

## عوامل مؤثر در چابک‌سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد

سید عبدالله خاوری<sup>۱</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۲</sup>، پریوش جعفری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۶

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر در چابک‌سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی بود. روش‌شناسی پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد (گرندد تئوری) و تحلیل مضمون کتب و مقالات مرتبط با موضوعات مدیریت توسعه دانشگاهی بود. جامعه آماری را خبرگان دانشگاهی تشکیل داده‌اند. نمونه آماری به صورت هدفمند و بر اساس روش گلوله برفی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه داده بنیاد کوربین و اشتراس (۲۰۰۸)، انجام شد. بر اساس این طرح داده‌های مورد نیاز گردآوری و از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها احصا شدند. پس از بررسی و مطابقت این کدها و حذف کدهای تکراری، کدهای مشترک تعیین و مقولات با پیشینه و مبانی نظری به خصوص مدل‌های جدید سازمانی تطابق و مفاهیم مشترک بازنگری شدند. بعد از انجام عملیات کدگذاری باز، در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم (کدها) مشترک و مشابه از نظر معنایی تعیین و طبقه‌بندی شدند. در نهایت مدل برنامه‌ریزی آموزشی چابک دانشگاهی طراحی و توسط خبرگان اعتبار سنجی شد. مدل مورد نظر شامل شرایط علی: ناکارآمدی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز ذینفعان، شرایط مداخله‌گر: کمبود اعتبارات و منافع مالی دولتی، عامل زمینه‌ای: اسناد بالادستی مربوط به سند تحول علم و فناوری در کشور راهبردها: هماهنگی توسعه کمی با رشد و توسعه کیفی دانشگاه، همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار، انطباق برنامه‌های آموزشی با برنامه‌های توسعه پایدار، افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان و پیامدها: اصلاح کارکردهای دانشگاهی، برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، افزایش سازگاری‌های منابع انسانی دانشگاهی و دستیابی به عدالت آموزشی است.

**واژه های کلیدی:** چابکی، برنامه‌ی آموزشی دانشگاهی، نظریه داده بنیاد

<sup>۱</sup> دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.

Aalaa\_khavari@yahoo.com

<sup>۲</sup> استاد رشته مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی. (نویسنده مسئول).

heplanning@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار رشته‌ی مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران. pjafaari@yahoo.com

## مقدمه

امروزه، دانشگاه‌ها در ایران و سایر نقاط جهان با مسائل و مشکلات گسترده‌ای روبرو هستند. مسئله نخست به انتظارات دانشجویان از دانشگاه و آموزش عالی مربوط می‌گردد (آیلتس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۷؛ باسو و گواگلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ برون و آدلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ سوئی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ ستنی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵؛ زینگ و نگ، به نقل از آراسته، ۱۳۸۳). بدون شک انتظارات دانشجویان رو به افزایش است و دانشگاه‌ها توان پاسخ به این انتظارات را ندارند. دانشجویان یک برنامه آموزشی شایسته محور می‌خواهند که متناسب با کار و صنعت و یا به اصطلاح شغل محور باشد. هدف دانشجو آموختن مهارت‌هایی است که در زندگی و کار خود سودمند باشد. دانشجویان انتظار دارند که به‌طور دائم نیازهایشان پیش‌بینی شود و به‌طور مستمر به آن توجه گردد. دانشجویان با ساختار بوروکراسی که اکنون در دانشگاه‌ها وجود دارد، بیگانه هستند. بدون شک اگر دانشگاه‌ها نتوانند با بازنگری خود این انتظارات را برآورده سازند، دانشجویان به دنبال جانشین‌های دیگری به جای دانشگاه خواهند رفت.

مسئله دوم پیشروی دانشگاه‌ها، ضعف تحقق انتظارات جامعه از دانشگاه‌ها است. جامعه از دانشگاه انتظار دارد، در تربیت نیروی کار آموزش‌دیده باصلاحیت و پژوهشگر نوآور که باعث تزریق محصولات و فرایندها، خدمات، سیاست‌ها، رفتارها و فهم جدید می‌گردد، بکوشند (برنهم و چائوی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ وست<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). علی‌رغم کوشش‌های انجام‌شده برخی دانشگاه‌ها هنوز با این مشکل مواجه‌اند (عباسپور، شاکری و رحیمیان، ۱۳۹۱).

مسئله سوم محدودیت‌های مالی در دانشگاه‌های ایران و بسیاری از دانشگاه‌های دیگر کشورها هست. کاهش بودجه دولتی آموزش عالی، فشار جامعه برای کاهش شهریه، رشد و افزایش حقوق اعضای هیئت‌علمی، محققان و کارکنان، افزایش هزینه و پیچیدگی پژوهش دانشگاهی از جمله این محدودیت‌ها هست. از این منظر بسیاری از دانشگاه‌ها به سبب محدودیت‌های مالی در حال ورشکستگی می‌باشند. برای گذر از این وادی می‌بایست دانشگاه‌ها درآمدزایی کنند. پژوهشات نشان داده که درآمدزایی دانشگاهی با ساختار خشک و غیر منعطف و غیر کارآفرین موجود در آموزش عالی ناسازگار است (یانگفان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲؛ سالمی و هاپمن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶؛ گلدستین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶؛ مرشیدی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰).

مسئله چهارم، ناشی از دگرگونی‌های فناوری است. بدون شک هدف آموزش عالی تجهیز دانشجو به مهارت‌ها و دانش برای موفقیت در زندگی و محل کار است (سوئی، ۲۰۰۵؛ هنری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰؛ تاپ اسکات و ویلیامز<sup>۱</sup>،

<sup>1</sup> Ailes

<sup>2</sup> Basow & Gaugler

<sup>3</sup> Brown & Adler

<sup>4</sup> Sweeney

<sup>5</sup> Setenyi

<sup>6</sup> Bernheim & Chau

<sup>7</sup> Vest

<sup>8</sup> Yongfan

<sup>9</sup> Salemi & Hauptman

<sup>10</sup> Goldstein

<sup>11</sup> Morshidi

<sup>12</sup> Henry

۲۰۱۰). اگرچه این هدف به‌عنوان یک ارزش قرن‌ها ثابت مانده، اما دانشگاه‌ها در اثر دگرگونی‌های فناوری در معرض تغییرات عمده قرار گرفته‌اند. محیط دانشگاهی، کتابخانه‌ها، مقالات، مجلات، رده‌ها، دانشجویان عصر سنتی، جواب‌گوی فن‌آوری امروز نیست. مرزهای سنتی و رسمی در حال فروریختن و حوزه‌های میان‌رشته‌ای مثل نانوفناوری در حال افزایش است. از سوی دیگر با توجه به قدرت دیجیتال و گسترش اطلاعات، آموزش عالی دچار یک انقلاب شده است و تولید دانش در عصر اطلاعات یک فعالیت با کمک فناوری است (نقوی، آذر و اسعدی، ۱۳۹۴).

این در حالی است که ساندو<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۴) بر آن باورند که آموزش عالی باید به‌طوری چیدمان گردد که با آموزش‌های گسترده، دانشجویان را برای پاسخگویی به توسعه‌های اجتماعی، اقتصادی و فناورانه به‌سرعت در حال تغییر مجهز کنند؛ در حقیقت نیاز به بررسی‌های مداوم وضعیت برنامه‌های آموزشی جهت انطباق با نیازهای دانشجویان، امری قطعی محسوب می‌گردد.

تقی‌پور ظهیر و صفایی (۱۳۸۸) اعتقاد دارند، دولت‌ها و جامعه به دلیل تأمین بودجه دانشگاه‌ها، به‌طور روزافزون در خصوص به کار بستن مسئولیت‌ها، کیفیت برنامه‌های آموزشی، نتایج پژوهش‌های و هماهنگی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه و غیره بر پاسخگویی دانشگاهی تأکید دارند. کارون<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) از جمله چالش‌های اخیر نظام آموزش عالی را تغییر ایده سنتی راهبری آموزشی می‌داند، پدیده‌هایی مانند رشد فناوری، کاهش کمک‌های مالی، افزایش رقابت، مالکیت دارایی‌های فکری، تنوع و ازدیاد روزافزون، جمعیت جهانی شدن و امنیت پردیس دانشگاه را، برخی از اهم این تغییرات می‌داند که در دهه گذشته هویدا شده است.

این در حالی است واحدهای دانشگاهی نشان داده‌اند، نمی‌توانند با به کار بردن برنامه‌ها، تاکتیک‌ها و استراتژی‌های سنتی پاسخگوی نیاز دانشجویان، افشار مختلف جامعه و همگام با فناوری‌های روز گام بردارد و مشکلات مالی خود را حل کرده و نیروی کار را برای اقتصاد جدید آماده کنند. به‌عبارت‌دیگر، انگاره و استراتژی‌هایی که در خلال دهه گذشته تا امروز در آموزش عالی به کار می‌رفت، برای برآورده کردن انتظارات اقتصادی، علمی، سیاسی و اجتماعی منحصربه‌فرد سیستم آموزش عالی این عصر مناسب نیست. از سوی دیگر، اگر بپذیریم قرار دادن دانشگاه در بطن تغییرات و تحولات محلی، منطقه‌ای و جهانی انگاره‌ای است، درست، بازنگری در تفکرات مدیریتی و برنامه‌ریزی از ضروریات مدیریت و برنامه‌ریزی سازمان‌های پیچیده‌ای چون دانشگاه‌هاست (ییمینی دوزی سرخابی، ۱۳۸۸)؛ از این رو تدوین برنامه‌هایی برای تغییر مأموریت‌های دانشگاه پدیده‌ای جدی است و در پاسخ به تغییرات مداوم در محیط به وجود آمده است (لون و کاسترو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

در بسیاری از سازمان‌ها باکلاس جهانی، در خلال چند دهه گذشته، همگام با مشخص شدن نارسایی‌های پارادایم سنتی، ویژگی‌های چابکی سازمانی رشد گرفت (اگوستینهو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). چابکی برای نظام آموزش عالی

<sup>1</sup> Tapscott & Williams

<sup>2</sup> Sandu

<sup>3</sup> Caron

<sup>4</sup> Lon & Castro

<sup>5</sup> Agostinho

این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله مراتبی و یا از طریق منطق از پیش تعیین‌شده 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. صاحب‌نظران اعتقاد دارند، چابکی اساس پارادایم جدیدی است که قدرت گذر و بهینه‌سازی شرایط موجود سازمان‌های کلاس جهانی را دارد و دانشگاه‌ها باید به سمت استفاده از مؤلفه‌های چابکی و تأثیراتی که به‌عنوان رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌هاست، حرکت کنند (عباسپور، آقازاده، باقری، ۱۳۹۱؛ فارسیجانی، ۱۳۹۲)؛ بنابراین نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به فرم‌هایی از چابکی نیاز دارند.

از آنجا که مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های مختلف باهم تفاوت دارد و هر یک از محققان می‌توانند از منظرها و دیسپلین‌های متعدد (مدیریتی، روانشناسی و جامعه‌شناسی و برنامه‌ریزی آموزشی) به آن بنگرند. نظر به گستردگی موضوع برنامه‌ریزی آموزشی و حوزه‌ی مورد مطالعه، این پژوهش از نظر برنامه‌ریزی آموزشی به موضوع چابکی و ابعاد آن پرداخته است. برنامه آموزشی طرحی است، حاوی سیاست‌ها، اهداف راهبردها و برنامه‌های عملیاتی به‌منظور مربوط به توسعه یک نظام یا یک‌نهاد آموزشی در خلال یک دوره‌ی زمانی معین که روش‌های اجرا و ارزیابی و نیز منابع مورد نیاز برای تحقق سیاست‌ها و اهداف در آن پیش‌بینی شده است (محسن پور، ۱۳۹۴).

اگرچه استفاده از برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی از سابقه‌ی دیرینه‌ای برخوردار است. در نظریه‌های اخیر تحولی بزرگ در زمینه تفکر و برنامه‌ریزی دانشگاهی ایجاد شده است، هدف از این برنامه‌ریزی پاسخ به نیازهای ذی‌نفعان دانشگاهی است؛ در واقع برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاهی به‌عنوان یک حوزه تخصصی درصدد مفهومی کردن نیازهای جامعه و نیازهای دانشجویان در قالب متدهای قابل اجرا در دانشگاه‌هاست؛ بنابراین گرایش فزاینده دانشگاه‌ها به طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب، از پیامدهای نظام‌های آموزشی کارآمد است. هدف‌گیری دانشگاه‌ها به سمت تولید دانش بیشتر و جذب سهم بیشتری از بازارهای وسیع به‌دست‌آمده متناسب با نیاز صنعت سبب تأکید فزاینده بر برنامه‌های آموزشی شده است.

