

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

بخش مدیریت، اقتصاد و حسابداری

مرکز تحصیلات تکمیلی

رساله

برای دریافت مدرک دکتری تخصصی (Ph.D.)

رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

گروه مدیریت دولتی

عنوان

طراحی و تبیین مدل سازمان چابک

شرکت مجتمع فولاد مبارکه اصفهان

مهدی محمدی

استاد راهنما: دکتر سعید عابسی

استاد مشاور اول: دکتر ابوالحسن فقیهی

استاد مشاور دوم: دکتر طاهره فیضی

تیرماه ۱۳۹۲



تاریخ:.....

....

.....:

والسکاه پیام نور

بسمه تعالی

صور تجلسه دفاع از رساله دکتری تخصصی (Ph.D.)

جلسه دفاع از رساله دکتری تخصصی آقای مهدی محمدی دانشجوی رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی به شماره دانشجویی ۸۸۰۳۲۱۲۱۳ تحت عنوان طراحی و تبیین مدل سازمان چابک با حضور هیأت داوران در روز دوشنبه مورخ ۱۳۹۲/۵/۲۸ ساعت هشت صبح در محل ساختمان مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور برگزار شد و هیأت داوران پس از بررسی، رساله مذکور را شایسته نمره به عدد ۱۸/۵ به حروف هیچده و نیم با درجه عالی تشخیص داد.

ردیف	نام و نام خانوادگی	هیأت داوران	مرتبہ دانشگاهی	دانشگاه	امضا
۱-	آقای دکتر سعید عابسی	استاد راهنما	استادیار	پیام نور	
۲-	آقای دکتر ابوالحسن فقیهی	استاد مشاور اول	استاد	علامه طباطبایی	
۳-	خانم دکتر طاهره فیضی	استاد مشاور دوم	دانشیار	پیام نور	
۴-	آقای دکتر امیر حسین امیرخانی	استاد داور داخلی	استادیار	پیام نور	
۵-	آقای دکتر احمد جعفر نژاد	استاد داور خارجی	استاد	تهران	
۶-	سرکار خانم ابراهیمی	نماینده تحصیلات تکمیلی	-	-	-

گواهی اصالت، نشر و حقوق مادی و معنوی اثر

اینجانب مهدی محمدی دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع دکتری تخصصی رشته مدیریت دولتی گواهی می‌نمایم؛ چنانچه در رساله خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیرمستقیم منبع و مأخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده‌ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می‌دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

مهدی محمدی

۱۳۹۲/۲/۲۰

اینجانب مهدی محمدی دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۸ مقطع دکتری تخصصی رشته مدیریت دولتی گواهی می‌نمایم؛ چنانچه براساس مطالب رساله خود اقدام به انتشار مقاله و کتاب نمایم، ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله و کتاب و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

مهدی محمدی

۱۳۹۲/۲/۲۰

تمامی حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این رساله متعلق به دانشگاه پیام‌نور می‌باشد.

مهدی محمدی

۱۳۹۲/۲/۲۰

تقدیم به

روان پاک شہدای کلکون لہن ایران سلوہمند اسلامی

بہ طور خاص:

تہید ایرج زہرائی

تہید حسین محمدی

تہید حسن محمدی

تشکر و قدردانی

باسلام و پاس از الطاف بیلران خدا تعالی و عنایات ویژه بقیة الله الاعظم (علیه السلام) بر خود فرض می‌دانم از تمامی کسانی که در به‌م‌رسیدن این اثر، حمیرایاری نمودند تقدیر و سلب به عمل آورم.

از اساتذ و اربابنا جناب آقای دلسر سعید عابسی، اساتید مشاور جناب آقایان دلسر ابوالحسن حبیبی و دلسر طاهره حبیبی و هم‌چنین اساتذ بزرگوارم جناب آقای دلسر محمد علی سرکاک که از راهبانی‌ها و ر. همودهای ارزنده خود، بنده را بهره‌مند نمودند کمال شکر دارم.

از مادر مهربان و لرآندم که دعای حیرت‌انگیز همیشه در تمامی مراحل، بدرقه راهم بوده است، صمیمانه قدر دانم.

از اعضای محترم گروه صاحب‌الظران دلسی اعم از حبرکان نظام اداری و محبکان دانشگاهی؛ اعضای بیات علمی و اساتید محترم رتبه‌دیرت که در چند مرحله توزیع پرسشنامه‌ها، برگزاری جلسات متعدد و نشست‌های غالباً طولانی، وقت با ارزش خود را به این پژوهش احصا دادند، به‌طور ویژه عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان و مشاور آمار جناب آقای دلسر سعید عابسی و دوست بزرگوارم جناب آقای دلسر محمد رضا ارازمینانه پاسلزارم.

از مدیران و کارکنان منهد و پرتلاش مرکز تحقیقات محلی دانشگاه پیام نور صمیمانه پاسلزارم.

