

بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید)

دکتر قنبر امیرنژاد^۱ و پرستو اژدری^۲

تاریخ وصول: ۹۵/۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۵/۹/۲۳

چکیده:

از آنجا که تغییرات محیطی بر بسیاری از وجوه سازمان اثر گذاشته است، سازمان‌ها باید با استفاده از راهکارهای مناسب خود را به صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند تا قادر به بقای خود شوند. سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود سازمان در انجام فرآیندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمان است. جامعه‌ی آماری این تحقیق را اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی ۶ خوزستان تشکیل می‌دهد. روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید؛ و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه و روش‌های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS.18 و LISREL.8.5 بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که ساختار سازمانی (و ابعاد آن) تأثیر منفی و معناداری بر چابکی سازمانی دارند.

مفاهیم کلیدی: ساختار سازمانی، چابکی سازمانی، دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی ۶

^۱ استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز (نویسنده‌ی مسئول)

g.Amirnejd@yahoo.com

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز parastoo.azhdari@gmail.com

مقدمه و بیان مسأله

برای رشد در محیط متغیر امروزی، شرکت‌ها باید با تغییرات مقابله و از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند (آرتتا و گیاجتی^۱، ۲۰۰۴). یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی^۲ است (شهائی، ۱۳۸۷: ۱۸-۱۴). سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر چابکی، ساختار سازمانی است. شکل‌دهی یک ساختار مناسب می‌تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آن‌ها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف و سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات قابل پیش‌بینی و غیر قابل پیش‌بینی داشته باشد (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: ۳۵-۱۴). ساختار سازمانی، انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در شغل‌های اجتماعی و شغل‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد، تعریف شده است، و آن را به‌عنوان وسیله و ابزار بسیار پیچیده که به صورت دائم روابط متقابل اعضاء را تعیین، کنترل و هماهنگ می‌کند، می‌شناسند (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۳۴-۱۱۹). رابینز^۳ ساختار سازمان را به‌عنوان یکی از اجزای مهم سازمان برشمرده و آن را متشکل از سه عنصر پیچیدگی^۴، رسمیت^۵ و تمرکز^۶ می‌داند (رابینز، ۱۳۷۸: ۲۲-۲۱). پیچیدگی؛ به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند و شامل تفکیک افقی، عمودی، و جغرافیایی می‌باشد. رسمیت؛ به مقررات، روش‌ها و مکاتب کتبی اطلاق می‌شود که به موجب آن‌ها، شرح وظایف، دستورالعمل‌ها و فرمان‌هایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آن‌ها را رعایت و اجرا نمایند مشخص می‌شود. تمرکز؛ به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را اتخاذ کنند (رابینز، ۱۳۷۸: ۲۸۵-۲۶۶).

^۱ Arteta & Giachetti

^۲ agility

^۳ Robbins

^۴ complexity

^۵ formality

^۶ centralization

با توجه به اهمیت چابکی سازمانی و عواملی همچون ساختار سازمانی که یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر چابکی سازمانی است، به نظر می‌رسد که تحقیق حاضر بتواند ضمن توسعه‌ی ساختار سازمانی مفید و اثربخش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی خوزستان، زمینه‌های لازم برای پرورش قابلیت‌های چابک را فراهم آورد.

پیشینه پژوهش

الف) تحقیقات داخلی

آزما و آقای (۱۳۸۸)، تحقیق خود را با عنوان «رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی» انجام دادند. پژوهش فوق بر اساس روش، توصیفی - پیمایشی از انواع تحقیقات همبستگی بوده و نیز از لحاظ ماهیت مسأله و هدف تحقیق، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل ۱۹۳ نفر از کارکنان و کارشناسانی است که دارای تحصیلات دانشگاهی می‌باشند. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۳۰ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شد. از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام گرفت. کلیه‌ی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت و نتایج پژوهش حاکی از آن بود که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معکوس دارند و در بین سه متغیر تمرکز بیشترین رابطه و پیچیدگی کمترین رابطه را با کارآفرینی سازمانی دارد (آزما و آقای، ۱۳۸۸: ۲۶-۲).

علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)، تحقیق خود را با عنوان «بررسی رابطه‌ی میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه شهید بهشتی)» انجام دادند. پژوهش توصیفی و از نوع تحقیق همبستگی و پیمایشی بوده است. جامعه‌ی مورد پژوهش تمامی کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۰۳ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته (کارآفرینی سازمانی) و پرسشنامه‌ی استاندارد (ساختار سازمانی) استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری شده به دو شیوه‌ی توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره) تجزیه و تحلیل شدند. نتایج حاکی از آن بود که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معنادار وجود دارد و همچنین بین مؤلفه‌های آن‌ها رابطه‌ی معکوس وجود دارد (علیمردانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۴-۱۳۱).

برومند و موسوی (۱۳۸۹)، تحقیق کاربردی خود را با عنوان «بررسی تأثیر تجدید ساختار سازمانی در بهره‌وری شرکت توزیع برق تهران بزرگ» انجام دادند. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است و روش پژوهش توصیفی، از نوع همبستگی و همخوانی است. جامعه‌ی مورد پژوهش، کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ با حدود بیش از دوازده سال سابقه‌ی کار و تحصیلات بالای لیسانس ۱۵۰ نفر است. از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. داده‌های پرسشنامه‌ها از طریق آمار توصیفی (فراوانی‌ها، اندازه‌گیری‌های گرایش مرکزی و پراکندگی) و آمار استنباطی (همبستگی، تحلیل رگرسیون، رگرسیون چندگانه توام، تحلیل واریانس و تحلیل مسیر) و منطق فازی با استفاده از اعداد مثلثی به منظور به‌دست آوردن مدلی بر اساس *EFQM* وزن‌های شاخص‌های مدل محاسبه شد. نتایج آزمون‌های فرض بر اساس تحلیل رگرسیون با سطح اطمینان ۹۵٪ مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۱ فرضیه‌ی صفر رد و فرضیه‌ی اصلی «بین تجدید ساختار سازمانی و بهره‌وری همبستگی وجود دارد» مورد تأیید قرار گرفت (برومند و موسوی، ۱۳۸۹: ۴۳-۳۰).

