

شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی

مهديه ابوالقاسمی^۱، علی اصغر شریفی^۲، محمدنقی ایمانی^۳

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی بود. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده ترکیبی بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش و در بخش کمی مدیران و معاونان ادارات آموزش و پرورش در مراکز استان‌های کشور (۴۲۰۰۰ نفر) بودند. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۰ نفر و در بخش کمی ۵۲۷ نفر بودند که به ترتیب با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته چابکی سازمانی بود که ۱۱۰ سوال داشت. روایی سازه و محتوایی پرسشنامه و پایایی مصاحبه با روش توافق درون-موضوعی تایید و پایایی پرسشنامه با روش‌های آلفای کرونباخ و بازآزمایی به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۸۷ محاسبه شد. در بخش کیفی از رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیاد و در بخش کمی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی استفاده شد. نتایج نشان داد ابعاد چابکی سازمانی شامل سرعت، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و شایستگی، ابعاد اثرگذار شامل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه انسانی و ابعاد اثرپذیر شامل رضایت شغلی، بهره‌وری و مزیت رقابتی بودند که وضعیت تمام ابعاد و مولفه‌ها مطلوب بود.

کلید واژه‌ها: چابکی سازمانی، آموزش و پرورش، شایستگی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۴/۷

۱ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

abolghasemi.mahdiyeh11@yahoo.com

۲ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)
drasharifi@gmail.com

۳ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
imani1348@yahoo.com

مقدمه

در سال‌ها اخیر عرصه کسب‌وکار جهانی به شدت رقابتی شده و ماهیت تقاضای مشتریان تغییر کرده و بسیار پیچیده شده است. همچنین مشتریان شروع به تقاضای انواع گوناگونی از محصولات در دوره‌های زمانی کوتاه می‌کنند که در این موقعیت سازمان‌های جدید دریافتند که برآورده ساختن این نوع تقاضا بسیار دشوار است. علاوه بر آن جهانی شدن نیز باعث ایجاد بستر رقابت فزاینده بین سازمان‌های گوناگون در بازارهای آزاد شده است (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰). در دنیای متلاطم کنونی تمرکز بر چابکی سازمانی^۱ بهترین و موثرترین راه بقا است. چابکی سازمانی پاسخی است آگاهانه و جامعه به نیازهای در حال تغییر مداوم در بازارهای رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی که سازمان بدست می‌آورد. چابکی یک مفهوم پیچیده و چندبعدی است که شامل احساس تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد (میرکمالی و فتاحی‌فر، ۱۳۹۵). تغییرات سریع بازار و فناوری منجر به ایجاد علاقه شدید به این امر شده است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به شکل اثربخش به محیط‌های در حال تغییر پاسخ دهند. در واقع قسمتی از این مساله مربوط به ایجاد مفهوم جدیدی به نام چابکی سازمانی است. سازمان چابک به دنبال تامین رضایت مشتریان و کارکنانش است و ضروری است که هر سازمانی از توانایی پاسخگویی به تغییرات مداوم در محیط کسب‌وکار خود برخوردار باشد. همچنین تفکر چابکی نیز در چنین سازمان‌هایی از یکنواختی موجود فراتر می‌رود و به دنبال استفاده از فرصت‌های بالقوه و ایجاد شرایط با ثبات برای توانمندی‌ها و نوآوری‌های خود است (لیو، چان، یانگ و نیو، ۲۰۱۸). چابکی سازمانی یعنی دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان (فیلیپ، رولدان، لیل-رودریگوئز، ۲۰۱۶). واژه چابک در لغت به معنای حرکت سریع، چالاک و فعال می‌باشد و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، توانایی تفکر سریع با یک روش هوشمندانه است. همچنین چابکی توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی است. همچنین چابکی یعنی انعطاف‌پذیری و توانایی

-
- 1 . organizational agility
 - 2 . Liu, Chan, Yang & Niu
 - 3 . Felipe, Roldan & Leal-Rodriguez

واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی که بر اساس آن نیاز به بهبود هرگز متوقف نمی‌شود و استانداردهای امروزی همان روش‌های قدیمی فردا هستند، لذا بهبود همیشه به‌عنوان یک ضرورت می‌باشد (مرگل، گانگ و برتات، ۲۰۱۸). چابکی نیازمند توانایی مدیریتی و کاربرد دانش است. در این صورت سازمان توانایی بالقوه برای استمرار حیات در محیط کسب‌وکار متغیر و پیش‌بینی‌ناپذیر بدست می‌آورد. سرعت پاسخگویی و مدیریت دانش دو رکن اساسی و مکمل چابکی سازمانی است. سرعت پاسخگویی به واسطه امکان تغییر در فرایند و روابط منعطف در ساختار که امکان سازماندهی مجدد را بوجود می‌آورد، بدست می‌آید. مدیریت دانش نیازمند یادگیری مشارکتی در فرایند و مدیریت دارایی دانش در ساختار است که دربرگیرنده شناسایی، اکتساب، انتشار و نوسازی دانش است (شرهیا و کارووسکی، ۲۰۱۴). چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات است. در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود بوجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (لوری و ویلسون، ۲۰۱۶). چابکی یک استراتژی کسب‌وکار هدفمند است که سازمان را با توجه به توانمندی‌هایش برای موفقیت در محیط رقابتی امروز آماده می‌سازد. چابکی دارای اهمیت زیادی است و نتایج بررسی‌ها نشان داده است که سازمان‌های چابک در مقایسه با سازمان‌های غیرچابک در بهره‌وری ۵۳ درصد، در رضایت کارکنان ۳۸ درصد و در رضایت‌مندی مشتریان یا مصرف‌کنندگان ۳ درصد رشد و افزایش داشته‌اند (کریمی‌کما، صاحب‌الزمانی و قورچیان، ۱۳۹۷). سازمان‌ها به منظور ایجاد چابکی و افزایش سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری باید قواعد و اصولی را رعایت کنند تا بتوانند با سرعت و اثربخشی بیشتر به این مهم دست یابند و رعایت این اصول نشان از فرهنگ پذیرش چابکی سازمانی است که این اصول شامل ایجاد ارزش برای مشتریان، اهمیت افراد و نقش اطلاعات، همکاری درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و آمادگی برای تغییر می‌باشند (جوانوویچ، ماس، مسکوئیدا و لالیک، ۲۰۱۷).

