

## مقاله پژوهشی:

# الگوی راهبردی ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمان‌های دفاعی با بهره‌گیری از

## روش داده‌بنیاد

20.1001.1.74672588.1401.6.23.5.6

فرامرز نصری<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰

### چکیده

چابکی به معنای تفکر سریع همراه با روشی هوشمندانه و دارای بیشترین انعطاف‌پذیری است. سازمان‌های چابک قادرند در محیطی رقابتی که به‌طور مستمر غیرقابل پیش‌بینی و در حال تغییر است، بهترین عملکرد را داشته باشند و در واقع توانایی پاسخ به موقع به محیط را به شیوه‌ای موثر دارند. با عنایت به موارد بالا، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی راهبردی قابلیت‌های چابکی سازمان‌های دفاعی با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد به رشته تحریر درآمده است. پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی، بر حسب موقعیت از نوع پژوهش‌های میدانی و بر حسب زمان از نوع پژوهش‌های آینده‌نگر است. در این پژوهش به‌منظور ارائه الگوی راهبردی، اسناد و گزارش‌های رسمی مرتبط با چابکی بررسی و با تعداد ۲۰ نفر از خبرگان جهت انجام نظرسنجی طی مراحل کدگذاری مصاحبه به‌عمل آمد. بر اساس کدگذاری‌های صورت گرفته، ۱۰۲۵ کد استخراج شده از اسناد بالادستی، مبانی نظری و مصاحبه‌ها، ۱۱۲ مفهوم و ۳۴ مقوله را تشکیل داده است. سپس در مرحله کشف مقوله‌ها، این مفاهیم در قالب ۳۴ مقوله با محور مشترک، دسته‌بندی و در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های سی و چهارگانه، ابعاد اصلی الگوی مفهومی تحقیق شامل «۴ مقوله علی»، «۴ مقوله مداخله‌ای»، «۳ مقوله محیطی»، «۱۹ مقوله راهبردی» و «۴ مقوله پیامدی» را شکل دادند. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که در صورت اجرای راهبردهای ارتقای چابکی، سازمان‌های دفاعی به «سازمانی پویا»، «سازمانی موقعیت‌گرا»، «سازمانی تغییرپذیر» و «سازمانی رشد‌محور» تبدیل خواهند شد.

**کلید واژه‌ها:** چابکی، قابلیت چابکی، سازمان‌های دفاعی، نظریه پردازی داده‌بنیاد.

۱. استادیار دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران؛ رایانامه:

## مقدمه

در دهه گذشته، غالب سازمان‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند؛ گرچه این رویکردها همواره موفق و ثمربخش بودند، اما امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با شرایط نامطمئن مواجه هستند که به واسطه «تغییر پارادایم» شدت یافته است (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۹۱: ۴۰). این موقعیت بحرانی موجب تغییرات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان‌ها شده است و آنها را مجبور به بازنگری اساسی در اولویت‌های تجارت، فعالیت‌های اقتصادی و قابلیت بقاء کرده است (فتحیان و شیخ، ۱۳۸۵: ۱۲۷). با آغاز قرن بیست‌ویکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و زیربنایی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند که عدم توجه به آنها، بقاء و موفقیت‌شان را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. در چنین وضعیتی، بسیاری از این واحدها در اولویت‌های کسب‌وکار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدیدنظر کرده و تاکید خود را برای سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار داده‌اند (پاشایی هولاسو و همکاران، ۱۳۹۷). به‌همین خاطر، جهت فعالیت در چنین محیطی راهکارهای گوناگونی از جمله مهندسی مجدد، تولید ناب، مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی کارکنان، ارائه شده است (قربانی‌زاده، ۱۳۹۰: ۴۸). برای این‌کار نیاز به نوعی از نوآوری وجود دارد که با به‌کارگیری شکل‌های مناسب نوآوری به موسسه یا کسب‌وکار کمک کند تا هر چه سریع‌تر با محیط تجاری متغیر تطبیق پیدا کند (فقیه و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup>. از این‌رو، سازمان‌ها برای بقاء و حفظ موقعیت‌های خود شکل‌های متفاوتی به خود می‌گیرند. یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی فرم سازمان‌های چابک است. سازمان‌های چابک به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات توجه می‌کنند. در واقع سازمان چابک می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به‌وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک‌سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد کند (علیرضایی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵: ۱۵۱).

<sup>1</sup>. Faghih & et al, 2018

در سازمان‌های دفاعی فرایند رایج در طراحی ساختار و سازماندهی به‌منظور مقابله با تهدیدهای پیش‌بینی نشده محیطی، بسیار شکننده است (آقامحمدی، ۱۳۹۰: ۶۵)؛ زیرا نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران از سوی قدرت‌های دفاعی و اقتصادی جهان در ابعاد مختلف دفاعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی تهدید می‌شود و بر مبنای آنچه در چهل سال گذشته رخ داد، می‌توان گفت آمادگی بخش دفاعی و نیروهای مردمی برای مقابله با آنچه که ممکن است هر زمان و مکانی عملی شود، حیاتی است (مصطفوی و آشتیانی، ۱۳۹۲: ۲) و سازمان‌های دفاعی ج.ا.ای برای دستیابی به توانمندی‌های لازم برای عملکرد کارآ و اثربخش به‌ویژه در عصر اطلاعات و به‌خصوص در عرصه جنگ‌های نوین باید به سازمان‌هایی چابک تبدیل شوند (قاضی‌زاده‌فرد و اتابکی، ۱۳۹۱: ۱۷۲). بدین‌منظور سازمان‌های دفاعی برای کسب آمادگی در برابر تهدیدهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای و نیل به قابلیت‌های چابکی، نیازمند شناسایی عوامل موثر بر چابکی سازمان هستند تا بر اساس آن، الگوی مناسب سامانه‌های رزم خود را طراحی کنند، از سویی با توجه به فرامین و تدابیر ابلاغی مبنی بر چابک‌سازی سازمان‌های دفاعی باید این توانایی و قابلیت را در خود ایجاد کنند؛ بنابراین شناسایی عوامل و شاخص‌های چابکی در ابعاد مختلف، تسهیل‌کننده نیل به قابلیت‌های چابکی خواهد بود (پاشایی هولاسو و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین گستردگی مأموریت‌های حوزه دفاعی در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و واپایش<sup>۱</sup>، فناوری، ساخت و نگهداری، تجهیزات و ادوات دفاعی و حتی پشتیبانی، آماد و خدمات اداری و مالی ضرورت توجه به موضوع چابکی در حوزه‌های دفاعی را از اهمیت مضاعفی برخوردار کرده است (امیرنژاد و خسروی‌پور، ۱۳۹۴: ۱۳۴).