از آنجایی که ایجاد چابکی سازمانی دانشگاهی مستلزم طراحی عواملی است که می‌بایست در برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاهی مورد بررسی قرار گیرد، نظر به مجهول بودن مؤلفه‌های برنامه‌های آموزشی در ایجاد دانشگاه‌های چابک این سؤال مورد مذاقه قرار می‌گیرد عوامل مؤثر در چابک سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی کدام است؟

### ادبیات پژوهش:

چون چابکی مفهوم نسبتاً جدیدی است، تعریف مشترک و جهان‌شمولی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد وجود ندارد و مانند هر مفهوم فراگیر دیگر نمی‌توان یک تعریف خاص را به‌عنوان تعریف جهان‌شمول چابکی معرفی نمود. در واقع هر محقق بر اساس نوع پژوهش خود تعریفی خاص از چابکی ارائه داده است که علیرغم بیان متفاوت، تمام آن‌ها به نحوی به تغییر و عدم اطمینان دنیای کنونی اشاره می‌کنند و سرعت در وفق یافتن با آن‌ها را شرط چابکی می‌دانند. در تازه‌ترین تعریف، چابکی مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمان برای پاسخ به تهدیدهای بیرونی و کسب حداکثری مزیت و سود از تغییرات و خواسته‌ها

به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت است (اسپیگلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). یانگ و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چندبعدی است که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی هست. در رابطه با چابکی سازمانی و عوامل و مؤلفه‌های ایجاد چابکی و تأثیر آن در کاهش آسیب‌های محیطی به سازمان‌ها می‌توان به مطالعاتی که به نقش عوامل مؤثر در چابکی سازمانی انجام شده است، اشاره کرد. مردیت و فرانسس<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، فرزانه، سهرابی و رئیس (۱۳۹۰) و فتحی‌زاده و دیگران (۲۰۱۲) به نقش ابعاد ساختار سازمانی در به وجود آوردن سازمان‌های چابک صنعتی - خدماتی توجه جدی نشان دادند. خسروی، ابطی و احمدی (۱۳۹۱) و نجاتیان و دیگران (۱۳۹۲) به نقش نیروی انسانی در چابک‌سواری سازمان‌های تجاری پرداخته‌اند. صفدریان و پور کیانی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای به تبیین بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، چابکی سازمانی توسط زیر مقیاس‌های توانمندسازی تبیین می‌گردد. خورشیدیان (۱۳۹۶) در مقاله‌ای نشان داد، اولاً قابلیت چابکی راهبردی بر قابلیت عاطفی و کارآفرینی گرای، تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد و ثانیاً قابلیت عاطفی بر کارآفرینی گرای، تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد و ثالثاً طبق نتایج تحلیل مسیر، قابلیت چابکی راهبردی از طریق قابلیت عاطفی بر کارآفرینی گرای اثر غیرمستقیم مثبت دارد. خسروی پور (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر متغیرهای داخلی فناوری اطلاعات و ارتباطات بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان خوزستان نشان داد که از بین متغیرهای داخلی متغیرهای مهندسی دانش و کاربرد فناوری بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمانی دانشگاهی دارند.

از سوی دیگر امروزه آموزش عالی؛ نقش محوری در بخش‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جوامع ایفا می‌کند، آموزش برای نیل به توسعه نقش اساسی را ایفا می‌کند و مؤسسات آموزش عالی با تغییرات مداوم، نفوذ فناوری، محیط رقابتی، الزامات قانونی و آیین‌نامه‌هایی مواجه هستند و مأموریت آموزش عالی برآورده کردن نیازهای خاص آموزشی و آموزش حرفه‌ای افراد همین‌طور نیازهای جامعه و توسعه اقتصادی جامعه است (عباس‌پور، شاکری و رحیمیان، ۱۳۹۳). از این‌رو لزوم چابکی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی نیز چندی است مورد توجه صاحب‌نظران قرار است. این صاحب‌نظران بر آن باورند که در دنیای امروزی، چابکی یک مزیت حیاتی و رقابتی برای دانشگاه‌ها به شمار می‌آید (عباس‌پور، آقازاده و باقری، ۱۳۹۱). ودادی، امامی، کوشا (۱۳۹۲)، نشان دادند که ابعاد نرم و فرهنگی قابلیت‌ها در مقایسه با ابعاد سخت قابلیت‌ها، از اهمیت بیشتری در چابکی دانشگاه اسلامی برخوردارند. نقوی، آذر و اسعدی (۱۳۹۴) نشان دادند که هفت عامل فرهنگ، تشکیل سازمان دانش‌محور، نیروی کار چابک، بهبود مستمر، شراکت و همکاری جمعی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی به‌عنوان عوامل کلیدی توانمند ساز ساختاری چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها به شمار می‌روند. خاوری، آراسته و جعفری (۱۳۹۶) چابکی دانشگاهی را توانایی تشخیص و پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی با سهولت، سرعت و مهارت می‌داند. از دیدگاه این پژوهشگران، مشارکت درون‌سازمانی برای تولید علم، همکاری متقابل بین سازمانی برای توزیع و انتشار ثروت آفرینی برای دانشگاه‌ها، سرعت و دقت سازمانی برای

<sup>1</sup> Spiegler

<sup>2</sup> Yang & Liu

<sup>3</sup> Meredith & Francis

پاسخ سریع‌تر به نیازهای ذی‌نفعان دانشگاهی، انعطاف‌پذیری، پاسخ به تقاضا و فرهنگ تغییر و توسعه دانشگاهی قابلیت‌های دانشگاه‌های چابک است. پور جاوید، خسروی پور، علی بیگی (۱۳۹۷) چابکی در نظام آموزش عالی کشاورزی را موجب رفع نیازمندی‌های بخش کشاورزی و در نتیجه توسعه ملی دانسته‌اند. یافته‌های این پژوهش قابلیت‌های دانشگاه‌های چابک را هوشمندی، مدیریت تغییر، پیشسازی برای تغییر، مهارت پروری نیروی انسانی، تطبیق‌پذیری، مدیریت مالی، پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه، تطابق نیاز دانشجویان با بازار کار، مدیریت دانش در دانشگاه کشاورزی، مدیریت ایده و تبدیل دانشگاه به یک دانشگاه یادگیرنده می‌داند. بر اساس یافته‌های کریمی، صاحب‌الزمانی، قورچیان (۱۳۹۷) مدل ارتقا چابکی فرهنگی مدیران با سه بعد اصلی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، مدیریت تنوع فرهنگی، شایستگی‌های مدیریتی اجرایی معرفی می‌گردد. علی‌محمد زاده، دارابی و جعفری (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند بین چابکی سازمانی و سلامت سازمانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشت رابطه معناداری وجود دارد.

این در حالی است که شرایط جدید محیط و اقتضائات ناشی از آن پویایی‌ها و پیچیدگی‌های خاصی را برای دانشگاه‌ها ایجاد نموده است. نکته قابل‌توجه آن است که به‌زعم پژوهشگران فعالیت‌های دانشگاه‌های تأثیرگذار به‌شدت با فرایندهای برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاهی مرتبط است (فارسیجانی، ۱۳۹۲). در چنین شرایطی، لازمه پویایی و ارتقا کیفیت و توسعه دانشگاه‌ها وجود تفکر پویای برنامه‌ریزی‌های آموزشی و تدوین و اجرای برنامه‌های متناسب با شرایط درونی و بیرونی دانشگاه‌ها است. در واقع، لازم است خطوط کلی حرکت آینده دانشگاه مبتنی بر یک فرایند تشخیص-جهت‌گیری راهبردی پویا ترسیم و عملی شود، به‌گونه‌ای که منجر به توانمندسازی دانشگاه برای پوشش اثربخش در محیط و درعین‌حال حفظ سلامت سازمانی آن گردد (یمینی دوزی سرخابی و ترک‌زاده، ۱۳۸۸). روبن، لاری و لوئیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای، نیاز به تحول در آموزش عالی و اهتمام برای نگارش برنامه‌هایی برای افزایش کیفیت و نوآوری در نظام آموزش عالی را ضروری دانستند. کلارک<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) اعتقاد دارد راز موفقیت دانشگاه‌های پیشرو، اعتقاد و باور و اقدامات پیگیرانه و مستمر برای دستیابی به تغییر و تحول است. سوفن و آسیمیران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی باهدف بررسی عوامل مؤثر بر توسعه دانشگاهی، به این نتیجه رسیدند که طراحی برنامه‌های توسعه راهبردی، بودجه دولتی مناسب، طرح‌های علمی و کاربردی، تأمین زیرساخت‌ها و تسهیلات، اعطای اختیارات، باعث توسعه دانشگاه‌ها می‌گردد. حسین و آسیمیران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، هم در مطالعه خود به عوامل اساسی و راهبردی اشاره کرده‌اند که در برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها منتهی شده است. آراسته و امیری (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان نقش دانشگاه در آموزش توسعه پایدار نشان داد اولاً، مأموریت‌های جدید دانشگاهی باید توسعه پایدار را منعکس کند و ثانیاً رشد کیفی دانشگاه‌ها با توجه به محیط ریست و عدالت اجتماعی معنادار است. در سند راهبردی دانشگاه شریف (۱۳۹۲) از جمله الزامات برنامه‌ریزی‌های دانشگاهی را هماهنگی و هم‌راستایی آن با سیاست‌ها، برنامه‌ها و هم‌راستایی

<sup>1</sup> Ruben, Laurie & Louise

<sup>2</sup> Clark

<sup>3</sup> Sufean & Asimiran

<sup>4</sup> Hussin & Asimiran

آن باسیاست‌ها، برنامه‌ها و قوانین بالادستی کشور در حوزه‌ی آموزش عالی دانسته است. به‌زعم فراستخواه (۱۳۹۳) الگوی مطلوب برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، به‌جای قیومیت مشارکت و اشتراک است. این امر در برنامه‌ریزی آموزش عالی و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاهی ضرورت و اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. فرازی و دیگران (۱۳۹۵) در پژوهشی، الگوی مفهومی نظام برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران را تدوین و مطرح کردند. در این الگو ۹ بعد برای ایجاد الگو مشخص شد ضمن آنکه یافته‌های این پژوهش نشان داد؛ بین وضع موجود و مطلوب ناهمخوانی وجود دارد و سیستم‌ها برای رسیدن به وضع مطلوب گزینش سناریوهای مطلوب را باید در دستور کار خود قرار دهند. اکبری، دیپیم و ده نوی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی به نقش سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش عالی در ایجاد توسعه پایدار اشاره کرده است. در پژوهش یادشده مؤلفه‌های تدوین و اجرای سیاست‌ها و باز تنظیم سیاست‌ها به تفکیک بازنامی شده است. غلامی و دیگران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی کارکرد پژوهشی دانشگاه‌ها با رویکرد صنعت باری چهار بعد اصلی سیاست‌گذاری پژوهشی، نظام‌های تشویقی پژوهشی، زیرساخت‌های حمایتی پژوهشی و ارزیابی برون دادهای پژوهشی را به‌عنوان ابعاد اصلی الگو مشخص کردند.

به نظر می‌رسد، یکی از راه‌هایی که می‌توان از طریق آن به توسعه امیدوار بود برنامه‌های آموزشی صحیح و اصولی منابع و به‌ویژه منابع انسانی هر کشور و استفاده بهینه از آن است، با عنایت به این حقیقت که اصلی‌ترین محور توسعه انسان و اولین گام در امر توسعه، تشکیل سرمایه انسانی است و با توجه به اینکه دانشگاه‌ها اصلی‌ترین رکن تشکیل این سرمایه اند و سرمایه انسانی از طریق برنامه‌های آموزشی مطلوب شکل می‌گیرند؛ می‌توان گفت دانشگاه‌های چابک با برنامه‌های آموزشی توسعه می‌یابند، بنابراین ارائه مدل برنامه‌ریزی آموزشی چابک دانشگاهی ضروری به نظر می‌رسد. فیلیپ کومبز<sup>۱</sup> (به نقل از محسن پور، ۱۳۹۴) مدیرکل اسبق کمیسیون یونسکو اروپا، برنامه‌ریزی آموزشی را روش‌های تحلیلی در مورد هر یک از اجزا نظام آموزشی به‌منظور ایجاد یک نظام آموزشی کارآمد می‌داند؛ تعریفی که کومبز در دهه‌ی ۱۹۷۰ از برنامه‌ریزی آموزشی کرده است تا امروز موردقبول بسیاری از صاحب‌نظران است.

### روش پژوهش:

روش انجام این پژوهش نظریه داده بنیان است. امروزه این روش یکی از پرطرفدارترین استراتژی‌های پژوهش کیفی است و هرروز نیز بر دامنه استفاده آن افزوده می‌شود (فراستخواه، ۱۳۹۷). طبق نظریه گلاسر<sup>۲</sup> داده‌های مورداستفاده در نظریه برخاسته از داده‌ها باید تجربی باشد. بدین معنا که محقق شخصاً و به‌صورت عینی و تجربی درگیر عملیات گردآوری اطلاعات باشد. فرایند ایجاد نظریه برخاسته از داده‌ها باید از همان ابتدای شروع پژوهش تا پایان آن به‌صورت مداوم ادامه دارد. نظریه برخاسته از داده‌ها در میدان پژوهش تنظیم‌شده و داده‌های حاصل از مشاهده‌ی اسناد و مصاحبه را به کار می‌گیرد. ماهیت استقراری این نظریه

<sup>1</sup> combs

<sup>2</sup> Glaser

باعث خلاقیت و آزادی محقق شده و فرایند پژوهش را بسیار انعطاف‌پذیر می‌کند. معمولاً پژوهشگران هنگامی به این روش روی می‌آورند که موضوع مورد مطالعه در مطالعات دیگر به صورت سطحی به آن توجه شده باشد (بازرگان، ۱۳۸۷). مشخصه بارز این روش آن است که پیش گزاره‌های نظری در آغاز مطالعه بیان نمی‌شود. بلکه تعمیم‌ها از خود داده‌ها پدیدار می‌شود. این داده‌ها بر گردآوری و تحلیل رفت و برگشتی داده‌ها به صورت نظام‌مند به جای گردآوری یک‌باره داده‌ها از نمونه بزرگ تأکید می‌گردد (چارماز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). مرور مختصری بر مطالعات انجام‌شده در حوزه علوم تربیتی نشان می‌دهد که از این روش در پاسخگویی به مسائل متنوعی در این حوزه‌ها استفاده شده است. برای مثال مطالعه تغییرات برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی که توسط ثیرو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) انجام شده و یا طراحی برنامه آموزشی مهندسی با تأکید بر تربیت فناورانه باقرزاده، کشتی آرای و عصاره (۱۳۹۶) را نام برد.

