

## چابکی سازمانی راهبردی مهم در بهبود نظام آموزش عالی

بهمن خسروی پور<sup>۱\*</sup>، سهیلا پور جاوید<sup>۲</sup>

۱- استاد دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان

۲- دکترای آموزش کشاورزی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان

\*b.khosravipour@gmail.com, khosravipour@Asnrukh.ac.ir

ارسال: خرداد ماه ۹۹ پذیرش: خرداد ماه ۹۹

### چکیده

مقاله چابکی سازمانی امروزه مورد توجه بیشتر دانشمندان علوم مدیریت قرار گرفته است و پیامدهای گسترده و قابل مشاهده‌ای در سازمان‌ها به ارمغان آورده است. چابکی سازمانی یکی از مؤلفه‌های تاثیرگذار بر عرصه بهره‌وری سازمانی است و سازمان‌هایی که دارای کارکنان، کانال کار، فرایند کار، مدیریت تصمیم‌گیری به موقع و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشند، می‌توانند در مسیر موفقیت روز افزون گام بردارند امروزه همچنین مؤسسات آموزش عالی با واقعیت‌های جدیدی مواجه شده‌اند و باید به سمت استفاده از مؤلفه‌های چابکی به عنوان رهیافتی نوآورانه در مدیریت مراکز حرکت کنند. با توجه به اهمیت چابکی سازمانی در سازمان‌های امروزی، عوامل تاثیرگذار بر آن باید شناسایی شوند تا سازمان‌ها به مدد آن‌ها بتوانند به مقصود خود دست یابند. مقاله حاضر که به شیوه مروری و با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی تهیه شده تلاش دارد ضمن بررسی مفهوم چابکی، به بررسی اهمیت و کاربرد آن در پیشبرد اهداف آموزش عالی پرداخته و به چابکی به عنوان راهبردی در جهت همگام سازی این مؤسسات با تغییرات دنیای امروزی و مزیت‌های این مفهوم بپردازد.

کلمات کلیدی: چابکی، چابکی سازمانی، آموزش عالی.

### ۱- مقدمه

با نگاه به قرن بیست و یکم می‌توان فهمید که تضمین بقا و موفقیت سخت‌تر و سخت‌تر می‌شود. این حقیقت ریشه در ظهور عصر جدیدی دارد که تغییر را به عنوان یکی از اصلی‌ترین مشخصه‌اش یدک می‌کشد [۱]. در جهان امروز تأکید بیش‌تر بر قابلیت سازگاری با تغییر در محیط تجاری است و در این راستا، چابکی سازمانی روشی تازه برای درک نیازهای مشتری و بازار است. چابکی یک توانایی اساسی است که سبب می‌شود سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند. در این عصر، محیطی که دانشجویان در آن فارغ‌التحصیل می‌شوند به طور بنیادی متفاوت از گذشته است. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیز همچون دیگر ارکان جامعه، بخشی مهم از سرنوشت جریان‌های

اقتصادی، فرهنگی، صنعتی و اجتماعی بوده و در آن دخالت مستقیم دارند. سازگاری دانشگاه با محیط‌های اجتماعی و زیبایی که در آن بسر می‌برد از ضروریات عصر حاضر می‌باشد. در این میان چابکی اساس پارادایم جدید دیگری است که قدرت تبیین شرایط موجود دانشگاه‌ها را دارد و مراکز آموزش عالی باید به سمت استفاده از مؤلفه‌های چابکی به عنوان رهیافتی نوآورانه در مدیریت مراکز حرکت کنند [۲].

فشارهای روزافزون بر دوش دولت‌ها و کاهش بودجه‌های دولتی در سال‌های اخیر، افزایش تعداد دانش‌آموختگان، بیکاری فزاینده و بحران اشتغال جوانان به ویژه تحصیل کرده‌ها، تغییر در انتظارات متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها، رقابت، نیازهای متغیر بازار، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مقابل افراد جامعه، انقلاب کیفیت و بهره‌وری، تغییر در دانش و ضرورت مدیریت دانش و تجاری‌سازی دانش، تحول در آموزش‌های سنتی و گرایش به سمت آموزش‌های نو و پژوهش‌های کاربردی، به کارگیری فناوری‌های نوین و سایر مواردی که موجب تحول در رسالت، نقش و کارکردهای دانشگاه شده‌اند، ضرورت چابکی دانشگاهی و ایجاد دانشگاه چابک را به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی، راهبردی و کلیدی آموزش عالی برای مواجهه با این تغییرات و فشارها روشن و بدیهی کرده‌اند [۳]. امروزه محیط بازاری که دانشجویان در آن فارغ‌التحصیل می‌شوند، از گذشته متفاوت‌تر است. در این بین، مؤسسات آموزش عالی با واقعیت‌های جدیدی مواجه شده‌اند و باید کارگرانی با صلاحیت با توجه به محیط تربیت کنند [۴].

