

استناد: احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ عزت ا... بابائی کچی (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در ناجا (نمونه پژوهی: فرماندهی انتظامی استان مازندران)»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۳، صص ۳۹-۴۹.

بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در ناجا (نمونه پژوهی: فرماندهی انتظامی استان مازندران)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۱۹

سیدمهدی احمدی بالادهی^۱، عزت ا... بابائی کچی^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۷/۲۱

چکیده:

از آنجا که تغییرات محیطی بر بسیاری از وجوه سازمان اثر می‌گذارد، سازمان‌ها برای ادامه حیات خود، باید با بهره‌گیری از راه‌کارهای مناسب، خود را به صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند. یکی از بهترین روش‌ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک‌بودن است. سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود در اجرای فرایندهای خود، با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس، یکی از راه‌های چابکی سازمان‌ها، شکل‌دهی مناسب ساختار سازمانی است. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن را کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی استان مازندران تشکیل می‌دهند. نمونه آماری شامل ۲۱۹ نفر است که به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. داده‌ها با استفاده از روش میدانی جمع‌آوری شد. به این منظور از پرسش‌نامه استاندارد ساختار سازمانی و چابکی سازمانی استفاده شد. پایایی پرسش‌ها با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۰۸ و ۰/۸۶۸ مورد سنجش و تأیید قرار گرفت. داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS به دو روش توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی، رگرسیون و فریدمن) تحلیل شده‌اند. نتایج تحلیل آماری ضریب همبستگی اسپیرمن، بیانگر تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی است. بر اساس نتایج آزمون فریدمن، انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخگویی و سرعت به ترتیب بیشترین میزان تأثیر بر ساختار سازمانی داشته‌اند.

کلیدواژه‌ها:

ساختار سازمانی، چابکی سازمانی، ناجا، مازندران.

۱. نویسنده مسئول، کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی ahmadi54@iran.ir

۲. کارشناس ارشد حسابداری و مدرس آموزشگاه آزاد

مقدمه

سازمان‌ها برای رهایی از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزام‌های رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم نفوذ رقابتی پایدار ندارند. با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان به‌شمار می‌آید، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردی برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در محیط‌های آشفته، چابکی سازمانی به معنی توانایی سازمان‌ها برای درک و پیش‌بینی تغییرات محیطی و پاسخ سریع (بیتیتسی و همکاران^۳، ۱۹۹۰)، شاخصی مهم برای موفقیت سازمان است (باردواج و سامبامورتی^۴، ۲۰۰۶). سازمان‌ها اغلب در مواجهه با فشارهای رقابتی به بهبود قابلیت‌های رقابتی خود می‌پردازند. یکی از راه‌های پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است (شهائی، ۱۳۸۷)؛ زیرا چابکی از طریق قابلیت‌های سازمانی چابک به رقابت با محیط کسب‌وکار غیرقابل پیش‌بینی، خصمانه، پویا و پیوسته در حال تغییر می‌پردازد (المهامید و همکاران^۵، ۲۰۱۰: ۲۵). چابکی بر فعال بودن به‌عنوان یک مزیت نسبی راهبردی می‌اندیشد و تنها به انطباق با تغییرات اکتفا نمی‌کند، بلکه به دنبال یافتن تغییرات و بهره‌برداری از آنها به‌منزله فرصت‌های ارزشمند برای رشد و شکوفایی است (زن یرچی و همکاران، ۱۳۵۹). از طرفی دیگر سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار منحصربه‌فردی دارد که سبب می‌شود در اجرای فرایندهای خود، با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس، یکی از مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار بر چابکی، ساختار سازمانی است. شکل‌دهی یک ساختار مناسب می‌تواند به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آنها با یکدیگر منجر شود و در نتیجه سازمان می‌تواند از ویژگی‌هایی نظیر انعطاف و سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی استفاده کند (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰). به‌طور کلی استفاده از ساختار سازمانی صحیح، بهبودهای اساسی در عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت (آقاجانی و همکاران، ۱۳۸۳). ساختار سازمانی، نیروی اصلی تغییر است، چرا که شالوده و چهارچوبی برای همه تصمیم‌ها و فرایندهای سازمانی فراهم می‌کند.