و

سلسله قدردانی ویژه از

همسرم، نمونه صبر و کدشت و ایثار

که بی‌شک همه دقایقی که صرف این رساله لرود، معلق به ایشان بود...

چکیده

محیط‌های پیچیده، سازمان‌های بدون مرز، جهانی شدن بازارها، ورود سازمان‌های دولتی به فضای مجازی، رقابت شدید در توسعه فن‌آوری و محدودیت روزافزون منابع از مهم‌ترین چالش‌های قرن ۲۱ است. سازمان چابک با استفاده از شایستگی‌های لازم، برخورداری از قدرت نوآوری بالا و قابلیت انعطاف‌پذیری سریع، قدرت فائق آمدن بر چالش‌ها و تحولات غیرمنتظره و مبهم قرن ۲۱ را دارد.

حال، پرسش اصلی و بنیادی آن است که چگونه می‌توان مدل مفهومی چنین سازمانی را طراحی و تبیین نمود؟ در پاسخ به این پرسش اصلی، تحقیق اکتشافی - ترکیبی حاضر، شکل گرفت و محقق، پس از تمرکز بر مبانی نظری، مطالعه ادبیات موضوع و انجام مصاحبه‌های اکتشافی طی مدت نه ماه، با امتیازگذاری و وزن‌دهی به عوامل مستخرج از مبانی نظری و گویه‌سازی برای آن‌ها، توسط پانل صاحب‌نظران دلفی - طی پنج مرحله - به پنج مؤلفه نوظهور دست یافت. این مؤلفه‌ها، صورت‌بندی مدل مفهومی سازمان چابک را رقم زدند.

آزمون مدل مفهومی پیش‌گفته، در شرکت فولاد مبارکه ایران با پرسشنامه طراحی شده (آلفای کرونباخ ۰/۷۷۱) و استفاده از نرم‌افزار آموس که طی مدت سه ماه به انجام رسید، نشان داد که از میان هشت فرضیه علی تدوین شده، تنها فرضیه آخر - شرایط تحریم اقتصادی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر مابین عوامل محیطی و سازمان چابک - را نمی‌توان در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار دانست و مابقی تایید شد.

پیاده‌سازی مؤلفه‌های مدل عملیاتی سازمان چابک در مورد مطالعه، آزمون مدل مفهومی مذکور در شرکت‌های تعاونی و خصوصی و پویانمایی مدل با رویکرد آینده‌پژوهی و افزودن بُعد زمان به آن، برخی از پیشنهادهایی است که به پژوهشگران آتی حوزه مدیریت توصیه می‌گردد.

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، محیط پیچیده، سرعت، شایستگی، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری

فهرست مطالب

۱	فصل اول: کلیات تحقیق.....
۱-۱	۱- مقدمه.....
۲	۲-۱ بیان مسأله.....
۳	۳-۱ بیان سؤال‌های تحقیق.....
۷	۴-۱ سابقه، اهمیت و ضرورت اجرای تحقیق.....
۷	۵-۱ اهداف تحقیق.....
۱۰	۶-۱ پیشینه مختصر و مدل مفهومی تحقیق.....
۱۱	۷-۱ مؤلفه‌ها و عوامل مدل.....
۱۴	۸-۱ فرضیه‌های تحقیق.....
۱۵	۹-۱ روش اجرای تحقیق.....
۱۶	۱-۹-۱ روش تجزیه‌تخلیل داده‌ها.....
۱۶	۲-۹-۱ روش و ابزار گردآوری اطلاعات.....
۱۷	۳-۹-۱ قلمرو تحقیق.....
۱۷	۱-۳-۹-۱ قلمرو موضوعی.....
۱۷	۲-۳-۹-۱ قلمرو مکانی.....
۱۷	۳-۳-۹-۱ قلمرو زمانی.....
۱۷	۴-۹-۱ جامعه آماری.....
۱۸	۵-۹-۱ نمونه آماری.....
۱۸	۶-۹-۱ روش‌های نمونه‌گیری.....
۱۸	۱۰-۱ تعریف واژه‌های کلیدی.....
۲۴	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق.....
۲۵	۱-۲ مقدمه.....
۲۶	۲-۲ مبانی، مفاهیم و ماهیت سازمان چابک.....
۲۹	۱-۲-۲ تاریخچه.....
۳۴	۲-۲-۲ مفاهیم و تعاریف چابکی.....
۳۵	۱-۲-۲-۲ مفهوم چابکی.....
۴۱	۲-۲-۲-۲ تولید چابک.....
۴۴	۳-۲-۲-۲ سازمان چابک.....
۵۲	۳-۲ اهمیت، ضرورت و مزایای چابکی.....
۵۶	۴-۲ مدل‌های مختلف چابکی سازمانی.....
۵۷	۱-۴-۲ مدل چابکی سازمانی کروکیتو و یوسف.....
۵۹	۲-۴-۲ مدل گروه مشاوران آتوز.....
۶۰	۳-۴-۲ مدل مفهومی شریفی و ژانگ.....

