J TOLOO E BEHDASHT, School of Public Health, Yazd Shahid Sadoughi Univ Med Sci

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.)[1], NajmeSadat Sajjad(M.Sc)[2]

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.

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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]

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

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

نویسندگان: مسعود بختیاری[۱]، نجمه السادات سجاد[۲]

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

تلفن تماس: ۰۹۱۲۷۵۷۸۶۲۳ Email: mbakhtiari1363@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.

یافته ها: 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 یافته ها نشان داد که بعد از کاهش عوامل شناسایی شده ۱۲ بعد شناسایی شده ودر 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 برپاسخگویی و انعطاف‌پذیری اشاره کرد.

واژه های کلیدی: چابکی، فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری، اهداف آموزشی، پاسخگویی

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

مقدمه

تاثیر تغییرات مخرب در سازمان ها نه تنها یک آشفتگی جزئی با تاثیر ساختاری ناچیزی برای تشکیلات نبوده، بلکه عملکردهای اصلی سازمان را نیز تحت تاثیر قرار می دهند(۱). رقابت شدید در محیط کسب وکار، 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 سازمان ها هستند (۲). با توجه به اینکه منابع انسانی هر سازمان تنها سرمایه ای است که باگذشت زمان نه تنها از ارزش آن کاسته نشده بلکه قابلیت یادگیری، رشد و همکاری درانجام فعالیت ها را داشته و منجر به افزایش ارزش ومزیت رقابتی می شود، داشتن برنامه مشخص مدیریت منابع انسانی برعملکرد سازمان تأثیر گذار است(۳). ازاین رو چابکی نظام آموزش از دغدغه های مهم سازمان ها بوده و شناسایی عوامل موثر بر چابکی کارکنان ضروری است. نظام آموزش چابک به عنوان مهم ترین عامل برای ایجاد منابع انسانی چابک می تواند، تغییرات محیطی را مدیریت و استفاده اثربخش و کارآمد از منابع راممکن سازد (۴). منابع انسانی چابک، منابع انسانی منعطف و آموزش پذیری است که قادر به نشان دادن واکنش به موقع وسازگاری سریع با تغییرات است و همچنین توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به یک فرصت را درجهت منافع سازمان دارد(۵) . چابکی آموزش منابع انسانی می تواند مزایای بسیاری همچون بهبودکیفیت، تسریع در منحنی یادگیری، ارائه خدمات بهتر به مشتری، بهبود فرهنگ سازمانی و تعالی اقتصاد را به ارمغان آورد (۶).

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 سازمان ها 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، انعطاف پذیری و سرعت، شایستگی‌های مشخصه یک سازمان پویا هستند (۱۱). سازمان چابک، انعطاف پذیری قابلیت ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات در مدت زمان کوتاه در پاسخ به تغییرات محیطی را دارد (۱۲).

دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی مانند سایر سازمان ها بایستی برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه توانمندی هایی باشند که بتوانند به تولید انواع گوناگونی از محصولات و ارائه خدمات متنوع با توجه به نیازها و درخواست های در حال تغییر مشتریان در کوتاهترین زمان و با

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

کمترین هزینه، بهبود کیفیت و انعطاف پذیری و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات بپردازند. در واقع می توان گفت فقط سازمان هایی می توانند به حیات خود در بازارهای رقابتی ادامه دهند که بتوانند به چنین توانمندی هایی دست یابند. یکی از این توانمندی ها در پاسخگویی به تغییر و تحولات محیطی، چابکی سازمانی است .با توجه به پیشینه پژوهش و ضرورت شناخت فرصت ها و چالش ها و ظرفیت های منابع انسانی در سال های اخیر در ادارات دولتی توجه خاصی به وجود سیستم نظام آموزش چابک برای بهبود شرایط رقابتی نشده است. توجه به نظام آموزش چابک می تواند 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 ویژگی های نظام آموزش چابک و نقش هرکدام بر توسعه چابکی نظام آموزش مورد مطالعه قرار گرفت بطوری که درمرحله نخست، یک مطالعه کیفی انجام شد که ساخت وطراحی اهداف، هسته اصلی اجرای پژوهش کیفی را تشکیل می داد ودر مرحله دوم به تبیین پیاده سازی الگوی طراحی شده در سازمان مربوطه و پیامدهای آن پرداخته شد.