با توجه به موارد بالا، پژوهش حاضر با هدف «ارائه الگوی راهبردی ارتقای چابکی سازمان‌های دفاعی با بهره‌گیری از روش داده بنیاد» به رشته تحریر درآمده است و در صدد پاسخ به این سوال اصلی است که الگوی راهبردی چابکی سازمان‌های دفاعی دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی است؟ و در صورت اجرای این تحقیق می‌توان بیان کرد که سازمان‌های دفاعی به «سازمانی پویا»، «سازمانی موقعیت‌گرا»، «سازمانی تغییرپذیر» و «سازمانی

<sup>1</sup>. Control

رشد محور) تبدیل خواهند شد و بر هدایت خود جهت واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات محیطی (تهدیدات) توجه خواهند نمود؛ به بیان ساده‌تر، سازمان چابک دفاعی توانایی همسو کردن کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف‌پذیر به‌منظور توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر را به‌دست خواهد آورد.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

### چابکی

چابکی مفهوم نسبتاً جدیدی است و تعریف مشترک و جهان‌شمولی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد؛ مانند هر مفهوم فراگیر دیگر نمی‌توان یک تعریف خاص را به‌عنوان تعریف جهان‌شمول چابکی ارائه کرد. در واقع، هر محقق بر اساس نوع تحقیق خود از چابکی تعریفی خاص ارائه داده است که با وجود بیان متفاوت، تمام آنها به‌نحوی به تغییر و عدم اطمینان دنیای کنونی اشاره می‌کنند و سرعت در وفق یافتن با آنها را شرط چابکی می‌دانند. بی‌شک اندیشمندان تعاریف متعددی از چابکی ارائه کرده‌اند و اظهارنظرهای بی‌شماری در این خصوص وجود دارد (نقوی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۴).

چابکی در لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه است (کتونن، ۲۰۰۱: ۴۰۸)<sup>۱</sup> و برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ توسط موسسه یاکوکا<sup>۲</sup> مطرح شد. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد، چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است (ناگل و داو، ۱۹۹۱)<sup>۳</sup>. در فضای کنونی، چابکی به معنای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به‌عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است (آگروال و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۴۳)<sup>۴</sup>. اصطلاح چابک، سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می‌کند (ابراهیمیان جلودار و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴).

1. Kettunen, 2001:408

2. Iacocca Agency

3. Nagel & Dove, 1991

4. Agarwal & et al, 2007:443

کاید<sup>۱</sup> یکی از جامع‌ترین تعریف‌های چابکی را این‌گونه مطرح می‌کند: «سازمان چابک یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. در چنین کسب‌وکاری فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده، دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست» (جعفرنژاد، مروتی و اسدیان، ۱۳۹۲: ۱۴۱).

آلبرت و هیس<sup>۲</sup> چابکی را ویژگی اساسی سازمان معرفی کردند و استدلال نمودند که سازمان‌های چابک نتیجه ساختار سازمانی مناسب، نگرش دستوری و واپاشی، برداشت‌های عملیاتی و سیستم حمایتی هستند و کارکنان آن از ویژگی هم‌افزایی برخوردارند. چابکی پاسخ کامل و جامعی به چالش‌های محیط کسب‌وکار است که در نتیجه تغییرات و بی‌اطمینانی از محیط به وجود می‌آیند؛ زیرا در محیط امروزی، مسیر معین و مشخصی برای سازماندهی و راه‌اندازی شرکت و تضمین موفقیت آن در درازمدت وجود ندارد (گلدمن و ناگل و پریس، ۱۹۹۵)<sup>۳</sup> رسیدن به چابکی نیازمند تفکر جدید و استفاده از معیارهای جدید برای ارزیابی عملکرد سازمان است؛ زیرا به‌کارگیری مقیاس‌های سنتی، مانعی در مسیر پیشرفت چابکی به‌شمار می‌آید (ابریشم‌کار و عبدالهی، ۱۳۹۵: ۲۴۷).

یانگ و لی (۲۰۱۲)<sup>۴</sup> معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چند بُعدی است که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است.

از دیدگاه زین و همکاران (۲۰۰۵)<sup>۵</sup> چابکی پاسخی به چالش‌های تحمیل‌شده از طرف محیط کسب‌وکار است که با تغییر و عدم اطمینان احاطه شده است.

1. Kide

2. Alberet & His

3. Goldman & Nagel & Preiss, 1995.

4. Yang & Liu, 2012

5. Zain & et al, 2005

گانسکاران و یوسف (۲۰۰۲)<sup>۱</sup> معتقد است که عناصر مشخصی در تعاریف چابکی وجود دارد که صاحب‌نظران در رابطه با آنها اجماع کلی دارند؛ این عناصر شامل سرعت پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و تفکر است. به عقیده او تولید ناب معمولاً با استفاده اثربخش از منابع در ارتباط است؛ درحالی‌که تولید چابک مربوط به واکنش اثربخش به محیط متغیر برای دستیابی به بهره‌وری است. از این رو توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک است.

این تعاریف به‌طور معمول، ایده «سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار» را نشان می‌دهد (آذر و همکاران، ۱۳۸۹: ۳). همچنین سازمان‌های چابک را سازمان‌هایی پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشد‌محور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا موثر و اثربخش نباشد؛ علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تاثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. چابکی به‌صورت رشد‌محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی راهبردها و نوآوری در فنون مصداق می‌یابد و سازمان چابک بر هدایت سازمان جهت واکنش سریع و موثر نسبت به تغییرات بازارها توجه دارد که البته این روش‌ها تا حدود زیادی مبتنی بر محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان هستند؛ به بیان ساده‌تر، شالوده سازمان چابک عبارت است از همسو کردن کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف‌پذیر به‌منظور توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر (تورنگ لین و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۲</sup>.

### ابعاد چابکی سازمانی

بسیاری از صاحب‌نظران همچون شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) و لین و همکاران (۲۰۰۶) عوامل موثر بر چابکی سازمانی را در سه دسته عمده تقسیم کرده‌اند که عبارت است از:

<sup>۱</sup>. Gunasekaran & Yusuf, 2002.

<sup>۲</sup>. Torng Lin & et.al, 2018.

محرك‌های چابکی، توانمندی‌های چابکی و فراهم‌سازها یا توانمندسازهای چابکی (لین و چيو و سنگ، ۲۰۰۶: ۳۵۵)<sup>۱</sup>. محرك‌ها، عامل اصلی نیاز به چابکی است؛ به عبارتی محرك‌های چابکی، تغییراتی است که در محیط اتفاق می‌افتد و بنگاه را در جهت تجدیدنظر کردن در موقعیت، راهبرد و فرایند تحریک می‌کند؛ به‌گونه‌ای که سازمان، این حقیقت را بپذیرد که به چابک شدن نیاز دارد و چابکی را به‌عنوان روشی برای بقا و پیشرفت خود مدنظر قرار دهد. قابلیت‌ها یا توانمندی‌ها منعکس‌کننده توانایی سازمان برای مقابله با تغییرات و در واقع مبنایی برای حفظ و توسعه چابکی به‌شمار می‌رود. توانمندی‌های چابکی، توانایی‌هایی است که نقطه قوت مورد نیاز را فراهم می‌سازد تا سازمان، پاسخ‌های مناسب را به تغییرات دهد. فراهم‌کننده‌ها یا توانمندسازها نیز برای رویارویی با تغییر، آشوب و عدم‌اطمینان به سازمان یاری می‌رسانند و ابزارها و وسایلی هستند که چابکی را می‌توان با آنها به‌دست آورد (وورلی و لاولر، ۱۹۴: ۲۰۱۲)<sup>۲</sup>.