در دهه‌های گذشته تولید انبوه، که مدل سازمانی غالب در بیشتر جهان بود، نه فقط بر تولید و صنایع، بلکه بر آموزش نیز تأثیر گذاشته است. پارادایم تولید انبوه پایه بیشتر روش‌های آموزشی عصر حاضر به شمار می‌رود. برای مثال، پل و مک‌کای [۵] به تأثیر صنعت و مفاهیم صنعتی در آموزش اشاره و بیان می‌کنند که پارادایم تولید انبوه معلم را به عنوان کارگر، دانشجو را به عنوان محصول و تدریس را به عنوان انتقال دانش از پیش سازماندهی شده به یادگیرنده تلقی می‌کند. در خلال انقلاب صنعتی مفهوم تولید انبوه از نظام دستی یا مهارتی با پیچیدگی کمتر تکامل یافت. ویژگی‌های نظام دستی شامل ابزارهای دستی فردی، نیروی کار دستی خود مهارت دیده و تصمیم‌گیری فردی است. مشکلات ناشی از تولید دستی موجب مطرح شدن ویژگی‌های تولید انبوه شد. سازمان‌هایی که بر طبق پارادایم تولید انبوه کار می‌کنند، در ویژگی‌هایی مانند تمرکز بالا، انعطاف ناپذیری و عملیات نسبتاً اتوماتیک مشترک هستند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هم در پاسخگویی به تقاضای محیط در خلال آن دوره به پارادایم تولید انبوه عکس‌العمل نشان دادند. نیاز به کارگران ماهر در خلال انقلاب صنعتی موجب شد که تعداد زیاد دانشجویانی که به آموزش خاصی نیاز داشتند، به سرعت نظام‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار دهد. پارادایم تولید انبوه راه حلی روشن و مناسب برای نیازهای آموزش و در مقیاس بزرگ دانشگاه‌های جامعه و همچنین بازار کار صنعتی بود که دانش‌آموخته به آن وارد می‌شد. در خلال قرن گذشته دانشگاه‌ها بیشتر شبیه تجهیزات صنعتی کار می‌کردند. برای مثال دانشگاه‌ها یک خط مونتاژ ایجاد می‌کردند که دانشجویان از یک ایستگاه به ایستگاه دیگر (پایه به پایه دیگر) جابجا می‌شدند در حالی که کارگران (آموزشگران) همان وظایف (برنامه درسی و آموزش) را در هر ایستگاه انجام می‌دادند و در پایان خط (دانش‌آموخته) بیش‌تر فراگیران خدمات یکسانی دریافت می‌کردند و دارای یک دانش بودند و تقریباً قادر به انجام فقط یک مهارت بودند [۶].

[۷]. در این عصر محیط بازاری که دانشجویان در آن دانش‌آموخته می‌شوند، به طور بنیادی با گذشته تفاوت دارد. واقعیت‌های اقتصادی کنونی با قرن گذشته قابل مقایسه نیست. در این بین، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با واقعیت‌های جدیدی روبه‌رو شده‌اند. ماهیت کار تغییر کرده است و مراکز آموزش عالی باید کارگران با صلاحیت و قابلیت بالا به منظور تحقق بخشیدن به نیازهای سازمانهای تجاری در محیط جهانی شده تربیت کنند [۷].

چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی و یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل‌های دقیق به سر آمده است [۸].

ضرورت چابکی دانشگاهی، ایجاد دانشگاه چابک و نیز کارآفرین را به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی، راهبردی و کلیدی آموزش عالی برای مواجهه با این تغییرات و فشارها روشن و بدیهی کرده اند. بنابراین نظام آموزش عالی و دانشگاه ها مکانی برای ظهور و نمایش انطباق الزامات و نیازهای جدید تلقی میشوند و به فرمهایی از چابکی نیاز دارند [۹].

چابکی وسیله‌ای رقابتی برای همه سازمان‌هاست که امروزه، در محیط نامطمئن و در حال تغییر مطرح است. بسیاری از سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی برای رسیدن به چابکی هستند.

چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله مراتبی و کنترل‌های دقیق به سر آمده است. در این شرایط بی‌نظمی که گاه یک تغییر کوچک باعث تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم می‌شود، دیگر روش‌ها و پارادایم‌های سنتی پاسخگو نیست. بنابراین، نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به چابکی نیاز دارند [۱۰]. دانشگاه‌های چابک فرایندها و کارکنانش را با فناوری پیشرفته همگام ساخته و نیازهای دانشجویان را در زمان بسیار کوتاه رفع می‌کند [۱۱]. دانشگاه چابک به طور مستمر، محرک‌های تغییر در محیط را شناسایی می‌کند و میزان نیاز به چابکی را می‌سنجد و شکاف بین چابکی مطلوب و موجود را شناسایی کرده و خود را به قابلیت‌ها و توانمندسازهای مورد نیاز مجهز می‌کند که به نظر می‌رسد دانشگاه‌های ایران تا رسیدن به این مراحل فاصله زیادی دارند.

