکه‌های داخلی (اینترنت)، سیستم‌های جامع اطلاعاتی (مالی، برنامه‌ریزی و غیره) استفاده از شبکه اینترنت در فروش و بازاریابی محصولات و خدمات جدید، تجارت الکترونیک مرتبط می‌باشند (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۴).

• قابلیت تجدید ساختار

سازمان‌های چابک به راحتی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع سازی و نوسازی کسب‌وکار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند، به گونه‌ای که این امر بتواند فرصت‌های گران‌بهایی را برای سازمان به وجود آورد. این سازمان‌ها قادر به پیش دستی در رقابت هستند و کلید این امر ایجاد یک برنامه‌ی استراتژیک است که نقشه‌ی وسیعی از قابلیت‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های اصلی سازمان را نمایان می‌سازد (بوتانی، ۲۰۰۸).

• انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری به معنای توانایی تطابق و سازگاری با محیط است، به عبارتی انعطاف‌پذیری توانایی تولید و ارائه محصولات و خدماتی متمایز و گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان است. برخی از صاحب‌نظران همچون شریفی و ژانگ میان چابکی و انعطاف‌پذیری تمایزی قائل نیستند و آن‌ها را به جای یکدیگر استفاده می‌کنند. درحالی‌که برخی دیگر میان این دو مفهوم تمایز قائل‌اند. به نظر می‌رسد اصطلاح انعطاف‌پذیری با وجود شباهت‌هایی که به چابکی دارد، متفاوت از آن است. انعطاف‌پذیری برای تغییراتی که می‌توان آن‌ها را از پیش تعیین نمود، به کار می‌رود، لذا اصطلاح انعطاف‌پذیری را می‌توان پیش‌زمینه‌ای برای چابکی دانست، نه هم‌نیاز و مترادف چابکی، انعطاف‌پذیری در چهار حوزه زیر مدنظر هست؛ انعطاف‌پذیری در حجم محصول؛ انعطاف‌پذیری در تنوع محصول؛ انعطاف‌پذیری در سازمان؛ انعطاف‌پذیری افراد؛ (ناراسیمهان و همکاران، ۲۰۰۶؛ لین و همکاران، ۲۰۰۶؛ شری و همکاران، ۲۰۰۷).

• اصلاح و بهبود فرایندها

سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی در تمرکز، تنوع سازی، شکل‌دهی و تنظیم مجدد کسب‌وکارشان ایجاد کرده، به گونه‌ای که این امر می‌تواند فرصت‌هایی را برای سازمان به وجود آورد (یوسف و همکاران، ۱۹۹۹).

• سرعت و کیفیت ارائه خدمات

سرعت عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن. سرعت شامل موارد زیر هست: سرعت عرضه محصولات و خدمات جدید به بازار؛ تحویل سریع و بهنگام؛ سرعت در زمان عملیات؛ (لین و همکاران، ۲۰۰۶؛ شری و همکاران، ۲۰۰۷).

کیفیت عبارت است از رعایت کیفیت در تمامی چرخه عمر محصول؛ داشتن محصولاتی با ارزش افزوده فراوان؛ طراحی حق مالکیت اولین بار (بوتانی، ۲۰۰۸).

• نوآوری و خلاقیت

خلاقیت و نوآوری تقریباً، شامل تمامی جنبه‌های حیات سازمان، سازوکارها، فعالیت‌ها و جنبه‌های خرد و کلان سازمان می‌شود؛ بنابراین سازمان‌ها نه تنها برای بهتر شدن یا افزایش کیفیت و ارتقا بلکه برای سازگار شدن و ادامه حیات و بقای خود همواره به خلاقیت و نوآوری نیازمند هستند (سعیدی کیا، ۱۳۸۶).

• مدیریت دانش

صاحب‌نظران، تعاریف زیادی از دانش در سازمان ارائه نموده‌اند که شامل تجربیات افراد سازمان، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پرونده‌ها هست. سازمان‌هایی که قصد چابک شدن دارند باید نیروهای تربیت‌شده و دارای انگیزه خوب را با یک مجموعه صحیح از مهارت‌ها، تجربه و دانش ارتقا دهند. به طوری که این امر جزء ضروری از استراتژی سازمان شود. اطلاعات و دانش در چنین سازمانی در اختیار نیروی کار بوده و به طور خلاصه می‌توان گفت که تفکر «دانش قدرت است» بر چنین سازمان‌هایی حاکم هست (کید، ۱۹۹۴).

• پیش‌بینی و تسخیر فرصت‌ها

دومین بعد چابکی توانایی سازمان در شناسایی و اثرگذاری در فرصت‌های پیش‌آمده و تهدیدات است. این توانایی به مفهوم اثرگذاری و فعال بودن است، نه واکنشی و انفعالی بودن. این مسئله بیانگر این مطلب است که فرصت‌ها و تهدیدات فقط در انتظارات متغیر مشتریان نیست، بلکه در فعالیت‌ها و واکنش‌های احتمالی رقبا و در تغییرات بالقوه در محصول نیز وجود دارند. در واقع، تنها نباید از پیشرفت و موفقیت دیگر سازمان‌ها شگفت‌زده شد. بلکه باید به دنبال حداکثر سازی قابلیت سازمان در اثرگذاری یا کنترل عوامل محیطی بود (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵).

