



ORIGINAL ARTICLE

Received: 2022/05/10

Accepted: 2022/10/29

**Examining the views of education managers of Shahid Sadougi University of Yazd on how to improve the education system with an agility approach: a study with a qualitative approach**

**Massoud Bakhtiari(Ph.D.)<sup>1</sup>, NajmeSadat Sajjad(M.Sc)<sup>2</sup>**

1. Corresponding Author: Assistant professor. Department of Accounting, Payam Noor University, Tehran, Iran .

Email: mbakhtiari1363@pnu.ac.ir Tel: 09127578623

2. M.sc, Research and Clinical Center for Infertility, Yazd Reproductive Sciences Institute, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran

**Abstract**

: Organizations need agility in the current turbulent, complex and uncertain environment and rapidly changing markets. The purpose of this study is to design a model of agility in the educational system in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences with a theme analysis approach.

**Method:** The statistical population of this study was the staff, university experts, managers and officials of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. In order to develop the model of agility in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, non-probabilistic judgmental or purposeful sampling method has been used. This sampling method is based on the researcher's theoretical understanding and previous experience of the study population. In order to analyze the data, interviews and theme analysis have been used and the interviews have continued until data saturation is achieved.

: Based on the findings based on interviews with experts and theme analysis, there are 5 main levels in the agility of the educational system in Yazd University of Medical Sciences, including educational components with 3 sub-levels (educational goals, educational needs assessment, and educational topic). Attitudinal-motivational components with 4 sub-classes (organizational culture, social justice, accountability and foresight), speed components with 2 sub-classes (cartime and technology), management components with 6 sub-classes (employee selection, employee empowerment, Management abilities, supervision, evaluation and allocation of financial resources (and components of qualification and competency) were identified with 3 subclasses (training and practical skills, organizational communication and flexibility).

**Conclusion:** Fierce competition in the business environment, increasing customer expectations, globalization, cultural and social issues, limited skilled human resources, information technology changes, innovation and initiative are among the driving factors for changes in organizations' environment, which necessitate attention to agility in The organization doubles.

**Keywords:** Agility, Organizational Culture, Flexibility, Learning Objectives, Accountability.

**Conflict of interest:** The authors declared that there is no conflict of interest.



**This Paper Should be Cited as:**

Author: Massoud Bakhtiari, NajmeSadat Sajjad. Examining the views of education managers of Shahid Sadougi University of Yazd on how to improve .....Tolooebehdasht Journal. 2022;21(6)79-94.[Persian]



## طراحی الگوی نظام آموزش با رویکرد چابکی در دانشگاه علوم پزشکی شهید

### صدوقی یزد

نویسندگان: مسعود بختیاری<sup>۱</sup>، نجمه السادات سجادی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تلفن تماس: ۰۹۱۲۷۵۷۸۶۲۳ Email: mbakhtiyari1363@pnu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد، مرکز تحقیقاتی درمانی ناباروری، پژوهشکده علوم تولید مثل، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی، یزد، ایران.

### چکیده

**مقدمه:** در دو دهه اخیر، نظریه پردازان سازمانی به صراحت نقش عملکرد چابک را در توانمند ساختن شرکت‌ها برای انطباق موفقیت آمیز با محیط‌های به سرعت در حال تغییر و به طور غیرقابل پیش بینی مخرب در نظر گرفته‌اند. هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی چابکی نظام آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی یزد بوده است.

**روش بررسی:** جامعه آماری این پژوهش کارکنان، خبرگان دانشگاهی، مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی یزد بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه و تحلیل تم و در بخش کمی از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم افزار Smart pls استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های به دست آمده در بخش کیفی ۵ بعد اصلی در چابکی نظام آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی یزد شامل مؤلفه‌های آموزشی، مؤلفه‌های نگرشی-انگیزشی، مؤلفه‌های سرعت، مؤلفه‌های مدیریتی و مؤلفه‌های صلاحیت و شایستگی شناسایی گردید. در بخش کمی یافته‌ها نشان داد که بعد از کاهش عوامل شناسایی شده ۱۲ بعد شناسایی شده و در ۵ سطح قرار گرفتند.

**نتیجه گیری:** نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی، اهداف و نیازسنجی آموزشی بر ارتباطات سازمانی و کار تیمی و تخصیص منابع تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین ارتباطات سازمانی و کار تیمی و تخصیص منابع بر فناوری و موضوع آموزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد و می‌توان به تأثیر فناوری و موضوع آموزشی بر آینده‌نگری، عدالت اجتماعی و آموزش‌های عملی و مهارتی و همچنین تأثیر آینده‌نگری، عدالت اجتماعی و آموزش‌های عملی و مهارتی بر پاسخگویی و انعطاف‌پذیری اشاره کرد.

**واژه‌های کلیدی:** چابکی، فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری، اهداف آموزشی، پاسخگویی

## طلوع بهداشت

دو ماهنامه علمی پژوهشی

دانشکده بهداشت یزد

سال بیست و یکم

شماره ششم

بهمن و اسفند

شماره مسلسل: ۹۶

تاریخ وصول: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷



## مقدمه

امروزه چابکی سازمانی مهم ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود (۷). پژوهشگران اعتقاد دارند سازمان‌ها از طریق قابلیت‌های چابکی می‌توانند برای مقابله با محیط همیشه در حال تغییر، غیر قابل پیش‌بینی، خصمانه، پویا و پیوسته در حال تغییر استفاده کنند (۸). در واقع، سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها بسیار مقاوم و پایدار است که این امر با داشتن نیروی انسانی چابک محقق می‌شود.

