

## چابکی در سازمان‌های رسانه‌ای<sup>۱</sup>

(مقایسه وضع موجود و مطلوب در معاونت صدای سازمان صدا و سیما با رویکرد فازی)

سیاوش صلواتیان<sup>۲</sup>، نیما محمدزاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۷/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶

### چکیده

هدف این مقاله، ارزیابی میزان چابکی معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سطح مطلوب چابکی است. به منظور برآورد سطح فعلی چابکی سازمان در حوزه معاونت صدا و ارزیابی هر یک از قابلیت‌های مورد نیاز یک سازمان چابک، در سال ۱۳۹۵، پرسش‌نامه‌ای بین ۵۱ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان معاونت مذکور که با نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده بودند، توزیع شد. از سوی دیگر، با توجه به اینکه بیشتر معیارهای چابکی، با مفاهیم زبان‌شناختی تعریف شده و با احتمال چندگانه و ابهام، طبقه‌بندی شده‌اند، لذا برای ارزیابی سطح چابکی از منطق فازی استفاده کرده ایم. پس از ادغام مقادیر فازی «اهمیت» (حدّ مطلوب چابکی) و «عملکرد» (حدّ فعلی چابکی) مربوط به هر یک از معیارهای چابکی سازمان (شامل انعطاف‌پذیری، سرعت، پاسخ‌گویی و شایستگی)، سطح چابکی همه این معیارها «متوسط» ارزیابی شد در نهایت، با به دست آمدن مقادیر قطعی هر یک از قابلیت‌های فرعی چابکی، یعنی؛ ۳۵ مشخصه‌ای که در پرسش‌نامه مطرح شده بودند، این مقادیر، رتبه‌بندی شده و شاخص‌هایی که حدّی پایین‌تر از سطح آستانه چابکی را به خود اختصاص داده‌اند، شناسایی و به‌عنوان مانع اصلی بهبود چابکی در این پژوهش معرفی شده‌اند، نهایتاً راهکارهایی نیز برای ارتقای سطح این شاخص‌ها در انتهای پژوهش ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان رسانه‌ای، چابکی رسانه‌ای، سازمان صدا و سیما، معاونت صدا

۱- این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم به راهنمایی نویسنده اول است.

۲- استادیار دانشکده ارتباطات، دانشگاه صدا و سیما (نویسنده مسئول) salavatian@iribu.ac.ir

۳- کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه علامه طباطبائی nmkomsar@gmail.com

## مقدمه

تغییر، یکی از مهم‌ترین خصوصیات سازمان‌ها و مؤسسات در حوزه رقابتی امروز است؛ به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای، که از نظر کارشناسان، بسیار پیچیده‌اند. مؤلفه‌های متعدد اجتماعی و فرهنگی مؤثر بر فعالیت رسانه‌ای، پیچیدگی مسائل انسانی و تغییر در ذائقه مخاطب، ابهام را در تولید و عرضه محصولات رسانه‌ای بالا برده و مدیریت را با مخاطرات زیادی مواجه می‌کنند. به گفته مک کوئیل<sup>۱</sup>، رسانه در مقایسه با سایر سازمان‌های پیچیده، با عدم قطعیت<sup>۲</sup> بیشتری مواجه است (مک کوئیل، ۱۳۸۸: ۱۲۵). این جمله، به پیچیدگی‌ها و ابهامات سازمان رسانه‌ای اشاره دارد و هر یک از دیدگاه‌های مطرح‌شده درباره رسانه، به ابعادی از آن اشاره کرده‌اند. موضوعاتی مانند: تأثیرپذیری محصولات رسانه از دیدگاه‌ها و ارزش‌های تولیدکنندگان آن، صاحبان قدرت در رسانه و خارج از آن، گروه‌های فشار و افکار عمومی، رشد فناوری و پیچیدگی اطلاعات بیرونی و پیچیدگی‌های شغلی شاغلان رسانه (از مهارت‌های حرفه‌ای آنان گرفته تا هدف و درک از آن) (مک کوئیل، ۱۳۸۸؛ محسنیان‌راد، ۱۳۸۵)، گفته مک کوئیل را مورد تأیید قرار می‌دهند، همچنین نیاز به مدیریتی متفاوت در سازمان‌های رسانه‌ای را تأیید می‌کنند (روشندل اربطانی و معتمدی، ۱۳۹۰: ۱۰).

از این رو، دو ویژگی مهم یک سازمان رسانه‌ای، پیچیدگی<sup>۳</sup> و ابهام<sup>۴</sup> است و سازمان‌های رسانه‌ای برای بقا و حفظ موقعیت خود، نیازمند فرم و ساختار سازمانی چابک می‌باشند. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات، متمایل به بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه موجود و تثبیت جایگاه خود در محیط متلاطم هستند. سازمان رسانه‌ای چابک می‌تواند تغییر کند و خود را با تغییرات محیطی وفق دهد. ولی قبل از هر اقدامی، سازمان‌ها در این باره با سوالات و چالش‌های زیادی روبرو هستند؛ سوالاتی مانند اینکه؛ چابکی چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ در

- 
1. McQuill
  2. Uncertainty
  3. Complexity
  4. Ambiguity

حالی که شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری چابکی وجود ندارد، چگونه سازمان‌ها می‌توانند به داشتن چابکی پی ببرند؟ ویژگی‌های سازمان چگونه و تا چه حدی می‌تواند بر عملکرد آن تأثیر بگذارد؟ اگر یک سازمان بخواهد چابکی خود را بهبود بخشد، چگونه می‌تواند موانع اصلی بهبود وضعیت را شناسایی کند؟ پاسخ به این سؤالات برای متخصصان و نظریه‌پردازان طراحی سازمان چابک بسیار حیاتی است. لذا ابتدا طرح این مسئله که یک سازمان رسانه‌ای چابک چیست و چه خصوصیتی دارد، ضروری است. سپس، پرداختن به این مسئله که سازمان صدا و سیما به‌عنوان مهم‌ترین سازمان رسانه‌ای در ایران از نظر چابکی در چه جایگاهی قرار گرفته، ضرورت دارد. سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران که در یک محیط به‌شدت رقابتی فعالیت می‌کند، از حیث برخورداری از ویژگی‌های سازمان چابک در شرایط مناسبی قرار ندارد (سلطانی، ۱۳۹۷: ۳۱) پاکزاد و خواجه‌ناینی (۱۳۹۶) نیز با اتخاذ رویکردی آینده‌نگرانه و به‌منظور تحقق سند آینده راهبردی سازمان صدا و سیما، با توجه به چالش‌هایی مثل؛ ریزش مخاطبان، رقابت با رسانه‌های ماهواره‌ای و نیروی انسانی غیرمتخصص، چابک‌سازی سازمانی را پیشنهاد دادند. برای پاسخ‌گویی به نیازهای محیط متغیر اجتماعی و تکنولوژیکی، توجه به مولفه‌های چابکی سازمانی ضروری است. در این بین، معاونت صدا یا همان رادیو، با چالش ورود رسانه‌های جدید و متنوع روبرو شده و نیاز به حفظ مخاطبان خود (که روزه‌روز تنوع طلب‌تر می‌شوند) و جذب مخاطبان جدید در سپهر رسانه‌ای جدید دارد که در آن، گوشی‌های هوشمند و اپلیکیشن‌ها زمین بازی را تغییر داده‌اند (فرهنگی و ابطحی، ۱۳۹۱: ۱۳۰).

متأسفانه کار درخور توجهی درمورد اندازه‌گیری چابکی یک سازمان رسانه‌ای انجام نشده است. از سوی دیگر، دقت در ادبیات پژوهش مربوط به چابکی سازمانی مشخص می‌کند که هم عوامل مؤثر در چابکی سازمانی (محرکه‌های چابکی) و هم توانمندی‌های چابکی (پیامدهای چابکی) بسیار متنوع و متغیرند؛ بنابراین، هنگام بررسی پارادایم چابک‌سازی در یک سازمان رسانه‌ای، با عوامل و مؤلفه‌های بسیار زیاد و متنوعی مواجه می‌شویم. مولفه‌هایی که هرکدام به فراخور ویژگی‌های‌شان بر روی یکدیگر نیز تأثیرگذار خواهند بود. حاصل و نتیجه نهایی این تأثیرات متقابل، در توانمندی‌های چابکی (پیامدهای چابکی) نمود پیدا خواهد کرد (صفدریان

و پورکیانی، ۱۳۹۶: ۱۷۳-۱۷۲). پژوهش حاضر، با متدولوژی ارزیابی چابکی سازمان، علاوه بر ارزیابی سطح فعلی چابکی سازمان مورد بررسی، آگاهی لازم را به مدیران معاونت صدا نسبت به سطح مطلوب چابکی سازمان خواهد داد. با تحلیل شکاف سطح فعلی با سطح چابکی مطلوب می‌توان به شناسایی شایستگی‌های ممتاز سازمان، همچنین شناسایی و رفع موانع اصلی بهبود سطح چابکی پرداخت. لذا، هدف این مقاله، ارزیابی میزان چابکی در معاونت صدای سازمان صدا و سیما و مقایسه آن با سطح مطلوب چابکی سازمانی به‌منظور ارائه راهکارهایی برای بهبود چابکی سازمانی در این سازمان رسانه‌ای است.