• سازمان مجازی

سرمایه‌گذاری مشترک با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌هایی است که شایستگی‌های اساسی مکمل و مشخص دارند؛ یعنی شایستگی‌های اساسی از چندین کمپانی انتخاب‌شده و سپس در داخل یک پدیده مجرد ترکیب می‌شود. سازمان‌های چابک، سازمان‌های مجازی هستند که نه تنها در سطح سازمانی، بلکه در سطح عملیاتی نیز با یکدیگر همکاری می‌نمایند (کید، ۱۹۹۴). در گام دوم، جهت اعتبار یابی مؤلفه‌های استخراج‌شده، به مصاحبه از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت آموزشی پرداخته شده. بر اساس فرایند مصاحبه، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به کدگذاری آن‌ها پرداخته‌ایم و کدهای اولیه، کدهای مفهومی استخراج گردید؛ در نهایت بعد از تعیین مقولات، تم‌های فرعی شناسایی شد و تم‌های فرعی استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها در ذیل پنجم اصلی دسته‌بندی شد (طبق جدول ۴).

در نتیجه اعتبار یابی از روش مصاحبه ۱۵ مؤلفه (شیوه مدیریت، نگاه سیستمی، ساختار سازمانی، بهبود و اصلاح فرایندها، فناوری، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، سیستم نظارتی، تناسب مسئولیت و اختیار، خلاقیت، ارتقاء نیروی انسانی، پاسخگویی، سرعت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، سازمان مجازی) شناسایی شدند و در ذیل ۵ مفهوم کلی‌تر (مدیریتی، سازمانی، نیروی انسانی، مرتبط با مشتری، محیطی) قرار گرفتند.

جدول ۴. تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
مدیریتی	شیوه مدیریت نگاه سیستمی
سازمانی	ساختار سازمانی بهبود و اصلاح فرایندها فناوری انعطاف پذیری
نیروی انسانی	سیستم نظارتی شایستگی خلاقیت آموزش و ارتقاء نیروی انسانی
مرتبط با مشتری	نیازسنجی پاسخگویی سرعت
محیطی	پیش‌بینی و تسخیر فرصت‌ها سازمان مجازی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

• شیوه مدیریت

یادگیری و آموزش در مدارس ما کهنه و کم‌تحرک است و روندی آهسته را می‌پیماید. سیستم آموزش و پرورش ما دانش آموزان را از مطالعه پویا بازمی‌دارد و موجب بی‌تحرکی و ایستایی آن‌ها می‌شود. به عبارت دیگر، نظام آموزش و پرورش ما، نظامی غیر پویا و تک‌محور است و دارای ساختاری بسیار کهنه و کمینه‌گرا است و کماکان به روش سنتی اداره می‌شوند (سهامی، ۱۳۹۱). لازمه مبارزه با این بی‌تحرکی روش‌های مدیریتی نوین است. مدیریت اثربخش، اقتضایی با نگاه مشورتی، مدیریتی که رابطه صمیمی و نزدیک با کارکنان خود برقرار کند و بتواند در شرایط تغییر به سرعت تصمیم‌گیری کند. همچنین دارای انواع هوش (هوش محیطی، هوش سیاسی، هوش استراتژیک و...) باشد و از هوش و خرد جمعی نیز بهره‌بردار.

• نگاه سیستمی

در سازمان آموزشی چابک به دنبال اثربخشی و کارایی بیشتر هستیم؛ هر سازمان برای آن که بتواند مؤثرتر و کارا تر فعالیت کند، لازم است بر آن نوعی نگرش متفاوت از نگرش عادی حکم‌فرما باشد که ادراکی کلی و همه‌جانبه و سیستماتیک از سازمان را فراهم آورد. این نوع دیدگاه را نگرش سیستمی نامیده‌اند. نگاه سیستمی در سازمان‌های آموزشی بسیار مهم و ضروری است زیرا

حاصل کار آن‌ها در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه‌ی جامعه و یافتن و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت. آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن بر عهده دارد.

• ساختار سازمانی

در سازمان آموزشی چابک ساختار سازمان نباید سلسله‌مراتبی یا خطی باشد بلکه باید ساختار افقی، منعطف، غیرخطی و تشکیلاتی باشد تا تمامی افراد بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و سازمان را برای خود بدانند؛ که این امر موجب حس پویایی و مسئولیت در افراد می‌شود. مدارس به‌واسطه حساسیت و اهمیت در امر آموزش و پرورش بایستی چابک باشند تا بتوانند در برابر محیط‌های پویای امروزی به ارائه خدمات خود ادامه دهند. مدارس نهادهایی هستند که دائماً بایستی ساختار، برنامه‌ها، روندها، منابع و... خود را با تغییر و تحولات در جامعه، هماهنگ کنند (شیرازی، ۱۳۷۲).