۶۴	مدل مفهومی تورنگ‌لین و همکاران.....
۶۵	مدل یوسف و همکاران.....
۶۸	مدل شارپ و همکاران.....
۷۰	مدل مرجع چرخه تولید چابک مبتنی بر کارکنان چابک.....
۷۳	مدل گاناسکاران.....
۷۴	مدل آذر و همکاران.....
۷۶	مدل حاتمی نسب و زنجیرچی.....
۷۹	عوامل مؤثر در چابکی سازمانی.....
۷۹	۱-۵-۲ پاسخگویی.....
۸۰	۲-۵-۲ انعطاف پذیری.....
۸۱	۳-۵-۲ شایستگی.....
۸۴	۴-۵-۲ سرعت.....
۸۵	۵-۵-۲ نیازهای متنوع مشتریان.....
۸۶	۶-۵-۲ پویایی محیطی.....
۸۸	۷-۵-۲ محیط فناورانه.....
۸۹	۸-۵-۲ بازار نیروی کار.....
۹۰	۹-۵-۲ ساختار سازمانی.....
۹۲	۱۰-۵-۲ زنجیره تامین.....
۹۳	۱۱-۵-۲ ارتباطات و فرآیندها.....
۹۴	۱۲-۵-۲ راهبردهای سازمانی.....
۹۶	۱۳-۵-۲ سازمان دانش محور.....
۹۷	۱۴-۵-۲ فرهنگ سازمانی.....
۹۸	۱۵-۵-۲ کارآفرینی مستمر.....
۹۹	۱۶-۵-۲ سبک رهبری متناسب.....
۱۰۰	۱۷-۵-۲ کار تیمی و مشارکت کارکنان.....
۱۰۱	۱۸-۵-۲ سازمان مجازی.....
۱۰۳	۱۹-۵-۲ توانمندسازی کارکنان.....
۱۰۴	۶-۲ پژوهشهای مرتبط با موضوع تحقیق.....
۱۰۴	۱-۶-۲ پژوهشهای داخلی.....
۱۰۷	۲-۶-۲ پژوهشهای خارجی.....
۱۱۱	۷-۲ مدل مفهومی تحقیق.....
۱۱۳	۸-۲ خلاصه فصل.....
۱۱۴	فصل سوم: روش شناسی تحقیق.....
۱۱۵	۱-۳ مقدمه.....
۱۱۶	۲-۳ نوع تحقیق.....
۱۱۷	۳-۳ روش تحقیق.....

۱۲۰	۳-۱-۱- رویکرد فلسفی تحقیق
۱۲۱	۳-۴- روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۱۲۱	۳-۴-۱- اطلاعات کتابخانه‌ای
۱۲۱	۳-۴-۲- روش دلفی (گروه صاحب‌نظران)
۱۲۵	۳-۴-۳- پرسشنامه
۱۲۸	۳-۴-۴- مصاحبه
۱۲۹	۳-۵- فرآیند تحقیق
۱۳۰	۳-۵-۱- نتایج نظرسنجی
۱۳۰	۳-۵-۱-۱- نتایج مرحله اول
۱۳۳	۳-۵-۱-۲- نتایج مرحله دوم
۱۳۶	۳-۵-۱-۳- نتایج مرحله سوم
۱۳۹	۳-۵-۱-۴- نتایج مرحله چهارم
۱۴۳	۳-۶- مدل مفهومی تحقیق (مرحله پنجم)
۱۴۵	۳-۷- تبیین مدل مفهومی
۱۴۶	۳-۸- دامنه تحقیق
۱۴۶	۳-۸-۱- سطح تجزیه‌تحلیل
۱۴۶	۳-۸-۲- کانون تجزیه‌تحلیل
۱۴۶	۳-۸-۳- واحد تجزیه‌تحلیل
۱۴۷	۳-۹- جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری
۱۵۱	۳-۱۰- مؤلفه‌ها، عوامل و گویه‌های تحقیق
۱۵۷	۳-۱۱- روایی و پایایی ابزار تحقیق
۱۵۷	۳-۱۱-۱- روایی ابزار تحقیق (اعتبار)
۱۵۸	۳-۱۱-۲- پایایی ابزار تحقیق (قابلیت اعتماد)
۱۶۰	۳-۱۲- روش تجزیه‌تحلیل داده‌ها
۱۶۷	فصل چهارم: یافته‌های تحقیق
۱۶۸	۴-۱- مقدمه
۱۶۹	۴-۲- تجزیه‌تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق به کمک آمار توصیفی
۱۶۹	۴-۲-۱- توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه
۱۷۰	۴-۲-۲- توزیع فراوانی متغیر سن در نمونه
۱۷۱	۴-۲-۳- توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه
۱۷۲	۴-۲-۴- توزیع فراوانی متغیر سمت سازمانی در نمونه
۱۷۳	۴-۲-۵- توزیع فراوانی متغیر سابقه کاری در نمونه
۱۷۴	۴-۳- مراحل آزمون فرضیه
۱۷۶	۴-۴- برآورد الگو
۱۷۶	۴-۴-۱- آزمون نرمال بودن
۱۷۸	۴-۴-۲- تحلیل عاملی تأییدی

