

بررسی وضعیت چابکی سازمانی کارکنان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران

مهرنوش جعفری

دکتری گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

mehr_j134@yahoo.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: محیط متغیر و پویای امروز، اهمیت استفاده از راهکارهای مناسب را برای روبرویی با این تغییرات در سازمان‌ها دو چندان کرده است. یکی از بهترین روش‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن است. هدف از انجام این پژوهش بررسی وضعیت چابکی سازمانی در شهرداری تهران (مناطق ۲۲ گانه) می‌باشد.

روش پژوهش: پژوهش از نظر هدف کاربردی از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. نمونه ۳۷۷ نفره از جامعه کارکنان شهرداری تهران (مناطق ۲۲ گانه) با روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای (خوشه‌ای و منظم) جمع‌آوری شد. داده‌های جمع‌آوری شده با کمک پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی با کمک آزمون‌های SPSS و شاخص‌های استنباطی مثل آزمون t تک نمونه و فریدمن و شاخص‌های توصیفی تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد، وضعیت چابکی سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه در شرایط نسبتاً مطلوب قرار دارد. از نظر رتبه‌بندی و الویت اهمیت شاخص‌های چابکی سازمانی، شایستگی بالاترین الویت را داراست.

نتیجه‌گیری: مدیران بایستی با شناسایی عوامل تغییر در محیط و استفاده از پتانسیل‌های موجود برای مقابله بهتر با تغییرات شرایط مناسبی را برای ارتقا چابکی سازمانی بردارند.

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، شهرداری، شایستگی، سرعت، انعطاف، پاسخگویی

مقدمه

به نام چابکی سازمانی مطرح شده است (وانکی، ولا با و کای، ۲۰۰۸، به نقل از ویسی و همکاران، ۱۳۹۴، ص: ۱۸).

با توجه به نوظهور بودن پارادایم چابکی سازمانی، تعریف جهان شمول و مشترکی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد و مانند هر مفهوم فراگیر دیگری نمی‌توان یک تعریف خاص را به عنوان تعریف جهان شمول چابکی معرفی نمود. در واقع هر محقق بر اساس نوع تحقیق خود تعریفی خاص از چابکی ارائه داده است که علیرغم بیان متفاوت، تمامی آنها به نحوی به تغییر و عدم اطمینان دنیای کنونی

در سال‌های اخیر، سازمان‌های تولیدی با چالش‌های اساسی روبرو شده‌اند، به گونه‌ای که از یک سو تکنولوژی‌ها و فلسفه‌های جدید تولید، نوع جدیدی از سیستم‌ها را معرفی کرده‌اند و از سوی دیگر، تقاضا برای محصولات/خدمات جدید و بیشتر، دوره‌های زمانی پاسخ کوتاه‌تر، جریان اطلاعات سریع‌تر و محیط کسب و کار، پویاتر و آشفته‌تر شده است، لذا جهت رفع این چالش‌ها، سازمان‌های تولیدی نیازمند پاسخ سریع بر اساس موقعیت‌های رقابتی هستند. در جهت تحقق این روند در طول دهه گذشته، پارادایم جدیدی

به دنبال چابکی باشند. چرا که سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجهه هستند (کرمانی، ۱۳۹۳، ص: ۳۰).

چابکی پارادایمی است برای فعالیت در صحنه تجارت امروز (عرصه محصولات و خدمات) و برداشت‌های ذهنی جدیدی را پیرامون تولید، ارباب رجوع و مشتری، عرضه و فروش، خرید، شکل‌های مختلف روابط تجاری، ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان‌ها و غیره فراهم می‌کند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۱، ص: ۱۳۴).

در جدول زیر خلاصه از تعاریف چابکی سازمانی ارائه شده است:

اشاره دارند و سرعت در سازگاری با آنها را شرط چابکی می‌دانند. در جدول ۲ خلاصه‌ای از تعاریف چابکی ذکر شده است. در حالت کلی، این تعاریف از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم می‌کنند (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

ریشه واژه چابکی سازمانی تولید چابک است، که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره‌برداری از آن تغییرات معرفی گردیده است (مرادی، ۱۳۹۳، ص: ۱۴۶).

از سال ۱۹۹۱ اصطلاح چابکی سازمانی برای اولین بار به کار گرفته شد. چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولیدکنندگان، سایر سازمان‌ها و موسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم

جدول ۱ - خلاصه‌ای از تعاریف چابکی سازمانی

نام پژوهشگران	تعاریف ارائه شده
ماسکل (۲۰۰۱)	چابکی توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی است از این بابت سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته و از آنها اجتناب نمایند بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور نمایند.
داو (۱۹۹۹)	چابکی را به صورت توانایی سازمان جهت بقا و پیشرفت در یک محیط کسب و کار غیرقابل پیش‌بینی و دائما در حال تغییر می‌دانند.
نیلور و همکاران (۱۹۹۹)	چابکی عبارت است از دانش بازار و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور در محیط بازار متغیر.
کاید (۱۹۹۴)	چابکی سازمانی یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به وقایع غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد.
آرتنا و گیاتچی (۲۰۰۴)	چابکی توانایی یک سازمان برای تطابق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی که در پی وقوع تحول نمایان می‌گردد.
جکسون و جوهاسون (۲۰۰۳)	چابکی تمرکز روی منافع است می‌تواند به عنوان توانایی برای لمس تغییرات بلندمدت که قدرت ابتکار و نوآوری را در سازمان به کار می‌گیرد تعریف شود. آنها معتقدند که انعطاف‌پذیری پیش‌نیاز چابکی است و نتیجه گرفته‌اند که چابکی هدف نیست بلکه وسیله‌ای ضروری جهت ادامه دادن رقابت در محیط سرشار از تغییر و عدم اطمینان است.
گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)	قابلیت یک سازمان برای عمل کردن به طور سودمند در محیط رقابتی دائم با تغییر پیوسته نیازهای مشتری.
یوسف و همکاران (۱۹۹۹)	کشف موفقیت‌آمیز پایه‌های رقابتی (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت، سودمندی) از طریق یکپارچه کردن منابع قابل ترکیب‌بندی مجدد و مدیریت دانش برای فراهم کردن محصولات مورد نظر

