

## تحلیل راهبردی ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۳۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۴/۱۶

سهیلا پورجاوید<sup>۱</sup> بهمن خسروی پور<sup>۲\*</sup> و امیرحسین علی بیگی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** این مطالعه با هدف کلی تحلیل راهبردی ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران، با بهره‌گیری از روش SWOT انجام شد. جهت دستیابی به هدف فوق، ابتدا با تحلیل SWOT نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش روی آموزش عالی کشاورزی ایران به‌منظور ارتقای چابکی، استخراج شده و سپس راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران ارائه گردید.

**مواد و روش‌ها:** برای رسیدن به هدف کلی فوق، دو گام کیفی و کمی جهت مشخص شدن راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران طی گردید. لذا این پژوهش از لحاظ پارادایم به صورت آمیخته می‌باشد. بدین ترتیب که در گام نخست عوامل داخلی و خارجی در قالب چهار دسته نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات از طریق مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی، جمع‌آوری و با روش تحلیل خط به خط و در قالب تحلیل محتوای متعارف، شناسایی شدند. بدین‌منظور داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ تن از صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی ایران که به روش گلوله برفی انتخاب شدند، جمع‌آوری و با روش تحلیل خط به خط و در قالب تحلیل محتوای متعارف، پردازش شدند. سپس در گام دوم نیز بعد از تجزیه و تحلیل محتوای عرفی مصاحبه‌ها، عوامل داخلی و خارجی در قالب چهار دسته نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به صورت پرسشنامه تنظیم گردید و در بین صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی ایران توزیع شد تا صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی نسبت به تعیین اهمیت (وزن) و نیز وضعیت موجود هر یک از موارد اقدام نمایند. به‌منظور تأیید روایی و پایایی بخش کیفی تکنیک SWOT علاوه بر استفاده از چهار تکنیک ۱- کنترل اعضاء (از طریق ارائه تحلیل داده‌ها و نتایج آن به پاسخگویان از واکنش آن‌ها در مرحله‌ی گزارش نوشته‌ها آگاهی حاصل آید)، ۲- خود بازبینی محقق در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، به‌منظور تأیید انتقال‌پذیری پژوهش سعی شد توسعه و توصیف غنی از مجموعه داده‌های مطالعه در طول مرحله‌ی گردآوری داده‌ها صورت پذیرد. ۳ و ۴- تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری پژوهش نیز از طریق ثبت و ضبط دقیق فرآیند مصاحبه‌ها و تمامی جزئیات آن انجام پذیرفت. به جامعیت تحلیل محیط بیرونی و درونی نیز توجه گردید که خود تحت تأثیر مواردی نظیر زمان صرف شده برای جمع‌آوری داده‌ها، تجربه متخصصان در رابطه با موضوع و به ویژه تجربه و مهارت محقق در انجام مصاحبه‌ها، قرار می‌گیرد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر مبنای یافته‌های مندرج در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، عواملی چون افزایش سطح فناوری و وجود اساتید توانمند در دانشگاه‌های کشاورزی، مهم‌ترین نقطه قوت و گسترش روز افزون تکنولوژی‌های نوظهور در بخش کشاورزی، مهم‌ترین فرصت موجود برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران و کاهش بودجه و سرمایه‌گذاری در آموزش عالی کشاورزی و عدم انطباق محتوای آموزشی با نیازهای بازار کار، مهم‌ترین نقاط ضعف و سیاست‌گذاری متمرکز، ارتباط ضعیف بین بخش‌های اجرایی، مراکز تحقیقاتی و صنایع با دانشگاه و نبود سازوکارهای پیوند بین نظام آموزش عالی کشاورزی و نظام اشتغال، از جمله با اهمیت‌ترین تهدیدهای پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی محسوب می‌شوند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به‌منظور ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی توسط سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران آموزش عالی کشاورزی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

**کلید واژه‌ها:** آموزش عالی کشاورزی، چابکی سازمانی، دانشگاه چابک، راهبرد چابکی دانشگاهی.

۱. دکترای آموزش کشاورزی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان. خوزستان. ایران.

\* استاد ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان. [khosravipour@asnrkh.ac.ir](mailto:khosravipour@asnrkh.ac.ir)

۲. دانشیار ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

تردیدی نیست که توسعه و پیشرفت عمومی کشور در گرو پیشرفت علمی آن است و پیشرفت علمی باعث اقتدار، سربلندی، عزت و کسب احترام و آبرو می‌گردد. امروزه در سراسر جهان شاهد گسترش مؤسسات آموزشی پژوهشی با پارادایم‌ها و الگو‌واره‌های جدید هستیم که در واقع به سرنوشت همه انسان‌های جامعه جهانی گره خورده است. هسته مرکزی این سرنوشت‌سازی را معمولاً دانشگاه‌ها رقم می‌زنند که موتور علم، پژوهش و فناوری‌اند. این موارد انتظارات جدیدی را از دانشگاهیان در مقام نظریه‌پردازان، جریان‌سازان، جهان‌سازان و شتاب‌دهندگان علوم و برنامه‌های جدید به وجود آورده است. پاسخگویی به این انتظارات و چالش‌ها سازوکار و اقدامات خاصی را از جانب مدیریت آموزش عالی می‌طلبد (فاضل و همکاران، ۱۳۹۶). انتظار می‌رود که دانشگاه‌ها پرچم‌دار پیشرفت علمی و توانمند در پاسخگویی به نیازها و مشکلات جامعه باشند و مانند یک سیستم باز برای بقاء و ادامه حیات خود با محیط رابطه متقابل (تعامل) داشته باشند از منابع موجود در محیط استفاده کند و محصولاتی را هم به محیط صادر نماید. در برابر تغییرات محیط واکنش بسیار سریع و مناسب نشان داده و کاملاً انعطاف‌پذیر باشد (پورجاوید و همکاران، ۱۳۹۶). اما موانع متعددی بر سر راه این انجام وظیفه وجود دارد که بعضی از آن‌ها عبارت‌اند از: کاهش بودجه‌های در نظر گرفته برای آموزش عالی کشاورزی، بی‌توجهی برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران به نقش نتایج مطالعات و تحقیقات پژوهشی و سرمایه‌گذاری کم دولت در بخش پژوهش و تحقیقات علمی، افزایش هزینه‌های جاری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و عدم درآمدزایی دانشگاه (گلداستین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ مرشدی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ خاوری و همکاران، ۱۳۹۶)، مقاومت نمودن دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی در مقابل تغییرات فنی و تکنولوژیکی و نیز عدم توانایی جهت تطابق با تغییرات و تحولات سریع محیطی، وجود زیرساخت‌های نامناسب (سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نگرش هم‌سو، فرهنگ، فناوری اطلاعات و...) جهت بروز قابلیت‌های چابکی، تقاضامحور نبودن پذیرش بر اساس نیاز بازار کار و عدم و یا ناکافی بودن هماهنگی بین وزارت علوم و وزارت جهاد کشاورزی، ضعف آموزش عالی کشاورزی در پاسخگویی به نیازهای مشتریان (دانشجویان، بازار کار، جامعه و...)، کاهش کمی و کیفی ورودی رشته‌ها، روند رو به پیری جمعیت کشور، ناتوانی در جذب دانشجوی، وجود تعداد زیاد مؤسسات آموزش عالی با گرایش‌های مختلف کشاورزی، ظهور بازارهای جدید شرکتی (مانند ارائه خدمات آموزشی به سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف)، عدم برخورداری از توانایی‌های رقابتی، عدم وجود شایستگی، تخصص، تعهد و تجربه مدیران برخی از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی و مدیریت تمرکزگرا

1. Goldstein

2. Morshidi

و منفعل در برخی از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی و ضعف مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (پورجاوید و همکاران، ۱۳۹۶؛ باتیستا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ مجردی و کرمی کرمی دهکردی، ۲۰۱۶؛ یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۱؛ عبدالله‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵؛ گریمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) که باعث ناکارآمدی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی شده است.

از سوی دیگر نیز انتظارات دانشجویان از دانشگاه و آموزش عالی رو به افزایش است و دانشگاه‌ها توان پاسخ به این انتظارات را ندارند (سوئی، ۲۰۰۵). دانشجویان، برنامه‌ی درسی شایسته‌محوری می‌خواهند که متناسب با کار و صنعت و یا به اصطلاح شغل‌محور باشد (خاوری و همکاران، ۱۳۹۶). عدم توانایی دانشگاه‌ها در تحقق انتظارات جامعه مسئله‌ی دیگر پیش روی آن‌هاست (وست<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ برن استین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). جامعه از دانشگاه انتظاراتی از قبیل تربیت نیروی کار آموزش دیده، باصلاحیت و پژوهشگر نوآور دارد که باعث خلق محصولات، فرآیندها، خدمات، سیاست‌ها، رفتارها و فهم جدید گردد. از سوی دیگر دگرگونی‌های محیطی و تکنولوژیکی نیز حجمه‌ای عظیم بر دانشگاه وارد نموده است (تاپ اسکات و آنتونی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ هنری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ پورجاوید و همکاران، ۱۳۹۵). بی‌شک هدف آموزش عالی تجهیز دانشجو برای موفقیت در اجتماع است. مرزهای سنتی درحال فروپاشی و حوزه‌های میان رشته‌ای از قبیل نانو فناوری در حال افزایش است. از سوی دیگر با توجه به قدرت دیجیتال و گسترش اطلاعات، آموزش عالی دچار انقلاب عظیمی شده و تولید دانش در عصر اطلاعات بدون بهره‌گیری از فناوری‌های نوین امکان‌پذیر نمی‌باشد (نقوی و همکاران، ۱۳۹۴).

این در حالی است که بنا بر تحقیقات انجام شده، چالش‌های آموزش عالی نوعی مدیریت آینده‌نگر و تحول‌گرا و چابک را در این بخش ضرورت بخشیده است. عدم توجه به مقوله چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی که خود ذاتاً منبع تغییر نیز هستند، می‌تواند تهدیدی برای آن‌ها محسوب گردد و تغییرات محیطی نیز بر تغییرات درونی افزوده شده، تصمیمات مدیران را مخدوش و ناکارآمد سازد. به کارگیری اصول چابکی و شناخت راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در دانشگاه‌های کشاورزی تأثیر معنی‌داری بر تنوع خدمات ارائه شده توسط دانشگاه دارد (علیزاده و همکاران، ۲۰۱۶؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۴؛ ژانگ و شریفی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱).

1. Bautista

3. Vest

5. Tapscott, & Anthony

7. Zhang, & Sharifi

2. Greiman

4. Bernstein

6. Henry

در مجموع می‌توان گفت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نخواهند توانست با به کارگیری تاکتیک‌ها و استراتژی‌های سنتی پاسخگوی نیازهای رو به فزونی دانشجویان و اقشار مختلف جامعه باشند و همگام با فناوری‌های روز گام بردارند، مشکلات مالی خود را حل نموده، نیروی کار را برای اقتصاد جدید آماده کنند و انگاره و استراتژی‌هایی که در خلال دهه گذشته تا امروز در آموزش عالی به کار می‌رفت برای پاسخ به انتظارات اقتصادی، علمی، سیاسی و اجتماعی منحصر به فرد سیستم آموزش عالی این عصر مناسب نیست (خاوری و همکاران، ۱۳۹۶؛ ریچپتر و گادبی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). آموزش عالی زمانی می‌تواند به این چالش‌ها پاسخ مناسب دهد که خود چابک بوده و دانشجویان، کارکنان و استادان چابک، توانمند، فرهیخته و آگاه به ضرورت‌ها و الزامات آموزش عالی در هزاره سوم تربیت نموده و نسبت به توانمندسازی آنان برای پاسخگویی به نیازها، تغییرات سریع و چالشی و حرکت به سمت کارآفرینی و ارزش‌آفرینی، اقدامات مقتضی مبذول نمایند. چرا که جهانی شدن، انفجار اطلاعات، گسترش فناوری و شبکه‌های رایانه‌ای، تحولات اساسی را در محیط‌های عمومی و تخصصی دانشگاه‌ها ایجاد کرده و موجب پدید آمدن راه‌های جدیدی برای رقابت دانش‌محور در بین دانشگاه‌ها شده است.