۱۸۳ تجزیه تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از تحلیل مسیر.....
۱۸۸ ۴-۴-۴- نتایج تحلیل معادلات ساختاری.....
۱۹۰ ۵-۴- مدل نهایی پژوهش.....
۱۹۲ فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات.....
۱۹۳ ۱-۵- مقدمه.....
۱۹۳ ۲-۵- مروری بر مراحل تحقیق.....
۱۹۴ ۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری.....
۱۹۵ ۱-۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های عوامل محیطی.....
۲۰۱ ۲-۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های عوامل رفتاری.....
۲۱۰ ۳-۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های عوامل ساختاری.....
۲۱۶ ۴-۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های سازمان چابک.....
۲۲۱ ۵-۳-۵- بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های شرایط تحریم اقتصادی.....
۲۲۳ ۴-۵- پیشنهادات کاربردی.....
۲۲۳ ۱-۴-۵- پیشنهاداتی مربوط به سازمان چابک در شرکت فولاد مبارکه.....
۲۲۵ ۲-۴-۵- پیشنهاداتی مربوط به پژوهش‌های آینده.....
۲۲۷ ۵-۵- موانع و محدودیت‌ها.....
۲۲۸ منابع و مآخذ.....
۲۲۸ فارسی.....
۲۳۳ انگلیسی.....
۲۴۰ پیوست‌ها.....

فهرست نمودارها

۳۲ نمودار ۲-۱: روند تاریخی پارادایم‌های تولیدی.....
۱۱۹ نمودار ۳-۱: فرآیند کلی روش تحقیق.....
۱۳۳ نمودار ۳-۲: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله اول.....
۱۳۶ نمودار ۳-۳: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله دوم.....
۱۳۹ نمودار ۳-۴: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله سوم.....
۱۴۳ نمودار ۳-۵: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله چهارم.....
۱۴۷ نمودار ۳-۶: نمودار سازمانی شرکت فولاد مبارکه.....
۱۶۹ نمودار ۴-۱: جنسیت افراد در نمونه.....
۱۷۰ نمودار ۴-۲: سن افراد نمونه.....
۱۷۱ نمودار ۴-۳: سطح تحصیلات افراد در نمونه.....
۱۷۲ نمودار ۴-۴: سمت سازمانی افراد نمونه.....

۱۷۲	نمودار ۴-۵: سابقه کاری افراد نمونه.....
۱۷۷	نمودار ۴-۶: آزمون نرمال بودن پرسشنامه.....
۱۷۸	نمودار ۴-۷: زیرمدل عوامل رفتاری در حالت تخمین استاندارد.....
۱۷۹	نمودار ۴-۸: زیرمدل عوامل ساختاری در حالت تخمین استاندارد.....
۱۸۰	نمودار ۴-۹: زیرمدل عوامل زمینه‌ای در حالت تخمین استاندارد.....
۱۸۱	نمودار ۴-۱۰: زیرمدل سازمان چابک در حالت تخمین استاندارد.....
۱۸۲	نمودار ۴-۱۱: زیرمدل شرایط تحریم اقتصادی در حالت تخمین استاندارد.....
۱۸۹	نمودار ۴-۱۲: الگوی معادلات ساختاری مدل پژوهشی.....