### پیشینه پژوهش

ادبیات مرتبط با پیشینه پژوهش در حوزه چابک‌سازی سازمان‌های رسانه‌ای - چه در داخل و چه در خارج کشور، در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. در ادامه، به معدود پژوهش‌های مرتبط با این حوزه اشاره شده است.

پژوهش «طراحی الگوهای تسهیل‌گرهای هم‌گرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی» توسط روشندل اربطانی، لبافی و امینی (۱۳۹۷) انجام شده است. محققان در این پژوهش به دنبال بررسی سازوکارهای تسهیل‌گر هم‌گرایی فناورانه در ساختار معاونت فنی بودند. «ظهور فضای هم‌گرایی فناورانه» به‌عنوان شرط علی و «لزوم طراحی اجزای مختلف الگوی معاونت فنی» به‌عنوان پدیده اصلی، «تغییر فعالیت‌های معاونت فنی» به‌عنوان راهبرد، «سازوکارهای قانونی» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، «ایجاد تفکر رقابتی» به‌عنوان زمینه چگونگی بازتعریف فعالیت‌ها معرفی شدند. «طراحی ساز و کار تسهیل‌گر تغییر ساختار» آخرین جزء الگو است. براساس یافته‌های این پژوهش، بسیاری از فعالیت‌های معاونت فنی با ویژگی‌ها و الزامات عصر هم‌گرایی فناورانه همخوانی ندارد. اقداماتی نظیر؛ شناسایی فعالیت‌های غیرهدف و برون‌سپاری آنها - به‌همراه جذب نیروی انسانی چندمهارتی - در چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری ساختار ضروری است.

احسانی مرنی (۱۳۹۰) پژوهشی را با عنوان «بررسی رابطه هم‌گرایی تکنولوژیکی و ساختار سازمان خبری (مطالعه موردی مطبوعات کشور)» با هدف بررسی ارتباط بین تغییر تکنولوژی و چابکی سازمانی در پاسخ به تغییرات، انجام داده است. این پژوهش نشان داده که تحولات سریع فناوری‌های رسانه‌ای و تأثیر آن بر سازمان‌های رسانه‌ای، موجب تغییر در نیروی کار، تغییر دیدگاه‌ها نسبت به کار، تغییرات فیزیکی محیط کار، تأثیر بر الگوهای تصمیم‌گیری و... می‌شود. سلیمی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش «بررسی وضعیت عوامل موثر بر چابکی در سازمان صدا و سیما» به روش پیمایشی از بین مدیران ارشد و میانی سازمان صدا و سیما به بررسی عوامل موثر بر چابکی سازمان صدا و سیما پرداختند. این پژوهش نشان داد که سازمان صدا و سیما در تمام ابعاد: تولید، فرایند، بازار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و زنجیره تأمین، چابک است. با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، می‌توان به این نتیجه رسید که ادبیات چابک‌سازی در سازمان‌های رسانه‌ای بیشتر از نگاه هم‌گرایی و بررسی فناورانه مدنظر قرار گرفته است. پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان‌های رسانه‌ای (به‌ویژه سازمان‌های خدمت عمومی)، در ابتدا قصد شناخت وضع موجود را دارد و به دنبال آن، به مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب پرداخته است. این امر، ما را به سمت شناخت موانع چابک‌سازی صدا و سیما رهنمون می‌شود. در حقیقت، پژوهش حاضر یک قدم فراتر از سایر پژوهش‌ها برداشته و موانع و راهکارهای مواجهه با این چالش‌ها را نیز ذکر کرده است. تمرکز این پژوهش بر معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران است که تحولات بیشتری در سپهر رسانه‌ای جدید به خود دیده است. چابکی و انعطاف‌پذیری در مقابل این تغییرات، به اقداماتی مبتنی بر شناخت وضع موجود و مطلوب نیاز دارد.

### مبانی نظری پژوهش

#### معاونت صدا

در ساختار فعلی معاونت صدا، هر یک از ایستگاه‌های رادیویی از گروه‌های برنامه‌ساز ویژه‌ای برخوردارند که مستقیماً زیر نظر مدیریت آن ایستگاه فعالیت می‌کنند و برخی از گروه‌های ستادی نیز به‌صورت ماتریسی در معاونت حضور دارند که تمام مجموعه از خدمات

آنها بهره‌مند می‌شود. از جمله؛ اداره کل نمایش، اداره کل فنی، اداره کل اطلاعات و برنامه‌ریزی، اداره کل پژوهش‌ها، اداره کل نظارت و ارزشیابی و همچنین واحدهای آرشیو، آموزش، اداری، مالی، ترابری، روابط عمومی و خدمات.

این تمرکزگرایی، با وجود محاسن و ویژگی‌های مثبتی که دارد، محدودیت‌هایی نیز برای ایستگاه‌های رادیویی ایجاد می‌کند که اهم آنها عبارت‌اند از:

- عدم استقلال مالی شبکه‌ها (ایستگاه‌های رادیویی) و ناتوانی در برآوردن نیازهای مالی عوامل به نحو دلخواه.

- تمرکز تصمیم‌گیری در معاونت و بروز مشکل در مواقع بحرانی (زمانی که به تصمیم‌گیری فوری و لحظه‌ای نیاز باشد).

- پرورش مدیران ضعیف و وابسته که قدرت تصمیم‌گیری و خطرپذیری کمی دارند.

- وابستگی شدید ایستگاه‌های رادیویی به معاونت در تأمین منابع مادی، نیروی انسانی و امکانات و تجهیزات موردنیاز.

- عدم وجود رقابت بین ایستگاه‌های مختلف در جذب مخاطب (آذردهشتی، ۱۳۸۹).

### ویژگی‌های ساختاری رادیو

«ساختار» سازمانی رادیو با دیگر رسانه‌ها تا حدّ زیادی متفاوت است. این تفاوت ناشی از تفاوت‌هایی است که در سه عنصر اساسی «ساخت‌دهی» یعنی؛ نوع رسانه، شکل سازمان و محیط بیرونی وجود دارد. رادیو با مخاطبانش سخن می‌گوید، درحالی‌که مثلاً تلویزیون باید خود را نشان دهد. رادیو چون فقط شنیده می‌شود، تفسیرپذیر است، درحالی‌که تلویزیون با تصویرش تفسیرگر است. مخاطبان رادیو معروف به وفاداری‌اند. به سخن دیگر، مخاطب رادیو، یک شبکه یا کانال رادیویی را از میان انبوه شبکه‌ها و کانال‌ها انتخاب می‌کند و نه یک برنامه خاص را.

علاوه بر چگونگی تأثیر تفاوت نوع و ماهیت رسانه رادیو بر «ساختار سازمانی» آن، وضعیت محیط رقابتی سپهر رسانه‌ای در ایران نیز دارای تأثیر متفاوتی بر رادیو است. در حوزه رادیو، از این جهت که فرستنده‌های زمینی اندکی خارج از ایران قابل دریافت است، رقابت یا تهدید کمتری

وجود دارد. گیرنده‌های ماهواره‌ای اغلب برای دریافت کانال‌های تلویزیونی استفاده می‌شوند تا رادیو. وجود بیش از هزار کانال تلویزیون ماهواره‌ای و انواع فیلم‌های سینمایی مجاز و غیرمجاز و حتی رایانه و اینترنت، محیط رقابتی را برای تلویزیون (که عمده کارکردش تفریحی و سرگرمی است) دشوار کرده است. درحالی‌که اینترنت و رایانه می‌توانند رادیو را همراهی کنند و حتی به افزایش مخاطبان آن کمک کنند. یک نفر ضمن کار با این دو رسانه می‌تواند به رادیو هم گوش کند.

دیگر عنصر «ساخت‌دهی» در سازمان‌های رسانه‌ای نیز دارای تفاوت‌های اساسی در رادیو و دیگر رسانه‌هاست. ابعاد شکلی سازمان رادیو از چند جهت متفاوت است؛ در رادیو در چند مورد تمرکز اداری وجود دارد که بر روی رفتار سازمانی مدیران و برنامه‌ریزان هر شبکه تأثیر زیادی دارد. این تمرکز در سه وجه صورت می‌گیرد؛ حوزه نیروی انسانی، نظام دستمزد و پرداخت، نظام اداری و مالی رادیو. در صورتی‌که در به‌عنوان مثال در سیما این تمرکز وجود ندارد. شاید به دلیل فضای شدید رقابتی، آزادی عمل بیشتری باید وجود داشته باشد تا هر شبکه سیما به مقتضای امکاناتش بتواند سهم خود را از مخاطب کسب کند و در یک رقابت فشرده (با صداها کانال تلویزیونی ماهواره‌ای و جایگزین‌هایی که در سپهر رسانه‌ای داخلی وجود دارد)، نقش خود را ایفا نماید.

