

بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران)

محمد رضا باقرزاده*، عزت الله بالوئی جامخانه**، سید رضا معافی مدنی***

*عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

**عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

***دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۹/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۲/۲۵

چکیده

تغییر از بزرگ‌ترین خصوصیات سازمان‌ها و مؤسسات در حوزه رقابتی است. با آغاز قرن بیست و یکم سازمان‌ها تغییرات اساسی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند. این تغییرات، سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند، که عدم توجه به آنها بقا و موفقیت سازمان را به طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت منجر به آن شده که بسیاری از سازمان‌ها در الویت‌های کسب و کار و دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدید نظر کنند و تاکید خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخ به نیازهای مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری و سازمان مجازی قرار دهند. سازمان‌ها برای پاسخ به این چالش‌های کسب و کار رویکرد نوینی به نام چابکی را توسعه دادند. در این تحقیق سعی بر این است تا نشان داده شود که آیا قابلیت‌های چابکی در اداره کل پست استان مازندران مطلوب است یا خیر؟ بدین منظور با بررسی اولیه چهار متغیر مستقل پاسخگوئی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت، برای رسیدن به هدف مورد بررسی با طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم افزارهای آماری اطلاعات مورد تحلیل قرار گرفت و به این نتایج رسیدیم که اداره کل پست مازندران دارای قابلیت‌های چابکی مطلوب نیست و بین وضع موجود و وضع مطلوب آن شکاف وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: اداره پست، چابکی، سازمان چابک

مقدمه

چون تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی روبرو کرده است. امروزه سازمان‌ها در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های تکنولوژیک و محیط‌های آشفته و بی نظم و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند. از این رو سازمان‌ها برای بقا و حفظ موقعیت‌های خود شکل‌های

شرایط صنعتی در ۱۵ تا ۲۰ سال گذشته به طور اساسی تغییر کرده است، (موسسه یاکوکا ۱۹۹۱) در این دوره تکنولوژی، شرایط بازار، خواسته‌های مشتری در جهت‌های مختلف تغییر پیدا کرد و سازمان‌های امروز را با مسائلی

اطلاعاتی، کارکنان، فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف پذیر می‌باشد. (جعفر نژاد، احمد، شهائی، بهنام، ۱۳۸۶) مردم برای برآورده ساختن بسیاری از نیازهای خود ناچار به مراجعه به بخش دولتی هستند و اصلاح روند امور، تسریع در انجام کارها، برخورد مناسب کارمندان و افزایش بهره‌وری رادر بخش دولتی انتظار دارند. اداره پست به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. عدم وجود رقیب و نیاز مستمر مردم به این بخش، احتمال کم توجهی به موضوع چابکی در این بخش را افزایش می‌دهد. هدف اساسی از این تحقیق مطالعه بررسی قابلیت‌های چابکی در اداره پست مازندران بوده و تلاش می‌گردد تا راه کارهای لازم برای حرکت به سمت قابلیت‌های چابکی مطلوب در این سازمان جهت اجرای اثربخش نظام چابکی ارائه گردد.

چابکی و قابلیت‌های آن

واژه چابکی در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (جعفر نژاد، احمد، شهائی، بهنام، ۱۳۸۶) که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره برداری از آن تغییرات به عنوان فرصت‌ها معرفی گردید. به بعضی از تعاریف چابکی در ذیل اشاره می‌شود:

- توانایی سازمان در احساس، درک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹)؛

- توانایی برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیر قابل پیش بینی (گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵)؛

- سودآوری از محیط (گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۱)

- قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد سریع (ماسکل، ۲۰۰۱، هرمزی، ۲۰۰۱)؛

- توانایی پاسخ موثر به مشتری (کاتایاما و بنت، ۱۹۹۴)؛
کاید یکی از جامع ترین تعاریف چابکی سازمان را به صورت زیر ارائه می‌کند: سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیر منتظره و پیش بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد (کاید، ۲۰۰۰). با وجود تعاریف زیاد از چابکی، هیچ یک از آنها مخالف و ناقص یکدیگر نیستند و این تعاریف عموماً ایده‌ی سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان

متفاوتی به خود می‌گیرند. یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی فرم سازمان‌های چابک می‌باشد. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق به تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم می‌باشند. به نظر می‌رسد موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت. به کارگیری چابکی در بخش دولتی می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این بخش باشد. البته برخی اعتقاد دارند که با توجه به عدم وجود رقابت و سرعت در بخش دولتی و در یک کلمه عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن به طور عملی بیان چابکی در این بخش بی معناست. اما باید در نظر داشت که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع، نیاز بیشتر به رفع مشکلات و خواسته‌های آنان، بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت و کیفیت و مهمتر از همه کاهش هزینه، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی نیاز دارد، و از آنجایی که هدف در بخش دولتی رسیدن همزمان به انعطاف پذیری و بهروری بالاست، قابلیت‌های چابکی می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری در بخش دولتی شود. بنابراین، جا دارد نظر به اهمیت موضوع و با توجه به نقش بخش دولتی و واحدهای تابعه آنها در زندگی افراد جامعه، مطالعاتی در این زمینه صورت گیرد.

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، در پی تحولات گسترده‌ای اقتصادی و سیاسی در سراسر جهان، تلاش‌ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه‌ها و عوامل موثر بر نظام‌های جدید کسب و کار انجام شده است. در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط کسب و کار از توانایی سازمان‌های سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن سریعتر است، این سازمان‌ها در استفاده از مزایای فرصت‌ها، که برای آنها ارائه می‌شد ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر، ممکن بود در بلند مدت باعث ورشکستگی و ناکامی شان شود (هرمزی، ۲۰۰۱، داو، ۱۹۹۴). بنابراین، برای اولین بار در پی نشست بسیاری از متخصصان علمی پارادایمی جدید در گزارشی تحت عنوان بنگاه‌های تولیدی در قرن ۲۱ به وسیله مؤسسه یاکوکا منتشر و به همگان معرفی شد و تحت عنوان چابکی شناخته شد (گلدمن، نایجل، پرایس و داو، ۱۹۹۱). چابکی مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و شایستگی‌ها است که باعث بقا و پیشرفت سازمان در محیط کسب و کار می‌شود (خوش‌سیما، غلام رضا ۱۳۸۲) و اساس آن همسو کردن فنآوری

نیازها و زمینه‌های گوناگون باعث می‌گردد که یک سازمان برنامه چابکی را ادامه دهد. برخی از دلایل ضرورت حرکت به سمت چابکی سازمان را می‌توان، رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار دانست (جعفرنژاد، احمد، شهائی، بهنام، ۱۳۸۶).

ابعاد و اصول چابکی در بخش دولتی

در چگونگی چابک‌تر شدن یک مؤسسه دولتی الویت‌های مختلفی توسط بخش سیاست‌گذاری دولت‌ها ارائه شده است؛ اما نتایج مطالعات مؤسسه ایی تی کرنی (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که بیشتر سازمان‌های دولتی چابک هفت بعد (۱) رهبری (۲) تغییر سازمانی (۳) دولت الکترونیکی (۴) خدمت به مشتری (۵) مدیریت عملکرد (۶) فرهنگ‌ها و ارزش (۷) مدیریت زنجیره تامین را در نظر داشته‌اند. (رجب زاده، شهایی ۱۳۸۴) در مطالعات پرفسور جیمیزوند هوسن (۲۰۰۳) چاپ شده در کتاب "بسوی بخش‌های دولتی چابک" سه اصل و چهارده نشانی حیاتی برای چابکی در بخش دولتی آمده است که به اختصار به آن اشاره می‌شود. سه اصل که بخش‌های دولتی باید مورد توجه قرار دهند:

۱. پیش بینی رویدادها، درک تغییرات مورد نیاز و تجدید ساختار خدمات رسانی بر آن اساس، استفاده بهتر از شبکه‌ها؛
 ۲. توانایی یادگیری شیوه انجام بهتر فعالیت‌ها و مقابله با چالش‌ها؛
 ۳. افزایش کارایی و اثربخشی در منابع در دسترس بخش دولتی؛
- براساس این اصول وند هوسن چهارده نشانه چابکی در بخش دولتی را به صورت زیر بیان می‌کند:
۱. پیش بینی و درک خواسته‌های متغیر شهروندان؛
 ۲. طراحی مجدد عملیات به موازات تغییرات در تقاضای قوانین و شهروندان؛
 ۳. داشتن تعاملات گسترده با کارکنان و شهروندان؛
 ۴. کاهش تعداد مراحل انجام یک فرایند؛
 ۵. تدارک کانال‌های ارتباطی بیشتر و مناسب‌تر برای شهروندان؛
 ۶. همدردی با شهروندان در بحران‌های فردی، محلی و ملی؛

