

طراحی الگوی چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۱۲؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۹/۲۶

ملیحه قانع عبادی^{*}، حمید رضا آراسته^۱، عبدالرحیم نوه ابراهیم^۲ و بیژن عبدالهی^۳

چکیده:

هدف: تحولات سریع و تغییرات عمده در دنیای امروز عکس‌العمل‌های مناسب، سریع‌تر و پردازش اطلاعاتی بیشتری را می‌طلبد. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز مانند سایر سازمان‌ها برای بقا و مقابله با این تغییرات و عدم اطمینان نیاز به چابکی سازمانی، درک پارادایم جدید، تغییر در نگرش‌ها، اهداف، شیوه‌های کار و مدیریت سازمان‌ها را دارند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مفهومی چابکی سازمانی برای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران انجام شد.

مواد و روش‌ها: این تحقیق از نوع پژوهش‌های کیفی بود که با بهره‌گیری از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری رؤسا، معاونین و مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش هدفمند بوده و جهت تکمیل آن و در راستای دستیابی به اشباع نظری، در مجموع با ۱۲ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش مصاحبه شد. داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج شد.

بحث و نتیجه‌گیری: تحلیل داده‌ها همزمان با مصاحبه‌ها و استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. جهت اطمینان از اعتبار تحلیل‌های کیفی، از روش بازبینی توسط اعضا و بررسی همکار استفاده شد. در نهایت الگویی مشتمل بر شش عامل شرایط علی (محرک‌های چابکی)، پدیده محوری (توانمندسازهای چابکی)، راهبردها (قابلیت‌های چابکی)، متغیرهای زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدهای چابکی و ۲۲ مقوله برای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران طراحی گردید که مبتنی بر آن ارتباط میان عناصر تشکیل‌دهنده این الگو شناسایی گردید.

کلید واژه‌ها: چابکی سازمانی، شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، متغیرهای زمینه‌ای، پیامدها.

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

donini2021@gmail.com

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقدمه

از آغاز قرن بیست و یکم و سرعت انتقال اطلاعات، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت کرده است که عدم توجه به آن‌ها بقا و موفقیت آن‌ها را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. چابکی پاسخی است به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییر مداوم و سریع آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری پسند و اساس آن همسو کردن فناوری اطلاعات، کارکنان و فرآیندهای کاری در نظامی همگن و انعطاف‌پذیر است (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۲).

در شرایط متحول و پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز مانند سایر سازمان‌ها برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه‌ی توانمندی‌هایی باشند که بتوانند به تولید انواع گوناگونی از محصولات و ارائه خدمات متنوع با توجه به نیازها و درخواست‌های در حال تغییر مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، بهبود کیفیت و انعطاف‌پذیری و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات بپردازند. در واقع می‌توان گفت فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود در بازارهای رقابتی ادامه دهند که بتوانند به چنین توانمندی‌هایی دست یابند. یکی از این توانمندی‌ها در پاسخگویی به تغییر و تحولات محیطی، چابکی سازمانی است (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶). رقابت شدیدی که به دلیل سرعت تغییر در محیط بیرونی، افزایش فشار هزینه‌ای، رقابت‌پذیری فزاینده و توسعه کوتاه‌مدت خدمات آموزشی جدید به وجود می‌آید، مدیران آموزشی را برآن می‌دارد تا تغییر برای ترقی را در دستور کار خود قرار دهند. نظام آموزش عالی از نهادهای اصلی و اساسی هر جامعه‌ای است که عملکرد آن بر تمام جنبه‌های زندگی افراد آن جامعه تأثیر بسزایی دارد. هم‌چنین سیستم آموزش عالی، وضعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن جامعه را ترسیم می‌کند (لقمان‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰).

چابکی سازمانی به‌مثابه یکی از راه‌های پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول و حل مشکلات کنونی دانشگاه‌ها مطرح است. در واقع، چابکی به‌عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمانی دانشگاه‌ها و حتی سایر بنگاه‌های رقابتی مطرح است. رقابت شدیدی که به دلیل سرعت تغییر در محیط بیرونی، افزایش فشار هزینه‌ای، رقابت‌پذیری فزاینده و توسعه کوتاه‌مدت خدمات آموزشی جدید به وجود می‌آید، مدیران آموزشی را برآن می‌دارد تا اصل «تغییر» برای ترقی را در دستور کار خود قرار دهند. محققان در بررسی چالش‌ها و عرضه‌های پیرامون دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از منظر چابکی ابعاد مختلفی از جمله رویه‌های اداری، آموزشی، پژوهشی، کارآفرینی و دانش‌محور در سطوح بالای آموزشی را رصد نموده‌اند.

در سیستم دانشگاهی کشور ما نیز موانعی برای چابکی وجود دارد؛ موانع فرهنگی: بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های کارآفرینانه داشت. در مواجهه با دانشگاه‌های دولتی به ندرت می‌توان چنین فرهنگی را مشاهده نمود و چیزی که بیشتر مشهود است فرهنگ ثبات و عادت می‌باشد. موانع سیاسی: دولت‌ها در همه جای دنیای آزاد تنها کاری که می‌کنند حمایت از دانشگاه و تسهیل‌گری برای آن است بدون مداخله و مزاحمت در محتوای کارهای آکادمیک و در مدیریت و برنامه‌های آن‌ها (فراستخواه ۱۳۹۱). صیانت از آزادی علمی و آزادی آموزش براساس یافته‌های تحقیقاتی، توجیهی مهم برای استقلال دانشگاه‌هاست که موجبات پویایی این نهاد را فراهم می‌آورد (آراسته ۱۳۸۴). بنابراین رفتارهای شعارگونه و سیاست زده بودن فضای سازمان‌های دولتی به‌خصوص دانشگاه‌ها مانع بزرگی در مقابل تحول و پویایی سازمانی به‌شمار می‌رود (لقمان‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰). موانع اقتصادی: دانشگاه‌ها در ایران با محدودیت منابع مالی روبرو هستند. و بایستی بتوانند بودجه خود را از منابع متنوع تأمین کنند (باقری و عباس‌پور، ۱۳۹۱). موانع اجتماعی: انتظارات جامعه و نیازهای دانشجویان مدام در حال تغییر است و دانشگاه‌ها بایستی خود را با این انتظارات در حال تغییر هماهنگ کنند این در حالی است که دانشگاه‌های ما به‌خصوص دانشگاه‌های دولتی توجه زیادی به این مسئله ندارند.

از همین رو دانشگاه‌ها مکانی جهت ظهور و نمایش انطباق الزامات و نیازهای جدید تلقی می‌گردند. برآورده ساختن انتظارات متنوع و متعدد درونی و بیرونی دانشگاه‌ها و مدیریت عملکرد آن‌ها از یک سو و بهبود فرآیندهای مؤسسات این چینی از سوی دیگر، جایگاه الگوی چابکی سازمانی به‌عنوان نیروی محرک کل سیستم را بیش از پیش نمایان می‌سازد. از سوی دیگر میان کیفیت و چابکی سازمانی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد (قیومی و همکاران، ۱۳۹۳) و در بررسی ابعاد در نظر گرفته شده برای چابکی مشخص گردیده که ابعاد پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت بیشتر تحت تأثیر ابعاد رهبری و افراد هستند و دانشگاه‌ها بدون به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری نمی‌توانند فعالیت‌های خود را ساماندهی و با محیط ارتباط برقرار کنند، پاسخگوی تقاضاهای اجتماعی باشند و با دانشگاه‌های منطقه و جهان به رقابت بپردازند (آراسته ۱۳۸۷).

از آنجا که یکی از مهم‌ترین عواملی که موجب رشد رقابت دانشگاه می‌شود (والیتوف، ۲۰۱۴) به نقل از رحیمیان (۱۳۹۷) برند مطلوب یک دانشگاه است که تصمیم‌گیرندگان را برای ادامه تحصیل جهت انتخاب آن دانشگاه ترغیب می‌نماید. چرا که اطمینان دارند مزیت‌هایی نظیر کیفیت برتر آموزشی، امکانات مناسب فیزیکی و بازار کار را دریافت خواهند نمود (رحیمیان، ۱۳۹۷). بنابراین پیاده‌سازی و استقرار چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها می‌تواند در رقابت بین دانشگاهی مؤثر باشد.

چابکی برای آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق سلسله مراتبی و یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل دقیق به سر آمده است. در این راستا دانشگاه‌ها بایستی در ایجاد تغییرات مطلوب کوشش کنند و با سرعت و انعطاف‌پذیری و متناسب با نیاز جامعه و دانشجو، دانش نو و ایده‌های نو مورد نیاز آنان را عرضه کنند. به‌طور کلی وظیفه نظام آموزش عالی؛ خلق و به کارگیری و نشر دانش است (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۶). نظام آموزش چابک، نظامی است که توانایی بقا و پیشرفت در یک محیط بسیار رقابتی با تغییرات مستمر و غیرقابل پیش‌بینی، به‌وسیله‌ی واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات و هم‌چنین ارائه خدمات براساس خواست مشتری را دارد. در حال حاضر بیشتر از برنامه‌ریزی آموزشی استراتژیک به مدیران آموزش استراتژیست نیاز است تا سریع ببینند، سریع بشنوند، سریع درک کنند، سریع تصمیم بگیرند، سریع عمل کنند و چون مدیران متولیان فرهنگ سازمان هستند چابک بودن مدیران آموزش و نظام آموزشی زمینه‌ساز چابکی سازمان‌ها خواهد بود. ضرورت نظام‌های آموزشی چابک در حال حاضر و در طی سال‌های آتی بیش از هر زمان دیگری معنا و مفهوم یافته است (دودراستات^۱، ۲۰۱۰). در این میان زمینه‌هایی هم‌چون فرایندهای تصمیم‌گیری (بارکر و سامرز^۲، ۲۰۱۵)، کار تیمی (باخ-دایروفسکا و پابلوفسکی^۳، ۲۰۱۴)، سبک و شیوه ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و کارآفرینانه (میرسیا^۴، ۲۰۱۲)، نوآوری (میرسیا و آندرسکو^۵، ۲۰۱۲)، مدیریت تکنولوژی (کمپو^۶ و دیگران، ۲۰۱۲)، هزینه منابع انسانی، ریسک و طیف زمان‌بندی فعالیت‌های جاری در زمره مهم‌ترین محورهایی به‌شمار می‌روند که از منظر چابکی سازمانی، به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های پیش روی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مطرح هستند (الاتانی و رزالی^۷، ۲۰۱۳). هم‌چنین پیچیدگی ساختاری، وابستگی‌های چندلایه‌ای و رضایت دانشجویان و کارکنان (عطافر، ۱۳۸۶) را نیز از مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های چالشی در الگوی جاری دانشگاه‌ها بر شمرده‌اند.

