

معماری سازمان اطلاعاتی چابک

محسن نجفی^۱

رضا حسینی^۲

سید مجتبی مرتضوی^۳

چکیده

در جهان امروز، تمام سازمان‌ها و محیطشان با افزایش پی‌درپی و روزافزون بی‌ثباتی، آشفتگی و تغییرات مستمر روبرو هستند. برای کاهش اثرات این تغییرات روزافزون و استفاده از فرصت‌های به وجود آمده و کاهش زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری، باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند. یکی از راهکارها برای موفقیت سازمان‌ها با هدف پاسخ به تغییرات به وجود آمده در محیط، اعمال چابکی در سازمان است. مفهوم چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی با توجه به حساسیت‌های مأموریتی و نقش آنان در فرآیند سیاست‌گذاری از اهمیت مضاعفی برخوردار است. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد توصیفی و تحلیلی ضمن تبیین ضرورت‌ها و ابعاد چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی به بررسی بسترهای چابک‌سازی در سازمان‌های اطلاعاتی و عوامل مؤثر چابک‌سازی بر آن پرداخته است. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که سازمان اطلاعاتی می‌تواند از طریق تحول در ساختار سازمانی، کارکنان، زیرساخت‌های فناورانه، خلاقیت و نوآوری گام مؤثری در راستای چابک‌سازی با هدف موفقیت در مأموریت‌ها و اهداف خود بردارد.

واژگان کلیدی: چابکی، سازمان چابک، سازمان اطلاعاتی چابک

۱. دانشجوی دکتری علوم سیاسی- جامعه‌شناسی سیاسی- دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول)

۲. کارشناس ارشد علوم سیاسی گرایش امنیت ملی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم سیاسی گرایش امنیت ملی

۱. مقدمه

در عصر اطلاعات تغییر سازمانی از موضوعات حیاتی و بسیار مهم به شمار می‌رود. تغییر جزء جدانشدنی محیط کسب‌وکار و رقابت است. امروزه سازمان‌ها با تغییراتی بسیار پیچیده و متنوع نسبت به گذشته مواجه‌اند که عدم قطعیت زیادی را با خود به همراه دارد و تأثیراتی شگرف در سطح مختلف سازمان می‌گذارد. مدیران سازمان‌ها برای رویارویی با تغییرات، اقدامات متنوعی پیش‌بینی و صورت می‌دهند تا ضمن حفظ بقا بتوانند در فرصت‌های به وجود آمده بیشترین استفاده را ببرند و عملکرد خود را ارتقا دهند. چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصت‌هایی را که بر اساس تغییرات ایجاد می‌شوند مورد استفاده قرار دهد.

یکی از پارادایم‌هایی که به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌شود چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات بنیادی است در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک‌سری تغییرات دائمی، اختیاری و بنیادی ایجاد نماید. (علیرضایی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵: ۱۵۰). تغییرات جدید، تهدیدات امنیتی جدیدی را در گفتمان امنیت ملی کشورها مطرح می‌سازد. تهدیدات جدید، ماهیت اطلاعاتی دارد و استراتژی‌های مقابله‌ای ویژه‌ای را می‌طلبد و این مهم لزوم انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی سازمان‌های اطلاعاتی برای مقابله با این تهدیدات را به‌وضوح آشکار می‌سازد. (نجفی و گیوری، ۱۴۰۰: ۳۱) برای اینکه برنامه‌ریزی فعالیت اطلاعاتی به‌منظور مقابله با تهدیدات کارآمد باشد، باید به‌طور دائم تغییرات صورت گرفته در محیط امنیتی را تحلیل کرده و پدیده‌ای احتمالی در آینده همچنین راه‌حل‌های بیشتری را پیش‌بینی کرد که انجام مؤثر و وظایف اطلاعاتی را میسر سازد. (معاونت پژوهش و تولید علم، ۱۳۹۷: ۱۵) از این‌رو ضروری است تا سازمان‌های اطلاعاتی، نسبت به چابک‌سازی ساختاری و عملیاتی روی آورد.