همچنین سازمان‌های چابک می‌توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کرده و این تغییرات را پیوسته اعمال کنند و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از سطح متوسط نگه دارند (۹).

چابکی به عنوان سهولت و سرعتی است که سازمان‌ها با آن به محرک‌های خارجی به شیوه‌ای مقرون به صرفه و بدون به خطر انداختن کیفیت محصولات و خدمات خود پاسخ می‌دهند (۱۰). پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت، شایستگی‌های مشخصه یک سازمان پویا هستند (۱۱). سازمان چابک، انعطاف‌پذیری قابلیت ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات در مدت زمان کوتاه در پاسخ به تغییرات محیطی را دارد (۱۲).

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مانند سایر سازمان‌ها بایستی برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه 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

تأثیر تغییرات مخرب در سازمان‌ها نه تنها یک آشفتگی جزئی با تأثیر ساختاری ناچیزی برای تشکیلات نبوده، بلکه عملکردهای اصلی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند (۱). رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت منابع انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار از جمله عوامل محرک تغییرات محیط سازمان‌ها هستند (۲). با توجه به اینکه منابع انسانی هر سازمان تنها سرمایه‌ای است که باگذشت زمان نه تنها از ارزش آن کاسته نشده بلکه قابلیت یادگیری، رشد و همکاری در انجام فعالیت‌ها را داشته و منجر به افزایش ارزش و مزیت رقابتی می‌شود، داشتن برنامه مشخص مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر گذار است (۳). از این رو چابکی نظام آموزش از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها بوده و شناسایی عوامل موثر بر چابکی کارکنان ضروری است. نظام آموزش چابک به عنوان مهم‌ترین عامل برای ایجاد منابع انسانی چابک می‌تواند، تغییرات محیطی را مدیریت و استفاده اثربخش و کارآمد از منابع راممکن سازد (۴). منابع انسانی چابک، منابع انسانی منعطف و آموزش‌پذیری است که قادر به نشان دادن واکنش به موقع و سازگاری سریع با تغییرات است و همچنین توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به یک فرصت را در جهت منافع سازمان دارد (۵). چابکی آموزش منابع انسانی می‌تواند مزایای بسیاری همچون بهبود کیفیت، تسریع در منحنی یادگیری، ارائه خدمات بهتر به مشتری، بهبود فرهنگ سازمانی و تعالی اقتصاد را به ارمغان آورد (۶).



به منظور دستیابی به تم های حاصله و جمع آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. معیار ورود مصاحبه شوندگان عبارتند از فعالیت‌در حیطه مدیریت و یا آموزش کارکنان تحت امر خود از جمله معاونت آموزشی، مسئول واحد EDC، مسئولین فنی واحدها، کارکنان واحد آموزش کارکنان، مدیریت نیروی انسانی و برخی از اعضای هیئت علمی. در بخش کمی جهت بررسی روابط بین متغیرها، از روش‌های میدانی و پرسشنامه محقق ساخته برای جمع آوری اطلاعات استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart pls صورت گرفت.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد، رئیس و معاونین دانشگاه بودند و مصاحبه‌ها تا اشیاع داده‌ها ادامه داشت. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد بودند.

در مرحله کیفی به منظور توسعه الگوی چابکی در دانشگاه علوم پزشکی یزد، از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی یا هدفمند استفاده گردید. این روش نمونه‌گیری با توجه به موضوع مورد بررسی مبتنی بر فهم نظری و تجربه پیشین محقق از جمعیت مورد مطالعه بود. در ابتدا به شیوه کد گذاری آزاد، کدهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌های خام جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها تخصیص داده شد و این کدها سپس در قالب مقوله‌های موردنظر دسته‌بندی گردید که نتایج به شکل تم اصلی، تم فرعی و کد در جداولی که در ادامه می‌آید، منعکس شد.

کمترین هزینه، بهبود کیفیت و انعطاف‌پذیری و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات پیرا دارند. 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. با توجه به پیشینه پژوهش و ضرورت شناخت فرصت‌ها و چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی در سال‌های اخیر در ادارات دولتی توجه خاصی به وجود سیستم نظام آموزش چابک برای بهبود شرایط رقابتی نشده است. توجه به نظام آموزش چابک می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد و سازمان را در شرایط بحرانی حمایت نماید و موجبات رشد و تعالی سازمان را فراهم نماید.

به همین دلیل در این پژوهش دانشگاه علوم پزشکی یزد در راستای شناسایی ویژگی‌های نظام آموزش چابک و نقش هر کدام بر توسعه چابکی نظام آموزش مورد مطالعه قرار گرفت بطوری که در مرحله نخست، یک مطالعه کیفی انجام شد که ساخت و طراحی اهداف، هسته اصلی اجرای پژوهش کیفی را تشکیل می‌داد و در مرحله دوم به تبیین پیاده‌سازی الگوی طراحی شده در سازمان مربوطه و پیامدهای آن پرداخته شد.

