

# تحلیل ارتباط ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان

## در ارائه خدمات انتظامی

### (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۱۱  
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۳/۰۳/۳۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹

علی باباییان<sup>۱</sup>، انسیه رضایی<sup>۲</sup>

## چکیده

زمینه و هدف: از آنجا که تغییرات محیطی بر بسیاری از وجوه سازمان اثر می‌گذارد، سازمان‌ها باید با استفاده از راهکارهای مناسب، خود را به صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند. یکی از بهترین روش‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن است. سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود آن سازمان در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس، یکی از راه‌های چابکی سازمان‌ها، شکل‌دهی مناسب ساختار سازمانی است. با این توصیف، هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه ساختار سازمانی با چابکی سازمان ناجا در ارائه خدمات انتظامی است.

روش: به لحاظ هدف، تحقیق حاضر کاربردی و از نوع تحقیقات همبستگی است. در این تحقیق، بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، ۱۸۰ نفر به عنوان نمونه از بین کارکنان انتخاب گردید. پرسشنامه در بین نمونه آماری توزیع شد و در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین ساختار سازمانی و چابکی سازمان رابطه معناداری وجود دارد و نیز بیشترین این روابط بین متغیرهای ساختار سازمانی با ابعاد پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری در بُعد چابکی ۰/۹۳ و ۰/۹۴ است.

نتیجه‌گیری: ناپایداری و بی‌ثباتی بازار سبب می‌گردد که سرعت عمل در ساختار سازمانی از عوامل مهم چابکی سازمانی به شمار رود. همچنین ساختارهای دولتی به دلیل وجود قوانین و مقررات چندان جوابگوی سرعت و چابکی سازمانی نیستند؛ بنابراین باید با مدیریت صحیح تغییرات، تدوین مأموریت‌ها و چشم‌اندازها و راهبردهای متناسب با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و همچنین تشریک مساعی با مشتریان، شرکا و جامعه، ناجا را برای پیش‌بینی و واکنش بموقع در برابر تغییرات، انعطاف‌پذیری و چابکی توانمند ساخت. **واژگان کلیدی:** ساختار سازمانی، چابکی سازمانی، شایستگی، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، سرعت

استناد: باباییان، علی، رضایی، انسیه (ویژه‌نامه، ۱۳۹۳). تحلیل ارتباط ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی (مورد

مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۷-۲۸.

۱. استادیار دانشگاه، علوم انتظامی امین [ababaeiana@yahoo.com](mailto:ababaeiana@yahoo.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه، علامه طباطبایی (نویسنده مسئول) [ensiehrezai@yahoo.com](mailto:ensiehrezai@yahoo.com)

## مقدمه

امروزه با توجه به مسائلی چون تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی سازمان‌ها، سفارشات خاص و سلیقه‌ای مشتریان، کیفیت کامل و برخی موارد دیگر، از سازمان‌ها انتظاری رود تا سطح بسیار بالایی از خدمت را ارائه دهند. از این رو سازمان‌ها برای بقا و حفظ موقعیت خود شکل‌های متفاوتی به خود می‌گیرند. نیاز به یکپارچگی میان بخش‌های مختلف سازمان و همچنین فشار برای اثربخشی اقتصادی و عملیاتی از دلایل مهمی است که سبب می‌شود تا سازمان‌های بسیاری از معماری سازمانی برای یکپارچگی سازمان و افزایش توان آن در مقابله با تغییرات سریع و متعددی که در محیط‌های پویا رخ می‌دهد، استفاده کنند (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۶). یکی از جدیدترین شکل‌های سازمان، فرم سازمان‌های چابک است. بهره‌گیری از مفاهیم چابکی سازمانی، به عنوان یکی از راهکارهای نوین در حوزه توانمندی پاسخ‌گویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی بسیار مفید خواهد بود. در واقع چابکی به عنوان شاخص جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی به شمار می‌رود و نیاز به این شاخص جدید مبتنی بر افزایش ضریب تغییر در محیطی است که سازمان را وادار به پاسخ معقولانه به تغییرات می‌کند (هورمنش، ۱۳۹۰: ۲). سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوری و شایستگی‌های خود هستند. سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود سازمان در انجام فرآیندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از راهکارهای چابکی سازمان‌ها شکل‌دهی مناسب ساختار سازمانی است.

در دنیای کنونی دولت‌ها وظایف متعدد و متنوع‌تری را نسبت به گذشته انجام می‌دهند و این به پیچیدگی سطح آگاهی و توقعات جوامع کنونی مربوط می‌گردد. دولت‌ها با تشکیل واحدهای مختلف به کار خدمات‌دهی می‌پردازند که نیروی انتظامی نیز در این امر مستثنی نیست.

نیروی انتظامی سازمانی است که بعد از تصویب آن در مجلس شورای اسلامی (۱۳۶۱/۴/۲۷) در تاریخ ۱۳۷۰/۱/۱۲ مصادف با روز جمهوری اسلامی از ادغام اولیه سه نیروی ژاندارمری، شهربانی و کمیته انقلاب اسلامی تشکیل شده است. این سازمان عهده دار انجام وظایف سه سازمان

قبل و مسئول برقراری نظم و امنیت داخل کشور است. وظایف کلان این نیرو در قالب ۲۶ بند مذکور در ماده چهارم قانون ناجا و انجام امور محوله از سوی مسئولان طراز اول نظام پیش بینی شده است. علاوه بر این، این نیرو عهده دار یک سلسله وظایف انتظامی - خدماتی مانند تشخیص هویت، گذرنامه، راهنمایی و رانندگی، وظیفه عمومی، نظارت بر اماکن عمومی، همکاری با نیروهای مسلح و سایر وزارتخانه‌ها، نهادها و مؤسسات دولتی، بانک‌ها، شهرداری‌ها و... است (سوری، ۱۳۸۸: ۲۱۲).