جدول ۱- تعاریف چابکی سازمانی [۱۲-۱۳]

منبع	تعاریف ارایه شده
گلدمن و همکاران <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)	قابلیت یک سازمان برای عمل کردن به طور سودمند در محیط رقابتی دائم با تغییر پیوسته نیازهای مشتری
فلیندر و کورکا <sup>۲</sup> (۱۹۹۷)	توانایی برای عرضه موفقیت آمیز محصولات کیفیت بالا با هزینه پایین در زمان کوتاه در اندازه های متنوع برای فراهم کردن ارزش افزوده برای مشتری از طریق سفارشی کردن
کریستفر <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)	توانایی واکنش سریع به تغییرات تقاضا از نظر حجم و تنوع تقاضا
شریفی و ژانگ <sup>۴</sup> (۲۰۰۰)	مقابله با تغییرات پیش بینی نشده برای بقا در برابر تهدیدات محیط و بهره بردن از تغییر به عنوان فرصت
آیتکن و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۰۲)	شناسایی نیاز، پاسخ سریع، انعطاف پذیری و عملیات هماهنگ
استراتون <sup>۶</sup> (۲۰۰۳)	تولیدات نوآورانه برای تقاضاهای بی ثبات
کونیوی و فیتزگالد <sup>۷</sup> (۲۰۰۴)	آمادگی همیشگی برای مواجهه سریع با تغییرات با توجه به کیفیت بالا، مولفه های اقتصادی و محیط
راسکچه و داوید <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)	توانایی یک موسسه برای تغییر پویا و یا شکل بندی مجدد فرایند تجاری مجزا برای ماندگار شدن با نیازهای بالقوه موسسه
منور و همکاران (۲۰۰۹)	توانایی یک موسسه برای سرآمد بودن همزمان در قابلیت های کیفیت توزیع، انعطاف پذیری و هزینه به طریق هماهنگ (به پیش رفتن همزمان)
(شارپ <sup>۷</sup> ، سایت المنتال لدرشپ، ۲۰۱۲)	ریچارد شارپ چابکی استراتژیک در دانشگاه را به این صورت تعریف می کند: توانایی دانشگاه، به عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات، برای شکوفا شدن و یادگیری از امواج مداوم تغییر به طوری که تغییر یک بخش طبیعی و غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی باشد نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدید کننده را چابکی استراتژیک می گویند.
ترک <sup>۸</sup> (۲۰۱۳)	قابلیت بقا و پیشرفت در محیط غیرقابل پیش بینی، پیوسته رقابتی و متغیر به وسیله واکنش سریع و موثر

## ۲- چابکی سازمانی

اصطلاحات چابکی را نخستین بار ناگل و داو در سال ۱۹۹۱ رسماً در مؤسسه تحقیقاتی یاکو کا در دانشگاه لیهای در گزارشی با عنوان «راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی» منتشر و به همگان معرفی کردند. بعدها دراکر برای اولین بار مفهوم مؤسسه چابک را به جهان کسب و کار شناساند تا ضرورت افزایش انعطاف پذیری و پاسخگویی سازمانهای معاصر را تبیین کند [۱۴].

<sup>1</sup> Goldman et al

<sup>2</sup> Christopher

<sup>3</sup> Sharifi & zhang

<sup>4</sup> Aitken

<sup>5</sup> Straton

<sup>6</sup> Conoby & Fitzgerald

<sup>7</sup> Sharpe

<sup>8</sup> Turk

بطور کلی مفاهیم چابکی از سه بخش اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی. محرک‌ها به منزله نقطه شروع چابکی به حساب می‌آیند و عواملی هستند که دستیابی به چابکی را تحریک می‌کنند. قابلیت‌های چابکی، توانمندی‌های لازم برای مقابله با محرک‌ها هستند و توانمندسازها عواملی هستند که باعث توسعه و بهبود قابلیت‌های چابکی در سازمان می‌شوند. قابلیت‌های چابکی بطور گسترده در پژوهش‌ها بررسی شده‌اند. در طبقه‌بندی کلی معرفی شده از سوی ژانگ و شریفی این قابلیت‌ها هفت عنصر اصلی را در بر می‌گیرند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی بشمار می‌روند. این عناصر عبارتند از: پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری، سرعت عمل، تمرکز بر مشتری، پیش‌کنشی و مشارکت [۱۵].

دریس و همکاران (۲۰۱۲) در تعریف چابکی سازمانی اظهار می‌دارند، چابکی سیستمی با توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و پیشرفت سازمان در یک محیط رقابتی می‌شود [۱۶].

در محیط امروزی هر سازمانی باید توان واکنش کارآمد به تغییرات را دارا باشد تا به عنوان سازمان چابک شناخته شود [۱۷]. به زعم اسپنگر (۲۰۱۵)، چابکی سازمانی، مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی برای پاسخ به تهدیدهای بیرونی و کسب حداکثری مزیت و سود از تغییرات و خواسته‌ها به عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت است. در واقع سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش نسبت به تغییرات بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها، بسیار مقاوم و پایدار است. در این نوع سازمان‌ها با صرف کمترین هزینه و انرژی به انتظارات مشتریان و متقاضیان پاسخ می‌دهد. از این رو، در قرن حاضر سازمان‌ها پیوسته به دنبال چابک‌سازی خود هستند و با بهره‌گیری از مدل‌های مطرح در این خصوص تلاش می‌کنند تا با اجرای چابکی در مقابل تغییرات به موقع و سریع واکنش نشان دهند [۱۸؛ ۱۹]. بطور کلی، محیط امروز انعطاف پذیری بیشتری را از سازمانها طلب می‌کند که این کار با چابک‌سازی سازمانی حل می‌گردد [۲۰].

