

بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی

زهرا تاجی*، غلامرضا بردبار**

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۳/۱۲

چکیده

به کمک سبک رهبری تحول‌آفرین، بهتر می‌توان استعدادهای انسانی سازمان‌ها را بالا برد و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده‌ی آنها در حرکت به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. نیروی انسانی را نیز باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. بر همین اساس در این پژوهش سعی بر آن شده است که رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و چابکی کارکنان در دانشگاه یزد مورد بررسی قرار گیرد. جامعه‌ی آماری این پژوهش، کارکنان دانشگاه یزد (غیر از اعضای هیئت علمی) می‌باشند که به روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۱۵ نفر انتخاب و پرسش‌نامه بین آنها توزیع شد. به منظور تحلیل داده‌ها، از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج به دست آمده، نشان داد که رابطه‌ی مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. همچنین ابعاد رهبری تحول‌آفرین غیر از متغیرهای انگیزش الهام‌بخش و حمایت رشددهنده، رابطه‌ی مثبت و معنادار با چابکی نیروی انسانی دارند.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین؛ چابکی سازمان؛ چابکی نیروی انسانی؛ کارکنان دانشگاه یزد.

Zahra.taji2@gmail.com

gmbordbar@gmail.com

*. نویسنده‌ی مسئول: کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد

** دکتراى منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد

مقدمه

انديشمندان مدیریت، مجموعه‌ای بی‌حد و حصر از رویکردهای جدید برای تحقق، دستیابی و حفظ رقابت‌پذیری در دوران متلاطم پیشنهاد کرده‌اند. در کل، پیشنهادها و تجویزات را می‌توان تحت عنوان تحولات سازمانی دسته‌بندی کرد (گویلارت^۱، ۱۹۹۵: ۵). برخی نویسندگان و پژوهشگران مانند گلدمن^۲، ناگل^۳ و پریس^۴ مدافع پارادایم جدیدی هستند؛ به گونه‌ای که انطباق سازمانی را به جای این که در یک زمان یا دوره‌ای خاص تصور کنند، تحت عنوان فرایند مداوم و پایدار مدنظر قرار می‌دهند. تفکر غالب، سازمان‌ها را به عنوان هویت‌هایی می‌داند که نه فقط به محیط‌های بیرونی عکس‌العمل نشان می‌دهند، بلکه به طور فعال و مؤثر، محیط خود را تعریف و وضع می‌کنند. این پارادایم، به صورت توانایی کامیابی در یک محیط متغیر و پایدار و پیش‌بینی‌ناپذیر تعریف و با عنوان چابکی سازمانی^۵ مطرح می‌شود (گلدمن، ۱۹۹۵: ۱۰۲).

نیروی انسانی را نیز باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی کارآمد و اثربخش، می‌تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی موردنیاز برای آینده را فراهم ساخته یا توانایی‌های نیروهای موجود را بالا ببرد. از این رو، برای تداوم موجودیت سازمان و رسیدن به اهداف آن، برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برخوردار باشد. به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهند، سازمان‌ها باید به فراتر از تغییرات بیندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند (حمیدی و دیگران، ۲۰۱۳: ۱۳۸۸).

ضرورت و اهمیت و بیان مسئله

دانشمندان و صاحب‌نظران کسب و کار، راه و رسم دستیابی به مزیت‌های راهبردی را بیش از هر چیز، مرهون برخورداری از قابلیت‌های انسانی متعهد و ممتاز برشمرده و برای نیل به آن، به ابتکار عمل‌های گوناگونی روی آورده‌اند. در این راستا، سبک رهبری تحول‌آفرین تاکنون توانسته

1. Gouillart
2. Goldman
3. Nagel
4. Preiss
5. Organizational Agility

است به جایگاه مناسبی دست یافته و در عرصه‌های نظری و عملی، اعتبار شایانی به‌دست آورد. به کمک این سبک از رهبری، بهتر می‌توان استعداد‌های انسانی سازمان‌ها را بالا برد و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده‌ی آنها در حرکت تمام‌عیار به‌سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره‌گرفت (روزیتان^۱، ۲۰۱۲: ۸۸۶). در بازار رقابتی نیز، نیاز شدیدی به توسعه و بهبود انعطاف و نیز پاسخ‌گویی سازمان وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده‌ی پایدار و نامطمئن روبه‌رویند که به‌واسطه‌ی نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط‌های بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است. برو^۲ معتقد است که کارکنان چابک باید از توانایی‌هایی بهره‌مند شوند تا بتوانند سازمان خود را به‌سوی چابکی سوق دهند. در یکی از اندک پژوهش‌های موجود، ویژگی‌های افراد چابک تحت عنوان چهار دسته (بعد)؛ کارآمدی، تمرکز، مولدبودن و سازگاری قرار می‌گیرند. از آنجایی که مهم‌ترین سرمایه در هر سازمانی، سرمایه‌ی انسانی است، شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی نیروی انسانی در سازمان می‌تواند نقش مهمی در ایجاد چابکی سازمان ایفا نماید (برو، ۲۰۰۲: ۲۴).

از این رو، پژوهش حاضر در نظر دارد تا رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با چابکی کارکنان را در دانشگاه یزد مورد بررسی قرار دهد.

ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش

رهبری تحول‌آفرین: پیشرفت‌های اخیر در پیشبرد نظریه‌های رهبری، موجب شده است که نظریه‌های رهبری پرجاذبه (که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست)، به‌سمت نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین (که به توسعه و توانمندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می‌کنند) انتقال یابد (سنجقی و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۱۴). مفهوم اولیه‌ی رهبری تحول‌آفرین توسط برنز^۳ (۱۹۷۸) و در نتیجه‌ی پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد. برنز، رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد (حسینی

1. Rosintan
2. Breu
3. Burns

سرخوش، ۱۳۸۹:۱۰). بعدها این مفهوم توسط بس و آوالیو^۱ (۱۹۸۵) بیشتر بسط یافت و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت کردند. از نظر بس، رهبر تحول‌آفرین فردی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (سانگ کیم^۲، ۲۰۱۴: ۱۳۵۶).