هر سازمان خدماتی، برای ارزیابی و بهبود کیفیت خدمات خود، در درجه اول می‌بایست نیازها و انتظارات مشتریان خود را شناسایی کرده و نسبت به بهبود کیفیت آن تمام تلاش خود را به کار گیرد. سازمان ناجا نیز بر اساس وظیفه ذاتی خود به عنوان حافظ امنیت و آسایش مردم و به خاطر گستردگی زمینه عملیات و خدمات خود و پیچیدگی و متغیر بودن محیط اجتماعی که سازمان‌ها را با معماهای بسیار دشواری روبه‌رو می‌سازد نیازمند این است که در پی طرح‌ها و ساختارهای جدید برآید تا بتواند بر تغییرات محیطی غلبه کرده و پاسخ‌گوی نیازهای مردم باشد. روند کنونی سازمان‌ها از روش‌های مکانیکی فاصله گرفته و برای اداره آنها بیشتر از روش‌های ارگانیک که انعطاف‌پذیری زیادی دارند استفاده می‌شود. هر سازمان باید ساختارهای مناسب داشته باشد تا با بالاترین بهره‌دهی کار کند. اگر ساختار، متناسب با سازمان نباشد مسائل و مشکلاتی بروز خواهد کرد؛ بنابراین برای حل این مسئله باید تجدید سازمان کرد (دفت، ۱۳۷۴: ۵۴). سازمان ناجا، چنانچه دارای سازماندهی مناسب باشد، می‌تواند خدمات خود را به نحو مطلوب‌تری به شهروندان ارائه دهد و برعکس، ساختار غیر صحیح و ناهمگون موجب عدم توانایی در ارائه خدمات بهینه می‌گردد. از این رو، این سؤال مطرح می‌گردد که با توجه به شرایط محیطی و سازمانی تأثیرگذار بر ساختار سازمانی آیا ساختار ناجا با نیازهای موجود تناسب دارد و می‌تواند آن را برآورده کند و سازمان را به سمت چابک شدن سوق دهد؟

برای پاسخ به این پرسش باید به پژوهش‌های صورت گرفته نگاهی بیفکنیم. در خارج از ناجا، پژوهش‌هایی در کشور در زمینه چابک سازی سازمان صورت گرفته است که از جمله آنها می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره نمود: خوش خلق جوان (۱۳۸۶) در تحقیق خود، با عنوان

بررسی نقش سامانه چابک بر روی افزایش سهم بازار، پس از بررسی و تحلیل سامانه‌های چابک و بیان مؤلفه‌های اساسی و تأثیرگذار بر این سامانه از جمله کارکنان، اهداف، راهبردها و... نقش سازمان‌های چابک در افزایش سهم بازار و جذب مشتریان و حداکثر رضایت مشتری را بررسی کرده است. ریبرو، باراتا و کلمبو (۲۰۰۹) با انجام تحقیقی با عنوان پشتیبانی زنجیره‌های تأمین چابک با استفاده از کارکنان خدمت محور و با هدف چگونگی توانمندسازی بخش عملیاتی در جهت افزایش چابکی مجموعه زنجیره تأمین مطابق با نیاز مشتریان، نتیجه‌گیری کرده‌اند اگرچه بیشتر مدل‌ها بر روی سازمان‌های شبکه‌ای متمرکز می‌شوند، برای چابک سازی بخش عملیاتی سازمان، قابلیت‌هایی همچون یکپارچه‌سازی پیوسته با سامانه خارجی و شکل‌گیری مجدد کارکنان هوشمند و چند مهارتی، که در برابر تغییرات سریع محیطی از خود واکنش نشان دهند ضروری است.

در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی را با شرایط محیط تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند (هامپتون، ۲۰۰۲: ۲۶۰). بر این اساس و با توجه به اهمیت ساختار سازمانی در بهبود معماری سازمانی و تأثیر آن در تسهیل طراحی و ایجاد سازمان‌های چابک، در این مقاله تلاش شده است تا با رویکردی جامع به بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی به عنوان یکی از اولین قدم‌های بهبود سازمانی و رسیدن به چابکی پرداخته شود. چابکی به معنای توانایی پاسخ‌گویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولیدکنندگان، سازمان‌ها و موسسات نیز ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند؛ زیرا سازمان‌های پیشرفته با فشار فزاینده‌ای برای یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان را برای عرضه محصولات و خدمات باکیفیت بالا ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان می‌شود (مدلی، ۱۳۸۷: ۸). سازمان چابک برای درک و پیش‌بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده در این راستا به ساختار بندی خود می‌پردازد (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۹: ۱۷۰).

موضوع از این حیث حائز اهمیت است که در هر زمینه‌ای، بدون سازماندهی مناسب، رسیدن به اهداف ناممکن خواهد بود و برای داشتن سازمان‌هایی کارا، توجه به نوع سازماندهی و ساختار

سازمانی آنها لازم است (الوانی، ۱۳۷۷: ۳۰۸-۳۰۳). از طرفی با توجه به اینکه هر سازمان به مسیر حرکت و دورنمای مشخص نیاز دارد و داشتن هدف به تنهایی برای موفقیت کافی نیست؛ بنابراین برای برخوردار شدن از موفقیت‌های پایدار، سازمان‌ها باید سطحی از چابکی را فراهم آورند تا بتوانند خود را با افزایش سطح تغییر و پیچیدگی در محیط سازگار نمایند. بر همین اساس، هدف اصلی و کلی این تحقیق، بررسی و تحلیل رابطه ساختار سازمانی و چابکی ناجا در ارائه خدمات انتظامی است. اهداف فرعی این تحقیق نیز بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با ابعاد مختلف چابکی سازمانی یعنی ۱. پاسخ‌گویی؛ ۲. شایستگی؛ ۳. انعطاف‌پذیری؛ ۴. سرعت، در کار است.

این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی برای سؤالات زیر است:

**سؤال اصلی:** آیا بین ساختار سازمانی ناجا و چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه وجود دارد؟

**سؤالات فرعی:**

- آیا بین ابعاد ساختار سازمانی با پاسخ‌گویی سازمان رابطه وجود دارد؟
- آیا بین ابعاد ساختار سازمانی با شایستگی سازمان رابطه وجود دارد؟
- آیا بین ابعاد ساختار سازمانی در انعطاف‌پذیری سازمان رابطه وجود دارد؟
- آیا بین ابعاد ساختار سازمانی در سرعت ارائه خدمات سازمان‌ها رابطه وجود دارد؟

**فرضیه اصلی:**

بین ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه‌های فرعی:**

۱. بین ساختار ناجا با پاسخ‌گویی سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین ساختار ناجا با شایستگی سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین ساختار ناجا با انعطاف‌پذیری سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین ساختار ناجا با سرعت سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