مشتری در محیط بازاری در حال تغییر سریع.	
توانایی سازمان برای لمس کردن تغییر محیطی و پاسخ اثربخش و کارا به آن تغییر.	اشرفی و همکاران (۲۰۰۵)
ظرفیت سازمانی جهت کسب مزیت رقابتی توسط کسب سریع، هوشمندانه و فعال فرصت‌ها و واکنش به تهدیدات.	مردیت ^۱ و فرانسیس ^۲ (۲۰۰۰)
قابلیت بقا با واکنش سریع و مؤثر به بازارهای در حال تغییر که توسط محصولات و خدمات طراحی شده برای مشتریان هدایت می‌شود.	گوناسکاران (۱۹۹۹)
توانایی سازمان در پاسخ سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات.	مک گافی ^۳ (۱۹۹۹)
توانایی تولید و بازاریابی موفقیت‌آمیز طیف وسیعی از محصولات با هزینه پایین و کیفیت بالا با مدت‌زمان کم در سایزهای متنوع که ارزش مازادی را برای مشتریان به‌واسطه سفارشی‌سازی ایجاد می‌کند.	وکورکا ^۴ و فلیندر ^۵ (۱۹۹۸)
توانایی سازمان برای پیشرفت در محیط کسب و کار دائماً در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی.	ریگ بای ^۶ و همکاران
توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی جهت حیات و بقا در مقابل تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی محیط کسب‌وکار استفاده از تغییرات به‌عنوان فرصت‌ها	ژانگ و شریفی (۲۰۰۰)
توانایی ساخت و پاسخ به تغییرات به‌منظور کسب مزیت در محیط کسب و کار آشفته.	های اسمیت ^۷ (۲۰۰۴)
مجموعه‌ای از تغییرات مرتبط به هم در بازاریابی، تولید و طراحی ساختمان.	استوری ^۸ و همکاران (۲۰۰۵)
توانایی تغییر مؤثر عوامل در پاسخ به تقاضای در حال تغییر و نامطمئن.	ناراسیم هان ^۹ و همکاران (۲۰۰۶)
پاسخی جامع به چالش‌های کسب‌وکار حاصل از تغییرات سریع، متلاشی شدن بازارهای جهانی برای کیفیت بالا، عملکرد بالا و خدمات و کالای مشتریان می‌باشد.	گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)
توانایی سرعت بخشیدن به فعالیت‌ها در طول یک مسیر بحرانی که با شناسایی نیازهای بازار شروع می‌شود و با تحویل محصول سفارشی پایان می‌یابد.	کومار ^{۱۰} و موتوانی ^{۱۱} (۱۹۹۵)

منبع: (برنادس و هانا، ۲۰۰۹، ص ۹)

روون و منهارد^{۱۵}، (۲۰۱۰) زمان تحویل کوتاه‌تر، تغییرات در زنجیره تامین، فشارهای قانونی و سیاسی (یوسفی و زارع زارعدینی، ۲۰۱۲)، کاهش زمان ارائه محصولات جدید به بازار، افزایش فشار رقابتی بازار جهانی و ... (رادپوت و همکاران، ۲۰۱۵، سوفی و همکاران، ۲۰۱۴، پورمحمد، ۲۰۱۵) را به عنوان محرک‌های چابکی ذکر نموده‌اند.

توانمندسازهای چابکی سازمان: تواناسازهای چابکی سازمان مجموعه‌ای از عوامل اساسی و اثرگذار داخلی در سازمان می‌باشند. به عبارت دیگر، عوامل درون‌سازمان هستند که ضمن تاثیرپذیری از محرک‌های خارجی، قابلیت‌های چابکی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. محققان سازمان، کارکنان، فناوری، افراد،

با بررسی ادبیات پژوهش، مشخص شد که محرک‌ها، تواناسازها و قابلیت‌ها جزو عوامل چابکی هستند:

محرک‌های چابکی سازمان: محرک‌های چابکی به مجموعه عواملی می‌گویند که خارج از سازمان هستند و سازمان قدرت چندانی برای کنترل بر روی این عوامل را ندارد. این عوامل کسب و کار سازمان را تحت تاثیر قرار داده و از طریق تاثیرگذاری بر درون‌داده‌های سازمانی موجب انتقال بی‌نظمی و دگرگونی به سازمان می‌شوند. بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد، پژوهشگران عواملی چون بازار به شدت متغیر، افزایش نیاز برای مبادلات مالی (هوپ^{۱۲} و وان اویسن^{۱۳}، ۲۰۰۴، ایروانی و کریشناموتوری^{۱۴}، ۲۰۰۷،

مدل مفهومی شارپ و همکاران، یک مدل نظری برای چابکی ارائه می‌کند و دارای ۳ جزء می‌باشد: (۱) پایه‌های مدل (۲) توانمندسازهای مدل (۳) خروجی‌های مدل (جدول ۲).

مدل یوسف و همکارانش

یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، اساس رقابتی چابکی را، سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت، فعال بودن^{۱۶} و قابلیت سوددهی تعیین کردند. آنها اشاره می‌کنند که این اصول رقابتی قطعاً ویژگی‌های ضروری تولید چابک هستند. یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، سه جنبه چابکی مربوط به سطوح مختلف سازمان را متمایز کرده‌اند. سطح ابتدایی^{۱۷} که به منابع فردی (افراد، ماشین‌آلات و مدیریت) برمی‌گردد، سطح خرد چابکی^{۱۸} که به سازمان برمی‌گردد و سطح کلان چابکی^{۱۹} که به سطوح داخلی سازمان اشاره دارد. مدل یوسف و همکاران چهار مفهوم اساسی: مدیریت شایستگی‌های اساسی، سازمان مجازی، توانایی پیکربندی مجدد و سازمان دانش‌محور را برای چابکی مطرح می‌کند (یوسف، سرحدی و گوناسکاران، ۱۹۹۹) (جدول ۳).

مدل شریفی و ژانگ

از نظر شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، چابکی از دو عامل اصلی تشکیل می‌شود: (۱) پاسخ به تغییرات به بهترین روش و در زمان مناسب (۲) کشف تغییرات و بهره‌برداری از مزایای تغییرات به‌عنوان فرصت‌ها. شریفی و ژانگ ضروریات اصلی برای چابکی هر سازمانی را احساس کردن، دریافت کردن و پیش‌بینی کردن تغییرات در محیط کسب و کار می‌دانند. مدل شریفی و ژانگ مشتمل بر سه بخش عمده می‌باشد: بخش اول، محرک‌های چابکی می‌باشد که تغییرات موجود در محیط کسب‌وکار هستند که شرکت را به

فناوری اطلاعات (تولف و همکاران، ۲۰۱۵، پورمحمد، ۲۰۱۵، رادیوت و همکاران، ۲۰۱۵) بنگاه مجازی، راهبردها، مهندسی زمان، کار تیمی، دانش بنگاه مجازی، توانمندی شکل‌دهی مجدد، مدیریت شایستگی‌های اساسی، تکنولوژی افراد، فرآیندها، ارتباطات، استراتژی (یوچ، ۲۰۱۰، هوپ و وان اوین، ۲۰۰۴، ایروانی و کریشنامتوری، ۲۰۰۷، روون و منهارد، ۲۰۱۰) را به عنوان تواناسازهای چابکی سازمان معرفی کرده‌اند.