کسکه، پرداختچی و صباغیان (۱۳۹۳)، در مقاله‌ای با عنوان تدوین الگویی برای راهبری دانشگاه‌ها، رویکرد مبنی بر داده بنیان را مناسب‌ترین رویکرد برای الگوی راهبری دانسته است. در تمامی این مطالعات محققین، ابتدا از نمونه منتخب داده‌هایی گردآوری شده است؛ سپس داده‌های گردآوری شده به مفاهیم کدگذاری تبدیل شده و در یک پیوستار فرایندی به هم متصل می‌گردد، روش نمونه‌گیری نظری معمول‌ترین روش نمونه‌گیری در این روش پژوهش است. در نمونه‌گیری نظری، نمونه باهدف دستیابی به مجموعه‌ای از اطلاعات جامع و غنی انتخاب می‌گردد. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که مقوله‌ها به اشباع نظری برسند. به نظر کوربین و اشتراس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، اشباع نظری زمانی رخ خواهد داد که دیگر مقوله‌ای تازه‌ای از داده‌ها استخراج نمی‌گردد. در روش پژوهش نظریه بر خاسته از داده‌ها، تحلیل داده‌ها، هم‌زمان با گردآوری داده‌ها انجام می‌گیرد. در این مقاله محققین با انتخاب طبقات مختلف مشارکت‌کنندگان آگاه؛ سطح داده‌ها را تا میزان قابل توجهی افزایش داده اند، با استفاده از این تکنیک قدرت و اختیار انتخاب داده‌ها بر اساس بررسی میزان فراوانی آن‌ها و مطابقت با مبانی نظری با استفاده از تحلیل اسنادی، پژوهش تعالی یافته است. روش اسنادی یعنی تحلیل آن دسته از اسنادی که شامل اطلاعاتی درباره‌ی پدیده‌هایی است که قصد مطالعه‌ی آن‌ها را داریم. تحلیل داده‌ها در این نظریه دلالت بر مجموعه‌ای از رویه‌های نظام‌مند است که از طریق فرایند کدگذاری معنا پیدا می‌کند، به این ترتیب پس از شناسایی کدهای کلیدی، داده‌ها کدگذاری شده، سپس کدهای استخراج شده دارای محورهای مشترک با توجه به استاد و پیشینه پژوهش به مجموعه‌ای از مفاهیم تبدیل شده و از طریق طبقه‌بندی مفاهیم، مقوله‌ها استخراج می‌گردد. کدگذاری شامل سه مرحله است که عبارت است از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی؛ فرایند تفسیر با کدگذاری باز آغاز و با کدگذاری گزینشی به فرجام می‌رسد. سپس مقوله‌های دارای ارزش به صورت منطقی و تحلیل مرتبط شده و سپس در ارتباط باهم قرار می‌گیرد؛ این فرایند به تنظیم تحلیلی و منطقی داده‌ها کمک کرده و زمینه را برای کدگذاری گزینشی فراهم می‌کند؛ دنبال آن مقوله‌ای تحت عنوان مقوله هسته فراهم می‌گردد. در این مرحله محقق مقوله یا مقوله‌هایی را که بر این پدید مرکزی تأثیر می‌گذارد، مشخص می‌گردد، استراتژی‌های عنوان شده در

<sup>1</sup> Charmaz

<sup>2</sup> Thiru

<sup>3</sup> Corbin & Strauss



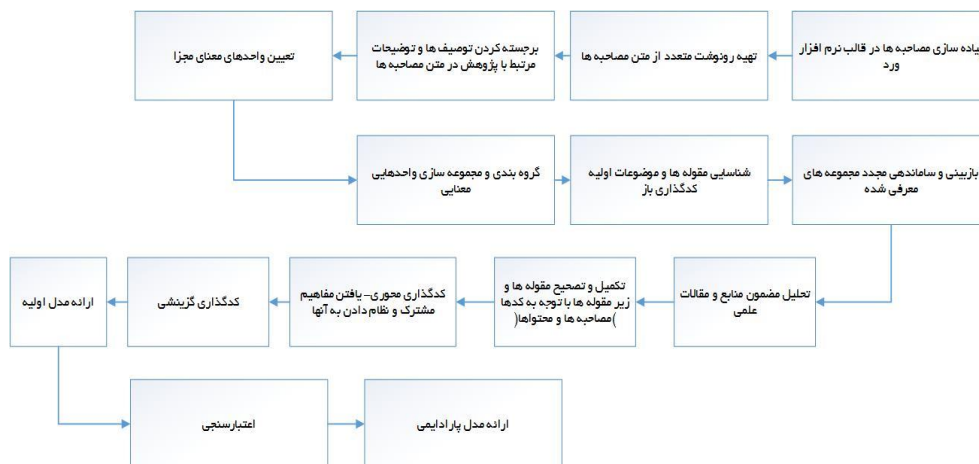
پدیده، بستر و شرایط مداخله کننده‌ای که این شرایط را شکل می‌دهند و پیامدهای انجام این استراتژی‌ها را در قالب یک پارادایم معنایی ترسیم می‌کند. این مرحله را کدگذاری گزینشی می‌نامند. انتهای این مرحله ارائه یک مدل نظری است که ارتباط بین این مقولات را نشان می‌دهد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه متخصصانی که در حوزه‌ی برنامه‌ریزی آموزشی، برنامه درسی و مدیریت منابع انسانی دانشگاهی دارای تألیفاتی بودند و یا دارای سابقه‌ی آموزشی بوده‌اند، تشکیل می‌دهند. در برآورد نخست این تعداد ۴۵ نفر بوده‌اند که در مرحله‌ی اول ۵ نفر با مصاحبه و مراجعه حضوری موافقت اولیه خود را اعلام نموده‌اند و بر اساس فن گلوله برفی خبرگان به ۱۸ نفر رسیدند. افرادی برای شرکت در این پژوهش انتخاب شدند که با برخورداری از تجربه مشارکت یا اجرایی در برنامه آموزش عالی بتوانند ضمن تبیین محتویات برنامه آموزشی چابک، به معرفی و توصیف عوامل و مؤلفه‌های دخیل در آن بپردازند ۱- متخصصینی که رشته اصلی آن‌ها مدیریت منابع انسانی بود ولی به حوزه‌ی برنامه‌ریزی آموزش عالی علاقه‌مند بودند و دارای تألیفاتی بودند. (۵ نفر) ۲- متخصصینی که رشته‌ی اصلی آن‌ها برنامه درسی و مدیریت آموزشی- عالی بود، اما در حوزه‌ی برنامه‌ریزی آموزشی تجربه داشتند (۷ نفر) ۳- متخصصینی که کارشناسی ارشد آن‌ها در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی بوده، اما دوره‌ی دکتری آن‌ها گرایش‌های دیگری از علوم تربیتی بود (۶ نفر). در جدول ۱، آمار توصیفی مصاحبه‌شوندگان موردبررسی قرارگرفته است. نمونه‌گیری به دو شکل اشباع نظری ایجاد شد؛ اول از آن جهت که بعد از چند مصاحبه، مفاهیم حالت تکرار به خود گرفت و دوم به دلیل مفاهیم گسترده‌تر به‌طور مکرر مفاهیم جدید به دست آمد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌های عمیق اکتشافی و وسایل ضبط مصاحبه و فن فیش‌نویسی در حین مصاحبه استفاده شد. ضمن اینکه یادداشت‌های فنی محقق در طول فرایند تحلیل مداوم داده‌ها محقق را برای یافتن اطلاعات یاری داد. سه سؤال اصلی در خلال مصاحبه‌ها پرسیده شده است، نخست آنکه چه لزومی به برنامه‌های آموزشی چابک است؟ برنامه‌های آموزشی چابک چه ویژگی‌هایی دارند؟ و سوم آنکه دستاوردها و پیامدهای برنامه‌های آموزشی چابک کدامند؟ علاوه بر مصاحبه، روش پژوهش اسنادی هم به‌منزله‌ی روشی تام و هم تکنیکی برای تقویت مصاحبه‌ها موردتوجه قرار گرفت. در این پژوهش، پژوهشگر داده‌های پژوهشی حاصل از مصاحبه خود را در بین منابع و اسناد بررسی و تکمیل نموده است؛ روش پژوهش اسنادی در این پژوهش، پژوهشگر را برای کدگذاری محوری یاری داده است. روایی و پایایی داده‌های کمی در این پژوهش بازبینی توسط مصاحبه‌شوندگان، بازبینی توسط خود محقق و یاری‌گرفتن از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. برای حصول اطمینان از درستی (اعتبار یابی) مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها حاصله مجدداً به مصاحبه‌شوندگان مراجعه و مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها به آنان ارائه گردید و از آنان برای تأیید و یا رد مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها نظرخواهی شد. به‌منظور اخذ نظرات مصاحبه‌شوندگان (خبرگان) برای اعتبار یابی الگو یک پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت و در قالب اعداد ۹ گزینه‌ای طراحی شد. برای بررسی مناسب بودن اجزاء الگو مقیاس ۹ گزینه‌ای به دو بخش ۱ تا ۵ (متوسط و کمتر) به مفهوم نامتناسب و ۶ تا ۹ به مفهوم متناسب دسته‌بندی شد و درصد فراوانی هرکدام بررسی شد. شکل ۱، فرایند مدل‌سازی از مقوله‌سازی تا ارائه مدل را به‌صورت شماتیک معرفی می‌کند.

جدول ۱. آمار توصیفی مصاحبه‌شوندگان

رتبه علمی		جنسیت		آمار توصیفی
		مرد	زن	
استاد	دانشیار	۱۲	۶	فراوانی
۳	۷	۸	۴	درصد فراوانی
%۱۷	%۳۹	%۴۴	%۶۷	



فرایند تحلیلی مقوله‌ها (کدگذاری باز، محوری، گزینشی) به منظور مدل سازی

شکل ۱. فرایند تحلیلی مدل سازی، از مقوله‌ها و مضامین تا ارائه مدل

## یافته‌های پژوهش:

از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری ۲۳۰ کد مفهومی اولیه حاصل شد. پس از بررسی و مطابقت این کدها با مبانی نظری پژوهش و حذف کدهای تکراری، کدهای مشترک احصا گردید. سپس مفاهیم (کدهای مشترک) مشترک و مشابه از نظر معنایی در قالب ۷۰ مفهوم اصلی طبقه‌بندی شدند. این مفاهیم از سطح بالاتری از انتزاع برخوردار بوده و مرحله مهمی جهت تولید نظریه برخاسته از داده‌ها است.

جدول ۲. شواهد گفتاری و مضمون‌های اولیه استخراج‌شده در زمینه برنامه آموزشی چابک

شماره مصاحبه‌شوندگان	مضمون اولیه (محقق نگاشت)	شواهد گفتاری
۳ و ۷ و ۱۱	نگاه خطی به برنامه آموزشی ناکارآمدی برنامه‌های آموزشی	<p>- رویکرد اقتصاد دانش‌محور باعث شده تا هم فرصت‌ها و هم تهدیدهایی برای نظام آموزش عالی به وجود آید که نه تنها در شکل و عملکرد بلکه در رسالت‌ها و اهداف مؤسسات آموزش عالی تأثیر گذاشته [است]؛ بنابراین برنامه‌ریزی‌هایی که به صورت خطی شکل گرفته‌اند، بی‌فایده است؛ منفعل‌پنداری واقعیت‌های بیرونی دانشگاه به ناکارآمدی برنامه‌های دانشگاهی می‌انجامد....</p> <p>- عدم هماهنگی و یک تناقضی بین آنچه در دانشگاه‌ها می‌گذرد و آنچه شایستگی افراد مطابق نیاز حال و آتی جامعه است ایجاد شد. وقتی به این آمار نگاه می‌کنیم می‌بینیم که این آموزش عالی نمی‌تواند منشأ تحول یک جامعه اعم از تحول اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی باشد. این‌ها مهم هستند</p>
۷ و ۹	پویایی برنامه‌های آموزشی توجه به فناوری‌های نوین نگاه بیرون به درون در برنامه‌های آموزشی توجه به مهارت‌های فنی فارغ‌التحصیلان	<p>- جوهره‌ی برنامه‌های دانشگاهی پویایی است؛ که خوراک آن از محیط امروزی با فناوری‌های بالا منتج می‌شود [بنابراین] برنامه‌ها باید با توجه به مطالبات دنیای بیرونی سرچشمه بگیرد، مهارت‌های عمومی باید به سمت مهارت‌های فنی شغلی پیش رود....</p>
۸ و ۱۱	توزیع نامتناسب بودجه تخصیص ناکافی بودجه	<p>- تعیین منابع در واقع آزمون تلخی است که برای سنجش میزان واقع‌بینانه بودن برنامه‌های آموزشی نیاز است. اگر میزان بودجه موردنیاز تخصیص و تأمین نگردد که این‌گونه است تمام معادلات و محاسبات را مختل خواهد کرد....</p>
۱۳	گذر از دانش نظری به دانش عملی توجه به تحولات علم و فناوری برای رسیدن به اقتصاد دانش‌بنیان	<p>- الگوی حاکم بر نظام علم و نوآوری در کشور زمینه‌ای ایجاد می‌کند تا دانشگاه‌ها تحت تأثیر نیروی عرضه‌ی دانش، کاربست آن را ایجاد کنند، راهی جز این نیست و ایفای نقش دانشگاه‌ها در چرخه علم، فناوری و نوآوری برای تبدیل منابع پایه به اقتصاد دانش‌پایه ضروری است....</p>
۱۴	گذر از برنامه آموزشی مدرک‌گرایی جواب‌گو نبودن کارکردهای امروزی دانشگاه توجه به توسعه کیفی دانشگاه کیفی سازی رشته‌ها بر اساس آمایش سرزمین	<p>- در برهه‌ای برای پاسخ به نیازهای اجتماعی و یا سیاسی برنامه‌ریزی بر اساس سیاست توسعه دانشگاه‌ها صورت می‌گرفت فشارهای سیاسی، گسترش پدیده‌ی مدرک‌گرایی، برند شدن شهر باعث می‌شد برنامه‌های آموزشی توسعه‌ای در نظام آموزش عالی داشته باشیم. لیکن امروزه این دانشگاه‌ها نیازهای روز را جواب‌گو نیستند؛ بنابراین باید برنامه‌های آموزشی از حالت توسعه کمی خارج شود و توسعه کیفی را دنبال کند یکی از این کارها می‌تواند برنامه‌های کیفی سازی رشته‌ها بر اساس آمایش سرزمین باشد....</p>

