



## بررسی تأثیر رفاه کارکنان آینده بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان خوزستان

قنبر امیرنژاد

استادیار مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران (مسئول مکاتبه)  
g.amirnejad@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۰۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۱۷

### چکیده

زمینه: این تحقیق در زمینه مدیریت منابع انسانی بوده و با عنوان بررسی تأثیر رفاه کارکنان آینده بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان خوزستان انجام شده است.

هدف: هدف اساسی این پژوهش بررسی تأثیر تسهیلات رفاهی کارکنان آینده در جهت دستیابی به چابکی سازمانی است. روش‌ها: تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع تحقیقات اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و صاحب‌نظران تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۵ نفر انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش پویایی سیستم‌ها و از طریق سناریو نویسی در نرم افزار Vensim انجام گرفته است. یافته‌ها: با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه باز، نظرات خبرگان اخذ و مدل اولیه طراحی شد. در مرحله بعد هر کدام از عوامل اصلی و نوع آن‌ها از طریق پرسشنامه دیگری، در تعامل با سایر مولفه‌ها، به معرض قضاوت گروه خبره گذاشته شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد بهبود تسهیلات مسکن، سناریوی جذاب پژوهش است.

واژه‌های کلیدی: تسهیلات رفاهی کارکنان آینده، چابکی سازمانی، پویایی سیستم‌ها.

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان ها در محیط بسیار فعال و پویا در حال انجام فعالیت هستند و همواره با تهدیدات گوناگون روبه رو می شوند که در صورت عدم پاسخگویی سریع به آن ها، از دایره ی فعالیت و بقا باز خواهند ماند (شریفی و ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). انتظارات و توقعات اکثریت مردم از سازمان ها متناسب با تغییرات محیطی، در حال تغییر و نیازمند انعطاف در ارائه خدمات است؛ همین امر سازمان ها را در راستای پاسخگویی سریع به انتظارات دچار چالش کرده است و بسیاری از پژوهشگران و صاحب نظران اجتماعی بر اهمیت چابکی در سازمان های خدماتی تأکید نموده اند. توانمندی سازمان ها و مؤسسات با پاسخگویی سریع به نیازهای ارباب رجوع و کیفیت بالای خدمات سنجدیده می شود؛ و آنچه این امر را محقق می سازد، رسیدگی به رفاه حال کارکنان و نحوه ی صحیح ارضای نیاز آن ها متناسب با شرایط متغیر کسب و کار است. از این رو؛ در این تحقیق خدمات رفاهی سازمان به عنوان یک زیرسیستم مدیریت منابع انسانی و عاملی که در سلامت و شادکامی کارکنان مؤثر بوده و نقش مهمی در حفظ و نگهداری منابع انسانی دارد مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، در این پژوهش به شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های رفاهی کارکنان آینده و تأثیر آن بر چابکی دانشگاه های آزاد اسلامی استان خوزستان پرداخته شده است.

## چابکی سازمانی

یکی از راه های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی<sup>۲</sup> است. پارادایم چابکی به عنوان راهبردی برای توانمند ساختن سازمان ها در جهت حفظ مزیت رقابتی خود می باشد (تسورولدیوس و والونیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). چابکی بر سرعت و انعطاف پذیری به عنوان ویژگی های اصلی یک سازمانی چابک تأکید دارد. محققان معتقدند که پاسخگویی سریع به تغییرات به شیوه مناسب و بهره برداری از مزایای تغییرات، فاکتورهای اصلی چابکی سازمانی است. از جمله ویژگی های مهم چابکی، پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان است (نفایی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). هدف یک شرکت چابک،

غنی سازی رضایت مشتریان و کارکنان است. یک سازمان اساساً مجموعه ای از توانایی ها برای ایجاد یک پاسخ مناسب به تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار را در تصرف دارد (تیسنگ و لین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

واژه چابکی در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع با یک روش هوشمندانه بکار گرفته شده است که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط و بهره برداری از آن تغییرات به عنوان فرصت ها معرفی گردیده است (رودساز و صدیقی، ۱۳۹۶). سازمان ها در مواجهه با تغییرات محیط (باز، رقابت، نیازهای مشتری، فناوری و فاکتورهای اجتماعی) نیاز به ایجاد توانایی و قابلیت های چابکی از طریق دخیل کردن این تغییرات در فعالیت های درونی و برونی خود، جهت ایجاد راه حل در کوتاه ترین زمان ممکن هستند (رهنورد و علیجانی، ۱۳۹۵). بسیاری از نویسندگان عموماً چابکی سازمانی را استعداد یک سازمان برای سازگاری سریع با تغییرات محیطی تعریف کرده اند (وویرین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). یانگ و لو<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چند بعدی است که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع به تغییرات غیرقابل پیش بینی می باشد (یانگ و لو، ۲۰۱۲). چابکی سازمانی یکی از مؤلفه های تأثیرگذار در عرصه بهره وری سازمانی است و سازمان هایی که دارای کارکنان، کانال کار، فرآیند کار، مدیریت تصمیم گیری به موقع و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشند، می توانند در مسیر موفقیت روز افزون گام بردارند (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۷).

## رفاه کارکنان آینده

دستیابی به این اهداف نیازمند بازنگری در همه ی عناصر سازمانی و به طور خاص منابع انسانی سازمان است (ور و گرانتها<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳). کار و نیروی کار آینده توانایی مقابله با تغییرات فناوری، جهانی شدن، جمعیت شناسی، ارزش های اجتماعی و تغییر انتظارات شخصی از نیروی کار است (شوارتز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). موفقیت کسب و کار آینده و دستیابی به چابکی، وابستگی مستقیم با توانایی سازمان در درک تغییرات و بازنگری در نیروی کار دارد

شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که مسائل و مشکلات کارکنان را حل نموده و در واقع هدف اصلی انجام برنامه‌های رفاهی کارکنان، تأمین امنیت روحی و جسمی آن‌ها می‌باشد (خادمی، ۲۰۱۴). همچنین رفاه تحت عنوان مجموعه‌ای از ابعاد مختلف و به هم پیوسته (مانند ویژگی‌های جسمی، روانی و اجتماعی) تعریف شده است (گیلیو و اشملدر<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۱). طرح‌های رفاهی کارکنان شامل هرگونه اقدام به منظور ارتقاء رفاه کارکنان است. تلاش سازمان‌ها برای توجه بیشتر به کارکنان سازمان در حال رشد است، به گونه‌ای که بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها در طرح‌های رفاهی کارکنان در طول سال‌های اخیر به طور مستمر در حال افزایش است. اصطلاح رفاه کارکنان می‌تواند برای نشان دادن یک برنامه‌ساختاری از سوی شرکت در حمایت از کارکنان به منظور کاهش خطرات بهداشتی، و افزایش کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری فردی بکار رود (تتی و اندریتو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳). از آنجا که منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل رشد و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند، سازمان‌های مختلف سعی می‌کنند با در نظر گرفتن امکانات، تسهیلات و خدمات مطلوبی را در اختیار کارکنان خود قرار دهند تا بدین ترتیب رضایتمندی آنان را به عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمانی فراهم کنند. در واقع برنامه‌های رفاهی کارکنان، مکمل نظام‌های جذب و بهسازی نیروی انسانی است و نقش اساسی آن، تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، تهیه‌ی وسایل رفاه و آسایش کارکنان، ایجاد امنیت اقتصادی و فراغت خیال برای کارکنان می‌باشد که در مجموع منجر به دل‌بستگی عامل انسانی به محیط کار می‌شود (عامری و فیضی، ۱۳۹۶). این‌گونه حمایت از کارکنان، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به همراه دارد که نتیجه نهایی آن نیز افزایش بهره‌وری است (احدی نیا، ۱۳۸۴). توجه به رفاه و سلامت کارکنان به دلیل اثرات فراوانی که این عامل بر رفتار تصمیم‌گیری و روابط بین فردی دارد، بسیار حیاتی و حائز اهمیت است. به نسبتی که رفاه و سلامت کارکنان افزایش می‌یابد، بهره‌وری و متعاقب آن، سودآوری سازمان افزایش می‌یابد (وار<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۰). نتایج تحقیق کامکاری و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که خدمات رفاهی بر عملکرد کارکنان

(ور و گرانتها<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۳). کارکنان یک سازمان، همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای ایجاد رفاه و آسایش آن‌ها قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). تأمین سلامت و فراهم ساختن آسایش و رفاه کارکنان و مطابق شدن وضع کاری با مقتضیات جسمی و روانی آنان، فقط امتیاز نیست بلکه یک وظیفه انسانی است و پیش شرط امکان انجام و فعالیت ثمربخش است و در حفظ و ارتقاء نیروی کار، افزایش بازده، حفظ و ازدیاد سرمایه دخالت دارد (آرمات، ۱۳۹۵). تسهیلات کارکنان در سازمان، با کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورده خواهد شد (نصیری پور و همکاران، ۱۳۹۱). مدیران سازمان بر اجرا و بهبود برنامه‌های رفاهی و حمایت از کارکنان، سرمایه‌گذاری می‌کنند و سعی دارند تا حد امکان تسهیلات و امکانات رفاهی مناسبی برای کارکنان خود فراهم نمایند. آن‌ها عملاً دریافته‌اند که از سرمایه‌گذاری بر بهبود رفاه و حمایت کارکنان بهره خواهند برد؛ زیرا کارکنانی که احساس حمایت کنند، متعهد و راضی‌اند و در جهت توسعه عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف تلاش می‌کنند (عیسی خانی و برازنده، ۱۳۹۵).

مفاهیم اجتماعی نیروی در حال رشد، به طور بالقوه در حال افزایش است؛ و شاهد آن هستیم که در اقتصاد گول پیکر<sup>۱۸</sup>، شغل‌های با درآمد پایین به افراد با مهارت‌های قدیمی و شغل‌های با حقوق بالا و رشد درآمد به افراد با مهارت‌های عالی (صرفنظر از این‌که آیا تمام وقت کار می‌کنند یا خیر) تعلق می‌گیرد. علاوه بر این، اشتغال و رشد دستمزد در شغل‌هایی که نیاز به سطح بالایی از مهارت‌های شناختی و اجتماعی دارند، بیشتر بوده است. (شوارتز، ۲۰۱۶). این‌گونه سرعت در تغییر و تحولات و پیچیدگی‌های جوامع، رفاه و سلامت کارکنان را به خطر انداخته است (کینونن و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۴). مک نالتی و فینچام<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۲) معتقدند رفاه یک عامل مهم رضایت از زمان گذشته و حال و در نتیجه خوش بینی به آینده و احساس شادی در زمان حاضر است (مک نالتی و فینچام، ۲۰۱۲). واژه‌ی رفاه سازمانی در مدیریت منابع انسانی به اقداماتی اطلاق می‌شود که شرایط کاری کارکنان را به شکل محسوس‌تری تحت تأثیر قرار داده و

سهولت پاسخگویی بصورت ماتریسی طراحی شده است. روایی پرسشنامه بصورت قضاوتی و با استفاده از نظرات صاحب نظران و اساتید تایید گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و با توجه به مقدار آلفای بدست آمده (۰,۸۵)، پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. در این تحقیق، تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش پویایی سیستم ها و به کمک نرم افزار Vensim انجام گرفته است.

### ۳- یافته های پژوهش

#### الف) تشکیل مدل، شبیه سازی و تحلیل با رویکرد پویایی سیستم ها

پس از استخراج و پالایش مولفه ها، سیستم با توجه به وضعیت موجود در دانشگاه های آزاد اسلامی استان خوزستان، بر اساس اطلاعات بدست آمده، شبیه سازی و تحلیل شده است. بدین صورت که ابتدا نمودارهای علی- معلولی ترسیم شده (شکل ۱) و سپس نمودار جریان در نرم افزار ونسیم طراحی گردیده است (شکل ۲).

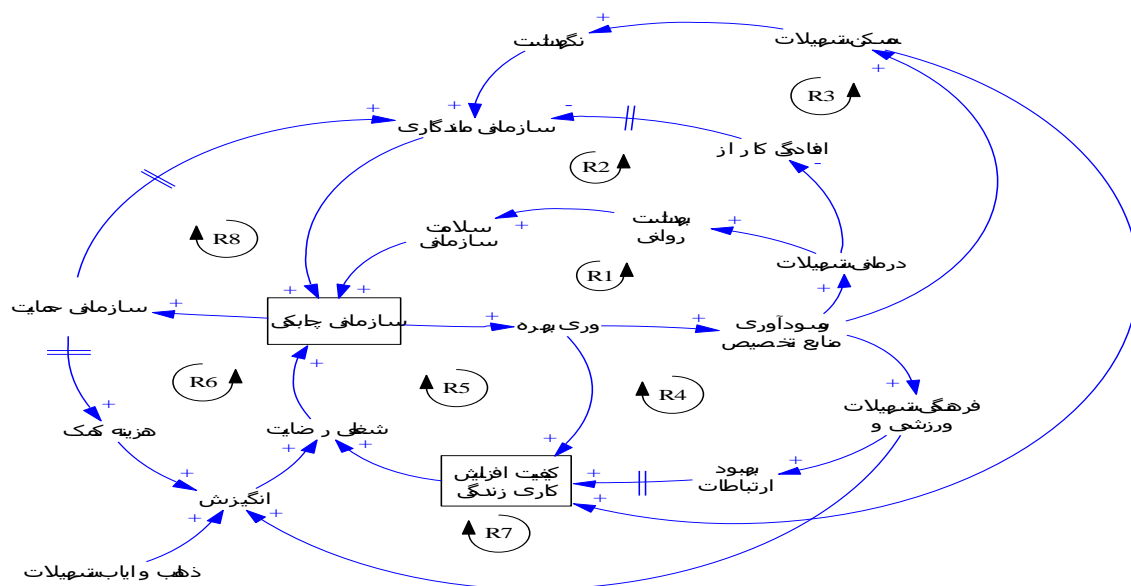
#### ب) رفتار متغیرهای مدل SD در وضعیت موجود

با اجرای مدل، رفتار متغیرهای حالت و کمکی در وضع موجود در جدول ۳ نشان داده شده است. همانطور که مشاهده میشود در وضع موجود، چابکی سازمانی با شیب ملایمی رو به افزایش است و کیفیت زندگی کاری نیز با شیب کمتری نسبت به آن افزایش می یابد.

