



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22517758.2022.12.4.1.6>

## تحلیل ساختارمند مدیریت شایستگی بر چابکی سازمانی در نظام‌های آموزشی (مقاله مروری)

پریسا اصغری<sup>۱</sup>، محمد صالحی<sup>۲</sup>، کیومرث نیازآذری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۳

### چکیده

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمان محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان‌های سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک نیروی کارآمد و مستمر در یک مزیت رقابتی برای سازمان عمل کنند. امروزه برای تحقق اهداف سازمانی افراد لایق و کاردان باید در رأس امور قرار گیرند. از طرفی چابکی سازمانی توانایی سازمان برای بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و پیش‌بینی نشدنی است. بنابراین سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها برای تحقق چابکی سازمانی نیازمند افرادی هستند که از توانمندی، دانش و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند. بنابراین مطالعه حاضر، با هدف تحلیل ساختارمند مدیریت شایستگی بر چابکی سازمانی در نظام‌های آموزشی صورت گرفته است. این پژوهش از نوع مروری می‌باشد که از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی Google Scholar, Eric, Science Direct, PubMed, Scopus, Elsevier در محدوده سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۲ صورت گرفته است و جستجوی مقالات بر اساس کلیدواژه‌های مروری، مدیریت شایستگی و چابکی سازمانی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت شایستگی می‌تواند بر چابکی سازمانی تأثیرگذار باشد بنابراین با بهره‌گیری از رویکرد مدیریت شایستگی می‌توان نظام‌های آموزشی را به سمت چابکی هدایت کرد. نتایج این پژوهش به مسئولان و مدیران و دست‌اندرکاران نظام آموزشی پیشنهاد می‌کند مدیریت شایستگی در تمام امور مورد اولویت قرار گیرد تا بتوانند موجب ارتقاء سازمانی شوند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت شایستگی، چابکی سازمانی، نظام‌های آموزشی

۱- دانش آموخته رشته مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران pardis77@yahoo.com

۲- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول) drsalehi@iausari.ac.ir

۳- استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران k.niazazari@gmail.com

## مقدمه

مدیریت بر مبنای شایستگی، رویکردی منسجم و چارچوبی مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. در سال‌های اخیر مفاهیم نظری مدیریت بر مبنای شایستگی از رهیافت‌های مختلفی تجزیه و تحلیل می‌شوند، برخی از مهم‌ترین این رهیافت‌ها عبارتند از: رویکرد روان‌شناختی یا روانسنجی، رویکرد راهبردی، رویکرد توانمندسازی، رویکرد رهبری و رویکرد سیستمی می‌باشد (رضانی، ۱۳۸۳).

در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هدف اصلی توسعه روحیه خودگردانی و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است. از این‌رو، در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی بوده و فرصت رشد و بهبود به‌صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی فراهم می‌شود، در چنین سازمانی معیارهای ارزیابی کیفی، همه‌جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران و غیره) استفاده می‌شود و فرایند رشد و ارتقاء بر اساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی صورت خواهد گرفت. از نظر ویژگی‌های ساختاری، ساختارها در نظام شایستگی متغیر و تابع ارزش‌های افقی بوده و حیطه عملکرد آنها بر مبنای نگرش توسعه مدار، ملی، منطقه‌ای و جهانی خواهد بود (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴).

## مهم‌ترین ابعاد شایستگی عبارتند از:

- دانش: توسعه دانش و معلومات نظری به‌طور معمول، از راه تحصیل در دانشگاه حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به تنهایی، در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأثیر ندارند.

- مهارت: توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. بدون توسعه مهارت، در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود.

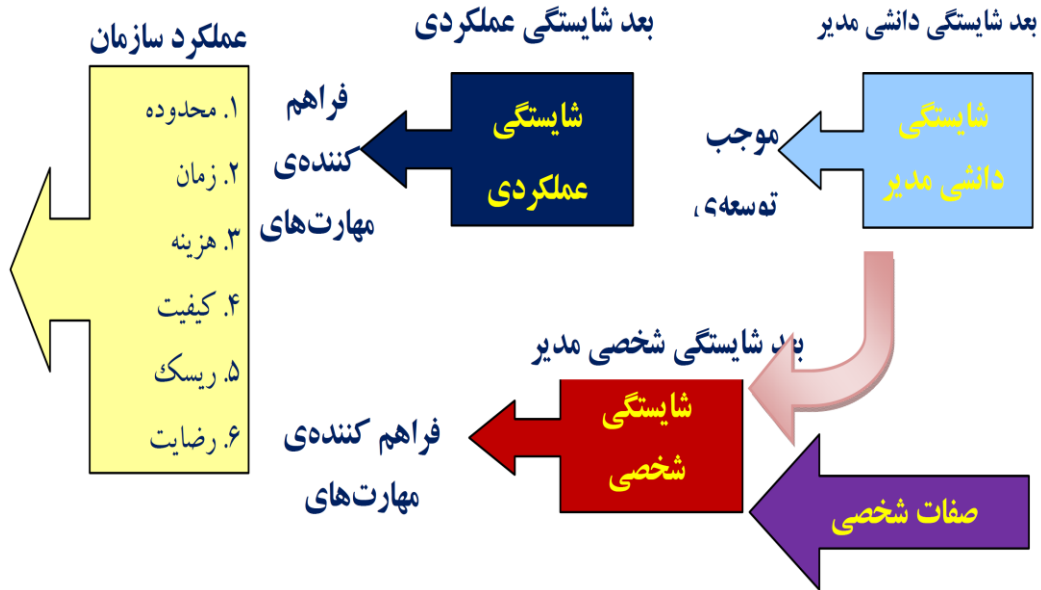
- توانایی: خصلتی با ثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می‌کند. در واقع، توانایی و مهارت،

شبیه به هم هستند و تفاوت آنها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌کند. - نگرش: تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان، چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر اساس تصویر ذهنی وی است (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰: ۵۰).

اسکور ۱ (۲۰۰۹) شایستگی‌ها را به سه بعد تقسیم می‌کند: ۱- بعد دانشی: عبارتند از: دانش و درک مدیریتی که تک تک مدیران برای انجام یک کار یا فعالیت مرتبط با وظایفشان کسب می‌کنند.