این شرایط و نوع روابطی که در میان سه عنصر اصلی «ساخت‌دهی» سازمان رسانه‌ای برقرار شده، ساختار خاص و البته متفاوتی در معاونت صدا ایجاد کرده است. البته این ساختارها را هرگز نباید ثابت و غیرقابل تغییر دانست. تغییر در یک عنصر اساسی ساختار موجب تغییر در سایر عناصر می‌شود و درنهایت، موجب بروز «ساختار سازمانی» دیگری خواهد شد (خجسته‌باقرزاده، ح، ۱۳۸۶: ۱۶۶-۱۶۵).

به‌طورکلی، اگر بخواهیم ویژگی‌های رادیو را (به‌عنوان یک نمونه مورد مطالعه از یک سازمان رسانه‌ای)، براساس ساختار آن، دسته‌بندی کنیم، آن‌گاه به‌طور خلاصه خواهیم داشت (آذردهشتی، ۱۳۸۹)؛

### الف) ویژگی‌های ناشی از نوع رسانه

ماهیتی هنری - صنعتی دارد.

اولویت کارکردی در رادیو با دیگر سازمان‌ها متفاوت است.

رادیو احتیاج به افرادی نخبه (متناسب با نوع فعالیت در این سازمان رسانه‌ای) دارد.

زمان و زمان‌بندی اهمیت زیادی در رادیو دارد. (مانند دیگر سازمان‌های رسانه‌ای).

نوآوری، ویژگی خاص رادیو و دیگر سازمان‌های رسانه‌ای است.

ناهمگون بودن (منحصربه‌فرد بودن) نیز از دیگر خصوصیات رادیو است.

### ب) ویژگی‌های ناشی از شکل سازمانی

پیچیدگی

ابهام (در تعریف مسئله، در شغل، در هدف، در قدرت)

فرهنگی بودن

### ج) ویژگی‌های ناشی از محیط بیرونی

رقابتی بودن

در معرض ارزیابی دائمی مشتریان بودن

جامعیت محصولات در پی تنوع مشتریان

فروش مخاطب (رادیو نیز مانند دیگر رسانه‌ها مخاطب خود را در معرض انواع تبلیغات

قرار می‌دهد).

### چابکی سازمانی<sup>۱</sup>

واژه چابکی در فرهنگ لغت به معنی حرکت سریع، چالاک و فعال، همچنین توانایی حرکت

سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع با یک روش هوشمندانه است. ریشه واژه چابکی

سازمانی تولید چابک است که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره‌برداری



از آن تغییرات (به‌عنوان فرصت‌ها) معرفی شده است. در چنین محیطی هر سازمان باید توان تولید هم‌زمان محصولات متفاوت و با طول کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی‌هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶).

برایان ماسکل چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته و از آن اجتناب کنند، بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور نمایند (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶). سازمان‌ها واقعیت‌هایی برآمده از زندگی جمعی و گروهی جامعه بشری هستند. هر سازمان به دلیل ارتباطات و پیوندهایی که با محیط بیرونی و دیگر عوامل مستقل از خود دارد، تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرد. درک مدیران از ساختاری که بر سازمان آنها احاطه پیدا کرده، موجب می‌شود تا راه‌های مناسبی برای دستیابی به هدف‌های سازمانی بیابند (خجسته باقرزاده، ۱۳۹۳). ساختار سازمان‌های رسانه‌ای تحت تأثیر سه عنصر اصلی شکل می‌گیرد. بین این سه عنصر رابطه دیالکتیکی<sup>۱</sup> وجود دارد. به‌طوری‌که تغییر در هر کدام موجب تغییر کامل در عناصر دیگر و در نتیجه، در شکل و نوع فعالیت سازمان رسانه‌ای می‌شود. این سه عنصر عبارت‌اند از: نوع رسانه، سازمان رسانه و محیط بیرونی (خجسته باقرزاده، ۱۳۸۶: ۱۶۵). در بخش قبلی، هر سه عنصر در رابطه با رسانه رادیو مورد اشاره قرار گرفت. محیط سازمان‌های رسانه‌ای در مقایسه با دیگر محیط‌های صنعتی، دارای پیچیدگی فراوانی و بسیار متحول و نوشونده است؛ بنابراین، در مقایسه با سایر سازمان‌های پیچیده با نبود قطعیت بیشتری مواجه هستند (مک کوئیل، ۱۳۸۸: ۱۲۵). در این شرایط، چابکی به‌عنوان راهبرد اصلی سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر بوده (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳: ۳۸) و سازمان را در مقابل تغییرات، منعطف و توانا می‌سازد.

## مدل چابکی سازمانی شریفی و ژانگ<sup>۱</sup>

این مدل یکی از مدل‌های جامع برای رسیدن به چابکی است. در واقع، غالب مدل‌های چابکی ارائه‌شده توسط دیگر محققان را می‌توان صورتی دیگر از این مدل به حساب آورد. مدل مزبور که براساس تحلیل ادبیات مفهومی چابکی ارائه شده، فرایند چابکی را شامل سه قسمت اصلی زیر در نظر گرفته است؛

- قسمت اول: مدل محرک‌های چابکی است که در واقع، همان تغییراتی هستند که در محیط کسب‌وکار مؤسسه رخ می‌دهند و می‌توانند سازمان را در جهت موقعیت‌های جدید و به دست آوردن مزیت‌های رقابتی هدایت کنند.
- قسمت دوم: قابلیت چابکی (پیامدهای چابکی) است که قدرت موردنیاز برای پاسخ دادن به تغییرات را فراهم می‌کند.
- قسمت سوم: فراهم‌کننده‌های چابکی (ابزارهای چابکی) است که در واقع، ابزاری هستند که از طریق آنها می‌توان به توانایی‌های موردنیاز دست یافت (Sharifi, 1999: 11).



شکل ۱. مدل دستیابی به چابکی سازمان (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰: ۱۱)

### محرك‌های چابکی (دلایل نیاز سازمان‌ها به تشکیل سازمان چابک)

الف) تغییرات محیطی؛ عامل اصلی نیاز به چابکی: به نظر می‌رسد تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در یک دوره مثلاً سه تا شش ماهه یا حتی یک ساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب‌وکار سازمان‌ها حکم فرماست، سازمان‌ها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه‌ها و نتایج مورد انتظار خود هستند (Sharifi, ۱۹۹۹: ۸). ب) نیاز به چابک بودن: مهم‌ترین و نخستین گام برای ایجاد چابکی در سازمان، احساس نیاز به چابک بودن در بین تمام کارکنان سازمان است. ج) کوتاه‌مدت بودن فرصت‌های بازار. د) وجود نداشتن تمامی قابلیت‌های موردنیاز یک سازمان مستقل برای ارائه سریع یک محصول جدید به بازار. ه) ایده اصلی تشکیل یک سازمان چابک بر بهره‌گیری از فرصت‌های فوری و کوتاه‌مدت بازار، بر ادغام قابلیت‌های محوری شرکت‌های مستقل از هم استوار است (نیک‌پور و برکم، ۱۳۹۱).

### پیامدهای چابکی (قابلیت‌های چابکی)

مشخصه‌هایی که نشان‌دهنده یک سازمان چابک هستند و یا به عبارتی، توانایی‌هایی هستند که باید در سازمان ایجاد شود، تا سازمان از قدرت موردنیاز برای پاسخ‌گویی به تغییرات برخوردار باشد، عبارت‌اند از:

الف) قدرت پاسخ‌گویی: عبارت از توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آنهاست (نیک‌پور و برکم، ۱۳۹۱). ب) شایستگی: عبارت است از مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کند. ج) انعطاف‌پذیری: عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. د) سرعت: عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن که شامل سرعت عرضه محصولات جدید به بازار، تحویل سریع و به‌موقع محصولات و سرعت در زمان عملیات است (نیک‌پور و برکم، ۱۳۹۱).

## ابزارهای چابکی (فراهم‌کننده‌های چابکی) و عوامل ایجادکننده چابکی در سازمان

الف) ساختار سازمانی: با توجه به حوزه فعالیت سازمان، نیاز به انعطاف‌پذیری در آن است.  
 ب) افراد: توانمندی و انعطاف‌پذیری کارکنان در شرایطی که پیوسته در معرض موقعیت‌های بحرانی و ناپایدار قرار می‌گیرند، نقش کلیدی در سازمان‌های چابک دارد (Yusuf – Crocitto, ۲۰۰۳: ۳۸۸؛ شهبایی، ۱۳۸۵: ۲۳).  
 ج) فناوری اطلاعات: یکی از اولویت‌های سازمان‌های چابک توجه بسیار زیاد به اطلاعات است. همچنین میزان تبادل اطلاعات در سازمان‌های چابک و حفاظت از اطلاعات بسیار بالاست (نیک‌پور و برکم، ۱۳۹۱).