• بهبود و اصلاح فرایندها

بهبود و اصلاح فرایندها از مؤلفه‌های بسیار مهم در چابکی سازمان آموزشی است. توجه به اصل تغییر و تحول از اساسی‌ترین اصول طراحی هرگونه اصلاحات و ازجمله تأکید بر چابکی سازمانی در مدارس است. بهبود و اصلاح فرایندها در مدرسه موجب بهبود کیفیت فارغ‌التحصیلان، پاسخگویی مناسب مدارس نسبت به مراجعان (سطح خرد) و جامعه (سطح کلان)، پیشبرد سریع‌تر مدرسه به سمت اهداف آموزشی از پیش تعیین‌شده، کسب برتری یک نوع مدارس نسبت به سایر انواع مدارس، بهبود فضای نوآوری و کارآفرینی، بهبود شاخص هزینه - اثربخشی و... در مدارس می‌شود (مرادی، ۱۳۹۳).

• فناوری

دهه اول و به‌خصوص دهه دوم قرن بیست و یکم، پیامد عمده‌ای برای سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی داشته و دارد. در این دو دهه نهادهای مختلفی دستخوش تغییر و تحول شده‌اند که نهادهای آموزشی از آن جمله هستند دگرگونی‌های پدید آمده در روابط جهانی، به‌خودی‌خود بایدهای آموزشی و پرورشی نوینی درباره جهان نوپدید آورده و وظایف تازه پیش روی نظام‌های آموزشی به‌ویژه مدارس نهاده است (مرادی، ۱۳۹۳). ازجمله این بایدها، استفاده درست از فناوری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در مدارس متناسب با نیاز سازمان، طراحی مشاغل متناسب با فناوری روز است.

• انعطاف‌پذیری

آموزش و پرورش و به‌تبع آن مدارس باید به‌گونه‌ای انعطاف‌پذیری داشته باشند که در هر دوره زمانی خود را با ضرورت‌ها و تغییرات اجتماعی و بین‌المللی هماهنگ سازند. به‌عبارت‌دیگر، مدارس نیز مانند دیگر سازمان‌ها جهت بقا و پیشرفت در محیط پویا و نامطمئن امروزی و همچنین جهت پاسخگویی به نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی خود، نیازمند آن هستند که خود را به صورتی منعطف و چابک طراحی کنند.

• سیستم نظارتی

از آنجایی که مدارس در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آن‌ها روزه‌روز پیچیده‌تر می‌شود، اهمیت نظارت و کنترل در مدارس آشکارتر می‌شود و لازم است متناسب با این تغییرات فنون و روش‌های جدید نظارتی جایگزین روش‌های سنتی و متداول نظارت شود. برخی از این روش‌های جدید نظارتی عبارت‌اند از: شیوه‌های بازخوری و کنترلی هوشمند؛ رشد حرفه‌ای بر اساس کنترل درونی و تعهد نه نظارت و کنترل بیرونی؛ نظارت مداوم، نظارت تکوینی و پایانی.

• شایستگی

یکی از مباحث مهم شایستگی افراد برای مسئولیت پذیرفته شده است. هماهنگی مسئولیت‌ها با اختیارات افراد، تخصص و مهارت‌های فرد موجب می‌شود فرد با رغبت به انجام وظایف خود بپردازد و احساس عزت‌نفس، ارزش و مقبولیت بکند و شکوفا گردد. این امر در پیشبرد سازمان با سرعت بیشتر در جهت اهدافش کمک می‌کند. آموزش و پرورش موجود کشور در شکوفایی و تربیت همه‌جانبه و متوازن شایستگی‌های انسانی دچار کاستی است، در همپایی تحولات محیطی کند عمل می‌کند، در برابر نیازهای جامعه پاسخگو نیست، در تحقق رسالت فرهنگی و اجتماعی ملی و جهانی ناکارآمد است، نرخ بهره‌وری و اثربخشی آن پایین است، در فرایند پیشرفت و توسعه کشور نقش حداقلی دارد، نظام اداری و اجرایی آن ناکارآمد است (نویسندگان، ۱۳۹۱).

• خلاقیت

در دهه‌های گذشته رویکرد تولید انبوه که مدل سازمانی غالب در بیشتر جهان بوده است، نه فقط بر تولید و صنایع، بلکه بر مدارس نیز تأثیر داشته است. این رویکرد پایه اکثریت روش‌های آموزش عصر حاضر را فراهم کرده است؛ اما امروزه دگرگونی‌های فناوری و فناوری‌های اطلاعاتی و آموزشی، جهانی‌سازی و ناپایداری، تنوع نیازها و انتظارات فراگیران، روند سریع‌تر تغییر، لزوم پاسخگویی مدارس، مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدارس در برابر جامعه و ... شرایطی را به وجود آورده که دیگر رویکرد تولید انبوه که در خلال دهه‌های گذشته در بخش آموزش و پرورش به کار می‌رفت، برای برآورده کردن انتظارات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی سیستم آموزشی عصر حاضر مناسب نیست (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۱). برای مقابله با این یکنواختی و یکسان‌سازی فرایند آموزشی نیازمند خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های آموزشی در تمام سطوح سازمانی هستیم.