۲- بعد عملکردی: عبارتند از: توانایی که تک تک مدیران در بکارگیری موفقیت‌آمیز دانش و مهارت‌های خود در کار دارند.

۳- بعد شخصی: عبارتند از: آن دسته از ویژگی‌های اصلی شخصیتی که برجسته‌کننده قابلیت یک شخص در انجام یک کار یا فعالیت هستند؛ یعنی افراد به هنگام اجرای فعالیت یا کار چگونه رفتار می‌کنند و خصوصیات اصلی شخصیتی و همچنین شیوه‌های برخورد آنها چگونه است (جزینی و نوایی، ۱۳۹۳: ۱۸).



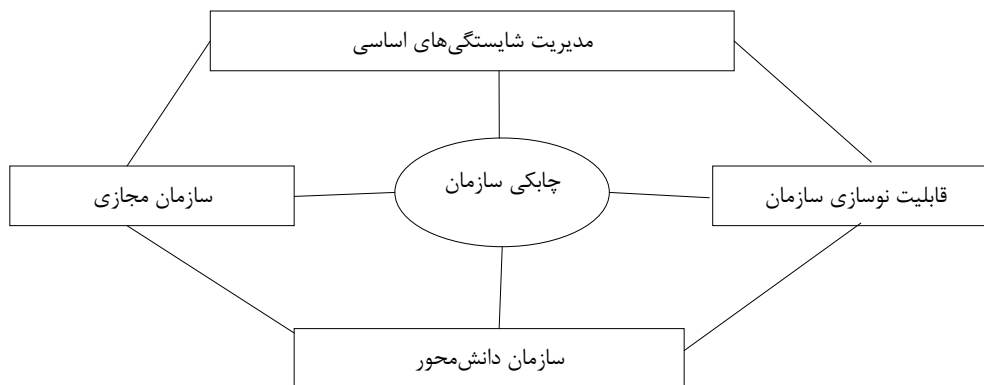
شکل ۱- ابعاد شایستگی مدیران از دیدگاه اسکور (۲۰۰۹) (جزینی و نوایی، ۱۳۹۲: ۱۸)

واژه چابکی به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه بکار گرفته شده است. از واژه چابکی تعاریف بسیاری شده است، اما با وجود این، هیچ یک از آنها مخالف و ناقض یکدیگر نیستند. این تعاریف عموماً ایده «سرعت و تغییر در محیط کار» را نشان می‌دهند. اما با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد قبول همگان است وجود ندارد (اولیویرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۴۲).

بالاجی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، چابکی را به‌عنوان یک ابزار رقابتی برای همه سازمان‌ها در محیط متغیر امروزی عنوان کرده‌اند. برای چابکی در سازمان چهار مفهوم کلی تعریف می‌شود: مدیریت شایستگی‌های کلیدی، سازمان مجازی، قابلیت نوسازی سازمان، و سازمان دانش‌محور (این مفاهیم در درون تمامی تعاریف چابکی به وضوح مشاهده می‌شوند) (جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۶: ۵۱).

1 - Oliveira

2 - Balaji



شکل ۲- مفاهیم کلیدی چابکی (جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۶: ۵۱)

### ۱- مدیریت شایستگی‌های اساسی

اولین مفهوم اساسی در چابکی، شایستگی‌های کلیدی است. شایستگی‌های کلیدی را به ریشه‌های پنهان یک درخت تشبیه می‌کنند. از دیدگاه این شایستگی‌ها در دو سطح فرد و سازمان، به نیروی کار و محصولات اشاره دارند که به آنها منابع بحرانی اطلاق می‌شود. شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی عبارتند از: مهارت‌ها، دانش، رفتارها، و تجربیات. با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت انسانی، می‌توان شایستگی‌های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان را افزایش و توسعه داد. شایسته‌سالاری به دلیل اهمیت راهبردی و منافع بلندمدت آن، باید منجر به این شرایط سه‌گانه و خاص گردد: ۱- قابلیت پذیرش ریسک زیاد، ۲- رسیدن به بینش وسیعی از بازارها، و ۳- غنی‌سازی ارزش‌های مشتری در محصولات و خدمات نهایی. البته شایسته‌محور بودن کار ساده‌ای نیست. مدیریت باید از مسئولیتی منحصربه‌فرد در قبال مهارت‌های اصلی کسب دانش در سازمان برخوردار باشد. این کار با لیست کردن قابلیت‌های اساسی سازمان شروع می‌شود، تا حلقه‌های مفقوده مشخص گردد، این حلقه‌ها به وسیله همکاری و اتحاد با سایر سازمان‌ها احیاء می‌شوند.

### ۲- سازمان مجازی

سازمان مجازی از ائتلاف سنتی سازمان‌های، متفاوت است. مصداق و نمونه بارز یک سازمان چابک، استفاده از سازمان مجازی است. سازمان مجازی شکل و گونه جدیدی از سازمان را معرفی می‌کند. تغییرات گسترده و

پیشرفت‌های به عمل آمده در عرصه فناوری اطلاعاتی در چند دهه گذشته، ضرورت تجدید نظر در مسائل مختلف- از جمله ساختار سازمان- را اجتناب‌ناپذیر کرده است. بکارگیری فناوری‌های اطلاعاتی نظیر اینترنت، پست الکترونیکی و نیز فراگیر شدن استفاده از کامپیوتر باعث شده تا شکل‌های سازمانی جدیدی که ماهیتی کاملاً متفاوت با سازمان‌های سنتی، بزرگ، و دیوان‌سالار دارند، پا به عرصه وجود بگذارند. از ویژگی‌های سازمان مجازی می‌توان به رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، استفاده بیشتر از فناوری‌های ارتباطات، تغییر ساختار سازمانی، کارآفرینی، طراحی مجدد مشاغل، حمایت از حساب پس‌دهی اجتماعی و حفاظت از محیط زیست، تأکید بر نرم‌افزار بجای سخت‌افزار، و پویایی فرایند خط‌مشی‌گذاری اشاره کرد. در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر، و تأمین خدمات و کالاها با همکاری واحدهای خارج سازمان است. هر اندازه که این واگذاری‌ها یا برون‌سپاری‌ها گسترده‌تر باشد، سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت می‌کند. بنا به فرض، سازمانی که تا حدودی کارها را به واحدهای داخلی تفویض کرده، سازمان مجازی محدود است، و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده است، سازمان مجازی کامل است. در مجموع، سازمان پابندی، سازمان شبکه‌ای، سازمان بدون مرز و اخیراً سازمان سه وجهی شبدری، هر یک روایت‌های متفاوتی از مقوله سازمان مجازی هستند.