-
- 1 . Mergel, Gong & Bertot
 - 2 . Sherehiy & Karwowski
 - 3 . Lowry & Wilson
 - 4 . Jovanovic, Mas, Mesquida & Lalic

موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت و بکارگیری آن در بخش دولتی (از جمله آموزش و پرورش) نیز می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این مفهوم باشد. برخی اعتقاد دارند که با توجه به عدم وجود رقابت و سرعت در بخش دولتی و در یک کلمه عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن عملاً بیان چابکی در این بخش بی‌معنا و بی‌ربط است، در حالی که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوعان و نیز نیازها و خواسته‌های آنها و در راستای بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت و کیفیت و مهمتر از آنها هزینه بیشتر از بخش خصوصی و تولیدی به چابکی نیاز دارد (رهنورد و علیجانی، ۱۳۹۵). سازمان‌ها به چند دلیل نیازمند ایجاد چابکی در خود هستند. اولین دلیل وجود فرصت‌های تجاری محدود است. در واقع وجود رقبای بسیار زیاد مانع از وجود طولانی مدت فرصت‌های بوجود آمده می‌شود و هر سازمانی با تمام نیرو به دنبال دستیابی به این فرصت‌ها می‌باشد. دومین دلیل نبود توانمندی‌های سازمانی لازم برای نفوذ سریع محصول جدید در بازار است. سومین عاملی که وجود سازماندهی چابکی را برای سازمان‌های فعلی ضروری ساخته است پیش‌بینی‌ناپذیر بودن تغییرات مستمر در سطوح گوناگون بازار است. این امکان می‌تواند برای سازمان بوجود بیاید که خطر موجود را با ایجاد سازمان‌های مجازی بین چند سازمان توزیع کند. چهارمین دلیل و مزیت مهم و کلیدی ایجاد سازمان مجازی است که به واسطه آن که سبب تجمع تمامی توانمندی‌های موجود در تمامی بنگاه‌های پراکنده می‌شود، سازمان می‌تواند از فرصت‌های محدود و اندک بازار به سود بیشتری دست یابد (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰).

با اینکه درباره تعاریف چابکی سازمانی اتفاق نظر وجود ندارد، اما در تعاریف گوناگون چابکی سازمانی درباره برخی عناصر توافق وجود دارد. این عناصر شامل سرعت پاسخگویی، مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری و تفکر است. تولید ناب معمولاً با استفاده اثربخش از منابع در ارتباط است، در حالی که تولید چابک مربوط به واکنش اثربخش به محیط متغیر برای دستیابی به بهره‌وری است. از این رو توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهمترین مساله برای سازمان‌های چابک شده است (سناپاٹی و دروری-گروگان؛ ۲۰۱۷). یک عنصر مهم در چابکی سازمانی،

سرعت پاسخگویی است. سازمان در این صورت یکی از اشکال چهارگانه فرصت‌گرا، نوآور، منعطف و چابک را به خود می‌گیرد. سازمان فرصت‌گرا از توانایی واکنش بسیار بالایی برخوردار است، اما توانایی کنشی پایینی دارد. در این شکل سازمان از بهترین شیوه‌ها استفاده می‌کند، به مشتریان خود گوش می‌دهد و در بهبود توانمندی‌های فعلی مفید است. برخلاف این سازمان، سازمان نوآور از توانایی کنشی بالایی برخوردار است، ولی توانایی واکنش کمی دارد. سازمان‌های نوآور بر روی فناوری‌ها، خدمات، راهبردها و مفاهیم جدید به منظور پاسخ به شرایط متغیر بازار تأکید می‌کنند. با وجود این علاقه چندانی به بهبود محصولات با کیفیت پایین و مسائل موجود در روش‌های فعلی ندارند. سازمان‌ها زمانی منعطف هستند که هم در توانایی واکنش ضعیف داشته باشند و هم در ایجاد کنش. سازمان چابک سازمانی است که در آن هم توانایی‌های واکنشی بالاست و هم توانایی‌های کنشی (دی‌الیویرا، بالونی، دی‌الیویرا و تودا، ۲۰۱۲). عنصر مهم دیگر در چابکی سازمانی، مدیریت دانش است. مدیریت دانش سازمان را توانمند می‌سازد تا اقدام به واکنش درست به رویدادهای محیطی کند. چرخه تشخیص-واکنش رویکردی را به منظور بکارگیری فرایندهای یادگیری پیشنهاد می‌کند. چنین چرخه‌هایی به فعالانی سازمانی این اجازه را می‌دهد که به تشخیص رویدادهای محیطی بپردازند، مفاهیم مرتبط با اهداف سازمانی را تعبیر و تفسیر کرده، واکنش درستی به آنها داده، آن را به صورت قانون درآورده و به آن عمل کنند. به منظور دستیابی به چنین چرخه‌های یادگیری، سازمان‌ها باید بتوانند مجموعه دانش سازمانی از جمله ایجاد، شناسایی، اکتساب و انتقال دانش ضروری برای توسعه را درست مدیریت کنند. از این رو سازمان‌های چابک فرایندهای یادگیری و توانمندی‌های مدیریت دانش را به منظور پاسخگویی به رویدادهای محیطی توسعه می‌دهند (پانگ، لی و کیم، ۲۰۱۴).

پرداختن به مقوله چابکی سازمانی در تمام سازمان‌ها حائز اهمیت است و سازمان‌های امروزی به جای رقابت در یک صنعت، خود را بخشی از یک سازمان عریض و طویل متشکل از تولیدکنندگان، تامین‌کنندگان و نیز شرکت‌کنندگان در تیم‌های مجازی تامین‌کنندگان واجد شرایط، ارائه‌کنندگان خدمات، مشاوران و سایر افرادی می‌دانند که می‌توانند با استفاده از

-
- 1 . DeOliveira, Balloni, DeOliveira & Toda
 - 2 . Chung, Lee & Kim

فناوری اطلاعات به سرعت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در این میان با توجه به اینکه دانش منبع اصلی اقتصاد جهانی امروز است و تنها زمانی سودمند است که به‌عنوان قسمتی از وظایف سازمانی مورد استفاده قرار گیرد، از این رو سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی دانش‌محور از این چرخه دور نیست و باید خود را با شرایط روز تطبیق دهد. سازمان آموزش و پرورش سازمانی پویا است که برای پاسخ به نیازهای تخصصی و علمی جامعه ایجاد شده و حیات آن در گرو تعامل سازنده و موثر با محیط می‌باشد و این تعامل وقتی دوام می‌یابد که کیفیت آموزش حفظ و در پاسخگویی به نیازهای جامعه از انعطاف لازم برخوردار باشد (نویزادهم، ۱۳۹۱). نظام آموزش و پرورش بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین نظام اجتماعی است و امروز سنگ زیربنای توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه به شمار می‌رود. تغییر و نوآوری در این نظام با توجه به رسالت‌ها و نقش‌های متعدد آن در جهان کنونی و در جامعه ایران و رفع موانع این تغییر امری حیاتی و ضروری است. متأسفانه امروزه آموزش و پرورش کشور به دلایل متفاوت توان پاسخگویی به نیازهای جامعه را بر اساس اهداف عالی خود ندارد و در ارائه خدمات و تربیت نیروی انسانی کارآمد با مشکلات متعددی مواجه شده است. رهایی از کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا و موفق نیازمند تحول عمیق در این نهاد است تا با بازتولید تمام عوامل موثر بر موفقیت این نظام بتوان با استفاده بهینه از منابع و فرصت‌های پیش‌رو تحقق اهداف را تسهیل کرد (خنیفر، ۱۳۸۹).