## پیشینه تحقیق

موضوع چگونگی روبه‌رو شدن سازمان‌ها با محیط غیر قابل پیش‌بینی، پویا و دائماً متغیر به موضوعی غالب در بخش‌های صنعتی و علمی و آموزشگاهی تبدیل شده است. به همین منظور راه‌های گوناگونی پیشنهاد شده است. از میان راه‌های پیشنهاد شده برای مواجه شدن با محیط نامطمئن و غیر قابل پیش‌بینی، راه‌حل سازمان انطباق‌پذیر<sup>۱</sup>، سازمان منعطف<sup>۲</sup> و سازمان چابک<sup>۳</sup> غالب‌تر و مشهورتر از بقیه روش‌هاست. همه این مفاهیم به طور کلی داشتن اصلاح و پاسخ دادن به تغییر را مدنظر قرار داده‌اند (شری‌های و کوروفسکی، ۲۰۰۷: ۴۶۰-۴۴۵). تغییر در ساختار و فرآیندها، وجود نوآوری‌ها، تنوع شگرف در محصولات تولیدی و رقابت‌های موجود در تجارت و فناوری، تحولی است که به وجود آمده و به صورت نسبتاً ثابت نیز ادامه دارد. در سال ۱۹۹۱ میلادی، گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند سرعت تغییرات در محیط کسب و کار از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی جهت سازگاری با آن، سریع‌تر است. این سازمان‌ها توانایی استفاده از مزایای فرصت‌های پیش‌آمده و سازگاری با شرایط متغیر را نداشته و این عدم توانایی در بلندمدت امکان داشت موجب ورشکستگی آنها گردد (هرمزی، ۲۰۰۱: ۱۴۳-۱۳۲)؛ بنابراین برای اولین بار، شاخص جدیدی به نام «چابکی» در گزارش‌های راهبردی بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم به وسیله «مؤسسه آی‌کوکا»<sup>۴</sup> منتشر و به همگان معرفی شد (داو، ۱۹۹۴: ۱۴-۵). لیکن با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. لی و همکارانش (۲۰۰۸) معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چندبعدی است (لی و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۳۵-۴۰۸)، که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات غیر قابل پیش‌بینی (یانگ و لیو، ۲۰۱۲: ۳۰-۳) است. آلشیب و لی (۲۰۰۵)<sup>۵</sup> معتقدند سازمان چابک سازمانی است که به دنبال تأمین رضایت مشتریان و کارکنانش بوده و لازم است توانایی

- 
- 1..Adaptive organization
  2. Flexible organization
  3. agile enterprise
  4. Iacocca Institute
  5. .Alshayeb& Li

پاسخ‌گویی به تغییرات مداوم در محیط کسب و کار را داشته باشد. همچنین به دنبال استفاده از فرصت‌های بالقوه و ایجاد شرایط با ثبات برای توانمندی‌ها و نوآوری‌های خود باشد (آبراهامیان جلودار و همکار، ۲۰۱۱).

واژه چابکی<sup>۱</sup> 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>۲</sup>، ۲۰۰۰). ریشه واژه چابکی سازمانی، تولید چابکی است که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره‌برداری از آن تغییرات معرفی گردیده است. چابکی به عنوان شاخص نوین تولید برای مقابله با چنین شرایطی توسط دانشگاه «لی‌های» به دنیای تولید توصیه گردید.

آرتتا و گیتاچی چابکی را توانایی یک سازمان برای وفق یافتن با تغییر و حتی شناسایی و بهره‌گیری مؤثر از فرصت‌هایی می‌دانند که در اثر تغییر به وجود می‌آید (آرتتا و گیتاچی، ۲۰۰۴: ۴۹۵-۵۰۳). گلدمن و همکاران تعریفی ارائه داده اند که مورد استناد بسیاری از محققان قرار گرفته است: چابکی یعنی ارائه ارزش به مشتریان، آمادگی برای تغییر، بهادادن به دانش و مهارت کارکنان و شکل دادن مؤسسات مجازی (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵: ۳۵-۱۸). اولین اصل در این تعریف اصل معروف مشتری‌مداری است. بقا در عصر جدید رقابت منوط به رضایت مشتریان است و از آنجا که نیازهای مشتریان شدیداً متغیر و دستخوش تلاطم‌های مداوم است، کسب رضایت آنها منوط به آمادگی دائمی برای تغییرات اساسی در ساختار و فرآیندهای سازمانی می‌باشد و این دومین اصلی است که در این تعریف بدان پرداخته شده است (زنجیرچی، ۱۳۸۷: ۱۲۱).

شریفی و ژانگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) چابکی را این گونه تعریف می‌کنند: توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیر منتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت‌ها. شریفی و ژانگ بر مبنای مرور ادبیات، نظر سنجی آزمایشی و چندین مصاحبه با مدیران صنعتی، یک ساختار اولیه و مدل مفهومی از چابکی تهیه و تنظیم کردند. در تحقیق آنها پنج

1..Agility

2. .Hornby

3..Sharifi& Zhang

زمینه برای شیوه دستیابی به چابکی در نظر گرفته شد. قابلیت‌های چابکی دومین قسمت از این مدل است که سر فصل‌های اساسی توانایی‌های لازم برای واکنش به تغییرات را می‌سازند (قابلیت‌هایی چون شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخ‌گویی). ایجاد توانمندسازهای فوق‌الذکر بدون تلاش برای ادغام و یکپارچه‌سازی کل مجموعه و نیز بدون حمایت قوی از سوی فناوری یا سامانه اطلاعاتی میسر نخواهد بود (هورمنش، ۱۳۹۰: ۱۸).

وجه مشترک تمامی تعاریف چابکی این است که سازمان چابک سازمانی است که با تغییرات، احاطه شده و به سرعت به نیازمندی‌های بازار پاسخ می‌گوید. چابکی یکی از مباحثی است که چندین حوزه از مدیریت تا کارکنان سامانه را در بر می‌گیرد. سازمان‌های چابک در پاسخ به شرایط محیطی، سریع و منعطف هستند؛ آنها قدرت عقلایی کارکنان را به جای قدرت ماهیچه‌ای آنها اهرم می‌کنند که از آن به عنوان یک روش پیش‌کنشی برای انعطاف‌پذیری به پاسخ سریع در مقابل نیازهای مشتریان تعبیر می‌شود (آقایی، ۱۳۹۰: ۱۸۴).

سازمان چابک بیشتر در مورد تغییر و عدم اطمینان و غیر قابل پیش‌بینی بودن محیط تجاری نگران است و سعی در نشان‌دادن واکنش صحیح در این شرایط دارد. از این رو سازمان چابک نیاز به ظرفیت‌های موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان‌ها در محیط تجاری دارد. شریفی و ژانگ (۲۰۰۰) توانمندی‌های چابکی را در قالب چهار دسته توانمندی‌های راهبردی به صورت زیر دسته بندی کردند:

- پاسخ‌گویی<sup>۱</sup>: توانایی شناسایی تغییرات، پاسخ‌گویی سریع به آنها به صورت واکنشی یا پیش‌کنشی و دوباره به حالت مناسب برگشتن (بازگشت) در مقابل تغییرات است.
- شایستگی<sup>۲</sup>: این توانمندی یک فهرست گسترده از توانایی‌هایی است که یک سازمان را به بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در دستیابی به اهداف و آمایش؟؟؟؟ مجهز می‌کند.
- انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup>: توانایی انجام کارهای مختلف و دستیابی به اهداف مختلف همان تسهیلات.