### ۳- قابلیت تجدید ساختار

موضوعی با هدف مطالعه و در راستای مدیریت شایستگی انتخاب شده‌اند.

### یافته‌ها

الگوی شایستگی آرمانر ۳ (۲۰۰۱)

طبق مدل آرمانر (۲۰۰۱)، شایستگی به چهار دسته زیر تقسیم می‌شود:

#### ۱- ساختن اجتماع علمی

در این قلمرو، فرصت‌هایی ایجاد می‌شود و از فعالیت‌هایی حمایت به عمل می‌آید که به ساختن اجتماع کمک می‌کنند، احساس تعلق به اجتماعی علمی را ارتقاء می‌بخشند و در نتیجه افراد برای شرکت در مجامع، عضویت در انجمن‌ها و سازمان‌های تخصصی، انگیزه و آمادگی پیدا می‌کند و فرهنگ گفتگو و تعامل و همکاری و تعهد مشترک در اجتماع علمی بسط می‌یابد.

#### ۲- رشد حرفه‌ای

قلمرو دوم به رشد حرفه و توسعه عملکردی مربوط می‌شود و در آن از طریق ایجاد فرصت‌های بازآموزی دانش افزایی (مانند کارگاه و غیر آن به تحول و بهبود و توسعه روش‌های تدریس و فرایندهای یاددهی و یادگیری کمک می‌شود.

#### ۳- رشد شخصی

کانون توجه در قلمرو سوم، رشد شخصی است و شامل سلامت و امنیت و تأمین و درآمد و رفاه و منزلت و مانند آن می‌شود.

#### ۴- شناسایی خدمات فوق‌العاده و نوآوری

سرانجام در چهارمین قلمرو، بهساز و کارهایی توجه می‌شود که در صدد شناسایی و قدردانی مؤثر و برانگیزاننده معطوف به خدمات فوق‌العاده هستند و می‌خواهند جو سازمانی و نظام‌های انگیزشی را در جهت پاداش‌دهی اثربخش نسبت به ابداع و نوآوری و فعالیت‌های درون‌داد خودجوش بی‌سابقه و خلاق بهبود ببخشند (فرهنگی و فراست‌خواه، ۱۳۹۳: ۳-۲).

#### مدل شایستگی فریدنبرگ ۴ (۲۰۰۴)

از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی‌ها تدوین شده است، مدل فریدنبرگ است که برای شایستگی‌ها، وضعیت سلسله مراتبی قائل است. وی

سازمان‌های چابک به راحتی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، تنوع‌بخشی، نوسازی کسب و کار خود را برای تسریع در رسیدن به یک هدف خاص ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که این امر بتواند فرصت‌های گرانبهایی را برای سازمان به ارمغان بیاورد. این سازمان‌ها قادر به پیش‌دستی در رقابت هستند، پاهارد و همل کلید این امر را ایجاد یک برنامه راهبردی می‌دانند که نقشه وسیعی از توانایی‌ها و قابلیت‌ها، و مهارت‌های اصلی سازمان را نمایان می‌سازد. این نوع سازمان‌ها دارای موقعیت خوبی بوده و امتیازاتی از قبیل سرعت، به دست آوردن بازار بیشتر، و چابکی را دارند. برای این منظور مدیریت باید در فناوری‌هایی سرمایه‌گذاری کند که انعطاف‌پذیری عملیاتی را ایجاد می‌کنند (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶: ۵۳).

#### - سازمان دانش‌محور ۱

سازمان‌هایی که قصد دارند چابک شوند، باید ایجاد نیروی کار خوب آموزش دیده و با انگیزه، با مجموعه‌ای از مهارت‌ها، تجربیات، و دانش مناسب به عنوان جز اساسی استراتژی‌هایشان، مد نظر قرار دهند. چنین سازمان‌هایی به وسیله اطلاعات و دانشی که در اختیار و در دسترس نیروی کاری‌شان است، هدایت می‌شوند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که تفکر «دانش قدرت به منزله قدرت است» بر چنین سازمان‌هایی حکمفرماست. مفهوم سازمان دانش‌محور از درک فزاینده دانش و اطلاعات به‌عنوان متمایزکننده‌های موفقیت در فعالیت‌های کاری ناشی می‌شود (ترزلینسکی، ۲۰۱۵: ۶۶۱۶).

#### روش کار

مطالعه حاضر، از نوع مروری می‌باشد که از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی google Scholar, Eric, Science Direct, PubMed, Scopus, Elsevier, در محدوده سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ صورت گرفته است جستجوی مقالات بر اساس کلیدواژه‌های مدیریت شایستگی، چابکی سازمانی نظام‌های آموزشی و معادل انگلیسی Competency management, educational, organizational agility systems انجام شده است و پس از بررسی متن مقالات ۲۸ مقاله واجد معیارهای ورود به مطالعه بر مبنای ارتباط

شایستگی اثربخشی : شخصی شایستگی‌هایی که کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی شخص را میسر می‌کند.

شایستگی ارتباطات : شایستگی‌هایی که تبادل اطلاعات را میسر می‌کنند.

شایستگی بین فردی : شایستگی‌هایی که روابط کاری اثربخش را ایجاد و حفظ می‌کنند.