### روش بررسی

در این پژوهش از دو روش کیفی و کمی استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش به منظور دستیابی به الگوی چابکی از روش تحلیل تم استفاده گردید و اطلاعات بر اساس موضوع در دسته‌های معنادار بر اساس پاسخ‌ها و میزان تکرار هر کدام از آن‌ها طبقه‌بندی شد. در واقع هر تم پاسخ‌های مشابه را در یک طبقه گردآوری کرده است.



بار عاملی و AVE استفاده شده است. تمامی سوالات مرتبط با متغیرهای پژوهش از مقادیر بالای ۰/۴ ضرایب بار عاملی و مقادیر بالای ۰/۵ AVE برخوردار بودند که نشان از روایی پرسشنامه پژوهش دارد. با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart pls اقدام به برازش مدل مفهومی به دست آمده حاصل از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری گردیده است که جهت تعیین ارتباط میان متغیرها از شاخص های ضرایب رگرسیونی، معیار R2 و آماره تی استفاده گردید.

این طرح دارای کد اخلاق در پژوهش مرکز تحقیقات ناباروری دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد با شناسه Ir.ssu.rsi.rec.1400.012 می باشد.

#### یافته ها

بر اساس یافته‌های به دست آمده بر اساس مصاحبه با خبرگان و تحلیل تم، ۵ طبقه اصلی در چابکی نظام آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی یزد شامل مولفه‌های آموزشی با ۳ زیرطبقه (اهداف آموزشی، نیازسنجی آموزشی و موضوع آموزشی) و ۲۰ کد (جدول ۱)، مؤلفه‌های نگرشی-انگیزشی با ۴ زیرطبقه (فرهنگ سازمانی، عدالت اجتماعی، پاسخگویی و آینده نگری) و ۲۴ کد (جدول ۲)، مؤلفه‌های سرعت با ۲ زیرطبقه ( کار تیمی و فناوری) و ۱۰ کد (جدول ۳)، مولفه‌های مدیریتی با ۶ زیرطبقه (گزینه‌های کارمند، توانمندسازی کارکنان، توانایی‌های مدیریتی، نظارت، ارزیابی و تخصیص منابع مالی) و ۳۳ کد (جدول ۴) و در نهایت مؤلفه‌های صلاحیت و شایستگی شناسایی با ۳ زیرطبقه (آموزش‌ها و مهارت‌های عملی، ارتباطات سازمانی و انعطاف‌پذیری) و ۱۷ کد (جدول ۵) شناسایی گردید.

در بخش کمی از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در این روش شانس انتخاب شدن همه اعضا با یکدیگر برابر بود. به منظور تعیین حجم نمونه از روش بارکلای استفاده شد. فرمول تعیین حجم نمونه عبارت است از:

$$n = \max(q, R)$$

بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری: **q**

بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل: **R**

در مدل تحقیق با توجه به ساختار پرسشنامه، متغیر توانمندسازی کارکنان و آموزش‌های عملی و مهارتی با دارا بودن ۱۴ شاخص، از بیشترین میزان شاخص در مقایسه با دیگر سازه‌ها برخوردار بود، لذا حداقل تعداد نمونه ۱۴۰ می‌باشد. همچنین بیشترین روابط موجود مربوط به متغیرهای فناوری و موضوع آموزشی تحقیق با داشتن ۴ رابطه است، در نتیجه تعداد حداقلی نمونه برابر (۴×۱۰=۴۰) می‌باشد. بر طبق قاعده بارکلای و همکاران (۱۹۹۵) تعداد حداقلی نمونه برابر با بزرگترین مقدار بین دو عدد حاصله یعنی ۱۴۰ می‌باشد. در پژوهش حاضر با توجه به تعداد حداقلی نمونه و محدودیت‌هایی همچون محدودیت‌های دسترسی به کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع گردیده که تعداد ۲۵۰ عدد از آن‌ها بازگشت داده شد.

به منظور پایایی پرسشنامه پژوهش از معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. تمامی متغیرهای این پژوهش از مقدار بالای ۰/۷ آلفای کرونباخ و مقدار بالای ۰/۷ پایایی ترکیبی برخوردارند که نشان از تأیید پایایی پرسشنامه پژوهش در بخش کمی دارد. در ضمن به منظور تعیین روایی پرسشنامه پژوهش از روایی همگرا و معیارهای مرتبط با آن شامل ضرایب