محرك‌های چابکی، بر اساس الگوی مفهومی چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) عبارت است از:

- نیاز به چابک بودن: نخستین گام و مهم‌ترین محرك برای ایجاد چابکی در هر سازمانی وجود نیاز به چابک بودن در بین تمامی کارکنان سازمانی است؛
- طراحی راهبردی برای چابک بودن: در این بخش، بیشتر بر طراحی انعطاف‌پذیر و مسطح ساختار سازمانی که می‌توان محرك چابکی باشد، تاکید می‌شود؛
- راهبرد چابکی: اصل اساسی در چنین راهبردهای انعطاف‌پذیری کامل است. در واقع، هدف طراحی این راهبردها پاسخگویی سریع و به‌موقع به نیازها است. این امر، در وهله بعد، وفاداری کارکنان به سازمان را بیشتر می‌کند و در نتیجه حیات و بقای سازمان بیشتر می‌شود (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱)<sup>۳</sup>.

<sup>۱</sup>. Lin & Chiu & Tseng, 2006: 355

<sup>۲</sup>. Worley & Lawler, 2012: 194.

<sup>۳</sup>. Sharifi & Zhang, 2001.

## چابکی سازمان‌های دفاعی

در سازمان‌های دفاعی به دلیل گستردگی ماموریت‌ها در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و واپایش، فناوری، ساخت و نگهداری، تجهیزات و ادوات دفاعی و حتی پشتیبانی، آماد و خدمات اداری و مالی ضرورت توجه به موضوع چابکی در حوزه‌های دفاعی را از اهمیت مضاعفی برخوردار کرده است (امیرنژاد و خسروی‌پور، ۱۳۹۴: ۱۳۴). در این میان بر اساس نتایج پژوهش پاشایی هولاسو و همکاران (۱۳۹۹) سازمان‌های چابک دفاعی باید دارای ویژگی‌های «ایفای نقش در تحقیق، توسعه و دستیابی به فناوری‌های برتر و تسلیحات پیشرفته»؛ «بهسازی تجهیزات، فرایندها و ارائه خدمات پیشرفته در نیروهای نظامی»؛ «ارتقای توانمندی‌ها و خلق شایستگی‌های جدید دفاعی در قالب ارائه محصولات و خدمات دفاعی جدید»؛ «افزایش توان اقتصادی در راستای تقویت بنیه دفاعی»؛ «توان‌افزایی دفاعی»؛ «پاسخ به تغییرات محیطی و تهدیدات بالفعل و بالقوه»؛ «حفظ مزیت برتری بخش دفاعی»؛ «پیشبرد سریع‌تر سازمان به سمت اهداف از پیش تعیین شده»؛ «خدمت‌رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها و استحکام سازمان»؛ «کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات»؛ «برقراری هماهنگی لازم بین سرویس‌دهندگان فناوری اطلاعات»؛ «توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری»؛ «پاسخگویی سریع‌تر سازمان به نیازها»؛ «پاسخگویی سریع‌تر به تهدیدات و دفع آن‌ها»؛ «افزایش رضایت خاطر کارکنان»؛ «پاسخگویی مناسب به تغییرات محیط پیرامونی و بین‌المللی»؛ «توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان»؛ «افزایش ارزش‌های کاری و عملیاتی»؛ «توجه و تاکید بر واپایش سازمان»؛ «پیشرفت ساختار فرایندهای سازمانی»؛ «کسب مزیت رقابتی در برتری بر رقبای پیرامونی و بین‌المللی»؛ «افزایش کارایی سازمان به دلیل واپایش و کاهش هزینه‌ها»؛ «کسب برتری‌های فناورانه در عرصه‌های رقابتی»؛ «بهبود واپایش هزینه» باشند (پاشایی هولاسو همکاران، ۱۳۹۹).

## پیشینه‌شناسی پژوهش

تورنگ‌لین و همکاران، بر مبنای مرور ادبیات جامع، یک مدل مفهومی برای سازمان چابک ارائه کرده‌اند. در این مدل مهم‌ترین عامل محرک چابکی، تغییر است و می‌توان این



تغییر را عمدتاً در نیازهای مشتری، ملاک‌های رقابتی، بازار، فناوری و مولفه‌های اجتماعی مشاهده کرد. از طرفی سازمان چابک برای مقابله و رویارویی با این تغییرات به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها نیاز دارد که انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخگویی و سرعت از آن جمله‌اند (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۹۱: ۴۲).

پیلواری<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) قابلیت‌های چابکی را در ۴ شاخص و ۱۲ زیرشاخص به ترتیب زیر دسته‌بندی کرده است:

الف) شاخص انعطاف‌پذیری؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. تطبیق‌پذیری تامین‌کنندگان در حجم کالا، ۲. استقرار نظام تولید منعطف و ۳. تاثیر ایجاد برنامه‌هایی متنوع برای دستیابی به خواسته‌های مشتریان

ب) شاخص پاسخگویی؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. تطبیق‌پذیری زمان تحویل کالا توسط تامین‌کننده ۲. تنوع و تعدد تولیدات ۳. سطح قابلیت اطمینان تحویل

ج) شاخص شایستگی؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. همکاری و تعامل بیرونی و درونی ۲. کیفیت خدمات و محصولات ۳. توانمندی‌های نیروی انسانی

د) شاخص سرعت؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. دسترسی سریع به اطلاعات تقاضا ۲. سرعت در انجام عملیات ۳. به‌موقع بودن حمل محصولات و خدمات.

کریستینو و یوسف (۲۰۰۳) مولفه‌های چابکی را شامل رهبری، فرهنگ، سامانه‌های پاداش، عضویت‌های سازمان، تأمین‌کنندگان، مشتریان و فناوری اطلاعات می‌دانند.

رامش و دیویدسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) معیارهای بیست‌گانه تولید چابک را اینگونه معرفی می‌کنند: ساختار سازمانی، تفویض اختیار، راه‌اندازی تولید، وضعیت کیفیت، وضعیت کارکنان، وضعیت بهره‌وری، چرخه عمر محصول - خدمت، مشارکت کارکنان، ماهیت مدیریت، استقبال از پاسخ‌های مشتری، بهبود طراحی، شیوه تولید، برنامه‌ریزی تولید، مدیریت هزینه یا بهای قیمت تمام شده، مدیریت زمان، نوع مناسبات اداری، فناوری اطلاعات، یکپارچگی، تغییرات فرایندهای فنی و اداری و برون‌سپاری.

---

1. Pilevari

2. Ramesh & Devadasan

نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۹۱) بیان می‌دارند که چابکی سازمانی دارای ۴ شاخص و ۱۶ زیرشاخص به ترتیب زیر است:

الف) شاخص پاسخگویی؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. پاسخگویی به تغییرات ۲. پاسخگویی به درخواست‌ها ۳. پاسخگویی به شرایط متغیر ۴. پاسخگویی به تقاضاهای مشتری.

ب) شاخص شایستگی؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. توسعه مهارت‌ها ۲. کسب مهارت‌های ضروری ۳. نوآوری ۴. توانایی انجام کار.

ج) شاخص انعطاف‌پذیری؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. ساختار انعطاف‌پذیر ۲. انعطاف در محیط کار ۳. کارکردهای انعطاف‌پذیر ۴. توانایی تطبیق با محیط.

د) شاخص سرعت؛ شامل زیرشاخص‌های ۱. یادگیری سریع ۲. انطباق سریع ۳. انجام کار سریع ۴. سرعت عمل.