---

1. Responsiveness  
2. Competency  
3. Flexibility



- سرعت<sup>۱</sup>: توانایی انجام وظایف و عملیات در کوتاه ترین زمان ممکن (الفت، زنجیرچی، ۱۳۸۸: ۵۱).

با استفاده از این چهار اصل، یک روش برای ترکیب آنها به یک سامانه مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آنها به عنوان ظرفیت‌های رقابتی راهبردی نیز نام برده شده است؛ بنابراین اگر یک سازمان می‌خواهد چابک باشد باید این چهار اصل را در نظر داشته باشد. بدین ترتیب، تمام حوزه‌های سازمان نیاز به داشتن حامیان چابکی برای پاسخ‌گویی به تغییرات بازار دارند (مصطفوی، ملاحسینی، ۱۳۸۶: ۵).

#### اصول و شاخصه‌های چابکی در سازمان‌های دولتی

جامعه امروز، جامعه‌ای سازمانی است (هال، ۲۰۰۲: ۸) و سازمان‌ها نقش بسیار عمده‌ای را در زندگی افراد برعهده دارند. از طرفی محیط امروز «محیطی راهبردی» است؛ زیرا سرشار از تغییر، پویایی، ابهام و عدم اطمینان است که پاسخ‌های راهبردی را ایجاب می‌نماید. سازمان‌ها برای ایجاد، حفظ و استمرار بقای معنادار خود در چنین محیط پیچیده‌ای ناچار به سازواری و پاسخ‌گویی درونی و بیرونی خود هستند (ترک زاده، ۱۳۸۸: ۱۷۶-۱۳۹).

موضوع دولت چابک<sup>۲</sup>، چیز جدید و تازه‌ای در دنیای کسب و کار نیست. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی چابک در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان خود، نرخ موفقیت فزاینده‌ای به دست می‌آورند. دولت‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخ‌گویی بهتر سرمایه‌گذاری کلانی می‌کنند به احتمال بسیار زیاد به اهدافشان خواهند رسید. عموماً مدیران بخش دولتی، چابکی را استعداد و توانایی کل سازمان برای پاسخ سریع و مؤثر به نیازها و فرصت‌های متغیر می‌دانند. در این راستا، یک سازمان چابک دولتی باید از طرفی جنبه‌های فیزیکی (عملیات و دارایی‌ها) را بازسازی نموده و از طرف دیگر، جنبه ذهنی (چارچوب فکری انجام وظایف) خود را مجدداً شناسایی کند. از سوی دیگر برای رسیدن به چابکی بخش

---

1. Speed  
2. Agile Government

دولتی، می‌بایست بسیاری از سازوکارهای فرسوده و قدیمی را دور ریخت تا به پیشرفت لازم در خدمت‌رسانی نائل شد (شهایی و رجب زاده، ۱۳۸۴). از ویژگی‌های سازمان‌های چابک می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (دولت مدلی، ۱۳۸۷: ۱):

- مبتنی بر اطلاعات؛
  - تمرکز بر اطلاعات؛
  - انعطاف‌پذیری؛
  - حذف هزینه‌های سربار؛
  - خلاق بودن؛
  - همراه بودن با ساختارهای مجازی؛
  - فقدان سلسله مراتب؛
  - تمرکز بر روی قابلیت‌های کلیدی.
- در این راستا یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر چابکی سازمانی، ساختار سازمانی<sup>۲</sup> است. شکل‌دهی یک ساختار سازمانی مناسب می‌تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آنها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف، سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط، و پاسخ‌گویی و واکنش مناسب نسبت به تغییرات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد. ساختار سازمانی مناسب در تحقق اهداف و راهبردهای سازمان بسیار مؤثر است تا جایی که از آن به عنوان یک منبع مهم به منظور کسب مزیت رقابتی از راه تغییرپذیری اثربخش و انعطاف‌پذیری است که یکی از شرط‌های ضروری و اجتناب‌ناپذیر برای انطباق موفقیت‌آمیز با تحولات بی‌شمار است (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۹).

### ابعاد ساختار سازمانی

سازمان‌ها نقش عمده‌ای در جهان نوین ما ایفا می‌کنند. سازمان‌ها به قدری در همه ابعاد و جنبه‌های

1.. Hierarchy

2..Organizational Structure

گونگون زندگی ما فراگیر شده اند که شناخت آنها نه تنها به عنوان یک موضوع علمی بلکه به عنوان یک پدیده جدایی ناپذیر از زندگی اجتماعی ما اجتناب ناپذیر می نماید. اجزای سه گانه ای که برای ایجاد ساختار سازمانی به کار می گیریم پیچیدگی<sup>۱</sup>، رسمیت<sup>۲</sup> و تمرکز<sup>۳</sup> هستند. اگرچه پذیرفتن این اجزای سه گانه به عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معمول است ولی جهانشمول نیست (رابینز، ۱۳۸۸: ۸۸-۸۱). مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط می شود. رابطه تمرکز و رسمیت به همان اندازه که رابطه تمرکز و پیچیدگی روشن و واضح بود، مبهم و نا معلوم است. در سازمان هایی که بیشتر کارکنان آنها نیز متخصص اند کنترل از طریق رسمیت و تمرکز در تصمیم گیری در سطح مدیریت عالی به اجرا در می آید. از طرف دیگر اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه ای باشد شما باید انتظار داشته باشید که رسمیت و عدم تمرکز کمتر بر سازمان حکمفرما باشد (رابینز، ۱۳۸۸: ۱۰۵-۱۰۴).