جدول ۱: مؤلفه‌های آموزشی و تم‌های فرعی و کدهای مرتبط

تم اصلی	تم فرعی	کدها
مؤلفه‌های آموزشی	اهداف آموزشی	تناسب اهداف آموزشی با نیازهای جامعه همسویی موضوعات آموزشی با اهداف سازمان جلب مشارکت کارکنان در سیاست گذاری آموزشی توجه به الزامات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور در هدف گذاری در اولویت قرار دادن آموزش قبل از مسائل بهداشتی و درمانی شناساندن اهداف آموزشی به مدیران و کارکنان توجه به بهره‌وری دوره‌های آموزش کارکنان افزایش علم و دانش و آگاهی کارکنان متناسب با علم روز دنیا
	نیازسنجی آموزشی	شناسایی نیازهای واقعی آموزشی اولویت بندی نیازهای آموزشی جامعه تبیین شرح وظایف متناسب با نیازهای آموزشی برنامه ریزی دوره‌های آموزشی متناسب با نیازسنجی مدیریت برنامه ریزی فرایند آموزش سطح بندی درست علم و تخصص در زمینه شغلی
	موضوع آموزشی	استفاده از دوره‌های آموزشی متناسب با سطح علمی و دانش افراد استفاده از موضوعات مرتبط و اصلی شغلی عدم بکارگیری موضوعات تکراری و زاید استفاده از موضوعات جذاب و انگیزشی استفاده از موضوعات کاربردی و واقعی توجه به علایق کارکنان در انتخاب موضوع آموزش استفاده از دوره‌های آموزشی باموضوعات ساده و خلاصه و قابل فهم پرداختن به مدیریت محتوای آموزشی



جدول ۲: مؤلفه‌های نگرشی - انگیزشی و تم‌های فرعی و کدهای مرتبط

تم اصلی	تم فرعی	کدها
	فرهنگ سازمانی	ایجاد یک رفتار پایدار مطلوب در افراد آموزش دیده
		تکرار و تمرین موضوعات ساده آموزشی تا زمانیکه ملکه ذهن شود
		احساس مسئولیت در زمینه استفاده از آموزش‌ها در حین کار
		ایجاد الگوی مشترک فکر و احساس در یک گروه از کارکنان
		نهادینه کردن اعتقادات، باورها و ارزشهای اساسی در کارکنان
		ایجاد روحیه توسعه پروری و توجه به پیشرفت
		دوری از تنبلی و راحت طلبی
عدالت اجتماعی		جلوگیری از نگاه طلبکارانه و محافظه کارانه کارکنان به سازمان
		بکارگیری حد اعتدال نیروی انسانی در سازمان
		هر کسی در جایگاه و موقعیت خود قرار بگیرد
		آموزش بدون هیچ گونه تبعیض و اختلاف طبقاتی
		بکارگیری اصول اخلاقی در شغل و وظیفه کارمند
		تعیین نقش و مسئولیت هر فرد در سازمان
		شفافیت در همه مراحل و فرایندهای شغلی و کاری
پاسخگویی		شناساندن قوانین و مقررات کاری به کارمند در بدو استخدام
		تعیین حدود اختیارات و مسئولیتهای کارمند
		تقویب حس وظیفه شناسی و مسئولیت پذیری
		پاسخگویی به نیاز مشتریان و مراجعین با تمرکز بر درک نیازهای آنها
		تخصیص منابع مالی و انسانی و فیزیکی لازم برای سرمایه گذاری آموزشهای آینده
		ایجاد بسترهای تسهیم دانش و تبادل اطلاعات
		تعامل با مراکز علمی، دانشگاهی و خدماتی معتبر دنیا به منظور آخرین دستاوردها
آینده نگری		پیش بینی و آماده سازی بسترهای مناسب برای نیازهای آینده آموزشی
		استفاده بیشتر از اساتید با مرتبه استادیاری و دید توسعه محور
		توجه به رسالت آموزشی دانشگاه برای حرکت روبه رشد

مؤلفه‌های نگرشی - انگیزشی



جدول ۳: مؤلفه‌های سرعت و تم‌های فرعی و کدهای مرتبط.

تم اصلی	تم فرعی	کدها
مؤلفه‌های سرعت	کار تیمی	وجود دید گروهی کار کردن در افراد آموزش‌های تیمی و دوره‌های آموزشی ارزیابی عملکرد کارکنان مبنی بر کار تیمی نه کار انفرادی برنامه‌های آموزشی به صورت تیمی و آشنایی یعنی از بالا به پایین اجرای برنامه‌های آموزشی به صورت عمیق و ریشه‌ای توسط تیم و گروهی از کارکنان
	فناوری	ایجاد بسترهای سخت افزاری و نرم افزاری رایانه‌ای استفاده از میانبرهای تکنولوژی در آموزش از جمله سیستم بدون کاغذ آزمون‌های آنلاین و مجازی ارزیابی و نظرسنجی آنلاین دوره‌های آموزشی استخدام و بکارگیری کارشناسان فناوری اطلاعات در امور آموزشی

جدول ۴: مؤلفه‌های مدیریتی و تم‌های فرعی و کدهای مرتبط.

