



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## معلمان و نقش برنامه‌های توانمندسازی در ارتقای چابکی سازمانی مدارس

هوشنگ نریمانی فر<sup>۱</sup>، ساره عباس منش<sup>۲</sup>، زهرا دهداری<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون

۲- کارشناسی ارشد معماری کامپیوتر دانشگاه بین المللی امام رضا(ع) شهر مشهد

۳- کارشناسی علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون

*H.narimani۶۶@gmail.com*

### چکیده

در دنیای پویای امروز، مدارس برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر دانش‌آموزان و جامعه، به چابکی سازمانی فزاینده‌ای نیاز دارند. چابکی سازمانی به معنای توانایی یک سازمان برای تطبیق سریع و موثر با شرایط جدید است. معلمان به عنوان خط مقدم آموزش، نقش کلیدی در ارتقای چابکی سازمانی مدارس ایفا می‌کنند. برنامه‌های توانمندسازی معلمان می‌توانند با فراهم کردن فرصت‌ها و منابع لازم برای توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز معلمان، به آنها کمک کنند تا در دنیای پیچیده و پویای آموزش امروزی موثرتر عمل کنند. این مقاله به بررسی نقش برنامه‌های توانمندسازی معلمان در ارتقای چابکی سازمانی مدارس می‌پردازد. در این مقاله، ابتدا مفهوم چابکی سازمانی و اهمیت آن در مدارس تشریح می‌شود. سپس، به بررسی ویژگی‌های معلمان چابک و نقش آنها در ارتقای چابکی سازمانی مدارس پرداخته می‌شود. در ادامه، به معرفی انواع برنامه‌های توانمندسازی معلمان و اجزای کلیدی این برنامه‌ها می‌پردازیم. در نهایت، به ارائه نمونه‌هایی از برنامه‌های توانمندسازی معلمان موفق و درس‌هایی که از آنها می‌توان آموخت، پرداخته می‌شود. هدف از انجام این مقاله، بررسی نقش توانمندسازی معلمان در ارتقای افزایش چابکی سازمانی می‌باشد که با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و به صورت توصیفی و تحلیلی به نگارش در آمده است.

**کلیدواژه:** توانمندسازی معلمان، چابکی سازمانی، مدارس، رهبری آموزشی، توسعه حرفه‌ای، تحول آموزشی.

### مقدمه

در دنیای پویای امروز، مدارس با چالش‌های متعددی روبرو هستند که برای بقا و پیشرفت، نیازمند انعطاف‌پذیری و توانایی تطبیق با شرایط در حال تغییر هستند. چابکی سازمانی به عنوان کلید غلبه بر این چالش‌ها، مفهومی کلیدی در مدیریت آموزشی محسوب می‌شود. در این میان، معلمان به عنوان ارکان اصلی نظام آموزشی، نقشی حیاتی در ارتقای چابکی سازمانی مدارس ایفا می‌کنند. توانمندسازی معلمان از طریق برنامه‌های مدون و هدفمند، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش خلاقیت، نوآوری و تعهد آنان در قبال اهداف مدرسه شده و در نهایت به چابکی و پویایی کل سازمان آموزشی کمک کند (ساندگل، ۲۰۱۴: ۷). چابکی توانایی مدارس برای تغییر است تا فرصت‌هایی را که بر اساس این تغییر ایجاد می‌شود مورد بهره‌برداری قرار دهد به این دلیل، ایفای نقش مدیریت در این عصر، بسیار پیچیده و دشوار است. همچنین از آنجا که تغییر، یکی از بزرگترین



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

خصوصیات مدارس در حوزه رقابتی امروز است، تغییرات تکنولوژیکی یا هر نوع تغییر دیگری، تغییرات مدیریتی را نیز طلب می نماید. امروزه مدارس با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه رو هستند که به واسطه نوآوری های تکنولوژیکی، تغییر محیط ها و نیازهای در حال تغییر دبیران؛ شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده ای در چشم انداز استراتژیک مدارس و بازبینی مدل های سنتی و حتی مدل های نسبتاً معاصر به منظور بهبود فعالیت رقابتی در اینگونه محیط ها شده است (وورلی، ۲۰۱۰: ۲). این مقاله به بررسی نقش برنامه های توانمندسازی معلمان در ارتقای چابکی سازمانی مدارس می پردازد. در ابتدا، به تعریف و تبیین مفاهیم کلیدی مانند چابکی سازمانی، توانمندسازی معلمان و برنامه های توانمندسازی پرداخته می شود. سپس، رابطه بین این مفاهیم و نقش هر یک در ارتقای چابکی سازمانی مدارس مورد بحث قرار می گیرد. در ادامه، به بررسی چالش ها و ملاحظات مرتبط با اجرای برنامه های توانمندسازی معلمان و ارائه راهکارهایی برای غلبه بر آنها پرداخته می شود. در نهایت، با جمع بندی مباحث، مدلی جامع برای اجرای برنامه های توانمندسازی معلمان با هدف ارتقای چابکی سازمانی مدارس ارائه می شود. این مدل می تواند به عنوان راهنمایی عملی برای مدیران و متولیان نظام آموزشی در جهت توانمندسازی معلمان و ارتقای چابکی مدارس مورد استفاده قرار گیرد.