### ساختار ارگانیک و ساختار مکانیک

ارگانیک و مکانیک بودن سازمان در دوسوی مختلف یک طیف قرار دارند. دامنه طیف از انعطاف پذیری در ساختار ارگانیکی تا عدم انعطاف پذیری در ساختار مکانیکی گسترده می شود. طبق نظریه اقتضایی اصطلاح ساختار ارگانیک برای تعریف یک ساختار سازمانی به کار می رود که در آن انعطاف پذیری به قدری بالاست که کارمندان می توانند تغییر را آغاز کنند و به سرعت به شرایط پاسخ دهند. ساختار مکانیکی برای تعریف ساختار سازمانی به کار می رود که در آن کارمندان تشویق می شوند به روش های معقول و قابل پیش بینی رفتار کنند (امیری و همکاران، ۲۰۱۰: ۹۱-۱۰۱). بنابراین سازمان هایی که می خواهند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند، مجبورند از حالت سلسله مراتبی مبتنی بر وظایف سازمانی اجتناب کرده و به ساختار فرآیندمحور

1. Complexity
2. Formality
3. Centralization

و با اتکای بیشتر بر تمرکز نداشتن مسئولیت‌ها، اختیارات و کارگروهی روی بیاورند و از تبادل اطلاعات مرتبط با کسب‌وکار و فرآیندهای منعطف و قابل تغییر حمایت کنند و فعالیت‌ها و توانایی‌های لازم برای پاسخ‌گویی به محیط را همسو کنند (راسکه، ۲۰۱۰). چنین ساختاری (که به عنوان ساختار پویا شناخته می‌شود) منجر به افزایش توانمندی سازمان در افزایش چابکی خود می‌شود (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۱).

تصور می‌شود در حال حاضر سازمان‌های مختلف ما در کشور با موانع مختلفی برای تبدیل سازمانشان به سازمان چابک مواجه هستند، که لزوم شناخت عوامل مؤثر بر چابکی و انجام این تحقیق را ضروری می‌سازد.

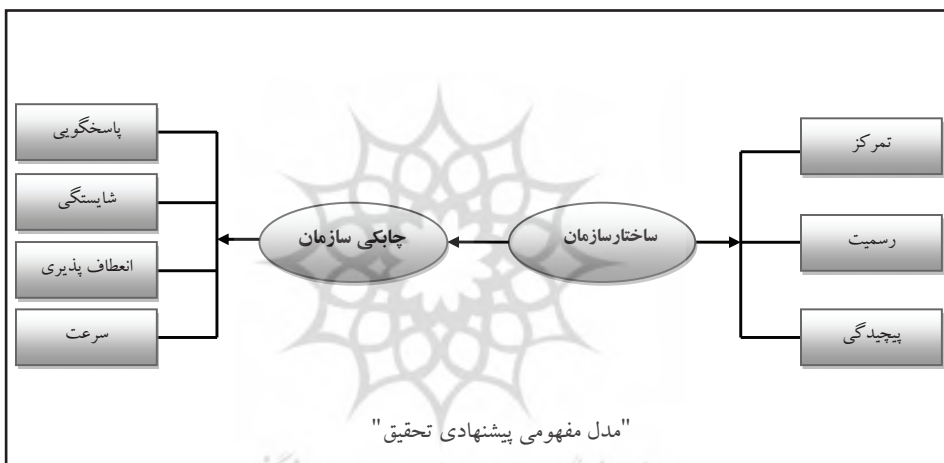
فهرست تحقیقات انجام گرفته در این حوزه در قالب دو جدول زیر ارائه گردیده‌اند:

ماهیت تحقیق	سال	نویسنده
اندازه‌گیری چابکی در سازمان‌های تولیدی صنعت الکترونیک با استفاده از منطق فازی	۱۳۸۰	خوش‌سیما، غلامرضا
مدل چابکی در صنعت الکترونیک ایران	۱۳۸۷	زنجیرچی، سید محمود
زیرساخت‌های چابک در صنعت پوشاک	۱۳۸۷	فناپی، سیاوش
رابطه توانمندسازها و چابکی در شرکت‌های تأمین‌کننده قطعات ایران خودرو	۱۳۸۷	زنجانی اصفهانی، محمد
رابطه دولت الکترونیک با چابکی سازمان	۱۳۹۰	صداقت‌پور، فرزانه

#### مطالعات خارجی انجام شده در خصوص چابکی سازمانی

ماهیت تحقیق	سال	نویسنده
ارتباط ابعاد سازمانی با چابکی	۲۰۰۰	شریفی و ژانگ
جنبه انسانی چابکی سازمانی	۲۰۰۳	کروکیتو و یوسف
ارتباط مدیریت دانش و چابکی سازمانی	۲۰۰۴	علی و همکاران
ارتباط بین فناوری اطلاعات و چابکی	۲۰۰۵	زاین و همکاران
سنجش چابکی با استفاده از منطق فازی	۲۰۰۶	اگاروال و همکاران
مدل یکپارچه‌ای از چابکی زنجیره تأمین	۲۰۰۸	لی و همکاران
مشاهده فرآیند مبتنی بر چابکی	۲۰۱۰	راسکه
بالا بردن عملکرد شرکت از طریق چابکی سازمانی و ساختار شبکه	۲۰۱۲	یانگ و لیو

در بیشتر مدل‌های ارائه شده، ساختارهای ایستا به کار رفته‌اند و جایگاه بازخوردهای مدل‌ها به خوبی مشخص نشده‌اند. با توجه به اهمیت و جایگاه بهبود مستمر در فرآیند استقرار چابکی، لزوم به کارگیری یک مدل پویا برای شناخت و پیاده‌سازی یک ساختار چابک، بیش از پیش حس می‌شود (ابراهیم نژاد و امامی، ۱۳۸۸: ۵). در ادامه بر اساس تعاریفی که از ساختار سازمانی و چابکی ارائه گردیده و تشریح تأثیر ابعاد ساختار سازمان بر چابکی سازمان و با تلفیق آنها مدل مفهومی تحقیق حاصل می‌شود. در این تحقیق بر آن هستیم تا ارتباط ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی را مطالعه و بررسی کنیم.



## روش

با توجه به اینکه هدف پژوهش تحلیل رابطه بین ساختار سازمانی و ابعاد چابکی سازمانی بوده است، از این رو، به لحاظ هدف، تحقیق حاضر، کاربردی و از نوع تحقیقات همبستگی است. زیرا به دنبال تعیین ارتباط معنی‌دار بین ساختار سازمانی و چابکی سازمانی به شیوه‌ای نظام‌مند است. به لحاظ طبقه‌بندی پژوهش بر مبنای روش، این تحقیق یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان دانشگاه علوم انتظامی تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان در زمان تحقیق ۷۵۰ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۱۸۰ نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند. از میان ۱۸۰ پرسشنامه ارسالی ۱۵۰ عدد از آنها بازگشت داده شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش به دو بخش تقسیم می‌گردد. در بخش اول ابتدا برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات موضوع، تعیین چارچوب نظری و شاخص‌ها از منابع موجود در کتابخانه که حاوی کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و نسخ اینترنتی و گزارش‌های علمی است استفاده شده است و بخش دوم استفاده از پرسشنامه است که قسمت اعظم اطلاعات موردنیاز در پژوهش حاضر از طریق آن حاصل شده است. در این تحقیق به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. پرسشنامه شماره یک برای سنجش ساختار سازمانی که شامل ۱۴ سؤال است. پرسشنامه دوم نیز چابکی سازمان را می‌سنجد که شامل ۲۳ سؤال است.

