

شناسایی عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان: یک مطالعه گرند تئوری (کیفی)

راضیه منصورنیا^۱

محمود صفری^{۲*}

معصومه اولادیان^۳

چکیده

هدف: هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی بود.

روش: روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی، برحسب نوع داده، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل مسئولین و معاونین ارشد دانشگاه و اعضای هیئت علمی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ۱۷ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد که خبرگان روا بودن مصاحبه را تایید کردند. محاسبه پایایی آن با روش پایایی بین دو کدگذار که پایا و روا بودن مصاحبه را نشان می‌داد، مشخص شد. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها، از کدگذاری نتایج مصاحبه با استفاده از نرم افزار MAX3DA استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل اثرگذار بر چابکی در دانشگاه نیز شامل: عوامل سازمانی (ساختار، تفویض اختیار، فرهنگ سازمانی)؛ عوامل راهبردی (بهبود کیفیت، سیاست‌های آموزشی و پژوهشی، توسعه فناوری)؛ عوامل انسانی (مدیران، کارکنان، اعضا هیئت علمی) بودند.

نتیجه‌گیری: در این پژوهش به عوامل تاثیرگذار بر چابکی سازمانی، نیز اشاره شد. این عوامل شامل، عوامل سازمانی، عوامل راهبردی و عوامل انسانی مطرح شدند. عوامل سازمانی بر ساختار سازمان، میزان تفویض اختیار و فرهنگ سازمانی تمرکز دارد که ساختار میزان رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمان را در بر می‌گرفتند و مشخص می‌کردند که دانشگاه فرهنگیان از چه ساختاری برخوردار است.

کلمات کلیدی: چابکی سازمانی، دانشگاه فرهنگیان، عوامل سازمانی، عوامل راهبردی، عوامل انسانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دانشجوی دکترا، علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران.

^۲ استادیار علوم تربیتی، گرایش فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران (نویسنده مسئول).

safari@damavandiau.ac.ir

^۳ استادیار فلسفه تعلیم و تربیت گرایش برنامه ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران.

مقدمه

در هم آمیختن دو مفهوم جهانی شدن و بین‌المللی سازی^۱ آموزش عالی و همگامی آن با تغییر و تحولات موجود در عرصه های علم و فناوری همواره دانشگاه ها را با چالش های بسیاری برای پیوستن به عرصه رقابت های جهانی مواجه ساخته است. مشکل اساسی بسیاری از دانشگاه ها این است که به انجام وظیفه آموزش عادت کرده اند، قابلیت انجام دادن کاری کاملاً متفاوت مطابق با تغییرات عصر اطلاعات را ندارند (باقری و عباسپور، ۱۳۹۱). این در حالی است که چشم انداز رقابتی سازمانها در بسیاری از موارد تغییر کرده است. تغییرات سریع فناوری، فشرده سازی چرخه زندگی محصول (خدمات) و فرایند و نیز اوج گرفتن رقابت، سازمانها را به تمرکز بر کارایی بلند مدت و کوتاه مدت و کسب مزیت رقابتی مجبور ساخته است. کارایی کوتاه مدت در این محیط معمولاً معطوف به رقابت در بازار موجود با بهبود محصول و افزایش کیفیت فرایند و عملکرد عملیاتی شده است، در حالی که اجرای طولانی مدت مربوط به بررسی بازار های آینده از طریق نوآوری در ارائه خدمات و یا محصولات جدید است (خاوری، اراسته و جعفری، ۱۳۹۷).

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی های اصلی به رسمیت شناخته است (هوانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). اغلب صاحب نظران، علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه ی فناوری، جهانی شدن بازارها، رقابت تجاری و رشد سریع دسترسی به فناوری می دانند از این رو، در چنین محیطی نمی توان سازمان ها را به صورت سنتی و با روش های گذشته هدایت و کنترل نمود. لازمه ی واکنش مؤثر و مفید به این تغییرات و کسب مزیت رقابتی^۳ از فرصت های حاصل از آنها، دستیابی به چابکی سازمانی است. اصطلاح چابکی نخستین بار در سال 1991 رسماً توسط مؤسسه ی تحقیقاتی یاکوکا^۴ در دانشگاه لی های^۵، در گزارشی تحت عنوان: «در راهبرد بنگاه های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی» معرفی گردید. بعدها پیتر دراگر^۶ برای اولین بار، مفهوم مؤسسه ی چابک را به جهان کسب و کار معرفی نمود (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶). برایان ماسکل^۷ (۲۰۰۱)، به نقل از لیو و همکاران^۸، (۲۰۱۸) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیر قابل پیشبینی تعریف می کند. چابکی سازمانی زیربنای عملکرد و مزیت رقابتی یک شرکت می باشد (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰). باردواج و سمبامورتی^۹ (۲۰۰۵)، بین دو نوع عمده از چابکی سازمانی تمایز قایل شده اند: چابکی کارآفرینی^{۱۰} و تطبیقی^{۱۱}.

