

« فراسوی مدیریت »

سال ششم - شماره 23 - زمستان 1391

ص 54 - 39

تاریخ دریافت مقاله: 91/5/27

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 91/12/5

## بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان

امین نیک‌پور<sup>1</sup>  
دکتر سنجر سلاجقه<sup>2</sup>

### چکیده

چابکی به توانایی واکنش نسبت به تحولات پیش‌بینی نشده برای اقدام آگاهانه بر مبنای تغییر (مدیریت دانش) اشاره می‌کند. چابکی سازمانی دارای مؤلفه‌های پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت است. اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این توانایی‌ها و قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد. بدون شک، کسب چابکی به قابلیت پاسخ‌گویی نسبت به راهبردها، فناوری‌ها، کارکنان و فرآیندها بستگی دارد. هدف از مطالعه حاضر تعیین وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل 1915 نفر از کارکنان رسمی سازمان‌های دولتی شهر کرمان می‌باشد و نمونه‌گیری به روش طبقه‌بندی منظم بوده و تعداد 322 نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه چابکی سازمانی می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سطح چابکی سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان بالا می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی:

چابکی سازمانی، سازمان چابک، پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت

<sup>1</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان، کرمان، ایران

<sup>2</sup> - عضو هیئت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، گروه مدیریت، کرمان، ایران

## مقدمه

در دهه گذشته، غالب شرکت‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد<sup>1</sup> را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند، گرچه این رویکردها همواره موفق و ثمربخش نبودند، اما امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فرآیند پایدار و نامطمئنی مواجه هستند که به واسطه نوآوری فناورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب و کار و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی می‌توان گفت که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی معاصر را از دست داده‌اند، یا بهتر است با رویکردها و دیده‌گاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این رو، یکی از راه‌های پاسخ‌گویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی<sup>2</sup> است (Tait, 1998; 25).

چابکی عبارت از توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت‌ها می‌باشد (جعفرنژاد و شهائی، 1386، 151).

چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه تلقی می‌شود که متضمن موفقیت در سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است (همان‌منبع، 34).

چابکی شامل شیوه جدید انجام کارهاست و روند جدیدی برای ساخت، خرید و فروش، ارتباطات متنوع و متعدد و معیارهای جدید ارزشیابی عملکرد افراد و شرکت‌ها قلمداد می‌شود (Dove, 1999; 18).

چابکی را می‌توان به صورت هم‌سویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند (Vernadat, 1999; 37).

<sup>1</sup>- Re-Engineering

<sup>2</sup>- Agility

چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان<sup>1</sup> می‌شود (دولت‌مدلی، 1387، 8). چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت‌های حاصل از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند (شهائی، 1388، 20).

چابکی سازمانی<sup>2</sup> عامل مهمی است که مدیر را قادر می‌سازد برخورد صحیح، سریع و موثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت‌های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر به بهترین نحو استفاده نماید، در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تامین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند؛ همچنین محصولات و خدمات با کیفیت بالا و در مدت زمان نسبتاً کوتاه ارائه نماید (ملاحسینی و مصطفوی، 1386، 2).

یک سازمان چابک<sup>3</sup> می‌تواند سفارشات مشتریان را انجام داده محصولات جدیدی را به کرات و در زمان‌های مناسب معرفی نماید و حتی سریعاً در پیمان‌ها و قراردادهای استراتژیک خود امکان ایجاد اصلاحات و تعدیلات را به وجود آورد (جعفرنژاد و شهائی، 1386، 34).

