

ارائه الگوی چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران

فاطمه سلطانی^۱

دکترفتاح ناظم^۲

دکتر محمد نقی ایمانی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۰

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۴/۰۱

چکیده

هدف از انجام پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه های چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی جهت ارائه الگوی چابکی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران که در حدود ۶۷۳۵ نفر بودند و از این میان با استفاده فرمول کوکران و روش نمونه گیری خوشه ای ۳۸۶ نفر از کارکنان دانشگاه به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه محقق ساخته، با توجه به ادبیات پژوهش و مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام گرفت. ضریب آلفای کرونباخ ابزار پژوهش ۰/۹ محاسبه گردید. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، بررسی اطلاعات و آزمودن فرضیه ها با روش مدل سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار اس پی اس و لیزرل انجام پذیرفت. در نهایت یافته های پژوهش ابعاد پنجگانه، استراتژیک، فناوری اطلاعات، انسانی، سازمانی و فرهنگی را به عنوان ابعاد اثرگذار بر چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی مورد تایید قرار داد. نتایج نشان داد که بعد استراتژیک بالاترین میانگین و ابعاد فناوری اطلاعات و انسانی و سازمانی و فرهنگی در رتبه های بعدی قرار می گیرند. در نهایت تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که ابعاد چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی تا ۷۱،۲۸۲ درصد، واریانس شاخص های موجود چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی را تبیین می کند.

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، توسعه منابع انسانی، چابکی دانشگاه

^۱ دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران F.soltani1963@gmail.com

^۲ دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران* F_Nazem@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران M48.Imani@yahoo.com

در هر کشوری نظام آموزشی، یکی از پیچیده ترین زیر نظام های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است؛ که همواره تعداد زیادی از افراد به عنوان یادگیرنده و یاددهنده به طور مستقیم و یا غیرمستقیم به نحوی با فعالیت های آن سروکار دارند. دانشگاه ها به عنوان یکی از مراکز عمده علم، از اهمیت ویژه ای برخوردار است به همین دلیل مدیریت اصلی هر کشوری به عهده دانشگاه های آن به عنوان مرکز تولید علم و تربیت نیروی متخصص می باشد. نقش هریک از گروه های عرصه آموزش عالی و دانشگاه یعنی اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان که سه راس مثلث آموزش عالی را تشکیل می دهند، حائز اهمیت می باشد. کارکنان دانشگاه نقش ستادی، حمایتی و پشتیبانی دارند و باید اذعان داشت که در آینده نزدیک کارکنان دانشگاه ها دیگر نخواهند توانست همانند گذشته به ایفای نقش پردازند، چرا که دو عامل تغییر در خواست و انتظارات مشتریان (دانشجویان و اساتید) از یک سو و تغییرات اجتماعی و فناوری اطلاعات از سوی دیگر موجب تحول در نقش دانشگاهها و نیز تغییر تعریف بهره وری و کارایی نظام دانشگاه خواهد شد. از این رو توجه به چابکی سازمانی با نقش عمده نیروی انسانی و توجه به اهمیت رشد و ارتقای کارکنان در قالب چابکی نیروی انسانی در دانشگاه بیشتر نمایان شده و بایستی مورد توجه جدی قرار گیرد. (مقدسی و محمد خانی ۱۳۹۵) امروزه دگرگونیهای فناوری و تکنولوژیکی، اطلاعاتی و آموزشی، جهانی سازی و ناپایداری، تنوع نیازها و انتظارهای فراگیران، روند سریعتر تغییر، لزوم پاسخگویی دانشگاهها، مسئولیت اجتماعی و اخلاقی آنها در برابر جامعه، شرایطی را به وجود آورده، که روشها و پارادایمهای سنتی دانشگاهها مانند گذشته، دیگر توان پاسخگویی مناسب به نیازهای مراجعان خود را ندارند (آمبریوس و موریل ۲۰۰۴) با مطالعه وضعیت موجود در دانشگاههای آزاد اسلامی کشورمان مشخص میشود، که تلاشهای موفقیت آمیز از سوی مسئولان آنها برای شناسایی تغییر و تحول و ایجاد چالش های اثرگذار در این حوزه و بهره گیری از این تغییر و تحولات در جهت بهبود و توسعه نیروی انسانی خود کمتر صورت پذیرفته و به عبارتی دیگر، نظام آموزشی ما، نظامی غیر پویا و تک محور است و دارای ساختاری سنتی و کمی است (برو و همکاران ۲۰۰۲) آسوالی که در اینجا مطرح میشود، این است که سازمان ها (به ویژه دانشگاه ها و مراکز علمی) چگونه می توانند به چابکی دست پیدا کنند؟ با بررسی مطالعه های پیشین در زمینه چابکی سازمانی مشخص شده، که یک سازمان چگونه می تواند مزیت چابکی را به دست بیاورد و حفظ کند. از ابزارهایی که متخصصان این سازمانها برای تحقق چابکی ذکر کرده اند، می توان به ساختار انعطاف پذیر، توسعه منابع انسانی، فناوری، فناوری اطلاعات، نوآوری و خلاقیت اشاره کرد. با وجود اهمیت هر یک از این عوامل و ابزارها جهت چابک سازی سازمان، پژوهشگران تأکید کرده اند که توسعه منابع انسانی از مهمترین آنها می باشد (خسروی و ابطحی ۱۳۹۲).

مبانی نظری

چابکی: مفهوم چابکی در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان و همینطور قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه، آمده است. چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها

به عنوان عامل رشد و شکوفایی بنگرد. (استوارت و براون ۲۰۰۹) این مشکل که سازمانها چگونه می توانند در محیطی پویا و غیر قابل پیش بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهمترین چالش دنیای امروز شناخته میشود. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که، تاثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد. (شریفی و ژانگ ۱۹۹۹)^۲ در این راه یکی از اساسی ترین اشتباهات، نادیده گرفتن نقش برجسته نیروی انسانی در ارتقای چابکی است. با وجود اینکه چابکی نیروی انسانی به عنوان یک راهبرد سودآور در محیط کسب و کار اعلام شده است، همچنان، فقدان نیروی انسانی چابک به عنوان یکی از عمده ترین دلایل شکست سازمانها در همگام بودن با تغییرات بازار و فناوری شناسایی شده است. (یوسف و سرحدی ۱۹۹۹) سازمان های چابک به منظور افزایش ارزشهای دریافتی مشتریان از محصول، سعی در غنی سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمانهای چابک برای رقبای می گردد (کاتوریا و پرتوی ۱۹۹۹)^۴. شالوده ی سازمان چابک عبارت است از هم سو کردن فناوری های اطلاعاتی، کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان انعطاف پذیر و وجود واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر نیز مکمل این توانایی ها خواهد بود (خسروی و ابطحی ۱۳۹۲). همچنین چابکی را می توان به عنوان توانایی سازمان برای برقراری تعادل بین انطباق و تعهد و حفظ آن قلمداد کرد. سازمان های چابک خود را به شرایط سختی که دیدگاه بی هدف و متمرکز بر اقدامات معمول است نمی سپارند. بر اساس نظر دوز و کوسونن (۲۰۱۰)^۵ چابکی استراتژیک نتیجه سه ویژگی در سازمان است. واژه فراقابلیت برای توصیف این سه ویژگی که به دقت با مفهوم قابلیت پویایی^۶ تطبیق داده شده اند، مورد استفاده قرار گرفته است. این سه فرا قابلیت شامل حساسیت استراتژیک^۷، سیالی منابع^۸ و تعهد جمعی^۹ هستند (کیایی ۱۳۹۰). دایر و شفر (۲۰۰۳) در موضوع دستیابی به چابکی سازمانی به وسیله کارکنان به بررسی عوامل رفتاری برای چابکی نیروی انسانی سازمان پرداخته و به این نتیجه رسیدند که چابکی سازمانی نیازمند تغییر رفتار در نیروی انسانی سازمان است (خسروی و ابطحی ۱۳۹۲). شری های و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۷) طیفی از توانمندی های فراگیر چابکی را در نظر گرفته اند: (۱) انعطاف پذیری (۲) پاسخگویی (۳) فرهنگ تغییر (۴) سرعت (۵) یکپارچگی زیاد و پیچیدگی اندک (شری های و کارواسکی ۲۰۰۷).^{۱۱} آمبروس^{۱۲} و موریللا^{۱۳}