## منطق فازی<sup>۱</sup>؛ راهکاری برای ارزیابی چابکی

برای غلبه بر ابهام و عدم قطعیت نظرات انسان، تئوری مجموعه‌های فازی توسط لطفی‌زاده در سال ۱۹۶۵ ارائه گردید. تئوری فازی بر روی غیردقیق بودن اعداد واقعی تأکید دارد و مهم‌ترین کاربرد آن، در مسائلی است که با عدم قطعیت ارتباط دارند. منطق فازی براساس تئوری مجموعه‌های فازی بیان می‌شود. منطق فازی عبارت است از: استدلال با مجموعه فازی. مجموعه فازی در ریاضیات جدید به مجموعه‌هایی اطلاق می‌شوند که عناصر آن به‌طور نسبی متعلق به آن مجموعه باشد. یک مجموعه فازی مانند  $A$  از تعدادی زوج مرتب تشکیل شده که جزء اول، عضو را نشان داده و جزء دوم، میزان عضویت آنها به مجموعه موردنظر را نشان می‌دهد. وقتی مجموعه مرجع، یک مجموعه متناهی است، می‌توان مجموعه فازی  $A$  بر روی  $X$  را به‌صورت زیر بیان کرد؛

$$A = \{(X, \mu - A(x)); x \in X\}$$

تمایز عمده منطق فازی با منطق چندارزشی، این است که در منطق فازی، حقیقت و حتی ذات مطالب هم می‌تواند غیردقیق باشد. در منطق فازی، مجاز به بیان جملاتی از قبیل «کاملاً درست است» یا «کم و بیش درست است» هستیم و حتی می‌توان از احتمالات غیردقیقی مثل «تقریباً غیرممکن»، «نه‌چندان» و «به‌ندرت» نیز استفاده کرد. بدین ترتیب، منطق فازی، نظام کاملاً منعطفی را در خدمت زبان طبیعی قرار می‌دهد (آذر، ۱۳۸۷).

بر مبنای تحقیقات پیشین در موقعیت‌هایی که ارزیابان قادر به ارزیابی دقیق نباشند، اصطلاحات زبانی برای ارزیابی جریان‌ات مبهم به کار می‌آید. با توجه به اینکه ویژگی‌های چابکی، غیردقیق و مبهم هستند، اندازه‌گیری چابکی به‌عنوان روشی ذهنی با استفاده از واژه‌های زبانی در نظر گرفته می‌شود. از جمله مسائل و مشکلات پیش رو، کمی کردن این عبارات مبهم زبانی است. از آخرین تلاش‌هایی که در رابطه با اندازه‌گیری چابکی انجام شده، شاخص چابکی فازی است (Chin-Tong, Hero - Yi-Hong, 2005). برای اندازه‌گیری چابکی، ابتدا باید پایه‌ها و قابلیت‌های چابکی سازمان شناسایی شوند. سپس مصداق‌های آنها به‌صورت موردی و ساده مشخص شده و میزان اهمیت هر کدام از آنها در دستیابی به چابکی مشخص شود.

سپس باید داده‌های مشخص‌کننده هر کدام از ویژگی‌ها و مصداق‌ها در سازمان مورد ارزیابی، از طرق ممکن، نظیر؛ پرسشنامه<sup>۱</sup>، مصاحبه، مطالعه موردی، داده‌کاوی و غیره جمع‌آوری شده، وضعیت سازمان در هر کدام از حوزه‌ها مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته و با مقادیر کمی بیان شود. درنهایت، با توجه به مقدار به‌دست‌آمده در هر حوزه و وزن آن، عددی به‌عنوان مشخص‌کننده میزان چابکی سازمان محاسبه شود. به این عدد، شاخص چابکی<sup>۲</sup> گفته می‌شود که به‌معنای ترکیبی از نتایج اندازه‌گیری هر یک از تواناسازهای چابکی سازمان و مشخص‌کننده میزان چابکی سازمان است.

از این شاخص می‌توان به‌عنوان ابزاری برای مقایسه میزان چابکی سازمان‌های مختلف با یکدیگر و یا مقایسه میزان چابکی یک سازمان با حد استاندارد و مطلوب چابکی در حوزه کسب و کار آن سازمان بهره جست. در این روش، متغیرها درجه‌بندی می‌شوند، وزن‌های مربوط به آنها تعیین می‌شود و سپس، میانگین موزون فازی گرفته می‌شود (مهر یار و مصلی‌نژاد، ۱۳۹۲؛ جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۶) لین و همکاران روشی را برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمان‌ها مبتنی بر منطق فازی و شاخص چابکی فازی<sup>۳</sup> ارائه کردند. در این روش، برای هر کدام از تواناسازها و پایه‌های چابکی، مصداق و جنبه‌های مختلفی در نظر گرفته شده و از این جنبه‌ها، با در نظر گرفتن وزن و رتبه هر کدام، برای اندازه‌گیری چابکی سازمان استفاده شده است.

---

1. Questionnaire

2. Agility Index

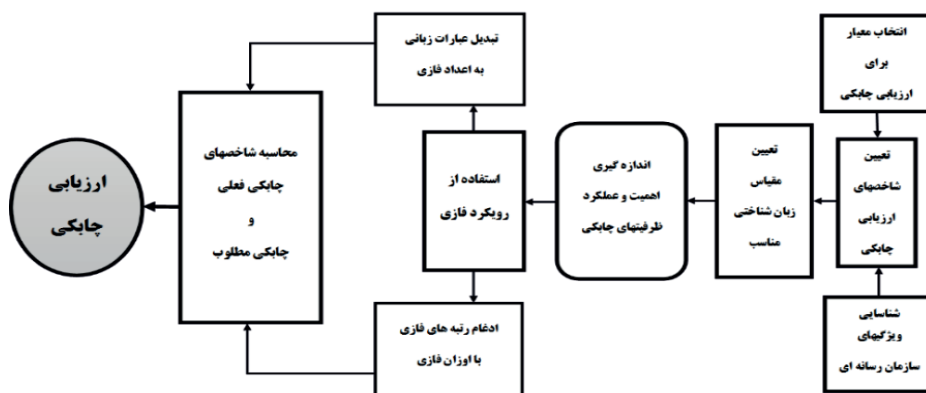
3. Fuzzy Agility Index (FIA)

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است. با توجه به اینکه بیشتر معیارهای چابکی به وسیله عبارات زبان‌شناختی تعریف و همچنین، به وسیله احتمال چندگانه و ابهام، طبقه‌بندی شده‌اند، لذا برای ارزیابی سطح چابکی از منطق فازی استفاده شد. برای برآورد سطح فعلی چابکی سازمان و ارزیابی هریک از قابلیت‌های موردنیاز معاونت صدا، پرسش‌نامه‌ای بین ۵۱ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان معاونت صدا که با نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده بودند، توزیع شد. ابزار جمع‌آوری داده، پرسش‌نامه بوده و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، محاسبات فازی است. برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ مقدار آلفای کرونباخ برای قسمت راست پرسش‌نامه (اهمیت)، ۰,۹۶۳ و برای قسمت چپ پرسش‌نامه (عملکرد)، ۰,۹۵۸ به دست آمد و چون بالای ۰,۷ بود، پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار بود. روایی پژوهش نیز از طریق بررسی منابع مختلف و به‌کارگیری شاخص‌های معتبر برای ارزیابی چابکی سازمان و همچنین مشورت با خبرگان و کارشناسان، تأمین شد.

پژوهش حاضر در هفت گام به شرح زیر اجرا شده است. خلاصه این هفت گام در شکل

۲ آورده شده است:



شکل ۲. مراحل اجرای تحقیق

### گام اول: انتخاب معیاری برای ارزیابی

در گام اول با استفاده از روش غربال‌گری به معیارها و شاخص‌هایی دست خواهیم یافت که بسیاری از محققان و اندیشمندان آن را به‌عنوان قابلیت اصلی چابکی سازمان نام برده‌اند. ویژگی‌های مهم سازمان چابک که توسط بوهدانا شریشی، والدامار کاروسکی و جان کی لیر مطرح شده است (Sherehiy, Karwowski - Layer, 2007) و همچنین مدلی که توسط شریفی و ژانگ برای سازمان چابک ارائه شده (Sharifi - Zhang, 1999)، به‌عنوان مبنای ارزیابی چابکی سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.