سازمان‌های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند. این سازمان‌ها تنها محصولات خود را به فروش نمی‌رسانند بلکه راه‌حل‌های برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را به فروش می‌رسانند. این سازمان‌ها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور غنی‌سازی ارزش‌های دریافتی مشتریان از محصول و ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی‌سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیرقابل دسترس شدن موقعیت سازمان‌های چابک برای رقبا می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌های چابک بر طراحی یا توسعه محصولاتی متمرکز می‌شوند که به طور ویژه، به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ دهد. نیاز به طراحی موثر و سریع پدین

<sup>1</sup>- Organization Productivity

<sup>2</sup>- Organization Agility

<sup>3</sup>- Agile Organization

معنی است که رویکرد سنتی در داشتن محصولات جدید شکست خورده است (اصولی، 1386، 10).

جعفرنژاد و زارعی (1384) در مطالعه‌ای، عوامل درونی سازمان مؤثر بر چابکی را فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مخاطره‌پذیری، فرهنگ مشتری‌گرایی، رهبری آینده‌نگر و هدف‌گرا، توانایی حل‌مسأله، توانمندسازی و بهبود نیروی انسانی، توجه به مسأله‌انگیزی کارکنان، کار تیمی و خلاقیت کارکنان، اثربخشی واحد تحقیق و توسعه، نحوه کارکرد واحد تحقیق و توسعه، رسمیت ساختار سازمانی، میزان تمرکز سازمانی، میزان استفاده از فناوری اطلاعات، اثربخشی فناوری اطلاعات، انسجام و یکپارچگی فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری، سرعت، شایستگی و پاسخ‌گویی عنوان می‌کنند. آن‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی این عوامل را در پنج متغیر رهبری، کیفیت نیروی انسانی، نگرش تحقیقاتی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی طبقه‌بندی می‌کنند. محققان فوق‌الذکر به دنبال تعیین عوامل درونی مؤثر بر تبدیل سازمان‌های چابک بودند. لذا با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل، متغیرهای اصلی مورد ارزیابی قرار گرفته و اعتبار آن‌ها نیز مشخص گردید. از نتایج این تحقیق که در صنایع الکترونیک و مخابرات انجام شد، این است که رهبری و فرهنگ سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر چابکی تأثیر دارند. ساختار سازمانی، کیفیت نیروی انسانی و فناوری اطلاعات فقط به صورت غیرمستقیم بر چابکی تأثیر دارند.

تورنگ‌لین و همکاران<sup>1</sup> (2005) بر مبنای مرور ادبیات جامع، یک مدل مفهومی برای سازمان چابک ارائه کرده‌اند. در این مدل مهم‌ترین عامل محرک چابکی، تغییر است و می‌توان این تغییر را عمدتاً در نیازهای مشتری، ملاک‌های رقابتی، بازار، فناوری و مؤلفه‌های اجتماعی مشاهده کرد. از طرفی سازمان چابک برای مقابله و رویارویی با این تغییرات به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها نیاز دارد که انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخ‌گویی و سرعت از آن جمله‌اند.

شریفی و ژانگ<sup>2</sup> (1999) بر مبنای مرور ادبیات، نظرسنجی آزمایشی و چندین صاحبه با مدیران صنعتی، یک ساختار اولیه و مدل مفهومی از چابکی تهیه و تنظیم کردند، که مشتمل بر سه قسمت عمده بود: اول، محرک‌های چابکی که تغییرات موجود

<sup>1</sup> - Torng Lin et al

<sup>2</sup> - Sharifi & Zhang

در محیط کسب و کار هستند که شرکت را به یافتن جایگاه جدید در انجام کسب و کار، و نیز یافتن مزیت رقابتی تحریک و ترغیب می‌کنند. بر اساس ادبیات، این محرک‌ها شرکت را به بازبینی مجدد راهبرد و اصلاح یا تعدیل آن تحریک خواهند کرد تا در آن صورت، چابک شدن به طور جدی مدنظر همگان قرار گیرد. قابلیت‌های چابکی دومین قسمت از این مدل است که سرفصل‌های اساسی توانایی‌های لازم برای واکنش به تغییرات را مجسم می‌سازد (قابلیت‌هایی چون شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخ‌گویی) و در پایان مدل، توانمندسازهای چابکی قرار دارند که به عنوان ابزارهای دستیابی به قابلیت‌های چابکی عمل می‌کنند.

هیلگرزبرگ و همکارانش<sup>1</sup> (2005) در مقاله‌ای برای کاربرد مفهوم چابکی در سازمان‌های خدماتی دو سوال زیر را مورد توجه قرار دادند:

- چگونه می‌توان چابکی را تعریف کرد؟
- چگونه می‌توان مهم‌ترین شاخص‌های چابکی را اندازه‌گیری نمود؟ به چه شکل، شکاف‌های میان سطح واقعی چابکی و چابکی مورد نیاز را اندازه‌گیری کنیم؟

کاید<sup>2</sup> (1994) اظهار داشت پنج سنجه عملکردی برای مفهوم چابکی وجود دارد: هزینه تغییر، زمان تغییر، پایداری و ثبات تغییر، دامنه تغییر. این سنجه‌های عملکردی را می‌توان تقریباً در هر یک از مؤلفه‌های سازمان که برای واکنش به محیط آشفته کسب و کار نیازمند اصلاح و تعدیل هستند، به کار گرفته و اندازه‌گیری کرد. سورولودیس و والاوانیس<sup>3</sup> (2002) تأکید کرده‌اند که به علت چند بعدی و فازی بودن مفهوم چابکی، طراحی شاخص‌های آن دشوار است. آن‌ها چارچوب مبتنی بر دانش منطبق فازی را پیشنهاد کرده‌اند که شامل چهار ساختار تولید چابک است: تولید، بازار، کارکنان و اطلاعات. آن‌ها برای هر ساختار اصلی، چندمین پارامتر و سنجه را مشخص می‌کنند. زیربنای تولید، به کارخانه، فرآیندها، تجهیزات، طرح استقرار و جابجائی مواد و غیره می‌پردازد و می‌توان آن را بر حسب زمان و هزینه لازم برای واکنش به تغییرات سیستم تولیدی اندازه‌گیری نمود. زیربنای بازار به محیط بیرونی سازمان (از جمله خدمت به مشتری و بازخورد بازار) تأکید و توجه دارد. سورولودیس و والاوانیس پیشنهاد کردند

<sup>1</sup>- Hillegersberg et al

<sup>2</sup>- Kid

<sup>3</sup>- Sorolodis & Valavanis

که این زیربنا، به وسیله توانایی سازمان در شناسایی فرصت‌ها و قابلیت محصولات و خدمات به مشتریان اندازه‌گیری شود. زیربنای کارکنان را می‌توان به وسیله سطح آموزش و انگیزش کارکنان اندازه‌گیری کرد. نهایتاً، زیربنای اطلاعاتی به جریان اطلاعات در داخل و خارج از سازمان اشاره دارد و می‌توان بر حسب توانائی ضبط، مدیریت و تسطیح اطلاعات مربوط به عرصه مورد نظر آن را به درستی اندازه‌گیری کرد (جعفرنژاد و شهائی، 1386، 246).

رین و همکاران<sup>1</sup> (2000) روش دیگری جهت اندازه‌گیری چابکی معرفی کرده‌اند که در این روش از تکنیک مقایسه زوجی برای ارزیابی قابلیت‌های چابکی استفاده می‌شود. در این روش، مقایسه‌های به دست آمده تمامی زوج‌های ممکن قابلیت‌ها با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا امتیاز چابکی کل به دست آید. سایر نویسندگان مدعی شده‌اند از آنجا که شاخص‌ها و تعاریف چابکی مبهم هستند، منطق فازی می‌توانند این خلا را جبران کنند. برای مثال، آرتتا و کیاچتی از پیچیدگی به عنوان سنجه این مفهوم استفاده کردند.

در این تحقیق از مؤلفه‌های قابلیت‌های چابکی مدل شریفی و ژانگ استفاده شده است که عبارتند از (جعفرنژاد و شهائی، 1386):

- 1- پاسخ‌گویی<sup>2</sup>: به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آن‌ها اشاره دارد.
- 2- شایستگی<sup>3</sup>: که بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت دارد.
- 3- انعطاف‌پذیری<sup>4</sup>: یا همان قابلیت سازگاری است که عبارت از توانایی برای جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب اهداف مختلف، با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان.
- 4- سرعت<sup>5</sup>: عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن.

<sup>1</sup>- Ren et al

<sup>2</sup>- Responsiveness

<sup>3</sup>- Competency

<sup>4</sup>- Flexibility

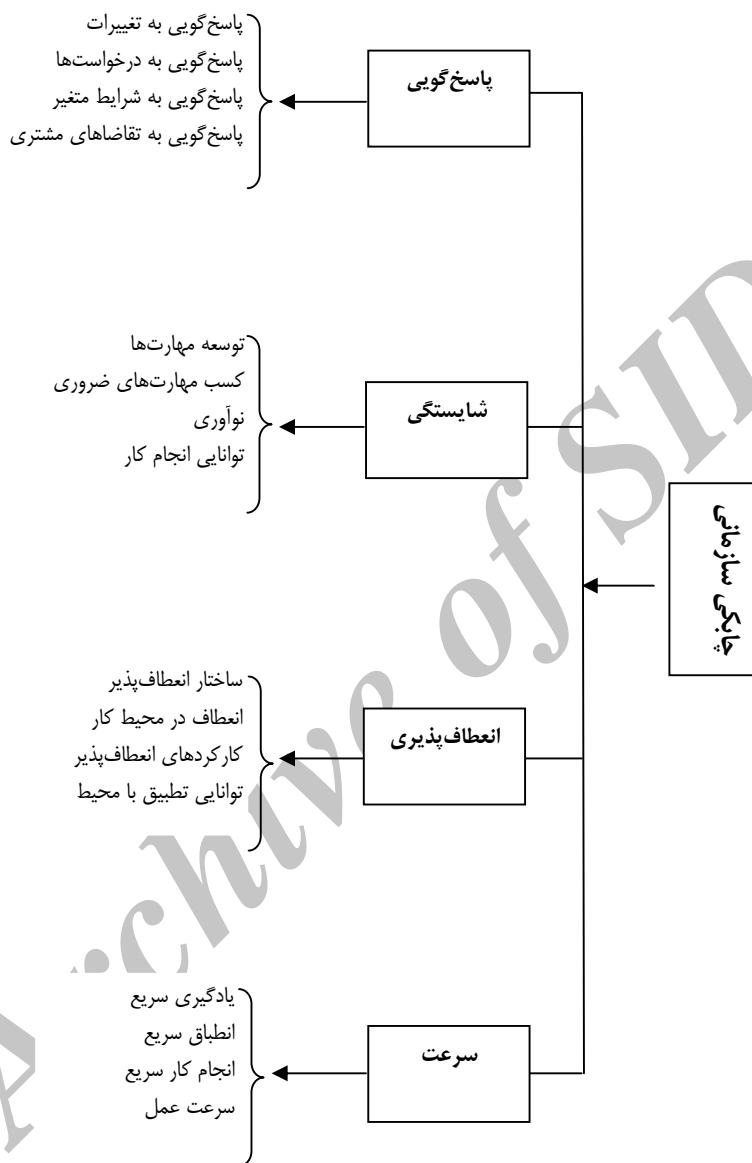
<sup>5</sup>- Quickness

با توجه به مطالب گفته شده سوال اصلی این تحقیق عبارت است از: وضعیت چابکی سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان چگونه است؟

سوالات فرعی تحقیق نیز عبارتند از:

- وضعیت پاسخ‌گویی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان چگونه است؟
- وضعیت شایستگی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان چگونه است؟
- وضعیت انعطاف‌پذیری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان چگونه است؟
- وضعیت سرعت کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان چگونه است؟

Archive of SID



شکل (1): مدل تحلیلی تحقیق



## روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع تحقیقات میدانی می‌باشد. روش انجام این تحقیق پیمایشی<sup>1</sup> (زمینه‌یابی) است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان رسمی سازمان‌های دولتی شهر کرمان تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان در زمان تحقیق 1915 نفر بوده و از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و ساده تعداد 322 نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند. جدول 1، حجم جامعه و نمونه آماری را نشان می‌دهد.

جدول 1: جامعه آماری و حجم نمونه سازمان‌های دولتی شهر کرمان

ردیف	عنوان سازمان‌ها	حجم جامعه	حجم نمونه
1	سازمان تبلیغات اسلامی	36	6
2	سازمان بنیاد شهید انقلاب اسلامی	71	12
3	سازمان کار و امور اجتماعی	86	14
4	سازمان آموزش و پرورش	341	57
5	سازمان تعاون روستایی	52	9
6	سازمان امور اقتصادی و دارایی	99	17
7	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	71	12
8	سازمان میراث فرهنگی و گردشگری	205	34
9	سازمان مسکن و شهرسازی	167	29
10	سازمان صنایع و معادن	79	13
11	سازمان جهاد کشاورزی	541	90
12	سازمان بازرگانی	167	29
	مجموع	1915	322

در این تحقیق به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه محقق ساخته چاپکی سازمانی که شامل 16 سوال می‌باشد، استفاده گردیده است. جدول زیر سوال‌های مربوط به ابعاد مختلف چاپکی سازمانی را نشان می‌دهد:

<sup>1</sup>- Survey

جدول 2: ابعاد چابکی سازمانی و نحوه سنجش آنها

ردیف	ابعاد چابکی سازمانی	شماره سوالها
1	پاسخ‌گویی	4-3-2-1
2	شایستگی	8-7-6-5
3	انعطاف‌پذیری	12-11-10-9
4	سرعت	16-15-14-13

**الف) روایی<sup>1</sup>:** به منظور تعیین روایی پرسشنامه چابکی سازمانی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین). روایی این پرسشنامه به میزان 92 درصد محاسبه شده است.

**ب) پایایی<sup>2</sup>:** پایایی پرسشنامه چابکی سازمانی با استفاده از روش آزمون مجدد<sup>3</sup> 0,87 محاسبه شده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی (از جمله فراوانی، درصد فراوانی، انواع جداول و نمودارهای آماری) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### یافته‌های تحقیق

#### الف) توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر اساس دموگرافیک

در جدول 3 توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر اساس متغیرهای دموگرافیک آورده شده است. داده‌های جدول 3 نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند، بیش از نیمی از کارکنان دارای سابقه کار بین 6 تا 15 سال هستند، 51/2 درصد

<sup>1</sup>- Validity

<sup>2</sup>- Reliability

<sup>3</sup>- Test-Retest

پاسخ‌گویان نیز دارای تحصیلات لیسانس بوده و 68/3 درصد پاسخ‌گویان از نظر سنی زیر 40 سال قرار دارند.

جدول 3: توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر اساس متغیرهای دموگرافیک

متغیر	شاخص اندازه‌گیری	فراوانی	درصد	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	195	60/6	60/9
	زن	125	38/8	100
	بی‌پاسخ	2	0/6	-
	جمع	322	100	-
گروه سنی	20-30 ساله	58	18	18
	31-40 ساله	162	50/3	68/3
	41-50 ساله	92	28/6	96/9
	51 سال و بیشتر	10	3/1	100
	جمع	322	100	-
سابقه کار	کمتر از 5 سال	63	19/7	19/7
	6-10 سال	87	27	47
	11-15 سال	79	24/5	71/8
	16-20 سال	43	13/4	85/3
	21-25 سال	29	9	94/4
	26-30 سال	18	5/6	100
	بی‌پاسخ	3	0/9	-
	جمع	322	100	-
تحصیلات	زیردیپلم	6	1/9	1/9
	دیپلم	44	13/7	15/5
	فوق‌دیپلم	84	26/1	41/6
	لیسانس	165	51/2	92/9
	فوق‌لیسانس	22	6/8	99/7
	دکتر	1	0/3	100
	جمع	322	100	-

## ب) تجزیه و تحلیل وضعیت چابکی سازمانی:

جدول 4: تجزیه و تحلیل متغیر چابکی سازمانی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان

متغیرها	میانگین	میانه	مد	بیشترین	کم‌ترین	بی‌پاسخ	تعداد
چابکی سازمانی	3/75	4	4	5	1	1	321
پاسخ‌گویی	3/9	4	4	5	1	1	321
شایستگی	3/75	4	4	5	1	1	321
انعطاف‌پذیری	3/63	4	4	5	1	2	320
سرعت	3/59	3/5	4	5	1	2	320

- 1- با توجه به نتایج آماری 12 نفر (3/7 درصد) از کارکنان چابکی سازمانی آن‌ها در سطح پایین، 100 نفر (31/2 درصد) در سطح متوسط و 209 نفر (65/1 درصد) در سطح بالا می‌باشد.
- 2- با توجه به نتایج آماری 9 نفر (2/8 درصد) از کارکنان پاسخ‌گویی آن‌ها در سطح پایین، 90 نفر (28/04 درصد) در سطح متوسط و 222 نفر (69/16 درصد) در سطح بالا می‌باشد.
- 3- با توجه به نتایج آماری 19 نفر (5/91 درصد) از کارکنان شایستگی آن‌ها در سطح پایین، 110 نفر (34/27 درصد) در سطح متوسط و 192 نفر (59/82 درصد) در سطح بالا می‌باشد.
- 4- با توجه به نتایج آماری 30 نفر (9/375 درصد) از کارکنان انعطاف‌پذیری آن‌ها در سطح پایین، 110 نفر (34/375 درصد) در سطح متوسط و 180 نفر (56/25 درصد) در سطح بالا می‌باشد.
- 5- با توجه به نتایج آماری 24 نفر (7/5 درصد) از کارکنان سرعت آن‌ها در سطح پایین، 138 نفر (43/125 درصد) در سطح متوسط و 158 نفر (49/375 درصد) در سطح بالا می‌باشد.

## نتایج و بحث

شریفی و ژانگ (2001) چهار جنبه از تولید چابک را این گونه، مطرح می‌کنند: محرک‌های چابکی، توانایی راهبردی، توانمندسازی چابکی و قابلیت‌های چابکی. محرک‌های چابکی نمایانگر ویژگی‌های محیط کسب و کار بیرونی از نظر آشفتگی و عدم امکان پیش‌بینی تغییرات هستند. توانایی‌های راهبردی؛ نظیر پاسخ‌گویی، شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری را می‌توان جز ویژگی‌های مهم سازمان‌های چابک دانست. قابلیت‌های چابکی را می‌توان از طریق توانمندسازی چابکی به دست آورد.

به زعم تورنگ‌لین و همکاران (2005) یک سازمان چابک در چهتی سازماندهی می‌شود که توانایی مقابله با تحولات و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را داشته باشد. از این رو منابع انسانی و فیزیکی آن به گونه‌ای سازماندهی می‌شود که بتواند به سرعت با محیط در حال تغییر و فرصت‌های موجود در بازار سازگاری پیدا کند.

جعفرنژاد و شهائی (1386) اعتقاد دارند که سطح چابکی مورد نیاز، تابعی از عوامل متنوعی چون آشفتگی محیط بازار، محیط رقابتی، خصوصیات شرکت و محرک‌های خارجی نظیر انتظارات مشتریان، فناوری و عوامل اجتماعی است. زمانی که سطح چابکی مورد نیاز سازمان مشخص گردد، ارزیابی و آنالیز سطح چابکی فعلی سازمان صورت می‌پذیرد. تفاوت میان سطح فعلی و سطح مورد نیاز را می‌توان مبنایی برای تصمیمات آتی تلقی نمود. در ادامه برای بهبود وضعیت چابکی سازمان، باید اندازه‌گیری قابلیت‌های موجود و یافتن قابلیت‌های مفقوده را در دستور کار قرار داد. لازمه این کارشناسی و طبقه‌بندی تغییرات و فشارهای محیطی سازمان و نیز تجزیه و تحلیل اثرات آن تغییرات بر سازمان است. پس از آن جا که سازمان‌ها با تغییرات و فشارهای متفاوتی مواجه می‌شوند، سطح چابکی مورد نیاز آن‌ها نیز ممکن است متفاوت باشد.

### بر اساس نتایج حاصل می‌توان گفت که:

- نمره چابکی سازمانی 65 درصد از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان است و این مقدار بیانگر بالا بودن نمره چابکی است.
- با توجه به نتایج آماری، نمره پاسخ‌گویی 69 درصد از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان در سطح بالاست.

- با توجه به نتایج آماری، نمره شایستگی 60 درصد از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان در سطح بالا می باشد.
- با توجه به نتایج آماری، نمره انعطاف‌پذیری 56 درصد از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان در سطح بالا است.
- با توجه به نتایج آماری، نمره سرعت 49 درصد از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان در سطح بالا می باشد.

Archive of SID

## منابع:

- اصولی، حسین (1386)، مقاله سازمان‌های چابک، آدرس سایت: [www.modiriran.ir](http://www.modiriran.ir)
- بازرگان، محمد (1383)، روش تحقیق با رویکردی بر پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بهینه، چاپ اول.
- جعفرزاده، احمد، شهبایی، بهنام (1386)، چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- جعفرزاده، احمد، زارعی، علی‌اصغر (1384)، بررسی نقش عوامل درون‌سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، مجله فرهنگ مدیریت، شماره 10، ص 67-86
- دولت‌مدلی، مهشید (1387)، مقاله راه‌کارهای نیل به چابکی در سازمان، مجله وب، شماره 72
- شهبائی، بهنام (1388)، بعد انسانی چابکی سازمان، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره 175
- مقیمی، محمد (1380)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ دوم
- ملاحسینی، علی، مصطفوی، شهرزاد (1386)، ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 186، ص 3-5
- Dove, R (1999), Knowledge management, Responsibility, and the agile Enterprise, Journal of knowledge Management, 3(1), pp.18-35.
  - Hillegersberg, J; and et al (2005), Business agility requirements in financial services, Journal of Rotterdam School, F management, Erasmus University Rotterdam.
  - Kid, P.T (1994), a 21st century paradigm in agile manufacturing: Forging new frontiers, Addison-Wesley, Wokingham.
  - Ren, J, yusuf, y. y., Burns, N. D (2000), A prototype of measurement system for agile enterprise, International Conference on Quality, Reliability and Maintenance oxford, pp.247- 252.
  - Sharifi, H; Zhang, Z (1999), A methodology for achieving agility in manufacturing organization, international journal of production economics, No.62, pp.7-22.

- 
- Sharifi, H; Zhang, Z (2001), Agile manufacturing in practice: application of a methodology, International journal of operations & production Management, Vol.21, No. 5/6, pp.772-794.
  - Tait, D (1998), Make Strong relationships a priority, Canadian Manager, Vol.23, No.1, pp. 21- 28.
  - Torng Lin, C and et al (2005), Agility evaluation using fuzzy logic, Int. J. Production Economics, pp.1-16.
  - Vernadat, F (1999), Research agenda for agile manufacturing, LGIPM, ENIM/University International Journal of Agile Management Systems, 1/1, 37-40

Archive of SID