این چالش‌ها منجر به آن شده که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی کنونی را از دست داده و رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند (زارع محمدآبادی، ۱۳۸۸). با این وجود چابکی سازمانی به‌مثابه یکی از راه‌های پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول و حل مشکلات کنونی دانشگاه‌ها مطرح هستند. در

-
- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| 1. Duderstadt | 2. Barker and Summers |
| 3. Dąbrowskaa and Pawlewskib | 4. Mircea |
| 5. Mircea, A.I.Andrescu | 6. Campo |
| 7. AL-Ta'ani & Razali | |

واقع، چابکی به‌عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمانی دانشگاه‌ها و حتی سایر بنگاه‌های رقابتی مطرح است (شارپ، ۲۰۱۲).

دانشگاه نهاد پویایی است که برای پاسخ به نیازهای تخصصی و علمی جامعه ایجاد شده است و حیات آن در گرو تعامل سازنده و مؤثر با محیط می‌باشد، اما این تعامل وقتی دوام می‌یابد که کیفیت دانشگاه حفظ و در پاسخ به نیازهای جامعه از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. حال آن‌که تحقق کامل ابعاد ساختاری و محتوایی این الگو در بدنه مدیریتی و کارشناسی دانشگاه‌های کشور با ضعف‌های جدی و اساسی رو به رو است. به همین نسبت، نحوه تقابل با تغییرات محیطی و سرعت لازم جهت انطباق دانشگاه‌ها با تغییرات در اموری هم‌چون توسعه‌ی انسانی، تقویت و گسترش فرهنگ اسلامی-ایرانی و افزایش خودآگاهی و خودباوری دانشجویان و کارکنان، به نوبه خود نیازمند تحولی شگرف در نظام اداری، آموزشی و پژوهشی آن‌ها خواهد بود (مهرمحمدی و فراستخواه، ۱۳۸۱). در نتیجه بروز این چالش‌ها، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی کنونی را از دست داده و رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند (زارع محمدآبادی، ۱۳۸۸). با در نظر گرفتن موارد فوق، تدوین الگوی ساختاری و محتوایی مؤسسات آموزش عالی کشور در سطوح مختلف و در نهایت طراحی و پیاده‌سازی الگوی چابکی سازمانی در آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز باروری هر چه بیشتر این مجموعه تلقی گردد. این پژوهش در جستجوی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی الگوی جامع چابکی سازمانی برای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران می‌باشد و سوال اصلی پژوهش این است که ویژگی‌های کلیدی، زمینه‌های ساختاری کارآمد، متغیرهای واسط و میانجی، اولویت‌بندی عوامل فرایندی و ساختاری و سازوکارهای پیاده‌سازی الگوی چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

اصطلاح چابکی را نخستین بار، ناگل و داو (۱۹۹۱) رسماً در مؤسسه تحقیقاتی یاکوکا در دانشگاه لی‌های، در گزارشی با عنوان "راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی"، منتشر و به همگان معرفی کردند. بعدها، دراگر، برای اولین بار مفهوم مؤسسه چابک را به جهان کسب و کار شناساند تا ضرورت افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان‌های معاصر را تبیین نماید (برنهایم و چایو، ۲۰۰۵). چابکی به‌عنوان توانایی سریع یک سازمان، محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی

سازمان می‌باشد (کیانی و همکاران، ۱۳۹۵). چابکی، انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات پیش‌بینی نشده است (باقری و صالحی، ۱۳۹۵) که در حال حاضر، به دلیل تغییرات سریع و گسترده جهان پیرامون سازمان‌ها، چابکی سازمان یک انتخاب سازمانی به‌شمار نمی‌رود بلکه ضرورتی غیرقابل انکار و عامل تمایز سازمان‌های موفق و کارا از سازمان‌های غیر کارا شمرده می‌شود (کیانی و همکاران، ۱۳۹۵).

در طول سال‌های گذشته الگوهای مختلفی برای چابکی سازمانی ارائه شده است. بسیاری از آن‌ها بر الگوی چهار بعدی محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی، تسهیل‌کننده‌های چابکی و پیامدهای چابکی تأکید داشته‌اند.

گلدمن^۱ و همکاران (۱۹۹۵) چهار بعد از چابکی را از منظر سیستمی در قالب داده، ستاده، عوامل اثرگذار خارجی و عملیات داخلی مطرح کردند که اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات و تشکیل سازمان دانش‌محور، عملیات داخلی این سیستم محسوب می‌شد.

یوسف^۲ و همکاران (۱۹۹۹) مبانی رقابتی چابکی را به شرح ذیل شناسایی نمودند: الف: سرعت، ب: انعطاف‌پذیری، ج: نوآوری، د: کیفیت، ذ: سودآوری، ر: رفتار و اقدام فعالانه و پیشگیرانه. از نظر آن‌ها مبانی رقابتی فوق مطلقاً ویژگی‌های ضروری تولید چابکی هستند که باید در سینرژی و هم‌افزایی تحقق یابند. آن‌ها سه وجه چابکی را با سطوح مختلف مؤسسه مرتبط نمودند: الف: چابکی مقدماتی با منابع سازمان (افراد، ماشین‌آلات و مدیریت) ب: چابکی خرد مؤسسه، ج: چابکی با سطح بین مؤسسه‌ای، این چارچوب، چهار مفهوم اساسی تولید چابک را پوشش می‌دهد: الف- مدیریت شایستگی‌های بنیادین، ب: شکل‌گیری مؤسسه مجازی، ج: قابلیت برای آرایش مجدد، د: مؤسسه دانش‌مدار. آن‌ها مجموعه‌ای از سی و دو عامل چابکی را گرد هم آوردند و آن‌ها را در چهار بعد اصلی مدیریت شایستگی‌های کلیدی، سازمان مجازی، قابلیت نوسازی سازمان و تشکیل سازمان دانش‌محور جای دادند.

کاید^۳ (۲۰۰۰): الگوی دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها از نظر کاید محرک‌های چابکی: تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات در انتظارات جامعه، تغییرات در انتظارات دانشجویان، اقتصاد دانش، رقابت و تغییر و پیچیدگی محیط، محدودیت‌های مالی، قابلیت‌های چابکی: هوشمندی، انعطاف‌پذیری و سرعت، ارائه‌دهنده راه‌حل، نوآوری، دانش‌بنیان و یادگیرنده. توانمندسازهای چابکی: ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات، شراکت.

پیامدهای چابکی: محصولات و خدمات با کیفیت: تولید فارغ‌التحصیلان با صلاحیت، تولید دانش مورد نیاز بخش‌های مختلف جامعه.

شریفی و ژانگ^۱ (۲۰۰۱) یک ساختار اولیه و مدل مفهومی از چابکی تهیه و تنظیم کردند که مشتمل بر سه قسمت عمده بود: اول، محرک‌های چابکی (نیاز به چابک شدن، تصمیم راهبردی برای چابک شدن، راهبرد چابکی) دوم، قابلیت‌های چابکی (شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخگویی) سوم، توانمندسازهای چابکی قرار دارند که به‌عنوان ابزارهای دستیابی به قابلیت‌های چابکی عمل می‌کنند (سازمان، کارکنان، فناوری و نوآوری).

از نظر جوهانسون^۲ (۲۰۰۴)، چابکی براساس چند قابلیت یافت شده در سه بعد اساسی مؤسسه -تولید، محصول و بازار- قرار دارد. آن‌ها، قابلیت‌های چابکی را به چهار بعد ذیل تقسیم می‌کنند: قابلیت‌های تغییر مرتبط با محصول، شایستگی تغییر در درون عملیات، همکاری درونی و بیرونی، افراد، دانش و خلاقیت.

پالونن^۳ و همکاران (۲۰۰۷) در سه بخش خصوصیات ذینفعان، محدودیت‌های سازمانی و ماهیت فعالیت‌های آموزش عالی را در زمره محورهای مورد توجه در مسیر نیل به چابکی سازمانی برشمردند. پیرامون خصائص ذینفعان، متغیرهای متعددی هم‌چون دانش، تجربه یادگیری، اعتماد و سطح اختیارات مدیران را حائز اهمیت دانسته‌اند و هزینه، منابع انسانی، ریسک و طیف زمان‌بندی فعالیت‌های جاری را نیز از مهم‌ترین محدودیت‌های سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی برشمردند. هم‌چنین پیچیدگی ساختاری، وابستگی‌های چندلایه‌ای و رضایت دانشجویان و کارکنان را نیز از مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های چالشی در الگوی جاری دانشگاه‌ها برشمردند.