می‌دهند. چابکی در هر سازمان معمولاً چندین قابلیت اساسی را در نظر می‌گیرد که عبارتند از:

۱. پاسخگویی؛ به معنای توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن.
۲. شایستگی؛ مجموعه گسترده‌ای از توانایی‌هاست که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند.
۳. انعطاف پذیری؛ عبارت است از توانایی پردازش محصولات خدمات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات اولیه.
۴. سرعت؛ توانایی انجام وظایف و عملیات در زمان ممکن (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹، تورنگ لین و همکاران، ۲۰۰۵) بنابراین، اگر سازمانی به دنبال چابکی است باید این قابلیت‌ها را مد نظر داشته و تا جای ممکن آنها را درون خود پرورش داده و تقویت کند تا باعث افزایش بهره‌وری در سازمان گردد.

اهمیت چابکی در سازمان‌های دولتی

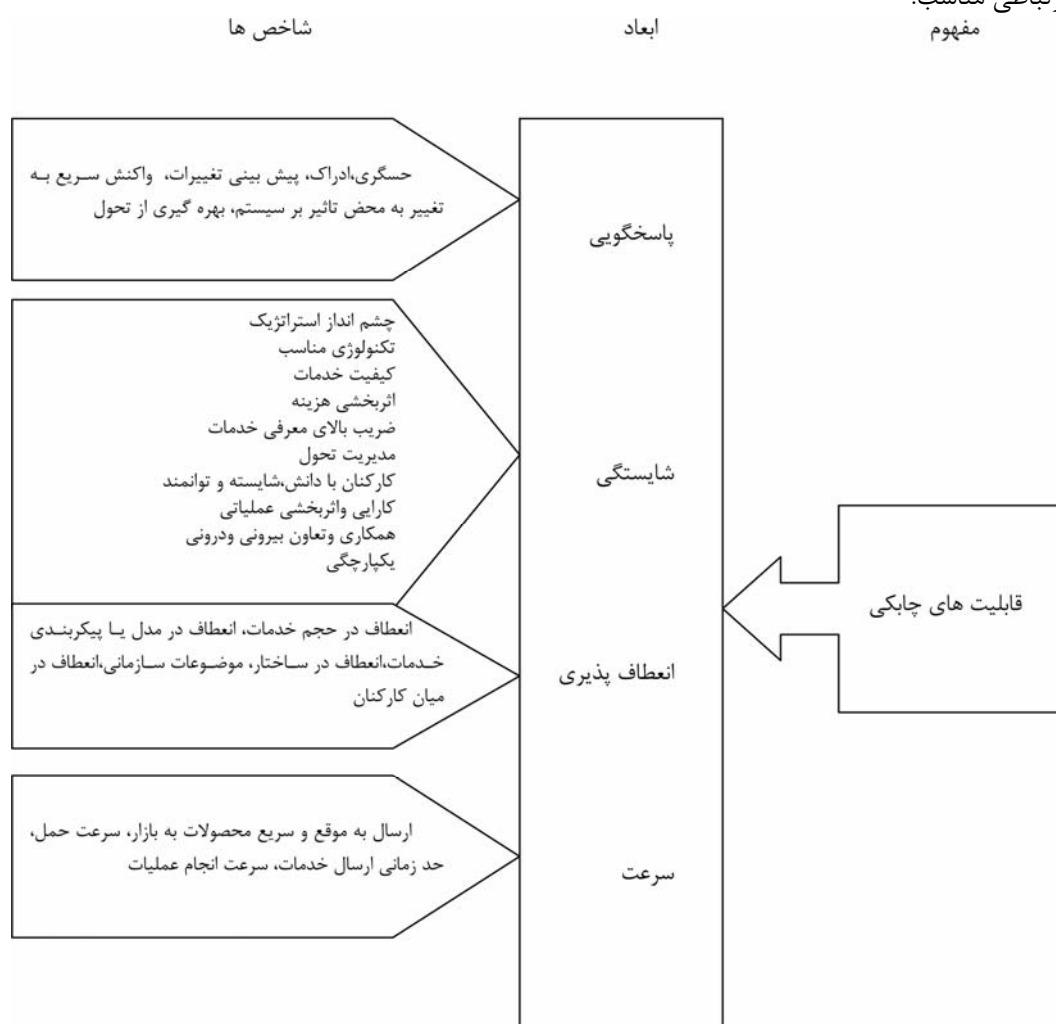
چابکی دارای اهمیت فراوانی است، زیرا نتایج و موفقیت‌های سازمان‌های دولتی چابک جالب توجه و تحسین برانگیز است. مطالعات نشان می‌دهد که این سازمان‌ها نرخ موفقیت فزاینده‌ای (تقریباً بیست درصد) در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان خود به دست می‌آورند. در یک تحقیق که توسط مؤسسه ایی تی کرنی (۲۰۰۳) از ۸ کشور انجام شد، نتایج تحقیق نشان داد که مؤسسات دولتی چابک در بهره‌وری ۵۳ درصد، در رضایت کارکنان ۳۸ درصد و در رضایت‌مندی مشتریان یا مصرف‌کنندگان ۳ درصد رشد و افزایش داشته است. دولت‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف پذیری و پاسخگویی بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند به احتمال قوی به اهدافشان خواهند رسید؛ زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری با سرعت هر چه تمام‌تر بر دولت‌ها و تصمیمات آنها تاثیر گذارده، و شهروندان به خدمات سریع‌تر و تخصصی تری نیاز پیدا می‌کنند. در نتیجه این امر باید خط مشی‌های سریع‌تر از گذشته تهیه، تدوین و اجرا کنند که مسلماً چابکی می‌تواند به سازمان‌ها و مؤسسات به انجام این رسالت و کسب اهداف سازمانی کمک کند. وجود

