

رابطه کارآفرینی سازمانی با چابکی سازمانی: آزمون نقش میانجی تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه سمنان)

The Relationship between Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility: Testing the Mediator Role of Organizational Commitment

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۰۸/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۰۳/۰۲

Aliakbar Aminbeidokhti  
Seyed Ahmad Mohammadi Hoseini  
Ozra Hosseinpoor

علی اکبر امین بیدختی\*  
سید احمد محمدی حسینی\*\*  
عذرا حسین پور\*\*\*

**Abstract:** The purpose of this study is the evaluation of relations' direction and stability between organizational entrepreneurship, organizational commitment and organizational agility in the staff of Semnan University. The method of this study is correlational descriptive. The statistical population of this study contains 486 persons from Public University employees of Semnan, sampling is performed simple randomly and 214 persons selected as the study sample. Gathering tool is standardized questionnaire data of organizational entrepreneurship, organizational agility and organizational commitment. Content justifiability of questionnaire approved by number of experts and structural justifiability confirmed by using confirmatory factor analysis. Reliability of the questionnaire was obtained 0.92 for organizational entrepreneurship, 0.87 for organizational commitment and 0.91 for organizational agility, respectively. Single-sample T-tests and confirmatory factor analysis are used in order to analyze the questionnaire data in inferential statistics section. The results showed that organizational entrepreneurship, due to organizational commitment, has an important role both directly and indirectly in organizational agility development. Also, organizational commitment has a positive, direct and meaningful impact on organizational agility.

**Keywords:** Organizational Agility, Organizational Entrepreneurship, Organizational Commitment, Semnan University.

**چکیده:** هدف این پژوهش، بررسی جهت و پایداری روابط کارآفرینی سازمانی، تعهد سازمانی و چابکی سازمانی در کارکنان دانشگاه سمنان است. روش انجام پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۸۶ نفر از کارکنان دانشگاه دولتی شهر سمنان هستند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شده و تعداد ۲۱۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های استاندارد شده کارآفرینی سازمانی، چابکی سازمانی و تعهد سازمانی است. روایی محتوایی پرسشنامه از سوی تعدادی از صاحب‌نظران و روایی سازه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب، ۰/۹۲ برای کارآفرینی سازمانی، ۰/۸۷ برای تعهد سازمانی و ۰/۹۱ برای چابکی سازمانی به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های تی (T) تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که کارآفرینی سازمانی هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیر مستقیم به‌واسطه تعهد سازمانی نقش کلیدی را در توسعه چابکی سازمانی دارد. همچنین تعهد سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معنی‌دار بر چابکی سازمانی دارد.

**واژگان کلیدی:** چابکی سازمانی، کارآفرینی سازمانی، تعهد سازمانی، دانشگاه سمنان

\* دانشیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)

(hoseiniabbas72@yahoo.com)

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان

## مقدمه

پیش از انقلاب صنعتی پارادایم تولید دستی در همه سازمان‌ها از جمله مؤسسات آموزشی حاکم بود. مشکلات ناشی از تولید دستی باعث مطرح شدن پارادایم تولید انبوه شد. سازمان‌هایی که بر طبق این پارادایم کار می‌کنند، دارای تمرکز بالا، انعطاف‌ناپذیر و ارزش کم قائل شدن برای دانش کارکنان هستند. مؤسسات آموزش عالی هم در پاسخ به تقاضای محیط در خلال دوره (انقلاب صنعتی) به پارادایم تولید انبوه، واکنش نشان دادند (کراچی و عباس‌پور، ۱۳۹۱، ۶۱). در این دوره، محیط بازاری که دانشجویان در آن دانش‌آموخته می‌شوند به‌طور بنیادی با گذشته تفاوت دارد. واقعیت‌های اقتصادی کنونی با قرن گذشته قابل مقایسه نیست. در این بین دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی با واقعیت‌های جدیدی روبرو شده‌اند. ماهیت کار تغییر کرده است و واقعیت‌های محیط جهانی، تغییرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی نیاز به تغییر و تحولی مهم در آموزش عالی را به‌شدت ضروری ساخته است. همه نکات مذکور بیانگر این است که پارادایم تولید انبوه دیگر برای برآورده کردن انتظارات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی منحصر به فرد نظام آموزش عالی فعلی مناسب نیست. در خلال چند دهه گذشته، همان‌طور که پارادایم تولید انبوه شروع به فرسوده شدن کرد، چابکی سازمانی تکامل یافت. چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا منطق از پیش تعیین شده و کنترل‌های دقیق به سر آمده است و روش‌ها و پارادایم سنتی دیگر پاسخگو نیست (نقوی، آذر و اسعدی، ۱۳۹۴، ۶۲). در این میان، چابکی اساس پارادایم جدید دیگری است که قدرت تبیین و توجیه شرایط موجود دانشگاه‌ها را دارد و دانشگاه‌ها باید به سمت استفاده از مؤلفه‌های چابکی به‌عنوان رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها حرکت کنند. از دیگر فرایندهای مؤثر در کارایی سازمان، تعهد و پایبندی کارکنان است که می‌تواند به تلاش بیشتر و تمایل قوی‌تر برای حفظ سازمان منجر شود (پیگلیس و گرین، ۲۰۰۲). سازمان‌ها برای اداره خود به کارکنان متخصص، کاردان، کارآمد و متعهد نیازمندند. وجود نیروی انسانی متعهد در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و می‌تواند مزیت رقابتی و موقعیت برتر استراتژیک برای سازمان محسوب شود. بسیاری از تحقیقات، عملکرد بالا، افزایش بهره‌وری، کاهش ترک خدمت و جابجایی کارکنان را نتیجه افزایش تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌ها دانسته‌اند (امیرکبیری و امیراحمدی، ۱۳۸۹، ۲۶۴)؛ بنابراین درک فرایند ایجاد تعهد برای سازمان و جامعه مفید