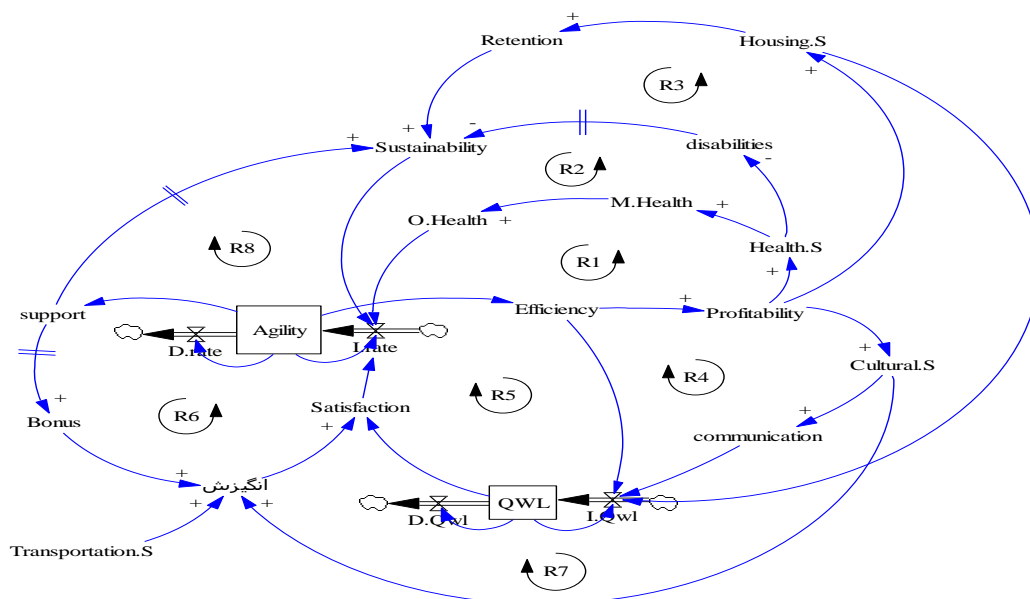
سازمان مؤثر است. اجالا (۲۰۱۲) نشان داد رفاه کارکنان بر بهره وری تأثیرگذار است. نتایج تحقیق نیاموامو و همکاران (۲۰۱۲)؛ و کامبوی و همکاران (۲۰۱۳) بیانگر آن بود که خدمات رفاهی نقش عمده ای در توسعه عملکرد خدمت رسانی کارکنان دارد. شواهد تجربی بسیاری وجود دارد مبنی بر این که سلامت و رفاه روانی در پیش بینی انواع عملکرد شغلی تأثیرگذار و حایز اهمیت است (رایت و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۷). نصیری پور و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند افزایش میزان تسهیلات، پاسخ به نیازهای ضروری مرتبط در افزایش مسئولیت پذیری کارکنان را به همراه خواهد داشت. طالقانی و همکاران (۱۳۹۱) اذعان داشتند، رفاه کلی کارکنان و توجه به رضایت همه جانبه آن ها، تعهد آن ها به سازمان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت. در تحقیق امناب و قهرمانی (۱۳۹۴) رابطه میان رفاه کارکنان و توسعه عملکرد سازمانی تأیید شد. به زعم مجیدی (۱۳۹۰) افزایش تسهیلات رفاهی از جمله ایجاد زمینه های گردشگری، تفریحی و ورزشی و رفاهی همواره بالا رفتن انگیزش و بهره وری بیشتر کارکنان و سازمان را به همراه خواهد داشت.

### ۲- روش پژوهش

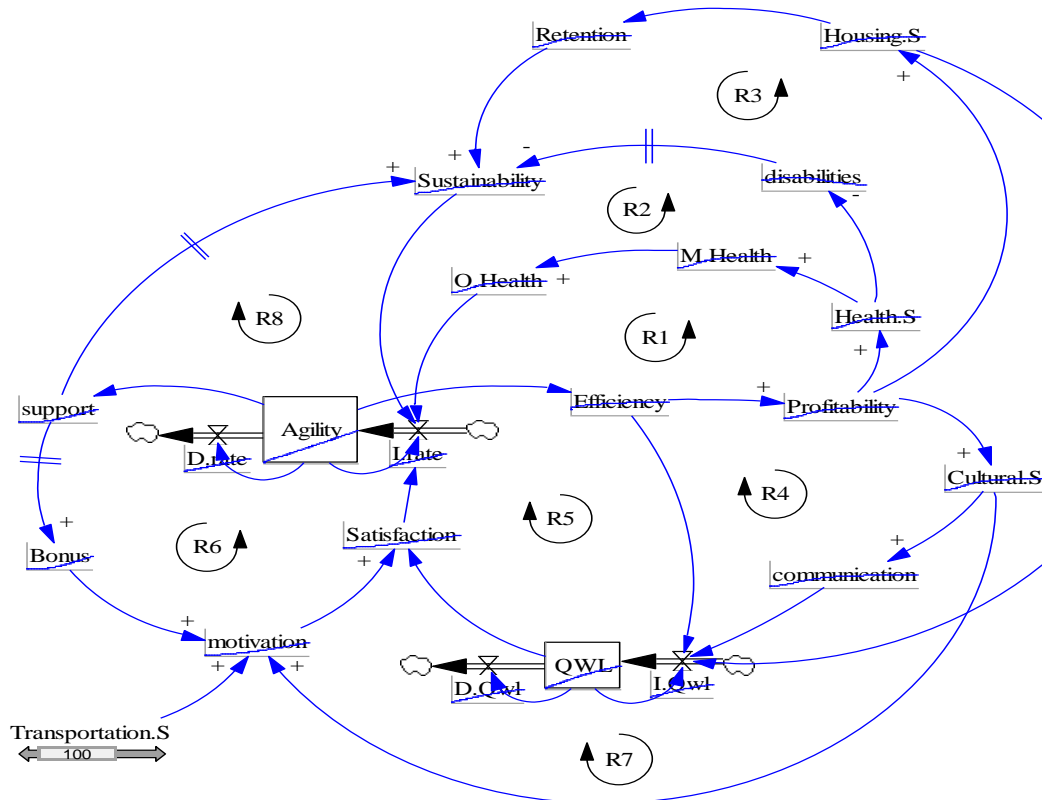
این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و صاحب نظران دانشگاه های آزاد اسلامی استان خوزستان تشکیل می دهند که با تعداد ۲۵ نفر به روش نمونه گیری هدفمند جهت تشکیل پانل خبرگی انتخاب شدند. پس از استخراج عوامل از پیشینه پژوهش، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه باز، نظرات خبرگان اخذ و مدل اولیه طراحی شد. در مرحله بعد هر کدام از عوامل اصلی و نوع آن ها از طریق پرسشنامه دیگری، در تعامل با سایر مولفه ها، به معرض قضاوت گروه خبره گذاشته شد. این پرسشنامه به منظور استخراج روابط بین متغیرها و تعیین ضرایب وزنی شاخص ها طراحی شده و نوع و جایگاه عوامل را در ارتباط با سایر مولفه ها تعیین کرد. مقیاس اندازه گیری در این پرسشنامه مقیاس پنج گزینه ای لیکرت بوده و برای