قابلیت‌های چابکی سازمان: بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد، محققان عواملی هم‌چون پاسخگویی، سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری (پورمحمد، ۲۰۱۶، یوچ، ۲۰۱۰، تولف، ۲۰۱۵)، تغییر مداوم، پاسخ سریع، بهبود کیفیت، تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان، اهمی کردن مهارت‌ها، سرعت، تشخیص و ادراک، پاسخگویی، یادگیری، تعهد استراتژیک و نوآوری، انعطاف‌پذیری سازمانی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پاسخگویی در ارتباطات، چابکی استراتژیک، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، ساختار چابک، سرعت، ارزش (هزینه)، کاهش هزینه، انعطاف‌پذیری، کیفیت، تحویل‌دهی سریع، آمادگی، قابلیت پاسخگویی، هوشمندی (پاسخگویی به بازار و مشتری)، شایستگی، همکاری، فرهنگ توانمندسازی افراد، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد را به عنوان قابلیت‌های چابکی سازمانی شناسایی کرده‌اند. هوپ و وان اوین، ۲۰۰۴، ایروانی و کریشنامتوری، ۲۰۰۷، روون و منهارد، ۲۰۱۰، ویسه و همکاران، ۲۰۱۴).

مبانی نظری پژوهش

مدل‌های متعددی برای چابکی سازمان ارائه شده است که در زیر به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

مدل شارپ و همکارانش

یافتن جایگاه جدید در انجام کسب و کار و نیز یافتن مزیت رقابتی تحریک و ترغیب می‌کنند. قابلیت‌های چابکی، دومین قسمت از این مدل است که سرفصل‌های اساسی توانایی‌های لازم برای واکنش به تغییرات را مجسم می‌سازند (قابلیت‌هایی چون شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخگویی). در پایان مدل، توانمندسازهای چابکی قرار دارند که به‌عنوان ابزارهای دستیابی به قابلیت‌های چابکی عمل می‌کنند؛ توانمندسازها را در چهار عرصه مهم از محیط تولیدی و خدماتی می‌توان یافت: سازمان، کارکنان، فناوری و نوآوری (جدول ۴).

جدول ۲ - مدل چابکی شارپ و همکاران

نام مدل	سال	اجزای مدل
مدل شارپ و همکاران	۱۹۹۹	<ul style="list-style-type: none"> پایه‌های مدل تولید ناب در کلاس جهانی تغییر مداوم پاسخ سریع بهبود کیفیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی تمرکز بر کل مشتریان
		<ul style="list-style-type: none"> توانمندسازهای مدل بنگاه مجازی ساخت سریع نمونه اولیه مهندسی همزمان افراد منعطف و چند مهارته بهبود مداوم کارگروهی مدیریت تغییر فناوری اطلاعات توانمندسازی شایستگی‌های کلیدی
		<ul style="list-style-type: none"> خروجی‌های مدل تولید چابک تولید مبتنی بر پاسخ سریع تولید جهانی تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری بهره‌وری و کیفیت

منبع: (شارپ، ایرانی و دزای، ۱۹۹۹)

جدول ۳ - مدل یوسف و همکاران

نام مدل	سال	اجزای مدل
مدل یوسف و همکاران	۱۹۹۹	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت شایستگی‌های اساسی سازمان مجازی توانایی پیکربندی مجدد سازمان دانش‌محور

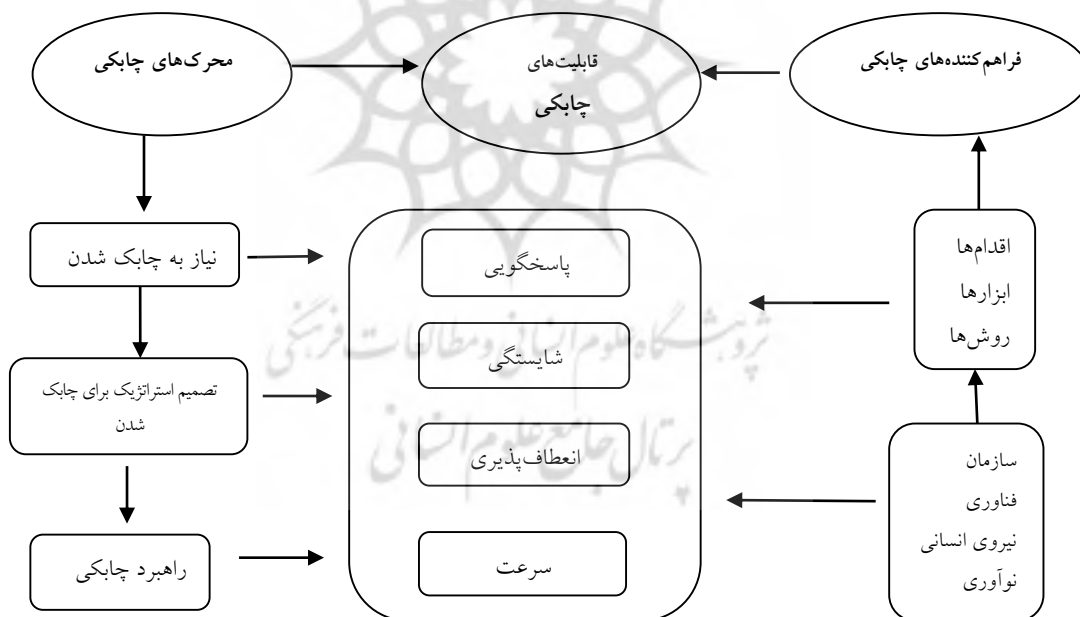
منبع: (یوسف، سرحدی و گوناسکاران، ۱۹۹۹)

جدول ۴ - مدل چابکی شریفی و ژانگ

نام مدل	سال	اجزای مدل
مدل شریفی و ژانگ	۲۰۰۱	<ul style="list-style-type: none"> • محرک‌های چابکی <p>نیاز به چابک شدن تلاش استراتژیک برای چابک شدن استراتژی چابکی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • قابلیت‌های چابکی <p>پاسخگویی شایستگی انعطاف‌پذیری سرعت</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • تأمین‌کنندگان چابکی <p>ابزارها و شیوه‌های عملی سازمان تکنولوژی افراد نوآوری</p>

منبع: (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱)

شکل ۱ - مدل مفهومی چابکی شریفی و ژانگ



منبع: (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱)

مدل فتحیان و شیخ

در مقاله فتحیان و شیخ (۱۳۸۸)، برای توسعه قابلیت‌های چابکی در سازمان‌ها، مدلی پیشنهاد شده است. که با مطالعه مدل‌ها و شاخص‌های مختلف، مدل

اولیه چابکی که شامل ابعاد سرعت، پاسخ‌دهی، انعطاف‌پذیری، توسعه شایستگی، بهبود محصولات و خدمات و غنی‌سازی مشتری می‌باشد، ارائه شده است (جدول ۵).