است زیرا موجب ابداع کارکنان، ماندگاری بیشتر در مؤسسه و قدرت رقابت زیادتیر مؤسسه شده در عین حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها و کیفیت بهتر محصولات بهره‌مند می‌شود. از طرفی سازمان‌ها برای انجام مأموریت‌ها و اهداف خود به نوآوری و تمرین کارآفرینی سازمانی نیاز دارند که می‌تواند در خدمات رخ دهد (مقدم، کهاراتین و مهارتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۷۵). همچنین، جهانی شدن نقش مهمی را در فرآیند و تغییرات اجتماعی و اقتصادی بازی می‌کند. نقش دانشگاه‌ها با توجه به مسئولیت‌های جدید در قبال جامعه در حال تغییر مانند اقتصاد ملی، کاهش منابع مالی عمومی و بازار آموزشی دگرگون شده است (گاررو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۱۹۰۳)؛ از این رو، ایجاد فعالیت‌های نوآورانه از طریق خلق دانشگاه‌های کارآفرین ضرورت دارد. با این حال، نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به شکلی از چابکی نیاز دارند تا دانشگاه‌ها بتوانند به سمت استفاده از مؤلفه‌های چابکی در مدیریت دانشگاه‌ها حرکت کنند؛ اما از آنجایی که مطالعات علمی اندکی در خصوص ارتباط چابکی سازمانی، تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا چابکی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی کارکنان دانشگاه سمنان تأثیر دارد و آیا تعهد سازمانی در رابطه میان چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی نقش میانجی دارد؟ برای پاسخ به این سؤال‌ها، کارکنان دانشگاه سمنان را به‌عنوان نمونه پژوهش، مورد بررسی قرار دادیم.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### چابکی سازمانی

چابکی، مفهوم نسبتاً جدیدی است و تعریف مشترک و جهان‌شمولی ندارد که مورد پذیرش همگان باشد. در واقع هر محققى بر اساس نوع پژوهش خود از چابکی تعریف خاصی ارائه داده است و با وجود بیان‌های متفاوت، تمام آنها به نحوی به تغییر و نبود اطمینان دنیای کنونی اشاره می‌کنند و سرعت در وفق یافتن با آن را شرط اساسی چابکی می‌دانند (زین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ۸۳۱). ریچارد شارپ<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، چابکی استراتژیک در دانشگاه را توانایی دانشگاه، به‌عنوان یک نظام انسانی در حال حیات برای شکوفا شدن و یادگیری از امواج مداوم تغییر به‌طوری که تغییر یک بخش

- 
1. Moghaddam, Khorakian & Maharati
  2. Guerrero, Kirby & Urbano
  3. Zain, Rose, Abdullah & Masrom
  4. Richard Sharpe

طبیعی و غیر قابل اجتناب زندگی سازمانی باشد نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدیدکننده، تعریف می‌کند. چابکی، به‌عنوان سهولت و سرعت تعریف شده است که سازمان‌ها با آن می‌توانند فرآیندهای خود را برای پاسخ به نیازها، تهدیدها و فرصت‌ها به پیش برند (ستامراجو، کریشنا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۱۴۰). چابکی سازمانی به قابلیت یک شرکت به سرعت در حال تغییر و یا انطباق در پاسخ به تغییرات اشاره دارد (تالون و پینسونولت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۴۷۶). از این رو مهم‌ترین عامل برای چابکی سازمان، داشتن قابلیت تصمیم‌گیری و اجرای سریع است. برای افزایش سرعت در این زمینه، باید قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به‌وضوح مشخص شود. هر سازمانی برای بقا و پیشرفت در محیط پویا و نامطمئن امروزی نیازمند چابکی است. از سویی، برای اینکه چابکی سازمان بالا رود، چابک شدن عملیاتی که به‌طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند مهم‌تر از سایر عملیات است که باید به آن توجه شود (سل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین چابکی از ویژگی‌های لازم و الگویی برای شناسایی و استفاده از فرصت‌ها برای سازمان‌های امروزی تلقی می‌شود که قادر به درک محیط و مطابقت آن با شرایط مطلوب است. همچنین انعطاف‌پذیر است و توانایی استفاده از منابع را در سطح وسیع‌تری دارد. سازمان چابک برای قابلیت یادگیری به اطلاعاتی نیاز دارد که باید اتخاذ کند. علاوه بر آن سازمان باید با استفاده از فرصت بتواند راهی عملی پیدا کند و باید بسیار زیرکانه عمل کند (ترزسیلینسکای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵، ۶۶۱۸). در ارتباط با الگوها و چهارچوب‌های مفهومی چابکی در تحقیقات گذشته باید اشاره کرد که دستیابی به چابکی، از دغدغه‌های گردانندگان سازمان‌ها و محققان این حوزه نیز بوده است. از این‌رو، الگوها و چهارچوب‌های مفهومی زیادی برای توسعه چابکی از سوی محققان ارائه شده است. در پژوهش حاضر از مؤلفه‌های قابلیت‌های چابکی مدل شریفی و ژانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) به شرح زیر برای سنجش چابکی سازمانی استفاده شده است:

پاسخ‌گویی: به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آنها اشاره دارد.

شایستگی: بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت دارد.

- 
1. Seethamraju & Krishna
  2. Tallon & Pinsonneault
  3. Sull
  4. Trzcilinski
  5. Sharifi & Zhang

انعطاف‌پذیری: یا همان قابلیت سازگاری که عبارت است از توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب اهداف مختلف، با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان.

سرعت: عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن.

