

## بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید)

قنبر امیرنژاد<sup>۱</sup>، پرستو اژدری<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی است. جامعه آماری این تحقیق را اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان تشکیل می‌دهد. که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۲۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی) و روش‌های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی

بر چابکی سازمانی تاثیر دارد و فرهنگ سازمانی تاثیر بین ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی را میانجی گری می کند.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، چابکی سازمانی، دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶.

## مقدمه و بیان مسأله

دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به عنوان بالاترین مراکز اندیشه‌ورزی و تولید علم در جامعه محسوب شده و با حضور و فعالیت متفکران، محققان و دانش پژوهان در راستای اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقشی اساسی دارند. در دانشگاه مهمترین و اصلی ترین عامل رشد، توسعه و پیشرفت فراگیر، نیروی انسانی است. در این میان اساتید دانشگاه به عنوان شاخص ترین و گران ترین نیروی انسانی موجود در دانشگاه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند. دانشگاه هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه نقش اساسی بر عهده دارد. اعضای هیئت علمی و اساتید به عنوان رکن اساسی و مرکز ثقل دانشگاه‌ها، شالوده پویایی مراکز علمی محسوب می شوند (نصیری ولیک نبی و نویدی، ۱۳۹۵). سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم نفوذ رقابتی پایدار ندارند (سیدنژاد فهیم و اقدامی، ۱۳۹۰). با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در محیط‌های آشفته، چابکی سازمانی به معنی توانایی سازمان‌ها برای حس و پیش‌بینی تغییرات محیطی و پاسخ سریع (بیتیتسی<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۰) شاخصی مهم برای موفقیت سازمان است (باردواج و سمبامورتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). سازمان‌ها اغلب در مواجهه با فشارهای رقابتی به بهبود قابلیت‌های رقابتی خود می پردازند. یکی

1 Bititci

2 Bharawaj, A and Sambamurthy

از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی<sup>۱</sup> است (شهائی، ۱۳۸۷). زیرا چابکی از طریق قابلیت‌های<sup>۲</sup> سازمانی چابک به مقابله با محیط کسب و کار غیرقابل پیش‌بینی، خصمانه، پویا و پیوسته در حال تغییر می‌پردازد (الماهمید<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). چابکی بر فعال بودن به عنوان یک مزیت نسبی راهبردی می‌اندیشد و تنها به انطباق با تغییرات اکتفا نمی‌کند، بلکه به دنبال یافتن تغییرات و بهره‌برداری از آن تغییرات به منزله فرصت‌های ارزشمندی برای رشد و شکوفایی است (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی<sup>۴</sup> منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر چابکی، ساختار سازمانی است. شکل دهی یک ساختار مناسب می‌تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آن‌ها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف و سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰). به طور کلی استفاده از ساختار سازمانی صحیح، بهبودهای اساسی در عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت (آقاجانی و همکاران، ۱۳۸۳). ساختار سازمانی، نیروی اصلی تغییر است، چرا که شالوده و چارچوبی برای همه تصمیمات و فرایندهای سازمانی است (وانگ و احمد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). یک ساختار چابک، یک مدل ساخت-تغییر را به سازمان پیشنهاد می‌دهد تا از فرضیات طراحی سنتی رها شوند، و به طراحی عناصر یا ویژگی‌هایی که باید به صورت انعطاف پذیر ساخته شوند و به صورت پویا از انعطاف پذیری و سطوح بالای عملکرد حمایت کنند، بیاندیشند (ورلی<sup>۶</sup> و ادوارد، ۲۰۱۰). پس ابزار اصلی و اساسی برای رسیدن به چابکی ساختار سازمانی است، لازم است ساختار سازمان از طریق تمرکز زایی و اتخاذ ساختارهای منعطف و ترویج

1 Agility

2 capabilities

3 Almahamid

4 Organizational Structure

5 Wang & Ahmad

6 Christopher & edward

فرهنگ تحول و نوگرایی به چابکی برسد (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۵). چابکی سازمانی ناشی از حذف دیوار سازمانی و خلق ساختار فرصت محور و تصویب فرایندهای ارزیابی برای حمایت از انگیزه است (کیو آن لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

از طرفی دیگر باید توجه داشت که پیچیدگی محیط امروز، سازمان‌ها را وادار کرده تا توانایی‌های خود را در پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. از طرفی دیگر گونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، می‌بایست جریان نویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود، که رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب است (دنگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> باید بتواند عامل بقای سازمان و زمینه رشد سازمانی را فراهم نماید. بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های کارآفرینانه داشت. رسیدن به این اهداف نیازمند ساختار سازمانی مناسب است. هر سازمانی می‌تواند با اصلاح ساختار خود و تقویت فرهنگ خلاقانه خود باعث بالا رفتن عملکرد و بهره‌وری شود و در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خویش گام بردارد (والنسیا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار بوجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود (لائو و نجو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). علاوه بر این، برای دستیابی به چابکی تغییر فرهنگ یک راهکار بی‌بدیل است. این تغییر باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن به همه (از جمله مدیران، متخصصین و نیروی کار) آموزش داده شود (جعفر نژاد و زارعی، ۱۳۸۴). بسیاری از صاحب نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از: الگوی منحصر به فرد از

1 Qian Li, Nagel and Linyan Sun

2 Dong

3 Organizational Culture

4 Valencia

5 Lau & Ngo

مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (و ثوقی، ۱۳۹۰). مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (کاشانی، ۱۳۹۱).

با توجه به اهمیت چابکی سازمانی و عواملی همچون ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی که از مولفه‌های تأثیرگذار بر چابکی سازمانی است، به نظر می‌رسد که تحقیق حاضر بتواند ضمن توسعه ساختار سازمانی مفید و اثربخش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی خوزستان، زمینه‌های لازم برای پرورش قابلیت‌های چابک و فرهنگ سازمانی را فراهم آورد.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

در طی دو دهه گذشته، دنیای کسب و کار دچار تحولات چشم‌گیری شده است. تغییرات سریع فناوری، جهانی شدن، بالا رفتن کیفیت کالاها و خدمات، تغییر ساختارهای اقتصادی و سیاسی و نیز کمبود نیروی کار ماهر و متخصص باعث ایجاد یک فضای رقابتی بسیار فشرده میان سازمان‌ها شده است. به همین دلیل شرکت‌ها به دنبال یافتن شرایط پایدار بلندمدت و رقابتی برای توسعه مهارت، شایستگی‌ها، توانایی، و دانش کارکنان خود در پاسخ به تغییرات محیط کسب و کارند. یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. شرکت‌ها اغلب در مواجهه با فشارهای رقابتی به بهبود قابلیت‌های رقابتی خود می‌پردازند. اگر سازمان‌ها قابلیت‌های چابکی را توسعه دهند، قادر خواهند بود که بر محیط متغیر و مبهم کسب و کار غلبه کنند. از این رو، سازمان‌ها باید زمینه مناسب برای چابکی و ارتقاء آن را فراهم کنند. تا نه تنها پاسخگویی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش‌بندی مناسب قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. یکی از زمینه‌های لازم برای دستیابی به چابکی سازمانی ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. ساختار سازمانی به جنبه‌های مشکل یا تنظیم شده‌ی روابط موجود میان اجزای یک مجموعه‌ی سازماندهی شده، اشاره

دارد. شناخت و بررسی عامل ساختار سازمان، سرآغاز هرگونه بهره‌گیری از منابع و منافع سازمانی، توانمند شدن سازمان برای شناسایی فرصت‌ها، ارایه ترکیب‌های جدید از منابع موجود و در نهایت زمینه‌سازی برای توسعه‌ی سازمانی است. شکل دهی یک ساختار مناسب می‌تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان، نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری موثر آن‌ها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف، سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخ‌گویی و واکنش مناسب نسبت به تغییرات قابل پیش‌بینی و غیر قابل پیش‌بینی داشته باشد. ساختار سازمانی مناسب در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان بسیار موثر است تا جایی که ساختار سازمانی یک منبع مهم به منظور کسب مزیت رقابتی از راه تغییر پذیری اثربخش و انعطاف پذیری است. ساختار سازمانی پویا با ویژگی‌هایی هم چون مشتری‌محوری، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، انعطاف بالا و گرایش به خود‌کنترلی، رسمیت کم زمینه‌ساز تری برای اجرای فرایندهای سازمان فراهم می‌کند و تاثیر بیشتری در افزایش چابکی سازمان دارد. سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود سازمان در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از راه‌های چابکی سازمان‌ها، شکل دهی مناسب ساختار سازمانی است. فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند. فرهنگ می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد. فرهنگ سازمانی مهم است، زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را درقبال تحولات مورد ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی

زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودررویی اهداف پیش بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌دهد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل موثر در عملکرد سازمانی تلقی می‌گردد. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد و از کار احساس رضایت می‌کنند، که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزش، عملکرد سازمانی و بهره‌وری می‌گردد. بر این اساس به نظر می‌رسد که تحقیق حاضر بتواند ضمن توسعه اقداماتی مفید و اثربخش در زمینه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، زمینه‌های لازم برای بهبود چابکی سازمانی را فراهم آورد.

## چارچوب نظری پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق در خصوص ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی پرداخته می‌شود.

## ساختار سازمانی

در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۸۸). از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در محیط متلاطم و آشفته امروزی ارتقا بهره‌وری است، و آنچه که در افزایش بهره‌وری به احتمال زیاد نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است، بدیهی است که ساختار، با توجه به ویژگی‌های محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه‌ای بر توسعه سازمان دارد، در واقع آنچه سازمان‌های خلاق و بهره‌ور را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است (ظاهر پور و

همکاران، ۱۳۸۸). شاین (۱۹۸۵) معتقد است که ساختار، قسمت قابل مشاهده فرهنگ است و وظایف مهمی را انجام می‌دهد (صبری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). دکتر رضائیان در کتاب مبانی سازمان و مدیریت ساختار را این چنین تعریف کرده است: ساختار سازمانی کارها را به صورت رسمی، تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می‌کند. ساختار سازمانی صحیح موجب می‌شود تا هر فرد بر اساس نظر شخصی اقدام نکند بلکه در چارچوب اهداف سازمانی گام بردارد و در نهایت سبب می‌شود تا کارکنان با شرایط تدوین شده سازمان خود را منطبق سازند (طاهر پور و همکاران، ۱۳۸۸). رایبیز<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) ساختار سازمانی را به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان برشمرده و آن را متشکل از سه عنصر پیچیدگی<sup>۳</sup>، رسمیت<sup>۴</sup> و تمرکز<sup>۵</sup> می‌داند (رایبیز، ۱۳۷۸، ص ۲۲). رسمیت: به طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آئین نامه‌ها، شرح شغل‌ها و شرح وظایف پرسنل و ... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده است، گفته می‌شود (گرسو و درازین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷، ص ۴۱۸). تمرکز: تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم‌گیری و انتخاب توجه دارد (میهم و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۸۳۸). پیچیدگی: دفت معتقد است پیچیدگی عبارتست از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد (دفت، ۱۹۹۸، ص ۲۲۳). به طور کلی پیچیدگی به میزان عناوین شغلی (پراکندگی مشاغل درون سازمان)، تعداد سلسله مراتب و سطوح مدیریتی، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی است (گرسو و درازین، ۲۰۰۷، ص ۴۱۸). در این پژوهش برای سنجش ساختار سازمانی از ابعاد مذکور استفاده شده است.

## چابکی سازمانی

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هانگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). اغلب صاحب‌نظران، علت تغییر و تحولات

1 Sabri

2 Robinz

3 complexity

4 formalization

5 centralization

6 Gerso and Derazin

7 Hung



دنیای کسب و کار را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها، رقابت تجاری و رشد سریع دسترسی به فناوری می‌دانند از این رو، در چنین محیطی نمی‌توان سازمان‌ها را به صورت سنتی و با روش‌های گذشته هدایت و کنترل نمود. لازمه واکنش موثر و مفید به این تغییرات و کسب مزیت رقابتی<sup>۱</sup> از فرصت‌های حاصل از آن‌ها، دستیابی به چابکی سازمانی<sup>۲</sup> است (شهایی، ۱۳۸۵). اصطلاح چابکی نخستین بار در سال ۱۹۹۱ رسماً توسط مؤسسه تحقیقاتی یاکوکا<sup>۳</sup> در دانشگاه لی‌های<sup>۴</sup>، در گزارشی با عنوان «راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی» معرفی گردید (یاکوکا، ۱۹۹۱). بعدها پیتر دراکر<sup>۵</sup> برای اولین بار، مفهوم چابک را به جهان کسب و کار معرفی نمود (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۹، ص ۸). ماسکل<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند (ماسکل، ۲۰۰۱). چابکی سازمانی زیربنای عملکرد و مزیت رقابتی یک شرکت است (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰). ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) روش شناسی‌ای را برای دستیابی به قابلیت‌های چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند، و آن‌ها را به چهار دسته عمده تقسیم کردند (الماهمید و همکاران، ۲۰۱۰). (شکل ۱-۱). این قابلیت‌های چابکی عبارتند از:

۱. پاسخگویی<sup>۷</sup>، توانایی شناسایی تغییرات برای پاسخ سریع.
۲. شایستگی<sup>۸</sup>، کارایی و اثربخشی سازمانی در رسیدن به اهداف خود.
۳. انعطاف‌پذیری<sup>۹</sup>، توانایی برای اجرای فرآیندهای مختلف و رسیدن به اهداف مختلف.
۴. سرعت<sup>۱۰</sup>، توانایی به اوج رساندن یک فعالیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن (جعفرنژاد و احمدی، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای سنجش چابکی سازمانی از مدل فوق بهره می‌گیریم.

1 Competitive Advantage

2 Organizational Agility

3 Iacocca Institute

4 Lehigh University

5 Drucker, P

6 Maskell, B

7 Responsiveness

8 Competency

9 Flexibility

10 Speed or quickness

## فرهنگ سازمانی

از نظر کروسیتو و یوسف<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) یکی از مولفه‌های دستیابی به چابکی سازمانی، فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> است (جعفر نژاد و شهابی، ۱۳۸۹: ۲۱۸). برای دستیابی به چابکی تغییر فرهنگ یک راهکار بی بدیل است. این تغییر باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن به همه (از جمله مدیران، متخصصین و نیروی کار) آموزش داده شود (جعفر نژاد و زارعی، ۱۳۸۴). بسیاری از صاحب نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از: الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (وثوقی، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می‌دهد (زهیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ چی یونگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) و به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند (آقاجانی، ۱۳۹۲). هر سازمانی هویت و فرهنگ سازمانی مختص به خود را دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. برخلاف سازمان‌های غیر چابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است (جعفر نژاد و شهابی، ۱۳۸۹: ۱۱۷). مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (کاشانی، ۱۳۹۱). دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۷).

درگیر شدن در کار<sup>۵</sup>: سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه

1 Crocitto & Youssef

2 Organizational Culture

3 Zehir

4 Cheung

5 Involvement

می‌دهند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود: توانمندسازی<sup>۱</sup>، تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها<sup>۲</sup>.

۱- سازگاری<sup>۳</sup>: تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثر بخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود: ارزش‌های بنیادی<sup>۴</sup>، توافق<sup>۵</sup>، هماهنگی و پیوستگی<sup>۶</sup>.

۲- انطباق‌پذیری<sup>۷</sup>: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد: ایجاد تغییر<sup>۸</sup>، مشتری‌گرایی<sup>۹</sup>، یادگیری سازمانی<sup>۱۰</sup>.

۳- رسالت<sup>۱۱</sup>: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بیراهه می‌روند. این ویژگی توسط سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود: گرایش و جهت استراتژیک<sup>۱۲</sup>، اهداف و مقاصد<sup>۱۳</sup>، چشم‌انداز<sup>۱۴</sup>. (دنيسون، ۲۰۰۰؛ رحيم نيا و عليزاده، ۱۳۸۷؛ ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل فوق بهره گرفته شده است.

---

1 Capability Development

2 Capability Development

3 Consistency

4 Core Values

5 Agreement

6 Coordination & Integration

7 Adoptability

8 Creating Change

9 Customer Focus

10 Organizational Learning

11 Mission

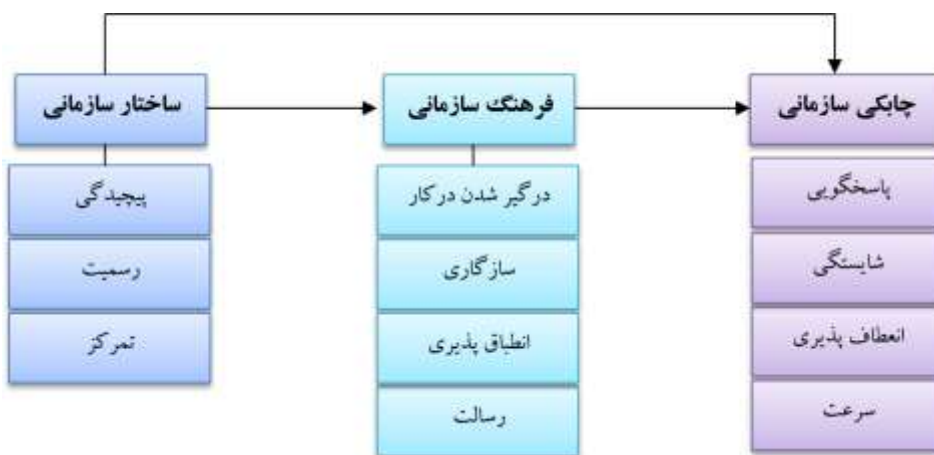
12 Strategic Direction & Intent

13 Goals & Objectives

14 Vision

## مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مفاهیم ارائه شده، در این پژوهش، مدل مفهومی زیر (شکل ۱) برای بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش برای بررسی ساختار سازمانی از مدل رایینز (۱۹۸۷) (با سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) برای سنجش چابکی سازمانی از مدل شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) با چهار بعد (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری، و سرعت) و برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون (۲۰۰۰) با چهار بعد (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت) بهره گرفته شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از ادبیات تحقیق)

## فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۱: ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲: فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳: ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) تأثیر دارد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. جامعه آماری مورد نظر اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان است. که شامل آبادان ۱۴۲ نفر، امیدیه ۱۰۸ نفر، اندیمشک ۴۸ نفر، اهواز ۲۴۱ نفر، ایذه ۹۵ نفر، باغملک ۱۴ نفر، بهبهان ۱۰۹ نفر، خرمشهر ۱۸ نفر، دزفول ۳۰۵ نفر، رامهرمز ۷۷ نفر، سوسنگرد ۳۶ نفر، شادگان ۱۲ نفر، شوشتر ۲۱۸ نفر، علوم تحقیقات خوزستان ۸۱ نفر، ماهشهر ۱۵۳ نفر، مسجد سلیمان ۱۱۳ نفر، هندیجان ۵ نفر است. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از بین ۱۷ واحد ۷ واحد به صورت اتفاقی انتخاب و از بین ۷ واحد با استفاد از جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه تعیین گردید.

### جدول ۱- حجم نمونه

حجم نمونه	مجموع هفت شهر انتخابی
۲۸۰	۱۰۲۱

برای سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و پرسشنامه چابکی سازمانی بهره گرفته شده است. در کل ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد و ۲۷۵ پرسشنامه معتبر از پاسخ دهندگان جمع‌آوری گردید. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند؛ که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش

آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار آماری SPSS بهره گرفته شده است. در جدول (۲) تعداد گویه‌های ارائه شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

**جدول ۲- تشریح متغیر، ابعاد و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق**

متغیر	نوع متغیر	منبع	ضریب پایایی	تعداد گویه‌ها
ساختار سازمانی	مستقل	برگرفته از پرسشنامه پی و کانکانهالی (۲۰۱۵) و رایینز (۱۹۸۷)	.۹۶۵	۹
چابکی سازمانی	وابسته	برگرفته از پرسشنامه شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)	.۹۸۷	۱۲
فرهنگ سازمانی	میانجی	برگرفته از پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰)	.۸۹۰	۱۲

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق است. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی<sup>۱</sup> استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲</sup> و با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۳) مشاهده می‌شود که هر دو مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی هستند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت می‌گیرد.

1 Content Validity And Factorial Validity

2 Confirmatory Factor Analysis

## یافته‌های تحقیق

در این بخش از مقاله به تشریح یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL پرداخته می‌شود.

## بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

در مدلسازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. بنابراین در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

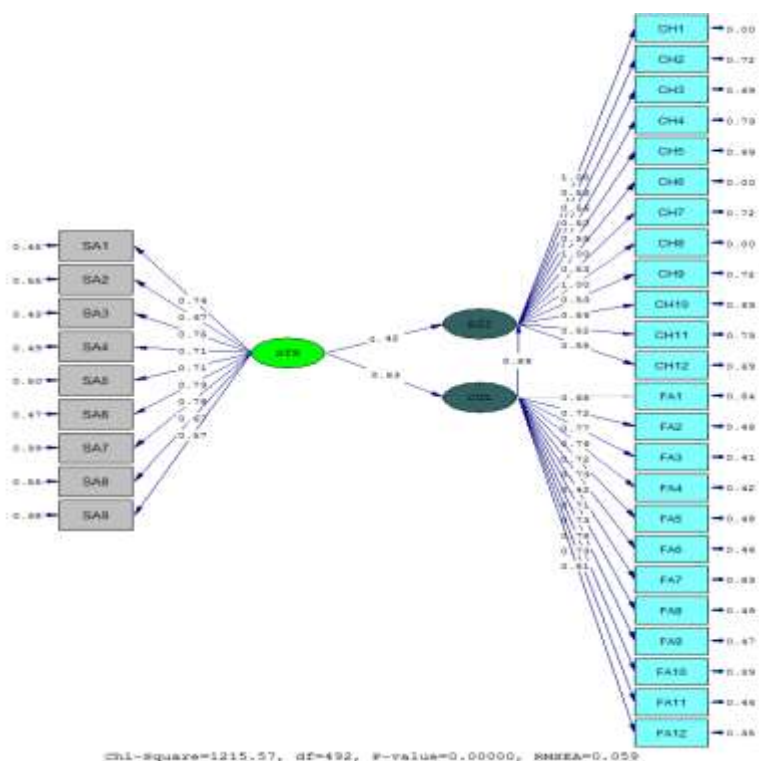
جدول ۳- مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری

AGFI	GFI	RMSEA	p-value	df	Df	R <sup>2</sup>	نوع تحلیل عاملی تأییدی	مدل اندازه‌گیری
۰,۰۹۳	۰,۰۹۵	۰,۰۳۸	۰,۰۶۹۹۵	۱,۳۰	۳۱۸	۵۵۵,۵۳	مرتبه دوم	مدل ساختار سازمانی
۰,۰۹۷	۰,۰۹۹	۰,۰۵۷	۰,۷۸۲۲۸	۰,۶۷	۱۲	۸,۰۴	مرتبه دوم	مدل چابکی سازمانی
۰,۰۹۴	۰,۰۹۶	۰,۰۲۴	۰,۲۷۰۱۳	۱,۱۲	۴۰	۴۵,۰۱	مرتبه دوم	مدل فرهنگ سازمانی

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل‌های مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است.

## یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

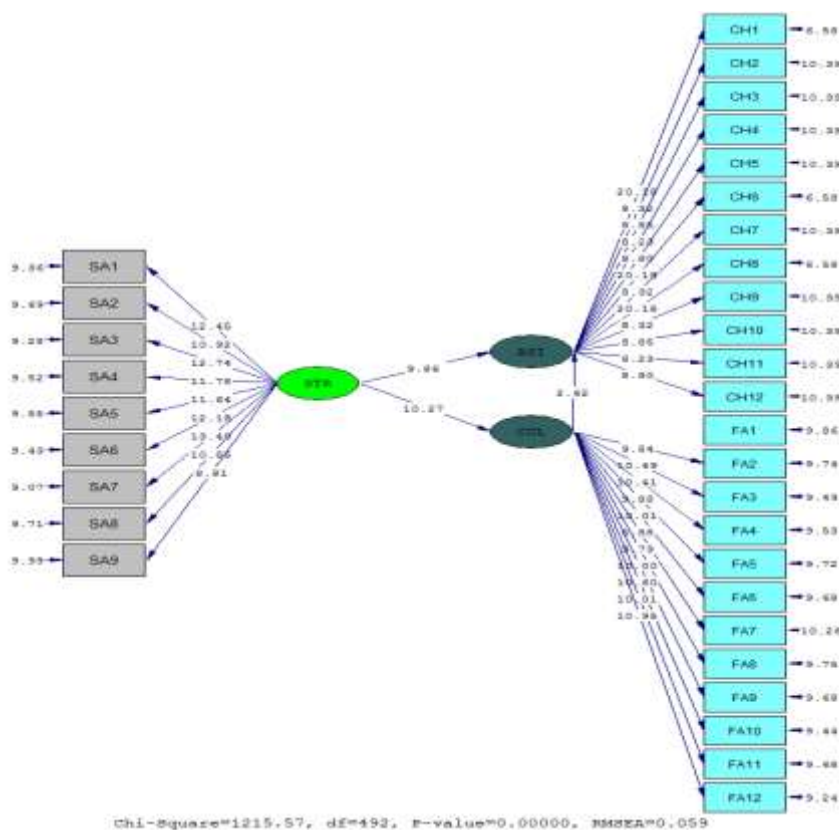
پس از انجام تحلیل عاملی تاییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه‌های تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه تحقیق، ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است ( $\chi^2/df=2/47$ ؛  $RMSEA=0/059$ ؛  $GFI=0/96$ ؛  $AGFI=0/92$ ؛  $NFI=0/97$ ؛  $CFI=0/99$ ؛  $NNFI=0/98$ ). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (شکل ۲).



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی در حالت تخمین استاندارد



در شکل ۳ نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۳- اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی ( $t=9.86$ ;  $\beta=0.42$ ) و فرهنگ سازمانی ( $t=10.27$ ;  $\beta=0.63$ ) تاثیر دارد. همچنین فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی تاثیر دارد ( $t=2.62$ ;  $\beta=0.89$ ). نتایج بررسی وضعیت فرضیه‌ها بیانگر تایید اثر میانجی‌گری متغیر فرهنگ سازمانی در ارتباط با ساختار سازمانی و چابکی سازمانی است ( $\beta: 0.42 < \beta: 0.89 * 0.63 = 0.5607$ ). بنابراین فرض صفر رد می‌شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می‌گردد.

## نتیجه گیری

مهمترین تغییری که لازمه ایجاد محیط چابک است، ساختار سازمانی است. متناسب بودن عوامل ساختاری و فنی در سازمان‌ها و سازگاری با تغییرات و تحولات داخلی و خارجی از موضوعات اساسی در رسیدن به چابکی است. تمایل مدیران به داشتن سازمانی پویا و انعطاف پذیر از یکسو با شتاب دگرگونی‌های خدمات و وجود نوآوری و... و از سوی دیگر با ساختارهای خشک، متورم، تنبل، ناتوان در نوآوری و بی توجه به نیاز و خواسته مشتریان، ناهماهنگ و ناسازگار است. در این میان مطالعه نقش ساختار سازمانی در فراهم نمودن چابکی بسیار حائز اهمیت است. بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به چابکی و به منظور بقا و پیشرفت در محیط متغیر باید به گونه ای سازماندهی شوند که دارای ساختارهای منعطف و نوآور و قدرت تصمیم گیری سریع باشند. از طرفی دیگر باید توجه داشت که یکی از زیر ساخت‌های مهم فرهنگ ساختار سازمانی است که به عنوان اسکلت بندی سازمان نیز مطرح می‌شود. مدیران می‌توانند ساختاری مناسب را خلق کنند که به اثربخشی و بهره‌وری سازمان کمک کند و باعث خلاقیت و رضایت شود.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی تاثیر دارد. این بدان معناست که حرکت سازمان به سمت ساختار ارگانیک سبب می‌شود تا عوامل فرهنگ سازمانی تقویت شود. نتایج این فرضیه با یافته‌های تحقیقات عباسی (۱۳۸۸)؛ کردنائیچ (۱۳۸۸) و صابونچی (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی تاثیر دارد. بر این اساس شکل دهی مناسب یک ساختار سازمانی مؤثر می‌تواند بستر مورد نیاز یا زیرساخت لازم برای توسعه چابکی سازمان باشد. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به عنوان مثال، فروهی (۱۳۸۴) در مقاله خود بیان می‌کند که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی باید که از ساختارهایی منعطف و ارگانیک بهره ببرند. اقدسی و سکاکی (۱۳۷۵) در مقاله خود اذعان می‌دارند که ساختار ارگانیک موجب شکوفایی بهره‌وری در سازمان می‌شود. نتایج پژوهش‌های محققانی مانند زو و استون (۱۹۹۸)؛ کاووس جیل و همکاران (۱۹۹۳)؛ کیگان (۱۳۸۰)؛ دهقان و همکاران (۱۳۹۰)، نشان می‌دهد که یکی از عوامل اساسی و تعیین

کننده عملکرد خارجی و دستیابی به مزیت رقابتی، ساختار سازمانی است که از ویژگی‌های ارگانیک برخوردار باشد.

فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد. یافته‌های پژوهش نشان دهنده تأیید فرضیه است. رحیم نیا و علیزاده (۱۳۸۸) بیان کردند که آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می‌آید. لذا برای انجام هر گونه اقدام جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است. ایلماز و ارگان (۲۰۰۸) درباره تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد به این نتیجه رسیدند که بعد انطباق‌پذیری بیشترین و بعد سازگاری کمترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارد. گیلیسی و همکاران (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که بیشترین امتیاز در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت و کمترین امتیاز در بعد انطباق‌پذیری برای مشتری‌گرایی وجود دارد. نتایج تحقیق تایدور و همکاران، (۲۰۱۲) نیز حاوی این مضمون بود که فرهنگ سازمانی ارتباط معنی‌داری با عملکرد سازمان دارد. نتایج تحقیق جاکوب و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه قوی با یکدیگر دارند.

ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دهنده تأیید فرضیه است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت ساختار سازمانی که به سمت ساختار ارگانیک حرکت کند می‌تواند از طریق بستری برای تقویت جو و فرهنگ سازمانی خود اقدام کند و اعتلای فرهنگ سازمانی موجب بهبود عملکرد و در نهایت رسیدن به چابکی سازمانی شود.

در نهایت پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

- شناخت مدیران از مفهوم فرهنگ سازمانی، اهمیت و نقش آن در رفتار و عملکرد سازمان. همچنان که امروزه دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که مهم‌ترین وظیفه مدیران عالی سازمان، ایجاد، توسعه و پرورش ارزش‌های فرهنگی مطلوب است؛

- بهره‌گیری از ویژگی‌های ساختارهای ارگانیک که دارای قوانین و ضوابط انعطاف‌پذیر است و از مزایای عدم تمرکز بهره‌مند است که منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود و زمینه‌ای را برای توسعه چابکی سازمان ایجاد می‌کند.

- طراحی مجدد سازمان بر پایه استراتژی‌های حمایت کننده از فرهنگ مشارکت و نوآوری کارکنان و با رویکرد طراحی به صورت افقی.
- توجه بیشتر مدیران به توسعه و پرورش ارزش‌های فرهنگ سازمانی در برنامه‌های تغییر، بهبود، و بازسازی سازمان. همچنان که اکثر دانشمندان مدیریت، بهبود و بازسازی سازمان را به عنوان یک تغییر برنامه ریزی شده، با دگرگونی و پرورش فرهنگ سازمانی برابر می‌دانند؛
- اصلاح و بهبود بینش و عمق دادن به نگرش‌های سالم و بارور کردن قدرت تشخیص و تحلیل افراد؛
- آموزش چگونگی شناسایی، معرفی، و ترویج نمادها و ارزش‌های مثبت فرهنگ سازمانی و شیوه نهادینه سازی آن‌ها در سازمان؛
- آموزش و توسعه کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌ها به منظور آشنایی آن‌ها با ارزش‌های حاکم بر جامعه و سازمان و رفتار متناسب با فرهنگ مورد پذیرش سازمان؛ و همچنین آشنایی و تشویق آن‌ها به مشارکت، کارگروھی، و کلیه مهارت‌های کاری؛

## منابع

- ۱- آقاجانی، ح. س و طبری، م و نوری، م. (۱۳۸۳). بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب، پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۶، ص ۳۵-۱۴.
- ۲- جعفرنژاد، احمد و شهائی، بهنام. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- ۳- جعفرنژاد، احمد و زارعی، علی. (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم، ص ۸۶-۶۷.
- ۴- جعفرنژاد، حمدا و احمدی، احمد. (۱۳۹۰). تولید ناب و سنجش نابی در سازمان‌ها، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.

- ۵- رحیم نیا، فریبرز و عزیزاده، مسعود. (۱۳۸۷). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱.
- ۶- زنجیرچی، م. و حاتمی نسب، ح. و نجاتیان قاسمیه، م و فرهنگ نژاد، م. (۱۳۹۰)، تبیین الزامات چابکی کتابخانه‌ها بر مبنای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های عمومی شهرستان یزد، فصلنامه علمی- پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، دوره ۱۷، شماره ۱، صص ۷۱-۹۷.
- ۷- رایینز، ا. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم.
- ۸- شهابی، بهنام. (۱۳۸۵). بعد انسانی چابکی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵.
- ۹- شهابی، بهنام. (۱۳۸۷). پارادایم چابکی: تعریف‌ها، ویژگی‌ها و مضامین، مجله تدبیر، شماره ۱۹۴، صص ۱۸-۱۴.
- ۱۰- طاهرپور، ف و رجایی پور، س و شهبازی، ز. (۱۳۸۸). بررسی ساختار سازمانی مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۰، صص ۱۸۰-۱۶۱.
- ۱۱- ضیایی، محمدصادق، روشندل اربطانی، طاهر و نرگسیان، عباس. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، سال چهل و پنجم، شماره ۵۵، صص ۷۲-۴۹.
- ۱۲- قربانی، محمدحسن، اسدی، حسین و شریفی، مسلم. (۱۳۸۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثر بخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون، علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، جلد دوم، شماره ۱۴، صص ۱۱۸-۱۰۷.
- ۱۳- فتحیان، ا و خسرو شاهی، س و گلچین پور، م. (۱۳۸۵). سازمان مجازی، راهکاری جهت نیل به چابکی در سازمان‌های تولیدی، فناوری اطلاعات، شماره ۱۰، صص ۱۱۲-۱۰۵.

۱۴- فرزانه، م، سهرابی، ب، رئیسی وانانی، ا، (۱۳۹۰). بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳.

۱۵- کردنائیج، ا و مقیمی، س.م و قناتی، س و یزدانی، ح.ر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۱۱۹-۱۳۴.

۱۶- وثوقی، علی. (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر آموزش، نخستین همایش آسیب شناسی آموزشی سازمانی، تهران.

- 17- Almahamid, S., Awward, A., & Mcadams, A. (2010). "Effects Of Organizational Agility And Knowledge Sharing On Competitive Advantage: An Empirical Study In Jordan", International Journal Of Management, Vol. 27, No. 3, Part 1, PP: 387- 579.
- 18- [10] Bititci, U.S. Trevor, J.T., Ball, P.D. (1999). The Viable Business Structure for Managing Agility, Int J Agile Manage Syst, 1(3):190-202.
- 19- Bharadwaj, A & Sambamurthy, V. (2005). "Enterprise Agility and Information Technology Management", The CIO's Manifesto, SIM Advanced Practices Council Publication.
- 20- Cheung. S. O., P. S.P. Wong., A. W.Y. Wu.(2011), «Towards an organizational culture framework in construction International Journal of Project Management», Volume Churchill, G. A. Jr., (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, Journal of Marketing Research, Vol. 16, February, pp.64-7.
- 21- Daft. R. L. (1998). "Organization theory and design", Third edition, West publishing company.
- 22- Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
- 23- Gresov, C. & Drazin, R. (2007). "Equifinality: functional equivalence in organization design", Academy of management review, Vol.22, PP: 403-428.
- 24- Huang, P. Y., Ouyang, T. H., Pan, S. L & Chou, T.C. (2012). "The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China", International Journal of Information Management, JJIM-1129; No. Of Pages 5.
- 25- Iacocca Institute; (1991). "21 Century Manufacturing Enterprise Strategy; an Industry Led View", Bethlehem, Pa: Lehigh University.
- 26- Maskell, B. (2001). "The Age of Agile Manufacturing", Supply Chain Management: An International Journal, Vol.6, No.1. PP: 5-11.

- 27- Mihm, J., Loch. C. H., Wilkinson, D & Huberman, B. A. (2010). "Hierarchical structure and search in complex organizations", *Management science*, Vol.56, No.5, PP: 831-848.
- 28- Robbins, S. P. (1987). "Organization Theory: Structure, Design, and Applications". Appendix B on Measures of Organization Structure, Prentice-Hall, Inc.
- 29- Sabri, h. (2005). "Knowledge in Its Context" *International journal of knowledge management*.
- 30- Sharifi, H & Zhang, Z. (1999). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations": An Introduction, *International Journal of Production Economics*, Vol.62. PP: 7-22.
- 31- Tidor, A, Gelmereanu, C, Baru, P. (2012). Liviu Morar Diagnosing Organizational Culture for SME Performance, *Procedia Economics and Finance*, Volume 3, 2012, Pages 710–715.
- 32- Worley, Ch. G & Lawler, E.E. (2010). "Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework", *Organizational Dynamics*, Vol. 39, No. 2, PP: 194–204.
- 33- Zehir. C., G. Ertosun., S. Zehir., B.Müceldili. (2011), The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, 2011, Pages 1460-1474.