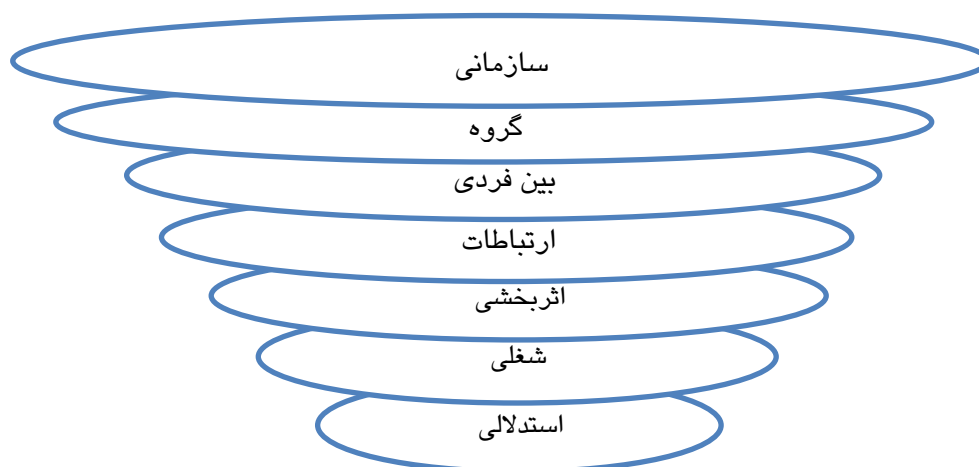
شایستگی گروهی : شایستگی‌هایی که به ایجاد گروه، کار گروهی، و اثربخش کمک می‌کند.

شایستگی سازمانی : شایستگی‌هایی که به اثربخشی کل سازمان و نظام کمک می‌کنند (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸).

شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دستیابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها، مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقه پیشین است. هفت دسته شایستگی عبارتند از:

شایستگی استدلال : شایستگی مورد نیاز برای یادگیری، استفاده از اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و عقلایی است.

شایستگی شغلی : دانش و مهارت‌های مربوط به یک دسته از شغل‌ها که از طریق آموزش و تجربه کسب می‌شوند.



شکل ۳- سلسله مراتب شایستگی‌ها (فریدنبرگ، ۲۰۰۴)

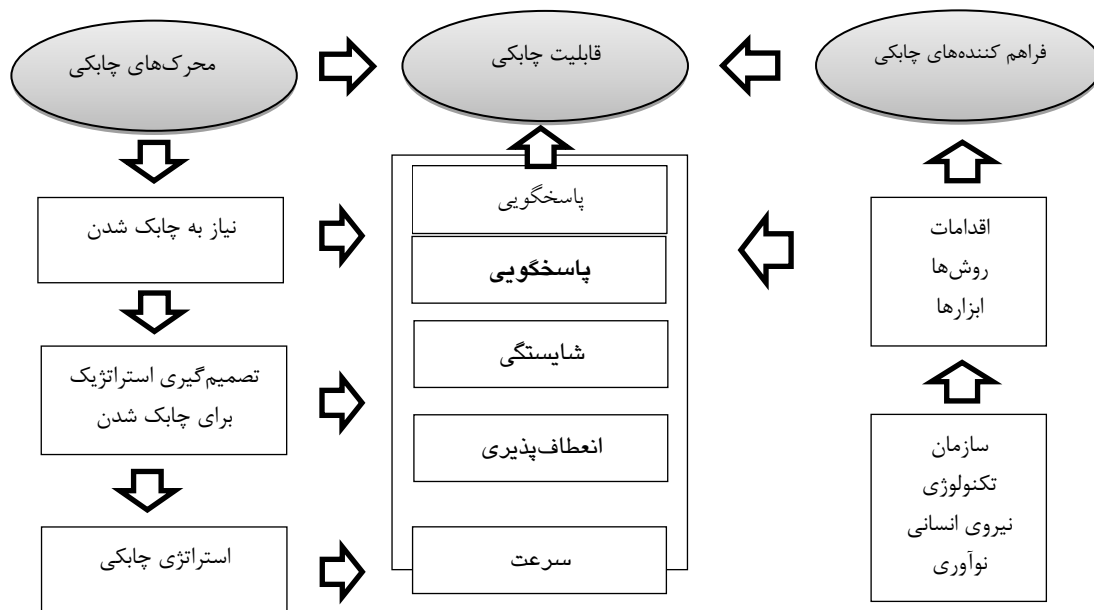
### مدل شایستگی ال‌ریش (۲۰۰۹)

مطابق با آخرین تحقیقات ال‌ریش، شش دسته شایستگی توسط یک متولی منابع انسانی اعمال می‌شود. مطابق این مدل، متولی منابع انسانی علاوه بر اینکه مجری عملیاتی خوبی است، باید به‌عنوان یک عمل‌گرای معتبر، عامل فرهنگی و تغییر، مدیر استعداد طراح سازمان، معمار استراتژی و هم‌پیمان کسب و کار نیز شایستگی داشته باشد. متولی منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشد و سپس با کسب شایستگی‌های استراتژیک سازمانی و کسب و کار، بتواند جایگاه خود را در جلسات و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان، حتی بالاتر از مدیران صف، در کنار مدیر عامل سازمان تثبیت کند. (ال‌ریش، ۲۰۰۹).

### مدل چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)

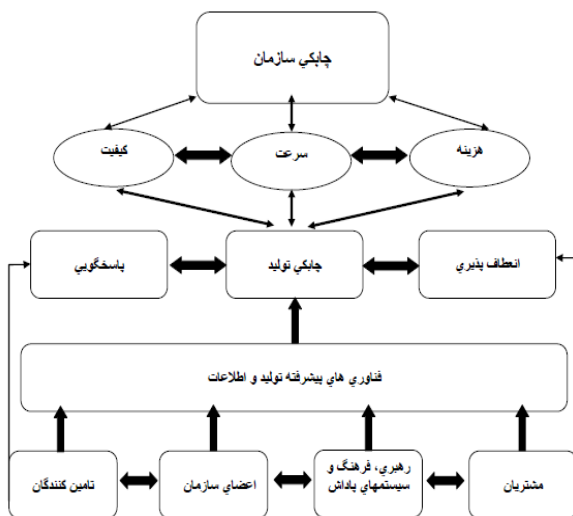
این مدل مفهومی که برای استقرار چابکی در سازمان‌های تولیدی پیشنهاد شده است، شامل سه بخش است:

- ۱- محرک‌های چابکی: که عبارتند از: تغییرات/ فشارهای محیط تجاری که شرکت را به جستجو برای روش‌های جدید اجرای کسب و کارش وا- می‌دارد تا بتواند از مزیت‌های رقابتی‌اش محافظت کند.
- ۲- توانمندی‌های چابکی: شامل توانمندی‌های اساسی که شرکت برای پاسخ مساعد به تغییرات ایجاد شده در محیط تجاری و کسب امتیازات رقابتی به آنها نیاز دارد. این توانمندی‌ها اساساً به چهار بخش تقسیم می‌شوند: توجه و واکنش، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت.
- ۳- تهیه کنندگان چابکی: شامل ابزار و وسایلی که توانمندی‌های چابکی را می‌توان از طریق آنها به دست آورد (رهنورد و علیجانی، ۱۳۹۵: ۴۷).