## معنای چابکی

واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و چابکی، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. ریشه و زادگاه چابکی، ناشی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه ای آماده می کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد (رضاییان، ۱۳۹۴: ۹۶). هنگامی که در مساله ای آشفتگی و تلاطم وجود داشته باشد چابکی یکی از کلید های حل مساله می باشد. چابکی به توانایی برای یجاد و پاسخگویی به تغییرات پیش بینی نشده محیط متلاطم تجاری گفته می شود. چابکی به مفهوم تندی و سرعت، سبکی و زیرکی می باشد. و به خلاقیت و ابتکار و نوآوری نیاز دارد. چابکی به معنای توانایی در انعطاف در زمینه تولید محصولات و فرآورده های جدید و راههای انجام کسب و کار مناسب می باشد (فریدون شمس، علی راضی، ۱۳۸۵). چین یانگ (۱۹۹۹) چابکی را شیوه جدید انجام کارها دانسته و آنرا روند جدیدی برای ساخت، خرید و فروش، ارتباطات متعدد و متنوع و معیارهای جدید ارزشیابی عملکرد افراد و شرکت ها قلمداد می کند. داو (۱۹۹۴) چابکی توانایی سازمان جهت بقا و پیشرفت در یک محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی و در حال تغییر است. همچنین چابکی نمایانگر توانایی مدیریتی و بکارگیری اثر بخش دانش می باشد، به طوری که سازمان توانایی رونق و شکوفایی در محیط کسب و کار متغیر را داشته باشد. برخی موارد چابکی تحت عنوان بازبینی اساسی تمامی فعالیت های سازمان و طراحی مجدد آن فعالیت ها به وسیله فناوری های پیشرفته بیان می گردد. در این رابطه بورگس (۱۹۹۴) معتقد است مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ساز و کار مهم دستیابی به چابکی سازمان است. بنابراین چابکی عبارت است از ترکیب فناوری های موجود و روش های سیستمی تولید که بر تغییر ارزش های مدیر و کارکنان و تعامل ارزش های مدیریتی و نوآوری حاصل از فناوری تاکید می کند. تعریف های زیادی برای چابکی ارائه شده است اما هیچ یک مخالف با یکدیگر نبوده یکدیگر را نقض نمی کنند. عموماً این تعریفها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. به باور شریفی و ژانگ (۲۰۰۰) چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آنها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالشهای غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصتهای رشد و پیشرفت تعریف می کنند. ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش بینی تعریف می کند. از این



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

بابت، سازمانها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آنها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند. ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است: چابکی را می‌توان به صورت هم راستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیرکاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدفهای کارکنان با هدفهای سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند (افجه، ۱۳۹۴: ۶).

## پیشینه ی چابکی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی مزبور در سرتاسر جهان، تلاش ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه ها و عوامل موثر بر نظام های جدید در کسب و کار جهانی به مرحله عمل در آمده است. ایالات متحده امریکا برای نخستین بار، وقتی که رکود چشمگیری را در سهم کسب و کار جهانی به ویژه در عرصه تولید (که با رقابت - های جدیدی از سوی آسیا و اروپا روبه رو شده بود) به چشم دید، سکان رهبری این نهضت را در دست گرفت. بنابراین با توجه به رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت پذیری در طول دهه ۱۹۸۰ که به خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰ کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه کنگره به وزارت دفاع دستور داد که آزمایشی را ایجاد کند تا صنعت تولید ایالات متحده را با هدف رقابتی تر کردن آنها، مورد بررسی قرار دهد. در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط تجاری از توانایی های سازمانهای تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن، سریع تر و شتابان تر است. این سازمانها در استفاده از مزایای فرصت هایی که برای آنها ارائه میشد ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر ممکن بود در بلندمدت باعث ورشکستگی و ناکامیشان شود (هرمزی، ۲۰۰۱؛ داو، ۱۹۹۴). بنابراین برای نخستین بار، پارادایمی جدید در گزارشی که عنوانش استراتژی بنگاههای تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی بود به وسیله مؤسسه یا کوکا منتشر وبه همگان معرفی شد (نایجل و داو، ۱۹۹۹؛ ماده، ۲۴، ۱۹۹۷). سازمان چابک نیاز به ظرفیتهای موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان ها در محیط دارد. این ظرفیتهای شامل ۴ عنصر اصلی هستند (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶) مؤسسه ها و سازمانهای چابک برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیتهای متمایز نیازمندند (خوش سیما، ۱۳۸۳).