• آموزش و ارتقا نیروی انسانی

در جهان رقابتی امروز، بی‌شک یکی از ابزارهای مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن و اهداف و رسالت‌های موردنظر، برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزش است. امروزه آموزش به‌عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح هست. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زنده و ماهر که از آن به‌عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند؛ به همین دلیل آموزش به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به‌عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد.

• نیازسنجی

در سازمان چابک به دنبال پاسخگویی هستیم؛ لازمه پاسخگویی نیازسنجی است. نیازسنجی صحیح و به‌موقع از تغییرات محیطی؛ متناسب با توان و استعداد فراگیر، آرمان‌ها و انتظارات خانواده، شهر و جامعه و اجتماع و حتی اجتماع فراملی؛ نیاز آفرینی به هنگام؛ وجود زیرساخت فرهنگی نیازسنجی در سازمان آموزشی از مواردی است که در بحث نیازسنجی مطرح است. در این میان مدارس غیردولتی توانسته‌اند روال عادی و سنتی نامطلوب موجود در مدارس را بشکنند. با نیازسنجی مناسب، موجبات تأمین هر چه بیشتر انتظارات والدین و دانش‌آموزان، ارتقاء کیفی آموزش و پرورش، افزایش احساس مسئولیت مدرسه نسبت به تعلیم و تربیت دانش‌آموزان، احساس مسئولیت بیشتر معلمان و مسئولان مدرسه نسبت به جلب رضایت والدین و دانش‌آموزان و هماهنگی بیشتر فعالیت‌های آموزشی با اهداف تعلیم و تربیت را فراهم آورده‌اند (ربیعی و صالحی، ۱۳۸۶).

• پاسخگویی

مدارس به واسطه ماهیت کارشان با خواسته‌ها و نیازهای متفاوت مراجعان (دانش آموزان)، فشارها و تغییرات مداوم محیط روبرو هستند و باید بتوانند پاسخگو این نیازها و خواسته‌ها باشند. از سوی دیگر، یکی از تفاوت‌های آموزش و پرورش در گذشته و حال، انعطاف‌پذیری و پویایی در سازگاری خدمات در مدارس امروزه است (بهرنگی، ۱۳۸۷). مدارس باید بتوانند پاسخگو در خواست‌ها و نیازهای دریافت‌کنندگان خدمات خود باشند. لازمه این پاسخگویی، پاسخگویی در تمامی سطوح سازمانی است.

• سرعت

سرعت عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن. یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم که سازمان چابک را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌نماید سرعت در انجام فرایندها و پاسخگویی به نیاز مشتریان است. در همین راستا سازمان آموزشی نیز برای پیشبرد سریع‌تر مدرسه به سمت اهداف آموزشی از پیش تعیین‌شده، نیازمند توجه به زمان در اجرا فرایندها، زمان‌بندی و برنامه‌ریزی جهت افزایش سرعت اجرا فرایندها، سرعت در پاسخگویی، نیازسنجی و ... است.

• پیش‌بینی و تسخیر فرصت‌ها

چابکی توانایی سازمان در شناسایی و اثرگذاری در فرصت‌های پیش‌آمده و تهدیدات است. این توانایی به مفهوم اثرگذاری و فعال بودن است، نه واکنشی و انفعالی بودن. این مسئله بیانگر این مطلب است که فرصت‌ها و تهدیدات فقط در انتظارات متغیر مشتریان نیست، بلکه در فعالیت‌ها و واکنش‌های احتمالی رقبا و در تغییرات بالقوه در محصول نیز وجود دارند. در واقع، تنها نباید از پیشرفت و موفقیت دیگر سازمان‌ها شگفت‌زده شد. بلکه باید به دنبال حداکثر سازی قابلیت سازمان در اثرگذاری یا کنترل عوامل محیطی بود. بر همین اساس مدارس باید بتوانند آینده پیشرو سازمان خود را پیش‌بینی و فرصت‌ها را به‌موقع شناسایی کنند.

• سازمان مجازی

سرمایه‌گذاری مشترک با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌هایی است که شایستگی‌های اساسی مکمل و مشخص دارند؛ یعنی شایستگی‌های اساسی از چندین کمپانی انتخاب‌شده و سپس در داخل یک پدیده مجرد ترکیب می‌شود. سازمان‌های چابک، سازمان‌های مجازی هستند که نه تنها در سطح سازمانی، بلکه در سطح عملیاتی نیز با یکدیگر همکاری می‌نمایند (کید، ۱۹۹۴). در مدارس چابک که به دنبال پاسخگویی سریع، ارائه خدمات با کیفیت، رضایت مشتری و اصلاح و بهبود شرایط هستیم، استفاده از سازمان‌های مجازی بسیار کارگشا و مفید است؛ زیرا این کار در افزایش سرعت سازمان در اجرای فرایندها و دستیابی به اهداف کمک می‌کند و این برون‌سپاری مطمئناً باعث افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سربار است. استفاده از افراد متخصص هر حوزه باعث ارتقاء کیفیت خدمات است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، واکاوی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی بود. بر این اساس ۱۵ مؤلفه شناسایی شد، شیوه مدیریت، نگاه سیستمی، ساختار سازمانی، بهبود و اصلاح فرایندها، فناوری، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، سیستم نظارتی، تناسب مسئولیت و اختیار، خلاقیت، ارتقاء نیروی انسانی، پاسخگویی، سرعت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، سازمان مجازی و این مؤلفه‌ها در ذیل ۵ مقوله کلی؛ مدیریتی، سازمانی، نیروی انسانی، مرتبط با مشتری، محیطی (طبق جدول ۴) دسته‌بندی شد. در ادامه مؤلفه‌های شناسایی شده با توجه به اهداف سازمان آموزشی تعریف و تبیین شد.