### ۳- ویژگی‌های یک سازمان چابک

از طرف دیگر در هر سازمان، چابکی از جمله سازوکارهایی است که دائم باید مورد توجه و نظر سازمان باشد. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد میکند که میتوان با شهرت درنوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند [۲۱].

### ۴- مدل‌ها و الگوهای چابکی سازمانی

دستیابی به چابکی یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها و محققان در این حوزه بوده است. از این رو مدل‌ها و چارچوب‌های مفهومی زیادی برای توسعه چابکی از سوی پژوهشگران ارائه شده است که در جدول زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود [۲۲].

جدول ۲- مدل‌های چابکی سازمانی [۲۲]

نام مدل	ویژگی‌های مدل
باس و همکاران (۱۹۹۶)	بر اساس مدل‌های چابکی پیشین، مرور ادبیات تحقیق و تحلیل چند مطالعه موردی، مفهومی از تولید چابک ارائه دادند که به توانمندسازهای چابکی (اقدامات و اعمال تولید چابک) به شرح ذیل اشاره نموده‌اند: منابع انسانی چابک، تلفیق و یکپارچگی زنجیره ارزش، مهندسی همزمان، فناوری‌های چابک، مدیریت دانش
یوسف و همکاران (۱۹۹۹)	مبانی رقابتی چابکی را به شرح ذیل شناسایی نمودند: الف: سرعت، ب: انعطاف پذیری، ج: نوآوری، د: کیفیت، ذ: سودآوری، ر: رفتار و اقدام فعالانه و پیش‌گیرانه. از نظر آنها مبانی رقابتی فوق مطلقاً ویژگی‌های ضروری تولید چابک هستند که باید در سبزه‌ری و هم افزایی تحقق یابند. آنها سه وجهی چابکی را با سطوح مختلف مؤسسه مرتبط نمودند: الف: چابکی مقدماتی با منابع

1 Dries et al

2 Spiegler

نام مدل	ویژگی های مدل
	سازمان(افراد، ماشین آلات و مدیریت): ب: چابکی خرد مؤسسه، ج: چابکی کلان با سطح بین مؤسسه ای، این چارچوب، چهار مفهوم اساسی تولید چابک را پوشش میدهد: الف مدیریت شایستگی های بنیادین، ب: شکل گیری مؤسسه مجازی، ج: قابلیت ب: آرایش مجدد، د: مؤسسه دانش مدار
مدل شریفی و ژانگ(۲۰۰۱)	محرك های چابکی: تغییرات موجود در محیط کسب و کار بمنظور ترغیب شرکت به یافتن جایگاه جدید و کسب مزیت رقابتی. قابلیت های چابکی: توانایی های لازم برای واکنش به تغییرات. توانمندسازهای چابکی: ابزارهای دستیابی به قابلیت های چابک سازی.
شریفی و همکاران(۲۰۰۱)	شریفی و همکارانش، چهار وجه اصلی تولید چابک را شناسایی نمودند: الف) محرک های چابکی، ب: قابلیت ها و توانایی های استراتژیک، ج: فراهم کنندگان چابکی، د: قابلیت های چابکی
گاناسکاران و همکاران(۲۰۰۱)	یک مدل مفهومی برای توسعه یک سیستم تولید چابک ارائه دادند که از چهار مؤلفه تشکیل شده است: الف: سیستمها. ب: استراتژی ج: فناوری د: افراد
جوهانسون(۲۰۰۴)	از نظر جوهانسون، چابکی بر اساس چند قابلیت یافت شده در سه بعد اساسی بعد تولید، بعد محصول و بعد بازار قرار دارد. آن ها، قابلیت های چابکی را به چهار بعد ذیل تقسیم میکنند: الف: قابلیت های تغییر مرتبط با محصول، ب: شایستگی تغییر در درون عملیات، ج: همکاری درونی و بیرونی، د: افراد، دانش و خلاقیت
گلدمن و همکاران(۲۰۰۵)	چهار بعد استراتژیک برای دستیابی به قابلیت های رقابتی بشرح ذیل پی ریزی نمودند: الف) غنی سازی مشتری، ب) همکاری به منظور بهبود و ارتقای قابلیت، ج) کنترل و مهار تغییرات، د) کاربرد اهرمی(افزایش تاثیر)افراد و اطلاعات.
مدل رو و رامامورتی (۲۰۱۱)	سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان اثر مثبت دارد. فناوری اطلاعات به عنوان متغیر پنهانی شامل سه بعد: قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات، قابلیت کنکاش فناوری اطلاعات و حالت فوق انفعالی فناوری اطلاعات
مدل شارپ(۲۰۱۲)	مؤلفه های چابکی استراتژیک در دانشگاه ها: محرکها: تغییر در انتظارات دانشجویان، دگرگونی های فناوری. قابلیت ها: هوشمندی، تسلط بر
مدل عباس پور و همکاران(۲۰۱۳)	تغییر، سرعت، انعطاف پذیری و نوآوری. توانمندسازهاک ساختار، نیروی کار چابک، فناوری اطلاعات و شراکت. پیامد: دانش آموختگان با صلاحیت، تولید دانش موردنیاز جامعه.