تم اصلی	تم‌های فرعی	کدها
مؤلفه‌های مدیریتی	گزینش کارمند	انتخاب و گزینش کارمند برای شغل مورد تصدی بر اساس علاقه توجه به مدرک تحصیلی کارمند جهت تصدی در شغل مربوطه و حتی ادامه تحصیل وی انتخاب کارمند بر اساس آزمون‌های تعیین صلاحیت جذب کارمند آشنا با مهارت‌های حل مسئله و مدیریت بحران جذب کارمندی با سابقه پژوهش و جستجوی علمی برای یادگیری مؤثر و کارآمد توانمندسازی
		استفاده از دوره‌های پیشرفته ضمن خدمت جهت تکمیل آموزش‌های قبل از گزینش وی
		انجام بازدیدهای علمی و آموزشی توسط کارمند از سایر مراکز
		ایجاد بستر و زمینه مناسب برای تدریس توسط کارمند با تجربه
		جلب انگیزه و پشتکار کارمندان در جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری
		همسو سازی آموزش‌ها با مسائل رفاهی و غیر شغلی کارمند
		جلب مشارکت کارکنان در تدوین اهداف سازمان با هدف ایجاد اعتماد و عزت نفس در وی
		ایجاد حس مهم و مفید بودن در کارمند (ارزشمند بودن کارمند)





تربیت کارمند متعهد، متخصص و چندمهارتی	
در اولویت قرار دادن مسائل آموزشی قبل از هر گونه وظیفه دیگر	توانایی های
داشتن ثبات نسبتا مقاوم استخدامی	مدیریتی
داشتن روحیه جانفشین پروری توسط مدیران موفق آموزشی	
داشتن مهارت تدوین برنامه عملیاتی و استراتژیک برای سازمان	
توجه به مولفه های تضمین کیفیت (TQM)	
نظارت درست و دقیق در کلیه مراحل یک برنامه آموزشی از نیاز سنجی تا ارزیابی	نظارت
نظارت از سطوح بالای سازمانی اجرایی شود	
تهیه یک مرکز آزمون ویژه دانشگاه برای برگزاری آزمون های سالم	
نظارت های صحیح و بدون تعارف در گزینش و توانمند سازی کارمند	
ارزیابی درست مبتنی بر عملکرد واقعی کارمند	ارزیابی
ارزیابی کارمند به دور از حواشی و مسائل جانبی	
ارزیابی عملیاتی از دوره هایی که به صورت عملی برگزار می شود	
ارزیابی بدون خطا و نقض	
بازخورد موارد ناقصی و ضعف حاصل از ارزیابی به مدیران بالادستی	
تخصیص بودجه آموزشی به صورت جداگانه	تخصیص منابع
توجه به هزینه اثر بخشی دوره های آموزشی	مالی
در نظر گرفتن هزینه متناسب با هر دوره آموزشی و اهمیت آن	
برقراری پاداش متناسب با دوره های آموزشی برای کارکنان	
تسریع در پرداخت حق التدریس و حق الزحمه مدرسان	

جدول ۵: مؤلفه های صلاحیت و شایستگی و تم های فرعی و کدهای مرتبط.

تم اصلی	تم های فرعی	کدها
مؤلفه های صلاحیت و شایستگی	آموزش های عملی و	تاکید بر آموزشهای عملی جدای از آموزش های تنوری و نظری
	مهارتی	برگزاری آزمونهای مهارتی مجازی با بسترسازی مناسب IT
		برگزاری آزمونهای صلاحیت حرفه ای
		انجام ارزیابی دوره های علمی به صورت عملیاتی
		توجه به مهارتهای ارتباطی و اجتماعی به غیر از مهارت های کاری و حرفه ای
		استفاده از مدرسان و اساتید با مهارتهای ارتباطی، حل مسئله، مدیریتی و مشاوره ای



استفاده از پتانسیل اعضای هیئت علمی و کارشناسان با تجربه و حتی دانشجویی	
ایجاد روحیه عدم مقاومت در برابر تغییر	انعطاف پذیری
توجه به بالندگی و پویایی جامعه	
استفاده از کریکولوم های آموزشی سبک و هدفمند متناسب با شرایط	
تناسب دوره های آموزشی با نیازهای جامعه	
قابلیت سازگاری در برابر الزامات محیطی	
بهبود مستمر و دوره ای برای حل مشکل و عارضه یابی مرحله به مرحله	
توانایی برقراری تعاملات دورن و برون سازمانی	ارتباطات سازمانی
انتقال کامل و جامع مفاهیم آموزشی به فراگیران	
کاهش بروکراسی و سلسله مراتب طولانی و بلند اداری	
شناسایی و حذف موانع ارتباطی	

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش

ضرایب رگرسیونی	آماره تی	مسیر
۰/۴۶۴	۶/۷۴	آموزش های عملی و مهارتی و توانمندسازی کارکنان بر انعطاف پذیری
۰/۴۲۰	۵/۲۸	آموزش های عملی و مهارتی و توانمندسازی کارکنان بر پاسخگویی
۰/۱۶۹	۲/۴۱	آینده نگری بر انعطاف پذیری
۰/۲۷۰	۳/۴۴	آینده نگری بر پاسخگویی
۰/۶۲۳	۱۰/۰۱	ارتباطات سازمانی و کار تیمی بر فناوری
۰/۵۹۲	۱۰/۰۸	ارتباطات سازمانی و کار تیمی بر موضوع آموزشی
۰/۳۴۴	۴/۶۷	اهداف آموزشی بر ارتباطات سازمانی و کار تیمی
۰/۴۰۴	۵/۷۸	اهداف آموزشی بر تخصیص منابع
۰/۲۸۶	۴/۶۷	تخصیص منابع بر فناوری
۰/۳۳۹	۵/۵۷	تخصیص منابع بر موضوع آموزشی
۰/۳۱۱	۴/۷۶	عدالت اجتماعی بر انعطاف پذیری
۰/۲۳۵	۳/۲۰	عدالت اجتماعی بر پاسخگویی
۰/۳۵۵	۶/۳۳	فرهنگ سازمانی بر ارتباطات سازمانی و کار تیمی



