

## سرآغاز

سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آن‌ها را ملزم به داشتن راهبردهای انطباق‌پذیر می‌کند. در واقع، این مشکل که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و پیش‌بینی‌ناشدنی موفق شوند، موضوعی است که مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. راهکارهای مختلفی مثل تولید به‌هنگام، مهندسی مجدد، سازمان‌های مجازی و شبکه‌سازی نیز معرفی شده‌اند اما چابک‌گشتن سازمان از محبوب‌ترین آن‌هاست. در چنین محیطی، چابکی به قابلیت مهمی تبدیل شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (راویچاندران، ۲۰۰۷). چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات است. در واقع، سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به‌وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام تغییرات دائمی، اجباری و بنیادی ایجاد نماید. (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸).

در عین حال، به نظر می‌رسد که تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سیستم آموزش و پرورش در عصر رقابتی است.

با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای رو به رشد و حوزه فناوری و اطلاعات سازمان‌ها حاکم است، نظام آموزش و پرورش ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه‌ها و نتایج مورد انتظار خود است. محیط متغیر - به‌عنوان عامل آشفتگی، عدم اطمینان و تغییر بر فعالیت‌های نظام آموزش و پرورش فشارهای زیادی تحمیل می‌کند. در نتیجه، این نظام برای بقا در شرایط رقابتی باید خودش را با شرایط پیچیده وفق دهد.

چابکی، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخ‌گویی سریع و کارا به آن تغییر است.

کلیدواژه‌ها: چابکی سازمانی، سیستم آموزش و پرورش، ایران.



دکتر علی خلخالی، فائزه جهانگیری

# آموزش و پرورش چابک

موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای سازمان‌های تولیدی در نظر گرفت. به کارگیری چابکی در نظام آموزش و پرورش نیز می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این مفهوم باشد. البته برخی اعتقاد دارند که با توجه به نبود رقابت و سرعت در نظام آموزش و پرورش و در یک کلمه نبود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملاً بیان چابکی در این بخش بی‌معنا و بی‌ربط است. ولی ما معتقدیم که نظام آموزش و پرورش به دلیل کثرت ارباب رجوع خود و نیز نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته‌های آن‌ها و در راستای بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت، خلاقیت و کیفیت ارائه خدمات، و مهم‌تر از همه، هزینه، بیشتر از سازمان‌های تولیدی به چابکی نیاز دارد. بر این اساس، آموزش و پرورش باید خود اهل تغییر و عامل به آن باشد؛ پس چه باید کرد؟ بدون درگیر شدن در شرایط پیچیده و نامطمئن چگونه می‌توان با این تغییرات مقابله کرد؟ در این شرایط، هسته مقابله با عدم قطعیت‌ها مجهز بودن به دانش و آگاهی است. دانش و آگاهی بینشی به سازمان‌ها خواهد داد که افق تصمیم‌گیری‌های آنان را وسیع‌تر خواهد کرد. سازمان‌ها باید شرایط کاری خود را منعطف‌تر سازند. در چنین شرایطی چابکی، نظام آموزش و پرورش را قادر خواهد کرد که در مقابل تغییرات محیطی پایداری کند.

چابکی سازمانی توانایی حرکت به‌صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به‌صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است (گانگولی و همکاران ۲۰۰۹ و هورن بای، ۲۰۰۰) چابکی سازمانی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب‌وکار است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. به عبارت دیگر، منظور از چابکی، توانایی یک سازمان برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است، که تغییرات آن مستمر و پیش‌بینی نشدنی و نیازمند واکنش سریع به شرایط محیطی متغیر است. بدون تردید، این امر از طریق ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد. (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹).

