

چابکی سازمان در عصر مدرن

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۴

کد مقاله: ۲۹۱۷۵

مهدی شهبازی*^۱، سعید شهبازی^۲

چکیده

این مسئله که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهمترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. یکی از پارادایم‌هایی که به منظور افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت سازمان‌ها مطرح می‌گردد، چابکی سازمانی است. هدف از چابکی سازمان به حداکثر رساندن سود، ارائه ارزش مطلوب و اجازه دادن به کارکنان برای ایجاد بیشترین تأثیر در کار است. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به‌خاطر نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود هستند. تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های تجاری کنونی با آنها مواجهند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود.

واژگان کلیدی: سازمان، مدیریت، چابکی سازمان، استراتژی

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده مسئول).
mehdi_mehdi_shahbazi@yahoo.com

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۱- مقدمه

به دلیل افزایش سطح جهانی شدن، انتظارات بالاتر مشتریان و سرعت نوآوری بالا، بازارها به طور فزاینده‌ای پویا، رقابتی و چالش برانگیز می‌شوند در تلاش برای غلبه بر این چالش‌ها، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها به نیروی کار چابک متکی هستند زیرا این موارد برای ارائه چندین مزیت به سازمان پیشنهاد شده است نیروهای کار چابک به عنوان افراد پاسخگوتر و شایسته تر توصیف شده اند و همچنین می‌توانند بهتر با محیط و شرایط جدید سازگار شوند و انتظار می‌رود که آنها عملکرد فردی را تقویت کنند و موجب رشد کسب و کار در رویدادهای پیش بینی نشده و دائمی شوند (پیتزمن و زاکر^۱، ۲۰۲۲).

در دنیای رقابتی امروز، بی شک کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. سازمان‌ها به منظور بقا به افرادی نیاز دارند که در مورد چالش‌های محیط اطراف خود مسئول باشند و از به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانسته‌های خود واهمه نداشته باشند. با توجه به موارد مطرح شده، وجود آوای سازمانی در میان کارکنان، در ارتباط با یکدیگر و در ارتباط با مدیران و سرپرستان سازمان، از موضوعات مهم و اساسی به شمار می‌رود. وجود آوای سازمانی در بین کارکنان سازمان موجب می‌شود، تا آن‌ها بتوانند به تدریج ایده‌ها و نظرات خود را در رابطه با مسائل و مشکلات سازمان، آزادانه و بدون ترس با دیگر اعضا مطرح کنند. این رویداد مثبت در سازمان منجر به حرکت سریع، چالاک، فعال و قادر به تفکر به صورت متهورانه و با یک روش هوشمندانه می‌گردد (تهتمن نعمتی و همکاران، ۱۴۰۰).

امروزه در سازمان‌های دولتی به منظور ارائه خدمات بهتر به شهروندان، از چابکی به عنوان مفهومی مهم و کلیدی یاد شده است که با توجه به فضای آشفته، پیچیده و پیش بینی ناپذیر در محیط‌های کاری، مدیران این گونه سازمان‌ها گریزی از روی آوردن به استراتژی‌ها و رویکردهای جدید مدیریتی در جهت تقویت این عامل مهم را ندارند (بودلایی و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو، به منظور دستیابی به نوآوری و شرایط بهینه، رفتن به سمت راه حل‌های منعطف و چابک ضروری به نظر می‌رسد. یکی از زمینه‌های بهبود این مسئله در رابطه با مفهوم مدیریت فرآیندهای کسب و کار، پرداختن به حوزه مدیریت فرآیندهای کسب و کار چابک است که مبتنی بر آن، سازمان‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن وقایع و شرایط پیش بینی نشده، در کنار توانایی واکنش سریع و همراه با تضمین حداکثر ارزش افزوده برای دریافت کنندگان خدمت (مشتریان)، فرآیندهای سازمانی را در شرایط پیچیده پیاده سازی و بهبود بخشند (بیت کاسکا^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

۲- تعاریف چابکی

ریشه و خاستگاه چابکی، تولید چابک است و تولید چابک، مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته و به عنوان یک استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه آماده میکنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و واکنش پذیری کارا به تغییرات را داشته باشد. به نگاهی که چنین توانمندی‌هایی را داشته باشند، سازمان چابک اطلاق خواهد شد (مالمیر و نوروززاده، ۱۴۰۰).

واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت متهورانه و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است. چابکی سازمانی عبارت است از توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد (جعفر نژاد و شهائی، ۱۳۸۶). بنابراین چابکی به معنای توانایی سازمان برای حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری است تا سازمان بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (عارف نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

چابکی عبارت است از توانایی سازمان در شناسایی نیاز به تغییرات از منابع درونی و بیرونی، به طوری که آن تغییرات را به شکل یکنواخت انجام داده و عملکرد را فراتر از حد متوسط نگه دارد (احمدی بالادهی و خاکزادیان، ۱۳۹۹). با توجه به تعاریفی که پیش تر از چابکی در مدیریت فرآیندهای سازمانی بیان شد و همچنین با توجه به مدنظر قرار دادن ویژگی‌های همسان نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی، این مفهوم را می‌توان به عنوان قابلیت تسریع به موقع و سازگاری فرآیندهای سازمان در دوره‌ای از زمان و براساس آمادگی و تقویت زیرساخت‌های اصلی سیستم مدیریت فرایندها، برای رویارویی با پدیده‌ها و رویدادهای بدخیم، پاسخ‌گویی به این رویدادها، یادگیری، رشد و بهبود شاخص‌های عملکردی در کل سیستم تعریف کرد. قابلیت انطباق زیربنای چهار جنبه اصلی تعریف فوق است که عبارت‌اند از: آمادگی، پاسخ‌گویی، یادگیری و بهبود شاخص‌های عملکردی. مقصود از انطباق این است که در یک سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، توانایی نهفته‌ای برای ایجاد پاسخ‌های متفاوت و به منظور مطابقت با ماهیت مسائل بدخیم وجود دارد. این بدان معناست که با توجه به اینکه در مواجهه با مسائل آشفته، عمدتاً فرآیندهای از

قبل تعریف شده وجود ندارد، عناصر اصلی مدیریت فرایند ممکن است برای ارائه یک پاسخ مناسب تغییر و خود را سازگار کند و البته با گذشت زمان، ممکن است سیستم از رویدادهای مخرب درس بگیرد و قابلیت های جدیدی را در خود ایجاد کند که بتواند در برابر تهدیدهای مشابه انعطاف پذیرتر عمل کند (حسینی مقدم و همکاران، ۱۴۰۲).

۳- تاریخچه چابکی

مفهوم چابکی را برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ موسسه یاکوکا^۱ به کار گرفت. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد، چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است (ناگل و داو، ۱۹۹۱). از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی در سراسر جهان، تلاش و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه و عوامل موثر بر نظام های جدید کسب و کار جهانی انجام شده است. ایالات متحده آمریکا برای اولین بار وقتی با رکود چشمگیر در سهم کسب و کار جهانی رو به رو شد، گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط کسب و کار از توانایی سازمان های تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن سریع تر است. این سازمان ها در استفاده از مزایای فرصت هایی که ایجاد می شد ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر ممکن بود در بلندمدت باعث ورشکستگی و ناکامی آنها گردد. از این رو دولت آمریکا تشخیص داد مشکل در بخش تولید وجود دارد؛ به موسسات دولتی و خصوصی مانند گروه مشاوران بوستون، گروه مشاورین ایالت متحده و کمیته بهره وری صنعتی در موسسه فناوری ماساچوست دستور داد تا روی نقاط قوت و ضعف تولید ایالت متحده مطالعه کنند. هر یک از این سازمان ها پیشنهاد کردند که ایالات متحده اگر بخواهد در سطح رقابت جهانی بماند نیازمند به رویکرد متفاوتی است. بدین ترتیب حرکت به سمت تولید چابک و دستیابی به چابکی در دستور کار سازمان های تولیدی ایالات متحده و بعدها کشورهای اروپایی قرار گرفت (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳).

رویکرد چابکی که در دهه های اخیر مطرح و توسعه یافته، پاسخی است آگاهانه و جامع به نیازهای در حال تغییر مداوم در بازار رقابتی و کسب موفقیت از فرصت هایی که بدست می آید. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می شود (کریمی و رحمانی، ۲۰۱۵). تغییرات از رویکرد سنتی به چابک، الزامات بیشتری را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد خواهد کرد که تحت عناوینی همچون اصلاحات و بهبود، جمع شدن ظرفیت های اضافی در فرایند، واکنش در برابر تغییرات برنامه ها، پیکربندی دوباره فرآیندهایی جهت تطبیق محصولات و خدمات جدید و حرکت به سمت سیستم های نوین معرفی شده اند (امیری و همکاران، ۱۴۰۰؛ کامینگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

۴- ابعاد چابکی

از نظر جانسون^۴ (۲۰۰۴) چابکی براساس چند قابلیت یافت شده در سه بُعد اساسی موسسه یعنی بُعد تولید، بُعد محصول و بُعد بازار قرار دارد. وی قابلیت های چابکی را به چهار بُعد تقسیم می کند: قابلیت تغییر مرتبط با محصول، شایستگی تغییر در درون عملیات، همکاری درونی و بیرونی افراد، دانش و خلاقیت (رشیدی و همکاران، ۱۳۹۷).