پاشایی هولاسو و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت‌عنوان «نگاشت الگوی نوآوری چابک برای سازمان‌های صنعتی دفاعی ج.ا.ا» با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی و پیمایشی و استفاده از یک پرسشنامه ۵۲ سوال محقق‌ساخته به این نتیجه رسیدند که توانمندی سخت‌افزاری، توانمندی نرم‌افزاری، تغییر فرایندهای کاری و فنی، پیکره‌بندی مجدد، بهبود سطح کیفیت محصولات و خدمات، انعطاف‌پذیری در طراحی محصول و فرایند تولید، شایستگی در طراحی محصولات جدید، سرعت طراحی و تولید محصولات جدید، برنامه‌ریزی تولید، قابلیت‌محوری، سرعت پاسخگویی به تهدیدات و نیازهای جدید، موفقیت در تامین نیازهای جاری، موفقیت اقتصادی و بازاری، موفقیت در خلق فرصت و هوشمندی محیطی ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با یکدیگر دارند؛ بنابراین تغییر هر یک از آنها بر سایر عوامل نیز تاثیر می‌گذارد. همچنین بر اساس خروجی دیمتل فازی، توانمندی سخت‌افزاری، تاثیرگذارترین عامل و هوشمندی محیطی تاثیرپذیرترین عامل در بین سایر عوامل است.

پاشایی هولاسو و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت‌عنوان «شناسایی و ارائه چارچوب مولفه‌های نوآوری چابک در سازمان‌های صنعتی دفاعی» با بهره‌گیری از روش

توصیفی- تحلیلی و پیمایشی و استفاده از یک پرسشنامه ۳۱ سوالی به این نتیجه رسیدند که برای دستیابی به نوآوری چابکی در سازمان‌های صنعتی دفاعی باید به ابعاد سازمانی (۱۶ مولفه)، راهبردی (۷ مولفه) و صنعتی (۸ مولفه) توجه کرد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود پیشنهادها فوق‌العاده چابکی آن‌هم به صورت کلی در سازمان‌ها را بیان کرده و به طور خاص به سازمان‌های دفاعی نپرداختند. همچنین نتایج و خروجی حاصل از اقدامات چابکی در سازمان را بیان نداشته‌اند. پژوهش حاضر ضمن توجه صرف بر سازمان‌های دفاعی با بهره‌گیری از داده‌های منبعث از شرایط سازمان‌های دفاعی، ضمن تخصصی بیان کردن عوامل چابکی در سازمان‌های بیان شده بالا و ارائه الگوی راهبردی ارتقای قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دفاعی با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد، نتایج حاصل از اجرای این الگو را نیز بیان می‌کند.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی، بر حسب موقعیت از نوع پژوهش‌های میدانی و بر حسب زمان از نوع پژوهش‌های تحقیقات آینده‌نگر است. همچنین در این پژوهش از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، برای استخراج داده‌ها و ارائه الگو استفاده شده است.

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک روش‌شناسی «استقرایی» کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع پرورش دهد؛ در حالی که به طور هم‌زمان، پایه این گزارش را در مشاهده‌های تجربی داده‌ها محکم ساخت. از جهتی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نشان‌دهنده همان عملی است که بسیاری از پژوهشگران، در هنگام مرور گذشته انجام می‌دهند، آنها برای سازگار شدن با داده‌ها، فرضیه‌های جدیدی شکل می‌دهند. با این حال، در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، پژوهشگر وانمود نمی‌کند که فرضیه‌ها را پیشاپیش تدوین کرده است؛ زیرا پژوهشگران از فرضیه‌های از پیش شکل گرفته، منع می‌شوند. با توجه به ویژگی‌های برشمرده شده در پژوهش حاضر از روش داده‌بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق نیز عبارتند از: الف) اسناد و

گزارش‌های رسمی مرتبط با چابکی؛ ب) مصاحبه با تعداد ۲۰ نفر از خبرگان جهت انجام نظرسنجی طی مراحل کدگذاری.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش کدگذاری باز

برخی از مقوله‌های حاصل از تجمیع مفاهیم بر اساس اشتراکات در جدول ذیل (جدول شماره ۱) ارائه می‌شود:

«جدول شماره ۱. برخی از کدهای حاصل شده»

| مقوله‌ها                      | مفاهیم   |
|-------------------------------|--|
| سازمانی پویا                  | موفقیت همه‌جانبه؛ پاسخگویی سریع به تهدیدات محیطی؛ انعطاف‌پذیری در فرایند و خط تولید؛ بهره‌گیری از فرصت‌ها  |
| ساختار سازمانی<br>انطباق‌پذیر | شبکه‌محوری بیرونی (وجود شبکه بین‌سازمانی؛ اشتراک‌گذاشتن ایده‌های درونی سازمان و بیرونی سازمان؛ یکپارچه‌سازی تامین‌کنندگان، مشتریان و منبع‌یابی دانش بیرونی؛ تمرکز خارجی (تاکید بر نظام باز)؛ توسعه تعاملات موثر و سازنده با کشورها)؛ شبکه‌محوری درونی ((ارتباطات گسترده (سریع و همه‌جانبه) بین واحدهای سازمانی؛ ساختار سازمانی مناسب افقی یا شبکه‌ای)) |
| ساختار سازمانی                | تحقیق و توسعه؛ فضای کاری مناسب؛ یادگیری سازمانی؛ فرهنگ سازمانی؛ انسجام و هماهنگی   |
| محیط متلاطم و آشفته           | تحریم‌های ظالمانه علیه ج.ا.ا؛ در معرض تهدید بودن ج.ا.ا   |
| نظام شایسته‌سالاری            | مدیریت افراد؛ آموزش و پرورش؛ بهره‌گیری از نخبگان و چهره‌های جوان و میدان‌دادن به آنها؛ بهره‌گیری از نیروی انسانی کارآمد؛ با کیفیت و دانش‌بنیان؛ سازماندهی و ارتقای کیفیت نیروی انسانی؛ نظام شایسته‌سالاری (شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری، شایسته‌پروری)                                |
| شایستگی سازمانی               | سرعت؛ پاسخگویی؛ شایستگی؛ انعطاف‌پذیری (انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری در طراحی محصول، انعطاف‌پذیری در فرایند ساخت و تولید)؛ کاهش سطوح مدیریت؛ کاهش سلسله مراتب؛ حذف نیروهای غیرمولد   |
| ساختار سازمانی<br>انطباق‌پذیر | مدیریت و رهبری؛ ویژگی‌های مدیریتی؛ تیم‌سازی؛ ایجاد جو خلاق؛ مشارکت دادن به کارکنان؛ استقلال شغلی کارکنان؛ حمایت همه‌جانبه مدیریت ارشد از کارکنان؛ تقویت فرهنگ همکاری بین کارکنان؛ برنامه‌های انگیزشی و حمایتی؛ امنیت شغلی؛ فراهم‌نمودن بستر مشارکتی کارکنان؛ حمایت از برنامه‌ها و ایده‌های کارکنان   |

