

Investigating the Role of Organizational Excellence and Health in Improving the Social and Cultural Dimensions of Employees

ARTICLE INFO

Article Type

Analytical Review

Authors

Maryam Rashidian¹,
Rashid Zolfaghari Zafarani^{2*}

How to cite this article

Maryam Rashidian, Rashid Zolfaghari Zafarani, Investigating the Role of Organizational Excellence and Health in Improving the Social and Cultural Dimensions of Employees, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2019;3(2):183-192.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Roodehen Branch, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: rashidzolfaghari044@gmail.com

Article History

Received: 2019/04/17

Accepted: 2019/06/12

ePublished: 2019/06/21

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to investigate the role of organizational excellence and health in improving the social and cultural dimensions of Tehran Municipality employees.

Materials and Methods: The method of the present study was descriptive-survey in terms of applied purpose and quantitative in terms of data collection. The statistical population included all employees of Tehran Municipality, District 4, including 632 people, of which 240 people were selected according to Krejcie and Morgan table by simple stratified and random sampling method. The research instrument was three researcher-made questionnaires including the questionnaire of measuring the excellence of urban management including 32 items, the questionnaire of measuring agility in urban management including 41 items and the questionnaire of measuring the physical, social and cultural status of Khak-e-Sefid region including 27 items. The validity of the questionnaire was confirmed using factor analysis method and for their reliability after a test run among 40 statistical samples by Cronbach's alpha, the reliability value was 0.802 for the transcendence questionnaire in urban management, the reliability value was 0.816 for the agile questionnaire. In urban management and a reliability value of 0.849 for the questionnaire of physical, social and cultural status of Khak-e-Sefid region was obtained and the data were analyzed descriptively and inferentially through SPSS software version 23.

Findings: The results of data analysis showed; From the perspective of the employees of the municipality of Tehran's Chahar Shahr district, the components of urban management excellence, including (increasing value in the workplace, correct leadership in the workplace, process management in the workplace and fostering creativity in the workplace) are in good condition. In addition, agile components Urban management structure (responding to clients, continuous growth and learning of employees, competence in the appointed position, flexibility in the work environment and speed of work) is in a good condition.

Conclusion: The results showed that the physical, social and cultural dimensions in Khak-e-Sefid area of Tehran are not in a good condition.

Keywords: Organizational Excellence, Organizational Health, Cultural Dimensions

بررسی نقش وضعیت تعالی و سلامت سازمانی در

بهبود ابعاد اجتماعی و فرهنگی کارکنان

مریم رشیدیان^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رشید ذوالفقاری زعفرانی^{۲*}

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش وضعیت تعالی و سلامت سازمانی در بهبود ابعاد اجتماعی و فرهنگی کارکنان شهرداری تهران بود.

مواد و روش ها: روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده ها، توصیفی از نوع پیمایشی و از منظر روش کمی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران شامل ۶۳۲ نفر بود که از این تعداد ۲۴۰ نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش طبقه ای و تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش سه پرسشنامه محقق ساخته شامل پرسشنامه سنجش متعالی سازی مدیریت شهری شامل ۳۲ گویه، پرسشنامه سنجش چابک سازی در مدیریت شهری شامل ۴۱ گویه و پرسشنامه سنجش وضعیت کالبدی و اجتماعی و فرهنگی منطقه خاک سفید شامل ۲۷ گویه تدوین شد. روایی پرسشنامه مذکور با استفاده از روش تحلیل عاملی تایید و برای پایایی آنها پس از اجرای آزمایشی بین ۴۰ نفر از نمونه آماری به وسیله آلفای کرونباخ، مقدار پایایی ۰/۸۰۲ برای پرسشنامه متعالی سازی در مدیریت شهری، مقدار پایایی ۰/۸۱۶ برای پرسشنامه چابک سازی در مدیریت شهری و مقدار پایایی ۰/۸۴۹ برای پرسشنامه وضعیت کالبدی و اجتماعی و فرهنگی منطقه خاک سفید بدست آمد و داده ها به صورت توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ داده ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها: نتیجه تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد؛ از دیدگاه کارکنان شهرداری منطقه چهار شهر تهران مولفه های متعالی سازی مدیریت شهری شامل (ارزش افزایی در محیط کار، رهبری صحیح در محیط کار، مدیریت فرایند در محیط کار و پرورش خلاقیت در محیط کار) در وضعیت مطلوبی قرار دارند. بعلاوه مولفه های چابک سازی مدیریت شهری شامل (پاسخگویی به مراجعین، رشد و یادگیری مستمر کارکنان، شایستگی در پست انتصابی، انعطاف پذیری در محیط کاری و سرعت انجام امور کارها) در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

نتیجه گیری: نتایج نشان داد ابعاد کالبدی، اجتماعی و فرهنگی در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار ندارد.

واژه های کلیدی: تعالی سازمانی، سلامت سازمانی، ابعاد فرهنگی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۲۲

*نویسنده مسئول: rashidzolfaghari044@gmail.com

مقدمه

مدیریت شهری و نظام و ساختار حاکم بر آن از مهم ترین چالش های مرتبط با شهر و شهرسازی و شهرداری در ایران است. در صورت برقراری یک نظام درست مدیریت شهری می توان انتظار داشت که بهره وری و اثربخشی افزایش یافته، موانع رشد و توسعه رفع شده یا حداقل تضعیف شوند، همکاری و مشارکت عمومی جلب شده و آرمان ها و خواسته های عمومی در مورد شهر، در شرایط رقابت آمیز امروز، محقق می گردد (۱). نظام مدیریت شهری همچنین تأثیر بسیار زیادی بر چرخه تولید و بازتولید دانش شهرداری دارد؛ زیرا بسیاری از تولیدات علمی- پژوهشی و فنی در مورد شهر به سفارش مدیریت های شهری انجام می شوند (۲).

