

## طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی

آناهیتا امینی حاجی‌باشی\*، سیدرضا سیدجوادین\*\*، مجتبی امیری\*\*\*، احمدعلی یزدان‌پناه\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۹

### چکیده

با توجه به افزایش سرعت تغییرات، چابکی رهبری منابع انسانی موضوع قابل توجهی در هر سازمان می‌باشد. با توجه به اهمیت آموزش عالی در هر جامعه‌ای، این پژوهش با استراتژی تحقیق کیفی و با روش نظریه برخاسته از داده‌ها با رویکرد گلیزر با هدف طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه‌ها انجام شده است که تاکنون مدل جامعی برای این موضوع ارائه نشده است. یافته‌های این تحقیق حاصل مصاحبه نیمه ساخت یافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی می‌باشد. تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، ۴۵۱ کد، ۲۹ مفهوم و ۸ مقوله و ۶ کد نظری (خانواده ۶ سی‌ها) را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش شد. یافته‌های این پژوهش شامل: ۱- شناسایی مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی، ۲- یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از چابکی رهبری منابع انسانی، ۳- شناسایی روابط بین مؤلفه‌ها و دست یافتن به مدل جامع می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** چابکی رهبری منابع انسانی؛ آموزش عالی؛ نظریه برخاسته از داده‌ها

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، ایران  
aaminihajibashi@ut.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران  
rjavadin@ut.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* استادیار، گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

## مقدمه

پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع در نظام آموزش عالی، رهبرانی کارا برای اداره بهتر امور دانشگاه‌ها می‌طلبد. در عصر حاضر دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه پایدار کشورها نقش عمده ایفا می‌کنند. در واقع دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. رسالت و مأموریت دانشگاه‌ها و رهبران دانشگاهی به عنوان سازمان یادگیرنده، تنها آماده سازی شغلی نیست، بلکه مهمتر از آن کمک به افراد برای یادگیری مولد و ایجاد زمینه بروز و ظهور پیشرفت ذهنی است که تأثیری مستمر بر فرد داشته باشد. رهبران دانشگاهی باید افرادی متفکر، بصیر، آینده نگر و عملیاتی نیز باشند (رمزدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۹). دانشگاه در گذار تحولات سالیان گذشته دستخوش تغییرات زیادی شده است (گربنیکو و اسکاینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) آموزش عالی ایران در طول حیات نوین خود با چالش‌ها، نیازها و تغییرات زیادی روبه رو بوده است و علی‌رغم تمام فراز و فرودها توانسته است جامعه ایران را تحت الشعاع خود قرار دهد (قربانی پور، زمانی و عزیزی، ۱۳۹۰). قصد آموزش عالی، بهبود کیفیت و تربیت نیروی انسانی کارآمد و با انگیزه برای نیازهای جامعه ای است که مدام تحت تأثیر جریان‌های متحول کننده قرار دارد (بازرگان، ۱۳۷۴).

منشأ بسیاری از چالش‌هایی که در آموزش عالی وجود دارد، همسو نشدن با تغییرات و فقدان مدل جامع چابکی رهبری منابع انسانی می‌باشد. از این رو پژوهش حاضر، به مفهوم پردازی چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه‌ها از منظر خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه در آموزش عالی پرداخته و ضمن شناسایی مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه، روابط بین آن‌ها بررسی شده و مدل جامع تدوین می‌شود. از این رو پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش بنیادی است که: مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه‌ها به عنوان نهادی برای آموزش عالی کدامند و روابط این مؤلفه‌ها با یکدیگر چگونه است؟

1. Ramsden
2. Grebennikov & Skaines

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### چابکی

از سال ۱۹۹۱ به بعد محققان بسیاری در زمینه چابکی فعالیت کرده‌اند و هرکدام تعاریف متعددی را ارائه کرده‌اند. چون چابکی، مفهومی نسبتاً جدیدی است تعریف از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد. هر محقق براساس نوع تحقیق خود تعریفی خاص از چابکی ارائه کرده است که با وجود بیان متفاوت، تمام آنها به تغییر و عدم اطمینان عصر حاضر اشاره می‌کنند و هیچکدام از تعاریف، مخالف یکدیگر نیستند. داو<sup>۱</sup> چابکی را توانایی بقا در محیطی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است (داو، ۱۹۹۹). شریفی و ژانگ<sup>۲</sup> چابکی را توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره و استفاده از تغییرات به‌عنوان فرصت تعریف کرده‌اند (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹). از آنجا که اساس بحث چابکی بر تغییرات می‌باشد، روایات بسیاری در زمینه تغییر هست. با توجه به اینکه جهان هر لحظه در حال تغییر است و تغییرات را به‌عنوان فرصت باید در نظر بگیریم. در روایات شاهد تأکید بر تغییر و تحولات هستیم. همان‌طور که حضرت علی(ع) می‌فرماید: «الْفُرْصَةُ تَمُرُّ مَرًّا السَّحَابِ فَاَنْتَهَزُوا فُرْصَةَ الْخَيْرِ!»: «فرصت مانند ابر از افق زندگی می‌گذرد، مواقعی که فرصت‌های خیری پیش می‌آید غنیمت بشمارید و از آنها استفاده کنید» (فیض‌الاسلام اصفهانی، ۱۳۶۵: ۱۰۸۶). باید در چنین جهانی افراد و سازمان‌ها، چابکی را در دستور کار خود قرار دهند.

طبق تحقیق شریهای و همکاران (۲۰۰۷) چابکی با ۶ مشخصه مورد سنجش قرار می‌گیرد:

۱. انعطاف‌پذیری، ۲. پاسخگویی، ۳. فرهنگ تغییر، ۴. سرعت، ۵. یکپارچگی و پیچیدگی اندک، ۶. همکاری متقابل (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۵ - ۱۲۶).

1. Dove  
2. Sharifi& Zhang

### جدول ۱. خلاصه تعاریف چابکی

تعاريف چابكي	پژوهشگران
قابليت يك سازمان براي عمل كردن در محيط رقابتي دائم با تغييرات سريع جهت سودبردن از تغييرات در جهت ارائه محصولات و خدمات با كيفيت متناسب با نيازهاي مشتري	گلدمن و همكاران <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)
ادامه حيات در محيط رقابتي با تغيير ناگهاني و بازخور سريع به بازارهاي متغير	كمر و متواني <sup>۲</sup> (۱۹۹۵)
چهار عامل رقابتي شامل: سرعت، انعطاف پذيري، نوآوري، كيفيت و سودآوري با بهره گيري از دانش براي فراهم كردن محصولات و خدمات محيطي كه به سرعت در حال تغيير است. توانايي سازگاري با تغييرات غيرمنتظره، استفاده از تغييرات به عنوان فرصت	يوسف و همكاران <sup>۳</sup> (۱۹۹۹)
چابكي عبارت است از استفاده از دانش بازار و ساختار مجازي براي بهره برداري از فرصت‌ها در محيط بازار پر تغيير	نيلور و همكاران <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)
توانايي پيشرفت در محيطي با تغييرات غيرقابل پيش بيني	داو <sup>۵</sup> (۱۹۹۹)
توانايي يك مؤسسه براي تغيير پويا و بقا با نيازهاي بالقوه مؤسسه	راسكچه و داويد <sup>۶</sup> (۲۰۰۵)
توانايي يك سازمان براي مطابقت با تغيير و استفاده از فرصت‌ها در راستاي تغييرات ايجاد شده	آرتتا و گياتچي <sup>۷</sup> (۲۰۰۴)
توانايي سازماني براي شناسايي تغييرات محيطي و پاسخ به تغييرات	اشرفي و همكاران <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)
توانايي سازگاري با تغييرات ناگهاني و استفاده از تغييرات به عنوان فرصت	شريفی و ژانگ <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)
توانايي شناسايي تغييرات محيط و پاسخگويي سريع به تغييرات	آوربي و ديگران <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶)
توانايي شناسايي فرصت‌هاي نوآور	روت <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶)
آمادگي براي رويارويي با تغييرات و ايجاد مشاركت در كار كنان	حيدري و همكاران (۱۳۹۳)
توانايي سازمان براي بقا و ارتقا در محيطي با تغييرات هميشگي و غيرقابل پيش بيني	كرمي (۱۳۸۶)
انعطاف پذيري سازماني براي واكنش به تغييرات محيطي	ابراهيم پور و همكاران (۲۰۱۲)