پژوهش‌هایی درباره شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی انجام شده است. برای مثال مهدی‌پور، سواری و جلیلود (۱۳۹۶) ضمن بررسی و ارزیابی ابعاد چابکی سازمانی به این نتیجه رسیدند که کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان در ابعاد انعطاف‌پذیری و شایستگی از چابکی مطلوبی برخوردار بودند، ولی در ابعاد سرعت و پاسخگویی از چابکی مطلوبی برخوردار نبودند. در پژوهشی دیگر صفدریان، پورکیانی، امیری، قزل‌ایاغ و محمدی (۱۳۹۶) ضمن شناسایی مولفه‌های توانمندسازی فردی و چابکی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان گزارش کردند که مولفه‌های توانمندسازی فردی شامل احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس تاثیرگذاری و احساس اعتماد و مولفه‌های چابکی سازمانی شامل رهبری و مدیریت، فرهنگ نوآوری، استراتژی، تغییر و یادگیری، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، انسجام و یکپارچگی، استفاده از فرصت‌های بالقوه و ارزش‌های

مشترک می‌باشد. عبدی تالارپشتی، محمودی و جهانی (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی با عنوان عوامل موثر بر زنجیره تامین چابکی بیمارستان‌های ایران عواملی مانند توسعه مهارت‌های کارکنان، بکارگیری فناوری اطلاعات، ادغام فرایندهای سازمانی، کاهش هزینه‌ها، پاسخگویی، برنامه‌ریزی، معرفی خدمات نوین و کیفیت خدمات را در چابکی سازمانی موثر دانستند. فرمینی فراهانی و عطایی (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی درباره عوامل موثر بر چابکی عواملی چون سبک رهبری و نگرش، فرهنگ و ارزش‌های حاکم، خدمات به مشتریان، مدیریت عملکرد و استفاده از فناوری را جز عوامل موثر بر چابکی معرفی کردند. آقایی و آقایی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی گزارش کرد که الگوی مفهومی چابکی سازمانی دربرگیرنده چهار مولفه اساسی عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل راهبردی و عوامل فناورانه و هشت عامل اساسی تطابق با تغییر، پاسخگویی سریع، صرفه‌جویی هزینه‌ای، انعطاف‌پذیری، زیرساخت فناوری اطلاعات، سرعت تحویل، سازمان مجازتی و کارکنان توانمند است. در پژوهشی دیگر کاظمی و سلطانی فسقندیس (۱۳۹۲) ضمن تعیین وضعیت قابلیت‌های چابکی سازمانی در صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی با رویکرد فازی به این نتیجه رسیدند که کارکنان صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی در سه قابلیت پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و سرعت نمره بالاتر از متوسط و در قابلیت شایستگی نمره پایین‌تر از متوسط کسب نمودند. عباس‌پور، آقازاده و باقری کراچی (۱۳۹۱) ضمن پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها گزارش کردند که یک سری محرک‌های تغییر و چابکی در محیط دانشگاه‌ها وجود دارند که این محرک‌ها عبارتند از تغییرات و دگرگونی‌های فناوری، تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات مشتری، تغییر مداوم در انتظارات دانشجویان، نیاز به نیروی کار کیفیت بالا و نوآور، محدودیت‌های مالی، رقابت، تغییر و پیچیدگی محیط و دانش اقتصاد. آنان بیان کردند که یک دانشگاه چابک برای مقابله و رویارویی با این محرک‌ها به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها مانند هوشمندی و تسلط بر تغییر، سرعت و انعطاف‌پذیری، ارائه راه حل به مشتری، دانش بنیان و یادگیرنده بودن و نوآور بودن نیاز دارد. دانشگاه‌ها برای تحقق این قابلیت‌ها به یک سری توانمندسازها نیاز دارند که این توانمندسازها عبارتند از ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ، فناوری اطلاعات و شراکت و در نهایت پیامدهای کاربست این قابلیت‌ها و توانمندسازها تولید دانش‌آموختگان با صلاحیت و تولید دانش مورد نیاز بخش‌های مختلف

جامعه می‌باشد. نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۹۱) ضمن پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان به این نتیجه رسیدند که وضعیت سطح چابکی سازمانی کارکنان بالا بود. در پژوهشی دیگر الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸) ضمن ارائه مدلی برای چابکی سازمانی گزارش کردند که موثرترین سازه‌ها بر چابکی مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت فناوری و تولید ناب می‌باشد. راویچاندران^۱ (۲۰۱۸) شایستگی فناورانه و ظرفیت نوآوری سازمانی را جز عوامل موثر بر چابکی سازمانی می‌داند. پانتوواکیس و بورانتا^۲ (۲۰۱۷) ضمن پژوهشی درباره چابکی، فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت روابط به این نتیجه رسیدند که فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت روابط بر چابکی موثر هستند. در پژوهشی دیگر آپلبام، کالا، دیساتلز و حسن^۳ (۲۰۱۷) ضمن بررسی چالش‌های چابکی سازمانی گزارش کردند که سبک‌های رهبری نقش موثری بر چابکی سازمانی دارند.

با توجه به پدیده جهانی شدن امروزه سازمان‌ها با چالش‌های فراوانی در محیط کار خود مواجه هستند و برای رویارویی با این چالش‌ها با مشکلات زیادی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. از یک سو ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و از سوی دیگر مشتریانی که دائم به محصولات و خدمات بهتر، جدیدتر و با کیفیت‌تر تمایل نشان می‌دهند و این تقاضاها در مدت زمان بسیار کوتاهی به شدت رو به افزایش است. در نتیجه سازمان‌ها به منظور مقابله با چالش‌هایی که از این دو جهت وارد می‌شوند باید از استراتژی‌هایی استفاده کنند تا با وضعیت رقابتی محیط خود همگام شوند که در این زمینه پارادایم نسبتاً جدیدی به نام چابکی در چرخه کاری سازمان‌ها اضافه شده و قصد دارد به سازمان‌ها جهت پیشبرد اهداف و رسیدن به نقطه بالندگی کمک کند (راویچاندران، ۲۰۱۸). علاوه بر آن سازمان آموزش و پرورش باید چالاک باشد، به طوری که به تغییرات محیطی حساس بوده و از سرعت لازم برای انطباق آنها برخوردار باشد. یکی از راه‌های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول آموزشی، چابکی است. چابکی در حقیقت پارادایم جدید برای مهندسی سازمان‌های آموزشی به شمار می‌رود و سازمان آموزش و پرورش مانند سایر سازمان‌ها باید بتواند خود را در راستای پاسخگویی به مجموعه‌ای از نیروهای داخلی

1 . Ravichandran

2 . Pantouvakis & Bouranta

3 . Appelbaum, Calla, Desautels & Hasan

و خارجی به صورت چابک طراحی کند و به تغییرات ناگهانی و نیازهای متقاضیان پاسخ سریع دهد. همچنین با توجه به اهمیت چابکی سازمانی در سازمان‌های امروزی عوامل تاثیرگذار بر آن باید شناسایی شوند تا سازمان‌ها به کمک آنها بتوانند به مقصود خود دست یابند.