۰/۳۵۴	۵/۱۶	فرهنگ سازمانی بر تخصیص منابع
۰/۲۹۶	۶/۶۷	فناوری بر آموزش‌های عملی و مهارتی و توانمندسازی
۰/۳۸۶	۶/۵۸	فناوری بر آینده‌نگری
۰/۳۱۱	۵/۲۰	فناوری بر عدالت اجتماعی
۰/۶۶۳	۱۵/۴۷	موضوع آموزشی بر آموزش‌های عملی و مهارتی و توانمندسازی
۰/۵۴۱	۹/۴۶	موضوع آموزشی بر آینده‌نگری
۰/۶۱۴	۱۰/۷۷	موضوع آموزشی بر آموزش‌های عملی و مهارتی و توانمندسازی
۰/۲۶۹	۴/۲۰	نیازسنجی آموزشی بر ارتباطات سازمانی و کار تیمی
۰/۱۸۶	۲/۵۸	نیازسنجی آموزشی بر تخصیص منابع

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش به صورت جدول ۶ نشان داده شده است. با توجه به این جدول تمامی روابط مورد تأیید قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

به منظور طراحی الگوی چابکی نظام آموزشی در این پژوهش از روش کیفی و کمی توأمان استفاده شد. بر اساس مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد، روسای و معاونین و تحلیل تم، ۵ بعد اصلی در چابکی نظام آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی یزد شامل مولفه‌های آموزشی، مولفه‌های نگرشی-انگیزشی، مولفه‌های سرعت، مولفه‌های مدیریتی و مولفه‌های صلاحیت و شایستگی شناسایی گردید. بر اساس ابعاد به دست آمده و کاهش برخی از ابعاد شناسایی شده حاصل از بخش کیفی پژوهش، اقدام به الگوی چابکی نظام آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی یزد با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری گردید.

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی: لازم به ذکر است در این بخش ابعاد شناسایی شده در بخش کیفی شامل نظارت، ارزیابی، گزینش و توانایی‌های مدیریتی بر اساس نظر خبرگان حذف گردیده و ابعاد کار تیمی و ارتباطات سازمانی و همچنین توانمندسازی کارکنان و آموزش‌ها و مهارت‌های عملی بر اساس نظر خبرگان با یکدیگر ادغام گردیده و در نهایت برای ۱۲ بعد نهایی اقدام به مدل مفهومی چابکی نظام آموزشی بر اساس رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته شد. تحلیل داده‌ها در بخش کمی: ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی مرتبط با پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. اطلاعات جمعیت شناختی که در پرسشنامه از آن استفاده شد می‌توان به جنسیت، وضعیت تاهل، نوع استخدام، سابقه کار، و میزان تحصیلات اشاره کرد. با توجه به کاهش زیر طبقه‌ها به ۱۲ بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری اقدام به الگوی چابکی نظام آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی یزد گردید.

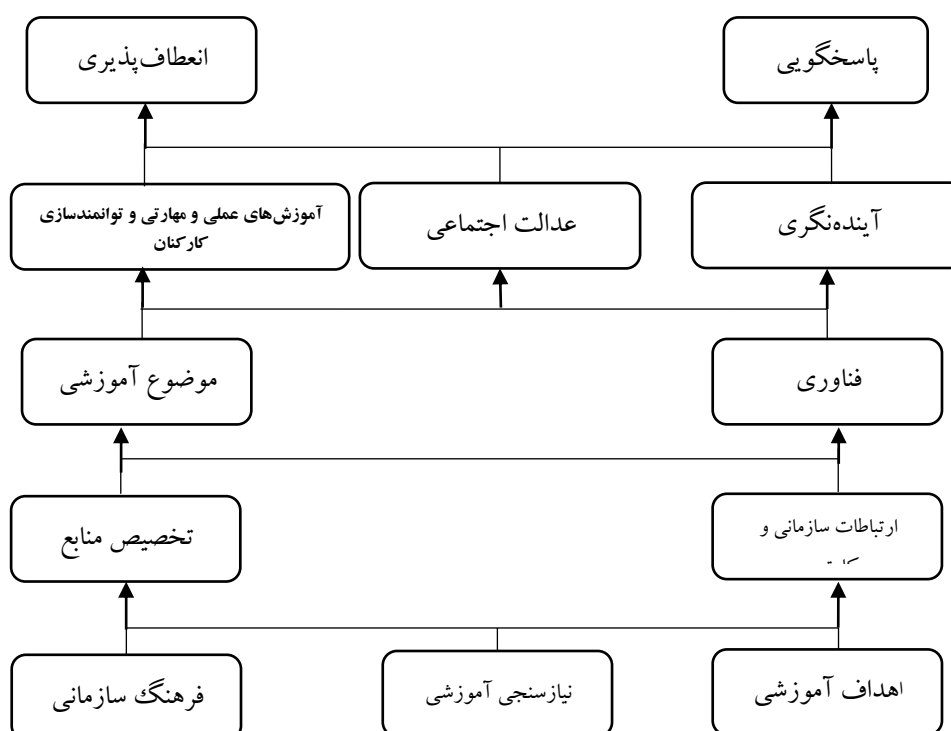


توانمند سازی با پاسخگویی و انعطاف پذیری مثبت و معنادار ارزیابی شد.