شایان ذکر است که تمایل مدیران و اعضای هیأت علمی و دانشجویان به داشتن سازمانی پویا که در آن خلاقیت و نوآوری جایگاه ویژه‌ای دارد با ساختار خشک و غیرمنعطف دانشگاه‌ها در تضاد است. از این جهت مدیران و اعضای هیأت علمی خواستار محیطی هستند که بتوانند آزادانه به فعالیت علمی و پژوهشی بپردازند. دانشجویان نیز نیاز خواهند داشت که به روشی متفاوت و طبق یک استاندارد جدید متفاوت آماده شوند. به سخن دیگر، دانشگاه‌های امروزی نشان داده‌اند که نمی‌توانند با به کار بردن تاکتیک‌ها و استراتژی‌های قدیمی مبتنی بر پارادایم سازمانی تولید انبوه، دانشجویان را برای این اقتصاد جدید آماده کنند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۱؛ پورجاوید و همکاران، ۱۳۹۶؛ خاوری و همکاران، ۱۳۹۶).

به‌زعم خاوری و همکاران (۱۳۹۶)، چابکی دانشگاهی توانایی دانشگاه در تشخیص و پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با سهولت، سرعت و مهارت است. از این منظر مشارکت درون سازمانی برای تولید علم، همکاری متقابل بین سازمانی برای توزیع و انتشار و ثروت آفرینی برای دانشگاه، سرعت و دقت سازمانی برای پاسخ سریع‌تر به نیازهای ذینفعان دانشگاهی، انعطاف‌پذیری برای ایجاد محیطی پویا، پاسخ به تقاضا و فرهنگ تغییر سازمانی از ویژگی‌های دانشگاه‌های چابک است. به این ترتیب دانشگاه‌های کشاورزی و منابع طبیعی مانند سایر سازمان‌ها باید برای تغییرات پرشتاب امروزی چابک باشند. به دلیل این که برای ادامه

حیات و ماندن در دنیای امروزی، چابکی یک مزیت رقابتی به شمار می‌آید. ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی می‌تواند در تحقق مأموریت‌های دانشگاه سهم بسزایی داشته باشد، انعطاف‌پذیری و پویایی دانشگاهی را بیشتر نموده و انتظارات دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های یاد شده را برآورده ساخته و در یک معنا کارآیی و اثربخشی دانشگاه را سبب شود.

لذا تعیین راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی می‌تواند کمک مؤثری به رفع موانع ذکر شده نماید. به این ترتیب دانشگاه قادر خواهد بود خلأها و نیازها و مشکلات جامعه را تشخیص دهد. دانشگاه چابک می‌تواند خدمات و محصولات خود اعم از کتاب، مقاله، فارغ‌التحصیل و غیره (محصولات و خدمات دانشگاه) را در جهت پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان و رفع مشکلات آنان، تنظیم نماید. به این ترتیب یکی از معیارها و شاخص‌های ارزیابی این خواهد بود که چه مقدار از محصولات و خدمات دانشگاه در خدمت نیازهای کشور قرار گرفته و با صنعت، تجارت، کشاورزی و سیاست و غیره گره خورده است. دانشگاه برای تنظیم خدمات و محصولات خود دارای چابکی، چالاکی و انعطاف‌پذیری کافی باشد. به‌عنوان مثال بتواند رشته‌ها، درس‌ها، سرفصل‌ها، ارزشیابی استادان، ساختار، تشکیلات، فرآیندها، شاخص‌های بهره‌وری و غیره را بر اساس نیازها سریعاً تغییر، طرح ریزی مجدد و به روز نماید. عدم این واکنش سریع، چابکی و انعطاف‌پذیری و یا مانع تراشی‌های قانونی و مقرراتی و سلیقه‌ای، مانع رسیدن دانشگاه به این جایگاه می‌شود. آنچه تا امروز به‌عنوان فرایند یا سرفصل و ... مقبولیت داشت اکنون به‌عنوان قواعد سنتی، کهنه، فرسوده و خارج از رده تلقی شده، لازم است تخریب و سریعاً قواعدی تازه، نو، اصلاح شده و متناسب با شرایط جدید جایگزین آن گردد. چابکی دانشگاه عامل بسیار مهم و کلیدی در کسب موفقیت، می‌باشد که دستیابی به کیفیت برتر و افزایش بهره‌وری به کمک آن میسر خواهد شد. تغییر و تحول درونی دانشگاه به صورت مستمر و دینامیک در واکنش به تغییر و تحول شرایط بیرونی و متناسب با نیازهای در حال تغییر جامعه، مستلزم برخورداری از استقلال علمی و عملی دانشگاه، افزایش اختیارات مدیران دانشگاهی و پویایی آن‌ها و به‌طور خلاصه اعتماد کردن به دانشگاه و حتی فراتر از آن مشارکت فعال و درگیر نمودن دانشجویان در مدیریت دانشگاه است. اقدامی که در سایر دانشگاه‌های چابک دنیا از جمله کلمبیا و نیویورک جهت اعتلای قابلیت‌های چابکی در دانشگاه‌ها صورت پذیرفته است (شارپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). اعطای استقلال به دانشگاه‌ها سیاستی اصولی برای افزایش مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و پویایی آن است. یکی از موانع پیش روی استقلال

دانشگاه، تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری‌ها در وزارت متبوع است. مخالفین اعطای استقلال دانشگاه به محدود کردن نظارت حاکمیت بر دانشگاه، خروج دانشگاه‌ها از مسیر تعیین شده سیاست‌های کلی نظام و تبدیل شدن به یک گروه فشار لیبرال سرمایه‌داری اشاره می‌کنند. اما روشن است که این موارد، دلایلی ضعیف هستند و با استناد به سخن حضرت امام خمینی (ره) استقلال دانشگاه‌ها یک اصل خدشه‌ناپذیر است. بنابراین با اعتماد کردن به دانشگاه‌ها و اعطای استقلال علمی و عملی به آن‌ها و با افزایش اختیارات مدیران دانشگاهی، می‌توان انتظار چابکی و متعاقب آن مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و پر کردن خلاءها و نیازهای جامعه را از دانشگاه داشت (پورجاوید و همکاران، ۱۳۹۶؛ طهمورث پور، ۱۳۹۴).

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. در این شرایط آشوب و بی‌نظمی که گاه یک تغییر کوچک باعث تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم می‌شود، روش‌ها و پارادایم‌های سنتی دیگر پاسخگو نیستند. بنابراین نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به فرم‌هایی از چابکی نیاز دارند (ژانگ و شریفی، ۲۰۰۱).

در محیط امروزی هر سازمانی باید توان واکنش کارآمد به تغییرات را دارا باشد تا به‌عنوان سازمان چابک شناخته شود (پان و ناگی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). چابکی برخورداری سازمان از توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقاء و پیشرفت در یک محیط رقابتی (ویژگی اساسی محیط رقابتی عدم اطمینان هست)، می‌شود (دریس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

با این حال چون چابکی مفهوم نسبتاً جدیدی است تعریف مشترک و جهان شمولی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد وجود ندارد و لذا به همان دلیل نمی‌توان یک راهبرد و استراتژی خاص را جهت ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی معرفی نمود (وینود<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ ستامراجو و کریشنا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ لو و تزنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ پلی سودن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ دریس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ کین و نیمپهارد<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰؛ شارپ، ۲۰۱۲).

همان‌گونه که ون ووت<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، بیان می‌دارند ظهور قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همانند محصولی است که زمان ورود آن به بازار آموزش عالی فرا رسیده است و باعث تغییر در سیاست‌گذاری عمومی آموزش عالی در سراسر جهان می‌شود و

1. Pan, & Nagi  
3. Vinodh  
5. Lu, & Tseng  
7. Dries  
9. Van vught

2. Dries  
4. Seethamraju, & Krishna  
6. Ploy Sudon  
8. Qin & Nembhard

بر روابط دولت‌ها و نظام‌های آموزش عالی که شامل بهبود عملکرد و بهره‌وری، حکمرانی نهادی و پاسخگویی مالی بهتر و تضمین کیفیت و اعتبار سنجی متناسب با تقاضای بازار تأثیرگذار خواهد شد. با گسترش نهضت اقتصاد بازار و بی‌میلی دولت‌ها در سرمایه‌گذاری در بخش آموزش عالی، رهبران و سیاست‌گذاران دانشگاه به ناچار وارد بازار آموزش عالی در مقیاس جهانی شده‌اند. امروزه فشار پدیده‌ی جهانی شدن و تقاضا برای اقتصاد دانش بنیان منجر به یک سری اصلاحات آموزشی شده است. تمرکز این اصلاحات بر ارتقای کیفیت آموزش و بهبود رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها است. به دنبال مواجهه‌ی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی با رشد و فشار فزاینده‌ی تغییرات فناوری و تکنولوژیکی، نیازهای روزافزون مشتریان، رتبه‌بندی‌های بین‌المللی و هزاران محرک موجود جهت استقرار چابکی دانشگاهی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی در جهت بقا در برابر تهدیدات و شرایط ناپایدار موجود، ناگزیر به اتخاذ استراتژی‌های متفاوتی از جمله طرح‌های بودجه‌بندی خاص، فعالیت‌های تدریس و یادگیری اثربخش، انجام پژوهش‌های کاربردی و ... هستند تا از این طریق توانایی رقابت‌پذیری خود را حفظ و ارتقاء بخشند (خورسندی طاسکوه و پناهی، ۱۳۹۶). چنین عواملی در دگرذیسی ماهیت و مأموریت دانشگاه هزاره‌ی جدید که با عناوین متعددی از قبیل دانشگاه نسل چهارم، دانشگاه تراز جهانی، دانشگاه ممتاز، دانشگاه نوآور، دانشگاه چابک و ... به کار برده می‌شود، اثرگذار بوده‌اند و ضرورت تحلیل و تدوین یک راهبرد و استراتژی خاص را جهت ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، سبب شده‌اند.

سویه‌ی کلان‌تر قضیه این است که ضرورت تحلیل راهبردی ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی را می‌توان حاصل دموکراتیزه شده‌ی عرضه‌ی آموزش و در نتیجه انعکاسی از رشد فرهنگ پاسخگویی دانشگاه‌ها به تقاضاهای اجتماعی گسترده برای دسترسی به آموزش عالی اثربخش و پایدار دانست. در چنین شرایطی ذینفعان خدمات دانشگاه از طبقات مختلف اجتماعی در پی تقاضای بیشتری از آموزش عالی بوده و مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باید به چنین خواسته‌هایی پاسخ دهند. به عبارت دیگر مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تحت فشار تقاضاهای روزافزون اجتماعی از آموزش عالی نیازمند شناسایی راهبردها، سازوکارها و ابزارهایی برای ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه تحت نظارت خود هستند تا بتوانند ضمن ارتقای شایستگی دانشگاه، پاسخگوی نیازهای موجود نیز باشند (دلانتی، ۱۳۸۶؛ ماروپ و هزلکورن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در ادامه به تشریح ویژگی‌های دانشگاه‌های چابک، می‌پردازیم.