۳. Bititci and colleagues

۴. Bharadwaj and Samba Moretti

۵. Al-Mutahid et al

طرح مسئله

ساختار چابک، الگوی ساخت- تغییر را به سازمان‌ها پیشنهاد می‌دهد تا از فرضیات طراحی سنتی رها شوند و به طراحی عناصر یا ویژگی‌هایی که باید به صورت انعطاف‌پذیر ساخته شوند و به صورت پویا از انعطاف‌پذیری و سطوح بالای عملکرد حمایت کنند، بیندیشند (ورلی و همکاران^۶، ۲۰۱۰). بنابراین ابزار اصلی و اساسی برای رسیدن به چابکی، ساختار سازمانی است؛ لازم است ساختار سازمان از طریق تمرکززایی و اتخاذ ساختارهای منعطف و ترویج فرهنگ تحول و نوگرایی به چابکی برسد (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۵). چابکی سازمانی ناشی از حذف دیوار سازمانی و خلاق، ساختار فرصت‌محور و تصویب فرایندهای ارزیابی برای حمایت از انگیزه است. از طرفی دیگر، باید توجه داشت که پیچیدگی محیط امروز، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا توانایی‌های خود را در پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. از طرفی، دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، می‌بایست جریانی نو و نوآور در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود، که رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب است (دنگ و همکاران^۷، ۲۰۱۱). با توجه به اهمیت چابکی سازمانی و عواملی نظیر ساختار سازمانی که از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر چابکی سازمانی است، به نظر می‌رسد که پژوهش حاضر بتواند ضمن توسعه ساختار سازمانی مفید و اثربخش در ناجا، زمینه‌های لازم برای پرورش قابلیت‌های چابک را فراهم آورد. بنابراین پرسش پژوهش این است که آیا ساختار سازمانی بر چابک‌سازی تأثیر دارد؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

در دنیای کنونی، دولت‌ها نسبت به گذشته وظایف متعدد و متنوع‌تری بر عهده دارند و این به پیچیدگی سطح آگاهی و توقعات جوامع کنونی برمی‌گردد. دولت‌ها با تشکیل واحدهای مختلف به کار خدمات‌دهی می‌پردازند که نیروی انتظامی نیز در این امر مستثنی نیست. نیروی انتظامی سازمانی است که پس 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 عهده‌دار انجام وظایف سه سازمان پیشین و مسئول برقراری نظم و امنیت داخل کشور است.

۶. Worley et al

۷. Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y.

وظایف کلان این نیرو در قالب ۲۶ بند در ماده چهارم قانون ناجا و انجام امور محوله از سوی مسئولان تراز اول نظام پیش‌بینی شده است. 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 دلیل گستردگی زمینه عملیات و خدمات خود و پیچیدگی و متغیر بودن محیط اجتماعی که سازمان‌ها را با معماهای بسیار دشواری روبه‌رو می‌سازد، نیازمند طرح‌ها و ساختارهای جدید است 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 بسیاری دارند استفاده می‌شود. هر سازمان باید ساختارهای مناسب داشته باشد تا با بال‌ترین بهره‌دهی کار کند. اگر ساختار، متناسب با سازمان نباشد مسائل و مشکلاتی بروز خواهد کرد. سازمان ناجا، چنانچه دارای سازماندهی مناسب باشد، می‌تواند خدمات خود را به نحو مطلوب‌تری به شهروندان ارائه دهد و برعکس، ساختار غیرصحیح و ناهمگون موجب ناتوانی در ارائه خدمات بهینه می‌شود.

چارچوب نظری پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق درخصوص ساختار و چابکی سازمانی پرداخته می‌شود.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شود. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل اجرای کار را هماهنگ و کارهای اعضا را واپایش کنند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و حیطه واپایش مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح نظام‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (اعرابی، ۱۳۸۲).

دوبرین^۸ (۱۹۹۰) ساختار سازمانی را چارچوب روابط، وظایف و اختیارات میان واحدهای مختلف سازمان تعریف کرده است. برد و همکارانش نیز ساختار سازمانی را تعریف کرده‌اند: مجموعه روابط

۸. Robbins

مشخص میان واحدها، بخش‌ها و مدیران در سازمان که شامل مسئولیت‌های مشخص هر یک از واحدها و بخش‌هاست (هال،^۹، ۱۳۸۴). ساختار سازمانی منعکس‌کننده نظام‌های تفکر سازمان است. هر سازمان ترکیبی است از عوامل، روابط میان عوامل و روابط کلی که یک واحد را تشکیل می‌دهد. ساختار سازمانی هم از اجزای سخت نظیر افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف و هم از اجزای نرم مانند روابط میان اجزای سازمانی تشکیل شده است.

در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را اعمال کنند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیاز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری کند (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۸۸). از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در محیط متلاطم و آشفته امروزی، ارتقا بهره‌وری است و آنچه که در افزایش بهره‌وری به احتمال زیاد نقشی بسزا دارد، ساختار سازمانی است، بنابراین بديهی است که ساختار، با توجه به ویژگی‌های محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر چشمگیری بر توسعه سازمان داشته باشد. در واقع آنچه سازمان‌های خالق و بهره‌ور را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است (طاهرپور و همکاران، ۱۳۸۸). شاین^{۱۰} (۱۹۸۵) معتقد است ساختار، قسمت قابل مشاهده فرهنگ است و وظایف مهمی را انجام می‌دهد (صبری، ۲۰۰۵). رضائیان در کتاب مبانی سازمان و مدیریت، ساختار را چنین تعریف کرده است: ساختار سازمانی کارها را به صورت رسمی، تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ می‌کند. ساختار سازمانی صحیح موجب می‌شود تا هر فرد بر اساس نظر شخصی اقدام نکند، بلکه در چارچوب اهداف سازمانی گام بردارد و در نهایت سبب می‌شود تا کارکنان با شرایط تدوین شده سازمان خود را منطبق سازند (طاهرپور و همکاران، ۱۳۸۸). رابینز^{۱۱} (۱۹۸۷) ساختار سازمانی را به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان برشمرده و آن را متشکل از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌داند (رابینز، ۱۳۷۸).