رضا نوری (۱۳۹۰)، تحقیق کاربردی خود را با عنوان: «تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد در دستگاه‌های نظارتی (دیوان محاسبات کشور و سازمان بازرسی کل کشور)» انجام داده است. این تحقیق تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های نظارتی را از طریق توزیع پرسشنامه مورد بررسی قرار داد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار *SPSS* انجام گرفت، و از روش مقایسه‌ی میانگین دو جامعه (تحلیل آماری پارامتری و تحلیل آماری غیر پارامتری) به مقایسه‌ی میانگین دو جامعه‌ی آماری پرداخته، سپس با استناد به مبانی تئوریک ساختار و عملکرد آزمون فرضیات فرعی را انجام داده است. بر اساس نتایج تحقیق، مشخص گردید که از بین اجزاء ساختار سازمانی، رسمیت و تمرکز بیشترین تأثیر را بر عملکرد دستگاه‌های نظارتی دارند لذا پیشنهادهای جهت کاهش رسمیت و تمرکز ارائه گردید (نوری، ۱۳۹۰).

دهقان و همکاران (۱۳۹۰)، پژوهشی با عنوان «اثر ساختار سازمانی بر عملکرد خارجی (مورد مطالعه: شرکت‌های صادرکننده‌ی ایرانی)» انجام دادند. تحقیق حاضر با هدف بررسی اثر ساختار سازمانی بر عملکرد خارجی شرکت‌های صادرکننده‌ی ایران صورت گرفته است. این تحقیق بر مبنای اهداف و ماهیت تحقیق از نوع تحقیق توصیفی و بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی آماری تحقیق شرکت‌های صادرکننده‌ی فعال در بازار بورس می‌باشد که بر اساس روش نمونه‌گیری غیر

احتمالی قضاوتی (نظر کارشناسان) ۷۵ شرکت به عنوان نمونه‌ی آماری تحقیق انتخاب شدند که حدود ۹۰ درصد صادرات غیر نفتی کشور را تحت پوشش قرار می‌دهند. داده‌های لازم در این تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جهت تحلیل داده‌های تحقیق از روش‌های آماری تحلیل واریانس و رگرسیون چند متغیره استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر عملکرد خارجی شرکت‌های صادرکننده اثر دارد؛ همچنین سهم متغیر ساختار سازمانی در پیش‌بینی و تغییرات عملکرد خارجی شرکت‌های صادرکننده حدود ۴۲ درصد می‌باشد (دهقان و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۰-۵۳).

ب) تحقیقات خارجی

باسول و دوگرلیگلو^۱ (۲۰۱۴)، پژوهشی با عنوان «ابعاد ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی» انجام دادند. افزایش اثربخشی سازمانی یکی از اهداف مهم سازمانی برای تقریباً تمام سازمان‌ها در هر صنعت است. این مطالعه به بررسی عملکرد ساختار سازمانی برای افزایش اثربخشی سازمانی به ویژه با تمرکز بر سازمان صنعت نرم‌افزار می‌باشد. جامعه‌ی آماری ۱۲۰ شرکت می‌باشد. داده‌ها با استفاده از تکنیک‌های آماری مورد آزمون قرار گرفت. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های نرم‌افزاری باید در مقیاس کوچک در اندازه‌های سازمانی خود باقی بماند (باسول و دوگرلیگلو، ۲۰۱۴).

تاویتیمان^۲ و همکاران (۲۰۱۲)، تحقیق کاربردی خود را با عنوان «تأثیر استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی در عملکرد هتل (هتل‌داران ایالات متحده‌ی آمریکا)» انجام دادند. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است، بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع علی می‌باشد. به منظور بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان از پرسشنامه (محقق ساخته) استفاده شد. پرسشنامه‌ها در بین ۴۸/۰۶۲ هتل از طریق ارسال ۵/۵۰۰ ایمیل در ۵۰ ایالت ارسال شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که ساختار سازمانی اثر تعدیل‌کننده بر این استراتژی‌ها و عملکرد سازمان دارد (تاویتیمان و همکاران، ۲۰۱۲).

^۱ Asol and Dogerlioglu

^۲ Tavitiyaman

آلتینی و آلتینی^۱ (۲۰۰۴)، پژوهشی با عنوان «تأثیر ساختار سازمانی بر گرایش به کارآفرینی و عملکرد» انجام دادند. این پژوهش به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینی و توسعه‌ی عملکرد می‌پردازد. توسعه فرایند تصمیم‌گیری در هتل‌های بین‌المللی انجام گرفت. از مصاحبه و مشاهده به‌عنوان تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار تصمیم‌گیری متمرکز، باعث کاهش کارآفرینی و توسعه‌ی عملکرد می‌شود؛ بنابراین این پژوهش پیشنهاد می‌دهد که برای داشتن رشد در عملکرد باید تجدید ساختار وجود داشته باشد (آلتینی و آلتینی، ۲۰۰۴).

پژوهشی توسط البرت کاریوانا^۲، میچل اچ موریس^۳ و آنتونی ج. ولا^۴ در سال (۱۹۹۸)، با عنوان «تأثیر رسمیت و تمرکز بر کارآفرینی در شرکت‌های صادراتی» انجام شد. پژوهشگران در این پژوهش به این نتیجه رسیدند که همبستگی مجموع شاخص‌ها یک رابطه‌ی معنادار مستقیمی بین رفتار کارآفرینانه و هر یک از سازه‌های مرکزیت و رسمیت را پیش‌بینی می‌کند. در کل می‌توان چنین استدلال کرد که سطح بالای تمرکز در سازمان سطح پایینی از کارآفرینی را موجب می‌شود و میزان بالای سطح رسمیت رابطه‌ی مثبت با کارآفرینی سازمانی دارد (کاریوانا و همکاران، ۱۹۹۸).