چابکی کارآفرینی اقدامات فعالانه ای را فراهم می آورد که بر اساس رهبری رقابتی هدف گذاری می شوند. این نوع چابکی به توانایی راه اندازی اقدامات رقابت های که بر خلق پایه های مزیت رقابتی، بر هم زدن منافع رقبا موجود، یا تغییر چشم انداز رقابتی از طریق مدل های کسب و کار جدید تمرکز دارند، اشاره دارد (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۲). در مقابل، چابکی تطبیقی اقدامات رقابتی را فراهم می آورد که برای پاسخگویی به فرصت ها یا تهدیدات محیط کسب و کار راه اندازی شده اند این نوع چابکی عبارت است از مقاومت در برابر تهدیدات در حال ظهور در محیط کسب و کار یک شرکت، که به موجب آن یک شرکت قادر به انجام اقداماتی برای دفاع از موقعیت رقابتی خود می باشد (احمدی^{۱۲}، ۲۰۱۱). محققان بر این باورند که توجه به چابکی سازمانی سه مزیت مهم برای سازمانها ایجاد می کنند: این که چابکی، توانایی است که توسط یک سازمان و برای استفاده از مزیت های مربوط به فرصت ها و استفاده مثبت از روبرو شدن با ریسکها اتخاذ می شود که همه اینها ناشی از تغییرات پیش بینی نشده بزرگ و مکرر، به ویژه عدم اطمینان مبتنی بر بازار است. چابکی، با استفاده از

1 Globalization and internationalization

2 Huang

3 competitive advantage

4 Iacocca Institute

5 Lehigh University

6 Drucker

7 Maskell

8 Liu, et al

9 Bharadwaj & Sambamurthy

10 entrepreneurial agility

11 adaptive agility

12 adaptive agility

روش‌ها و تکنیک‌هایی بر ای ارزش‌گذاری تولید ایجاد می‌شود. یکی از هدف‌های چابکی، کسب موفقیت بلندمدت با حفظ توازن اقتصادی استراتژیک در میان ماتریس‌های رقابتی بسیار مهم است (آقایی^۱، ۲۰۱۴). گلدمن و همکاران^۲ (۱۹۹۵) چابکی را به عنوان پاسخی جامع به مشکلات کسب و کار تعریف می‌کنند که به منظور بهره‌بردن از تغییر سریع، متلاشی شدن بازارهای جهانی برای کیفیت و عملکرد بالا و پیکربندی محصولات و خدمات برای مشتریان صورت می‌گیرد. افزایش چابکی سازمانی توانایی سازمان و واکنش سریع به شرایط جدید و غیر منتظره را افزایش می‌دهد و سازمان با در نظر گرفتن استراتژیک چالاک و رهبری و پویایی تصمیم‌گیری به تغییرات محیطی پاسخ داده و به دنبال تحول مداوم نسبت به تغییرات هستند. از سویی در هم آمیختن دو مفهوم جهانی شدن و بین‌المللی سازی^۳ آموزش عالی و همگامی آن با تغییر و تحولات تحولات موجود در عرصه‌های علم و فناوری همواره دانشگاه‌ها را با چالش‌های بسیاری برای پیوستن به عرصه رقابت‌های جهانی مواجه ساخته است (خسروی پور^۴، ۲۰۱۷). برای تغییر در مدیریت نظام آموزش عالی، در این عصر اطلاعات که یک تغییر کوچک ممکن است باعث اثرات وسیع و ریشه‌ای شود، روش‌ها و پارادایم‌های سنتی دیگر پاسخگو نیست، بنابراین نظام آموزش عالی نیز متأثر از این تغییرات نیاز به چابکی دارد.

طی دو دهه اخیر آثار مکتوب و گزارش‌های تحقیقاتی متعددی در خصوص ماهیت تغییرات مورد انتظار جامعه بشری در بخش آموزش عالی از منظر سازمان داخلی دانشگاه‌ها و نقش تغییر یافته آن در تعامل با جامعه پیرامونی منتشر شده است، بنابراین دانشگاه‌ها نمی‌توانند با به کار بردن تکنیک‌ها و شیوه‌های سنتی پاسخگوی نیازهای فزاینده و دائماً متغیر متقاضیان از آموزش عالی باشند؛ به سخن دیگر انگاره‌ها و استراتژی‌هایی که در خلال دهه‌های گذشته در آموزش عالی به کارگیری می‌شد، برای برآورده کردن انتظارات اقتصادی، علمی و اجتماعی منحصر به فرد آموزش عالی این عصر مناسب نیست (خاوری، ۱۳۹۷). بنابراین دانشگاه‌ها نیز نیاز به چابکی دارند. در این زمینه، خسروی پور (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر متغیرهای داخلی فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان خوزستان، نشان داد بین متغیرهای داخلی (فن‌آوری مخابرات، فن‌آوری سخت‌افزار، فن‌آوری واسط انسان و ماشین، مهندسی دانش و کاربرد فن‌آوری)، متغیرهای مهندسی دانش و کاربرد فن‌آوری بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمانی دارند. عابدینی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین هوش سازمانی با چابکی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش و کارکنان آموزش و پرورش، را بررسی کرده و به این نتیجه دست یافتند که هوش سازمانی بر چابکی سازمانی و مدیریت دانش تأثیر دارد.