این قابلیت ها چهار عنصر اصلی را شامل میشوند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی (تل ماسه ای) به شمار می روند:

- ۱- قدرت پاسخگویی (واکنش): توانایی شناسایی تغییرات و پاسخگویی سریع به آنها جهت برطرف سازی آنها.
- ۲- رقابت: توانایی دستیابی مؤثر و کارا به اهداف و رسالتهای سازمان.
- ۳- انعطاف پذیری / قدرت پذیرش: توانایی پردازش فرآیندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان.
- ۴- سرعت / چابکی / تیزی: توانایی انجام فعالیتهای در کوتاهترین زمان ممکن.

با استفاده از این ۴ اصل یک متدولوژی برای ترکیب آنها به یک سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آنها به عنوان ظرفیتهای رقابتی استراتژیک نیز نام برده شده است. بنابراین اگر یک سازمان میخواهد چابک باشد، باید این ۴ اصل را در نظر داشته باشد. دستیابی به چابکی نیاز به واکنش نشان دادن در بعد استراتژیها، تکنولوژی ها، افراد و فرآیندها دارد. بدین ترتیب، تمام حوزههای سازمان نیاز به داشتن حامیان چابکی برای پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیط دارند. در گذشته برای کمک به مدیران در دستیابی به چابکی سازمان، مطالعات زیادی برای شناسایی وسایل چابکی که مدیران سازمان میتوانند آنها را بر طبق استراتژی سازمان، فرآیندها و سیستم های اطلاعاتی انتخاب کنند، انجام شد و ۴ عنصر جزئی در چابکی شناسایی شد: تحویل ارزش به مشتریان؛ آمادگی در مواجهه برای تغییر؛ ارزش گذاری برای دانش و مهارت انسانی؛ ایجاد همکاران مجازی (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶).

بر حسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت گرا و جسورانه (متهورانه) است که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار، و دستیابی به مشتریان انبوه می باشد. به عبارت دیگر، در اینجا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

رشد و بقاء در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش بینی بوده، نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است. بدون تردید، این امر از راه ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می گیرد. بنابراین چابکی ممکن است (اقتداری، ۱۳۹۴: ۴۵). سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب میشود در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر چابکی، ساختار سازمانی است. شکلهی یک ساختار مناسب می تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آنها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی هایی از قبیل انعطاف و سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات قابل پیش بینی و غیر قابل پیش بینی داشته باشد (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰). به طور کلی استفاده از ساختار سازمانی صحیح، بهبودهای اساسی در عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت (آقاجانی و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۵-۱۴). ساختار سازمانی، انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در شغل های اجتماعی و شغل هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر میگذارد، تعریف شده است، و آن را به عنوان وسیله و ابزار بسیار پیچیده که به صورت دائم روابط متقابل اعضا را تعیین، کنترل و هماهنگ میکند، میشناسند (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۳۴-۱۱۹). رایبیز ساختار سازمان را به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان برشمرده و آن را متشکل از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز میدانند (رایبیز، ۱۳۷۸: ۲۲-۲۱). پیچیدگی؛ به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره میکند و شامل تفکیک افقی، عمودی، و جغرافیایی میباشد. رسمیت؛ به مقررات، روشها و مکاتب کتبی اطلاق میشود که به موجب آنها، شرح وظایف، دستورالعملها و فرمانهایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند مشخص میشود. تمرکز؛ به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق میشود که میتوانند تصمیماتی را اتخاذ کنند (Arsawan et al., ۲۰۲۲).