سرعت	توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن (کریستوفر، ۲۰۰۴).
پاسخ‌دهی	توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آن‌ها (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷).
انعطاف‌پذیری	توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب هدف‌های مختلف، با استفاده از تسهیلات یکسان (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰).
شلیستگی	توانایی کسب هدف‌ها و مقاصد سازمان (صفی، ۱۹۹۷، شهبایی و جعفرنژاد، ۱۳۸۴).
بهبود خدمات	توانایی تولید محصولات متنوع و جدید به صورت اقتصادی و بالا بردن درآمد خالص سازمان (دیمیترپولوس، ۲۰۰۹).
غنی‌سازی مشتری	توانایی فراهم‌سازی مداوم محصولات و خدماتی که مشتری به آن‌ها نیاز دارد، با هدف ایجاد رضایت و ارزش آفرینی برای مشتری (ناگاپراساد و یوگی، ۲۰۰۹).

شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) معتقدند که چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط

کسب‌وکار است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن‌ها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کسب‌وکار مزیت و سود از تغییرات، به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. در جایی دیگر، سرعت و انعطاف‌پذیری را محور اصلی مفهوم چابکی می‌دانند. برای اینکه سازمان‌ها به‌سرعت و با انعطاف‌پذیری عمل کنند، نیازمند به‌کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز، سرمایه‌گذاری روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب‌وکار، همسو شدن با اشکال مجازی سازمان، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند. برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است. آتوز (۲۰۰۷) چابکی را انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی می‌داند و به این مفهوم می‌پردازد که نیاز به بهبود هرگز متوقف نمی‌شود؛ استانداردهای امروزی، روش‌های قدیمی فردا هستند. بنابراین، بهبود همیشه به‌عنوان یک ضرورت است. ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است چابکی را می‌توان همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد.

در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار دارد و این دو توأم با یکدیگر در صددند به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند. پتر و هیلو (۲۰۰۴) اظهار می‌دارند چابکی یک شرکت عبارت است از توانایی و قابلیت انجام عملیات سودآور در محیط رقابتی سرشار از فرصت‌های مستمر، غیرقابل پیش‌بینی و متغیر. هرمزی (۲۰۰۱) نیز به این موضوع اشاره دارد که سازمان‌های چابک برای واکنش، نسبت به شرایط متغیر بازار انعطاف‌پذیرند و سرعت بالایی دارند. به‌زعم براون و بسانت (۲۰۰۳) چابکی مستلزم واکنش سریع و اثربخش به نیازهای بازار است. همچنین، از دیدگاه نیلور و همکارانش (۱۹۹۹) چابکی عبارت است از استفاده از دانش بازار و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور در محیط بازار متغیر. به‌نظر فلیدینر و فوکورکا<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) چابکی به معنای توانایی بازاریابی موفق محصولات با کیفیت و کم‌هزینه و با زمان انتظار اندک در مقادیر گوناگونی است که ارزش بیشتری را نصیب مشتری سازد. کای و پرینس (۲۰۰۳) معتقدند چابکی به معنای واکنش به تغییرات ناگهانی و رفع نیازمندی‌های متغیر مشتریان براساس مؤلفه‌هایی چون قیمت، مشخصه، کمیت، کیفیت، و تحویل به‌موقع است. برحسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه تلقی می‌شود که متضمن موفقیت در سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است. به عبارت دیگر، منظور از چابکی توانایی یک واحد کسب‌وکار برای رشد و بقا در محیطی رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیرقابل پیش‌بینی و نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است.

بدون تردید، این امر از طریق ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد. کاید (۱۹۹۴) یکی



از جامع‌ترین تعاریف چابکی سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند: سازمان چابک یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش در تحولات و وقایع غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. در چنین کسب‌وکاری، فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شوند که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل می‌کنند و دارای سازماندهی هماهنگ و منظمی هستند که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط کسب‌وکاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارند. البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست. گلدمن (۱۹۹۵) چابکی را توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده و آن را روشی منحصر، اساسی و جدید برای مدیریت کسب‌وکار دانسته است. گود (۱۹۹۷) چابکی را به معنای کنار گذاشتن روش‌های قدیمی انجام کارها می‌داند؛ روش‌هایی که اکنون و در شرایط محیطی امروز، بازدهی مناسبی ندارند.