نهایتاً بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان یکسری ویژگی‌ها و قابلیت‌ها را برای چابکی سازمان‌های آموزشی بیان نمود که در ادامه به شرح آن پرداخته شده است.

- روش‌های سنتی مدیریت را کنار گذاشته از روش‌های نوین مدیریتی استفاده کنند؛
 - نگاه سیستماتیک و همه‌جانبه داشته باشند تا اثربخشی تر و کارا تر عمل کنند؛
 - سیستم نظارتی هوشمند و پیشرفته را جای‌گزین سیستم‌های نظارتی سنتی کنند تا بتواند روابط پیچیده سازمانی و تغییرات مداوم محیطی را کنترل کند؛
 - شایستگی در تمام سطوح سازمانی (مدیریتی، نیروی انسانی، فناوری، کیفیت خدمات...)، شایستگی به معنی مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری سازمان را در جهت به اهدافش افزایش می‌دهد؛
 - سازمان‌های آموزشی نه تنها برای رشد و ارتقاء خود بلکه برای تداوم و حیات سازمانشان در محیط رقابتی امروزی نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند؛
 - سازمان برای ارتقاء و پیشرفت خود نیازمند آموزش و ارتقاء نیروی انسانی است (ارائه خدمات آموزشی با کیفیت، توان‌افزایی، رشد همه‌جانبه کارکنان)؛
 - ساختار سازمانی منعطف و چابک را جایگزین ساختارهای غیر منعطف و غیر چابک موجود کنند؛
 - اصلاح و بهبود فرایندها یکی از عوامل بسیار مهم برای افزایش توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییرات و تحولات محیطی است؛
 - استفاده از فناوری و فناوری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری روز و روش‌های نوین آموزشی؛
 - انعطاف‌پذیری در سیستم، ساختار، فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی؛
 - نیازسنجی همه‌ذی‌نفعان داخلی و خارجی (فراگیران، اولیا، آموزش و پرورش، جامعه...)؛
 - پاسخگویی به نیازهای دریافت کنندگان خدمات؛
 - سرعت در پاسخگویی و انجام فرایندهای سازمانی؛
 - مدارس نه تنها باید بتوانند تغییرات و تحولات و چالش‌های اثرگذار بر محیط آموزشی و پرورشی را شناسایی کنند بلکه باید بتوانند آن‌ها را پیش‌بینی کنند و از فرصت‌های محیطی در جهت منافع خود بهره ببرند؛
 - استفاده از سازمان‌های مجازی در چابکی مدارس بسیار مؤثر است، چراکه با کوچک‌سازی و واگذاری فعالیت‌های سازمانی به سازمان‌های تخصصی و پیشرفته موجب افزایش سرعت و کیفیت پاسخگویی به ذی‌نفعان می‌شود.
- در ادامه مقایسه‌ای میان یافته‌های پژوهش با یافته‌های دیگر پژوهش‌های انجام شده در حوزه چابکی سازمان‌های آموزشی صورت گرفته است تا میزان همسویی نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پیشین بررسی گردد.
- در مقاله‌ای با عنوان طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، عباس پور، آقازاده، باقری کراچی (۱۳۹۱)، پس از معرفی یک سری محرک‌های تغییر و چابکی در محیط دانشگاه، برای مقابله با این محرک‌های قابلیت‌هایی را معرفی می‌کنند که عبارت‌اند از: هوشمندی و تسلط بر تغییر، سرعت و انعطاف‌پذیری، ارائه‌دهنده راه‌حل به مشتری، دانش‌بنیان و یادگیرنده، نوآوری. بر اساس تعاریف ارائه شده در این مقاله برای این قابلیت‌ها، مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر با این قابلیت‌ها هم سو بوده و به صورت گسترده‌تر برای کلیه سازمان‌های آموزشی مطرح می‌شود. همچنین. قانع آبادی و همکاران (۱۳۹۸). در مقاله‌ای به طراحی