با توجه به اهمیت چابکی سازمانی و عواملی همچون ساختار سازمانی که یکی از مؤلفه های تأثیرگذار بر چابکی سازمانی است، به نظر میرسد که تحقیق حاضر بتواند ضمن توسعه ی ساختار سازمانی مفید و اثربخش در معلمان و مدارس زمینه های لازم برای پرورش قابلیت های چابک را فراهم آورد. ارائه یک متدولوژی جهت حصول به چابکی در سازمان های تولیدی این پژوهش بر مطالعه مفهوم تولید چابک در دو حوزه هدف گذاری شده است: ۹- توسعه و اعتبار مدل مفهومی و فرضیه های همراه برای درک و اجرای چابکی بر اساس واقعیت و نیازهای واقعی تولیدات صنعتی. ۲- گسترش یک روش برای همکاری شرکت های تولیدی، برای اجرای چابکی در دیگر سازمان ها. برای رسیدن به اهداف بالا، ابتدا یک مطالعه جامع درباره چابکی انجام گرفت. این فاز توسط تحقیق تجربی روش عملی شناسایی تولیدات برجسته، برای تغییر شرایط تجاری محیط صورت پذیرفت. یک مدل مفهومی برای تولیدات چابک بعنوان نتایج ترکیب نتایج دومرحله فوق توسعه پیدا کرد. به همین منظور یک پرسشنامه، برای اعتبار سنجی مدل و فرضیه ها و شناسایی پارامترهای تعریف شده در مدل تهیه گردید. سپس مطالعه در ۹۲ شرکت انتخاب شده، برای اعتبار سنجی مدل و تهیه جزئیات اطلاعات درخصوص فرمول موجود در روش انجام پذیرفت. سپس لیستی از محرک های، توانایی ها و ارائه کننده های آن، همچنین ارتباط میان آنها تهیه شد که نتایج در قالب ساختار رویکرد مدل مفهومی مورد اعتبار سنجی قرار گرفت. تحقیق ارائه داد تعدادی ابزار های حمایت کننده تصمیم گیری، شامل ابزار کمکی به چابکی (برای درجه ای از نیازها برای سطوح جاری چابکی) و ابزار ساختاری استراتژی برای چابکی، ادامه یافت. تالش صورت گرفته به منظور اعتبارسنجی و بررسی کاربرد روش ارائه شده در کارخانجات تولیدی، انجام گرفت (به راهنمایی پروفیسور ژانگ در انگلستان دانشگاه لیورپول). در این پایان نامه ابتدا یک مدل جهت دستیابی به چابکی مطرح سپس یک متدولوژی مبتنی بر دانش برای اندازه گیری چابکی ارائه شده است. بنابراین هر سازمانی جهت نائل شدن به چابکی باید دو توانمندی و یک شایستگی داشته باشد و هر یک از توانمندیها و شایستگیها به تعدادی ابعاد و شاخص شکسته می شود. برای اندازه گیری چابکی از قوانین اگر و آنگاه استفاده شده است. این سیستم هوشمند براساس دانش متخصصان طراحی گردیده و شامل پیاده سازی روشهای منطقی فازی برای اندازه گیری چابکی سازمانهای تولیدی در صنعت الکترونیک ایران می باشد. به همین منظور پرسشنامه ای برای اندازه گیری سطح چابکی و همچنین وضعیت شش عامل درون سازمانی تنظیم و در ۲۸ شرکت فعال در



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمینه الکترونیک و مخابرات بکار گرفته شده و با استفاده از روش های رگرسیون خطی و تحلیل مسیر، میزان تاثیرگذاری این عوامل بر یکدیگر و همچنین بر چابکی سازمان بررسی گردیده است. و در نهایت مدلی از چگونگی عوامل مورد مطالعه بدست آمده است. نتایج این تحقیق نشان داده است که عوامل رهبری و فرهنگ سازمانی، بیشترین نقش را بر چابکی داشته و دارای تاثیر مستقیم می باشند. رهبری با دو ویژگی آینده نگری و هدف گرایی و توانایی حل مساله کلیدی ترین و کیفیت نیروی انسانی از محوری ترین عوامل بشمار می رود. (به راهنمایی: احمد جعفرنژاد؛ استاد مشاور: کارو لوکس، علی محقر- پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت، ۱۳۸۱).

## نظریات پیرامون چابکی سازمانی

### نظریه چابکی سازمانی حاتمی نسب

مدل چابک سازی سازمانی حاتمی نسب (۱۳۹۰) به بررسی ابعاد چابک سازی و ارتباط آن با بعد زیرساختی و بعد فرایندی مدیریت دانش پرداخته شده است و به نقش کاربردی هر یک از مولفه ها پرداخته شده است.

### نظریه چابکی سازمانی سارکیس

در مدل سارکیس (۲۰۰۶)، فرض می شود که ابعاد نرم و سخت سازمان ها برای رقابت بهتر به سمت فناوری های پیشرفته سوق داده می شوند. در هدایت سازمان به سمت فناوری های پیشرفته، بسترسازی از طریق انگیزش، رهبری مؤثر، سیستم های پاداش و غیره حائز اهمیت است. چابکی علاوه بر چابکی در دانش بازار و محیط، به توانایی رهبر در ایجاد اهداف و ماموریت های چابکی نیز بستگی دارد. این امر با پاداش های سازمانی برای پیش بینی و پذیرش تغییر و سازگاری سریع با آن، یا حتی ایجاد تغییر در شرایط بازار برای سود بردن از آن پشتیبانی می شود. از طرفی، توسل به قدرت مهارت و خلاقیت ذینفعان سازمانی و استفاده درست و به موقع از فناوری ها موجب افزایش انعطاف پذیری و میزان پاسخگویی سازمان می شود. در این حالت است که سازمان می تواند با ایجاد ارتباط مؤثر با تامین کنندگان، به موقع محصولات و خدمات و یا به عبارتی نیازها و خواسته های مشتریان را پاسخ گفته و به چابکی تولیدی دست یابد. حال اگر سازمان، سه مؤلفه هزینه، سرعت و کیفیت را مدنظر قرار داده و در بهبود وضعیت این سه مؤلفه در سراسر سازمان بکوشد، به چابکی سازمانی دست خواهد یافت. بنابراین، می توان گفت که چابکی سازمانی بر پایه سه مؤلفه کیفیت، سرعت، و هزینه سنجیده می شود و سازمانها می بایست برای نیل به چابکی سازمانی این سه مقوله را به سطح عالی برسانند. برای رقابتی چابک، تغییر و عدم اطمینان منبع احیای فرصت ها از روشهای موفق دائمی است. بنابراین برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار و مهارت و ... است (سارکیس، ۲۰۰۶، به نقل از اکبری، ۱۳۹۰: ۲۵).