وی می‌گوید که در محیط رقابتی نوین به توسعه بیشتر انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی نسبت به سایر رقبا نیاز است. چین‌ین<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) نیز چابکی را شیوه جدید انجام کارها دانسته و آن را روند جدیدی برای ساخت، خرید و فروش، ارتباطات متنوع و متعدد، و معیارهای جدید ارزشیابی عملکرد افراد و شرکت‌ها قلمداد کرده است.

داو (۱۹۹۹) چابکی را توانایی سازمان برای بقا و پیشرفت در یک محیط کسب‌وکار غیر قابل پیش‌بینی و دائمی در حال تغییر تعریف کرده است. او معتقد است چابکی نمایانگر توانایی مدیریت و به‌کارگیری اثربخش دانش می‌باشد؛ به طوری که سازمان توانایی رونق و شکوفایی در محیط کسب‌وکار متغیر و پیش‌بینی نشده را داشته باشد. به بیان دیگر، چابکی نه تنها به توانایی واکنش نسبت به تحولات پیش‌بینی نشده بلکه به اقدام آگاهانه بر مبنای تغییر (مدیریت دانش) نیز اشاره می‌کند. از نظر بولینگر (۱۹۹۹) چابکی به معنای تغییرپذیری رفتار یک سازمان در راستای محیط، و توانایی نشان دادن واکنش مناسب نسبت به بازارهای در حال تغییر مستمر است. آرتتا و گیاجتی<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) نیز چابکی را توانایی یک سازمان برای تطابق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی می‌دانند که در پی وقوع تحول، نمایان می‌گردند.

گاه نظریه چابکی را ادامه تمامی فعالیت‌های سازمان و طراحی مجدد آن فعالیت‌ها به وسیله فناوری‌های پیشرفته می‌دانند. در این رابطه، بورگس (۱۹۹۴) معتقد است مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار، سازوکار مهم دستیابی به چابکی سازمانی است. از نظر او، چابکی عبارت است از ترکیب فناوری‌های موجود و روش‌های سیستمی تولید. او بر تغییر ارزش‌های مدیر و کارکنان و نیز تعامل ارزش‌های مدیریتی و نوآوری‌های حاصل از فناوری تأکید می‌کند. هامل و پراهالدز<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که می‌توان چابکی سازمانی را به‌عنوان ترکیب فرایندها، ویژگی‌های سازمان و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. چابکی، توانایی سازمان را در ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بسیار بالا افزایش می‌دهد و بدین ترتیب، برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. آن‌ها

چابکی را شایستگی محوری دانسته‌اند و شایستگی را تجارب و دانشی می‌دانند که سازمان را به تحقق نتایج اساسی و بنیادی قادر می‌سازد.

در محیط امروزی، هر سازمانی باید توان تولید هم‌زمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد تا «سازمان چابک»، خوانده شود (ناگی ۲۰۰۹: ۱-۹).

این تعاریف از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشدمحور تجسم می‌کند. علت تمایل به پویایی این است که شرایطی که امروز تحت آن یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری هم این است که چابکی در گرو حرکت سازمان در جهت سازگاری و تطابق است و آخرین مورد، چابکی به‌صورت رشدمحور است که از طریق توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی راهبردها، و نوآوری در فنون و تکنیک‌ها مصداق می‌یابد (جعفرنژاد و شهائی ۱۳۸۶).

رهبران عامل تغییرند و رهبران اثربخش موجب ایجاد تغییرات در داخل و خارج از سازمان می‌شوند. چابکی نتیجه رهبری اثربخش است. چابکی سیستم آموزش و پرورش نمایانگر آن است که مدیران و رهبران با به‌کارگیری مدیریت دانش، موجب توانایی و رونق و شکوفایی نظام آموزش و پرورش شده‌اند.