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل‌های گوناگون استفاده شده است. در مرحله اول پایایی سؤالات تحقیق با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و عادی بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شد. در مرحله بعد با استفاده از آزمون همبستگی به بررسی رابطه بین متغیرها و در نهایت با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به بررسی روایی سازه و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری به آزمون فرضیات تحقیق پرداخته می‌شود.

به منظور تعیین روایی<sup>۱</sup> پرسشنامه از روش اعتبار ظاهری و مفهومی استفاده شد. برای افزایش روایی پرسشنامه دو اقدام انجام گرفت:

الف. مراجعه به استادان و متخصصان امر؛

ب. مطالعه پایان‌نامه‌ها، کتب روش تحقیق و مقالات.

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی<sup>۲</sup> آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. پایایی پرسشنامه‌های ساختار سازمانی و چابکی سازمانی به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۹۵ محاسبه شد.

1.. Validity

2. Reliability

جدول آزمون آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

متغیر	میزان آلفای کرونباخ	ابعاد	میزان آلفای کرونباخ
ساختار سازمانی	۰/۸۶۲	تمرکز	۰/۸۲۰
		پیچیدگی	۰/۹۰۰
		رسمیت	۰/۸۱۸
چابکی سازمان	۰/۹۵۰	پاسخگویی	۰/۸۸۰
		شایستگی	۰/۸۷۱
		انعطاف پذیری	۰/۹۱۷
		سرعت	۰/۸۶۶

### یافته‌ها

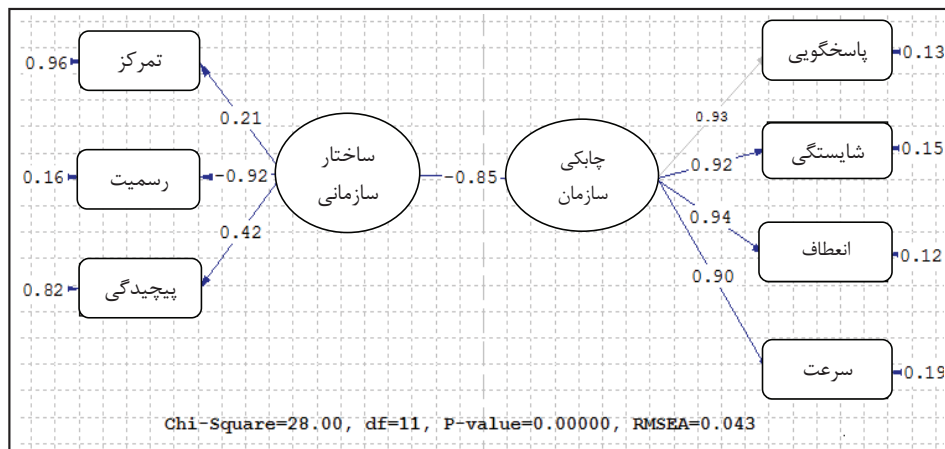
از آنجایی که داده‌ها عادی (نرمال) هستند از ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود.

جدول ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

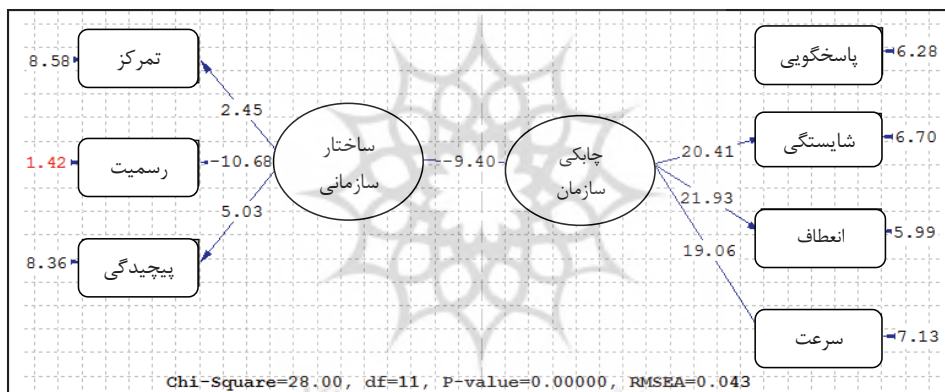
متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶
ساختار سازمانی	۱/۰۰					
چابکی سازمان	**۰/۲۸۶	۱/۰۰				
پاسخگویی	**۰/۳۰۴	**۰/۹۴۱	۱/۰۰			
شایستگی	**۰/۳۲۹	**۰/۹۳۹	**۰/۸۴۴	۱/۰۰		
انعطاف‌پذیری	**۰/۲۱۵	**۰/۹۴۷	**۰/۸۹۳	**۰/۸۶۳	۱/۰۰	
سرعت	**۰/۲۳۶	**۰/۹۴۱	**۰/۸۲۷	**۰/۸۴۴	**۰/۸۳۵	۱/۰۰

سطح معنی‌داری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش  $P < ۰/۰۵$  \*\*  $P < ۰/۰۱$  \*\*\*

در این قسمت تحلیل عاملی تأییدی و نمودارهای مسیر (وزن‌های استاندارد و معناداری ضرایب) مدل مفهومی تحقیق آورده می‌شود.



شکل مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



شکل مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)

جدول شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌ها	ریشه میانگین مجذورات باقیمانده	ریشه میانگین مجذور نیکویی برازش خطای تقریبی	نیکویی برازش	برازش تطبیقی	برازش تعدیل شده	برازش افزایشی
نتیجه	۰/۰۳۸	۰/۰۴۳	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۸

### فرضیه اصلی

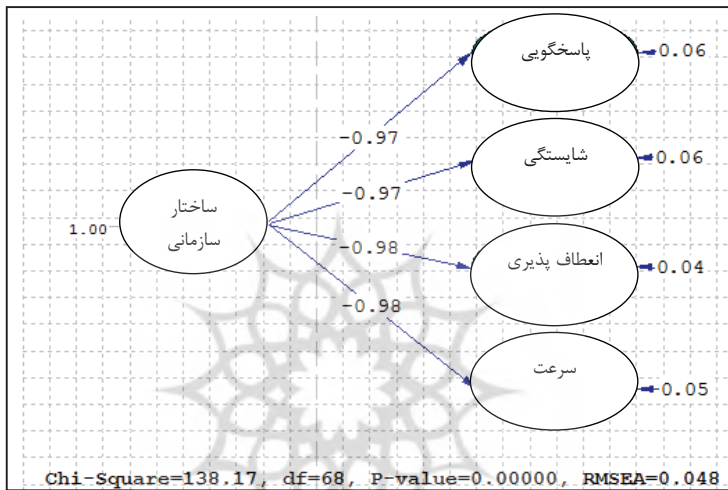
بین ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد. جدول ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: چابکی سازمان)