قابلیت های چابکی شامل چهار بُعد انعطاف پذیری، سرعت، قدرت پاسخگویی و شایستگی است (جعفرنژاد و شهابی، ۲۰۰۷):

✓ **انعطاف پذیری:** انعطاف پذیری سازمانی به عنوان درجه ای که یک سازمان درمورد توانمندی های مدیریتی متنوع و سرعت فعال کردن این توانمندی ها، به منظور کنترل توانایی مدیریت و بهبود امکان مدیریت سازمان اشاره دارد (فلتنو^۵ و همکاران، ۲۰۱۱).

✓ **شایستگی:** عبارت است از مجموعه وسیعی از توانایی ها که بهره وری فعالیت ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می کند (نیکپور و بروم، ۲۰۱۲).

✓ **سرعت:** سرعت به معنای توانایی انجام فعالیت ها در کمترین زمان ممکن (جعفرنژاد و شهابی، ۲۰۰۷).

✓ **قدرت پاسخگویی:** عبارت از توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آن هاست (نیکپور و بروم، ۲۰۱۲).

یوسف و همکاران (۲۰۰۸) مبانی رقابتی چابکی را به شرح ذیل شناسایی نمودند: سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت، سودآوری، رفتار و اقدام فعالانه و پیشگیرانه. از نظر آنها مبانی رقابتی فوق مطلقاً ویژگی های ضروری تولید چابک هستند که باید در سینرژی و هم افزایی تحقق یابند. آنها سه وجه چابکی را با سطوح مختلف موسسه مرتبط نمودند:

- چابکی مقدماتی با منابع سازمان (افراد، ماشین آلات و مدیریت):

1 Iaccoca Agency
2 Nagel & Dove
3 Cumming
4 Johnson
5 Fletto

-چابکی خرد موسسه؛

-چابکی کلان با سطح بین موسسه ای

این چارچوب، چهار مفهوم اساسی تولید چابک را پوشش می دهد: مدیریت شایستگی های بنیادین، شکل گیری موسسه مجازی، قابلیت برای آرایش مجدد و موسسه دانش مدار (رشیدی و همکاران، ۱۳۹۷).

۵-ویژگی سازمان های چابک

پژوهشگران اعتقاد دارند سازمان ها از طریق چابکی سازمان می توانند برای مقابله با محیط همیشه در حال تغییر، غیر قابل پیش بینی، خصمانه، پویا و پیوسته در حال تغییر استفاده کنند (سروری و فهمیمی نژاد، ۲۰۱۹). دو واقع سازمان چابک به سازمانی گفته می شود که دارای ویژگی هایی از جمله نوآوری، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی ها بسیار مقاوم و پایدار است که این امر با داشتن نیروی انسانی چابک محقق می شود (بختیاری و سجاده، ۱۴۰۱).

چابکی ازجمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاهترین زمان ممکن است. سازمانی را می توان سازمان چابک نامید که کارکنانش خود را مسئول همه اهداف سازمان بدانند و در مقابل همه بخش های سازمان مسئولیت پذیر بوده و با استفاده از مهارت، معلومات و تجارب خود سعی در رسیدن با سرعت به اهداف از پیش تعیین شده نمایند و همیشه آماده پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند به عبارت دیگر به سازمانی می توان گفت سازمان چابک که کارمندانش عملکردی پویا و چابک داشته باشند و با سرعت و انعطاف در رسیدن به اهداف به سازمان کمک نمایند (دسوزا و رای، ۲۰۱۰).

چابکی یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف اشاره شده باید مدنظر مدیران قرار گیرد. در واقع سازمان چابک به سازمانی گفته می شود که دارای ویژگی هایی ازجمله نوآوری، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی های اشاره شده دست می یابد (دسوزا و رای، ۲۰۱۰).