### ۵- قابلیت های چابکی

چهار عنصر را می توان به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی یا همان قابلیت های چابکی ذکر نمود:

- پاسخگویی: که به توانایی شناسایی تغییرات و واکنش سریع و بهره جویی از آنها اشاره دارد.
- شایستگی: که بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت می کند.
- انعطاف پذیری و قابلیت سازگاری: که عبارت است از توانایی برای جریان دادن به فرآیند های مختلف و کسب اهداف مختلف با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان.
- سرعت: که عبارت است از توانایی انجام فعالیتها در کمترین زمان ممکن[۲۳].

### ۶- اهمیت افراد در دستیابی به چابکی

سازمان چابک به عنوان آرمانی برای سازمان های قرن بیست و یکم طرفداران بسیاری دارد و به عنوان یک استراتژی موفقیت آمیز در ابزارهای رقابتی با تغییرات سریع، انتظارات مدیران سازمان را برآورده می کند. از این رو مدیران تمایل دارند تا به سرعت با فناوری و تکنیک های جدید منطبق شوند زیرا در غیر این صورت از دیگران عقب مانده و محصولات و شرکت های رقیب جایگزین آنان می گردد. در واقع چابکی را می توان به عنوان یک پارچگی سازمان، افراد با دانش و مهارت بالا و تکنولوژی- های پیشرفته برای رسیدن به نوآوری و همکاری در پاسخ به نیازهای مشتریان در نظر گرفت. به همین خاطر هر سازمانی برای بقا و پیشرفت در اجتماع در حال رشد و غیرقابل اطمینان امروز به سیستم های چابک خود نیاز دارد که این نیز مستلزم داشتن ساختار سازمانی انعطاف پذیر، سرمایه انسانی، تکنولوژی، تکنولوژی اطلاعات، نوآوری و خلاقیت است. بین عوامل و ابزارهای مختلف چابک سازی سازمان، نیروی انسانی بالاترین و باارزش ترین سرمایه و بزرگ ترین دارایی هر سازمان و کشوری محسوب می شود

<sup>1</sup> Ru & ramamurthy

و تنها سرمایه‌ای است که با استفاده بیشتر کاهش نیافته و بصورت فزاینده توسعه پیدا می‌کند. در حقیقت منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی یک سازمان و منبع خلاقیت و نوآوری است که شامل تمامی قابلیت‌های فردی، استعدادها، دانش و تجربه کارکنان و مدیران یک سازمان است. سرمایه انسانی عواملی نظیر دانش کارکنان، مهارت، توانایی و نگرش آنان را نیز شامل می‌شود [۲۴]. جکسون و یوهانسون (۲۰۰۳) بر مبنای مباحث نظری مفهوم چابکی چهار قابلیت را برای چابکی برشمرده‌اند که عبارتند از: قابلیت تغییر محصول، شایستگی تغییر در عملیات داخلی، قابلیت تشریک مساعی درونی و بیرونی و قابلیت مربوط به کارکنان، دانش و خلاقیت که این قابلیت‌ها مبنای چابکی سازمان می‌باشند [۲۵]. شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) یک مدل مفهومی مشتمل بر سه قسمت ارائه دادند [۲۶]: قسمت اول محرک‌های چابکی، که تغییرات موجود در محیط هستند و شرکت را برای یافتن جایگاه جدید در انجام کسب و کار و همچنین مزیت رقابتی تحریک و ترغیب می‌کنند. دومین قسمت از این مدل قابلیت‌های چابکی می‌باشند که عبارتند از: پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت. پاسخ‌گویی عبارت است از توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع و فعالانه به آن‌ها. شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از توانایی‌ها که مبنای بهره‌وری، کارایی و اثربخشی فعالیت‌های یک شرکت را فراهم می‌آورد. انعطاف‌پذیری عبارت است از پردازش و دستیابی به کالا یا خدمت متفاوت با امکانات موجود و نهایتاً، سرعت در انجام وظایف و عملیات در حداقل زمان ممکن اشاره دارد. سومین قسمت مدل توانمند سازها قرار دارند که به عنوان ابزارهای دستیابی به قابلیت‌های چابکی عمل می‌کنند، این عوامل شامل سازمان، کارکنان، فناوری و نوآوری می‌باشند که سازمان را در جهت رسیدن به قابلیت‌های چابکی کمک می‌کنند [۲۷].