ادبیات و چارچوب نظری پژوهش

ساختار سازمانی

در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۸۸). از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در محیط متلاطم و آشفته‌ی امروزی ارتقا بهره‌وری است، و آنچه که در افزایش بهره‌وری به احتمال زیاد نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است، بدیهی است که ساختار، با توجه به ویژگی‌های محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه‌ای بر توسعه‌ی سازمان دارد، در واقع آنچه سازمان‌های خلاق و بهره‌ور را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه

^۱ Altinay and Altinay

^۲ Caruana, A.

^۳ Michel H Mirris

^۴ Anthiny J. Vella

آن است (طاهرپور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۸۰-۱۶۱). شاین (۱۹۸۵)، معتقد است که ساختار، قسمت قابل مشاهده فرهنگ است و وظایف مهمی را انجام می‌دهد (صبری، ۲۰۰۵). دکتر رضائیان در کتاب مبانی سازمان و مدیریت ساختار را این 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 (۱۹۸۷)، ساختار سازمانی را به‌عنوان یکی از اجزای مهم سازمان برشمرده و آن را متشکل از سه عنصر پیچیدگی^۱، رسمیت^۲ و تمرکز^۳ می‌داند (رابینز، ۱۳۷۸: ۲۲). رسمیت؛ به‌طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها، شرح شغل‌ها و شرح وظایف پرسنل و ... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده است، گفته می‌شود (گرسو و درازین، ۲۰۰۷: ۴۱۸). تمرکز؛ تمرکز به میزان استقلال یک شغل در تصمیم‌گیری و انتخاب توجه دارد (میهم و همکاران، ۲۰۱۰: ۸۳۸). پیچیدگی؛ دفت معتقد است پیچیدگی عبارتست از تعداد سطوح مدیریتی که در سازمان وجود دارد (دفت، ۱۹۹۸: ۲۲۳). به‌طور کلی پیچیدگی به میزان عناوین شغلی (پراکندگی مشاغل درون سازمان)، تعداد سلسله مراتب و سطوح مدیریتی، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی است (گرسو و درازین، ۲۰۰۷: ۴۱۸). در این پژوهش برای سنجش ساختار سازمانی از ابعاد مذکور استفاده شده است.

چابکی سازمانی

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به‌عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هانگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). اغلب صاحب‌نظران، علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی‌شدن 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 کنترل نمود. لازمه‌ی واکنش مؤثر و مفید به این تغییرات و کسب مزیت

¹ complexity

² formalization

³ centralization

⁴ Hung

رقابتی^۱ از فرصت‌های حاصل از آن‌ها، دستیابی به چابکی سازمانی^۲ است (شهایی، ۱۳۸۵). اصطلاح چابکی نخستین بار در سال ۱۹۹۱ رسماً توسط مؤسسه‌ی تحقیقاتی یاکوکا^۳ در دانشگاه لی‌های^۴، در گزارشی تحت عنوان: «راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی» معرفی گردید (یاکوکا، ۱۹۹۱). بعدها پیتر دراگر^۵ برای اولین بار، مفهوم مؤسسه‌ی چابک را به جهان کسب و کار معرفی نمود (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹: ۸). برایان ماسکل^۶ (۲۰۰۱)، چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیر قابل پیش‌بینی تعریف می‌کند (ماسکل، ۲۰۰۱). چابکی سازمانی زیربنای عملکرد و مزیت رقابتی یک شرکت می‌باشد (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰). باردواج و سمبامورتی^۷ (۲۰۰۵)، بین دو نوع عمده از چابکی سازمانی تمایز قایل شده‌اند: چابکی کارآفرینی^۸ و تطبیقی^۹. چابکی کارآفرینی اقدامات فعالانه‌ای را فراهم می‌آورد که بر اساس رهبری رقابتی هدف‌گذاری می‌شوند. این نوع چابکی به توانایی راه‌اندازی اقدامات رقابتی‌ای که بر خلق پایه‌های مزیت رقابتی، بر هم زدن منافع رقبای موجود، یا تغییر چشم‌انداز رقابتی از طریق مدل‌های کسب و کار جدید تمرکز دارند، اشاره دارد. در مقابل، چابکی تطبیقی اقدامات رقابتی‌ای را فراهم می‌آورد که برای پاسخگویی به فرصت‌ها یا تهدیدات محیط کسب و کار راه‌اندازی شده‌اند (باردواج و سمبامورتی، ۲۰۰۵). این نوع چابکی عبارت است از مقاومت در برابر تهدیدات در حال ظهور در محیط کسب و کار یک شرکت، که به موجب آن یک شرکت قادر به انجام اقداماتی برای دفاع از موقعیت رقابتی خود می‌باشد (احمدی^{۱۰}، ۲۰۱۱).

رابطه ساختار سازمانی و چابکی سازمانی

مهم‌ترین تغییری که لازمه‌ی ایجاد محیط چابک است، ساختار سازمانی است. دنیای تولید طی چهار دهه‌ی گذشته تابعی از ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی یا وظیفه‌ای بوده

¹ competitive advantage

² organizational agility

³ Iacocca Institute

⁴ Lehigh University

⁵ Drucker, P.

⁶ Maskell, B.