روش بررسی

در این پژوهش از دو روش کیفی وکمی استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش به منظور دستیابی به الگوی چابکی از روش تحلیل تم استفاده گردید و اطلاعات بر اساس موضوع در دسته-های معنادار بر اساس پاسخ‌ها و میزان تکرار هر کدام از آن‌ها طبقه بندی شد. در واقع هر تم پاسخ های مشابه را در در یک طبقه گردآوری کرده است.

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 ا ز جمله معاونت آموزشی ، مسئول واحد EDC ، مسئولین فنی واحدها، کارکنان واحد آموزش کارکنان ، مدیریت نیروی انسانی وبرخی از اعضای هیئت علمی.در بخش کمی جهت بررسی روابط بین متغیرها، از روش-های میدانی و پرسشنامه محقق ساخته برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شدو تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart pls صورت گرفت.

جامعهٔ آماری در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد،رئیس و معاونین دانشگاه بودندو مصاحبه‌ها تا اشباع 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 بخش های مختلف داده های خام جمع اوری شده از مصاحبه ها تخصیص داده شد و این کدها سپس در قالب مقوله های موردنظر دسته بندی گردیدکه نتایج به شکل تم اصلی، تم فرعی و کد در جداولی که در ادامه می آید، منعکس شد.

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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:

$$n = \max(q و R)$$

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 (۴۰=۱۰×۴) 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 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 lr.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(جدول۱)، مؤلفه‌های نگرشی-انگیزشی با ۴ زیرطبقه(فرهنگ سازمانی،عدالت اجتماعی،پاسخگویی و آینده نگری) و ۲۴ کد(جدول۲)، مؤلفه‌های سرعت با ۲ زیرطبقه (کارتیمی و فناوری) و ۱۰ کد (جدول۳)، مولفه‌های مدیریتی با ۶ زیرطبقه (گزینش کارمند، توانمندسازی کارکنان، توانایی‌های مدیریتی، نظارت، ارزیابی و تخصیص منابع مالی) و ۳۳ کد(جدول۴) و در نهایت مؤلفه‌های صلاحیت و شایستگی شناسایی با ۳ زیرطبقه(آموزش‌ها و مهارت‌های عملی، ارتباطات سازمانی و انعطاف‌پذیری) و ۱۷ کد(جدول۵) شناسایی گردید.

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

جدول۱ : مؤلفه‌های آموزشی و تم‌های فرعی و کدهای مرتبط

تم اصلی	تم فرعی	کدها
مؤلفه های 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 بهره وری دوره های 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 دوره های آموزشی متناسب با نیازسنجی
		مدیریت برنامه ریزی فرایند آموزش
		سطح بندی درست علم و تخصص در زمینه شغلی
	موضوع آموزشی	استفاده از دوره های 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 دوره های اموزشی باموضوعات ساده و خلاصه و قابل فهم
		پرداختن به مدیریت محتوای آموزشی

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

جدول۲ : مؤلفه‌های نگرشی- انگیزشی و تم‌های فرعی و کدهای مرتبط

تم اصلی	تم فرعی	کدها
مؤلفه های نگرشی - انگیزشی	فرهنگ سازمانی	ایجاد یک رفتار پایدار مطلوب در افراد آموزش دیده
		تکرا ر و تمرین موضوعات ساده آموزشی تا زمانیکه ملکه ذهن شود
		احساس مسئولیت در زمینه استفاده از آموزش ها 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
		جلوگیری از نگاه طلبکارانه و محافظه کارانه کارکنان به سازمان
	عدالت اجتماعی	بکارگیری حد اعتدال نیروی انسانی در سازمان
		هر کسی در جایگاه و موقعیت خود قرا 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
	پاسخگویی	شفافیت در همه مراحل و فرایندهای شغلی و کاری
		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 انها
	آینده نگری	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
		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

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

جدول ۳ : مؤلفه‌های سرعت و تم‌های فرعی وکدهای مرتبط.