طی تحقیقات فراوان و بهره‌گیری از مدل‌های متفاوت در زمینه چابکی، کتونن^۴ (۲۰۰۹)، ۲۲ مؤلفه را برای سازمان چابک گردآوری کرد که تشکیل سازمان دانش‌محور برای عرضه محصولات و خدماتی متمایز و رقابتی یکی از این عوامل بود.

در مدل جنین^۵ و همکاران (۲۰۱۰)، محرک‌های چابکی مشتمل بر (انتظارات جامعه، انتظارات دانشجویان، محدودیت‌های مالی، رقابت و پیچیدگی محیط) و قابلیت‌های چابکی شامل (هوشمندی، ارائه‌دهنده راه‌حل) و توانمندسازهای چابکی (ساختار سازمانی، توان نیروی انسانی، ساختار چابک، شراکت) و پیامدهای چابکی (فارغ‌التحصیلان با صلاحیت، تولید دانش مورد نیاز) می‌شود.

1. Sharifi & Zhang
3. Palonen
5. Jennings

2. Johnson
4. Kettunen

مدل فلومرفلت^۱ و همکاران (۲۰۱۲): در این مدل برنامه جامع چابکی باید شامل این موارد باشد: محرک‌های چابکی (تغییرات تکنولوژی، انتظارات دانشجویان، محدودیت‌های مالی)، توانمندسازهای چابکی (ساختار چابک، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات) قابلیت چابکی (هوشمندی، انعطاف‌پذیری و سرعت) پیامدهای چابکی (فارغ‌التحصیلان با صلاحیت، تولید دانش مورد نیاز).

مدل گوپتا^۲ و همکاران (۲۰۱۳): از دید گوپتا و همکاران چابکی سازمانی در چهار سطح بیان می‌شود: محرک‌های چابکی (تغییرات تکنولوژیک، انتظارات دانشجویان اقتصاد دانش بنیان، محدودیت‌های مالی، رقابت، و پیچیدگی محیط) قابلیت‌های چابکی (هوشمندی) و توانمندسازهای چابکی (ساختار چابک، نیروی کار چابک، تکنولوژی اطلاعات) و پیامدهای چابکی (فارغ‌التحصیلان با صلاحیت، تولید دانش مورد نیاز).

مدل مکفرسون^۳ (۲۰۱۶): در این مدل برنامه‌های چابکی سازمانی در قالب محرک‌های چابکی (تغییرات تکنولوژیک، انتظارات دانشجویان اقتصاد دانش‌بنیان، رقابت و پیچیدگی محیط) و قابلیت‌های چابکی (انعطاف‌پذیری و سرعت، ارائه‌دهنده راه‌حل) و توانمندسازهای چابکی (ساختار چابک، فرهنگ، شراکت) و پیامدهای چابکی (تولید دانش مورد نیاز).

مدل پاتاک^۴ (۲۰۱۷): در این مدل محرک‌های چابکی شامل (تغییرات تکنولوژیک، محدودیت‌های مالی، رقابت و پیچیدگی محیط، انتظارات جامعه) و قابلیت‌های چابک شامل (هوشمندی، انعطاف‌پذیری و سرعت) و توانمندسازهای چابکی شامل (ساختار چابک، تکنولوژی اطلاعات) و پیامدهای چابکی شامل (فارغ‌التحصیلان با صلاحیت، تولید دانش مورد نیاز) می‌شود. ایران‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره‌وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی" نشان دادند که بین چابکی سازمانی و ابعاد آن (انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، تغییر فرهنگ، سرعت در کار، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت بالا، تولید سفارشی، شایستگی‌های اصلی) و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

صفدریان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی فردی و چابکی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و بررسی روابط بین آن‌ها نشان دادند که بین توانمندی فردی و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

میرزایی، میرشکاری و جمالی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی چابکی سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز از دیدگاه مدیران دانشکده‌ها" نشان دادند که میانگین نمرات پاسخ‌دهندگان

در مورد وضعیت موجود قابلیت‌ها و توانمندسازها در تمام مؤلفه‌ها از میانگین مورد انتظار کمتر بوده و فقط در قسمت فناوری اطلاعات از مؤلفه‌های توانمندسازها نسبتاً در وضعیت مطلوبی قرار دارد و همچنین یافته‌های کیفی حاکی از آن است که متغیرهای قابلیت‌ها و توانمندسازها در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. محرک‌های چابکی که همان تغییرات مورد شناسایی در دانشگاه می‌باشند در چهار بخش تغییرات فناوری، نیازهای دانشجویان، رقابت، پیچیدگی محیط و محدودیت‌های مالی شناسایی شد. با توجه به شناسایی محرک‌ها در دانشگاه، ضرورت چابکی در بخش‌های آموزشی، ارتباطات، ساختار و انسانی مورد تأیید قرار گرفته در آخر عواملی که به چابک‌سازی در دانشگاه کمک می‌کنند در چهار بخش عوامل مدیریتی، فناوری، انگیزشی و مالی شناسایی شدند.

سلطانی و صانعی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "چابکی سازمان و عوامل مؤثر بر آن در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود"، نشان دادند تفاوت معنی‌داری بین میانگین کلیه شاخص‌های پاسخگویی، سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و چابکی در بین زنان و مردان وجود ندارد. همچنین بین سن، سابقه کار، تحصیلات میانگین کلیه شاخص‌های پاسخگویی، سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و چابکی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

باقری کراچی و دیگران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "میزان کاربست مؤلفه‌های چابک‌سازی از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه" نشان دادند میانگین نمرات پاسخ‌دهندگان در مورد کاربست مؤلفه‌های چابکی شامل قابلیت‌های چابکی، تسهیل‌کننده‌ها، توانایی رفع موانع، توانایی شناسایی محرک‌ها و ایجاد پیامدهای مطلوب، پایین‌تر از متوسط بود، محققان همچنین عمده‌ترین موانع ایجاد چابکی در دانشگاه را محدودیت‌های مالی، مقاومت در برابر تغییر و همچنین موانع زیرساختی دانسته‌اند.

نصرت پناه و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی" به این نتیجه دست یافتند که بین تمام ابعاد کیفیت زندگی کاری (بامفهوم بودن کار، چالشی، غنی و پربار بودن کار، تناسب سازمانی و اجتماعی کار امنیت و زمینه پرورش مهارت‌ها و یادگیری‌های مستمر در کار) و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه معنادار وجود دارد.

عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان "طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها" به این نتیجه دست یافتند که چابکی در دانشگاه‌ها از ۴ مؤلفه محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمند تغییر و چابکی در محیط دانشگاه‌ها وجود دارد. این محرک‌ها عبارت‌اند از: تغییرات و دگرگونی‌های فناوری، تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات مشتریان، تغییر مداوم در انتظارات دانشجویان، نیاز به نیروی کار با کیفیت بالا و نوآور، محدودیت‌های

مالی، رقابت، تغییر و پیچیدگی محیط، یک دانشگاه چابک، برای مقابله با این محرک‌ها به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها مانند: هوشمندی و تسلط بر محیط، سرعت و انعطاف‌پذیری، ارائه‌دهنده راه‌حل به مشتری، نوآوری نیاز دارند.

فارس‌یحانی (۱۳۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان "تبیین و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها" مؤلفه‌های اثرگذار بر نظام چابکی سازمانی را مورد بررسی قرار داد و راه‌های دستیابی به این الگو در حوزه‌های مختلف را تدوین کرد و در آخر راهبردهای عمومی مربوط را ارائه نمود.

در جدول (۱) مؤلفه‌های اصلی و اثرگذار بر الگوی چابکی سازمانی بر حسب نقطه نظرات نظریه‌پردازان این حوزه ارائه گردیده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های اصلی و اثرگذار بر الگوی چابکی سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه

صاحب‌نظران	اجزای الگو	
لنزر (۱۹۹۷)، سوئنی (۲۰۰۵)، هنری (۲۰۱۰)، تاب اسکات (۲۰۱۰)، فراسخواه (۱۳۸۳) فلومرفلت (۲۰۱۲) گوپتا و همکاران (۲۰۱۳)، مکفرسون (۲۰۱۶)، پاتاک (۲۰۱۷)	تغییرات تکنولوژیکی	محرک‌های چابکی
برنهم (۲۰۰۳)، رامسدن (۲۰۰۹)، وست (۲۰۰۶)، برن استین (۲۰۰۷)، توله (۲۰۰۰) جنین (۲۰۱۰)، گوپتا (۲۰۱۳)، پاتاک (۲۰۱۷)	تغییرات در انتظارات جامعه	
سوئنی (۲۰۰۳)، برون و آدلر (۲۰۰۸)، ستیانی (۱۹۹۵)، جنین (۲۰۱۰)، فلومرفلت (۲۰۱۲)، مکفرسون (۲۰۱۶)	تغییرات در انتظارات دانشجویان	
وینکلر (۲۰۰۶)، مرشدی (۲۰۱۰)، دودر استادت (۲۰۱۰)، ولر (۲۰۰۹)، گوپتا (۲۰۱۳)، مکفرسون (۲۰۱۶)	اقتصاد دانش	
گلد استین (۲۰۰۶)، مرشدی (۲۰۱۰)، شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، جنین (۲۰۱۰)، فلومرفلت (۲۰۱۲) گوپتا (۲۰۱۳)، پاتاک (۲۰۱۷)	محدودیت‌های مالی	
دودر استادت (۲۰۱۰)، فراسخواه (۱۳۸۳)، ابلینگر (۲۰۱۰)، جنین (۲۰۱۰)، مرشدی (۲۰۰۸)، گوپتا (۲۰۱۳)، مکفرسون (۲۰۱۶)	رقابت، تغییر و پیچیدگی محیط	
سیمون (۲۰۰۱)، شارپ (۲۰۱۲)، جنین (۲۰۱۰)، لین (۲۰۱۱)، فلومرفلت (۲۰۱۲) گوپتا (۲۰۱۳)، مکفرسون (۲۰۱۶)، پاتاک (۲۰۱۷)	هوشمندی	قابلیت‌های چابکی
گلد استین (۲۰۰۸)، دودر استادت (۲۰۱۰)، مرشدی (۲۰۱۰) فلومرفلت (۲۰۱۲) پاتاک (۲۰۱۷)	انعطاف‌پذیری و سرعت	
وینکلر (۲۰۰۶)، دیوید و متکالفه (۲۰۰۷)، توله (۲۰۰۰)، برن استین (۲۰۰۷)، جنین (۲۰۱۰)، مکفرسون (۲۰۱۶)	ارائه‌دهنده راه‌حل	
شارپ (۲۰۱۲)، سو (۲۰۰۶)، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (۲۰۰۸)	نوآوری	
کوپر (۲۰۰۷)، گلد استین (۲۰۰۶)، مک ماهون (۲۰۰۰)، باس (۱۹۹۵)	دانش بنیان و یادگیرنده	توانمندسازهای چابکی
شارپ (۲۰۱۲)، شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، ابلینگر (۲۰۱۰)، جنین (۲۰۱۰) (فلومرفلت (۲۰۱۲)، گوپتا (۲۰۱۳)، مکفرسون (۲۰۱۶)، پاتاک (۲۰۱۷)	ساختار چابک	
هاپ و وان اوین (۲۰۰۴)، فورسیده (۱۹۹۷)، ناجل و داو (۱۹۹۱)، جنین	نیروی کار چابک	

(۲۰۱۰)، گوپتا (۲۰۱۳)		
دودر استادات (۲۰۱۰)، هاویکینز و النگ فورد (۲۰۰۷)، جوهانسون (۲۰۰۴) فلومرفلت (۲۰۱۲)، مکفرسون (۲۰۱۶)	فرهنگ	
هنری (۲۰۱۰)، تاپ اسکات (۱۰۰۸)، سوئنی (۲۰۰۵)، فراستخواه (۱۳۸۳)، فلومرفلت (۲۰۱۲)، گوپتا (۲۰۱۳)، پاتاگ (۲۰۱۷)	تکنولوژی اطلاعات	
جوهانسون (۲۰۰۴)، فورسیت (۲۰۰۵)، جنین (۲۰۱۰)، شارپ (۲۰۱۲) مکفرسون (۲۰۱۶)	شراکت	
وینکلر (۲۰۰۶)، دیوید و متکالفه (۲۰۰۷)، دودر استادات (۲۰۱۰)، جنین (۲۰۱۰)، فلومرفلت (۲۰۱۲)، پاتاگ (۲۰۱۷)	تولید فارغ‌التحصیلان با صلاحیت	تولید دانش مورد نیاز بخش‌های مختلف کشور
کوپر (۲۰۰۷)، گلد استین (۲۰۰۶)، مک ماهون (۲۰۰۰)، باس (۱۹۹۵) فلومرفلت (۲۰۱۲)، گوپتا (۲۰۱۳)، مکفرسون (۲۰۱۶)، پاتاگ (۲۰۱۷)		

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از حیث هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای-کاربردی است؛ زیرا به دنبال طراحی، توسعه و تبیین مدل چابکی در دانشگاه‌های دولتی است و هم‌چنین با تکیه بر کاربرد و آزمون مدل در نظام آموزش عالی کشور به بعد کاربردی تحقیق نیز توجه شده است. از سوی دیگر پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی می‌باشد. روش تحقیق کیفی عبارت است از مجموعه‌ای از تکنیک‌های تفسیری که به دنبال توضیح دادن، کشف رمز، ترجمه و دیگر موضوعاتی است که با معانی و مفاهیم ذهنی ارتباط دارند؛ نه کمیت و میزان وقوع یک حادثه خاص در طبیعت. از روش تحقیق کیفی می‌توان در مراحل مختلفی از تحقیق مانند جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها استفاده نمود. این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها (با استفاده از تئوری داده بنیاد) را مبنای جمع‌آوری داده‌های خود قرار داده است.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران ارشد دانشگاه‌های دولتی شهر تهران شامل رؤسا، معاونین و مدیران دانشگاه‌ها و دانشکده‌های دولتی شهر تهران تشکیل داده‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی بوده و تا رسیدن به اشباع نظری، با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه باز و نیمه ساختاریافته صورت گرفت. در انتخاب خبرگان و متخصصان مربوطه معیارهای متعددی مد نظر قرار گرفت که در زمره آن‌ها می‌توان به حوزه‌های فعالیت، سابقه کاری و رتبه علمی اشاره نمود. جدول (۲ و ۳) مشخصات علمی و تخصصی افراد منتخب به جهت انجام مصاحبه‌ها را عنوان می‌دارد. در این فرآیند از مصاحبه هفتم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان تا مصاحبه آخر ادامه یافت. جداول زیر نحوه طبقه‌بندی افراد بر حسب معیارهای تعیین شده را عنوان می‌دارد.

جدول ۲. نحوه طبقه‌بندی افراد براساس سابقه مدیریتی و مرتبه علمی

فراوانی	سابقه مدیریتی
۲	کمتر از ۱۰ سال
۳	۱۰ تا ۱۵ سال
۳	۱۶ تا ۲۰ سال
۲	۲۱ تا ۲۵ سال
۲	بیشتر از ۲۵ سال
فراوانی	مرتبه علمی
۱	مربی
۴	استادیار
۴	دانشیار
۳	استاد

جدول ۳.۱. حوزه‌های فعالیت افراد مصاحبه شونده

حوزه‌های فعالیت					کد مصاحبه شونده	ردیف
روابط عمومی و بین‌الملل	اداری و مالی	کار آفرینی	پژوهش	آموزش		
*	*	*		*	I1	۱
*	*		*	*	I2	۲
	*	*	*		I3	۳
*	*	*			I4	۴
	*	*	*	*	I5	۵
*	*	*	*	*	I6	۶
*	*		*	*	I7	۷
	*	*	*		I8	۸
*		*	*	*	I9	۹
*			*	*	I10	۱۰
*	*				I11	۱۱
*	*	*	*		I12	۱۲

پس از آنکه داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه با خبرگان و مدیران گردآوری شد، به‌منظور ایده‌پردازی، آگاهی از دیدگاه‌ها و نظرات طیف گسترده‌ای ذینفعان ضروری خواهد بود. در این راستا، ابتدا مصاحبه‌هایی با مدیران و کارکنان انجام شد. سپس، به‌منظور بهینه‌سازی، با مدیران و خبرگان مصاحبه‌هایی صورت گرفت. نخستین گام در الگوی تئوری‌سازی داده بنیاد، طرح سؤالات پژوهشی بر اساس طرح مسأله اصلی تحقیق است. بر این اساس سؤال اصلی تحقیق که در بخش نخست بدان اشاره گردید مطرح می‌شوند. سؤالات کلی مصاحبه، به صورت زیر تنظیم شده بودند:

۱) مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار در الگوی چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟
(Q1)

۲) الگوی مفهومی چابکی سازمانی برای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران دارای چه ویژگی‌هایی است؟ (Q2)

۳) زمینه‌های ساختاری کارآمد در تحقق الگوی چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟ (Q3)

۴) اهم متغیرهای واسط و میانجی اثرگذار میان ارتباط متغیرهای برون‌زا و چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟ (Q4)

۵) اولویت‌های فرآیندی ساختاری چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟
(Q5)

۶) سازوکارهای پیاده‌سازی الگوی چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران چگونه است؟ (Q6)

تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس رهیافت سیستماتیک انجام گرفت که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). به این منظور، در مرحله کدگذاری باز، پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌های خاصی قرار گرفتند. سپس، برای هر یک از این طبقات عناوینی که نمایان‌گر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب شد و در نتیجه مؤلفه‌های چابکی شناسایی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین پدیده محوری و سایر مقولات و مفاهیم براساس مدل پارادایم مشخص و ارائه شد؛ در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، متغیر اصلی یا فرآیند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود. لازم به یادآوری است که با توجه به ماهیت تفسیری و ژرفانگر پژوهش، روند کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها، به‌صورت دستی انجام گرفت. در نهایت، جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی، براساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول و میلر (۲۰۰۰)، از روش بازبینی توسط اعضا (۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان) و بررسی همکار (۲ نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری خبره در کدگذاری اسناد و مصاحبه) استفاده شد. این پژوهش بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد انجام گرفت. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). نظریه داده بنیاد، هم‌اکنون برای ایجاد نظریه و هم‌تکنیکی است برای انجام پژوهش‌های کیفی. براساس این دیدگاه پژوهشگر برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، جهت تدوین نظریه باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری

و انتخابی یا گزینشی را پشت سر بگذارد و به عرصه پارادایمی منطقی یا تصویری از یک نظریه در حال تکوین بپردازد که با توجه به هدف در این پژوهش از رویکرد سیستماتیک داده بنیاد استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها، کلیه مصاحبه‌ها به صورت الکترونیک پیاده شده و براساس مفاهیم مندرج در هر مصاحبه، کدگذاری باز صورت گرفت. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۱۴۵ کد باز غیرتکراری بدست آمد. کدهای باز غیرتکراری نیز به ۲۲ کد محوری کاهش داده شدند. در نهایت با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده در شش طبقه هسته‌ای شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، حول پدیده مرکزی «چابکی سازمانی» دسته‌بندی شدند. بر این اساس در ادامه نتایج بررسی هر یک از طبقات ارائه شده است.