^۱Stewart and Brown

^۲Sharifi and Zhang

^۳Yusuf and Sarhadi

^۴Kathoria and Partovi

^۵Doz and Kosonen

^۶Meta - Capability

^۷Dynamic capability

^۸Strategic Senility

^۹Resource Fluidity

^{۱۰}Collective Commitment

Dyer and Shafer

^{۱۱}Sherehiy et al.

^{۱۲}Sherehiy & Karwowski

^{۱۳}Ambrose

^{۱۴}Morella

(۲۰۰۴) طراحی سازمان چابک را به کمک موازنه اعلام کردند: تدوین راهبرد منبع یابی، مدیریت منابع، ایجاد و تقویت شایستگی در کارکنان، پرورش و شناسایی رهبران، فرآیند محوری، برپایی ساختار مبتنی بر سیستم اطلاعاتی و انسجام در زمینه ی آمادگی برای تغییر از ملزومات سازمان چابک است (گوناسکاران ۱۹۹۹). سومو کادوس و ساونی (۲۰۱۴) الگوی نظری ارائه دادند که مطابق آن تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر چابکی نیروی انسانی را نشان دادند. در واقع تاثیر گفته می شود) و سبب اقداماتی که منجر به درگیر نمودن کارکنان در کار می شود (که به آن به اختصار اقدامات افزایش انگیزه و تعهد آنها می گردد؛ نتایج پژوهش نشان داد که روش های تسهیم قدرت سازمانی از جمله غنی سازی و توسعه شغل، تیم های خودمدریتی^۳، حلقه های کیفیت و سیستم های ارائه پیشنهادات تاثیر قوی و معنا داری بر چابکی تورنگ لین و همکاران (۲۰۰۵)^۴ (نیروی انسانی دارند توسعه منابع انسانی: در متون سنتی مدیریت، توسعه منابع انسانی مجموعه ای از اقدام های فردی و سازمانی به شمار می رود که هدف آن افزایش سهم بالقوه افراد در سازمان است.، در محیط های پویای کنونی سازمان های دانش محور ایجاب می کنند که سازمان ها ظرفیت یادگیری خود را اثر بخش تر و سریع تر از رقبای توسعه دهند و روش ها و مهارت هایی برای حل مسائل پیچیده پیدا کنند. از این رو اتکا به سرمایه های انسانی و فکری مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد دانش محور و نیازمند پرورش مهارت ها و توانمند سازی نیروی انسانی سازمان است (ژو ۲۰۰۴)

. توسعه منابع انسانی بر این باور است که سازمان ها نهادهایی انسان ساخته هستند که بر تخصص انسانی اتکا دارند که به منظور تعیین و دستیابی به اهدافشان شکل گرفته اند، در این میان توسعه منابع انسانی از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرآیندهای کاری حمایت می کند (الفاوری و النصور ۲۰۱۴).^۵ کارکردهای توسعه منابع انسانی از کارکردهای منابع انسانی متفاوت است. راثو نقش های زیر را برای مدیر توسعه منابع انسانی بر می شمارد: (۱) توسعه قابلیت های توانمند سازی در افراد و سیستم ها؛ (۲) یکپارچه سازی توسعه فردی و توسعه سازمانی؛ (۳) حداکثر سازی فرصت های یادگیری افراد در سازمان از طریق مکانیسم های متنوع؛ (۴) استقلال کاری و مسئولیت پذیری مشترک؛ (۵) ایجاد تعادل بین تغییر و انطباق؛ ارائه بازخور و مکانیسم های تقویت و غیره، (صیادی تورانلو ۱۳۹۴)