شکل ۴- مدل چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) (حسینی درونکلایی، ۱۳۹۲: ۸۵)

کنند. رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش می‌توانند به اعضای سازمان در تعامل با مشتریان و عرضه‌کنندگان کمک بسزایی نمایند (مادلین و یوسف، ۲۰۰۳). برخورداری از فناوری اطلاعات سازگار با شرایط سازمان نیز یکی از مواردی است که می‌تواند در تعامل مؤثر اعضای سازمان با شبکه‌های مشتریان و عرضه‌کنندگان سهم بسزایی داشته باشد. همچنین این فناوری می‌تواند اطلاعات دقیق و به روز را در اختیار مشتریان قرار دهد.



شکل ۵- مدل چابکی سازمانی کروکیتو و یوسف (۲۰۰۳)

#### مدل چابکی سازمانی کروکیتو<sup>۱</sup> و یوسف<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)

در مدل چابکی سازمانی که توسط کروکیتو و یوسف ارائه شده است، فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و تولید منجر به ایجاد چابکی تولید می‌گردد و چابکی تولید نیز از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت و کیفیت چابکی سازمانی را ایجاد می‌نماید. بر اساس این مدل، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری که حاصل وجود ارتباط مؤثر بین رهبری، کارکنان، مشتریان و عرضه‌کنندگان است، رابطه‌ای تنگاتنگ با چابکی دارد. رهبری به‌عنوان بخشی که از کارکنان حمایت می‌کند تا با عرضه‌کنندگان و مشتریان رابطه برقرار نمایند، دارای اهمیت است. همچنین رهبری که نیاز به دستیابی به فناوری‌های پیشرفته تولید و اطلاعات را احساس می‌نماید باید از اثرات بکارگیری آنها بر سازمان نیز آگاه باشد و تغییرات لازم به همراه آموزش کارکنان را بپذیرد. رهبری استراتژیک می‌تواند از فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به مزیت رقابتی استفاده کند. همچنین مدیریت سازمان باید این توانایی را داشته باشد که آمادگی کارکنان خود را در مواجهه با انواع گوناگون مشتریان حفظ کند. این امر به آموزش‌های فنی و برون شخصی نیاز دارد. سیستم‌های پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشند که از بهبود پیوسته کارکنان حمایت

- مدل چابکی سازمانی ورلی و لاولر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)

یکی دیگر از مدل‌هایی که برای چابکی سازمان ارائه شده است توسط دو تن از صاحب‌نظران ورلی و لاولر در سال ۲۰۱۰ می‌باشد. بر اساس مدل آنها، اولین ویژگی یک طرح چابک استراتژی پایدار است که عبارتند از: توانایی ایجاد نتایج تحت شرایط محیطی متغیر. دومین ویژگی طرح‌های سازگار است، سازمان‌های چابک طرح‌هایی دارند که می‌توانند به سرعت در پاسخ به فشارهای داخلی و خارجی برای تغییر و جابجایی در نیت استراتژیک سازگار شوند. مشخصه سوم از طراحی سازمان چابکی رهبری و هویت مشترک است، این ویژگی تفکر سازمان را از رهبری به‌عنوان یک ویژگی فردی، به رهبری به‌عنوان یک ظرفیت سازمانی تغییر می‌دهد. اما آخرین ویژگی، قابلیت ارزش آفرینی است. این توانایی چابکی سازمان را برای آنچه دنبالش است یا مأموریت سازمان می‌باشد را دنبال می‌کند (دادگر، ۱۳۹۲: ۴۷).

مدل چابکی سازمانی گروه مشاوران آتوز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)

ایجاد چابکی به میزان بلوغ و انعطاف‌پذیری سازمان بستگی دارد. چهار مرحله بلوغ از دیدگاه گروه مشاوران آتوز عبارتند از:

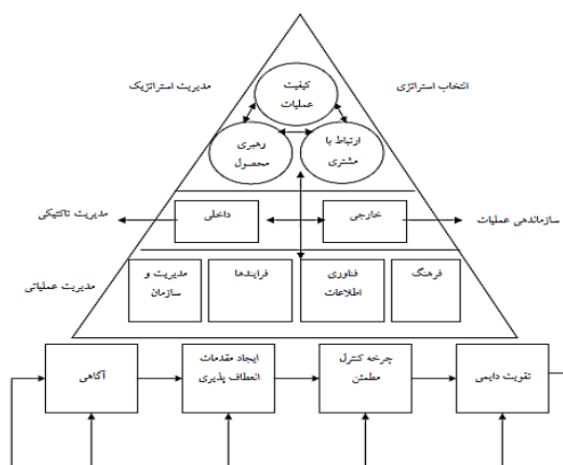
۱- کسب آگاهی؛

۲- ایجاد مقدمات انعطاف‌پذیری در سازمان؛

۳- حصول اطمینان از وجود چرخه‌های کنترل؛

۴- آغاز تقویت دائمی در سازمان؛

به منظور تعیین مراحل که یک سازمان جهت دستیابی به چابکی باید پشت سر بگذارد، سطح فعلی چابکی سازمان باید مشخص گردد. این امر از طریق انجام مصاحبه‌های گوناگون جهت دستیابی به استراتژی‌های مدیریت و فرایندهای موجود در سازمان صورت می‌پذیرد. در مدل گروه مشاوران آتوز، فعالیت‌های مربوط به چابکی سازمانی در سه سطح مدیریت استراتژیک، مدیریت تاکتیکی و مدیریت عملیاتی مورد بررسی قرار می‌گیرند. انتخاب استراتژی در سطح مدیریت استراتژیک، سازمان-دهی عملیات در سطح مدیریت تاکتیکی و عملیات مربوط به کسب و کار در سطح مدیریت عملیاتی انجام می‌پذیرد. در این مدل چابکی سازمانی (به مفهوم انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی) به وسیله تقویت دائمی امکان‌پذیر است. تقویت دائمی نیز به وسیله کسب آگاهی، وجود مقدمات انعطاف‌پذیری در سازمان و در نهایت برخورداری از سیستم کنترل دقیق ایجاد می‌گردد (مشاوران آتوز، ۲۰۰۷).