⁷ Bharadwaj & Sambamurthy

⁸ entrepreneurial agility

⁹ adaptive agility

¹⁰ Ahmadi

است. این گونه ساختارها، توسط تیلور^۱ و طرفداران نهضت مدیریت علمی به وجود آمدند و تا دهه‌ی ۱۹۶۰ مؤثر واقع شدند. وقتی که تولید انبوه در اوایل قرن بیستم به اوج خود رسید، ساختارهای سازمانی عمودی انتخاب شدند. هر چند طی دهه‌ی گذشته نیز نیاز به طراحی مجدد ساختار سازمانی تشخیص داده شده، و زمانی که مایکل هممر^۲ و جیمز چامپی^۳ مفهوم مهندسی مجدد فرایندهای کاری را در کتاب مهندسی مجدد شرکتها پیشنهاد دادند، مورد توجهی بیشتری قرار گرفت. ساختار سازمانی مناسب با مدیریت تیمها، از عوامل تعیین کننده‌ی چابکی در محیط تولید است. به عبارت دیگر، مدیر باید از ساختار سازمانی تیم‌گرا برای اجرای مفاهیم چابکی آگاهی داشته باشد و سپس با تشکیل تیم‌های میان‌فعالیتی در محیط کار، به این مفاهیم جامه‌ی عمل بپوشاند. با این کار، مدیر ارشد می‌تواند به انجام تغییراتی در ساختارهای سازمانی اندیشیده و بدین ترتیب محیط لازم برای چابکی را ایجاد کند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹: ۲۴۱). 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 بازار، پایین بودن هزینه‌ها، بالا بودن کیفیت تولیدات یا خدمات و وجود نوآوری و ... و از سوی دیگر با ساختارهای خشک، متورم، تنبل، ناتوان در نوآوری و بی‌توجه به نیاز و خواسته‌ی مشتریان، ناهماهنگ و ناسازگار است. در این میان مطالعه‌ی نقش ساختار سازمانی در فراهم نمودن چابکی بسیار حائز اهمیت است. بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به چابکی و به منظور بقا و پیشرفت در محیط متغیر باید به گونه‌ای سازماندهی شوند که دارای ساختارهای منعطف و نوآور و قدرت تصمیم‌گیری سریع باشند (جعفرنژاد، ۱۳۸۴).

به عقیده‌ی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، نیز یکی از ابزارهای چابکی سازمانی ساختار سازمانی است (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰: ۳۴-۱۳). به این صورت که شکل‌دهی یک ساختار مناسب می‌تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آنها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف، سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخ‌گویی و واکنش مناسب نسبت به تغییرات قابل پیش‌بینی و غیر قابل

¹ Taylor

² Hammer

³ Champy

پیش‌بینی داشته باشد. ساختار سازمانی مناسب همچنین در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان بسیار مؤثر است تا جایی که ساختار سازمانی یک منبع مهم به منظور کسب مزیت رقابتی از راه تغییرپذیری اثربخش و انعطاف‌پذیری بوده است. بنابراین یکی از شرط‌های ضروری و اجتناب‌ناپذیر برای انطباق موفقیت‌آمیز با تحولات به شمار می‌رود. ساختار سازمانی پویا با ویژگی‌هایی هم‌چون مشتری‌محوری، تمرکز نداشتن در تصمیم‌گیری، انعطاف بالا، گرایش به خود‌کنترلی، و رسمیت کم؛ زمینه‌ی قوی‌تری برای اجرای فرایندهای سازمان فراهم می‌کند و تأثیر بیشتری در افزایش چابکی سازمان دارد (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰).

بر این اساس می‌توان فرضیه‌های زیر را در نظر گرفت.

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی

ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر منفی و معناداری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) دارد.

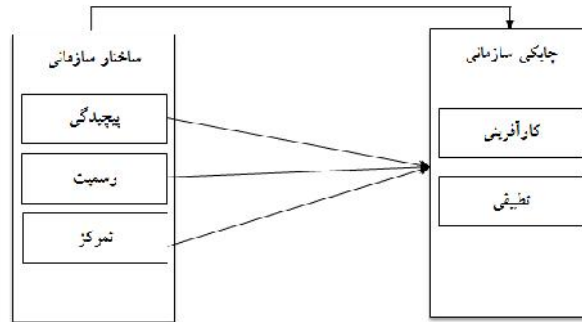
فرضیات فرعی

- ۱- پیچیدگی بر چابکی سازمانی تأثیر منفی و معناداری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) دارد.
- ۲- رسمیت بر چابکی سازمانی تأثیر منفی و معناداری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) دارد.
- ۳- تمرکز بر چابکی سازمانی تأثیر منفی و معناداری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مفاهیم ارائه شده، در این پژوهش، مدل مفهومی زیر (شکل ۱) برای بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش برای بررسی ساختار سازمانی از مدل رابینز (۱۹۸۷)، با سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز استفاده شده است، وجود تفاوت در انواع ساختارهای سازمانی ناشی از تفاوت در ابعاد و مؤلفه‌های آن است. به علت گستردگی و تنوع در طیف مطالعات ساختار،

بررسی تمامی جوانب آن بسیار زمان بر است. بر این اساس پژوهش رابینز در خصوص ابعاد ساختار (با سه مؤلفه‌ی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) به واسطه‌ی قدمت و پشتوانه‌ی علمی بالا ملاک مطالعه‌ی ساختار سازمانی در این تحقیق می‌باشد؛ همچنین از چابکی سازمانی باردواج و سمبامورتی (۲۰۰۵)، با دو مؤلفه‌ی چابکی کارآفرینی و چابکی تطبیقی برای بررسی چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی خوزستان بهره گرفته شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از ادبیات و چارچوب نظری تحقیق)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. جامعه‌ی آماری مورد نظر اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه‌ی ۶ خوزستان می‌باشد؛ که شامل آبادان ۱۴۲ نفر، امیدیه ۱۰۸ نفر، اندیمشک ۴۸ نفر، اهواز ۲۴۱ نفر، ایذه ۹۵ نفر، باغملک ۱۴ نفر، بهبهان ۱۰۹ نفر، خرمشهر ۱۸ نفر، دزفول ۳۰۵ نفر، رامهرمز ۷۷ نفر، سوسنگرد ۳۶ نفر، شادگان ۱۲ نفر، شوشتر ۲۱۸ نفر، علوم تحقیقات خوزستان ۸۱ نفر، ماهشهر ۱۵۳ نفر، مسجدسلیمان ۱۱۳ نفر، هندیجان ۵ نفر می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از بین ۱۷ واحد ۷ واحد به صورت اتفاقی انتخاب و از بین ۷ واحد با استفاده از جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه تعیین گردید.