<p>۵ و ۷ و ۱۷</p>	<p>توجه به یادگیری توجه به زیرساخت‌های اطلاعات محور</p>	<p>-هدف تدوین برنامه‌های آموزشی که باهدف کیفی سازی دانشگاه‌ها نوشته می‌شود در درجه اول کمک به یادگیری دانشجویان است بنابراین می‌بایست هر عاملی که به یادگیری دانشجویان کمک می‌کند اهم از افزایش یا توسعه زیرساخت‌های اطلاعات محور یا هدف رشته‌های بی‌ارزش کمک کرد</p>
<p>۱۸</p>	<p>ارتباط درونی بین برنامه‌های آموزشی دانشگاهی</p>	<p>- برنامه‌هایی که باهدف توسعه دانشگاهی عمل می‌کند می‌بایست با تعمق بر برقراری ارتباط درونی میان برنامه‌های آموزشی دانشگاهی، فرصت‌ها و تهدیدهای که وجود دارد و با بررسی سناریوهایی که محتمل خواهد بود کیفی سازی گردند...</p>
<p>۱۵ و ۱۶</p>	<p>توجه به برنامه‌های راهبردی و قابل‌اجرای کیفی سازی دانشگاهی</p>	<p>-سیاست‌گذاری کلان در حوزه‌ی آموزش عالی ما واضح نیست. اگرچه اسنادی هم آمده‌اند و مشخص کرده‌اند، مانند نقشه جامع عالی کشور یا سند تحول علم و فن‌آوری وزارت علوم و یا سند دانش‌های اسلامی. اسناد خیلی خوبی داریم و کارهای خیلی قشنگی هم انجام شده است. منتها هنوز آن مشکل وجود دارد؛ که واقعاً برنامه راهبردی و قابل‌اجرای کیفی سازی دانشگاه‌ها کدام‌اند...</p>
<p>۱۴</p>	<p>نوآوری باز دانشگاهی</p>	<p>-نوآوری در دانشگاه‌ها لازمه‌ی بهسازی، پویایی و بهره‌وری دستگاهی است، دانشگاه باید بتواند از ایده‌ها و مسیرهای داخلی و خارجی برای پیدا کردن مشتریان خارجی و بازار استفاده کند. اگر بخواهیم دانشگاه‌ها بهره ورشوند</p>
<p>۹ و ۱۵ و ۱۷</p>	<p>کیفی سازی آموزش توجه به ناهمخوانی تحصیل و شغل آموزش‌های فراینز توجه به موضوع عرضه و تقاضا در آموزش عالی توجه به بهسازی برنامه‌ها</p>	<p>-قراین و شواهد نشان می‌دهد که کشور به‌خصوص بخش‌های آموزشی به‌جای آماده کردن افراد تحصیل کرده برای رفع نیاز بازار کار، وقت خود را بیشتر صرف گسترش کمی آموزش نموده‌اند که یکی از نتایج آن، افزون شدن شمار بیکاران تحصیل کرده حتی تا سطح دکتری است، این امر ناهمخوانی تحصیل- شغل ایجاد می‌کند کل سیستم را به فلات تبدیل می‌کند. -امروزه برنامه ریزان آموزشی باید با همکاران صنعتی بنشینند و یک برنامه آموزش جامع بنویسند مشکل امروز ناهمخوانی تحصیل با شغل است، به نظر می‌رسد تحصیلات و آموزش فرا نیاز در جامعه وجود دارد و برنامه‌های توسعه آموزشی باید بهسازی گردند...</p>

<p>۱۸ و ۱۵ و ۱۳</p>	<p>برنامه‌های مطابق نیاز بازار کار (نیازسنجی آموزشی) درگیر شدن کل نظام اقتصادی، فرهنگی آموزشی و اقتصادی با برنامه‌های آموزشی توجه به برنامه‌های کارآفرینانه تبدیل برنامه‌های تولید انبوه به تولید چابک</p>	<p>-برنامه‌ریزانی که برنامه‌های آموزشی تدوین می‌کنند، باید توجه کنند؛ برنامه‌ها باید رشته‌هایی را مدیریت کنند که مطابق بازار کار باشد. برنامه‌های آموزشی با نگاه کارآفرینانه نگاشت گردد و یا حداقل شایستگی‌های لازم را برای بازار کار به همراه داشته باشد و این تنها به برنامه درسی خلاصه نمی‌شود. بلکه کل نظام آموزشی باید برنامه‌های کارآفرینانه داشته باشد. برنامه‌های آموزشی ارتباط با صنعت؛ دستگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و غیره، بنابراین برنامه‌های آموزشی که تولید انبوه را به‌عنوان یک پارادایم مسلط سرلوحه‌ی خود داشتند باید تبدیل به برنامه‌های آموزشی چابک گردند...</p>
<p>۱۸</p>	<p>توجه به برنامه آموزشی با محوریت شایستگی فردی/ مهارتی آمدگی برای بازار کار</p>	<p>-برنامه‌های آموزشی سه کارکرد باید داشته باشد اول آنکه فرزندان خوبی برای مملکت آماده کند دوم آنکه بتواند انتقال نزدیک کند یعنی دانشجو را برای فرصت‌های موجود اشتغال آماده کند و هم انتقال به دور داشته باشد؛ یعنی برنامه‌هایی باشند که دانشجویان را برای دنیای کار و صنعت آینده آماده کنند...</p>
<p>۱۵-۱۳</p>	<p>توجه به اسناد بالادستی نگارش برنامه‌های آموزشی عقلایی توجه به محتویات سند چشم‌انداز ۲۰ ساله رشد حرفه‌ای</p>	<p>-بر اساس اسناد بالادستی ایران ۱۴۰۴ کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی با توجه به فناوری‌های تولیدی و کارآمد باید باشد و این حاصل نخواهد شد مگر اینکه برنامه‌های آموزشی عقلایی را برای این منظور تدوین کنیم. بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله پیشرفت سرمایه انسانی در راستای برنامه‌های آموزشی موفق میسر می‌گردد... برنامه‌های آموزشی دانشگاهی برای ایجاد توسعه پایدار صرفاً به آموزش‌های رسمی نیست بلکه ارتباط و ارائه خدمات تخصصی به جامعه و انتشارات تأثیر عمده‌ای را برای توسعه پایدار ایجاد می‌کند...</p>
<p>۱۵</p>	<p>پایداری محیط‌زیست مدیریت منابع انسانی سبز</p>	<p>بررسی فعالیت‌های برنامه‌های آموزشی دانشگاه با اقداماتی که به پایداری زیست محیط می‌گردد تصویر بهتری را از دانشگاه‌ها عرضه می‌کند. نقش برنامه‌های آموزشی چابک در مدیریت توسعه پایدار بسیار مهم است. در این برنامه‌ها ارائه خط‌مشی‌هایی برای رفتارهای سبز باید وجود داشته باشد...</p>
<p>۱۴</p>	<p>توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های پایه‌ای و حرفه‌ای</p>	<p>با توجه به ماهیت در حال تغییر محیط‌های دانشگاهی، تدوین برنامه‌های آموزشی که در آن چارچوب‌های مرجع برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های پایه و حرفه‌ای در دانشگاه باشد ضروری به نظر می‌رسد. اجرای این برنامه‌ها فضای دانشگاه را کارآمدتر می‌سازد... - برنامه‌هایی باید تبیین گردد که دانشجویان را برای حل مسئله و تفکرات انتقادی آماده کند همه از این توانایی در دنیای اجتماعی سخن می‌گویند</p>
<p>۹ و ۳</p>	<p>یادگیری مستمر افزایش مهارت‌ها</p>	<p>دانشگاه‌های موفق دانشگاه‌هایی هستند که همه‌ی منابع انسانی آن‌ها به‌صورت مداوم مهارت‌های جدید یاد بگیرند و دانششان را به‌منظور پیشبرد اهداف اقتصادی هماهنگ کنند</p>

<p>۹ و ۱۳</p>	<p>اصلاح کارکردها کارکردهای نوآورانه</p>	<p>-برنامه‌های پویا، فضای نوآوری را در فضای دانشگاه افزایش می‌دهد، عنصر نوآوری آن‌قدر زیاد است که نوآوری شاخصی برای توسعه ایجاد کرده است و برخی به‌جای توسعه از واژه کشورهای غنی از نظر نوآوری و فقیر از نظر نوآوری استفاده کردند و جایگاه دانشگاه برای ایجاد نوآوری باز اهمیت زیادی دارد. ورود دانشگاه به ثروت سازی از طریق ثروت سازی علمی در جامعه نه‌تنها یک مزیت بلکه به یک ضرورت تبدیل شده[است]. برنامه‌های چابک می‌تواند به ری فرمی در دانشگاه تبدیل شود. دانشگاه‌های چابک، پویا و انعطاف‌پذیر و نوآور ایجاد کنند.</p>
<p>۱۳</p>	<p>توجه به عنصر کنشگری در برنامه‌ریزی و اجرا و ممیزی</p>	<p>- شکست برنامه‌ریزی در بسیاری از دانشگاه‌های توسعه‌نیافته در اثر بی‌توجهی به ساختار و فرایند طراحی برنامه است. این برنامه‌ها به خاطر اینکه محیط بیرونی را نمی‌دیدند شکست خورده‌اند. مواردی که دیدگاه‌های ذینفعان، در طراحی برنامه دخالت داده شود، احتمال بیشتری برای اجرای کارآمد آن وجود دارد. حمایت گروه‌های ذی‌نفع آموزش عالی که نمایندگی بخش‌های مختلف جامعه را دارند، هنگامی تحقق می‌یابد که دانشگاه برای آن‌ها منفعت داشته باشد. [بنابراین] عنصر کنشگری، در برنامه‌ریزی، اجرا و ممیزی بین همه‌ی دی‌نفعان دانشگاهی امری ضروری است...</p>
<p>۹</p>	<p>سازگاری اجتماعی</p>	<p>-برنامه‌های چابک باید باعث ایجاد سازگاری آموزشی، سازگاری اجتماعی و غیره اقداماتی که به‌منظور سازگاری دانشجویان با محیط دانشگاهی و در نهایت سازگاری اجتماعی می‌شوند احتیاج به برنامه‌ریزی کلان دارد؛ یعنی اینکه پروتکل‌هایی که نوشته می‌شود نه‌تنها باید بهره‌وری آموزشی را بالا ببرد بلکه باید توفیق را داشته باشد که فرایند انطباق را از نظر روانی و اجتماعی ازدیاد ببخشد سازگاری اجتماعی موجب چابکی می‌گردد و چابکی منجر به پویایی سامانمند می‌گردد...</p>
<p>۱۱ و ۹ و ۷</p>	<p>عدالت اجتماعی</p>	<p>-در نظر گرفتن عدالت آموزشی در برنامه‌ریزی آموزشی چابک رویکردی است معنوی و انسانی که همه‌ی اجزای برنامه آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد... ، عدالت اجتماعی در برنامه‌ی آموزشی را باید سیاست اول بدانیم؛ یعنی هر برنامه آموزشی باید سیاست عدالت اجتماعی را که اولویت‌بخشی به تأمین و تخصیص منابع به دانشگاه‌ها با تأکید بر ایجاد فرصت‌های آموزشی برابر است را مدنظر قرار دهد...</p>

بعد از انجام عملیات کدگذاری باز جدول (۲)، مقولات و مضمون‌ها با مبانی تئوریک (اسناد) مطابقت داده و مقایسه شد. اسناد مجموعه مقالات و کتبی بود که در حوزه‌ی نوآوری‌های باز در نظام دانشگاهی، فرایند توسعه نظام آموزشی دنیا، نقش آموزش عالی و توسعه پایدار، آموزش عالی و برنامه‌های توسعه ملی، نقش آموزش عالی در ایجاد عدالت و سازگاری اجتماعی بررسی شد و مضمون‌ها توصیف و تلخیص شد. سپس در مرحله

کدگذاری محوری، مضامین و کدهای حاصل از مصاحبه‌ها مشترک و مشابه از نظر معنایی در قالب ۱۰ مقوله اصلی عمده طبقه‌بندی شده‌اند.