1. Responsiveness
2. Competency
3. Flexibility
4. Speed

۱۴. ترغیب شهروندان به انجام فعالیت‌های دولتی با استفاده از کارترین روش‌های موجود. توجه به ابعاد و اصول چابکی اشاره شده در بالا باعث می‌شود که بخش‌های دولتی بهتر بتوانند به چالش‌ها و تقاضاهای متفاوت واکنش نشان دهند و استفاده از چابکی به عنوان یک استراتژی و یک ابزار باعث افزایش بهره‌وری، رضایت مندی کارکنان و کیفیت بالای خدمات به شهروندان شود.

مدل مفهومی تحقیق

ابعاد و شاخص‌های مورد استفاده را می‌توان به صورت زیر مشاهده نمود:



(شکل شماره ۱): مدل مفهومی تحقیق (شریفی و زانگ، ۱۹۹۹)

۷. در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز شهروندان؛
۸. اندیشیدن به پیشرفت، عبرت‌آموزی از تجربیات، نهادینه سازی بینش‌های حاصله؛
۹. خدمات رسانی بهتر به شهروندان در تمامی نقاط؛
۱۰. پیگیری وضعیت و ارزش تمامی منابع و تبدیل هر چه بیشتر اطلاعات به دارایی‌ها؛
۱۱. برون سپاری، تدارک کالاها، خدمات جهت افزایش آمادگی و صرفه جویی در مقیاس، توأم با حداقل وابستگی به تأمین کنندگان؛
۱۲. حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها برای استفاده در زمان‌های خاص؛
۱۳. اخذ و اجرای تصمیم جمعی و مناسب به کمک فنآوری اطلاعات و گسترش و ابلاغ اطلاعات و اخبار از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب؛

روش تحقیق و سوال‌های تحقیق

این تحقیق از حیث هدف کاربردی محسوب می‌شود و از حیث گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی (باجه‌های مرکزی) اداره پست استان مازندران اعم از زن و مرد که دارای مدارک تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس می‌باشند. بنابراین اطلاعات اخذ شده از واحد آمار اداره پست استان مازندران جامعه آماری شامل ۲۵۶ نفر بوده‌اند، که ۱۱۲ نفر دیپلم، ۴۸ نفر فوق دیپلم، ۸۸ نفر لیسانس و ۸ نفر فوق لیسانس هستند. در این پژوهش به دلیل بالا بودن حجم جامعه و عدم امکان بررسی همه موارد به مطالعه یک نمونه به جای کل جامعه پرداخته شد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است و با توجه به تعداد جامعه آماری حجم نمونه ۱۵۵ به دست آمد. در انتخاب نمونه از روش نمونه گیری طبقه بندی و تصادفی ساده استفاده شد. ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است. از ۱۵۵ پرسشنامه توزیع شده در سطح استان در نهایت ۱۱۶ پرسشنامه صحیح بازگشت داده شد و باید اشاره کرد که در این پژوهش از لحاظ جمعیت شناختی از تعداد ۱۱۶ نفر که پرسشنامه را پاسخ دادند به تفکیک جنسیت ۱۰۱ نفر مرد و ۱۵ نفر زن و از نظر تحصیلات ۴۲ نفر دیپلم، ۲۱ نفر فوق دیپلم، ۴۷ نفر لیسانس، ۶ نفر فوق لیسانس بودند.