نتایج نشان می‌دهد که رهبران اثربخش می‌توانند با سرمایه‌گذاری در چابکی، تغییرات سازمانی موفق را ایجاد کنند. به عبارت دیگر، رهبران واقعی کسانی هستند که چشم‌انداز شفاف برای سازمان تدوین می‌کنند، به روندها توجه دارند و دقیقاً می‌دانند که چگونه منابع را برای انجام تغییرات ضروری تنظیم کنند. برای مثال، رهبران چابک اطمینان دارند که منابع انعطاف‌پذیرند، یعنی افراد مسلح به مهارت‌های تخصصی را می‌توان به سرعت به هنگام نیاز، در عرصه‌های مختلف به کار گمارد.

شرکت‌ها دریافته‌اند که چابکی برای بقا و رقابت‌پذیری آن‌ها ضروری است (پارتر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳)؛ بنابراین، سازمان‌ها برای کسب سطح مورد نیاز چابکی باید با یکدیگر مشارکت کنند. چابکی مفهومی مهم و سرنوشت‌ساز برای سازمان‌هاست؛ پس سازمان‌ها نیازمند طراحی مجدد زیرساختار و همچنین فرهنگ‌سازی مجدد در این زمینه‌اند که خود مستلزم صرف وقت زیاد و برنامه‌ریزی مناسب است (فتحیان و شیخ، ۱۳۸۸).

### پیشینه پژوهش

بسیاری از خبرگان چنین ادعایی کنند که موفق‌ترین سازمان‌های آینده، آن‌هایی هستند که چابک‌ترند. (عادل‌آذر و پیشدار، ۱۳۹۰) در تحقیقی معین کردند که عواملی مانند توانایی ایجاد آسان تغییرات اساسی و نیز تغییرات کوچک در سازمان و سایر عوامل می‌توانند زمینه‌ساز تفاوت در موقعیت سازمانی باشند. به این ترتیب، سازمان‌ها با افزایش قابلیت‌های خود در این‌گونه عوامل می‌توانند باعث ارتقای موقعیت رقابتی خود در صنعت مربوطه





شوند. فتحیان و شیخ (۱۹۸۸) مدلی را برای توسعه چابکی در سازمان‌ها پیشنهاد کردند. در این مدل، ابعاد مختلفی چون سرعت، پاسخ‌دهی، انعطاف‌پذیری، توسعه شایستگی، بهبود خدمات، و غنی‌سازی مشتری معرفی شدند. نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) به تعیین رابطه چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان پرداختند. یافته‌های تحقیق آن‌ها حاکی از این بود که بین چابکی سازمانی و زیرمتغیرهای آن یعنی پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت در کار و رضایت شغلی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

خورشید، محفوظی موسوی (۱۳۸۹) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که آگاهی مدیران سازمان‌های تولیدی از سطح چابکی فعلی و مورد نیاز شرکت تحت مدیریت خویش یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

غلامی (۱۳۸۹) در تحقیقی نتیجه می‌گیرد که مواجهه با چالش‌ها گریزناپذیر است اما نیروی انسانی به‌کندی در مقابل چالش‌ها عکس‌العمل نشان می‌دهد. در عین حال، کرباسیان و همکارانش (۱۳۹۰) نشان می‌دهند که می‌توان سطح چابکی و توان رقابتی سازمان را ارتقا داد.

وریان و سیلوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقدند که چابکی سازمانی برای مقابله با تغییر طراحی شده است؛ چابکی سازمان نقش مهمی در سازمان دارد و به‌عنوان یک توانمندساز عمل می‌کند. آن‌ها سعی کردند فرایندهای چابکی سازمانی را شناسایی و بین آن‌ها ارتباط برقرار کنند.