جدول ۵ - مدل چابکی فتحیان و شیخ

نام مدل	سال	اجزای مدل
مدل فتحیان و شیخ	۱۳۸۸	• سرعت سرعت انجام وظایف سرعت تصمیم‌گیری
		• پاسخ‌دهی پاسخ به فشار رقبا پاسخ به تغییرات محیط
		• انعطاف‌پذیری فرآیند افراد ساختار سازمانی تکنولوژی
		• توسعه شایستگی‌ها توسعه منابع انسانی توسعه ارتباط با محیط
		• بهبود محصولات و خدمات تنوع‌پذیری محصولات و خدمات کاهش هزینه و زمان ارائه خدمات/تولید محصول
		• غنی‌سازی مشتری بهبود کانال شناسایی نیاز مشتری ارائه خدمات مطلوب به مشتری

منبع: (شیخ و فتحیان، ۱۳۸۸)

مدل آمبروس و موریلا در یک کار پژوهشی، اصول کلی طراحی سازمان چابک کریستوفر آمبروس^{۲۰} و دیان موریلا^{۲۱} (۲۰۰۴)، را مشتمل بر ۷ مورد می‌دانند (جدول ۶).

جدول ۶ مدل چابکی آمبروس و موریلا

نام مدل	سال	اجزای مدل
آمبروس و موریلا	۲۰۰۴	<ul style="list-style-type: none"> • راهبرد منبع‌یابی • مدیریت منابع • رهبری • فرایند محوری • ساختار بدنی • آمادگی برای تغییر

منبع: (رضائیان، ۱۳۹۲)

تأمین است. آنها بیان می‌کنند که شرکت‌های مختلف با ویژگی‌ها و در وضعیت‌های مختلف تغییرات متفاوتی را که خاص خودشان است تجربه می‌کنند که می‌توان این تغییرات را در نیازهای مشتری، ملاک‌های رقابتی بازار، تغییر تکنولوژیکی سریع و تغییر در عوامل

مدل تورنگ لین و همکاران

تورنگ لین^{۲۲} و همکاران (۲۰۰۶)، عواملی را برای چابکی در نظر گرفته‌اند. به نظر آنها مهم‌ترین محرک چابکی تغییر می‌باشد و آن‌ها معتقدند که ابهام و عدم اطمینان دلیل اصلی شکست سازمان‌ها و زنجیره‌های

اجتماعی دنبال کرد. از طرفی سازمان چابک به (لین، چپو و چو، ۲۰۰۶) (جدول ۷). قابلیت‌هایی برای پاسخگویی به این تغییرات نیاز دارد

جدول ۷ - مدل چابکی تورنگ لین و همکاران

نام مدل	سال	اجزای مدل
مدل تورنگ لین و همکاران	۲۰۰۶	<ul style="list-style-type: none"> • محرک‌های چابکی <p>نیاز مشتری ملاک رقابت بازار نوآوری تکنولوژیکی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • قابلیت‌های چابکی <p>پاسخگویی شایستگی انعطاف‌پذیری سرعت</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • توانمندسازهای چابکی <p>روابط مشارکتی یکپارچگی فرآیندها یکپارچگی اطلاعات احساس کردن بازار و مشتری</p>

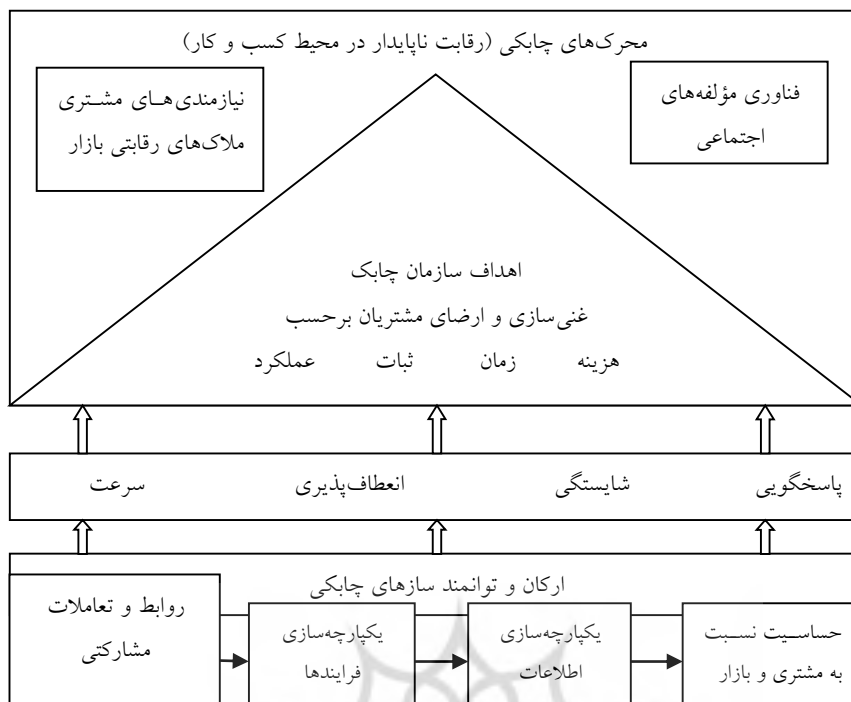
منبع: (لین، چپو و چو، ۲۰۰۶)

مدل تی سنگ و همکاران

نیاز دارد که انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخگویی و سرعت از آن جمله‌اند. هم‌چنین لازمه دستیابی به چابکی سازمانی، بازبینی و اصلاح راهبردها و واکنش نسبت به فناوری و امکانات کاری است و در این راستا به توانمندسازهای متنوعی نیاز است تا به کمک آنها، به محیط و الزامات متغیر آن واکنش نشان داده شود. قسمت پایانی این الگو عبارت است از حساسیت نسبت به بازار و مشتری، یکپارچه‌سازی اطلاعات، یکپارچه‌سازی فرایندها و روابط همیارانه و مشارکتی (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱) (شکل ۲).

این الگو از تلفیق نظرات گلدمن و همکاران، مدل یوسف و همکاران و مدل شریفی و ژانگ به‌دست‌آمده است. بر اساس مدل ارائه شده هدف یک سازمان چابک عبارت است از غنی‌سازی و تأمین نیازهای مشتریان و کارکنان. هم‌چنین تغییر مهم‌ترین عامل محرک چابکی است و این تغییر را عمدتاً در نیازهای مشتری، بازار، ملاک‌های رقابت، فناوری و مؤلفه‌های اجتماعی می‌توان مشاهده کرد. از طرفی سازمان چابک برای مقابله با این تغییرات، به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها

شکل ۲ - مدل مفهومی چابکی سازمان تی سنگ و همکاران



منبع: (تی سنگ و همکاران، ۲۰۱۱)

پژوهشی با عنوان "تعیین رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد" توسط قمری و همکاران (۱۳۹۴) انجام گرفت. نتایج این پژوهش بدین شرح بود: ۱- بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان‌ها رابطه معنی‌دار وجود داشت. ۲- بیشترین سهم در تعیین چابکی را مؤلفه‌های چشم‌انداز راهبردی، فشار عملکرد و اتحاد و توافق داشتند. ۳- میانگین چابکی بیمارستان‌های مورد مطالعه کمی بالاتر از حد متوسط است.