۴ Sumukadas and Sawhney

۵ Involvement of Employee

۶ Self-management teams

۷ Torng Lin & et al.

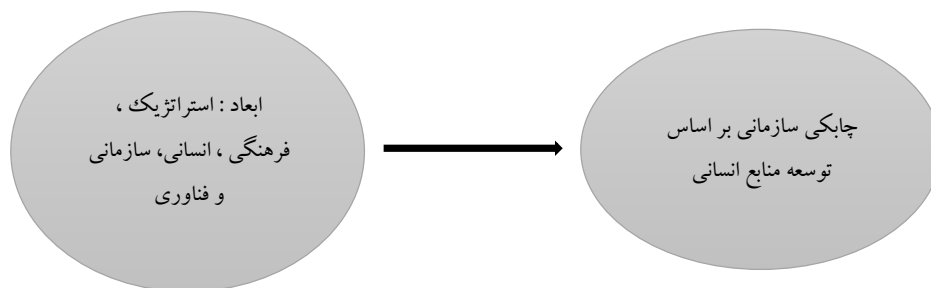
۸ AL-Faouri & AL-Nsour

۹ Rao

ابعاد	مولفه ها	منابع
استراتژیک	خط مشی و سیاست گذاری	حسنوی، نجاتیان و زنجیر چی (۱۳۹۱)، الفت و زنجیر چی (۱۳۸۸)، شریفی و زهرا امیر حسینی (۱۳۸۸) ژانگ (۱۹۹۹)
استراتژیک	ماموریت و رسالت و ارزش ها	حسین صیادی تورانلو (۱۳۹۳)، الفت و زنجیر چی (۱۳۸۸)، کیایی (۱۳۸۸)
استراتژیک	ارزش ها	شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) برو و همکاران (۲۰۰۲) پلونکا (۱۹۹۷)،
انسانی	آموزش مستمر و توسعه کارکنان	شری های یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، دایر و شفر (۲۰۰۳)، زهرا امیر حسینی (۱۳۸۸)، (۲۰۰۷)، آذر و همکارانش (۱۳۹۰)، سومو کادوس و ساونی (۲۰۱۴)، مورگان و هانت [۲۸] (۱۹۹۴)
انسانی	نوآوری و خلاقیت	نجاتیان، حسنوی و زنجیر چی (۱۳۹۱)، تسنگ ولین (۲۰۱۱)، یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، پلونکا (۱۹۹۷)، مورگان و هانت (۱۹۹۴)
انسانی	اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری	سومو کادوس و ساونی (۲۰۱۴) پلونکا (۱۹۹۷)، برو و همکاران (۲۰۰۲)
انسانی	نگرش به یادگیری و خودشکوفایی	پلونکا (۱۹۹۷)، حسین صیادی تورانلو (۱۳۹۳)، زهرا امیر حسینی (۱۳۸۸)
انسانی	تسهیم دانش، انتقال تجارب	برو و همکاران (۲۰۰۲)، حسین صیادی تورانلو (۱۳۹۳)، قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۰)
فرهنگی	فرهنگ تغییر	شری های و همکاران (۲۰۰۷)، برو و همکاران (۲۰۰۲)، یوسف و کروکتیو (۲۰۰۳)، اگر اوال و همکاران (۲۰۰۷)
فرهنگی	فرهنگ انعطاف پذیری	شری های و همکاران (۲۰۰۷)، برو و همکاران (۲۰۰۲)، براون و بسانت (۲۰۰۳)، تسنگ ولین (۲۰۱۱)
فرهنگی	ارائه راه حل جهت تقابل با مشکلات مرتبط با تغییر	گریفین و هسکت (۲۰۰۳)، خسروی (۱۳۹۰)، اگر اوال و همکاران (۲۰۰۷) شری های و همکاران (۲۰۰۷)
سازمانی	سیستم ارزیابی عملکرد	استوارت و براون (۲۰۱۱) بوتانی (۲۰۱۰)، خسروی (۱۳۹۰)،
سازمانی	ارتباطات سازمانی	یوسف و خسروی (۱۳۹۰)، کارتوریا و پرتویی (۱۹۹۹)، بوتانی (۲۰۱۰)، کروکتیو (۲۰۰۳)
سازمانی	مشارکت کارکنان	برو و همکاران (۲۰۰۲)، لین و گوناسکاران (۱۹۹۹)، کارتوریا و پرتویی (۱۹۹۹)، همکاران (۲۰۰۹)، مورگان و هانت (۱۹۹۴)، اگر اوال و همکاران (۲۰۰۷)
سازمانی	ارتقای مهارت های شغلی	برو و همکاران مقدسی، محمد خانی و داودی (۱۳۹۵)، یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، (۲۰۰۲)، سومو کادوس و ساونی (۲۰۱۴)
فناوری	وجود شبکه های منظم ارتباطی	برو گوناسکاران (۱۹۹۹)، بوتانی (۲۰۱۰)، [۱۷] کیایی (۱۳۸۸)، صیادی تورانلو (۱۳۹۳) و همکاران (۲۰۰۲)، لین و همکاران (۲۰۰۹)، اگر اوال و همکاران (۲۰۰۷)، تسنگ ولین (۲۰۱۱)
فناوری	فناوری های ارتقاء دهنده برای توسعه دانش و مهارت	صیادی تورانلو (۱۳۹۳)، یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، کیایی (۱۳۸۸)، تسنگ ولین (۲۰۱۱)

توسعه مدل و سوالات پژوهش

- ۱- مولفه های مختلف اثر گذار بر چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی کدامند؟
- ۲- ابعاد مختلف اثر گذار بر چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی کدامند؟
- ۳- الگوی چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران چگونه است؟
- ۴- اعتبار الگوی ارائه شده در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران به چه میزان است؟



شکل شماره ۱ مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کمی و کیفی) و در عین حال پژوهشی کاربردی است. از حیث بعد محیط، از نوع میدانی است. این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی نیز در مراحل مختلف پژوهش استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۲ تن از اساتید و خبرگان آموزش عالی است و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان ستادی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سالهای ۱۳۹۴-۱۳۹۶ که تعداد آنان ۶۷۳۵ نفر بوده است، می باشند. حجم نمونه ای معادل ۳۸۶ نفر با استفاده فرمول کوکران و جدول مورگان انتخاب شد و با روش نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای و نسبی محاسبه گردید. در این پژوهش برای گردآوری داده ها، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی در بخش کیفی

برای جمع آوری داده های بخش کیفی با ۱۲ نفر از خبرگان جامعه علمی و متخصصان و اساتید دانشگاهی که سابقه کار در دانشگاه آزاد اسلامی را داشته اند مصاحبه شد؛ ۲ نفر از مصاحبه شونده ها از دانشگاه فرهنگیان با سابقه خدمت بیش از ۱۰

سال و سابقه خدمت در دانشگاه آزاد اسلامی، ۱ نفر از دانشگاه تربیت مدرس با سابقه خدمت بیش از ۱۰ سال و سابقه خدمت در دانشگاه آزاد اسلامی، ۱ نفر از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی با سابقه ۱۵ سال، ۱ نفر از دانشگاه آزاد واحد جنوب و عضو هیات علمی پژوهشکده آموزش و پرورش با بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت، ۱ نفر عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی با بیش از ۱۰ سال سابقه تدریس و مدیریت اجرایی، ۳ نفر معاونان دانشگاه آزاد اسلامی با سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت اجرایی، ۱ نفر از روسای ارشد دانشگاه فرهنگیان با تحصیلات مدیریتی و ۲۷ سال سابقه خدمت و سابقه تدریس در دانشگاه آزاد اسلامی و ۲ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی با تحصیلات مدیریتی و سابقه تدریس در دانشکده مدیریت این دانشگاه بوده اند.

جدول ۲ سوالات مصاحبه در بخش کیفی

ردیف	سوال
۱	تعریف شما از چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی چیست؟
۲	ضرورت پرداختن به چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی چیست؟
۳	عوامل بازدارنده و تسهیل کننده چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی کدامند؟
۴	ابعاد چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی کدامند؟
۵	موقفه های چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی با توجه به ابعاد مطرح شده کدامند؟
۶	وضعیت چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی در حال حاضر در دانشگاه آزاد اسلامی از دیدگاه شما کدامند؟ (نقاط قوت و ضعف)
۷	زیر ساخت های لازم برای چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی کدامند؟
۸	راهکارهای پیشنهادی شما در خصوص چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

در جدول شماره ۳ مفاهیم اولیه ای که از تحلیل محتوا به دست آمده، ارائه شده است. در قسمت دوم جدول، پاسخ های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان آورده شده که از کد گذاری باز به دست آمده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شوندگان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات به چندین عامل اشاره کرده اند و بر اساس آن مفاهیم، در نهایت جدولی از مولفه های تشکیل دهنده چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی به دست آمد که در جدول ۳ می توان مشاهده کرد.

جدول ۳ تحلیل محتوای مصاحبه چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی و استخراج مولفه ها

ردیف	مفاهیم اولیه (شاخص ها)	مولفه های مرتبط با مفاهیم
۱	شناخت رسالت دانشگاه	
۲	شناخت اهداف (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) و سیاست های	چشم انداز راهبردی
۳	شناخت جایگاه خود در راستای اهداف و استراتژی های دانشگاه	
۴	وجود چشم انداز پویا و واقع گرایانه برای آینده	