سوالات تحقیق

هدف این پژوهش شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی بود. بنابراین سوال‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور کدامند؟
- ۲- مولفه‌های چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور کدامند؟
- ۳- عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور کدامند؟
- ۴- وضعیت موجود مولفه‌های چابکی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن و اثرپذیر از آن در ادارات آموزش و پرورش کشور چگونه است؟

روش تحقیق

با توجه به اینکه موضوع این پژوهش شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایند بود، لذا این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده ترکیبی (کیفی-کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش و در بخش کمی مدیران و معاونان ادارات آموزش و پرورش در مراکز استان‌های کشور (۴۲۰۰۰ نفر) بودند. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۰ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی با استفاده از فرمول کوکران ۵۰۵ نفر و برای اطمینان از حجم نمونه ۵۲۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای به‌عنوان انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری ابتدا کشور به پنج بخش شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی تقسیم شد و از بین آنها سه بخش به روش تصادفی انتخاب شدند. سپس از هر بخش تعدادی مراکز استان به روش تصادفی انتخاب و مدیران و معاونان آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و ابزار پژوهش در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته چابکی سازمانی بود که ۱۱۰ سوال داشت. پس از تهیه ابزار با روش کیفی، از پاسخ‌دهندگان پس از بیان اصل رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات

شخصی، تحلیل داده‌ها به صورت کلی و دریافت رضایت نامه شرکت در پژوهش خواسته شده به ابزار پاسخ دهند. چابکی سازمانی دارای سه سازه عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی (ورودی)، چابکی سازمانی و عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی (خروجی) است. عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی دارای سه بعد فرهنگ سازمانی (دارای مولفه‌های درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت به ترتیب با آلفای کروناخ ۰/۷۸، ۰/۷۵، ۰/۷۹ و ۰/۷۴)، فناوری اطلاعات (دارای مولفه‌های فنی-مخابراتی، اخلاق فناورانه، فرهنگ فناورانه، مدیریت فناوری، زیرساخت شبکه، آمادگی الکترونیکی محیط و امنیت فناوری به ترتیب با آلفای کروناخ ۰/۸۱، ۰/۷۸، ۰/۷۶، ۰/۸۲، ۰/۸۸، ۰/۷۲ و ۰/۷۵) و سرمایه انسانی (دارای مولفه‌های دانش، مهارت و تخصص به ترتیب با آلفای کروناخ ۰/۸۳، ۰/۷۸ و ۰/۷۴) است. چابکی سازمانی دارای یک بعد چابک سازی سازمانی (دارای مولفه‌های پاسخگویی، شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری به ترتیب با آلفای کروناخ ۰/۸۵، ۰/۸۰، ۰/۷۹ و ۰/۸۸) است. عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی دارای سه بعد رضایت شغلی (دارای مولفه‌های ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو سازمانی به ترتیب با آلفای کروناخ ۰/۷۴، ۰/۷۳ و ۰/۷۱)، بهره‌وری (دارای مولفه‌های توانایی، وضوح، حمایت، انگیزه، ارزشیابی، اعتبار و محیط به ترتیب با آلفای کروناخ ۰/۸۵، ۰/۷۵، ۰/۷۴، ۰/۷۳، ۰/۷۱، ۰/۸۱ و ۰/۷۸) و مزیت رقابتی (دارای مولفه‌های زمان، هزینه، کیفیت و نوآوری به ترتیب با آلفای کروناخ ۰/۷۲، ۰/۷۹، ۰/۸۳ و ۰/۸۰) است. همچنین روایی سازه و محتوایی پرسشنامه و پایایی مصاحبه با روش توافق درون-موضوعی تایید و پایایی کل پرسشنامه با روش آلفای کروناخ ۰/۹۲ و با روش بازآزمایی ۰/۸۷ محاسبه شد. در بخش کیفی از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد و در بخش کمی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها

نتایج بررسی کیفی با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد نشان داد که چابکی سازمانی دارای پیشایندها یا عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی، فرایند چابکی سازمانی و پسایندها یا عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی است. پیش از تحلیل داده‌ها برای بررسی مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده بری انجام تحلیل عاملی از ضریب KMO و آماره بارتلت استفاده شد که نتایج نشان داد ضریب KMO برابر با ۰/۸۹۳ و مقدار آماره بارتلت برابر با ۵۲۹۱/۸۲۲ است

که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی ادارات آموزش و

پرورش کشور			
ابعاد	مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	بار عاملی
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	۴	۰/۷۲
	سازگاری	۳	۰/۶۶
	انطباق‌پذیری	۵	۰/۷۴
	رسالت	۳	۰/۵۹
	فناوری اطلاعات	فنی-مخابراتی	۳
سرمایه انسانی	اخلاق فناورانه	۳	۰/۷۰
	فرهنگ فناورانه	۴	۰/۸۱
	مدیریت فناوری	۲	۰/۷۳
	زیرساخت شبکه	۴	۰/۷۹
	آمادگی الکترونیکی محیط	۲	۰/۶۵
	امنیت فناوری	۲	۰/۶۸
	دانش	۵	۰/۸۴
	مهارت	۴	۰/۷۷
	تخصص	۳	۰/۶۴
			۶۴/۳۹

طبق نتایج جدول ۱ و همانند رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد سازه عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی دارای سه بعد فرهنگ سازمانی (شامل چهار مولفه درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت)، فناوری اطلاعات (شامل هفت مولفه فنی-مخابراتی، اخلاق فناورانه، فرهنگ فناورانه، مدیریت فناوری، زیرساخت شبکه، آمادگی الکترونیکی محیط و امنیت فناوری) و سرمایۀ انسانی (دارای سه مولفه دانش، مهارت و تخصص) است. به طور کلی عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی دارای سه بعد و چهارده مولفه می‌باشد که بار عاملی همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۵ درصد هستند، لذا تاثیر همه آنها بر عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی تایید می‌شود. همچنین در مجموع مولفه‌های مذکور توانستند ۶۴/۳۹ درصد از کل واریانس عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور را تبیین کنند. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده
چابک سازی سازمانی	پاسخگویی	۴	۰/۷۵	۵۲/۰۵
	شایستگی	۳	۰/۶۰	
	سرعت	۴	۰/۶۳	۰/۷۵
	انعطاف پذیری	۶	۰/۷۵	