در تحقیقی که اخیراً توسط ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷) با هدف ارائه مدلی برای چابک سازی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی صورت گرفته، ورودی مدل یعنی عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی شامل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه انسانی، فرایند مدل یعنی مؤلفه‌های چابک سازی سازمانی که عبارتند از سرعت، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و شایستگی و در نهایت خروجی مدل نیز یعنی عوامل اثرپذیر از چابک سازی سازمانی شامل رضایت شغلی، بهره‌وری و مزیت رقابتی بوده است [۲۸].

#### ۷- ضرورت چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها

سازمان‌های امروزی به ویژه دانشگاه‌های کشور به طور کلی توانایی پاسخگویی به نیازهای متنوع جامعه و پویایی در ارائه خدمات آموزشی به مراجعان خود را ندارند. لذا، سازمان‌های کشورمان (به ویژه دانشگاه‌ها) برای اینکه بتوانند جوابگوی نیازهای متنوع و جدید باشند و پاسخی درخور به تغییر و تحول‌های اثرگذار بر حوزه فعالیت خود بدهند، می‌بایست خودشان را با شرایط جدید وفق دهند. از جمله رویکردهایی که برای مواجهه با این محیط بی ثبات و غیرقابل پیشبینی می‌توان از آن بهره گرفت، استفاده از مدل چابکی است. این مفهوم به معنی داشتن توانایی تطبیق و پاسخگویی نسبت به تغییرات است [۲۹].

چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل‌های دقیق به سر آمده است. در این شرایط آشوب و بی‌نظمی که گاه یک تغییر کوچک باعث تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم می‌شود، روشها و پارادایم سنتی دیگر پاسخگو نیست. نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به فرم‌هایی از چابکی نیاز دارند [۳۰].

فارس‌سیجانی (۱۳۹۲) در مطالعه خود با عنوان «تبیین و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها» ضمن تأکید بر این نکته که چابکی، در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، جایگاه مطلوبی را برای رشد و ارتقاء عملکرد دارد، تفویض اختیارات گسترده در بخش‌های مختلف به همراه تعدیل ساختار سازمانی در بخش‌های مختلف را یکی از عواملی قلمداد کرد که در دستیابی سازمان به چابکی نقش بسزایی می‌تواند ایفاء کند [۳۱]. عباسپور و همکاران (۱۳۹۱) نیز در الگوی خود که برای حوزه آموزش عالی تدوین کرده‌اند، پنج بعد هوشمندی و تسلط بر تغییر، سرعت و انعطاف‌پذیری، نوآوری، ارائه دهنده راه حل به مشتری و دانش بنیان و یادگیرنده را برای چابکی مراکز آموزشی در نظر گرفته‌اند [۳۲]. در این پژوهش، پژوهشگر از الگوی عباسپور و

همکاران دو بعد هوشمندی و انعطافپذیری و سرعت را برای طراحی الگوی چابکی سازمانی به کار گرفت. با تفتیق ابعاد اقتباس شده از این دو الگو سه بعد هوشمندی، شایستگی و انعطافپذیری و سرعت برای چابکی سازمانی در نظر گرفته شد [۳۳]. از طرف دیگر در هر سازمان، چابکی از جمله سازوکارهایی است که دائم باید مورد توجه و نظر سازمان باشد. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می کند که میتوان با شهرت درنوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را براساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع میکند [۳۴].

#### ۸- پیامدهای چابکی سازمانی در دانشگاهها

ارتقا عوامل تاثیر گذار بر چابکی سازمانی در نظام آموزش عالی سبب ظهور پیامدهایی برای دانشگاهها خواهد شد. پژوهشهای مختلف حاکی از آن است که تولید دانش آموختگان باصلاحیت و تولید دانش مورد نیاز بخش های مختلف کشور نیز از پیامدهای چابکی سازمانی در دانشگاهها محسوب می شود. در مجموع نتایج تحقیقات متعدد نشان داده چابکی سازمانی پیامدهای مثبتی برای دانشگاهها به دنبال دارد که نمی توان ارزش آن ها را نادیده گرفت.

(پور جاوید و همکاران، ۱۳۹۷) در پژوهش خود به این پیامدها را بشرح زیر اشاره می کند [۳۵]:

- دانشگاه را بیش از پیش در خدمت نیازهای واقعی جامعه قرار می دهد.
- امکان تحقق عادلانه تر توزیع قدرت و ثروت در جامعه را فراهم می سازد.
- آموزش عالی چابک به جای حرکت به سوی انتخاب نخبگان، به سوی پوشش همگان حرکت می کند.
- وسعت دانشگاهها و امکانات آنها، ماموریتها و کارکردهای دانشگاه نیز متنوع تر و چندگانه تر می شود.
- دانشگاه چابک به نحو نهادی و ساخت یافته پاسخگوست و استانداردهای ارزشیابی و مدیریت آن شفاف و دموکراتیک می باشد.
- چابکی سازمانی در دانشگاهها تاثیر معناداری روی تنوع خدمات ارائه شده توسط دانشگاه دارد
- چابکی سازمانی همزمان کارایی سازمان را افزایش و هزینه های عملیاتی را کاهش می دهد [۳۵].