الف- مقوله‌های علی

این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم است به حوادث، وقایع و اتفاق‌هایی اطلاق می‌گردد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد (اشتراوس، کوربین، ۱۳۹۳). سه مقوله رقابت در محیط کسب و کار دانشگاهی، تغییرات ساختاری و محتوایی دانشگاه و انتظارات ذینفعان در زمره مهم‌ترین مقوله‌های علی این مدل انتخاب شدند.

جدول ۴. شرایط علی عوامل سازمانی مؤثر بر چابکی سازمانی

مقولات فرعی	کدهای باز (زیرمقولات)
رقابت در محیط کسب و کار	رقابت در محیط کسب و کار حوزه آموزش و پژوهش، رقابت و پیچیدگی نظام دانشگاهی، میزان سرعت پاسخگویی به نیازهای مشتریان، وجود رقبا در حوزه آموزش عالی کشور، ورود مؤسسات آموزش عالی به حوزه‌های کارآفرینی و فن‌آوری
تغییرات ساختاری و محتوایی دانشگاه	تحولات ساختار و سازمانی دانشگاه‌ها، تغییر در فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، تطابق با بالاترین استانداردهای آموزشی و تحقیقاتی، توان تطابق‌پذیری با تغییرات محیط کسب و کار
انتظارات ذینفعان	انتظارات در حال تغییر دانشجویان و اساتید، تغییرپذیری جایگاه اساتید و نیروهای پژوهشی، تغییرات روزافزون نیازها و انتظارات دانشجویان، تقاضا برای بالا رفتن کیفیت آموزش، توجه ذینفعان به اثربخشی و کارایی دانشگاه

ب- مقوله‌های محوری

به دلیل اینکه هیچ کدام از مقوله‌های تحقیق، انتزاعی‌تر از سایر مقوله‌ها نبود، برای پدیده محوری نام متناسب با موضوع تحقیق انتخاب شد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). چهار مقوله تکنولوژی اطلاعات، ارتباطات درون سازمانی، منابع مالی سازمان و منابع انسانی متخصص در زمره مهم‌ترین مقوله‌های محوری این مدل انتخاب شدند.

جدول ۵. مقوله‌های محوری چابکی سازمانی

مقولات فرعی	کدهای باز (زیرمقولات)
تکنولوژی اطلاعات	سطوح بلوغ سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان، تکنولوژی‌های توسعه سازمان، میزان بهره‌گیری فناوری های نوین در ساختار فرآیندی دانشگاه‌ها، مدیریت منابع اطلاعاتی در بستر سازمان، هوشمندی واحدهای دانشگاهی در تحقق مأموریت‌های مربوطه
ارتباطات درون سازمانی	میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه، فرهنگ و روحیه سازمانی چابکی در دانشگاه‌ها، وجود روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری با دانشجویان و اساتید، شراکت و همگامی نهادهای تشکیلاتی در دانشگاه، وجود فرهنگ تغییرپذیری و چابکی در دانشگاه
منابع مالی سازمان	حجم منابع مالی و تجهیزات موجود، تخصیص بودجه دولتی به دانشگاه، اقتصاد دانش‌بنیان، تخصیص اعتبارات پژوهشی، برخورداری اساتید و دانشجویان از گرنت‌های پژوهشی، کارآفرین بودن دانشگاه‌ها، جذب اعتبارات از شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی
منابع انسانی متخصص	ظرفیت و توان نیروی انسانی اداری و علمی و پژوهشی، نیروی کار توانمند، بهره‌گیری از افراد متخصص و خبره در بخش‌های مختلف دانشگاهی، وجود کارکنان چند مهارت‌ه، توانایی کار تیمی و گروهی هیأت علمی و کارکنان، وجود روحیه کار گروهی و مشارکت در سازمان

ج- مقوله‌های راهبردی

این مقوله‌ها راهبردهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری را ارائه می‌کند (اشتراوس، کوربین، ۱۳۹۳). مدیریت منابع، شناسایی و تعیین اولویت‌های فرآیندی، انتخاب سناریوی منتخب و پایش مستمر سطح چابکی به‌عنوان مقوله‌های راهبردی در مدل تحقیق شناخته می‌شوند.

جدول ۶. مقوله‌های راهبردی چابکی سازمانی

مقولات فرعی	کدهای باز (زیرمقولات)
مدیریت منابع	منبع‌یابی و تخصیص منابع در فازهای مختلف اجرایی، منبع‌یابی بهینه در مسیر تحقق چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، تحلیل منابع و مصارف مورد نیاز در بخش‌های مختلف، تخصیص پاداش در ازای نوآوری، خلاقیت و آموختن مهارت‌های جدید
شناسایی و تعیین اولویت‌های فرآیندی	تحلیل شکاف زمینه‌های اولویت‌دار، شناسایی دقیق محرک‌های زمانی و هزینه‌ای در فرآیندها، شناسایی اتلاف‌های زمانی، هزینه‌ای، عملکردی، کیفیت، تعیین اولویت‌های آموزشی، پژوهشی، کارآفرینی، توسعه دانش و ...
انتخاب سناریوی منتخب	شبیه‌سازی نتایج قابل پیش‌بینی، ارزیابی سناریوهای پیشنهادی در مسیر تحقق چابکی سازمانی، انتخاب تکنیک‌های پیاده‌سازی و استقرار چابکی، انتخاب راهکار بهینه در استقرار نظام چابکی در دانشگاه، پیاده‌سازی نظام چابکی بر مبنای اولویت‌های تعیین شده، پیاده‌سازی متدولوژی بهینه نظام چابکی در دانشگاه‌ها
پایش مستمر سطح چابکی	ارزیابی مستمر سطح بلوغ سازمانی، پایش عملکرد بخش‌ها و سطوح مختلف دانشگاه، شناسایی مسیر تحقق چابکی در نظام دانشگاهی کشور، ارزیابی ریسک‌ها و انحرافات احتمالی در مسیر تحقق چابکی، توجه به محدودیت‌های الگوی پیشنهادی، پایش مستمر سطح بلوغ چابکی در بخش‌های مختلف

د- مقوله‌های زمینه‌ای و محیطی (مداخله‌گر)

مقوله‌های زمینه‌ای نشانگر برخی شرایط خاصی است که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد در حالی که مقوله‌های محیطی که به مقوله‌های میانجی نیز معروف هستند، نشانگر برخی شرایط خاصی است که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (اشتراوس، کوربین، ۱۳۹۳). مقوله‌های زمینه‌ای شامل (الگوی اجتماعی دانشگاه، الگوی ساختار سازمانی، سیاست‌ها و قوانین دولتی) و مقوله‌های محیطی (مداخله‌گر) شامل (تغییرات تکنولوژیک محیطی، جایگاه رقبا و تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی) در مدل تحقیق بودند.

جدول ۷. مقوله‌های زمینه‌ای و محیطی (مداخله‌گر) چابکی سازمانی

مقولات فرعی	کدهای باز (زیرمقولات)
الگوی اجتماعی دانشگاه	تغییر پذیری جایگاه اساتید و نیروهای پژوهشی، دیدگاه افراد جامعه نسبت به دانشگاه‌های دولتی، جایگاه اجتماعی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، انتظارات در حال تغییر دانشجویان و اساتید، انتظارات در حال تغییر ذینفعان
الگوی ساختار سازمانی	میزان تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها در واحدهای مختلف دانشگاهی، ساختار دانشگاه‌های دولتی کشور، تحولات ساختاری و سازمانی، سازماندهی فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناورانه، ارتباطات درون سازمانی، انعطاف‌پذیری بالای ساختار سازمانی، میزان رسمیت و اهمیت استانداردسازی در ساختار سازمانی
سیاست‌ها و قوانین دولتی	ابعاد سیاسی-قانونی نظام آموزش عالی در کشور، سیاست‌ها و قوانین جاری بر نظام آموزش عالی کشور، نقش آفرینی دولت در فعالیت‌های اجرایی دانشگاه‌ها، اعمال قوانین و مقررات جدید در حوزه آموزش عالی، سطح سرمایه‌گذاری‌های مستقیم در دانشگاه‌ها، ابعاد اقتصادی و سیاسی تحصیل در دانشگاه‌های دولتی
تغییرات تکنولوژیکی محیطی	شرکت‌های فناوری و دانش‌بنیان، تغییرات تکنولوژیک مربوط به فرآیندهای داخلی، فن‌آوری‌های آموزشی و اداری مورد نیاز، تطابق با بالاترین استانداردهای آموزشی و تحقیقاتی، دسترسی به فن‌آوری‌های به روز، بکارگیری تکنولوژی‌های جدید در سطح دانشگاه
جایگاه رقبا	ورود مؤسسات آموزش عالی به حوزه‌های کارآفرینی و فن‌آوری، وجود مؤسسات آموزشی و پژوهشی جدید، وجود رقبا در حوزه آموزش عالی کشور، تغییرات روز افزون نیازها و انتظارات دانشجویان، رقابت در محیط کسب و کار حوزه آموزش و پژوهش
تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	نقش آفرینی دولت در فعالیت‌های اجرایی دانشگاه‌ها، تغییر در دسترسی طبقات اجتماعی به آموزش عالی، اتخاذ سیاست و قوانین جدید در نظام آموزش عالی، توجه و سطح سرمایه‌گذاری‌های مستقیم در دانشگاه‌ها، تشکیل انجمن‌ها و مجامع علمی در دانشگاه‌ها، همکاری بین دانشگاه و صنعت، قراردادهای پژوهشی و خدماتی دانشگاه با ارگان‌های دیگر، نیازهای روبه رشد اجتماعی در زمینه تحصیلات تکمیلی