رسمیت: به طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب کردن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، شرح شغل‌ها و شرح وظایف کارکنان و ... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده است، گفته می‌شود (گرسو و درازیان^{۱۲}، ۲۰۰۷).

۹. Hall

۱۰. Shine

۱۱. Robbins.

۱۲. Gresov, C. & Drazin

تمرکز: تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم‌گیری و انتخاب توجه دارد (میهم و همکاران، ۲۰۱۰).

پیچیدگی: دفت معتقد است پیچیدگی عبارتست از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد (دفت^{۱۳}، ۱۹۹۸). به طور کلی پیچیدگی به میزان عناوین شغلی (پراکندگی مشاغل درون سازمان)، تعداد سلسله‌مراتب و سطوح مدیریتی، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی وابسته است (گرسو و درازیان، ۲۰۰۷). در این پژوهش برای سنجش ساختار سازمانی از ابعاد پیش‌گفته استفاده شده است.

چابکی سازمانی

واژه چابکی در فرهنگ لغات به معنای حرکت سریع، چابک، فعال؛ حرکت سریع و آسان و توانایی برای تفکر سریع با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (هورن بای^{۱۴}، ۲۰۰۰). ریشه واژه چابکی سازمانی، تولید چابکی است که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب‌وکار و بهره‌برداری از آن تغییرات معرفی شده است. چابکی به عنوان شاخص نوین تولید برای مقابله با چنین شرایطی توسط دانشگاه «لی‌های» به دنیای تولید توصیه شد.

دوران کسب‌وکار جدید در قرن بیست‌ویکم، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هانگ و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۲). اغلب صاحب‌نظران، علت تغییر و تحولات دنیای کسب‌وکار را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها، رقابت تجاری و رشد سریع دسترسی به فناوری می‌دانند. از این‌رو، در چنین محیطی نمی‌توان سازمان‌ها را به صورت سنتی و با روش‌های گذشته هدایت و واپایش کرد. لازمه واکنش مؤثر و مفید به این تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آنها، دستیابی به چابکی سازمانی است (شهائی، ۱۳۸۵). اصطلاح چابکی نخستین بار در سال ۱۹۹۱ توسط مؤسسه تحقیقاتی یاکوکا در دانشگاه لی‌های، در گزارشی با عنوان «راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست‌ویکم: دیدگاه متخصصان صنعتی» معرفی شد (یاکوکا^{۱۶}، ۱۹۹۱). بعدها پیترو دراکر برای اولین بار، مفهوم مؤسسه چابک را به جهان کسب‌وکار معرفی کرد (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹). ماسکل^{۱۷} (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای

۱۳. Daft
۱۴. Horen bay
۱۵. Huang and etl
۱۶. YakOka
۱۷. Maskell

تغییر مداوم و پیش‌بینی‌ناپذیر تعریف می‌کند (ماسکل، ۲۰۰۱). چابکی سازمانی زیربنای عملکرد و مزیت رقابتی یا مشارکت است (ورلی و لاولر^{۱۸}، ۲۰۱۰). ژانگ^{۱۹} و شریفی (۲۰۰۰) نوعی روش‌شناسی را برای دستیابی به قابلیت‌های چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند و آنها را به چهار دسته عمده تقسیم کردند (الماهمید و همکاران، ۲۰۱۰). این قابلیت‌های چابکی عبارت‌اند از:

- پاسخگویی؛ توانایی شناسایی تغییرات برای پاسخ سریع
 - شایستگی؛ کارایی و اثربخشی سازمانی در رسیدن به اهداف خود
 - انعطاف‌پذیری؛ توانایی برای اجرای فرایندهای متفاوت و رسیدن به اهداف مختلف
 - سرعت؛ توانایی رساندن یک فعالیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن (جعفرنژاد و احمدی، ۱۳۹۰).
- در این پژوهش برای سنجش چابکی سازمانی از الگوی یادشده بهره می‌گیریم. 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 دربرمی‌گیرد. 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).

پیشینه تحقیق

رودساز و صدیقی (۱۳۹۶) در پژوهشی به تأثیر عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی بهروزی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان هشتروند) پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی و بر بهروزی سازمانی تأثیری مثبت دارد. بر اساس نتایج آزمون فریدمن بیشترین میزان تأثیر بر چابکی سازمانی با نقش میانجی بهروزی سازمانی به ترتیب عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای دارند.