در تحقیقی مشابه با عنوان مدل نظام آموزش با رویکرد چابکی (مطالعه موردی: شعبه های بانک ملت شهر یزد) دریافتند ۱۷ شاخص استخراج شده از یک نظام آموزشی چابک، اهمیت بالاتری برخوردار بوده اند که در ابعاد شایستگی، آینده نگرایی و انعطاف پذیری دسته بندی شدند. نتایج این پژوهش بیانگر این موضوع است که لازمه پاسخ گویی های بانک ملت شهر یزد مناسب به تحول ها و چالش های پیش روی بانک، فراهم کردن بستر لازم (چابک سازی سرمایه انسانی) برای توسعه چابکی راهبردی است (۱۳).

مدل چابکی نظام آموزشی در پنج سطح ارائه گردید. در سطح ابتدایی و اساس و پایه الگوی چابکی، فرهنگ سازمانی، اهداف آموزشی و نیازسنجی آموزشی قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بخش نشان داد که فرهنگ سازمانی، اهداف و نیازسنجی آموزشی بر ارتباطات سازمانی و کار تیمی و تخصیص منابع تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در سطح بعد ارتباطات سازمانی و و کار تیمی و تخصیص منابع بر فناوری و موضوعات آموزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در سطح بعد ارتباط بین فناوری و موضوع آموزشی با آینده نگری و عدالت اجتماعی و آموزش های عملی و مهارتی و توانمندسازی کارکنان معنادار شناسایی شد و در نهایت تأثیر آینده نگری، عدالت اجتماعی و آموزش های علمی و مهارتی و



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



دانشگاه‌های چابک با تأکید بر نقش برنامه‌ریزی آموزشی از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام مند راهبرد نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین و بعد از انجام عملیات کدگذاری باز، مفاهیم کدهای مشترک و مشابه از نظر معنایی در قالب ۵ طبقه اصلی طبقه بندی شدند (۱۶).

در تحقیقی با عنوان تأثیر مکانیسم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی و نقش پشتیبانی مدیریت ارشد دریافتند که حمایت مدیریت ارشد بر حاکمیت ساختاری، مبتنی بر فرآیند و رابطه تأثیر مثبتی می‌گذارد نتایج نشان می‌دهد که حاکمیت مبتنی بر فرآیند و رابطه مثبت بر اکتشاف و بهره‌برداری فناوری اطلاعات و اکتشاف و بهره‌برداری فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، پشتیبانی مدیریت ارشد به طور مثبت بر چابکی سازمانی از طریق میانجیگری دوگانه حاکمیت مبتنی بر فرآیند و رابطه و اکتشاف و بهره‌برداری فناوری اطلاعات تأثیر مثبت و معناداری دارد. در تحقیقی با عنوان رابطه چابکی سازمانی، رفتارهای کاری نوآورانه و رضایت شغلی در بین معلمان دبیرستان دریافتند که چابکی سازمانی و رفتارهای کاری نوآورانه بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۷). در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در آموزش عالی دریافتند توانایی درک محیط، ساختار سازمانی، پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات، یادگیری سازمانی، استراتژی‌های منابع انسانی، رهبری، آمادگی برای تغییر و همکاری با ذینفعان هشت عامل مؤثر بر چابکی سازمانی در آموزش عالی می‌باشد (۱۸).

مدل ساختاری ارائه شده رهبری را به عنوان مهم‌ترین توانمندساز و به دنبال آن استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار

در تحقیق دیگری تحت عنوان "طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی" طی یک مصاحبه نیمه ساخت یافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی به همراه تجزیه و تحلیل های انجام شده در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، ۴۵۱ کد، ۲۹ مفهوم و ۸ مقوله و ۶ کد نظری را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش شد. یافته‌های این پژوهش شامل: ۱- شناسایی مولفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی، ۲- یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی، ۳- شناسایی روابط بین مولفه‌ها و دست یافتن به مدل جامع بود. (۱۴). پژوهشی تحت عنوان "طراحی الگوی چابکی منابع انسانی مبتنی بر گراند تئوری" با هدف طراحی یک مدل چابکی برای منابع انسانی و تبیین عوامل مؤثر بر آن انجام شده است. این تحقیق در چارچوب رویکرد کیفی به همراه روش پیمایشی و با تکیه بر نظریه بنیادی انجام شده است. داده‌های مرتبط از ادبیات نظری، اسناد بالادستی و مصاحبه استخراج شد و سپس در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نتایج نشان داد که چابکی نیروی انسانی به عنوان یک پدیده محوری ناشی از مجموعه خصوصیات فردی - سازمانی، فردی - فردی، سازمانی و شغلی است. اثرات این پدیده به دو گروه فردی و سازمانی طبقه بندی شده است. همچنین در این مدل عوامل اساسی (شیوه‌های تقسیم قدرت، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، ارتباطات و فناوری اطلاعات، فرایند سازمانی) و شرایط مداخله (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، خودسازی، عوامل محیطی) تأثیرگذار بود. (۱۵) در تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر دستیابی به