د- مقوله‌های پیامدی

مقوله‌های پیامدی نتیجه و حاصل راهبردها در رویارویی با پدیده و یا به‌منظور اداره و کنترل کردن پدیده است (اشتراوس، کوربین، ۱۳۹۳). انطباق‌پذیری ساختار و فرآیند، توسعه پیش‌رانه‌های چابکی، ارتقاء سطح انعطاف‌پذیری، مدل‌سازی بهینه کارکردهای چابکی و

پاسخگویی به نیازهای دانشجویان و ذی‌نفعان به‌عنوان مفاهیم راهبردی در مدل تحقیق در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۸. مقوله‌های پیامدی چابکی سازمانی

مقولات فرعی	کدهای باز (زیرمقولات)
انطباق‌پذیری ساختار و فرآیند	بهره‌گیری از رویکرد سیستمی، تطابق ساختار و فرآیند در توسعه مدل، توجه به کارویژه‌های سازمانی در دانشگاه‌ها، تجمیع فرآیندهای داخلی در یک الگوی جامع، اتخاذ رویکرد تصمیم‌گیری‌های مشارکتی در سازمان، فرآیندگرایی در سطوح و واحدهای مختلف دانشگاهی، تبیین فراگرد تحقق چابکی، توجه توأمان به ابعاد ساختاری و فرآیندی در طراحی مدل
توسعه پیش‌رانه‌های چابکی	توجه به کلیه کارکردهای موجود در دانشگاه‌ها، کارکردهای پیش‌بینی شده در نسل سوم و چهارم دانشگاه‌ها، ارزیابی سطح بلوغ چابکی در بخش‌های مختلف دانشگاهی، شناسایی پیش‌رانه‌های چابکی در دانشگاه‌ها، تیم‌سازی مستمر در بخش‌های مختلف سازمان، توجه به مفاهیم کلیدی مندرج در مأموریت دانشگاه، شراکت و همکاری نهادهای آموزشی و پژوهشی، انطباق‌پذیری با ابزارهای شبیه‌ساز و تحلیلی، نیروهای آموزشی و پژوهشی زبده، مسیریابی روشن و دقیق نحوه تحقق اهداف
ارتقای سطح انعطاف‌پذیری	تبیین اهداف دانشگاه منطقه با الگوی چابکی سازمانی، انطباق ساختار دانشگاه با پیچیدگی‌های محیطی، استقرار استراتژی‌های مبتنی بر چابکی در دانشگاه، طراحی ماژولار خدمات قابل ارائه در دانشگاه‌ها، بهینه‌سازی زمانی، هزینه‌ای و عملکردی دانشگاه‌ها، انعطاف‌پذیری بالای ساختار دانشگاه در مقابله با تغییرات محیطی، سطوح کنترل و ارزیابی در هر یک از واحدهای کاری
مدل‌سازی بهینه کارکردهای چابکی	هدفمند بودن مدل براساس نتایج قابل پیش‌بینی، توان بالای مدل در پیش‌بینی نتایج، قابلیت تعمیم‌پذیری ویژگی‌های مدل، کمیت‌پذیر بودن شاخصه‌های تعریف شده در مدل، پیش‌بینی اهداف کمی و کیفیت مورد نظر، نتیجه‌گرا بودن مدل پیشنهادی براساس شاخص‌های تعریف شده، قابلیت سنجش ضرایب فنی متغیرهای کلیدی در مدل، کمینه‌سازی خطای مدل پیش‌بین، قابلیت تحلیل حساسیت خروجی‌ها و ورودی‌های مدل پیشنهادی، پویایی مدل پیشنهادی بر حسب تغییرات پیش‌بینی شده، قابلیت مدیریت ریسک در مراحل مختلف اجرای طرح، ظرفیت‌سنجی بخش‌های مختلف دانشگاه و توان بالای اعتبارسنجی بر حسب شاخص‌های تعیین شده
پاسخگویی به نیازهای دانشجویان و ذی‌نفعان	توان پاسخگویی فرآیندهای داخلی به نیازهای دانشجویان و ذی‌نفعان، طراحی خدمات نوین دانشگاهی، ارائه خدمات اثربخش و کارآمد، توسعه نظام توسعه خدمات در نظام آموزش و پژوهش، کاهش در زمان، هزینه و ریسک فرآیندها، دانش‌افزایی به‌مثابه دستاورد کلیدی دانشگاه‌های نسل سوم

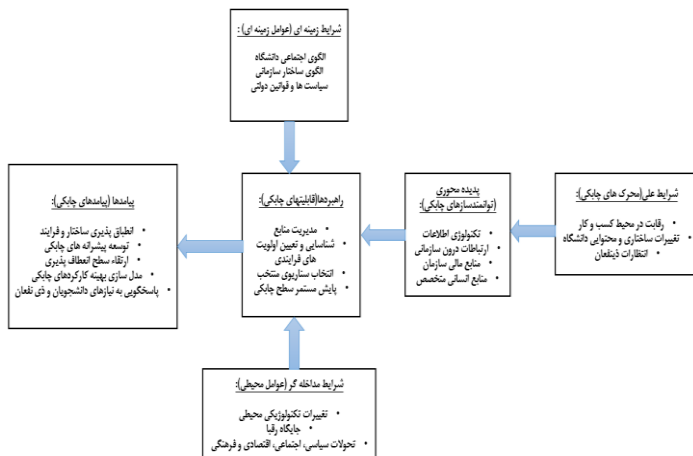
کدگذاری/انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی با ایجاد ارتباط بین گروه‌ها، آن‌ها یکپارچه و چارچوب اولیه نظری تشکیل می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای منتخب ناشی از مقولات علی، محوری، راهبردی، پیامدی و زمینه‌ای است. جدول (۹) نحوه دستیابی به مقولات منتخب و در نهایت مدل نظری مستخرج شده از داده‌های مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۹. مقولات نهایی و منتخب

مقوله‌های عمده (نهایی)	مقولات اولیه	نوع مقوله
محرک‌های چابکی	رقابت در محیط کسب و کار دانشگاهی تغییرات ساختاری و محتوایی دانشگاه انتظارات ذی‌نفعان تکنولوژی اطلاعات	مقوله‌های علی
توانمندسازهای چابکی	ارتباطات درون سازمانی منابع مالی سازمان منابع انسانی متخصص مدیریت منابع	مقوله‌های محوری
قابلیت‌های چابکی	شناسایی و تعیین اولویت‌های فرآیندی انتخاب سناریوی منتخب پایش مستمر سطح چابکی انطباق‌پذیری ساختار و فرآیند توسعه پیش‌رانه‌های چابکی	مقوله‌های راهبردی
پیامدهای چابکی	ارتقاء سطح انعطاف‌پذیری مدل‌سازی بهینه کارکردهای چابکی پاسخگویی به نیازهای دانشجویان و ذی‌نفعان الگوی اجتماعی دانشگاه الگوی ساختار سازمانی	مقوله‌های پیامدی
عوامل زمینه‌ای	سیاست‌ها و قوانین دولتی تغییرات تکنولوژیک محیطی جایگاه رقبا تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی	مقوله‌های محیطی و زمینه‌ای

به‌منظور قابلیت نشان دادن مراحل مدل پیشنهادی این پژوهش و نیز مقایسه آن با سایر مدل‌های مشابه، گام‌های پیشنهاد شده برای استقرار نظام چابکی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در قالب نمودار (۱) نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بستر الگوی چابکی مشتمل بر چهار محور محرک‌های چابکی، توانمندسازهای چابکی، قابلیت‌های چابکی، متغیرهای زمینه‌ای و در نهایت پیامدهای چابکی بوده که کمتر در مطالعات گذشته بدان‌ها پرداخته شده است.



شکل ۱. الگوی مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به پرسش نخست مبنی بر شناسایی مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار در الگوی چابکی سازمانی و پس از بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته در قالب بهره‌گیری از الگوی داده بنیاد، نتایج بدست آمده گویای آن است که پنج محور کلیدی محرک‌های چابکی، بهره‌گیری از توانمندسازهای چابکی، توسعه قابلیت‌های چابکی، پیامدهای چابکی و متغیرهای زمینه‌ای در زمره مهم‌ترین ویژگی‌های الگوی چابکی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به‌شمار می‌روند. بسیاری از محققان بر الگوی چهار بعدی محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی، تسهیل‌کننده های چابکی و پیامدهای چابکی تأکید داشته‌اند. در این میان محرک‌های چابکی در برگیرنده رقابت در محیط کسب و کار دانشگاهی که با مطالعات (مکفرسون، ۲۰۱۶) و (جنین، ۲۰۱۰) و (ام جی هال، ۲۰۱۲) و انتظارات ذینفعان با مطالعات (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (شانون فلومرفلت، ۲۰۱۲)، (مکفرسون، ۲۰۱۶) و (چارلز جنین، ۲۰۱۰)، (پاتاک، ۲۰۱۷) و تکنولوژی و فناوری‌های نوین با مطالعات (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (فلومرفلت، ۲۰۱۲) (مکفرسون، ۲۰۱۶)، (جنین، ۲۰۱۰) و (پاتاک، ۲۰۱۷) و تحولات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی با مطالعات (فلومرفلت، ۲۰۱۲) و (پاتاک، ۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد و تغییرات ساختاری و محتوایی دانشگاه و محدودیت‌های مالی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های اثرگذار در این تحقیق شناخته شدند.