امیرنژاد و اژدری (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه استادان) پرداخته است. نتایج تحلیل پرسش‌نامه نشان داد که ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیر

۱۸. Worley & Lawler

۱۹. Zhang

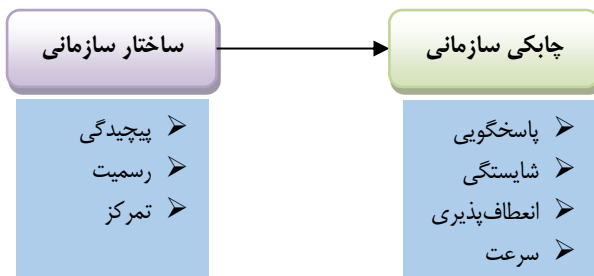
دارد. همچنین نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد و فرهنگ سازمانی تأثیر بین ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

محقق(۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان بررسی تأثیر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدیریت‌ها و ادارات شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد الگوی پژوهش با داده‌های جمع‌آوری‌شده از جامعه آماری موردنظر برازش دارد. مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش در الگوی نهایی، نشان‌دهنده مناسب بودن الگوست. بدین ترتیب مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در مدیریت‌ها و ادارات شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون تأثیر دارد.

صالح (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات استان اصفهان) پرداخته است. براساس نتایج به‌دست‌آمده، مشخص شد که برازش الگو در سطح مطلوبی بوده است و در نهایت نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش تأیید شد.

الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مفاهیم ارائه‌شده در این پژوهش، الگوی مفهومی زیر (شکل ۱) برای بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابک‌سازی مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش برای بررسی ساختار سازمانی از الگوی رابینز (۱۹۸۷) با سه بُعد (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و برای سنجش چابکی سازمانی از الگوی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) با چهار بُعد (پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) بهره گرفته شده است.



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

ساختار سازمانی بر چابک‌سازی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه‌های فرعی

- ۱- ساختار سازمانی بر پاسخگویی تأثیر مستقیم دارد.
- ۲- ساختار سازمانی بر شایستگی تأثیر مستقیم دارد.
- ۳- ساختار سازمانی بر انعطاف‌پذیری تأثیر مستقیم دارد.
- ۴- ساختار سازمانی بر سرعت تأثیر مستقیم دارد.
- ۵- بین ابعاد چابکی سازمانی از نظر اولویت تفاوت معنادار وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد، زیرا هدف از پژوهش حاضر توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص بوده و هدف نهایی آن، حل مشکلات خاص درون سازمانی می‌باشد و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و در زمره تحقیقات پیمایشی می‌باشد. این پژوهش به لحاظ بررسی رابطه بین دو متغیر، تحقیق همبستگی نیز خوانده می‌شود. در این پژوهش به تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی پرداخته شده و وجود یا عدم وجود یک رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل تمام کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی استان مازندران بوده است و برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده شده که تعداد ۲۱۹ نفر برآورد و این تعداد با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین داده‌های ثانویه از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتب، نشریات، مقالات، پایان‌نامه‌ها و دیگر اسناد و مدارک جمع‌آوری شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، دو پرسش‌نامه با طیف لیکرت است. برای نشاط سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد ساختار سازمانی رایینز (۱۹۸۷) با ۱۹ گویه استفاده شده است. برای سنجش چابکی سازمانی از پرسش‌نامه ژانگ و شریفی (۱۹۹۹) با ۱۶ گویه استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه‌ها پس از بومی‌سازی توسط چند تن از استادان و صاحب‌نظران علم مدیریت،

مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی مکرر پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به شرح جدول ۱ به دست آمد. این جدول نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه استفاده‌شده است. در این پژوهش متغیر وابسته یا ملاک، ساختار سازمانی کارکنان و متغیر مستقل یا پیش‌بین این پژوهش، چابکی سازمانی می‌باشد. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار می‌پردازد؛ بررسی می‌شود. پس از آمار توصیفی، نتایج آمار تحلیلی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS ارائه می‌شود. در آمار تحلیلی این پژوهش به‌منظور بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی اسپیرمن، ضریب رگرسیون و آنالیز واریانس استفاده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

ساختار سازمانی	چابکی سازمانی
۱۹ پرسش	۱۶ پرسش
۰/۸۰۸	۰/۸۶۸

توصیف داده‌ها

تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. توصیف داده‌ها بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های پاسخگویان	جنسیت		تحصیلات		
	مرد	زن	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی
فراوانی	۲۱۶	۳	۱۱	۱۶	۴۹
درصد	۹۸/۶۳	۱/۳۷	۰/۰۵	۷۴/۰	۶۵/۳۰

براساس جدول ۲، ۲۱۶ نفر از کارکنان را آقایان و ۳ نفر را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. همچنین بر اساس تحصیلات، ۰/۰۵ درصد از پاسخگویان دیپلم، ۰/۷۴ درصد فوق‌دیپلم، ۶۵/۳۰ درصد کارشناسی، ۲۲/۶۸ درصد کارشناسی‌ارشد و ۰ درصد از پاسخگویان مدرک دکتری داشتند.