طبق نتایج جدول ۲ و همانند رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد سازه چابکی سازمانی دارای یک بعد چابک سازی سازمانی (شامل چهار مولفه پاسخگویی، شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری) است. به طور کلی چابکی سازمانی دارای یک بعد و چهار مولفه می‌باشد که بار عاملی همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۵ درصد هستند، لذا تاثیر همه آنها بر چابکی سازمانی تایید می‌شود. همچنین در مجموع مولفه‌های مذکور توانستند ۵۲/۰۵ درصد از کل واریانس چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور را تبیین کنند. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی ادارات آموزش

و پرورش کشور

ابعاد	مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده
رضایت شغلی	ماهیت شغل	۴	۰/۸۱	۰/۷۴
	فرصت‌های پیشرفت	۳	۰/۷۴	
بهره‌وری	جو سازمانی	۳	۰/۷۹	۰/۸۰
	توانایی	۴	۰/۸۰	
	وضوح	۴	۰/۶۰	۰/۶۵
	حمایت	۴	۰/۶۵	
	انگیزه	۳	۰/۶۱	۷۶/۲۱
	ارزشیابی	۴	۰/۸۳	
	اعتبار	۴	۰/۷۷	۰/۶۶
	محیط	۳	۰/۶۶	
مزیت رقابتی	زمان	۲	۰/۷۲	۰/۵۹
	هزینه	۲	۰/۵۹	
	کیفیت	۳	۰/۸۲	۰/۸۴
	نوآوری	۳	۰/۸۴	

طبق نتایج جدول ۳ و همانند رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد سازه عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی دارای سه بعد رضایت شغلی (شامل سه مولفه ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو

سازمانی)، بهره‌وری (شامل هفت مولفه توانایی، وضوح، حمایت، انگیزه، ارزشیابی، اعتبار و محیط) و مزیت رقابتی (شامل چهار مولفه زمان، هزینه، کیفیت و نوآوری) است. به طور کلی عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی دارای سه بعد و چهارده مولفه می‌باشد که بار عاملی همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۵ درصد هستند، لذا تاثیر همه آنها بر عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی تایید می‌شود. همچنین در مجموع مولفه‌های مذکور توانستند ۷۶/۲۱ درصد از کل واریانس عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور را تبیین کنند. برای بررسی وضعیت موجود مولفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی، چابکی سازمانی و اثرپذیر از چابکی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش کشور از آزمون تی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون تی برای بررسی وضعیت موجود ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی، چابکی سازمانی و اثرپذیر از چابکی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش کشور

ابعاد	مولفه‌ها	اختلاف میانگین‌ها	T	درجه آزادی	معناداری
فرهنگ سازمانی		۰/۶۱۳	۱۳/۳۸۳	۵۲۷	۰/۰۰۱
	درگیر شدن در کار	۰/۶۷۵	۱۳/۷۵۰	۵۲۷	۰/۰۰۱
	سازگاری	۰/۶۹۱	۱۱/۸۴۶	۵۲۷	۰/۰۰۱
	انطباق‌پذیری	۰/۶۷۲	۱۳/۹۴۵	۵۲۷	۰/۰۰۱
	رسالت	۰/۴۱۵	۷/۰۷۴	۵۲۷	۰/۰۰۱
فناوری اطلاعات		۰/۱۱۹	۳/۸۶۵	۵۲۷	۰/۰۰۱
	فنی-مخابراتی	۰/۲۰۸	۴/۰۱۷	۵۲۷	۰/۰۰۱
	اخلاق فناورانه	۰/۳۶۳	۶/۲۴۴	۵۲۷	۰/۰۰۱
	فرهنگ فناورانه	۰/۰۵۲	۱/۱۸۸	۵۲۷	۰/۰۲۶
	مدیریت فناوری	۰/۱۵۶	۳/۱۴۴	۵۲۷	۰/۰۰۲
	زیرساخت شبکه	۰/۱۲۳	۰/۶۹۳	۵۲۷	۰/۰۰۳
	آمادگی الکترونیکی محیط	۰/۴۳۱	۷/۲۲۴	۵۲۷	۰/۰۰۱
	امنیت فناوری	۰/۳۳۲	۵/۲۳۳	۵۲۷	۰/۰۰۱
سرمایه انسانی		۰/۴۷۰	۱۱/۴۷۸	۵۲۷	۰/۰۰۱
	دانش	۰/۵۶۰	۱۱/۴۵۲	۵۲۷	۰/۰۰۱
	مهارت	۰/۵۱۲	۱۰/۱۵۵	۵۲۷	۰/۰۰۱
	تخصص	۰/۳۳۸	۶/۹۹۱	۵۲۷	۰/۰۰۱
چابک سازی سازمانی		۰/۶۸۹	۱۶/۷۸۷	۵۲۷	۰/۰۰۱
	پاسخگویی	۰/۶۵۷	۱۱/۰۰۵	۵۲۷	۰/۰۰۱
	شایستگی	۰/۷۱۵	۱۲/۳۸۸	۵۲۷	۰/۰۰۱
	سرعت	۰/۶۲۹	۱۵/۲۲۲	۵۲۷	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۵/۱۴۴	۰/۷۶۸	انعطاف پذیری
۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۵/۶۱۴	۰/۸۰۷	رضایت شغلی
۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۳/۷۵۰	۰/۷۷۲	ماهیت شغل
۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۱/۸۴۶	۰/۸۰۶	فرصت‌های پیشرفت
۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۶/۲۲۹	۰/۸۷۷	جو سازمانی
۰/۰۰۱	۵۲۷	۶/۲۷۸	۰/۲۵۴	بهره‌وری
۰/۰۰۱	۵۲۷	۸/۱۱۲	۰/۵۸۵	توانایی
۰/۰۰۱	۵۲۷	۰/۶۳۳	۰/۱۱۶	وضوح
۰/۰۰۱	۵۲۷	۵/۲۴۴	۰/۱۷۳	حمایت
۰/۰۰۱	۵۲۷	۳/۹۷۷	۰/۲۹۹	انگیزه
۰/۰۰۱	۵۲۷	۰/۸۳۲	۰/۱۱۵	ارزشیابی
۰/۰۰۱	۵۲۷	۷/۱۷۸	۰/۴۸۹	اعتبار
۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۰/۱۰۵	۰/۶۱۷	محیط
۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۱/۱۵۵	۰/۵۸۸	مزیت رقابتی
۰/۰۰۱	۵۲۷	۹/۹۳۲	۰/۷۴۸	زمان
۰/۰۰۱	۵۲۷	۶/۲۶۴	۰/۵۲۱	هزینه
۰/۰۰۱	۵۲۷	۹/۹۹۵	۰/۵۸۶	کیفیت
۰/۰۰۱	۵۲۷	۱۰/۱۹۲	۰/۵۸۴	نوآوری