سرلک و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر ایجاد سازمان‌های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل، به این نتیجه رسیدند که مهمترین عوامل در قابلیت چابکی سازمان به ترتیب اهمیت دادن به افراد، فناوری اطلاعات، آمادگی برای تغییر، هماهنگی سازمانی، کنترل، عدم اطمینان محیطی و توانمندی سازی کارکنان تعیین شد. دانشگاه فرهنگیان در کنار دیگر مراکز در سیستم آموزش عالی ایران به عنوان یک سیستم اجتماعی باز که با محیط زمینه‌ای و محیط تعاملی خود در تعامل روزافزون است، برای محقق ساختن اهداف خویش به ناچار باید خود را با تغییرات و تحولات پرشتاب هم‌آهنگ و برای تغییر خود و محیط در جهت مطلوب، هر چه بیشتر گام بردارد. همچنین، شرایط جدید و پیچیده محیط امروزی که با پیشرفت فن‌آوری، روز به روز در حال دگرگونی و تغییر می‌باشد، منجر به دگرگونی بسیاری از مفاهیم از جمله مشتری و نقش آن در سازمان شده است. در چنین شرایطی آنچه برای این دانشگاه ارزش می‌آفریند، ایجاد ارتباط پویا و مستمر با جامعه و مشتریان از طریق پاسخ‌گویی سریع به نیازها، خواسته‌ها و انتظارات آن‌ها می‌باشد. با توجه به رسالت دانشگاه فرهنگیان مبنی بر تربیت سرمایه انسانی به عنوان معلم‌هایی که توسعه ایران وابسته به آنهاست، انتظار می‌رود تا با شناسایی و تبیین عوامل موثر گام‌های اثر بخشی برداشته شود. یکی از این عوامل چابک سازی

¹ Aghaei

² Goldman, et al

³ Globalization and internationalization

⁴ khosravipour

دانشگاه فرهنگیان در پاسخ به نیازها و تغییرات موجود در عصر اطلاعات است؛ زیرا به نظر می‌رسد که آموزش انسان‌های مطلع و آگاه در جامعه اطلاعاتی امروز که بتوانند علاوه بر حفظ و توسعه شایستگی‌های خود پاسخ سریع و منعطفی به تغییرات داشته باشند، بسیار دشوار است. در این پژوهش تلاش می‌شود تا به ارائه مدل چابکی در دانشگاه فرهنگیان بپردازیم و در نهایت به این سؤال پاسخ داده شود که عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی کدامند؟

روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر "شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی دانشگاه فرهنگیان" بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب نوع داده، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی (مدیران و معاونین دانشگاه) بود. خبرگان شرکت‌کننده، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه چابکی سازمانی برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند^۱ استفاده شد. در این پژوهش تعداد ۱۷ نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. در این پژوهش همانطور که گفته شد از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی چهار سؤال مصاحبه استفاده شد. پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم در محل کار مصاحبه‌شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت و پژوهشگر در مصاحبه ۳۱ و ۳۲ دریافت که کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نشد و بنابراین فرایند مصاحبه را با مصاحبه‌شونده بعدی ادامه نداد، البته به‌غیر از پژوهشگر یک متخصص آمار و یکی از اساتید دانشگاه درباره کدها نظر دادند. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی پرداخته شد. شایان ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود و فرایند مصاحبه در اوایل تابستان ۱۳۹۷ اجرا شد.

برای حصول اطمینان از روایی ابزار پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار^۲، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات زیر ۷۶.۹ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم" "مقوله‌ها" و "قضیه‌ها" وجود دارند. تحلیل داده‌ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده‌ها است. در هر مطالعه به‌عنوان یک کل، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها و تحلیل داده‌ها به هم وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری استفاده شده است که عبارت‌اند از: کدگذاری باز کدگذاری محوری کدگذاری انتخابی.

^۱-Goal-oriented

^۲-Inter coder reliability (ICR)

یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آنها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات^۱ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آدم‌های بی تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰.۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد. سؤال اول: عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی کدام‌اند؟ شایان ذکر است که با ده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهار سؤال مصاحبه شد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار تحلیل محتوا شد. در نهایت ۱۳۴ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. همچنین ۵ گویه برای سنجش مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شد. بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، بر اساس مشابَهت کدها به یکدیگر مقوله‌بندی شدند و در نهایت ۶ مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند.