تحلیل داده‌ها

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های پژوهش، ابتدا به بررسی نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته شده و سپس با اسفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است، بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر خواهد بود:

H_0 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

H_1 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

این آزمون به منظور مشخص کردن نرمال بودن توزیع داده‌های یک متغیر استفاده می‌شود. متغیرهایی که سطح معناداری آزمون آنها، از $0/50$ بالاتر به دست می‌آید، دارای توزیع نرمال هستند. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم.

پس از تحلیل در برونداد آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، اگر آزمون معنادار بود یعنی P کوچک‌تر از 5 صدم بود، به معنی این است که توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم. بنابراین اگر نتیجه این آزمون معنادار نباشد امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

مؤلفه‌ها	ساختار سازمانی	چابکی سازمانی	پاسخگویی	شایستگی	انعطاف پذیری	سرعت
میانگین	۳/۸۸۱	۳/۹۳۱	۴/۰۰۴	۴/۰۵۹	۴/۲۹۶	۴/۰۰۹
انحراف استاندارد	۰/۴۰۰	۰/۴۸۸	۰/۶۴۶	۰/۵۴۲	۰/۵۱۴	۰/۶۴۲
آماره آزمون	۵/۹۲۷	۶/۹۶۳	۵/۳۹۵	۵/۴۰۸	۵/۸۲۸	۵/۲۸۸
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

یافته‌ها

با توجه به آزمون عدم نرمالیتی به عمل آمده از داده‌های حاصل از پژوهش و این که توزیع داده‌ها نرمال نیست، بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده خواهیم کرد.

فرضیه اصلی: ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی فرضیه اصلی

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
اسپیرمن	۰/۶۶۴	مثبت	۰/۰۰۰

بر اساس جدول ۴ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده $I=0/664$ که در سطح $\alpha=0/01$ معنادار است، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۵. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۲۲/۸۰۹	۱	۲۲/۸۰۹	۱۶۹/۷۱۱	۰/۰۰۰	۰/۶۶۲	۰/۴۳۹	۰/۴۳۶	۰/۳۶۶
باقیمانده	۲۹/۱۶۴	۲۱۷	۰/۱۳۴						
جمع	۵۱/۹۷۳	۲۱۸	۲۲/۹۴۳						

با توجه به جدول ۵ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان بیان کرد که بین ساختار سازمانی و چابکی سازمانی در سطح $\alpha=0/01$ رابطه معنادار وجود دارد و به عبارت دیگر توان پیش‌بینی چابکی سازمانی از طریق ساختار سازمانی وجود دارد. براساس جدول شماره ۶ و با توجه به میزان R^2 به دست آمده، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی $0/439$ چابکی سازمانی را تبیین می‌کنند.

فرضیه فرعی اول: ساختار سازمانی بر پاسخگویی تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۶. ضریب همبستگی فرضیه فرعی اول

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
اسپیرمن	۰/۴۱۹	مثبت	۰/۰۰۰

بر اساس جدول ۶ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده $I=0/419$ که در سطح $\alpha=0/01$ معنادار است، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی بر پاسخگویی تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۷. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

خطای استاندارد برآورد	ضریب تعدیل شده	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	الگو
۰/۵۷۳	۰/۲۱۱	۰/۲۱۵	۰/۴۶۳	۰/۰۰۰	۱۹۴/۲۱۱	۱۹/۵۴۰	۱	۱۹/۵۴۰	رگرسیون
						۰/۳۲۹	۲۱۷	۱۷/۴۵۶	باقیمانده
						۱۹/۸۶۹	۲۱۸	۱۹/۹۹۵	جمع

با توجه به جدول شماره ۷ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می توان بیان کرد که بین ساختار سازمانی و پاسخگویی در سطح $\alpha=0/01$ رابطه معنادار وجود دارد و به عبارت دیگر توان پیش بینی پاسخگویی از طریق ساختار سازمانی وجود دارد. براساس جدول شماره ۶ و با توجه به میزان R^2 به دست آمده، می توان ادعا کرد که ساختار سازمانی ۰/۲۱۱ پاسخگویی را تبیین می کند.