دانشگاه‌های چابک، دانشگاه‌هایی با مأموریت آموزشی، پژوهشی، کارآفرینی و متمرکز بر قابلیت‌هایی چون پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و... جهت باقی ماندن در شرایط پیچیده و پرتلاطم امروزی و برخوردار از فناوری نرم از قبیل مدیریت دانش، تنظیم محصولات بر مبنای خواست مصرف‌کننده، ایجاد چارچوب برای هماهنگی در سازمان و... می‌باشند. اساساً چابکی به‌عنوان یک پارادایم جدید در حوزه‌ی دانشگاهی به زودی نگرش همگان را نسبت به صنعت، تولید، پژوهش، آموزش، بازاریابی، کسب و کار و حتی امنیت و دفاع تغییر خواهد داد (زوئینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). دانشگاه‌های چابک نسل چهارم، علاوه بر داشتن کارکردهای سه نسل قبلی دانشگاه‌ها، برای چابکی سازمانی، تجاری‌سازی تحقیقات<sup>۲</sup>، مدیریت منابع انسانی و فناوری‌های نرم نیز برنامه دارند(عالی‌پور و عنایتی، ۱۳۹۳).

دو عنصر اصلی در تربیت دانشجو، شامل علم و تحقیق و کارایی علمی و جوشیدن استعدادها علمی و نیز برخورداری از روحیه و تدین و حرکت صحیح و سالم‌سازی معنوی و روحی دانشجو است. این دو عنصر بایستی بدون تفکیک از یکدیگر با قدرت و با ظرفیت کامل کشور، تعقیب شود (مقام معظم رهبری، ۱۳۷۰). روحیه علم و تحقیق در دانشگاه نسل اول و نسل دوم مطرح بوده و کارایی علمی در دانشگاه نسل سوم می‌باشد اما بحث روحیه و تدین و حرکت صحیح و سالم‌سازی معنوی و روحی و ارضای نیازها و پاسخگویی به خواسته‌های آنان از جمله برخورداری از قابلیت‌های شغلی آنان، در دانشگاه چابک نسل چهارم باید مطرح گردد. در طول سی سال گذشته، رشد کمی دانشجویان دانشگاه‌ها از افزایش چشم‌گیری برخوردار بوده است اما کیفیت آنان از لحاظ برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌های حرفه‌ای و تطابق با نیازهای بازار کار سازگار نبوده است. تا جایی که بررسی‌ها حاکی از آن است که امروزه رسالت دانشگاه‌ها به دلیل شیوع بیش از حد مؤسسات آموزش عالی که به‌مثابه بنگاه‌های صدور و فروش مدرک دانشگاهی، بدون لحاظ کردن استانداردهای علمی، تنها بر شمار فارغ‌التحصیلان می‌افزایند و انتقال دانش استاندارد و نیز شایستگی‌های دانش‌آموخته‌ی فرهیخته در فرآیندهای آموزشی آن‌ها به اندازه‌ی کافی لحاظ نمی‌شود که از آن به تعبیر تولید انبوه و تکثیر دانشگاه‌ها یاد می‌کنند (نیلی احمدآبادی، ۱۳۹۶)، تقلیل یافته است. لذا در راستای ضرورت تغییر و تحول کارکردهای دانشگاه‌ها و آشکار شدن اهمیت نقش کاربرد یافته‌های پژوهشی در توسعه فناوری، چابکی دانشگاهی و تجاری‌سازی یافته‌های پژوهش‌های دانشگاهی، مطرح شده است (فلدمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

1. Zhouying  
3. Feldman

2. Commercialization of research



یکی از اشکال انتقال دانش که از فعالیت‌های تحقیق و تولید دانش دانشگاهی ناشی می‌شود آموزش فارغ‌التحصیلان با صلاحیت در یک محیط آکنده از تحقیق و دانش است. دانشگاه‌ها از طریق فارغ‌التحصیلان به انتقال اطلاعات، بینش‌ها، تئوری‌ها، روش‌ها، مهارت‌ها، عقاید و فرهنگ درون جامعه و در مقیاس بزرگ اقتصاد کمک می‌کند. دانشجویان باید از طریق مشارکت در پروژه‌های تحقیق و در معرض یک بدنه وسیع از دانش قرار گرفتن، مهارت‌ها و خصایص ضروری در اقتصاد مدرن مانند حل مسائل و مهارت‌های تحلیلی، تفکر انتقادی، کار آفرینی، نوآوری، کار تیمی و انطباق‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی نوشتاری و شفاهی، روحیه وظیفه‌شناسی و ... را فرا بگیرند و این دانش و مهارت‌ها را به بازار کار، دولت و جامعه منتقل کنند و آن را در موضوعات اقتصادی و اجتماعی با اهمیت برای جامعه بکار ببرند تا در بلندمدت جامعه از خصوصیات این افراد مانند کارآفرینی، پاسخگویی، انطباق‌پذیری و اشتیاق به یادگیری مادام‌العمر سود ببرند. دانشگاه‌ها اگر بخواهند فرهنگ کار گروهی و تیمی که نیاز این عصر است را در دانشجویان برقرار کنند، باید فرهنگ‌سازی نموده تا دانشجویان را تشویق کنند که با هم کار کنند، با هم مقاله بنویسند و با هم اطلاعات و دانش را به اشتراک بگذارند. اقدامی که در سایر دانشگاه‌های چابک دنیا از جمله کلمبیا جهت اعتلای قابلیت‌های چابکی در دانشگاه‌های آن صورت پذیرفته است (شارپ، ۲۰۱۱). حساسیت و هوشمندی نسبت به محیط و شناسایی سریع تغییرات در محیط و تلاش جهت وفق دادن خود با تغییرات و کمک جهت تبدیل تغییرات به فرصت به جای مقاومت در برابر آن نیاز این عصر نیروی کار است. دانشگاه نیز باید دانشجویان را متناسب با این نیاز تربیت کند، نه اینکه فارغ‌التحصیلانی خنثی تربیت کند. در زمینه نیاز جامعه نیز نظام آموزش عالی باید مهارت‌های متنوع و گوناگونی را در دانشجویان ایجاد کند، آموزش عالی باید دانشجویانی را تربیت کند که با تنوع، ابهام و عدم قطعیت در محیط کار سازگار باشند. فقط یک تکنیک خاص نمی‌تواند دانشجو را آماده کار کردن در یک محیط پرآشوب کند. زیرا آن‌ها باید به مهارت‌های مختلفی مسلط باشند چون در هر زمان باید تصمیم‌گیری متفاوتی داشته باشند. دانشگاه باید ظرفیت نوسازی مداوم این مهارت‌ها را نیز در دانشجویان به وجود آورد تا آنان زمانی که وارد جامعه می‌شوند توانایی ارائه روش و ایده‌های جدید به نهادهای جامعه را دارا باشند. این خود منوط به آن است که دانشجویان در طی دوران تحصیل مهارت‌هایی مانند کارآفرینی، نوآوری، جسارت و توانایی تحمل نظرات گوناگون و بسیاری از مهارت‌های دیگر را دارا باشد. اما متأسفانه به نظر نمی‌رسد آموزش دانشگاهی توانسته باشد، فارغ‌التحصیلانی با خصوصیات فوق تربیت کند (باقری کراچی و عباس‌پور، ۱۳۹۱). این در حالی مطرح است که منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه هر جامعه به شمار می‌رود و در این راستا افراد تحصیل کرده و متخصص نقش مهم‌تری را بر عهده خواهند داشت. اشتغال دانش‌آموختگان یکی

از مسائلی است که همواره مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کشورهای مختلف بوده است. بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاهی یکی از بزرگ‌ترین معضلات اقتصادی در کشور ما به‌عنوان محور اصلی توسعه و پیشرفت اقتصادی جامعه است. پدیده بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها در حالی رخ می‌دهد که به‌زعم برخی از دانشمندان، عصر فعلی عصر دانش است و اگر دیروز کشورهای جهان به منابع مادی خویش وابسته بودند، امروزه بیش‌تر به منابع انسانی و سطوح دانش خویش وابسته‌اند.

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی باید شایستگی‌هایی را در دانش‌آموختگان خود بارور کنند تا آن‌ها قادر باشند با عدم قطعیت، موقعیت‌های پیچیده و نامعین و هنجارها، ارزش‌ها و علایق متضاد یا حداقل متنوع و گوناگون برخورد شایسته نمایند و این خود عین چابکی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌باشد. در یک دانشگاه چابک فرهنگ مهارت‌گرایی، توانمندسازی منابع انسانی، تعهد به تغییر، چند صدایی، اعتماد، نوآوری، ابتکار، هماهنگی و صداقت در دانشگاه نهادینه شده است، در حالی که به نظر می‌رسد دانشگاه‌های ما تا رسیدن به این وضعیت فاصله زیادی داشته (کراچی و عباس‌پور، ۱۳۹۱) و این‌گونه که مشخص است سیستم آموزشی نتوانسته به خوبی روحیه علمی دانشجویان را برای پیدا کردن کار مفید خود و جامعه تقویت کند (زلالی و همکاران، ۱۳۹۴؛ سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، ۱۳۹۳) و دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشکده‌های کشاورزی برای حل چالش‌های پیش روی آماده نیستند (بیکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ کمیسیون بین‌المللی آینده آموزش عالی، ۲۰۰۶؛ شورای ملی تحقیقات، ۲۰۰۶؛ علی بیگی و میرزایی، ۱۳۹۴؛ زلالی و همکاران، ۱۳۹۴؛ زارع، ۱۳۸۴) و باید خود را برای کار در جهان پیچیده آماده کنند. دلیل این امر را شاید بتوان به عدم انجام مطالعات علمی جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی ارتقای چابکی سازمانی در دانشگاه‌های کشاورزی به‌منظور تعیین راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی نسبت داد. چرا که تحقیقات نشان می‌دهد یکی از پیامدهای چابکی دانشگاه‌ها تولید فارغ‌التحصیلان باصلاحیت و تولید دانش مورد نیاز بخش‌های مختلف جامعه می‌باشد (پورجاوید و همکاران، ۱۳۹۶؛ کراچی و عباس‌پور، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر یکی از قابلیت‌ها و شاخص‌های اصلی دانشگاه چابک ارتقای شایستگی دانشجویان و فارغ‌التحصیلان است که شامل ارتقای مجموعه‌ای از توانایی‌هاست که بهره‌وری، کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌آورد و داشتن فارغ‌التحصیلان با دانش، شایسته و توانمند و کارایی و

اثر بخشی آنان را شامل می‌شود که طبیعتاً یک دانش‌آموخته با برخورداری از چنین خصوصیتی هرگز در زمره‌ی بیکاران جامعه قرار نخواهد گرفت.

به بیان استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، نظام آموزشی موجود، تأکید بر رقابت و مصرف دارد تا نگهداری و حفظ. نظام آموزش کنونی کارکرد اصلی خود را از دست داده و از مسیر اصلی خود خارج گردیده است. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی بیشتر به شکل کارخانه صنعتی عمل می‌کنند تا در مقام خلاقان بزرگ فرهنگی و شناختی. در چنین شرایطی دانشگاه‌ها چگونه می‌توانند نقش خود را در نیل به توسعه پایدار ایفا کنند و چگونه می‌توان انتظار داشت که دانش‌آموختگان کشاورزی به‌عنوان سرمایه‌های بخش کشاورزی تلقی شوند (محمد علی، ۱۳۹۰)؟. به عبارت دیگر نظام آموزشی موجود به تربیت هزاران متفکر ناتوان در برابر تحولات سریع و عمیقاً سیستمی جامعه امروز مشغول است. این در حالی است که جامعه پسامدرن که با عدم قطعیت، وابستگی بیش از حد و خطرپذیری همراه است، انسان‌هایی را می‌طلبد که چابک و انعطاف‌پذیر بوده، شایسته و منتقد باشند و در جستجوی روابط چندگانه به جای روابط خطی علت و معلولی باشند. محصولات و خدمات دانشگاه بایستی راه‌حلی برای مسائل جامعه و دانشجویان باشد. دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش کشاورزی باید شایستگی‌هایی را در دانش‌آموختگان خود بارور کنند تا آنان قادر باشند با نبود قطعیت، موقعیت‌های پیچیده و نامعین و هنجارها، ارزش‌ها و عقاید متضاد و گوناگون برخورد شایسته کنند (پتل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ زلالی و همکاران، ۱۳۹۴). این به این معناست که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش کشاورزی خود باید چابک باشند تا بتوانند دانش‌آموختگان چابک تربیت کنند. لذا با توجه به نارسایی و نبود بهره‌وری کافی ساختار برنامه‌های آموزش کشاورزی، راهبردهای موجود باید مورد بازنگری دقیق قرار گیرد (شاه ولی و همکاران، ۱۳۸۲؛ علی بیگی و میرزایی، ۱۳۹۴). اقدامی که در سایر دانشگاه‌های چابک دنیا از جمله دانشگاه NYU آمریکا جهت اعتلای قابلیت‌های چابکی در دانشگاه‌های آن صورت پذیرفته است (شارپ، ۲۰۱۱).