1. Goldman&et al
2. Kumar, Motwani
3. Yusuf & et al.
4. Naylor&et al
5. Dove
6. Raschke,David
7. Artteta&Giachetti
8. Ashrafi &et al
9. Sharifi & Zhang
10. Overby & et al.
11. Roth

## رهبری

رهبری عبارت است از هنر یا فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم و ایجاد انگیزش در آنها از طریق ارتباطات به گونه‌ای که مشتاقانه در موقعیت‌های مختلف برای هدف‌های گروه فعالیت نموده و حداکثر توان خود را برای دستیابی به هدف‌های گروهی به کار گیرند (سیدجوادین، ۱۳۹۳: ۳۱۳). سیادت و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود اذعان داشتند که رهبری، مهم‌ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. تکیه‌زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن، مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت و مسئولیت اجتماعی است. رهبری و مدیریت سازمان به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و کسب مهارت‌های انسانی به سامان نمی‌رسد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۹).

## رهبری اقتضایی

در الگوی رهبری وضعی که از دسته الگوهای اقتضایی رهبری است، گفته می‌شود که مدیر باید با توجه به سطح بلوغ (توانایی و تمایل) کارمند با او رفتار کند. این الگو از دو قسمت تشکیل شده است: یک قسمت بیانگر سبک‌های رهبری مختلف است که براساس میزانی از رفتار هدایتی و رفتار حمایتی تعیین می‌شوند و قسمت دیگر پیوستاری است که درجات مختلف آمادگی پیرو روی آن قرار می‌گیرد. سبک‌های رهبری انتخابی توسط مدیر در چهار سبک دستوری، قبولاندنی (متقاعدکننده)، مشارکتی و تفویضی خلاصه می‌شود. مبنای این الگو تفاوت میان افراد است. این الگو می‌گوید چون افراد با هم متفاوتند، پس لازم است با آنها به شیوه‌های مختلف رفتار شود و این تفاوت در رفتار به موقعیت سازمان نیز باز می‌گردد (کوین و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

## رهبری تحول آفرین

سنجی و همکاران (۱۳۹۰) معتقدند که پیشرفت‌های اخیر در پیشبرد نظریه‌های رهبری، موجب شده است که نظریه‌های رهبری پرجاذبه که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کرد

1. Covin & et al

و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه رهبری تحول‌آفرین انتقال یابد (تاجی و بردبار، ۱۳۹۴: ۱۵۵). یو و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۲ نیز در راستای بحث رهبران آموزشی تحول‌آفرین، سه هدف اساسی را دنبال کردند: الف) رهبران در ایجاد و نگهداشتن فرهنگ مشارکتی به کارکنان کمک می‌کنند، ب) آنها به کارکنان آموزش می‌دهند و به آنان یاری می‌رسانند تا مسائل را باهم و به‌طور مؤثر حل کنند، ج) اهداف رهبری تحول‌آفرین متضمن درک هیئت‌علمی از مدیریت اثربخش و سایر رهبران دانشگاهی است (یو و همکاران، ۲۰۰۲). با توجه به ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین (الهام بخشی، کاریزمایی و نفوذ آرمانی، توانمندسازی، ملاحظات فردی، انگیزش هوشمندانه و...) می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین، خصوصیات رهبری مراددهای و کاریزماتیک را نیز دربردارد (کوزس و پوسنر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۲۶).

### چابکی رهبری منابع انسانی

لازمه موفقیت در شرایط متغیر سازمان‌های امروزی، رهبری چابک می‌باشد. مدل مدیریتی دستوردادن دیگر در شرایط متغیر امروزی مناسب نیست. در این شرایط نیاز به مدل چابکی رهبری است؛ یعنی فقط مهارت‌های مناسب به میزان مناسب برای هر لحظه رهبری فراهم شود. شایستگی‌های موردنیاز برای یک رهبر چابک عبارتند از: پیش‌بینی تغییر: تفسیر تأثیر بالقوه شرایط محیطی، به‌همراه کاربردهای مدیریتی آن برای سازمان؛ خلق اعتماد: ایجاد فرهنگ اعتماد در سازمان؛ شروع‌کننده اقدام: فراهم آوردن ساز و کارهایی که باعث می‌شود در تمام سطوح سازمان کارها به‌صورت فعالانه به اجرا درآیند؛ آزاد کردن تفکر: ایجاد شرایطی برای ارائه راه‌حل‌های تازه به‌وسیله توانمندسازی، تشویق و آموزش افراد برای نوآور بودن؛ ارزیابی نتایج: تمرکز، مدیریت و یادگیری از اقدامات انجام‌شده (روثول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در رهبری منابع انسانی به توسعه آموزش کارکنان اهمیت داده می‌شود (یاورباوم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). به زعم بیل جوینر<sup>۵</sup> چهار نوع چابکی رهبری

1. Yu & et al  
2. Kouzes&Posner  
3. Rothwell  
4. Yaverbaum  
5. Joiner

عبارتند از: ۱. چابکی زمینه تنظیم، که توانایی شما را برای اسکن محیطتان بهبود می بخشد، ابتکاراتی را که لازم دارید انجام دهید، شکل می دهد و نتایجی را که نیاز دارید به دست آورید، شفاف می کند. ۲. چابکی ذی نفعان، توانایی شما را برای تعامل با ذی نفعان کلیدی با حمایت از ابتکار شما افزایش می دهد. ۳. چابکی خلاقانه، شما را توانا می سازد تا مشکلات را به نتایجی که می خواهید تبدیل کنید. ۴. چابکی خود رهبری، توانایی استفاده از ابتکارات به عنوان فرصت (جوینر، ۲۰۰۶). در پرتو رهبری است که محیط کاری آکنده از اطمینان، اعتماد به کار و فعالیت گروهی و اشتیاق برای استمرار پیشرفت می شود، ترس از تغییر کاهش می یابد، ارتباط برقرار و قدرت تصمیم گیری در سطوح مختلف تقویت می شود. رهبری وظیفه اش ایجاد تغییر است. تغییر باتأکید بر عملکرد، تحول اساسی را به ارمغان می آورد. تحول آفرینی در دانشگاه ها با چالش های مخصوص به خود آغاز می شود (تنعمی، ۱۳۹۱: ۳-۱۴).

## پیشینه پژوهش

خلاصه ای از مطالعات صورت گرفته در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

ردیف	محقق (سال)	موضوع	یافته ها
۱	کالیگوری <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	توسعه رهبران تجاری جهانی چابک از نظر فرهنگی	توسعه رهبران جهانی نیاز به یکپارچگی کامل در سراسر فعالیت های سازمان دارد، مخصوصاً برای عملکرد مدیریت منابع انسانی. این تحقیق نشان می دهد که رهبران ارشد مهم ترین بعد ارتقای یک جو چابکی رهبری هستند.
۲	زو و شن <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	رهبری تیم های چابک	این تحقیق نشان داد که شبکه های رهبری می تواند چابکی و عملکرد را بهبود بخشند.
۳	پارکر و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	بهبود بهره وری با تیم های خود سازمان یافته و رهبری چابک	اجزای مدل مفهومی این تحقیق شامل: رهبری سنتی، رهبری چابک، عملکرد بالا و پایین تیم ها، تیم های چندفرهنگی است که روابط این اجزا در مدل مفهومی مورد بررسی قرار گرفته است.