فرضیه فرعی دوم: ساختار سازمانی بر شایستگی تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۸. ضریب همبستگی فرضیه فرعی دوم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
اسپیرمن	۰/۶۷۶	مثبت	۰/۰۰۰

بر اساس جدول ۸ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده $r=0/676$ که در سطح $\alpha=0/01$ معنادار است، می توان ادعا کرد که ساختار سازمانی بر شایستگی تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۹. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

خطای استاندارد برآورد	ضریب تعدیل شده	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	الگو
۰/۳۹۵	۰/۴۷۰	۰/۴۷۲	۰/۶۸۴	۰/۰۰۰	۲۱۱/۱۹۴	۳۰/۳۳۴	۱	۳۰/۳۳۴	رگرسیون
						۰/۱۵۶	۲۱۷	۳۳/۸۹۴	باقیمانده
						۳۰/۴۹۰	۲۱۸	۶۴/۲۲۸	جمع

با توجه به جدول ۹ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می توان بیان کرد که بین ساختار سازمانی و شایستگی در سطح $\alpha=0/01$ رابطه معنادار وجود دارد و به عبارت دیگر توان پیش بینی شایستگی از

طریق ساختار سازمانی وجود دارد. براساس جدول ۶ و با توجه به میزان R^2 به‌دست‌آمده، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی ۰/۴۷۰ شایستگی را تبیین می‌کنند.

فرضیه فرعی سوم: ساختار سازمانی بر انعطاف‌پذیری تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۱۰. ضریب همبستگی فرضیه فرعی سوم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
اسپیرومن	۰/۱۰۹	مثبت	۰/۰۰۰

بر اساس جدول ۱۰ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده $r=0/109$ که در سطح $\alpha=0/01$ معنادار است، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی بر انعطاف‌پذیری تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۱۱. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۱/۳۹۲	۱	۱/۳۹۲	۴/۹۷۱	۰/۰۰۰	۰/۵۵۷	۰/۰۲۲	۰/۰۱۸	۰/۵۰۹
باقیمانده	۵۶/۴۱۶	۲۱۷	۰/۲۶۰						
جمع	۵۷/۷۰۸	۲۱۸	۱/۵۵۲						

با توجه به جدول ۱۱ و میزان F به‌دست‌آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان بیان کرد که بین ساختار سازمانی و انعطاف‌پذیری در سطح $\alpha=0/01$ رابطه معنادار وجود دارد و به عبارت دیگر توان پیش‌بینی انعطاف‌پذیری از طریق ساختار سازمانی وجود دارد. براساس جدول ۶ و با توجه به میزان R^2 به‌دست‌آمده، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی ۰/۰۱۸ انعطاف‌پذیری را تبیین می‌کنند.

فرضیه فرعی چهارم: ساختار سازمانی بر سرعت تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۱۲. ضریب همبستگی فرضیه فرعی چهارم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
اسپیرومن	۰/۵۱۵	مثبت	۰/۰۰۰

بر اساس جدول ۱۲ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده $r=0.515$ که در سطح $\alpha=0.01$ معنادار است، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی بر سرعت تأثیر مستقیم دارد.

جدول ۱۳. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجنور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۲۷/۹۴۹	۱	۲۷/۹۴۹	۹۷/۷۶۸	۰/۰۰۰	۰/۵۵۷	۰/۳۱۱	۰/۳۰۷	۰/۵۳۴
باقیمانده	۶۲/۰۳۳	۲۱۷	۰/۲۸۶						
جمع	۸۹/۹۸۲	۲۱۸	۲۸/۲۳۵						

با توجه به جدول ۱۳ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان بیان کرد که بین ساختار سازمانی و سرعت در سطح $\alpha=0.01$ رابطه معنادار وجود دارد و به عبارت دیگر توان پیش‌بینی سرعت از طریق ساختار سازمانی وجود دارد. بر اساس جدول ۶ و با توجه به میزان R^2 به دست آمده، می‌توان ادعا کرد که ساختار سازمانی 0.307 سرعت را تبیین می‌کنند.

فرضیه فرعی پنجم: بین ابعاد چابکی سازمانی از نظر اولویت تفاوت معنادار وجود دارد.

به منظور رتبه‌بندی ابعاد چابکی سازمانی از آزمون فریدمن بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول ۱۴ درج شده است. معنادار شدن آزمون فریدمن بدین معناست که تفاوت بسیار معناداری بین اولویت‌بندی چابکی سازمانی وجود دارد.

جدول ۱۴. رتبه‌بندی ابعاد چابکی سازمانی بر مبنای آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	عوامل تأثیرگذار	آزمون فریدمن	
اول	۴/۱۶	شایستگی	۲۱۹	تعداد
دوم	۳/۶۰	انعطاف‌پذیری	۱۲۹/۰۴۴	خی دو
سوم	۳/۴۸	پاسخگویی	۵	درجه آزادی
چهارم	۳/۴۵	سرعت	۰/۰۰۰	سطح معناداری

نتیجه این آزمون با مقدار 0.000 و در سطح 99% درصد اطمینان یعنی در سطح خطای 1% درصد ($sig=0.000$) معنادار است. همچنین نتیجه میانگین رتبه‌ها در جدول ۱۴ نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری با ضریب $4/16$ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین اثرگذاری بر ساختار سازمانی