چابکی نیروی کار از نظر شری های و همکاران (۲۰۰۷) لازمه انعطاف پذیری تولیدی، پرورش کارکنان با مهارت، شایسته و سازگار با فناوری هاست (آپتون، ۱۹۹۵) به عبارت دیگر بدون اهرم سازی دانش و مهارت کارکنان نمی توان به چابکی دست یافت. چابکی نیروی کار دامنه گسترده ای از منافع را نظیر بهبود کیفیت، خدمت رسانی بهتر به مشتری، تسریع منحنی یادگیری و صرفه جویی در دامنه و عمق. نیروی کار حاضر در محیط تولید چابک از فناوریها و زیر ساخت های انعطاف پذیری استفاده می کند که از تغییرات حمایت نموده و به خواسته های شناختی بیشتری نیاز دارد. برای بهبود کنترل تجهیزات، کارمند باید با فناوری تجهیزات آشنا گردد. (شری های و همکارانش ۲۰۰۷) اخص ها و قابلیت های چابکی در نیروی کار را به شرح زیر ارائه دادند:

-هوشمندی

-شایستگی ها

-همکاری از روی اعتماد متقابل

-فرهنگ



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

-سیستم های اطلاعاتی

سازمان چابک نیاز به ظرفیت های موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان ها در محیط دارد. این ظرفیتها شامل ۴ عنصر اصلی هستند (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶) مؤسسه ها و سازمانهای چابک برای رسیدگی به تغییر ، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمندند (شهبایی و رجب زاده ، ۱۳۸۴) این قابلیت‌ها چهار عنصر اصلی را شامل میشوند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می روند:

۱- قدرت پاسخگویی (واکنش): توانایی شناسایی تغییرات و پاسخگویی سریع به آنها جهت برطرف سازی آنها.

۲- رقابت: توانایی دستیابی مؤثر و کارا به اهداف و رسالتهای سازمان.

۳- انعطاف پذیری / قدرت پذیرش: توانایی پردازش فرآیندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان.

۴- سرعت / چابکی / تیزی: توانایی انجام فعالیتها در کوتاهترین زمان ممکن.

با استفاده از این ۴ اصل یک متدولوژی برای ترکیب آنها به یک سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آنها به عنوان ظرفیتهای رقابتی استراتژیک نیز نام برده شده است. بنابراین اگر یک سازمان میخواهد چابک باشد، باید این ۴ اصل را در نظر داشته باشد. دستیابی به چابکی نیاز به واکنش نشان دادن در بعد استراتژیها، تکنولوژی ها، افراد و فرآیندها دارد. بدین ترتیب، تمام حوزههای سازمان نیاز به داشتن حامیان چابکی برای پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیط دارند. در گذشته برای کمک به مدیران در دستیابی به چابکی سازمان، مطالعات زیادی برای شناسایی وسایل چابکی که مدیران سازمان میتوانند آنها را بر طبق استراتژی سازمان ، فرآیندها و سیستم های اطلاعاتی انتخاب کنند، انجام شد و ۴ عنصر جزئی در چابکی شناسایی شد: تحویل ارزش به مشتریان؛ آمادگی در مواجهه برای تغییر؛ ارزش گذاری برای دانش و مهارت انسانی؛ ایجاد همکاران مجازی (Ghasemi, ۲۰۱۵).

چهار بعد اصلی ارزیابی چابکی و زیرشاخه های آن را به این شکل بیان نموده اند:

از زیرساخت تولید ، ۲ زیرساخت بازار، ۳ زیرساخت افراد (سطح آموزش، گردش شغلی)؛ و ۴ زیرساخت اطلاعات. (جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۶) با بررسی ادبیات چابکی، معیارهای بیستگانه چابکی را معرفی کرده اند که عبارتند از: ساختار سازمانی، تفویض اختیار، راه اندازی تولید، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، ماهیت مدیریت، پذیرش پاسخ مشتری، چرخه عمر محصول، دوره خدمت - محصول، بهبود طراحی، روش تولید، برنامه ریزی تولید، سیستمهای هزینه و حسابداری، اتوماسیون، ادغام فناوری اطلاعات، تغییر فرایندهای کاری و فنی، مدیریت زمان، وضعیت کیفیت، وضعیت بهره‌وری، و برون سپاری. این گروه بندی ها و بسیاری موارد مشابه آن مورد کنکاش قرار گرفتند تا در نهایت، الگوی طبقه بندی زیر برای مؤلفه های چابکی سازمانی تنظیم گردید.