#### جدول ۱. شاخص‌های ارزیابی چابکی در یک سازمان رسانه‌ای

شاخص‌های چابکی		
AC101	انعطاف‌پذیری در طرح و اجرای برنامه‌های مختلف و متنوع	انعطاف‌پذیری
AC102	انعطاف‌پذیری در حجم برنامه‌های تولیدی	
AC103	کارکنان چند مهارته و انعطاف‌پذیر	
AC104	کاهش سطوح سازمانی و اتخاذ ساختارهای سازمانی منعطف	
AC105	امکان انجام کار توسط کارکنان در شرایط زمانی و مکانی مختلف	
AC106	نگرش مثبت به تغییرات مختلف محیطی	
AC107	سهولت ایجاد تغییرات در سازمان	
AC108	پیشرفت مستمر، یادگیری و آموزش کارکنان	
AC109	استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی که در شرایط مختلف به وجود می‌آید	
AC110	پیچیدگی کم در ساختار سازمانی و وجود روابط نزدیک بین بخش‌های مختلف سازمان	
AC111	مجهز بودن به استراتژی‌های تولید محتوای منعطف (در صورت بروز تغییرات در جامعه)	
AC201	روابط نزدیک سازمان با مخاطبان و دیگر رسانه‌ها	رابطه‌ها
AC202	سازگاری اهداف و محتوای برنامه‌ها با قوانین سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم	
AC203	واکنش صحیح سازمان نسبت به مواضع رسانه‌های مختلف داخلی و خارجی	
AC204	واکنش صحیح سازمان نسبت به تغییرات رخ داده در مسائل اجتماعی	
AC205	طراحی و ساخت انواع برنامه‌های متنوع و متناسب با ذائقه مخاطب	
AC206	حمایت سازمان از نیروهای متعهد، خلاق و نوآور	

شاخص‌های چابکی		
AC301	غنی‌سازی اهداف و محتوای برنامه‌ها با ارزش‌های اسلامی	ت
AC302	حفظ کیفیت در تمام طول چرخه تولید تا پخش یک برنامه	
AC303	اثربخشی هزینه‌های انجام‌شده برای تولید و پخش برنامه‌ها	
AC304	داشتن دیدگاه استراتژیک	
AC305	توانایی سازمان در ساخت برنامه‌های جدید (حفظ کیفیت، در صورت افزایش کمیت برنامه‌ها)	
AC306	پذیرش مسئولیت‌های جدید توسط کارکنان	
AC307	افزایش مهارت و دانش کارکنان در زمینه‌های فناوری	
AC308	حفظ امنیت اطلاعات مختلف موجود در سازمان	
AC309	استفاده از فناوری‌های جدید در جهت ارتقای کیفی و کمی برنامه‌ها	
AC310	هماهنگی دانش و مهارت افراد با فناوری‌های جدید	
AC311	دسترسی کارکنان به اطلاعات و ارتباط مطلوب بین قسمت‌های مختلف سازمان	
AC312	میزان برون‌سپاری	
AC313	میزان مجازی‌سازی	
AC401	پیش‌بینی سریع و به‌موقع وقوع تغییرات احتمالی	ز
AC402	تصمیم‌گیری درست در بار اول	
AC403	انجام وظایف و کارها در کمترین زمان ممکن	
AC404	اعمال تغییرات خواسته‌شده در کمترین زمان ممکن	
AC405	سرعت یادگیری و سازگاری با تغییرات	

گام دوم: تعیین یک مقیاس زبان‌شناختی مناسب برای ارزیابی رتبه عملکردی و اهمیت اوزان قابلیت‌های چابکی

در بسیاری از موارد، عملاً تعیین امتیاز شاخص‌های مبهم برای کارشناسان مقدور نیست. بنابراین در این رویکرد، واژه‌های زبانی برای ارزیابی رتبه عملکردی و اهمیت اوزان قابلیت‌های چابکی به کار برده می‌شود. با توجه به درک متفاوت انسانی و براساس داده‌های اصلی بررسی،



متغیرهای زبان‌شناختی خیلی خوب (E)، خوب (VG)، نسبتاً خوب (G)، متوسط (F)، نسبتاً ضعیف (P)، ضعیف (VP) و خیلی ضعیف (EP) توسط «یانگ» و «لی» انتخاب شده‌اند تا رتبه عملکرد قابلیت‌های چابکی را ارزیابی کنند. به‌علاوه، متغیرهای زبانی خیلی زیاد (VH)، زیاد (H)، نسبتاً زیاد (FH)، متوسط (M)، نسبتاً کم (FL)، کم (L)، بسیار کم (VL) نیز برای اندازه‌گیری اهمیت اوزان قابلیت‌های چابکی، انتخاب شده‌اند (Yang & Li, 2002).

**گام سوم: اندازه‌گیری عملکرد و اهمیت ظرفیت‌های چابکی با استفاده از روش‌های زبان‌شناختی**

زمانی که متغیرهای زبانی برای ارزیابی رتبه عملکردی و اهمیت اوزان تعریف شدند، با توجه به سیاست و استراتژی، خصوصیات سازمان، تغییر در فعالیت‌ها و یا ذائقه مخاطبان، اطلاعات رقابتی محیط رسانه‌ای، توسعه فناوری و... با استفاده از واژه‌های زبان‌شناختی موردنظر می‌توان به ارزیابی قابلیت‌های چابکی پرداخت. خبرگان می‌توانند ارزیابی اهمیت نسبی هر یک از قابلیت‌های چابکی را با مقایسه فاکتورهای ذکرشده و نیز براساس تخصص و دانش خود انجام دهند. این اندازه‌گیری از طریق توزیع پرسش‌نامه در بین مدیران ارشد، مدیران رده میانی و کارشناسان بخش‌های مختلف معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران صورت گرفته است.

#### گام چهارم: استفاده از رویکرد فازی

##### الف) تبدیل عبارات زبانی<sup>۱</sup> به اعداد فازی

در این مرحله، از منطق تقریب تئوری مجموعه فازی، چینگ-تورنگ لین، هرو چیو و یی-هونگ تسنگ برای تبدیل مقادیر زبانی به اعداد فازی استفاده شده و درنهایت، اعداد مثلثی فازی هر یک از متغیرهای زبانی مشخص شد (Chin-Torng, Hero & Yi-Hong, 2005).

جدول ۲. اعداد فازی برای تقریب زدن مقادیر متغیرهای زبانی

اهمیت اوزان		رتبه عملکردی	
اعداد فازی	متغیر زبانی	اعداد فازی	متغیر زبانی
(۰.۰.۰۵،۰.۱۵)	خیلی کم	(۰.۰.۵،۱.۵)	بسیار ضعیف
(۰.۱،۰.۲،۰.۳)	کم	(۱،۲،۳)	ضعیف
(۰.۲،۰.۳۵،۰.۵)	نسبتاً کم	(۲،۳،۵)	نسبتاً ضعیف
(۰.۳،۰.۵،۰.۷)	متوسط	(۳،۵،۷)	متوسط
(۰.۵،۰.۶۵،۰.۸)	نسبتاً زیاد	(۵،۶،۸)	نسبتاً خوب
(۰.۷،۰.۸،۰.۹)	زیاد	(۷،۸،۹)	خوب
(۰.۸۵،۰.۹۵،۱.۰)	خیلی زیاد	(۸.۵،۹.۵،۱۰)	خیلی خوب

#### ب) ادغام رتبه‌های فازی با اوزان فازی

شاخص چابکی فازی اطلاعاتی است که رتبه‌های فازی را با اهمیت فازی و همه عواملی که بر چابکی تأثیر می‌گذارد، یکی می‌کند. شاخص چابکی فازی، چابکی کل سازمان را نشان می‌دهد. چابکی سازمان با افزایش شاخص فازی چابکی افزایش می‌یابد.

#### گام ششم: مقایسه سطح چابکی سازمان با سطح مطلوب

سطح مطلوب چابکی سازمان، سطحی است که تا حد امکان کمترین فاصله را از مقدار سطح چابکی تعیین شده (که از طریق محاسبه، استخراج شده) داشته باشد. به عبارتی، هر چه سطوح شاخص‌های عملکرد چابکی یک سازمان به سطوح شاخص‌های اهمیت چابکی هم‌ترازش نزدیک‌تر باشد، آن سازمان به سطح مطلوب چابکی نزدیک‌تر خواهد بود.

### گام هفتم: ارزیابی

ارزیابی چابکی فقط به اندازه‌گیری اینکه سازمان چابک است نمی‌پردازد، بلکه به مدیران کمک می‌کند موانع اصلی برای اجرای بهبود را شناسایی کنند. پس از تعیین مقادیر فازی، شاخص‌های «اهمیت - عملکرد» فازی محاسبه شده و درنهایت، موانع اصلی بهبود شناسایی خواهد شد. سطوح چابکی هر چقدر پایین‌تر باشند، بدین معناست که این قابلیت در سازمان فعلی ضعیف‌تر عمل می‌کند و نیاز است که سازمان با استفاده از شایستگی‌های خود درصد بهبود برآید.

### یافته‌های پژوهش

پس از استخراج داده‌های پرسش‌نامه، این مقادیر با استفاده از جدول ۲ تبدیل به اعداد مثلثی فازی شده و با اعمال روابط فازی، شاخص‌های فازی چابکی به دست آمدند. طبق محاسبات انجام‌شده، شاخص فازی چابکی معاونت صدای سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (۶/۲۸، ۴/۹۰، ۳/۴۷) است (جدول ۳).