جدول ۱: حجم نمونه

حجم نمونه	مجموع هفت شهر انتخابی
۲۸۰	۱۰۲۱

برای سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه‌ی استاندارد ساختار سازمانی و پرسشنامه‌ی چابکی سازمانی بهره گرفته شده است. در کل ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد و ۲۷۵ پرسشنامه‌ی معتبر از پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردید. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند؛ که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS.18 بهره گرفته شده است. در جدول ۲ تعداد گویه‌های ارائه شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

جدول ۲: تشریح متغیر، ابعاد و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

متغیر	نوع متغیر	منبع	ضریب پایایی	تعداد گویه‌ها
ساختار سازمانی	مستقل	رابینز (۱۹۸۷)	۰/۹۷۸	۲۴
چابکی سازمانی	وابسته	لی و همکاران (۲۰۰۸)	۰/۹۰۱	۱۶

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ ساختار سازمانی ۰/۹۷۸، و چابکی سازمانی ۰/۹۰۱ درصد برآورد شده است که نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی^۱ استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه‌ی مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی^۲ و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول ۳ مشاهده می‌شود که هر دو مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی می‌باشند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های

^۱ content validity and factorial validity

^۲ confirmatory factor analysis

اندازه‌گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری *SPSS* و *LISREL* پرداخته شده است.

مدل اندازه‌گیری

در مدل‌سازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود؛ بنابراین در ادامه‌ی نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

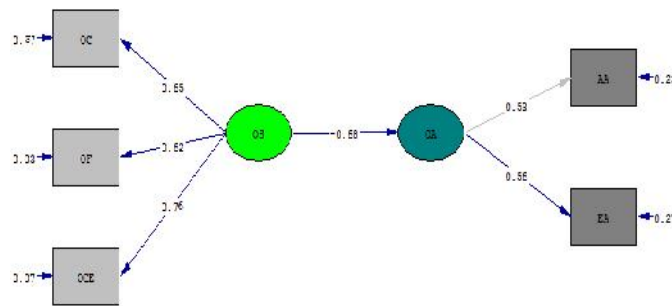
جدول ۳: تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	χ^2	Df	χ^2/df	p-value	RMSEA	GFI	AGFI
مدل ساختار سازمانی	مرتبه‌ی دوم	۳۰۳/۴۸	۲۴۷	۱/۲۲	۰/۰۰۸۲۲	۰/۰۵۰	۰/۸۹	۰/۸۶
مدل چابکی سازمانی	مرتبه‌ی دوم	۳۵۱/۳۱	۲۱۹	۱/۳۰	۰/۰۰۰۴۹	۰/۰۳۸	۰/۸۸	۰/۸۵

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برازش کلیه‌ی متغیرهای مکنون در دامنه‌ی مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل‌های مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است.

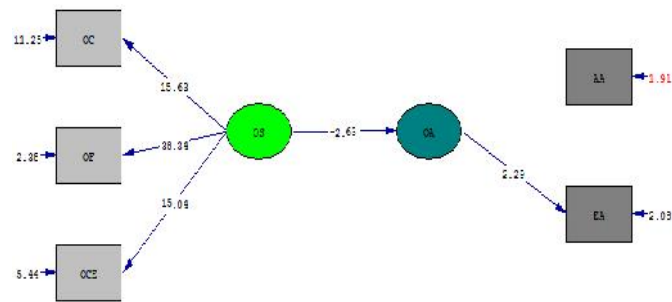
مدل ساختاری

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه‌های تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق، ابتدا خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است ($\chi^2/df=۱/۶۸$ ؛ $RMSEA=۰/۰۵۷$ ؛ $AGFI=۰/۸۳$ ؛ $GFI=۰/۸۶$ ؛ $NFI=۰/۹۷$ ؛ $NNFI=۰/۹۹$ ؛ $CFI=۰/۹۹$). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (نمودار ۱).



Chi-Square=43.83, df=26, P-value=0.01553, RMSEA=0.057

نمودار ۱: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=43.83, df=26, P-value=0.01553, RMSEA=0.057

نمودار ۲: اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ساختار سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی خوزستان دارد ($\beta = -0/68$ ؛ $t = -2/63$)؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و فرضیه‌ی اصلی تحقیق تأیید می‌گردد.

جدول نتایج آزمون فرضیات فرعی

در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز ابتدا خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است ($\chi^2/df=1/58$)؛ $RMSEA=0/053$ ؛ $GFI=0/88$ ؛ $AGFI=0/85$ ؛ $NFI=0/98$ ؛ $NNFI=0/99$ ؛

$(CFI=0/99)$. به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است.

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیات فرعی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه‌ی آزمون
H_a	ساختار سازمانی	چابکی سازمانی	-۰/۶۸	-۲/۶۳	تأیید شد
H_{a1}	پیچیدگی	چابکی سازمانی	-۰/۶۰	-۲/۵۳	تأیید شد
H_{a2}	رسمیت	چابکی سازمانی	-۰/۶۳	-۴/۷۰	تأیید شد
H_{a3}	تمرکز	چابکی سازمانی	-۰/۵۰	-۲/۲۱	تأیید شد

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که مؤلفه‌های ساختار سازمانی شامل پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز تأثیر منفی و معناداری بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی خوزستان دارند. بنابراین فرض صفر رد می‌شود و کلیه‌ی مفروضات فرعی تحقیق تأیید می‌گردند.

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از ابزارهای اصلی و اساسی برای رسیدن به چابکی ساختار سازمانی است؛ لذا ضروری است ساختار سازمان از طریق تمرکززدایی و اتخاذ ساختارهای منعطف و ترویج فرهنگ تحول و نوگرایی به چابکی برسد. محققان و اندیشمندان، ساختار سازمانی را «انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در شغل‌های اجتماعی و شغل‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد» تعریف کرده‌اند و آن را به‌عنوان وسیله و ابزاری بسیار پیچیده که به صورت دائم روابط متقابل اعضا را تعیین کرده و آن را کنترل و هماهنگ می‌کند، می‌شناسند. مهم‌ترین تغییری که لازمه‌ی 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 یک‌سو با شتاب دگرگونی‌های بازار، پایین بودن هزینه‌ها، بالا بودن کیفیت تولیدات یا خدمات و وجود نوآوری و ... و از سوی دیگر با ساختارهای خشک، متورم، تنبل، ناتوان در نوآوری و بی‌توجه به نیاز و خواسته‌ی مشتریان، ناهماهنگ و ناسازگار است. در این میان مطالعه‌ی نقش ساختار سازمانی در فراهم نمودن چابکی بسیار حائز اهمیت است؛ بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به چابکی و به منظور بقا و