متغیر پیش بین	ضریب مسیر (b)	آماره $t$	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
ساختار سازمانی	-۰/۸۵	-۹/۴۰***	۰/۷۲

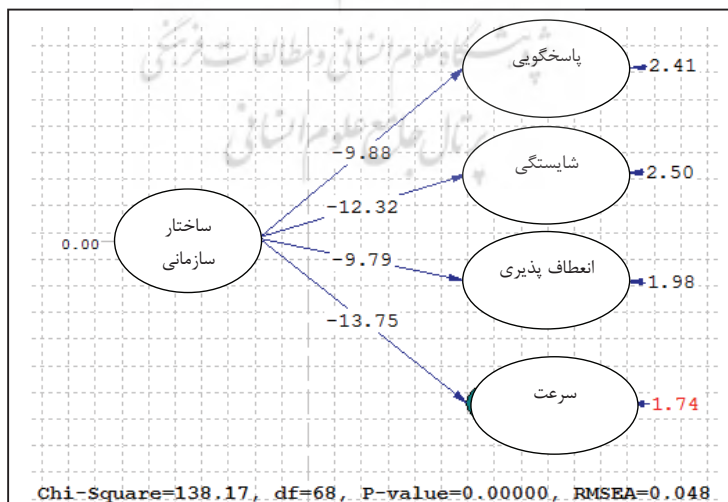
\*\*\* $P < 0/01$     \*\* $P < 0/05$



با توجه به ضریب مسیر  $-0/85$  و همچنین آماره  $t$  به مقدار  $9/40$  می توان گفت: ساختار سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با چابکی سازمان رابطه معنادار و منفی دارد. مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر  $0/72$  شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر ساختار سازمانی روی هم رفته توانسته است ۷۲ درصد از تغییرات متغیر چابکی سازمان را پیش بینی کند.



شکل مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



شکل مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)

جدول شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌ها	ریشه میانگین مجزورات باقیمانده	ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی	نیکویی برازش تعدیل شده	نیکویی برازش تطبیقی	برازش تعدیل شده	برازش افزایشی
نتیجه	۰/۰۳۸	۰/۰۴۳	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۸

فرضیه‌های فرعی

۱. بین ساختار سازمانی ناجا با پاسخ‌گویی سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین ساختار سازمانی ناجا با شایستگی سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین ساختار سازمانی ناجا با انعطاف‌پذیری سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین ساختار سازمانی ناجا با سرعت سازمان در ارائه خدمات انتظامی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر مستقل: ساختار سازمانی)

متغیر وابسته	ضریب مسیر (b)	آماره t	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
پاسخگویی سازمان	-۰/۹۷	۹/۸۸**	۰/۹۴
شایستگی سازمان	-۰/۹۷	۱۲/۳۲**	۰/۹۴
انعطاف‌پذیری سازمان	-۰/۹۸	۹/۷۹**	۰/۹۶
سرعت سازمان	-۰/۹۸	۱۳/۷۵**	۰/۹۶

\*\* $P < 0/01$  \* $P < 0/05$

- با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۷- و همچنین آماره t به مقدار ۹/۸۸- می‌توان گفت: ساختار سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با پاسخ‌گویی سازمان رابطه معنادار و منفی دارد.
- با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۷- و همچنین آماره t به مقدار ۱۲/۳۲- می‌توان گفت: ساختار سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با شایستگی سازمان رابطه معنادار و منفی دارد.
- با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۸- و همچنین آماره t به مقدار ۹/۷۹- می‌توان گفت: ساختار

سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با انعطاف پذیری سازمان رابطه معنادار و منفی دارد. - با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۸- و همچنین آماره  $t$  به مقدار ۱۳/۷۵- می توان گفت: ساختار سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با سرعت سازمان رابطه معنادار و منفی دارد.

## بحث و نتیجه گیری

چابکی به عنوان آخرین و پیشرفته ترین شاخص، امروزه در حال قدم گذاردن به دروازه های جهانی و تبدیل شدن به جریان غالب فرآیندهای تولیدی در سراسر دنیا است. مقالات و کتاب های متعددی که در این زمینه منتشر شده و تحقیقات کلانی که در این زمینه به انجام رسیده است، خود گواهی بر این ادعاست. ساختار سازمانی اولین مرحله در انجام پروژه های معماری سازمانی است. با بررسی مقالات متعدد و چارچوب های مختلف معماری سازمانی، ساختار سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین مراحل برای انجام معماری سازمانی شناسایی شد. ناپایداری و بی ثباتی بازار سبب می گردد که سرعت عمل در ساختار سازمانی از عوامل مهم چابکی سازمانی به شمار رود. همچنین ساختارهای دولتی به دلیل وجود قوانین و مقررات چندان جوابگوی سرعت و چابکی سازمانی نیستند؛ بنابراین باید با مدیریت صحیح تغییرات، تدوین ماموریت، چشم انداز و راهبردهای متناسب با نیازها و انتظارات ذی نفعان، تشریک مساعی با مشتریان، شرکا و جامعه، ناجا را برای پیش بینی و واکنش بموقع در برابر تغییرات، انعطاف پذیری و چابکی توانمند سازند. با در نظر گرفتن نقش ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمانها و اهمیت شکل دهی ساختار در معماری سازمانی، این تحقیق به بررسی و شناسایی متغیرهای ساختاری مؤثر بر ابعاد چابکی پرداخته است. یافته های تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ساختار سازمانی و چابکی سازمانی است. این یافته ها با پژوهش های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

به نظر مقیمی (۱۳۸۰) ساختارهای دولتی به دلیل وجود قوانین و مقررات چندان جوابگوی سرعت و چابکی سازمانی نیستند.

کرمانی (۱۳۸۸) معتقد است که ناپایداری و بی ثباتی بازار سبب می گردد که سرعت عمل در ساختار سازمانی از عوامل مهم چابکی سازمانی نباشد.