سوال‌های پژوهش

- سوال اصلی اول: آیا اداره پست استان مازندران دارای قابلیت‌های چابکی مطلوب است؟
- سوالات فرعی در سوال اصلی اول
- سوال فرعی اول: آیا اداره کل پست مازندران دارای قابلیت پاسخگویی مطلوب است؟
- سوال فرعی دوم: آیا اداره کل پست مازندران دارای قابلیت شایستگی مطلوب است؟
- سوال فرعی سوم: آیا اداره کل پست مازندران دارای قابلیت انعطاف پذیری مطلوب است؟
- سوال فرعی چهارم: آیا اداره کل پست مازندران دارای قابلیت سرعت مطلوب است؟
- سوال اصلی دوم: آیا ضرورتی به استقرار نظام چابکی

در اداره پست مازندران وجود دارد؟

سوالات فرعی در سوال اصلی دوم

سوال فرعی اول: بین وضع موجود قابلیت پاسخگویی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد؟

سوال فرعی دوم: بین وضع موجود قابلیت شایستگی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد؟

سوال فرعی سوم: بین وضع موجود قابلیت انعطاف پذیری اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد؟

سوال فرعی چهارم: بین وضع موجود قابلیت سرعت اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد؟

روائی و پایایی پرسشنامه

در این تحقیق برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. به این منظور پیش از آزمون شامل ۲۰ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع و از آنان خواسته شد ضمن پاسخ به گزینه‌ها هر گونه ابهام و مشکل را در خصوص پرسشنامه مطرح نمایند. انجام این کار سبب اصلاح برخی از گزینه‌ها در پرسشنامه نهایی گردید. لازم به ذکر است ضریب آلفای حاصل از پیش آزمون برابر $\alpha = 0.88$ به دست آمد. در مورد روایی پرسشنامه می‌توان گفت که سوال‌ها تا حدود زیادی پیرامون موضوع تحقیق بوده و این موضوع از نظر صاحب نظران و اساتید مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت.

آزمون نرمالیت

برای نشان دادن نرمال بودن یا نبودن توزیع متغیرها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف^۱ استفاده شده است. همان طوری که در جدول زیر مشاهده می‌شود چون $\text{Sig} < 0.05$ است می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد ادعا کرد که تمامی متغیرها در وضع موجود و مطلوب دارای توزیع نرمال هستند؛ در نتیجه از آزمون‌های پارامتری جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده می‌کنیم.

1. Kolmogorov-smirnov

(جدول شماره ۱): آزمون گلموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن متغیرها

وضع موجود	متغیرها	پاسخگویی	شایستگی	انعطاف پذیری	سرعت	قابلیت‌های چابکی
N Normal Parameters	Mean Std. Deviation	116	116	116	116	116
		2.6193	2.7116	2.9236	3.1793	2.8584
		1.02385	1.08512	1.19488	1.28601	1.09495
Most extreme Differences	Absolute	.162	.136	.140	.151	.148
		.080	.080	.093	.088	.073
Kolmogrov- Smirnov Z Asymp.sig.(2- tailed)	Positive Negative	-.162	-.136	-.140	-.151	-.148
		1.750	1.468	1.506	1.631	1.591
		.350	.077	.081	.062	.130
وضع مطلوب	متغیرها	پاسخگویی	شایستگی	انعطاف پذیری	سرعت	قابلیت‌های چابکی
N Normal Parameters	Mean Std. Deviation	116	116	116	116	116
		3.5872	3.8266	3.9335	4.0690	3.8541
		1.23529	1.32564	1.38952	1.44826	1.31744
Most extreme Differences	Absolute	.203	.210	.242	.274	.253
		.140	.188	.221	.260	.192
Kolmogrov- Smirnov Z Asymp.sig.(2- tailed)	Positive Negative	-.203	-.210	-.242	-.274	-.253
		2.191	2.262	2.608	2.952	2.723
		.059	.065	.401	.109	.206

چابکی مطلوب نیست.