۲. بیان مسئله

سرعت فزاینده تغییرات فناوریانه از یک‌سو و تغییر ماهیت تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمان‌ها از سوی دیگر باعث شده است که سازمان‌ها به دنبال کسب مزیت-های رقابتی جدید برای برتری بر رقبای و تأمین بهتر نیاز مشتریان باشند. دنیای امروز دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر بی‌ثباتی‌ها است که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارند، از این رو ضرورت دارد، سازمان‌ها مستقیم یا غیرمستقیم برای حفظ حیات خود با تغییراتی که آن‌ها را با تهدید مواجه می‌کند، تطبیق یابند. انطباق با تغییرات جدید در سازمان‌های اطلاعاتی با توجه به ماهیت مأموریتی آن‌ها از اهمیت دوچندانی برخوردار است محیطی که سازمان‌های اطلاعاتی در آن به فعالیت می‌پردازند بسیار پویا است و سازمان‌های اطلاعاتی اگر خواهان فعالیت در این محیط پویا هستند باید روندهای حاکم بر محیط پویا را شناسایی و خود را با آن منطبق سازند. چابکی سازمانی یکی از پایه‌های رقابت و حفظ بقا در محیط متغیر کنونی است که دستیابی به آن به‌عنوان یک استراتژی برتر در رسیدن به سطح عملکردی بالاتر سازمان مرکز توجه مدیران برای حفظ رقابت‌جویی در بازار و محیط متلاطم است. تغییر در ماهیت تهدیدات اطلاعاتی و امنیتی و لزوم تسریع تناسب در اقدام‌های مقابله با این تهدیدات، ضرورت چابک‌سازی سازمان‌های اطلاعاتی را گوشزد می‌نماید و بر این اساس دغدغه اصلی این پژوهش بررسی و شناسایی عوامل چابک‌ساز در ابعاد ساختاری و عملیاتی سازمان‌های اطلاعاتی باهدف افزایش کارآمدی و پاسخگویی مؤثر به تهدیدات جدید می‌باشد.

۳. اهمیت و ضرورت پژوهش

از ویژگی بارز عصر فناوری اطلاعات سرعت‌بالای تغییر و تحول می‌باشد که سازمان‌ها را دائماً مجبور به نوآوری و نوسازی و اتخاذ سیاست‌های منعطف در ابعاد مختلف باهدف پاسخ‌گویی به تغییرات می‌کند، از آنجایی که این روند نوآوری در سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی دارای اهمیت بیشتری است، دقت و حرکت در این مسیر از ضروریات اجتناب‌ناپذیر است. امروزه به‌علت وجود نیروها و عوامل گوناگون داخلی و خارجی،

سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی ناچار هستند تغییر را به‌عنوان یکی از واقعیت‌های موجود سازمانی و یکی از بسترهای مهم در مسیر کاری خود بپذیرند. رشد و توسعه سازمان‌های موفق همواره تابعی از تغییر بوده و این یک حقیقت انکارناپذیر است که هر جا توسعه و پیشرفتی وجود داشته، شروع آن همراه با تغییرات به‌موقع و متناسب با شرایط خاص زمانی و مکانی بوده است. یکی از پارادایم‌هایی که به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی به تغییرات مطرح است چابکی سازمانی است. چابکی به‌ویژه در سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی باعث تطبیق این سازمان‌ها با محیط پیرامونی می‌گردد و راهی برای همگام شدن با رشد، تغییر و تحول جهانی و جلوگیری از آسیب‌پذیری در رویارویی با تهدیدات در محیط امنیتی متغیر می‌باشد. اعمال چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی می‌تواند به این سازمان‌ها در تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی کمک شایانی نماید.

۴. پیشنهاد پژوهش:

برخی از مهم‌ترین آثار پژوهشی در ارتباط با چابکی و ضرورت‌های آن در سازمان‌های مختلف به شرح زیر می‌باشند:

ر	عنوان	نویسنده/محل چاپ	خلاصه پژوهش
۱	کتاب چابک سازی سازمانی؛ رویکردی نو در سازمان‌های نظامی	داوود آقامحمدی، ۱۳۹۱، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی	این کتاب در هشت فصل سازمان‌دهی شده است. در فصول اول تا سوم کتاب به چابکی و مفاهیم مرتبط با آن در سازمان‌های دولتی بحث گردیده است. فصل چهارم تا هفتم کتاب نیز به بسترهای

<p>چابکی در سازمان‌های نظامی از جمله نیروی انسانی، فناوری‌های نظامی و راهبردهای نظامی پرداخته شده است. فصل هشتم کتاب تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌گیری بوده که نویسنده در آن به جمع‌بندی دیدگاه‌های مختلف در باب چابکی و شناسایی عناصر و شاخص‌های چابکی در بسترهای موصوف می‌پردازد.</p>			
<p>این کتاب در شش فصل سازمان‌دهی شده است. در این کتاب به بررسی مدل‌های چابکی و آثار مثبت چابکی در سازمان‌های تولیدی و راهکارهای اعمال آن پرداخته شده است که به صورت موردی طرح دیدگاه‌های ماسکل و گلدمن در خصوص چابکی در سازمان‌های تولیدی مورد بررسی قرار گرفته است.</p>	<p>مهران مولوی، بهرام بادپا و محرم خرم، ۱۳۹۷، تهران: انتشارات رامان سحن</p>	<p>کتاب چابکی در سازمان</p>	<p>۲</p>