ردیف	مفاهیم اولیه (شاخص ها)	مولفه های مرتبط با مفاهیم
۱	شناخت استرژژی ها و خط مشی های دانشگاه	خط مشی و سیاست گذاری
۲	آشنایی با بازار کار و نیازهای جامعه	
۳	مشخص بودن ماموریت و رسالت دانشگاه	
۴	آشنایی با موقعیت رقباتی دانشگاه	
۵	آشنایی با مسئولیت در قبال دانشگاه	
۶	آشنایی با مسئولیت در قبال کارکنان	
۷	آشنایی با مسئولیت در قبال مراجعان	
۱	آشنایی با شرح وظایف شغلی	آشنایی با ماموریت و رسالت
۲	آشنایی با نیازها و انتظارات دانشجویان	ارزش ها
۳	آشنایی با نیازها و انتظارات اساتید و کارکنان	
۴	وجود ماموریت مشخص و تعریف شده در دانشگاه	
۱	ارزشهای شفاف و برنامه ریزی شده	
۲	اعتقاد به ارزش های سازمان	وجود فرهنگ تغییر
۳	درک قوانین و مقررات سازمانی	
۱	توانایی تغییر اولویت های کاری، براساس وضعیت سازمان و دستورات	
۲	توانایی مدیریت عوامل ایجاد کننده تعارض مخرب در دانشگاه	
۳	توانایی مدیریت عوامل ایجاد کننده تعارض سازنده در دانشگاه	
۴	توانایی ایجاد تغییر در فرآیندهای کاری بر اساس شرایط دانشگاه	
۱	توانایی شنیدن نظرات دیگران، بدون پیش داوری و قضاوت	وجود فرهنگ انعطاف پذیر
۲	توانایی اولویت بندی کارها و تعیین تقدم و تاخیر بر اساس شرایط	توانایی ارائه راه حل جهت تقابل با مشکلات مرتبط با تغییرات
۳	توانایی توافق و سازگاری با همکاران	
۴	توانایی تطابق با شرایط و موقعیت های جدید	
۱	توانایی استفاده از تفکر مبتنی بر استدلال	
۲	توانایی ارائه راه حل جهت تقابل با مشکلات حاصل از تغییر	
۳	توانایی استفاده از فرآیند حل مساله	
۴	توانایی مدیریت عوامل استرس زا (فردی و سازمانی)	توانایی ارائه راه حل جهت تقابل با مشکلات مرتبط با تغییرات
۵	توانایی کنترل واکنش های هیجانی خود در مقابل دیگران در شرایط	
۶	توانایی ارائه راه حل هایی برای افزایش تحمل و بردباری	

ردیف	مفاهیم اولیه (شاخص ها)	مولفه های مرتبط با مفاهیم
۱	وجود رویکرد استراتژیک به آموزش و یادگیری	توجه به آموزش مستمر و یادگیری
۲	وجود منابع کافی برای آموزش و تخصص های مورد نیاز	یادگیری
۳	وجود فرهنگ مناسب برای آموزش و یادگیری مادا العمر	
۴	اختصاص هزینه کافی جهت آموزش کارکنان	
۵	برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی در بدو خدمت	
۶	فراهم آوردن زمینه انجام فعالیت های علمی و پژوهشی مرتبط با شغل	
۱	نوآوری در ارائه خدمات جدید بر اساس نیازها و انتظارات دانشجویان	نوآوری و خلاقیت
۲	نوآوری در فرآیند انجام کار	
۳	توانایی تولید ایده های متعدد برای هر مساله	
۴	توانایی حل مساله به منظور بر طرف کردن مشکلات شغلی	
۱	توانایی ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهوم جدید	وجود اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری در سازمان
۲	توانایی اعتماد کردن به دانشگاه	
۳	دانشگاه را معرف خود دانستن	
۴	دفاع از عملکرد دانشگاه در مباحث و گفتگوها	
۵	توانایی نفع رساندن به همکاران و سازمان	
۶	توانایی جلب اعتماد همکاران برای بیان مشکلات خود	
۷	تدوین منشور اخلاقی در دانشگاه و آشنایی همه کارکنان با آن	
۱	نگرش مثبت نسبت به یادگیری و خودشکوفایی	وجود نگرش مثبت نسبت به یادگیری و خودشکوفایی
۲	توانایی خود تنظیمی	
۳	توانایی خود کنترلی	
۴	توانایی خود ارزیابی	
۱	توانایی انتقال نظرات و اطلاعات از طریق نامه یا گزارش	تسهیم دانش و انتقال تجارب
۲	آشنایی با روشهای ثبت و مستند سازی فرآیندها و روش های انجام کار	
۳	مستند سازی تجارب کارکنان قبل از ترک سازمان یا بازنشستگی	
۴	تشویق کارکنان به تسهیم دانش و تجارب خود با همکاران	
۱	احساس توزیع عادلانه و مبتنی بر عملکرد در پرداختها(حقوق و مزایا...)	وجود سیستم ارزیابی عملکرد
۲	توجه به ارزیابی عملکرد در توسعه و پیشرفت شغلی کارکنان	
۳	ارزشیابی منظم از کارکنان و ارائه بازخورد سریع و روشن و دقیق به آنان	
۴	ایجاد تمایز میان کارکنان با توجه با نتایج ارزشیابی عملکرد(سالانه یا	

ردیف	مفاهیم اولیه (شاخص ها)	مولفه های مرتبط با مفاهیم
۵	ارائه بازخورد به کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد و اصلاح خطاها	
۱	وجود ارتباط میان کارکنان و مدیران	ارتباطات سازمانی
۲	حمایت مدیران از کارکنان زیردست خود	
۳	بیان شفاف انتظارات مدیران و کارکنان از یکدیگر	
۴	عدالت ادراک شده در تعامل و ارتباط با مدیران (ادب، صداقت و احترام)	
۱	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و در نظر گرفتن منافع آنان	مشارکت کارکنان
۲	در نظر گرفتن منافع کارکنان در تصمیم گیریهای سازمانی	
۳	فعال بودن سیستم پیشنهادات برای کارکنان دانشگاه	
۱	ایجاد فرصت برای شرکت در کارگاههای آموزشی داخل و خارج از	ارتقای مهارت های شغلی
۲	ارائه مشاوره شغلی به کارکنان در زمینه پیشرفت شغلی	
۳	فراهم آوردن زمینه برای ادامه تحصیل کارکنان	
۱	کارایی و نظم در شبکه اطلاعات در دانشگاه	شبکه های ارتباطی منظم
۲	استفاده به موقع و منظم از پایگاه داده ها	
۳	استفاده به موقع و منظم از اینترنت و اینترنت برای حل مسائل سازمانی	
۴	استفاده از پورتال دانشگاه	
۱	تاثیر فناوری اطلاعات در سرعت دریافت و ارسال داده ها	فناوری های ارتقا دهنده
۲	افزایش مهارت کارکنان در استفاده از فناوری اطلاعات	برای توسعه دانش و
۳	همکاری و یکپارچگی واحد های سازمان در استفاده از فناوری اطلاعات	مهارت کارکنان
۴	سرعت استخراج اطلاعات و گزارش گیری	
۵	تاثیر فناوری اطلاعات در کارایی و موثر بودن فرایندهای سازمان	
۱	انعطاف پذیری فناوری اطلاعات در ارائه خدمات به دانشجویان و اساتید	وجود قابلیت تحدید شکل
۲	انعطاف پذیری فناوری اطلاعات در اصلاح خطاها و اشتباهات	فناوری ها
۳	انعطاف پذیری فناوری اطلاعات با توجه به تغییرات بیرونی	

مؤلفه های شناسایی شده همان گزاره های کلامی هستند که از پاسخ به سوالات به دست آمده اند. بعد از استخراج کلیه این گزاره های کلامی، برخی دارای اشتراک بودند که براساس ادبیات پژوهش و مبانی نظری موجود دسته بندی شدند و براساس آن مولفه ها شکل گرفتند و پس از استخراج مولفه ها بر اساس ادبیات پژوهش و مصاحبه ها ابعاد استخراج شدند. جدول ۴ ابعاد و مولفه های استخراج شده از ادبیات پژوهش و تحلیل مصاحبه ها

ابعاد	مولفه ها
استراتژیک	چشم انداز راهبردی، خط مشی و سیاست گذاری، ماموریت و رسالت و ارزش ها
فرهنگی	فرهنگ تغییر، فرهنگ انعطاف پذیری، ارایه راه حل جهت تقابل با مشکلات مرتبط با تغییر
انسانی	آموزش مستمر و یادگیری، نوآوری، اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری، نگرش نسبت به یادگیری و خودشکوفایی، تسهیم دانش
سازمانی	سیستم ارزیابی عملکرد، ارتباطات سازمانی، مشارکت کارکنان، ارتقای مهارتهای شغلی
فناوری اطلاعات	شبکه های منظم ارتباطی، فناوری های ارتقا دهنده برای توسعه دانش و مهارتها، قابلیت تجدید شکل فناوری ها

ب) توصیف نمونه در بخش کمی: در جدول زیر، نمونه در بخش کمی از منظر جمعیت شناختی به طور خلاصه آورده شده است.