پژوهشی با عنوان "سنجش رابطه چابکی سازمانی و عملکرد شغلی کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سطح شهر تهران" توسط محمودانی (۱۳۹۳) انجام گرفت. نشان داد ۱- بین متغیر چابکی سازمانی و عملکرد شغلی کتابداران کتابخانه‌های مرکزی

در این پژوهش از مولفه‌های قابلیت چابکی مدل شریف و ژانگ استفاده شده است که عبارتند از:

- ۱- پاسخگویی^{۳۳}: به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آنها اشاره دارد.
- ۲- شایستگی^{۳۴}: که بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت دارد.
- ۳- انعطاف‌پذیری^{۳۵}: یا همان قابلیت سازگاری است که عبارت است از توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب اهداف مختلف، با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان.

۴- سرعت^{۳۶}: عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن (باباییان و رضایی، ۱۳۹۳، ص: ۱۴).

پژوهش‌های چندی در این خصوص انجام گرفته است که به بعضی از آنها در زیر اشاره می‌شود

بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی در مؤسسه اعتباری ثامن وجود دارد.

آقایی و آقایی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی ۵ مولفه عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل راهبردی و عوامل فناورانه را به عنوان عوامل اصلی تشکیل دهنده الگوی مفهومی چابکی سازمانی معرفی کرده‌اند.

نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان مشخص ساختند که سطح چابکی سازمانی سازمانهای مزبور بالا می‌باشد.

جلودار و جلودار (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی وانعطاف‌پذیری سازمانی مشخص ساختند سازمان‌های یادگیرنده و مجازی با رویکرد جدید به دلیل داشتن ویژگی‌های سازمان چابک موفق‌تر از سازمان‌های سنتی بوده و بهتر و سریع‌تر می‌توانند خود را با محیط پیرامونی خود سازگار سازند.

پژوهشی با عنوان "رابطه استراتژی چابکی، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران" توسط ادیبی‌فر و وظیفه‌دوست (۱۳۸۹) انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه اساسی بین مدیریت استراتژیک با تأکید بر چابکی کار و چابکی نیروی کار، وجود دارد. هم‌چنین چابکی که با آموزش‌های مدیریتی به همراه باشد تأثیر بسزایی بر مشخصه‌های کار و عملکرد چابک کارکنان خواهد داشت.

پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان" توسط نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که بین چابکی سازمانی و زیر متغیرهای آن یعنی

دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه به صورت مثبت و مستقیم است. ۲- بین چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن و عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه به صورت مثبت و مستقیم است. ۳- چابکی سازمانی کتابخانه‌های مورد مطالعه در حد مطلوب و بالاتر از سطح متوسط است.

پژوهشی با عنوان "بررسی ارتباط بین هوش سازمانی با چابکی سازمان در بانک توسعه و صادرات ایران استان تهران" توسط حقی (۱۳۹۳) انجام گرفت. نتایج این پژوهش به این شرح بود: ۱- سازمان مورد تحقیق از وضعیت مطلوب هوش سازمانی و چابکی سازمان برخوردار نیست. ۲- بین هوش سازمانی و چابکی سازمان در بانک توسعه و صادرات رابطه معناداری وجود دارد.

پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمان" توسط آقایی (۱۳۹۳) با هدف بررسی مفهوم چابکی و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آن در محیط‌های سازمانی انجام گرفت. نتیجه این پژوهش که با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مروری بر کلیه مدل‌ها و مقالات حوزه چابکی از سال ۲۰۰۰ به بعد صورت گرفت حاکی از آن است که الگوی مفهومی چابکی سازمان در برگرفته مؤلفه‌های اساسی به صورت زیر است: عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل راهبردی و عوامل فناورانه.

پژوهشی با عنوان "رابطه بین چابکی سازمان و رضایت شغلی کارکنان در مؤسسه اعتباری ثامن" توسط پوراسدی (۱۳۹۳) انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنادار، مثبت و قوی

پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت در کار با رضایت شغلی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

الف و زنجیرچی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران نشان دادند، موثرترین سازه‌ها بر چابکی مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت فناوری و تولید ناب می‌باشند. در ضمن هماهنگی بین اجرا و پیاده‌سازی این سازه‌ها به شکل معنی‌داری با چابکی ارتباط دارد.

پژوهشی با عنوان "وضعیت چابکی بیمارستان‌های شهر اصفهان" توسط یار محمدیان و همکاران (۱۳۸۸) انجام گرفت. نتایج این پژوهش که با استفاده از پرسشنامه چابکی با ۴۲ سؤال در مقیاس لیکرت در نمونه روسای بخش‌های اداری مالی، بخش‌های درمانی، پاراکلینیک و سرپرستاران چهار بیمارستان شهر اصفهان صورت گرفت، به این شرح بود: بین میانگین چابکی بیمارستان‌های منتخب شهر اصفهان تفاوت معناداری وجود داشت ($P < 0/0001$)؛ ولی بین میانگین چابکی بیمارستان‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری مشاهده نشد ($P > 0/5$). چابکی بیمارستان‌های مورد مطالعه اعم از خصوصی و دولتی رو به بالاست و به‌منظور ارتقای چابکی بیمارستان‌ها، استفاده از استراتژی‌ها و راهکارهایی چون استقرار سازمان منعطف، برون‌سپاری تأمین و خدمات، توسعه حرفه‌ای کارکنان و آمادگی برای مواجهه با تغییرات محیطی لازم است.

جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴) در مطالعه‌ای عوامل درون‌سازمانی موثر بر چابکی سازمانی را فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مخاطره‌پذیری، فرهنگ مشتری‌مداری، رهبری آینده‌نگر و هدف‌گرا، توانایی حل مساله، توانمندسازی و بهبود نیروی انسانی، توجه به مساله انگیزشی کارکنان، کار تیمی و اخلاقیت کارکنان، اثربخشی واحد تحقیق و توسعه، نحوه کارکرد واحد تحقیق و توسعه، انعطاف‌پذیری، سرعت،

شایستگی و پاسخگویی عنوان می‌کنند.

شهرداری سازمان غیردولتی و غیرانتفاعی و مردمی است که اداره و مسئولیت و مدیریت امور شهری را با مجوز دولت و با امکانات مردمی به دست آورده تا به منظور ایجاد و اداره کردن تاسیسات عمومی و وضع و اجرای نظامات شهری و تامین نیازمندی‌های مشترک محلی فعالیت نماید و هزینه خدماتی را که به آن واگذار گردیده با اسلوبی منطقی و عادلانه بین سکنه شهر و استفاده‌کنندگان از خدمات تقسیم نماید.