ایرنده و الوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) از ورما دانشگاه دومینیون قدیمی در تحقیقی با عنوان «اندازه‌گیری چابکی سازمان - ابزار اندازه‌گیری چابکی (CAMT جامع)» نتیجه می‌گیرند که استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و انعطاف‌پذیری، تغییر اولویت از توانمندسازها و همچنین حل مشکل، ابزار چابکی از شرکتی به شرکت دیگر است. شریهای و همکارانش (۲۰۰۷) در گزارش تحقیقی آورده‌اند که انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، سرعت، فرهنگ تغییر، ادغام و پیچیدگی کم، کیفیت بالا و محصولات سفارشی و شایستگی‌ها از ویژگی‌های چابکی هستند. از نظر جکسون و جوهانسون (۲۰۰۳) قابلیت‌های چابکی هدف نیست بلکه ابزاری ضروری برای حفظ رقابت‌پذیری در بازاری نامطمئن و متغیر است. شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) معتقدند چهار جنبه از تولید چابک، محرک‌های چابکی، توانایی راهبردی، توانمندی‌سازی چابکی و قابلیت‌های چابکی است. محرک‌های چابکی نمایانگر ویژگی‌های محیط کسب‌وکار بیرونی از نظر آشفتگی و عدم امکان پیش‌بینی تغییرات هستند. شفر (۲۰۰۰) از دانشگاه کرنل در تحقیقی با عنوان «تهیه راهبردهای منابع انسانی با تقویت چابکی» به ارائه الگویی جدید و مدل‌هایی برای راهبرد کسب و کار و طراحی سازمان پرداختند و نتیجه گرفتند که تمرکز بر راهبرد منابع انسانی در طول زمان به حمایت از دستیابی به موفقیت چابکی سازمانی پرداخته است.

### روش تحقیق

این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری این

تحقیق را متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایران تشکیل داده است که در بانک اطلاعاتی پایان‌نامه (خدادوست، ۱۳۸۸) آمده و تعداد آن‌ها ۵۰۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول برآورد حداقل حجم نمونه و تعدیل آن (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) و نیز پیش‌بینی افت احتمالی، ۱۲۰ نفر برآورد شد. همچنین، نمونه نهایی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی از بین جامعه آماری انتخاب شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه سنجش چابکی سازمانی استفاده شد. این پرسش‌نامه بر مبنای تحقیق اسپایدرز (۲۰۱۳) و فتحیان و همکاران (۱۳۸۸) و ویرایش کلی بازسازی شد. پرسش‌نامه نهایی دارای ۴۷ گویه بر مبنای مقیاس لیکرت چهار گزینه‌ای است. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳۴ برآورد شد. پرسش‌نامه‌ها از طریق ایمیل برای مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ارسال و جمع‌آوری شدند. این داده‌ها با استفاده از روش آماری تی یک نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند.



### یافته‌های پژوهش

برای تحلیل پرسش‌های این پژوهش، میانگین‌های مشاهده شده با میانگین‌های مورد انتظار مقایسه شدند. میانگین‌های مشاهده شده با اجرای پرسش‌نامه به دست آمده‌اند و میانگین‌های مورد انتظار از راه ضرب میانه مقیاس پرسش‌نامه (۲/۵) در تعداد سؤالات مربوط به هر متغیر برآورد شده‌اند.

نتایج آزمون تک متغیری برای تحلیل وضعیت چابکی سازمانی و ابعاد آن در آموزش و پرورش ایران