جدول ۵ ویژگی های جمعیت شناختی بخش کمی

درصد	طبقه	ویژگی جمعیت شناختی
۸۵/۵۹٪	مرد	جنس
٪ ۶۳/۳۹	زن	
٪ ۳/۹	لیسانس	میزان تحصیلات
۶/۵۶٪	فوق لیسانس	
۳/۳۴٪	دکتر	
۷٪	بین ۳ تا ۶ سال	سابقه خدمت
۰۱/۱۶٪	بین ۷ تا ۱۰ سال	
۰۸/۷۶٪	۱۱ سال به بالا	
۱/۵۰٪	مرتبط با مدیریت	تحصیلات
۹/۴۹٪	غیر مرتبط با مدیریت	

روایی پرسشنامه تحقیق با استفاده از روش روایی محتوایی و با نظر اساتید راهنما و مشاور و نیز تنی چند از صاحب نظران صاحب تالیف در حوزه چابکی سازمانی و توسعه منابع انسانی، پس از اعمال اصلاحات محدود مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی ابزار نیز پرسشنامه تحقیق میان ۴۰ نفر از نمونه ها توزیع شد و از طریق محاسبه آلفای کرونباخ موررد سنجش قرار گرفت. آلفای کرونباخ ۰/۹۱۹ محاسبه گردید.

جدول شماره ۶ مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه

تعداد گویه ها	الفای کرونباخ	نام گویه ها	بعد
۱۸	۰/۹۳۹	۱-۱۸	استراتژیک
۱۴	۰/۹۰۹	۱۹-۳۲	فرهنگی
۲۵	۰/۸۹۶	۳۳-۵۷	انسانی
۱۵	۰/۹۴۸	۵۸-۷۲	سازمانی
۱۲	۰/۹۰۷	۷۳-۸۴	فناوری اطلاعات

پرسشنامه شامل ۸۴ گویه و با طیف لیکرت چهار درجه ای (خیلی کم ۱، کم ۲، زیاد ۳، خیلی زیاد ۴). با توجه به این که در این تحقیق شاخص میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. نتایج به شرح زیر اعلام می‌گردد.

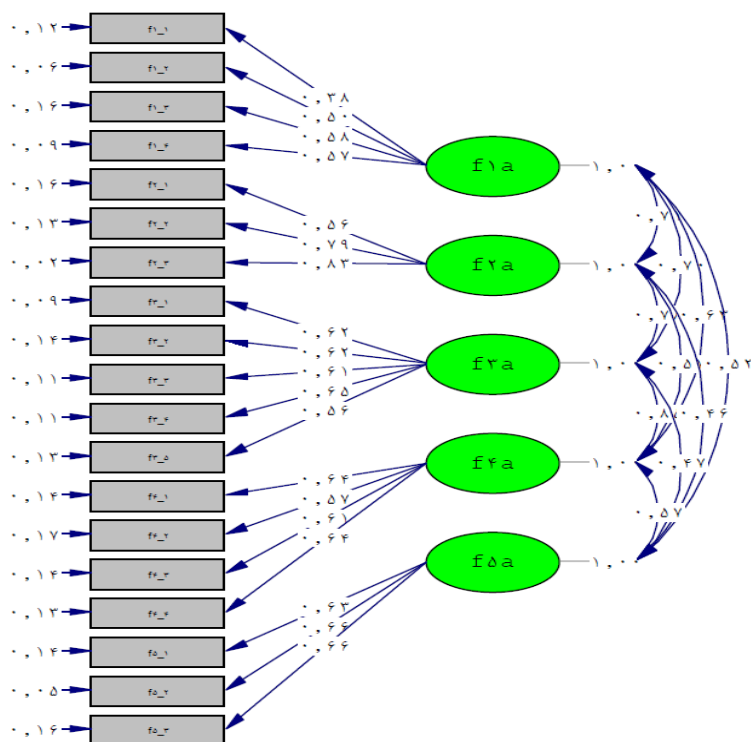
جدول شماره ۷ وضعیت ابعاد ۵ گانه و مولفه های پژوهش

ترتیب ابعاد	ترتیب مولفه ها	انحراف استاندارد	میانگین	گویه ها	و مولفه ها ابعاد
۱	۰.۵۱	۳.۳۱	۴	چشم انداز راهبردی	
۴	۰.۵۶	۳.۱۷	۷	خط مشی و سیاست گذاری	
۳	۰.۷۰	۳.۱۸	۴	ماموریت و رسالت	
۲	۰.۶۴	۳.۱۹	۳	ارزش ها	
۱	-	۳.۲۱	۱۸	استراتژیک	
۲	۰.۶۹	۳.۰۰	۴	فرهنگ تغییر	
۱	۰.۸۶	۳.۰۳	۴	فرهنگ انعطاف پذیری	
۳	۰.۸۴	۲.۹۵	۶	ارائه راه حل جهت تقابل با مشکلات مرتبط با تغییر	
۵	۰.۷۶	۲.۹۹	۱۴	فرهنگی	
۲	۰.۶۸	۳.۱۵	۶	آموزش مستمر و یادگیری	
۳	۰.۷۳	۳.۱۳	۴	نوآوری	
۵	۰.۷۰	۳.۰۳	۷	اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری	

۱	۰.۷۳	۳.۱۵	۴	نگرش نسبت به یادگیری و خودشکوفایی
۴	۰.۶۷	۳.۰۴	۴	تسهیم دانش، انتقال تجارب انسانی
۳	-	۳.۱۰	۲۵	سیستم ارزیابی عملکرد
۱	۰.۷۵	۳.۱۱	۵	ارتباطات سازمانی
۲	۰.۷۱	۳.۰۷	۴	مشارکت کارکنان
۴	۰.۷۲	۳.۰۱	۳	ارتقای مهارت های شغلی
۳	۰.۷۳	۳.۰۲	۳	سازمانی
۴	-	۳.۰۶	۱۵	شبکه های منظم ارتباطی
۳	۰.۷۳	۳.۰۷	۴	فناوری های ارتقاء دهنده برای توسعه دانش و مهارت
۱	۰.۷۰	۳.۱۸	۵	قابلیت تجدید شکل فناوری ها
۲	۰.۷۷	۳.۱۶	۳	فناوری اطلاعات
۲	۰.۶۷	۳.۱۴	۱۲	چابکی سازمانی، وضعیت کلی
	۰.۵۳	۳.۱۰	۸۴	

بحث و یافته ها

نتایج پژوهش نشان داد بعد "استراتژیک" از نگاه نمونه مورد مطالعه با میانگین ۳/۲۱ و واریانس ۰/۲۷۰۴ بیشترین تاثیر را در دستیابی به چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی داشته. بعد "فناوری اطلاعات" با میانگین ۳/۱۴ و واریانس ۰/۴۴۸۹ دومین بعد مهم و اثر گذار شناخته شده است. بعد "انسانی" با میانگین ۳/۱۰ و واریانس ۰/۳۹۶۹ سومین بعد مهم و اثر گذار شناسایی شده. بعد سازمانی با میانگین ۳/۰۶ و واریانس ۰/۴۲۲۵ چهارمین بعد اثر گذار و بعد "فرهنگی" با میانگین ۲/۹۹ و واریانس ۰/۵۷۷۶ به عنوان پنجمین بعد شناسایی شده اند.