باتوجه به گستردگی موضوع، درخصوص عوامل و عناصر شکل‌دهنده‌ی رهبری تحول‌آفرین، نویسندگان و پژوهشگران، مطالعات متفاوتی داشتند؛ که جزئیات آن به اختصار در جدول (۱) ارایه شده است:

جدول ۱. ابعاد رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه‌های مختلف

ابعاد	نظریه پردازان
نفوذ آرمانی، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام‌بخش، توجه به افراد	بس (۱۹۸۵)
ویژگی‌های فرهنگی ^۳	بس و آوالیو (۱۹۹۵)
توجه به دیدگاه و نظر، ارزش گذاشتن به ارتباطات، توسعه‌ی شخصیت و ایجاد اعتماد	بنیس و نانس ^۴ (۱۹۸۵)
انگیزش الهام‌بخش، نوآوری، مدیریت تأثیر، توجه به افراد و ترغیب تفکر	پوندر ^۵ (۲۰۰۱)
ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب به تفکر، رهبری حمایتی، شناخت کارکنان	رافرتی و گریفین ^۶ (۲۰۰۴)
نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، حمایت‌های رشددهنده	روزیتان و دیگران ^۷ (۲۰۱۲)
ویژگی‌های فرهنگی، حمایت‌های رشددهنده، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی	سانگ کیم و جونگوا ^۸ (۲۰۱۴)

1. Bass & AVALIO
2. Sung-gun Kim
3. Charismatic
4. Bennis, Nanus
5. Ponder
6. Rafferrey & Griffin
7. RosIntan Safinas Munir & et al.
8. Sung-gun Kim, Joongwha Kim

در این پژوهش به منظور انتخاب مؤلفه‌های متغیر رهبری تحول‌آفرین، پژوهش‌ها و الگوهای ارایه‌شده در این خصوص، مورد بررسی قرار گرفت. مؤلفه‌های اصلی رهبری تحول‌آفرین عبارتند از:

نفوذ آرمانی^۱: نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهنگندی، احترام و وفاداری بی‌چون‌وچرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را منتقل می‌کند. نفوذ آرمانی موجب می‌شود که رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان الگوهای از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (سنجقی و دیگران، ۱۳۹۰:۱۱۴). رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند، به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می‌کند که معیارهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (روزینتان، ۲۰۱۲: ۸۸۶).

انگیزش الهام‌بخش^۲: رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آنها انگیزه می‌دهند. روحیه‌ی گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد (بس و ریگیو^۳، ۲۰۰۶: ۶)؛ به‌خصوص این کار با نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارایه‌ی چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها انجام می‌شود (پاپرو و دیگران^۴، ۲۰۰۰: ۲۶۸؛ حسینی و دیگران، ۱۳۸۹: ۹۰).

تحریک فرهیختگی^۵: تحریک فرهیختگی، برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می‌باشد. در واقع، رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان به‌وجود می‌آورد که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کند (روزینتان، ۲۰۱۲: ۸۸۶).

حمایت‌های رشددهنده^۶: رهبر تحول‌آفرین، برای درک نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت پیروان با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار می‌کند. این رهبران، مانند یک مربی یا معلم عمل می‌کنند و پیوسته پیروان خود را در جهت رسیدن به سطوح عالی‌تر ظرفیت خود، توسعه

1. Idealized Influence
2. Inspirational Motivation
3. Bass & Riggio
4. Popper et al.
5. Intellectual Stimulation
6. Individualized Consideration

می‌دهند (گاماسلوگلو^۱، ۲۰۰۹: ۴۶۲).

چابکی سازمانی: چابکی به‌عنوان پارادایم جدیدی برای سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. در مطالعات مربوط به چابکی تعاریف زیادی برای چابکی ارائه شده است؛ اما هیچ‌یک، مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی‌کنند. عموماً این تعاریف‌ها، ایده‌ی سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار را نشان می‌دهند. این تعاریف‌ها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشد‌محور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه بر اثر آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فرداً مؤثر و اثربخش نباشد (خدای و دیگران، ۱۳۹۱: ۵). تاریخچه‌ی چابکی به دوره‌ی رکود صنایع ایالات متحده برمی‌گردد. با توجه به رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت‌پذیری در طول دهه‌ی ۱۹۸۰ که به‌خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰ کنگره‌ی امریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه، کنگره به وزارت دفاع دستور داد آژانسی را به‌وجود آورد، تا صنعت تولید ایالات متحده را به هدف رقابتی‌تر کردن آنها، مورد بررسی قرار دهد (رحمانی، ۱۳۹۰: ۷۸).

در جدول (۲) نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی چابکی و همچنین تعاریف متعدد در این زمینه ارائه شده است:

چابکی نیروی انسانی: به‌منظور اینکه سازمان‌ها به‌سرعت و با انعطاف عمل کنند، نیازمند به‌کارگیری فناوری‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی به‌روز، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب‌وکار، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره‌ی عرضه‌ی یک‌پارچه هستند (برو، ۲۰۰۲: ۲۴). سال‌ها پیش، برخی معتقد بودند که چابکی و پاسخ‌گویی راهبردی را می‌توان از طریق فناوری‌های پیشرفته‌ای چون تولید یک‌پارچه‌ی مکانیزه احصا کرد؛ اما در پژوهش‌های اخیر مشخص گردید که انعطاف تولید، بیش از فناوری به خود کارکنان بستگی دارد. آپتون^۲ (۱۹۹۵) بیان کرد با اینکه یک‌پارچگی مکانیزه می‌تواند مزایای رقابتی مهمی را به‌همراه داشته باشد، اما کاربران کارخانه که تا حدودی مدیران با این کاربران در تماس هستند، عمدتاً عامل تشخیص انعطاف عملیاتی می‌باشند. او به این نتیجه رسید که لازمه‌ی انعطاف تولیدی،

1. Gumusluoglu
2. Upton

جدول ۲. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی چابکی

تعاریف چابکی	پژوهشگران
پاسخ جامع به چالش‌های تجاری به‌منظور سود بردن از تغییرات سریع، تجزیه‌ی مستمر بازارهای جهانی در جهت ارائه‌ی محصولات و خدمات با کیفیت عالی و با طراحی مشتری	گلدمن و دیگران (۱۹۹۵)
قابلیت حیات و پرورش در محیط‌های رقابتی با تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر و مستمر از طریق واکنش سریع و مؤثر به بازارهای متغیری که در آن‌ها خدمات و محصولات با طراحی مشتری ارائه می‌شوند.	چو و دیگران ^۱ (۱۹۹۵)
چابکی راهبردی توانایی شناسایی فرصت‌های نوآور و ثبت فرصت‌های بازار رقابتی از طریق گردآوری دارایی‌های حیاتی، دانش و ارتباطات سریع و ناگهانی	روت ^۲ (۱۹۹۶)
توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره، چیرگی بر تهدیدات بی‌سابقه‌ی تجاری و استفاده از تغییرات به‌عنوان فرصت	شریفی و ژانگ ^۳ (۱۹۹۹)
تولید چابک عبارت است از کشف موفق میناهای رقابتی (سرعت، انعطاف، نوآوری پیش‌فعالانه، کیفیت و سودآوری) از طریق ادغام و پیکربندی مجدد منابع و فعالیت عالی در محیط غنی دانش در جهت فراهم آوردن محصولات و خدمات مشتری‌محور در محیط به‌سرعت در حال تغییر.	یوسف و دیگران ^۴ (۱۹۹۹)
چابکی (چابکی راهبردی) دربرگیرنده‌ی سه بُعد به‌هم مربوط است: چابکی مشتری، چابکی شرکا و چابکی عملیاتی	سامبامورتی و دیگران ^۵ (۲۰۰۳)
توانایی شرکت برای احساس تغییرات محیط و پاسخ‌گویی سریع به آن	آوربی و دیگران ^۶ (۲۰۰۶)
چابکی فرایند تجاری، میزانی است که شرکت با تغییر فعالیت‌های تجاری نسبت به تغییرات واکنش نشان می‌دهد.	تالون ^۷ (۲۰۰۸)
چابکی مشتری، عبارت است از میزان حساسیت و پاسخ‌گویی سریع به فرصت‌های مشتری مدار در جهت نوآوری و انجام فعالیت رقابتی	رابرتز ^۸ و دیگران (۲۰۰۹)