فهرست اشکال

۱۲	شکل ۱-۱: مدل مفهومی تحقیق.....
۳۹	شکل ۱-۲: مدل ساده چابکی در سطح فرد و سازمان.....
۴۰	شکل ۲-۲: سازمان مطابق مدل لویت.....
۴۹	شکل ۲-۳: ساختار سازمان‌های چابک.....
۵۸	شکل ۲-۴: مدل چابکی سازمانی کروکیتو و یوسف.....
۵۹	شکل ۲-۵: مدل چابکی گروه مشاوران آتوز.....
۶۱	شکل ۲-۶: مدل مفهومی شریفی و ژانگ.....
۶۳	شکل ۲-۷: متدولوژی برای کسب چابکی.....
۶۵	شکل ۲-۸: مدل سازمان چابک تورنگ‌لین و همکاران.....
۶۸	شکل ۲-۹: مدل مفهومی یوسف و همکاران.....
۷۰	شکل ۲-۱۰: مدل شارپ و همکاران.....
۷۲	شکل ۲-۱۱: مدل مرجع چرخه تولید چابک مبتنی بر کارکنان چابک.....
۷۳	شکل ۲-۱۲: مدل گاناسکاران.....
۷۶	شکل ۲-۱۳: مدل چابکی مشتری با رویکرد قابلیت‌های پویای سازمانی.....
۷۷	شکل ۲-۱۴: مدل روابط بین عناصر مدیریت دانش و اقدامات چابکی سازمانی.....
۱۱۲	شکل ۲-۱۵: مدل مفهومی استنتاج شده.....
۱۴۴	شکل ۳-۱: مدل مفهومی پژوهش.....
۱۷۴	شکل ۴-۱: روابط میان عناصر پژوهش.....
۱۷۵	شکل ۴-۲: فرضیه‌ها در مدل نهایی پژوهش.....
۱۸۳	شکل ۴-۳: تحلیل مسیر مدل پژوهشی.....
۱۸۸	شکل ۴-۴: نتیجه نهایی تحلیل مسیر مدل.....
۱۹۱	شکل ۴-۵: مدل نهایی پژوهش.....

فهرست جداول

جدول ۱-۱: مؤلفه‌های پنج‌گانه و عوامل بیست‌گانه مدل سازمان چابک.....	۱۳
جدول ۱-۲: تعاریف چابکی سازمانی از دیدگاه‌های مختلف.....	۳۵
جدول ۲-۲: تفاوت‌های تولید انبوه، ناب و چابک.....	۴۴
جدول ۳-۲: ویژگی‌های سازمان چابک.....	۶۷
جدول ۱-۳: گروه خبرگان به تفکیک نوع تخصص.....	۱۲۵
جدول ۲-۳: مختصات توزیع پرسشنامه‌ها.....	۱۲۷
جدول ۳-۳: مختصات اجرای مصاحبه‌ها.....	۱۲۸
جدول ۴-۳: مختصات برگزاری نشست‌ها.....	۱۲۹
جدول ۵-۳: عوامل مؤثر در طراحی مدل مفهومی سازمان چابک.....	۱۳۰
جدول ۶-۳: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله اول.....	۱۳۲
جدول ۷-۳: عوامل بیست و چهارگانه پیشنهادی اعضا.....	۱۳۴
جدول ۸-۳: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله دوم.....	۱۳۵
جدول ۹-۳: عوامل بیست و سه‌گانه مورد تایید اعضای پانل در مرحله اول و دوم.....	۱۳۷
جدول ۱۰-۳: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله سوم.....	۱۳۸
جدول ۱۱-۳: عوامل مورد تایید اعضای گروه خبرگان در چهار گروه مختلف.....	۱۴۱
جدول ۱۲-۳: توصیف آماری نتایج پرسشنامه مرحله چهارم - بخش اول.....	۱۴۲
جدول ۱۳-۳: آمار نیروی انسانی شاغل در شرکت فولاد مبارکه.....	۱۴۹
جدول ۱۴-۳: توزیع سوالات پرسشنامه براساس گویه‌های مدل.....	۱۵۷
جدول ۱۵-۳: دامنه مقادیر آلفای کرونباخ.....	۱۵۹
جدول ۱۶-۳: نتیجه آزمون پایایی پرسشنامه.....	۱۶۰
جدول ۱۷-۳: نتیجه آزمون پایایی پرسشنامه به تفکیک عوامل.....	۱۶۰
جدول ۱-۴: توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه.....	۱۶۹
جدول ۲-۴: توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ‌دهندگان در نمونه.....	۱۷۰
جدول ۳-۴: توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه.....	۱۷۱
جدول ۴-۴: توزیع فراوانی متغیر سمت سازمانی در نمونه.....	۱۷۲
جدول ۵-۴: توزیع فراوانی متغیر سابقه کاری در نمونه.....	۱۷۳
جدول ۶-۴: نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف در نمونه.....	۱۷۶
جدول ۷-۴: سنجش سطح معناداری آزمون.....	۱۷۷
جدول ۸-۴: شاخص‌های کلی برازش تحلیل الگوی اندازه‌گیری عوامل رفتاری.....	۱۷۸
جدول ۹-۴: شاخص‌های کلی برازش تحلیل الگوی اندازه‌گیری عوامل ساختاری.....	۱۷۹
جدول ۱۰-۴: شاخص‌های کلی برازش تحلیل الگوی اندازه‌گیری عوامل محیطی.....	۱۸۰
جدول ۱۱-۴: شاخص‌های کلی برازش تحلیل الگوی اندازه‌گیری سازمان چابک.....	۱۸۱
جدول ۱۲-۴: شاخص‌های کلی برازش تحلیل الگوی اندازه‌گیری تحریم اقتصادی.....	۱۸۲
جدول ۱۳-۴: آزمون فرضیه اول.....	۱۸۳