شکل ۶- مدل چابکی سازمانی گروه مشاوران آتوز (۲۰۰۷)



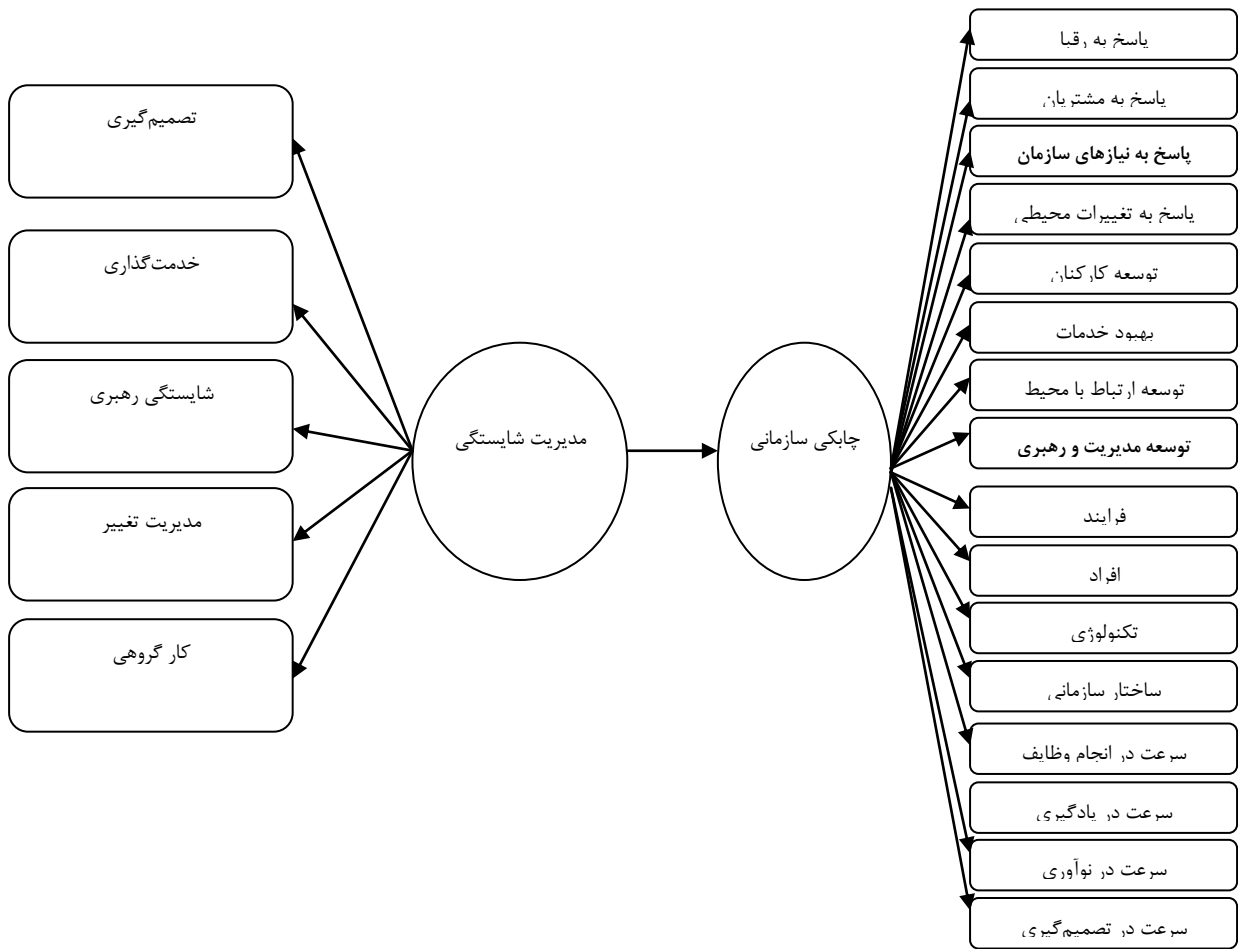
جدول ۱- نتایج جستجو مقالات

ردیف	پژوهشگران	سال	عنوان مقالات و متغیرهای مؤثر
۱	درخشان و زندی	۱۳۹۶	شایستگی‌های اخلاقی، اداری- نظارتی، فردی و شخصیتی، انگیزشی، فناورانه، ادراکی، ارتباطی و میان فردی، فرهنگی، فنی، حرفه‌ای و تخصصی، سیاسی و اقتصادی - کارآفرینانه
۲	کرمانی و همکاران	۱۳۹۶	فردی، فنی، تعاملی
۳	عارف نژاد	۱۳۹۶	وجدان کاری، قانونمندی، شرح صدر، مهربانی و نظم
۴	پورعابدی و همکاران	۱۳۹۵	شایستگی‌های پایه (مهارت‌های ارتباطی و اطلاعاتی، تسلط به دانش، تعهد به کیفیت، مهارت‌های بهره‌وری، تمرکز بر مشتری، ابتکار عمل داشتن، قابل اتکا بودن)، شایستگی‌های مدیریتی (مهارت‌های رهبری، شایستگی نتیجه‌گرایی، شایستگی مدیریت پروژه، شایستگی مدیریت افراد)، شایستگی‌های عمومی (اصول فناوری اطلاعات، مدیریت سامانه‌های اطلاعات، توسعه نرم افزار، رسانه‌های دیجیتال، یکپارچگی داده‌ها) و شایستگی‌های تخصصی (دسترسی عمومی، ساختار سازمانی و چارچوب قانونی)
۵	قربان‌نژاد و عیسی خانی	۱۳۹۵	تقوآمداری، رفتاری- اخلاقی، امانت‌داری، عدالت‌ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری
۶	دهمرد و ناستی زایی	۱۳۹۴	بهبود کارکنان، نیروبخشی، نظام کنترل، روابط بین فردی، پیشرفت مستمر، مشتری محور، مدیریت تیم، فرهنگ‌پذیری
۷	زارعی متین و همکاران	۱۳۹۳	منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی، هوش، تخصص حرفه‌ای، شخصیت فرهنگی، رضایت‌کاری، تعهد کاری، هوش مدیریتی، هوش فرهنگی، هوش معنوی، هوش عاطفی
۸	مسیح‌زاده	۱۳۹۳	شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری و شایستگی‌های حصول نتیجه
۹	بختیاری و همکاران	۱۳۹۲	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (رفتاری، فکری)، ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی)، نگرش و بینش (ارزش‌ها، اصول‌گرایی)، اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای)، اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی)
۱۰	نیرومند و همکاران	۱۳۹۱	مهارت ادراکی، مهارت اجرایی، نوآوری، کارگروهی، رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت فناوری، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی
۱۱	یگانگی	۱۳۸۹	شایستگی فردی و اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش مدیران
۱۲	گونچالوس و همکاران	۲۰۲۲	How digital tools align with organizational agility and strengthen digital innovation in automotive startups.
۱۳	ناپراوسکی	۲۰۲۱	Towards agile knowledge management in an online organization
۱۴	خالد صالح و همکاران	۲۰۲۰	The impact of social capital and collaborative knowledge creation one-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis
۱۵	ریدواندو و همکاران	۲۰۱۹	IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review
۱۶	نوربرت جسه	۲۰۱۸	Organizational Evolution - How Digital Disruption Enforces Organizational Agility
۱۷	کاتالینکوا و همکاران	۲۰۱۷	Intelligent Collaborative Educational Systems and Knowledge Representation
۱۸	فیلیپه و همکاران	۲۰۱۶	Explaining and predicting the model for organizational agility
۱۹	پویای و همکاران	۲۰۱۵	Developing teachers' competencies in primary schools
۲۰	رزگوی و همکاران	۲۰۱۴	Extending Moodle functionalities with ontology-based competency management
۲۱	پتروا و همکاران	۲۰۱۴	Analytical and critical thinking, leadership, teamwork, communication, responsibility, adaptability, learning ability, verbal communication, conflict management and negotiation, stress management, decision making, time management and creativity.
۲۲	ژئو- شیان	۲۰۱۱	General competence, specialized competence, leadership, crisis management, problem solving
۲۳	نگای و همکاران	۲۰۱۱	Information technology, operations and competency management for agility
