

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
 دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
 سال پنجم - شماره ۱ - بهار ۹۳  
 صص ۲۱-۲۸

## رابطه‌ی توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان

مرضیه حیدری\*<sup>۱</sup>، سیدعلی سیادت<sup>۲</sup>، رضا هویدا<sup>۳</sup>، آرش شاهین<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۱۹

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه‌ی توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به تعداد ۱۷۴۵ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری ۳۱۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، پرسشنامه استاندارد (EFQM) (2010) با ۲۵ پرسش و ضریب پایایی ۰/۹۳ و پرسشنامه‌ی محقق ساخته چابکی سازمانی بر اساس نظریه‌ی زانگ و شریفی (۲۰۰۰) با ۲۵ پرسش و ضریب پایایی ۰/۹۲ بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی چندگانه و رگرسیون گام به گام صورت گرفت. نتایج نشان داد بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی و ابعاد آن رابطه معنی‌دار وجود دارد و بهترین پیش‌بینی‌کننده قابلیت‌های چابکی سازمانی به ترتیب کارکنان، فرایندها، محصولات و خدمات، رهبری، شرکاء و منابع و استراتژی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازهای تعالی سازمانی، قابلیت‌های چابکی سازمانی، دانشگاه

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آباء، گروه مدیریت، آباء، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه اصفهان

<sup>۳</sup> استادیار دانشگاه اصفهان

<sup>۴</sup> دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

\*- نویسنده مسئول: email:hidarym86@yahoo.com

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروزی که تغییر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌باشد، ضرورت دارد سازمان‌ها برای حفظ و بقا حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه‌ی توانمندی‌هایی باشند تا بتوانند به تولید انواع گوناگونی از محصولات و ارائه‌ی خدمات متنوع با توجه به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات بپردازند. در واقع می‌توان گفت فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود در بازارهای رقابتی ادامه دهند که بتوانند به چنین توانمندی‌هایی دست یابند. یکی از این توانمندی‌ها در پاسخ‌گویی به تغییر و تحولات محیطی "چابکی سازمانی"<sup>۱</sup> است.

در سال ۱۹۹۱ میلادی، گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند سرعت تغییرات در محیط کسب و کار از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی جهت سازگاری با آن، سریع‌تر است. این سازمان‌ها توانایی استفاده از مزایای فرصت‌های پیش آمده و سازگاری با شرایط متغیر را نداشته و این ناتوانی در بلندمدت امکان داشت موجب ورشکستگی آنها گردد (Hormozi, 2001). بنابراین برای اولین بار، پارادایم جدیدی به نام "چابکی" در گزارش استراتژی بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم به وسیله‌ی "موسسه‌ی یاکوکا"<sup>۲</sup> منتشر و به همگان معرفی گردید (Dove, 1994). لیکن با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تایید همگان باشد وجود ندارد. کاید (۱۹۹۴) چابکی را به انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده تعریف می‌کند (Kid, 1994). هم‌چنین آرتتا و گیاجتی (۲۰۰۴) چابکی را توانایی یک سازمان برای تطبیق با تغییر، و استفاده از فرصت‌هایی که به دنبال وقوع تحول نمایان می‌گردند، می‌دانند. (Arteta and Giachetti 2004)، لی و همکارانش (۲۰۰۸) معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چند بعدی است (Li and et al, 2008)، که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات غیر قابل پیش‌بینی (Yang and Liu, 2012)، می‌باشد. به زعم شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار را "چابکی" گویند. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (Sharifi & Zhang, 1999). چابکی سازمانی عبارت است از ارزش دادن به مشتری، آمادگی برای روبه‌رو شدن با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان (Goldman & et al, 1995). آلشیب و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معتقدند سازمان چابک سازمانی است

<sup>۱</sup> Organizational agility

<sup>۲</sup> Iacocca Institute

<sup>۳</sup> Alshayeb & Li

که به دنبال تامین رضایت مشتریان و کارکنانش بوده و لازم است توانایی پاسخ‌گویی به تغییرات مداوم در محیط کسب و کار را داشته باشد. همچنین به دنبال استفاده از فرصت‌های بالقوه و ایجاد شرایط با ثبات برای توانمندی‌ها و نوآوری‌های خود باشد (Abrahimianjeludari & Abrahimianjeludari, 2011).

در تعاریف ارائه شده آن چه عمومیت دارد موضوع سرعت و تغییر در محیط‌های کسب و کار است. علاوه بر این، برای ارزیابی و بهبود سطح چابکی سازمانی الگوها و رویکردهای گوناگونی توسط محققان و صاحب نظران ارائه شده است. گلدمن و همکارانش (Goldman & et al, 1995)، هماهنگی، رضایت مشتریان، افراد، اطلاعات و توانایی کنترل تغییرات را از اصول چابکی سازمانی معرفی می‌کنند. کروکتیو و یوسف (Crocitto & Yusuf, 2003)، در مدل چابکی خود به مولفه‌های رهبری، فرهنگ، سیستم‌های پاداش، عضویت‌های سازمانی، مشتریان، تامین کنندگان و فناوری اطلاعات اشاره می‌کنند. در مدل چابکی گروه مشاوران آتوز فعالیت‌های مربوط به چابکی سازمانی در سه سطح مدیریت استراتژیک، مدیریت تاکتیکی و مدیریت عملیاتی مورد بررسی قرار می‌گیرند (Jafarnejad, 2010). لائو<sup>۱</sup> در ارزیابی چابکی یک نهاد هفت عامل چابکی سازمانی را که عبارتند از غنی سازی مشتریان، پاسخ‌گویی، ساختار پویا، کار تیمی و مشارکت، سازماندهی برای ایجاد مزیت رقابتی، اهرم سازی رابطه، تاثیر افراد و اطلاعات و محتوای اطلاعاتی محصول به کار برد (2003 McCarthy, زئین و همکاران (۲۰۰۴) بر اساس عوامل فوق، چارچوبی را با توجه به مدل گلدمن و همکاران برای ارزیابی چابکی سازمان‌ها ارائه نمودند که این چارچوب شامل چهار عامل غنی‌سازی مشتریان، سازماندهی برای ایجاد مزیت رقابتی، همراستایی افراد، اطلاعات و پاسخ‌گویی می‌باشد (Zain & et al, 2004).

همچنین مولفه‌های ادغام و یکپارچگی، شایستگی، تیم‌سازی، کیفیت، تغییر، مشارکت بازار و آموزش و پرورش، رفاه و آسایش کارکنان (Yusuf, Sarhadi., & Gunasekaran, 1999)، قابلیت تغییرات محصول، قابلیت شایستگی تغییر در عملیات داخلی، قابلیت تشریک مساعی درونی و بیرونی، قابلیت مربوط به کارکنان، دانش و خلاقیت (Jackson & Johansson, 2003)، پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت (Sharifi & Zhang, 2001) را به عنوان توانمندسازها و قابلیت‌های چابکی در سازمان معرفی کرده‌اند. شریفی و زانگ (۲۰۰۱) الگویی مفهومی از چابکی سازمانی ارائه کرده‌اند که شامل ابزارهای چابکی سازمانی (ساختار، افراد، فناوری اطلاعات، نوآوری و خلاقیت)، محرک‌های چابکی (نیاز به چابک شدن، طراحی راهبردی برای چابک بودن و راهبرد چابکی) و قابلیت‌های چابکی (پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت می‌باشد Zhang,

<sup>1</sup>. Low

(Sharifi & 2001). به دلیل این که در میان ادبیات نظری مرور شده جامع‌ترین چارچوب برای چابکی، الگوی ارائه شده توسط شریفی و ژانگ می‌باشد. بنابراین، در این پژوهش، برای بررسی قابلیت‌های چابکی در دانشگاه از الگوی شریفی و ژانگ استفاده شده است که به توضیح مولفه‌های این الگو پرداخته می‌شود: الف) پاسخ گو بودن<sup>۱</sup>، به توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع و بهره‌گیری از آنها اشاره دارد. ب) شایستگی<sup>۲</sup>، مجموعه‌ی وسیعی از توانایی‌هاست که بهره‌وری فعالیت‌ها را جهت تحقق اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند. ج) انعطاف پذیری<sup>۳</sup>، به توانایی تولید و ارائه‌ی محصولات متنوع و دستیابی به اهداف گوناگون با منابع و امکانات یکسان اشاره دارد. د) سرعت<sup>۴</sup>، به توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن اشاره دارد (Zhang & Sharifi, 2000). سازمان‌های آموزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها باید برای تغییرات پرشتاب امروزی چابک باشند، به دلیل این که برای ادامه‌ی حیات و ماندن در دنیای پرقاب‌ت امروزی، چابکی یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود (Karami, 2007). علاوه بر این، سازمان‌ها باید برای پاسخ گویی به نیازهای متنوع مشتریان و موفقیت در بازار، به‌گونه مستمر از فنون مناسب و به روز مانند مدیریت کیفیت جامع<sup>۵</sup> و مدل‌های تعالی سازمانی<sup>۶</sup> بهره‌گیرند. کیفیت یکی از عوامل مهم برای رسیدن به مزیت رقابتی است. محصولات و خدمات با کیفیت بالا به سازمان کمک می‌کند تا مشتریان خود را حفظ و تعداد آنها را افزایش دهد و کیفیت پایین منجر به نارضایتی مشتریان و از دست دادن آینده‌ی سازمان می‌شود (Striukova, 2008). یکی از الگوهایی که برای شناسایی میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت و عملکرد برتر وجود دارد، "الگوی تعالی" اروپاست. این الگو مدیران را قادر می‌سازد تا اثربخشی ظرفیت‌های رهبری و تصمیم‌گیری‌های خود را افزایش داده و یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نمایند و امکان شناسایی بهترین فرایندها را از طریق این الگو فراهم سازند. در واقع، مدل تعالی سازمانی یکی از انواع مدل‌های تعالی است که سازمان‌ها می‌توانند برای اداره‌ی خود آن را به کار گیرند. این مدل مسیری را برای تعالی در اختیار سازمان قرار می‌دهد تا در نهایت، بتواند در محیط کسب و کار باقی بماند (Salehi & et al, 2012). مدل بنیاد اروپایی کیفیت در سال ۱۹۸۸، با همکاری چهارده شرکت بزرگ اروپایی در راستای ایجاد جایزه‌ای در سطح اروپا در مورد اصول و چارچوبی در زمینه دستیابی تعالی سازمان به توافق رسیدند که به سرعت در سطح اروپا و دیگر کشورها مورد استقبال روزافزون قرار گرفت و در حال حاضر به رایج‌ترین مدل

<sup>1</sup>. Responsiveness

<sup>2</sup>. Competency

<sup>3</sup>. Flexibility

<sup>4</sup>. Speed

<sup>5</sup>. Total quality management

<sup>6</sup>. Organizational excellence modals

تبدیل شده است. این جایزه به وسیله‌ی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و جایزه کیفیت انگلستان برای تعالی کسب و کار در سال ۱۹۹۴ به وسیله بنیاد کیفیت بریتانیا تاسیس شد (2004, Tomlinson). در این مدل، ۹ حوزه مورد توجه است که پنج حوزه در رابطه با رویکردهایی است که ایجادکننده توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز سازمان است. به همین علت «توانمندسازها» نام‌گذاری شده‌اند. این توانمندسازها شامل رهبری<sup>۱</sup>، استراتژی<sup>۲</sup>، کارکنان<sup>۳</sup>، شراکت‌ها و منابع<sup>۴</sup> و فرایندها، محصولات و خدمات<sup>۵</sup> می‌باشد. چهار حوزه دیگر به بررسی نتایج حاصل از به‌کارگیری رویکردها پرداخته و به نام «نتایج» شناخته می‌شوند که عبارتند از: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی (Najmi, 2010). اهدافی که از استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM دنبال می‌شود، در گرو مدیریت مناسب فرایندهای یاد شده است که در حوزه مدیریت تعالی سازمانی تعریف می‌شود. این مدل براساس اصول هشتگانه‌ی مدیریت کیفیت (نتیجه محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرایند و حقایق، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخ‌گویی عمومی) طراحی و تدوین شده است که در کشورهای گوناگون تحت عنوان مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، عارضه‌یابی سازمانی و تعالی سازمانی شناخته شده است. در کشور ایران نیز این مدل چندسالی است مورد استفاده قرار می‌گیرد و حتی مبنای جایزه‌ی ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نیز قرار گرفته و هر ساله به شرکت‌های ایرانی که عملکرد مناسبی را در حوزه‌ی تعالی سازمانی نشان داده‌اند، داده می‌شود.

در حال حاضر در نهادهای آموزش عالی نیز چالش‌های ارتقای کیفیت و توسعه‌ی سیستم‌ها امری مهم و غیرقابل اجتناب است. پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی، افزایش مخارج تحصیلی، تعدد شیوه‌ها و مراکز آموزشی و افزایش رقابت این مراکز و نیاز به انطباق با اطلاعات و دانش جدید از جمله چالش‌های رقابتی نهادهای آموزشی می‌باشد. بنابراین، دانشگاه‌ها مکانی جهت ظهور و نمایش انطباق الزامات و نیازهای جدید تلقی می‌گردند. دانشگاه‌ها باید توسعه‌ی کیفیت در فرایندها و عملیات‌شان را به‌منظور حفظ و ارتقای شایستگی در محیط رقابتی به‌گونه جدی مدنظر قرار دهند. یکی از راه کارهای موثر در این زمینه گام نهادن در مسیر تعالی و بهبود از طریق اجرای مدل‌های تعالی و بویژه مدل تعالی EFQM می‌باشد.

---

<sup>1</sup>. Leadership

<sup>2</sup>. Strategy

<sup>3</sup>. People

<sup>4</sup>. Partnerships & Resources

<sup>5</sup>. Processes, Products & Services

به‌گونه کلی شناخت ساختار این مدل به دانشگاه‌ها اجازه می‌دهد که مدیریت‌شان را در جهت مدیریت فرایند تعالی هدایت نمایند. هم‌چنین این مدل برای مدیریت دانشگاه‌ها کاربرد زیادی دارد، از جمله اجرای هر بهبود کیفیت مستلزم وجود رهبری و تعهد مدیران ارشد است. مدیران ارشد باید ارزش‌های این فلسفه‌ی مدیریت را ایجاد و اشاعه دهند و اهداف کلان و کلی منطبق بر این ارزش‌ها را تعیین کرده و یک سازمان مناسب و نظامی برای دستیابی به آنها ایجاد نمایند. تعهد مدیریت باید با استراتژی و خط مشی مشخص مرتبط و اجرا گردد و در تمام سطوح سازمان جریان یابد. استراتژی باید بر اساس نیازها و انتظارات جاری و آینده‌ی نفعان باشد و از طریق ماموریت، بینش و ارزش‌های ایجاد شده به وسیله‌ی سازمان حمایت شود (Calvo-Mora, 2006).

از آنجا که دانشگاه نهاد پویایی است که برای پاسخ به نیازهای تخصصی و علمی جامعه ایجاد شده است و حیات آن در گرو تعامل سازنده و موثر با محیط می‌باشد. این تعامل وقتی دوام می‌یابد که کیفیت دانشگاه حفظ و در پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. دانشگاه باید چابک باشد و یکی از مشخصات دانشگاه چابک این است که نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و از سرعت لازم جهت انطباق با تغییرات برخوردار باشد. بنابراین، با توجه به نقش محوری دانشگاه‌ها در امر توسعه‌ی انسانی، در تقویت و گسترش فرهنگ، افزایش خودآگاهی و خودباوری افراد جامعه، نظام مدیریتی آن بایستی نسبت به تغییرات و نیازهای متنوع محیط در راستای حل مسایل انسانی پاسخ‌گو باشند. به همین منظور ابتدا باید در نظام اداری، آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها تحول ایجاد کرد و در مرحله‌ی بعد، مدیریت و رهبری اثربخشی را اعمال نمود. همکاری مشترک همه‌ی عوامل دخیل در نظام آموزش عالی و همکاری تنگاتنگ مدیران، اساتید، دانشجویان، کارکنان و استفاده از الگوهای نوین نیز در این زمینه موثر می‌باشد. در ادامه به برخی از پژوهش‌های انجام شده پیرامون توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی پرداخته می‌شود:

یوسف و همکاران (Yusuf & et al, 1999)، ضمن تشریح ابعاد توانمندسازی و رابطه آن با چابکی سازمانی و رضایت شغلی به این نتیجه رسیدند که طراحی مجدد کارکردها، قابلیت‌ها و بهره‌مندی از مشارکت کارکنانی که از اجزای شایستگی به شمار می‌روند در ایجاد رضایت شغلی تاثیر دارند. کروکیتو و یوسف (۲۰۰۳) با بررسی "جنبه‌ی انسانی چابکی" معتقدند بعد انسانی چابکی مهم‌ترین بعد آن است و سازمان‌ها برای دستیابی به چابکی باید روی این بعد سرمایه‌گذاری بیشتری کنند (Jafarnejia & Shahay, 2010).

اکیوز (Akyüz, 2005) در پژوهشی با عنوان "بررسی اجرای مدل تعالی EFQM در یکی از دانشگاه‌های ترکیه" بیان می‌کند که این روش مدیریتی تمامی انتظارات درونی و بیرونی کاربران را در نظر می‌گیرد تا مبنای عملکرد قرار گیرد و هدفش این است که به‌گونه مستمر کارمندان را

صاحب اختیار نموده تا تمام فرایندهای کار گروهی را ارتقاء دهند. آرتور (Arture, 2006)، در مطالعه بررسی کاربرد توانمندسازهای تعالی EFQM برای اداره‌ی نهادهای آموزش عالی در مراکز دانشگاهی دولتی اسپانیا نشان داد که رهبری به عنوان نیروی محرک کل فرایند مدیریت و بهبود کیفیت عمل می‌کند و استراتژی به عنوان منبعی برای ایجاد خط مشی کارکنان و مدیریت منابع و فرایند و مدیریت مناسب افراد اساس مدیریت فرایندهاست. در پژوهشی تحت عنوان "مسیریابی چابکی خدمات کتابخانه در بستر مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های یزد" که توسط زنجیرچی و همکارانش (Zanjirchi & el.th, 2010)، انجام شد به این نتیجه رسیدند که بین کیفیت و چابکی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد و در بررسی ابعاد در نظر گرفته شده برای چابکی مشخص گردید که ابعاد پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت بیش‌تر تحت تاثیر ابعاد رهبری و افراد مدیریت کیفیت جامع هستند.

نیک پور و سلاجقه (NickPoor & Salajegheh, 2010)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان" به این نتیجه رسیدند که بین چابکی سازمانی و مولفه‌های آن (پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت در کار) با رضایت شغلی ارتباط وجود دارد. میلر (Miller, 2010)، در پژوهشی با عنوان "چابکی خدمات: یک عنصر حیاتی از استراتژی خدمات در یک دانشگاه بزرگ دولتی در آمریکا" نشان داد که بازارگرایی بر میزان تعهد مدیریت بر کیفیت خدمات تاثیر دارد و این تعهد باعث می‌شود که مدیریت برخوردی با کارکنان داشته باشد که آنها این‌گونه درک کنند که مدیریت به دنبال شناسایی توانمندسازی و آموزش کارکنان چابک و سپس تخصیص پاداش‌های مالی به آنها است. این ادراک باعث تاثیر مستقیم بر چابکی خدمات می‌شود (Shojaei, 2011).

پژوهشی تحت عنوان "ایجاد یک محیط برای یادگیری و چابکی سازمانی توسط آلگاما (Algama, 2011)، انجام گرفت. نتایج حاکی از این بود که رهبران، محیطی برای یادگیری سازمانی و نیروی کار ایجاد می‌کنند و در یادگیری سازمانی، برنامه‌ریزی موفق و توسعه‌ی رهبران سازمانی آینده مشارکت می‌کنند. هم‌چنین رهبران ارشد محیطی برای بهبود عملکرد سازمانی، انجام ماموریت و اهداف استراتژیک، نوآوری، رهبری عملکرد و چابکی سازمانی ایجاد می‌کنند. وی ویژگی‌های یک سازمان چابک را شامل رهبری، دانش و آگاهی از محیط، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندها و نظام‌های کار می‌داند. لاهافی (Lahhafi, 2011)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه‌ی کار تیمی و چابکی سازمانی در بانک‌های خصوصی و دولتی شهرستان سنندج" به این نتیجه رسید که بین کار تیمی و چابکی سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد و کار تیمی بر مولفه‌های چابکی سازمانی (پاسخ‌گویی به مشتری، آمادگی رویارویی با تغییرات، ارزش قایل شدن

برای مهارت‌ها و دانش انسانی و ایجاد مشارکت مجازی) موثر می‌باشد. شاهین و الله‌گانی (Shahin & Lellahgany, 2011)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی مفهوم و کاربرد چابکی در بخش خدمات در دانشگاه اصفهان" به این نتیجه رسیدند که به کارگیری اصول چابکی (سرعت، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی و شایستگی) تاثیر معنی‌داری روی تنوع خدمات ارائه شده توسط دانشگاه دارد و مولفه‌ی انعطاف‌پذیری به عنوان مهم‌ترین عامل چابک‌سازی دانشگاه شناخته شده است.

شاهین و ربانی مهر (Shahin & Rabbani Mehr, 2011)، در پژوهشی با عنوان "اولویت بندی توانمندسازهای EFQM در شرکت پلی‌اکریل ایران" نشان دادند که حوزه منابع انسانی از مهم‌ترین حوزه‌های توانمندسازها و توجه به نظرات کارکنان از عوامل کلیدی موفقیت بشمار می‌رود و پرسنل محوری برای سازمان‌هایی که از این مدل استفاده می‌کنند می‌تواند به عنوان پیش‌نیازی در اجرای این مدل باشد. همچنین، چنانچه مدیران از نظرات کارکنان استفاده نمایند می‌توانند با بهره‌گیری از مزایای مدیریت مشارکتی، سازمان را راحت‌تر و سریع‌تر و با هزینه‌ی کمتر به سمت تعالی سوق دهند.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود این دو متغیر به‌گونه جداگانه و با متغیرهای دیگر بررسی شده‌اند لیکن ضرورت دارد که تلاش‌هایی در زمینه‌ی شناخت توانمندسازهای تعالی سازمانی و چابکی سازمانی در دانشگاه به عمل آید. بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی رابطه‌ی بین این دو متغیر و پیش‌بینی قابلیت‌های چابکی سازمانی بر اساس ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی به بررسی فرضیه‌های زیر پرداخته است:

- ۱- بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی (رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع و فرایندها، محصولات و خدمات) و قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

با توجه به این که هدف پژوهش بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی بوده است. از این رو، به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ نحوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش تمامی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۱ بوده که در مجموع ۱۷۴۵ نفر به عنوان جامعه آماری پژوهش تعیین گردید و از آنجا که در این پژوهش واریانس جامعه آماری نامشخص بود، انجام یک مطالعه مقدماتی بر روی گروهی از افراد جامعه به منظور تعیین واریانس جامعه ضرورت داشت. به همین منظور یک گروه ۳۰ نفری از جامعه آماری



به صورت تصادفی انتخاب گردید و پرسش‌نامه‌ها در بین آنها توزیع و پس از استخراج داده‌های مربوط به پاسخ‌های گروه نمونه مذکور و برآورد واریانس جامعه حجم نمونه آماری پژوهش با استفاده از فرمول کوکران ۳۱۲ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم می‌باشد. جدول (۱) جامعه‌ی آماری و حجم نمونه دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان را نشان می‌دهد.

جدول ۱- جامعه‌ی آماری، حجم نمونه و درصد اعضای هیات علمی به تفکیک دانشگاه

دانشگاه	جامعه آماری	حجم نمونه	درصد
اصفهان	۵۷۵	۱۰۲	۳۲/۷
علوم پزشکی اصفهان	۶۷۹	۱۲۱	۳۸/۸
صنعتی اصفهان	۴۱۲	۷۴	۲۳/۷
هنر اصفهان	۷۹	۱۵	۴/۸
جمع کل	۱۷۴۵	۳۱۵	۱۰۰/۰

### ابزارهای پژوهش

برای ارزیابی توانمندسازهای تعالی سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد در قالب پرسش‌های بسته پاسخ با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بر اساس مدل EFQM (2010) استفاده شده است. این پرسش-نامه دارای ۲۵ پرسش است که پنج مولفه رهبری (۶گویه)، استراتژی (۴ گویه)، کارکنان (۵گویه)، شرکاء و منابع (۵گویه) و فرایندها، محصولات و خدمات (۵گویه) را مورد سنجش قرار می‌دهد. با توجه به استاندارد بودن این پرسش‌نامه به دلیل بومی سازی آن، روایی محتوایی و پایایی پرسش-های آن مورد بررسی مجدد قرار گرفت. برای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه توانمندسازهای تعالی سازمانی در اختیار اساتید محترم راهنما، مشاور و تعدادی از صاحب نظران و متخصصان مدیریت قرار گرفت و روایی محتوایی پرسش‌نامه مورد تایید قرار گرفت. ضریب پایایی پرسشنامه توانمندسازهای تعالی بر حسب آلفای کرونباخ (۰/۹۳) و ابعاد آن به ترتیب رهبری (۰/۷۹)، استراتژی (۰/۸۲)، کارکنان (۰/۸۸)، شرکاء و منابع (۰/۷۹) فرایندها، محصولات و خدمات (۰/۸۵) به دست آمد که نشانه پایایی و قابلیت اعتماد ابزار پژوهش می‌باشد. برای سنجش قابلیت‌های چابکی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس نظریه ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) در قالب پرسش‌های بسته پاسخ با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد که شامل ۲۵ پرسش است که چهار بعد پاسخ‌گویی (۶گویه)، انعطاف‌پذیری (۷) شایستگی (۸گویه) و سرعت (۴گویه) را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی بر اساس نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور و تعدادی از صاحب نظران و متخصصان مدیریت استفاده گردید و

ضریب پایایی کل پرسشنامه چابکی سازمانی بر حسب آلفای کرونباخ (۰/۹۲) و ابعاد آن پاسخ‌گویی (۰/۸۴)، شایستگی (۰/۸۷)، انعطاف‌پذیری (۰/۸۰) و سرعت (۰/۷۱) به دست آمد که نشانه پایایی و قابلیت اعتماد ابزار پژوهش می‌باشد. برای توصیف و تحلیل داده‌های آماری از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی چندگانه و رگرسیون چندگانه) استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت ابتدا ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش و سپس نتایج تحلیل ضریب همبستگی چندگانه و رگرسیون چندگانه (گام به گام) ارائه شده است.

فرضیه ۱: بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۲- ضریب همبستگی بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی

قابلیت‌های چابکی سازمانی			متغیرها
n	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	
۳۱۲	۰/۰۱	۰/۸۵	توانمندسازهای تعالی سازمانی

داده‌های جدول (۲) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار بوده است. بنابراین بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه ۲: بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی با قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۳- ضریب همبستگی بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی با قابلیت‌های چابکی سازمانی

ابعاد توانمندساز تعالی سازمانی		رهبری		استراتژی		کارکنان		شرکاء و منابع		فرایندها، محصولات و خدمات	
p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r
۰/۰۱	۰/۷۰۶	۰/۰۱	۰/۶۸۶	۰/۰۱	۰/۷۷۵	۰/۰۱	۰/۷۵۸	۰/۰۱	۰/۶۹۱	۰/۰۱	۰/۰۱

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی (رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکاء و منابع، فرایندها، محصولات و خدمات) و قابلیت‌های چابکی سازمانی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار بوده است. بنابراین بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

- کدامیک از ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی بیش بینی‌کننده قابلیت‌های چابکی سازمانی می‌باشد؟

## جدول ۴- ضریب همبستگی چند گانه بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی پیش بینی کننده

قابلیت‌های چابکی سازمانی						مدل
Chang R	Sig	F chang	Ad R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	
۰/۶۰۳	۰/۰۰۰	۴۵۲/۹۵۲	۰/۶۰۲	۰/۶۰۳	۰/۷۷۷	گام اول کارکنان
۰/۰۷۷	۰/۰۰۰	۷۱/۰۷۴	۰/۶۷۸	۰/۶۸۰	۰/۸۲۴	گام دوم کارکنان رهبری
۰/۰۳۹	۰/۰۰۰	۴۱/۵۸۹	۰/۷۱۶	۰/۷۱۹	۰/۸۴۸	گام سوم کارکنان رهبری فرایندها، محصولات و خدمات
۰/۰۱۳	۰/۰۰۰	۱۴/۵۶۱	۰/۷۲۹	۰/۷۳۲	۰/۸۵۶	گام چهارم کارکنان رهبری فرایندها، محصولات و خدمات شرکاء و منابع
۰/۰۰۴	۰/۰۳۳	۴/۵۸۸	۰/۷۳۲	۰/۷۳۷	۰/۸۵۸	گام پنجم کارکنان رهبری فرایندها، محصولات و خدمات شرکاء و منابع استراتژی

همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود در گام اول متغیر کارکنان به دلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی صفر مرتبه با متغیر ملاک (چابکی) وارد معادله رگرسیون شده و  $0/603$  از واریانس چابکی را تبیین می‌کند که با توجه به  $F$  مشاهده شده این واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل رگرسیون در گام اول در سطح  $0/01$  معنی دار بوده است. در گام دوم متغیر رهبری به دلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی با چابکی وارد معادله رگرسیون شده و به همراه متغیر کارکنان، مجموعاً  $0/678$  واریانس چابکی را تبیین کرده‌اند که با توجه به  $F$  مشاهده شده این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل تحلیل رگرسیون در گام دوم معنی دار بوده است. در گام سوم متغیر فرایندها، محصولات و خدمات به همراه کارکنان و رهبری مجموعاً  $0/716$  واریانس

چابکی را تبیین کرده که با توجه به  $F$  مشاهده شده این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل تحلیل رگرسیون در گام سوم معنی‌دار بوده است. در گام چهارم متغیر شرکاء و منابع به همراه کارکنان، رهبری و فرایندها، محصولات و خدمات مجموعاً  $0/729$  واریانس چابکی را تبیین می‌کند. با توجه به  $F$  مشاهده شده این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل تحلیل رگرسیون در گام چهارم معنی‌دار بوده است. در گام پنجم متغیر استراتژی به همراه کارکنان، رهبری و فرایندها، محصولات و خدمات، شرکاء و منابع مجموعاً  $0/732$  واریانس چابکی را تبیین می‌کند. با توجه به  $F$  مشاهده شده این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل تحلیل رگرسیون در گام پنجم معنی‌دار بوده است.

جدول ۵- رگرسیون چند گانه (گام به گام) بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی پیش بینی-

#### کننده قابلیت‌های چابکی سازمانی

مدل	ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی	ضرایب غیر استاندارد		t	sig	vif
		B	خطای استاندارد			
۱	ضریب ثابت کارکنان	۳۴/۴۲۹	۲/۱۰۵	۱۶/۳۵۵	/۰۰۰	۱
		۳/۰۸۱	۰/۱۴۵	۲۱/۲۸۳	/۰۰۰	
۲	ضریب ثابت کارکنان رهبری	۲۱/۱۸۱	۲/۴۶۱	۸/۶۰۶	/۰۰۰	۱/۶۹۴
		۲/۶۶۶	۰/۱۷۰	۱۲/۷۷۷	/۰۰۰	
		۱/۴۱۷	۰/۱۶۸	۸/۴۳۱	/۰۰۰	
۳	ضریب ثابت کارکنان رهبری فرایندها، محصولات و خدمات	۱۶/۷۹۶	۲/۴۰۶	۶/۹۸۰	/۰۰۰	۲/۰۲۵
		۱/۷۱۳	۰/۱۷۴	۹/۸۵۰	/۰۰۰	
		۱/۰۹۸	۰/۱۶۵	۶/۶۴۶	/۰۰۰	
		۱/۱۹۷	۰/۱۸۶	۶/۴۴۹	/۰۰۰	
۴	ضریب ثابت کارکنان رهبری فرایندها، محصولات و خدمات شرکاء و منابع	۱۴/۵۱۱	۲/۴۲۸	۵/۹۷۶	/۰۰۰	۲/۷۷۲
		۱/۳۱۹	۰/۱۹۹	۶/۶۲۹	/۰۰۰	
		۰/۹۷۵	۰/۱۶۵	۵/۹۱۶	/۰۰۰	
		۰/۹۳۷	۰/۱۹۴	۴/۸۳۱	/۰۰۰	
		۰/۹۲۳	۰/۲۴۲	۳/۸۱۶	/۰۰۰	
۵	ضریب ثابت کارکنان رهبری فرایندها، محصولات و خدمات شرکاء و منابع استراتژی	۱۴/۶۵۳	۲/۴۱۴	۶/۰۶۹	/۰۰۰	۳/۳۸۷
		۱/۲۶۳	۰/۱۹۹	۶/۳۳۴	/۰۰۰	
		۰/۷۹۷	۰/۱۸۴	۴/۳۴۰	/۰۰۰	
		۰/۹۵۰	۰/۱۹۳	۴/۹۲۶	/۰۰۰	
		۰/۷۶۰	۱/۲۵۲	۳/۰۱۷	/۰۰۳	
		۰/۵۴۲	۰/۲۵۳	۲/۱۴۲	/۰۳۳	۲/۶۵۱

براساس نتایج جدول (۵) بهترین پیش‌بینی‌کننده چابکی کارکنان، رهبری، فرایندها، محصولات و خدمات، شرکاء و منابع و استراتژی بوده است. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در کارکنان، میزان چابکی ۰/۳۱۸ واحد و به ازای یک واحد افزایش در رهبری، میزان چابکی ۰/۲۰۳ به ازای یک واحد افزایش در فرایندها، محصولات و خدمات میزان چابکی ۰/۲۱۱ واحد و یک واحد افزایش در شرکاء و منابع میزان چابکی ۰/۱۶۶ واحد و به ازای یک واحد افزایش در استراتژی میزان چابکی ۰/۱۰۴ واحد افزایش می‌یابد.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش در صدد بررسی رابطه بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی بود. جهت بررسی این رابطه‌ها از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی چندگانه و رگرسیون چندگانه (گام به گام) استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ارتباط معنی‌داری بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی وجود دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید گردید. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش شاهین و ربانی مهر (۲۰۱۱) و الگاما (۲۰۱۱) همخوانی دارد. هم‌چنین نتایج نشان داد که بین ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه وجود دارد. بنابرین فرضیه دوم پژوهش نیز تایید گردید. در تحلیل یافته‌های فوق می‌توان بیان کرد که توانمندسازهای تعالی سازمانی در ایجاد قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه نقش بسزایی دارد. در تایید رابطه‌ی کارکنان از ابعاد توانمندسازهای تعالی با قابلیت‌های چابکی به نظر جعفرنژاد و شهایی (۲۰۱۰) در سازمان‌های چابک که با تغییرات محیطی روبرو هستند، توانایی و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی نقش مهمی ایفا می‌کند. در این رابطه، اقداماتی مانند تاکید بر فعالیت‌های گروهی و فرهنگ مشارکت، تفویض اختیار به کارکنان، تاکید بر آموزش به عنوان ابزار مهم توان افزایشی، تربیت و آموزش کارکنان در زمینه‌ی مهارت‌های گوناگون انجام می‌گیرد. بنابراین مدیرانی که به منابع انسانی و نظرات کارکنان و اعضای هیات علمی توجه بیش‌تری نمایند و از مدیریت مشارکتی در انجام امور استفاده نمایند، با هزینه‌ی کمتر و سریع‌تر زمینه‌ی حرکت دانشگاه‌ها را در جهت تعالی و چابکی فراهم خواهند ساخت. براساس نتایج حاصل از این پژوهش که بین رهبری و چابکی سازمانی رابطه وجود دارد می‌توان گفت که رهبرانی که برای سازمان خود چشم انداز شفافی مشخص کرده و بر فرایند امور و تخصیص منابع برای انجام تغییرات ضروری توجه دارند در ایجاد چابکی سازمان خود نقش مهمی ایفا می‌کنند. در واقع، رهبران سازمان‌های چابک توانایی تاثیر بر ماهیت تغییرات را داشته و با ایجاد دستورالعمل توجه همگان را در جهت تکمیل و تکامل هدف اصلی سازمان جلب می‌نمایند. علاوه براین، با همکاری بین دانشگاه‌ها، جامعه و سایر سازمان‌ها امکان پاسخ‌گویی سریع به

تقاضاهای متنوع افزایش یافته و امکان موفقیت برای دانشگاه‌ها بدون استفاده از قابلیت‌های سایر سازمان‌های متعالی کاهش خواهد یافت. به عبارتی دیگر، تقاضا برای ارائه‌ی خدمات متنوع و جدید در دانشگاه از طریق شبکه‌ی همکاری متقابل و با تشریک مساعی کارکنان سایر سازمان‌ها برآورده می‌شود.

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نیز نشان داد بهترین پیش‌بینی‌کننده قابلیت‌های چابکی سازمانی کارکنان ( $Beta=0/318$ )، رهبری ( $Beta=0/203$ )، فرایندها، محصولات و خدمات ( $0/211$ )، شرکاء و منابع ( $Beta=0/166$ ) و استراتژی ( $Beta=0/104$ ) بوده است. به عبارتی دیگر، بعد کارکنان بیش‌ترین تاثیر را در قابلیت‌های چابکی داشته که این امر لزوم توجه دانشگاه‌ها را به نیروی انسانی مشخص می‌کند. متغیر بعدی که بیش‌ترین سهم را در چابکی سازمانی دارد، رهبری است. این نتایج با نتایج مطالعات یوسف و همکاران (۱۹۹۹) که معتقدند توانایی رهبر در ایجاد چشم‌انداز و مأموریت چابک در ایجاد چابکی موثر است همخوانی دارد. فرایندها، محصولات و خدمات نیز از عواملی است که در اولویت بعدی در چابکی تاثیر دارد. سپس به ترتیب شرکاء و منابع و استراتژی در چابکی تاثیر دارند. این نتایج با نتایج پژوهش براون و بسانت (۲۰۰۳) که همکاری نزدیک با مشتریان و تامین‌کنندگان و شرکاء را برای دستیابی به چابکی موثر می‌دانند همخوانی داشته (Shojaei, 2011)، هم‌چنین با نتایج پژوهش زنجیرچی و همکارانش (۲۰۱۰) مبنی بر این که بین کیفیت و چابکی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد و این که ابعاد پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت بیش‌تر تحت تاثیر ابعاد رهبری و کارکنان هستند همخوانی دارد و مطالعه‌ی جعفرنژاد و زارعی (۲۰۰۵) مبنی بر این که رهبری و کیفیت نیروی انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر چابکی تاثیر دارند، همخوانی دارد. هم‌چنین بر اساس مطالعات کروکیتو و یوسف (۲۰۰۳) برای دستیابی به چابکی سازمانی باید به شناخت مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنها، تامین‌کنندگان و رهبری توجه داشته و با یکپارچه‌سازی این ابعاد با فن‌آوری‌های اطلاعات زمینه‌ی انعطاف‌پذیری سازمان را فراهم کرده و در این هنگام سازمانی که کیفیت، سرعت و هزینه را مورد تاکید قرار دهد به چابکی سازمانی دست می‌یابد (جعفرنژاد و شهایی، ۲۰۱۰).

به‌گونه کلی با توجه به این که نتایج این پژوهش نشان داد که پنج توانمندساز تعالی سازمانی یعنی کارکنان، رهبری، فرایندها، محصولات و خدمات، شرکاء و منابع و استراتژی با قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های مورد مطالعه رابطه دارند، بنابراین مدیران دانشگاه‌ها بایستی تلاش نمایند تا زمینه‌ی توسعه‌ی مستمر دانش و قابلیت‌های اعضای هیات علمی را فراهم آورند و با مشارکت اعضای هیات علمی در امور دانشگاه، ارتباط متقابل و مستمر با اعضای هیات علمی و تشویق و قدردانی از آنها، ترغیب و حمایت از کار تیمی در میان آنها، مدیریت موثر تغییرات و تعامل

فعالانه با ذی‌نفعان بیرونی دانشگاه، پایه‌ریزی استراتژی‌های دانشگاه و ارائه‌ی خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان و شناخت گروه‌های گوناگون مشتریان دانشگاه و تلاش در جهت تامین نیازها و انتظارات آنها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی را در دانشگاه ایجاد نمایند تا دانشگاه از قدرت لازم برای پاسخ‌گویی به تغییرات برخوردار گردد. به عبارتی دیگر، با تاکید بر موارد مذکور قابلیت‌های مورد نیاز جهت چابکی در دانشگاه‌ها را فراهم نمایند.

### پیشنهادات

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌گردد مدیران دانشگاه‌ها با الهام بخشیدن به کارکنان و اعضای هیات علمی، ایجاد فرهنگ مشارکت، توانمندسازی، بهبود و پاسخ‌گویی، حمایت از خلق و توسعه‌ی ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر فرهنگ تعالی را در میان کارکنان و اعضای هیات علمی ایجاد و تقویت نموده و از توانمندی‌های آنها به نحو موثری استفاده نمایند و شرایط و فرصت‌های مناسب و مطلوبی جهت رشد شخصی و آزادی عمل در انجام وظایف شغلی آنها فراهم نموده و با مشارکت هیات علمی، کارکنان، جامعه و سایر ذی‌نفعان در فعالیت‌های دانشگاه زمینه حرکت به سمت تعالی و چابکی را فراهم سازند. هم‌چنین با مدیریت صحیح تغییرات، تدوین ماموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های متناسب با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، تشریک مساعی با مشتریان، شرکاء و جامعه، دانشگاه‌ها را برای پیش‌بینی و واکنش به موقع در برابر تغییرات، انعطاف‌پذیری و چابکی توانمند سازند.

### References

- Abrahamianjeludar, S.Y., & Abrahamianjeludar, S. M. (2011). Organizational agility: Speed, accountability and organizational flexibility. *Journal of human development police*, 8(39), 13-34 (in Persian).
- Algama, K. (2011). *Creating a culture for organization learning and agility*. [www. Google.com/url?sa=t&rct=j&q=Algama,+k](http://www.Google.com/url?sa=t&rct=j&q=Algama,+k), date of accesse: Jauary 20.
- Akyüz, A. (2005). *Application of efqm excellence model to the sabanci university ic*. Technical Services Manager, Sabanci university ic tuzla, Istanbul-Turkey.
- 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.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the efqm model to manage institutions of higher education, *Quality Assurance in Education*, 14 (2), 99-122.

- Dove, R. (1994). The meaning of life and the meaning of agile. *Prod Mgmt*, 106(11), 5-14.
- EFQM. (2010). *EFQM model for business excellence*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Goldman, S. L., Negel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organization: Strategy for enriching the customer*, Van Nostrand, Reinhold, USA.
- Hormozi, A. m. (2001). Agile manufacturing: The next logical step, *benchmarking an International journal*, 8(2), 132-143.
- Lahhafi, I. (2011). *Examine the relationship between organizational agility and team work* (case study of public and private banks in the city of Sanandaj). MSC thesis, Islamic Azad University of Sanandaj (in Persian).
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J., & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: The work-design perspective. *International Journal of Logistics Management*, 19 ( 3), 408- 435.
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Manufacturing systems*, 14(06), 482-488.
- Jafarnejad, A., & Shahay, b. (2010). *Introduction to organizational agility and agile manufacturing*. Tehran: mehraban publication (in Persian).
- Karami, M. (2007). Use analysis tools, data mining and text mining in agility healthcare organizations. *Health management research*, 10 (30), 15-20 (in Persian).
- Kid, P. T. (1994). *A 21<sup>st</sup> century paradigm in agile manufacturing: Forging new frontiers*, Addison- Workingham.
- McCarthy, I. (2003). Strategies for agility: An evolutionary and configurationally approach. *integrated manufacturing systems*, 4(2), 103-113.
- Najmi, M. (2010). *Award of excellence model efqm 2010*. third edition, Tehran: Institute for Productivity and Human Resources, the preminent publisher (in Persian).
- NickPoor, A., & Salajegheh, S. (2010). The relationship between organizational agility and employee job satisfaction in Kerman public organizations. *Journal of management studies*, 3(7), 184-169 (in Persian).
- Salehi, M., Hajizad, M., & Mosavi, S. A. (2009). Studing functions of organizational excellence model enabling indicators in education of sari city. *Journal of educational administration new approach*, Marvdasht Islamic Azad University, 3(1), 121-134 (in Persian).
- Shahin, A., & Rabbani Mehr. M. (2011). Priority enablers EFQM. *Journal of strategic management*, 5, 131 -148 (in Persian).
- Shahin, A., & Lellahgany, Z. (2011). Studying the concept and agility application in services. International Conference on Industrial Engineering, Amirkabir University, Tehran (in persian).



Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International journal of production economics*, 62 (1/2), 7-22.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International journal of operations & production management*, 21 (5/6), 772-794.

Shojaei, M. (2011). *Impact dimensions of organizational agility on organizational performance in Gas Company of Isfahan*, Management Master's thesis, University of Isfahan(in Persian).

Striukova, L. (2008). The role of social capital in virtual teams and organizations: Corporate value creation. *International journal of networking and virtual organizations*, 5(1), 503-516.

Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership*. Personal growth for professional development. SAGE Publications Ltd.

Yang, CH., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure. *Management Decision*, 50 (6), 3 – 30.

Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International journal of production economics*, 62(1/2), 33-43.

Zain, M., & et.al. (2004). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *information and management*, 42, 829-839.

Zanjirchi, M. Hataminasab, H., & Darrezereshki, N. (2010). Routing library services agility in the context of total quality management in libraries Yazd. *Journal of Library and Information Science*, 2 (50), J13 , 295-257.

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International journal of operations & production management*, 20 (4), 496-512.