سازمانی نشان داد. در انتها پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه گردیده است:

۱- پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی یزد با شناسایی و تعیین اهداف آموزشی بر اساس ارزیابی و بازخورد عملکردی و تعیین شکاف‌های موجود آموزشی، علاوه بر تعیین اهداف مناسب منابع لازم به منظور محقق شدن اهداف را به برنامه‌های تدوین شده اختصاص دهند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی یزد با شناسایی نیازهای آموزشی با استفاده از ارزیابی عملکرد و بررسی سطح مهارت کارکنان از طریق برگزاری آزمون‌های مختلف، تیم‌های کاری و تخصیص منابع لازم در جهت محقق ساختن نیازهای آموزشی و تعیین موضوعات آموزشی گام بردارند.

۲- پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی یزد با تخصیص منابع مالی کافی در حوزه آموزش از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی‌های لازم، از فناوری‌ها و تکنولوژی‌های جدید آموزشی به منظور آموزش کارکنان در جهت افزایش سطح مهارت‌های آموزشی و عملی آنان گام بردارند.

۳- پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی یزد با برگزاری کلاس‌های آموزشی به صورت آنلاین و حضوری و استفاده از فناوری‌های آموزشی مناسب، سطح پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری کارکنان در مواجهه با شرایط غیر قابل پیش‌بینی را افزایش دهند.

همچنین پیشنهاد می‌گردد با تعامل با مراکز علمی، دانشگاهی و خدماتی معتبر دنیا به منظور آخرین دستاوردها، استفاده بیشتر از اساتید با مرتبه استادیاری و دید توسعه محور و ایجا بسترهای مناسب تسهیم اطلاعات و دانش میان کارکنان قدرت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری در برابر شرایط غیر قابل پیش‌بینی و ناشناخته را افزایش و ارتقاء دهند.

### تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در این پژوهش هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تشکر و قدردانی

از تمام مدیران، کارشناسان و اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد به ویژه پژوهشکده علوم تولیدمثل که در مصاحبه و ارائه نظرات خبرگی ما را در انجام پژوهش یاری رساندند، صمیمانه تشکر می‌کنیم.

### References

- 1-Conforto E C, Amaral D C, da Silva S L, Di Felippo A, Kamikawachi D S L. The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*. 2016; 34(4), 660-74.
- 2-Tsingh Y, Lin. C. Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Journal of Information Sciences*. 2011; 181(3):.3693-708.



- 3-Rabbi F, Ahad N, Kousar T, Ali T. Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*. 2015; 5(9), 208–14.
- 4-Glinska M, Carr S D, Halliday A. Workforce agility: an executive briefing. *Zugriff Am*. 2012; 5: 2014.
- 5-Alavi, S. & Dzuraidah, A.W. A Review on Workforce Agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. 2013; 5( 16: 4195-99.
- 6-Panda S, Rath S K. How information technology capability influences organizational agility: empirical evidences from Indian banking industry. *Journal of Indian Business Research*. 2021; 13(4): 564-70
- 7-Qin R, Nembhard D A. Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*. 2015; 20(2): 55–69.
- 8-Soroori S, Fahiminejad A. The Effect of Organizational Agility on the Organizational Empowerment: Mediating role of Psychological Empowerment. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*. 2019: 6(1), 81-102
- 9-Renzi B, Mahringer C A, Rost M, Scheible L. Organizational Agility: Current Challenges and Future Opportunities. *Journal of Competences*. 2021; 11: 1–10.
- 10-Tomomitsu H T A., Moraes R O. The evolution of studies on information technology and organizational agility: a bibliometric analysis. *Gestão & Produção*, 2021; 28(2): 5294
- 11-Singh J, Sharma G, Hill J, & Schnackenberg A. Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of Management Proceedings*, 2013; 1(1), 1–40. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- 12- Teimouri H, Nasresfehani A, Younesi Far s. A Model of the Education System with an Agility Approach(Case Study: Bank Mellat Branches in Yazd). *Towsee-quarterly development of the human resources and logistics[Internet]*. 2021;15(58 ):84-110.
- 13-Amini Hajibashi A, Seyedjavadin S, Amiri M., Yazdanpanah A. Designing and explaining human resource leadership agility model for higher education institutions. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2019; 11(2): 87-112.
- 14-KHodabandeh N, Mohammdi N, Mansouri A, Droodi H. Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach Study Case: Social Security Organization). *Journal of educational sociology*. 2018: 7(1): 164-79.



- 15- Khavari S, Arasteh H, Jafari P. Factors affecting achieve Agile Universities With an Emphasis on the Role of Educational Planning. Educational Development of Judishapur . 2017; 8(1): 136-42.
- 16-Zhen J, Xie Z, Dong K. Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. International Journal of Accounting Information Systems. 2021; 40:100501.
- 17-Menon S, Suresh M. Factors influencing organizational agility in higher education. Benchmarking: An International Journal. 2020 Sep 7. Available from: <https://www.sciencegate.app/document/10.1108/bij-04-2020-0151>