سازمان های چابک نسبت به سازمان های قبلی خود از یکپارچگی بیشتری برخوردارند. در این موسسات همه اجزا با یکدیگر اثربخشی جامع را اعمال می نمایند. سازمان های چابک همواره تأکید بر کار و حرکت مستمر دارند. در این سازمان ها اهداف می تواند هفتگی و یا حتی روزانه تغییر نماید. روش های چابک، روش های مناسبی برای تغییر هستند که به جای روش های مهندسی فرآیندمحور، روش های فردمحور هستند. از آنجا که ساختار محصول اثربخشی فرآیند نگهداری و تعمیرات را پیش بینی می کند، خود به تنهایی روشی کاربردی با استفاده از شاخص های داخلی در دسترس به جای شاخص های خارجی فرآیندی انجام می شود. روش های چابک معمولاً مستندسازی کمتری را ایجاد می کنند و باعث افزایش پویایی فرآیند توسعه و اجرای آن می شوند (آقای، ۱۴۰۳).

چابکی یک سیستم با توانمندی های فوق العاده جهت ارضای نیازهای متغیر بازار است. چنین سیستمی توانایی تغییر سریع مدل های محصول و خطوط تولید را داراست و به طور نسبتاً مطلوبی، به نیازها و خواسته های مشتریان به صورت واقعی و به موقع پاسخگوست. برخی دیگر از محققان چابکی را قابلیت تعریف می کنند که مستلزم بهره گیری فعالانه از مزایا و فرصت ها و مواجهه مثبت با تهدیدات رقابتی است که همه آنها ناشی از تغییرات مکرر و گاهی بزرگ و غیرقابل پیش بینی هستند. بنابراین فقدان چابکی می تواند منجر به ضررهای قابل توجه و از دست رفتن فرصت ها شود (کین و نمبهارد، ۲۰۱۰).

رهبران خردمند براساس میزان چابکی و قدرت پاسخگویی قوی هم نیازهای فردی کارکنان را در نظر دارند و هم نیازهای سازمان را و به مدیریت چالش های نیروی انسانی پاسخی خردمندانه می دهند. بنابراین رهبران خردمند در سازمانی چابک براساس اندیشمندی و خردی که دارند، می توانند کارکنان را توانمند سازند و در راستای حفظ و نگهداشت آنان بکوشند (جمادی و همکاران، ۱۴۰۰).

۶-نتیجه گیری

سازمان های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه ای دیگر می اندیشند. سازمان چابک همواره برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش بازده ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شود، آماده است. مزایای حاصل از چابکی سازمان شامل پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف های از پیش تعیین شده، خدمت رسانی بهتر، کسب ارزش در قبال سرمایه گذاری

های جدید، کاهش بودجه، تغییر فرایندهای کاری، افزایش رضایت خاطر مشتریان، پاسخگویی مناسب و به موقع نسبت به تغییرات، پاسخگویی به نیازهای مشتریان، کنترل و بهبود فرایندهای سازمان می باشد.

کارکنان در سازمان های چابک به ماموریت و هدف شرکت نزدیک تر می شوند. آنها اهداف استراتژیک شرکت را درک می کنند و احساس همسویی و جهت گیری نسبت به آنها می کنند. آنها به وضوح نقش خود را در تصویر بزرگتر می بینند و این انگیزه و مشارکت آنها را بهبود می بخشد. کارکنان چابک به احتمال زیاد در طولانی مدت در شرکت باقی می مانند و رشد می کنند. یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغنای فعالیت های تجاری مشتری است و در ایجاد فرصت برای سود و رشد به صورت تهاجمی عمل می کند. همچنین چابکی قابلیت های سازمان را برای تولید و تحویل محصولات جدید با هزینه بهره ور، تحت تأثیر قرار می دهد. کاهش هزینه های تولید، افزایش رضایت مشتری، از بین بردن فعالیت های فاقد ارزش افزوده، و افزایش رقابت، از جمله مزایایی است که می تواند از طریق استراتژی چابکی بدست بیاید.

سازمان های چابک قادر به سازگاری و واکنش سریع به شرایط در حال تغییر هستند. آنها در واقع محیطی پیچیده و غیرقابل پیش بینی را با مشتری محور بودن به جای سود محور بودن، اتخاذ چرخه های یادگیری و تصمیم گیری سریع و ایجاد شبکه ای از تیم ها و افراد توانمند که توسط فناوری و هدف مشترک هدایت می شوند، پذیرفته اند. رهبران باید چابکی را در سازمان ها نهادینه کرده و آن را به یک فرهنگ سازمانی و ارزش تبدیل کنند. کسب و کارها در دنیای امروزی برای بقا باید چابکی را جزئی از فرهنگ سازمانی خود کنند. اگر کسب و کارها، چابکی سازمانی را جدی نگیرند از رقبای خود جامانده و در نهایت محکوم به زوال می شوند.