تم اصلی	تم فرعی	کدها
مولفه‌های سرعت	کار تیمی	وجود دید گروهی کار کردن در افراد
		آموزش های تیمی و دورهمی های آمورشی
		ارزیابی عملکرد کارکنان مبنی بر کار تیمی نه کار انفرادی
		برنامه های آموزشی به صورت تیمی و آبشاری یعنی از بالا به پایین
		اجرای برنامه های آموزشی به صورت عمیق و ریشه ای توسط تیم و گروهی از کارکنان
	فناوری	ایجاد بسترهای سخت افزاری و نرم افزاری رایانه ای
		استفاده از میانبر های تکنولوژی در آموزش از جمله سیستم بدون کاغذ
		آزمون های انلاین و مجازی
		ارزیابی و نظر سنجی آنلاین دوره های آموزشی
		استخدام و بکارگیری کارشناسان فناوری اطلاعات در امور آموزشی

جدول ۴: مؤلفه‌های مدیریتی و تم‌های فرعی وکدهای مرتبط

تم اصلی	تم‌های فرعی	کدها
مؤلفه های 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 آزمون های 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
	توانمند سازی	استفاده از دوره های پیشرفته ضمن خدمت جهت تکمیل آموزش های 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 آموزش ها بامسائل 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)

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

	تربیت کارمند متعهد، متخصص و چندمهارتی
توانایی های مدیریتی	در اولویت قرار دادن مسائل آموزشی قبل از هر گونه وظیفه دیگر
	داشتن ثبات نسبتا مقاوم استخدامی
	داشتن روحیه جانشین پروری توسط مدیران موفق آموزشی
	داشتن مهارت تدوین برنامه عملیاتی و استراتژیک برای سازمان
	توجه به مولفه های تضمین کیفیت((TQM)
نظارت	نظارت درست و دقیق در کلیه مراحل یک برنامه آموزشی از نیاز سنجی تا ارزیابی
	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	ارزیابی درست مبتنی بر عملکرد واقعی کارمند
	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 منابع مالی	تخصیص بودجه آموزشی به صورت جداگانه
	توجه به هزینه اثر بخشی دوره های آموزشی
	در نظر گرفتن هزینه متناسب با هر دوره آموزشی و اهمیت ان
	برقراری پاداش متناسب با دوره ه های آموزشی برای کارکنان
	تسریع در پرداخت حق التدریس و حق الزحمه مدرسان

جدول ۵ : مؤلفه‌های صلاحیت و شایستگی و تم‌های فرعی وکدهای مرتبط.

تم اصلی	تم‌های فرعی	کدها
مولفه های صلاحیت و شایستگی	آموزش های عملی و مهارتی	تاکید بر آموزشهای عملی جدای از آموزش های تنوری و نظری
		برگزاری آزمونهای مهارتی مجازی با بسترسازی مناسب IT
		برگزاری آزمونهای صلاحیت حرفه ای
		انجا م 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

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

	استفاده از پتانسیل اعضای هیئت علمی و کارشناسان با تجربه و حتی دانشجویی
انعطاف پذیری	ایجاد روحیه عدم مقاومت در برابر تغییر
	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
ارتباطات سازمانی	توانایی برقراری تعاملات دورن و برون سازمانی
	انتقال کامل و جامع مفاهیم اموزشی به فراگیران
	کاهش بروکراسی و سلسله مراتب طولانی و بلند اداری
	شناسایی و حذف موانع ارتباطی

جدول۶: نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش

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

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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

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 می توان به جنسیت، وضعیت تاهل، نوع استخدام، سابقه کار، و میزان تحصیلات اشاره کرد. با توجه به کاهش زیر طبقه ها به ۱۲ بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری اقدام به الگوی چابکی نظام آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی یزد گردید.