۲۴	چانسیری	۲۰۱۰	A study on improving the competence of teachers in the Office of the Thai Primary Education Commission
۲۵	لی	۲۰۱۰	Success orientation, influence and influence, conceptual thinking, analytical thinking, initiative, self-confidence, interpersonal understanding, importance for orders, information seeking, teamwork and participation, behavior with employees, expertise, attention to customer service.
۲۶	اسکور	۲۰۰۹	Knowledge dimension, functional dimension, personal dimension
۲۷	کریتنر و کریشنی	۲۰۰۷	Implementation, leadership, delegation, return on investment, conflict management, motivation, reward
۲۸	کامرون و کوئین	۲۰۰۷	Team management, interpersonal relationship management, employee improvement management, innovation management, future management, continuous improvement management, competition management, empowering employees, customer focus management, socialization management (cultural adaptation), control system management, coordination management

## بحث و نتیجه‌گیری

های لازم را داشته باشد. چرا که بعد سازمانی شامل شایستگی رهبری، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، تعیین اهداف، استراتژی، تکنولوژی، مشتری‌مداری، مدیریت تغییر و مدیریت بحران است و این شایستگی‌ها در مدیر سبب می‌شود که بتواند عملکرد سازمان را ارتقاء بخشد. از طرفی شایستگی رهبری موجب می‌شود که مدیریت بتواند به‌صورت اثربخش با کارکنان و مشتریان ارتباط برقرار کند و چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به‌صورت صحیح مدیریت کند تا عملکرد سازمان بهبود یابد. در پایان می‌توان بر اساس مرور کلیدواژه‌ها، مدل‌ها و پیشینه‌های مرتبط مدل مفهومی به شرح زیر ارائه داد که مفاهیم و متغیرهای اصلی شناسایی و به مدیران و دست‌اندرکاران نظام آموزشی برای رسیدن به چابکی سازمانی با در نظر گرفتن شایستگی پیشنهاد کرد.

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی‌شان وارد می‌سازد. اکنون از نیروی کار سازمان‌ها، انتظار می‌رود، تأثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابتی، شایستگی اهمیت یابد. شایستگی مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی شخصیتی است که بیشترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند در سازمان‌هایی که مدیران از ویژگی مطلوب شایستگی برخوردار باشند شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند و سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند و عملکرد آن را بالا می‌برند. دانشگاه‌ها از مهم‌ترین سازمان‌های آموزشی هستند که باید قدرت لازم برای واکنش در برابر تغییرات سازمانی، سیاسی، تکنولوژیکی و محیطی را داشته باشند. از طرفی شرایط رقابتی که تا چند دهه قبل مختص سازمان‌های تجاری و صنعتی بود به آموزش عالی تسری یافته و دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه‌های آزاد اسلامی برای باقی ماندن در صحنه رقابت نفس‌گیر علم و دانش نیاز به درک تغییرات و عکس‌العمل سریع و مناسب در برابر آن را دارند. به همین منظور باید با استفاده از راهکارهای مناسب، خود را به‌صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند که یکی از بهترین روش‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن است؛ چرا که در یک دانشگاه چابک منابع سازمان می‌تواند سریعاً به یک روش قابل انعطاف و سیال در پاسخ به نیازهای گوناگون و دائم در حال تغییر مشتری جا بجا شود، دانشگاه‌ها و بخش‌های مختلف‌شان به سرعت می‌توانند آنچه ظاهراً درست کار نمی‌کند را متوقف و کار درست را سریعاً آغاز کنند. با توجه به اینکه دانشگاه نقش مهمی در پیشرفت جامعه دارد، لذا برای تحقق اهداف دانشگاه باید یک مدیر شایسته در رأس سازمان قرار گیرد و این مدیر هم بتواند در بعد فردی، سازمانی و اجتماعی به‌ویژه در بعد سازمانی مهارت-