<p>مرادپان در این مقاله با مروری بر ادبیات چابکی در سازمان‌ها، به بیان ضرورت‌های چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی بر اساس منطق فازی و ارائه مدل چابکی در این سازمان‌ها می‌پردازد. نویسنده چابکی در تولید اطلاعات، چابکی در فرآیندها، چابکی در محیط امنیتی، چابکی در منابع انسانی و چابکی در به‌کارگیری فناوری اطلاعات را به‌عنوان زیرساخت‌های یک سازمان اطلاعاتی چابک شناسایی نموده است.</p>	<p>محسن مرادپان، ۱۳۹۳، فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی - امنیتی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۱</p>	<p>مقاله ارزیابی نیاز به چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی با استفاده از منطق فازی</p>	<p>۳</p>
<p>در این مقاله نویسنده ضمن بررسی مفهوم و ابعاد چابکی سازمانی، برخی از مدل‌های ایجاد چابکی در سازمان به همراه ویژگی‌های کارکنان چابک را مورد بررسی قرار داده است. مدل‌های چابکی کروکیتو و یوسف، مدل گروه مشاوران آتوز از مدل‌های ذکر شده در این</p>	<p>مجتبی کیایی، ۱۳۸۹، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱</p>	<p>مقاله چابکی سازمانی و کارکنان چابک</p>	<p>۴</p>

<p>پژوهش هست. سرعت عمل، برخورداری از نوآوری، توان شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بازار، کارمداری از جمله ویژگی‌های کارکنان چابک در این مقاله ذکر شده است.</p>			
--	--	--	--

۵. اهداف پژوهش

هدف اصلی: شناخت بسترها عوامل چابک ساز سازمان‌های اطلاعاتی
اهداف فرعی:

۱. شناسایی ابعاد چابک سازی سازمان اطلاعاتی
۲. شناسایی مزیت‌ها و فواید چابک سازی
۳. شناخت ضرورت‌های چابک سازی در سازمان‌های اطلاعاتی

۶. سؤالات پژوهش

سؤال اصلی: بسترها و عوامل مؤثر در چابک سازی سازمان‌های اطلاعاتی کدامند؟
سؤالات فرعی:

۱. ابعاد چابک سازی در سازمان‌های اطلاعاتی کدامند؟
۲. چابک سازی چه مزیت‌ها و فوایدی برای سازمان اطلاعاتی دارد؟
۳. ضرورت‌های چابک سازی سازمان‌های اطلاعاتی کدامند؟

۷. فرضیه پژوهش

سازمان‌های اطلاعاتی می‌توانند از طریق چابک سازی در حوزه‌های ساختار سازمانی، کارکنان، زیرساخت‌های فناوریانه، خلاقیت و نوآوری نقش مؤثری در مقابله با تهدیدات جدید و انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی بهتر به مشتریان اطلاعاتی ایفا نمایند.

۸. ادبیات نظری پژوهش

۸-۱- تاریخچه مفهوم چابکی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ م در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی در سرتاسر جهان، تلاش‌ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه‌ها و عوامل مؤثر بر نظام‌های جدید جهانی به مرحله عمل در آمده است. در سال ۱۹۹۱ م گروهی از متخصصان مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات محیط، از توانایی سازمان‌ها برای تطبیق و سازگاری خود با آن تغییرات، سریع‌تر و شتابان‌تر است. این سازمان‌ها در استفاده از مزایای فرصت‌هایی که برای آن‌ها ارائه می‌شد ناتوان بودند و این ناتوانی ممکن بود در تطبیق با شرایط، باعث ناکامی‌شان شود؛ بنابراین برای نخستین بار، پارادایم جدیدی در گزارشی که عنوانش استراتژی بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی^۱ بود، توسط مؤسسه‌ی یاکوکا^۱ منتشر شد و بلافاصله، عبارت سازمان چابک به‌طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده عموم قرار گرفت.

در سال ۱۹۹۱، دانشگاه لی‌های با حمایت مالی نیروی دریایی آمریکا به همراه مؤسسه یاکوکا، مطالعاتی بر روی ۱۳ سازمان بزرگ مانند جنرال موتور، جنرال الکتریک، آی. بی. ام، تگزاس اینسترومنت و... انجام داد. هدف از این مطالعه، پاسخ به این پرسش بود که سازمان‌های موفق در قرن بیست و یکم، چه ویژگی‌هایی خواهند داشت. پس از آن، بیش از یک‌صد سازمان دیگر نیز مورد مطالعه قرار گرفتند. بعدها در سال ۱۹۹۵ م، حاصل این تحقیقات در کتاب استیون گلدمن، نایجل و پریس با عنوان «رقبای چابک و سازمان‌های مجازی» انتشار یافت. از جمله نتایج پژوهش‌های یادشده می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- محیط‌های رقابتی جدید، تحولات بسیاری را در سازمان‌ها به وجود آورده‌اند.
- سازمان‌هایی که دارای مزیت‌های رقابتی در این محیط‌ها باشند و بتوانند به‌سرعت خود را با نیازهای جامعه منطبق کنند، چابک و پیش‌رو هستند.