عملکرد این سازمان به خاطر تنوع خدمات فرهنگی، اجتماعی، شهری، رفاهی، عمرانی، نظارتی مختلفی که دارد، از اهمیت و ارزش بالایی برخوردار است. لذا هدایت مناسب نیروی انسانی در آن، سازوکارهای مناسب و مهم مدیریتی می‌تواند در ارتقا عملکرد آن اثرگذار باشد. با توجه به مطالب مطرحه در بالا، هدف از این پژوهش بررسی وضعیت چابکی سازمانی در کارکنان مناطق ۲۲ گانه شهرداری و ارائه راهکارهایی برای ارتقا چابکی سازمانی در سازمان مزبور است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه اجرا و دست کاری متغیرها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان مناطق مختلف شهرداری تهران می‌باشد که مشتمل بر ۱۹۳۶۷ می‌باشند و با کمک گرفتن از جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه لازم ۳۷۷ برآورد شد. و روش نمونه‌گیری روش چند مرحله‌ای بود به این ترتیب که ابتدا از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. به این ترتیب که مناطق شهرداری مورد بررسی مشتمل بر ۲۲ منطقه می‌باشند هر کدام یک خوشه در نظر گرفته شدند. سپس از هر منطقه یا هر خوشه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و متناسب نمونه‌ها انتخاب و پرسشنامه‌ها به

نمونه‌ها توزیع گردید. و جهت تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد ۰,۹۰۶ بدست آمد. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی که در پژوهش نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۹۱) هم به کار گرفته شده بود، روایی محتوی و صوری پرسشنامه تعیین شد.

جدول ۸ - ابعاد چابکی سازمانی و نحوه سنجش آنها

ردیف	ابعاد چابکی سازمانی	شماره سوالها
۱	پاسخگویی	۴-۳-۲-۱
۲	شایستگی	۸-۷-۶-۵
۳	انعطاف‌پذیری	۱۲-۱۱-۱۰-۹
۴	سرعت	۱۶-۱۵-۱۴-۱۳

یافته‌ها

برای بررسی و آزمون فرضیات پژوهش، ابتدا نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده با کمک آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شد. که نتایج بررسی نشان داد، داده‌های جمع‌آوری شده نرمال می‌باشند (جدول ۲).

قابل ذکر این‌که داده‌های حاصل از پژوهش با کمک نرم‌افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و نتایج پژوهش با کمک شاخص‌های آمار توصیفی میانگین، میانه، انحراف معیار و شاخص‌های آمار استنباطی مثل آزمون t و آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۹ - نتایج بررسی نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده

عوامل اصلی	متغیرها و مولفه‌های تشکیل دهنده آنها	آماره کولموگروف - اسمیرنوف
چابکی سازمانی	پاسخگویی	۱,۲۹۵
	شایستگی	۲,۲۷۱
	انعطاف‌پذیری	۱,۴۸۶
	سرعت	۱,۲۹۱

مقدار میانگین واقعی تمامی ابعاد از میانگین مفروض بالاتر است. بنابراین، میانگین چابکی سازمانی مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران بالاتر از میانگین فرض شده است، می‌توان گفت فرض H_0 مبنی بر عدم تفاوت دو میانگین واقعی و مفروض رد شده است (جدول شماره ۳).

برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه وضعیت چابکی سازمانی در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران چگونه است از آزمون t تک نمونه استفاده کردیم. مقادیر آزمون نشان داد که در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۵ تفاوت آماری معنی‌داری بین دو میانگین واقعی و مفروض وجود دارد. ضمن آن‌که بر اساس نتایج حاصل از این جدول،

جدول ۱۰ - نتایج آزمون t تک نمونه چابکی سازمانی و مولفه‌های تشکیل دهنده‌اش در کارکنان مناطق ۲۲ گانه شهر تهران

ابعاد/ شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
چابکی سازمانی	۳۷۷	۳/۲۹۶۹	۰/۹۴۷۳	۰/۰۶۲۸
پاسخگویی	۳۷۷	۳/۲۴۸۵	۰/۹۹۱۹	۰/۰۶۵۸
شایستگی	۳۷۷	۳/۲۸۶۳	۱/۰۲۳۸	۰/۰۶۷۹
ذیری	۳۷۷	۳/۲۰۲۶	۰/۹۶۵۱	۰/۰۶۴۰
سرعت	۳۷۷	۳/۱۲۶۰	۰/۹۵۵۳	۰/۰۶۳۴
میانگین نظری				
ابعاد/ شاخص	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
				فاصله اطمینان ۰/۹۵
				کرانه بالا
				کرانه پایین
چابکی سازمانی	۴/۷۲۲	۳۷۶	۰/۰۰۰	۰/۲۹۶۹
پاسخگویی	۳/۷۷۴	۳۷۶	۰/۰۰۰	۰/۲۴۸۴
شایستگی	۴/۲۱۴	۳۷۶	۰/۰۰۰	۰/۲۸۶۳
انعطاف پذیری	۳/۱۶۳	۳۷۶	۰/۰۰۰	۰/۲۰۲۶
سرعت	۱/۹۸۷	۳۷۶	۰/۰۰۰	۰/۱۲۵۹

مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران در شرایط نسبتاً مطلوبی قرار دارد.

برای الویت‌بندی ابعاد چابکی سازمانی نیز از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن نشان داد، با استناد به مقادیر آزمون کای دو (۱۷/۹۲۴) که در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است، باید گفت که با اطمینان ۰/۹۵ میانگین رتبه‌های ابعاد چابکی سازمانی یکسان نیست. بر طبق نتایج بالاترین رتبه مربوط به مولفه و کمترین رتبه مربوط به می‌باشد (جدول شماره ۴).

برای تعیین وضعیت چابکی سازمانی از طیف نانالی استفاده شده که نتایج آن مبین این است که سطح چابکی سازمانی در کارکنان شهرداری‌های مناطق ۲۲ گانه شهر تهران در ۱۹/۴ از کل موارد مطلوب، ۳۵/۲ درصد از کل موارد نسبتاً مطلوب، ۲۹/۱ درصد از کل موارد نسبتاً نامطلوب و در نهایت در ۱۶/۳ درصد از کل موارد مورد مطالعه در سطح نامطلوب قرار دارد و با توجه به نتایج بدست آمده در کل می‌توان این‌گونه ابراز داشت که وضعیت چابکی سازمانی در کارکنان

جدول ۱۱ - نتایج آزمون فریدمن برای الویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های چابکی سازمانی

ابعاد	میانگین رتبه	تعداد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
۱ شایستگی	۳/۲۹	۳۷۷	۱۷/۲۹۴	۳	۰/۰۰۱
۲ انعطاف‌پذیری	۳/۱۱				
۳ پاسخگویی	۲/۹۱				
۴ سرعت	۲/۶۵				

۲۲ گانه تهران در شرایط نسبتاً مطلوب قرار دارد. به عبارتی بهتر توانایی تطابق ادارات مذکور با تغییرات محیطی، سرعت و انعطاف در تغییر شرایط محیط

همان‌گونه که نتایج پژوهش مشخص ساخت، وضعیت چابکی سازمانی در ادارات شهرداری مناطق

سازمانی را در دانشگاه‌های دولتی در استان فارس بررسی کرده است، و به این نتیجه رسیده است که میزان استفاده از مولفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های مزبور در سطح کمتر از متوسط است، متفاوت است. شاید تفاوت حاصله را بتوان با توجه به تفاوت محیط دو پژوهش تفسیر کرد. به عبارتی دیگر در ادارات مناطق ۲۲ گانه شهرداری در مقایسه با دانشگاه‌های مورد بررسی به دلیل تنوع پذیری فعالیت‌ها و استفاده از روش‌های نوین خدمات‌رسانی و ارتباط متقابل موثرتر با مشتری و کار تیمی بهتر تطابق با تغییرات بر اساس نیاز مشتری بهتر و مناسب‌تر صورت پذیرفته است.