جدول ۱. کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی)

کد	مفاهیم استخراجی اولیه	مولفه‌ها	ابعاد	سازه		
os1	دانشگاه از ساختار منعطفی جهت سازگاری با تغییرات محیطی برخوردار است.	ساختار	عوامل سازمانی			
os2	ارتباطات غیر رسمی واحدهای سازمانی اهمیت دارد.					
os3	ساختار تصمیم‌گیری به صورت غیر رسمی و شورایی است.					
os4	بخش پژوهش و آموزش از ساختار جداگانه‌ای برخوردار است.					
oa1	در این سازمان، سیستم بروکراسی حاکم است.	تفویض اختیار			عوامل فرهنگی	
oa2	تصمیمات سازمانی توسط مدیریت و مشارکت وی با معاونین انجام می‌گیرد.					
oc1	تعهد و پاسخگویی در ارائه خدمات و محصولات در دانشگاه قابل مشاهده است.	فرهنگ سازمانی				
oc2	دانشگاه علاقمند به پیگیری ایده‌های جدید و نوآوری است.					
oc3	کارکنان به بهبود مستمر محصولات و خدمات اعتقاد دارند.					
oc4	تعهد مدیریت به ارزیابی و کنترل مستمر قابل مشاهده است.					
oc5	یادگیری دانش موجود و کاوش دانش جدید قابل مشاهده است.					
sq1	دانشگاه تحقیقات خود را مرتبط با نیازهای جامعه و دنیای واقعی ارائه می‌دهد.	بهبود کیفیت	عوامل اثرگذار			
sq2	دانشگاه برای کیفیت یادگیری دانش‌آموختگان خود اهمیت بسیاری قائل است.					
sp1	کیفیت دانش‌آموختگان مورد تاکید است	سیاست‌های آموزش و پژوهشی				
sp2	آموزش پژوهش محور ارائه می‌گردد					
sp3	برنامه‌های آموزشی با اقتصاد ملی مرتبط هستند					
sp4	برنامه‌های آموزشی با نیازهای صنعت مرتبط هستند					
sp5	تشویق و پاداش در انجام تحقیقات نوآورانه وجود دارد					
sit1	تجهیزات متناسب با عصر فناوری اطلاعات در این سازمان موجود می‌باشد.	توسعه فناوری اطلاعات	عوامل اثرگذار			
sit2	شبکه‌های اجتماعی در بین کارکنان به‌طور رسمی ایجاد شده است.					
sit3	زیرساخت‌های فناورانه در دانشگاه در جهت تسهیل کار به‌روز می‌گردد.					
sit4	آموزش‌های استفاده از ابزار فناورانه در این سازمان برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود.					
sit5	ذخیره اطلاعات در این سازمان با استفاده از فناوری‌های نوین صورت می‌گیرد.					
sit6	تبدیل اطلاعات در این سازمان با استفاده از ابزار فناورانه انجام می‌پذیرد.					
sit7	در این دانشگاه پردازش اطلاعات توسط فناوری‌های نوین انجام می‌شود.					

^۱ - Boxplot

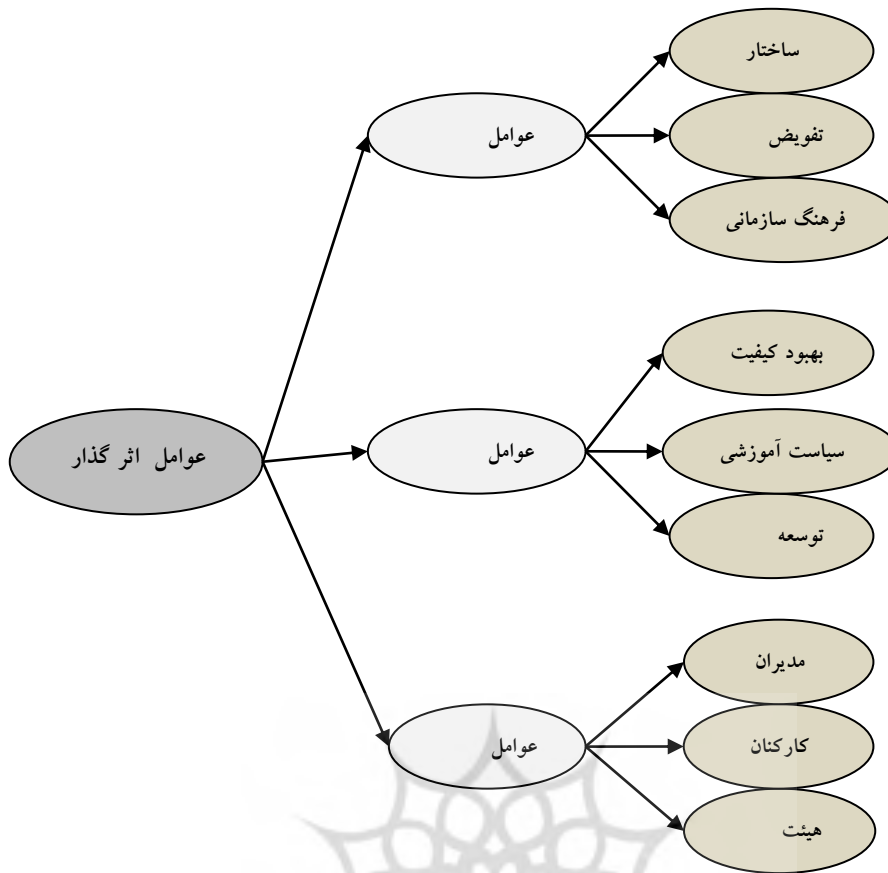
hm1	مدیریت دانشگاه اختیار تصمیم‌گیری را به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار می‌کند.	مدیران دانشگاهی
hm2	مدیریت دانشگاه در پاسخگویی به تغییرات سریع انعطاف‌پذیری دارد	
hm3	مدیریت دانشگاه به تخصیص منابع مالی برای نوآوری و کارآفرینی معتقد است	
hm4	مدیریت وضع موجود و عملکرد منسوخ را به چالش می‌کشد	
hm5	مدیریت از قدرت اجرایی و تصمیم‌گیری قوی برخوردار است	
hm6	مدیریت از سرمایه‌ها و دارایی‌های فکری خود به شکل خاصی حمایت می‌کند.	
he1	کارکنان دانشگاه دارای مهارت بالایی در ارائه خدمات هستند	کارکنان دانشگاهی
he2	کارکنان دانشگاهی دانشجویان را به عنوان مشتریان خود ارزشمند می‌دانند	
he3	کارکنان و اعضا هیئت علمی مسئولیت در برابر قوانین و دستورالعمل‌ها را می‌پذیرند	
he4	کارکنان در انجام مشاغل خاص خود متخصص هستند.	
he5	کارکنان دانشگاهی بر اساس شایستگی انتخاب شده‌اند	
ht1	اعضا هیئت علمی دانشگاه توانمندی لازم را در ارائه دانش کاربردی دارند.	اعضا هیئت علمی
ht2	به روز رسانی در دانش تخصصی از سوی اعضا هیئت علمی به راحتی پذیرفته می‌شود.	
ht3	اعضا هیئت علمی برای کیفیت یادگیری دانش‌آموختگان خود اهمیت قائل‌اند.	
ht4	اعضای هیئت علمی در کارکردهای خاص خود متخصص هستند.	
ht5	اعضا هیئت علمی به فرایند یاددهی و یادگیری توجه دارند.	