### پیشنهاد‌های تحقیق

با توجه به اینکه رابطه معنی‌دار بین متغیرهای ساختار سازمانی و چابکی سازمانی تأیید شد، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

- طبق بررسی‌های صورت گرفته، چابکی اهمیت فوق‌العاده‌ای برای موفق شدن در دنیای پر تغییر امروزی دارد؛ بنابراین توصیه می‌شود سازمان‌ها ابتدا زیرساخت‌های لازم را فراهم آورده و سپس سعی کنند که اصول لازم آن را به درستی اجرا نمایند.

- توصیه می‌شود با تعریف فرآیندهای ارتباط از ورود کارکنان به ساختار سازمانی دست و پاگیر با حداقل سلسله مراتب اداری برای انجام هرچه بهتر فعالیت‌های ناجا جلوگیری کرده تا به این ترتیب شرایط انعطاف پذیری و پاسخ سریع به نیازها و در نتیجه آن، چابک سازی سازمان فراهم آید.

- براساس نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان گفت که رهبرانی که برای سازمان خود چشم انداز شفافی مشخص کرده و بر فرایندهای امور و تخصیص منابع برای انجام تغییرات ضروری توجه دارند، در ایجاد چابکی سازمان خود نقش مهمی ایفا می‌کنند. در واقع، رهبران سازمان‌های چابک توانایی تاثیر بر ماهیت تغییرات را داشته و با ایجاد دستورالعمل توجه همگان را در جهت تکمیل و تکامل هدف اصلی سازمان جلب می‌نمایند.

- از طرف دیگر، برای شناسایی راه‌های دستیابی به چابکی، باید تواناسازهای چابکی نیز مورد شناسایی و تحلیل قرار گیرند و سپس با استفاده از فنون متفاوت روابط بین شاخص‌های تواناسازها و توانمندی‌ها تحلیل گردد.

- همچنین با مدیریت صحیح تغییرات، تدوین ماموریت، چشم‌انداز و راهبردهای متناسب با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، تشریک مساعی با مشتریان، شرکا و جامعه، ناجا را برای پیش بینی و واکنش بموقع در برابر تغییرات، انعطاف پذیری و چابکی توانمند سازند.

## منابع

### منابع فارسی

- آقایی، اصغر (۱۳۹۰)، «عوامل مؤثر بر ناب‌سازی و چابک سازی نگهداری و تعمیرات (مورد پژوهی: سیستم نت ناجا)»، مجله سیاست دفاعی، سال نوزدهم، شماره ۷۴، بهار، ۱۸۴
- ال. دفت، ریچارد (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه پارسائیان و اعرابی، شرکت نشر و چاپ بازرگانی الفت، لعیا و سید محمود زنجیری (۱۳۸۸)، «مدلی برای چابکی سازمان در صنعت الکترونیک ایران». فصلنامه علوم مدیریت ایران
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸)، رهبری راهبردی در آموزش عالی، رویکردها و چشم اندازهای سود در آموزش عالی. (به اهتمام محمد یمنی دوزی سرخابی)، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۱۷۶-۱۳۹.
- جعفر نژاد و شهابی (۱۳۸۶)، چابکی سازمانی و تولید چابک. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹)، روش تحقیق در مدیریت (جلد اول). تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی دولت مدلی، مهشید (۱۳۸۷)، «راهکارهای نیل به چابکی در سازمان». مجله وب، شماره ۷۲، ۱
- زنجیرچی، سید محمود (۱۳۸۷)، مدل چابکی در صنعت الکترونیک. پایان نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبائی سلاجقه، سنجر و امین نیک پور (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان. پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره هفتم
- سرمد، زهرا؛ بازرگان، حجازی (۱۳۸۴)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه
- سوری، احمد (۱۳۸۸)، «تدوین و اعتبار یابی پرسشنامه انتخاب رسته شغلی کارکنان نیروی انتظامی». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال چهارم، شماره دوم، تابستان، ۲۱۲
- شهابی، بهنام و علی رجب زاده (۱۳۸۴)، بررسی ابعاد چابکی سازمان در سازمان‌های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفند ماه، ایران
- صداقت پور، فرزانه (۱۳۹۰)، رابطه دولت الکترونیک با چابکی سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- فرزانه، ماندانا؛ بابک سهرابی و ایمان رئیسی وانایی (۱۳۹۰)، بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمان‌های تولید کننده نرم افزار. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
- ملا حسینی، علی و شهرزاد مصطفوی (۱۳۸۶)، «ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی». مجله تدبیر، شماره ۱۸۶ هورمنتش، فاطمه (۱۳۹۰)، تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمان در گروه بهمن خودرو. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی

### منابع انگلیسی

- Abrahamianjeludar, S.Y., & Abrahamianjeludar, S. M. (2011). Organizational agility: Speed, accountability and organizational flexibility. Journal of human development police, 8(39), 13-34 (in Persian).
- Amiri, A. N., Ramazan, M., and Omrani, A. (2010). Studying The Impact soft Organizational Organic Structure on Knowledge Productivity Effective Factors Case Study: Manufacturing Units in a Domestic Large Industrial Group. European Journal of Scientific Research, 40(1), 91-101
- Arteta B. M., biachetti R. E, 2004; "A Measure of the Complexity of the Enterprise System"; Robot-

- ics and Computer Integrated manufacturing, 20,495-503
- Dove, R. (1994). The meaning of life and the meaning of agile. *Prod Mgmt*; 106(11), 5-14.
- Goldman S. , Nagel R., 1993;"Management,Technology and agility: The Emergence of new Era in manufacturing"; *Journal of Technology management*, 8,18-35
- Hall, R. H. (2002). *Organizations – Structure, processes and outcomes*, 8th Ed, Newdehli: prentice Hall of India.
- Hampton D. R ;"Cotemporary Management"; N. Y: MC Grow book Co. (1981)
- Hormozi, A. m. (2001). Agilemanufacturing: The next logical step, benchmarking an International journal, 8(2), 132-143.
- Hornby A. S., 2000;"Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English"; Sixth Edition", Oxford University Press.
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J., &Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supplychain agility: The work-design perspective. *International Journal of LogisticsManagement*, 19 (3), 408- 435.
- Raschke R. L.; "Process-based View of Agility: The Contribution of IT and The Effects on Process Outcomes"; *Internatinal Journal of Accounting Information Systems*, 11(4), 2010
- Sherihy B., Karowski w.,Layer J. , 2007; " A Review of enterprise agility Concepts"; *Frame Work and Attribute*, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37,445-460
- Zhang, Z. and Sharifi ,H. (2000). "A methodology for Achieving agility in Manufacturing Organization". *Internatinal Journal of Production Economics*, Vol. 20 No. 4, pp. 496-512
- Yang, CH., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure. *Management Decision*, 50 (6), 3 – 30.