ضرورت انجام تحقیق با توجه به اهمیت سازگاری سازمان ها با محیط متغییر و غیر قابل پیش بینیدر عصر تجاری جدید ،اهمیت پژوهش در خصوص فرم جدید سازمان های چابک و قابلیت های مربوط به آن ضروری میباشد. همچنین باتوجه به اینکه کشور ما درآستانه ورود به سازمان تجارت جهانی میباشد، تنها راه برای بقای شرکت ها و سازمانهای تولیدی و خدماتی، چابکی سازمانها خواهد بود و از آنجائیکه سازمانها برای چابک شدن نیاز به چارچوب و شناسایی عوامل ،معیارها و قابلیت های کلیدی چابکی و همچنین از آنجا که توانایی افزایش قابلیت های آن در سازمان یک الزام محسوب می گردد، ما در این تحقیق به شناسایی عوامل ،معیارها، قابلیت ها و ارائه راهکار هایی جهت افزایش این قابلیت ها میپردازیم. به طور کلی هدف اصلی تحقیق این است که با توجه به ماهیت سازمان های چابک و مشخصه این نوع سازمانها، به تبیین و بررسی قابلیت های کلیدی این نوع سازمان پرداخته و به شناخت عوامل مؤثر جهت ارتقا و بهبود این قابلیتها می پردازد. به عبارتی تحقیق در صدد تعیین راهکارهای افزایش قابلیت های کلیدی چابکی سازمان می باشد. همچنین هدف، شناخت ادبیات علمی موضوع و تبیین آن از نگرش رقابتی، آشنایی با وضعیت موجود عملکرد سازمان و مشخص کردن الزامات و راهکارهای لازم برای ارتقا قابلیت های کلیدی است (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## مبانی نظری

در سال های اخیر با شتاب گرفتن هر چه بیشتر تغییرات، سازمانها نیازمند شکل جدیدی چون چابکی هستند، تا علاوه بر انطباق با تغییرات محیط، قادر به استفاده از فرصتهای بالقوه در یک محیط متالطم و کسب یک موقعیت ثابت باشد. لذا در زمان رقابت در محیط تجارت رقابتی و پویا، سازمانها باید به فکر توسعه قابلیت های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند.

فعالیت های زیر موجب توسعه چابکی می شود:

-برون سپاری

-زمان بندی مشترک

-بهبود عملکرد کانال تامین

-تاخیرات

-کارتیمی

-آموزش کارکنان

-توانمندسازی و کارآموزی

-مهندسی مجدد فرآیندها

قابلیت های کلیدی چابکی

مؤسسات و سازمان های چابک نگران تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش بینی در محیط کسب و کار خود هستند. این مؤسسات برای رسیدگی به تغییر محیط کاری خود، به شماری از قابلیت های متمایز نیازمندند(شهابی و رجب زاده، ۱۳۸۴). قابلیت های چابکی، عبارت است از توانایی هایی که باید در سازمان ایجاد شود، تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد. این قابلیت ها چهار عنصر اصلی را در بر می گیرد، که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می روند.

۱. پاسخگویی قدرت: عبارت از توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آنهاست. که شامل موارد زیر می باشد:

-احساس، درک و پیش بینی تغییرات

-واکنش سریع و فوری به تغییر

-ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر

۲. شایستگی: عبارتست از مجموعه وسیعی از توانائی ها، که بهره وری فعالیت ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تامین می کند. این عامل شامل موارد زیر می باشد:

-داشتن دیدگاه استراتژیک

-تکنولوژی های مناسب سخت افزاری و نرم افزاری

۳. انعطاف پذیری: عبارتست از توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. انعطاف پذیری در چهار حوزه زیر مد نظر می باشد:

-انعطاف پذیری در حجم محصول

-انعطاف پذیری در تنوع محصول

-انعطاف پذیری سازمان

-انعطاف پذیری افراد

۴. سرعت: سرعت عبارتست از توانایی انجام عملیات در کوتاهترین زمان ممکن (مک گو فی، ۱۹۹۹؛ هیلو، ۲۰۰۴ و ماکوآلی، ۱۹۹۶) که شامل:

-سرعت عرضه محصولات جدید به بازار

-تحویل سریع و به هنگام محصولات



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۳ راهکار جهت افزایش چابکی سازمان

سه حوزه کلیدی وجود دارد که تمرکز بر آنها می‌تواند موجب چابکی سازمانی شود:

افراد

ساختار

فرایندها

۱- افراد: یک تیم انعطاف‌پذیر و پویا را بکار بگیرید

اگر هدف شما، چابکی سازمان و افزایش آن است، منابع انسانی می‌تواند یک نقطه خوب برای شروع باشد. در حقیقت، بیشتر درخواست‌های شغل و روش‌های استخدام سنتی، از چابکی سازمان حمایت نمی‌کند. چرا که برای استخدام، مهارت‌های خاصی را بهینه می‌کند. یک سبک از استخدام که به افزایش چابکی کمک می‌کند، از این فهرست مهارت‌ها چشم‌پوشی کرده و در مقابل، به جستجوی داوطلبانی می‌پردازد که خلاق، مشارکت‌پذیر و کنجکاو باشند. با اتخاذ این رویکرد، سازمان‌ها یک تیم انعطاف‌پذیر و پویا را ایجاد می‌کنند که می‌تواند در زمانی که تغییراتی رخ داده یا اولویت‌های کسب‌وکار تغییر می‌کند، به سرعت تغییر جهت دهند.

۲- ساختار: یک چارچوب برای تصمیمات آگاهانه

یک رویکرد معمول برای بهبود چابکی سازمان: لایه‌های پیچیده‌ای را که حرکت کسب‌وکار را آهسته می‌کند، جابجا کرده و کارکنان را -در همه سطوح- توانمند نمایید تا تصمیمات آگاهانه اتخاذ نمایند. بازنندیشی در خصوص نقش مدیران، یک گام حیاتی بسوی چابکی سازمان خواهد بود. از این منظر، نقش مدیر سنتی و مدیر یک سازمان چابک، به این ترتیب قابل مقایسه است:

از نظر سنتی، شغل یک مدیر، عبارتست از اینکه مشخص کند کدام بخش از نیازها، برآورده شده و بر طبق آن به کارکنان، تفویض وظیفه نماید و سپس اطمینان حاصل کند که از دستورالعمل‌ها پیروی شده است.

از سوی دیگر، یک مدیر در یک سازمان چابک به طور شفاف، اهداف مشترک و معیارها را مرتبط کرده و اعضای تیم را -بخصوص کسانی که در خط مقدم ارتباط با مشتریان هستند- تشویق می‌کند تا در خصوص اینکه کدام بخش از ضرورتها انجام شده، بررسی کرده و تصمیمات آگاهانه گرفته و بطور مرتب در جستجوی بهبودها باشند.

این رویکرد، سلسله مراتبی را که بطور نمونه موجب کند شدن یک سازمان می‌شود، از بین می‌برد. اگرچه که این مسئله تنها زمانی موثر است که فرایندهایی برای اطمینان از وجود اطلاعات درست برای تمامی تصمیم‌گیرندگان وجود داشته باشد و نیز یک روش برای ارتباط بین پیشرفت و بینش، تا سلسله مراتب رهبری را پشتیبانی نماید.

۳- فرایندها: برقرار کردن سیستم‌های مقیاس‌پذیر برای هدایت امکان رویت و تسهیم اطلاعات

استارت‌آپ‌ها به چابک بودن مشهور هستند. اما زمانیکه فقدان فرایندها موجب بی‌نظمی در روندهای کاری و عدم پاسخگویی می‌شود، اغلب متحمل مشکلات زیادی می‌شوند. شرکت‌های بزرگ، اغلب در سوی دیگر این طیف قرار دارند. آنها دارای ساختار و فرایند هستند اما برای اینکه به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا با سرعت با تقاضای مشتری و بازار انطباق داشته باشند، دچار مشکل هستند. (رابینز، ۱۳۸۷). نتیجه اینکه سازمان‌ها برای اینکه چابک‌تر باشند، باید فرایندهای اصلی و سیستم‌هایی داشته باشند تا از گردش آزاد اطلاعات، مشارکت، پاسخگویی، و تصمیم‌گیری سریع پشتیبانی نمایند. جهت اعمال این روش ابزارهای گوناگونی وجود دارد که مهمترین آنها سیستم اتوماسیون اداری و مدیریت فرایندهای کسب‌وکار است. تمامی مواردی که در بالا مورد اشاره قرار گرفتند، باید بین چابکی و ثبات، تعادل ایجاد نمایند. همچنین باید فرهنگ مشارکت و یادگیری را پرورش داده و رهبری را از "فرماندهی و کنترل" به ترکیبی از "بالا-پایین" و "پایین-بالا" تغییر داد. بالاخره اینکه نباید فراموش کرد که حرکت از یک تفکر موروثی به یک ذهنیت چابک، نیاز به زمان و تمرکز خواهد داشت.