بنابراین شناسایی و تحلیل راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، نیازمند مطالعه و بازنگری عالمانه و همه‌جانبه است تا بتواند نقشی اساسی در نوآوری صنعتی و توسعه فناوری و در نتیجه اشتغال‌زایی و رفاه به وجود آورد.

به هر ترتیب، از آن‌جا که در میانه مرحله تحولات صورت گرفته در زمینه شکل و هدف دانشگاه‌های چابک هستیم، شکل نهایی آن‌ها چندان مشخص نیست (آرتتا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). تحلیل

1. Sterling  
3. Arteta

2. Patel

راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌منظور دستیابی به توانایی کسب اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری مدیران در محیط‌های متلاطم و آشفته و تسخیر جنبه‌های مزیتی جریان‌های تغییر کمک‌کننده است (ژانگ و شریفی، ۲۰۰۱). به‌طوری که چابکی سازمانی در نظام‌های آموزش عالی کشاورزی موجب رفع نیازمندی‌های بخش کشاورزی و توسعه ملی خواهد شد. بنابراین با توجه به اهمیت بخش کشاورزی از یک سو و اهمیت چابکی سازمانی از سویی دیگر، مطالعه، بررسی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی ارتقای چابکی سازمانی در دانشگاه‌های کشاورزی به‌منظور تعیین راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ضروری به نظر می‌رسد تا ضمن بررسی وضعیت موجود دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی، مدیران این بخش را از این نکته آگاه نماید که لازمه رقابت در سطح جهانی، چابک‌سازی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی و انطباق با قابلیت‌های آن است (شاو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

به همین منظور، هدف اصلی این مطالعه، تحلیل راهبردی ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران، با بهره‌گیری از روش SWOT می‌باشد. جهت دستیابی به هدف فوق، ابتدا با تحلیل SWOT نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش روی آموزش عالی کشاورزی ایران به‌منظور ارتقای چابکی، استخراج شدند و سپس راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران ارائه گردید، لذا با عنایت به موارد ذکر شده سؤالات این پژوهش به شرح ذیل خواهند بود:

۱. نقاط قوت موجود برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران کدامند؟
۲. نقاط ضعف موجود برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران کدامند؟
۳. فرصت‌های موجود برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران کدامند؟
۴. تهدیدهای پیش روی برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران کدامند؟
۵. مناسب‌ترین راهبرد برای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه با هدف کلی تحلیل راهبردی ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران، با بهره‌گیری از روش SWOT انجام شد. برای رسیدن به این هدف دو گام کیفی و کمی جهت مشخص شدن راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران طی گردید. لذا این پژوهش از لحاظ پارادایم به صورت آمیخته می‌باشد که در ابتدا جهت شناسایی

فاکتورها یا عوامل SWOT مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند با صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی ایران که به روش گلوله برفی انتخاب شدند، انجام پذیرفت (تعداد ۱۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی که از تجربه‌ی مدیریتی در پست‌های ستاره‌دار دانشگاهی نیز برخوردار بودند)، تا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی را که نظام آموزش عالی کشاورزی جهت ارتقای چابکی سازمانی با آن‌ها مواجه است، شناسایی شوند (گام اول). بدین ترتیب پس از انجام مصاحبه عمیق انفرادی، اشباع تئوریک حاصل و مصاحبه متوقف گردید.

بعد از تجزیه و تحلیل محتوای عرفی مصاحبه‌ها عوامل داخلی و خارجی در قالب چهار دسته نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به صورت پرسشنامه تنظیم گردید و در بین ۱۵ تن از صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی ایران توزیع شد (گام دوم) تا نسبت به تعیین اهمیت (وزن) و نیز وضعیت موجود هر یک از موارد اقدام نمایند. لذا از صاحب‌نظران خواسته شد که به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ داده شود و بر اساس میانگین وزن‌ها، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی (عوامل استراتژیک) استخراج گردید. در خصوص وضع موجود نیز از پاسخگویان خواسته شد تا برای هر یک از عناصر چهارگانه سوات، امتیازی بین ۱ تا ۴ در نظر بگیرند به گونه‌ای که امتیاز ۴ نشان‌دهنده طلایی بودن آن‌ها در شرایط کنونی و امتیاز ۱ به معنای ضعیف بودن هر یک از عناصر سوات بود. لازم به توضیح است که بنا به توصیه‌های علی احمدی و همکاران (۱۳۹۱) و اعرابی و همکاران (۱۳۸۹)، رتبه‌های وضع موجود می‌بایست با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن فرصت‌ها و قوت‌ها و بحرانی بودن یا معمولی بودن تهدیدها و نقاط ضعف اختصاص یابد. بدین ترتیب که به فرصت‌ها یا قوت‌های کلیدی و استثنایی، امتیاز ۴ و به موارد عادی و معمولی، امتیاز ۳ داده شود (علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹). هم‌چنین، به تهدیدها یا نقاط ضعف بحرانی، امتیاز ۱ و به موارد معمولی، امتیاز ۲ اختصاص یابد.

گام دوم که در نهایت به شناسایی و معرفی راهبردهای ارتقای چابکی سازمانی در نظام آموزش عالی کشاورزی می‌رسد، دارای سه مرحله به ترتیب زیر بود:

مرحله اول: شناسایی عوامل داخلی و خارجی<sup>۱</sup> (IE)؛

مرحله دوم: تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی (IFE) و تعیین الگوی استراتژیک؛

مرحله سوم: تطبیق و تعیین استراتژی‌ها.

به‌منظور تأیید روایی و پایایی بخش کیفی تکنیک SWOT علاوه بر استفاده از چهار تکنیک

۱- کنترل اعضاء (از طریق ارائه تحلیل داده‌ها و نتایج آن به پاسخگویان از واکنش آن‌ها در

مرحله‌ی گزارش نوشته‌ها آگاهی حاصل آید)، ۲- خود بازبینی محقق در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، به‌منظور تأیید انتقال‌پذیری پژوهش سعی شد توسعه و توصیف غنی از مجموعه داده‌های مطالعه در طول مرحله‌ی گردآوری داده‌ها صورت پذیرد. ۳ و ۴- تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری پژوهش نیز از طریق ثبت و ضبط دقیق فرآیند مصاحبه‌ها و تمامی جزئیات آن انجام پذیرفت. به جامعیت تحلیل محیط بیرونی و درونی نیز توجه گردید که خود تحت تأثیر مواردی نظیر زمان صرف شده برای جمع‌آوری داده‌ها، تجربه متخصصان در رابطه با موضوع و به ویژه تجربه و مهارت محقق در انجام مصاحبه‌ها، قرار می‌گیرد. بهترین شیوه افزایش روایی مطالعات SWOT برگرداندن نتایج به محققانی است که در فرآیند تحقیق به‌عنوان نمونه مورد مطالعه شرکت کرده‌اند (هلز و نیکسون، ۲۰۱۰). لذا سعی گردید به‌منظور افزایش روایی و پایایی تحلیل سوات به این موضوع نیز از سوی محقق توجه گردد. هم‌چنین محقق با استفاده از روش واریسی<sup>۱</sup>، پاسخگویان را وادار می‌سازد عناصر ماتریس SWOT را هم‌سو با هدف تحقیق بیان کنند. در این راستا در پژوهش حاضر، محقق از شیوه‌هایی نظیر سؤالات مستقیم<sup>۲</sup>، یادآوری و مرور یادداشت‌ها و نیز روش سکوت<sup>۳</sup> بهره گرفت (جداول ۳-۷ و ۳-۸).

### یافته‌های پژوهش

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ابزاری است جهت بررسی عوامل استراتژیک محیط دانشگاهی که در آن نقاط قوت و ضعف موجود برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران، مورد ارزیابی قرار گرفت. در این ماتریس، نقاط قوت کلیدی و سپس نقاط ضعف مهم مستخرج از تحلیل SWOT، در یک ستون لیست گردید. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، پس از نرمالیزه نمودن وزن‌های داده شده توسط ۱۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران آموزش عالی کشاورزی که از تجربه‌ی مدیریتی در پست‌های ستاره‌دار دانشگاهی نیز برخوردار بودند به هر یک از عوامل استراتژیک، ضریب وزنی هر یک از عوامل، بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم)، محاسبه شد، به گونه‌ای که جمع ضرایب وزنی تخصیص‌یافته مساوی یک گردید.

امتیاز موزون هر عامل از طریق ضرب وزن هر مورد در امتیاز وضع موجود مربوطه، محاسبه و با جمع نمودن امتیازهای موزون عوامل داخلی، نمره نهایی به لحاظ محیط درونی بدست آمد. لازم به یادآوری است که مجموع امتیاز موزون هر یک از عناصر سوات، حداقل ۱ و حداکثر ۴ (میانگین ۲/۵) می‌باشد. چنانچه متوسط نمره نهایی عوامل داخلی کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده آن است که چابکی دانشگاهی آموزش عالی کشاورزی ایران از حیث عوامل داخلی دچار ضعف

1. Probing  
3. Silence

2. Direct Question

است و اگر بیش از ۲/۵ باشد گویای آن است که در آموزش عالی کشاورزی ایران، زمینه‌های مثبتی برای ظهور و بروز چابکی دانشگاهی وجود دارد.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز ابزاری است که به تحلیل‌گران اجازه می‌دهد تا عوامل استراتژیک محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، فناوری، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹؛ بیدختی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۱). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در جدول ۱ نشان داده شده است.

در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ارزیابی استراتژی‌های مختلف و انتخاب برترین الگوی راهبردی که در ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک، "انتخاب استراتژیک" نامیده می‌شود، انجام پذیرفت. در جداول شماره‌ی ۱ و ۲، میزان اهمیت، ضریب اهمیت (میزان اهمیت عامل داخلی یا خارجی تقسیم بر میزان کل اهمیت که شامل مجموع میزان اهمیت داخلی و خارجی می‌گردد)، رتبه وضع موجود و امتیاز (حاصل ضرب ضریب اهمیت در رتبه وضع موجود)، محیط داخلی و محیط خارجی آموزش عالی کشاورزی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی، درج شده است. یادآوری می‌گردد، میزان اهمیت از ۵ و ضرایب اهمیت از ۱ محاسبه شده است.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در نظام آموزش عالی کشاورزی

عوامل داخلی			
نقاط قوت	میزان اهمیت	ضریب اهمیت	وضع موجود
امتیاز کل			
S1: افزایش سطح فناوری در جامعه دانشگاهی	۴,۵	۰,۰۴۲	۳,۵
S2: وجود اساتید، متخصصان، محققان و خبرگان توانمند در دانشگاه‌های کشاورزی	۴,۵	۰,۰۴۲	۳,۲
S3: وجود سرمایه انسانی متعهد به توسعه دانشگاه و توانمند	۴,۲	۰,۰۳۹	۳,۰
S4: افزایش کمی تعداد مقالات در نشریات بین‌المللی	۴,۰	۰,۰۳۷	۳,۴
S5: افزایش تعاملات از طریق حضور در همایش‌های بین‌المللی	۴,۱	۰,۰۳۸	۳,۱
S6: توسعه‌ی کمی و کیفی نشریات علمی-پژوهشی دانشگاه‌های کشاورزی	۴,۰	۰,۰۳۷	۳,۵
S7: افزایش فرهنگ یادگیری مادام‌العمر و وجود نگرش مثبت نسبت به یادگیری	۳,۹	۰,۰۳۶	۳,۶
دانشی در دانشگاه‌های کشاورزی			
S8: دانش‌محور بودن دانشگاه‌های کشاورزی	۴,۰	۰,۰۳۷	۳,۸
نقاط ضعف	میزان اهمیت	ضریب اهمیت	وضع موجود
امتیاز کل			
W1: کاهش بودجه و سرمایه‌گذاری در آموزش عالی کشاورزی در بخش‌های آموزشی، پژوهشی، تجهیزات و امکانات و ...	۴,۹	۰,۰۴۵	۱,۰