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 توامان 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، مؤلفه‌های نگرشی- انگیزشی، مؤلفه‌های سرعت، مولفه‌های مدیریتی و مؤلفه‌های 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.

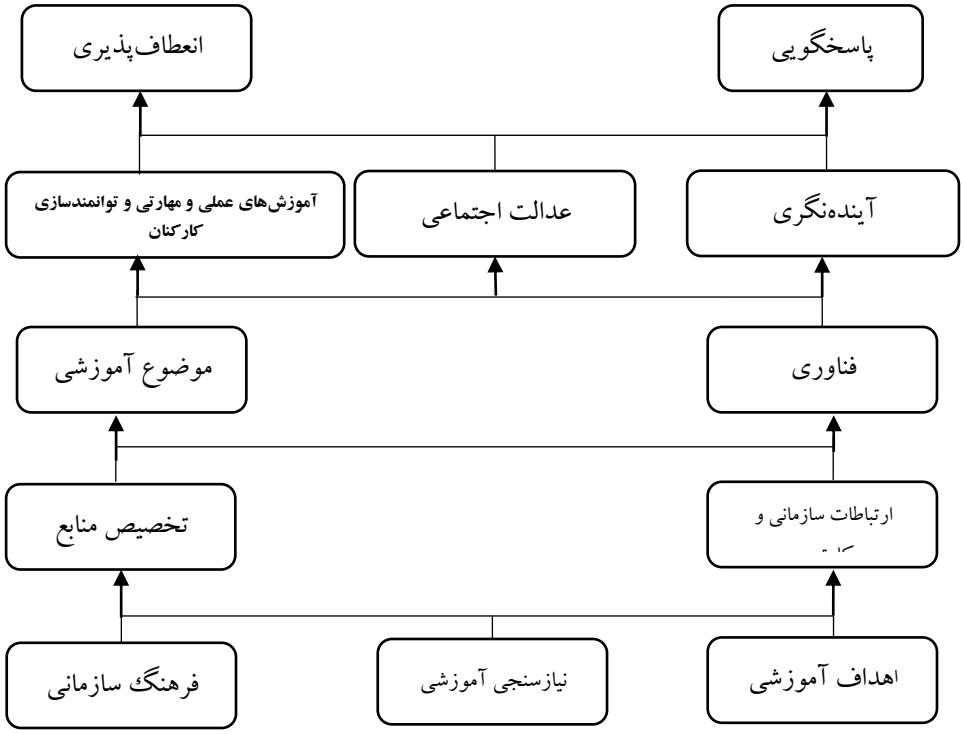
[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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 تاثیر مثبت و معناداری دارد. در سطح بعد ارتیاط 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 تاثیر آینده نگری، عدالت اجتماعی و آموزش های علمی و مهارتی و 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 استخراج‌شده ازیک نظام آموزشی چابک، اهمیت بالاتری برخوردار بوده‌اند که در ابعاد شایستگی، آینده‌نگری 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).



شکل *Error! No text of specified style in document.*.مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]
[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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. یافته های این پژوهش شامل: ۱- شناسایی مولفه های چابکی رهبری منابع انسانی ،۲- یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی ، ۳- شناسایی روابط بین مولفه ها 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. داده های 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. یافته ها 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 (شیوه های تقسیم قدرت ، شیوه های 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 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 معنائی 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 می‌گذاردنتایج 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 بهره برداری 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 می باشد(۱۸).

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

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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 لازکم 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 فناوری-ها 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 باشرایط 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 می دارند که در این پژوهش هیچ گونه تعارض منافعی 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 تشکرمی کنیم.

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.

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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.

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]

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

[Downloaded from tbj.ssu.ac.ir on 2026-09-16]

[DOI: 10.18502/tbj.v21i6.12296]