1. Caligiuri
2. Xu&Shen
3. Parker&et al

ادامه جدول ۲. پیشینه پژوهش

ردیف	محقق (سال)	موضوع	یافته‌ها
۴	ویسنوسکی <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)	شایستگی‌های رهبری در راستای آموزش عالی	محقق در مطالعات خود مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری دانشگاهی را بصیرت، ارتباطات مؤثر، ایجاد محیطی مناسب، همکاری، توانایی حل مسئله، ریسک‌پذیری و پشتکار می‌دانست.
۵	تاجی و بردبار (۱۳۹۴)	بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی	رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به افزایش چابکی نیروی انسانی منجر شود؛ یعنی هرچه سبک رهبری مدیران دانشگاه به رهبری تحولی نزدیک‌تر باشد، چابکی کارکنان دانشگاه نیز افزایش خواهد یافت.
۶	عباسپور و همکاران (۱۳۹۱)	طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها	طبق مدل ارائه‌شده در این پژوهش چابکی در دانشگاه‌ها از ۴ مؤلفه تشکیل شده است که این مؤلفه‌ها عبارتند از: محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی، تسهیل‌کننده‌های چابکی، پیامدهای چابکی.
۷	نقوی و همکاران (۱۳۹۴)	اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد	در این تحقیق هفت عامل به‌عنوان عوامل توانمندسازی چابکی سازمانی شناسایی شد که عبارتند از: تشکیل سازمان دانش‌محور، فرهنگ، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، نیروی کار چابک، بهبود مستمر و شراکت و همکاری جمعی.
۸	حیدری و همکاران (۱۳۹۳)	رابطه توانمندسازهای عالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان	بهترین پیش‌بینی‌کننده قابلیت‌های چابکی سازمانی به ترتیب کارکنان، فرایندها، محصولات و خدمات، رهبری، شرکا و منابع و راهبرد است.
۹	باقری کراچی و همکاران (۱۳۹۲)	میزان کاربست مؤلفه‌های چابکی سازمان در دانشگاه‌ها	۵ مؤلفه چابکی سازمانی شامل محرک‌ها، قابلیت‌ها، تسهیل‌کننده، موانع و پیامدهای چابکی در دانشگاه‌ها در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت و محققین به این نتیجه رسیدند که میزان استفاده از مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان فارس کمتر از متوسط است.
۱۰	باقری کراچی، عباس‌پور (۱۳۹۱)	چابکی؛ رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها	در این تحقیق مؤلفه‌های چابکی سازمانی به‌عنوان رهیافتی نوآورانه در دانشگاه‌ها شناسایی شدند. طبق یافته‌های این تحقیق مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها عبارتند از: محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی، تسهیل‌کننده‌های چابکی، موانع چابکی، پیامدهای چابکی.

1. Wisniewski



## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به دنبال تدوین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه به‌عنوان نهادی برای آموزش عالی است، لذا تحقیق بنیادی محسوب می‌شود. برای حل مسئله تحقیق و تدوین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه از روش تحقیق کیفی و به‌طور خاص در ساخت نظریه از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شد. درباره چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی نظریه‌ای از قبل وجود ندارد بنابراین، استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها در این تحقیق ضروری است. در تحقیق حاضر جامعه آماری، اساتید خبره در حوزه رهبری منابع انسانی در دانشگاه‌ها بودند که با روش نمونه‌گیری نظری ۱۵ تن از اساتید دانشگاهی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که ۶ تن از اساتید مرتبه استاد تمام، ۴ نفر دانشیار و ۵ نفر استادیار بودند در روش نمونه‌گیری نظری، فرایند گردآوری داده‌ها به‌منظور تولید نظریه، بدین گونه است که تحلیلگر همچنان که داده‌ها را جمع، کدگذاری و تحلیل می‌کند، تصمیم می‌گیرد که در مرحله بعد، چه داده‌هایی را و از کجا به‌دست آورد؛ تا نظریه در حال ظهور، توسعه یابد (گلنزر و اشتراوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۴۵). در نظریه زمینه‌ای، نمونه‌گیری برای آشکارشدن است تا محقق بتواند نظریه خود را گسترش دهد (گلنزر، ۱۹۹۲: ۱۰۱). نمونه‌گیری نظری هدایت‌کننده اصلی کدگذاری، جمع‌آوری و تحلیل داده است. نمونه‌گیری نظری مشخص می‌کند که برای گردآوری سایر داده‌ها کجا برویم، براساس کدها، دنبال چه باشیم و براساس تحلیل یادداشت‌ها چرا باید دنبال این داده‌ها باشیم (گلنزر، ۱۹۹۸: ۱۵۷). در این تحقیق در مصاحبه دوازدهم به اشباع رسیدیم که سه مصاحبه بعدی برای افزایش کیفیت کار انجام شد.

تعیین پایایی یافته‌ها مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. توجه دو نفر کدگذار به درصدهای گزارش‌شده، در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه نیز، روشی برای پایایی تحلیل است (کوئل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۲۳۷). در این پژوهش برای سنجش پایایی از

1. Glaser & Strauss  
2. Kvale

روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش بازآزمون از بین ۱۵ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به‌طور تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها دوبار، در فاصله زمانی بین پنج تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه که هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه کدگذاری شده‌اند، است.

جدول ۳. پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها دفعه اول کدگذاری	تعداد کدها دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	P۵	۶۹	۶۴	۶۲	۲۰	۰٫۹۳
۲	P۷	۳۷	۴۰	۳۵	۸	۰٫۹۰
۳	P۱۰	۳۳	۳۷	۳۱	۱۲	۰٫۸۸
	کل	۱۳۹	۱۴۱	۱۲۸	۴۰	۰٫۹۱

از آنجا که ضریب پایایی هر ۳ مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۹۱ درصد می‌باشد، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی بازآزمون، پایایی بالایی دارند.

جدول ۴. پایایی دوکدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها دفعه اول کدگذاری	تعداد کدها دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	P۵	۶۹	۶۱	۶۰	۱۶	۰٫۹۲
۲	P۷	۳۷	۳۹	۳۳	۶	۰٫۸۶
۳	P۱۰	۳۳	۴۰	۳۰	۱۱	۰٫۸۲
	کل	۱۳۹	۱۴۰	۱۲۳	۳۳	۰٫۸۸

ضریب پایایی هر ۳ مصاحبه بالای ۸۰ درصد می‌باشد و ضریب پایایی کل ۰٫۸۸ درصد است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند.

## یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر نظریه برخاسته از داده‌ها با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) به‌عنوان روش تحلیل داده مورد استفاده قرار گرفت. در نظریه برخاسته از داده‌ها با رویکرد ظاهرشونده دو مرحله کدگذاری وجود دارد که به‌ترتیب عبارتند از: کدگذاری واقعی (کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس روش نظریه برخاسته از داده‌ها، کدگذاری باز است. کدگذاری باز آنقدر ادامه می‌یابد تا اثرات ظهور مقوله محوری ظاهر شوند. در پژوهش حاضر، اثرات ظهور مقوله محوری، در کدگذاری مصاحبه اول تا سوم نمودار شد و بعد از مصاحبه سوم در مصاحبه‌های بعدی مؤلفه‌های بیانگر مقوله محوری ادامه یافتند و تکرار شدند. مفاهیم رهبری مشارکتی، رهبری تفویضی و رهبری تحول‌آفرین مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله محوری بودند. زمانی که مقوله محوری در فرایند کدگذاری باز، نمودار شده و ظهور یافت، کدگذاری انتخابی، آغاز شده و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری، کدگذاری شدند. در ادامه مصاحبه‌ها حدود ۴۵۱ نکته کلیدی حاصل از کدگذاری باز، ۲۹ مفهوم و ۸ مقوله استخراج شد که مقولات و مفاهیم زیرمجموعه آنها حاصل از کدگذاری واقعی (حقیقی) به شرح زیر می‌باشد:

مؤلفه‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها در سطح محیطی شامل انطباق فرهنگی، سازگاری با تغییر، ایجاد اعتماد، پذیرش ایده جدید، انجام کار گروهی و ایجاد ارزش می‌باشند که طبق نظر خبرگان، مقوله مناسب برای این مؤلفه‌ها چابکی فرهنگی نامگذاری شد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که با توجه به تغییرات موجود در جامعه، فرهنگ جدید متناسب با تغییرات در دانشگاه ایجاد می‌شود و افراد باید با این فرهنگ همسو شوند و با ایجاد ارتباطات، تجربیات خود را به یکدیگر منتقل کنند. همچنین نهاد دانشگاه هم باید همسو با تغییرات قرار بگیرد. با ایجاد مشارکت، روحیه کار جمعی و اعتماد بین اعضا شکل می‌گیرد. همچنین در فرهنگ جدید ایجاد شده بستری برای شکل‌گیری ایده‌های جدید به وجود می‌آید و خلاقیت و نوآوری گسترش می‌یابد، در فرهنگ جدید با توجه به اخلاقیات، دانشگاه به سمت نسل سوم و چهارم دانشگاهی سوق می‌یابد. مقوله

بعدی، چابکی فردی است. مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها در سطح رفتاری شامل مؤلفه‌های انگیزه، مشارکت، ارتباطات، خودارزیابی، خودرهبری، الهام‌بخشی، توسعه منابع انسانی، پاسخگویی و آزادی عمل می‌باشند که طبق نظر خبرگان، مقوله مناسب برای این مؤلفه‌ها چابکی فردی نامگذاری شد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که افراد برای رسیدن به هدف ترغیب شوند در تصمیمات مهم از اعضا نظرسنجی شود و مشارکت افزایش یابد، ارتباطات و تعاملات بین اعضا بیشتر شود و هر فردی به توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف خود آگاه باشد. اعضای هیئت علمی برای انجام امور آموزشی و پژوهشی و افزایش کیفیت در امور برانگیخته شوند. همسو با تغییرات به اعضا آموزش داده شود. همچنین استقلال و آزادی عمل به اعضای هیئت علمی داده شود تا بتوانند بهتر روی امور پژوهشی تمرکز داشته باشند و بتوانند نتایج واقعی حاصل از تحقیقات را ارائه دهند. چابکی ساختاری در سطح سازمانی به عنوان مقوله سوم شامل مؤلفه‌های به‌روز کردن ساختار و انعطاف‌پذیری ساختار است. در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران و رهبران چابک باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند. مقوله اصلی تحقیق، چابکی رهبری منابع انسانی می‌باشد. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، مؤلفه‌های رهبری وضعی و رهبری تحول‌آفرین به عنوان مقولات محوری شناسایی شدند و از بین سبک‌های رهبری وضعی، به دو سبک رهبری مشارکتی و رهبری تفویضی در مصاحبه‌ها پرداخته شد که در واقع رهبر چابک منابع انسانی در دانشگاه یک رهبر وضعی تحول‌آفرین است. چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی می‌شود که برچسب مناسب برای کدهای اصلاح برنامه‌های آموزشی، به‌روز کردن دانش، تمرکز بر جنبه‌های کیفی آموزش که حاصل از مصاحبه‌ها بود، تأکید بر کیفیت شناسایی شد. در دنیای کنونی تغییرات زیادی در عرصه فناوری وجود دارد و دانشگاه در این راستا باید به فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی با کیفیت بالا ادامه دهد. هرچقدر کیفیت خدمات ارائه شده، بهتر باشد کیفیت خروجی‌ها هم بیشتر است. در واقع آموزش عالی در ایران نیازمند ارتقای کیفی است. پژوهش و تدریس با تأکید بر دانش به‌روز در دانشگاه‌ها از جمله مهم‌ترین مسائل است. کیفیت آموزش و تدریس اهمیت زیادی برای رقابت دانشگاه‌ها در

عصر حاضر دارد و دانشجویان این مؤسسات آموزشی همواره به دنبال کیفیت بالای آموزش و خدمات آن بوده اند. در مورد مقوله فرهنگ باید گفت در هر جامعه‌ای ارزش‌ها و هنجارهایی حاکم است که قسمتی از فرهنگ آن جامعه را تشکیل می‌دهند. طبق مصاحبه‌ها و باتوجه به موضوع این تحقیق، در فرهنگ ایرانی - اسلامی به عنوان یک مؤلفه تعدیل‌گر، تأکید بر کمال‌جویی، ارزش‌محوری و آماده‌سازی ذهن برای کسب تجربیات جدید است. از طرفی به عنوان یک مؤلفه تعدیل‌گر دیگر، در مدل پژوهش، فرهنگ جهانی نیز اثرگذار است که در این تحقیق فناوری و حس برتری‌جویی (قانع‌نبودن به وضع موجود) به عنوان نشانه‌های مفهوم فرهنگ جهانی در نظر گرفته شدند. در توضیح مقوله بالندگی دانشگاه براساس مصاحبه‌ها باید گفت که چابکی رهبری منابع انسانی و بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی باعث می‌شود دانشگاه تبدیل به یک برند شود، چند سالی هست که شاهد گسترش کمی دانشگاه‌ها و دانشجویان بدون توجه به کیفیت بودیم که حتی برخی دانشگاه‌هایی که به عنوان برند می‌شناختیم، در حال افول بودند. در واقع کیفیت پیش‌نیاز برند شدن یک دانشگاه است. برند مطلوب یک دانشگاه، تصمیم‌گیرندگان را برای ادامه تحصیل جهت انتخاب آن دانشگاه ترغیب می‌نماید، زیرا اطمینان دارند مزیت‌هایی نظیر کیفیت برتر آموزشی و پژوهشی و فرصت بازار کار مناسب دریافت خواهند نمود. خلق برند دانشگاهی در فضای رقابتی آموزش عالی، ضروری است. یک برند خوب برای مؤسسات آموزش عالی به کیفیت محصول و خدمات خوب وابسته است. از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود در جهت پیشبرد اهداف کشور، به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد و باانگیزه مورد نیاز کشور بپردازند. کیفیت آموزش و تدریس از مباحث مهم و قابل توجه در نظام‌های آموزشی است و نگاه به تحولات اخیر نظام آموزش عالی کشور از نظر جمعیت دانشجویان، حاکی از رشد کمی و عدم توجه کافی به کیفیت دانشگاه‌ها و بهبود ارتقای آن بوده است. بنابراین، بهبود و ارتقای کیفیت آموزش و تدریس در دانشگاه‌ها مستلزم سازوکارهای مناسب است. از طرفی بخش آموزش و پژوهش نیاز به حمایت مالی دارد. دانشگاه در جهت تربیت نیروی انسانی متخصص و پاسخگویی به نیازهای جامعه نیاز به اختصاص بخشی از بودجه دولتی دارد تا بتواند

در راستای رسیدن به اهداف قرار گیرد. مقوله دیگر که به‌عنوان بستر مطالعه شناخته شد، تحول در نظام آموزشی و اجتماعی بود و مصاحبه‌شوندگان تأکید بر این موضوع داشتند که بافت محیطی‌ای که جامعه مورد مطالعه (مؤسسات آموزش عالی) در آن قرار گرفته است، نظام اجتماعی متحول و نظام آموزشی وابسته و در حال تغییر است. از آنجا که بسیاری از تصمیمات در نظام آموزشی با دخالت دولت است، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مستقل نیستند و در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیری زیادی ندارند.

### کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی)

در کدگذاری باز محقق با توجه به حساسیت نظری و سؤالات پروتکل مصاحبه وارد تحلیل شد و این مرحله تا زمان شناسایی مقوله محوری که همان دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان است، ادامه می‌یابد. در نهایت یکی از کدهای باز به‌عنوان مقوله اصلی (محوری) انتخاب شد که سایر کدهای بنیادین با آن مرتبط هستند یا به‌عنوان ویژگی‌ها و مؤلفه‌های آن می‌باشند و دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان بود. در این مرحله، مطالب سطر به‌سطر خوانده شد و به هر قسمت از داده‌ها یک برچسب اختصاص داده شد. این تکه از داده‌ها به‌عنوان واقعه در نظر گرفته شد که چند واقعه در کنار هم مفهوم را تشکیل دادند. پس از تشکیل کدهای بنیادی، این واقعه‌ها، نشانه نام گرفتند. پس از هر مصاحبه بلافاصله کدگذاری داده‌ها صورت گرفت. در این تحقیق، ۴۵۱ کد شناسایی شد. در کدگذاری انتخابی، کدگذاری فقط برای مقوله اصلی (مقوله محوری) و مقوله‌های مرتبط انجام می‌شود و داده‌های نامرتبط در نظر گرفته نمی‌شوند. تمام مفاهیم مراحل قبل و یادداشت‌ها را مجدد بررسی می‌کنیم و سؤالات مصاحبه‌ها را متمرکزتر می‌کنیم. کدگذاری انتخابی تا به اشباع رسیدن مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط ادامه می‌یابد. مقوله‌های اشباع‌شده تحقیق عبارتند از: چابکی ساختاری، چابکی فرهنگی، چابکی فردی، فرهنگ ایرانی - اسلامی و فرهنگ جهانی، بهبود کیفیت، بالندگی دانشگاه (برندشدن دانشگاه، تربیت نیروی انسانی متخصص و بانگیزه و پاسخ به نیازهای محیط و حل مسائل جامعه)، تحول در نظام آموزشی و اجتماعی که ارتباط بین این مؤلفه‌ها و ارتباط این مؤلفه‌ها با چابکی رهبری منابع انسانی و ارتباط چابکی رهبری منابع

انسانی با پیامدها بررسی شد. ۴۵۱ کد در کدگذاری باز شناسایی شد که در این مرحله کنار هم قرار گرفتند که در نتیجه مفاهیم مشخص شدند. کدهایی که با یکدیگر شباهت و ارتباط داشتند، در کنار یکدیگر قرار گرفتند و در سطح انتزاعی بالاتر عنوانی برای آنها انتخاب شد که حاصل آن مفاهیم هستند. جهت توضیحات بیشتر، جداولی برحسب مقولات اصلی تشکیل شد که جهت رعایت اختصار به عنوان نمونه کدها و مفاهیم چابکی رهبری منابع انسانی نمایش داده می شود.

جدول ۵. کدها و مفاهیم چابکی رهبری منابع انسانی

مقوله اصلی	مفاهیم	نشانه‌ها	منبع کدهای نهایی	
چابکی رهبری منابع انسانی	رهبری تحول آفرین	ایجاد دید مثبت در برابر تغییرات	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12-P14-P15	
		ترغیب کارمندان به نوآوری	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9- P10-P11-P12-P14 -P15	
		ایجاد انگیزه از طریق مشارکت پیروان	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9- P10-P11-P12-P14-P15	
		ترغیب اعضای هیئت علمی جهت مطرح کردن نظرات و تبادل نظر با یکدیگر	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9- P10-P11-P12-P13 -P15	
	مشارکتی	رهبری مشارکتی	ایجاد گروه‌های کاری منسجم و ایجاد مشارکت بین اعضا	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9- P10-P11-P12-P13 -P15
			افزایش مشارکت در امور با تفویض اختیار	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12-P13 -P15
	رهبری تفویضی	رهبری تفویضی	اعطای آزادی عمل و استقلال به اعضا باتوجه به سطح آمادگی کارکنان	P3-P4-P5-P7-P8-P9- P10-P11-P12-P13-P14-P15
			تفویض اختیار باتوجه به سطح آمادگی کارکنان	P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9 P10-P11-P12-P13 -P15

### تعریف چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه

چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه، اطلاع از وضعیت موجود و شناسایی وضع مطلوب و فرصت‌های توسعه در آینده از طریق ایجاد گروه‌های کاری منسجم، ایجاد انگیزه و نگرش مثبت به تغییرات است. در این مسیر اساتید و دانشجویان به ارائه ایده‌های جدید و خلاقیت و نوآوری

برانگیخته می‌شوند و رهبر چابک متناسب با شرایط محیطی و میزان آمادگی هر فرد با اعتماد به اعضا اختیاراتی را تفویض می‌کند که در این راستا هر فردی در حیطه اختیاراتی که تفویض شده آزادی عمل و استقلال دارد و پاسخگوست. در واقع، رهبر چابک در دانشگاه از سبک رهبری مشارکتی و تفویضی و رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کند.