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۶۰ شاخص (گویه) موجود، ۹ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۲. عوامل اثرگذار شناسایی شده

سازه	بعد	متغیر / مؤلفه	تعداد گویه
عوامل اثرگذار	عوامل سازمانی	ساختار	۶
		تفویض اختیار	۷
		فرهنگ سازمانی	۱۰
	عوامل راهبردی	بهبود کیفیت	۷
		سیاست‌های آموزشی	۵
انسانی	توسعه فناوری	۷	
	مدیران	۸	
	کارکنان	۵	
		اعضا هیئت علمی	۵

بر اساس عوامل شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:



شکل ۱. مدل عوامل شناسایی شده حاصل از بخش کیفی عوامل اثر گذار

سؤال جانبی اول: سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟ به طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل چابکی سازی در دانشگاه فرهنگیان و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر آنها (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همین طور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان خراسان به ترتیب اولویت در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۳. سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی

ردیف	سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان به ترتیب اولویت	فراوانی	درصد
۱	تدوین برنامه عملیاتی به منظور چابک سازی دانشگاه فرهنگیان	۱۶	۹۴.۱۱
۲	توجه به شایسته‌سالاری در جذب کارکنان و اعضا هیئت علمی	۱۴	۸۲.۳۵
۳	توجه و بکارگیری استانداردها در راستای بهبود کیفیت یاددهی و یادگیری	۱۱	۶۴.۷
۴	رفع موانع زیرساختی و اعتباری جهت دسترسی کارکنان به شبکه‌های اینترنتی و علمی	۸	۴۷.۰۵
۵	کاهش روند اداری برای امنیت شغلی و ارتقای شغلی کارکنان	۷	۴۱.۱۷
۶	در نظر گرفتن قابلیت‌های حرفه‌ای در سیستم ارزشیابی و ارتقای کارکنان	۵	۲۹.۴۱

