**تعیین و بررسی عوامل سازماني مؤثر در توسعه و آزمون مدلي به منظور دستيابي به قابليت­هاي چابکي در شرکت­هاي توليدي فرش (مورد مطالعه: شرکت­هاي توليدكننده فرش ماشيني در مشهد)**

مصطفي کاظمي 1، سمیه محبی \* 2

1- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

2- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد، هیأت علمی مؤسسه آموزش عالی فردوس

Somayeh.mohebi@gmail.com

چكيده

 هدف تحقیق، تعیین و بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت­های چابکی شرکت­های تولیدکننده فرش می­باشد، اطلاعات موردنیاز به روش پیمایشی تحلیلی و با استفاده از ابزار پرسشنامه و بصورت مصاحبه با کمک نمونه­ای متشکل از 25 نفر مدیران ارشد، کارشناسان و افراد مطلع و آگاه شرکت­های تولیدکننده فرش ماشینی در سطح شهر مشهد، جمع آوری شد. این اطلاعات با استفاده از روش­های آماری همبستگی، رگرسیون چند گانه و همین طور تحلیل مسیر در محیط نرم افزاری اسمارت پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. *در نهایت با توجه به نتایج تحقیق؛ مشخص شد که* ساختار سازمانی*،* فرهنگ سازمانی*،* سبک رهبری*،* نگرش تحقیقاتی*،* فناوری اطلاعات*، و* کیفیت منابع انسانی *بصورت مستقیم، و* سه عامل فرهنگ سازمانی*،* سبک رهبری*،* نگرش تحقیقاتی*، بصورت غیرمستقیم با واسطه­گری راهبردهای چابکی، به عنوان عوامل درون سازمانی (فراهم­کننده­های چابکی)، و همچنین* بازار، نیاز مشتری*، و* رقابت *بصورت غیرمستقیم از طریق تدوین راهبردهای چابکی به عنوان عوامل بیرون سازمانی (محرک­های چابکی) بر قابلیت­های چابکی* شرکت­های تولیدکننده فرش *تأثیرگذار می­باشند.*

**واژه‌هاي كليدي:** *قابلیت­های چابکی- عوامل سازمانی- فراهم­کننده­های چابکی- محرک­های چابکی-راهبردهای چابکی*

1- مقدمه

امروزه تغيير و تحولات دنياي کسب­وکار به ­واسطه رشد سريع دسترسي به فناوري، رقابت شديد در توسعه­ي فناوري، جهاني شدن بازارها و رقابت تجاري، نوسانات در ميزان حقوق و دستمزد، توسعه مهارت­هاي شغلي، مسئوليت­هاي زيست محيطي، محدوديت منابع، و مهم­تر از همه افزايش انتظارات مشتريان، شدت يافته است. از این جهت است که توانايي سازمان‌ها به عنوان سيستم­هاي باز اجتماعي، در واکنش به تغييرات سريع محيط و پاسخگويي به خواسته‌هاي مشتريان در شرايط رقابتي امروز، از مهم­ترين امتيازها به شمار مي‌آيد. اين درحالي است که عوامل بسياري امکان تطبيق سازمان‌ها با تغييرات محيط را محدود و فرصت‌هاي فراهم آمده براي سازمان را به تهديد تبديل نموده و ادامه رقابت را مشکل و پرهزينه مي‌سازند]2[. لذا در چنین شرایطی نمی­توان سازمان­ها را بصورت سنتی و با روش­های گذشته هدایت و کنترل نمود، زیرا سازمان­ها به منظور واکنش مؤثر و مفید با این تغیییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت­های حاصل از آن­ها، باید پیوسته در تعامل و پاسخگویی به این تحولات محیطی باشند. این مهم از طریق اصلاحات هم در عناصر تشکیل دهنده خود (ساختار، کارکردها، نقش­ها، رفتارها، و اهداف)، و هم در برخی از عناصر محیطی حاصل می­شود]24[. بنابراین امروزه به منظور داشتن چنین قابلیت­هایی، سازمان­ها باید چابک شوند زیرا سازمان­های چابک همیشه برای یادگیری هرچیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره­گیری از فرصت­های جدید می­باشد، آماده هستند، و سازمان چابك سازماني پويا، موقعيت­گرا، تغييرپذير و رشد محور مي­باشد.

**اهمیت و ضرورت تحقیق.** مؤسسه ياکوکا بيان داشت که روند شديد تغييرات زمينه را براي ظهور يک دوره کسب­و­کار تازه پس از دوره‌هاي قبلي مثل توليد انبوه و توليد ناب فراهم کرده است و اساس رقابت، که تمرکز تماماً بر روي قيمت محصول بود به سمت کيفيت، زمان تحويل و نهايتاً انتخاب مشتري يا دقيقاً بدست آوردن رضايت مشتري و انجام دادن روشي براي رضايت مشتري حرکت کرده است]19[. حال اگر این تغییرات و پاسخ­های آگاهانه به تحولات محیطی بر مبنای مدل و الگوی خاص و معینی تحت عنوان چابکی صورت گیرد، باعث ثبات و توفیق سازمان­ها در این شرایط محیطی پویا می­گردد. زیرا هدف از پیاده­سازی چابکی در بخش­های تولیدی سازمان­ها؛ پاسخ به تغييرات (پيش‌بيني­شده يا غيرمنتظره) به روش مناسب و در زمان مقتضي، و بهره‌برداري از تغييرات و سود جستن از آن‌ها به عنوان فرصت می باشد]11[.در واقع چابکی به عنوان الگوی جدیدی برای مهندسی سازمان­ها و بنگاه­های رقابتی است که به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصولات و خدمات، و تغییر دائم در زمینه فرصت­های حاصل از جذب مشتری توجه می­کند. بنابراين اساساً چابکي توليد مي‌تواند به عنوان قابليتي براي سازمان به منظور روبه‌رو شدن با تغيير شرايط بازار، حداکثر رساندن سطح خدمات به مشتري، و به حداقل رساندن هزينه کالا، با هدف به­دست آوردن رقابت در بازار رقابتي و بالا بردن شانس بقاي طولاني‌مدت و سود بالقوه تعریف شود]15[.

با توجه به اهميت موضوع و شرايط نامطمئن و متلاطم محيط کسب­وکار سازمان­هاي کشور خصوصا شرکت­هاي توليدکننده فرش ماشینی که در سطح ملي و بين­المللي به فعالیت مشغول هستند، همچنين با در نظر گرفتن رقابت شديد در اين عرصه، تحقيق حاضر در صدد تعيين عوامل سازماني مؤثر در توسعه و آزمون مدلي به منظور دستيابي به قابليت­هاي چابکي در شرکت­هاي توليدي فرش مي­باشد. زيرا لازم است شرکت­هاي فرش ايراني براي رويارويي به صحنه رقابت هم در عرصه ملی و هم در عرصه بین­المللی خود را تجهيز نمايند. لذا تحقيق حاضر اهداف زير را دنبال مي نمايد:

* تعیین میزان نیاز شرکت­های تولیدکننده فرش ماشینی به قابلیت­های چابکی.
* تعیین سطح چابکی جاری شرکت­های مورد مطالعه.
* تعیین عوامل درون و برون سازمانی موثر بر قابلیت­های چابکی سازمان.
* تعیین میزان تأثیر هریک از عوامل درون و برون سازمانی بر قابلیت­های چابکی سازمان و مشخص کردن تفاوت ها در تأثیرگذاری بصورت تمایز در روابط بین عوامل.
* توسعه و آزمون مدل چابکی به منظور تحقق بخشیدن به قابلیت­های چابکی شرکت ها در زمینه مورد مطالعه.