الگوی چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران پرداخته‌اند و در نهایت الگویی مشتمل بر شش عامل شرایط علی (محرک‌های چابکی)، پدیده محوری (توانمند سازهای چابکی)، راهبردها (قابلیت‌های چابکی)، متغیرهای زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدهای چابکی و ۲۲ مقوله برای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران طراحی کرده‌اند که با بررسی‌های انجام‌شده روی پژوهش مذکور نیز میان مقوله‌های شناسایی‌شده با مؤلفه‌های شناسایی‌شده در پژوهش حاضر مغایرتی وجود نداشت. زیرک و همکاران (۱۳۹۹)، در مقاله‌ای تحت عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی سازمانی در آموزش و پرورش مبتنی بر رویکرد فناوری اطلاعات در یک مدل فرایندی»، نشان دادند که اطلاعات، پاسخگویی، شایستگی، یکپارچگی، کار تیمی، سرعت و مدیریت دانش بر چابکی کارکنان نقش دارند؛ که در این میان متغیرهای فناوری اطلاعات، پاسخگویی، سرعت و کار تیمی بیشترین نقش و متغیرهای مدیریت دانش، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و شایستگی کمترین نقش را در چابکی سازمانی کارکنان دارند که ابعاد و مؤلفه‌های یافت شده با یافته‌های پژوهش حاضر هم سو هست. در نتیجه کلیه این بررسی‌ها درمی‌یابیم، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر هم سو بودن سؤال‌های پژوهش با سازه‌های نظری است و همچنین با توجه به خلأ موجود در زمینه‌ی شناسایی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی (مدارس)، انجام این پژوهش می‌تواند مفید و سازنده باشد. مدارس برای حیات و تداوم سازمان خود در محیط رقابتی و پرتلاطم امروزی نیازمند ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی هستند. این صفات به سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند تا تغییرات، تحولات و چالش‌های اثرگذار بر محیط آموزش و پرورش را شناسایی کنند و از آن‌ها در جهت بهبود شرایط آموزشی و پرورشی فراگیران بهره ببرند و خود را از این ایستایی و بی‌حرکی نجات دهند. آموزش و پرورش و به تبع آن مدارس باید به گونه‌ای انعطاف‌پذیری داشته باشند که در هر دوره زمانی خود را با ضرورت‌ها و تغییرات اجتماعی و بین‌المللی هماهنگ سازند. به عبارت دیگر، مدارس نیز مانند دیگر سازمان‌ها جهت بقا و پیشرفت در محیط پویا و نامطمئن امروزی و همچنین جهت پاسخگویی به نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی خود، نیازمند آن هستند که خود را به صورتی منعطف و چابک طراحی کنند. در پژوهش حاضر تلاش شده تا قدمی هرچند کوچک در جهت بهبود و اصلاح شرایط حاکم بر سیستم آموزش و پرورش کشور برداشته شود و با واکاوی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی مسیر را برای دستیابی به چابکی در مدارس کشور هموار سازیم.

از جمله محدودیت‌های موجود برای پژوهشی می‌توان به نو بودن مبحث چابکی سازمان در علم مدیریت ایران و محدود بودن افراد آگاه و آشنا با این مبحث به‌ویژه در حوزه سازمان‌های آموزشی و کمبود کارهای علمی و پژوهشی در حوزه چابکی سازمان‌های آموزشی اشاره نمود.

همچنین برخی از پیشنهادها کاربردی پژوهشگر در راستای دستیابی به راهکارهای عملی جهت دستیابی به مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی عبارت‌اند از: ایجاد سیستم‌های هوشمند در مدارس تا به سرعت تهدیدها و فرصت‌های محیطی را شناسایی کنند و در جهت مقابله با تهدیدها و بهره‌گیری به‌موقع از فرصت‌ها اقدام نمایند. در این راستا، تجهیز مدارس به فناوری و فناوری روز دنیا برای آگاهی و هوشیاری سیستم آموزشی در محیط متغیر و رقابتی حاکم بسیار مهم است. ایجاد سیستم‌های نوین مدیریتی که مستلزم توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌های آموزشی است که برگزاری کلاس‌های آموزشی و دوره‌های مهارتی برای نیروی انسانی از جمله راهکارهای عملی جهت دستیابی به این قابلیت است. بررسی اسناد حوزه آموزش و پرورش و تدوین اهداف و چشم‌اندازهای جدید بر اساس مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی به‌دست آمده و ارائه راهکارهای عملی جهت دستیابی به این اهداف از طریق اقدام به مطالعات موردی و کمی در مدارس مناطق مختلف کشور.

از جمله پژوهش‌هایی که می‌توان بر اساس پژوهش حاضر پیشنهاد نمود تا در آینده انجام شود عبارت‌اند از: تکمیل یافته‌های پژوهش حاضر به منظور ارائه یک الگوی جامع برای چابکی سازمان‌های آموزشی. انجام مطالعات موردی و کمی در مدارس بر اساس داده‌های این پژوهش بنیادی به تعمق داده‌های آن کمک خواهد کرد.