| مقوله‌ها                      | مفاهیم   |
|-------------------------------|--|
| انسجام و همکاری               | همکاری متقابل؛ همکاری از روی اعتماد؛ تعامل با نهادهای و دستگاه‌های مرتبط؛ شبکه همکاران دفاعی؛ برون‌سپاری   |
| سرعت پاسخگویی و واکنش سریع    | برنامه‌ریزی تولید؛ سرعت طراحی محصول؛ روش تولید؛ سرعت تولید؛ چرخه عمر محصول؛ واکنش به تغییرات محیطی و بازار؛ قابلیت پیکره‌بندی مجدد؛ تغییر فرایندهای کاری و فنی؛ پاسخ سریع به نیازهای درخواستی  |
| ایجاد شایستگی‌های اساسی       | یکپارچگی و وجود تفرکات کلیدی؛ تفکر راهبردی؛ سیستم اطلاعاتی؛ آینده‌نگری؛ رصد و شناسایی محیطی  |
| ظرفیت و توانمندی‌های سازمانی  | ظرفیت و توانمندی سخت‌افزاری؛ ظرفیت و توانمندی نرم‌افزاری؛ ظرفیت و توانایی هوشمندی؛ نوع فعالیت سازمان؛ وجود نیروی انسانی متخصص؛ کارآمد و توانا  |
| شناخت تغییرات محیطی           | توسعه فناوری‌های دفاعی و نهادهای دانش‌بنیان؛ انتقال فناوری‌های صنایع دفاعی به بخش غیردفاعی؛ رصد تحولات فناوری؛ پویایی و استمرار نظام دانش و فناوری و پیگیری الگوی پیشرفت با سرعت بالا؛ تداوم نهضت علمی و بهره‌گیری از دفاع هوشمندانه ترکیبی  |
| انتظارات مسئولین نظام         | جهت‌گیری دینی و معنویت‌گرایی؛ دستیابی به قدرت به‌منظور ایجاد بازدارندگی  |
| شرایط سازمانی (شرایط ج.ا.ا)   | انقلابی‌گری؛ ارزش‌های اسلامی؛ ولایت‌مداری؛ اعتماد به نفس ملی؛ نگاه آرمان‌گرایانه؛ واقعیت‌مدار؛ ارزش‌های اسلامی   |
| همسوز کردن کارکنان            | بهبود ظرفیت جذب؛ بهبود زیرساخت فرهنگی؛ وجود فضای خلاق؛ توانمندی‌های مشارکتی؛ بینش و اهداف مشترک بین کارکنان؛ وجود جو همکاری و حمایتی در محیط کار؛ عدالت سازمانی؛ امنیت شغلی؛ وحدت مدیریت؛ فرهنگ سازمانی؛ تفکر سیستمی؛ مدیریت خلاقیت؛ مدیریت دانش؛ توانمندی‌های تکنولوژیکی و فنی؛ تیم‌سازی؛ مهندسی شغلی؛ بهبود مستمر؛ اختیار سازمانی؛ کیفیت؛ بهره‌وری؛ مدیریت فناوری اطلاعات؛ مدیریت تغییر؛ سازمان یادگیرنده؛ آموزش همه‌جانبه و مستمر کارکنان؛ امنیت شغلی؛ رفاه و آسایش؛ نظام‌های قانون‌مند کارآمد؛ بهره‌گیری از راهبردهای مدیریت دانش؛ بستر مشارکتی؛ انسجام و هماهنگی درون سازمانی؛ ادغام و یکپارچگی سازمانی |
| اقدام فعالانه و پیشگیرانه     | قابلیت‌سازی در فناوری‌های پیشرفته و بومی؛ سازمان‌دهی تهدیدمحور؛ بهره‌گیری از قدرت نظامی دانش‌محور؛ سرعت واکنش بالا نسبت به تهدیدات؛ مدیریت زمان (حرکت جلوتر از دشمن و عمل پیش از دشمن)؛ توسعه تعاملات موثر و سازنده با کشورها  |
| محیط چالشی، ناپایدار و رقابتی | فضای رقابتی پیچیده؛ عدم‌ایستایی و سکون جهان امروزه؛ متغیرهای تاثیرگذار غیرقابل واپایش بر فضای رقابتی؛ ناپایدار بودن جهان امروزی؛ چالش‌های بسیار و تاثیرگذار بر فضای کاری و اتخاذ تصمیم   |
| کسب مزیت رقابتی               | اتخاذ راهبردهای دفاعی ترکیبی؛ ترکیب مناسب قدرت سخت و مادی و نرم و غیرمادی؛ دانش‌محوری؛ بستر نظام دفاعی مبتنی بر دانش؛ مدیریت نوآوری (توسعه خلاقیت و نوآوری)؛ رصد مستمر و دائمی تهدیدات (تهدیدشناسی)؛ توجه به پیامدها و خروجی اقدامات و تصمیمات   |
| افزایش توان در رقابت          | مدیریت هوشمند اطلاعات و دانش؛ آینده‌نگری و درک تغییرات محیطی؛ تولید مفاهیم و زبان مشترک؛ درک فناورانه و مدیریت فناوری؛ رهبری و هدایت ظرفیت‌های داخلی و خارجی؛  |

| مقاله‌ها                      | مفاهیم  |
|-------------------------------|---|
|                               | تولید سیاست‌های پابرجا و راهبردهای منعطف؛ نوآوری و خلاقیت؛ مدیریت طرح‌های بزرگ اکتساب؛ تصمیم‌سازی برای تصمیم‌گیری؛ تعاون و شراکت راهبردی بین نقش‌آفرینان  |
| هوشمندی فناوری                | مدیریت هوشمند اطلاعات و دانش؛ آینده‌نگری و درک تغییرات محیط؛ تولید مفاهیم و زبان مشترک؛ تولید سیاست‌های پابرجا و راهبردهای منعطف؛ مدیریت طرح‌های بزرگ اکتساب؛ تصمیم‌سازی برای تصمیم‌گیری؛ تعاون و شراکت راهبردی بین نقش‌آفرینان |
| پاسخ اثربخش و کارآ به تغییرات | غلبه بر تنگناهای برنامه‌ریزی و توسعه؛ غیرقابل پیش‌بینی بودن حوادث و پیشامدها؛ انعطاف‌پذیری در فرایند تولید؛ صرفه‌جویی در هزینه‌های تسلیحاتی؛ طراحی انواع سیستم‌ها بر حسب ریزترین واحدهای مستقل قابل تصور                        |

مقاله‌های حاصله از کدهای اولیه و مفاهیم در جدول ذیل (جدول شماره ۲) ارائه

می‌شوند:

«جدول شماره ۲. مقاله‌های نهایی»

| انتظارات مسئولین نظام             | تهدیدهای همه‌جانبه              | لزوم واکنش سریع               |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| شرایط سازمانی                     | حمایت‌های مسئولین ارشد نظام     | ساختار سازمانی                |
| سازگاری درونی                     | انعطاف‌پذیری درونی              | محیط متلاطم و آشفتنه          |
| سرعت بالای تغییرات تکنولوژیکی     | متغیرهای تاثیرگذار فراوان       | همسو کردن فناوری‌های اطلاعاتی |
| همسو کردن کارکنان                 | همسو کردن فرایندهای کاری        | ایجاد شایستگی‌های اساسی       |
| انسجام بین سازمانی و درون‌سازمانی | سرعت پاسخگویی و واکنش سریع      | شناخت تغییرات محیطی           |
| پاسخ اثربخش و کارآ به تغییرات     | انعطاف‌پذیری سازمان             | کسب مزیت رقابتی               |
| نوآوری همه‌جانبه                  | حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده | افزایش توان در رقابت          |
| تلفیق و یکپارچگی زنجیره ارزش      | اقدام فعالانه و پیش‌گیرانه      | ساختار سازمانی انطباق‌پذیر    |
| کارکنان چندمنظوره و منعطف         | هوشمندی فناوری                  | شایستگی سازمانی               |
| سازمانی پویا                      | سازمانی موقعیت‌گرا              | سازمانی تغییرپذیر             |
| سازمانی رشدمحور                   |                                 |                               |

### کدگذاری محوری

مقاله‌های حاصله از کدگذاری باز و دسته‌بندی آنها (کدگذاری محوری) در شش مقاله

علی، محوری، محیطی، واسطه‌ای، راهبردی و پیامدی در نمودار ذیل (نمودار شماره ۱)

ارائه می‌شود:



نمودار شماره ۱. الگوی پارادایمی چابکی سازمان‌های دفاعی

### کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی ترسیم «روایت یا خط داستان» تحقیق است (دانایی فرد، ۱۳۸۳). تبیین این روایت با استفاده از یادداشت‌های نظری و عملیاتی که محقق طی مراحل مختلف تجزیه و تحلیل داده‌ها تهیه کرده است، انجام می‌شود.