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی از موضوعات مهم مدیریت، به‌ویژه رفتار سازمانی است که محققان زیادی به بررسی آن پرداخته‌اند (داولی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۵۱۵). تعهد سازمانی از عوامل پنهان ولی مهم و اثرگذار در رفتارهای شغلی کارکنان است (بیستوک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ۲۷) و نوعی نگرش و حالتی روحی است که نشان‌دهنده میزان تمایل، نیاز و الزام به ادامه اشتغال در سازمان است. تعهد سازمانی عبارت است از نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد (گاتمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۱۶) و نشان‌دهنده احساس وابستگی افراد به سازمان (یانیس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۴۸۵) است که بر اساس آن خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند. از آنجا که تعهد سازمانی، باوری قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش قابل توجه از طرف سازمان و تمایل برای رسیدن به عضویت در سازمان در نظر گرفته می‌شود، فرد خود را متعهد می‌داند که اهداف و ارزش‌های سازمان را برای خود شناسایی کند (میکدو، پینهو و سیلوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، ۳۸). شناسایی و درک این‌گونه رفتارها و فراهم ساختن محیطی مناسب برای ارائه آنها موجب خواهد شد تا نحوه ارائه خدمات سازمان از سوی کارکنان آن مطلوب‌تر شده و به تبع آن رضایت مشتریان بیشتر شود و اثربخشی سازمانی و فردی نیز افزایش یابد (چینگ و فانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ۱۸۱). عامل مهمی که باعث تعهد کارکنان می‌شود، رفتار عادلانه با آنها است. کارکنانی که درک می‌کنند با آنها به‌طور منصفانه‌ای رفتار شده است، به احتمال بیشتری در رفتارهای اجتماعی که به سازمان سود می‌رساند، فعالیت و مشارکت می‌کنند (تال<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). با توجه به این نکته که شناسایی الگوهای رفتاری مدیران و ارتباط آن با اثربخشی، کارایی و هدایت مؤثر نیروهای انسانی شاغل در سازمان‌ها از

1. Dawely et al
2. Bienstock et al
3. Gutman
4. Yannis et al
5. Macedo, Pinho & Silva
6. Chiang & Fang
7. Toll

مباحث مهم مدیریت است، این امر زمینه را برای طراحی و تدوین نگرش‌های متنوعی از متخصصان مدیریت و اجرای تحقیقات متعدد فراهم کرده است. تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد موجب سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان، میل قوی در سازمان و تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان می‌شود (نوروزی سیدحسینی، ۱۳۹۱، ۹۳). محققان، سه نوع تعهد را شناسایی کرده‌اند که به تعهد سازمانی منجر می‌شود؛ تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر (هندلون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در پژوهش حاضر از این طبقه‌بندی برای تعهد سازمانی استفاده شده که در ادامه تشریح خواهد شد. تعهد عاطفی شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است. تعهد مستمر عبارت است از تعهد مبنی بر ارزش نهادن به سازمان که کارمند نیز در بقای سازمان سهیم می‌شود. آنها که تعهد مستمر خوبی دارند در سازمان می‌مانند، زیرا به آن نیاز دارند. تعهد هنجاری شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. آنها که تعهد هنجاری قوی دارند، در سازمان می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند که از نظر اخلاقی باید این‌طور باشند (نوروزی سیدحسینی و کلاته سیفری، ۱۳۹۳، ۹۵).

### کارآفرینی سازمانی

یکی از راه‌های پاسخگویی دانشگاه‌ها به الزامات محیطی استفاده از کارآفرینی سازمانی است. وضعیت اقتصادی کشور و ترکیب جمعیتی کنونی، بیش از پیش ما را نیازمند یافتن زمینه‌های پیشرو در صحنه اقتصادی می‌کند و در این راستا استفاده بهینه از نیروی فعال و کارآفرین بیشتر احساس می‌شود (قهرمانی، پرداختچی و حسین‌زاده، ۱۳۸۹، ۲۸). کارآفرینی، موضوع در حال رشد و قابل توجه در قرن ۲۱ بوده است و اغلب به‌عنوان یک راه دید برای رسیدن به سطح بالای عملکرد سازمانی است. کارآفرینی سازمانی به تعهد سازمان برای رسیدن به فرصت‌های جدید اشاره دارد (مقدم، کهاراکین و مهارتی، ۲۰۱۵، ۷۵). کارآفرینی سازمانی فرایندی است که طی آن، سازمان به بررسی دانش جدید می‌پردازد و با استفاده از دانش موجود به دنبال کسب و کار می‌رود (هایتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ۲۸). از آنجا که کارآفرینی سازمانی دارای جهت‌گیری استراتژیک است، شامل ارزیابی مستمر از محصولات، فرایندها، خدمات و استراتژی‌های سازمان است که تحت تأثیر نگرش کارکنان است (یسلو، بلبل و

---

1. Handlon  
2. Hayton

سابق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۱۱۶۹). امروزه، نقش کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها مهم‌تر شده و مدیران به دنبال طرح کارآفرینی سازمانی دقیق هستند. کارآفرینی سازمانی، برخی از شرایط را در سازمان‌هایی که به دنبال بهبود روند اجرا هستند، سریع، راحت و مؤثرتر فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی می‌تواند محیط کسب و کار خوب ایجاد کند. این محیط می‌تواند بر کارآفرینان تأثیر بگذارد و از نوآوری و ایده‌های آنان حمایت کند. کارآفرینی سازمانی از مهم‌ترین انواع گسترده از کارآفرینی است؛ زیرا در بسیاری از سازمان‌های مختلف در هر کشور وجود دارد، افراد قادر به کار در سازمان خود هستند و با استفاده از ایده‌های کارآفرینی خود، به توسعه اقتصادی کمک می‌کنند (مکتبی و باباخوانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۹۴۳). با توجه تعاریف، کارآفرینی سازمانی، ساختاری چندبعدی است که ما در پژوهش حاضر از ابعاد پرسشنامه کارآفرینی سازمانی مارگریت هیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، استفاده کرده‌ایم که عبارت‌اند از: افعال سازمانی، انعطاف‌پذیری، وضعیت پاداش، رهبری کارآفرین و فرهنگ کارآفرین.