مقوله‌های اصلی چابکی برنامه آموزشی دانشگاه‌ها عبارت‌اند از؛ ناکارآمدی برنامه آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز ذی‌نفعان، کمبود اعتبارات و منابع مالی دولتی، هماهنگی توسعه کمی دانشگاه، با رشد و بهبود کیفی دانشگاه، همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار، انطباق برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با برنامه توسعه پایدار، افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان، اصلاح کارکردهای دانشگاهی، افزایش سازگاری‌های منابع انسانی دانشگاهی - دستیابی به عدالت آموزشی. جدول ۳، مقوله‌ها و زیر مقوله‌های برنامه‌ریزی آموزشی چابک محور را نشان می‌دهد.

جدول ۳. تحلیل محتوای حاصل از پژوهش‌های اسنادی و محتوای مصاحبه‌ها و کدگذاری محوری (مقوله‌ها و زیر مقوله‌های برنامه‌ریزی آموزشی چابک)

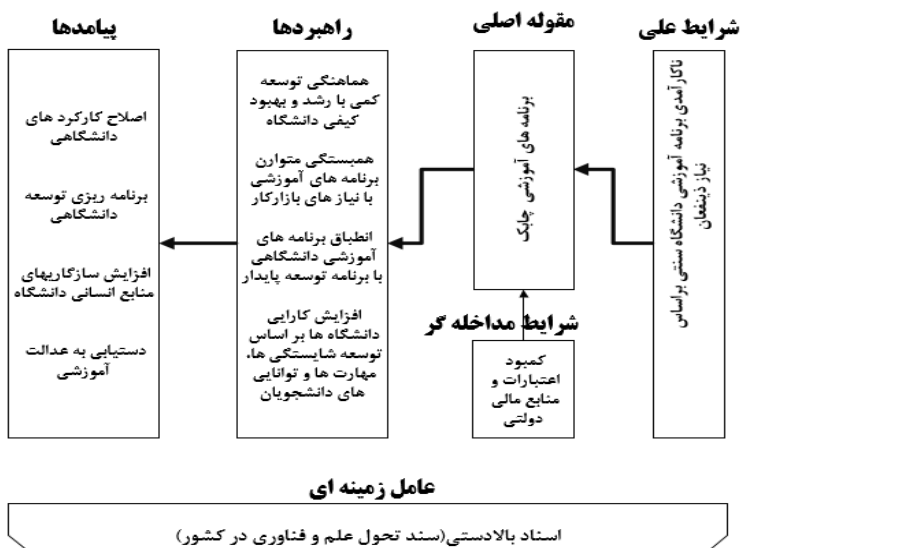
مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها
ناکارآمدی برنامه آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز ذی نفعان	تغییرات در انتظارات ذی نفعان (دانش جویان، بازار کار و صنایع و جامعه) تقاضا برای مهارت‌های بالاتر تقاضا برای مدرک و صلاحیت‌های بالاتر در سطح بین‌المللی تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات برای اهداف آموزشی اطلاعاتی و مدیریتی
کمبود اعتبارات و منابع مالی دولتی	بحران تأمین مالی برای تأمین تمامی هزینه‌های برنامه‌های دانشگاهی کاهش میزان درآمد تخصص داده‌شده به دانشگاه‌ها
اسناد بالادستی	سند تحول علم و فناوری در کشور
هماهنگی توسعه کمی دانشگاه با رشد و بهبود کیفی دانشگاه	تدوین برنامه راهبردی کیفی سازی دانشگاه‌ها کاهش تمرکزگرایی در نظام مدیریت و برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها تأکید بر بهسازی رشته‌ها برقراری ارتباط درونی میان برنامه‌های آموزشی دانشگاهی و مقاطع قبل تأمین و تجهیز امکانات آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها توسعه زیرساخت‌های برنامه‌های فن‌آوری برنامه‌های اطلاعات محوری اعتلای فنی اعضای هیات علمی استفاده مطلوب از بودجه‌ها در جهت کیفی سازی برنامه‌های آموزشی (زمینه‌ها، محتواها و رفتارها) دانشگاهی تغییر رویکرد آموزش به یادگیری توجه به برنامه‌ریزی آموزشی بر اساس طرح آمایش سرزمین
	نوآوری باز و رشته‌ای پیش‌بینی امکان انعطاف برنامه‌ها با نیازهای بازار کار

<p>تنوع رشته‌ها برنامه‌های آموزشی برای حذف آموزش‌های فراینز پایش نیازهای آموزشی ارتباط دانشگاه با صنعت ارتباط دانشگاه با مراکز تربیت‌کننده تکنسین‌های مهارتی (دانشگاه‌های مهارتی)</p>	<p>همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار</p>
<p>متناسب‌سازی برنامه‌های توسعه آموزش عالی با نیازهای منطقه (ظرفیت‌سازی منطقه‌ای)، ایجاب تناسب بین رشته‌ها و اهداف آموزش عالی، بازنگری و تدوین برنامه‌های آموزشی متناسب با اهداف آموزش عالی، بازنگری و سازمان‌دهی نقش و جایگاه و مأموریت زیر نظام‌ها، ایجاد ارتباط مؤثر بین دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی</p>	<p>انطباق برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با برنامه توسعه پایدار</p>
<p>ایجاد مهارت‌های مدنی، بهسازی تفکر دستگاهی، تفکر انتقادی، تفکر ناب، تفکر خلاق، تفکر راهبردی دانشجویان مهارت‌های کارگروهی در ابعاد فرا دانشگاهی مهارت‌های رایانه‌ای و دیجیتال</p>	<p>افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان</p>
<p>توانمندی دانشگاه به تحولات محیطی نوآوری باز توانمندی استفاده از فرصت‌های به‌دست‌آمده تأمین نیروی انسانی متخصص یادگیرندگی دانشجویان</p>	<p>اصلاح کارکردهای دانشگاهی</p>
<p>تعامل و کنش‌گری مدیریت دانشگاهی با برنامه ریزان آموزشی ارزیابی مستمر برنامه‌ها توسط کلیه دی نفعان انعطاف‌پذیر شدن برنامه‌های آموزشی با جهت‌گیری‌های توسعه کشور</p>	<p>برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی</p>
<p>سازگاری آموزشی (انگیزش/پشتکار) سازگاری اجتماعی (سازگاری با دیگر افراد، هویت اجتماعی) سازگاری فردی - عاطفی (روانی، جسمی) تعهد و رفتارهای فرا نقشی</p>	<p>افزایش سازگاری‌های منابع انسانی دانشگاه</p>
<p>توجه به نیازها، علایق و گرایش‌های گروه‌های اجتماعی تدوین برنامه آموزشی متناسب با نیازها و نقش‌های دختران و پسران اولویت‌بخشی به تأمین و تخصیص منابع به دانشگاه‌ها با تأکید بر ایجاد فرصت‌های آموزشی برابر</p>	<p>دستیابی به عدالت آموزشی</p>

در مرحله کدگذاری گزینشی باید مقوله هسته مرکزی انتخاب‌شده و ارتباط کلیه مقولات حول محور مقوله اصلی که هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد، قرار گیرد و سپس مدل زمینه‌ای (داده بنیاد) آن ترسیم گردد. پژوهشگر (آن) از چندین بار، مطالعه و رفت‌وبرگشت‌هایی که میان داده‌ها، مفاهیم و مقولات صورت گرفته



دریافته‌اند، یک مقوله که بیش از سایر مقوله‌ها در داده‌ها و مصاحبه‌ها خود را آشکار می‌سازد، مقوله برنامه‌ریزی آموزشی چابک محور است؛ که موضوع مقاله فعلی را شکل می‌دهد (شکل ۲).



شکل ۲. مقوله برنامه‌های آموزشی چابک

در این پژوهش برای تعیین مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها با تأکید بر برنامه‌ریزی آموزشی و اطلاعات کیفی از داده‌های مختلف استخراج و به روش نظریه برخاسته از داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های انفرادی، مفهوم برنامه‌های آموزشی چابک هنوز دارای ابهام مفهومی است، بنابراین مؤلفه‌هایی که به چابکی برنامه‌های آموزشی مربوط می‌گردد وجوه افتراق بسیاری دارد. در حال ایجاد ظرفیت در برنامه‌ها و اهداف نظام آموزش عالی برای پاسخگویی به تغییر و تحولات محیطی است؛ که می‌تواند نظام آموزش عالی را به‌روز نگاه دارد و کارایی و تناسب آن با تقاضای محیط از دانش‌آموختگان آموزش عالی را افزایش دهد؛ بنابراین علی‌رغم تفاوت‌هایی که در دیدگاه‌ها نسبت به برنامه‌های آموزش چابکی وجود دارد، چابکی برنامه‌های آموزشی باید در دستور کار دانشگاه‌ها قرار گیرد. مصاحبه‌شوندگان هم بر این اعتقادند که دانشگاه‌ها برای پاسخ‌گویی نیاز به برنامه‌های آموزشی چابک دارد، به‌زعم گروهی از مصاحبه‌شدگان هر مقوله‌ای که به‌نوعی به فعالیت‌های دانشگاهی برمی‌گردد، در حوزه‌ی برنامه‌ریزی آموزشی جای می‌گیرد و به‌سازی آن باعث چابکی سازمانی می‌گردد.

بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان تغییرات مداوم در انتظارات و ترجیحات بازار کار، وجود فناوری‌های پیشرفته ضرورت تجدیدنظر در برنامه‌های آموزشی را برای پاسخگویی ملزم می‌کند. از این‌رو تعریف چارچوبی برای ارتقای چابکی دانشگاه بر اساس برنامه‌های آموزشی چابک محور ضروری است. همچنین از نظر مشارکت‌کنندگان، هدایت دانشگاه‌ها در جهان متغیر و متحول کنونی، بدون داشتن برنامه‌ای متفکرانه ممکن

نیست. تفکر برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه چابک همانا ایجاد تفکر بالنده بر اساس شناخت پویایی دانشگاه‌ها بر اساس نیازهای محیط دانشگاهی است.

### شرایط علی<sup>۱</sup>

مقوله‌ای که به‌طور مستقیم بر مقوله‌ی محوری یعنی برنامه‌های آموزشی چابک تأثیر می‌گذارد.

- ناکارآمدی برنامه آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز ذی‌نفعان

دانشگاه‌ها از محیط آسیب‌پذیرند. تغییر شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و فناوری به‌شدت موقعیت دانشگاه‌ها را متأثر می‌سازد و بر برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی تأثیر می‌گذارد. بر این اساس همچنان که دانشگاه‌ها به محیطی پویا تبدیل شده است. برنامه‌های آموزشی دانشگاهی نیز منبعث از برنامه‌های راهبردی دانشگاهی باید به‌روز گردد، مصاحبه‌شوندگان ۵ دلیل اصلی برای ناکارآمدی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی در نظر گرفته‌اند، تغییرات ذی‌نفعان (دانشجویان، بازار کار و صنایع و جامعه)، تقاضا برای مهارت‌های بالاتر، تقاضا برای مدرک و صلاحیت‌های بالاتر در سطح بین‌المللی، تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات برای اهداف آموزشی، اطلاعاتی و مدیریتی. در بخش کدگذاری شواهد گفتاری پیرامون ناکارآمدی برنامه‌های آموزشی گزارش شد؛

### شرایط، مداخله‌گر<sup>۲</sup>

شرایط زمینه‌ای عمومی که می‌تواند بر مسئله اصلی تأثیر می‌گذارد.

- کمبود اعتبارات و منابع مالی دولتی

دانشگاه‌های سراسر جهان همواره با افزایش انتظارات دولت‌ها و دیگر ذی‌نفعان مواجه هستند. این امر بر توانایی آن‌ها در ارائه کردن تمامی برنامه‌های خود تأثیر می‌گذارد. در عین حال در بودجه‌نویسی دولت‌ها آموزش عالی سهم مناسبی را برای ارتقای کارکردهای دانشگاهی ندارد. این امر به تدوین برنامه‌های آموزشی چابک منجر می‌گردد.

### عوامل زمینه‌ای<sup>۳</sup>

شرایط خاصی که می‌تواند بر روی کلیه مقوله‌ها و مضامین تأثیر گذارد.

- سند تحول علم و فناوری در کشور

در سند چشم‌انداز کشور در افق ۱۴۰۴، یکی از مهم‌ترین ابعاد برای رسیدن به جایگاه مطلوب احراز جایگاه ویژه در حوزه‌ی علم و فناوری است؛ در این چشم‌انداز علاوه بر تأکید بر علم و فناوری و نوآوری، پیشرفت در سایر حوزه‌های اقتصادی و صنعتی نیز ترسیم شده است. دستیابی به این جایگاه نیازمند به برنامه‌ریزی و تعیین جایگاه‌های هر یک مؤسسات در تبیین مدل مطلوب است که دانشگاه‌ها نیز از جمله‌ی آن است. در حقیقت انتظار از دانشگاه‌ها این است که با تعریف اهداف بنیادین، راهبردهای دستیابی به جایگاه مطلوب ترسیم گردد و اقتصاد دانش‌بنیان دانشگاهی در دستور کار قرار گیرد که هم به تولید علم توجه داشته باشد و هم به کاربست علم و ثروت آفرینی، این اساس الگوهایی تدوین شده است که در آن توجه به نقش دانشگاه در توسعه

<sup>1</sup> causal conditions

<sup>2</sup> intervening conditions

<sup>3</sup> context conditions

علم و فناوری کشور تأکید شده است؛ به عقیده بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، تأکید بر اقتصاد بنیان شدن دانشگاه‌ها در سند تحول علم و فناوری کشور، بر نوآوری باز و تعامل دانشگاه‌ها با بنگاه‌های اقتصادی در فضای مبادله‌ی دانش و اطلاعات تأکید شده است.