مدیریت شهری را می توان به دو صورت تعریف کرد، یکی محتوایی و دیگری رویه ای. از دیدگاه محتوایی، مدیریت شهری به مثابه اجرای سیاست، قلمداد می شود؛ یعنی به عنوان اداره امور عمومی و از دیدگاه رویه ای، مدیریت شهری را با اجرا و برخی ویژگی های خاص دیگر، تعریف می کنند که فراتر از مفهوم است، به علاوه برای بانک جهانی، مدیریت شهری، رویکردی شبه بازرگانی در حکومت و اداره شهر دارد که ممکن است به استفاده مؤثر و کارآمدتر منابع، منجر شود. همچنین مدیریت شهری، مجموعه ای از فعالیت ها می باشد که در تعامل با هم، توسعه اقتصادی، کالبدی و اجتماعی نواحی شهری را شکل داده و هدایت می کند. بنابراین اصلی ترین وظیفه مدیریت شهری، مداخله در این نواحی با هدف ارتقای توسعه اقتصادی و بهروری مردم و نیز تأمین خدمات می باشد. راجرز (۲) نیز نظر مشابهی دارد؛ از نظر او هدف مدیریت شهری، مدیریت اجزای سیستم شهری است؛ به نحوی که کارکرد روزانه سیستم را ممکن ساخته و با تشویق همه انواع فعالیت های اقتصادی، بستر فراهم آورد تا ساکنان قادر باشند به نیازهای اساسی خود شامل مسکن، کالاهای خدمات عمومی و نیز فرصت های درآمدساز، دسترسی داشته باشند. در نهایت، مدیریت شهری، مسئولیتی استراتژیک است که با نتایج و تبعات عملیاتی نیز همراه می باشد.

از سوی دیگر از جمله مسائل اساسی توسعه در جهان امروز توسعه نامتوازن یعنی توجه به بعد فیزیکی و کالبدی و سخت افزاری توسعه و نادیده شدن بخش نرم افزاری حیات اجتماعی (فکری، اجتماعی و فرهنگی) است. این امر سبب شده است اغلب شهرداری های موجود در کلان شهرهای بزرگ جهان اهداف چندگانه فرهنگی، اجتماعی، خدماتی، اقتصادی و زیست محیطی را برای خود در نظر بگیرند و این اهداف را به منظور توسعه متوازن و پایدار در دستور کار خود قرار دهند. از این رو شهرداری ها و مدیران شهری به منظور مقابله با این مشکلات مجبورند وظایف و فعالیت هایی علاوه بر فعالیت های گذشته خود که بیشتر در محدوده شهر و کالبد شهر و مدیریت نیازهای اولیه شهروندان خلاصه می شد، علاوه بر توجه به نیازهای کالبدی و فیزیکی شهرها (بعد سخت افزاری) به نیازهای معنوی شهروندان،

2. Public Administration

1. Ragers

سریع به تغییرات غیرقابل پیش بینی می باشد. آلیشیب ۱ (۹) معتقد است سازمانی دارای چابک سازمانی است، که به دنبال تأمین رضایت مشتریان و کارکنانش بوده و لازم است توانایی پاسخگویی به تغییرات مداوم در محیط کسب و کار را داشته باشد. همچنین به دنبال استفاده از فرصت های بالقوه و ایجاد شرایط اثبات برای توانمندی ها و نوآوری های خود باشد (۹).

در پژوهشی که توسط موسسه آل گاما (۱۰) از ۸ کشور انجام شد، مشخص شد موسسات دولتی چابک در بهره وری ۵۳ درصد، در رضایت کارکنان ۳۸ درصد، و در رضایتمندی مشتریان ۳ درصد رشد داشته است. دولت هایی که در زمینه سرعت، انعطاف پذیری، پاسخگویی و شایستگی بیشتر سرمایه گذاری می کنند به احتمال قوی به اهدافشان خواهند رسید، زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فن آوری با سرعت هرچه تمام تر بر دولت ها و تصمیمات آنها تاثیر گذارده و شهروندان به خدمات سریع تر و تخصصی تری نیاز پیدا می کنند، که مسلماً چابکی می تواند به سازمان ها و موسسات به انجام این رسالت و کسب اهداف سازمانی کمک کند. وجود نیازها و زمینه های گوناگون باعث می گردد که یک سازمان برنامه چابکی را ادامه دهد. برخی از دلایل ضرورت حرکت به سمت چابکی سازمان را می توان، رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت های نیروی انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات و ابتکار دانست (۱۰). طبق نظر راماداس (۱۱) چابکی در چارچوب سازمانی تنها به معنای سرعت در اجرا نیست، بلکه به این معناست که سازمانی که چابک است، قادر خواهد بود تا خدمات جدیدی را با سرعتی بسیار سریع تر ارائه دهد، با این قصد که حل مشکلات هر مشتری خود یک هدف مشخص است. این گسترش و بهبود خدمت تنها در صورتی عملی می شود که سازمان بوسیله یک استراتژی شفاف پشتیبانی شود تا بتواند از عهده پیچیدگی خدمات و رشد همراه با آن برآید. انتظار می رود که این ترکیب خدمت و فرآیند در یک سازمان چابک تجربه مشتری را ارتقا دهد، که این می تواند استفاده از یک معیار برای سنجش رشدی همراه با ماندگاری را محک بزند. مقصود این است که یک سازمان توانایی جذب مشتریان جدید را به علاوه داد و ستد بیشتری با مشتریان موجود خود داشته باشد. ماندگاری بالا به معنای ریزش کم مشتری است. از این رو، چابکی به یک سازمان کمک می کند تا این فرآیند را ساده کند به طوری که بتواند خدمات جدیدتری را با سرعتی زیاد گسترش دهد تا کیفیت تجربه مشتری را ارتقا داده، و بنابراین مشتریان موجود را حفظ کرده و مشتریان جدیدی را هم جذب کند (۱۱).

آل گاما (۱۰) معتقد است یکی دیگر از عوامل تأثیر گذار بر مدیریت شهری، تعالی سازمانی است. اندیشمندان علم مدیریت با تکیه بر تجارب سازمانهای موفق و پیشرو، همواره در پی یافتن راه حل هایی جهت بهبود وضعیت و حرکت به سمت تعالی بوده اند

2. Alshayeb
4. Algama
1. Ramadas

کیفیت زندگی شهری و توسعه کارکردهای فرهنگی و اجتماعی (بعد نرم افزاری) آنها نیز مورد توجه قرار گیرد. انجام این کار مستلزم تغییر رویکرد و ساختار در شهرداری و مجموعه مدیریت شهری است (۳).