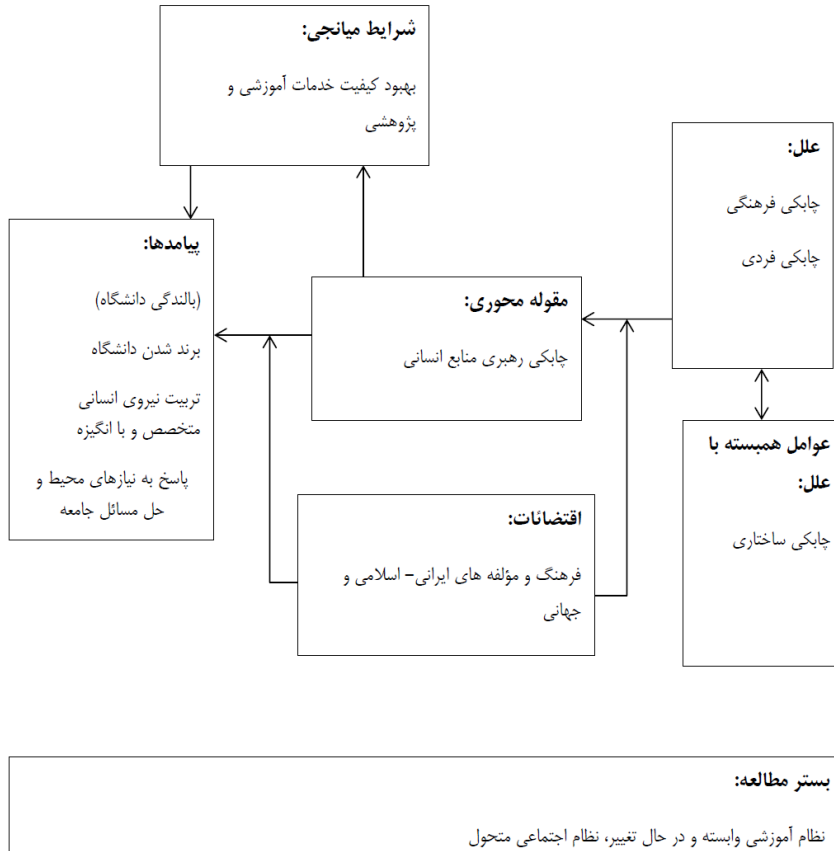
### کدگذاری نظری

کدگذاری باز و انتخابی به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازند، اما در این مرحله و از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. تلاش‌های متعددی برای ارتباط دادن مقوله‌ها با یکدیگر صورت دادیم. کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلیزر و هون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در میان ۱۸ خانواده از کدهای نظری که گلیزر (۱۹۶۷) معرفی کرد در این پژوهش از خانواده ۶ سی‌ها<sup>۲</sup> استفاده شد که در این پژوهش به بهترین نحو امکان تلفیق مقوله‌ها را پیرامون مقوله محوری فراهم کرد. خانواده ۶ سی‌ها به علل<sup>۳</sup>، عوامل هم‌بسته<sup>۴</sup>، شرایط میانجی<sup>۵</sup>، اقتضائات<sup>۶</sup>، پیامدهای<sup>۷</sup> مربوط به مقوله محوری و بستر پژوهش<sup>۸</sup> اشاره می‌کند. کد علل به چابکی فردی و فرهنگی اختصاص داده شد. چابکی ساختاری به عنوان عوامل هم‌بسته با علل در نظر گرفته شد. فرهنگ و مؤلفه‌های ایرانی - اسلامی و جهانی تحت کد اقتضائات قرار گرفتند که رابطه میان چابکی فردی و فرهنگی با مقوله محوری و همچنین رابطه میان مقوله محوری و پیامدها را تعدیل می‌کنند. بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی با کد شرایط میانجی نمایش داده شد؛ چراکه قبل از ظهور نتایج مقوله محوری قرار گرفتند و نتایج اصلی را شکل می‌دهند. تحول در نظام آموزشی و اجتماعی متحول بستر مطالعه پژوهش حاضر هستند و سرانجام برنشدن دانشگاه، تربیت نیروی انسانی متخصص و

1. Glaser & Hon
2. The 6C family
3. Causes
4. Covarinces
5. Conditions
6. Contingencies
7. Consequences
8. Context



با انگیزه و پاسخ به نیازهای جامعه و حل مسائل محیط که زیرمؤلفه بالندگی دانشگاه هستند، به عنوان پیامدها در مدل پژوهش قرار گرفتند. در نهایت مدل چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه به شکل زیر به دست آمد.



شکل ۱. مدل چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه

## نتیجه‌گیری

در این پژوهش با استفاده از رویکرد ظاهرشونده نظریه داده‌بنیاد طی فرایند کدگذاری واقعی و نظری، مؤلفه‌های چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی از داده‌های مختلف استخراج شدند و به روش نظریه برخاسته از داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در کدگذاری واقعی مفاهیم و مقولات استخراج شدند و سپس در کدگذاری نظری مفاهیم و مقولات مستخرج زیرمجموعه ۶ کد (خانواده ۶ سی‌ها) قرار گرفتند. طبق مصاحبه‌های انجام‌شده، مشخص گردید که رهبر چابک در دانشگاه یک رهبر وضعی تحول‌آفرین است.

در ساختارهای به‌روز و منعطف، مؤلفه‌های چابکی فردی ظهور می‌کنند و رهبران چابک با تشویق به مشارکت افراد و تقویت روحیه خودکنترلی که از معیارهای خودارزیابی و خودرهبری هست، گام‌های مؤثری در ایجاد اعتماد بین اعضای دانشگاه برمی‌دارند. رهبران تا نتوانند اعتماد افراد را جلب کنند، در سبک حمایتی و مشارکتی زیردستان موفق نخواهند شد. وقتی جو اعتماد در دانشگاه وجود دارد، ارتباطات بیشتر شده و کارهای گروهی و مشارکت اعضا بیشتر می‌شود، اختیارات تفویض شده و افراد با استقلال و آزادی عمل بیشتری فعالیت می‌کنند. همچنین با پذیرش ایده‌های جدید، خلاقیت و نوآوری افزایش می‌یابد و به‌راحتی با تغییرات همسو می‌شوند. در صورت نیاز، آموزش‌های لازم به افراد داده می‌شود و ضرورت تغییر در افراد نهادینه می‌شود و برای انجام کارهای پژوهشی و آموزشی ترغیب می‌شوند و در قالب کار گروهی با انتقال تجربیات و باورهای مشترک و تعامل با اعضا، با تنوع فرهنگی موجود منطبق می‌شوند. رهبر چابک، ساختار سازمانی را با تغییرات داخل و خارج از دانشگاه منطبق می‌کند و در راستای همسوس شدن ساختار با پیچیدگی‌های محیطی تلاش می‌کند و رهبر چابک حداقل تمرکزگرایی را برای ساختار دانشگاهی در نظر می‌گیرد. در واقع، ساختار به‌روز و منعطف بستری برای همسوس شدن با فرهنگ جدید، ایجاد اعتماد، پذیرش ایده‌های جدید، خلاقیت و نوآوری و انجام کار گروهی و تیم‌سازی می‌باشد. در ساختار به‌روز و منعطف به‌سرعت اعضا با تغییر، سازگار می‌شوند و به‌دلیل انعطاف در تصمیم‌گیری و ارتباطات در این ساختار، رهبر چابک پذیرای ایده‌های جدید است. همچنین در

این ساختار ارزش‌ها و اخلاقیات مورد توجه قرار می‌گیرند و حرکت به سوی دانشگاه نسل سوم و چهارم در ساختارهای منعطف و به‌روز سریع‌تر است.

طبق مصاحبه‌های انجام‌شده، رهبر چابک دانشگاهی یک رهبر وضعی می‌باشد. هرسی و همکاران (۲۰۰۱)، چرمز (۱۹۸۵)، فیدلر (۱۹۶۷) در تحقیقات خود به متغیرهای رهبری وضعی و رهبری اثربخش شامل: روابط رهبر پیرو، ایجاد مشارکت، توسعه منابع انسانی، ایجاد پویایی گروهی، فرهنگ سازمانی و برقراری ارتباطات رسیدند که در مدل این تحقیق این متغیرها در قالب مفاهیم در سطح رفتاری و محیطی از مصاحبه‌ها به‌دست آمد. بنابر مصاحبه‌های انجام‌شده، رهبر چابک منابع انسانی یک رهبر تحول‌آفرین نیز می‌باشد؛ چراکه در بحث چابکی مفهوم کلیدی بحث تغییرات می‌باشد و در این دنیای پر تغییر، آموزش عالی نیز در راستای تغییرات قرار دارد و نیاز به یک رهبر تحول‌آفرین می‌باشد. همچنین در بررسی الگوهای رهبری تحول‌آفرین متغیرهایی از جمله انگیزش، ارتباط الهام‌بخش و اعتماد وجود دارد که در مدل این تحقیق در سطح رفتاری و سطح محیطی این مفاهیم به‌دست آمدند. پوندرا (۲۰۰۱)، نادلر و توچمن (۱۹۸۹)، بس (۱۹۸۵)، بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، مقیمی (۱۳۸۰) در تحقیقات خود برای رهبری تحول‌آفرین به این متغیرها رسیدند.