با محاسبه فاصله اقلیدسی و مقایسه با سطوح پیش‌فرض، سطح چابکی این سازمان، «متوسط» تخمین زده شد. (فاصله اقلیدسی سطح چابکی سازمان از مقدار متوسط، کمترین انحراف را دارا بوده است). محاسبه فاصله اقلیدسی برای هر یک از قابلیت‌های چابکی (انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، شایستگی و سرعت) هم انجام پذیرفت که سطح هر چهار مشخصه نیز «متوسط» تخمین زده شد. به عبارت دیگر، هم فرضیه اصلی و هم چهار فرضیه فرعی این پژوهش، ثابت شدند.

جدول ۳. میزان شاخص‌های چابکی سازمان

چابکی فازی سازمان						
شاخص‌های اصلی $AC_{ij}$	شاخص‌های فرعی $AC_{ij}$	مقدار عملکرد $AC_{ij}$	مقدار اهمیت $W_{ij}$	حاصل ضرب اهمیت در عملکرد	شاخص چابکی $AC_i = \frac{\sum_{j=1}^n (W_{ij} * AC_{ij})}{\sum_{j=1}^n W_{ij}}$	
انعطاف‌پذیری	AC1	AC101	(۷,۲, ۵,۷, ۴,۳)	(۰,۸۱, ۰,۶۸, ۰,۵۴)	(۵,۸۸, ۳,۹۱, ۲,۳۲)	میزان شاخص انعطاف‌پذیری در معاونت صدا
		AC102	(۷,۳, ۵,۸, ۴,۳)	(۰,۸۲, ۰,۶۹, ۰,۵۶)	(۵,۹۳, ۳,۹۷, ۲,۳۷)	
		AC103	(۶,۸, ۵,۴, ۳,۹)	(۰,۷۸, ۰,۶۵, ۰,۵۱)	(۵,۳۴, ۳,۴۸, ۱,۹۹)	
		AC104	(۵,۷, ۴,۲, ۲,۸)	(۰,۶۹, ۰,۵۶, ۰,۴۲)	(۳,۹۴, ۲,۳۵, ۱,۱۷)	
		AC105	(۵,۵, ۴,۲, ۳)	(۰,۶۹, ۰,۵۶, ۰,۴۲)	(۳,۸۴, ۲,۳۵, ۱,۲۶)	
		AC106	(۵,۶, ۴,۱, ۲,۸)	(۰,۸۰, ۰,۶۷, ۰,۵۳)	(۴,۴۵, ۲,۷۷, ۱,۴۷)	
		AC107	(۵, ۳,۵, ۲,۸)	(۰,۸۱, ۰,۷۰, ۰,۵۷)	(۴,۰۴, ۲,۴۴, ۱,۶۳)	
		AC108	(۶,۶, ۵, ۳,۴)	(۰,۷۹, ۰,۶۶, ۰,۵۳)	(۵,۲۴, ۳,۳۱, ۱,۷۸)	
		AC109	(۶,۷, ۵,۱, ۳,۶)	(۰,۷۷, ۰,۶۳, ۰,۴۹)	(۵,۱۶, ۳,۲۴, ۱,۷۴)	
		AC110	(۶,۶, ۵,۱, ۳,۶)	(۰,۷۸, ۰,۶۴, ۰,۵۰)	(۵,۱۶, ۳,۲۸, ۱,۷۹)	
		AC111	(۷, ۵, ۴,۱)	(۰,۸۴, ۰,۷۳, ۰,۶۱)	(۵,۸۹, ۳,۶۵, ۲,۴۹)	
		مجموع			۸/۵۸, ۷/۱۷, ۵/۶۸	
پاسخ‌گویی	AC2	AC201	(۸, ۶,۵, ۴,۴)	(۰,۸۳, ۰,۷۱, ۰,۵۸)	(۶,۶۲, ۴,۶۱, ۲,۵۲)	میزان شاخص پاسخ‌گویی در معاونت صدا
		AC202	(۸, ۶,۵, ۴,۴)	(۰,۸۵, ۰,۷۴, ۰,۶۱)	(۶,۸۱, ۴,۷۸, ۲,۶۵)	
		AC203	(۵, ۳,۵, ۲,۸)	(۰,۸۰, ۰,۶۷, ۰,۵۳)	(۴,۰۰, ۲,۳۴, ۱,۴۷)	
		AC204	(۵, ۳,۵, ۲,۹)	(۰,۸۰, ۰,۶۶, ۰,۵۱)	(۴,۰۰, ۲,۳۱, ۱,۴۶)	
		AC205	(۶,۵۰, ۴,۹۷, ۳,۴۳)	(۰,۸۱, ۰,۶۹, ۰,۵۷)	(۵,۳۰, ۳,۴۵, ۱,۹۴)	
		AC206	(۵,۴۱, ۴,۱۸, ۳,۰۱)	(۰,۹۰, ۰,۸۰, ۰,۶۹)	(۴,۸۵, ۳,۳۴, ۲,۰۶)	
		مجموع			۴/۹۹, ۴/۲۷, ۳/۴۹	

چاپکی فازی سازمان						
شاخص های اصلی $AC_{ij}$	شاخص های فرعی $AC_{ij}$	مقدار عملکرد $AC_{ij}$	مقدار اهمیت $W_{ij}$	حاصل ضرب اهمیت در عملکرد	شاخص چاپکی $AC_i = \frac{\sum_{j=1}^n (W_{ij} * AC_{ij})}{\sum_{j=1}^n W_{ij}}$	
شایستگی	AC3	AC301	(۶,۷۹, ۵,۲۴, ۳,۶۷)	(۰,۱۲, ۰,۷۱, ۰,۵۸)	(۵,۶۰, ۳,۷۰, ۲,۱۲)	میزان شاخص شایستگی در معاونت صدا
		AC302	(۶,۹ ۵,۴, ۳,۸)	(۰,۱۲, ۰,۷۰, ۰,۵۷)	(۵,۶۷, ۳,۷۶, ۲,۱۹)	
		AC303	(۷, ۵,۵, ۳,۹)	(۰,۱۳, ۰,۷۱, ۰,۵۸)	(۵,۸۶, ۳,۸۸, ۲,۳۶)	
		AC304	(۶,۶, ۵, ۳,۴)	(۰,۷۹, ۰,۶۵, ۰,۵۱)	(۵,۱۹, ۳,۲۶, ۱,۷۵)	
		AC305	(۵,۶, ۴,۲, ۲,۸)	(۰,۱۲, ۰,۷۰, ۰,۵۶)	(۴,۶۱, ۲,۹۳, ۱,۵۸)	
		AC306	(۵,۶, ۴,۲, ۲,۹)	(۰,۸۱, ۰,۶۸, ۰,۵۵)	(۴,۵۷, ۲,۸۹, ۱,۵۸)	
		AC307	(۶,۴, ۴,۹, ۳,۴)	(۰,۱۲, ۰,۶۹, ۰,۵۶)	(۵,۲۲, ۳,۳۷, ۱,۹۰)	
		AC308	(۵,۷, ۴,۲, ۲,۸)	(۰,۸۴, ۰,۷۳, ۰,۶۰)	(۴,۷۷, ۳,۰۸, ۱,۶۷)	
		AC309	(۵,۷, ۴,۲, ۲,۸)	(۰,۸۳, ۰,۷۰, ۰,۵۷)	(۴,۷۳, ۲,۹۸, ۱,۵۹)	
		AC310	(۶,۷, ۵,۱, ۳,۴)	(۰,۸۶, ۰,۷۶, ۰,۶۴)	(۵,۸۰, ۳,۸۷, ۲,۱۹)	
		AC311	(۵,۶, ۴,۲ ۲,۸)	(۰,۸۴, ۰,۷۳, ۰,۶۰)	(۴,۷۴, ۳,۰۹, ۱,۷۱)	
		AC312	(۶,۴, ۵, ۳,۵)	(۰,۸۴, ۰,۷۳, ۰,۶۱)	(۵,۳۹, ۳,۶۳, ۲,۱۴)	
		AC313	(۶,۵, ۵, ۳,۵)	(۰,۸۱, ۰,۶۸, ۰,۵۴)	(۵,۲۷, ۳,۴۲, ۱,۹۳)	
		مجموع			۱۰/۷۳ , ۹/۱۷ , ۷/۴۷	
سرعت	AC4	AC401	(۵,۷۹, ۴,۲۴, ۲,۷۱)	(۰,۷۷, ۰,۶۴, ۰,۵۱)	(۴,۴۸, ۲,۷۳, ۱,۳۸)	میزان شاخص سرعت در معاونت صدا
		AC402	(۷,۱۹, ۵,۷۹, ۴,۳۷)	(۰,۸۴, ۰,۷۱, ۰,۵۸)	(۶,۰۰, ۴,۱۴, ۲,۵۵)	
		AC403	(۴۸,۶, ۵,۲۹, ۳,۷۵)	(۰,۸۳, ۰,۷۰, ۰,۵۷)	(۵,۶۵, ۳,۷۲, ۲,۱۵)	
		AC404	(۶,۶۶, ۵,۱۸, ۳,۷۰)	(۰,۸۴, ۰,۷۲, ۰,۵۹)	(۵,۵۹, ۳,۷۳, ۲,۱۶)	
		AC405	(۷,۱۰, ۵,۷۶, ۴,۴۰)	(۰,۸۵, ۰,۷۶, ۰,۶۵)	(۶,۰۷, ۴,۴۱, ۲,۸۷)	
		مجموع			۴/۱۳ , ۳/۵۳ , ۲/۹۰	
حاصل جمع کل			۲۴/۱۴ , ۱۹/۵۴ , ۲۸/۴۳	۱۱۸/۱۷ , ۶۷/۸۳ , ۱۷۸/۶۶	۶/۲۸ , ۴/۹۰ , ۳/۴۷	