منابع

۱. احمدی بالادهی سیدمهدی، خاکزادیان سیدمهدی، (۱۳۹۹)، «بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران»، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۳، صص ۴۸-۳۱
۲. آقایی میلاد، آقایی رضا، (۱۳۹۳)، «ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی»، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۳۹، تابستان ۱۳۹۳، صص ۴۳-۳۷
۳. بختیاری مسعود، سجاد نجمه السادات، (۱۴۰۱)، «طراحی الگوی نظام آموزش با رویکرد چابکی در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد»، دو ماهنامه علمی پژوهشی طلوع بهداشت یزد، سال ۲۱، شماره ۶ بهمن و اسفند ۱۴۰۱، صص ۹۴-۷۹
۴. بودلایی حسن، کنارودی محمدحسین، عبادی حامد، بهمنی اکبر، (۱۴۰۰)، «مدیریت دیجیتال منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک های دولتی کشور ایران)»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۷۸۵-۷۶۶
۵. تهمتن نعمتی شیرین، شریفیان لیلا، مرادی سعید، (۱۴۰۰)، «رابطه بین سبک رهبری و آوای سازمانی با میانجیگری چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران»، دو ماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱۲، شماره ۴، صص ۲۰۴-۱۹۱
۶. جعفرنژاد احمد، شهبایی بهنام، (۱۳۸۶)، «مقدمه ای بر چابکی سازمان و تولید چابک»، چاپ اول، موسسه مهربان نشر: تهران
۷. جمادی فرزاد، نعمتی لیلا، همتی شهرام، (۱۴۰۰)، «شناسایی نقش رهبری خردمند بر توانمندی، تاب آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی با واسطه گری چابکی سازمانی»، فصلنامه علمی نظارت و بازرسی، سال ۱۵، شماره ۵۸، زمستان ۱۴۰۰، صص ۹۸-۷۳
۸. حسنی مقدم صادق، مهتدی محمدمهدی، بازرگانی حسین، طاهری علی، (۱۴۰۲)، «چابک سازی مدیریت فرایندهای سازمانی مبتنی بر تئوری سیستم های انطباقی پیچیده»، مدیریت دولتی، دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۵۸۳-۵۵۳
۹. رشیدی محمدولی، اکبری احمد، چرابین مسلم، معقول علی، (۱۳۹۷)، «شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه چابکی سازمان در سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷، صص ۱۷۶-۱۵۷
۱۰. عارف نژاد محسن، سپهوند رضا، رحیمی اقدم صمد، (۱۳۹۹)، «مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۲۶-۱
11. Bitkowska, A., Dziembek, D. & Gzik, T. (2022) Towards Cloud Agile Business Process Management. Communications of the IBIMA, 2022, 1-20. DOI: 10.5171/2022.821632

12. Cumming, D., Filatotchev, I., Reinecke, J., & Wood, G. (2020) New investor categories, agility and HRM: The case of Sovereign Wealth Funds. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100694
13. Souza, C., Roy, S. Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation*, 2010, 216: 2824-2836
14. Fletto, E., L.K. Wilson, A., Roberts, S & Benrimoj S.I. (2011) Measuring Organizational Flexibility in Community Pharmacy: Building the Capacity to Implement CognitivePharmaceutical Services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*,7(3):312-325
15. Jafarnezhad A, Shahaei B.(2007) Introduction to agile organizational and agile production, Tehran Book Institute, publication in Tehran. [in Persian]
16. Karimi, A., & Rahmani, S. (2015) Designing a business model for organizational agility (case study: Saipa Automobile Company). *Entrepreneurship Development*, 8(2), 273-292. [in Persian]
17. Nagel, R. & Dove, R. (1991) 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry, Led View of Agile Manufacturing, Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University
18. Nikpour A, Berkom Y. (2012) Organizational agility and the model of achieving an agile organization, *Rahbord Yas Journal* ,(Strategic Development Studies Research Center),No:30. [in Persian]
19. Petermann, M. K. Zacher, H. (2022) Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, 13(2022), 1-15
20. Qin R, Nembhard DA. (2010) Workforce agility for stochastically diffused conditions-A real options Perspective. *International Journal of Production Economics*. 125(2): 324-334
21. Soroori S, Fahiminejad A. (2019) The Effect of Organizational Agility on the Organizational Empowerment: Mediating role of Psychological Empowerment. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*. 6(1), 81-102