شکل ۷- مدل مفهومی پژوهش

## منابع

- اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه، (۱۳۹۰)، توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره بیست و چهارم، شماره ۳، صص ۴۹-۶۹.
- بختیاری، ابوالفضل، سلیمی، الهه و نجف بیگی، رضا، (۱۳۹۲)، بررسی ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران و ارائه استراتژی مناسب. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، سال هفتم، شماره ۲۳، صص ۱۷۶-۱۵۴.
- پورعابدی، محمدرضا، ضرابی، وحید، سجادی نائینی، حنان و رضی، زهرا، (۱۳۹۵)، طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره هشتم، شماره ۲، صص ۵۲-۲۷.
- جزینی، علیرضا و نوائی، مجید، (۱۳۹۳)، طراحی مدل توانمندسازی‌های پویا برای ارتقاء شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا. فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، دوره هشتم، شماره ۲۷، صص ۳۶-۱۳.
- جعفرنژاد، احمد و شهائی، بهنام، (۱۳۸۶)، مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- حسینی درونکلایی، سیده زهرا، (۱۳۹۴)، ارائه مدل تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر چابکی سازمانی و یادگیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- خراسانی، اباصلت، زاهدی، حسین و کمیزی، اکبر، (۱۳۹۳)، طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال اول، شماره ۳، صص ۲۱-۱.
- دادگر، محمد امین، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه ساده و چندگانه فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی در دانشگاه‌های جامع پزشکی و غیرپزشکی شهر زاهدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان - زاهدان.
- درخشان، مژگان و زندی، خلیل، (۱۳۹۶)، راه‌کارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. نشریه علمی پژوهشی آموزش و ارزشیابی، سال دهم، شماره ۳۷، صص ۱۸۹-۱۶۳.
- دهم‌رده، سمیه و ناستی‌زایی، ناصر، (۱۳۹۴)، پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره هفتم، شماره ۲۴، صص ۹۳-۱۱۰.
- رضایی، رضا، (۱۳۸۳)، نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور. گزارش اول. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت، تهران.
- زارعی متین، حسن، رحمتی، محمدحسین، موسوی، سیدمحمد مهدی و ودادی، احمد، (۱۳۹۳)، طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره دوم، شماره ۴، صص ۳۶-۱۹.
- عارف‌نژاد، محسن، (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره پنجم، شماره ۱، صص ۱۷۲-۱۵۱.
- فرهنگی، مریم و فراست‌خواه، مقصود، (۱۳۹۳)، بررسی مدل شایستگی اعضای هیأت علمی در محیط مجازی از نظر اعضای هیأت علمی و دانشجویان (بر اساس مدل آرمانی)، فصلنامه علمی پژوهشی فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، سال هفتم، شماره ۲۱ و ۲۲، صص ۱۴-۱.
- قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد، (۱۳۹۵)، طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال پنجم، شماره ۱، صص ۴۸-۳۷.
- کرمانی، بهناز، درویش، حسین، سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیرحسین، (۱۳۹۶)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، دوره ششم، شماره ۴، صص ۶۵-۵۹.
- کریمی، مرتضی و صالحی، مسلم، (۱۳۸۸)، توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: آبیژ.
- مسیح‌زاده، محمد، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین ابعاد شایستگی مدیران و چابکی سازمان در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.
- نیرومند، پوراندخت، صوفی بامداد، جهانیار، اعرابی، سیدمحمد و امیری، مقصود، (۱۳۹۱)، چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره ۱۲، صص ۱۶۱-۱۴۵.
- یگانگی، عاطفه، (۱۳۸۹)، نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵، صص ۶۸-۵۷.

- Atos Consulting. (2007). Building the Agile Enterprise. November 2007.
- Chansiri, W. (2010). Development of job competency in civil service teachers under jurisdiction of office of the basic education commission. *European Journal of Social Science*, 17 (2).
- 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.
- Felipe, C.M., Roldán, J.L., & Leal-Rodríguez, A.L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69, (10), 4624-4631.
- Goncalves,D.Bergquist,M.Alange,S.Bunk, Richard(2022),How Digital tools Align with organizational agility and strengthen digital innovation in automotive startups,procedia computer science 196.107-116
- Jesse,Dr.N(2018). Organizational Evolution - How Digital Disruption Enforces Organizational Agility.IFAC PaperOnLine(51-30) 486-491
- Katalnikova,S.Novickis,L.Prokofyeva ,N.Uskov,V(2017), Intelligent Collaborative Educational Systems and Knowledge Representation.procedia computer science 104.166-173.
- Khaled saleh,A.Virginia ,S.Javier ,S(2020).The impact of social capital and collaborative knowledge creation one-business proactiveness and organizational agility in responding tothe COVID-19 crisis.Journal of Innovation & knowledge (5)-279-288.
- Madelline, C. & Youssef M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*. Pp.387-397.
- Lee, Y. (2010), Exploring high-performers' required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37, 434-439.
- Naprawski,T(2021). Towards agile knowledge management in an online organization . procedia computer science(192)-4406-4415.
- Ngai, E.W.T., Chau, D.C.K., & Chan, T.L.A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249.
- Oliveira, S.B., Balloni, A.J., Oliveira, F.N.B., & Toda, F.A. (2012). Information and Service-Oriented Architecture & Web Services: Enabling Integration and Organizational Agility. *Procedia Technology*, 5, 141-151.
- Petrova, E., Jansone, D., & Silkane, V. (2014). The development and assessment of competencies in Vidzeme University of applied sciences. *Social and Behavioral Sciences*, 140, 241- 245.
- Rezgui,K .Mhiri ,H.Ghedira,Kh(2014).Extending Moodle functionalities with ontology – based competency management, procedia computer science 35, 570-579
- Ridwandono,D.Subriadi ,A.P(2019). IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review . Procedia computer science(161).151-159
- Trzcielinski, S. (2015). The Influence of Knowledge Based Economy on Agility of Enterprise. *Procedia Manufacturing*, 3, 6615-6623.