در تحقیق حاضر، مقولات چابکی فردی، فرهنگی و ساختاری مقولات جدیدی در زمینه چابکی رهبری منابع انسانی بودند. همان‌طور که ذکر شد در تحقیقات انجام‌شده در خصوص رهبری برخی از مفاهیم با مفاهیم موجود در مدل این تحقیق همخوانی داشتند، اما با بررسی به‌صورت جزئی‌تر بین مفاهیم موجود در مدل به این مهم پی‌برده شد که مفهوم ایجاد ارزش در سطح محیطی و دو مفهوم پاسخگویی و آزادی عمل در سطح رفتاری و انعطاف‌پذیری ساختار و به‌روز کردن ساختار در سطح سازمانی مفاهیمی هستند که در تحقیقات مشابه گذشته به چشم نمی‌خورند و در این تحقیق برای اولین بار در بحث چابکی رهبری منابع انسانی مورد بحث واقع شدند. خبرگان در مصاحبه‌ها به این مفاهیم اتفاق نظر داشتند؛ چراکه معتقد بودند یک رهبر چابک در دانشگاه ارزش‌آفرینی می‌کند، ضمن تأکید بر اخلاقیات و معنوی‌گرایی، دانشگاه را به سمت

دانشگاه نسل سوم و چهارم سوق می‌دهد. باید پاسخگویی تصمیمات اخذشده باشد. همچنین یک رهبر چابک باید آزادی عمل داشته باشد تا بتواند در محیط متلاطم و پرتغییر و همچنین در شرایط بحرانی، بهترین تصمیم را بگیرد و همچنین آزادی عمل را برای اساتید فراهم آورد که در یک محیط علمی بدون تنش به پژوهش و آموزش پرداخته شود. خبرگان موردمصاحبه بر این باور بودند که هرچه اساتید دانشگاهی در بحث آموزش و به‌خصوص پژوهش با آزادی بیشتری عمل کنند، نتایج بهتری حاصل خواهد شد. در نظام‌های دانشگاهی متمرکز که دولت همه امور آموزش عالی را تعیین می‌کند، ایده‌های جدید و خلاقیت در رهبری دانشگاهی محدود می‌شود و زمینه پاسخگویی به تدریج از بین می‌رود که شاهد عدم رشد رهبران چابک دانشگاهی و کمبود نیروهای خلاق می‌شویم. استقلال و آزادی عمل دانشگاه‌ها از الزامات آموزش عالی نوین است. استقلال و آزادی عمل، زمینه‌ساز مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی رهبران چابک دانشگاهی است. در واقع، دولت باید برخی از اختیارات را در حوزه مدیریتی و برنامه‌ریزی به دانشگاه‌ها واگذار کند که پاسخگویی در قبال اعطای همین اختیارات مفهوم پیدا می‌کند. در مقوله چابکی ساختاری، دو مفهوم انعطاف‌پذیری و به‌روز کردن ساختار را داریم که طبق نظر مصاحبه‌شوندگان چابکی رهبری منابع انسانی در دانشگاه زمانی معنا می‌یابد که ساختار سازمانی دانشگاه در محیط متغیر امروزی منعطف باشد و براساس تغییرات به‌روز شود. در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به‌عمل آورند که با تحقیق کردناویج (۱۳۸۸) و طاهرپور (۱۳۸۸) مطابقت دارد. وجود رهبری چابک در دانشگاه، موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی می‌شود. برای اینکه آموزش عالی بتواند نسبت به انتظارات جامعه پاسخگو باشد، باید از متخصصین مجرب در بحث رهبری برای هدایت آموزش عالی استفاده کند و در نتیجه، به برندشدن دانشگاه و تربیت نیروی انسانی متخصص و بانگیزه منجر و به نیازهای محیط پاسخ داده می‌شود و مسائل جامعه حل می‌شوند. بنابراین، دانشگاه‌ها نیازمند رهبران و مدیران متخصص و مجرب پست مدیریت آموزش عالی هستند که دارای برنامه تغییر و تحول می‌باشند.

درنهایت، بهبود کیفیت، موضوع مهمی در دانشگاه‌هاست. شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و تلاش برای بهبود وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب و دستیابی به هدف از مهم‌ترین وظایف دانشگاه‌ها می‌باشد که رهبر چابک، مهم‌ترین وظیفه را در این مسیر برعهده دارد. در سال‌های اخیر آموزش عالی از نظر کمی رشد زیادی داشته، اما کیفیت افزایش چشمگیری نداشته است. خروجی دانشگاه‌ها نیروهای متخصصی هستند که در جهت رفع مشکلات جامعه گام برمی‌دارند، در صورتی که رهبران چابک وظیفه هدایت آموزش عالی را داشته باشند، کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی افزایش یافته و نیروهای متخصص و بانگیزه تربیت می‌شوند. ایجاد برند دانشگاهی در فضای رقابتی بسیار مهم است که بهبود کیفیت خدمات موجب ایجاد برند دانشگاهی می‌شود. همچنین باید به کیفیت خروجی‌های دانشگاه توجه شود و بر کاربردی کردن دانش تأکید شود. درنهایت، همان‌طور که بحث شد، چابکی رهبری در دانشگاه‌ها به بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی، برندشدن دانشگاه، تربیت نیروی انسانی متخصص و بانگیزه و حل مسائل جامعه منجر می‌شود.

آنچه که در مدل تحقیق باعث تعدیل رابطه بین چابکی فرهنگی و فردی با مقوله محوری و مقوله محوری با پیامدها می‌شود، فرهنگ و مؤلفه‌های ایرانی - اسلامی و جهانی است. طبق مصاحبه‌های انجام‌شده، ایجاد آمادگی ذهنی برای کسب تجربیات جدید، کمال‌جویی و ارزش‌محوری در فرهنگ ایرانی - اسلامی و تأکید بر فناوری و برتری‌جویی در فرهنگ جهانی رابطه بین چابکی فرهنگی و فردی را با چابکی رهبری منابع انسانی و رابطه بین چابکی رهبری منابع انسانی را با برندشدن دانشگاه، تربیت نیروی انسانی متخصص و بانگیزه و پاسخ به نیازهای جامعه تعدیل می‌کند. رشد و پیشرفت فناوری در جهان و قانع‌نبودن به وضع موجود و ذهنیت برتری‌جویی‌ای که وجود دارد، دانشگاه‌ها را به‌عنوان سازمانی برای تولید دانش و تربیت نیروی متخصص و بانگیزه در جهت برندشدن سوق می‌دهد. همچنین در دانشگاه‌ها جهت ساخت هویت برند براساس فرهنگ ایرانی - اسلامی تأکید بر ارزش‌های حاکم بر جامعه و کمال‌جویی می‌شود. با توجه به جدیدبودن موضوع این تحقیق، پیشنهادهایی جهت تکمیل این موضوع در آینده

ارائه خواهد شد که ابتدا به پیشنهادهای کلی برای اجرایی شدن این موضوع می‌پردازیم و سپس پیشنهادهای کاربردی برای پژوهش‌های آتی ارائه خواهد شد.

### **پیشنهاد‌های کلی**

۱. استقلال و آزادی عمل برای اعضای هیئت‌علمی فراهم شود و فضای آزاداندیشی در دانشگاه توسعه یابد؛ ۲. رهبری مشارکتی و تفویضی ایجاد شود؛ ۳. رهبری تحول‌آفرین ایجاد شود؛ ۴. تکریم از اساتید و افزایش منزلت آنها؛ ۵. ایجاد انگیزه برای امور پژوهشی؛ ۶. اختصاص بودجه ویژه پژوهش؛ ۷. ایجاد ساختار سازمانی پویا؛ ۸. واگذاری اختیارات به دانشگاه‌ها؛ ۹. افزایش روحیه کارجمعی بین اساتید و حفظ منافع یکسان در انجام امور پژوهشی؛ ۱۰. ایجاد نظام پیشنهادها جهت ارتقای مدیریت مشارکتی و کار گروهی؛ ۱۱. عدم تمرکز و ایجاد ساختار منعطف و غیرمتمرکز.

## منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۷۴)، ارزیابی درونی دانشگاهی و کاربرد آن در بهبود مستمر کیفیت آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳ و ۴: ۴۶ - ۴۹.
- باقری کراچی، امین؛ عباس‌پور، عباس؛ آقازاده، احمد؛ رحیمیان، حمید و مهرگان، محمدرضا (۱۳۹۲)، میزان کاربست مؤلفه‌های چابکی سازمان در دانشگاه‌ها، دومانه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، شماره ۷: ۲۶ - ۳۱.
- باقری کراچی، امین و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۱)، چابکی: رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها، فصلنامه علمی - پژوهشی نوآوری و ارزش آفرینی، شماره ۱: ۶۱ - ۷۱.
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴: ۱۵۳ - ۱۷۷.
- تنعمی، محمدمهدی (۱۳۹۱)، مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شناخت و اجرای کیفیت فراگیر، تهران: سمت.
- حیدری، مرتضی؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا و شاهین، آرش (۱۳۹۳)، رابطه توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۱: ۲۱ - ۳۷.
- زارعی متین، حسن؛ احمدی زهرانی، مریم؛ امینی، علی‌رضا و نیک‌مرام، سحر (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴: ۱۶۷ - ۱۹۰.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: نگاه دانش.
- طاهرپور، فاطمه؛ رجایی‌پور، سعید و شهبازی، زهرا (۱۳۸۸)، بررسی ساختار سازمانی مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان، چشم‌انداز مدیریت، دوره ۸، شماره ۳۰: ۱۶۱ - ۱۸۰.
- طبرسا، غلامعلی؛ شریفی، صدیقه و حسینی، سیداحمد (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر سواد اطلاعاتی کارکنان بر چابکی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۴)، تابستان ۱۳۹۵: ۱۱۳ - ۱۳۶.

عباس‌پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱)، طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۶۹: ۱۱۷ - ۲۱۷.

فیض‌الاسلام اصفهانی، علینقی (۱۳۶۵)، *ترجمه و شرح نهج البلاغه*، تهران: چاپخانه سپهر.  
قربانی‌پور، حمید؛ زمانی، غلامحسین و عزیزی خالخیلی، طاهر (۱۳۹۰)، مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت شغلی دانش‌آموختگان کشاورزی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی، *فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی*، دوره ۲۹، شماره ۲، ۱۲۵ - ۱۱۶.

کردنائیج، اسدالله؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۳: ۱۱۹ - ۱۳۴.

کریمی، مهتاب (۱۳۸۶)، کاربرد ابزارهای تحلیلگر داده‌کاوی و متن‌کاوی در چابکی سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی، *فصلنامه علمی - پژوهشی سلامت*، شماره ۳۰: ۱۵ - ۲۱.

مقیمی، محمد (۱۳۸۰)، *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، انتشارات ترمه، صفحات: ۲۸۵ - ۲۸۴.  
نقوی، سیدعلی؛ آذر، عادل و اسعدی، میرمحمد (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمان در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی یزد، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، دوره ۲۱، شماره ۱: ۶۱ - ۸۱.

- Aleda V. Roth,(1996), Achieving strategic agility through Economies of Knowledge, *Planning Review*, Vol. 24 Issue: 2, pp.30-36, <https://doi.org/10.1108/eb054550>
- Arteta B. Giachetti.(2004), A measure of agility as The Complexity of the enterprise system. *Journal of robotics and Computer integrated manufacturing*, 20:495-503
- Ashrafi., N., Xu,P., Mathiyalakan,S.(2005), A framework for implementing business agility through knowledge management systems. In : *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*, Munich, Germany
- Caligiuri, Paula, (2013), Developing culturally agile global business leaders ,*Elsevier*, vol:42, Issue: 3, page: 175-182, Issn: 0090-2616
- Chermers, Martin M. (1985), The Social, Organizational and Cultural Context of Effective Leadership, in Barbara Kellerman “ Ed, Leadership : Multidisciplinary Perspective, Englewood Cliffs, N. J., **Prentice-Hall**, pp. 91-112.
- Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sightler, K.W., & Tudor, R. K. (1997), Leadership style and post-acquisition satisfaction. *Journal of Management Development*, 16, 22-33
- Dove, R.(1999), Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal*



- of Knowledge Management. 3 (1), 18-35.
- Ebrahimpour, H. Salarifar, M. and Asiaei, A. (2012), The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home Appliance Factories in Iran. *European Journal of Business and Management*. 4:17, pp:186-195.
- Fiedler, Fred. E (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw-Hill, New York, P.147.
- Glaser, B. G., & Hon. (2005), Staying open: the use of theoretical codes in GT. *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20 .
- Glaser, B.G. (1998), *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L., (1996), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company
- Glaser, B.G., (1992), *Basic of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N and Preiss, K. (1995), *Agile competitors and virtual organization: strategy for enriching the customer*, van nostrand, Reinhold, New York, NY.
- Grebennikov, L., Skains, I. (2009), Gender and higher education experience: A case study Higher Education Research & Development, *Higher Education Research & Development* 28(1), 71-84.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth & Dewey, Johnson (2001), *Management of Organization Behavior: Leading Human Resources*, 8<sup>th</sup> ed, Prentice Hall.
- Joiner, Bill, (2006), ChangeWise, *Leadership Agility: From Expert to Catalyst*, © ChangeWise 01.28.11 www.changewise.biz bj@changewise.biz With minor alterations this white paper was published in The OD Practitioner, vol. 38, no. 3
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995), *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kumar, A., Motwani, J.A. (1995), Methodology for assessing time based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations and Production Management* 15 (2), 36-53.
- Kvale, Steinar. (1996), *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications
- Naylor, J.B., Naim, M.M and Berry, D. (1999), Leagility: Interfacing the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain, *International journal of production economics*, 62, 107-118.
- Overby, Eric, Bharadwaj, Anandhi s, Sambamurthy, V, (2006), Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology, *European Journal of Information Systems* 15(2):120-131.
- Parker, David W, Holesgrove, Melanie , Pathak, Raghhuvar, (2015), Improving productivity with self-organised teams and agile leadership", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 Issue: 1, pp.112-128, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Peng Xu, Yide Shen, (2015), Leading Agile Teams: An Exploratory Study of Leadership Styles in Agile Software Development, *Twenty-first Americas Conference on Information Systems*, Puerto Rico
- Pounder, James.S. (2001), New Leadership and University Organizational Effectiveness exploring the Relationship, *Leadership & Organization Development Journal* ,22(6), pp.

281-290.

- Ramsden, Paul, (2000), **Learning to lead in Higher Education**. Routledge, 11 New Fetter Lane, London EC4P4EE, P.9.
- Raschke, R.; David, J.S. (2005), Business process agility. In: Proceedings of the 11th Americas Conference on Information Systems, **Omaha**, NE, USA, August, pp. 355-360.
- Rothwell, W.J., Prescott, R.K., and Tylor, M.W. (2008), **Human Resource transformation: Demonstrating strategic Leadership in the face of future trends**, First Edition, First printing, Davies-Black Publishing.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999), A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction. **International Journal of Production Economics**, 62(1/2).
- Wisniewski, Mary Ann, (1999), Leadership Competencies in Continuing Higher Education: Implications for Leadership Education, **The Journal of Continuing Higher Education** Volume 47, Issue 1.
- Yaverbaum, E. (2004), **Leadership Secrets of the worlds Most Successful CEOs**, Dearborn Financial Publishing, US.
- Yu, Huen & Leithwood, Kenneth & Jantzi, Doris (2002), The Effects of Transformational Leadership on Teachers commitment to change in Hong Kong **Journal of Educational Administration**, 40(4), p.40.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999), Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes, **International Journal of Production Economics** 62(1- 2): 33- 43.