با بررسی تحقیقات انجام شده، پژوهشی مانند پژوهش حاضر در زمینه کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی با چابکی سازمانی، به دست نیامد. بر این اساس در ادامه به پژوهش‌هایی مشابه با موضوع این پژوهش، اشاره می‌شود.

فوکس<sup>۴</sup> (۲۰۰۸، ۴۰) در تحقیقی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی را با توسعه دانشگاهی بررسی کرد و به این نتیجه رسید که کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی پایه‌ای برای ملاک‌های اقتصادی و غیر اقتصادی توسعه سازمان‌هاست. نتایج پژوهش سیدحسینی و کلاته سیفیری (۱۳۹۳، ۸۹) با عنوان "اثر کارآفرینی سازمانی بر جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی در استان مازندران" نشان داد که کارآفرینی سازمانی بر جامعه‌پذیری و تعهد سازمانی اثرگذار است و به‌صورت کارآفرینی سازمانی نقش مهمی را در تعیین تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی دارد. یانگ و پاندی<sup>۵</sup> (۲۰۰۹، ۳۳۵) در پژوهشی بیان کردند که تعهد سازمانی، به‌عنوان نقش میانجی تأثیر قابل توجهی در فرد و عملکرد سازمانی دارد. ظهیر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲، ۹۲۴)، در پژوهشی نشان دادند که بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی و نیز بین کارآفرینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

- 
1. uslu, Bulbul & Cubuk
  2. Maktabi & Babakhanian
  3. Margaret Hill
  4. Fox
  5. Yang & Pandey
  6. Zehir, Muceldili & Zehir

رابطه مثبت وجود دارد. کاظمی و عریضی (۲۰۱۱، ۵۴) در تحقیقی با عنوان "تعهد سازمانی با نظام ارزشی کارکنان" نشان دادند که نظام ارزشی کارکنان می‌تواند ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند. منفرد و همکاران (۱۳۸۹، ۸۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان، به صورت موردی، در شرکت گاز استان آذربایجان غربی پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان‌دهنده ارتباط معنی‌دار هر یک از ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان بوده است. کراچی و همکاران (۲۰۱۴، ۲۵)، در پژوهشی با عنوان میزان کاربست مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها به این نتیجه رسیدند که میزان استفاده از مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان فارس کمتر از متوسط است. یافته‌های پژوهش نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹، ۱۶۹) با عنوان "بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی" نشان داد که بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. در تحقیقی که لین، دسیزا و روی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰، ۲۸۲۴) با عنوان "اندازه‌گیری چابکی از ساختار سازمانی" انجام دادند، نتایج نشان داد چابکی برای ساختار عملکرد سازمان مهم است و سازمان چابک باید تعریف دقیق از نوع تغییرات سازمان و محل خود داشته باشد. گابریل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵، ۶) به بررسی روابط بین ساختارهای مدیریت دانش و چابکی سازمانی پرداختند. داده‌های این تحقیق از ۱۱۲ شرکت اسپانیایی گردآوری شده است و نتایج آن بیانگر این است که بین چابکی سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش رابطه و اثر مستقیم وجود دارد. چانگ، یانگ و کیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۴، ۱۸۰) در پژوهشی با عنوان "بررسی نقش چابکی سازمانی بر استقلال محل کار کارکنان" نشان دادند که بین چابکی و استقلال در محل کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدلی مفهومی به شکل زیر برای پژوهش حاضر طراحی شد:

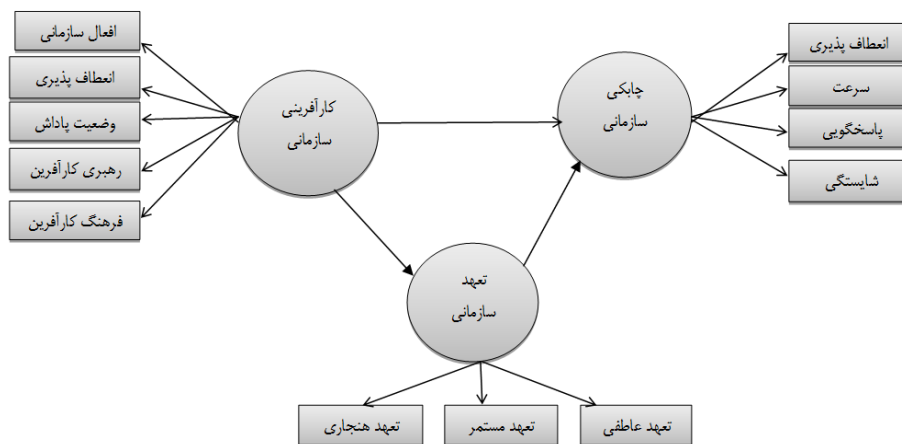
---

1. Lin, Desouza & Roy

2. Gabriel et al

3. chung, young & kim





شکل (۱) مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

۱. کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه سمنان رابطه معناداری دارد.
۲. کارآفرینی سازمانی با چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه سمنان رابطه معناداری دارد.
۳. تعهد سازمانی کارکنان با چابکی سازمانی آنها رابطه معناداری دارد.
۴. کارآفرینی سازمانی به واسطه تعهد سازمانی بر چابکی تأثیر غیر مستقیم، مثبت و معنی داری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، به لحاظ هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا نتایج پژوهش برای نظام‌های آموزشی و پژوهشی، به‌ویژه دانشگاه سمنان و دانشگاه‌های هم‌سطح آن قابل استفاده است. بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، توصیفی از نوع همبستگی است که در آن روابط متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود. به منظور گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین مطالعه‌ای میدانی در میان کارکنان دانشگاه سمنان استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی دانشگاه سمنان شامل ۴۸۶ نفر بود که در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به خدمت اشتغال داشتند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس فرمول کوکران در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد ۲۱۴ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بین ۲۲۰ نفر به روش

تصادفی ساده توزیع شد. از این تعداد ۲۰۵ پرسشنامه بازگشت داده شد. از این میان ۱۹۸ پرسشنامه، انتخاب و تجزیه و تحلیل شد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که شامل ۶۷ سؤال (گویه) است. اگرچه مجموعه این سؤال‌ها در یک پرسشنامه آمده است، اما شامل پنج دسته سؤال‌های متمایز از هم است. از ۶۷ سؤال پرسشنامه، ۴ سؤال مربوط به تعیین جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان؛ ۲۴ سؤال برای سنجش تعهد سازمانی که بر اساس پرسشنامه آلن و می‌یر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) که دارای سه بعد تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر؛ ۱۶ سؤال برای سنجش چابکی سازمانی که دارای چهار بعد سرعت، انعطاف‌پذیری، شایستگی و پاسخگویی است بر اساس پرسشنامه شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) و ۲۳ سؤال برای سنجش کارآفرینی سازمانی با ابعاد افعال سازمانی، انعطاف‌پذیری، وضعیت پاداش، رهبر کارآفرین و فرهنگ کارآفرین که از پرسشنامه مارگریت هیل (۲۰۰۳) اقتباس و با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش شد تا میزان روایی و اعتبار پرسشنامه تعیین شود. به منظور سنجش پایایی، نمونه اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب همبستگی درونی با آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤال‌های متغیرها به ترتیب، ۰/۹۲ برای کارآفرینی سازمانی، ۰/۸۷ برای تعهد سازمانی و ۰/۹۱ برای چابکی سازمانی به دست آمد. به منظور سنجش روایی سؤال‌های این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مد نظر قرار گرفت که روایی محتوا از استادان راهنما و مشاور و متخصصان حوزه رفتار و مدیریت آموزشی این حوزه تأیید شد. برای بررسی صحت مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و یافته‌ها نشان داد که از سه متغیر تعهد سازمانی، چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی، سؤال‌های (۴، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱ و ۲۴) متغیر تعهد سازمانی و نیز دو سؤال (۱۰ و ۱۱) از متغیر کارآفرینی سازمانی دارای بار عاملی کمتر ۰/۳ بود که حذف شد. در نهایت، مدل نهایی پرسشنامه ارائه شد و نتایج نشان داد تمام بارهای عاملی بالای ۰/۳ بوده که بیانگر روایی است.

### یافته‌های پژوهش

#### آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

برای اطلاع از وضعیت نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. داده‌های مربوط به این آزمون (جدول ۱) نشان می‌دهد که پاسخ‌های شرکت‌کنندگان به تمام پرسش‌های پژوهش دارای ویژگی توزیع نرمال است. لذا می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و به‌طور اخص آزمون میانگین یک جامعه (آزمون T تک نمونه‌ای) و همبستگی پیرسون استفاده کرد.

جدول (۱) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	Z	سطح معنی‌داری
کارآفرینی سازمانی	۰/۸۹۵	۰/۴۰۰
تعهد سازمانی	۰/۹۴۹	۰/۳۲۸
چابکی سازمانی	۰/۹۹۱	۰/۲۸۰

#### وضعیت متغیرهای پژوهش

درواقع این آزمون میانگین نمونه را با میانگین جامعه مقایسه کرده و تفاوت بین میانگین نمونه با میانگین جامعه را با یک مقدار مفروض، مورد بررسی و آزمون قرار می‌دهد. نتایج آزمون میانگین جامعه (جدول ۲) نشان می‌دهد که متغیرهای تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی به ترتیب ۳/۵۵ و ۳/۳۵ است. مقادیر به دست آمده برای تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی از میانگین فرضی (۳) جدول بزرگ‌تر است. لذا، می‌توان استنباط کرد که میانگین‌های تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه سمنان از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ اما این امر در مورد چابکی سازمانی صادق نیست و همچنان که در جدول مشاهده می‌شود میانگین چابکی سازمانی برابر با ۲/۰۱ است که از میانگین فرضی (۳) کوچک‌تر است؛ لذا چابکی سازمانی کمتر از حد متوسط است.

جدول (۲) نتایج میانگین یک جامعه برای متغیرهای پژوهش

مقدار آزمون = ۳							
وضعیت متغیر	درجه اطمینان ۹۵٪		t	سطح معنی داری	انحراف معیار	میانگین	نام متغیر
	حد بالا	حد پایین					
مناسب	۰/۶۳۲۸	۰/۴۸۳۸	۱۴/۷۷۶	۰/۰۰۱	۰/۵۳۱۶	۳/۵۵۸۳	تعهد سازمانی
نامناسب	۰/۱۱۳۴	-/۰۹۰۰	۰/۲۲۶	۰/۸۲۱	۰/۷۲۵۷	۲/۰۱۱۷	چابکی سازمانی
مناسب	۰/۴۳۵۵	۰/۲۶۷۶	۸/۲۵۹	۰/۰۰۱	۰/۵۹۸۹	۳/۳۵۱۶	کارآفرینی سازمانی

### همبستگی فرضیه‌های پژوهش

جدول (۳) نشان می‌دهد که همبستگی معنی‌داری بین کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی برابر با (۰/۴۰۱) وجود دارد. پس می‌توان گفت که بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد. بنابراین نتیجه کلی این است که هرچه کارآفرینی سازمانی بیشتر باشد به همان اندازه تعهد سازمانی دانشگاه بیشتر می‌شود. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین کارآفرینی سازمانی با چابکی برابر با  $R=0/288$  است بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که بین کارآفرینی سازمانی و چابکی رابطه معنی‌دار وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل همبستگی پیرسون نشان می‌دهد همبستگی معنی‌داری بین تعهد سازمانی با چابکی سازمانی وجود دارد و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. پس نتیجه کلی این است که هر چه دانشگاه از تعهد سازمانی بیشتری برخوردار باشد به همان نسبت چابکی سازمانی آنها بیشتر خواهد بود.

جدول (۳) ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

ضریب همبستگی	کارآفرینی سازمانی	تعهد سازمانی	چابکی سازمانی
کارآفرینی سازمانی	۱		
معنی داری			
تعداد	۱۹۸		
تعهد سازمانی	**۰/۴۰۱	۱	
معنی داری	۰/۰۰۱		
تعداد	۱۹۸	۱۹۸	
چابکی سازمانی	**۰/۲۸۸	**۰/۲۹۴	۱
معنی داری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	
تعداد	۱۹۸	۱۹۸	۱۹۸

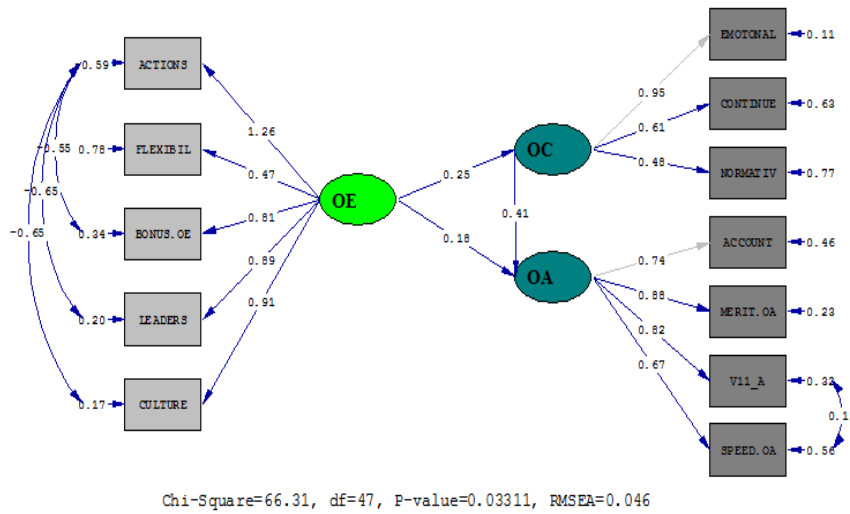
### مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌های اصلی تحقیق حاضر از روابط علی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مدل از نظر شاخص‌های تناسب، وضعیت مناسبی دارد. در مورد رابطه بین اجزای مدل این نتایج به دست آمده است:

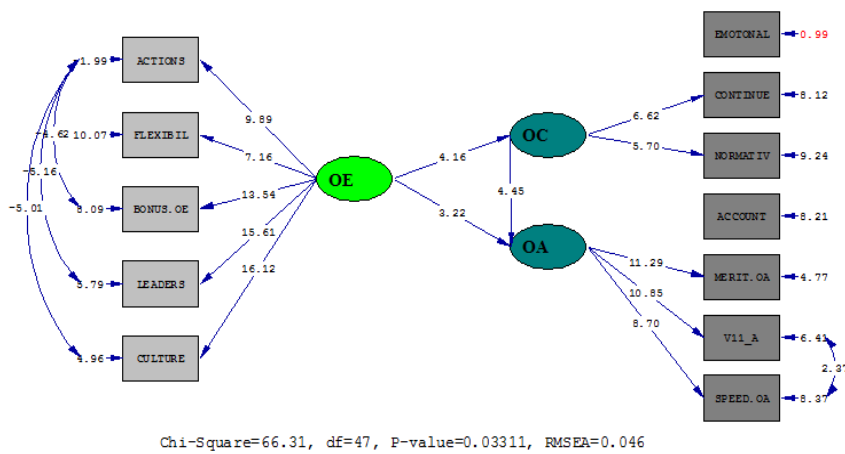
کارآفرینی سازمانی بر چابکی سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری برابر با ۰/۱۸ است (فرضیه اول)؛ همچنین کارآفرینی سازمانی بر تعهد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری برابر با ۰/۲۵ است (فرضیه دوم)؛ به‌علاوه تعهد سازمانی بر چابکی سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری برابر با ۰/۴۱ است (فرضیه سوم)؛ لذا فرضیه چهارم یعنی میانجی بودن تعهد سازمانی در رابطه با کارآفرینی سازمانی و چابکی سازمانی نیز تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی تعهد سازمانی، کارآفرینی سازمانی دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری برابر با ۰/۱۰۲ بر چابکی سازمانی است.

همچنین در آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه‌ها است. نسبت  $\chi^2$  به df زیر ۳ است بنابراین مقدار  $\chi^2$  مقدار مناسب و پایینی است. میزان RMSEA برابر ۰/۰۴۶ نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است؛ به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده منطبق بر مدل مفهومی تحقیق

است. مقدار NFI, AGFI, GFI به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۹۱ و ۰/۹۶ است که نشان‌دهنده برازش نسبتاً مناسب مدل است. دیاگرام (۱ و ۲) مدل معادلات ساختاری را هم در حالت استاندارد و هم در حالت معنی‌داری نشان می‌دهد.



دیاگرام (۱) مدل در حالت تخمین استاندارد



دیاگرام (۲) مدل در حالت ضرایب معنی‌داری

### بحث و نتیجه گیری

هدف این مطالعه، بررسی جهت و پایداری روابط میان کارآفرینی سازمانی، تعهد سازمانی و چابکی سازمانی در کارکنان دانشگاه سمنان است. این پژوهش، چهارچوبی را برای مدیران و کارکنان مؤسسات آموزشی و دیگر سازمان‌ها برای درک کارآفرینی و چابکی از دیدگاه عملیاتی و کارکردی در اختیار می‌گذارد. یافته‌های این پژوهش با توجه به نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی به‌طور مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. این نتایج با یافته‌های لامپکین و دس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، (۱۳۵) و وود و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸، ۱۱۷) مطابقت دارد. آنها نشان دادند که بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد. این نتایج بیانگر این است مدیران می‌توانند با کارآفرینی سازمانی، محیط کسب و کار خوب ایجاد کنند. این امر می‌تواند بر کارکنان تأثیر بگذارد و از نوآوری و ایده‌های آنان حمایت کند. برای دستیابی به این کارآفرینی به نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل برای باقی ماندن به‌عنوان یکی از اعضای سازمان نیاز است. نیروهایی که در مقابل سازمانی که برایشان ارزش قائل است، احساس تعهد و مسئولیت کنند و در صدد عمل متقابل برآیند و تلاش کنند آشکارا به کارآفرینی بپردازند. وجود چنین نیروهایی در سازمان با بالا رفتن سطوح عملکرد، کاهش میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان توأم است، وجهه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. ثانیاً نتایج این پژوهش نشان می‌دهد کارآفرینی سازمانی به‌طور مثبت و معنی‌داری بر چابکی سازمانی تأثیر دارد. با توجه به تأثیرات غیر قابل انکار کارآفرینی در بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع، دانشگاه‌ها می‌توانند با تشویق کارکنان و ترغیب آنها به کارآفرینی سازمانی باعث شوند به این افراد آزادی عمل داده شود تا بتوانند بدون درگیری با قوانین و مقررات دست و پاگیر (دیوان‌سالاری) طرح‌های خود را به اجرا درآورند. دانشگاه‌های امروز با تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی روبرو هستند و باید برای بقا و حفظ موقعیت خود به صورتی باشند که اگر کارکنان آن به ابتکاراتی برای حل مسائل و پاسخگویی به فرصت‌ها به‌طور مشارکتی دست زنند، مدیران فضا را برای وقوع این ابتکارات، فراهم و این ابتکارات را تشویق کنند تا فرهنگ چابکی در دانشگاه نهادینه شود. ثالثاً نتایج

---

1. Lumpkin & Dess

2. Wood et al

این پژوهش نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر چابکی در سازمان دارد. درباره وجود ارتباط بین این دو متغیر تحقیقات بسیار کمی انجام گرفته است و پژوهشگران، تحقیقی مطابق با یافته‌های پژوهش، مشاهده نکردند. شاید علت این باشد که چابکی سازمانی پدیده نوظهوری است که درباره آن باید تحقیقات بیشتری انجام گیرد تا به صورت قاطع و محکم بتوان در مورد آن بحث و مطالعه کرد. با این اوصاف، این نتیجه بیانگر این است که اگر سازمانی کارکنان متعهدی داشته باشد، انتظار می‌رود که چابکی سازمانی از سوی آنها بروز کند. از این رو هر چه میزان تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر چابکی دارد و به تبع آن موجب ارتقای چابکی می‌شود که در مجموع اثربخشی و کارایی را در سازمان در پی دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود که برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه، ضمن تبیین درست و واقعی اهداف و ارزش‌های دانشگاه، با برقراری ارتباط مفید و مؤثر با کارکنان، اهداف و ارزش‌های آنان شناخته شود و در جهت نزدیکی و همسویی این اهداف و ارزش‌ها با اهداف دانشگاه گام برداشته شود تا کارکنان برای موفقیت و اثربخش بودن فعالیت‌های دانشگاه به‌طور شخصی احساس مسئولیت کنند. از این رو باید زمینه را به‌گونه‌ای فراهم کرد که کارکنان و مدیرانشان با اطمینان خاطر، تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به‌کارگیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به تعهد سازمانی و چابکی سازمانی، شناسایی و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این‌گونه رفتارها فراهم شود. همچنین یافته‌ها از نقش میانجی تعهد سازمانی بین کارآفرینی و چابکی سازمانی حکایت دارد. در رابطه با این نتایج، یافته‌هایی که دقیقاً با این نتایج همخوانی داشته باشد، مشاهده نشد ولی پژوهش نوروبی سیدحسینی و کلاته سیفری (۱۳۹۳) تا حدودی با نتایج پژوهش حاضر همسویی دارد. تأیید این فرضیه بیانگر این است که هر دانشگاه چابک باید با انجام عملیات در کوتاه‌ترین زمان، با کمترین هزینه و با کیفیت بالا به رفتارهای نوآورانه و بزرگ‌منشانه پرداخته و با حمایت از فعالیت‌هایی مانند شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به‌کارگیری نظرهای آنان؛ موجب افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده شوند.

بر اساس نتایج به دست آمده، در رابطه با کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی با چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه سمنان، به منظور گسترش کمی و کیفی کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی با چابکی سازمانی در این دانشگاه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:



۱. با توجه به تأثیرگذاری کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه باید با برگزاری دوره‌های آموزشی و برجسته کردن برخی از ویژگی‌های اخلاقی در سازمان، بسترهای لازم برای افزایش چابکی و سوق دادن اعضای سازمان به سمت ابتکار و نوآوری فراهم شود.
۲. با توجه به نتایج پژوهش و مطلوب بودن کارآفرینی سازمانی، برای بهبود و ارتقای عامل نوآوری و تغییر پیشنهاد می‌شود که مدیران به منظور حل مشکلات در دانشگاه از تجربیات کاری گذشته، تبادل اطلاعات و توجه به مهارت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمانی بهره جویند.
۳. بر اساس نتایج و یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مسئولان دانشگاه از اعمال هر گونه کنترل مستقیم و تأکید بر اجرای مقررات خشک و دست و پاگیر بپرهیزند. مسئولان باید با ایجاد همسویی میان اهداف شخصی افراد و اهداف دانشگاه، زمینه را برای ایجاد کارآفرینی سازمانی فراهم کنند.
۴. در جهت پیاده‌سازی چابکی در دانشگاه پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های چابکی در دانشگاه، شناسایی و میزان نیاز دانشگاه به چابکی بر اساس محرک‌ها سنجیده شود.
۵. نظام پاداش دانشگاه برای کارکنان، طوری در نظر گرفته شود که محرک فعالیت‌های کارآفرینی باشد.

## منابع

- امیرکبیری، علیرضا و امیراحمدی، اعظم (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۲ (۷)، ۲۴۰-۲۵۶.
- باقری کراچی، امین و عباس پور، عباس (۱۳۹۱). چابکی؛ رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۱ (۱)، ۶۱-۷۲.
- حقیقت منفرد، جلال؛ اوسط حضرتی، علی و میرزازاده، حجت (۱۳۸۹). تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۲ (۶)، ۸۷-۱۱۲.
- قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن و حسین زاده، طاهر (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱، ۲۵-۳۹.
- نقوی، سیدعلی؛ آذر، عادل و اسعدی، میرمحمد (۱۳۹۴). اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۱ (۱)، ۶۱-۸۱.
- نوروزی سیدحسینی، رسول (۱۳۹۱). اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۵، ۸۷-۱۰۳.
- نوروزی سیدحسینی، رسول و کلاته سیفری، معصومه (۱۳۹۳). اثر کارآفرینی سازمانی بر جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان مازندران. مدیریت ورزشی، ۶ (۱)، ۸۹-۱۰۸.
- نیک‌پور، امین و سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان. پژوهش‌های مدیریت، ۳ (۷)، ۱۶۹-۱۸۴.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*.63, 1-18.
- Bagheri Kerachi, A.; Abbaspour, A.; Aghazade, A.; Rahimian, H. & Mehregan, M. R. (2014). Application Level of Organizational Agility Indices at Universities, *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*, 7 (1), 25-31.
- Bienstock, C. Carol; Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17 (4), 357-378.
- Chiang, Chun – Fang. Sheng, Tsung (2011). The impacts of perceived organizational support and psychological

- empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 180-190.
- Chung, S.; Young, K. Lee & Kim, K. (2014). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. *Information & Management*, 51, 605–617.
- Dawely, David D.; Stephens, Robert D. & Stephens, David B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525.
- Fox, Julie M. (2008). *Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension*. (Dissertation). Ohio state university. pp: 40-59.
- Gabriel Cegarra, J.; Soto-Acosta, P. & Wensley, A. K. P. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 1-6.
- Guerrero, M.; Kirby, D. A. & Urbano, D. (2006). A literature review on entrepreneurial university: an institutional approach, 3rd Conference of Pre-communications to Congresses, Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona.
- Gutman, T.; Van Dick, R. & Wavger, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspect of two related concept. *Asian Journal of Social psychology*, 301-15.
- Handlon, R. L. (2009). *The Departure of the Insurance Agent: The Impact Organizational Commitment, Organizational Justice, and Job Satisfaction have on Intent to leave in the Insurance Industry*. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Kazemi, M. S. & Oreizy, H. R. (2011). The relationship of Organizational commitment and staff value system. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 3, 54-75.
- Lin, K. C. Desouza & Roy, S. (2010). Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation*, 216, 2824–2836.

- Lumpkin G.T., Dess G.G., (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Macedo.L.L,Pinho.j.c & Silva.A.M(2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34, 36-46.
- Markovits, Yannis; Ullrich, Johannes; Van Dick, Roalf & Daviss, Ann J. (2008). Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 485-489.
- Maktabi, H. & Babakhanian, M. (2015). Identification of Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Selected Sama Technical School. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 940-947.
- Moghaddam, J. Y.; Khorakian, A. & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 75 – 87.
- Paglis, L. and Green, S (2002). “Leadership self- efficacy and manager, motivation for leading change”. *Journal of organizational behavior*, 23, 215-235.
- Seethamraju, R. & Krishna Sunder, D. (2013). *Influence of ERP systems on business process agility*, IIMB Management Review, 25 (3), 137–149.
- Sharpe, Richard (2012). *Agile university: Building the Innovation and Improvement for a Better Student Experience*. 2012 Higher Education Seminar, Thursday 15th March 2012. [www.elementaleadership.co.uk](http://www.elementaleadership.co.uk).
- Sull, D. (2010). Five things we know about organizational agility. January 15, <http://blogs.ft.com/donsullblog/2010/01/15/five-thingswe-know-about-organizational-agility/2010>.
- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463–486.
- Toll, M. K. (2006). *An examination of the relationships between perceived procedural and distributive justice, job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*. Master of Science Thesis. Emporia State University.
- Trzcilinski, S. (2015). The influence of Knowledge Based Economy on agility of enterprise, *Procedia Manufacturing*, 3, 6615 – 6623.

- Uslu, T.; Bulbul, I. A. & Cubuk, D. (2015). An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1166 – 1175.
- Wood, C.; Holt, D.; Reed, T. & Hudgens, B. (2008) Perceptions of corporate entrepreneurship in air force organizations: Antecedents and outcomes *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 117-132.
- Yang, K., & Pandey, S. (2009). How do perceived political environment and administrative reform affect employee commitment? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 335-360.
- Zain, M.; Rose, R. C.; Abdullah, I. & Masrom, M. (2005). "The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia". *Information & Management*. Vol. 42. No. 6, pp. 829-839.
- Zehir, C.; Muceldili, B. & Zehir, S. (2012). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 924 – 933.