پیشرفت در محیط متغیر باید به گونه‌ای سازماندهی شوند که دارای ساختارهای منعطف و نوآور و قدرت تصمیم‌گیری سریع باشند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که پیچیدگی تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی دارد و این تأثیر به صورت معکوس و منفی است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که خطوط فرمان سازمان باید کوتاه گردد تا از این طریق سازمان بتواند با حذف سطوح مدیریتی غیر ضروری در برابر تهدیدهای محیطی زمینه‌های لازم برای توسعه‌ی چابکی سازمانی را فراهم سازد. رضازاده (۱۳۸۲)، جعفری (۱۳۸۷)، علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)، آزما و آقایی (۱۳۸۸)، سلطانی و همکاران (۱۳۸۸)، یداللهی فارسی و همکاران (۱۳۸۸)، حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱)، میلر (۱۹۸۷)، سدلر (۲۰۰۰)، ارتگا و همکاران (۲۰۱۰)، الماسی و همکاران (۲۰۱۲)، در تحقیق کاربردی خود به این نتیجه رسیدند که بین پیچیدگی سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی منفی وجود دارد. علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که هر چه پیچیدگی در سطح (افقی، عمودی و جغرافیایی) بیشتر شود، از کارآفرینی در سازمان به همان میزان کاسته می‌شود. کردنائیج و همکاران (۱۳۸۸)، در تحقیق کاربردی خود به این نتیجه رسید که پیچیدگی، پدیده‌ی تصادفی نیست، و در واقع بازتابی از نگرش و یا سبک‌هایی است که در زمانی خاص مورد نظر سازمان بوده است، بنابراین یک ساختار منعطف و ارگانیک را برای کاهش پیچیدگی در سازمان، معرفی می‌کند. یعقوبی و همکاران (۱۳۹۱)، به این نتیجه رسیدند که ساختارهای افقی، با پیچیدگی کم، فرایند تغییر و تحول را در سازمان تسهیل می‌کند و این گونه ساختارها، ملاک چابکی هستند.

رسمیت اثر معناداری بر چابکی سازمانی دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که برای افزایش چابکی سازمانی، کاهش رسمیت در سازمان از طریق: واگذاری اختیارات، بالا بردن سطح تعاملات کارکنان و ... ضرورت دارد. جعفری (۱۳۸۷)، در تحقیق خود روی کارکنان اداره‌ی کل تربیت بدنی آذربایجان غربی بین ساختار و کارآفرینی سازمانی ارتباط منفی معنی‌داری گزارش کرده است. علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین رسمیت و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی ارتباط منفی معنی‌داری وجود دارد. آزما و آقایی (۱۳۸۸)، نیز در تحقیق خود روی سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی بین رسمیت و کارآفرینی سازمانی ارتباط منفی معنی‌داری مشاهده کردند. کلودین و همکاران (۲۰۰۸)، ساختار سازمانی ارگانیک با ویژگی رسمیت کم را در بخش‌های دولتی برای کارآفرینی سازمانی مناسب‌تر معرفی کرده‌اند.

حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیق کاربردی خود بیان می‌کنند که برای افزایش کارآفرینی سازمانی از رسمیت کاسته شود. فرزانه و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیق کاربردی خود به منظور کاهش رسمیت برای رسیدن به چابکی سازمانی، وجود قوانین و مقررات و تعریف استاندارد برای فعالیت‌های مشابه را اذعان می‌دارد. امیرخانی و نعیمی (۱۳۸۸)، به این نتیجه رسیدند که برای کاهش رسمیت در سازمان‌ها باید موقعیت‌های منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه‌های رسمی برای انجام کار موجود نباشد. جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴)، برای افزایش چابکی در سازمان ضرورت کاهش رسمیت در سازمان را پیشنهاد می‌کنند؛ به عبارتی دیگر واگذاری اختیارات بیشتر به کارکنان در انجام وظایف، فراهم نمودن فرصت برای یافتن و بکار بردن روش‌های بهتر و بالا بودن سطح تعاملات درون سازمانی کارکنان، راه‌هایی برای افزایش چابکی در سازمان از طریق کاهش رسمیت است.

تمرکز اثر معناداری بر چابکی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید فرضیه‌ی فرعی سوم می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هر چقدر که از میزان تمرکز در سازمان از طریق تفویض اختیارات، اعتماد به کارکنان، جریان آزاد ارتباطات، همکاری میان واحدها و ... کاسته شود به همان میزان زمینه‌های لازم برای خلق و توسعه‌ی چابکی سازمانی فراهم می‌شود. رضازاده (۱۳۸۲)، جعفری (۱۳۸۷)، علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸)، آزما و آقایی (۱۳۸۸)، سلطانی و همکاران (۱۳۸۸)، یداللهی فارسی و همکاران (۱۳۸۸)، حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱)، میلر (۱۹۸۷)، کوین و سلوین (۱۹۹۰)، موریس و تروتر (۱۹۹۰)، مایلز و آرنولد (۱۹۹۱)، کاریر (۱۹۹۶)، سدلر (۲۰۰۰)، ارتگا و همکاران (۲۰۱۰)، الماسی و همکاران (۲۰۱۲)، در تحقیق کاربردی خود به این نتیجه رسیدند که بین تمرکز سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی منفی وجود دارد. امیرخانی و نعیمی (۱۳۸۸)، برای کاهش تمرکز به این نتیجه رسیدند که هر چه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد که خود منجر به افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴)، در تحقیق کاربردی خود به این نتیجه رسیدند که کاهش تمرکز منجر به افزایش چابکی در سازمان می‌شود.