۰,۰۵	۱,۱	۰,۰۴۵	۴,۹	W2: عدم انطباق محتوای آموزشی با نیازهای مهارتی و شغلی بازار کار و صنایع
۰,۰۴۷	۱,۱	۰,۰۴۳	۴,۶	W3: پاسخگو نبودن برنامه‌های درسی کشاورزی با نیازهای واقعی بخش به علت وارداتی و تقلیدی بودن الگوها و برنامه‌های آموزش عالی کشاورزی
۰,۰۵۲	۱,۳	۰,۰۴۰	۴,۳	W4: کم بودن گرایش‌های جدید و میان رشته‌ای مبتنی بر نیازهای جامعه
۰,۰۷۳	۱,۸	۰,۰۴۱	۴,۴	W5: نامطلوب بودن نحوه‌گزینش دانشجو و تقاضا محور نبودن پذیرش دانشجویان بر اساس اعلام نیاز بازار کار و صنایع
۰,۰۶۵	۱,۷	۰,۰۳۸	۴,۱	W6: کم توجهی به آموزش‌های عملی و مهارت‌آموزی
۰,۰۶۶	۱,۷	۰,۰۳۹	۴,۲	W7: توجه بیش از حد به پژوهش و کم‌رنگ شدن آموزش
۰,۰۶۳	۱,۸	۰,۰۳۵	۳,۸	W8: بی‌توجهی به بازآموزی اساتید متناسب با نیازهای روز و تقاضای جامعه، بازار کار و صنایع
۰,۰۵۳	۱,۶	۰,۰۳۳	۳,۶	W9: کاربردی نبودن نتایج اکثر تحقیقات، پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها (ضعف در پژوهش مسئله‌محور و تجاری‌سازی نشدن نتایج اکثر پژوهش‌ها)
۰,۰۵۰	۱,۲	۰,۰۴۱	۴,۵	W10: کم بودن آموزش‌های کارآفرینانه، خلاق و نوآورپرور
۰,۰۴۳	۱,۰	۰,۰۴۳	۴,۷	W11: بروکراسی اداری خشک و غیرمنعطف در نظام آموزش عالی کشاورزی
۰,۰۵۱	۱,۲	۰,۰۴۳	۴,۶	W12: نبود سازوکار مناسب به‌منظور معرفی و شناساندن نهادها، سازمان‌ها و مجامع تخصصی ملی و بین‌المللی مرتبط با بخش کشاورزی به دانشجویان و بالعکس شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های دانش‌آموختگان کشاورزی به جامعه، بازار کار و صنایع
۰,۰۶۱	۱,۷	۰,۰۳۶	۳,۹	W13: گردش شغلی ضعیف و عدم تداوم حضور کارشناسان و اعضای هیأت علمی بین‌المللی در پست‌ها و سمت‌های شغلی دانشگاهی
۰,۰۷۳	۱,۸	۰,۰۴۱	۴,۴	W14: مدیریت سیاسی، پاره وقت و متمرکز و ضعف ثبات مدیریتی در دانشگاه های کشاورزی
۰,۰۵۶	۱,۴	۰,۰۴۰	۴,۳	W15: پایین بودن برخی استانداردهای آموزشی و پژوهشی
۰,۰۶۷	۱,۶	۰,۰۴۲	۴,۵	W16: عدم وجود وظیفه‌ی ترویجی در شرح وظایف اعضای هیأت علمی کشاورزی برای انتقال یافته‌های پژوهش به مشتریان و استفاده‌کنندگان
۰,۰۴۴	۱,۰	۰,۰۴۴	۴,۸	W17: عدم درآمدزایی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی
۲,۰۰۶	۵۱,۱	۱	۱۰۷/۸	مجموع امتیاز عوامل داخلی

#### منبع: یافته‌های پژوهش

بر مبنای یافته‌های مندرج در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (جدول ۱)، افزایش سطح فناوری در جامعه دانشگاهی و وجود اساتید، متخصصان، محققان و خبرگان توانمند در دانشگاه‌های کشاورزی با میانگین اهمیت ۴/۵ (از ۵)، مهم‌ترین نقطه قوت آموزش عالی کشاورزی جهت ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی محسوب می‌گردند. این در حالی است که دانش محور بودن دانشگاه‌های کشاورزی با کسب حداکثر امتیاز از وضع موجود (۳/۸ از ۴)، کلیدی‌ترین نقطه قوت آموزش عالی کشاورزی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی محسوب می‌گردد. هم‌چنین مواردی چون افزایش فرهنگ یادگیری مادام‌العمر و وجود نگرش مثبت نسبت به یادگیری دائمی در دانشگاه



های کشاورزی، با کسب امتیاز ۳/۶ (از ۴) و پس از آن نیز عامل‌های افزایش سطح فناوری در جامعه دانشگاهی و توسعه‌ی کمی و کیفی نشریات علمی-پژوهشی دانشگاه‌های کشاورزی با کسب امتیازهای بالایی از وضع موجود (۳/۵ از ۴)، به ترتیب جزء کلیدی‌ترین نقاط قوت آموزش عالی کشاورزی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی محسوب می‌گردند.

این در حالی است که کاهش بودجه و سرمایه‌گذاری در آموزش عالی کشاورزی در بخش‌های آموزشی، پژوهشی، تجهیزات و امکانات و ... (با میانگین اهمیت ۴/۹ از ۵) و عدم انطباق محتوای آموزشی با نیازهای مهارتی و شغلی بازار کار و صنایع (با میانگین اهمیت ۴/۹ از ۵)، مهم‌ترین نقاط ضعف آموزش عالی کشاورزی می‌باشد که بر سر راه ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی، وجود دارند. سپس مواردی چون عدم درآمدزایی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۸ از ۵) و بروکراسی اداری خشک و غیرمنعطف در نظام آموزش عالی کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۷ از ۵)، نیز به ترتیب با اهمیت‌ترین نقاط ضعف آموزش عالی کشاورزی جهت ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی، محسوب می‌شوند.

هم‌چنین، کاهش بودجه و سرمایه‌گذاری در آموزش عالی کشاورزی، بروکراسی اداری خشک و غیرمنعطف در نظام آموزش عالی کشاورزی و عدم درآمدزایی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی با کسب حداقل میانگین وضع موجود (۱ از ۲)، به‌عنوان حادترین نقاط ضعف این نظام به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی، مطرح می‌باشند. پس از آن‌ها نیز مواردی چون عدم انطباق محتوای آموزشی با نیازهای مهارتی و شغلی بازار کار و صنایع و پاسخگو نبودن برنامه‌های درسی کشاورزی با نیازهای واقعی بخش به علت وارداتی و تقلیدی بودن الگوها و برنامه‌های آموزش عالی کشاورزی با کسب کم‌ترین امتیاز از وضع موجود (۱/۱ از ۲)، به‌عنوان نقاط ضعف حاد این نظام به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی مطرح می‌باشند. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، متوسط امتیاز عوامل داخلی در نظام آموزش عالی کشاورزی، ۲/۰۶ محاسبه شد که کم‌تر از ۲/۵ بوده است. این بدان معناست که نقاط ضعف پیش روی ارتقای چابکی سازمانی در مقایسه با نقاط قوت موجود در آموزش عالی کشاورزی، پیش‌تازی می‌کند. به عبارت دیگر در آموزش عالی کشاورزی، به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی نقاط ضعف بر نقاط قوت غالب شده‌اند.

در ادامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران نیز، در جدول ۲ نمایش داده شده است.

۱۹۸ مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی / دوره ۱۲ / شماره ۲ (پیاپی ۲۳) / پاییز و زمستان ۱۳۹۸  
**جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) به منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در نظام آموزش عالی کشاورزی**

عوامل خارجی				فرصت‌ها
میزان اهمیت	ضریب اهمیت	وضع موجود	امتیاز کل	
۴,۵	۰,۰۳۹	۳,۵	۰,۱۳۷	01: رهنمودهای مقام معظم رهبری در خصوص جایگاه و توسعه چابکی دانشگاهی
۴,۶	۰,۰۴۰	۳,۶	۰,۱۴۵	02: وجود شورای برنامه‌ریزی، هیأت ممیزه و شورای گسترش مستقل در دانشگاه های کشاورزی
۴,۳	۰,۰۳۸	۳,۵	۰,۱۳۱	03: نگرش و جهت‌گیری مناسب سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ و سایر قوانین مرتبط و توجه خاص به جایگاه علم و فناوری و به‌ویژه همکاری‌های بین‌المللی در سند چشم‌انداز
۳,۷	۰,۰۳۲	۳,۴	۰,۱۱۰	04: قانون افزایش بهره‌وری دانشگاه‌های کشاورزی و منابع طبیعی مصوب ۱۳۸۹ مجلس شورای اسلامی
۴,۶	۰,۰۴۰۲	۳,۶	۰,۱۴۴	05: وجود عرصه‌های مختلف آموزشی، تحقیقاتی، تولیدی و عملیاتی در دانشگاه های کشاورزی
۴,۷	۰,۰۴۱۰	۳,۸	۰,۱۵۶	06: گسترش روزافزون تکنولوژی‌های جدید و نوظهور در بخش کشاورزی و تأکید بر دانش‌بنیان و یادگیرنده بودن دانشگاه کشاورزی.
۴,۳	۰,۰۳۷۶	۳,۷	۰,۱۳۹	07: تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات دانشجویان، بازار کار کشاورزی و بخش های مختلف جامعه
۳,۹	۰,۰۳۴	۳,۴	۰,۱۱۵	08: وجود ذخیره جمعیتی جوان و در نتیجه بالا رفتن ظرفیت نیروی کار
میزان اهمیت	ضریب اهمیت	وضع موجود	امتیاز کل	تهدیدها
۴,۷	۰,۰۴۱	۱,۰	۰,۰۴۱	T1: سیاست‌گذاری متمرکز و عدم استقلال و مشارکت و محدودیت در آزادی عمل و نظام تصمیم‌گیری از بالا به پایین و محور شدن مدیریت عالی در سازمان دانشگاه و نبود نظام یکپارچه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در آموزش عالی کشاورزی
۴,۷	۰,۰۴۱	۱,۰	۰,۰۴۱	T2: ارتباط ضعیف بین بخش‌های اجرایی، مراکز تحقیقاتی و صنایع با دانشگاه‌های کشاورزی
۴,۷	۰,۰۴۱	۱,۰	۰,۰۴۱	T3: نبود ساز و کارهای پیوند بین نظام آموزش عالی کشاورزی و نظام اشتغال (عدم وجود راهکارهای مناسب و مؤثر جهت برقراری ارتباط دولت، صنعت و دانشگاه)
۴,۵	۰,۰۳۹	۱,۸	۰,۰۷۰	T4: ضعف فرهنگ فعالیت‌های مشترک علمی بین سازمانی در دانشگاه‌های داخلی و بین‌المللی
۴,۳	۰,۰۳۷	۱,۷	۰,۰۶۴	T5: کاهش کمی و کیفی ورودی رشته‌های کشاورزی و نیز کاهش تمایل دانشجویان برتر و نخبه به ادامه‌ی تحصیل در گرایش‌های مختلف کشاورزی
۴,۰	۰,۰۳۵	۱,۶	۰,۰۵۶	T6: تأثیر تحریم‌ها بر همکاری‌های علمی و فناوری بین‌المللی (تحریم‌های علمی و فناوری)

