

Presenting a Model of Managerial Skills based on Hooshin Connery Technique with Emphasis on the Role of Organizational Adaptability in Islamic Azad Universities of Mazandaran Province

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Ali Hedayati¹
Saeed Saffarian Hamedani^{2*}
Maryam Taghvaei³

How to cite this article

Ali Hedayati, Saeed Saffarian Hamedani, Maryam Taghvaei, Presenting a Model of Managerial Skills based on Hooshin Connery Technique with Emphasis on the Role of Organizational Adaptability in Islamic Azad Universities of Mazandaran Province, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:5(3): 198-212.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: snhrm3000@gmail.com

Article History

Received: 2021/07/06

Accepted: 2021/09/14

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to present a management skills model based on Houshin Connery technique with emphasis on the role of organizational adaptability.

Materials and Methods: The research method was a combination of exploratory (qualitative-quantitative) mixed research design. The statistical population of the study in the qualitative section included (university experts, faculty members and university officials) to agree on the Delphi method. The sample size in the qualitative section was determined to be 17 by considering the saturation law. In a small part, the statistical population included members of the faculty of Islamic Azad universities in Mazandaran province. In the quantitative section, the sample size was 274 people. The sampling method in the quantitative part was multi-stage cluster random method. The method of data collection was library method and measurement tools in the qualitative part of the interview were semi-structured and in the quantitative part included a researcher-made questionnaire, whose questions were taken from the data obtained from the interview. The validity of the present research questionnaire was determined by two methods: 1. formal and 2. content. In the formal method, the questionnaire was provided to a group of experts and in the content method, calculations related to AVE and CR coefficients related to the validity of the questionnaire items were approved. The reliability coefficient was confirmed using Cronbach's alpha test. In order to analyze the data in the qualitative part of the Delphi technique and in the quantitative part of the structural equation modeling method, SPSS and AMOS software have been used. Findings showed that 55% of management skills in open universities of Mazandaran province to the dimensions and components of Houshin Connery which includes four dimensions (1. Supplier relationships, 2. Process improvement, 3. Quality measurement 4. Modeling) with emphasis on the role of organizational adaptability. It consists of three dimensions (1. organizational compatibility, 2. organizational value, 3. organizational competition), is dependent. These dimensions can be managerial skills in the free universities of Mazandaran province, which have six dimensions as follows: 1 (1. technical, 2. human, 3. perceptual, 4. communicative, 5. teamwork skills, 6. innovative skills). Explain and predict.

Findings: According to the obtained results, it was suggested that the Islamic Azad universities of Mazandaran province act step by step and gradually according to a long-term strategic roadmap and strategic plan in order to achieve these categories and formulate a plan in order to implement it. Operation is necessary. Having a paradigmatic approach with a local and regional perspective also helps to achieve it.

Conclusion: The management skills approach has received a lot of attention from organizations today, because it promotes the growth of people in the organization and makes it easier to achieve goals.

Keywords: Management Skills, Houshin Connery, Organizational Adaptability

ارائه مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک

هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی

در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران

علی هدایتی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

سعید صفاریان همدانی^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول).

مریم تقوایی^۳

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی بود.

مواد و روش‌ها: روش پژوهش ترکیبی از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل (خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت علمی و مسئولین دانشگاهی) جهت اتفاق نظر در روش دلفی بودند، حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۱۷ نفر تعیین شد. و در بخش کمی جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بود. در بخش کمی حجم نمونه به تعداد ۲۷۴ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در بخش کمی به روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود. روش جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، که سؤالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود. تعیین روایی پرسشنامه تحقیق حاضر به دو روش ۱. صوری و ۲. محتوایی انجام شد، در روش صوری پرسشنامه در اختیار گروهی از خبرگان قرار گرفت و در روش محتوایی محاسبات مربوط به ضرایب AVE و CR مربوط به روایی گویه‌های پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. ضریب پایایی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک دلفی و در بخش کمی از روش مدلیابی معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که ۵۵ درصد مهارت‌های مدیریتی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران به ابعاد و مولفه‌های هوشین کانری که شامل چهار بعد (۱. روابط تأمین‌کننده، ۲. بهبود فرآیند، ۳. اندازه‌گیری کیفیت، ۴. الگوگیری) با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی که شامل سه بعد (۱. سازگاری سازمانی، ۲. ارزش سازمانی، ۳. رقابت سازمانی

می‌باشد، وابسته است. که این ابعاد می‌توانند مهارت‌های مدیریتی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران که دارای شش بعد بشرح: (۱. فنی، ۲. انسانی، ۳. ادراکی، ۴. ارتباطی، ۵. مهارت کار تیمی، ۶. مهارت ابتکاری) می‌باشد. را تبیین و پیش‌بینی کنند.

یافته‌ها: با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد شد که دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران در راستای تحقق این مقولات گام به گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای نیز به تحقق آن کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری: رویکرد مهارت‌های مدیریتی، امروزه بسیار مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته، چراکه موجب ترقی و بالندگی افراد سازمان می‌شود و موجبات رسیدن به اهداف را بیش از پیش هموار می‌کند.

واژگان کلیدی: مهارت‌های مدیریتی، هوشین کانری، انطباق‌پذیری سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۳

* نویسنده مسئول: snhrm3000@gmail.com

مقدمه

هوشین کانری ماهیتی یکپارچه دارد و تحقق آن مستلزم شمول همه فرآیندها و کارکنان کلیدی سازمان است تا زمینه تسری استراتژی‌های یکپارچه سازمان به فعالیت‌های روزمره از طریق تقویت و هم‌افزایی قابلیت‌های کلیدی شرکت فراهم شود. هوشین برنامه‌ای سالانه برای دستیابی به اهدافی است که به تناسب تصمیمات کلان راهبردی در زنجیره‌ای از اهداف و ابزارها پیش گرفته می‌شود. بنابراین هدف اصلی هوشین کانری، یکپارچه سازی همه فعالیت‌های روزمره سازمان با اهداف و چشم‌انداز بلندمدت سازمان است تا در نهایت وظایف تک تک کارکنان کلیدی سازمان را مشخص کند. هوشین کانری کارکنان را تشویق به جست‌وجو و بررسی محیطی و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود می‌کند تا بر آن اساس عملیات روزمره خود را در مسیری درست هدایت کنند (۱). هوشین کانری یک فرآیند مرحله به مرحله برنامه‌ریزی، اجرا، مرور برای تغییرات کنترل‌شده و رویکردی سیستمی به مدیریت تغییر در فرآیندهای بحرانی کسب‌وکار است. این تکنیک به‌جای تمرکز بر بهبود فرآیندها در سطوحی مجزا، از دیدگاهی جزیره‌ای اجتناب می‌کند و فرآیندهایی چندوظیفه‌ای و فرابخشی را برای بهبود مدنظر قرار می‌دهد (۲).

اعمال مدیریت در سازمانها امر آسانی نیست و تنها در سایه کارآمدی مدیران است که می‌توان سازمان‌ها را در جهت اهداف سازمان، هدایت و از قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، و ظرفیت‌های آن بهره برد (۳). موضوع مهارت‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است مهارت‌هایی که برای مدیران لازم

مدیریتی با توجه به حوزه کاربرد آن می‌تواند معانی و برداشت‌های متفاوتی داشته باشد و رویکردهای مختلفی برای دستیابی به توانمندی علمی و مهارت مدیریتی اتخاذ شود (۳).

برنامه‌ریزی طرح‌ریزی و به تنظیم اجزای اساسی تکنیک هوشین کانری ۲ هستند و این استدلال را می‌کنند که فرایند ایجاد اهداف ارزیابی ابزارها برای دستیابی به اهداف و بکارگیری هر دو مورد گفته شده برای پیاده‌سازی موفق اجرا و بکارگیری مهم هستند تکنیک هوشین کانری به‌عنوان ابزاری برای خط‌مشی استراتژیک محسوب می‌شود مزایایی که از آن حاصل می‌شود عبارتند از: یکپارچگی اهداف استراتژیک با مدیریت تاکتیکی روزانه، به‌کارگیری چرخه برنامه، انجام، کنترل، اجرا برای مدیریت فرایند اقتصادی، برنامه‌ریزی موازی همزمان و اجرای متدولوژی، رویکرد گسترده و بهبود در ارتباطات در شرکت (۷).

هوشین کانری روشی گام‌به‌گام در طرح‌ریزی، اجرا و فرایند بازنگری به منظور تحول است. مدیریت هوشین در دهه دوم سال ۱۹۶۰ توسط تعدادی از شرکت‌های ژاپنی به کار رفته شد و در اوایل دهه ۱۹۷۰ به شکل رسمی و گسترده‌ای مطرح گردید. این روش به مسئله همسوسازی و هم‌راستا کردن فعالیت‌های تمام کارکنان در سطح سازمان می‌پردازد به نحوی که نه تنها به اهداف کلیدی دست یابند بلکه از قابلیت واکنش‌پذیری سریعی نیز در محیط کسب‌وکار برخوردار شوند. علاوه بر آن کلیه مدیران و رهبران را به‌صورت مشارکت فراگیر در برنامه‌ریزی درگیر می‌نماید. بنابراین مدیریت هوشین روشی است که برای تدوین استراتژی سازمان استفاده می‌شود. هم‌چنین می‌توان به آن مدیریت به وسیله خط‌مشی و طرح‌ریزی و انتشار خط‌مشی نیز گفت (۸).

هدف هوشین کانری جاری‌سازی سیاست، فراهم کردن امکان‌گریزی از وضع موجود و ایجاد یک بهبود عمده در عملکرد به وسیله تجزیه و تحلیل مشکلات جاری در پاسخ به وضعیت محیطی است. هوشین کانری یا جاری‌سازی سیاست، سیاست‌ها و اهداف ۴ مدیریت عالی را به سلسله مراتب مدیریتی پایینتر جاری می‌سازد. در هر سطح، سیاست به سیاست‌ها، اهداف و اقدامات برای سطح پایین‌تر بعدی ترجمه می‌شود. به‌وسیله جاری‌سازی سیاست، چشم‌انداز مدیریت عالی به یک مجموعه از سیاست‌ها و اقدامات منسجم، سازگار، قابل فهم و دست‌یافتنی که می‌توانند در تمام سطوح و عملیات شرکت به کار گرفته شوند، ترجمه می‌شود (۹). وجه بارز جهان امروز تغییر و تحولی است که همهٔ زمینه‌ها از آن تأثیر می‌پذیرند. سازمان‌ها نیز برای بقا، نیازمند تغییرند و باید خود را با تغییرهای محیط اطراف وفق دهند. امروزه موفقیت سازمان‌ها به توانایی سازگاری و انطباق آن‌ها با عوامل متغیر محیطی بستگی دارد. براین اساس، توجه به انطباق‌پذیری در سازمان‌ها روجه افزایش است. اصل اساسی مفهوم یادشده،

است به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم شده است. برخی از صاحب‌نظران مدیریت، مهارت‌های مرتبط با مدیریت را شامل: مهارت‌های مذاکره، مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های کامپیوتری، مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های کارکردی، بین فردی و سازمانی می‌دانند. اما عمومی‌ترین و مورد پذیرش طبقه‌بندی از مهارت‌های مدیران ارائه شده است (۴). در عصر حاضر سازمان‌ها برای بقای خود نیاز دارند تا به‌طور مداوم از تجربیات قبلی شان یاد بگیرند و با تغییرات محیطی سازگار شوند. درواقع، ظرفیت انطباق‌پذیری یکی از ظرفیت‌های سازمانی است که به سازمان در رسیدن به اهداف خود کمک می‌کند. سازمان‌ها برای ارتقای، یادگیری، ثبات و عملکرد سازمانی نیاز به ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دارند (۵). سازمان‌های انطباق‌پذیر به خاطر تمرکز بیرونی و ارتباط با محیط بیرون، سیاست‌هایی را اتخاذ می‌کنند که کارایی و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. درواقع، هسته اصلی ظرفیت انطباق‌پذیری، نوآوری، تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی، چشم‌انداز مشترک، مشتری-گرایی و ایجاد تغییر است (۶). طبق دیدگاه اندیشمندان می‌توان ادعان نمود که ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی از طریق سازگاری با محیط‌های متغیر، نوآوری، یادگیری از تجربیات و عملکرد در موقعیت‌های مبهم کارایی و ثبات سازمان‌ها را تضمین کرده و به کارکنان اجازه می‌دهد که مأموریت‌هایشان را متناسب با نیازهای سازمان به‌نحو احسن انجام دهند و با نتایج پیش‌بینی‌نشده در سازمان کنار بیایند. به یک معنا، توفیق اهداف سازمانی در گرو توجه به یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، تفکر سیستمی، بینش مشترک، مشتری‌گرایی و تمرکز بیرونی و به یک معنا، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی می‌باشد (۵). از طرفی موضوع مهارت‌های مدیریتی ۱ از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است مهارت‌هایی که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم شده است (۴).

این تفاوت‌ها اگرچه به‌ظاهر ممکن است جزئی باشند، ولی هنگامی که از فرایندهای واسطه شناختی افراد عبور می‌کنند به تفاوت‌های بسیار بزرگ و نتایج رفتاری کاملاً متفاوت می‌انجامند. دانش، آگاهی و اطلاعات فرد باعث توانایی‌هایی می‌شود که برخورداری از این توانایی‌ها، موجب مهارت‌هایی در عمل می‌گردد. مهارت‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیران در سازمان‌ها می‌باشند. بدون برخورداری از این مهارت‌ها، تصمیم‌گیری در دنیای متحول و متغیر امروزی، مخصوصاً که بحران جزء و ویژگی‌های بارز آن می‌باشد، به هیچ وجه قابل اتکا، نبوده و اصلاً مورد توجه سازمان‌ها نیست. هرچند توانمندی‌های علمی و مهارت‌های

۴ goals

۵ Current

۱ Management skills

۲ Hooshin Conri

۳ Policies

استان مازندران است. در راستای هدف اشاره شده، پرسش اصلی این پژوهش آن است که الگوی مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران چگونه است؟ و با توجه به موارد گفته شده دیگر سوال‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی کدامند؟

وضعیت هر یک از ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی چگونه است؟ اولویت هر یک از ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی چگونه است؟ درجه تناسب مدل ارائه شده چگونه است؟

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. روش پژوهش ترکیبی و طرح پژوهش نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل (خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت‌علمی و مسئولین دانشگاهی) جهت اتفاق نظر در روش دلفی می‌باشند. در بخش کمی جامعه آماری شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های آزاد استان مازندران به تعداد ۱۶۰۶ نفر در ۱۴ واحد رامسر، بابل، بهشهر، جویبار، چالوس، ساری، سوادکوه، نور، نوشهر، نکا، آمل، تنکابن، قائم‌شهر، محمودآباد می‌باشند. حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۱۷ نفر تعیین شد. در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند "نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی" استفاده شد، و پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب کرد، که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند. در بخش کمی برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. بدین صورت که در مرحله اول از بین دانشگاه‌های موجود (۱۴ دانشگاه) به شیوه تصادفی تعداد ۷ دانشگاه شامل واحد‌های دانشگاهی (ساری، قائم‌شهر، بابل، تنکابن، سوادکوه، نوشهر و چالوس) به عنوان خوشه اول در نظر گرفته شدند، سپس در مرحله دوم از هر دانشگاه به صورت تصادفی سه دانشکده انتخاب شدند؛ و در مرحله آخر در هر دانشکده نیز به صورت تصادفی سه رشته انتخاب و پرسشنامه در میان اعضای هیئت‌علمی این رشته‌ها توزیع شد. با توجه به مراحل انجام تحقیق، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، برای تعیین مدل ثانویه تحقیق (اصلاح مدل اولیه پیشنهادی)، مصاحبه با خبرگان (۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت‌علمی و مسئولین دانشگاهی) بوده است. علت انتخاب این روش به عنوان یک روش جمع‌آوری اطلاعات، بالا بردن صحت و اطمینان از مدل نهایی تحقیق می‌باشد. در جدول ۱ سوال‌های فرایند مصاحبه نشان داده شده است.

توانایی سازمان‌ها در پندآموزی، سازگاری، ارزیابی و پاسخ‌دهی به تغییرها و تحول‌های درون و برون‌سازمانی است (۵).

انطباق‌پذیری سازمانی عبارت است از اعمال تقاضاهای محیط کاری در فعالیت‌های سازمان. به‌طور کلی سه بعد از انطباق‌پذیری که بر روی اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد عبارت‌اند از: ۱. توانایی درک و واکنش به محیط بیرونی ۲. توانایی برای واکنش به مشتریان درونی ۳. توانایی دوباره‌سازی و رسمی کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتار و فرآیندهایی که به سازمان اجازه انطباق‌پذیری را می‌دهد. سازمان‌های انطباق‌پذیر به خاطر تمرکز بیرونی و ارتباط با محیط بیرون، سیاست‌هایی را اتخاذ می‌کنند که کارایی و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. در واقع، هسته اصلی ظرفیت انطباق‌پذیری، نوآوری، تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی، چشم‌انداز مشترک، مشتری‌گرایی و ایجاد تغییر است (۶). در همین راستا ابراهیمی‌شیخی (۲)، پژوهشی تحت عنوان استفاده از تکنیک هوشین کانری در شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان انجام دادند. نتایج نشان داد که با روش‌های متفاوتی می‌توان برنامه‌ریزی هوشین کانری را در سازمان‌ها پیاده کرد اما آنچه که در تمامی مدل‌ها به طور مشترک مورد تأکید قرار گرفته، حالت مدور و چرخه گونه این فرایند است. به بیان دیگر زمانی مدل برنامه‌ریزی هوشین کانری به‌طور جامع و شایسته در سازمان اجرا می‌شود که به‌طور مداوم مورد بازبینی و اصلاح قرار بگیرد. ضیاء‌الدینی و مرادی‌شهربابک (۱۰) پژوهشی تحت عنوان رابطه بین مشارکت و انطباق‌پذیری سازمانی با اثربخشی سازمانی: نقش میانجی اخلاق سازمانی کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه ولیعصر(عج) رفسنجان انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مشارکت سازمانی و انطباق‌پذیری سازمانی با اثربخشی سازمانی و اخلاق سازمانی در مثبت و معنی‌دار وجود دارد، نقش میانجی اخلاق سازمانی در رابطه بین مشارکت و انطباق‌پذیری سازمانی با اثربخشی سازمانی معنی‌دار است. برایسون (۱۱) پژوهشی تحت عنوان اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک توسط هوشین کانری انجام دادند. نتایج نشان داد که جمعیت مطابق ضعیف با مدل هوشین کانری است. برنامه‌ریزی استراتژیک توسط هوشین کانری در جمعیت تاثیر دارد. گیلسپی و همکاران (۱۲)، پژوهشی تحت عنوان ارتباط میان مشارکت و انطباق‌پذیری سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری را بین این دو متغیر به دست آورده‌اند. همچنین بین هر یک از مؤلفه‌های آن‌ها نیز ارتباط مثبت و معناداری مشاهده نمودند. با توجه به اثرات مثبتی که این پژوهش می‌تواند در ارتقای سطح کیفی مدیریت، بویژه در حوزه نیروی انسانی در عرصه دانشگاه‌ها داشته باشد و هم‌چنین عدم انجام تحقیق در این زمینه در دانشگاه‌های کشور لذا هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی

۳ Gillespie, Denison, Haaland, Smerek & Neal

۴- Applied Res

۱ Organizational adaptability

۲ Bryson

جدول ۱: سؤال‌های مصاحبه با خبرگان

ردیف	سؤال
۱	تعریف شما از تکنیک هوشین کانری چیست؟
۲	از نظر جنابعالی ابعاد مهارت‌های مدیریتی چیست؟
۳	از نظر جنابعالی ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی چیست؟
۴	از نظر جنابعالی نقش انطباق‌پذیری سازمانی در مهارت‌های مدیریتی چیست؟
۵	از نظر جنابعالی ابعاد انطباق‌پذیری سازمانی چیست؟
۶	حضرت عالی عوامل بازدارنده و تسهیل‌گر مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی را در چه می‌دانید؟
۷	راهکارهای پیشنهادی جنابعالی در خصوص مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی چیست؟
۸	پیشنهاد شما جهت ارزیابی ارائه مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

در یک از متغیرها و ابعاد مدل تحقیق، بر طبق مدل ثانویه ارائه شده می‌باشد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها و ورود آنها به رایانه، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای ایموس ۱ و نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. از نرم‌افزار SPSS برای تعیین پایایی همسانی درونی استفاده شد. از نرم‌افزار ایموس جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی بهره‌گرفته شد و در نهایت پایایی مرکب (CV) پایایی هر سؤال (IR) متوسط واریانس استخراجی (AVE) حداکثر واریانس مشترک (MSV) و متوسط واریانس مشترک (ASV) برای تعیین روایی هم‌گرا و واگرا (تشخیصی) بر اساس مدل نهایی و مطابق مدل پیشنهاد فرنل و لارکر (۱۹۸۱) محاسبه شد. به منظور گردآوری شواهد مربوط به روایی سازه، از روش تحلیل عاملی (تأییدی) بهره‌گرفته شده است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود همه بارهای عاملی بالاتر از ۰٫۴ مناسب بوده و در سطح ۰٫۱ معنی‌دار هستند در معادلات ساختاری علاوه بر روایی هم‌گرا که برای بررسی اهمیت نشانگرهای سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز مورد نظر است این فرایند با شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰٫۴ هستند که این ضرایب در جدول شماره ۲ آمده است.

در بخش کمی نیز با توجه به اهداف پژوهش و ماهیت آن، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، برای تعیین مدل نهایی تحقیق، استفاده از تکمیل پرسشنامه‌های بسته بین نمونه‌های انتخاب شده از بین اعضای جامعه هدف بوده است. علت انتخاب این روش به عنوان یک روش جمع‌آوری اطلاعات، اقتضای هدف پژوهش و لزوم کسب اطلاعات معتبر بود.

همسانی درونی پرسشنامه (شناسایی ابعاد) طبق مدل ثانویه تحقیق، مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی شامل ۱۳ بعد بشرح:

الف- متغیر «مهارت‌های مدیریتی»، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی ، ۲. انسانی ، ۳. ادراکی ، ۴. ارتباطی ، ۵. مهارت کار تیمی ، ۶. مهارت ابتکاری می‌باشد. ب- متغیر «هوشین کانری» دارای چهار بعد بشرح: ۱. روابط تأمین‌کننده ، ۲. بهبود فرآیند ، ۳. اندازه‌گیری کیفیت ، ۴. الگوگیری می‌باشد. ج- متغیر «انطباق‌پذیری سازمانی» دارای سه بعد بشرح: ۱. سازگاری سازمانی ، ۲. ارزش سازمانی ، ۳. رقابت سازمانی می‌باشد.

این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد:

الف) سؤالات عمومی: شامل اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌ها شامل جنسیت، سن، سابقه کاری، رشته تحصیلی آزمودنی‌ها خواهد بود. ب) سؤالات تخصصی: شامل ۷۵ گویه در مورد سنجش وضعیت

جدول ۲: مقادیر متوسط واریانس استخراج شده و پایایی مرکب متغیرهای مکنون تحقیق

متغیر	ابعاد	میزان آلفای کرونباخ	همبستگی سوال با نمره کل	AVE	CR	MSV	ASV
فنی		۰/۷۷۰	۰/۵۸	۰/۵۹۲	۰/۹۲۸	۰/۰۰۴	۰/۰۳
انسانی		۰/۷۶۵	۰/۷۵	۰/۶۱۰	۰/۸۸۱	۰/۰۰۴	۰/۰۲
ادراکی		۰/۷۵۱	۰/۶۹	۰/۵۵۸	۰/۸۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲

مهارت های مدیریتی	ارتباطی	۰/۸۷۰	۰/۴۵	۰/۵۸۰	۰/۸۳۵	۰/۰۰۴	۰/۰۲
مهارت کار تیمی	مهارت کار تیمی	۰/۸۱۵	۰/۶۱	۰/۵۲۰	۰/۸۱۶	۰/۰۰۴	۰/۰۲
مهارت ابتکاری	مهارت ابتکاری	۰/۷۶۹	۰/۶۵	۰/۵۱۸	۰/۷۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲
روابط تأمین کننده	روابط تأمین کننده	۰/۸۶۰	۰/۴۲	۰/۵۵۲	۰/۹۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
بهبود فرآیند	بهبود فرآیند	۰/۸۹۰	۰/۷۱	۰/۵۵۲	۰/۹۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
هوشین کانری	اندازه گیری کیفیت	۰/۸۸۰	۰/۷۲	۰/۵۸۰	۰/۷۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۲
	الگو گیری	۰/۸۰۰	۰/۶۹	۰/۵۶۴	۰/۴۱۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳
انطباق پذیری	سازگاری سازمانی	۰/۸۰۵	۰/۶۰	۰/۵۰۵	۰/۸۱۶	۰/۰۰۴	۰/۰۲
سازمانی	ارزش سازمانی	۰/۸۷۰	۰/۶۲	۰/۶۰۴	۰/۹۲۸	۰/۰۰۴	۰/۰۳
	رقابت سازمانی	۰/۸۱۴	۰/۷۲	۰/۶۱۲	۰/۸۸۱	۰/۰۰۴	۰/۰۲

ب- بخش کمی؛ برای رسیدن از مدل ثانویه به مدل نهایی تحقیق، با نظرسنجی از نمونه های آماری و بکارگیری معادلات ساختاری ۲ و بطور اخص از نرم افزار ایموس و SPSS استفاده شد.

یافته ها

الف) بخش کیفی

الف- به ابعاد چهار گانه متغیر «مهارت های مدیریتی»، در پایان مرحله یک دلفی و بر اساس نظر خبرگان، یک بعد بشرح "ارتباطی" اضافه گردید که شامل پنج بعد شد. از ابعاد پنج گانه متغیر «مهارت های مدیریتی»، در پایان مرحله دوم، یک بعد بشرح "هوش اجتماعی" حذف گردید که شامل چهار بعد شد. از ابعاد چهار گانه متغیر «مهارت های مدیریتی»، در پایان مرحله سوم، دو بعد بشرح "مهارت کار تیمی" و "مهارت ابتکاری"، اضافه شد که شامل شش بعد شد. در نهایت متغیر «مهارت های مدیریتی»، بعد از انجام سه مرحله تکنیک کیفی دلفی در مرحله چهارم (تصمیم و تصویب)، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی، ۲. انسانی، ۳. ادراکی، ۴. ارتباطی، ۵. مهارت کار تیمی، ۶. مهارت ابتکاری می باشد.

ب- به تک بعد متغیر «هوشین کانری»، در پایان راند یک دلفی و بر اساس نظر خبرگان، یک بعد بشرح "بهبود فرآیند" اضافه گردید که شامل دو بعد شد. از ابعاد دو گانه متغیر «هوشین کانری»، در پایان راند دوم، یک بعد بشرح "اندازه گیری کیفیت" اضافه گردید که شامل سه بعد شد. از ابعاد سه گانه متغیر «هوشین کانری»، در پایان راند سوم، یک بعد بشرح "الگو گیری" اضافه گردید که شامل چهار بعد شد. در نهایت متغیر «هوشین کانری»، بعد از انجام سه راند تکنیک کیفی دلفی در راند چهارم (تصمیم و تصویب)، دارای چهار بعد بشرح: ۱. روابط تأمین کننده، ۲. بهبود فرآیند، ۳. اندازه گیری کیفیت ۴. الگو گیری می باشد.

ج- به تک بعد متغیر «انطباق پذیری سازمانی»، در پایان راند یک دلفی و بر اساس نظر خبرگان، یک بعد بشرح "سازگاری سازمانی" اضافه گردید که شامل دو بعد شد. از ابعاد دو گانه متغیر «

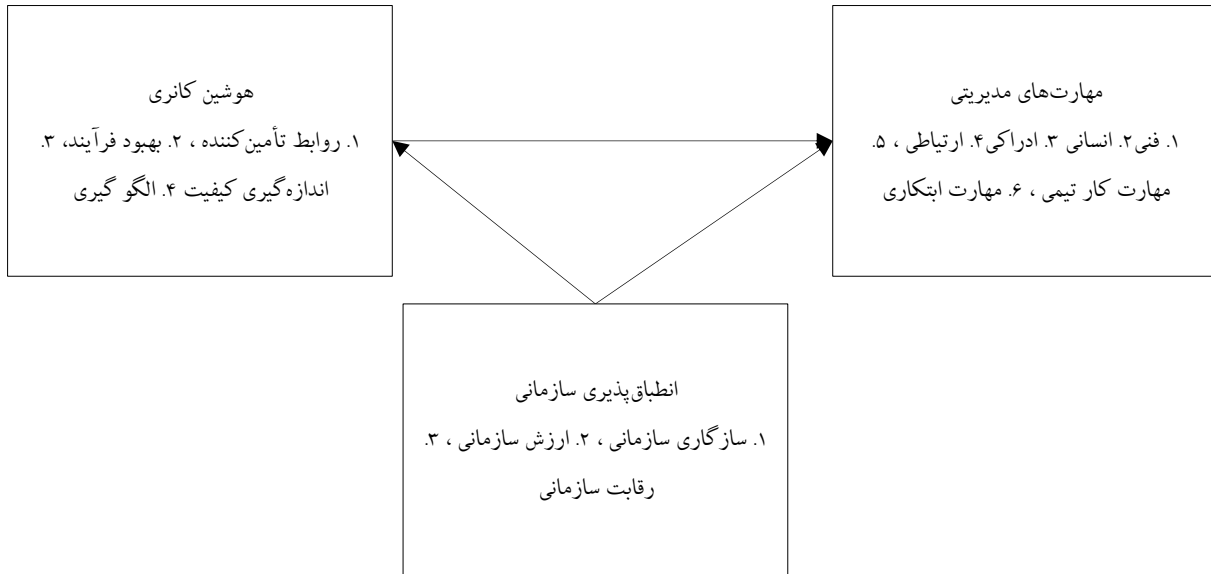
نتایج جدول ۲ حاکی از این است که ضریب همبستگی سؤالات با نمره کل پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ و پایایی هر سوال بیشتر از ۰/۲۰ گزارش شد، که نشان می دهد سؤالات در سنجش متغیرها از دقت کافی برخوردارند. علاوه بر این پایایی به روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی مرکب نیز بیشتر از ۰/۷۰ گزارش شد که نشان می دهد همه عاملها نیز در تعیین سازه از دقت لازم برخوردارند. همچنین نتایج جدول ۲ نشان می دهد که برای هر بخش $CR > (AVE)$ و $AVE > 0.5$ در نتیجه مؤلفه ها از روایی هم گرا برخوردارند علاوه بر این از آنجایی که برای هر مؤلفه $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$ است که بیانگر روایی تشخیصی و واگرایی مؤلفه ها است. این یافته ها نشان می دهد که هر یک از عوامل، هدف پرسشنامه را برآورد می کند (روایی هم گرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاسها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آنها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه ها تکراری نیستند. از طرفی معمولاً آلفای کمتر از ۰/۵، نشان دهنده پایایی ضعیف، بین ۰/۵ تا ۰/۷ قابل قبول و بالاتر از ۰/۷، نشان دهنده پایایی بالایی می باشد. بدیهی است که هر چه این عدد به یک نزدیک تر باشد، دارای ضرایب بالاتر و در نتیجه مورد تایید است. باتوجه به ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل تحقیق، پرسشنامه ی تدوین شده از پایایی بالایی برخوردار هستند. همچنین همان طور که مشخصه های برازندگی جدول ۲ نشان می دهد داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه های نظری است.

روش تجزیه و تحلیل داده ها و تبیین سؤالاتی پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش ترکیبی است:

الف- بخش کیفی؛ برای رسیدن از مدل اولیه پیشنهادی به مدل اصلاحی (ثانویه) تحقیق، از نظرات خبرگان و تکنیک دلفی ۱ استفاده شد.

انطباق‌پذیری سازمانی»، در پایان راند دوم، یک بعد بشرح " الگو تصمیم‌گیری " حذف گردید که شامل یک بعد شد. از ابعاد تک گانه متغیر « انطباق‌پذیری سازمانی»، در پایان راند سوم، دو بعد بشرح " ارزش سازمانی و رقابت سازمانی " اضافه گردید که شامل سه بعد شد. در نهایت متغیر « انطباق‌پذیری سازمانی»، بعد از انجام سه راند تکنیک کیفی دلفی در راند چهارم (تصمیم و تصویب)، دارای سه بعد بشرح: ۱. سازگاری سازمانی، ۲. ارزش سازمانی، ۳. رقابت سازمانی می‌باشد. در شکل ۱ مدل اصلاحی (ثانویه) تحقیق، نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل اصلاحی پژوهش

و ۱۶٫۸ درصد در سایر علوم مشغول به فعالیت بودند. نتایج فراوانی سابقه خدمت پاسخ‌گویان نشان داد که اکثر پاسخ‌دهندگان سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال (۲۲/۹۹٪) هستند. تشخیص نرمال بودن متغیرها جهت تشخیص نرمال بودن متغیرهای پژوهش از، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف K-S استفاده شد.

(ب) بخش کمی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در بخش توصیفی جمعیت شناختی پژوهش متغیرهایی نظیر (جنسیت، سن، سابقه کاری، رشته تحصیلی) با استفاده از جداول نمودار فراوانی و درصد فراوانی مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج فراوانی جنسیت پاسخ‌گویان نشان داد بیشترین فراوانی در این جدول مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد (۶۵٫۶۹٪) بوده است. نتایج فراوانی سن پاسخ‌گویان نشان داد که ۵۲ نفر از پاسخ‌دهندگان بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۷۴ نفر از پاسخ‌دهندگان بین ۳۶ تا ۴۱ سال، ۸۳ نفر بین ۴۲ تا ۴۷ سال و ۶۵ نفر بالای ۴۸ سال هستند. نتایج فراوانی رشته تحصیلی پاسخ‌گویان نشان داد که ۸۶ درصد از آزمودنی‌ها در رشته علوم انسانی، ۲۵٫۹۱ درصد در فنی و مهندسی، ۲۰٫۴۳ درصد در علوم پایه

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

کولموگروف - اسمیرنوف		ابعاد	
سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	
۰٫۱۳۵	۴۲۰	۰٫۱۲۱	فنی
۰٫۰۸۶	۴۲۰	۰٫۱۰۰	انسانی
۰٫۰۹۰	۴۲۰	۰٫۱۰۱	ادراکی
۰٫۲۱۵	۴۲۰	۰٫۰۹۶	ارتباطی

۰,۰۸۶	۴۲۰	۰,۱۰۰	مهارت کار تیمی	
۰,۱۵۷	۴۲۰	۰,۱۰۱	مهارت ابتکاری	
۰,۱۱۹	۴۲۰	۰,۱۳۵	روابط تأمین کننده	
۰,۰۸۷	۴۲۰	۰,۰۳۹	بهبود فرآیند	هوشین کانری
۰,۱۸۸	۴۲۰	۰,۱۲۱	اندازه گیری کیفیت	
۰,۱۵۵	۴۲۰	۰,۱۰۰	الگو گیری	
۰,۱۵۷	۴۲۰	۰,۱۰۱	سازگاری سازمانی	انطباق پذیری
۰,۲۰۸	۴۲۰	۰,۱۳۴	ارزش سازمانی	سازمانی
۰,۱۴۹	۴۲۰	۰,۰۹۶	رقابت سازمانی	

محاسبه کفایت حجم نمونه و بررسی کفایت و تقارن داده‌ها در جدول ۴، نتایج حاصل از شاخص کام او و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

با توجه به بزرگتر بودن مقدار احتمال یا $Asymp Sig$ احتمال خطای نوع اول $\alpha=0.05$ فرض صفر که معتبر بودن توزیع نرمال برای داده‌ها است، رد نمی‌شود. لذا اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارمتریک وجود دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون (کام او) و بارتلت

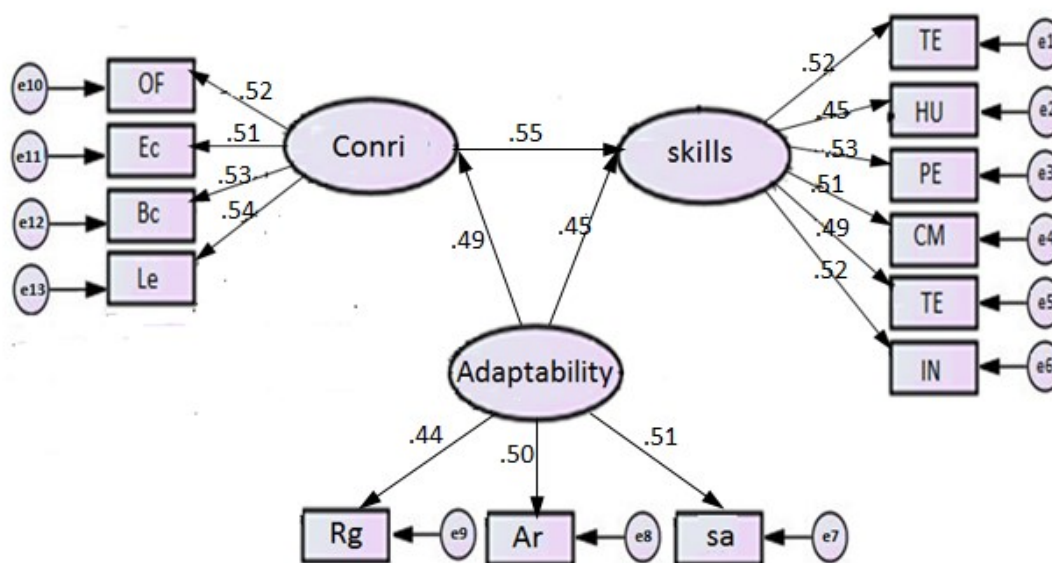
نتایج	آزمون
۰,۹۷۸	ضریب کفایت نمونه گیری (کام او)
۴۱۰۸۹,۰۵۳	کای اسکوئر
۴۵۶۰	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معناداری

ارائه مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی

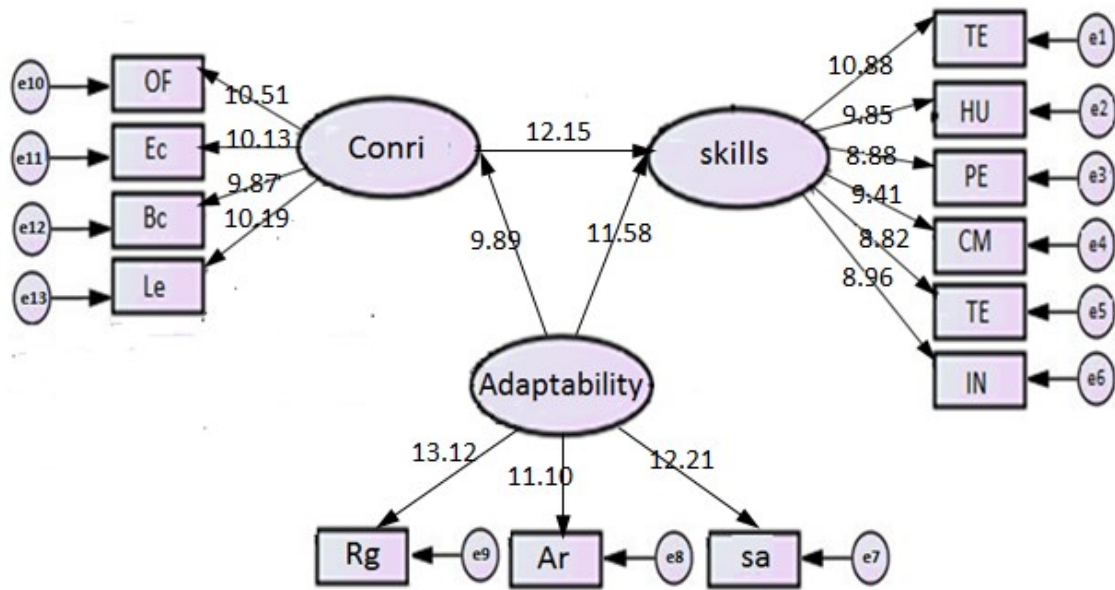
آزمون کرویت بارتلت

الگوی مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران چگونه است؟ با توجه به اینکه در مدل ارائه شده، مسیرهای بین متغیرها همان موثر بودن عوامل مورد نظر هستند. در شکل ۲، برآورد بار عاملی و شکل ۳، ضرایب t هر یک از متغیرها نشان شده است.

براساس نتایج به دست آمده، شاخص (KMO) بزرگتر از ۰/۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی بود. سطح معنی داری ۰/۰۰۱ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی بود. بررسی سوالات پژوهش سؤال اصلی



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین بارهای عاملی



شکل ۳ مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب t

مورد تایید قرار گرفت و همچنین باتوجه به ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل تحقیق، پرسشنامه‌های تدوین شده حاصل از این ابعاد از پایایی بالایی برخوردار بودند. در نهایت مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی شامل ۱۳ بعد بشرح:

الف- متغیر « مهارت های مدیریتی»، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی ، ۲. انسانی ، ۳. ادراکی ، ۴. ارتباطی ، ۵. مهارت کار تیمی ، ۶. مهارت ابتکاری می باشد. ب- متغیر « هوشین کانری » دارای چهار بعد بشرح: ۱. روابط تأمین کننده ، ۲. بهبود فرآیند ، ۳. اندازه گیری کیفیت ۴. الگو گیری می باشد. ج- متغیر « انطباق پذیری سازمانی »، دارای سه بعد بشرح: ۱. سازگاری سازمانی ، ۲. ارزش سازمانی ، ۳. رقابت سازمانی می باشد. در جدول ۵ این ابعاد نشان داده شده است.

سوال ویژه اول

ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی کدامند؟

در این قسمت به تحلیل محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه و پرسش نامه خبرگان پرداخته شد. ابتدا ۱۷ پرسشنامه حاوی ۸ سوال در میان خبرگان توزیع و جمع‌آوری شد. چک لیست‌های سؤال‌های مصاحبه را در جدول های مجزا می توان مشاهده کرد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال در جدول های مجزا آورده شده است که این جدول ها، بیان گر محور اساسی سؤال پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان آورده شده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه شونده آورده شده است. آخرین قسمت جدول اشاره به فراوانی هریک از پاسخ‌های ارائه شده دارد. در مجموع به منظور پاسخگویی به سوال فوق با توجه به مراحل کیفی پژوهش حاصل از پاسخ خبرگان پژوهش در تکنیک دلفی در چهار مرحله. همچنین با توجه به بخش کمی پژوهش، پایایی به روش همسانی درونی برای هر بعد، روایی هم گرایی و تشخیصی (تمایز سازه‌های استخراجی بر اساس مدل نهایی)

جدول ۵: ابعاد و شاخص های شناسایی شده مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی

ابعاد	متغیر
فنی	مهارت های مدیریتی
انسانی	
ادراکی	
ارتباطی	
مهارت کار تیمی	
مهارت ابتکاری	هوشین کانری
روابط تأمین کننده	

بهبود فرآیند	
اندازه‌گیری کیفیت	
الگو گیری	
سازگاری سازمانی	
ارزش سازمانی	انطباق پذیری سازمانی
رقابت سازمانی	

مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق- پذیری سازمانی دارای ضرایب مسیر معنادار است. که دارای مقدارهای t (طبق قاعده خطای یک درصد در فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است. با توجه به معنی داری و مثبت بودن این ضرایب می‌توان بیان نمود که بین مولفه‌ها و زیر مولفه‌های ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی اثر مثبت و معنی داری وجود دارد. در جدول ۶ این ضرایب نشان داده شده است.

سوال ویژه دوم وضعیت هر یک از ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی چگونه است؟ در جدول ۶ وضعیت هر یک از ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق پذیری سازمانی از طریق برآورد ضرایب استاندارد مسیرها (مقدار t) به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها نشان داده شده است و همانطور که مشخص است، تمام بارهای عاملی از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و قابلیت اندازه‌گیری ابعاد را دارند. نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که بر اساس نتایج مدل ساختاری ارتباط مولفه‌ها و زیر ابعاد مهارت‌های

جدول ۶: ضرایب مسیر مورد مطالعه و معنی داری پارامترهای برآورد شده

مسیر	ضریب مسیر (تخمین استاندارد)	t-value	معناداری	وضعیت	
مهارت های مدیریتی	<--- ا فنی	۰,۵۲	۱۰,۸۸	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- انسانی	۰,۴۵	۹,۸۵	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- ادراکی	۰,۵۳	۸,۸۸	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- ارتباطی	۰,۵۱	۹,۴۱	***۰,۰۰۲	پذیرش
	<--- مهارت کار تیمی	۰,۴۹	۸,۸۲	***۰,۰۰۳	پذیرش
	<--- مهارت ابتکاری	۰,۵۲	۸,۹۶	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- روابط تأمین کننده	۰,۵۲	۱۰,۵۱	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- بهبود فرآیند	۰,۵۱	۱۰,۱۳	***۰,۰۰۱	پذیرش
	<--- اندازه‌گیری کیفیت	۰,۵۳	۹,۸۷	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- الگو گیری	۰,۵۴	۱۰,۱۹	***۰,۰۰۱	پذیرش
انطباق پذیری سازمانی <---	<--- سازگاری سازمانی	۰,۵۱	۱۲,۲۱	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- ارزش سازمانی	۰,۵۰	۱۱,۱۰	***۰,۰۰۱	پذیرش
	<--- رقابت سازمانی	۰,۴۴	۱۳,۱۲	***۰,۰۰۰	پذیرش
	<--- انطباق پذیری سازمانی <--- هوشین کانری <---	۰,۵۵	۱۲,۱۵	***۰,۰۰۰	پذیرش

جدول ۷: نتایج آزمون فریدمن

۲۲۶,۶۰۹	آماره آزمون
۴	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معناداری

با توجه به سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ آزمون و مقایسه آن با سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰,۰۵ نتیجه گرفته می‌شود مولفه‌ها از اولویت یکسانی برخوردار نیستند. یعنی، از نظر پاسخگویان، اثرات هر یک از مولفه‌ها از همدیگر متفاوت بوده و اثر یکسانی ندارند. رتبه‌ی هر یک از مولفه‌ها در جدول ۸ نشان داده شده است.

سوال ویژه سوم

اولویت هر یک از ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی چگونه است؟ برای پاسخ به سوال فوق، از آزمون فریدمن استفاده گردید که نتایج آن در جداول زیر آمده است. در این آزمون، مشخص می‌شود هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌ها، دارای چه ترتیب اهمیتی نسبت به بقیه هستند.

الف) بعد مهارت‌های مدیریتی

آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مولفه‌های بعد فوق اجرا گردید که نتایج آن در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۸: نتایج آزمون فریدمن

رتبه‌ی میانگین	مولفه	بعد
۳,۴۷	انسانی	مهارت‌های مدیریتی
۲,۲۱	ادراکی	
۳,۶۱	فنی	
۲,۹۵	ارتباطی	
۲,۷۶	مهارت کار تیمی	
۲,۷۲	مهارت ابتکاری	

۸,۰۷۶	آماره آزمون
۳	درجه آزادی
۰,۰۴۴	سطح معناداری

با توجه به سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ آزمون و مقایسه آن با سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰,۰۵ نتیجه می‌گیریم مولفه‌ها از اولویت یکسانی برخوردار نیستند. یعنی، از نظر پاسخگویان، اثرات هر یک از ۴ مولفه از همدیگر متفاوت بوده و اثر یکسانی ندارند. رتبه‌ی هر یک از مولفه‌ها در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

همان‌طور که از جدول فوق مشخص، اگر بخواهیم مولفه‌های بعد مهارت‌های مدیریتی را اولویت‌بندی کنیم، از نظر میزان اهمیت به ترتیب زیر خواهد بود:

۱) انسانی (۳/۴۷) ۲) ادراکی (۲/۲۱) ۳) فنی (۳/۶۱) ۴) ارتباطی (۲/۹۵) ۵) مهارت کار تیمی (۲/۷۶) ۶) مهارت ابتکاری (۲/۷۲).

ب) بعد هوشین کانری

آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مولفه‌های بعد فوق اجرا گردید که نتایج آن در جدول ۹ و ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۹: نتایج آزمون فریدمن

جدول ۱۰: نتایج آزمون فریدمن

رتبه‌ی میانگین	مولفه	بعد
۳,۳۸	روابط تأمین‌کننده	هوشین کانری
۳,۶۲	بهبود فرآیند	
۳,۵۲	اندازه‌گیری کیفیت	
۳,۴۸	الگوگیری	

آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مولفه‌های بعد فوق اجرا گردید که نتایج آن در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

همان‌طور که از جدول فوق معلوم است، اگر بخواهیم مولفه‌های هوشین کانری را اولویت‌بندی کنیم، از نظر میزان اهمیت به ترتیب زیر خواهد بود:

۱) روابط تأمین‌کننده (۳/۳۸) ، ۲) بهبود فرآیند (۳/۶۲) ، ۳) اندازه‌گیری کیفیت (۳/۵۲) و ۴) الگوگیری (۳/۴۸).

ج) بعد انطباق‌پذیری سازمانی

جدول ۱۱: نتایج آزمون فریدمن	
۲۱۶,۱۲۲	آماره آزمون
۴	درجه آزادی

یکسانی برخوردار نیستند. یعنی، از نظر پاسخگویان، اثرات هر یک از ۵ مولفه از همدیگر متفاوت بوده و اثر یکسانی ندارند. رتبه‌ی هر یک از مولفه‌ها در جدول ۱۲ آمده است.

سطح معناداری | ۰,۰۰۰
با توجه به سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ آزمون و مقایسه آن با سطح معنی‌داری آزمون یعنی ۰,۰۰۵ نتیجه می‌گیریم مولفه‌ها از اولویت

جدول ۱۲: نتایج آزمون فریدمن

رتبه‌ی میانگین	مولفه	بعد
۳,۸۳	ارزش‌سازمانی	
۳,۳۱	رقابت‌سازمانی	انطباق‌پذیری سازمانی
۲,۴۹	سازگاری سازمانی	

یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده در این پژوهش نشان از تبیین مناسب کوواریانس‌ها دارد. مقادیر شاخص‌های نرم‌شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم‌شده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، نیز حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکنه است. شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA نیز برای مدل مسیر زیر ۰/۰۸ است که مقداری قابل قبول است. شاخص‌های نیکویی برازش مدل تأیید عاملی بر اساس مدل اصلی در جدول ۱۳ نشان داده شده است.

همان‌طور که از جدول فوق معلوم است، اگر بخواهیم مولفه‌های انطباق‌پذیری سازمانی را اولویت‌بندی کنیم، از نظر میزان اهمیت به ترتیب زیر خواهد بود:
۱) ارزش‌سازمانی (۳/۸۳، ۲)، رقابت‌سازمانی (۳/۳۱، ۳)، سازگاری سازمانی (۲/۴۹).

سوال ویژه چهارم

درجه تناسب مدل ارائه شده چگونه است؟

معیار GFI که نشان دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها می‌باشد که توسط مدل تبیین می‌شود برای این مدل‌ها بالای ۰/۹ است. مقدار ریشه دوم میانگین مجذور پس‌ماندها

جدول ۱۳: شاخص‌های نیکویی برازش مدل تأیید عاملی بر اساس مدل اصلی

شاخص	مقدار کسب شده	مقدار قابل قبول	وضعیت
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۶	GFI > 90%	قبول
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰/۹۵	AGFI > 90%	قبول
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۴	0.90 < CFI < 1	قبول
CMIN/df	۲/۱۵	مقدار کمتر از ۳	قبول
RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)	۰/۰۰۴	RMSEA < 0.1	قبول

کنند. یا به عبارتی عناصر و مولفه‌ها و زیر مولفه‌های هوشین‌کاری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی ۵۵ درصد در مهارت‌های مدیریتی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران موثر هستند.

نتیجه‌گیری

رویکرد مهارت‌های مدیریتی، امروزه بسیار مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته، چراکه موجب ترقی و بالندگی افراد سازمان می‌شود و موجبات رسیدن به اهداف را بیش از پیش هموار می‌کند. این توجه به ویژه در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها به وفور به چشم می‌خورد، چراکه تربیت کنگان منابع انسانی آینده که قرار است نیروی محرکه اقتصاد کشور باشند، به دست کسانی رقم می‌خورد که امروز در این سازمان‌ها حضور دارند. در واقع، مهارت‌های

بر اساس نتایج مدل برازش یافته در نمونه مورد مطالعه معادله ساختاری ۱ استخراج شده به شرح زیر خواهد بود.

$$\text{Skills}, R^2 = .55^*$$

بر این اساس مشخص می‌شود که ۵۵ درصد مهارت‌های مدیریتی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران به ابعاد و مولفه‌های هوشین‌کاری شامل چهار بعد (۱) روابط تأمین‌کننده، ۲) بهبود فرآیند، ۳) اندازه‌گیری کیفیت، ۴) الگوگیری) با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی شامل سه بعد (۱) سازگاری سازمانی، ۲) ارزش‌سازمانی، ۳) رقابت‌سازمانی) می‌باشد، وابسته است. که این ابعاد می‌توانند مهارت‌های مدیریتی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران که دارای شش بعد بشرح: (۱) فنی، ۲) انسانی، ۳) ادراکی، ۴) ارتباطی، ۵) مهارت کار تیمی، ۶) مهارت ابتکاری) می‌باشد. را تبیین و پیش‌بینی

۱ Structural Equation

گام به گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامعه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای نیز به تحقق آن کمک می‌کند. لذا پیشنهاداتی در همین راستا عنوان می‌گردد: ۱- برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت در قالب کارگاه‌های مختلف به منظور آموزش تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران. ۲- به مدیران دانشگاه‌های آزاد استان مازندران در مورد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی آگاهی کامل داده شود و بیشتر آن‌ها مورد توجه قرار گیرند.

۳- با استفاده از روحیه تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی، می‌توان مهارت‌های مدیریتی مدیران افزایش داد. پیشنهاد می‌شود مدیران این ابعاد را در رسیدن به استراتژی‌ها و اهداف تعیین شده سازمان، مد نظر قرار دهند. ۴- با توجه به اینکه مهارت‌های مدیریتی دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی، ۲. انسانی، ۳. ادراکی، ۴. ارتباطی، ۵. مهارت کار تیمی، ۶. مهارت ابتکاری می‌باشد و همچنین متغیر هوشین کانری « دارای چهار بعد بشرح: ۱. روابط تأمین‌کننده، ۲. بهبود فرآیند، ۳. اندازه‌گیری کیفیت، ۴. الگو گیری می‌باشد و متغیر « انطباق‌پذیری سازمانی » دارای سه بعد بشرح: ۱. سازگاری سازمانی، ۲. ارزش سازمانی، ۳. رقابت سازمانی می‌باشد پیشنهاد می‌شود مدیران این ابعاد را در رسیدن به استراتژی‌ها و اهداف تعیین شده سازمان، مد نظر قرار دهند.

مستند به بیان مسئله و نیز تحلیل‌های ارائه شده در این پژوهش، موارد زیر به عنوان توصیه‌هایی به منظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر می‌تواند ارائه گردد: پژوهشی مشابه در سایر سازمان‌ها انجام شود و نتایج حاضر مقایسه شود. پژوهشی با هدف تعیین زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای مدل پیشنهادی ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی انجام گیرد. پژوهشی با هدف بررسی اثربخشی ابعاد مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی، در معاونین و مدیران مدارس انجام پذیرد.

References

- Arzmjoo, Hanieh; Pirmorad, Hamidreza and Heidari, Gholamreza. (1395). Designing a coherent and dynamic model of strategic implementation using Hooshin Connery method. Connery (Case Study: Ministry of Energy). Fourth International Conference on Strategic Management.
- Ebrahimi Sheikhi, Mohammad Reza (1398). Using Hooshin Connery technique in Sistan and Baluchestan Regional Electricity Company. Research office and

مدیریتی را به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح ساخت که این خود مجالی را برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی‌ها به وجود آورد. از طرفی هوشین کانری فلسفه‌ای از بهبود مستمر است که می‌تواند مجموعه‌ای از ابزارهای علمی و فنون برای برآوردن نیازها، خواسته‌ها و انتظارات فعلی و آینده هر سازمانی را فراهم سازد. امروزه با گذشت زمان مدیریت کیفیت فراگیر در دنیای پیشرفته صنعتی جایگاه برجسته‌ای یافته و با پذیرش چشمگیر روبرو شده است و بسیاری از نوآوری‌ها در بهبود مستمر مبتنی بر فلسفه‌ی هوشین کانری بوده است. اندیشه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر از ریخت‌وپاش‌های زیان‌بار، کاربرد نامناسب منابع و پیدایش اشتباهات فراوان در فرآیند، پیشگیری نوده و در زمینه‌ی تولید محصولات مطابق خواسته‌ی مشتریان اطمینان لازم را فراهم نموده است. به‌طور کلی می‌توان گفت، هوشین کانری می‌تواند به‌عنوان یک بنیانی برای دیگر رویکردهای بهبود نیز به کار گرفته شود. همچنین انتخاب تأمین‌کنندگان مناسب جهت کاهش هزینه خرید و افزایش قدرت رقابتی، الگو گیری از سازمان‌های موفق که امکان بهبود روبه و منجر به عملکرد استثنائی سازمان می‌شود. این پژوهش تحت عنوان ارائه مدل مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های آزاد استان مازندران) می‌باشد. مدل پیشنهادی دارای پنج بخش اصلی است. چارچوب مفهومی مدل فلسفه، چشم انداز، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی بازخورد با طرح سولاتی تحلیل و بررسی شد. در بخش مبانی نظری، مولفه‌های مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی، بکار رفته که از ادبیات و پیشینه پژوهش استخراج شده است. بررسی مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که متغیر « مهارت‌های مدیریتی»، دارای شش بعد بشرح: ۱. فنی، ۲. انسانی، ۳. ادراکی، ۴. ارتباطی، ۵. مهارت کار تیمی، ۶. مهارت ابتکاری می‌باشد. متغیر « هوشین کانری » دارای چهار بعد بشرح: ۱. روابط تأمین‌کننده، ۲. بهبود فرآیند، ۳. اندازه‌گیری کیفیت، ۴. الگو گیری می‌باشد. و همچنین متغیر « انطباق‌پذیری سازمانی » دارای سه بعد بشرح: ۱. سازگاری سازمانی، ۲. ارزش سازمانی، ۳. رقابت سازمانی می‌باشد. این پژوهش نشان داد بین مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر تکنیک هوشین کانری با تأکید بر نقش انطباق‌پذیری سازمانی اثر مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته‌های حاصل در مقایسه با یافته‌های پژوهشی باتائو ایبی و سیناس پا آلیسو، برائسون (۱۱)، استرگیوپولوس و همکاران (۱۳)، سوسمان (۱۴)، ابراهیمی‌شیحی (۲)؛ میرکمالی و حاج خزیمه (۱۵)؛ ضیا‌الدینی و مرادی‌شهربابک (۱۰)، نتایج یکسانی داشته است. پژوهشگر در پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع متناسب با دانشگاه‌های آزاد استان مازندران به بررسی این موضوع پرداخته است و مدل ارائه شده توسط صاحب‌نظران حوزه سازمان، مدیریت و اخلاق در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است. لازم به ذکر است دانشگاه‌های آزاد استان مازندران در راستای تحقق این مقولات

- Connery's approach to strategic management as an effective factor in the successful implementation of a lean manufacturing system. Fourth National Conference on Modern Management Sciences, Gorgan, <https://civilica.com/doc/403850>
9. Qasemi Javid, Alireza and Aqdasi, Mohammad. (1383). Presenting a model for measuring the effectiveness of the strategic planning system based on Hoshin Connery. Quarterly Journal of Humanities Teacher Special Issue of Management.
 10. Zia al-Dini Mohammad, Moradi Shahr Babak Mohammad Reza (1397). The Relationship between Participation and Organizational Adaptability with Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Ethics. Journal of Ethics in Science and Technology, Information Issue: 1397, Volume 13, Number 4; From page 117 to page 124.
 11. Bryson, p. (2014). measure the effectiveness of strategic planning by Hoshin Connery, 20 (54), 37-62.
 12. Gillespie, MA., Denison, DR., Haaland, S., Smerek, R. & Neal, WS. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17 (1), 112-32.
 13. Stergiopoulos V, Maggi J, Sockalingam S. Teaching the physician-manager role to psychiatric residents: development and implementation of a pilot curriculum. Academic Psychiatry 2009; 33 (2): 125-130.
 14. Sussman, C. (2004). Building Adaptive Capacity: The Quest for Improved Organizational Performance ", The Nonprofit Quarterly, pp: 1-18 (www.wikiciv.org).
 15. Mirkamali, Seyed Mohammad and Haj Khuzimeh, Mojtaba. (1398). Investigating information base of Sistan and Baluchestan Regional Electricity Company.
 3. Hosseini, Seyed Abdul Reza; Shoushtari, Kianoosh and Hosseini, Seyed Mohammad Hamed. (1395). Assessing the managerial skills of the commanders of the areas and areas of resistance of one of the provinces of the country in crisis situations. Journal of Crisis Prevention and Management Knowledge, Volume 6, Number 4, pp. 328-318.
 4. Roghani, Mahnaz; Bahramzadeh, Hossein Ali and Monfaredi Raz, Barat Ali. (1388). Investigating the relationship between the level of managerial skills of managers and their effectiveness in organizations and government departments of Bojnourd city. Journal of Educational Research, Volume 5, Number 20, pp: 183-159.
 5. Abbaszadeh, Mohammad; Alizadeh Aqdam, Mohammad Baqir; Koochi, Kamal and Budaghi, Ali. (1394). Investigating the Impact of Organizational Knowledge Creation on Organizational Adaptability Capacity (Case Study: Tabriz University Employees). Social Studies and Research in Iran, Volume 4, Number 3, pp: 454-431.
 6. Sanjaghi, Ibrahim; Farhi Buzanjani, Borzoo; Hosseini Sarkhosh, Mehdi and Haji Shafiei, Jamal (2011), The mediating effect of adaptability culture on the relationship between transformational leadership and organizational innovation. Case Study: Selected Companies in the Defense Technology Supply Chain, Management Improvement, Fifth Year, Issue 3, Consecutive 14, pp. 139-122.
 7. Beigunia, Abdul Reza; Khalili, Hassan; Karimi, Mard Ali and Habibian, Sajjad. (1389). Houshin Connery: A tool for setting strategy. Fifth International Conference on Strategic Management, Tehran, <https://civilica.com/doc/102984>
 8. Baqerpour, Hussein and Danaei, Habibaullah. (1394). A review of Housin

the relationship between managers' quantum management skills and staff readiness for organizational change (Case: University of Tehran staff). Scientific Quarterly of Marine Science Education, Volume 6, Number 4, pp: 34-19.