فرض مقابل: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت‌های چابکی مطلوب است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

(جدول شماره ۲): آزمون T تک نمونه ایی (قابلیت‌های

چابکی)

متغیر	N	Mean	St. Dev.	T	sig
قابلیت‌های چابکی	116	2.85845	1.09495	-1.39	0.917

آزمون سوال‌های تحقیق

آزمون سوال اصلی اول: پرسش‌های این تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای و در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است. گزینه‌ها در پنج طیف خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) بوده‌اند. باتوجه به اینکه میانگین امتیازات فوق عدد ۳ است این عدد به عنوان میانگین مورد انتظار جامعه فرض شده است. این آزمون در سطح آلفای ۵ درصد انجام و شاخص آزمون به صورت زیر است:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

فرض صفر: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت‌های

بیشتر از ۰/۰۵ است فرض صفر نمی‌تواند رد شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق رد می‌شود در نتیجه می‌توان گفت که اداره پست استان مازندران دارای قابلیت شایستگی مطلوب نیست.

سوال فرعی سوم:

فرض صفر: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت انعطاف پذیری مطلوب نیست.
فرض مقابل: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت انعطاف پذیری مطلوب است.

(جدول شماره ۵): آزمون T تک نمونه ایی (قابلیت انعطاف

پذیری)

متغیر	N	Mean	St Dev	T	sig
انعطاف پذیری	116	2.9236	1.19488	-0.69	0.754

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول بیشتر از ۰/۰۵ است فرض صفر نمی‌تواند رد شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق رد می‌شود در نتیجه می‌توان گفت که اداره پست استان مازندران دارای قابلیت انعطاف پذیری مطلوب نیست.

سوال فرعی چهارم:

فرض صفر: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت سرعت مطلوب نیست.
فرض مقابل: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت سرعت مطلوب است.

(جدول شماره ۶): آزمون T تک نمونه ایی (قابلیت سرعت)

متغیر	N	Mean	St Dev	T	sig
سرعت	116	3.1793	1.28601	1.50	0.068

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول بیشتر از ۰/۰۵ است فرض صفر نمی‌تواند رد شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق رد می‌شود در نتیجه می‌توان گفت که اداره پست استان مازندران دارای قابلیت سرعت

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول بیشتر از ۰/۰۵ است فرض صفر نمی‌تواند رد شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق رد می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که اداره پست استان مازندران دارای قابلیت‌های چابکی مطلوب نیست.

سوال فرعی اول:

فرض صفر: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت پاسخگوئی مطلوب نیست.
فرض مقابل: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت پاسخگوئی مطلوب است.

(جدول شماره ۳): آزمون T تک نمونه ایی (قابلیت

پاسخگوئی)

متغیر	N	Mean	St. Dev	T	sig
پاسخگوئی	116	2.61	1.02385	-4.01	1.000

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول بیشتر از ۰/۰۵ است فرض صفر نمی‌تواند رد شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق رد می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که اداره پست استان مازندران دارای قابلیت پاسخگوئی مطلوب نیست.

سوال فرعی دوم:

فرض صفر: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت شایستگی مطلوب نیست.
فرض مقابل: اداره کل پست مازندران دارای قابلیت شایستگی مطلوب است.

(جدول شماره ۴): آزمون T تک نمونه ایی (قابلیت

شایستگی)

متغیر	N	Mean	St Dev	T	Sig
شایستگی	116	2.71185	1.0851	2.86	0.998

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول

مطلوب نیست.

فرض مقابل: بین وضع موجود قابلیت پاسخگویی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

(جدول شماره ۸): آزمون T زوج شده (شکاف بین وضع موجود و مطلوب قابلیت پاسخگویی)

	Paired Differences					Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
				t	df	
شکاف	0.96791	1.42915	0.13369	7.294	115	.000

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق تأیید می شود. در نتیجه می توان گفت که بین وضع موجود قابلیت پاسخگویی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

سوال فرعی دوم:

فرض صفر: بین وضع موجود قابلیت شایستگی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود ندارد.
فرض مقابل: بین وضع موجود قابلیت شایستگی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

	Paired Differences					Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
				t	df	
شکاف	1.11502	1.49992	0.1396	8.007	115	.000

(جدول شماره ۹): آزمون T زوج شده (شکاف بین وضع موجود و مطلوب قابلیت شایستگی)

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق تأیید می شود. در نتیجه می توان گفت که بین وضع موجود قابلیت شایستگی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

آزمون سوال اصلی دوم: برای آزمون سوال اصلی دوم در این تحقیق از آزمون T زوج شده^۱ استفاده می شود. چون پرسشنامه از نوع زوجی بوده و پاسخ دهندگان به یک سوال در دو وضع مطلوب و موجود پاسخ داده اند، اگر بین وضع مطلوب و موجود شکاف وجود داشته باشد نشان دهنده این است که از نظر کارمندان، استقرار نظام چابکی در اداره پست ضروری است.