**2- ادبیات و پیشینه تحقیق**

2-1- مفهوم چابکي

واژه‌ي چابکي در فرهنگ لغت به معناي حرکت سريع، چالاک، فعال، و توانايي حرکت سريع و آسان، و قادر بودن به تفکر سريع و با يک روش هوشمندانه، به کار گرفته شده است ]17[. ريشه‌ي واژه چابکي سازماني،‌ توليد چابک است که براي واکنش نسبت به تغييرات محيط کسب­و­کار و بهره‌برداري از آن تغييرات به عنوان فرصت‌ها معرفي گرديده است. با وجود تعاريف زياد از واژه‌ي چابکي، هيچ يک از آن­ها مخالف و ناقض يکديگر نيستند. اين تعاريف عموما، ايده‌ي «سرعت و تغيير در محيط کسب­و­کار» را نشان مي‌دهند. اما با توجه به جديد بودن بحث چابکي، تعريف جامعي که مورد تأييد همگان باشد وجود ندارد ]2:32[. به زعم شريفي و ژانگ، چابکي به معناي توانايي صرف زمان در احساس، ادراک و پيش‌بيني تغييرات موجود در محيط کسب­و­کار است. چنين سازماني بايد بتواند تغييرات محيطي را تشخيص داده و به آن­ها به عنوان عوامل رشد و شکوفايي بنگرد]23[. آن­ها در جايي ديگر چابکي را تواناييفائق آمدن به چالش‌هاي غير منتظره براي مقابله با تهديدات بي‌سابقه محيط کسب­و­کار و کسب مزيت و سود از تغييرات، به عنوان فرصت‌هاي رشد و پيشرفت تعريف مي‌کنند. يوسف و همکاران بيان مي­دارند که چابکي به اهميت در نظر گرفتن همزمان هزينه و پاسخگويي تأکيد مي­کند و اين مسئله دليل اصلي ترکيب هزينه و کيفيت در مبناي رقابتي چابکي مي­باشد]30[. ورنادات معتقد است چابکي را مي‌توان به صورت همسويي نزديک سازمان با نيازهاي متغير کاري، در جهت کسب مزيت رقابتي تعريف کرد]28[. در چنين سازماني، ا‌هداف کارکنان با اهداف سازمان، در يک راستا قرار داشته و اين دو توأم با يکديگر در صدد هستند تا به نيازهاي متغير مشتريان پاسخ مناسبي دهند. چابکي از نظر وکورکا و فليدنر، به معناي توانايي بازاريابي موفق محصولات با کيفيت، کم‌هزينه و با زمان انتظار اندک در مقادير گوناگوني است که ارزش بيشتري را نصيب مشتري ‌سازد]29[. آرتتا و گياچتي نيز چابکي را توانايي يک سازمان براي تطابق با تغيير، و استفاده از فرصت­هايي که در پي وقوع تحول؛ نمايان مي‌گردند، مي‌دانند]9[. برخي مواقع عنوان مي‌شود که تئوري چابکي به دنبال بازبيني اساسي تمامي فعاليت‌هاي سازمان و طراحي مجدد آن فعاليت‌ها به وسيله‌ي فناوري‌هاي پيشرفته است. در اين رابطه بورگس معتقد است مهندسي مجدد فرآيندهاي کسب­و­کار، ساز وکار مهم دستيابي به چابکي سازماني است. از نظر بورگس چابکي به ترکيب فناوري‌هاي موجود و روش‌هاي سيستمي توليد، و تغيير ارزش‌هاي کارکنان و نيز تعامل ارزش‌هاي مديريتي و نوآوري‌هاي حاصل از فناوري تأکيد مي‌کند]10[.

کايد يکي از جامع‌ترين تعاريف چابکي سازماني را اين گونه ذکر مي‌کند:

"سازمان چابک يک کسب­و­کار با سرعت، سازگار، آگاهانه است که قابليت سازگاري سريع در واکنش به تحولات و وقايع غير منتظره و پيش‌بيني نشده، فرصت‌هاي بازار و نيازمندي‌هاي مشتري را دارد. در چنين کسب­و­کاري، فرآيند و ساختارهايي يافت مي‌شوند که سرعت، انطباق و استحکام را تسهيل کرده و داراي سازمان‌دهي هماهنگ و منظمي است که توانايي نيل به عملکرد رقابتي در محيط کسب­وکاري کاملاً پويا و غير قابل پيش‌بيني را دارند، و البته اين محيط با کارکردهاي کنوني سازمان بي‌تناسب نيست"]18[.

روي­هم­رفته، اين تعاريف از چابکي، سازمان را پويا، موقعيت‌گرا، تغييرپذير و رشدمحور تجسم مي‌کند. علت تمايل به پويايي در اين است که شرايطي که امروزه تحت آن يک سازمان به چابکي مي‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعيت‌گرايي نيز آن است که محيط بازار به سطح چابکي مورد نياز تأثير مي‌گذارد، تغييرپذيري نيز بيان­گر اين است که چابکي در گرو حرکت سازمان در جهت سازگاري و تطابق است. آخرين مورد، چابکي به صورت رشد محور است که از طريق توانايي سازمان براي ادراک و تصديق مجدد چشم‌انداز، بازسازي راهبردها، و نوآوري در فنون و تکنيک‌ها مصداق مي‌يابد ]5[.

2-2- عناصر کلیدی مدل چابکی

با توجه به عدم شفافیت در توضیح الگوه­ها و مدل­های چابکی ارائه شده توسط صاحب­نظران مختلف، که منجر به نتایج متفاوت و عدم پیشبرد نظریه در عمل می­شود، در این مقاله سعی شده است با بررسی نظریات و مدل­های چابکی متعدد، عناصر کلیدی در مدل چابکی سازمان شناسایی شود. با بررسی آثار متعدد]24،23،13،12،2،27،15،14،22،30،25 [چهار عنصر کلیدی در پیاده­سازی و توسعه سازمان چابک شناسایی شدند که عبارتند از: محرک­ها (انگیزاننده ها)، فراهم­کننده­ها(توانمندسازها)، قابلیت­ها (توانایی­ها)، و راهبردهای چابکی.

در ادامه با توجه به مدل تحقیق، این عناصر تحت عناوین قابلیت­های چابکی، عوامل سازمانی مؤثر بر این قابلیت­ها (محرک­ها ، و فراهم­کننده­های چابکی)، و راهبردهای چابکی، توضیح داده می­شوند.

2-2- 1- قابلیت­های کلیدی چابکی در سازمان

مؤسسات و سازمان‌هاي چابک نگران تغيير، عدم اطمينان و عدم پيش‌بيني در محيط کسب و کار خود هستند. اين مؤسسات براي رسيدگي به تغيير، عدم اطمينان و عدم قابليت پيش‌بيني در محيط کاري خود، به شماري از قابليت‌هاي متمايز نيازمندند]23،6[. اين قابليت‌ها چهار عضو اصلي را در بر مي‌گيرند که به عنوان مبناي حفظ و توسعه‌ي چابکي به شمار مي روند که عبارتند از: پاسخ‌گويي ، صلاحیت، انعطاف‌پذيري ، و سرعت ]20،24،16[.

**پاسخگویی:** به توانایی سازمان در شناسایی تغییرات و پاسخ دادن سریع به آن­ها بصورت پیش­نگرانه و واکنشی و بهبودی از آن­ها اطلاق می­شود.

**صلاحیت:** به یک مجموعه وسیعی از توانایی­ها که بهره­وری ، کارایی و اثربخشی فعالیت­های شرکت را فراهم می­کند. به عبارتی به توانایی سازمان در دستیابی مؤثر و کارا به اهداف و رسالت­های سازمان، اطلاق می­شود.