در پاسخ به پرسش دوم مبنی بر تبیین ویژگی‌های الگوی مفهومی چابکی سازمانی برای دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نتایج مربوطه گویای آن است که محورهای مدیریت منابع که با مطالعات (فلومرفلت، ۲۰۱۲)، (ام جی هال، ۲۰۱۲) و ارزیابی اولویت‌های فرآیندی (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (ام جی هال، ۲۰۱۲)، (پاتاک، ۲۰۱۷) و انتخاب سناریوی منتخب (مکفرسون،

(۲۰۱۶)، (جنین، ۲۰۱۰)، (پاتاک، ۲۰۱۷) و نتایج مورد انتظار (مکفرسون، ۲۰۱۶)، (جنین، ۲۰۱۰)، (ام جی هال، ۲۰۱۲)، طرح جامع چابکی سازمانی (ناگول گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (شانون فلومرفلت، ۲۰۱۲) (بلر مکفرسون، ۲۰۱۶)، (چارلز جنین، ۲۰۱۰)، (پاتاک، ۲۰۱۷) و پایش مستمر سطح چابکی (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (فلومرفلت، ۲۰۱۲)، (مکفرسون، ۲۰۱۶) و (جنین، ۲۰۱۰) (ام جی هال، ۲۰۱۲) هم‌خوانی دارد و تعهد مدیریت سازمان نیز در زمره مهم‌ترین ویژگی‌های الگوی چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها در این تحقیق به‌شمار می‌رود. ساختار سازمانی یک دانشگاه چابک به نحوی است که در تغییر و عدم اطمینان شکوفا می‌شود. ارزیابی اولویت‌های فرآیندی، انتخاب سناریوی منتخب، نتایج مورد انتظار، طرح جامع چابکی سازمانی، پایش مستمر سطح چابکی و تعهد مدیریت در زمره مهم‌ترین ویژگی‌های الگوی چابکی در این مدل به‌شمار می‌روند. در خصوص پرسش سوم پیرامون زمینه‌های ساختاری کارآمد در تحقق الگوی چابکی سازمانی در جستجوی زمینه‌های پیشنهادی، محورهای متعددی شناسایی و تحلیل گردید که در زمره آن‌ها می‌توان به تکنولوژی اطلاعات که با مطالعات (فلومرفلت، ۲۰۱۲)، (مکفرسون، ۲۰۱۶)، (ام جی هال، ۲۰۱۲) و ارتباطات درون سازمانی که با مطالعات (ام جی هال، ۲۰۱۲)، توان نیروی انسانی و منابع سازمانی با مطالعات (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (فلومرفلت، ۲۰۱۲)، (مکفرسون، ۲۰۱۶) و (جنین، ۲۰۱۰) (پاتاک، ۲۰۱۷) و انعطاف‌پذیری سازمانی با مطالعات (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (فلومرفلت، ۲۰۱۲) (مکفرسون، ۲۰۱۶) و (چارلز جنین، ۲۰۱۰)، (ام جی هال، ۲۰۱۲) و زیرساخت‌های فنی و ارتباطی با مطالعات (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (جنین، ۲۰۱۰) و (پاتاک، ۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد، فرهنگ تعالی‌محور و کیفیت‌محور نیز از دستاوردهای این پژوهش است. در پاسخ به پرسش چهارم مبنی بر تعیین متغیرهای زمینه‌ای اثرگذار بر ارتباط متغیرهای برون‌زا و چابکی سازمانی و پس از بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته، نتایج مربوطه گویای آن است که سیاست‌ها و قوانین دولتی که با مطالعات (مکفرسون، ۲۰۱۶) و الگوی اجتماعی دانشگاه‌ها، با مطالعات (جنین، ۲۰۱۰) و جایگاه رقبا با مطالعات (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (جنین، ۲۰۱۰) (ام جی هال، ۲۰۱۲) هم‌خوانی دارد به‌عنوان مقوله‌های زمینه‌ای و محیطی در مدل تحقیق شناخته می‌شوند. از سوی دیگر قابلیت‌های چابکی نظیر هوشمندی، انعطاف‌پذیری و سرعت، ارائه‌دهنده راه حل، نوآوری و نیز گونه‌های متفاوت توانمندسازهای چابکی مشتمل بر ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات، شراکت، دانش‌بنیان و یادگیرنده را می‌توان در زمره مهم‌ترین متغیرهای واسط و میانجی اثرگذار میان ارتباط متغیرهای برون‌زا و چابکی سازمانی دانست. پرسش پنجم و ششم بر تعیین اولویت‌های فرآیندی-ساختاری و سازوکار استقرار نظام چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران تأکید داشته که پس از بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته،

انطباق‌پذیری ساختار و فرآیند با مطالعات (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۳)، (فلومرفلت، ۲۰۱۲) (مکفرسون، ۲۰۱۶) و (جنین، ۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد و مدل‌سازی بهینه کارکردهای چابکی و فرآیندهای چابک ماژولار و تثبیت شده نیز به‌عنوان ابعاد کلیدی و مطرح در فرآیند استقرار نظام چابکی در نظام آموزش عالی کشور شناخته شدند. توسعه پیش‌رانه‌های چابکی، ارتقای سطح انعطاف‌پذیری و مدل‌سازی بهینه کارکردهای چابکی به‌عنوان ابعاد کلیدی و مطرح در فرآیند استقرار نظام چابکی در نظام آموزش عالی کشور شناخته شدند. به همین ترتیب بهره‌گیری از رویکرد سیستمی، تطابق ساختار و فرآیند در توسعه مدل، توجه به کارویژه‌های سازمانی در دانشگاه‌ها، تجمیع فرآیندهای داخلی در یک الگوی جامع، اتخاذ رویکرد تصمیم‌گیری‌های مشارکتی در سازمان، فرآیندگرایی در سطوح و واحدهای مختلف دانشگاهی، تبیین فراگرد تحقق چابکی، توجه توأمان به ابعاد ساختاری و فرآیندی در طراحی مدل، ارزیابی متغیرهای واسطه، میانجی و کنترلی، توجه به کلیه کارکردهای موجود در دانشگاه‌ها، کارکردهای پیش‌بینی شده در نسل سوم و چهارم دانشگاه‌ها، ارزیابی سطح بلوغ چابکی در بخش‌های مختلف دانشگاهی و شناسایی پیش‌رانه‌های چابکی در دانشگاه‌ها به‌عنوان زیر مؤلفه‌های اولویت‌دار چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها به‌شمار می‌روند. در مجموع نتایج نشان داد که مقوله‌های علی چابکی سازمانی برای دانشگاه‌ها شامل رقابت در محیط کسب و کار دانشگاهی، تغییرات ساختاری و محتوایی دانشگاه و انتظارات ذی‌نفعان می‌باشد که به‌عنوان محرک‌های چابکی در الگوی چابکی دانشگاه‌ها بودند. مقوله محوری پژوهش در الگوی پژوهشی شامل تکنولوژی اطلاعات، ارتباطات درون سازمانی، منابع مالی و انسانی سازمان بودند که به‌عنوان توانمندسازهای چابکی دانشگاه‌ها مطرح شدند. قابلیت‌های چابکی شامل مدیریت منابع، تعیین و اولویت‌بندی فرآیندی، انتخاب سناریوری منتخب و پایش مستمر سطح چابکی مقولات راهبردی چابکی در دانشگاه‌ها را نشان دادند. مقوله های محیطی و زمینه‌ای الگوی استخراج شده شامل الگوی اجتماعی دانشگاه، الگوی ساختار سازمانی، سیاست‌ها و قوانین دولتی، تغییرات تکنولوژیکی محیطی، جایگاه رقبا و تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بود. در نهایت با توجه به الگوی بدست آمده در پژوهش حاضر، پیامدهای حاصل از چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها شامل انطباق‌پذیری ساختار و فرآیند، توسعه پیش‌رانه‌های چابکی، ارتقاء سطح انعطاف‌پذیری، مدل‌سازی بهینه کارکردهای چابکی و پاسخگویی به نیازهای دانشجویان و ذی‌نفعان بود.

پیشنهادات

با توجه به نتایج بدست آمده و در راستای نیل به استراتژی چابکی سازمانی و بهره‌برداری حداکثری از منابع و قابلیت‌های موجود در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- ۱- مدیران دانشگاه‌ها بایستی تلاش نمایند از یک سو، زمینه‌ی توسعه‌ی مستمر دانش و قابلیت‌های اعضای هیأت علمی و کارکنان را فراهم آورند از سوی دیگر، سیاست دانشگاه را برگزینش اعضای هیأت علمی و کارکنان قابل و توانمند استوار سازند چرا که جذب نیروهای شایسته نه تنها در تخصیص هزینه‌ها برای توانمندسازی آنان صرفه‌جویی چشم‌گیری فراهم می‌سازد بلکه اثر بخشی این نیروها یکی از عوامل پیش‌برنده چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها خواهد بود
- ۲- مشارکت اعضای هیأت علمی در امور دانشگاه (به استثناء امور اجرایی که مستلزم توان و صرف وقت و نیروی فراوان می‌باشد)، برای پایه‌ریزی استراتژی دانشگاه باعث می‌شود دانشگاه از قدرت لازم برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار گردد و قابلیت‌های مورد نیاز چابکی سازمانی در دانشگاه فراهم شود. بسیاری از اعضای هیأت علمی در نظام اداری به‌طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی (آموزش، پژوهش و امور اجرایی) می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آن‌ها عملاً نتوانند بسیاری از امور اجرایی را در زمان‌های تعیین شده انجام دهند.
- ۳- توسعه‌ی دانش کارکنان و سرمایه‌گذاری در آموزش آنان، همراه با تنظیم مشوق‌ها برای عملکرد افراد و نیز تدوین راهبردهای ارائه پاداش‌های مرئی و سازگار برای تلاش‌های مرتبط با عملکرد و فرایند اجرا، زمینه‌ساز تحقق آرمان‌های چابکی در دانشگاه خواهد بود.
- ۴- برگزاری جلسات و سمینارهایی حول محور راهبردهای چابکی سازمانی با حضور مدیران عالی، میانی و کارکنان برای آشنایی آنان با فرآیندها و مزایای این نظام پیشرو، که در نهایت به استقرار پایدار آن کمک خواهد کرد.
- ۵- حذف مقررات زائد اداری، اصلاح و مهندسی مجدد فرآیندهای دست و پا گیر آموزشی و پژوهشی تا گردش کارها به سهولت انجام پذیرد.