۱۸۴	جدول ۴-۱۴: آزمون فرضیه دوم.....
۱۸۴	جدول ۴-۱۵: آزمون فرضیه سوم.....
۱۸۵	جدول ۴-۱۶: آزمون فرضیه چهارم.....
۱۸۵	جدول ۴-۱۷: آزمون فرضیه پنجم.....
۱۸۶	جدول ۴-۱۸: آزمون فرضیه ششم.....
۱۸۶	جدول ۴-۱۹: آزمون فرضیه هفتم.....
۱۸۷	جدول ۴-۲۰: نتایج آزمون یک، مدل شرایط تحریم اقتصادی.....
۱۸۷	جدول ۴-۲۱: نتایج آزمون دو، مدل شرایط تحریم اقتصادی.....
۱۸۹	جدول ۴-۲۲: مقایسه نتایج آزمون یک و دو، مدل شرایط تحریم اقتصادی.....
۱۸۹	جدول ۴-۲۳: شاخص‌های کلی برازش تحلیل مدل معادلات ساختاری.....
۱۹۰	جدول ۴-۲۴: نتایج اجرای مدل ساختاری میان مؤلفه‌های چهارگانه مدل تحقیق.....

صل اول

کلیات پژوهش



۱-۱- مقدمه

پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فن‌آوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده، که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان‌ها سلب، و آن‌ها را در راه تحقق هدف‌های‌شان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. نتایج تحقیقات، از وجود سازمان‌های فربه و کسالت‌آور به‌خصوص در بخش دولتی حکایت می‌کند و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از سازمان‌های چابک، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است.

علی‌رغم پژوهش‌های صورت گرفته طی سالیان متمادی، باید گفت که موضوع طراحی و تعیین سازمان چابک، از راه حل‌های کاربردی برای برون رفت از مشکلات و معضلات سازمان‌های فرداست؛ که متأسفانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اساس و بنیان سازمان چابک، در یکپارچگی سیستم اطلاعاتی، تکنولوژی، افراد، فرایندهای تجاری و تجهیزات در سازمان، برای پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است. در واقع سازمان چابک، نه تنها تمام شکل فعالیت‌های سازمان را در بر می‌گیرد، بلکه با زنجیره ارزش آن سازمان نیز، در ارتباط خواهد بود. سازمان چابک به‌طور کلی می‌تواند باعث کاهش هزینه‌های تولیدی و افزایش سهم بازار، رضای نیاز مشتریان، آماده‌سازی برای معرفی محصول جدید، ارزیابی و تخمین فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت سازمان شود. از این‌رو سازمان چابک به‌عنوان پارادایم سازمان قرن ۲۱، طرفداران بسیاری دارد و به‌عنوان یک استراتژی موفقیت‌آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع نیازهای مشتریان شده است.

در این فصل ابتدا مساله اصلی پژوهش، بیان مساله و ضرورت اجرای تحقیق ارائه شده است. در ادامه اهداف اساسی اجرای این پژوهش، مدل مفهومی، فرضیه‌های تحقیق، نتایج مورد انتظار پس از اجرای پژوهش آمده است. این فصل با بیان روش‌های گردآوری اطلاعات، قلمرو تحقیق، جامعه و نمونه آماری ادامه یافته است. روشهای موردنظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و در نهایت واژه‌های کلیدی آخرین مباحث مطرح شده در این فصل است.

۱-۲- بیان مسأله

محیط‌های پیچیده، سازمان‌های بدون مرز، جهانی شدن بازارها، ورود سازمان‌های دولتی به فضای مجازی، رقابت شدید در توسعه فن‌آوری، محدودیت روزافزون منابع و مسوولیت‌های زیست محیطی از مهم‌ترین چالش‌های قرن ۲۱ است. در دهه گذشته، غالب شرکت‌ها، راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند، گرچه این رویکردها همواره موفق و ثمربخش نبودند، اما امروزه بسیاری از سازمان‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی مواجه هستند، که بواسطه ویژگی‌های عصر جدید، شدت گرفته‌است. بنابراین رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر توانایی مقابله با چالش‌های جدید محیطی را ندارد و بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدید از تغییرات محیطی بیشترین استفاده را به نفع سازمان برد.