یکی از مولفه های اثرگذار بر سیستم مدیریت شهری، چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی یکی از جدیدترین شکل های سازمانی می باشد. سازمان های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت های بالقوه در یک محیط متلاطم می باشند. به نظر می رسد موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت. به کارگیری چابکی در بخش دولتی می تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این بخش باشد. البته برخی اعتقاد دارند که با توجه به عدم رقابت و سرعت در بخش دولتی و در یک کلمه عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن به طور عملی بیان چابکی در این بخش بی معناست. اما باید در نظر داشت که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع، نیاز بیشتری به رفع مشکلات و خواسته های آنان، بالندگی و تعالی خود در زمینه های سرعت و کیفیت و مهم تر از همه کاهش هزینه، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی نیاز دارد، و از آن جایی که هدف در بخش دولتی رسیدن همزمان به انعطاف پذیری و بهره وری بالاست، ابعاد چابکی می تواند باعث افزایش بهره وری در بخش دولتی شود (۴).

امروزه پارادایم چابکی به عنوان راهبردی نوین مورد توجه تمامی کشورهای پیشرفته جهان قرار گرفته است. ولی کشور ایران در رابطه با این پدیده هنوز مراحل ابتدایی را طی می کند. مدیریت شهرها برای این که بتوانند در صحنه رقابت جهانی کنونی، خود را حفظ کرده و پاسخگویی خواسته های شهروندان باشند، باید نظام چابکی را در خود فراگیر نمایند. بنابراین با توجه به اهمیت سازمانهای دولتی از یک سو و اهمیت چابکی سازمانی از سوی دیگر و روی آوری بسیاری از سازمانهای دنیا به چابکی، به نظر می رسد برای مطالعه و بررسی میزان تطابق پذیری سازمانها با قابلیت های چابکی، لازمه رقابت در سطح جهانی، انطباق با چابکی سازمانی و قابلیت های آن ضروری است (۵).

سازمان های امروزی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال تمام، افزایش وظایف و فعالیت ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی، انتظار ارائه خدمات با کیفیت سریع مواجه اند، لذا دنیای امروز، عصر تحولات پیوسته است و سازمانی در این محیط پویا می تواند موفق عمل نماید که با چابکی و چالاکی پیش رفته و خود را با شرایط تطبیق دهد (۶). چابکی مجموعه ای از توانمندی ها و شایستگی هاست که باعث بقا و پیشرفت سازمان در محیط کسب و کار می شود و اساس آن همسو کردن فناوری اطلاعاتی، کارکنان، فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف پذیر می باشد (۷).

اگر سازمان های دولتی نتوانند به سمت تولید چابک حرکت نمایند، استاندارد در این سازمانها با خطر جدی مواجه خواهد شد (۸). لی (۲) معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چند بعدی است، که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخ گویی

(۱۸)، کاید ۴ (۱۹)، گلدمن ۵ (۱۴)، شریفی و ژانگ (۲۰) و دیگران می‌باشند، به توسعه این مفهوم و تبیین و تشریح ابعاد و مولفه‌های چابکی در سطح سازمان‌ها پرداختند. از آنجایی که واژه چابکی جهت رقابتی ساختن صنایع تولیدی و به دلیل بالا رفتن نرخ تغییرات در محیط کسب و کار ایجاد شد، لذا در ابتدا در اکثر متون مربوط به چابکی، از قابلیت چابکی به منظور رقابتی ساختن سازمان صحبت به میان آوردند و در واقع چابکی راه حل رقابتی ساختن هرچه بیشتر سازمان‌های تولیدی بر شمرده شد. به طوری که برخی چابکی را کاربست موفقیت آمیز مبانی رقابت مانند سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری و کیفیت به وسیله یکپارچه کردن منابع قابل آرایش مجدد و بهترین اقدامات برای فراهم کردن محصولات و خدمات تمشتری محور در یک محیط مملو از تغییرات سریع معرفی نمودند (۲۱). آلشیب ۶ (۹) عقیده دارند سازمان چالک به دنبال تامین رضایت مشتریان و کارکنان شان است و می‌بایست پاسخگو تغییرات مداوم در محیط کار خود باشد. این سازمان‌ها به دنبال فرصت‌های بالقوه برای ظهور توانمندی‌ها و نوآوری هستند (۹).

در نهایت می‌توان گفت که چابکی سازمانی مستلزم تاکید بر انطباق پذیری سازمانی، هوشیاری مداوم نسبت به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و قابلیت درونی استفاده از فرصت‌ها و حداقل ساختن اثرات منفی تهدیدات بالقوه است. در بررسی ابعاد چابکی سازمانی نیز می‌توان موارد زیر را مورد بحث قرار داد: جایگاه چالاک ۷ به عنوان ذهنیت مشترکی دیده می‌شود که روحیه رقابت، پویایی و نیاز به چابکی را نهادینه می‌سازد. این ذهنیت به نوبه‌ی خود به عزم و اراده جهت سرمایه‌گذاری و طراحی اهرم‌های مورد نیاز برای پیکر بندی مجدد و سریع منجر می‌گردد. این موضوع در نهایت به اقدام عملی خاصی منتهی می‌شود و به جای این که سازمان منتظر بماند تا حوادث بیرونی آن را مجبور به تغییر کند، خود را در موقعیت تغییر مداوم قرار می‌دهد و تمامی کارکنان مسئولیت موفقیت سازمانی را در پیش می‌گیرند. شناخت بازار ۸ دومین بعد چابکی، توانایی سازمان در شناسایی و اثرگذاری بر فرصت‌های پیش آمده و تهدیدات است. این توانایی به مفهوم اثرگذاری و فعال بودن است، نه واکنشی و انفعالی بودن. این مساله بیانگر این مطلب است که فرصت‌ها و تهدیدات فقط در انتظارات متغیر مشتریان نیست، بلکه در فعالیت‌ها و واکنش‌های احتمالی رقبا و در تغییرات بالقوه در محصول نیز وجود دارند. در واقع، تنها نباید از پیشرفت و موفقیت دیگر سازمان‌ها شگفت زده شد. بلکه باید به دنبال حداکثر سازی قابلیت سازمان در اثرگذاری یا کنترل عوامل مهم محیطی بود (۱۴).