شکل شماره ۲ (۵ بعد مکنون و ۱۹ آشکار) مولفه آشکار

خی دو=۴۸۳,۳۳, درجه آزادی=۱۴۲, معناداری=۰,۰۰۰۰۰, آر. ام. اس. ای. آ=۰,۰۷۹

جدول ۸ ابعاد مکنون و آشکار و بار عاملی

بار عاملی	مولفه های آشکار	ابعاد مکنون
۰۸۹/۲۲	خلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری	بعد انسانی
	آموزش مستمر و یادگیری	
	اتسهم دانش و انتقال اطلاعات	
	نوآوری	
	نگرش نسبت به یادگیری و خودشکوفایی	
۰۱۹/۱۲	سیستم ارزیابی عملکرد	بعد سازمانی
	مشارکت کارکنان	
	ارتباطات سازمانی	
	ارتقای مهارت های شغلی	

۸۸۲/۱۰	شبکه های منظم ارتباطی	فناوری اطلاعات
	فناوری های ارتقاء دهنده دانش و اطلاعات	
	قابلیت تجدید شکل فناوری ها	
۴۱۵/۱۰	چشم انداز راهبردی	بعد استراتژیک
	خط مشی و سیاست گذاری	
	ماموریت و رسالت	
	ارزش ها	
۸۷۲/۵	فرهنگ تغییر	بعد فرهنگی
	فرهنگ انعطاف پذیری	
	راه حل جهت مقابله با مشکلات مرتبط با	
	تغییر	

شکل شماره ۲ اندازه گیری بعدهای چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی را که با استفاده از نرم افزار لیزرل تهیه شده نشان می دهد. نتایج تخمین (قسمت زیرین) حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار خوبی دو محاسبه شده برابر با ۴۸۳/۳۳ می باشد. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده های مشاهده شده تحقیق است. همچنین مقدار RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین) برابر با ۰/۰۷۹ بوده و با توجه به اینکه حد مجاز RMSEA ۰/۰۹ است، و این مقدار کوچکتر از این حد مجاز است، حاکی از خوبی برازش است.

جدول ۹ محدوده دامنه شاخص و خوبی برازش

برازش قابل قبول $P_{0.05} \leq P \leq 0.01$	برازش خوب $P < 0.05$	شاخص برازندگی P-value
	در حجم نمونه زیاد همیشه معنادار است	χ^2
$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	χ^2/df
$0.05 \leq \text{RMSEA}$	$0.050 \leq \text{RMSEA} \leq$	RMSEA

اعتبار یابی مدل

برای اعتبار یابی مدل مجدداً به مصاحبه شوندگان (خبرگان) مراجعه گردید و از آنان درباره رد یا پذیرش الگو نظر خواهی شد. به منظور اخذ نظرات ایشان (خبرگان) پرسشنامه ای بر اساس طیف لیکرت در قالب ۷ گزینه ای طراحی شد و به جهت بررسی مناسب بودن اجزاء الگو مقیاس ۷ گزینه ای به دو بخش ۱ تا ۳ (متوسط و کم) و ۴ تا ۷ (بزرگتر از متوسط) به مفهوم تناسب الگو دسته بندی شد و درصد فراوانی هر گروه محاسبه گردید. آمار توصیفی ارزیابی سوالهای الگو در جدول آمده است. این سوالها دارای میانگین بزرگتر از ۵ است و بیانگر توافق خبرگان و اعتبار الگو می باشد.

جدول ۱۰ میانگین اعتبار یابی ابعاد و مولفه های الگوی پیشنهادی

میانگین	اجزاء الگو	
	ابعاد	مولفه ها
۵.۷ ۶.۲ ۶.۷ ۵.۱	استراتژیک	چشم انداز راهبردی خط مشی و سیاست گذاری ماموریت و رسالت ارزش ها
۵.۳ ۵.۷ ۵.۱	فناوری اطلاعات	شبکه های منظم ارتباطی فناوری های ارتقا دهنده برای توسعه دانش و مهارتها قابلیت تجدید شکل فناوری ها
۶.۷ ۶.۲ ۶.۱ ۵.۷ ۵.۸	انسانی	آموزش مستمر و یادگیری نوآوری اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری نگرش نسبت به یادگیری و خودشکوفایی تسهیم دانش
۵.۲ ۵.۷ ۵.۳ ۵.۵	سازمانی	سیستم ارزیابی عملکرد ارتباطات سازمانی مشارکت کارکنان ارتقای مهارتهای شغلی
۵.۳ ۵.۷ ۵.۴	فرهنگی	فرهنگ تغییر فرهنگ انعطاف پذیری ارایه راه حل جهت تقابل با مشکلات مرتبط با تغییر
۵.۷۰	میانگین کل	

پاسخگویی به چالش های آموزش عالی در هزاره سوم و دستیابی به آرمان های سند بیست ساله ۱۴۰۴، مستلزم بهبود کیفیت منابع انسانی و چابکی، در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی است.

نتایج پژوهش نشان داد؛ بعد استراتژیک، بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است و از دید کارکنان دانشگاه نیاز به تهیه و تدوین استراتژی چابکی بیشترین اهمیت را دارد. جزئی و رستمی (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که از میان عوامل موثر بر توانمند سازی و توسعه منابع انسانی عامل استراتژیک مهمترین نقش را ایفا می کند. این نتایج با یافته های پژوهش آمبریوس و موریل (۲۰۰۴) نیز همسویی دارد به زعم آنان راهبرد منبع یابی و شناخت استراتژی های سازمان از اصول کلی برای ایجاد یک سازمان چابک به شمار می رود. همچنین در نتایج پژوهش های کروکتیو و یوسف (۲۰۰۳) اشاره

شده که رهبری استراتژیک می تواند فرهنگ سازمان را در جهت دستیابی به مزیت رقابتی مورد استفاده قرار دهد. ایضا مدیریت سازمان باید این توانایی را داشته باشد که آمادگی کارکنان خود را در مواجهه با انواع گوناگون مشتریان حفظ نماید بعد فناوری اطلاعات و در رتبه دوم اهمیت قرار گرفت. نظام چابک نیازمند سخت افزارها و نرم افزارهای مناسب در راستای اهداف خود است. همه داده ها و فناوری ها برای تولید، ذخیره سازی، پردازش و انتقال اطلاعات به صورت الکترونیکی مورد نیاز و توجه دانشگاه چابک است. فناوری اطلاعات در کاهش هزینه ها، افزایش سرعت عملیات و نیز افزایش رضایتمندی مشتریان (دانشجویان) نقش به سزایی دارد. امیر حسینی (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود به اهمیت بعد فناوری اطلاعات در چابکی سازمان دست یافتند به زعم ایشان اساس سازمان چابک همسو کردن فناوری های اطلاعاتی، کارکنان و فرآیندهای کاری هستند. نتایج این پژوهش همسو با تحقیقات لین (۲۰۰۵) می باشند. این نتایج همچنین با نتایج پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) مطابقت دارد.