۰,۰۵۳	۱,۷	۰,۰۳۱	۳,۶	T7: نرخ بالای بیکاری فارغ‌التحصیلان کشاورزی
۰,۰۵۹	۱,۸	۰,۰۳۳	۳,۸	T8: مدرک‌گرایی متقاضیان ادامه تحصیل در گرایش‌های مختلف کشاورزی
۰,۰۶۰	۱,۷	۰,۰۳۶	۴,۱	T9: عدم آگاهی دولت و سیاست‌گذاران از نیروهای متخصص مورد نیاز در بخش‌های مختلف برای سال‌های آتی
۰,۰۵۹	۱,۶	۰,۰۳۷	۴,۲	T10: وجود دیدگاه تجاری به برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌های کشاورزی و توجه بیش از حد به اصل هزینه- فایده در نظام آموزش عالی کشاورزی (توجه بیش از حد به سود و توسعه اقتصادی در نظام آموزشی و کم توجهی به رسالت‌های اجتماعی و فرهنگی نظام یعنی همان صنعت کالایی شدن آموزش عالی کشاورزی)
۰,۰۴۴	۱,۱	۰,۰۴۰	۴,۶	T11: عدم هماهنگی سطوح مختلف سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری جهت حرکت دانشگاه به سمت چابک‌سازی
۰,۰۵۸	۱,۸	۰,۰۳۲	۳,۷	T12: ناکافی بودن تعداد شرکت‌های دانش بنیان در صنعت کشاورزی و منابع طبیعی
۰,۰۶۸	۱,۷	۰,۰۴۰	۴,۶	T13: کمبود سهم بخش خصوصی در تأمین منابع مالی و سرمایه‌گذاری در تحقیقات و فناوری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی
۰,۰۵۷	۱,۶	۰,۰۳۶	۴,۱	T14: وجود نگرش منفی اعضای هیأت علمی و متخصصان بیرونی نسبت به یکدیگر
۰,۰۵۷	۱,۶	۰,۰۳۶	۴,۱	T15: مشکلات فناوری‌های اطلاعاتی ناشی از پایین بودن سرعت، پهنای باند، کندی خطوط ارتباطی، فیلترینگ سایت‌ها و ... هم‌چنین محدودیت در دسترسی دانشگاه‌ها به پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر و استفاده از سایت‌های علمی دانشگاه‌های معتبر دنیا
۰,۰۵۸	۱,۷	۰,۰۳۴	۳,۹	T16: اهمیت نداشتن همکاری‌های بین‌المللی در سیاست‌گذاری‌های کلان علمی
۰,۰۴۳	۱,۱	۰,۰۳۹	۴,۵	T17: وجود یک سازمان پژوهشی بزرگ تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی تقریباً موازی در وزارت جهاد کشاورزی و جدا بودن بدنه و مأموریت تحقیقاتی کشاورزی وزارت علوم از جهاد کشاورزی
۰,۰۵۳	۱,۶	۰,۰۳۳	۳,۸	T18: ضعف مرجعیت علمی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم کشاورزی و منابع طبیعی در تدوین و ارزیابی استانداردها در حوزه تولیدات زراعی، باغی و دامی و ...
۰,۰۵۲	۱,۵	۰,۰۳۵	۴,۰	T19: گسترش بی‌رویه دانشگاه‌های غیردولتی و پیام نور با گرایش‌های مختلف کشاورزی و ساده‌تر بودن شرایط تحصیل در آن‌ها در مقایسه با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی کشاورزی
۲,۱۱۷	۵۷,۱	۱	۱۱۴,۵	مجموع امتیاز عوامل خارجی

#### منبع: یافته‌های پژوهش

بر مبنای یافته‌های مندرج در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (جدول ۲)، گسترش روزافزون تکنولوژی‌های جدید و نوظهور در بخش کشاورزی و تأکید بر دانش بنیان و یادگیرنده بودن دانشگاه کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۷ از ۵)، وجود عرصه‌های مختلف آموزشی، تحقیقاتی، تولیدی و عملیاتی در دانشگاه‌های کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۶ از ۵) و وجود شورای برنامه‌ریزی، هیأت ممیزه و

شورای گسترش مستقل در دانشگاه‌های کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۶ از ۵) از جمله مهم‌ترین فرصت‌های موجود برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران محسوب می‌گردند. همچنین عامل گسترش روزافزون تکنولوژی‌های جدید و نوظهور در بخش کشاورزی و تأکید بر دانش بنیان و یادگیرنده بودن دانشگاه کشاورزی با کسب حداکثر میانگین وضع موجود (۳/۸) از ۴)، در زمره‌ی کلیدی‌ترین فرصت موجود برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران، محسوب می‌گردد. پس از آن نیز مواردی چون تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات دانشجویان، بازار کار کشاورزی و بخش‌های مختلف جامعه با کسب امتیاز بالایی از وضع موجود (میانگین ۳/۷ از ۴)، وجود شورای برنامه‌ریزی، هیأت ممیزه و شورای گسترش مستقل در دانشگاه‌های کشاورزی (میانگین ۳/۶ از ۴) و وجود عرصه‌های مختلف آموزشی، تحقیقاتی، تولیدی و عملیاتی در دانشگاه‌های کشاورزی (میانگین ۳/۶ از ۴) از جمله فرصت‌های موجود کلیدی برای چابکی سازمانی آموزش عالی کشاورزی ایران، محسوب می‌گردند. این در حالی است که سیاست‌گذاری متمرکز و عدم استقلال و مشارکت و محدودیت در آزادی عمل و نظام تصمیم‌گیری از بالا به پایین و محور شدن مدیریت عالی در سازمان دانشگاه و نبود نظام یکپارچه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در آموزش عالی کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۷ از ۵)، ارتباط ضعیف بین بخش‌های اجرایی، مراکز تحقیقاتی و صنایع با دانشگاه‌های کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۷ از ۵) و نبود ساز و کارهای پیوند بین نظام آموزش عالی کشاورزی و نظام اشتغال (عدم ارتباط دولت، صنعت و دانشگاه) (با میانگین اهمیت ۴/۷ از ۵)، از با اهمیت‌ترین تهدیدهای پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران محسوب می‌شوند. پس از آن‌ها نیز مواردی چون عدم هماهنگی سطوح مختلف سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری جهت حرکت دانشگاه به سمت چابک‌سازی (با میانگین اهمیت ۴/۶ از ۵)، کمبود سهم بخش خصوصی در تأمین منابع مالی و سرمایه‌گذاری در تحقیقات و فناوری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۶ از ۵) و وجود یک سازمان پژوهشی بزرگ تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی تقریباً موازی در وزارت جهاد کشاورزی و جدا بودن بدنه و مأموریت تحقیقاتی کشاورزی وزارت علوم از جهاد کشاورزی (با میانگین اهمیت ۴/۵ از ۵)، نیز به ترتیب با اهمیت‌ترین تهدیدهای پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران محسوب می‌شوند. هم‌چنین سیاست‌گذاری متمرکز و عدم استقلال و مشارکت و محدودیت در آزادی عمل و نظام تصمیم‌گیری از بالا به پایین و محور شدن مدیریت عالی در سازمان دانشگاه و نبود نظام یکپارچه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در آموزش عالی کشاورزی، ارتباط ضعیف بین بخش‌های اجرایی، مراکز تحقیقاتی و صنایع با دانشگاه‌های کشاورزی و نبود ساز و کارهای پیوند بین نظام آموزش عالی کشاورزی و نظام اشتغال (عدم ارتباط دولت، صنعت و دانشگاه)، نیز با کسب حداقل

میانگین وضع موجود (۱)، به عنوان حادثترین تهدیدهای پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران، مطرح می‌باشند. پس از آن‌ها نیز مواردی از قبیل عدم هماهنگی سطوح مختلف سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری جهت حرکت دانشگاه به سمت چابک‌سازی و وجود یک سازمان پژوهشی بزرگ تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی تقریباً موازی در وزارت جهاد کشاورزی و جدا بودن بدنه و مأموریت تحقیقاتی کشاورزی وزارت علوم از جهاد کشاورزی نیز با کسب کم‌ترین میانگین از وضع موجود (۱/۱ از ۲)، در زمره‌ی تهدیدهای حاد پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران، قرار می‌گیرند. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، متوسط امتیاز عوامل داخلی در نظام آموزش عالی کشاورزی، ۲/۱۱۷ محاسبه شد که کمتر از ۲/۵ بوده است. این بدان معناست که تهدیدهای پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران در مقایسه با فرصت‌های موجود برای ارتقای آن، پیش‌تازی می‌کنند. به عبارت دیگر در آموزش عالی کشاورزی، به‌منظور ارتقای چابکی سازمانی تهدیدها بر فرصت‌ها غالب شده‌اند.

#### الگوی راهبردی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران

ماتریس عوامل داخلی و خارجی به‌منظور تعیین جایگاه استراتژیک نظام آموزش عالی کشاورزی به‌منظور ارتقای چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران در جدول (۳) نمایش داده شده است.

جدول ۳. ماتریس عوامل داخلی و خارجی به‌منظور تعیین جایگاه استراتژیک نظام آموزش عالی

#### کشاورزی جهت ارتقای چابکی سازمانی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱	۲/۵	
WO	SO	۲/۵
۲/۰۰۶	WT	
	۲/۱۱۷	۱

#### منبع: یافته‌های پژوهش

با استناد به ماتریس مذکور و با توجه به این که در عوامل خارجی نقاط ضعف و در ماتریس عوامل داخلی تهدیدها غلبه داشتند، الگوی تدافعی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی

در آموزش عالی کشاورزی، نسبت به سایر الگوهای راهبردی از اولویت بالاتری برخوردار است. الگوی تدافعی یعنی این که چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف، تأثیر تهدیدات را کاهش داد یا تأثیرشان را حذف نمود. به عبارت دیگر راهبرد تدافعی، راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدات و نقاط ضعف است. هدف در اجرای استراتژی‌های WT، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، نامناسب بوده و در وضع مخاطره‌آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با مدیریت ضعف‌های داخلی بر تهدیدات پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، غلبه نماییم. بنابراین بر اساس نقاط ضعف و تهدیدهای موجود به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، می‌توان راهبردهای ارایه نمود که در ادامه به آن می‌پردازیم.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر مبنای یافته‌های مندرج در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، افزایش سطح فناوری در جامعه دانشگاهی و وجود اساتید، متخصصان، محققان و خبرگان توانمند در دانشگاه‌های کشاورزی، مهم‌ترین نقطه قوت آموزش عالی کشاورزی جهت ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی محسوب می‌گردند. این در حالی است که دانش محور بودن دانشگاه‌های کشاورزی، کلیدی‌ترین نقطه قوت آموزش عالی کشاورزی به منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی محسوب می‌گردد. هم‌چنین مواردی چون افزایش فرهنگ یادگیری مادام‌العمر و وجود نگرش مثبت نسبت به یادگیری دائمی در دانشگاه‌های کشاورزی و پس از آن نیز عامل افزایش سطح فناوری در جامعه دانشگاهی نیز به ترتیب جزء کلیدی‌ترین نقاط قوت آموزش عالی کشاورزی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی محسوب می‌گردند.

این در حالی است که کاهش بودجه و سرمایه‌گذاری در آموزش عالی کشاورزی در بخش‌های آموزشی، پژوهشی، تجهیزات و امکانات و ... مهم‌ترین نقطه ضعف آموزش عالی کشاورزی می‌باشد که بر سر راه ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی، وجود دارد. پس از آن نیز مواردی چون عدم انطباق محتوای آموزشی با نیازهای مهارتی و شغلی بازار کار و صنایع، عدم درآمدزایی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی و بروکراسی اداری خشک و غیرمنعطف در نظام آموزش عالی کشاورزی، نیز به ترتیب با اهمیت‌ترین نقاط ضعف آموزش عالی کشاورزی جهت ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی، محسوب می‌شوند. همان‌گونه که ملاحظه شد، نقاط ضعف پیش روی ارتقای چابکی سازمانی در مقایسه با نقاط قوت موجود در آموزش عالی کشاورزی،

پیش تازی نمود. به عبارت دیگر در آموزش عالی کشاورزی، به منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی نقاط ضعف بر نقاط قوت غالب شده‌اند.