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## نتیجه گیری

در دنیای پویای امروز، مدارس برای حفظ کارایی و پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر دانش‌آموزان و جامعه، به چابکی سازمانی فزاینده‌ای نیاز دارند. معلمان، به عنوان خط مقدم آموزش، نقشی اساسی در ارتقای این چابکی ایفا می‌کنند. برنامه‌های توانمندسازی معلمان می‌توانند ابزاری قدرتمند برای تجهیز معلمان به مهارت‌ها و دانش لازم برای نوآوری، انطباق و رهبری در جهت تحول باشند. در سال‌های اخیر، به دلیل تسریع فرآیند تغییرات در محیط‌های تجاری، سازمان‌ها با شرایط جدیدی مواجه شده‌اند. به همین دلیل، برای بقا و حفظ موقعیت خود، سازمان‌ها شکل‌های مختلفی به خود می‌گیرند؛ یکی از جدیدترین و کارآمدترین این شکل‌ها، چابکی است. این چابکی علاوه بر انطباق با تغییرات، به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه در یک محیط پویا و کسب یک موقعیت ثابت است. بنابراین، سازمان‌ها نیازمند ایجاد و تقویت توانایی‌هایی هستند تا بتوانند این نوع سازگاری با محیط را در خود تقویت کنند و به مزیت رقابتی دست یابند. در آینده و در شرایط رقابت در محیط بازار پویا، سازمان‌ها باید به فکر توسعه قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند. یکی از مشکلات تمرکز بر بهبود چابکی، پویایی و نیز اقتضائی بودن قابلیت است که از پیش توسط سازمان تعریف شده است. در اینجا، چابکی به عنوان یک راه بی‌پایان از بهبود مستمر قلمداد می‌شود. با سرمایه‌گذاری در برنامه‌های توانمندسازی معلمان، مدارس می‌توانند به کادر آموزشی توانمندی مجهز شوند که برای هدایت تحول و ارتقای چابکی سازمانی لازم است. این امر به نوبه خود منجر به بهبود یادگیری دانش‌آموزان، افزایش رضایت شغلی معلمان و در نهایت، ایجاد مدارس موفق‌تر برای همه خواهد شد.

## منابع

۱. افجه، سید علی اکبر، (۱۳۹۴)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: نشر سمت.
۲. اقتداری، علی محمد، (۱۳۸۹)، سازمان و مدیریت، تهران: نشر مولوی، جلد اول.
۳. آقاجانی، حسن؛ طبری، مجتبی و نوری، مهتری (۱۳۸۳). "بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب"، پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۶.
۴. آقایی، میلاد، و آقایی، رضا. (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. رشد فناوری، ۱۰(۳۹)، ۳۷-۴۳.
۵. جعفرزاد، احمد، شهائی، بهنام. (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. کتاب مهربان.
۶. خوش سیما، غلامرضا. (۱۳۸۳). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی. تدبیر، (۱۳۴)، ۵۵-۵۸.
۷. رایبیز، آنتونی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد سوم.
۸. رضائیان، علی، (۱۳۹۰)، «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، جلد دوم.
۹. زنجیرچی، سید محمود، سعیدا اردکانی، سعید و حاتمی نسب، سید حسین، (۱۳۸۸) بررسی ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش و چابکی در شرکتهای کوچک و متوسط صنایع منتخب منسوجات استان یزد، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۱۰. شهائی بهنام، رجب زاده، علی (۱۳۸۴)، بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات اسفند ماه ایران.
۱۱. فرزانه، ماندانا؛ سهرابی، بابک و رئیسی وانانی، ایمان (۱۳۹۰). "بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی"، پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دوره‌ی ۱، شماره ۳.



۱۲. کردنائیج، اسدالله؛ مقیمی، سید محمد؛ فقاتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸) "بررسی رابطه‌ی بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران"، نشریه‌ی مدیریت دولتی، دوره‌ی ۱، شماره‌ی ۳.
۱۳. ملا حسینی، علی و مصطفوی، شهرزاد (۱۳۸۶)، ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶، ص ۳-۵.

۱۴. Arsawan, I. W. E., ssy De Hariyanti, N. K., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (۲۰۲۲). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ۸(۳), ۱۴۹.
۱۵. Ghasemi, G. M. (۲۰۱۵). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, ۸(۰۳), ۴۴۳.
۱۶. Maskell, B. (۲۰۰۱). "The Age of Agile Manufacturing", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.۶, No.۱. PP: ۵-۱۱.
۱۷. Sanadgol M. (۲۰۱۴). The Survey of Relationship between Organizational Agility and Principals Job Satisfaction. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. ۳: ۳۱۹-۳۱۷.
۱۸. Sarkis, ۲۰۰۶, quoted by Akbari, ۱۳۹۰: ۲۵.
۱۹. Vernadat, ۱۹۹۹.
۲۰. Worley, Ch. G & Lawler, E.E. (۲۰۱۰). "Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework", *Organizational Dynamics*, Vol. ۳۹, No. ۲, PP: ۱۹۴-۲۰۴.