علاوه بر آن، در این پژوهش هر یک از شاخص‌های فرعی چابکی نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا بدین صورت، بتوان موانع اصلی بهبود چابکی را نیز شناسایی کرد. لذا شاخص‌های فازی چابکی مربوط به هر ۳۵ قابلیت چابکی، بررسی شده و در نهایت، ۱۰ عامل به‌عنوان مانع اصلی بهبود چابکی در معاونت صدا شناسایی گشت. در فهرست ذیل، این موانع به ترتیب عملکرد ضعیف‌تر مرتب شده‌اند؛

۱. میزان مجازی‌سازی
۲. کاهش سطوح سازمانی و اتخاذ ساختارهای سازمانی منعطف
۳. کارکنان چند مهارته و انعطاف‌پذیر
۴. پذیرش مسئولیت‌های جدید توسط کارکنان
۵. استفاده از فناوری‌های جدید در جهت ارتقای کیفی و کمی برنامه‌ها
۶. میزان برون‌سپاری
۷. سرعت یادگیری و سازگاری با تغییرات
۸. دسترسی کارکنان به اطلاعات و ارتباط مطلوب و روان در بین قسمت‌های مختلف سازمان
۹. پیچیدگی کم در ساختار سازمانی و وجود روابط نزدیک بین بخش‌های مختلف سازمان
۱۰. تصمیم‌گیری درست در بار اول

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با نظر به نتایج به‌دست‌آمده و دقت در موانعی که افزایش سطح چابکی معاونت صدا را با مشکل مواجه کرده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که این موانع، بیشتر از مکانیکی بودن ساختار این سازمان ناشی شده است.

یک سیستم مدیریت مکانیکی مناسب، محیطی است که باثبات و پایدار باشد. ساختارهای مکانیکی با ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی، رسمیت زیاد و تمرکزگرایی شناخته می‌شوند، چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت مناسب داشته و بر رفتارهای برنامه‌ریزی‌شده متکی هستند و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی‌نشده، نسبتاً کند عمل می‌کنند. در سیستم‌های مکانیکی، روابط

بین اعضا به شکل عمودی است، یعنی رابطه به صورت رئیس و مرئوس است. فعالیت رسمی سازمان، بیشترین اهمیت را داشته و مدیریت از مقررات و خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و آئین‌نامه‌های حاکم بر سازمان تبعیت می‌کند. همچنین برای اطمینان یافتن از انجام منظم و مداوم وظایف و مسئولیت‌ها، مقررات و آئین‌نامه‌هایی تدوین می‌شوند. این در حالی است که یک سازمان رسانه‌ای و از جمله معاونت صدا همواره در یک محیط پویا و متغیر و غیرقابل پیش‌بینی در حال فعالیت است و لذا یک سیستم ارگانیکی، بیشتر مناسب تعامل و چالش با چنین محیطی خواهد بود. اختیارات غیرمتمرکز، قوانین و مقررات کمتر، غیررسمی بودن تعاریف مشاغل، تطبیق با محیط، شبکه‌ی ارتباطات شخصی و غیررسمی، همچنین توجه بیشتر به خودکنترلی به جای اعمال کنترل از طریق سلسله‌مراتب، از جمله ویژگی‌های یک سیستم ارگانیکی است.

با نظر به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق، یعنی شناسایی ده عاملی که به‌عنوان موانع بهبود چابکی در معاونت صدا معرفی شدند، راه‌حل اصولی برای افزایش سطح چابکی این سازمان و نزدیک شدن به سطح مطلوب چابکی، اصلاح یا مرتفع نمودن این موانع خواهد بود. در اینجا سعی شده است که این موانع در چهار گروه دسته‌بندی و برای هر گروه راه‌حلی پیشنهاد شود.

#### جدول ۴. دسته‌بندی موانع چابکی به‌دست‌آمده

پیشنهاد	موانع بهبود چابکی	
سازمان مجازی	میزان مجازی‌سازی	۱
	میزان برون‌سپاری	
سازمان دانش‌محور	کارکنان چندمهارته و انعطاف‌پذیر	۲
	سرعت یادگیری و سازگاری با تغییرات	
	تصمیم‌گیری درست در بار اول	
فناوری اطلاعات	استفاده از فناوری‌های جدید در جهت ارتقای کیفی و کمی برنامه‌ها	۳
	دسترسی کارکنان به اطلاعات و ارتباط روان در بین قسمت‌های مختلف سازمان	
قابلیت تجدید ساختار	کاهش سطوح سازمانی و اتخاذ ساختارهای سازمانی منعطف	۴
	پذیرش مسئولیت‌های جدید توسط کارکنان	
	پیچیدگی کم در ساختار سازمانی و وجود روابط نزدیک بین بخش‌های مختلف سازمان	

## سازمان مجازی

سازمان مجازی در فرهنگ مدیریت، واژه‌ای نو است که شکل و گونه جدیدی از سازمان را معرفی می‌کند. تغییرات گسترده و پیشرفت‌های به‌دست‌آمده در عرصه فناوری اطلاعات در چند دهه گذشته، ضرورت تجدیدنظر در مسائل مختلف از جمله؛ ساختار سازمانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی نظیر اینترنت، پست الکترونیکی و فراگیر شدن استفاده از کامپیوتر باعث شده تا شکل‌های سازمانی جدیدی پا به عرصه وجود بگذارند که ماهیتی کاملاً متفاوت با سازمان‌های سنتی، بزرگ و دیوان‌سالار دارند. ساختار این سازمان‌ها به‌صورت واحدهای کوچک، خودکفا و منعطف، همراه با سیستم‌های ارتباطی پیشرفته است. از ویژگی‌های سازمان مجازی می‌توان به رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، استفاده بیشتر از فناوری ارتباطات، تغییر ساختار سازمانی، کارآفرینی، طراحی مجدد مشاغل، حمایت از حسابرسی اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست، تأکید بر نرم‌افزار به‌جای سخت‌افزار و پویایی فرایند خط‌مشی‌گذاری اشاره کرد.

در سازمان مجازی، عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین کالاها و خدمات با همکاری و مشارکت واحدهای خارج از سازمان است. هر اندازه این واگذاری یا برون‌سپاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیشتر به‌سوی مجازی شدن حرکت کرده است. سازمانی که تا اندازه‌ای کارها را به واحدهای داخلی تفویض کرده، سازمان مجازی محدود محسوب می‌شود و سازمانی که اغلب، فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده، یک سازمان مجازی کامل است. درکل، سازمان‌های پارندی، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمان‌های بدون مرز و به‌تازگی، سازمان‌های سه‌وجهی شبدری، همه روایت‌های متفاوتی از مقوله سازمان مجازی هستند.

مصادق و نمونه بارز یک سازمان چابک، استفاده از ساختار مجازی است (جعفرنژاد و

شهبایی، ۱۳۸۶).



## حرکت به سوی سازمان دانش‌محور

صاحب‌نظران تعریف‌های زیادی را از دانش در سطح سازمان ارائه کرده‌اند که شامل تجربه‌های افراد سازمان، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پرونده‌هاست. سازمان‌هایی که قصد چابک شدن را دارند، باید نیروهای تربیت‌شده و دارای انگیزه خوب را با یک مجموعه درست از مهارت‌ها، تجربه و دانش، ارتقا دهند؛ به گونه‌ای که این امر، جزء ضروری و جدانشدنی از استراتژی شرکت قلمداد شود. اطلاعات و دانش در چنین سازمانی در اختیار نیروی کار بوده و به‌طور خلاصه می‌توان گفت که تفکر دانش، به‌منزله قدرت است که بر چنین سازمان‌هایی حکم‌فرماست (جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۶).