تجهیز به پاسخ سریع ۹ که به توانایی انطباق پذیری سریع اشاره دارد. اما در این جا سرعت بدون دردسر و گرفتاری مد نظر است.

که نتیجه تحقیق و مطالعات آنها، منجر به خلق ابزارهایی شده است که هر کدام از این ابزارها در صورت بکارگیری صحیح در زمان و مکان مناسب، می‌تواند منابع مادی و غیر مادی بی شماری را برای سازمانها به همراه داشته باشد. مدل‌های تعالی سازمانی با الگوبرداری از شرکتهای موفق دنیا توانسته اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمانها در محیط رقابتی ارائه نمایند. تعالی سازمانی اغلب به عنوان یک کیفیت تغییرناپذیر است که سازمان باید در یک حالت ثابت از تحول، بتواند بهبود کسب نماید (۱۲). نظر به این که شهرداری یکی از ارگانهای مهم دولتی است، این سازمان همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمانهای متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند. متأسفانه تاکنون تمایلی به حرکت در مسیر سرآمدی به صورت سیستماتیک را از طریق مدل‌های تعالی موجود نداشته اند و از سویی با وجود رشد جمعیت و پیشرفت تکنولوژی و همچنین افزایش ظرفیت خدمات و نیروی های شهرداری و افزایش واحدهای زیر نظر شهرداری ها، ضرورت وجود مدلی به منظور داشتن الگوی سرآمد در این ارگانها و معیار قرار گرفتن برای ارزیابی ضروری به نظر می‌رسد (۱۳).

گلدمن ۱ چابکی را این گروه تعریف کرده است توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیر قابل پیش بینی. گلدمن و همکارانش آن را تحت عنوان روشی منحصراً اساسی و جدید برای مدیریت کسب و کار مطرح کردند (۱۴). این مفهوم همچنین با مفهوم قصد استراتژیک هامل و پراهالدز ۲ شباهت دارد که آن را به عنوان موقعیت رقابتی بلند مدتی که سازمان امیدوار به ایجاد آن است تعریف کرده اند (۱۵). سرعت و انعطاف پذیری محور اصلی مفهوم چابکی را تشکیل می‌دهند. به منظور این که سازمانها به سرعت و با انعطاف پذیری عمل کنند، نیازمند به کارگیری فناوریها و سیستم های اطلاعاتی به روز، سرمایه گذاری فناوری ها و سیستم های اطلاعاتی به روز، سرمایه گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب و کار، هم سو شدن با اشکال مجازی سازمان، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره ی عرضه ی یکپارچه هستند (۱۶).

بنابراین چابکی یعنی انعطاف پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی. در ادبیات چابکی نیاز به تقویت هرگز متوقف نمی‌شود. استانداردهای امروزی، روش های قدیمی فردا هستند و تقویت همیشه به عنوان یک ضرورت است (۱۸). می‌توان چابکی سازمانی را به عنوان ترکیب فرایندها، ویژگی های سازمانی و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. چابکی، توانایی سازمان را در ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا افزایش می‌دهد و بدین ترتیب برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. چابکی ممکن است به عنوان یک شایستگی محوری و به صورت تجربیات و دانشی که سازمان را به تحقق نتایج اساسی و بنیادی قادر می‌سازد، دیده شود. پس از آن صاحب نظران زیادی که قدیمی ترین و معروف ترین آنها داو ۳

- 2.Kidd
- 3.Goldman
- 7.Alshayb
2. Agile Positioning
4. Reading the Market
1. Mobilizing Rapid Response

1. Goldman
2. Hamel
- 1.Dov

مواد و روش ها

روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران شامل تعداد ۶۳۲ نفر تحت عنوان کارمند و مدیر اعم از قراردادی و رسمی بودند، که در سال ۱۳۹۷ مشغول به خدمت بودند. با توجه به حجم جامعه در مرحله کمی ۶۳۲ و مراجعه به جدول برآورد حجم نمونه مورگان، حجم نمونه تحقیق ۲۴۰ نفر در نظر گرفته شد که با در نظر گرفتن ده درصد ریزش تعداد ۲۶۴ پرسشنامه به روش تصادفی طبقه ای توزیع گردید. ابزار پژوهش سه پرسشنامه محقق ساخته شامل پرسشنامه سنجش متعالی سازی مدیریت شهری شامل ۳۲ گویه، پرسشنامه سنجش چابک سازی در مدیریت شهری شامل ۴۱ گویه و پرسشنامه سنجش وضعیت کالبدی و اجتماعی و فرهنگی شامل ۲۷ گویه بود که روایی پرسشنامه های مذکور با استفاده از تحلیل عامل تاییدی تایید و برای پایایی آنها پس از اجرای آزمایشی بین ۴۰ نفر از نمونه آماری به وسیله آلفای کرونباخ، مقدار پایایی ۰/۸۰ برای پرسشنامه متعالی سازی در مدیریت شهری، مقدار پایایی ۰/۸۱ برای پرسشنامه چابک سازی در مدیریت شهری و مقدار پایایی ۰/۸۴۹ برای پرسشنامه وضعیت کالبدی و اجتماعی و فرهنگی منطقه خاک سفید بدست آمد جهت پاسخگویی به سؤالات تحقیق از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای استخراج فراوانی ها و درصد پاسخگویی به هریک از گزینه ها و مقایسه و قابل فهم نمودن مقادیر یافته ها استفاده شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی وضعیت موجود هر یک از متغیرهای تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS شماره ۲۳ استفاده شد.

یافته ها

آزمون کولموگروف اسمیرنوف به منظور تعیین نرمال بودن متغیرهای شناسایی شده استفاده گردیده شد تا نوع آزمون پارامتریک یا ناپارامتریک مشخص شود، نتیجه اجرای این آزمون در جدول زیر بیان شده است.

در واقع سرعت پاسخگویی نوعی هوشمندی ایجاد شده توسط بعد دوم، یعنی کنکاش و شناخت بازار می باشد. تجهیز و مسلح شدن به پاسخ سریع شامل جهت گیری مجدد سریع و به موقع منابع انسانی، سازمانی، فیزیکی و مالی در سازمان است (۱۴).

یکی از مشکلات عدیده ای که امروزه اکثر شهرهای جهان سومی با آن مواجه هستند، بسته تصور شدن سیستم آنهاست. به این شرح که مسئولین شهری تعاملات بین سیستمها و تاثیرات متقابل آنها را ناچیز شمرده و از تحلیل وضعیت شهر خود سرباز می زنند. این موضوع یکی از دلایل مهم مدیریت ضعیف شهری محسوب می شود و نتیجه ی حاصل از آن در مسایلی بحرانی از جمله حاشیه نشینی، عدم خودکفایی اقتصادی، عدم شناخت قوتها و مزیتها، عدم بهبود نقص های موجود در سیستم شهری، استفاده نامناسب از فرصتها و مدیریت تهدیدها بروز می نماید. نظریه سیستم ها اگر علوم معاصر از دیدگاهی کلی بررسی شود، به سختی می توان واژه ای یافت که به اندازه سیستم مورد استفاده قرار گرفته باشد. نظریه سیستمها روش شناسی برخورد با واقعیت است و با کاربرد مفاهیم مربوط به سیستمها و اندیشه های سیستمی سرو کار دارد. به این روش شناسی عنوان برخورد سیستمی یا نگرش سیستمی یا روش سیستمی داده اند. برخورد سیستمی یعنی نظریه سیستمها یک روند سریعا رو به تکامل و گسترش در علم و فناوری نوین و یک مفهوم عام علمی و روش شناختی است. در این برخورد بر حسب شرایط و نیاز موضوع هایی مورد بررسی و پژوهش قرار می گیرند که از اجزای همگن و بهم پیوسته تشکیل شده اند و هدف تنها شناسایی آنها نیست، بلکه این است که بتوان آنها را به گونه ای اداره و رهبری کرد و شکل و سازمان داد که دلخواه ما باشد. در زمینه نظریه سیستمها و مسائل فلسفی و روش شناختی این نظریه در سطح جهانی فعالیتهای علمی شگرف و بسیار زیادی صورت گرفته است (۲۲). با توجه به موضوعات بالا سوال پژوهش این است که وضعیت موجود مولفه های تاثیر گذار در متعالی سازی، چابک سازی، مدیریت شهری و تقویت ابعاد کالبدی، اجتماعی و فرهنگی در منطقه خاک سفید شهر تهران چگونه است؟

جدول ۱. نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

پروژه خلاقیت در محیط کار	مدیریت فرایند در محیط کار	رهبری صحیح در محیط کار	ارزش افزایی در محیط کار	تعداد
۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰
۳/۳۵۷	۴/۱۰۳	۴/۱۳۲	۳/۹۴۸	میانگین
۰/۱۷۷	۰/۶۰۴	۰/۳۵۹	۰/۴۳۱	انحراف معیار
۰/۰۷۶	۰/۰۸۳	۰/۰۷۴	۰/۰۸۱	کامل
۰/۰۴۷	۰/۰۷۵	۰/۰۵۲	۰/۰۷۲	مثبت
-۰/۰۷۶	۰/۰۸۳	-۰/۰۷۴	-۰/۰۸۱	منفی
۱/۱۷۵	۱/۲۹۲	۱/۱۴۳	۱/۲۵۲	مقدار Z کولموگروف - اسمیرنوف
۰/۱۲۷	۰/۰۷۱	۰/۱۴۷	۰/۰۸۷	سطح معناداری

با توجه به داده های جدول ۱ مشاهده می شود که سطح معناداری (Sig) آزمون نرمال بودن داده در متغیر یاد شده

بزرگتر از $(p > 0.05)$ است. بنابراین می توان بیان نمود که متغیر یادشده از مفروضه نرمال بودن برخوردار می باشند و می توان از

جدول ۲. آزمون t تک نمونه ای

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	t	
	حد بالا	حد پائین					
۳/۹۴۸	۱/۰۰۳	۰/۸۹۳	۰/۹۴۸	۰/۰۰۰	۲۳۹	۳۴/۰۴۵	ارزش افزایی در محیط کار
۴/۱۳۲	۱/۱۷۸	۱/۰۸۶	۱/۱۳۲	۰/۰۰۰	۲۳۹	۴۸/۷۹۰	رهبری صحیح در محیط کار
۴/۱۰۳	۱/۱۸۰	۱/۰۲۶	۱/۱۰۳	۰/۰۰۰	۲۳۹	۲۸/۲۹۶	مدیریت فرایند در محیط کار
۳/۳۵۷	۰/۳۸۰	۰/۳۳۵	۰/۳۵۷	۰/۰۰۰	۲۳۹	۳۱/۲۹۵	پرورش خلاقیت در محیط کار

لحاظ آماری متفاوت است. با توجه به میزان میانگین های محاسبه شده در این ۴ عامل (۳/۹۴۸)، (۴/۱۳۲)، (۴/۱۰۳) و (۳/۳۵۷) و بزرگتر بودن آن ها از میانگین جامعه (۳) می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران ۴ مولفه یاد شده در متعالی سازی مدیریت شهری در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارد. قبل از بررسی سوال فوق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به منظور تعیین نرمال بودن متغیرهای شناسایی شده استفاده گردیده شد تا نوع آزمون پارامتریک یا ناپارامتریک مشخص شود، نتیجه اجرای این آزمون در جدول زیر بیان شده است.

با توجه به داده های جدول ۲ و سطح معناداری آزمونها ($p = 0.000$)، ($p = 0.000$)، ($p = 0.000$) و ($p = 0.000$) و کوچکتر بودن هر ۴ عامل از $(p < 0.05)$ می توان نتیجه گرفت که آزمون در این ۴ عامل (ارزش افزایی در محیط کار، رهبری صحیح در محیط کار، مدیریت فرایند در محیط کار و پرورش خلاقیت در محیط کار) معنادار می باشد. یعنی بین میزان میانگین های محاسبه شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری مشاهده می شود و چنین استدلال می شود که پاسخدهی کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران نسبت به وضعیت موجود مولفه های تاثیر گذار در متعالی سازی مدیریت شهری در منطقه خاک سفید با میزان میانگین جامعه از

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

سرعت انجام امور کارها	انعطاف پذیری در محیط کاری	شایستگی در پست انتصابی	رشد و یادگیری مستمر کارکنان	پاسخگویی به مراجعین	تعداد
۴/۰۰۴	۴/۰۱۸	۴/۰۳۹	۴/۰۴۶	۴/۰۹۳	میانگین
۰/۳۷۹	۰/۳۰۰	۰/۳۸۳	۰/۴۸۳	۰/۵۷۷	انحراف معیار
۰/۰۶۸	۰/۰۵۳	۰/۰۷۲	۰/۰۸۶	۰/۰۷۶	کامل بالا
۰/۰۴۶	۰/۰۴۵	۰/۰۵۷	۰/۰۵۴	۰/۰۶۷	مثبت
۰/۰۶۸	۰/۰۵۳	۰/۰۷۲	۰/۰۸۶	۰/۰۷۶	منفی
۱/۰۵۱	۰/۸۲۰	۱/۱۱۷	۱/۳۲۹	۱/۱۸۰	مقدار Z کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۲۱۹	۰/۵۱۲	۰/۱۶۵	۰/۰۵۸	۰/۱۲۳	سطح معناداری

یادشده از مفروضه نرمال بودن برخوردار می باشند و می توان از آزمون پارامتریک جهت بررسی سوال فوق استفاده نمود.

با توجه به داده های جدول ۳ مشاهده می شود که سطح معناداری (Sig) آزمون نرمال بودن داده در متغیر یاد شده بزرگتر از $(p > 0.05)$ است. بنابراین می توان بیان نمود که متغیر

جدول ۴. آزمون t تک نمونه ای

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	t	
	حد بالا	حد پائین					
۴/۰۹۳	۱/۱۶۷	۱/۰۲۰	۱/۰۹۳	۰/۰۰۰	۲۳۹	۲۹/۳۳۹	پاسخگویی به مراجعین
۴/۰۴۶	۱/۱۰۸	۰/۹۸۵	۱/۰۴۳	۰/۰۰۰	۲۳۹	۳۳/۵۴۴	رشد و یادگیری مستمر کارکنان
۴/۰۳۹	۱/۰۸۷	۰/۹۹۰	۱/۰۳۸	۰/۰۰۰	۲۳۹	۴۱/۹۶۲	شایستگی در پست انتصابی
۴/۰۱۸	۱/۰۵۶	۰/۹۸۰	۱/۰۱۸	۰/۰۰۰	۲۳۹	۵۲/۵۶۲	انعطاف پذیری در محیط کاری
۴/۰۰۴	۱/۰۵۲	۰/۹۵۵	۱/۰۰۴	۰/۰۰۰	۲۳۹	۴۰/۹۶۶	سرعت انجام امور کارها

لحاظ آماری متفاوت است. با توجه به میزان میانگین های محاسبه شده در این ۵ عامل (۴/۰۹۳)، (۴/۰۴۶)، (۴/۰۳۹)، (۴/۰۱۸) و (۴/۰۰۴) و بزرگتر بودن آن ها از میانگین جامعه (۳) می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران ۵ مولفه یاد شده در چابک سازی مدیریت شهری در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارد. قبل از بررسی سوال فوق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به منظور تعیین نرمال بودن متغیرهای شناسایی شده استفاده گردیده شد تا نوع آزمون پارامتریک یا ناپارامتریک مشخص شود، نتیجه اجرای این آزمون در جدول زیر بیان شده است.

با توجه به داده های جدول ۴ و سطح معناداری آزمونها ($p = 0.000$)، ($p = 0.000$)، ($p = 0.000$)، ($p = 0.000$) و ($p = 0.000$) و کوچکتر بودن هر ۵ عامل از ($p < 0.05$) می توان نتیجه گرفت که آزمون در این ۵ عامل (پاسخگویی به مراجعین، رشد و یادگیری مستمر کارکنان، شایستگی در پست انتصابی، انعطاف پذیری در محیط کاری و سرعت انجام امور کارها) معنادار می باشد. یعنی بین میزان میانگین های محاسبه شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری مشاهده می شود و چنین استدلال می شود که پاسخدهی کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران نسبت به وضعیت موجود مولفه های تاثیر گذار در اثربخشی چابکی سازمانی در مدیریت شهری در منطقه خاک سفید با میزان میانگین جامعه از

جدول ۵. نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

	کالبدی	اجتماعی	فرهنگی
تعداد	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰
میانگین	۲/۲۲۷	۲/۰۸۷	۲/۰۳۷
انحراف معیار	۰/۴۷۲	۰/۳۸۸	۰/۴۰۷
بیشترین میزان کران بالا	کامل	۰/۰۶۸	۰/۰۶۲
تفاوت ها	مثبت	۰/۰۶۸	۰/۰۶۰
	منفی	-۰/۰۵۹	-۰/۰۶۲
مقدار Z کولموگروف - اسمیرنوف	۱/۳۴۲	۱/۰۵۰	۰/۹۶۰
سطح معناداری	۰/۰۵۵	۰/۲۲۰	۰/۳۱۶

یادشده از مفروضه نرمال بودن برخوردار می باشند و می توان از آزمون پارامتریک جهت بررسی سوال فوق استفاده نمود.

با توجه به داده های جدول ۵ مشاهده می شود که سطح معناداری (Sig) آزمون نرمال بودن داده در متغیر یاد شده بزرگتر از ($p > 0.05$) است. بنابراین می توان بیان نمود که متغیر

جدول ۶. آزمون t تک نمونه ای

میانگین	فاصله اطمینان		تفاوت میانگین ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
	حد بالا	حد پائین					
۲/۲۲۷	-۰/۷۱۲	-۰/۸۳۳	-۰/۷۷۲	۰/۰۰۰	۲۳۹	-۲۵/۳۳۸	کالبدی
۲/۰۸۷	-۰/۸۶۳	-۰/۹۶۲	-۰/۹۱۲	۰/۰۰۰	۲۳۹	-۳۶/۴۰۲	اجتماعی
۲/۰۳۷	-۰/۹۱۰	-۱/۰۱۴	-۰/۹۶۲	۰/۰۰۰	۲۳۹	-۳۶/۶۰۳	فرهنگی

قابلیت های چابکی مطلوبی برخوردار است و با توجه به این که دنیای امروز، دنیای تحولات و تغییرات و عصر بی ثباتی است لازم است که سازمان های دولتی و خدماتی از جمله شهرداری نیز در ساختار مدیریت شهری، چابکی را بکار بگیرند. این یافته با نتیجه یافته های سپاسی (۲۵)، سلطانی (۲۶)، عباس پور (۲۷)، آگاما (۱۰)، شاهین و لله گانی (۲۳)، زنجیرچی (۲۸) همسو می باشد. بعلاوه با نتیجه پژوهش باقرزاده و همکاران (۴) همسو نمی باشد.

داده های بدست آمده همسو با یافته های نافی (۲۹) نشان داد که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران ابعاد کالبدی، ابعاد اجتماعی و ابعاد فرهنگی در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار ندارد. در تبیین این یافته می توان گفت که منطقه خاک سفید تهران به لحاظ شرایط اقلیمی، بافت شهر، وضعیت اقتصادی و فرهنگ مردم منطقه موقعتی طوری است که در ابعاد مختلف دارای ضعفهایی است که باعث شده نتواند در ابعاد ذکر شده پیشرفت مطلوب داشته باشد. لذا مدیریت شهری در شهرداریها موظف به بازنگری در وظایف خود می باشد و می بایستی با برنامه ریزی، سیاستگذاری و سرمایه گذاری در حیطه های مختلف اثربخشی خود را ارتقاء دهند. در تأیید یا رد این یافته، یافته ای یافت نشد.

با توجه به یافته های پژوهش حاضر، پیشنهادهای می شود: ۱- چون محقق در بررسی حاضر به این نتیجه رسید که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری ۵ مولفه یاد شده در چابک سازی مدیریت شهری در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارد، لذا به کارکنان شهرداری پیشنهاد می شود که مسئولیت نهایی کار خود را به عهده بگیرند و نهایت تلاش خود را در جهت دستیابی به اطلاعات در مورد نیازها و فرصتهای آینده به کار گیرند. همچنین به مدیران نیز پیشنهاد می شود که در مرحله انتخاب و استخدام به همان اندازه که به مهارت ها و دانش فنی تأکید دارند، اعتقاد بر ارزشهای مشترک و ویژگیهای کارکنان چابک مثل یادگیری سریع، سرعت عمل، کار در شرایط عدم اطمینان، قابلیت پذیرش سیستم ها، آینده نگری، مشتری مدار بودن و... را مد نظر داشته باشند. ۲- چون در این بررسی مشخص شد که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران ابعاد کالبدی، ابعاد اجتماعی و ابعاد فرهنگی در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار ندارد، لذا به مدیران شهرداری پیشنهاد می شود که به ابتدا به نیاز سنجی از شهروندان در زمینه

با توجه به داده های جدول ۶ و سطح معناداری آزمونها (۰/۰۰۰) و $(p = ۰/۰۰۰)$ ، $(p = ۰/۰۰۰)$ و $(p < ۰/۰۵)$ می توان نتیجه گرفت که آزمون در این ۳ عامل (ابعاد کالبدی، ابعاد اجتماعی و ابعاد فرهنگی) معنادار می باشد. یعنی بین میزان میانگین های محاسبه شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری مشاهده می شود و چنین استدلال می شود که پاسخدهی کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران نسبت به وضعیت ابعاد کالبدی، اجتماعی و فرهنگی در منطقه خاک سفید شهر تهران با میزان میانگین جامعه از لحاظ آماری متفاوت است. با توجه به میزان میانگین های محاسبه شده در این ۵ عامل (۲/۲۲۷)، $(۲/۰۸۷)$ و $(۲/۰۳۷)$ و کوچکتر بودن آن ها از میانگین جامعه (۳) می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران ابعاد کالبدی، ابعاد اجتماعی و ابعاد فرهنگی در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار ندارد.

بحث و نتیجه گیری

همچنان که یافته های پژوهش نشان داد از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران ۴ مولفه یاد شده در متعالی سازی مدیریت شهری در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارند. در تبیین این یافته با استناد به پژوهشهای پیشین (۱۰، ۹، ۱۷) می توان گفت که مدیران شهرداری با استفاده از تقویت رهبری صحیح، مدیریت صحیح فرایندها و تشویق کارکنان بایستی سعی نمایند تا زمینه پرورش خلاقیت کارکنان و ارزش افزایی را در مدیریت شهری شهرداریها ارتقاء دهند. در واقع می توان گفت مدیریت شهری با استفاده از تقویت فاکتورهای تعالی سازمانی به بالاترین کیفیت در سطح سازمان دست خواهد یافت و مادامی که مدیریت شهری با استفاده از استانداردهای تعالی با کیفیت شود، مسلماً مدیریت شهر نیز در ابعاد مختلف نیز ارتقاء خواهد یافت. این یافته در راستای بعد رهبری با یافته پژوهش شاهین (۲۳) همسو می باشد. بعلاوه این یافته با یافته پژوهش عطا فر و فروزان (۲۴) همسو می باشد. سایر نتایج نشان داد که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران ۵ مولفه یاد شده در چابک سازی مدیریت شهری در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارد. در تبیین این یافته می توان گفت که بر اساس نتایج عرضه شده سازمان شهرداری های منطقه چهار شهر تهران از

of Industrial Engineering, Azerbaijan Industrial Management Organization.

6. Gholamzadeh, Dariush (2016) Investigation and testing of organizational agility model in oil industry pension fund.

7. Jafarnejad, Asghar (2015) Investigating the role of intra-organizational factors in explaining a model for transforming current organizations into agile organizations in the country's electronics and telecommunications industries. Management Culture Quarterly.

8. Bandarian, Reza (2013) Agility, why and how, the first international management conference.

9. Alshayeb, m (2015) An empirical study of system design instability metric and desin evolution in an agile software process. Journal of systems and software and Computer-Integrated Manufacturing, 47: 495-503.

10. Algama, K. (2011). Creating a culture for organization learning and agility. www.

Google.com/url?sa=t&rct=j&q=Algama,+k, date of accessed: January 20.

11. Ramadas, Kartik (2011) "Agile Banking - Managing the Challenge of Change", Finance from infosys, 2011.

12. Heckler, J., & Powell, A. (2016). IT and Organizational Agility: A Review of Major Findings.

13. Hori, Sadegh; Akbari, Hassan; Qarqarachi, Majid; Nouri Alamouti, Saber (2009) A Study of the Benefits and Achievements of Applying the Organizational Excellence Model in Universities and Higher Education Institutions, Basirat Quarterly, Year 16, No. 44.

14. Goldman, s (1995) Agile completions and virtual organizations, Kenneth van no strand Reinhold international Thomas publishing and London.

های نامبرده پردازند و سپس به برنامه ریزی با کمک متخصصان مدیریت شهری در زمینه های مذکور پردازند و از نظر مالی نیز در زمینه های یاد شده بودجه های لازم تخصیص داده شود و از کارشناسان و متخصصان خبره در این راستا استفاده نمایند و در نهایت بازخورد کارکردهای این ابعاد را نیز ارزیابی نمایند و در این زمینه تا حد امکان از تجربه کشورهای موفق دنیا نیز بهره ببرند. ۳- چون محقق در بررسی حاضر به این نتیجه رسید که از نظر کارکنان و مدیران و کارشناسان شهرداری ۴ مولفه یاد شده در متعالی سازی مدیریت شهری در منطقه خاک سفید شهر تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارد، لذا به مدیران و کارشناسان شهرداری پیشنهاد می شود که با الهام بخشیدن به کارکنان، ایجاد فرهنگ مشارکت، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی، حمایت از خلق و توسعه ایده های جدید و راه های نوین فرهنگ تعالی را در میان کارکنان ایجاد و تقویت نمایند و از توانمندیهای آنها به نحو مطلوب و موثری استفاده نمایند و شرایط و فرصتهای مطلوب و مناسبی جهت رشد شخصی و آزادی عمل در انجام وظایف شغلی آنها فراهم نموده و با مشارکت کارکنان و سایر شهروندان زمینه حرکت به سوی تعالی سازمانی را فراهم نمایند. همچنین با مدیریت صحیح تغییرات، تدوین مأموریت، چشم انداز و استراتژیهای متناسب با نیازها و انتظارات ذی نفعان، تشریک مساعی با ارباب رجوعان شهرداری ها را برای پیش بینی به واکنش های به موقع در برابر تغییرات توانمند سازند.

References

1. Sarvar, Rahim (2011) Investigating the capacities of worn tissue and its empowerment, Geography Quarterly, No. 31, pp. 24-1
2. Lee, c. (2010). The Effect of Learning Motivation, Total Quality Teaching and Peer-Assisted
3. Hashemi, Shahnaz; Shokouhi Bidhendi, Ruhollah (2013). Strategies for promoting the status of urban management in Tehran to the desired status (Tehran Municipality as a social and cultural institution), Quarterly Journal of Urban Management Studies. Fifth year.
4. Bagherzadeh, Mohammad Reza (2010) Investigation of Agility Capabilities in Government Organizations (Case Study of Mazandaran Post Office), Managerial.
5. Ahadzadeh, A. (2012) A Study of the Adaptability of Lean Thinking in Agricultural Industries, Thesis of Master

- (6), number (1), spring and summer, pp. 102-85
25. Sepasi, Nasser (2012) "The title of bank agility and preparation of a tool to measure organizational agility in state-owned banks in Iran" (Measuring the readiness of Bank Saderat Iran), *Journal of Executive Management*, Fifth Year, No. 10.
26. Soltani, Gholamreza (2013) Determining the status of organizational agility capabilities in agricultural conversion and complementary industries with a fuzzy approach. *Journal of Agricultural Economics and Development* No. 4 Winter 92.
27. Abbaspour, Abbas Aghazadeh, Ahmad Bagheri Karachi Amin (2013) Designing an optimal model for achieving organizational agility in universities.
28. Zanjir Chi, Mahmoud (2011) Promoting organizational agility with a fuzzy quality performance development approach, *Quarterly Journal of Industrial Management Studies*.
29. Nafei1, Wageeh A (2016) The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 4.
15. Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (2014). *Competing for the Future*. Harvard Business Review, July- August, pp. 12-18.
16. Breu K. & Hemingway C.J & Struthers M. (2010). *Workforce Agility: The New Employee Strategy for The Knowledge Economy*. *Journal of Information Technology*, Vol.17, pp.21-31.
17. Atos, C. (2012). *Building the Agile Enterprise*. Retrieved 10 January 2012, from <http://www.nl.atosconsulting.com> <http://www.nl.atosconsulting.com>
18. Dove, R. (2004). The meaning of life and the meaning of agile. *Prod Mgmt*; 106 (11), 5-14.
19. Kid, P. T. (1994). A 21st century paradigm in agile manufacturing: Forging new frontiers, Addison- Wokingham
20. Sharifi, H., & Zhang, Z. (2010). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International journal of operations & production management*, 21 (5/6), 772-794.
21. Mohammadi, Ali; Amiri, Yaser (2012) Presenting an Interpretive Structural Model of Achieving Agility through Information Technology in Production Organizations, *Information Technology Management*, Volume 4.
22. Papli Yazdi, Mohammad Hossein. (2007). "Theories of the city and its surroundings", Tehran: Samat Publications.
23. Shahin, Arash (2014) The Relationship between Empowerment Organizational Excellence Instruments and Organizational Agility Capabilities in Public Universities in Isfahan. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*.
24. Atafar, Ali; Forouzan, Beton. (1391). Investigating the organizational excellence of Ghael Sepahan Engineering Company of Isfahan based on Peters and Waterman model of production and operations management, fourth period, consecutive