شکل ۱- نمودارهای علی-معلولی

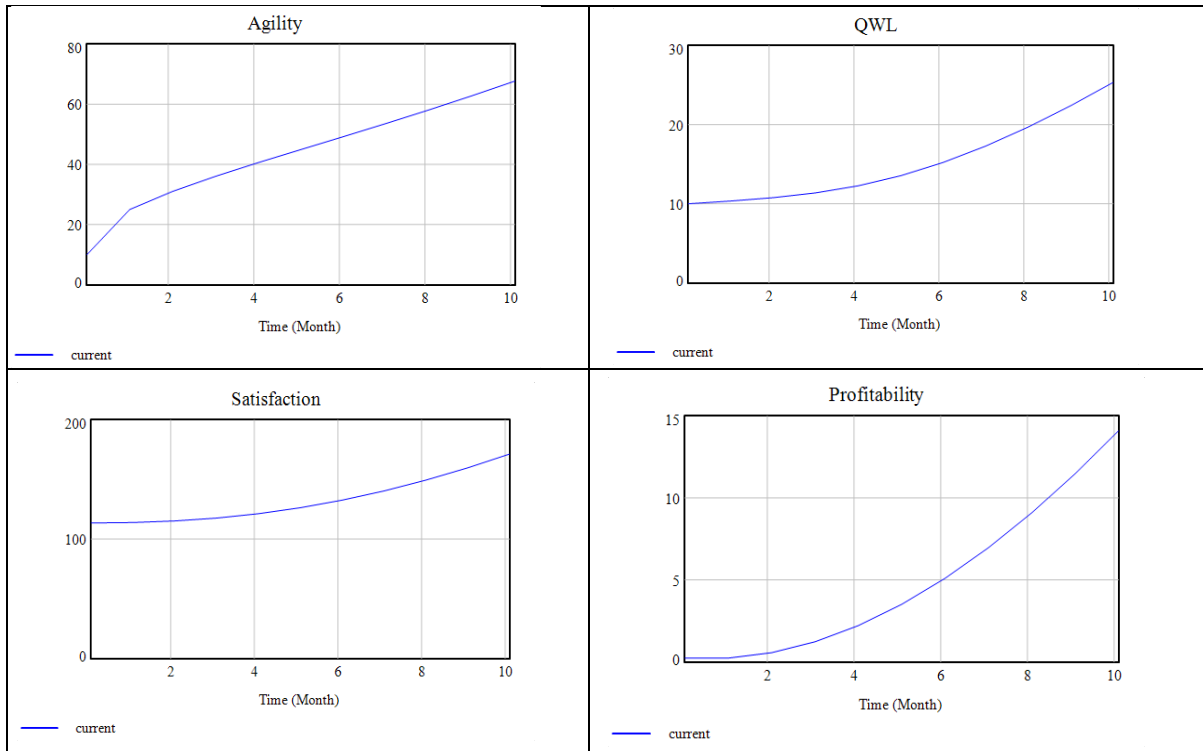


شکل ۲- مدل جریان-حالت در وضعیت موجود



شکل ۳- مدل SD در وضعیت موجود پس از اجرا در نرم افزار

جدول ۱- رفتار متغیرها در وضع موجود



های زمانی ثابت، در مقایسه با حالت مرجع نشان می‌دهد. در جدول زیر نیز تحلیل هر یک از سناریوها ارائه شده است.

اعداد بدست آمده از مجموع سناریوهای ذکر شده در جدول ۹ نشان داده شده است. این اعداد میزان تغییرات متغیر حالت چابکی را پس از اجرای هر سناریو، در بازه

جدول خلاصه سناریو های تدوین شده و شناسایی بهترین سناریو

انتخاب	ارزیابی	متغیر حالت		عنوان	سناریو	
		کیفیت زندگی کاری	چابکی		مرجع	تغییر
متوسط	این سناریو چابکی سازمان را بهبود می‌بخشد اما بر کیفیت زندگی کاری بی‌تاثیر است. ضمناً میزان از کار افتادگی را نیز تا ۶۰٪ کاهش می‌دهد.	۲۵,۳۵	۶۷,۷۴	بهبود تسهیلات درمانی	مرجع	۱
		۲۵,۳۵	۷۲,۱۲		تغییر	
		۰	۴,۳۸		تفاوت	
		بی‌اثر	٪۷		ارزیابی	
جذاب	این سناریو علاوه بر چابکی و کیفیت زندگی کاری، میزان رضایت شغلی را نیز کمی افزایش می‌دهد.	۲۵,۳۵	۶۷,۷۴	بهبود تسهیلات مسکن	مرجع	۲
		۳۴,۴۶	۷۴,۸۷		تغییر	
		۹,۱۱	۷,۱۳		تفاوت	
		٪۳۶	٪۱۱		ارزیابی	
مطلوب	این سناریو علاوه بر چابکی و کیفیت زندگی کاری، انگیزش را نیز تا ۴۵٪ افزایش می‌دهد.	۲۵,۳۵	۶۷,۷۴	بهبود تسهیلات فرهنگی	مرجع	۳
		۳۲,۸۱	۷۲,۶۲		تغییر	
		۷,۴۶	۴,۸۸		تفاوت	
		٪۳۰	٪۷		ارزیابی	
ضعیف	این سناریو بر اکثر متغیرهای مدل تاثیر چندانی ندارد.	۲۵,۳۵	۶۷,۷۴	بهبود تسهیلات کمک هزینه	مرجع	۴
		۲۵,۳۵	۶۹,۵		تغییر	
		۰	۱,۷۶		تفاوت	
		بی‌اثر	٪۳		ارزیابی	
متوسط	این سناریو علاوه بر چابکی سازمانی، بهره‌وری را نیز ۵٪ افزایش می‌دهد.	۲۵,۳۵	۶۷,۷۴	بهبود تسهیلات ایاب و ذهاب	مرجع	۵
		۲۵,۳۵	۷۸,۹۵		تغییر	
		۰	۱۱,۲۱		تفاوت	
		بی‌اثر	٪۱۶		ارزیابی	

نتایج ارائه شده در جدول ۴ نشان می‌دهد بیشترین تاثیر این سناریو بر متغیر از کار افتادگی می‌باشد. همچنین این سناریو، بر چابک سازی سازمانی تاثیر مثبتی دارد اما بر سایر متغیرهای مدل بی‌تاثیر است.

**سناریوی دوم:** بررسی تاثیر بهبود تسهیلات مسکن بر متغیرهای مدل

در این سناریو با بهبود سه برابری تسهیلات مسکن، رفتار متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج ارائه شده در جدول ۵ نشان می‌دهد این سناریو تاثیر زیادی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دارد و در عین حال رضایت شغلی را نیز افزایش می‌دهد. همچنین بر چابکی سازمان نیز اثرگذار است.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

طراحی مدل به صورت سناریونویسی انجام گرفت از این رو به موارد زیر می‌پردازیم.

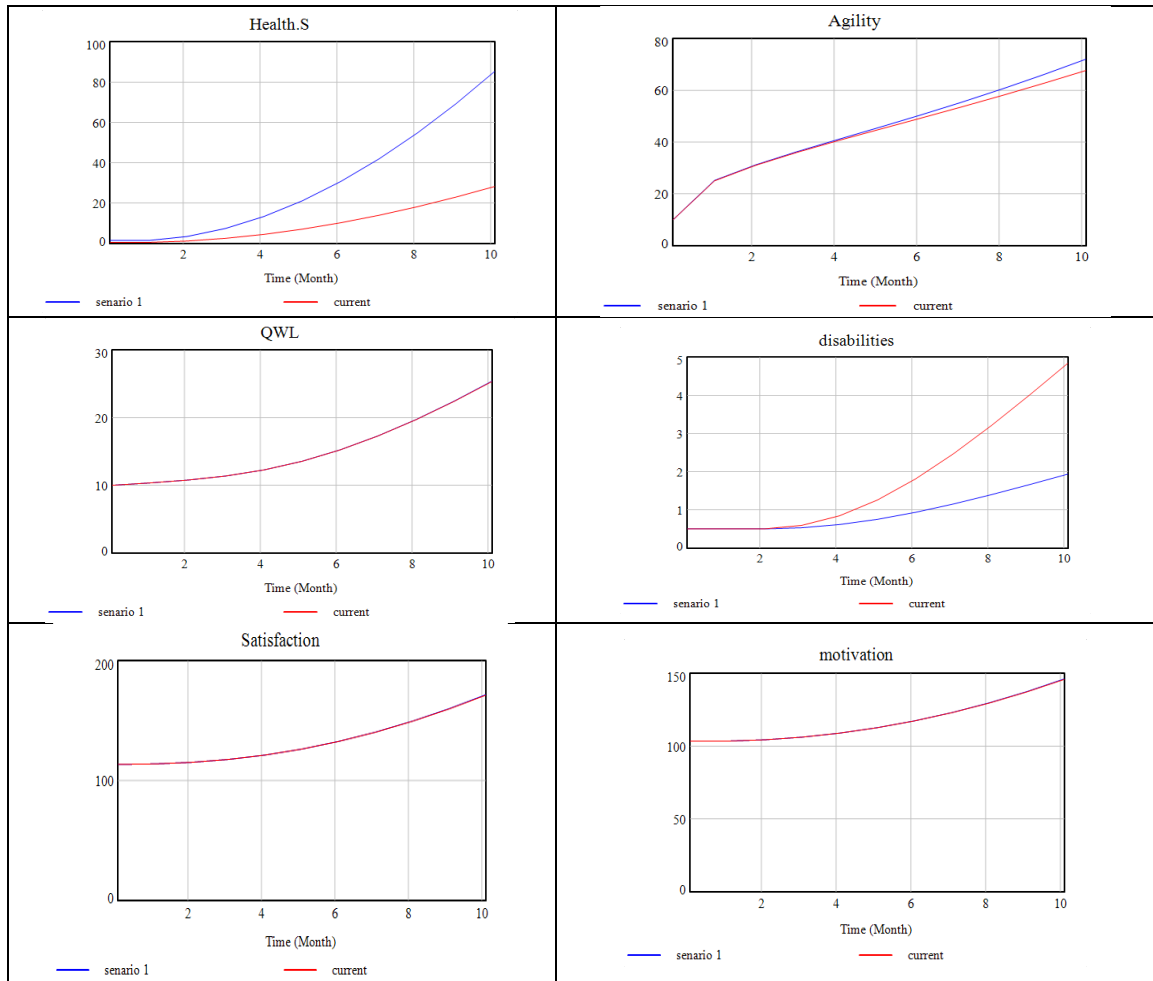
##### • سناریو نویسی

پس از تعیین و اعتباریابی مدل مرجع، سناریوهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور میزان متغیرها در حالت مرجع دستکاری شده و تاثیر این تغییرات بر مدل با حالت مرجع مقایسه شده است.

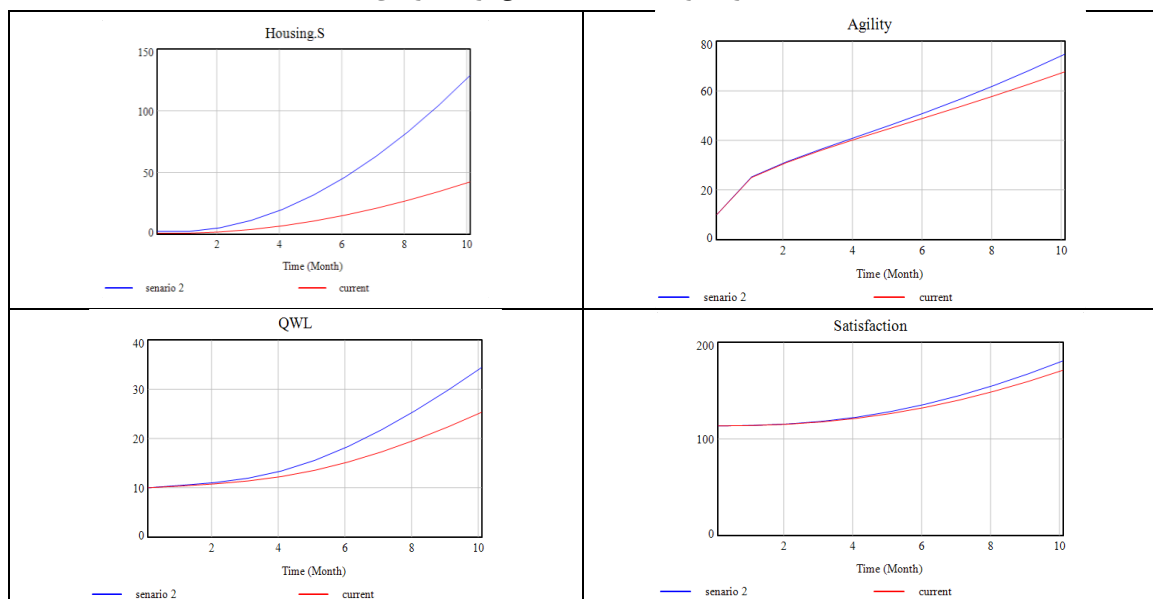
**سناریوی اول:** بررسی تاثیر بهبود تسهیلات درمانی و بیمه ای بر متغیرهای مدل SD

در این سناریو با بهبود سه برابری تسهیلات درمانی ارائه شده، رفتار متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۴- تاثیر بهبود تسهیلات درمانی بر متغیرهای مدل SD



جدول ۵- تاثیر بهبود تسهیلات مسکن بر متغیرهای مدل SD





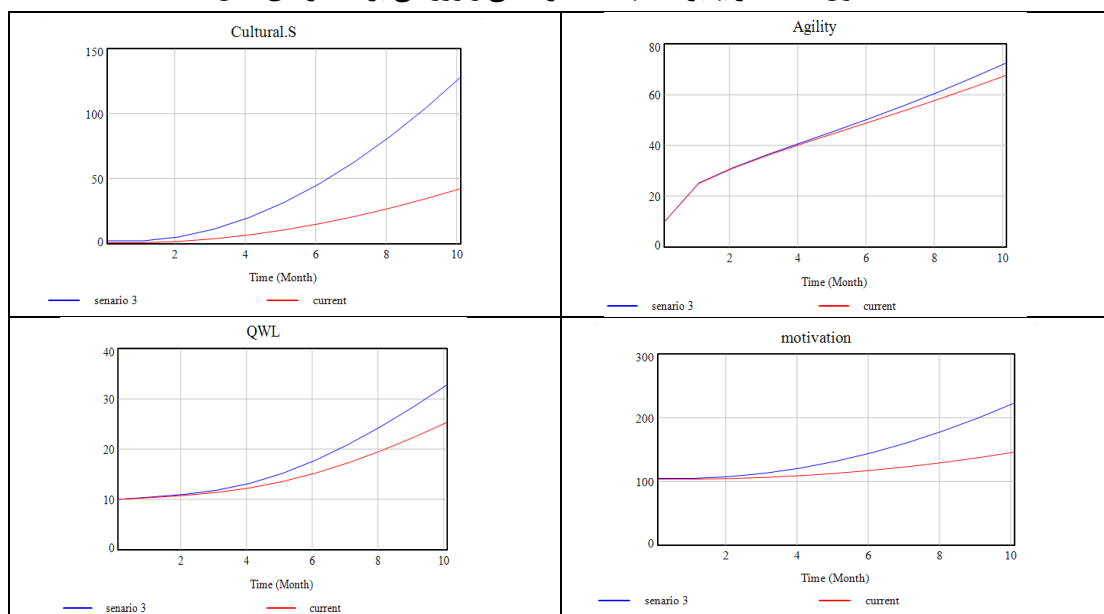
**سناریوی چهارم: بررسی تاثیر بهبود تسهیلات کمک هزینه بر متغیرهای مدل**

در این سناریو با بهبود تسهیلات کمک هزینه، رفتار متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج ارائه شده در جدول ۷ نشان می‌دهد این سناریو تاثیر چندانی بر متغیرهای مدل ندارد.

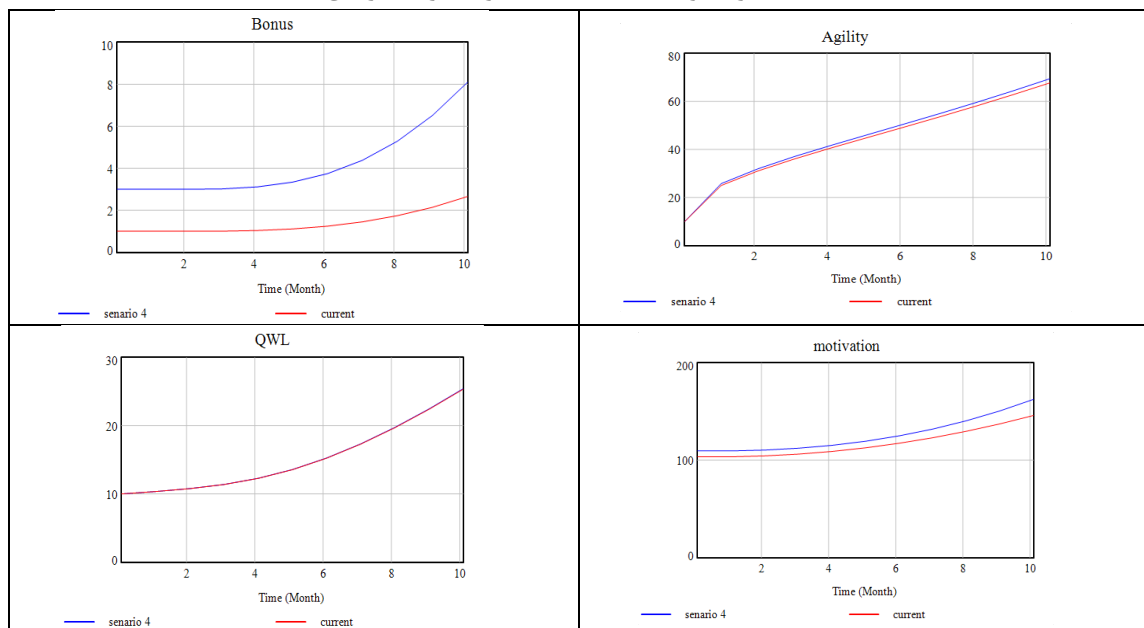
**سناریو سوم: بررسی تاثیر بهبود تسهیلات فرهنگی و ورزشی بر متغیرهای مدل**

در این سناریو با بهبود سه برابری تسهیلات فرهنگی و ورزشی، رفتار متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج ارائه شده در جدول ۶ نشان می‌دهد این سناریو علاوه بر بهبود کیفیت زندگی و چابک سازی سازمانی، سطح انگیزش را نیز افزایش چشمگیری می‌دهد.

**جدول ۶- تاثیر بهبود تسهیلات فرهنگی و ورزشی بر متغیرهای مدل SD**



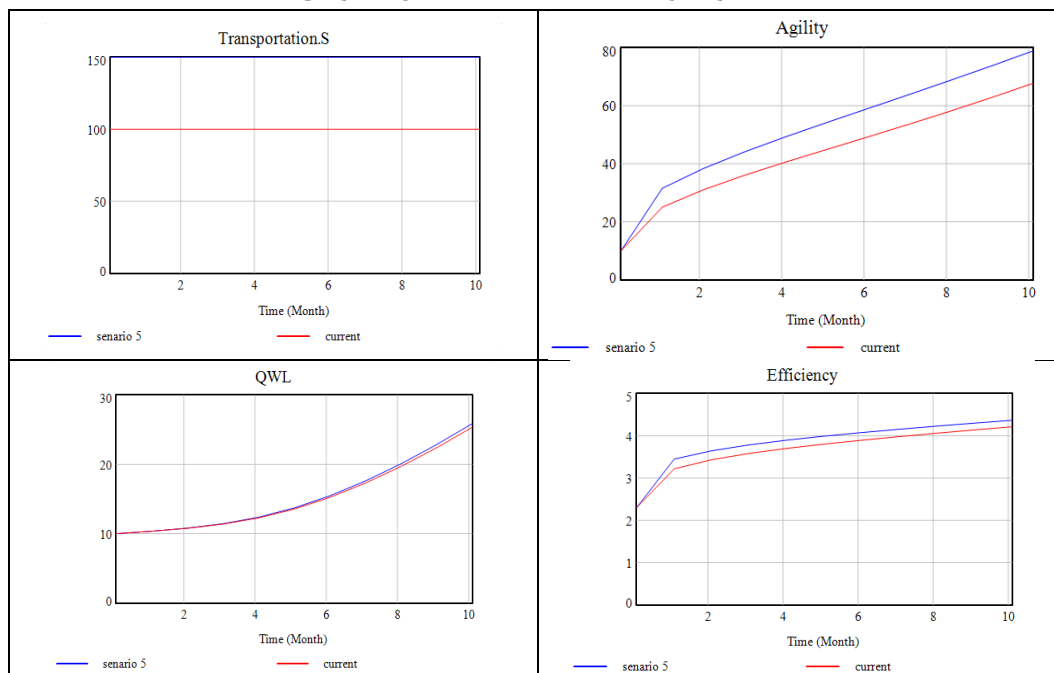
**جدول ۷- تاثیر بهبود تسهیلات کمک هزینه بر متغیرهای مدل SD**



ارائه شده در جدول ۸ نشان می‌دهد این سناریو باعث تاثیر مطلوبی بر چابکی سازمانی شده و بهبود قابل ملاحظه ای ایجاد می‌کند. همچنین بهره‌وری را نیز کمی افزایش می‌دهد.

**سناریوی پنجم:** بررسی تاثیر بهبود تسهیلات ایاب و ذهاب بر متغیرهای مدل در این سناریو با بهبود سه برابری تسهیلات ایاب و ذهاب، رفتار متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج

جدول ۸- تاثیر بهبود تسهیلات ایاب و ذهاب بر متغیرهای مدل SD



درصدی از کارافتادگی بعنوان سناریوی متوسط در نظر گرفته شده است. از آنجا که این سناریو بر میزان انگیزش و رضایت شغلی تاثیر چندانی نداشته است می‌توان استنباط کرد تسهیلات درمانی و بیمه‌ای بیش از آنکه انگیزاننده و چابک ساز باشند بعنوان حداقل خواسته‌های کارکنان دانشگاه های آزاد استان خوزستان نقش نگهدارنده داشته و بیشتر بر نگهداشت موثرند.

بهبود تسهیلات کمک هزینه به دلیل عدم تاثیر چشمگیر بر متغیرهای حالت به عنوان سناریوی ضعیف پژوهش شناسایی شده است. این نتیجه نشان می‌دهد اعطای کمک‌های مادی و مالی به کارکنان دانشگاه های آزاد استان خوزستان به منظور چابک سازی سازمانی یک استراتژی بی تاثیر است و برای انگیزش کارکنان باید از استراتژی های خلاقانه و مناسب تری استفاده

#### • بحث و تحلیل سناریوها

- بهبود تسهیلات مسکن، بعنوان سناریوی جذاب این پژوهش شناسایی شده است زیرا چابکی سازمانی را ۱۱٪ و کیفیت زندگی کاری را تا ۳۶٪ افزایش می‌دهد. ضمناً بر رضایت شغلی نیز تاثیر مثبتی دارد.
- بهبود تسهیلات فرهنگی و ورزشی بعنوان سناریوی مطلوب این پژوهش شناسایی شده است زیرا چابکی سازمانی را ۷٪ و کیفیت زندگی کاری را تا ۳۰٪ افزایش می‌دهد. همچنین میزان انگیزش را نیز بهبود چشمگیری (۴۵٪) می‌دهد.
- بهبود تسهیلات ایاب و ذهاب بدلیل افزایش ۱۶ درصدی چابکی سازمان، بعنوان یک سناریوی متوسط در نظر گرفته شده است.
- بهبود تسهیلات درمانی و بیمه‌ای به دلیل افزایش ۷ درصدی چابکی سازمان و کاهش ۶۰

۲) ابوالقاسمی، م. شریفی، ع. ایمانی، م. (۱۳۹۷). ارائه مدلی جامع برای چابک سازی ادارات آموزش و پرورش کشور، پژوهش در نظام های آموزشی، ویژه نامه.

۳) احدی نیا، ن. (۱۳۸۴). راهکارهای افزایش بهره وری، تدبیر، شماره ۱۵۷.

۴) امناب، ع. قهرمانی، ع. (۱۳۹۴). تأثیر رفاه کارکنان و فضای معنوی معنوی در محیط کاری بر عملکرد سازمانی، کنفرانس سالانه رویکردهای نوین پژوهشی در علوم انسانی.

۵) حسینی، م.، مهرداد، ع. و گلپور، م. (۱۳۹۲). تحلیل رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با ادراک استرس شغلی و رفتارهای انحرافی بر اساس مدل معدلات ساختاری، مجله روان شناسی اجتماعی، سال هشتم، شماره ۲۸.

۶) حکمتی، ع. (۱۳۹۶). رفاه کارکنان و شرایط فیزیکی محیط کار، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تبریز، مرکز کشوری مدیریت بهداشت.

۷) خادمی، خ. (۱۳۹۲). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در بین کارکنان وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی با تأکید بر سرمایه اجتماعی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۵۹.

۸) رودساز، ح. صدیقی، ر. (۱۳۹۶). تأثیر عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی بهروزی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک های دولتی و خصوصی شهرستان هشتروند)، مجله مدیریت فرهنگی، سال ۱۱، شماره ۳۷.

۹) رهنورد، ف. علیخانی، ز. (۱۳۹۵). تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی در پرتو فرهنگ سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، سال ۲۵؛ شماره ۸۰.

۱۰) طاقانی، غ. تنعمی، م. فرهنگی، ع. زرین نگار، م. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری (مطالعه ی موردی: بانک سامان)، مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۷.

کرد. یکنواختی در نحوه و زمان اعطای اینگونه کمک هزینه ها، باعث شده این استراتژی تاثیرگذاری خود را از دست داده و تبدیل به یک آیتم حقوقی قابل پیش بینی و بعضا ثابت گردد. از سوی دیگر با توجه به عدم تناسب اینگونه پرداختی ها با تورم روزافزون، دیگر نمی توان بعنوان یک راهکار انگیزشی و چابک ساز به آن نگرست.

#### • توصیه ها

با توجه به این که این تحقیق از سناریونویسی استفاده کرده است از این رو توصیه های زیر را می توان در نظر گرفت.

- ✓ بررسی تاثیر بهبود تسهیلات درمانی و بیمه ای بر متغیرهای مدل
- ✓ بررسی تاثیر بهبود تسهیلات مسکن بر متغیرهای مدل
- ✓ بررسی تاثیر بهبود تسهیلات فرهنگی و ورزشی بر متغیرهای مدل
- ✓ بررسی تاثیر بهبود تسهیلات کمک هزینه بر متغیرهای مدل
- ✓ بررسی تاثیر بهبود تسهیلات ایاب و ذهاب بر متغیرهای مدل

#### • پیشنهادات آتی

سناریو هایی که تا کنون در مورد تاثیر رفاه کارکنان آینده بر چابکی سازمانی بیان شده اند ضعیف بوده اند. از این رو پیشنهاد می شود با روش سناریو نویسی این نقاط ضعف بر طرف گردد.

#### فهرست منابع

- ۱) آرامات، ا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر سلامت کاری کارکنان (مطالعه موردی شهرداری مشهد، اولین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی).

- 22) Kamkari, K. Ghafourian, H. Ghadami, M.H. (2014)/ Impact welfare services and benefits on the performance of staff of the inspector general organization, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4 (3).
- 23) Khademi, T. (2014). Examining the effect of welfare services on organizational commitment of staff at education department in Meymeh. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40 (305-310).
- 24) Kinnunen, U. Geurts, S. Mauno, S. (2004). Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: A one-year longitudinal study on gender difference. *Work and Stress*, 18 (1-22).
- 25) Kumar, S. Yadav, S.S. (2002). Satisfaction level from labour welfare schemes in sugar factories of Gorakhpur division. *The Indian Journal of Economic*, 33 (329).
- 26) ILO (2012). The strategy of the International Labour Organization; Social security for all: building social protection floors and comprehensive social security systems. *International Labour Office, Social Security Department*, p. 31.
- 27) McNulty, J.K. Fincham, F.D. (2012). Beyond positive psychology?: Toward a contextual view of psychological processes and well-being. *The American Psychologist*, 67 (2).
- 28) Nafei, W. (2016), The effect of organizational agility on quality of work life: A study on commercial banks in Egypt, *International Journal of Business and Management*, 11 (6).
- 29) Nusrat, M. Solaiman, M. (2016). A Study of Employee Welfare Leading to Corporate Sustainability in Garments Industries of Bangladesh, *Asina Business Review*, 6 (1).
- 30) Patro, C.S. (2015). Employee Welfare Measures in Public and Private Sectors: A Comparative Analysis, *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology (IJSSMET)*, 6 (1).
- 31) Rao, P.V. Patro, C.S. Raghunath, K.K. (2015). Employee welfare is the key: an insight, *International Journal of Business and Administration Research Review*, 3 (11).
- 32) Schwartz, J. (2016). The Future of the Workforce Critical drivers and challenges, Designed and produced by the Creative Studio at Touche Tohmatsu Limited (Deloitte) Belgium.
- 33) Sharifi, H. Zhang Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management* 2001; 21(5-6).
- 34) Teti, E. Andriotto, M. (2013). Effectiveness of employee welfare schemes: differences of
- (۱) عامری، م. فیضی، ح. (۱۳۹۶). تأثیر خدمات رفاهی بر منزلت اجتماعی کارکنان ناجا (مورد مطالعه: کارکنان فرماندهی انتظامی استان گیلان)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۵۰، دوره ۴.
- (۱۲) عیسی خانی، ا. برازنده، ل. (۱۳۹۵). تأثیر حمایت اجتماعی بر رفاه کارکنان با میانجی گری اعتیاد به کار و تعلق خاطر کاری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۸، شماره ۳.
- (۱۳) لطفی، ع. درویشی، ف. شفیعی، ا. خدادادی، ر. (۱۳۹۳). بررسی نقش عوامل اقتصادی، اجتماعی و رفاهی در رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان ایلام)، فصلنامه توسعه، سال ۹، شماره ۳۱.
- (۱۴) مجیدی، ع. (۱۳۹۰). مدیریت کیفیت خدمات، انتشارات دانشگاه علوم انتظامی.
- (۱۵) نصیری پور، ا.ا. طیبی، ج. و حبیبی، م. (۱۳۹۱). رابطه ارائه تسهیلات رفاهی با مسئولیت پذیری کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان نور، *مجله سلامت و بهداشت*، دوره سوم، شماره سوم، ص ۳۷-۲۸.
- 16) Ajala, E.M. (2012). The influence of workplace environment on workers welfare, performance and productivity, *The African Symposium*, 12 (1).
- 17) Casey, C. (2013). *New Organizational Cultures and Ethical Employment Practice, A Critical Discussion*, Kluwer Publishers, Neitherlands.
- 18) Ganguly, A. Nilchiani, R. Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises, *Int. J. Production Economics* 118 (410-423).
- 19) Gilboa, I. Schmeidler, D. (2001). A cognitive model of individual well-being. *Social Choice and Welfare*, 18 (2).
- 20) Harshani, M.D.R. Welmilla, I. (2017). Effect of Employee Welfare Facilities on Employee Retention: A Study of Cabin Crew Employees in Sri Lankan Airlines, *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (2).
- 21) Kamboi, A. Ceoffrey, B.K. Thomas, T.K. Keter, C.J. (2013). Staff welfare as an antecedent to service delivery among civil servants in Kenya a case study of Nandi county, *European Journal of Business and Management*, 5 (22).

### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup>. Sharifi & Zhang
  - <sup>2</sup>. Agility
  - <sup>3</sup>. Tsourveloudis NC & Valavanis
  - <sup>4</sup>. Nafei
  - <sup>5</sup>. Tseng & Lin
  - <sup>6</sup>. Voirin
  - <sup>7</sup>. Yang & Liu
  - <sup>8</sup>. Ware & Grantham
  - <sup>9</sup>. Schwartz
  - <sup>10</sup>. Wright et al
  - <sup>11</sup>. Kinnunen et al
  - <sup>12</sup>. McNulty & Fincham
  - <sup>13</sup>. Gilboa & Schmeidler
  - <sup>14</sup>. Teti & Andriotto
  - <sup>15</sup>. Kamboi
  - <sup>16</sup>. Welfare & Comfort
  - <sup>17</sup>. Gig Economy
- specific professional profiles, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (17).
- 35) Tseng, Y.H. Lin, C.T. (2011), Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers, *Information Sciences*, 181 (3693-3708).
  - 36) Tsourveloudis, N.C. Valavanis, K.P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3).
  - 37) Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, *Management*, 14 (2).
  - 38) Venugopal, P. Bhaskar, T. Usha, P. (2011) Employee welfare activities with respective measures in industrial sector-A study on industrial cluster at Chittor district, *International Journal of Research in Commerce, IT and Management*, 11 (11).
  - 39) Yang, C.H. Liu, H.M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure. *Management Decision*, 50 (6).
  - 40) Ware, J. Grantham, C. (2003). The future of work: changing patterns of workforce management and their impact on the workplace, *Journal of Facilities Management*, Vol. 2 No. 2, pp.
  - 41) Warr, P. (1999). Wellbeing and the workplace. In D. Kahneman & N. Schwartz (Eds.), *Wellbeing: The foundations of hedonic psychology at work*. New York: Russell Sage Foundation.
  - 42) Wright, T.A. Cropanzano, R. Bonett, D.G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2)