#### ۹- نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه مراکز آموزش عالی در ایران و بسیاری از نقاط جهان با مشکلات درونی و بیرونی متعددی روبرو هستند. انتظارات دانشجویان و جامعه از دانشگاه و آموزش عالی رو به افزایش است و دانشگاه باید به سمتی تغییر جهت دهد تا بتواند پاسخگوی این انتظارات باشد. جامعه از دانشگاه انتظاراتی از قبیل تربیت نیروی کار آموزش دیده باصلاحیت و پژوهشگر نوآور که باعث خلق محصولات، فرایندها، خدمات، سیاستها، رفتارها و فهم جدید گردد. از سوی دیگر دگرگونی های محیطی و تکنولوژیکی نیز فشار عظیم بر دانشگاه وارد نموده است. جهانی شدن، انفجار اطلاعات، گسترش فناوری و شبکه های رایانه ای تحولات اساسی را در محیط های عمومی و تخصصی دانشگاهها ایجاد و موجب پدید آمدن راه های جدیدی برای رقابت دانش محور در بین دانشگاهها شده است. در این راستا لازم است مراکز آموزش عالی به سمت چابک شدن حرکت کنند. ارتقای قابلیت های چابکی سازمانی در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی می تواند در تحقق مأموریت های دانشگاه سهم بسزایی داشته باشد. انعطاف پذیری و پویایی دانشگاهی را بیش تر نموده و انتظارات دانشجویان و دانش آموختگان را برآورده ساخته و در یک معنا کارایی و اثربخشی دانشگاه را سبب شود.

در این رابطه چند پیشنهاد زیر ارائه می گردد:

- اصلاح ساختار سازمانی و انعطاف پذیری لازم در روابط درون سازمانی و دور شدن از مقررات و ضوابط رسمی، خشک و بوروکراسی غیرمنعطف اداری، بهره گیری از مشارکت اعضای هیأت علمی و دانشجویان و کارکنان؛

- تدوین محتوای آموزشی متناسب با نیازهای مهارتی و شغلی دانشجویان و منطبق با نیازهای بازار کار و یا برقراری ارتباط بین دانشگاه و سازمان‌های اجرایی مرتبط؛
- فعال نمودن دفاتر کارآفرینی، مراکز رشد و شرکت‌های دانش بنیان (مشترک هیأت علمی و دانشجو) در دانشگاه‌ها در جهت ایجاد محیطی مناسب برای رشد شرکت‌های نوپا و دانشجویی، اشتغال آنها و به تبع آن درآمدزایی دانشگاه؛
- حمایت، ایجاد و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی و راه اندازی دوره‌های آموزش لازم در این ارتباط؛
- برنامه ریزی جهت ارائه دوره های آموزشی کارآفرینی برای دانشجویان، اعضا هیأت علمی و دانشجویان؛
- حمایت‌های مالی لازم اعم از دولتی یا استفاده از راهکارهای غیردولتی و بخش خصوصی؛
- انجام پژوهش‌های مشارکتی توسط استادان و دانشجویان همراه با سایر پژوهشگران کشور.

#### ۱۰- منابع

- ۱- کاظمی، م و سلطانی فستقندیس، غ. (۱۳۹۲). تعیین وضعیت قابلیت‌های چابکی سازمانی در صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی با رویکرد فازی. نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی، جلد ۳۷، شماره ۴.
- ۲- خسروی پور، ا و امیرنژاد، ق. (۱۳۹۳). ضرورت چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت.
- ۳- پورجاوید، سهیلا و امیرحسین علی بیگی (۱۳۹۶). الگوی چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشاورزی، همایش ملی رویکردهای نوین آموزشی و پژوهشی در تعلیم و تربیت، بندرعباس، آموزش و پرورش ناحیه دو بندرعباس، [https://www.civilica.com/Paper-TRECONF01-TRECONF01\\_252.html](https://www.civilica.com/Paper-TRECONF01-TRECONF01_252.html)
- ۴- امانی، م و همکاران. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و چابکی سازمان از دیدگاه کارکنان آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه یزد). مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۵۱، شماره ۲.
- 5- Peel, J., & McCary, C. E. (1997). Visioning the little red schoolhouse for the 21st century. Phi Delta Kappan, 78(9):698-705.
- 6- Braddock R. (2002). Research management in higher education: Overview and conclusion of a debate. High Educ Policy, 15(3):313-30.
- ۷- نقوی، ع، آذر عادل، اسعدی میرمحمد (۱۳۹۴). اولویت بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۱۳۹۴؛ ۲۱ (۱): ۶۱-۸۱
- ۸- عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۶۹، صص ۲۱۷-۱۷۱.
- ۹- پورجاوید، س؛ ب، خسروی پور و ا، علی بیگی. (۱۳۹۶). چابکی سازمانی راهبرد بقاء و موفقیت در آموزش عالی کشاورزی ایران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت کاربردی و چابک سازی سازمانی، تهران، دبیرخانه دائمی
- ۱۰- باقری کراچی، امین، عباسپور، عباس، آقازاده، احمد، رحیمیان، حمید، و مهرگان، محمد (۱۳۹۰). میزان کاربست مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. دوماهنامه راهبردهای آموزش علوم پزشکی، دوره ۲، شماره ۰، صفحات ۹۵-۳۹.
- ۱۱- صادقی فر، نیلوفر، غنوی، رضیه، و هویدا، رضا (۱۳۹۲). بررسی نقش ابعاد چابکی سازمانی بر کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین. اولین همایش مجازی رهاوران آموزش.
- ۱۲- کیانی، علی نقی و محمدی کهران، امیر. (۱۳۹۶). نقش فناوری اطلاعات در چابکی سازمان (مورد مطالعه: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری)، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۲۰۴، اردیبهشت ۱۳۹۶.
- ۱۳- عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۶۹، صص ۲۱۷-۱۷۱.