ساختار سازمانی اثر منفی و معناداری بر چابکی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید فرضیه‌ی اصلی می‌باشد. پس می‌توان نتیجه گرفت ساختارهایی با ویژگی‌هایی چون پیچیدگی، رسمیت و تمرکز؛ در یاری رساندن به سازمان برای توسعه و

مواجهه‌ی مؤثر با چالش‌ها و تقاضاهای جدید ضعیف عمل می‌کنند. بر این اساس شکل‌دهی مناسب یک ساختار سازمانی مؤثر می‌تواند بستر مورد نیاز یا زیرساخت لازم برای توسعه‌ی چابکی سازمان باشد. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده‌ی تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به‌عنوان مثال، فروهی (۱۳۸۴)، در مقاله‌ی خود بیان می‌کند که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی باید که از ساختارهایی منعطف و ارگانیک بهره ببرند. اقدسی و سکاکی (۱۳۷۵)، در مقاله‌ی خود اذعان می‌دارند که ساختار ارگانیک موجب شکوفایی بهره‌وری در سازمان می‌شود. امیرخانی و نعیمی (۱۳۸۸)، در مقاله‌ی خود بیان می‌کنند ساختار سازمانی که از نظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن در سطح بالایی باشد، باعث کاهش بهره‌وری می‌شود. در ادامه او از ساختارهای جدید (ساختارهای تیمی، سازمان‌های مجازی و سازمان‌های بدون مرز) برای افزایش بهره‌وری در سازمان نام می‌برد. خیف و همکاران در تحقیق خود اولین گام برای دستیابی به بهره‌وری سازمانی را داشتن ساختار سازمانی می‌دانند که از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سطح پایینی برخوردار باشد. نتایج پژوهش‌های محققانی مانند زو و استون (۱۹۹۸)، کاووس جیل و همکاران (۱۹۹۳)، کیگان (۱۳۸۰)، دهقان و همکاران (۱۳۹۰)، نشان می‌دهد که یکی از عوامل اساسی و تعیین‌کننده‌ی عملکرد خارجی و دستیابی به مزیت رقابتی، ساختار سازمانی است که از ویژگی‌های ارگانیک برخوردار باشد. جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴)، در تحقیق خود ویژگی‌های ساختاری یک سازمان چابک را: پیچیدگی کم، رسمیت کم، مدیریت غیر متمرکز و حداقل سلسله مراتب می‌دانند؛ همچنین بیان می‌کنند سازمان‌ها برای افزایش چابکی باید ساختار سازمانی خود را اصلاح کنند. شهائی (۱۳۸۴)، در تحقیق خود بیان می‌دارد که مصداق و نمونه‌ی بارز یک سازمان چابک، استفاده از ساختار مجازی است. شهابی هدف خود از این انتخاب را این چنین بیان می‌دارد: تغییرات گسترده و پیشرفت‌های به‌دست آمده در عرصه‌ی فناوری اطلاعات در چند دهه‌ی گذشته، ضرورت تجدید نظر در مسائل مختلف از جمله ساختار سازمانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است و ویژگی‌های سازمان مجازی همچون رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، استفاده‌ی بیشتر از تکنولوژی ارتباطات، تغییر ساختار سازمانی و کارآفرینی دلیلی بر این ادعاست. فتحیان و همکاران (۱۳۸۵)، به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی می‌تواند منجر به چابکی سامانی شود که دارای ویژگی‌های (۱) تشکیل شراکت با سایر سازمان‌ها؛ (۲) بهبود انعطاف‌پذیری از طریق تمرکززایی و اتخاذ ساختارهای منعطف؛ (۳) ترویج فرهنگ تحول و نوگرایی، باشد.

پیشنهادات اجرایی برای فرضیه اصلی

- * طراحی مجدد سازمان بر پایه‌ی استراتژی‌های حمایت کننده از فرهنگ مشارکت و نوآوری کارکنان و با رویکرد طراحی به صورت افقی.
- * بهره‌گیری از ویژگی‌های ساختارهای ارگانیک که دارای قوانین و ضوابط انعطاف‌پذیر است و از مزایای عدم تمرکز بهره‌مند است که منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود و زمینه‌ای را برای توسعه‌ی چابکی سازمان ایجاد می‌کند.

پیشنهادات اجرایی برای فرضیه فرعی ۱

- * بازنگری در ساختار سازمانی و کاهش سطوح و حذف سطوح که منجر به آرایه‌ی بازخورد سریع به سطوح سرپرستی سازمان می‌گردد، تصمیم‌گیری مناسب و مؤثر را در سازمان ایجاد می‌کند، و فرصت توسعه‌ی زیرساخت‌های نوآوری و خلاقیت فردی را در سازمان مهیا می‌سازد که این عوامل در نهایت بستری را برای رسیدن به چابکی سازمانی فراهم می‌سازد.
- * کوتاه ساختن خط فرمان و سلسله مراتب سنتی که به واسطه‌ی توسعه‌ی سازمان در طول زمان ایجاد شده است، حال به مانعی برای عملکرد بهینه‌ی سازمان تبدیل شده است که با بازنگری و اصلاح در رویه‌ی فرماندهی می‌تواند بستر حرکت به سوی چابکی باشد. در این میان آشکارترین مفهومی که می‌تواند وحدت فرماندهی را در هم شکند استفاده از ساختارهای ماتریسی است که باعث توسعه‌ی کارهای مشارکتی و کاهش هزینه‌های سربار و استفاده‌ی بهتر از متخصصین و در نهایت افزایش پویایی و توسعه‌ی قابلیت‌های چابکی در سازمان می‌شود.

پیشنهادات اجرایی برای فرضیه فرعی ۲

- * توسعه‌ی نظام پیشنهادات و مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار تعدیل در رسمیت و تمرکز و افزایش‌دهی برای خلاقیت، مشارکت و پویایی.
- * شیوه‌ها، رویه‌ها، و روش‌های موجود فعالیت‌ها در قالب طرح‌های تحقیقاتی بررسی شده و فعالیت‌ها و مراحل اضافه حذف شود.
- * شرح وظایف برای پست‌های سازمانی به گونه‌ای تدوین شود که در آن آزادی عمل و انعطاف لازم منظور شده باشد.