## استفاده بهتر از فناوری اطلاعات

یکی از تمایزات سیستم‌های چابک با سایر سیستم‌ها، بالا بودن محتوای اطلاعاتی است. به‌علاوه، حجم اطلاعات مبادله‌شده بین شرکت‌های همکار، بالا است و لزوم حفاظت از اطلاعات کلیدی هر سازمان را نمایان‌تر می‌سازد. بنابراین، سازمان‌های چابک، نیازمند سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیشرفته و انعطاف‌پذیری هستند که هم جریان روان و مطمئن اطلاعات را با توجه به مشکلات تضمین کند و هم قابلیت انطباق با شرایط متغیر را داشته باشد. در این راستا اقدامات زیر توصیه می‌شود؛

- استفاده از استانداردها و پروتکل‌های مناسب در مبادله اطلاعات بین سازمانی.
  - استفاده از سیستم‌ها و فناوری اطلاعاتی و ارتباطی مدرن برای ایجاد ارتباط مناسب و به‌هنگام در بین سازمان‌های همکار.
- یکپارچه‌سازی اجزای پراکنده شامل؛ مشتریان، تأمین‌کنندگان و همکاران در سازمان‌های مجازی.

## قابلیت تجدید ساختار

مهم‌ترین تغییری که لازمه ایجاد محیط چابک است، ساختار سازمانی است. دنیای تولید طی چهار دهه گذشته، تابعی از ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی یا وظیفه‌ای بوده است. این گونه ساختارها، توسط تیلور و طرفداران نهضت مدیریت علمی به وجود آمدند و تا دهه ۱۹۶۰ مؤثر واقع شدند. وقتی که تولید انبوه در اوایل قرن بیستم به اوج خود رسید، ساختارهای سازمانی عمودی انتخاب شدند. (هرچند طی دهه گذشته نیز نیاز به طراحی مجدد ساختار سازمانی تشخیص داده شد و زمانی که «مایکل همر» و «جیمز چامپی» مفهوم مهندسی مجدد فرایندهای کاری را در کتاب مهندسی مجدد شرکت‌ها پیشنهاد دادند، مورد توجه بیشتری قرار گرفت). ساختار سازمانی مناسب با مدیریت تیم‌ها، از عوامل تعیین‌کننده 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 جامه 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 (شهابی، ۱۳۸۶: ۶).

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... از سوی دیگر، با ساختارهای خشک، متورم، تنبل، ناتوان در نوآوری و بی‌توجه به نیاز و خواسته مشتریان، ناهماهنگ و ناسازگار است. در این میان، مطالعه نقش ساختار سازمانی در فراهم ساختن چابکی بسیار حائز اهمیت است. بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به چابکی و به‌منظور بقا و پیشرفت در محیط متغیر باید به گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که دارای ساختارهای منعطف، نوآور و قدرت تصمیم‌گیری سریع باشند (جعفرنژاد و شهابی، ۱۳۸۶: ۶). به عقیده شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، نیز یکی از ابزارهای چابکی سازمانی، ساختار سازمانی است. 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 غیرقابل پیش‌بینی را داشته باشد (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰: ۱۴).

ساختار سازمانی مناسب همچنین در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان بسیار مؤثر است، تا جایی که ساختار سازمانی یک منبع مهم به‌منظور 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؛ مخاطب‌محوری، تمرکز نداشتن در تصمیم‌گیری، انعطاف بالا، گرایش به خودکنترلی و رسمیت کم؛ زمینه قوی‌تری برای اجرای فرایندهای سازمان فراهم می‌کند و تأثیر بیشتری در افزایش چابکی سازمان دارد (فرزانه، سهرابی و رئیسی و انایی، ۱۳۹۰: ۱۴۱).

به‌طور کلی، به نظر می‌رسد مهم‌ترین ضعف معاونت صدای سازمان صدا و سیما در رسیدن به شرایط ایده‌آل چابکی، نخست؛ عدم استفاده صحیح و بهینه از فناوری اطلاعات و دوم؛ داشتن ساختاری نسبتاً عمودی و مکانیکی است که رفع هر دو مانع در حرکت این سازمان رسانه‌ای به‌سوی مجازی‌سازی متجلی خواهد شد.

### فهرست منابع

- آقایی، (م)؛ و آقایی، ر (۱۳۹۳). *ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی*. فصلنامه رشد فناوری. شماره ۳۶ (تابستان).
- آذر، ع (۱۳۸۷). *علم مدیریت فازی*. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- آذردهشتی، ا. ه (۱۳۸۹). *مدیریت در رسانه رادیو*. تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو.
- ابراهیمیان جلودار، س. ی؛ و ابراهیمیان جلودار، س. م (۱۳۹۰). *چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی*. فصلنامه توسعه انسانی پلیس. ۸ (۶): ۱۳-۳۴.
- احسانی مرنی، م (۱۳۹۰). *بررسی رابطه هم‌گرایی تکنولوژیکی و ساختار سازمان خبری (مطالعه موردی مطبوعات کشور)*. پایان‌نامه مقطع ارشد. دانشگاه تهران: تهران.
- فرهنگی، ع؛ و ابطحی، ا (۱۳۹۱). *آینده رادیو؛ رادیوی آینده*. فصلنامه مطالعات مطبوعاتی، رادیویی و تلویزیونی. شماره ۶۰.
- فرزانه، م؛ سهرابی، ب؛ و رئیسی وانایی، ا (۱۳۹۰). *بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمان‌های تولیدکننده نرم‌افزار*. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۳ (۳): ۱۳۵-۱۶۸.
- جعفرنژاد، ا؛ و شهابی، ب (۱۳۸۶). *مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک*. تهران: موسسه کتاب مهر نشر.
- خجسته‌باقرزاده، ح (۱۳۹۳). *مدیریت رسانه*. تهران: نیسا.
- خجسته‌باقرزاده، ح (۱۳۸۶). *عناصر اصلی ساخت‌دهی سازمان‌های رسانه‌ای و مقایسه ساختار سازمانی صدا با سیما*. فصلنامه رسانه. ۱۸ (۳): ۱۵۵-۱۶۸.
- مهر یار، ه؛ و مصلی‌نژاد، م (۱۳۹۲). *پیاده‌سازی یک الگوریتم جدید براساس منطق فازی برای سیستم‌های امنیتی مبتنی بر تشخیص‌گوینده*. همایش ملی مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات.
- مک کوئیل، د (۱۳۸۸). *درآمدی بر نظریه ارتباط جمعی*. (مترجم: پرویز اجلالی). تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

- محسنیان راد، م (۱۳۸۵). ارتباط‌شناسی: ارتباط انسانی (میان‌فردی، گروهی، جمعی). تهران: سروش.
- نیک‌پور، ا؛ و برکم، ی (۱۳۹۱). چابکی سازمانی و دستیابی به یک مدل چابکی. راهبرد یاس. شماره ۳۰: ۱۷۰-۱۵۱.
- پاکزاد، ا؛ و خواجه‌نابینی، ع (۱۳۹۶). ارزیابی سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صدا و سیما: مطالعه موردی سند چشم‌انداز افق رسانه. فصلنامه راهبرد. شماره ۸۴، صفحات چند تا چند؟
- روشندل اربطانی، ط؛ و معتمدی، م (۱۳۹۰). الگوی مناسب رشته مدیریت رادیو-تلویزیونی در کشور از دیدگاه خبرگان و متخصصان. پژوهش‌های ارتباطی. ۱۸(۶۶): ۳۵-۹.
- روشندل اربطانی، ط؛ لبافی، س؛ و امینی، م (۱۳۹۷). طراحی الگوی تسهیل‌گرهای هم‌گرایی فناوریانه در ساختار معاونت فنی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های ارتباطی. ۲۵(۹۳): ۵۲-۲۹.
- صفدریان، ع؛ و پورکیانی، م (۱۳۹۶). تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۹(۳): ۱۷۸-۱۴۷.
- سلیمی، م؛ و زارعی متین، ح؛ وزین، م؛ جندقی، غ (۱۳۹۲). بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر چابکی در سازمان صدا و سیما. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۱(۲): ۱۳۲-۱۱۵.
- شهبایی، ب (۱۳۸۶). نیاز به چابکی در مدیریت سازمان. ماهنامه تدبیر. ۹(۳): ۲۱-۱۰.
- شهبایی، ب (۱۳۸۵). بُعد انسانی چابکی سازمانی. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۷۵: ۲۴-۲۱.
- سلطانی، ت (۱۳۹۷). راهکارهای انگیزشی کارکنان سازمان صدا و سیما برای مشارکت در فرایند تسهیم دانش به کمک تکنیک‌های بازی‌وارسازی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه صدا و سیما: تهران.
- Chin-Torng, L. Hero, C. & Yi-Hong, T (2005). **Agility evaluation using fuzzy logic**. International Journal of Production Economics.

- H. Sharifi, Z. Z. (1999). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations*: An introduction. Int. J. Production Economics 62 (1999) 7}22.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999) *A Metodology for Achieving Agility in Manufacturing Organization*. International Journal of Production Economics.
- Sherehiy, B. Karwowski, W. & Layer, J. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, 37.
- Yang, S & Li, T. (2002). *Agility Evaluation of Mass Customization Product Manufacturing*. School of Business Administration, Journal Material Processing Technology.
- Yussef, M., & Crocitto, M. (2003). *The Human Side of Organizational Agility*. Industrial Management and Data System, 388-397.