طبق نتایج جدول ۴، وضعیت موجود همه ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی، چابکی سازمانی و اثرپذیر از چابکی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش کشور مثبت است و میزان معناداری در همه ابعاد و مولفه‌ها کمتر از یک صدم می‌باشد. از آنجایی که میانگین همه ابعاد و مولفه‌ها عدد سه در نظر گرفته شد و میانگین مشاهده شده همه ابعاد و مولفه‌ها مثبت و بزرگ‌تر از میانگین نظری عدد سه است، لذا وضعیت همه ابعاد و مولفه‌های بالاتر از میانگین جامعه و مطلوب می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های فراوانی در محیط کار خود مواجه هستند. از یک سو ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و از سوی دیگر مشتریانی که دائم به محصولات و خدمات بهتر، جدیدتر و با کیفیت‌تر تمایل نشان می‌دهند و این تقاضاها در مدت زمان بسیار کوتاهی به شدت رو به افزایش است. در نتیجه سازمان‌ها به منظور مقابله با چنین چالش‌هایی نیاز به استفاده از استراتژی‌هایی جدیدی از جمله چابکی سازمانی دارند. همچنین سازمان آموزش و پرورش باید چالاک باشد، به طوری که به تغییرات محیطی حساس بوده و از سرعت لازم برای

انطباق آنها برخوردار باشد. سازمان آموزش و پرورش مانند سایر سازمان‌ها باید بتواند خود را در راستای پاسخگویی به مجموعه‌ای از نیروهای داخلی و خارجی به صورت چابک طراحی کند و به تغییرات ناگهانی و نیازهای متقاضیان پاسخ سریع دهد. همچنین با توجه به اهمیت چابکی سازمانی در سازمان‌های امروزی عوامل تاثیرگذار بر آن باید شناسایی شوند تا سازمان‌ها به کمک آنها بتوانند به مقصود خود دست یابند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی انجام شد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل اثرگذار بر چابکی سازمان دارای سه بعد فرهنگ سازمانی (شامل چهار مولفه درگیرشدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت)، فناوری اطلاعات (شامل هفت مولفه فنی-مخابراتی، اخلاق فناورانه، فرهنگ فناورانه، مدیریت فناوری، زیرساخت شبکه، آمادگی الکترونیکی محیط و امنیت فناوری) و سرمایه انسانی (دارای سه مولفه دانش، مهارت و تخصص) بود. در نتیجه برای عوامل اثرگذار بر چابکی سازمان سه بعد، چهارده مولفه و چهل و هفت شاخص طراحی شد. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های راویچاندران (۲۰۱۸)، پانتوواکیس و بورانتا (۲۰۱۷)، آپلبام و همکاران (۲۰۱۷)، عبدی و همکاران (۱۳۹۵)، فرمهبینی فراهانی و عطایی (۱۳۹۵)، عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱) و الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸) همسو بود. یکی از عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی، ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر سازمان است که به آن فرهنگ سازمانی می‌گویند. فرهنگ یک سازمان میزان نگرش، ارزش و رفتارهای کارکنان یک سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی بر ارتقای کیفیت خدمات که خود یکی از برجسته‌ترین مولفه‌های چابکی سازمانی است، تاکید داشته و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به مشتریان را همواره مورد تاکید قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی با ایجاد تغییرات بزرگ در سازمان‌ها می‌تواند یکی از مهمترین نقش‌ها را در فرایند چابکی سازمانی ایفا کند. چون که تمام تاروپود سازمانی را دربرمی‌گیرد. فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی از جمله سازمان آموزش و پرورش از اهمیت بسزایی برخوردار است و ریکرد کارکنان را در درک اهداف سازمانی و عملکرد موثر تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین با توجه به پیشرفت روزافزون فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی که امروزه تمام سازمان‌ها را با چالش مواجه کرده و آنها را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد، لزوم سرعت، کیفیت و دقت نیز با

استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی به خوبی حس می‌شود. فناوری اطلاعات و ابعاد آن مانند مدیریت فناوری، زیرساخت شبکه و همچنین امنیت فناوری موجب بهبود سطح چابکی در سازمان می‌گردد و مهارت و تخصص را در سازمان برای رسیدن به موفقیت نهادینه می‌سازد. یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی، سرمایه انسانی است. سرمایه انسانی یکی از مهمترین منابعی است که هر سازمان برای رسیدن به آرمان‌های خود به آن وابسته است و در سازمان آموزش و پرورش نقش بسیار پررنگی دارد. چون که با آینده افراد جامعه در ارتباط است. وجود افراد خیره و شایسته در سازمان آموزش و پرورش این سازمان را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده یاری می‌کند. همچنین دانایی محور بودن سرمایه انسانی در سازمان آموزش و پرورش بر اهمیت دانش و تخصص در بین کارکنان آن تاکید دارد. آموزش یکی از فرایندهایی است که کارکنان را به سرمایه‌های انسانی تبدیل می‌کند. توانمندسازی کارکنان با سازوکارهای دانشی از سستی و عدم پاسخگویی سازمانی می‌کاهد و به سرعت و انعطاف‌پذیری می‌افزاید. علاوه بر آن سرمایه‌های انسانی با دانش، مهارت و نگرشی که تحت آموزش‌های لازم در سازمان آموزش و پرورش کسب می‌کنند به فرایند چابک سازی سازمان کمک شایانی می‌کنند.