## روایت پژوهش

شرایط کاری سخت و رقابتی در قرن ۲۱، بسیاری از سازمان‌ها را بر آن داشته که خود را ارزیابی مجدد کرده و برای رسیدن به اهداف‌شان تغییراتی در خود ایجاد نمایند و برنامه‌ریزی‌های حساب‌شده‌ای در عرصه‌های گوناگون داشته باشند. در واقع، جامعه برای اطمینان از تأمین نیازمندی‌ها و تضمین بهبود روزافزون شرایط، باید بتواند برآوردی از گستردگی و بزرگی پهنای سازمان‌ها و پیچیدگی تعاملات میان آنها، برای آینده داشته باشد و با چشم‌انداز مناسبی به نحوه تبادلات کارکردی، اولویت‌هایی را در دستور کار خود قرار دهد. همچنین با درک نواقص، کاستی‌ها، نقاط ضعف و فرصت‌ها، قوت‌ها و سرمایه‌ها به تحقق اهداف خویش امید داشته باشد. در این میان، تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی به‌عنوان اصلی‌ترین محرک نیاز به چابکی، فشار زیادی به سازمان‌ها برای تغییر فرایندهای کاری بر اساس تغییرات محیطی وارد کرده است و نیاز آنها برای طراحی الگوی مناسب چابکی، پاسخی برای ایجاد آمادگی کافی برای تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی محیطی است. از این‌رو الگوی مناسب چابکی برای این سازمان‌ها باید دربرگیرنده توانمندی‌های سازمان، ویژگی‌ها و الگوهای حاکم، نوع فشارها، محرک‌های تغییر و نتایج حاصل از دستیابی به چابکی باشد. عناصر اساسی چابکی را می‌توان «سرعت عمل»، «شناسایی تغییرات محیط کسب و کار»، «پاسخ به تغییرات و عدم اطمینان»، «ایجاد شایستگی‌های اساسی»، «انعطاف‌پذیری»، «عرضه محصولات کاملاً سفارشی»، «ترکیب فناوری‌های مختلف» و «انسجام بین سازمانی و درون‌سازمانی» دانست.

## کفایت نظری تحقیق

بر اساس کدگذاری‌های صورت گرفته، ۱۰۲۵ کد استخراج شده از اسناد بالادستی، مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت گرفته، ۱۱۲ مفهوم و ۳۴ مقوله را تشکیل داده است. سپس در مرحله کشف مقوله‌ها، این مفاهیم در قالب ۳۴ مقوله با محور مشترک، دسته‌بندی و در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های سی و چهارگانه، تشکیل ابعاد اصلی الگوی مفهومی اولیه تحقیق را دادند و به این ترتیب نشانه کفایت نظری شامل حداقل شدن ارزش نهایی داده‌های جدید ظاهر شده است.



## قضایای نظری پژوهش

بر اساس روایت پژوهش و ترسیم الگو، ده قضیه برای پژوهش حاضر مطرح می‌شود:

**عوامل علی:** از عوامل اصلی برای حرکت به سمت چابکی و پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی می‌توان به «انتظارات مسئولین نظام»، «تهدیدهای همه‌جانبه»، «لزوم واکنش سریع» و «شرایط سازمانی» اشاره داشت که به‌عنوان پیشران‌های حرکت به سمت چابکی در سازمان‌های دفاعی به‌شمار می‌آیند.

**عوامل مداخله‌ای:** قضایای مداخله‌ای به‌عنوان تسهیل‌گر و تقویت‌کننده حرکت سازمان‌های دفاعی به سمت چابکی هستند که در این خصوص می‌توان به «حمایت‌های مسئولین ارشد نظام»، «ساختار سازمانی»، «سازگاری درونی» و «انعطاف‌پذیری درونی» اشاره داشت.

**عوامل محیطی:** قضایای محیطی به‌عنوان عوامل تاثیرگذار ولی غیرقابل مدیریت و واپایش، گاهی اوقات باعث سرعت و تسهیل در حرکت به سمت چابکی و گاهی اوقات باعث وقفه در حرکت به سمت چابکی می‌شود. بر اساس آنچه که در پژوهش حاضر برداشت شد؛ عوامل «محیط متلاطم و آشفته»، «سرعت بالای تغییرات تکنولوژیکی» و «متغیرهای تاثیرگذار فراوان» به‌عنوان عوامل محیطی به‌شمار می‌آیند.

**سازوکارهای راهبردی:** به‌منظور نیل به چابکی سازمان‌های دفاعی عوامل زیر می‌توانند منجر به این اقدام شوند: «همسو کردن فناوری‌های اطلاعاتی»، «همسو کردن کارکنان»، «همسو کردن فرایندهای کاری»، «ایجاد شایستگی‌های اساسی»، «انسجام بین‌سازمانی و درون‌سازمانی»، «سرعت پاسخگویی و واکنش سریع»، «پاسخ اثربخش و کارآ به تغییرات»، «شناخت تغییرات محیطی»، «انعطاف‌پذیری سازمان»، «کسب مزیت رقابتی»، «نوآوری همه‌جانبه»، «حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده»، «افزایش توان در رقابت»، «تلفیق و یکپارچگی زنجیره ارزش»، «اقدام فعالانه و پیش‌گیرانه»، «ساختار سازمانی انطباق‌پذیر»، «کارکنان چندمنظوره و منعطف»، «هوشمندی فناوری» و «شایستگی سازمانی».

**پیامدها:** در صورت اجرای قضایای راهبردی، سازمان چابکی دفاعی به «سازمانی پویا»، «سازمانی موقعیت‌گرا»، «سازمانی تغییرپذیر» و «سازمانی رشدمحور» تبدیل خواهد شد.

علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد، علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. چابکی به صورت رشد‌محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی راهبردها و نوآوری در فنون مصداق می‌یابد و سازمان چابک بر هدایت سازمان جهت واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات بازارها توجه دارد که البته این روش‌ها تا حدود زیادی مبتنی بر محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان هستند. به بیان ساده‌تر، شالوده سازمان چابک عبارت است از همسو کردن کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف‌پذیر به منظور توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### الف) نتیجه‌گیری

چابکی به معنای تفکر سریع همراه با روشی هوشمندانه و دارای بیشترین انعطاف‌پذیری است؛ یک سازمان چابک باید قادر به پاسخگویی به تغییراتی باشد که احتمال دارد در سازمان رخ دهد. سازمان‌های چابک قادرند در محیطی رقابتی که به‌طور مستمر غیرقابل پیش‌بینی و در حال تغییر است، بهترین عملکرد را داشته باشند و در واقع توانایی پاسخ به موقع به محیط را به شیوه‌ای مؤثر دارند. در جهان پیشرفته امروزی، ایجاد فرایندهای چابک یکی از شرایط دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است و سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی‌های اشاره شده دست می‌یابد. در این میان، سازمان‌های دفاعی ج.ا. برای دستیابی به توانمندی‌های لازم برای عملکرد کارآ و اثربخش به‌ویژه در عصر اطلاعات و به‌خصوص در عرصه جنگ‌های نوین باید به سازمان‌هایی چابک تبدیل شوند. بدین منظور سازمان‌های دفاعی برای کسب آمادگی در

برابر تهدیدهای منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای و نیل به قابلیت‌های چابکی، نیازمند شناسایی عوامل موثر بر چابکی سازمان هستند تا بر اساس آن، الگوی مناسب سامانه‌های رزم خود را طراحی کنند. با توجه به فرامین و تدابیر ابلاغی مبنی بر چابک‌سازی سازمان‌های دفاعی باید سازمان‌های مزبور این توانایی و قابلیت را در خود ایجاد کنند؛ بنابراین شناسایی عوامل و شاخص‌های چابکی در ابعاد مختلف، تسهیل‌کننده نیل به قابلیت‌های چابکی خواهد بود. در پژوهش حاضر به‌منظور ارائه الگوی راهبردی قابلیت‌های چابکی سازمان‌های دفاعی با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد اسناد و گزارش‌های رسمی مرتبط با چابکی بررسی شد و با تعداد ۲۰ نفر از خبرگان جهت انجام نظرسنجی طی مراحل کدگذاری مصاحبه انجام شد. بر اساس کدگذاری‌های صورت گرفته، ۱۰۲۵ کد استخراج شده از اسناد بالادستی، مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت گرفته، ۱۱۲ مفهوم و ۳۴ مقوله را تشکیل داده است. سپس در مرحله کشف مقوله‌ها، این مفاهیم در قالب ۳۴ مقوله با محور مشترک، دسته‌بندی و در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های سی و چهارگانه، تشکیل ابعاد اصلی الگوی مفهومی اولیه تحقیق را دادند و به این ترتیب نشانه کفایت نظری شامل حداقل شدن ارزش نهایی داده‌های جدید ظاهر شد.

بر اساس آنچه که در پژوهش حاضر گذشت، مقوله‌های علی شامل: «انتظارات مسئولین نظام»، «تهدیدهای همه‌جانبه»، «لزوم واکنش سریع» و «شرایط سازمانی»، است. مقوله‌های مداخله‌ای شامل: «حمایت‌های مسئولین ارشد نظام»، «ساختار سازمانی»، «سازگاری درونی» و «انعطاف‌پذیری درونی»، است.

مقوله‌های محیطی شامل: «محیط متلاطم و آشفته»، «سرعت بالای تغییرات تکنولوژیکی» و «متغیرهای تاثیرگذار فراوان»، است.

مقوله‌های راهبردی شامل: «همسو کردن فناوری‌های اطلاعاتی»، «همسو کردن کارکنان»، «همسو کردن فرایندهای کاری»، «ایجاد شایستگی‌های اساسی»، «انسجام بین‌سازمانی و درون‌سازمانی»، «سرعت پاسخگویی و واکنش سریع»، «پاسخ اثربخش و کارآ به تغییرات»، «شناخت تغییرات محیطی»، «انعطاف‌پذیری سازمانی»، «کسب مزیت رقابتی»، «نوآوری همه‌جانبه»، «حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده»، «افزایش توان در رقابت»، «تلفیق و

یکپارچگی زنجیره ارزش»، «اقدام فعالانه و پیش‌گیرانه»، «ساختار سازمانی انطباق‌پذیر»، «کارکنان چندمنظوره و منعطف»، «هوشمندی فناوری» و «شایستگی سازمانی»، است. مقوله‌های پیامدی شامل: «سازمانی پویا»، «سازمانی موقعیت‌گرا»، «سازمانی تغییرپذیر» و «سازمانی رشدمحور»، است.

همچنین نتایج پژوهش حاضر را می‌توان با نتایج پژوهش‌های زیر مقایسه و بیان کرد که نتایج این پژوهش در راستای نتایج پژوهش‌های قبلی بوده و نتایج را تأیید می‌کنند. به‌طور مثال تورنگ‌لین و همکاران (۲۰۱۳) بیان کرده بودند که سازمان چابک برای مقابله و رویارویی با این تغییرات به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها نیاز دارد که انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخگویی و سرعت از آن جمله‌اند.

پیلواری (۲۰۰۹) قابلیت‌های چابکی را در ۴ شاخص انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، شایستگی و سرعت بیان داشتند. کریستو و یوسف (۲۰۰۳) مولفه‌های چابکی را شامل رهبری، فرهنگ، سامانه‌های پاداش، عضویت‌های سازمان، تأمین‌کنندگان، مشتریان و فناوری اطلاعات می‌دانند.

همچنین نتایج پژوهش معیارهای بیست‌گانه چابکی رامش و دیویدسون (۲۰۰۷)، مولفه‌های ۳۱‌گانه نتایج پژوهش پاشایی هولاسو و همکاران (۱۳۹۷) تحت‌عنوان ابعاد سازمانی، راهبردی و صنعتی و مولفه‌های قابلیت‌محوری، سرعت پاسخگویی به تهدیدات و نیازهای جدید، موفقیت در تأمین نیازهای جاری، موفقیت اقتصادی و بازاری، موفقیت در خلق فرصت و هوشمندی محیطی حاصل از نتایج پژوهش پاشایی هولاسو و همکاران (۱۳۹۹) مویده نتایج پژوهش حاضر است.

### ب) پیشنهادهای پژوهش:

بر اساس آنچه که در پژوهش حاضر گذشت می‌توان پیشنهادهای ذیل را ارائه کرد:

#### ب-۱) پیشنهاد کاربردی به مدیران

۱. از آنجایی که مجریان چابکی سازمانی، نیروی انسانی هستند، توجه به این بخش عظیم و تاثیرگذار بسیار حائز اهمیت است؛ بنابراین لازم است نسبت به تربیت کارکنان چندمهارتی و منعطف اقدام شود.

**(ب-۲) پیشنهاد به پژوهشگران آینده**

۱. شناسایی وضع موجود سازمان‌های دفاعی در مولفه‌های سی و چهارگانه بالا؛
۲. تدوین راهبردها و سیاست‌های اجرایی برای مولفه‌های سی و چهارگانه فوق در حوزه اجرا؛
۳. تدوین برنامه‌های بلندمدت و راهبردی بر اساس توجه به اصول چابکی سازمانی به‌عنوان پارادایم قرن حاضر؛
۴. بررسی نسبت چگونگی ارتقای عوامل «سرعت عمل»؛ «شناسایی تغییرات محیط کسب و کار»؛ «پاسخ به تغییرات و عدم اطمینان»؛ «ایجاد شایستگی‌های اساسی»؛ «انعطاف‌پذیری»؛ «عرضه محصولات کاملاً سفارشی»؛ «ترکیب فناوری‌های مختلف» و «انسجام بین‌سازمانی و درون‌سازمانی» بر چابکی سازمانی.