ناجا دارد و در ادامه سرعت با ضریب ۳/۴۵ در اولویت چهارم و پایانی قرار دارد، در نتیجه کمترین اثرگذاری بر ساختار سازمانی ناجا دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

ساختار سازمانی اولین مرحله در انجام پروژه‌های معماری سازمانی است. با بررسی مقالات متعدد و چارچوب‌های مختلف معماری سازمانی، ساختار سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل برای انجام معماری سازمانی شناسایی شد. ناپایداری و بی‌ثباتی بازار سبب می‌شود 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. مهم‌ترین تغییری که لازمه ایجاد محیط چابک است، ساختار سازمانی است. متناسب بودن عوامل ساختاری و فنی در سازمان‌ها و سازگاری با تغییرات و تحولات داخلی و خارجی از موضوعات اساسی در رسیدن به چابکی است. تمایل مدیران به داشتن سازمانی پویا و انعطاف‌پذیر از یک سو با شتاب دگرگونی‌های خدمات و وجود نوآوری و... و از سوی دیگر با ساختارهای خشک، متورم، تنبل، ناتوان در نوآوری و بی‌توجه به نیاز و خواسته مشتریان، ناهماهنگ و ناسازگار است. در این میان مطالعه نقش ساختار سازمانی در فراهم کردن چابکی بسیار حائز اهمیت است. بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به چابکی و به‌منظور بقا و پیشرفت در محیط متغیر باید به گونه‌ای سازماندهی شوند که دارای ساختارهای منعطف، نوآور و قدرت تصمیم‌گیری سریع باشند. از طرفی دیگر باید توجه داشت که یکی از زیرساخت‌های مهم فرهنگ ساختار سازمانی است که به عنوان اسکلت‌بندی سازمان مطرح می‌شود. مدیران می‌توانند ساختاری مناسب خلق کنند که به اثربخشی و بهره‌وری سازمان کمک کند و باعث خلاقیت و رضایت شود. نتایج پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد. بر این اساس شکل‌دهی مناسب ساختار سازمانی مؤثر می‌تواند بستر موردنیاز یا زیرساخت لازم برای توسعه چابکی سازمان باشد. نتایج این پژوهش تا حدودی تأییدکننده پژوهش‌های پیشین است که در این حوزه صورت گرفته است. به نظر مقیمی (۱۳۸۰) ساختارهای دولتی به دلیل وجود قوانین و مقررات چندان جوابگوی سرعت و چابکی سازمانی نیستند. فروهی (۱۳۸۴) در مقاله خود بیان می‌کند که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی باید از ساختارهایی منعطف و ارگانیک بهره ببرند. امیرنژاد و اژدری (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان دادند که ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد. همچنین یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های چابکی سازمانی (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) تأثیر دارد.

نتایج این پژوهش با تحقیق امیرنژاد و اژدری (۱۳۹۵) همخوانی دارد. با توجه به اهمیت چابکی سازمانی و عواملی همچون ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی که از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر چابکی سازمانی است، به نظر می‌رسد که تحقیق حاضر بتواند ضمن توسعه ساختار سازمانی مفید و اثربخش در ناجا، زمینه‌های لازم برای پرورش قابلیت‌های چابک سازمانی را فراهم آورد. همچنین نتایج فرضیه پنجم با استفاده از آزمون فریدمن نشان داد، بین ابعاد چابکی سازمانی (پاس‌خگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) تفاوت معنادار وجود دارد که در این میان انعطاف‌پذیری با ۴/۱۶ دارای بیشترین تأثیر و سرعت با ۳/۴۵ دارای کم‌ترین اثرگذاری بر ساختار سازمانی ناجا بوده‌اند. با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- ۱- براساس بررسی‌های صورت‌گرفته، چابکی اهمیت فوق‌العاده‌ای برای موفق شدن در دنیای متغیر و دگرگون‌شده امروزی دارد؛ بنابراین توصیه می‌شود سازمان‌ها ابتدا زیرساخت‌های لازم را فراهم آورده، سپس تلاش کنند اصول الزام آن را به درستی اجرا کنند؛
- ۲- بهره‌گیری از ویژگی‌های ساختارهای ارگانیک دارای قوانین و ضوابط انعطاف‌پذیر است و از مزایای عدم تمرکز بهره‌مند است که به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود و زمینه‌ای را برای توسعه چابکی سازمان ایجاد می‌کند.
- ۳- اصلاح و بهبود بینش و عمق دادن به نگرش‌های سالم و بارور کردن قدرت تشخیص و تحلیل افراد؛
- ۴- آموزش و توسعه کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌ها به منظور آشنایی آنها با ارزش‌های حاکم بر جامعه و سازمان و رفتار متناسب با فرهنگ مورد پذیرش سازمان و همچنین آشنایی و تشویق آنها به مشارکت، کارگروهی و مهارت‌های کاری؛
- ۵- 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 شوند.