لذا جهت بقا دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش کشاورزی بر چنین ضعف‌هایی ضروری است از رهگذر بسترسازی‌های سازمانی هدفمند و در یک رقابت تنگاتنگ در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، رویکرد جذب کیفیت مدار بهترین دانشگاهیان و دانشجویان به‌عنوان سرمایه‌های اصلی و هویت بخش نهاد دانشگاه پیگیری شود. چرا که افراد مستعد، ماهر و خلاق عناصر کلیدی موفقیت اقتصاد ملی هستند و در پیشرفت جوامع، نقش افراد، کلیدی‌تر از فناوری‌ها، مؤسسات و ... است. بدین ترتیب باید حمایت از تحقیقات بنیادی، به‌عنوان هسته زایش دانش و ایجاد ظرفیت علمی، جایگاه محوری خود را در دانشگاه حفظ کند. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش کشاورزی باید با فراهم آوردن شرایط و ملزومات همکاری‌های ساختارمند و پایدار با صنعت و به ویژه واحدهای پژوهش و توسعه وابسته به صنایع، ضمن اینکه در جذب قرارداد دانشگاه با بخش صنعت، باید موفق عمل کنند، ضروری است با تکیه بر نوآوری و خلاقیت به‌عنوان نیروی محرکه بهره‌برداری از یافته‌های پژوهشی اصیل، دگردیسی دانش به فناوری، تجاری‌سازی فناوری و تأسیس و راه‌اندازی شرکت‌های زایشی در عرصه‌های توسعه کارآفرینی و تولید ثروت نیز اقدام نمایند. ضروری است در دانشگاه‌ها، دفاتر انتقال فناوری مستقر در واحدهای آموزشی-پژوهشی دانشگاه، به‌عنوان نهادهای سازماندهی، شبکه‌سازی و ترویج فرهنگ نوآوری و نیز کاربست تجارب افراد صاحب تجربه در ارائه مشاوره‌های لازم در عرصه‌های کسب و کار دانش‌بنیان، فعالیت نمایند. از این رو در دانشگاه‌ها، ثروت حاصل از فعالیت شرکت‌های زایشی دانشگاه، می‌تواند در قالب یک فرآیند هم‌افزا در خدمت تأمین منابع مالی لازم برای حمایت بیش از پیش از پژوهش و تولید دانش قرار می‌گیرد. اقداماتی که در سایر دانشگاه‌های چابک دنیا جهت اعتدالی قابلیت‌های چابکی در دانشگاه‌ها، صورت پذیرفته است (شارپ، ۲۰۱۱).

هم‌چنین بر مبنای یافته‌های مندرج در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، تهدیدها بر فرصت‌ها غالب شده‌اند. با استناد به ماتریس مذکور و با توجه به این که در عوامل داخلی نقاط ضعف و در ماتریس عوامل خارجی تهدیدها غلبه داشتند، الگوی تدافعی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، نسبت به سایر الگوهای راهبردی از اولویت بالاتری برخوردار است و باید سعی کنیم با مدیریت ضعف‌های داخلی بر تهدیدات پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، فائق آییم. بنابراین می‌توان بر اساس نقاط ضعف و تهدیدهای موجود می‌توان به منظور ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی، راهبردهای زیر را ارائه کرد:

۱. مدیریت بودجه‌ی در نظر گرفته شده برای آموزش عالی کشاورزی در بخش‌های آموزشی، پژوهشی، تجهیزات و امکانات و ... به‌منظور تلاش جهت کاهش تأثیر کمبود سهم بخش خصوصی در تأمین منابع مالی و سرمایه‌گذاری در تحقیقات و فناوری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی در ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (کاهش بودجه و سرمایه‌گذاری در آموزش عالی کشاورزی + کمبود سهم بخش خصوصی در تأمین منابع مالی و سرمایه‌گذاری در تحقیقات و فناوری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی). هرچند در لایحه بودجه دولت، بودجه دانشگاه‌ها در سال ۱۳۹۷، ۱۳/۲۷ درصد در مقایسه با سال گذشته رشد داشته است، اما با توجه به اینکه وظایف این مراکز علاوه بر آموزش و پژوهش ارتقای قابلیت‌های چابکی دانشگاهی است، لذا انتظار می‌رفت سقف بودجه این مراکز، ۲۰ تا ۲۲ درصد افزایش پیدا کند.

۲. اصلاح ساختار مدیریتی آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (شایسته‌محوری در انتخاب مدیران دانشگاه) به‌منظور غلبه بر تأثیر عامل سیاست‌گذاری متمرکز و عدم استقلال و مشارکت و محدودیت در آزادی عمل دانشگاه‌های کشاورزی و محور شدن مدیریت عالی در سازمان دانشگاه کشاورزی بر ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (مدیریت سیاسی، پاره وقت و متمرکز و ضعف ثبات مدیریتی در دانشگاه‌های کشاورزی + سیاست‌گذاری متمرکز و عدم استقلال و مشارکت و محدودیت در آزادی عمل و نظام تصمیم‌گیری از بالا به پایین و محور شدن مدیریت عالی در سازمان دانشگاه و نبود نظام یکپارچه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در آموزش عالی کشاورزی)؛

۳. از آنجایی که مدیران دانشگاهی نقش مهمی را در تحقق اهداف دانشگاه ایفاء می‌کنند (درخشان و زندی، ۱۳۹۷)، لذا اصلاح ساختار مدیریتی آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (شایسته‌محوری در انتخاب مدیران دانشگاه) خود به تنهایی قادر خواهد بود از طریق تصمیمات اثربخش و کارآمد با کاهش تأثیر ضعف‌های موجود شناسایی شده و نیز مدیریت تهدیدهای پیش روی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران، ارتقای قابلیت‌های مذکور را سبب شود.

۴. تدوین محتوای آموزشی متناسب با نیازهای مهارتی و شغلی دانشجویان به‌منظور غلبه بر تأثیر ارتباط ضعیف بین دانشگاه‌های کشاورزی و صنایع بر ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (عدم انطباق محتوای آموزشی با نیازهای و شغلی + ارتباط ضعیف بین صنعت و دانشگاه)؛ لازم به ذکر است، از آنجایی که امروزه دانشگاه‌ها در مواجهه با توسعه اقتصاد کلان و نیازهای اجتماع محلی با مشکلات متعددی مواجه هستند، لذا ضروری است به‌منظور بقاء در بازار آموزش عالی، برنامه‌ها و خطی‌مشی‌هایی تدوین کنند که آن‌ها را به‌عنوان



ارائه‌دهنده خدمات آموزشی و دانشجویان، استادان و کارمندان را به‌عنوان مهم‌ترین ذینفعان مستقیم برنامه‌های مذکور، در نظر بگیرند (رحیمیان، ۱۳۹۷).

۵. تلاش جهت منعطف نمودن بروکراسی اداری در نظام آموزش عالی کشاورزی (در حد امکان از طریق خلق فرآیندهای جایگزین) جهت مدیریت کاهش تأثیر عامل نظام تصمیم‌گیری از بالا به پایین و محور شدن مدیریت عالی در سازمان دانشگاه بر ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (بروکراسی اداری خشک و غیرمنعطف + سیاست‌گذاری متمرکز و عدم استقلال و مشارکت و محدودیت در آزادی عمل و نظام تصمیم‌گیری از بالا به پایین و محور شدن مدیریت عالی در سازمان دانشگاه و نبود نظام یکپارچه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در آموزش عالی کشاورزی).

۶. تلاش جهت کاهش تأثیر عدم درآمدزایی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (مثلاً ایجاد مرکزی در دانشگاه جهت بازاریابی برای خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای) به‌منظور کاستن از تأثیر کمبود شرکت‌های دانش‌بنیان در صنعت کشاورزی و منابع طبیعی بر ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (عدم درآمدزایی دانشگاه‌های کشاورزی + ناکافی بودن تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان کشاورزی)؛ لازم به ذکر است که مرکز رشد فناوری کشاورزی و منابع طبیعی نهادی است که در قالب یک تفاهم‌نامه همکاری مشترک با نظارت عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تحت مدیریت مشترک پارک علم و فناوری و مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی فعالیت خود را در حوزه توسعه فناوری در بخش کشاورزی آغاز نموده است. این مرکز تحت مدیریت تخصصی با ارائه‌ی خدمات حمایتی مختلف به مؤسسات نوپای دانش‌محور و ایجاد محیطی مناسب برای رشد مؤسسات اقتصادی کوچک نوپا و توسعه کارآفرینی و اشتغال در بخش کشاورزی در کشور فعالیت می‌نماید. این مرکز تلاش می‌کند تا از طریق شبکه‌سازی پژوهشگران و صاحب‌نظران در علوم و فنون مختلف کشاورزی به توسعه‌ی اقتصاد دانش‌بنیان و رسیدن به اهداف عالی نظام جمهوری اسلامی در جامعه کمک کند.

۷. طراحی و تدوین برنامه‌های درسی کشاورزی متناسب با نیازهای مهارتی و شغلی بازار کار و صنایع به‌منظور کاهش تأثیر ارتباط ضعیف بین بخش‌های اجرایی، مراکز تحقیقاتی و صنایع با دانشگاه‌های کشاورزی بر ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (پاسخگو نبودن برنامه‌های درسی کشاورزی با نیازهای بازار کار + ارتباط ضعیف بین بخش‌های اجرایی، مراکز تحقیقاتی و صنایع با دانشگاه‌های کشاورزی)؛

۸. تلاش جهت حرکت به سمت ارائه‌ی هر چه بیش‌تر آموزش‌های کارآفرینانه، خلاق و نوآورپرور به‌منظور کاهش تأثیر منفی نرخ بالای بیکاری و عدم اشتغال دانش‌آموختگان بر ارتقای قابلیت

های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (کم بودن آموزش‌های کارآفرینانه، خلاق و نوآورپرور + نرخ بالای بیکاری فارغ‌التحصیلان کشاورزی)؛

۹. شناسایی سازوکار مناسب به‌منظور معرفی و شناساندن نهادها، سازمان‌ها و مجامع تخصصی ملی و بین‌المللی مرتبط با بخش کشاورزی به دانشجویان و بالعکس شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های دانش‌آموختگان کشاورزی به جامعه، بازار کار و صنایع جهت غلبه بر بار منفی وجود نگرش منفی اعضای هیأت علمی و متخصصان بیرونی نسبت به یکدیگر، کمبود همکاری‌های بین‌المللی علمی و فعالیت‌های مشترک علمی بین سازمانی در دانشگاه‌های داخلی و بین‌المللی بر ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (نبود سازوکار مناسب به‌منظور معرفی و شناساندن نهادها، سازمان‌ها و مجامع تخصصی ملی و بین‌المللی مرتبط با بخش کشاورزی به دانشجویان و بالعکس + وجود نگرش منفی اعضای هیأت علمی و متخصصان بیرونی نسبت به یکدیگر + اهمیت نداشتن همکاری‌های بین‌المللی در سیاست‌گذاری‌های کلان علمی + ضعف فرهنگ فعالیت‌های مشترک علمی بین سازمانی در دانشگاه‌های داخلی و بین‌المللی)؛

۱۰. تلاش جهت اعتلای استانداردهای آموزشی و پژوهشی به‌منظور غلبه بر کاهش مرجعیت علمی دانشگاه‌های کشاورزی در تدوین و ارزیابی استانداردها در حوزه‌ی تولیدات زراعی، باغی و دامی و... جهت ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی (پایین بودن برخی استانداردهای آموزشی و پژوهشی + ضعف مرجعیت علمی دانشگاه‌ها).