### مقوله اصلی<sup>۱</sup>

یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند است.

- برنامه‌ی آموزشی چابک

در پژوهش حاضر، پژوهشگران پس از چندین بار رفت‌وبرگشت‌هایی که میان داده‌ها، مضامین، مفاهیم و مقوله‌ها صورت گرفته، متوجه شد که یک مقوله اصلی بیش از همه در داده‌ها و مصاحبه‌ها خود را نمایان می‌سازد، که این مقوله که مقوله اصلی مرکزی یا هسته‌ی اصلی پژوهش است چیزی جز برنامه‌های آموزشی چابک نیست؛ البته پاسخگویان در مصاحبه‌های اولیه به برنامه‌های آموزشی پاسخگو، انعطاف‌پذیر، پویا، توسعه‌یافته و مدرن اشاره کرده‌اند که با بررسی‌های به‌عمل‌آمده در مضامین برنامه آموزشی چابک انتخاب شده است. از این‌روی سؤالات پژوهش به سمت‌وسوی برنامه‌ی آموزشی چابک تغییر نام یافت.

### راهبردها<sup>۲</sup>

کنش‌ها و یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود.

۱- هماهنگی توسعه کمی دانشگاه با رشد و بهبود کیفی دانشگاه

سرمایه‌گذاری در نظام آموزشی مخصوصاً آموزش عالی به‌مثابه یک راهبرد آیین‌کننده نقش قابل‌توجهی در فرایند توسعه اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و سیاسی جوامع ایفا می‌کند لیکن، شرکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه بر این باورند که برنامه‌های آموزشی که به‌منظور توسعه کمی دانشگاه‌ها تدوین شده است، می‌بایست همگام با رشد و بهبود کیفی دانشگاه‌ها باشد، برنامه‌ریزی برای افزایش تعداد بخش‌ها و یا ازدیاد رشته‌ها، بدون توجه به تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری غیرمعقول است. اساساً توسعه جریانی چندبعدی است، توسعه در اصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی؛ هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی و خواسته‌های افراد و گروه‌های اجتماعی دانشگاهی از وضعیت موجود خارج شده و به‌سوی وضعیتی مطلوب خواهد رفت.

۲- همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار

برنامه‌های آموزشی چابک دانشگاهی بدون تعامل با بازار کار و صنعت محقق نخواهد شد. برنامه آموزشی چابک باید در محتوای خود اصل تعامل مداوم با صنعت و بازار کار را به‌عنوان یکی از مسئولیت‌های اصلی خود به‌شمار آورد، این راهبرد اصلی با ۸ مقوله فرعی یعنی؛ نوآوری باز و رشته‌ای، پیش‌بینی امکان انعطاف برنامه‌ها با نیازهای بازار کار، تنوع رشته‌ها، برنامه‌های آموزشی برای حذف آموزش‌های فراینزی، پایش نیازهای آموزشی، ارتباط دانشگاه با صنعت، ارتباط دانشگاه با مراکز تربیت‌کننده تکنسین‌های مهارتی (دانشگاه‌های مهارتی) تشکیل شده است. نوآوری باز در برنامه‌ریزی آموزشی اولین مقوله‌ی فرعی است که بر اساس تحلیل ادراک خبرگان به آن توجه شده است. درواقع نوآوری باز در مقابل نوآوری بسته قرار گرفته است، نوآوری باز

<sup>1</sup> core category or phenomenon

<sup>2</sup> strategies

برنامه‌ای است که بر اساس آن دانشگاه‌ها از ایده‌های خارجی به‌اندازه ایده‌های داخلی تأکید دارند و با ورود و خروج آن به بازار به دنبال فناوری نوین هستند.

یکی دیگر از زیر مقوله‌ها که خبرگان به آن توجه کردند، وجود برنامه‌هایی است که به حذف آموزش‌های فرانیاز می‌پردازد، به نظر خبرگان، یکی از دلایل بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاهی پدیده‌ای است که در ادبیات علمی اقتصاد به آن تحت عنوان ناهم‌خوانی تحصیل شغلی نام برده می‌شود. اگر سطح تحصیلات و یا مهارت آموختگان دانشگاهی بیشتر یا کمتر از نیاز جامعه باشد آموزش‌ها ناهم‌خوانی خواهد بود؛ بنابراین برنامه‌های آموزشی از این بابت هم باید چابک باشند. نگارش و تدوین محتوای بر اساس دیدگاه‌های ذینفعان آموزشی دوایر دولتی، بازار و صنعت داشتن اطلاعات بازار کار و تدوین محتوا بر اساس بازار کار یکی از راهکارهایی بود که ذهن مصاحبه‌شوندگان را برای رسیدن به برنامه‌های پویا و چابک به خود اختصاص داد.

۳- انطباق برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با برنامه توسعه پایدار

مصاحبه‌شوندگان انطباق برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با برنامه توسعه پایدار را به‌عنوان یک عامل هم برای ایجاد دانشگاه‌های چابک دانسته‌اند. مفهوم توسعه پایدار، توسعه‌ای است که بتواند احتیاجات نسل حاضر را بدون فدا کردن توانایی نسل‌های آینده برای برآورده سازی نیازمندی‌هایشان تأمین کند. به بیان دیگر، توسعه پایدار در بردارند کارایی اقتصادی، برابری اجتماعی، پایداری اکولوژیکی و شکل جدیدی از حکمرانی است که تحرک و مشارکت اجتماعی تمامی ذی‌نفعان را در جامعه در فرایند تصمیم‌گیری تشویق می‌کند. متناسب‌سازی برنامه‌های توسعه آموزش عالی با نیازهای منطقه (ظرفیت‌سازی منطقه‌ای)، ایجاد تناسب بین رشته‌ها و اهداف آموزش عالی، بازنگری و تدوین برنامه‌های آموزشی متناسب با اهداف آموزش عالی، بازنگری و سازمان‌دهی نقش و جایگاه و مأموریت زیر نظام‌ها، ایجاد ارتباط مؤثر بین دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی توجه به مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت محیط‌زیست مؤلفه‌هایی است که باید در برنامه‌های آموزشی چابک لحاظ گردد.

۴- افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان بر این اعتقادند که برنامه‌های آموزشی آن دسته از برنامه‌ها هستند که بتوانند موجبات افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان فراهم کنند، در حقیقت تحولات بازار کار و توسعه و تعدد مشاغل جدید و همچنین شکل‌گیری مشاغلی که نیازمند مهارت‌های سطوح بالا هستند موجب شده است. تا طرف بازار نه تنها متمایل به با نظام آموزش عالی گردد بلکه به‌نوعی و به‌واسطه تحولات حوزه‌ی فناوری ناگزیر از این تعامل است؛ بنابراین شناسایی، پرورش و روزآمدسازی ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد و به‌طورقطع هرگونه بی‌توجهی به این شایستگی‌ها به‌عنوان منابع استراتژیک و سرمایه‌های دانشی نه تنها موجب چابکی دانشگاه‌ها نمی‌گردد، بلکه موجب تخریب سیستم می‌گردد.

## مقوله‌های پیامدی<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> consequences

خروجی حاصل از استخدام راهبردها

### ۱- اصلاح کارکردهای دانشگاهی

تقریباً تمامی مصاحبه‌شوندگان از جمله پیامدهای برنامه‌های آموزشی چابک را اصلاح کارکردهای دانشگاهی دانسته‌اند. این افراد اعتقاد دارند دانشگاه‌ها ابزار مهمی در تسهیل شکل‌گیری اقتصاد مبتنی بر دانش هستند، با نگارش و اجرای برنامه‌های آموزشی پویا و زنده دانشگاه‌ها می‌توانند به‌عنوان تسریع‌کننده‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی منطقه عمل کنند و درواقع به کارکردهای خود کمک کنند.

### ۲- توسعه مشارکت

برنامه‌های آموزش عالی و بخش علم و فناوری، هنگامی برای ذی‌نفعان مانند دانشجویان، کارفرمایان اقتصادی، انجمن‌های علمی مردم‌نهاد و مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهیان، معنادار است که ذی‌نفعان بتوانند از دستاوردهای آن استفاده نمایند. برنامه‌های آموزشی چابک محور و الزاماتی که می‌تواند بر اساس آن اجرایی گردد تقریباً تمام ذی‌نفعان را درگیر می‌سازد دولت، برنامه ریزان، مدیران اجرایی دانشگاه‌ها، اعضای هست علمی، صنعت گران می‌توانند در برنامه‌ریزی برای دانشگاه‌های چابک نقش ایفا کنند.

### ۳- افزایش سازگاری‌های منابع انسانی دانشگاه

نگارش برنامه‌هایی که اجرای آن باعث افزایش سازگاری منابع و سرمایه‌های آموزشی دانشگاهی به دانشگاه می‌گردد به‌عنوان یک عامل مهم و مؤثر بر موفقیت و بهره‌وری سیستم‌ها و روش‌ها می‌گردد. سازگاری دانشجویان به‌عنوان یک عامل مهم و مؤثر بر ماندگاری دانشجویان در دانشگاه به رسمیت شناخته شده است.

### ۴- دستیابی به عدالت آموزشی

عدالت در آموزش، به معنای برابری در دسترسی به فرصت‌های آموزشی و امکانات آموزشی است. از دید مشارکت‌کنندگان عدالت در دسترسی به برنامه‌های آموزشی دانشگاهی متناسب با توانایی‌های فردی، علایق و استعدادها و نیازهای ویژه و همین‌طور تدوین برنامه آموزشی متناسب با نیازها و نقش‌های دختران و پسران مهم‌ترین دستاوردهای نظام‌های دانشگاهی با برنامه‌های آموزشی چابک بود.

## نظرات خبرگان در مورد اعتبار الگوی پیشنهادی

برای اعتبار یابی مدل، اجزای مدل تبدیل به پرسشنامه‌ای مرکب از اجزا و مؤلفه‌ها شد. برخی از این مؤلفه‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان بیان و برخی از ادبیات و پیشینه احصا شد. از مصاحبه‌شوندگان برای تأیید و رد الگو (مدل) نظرخواهی شد. برای بررسی مناسب بودن اجزا الگو مقیاس ۹ گزینه‌ای انتخاب شد، این مقیاس به دو بخش ۱ تا ۵ (متوسط و کمتر)، به مفهوم نامناسب و ۶ تا ۹ (بزرگ‌تر از متوسط) به مفهوم مناسب دسته‌بندی شد. توزیع فراوانی سؤالات ارزیابی الگو بیانگر این است که اجزا الگو پژوهشاً بالاتر از ۵ می‌باشند بنابراین اجزا الگو مناسب می‌باشند.

جدول ۴. آمار توصیفی سؤال‌های ارزیابی الگو

نامناسب	مناسب	اجزای الگو	
%۴۵	%۵۵	ناکارآمدی برنامه آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز دی نفعان و نیاز به برنامه آموزشی چابک	شرایط علی
%۴۴	%۶۶	کمبود اعتبارات و منابع مالی دولتی	شرایط مداخله‌گر
%۲۸	%۷۲	سند تحول علم و فناوری در کشور	عوامل زمینه‌ای
%۱۲	%۸۳	هماهنگی توسعه کمی دانشگاه با رشد و بهبود کیفی دانشگاه همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار انطباق برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با برنامه توسعه پایدار افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان	رابطه‌ها
%۴۵	%۵۵	اصلاح کارکردهای دانشگاهی توسعه مشارکت افزایش سازگاری‌های منابع انسانی دانشگاه دستیابی به عدالت آموزشی	مفاهیم یادمی

### بحث و نتیجه‌گیری:

مدل پارادایمی طراحی‌شده نشان داد که پدیده اصلی پژوهش یعنی چابکی دانشگاه بر اساس برنامه‌های آموزشی تحت تأثیر عوامل مختلف قرار دارد، آنچه از مدل پارادایمی طراحی‌شده برمی‌آید، این است که برنامه‌های آموزشی چابک دانشگاهی تحت تأثیر عوامل علی ناکارآمدی برنامه آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز دینفعان، عوامل مداخله‌ای، کمبود اعتبارات و منابع مالی دولتی و عوامل زمینه‌ای سند تحول علم و فناوری در کشور شکل می‌گیرد.