منابع

۱. آذر، عادل، پیشدار (۱۳۹۰) شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی، نشریه پژوهش‌های مدیریت، شماره ۱۱، ص ۲۰-۵.
۲. ابولمعالی، خدیجه (۱۳۹۱) پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، چاپ ۱، تهران، نشر علم.
۳. بهارلو، محسن (۱۳۹۰) بررسی تأثیر اجزای دارایی‌های نامشهود بر چابکی سازمانی در دبیرستان‌های نواحی چهارگانه شهر کرج، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور مرکز دماوند.
۴. بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۷) مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، چاپ ۱۳، تهران، نشر کمال تربیت.
۵. ربیعی، محمد، صالحی (۱۳۸۶) مقایسه نرخ‌های آموزشی و کیفیت آموزش و پرورش نمونه‌های برتر مدارس دولتی و غیردولتی استان چهارمحال و بختیاری، فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی، سال ۶، شماره ۱۹، ص ۱۱۰-۱۴۰.
۶. رمضان، گل افروز، مهنی، تابع بردار (۱۳۹۲) عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دومین اجلاس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی.
۷. سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۶) اصول و مبانی کارآفرینی، چاپ ۱۸، تهران، نشر کیا.
۸. سهامی، شهره (۱۳۹۱) تحول مدرسه لازمه نظام آموزش، شورای عالی آموزش و پرورش، بازیابی ۲۹ مهر ۱۳۹۲، از www.sce.ir/index.
۹. شیرازی، علی (۱۳۷۲) مدیریت آموزشی، چاپ ۵، مشهد، جهاد دانشگاهی دانشگاه مشهد.
۱۰. عباس‌پور، عباس، آقازاده، باقری کراچی (۱۳۹۱) طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، فصل‌نامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۶۹، ص ۱۷۱-۲۱۷.
۱۱. قانع آبادی، ملیحه، آراسته، نوه ابراهیم، عبدالهی (۱۳۹۸) طراحی الگوی چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، فصل‌نامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، شماره ۲۳، ص ۱۳-۳۸.
۱۲. کیخا، زهرا، زیرک، اکبری، فلاح محنه (۱۳۹۹) شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها چابکی سازمانی در آموزش و پرورش مبتنی بر رویکرد فناوری اطلاعات در یک مدل فرایندی، فصل‌نامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، شماره ۶۰، ص ۱-۱۳.
۱۳. فتحیان، محمد، صالحی مقدم (۱۳۸۴) نقش فناوری اطلاعات بر چابکی بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران، سومین اجلاس بین‌المللی مدیریت، تهران.
۱۴. مرادی، کیوان، نادری، پورکریمی (۱۳۹۳) مقایسه چابکی سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهر تهران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال ۹، شماره سه. صص ۱۹-۳۲.
۱۵. نوید ادهم، مهدی (۱۳۹۱) الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش، فصل‌نامه راهبرد فرهنگ، سال ۵، شماره ۱۸ و ۱۷، صص ۲۹۶-۳۲۳.
16. Aitken, J. Christopher, M & Towill, D. (2002). **Understanding, implementing, and exploiting agility and leanness.** International Journal of Logistics, 5(1),59-74.

17. Bottani, E. (2008). **on the assessment of enterprise agility**: issues from two case studies, *International journal of logistics: Research and Applications*, Vol.00, No.0, PP.1-18.
18. Braunscheidel M. Suresh N. (2009). **The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response**. *Journal of Operations Management* 27 (2009) 119–140.
19. Braun, V. & Clarke, V. (2006). **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77-101.
20. Christopher, M. (2000) **the Agile Supply Chain**, *Industrial Marketing Management*, Vol.29, PP.37-44.
21. Goldman, S. Nagel, R. Preiss, K. (1995). **Agile competitors and virtual organizations**, Kenneth: Van No Strand Reinhold, International Thomas Publishing, London.
22. Hornby, A.S (2000), **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Sixth Edition**, Oxford University Press.
23. Hillegersberg, J. and et al. (2005). **Business agility requirement in financial services**, *journal of Rotterdam school, F management*, Erasmus University Rotterdam.
24. Izadpanah, N. & Yaghoubipoor, A. (2012). **Agility reaching in governmental organizations and their achievements**. *Life Science Journal*, 9(4).
25. Jafarnejad, A. & Shahay, b. (2010). **Introduction to organizational agility and agile manufacturing**. Tehran: Mehrabian publication (in Persian).
26. Jackson, M. Johansson, C. (2003). **An agility analysis from a production system perspective, Integrated Manufacturing Systems**, Vol.14, No.6, PP.482-488.
27. Kettunen, P. (2009). **Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development – A comparative study**, *Technovation*, Vol.29, PP.408-422, 2009.
28. Kharabe, A. (2012). **Enterprise information systems and organizational agility: ERP as a dynamic source of change, complexity, and risk**. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.
29. Kidd, P.T. **A 21st-century paradigm in agile manufacturing: forging new frontiers**, Addison-Wesley, Wokingham, 1994.
30. Kidd, P.T. (2000). Two definitions of agility, are available at the website address: www.cheshiireHenbury.com.
31. Lin, Ch. Chiu, H. Tseng, Y. (2006). **Agility evaluation using fuzzy logic**, *International Journal of Production Economics*, Vol.101, PP.353-368, 2006.
32. Narasimhan, R. Swink, M. Kim, S. (2006). **Disentangling leanness and agility: An empirical investigation**, *Journal of Operations Management*, Vol.24, PP.440-457.
33. Najrani, M. (2016). **The endless opportunity for organizational agility**. *Strategic Direction*, 32 (3), 37-38 Permanent link to this document: [HTTP://dx. Doi. Org/ 10.1108/ SD-0026](http://dx.doi.org/10.1108/SD-0026).
34. Maskell, B. (2001). **the Age of Agile Manufacturing, Supply Chain Management**, *International Journal of Production Economics*; Vol. 6, No. 1, pp. 5-11.
35. Mates, G. Yakalan, J & Bradish, P. (2005). **Agile networking: Competing through the internet and intranets**. New Jersey: Prentice-Hall.
36. Ramesh, G. Devadasan, S.R. (2007). **Literature review on the agile manufacturing criteria**, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.18, No.2, PP.182-201.
37. Ravichandran, T. (2007). **IT Competencies, Innovation Capacity, and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental characteristics**. Lally School of Management & Technology Rensselaer Polytechnic Institute, 459-472.
38. Sharifi, H, and Zhang, Z. (2001). **Agile manufacturing in practice: Application of a methodology**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No.5/6, pp.772-794.