1. Cho & et al.
2. Roth
3. Sharifi & Zhang
4. Yusuf & et al.
5. Sambamurthy & et al.
6. Overby & et al.
7. Tallon & et al.
8. Roberts & et al.

پرورش کارکنان با مهارت، شایسته و سازگار با فناوری‌هاست. به عبارت دیگر، بدون اهرم‌سازی دانش و مهارت کارکنان نمی‌توان به چابکی دست یافت. همگی اذعان دارند که چابکی نیروی کار ممکن است دامنه‌ی گسترده‌ای از مزایا و منافع را به همراه داشته باشد، مانند: بهبود کیفیت، خدمات رسانی بهتر به مشتریان تسریع منحنی یادگیری و صرفه‌جویی در دامنه و عمق. در محیط کسب و کار متغیر، کارکنان چابک با عدم اطمینان و پاسخ‌گویی به رویدادهای غیرمنتظره روبه‌رویند. همچنین کارکنان چابک باید انتظار تأثیر در قسمت‌های مختلف کار مشترک در محیط را داشته باشند. استخدام کارکنان چابک در محیط تولید چابک و استفاده از فناوری منقطع و زیرساخت‌ها در حمایت از تغییر و شناخت تقاضا بسیار مؤثر و حیاتی می‌باشد (قاسمی، ۱۳۸۸: ۵۷).

به نظر پلونکا^۱ (۱۹۹۷) برخی از ویژگی‌های کارکنان چابک عبارتند از: ۱- گرایش به آموزش و توسعه‌ی خود ۲- چابکی در حل مسایل ۳- راحت‌بودن (راحت کنارآمدن) با تغییر، ایده‌ها و فناوری جدید ۴- توانایی ارایه‌ی ایده‌های جدید ۵- پذیرش مسئولیت‌های جدید (پلونکا، ۱۹۹۷: ۱۵).

داو^۲ نیز معتقد است که چابکی نمی‌تواند بدون به‌کارگیری کارکنان دانشی و با مهارت به وجود آید؛ این اعتقاد در بسیاری از موارد وجود دارد که چابکی کارکنان می‌تواند عرصه‌ی وسیعی از مزایا را همچون: بهبود کیفیت، خدمات بهتر مشتریان، سرعت یادگیری بالا، اقتصادی بودن (صرفه‌جویی) سطحی و عمقی به وجود آورد؛ اما تغییر شکل رویکرد سنتی تولید به تولید چابک، یک خواسته‌ی عالی کارکنان در تمام سطوح کسب و کار است (داو، ۲۰۰۱: ۲۶).

صاحب‌نظران بسیاری همچون پلونکا (۱۹۹۶)، برو و همکارانش^۳ (۲۰۰۲)، دیر و شافر^۴ (۲۰۰۳)، کاتوریا و پرتوی^۵ (۱۹۹۹)، در زمینه چابکی کارکنان پژوهش‌هایی انجام داده‌اند و هریک شاخص‌ها و ابعادی از چابکی کارکنان را مطرح ساخته‌اند. در یکی از اندک پژوهش‌های موجود، ویژگی‌های افراد چابک تحت عنوان چهار دسته‌ی: کارآمدی، تمرکز، مولد بودن و سازگاری قرار می‌گیرند. مؤلفه‌های اصلی چابکی نیروی انسانی که شامل ۴ بعد است و کمتر

1. Plonka
2. Dove
3. Breu et al.
4. Dyer & Shafer
5. Kathuria & Partovi

بررسی شده‌اند، در این پژوهش عبارتند از:

کارآمدی: خواندن بازار، آینده‌نگری، داشتن دید وسیع، مشتری‌مداری، داشتن دانش نسبت به بازار، محیط و مسیری که سازمان در آن حرکت می‌کند و نتیجه‌گرا بودن (دیر و شافر، ۲۰۰۳: ۳۸)

تمرکز: برخورداری از توانایی اولویت‌بندی، یافتن راه‌کارها و صبوری و شتاب (صبوری زمانی که برای دستیابی به هدفی نیاز به گذر زمان است و شتاب هرگاه که ضرورتی وجود دارد) (دیر و شافر، ۲۰۰۳: ۳۸)

مولدبودن: ماهر در امور سازمانی، استقبال از تجربه، یادگیری سریع، روحیه‌ی کارگروهی و اشتیاق برای به‌کارگیری دانش جدید (دیر و شافر، ۲۰۰۳: ۳۸)

سازگاربودن: سازگاری با گروه، ابهامات و دوگانگی‌ها در سازمان (دیر و شافر، ۲۰۰۳: ۳۸). سازمان‌های چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان چابک در تمامی سطوح، خود و همکاران‌شان را مسئول نتایج برآمده از کارهای‌شان بدانند (دیر و شافر، ۲۰۰۳: ۳۸). برابر این مدل، سازمان‌های چابک در تمامی سطوح سازمانی به کارکنانی چابک نیاز دارند که: آمادگی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بازار را داشته باشند، به ساخت‌دهی دوباره‌ی سازمان برای رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدات کمک نمایند و بیاموزند که فرصت‌ها را از دست ندهند، در هر زمان و هر جایی که لازم است به سرعت حضور یابند، خودبه‌خود به یکدیگر کمک کنند (حتی در سازمان‌های مجازی) تا منابع به سرعت در جهت دستیابی به نتایج مورد نظر تخصیص داده شوند، نوآوری داشته باشند (و از هر روش سنتی خود را جدا سازند) و به‌طور دایم و با سرعت بیاموزند (قاسمی، ۸۸: ۱۵).

در جدول (۳)، دیگر دیدگاه‌ها درباره‌ی ویژگی‌های کارکنان چابک ارائه شده است:

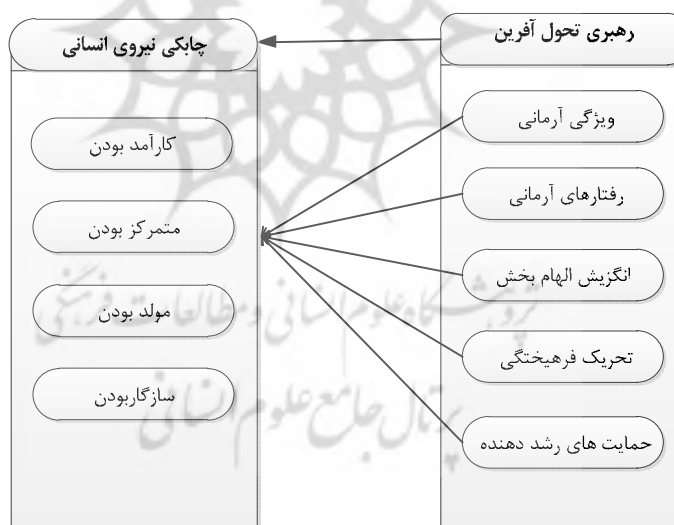
مدل مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی، مدلی مفهومی است از چگونگی نظریه پردازی در مورد روابط بین چندعامل که به‌عنوان عوامل مؤثر بر مسئله تعریف شده‌اند. این تئوری به‌طور منطقی، براساس پژوهش‌های قبلی تدوین می‌شود. به‌طور خلاصه: چارچوب مفهومی، روابط متقابل بین متغیرها را نشان می‌دهد و مبنایی است که پژوهش براساس آن تا پایان، پیش می‌رود (آذر، دانایی‌فرد، الوانی، ۱۳۸۷: ۹۹).

جدول ۳. ویژگی‌های چابکی کارکنان

ویژگی‌های کارکنان چابک	ارایه‌دهنده‌ی دیدگاه
پاسخ‌گویی به تغییرات محیط بیرونی؛ داشتن محکی برای ارزیابی مهارت‌ها؛ سرعت در توسعه‌ی مهارت؛ سرعت انطباق با محیط کاری جدید؛ سرعت در دست‌یابی به اطلاعات؛ سرعت در تغییر سامانه‌های اطلاعاتی؛ استقلال محل کار، گروه‌های مجازی؛ همکاری‌های فناورانه؛ تقسیم دانش؛ کارکنان با اختیار	برو و همکارانش (۲۰۰۲)
رفتار پیش‌گرایانه؛ ابداع کردن؛ بهینه‌سازی؛ رفتار انطباقی؛ نقش‌های متعدد؛ نقل و انتقال سریع؛ همکاری خودانگیز؛ رفتار تولیدی (مزایا، منتشرکننده)؛ یادگیری، آموزش	دیر و شافر (۲۰۰۳)

در این پژوهش، با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش، پنج مؤلفه برای رهبری تحول‌آفرین و چهار مؤلفه برای چابکی نیروی انسانی در نظر گرفته شده است. مدل مفهومی پژوهش برابر شکل (۱)، تبیین می‌شود و بر این اساس فرضیات پژوهش تدوین شدند:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱. فرضیه‌ی ۱. رهبری تحول‌آفرین، بر چابکی نیروی انسانی، تأثیر دارد.
۲. فرضیه‌ی ۲. رهبری تحول‌آفرین، بر کارآمدی، تأثیر دارد.
۳. فرضیه‌ی ۳. رهبری تحول‌آفرین، بر تمرکز، تأثیر دارد.
۴. فرضیه‌ی ۴. رهبری تحول‌آفرین، بر مولدبودن، تأثیر دارد.
۵. فرضیه‌ی ۵. رهبری تحول‌آفرین، بر سازگاری، تأثیر دارد.
۶. فرضیه‌ی ۶. ویژگی‌های آرمانی، بر چابکی نیروی انسانی، تأثیر دارد.
۷. فرضیه‌ی ۷. رفتارهای آرمانی، بر چابکی نیروی انسانی، تأثیر دارد.
۸. فرضیه‌ی ۸. انگیزش الهام‌بخش، بر چابکی نیروی انسانی، تأثیر دارد.
۹. فرضیه‌ی ۹. تحریک فرهیختگی، بر چابکی نیروی انسانی، تأثیر دارد.
۱۰. فرضیه‌ی ۱۰. حمایت‌های رشددهنده، بر چابکی نیروی انسانی، تأثیر دارد.

روش اجرای پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از آن رو که نتایج آن می‌تواند برای بهبود کیفیت خدمات دانشگاه‌ها مفید واقع شود، پژوهشی کاربردی به‌شمار می‌رود و از نظر نوع، همبستگی، از نظر روش پژوهش، توصیفی و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پیمایشی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، کارکنان دانشگاه یزد (غیر از اعضای هیئت علمی) می‌باشند که به روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۱۵ نفر انتخاب و پرسش‌نامه بین آنها توزیع شد و از این تعداد، ۱۰۴ پرسش‌نامه بازگشت داده شد. پرسش‌نامه به‌صورت حضوری در بین کارکنان توزیع شد و برای توجیه کارکنان، از مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. برای سنجش متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، از پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری^۱ بس و همکارش (۱۹۹۵) استفاده شد که این پرسش‌نامه شامل ۵ بُعد و ۲۰ پرسش می‌باشد و همچنین برای سنجش متغیرهای چابکی منابع انسانی، پرسش‌نامه‌ی اصلاح‌شده‌ی دیر و شافر مورد بهره‌برداری قرار گرفت (۲۰۰۳، ۱۹۹۸) که ۴ بُعد و ۱۷ سؤال و براساس مقیاس

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

پنج گزینه‌ای لیکرت دربر داشت و برای تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار spss20 و معادلات ساختاری (Smart PLS) استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی

اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی را در جدول (۱) می‌توان مشاهده نمود. براساس این نتایج، ۴۵ نفر (۴۳.۳ درصد)، مرد و ۵۹ نفر (۵۶.۷ درصد) زن می‌باشند. سابقه‌ی کار ۶ نفر از کارکنان (۵.۸ درصد) بین ۷-۸ سال و ۹۰ نفر (۸۶.۵ درصد) ۹ سال به بالا می‌باشد. سایر جزئیات را می‌توان در جدول (۴) مشاهده کرد:

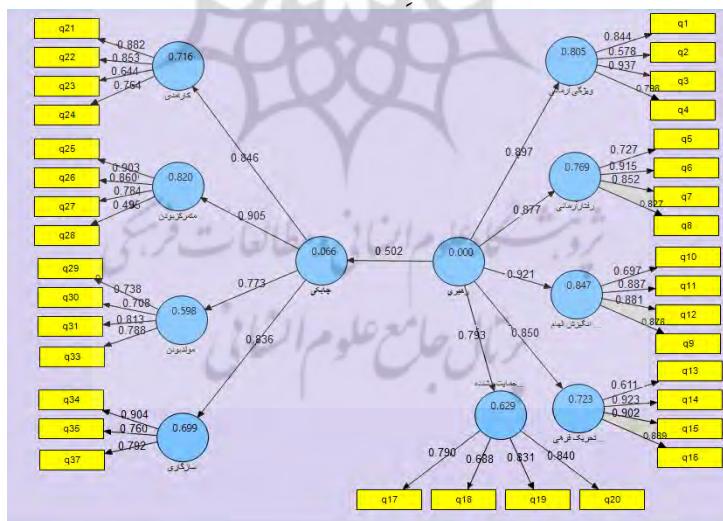
جدول ۴. فراوانی جمعیت شناختی کارکنان دانشگاه یزد

درصد فراوانی	فراوانی	ابعاد	
۴۳.۳	۴۵	مرد	جنسیت
۵۶.۷	۵۹	زن	
۱.۹	۲	۱۸-۲۲	رده‌های سنی
۱.۹	۲	۲۳-۲۶	
۴.۸	۵	۲۷-۳۰	
۳۵.۶	۳۷	۳۱-۳۴	
۵۵.۸	۵۸	۳۵ به بالا	
۱.۹	۲	۱-۲	سابقه‌ی کار در دانشگاه
۳.۸	۴	۳-۴	
۱.۹	۲	۵-۶	
۵.۹	۶	۷-۸	
۸۶.۵	۹۰	۹ به بالا	
۴.۸	۵	کمتر از دیپلم	تحصیلات
۱۰.۶	۱۱	دیپلم	
۵.۷	۶	فوق دیپلم	
۵۷.۷	۶۰	کارشناسی	
۲۱.۲	۲۲	کارشناسی ارشد و بالاتر	

تجزیه و تحلیل داده‌ها

نخستین ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسش‌نامه‌ی رهبری تحول‌آفرین بس و آوالیو می‌باشد که ۵ بُعد (ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، حمایت‌های رشددهنده) را دربر دارد. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده (که نشانگر میزان همبستگی بین سازه و شاخص‌های مربوط به آن است) برای مؤلفه‌ی ویژگی آرمانی ۰.۸۰، رفتار آرمانی ۰.۸۵، انگیزش الهام‌بخش ۰.۸۵، تحریک فرهیختگی ۰.۸۵ و حمایت‌های رشددهنده ۰.۸۰ می‌باشد. پرسش‌نامه‌ی چابکی نیروی انسانی ۴ بُعد (کارآمدی، تمرکز، مولد بودن، سازگاری) را دربر دارد. ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌ی کارآمدی ۰.۷۹، تمرکز ۰.۷۶، مولد بودن ۰.۷۶ و سازگاری ۰.۷۵ می‌باشد. آلفای کرونباخ پرسش‌نامه، ۰.۹۳ محاسبه شد که این مقدار بیشتر از ۰.۷ می‌باشد و نشان‌دهنده‌ی پایایی بالا و مطلوبیت پرسش‌نامه است. به منظور برازش مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) پژوهش، پایایی با بارهای عاملی محاسبه شد. از طریق محاسبه‌ی این مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰.۴ شود، نشان‌دهنده‌ی این است که پایایی در مورد مدل اندازه‌گیری مورد قبول است. شکل (۲) خروجی PLS در حالت بارعاملی را نشان می‌دهد:

در این قسمت، سؤالات ۳۲ و ۳۶ به دلیل داشتن بار عاملی کمتر از ۰.۴ حذف شدند.



شکل ۲. خروجی PLS در حالت ضرایب استاندارد (بارعاملی)

میانگین واریانس استخراج شده (AVE)

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای اعتبار همگرایی به کار می‌رود و همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد. مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰.۵ پذیرفته می‌شود (داوری، ۱۳۹۲: ۱۷۸). در جدول (۵) مقدار این ضریب برای هر یک از عوامل آورده شده است.

جدول ۵. میانگین واریانس استخراج شده (AVE)

عوامل	AVE
رهبری	۰.۵۶
چابکی نیروی انسانی	۰.۶۷۳
انگیزش الهام‌بخش	۰.۶۸۷
حمایت رشددهنده	۰.۵۹۰
تحریک فرهیختگی	۰.۵۷۰
ویژگی آرمانی	۰.۷۱۴
رفتار آرمانی	۰.۶۹۹
سازگاری	۰.۶۷۶
تمرکز	۰.۵۴۰
مولدبودن	۰.۶۳
کارآمدی	۰.۷۴

روایی واگرا: میزان رابطه‌ی یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه‌ی رابطه‌ی آن سازه با سایر سازه‌ها، در نرم‌افزار PLS به‌وسیله‌ی یک جدول نشان داده می‌شود. در این روش، تنها متغیرهای پنهان درجه اول در جدول وارد می‌شوند (داوری، ۱۳۹۲: ۷۷). جدول (۶) نتایج این بررسی را در پژوهش حاضر نشان می‌دهد:

جدول ۶. روایی و آگرا (روش فورنل لارکر)

سازه‌ها	انگیزش الهام بخش	حمایت رشددهنده	رفتار آرمانی	ویژگی آرمانی	تحریک فرهیختگی	کارآمدی	نمرکز	مولدبودن	سازگاری
انگیزش الهام بخش	۰.۸۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حمایت رشددهنده	۰.۶۵	۰.۵۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
رفتار آرمانی	۰.۷۳	۰.۵۸	۰.۸۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ویژگی آرمانی	۰.۸۲	۰.۶۰	۰.۷۵	۰.۶۹	۰	۰	۰	۰	۰
تحریک فرهیختگی	۰.۷۵	۰.۶۴	۰.۶۵	۰.۶۳	۰.۵۶	۰	۰	۰	۰
کارآمدی	۰.۱۶	۰.۰۷	۰.۳۰	۰.۳۲	۰.۲۶	۰.۷۲	۰	۰	۰
تمرکز	-۰.۰۴	-۰.۱۱	۰.۱۷	۰.۱۲	۰.۰۲	۰.۶۸	۰.۷۳	۰	۰
مولدبودن	۰.۱۱	۰.۱۲	۰.۲۳	۰.۱۴	۰.۳۵	۰.۵۱	۰.۶۳	۰.۶۵	۰
سازگاری	۰.۲۳	۰.۰۹	۰.۴۰	۰.۴۳	۰.۱۱	۰.۶۴	۰.۷۱	۰.۴۷	۰.۵۶

اعداد جدول (۶) که بر اساس روش فورنل لارکر به دست آمده، نشان‌دهنده‌ی میزان همبستگی سازه‌ها با یکدیگر است. بر اساس این جدول، میزان همبستگی بین دو سازه‌ی ویژگی آرمانی و انگیزش الهام بخش، از همبستگی کلیه‌ی سازه بیشتر است و همچنین همبستگی بین دو سازه‌ی تمرکز و حمایت رشددهنده از کلیه‌ی سازه کمتر دیده می‌شود که در اثبات فرضیه نیز، این عدم همبستگی دیده شد.

ضریب تعیین R^2 معیار کلیدی که بدین منظور در نرم‌افزار مورد استفاده قرار می‌گیرد،

همین ضریب است که رابطه‌ی بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر نهفته را با مقدار کل واریانس می‌سنجد. مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بزرگتر، مطلوب‌تر است؛ مقادیر نزدیک به ۰.۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰.۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰.۱۹۰ را ضعیف ارزیابی می‌نماید (داوری، ۱۳۹۲:۱۴۶). جدول (۷) ضریب تعیین مدل پژوهش را نشان می‌دهد:

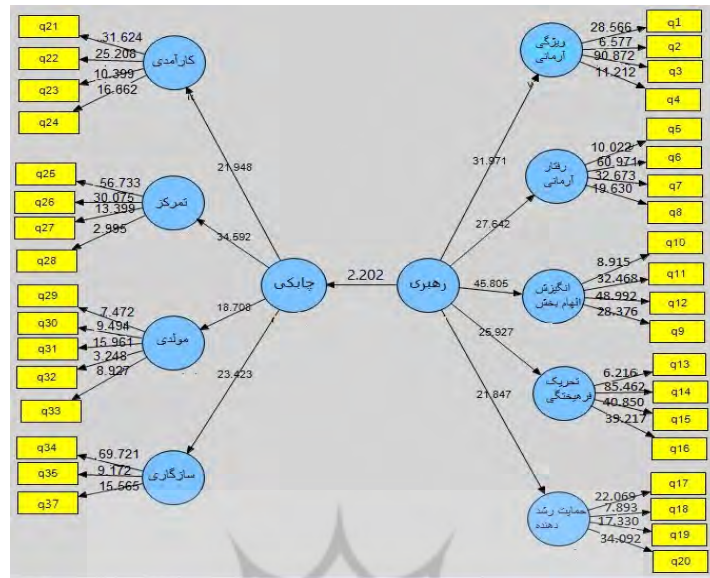
جدول ۷. ضریب تعیین R^2

عوامل	R^2
رهبری	۰.۰۰
چابکی نیروی انسانی	۰.۶۰
انگیزش الهام‌بخش	۰.۸۴
حمایت رشددهنده	۰.۶۲
تحریک فرهیختگی	۰.۷۲
ویژگی آرمانی	۰.۸۰
رفتار آرمانی	۰.۷۶
سازگاری	۰.۶۹
تمرکز	۰.۸۱
مولد بودن	۰.۵۹
کارآمدی	۰.۷۱

تحلیل استنباطی

برای محاسبه‌ی معنادار بودن مسیرهای مدل، روش‌های متفاوتی وجود دارد؛ از جمله، روش z (مقادیر t-values) که در این روش برای اثبات معنادار بودن مسیر، مسیر بین متغیرها بایستی رقمی بیشتر از ۱.۹۶ داشته باشد تا بتوانیم صحت مسیر و همچنین معنادار بودن تمامی سؤالات و روابط متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید کنیم (داوری، ۱۳۹۲:۲۰۷).

پس از رسم مدل مفهومی و تحلیل PLS اولیه، مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به صورت شکل (۳) می‌باشد:



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد (t-values)

نتایج برآمده از آزمون فرضیه‌ها

ضرایب مسیر: اندازه‌ی ضریب مسیر نشان‌دهنده‌ی قدرت و قوت رابطه‌ی بین دو متغیر نهفته است. برخی از پژوهشگران بر این باورند که ضریب مسیر بزرگتر از ۰.۱ یک میزان مشخصی از تأثیر در مدل را نشان می‌دهد. جدول (۸) این ضرایب را در مورد متغیرها نشان می‌دهد. ضرایب مسیر بایستی حداقل در سطح اطمینان ۰.۰۵ (یعنی t بزرگتر از ۱.۹۶) معنادار باشند که با استفاده از فن Bootstrapping بر روی مدل قابل مشاهده است. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌ها پرداخت. با مقایسه‌ی مقدار t محاسبه شده برای ضریب هر مسیر می‌توان به بررسی تأیید یا رد فرضیه‌ی پژوهش پرداخت. بدین سان اگر مقدار آماره‌ی t بزرگتر از ۱/۹۶ شود، در سطح اطمینان ۹۵٪ و در صورتی که مقدار آماره‌ی t بیشتر از ۲/۵۸ شود، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد (داوری، ۱۳۹۲: ۲۰۷).

جدول (۸) نتایج برآمده از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معناداری نشان می‌دهد.

1. Path Coefficient

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به روش حداقل مربعات جزئی

نتیجه‌ی فرضیه	سطح معناداری	آماره‌ی t	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۴.۷۵	۰.۵۰	رهبری تحول‌آفرین ← چابکی نیروی انسانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۷.۴۳	۰.۴۳	رهبری تحول‌آفرین ← کارآمدی
رد فرضیه	< ۰/۰۵	۰.۹۵	۰.۴۱	رهبری تحول‌آفرین ← تمرکز
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۶.۹۵	۰.۴۲	رهبری تحول‌آفرین ← مولد بودن
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۱۲.۳۶	۰.۵۳	رهبری تحول‌آفرین ← سازگاری
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۹.۳۰	۰.۵۱	ویژگی آرمانی ← چابکی نیروی انسانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۱۲	۰.۵۳	رفتار آرمانی ← چابکی نیروی انسانی
رد فرضیه	< ۰/۰۵	۱.۹۱	۰.۵۰	انگیزش الهام‌بخش ← چابکی نیروی انسانی
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۴.۸۷	۰.۴۷	تحریک فرهیختگی ← چابکی نیروی انسانی
رد فرضیه	< ۰/۰۵	۱.۰۷	۰.۵۱	حمایت رشددهنده ← چابکی نیروی انسانی

باتوجه به جدول (۸)، ۱۰ فرضیه‌ی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که کلیه‌ی فرضیه‌ها به جز فرضیه‌های ۳، ۸ و ۱۰ تأیید شد.

بررسی فرضیه‌های پژوهش

در بررسی فرضیه‌ی اول، اثر رهبری تحول‌آفرین بر چابکی نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه برابر (۰.۵۰) به دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت، با توجه به آماره‌ی t (۴.۷۵) در سطح ۹۵ درصد معنادار بود و این نتیجه با مطالعات شریهای و همکاران^۱ (۲۰۰۷) و گویلارت (۱۹۹۵) نیز همخوانی دارد. آن‌ها اشاره داشته‌اند که رابطه‌ی مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد.

1. Sherehiy & et al.

در بررسی فرضیه‌ی دوم، اثر رهبری تحول‌آفرین بر کارآمدی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه برابر (۰.۴۳) به‌دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت، با توجه به آماره‌ی t (۷.۴۳) در سطح ۹۵ درصد معنادار بود و این نتیجه با مطالعات دیر و شافر (۲۰۰۳) نیز همخوانی دارد. ایشان اشاره داشته‌اند که رابطه‌ی مثبتی بین سبک رهبری و کارآمدی وجود دارد.

در بررسی فرضیه‌ی سوم اثر رهبری تحول‌آفرین بر تمرکز مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه برابر (۰.۴۱) به‌دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت، با توجه به آماره‌ی t (۰.۹۵) در سطح ۹۵ درصد معنادار نبود و این نتیجه با مطالعات دیر و شافر (۲۰۰۳) نیز همخوانی دارد. آنها نشان داده‌اند که رابطه‌ی مثبتی بین این دو عامل وجود ندارد.

در بررسی فرضیه‌ی چهارم و پنجم - به ترتیب - اثر رهبری تحول‌آفرین بر مولدبودن و رهبری تحول‌آفرین بر سازگاری مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیات به ترتیب برابر (۰.۴۲) و (۰.۵۳) به‌دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت، با توجه به آماره‌ی t (۶.۹۵) و (۱۲.۳۶) در سطح ۹۵ درصد معنادار بود و این نتیجه با مطالعات دیر و شافر (۲۰۰۳) مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت بین سبک رهبری مولدبودن و همچنین سازگاری همخوانی دارد.

در بررسی فرضیه‌ی ششم و هفتم - به ترتیب - اثر ویژگی آرمانی بر چابکی نیروی انسانی و رفتار آرمانی بر چابکی نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیات به ترتیب برابر (۰.۵۱) و (۰.۵۳) به‌دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت، با توجه به آماره‌ی t (۹.۳۰) و (۱۲) در سطح ۹۵ درصد معنادار بود و این نتیجه با مطالعات سنجقی و دیگران (۱۳۹۰) مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت بین سبک رهبری تحول‌آفرین و چابکی وجود دارد.

در بررسی فرضیه‌ی هشتم، اثر انگیزش الهام‌بخش بر چابکی نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه برابر (۰.۵۰) به‌دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت، با توجه به آماره‌ی t (۱.۹۱) در سطح ۹۵ درصد معنادار نبود و این نتیجه با

مطالعات روزینتان و همکاران (۲۰۱۲) که وجود رابطه‌ی مثبت را بین این سبک رهبری و چابکی و همچنین رضایت کارکنان رد می‌کنند، همخوانی دارد.

در بررسی فرضیه‌ی نهم، اثر تحریک فرهیختگی بر چابکی نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه برابر (۰.۴۷) به دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت با توجه به آماره‌ی t (۴.۸۷) در سطح ۹۵ درصد معنادار بود و این نتیجه با مطالعات گویالارت (۱۹۹۵) مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت بین سبک رهبری و چابکی نیروی انسانی همخوانی دارد.

در بررسی فرضیه‌ی دهم، حمایت رشددهنده بر چابکی نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه برابر (۰.۵۱) به دست آمد که اثر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه‌ی مثبت با توجه به آماره‌ی t (۱.۰۷) در سطح ۹۵ درصد معنادار نبود و این نتیجه با مطالعات روزینتان و همکاران (۲۰۱۲) نیز همخوانی دارد. ایشان نیز نشان داده‌اند که رابطه‌ی مثبتی بین این دو وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین با چابکی نیروی انسانی پرداخته است. نتایج به دست آمده از رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین با چابکی نیروی انسانی با ضریب معناداری (t-values) ۴.۷۵ نشان داد که رابطه‌ی مثبت و معنادار بین این دو متغیر وجود دارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به افزایش چابکی نیروی انسانی منجر شود؛ یعنی هر چه سبک رهبری مدیران دانشگاه به رهبری تحولی نزدیک‌تر باشد، چابکی کارکنان دانشگاه نیز افزایش خواهد یافت. به‌طور کلی، براساس نتایج این پژوهش و همچنین براساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت که اگر در هر سازمانی رهبری تحول‌آفرین وجود داشته باشد، آن سازمان بیشتر تمایل به ارایه‌ی ایده‌های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت و در نتیجه کارکنان چابک‌تری خواهد داشت. دیگر نتایج این پژوهش، حاکی از آن است که از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، تحریک فرهیختگی، رابطه‌ی مثبت و معنادار با چابکی کارکنان در دانشگاه یزد وجود دارد؛ ولی انگیزش الهام‌بخش و

حمایت‌های رشددهنده، بر چابکی کارکنان تأثیری معنادار ندارد؛ از طرفی، رهبری تحول‌آفرین با تمام ابعاد چابکی کارکنان غیر از بعد تمرکز، رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که شدت تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر چابکی کارکنان دانشگاه یزد ۰.۵۰ است، به عبارتی ۵۰ درصد از تغییرات چابکی کارکنان در دانشگاه یزد توسط رهبری تحول‌آفرین تبیین می‌شود. همچنین از بین ۵ بُعد رهبری تحول‌آفرین، ۳ بعد آن یعنی ابعاد: ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی و تحریک فرهیختگی، هر یک به ترتیب ۰.۵۱، ۰.۵۳، ۰.۴۷ چابکی نیروی انسانی در دانشگاه را پیش‌بینی می‌کنند؛ ولی انگیزش الهام‌بخش و حمایت‌های رشددهنده، پیش‌بینی‌کننده‌ی مناسبی برای چابکی نیروی انسانی در دانشگاه نیستند. رهبر تحول‌آفرین پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید، سازمان‌های چابک نیز تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان چابک در تمامی سطوح، خود و همکاران‌شان را مسئول نتایج برآمده از کارهای‌شان بدانند، سازمان‌های چابک در تمامی سطوح سازمانی به کارکنانی چابک نیاز دارند تا نوآوری داشته باشند و از هر روش سنتی خود را جدا سازند و به‌طور دایم و با سرعت بیاموزند. در نتیجه، زمانی خلاقیت و نوآوری شکوفا می‌شود که سازمان از هر لحاظ از آن پشتیبانی کند. در این میان، نقش رهبران سازمان بسیار مهم است. آنان باید سیستم‌ها و روش‌های مناسب را به کار گیرند و با اطلاع‌رسانی، ایجاد همکاری و ایجاد اطمینان از عدم دخالت، از خلاقیت و نوآوری حمایت کنند. وقتی مدیران سازمان به‌طور دایم نکات مثبتی را در مورد کار سازمان به کارکنانش بگویند و همچنین حسی را به کارکنانشان القا کنند که از اینکه عضو سازمان هستند، احساس افتخار می‌کنند، طبیعتاً کارکنان به‌طور دایم به دنبال ایده‌های نو و بکر در کارها خواهند بود و چابک‌تر عمل خواهند کرد.

پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس نتایج این پژوهش، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌ها و عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان دانشگاه، مورد شناسایی قرار گرفت که بر این اساس وجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه، باعث بروز خلاقیت، ایده‌پروری و تسهیل رفتارهای نوآورانه و

ریسک‌پذیر و در نتیجه چابکی کارکنان می‌شود. براساس آزمون‌های آماری انجام شده، با توجه به عوامل رهبری تحول‌آفرین، بررسی ابعاد انگیزش الهام‌بخش و حمایت رشددهنده نشان داد که این بُعد در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد و با چابکی نیروی انسانی رابطه‌ی معناداری ندارد؛ بنابراین، در راستای توجه به این عوامل پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- انگیزه دادن به کارکنان، از طریق به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار آنان
- بالا بردن روحیه‌ی گروهی
- درگیر کردن پیروان در ارائه‌ی چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنان
- برقراری ارتباط با پیروان برای تشخیص نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت ایشان

سایر پیشنهادها برای توجه:

رهبران تحول‌آفرین باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان جلب کنند. بدین منظور، مدیران باید برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان، صداقت خود را با برقراری ارتباط با کارکنان نشان دهند. نسبت به تعهدات و وعده‌های خود پای‌بند باشند. مدیران باید هدف یا آرمان خاصی را به‌طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه باشند و تمایل به منظور تغییر آن و حرکت به سوی جایگاه مطلوب را داشته باشند. جوی حمایتی و دوستانه را برای افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی به‌وجود آورند.

فهرست منابع

- جعفرنژاد، احمد و شهابی، بهنام (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه‌ی کتاب مهربان نشر.
- حسینی سرخوش، مهدی (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی، دو ماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس، سال ۷، ش ۳۰، مرداد و شهریور.
- حمیدی، ناصر؛ حسن‌پور، اکبر و کیانی، مجتبی (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مجله‌ی مدیریت صنعتی، دانشکده‌ی علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال ۴، ش ۸.
- خدایی، سهیلا؛ خداداد حسینی، حمید؛ مشبکی، اصغر و آذر، عادل (۱۳۹۱). طراحی مدل چابکی مشتری با رویکرد قابلیت‌های پویایی سازمانی: بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار، فصلنامه‌ی علمی و پژوهشی پژوهش‌های بازاریابی نوین، ش اول، سال ۲، صص ۱-۲۴.
- خسروی، ابوالفضل؛ ابطحی، حسین؛ احمدی، رضا و سلیمی، حسین (۱۳۹۱). شناسایی عوامل توانمندساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی در صنایع الکترونیک، بهبود مدیریت. سال ۶، ش ۴، صص ۱۲۹-۱۵۳.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، نمونه‌سازی معادلات ساختاری-نرم‌افزار، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رحمانی، گیتی (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی بین پذیرش فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی (نهادهای عمومی) در استان همدان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گرایش مدیریت راهبردی، دانشگاه سنندج.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، مهدی (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه‌ی راهبرد دفاعی، سال ۹، ش ۳۲.

حسینی سرخوش، مهدی؛ فرهی بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۹)، اثر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۲، ش ۱ (شماره پیاپی ۵)، صص ۸۷-۱۰۵.

قاسمی، شهریار (۱۳۸۸). شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان بانک ملی شهرستان سنندج، به راهنمایی: منصور خاکسار، دانشگاه سنندج (کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی).
مومنی، منصور و قیومی، علی (۱۳۹۰). تحلیل‌های آماری با استفاده از spss تهران: انتشارات گنج‌شایگان.

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates. *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 4.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*; New York: Free press. Bennis W, Nanus B.; *Leaders*; New York: Harper & Row, 1985.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Center for Advanced Human Resource Studies, NY, 35.
- Breu, K. & Hemingway, C.J. & Strathern, M. (2002). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy. *Journal of Information Technology*. Vol. 17. 21-31.
- Dove, R., (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. Wiley, New York. Vol. 17. 34-42.
- Dyer, L. & Shafer, R. A. (1998). *From Human Resource Strategy to Agility*. Center for Advanced Human Resource Student. Ithaca, NY.
- _____ (2003). *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People*. Center for Advanced Human Resource Studies, NY, 39.
- Goldman, Steven, Nagel, Roger, & Preiss, Kenneth (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gouillart, Francis & Kelly, James (1995). *Transforming the Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Gumusluoglu, L. & Isev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 4.
- Hamel, Gary & Prahal, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, July-August, 12-18.
- Johnsen, E.J., Johnsen Bjurn, H.B., Paul, T. & Odd Arne Nissestad. (2008), Growing Transformational Leaders: Exploring the Role of Personality Hardiness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 1, 4-23.
- Kathuria, R. & Partovi, F.Y. (1999). Work Force Management Practices Formanufacturing Flexibility. *Journal of Operations Management* 18 (1), 21-39.
- Plonka, F.S. (1997). Developing a Lean and Agile Workforce. *Human factors and Ergonomics in Manufacturing* 7 (1), 11-20.
- Poper, M., Mayselless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment, *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 2.

- RosIntan Safinas Munir, Ramlee Abdul Rahman & Ariff Md. Ab. Malik (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction Among the Academic Staff. **Social and Behavioral Sciences** 65. 885 – 890.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice-Application of a Methodology. **International Journal of Operations and Production Management** 21 (5–6), 772–794.
- _____ (1999). A Methodology for Achieving Agility Inmanufacturing Organisations: An introduction. **International Journal of Production Economics** 62 (1–2), 7–22.
- Sherehiy, B; Karwowski, W & Layer, J. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Framework, and Attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics** 37, 455-460.
- Sung-gun Kim, Joongwha Kim. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split – offs. **Social and Behavioral Sciences** 109. 1353 – 1364.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The drivers, Concepts and Attributes. **International Journal of Production Economics** 62 (1–2), 33–43.