نتایج دیگر پژوهش حاضر نشان داد که چابکی سازمانی دارای یک بعد چابک سازی سازمانی (شامل چهار مولفه پاسخگویی، شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری) بود. در نتیجه برای چابکی سازمانی یک بعد، چهار مولفه و هفده شاخص طراحی شد. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های صفدریان و همکاران (۱۳۹۶)، آقایی و آقایی (۱۳۹۳) و عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱) همسو بود. چابکی یعنی حرکت سریع، چالاک و فعال و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، توانایی تفکر سریع با یک روش هوشمندانه است. همچنین چابکی یعنی انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش سریع نشان دادن در برابر تغییرات محیطی که بر اساس آن نیاز به بهبود هرگز متوقف نمی‌شود و استانداردهای امروزی همان روش‌های قدیمی فردا هستند، لذا بهبود همیشه به‌عنوان یک ضرورت می‌باشد. یک عنصر مهم در چابکی سازمانی، سرعت پاسخگویی است. سازمان در این صورت یکی از اشکال چهارگانه فرصت‌گرا، نوآور، منعطف و چابک را به خود می‌گیرد. سازمان فرصت‌گرا از توانایی واکنش بسیار بالایی برخوردار است، اما توانایی کنشی پایینی دارد. در این شکل سازمان از بهترین شیوه‌ها استفاده می‌کند، به مشتریان

خود گوش می‌دهد و در بهبود توانمندی‌های فعلی مفید است. برخلاف این سازمان، سازمان نوآور از توانایی کنشی بالایی برخوردار است، ولی توانایی واکنش کمی دارد. سازمان‌های نوآور بر روی فناوری‌ها، خدمات، راهبردها و مفاهیم جدید به منظور پاسخ به شرایط متغیر بازار تاکید می‌کنند. با وجود این علاقه چندانی به بهبود محصولات با کیفیت پایین و مسائل موجود در روش‌های فعلی ندارند. سازمان‌ها زمانی منعطف هستند که هم در توانایی واکنش ضعف داشته باشند و هم در ایجاد کنش. سازمان چابک سازمانی است که در آن هم توانایی‌های واکنشی بالاست و هم توانایی‌های کنشی.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل اثرپذیر از چابکی سازمان دارای سه بعد رضایت شغلی (شامل سه مولفه ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو سازمانی)، بهره‌وری (شامل هفت مولفه توانایی، وضوح، حمایت، انگیزه، ارزشیابی، اعتبار و محیط) و مزیت رقابتی (شامل چهار مولفه زمان، هزینه، کیفیت و نوآوری) بود. در نتیجه برای عوامل اثرپذیر از چابکی سازمان سه بعد، چهارده مولفه و چهل و شش شاخص طراحی شد. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های آقایی و آقایی (۱۳۹۳) و عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱) همسو بود. یکی از عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی بهبود بهره‌وری برای سازمان آموزش و پرورش است. اگر سازمان آموزش و پرورش دارای کارکنان، کانال کار، فرایند کار، مدیریت تصمیم‌گیری و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشد می‌تواند در مسیر موفقیت روزافزون گام بردارد. همچنین سرعت و چابکی در سازمان بر رضایت شغلی کارکنان و نگرش آنان نیز تاثیر مثبت می‌گذارد. اگر ادارات آموزش و پرورش تعریف درستی از چابکی داشته باشند و آن را سرلوحه کار خود قرار دهند ضمن اینکه سریع‌تر به اهداف عملکردی خود دست می‌یابند، در شرایط محیطی انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر می‌شوند. انعطاف‌پذیری محیط موجب ایجاد فرصت‌های پیشرفت می‌شود که خود زمینه لازم برای افزایش رضایت شغلی را فراهم می‌آورد. یکی دیگر از عوامل اثرپذیر از چابکی سازمانی مزیت رقابتی است. چابکی سازمانی با ایجاد محیطی سرشار از انگیزه و سرعت در کار و همچنین حس مسئولیت‌پذیری در بین تمام افراد سازمان آموزش و پرورش می‌تواند موجبات فرایندهایی مانند بهبود خدمات، کاهش هزینه‌ها، کیفیت بالا و نوآوری سازمانی را فراهم آورد. از طرف دیگر شایستگی که یکی از ارکان چابکی سازمانی است و منجر به انتخاب افراد شایسته

و با صلاحیت برای امور مختلف می‌شود بر ایجاد مزیت رقابتی در سازمان آموزش و پرورش نسبت به سازمان‌های دیگر موثرتر می‌باشد.

دیگر نتایج پژوهش حاضر نشان داد که وضعیت همه ابعاد و مولفه‌های چابکی سازمانی بالاتر از میانگین و مطلوب بود. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های مهدی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، کاظمی و سلطانی فسقندیس (۱۳۹۲) و نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۹۱) همسو بود. در خصوص مولفه‌های چابکی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش باید عنوان کرد که مولفه‌های سرعت، پاسخگویی، شایستگی و انعطاف‌پذیری جزء مولفه‌های اصلی چابک سازی سازمانی هستند که طبق نتایج پژوهش حاضر در وضعیت مطلوبی قرار داشتند. امروزه سازمان آموزش و پرورش مبتنی بر دانش و اطلاعات بوده و از افراد شایسته برای تصدی‌های مختلف اداری و آموزش استفاده می‌شود. همچنین اکثر افراد و کارکنان در معرض آموزش‌های ضمن خدمت قرار دارند و شایستگی لازم را برای انجام کار و نشان دادن عملکرد مناسب از خود نشان می‌دهند. علاوه بر آن با توجه به سند تحول آموزش و پرورش، مسئولیت‌پذیری و قدرت پاسخگویی به جامعه اولویت‌های کاری ادارات آموزش و پرورش است و کارکنان بر طبق آن خود را موظف می‌دانند که در قبال تصمیمات و عملکرد مسئولیت‌پذیر باشند. در خصوص ابعاد و مولفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی می‌توان گفت که یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی است که توجه به آن در تمامی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزش از جمله سازمان آموزش و پرورش مورد تاکید است. این سازمان دارای رسالتی است که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جامعه در آن مد نظر قرار گرفته است. سند تحول آموزش و پرورش این رسالت را به خوبی توصیف کرده و تمام فرایندهای آموزش و پرورش بر مبنای آن استوار است. در این سند ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و پاسخگو در برابر محیط پرتلاطم مورد تاکید قرار گرفته است. چون که با توجه به فرایند جهانی شدن و هجوم روزافزون فناوری‌های نوین، فرهنگ سازمانی نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرد. بنابراین فرهنگ ادارات آموزش و پرورش ایران از مطلوبیت مناسبی برخوردار بوده و پاسخگویی، شایسته‌سالاری و انعطاف‌پذیری جزء ضروریات امروز آن می‌باشد. در خصوص ابعاد و مولفه‌های اثرپذیر از چابکی سازمانی می‌توان گفت که امروزه با شتاب رو به رشد علوم، پیشرفت روزافزون فناوری‌های نوین، پیچیدگی سازمان‌ها، کسب مزیت رقابتی، ارائه خدمات با کیفیت، سرعت در کار، کاهش زمان و حذف کارهای زائد و همچنین نیاز به ارتقای کارکنان،

اصلاح عملکرد آنان و بهره‌وری و توسعه حرفه‌ای آنان آموزش در سازمان‌ها از جمله سازمان آموزش و پرورش ضرورتی انکارناپذیر است. همچنین در سال‌های اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت در آموزش و پرورش توجه بسیاری شده و طی برنامه‌های آموزشی سعی شده که کارکنان تحت آموزش‌های ویژه قرار بگیرند تا بتوانند ضمن انعطاف‌پذیری به محیط اطراف، حس مسئولیت‌پذیری را در خود تقویت کنند. با تمرکز بر نیروی انسانی و تبدیل آن به سرمایه‌های انسانی در ادارات آموزش و پرورش انتظار می‌رود که ادارات این سازمان ضمن بهبود شایستگی کارکنان خود موجبات رسیدن به اهداف عالی و بهره‌وری سازمانی را فراهم آورند. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه در زمینه محتوی آموزشی کارکنان به منظور تبدیل آنها به سرمایه‌های انسانی باید اطلاعات ارزشمندی مربوط به فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و انعطاف‌پذیر مد نظر قرار گیرد.