**انعطاف­پذیری:** به توانایی پیشرفت تدریجی و مداوم محصولات مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان، اطلاق می­شود.

**سرعت:** به توانایی انجام وظایف و فعالیت­ها در کوتاه­ترین زمان ممکن اطلاق می­شود.

اگر سازماني به دنبال چابکي است، بايد اين توانايي‌ها و قابليت‌ها را مد نظر داشته باشد. هر چند برخي محققان ملاک‌هاي ديگري مانند کار تيمي، مشارکت، کيفيت و هزينه را نيز جزء قابليت‌هاي چابکي بيان کرده‌اند ]1[.

2-2-2- عوامل سازمانی موثر بر چابکی سازمان

يعني کليه عوامل اعم از عوامل خارجي (محيط بیرون سازمان) و عوامل داخلی (محیط درون سازمان) که کارايي و اثربخشي و در نهايت موجوديت سازمان­ها را تحت تأثير قرار مي­دهند، که در این تحقیق تحت عنوان محرک­های چابکی (عوامل برون سازمانی)، و فراهم­کننده­های چابکی(عوامل درون سازمانی) از آن­ها یاد شده است.

**الف) عوامل درون سازمانی**

 این عوامل به عنوان تسهیل­کننده­های سازمان عمل کرده و تحت عنوان فراهم­کننده­های چابکی نیز از آن­ها یاد می­شود. زیرا با کمک به بهبود قابلیت­های چابکی سازمان، منجر به افزایش توانایی سازمان در واکنش موثر به محرک­های چابکی می­شود. شارپ و همکاران ]25[، جعفرنژاد و شهایی]3[، فتحیان و همکاران]7[، و دولت مدلی]4[، این عوامل را در غالب ابزارها، روش­ها و شیوه­ها اینگونه بیان کرده­اند: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نگرش تحقیقاتی، کیفیت منابع انسانی، و فناوری اطلاعات.

 **ب) عوامل برون سازمانی**

این عوامل که تحت عنوان محرک­های چابکی از آن­ها نیز یاد می­شود نمایانگر ویژگی­های محیط کسب­و­کار بیرونی از نظر آشفتگی و عدم امکان پیش­بینی تغییرات می­باشد. بر طبق ادبیات نظری، محرک­های چابکی بر یک سازمان فشار می­آورند تا راهبرد فعلی خود را بازبینی کرده، ضرورت چابک شدن را بپذیرد و یک راهبرد چابکی را برگزیند. البته باید توجه داشت که شمار تغییرات و نوع مشخصه یا ویژگی آن­ها را نمی­توان به سادگی تعین کرد، زیرا سازمان­ها با خصوصیات و شرایط متفاوت، تحولات ناهمسانی را تجربه خواهند کرد که مختص و شاید منحصر به خودشان است. تغییری که ممکن است برای یک سازمان مضر باشد، شاید برای سازمان دیگر یا حتی سازمان مشابهی با همان وضعیت، یک موفقیت تلقی شود. اما در تغییراتی که روی می­دهند ویژگی­های مشترکی وجود دارد که پیامدی کلی برای هر سازمان به همراه دارد. شریفی و ژانگ، مبتنی بر سایر پژوهش­ها و فعالیت­های علمی صاحب­نظران عرصه­های عمومی تغییر در محیط کسب­و­کار را اینگونه بیان کردند: تغییرات در بازار، ملاک­های رقابت، نیازمندی­های مشتری، تکنولوژی، عوامل اجتماعی، و تأمین­کنندگان]24[.

2-2-3- راهبردهای چابکی

بیشتر ادبیات تولید چابک، یا سازمان چابک مرتبط با راهبردها و تکنیک­ها می­باشد. شریهای، ابعاد راهبردهای چابکی را اینگونه عنوان می­کند:

**محصول:** که با توجه به امکانات شرکت و با در نظر گرفتن شرایط پویا و عدم اطمینان محیط تجاری موسسه، تولید شده و سعی در ارائه ارزش به مشتری بیشتر از خود محصول می­کند.

**همکاری:** سازمان با همکاری­های درونی و بیرونی با دیگر شرکت­ها، مشتریان و تأمین­کنندگان، تلاش می­نماید که از همه­ی منابع موجود برای فراهم کردن یک محصول بصورت سریع و با کارآمدی هزینه، استفاده نماید.

**سازماندهی:** سازمان با داشتن ساختار سازمانی منعطف، شرایط را برای ساختاردهی سریع منابع انسانی و فیزیکی با توجه به تغییرات بازار، فراهم می­کند، و با داشتن ابعاد تولیدی چابک؛ صلاحیت، روش­ها و ابزارهای لازم برای مدیریت تغییرات کوتاه­مدت و بلندمدت سیستم تولیدی محصول را خواهد داشت.

**نیروی انسانی:** سازمان باید توانایی لازم را برای جذب، توسعه، مدیریت کردن و نیز استفاده از دانش، توانایی­ها و تجربه کارکنان به منظور کنترل تغییرات در بازار آشفته را داشته باشد ]26[.

1. **مدل مفهومي و فرضیه های تحقيق**

مدل پژوهش شامل چهار مجموعه متغير، يعني دو مجموعه متغیر مستقل عوامل درون سازمانی (فراهم­کننده­های چابکی)،و عوامل بیرون سازمانی (محرک­های چابکی)، و يك مجموعه متغير واسطه راهبردهاي چابكي، و يك مجموعه متغير وابسته قابليت­هاي چابكي، می­باشد. عوامل درون سازمانی هم بصورت مستقیم و هم بصورت غیرمستقیم از طریق متغیر واسطه راهبردهای چابکی بر روی متغیر وابسته قابلیت­های چابکی تأثیرگذار می­باشد. عوامل برون سازمانی تنها از طریق متغیر واسطه راهبردهای چابکی بر روی قابلیت­های چابکی سازمان مؤثر می­باشند.

**فراهم كننده هاي چابكي**

**(عوامل درون سازماني)**

ساختار سازماني

فرهنگ سازماني

سبك رهبري

نگرش تحقيقاتي

فناوري اطلاعات

كيفيت منابع انساني

**محرك هاي چابكي**

**(عوامل بيرون سازماني)**

بازار

نياز مشتري

رقابت

تكنولو‍‍ژ‍ي

عوامل اجتماعي

تأمين كنندگان

**راهبردهاي چابكي**

محصول

سازمان

همكاري

نيروي انساني

**نمودار(1) مدل مفهومي تحقيق**

نمودار(1) مدل مفهومي تحقيق را نمايش مي دهد. در این مدل هر چهار متغیر عوامل سازمانی (درونی و بیرونی)، راهبردها، و قابلیت­های چابکی بصورت متغیر مکنون می­باشند که هرکدام از تعدادی متغیر مشاهده­گر تشکیل شده­اند که در مدل مشخص شده است. این متغیرهای مشاهده­گر با تکنیک تحلیل عاملی (مدل­های اندازه­گیری) تبدیل به متغیرهای مکنون می­شوند. سپس با تکنیک تحلیل مسیر (مدل­های ساختاری) ارتباط بین متغیرهای مستقل با متغیر واسطه و تابع بررسی شده است.

**فرضیه های تحقیق**

H1: عوامل درون سازمانی (فراهم­کننده های چابکی) بر روی قابلیت­های چابکی سازمان مؤثر می باشند.

H2: عوامل درون سازمانی (فراهم­کننده های چابکی) در اتخاذ راهبرد های چابکی سازمان مؤثرمی باشد.