39. Sambamurthy, V. Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). **Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms**, MISQ, Vol. 27(2), pp. 237-263.
40. Sharp, R. (2012). **Agile university: Building the innovation and improvement for a better student experience. higher education seminar**. Retrieved September 10, 2013, from www.elementaleadership.co.uk.
41. Sheehy, B. Karwowski, W. Layer, J.K. (2007). **A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes**, International Journal of Industrial Ergonomics, Vol.37, PP.445-460.
42. Sull D. (2010). **Five things we know about organizational agility-** January 15, 2010-<http://blogs.ft.com/donsullblog/2010/01/15/five-thingswe-know-about-organizational-agility/2010>.
43. Van Hoek RI, Harrison A, Christopher M. (2001). **Measuringagilecap~ilities in the supp.ly chain**, International Journal of Operations & Production Management, Vol.2 I No.1/2: 126147.
44. Van Stekelenburg, J.A.W. (2012). **Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices**. Master's thesis human resource studies. School of social and behavioral sciences, Tilburg University.
45. Vokurka, R.J. Fliedner, G. (1998). **A journey toward agility, Industrial Management & Data Systems**, Vol.98, No.4, PP.165-171.
46. Worley, Ch. G. Lawler, E.E. (2010). **Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework** Organizational Dynamics, 39(2), 194-204.
47. Yauch, C. A. (2011). **Measuring agility as a performance outcome**. Journal of Manufacturing Technology Management, 22(3), p. 384.
48. Yusuf, Y.Y. Sarhadi, M and Gunasekaran, A. (1999) **Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes**, International journal of production economics, 62, pp. 3343.
49. Yusuf, Y.Y. Gunasekaran, A. Musa, A. Dauda, M. El-Berishy, N.M. & Cang, S. (2012). **A relational study of supply chain agility, competitiveness, and business performance in the oil and gas industry**. International Journal of Production Economics, 147, 531-543.
50. Zain, M. Rose, R. Ch. Abdullah, I. Masrom, M (2005) **The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia**, Information & Management, Vol.42, PP.829-839.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

Analysis of agility components of educational organizations

Maryam khodaverdian¹, Tayyabe Abbasi^{*2}, Nikoo Dialameh³

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: Organizational agility, educational organization, organizational structure, systemic view, flexibility</p>	<p>This study aimed to investigate the components of agility in educational organizations. The research method was qualitative content analysis. First, by examining the documents in a deductive way, the components of organizational agility in the management literature were identified, and then through semi-structured interviews, based on the opinion of experts in the field of educational management, it was qualitatively validated. The purposive sampling method was categorical until the saturation limit and the number of interview samples was 12 people. After the interview and according to the experts, the components were classified into 5 general components and 15 minor components. The main components are: managerial, organizational, human resources, customer-related, environmental and sub-components are: Method Management, system view, organizational structure, process improvement, technology, flexibility, monitoring system, competence, creativity, training and upgrading of human resources, needs assessment, responsiveness, speed, anticipation, and seizure of opportunities, virtual organization. Based on this, it is concluded that educational organizations, like other organizations, not only need the agility characteristics the organization to maintain and survive in today's changing environment; Rather, they are required to have these capabilities to make the best use of environmental opportunities at the right time.</p>

Please cite this article as: Khodaverdiab, M., Abbasi, T., & Dialameh, N. (2022). Analysis of agility components of educational organizations. *Behavioral Studies in Management*, 13(31), 24-43.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
Publisher: Islamic Azad University North Tehran Branch			
* Corresponding Author: Tayyabe Abbasi		Email: t.abbasi@ut.ac.ir	

- 1- Graduate of Master of Educational Management, Imam Sadegh (AS) University, Tehran, Iran maryam.khodaverdian@yahoo.com.
- 2- Faculty member and assistant professor at the Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. t.abbasi@ut.ac.ir
- 3- Faculty member and associate professor, Department of Islamic Education and Educational Sciences, Imam Sadegh (AS) University, Tehran, Iran. dialameh@isu.ac.ir