## منابع

- Abaspour, A., Aghazadeh, A., & Bagherikerachi, A. (2012). Designing the ideal model for achieving organizational agility in universities. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 22(69): 171-217 (In Persian).
- Abdollahzade, GH., Barani, H., Bagheri, A., Najafinejad, A., & Soltani, A. (2017). The Most Important Issues of Agriculture and Natural Resources of Higher Education in Iran. *Higher Education Letter*, 32: 51-72 (In Persian).
- Alibaygi, A.H. ., & Mirzaee, N. (2015). Experiential Learning Status from the Viewpoint of Agriculture Students at Razi University. *Quarterly Journal of Agricultural Education Administration Research*, 32: 14-26 (In Persian).
- Alipour, A., & Enayati, T. (2014). The proposed model of generational centers for the academic humanities, moving towards fourth-generation universities. *Quarterly Journal of Parks and Growth Centers*, 10(39): 20-28 (In Persian).
- Alizadeh, N., Sadighi, H., Pezeshki Rad, R., & Alipur, H. (2016). Analysis of effective components of educational transformation in agricultural higher education system in Iran. *IJAMAD*, 6 (2): 193-203.
- Agricultural and Natural Resources Engineering Organization (2014). 25% unemployment rate for graduates. Available on the site <http://iaeo.org/?p=4038>.
- Arteta, B. Giachetti. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Journal of robotics and computer integrated manufacturing*, 20: 495-503.

- Bagheri Kerāchi A., & Abbaspour A. (2012). Agility: An Innovative Approach to University Management. *Journal of Innovation and Value Creation*, 1(1): 62-72(In Persian).
- Baker, P. (2008). The design and operation of distribution centers within agile supply chains. *International Journal of Production Economics*, 111: 27-41.
- Bautista, I (2016). Generic competences acquisition through classroom activities in first-year agricultural engineering students. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 13: 29-39.
- Bernstein, A, Campel, T. ( 2015). A Framework to Measure the Impacts of Investments in Health. Research. Science, Technology and Innovation Indicators in a Changing World: Responding to Policy Needs: 1-16. Available: <https://www.researchgate.net/publication/253670933>.
- Delanati, J. (2007). Knowledge in the challenge. Translation: Ali Bakhtiari Zadeh, Tehran: Research Institute for Cultural and Social Studies (In Persian).
- 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.
- Derakhshan, M. & Zandi, Kh. (2018). Designing a Model for Competencies of Department Chairs. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 11 (2): 105-126
- Fazel A, Kamalian A, Rowshan A. Identification of Effective Dimensions and Components on Academic Human Resources Empowerment, Emphasizing the Third and Fourth Generation of Universities With Fuzzy Delphi Approach: Presenting a Conceptual Model. *Educ Strategy Med Sci*, 10 (6):455-468(In Persian).
- Feldman, K. S. (2007). The Commercialization of Public Higher Education: Balancing Academic, Fiscal and Market Values (Doctoral dissertation), The University of New Mexico, Albuquerque, New Mexico.
- Greiman, B. C. (2009). Transformational leadership research in agricultural education: A synthesis of the literature. *Journal of Agricultural Education*, 50 (4): 50-62.
- Goldstein, Philip (2006). The Future of Higher education. educause review jnuary.
- Khavari, S. A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2017). Factors affecting achieve Agile Universities With an Emphasis on the Role of Educational Planning. *Quarterly journal of medical science education and development*, 8(1): 136-142 (In Persian).
- Khorsandi Taskouh, A., & panahi, M. (2017). Critical Analysis of the Ranking of International Universities, *Policy Recommendations for Iran's Higher Education*, 8(2): 111-138 (In Persian).
- Lu, M.S. & Tseng, L. K. (2010). An integrated Object-oriented Approach for Design and Analysis of an Agile Manufacturing Control System. *International Journal Advanced Manufacturing Technology*, 48:1107-1122.
- Marope, P. T. M. Wells, P. J. & Hazelkorn, E. (Eds). (2013). Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses. Unesco.
- Mojarradi, G. & Karamidehkordi, E. (2016). Factors influencing practical training quality in Iranian agricultural higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38 (2): 11-23.
- Mohamadali, M. (2011). Vocational training and ways to correct it. *Magazine Growth vocational and technical education*, 7(1):9-18(In Persian).
- Morshidi, sirst (2010). Building future scenarios for malaysin universities. *Journal of Asian public policy*, 1 (3):86-99.
- Naghavi S A, Azar A, Asadi M M. Prioritizing factors enabling organizational agility in universities and centers of higher education in Yazd. *Quarterly journal of research and planning in higher education*, 2015; 21 (1):61-81(In Persian).
- Niliahmadabadi, M. (2017). University, Quality and Social Responsibility. *Two-monthly specialized education policy*: 7-11(In Persian).
- Pan, F. & Nagi, P. (2010). Robust supply chain design under uncertain demand in agile manufacturing. *Computers & Operations Research*. 37:668 – 683.
- Patel, K.B., Maina, M, Hagmann, J., & Woomeer, P.L. (2001). Curriculum development and transformation in rural development and natural resource management. Paper presented at the strategy workshop of the Rockefeller Foundation's Bellagio Center Italy.

- Ploy Sud-on' (2011). Impact of Agile Manufacturing on Thailand Automotive Performance and Competitive Advantage; "Published in 25th Annual Australia and New Zealand Academy of Management Conference Proceedings".
- Pourjavid, S., Khosravipour, B., & Alibaygi, A.H. (2016). Indices and Components of Organizational Agility in Iranian Higher Education in Agriculture. *Research approaches in the social sciences*, 8:76-92(In Persian).
- Pourjavid, S., Khosravipour, B., & Alibaygi, A.H.(2017). Organizational Agility Pattern at Universities and Agricultural Higher Education Centers. The First National Conference on Educational and Research New Approaches to Education (In Persian).
- Rahimiyan, A. (2018). University Branding; New Necessity of Higher Education (Case Study: Karaj Branch of Payame Noor University). *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 11 (1):139-158.
- Richter, J. G., & Godbey, G.C (2009). Toward the agile common wealth: Communions policy for the future worth having. Doubleday / Currency, New Y ork.
- Sharpe, Richard (2011). Building the agile university: Lessons from America. Elementa: 1-12.
- Shahvali, M., Arabi, Gh., & Bizhani, M.(2015). Learn triple knowledge. First Edition, Esfahan: Nasouh (In Persian).
- Shaw, M, J Subramaniam, C., Tan, G. W., & Welge, M. E. (2001). Knowledge management and data mining for marketing. *Decision Support Systems*, 31(1): 127-137.
- Soltani, F., Sanehee, M., Amiri, M., & Khosravi, A. (2015). Organizational agility and its factors in Shahroud University of Medical Sciences. *Journal of Health Management*, 6(3): 29-36(In Persian).
- Sweeney, M. (2005).The Net Generation Goes to College. *Chronicle of HigherEducation*, 1:35-60.
- Tahmorepour, M. (2015). The importance of trusting universities in evaluating and improving their quality. First National Quality Assessment Conference in Academic Systems (In Persian).
- Tapscott, Don; Williams, Anthony D. (2010). Innovating the 21stCentury University. Educause review, January/February 2010, www.educause.edu/er.
- Yaghoubi, N. M., Kazemi, M., RahatDahmardeh, M. & Arhami, F. (2011). Organizational Agility: A Way to Import the Advantageous Aspects of Competitive Market (An Analytical-Comparative Approach on Agility Models). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12): 766-783.
- Vest, Charles M. (2006).Open Content and the Emerging Global Meta-University. *Educause Review*, 41 (3): 18–30, <http://www.educause.edu>.
- Vinodh S., Devadasan S.R., Vimal K.E.K., and Deepak K. (2013). Design of agile supply chain assessment model and its case study in an Indian automotive components manufacturing organization. *Journal of Manufacturing Systems*, 181(17): 223-33.
- Zareh, A. (2005). A Survey of Problems and Challenges of the Agricultural Sector with the Approach of Manpower. Research project, deputy director of training and equipping human resources: 9-10(In Persian).
- Zhang Z, Sharifi H. A. (2001). Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *Int J Oper Prod Manag*, 20(4): 496-512.
- Zhouying, JIN. (2005). Global Technological Change; From Hard Technology to Soft Technology. Translated by Kelvin W.Willoughby, Bristol, UK.
- Zolali, N., Khosravipour, B., & Zareh, A. (2015). Challenges and Challenges of Agricultural Graduates from the Viewpoint of Executive Managers. *Quarterly Journal of Agricultural Education Administration Research*, 33: 73-8(In Persian).

**Strategic Analysis of Organizational Agility Promotion in Iran's Agricultural  
Higher Education**

S. Pourjavid<sup>1</sup>, B. Khosravipour\* & A. Alibaygi<sup>2</sup>

**Received: 2018/07/16**

**Accept: 2018/09/23**

**Abstract**

**Objective:** This study was conducted with the aim of a strategic analysis of organizational agility promotion in Iranian agricultural education using SWOT method. To achieve the above objective, first by SWOT analysis, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Iran's agricultural higher education were extracted in order to enhance agility. Then, strategies for promoting organizational agility in Iranian higher education were presented.

**Materials and Method:** To this aim, two qualitative and quantitative steps were taken in order to identify strategies to promote organizational agility in Iranian higher education. Therefore, To achieve this goal, the mixed method design approach was used. In the first step, internal and external factors in the form of four categories of strengths, weaknesses, opportunities and threats gathered through in-depth interviews with agricultural higher education experts. They were identified by line-by-line analysis in the form of conventional content analysis. The data were collected through in-depth interviews with experts, which had experience in administrative positions in academic context (15 individual interviews). Then, in the second step, after analyzing the conventional content of the interviews, internal and external factors in the form of four categories of strengths, weaknesses, opportunities and threats were designed by the questionnaire. It was distributed among Iran's agricultural higher education experts to determine the importance (weight) and status of each case. In order to confirm the validity and reliability of the SWOT technique quality part in addition to the four techniques: Member control (by presenting the data analysis and its results to the respondents to know their response at the reporting stage), During the data collection and analysis process, the researcher self-reviewed, in order to confirm the transferability of the research, it was attempted to develop and describe a rich set of study data during the data collection phase, and the verification and reliability of the research was also done by carefully recording the interview process and all its details. Comprehensiveness analysis was also given to the external and internal environment, which is influenced by the following items: time spent on

---

1. Ph.D Student of Agricultural Extension and Education, University of Khuzestan Agriculture and Natural Resources, Khuzestan, Iran.

\* Corresponding Author: Professor of University of Khuzestan Agriculture and Natural Resources, Khuzestan, Iran. khosravipour@ramin.ac.ir

2. Associate professor of Agricultural Extension and Education, College of Agriculture, Razi University, Kermanshah, Iran.

## *Archive of SID*

collecting data, the expertise of the subject matter, and in particular the researcher's experience and skill in conducting interviews.

**Result and Discussion:** Based on the findings, increasing the level of technology in the academic community and the presence of professors, specialists, researchers and experts in agricultural universities are as follows: the most important strength and ever-increasing expansion of emerging technologies in the agricultural sector, the most important opportunity for organizational agility is the Iran's higher agricultural education. This is while reduceing budgets and investing in higher agricultural education, and non-compliance of educational content with the needs of the labor market and job market, The most important weaknesses and centralized policymaking and the centralization of good management in the university organization, weak communication between executive departments, research and development centers with universities and the lack of linkages between the agricultural education system and the employment system, one of the most important threats to organizational agility in Iran's higher agricultural education is considered. Citing the findings of this research can be a common tool and system approach to analyze internal and external factors and support decisions in order to promote organizational agility of policymakers in higher agricultural education, agricultural planners and managers will be exploited.

**Key words:** Organizational Agility, Agile University, Academic agility Strategy, Higher agricultural education.