در اقتصادی خلاق، که نبوغ کارآفرینی رمز موفقیت است، چگونه کارکنان برانگیخته شوند تا نعمت‌های ابتکار، تخیل و اشتیاق خود را هر روز به محیط کار آورند؟ در دنیایی که تندبادهای تخریب سازنده با شدت تمام می‌وزند، یک سازمان چگونه می‌تواند با سرعت و شهامت کافی نوآوری کند و سودآور و مفید باقی بماند؟ چه باید کرد تا سازمان‌هایی به‌راستی براننده آینده خلق شوند؟ چرا باید چاقوی کند بحران عملکرد بتواند موجب تغییر شود؟ چرا باید عملیات سازمان‌ها بهتر از نوآوری‌شان باشد؟ چرا باید این همه افراد در سازمان‌های کسالت‌آور کار کنند؟ چرا باید اولین دغدغه مدیران فرار از مسوولیت شهروندی باشد، نه تحقق آن؟ چگونه سازمان‌هایی خلق شوند که به‌همان اندازه که بر کارایی تمرکز دارند، سازگارپذیر با محیط پیچیده هم هستند؟ اینها گوشه‌ای از سوالاتی بود که موجب تشکیل هنگی شورشی^۱ از دانشگاهیان و رهبران کسب و کار از جمله اریک آبراهامسون، کریس آرجریس، گری همل، جفری هالندر، جان مکی، هنری مینتزبرگ، جفری ففر، پیترسنگی، تام استوارت و استیون وبر شد، تا نقشه راهی برای بازآفرینی مدیریت^۲ در قرن بیست و یکم ترسیم کنند. آنها پس از همایشی چند روزه، ۲۵ راهکار را برای موفقیت در جهان پر تغییر مطرح کردند، که برخی از آنها، عبارتند از:

✓ برای سازگاری با محیط، سازمان‌های بزرگ را به واحدهای کوچک‌تر تجزیه کنید.

1- Renegade brigade

2- Reinvent management

- ✓ کنترل درونی را به جای محدودیت بیرونی تشویق کنید.
- ✓ برای تعهد بیشتر، فرآیند هدفگذاری را توزیع کنید.
- ✓ ایده‌های جامعه و شهروندی را در سیستم‌های مدیریتی نهادینه سازید.
- ✓ از ترس بکاهید و بر اعتماد بیفزایید.
- ✓ چارچوب‌های زمانی و دیدگاه‌های مدیران را گسترش دهید.
- ✓ دموکراسی اطلاعات ایجاد کنید.
- ✓ اختیارات عصیانگران را افزایش دهید و محافظه‌کاران را خلع سلاح کنید.
- ✓ تخیل انسانی را بیش از پیش رها سازید.
- ✓ مدیریت را مجهز به ابزار دنیای باز کنید.

همه این راهکارها جدید نیستند و بسیاری از آنها به مشکلاتی می‌پردازند که سازمان‌های بزرگ به آن مبتلا هستند (همل^۳، ۲۰۰۹).

هدف از برجسته کردن این پیشنهادها، برانگیختن راه حل‌های تازه، برای مشکلات مزمن است. که یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین این راه حل‌ها، چابکی سازمانی^۴ است. اساس و بنیان سازمان چابک، در یکپارچگی سیستم اطلاعاتی، تکنولوژی، افراد، فرایندهای تجاری و تجهیزات در سازمان، برای پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است. در واقع سازمان چابک، نه تنها تمام شکل فعالیت‌های سازمان را دربر می‌گیرد، بلکه با زنجیره ارزش آن سازمان نیز در ارتباط خواهد بود. سازمان چابک به طور کلی می‌تواند باعث کاهش هزینه‌های تولیدی و افزایش سهم بازار، ارضای نیاز مشتریان، آماده‌سازی برای معرفی محصول جدید، ارزیابی و تخمین فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت سازمان شود. از این رو سازمان چابک به عنوان پارادایم سازمان قرن ۲۱ اهمیت بسیاری دارد و به عنوان یک استراتژی موفقیت‌آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع نیازهای مشتریان مطرح شده است (جعفرنژاد و زارعی، ۱۳۸۴). از طرف دیگر شرکت‌های دولتی برای موفقیت در محیط متلاطم رقابتی و پیروزی در بازارهای جهانی باید به چابکی سازمان‌های خود روی آورند.

3 -Hamell

4 -Organizational Agility

در پژوهشی که در سال جاری (۱۳۹۲) توسط حاجی حیدری و اسحاقی در بین سیصد شرکت برتر ایرانی اجرا شد، نشان می‌دهد که فن‌آوری اطلاعات در ابعاد مختلف حجم، تنوع، وسعت و عمق تدارکات الکترونیکی، نقش بسزایی در عملکرد سازمانی و چابکی بیشتر این شرکت‌ها دارند. این امر از طریق تاثیر بر کاهش هزینه، کارایی داخلی، کارایی مدیریتی و بهبود هماهنگی، خلا موجود در این شرکت‌ها را بر طرف می‌کند (حاجی حیدری و اسحاقی، ۱۳۹۲). در پژوهشی دیگر، در سطح استان تهران اجرا شد، در بین شرکت‌های متعدد دولتی مورد مطالعه، ۴۸ درصد غیر چابک، ۳۵ درصد نیمه چابک و تنها ۱۷ درصد آنها چابک تشخیص داده شدند (فتحیان و شیخ، ۱۳۹۰).