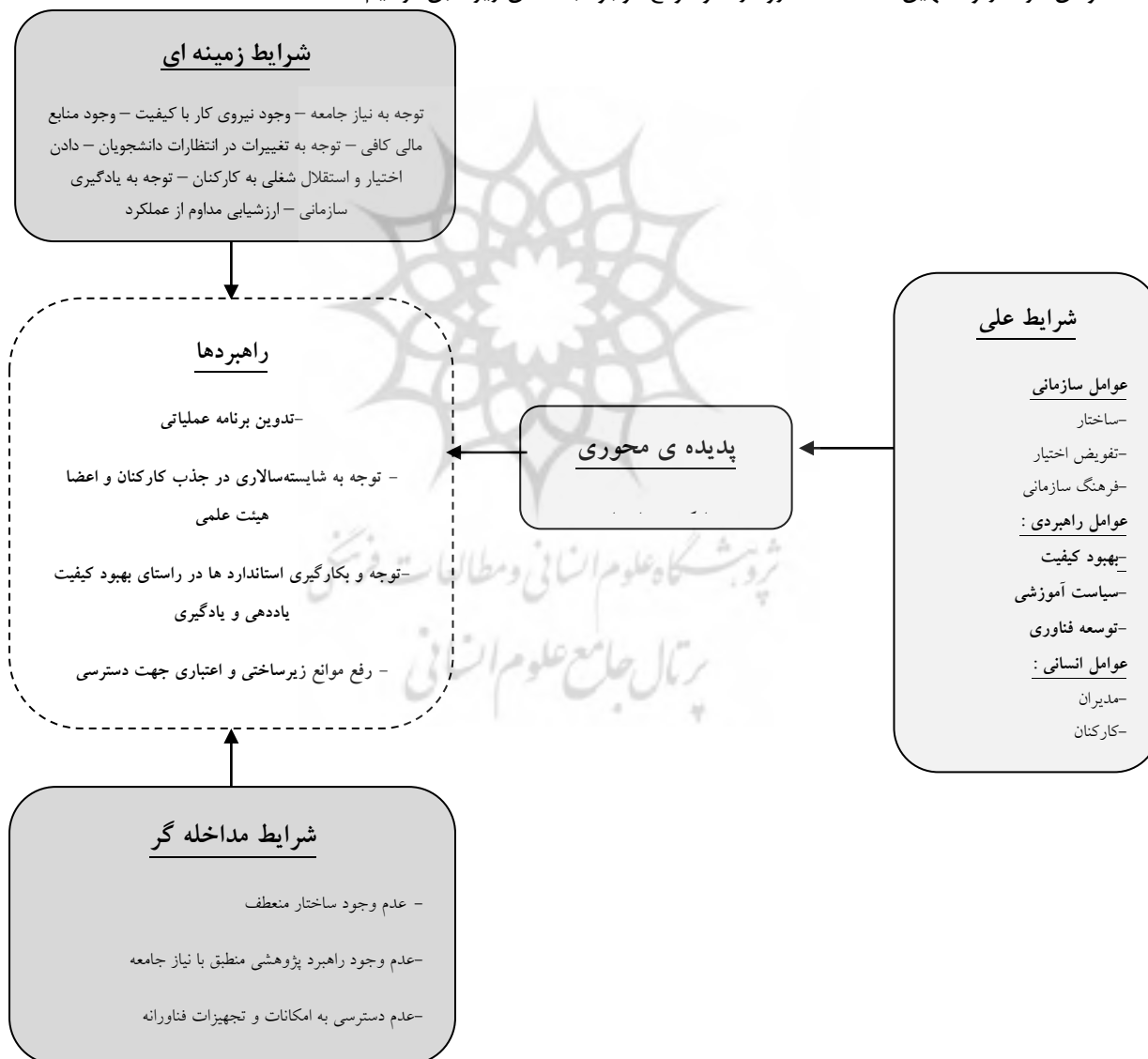
سؤال جانبی دوم: تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟ به طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۴. تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان

ردیف	تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی چابکی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان	فراوانی	درصد
۱	توجه به نیازهای جامعه	۱۷	۱۰۰

۸۸.۲۳	۱۵	وجود نیروی کار با کیفیت بالا و نوآور	۲	بسترها
۸۸.۲۳	۱۵	وجود منابع مالی کافی	۳	
۷۶.۴۷	۱۳	توجه به تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات دانشجویان	۴	
۵۸.۸۲	۱۰	حمایت همه‌جانبه و دادن اختیار و استقلال شغلی به کارکنان	۵	
۴۷.۰۵	۸	توجه زیاد به مقوله یادگیری سازمانی	۶	
۳۵.۲۹	۶	ارزشیابی مداوم از عملکرد کارکنان	۷	
۸۸.۲۳	۱۵	عدم وجود ساختار منعطف جهت سازگاری با تغییرات محیطی	۸	
۶۴.۷	۱۱	عدم وجود راهبرد پژوهشی مشخص منطبق با نیازهای جامعه	۹	
۴۷.۰۵	۸	عدم دسترسی به امکانات فناورانه در سازمان جهت اجرای سازوکارهای چابکی سازمانی	۱۰	موانع یا عوامل
۳۵.۲۹	۶	عدم توانایی مدیریت دارایی‌های فکری دانشگاه	۱۱	مداخله‌گر
۲۳.۵۲	۴	عدم وجود سازوکارهای نظارتی و بازخورد از عملکرد کارکنان و اعضا هیئت علمی	۱۲	
۲۳.۵۲	۴	عدم توجه به مدیریت استعدادها در دانشگاه	۱۳	

پس از مرور مبانی نظری و استخراج مؤلفه‌های تاثیرگذار بر چابکی در دانشگاه فرهنگیان، مدل نهایی پژوهش بر اساس عوامل اثرگذار و تسهیل‌کننده‌ها، سازوکارها و موانع موجود به شکل زیر قابل ترسیم است:



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه فرهنگیان مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر در کشور دارای پیچیدگی می‌باشد. در این سازمان واحدها و دواير مختلف به صورت تخصصی مشغول به کارند و قدرت به صورت سلسله‌مراتبی از بالا به پایین است. یعنی می‌توان گفت که از سیستم بروکراسی تبعیت می‌کند. این سیستم، ایجاب می‌کند تا سازمان و دواير کاری آن نسبت به تغییرات محیط واکنش نشان بدهند اما نتوانند به پویایی سیستم‌های ادھوکراسی عمل کنند. از طرف دیگر، از آنجا که شرح شغل در این سازمان مشخص است، از اینرو سازمان دارای رسمیت بالا است و معمولاً ارتباطات به صورت افقی نمی‌باشد. هرچه میزان تعامل و ارتباطات باز بین کارکنان فراهم باشد، سازمان از رسمیت کمتری برخوردار است، در نتیجه، چابکی و چالاکي به سهولت انجام می‌پذیرد. همچنین، میزان ثقل تصمیم‌گیری در دانشگاه فرهنگیان در نقطه بالا و در مقام مدیر ارشد می‌باشد. بدین معنی که در این سازمان نیز مانند سازمان‌های دیگر، تصمیم‌گیری به صورت عمودی و از بالا به پایین اتخاذ می‌گردد و تفویض اختیار بسیار کم انجام شده است و تصمیمات کاملاً متمرکز انجام می‌شود. این موضوع، میزان تمرکز را در این سازمان نشان می‌دهد. هر چقدر تمرکز و عدم تفویض اختیار در این سازمان بیشتر باشد، چابکی کندتر صورت می‌گیرد. در این پژوهش به عوامل تاثیرگذار بر چابکی سازمانی، نیز اشاره شد. این عوامل شامل، عوامل سازمانی، عوامل راهبردی و عوامل انسانی مطرح شدند. عوامل سازمانی بر ساختار سازمان، میزان تفویض اختیار و فرهنگ سازمانی تمرکز دارد که ساختار میزان رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمان را در بر می‌گرفتند و مشخص می‌کردند که دانشگاه فرهنگیان از چه ساختاری برخوردار است. اینکه فرهنگ آموزش و یادگیری در سازمان چگونه است و آیا به چابک سازی در این فرهنگ توجه شده یا خیر. در مورد عوامل راهبردی نیز که بر بهبود کیفیت، سیاست‌های آموزشی و پژوهشی و عوامل فناورانه تاکید داشت نشان داد که توجه به بهبود کیفیت و تمرکز بر نیازها و انتظارات تمامی مشتریان می‌تواند بر چابک سازی دانشگاه اثر گذار باشد. استراتژی‌های مورد استفاده توسط سازمان، که به طرح‌هایی اشاره داشت که منجر به کسب مزیت رقابتی می‌گردد. فناوریه‌ها نیز، منظور آن بود که از چه فناوریهایی برای اداره سازمان استفاده می‌شود و تا چه حد کارکنان از این فناوریه‌ها تحت قالب اتوماسیون اداری و یا عضویت در شبکه‌های اجتماعی داخلی استفاده می‌کردند و مشارکت پذیری آنان با استفاده از فناوری اطلاعات تا چه میزان زیاد بود. در مورد عوامل انسانی تاثیرگذار هم که در پژوهش حاضر مطرح شد که بیشترین تاثیر را این عوامل به خود اختصاص دادند و شامل مدیران، کارکنان و اعضا هیئت علمی دانشگاه و توجه به این سه مولفه به عنوان سرمایه‌های فکری دانشگاه می‌باشند.

برخی پژوهشها در راستای پژوهش حاضر انجام شده است و به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. از آن جمله می‌توان به پژوهش خسروی (۲۰۱۷) که نشان داد، متغیرهای مهندسی دانش و کاربرد فن‌آوری بیشترین تاثیر را بر چابکی سازمانی دارند، اشاره کرد. همچنین، عابدینی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان داد که هوش سازمانی بر چابکی سازمانی و مدیریت دانش تاثیر دارد. سرلک و همکاران (۱۳۹۵) هم در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مهمترین عوامل در قابلیت چابکی سازمان به ترتیب اهمیت دادن به افراد، فناوری اطلاعات، آمادگی برای تغییر، هماهنگی سازمانی، کنترل، عدم اطمینان محیطی و توانمندی سازی کارکنان تعیین شد. در پژوهش حاضر، همچنین، به راهبردهای چابکی در دانشگاه فرهنگیان نیز اشاره شد و عنوان شد که عواملی مانند تدوین برنامه عملیاتی، توجه به شایسته‌سالاری، ارزشیابی مداوم عملکردهای کارکنان، رفع موانع زیرساختی و اعتباری فناورانه، کاهش روند اداری، در نظر گرفتن قابلیت‌های حرفه‌ای، به عنوان راهبردهای اساسی و کمک‌کننده در چابکی سازمانی دانشگاه فرهنگیان می‌باشند. از طرف دیگر، تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی چابکی سازمانی نیز مطرح گشت و تسهیل‌کننده‌ها شامل، بهبود فرهنگ سازمانی، تغییر راهبردهای سازمانی سما، بهسازی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، بهبود مسئولیت‌پذیری کارکنان، حمایت همه‌جانبه و دادن اختیار و استقلال شغلی به کارکنان، توجه زیاد به مقوله یادگیری سازمانی، ارزشیابی مداوم از عملکرد کارکنان، بودند و موانع چابکی سازمانی شامل: عدم وجود ساختار منعطف، عدم وجود راهبرد پژوهشی منطبق با نیاز جامعه، عدم دسترسی به امکانات و تجهیزات فناورانه، عدم توانایی مدیریت دارایی فکری دانشگاه، عدم وجود ساز و کارهای نظارتی از عملکرد، عدم توجه به مدیریت استعداد در دانشگاه بودند.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، پیشنهادهایی می‌توان برای بهبود پیاده‌سازی چابکی سازمانی بر اساس عوامل اثرگذار ارائه داد که عبارتند از: استخدام کارکنان بر اساس اهداف از پیش تعیین شده سازمانی باشد. حفظ افراد داخل سازمان با توجه به عملکرد و بر اساس راهبردهای نوین آموزشی و نوآوری انجام می‌پذیرد. یادگیری، به‌عنوان یک فرهنگ در بین اعضای این سازمان نهادینه گردد. بدین منظور می‌توان از کارکنانی که به سراغ یادگیری می‌روند. پاداش و تسهیلات بیشتری اختصاص داد. نگرش‌ها، ارزشها و باورهای تعریف شده توسط مدیران ارشد نسبت به چابکی، بطور مداوم مورد ارزشیابی قرار گیرد. مدیریت از استراتژی‌های رقابتی مانند استراتژی پورتر در حل مسایل سازمانی و رقابت پذیری استفاده کند.