H3: عوامل برون سازمانی (محرک های چابکی) در اتخاذ راهبرد های چابکی مؤثرمی باشد.

H4: راهبرد های چابکی بر روی قابلیت های چابکی سازمان مؤثر می باشند.

H5: عوامل درون سازمانی (فراهم­کننده های چابکی) از طریق راهبردهای چابکی بر قابلیت­های چابکی سازمان مؤثر می باشند.

H6: عوامل برون سازمانی (محرک های چابکی) از طریق راهبردهای چابکی بر قابلیت­های چابکی سازمان مؤثر می باشند.

1. **روش­شناسی­ تحقیق**

4-1- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع­آوری داده­ها، توصیفی و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق نیز بصورت پیمایشی بوده که از مهم­ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است.

4-2- قلمرو تحقیق

این تحقیق در قلمرو مکانی شرکت­های تولیدکننده فرش ماشینی در شهرستان مشهد صورت گرفته است.

4-3- متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق عبارتند از: فراهم­کننده­ها و محرک­های چابکی(عوامل درون و بیرون سازمانی) به مثابه متغیرهای مستقل، راهبردهای چابکی به مثابه متغیر واسطه، و قابلیت­های چابکی به مثابه متغیر وابسته.

4-4- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد، کارشناسان و افراد مطلع و آگاه شرکت­های تولیدکننده فرش ماشینی در مشهد بوده است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه این پژوهش برابر با جامعه آماری انتخاب گردید، و ابزار اندازه­گیری به روش سرشماری میان اعضای جامعه آماری که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد، و دکتری بودند، توزیع گردید.

4-5- ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور تعیین و بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت­های چابکی سازمان، اطلاعات و یافته­های مورد نیاز از طریق بهره­گیری از چهار نوع پرسشنامه با مقیاس پنج گزینه­ای لیکرت، گردآوری شدند. عوامل بیرون سازمانی (محرک­های چابکی)، با استفاده از پرسشنامه شریفی و ژانگ، در قالب 6 مجموعه سؤال سنجیده شده است و این پرسشنامه دارای 61 سؤال بوده است]24[. دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش به بررسی و تعیین عوامل درون سازمانی (فراهم­کننده­های چابکی) می­پردازد، که برای سنجش این عوامل از پرسشنامه جعفرنژاد و زارعی، در قالب 6 بعد با 63 سؤال استفاده شده است]2[. همچنین راهبردهای چابکی با استفاده از پرسشنامه شریهای، مورد سنجش قرار گرفت که پرسشنامه این بخش از تحقیق شامل 51 سؤال در قالب 4 مجموعه سؤال است]26[. در نهایت چهارمین ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه قابلیت­های چابکی سازمان می­باشد، که جهت مشخص کردن میزان قابلیت­های چابکی سازمان از پرسشنامه مورد استفاده کریمی، و شریفی و ژانگ، پس از بومی­ سازی و متناسب­سازی آن استفاده شده است. این پرسشنامه شامل 20 سؤال در قالب 4 مجموعه سؤال می­باشد]8،24[. شایان ذکر است که اطلاعات ثانویه، از بررسی و مطالعه اسناد، مدارک و مطالعات کتابخانه­ای، اینترنت و نیز جستجو در نشریات و مجلات، کسب شده­اند.

4-6- روایی و پایایی ابزار تحقیق

در این پژوهش جهت آزمون روایی پرسشنامه­ها، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. با استفاده از نظر اساتید مرتبط با موضوع پژوهش، اصلاحات لازم در عبارات جهت روان بودن و توانایی عبارات در اندازه­گیری متغیرهای مربوطه جهت سنجش اعتبار محتوا انجام شد. ضمن­اینکه برای آزمون اعتبار عاملی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که مشخص گردید همه­ی سؤال­ها دارای همبستگی بالایی با متغیر مکنون خود می­باشند. در ارتباط با پایایی پرسشنامه­ها، پس از توزیع و جمع آوری تعداد 25 پرسشنامه از جامعه موردنظر تحقیق، آلفای کرونباخ به میزان 0.995 بدست آمد که نشان می­دهد پرسشنامه­های تحقیق از پایایی کافی و مناسبی برخوردار بوده­اند. ضمنا پایایی پرسشنامه بخش محرک­های چابکی 0.794، بخش فراهم­کننده­های چابکی 0.974، بخش راهبردهای چابکی 0.869، و بخش قابلیت­های چابکی سازمان 0.802، بدست آمد.

4-7- روش تحلیل داده­ها

در این پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است، بدین ترتیب که روابط علی عوامل درون سازمانی بر قابلیت­های چابکی هم بصورت مستقیم و هم بصورت غیر مستقیم از طریق راهبردهای چابکی، همچنین تأثیر عوامل برون سازمانی بر قابلیت­های چابکی بواسطه راهبردهای چابکی، از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری با نرم افزار اسمارت پی ال اس مورد سنجش قرار گرفته و براساس آن نسبت به تأیید یا رد فرضیات، تصمیم­گیری شده است. در مجموع از تحلیل عاملی تأییدی (مدل های اندازه­گیری) و همچنین تحلیل مسیر (مدل ساختاری) استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا تحلیل عاملی تأییدی برای مفاهیم فراهم­کننده­ها (عوامل درون سازمانی)، محرک­ها (عوامل بیرون سازمانی)، راهبردها و قابلیت­های چابکی جهت صحت روایی سؤالات تحقیق انجام گرفت، سپس از طریق تحلیل مسیر، رابطه علی میان عوامل سازمانی و قابلیت­های چابکی مورد سنجش قرار گرفته است.

در کل از چهار کاربرد اساسی نرم افزار اسمارت پی ال اس یعنی تحلیل عاملی تأییدی، برازش (تناسب) مدل، تحلیل مسیر (مشخص کردن ضرایب مسیر)، و مشخص کردن ضرایب تعیین در این تحقیق استفاده شده است.

1. **تجزيه و تحليل داده‌ها**

5-1. توصیف آماری جامعه

از تعداد 25 نفر پاسخ دهنده، 21 نفر از پاسخ دهندگان مرد، و 4 نفر از پاسخ دهندگان زن بوده­اند. در میان این افراد، 18 نفر دارای مدرک لیسانس، 5 نفر دارای مدرک فوق لیسانس و 2 نفر دارای مدرک دکتری بوده­اند. از این تعداد دو نفر زیر 30 سال، 14 نفر بین 30-40 سال، 7 نفر بین 40-50 سال، و دو نفر بالای 50 سال بوده­اند. به لحاظ سابقه خدمت، 6نفر کمتر از 5 سال، 4 نفر بین 5-10 سال، 9 نفر بین 10-15 سال، 4 نفر بین 15-20 سال، و دو نفر بیشتر از 20 سال در این حوزه تولیدی فعالیت داشته­اند.

5-2. تحلیل عاملی تأییدی

به منظور اطمینان یافتن از صحت مدل­های اندازه­گیری تحلیل عاملی تأییدی براي مجموعه سؤالاتی که در پرسشنامه برای هریک از گویه­ها، همچنین برای هریک از مؤلفه­های مربوط به گویه­ها اختصاص داده شده است، بكار گرفته شده است. تحلیل عاملی تأییدی به واقع بسط تحلیل عاملی معمولی است و یکی از جنبه­های مهم معادلات ساختاری است، که در آن فرضیه­های معینی درباره ساختار بارهای عاملی مورد آزمون قرار می­گیرد. با توجه به معیار فرنل و لاکر بارهای عاملی بزگتر از 5% از اعتبار مناسبی برخوردار هستند و چنانچه بار عاملی سؤالات منفی بود، نشان­دهنده این است که آن سؤال اعتبار لازم برای اندازه­گیری گویه مورد نظر را ندارد و در مرحله تجزیه و تحلیل، آن سؤال حذف می­شود. همانطور که در جدول(1) مشخص شده است، مقادیر بالای اعداد بدست آمده برای سؤالات اختصاص داده شده به هریک از متغیرهای تحقیق، و مؤلفه های مربوط به آنان، نشان از اعتبار مناسب سؤالات تحقیق می­دهد.

**جدول (1): متوسط بار عاملي سوالات تحقيق**



5-3- برازش (مناسب بودن) مدل

بهترین شاخص برای برازش مدل در نرم افزار اسمارت پی ال اسGOF می­باشد، که شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی را تعیین می­کند. هرچه قدر مقادیر مشخص شده به سمت عدد 1 میل کنند، مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است. همانطور که در جدول (2) مشخص شده است، مقادیر بالای اعداد بدست آمده در شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و بیرونی، نشان می­دهد که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار می­باشد.

**جدول (2): شاخص نیکویی برازش متغیرهای مدل**

|  |  |
| --- | --- |
| **شاخص** | **مقدار** |
| مطلق | 0.736 |
| نسبی | 0.973 |
| مدل درونی | 0.998 |
| مدل بیرونی | 0.974 |

از طرفی شاخص نیکویی برازش برای هریک از مؤلفه­های متغیرهای مدل نیز تعیین شده است، که در جدول (3) مشخص شده است. همانطور که مشاهده می­کنید؛ مقدار شاخص مطلق 0.769، نسبی 0.989، مدل درونی 0.996، و مدل بیرونی 0.993 می­باشد، که برازش خوب مدل را تأیید می­کند، و نشان می­دهد که روابط تنظیم شده متغیرها براساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است. در نتیجه مدل از برازش و تناسب بالایی برخوردار است.

|  |  |
| --- | --- |
| **شاخص** | **مقدار** |
| مطلق | 0.769 |
| نسبی | 0.989 |
| مدل درونی | 0.996 |
| مدل بیرونی | 0.993 |

**جدول (3): شاخص نیکویی برازش مؤلفه­های متغیرهای مدل**

5-4- مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل اندازه­گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم فراهم­کننده­های چابکی، محرک­های چابکی، راهبردهای چابکی، و قابلیت­های چابکی)، فرضیه­های اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند. به عبارت دیگر رابطه میان فراهم­کننده­های چابکی با قابلیت­های چابکی هم بصورت مستقیم و هم بواسطه راهبردهای چابکی، و همچنین رابطه میان محرک­های چابکی با قابلیت­های چابکی با نقش واسطه­گری راهبردهای چابکی سنجیده شد، که در نمودار (2)، مدل با توجه به ضرایب معناداری ( عدد معناداری) نشان داده شده است.



5-5- بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (فراهم­کننده­ها، محرک­ها، راهبردها، و قابلیت­های چابکی) از تجزیه و تحلیل چند متغیره یا رگرسیون چندگانه استفاده شده است. که در این راستا از مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص از مدل های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. برای تأیید یا رد فرضیه­ها، معنی داری ضرایب مسیر بررسی شد. چنانچه مقدار احتمال از 0.05 کمتر باشد، مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنی­دار می­باشد، و در غیر اینصورت آن ضریب مسیر معنی­دار نیست. همانطور که در جدول(5) نشان داده شده است، چهار فرضیه اول تحقیق با توجه به معناداری ضریب مسیر، تأیید شده است. همانطور که در جدول مشاهده می­کنید، با توجه به معناداری ضریب مسیر بین دو گویه فراهم­کننده­های چابکی و راهبردهای چابکی سازمان به میزان 0.666، و همچنین معناداری ضریب مسیر بین دو گویه راهبردهای چابکی و قابلیت­های چابکی سازمان به میزان 0.370، می­توان نتیجه گرفت که فرضیه 5 تحقیق نیز تأیید می­شود. یعنی فراهم­کننده­های چابکی بر روی قابلیت­های چابکی سازمان از طریق راهبردهای چابکی مؤثر می­باشد، و به میزان 0.246 تأثیر مثبت می­گذارند.

در خصوص فرضیه ششم تحقیق، با توجه به نتایج جدول(5) می­توان گفت، محرک­های چابکی نیز از طریق راهبردهای چابکی بر روی قابلیت­های چابکی سازمان به میزان 0.122 مؤثر می­باشد. بدین ترتیب فرضیه 6 تحقیق نیز تأیید می­شود.



5-6- ضرایب تعیین مدل

با توجه به اینکه ضرایب تعیین بیان می­کنند که یک متغیر چه میزان خوب می­تواند متغیر دیگر را توضیح دهد و نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری است، ضرایب تعیین برای گویه­های مکنون جریان گیرنده (راهبردها و قابلیت­های چابکی)، همچنین برای مؤلفه­های آنان با کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس تعیین گردید، با توجه با اینکه هرچه ضریب تعیین به سمت عدد یک میل کند، نشان­دهنده همبستگی بالای متغیرهای مدل نسبت به هم می­باشد، و با توجه به مقادیر بدست آمده ضرایب تعیین در این تحقیق (جدول (6)، ضرایب تعیین برای گویه های مکنون جریان گیرنده را نشان می­دهند)، می­توان بیان کرد که بیش از 96% تغییرات قابلیت­های چابکی سازمان بوسیله متغیرهای وارد شونده به آن یعنی فراهم­کننده­ها و راهبردهای چابکی، حاصل می­شود. همچنین بیش از 95% تغییرات راهبردهای چابکی بوسیله گویه وارد شونده به آن یعنی فراهم­کننده­ها و محرک­های چابکی (عوامل سازمانی) ایجاد می­شود که میزان تأثیرگذاری هریک از مؤلفه­های گویه­های مدل نیز در جدول (6)، مشخص شده است.



1. **نتیجه­گیری و پیشنهادات**
	1. نتایج تحقیق

هدف اصلی پژوهش حاضر، تعیین و بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت­های چابکی در شرکت­های تولیدکننده فرش ماشینی می­باشد. با توجه به این­که مدل این تحقیق از مدل شریفی و ژانگ ]23[، الهام گرفته است، عوامل درون سازمانی و بیرون سازمانی به ترتیب همان فراهم­کننده­ها و محرک­های چابکی مدل شریفی و ژانگ می­باشند. مدل این تحقیق شامل چهار متغیر می­باشد که عوامل سازمانی (درونی و بیرونی) در نقش متغیر مستقل و قابلیت­های چابکی به عنوان متغیر تابع می­باشند، در این میان راهبردهای چابکی با تقبل نقش متغیر واسطه­گر، دعوی تسهیل تأثیر عوامل درون سازمانی (فراهم­کننده­های چابکی)، و عوامل بیرون سازمانی (محرک­های چابکی) بر قابلیت­های چابکی را دارد. با توجه به مدل تحقیق متغیر عوامل درون سازمانی هم بصورت مستقیم، هم بصورت غیر مستقیم از طریق راهبردهای چابکی بر متغیر قابلیت­های چابکی تأثیرگذار است. متغیر عوامل بیرون سازمانی تنها بصورت غیر مستقیم با واسطه­گری متغیر راهبردهای چابکی بر قابلیت­های چابکی سازمان تأثیرگذار می­باشند. براي متغير فراهم­کننده­هاي چابکي شش مؤلفه (ساختار سازماني، فرهنگ سازماني، سبک رهبري، نگرش تحقيقاتي، فناوري اطلاعات، و کيفيت منابع انساني)، براي متغير محرک­هاي چابکي شش مؤلفه (بازار، نياز مشتري، رقابت، تکنولوژي، عوامل اجتماعي، و تأمين­کنندگان)، براي متغير راهبردهاي چابکي چهار مؤلفه (محصول، سازمان، همکاري، و نيروي انساني) و همچنين براي قابليت­هاي چابکي سازمان چهار مؤلفه (پاسخگويي، صلاحيت، انعطاف پذيري، و سرعت) تعيين گرديد.

بر این اساس شش فرضیه اصلی با توجه به مسیرهای مدل تعریف، تبیین و تعیین گردید. ماحصل این پژوهش حاکی از این بود که تمامی فرضیات تحقیق، مورد تأیید قرار گرفته است. در این تحقیق ابتدا جهت مشخص کردن روایی پرسشنامه­ها هم اعتبار محتوا با کمک نظرات اساتید متخصص در این زمینه و هم اعتبار عاملی با کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس، مورد آزمون قرار گرفت. سپس به منظور تعیین متناسب بودن مدل، آزمون GOF توسط نرم افزار فوق انجام گردید که نتایج این آزمون نشان از برازش مناسب مدل می­دهد، بعد از مشخص کردن شاخص نیکویی برازش، تحلیل مسیر مدل انجام شد و مسیرهای اساسی شناسایی گردید. در نهایت به منظور مشخص کردن همبستگی بین متغیرهای مدل ضریب تعیین نیز مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاکی از آن بود که میان متغیرها همبستگی لازم وجود دارد و تمامی مسیرهای نشان داده شده در مدل با در نظر گرفتن مقدار احتمال کمتر از 0.05، اساسی و درست می­باشند، و تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار می­گیرند. در ادامه در راستاي نتايج تحقيق پيشنهادهايي براي بهبود وضعيت شركت هاي مورد بررسي ارائه مي شود.

6-2- پیشنهادها

1- نتايج تحقيق گواه از اهميت در نظر گرفتن تغييرات بازار در تدوين راهبردهاي مربوط به سازمان و ويژگي­هاي آن، مي­دهد. از اين رو پيشنهاد مي­گردد که مديران تسلط و نگاهي مستمر، جامع و تام، به رشد بازارهاي خاص، تغييرات سياسي و بين­المللي، افزايش ضريب تغيير در مدل­هاي محصول، کاهش دوره عمر محصول، و ساير مواردي که بيان­گر شرايط و ويژگي­هاي بازار مي­باشند، در تدوين راهبردهاي چابکي، داشته باشند.

2- نتایج تحقیق نیز حاکی از اهمیت توجه به نیاز مشتری در تدوین راهبردهای مربوط به محصول، همکاری، و نیروی انسانی به منظور چابکی سازمان می­باشد. از این رو پیشنهاد می­گردد در تدوین راهبردهای چابکی به منظور افزایش توان چابکی سازمان به تغییرات نیاز مشتری در خصوص تقاضای محصولات و خدمات شخصی و سفارشی (ویژه)، توزیع سریع و به موقع محصول به بازار، افزایش انتظارات کیفی و تغییرات ناگهانی در کمیت و مشخصات سفارش مشتریان، توجه گردد.

3- بر اساس نوع پاسخ­هاي ارائه شده توسط مديران شرکت­ها، گويي توجه و گرايش به رقبا به خصوص در تدوين راهبردهاي مربوط به سازمان و نيروي انساني از الويت خاصي برخوردار مي­باشد. از اين رو پيشنهاد مي­گردد که مديران با اجتناب از رويکردهاي سنتي تجارت و با بکارگيري تفکرات حرفه­اي در کسب­وکار، براي افزايش ميزان قابليت­هاي چابکي خود به توان پاسخگويي رقبا به تغييرات، افزايش ضريب نوآوري، کاهش دوره­ي معرفي محصولات جديد به بازار، توجه داشته باشند.

4- نتايج تحقيق حاکي از تأثير مستقيم ساختار سازماني بر قابليت­هاي چابکي مي­باشد. بنابراين به منظور افزايش قابليت­هاي چابکي، مديران بايد به چگونگي استقرار اجزاي سازمان در کنار يکديگر توجه داشته باشند به طوري­که بتوانند ساختار سازماني منعطفي را ايجاد کنند. براي اين منظور بايد سعي در کاهش تمرکز، رسميت، و پيچيدگي در ساختار سازمان نمايند که از طريق واگذاري اختيارات بيشتر به کارکنان در انجام وظايف، تصميم­گيري مستقل و فراهم نمودن فرصت براي کارکنان به منظور يافتن و به کار بردن روش­هاي بهتر، بالا بردن سطح تعاملات درون سازماني کارکنان، و انعطاف پذيري در فرايندهاي کاري، حاصل مي­شود.

5- مطابق نتايج بدست آمده فرهنگ سازماني داراي تأثير مستقيم و غيرمستقيم مؤثر و تعيين­کننده در چابکي می­باشد. به طوري­که بر مؤلفه­هاي پاسخگويي، سرعت، و انعطاف­پذيري قابليت چابکي سازمان تأثير مستقيم مي­گذارد و با در نظر گرفتن آن در تدوين راهبردهاي مربوط به سازمان، به صورت غيرمستقيم نيز بر قابليت­هاي چابکي سازمان مؤثر مي­باشد. از طرفي به عنوان مجموعه­اي از ارزش­ها و باورهاي ساري و جاري سازمان، تمامي اجزا و عناصر را به اهداف سازماني پيوند مي­دهد، بنابراين جهت تغيير آن به منظور کنترل تغييرات محيط کسب­وکار، و در نتيجه افزايش توان چابکي سازمان پيشنهاد مي­شود مديران سه عنصر کليدي را در نظر بگيرند:

- هدف : دلايل تغيير فرهنگ را مشخص کنند.

- تصوير سازي : روش کار قبل و بعد از تغيير در سراسر مرزهاي سازمان مشخص شود.

- برنامه : روند رئوس مطالب مشخص شود که افراد به روشني نحوه اجراي تغيير را درک کنند.

6- توجه جدي به نقش بي­بديل رهبري در سازمان؛ رهبري مجموعه­اي از تيم هماهنگ کاري در سازمان است، که شخص رهبر و يا مدير در کانون اين مجموعه تيم­هاي کاري قرار داشته، و همگي بر اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان توافق داشته و با عزمي جدي درصدد تحقق آن هستند. به عبارت ديگر نتايج بدست آمده علاوه بر تأکيد به اين نقش برجسته، گوياي اين واقعيت است که، در شرکت­هاي مورد مطالعه، فقط درصدي از اين نقش بطور مستقيم بر قابليت­هاي چابکي سازمان مؤثر است، و بيش از نيمي از تأثير آن به صورت غير مستقيم از طريق راهبردهاي چابکي مي­باشد. به طوري­که رهبري تدوين راهبردهاي مربوط به محصول، سازمان، همکاري، و نيروي انساني را تحت تأثير قرار مي­دهد، و اين راهبردها بر قابليت چابکي سازمان مؤثر واقع مي­شوند. لذا، چنانچه اهداف سازمان براي همه­ي مديران سطوح مختلف روشن و شفاف بوده و همگي به صورت يک تيم هماهنگ در تلاش براي پيشبرد اهداف سازمان بسيج شوند، تحقق چابکي قابل حصول خواهد بود.

7- نگرش تحقيقاتي داراي تأثير مستقيم و غيرمستقيم بر قابليت­هاي چابکي سازمان مي­باشد. لذا پیشنهاد می­گردد، مديران از طريق تشکيل تيم­هاي تحقيق و توسعه، برقراري سيستم مناسب آموزش، دستمزد و پاداش که باعث ايجاد رفتار پيش­نگرانه و ابتکاري در کارکنان مي­شود، همچنين با ايجاد نگرش مثبت به تغييرات، ايده­هاي جديد کارکنان و فناوري، حامي و پشتيبان آزمايش، يادگيري و نوآوري شوند، و در نهايت با تخصيص منابع بيشتري به اين واحد به منظور حمايت از ايده­هاي جديد، کمک به بهبود نگرش تحقيقاتي سازمان و افزايش قابليت­هاي چابکي سازمان نمايند.

8- نتايج تحقيق نشان مي­دهد که فناوري اطلاعات داراي تأثير مستقيم و فاقد اثر غير مستقيم بر چابکي مي­باشد. از آنجا که رهبران و مديران سطوح عالي و مياني سازمان با سياست­هاي کلان و سليقه کاري، شيوه ارتباطات، توزيع، بهره­برداري و دسترسي به اطلاعات را تعيين مي­کنند. بنابراين براي افزايش چابکي مديران بايد توجه داشته باشند که فناوري اطلاعات مبتني بر خصوصيات سيستم­هاي باز باشد و کارکنان به اطلاعات مورد نياز به سهولت دسترسي داشته باشند. همچنين دقت داشته باشند، در صورتي­­که نگرش تحقيق­­ و ­توسعه در سازمان نهادينه شده باشد، سيستم فناوري اطلاعات در چابکي سازمان مؤثر مي­باشد، در غير اين­صورت صرفا ابزاري اداري است.

9- نتايج تحقيق همچنين نشان از تأثير مستقيم کيفيت منابع انساني بر چابکي سازمان مي­دهد. توجه جدي به نقش محوري کيفيت نيروي انساني به عنوان سرمايه اصلي سازمان، که تمامي تحولات و دستاوردها توسط او به انجام مي­رسد مي­تواند در چابکي سازمان مؤثر باشد. بنابراين پيشنهاد مي­شود که مديران کيفيت نيروي انساني را از طريق افزايش انگيزه با دادن اختیار برای اعمال نظرها وحتی سلیقه­ها، جو سازماني مطلوب، ارتقاء تعاملات بين افراد و تشکيل تيم­هاي هماهنگ کاري، افزايش دهند. از طرفي به منظور چابکي نيروي کار، مديران بايد آموزش­هاي لازم را براي نيروي­کار در خصوص يادگيري وظايف کار و رويه­ها، سازگاري فردي، داشتن خلاقيت براي حل مشکل، انعطاف­پذيري حرفه­اي، و مقابله با استرس، فراهم کنند.

10- نتايج تحقيق نشان مي­دهد راهبردهايي که براي چابکي تدوين مي­شود، در افزايش قابليت­هاي چابکي سازمان مؤثر مي­باشد. در حقيقت، يکي از سازوکارهاي مديريتي که در ذهن اغلب مديران با ترديد نگريسته مي­شود، ميزان اهميت تدوين چشم­انداز، مأموريت، و اطلاع آن به تمام سطوح سازمان در پيشبرد امور سازمان، تعيين سمت و سوي استراتژيک، و افزايش ميزان هزينه­هاي مصروفي براي آن مي­باشد. در صورتي­که بسياري از محققين معتقد هستند که براي موفقيت در پياده­سازي چابکي ابتدا بايد به تدوين چشم­انداز، رسالت، و راهبردهاي سازمان اقدام نمود، زيرا آنان بيشتر از ديگر اهرم­ها براي شروع در اجراي چابکي، باعث موفقيت آن مي­شوند]38[. با اين احتساب پيشنهاد مي­گردد که مديران شرکت­ها به منظور افزايش توانايي در رويارويي با چالش­هاي متنوع بازارهاي جديد، به بازانديشي و باز­تعريفي از جايگاه عناصر مديريت استراتژک در سازمان خود بپردازند. زيرا استراتژي­هايي که سازمان براي چابکي تدوين مي­کند منجر به افزايش توانايي سازمان در درک تغييرات بازار، تمايل به تغييرات با توجه به تغيير شرايط محيط کسب­وکار، آمادگي داخلي سازمان براي انطباق با اين تغييرات، و تبادل دانش و نيروي کار با ديگر شرکاي تجاري (سازمان مجازي) براي حفظ مزيت رقابتي مي­شود. بنابراين بهتر است مديران تدوين استراتژي را جزء الويت­هاي کاري خود قرار دهند.

توسعه کارآفرینی یکی از نیازهاي جدي اقتصاد راکد ایران است. در شرایطی که کاهش درآمد سرانه­ي نفتی و در نتیجه کاهش سرمایه­گذاري در اقتصاد کشور از یک سو، بهر­ه­وري پایین و گرایش به تعدیل نیروي انسانی در سازمان­هاي دولتی و وابسته به دولت از دیگر سو و خیل تازه واردات به عرصه­ي کار از سوي دیگر، بیکاري را به معضل بزرگ اقتصادي و اجتماعی این زمان بدل کرده است. به نظر می­رسد که توسعه­ي کارآفرینی و ترویج فرهنگ کارآفرینی یک ضرورت جدي اقتصادي، اجتماعی و سیاسی کشور می­باشد. تجربه­ي دنیاي امروز نشان داده است که نوآوري­هاي مهم و پیشرفت­هاي تکنولوژیکی، در سازمان­ها و شرکت­هاي بزرگ دولتی اتفاق نخواهد افتاد. قابلیت تطبیق با بازار و نیاز روز، چیزي است که از یک ساختار بزرگ پیچیده­ي تو در تو ساخته نیست و در نتیجه براي پیشرفت سریع و ارائه محصولات جدید، تنها راه مؤثر، ایجاد و توسعه­ي شرایطی است که فعالیت­هاي اقتصادي کوچک بتوانند تأسیس شوند و رقابت کنند. زیرا این کسب و کارها دارای بیشترین پتانسیل اقتصادی می­باشند که نرخ رشد بیشتر از میانگین و نرخ شکست کمتر از میانگین دارند ]27[. این کسب و کارها شامل شرکت­هاي دانشی هستند که عموماً به وسیله افراد با تجربه دانشگاهی تأسیس می­شوند، بنابراین دانشگاه­ها علاوه بر اثرشان بر سطح دانش فنی و آموزش کسب و کار بر خلق شرکت هاي نوآور جدید نیز اثر می­گذارند (پوررشید). به­طوری­که کیفیت آموزش در دانشگاهها ممکن است افراد را تشویق به کارآفرینی کند و هم ممکن است کارآفرینی افراد را مختل کند. زیرا آموزش می­تواند در افراد ارزش­هایی نظیر تحسین موفقیت و پذیرش شکست، حمایت از ابتکار و رقابت، پذیرش ریسک، داشتن استقلال و آزادی عمل، نوآوری، تغییر و خلاقیت را ایجاد کند که در توسعه کارآفرینی افراد بسیار اثرگذار می­باشد. یکی از چالش هاي پیش روي کشور ما، دانش آموختگان فاقد توانایی­هاي فردي و مهارت­هاي لازم براي راه اندازي کسب وکار مناسب است. این امر توجه به کیفیت آموزش در تمامی مقاطع به ویژه در دانشگاه­ها را امری لازم و ضروری می نماید. لذا در این تحقیق سعی شد اهمیت و چگونگی تأثیر کیفیت آموزش دانشگاه­ها در توسعه قابلیت کارآفرینی سرمایه­های انسانی کشور بررسی شود. با توجه به مدل تحقیق متغیر کیفیت آموزش بر قابلیت کارآفرینی دانش آموختگان تأثیرگذار است. که براي متغير کیفیت آموزش هشت مؤلفه ارزش علمی، و کاربردی بودن دروس، علاقه و اشتیاق مدرسان به مباحث و موضوع درس، روشنی و سازمانبندی مطالب درسی، تعامل گروهی و مشارکت دانشجویان در مباحث، در دسترس بودن مدرسان، جامعیت مطالب آموزش داده شده، شیوه امتحان و نمره­گذاری، و منابع درسی معرفی شده توسط مدرس و تکالیف خواسته شده از دانشجویان، تعيين گرديد. بر این اساس یک فرضیه اصلی و هشت فرضیه فرعی، تبیین و تعیین گردید. در این تحقیق ابتدا جهت مشخص کردن روایی پرسشنامه­ها اعتبار همگرایی و افتراقی با کمک نرم افزار پی ال اس، مورد آزمون قرار گرفت. سپس به منظور تعیین متناسب بودن مدل، آزمون GOF توسط نرم افزار فوق انجام گردید که نتایج این آزمون نشان از برازش مناسب مدل می­دهد، بعد از مشخص کردن شاخص نیکویی برازش، تحلیل مسیر مدل انجام شد و مسیرهای اساسی شناسایی گردید. نتایج حاکی از آن بود که فرضیه اصلی تحقیق یعنی کیفیت آموزش بر قابلیت کارآفرینی دانشجویان به میزان 0/4780مؤثر می باشد، و از میان فرضیه­های فرعی تحقیق، فرضیه­های اول، چهام و پنجم یعنی ارزش علمی، و کاربردی بودن دروس، تعامل گروهی و مشارکت دانشجویان در مباحث، در دسترس بودن مدرسان، به ترتیب با شدت 0/5201،0/1866،0/1673 مؤثر می­باشند. در ادامه در راستاي نتايج تحقيق پيشنهادهايي براي بهبود کیفیت آموزش دانشگاه­ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه مي­شود.

**فهرست منابع و مآخذ**

1. جعفرنژاد، احمد (1385): **مديريت توليد و عمليات نوين**، انتشارات دانشکده مديريت دانشگاه تهران، چاب اول، تهران.
2. جعفرنژاد، احمد؛ زارعي، علي اصغر (1384): **بررسي نقش عوامل درون سازماني در تبيين مدلي براي تبديل سازمان‌هاي فعلي به سازمان‌هاي چابک در صنايع الکترونيک و مخابرات کشور**، مجله فرهنگ مديريت، سال سوم، شماره دهم،ص 86-67.
3. جعفرنژاد، احمد؛ شهائي، بهنام (1386): **مقدمه­اي بر چابکي سازماني و توليد چابک**، موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
4. دولت مدلي، مهشيد (1385): **راهکارهاي نيل به چابکي در سازمان**، راهکار مديريت، شماره 72.
5. شهائي، بهنام (1385): **بعد انساني چابکي سازمان**، ماهنامه تدبير، سال هفدهم، شماره 175.
6. شهائي، بهنام؛ رجب زاده، علي (1386): **بررسي ابعاد ارزيابي چابکي سازماني در سازما­ن­هاي دولتي با رويکرد فناوري اطلاعات**، دومين کنفرانس بين­المللي مديريت فناوري اطلاعات و ارتباطات، اسفندماه، ايران.
7. فتحيان، محمد؛ گلچين پور، مونا؛ خسروشاهي، سرور (1385): **راهکارهاي چابکي در سازمان­هاي دولتي**، ماهنامه تدبير، شماره 175.
8. کريمي، محمد (1381): **ارائه يک متدولوژي جهت پياده­سازي چابکي در توليد**، پايان­نامه کارشناسي ارشد مهندسي صنايع­، دانشگاه صنعتي اصفهان، دانشکده مهندسي صنايع و سيستم­ها.
9. *Arteta, B.M; Giachetti; R.E (2004):”A* measure of agility as the complexity of the enterprise system”, Journal of Robotics and Computer Integrated Manufacturing, Vol.20, pp. 495-503.
10. Burgess, T.F (1994):”Making the leap of agility: defining and achieving agile manufacturing through business process redesign and business network redesign”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 14, No. 11, pp. 23–34.
11. Dove, R (1996):”Tools for analyzing and constructing agile capabilities”, USA agility forum, pp. 1-14.
12. Goldman, S; Nagel, R (1993):”Management, Technology, and Agility: The Emergence of New Era in Manufacturing”, International Journal of Technology Management, Vol. 8, No. 1/2, pp. 18-35.
13. Gunasekaran, A (1999):”Agile manufacturing: a framework for research and development”, International Journal of Production Economics, Vol. 62, No. 1/2, pp. 87-105.
14. Gunasekaran, A.; Tirtiroglu, E; Wolstencroft, V (2002):”An investigation into the application of agile manufacturing in an aerospace company”, Technovation, Vol. 22, No. 7, pp. 405–415.
15. Gunasekaran, A.; Yusuf, Y (2002):”Agile manufacturing: taxonomy of strategic and technological imperatives”, International Journal Prod Res, Vol. 40, No. 6, pp. 1357- 1385.
16. Helo, P (2004):”Managing agility and productivity in the electronic industry”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 104, No. 7, pp. 567-577.
17. Hornby, A.S (2000): Oxford Advanced Learner’s Dictionary of current English, Sixth Edition, Oxford university press.
18. Kidd, P.T (2000):”Two definitions of agility”, available at website address: [www.CheshiireHenbury.com](http://www.CheshiireHenbury.com).
19. Lacocca Institute (1999):” 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy”, V. 1, Lehigh University, Bethelham, USA.
20. McGaughey, R (1999):”Internet Technolology: Contributing to Agility in the Twentyfirst Century”, International Journal of Agile Manufacturing System, Vol. 1, No.1, pp. 7-13.
21. Mondragon, A.E.C., Lyons, A.C. and Kehoe, D.F. (2004), “Assessing the value of information systems in supporting agility in high-tech manufacturing enterprises”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24 No. 12, pp. 1219-46.
22. Sarkis, J; (2001):”Benchmarking for agility”, International Journal of Benchmarking, Vol. 8, No. 2, pp. 88-107.
23. Sharifi, H; Zhang, Z (1999):”A methodology for achieving agility in manufacturing organization”, International Journal of Production Economics, Vol. 62, pp. 7-22.
24. Sharifi, H; Zhang, Z (2001):”Agile manufacturing in practice: Application of a methodology”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 5/6, pp. 772-792.
25. Sharp, J; Irani, Z; Desai, S (1999):”Working toward agile manufacturing in the UK industry”, International Journal of production Economics, V. 62, pp. 155-162.
26. Sherehiy, Bohdana (2008):”Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility”, for the Degree of Doctor of Philosophy, Jagiellonian University of Louisville.
27. Toloie Eshlaghy, A.; Mashayekhi, A.N; Rajabzadeh, A.; Razavian, M.M (2010):”Applying path analysis method in defining effective factors in organization agility”, International Journal of Production Research, Vol. 48, No. 6, pp. 1765–1786.
28. Vernadat, F (1999):”Research agenda for agile manufacturing”, International Journal of Agile Management System, Vol. 1, No.1, pp. 37-40.
29. Vokurka, R; Fliedner, G (1998):”The journey toward agility”, Industrial Management & Data System, Vol. 98, No. 4, pp. 165-171.
30. Youssuf, Y; Sarhdi, M; Gunasekaran, A (1999):”Agile Manufacturing: The drives, concepts and attributes”, International Journal of Production Economics, Vol. 62, pp.33-43.