هم‌چنین بررسی ابعاد و مولفه‌های چابکی سازمانی از نظر اهمیت و الویت درجه نشان داد در سازمان‌های مورد بررسی به ترتیب شایستگی، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و سرعت دارای الویت‌های اول تا چهارم می‌باشند.

نتیجه‌گیری

با توجه به این‌که وضعیت چابکی سازمانی در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران در حد نسبتاً مطلوب است، لازم است مدیران سازمان‌های مذکور با انجام اقدامات اساسی در این خصوص از جمله شناسایی تغییرات و فرصت‌ها و پاسخ سریع و کسب بهره از تغییرات و تبدیل تغییرات مزبور به فرصت، کسب توانایی‌های کنش‌گری و پیش‌کنش‌گری برای مقابله با تغییرات مزبور و منعطف بودن و منطبق بودن با تغییرات به روز در ارتقای کیفیت سازمان‌های خود گام بردارند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر به مدیران توصیه می‌گردد.

سازمان، خدمات جدید و سریع‌تر منطبق با نیازهای جدید مشتریان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. یعنی سازمان‌های مزبور از نظر حرکت سریع، چالاک، فعال، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت متهورانه و با روش هوشمندانه، واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی، استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت در شرایط متوسطی قرار دارد.

شاید بتوان دلیل فاصله و اختلاف وضعیت چابکی سازمانی ادارات مزبور را تا سطح خیلی مطلوب این‌گونه توضیح داد، طبق بررسی مبانی نظری و ادبیات موجود و پژوهش‌های صورت گرفته اعم از سواری^{۲۷} و همکاران (۲۰۱۳)، چیانگ^{۲۸} و همکاران (۲۰۱۲)، آرتتا و گیاتچی^{۲۹} (۱۴)، آبی^{۳۰} و همکاران (۲۰۱۳)، حیدری و همکاران (۱۳۹۳) سازمان‌های چابک سازمان‌هایی هستند که به طور مداوم محرک‌های تغییر در محیط را شناسایی کرده و هم‌چنین برای مقابله و مواجهه با تغییرات و چالش‌های پیش رو مکانیزم‌های موثر و استراتژی‌های موثر دارند به عبارتی بهتر از استراتژی‌های موثر جهت منعطف بودن و همگام بودن با تغییرات بهره می‌گیرند، مثل یکپارچه کردن سازمان، اجرای متقارن فعالیت‌ها، وجود اطلاعات قابل دسترس برای کارکنان، تیم‌سازی، بکارگیری تکنولوژی، محصولات با ارزش افزوده، روابط بر اساس اعتماد با مشتریان، آموزش و بهبود مستمر و رضایت کارکنان.

لذا لازم است مدیران سازمان‌های مزبور با بازبینی سیاست‌های کلان و برنامه‌های استراتژیک سازمان راهبردهای اجرایی را در خصوص موارد مذکور اجرا نموده و سازمان را در دستیابی به سطوح بالاتری از چابکی سازمانی و دستیابی به مطلوب‌ترین شرایط در این زمینه کمک رسانند.

قابل ذکر این‌که نتایج پژوهش در این خصوص با پژوهش باقری و همکاران (۱۳۹۳) که وضعیت چابکی

پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد پردیس ساوه می باشد.

منابع

ادیبی فرد، شادی، وظیفه دوست، حسین، (۱۳۸۸). رابطه استراتژی چابکی، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران، مجله نظام سلامت، ۲(۱۲)، ۶۶-۵۹.

ایران زاده، سلیمان، مصباحی جهرمی، نگار السادات، شکری، عبدالحسین، ابراهیمی، رحیم (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره‌وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی، مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره ۳۸، ص ۱۱۷-۱۴۵.

آقای، میلاد، آقای، رضا، (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. فصلنامه رشد فناوری. سال دهم، شماره سی و نهم، ۳۸-۴۵.

آقای، میلاد؛ آقای، رضا، (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. فصلنامه رشد و فناوری، ۱۰ (۳۹)، ۴۳-۳۷.

باباییان، علی، رضایی، انسیه، (۱۳۹۳). تحلیل ارتباط ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمانی در ارائه خدمات انتظامی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. سال نهم: ۸-۲۲.

باقری کراچی، امین، عباسپور، عباس، آقازاده، احمد، رحیمیان، حمید، مهرگان، محمدرضا، (۱۳۹۳). میزان کاربست مولفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، استراتژی‌های آموزشی در علوم پزشکی، شماره هفتم، جلد اول، ۲۵-۳۱.

جعفرنژاد، ا، زارعی، ع، (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، نشریه فرهنگ مدیریت، شماره ۱۰، ص ۶۷.

• توجه مسئولین به آموزش مستمر مهارت‌های گوناگون، آموزش کارکنان در مواجهه با شرایط و موقعیت‌های متغیر برای کمک بهبود وضع آتی.

• توجه مدیران به طراحی درست فرآیندها، ارزیابی دوره‌ای فرآیندها، سهولت در فرآیند انجام کار و هم‌چنین یکپارچگی بین افراد، فناوری و سازمان.

• آموزش کار تیمی و تکنیک‌های مربوط به آن، تشکیل تیم‌های راهبری چند مهارته، حرکت مدیران به سمت تیم‌سازی و کارهای مشارکتی با اهرم نمودن قابلیت فناوری اطلاعات.

• اختصاص بودجه و زمان بیشتر به مدیریت منابع انسانی، جهت آماده‌سازی کارکنان برای سازگاری با تغییرات و تحولات غیرقابل پیش‌بینی و کسب مزایای رقابتی.

• برگزاری مانورهای دوره‌ای در شهرداری جهت آماده‌سازی کارکنان برای پاسخگویی به تغییرات در حجم خدمات و ارائه خدمات مؤثر و سریع به مشتریان.

• با توجه به این‌که شهرداری سازمان خدماتی است و ارائه خدمات متنوع اجتماعی، فرهنگی، شهری، حمل و نقل و ... به عهده این ارگان مهم است، لذا لازم است با ارائه فرم‌های نظرسنجی در مکان‌های عمومی تفریحی و شهری، هم‌چنین ایجاد سایت‌های مناسب جهت نظرسنجی از عامه مردم، این سازمان خود را برای پاسخگویی سریع و منطبق با نیازهای مشتریان خود که همان شهروندان هستند، آماده سازد.