مهم‌ترین عامل علی که برای طراحی برنامه‌های چابک دانشگاهی وجود دارد، ناکارآمدی برنامه آموزشی دانشگاهی سنتی بر اساس نیاز دینفعان است، با توجه به آسیب‌پذیری نظام دانشگاهی ما، تمرکززدایی و مشارکت بیشتر نقش‌آفرینان را به وضوح و شتاب بیشتر در دستور کار خود قرار دهند. به نظر می‌رسد، یکی از

مهم‌ترین روش آسیب‌زدایی ناکارآمدی برنامه‌های آموزشی، ایجاد برنامه‌های چابک آموزش دانشگاهی است. تغییرات در انتظارات ذینفعان (دانش‌جویان، بازار کار و صنایع و جامعه)، تقاضا برای مهارت‌های بالاتر، تقاضا برای مدرک و صلاحیت‌های بالاتر در سطح بین‌المللی، تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات برای اهداف آموزشی، اطلاعاتی و مدیریتی مهم‌ترین تقاضاهایی هستند که در برنامه‌ی آموزشی کنونی دیده نشده است. مؤلفه‌های این عامل ناظر بر آشنایی ذی‌نفعان آموزش عالی با مبانی نظری نظام دانشگاهی، یادگیری مداوم آن و تقاضا برای مدرک و صلاحیت‌های بالاتر است. پژوهشگرانی صالحی عمران (۱۳۸۸)، کسکه و پرداختچی و صباغیان (۱۳۹۲)، فولان و اسکات<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، به تشریح ویژگی‌های برنامه‌های آموزشی دانشگاه به‌عنوان نهادی اجتماعی تأکید کرده‌اند؛ و نقش تأمین‌خواسته‌ها دی‌نفعان را در برنامه‌های دانشگاهی خواستار شدند. در این پژوهش کمبود اعتبارات و منابع مالی دولتی، شرایط، مداخله‌گر به حساب می‌آید. یافته‌های پژوهشی گواه آن است که بحران تأمین مالی برای تأمین تمامی هزینه‌های برنامه‌های دانشگاهی، کاهش میزان درآمد تخصیص داده‌شده به دانشگاه‌ها سبب می‌گردد که برنامه‌ریزان دانشگاه‌ها به دنبال تصمیم‌گیری واقع‌بینانه باشد. تصمیم‌گیری واقع‌بینانه مستلزم آن است که اجرای آن امکان‌پذیر باشد، بدین جهت لازم است به برنامه‌های آموزشی چابک محور روی‌آوردند. مشکلات کمبود مالی دانشگاه‌ها و راه‌های گریز از پیامدهای آن مورد توجه دانشمندانی چون ربیعی، ایزدی و صالحی عمران (۱۳۹۶)، ریچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، برنهم و چائوی، (۲۰۰۳)؛ وست، (۲۰۰۶) بوده و است.

در این پژوهش سند تحول علم و فناوری در کشور به‌عنوان عوامل زمینه‌ای مشخص شده است. سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایران را کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی تعریف کرده است. تأکید نقش و جایگاه دانشگاه در این سند الزاماتی را برای دانشگاه‌ها ایجاد می‌کند. لزوم هم‌افزایی میان برنامه‌های دانشگاه اسلامی و نقشه جامع علمی کشور، شفاف‌سازی تقسیم‌کار در حوزه بین‌الملل، ترسیم مأموریت هدفمند برای مجموعه دانشگاهی در کشور، مشورت و همفکری جهت استفاده از تجربه و دیدگاه‌های نخبگان دانشگاهی مورد تأکید پژوهشگرانی چون مهدی (۱۳۹۴) و فراستخواه (۱۳۹۲) بوده است.

مقوله‌های راهبردهای حاصل از یافته‌های پژوهش شامل هماهنگی توسعه کمی دانشگاه با رشد و بهبود کیفی دانشگاه، همبستگی متوازن برنامه‌های آموزشی با نیازهای بازار کار، انطباق برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با برنامه توسعه پایدار، افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان است.

یافته‌های سوفن و آزیمران (۲۰۱۰) در مطالعه خود علاوه بر توسعه کمی دانشگاه به عوامل اساسی که در توسعه کیفی دانشگاه‌ها نقش دارند، همخوانی دارد. این محققان مؤلفه‌هایی مانند طراحی برنامه‌های توسعه راهبردی دانشگاهی، بودجه‌ریزی دولتی برای افزایش کیفیت دانشگاهی، طرح‌های علمی و کاربردی برای افزایش کیفیت دانشگاه‌ها، تأمین زیرساخت‌های دانشگاه‌ها اشاره کرده است. داشته‌اند همچنین نتایج این

<sup>1</sup> Fullan & Scott

<sup>2</sup> Riechi

پژوهش با نتایج پژوهش فروق<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) و درتومی، سلیمی فر و ملک الساداتی (۱۳۹۶) که نشان می‌دهد اگر برنامه‌ریزی آموزشی با نیازهای بازار کار همبستگی متوازی نداشته باشد. ناهمخوانی تحصیل و شغل در اقتصاد بازار کار قرار می‌گیرد هم‌راستا است پژوهشگران یادشده اشعار می‌دارند اگر ساختار مشاغل به‌طور نسبی به تغییرات عرصه نسبی کارگران تحصیل کرده بی‌تفاوت باشد و یا دانشگاه‌ها نتوانند برنامه‌های آموزشی و دانشگاهی برای اشتغال فارغ تحصیلان خود مهیا کنند ناهمخوانی‌های تحصیلی پدیده‌ای بلندمدت و دائمی خواهد بود، صالحی عمران (۱۳۸۸) نیز به نقل از اسپیرینگ (۱۹۹۸) اذعان می‌دارد، اهداف آموزش مستقیماً به نیازهای اقتصادی مربوط می‌گردد، از این‌رو آموزش و اقتصاد ارتباطی نزدیک دارند: از یک طرف اقتصاد جهانی وابسته به کیفیت آموزش است و از طرف دیگر اهداف آموزش وابسته به اقتصاد است.

پژوهش اسدیان و نوروزی (۱۳۹۱) به تحلیل جایگاه و همسویی برنامه‌های آموزشی با نیازها و اولویت‌های نقشه جامع کشور می‌پردازند هم با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد، یافته‌های پژوهش اسدیان و نوروزی نشان می‌دهد برنامه‌های آموزشی، درسی در پاره‌ای از موارد نیاز به بازنگری برای دستیابی به اهداف و اولویت‌های نقشه جامع علمی کشور دارند. نتایج پژوهش مدهوشی و کیا کجوری (۱۳۹۶) تأکید دارد که تغییر و تحولات سریع در حوزه دانش و فن‌آوری، افزایش هزینه‌های نوآوری، رقابت روزافزون در معرفی محصولات و خدمات جدید به بازار و کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و فناوری‌ها منجر به افزایش نیاز دانشگاه‌ها به تعامل با محیط و ذینفعان خارجی‌شان از طریق باز کردن مرزهای سازمان و تبادل ایده‌های نوآورانه شده است. از سوی دیگر مطالعات اکبری، دهپیم و ده نوی (۱۳۹۵) نشان داند کاربرد اصول اساسی برنامه‌ریزی آموزش عالی در سیاست‌گذاری، تعیین اهداف، بیان استراتژی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، پیش‌بینی‌ها، استفاده بهینه از منابع و امکانات انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعات و تدارک دستگاه‌های ارزشیابی از ضرورت و اهمیت حیاتی برخوردار است و می‌تواند زمینه‌ساز کیفیت دانشگاه و محصولات آن و ایفای نقش بایسته و شایسته آن در توسعه ملی گردد؛ که با یافته‌های این پژوهش همسوست. همچنین اینکه برنامه‌های آموزشی افزایش کارایی دانشگاه‌ها مطابق با توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان است با یافته‌های گادوتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) هم‌راستا است.

همچنین مقوله‌های پیامدی در این پژوهش شامل اصلاح کارکردهای دانشگاهی، برنامه‌ریزی توسعه مشارکتی، - افزایش سازگاری‌های منابع انسانی دانشگاه، دستیابی به عدالت آموزشی است. محققانی چون ایکبال، خان و سنین<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) که به‌ضرورت افزایش کارکردهای دانشگاهی از طریق برنامه‌های اشاره‌کرده است هم‌راستا است. در پژوهشاتی که کلینسیو و کازان<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) و عنایتی (۱۳۹۴) انجام داده‌اند به نقش تأثیر سازگاری منابع انسانی (دانشجویان) و تأثیر آن بر ماندگاری و موفقیت تحصیلی آنان در نظام آموزشی کشور اشاره شده است. این که عدالت اجتماعی در برنامه‌های آموزشی دانشگاه بروز و ظهور دارد موردنظر بسیاری از پژوهشگران از جمله اسکات<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، لیوتار (۲۰۰۸)، صفار حیدری و حسین نژاد (۱۳۹۲) بوده است.

<sup>1</sup> Farooq

<sup>2</sup> Gadotti

<sup>3</sup> Iqbal, Khan & Senin

<sup>4</sup> Clinciu & Cazan

<sup>5</sup> Scott



- بر اساس یافته‌های پژوهش و تجارب پژوهشگر در این پژوهش پیشنهاد می‌شود:
- نیازسنجی و مطالعه مستمر در صنعت و بازار کار با باز مهندسی در برنامه‌های آموزشی
  - شناسایی مزیت‌های اقتصادی اجتماعی هر منطقه و نگارش برنامه‌های آموزشی دانشگاهی بر اساس شناسایی مزیت‌های اشاره شده
  - نگارش سند برنامه راهبردی آموزش دانشگاهی با تأکید بر نقش مأموریت‌های جدید دانشگاه‌ها
  - تمرکززدایی و تفویض اختیارات به دانشگاه‌ها در خصوص نگارش برنامه‌های آموزشی بر اساس شرایط و مقتضیات علمی و امکان‌سنجی تحقق آن
  - نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزشی چابک
  - برگزاری همایش‌ها، درس گروهی‌ها و نشست‌های مشترک بین دانشگاهی و شرکای خارجی همچون صنعت و آگاهی از نیازها و قابلیت‌ها و ایجاد دفاتر قوی در صنعت و دانشگاه
  - توسعه تسهیلات و زیرساخت‌های لازم برای تجاری‌سازی پژوهشات با مشارکت ذینفعان همچنین از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:
  - مشکلات برقراری ارتباط با مشارکت‌کنندگان و ایجاد حس اعتماد در آن‌ها به منظور دریافت پاسخ‌های دقیق و صحیح
  - محدود بودن پژوهش حاضر به دریافت نظرات اساتید در حوزه شاخه‌های علوم انسانی و عدم پوشش کامل دیگر اساتید در شاخه‌های دیگر
  - مقوله‌های مطرح شده برآمده از ذهنیت محقق از نظرات مصاحبه‌شوندگان بوده است. حال آنکه اگر فرد دیگری به بررسی مصاحبه و تحلیل مضمون‌های متون و مقاله‌های علمی می‌پرداخت مطمئناً مضمون‌ها و کدها دسته‌بندی و سازمان‌بندی دیگری می‌یافت.

## منابع

- اسدیان، آزاده، و نوروزی، عبدالرضا (۱۳۹۱). تحلیل جایگاه و همسویی منابع درسی برنامه کارشناسی ارشد رشته علم سنجی در نظام آموزش عالی ایران با اهداف و اولویتهای نقشه جامع علمی کشور. دو فصلنامه پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، پیاپی ۲۷، شماره ۱، ص ۹۹-۱۲۰
- اکبری، احمد، دیهیم، جواد، و ده نوی، مریم (۱۳۹۵). نقش سیاست‌های آموزش عالی در تحقق برنامه‌های توسعه پایدار. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۲، شماره ۳، ص ۵۴-۷۳.
- آراسته، حمیدرضا، و امیری، الهام (۱۳۹۱). نقش دانشگاه‌ها در آموزش توسعه پایدار. نشریه نشا علم، دوره ۲، شماره ۲، ص ۲۲-۳۶.
- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۳). آموزش قابلیت محور. در اثر دکتر نادر قلی قورچیان، دکتر حمیدرضا آراسته، دکتر پریش جعفری (گردآورندگان). مجموعه مقالات دایره المعارف آموزش عالی. تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های پژوهش کیفی و آمیخته. تهران نشر دیدار.
- باقر زاده، زهره، کشتی آرای، نرگس، و عصاره، علیرضا (۱۳۹۶). طراحی برنامه درسی آموزش مهندسی با تأکید بر ترتیب فناوری مبتنی بر نظریه کلاسیک. دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، دوره ۸، شماره ۱۶، ص ۱۳۹-۱۶۲.
- پور جاوید، سهیلا، خسروی پور، بهمن، و علی بیگی، امیرحسین (۱۳۹۷). عامل‌های مؤثر در چابک سازی مدیریت آموزش عالی کشاورزی ایران. فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، دوره ۱۰، شماره ۴۴، ص ۱۰۹-۱۲۶.
- تقی پور ظهیر، علی، و صفایی، طیبه (۱۳۸۸). ارائه مدلی جهت پاسخگویی مدیران نظام آموزش عالی در ایران. مجله آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۲۰، شماره ۳، ص ۱۰۷-۱۲۳.
- خاوری، سید عبدالله، آراسته، حمیدرضا و جعفری، پریش (۱۳۹۶). ارائه مدل چابکی سازمانی دانشگاهی. رساله دوره‌ی دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد علوم و پژوهشات. دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- خسروی پور، الهام (۱۳۹۶). تأثیر متغیرهای داخلی فناوری اطلاعات و ارتباطات بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان خوزستان. فصلنامه مدیریت نوآوری مدیریت آموزشی، دوره ۸، شماره ۴، ص ۵۲-۶۴.
- خسروی، ابوالفضل، ابطحی، سید حسین، و احمدی، رضا (۱۳۹۱). شناسایی عوامل توانمند ساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی. بهبود مدیریت، دوره ۶، شماره ۴، ص ۲۹-۱۵۳.
- خورشیدیان، صدیقه (۱۳۹۶). اثر قابلیت‌های چابکی راهبردی و عاطفی سازمان بر کارآفرینی گرایی دانشگاه. مدیریت در دانشگاه اسلامی، دوره ۲، شماره ۱۴، ص ۲۳۶-۲۸۵.
- درتومی، اکبر، سلیمی فر، مصطفی، و ملک الساداتی، سعید (۱۳۹۶). ناهمخوانی تحصیل- شغل در بازار کار ایران. پژوهش‌های اقتصاد و توسعه منطقه‌ای، دوره ۲۴، شماره ۱۴، ص ۶۸-۹۴.
- ربیعی، مهدی، ایزدی، صمد، و صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۹۶). بررسی الزامات تأمین و تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، دوره ۷، شماره ۱۹، ص ۱۴۱-۱۶۲.
- سند راهبردی دانشگاه شریف (۱۳۹۲). سند برنامه راهبردی دانشگاه شریف. معاونت پژوهشی دانشگاه صنعتی شریف.
- صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۸۸). جامعه، کار، مشاغل. تهران: انتشارات سمت.
- صفار حیدری، حجت، و حسینی نژاد، رزا (۱۳۹۲). رویکردهای عدالت آموزشی. پژوهشنامه میانی تعلیم و تربیت دانشگاه فردوسی مشهد، دوره ۴، شماره ۱، ص ۴۲-۵۰.
- صفدریان، علی، و پور کیانی، مسعود (۱۳۹۶). تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری. فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، دوره ۹، شماره ۳، ص ۱۴۹-۱۷۸.
- عباس پور، عباس، آقازاده، احمد، و باقری، امین (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت، دوره ۲۲، شماره ۶۹، ص ۱۷۱-۲۱۷.
- عباس پور، عباس، شاکری، محسن، و رحیمیان، حمید (۱۳۹۳). راهبردهای پاسخگویی دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه خبرگان آموزشی. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۱-۲۷.