۱۴- نقوی، ع، آذر عادل، اسعدی میرمحمد (۱۳۹۴). اولویت بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی

شهر یزد. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۱۳۹۴؛ ۲۱ (۱): ۶۱-۸۱

15-Zhang, D. Z. & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy -a taxonomical approach. IEEE Transactions on Engineering Management, 54 (2),

16-Dries, N., Vantilborgh, T & Pepermans, R (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. Personnel Review, 41 3, 340 –358.

17-Pan, F. & Nagi, P. (2010). Robust supply chain design under uncertain demand in agile manufacturing. Computers & Operations Research. 37, 668 – 683.

18-Sherehiy, B., Waldemar, K. & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Industria Ergonomics. 37, 445-460.

19-Qin, R., Nembhard, D.A (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions-A real options perspective. International Journal Production Economics, 125, 324–334.

۲۰-ابوالقاسمی، م و همکاران (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای چابک سازی ادارات آموزش و پرورش کشور. مجله پژوهش در نظامهای آموزشی،

شماره ویژه بهار ۱۳۹۷. [https://www.civilica.com/Paper-ICAMAO01-ICAMAO01\\_025.html](https://www.civilica.com/Paper-ICAMAO01-ICAMAO01_025.html).

۲۱-نظری، ش و همکاران (۱۳۹۷). ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی در هیئتهای ورزشی استان آذربایجان

غربی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره پنجم، شماره ۳، پیاپی ۱۹، صص ۲۰-۱۱.

۲۲-عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاهها.

فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۶۹، صص ۲۱۷-۱۷۱.

۲۳-پورجاوید، س؛ ب، خسروی پور و ا، علی بیگی (۱۳۹۷). تبیین سازوکارهای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران. رساله

ی دکتری تخصصی رشته ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان.

۲۴-دهقانی پوده، ح و همکاران (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در یکی از سازمانهای نیروهای مسلح با رویکرد فازی.

فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات میان رشته ای دانش راهبردی، سال هشتم، شماره ۳۱.

25-Jackson, M. & Johansson, C. (2003). "An agility analysis from a production system perspective". Integrated Manufacturing Systems, 14( 6) 482-488.

26-Sharifi, H; Zhang, Z (1999):"A methodology for achieving agility in manufacturing organization", International Journal of Production Economics, 62, 7-22.

۲۷-مدهوشی، م و هادی تبار، ج (۱۳۹۷). تدوین چارچوب بومی چابکی سازمانی در شرکت های دانش بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری

- تفسیری ISM. مجله مدیریت بهره وری، سال یازدهم، شماره ۴۴.

۲۸-ابوالقاسمی، م و همکاران (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای چابک سازی ادارات آموزش و پرورش کشور. مجله پژوهش در نظامهای آموزشی،

شماره ویژه بهار ۱۳۹۷.

29-Sherehiy, B., Waldemar, K. & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Industria Ergonomics. 37, 445-460.

30-Zhang Z, Sharifi H. A . (2000). methodology for achieving agility in manufacturing organizations. Int J Oper Prod Manag. 20(4): 496-512.

۳۱-فارسیجانی، ح (۱۳۹۲). تبیین و شناسایی مؤلفه های اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاهها، چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۷۰-۹۸

۳۲-عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاهها.

فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۶۹، صص ۲۱۷-۱۷۱.

۳۳-محبوب، ح و همکاران (۱۳۹۴). بررسی رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری.

نوآوری های مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره سوم، مسلسل ۳۹، صص ۲۲-۷.

- ۳۴- نظری، ش و همکاران. (۱۳۹۷). ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی در هیئتهای ورزشی استان آذربایجان غربی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره پنجم، شماره ۳، پیاپی ۱۹، صص ۲۰-۱۱.
- ۳۵- پورجاوید، س؛ ب، خسروی پور و ا، علی بیگی. (۱۳۹۷). تبیین سازوکارهای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران. رساله ی دکتری تخصصی رشته ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان.