

## اندازه گیری ابعاد قابلیت های چابکی در سازمان تأمین اجتماعی

استان کهگیلویه و بویراحمد

دکتر محمدرضا دلوی<sup>۱</sup>

دکتر سید رسول آقا داود<sup>۲</sup>

حسین آسان<sup>۳</sup>

### چکیده

مدتهاست که بی ثباتی و تغییر در محیط کار موضوع عمده‌ی تحقیق شده است؛ این شرایط بسیار مهم منجر به بررسی در اولویتهای کاری، نگرش استراتژیکی و پایایی نمونه های قدیمی و یا حتی منشأ جدید و روشهایی که تاکنون به وجود آمده اند، شده است. بنابراین یکی از بهترین راه کارهای بقاء و موفقیت سازمان ها در دنیای کنونی و پاسخ به تغییر سازمانی تمرکز آنها بر «چابکی سازمانی» است. چابکی پاسخی است آگاهانه و جامع به نیازهای در حال تغییر و کسب موفقیت از فرصت هایی که سازمان بدست می آورد. هدف از این پژوهش سنجش و رتبه بندی قابلیت های چابکی در سازمان تأمین اجتماعی استان کهگیلویه و بویراحمد است که به روش توصیفی، همبستگی و به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق ۱۸۰ نفر به روش سرشماری انتخاب شدند برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه قابلیت های چابکی شامل ابعاد، سرعت، شایستگی، پاسخگویی و انعطاف پذیری استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ آنها به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۸۰، ۰/۷۸ و ۰/۸۳ بدست آمده است. نتایج تحقیق با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن جامعه آماری و آزمونهای t استیودنت، آزمون فریدمن و میانگین جامعه نشان داد، سازمان تأمین اجتماعی در شاخص های پاسخگویی و شایستگی بامیانگین ۳/۳ در وضع مطلوب و شاخص های سرعت با میانگین ۲/۸ و انعطاف پذیری بامیانگین ۲/۹ در وضع نامطلوب می باشد. سازمان تأمین اجتماعی به منظور پاسخگویی به نیازهای حال و آینده جامعه هدف خود و تأمین منابع برای پرداخت هزینه های کوتاه مدت و بلندمدت می بایست ضمن توجه به دواصل پاسخگویی و شایستگی، افزایش سرعت و انعطاف پذیری در فرایندهای کاری را مدنظر قرار دهد.

۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاتان

۲ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاتان

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاتان، کارشناس ارشد امور اداری اداره کل تأمین اجتماعی استان کهگیلویه و بویراحمد

**واژگان کلیدی:** قابلیت‌های چابکی، پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و سازمان تأمین

اجتماعی

مقدمه

در دنیای امروز عموماً سازمانها، با مسأله رقابت جهانی روبه رو هستند. چه این سازمان در داخل کشور بوده و یا اینکه شعبه‌ای در خارج از کشور داشته باشند. به هر حال باید در بازارهای بین‌المللی به رقابت برخیزند. در نخستین سالهای دهه ۱۹۸۰ که حباب‌های اقتصادی ژاپن، ترکیه، بسیاری از مدیران آمریکایی چنین تصور کردند که تهدیدات شرکت‌های ژاپنی از بین رفته است. ولی رهبران ژاپنی به صورت آرام درصدد بازسازی شرکت‌هایی برآمدند که در آن رکود دچار ضربه‌های سنگین شده بودند، یک بار دیگر توانستند از نظر کیفیت محصول، کارایی و سرعت در صحنه رقابت باقی بمانند. عرصه رقابت با تغییرات بسیاری در قرن حاضر آغاز شده است و شدت این تغییرات به حدی بوده است که سازمان‌های تولیدی و حتی خدماتی را با چالش‌های نوینی مواجه ساخته است و عدم توجه به این چالش‌ها بقاء و موفقیت سازمانهای تولیدی را به شدت تحت تأثیر (تهدید) قرار داده است.

شرایط صنعتی دنیا در ۱۵ تا ۲۰ سال گذشته به طور اساسی تغییر کرده است، در این دوره تکنولوژی، شرایط بازار و خواسته‌های مشتری در جهت‌های مختلف تغییر پیدا کرد و سازمان‌های امروز را با مسائلی چون تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی روبرو کرده است، سازمان‌ها با عواملی چون افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های تکنولوژیک و محیط‌های آشفته و بی‌نظم و تغییر در تقاضای مشتریان مواجه شده‌اند. تغییرات سریع و چشمگیر تکنولوژی مخصوصاً در دنیای الکترونیک، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ از جمله نگرانیهای عمده بودند که دیگر جنبه‌های مقیاس و حیطه اقتضا شغلی را در دو دهه گذشته دربرگرفت.

جهانی شدن بازارها، توسعه فناوری اطلاعات، شبکه‌های کامپیوتری و غیره تغییرات عمده‌ای را در سازمان‌های دولتی و محیط‌های فنی ایجاد کرده که منجر به پیدایش راههای جدید رقابت و مدیریت اقتصادی و اجتماعی سازمانهای نوظهور شده است. تغییر و بی‌ثباتی در محیط کار، مطالعات و تحقیقات سازمان و مدیریت را در بر گرفته است. امروزه کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در محدوده (محیط کاری) خود تغییرات ۳ تا ۶ ماه یا حتی یک ساله را تجربه نکرده باشد. همچنین در فرهنگ سازمانی امروز واژه تغییر در سازمان‌ها و مشاغل به موارد مختلفی اشاره دارد که بعضی مواقع به معنی تغییر خارجی (فناوری، مشتریان، رقبا، ساختار، بازار، یا محیط (محدوده) اجتماعی و سیاسی می‌باشد. از این رو سازمان‌ها برای بقاء و حفظ موقعیت‌های خود شکل‌های متفاوتی به خود می‌گیرند. یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی فرم سازمان چابک می‌باشد. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق، به تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم می‌باشند. در هر حال موضوع

اندازه‌گیری ابعاد قابلیت‌های چابکی در سازمان تأمین اجتماعی

چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت. زیرا به کارگیری چابکی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی می‌تواند عرضه مناسبی برای رشد و بالندگی و پویایی در این سازمان‌ها گردد. بنابراین باید در نظر داشت که در این سازمان‌ها به دلیل کثرت ارباب رجوع، نیاز بیشتر به رفع مشکلات و خواسته‌های آنان و بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت و کیفیت و مهمتر از همه کاهش هزینه‌ها نیاز به چابکی<sup>۱</sup> را یک ضرورت انکارناپذیر بدل نموده است.

سازمان تأمین اجتماعی سازمانی اجتماعی و اقتصادی است، که از اهداف مهم آن توزیع عادلانه درآمد، افزایش جمعیت تحت پوشش، کاهش آسیب‌های اجتماعی و تامین حداقل‌های لازم در آینده برای جامعه‌ی هدف سازمان شامل بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران و کارفرمایان می‌باشد که انتظار جامعه‌ی هدف از سازمان تأمین اجتماعی کاهش هزینه‌ی مبادله و ساده کردن فرایندهای کاری می‌باشد، بنابراین با توجه به اینکه جمعیت زیادی تحت پوشش سازمان می‌باشد ضرورت دارد راهکارهای لازم به منظور تامین رفاه حال جامعه‌ی هدف و کاهش هزینه‌ی مبادله ارائه شود.

لذا مسأله مهم در این تحقیق این است که سازمان تأمین اجتماعی با توجه به افزایش روز به رشد مصارف و هزینه‌ها، کاهش منابع، گسترش تعهدات سازمان به جامعه‌ی هدف و افزایش بیمه‌شدگان، کثرت ارباب رجوع، بنابراین به منظور رفع مشکلات و خواسته‌های آنان، آیا سازمان می‌تواند با استفاده از قابلیت‌های چابکی (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) به نحوی عمل نماید که ضمن پاسخگویی به موقع و سریع به نیازهای حال و آتی، رضایت جامعه هدف خود را نیز حاصل نماید؟

بنابراین برای پاسخگویی به این دغدغه مهم و اساسی، آیا چابکی می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی سازمان باشد؟ در همین راستا مدیران و کارکنان از میزان توانایی‌های خود و ابزارهایی که این توانایی را بوجود می‌آورد نقش لازم و کافی برای پیشبرد اهداف سازمانی داشته باشند.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

در دهه‌های پیش‌مزیب رقابتی حول توانایی‌های جغرافیایی، طبیعی و سنتی بود و منابع مالی و کارگران قدرتمند از منابع اصلی شرکت به شمار می‌رفتند اما در حال حاضر دیگر سازمانها نیازی به کارگران زورمند و مکان و زمان جغرافیایی برای رقابت ندارند. آنچه که بیش از پیش دارای اهمیت است منابع انسانی متخصص و نوآور سازمانهاست که به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان محسوب می‌شود. بحث چابکی اگر چه هدف، تولید و ارائه خدمت چابک است اما گردانندگان پشت صحنه همانا کارکنان و مدیرانی هستند که قابلیت‌های چابکی را در سازمان با ایده‌ها و افکار نو و کارهای خلاقانه ایجاد می‌نمایند، بنابراین اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این توانایی‌ها و قابلیت‌ها را که شامل پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت است مدنظر داشته باشد. سازمانهایی که دارای نگاه استراتژیک می

باشند بیش از پیش نیاز به نیروی انسانی خلاق و نوآور دارند. «همر»<sup>۱</sup> در کتاب مهندسی مجدد (۲۰۰۰) می‌نویسد: «در سازمانهای کنونی و آینده جایی برای کارکنان بله قربان گو و کسانی که به خوبی کارهای مستمر و یکنواخت انجام می‌دهند نیست، سازمانها جای افراد خلاق و نوآوری است که می‌توانند با تغییرات واکنش مناسب انجام دهند».

سازمان تأمین اجتماعی به عنوان نهاد عمومی غیردولتی و صندوق مشاع و بین‌النسلی بزرگترین و گسترده‌ترین سازمان بیمه‌های اجتماعی، وسیع‌ترین جامعه هدف را در کشور تحت پوشش دارد. فرآیند انجام فعالیت در سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر اصل تناسب و هماهنگی بین ورودیها<sup>۲</sup> (درآمد) و خروجیها<sup>۳</sup> (هزینه‌ها) است. که اصل مزبور به سرعت در حال کاهش و به سمت نقطه ی سر به سری در حال حرکت می‌باشد، آمار و ارقام نشان می‌دهد که نسبت بیمه شده به مستمری بگیران در حال کاهش است و به وضوح می‌توان گفت سازمان در مقابل هریک نفر خروجی می‌بایست حداقل هفت نفر بیمه شده ورودی داشته باشد، بنابراین با توجه به افزایش سازمان‌های رقیب می‌بایست سازمان به شاخص‌هایی که خدمات را با کمترین هزینه و با سرعت بالا به مشتریان ارائه می‌دهند، توجه نماید. گردش گسترده عملیات بیمه‌ای مبتنی بر اصل دریافت حق بیمه و انجام تعهدات قانونی، حضور فیزیکی و گسترده جامعه هدف در واحدهای اجرایی و عملیاتی سازمان، ضرورت‌های قانونی، پاسخگویی به مخاطبان و مراجعان، برنامه‌ریزی برای چشم‌انداز آینده سازمان و در نهایت ارائه ی خدمات مطلوب و ارزنده به حدود ۳۵ میلیون نفر بیمه شده اصلی و تبعی، مستمری بگیر، از کار افتاده و... نیازمند محیطی کارآمد، پویا و چابک می‌باشد. لذا سازمان تأمین اجتماعی با قابلیت‌های چابکی بالا در بین مدیران و کارکنان خود می‌تواند به سازمانی ایده آل، با رشد و بالندگی لازم، استراتژی‌های تعریف شده و ترسیم چشم‌انداز سازمان که آرمان آن دستیابی به سازمانی دانش محور، کارآمد، پایدار، امانت‌دار و پاسخگو در راستای اعتلای کرامت انسانی و کمک به تحقق عدالت از طریق ارتقای کیفیت زندگی و بهبود سطح معیشت و سلامت بیمه شدگان و خانواده آنان است تبدیل شود. همچنین سازمان تأمین اجتماعی با بهبود شاخص‌های سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در سطح شعب خود می‌تواند با ارائه ی خدمات مطلوب و پاسخگویی به موقع به مخاطبان و مراجعان خود سریع تر به منابع و مطالبات به حق خود دستیابی پیدا کند.

1 hemer.  
2 Input.  
3 out put.

## پیشینه و ادبیات تحقیق

### سیر ظهور و پیدایش مفهوم چابکی و تولید چابک

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، در پی تحولات گسترده ی اقتصادی و سیاسی در سرتاسر جهان، تلاشها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه‌ها و عوامل مؤثر بر نظامهای جدید کسب و کار جهانی انجام شده‌اند. ایالات متحده ی آمریکا برای اولین بار، وقتی که رکود چشمگیری را در سهم کسب و کار جهانی خصوصاً در عرصه تولید (که با رقابتهای جدیدی از سوی آسیا و اروپا مواجه شده بود) به چشم دیده، سکان رهبری این نهضت را در دست گرفت. در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط کسب و کار، از توانایی سازمانهای تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن، سریع تر است. این سازمان‌ها در استفاده از مزایای فرصتهایی که برای آنها ارائه می‌شد ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر، ممکن بود در بلندمدت باعث ورشکستگی و ناکامی شان شود (هرمزی، ۲۰۰۱؛ داو، ۱۹۹۴). بنابراین برای اولین بار، در پی نشست بسیاری از متخصصان علمی و اجرایی صنعت، پارادایمی جدید در گزارشی تحت عنوان "راهبرد نگاههای تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی" به وسیله مؤسسه یاکوکا<sup>۴</sup> منتشر و به همگان معرفی شد (نایجل و داو؛ ۱۹۹۱). بلافاصله پس از آن، عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده ی عموم قرار گرفت (گوناسکاران<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

شیوه‌ی تولید چابک در پایان دهه ۱۹۹۰ و آغاز قرن بیست و یکم، مطرح گردیده است. (جعفرنژاد و دیگران، ۱۳۸۶: ۹۴). در سال ۱۹۹۱، گروهی از متخصصان صنعتی به این نتیجه رسیدند، که میزان تغییرات رو به افزایش در محیط کار سریعتر از توانایی آژانسهای دولتی سنتی جهت سازگاری خود می‌باشد. (هرمزی، ۲۰۰۱). بنابراین، برای اولین بار پس از چندین همایش با متخصصان آکادمیک و اجرای صنعت، موسسه لاسیسا<sup>۶</sup>، الگوی جدیدی را تحت عنوان «استراتژی کار تولیدی<sup>۷</sup> در قرن ۲۱»: دیدگاه متخصصان صنعتی به عموم معرفی کرد. بلافاصله پس از آن، در انتشار این گزارش از عبارت تولید چابکی<sup>۸</sup> نیز استفاده کردند. (بنی هاشمی و دیگران، ۱۳۹۱: ۸۰۵۶). چابکی و بدست آوردن چابکی هدف نیست بلکه طبق اظهارات جک سون و جوهانسون<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) چابکی، برای حفظ رقابت در بازار از طریق بی

1 Hormozi, 2001.  
2 Dove, 1994  
3 Iacocca Institute.  
4 Gunasekaran.  
5 Hormozi 2001.  
6 Laticca  
7 Manufacturing enterprise stately.  
8 Agility Production.  
9 Jackson and Johansson.



ثباتی و تغییرات، عاملی اصلی به شمار می‌رود. بنابراین، مشکلی که ذهن مدیران سازمان‌ها، مخصوصاً سازمانهای تولیدی در بخش‌های خصوصی، را به خود مشغول کرده است، چگونگی به دست آوردن و اجرای قابلیت‌های چابکی در سازمانهاست. برای پاسخ به این سؤال مدیران باید در مورد میزان توانایی سازمان خود و ابزارهایی که این توانایی‌ها را ایجاد می‌کنند، دانش کافی داشته باشند. (بنی هاشمی و دیگران، ۱۳۹۱: ۸۰۵۵).

اصطلاح چابکی را نخستین بار، ناگل<sup>۱</sup> و داو<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) رسماً در مؤسسه تحقیقاتی یاکوکا<sup>۳</sup> در دانشگاه لی‌های<sup>۴</sup>، در گزارشی با عنوان راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم دیدگاه متخصصان صنعتی منتشر و به همکاران معرفی کردند و همچنین، اولین کسی که مفهوم "مؤسسه چابک" را مطرح کرد پیتر دراکر بود. (جعفرنژاد و دیگران، ۱۳۸۶: ۳۸).

### تعریف و تشریح مبانی چابکی

واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (هورن بای،<sup>۵</sup> ۲۰۰۰). ریشه واژه چابکی سازمانی، تولید چابک<sup>۶</sup> است که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره برداری از آن تغییرات (به عنوان فرصت‌ها) معرفی گردیده است. در چنین محیطی هر سازمان باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روشهای تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندیهایی، به آن بنگاه تولیدی، "سازمان چابک" اطلاق خواهد شد. (جعفرنژاد و دیگران، ۲۰۰۷: ۳۲). کید<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) می‌گوید تولید چابک را می‌توان به عنوان ساختاری در نظر گرفت که در داخل شرکت، توانایی توسعه محصولات و راهبردهای کسب کاری را داراست. (دهمرد و دیگران، ۱۳۹۰: ۷۸). به زعم شریفی و ژانگ<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها به عنوان عامل رشد و شکوفایی بنگرد. (جعفرنژاد، و دیگران، ۱۳۸۶: ۳۲). آنها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالشهای غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی سابقه‌ی محیط کسب و کار و کسب مزیت و سود از تغییرات، به عنوان فرصتهای رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. (دهمرد و دیگران، ۱۳۹۰: ۷۸). براین

1 Nagel.  
2 Dave.  
3 Iacocca Research Institute.  
4 Lehigh.  
5 Horn by.  
6 agile manufacturing.  
7 Kidd.  
8 Sharift and Zhang.

ماسکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته و از آنها اجتناب کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور نمایند. جان مکن‌زای<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) آموزش و سازماندهی آگاهانه منجر به توسعه چابکی می‌شود، رهبری باید توسعه یابد تا چابکی در چهره‌ی تغییرات حمایت شود مارکواوریلیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) چابکی با عواملی چون تداوم بهبود، ارتباطات، بالندگی گروهی و انعطاف‌پذیری کارکنان بدست می‌آید. آنابلاسی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) وقتی کارکنان به طور مداوم دنبال بهبود صرفه‌جویی هستند، شرکت تغییرات را می‌پذیرد و به چابکی می‌رسد و با تولید ناب و چابکی محصولات بهتر و با سرعت بالا به جامعه ارائه و توزیع می‌شود و موجب رضایت مشتری می‌شود.

پترو هیلو<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) می‌گوید چابکی یک شرکت عبارتست از توانایی و قابلیت انجام عملیات سودآور در محیط رقابتی سرشار از فرصتهای مستمر، غیرقابل پیش‌بینی و متغیر. امیر هرمزی<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نیز معتقد است سازمانهای چابک برای واکنش نسبت به شرایط متغیر بازار انعطاف‌پذیر بوده، و از سرعت بالایی برخوردارند. چابکی از نظر فلیدنر<sup>۶</sup> و وکورکا<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) به معنای توانایی بازاریابی موفق محصولات با کیفیت زیاد و هزینه کم، با زمان انتظار اندک در مقادیر گوناگونی است که ارزش بیشتری را نصیب مشتری سازد. کای و پرینس<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) معتقدند چابکی به معنای واکنش به تغییرات ناگهانی و رفع نیازمندیهای متغیر مشتریان بر اساس مؤلفه‌هایی چون قیمت، مشخصه، کمیت، کیفیت و تحویل به موقع است. روی هم رفته این تعاریف از چابکی، سازمان پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشد‌محور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروز تحت آن یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان در جهت سازگاری و تطابق است (جعفرنژاد و دیگران، ۱۳۸۶: ۳۶-۳۵).

### رویکردهای اصلی و مفهومی ارزیابی در چابکی سازمانی

صاحب‌نظران چابکی همچون گلدمن، داو، پرسیس، شریفی و ژانگ، یوسف، سرحدی، گوناسکاران، تورنگ‌لین و سایرین، مولفه‌ها و ابعاد مختلف و متفاوتی را برای چابکی بیان کرده‌اند. هر چند که اساس

1 Maskell.  
2 Jan Makanzie.  
3 Marco Aurelio, et al.  
4 Anabelace, et al.  
5 Amir Hormozi.  
6 Fliedner.  
7 Vokurka.  
8 Kay and Prince.

مؤلفه های چابکی به گلدمن و همکارانش باز می‌گردد، اما سایر اسامی فوق الذکر نیز به نوعی موجب توسعه و بالندگی این مفهوم شده و برحسب شرایط محیطی و موقعیتهای سازمانی، مؤلفه ها و محورهایی را به ابعاد اولیه ی آن افزوده‌اند. کید<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) دو رویکرد اصلی در درک و تعریف چابکی در میان تحقیقات انجام شده ارائه نموده است رویکرد اول شامل تمام تعاریف و توصیفات و شیوه های گوناگون و تکنولوژی می باشد که در دو دهه اخیر در صنعت اجرا شده است.

برای مثال یوسف و همکارانش تشریح می نماید «چابکی عبارتست از ترکیب استفاده از تکنولوژی رشد یافته و مشهور و متدهای تولید است».

رویکرد دوم در چابکی بسیار دقیق و متمرکز است. در این رویکرد تأکید اصلی بر توانایی انطباق پذیری است، هر چند این واقعاً سرعت پاسخگویی نیست. چابکی، سرعت و انطباق عناصر شرکت در تغییر و ارائه نمودن مدل کسب و کار تولید متفاوت و جدید است. (جعفرنژاد و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۴۰-۱۳۸).

سورولودیس و والوانیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) تأکید کرده‌اند که به علت چند بعدی بودن مفهوم چابکی، طراحی شاخص‌های آن دشوار است. آنها چارچوب مبتنی بر دانش منطق فازی را پیشنهاد کرده‌اند که شامل چهار ساختار تولید چابک است. تولید، بازار، کارکنان و اطلاعات. آنها برای هر ساختار اصلی، چندین پارامتر را مشخص می‌کنند. زیربنای تولید، به کارخانه، فرآیندها، تجهیزات، طرح استقرار و جابجایی 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. آنها پیشنهاد کردند 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 توانایی مدیریت و گسترش اطلاعات مربوط به عرصه موردنظر آن را به درستی اندازه‌گیری کرد. همچنین نامبرندگان در سال ۲۰۰۳ عناصر شرکت را اهداف، مقاصد، تکنولوژی و سازمان برمی‌شمارند و بین چابکی و انعطاف‌پذیری تفاوت قائلند. آنها معتقدند انعطاف‌پذیری، توانایی کل کارخانه در تغییر به واسطه یک کار یا یک مسیر تولید است اما چابکی عبارتست از توانایی استراتژی کل شرکت در انطباق با عدم اطمینان و تغییران ناگهانی در بازار از ویژگی‌های اصلی در شرکت چابک که آنها ارائه نمودند و می‌توانند شرکت را متمایز از سایر شرکت‌ها نمایند به شرح زیر می‌باشند: (نیک پور و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۷۵-۱۷۴).

۱- انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری

۲- پاسخگویی

۳- سرعت

۴- یکپارچگی و پیچیدگی کم

۵- تجهیز شایستگی‌های اصلی و مرکزی

۶- کیفیت بالا و بهبود محصولات

۷- فرهنگ تغییر

### ابعاد چابکی در بخش دولتی

نتایج نشان می‌دهد که بیشتر سازمانهای دولتی چابک، شش بعد از چابکی را مد نظر داشته‌اند. این ابعاد عبارتند از تغییر سازمانی، رهبر، فرهنگ و ارزشها، خدمت به مشتری، فناوری اطلاعات (دولت الکترونیک). مدیریت عملکرد که به شرح زیر ارائه می‌گردد. (جعفرنژاد، و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۱۳)

#### ۱- تغییر سازمانی

ریچارد بکهارد<sup>۱</sup> در زمینه تغییرات سازمانی پیشگام است می‌گوید: «مردم در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کنند بلکه در برابر به کار بستن تغییرات مقاومت می‌کنند» با این وجود امروزه تغییرات بیش از پیش سریعتر از همیشه ایجاد می‌شوند. (بنی هاشمی و دیگران، ۱۳۹۱: ۸۰۵۶). سازمانهای دولتی پیشرو می‌توانند که سریعاً برنامه‌های تغییر موردنظر را تدوین و اجرا کنند تا بر کل سازمان تأثیر گذاشته و نتایج قابل‌سنجشی را ظرف دوازده تا هجده ماه منتقل کنند. سازمان این کار را از طریق جستجوی روشهای نوآورانه و مؤثر کارها و فعالیت‌ها انجام دهند. (جعفرنژاد و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۱۴).

#### ۲- رهبری

چابکی نتیجه و پیامد رهبری اثربخش است. نتایج نشان می‌دهد که رهبران اثربخش می‌توانند گستره‌ای که سرمایه‌گذاری در چابکی، تغییرات سازمانی موفقی را ایجاد، افزایش دهند. رهبران واقعی، آنهایی هستند که نظرات، الگوها و رویکردهای جدید را آزموده و در پایان چشم‌انداز درستی از آنچه که آنها قصد آفریدن دارند، بیان می‌کنند. رهبران سازمان‌های چابک قادرند تا بر ماهیت تغییر نیز تأثیر بگذارند. (شهائی، رجب زاده، ۱۳۸۵).

#### ۳- فرهنگ و ارزشها

هر سازمانی هویت و فرهنگ مختص به خود دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجراست. برخلاف سازمانهای غیرچابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است. در فرهنگهای واقعاً چابک، کارکنان قادرند

1 Richard Beckhard.

2 Leadership.

3 Culture and values.

1 Kidd.

2 Sorolodis & Valavanis.

تا به رشد و شکوفایی برسند. یک سازمان دولتی به دنبال این نیست که چه چیزهایی وجود دارد، بلکه برای بازبینی و اصلاح ساختارها و فرایندها جهت رفع نیازهای متغیر، آماده و حاضر است. این مؤسسات، خلاقیت، نظرات، جدید و رفتار نوآورانه را کشت می کنند و می دانند که ارزانی داشتن مسئولیتهای رهبری در سراسر سازمان، چابکی آنها را افزایش می دهد. (جعفرنژاد و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۱۷-۱۱۶).

#### ۴- خدمت به مشتری<sup>۱</sup>

همچنان که یک سازمان چابک می شود، در مدیریت ارتباط با مشتریان نیز سازگاری پیدا می کنند. هر چند، دولتهای نسبتاً اندکی در سرمشق قرار دادن برنامه های شرکتهایی که مشتریان را از کانالهای دارای هزینه ی زیاد به کانالهای دارای هزینه ی اندک سوق می دهند، موفق بوده اند. دلیل این امر آن است که اکثر مؤسسات دولتی که ما می شناسیم، بیشتر به تلاش برای تغییر رفتار مشتری از طریق مقررات و جرائم توجه دارند.

#### ۵- دولت الکترونیک<sup>۲</sup>

نفوذ فناوری های اطلاعاتی و ارتباطات در همه ی جنبه های زندگی باعث گردیده است که راههایی که از طریق آنها افراد با جامعه ارتباط متقابل دارند و نیز روشهایی که جامعه، تک تک افراد را در عملکرد خود سهیم می کند، بطور کلی تغییر کند و در همین راستا، ایده ی دولت الکترونیک امروزه در اقصی نقاط دنیا مورد توجه قرار گرفته و کشورهای توسعه یافته حرکتی را در جهت نیل به این اهداف شروع کرده اند و سعی دارند در این حرکت نهایت تلاش و کوشش خود را نمایند. دولت الکترونیک از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در ارائه ی خدمات اجتماعی، اداری و اقتصادی در راستای بالا بردن بهره وری و نیز بهبود خدمات و ارائه ی اطلاعات به شهروندان و کسب و کارها استفاده می کند.

#### ۶- مدیریت عملکرد<sup>۳</sup>

یک سازمان چابک همزمان بر دو محور توجه می کند: فعالیت مؤثر و کارا، و کسب نتایج جمعی خاص. همچنین یک سازمان چابک نحوه ی پیاده سازی اقدامات جدید را کنترل کرده و به رهبری اجازه می دهد تا خوب بیندیشد که در کجا ممکن است منابع بیشتری برای اطمینان از موفقیت برنامه های تغییر مورد نیاز باشند. یک سازمان چابک پیشرفت خود را با استفاده از شاخصهای برجسته ای مبتنی بر اهداف عملکردی آینده ارزیابی می کند. (جعفرنژاد و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۲۱-۱۱۸).

1 Customer Service.  
2 E-government.  
3 Performance management.

#### اصول چابکی در بخش دولتی

در مطالعات پرفسور جمیزوند هوسن (۲۰۰۳) چاپ شده در کتاب "بسوی بخش های دولتی چابک" به اصل چهارده نشانی حیاتی برای چابکی در بخش دولتی آمده است که به اختصار به آنها اشاره می شود:

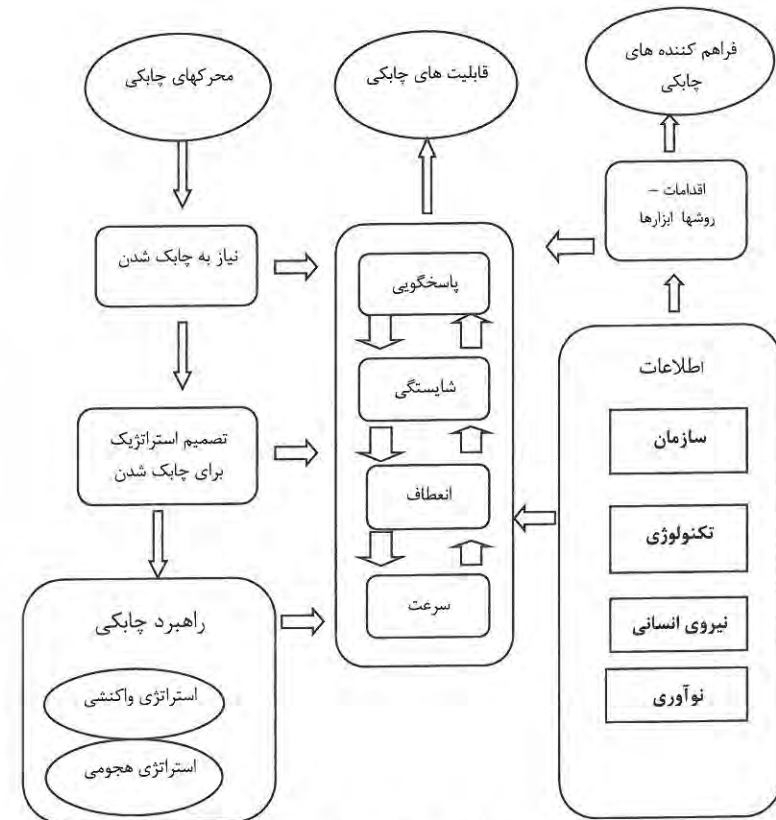
سه اصل عبارتند از:

۱. پیش بینی رویدادها، درک تغییرات مورد نیاز و تجدید ساختار خدمات رسانی بر آن اساس
  ۲. توانایی یادگیری شیوه انجام بهتر فعالیتها و مقابله با چالش ها
  ۳. افزایش کارایی و اثربخشی در منابع در دسترس در بخش دولتی
- بر اساس این اصول وند هوسن چهارده نشانه چابکی در بخش دولتی را بصورت زیر مطرح نموده است:
- ۱- پیش بینی و درک خواسته های متغیر شهروندان
  - ۲- طراحی مجدد عملیات به موازات تغییرات در تقاضای قوانین و شهروندان
  - ۳- داشتن تعاملات گسترده، کارکنان و شهروندان
  - ۴- کاهش تعداد مراحل انجام یک فرآیند
  - ۵- تدارک کانال های ارتباطی بیشتر و مناسب تر برای شهروندان
  - ۶- همدردی با شهروندان در بحران فردی، محلی و ملی
  - ۷- در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز شهروندان
  - ۸- اندیشیدن به پیشرفت، عبرت آموزی از تجربیات، نهادینه سازی بینش های حاصله
  - ۹- خدمات رسانی بهتر به شهروندان در تمامی نقاط
  - ۱۰- پیگیری وضعیت و ارزش تمامی منابع و تبدیل هر چه بیشتر اطلاعات به دارایی ها
  - ۱۱- برون سپاری، تدارک کالاها، خدمات جهت افزایش آمادگی و صرفه جویی در مقیاس، توأم با حداقل وابستگی به تأمین کنندگان
  - ۱۲- حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارت ها و توانایی ها برای استفاده در زمان های خاص
  - ۱۳- اخذ و اجرای تصمیم جمعی و مناسب به کمک فناوری اطلاعات و گسترش و ابلاغ اطلاعات و اخبار از طریق کانال های ارتباطی مناسب
  - ۱۴- ترغیب شهروندان به انجام فعالیتهای دولتی با استفاده از کارآترین روش های موجود
- توجه به ابعاد و اصول چابکی اشاره شده باعث می شود که بخش های دولتی بهتر بتوانند به چالش ها و تقاضای متفاوت واکنش نشان دهند و استفاده از چابکی به عنوان یک استراتژی و یک ابزار باعث افزایش بهره وری، رضایت مندی، کارکنان و کیفیت بالای خدمات به شهروندان شود. (باقرزاده و دیگران، ۱۳۸۹: ۴۰-۳۹).



## قابلیتهای چابکی و توانایی های سازمان

موسسه هابرای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان وعدم قابلیت پیش بینی در محیط کاری خودبه شماری از قابلیت های متمایز نیازمندند. این قابلیت هاچهار عنصر اصلی را شامل می شوند که به عنوان مبنای حفظ وتوسعه ی چابکی به شمار می روند که در شکل زیر براساس مدل شریفی وژانگ بشرح زیر ارائه گردیده است.



شکل مدل مفهومی چابکی

منبع: شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹: ۱۵

۱- پاسخگویی<sup>۲</sup>: عبارت از توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره جویی از آنها مؤلفه های این قابلیت عبارتند از:

الف) حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات

1 sharifi & zhang  
2 Responsive.

ب) واکنش سریع به تغییرات به محض اثرگذاری آنها بر سیستم  
ج) بهره گیری و بهبود از طریق تغییرات (شریفی، ژانگ، ۱۹۹۹: ۲۰)  
۲- شایستگی<sup>۳</sup>: بر توانایی کسب هدف ها و مقاصد سازمان دلالت می کند. گزینه های زیر ساختار این قابلیت را شکل می دهد:

الف) چشم انداز راهبردی

ب) فناوری (نرم و سخت) مناسب یا توانایی فناوریانه کافی

ج) کیفیت محصولات و خدمات

د) اثربخشی از نظر هزینه

ه) ضریب بالای معرفی محصولات جدید

و) مدیریت تغییر

ز) داشتن کارکنان با دانش، شایسته و توانمند

ح) کارایی و اثربخشی عملیات (تاب بودن)

ط) همکاری درونی و بیرونی

ی) یکپارچگی و انسجام (شریفی، ژانگ، ۱۹۹۹: ۲۰)

۳- انعطاف پذیری<sup>۴</sup>: عبارت است از توانایی برای جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب هدف های مختلف با استفاده از تسهیلات یکسان. این قابلیت مشتمل بر گزینه های زیر است:

الف) انعطاف پذیری در حجم محصول

ب) انعطاف پذیری در الگو یا پیکره محصول

ج) انعطاف پذیری ساختاری و موضوعات بحث برانگیز سازمان (شریفی، ژانگ، ۱۹۹۹: ۲۰)

د) انعطاف پذیری را می توان در سه گروه دسته بندی کرد:

۱- انعطاف پذیری محصول<sup>۴</sup>: به معنای قابلیت شرکت در ارائه محصولات جدید و تغییر سریع محصولات موجود به منظور تأمین نیازهای بازار متغیر امروزی.

۲- انعطاف پذیری فرآیند<sup>۵</sup>: به معنای قابلیت شرکت در تولید محصولات متعدد، تغییر تولید سریع و آسان از یک محصول به محصول دیگر، تولید محصولات جدید یا تجدیدنظر شده و سر و کار داشتن با گستره وسیع مواد اولیه متعدد.

1 Sharifi & Zang. 1999. P20.  
2 Competency.  
3 Flexibility.  
4 Product Flexibility.  
5 Process Flexibility.

۳- **انعطاف پذیری زیربنایی**<sup>۱</sup>: به معنای قابلیت شرکت در سازگاری خود و ساختار سازمانی با تغییرات. (نوری، رادفورد، ۲۰۰۵: ۱۲۱)<sup>۲</sup>.

این سه گروه انعطاف پذیری، در کنار هم انعطاف پذیری تجمعی<sup>۳</sup> یک شرکت را می سازند و برای پاسخگویی سریع شرکت به شرایط عدم اطمینان محیطی لازم هستند (نوری، رادفورد، ۲۰۰۵: ۱۲۲).

۴- **سرعت**<sup>۴</sup>: عبارت است از توانایی انجام فعالیت ها در کمترین زمان ممکن.

این قابلیت ها در برگیرنده گزینه های زیر است:

الف) عرضه بموقع و سریع محصولات به بازار

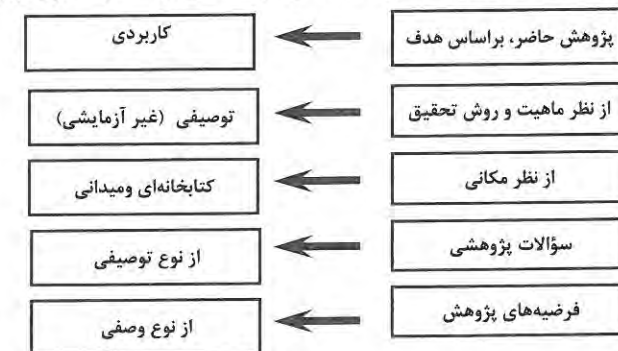
ب) سرعت و حد زمانی تحویل یا ارسال محصولات و خدمات

ج) دوره سریع انجام عملیات (دهمرده و دیگران، ۱۳۹۰: ۸۲-۷۹)

### روش تحقیق

در این تحقیق برای تعیین میزان قابلیت های چابکی از مدل شریفی وژانگ بهره گرفته شده است. بهترین شروع کار تحقیق این است که به صورت پرسشی عنوان شود. لذا پرسش اصلی به این صورت است. که سازمان تامین اجتماعی از نظر ابعاد قابلیت های چابکی (سرعت، شایستگی، پاسخگویی، انعطاف پذیری) چگونه است؟

در این پژوهش از روشهای مطالعه کتابخانه ای و بررسی متون و نیز روشهای میدانی نظیر پرسشنامه و هدف آن شناخت صفات، ترجیحات، ویژگی ها و رفتار افراد جامعه از طریق مراجعه به آنها است که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش تحقیق، توصیفی- پیمایشی براساس جدول زیر است.

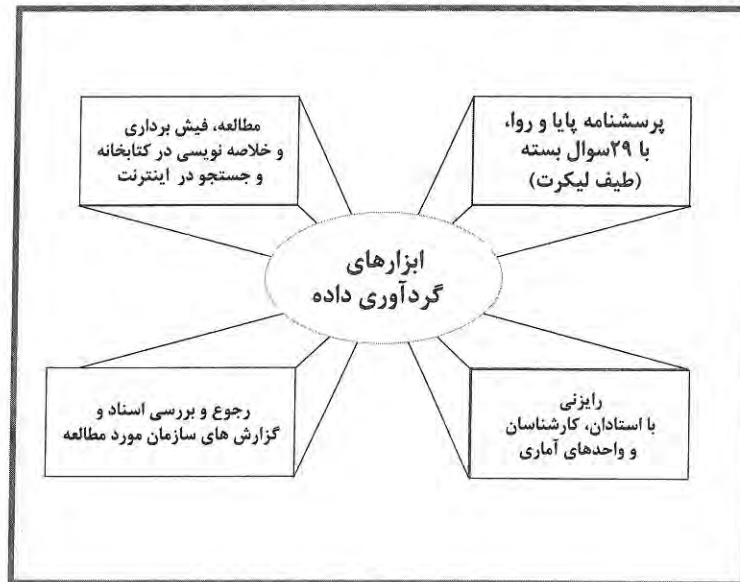


شکل، مشخصات پژوهش

منبع: تدوین پژوهشگر

1 Infrastructure Flexibility.  
2 Nouri & Radford, 2005, P121.  
3 Aggregate Flexibility.  
4 Speed.

ابزار گردآوری آوری اطلاعات در این تحقیق به شرح جدول زیر می باشد



شکل ابزار گردآوری اطلاعات

منبع: تدوین پژوهشگر

### پرسشنامه

برای اندازه گیری قابلیت چابکی ۲۹ سوال استفاده شده است که پرسشنامه مورداستفاده به صورت محقق ساخته و شامل ۲۹ سوال است و با استفاده از طیف لیکرت در قالب ۵ گزینه طراحی شده است و جدول زیر پرسشنامه ها را نمایش می دهد.

متغیر	سوالات پرسشنامه
شاخص سرعت	۱-۶
شایستگی	۷-۱۳
پاسخگویی	۱۴-۲۰
انعطاف پذیری	۲۱-۲۹

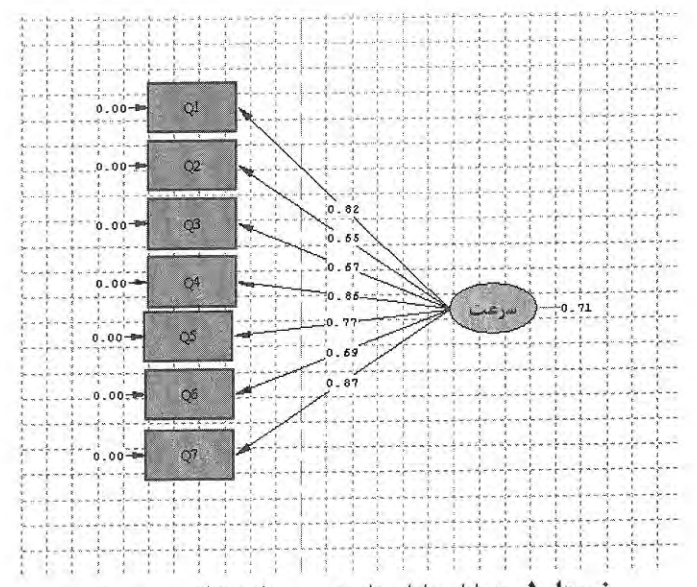
جدول سوالات پشتیبانی کننده مربوط به هر یک از متغیر ها

### روایی

از روش آماری از طریق نرم افزار لیزرل ونمودارهای ارئه شده با توجه به این که ضرایب عاملی بیشتر از ۵/درصد می باشد این سوال ها مورد تایید قرار گرفت.

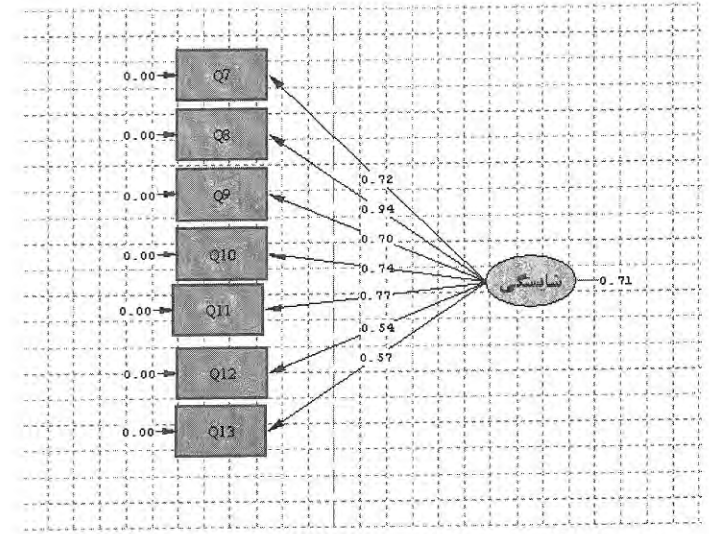


بعد سرعت



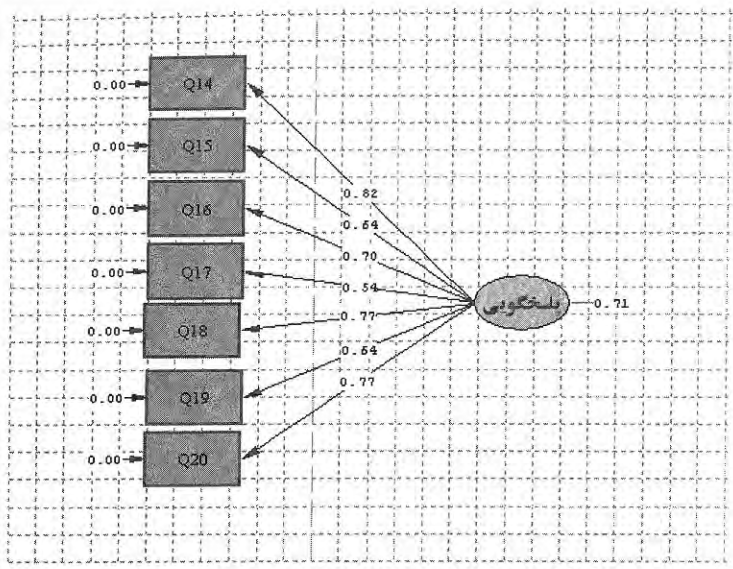
نمودار ۱- تحلیل عاملی تاییدی مربوط به شاخص سرعت

بعد شایستگی



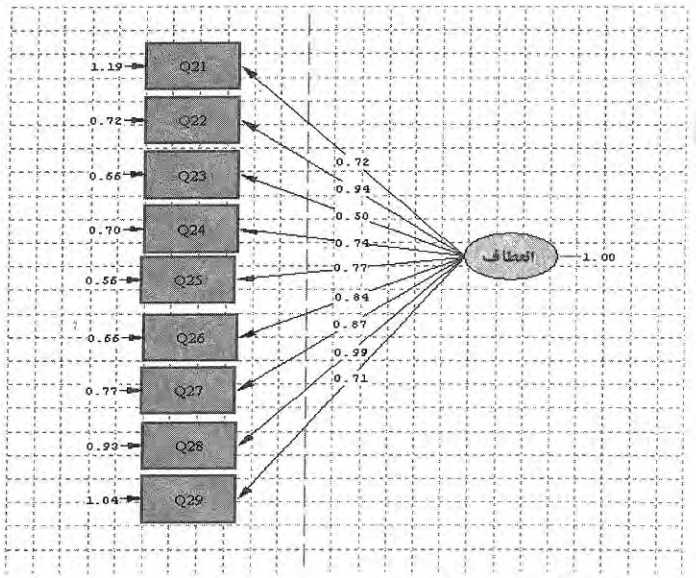
نمودار ۲- تحلیل عاملی تاییدی مربوط به شاخص شایستگی

بعد پاسخگویی



نمودار ۳- تحلیل عاملی تاییدی مربوط به شاخص پاسخگویی

بعد انعطاف پذیری



نمودار ۴- تحلیل عاملی تاییدی مربوط به شاخص انعطاف پذیری



## پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون هایی که خصیصه‌هایی را اندازه گیری می‌کنند، به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های زیر مجموعه سوال‌های پرسشنامه (یا آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد و سپس مقادیر آنها را محاسبه نمود (بازرگان، ۱۳۷۶). ضریب آلفای کرونباخ شده در این پژوهش که در یک مطالعه مقدماتی با توزیع ۲۰ پرسشنامه صورت گرفت، پایایی متغیرهای تحقیق شاخص سرعت ۰/۷۷، شایستگی ۰/۸۰، پاسخگویی ۰/۷۸، انعطاف پذیری ۰/۸۳ و پایایی کل متغیرها ۰/۸۳ می‌باشد.

## روشهای تجزیه و تحلیل داده ها

از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها، تحلیل واریانس جهت بررسی معنی دار بودن تفاوت متغیرها، از آزمون فریدمن برای بررسی معنی دار بودن اختلاف میان متغیر های پشتیبانی کننده پژوهش و از آزمون میانگین جامعه جهت بررسی روابط متغیر های پژوهش و آزمون فرضیه های پژوهش در جامعه آماری استفاده می‌شود. در تحقیق حاضر، نرمال بودن توزیع داده ها با استفاده از آزمون KS مورد بررسی قرار می‌گیرد. همانطور که در جدول زیر مشخص است، نتایج این آزمون نشان می‌دهد همه عوامل در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال پیروی می‌کنند زیرا سطح معنی داری بیش از ۰/۵ است. بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها می‌توان از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده نمود.

توزیع داده ها نرمال است :  $H_0$

توزیع داده ها نرمال نیست :  $H_1$

عامل/متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
شاخص سرعت	۳/۸۶۷۳	۱/۸۹۸۱۲	۰/۱۲
شاخص شایستگی	۳/۳۰۰۳	۱/۸۵۵۹۸	۰/۰۷
پاسخگویی	۳/۴۷۱۰	۱/۷۱۸۳۲	۰/۲۳
انعطاف پذیری	۲/۹۶۹۰	۱/۸۸۵۱۹	۰/۱۶

جدول آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

## آزمون سوالات (فرضیات) تحقیق بر اساس نتایج آزمون میانگین جامعه

در این آزمون فرضیه آماری به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه اصلی: سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویراحمد دارای قابلیت های چابکی است.

$\mu \leq 3$ : فرض صفر

$\mu > 3$ : فرض مقابل

با توجه به جدول زیر مقدار  $t$  مشاهده شده معنی دار بوده و فرض مقابل تأیید می‌گردد. لذا سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویراحمد دارای قابلیت های چابکی است.

فرضیه اصلی	میانگین	$t$	درجه آزادی	$P$
چابکی	۳/۱	۳/۶	۱۷۹	۰/۰۰۰

جدول آزمون  $t$  تک نمونه ای مربوط به فرضیه اصلی

**فرضیه اول:** بین پاسخگویی و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویر احمد رابطه وجود دارد.

$\mu \leq 3$ : فرض صفر

$\mu > 3$ : فرض مقابل

با توجه به جدول زیر مقدار  $t$  مشاهده شده معنی دار بوده و فرض مقابل تأیید می‌گردد. لذا بین پاسخگویی و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویر احمد رابطه وجود دارد.

فرضیه اول	میانگین	$t$	درجه آزادی	$P$
پاسخگویی	۳/۳	۸/۷	۱۷۹	۰/۰۰۰

جدول آزمون  $t$  تک نمونه ای مربوط به فرضیه اول

**فرضیه دوم:** بین شاخص سرعت و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویر احمد رابطه وجود دارد.

$\mu \leq 3$ : فرض صفر

$\mu > 3$ : فرض مقابل

با توجه به جدول زیر مقدار  $t$  مشاهده شده معنی دار نبوده و فرض مقابل تأیید نمی‌گردد. لذا بین شاخص سرعت و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویراحمد رابطه وجود ندارد.

فرضیه دوم	میانگین	$t$	درجه آزادی	$P$
سرعت	۲/۸	-۱/۹	۱۷۹	۰/۰۶

جدول آزمون  $t$  تک نمونه ای مربوط به فرضیه دوم

**فرضیه سوم:** بین شایستگی و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویراحمد رابطه وجود دارد.

$\mu \leq 3$ : فرض صفر

$\mu > 3$ : فرض مقابل

با توجه به جدول زیر مقدار  $t$  مشاهده شده معنی دار بوده و فرض مقابل تأیید می‌گردد. لذا بین شایستگی و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهکیلوپه و بویر احمد رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم شایستگی	میانگین	t	درجه آزادی	P
	۳/۳	۴/۷	۱۷۹	/۰۰۰

جدول آزمون t تک نمونه ای مربوط به فرضیه سوم

**فرضیه چهارم:** بین انعطاف پذیری و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهگیلویه و بویر احمد رابطه وجود دارد.

$\mu \leq 3$ : فرض صفر

$\mu > 3$ : فرض مقابل

با توجه به جدول زیر مقدار t مشاهده شده معنی دار نبوده و فرض مقابل تأیید نمی گردد. لذا بین انعطاف پذیری و قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی کهگیلویه و بویر احمد رابطه وجود ندارد.

فرضیه چهارم انعطاف پذیری	میانگین	t	درجه آزادی	P
	۲/۹	-/۴۶	۱۷۹	/۰۹

جدول آزمون t تک نمونه ای مربوط به فرضیه چهارم

### نتیجه گیری

این پژوهش به دنبال آن بود که قابلیت های چابکی در سازمان تامین اجتماعی را ارزیابی کند. تحلیل داده های پژوهش نشان می دهد که وضعیت در هر چهار قابلیت چابکی (پاسخگویی، سرعت، شایستگی و انعطاف پذیری) در سازمان تامین اجتماعی استان کهگیلویه و بویر احمد با توجه به آزمونهای میانگین و t استیودنت نشان داده است که شاخص های پاسخگویی و شایستگی در سازمان تامین اجتماعی در وضع مطلوبی است اما شاخصهای سرعت و انعطاف پذیر در وضع نامطلوبی قرار دارد که در مورد دو شاخص مطلوب و تأیید شده طبق آزمونهای ذکر شده در بالا به عنوان نقاط مثبت و استفاده بهینه از آنها مدنظر مدیران سازمان تامین اجتماعی قرار گیرد اما دو شاخص سرعت و انعطاف پذیری به عنوان نقاط ضعف هشدار برای مدیران سازمان تامین اجتماعی به شمار می رود که می بایست با بهره گیری از تکنولوژی، آموزشهای لازم، تفویض اختیار و توانمندسازی، بستر مناسبی را برای برنامه ریزی مؤثر در راستای متحول نمودن این سازمان در نظر گرفته شود بنابراین استقرار سیستم چابکی می تواند مدیران سازمان تامین اجتماعی را برای رویارویی با چالش ها و خطرات احتمالی آینده به سازمان کمک بسیاری نماید البته در اجرای نهادینه نمودن این سیستم نکته قابل توجه این است که با دیدگاه نظام مند همه عوامل و عناصر سازمانی در ارتباط با یکدیگر و اثرگذار بر سیستم، را باید مدنظر قرار داد.

### پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق به سازمان تامین اجتماعی

ترغیب قابلیت های چابکی در کارکنان سازمان تامین اجتماعی بطور مستقیم امکان پذیر نیست، لذا برای تشویق این گونه قابلیت ها در محیط های سازمانی باید پیش زمینه های آن را شناخت و آنها را تقویت و مدیریت نمود همانطور که در این تحقیق بررسی شد پاسخگویی سرعت، شایستگی و انعطاف پذیری از پیش زمینه های مهم و اثرگذار بر رفتار چابکی کارکنان می باشد. یافته های این تحقیق نشان داد که از بین ابعاد قابلیت های چابکی پاسخگویی و شایستگی بیشترین تأثیر را بر چابکی دارد و سرعت و انعطاف پذیری کمترین تأثیر را دارد. بر این اساس مدیران سازمان باید راهکارهایی به منظور افزایش چابکی در کارکنان خود بکار گیرند.

### فرضیه اول تحقیق:

برای بهبود و تداوم قابلیت پاسخگویی به سازمان تامین اجتماعی پیشنهاد می شود:

- ۱- طراحی و اجرای سیستم پاداش و مزایا و پرداخت به موقع و منظم به آنها و اطمینان دادن به کارکنان مبنی بر پرداخت به موقع مزایای منصفانه و اجرای عدالت.
- ۲- سازمان زمان بیشتری برای رسیدگی و پاسخگویی علمی و منطقی به درخواستهای کارمندان و جامعه هدف خود اختصاص نماید.
- ۳- سازمان به نیازهای کارکنان و جامعه هدف خود توجه نماید و در حد توان نسبت به حل و فصل نمودن آنها اقدام نماید.
- ۴- به تکنولوژی و فناوری روز توجه خاص نماید.
- ۵- از تغییرات برای بهبود شرایط موجود و تأمین نیازهای آتی استفاده نماید.
- ۶- سازمان نسبت به برقراری تناسب بین دانش سازمانی و توانمندی کارکنان در انجام خدمات با کیفیت تلاش بیشتر نماید.
- ۷- کمک به کارکنان به منظور رفع مشکلات مربوط به عملکرد کاری آنها در محیط.

### فرضیه دوم تحقیق

برای بهبود قابلیت سرعت به سازمان تامین اجتماعی پیشنهاد می شود:

- ۱- سازمان سرعت و کارایی لازم را به همراه دقت و صحت جهت پاسخ به تغییرات لازم ارتقاء دهد.
- ۲- سازمان از فناوری اطلاعات و تکنولوژی روز در انجام فعالیتها استفاده نماید. به نحوی که کلیه فعالیتها و خدمات سازمان از طریق سیستم و اینترنت ارائه شود و از مراجعه مستقیم ارباب رجوع به سازمان خودداری شود.
- ۳- سازمان به سرعت انجام فرآیندها توجه نماید.



- ۴- سازمان آموزش های علمی و کاربردی و عملی لازم برای یادگیری کارکنان را جهت انجام تغییرات در کوتاهترین زمان مورد توجه قرار دهد.
- ۵- سازمان ارسال و دریافت به موقع اطلاعات را مورد توجه قرار دهد و به صورت شبکه online کلیه اطلاعات بین شعب سازمان قابل دستیابی باشد.
- ۶- سازمان سیستمی جامع برای انتقال به موقع داده ها بین کارکنان طراحی نماید به نحوی که کارکنان از کلیه اطلاعات و اخبار سازمانی آگاهی پیدا نماید و این امر زمینه مشارکت کارکنان را نیز فراهم می کند.
- ۷- سازمان مهارت و دانش کارکنان را شناخته و برای عرضه خدمات توجه نماید.
- ۸- به منظور افزایش سرعت در ارائه خدمات، فرآیندهای کاری را کوتاه تر و شفافتر نماید.

#### فرضیه سوم تحقیق

- برای بهبود و تدویم قابلیت شایستگی به سازمان تامین اجتماعی پیشنهاد می شود:
- ۱- سازمان از ایده ها و نظرات جدید ارائه شده توسط کارکنان استفاده کند.
- ۲- سازمان برای بهبود رابطه خود با کارکنان تلاش نماید.
- ۳- سازمان شبکه ای ارتباطی مؤثر و کارآمد را میان کارکنان سازمان ایجاد نماید.
- ۴- سازمان از فناوری های جدید برای بهبود ارتباط اداری خصوصاً از ابزارهایی مانند اینترنت و... استفاده نماید.
- ۵- فراهم ساختن بانک اطلاعاتی منابع انسانی، مجموعه ای یکپارچه، جامع و هماهنگ از اطلاعات منابع انسانی شاغل.
- ۶- سازمان به برنامه های آموزشی و نیازهای آموزشی توجه کند.
- ۷- سازمان توجه ویژه به کارکنان متعهد، ضابطه مند نماید.
- ۸- سازمان در انتصاب کارکنان به ترتیب تعهد، دانش، مهارت، سابقه و تجربه کاری را مورد توجه قرار دهد.
- ۹- اجرای سیستم ارتباطی با کارکنان به صورت منظم.

#### فرضیه چهارم تحقیق

- برای بهبود قابلیت سرعت به سازمان تامین اجتماعی پیشنهاد می شود:
- ۱- تفویض اختیار به سطوح پایین وگذار شود و این امر زمینه مشارکت فعال کارکنان را فراهم می نماید.
- ۲- تصمیم گیری ها به صورت غیرمتمرکز انجام گیرد.

- ۳- ساختار افقی یا پیچیدگی کم در سازمان تسهیل شود.
- ۴- سازمان تعریف روشن و واضح از مسئولیتها و اختیارات به کارمندان ارائه نماید.
- ۵- سازمان از نظرات و پیشنهادات کارمندان بهره مند گردد.
- ۶- سازمان زمان بیشتری به درخواستهای کارمندان اختصاص دهد.

#### منابع:

- ۱- آذر، عادل، پیشدار، مهسا، ۱۳۹۰، شناسایی و اندازه گیری شاخص های چابکی سازمانی، پژوهش های مدیریت، شماره ۱۱، ص ۲۰ تا ۵.
- ۲- آذر، عادل، تیزرو، علی، مقبل با عرض، عباس، انواری رستمی، علی اصغر، ۱۳۸۷، طراحی مدل چابکی زنجیره تامین، رویکردمدل سازی تفسیری- ساختاری، پژوهش های مدیریت در ایران، شماره ۴، ص ۱ تا ۲۵.
- ۳- الفت، لعیا، زنجیرچی، محمود، ۱۳۸۸، مدلی برای چابکی سازمان در صنعت الکترونیک ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۱۳، ص ۴۷ تا ۷۴.
- ۴- باقرزاده، محمدرضا، بالوئی جامخانه، عزت الله، معافی مدنی، رضا، بررسی قابلیت های چابکی در سازمان های دولتی (اداره کل پست استان مازندران)، فصلنامه مدیریت، ۱۳۸۹، شماره ۱۸، ص ۴۷ تا ۳۷.
- ۵- بنی هاشمی، علی، سرائی، عبدالحمید، ارزیابی چابکی سازمانی در کارخانه سیمان، [۱۳۹۱/۴/۲۱] <http://www.academicjournals.org/IJBM>
- ۶- جعفرنژاد، احمد، شهبابی، بهنام، ۱۳۸۶، چابکی سازمانی و تولیدچابک، انتشارات مهربان نشر.
- ۷- حاتمی نسب، حسن، زنجیرچی، محمود، ۱۳۹۰، نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیرچابک سازی صنعت نساجی کشور، چشم اندازمدیریت صنعتی، شماره ۱، ص ۱۵۱ تا ۱۳۵.
- ۸- حقیقی، محمدعلی، ۱۳۹۰، سازماندهای و اصلاح تشکیلات و روشها، انتشارات ترمه: تهران.
- ۹- دراکر، پیتراف، ۱۳۸۷، چالشهای مدیریت در سده ۲۱، مترجم دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه نشر فرا، چاپ اول.
- ۱۰- دهمرده، نظر، بنی هاشمی، علی، ۱۳۹۰، سنجش و رتبه بندی قابلیت های چابکی، فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت و توسعه، شماره ۵۱، ص ۸۶ تا ۷۶.
- ۱۱- دافت، ریچاردال، ۱۳۷۹، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش های اجتماعی، چاپ اول و دوم.
- ۱۲- رضائیان، علی، ۱۳۹۰، اثر زیرساخت فناوری اطلاعات برای چابکی راهبردی سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه تامین اجتماعی، شماره ۲۹، ص ۲۰۰ تا ۱۸۵.
- ۱۳- عزیزی، علی، ۱۳۹۱، بررسی رابطه بین ادراک از تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تامین اجتماعی استان کهگیلویه و بویراحمد، پایان نامه کارشناسی ارشد «مدیریت دولتی»، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر.
- ۱۴- فرزانه، ماندانا، سهرابی، بابک، رئیسی وانائی، ایمان، ۱۳۹۰، نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمانهای تولیدکننده نرم افزار، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، ص ۱۶۷ تا ۱۳۵.
- ۱۵- فرقانی، مهدی، خبوشانی، اعظم، ۱۳۹۱، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهره گیری از سیستم اطلاعات مدیریت برای دستیابی به چابکی سازمانی، فصلنامه تامین اجتماعی، شماره های ۳۶ و ۳۷، ص ۱۵۷ تا ۱۷۶.
- ۱۶- نیک پور، امین، سلاجقه، سنجر، ۱۳۸۹، رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان های دولتی شهر کرمان، پژوهش های مدیریت، شماره ۷، ص ۱۸۴ تا ۱۶۹.