بعد انسانی، در رتبه سوم اهمیت قرار گرفت و نتایج نشان داد که دستیابی به چابکی دانشگاه مستلزم نیروی انسانی چابک و آموزش دیده و انطباق پذیر است و چابکی دانشگاه بدون استفاده از دانش و مهارت کارکنان حاصل نمی شود. باقری کراچی (۱۳۹۲) نیز در همین رابطه در پژوهش خود اعلام نمود که یک دانشگاه چابک برای مقابله و رویارویی با محرکهای محیطی مانند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیکی، تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات مشتری، تغییر مداوم در انتظارات دانشجویان، نیاز به نیروی کار با کیفیت بالا و نوآور و یادگیرنده دارد. همچنین این نتایج با پژوهش دایر و شفر (۲۰۰۳) برای چابکی نیروی انسانی سازمان نیز همخوانی دارد آنان اظهار داشتند، ابتکار کنش گرا به معنی جستجوی فرصتهای مناسب برای مشارکت در موفقیت سازمان و ایفای نقش فعال در تعقیب فرصت های محتمل و امید بخش است. همچنین این نتایج با پژوهش دایر و شفر (۲۰۰۳) برای چابکی نیروی انسانی سازمان نیز همخوانی دارد آنان اظهار داشتند، ابتکار کنش گرا به معنی جستجوی فرصتهای مناسب برای مشارکت در موفقیت سازمان و ایفای نقش فعال در تعقیب فرصت های محتمل و امید بخش است و در بعد رفتارهای سازنده، کارکنان می بایست به طور همزمان در چندین حوزه به کسب و فراگیری شایستگی ها و مهارت های لازم پرداخته و با تسهیم فعالانه دانش و اطلاعات، سطح توانمندی و فرهیختگی خود را ارتقا دهند. این نتایج با یافته های پژوهش حاضر همخوانی دارد.

بعد سازمانی در رتبه چهارم قرار گرفت، شکل دهی ساختار مناسب نقش موثری در چابکی سازمانی دارد. ساختار سازمانی چابک غیر متمرکز و منعطف است. پژوهش جنوی و حریری (۱۳۹۳) نیز در همسویی با نتایج پژوهش حاضر نشان داد که نخست طراحی و تحول ساختار سازمانی به نحوی که در آن ارتقای نگرش کارکنان نسبت به وظایف خود امکان پذیر باشد و رفتار مناسب در آنان شکل گیرد، چنین ساختاری می تواند سبب ارتقای خلاقیت کارکنان و در نتیجه تقویت فرآیندهای نوآوری و توسعه منابع انسانی شود و نیز چشم انداز راهبردی سازمان نیز جهت حرکت سازمان به سوی توسعه منابع انسانی و آینده بهتر را ترسیم خواهد نمود.

بعد فرهنگی در رتبه آخر قرار گرفت اما این نشانه کم اهمیت بودت آن نیست. فرهنگ یک سازمان چابک تغییر و انطباق با تغییرات، انعطاف پذیری و وجود فرهنگ ارائه راه حل از طرف کارکنان برای حل مشکلات سازمانی را مورد توجه قرار می دهد. در فرهنگ سازمانی چابک به نظرات کارکنان و مشتریان توجه میشود. نتایج پژوهش جنوی و حریری (۱۳۹۳)

همچنین فرهنگ سازمانی را به عنوان دومین عامل مهم در دستیابی به توسعه منابع انسانی در سازمان دانست که می تواند شیوه های تعامل مناسب را برای دستیابی به سطح مطلوب توسعه منابع انسانی فراهم آورد.

هرچند ترکیب ابعاد ۵ گانه یادشده، بیشترین بارعاملی را در تحلیل عاملی اکتشافی نشان داده (با تبیین ۷۱,۲۸ درصد واریانس) لیکن ترتیب یادشده در تبیین چابکی سازمانی تغییر نموده و به ترتیب ابعاد: انسانی، با بارعاملی ۲۷/۰۹، سازمانی، با بارعاملی ۱۷/۰۲، فناوری اطلاعات، با بارعاملی ۱۰/۸۸، استراتژی با بارعاملی ۱۰/۴۱ و فرهنگی با بارعاملی ۵/۸۸ (مجموعاً ۷۱,۲۸ درصد) در چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی تاثیر گذار می باشند.

در صورتی که دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران به مدل ارائه شده برای دستیابی به چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی توجه داشته باشد ممکن است بتواند با توجه به ارزیابی ها و نظرات کارکنان دانشگاه و نیز اولویت عوامل شناسایی شده، حرکت به سمت اهداف توسعه و چابکی در دانشگاه را پیش ببرد. آنچه تاکنون در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران مشاهده شده بهبود کمی و فیزیکی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، همانطور که می دانیم ساخت و ساز دانشکده ها و ساختمان های جدید بیشترین بخش تحولات را در بر می گیرد اما توجه به دانشگاه توسعه یافته و چابک در راستای رسیدن به اهداف و چشم اندازهای کشور بایستی مورد توجه ویژه برنامه ریزان دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران قرار گیرد. دانشگاه ها به واسطه ماهیت کار خود با خواسته ها و نیازهای متفاوت، فشارها و تغییرات مداوم محیط روبه رو هستند. از سوی دیگر، یکی از تفاوت های دانشگاه ها در گذشته و حال، انعطاف پذیری و پویایی در سازگاری خدمات با نیازهای دانشجویان، اساتید و کارکنان است، از این رو، ضرورت به کارگیری چابکی با رویکرد توسعه منابع انسانی در اداره این دانشگاه ضروری به نظر می رسد. با استفاده از این الگو امید است دانشگاه، پیشبرد اهداف کیفی را در دستور کار قرار داده و توانایی رو یارویی با چالشهای پیش رو ناشی از تغییرات جهانی و رقابت های اجتماعی و پیشرفت های تکنولوژیکی را به دست آورد.

پیشنهادات پژوهشی

پیشنهاد می شود در پژوهشی دیگر، با استفاده از گراند تئوری، تمامی ابعاد و مولفه های موثر در چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی با نتایج الگوی پیشنهادی حاضر مقایسه شود. همچنین می توان نتایج پژوهش حاضر را با روشهای دیگر مانند تحلیل مسیر مورد بررسی و تجدید نظر قرار داد. محققان می توانند نتایج پژوهش حاضر و پژوهشهای مشابه را از طریق فرآیند تحلیل مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند تا مشخص شود تا چه میزان نتایج به دست آمده تشابه دارند و می توانند راهگشای آموزش عالی در کشور باشند. در پایان ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که این پژوهش ادعا ندارد توانسته همه عوامل موثر چابکی سازمانی بر اساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی را در الگوی پیشنهادی خود دخالت دهد، با این وجود تلاش کرده با یک نگاه جامع و تنها با برداشتن گام های اولیه، راه را برای علاقمندان به پژوهش در حوزه چابکی سازمانی و توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی را در سطح خرد، هموار سازد.