فرض صفر: بین وضع موجود قابلیت های چابکی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود ندارد.
فرض مقابل: بین وضع موجود قابلیت های چابکی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0: \mu_D = 0 \\ H_1: \mu_D \neq 0 \end{cases}$$

(جدول شماره ۷): آزمون T زوج شده (شکاف بین وضع موجود و مطلوب قابلیت های چابکی)

	Paired Differences					Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
				t	df	
شکاف	.99561	1.49534	.13884	7.171	115	.000

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق تأیید می شود. در نتیجه می توان گفت که بین وضع موجود قابلیت های چابکی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

سوال فرعی اول:

فرض صفر: بین وضع موجود قابلیت پاسخگویی اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود ندارد.

1. t-pair test

سوال فرعی سوم:

فرض صفر: بین وضع موجود قابلیت انعطاف پذیری اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود ندارد. فرض مقابل: بین وضع موجود قابلیت انعطاف پذیری اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می‌شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق تأیید می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که بین وضع موجود قابلیت سرعت اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

نتیجه گیری

تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت در هر چهار قابلیت چابکی (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت) در اداره پست استان مازندران نامطلوب است و این می‌تواند هشدار جدی برای این سازمان محسوب شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین وضع موجود و مطلوب قابلیت‌های چابکی شکاف معنادار وجود دارد. این نتایج می‌تواند به عنوان یک دید کلی از وضعیت موجود و مطلوب سازمان در چهار قابلیت مطرح شده، بستر مناسبی برای برنامه ریزی موثر در راستای متحول کردن این سازمان در نظر گرفته شود. بنابراین، استقرار نظام چابکی می‌تواند به مدیران این سازمان برای رویارویی با چالش‌ها و خطرات احتمالی آینده، کمک بسیاری کند. البته در اجرای یک سیستم این نکته قابل توجه است که با یک دیدگاه نظام مند همه عوامل و عناصر در ارتباط با یکدیگر و اثر گذار بر سیستم را باید نظر گرفت.

(جدول شماره ۱۰): آزمون T زوج شده (شکاف بین وضع موجود و مطلوب قابلیت انعطاف پذیری)

	Paired Differences					Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
				t	f	
شکاف	1.00985	1.56503	0.14531	6.950	15	.000

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می‌شود، یعنی با اطمینان ۰/۹۵ سوال تحقیق تأیید می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت که بین وضع موجود قابلیت انعطاف پذیری اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

سوال فرعی چهارم:

فرض صفر: بین وضع موجود قابلیت سرعت اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود ندارد. فرض مقابل: بین وضع موجود قابلیت سرعت اداره پست استان مازندران و وضع مطلوب شکاف وجود دارد.

پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج تحقیق

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، برای بهبود قابلیت‌های چابکی و کاهش شکاف قابلیت‌های چابکی (بین وضع موجود و وضع مطلوب) پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

(جدول شماره ۱۱): آزمون T زوج شده (شکاف بین وضع موجود و مطلوب قابلیت سرعت)

	Paired Differences					Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
				t	f	
شکاف	0.88966	1.63576	0.15188	5.858	15	.000

۱. برای بهبود قابلیت پاسخگویی به سازمان پست استان مازندران پیشنهاد می‌شود:
 - به شناسایی و تشخیص تغییرات موجود در نیازها و خواسته‌های مشتریان و همچنین پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان توجه کند؛
 - در جهت دادن نیازهای مشتریان به سمت خدمات خود تلاش کند؛
 - به تغییرات موجود در تکنولوژی و استفاده از

تصمیم گیری: با توجه به اینکه مقدار sig در جدول

- میزان یادگیری انجام وظایف عملیاتی و انجام تغییرات را در کوتاه‌ترین زمان ممکن مورد توجه قرار دهد؛
- از فناوری اطلاعاتی در انجام فعالیت‌های سازمان استفاده کند. (گرایش به ساختار مجازی)

منابع فارسی

۱- خوش سیما، غلامرضا (۱۳۸۲) مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴، ص ۵۸-۵۵.

۲- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۰) روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، انتشارات آگه، چاپ هشتم.