منابع

- باقری کراچی، امین؛ عباس پور، عباس. (۱۳۹۱). چابکی؛ رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه ها. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۵(۳): 36-۷۲.
- جعفرنژاد، احمد؛ شهائی، بهنام. (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول..
- خاوری، عبدالله؛ آراسته، حمیدرضا؛ جعفری، پریش. (۱۳۹۷). تأثیر فن آوری اطلاعات بر قابلیت های چابکی دانشگاهی مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران، فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۹(۱): ۱۲-۵.
- سرلک، محمدعلی؛ دل انگیزان، سهراب؛ کاکه برایی، اسماعیل. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر ایجاد سازمان های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل. مدیریت توسعه و تحول، ۱(۲۴): ۱۰-۱.
- عابدینی، بیژن؛ میرجعفری، سید علیرضا؛ رئیس، عاطفه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین هوش سازمانی با چابکی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش کارکنان آموزش و پرورش. مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۳(۱): ۱۵۶-۱۴۱.
- Ahmadi F. (2011). Exploring the casual relationships between organizational citizenship behavior, organizational Agility and performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3.
- Aghaei M, Aghaei R. (2014). The conceptual model of organizational agility. *Roshd-e-Fanavari*, 10(39): 37-43.
- Bharadwaj A, Sambamurthy V. (2005). Enterprise agility and information technology management: The CIO's manifesto. *SIM Advanced Practices Council Publication*.
- Goldman S, Nagel R, Preiss K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. London: Kenneth: Van No Strand Reinhold, International Thomas Publishing.
- Huang PY, Ouyang TH, Pan SL, Chou TC. (2012). The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China. *International Journal of Information Management*, 32(3): 294-298.
- Khosravipour E. (2017). The Impact of Internal Information and Communication Technology on Organizational Agility in State University of Khuzestan Province. *Journal of Modern Thoughts in Education*. 46(2): 51-65. [In Persian]
- Liu S, Chan FT, Yang J, Niu B. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination. *International Journal of Information Management*, 43: 98-111.

Identification of Factors Affecting Organizational Agility at Farhangian University Khorasan Razavi

Razieh Mansournia¹

Mahmoud Safari^{2*}

Masoumeh Oladian³

Purpose: The aim of this study was to identify the factors affecting organizational agility in Farhangian University.

Methodology: Research method in terms of purpose, applied; It was qualitative in terms of data type. The statistical population of the study included university officials and senior deputies and faculty members who were selected as the sample size by purposive sampling method and saturation principle of 17 people. Data collection was performed by library method, semi-structured interview in which the experts confirmed the validity of the interview, the reliability of which was determined by the reliability method between the two coders which showed the reliability and validity of the interview. In this study, in order to analyze the data, the results of the interview were encoded using MAX3DA software

Result: The results of qualitative content analysis of interviews showed that the factors affecting agility in the university also include: organizational factors (structure, delegation, organizational culture); Strategic factors (quality improvement, educational and research policies, technology development); There were human factors (managers, staff, faculty members).

Conclusion: In this study, the factors affecting organizational agility were also mentioned. These factors included organizational factors, strategic factors and human factors. Organizational factors focus on the structure of the organization, the degree of delegation and organizational culture, which included the structure of the degree of formality, complexity and focus of the organization and determined the structure of Farhangian University.

Keywords: Organizational Agility, Farhangian University, Organizational Factors, Strategic Factors, Human Factors

¹ PhD Student, Educational Sciences, Educational Management Orientation, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran.

² Assistant Professor of Educational Sciences, Philosophy of Islamic Education, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran (Corresponding Author). safari@damavandiau.ac.ir

³ Assistant Professor of Philosophy of Curriculum Planning, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran.