

## عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سازمانی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>

### از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان

اکرم حجتی<sup>۱</sup>، رقیه حجتی<sup>۲</sup>، رضا قربانی<sup>۳</sup>

#### چکیده

در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سازمانی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان پرداخته شد. بدین منظور تعداد ۴۴ پرسشنامه به صورت تصادفی بین فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان دانشگاه افسری توزیع گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، شامل پرسشنامه چابک‌سازی سازمانی با ۳۲ سوال (۷ بعد انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و پیچیدگی، سرعت، همکاری متقابل و کارکردهای مدیریتی) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی انجام گردید. در سطح آمار استنباطی نیز برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون، آزمون t دو گروه مستقل، تحلیل واریانس یک راهه (نرم افزار SPSS) استفاده گردید که آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه مذکور برابر با ۰/۸۰ شد و روایی پرسشنامه روایی محتوایی است. نتایج پژوهش و میانگین کلی ۴/۸۹، نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان حکایت می‌کند. با توجه به نتایج پژوهش می‌توان عوامل مؤثر بر چابک‌سازی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> را به صورت زیر ارائه نمود: بُعد کارکردهای مدیریتی دارای بالاترین میانگین با شاخص‌های: اعتقاد به آگاه‌سازی فرماندهان، اعتقاد به شفاف‌سازی، اعتقاد به انجام کارها به شکل نظام‌مند و ایجاد شبکه و بُعد همکاری متقابل در رتبه دوم با شاخص‌های: مشورت با دیگران، افزایش دانش و مهارت فرماندهان با فناوری‌های موجود در سازمان، داشتن قابلیت‌های مشترک چندگانه فرماندهان در بخش‌های مختلف و نزدیک بودن رابطه فرماندهان با سازمان.

**واژه‌های کلیدی:** چابک‌سازی سازمانی، فرماندهان، دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد آموزش زبان انگلیسی، مدرس دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>

## مقدمه

سازمان‌های امروزی با مسائلی همچون تغییرات سریع، آنی و غیرقابل پیش‌بینی، سفارشات خاص و سلیقه‌ای مشتریان، کیفیت کامل، انتظار دریافت سطح بالای خدمات و... مواجه‌اند؛ از این رو سازمان‌ها برای بقاء و حفظ موقعیت خود، شکل‌های متفاوتی به خود می‌گیرند و برای حرکت از یک سازمان سنتی به سوی بنگاه‌های تراز اول و پیشرو، چاره‌ای جز پیمودن راهی طولانی و پر پیچ و خم ندارند.

چالش‌ها و تغییرات بی‌سابقه محیطی در اواخر قرن گذشته و اوایل قرن حاضر، علاوه بر اینکه سازمان‌های تجاری و صنعتی را دستخوش تغییر و تحولات بسیار کرده است، موجب شده دانشگاه‌ها نیز یکی از بی‌سابقه‌ترین و پیوسته‌ترین تغییرات را تجربه کنند (آقافلو، ۲۰۰۶: ۱۴). در نظام آموزش عالی که محل تولید، انباشت و ابزار اصلی انتقال میراث فرهنگی بشر شمرده می‌شود، چگونگی کنار آمدن با تغییرات محیطی پویا و در حال تغییر و دگرگونی، یکی از مهمترین چالش‌هاست و بر این اساس، تغییر و بهبود در نظام آموزش عالی به دغدغه ذهنی همه کشورهای پیشرفته و در حال توسعه تبدیل شده است (رجبی، ۲۰۰۰: ۳۶).

امروزه برای رسیدن به قله موفقیت، نظریه‌های بسیاری برای نجات سازمان‌ها از شرایط رو به نزول مطرح شده است که برای این منظور تغییرات بسیاری در نگرش‌ها، اهداف، شیوه‌های انجام کار و مدیریت صورت پذیرفته است و روش‌های فعلی انجام کار را به چالش کشیده‌اند که یکی از مهمترین آن‌ها «چابکی»<sup>۱</sup> است. پاسخ به تغییرات و در نظر گرفتن مزیت آن‌ها از طریق استفاده راهبردی از روش‌ها و ابزارهای تولیدی و مدیریتی، مفاهیم محوری و اساسی تولید چابک هستند (شری و ژانگ، ۱۹۹۹).

چابکی در واقع برای مهندسی بنگاه‌های رقابتی یک نمونه جدید شده است (مید و سارکیس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). نیاز به این نمونه جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که موسسات را وادار به پاسخ پیش-کنش<sup>۳</sup> به تغییرات می‌کند. ارباب رجوعان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلیقه‌های خود و دسترسی سریع به آن هستند (گلدمن و ناگل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳).

<sup>۱</sup> Agile

<sup>۲</sup> Meade & Sarkis

<sup>۳</sup> Proactive

<sup>۴</sup> Goldman & Nagel

لذا در راستای بقاء و حفظ موقعیت دانشگاه امام علی (ع)، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر چابکی و به‌کارگیری آن‌ها در این سازمان بسیار حائز اهمیت است.

### بیان مسئله تحقیق

در حال حاضر به‌کارگیری صحیح فناوری اطلاعات و ارتباطات، مسئله‌ای جدید در سازمان‌های بزرگ است. از این رو بیشتر سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود باید بتوانند از فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت تدقیق، تسریع و تسهیل کارهای خود، بهترین استفاده را بنمایند. هر سازمان باید از طریق انجام معماری سازمانی، نیازمندی‌های خود را شناخته و راه‌حل‌ها و راهکارهای حل مشکلات را کشف نماید. مشکل این است که فرایند اجرای معماری سازمانی بسیار کند، پرهزینه، مشکل و فرسایشی می‌باشد؛ در نتیجه یا اجرای معماری سازمانی به شکست منجر شده و یا اینکه نتیجه لازم را نخواهد داشت. یکی از عواملی که به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت سازمان‌ها مطرح می‌گردد، «چابکی سازمانی»<sup>۱</sup> است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات است. در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یکسری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید. می‌توان چابکی سازمانی را به عنوان ترکیب فرایندها، ویژگی‌های سازمانی و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. چابکی، توانایی سازمان را در ارائه خدمات با کیفیت بالا افزایش می‌دهد و برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. چابکی ممکن است به عنوان یک شایستگی محوری و به صورت تجربیات و دانشی که سازمان را به تحقق نتایج اساسی و بنیادی قادر می‌سازد، دیده شود (هامل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

چابکی، بحث جدیدی است، از این رو تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. پس از سال ۱۹۹۹، محققان بسیاری در این زمینه فعالیت کرده‌اند و هر کدام تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که در زیر تعدادی از آن‌ها ارائه شده است:

بهره‌گیری از تغییرات به عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته (ماسکل، ۲۰۰۱؛ نیلور، ۱۹۹۹؛ شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰، ۱۹۹۹). چابکی در واقع برای مهندسی بنگاه‌های

<sup>۱</sup> Organizational Agility

<sup>۲</sup> Hummel

رقابتهای یک نمونه جدید شده است (ماده و سارکیس، ۱۹۹۹). نیاز به این نمونه جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که موسسات را وادار به پاسخ پیش کنشی به تغییرات می‌کند. بازارها و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلیقه‌های خود و دسترسی سریع به آن هستند (گلدمن و ناچل، ۱۹۹۳).

امروزه، تقریباً تمام کسانی که به دنبال توسعه و اصلاحات هستند، در همه جای دنیا از آموزش و پرورش شروع می‌کنند و در نظام آموزش عالی ادامه می‌دهند. برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی پنج وظیفه اصلی در سطح بین‌المللی ترسیم شده است و نقش دانشگاه‌ها را از تک‌نقشی و تک‌نهادی، به چند نقشی و چند نهادی تبیین کرده‌اند. مهمترین این وظایف و نقش‌ها عبارتست از: الف) آموزشی ب) پژوهشی ج) خدماتی د) انتشاراتی ه) رشد حرفه‌ای (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۳: ۱۶۸).

رویکردهای برآمده از عصر جدید ارتباطات و فناوری‌ها در تعلیم و تربیت از جمله دیدگاه حداکثری مبتنی بر خودیادگیری و چگونگی یادگیری (فراشناخت)، یادگیری فرایند مدار و مستقل موجب حرکت تدریجی در باز تعریف مفاهیم اساسی تعلیم و تربیت شده است. علم، تدریس، محتوای درسی و غیره در حال احراز تعاریف جدید هستند. سازمان‌های موجب شده تا در بسیاری از موارد مرزهای سنتی آموزش و فناوری‌ها از بین رفته و نیازمند آن است که دوباره تعریف شود (افتخاری، ۱۳۸۳).

با عنایت به اینکه آموزش عالی یک حوزه تخصصی بوده و دارای ادبیات سازمان یافته حرفه‌ای است، بعد از انقلاب اسلامی تلاش مستمری برای چابک‌سازی نظام آموزش عالی، با استانداردهای منطقه‌ای و بین‌المللی بسیار مناسب و چشمگیر صورت گرفته است و همچنین در «سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی در افق ۱۴۰۴ هجری» نیز انتشار ده‌ها مقاله، گزارش پژوهشی، تک‌نگاری و کتاب درباره تنگناها، مسایل و مشکلات دانشگاه‌ها، نشان‌دهنده بخشی از این تلاش‌هاست. به‌علاوه، ایجاد تغییرات عمده و اساسی در محتوای کتاب‌های درسی، تغییر در ساختار دانشگاه‌ها، تغییر در نحوه آموزش و تربیت مدرسان، افزایش سطح معلومات استادان در کلیه دوره‌های تحصیلی، تأمین و تجهیز منابع مالی جدید، تأمین و تربیت نیروی انسانی، تدوین و اصلاح قوانین و مقررات اداری، افزایش سهم دانشجویان و ده‌ها موارد دیگر از جمله این فعالیت‌هاست. با این وجود هنوز دانشگاه‌ها کارایی و اثربخشی مطلوب در صحنه تعلیم و تربیت فردی و اجتماعی ندارند.

همچنین چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله مراتبی و یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل دقیق به سر آمده است و روش‌های سنتی دیگر پاسخگو نیست. در این میان، چابکی اساس نمونه جدید دیگری است که قدرت تبیین و توجیه شرایط موجود دانشگاه‌ها را دارد و دانشگاه‌ها باید به سمت استفاده از مؤلفه‌های چابکی به عنوان رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها حرکت کنند.

با توجه به مطالب مطرح شده و تحقیقات انجام شده پیرامون موضوع تحقیق و نیز انگیزه پژوهشگران جهت پاسخگویی به این سوال که عوامل مؤثر بر چابک‌سازی در دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه کدام است؟ زمینه چنین پژوهشی را جهت پاسخگویی و ایجاد ارتباط درست و منطقی بین متغیرهای پژوهش و در اصل مسئله پژوهش فراهم آورده تا به صورتی منطقی و علمی جواب‌هایی برای موضوع یا مسئله مورد پژوهش یافت و از آن‌ها استفاده گردد.

### اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن

پژوهش‌های حاضر از دو جنبه دارای اهمیت و کاربرد است؛ اول آنکه می‌تواند از لحاظ نظری در شناسایی عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سازمانی کارکنان اطلاعات مفید و غنی را معرفی نماید و دوم اینکه از لحاظ عملی، برای افزایش چابک‌سازی سازمانی آنان الگوی مناسب و قابل اجرایی را ارائه کند.

دنیای امروز، دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر بی‌ثباتی‌هاست که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارند. از این رو، ضروریست که سازمان‌ها برای حفظ حیاطشان، به صورت مستقیم یا غیر مستقیم، با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می‌کند تطبیق یابند. در بازارهای رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخ‌گویی سازمان وجود دارد؛ بسیاری از سازمان‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی رو به رو هستند و به واسطه نوآوری‌های فناورانه، تغییر حیطه‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب و کار و بازبینی الگوهای سنتی و حتی الگوهای نسبتاً معاصر شده است (کرمانی، ۱۳۸۷).

در حال حاضر، تفکر غالب سازمان‌ها را هویت‌هایی می‌دانند که، نه فقط به محیط بیرونی خود عکس‌العمل نشان می‌دهند، بلکه به شکل فعال و اثرگذار محیط خود را تعریف می‌کنند.

این نمونه به صورت توانایی کامیابی در محیط متغیر، بی‌ثبات و پیش‌بینی‌ناپذیر تعریف و با عنوان «چابکی سازمانی» مطرح می‌شود. فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیاتشان ادامه دهند که به چنین توانمندی‌هایی دست یافته باشند (گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵). به عبارتی دیگر می‌توان گفت که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر توانایی خود را برای رویارویی با مشکلات سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این رو، یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحوّل چابک‌سازی سازمانی است. در واقع، چابک‌سازی سازمانی نمونه‌ی جدیدی برای مهندسی سازمان‌هاست. همان‌طور که شواهد نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که با توجه به روند رو به تغییر دنیای امروزی پیش رفته‌اند و در جهت شناسایی عوامل چابکی و به‌کارگیری آن‌ها بوده‌اند، توانسته‌اند در این بازار رقابتی جایگاهشان را حفظ کرده یا بهتر نمایند و سازمان‌هایی که به چابکی سازمانی خود بی‌توجه بوده‌اند، شکست خورده یا موقعیت خود را از دست داده‌اند.

با توجه به مباحث مطرح شده در خصوص اهمیت و جایگاه عوامل مؤثر بر چابک‌سازی در بهبود عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، باید برای برخورداری از افراد متعهد و معتمد در محیط کاری به مهارت‌های چابک‌سازی آنان توجه ویژه‌ای شود. شناخت ارتباط و اثر عوامل مؤثر بر چابک‌سازی می‌تواند نتایج مثبتی در محیط‌های سازمانی داشته باشد و فرماندهان به عنوان یکی از محورهای منابع انسانی مهم در دانشگاه افسری، اگر از تفکر تمرکززدایی و انعطاف‌پذیری و مؤلفه‌های دیگر چابک‌سازی برخوردار باشند، می‌توانند در چابک‌سازی دانشگاه گام مؤثری بردارند. پژوهش حاضر در صدد بررسی عوامل مؤثر بر چابک‌سازی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان است.

## اهداف پژوهش

### هدف کلی

شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر چابک‌سازی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه

### اهداف فرعی

- شناسایی میزان فرهنگ تغییر دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه.

- شناسایی میزان پاسخگویی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه، در مقابل تغییرات به وجود آمده در اجتماع.
- شناسایی میزان انعطاف‌پذیری دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه، در مقابل تغییرات به وجود آمده در جامعه.
- شناسایی میزان یکپارچگی و پیچیدگی اندک در ساختار دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه.
- شناسایی میزان سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه.
- شناسایی میزان چگونگی همکاری متقابل در دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه.
- شناسایی میزان چگونگی کارکردهای مدیریتی مدیران دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه.

### فرضیه‌های تحقیق

- (۱) بین انعطاف‌پذیری و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.
- (۲) بین سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.
- (۳) بین فرهنگ سازمانی و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.
- (۴) بین پاسخگویی و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.
- (۵) بین یکپارچگی و پیچیدگی اندک و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

۶) بین همکاری متقابل و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

۷) بین کارکردهای مدیریتی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

### پیشینه مطالعاتی

- در زمینه چابک‌سازی سازمانی تحقیقاتی در سطح پایان‌نامه کارشناسی ارشد در کشور صورت پذیرفته است که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- کدخداپور (۱۳۹۱)، تحقیقی تحت عنوان «نقش مدیریت دانش در چابکی سازمان‌های تجاری (الگویابی معادلات ساختاری) در شرکت‌های دانش‌محور پارک علم و فناوری شهرستان یزد» انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش و چابکی، ارتباط معناداری وجود داشته و بیشتر عناصر مدیریت دانش می‌تواند بر روی اقدامات چابکی اثرگذار باشند. در مجموع، هر یک از این ابعاد زیر ساختی و فرایندی به نحوی با بخشی از ابعاد چابکی در ارتباط هستند.

- شهبایی در مقاله‌ای تحت عنوان «بُعد انسانی چابکی سازمان» که در شماره ۱۹۵ مجله تدبیر به چاپ رسیده است، به بررسی مفهومی چابک و ضرورت‌های چابکی نیروی انسانی اشاره مختصری داشته‌اند.

- مصطفوی (۱۳۸۶) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «ارزیابی چابکی با استفاده از مفهوم فازی» به نحوه ارزیابی چابکی در سازمان‌های تولیدی پرداخته‌اند که نتایج آن در مقاله‌ای تحت همین عنوان در مجله تدبیر شماره ۱۸۶ به چاپ رسیده است. اما در زمینه منابع انسانی و ارزیابی چابکی آن‌ها تاکنون در داخل کشور تحقیقی انجام نشده است.

- رجب‌زاده و شهبایی (۱۳۸۷) در کتابی با عنوان «چابکی سازمان‌ها»، به تشریح الگوهای چابکی و ابعاد چابکی در سازمان‌ها پرداخته‌اند که بیشتر مفاهیم این کتاب بر گرفته از مقالات شریفی و ژانگ، گانکساران و دیگر صاحب‌نظران خارجی در زمینه چابکی می‌باشد و اشاره‌ای به بومی‌سازی این مفهوم و یا ارائه شاخص‌های بومی برای چابکی نگردیده است.

- آقایی (۱۳۹۰) پژوهشی تحت عنوان «چابک‌سازی سیستم‌ت عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سیستم نگهداری و تعمیرات ناجا» انجام داده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد



که عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سیستم نت ناجا عبارتند از: عوامل انسانی، راهبردی، فناورانه و سازمانی.

- حسنی (۱۳۹۲) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به «شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سازمان آموزش و پرورش استان کردستان» پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب چابکی مدیران و معاونین سازمان آموزش و پرورش استان کردستان حکایت می‌کند. ایشان با توجه به نتایج پژوهش عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سازمان آموزش و پرورش استان کردستان را، نگرش مثبت به تغییرات و فناوری‌های جدید، فناوری‌های نوین و نظام‌های اطلاعاتی، واکنش به تغییرات محیطی و سلیقه مشتریان، روابط انسانی میان کارکنان بیان نموده است.

### پیشینه پژوهش‌های خارجی

- پس از انتشار و معرفی تولید چابک پژوهشگران بسیاری به تحقیق درباره آن روی آوردند گلدمن و ناجل، (۱۹۹۳) به بحث چابکی در بازار پرداختند و سپس نوکر در سال ۱۹۹۴ در زمینه بهره‌مندی از تغییرات محیطی به عنوان فرصت‌های نوین کسب و کار مقالاتی ارائه نمودند. در سال ۱۹۹۵ گلدمن و همکارانش در مقاله‌ای به بررسی فرصت‌های ایجاد شده حاصل از تغییرات سریع محیطی پرداخته‌اند.

- یوسف و همکارانش (۱۹۹۹) الگویی از چابکی سازمان ارائه نمودند و در نهایت در سال ۲۰۰۰ اولین الگوی مفهومی توسط شریفی و ژانگ در دانشگاه لیورپول ارائه گردید. پونتیک؛ بسانت؛ ماسکل و هرمزی (۲۰۰۱) در تحقیقات خود به ساختارهای چابک روی آوردند و هر یک در مقالات متعددی، جوانب ساختاری چابکی سازمان‌ها را بررسی نموده‌اند.

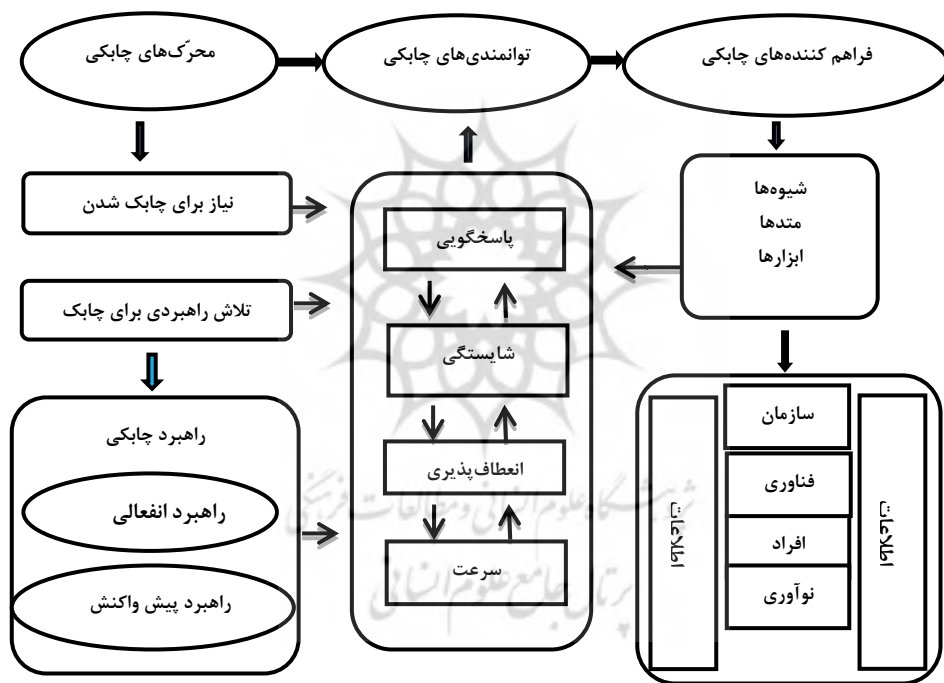
یکی از الگوهای بسیار جامع برای رسیدن به چابکی، الگوی ارائه شده توسط آقاپان ژانگ و شریفی می‌باشد که در شکل (۱) آمده است. این الگو بر اساس بررسی ادبیات طراحی و ارائه گردیده و شامل سه قسمت اصلی می‌باشد:

۱. قسمت اول محرک‌های چابکی یا در واقع همان تغییراتی هستند که در محیط کسب و کار موسسه رخ می‌دهند و می‌توانند شرکت را در جهت موقعیت‌های جدید و به‌دست آوردن مزیت‌های رقابتی هدایت کنند.

۲. قسمت دوم توانایی‌های چابکی است که قدرت مورد نیاز برای پاسخ دادن به تغییرات را فراهم می‌کند.

۳. قسمت سوم فراهم کننده‌های چابکی یا در واقع ابزاری هستند که از طریق آن‌ها می‌توان به توانایی‌های مورد نیاز دست یافت.

سازمان چابک، دارای ویژگی‌های متعددی در چهار بعد، مدیریت، نوع تولید یا خدمت ارائه شده، کارکنان و ساختار و فرهنگ سازمانی می‌باشد. در این تحقیق بیشتر حول نگرش فرماندهان یگان‌های دانشجویی بحث خواهد شد.



شکل ۱: الگوهای مفهومی چابکی (ماخذ: شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰)

بر دو ویژگی سرعت و انعطاف‌پذیری را برای فرماندهان چابک ضروری می‌داند. سرعت شامل مواردی همچون سرعت در توسعه مهارت‌های جدید، پاسخگویی سریع به تغییراتی که در نیازهای مشتریان و حالت‌های بازار رخ می‌دهد و نیز سرعت در کسب مهارت‌های لازم برای

تغییر فرایندهای کسب و کار می‌باشد. او همچنین فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT)<sup>۱</sup> را لازمه فرماندهان چابک می‌داند و معتقد است که فرماندهان چابک باید از این توانایی نوین به خوبی بهره‌مند گردند تا بتوانند سازمان خود را به سوی چابکی سوق دهند.

براساس نظرات ریموند کیوی و لوک وان کامپنهود<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) ویژگی‌های فرماندهان چابک دارای ۷ مؤلفه: انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و کاهش پیچیدگی، همکاری‌های متقابل و کارکردهای مدیریتی است.

**انعطاف‌پذیری**<sup>۳</sup>: توانایی اتخاذ ساختارهای کسب و کار متفاوت و جدید در تغییرات سریع در راهبرد کار، شغل و دیگر موارد است. این متغیر با شاخص‌هایی چون الگوی محصول انعطاف‌پذیر، انعطاف‌پذیری در محیط کار و راهبردهای کسب و کار انعطاف‌پذیر قابل ارزیابی و سنجش خواهد بود (تسورولودیس و همکارانش<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

**پاسخگویی**<sup>۵</sup>: واکنش مناسب به تغییرات محیطی و مشتریان و نیازهای نوین افراد را پاسخگویی گویند که شاخص‌های تغییرات تقاضای مشتریان، تغییرات کسب و کار و بازار، موضوعات اجتماعی و محیط زیست و انطباق‌پذیری اهداف کسب و کار با تغییرات قابل سنجش است (یوسف و همکارانش، ۱۹۹۹).

**سرعت**<sup>۶</sup>: توانایی ایجاد شرایط و مشخصات لازم چابکی در کوتاه‌ترین زمان چابکی در یادگیری، با انجام کارها و مسئولیت‌ها و ایجاد تغییرات در کوتاه‌ترین زمان ممکن همراه است. شاخص‌های این بُعد از چابکی شامل: زمان یادگیری و زمان انطباق با تغییر، زمان تغییرات سرویس‌دهی و ارائه خدمات، یادگیری انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان و انجام تغییرات در کوتاه‌ترین زمان (شریفی و ژانگ<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹، ۲۰۰۰).

**فرهنگ تغییر**<sup>۷</sup>: فرهنگ حاکم بر سازمان که با تغییرات همراه و همگام باشد را «فرهنگ تغییر» گویند. تعارف در مقوله فرهنگ هر چند عوامل و شرایط بسیاری را می‌طلبد اما در اینجا

<sup>1</sup> Information and Communication Technology (ICT)

<sup>2</sup> Raymond Kiwi and Luc Van Kampnhvd

<sup>3</sup> Flexibility

<sup>4</sup> Tsourveloudis et al

<sup>5</sup> Accountability

<sup>6</sup> Speed

<sup>7</sup> Culture Change

برای این بعد شاخص‌هایی از قبیل: محیط پشتیبان آزمایش و نوآوری، نگرش مثبت به تغییرات، ایده‌های جدید و فناوری، بهبود مستمر، یادگیری و آموزش، مدیریت تغییرات و تغییر مسئولیت‌های سازمانی تعریف شده است (گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵).

**یکپارچگی و پیچیدگی کم<sup>۱</sup>:** تعیین و تعریف ارتباطات ساده میان اجزای سیستم‌های اشخاص و افراد، استفاده آسان و راحت از اطلاعات و ارتباطات میان اجزای سیستم. شاخص‌های این بعد عبارتند از: یکپارچگی درون و میان سازمانی، یکپارچگی افراد، فناوری و سازمان پیچیدگی اندک ساختار، تعامل مشتریان میان فرآیندها و محصولات و تامین‌کنندگان، سهولت فرآیند انجام تغییرات و تصمیم‌گیری درست در مرتبه اول (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹).

**همکاری متقابل<sup>۲</sup>:** ارتباط و با هم کار کردن از سوی افراد که دو طرفه بوده و بدون سازمان قبلی باشد. شاخص‌های این بعد شامل: قابلیت مشترک چندگانه، فناوری افزایش دانش و مهارت، شکل‌گیری سریع شراکت و رابطه نزدیک با مشتریان و تامین‌کنندگان می‌باشد (یوسف و همکارانش، ۱۹۹۹).

**کارکردهای مدیریتی<sup>۳</sup>:** به نحوه مدیریت و روش مدیریت آن‌ها اطلاق می‌شود. همان‌گونه که بیان شد، سه نوع کارکرد مدیریتی رابطه‌مدار، مشارکتی و کارمدار وجود دارد که با شاخص‌های مشاوره، جایگزینی و جانشینی، شفاف‌سازی و بازرسی، آگاه‌سازی، تمجید و قدردانی و نظام شبکه‌سازی قابل ارزیابی است (کاتوریا و پرتوی، ۱۹۹۹).

بنابراین تمامی سازمان‌ها که درصدد مواجهه با تغییرات و تکاپو در محیط رقابتی متغیر و پویای امروزی هستند، می‌باید اولین گام را با کارکنان خود بردارند. اگر منابع انسانی، مهارت‌ها و دانش لازم را به منظور کار در محیط متغیر نداشته باشند، به یقین می‌توان گفت هر تلاش و هزینه دیگری خسرانی بیش نخواهد بود. تمامی فناوری‌ها و ساختار و فرهنگ‌های سازمانی با وجود کارکنان معنا می‌یابند. پس این پژوهش با معیارهای علمی، ضمن بررسی مهارت‌های فرماندهان یگان‌های دانشجویی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>، ضعف‌ها و قوت‌های آن‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی را شناسایی کرده و راهکارهای اجرایی را برای تقویت نقاط مثبت و رفع ضعف‌ها جهت پیشبرد اهداف سازمانی و کار در محیط متغیر ارائه می‌کند.

<sup>1</sup> Integration and low complexity

<sup>2</sup> Logrolling

<sup>3</sup> Management functions

## روش اجرای پژوهش

**الف) هدف و روش تحقیق:** این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نوع روش پژوهش، توصیفی- تحلیلی است. انجام تحقیق توصیفی از لحاظ روش گرد آوری اطلاعات را می‌توان به کتابخانه‌ای، میدانی و پیمایشی تقسیم کرد. در این تحقیق، روش پیمایشی جهت گرد آوری اطلاعات استفاده شده است، لذا آن را می‌توان در زمره تحقیق‌های میدانی قرار داد.

**ب) جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری:** جامعه آماری تحقیق را فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> به تعداد ۶۵ نفر تشکیل می‌دهند. تعداد حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، برابر ۴۴ نفر به دست آمد. بنابراین به همین تعداد، پرسشنامه بین فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه به صورت تصادفی توزیع گردید، که در نهایت پرسشنامه‌های جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**ج) ابزار پژوهش:** در این تحقیق ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه چابکی سازمانی با ۳۲ سوال براساس نظرات ریموند کیوی و لوک وان کامپنهود<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) (در ۷ بُعد انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، سرعت، یکپارچگی و کاهش پیچیدگی، همکاری متقابل و کارکردهای مدیریتی) استفاده شد. ترکیب تعداد سوالات استفاده شده در پرسشنامه فوق به شرح جدول شماره (۲) است.

جدول ۱- تعداد سوالات پرسشنامه‌های پژوهش

نوع متغیر	تعداد سوالات
انعطاف‌پذیری	۴
پاسخگویی	۴
فرهنگ تغییر	۴
سرعت	۴
یکپارچگی و کاهش پیچیدگی	۶
همکاری متقابل	۴
کارکردهای مدیریتی	۶
تعداد کل سوالات	۳۲

<sup>۱</sup> Raymond Kiwi and Luc Van Kampnhvd

ضمناً روایی پرسشنامه، از نوع محتوایی و اعتبار پرسشنامه‌ها با توجه به ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۰ گزارش گردید که از پایایی بالایی برخوردار است.

(د) **روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:** نخست برای تعیین نرمال بودن توزیع نمونه از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی، با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی انجام گردید و در سطح آمار استنباطی نیز، از آزمون همبستگی پیرسون، آزمون t دو گروه مستقل، تحلیل واریانس یک راهه در محیط نرم افزار SPSS استفاده شد.

### یافته‌ها

الف) آمار توصیفی: در این قسمت آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی، میزان تحصیلات، سابقه و سن (نمونه آماری در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۲- توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

مورد	تعداد	درصد	
کارشناسی	۳۶	۸۱/۸	میزان تحصیلات
کارشناسی ارشد	۸	۱۸/۲	
کمتر از ۵ سال	۳	۶/۸	سابقه
۶-۱۰ سال	۷	۱۵/۹	
۱۱-۱۵ سال	۲۲	۵۰/۰	
۱۶-۲۰ سال	۶	۱۳/۶	
۲۱ به بالا	۶	۱۳/۶	
کمتر از ۳۰	۱۰	۲۲/۷	سن
۳۱-۴۰	۳۲	۷۲/۷	
۴۱ به بالا	۲	۴/۵	

پاسخگویان از لحاظ میزان تحصیلات ۳۶ نفر (۸۱٫۸ درصد) کارشناسی و ۸ نفر (۱۸٫۲ درصد) کارشناسی ارشد است. از لحاظ سنوات خدمتی ۶/۸ درصد پاسخگویان کمتر از ۵ سال، ۱۵/۹ درصد بین ۶-۱۰ سال، ۵۰ درصد بین ۱۱-۱۵ درصد و ۱۳/۶ درصد بالاتر از ۱۶ سال

می‌باشند. همچنین از لحاظ وضعیت سنی، ۲۲/۷ درصد در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال، ۷۲/۷ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال و ۴/۵ درصد دارای سن بالاتر از ۴۱ سال می‌باشند.

### یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش زیر ارائه می‌گردد:

الف) توصیف داده‌ها: مشخصه‌های آماری ۸ عامل مؤثر در چابک‌سازی سازمان در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول شماره ۳- مشخصه‌های آماری نمرات به تفکیک اولویت (n=4۴)

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
انعطاف‌پذیری	۱/۵۰	۶/۲۵	۴/۴۱۴۸	۱/۱۹۷۰۷	-۰/۴۱۶	۰/۰۸۹
سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی	۲/۲۵	۶/۷۵	۴/۶۹۳۲	۱/۲۰۴۲۴	-۰/۰۲۹	-۰/۴۶۱
فرهنگ سازمانی	۲/۲۵	۶/۷۵	۴/۹۶۰۲	۱/۲۸۴۹۱	-۰/۵۷۵	-۰/۴۴۰
پاسخگویی	۱/۵۰	۶/۷۵	۴/۶۹۳۲	۱/۲۵۰۴۲	-۰/۷۲۲	۰/۵۳۶
یکپارچگی و پیچیدگی اندک	۲/۳۳	۶/۵۰	۴/۵۸۳۳	۱/۲۱۱۷۵	-۰/۲۳۰	-۰/۶۳۸
همکاری متقابل	۲/۷۵	۶/۵۰	۵/۳۱۲۵	۰/۹۶۳۱۷	-۰/۸۳۱	-۰/۱۴۱
کارکردهای مدیریتی	۳/۰۰	۷/۰۰	۵/۵۷۹۵	۰/۹۳۴۲۰	-۰/۵۲۱	۰/۰۰۹
چابکی	۲/۲۳	۶/۶۴	۴/۸۹۱۰	۱/۰۳۳۷۶	-۰/۳۵۱	۰/۰۸۰

### از آمار جدول بالا می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

۱. توزیع نمرات همه متغیرهای پژوهش دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مکعب مجموع نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات بیشتر افراد در این مقیاس از میانگین کمتر است.

۲. توزیع نمرات همکاری متقابل بیشترین و توزیع نمرات سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی کمترین کجی را دارد.

۳. توزیع نمرات متغیرهای سرعت ارائه واکنش، فرهنگ سازمانی، یکپارچگی و پیچیدگی اندک و همکاری متقابل دارای کشیدگی منفی است. بدین معنا که نمره بیشتر افراد در این مقیاس‌ها دور از میانگین قرار دارد. توزیع نمرات یکپارچگی و پیچیدگی اندک بیشترین کشیدگی و توزیع کارکردهای مدیریتی کمترین کشیدگی را دارد.

### تحلیل داده‌ها

به منظور تأیید توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی استفاده شده است که نتایج آن به ترتیب در جداول زیر آورده شده است.

### سوال اول

بین انعطاف‌پذیری و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

جدول شماره ۴- نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری و چابکی

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
چابکی	انعطاف‌پذیری	۰/۸۹۱**	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، رابطه بین انعطاف‌پذیری و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. اما با عنایت به جدول شماره ۴ در می‌یابیم، انعطاف‌پذیری با میانگین ۴/۴۱ دارای کمترین میانگین در میان ابعاد چابکی می‌باشد که برای مسئولان جای تأمل خواهد داشت.

### سوال دوم

بین سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.



جدول شماره ۵- نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی و چابکی

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
چابکی	سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی	۰/۹۲۶***	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، رابطه بین سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. همچنین با عنایت به جدول شماره ۴ در می‌یابیم که با میانگین ۴/۶۹، سرعت یکی از شاخص‌های اصلی چابکی سازمان و دارای وضعیت مطلوبی است.

### سوال سوم

بین فرهنگ سازمانی و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

جدول شماره ۶- نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و چابکی

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
چابکی	فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۲***	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، رابطه بین فرهنگ سازمانی و چابکی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. همچنین با عنایت به جدول شماره ۴ در می‌یابیم که فرهنگ سازمانی پشتیبان نوآوری و آزمایش است که میانگین ۴/۹۶ نشان‌دهنده این ادعا است و شرایط لازم را برای چابکی فرماندهان یگان‌های دانشجویی فراهم می‌سازد.

### سوال چهارم

بین پاسخگویی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

جدول شماره ۷- نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین پاسخگویی و چابکی

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
چابکی	پاسخگویی	۰/۹۲۳**	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، رابطه بین پاسخگویی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. همچنین با عنایت به جدول شماره ۴ می‌توان گفت وضعیت پاسخگویی فرماندهان یگان‌های دانشجویی در حد مطلوبی است که باعث چابکی کارکنان خواهد شد و میانگین ۴/۶۹ نشان‌دهنده این ادعاست.

### سوال پنجم

بین یکپارچگی و پیچیدگی اندک و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

جدول شماره ۸- نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین یکپارچگی و پیچیدگی اندک و چابکی

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
چابکی	یکپارچگی و پیچیدگی اندک	۰/۸۷۷**	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، رابطه بین یکپارچگی و پیچیدگی اندک و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه در

سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. همچنین با عنایت به جدول شماره ۴ می‌توان گفت که وضعیت ساختار سازمانی با یکپارچگی و پیچیدگی اندک با میانگین ۴/۵۸ در حد مطلوبی است.

### سوال ششم

بین همکاری متقابل و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

جدول شماره ۹- نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین همکاری متقابل و چابکی

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
چابکی	همکاری متقابل	۰/۹۰۲***	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، رابطه بین همکاری متقابل و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. همچنین بر اساس اطلاعات جدول شماره ۴ می‌توان که همکاری متقابل با میانگین ۵/۳۱ دومین عامل در چابکی فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> می‌باشد.

### سوال هفتم

بین کارکردهای مدیریتی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد.

جدول شماره ۱۰- نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین کارکردهای مدیریتی و

#### چابکی

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
چابکی	کارکردهای مدیریتی	۰/۸۵۳***	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، رابطه بین کارکردهای مدیریتی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. با عنایت به آزمون آماری فرضیه و جدول شماره ۴ در می‌یابیم که کارکردهای مدیریتی از مهمترین عوامل مؤثر بر چابکی فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه چابکی در بیشتر ابعاد چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان در حد مطلوبی است. در ادامه به تحلیل شاخص‌هایی که بیشترین میانگین و کمترین میانگین را کسب کرده‌اند می‌پردازیم.

۱. بُعد کارکردهای مدیریتی از دیدگاه فرماندهان یگان‌های دانشجویی توانسته بالاترین میانگین را ۵/۵۷ کسب نماید، که به ترتیب شاخص‌های اعتقاد به آگاه‌سازی دانشجویان میانگین ۶/۳۲ و اعتقاد به شفاف‌سازی میانگین ۵/۹۳، اعتقاد به انجام کارها از طریق نظام‌مند و ایجاد شبکه میانگین ۵/۷۳، مشورت مدیران با معاونین میانگین ۵/۵۲، هنگام عدم حضور مدیران، معاونان و جانشینان آن‌ها به خوبی وظایف مدیر را به انجام می‌رسانند، میانگین ۵/۳۶ و تمجید از فرماندهان تلاشگر و قدردانی از آن‌ها میانگین ۴/۶۱ کسب نموده است. از این رو با توجه به آگاه‌سازی، شفاف‌سازی، هماهنگ شدن ساختارهای اداری و مشورت مدیران با معاونان و سپردن وظایف به معاونان در صورت عدم حضور مدیران و تقدیر به جا از عملکرد فرماندهان، می‌توان امید آن داشت که چابک‌سازی سازمانی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> بیش از این افزایش پیدا کند.

۲. بُعد همکاری متقابل دارای دومین رتبه با میانگین ۵/۳۱ قرار گرفته، که به ترتیب شاخص‌های مشورت با دیگران، میانگین ۵/۵۲، افزایش دانش و مهارت فرماندهان با فناوری‌های موجود در سازمان، میانگین ۵/۳۹، داشتن قابلیت‌های مشترک چندگانه فرماندهان در بخش‌های مختلف، میانگین ۵/۳۲ و نزدیک بودن رابطه فرماندهان با سازمان میانگین ۵/۰۲ را کسب نموده است. از این رو مشورت با دیگران و فناوری‌های موجود در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> باعث افزایش دانش و مهارت فرماندهان یگان‌های دانشجویی خواهد شد.

۳. بُعد فرهنگ تغییر در رتبه سوم با میانگین ۴/۹۶ قرار گرفته، که به ترتیب شاخص‌های نگرش مثبت فرماندهان به تغییرات، ایده‌ها و فناوری‌های جدید میانگین ۵/۸۴، همواره در پی آموزش و یادگیری مهارت‌های جدید فرماندهان میانگین ۵/۷۰ و مدیریت خوب تغییرات ایجاد شده در سازمان میانگین ۴/۳۹ را کسب نموده است. بی‌گمان با وجود نگرش مثبت فرماندهان نسبت به تغییر و فناوری‌های جدید و حمایت دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از نوآوری و ایجاد فضای خلاق، در صورت وجود فرماندهانی با دانش تخصصی بالا در این زمینه میزان چابکی فرماندهان و در نتیجه دانشگاه افزایش خواهد یافت.

۴. بُعد پاسخگویی و سرعت هر دو در رتبه چهارم با میانگین ۴/۶۹ قرار گرفته‌اند، که به ترتیب شاخص‌های سرعت یادگیری مهارت‌ها و وظایف جدید میانگین ۵/۵۲، سرعت انطباق خود با محیط جدید ۵/۵۰، پاسخگو بودن در مقابل تغییرات اجتماعی و محیط زیست ۵/۳۲، نشان دادن واکنش مناسب در سازمان به تغییرات محیط کسب و کار ۵/۰۷ را کسب نموده است.

۵. بُعد یکپارچگی و کاهش پیچیدگی در رتبه پنجم با میانگین ۴/۴۱ قرار گرفته، که به ترتیب شاخص‌های تعامل با فرماندهان میانگین ۵/۶۱، اتخاذ تصمیم صحیح در کوتاه‌ترین زمان در مواجهه با تغییرات میانگین ۴/۹۳ و پیچیدگی کم ساختار سازمانی میانگین ۴/۸۴ را کسب نموده است. از این رو توجه به هر یک از این شاخص‌های بالا، باعث افزایش چابک‌سازی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> خواهد بود.

۶. بُعد انعطاف‌پذیری کمترین میانگین را در میان ابعاد هفت‌گانه دارا می‌باشد، با میانگین ۴/۴۱ مشهود است که به ترتیب شاخص‌های فرماندهان دربارهٔ زمان و مکان انجام کار خود تصمیم می‌گیرند و دارای انعطاف مطلوبی هستند میانگین ۴/۵۹، پاسخگویی به تقاضای تغییرات سازمانی میانگین ۴/۷۷، سازمان دارای راهبردهای منطقی برای مقابله با تغییرات محیطی است، میانگین ۴/۲۰ و برخوردار بودن نحوه ارائه خدمات در سازمان از انعطاف‌پذیری لازم، میانگین ۴/۰۹ کسب نموده است. انعطاف‌پذیری یکی از ابعاد اصلی چابکی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> است که پیشنهاد می‌گردد تأمل بیشتری در زمینه دادن اختیار و مشارکت فرماندهان صورت پذیرد.

۷. شاخص سریع بودن زمان انجام تغییرات در سازمان با میانگین  $3/50$  از بُعد سرعت، شاخص هماهنگی خوب بین بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان با میانگین  $3/75$  از بُعد یکپارچگی و کاهش پیچیدگی و شاخص آسان انجام گرفتن تغییر مسئولیت‌ها در سازمان با میانگین  $3/91$  کمترین میانگین‌ها را کسب نموده‌اند، از این رو توجه بیشتر به هر یک از این شاخص‌ها می‌تواند در افزایش چابک‌سازی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> تأثیرگذار باشد.

یافته‌های این پژوهش، یافته‌های پژوهشگران دیگر از جمله ورلی و لاولر (۲۰۱۰)، شرهی و اروسکی (۲۰۰۷)، شریفی و ژانگ (۲۰۰۰)، یوسف و همکارانش (۱۹۹۹)، حسنی (۱۳۹۲)، کدخدایور (۱۳۹۱)، آقایی (۱۳۹۰) را تأیید می‌نماید.

### پیشنهادها

❖ پیشنهاد منتج از فرضیه اول: با عنایت و قبول فرضیه اول (بین انعطاف‌پذیری و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد) و نیز همبستگی مثبت انعطاف‌پذیری با چهار بعد دیگر چابکی، پیشنهاد می‌گردد:

دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> با تغییر ساختار خود، زمینه انعطاف‌پذیری فرماندهان را فراهم نماید. زیرا انعطاف‌پذیری کمترین بُعد را در میان ابعاد دارا می‌باشد. اختیار دادن به فرماندهان و شریک نمودن آنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند کارکردهای مدیریتی را افزایش داده و باعث انعطاف‌پذیری فرماندهان شود.

❖ پیشنهاد منتج از فرضیه دوم: با عنایت به قبول فرضیه دوم (بین سرعت ارائه واکنش به تغییرات محیطی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد) و وجود میانگین‌های بالای یادگیری انجام وظایف در کوتاه‌ترین زمان و زمان انطباق با تغییر، فرصتی را فراهم ساخته تا با افزایش مهارت‌های خود (فرماندهان) از این فرصت‌ها استفاده نمایند. در بعد ارائه واکنش به تغییرات محیطی شاخص انجام تغییرات در کوتاه‌ترین زمان دارای میانگین پایینی است که ساختار سازمانی و تفکرات فرماندهان در این زمینه مؤثر است و پیشنهاد می‌گردد در رفع آن همت گمارده شود.

❖ پیشنهاد منتج از فرضیه سوم: با عنایت به قبول فرضیه سوم (بین فرهنگ سازمانی و چابکی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط

وجود دارد) و وجود توان فرهنگی موجود در میان فرماندهان به منظور چابکی پیشنهاد می‌گردد از این فرصت، برای افزایش چابکی با تغییر ساختار سازمانی آن دانشگاه، استفاده شود.

❖ پیشنهاد منتج از فرضیه چهارم: با عنایت به قبول فرضیه چهارم (بین همکاری متقابل و چابکی دانشگاه امام علی (ع)<sup>۴</sup>) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد) تلاش برای ایجاد تیم‌های کاری و نیز فعالیت‌های گروهی و مشخص نمودن نقش و مسئولیت هر فرد به صورت تخصصی در هر تیم کاری پیشنهاد می‌گردد.

❖ پیشنهاد منتج از فرضیه پنجم: با عنایت به قبول فرضیه پنجم (بین پاسخگویی و چابکی دانشگاه امام علی (ع)<sup>۴</sup>) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد) پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد، اهداف سازمانی خود را به منظور انطباق‌پذیری اهداف کسب و کار با تغییرات بازنگری نمایند.

❖ پیشنهاد منتج از فرضیه ششم: با عنایت به قبول فرضیه ششم (بین یکپارچگی و پیچیدگی اندک و چابکی دانشگاه امام علی (ع)<sup>۴</sup>) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد) و با عنایت به میانگین کم شاخص سهولت انجام تغییرات نسبت به فرآیندسازی وظایف و نیز روان‌سازی فرآیندها اقدام گردد.

❖ پیشنهاد منتج از فرضیه هفتم: با عنایت به قبول فرضیه هفتم (بین کارکردهای مدیریتی و چابکی دانشگاه امام علی (ع)<sup>۴</sup>) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان این دانشگاه ارتباط وجود دارد) پیشنهاد می‌گردد، مدیران از شیوه‌های مدیریتی مشارکتی و تفویض اختیار استفاده نموده و نسبت به ایجاد انگیزه در تشویق و تنبیه همت گمارد.

❖ پیشنهاد می‌شود که چابک‌سازی سازمانی با مؤلفه‌های دیگری مورد مطالعه قرار گیرد از جمله:

• بررسی رابطه بین مدیریت راهبردی و چابک‌سازی سازمانی.

• بررسی رابطه بین کار گروهی و چابک‌سازی سازمانی.

• بررسی رابطه بین تعهد حرفه‌ای و چابک‌سازی سازمانی.

## فهرست منابع

۱. جعفرنژاد، احمد، شهبایی، بهنام، (۱۳۸۶)، چاپکی سازمانی و تولید چاپک، موسسه کتاب مهربان نشر، تهران.
۲. حمیدی زاده، محمد رضا، (۱۳۸۳)، مدیریت دانش و آموزش عالی، دایره المعارف آموزش عالی، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی دانش محور، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۳. رجبی، علی اکبر و اشرفی، بزرگ، (۱۳۸۱)، دانشگاه: رویکردی به چالش‌های نوین، مجموعه مقالات چهل و هفتمین نشست روسای دانشگاه ها، تهران: سازمان سنجش آموزش کشور، ص ۱۶۸.
۴. شهبایی، بهنام، (۱۳۸۷)، نیاز به چاپکی در مدیریت سازمان، مجله تدبیر، پایگاه جامع اطلاع رسانی مدیران ایران، مشاهده شده در تاریخ ۳۰ بهمن ۱۳۹۳ در [www.modiriran.ir/modules/article/view.article.php/652](http://www.modiriran.ir/modules/article/view.article.php/652)
۵. فتحیان، محمد، گلچین پور، مونا، (۱۳۸۵)، راهکارهای چاپکی در سازمان تولیدی، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۵، پایگاه علمی مقالات مدیریت، مشاهده شده در تاریخ ۲۹ بهمن ۱۳۹۳ در [www.System.parsiblog.com](http://www.System.parsiblog.com).
۶. کرمانی، بهناز، (۱۳۸۷)، یادگیری و چاپکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت، ارائه در ششمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشت درمانی کشور
۷. کیوی، ریمون، کامپنهود، لوک وان، (۱۹۸۸)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه نیک گهر، عبدالحسین، چاپ چهارم، نشر توتیا.
۸. ملاحسینی، علی، مصطفوی، شهرزاد، (۱۳۸۷)، ارزیابی چاپکی سازمان با استفاده از منطق فازی، ماهنامه تدبیر، آبان شماره ۱۸۶.
۹. نواکر، (۱۹۹۴)، بهره‌مندی از تغییرات محیطی به عنوان فرصت‌های نوین کسب و کار، مشاهده شده در تاریخ ۳۰ بهمن ۱۳۹۳ در [www.iranmedex.com](http://www.iranmedex.com)



10. Bessant, J, Knowles D, Francis, D and Meredith, S(2001).Developing The agile enterprise, Agile manufacturing: The 21ST Century competitive strategy, Elsevier science,pp.113-130.
11. Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*.103(6),pp.388-97.
12. Goldman, S., Nagel, R.,Press, K.(1995). Agile competitors and virtual organizations. Van Nostrand Reinhold, New
13. goldman, s.l and nagel, r.(1993). Managment, Technology, and agility: The emergence of new era in manufacturing, *International journal of technology management*, pp. 18-35.
14. Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future *Harvard Bussiness Review*, July- August, pp.12-18.
15. Hormozi, A.M.(2001). Agile Manufacturing The next logical step, *Benchmarking an international journal*, 8(2),pp.132-43.
16. Kathuria, R. and Partovi, F. Y.,(1999).Workforce Management Practices for Manufacturing Flexibility, *Journal of Operations management*, pp.21-39.
17. Lau, H.C.wand wong.(2001). E.T.T, Application of information technology in agile manufacturing, *Agile manufacturing: The 21 ST century competitive strategy*, Elsevier science,pp.205-228
18. Meade, L.M and Sarkis, J; Analysing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: analytical network approach, *international journal of production research*, 37(2), pp.241-261.
19. Maskell, B.(2001).The age of agile manufacturing, *Supply chain managment: an international journal*, 6(1), pp. 5-11.
20. Putnik, G.D.(2001). Bm-virtual enterprise architecture reference model, *agile manufacturing: the 21 ST century competitive strategy*,elsevier science, pp.73-94.
21. Sharifi, H, Zhang, Z.(1999).A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction, *Special Issue on agile manufacturing*, *international journal of production economics*, May.
22. Sherehiy,B., Karwowsky, W., & Layer, J.K. (2007).A review of enterprise agility Concepts, frameworks, and attributes, *International journal of Industrial Ergonomics*, 37, pp.445-460.

23. Tsourveloudis, N.C., Valavanis, K.P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, pp. 329° 342.
24. Worley.Ch.G, Lawler.E (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework , *Organizational Dynamics*, Vol. 39, pp. 194° 204
25. Y. Yusuf, M.Sarhadi, A. Gunasekaran. (1999). Agile manufacturing: The drives, Concepts and attributes|| *international journal of production economics*, 62, pp. 33-43.