تحولات سریع کنونی، افزایش رقابت و عدم اطمینان از آینده، شرکت‌ها را ترغیب کرده تا به دنبال ساختارهایی هستند که آن‌ها را قادر سازد تا ارزش‌آفرینی بیشتری نسبت به رقبای داشته و بتوانند به حیات خود ادامه دهند. اکثر وزارتخانه‌ها از جمله وزارت فن‌آوری اطلاعات، وزارت نیرو، وزارت صنایع و مانند آن برای اداره شرکت‌های تابعه خود، دارای حداقل سهام کنترل کننده آنها بوده و از طریق کنترل و نفوذ در شرکت‌های تابع موجب ارتقای ارزش کل مجموعه می‌شوند. هم‌اکنون بیشتر شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، از این نوع هستند (خداامردی، ۱۳۹۰).

تورنیل (۲۰۰۶) به بررسی تاثیر نوآوری و چابکی بر عملکرد ۸۴۵ شرکت با سطوح تکنولوژی بالا و پایین پرداخت. نتایج نشان داد شرکت‌هایی که در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری بیشتری کرده بودند، از نوآوری‌های بیشتری برخوردارند، پویایی بیشتری داشته و از رشد درآمدی قابل ملاحظه‌ای برخوردارند (سینایی و همکاران، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر نه فقط حساسیت رقابت در بازار افزایش یافته، بلکه ماهیت آن نیز، تغییر کرده است. چرا که توجه شرکت‌ها، برای کسب عملکرد برتر و مزایای رقابتی، از سمت سرمایه‌گذاری در منابع مشهود به سمت سرمایه‌گذاری در منابع نامشهود، تغییر یافته است (راماسوامی^۵، ۲۰۰۹).

توانایی ارائه سریع محصولات جدید، انتخاب فرآیندهای نو، از جنبه‌های مهم رقابت است. شرکت باید به دنبال نوآوری باشد، چرا که از طریق آن مزایای رقابتی به دست می‌آورد که در نهایت باعث چابکی و بقای شرکت می‌شود (هی‌ونی^۶، ۲۰۰۸).

5 - Ramaswami

6 - He & Nie

چابکی در شرکت فولاد مبارکه از دغدغه‌های اصلی مدیران آن طی سالیان متمادی است، این شرکت به دلیل وسعت و اهمیت آن، در صورت تبدیل به یک سازمان چابک، به سرعت رشد کرده و در تراز سرآمدترین شرکت‌های خاورمیانه خواهد شد. در همین راستا اشاره به بخشی از تحقیقات معاونت آموزش و تحقیقات شرکت مذکور در سال ۱۳۸۹ خالی از لطف نیست. سلطانی و بهرامی‌نژاد در سال ۱۳۸۹ طی پژوهشی با عنوان تاثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی سازمان در شرکت فولاد مبارکه در خصوص چابکی سازمانی چنین نتیجه‌گیری کردند: به منظور دستیابی به چابکی سازمانی در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در بعد فردی به بلوغ حرفه‌ای کارکنان، در بعد فرآیندی به طراحی فرآیندها و در بعد سازمانی به ساختار سازمان توجه بیشتری مبذول دارد (سلطانی و بهرامی‌نژاد، ۱۳۸۹). با ارائه پژوهش‌ها و آمار و اطلاعات بالا، به نظر می‌رسد که شرکت فولاد مبارکه اصفهان علی‌رغم تلاش‌های چندین ساله، در مقایسه با شرکت‌های دیگر با سازمان چابک فاصله دارد و از این حیث طراحی و تبیین سازمان چابک برایش بسیار مهم است.

چابکی چیست؟ و چرا به آن نیاز است؟ ویژگی‌های سازمان چابک چیست و شاخص‌های آن کدام است؟ چگونه می‌توان سازمان‌های کنونی را به سازمان چابک، تبدیل کرد؟ سئوالات بهم پیوسته و مرتبط فوق بیانگر وجود تغییرات سریع و مداوم در عرصه حیات سازمانها و افراد است. 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. تغییرات ایجاد شده در فرهنگ و سلیقه‌های مصرف‌کنندگان، که با پیشرفت‌های فناوری و رسانه‌ای همراه بوده، موجب بروز تنوع تقاضا در جامعه برای محصولات و خدمات، کوتاه شدن عمر نیازها، و در نتیجه تکه‌تکه شدن^۷ مخاطبان شرکت‌ها و سازمان‌ها و تبدیل خیل کثیری از مشتریان و مخاطبان به گروه‌های خاص و محدود گردیده است (فیچ، ۲۰۱۳).

به زعم آزدو و همکاران (۲۰۱۲) توجه به حساسیت بازار، ارضای نیاز مشتریان، بهبود کیفیت، سرعت تحویل محصول، صحت و درستی اطلاعات، معرفی محصول جدید، برنامه‌ریزی متمرکز و