۳- شهبایی، بهنام، جعفرنژاد، احمد (۱۳۸۶) مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، انتشارات موسسه کتاب مهربان ناشر.

۴- شهبایی، بهنام، رجب زاده، علی (۱۳۸۴) بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، ص ۱۶-۱.

منابع انگلیسی

5- Dove, R. (1994), *the meaning of life and the meaning of agile*. *Prod Mag.*, 106(11), pp. 14~5.

6-Goldman, S.L., Nagel, R.N., and Preiss, K. (1995), *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for Enriching the Customers*, Van Nostrand Reinhold.

7-Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., Dove, R. (1991), *Iacocca Institute: 21st entry Manufacturing Enterprise Strategy, an Industry Led View*, vols. 1 & 2. Iacocca Institute, Bethlehem, PA.

8- Hormozi, A.m. (2001), *Agile manufacturing: The next logical step, benchmarking an International journal*, 8(2), pp. 132-143.

9-Iacocca, I. (1991), *21st century*

فناوری‌های جدید توجه کند؛
- از تغییرات جهت بهبود شرایط خود استفاده کند.

۲. برای بهبود قابلیت شایستگی به سازمان پست استان مازندران پیشنهاد می‌شود:

- به استفاده از فناوری‌های جدید جهت بهبود ارتباطات اداری خصوصا ابزارهای چند منظوره (اینترنت - اینترنت-ویدو کنفرانس و...) توجه کند؛

- به میزان نقش نیازها و تغییرات در نیازهای مشتریان در طراحی خدمات توجه کند؛

- از تیم‌های چند فعالیتی (خصوصا منتخب از میان مشتریان) استفاده کند؛

- به برنامه‌های آموزشی (کافی) و سنجش دانش سازمانی توجه کند؛

- به صرف زمان کافی برای خلق مفاهیم و نظریات جدید توجه کند؛

- به تعامل بین مشتریان، فرایندها و تامین کنندگان توجه کند؛

- به میزان سهولت در فرایند انجام کار و همچنین یکپارچگی بین افراد، فناوری و سازمان توجه کند؛

۳. برای بهبود قابلیت انعطاف پذیری به سازمان پست مازندران پیشنهاد می‌شود:

- به انعطاف پذیری در حجم خدمات توجه کند؛

- به سمت سفارشی سازی محصولات و خدمات حرکت کرده و به رضایت ارباب رجوع توجه کند؛

- به نظرات مشتریان برای انعطاف پذیری و قابلیت سازگاری (با تقاضای مشتریان) توجه کند؛

- از سیستم‌های خدمات انعطاف‌پذیر در ساختار سازمان توجه کند (سامانه‌های الکترونیکی).

۴. برای بهبود قابلیت سرعت به سازمان پست مازندران پیشنهاد می‌شود:

- به ارسال به موقع و سریع مرسولات و خدمات به مشتریان توجه کند؛

- به سرعت انجام فرایندهای عملیاتی توجه کند (تسهیل سازی فرایندهای عملیاتی)؛

- به سرعت پاسخگویی به تغییرات مورد نظر مشتریان در مورد سفارشات آنها توجه کند؛

K. (2010), *Agility and architecture: Can they coexist?*, IEEE Computer Society, Vol. 27, No. 2, pp. 16-22.

16-Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999), *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction*, International Journal of Production Economics, Vol. 62Nos 1/2, pp. 7-22.

17-Trong Lin, C., Chiu H., Tseng, Y. H. (2005): *Agility evaluation using fuzzy logic*, International Journal of production Economics, pp. 1-16.

18-Woudhusen, J.(2003), *Toward an agile public sector future foundation, B.T., public policy forum*, pp. 1-50.

Manufacturing Strategy: An Industry-Led View, vol. 1&2, Lehigh University, Bethlehem, PA.

10-Katayama, H., Bennett, D. (1999), *Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice*. International Journal of Production Economics, pp. 60-61.

11- Kearney, A.T., and London School of Economics (2003) *Improving Performance in the Public Sector*, available at: http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Agile_Government_S.pdf, accessed on 15 August 2007.

12-Kidd, p. (2000), *Two definitions of agility*, available at web site address, www.cheshiirehenbury.com.

13-Maskell, B. (2001), *the age of agile manufacturing*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 6 No. 1, pp. 5-11.

14-Nagel, R., N. and Bharagava, p. (1994), *Agility: the ultimate requirement for world class manufacturing performance*. National Productivity Review 13(3), pp. 331-340.

15-Pekka A., Muhammad A. B., Philippe