منابع:

منابع فارسی

- اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۸۲). «طراحی ساختار سازمانی». چاپ چهارم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آقاجانی، حسن‌علی، مجتبی طبری و نوری، مهری. (۱۳۸۳). «بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب». پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی. سال چهارم. ش ۱۶. صص ۳۶-۱۳.
- آقایی، اصغر. (۱۳۹۰). «عوامل مؤثر بر ناب‌سازی و چابک‌سازی نگهداری و تعمیرات (مورد پژوهی: سیستم نت ناجا)». مجله سیاست دفاعی. سال نوزدهم. شماره ۷۴.
- امیرنژاد، قنبر، پرستو اژدری (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید). فصلنامه علوم اجتماعی. سال یازدهم. شماره اول. صص ۲۹۶-۲۷۳.
- جعفرنژاد، احمد، بهنام شهائی (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. چاپ دوم. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- رابینز، آنتونی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. جلد سوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رودساز، حبیب، رامین صدیقی (۱۳۹۶). تأثیر عدالت سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی بهروزی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان هشتروند). مجله مدیریت فرهنگی. سال یازدهم. شماره ۳۷. صص ۴۸-۳۳.
- زن‌برچی، سیدمحمد و همکاران. (۱۳۹۰). تبیین الزامات چابکی کتابخانه‌ها بر مبنای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های عمومی شهرستان یزد. فصلنامه علمی- پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. دوره ۱۷. شماره ۱. صص ۹۷-۷۱.
- شهائی، بهنام. (۱۳۸۵). «بعد انسانی چابکی سازمان». مجله تدبیر. شماره ۱۷۵.

صالح، مهدیه. (۱۳۹۴). بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات استان اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود.

طاهرپور، فاطمه، سعید رجایی‌پور و زهرا شهبازی (۱۳۸۸). «بررسی ساختار سازمانی مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان». چشم‌انداز مدیریت. شماره ۳۰.

فتحیان، محمد، و همکاران (۱۳۸۵). «سازمان مجازی، راه‌کاری جهت نیل به چابکی در سازمان‌های تولیدی». فناوری اطلاعات. شماره ۱۰. صص ۱۱۲-۱۰۵.

فرزانه، ماندانا، بابک سهرابی و ایمان رئیسی وانانی (۱۳۹۰). «بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱. شماره ۳.

کردنائیج، اسدالله و همکاران. (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران». نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱. شماره ۳.

هال، ریچارد. (۱۳۸۴). سازمان: ساختار، فرایندها، رهاورد. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. چاپ چهارم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منابع لاتین

- Bharadwaj, A & Sambamurthy, V. (۲۰۰۵). "Enterprise Agility and Information Technology Management". The CIO's Manifesto, SIM Advanced Practices Council Publication.
- Bititci, U.S. Trevor, J.T., Ball, P.D. (۱۹۹۹). The Viable Business Structure for Managing Agility, *Int J Agile Manage Syst*, ۱(۳):۱۹۰-۲۰۲.
- Daft, R. L. (۱۹۹۸). "Organization theory and design", Third edition, West publishing company.
- Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y. (۲۰۱۱), Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of knowledge management*, ۱۵(۳), Pp: ۳۶۳-۳۷۳.
- Dubrin M ,Porter L, (۱۹۹۰), Service Quality in Hospitality Organizations. Cassell, New York, pp. ۶۹-۷۰.
- Gresov, C. & Drazin, R. (۲۰۰۷). "Equifinality: functional equivalence in organization design", *Academy of management review*, Vol.۲۲, PP: ۴۰۳-۴۲۸.
- Huang, P. Y., Ouyang, T. H., Pan, S. L & Chou, T.C. (۲۰۱۲). "The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China", *International Journal of Information Management*, JJIM-۱۱۲۹; No. Of Pages ۵
- Huang, P. Y., Ouyang, T. H., Pan, S. L & Chou, T.C. (۲۰۱۲). "The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China", *International Journal of Information Management*, JJIM-۱۱۲۹; No. Of Pages ۵.

Maskell, B. (۲۰۰۱). "The Age of Agile Manufacturing", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.۶, No.۱. PP: ۵-۱۱.

Mihm, J., Loch. C. H., Wilkinson, D & Huberman, B. A. (۲۰۱۰). "Hierarchical structure and search in complex organizations", *Management science*, Vol.۵۶, No.۵, PP: ۸۳۱-۸۴۸.

Robbins, S. P. (۱۹۸۷). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Appendix B on Measures of Organization Structure, Prentice-Hall, Inc.

Sabri, H. (۲۰۰۵). Knowledge in Its Context, *International journal of knowledge management*.

Sharifi, H & Zhang, Z. (۱۹۹۹). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations": An Introduction, *International Journal of Production Economics*, Vol.۶۲. PP: ۷-۲۲.

Worley, Ch. G & Lawler, E.E. (۲۰۱۰). "Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework", *Organizational Dynamics*, Vol. ۳۹, No. ۲, PP: ۱۹۴-۲۰۴.