* دستورالعمل‌های اجرایی، قوانین و مقررات موجود اصلاح شده و از بوروکراسی به عنوان ابزار کارایی در سازمان و کاهش کاغذ بازی‌ها و قوانین و مقررات دست و پا گیرکنترلی با پیش فرض جوان سازی سازمان استفاده شود.

پیشنهادات اجرایی برای فرضیه فرعی ۳

- * تقویت فرهنگ تحمل خطر و اشتباه در سازمان تا از این طریق مشارکت کامل و درونی شده را در کارکنان برای مشارکت هر چه بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری داشته باشیم.
- * توانمندسازی از طریق ارتقای سطح آموزش به کارکنان و بروز شدن دانش آنان که از این طریق آنان را به کارکنان متخصص تبدیل کنیم به عنوان راهکاری برای واگذاری اختیارات و کاهش حیطه‌ی نظارت.
- * وجود همکاری میان واحدهای مختلف سازمان، تشویق ارتباطات غیر رسمی جهت تبادل اطلاعات مورد نیاز در لحظه‌ی مورد نیاز.
- * وجود نداشتن قدرت مرکزی که میزان بالایی از کنترل را بر بخش‌های مختلف سازمان اعمال می‌کند.

فهرست منابع:

- آزما، فریدون و آقایی، جواد (۱۳۸۸). "رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی"، پژوهش‌نامه‌ی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره‌ی ۲۱.
- آقاجانی، حسن؛ طبری، مجتبی و نوری، مه‌ری (۱۳۸۳). "بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب"، پژوهش‌نامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره‌ی ۱۶.
- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰). "چابکی سازمانی، سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سازمانی"، توسعه‌ی انسانی پلیس، شماره‌ی ۳۹.
- برومند، زهرا و موسوی، سید علی (۱۳۸۹). "بررسی تأثیر تجدید ساختار سازمانی در بهره‌وری شرکت توزیع برق تهران بزرگ"، ماهنامه‌ی صنعت برق، شماره‌ی ۱۵۹.
- جعفرنژاد، احمد و شهائی، بهنام (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه‌ی کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- دهقان، نبی‌الله؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ دهقان، کبری و صاحبی، پانته‌آ (۱۳۹۰). "اثر ساختار سازمانی بر عملکرد خارجی (مورد مطالعه: شرکت‌های صادرکننده‌ی ایرانی)", پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره‌ی ۱۱.
- رابینز، آنتونی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم.
- شهائی، بهنام (۱۳۸۵). "بعد انسانی چابکی سازمان"، مجله‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۷۵.
- _____ (۱۳۸۷). "پارادایم چابکی: تعریف‌ها، ویژگی‌ها و مضامین"، مجله‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۹۴.
- علیمردانی، مهرزاد؛ قهرمانی، محمد و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۸۸). "بررسی رابطه‌ی میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه شهید بهشتی)", فصلنامه‌ی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره‌ی سوم.

فرزانه، ماندانا؛ سهرابی، بابک و رئیسی وانانی، ایمان (۱۳۹۰). "بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی"، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳. کردناثیج، اسدالله؛ مقیمی، سید محمد؛ قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). "بررسی رابطه‌ی بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران"، نشریه‌ی مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳.

طاهرپور، فاطمه؛ رجایی‌پور، سعید و شهبازی، زهرا (۱۳۸۸). "بررسی ساختار سازمانی مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان"، چشم‌انداز مدیریت، شماره ۳۰. نوری، رضا (۱۳۹۰). تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد در دستگاه‌های نظارتی (دیوان محاسبات کشور و سازمان بازرسی کل کشور)، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.

Ahmadi, F. (2011). "Exploring the Casual Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Agility and Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 1, PP: 618-627.

Almasi, H. & Tohidlou, M. & Khoshpanjeh, M. & Rahnama, A. (2012). "Evaluation of Organizational Structure Effect on Entrepreneurial in Tehran Municipality", *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(6) PP: 6322-6229.

Altinay, L. Altinay, M. (2004). "The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 Iss: 6, pp. 334-344.

Arteta, B. M & Giachetti. R. E. (2004). "A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20, PP: 495-503.

Basol, E. and Dogerlioglu, O. (2014). "Structural Determinants of Organizational Effectiveness", *IBIMA Publishing Journal of Organizational Management Studies*. Vol. 2014 (2014), Article ID 273364, 13 pages.

Bharadwaj, A & Sambamurthy, V. (2005). "Enterprise Agility and Information Technology Management", The CIO's Manifesto, SIM Advanced Practices Council Publication.

Caruana, A. H, Morris, M. J. & vella, A. (1998). "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms", Journal of Small Business management Jan, 36, 1, ABI/INFORM Global, PP: 16-28.

Daft, R. L. (1998). "Organization theory and design", Third edition, West publishing company.

Gresov, C. & Drazin, R. (2007). "Equifinality: functional equivalence in organization design", Academy of management review, Vol.22, PP: 403-428.

Huang, P. Y., Ouyang, T. H., Pan, S. L & Chou, T.C. (2012). "The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China", International Journal of Information Management, JJIM-1129; No. Of Pages 5.

Iacocca Institute; (1991). 21 Century Manufacturing Enterprise Strategy; an Industry Led View, Bethlehem, Pa: Lehigh University.

Maskell, B. (2001). "The Age of Agile Manufacturing", Supply Chain Management: An International Journal, Vol.6, No.1. PP: 5-11.

Mihm, J., Loch. C. H., Wilkinson, D & Huberman, B. A. (2010). "Hierarchical structure and search in complex organizations", Management science, Vol.56, No.5, PP: 831-848.

Robbins, S. P. (1987). Organization Theory: Structure, Design, and Applications, Appendix B on Measures of Organization Structure, Prentice-Hall, Inc.

Sabri, H. (2005). Knowledge in Its Context, International journal of knowledge management.

Tavitiyaman, P., Zhang, H.Q. & Ou, H. (2012). "The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24, No.1. PP: 140-159.

Worley, Ch. G & Lawler, E.E. (2010). “Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework”, *Organizational Dynamics*, Vol. 39, No. 2, PP: 194–204.