منابع فارسی

- آذر، عادل ، پیشدار، مهسا(۱۳۹۰) " شناسایی و اندازه گیری شاخصهای چابکی سازمانی، مجله پژوهشهای مدیریت سال چهارم، شماره یازدهم، بهار (۱۳۹۰)، ص ۵- ۲۰
- امیر حسینی ، زهرا ، رهنمای رود پستی و نیکو مرام،(۱۳۸۸) " نقش منابع انسانی و توسعه آن در چابک سازی سازمانی " چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی،(۱۳۸۸)
- ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۳) آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی (جلد اول). تهران: موسسه فرهنگی کتاب لاینز، انتشارات پوینده.
- باقری کراچی، امین. عباس پور، آقازاده،(۱۳۹۱) " طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه ها "، زمستان (۱۳۹۱) - شماره ۶۹ علمی-ترویجی / ۴۸ISC صفحه - از ۱۷۱ تا ۲۱۸)
- جزنی، نسرین، رستمی، علی (۱۳۹۰)" طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمند سازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور " مجله پژوهش های مدیریت منابع انسانی،(۱۳۹۰) شماره ۳ ص ۲۳-۵۴
- حسنوی، رضا ، نجاتیان، مجید و زنجیرچی سید محمود(۱۳۹۲) " واکاوی پارادایم چابکی به منظور چارچوب بندی مشخص از نیروی انسانی چابک و سازمان چابک " نشریه علمی پوهشی بهبود مدیریت، سال هفتم شماره ۲، پیاپی ۲۰ تابستان (۱۳۹۲) ، ص ۷۷ تا ۹۸
- خسروی، ابوالفضل، ابطحی، سید حسین، (۱۳۹۱) شناسایی عوامل توانمندساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی در صنایع الکترونیک، بهبود مدیریت : زمستان (۱۳۹۱) ، دوره ۶ ، شماره ۴ (پیاپی ۱۸) ؛ از صفحه ۱۲۹ تا صفحه ۱۵۳
- زنجیرچی سید محمود، الفت لعیا،(۱۳۸۸) مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران : بهار (۱۳۸۸) ، دوره ۴ ، شماره ۱۳ ؛ از صفحه ۴۷ تا صفحه ۷۴ .
- سهامی، ش. (۱۳۹۱). تحول مدرسه لازمه نظام آموزشی. شورای عالی آموزش و پرورش. بازیابی ۲۹ مهر (۱۳۹۲) ، از www.sce.ir/index.
- صیادی تورانلو، حسین(۱۳۹۳). رساله دکترای مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس " طراحی مدلی برای چابکی سازمانی با رویکرد امکانی "
- قربانی زاده وجه الله و همکاران ، (۱۳۹۰)" نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی " فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول - سال بیست یکم، پاییز (۱۳۹۰) ، شماره ۵، صفحات ۷۴ تا ۴ ۱۳۹۰
- کیایی ، مجتبی، (۱۳۸۹)" چابکی سازمانی و کارکنان چابک " نشریه مدیریت دولتی،(۱۳۸۹) ؛ ۱ (۱) ۹۳-۱۱۷
- مقدسی، جواد ، محمد خانی و داودی(۱۳۹۵) ، ارائه مدلی برای بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ کشور (۱۳۹۵)

Agarwal, A, Shankar, R., Tiwari, M.K (2007), "Modeling agility of supply chain" *Industrial Marketing Management Journal*, 36. (2007), 443-457

AL-Faouri, A.H., AL-Nsour, M.M and AL-Kasabeh, M.M, "The impact of workforce agility on organizational memory, *Knowledge Management Research & Practice* (2014) 12, 432-442

Ambrose, C; Morella, D (2004)," designing an agile organization", available at:www.gartner.com/display document.

Amirhoseini, Z, Rahnamie Rodposhti & Nikomaram, "The Role of Human Resources and Its Development in Organizational Agility" 4th Human Resources Development Conference 1388 "In Persian"

Article 1, Volume 10, Number 3, Summer (2015), Page 22-7

Azar, A, Pishdar, M, "Identification and measurement of organizational agility indicators" *Journal of Management Research*, 4th year, 11th number,

(2010), pages 5-20

Bottani, E., (2010)," Profile and Enablers of Agile Companies: An Empirical Investigation", *International Journal of Production Economics*, 125, 251-261

Breu, K.; Hemingway, S.J.; Strathern, M.; and Bridger, D.; (2002). "Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy", *Journal of Information Technology*, 17, 21-31

Brown, S., and Bessant, J., (2003)," The manufacturing strategy-capabilities link in mass customization and agile manufacturing – an expioratory study", *International Journal of Operations and Production Management*. 23, 707- 730

Crocitto, M, and Youssef, M, (2003), "The human side of organizational agility"^۲ *International Journal of Industrial Management and Data systems*, issn: 0263-5577

Doz, Y. and Kosonen, M. (2010) "Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal". *Long Range Planning* 43 (2010) 370e382

Dyer, L., and Shafer, R., (2003) "Dynamic organizations: achieving market place and^۳ organizational agility with people", In: Peterson, R.S., Mannix, E.A. (Eds),

Leading and Managing people in the Dynamic organization. Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ., pp.71-77

Griffin, B., and Hesketh, B., (2003), "Adaptable behaviors for successful work and career adjustment", Australian Journal of Psychology 55, 65-73

Gunasekaran, A. (1999) . "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes," International Journal of Production Economics (62:1-2), pp. 33-43.

Hornby, A.S, (2000). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Sixth Edition, Oxford University press. 143

Kathoria, R., and Partovi, F.Y., (1999), "Work force management practices for manufacturing flexibility", Journal of operations Management.

Lin, C.T.; Chiu, H.; Chu, P.Y., (2006), "Agility index in the supply chain, International", Journal of production Economics, 100, 285-299

Morgan, R.M & Hunt, S.D. (1994) "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing" 58(3), pp 71-79

Plonka, F.S., (1997), "Developing a lean and agile workforce. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing", 7., 11-20

Rao, T.V. (2007), "Is it time to replace HRD managers by knowledge and learning managers?" available at: [http://indianmba.com/ Faculty Column /FC525/fc525.html](http://indianmba.com/Faculty Column /FC525/fc525.html) (accessed 23 March 2007)

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, 459-72

Sharifi, H., and Zhang, Z. (1999). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction," International Journal of Production Economics (62:1-2), ppC.T: 7-22.

Sherehiy, B., Karwowski W. and Layer, J.K., (2007), A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes

Stewart, G. and Brown, K. (2009), "Human Resource Management: Linking Strategy to Practice, Hoboken, NJ: John Wiley & sons, Inc. p 613

Sumukadas, N., and Sawhney, R., (2014), “Workforce agility through employee involvement.”, IIE Transaction’s, 31, 1111–1121.

Torng Lin, C. & et al. (2005). Agility evaluation using fuzzy logic. Int. J. Production Economics. pp. 1-16

Tseng, Y-H., and Lin, C-T., (2011),”, Information Sciences, doi: 1101111 j. ins ۲۱۱۱۰۱۴۰۳۴

Yusuf, Y and Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999) “Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes”, International Journal of Production Economics 62, ۳۳-۴۳

Zanjirci, S.M, Olfat, L,” A model for organizational agility in the Iranian Electronic Industry” Iranian Management Science Quarterly 2009, Volume 4, number 13, pages ۴۷-۷۴

Zhu, Y., (2004).” Responding to the challenges of globalization: Hamman resource development in Japan”. Journal of world Business, 39 (4): 337-384