مؤلفه‌های چابکی	میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	اختلاف میانگین	درجه آزادی	t	Sig	فاصله اطمینان در سطح ۰/۰۵	
							حد پایین	حد بالا
سرعت	۱۵/۰۵	۱۷/۵	-۲/۴۵	۱۱۹	-۸/۴	۰/۰۰۰	۳/۳۲	۱/۸۷
پاسخگویی	۱۲/۲۶	۱۵	-۲/۷۴	۱۱۹	-۱۱/۶۹	۰/۰۰۰	۳/۲۱	۲/۲۸
انعطاف‌پذیری	۱۸/۴۰	۲۲/۵	-۴/۱۰	۱۱۹	-۱۲/۲۷	۰/۰۰۰	۴/۶۶	۳/۴۴
شایستگی	۲۱/۰۳	۲۵	-۳/۹۸	۱۱۹	-۱۱/۰۹	۰/۰۰۰	۴/۶۸	۳/۲۷
بهبود خدمات	۱۵/۶۱	۲۰	-۴/۳۹	۱۱۹	-۱۴/۰۹	۰/۰۰۰	۵/۰۱	۳/۷۷
غنی‌سازی مشتری	۱۳/۳۶	۱۷/۵	-۴/۱۰	۱۱۹	-۱۴/۰۹	۰/۰۰۰	۴/۶۹	۱/۸۹
چابکی سازمانی (کلی)	۹۵/۷۰	۱۱۷/۵	-۲۱/۸۰	۱۱۹	-۱۴/۰۹	۰/۰۰۰	۴/۶۹	۱/۸۹

بر مبنای تحلیل‌های گزارش شده در جدول فوق، نتایج زیر قابل استنتاج است:

- در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد سرعت به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.
- در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد پاسخگویی به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.



نظام آموزش و پرورش ایران تمایل و آمادگی لازم برای برون سپاری فعالیت‌هایی را که در حکم قابلیت‌های محوری و اصلی نظام شناخته شده‌اند، ندارد و حتی به شدت با این پدیده مخالفت هم می‌کند. در حالی که هم‌زمان، پاسخ‌گوی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی (جکسون و جوهانسون، ۲۰۰۳) هم نیست. بخشی از یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که کارگزاران نظام آموزش و پرورش ایران در همه سطوح طوری آموزش ندیده‌اند که بتوانند با شرایط و موقعیت‌های متغیر کنار بیایند. در نتیجه، کل این نظام فاقد توانایی لازم برای جذب فعال و هوشمندانه نوآوری‌های محیطی است. حاصل شرایط یاد شده، ناتوانی نظام آموزش و پرورش در ایجاد تنوع، سرعت و اقتصادی‌تر کردن خدمات، متناسب با تغییرات محیطی و نیازهای متنوع مشتریان است.

در مجموع، یافته‌های مقاله حاضر نشان می‌دهند که نظام آموزش و پرورش ایران در همه سطوح، چابکی لازم برای مواجهه با شرایط محیط‌های در حال تغییر را ندارد. هماهنگ با این یافته، پیشنهاد می‌شود اولاً ادبیات چابکی سازمانی در کل نظام متناسب با الزامات نظام‌های آموزشی در سطح کارگزاران این نظام توسعه یابد و تبدیل به زبان روزمره آن‌ها شود. در ضمن، چابک‌سازی به‌عنوان طرحی راهبردی در محور برنامه‌های توسعه نظام آموزش و پرورش ایران قرار گیرد. به یقین، استقرار یک نظام ارزیابی اندازه چابکی سازمانی (ایرند و الوک، ۲۰۰۸) برای پیگیری روند چابک‌سازی نیز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Ravichandran
2. Dimitropoulos
3. Nagaprasad
4. Fliedner & Vokurka
5. Chin - yin
6. Arteta and Giachetti
7. Hamel and Prahalads
8. Maik Verbaan M ICT & AJ. Gilbert Silvius
9. S. Ameya Erande & Verma k. Alok
10. Analytic hierarchical process