با توجه به نتایج پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود: توجه به نقش سرمایه انسانی در چایکی سازمانی اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد، لذا برای بالا بردن دانش، مهارت، نگرش و تخصص آنها برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان آموزش و پرورش ضروری است. پیشنهاد دیگر استفاده از فناوری اطلاعات و اتوماسیون اداری و اجتناب از کاغذ بازی‌های اضافی جهت تسریع در کار و صرفه‌جویی در وقت و هزینه می‌باشد. با توجه به اینکه سرعت و انعطاف‌پذیری در کار عواملی هستند که در سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شوند، لذا ادارات آموزش و پرورش در استفاده از فناوری اطلاعات ثابت قدم باشند، سرعت در کار و کاهش زمان کاری موجبات رضایت مشتریان که همان دانش‌آموزان، معلمان، دبیران و سایر کارکنان هستند را فراهم آورند. سازمان آموزش و پرورش با ایجاد فضایی توأم با احترام و قدردانی نسبت به زیردستان، بکارگیری اصول عدالت سازمانی، در نظر گرفتن تشویق و تقدیر برای کارکنان اخلاقی، اهمیت دادن به کار اصولی و درست و ترویج ارزش‌ها و اصول اخلاقی در سازمان گامی در جهت ایجاد و افزایش مسئولیت‌پذیری، بهره‌وری و رضایت شغلی بردارند. آخرین پیشنهاد برای مسئولان و برنامه‌ریزان اینکه سازمان آموزش و پرورش را چابک کنند. برای این منظور همسو کردن فناوری اطلاعات، کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف‌پذیر ضروری است و چنین سازمانی قادر خواهد بود نسبت به شرایط در حال تغییر محیط سریع واکنش نشان داد.

منابع

- آقایی، میلاد و آقایی، رضا. (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. **فصلنامه رشد فناوری**، ۱۰(۳۹)، ۴۳-۳۷.
- ابراهیمیان جلودار، سیدياسر و ابراهیمیان جلودار، سیدمحمود. (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی. **مجله توسعه انسانی پلیس**، ۳۹، ۳۴-۱۳.
- الفت، لعا و زنجیرچی، سیدمحمود. (۱۳۸۸). مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران. **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۴(۱۳)، ۴۷-۷۴.
- خنیفر، حسین. (۱۳۸۹). **مبانی تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش**. تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
- رهنورد، فرج‌اله و علیجانی، زهرا. (۱۳۹۵). تاثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی در پرتو فرهنگ سازمانی. **مجله مدیریت توسعه و تحول**، ۲۴، ۵۵-۴۵.
- صفدریان، علی؛ پورکیانی، مسعود؛ امیری، افلاطون؛ قزل ایاغ، محمد و محمدی، محمد. (۱۳۹۶). شناسایی مولفه‌های توانمندسازی فردی و چابکی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و بررسی روابط بین آنها. **مجله تحقیقات نظام سلامت**، ۱۳(۲)، ۲۰۴-۲۱۰.
- عباس‌پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین. (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۲(۶۹)، ۱۷۱-۲۱۷.
- عبدی تالارپشتی، معصومه؛ محمودی، قهرمان و جهانی، محمدعلی. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر زنجیره تامین چابکی بیمارستان‌های ایران. **نشریه مدیریت سلامت**، ۱۹(۶۴)، ۷-۱۸.
- فرمبینی فراهانی، زهرا و عطایی، محمد. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر چابکی بانک کشاورزی تهران. **فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری**، ۳(۱۳)، ۵۱-۶۶.
- کاظمی، مصطفی و سلطانی فسقندیس، غلامرضا. (۱۳۹۲). تعیین وضعیت قابلیت‌های چابکی سازمانی در صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی با رویکرد فازی. **نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی**، ۲۷(۴)، ۲۸۷-۲۷۷.
- کریمی کما، مه‌لقا؛ صاحب‌الزمانی، محمد و فورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۷). تعیین شایستگی‌های موثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه با تکنیک دلفی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۱۵۹-۱۷۲.
- مهدی‌پور، عبدالرحمن؛ سواری، فاطمه و جلیلود، جمشید. (۱۳۹۶). بررسی و ارزیابی ابعاد چابکی سازمانی (مطالعه موردی اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان). **مجله پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش**، ۹(۱)، ۱۲۵-۱۳۶.
- میرکمالی، سیدمحمد و فتاحی‌فر، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی با چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه دولتی شهرستان شهریار. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۰(۲)، ۱۲۳-۱۳۸.

- نویدادهم، مهدی. (۱۳۹۱). الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش. **مجله راهبرد فرهنگ**، ۵(۱۸) - ۱۷، ۲۹۵-۳۲۳.
- نیک‌پور، امین و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. **مجله فراسوی مدیریت**، ۶(۲۳)، ۳۹-۵۴.
- Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L, N. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. **Industrial and Commercial Training**, 49(2), 69-74
- Chung, S., Lee, K. Y., & Kim, K. (2014). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. **Information & Management**, 51(6), 605-617.
- DeOliveira, S. B., Balloni, A. J., DeOliveira, F. N. B., & Toda, F. A. (2012). Information and service-oriented architecture & web services: enabling integration and organizational agility. **Procedia Technology**, 5, 141-151.
- Felipe, C. M., Roldan, J. L., & Leal-Rodriguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. **Journal of Business Research**, 69(10), 4624-4631.
- Jovanovic, M., Mas, A., Mesquida, A., & Lalic, B. (2017). Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach. **Journal of Systems and Software**, 133, 174-194.
- Liu, S., Chan, F. T. S., 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.
- Lowry, P. B., & Wilson, D. (2016). Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. **The Journal of Strategic Information Systems**, 25(3), 211-226.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. **Government Information Quarterly**, 35(2), 291-298.
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2017). Agility, organizational learning culture and relationship quality in the port sector. **Total Quality Management & Business Excellence**, 28(3-4), 366-378
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. **The Journal of Strategic Information Systems**, 27(1), 22-42.
- Senapathi, M., & Drury-Grogan, M. L. (2017). Refining a model for sustained usage of agile methodologies. **Journal of Systems and Software**, 132, 298-316.
- Sherehiy B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44(3), 466-473.