تشکر و قدردانی

در پایان پژوهشگران از همکاری کلیه مدیران و روسای مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران که در تحقق این پژوهش نقش اساسی داشتند، تشکر و قدردانی می‌نمایند. قابل ذکر است که مقاله مذکور مستخرجه از

- دولتی و غیردولتی شهر تهران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هشتم، شماره اول، ۱۴۳-۱۶۸.
- نیکپور، امین، سلاجقه، سنجر، (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی در شهر کرمان. فراسوی مدیریت، جلد ششم، شماره بیست و سوم، ۳۹-۵۴.
- ویسی، کورش، کوزه‌چیان، هاشم، احسانی، محمد، کشتی‌دار، محمد (۱۳۹۵). ارائه مدل چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۹، ص ۱۷-۳۶.
- یارمحمدیان، محمدحسین، سموعی، راحله، خدایاری‌زرتق، رحیم، ایوبیان، علی، باقریان محمودآبادی، حسین، (۱۳۹۰). وضعیت چابکی بیمارستان‌های شهر اصفهان. مجله مدیریت اطلاعات سلامت، ص ۱۱۲۸-۱۱۲۲.
- یعقوبی، نورمحمد، شکری، علی، راحت دهمرده، محبوبه، (۱۳۹۱). مطالعه توانمندسازهای ساختاری چابکی سازمانی در نظام بانکی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره اول، ۱۳۳-۱۵۸.
- شیخ، عاطفه، فتحیان، محمد، (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای توسعه چابکی در سازمان‌ها. مهندسی صنایع و مدیریت شریف، ۱(۲)، ۱۳۶-۱۲۷.
- Abesi Saeed, Mohammadi Mahdi and Shafipour Davood (2013). The role of organizational agility capabilities in the successful performance of the national production, world of science journal, 3: 15-31.
- Arteta B. M & Giachetti, R.E. (2004). "A measure of agility as the complexity of enterprise system". Robotics and computer integrate manufacturing, No. 200. PP 495-503.
- Bernardes, E. S., Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. International Journal of Operations & production Management, 29(1), 30-55.
- حقی، حسین‌علی، (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین هوش سازمانی با چابکی سازمان در بانک توسعه و صادرات ایران، استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- حیدری، مرضیه، سیادت، سید علی، هویدا، رضا و شاهین آرش (۱۳۹۳). رابطه‌ی توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، جلد پنجم، شماره اول، ۲۱-۴۰.
- رضائیان، رویا، (۱۳۹۲). شناسایی و تحلیل تأثیر سرمایه‌های فکری بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه ICT در صنعت بانکداری). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- زنجیرچی، سید محمود، الفت، لعیاء، (۱۳۸۸). مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره سیزدهم، ۲-۲۸.
- فتحیان، مهدی، گلچین‌پور، محمد، خسروشاهی، سروش، (۱۳۸۵). راهکارهای چابکی در سازمان‌های تولیدی. ماهنامه تدبیر، ۱۷۵، ۴۳-۳۷.
- کرمانی، بهناز، (۱۳۹۳). یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت. تعالی، نشریه تخصصی مدیریت ۳ (۳): ص ۲۷-۳۵.
- محمودانی، مریم، (۱۳۹۳). سنجش رابطه چابکی سازمانی و عملکرد شغلی کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سطح شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات.
- مرادی، کیوان، (۱۳۹۳). بررسی رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی مدارس متوسطه پسرانه

- Chiang, Chung-Yean; Hillmer, Canan Kocabasoglu & Suresh, Nallan (2012). "An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 32, Issue 1, pp 63-83.
- Hopp W, Van Oyen.M. (2004). Agile Workforce evaluation: A framework for cross - training and coordination. *IIE Transaction*, 919-940.
- Iravani S.M.R, Krishnamurthy V (2007). Workforce agility in repair and maintenance environments. *Manufacturing and services operations management*. 9(2):168-18.
- Lin, C. T, Chiu, H, Tsen, Y. H, (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of production Economics*, 101, 353-368.
- Pourmohammad Hooman, Zandieh Mostafa, Farsijani Hasan. The effect of quality of electronic banking services on agility of a bank. *Management science letters*. 2016:6:521-534.
- Rdiouat Yassine, Bahsani Samir, Lakhdiessi Moushine, Semma Alami. Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. *International journal of computer science issues*. 2015:12(5):1694-0784.
- Ruwen Q. Nembhard D.A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions A real options perspective. *International journal of production economics*. 125(2):324-334.
- Savari Fateme, Mehdipour Abdolrahman, Azmsha Tahere(2013). Assesment aspects of organizational agility(case study of Khuzestan sport and youth organization).*international journal of sport study*, 3(6),643-648.
- Sharifi H, Zhang Z (2001). Agile manufacturing in practice. Application of a methodology. *International journal of operation& production management*, vol21 (15):772-794.
- Sharifi, H, Zhang, D. Z, (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5-6), 772-794.
- Sharifi, H, Zhang, D. Z, (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5-6), 772-794.
- Sharp, J. M, Irani, Z., Desai, S, (1999). Working towards Agile Manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62, 155-169.
- Soufi Hamed, Hosnavi Mohammad Reza, Mirsepasi Naser. A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management science letters*.2014:4:1015-1020.
- Tolf Sara, Nystorm Monica E, Tishelman carol, Brommels Mats, Hansson Johan. Agile, a guiding principal for health care improvement? *International journal of health care quality assurance*. 2015;28(5):2-23.
- Tseng, Y, Lin, CT, (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181, 3708-3693.
- Veiseh seidmehdi, Shiri Ardeshir, Eghbal Neeman. A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management science letters*. 2014:4:2121-2128.
- Youch Charlene A. Measuring agility as a performance outcome. *Journal of manufacturing technology management*. 2011; 22(3):384-404.
- Yusuf, Y. Y, Sarhadi, M, Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*,62(8), 33-43.
- Zare Zardeini H, Yousefi A, (2012). The role of emotional intelligence om workforce agility. *international journal of psychological studies*. Vol4, no 3.
- Yusuf, Y. Y, Sarhadi, M, Gunasekaran, A, (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*,62 (8), 33-43.
- Sharp, J. M, Irani, Z, Desai, S. (1999). Working towards Agile Manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62, 155-169.

- ¹ Meredith
- ² Francis
- ³ Mcgaughey
- ⁴ Vokurka
- ⁵ Fliedner
- ⁶ Rigby
- ⁷ Highsmith
- ⁸ Storey
- ⁹ Narasimhan
- ¹⁰ Kumar
- ¹¹ Motwani
- ¹² Hopp
- ¹³ Van Oyen
- ¹⁴ Iravani & Krishnamurthy
- ¹⁵ Ruwen & Nem
- ¹⁶ Proactivity
- ¹⁷ Elemental level
- ¹⁸ Micro-Agility
- ¹⁹ Macro-Agility
- ²⁰ Ambrose
- ²¹ Morella
- ²² Toorang Lane
- ²³ Responsiveness
- ²⁴ Competency
- ²⁵ Flexibility
- ²⁶ Speed
- ²⁷ Savari
- ²⁸ Chiang
- ²⁹ Arteta & Giachetti
- ³⁰ Abesi