- علی محمد زاده، خلیل، دارایی، آمنه، و جعفری، مهنوش (۱۳۹۶). رابطه چابکی سازمانی با سلامت سازمانی در بیمارستان‌های علوم پزشکی شهید بهشتی. *مجله بیاورد سلامت*، دوره ۱۱، شماره ۳، ص ۲۷۹-۲۸۶.
- عنایتی، ترانه (۱۳۹۴). میزان سازگاری دانشجویان با محیط دانشگاه با تأکید بر نقش برنامه‌ریزی آموزشی. *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، دوره ۵، شماره ۹، ص ۱۴۵-۱۶۳.
- غلامی، زهرا، آراسته، حمیدرضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، و زین‌آبادی، حسن (۱۳۹۷). طراحی الگوی کارکرد پژوهشی دانشگاه‌ها با رویکرد صنعت یاری. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، دوره ۸ شماره ۲۷، ص ۲۳۲-۲۵۳.
- فارس‌جان، حسن (۱۳۹۲). تبیین و شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. *نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۱۴، ص ۱۳-۲۷.
- فرازی، عباس، صالحی عمران، ابراهیم، علیزاده ثانی، محسن، و طیبی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران. *آموزش عالی ایران*، دوره ۸ شماره ۳، ص ۵۱-۷۷.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷). *روش پژوهش کیفی در علوم اجتماعی*، با تأکید بر نظریه برپای. تهران: انتشارات آگاه
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۲). چارچوبی مفهومی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی در دانشگاه. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، سال ۱۹، شماره ۳، ص ۲۶-۶۹.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیات علمی در سیاست‌گذاری آموزش عالی و برنامه‌ریزی دانشگاهی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، دوره ۲۰، شماره ۴، ص ۳۹-۵۳.
- فرزانه، ماندانا، سهرابی، بابک، و رئیس، بابک (۱۳۹۰). بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمان‌های تولیدکننده نرم‌افزار. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۱، شماره ۳، ص ۱۳۶-۱۵۰.
- کریمی، مه‌لقا، صاحب‌الزمانی، محمد، و قورچیان، نادر قلی (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای ارتقا چابکی فرهنگی مدیران در دانشگاه. *فصلنامه مطالعات میان فرهنگی*، دوره ۱۳، شماره ۳۴، ص ۶۱-۸۶.
- کسکه، شهاب، پرداختچی، محمدحسین، و صباغیان، زهرا (۱۳۹۳). ارزیابی الگوی مشارکت ذینفعان در اداره دانشگاه. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره ۸، شماره ۲۴، ص ۴۱-۸۰.
- لیوتارد، جان (۲۰۰۸). *تعلیم و تربیت در منظر پست‌مدرن*. (حسین نوروزی، مترجم). ناشر: انتشارات گام نو.
- محسن پور، بهرام (۱۳۹۴). *مبانی برنامه‌ریزی آموزشی*. ناشر: انتشارات سمت. چاپ سیزدهم.
- مدهوشی، مهرداد، و کیا کجوری، کریم (۱۳۹۶). شناسایی موانع نوآوری باز در دانشگاه‌ها. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، دوره ۴، شماره ۴، ص ۱-۱۵.
- مهدی، رضا (۱۳۹۴). آینده‌شناسی آموزش عالی، راهبردها و پیامدهای سازگاری دانشگاه و محیط جامعه. *فراپند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۸، شماره ۱، ص ۳۱-۵۴.
- نجاتیان، مجید، حسینی، رضا، زنجیرچی، محمود، صوفی، حامد، و مولایی، محمد اسماعیل (۱۳۹۲). واکاوی پارادایم چابکی به‌منظور چارچوب مشخص از نیروی انسانی و سازمان چابک. *فصلنامه بهبود مدیریت*، دوره ۷، شماره ۲۰، ص ۷۷-۹۸.
- تقوی، سید علی، آذر، عادل، و اسعدی، میر محمد (۱۳۹۴). اولویت‌بندی عوامل توانمند ساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، دوره ۲۱، شماره ۱، ص ۶۱-۸۱.
- ودادی، احمد، امامی، مرتضی، و کوشان، ندا (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی قابلیت‌های چابکی در دانشگاه اسلامی (مطالعه موردی در دانشگاه‌های تهران). *دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، دوره ۲، شماره ۶، ص ۳۵۱-۳۷۶.
- یمینی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، حوزه‌ای میان‌رشته‌ای. *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، دوره ۱، شماره ۲، ص ۱-۲۴.
- یمینی دوزی سرخابی، محمد، و ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۷). بررسی وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی ایران. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، دوره ۱، شماره ۴، ص ۱-۱۹.
- Agostinho, L. (2015). Proposal of organization framework model, using business processes and hierarchical patterns to provide agility and flexibility in competitiveness environments. *Proscenia Engineering*, 131(3), 401 – 409.

- Ailes, L. P., Alvarado, N., Amundson, S., Bruchey, J., & Wheeler, C. J. (2017). Expectations versus reality: first-year students' transition into residential living. *Journal of the Student Personnel Association at Indiana University*, 2, 34-48.
- Basow, S. A., & Gaugler, T. (2117). Predicting adjustment of US college students studying abroad: Beyond the multicultural personality. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 39-51
- Bernheim, C. T., & Chaui, M. S. (2003). Challenges of the university in the knowledge society. *Five Years After the World Conference on Higher Education: UNESCO Forum Regional Scientific Committee for Latin America and the Caribbean*. Retrieved June 2, 2005 from <http://portal.unesco.org>
- Brown, A., & Adler, R. P. (2008). Minds on fire: open education, the long tail and learning. *Eduause Review*, 43(1), 16-32.
- Caron, J. V. (2009). *Reframing the work of the board: A case study of Institutional Chang*, Pennsylvania University. Available at: <http://www.proquest.com>
- Charmaz, C. (1990). Discovering chronic illness: Using grounded theory. *Social Science & Medicine*, 30 (11), 1161-1172.
- Clark, B. R. (1995). Leadership and innovation in Universities: from theory to practice. *Tertiary Education and Management*, 1 (1), 7-11.
- Clinciu, A. I., & Cazan, A M. (2014). Academic adjustment questionnaire for the university students. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 127, 655-660.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques, and procedures for developing Grounded Theory (3rd ed)*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Farooq, S. (2011). Mismatch between education and occupation: A case study of Pakistani graduates. *The Pakistan Development Review*, 50(4), 531-552.
- Fathizadeh, A., Ahmadi, S., Sadeghi, J., daryabeig, M., & Taherkhani, L. (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm Management. *Journal of Science Letters*, 2(8), 2777-2788.
- Fullan, M., & Scott, G. (2009). *Turn around leader ship higher education*. John Willey & sons.
- Gadotti, M. (2009). *Adult education and competence development*. K. Idlers International Perspectives on competence development, 1, 18-33.
- Goldstein, P. (2006). *The future of higher education*. Educes Review January/February 2006.
- Henry, C. (2010). Frye Leadership Institute: Ten Year Review. *Educes Review*, January/February 2010, [www.educause.edu/er](http://www.educause.edu/er)
- Hussin, S., & Asimiran, S. (2010). *University governance and developmental autonomy*. Discover the world's research, 1-15.
- Iqbal, A.M., Khan, A.S., & Senin, A. A. (2015). Reinforcing the national innovation system of Malaysia based on university-industry research collaboration: A system thinking approach. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(1), 6-15.

- Lon, G., & Castro, D. (2012). Governance in Spanish universities: changing paradigms. *Journal of Hispanic Higher Education*, 11 (4), 336–350
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143.
- Morshidi, S. (2010). Building future scenarios for Malaysian universities. *Journal of Asian public policy*, 3(1), 86-99
- Riechi, A. (2012). *Revenue diversification in Kenyas public universities and imply cations for Efficiency and Equity: An Analysis of Education Finance in the African Context Kenyatta University*. Available at: <http://ir.library.ku.ac.ke/handel/123456789/2382>.
- Ruben, B. D., Laurie, L., & Louise, S. (2008). Assessing the impact of the spellings commission: The message, the messenger, and the dynamics of change in Higher Education. *National Association of College and University Business Officers (NJ3)*.
- Salmi, J., & Hauptman A. (2006). *Innovations in tertiary educational Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanism*. Washington. Word Bank.
- Sandu, E. A., Solomona, G., Morar, D., & Muhammad, A. S. (2014). Considerations on implementation of a social accountability management system model in higher education. *Social and Behavioral Sciences*, 142(14), 169-175.
- Scott, J. C. (2006). The mission of the university: Medieval to postmodern transformations. *The Journal of Higher Education*, 77(1), 1-39.
- Setenyi, J. (1995). *Teaching democracy in an unpopular democracy. paper presented at What to Teach about Hungarian Democracy conference*, May 12, 1995, Kossuth Klub, Hungary.
- Spiegler, R. (2015). Agility in repeated games: An example. *Journal of Economics Letters*, 131(1), 47-60
- Sufean, H., & Asimiran, S. (2010). *University Governance & Development Autonomy*. Available at: [www.iais.or](http://www.iais.or)
- Sweeney, M. (2005). The next generation goes to college. *Chronicle of Higher Education*, October 7, 2005.
- Tapscott, Don., & Williams, A. D. (2010). Innovating the 21st Century University. *Educause review*, January/February 2010, [www.educause.edu/er](http://www.educause.edu/er).
- Thiru, Y. (2002). *A grounded theory of Curriculum changes in higher education. Doctoral dissertation*. The fielding Graduate institute.
- Vest, C. M. (2006). Open content and the emerging global Meta-University. *Educause Review*, 41(3), 18-30. <http://www.educause.edu>.
- Yang, C.H., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure. *Management Decision*, 50 (6), 3 – 30.
- Yongfan, X. (2012). The study on university financial management under knowledge economy. *Physics Procedia*, 33, 1914-1919.

- **Factors affecting the agility of university educational programs  
With a foundation-based approach to data theory**

S. A. Khavari<sup>۱</sup>, H. Arasteh\*<sup>۲</sup>, P. Jafari<sup>۳</sup>

### **Abstract**

The purpose of this research was to identify the factors influencing the agility of academic education programs. The methodology of qualitative research based on the data theory of the foundation (Grounded Theory) of the exploratory design and the statistical society is made up of academic experts. The statistical sample was selected purposefully and based on snowball method. The analysis of qualitative data was done using the coding process based on the systematic design of the data theory strategy of the Corbin and Strauss Foundation (2008). Based on this design, the qualitative data analysis process was compiled. Through coding, coding, axial coding, selective coding of categories, were counted under the categories. After reviewing and matching these codes and removing repeat codes, common codes were identified. These categories were reviewed with the background and theoretical foundations, in particular, new organizational models for adaptation and common concepts. After the open coding operation, in the central coding step, common concepts and similar concepts were identified and categorized. Finally, an agile educational agility model was designed. The model was validated by the experts. The model includes the causal conditions: the inefficiency of traditional academic education programs based on the needs of the beneficiaries, the intervening conditions: the lack of credit and government financial benefits, the underlying factor: upstream documents related to the document on the transformation of science and technology in the country. Strategies: coordination of quantitative development with growth and development Qualitative University, Balanced Correlations of Educational Programs with Labor Market Needs, Adaptation of Educational Programs to Sustainable Development Plans, Increasing the Efficiency of Universities in Accelerating the Development of Competencies, Skills and Abilities of Students and Outcomes: Improving Academic Functioning, University Development Planning, Enhancing Mentoring College of Human Resources and Achievement of Educational Justice.

**Keywords:** Agility, Academic Educational Programs, Grounded Theory

---

<sup>1</sup> PhD in Higher Education Management, Department of Higher Education Management, Islamic Azad University, Science Research Branch, Tehran. Email: Aalaa\_khavari@yahoo.com

<sup>2</sup> Professor of Higher Education Management, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University. Email: heplanning@yahoo.com Corresponding Author

<sup>3</sup> Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University of Science Research Branch, Tehran. Email: pjafaari@yahoo.com