#### منابع

۱. آذر، عادل و پیشدار، مهسا. (۱۳۹۰). شناسایی و اندازه‌گیری چابکی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم.
۲. افضل‌آبادی، محمد حسین و همکاران. (۱۳۸۹). نیازسنجی موفق آموزشی با استفاده از مدل شایستگی‌های سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش.
۳. باز یاره، افشار. (۱۳۸۲) چابک بودن: الزام محوری در کسب‌وکار، مجله روش، شماره ۹۷، سال پانزدهم.
۴. جعفرنژاد، احمد و زارعی، علی‌اصغر. (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون‌سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم، ص. ۸۶ - ۶۷
۵. جعفرنژاد، احمد و شهانی، بهنام. (۱۳۸۶). چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۶. حمیدی، ناصر و همکاران. (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجن، سال چهارم، شماره ۸.
۷. خدادوست، رحیمه. (۱۳۸۸). پایان‌نامه «ارائه مدلی جهت تشخیص و مدیریت سرمایه‌های فکری در نظام آموزشی ایران».
۸. خورشید، صدیقه و محفوظی موسوی، سید حسن. (۱۳۸۹). مدل سنجش و تحلیل نیاز سازمان‌های تولیدی و چابک شدن با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه و رویکرد فازی، مدیریت صنعتی، دوره ۲، شماره ۴.
- (منابع بیشتر در دفتر مجله موجود است)

ج. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **انعطاف‌پذیری** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. د. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **شایستگی** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. ه. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **بهبود خدمات** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. و. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **غنی‌سازی مشتری** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

ز. در نظام آموزش و پرورش ایران **وضعیت چابکی سازمانی (کلی)** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

#### عنه

بخش مهمی از یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نظام آموزش و پرورش ایران فاقد چابکی لازم برای مواجهه سازنده با تحولاتی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. مبتنی بر این یافته، می‌توان مشاهده کرد که ایجاد تغییرات در فرایندهای نظام آموزش و پرورش ایران بسیار کم و دشوار است. این نظام قادر نیست تغییرات کوچک یا بزرگ را به سرعت در ساختار فناورانه خود عملی کند. این نظام توانایی کافی برای آموزش سریع، بازآرایی و بازنظم‌دهی نیروهای انسانی خود ندارد. در عین حال، نظام آموزش و پرورش ایران آمادگی کافی برای برون‌سپاری فعالیت‌های محوری خود و انعطاف‌پذیری لازم برای مواجهه با رقبای متنوع خویش را ندارد.

این نظام در امر کسب دانش توانایی لازم را ندارد و در عمل یادگیری از تجربه را تشویق نمی‌کند. در همین زمینه، مشاهده می‌شود که در نظام آموزش و پرورش ایران، اساساً خطا قابل تحمل و پذیرفتنی نیست. در عین حال در این نظام، تمهیدات لازم برای ممانعت از تکرار خطا تعبیه نشده است.

نظام آموزش و پرورش ایران توان کافی برای بروکراسی‌زدایی ندارد و قادر نیست سناریوهای هدایت‌کننده را جایگزین قوانین و مقررات سازد. در واقع، این نظام، ناب، ساده و انعطاف‌پذیر طراحی نشده است. در نظام آموزش و پرورش ایران نشانه‌هایی از حرکت از سمت شغل‌های با ثبات به سمت نقش‌هایی با انعطاف بیشتر مشاهده نمی‌گردد. همچنین، فعالیت‌ها و تکالیف طوری طراحی نشده‌اند که به افراد امکان کسب تجربه داده شود. در عین حال، بازخوردهای این نظام در قبال تحولات درونی و بیرونی آن سرعت لازم را ندارد.

شواهد پژوهش حاضر نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری بهنگام، همراه با ظرفیت‌سازی اجرایی این تصمیمات و سرعت حل مشکلات در این نظام بسیار کند و با تأخیر انجام می‌شود. ضمناً، نظام آموزش و پرورش ایران طوری طراحی نشده است که تغییرات بهنگام را امکان‌پذیر سازد و اساساً در آن، تغییر نه‌تنها نوعی شایستگی تلقی نمی‌شود بلکه معمولاً در ابتدا آن را نوعی ناهنجاری می‌دانند. در واقع، قابل پیش‌بینی بودن، ثبات، اطمینان و تضمین وقایع آینده از پیش‌بینی‌ناپذیر بودن، انعطاف‌پذیری و مدیریت ریسک با ارزش‌تر محسوب می‌شود.