منابع

- Abbaspour, Aghazadeh, Bagheri Karachi, & Amin. (2013). Desirable design of organizational agility in universities. *Management Studies (Improvement and Evolution)*, 19 (69), 171-217
- Arasteh, Hamid Reza (1387). The necessity of using modern leadership techniques among the heads of universities of the country. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education* No. 50, 1-17.
- Arasteh, Hamid Reza (1384). Education: Evolution of Higher Education: Historical Developments and Problems facing Developing Countries; *Journal of Approach*, No. 36, 4-15.
- Attafar, A., and Bahrami Samani, M. (1386). The rate of use of the components of the learning organization in the public and Islamic universities of the city. *Journal of Higher Education*, 126-134.

- Bagheri, and Salehi, M. (1395). The Effect of Organizational Learning on Organizational Agility in Mazandaran Provincial Police Command with Mediating Role of Job Satisfaction. *Quarterly Journal of Police Management Studies*, 11 (4): 637-621
- Bagheri Karachi, Amin, Abbaspour, Aghazadeh, Rahimian, Mehregan. (2014). The degree of application of organizational agility components in universities. *Bimonthly Scientific-Research Strategies for Medical Education*, 7 (1), 25-31.
- Barker S. G. and M. P. Summers (2015) Robust Decision Making for Agile Systems Development Part 1: Exploring the Paradigm. *Procedia CIRP*.34: 44 – 49
- Campo, J., Negrob, V., & Núñez, M. (2012). The history of technology in education. A comparative study and forecast. *Social and Behavioral Sciences*, 1086–1092.
- Dąbrowskaa, I., & Pawlewskib, P, (2014). Optimization model of agile team's cohesion. *Procedia Computer Science*, 1577–1585.
- Danaifard, H., And Imami, S. (1386). Qualitative Research Strategies: Reflection on Data Theory Theory. *Management Thought*, 69-97.
- Duderstadt, J. (2010). The Future of the University in an Era of Change. Paper presented to the Association of the Collegiate Schools of Planning, Georgia Institute of Technology.
- Farsianjani, Hassan Explaining and identifying the factors affecting organizational agility in universities. *Business Management Perspective*, 12 (2).
- Flumerfelt, Shannon, Anna Bella Siriban-Manalang, Franz-Josef Kahlen, (2012) "Are agile and lean manufacturing systems employing sustainability, complexity and organizational learning?", *The Learning Organization*, Vol. 19 Issue: 3, pp.238-247,
- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. London: Kenneth: Van No Strand Reinhold, International Thomas Publishing.
- Gupta, Nakul, Sangeeta, Shah, (2013) "Agility in business school education through richness and reach: a conceptual model" *Education + Training*, Vol. 55 Issue: 4/5, pp.370-384
- Iran Zadeh Soleiman, Mesbahi Jahromi Nagar Sadat, Shokri Abdolhossein, Ebrahimi Rahim. Investigating the Relationship between Organizational Agility Dimensions and Employee Productivity of Dana Insurance Company in East Azarbaijan Province.
- Johnson, D. (2004). The University-Private Sector Interface and the Ontario Economy. A Background paper. *Ontario Economic Summit*. Ontario.
- Jennings, Charles, Jérôme, Wargnier, (2010) "Experiential learning – a way to develop agile minds in the knowledge economy?", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 24 Issue: 3, pp.14-16,
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development – A comparative study. *Technovation*, 408-422.
- Kidd, p (2000): Two definitions of agility, available at website address: www.CheshiireHenbury.com .
- McPherson, Blair, (2016) "Agile, adaptive leaders", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24 Issue: 2, pp.1-3.

- Kiani, M. Bahrami, M. Fallahzadeh, H and Montazar al-Faraj, R. (1395). Organizational Intelligence Level, Organizational Learning and Organizational Agility in Educational Hospitals of Yazd University of Medical Sciences. *Toluh Health Journal*, fifteenth, fifth issue: 109-95.
- Loghmannia, M., Khamassan, A., Ahmadi Yeganeh, T. (1391). Agreement and disagreement on the components of national identity and its implications in the education system of Iran. *Research in Curriculum Development*, 57-38.
- Mehrmohammadi, M. Farsatkah, M. (2002) Examining the ways to increase access to higher education. *Quarterly journal of research and planning in higher education*: 79-96.
- Mircea, M. (2012). SOA adoption in higher education: a practical guide to service oriented virtual learning environment. *Social and Behavioral Sciences*, 218–223.
- Mircea, M., & Andreescu, A.I. (2012). Service-Oriented University: changes and opportunities towards innovation. *Social and Behavioral Sciences*, 251–256.
- Mirzaei, M. Mirashkari, V. Jamali, N. (1395). Organizational agility of Shahid Chamran University of Ahvaz from the point of view of faculty administrators, The first international conference on modern research in the field of education and psychology and social studies of Iran, Qom, Permanent Secretariat of the Conference.
- Misra, Ch.S. Kumar, V., Kumar, U., 2010. Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (4), pp. 451-474
- Nosrat Panah, Siavash, Hasani, Kaveh, Yazdi, & Omid. (2012). Investigating the relationship between quality of work life and human productivity. *Quarterly journal of human resources management research*, 4 (1).
- Palonen, K. Hakkarainen, S. Paavola, & E. Lehtinen, (2007) Communities of networked expertise: professional and educational perspectives, *Educational Technology Research and Development*
- Pathak, Atul Arun (2017) "Enabling lifelong learning: the key to agility at ThoughtWorks India", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25 Issue: 1, pp.4-6 .
- Paterek, Pawel, (2016) Effective knowledge management in Agile project teams – impact and enablers Conference Paper (PDF Available) · April 2016 with 66 Reads.
- Qiyomi, Abbasali, Asadollah Afshari and Ferdows Shalchi Tabrizi, 2014, Investigating the relationship between organizational agility and the quality of service delivery from the customers perspective (Case study: Alborz Insurance), Third National Conference on Accounting and Management, Tehran, Narcish Information Institute,
- Rahimiyan, Ashraf. Branding University; New Need for Higher Education Case study; Payame Noor University of Karaj *Journal of Management and Planning in Educational Systems* 2018, Vol. 11 (1), 139-158
- Ramezani, M., Mulla'i, M., and Abasan, Sh. (1392). Organizational Agility Survey on Sport and Youth offices provinces. *Sport Management Studies*, 185-204.

- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice ,Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 772-794.
- Sharpe, R. (2012). agile university:Building the Innovation and Improvement for a Better Student Experience. 2012 Higher Education seminar (pp. 221-245). Washington:
- Strauss, A., Corbin, J., and Mohammadi, B. (1393). *Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Theory, Procedures and Practices*. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies.
- Soltani, Sanei, Amiri, & Khosravi. (2015). Organizational agility and its effective factors in Shahroud University of Medical Sciences. *Health Management*, 6 (3), 29-34
- Winckler, G. (2006). The Contribution of Universities to Europe's Competitiveness. Conference of the European Ministers of Education, (16-31). Vienna.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 33-43.
- Zare Mohammad Abadi, H., and Rajaipour, S. (1388). The Study of the Application of Components of the University of Instructive From the point of viewof Faculty Members of Universities. *Journal of Psychological Studies*, 10 (3), 422-439

**Designing an organizational agility model for Tehran
State universities**

M. Ghane Ebadi* , H. Arasteh¹ , A. Naveh Ebrahim² & B. Abdullahi³

Received: 2018/01/2

Accept: 2018/12/17

Abstract

Objective: Rapid developments and major changes in today's world require more responsive, faster, and more information processing. Universities and higher education institutions, like other organizations, need organizational agility, understanding of the new paradigm, change in attitudes, goals, practices, and management to survive and cope with these changes. The purpose of this study was to design a conceptual model of organizational agility for public universities in Tehran.

Materials and Methods: This research was a qualitative research using a data-based approach. Statistical population included heads, deputies and managers of public universities in Tehran. Sampling method was purposive and in order to complete it and to achieve theoretical saturation, a total of 12 people were interviewed as participants in the study. Data were extracted from semi-structured interviews.

Result and Discussion: The data were analyzed simultaneously with interviews and using three stages of open, axial and selective coding. Finally, a model consisting of six causal factors (agility drivers), pivotal phenomena (agility enablers), strategies (agility capabilities), variables was used to ensure the validity of the qualitative analyzes. Contextual, interventional, agility outcomes, and 22 categories were designed for public universities in Tehran based on which the relationship between the elements of this model was identified.

Key words: Organizational Agility, Causal Conditions, Core Phenomenon, Strategies, Contextual Variables, Consequences

* Corresponding Author: PhD Student of Educational Management, faculty of Management, Kharazmi University. donini2021@gmail.com

1. Professor, Department of Management, faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Management, faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor of Management, School of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