**محدودیت‌های پژوهش**

۱. محدودیت در دسترسی به نخبگان و دریافت اطلاعات (طبقه‌بندی موضوع)
۲. زمان‌بر بودن فرایند کدگذاری داده‌ها

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل با عرض، عباس؛ انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۹)، طراحی مدل چابکی زنجیره تامین؛ رویکرد مدل‌سازی تفسیری- ساختاری، *فصلنامه مدیریت صنعتی*، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۱-۲۵.
- آقامحمدی، داود (۱۳۹۰)، عوامل موثر بر چابک‌سازی نظامی کشور به تهدیدات آینده، *فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات دفاعی- راهبردی*، سال یازدهم، شماره ۴۴، صص ۶۱-۸۷.
- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰)، چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سازمانی، *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، شماره ۳۹، صص ۳۴-۱۳.
- ابریشم‌کار، محمدمهدی و عبدالهی، یزید ابوبکر (۱۳۹۵)، ارتباط میان چابکی نیروی کار و نوآوری محصول جدید (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ در صنعت فناوری بالا)، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، دوره هشتم، شماره ۲، صص ۲۴۵-۲۵۸.
- امیرنژاد، قنبر و خسروی‌پور، الهام (۱۳۹۴)، الگوی چابک‌سازی سازمان‌های دولتی با رویکردی به سازمان‌های دفاعی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال سیزدهم، شماره ۵۱، صص ۱۶۹-۱۳۱.
- بختیاری، ایرج (۱۳۹۵)، تاثیر مولفه‌های دفاع اقتصادی کشور بر دفاع همه‌جانبه، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال چهاردهم، شماره ۵۳، صص ۱۲۴-۹۳.
- پاشایی هولاسو، امین؛ دهقانی‌پوده، حسین؛ شفقت، ابوطالب؛ پورصادق، ناصر (۱۳۹۹)، تدوین الگوی راهبردی نوآوری چابک سازمان‌های صنعتی دفاعی، *فصلنامه مدیریت نظامی*، دوره ۲۰، شماره ۷۹، صص ۱۱۴-۶۳.
- پاشایی هولاسو، امین؛ دهقانی‌پوده، حسین؛ شفقت، ابوطالب؛ پورصادق، ناصر (۱۳۹۹)، نگاهی الگوی نوآوری چابک برای سازمان‌های صنعتی دفاعی ج.ا.ا، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال هجدهم، شماره ۶۹، صص ۱۵۳-۱۲۵.
- پاشایی هولاسو، امین؛ دهقانی‌پوده، حسین؛ شفقت، ابوطالب؛ پورصادق، ناصر (۱۳۹۷)، شناسایی و ارائه چارچوب مولفه‌های نوآوری چابک در سازمان‌های صنعتی دفاعی، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، سال هشتم، شماره ۳۱، صص ۴۸-۷.
- جعفرنژاد، احمد؛ مروتی شریف آبادی، علی؛ اسدیان اردکانی، فائزه (۱۳۹۲)، مباحث منتخب در مدیریت زنجیره تامین، چاپ اول، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶)، راهبردهای پژوهش کیفی، تاملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، *فصلنامه اندیشه مدیریت*، شماره دوم.

- شفقت، ابوظالب و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نوآوری دفاعی با رویکرد فازی، *فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، سال ۶، شماره ۲۴، صص ۱۵۸-۱۳۵.
- علیرضایی، ابوتراب و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح)، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره بیستم، شماره ۲، صص ۱۷۵-۱۴۸.
- فتحیان، محمد (۱۳۸۵)، نقش فناوری اطلاعات در چابکی بنگاه‌های کوچک و متوسط، *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، آذرماه، تهران: ایران.
- قاضی‌زاده‌فرد، سیدضیاءالدین و اتابکی، محمدسعید (۱۳۹۱)، معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های دفاعی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۹.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ هورمنش، فاطمه؛ غلامحسینی، حسین (۱۳۹۰)، نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی، *فصلنامه مطالعه مدیریت بهبود و تحول*، سال بیست‌ویکم، شماره ۶۵، صص ۷۲-۴۷.
- مصطفوی، سیدرضا و آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۲)، راهبردهای بهره‌گیری از نیروهای مردمی در تأمین نیازمندی‌های انسانی بخش دفاع، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال یازدهم، شماره ۴۲.
- نقوی، سیدعلی؛ آذر، عادل؛ اسعدی، میرمحمد (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، دوره بیست‌ویکم، شماره ۱، صص ۸۱-۶۱.
- نیک‌پور، امین و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۱)، بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، *فصلنامه فراسوی مدیریت*، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۵۴-۳۹.

## ب. منابع انگلیسی

- Agarwal, A; Shankar, A & Tiwari, M.K (2007). Modeling Agility of Supply Chain, *Industrial Marketing Management*, Vol.36, No.4. Pp. 443-457.
- Churchill, Jr, G.A (1979). A paradigm for developing better measure of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol.16.
- Faghih, N. DASTOURIAN, B. Sajadi, S. M. Henten, A. & Foroudi, P. (2018). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: the importance of information. *The Bottom Line*, (just-accepted), 00-00.
- Gunasekaran A., Lai, K.H (2008). Edwin Cheng T.C.; Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy; *Omega* 36.
- Gunasekaran, A. & Yusuf, Y. (2002). Agile Manufacturing: Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives, *International Journal of Production Research*, Vol. 40 No. 6, pp. 1357-85.

- Halemane, M. & van Dongen, B. (2003). Strategic innovation management of change in the pharmaceutical industry. *International Journal of Technology Management*, 314-333.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad. (1989). **Strategic intent**. Harvard Business Review. 67(3) May-June: 63-76.
- Hammarfjord, M. O. & Roxenhall, T. (2017). The Relationships Between Network Commitment, Antecedents, And Innovation In Strategic Innovation Networks. *International Journal of Innovation Management*, 21(04), 1750037.
- Kettunen, P (2011). **Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development- A Comparative Study**, Technovation, Vol.29.
- Lin Y, Desouza C, Roy S (2010). Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation*; 216: 2824- 2836.
- Lin, C., Chiu, H., Tseng, Y. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic, *International Journal of Production Economics*, 101(2), pp. 353-368.
- Nagel, R & Dove, R (1991). **21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry, Led View of Agile Manufacturing**, Vol.1, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Pilevari, Nazanin. (2009). **Explaining and evaluating Model of agility in supply chain based expert systems (Doctoral dissertation)**. science and research university, Tehran.
- Ramesh, G; Devadasan, S (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.18, No.2, pp 182-201.
- Sharifi , H & Zhang, H (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 7-22.
- Sharifi, S & Pawar, K.S (2001). **Product Development Strategies for Agility**, in Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy, ed Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 175-192.
- Torng Lin, C and et.al (2018). **Agility evaluation using fuzzy logic**, Int. J. Production Economics, pp.1-16.
- Worley, G., Lawler, E. (2012). Agility and organization design: A diagnostic framework organizational dynamics, *International Journal of AgileManagement Systems*, 39(2), pp.194-204.
- Yang CH., Liu H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure, *Management Decision*, 50 (6): 3 – 30.
- Yang, X. Jayashree, S. & Marthandan, G. (2012). Ideal types of strategic innovation: an exploratory study of chinese cosmetic industry. *Business and Management*, 7(17), 78-87.
- Yeşil, S, Koska, A, & Büyükbeşe, T (2013). Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75 (0).