۱. Iacocca

- لازمه چابکی، وجود سامانه انعطاف‌پذیر، نیروی کار دانش‌پذیر و ساختار مدیریتی مشوق نوآوری‌های تیمی است.

- اگر سازمان‌های آمریکایی نتوانند به سمت چابکی حرکت کنند، استاندارد زندگی در این کشور با خطر مواجه خواهد شد.

امروزه سازمان چابک به‌عنوان پارادایم قرن بیست و یکم طرفداران بسیاری پیدا کرده و یک استراتژی برنده برای سازمان‌هایی که قصد افزایش اثربخشی و کارایی خود را دارند، تلقی می‌گردد (مرادیان، ۱۳۹۳: ۲۸).

۲-۸- تعاریف چابکی

با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد. به باور شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی به‌معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن‌ها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل‌پیش‌بینی تعریف می‌کند. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آن‌ها دوری کنند، بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند. ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است: چابکی را می‌توان به‌صورت هم‌راستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند.

کاید یکی از جامع‌ترین تعریف‌های چابکی سازمانی را این‌گونه ذکر می‌کند: «سازمان چابک یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی‌نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. در چنین کسب‌وکاری فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست (شهابی، ۱۳۸۵: ۱۲۱). سازمان‌های چابک نسبت به سازمان‌های قبلی خود از یکپارچگی بیشتری برخوردارند. در این مؤسسات همه اجزا با یکدیگر اثربخشی جامع را اعمال می‌نمایند. سازمان‌های چابک همواره تأکید بر کار و حرکت مستمر دارند. در این سازمان‌ها اهداف می‌تواند هفتگی و یا حتی روزانه تغییر نماید. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوری‌ها و شایستگی‌هایشان می‌باشند. سازمان‌های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به‌گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و تنها محصولات خود را به فروش نمی‌رسانند بلکه راه‌حلهایی برای برآوردن نیازهای واقعی مشتریان ارائه می‌دهند و معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به غنی‌سازی ارزش‌های مشتریان و ایجاد ارزش‌افزوده برای آنان با غنی‌سازی محصول خود اقدام می‌کنند. چابک بودن با تفکر درک تغییرات در قالب یک فرایند نرمال و توانایی در سازگاری و کسب سود از آن است. چابکی چندین حوزه از مدیریت تا کارکنان را در برمی‌گیرد. از این رو می‌توان گفت، چابکی تلاشی گسترده در سازمان از بالا تا پایین است. (کارزار جدی وند و ایراندوست، ۱۳۹۵: ۹).

۳-۸- ویژگی‌های سازمان چابک

مهم‌ترین عامل محرک در چابکی، تغییر است. حتی اگر تغییر مسئله جدیدی نباشد، تحولات امروز با سرعتی بیش از گذشته روی می‌دهند. آشفتگی و عدم اطمینان در محیط، به یکی از عوامل اصلی ناکامی سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌های متفاوت با

ویژگی‌های متفاوت، تغییرات مختلفی را تجربه می‌نمایند که منحصر به خودشان است، اما اصولاً سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت مستحکم در ازای نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود می‌باشند. کافمن و هاردن (۱۹۹۸) شاخص‌های برجسته سازمان چابک را فرهنگ یاد دهنده، سرعت نوآوری، ارتباطات در زمان واقعی، سیستم‌های انطباق پذیر و مشارکت کارکنان می‌دانند. چابکی یک قابلیت جامع برای هر سازمان است که ساختارهای سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و فرآیندهای پشتیبانی را در بر می‌گیرد. مفاهیم ضمنی رقابت چابک، وابسته به زمینه‌های رقابتی است که در داخل یک سازمان به‌طور خاص عمل می‌کنند. برای رقابت چابک، تغییر و عدم اطمینان، منبع احیای فرصت‌ها از درون روش‌های موفق است. بنابراین چابکی برای رویارویی با تغییرات بی‌سابقه، متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات است. یک سازمان چابک دارای فرآیندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغنای فعالیت‌های سازمان است و در ایجاد فرصت به‌صورت تهاجمی و متهورانه عمل می‌کند. همچنین سازمان چابک بر راه‌های جدید هدایت سازمان جهت واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات محیطی توجه دارد که البته این روش‌ها تا حدود زیادی مبتنی بر فناوری‌های موردنیاز متقاضیان هستند. به بیان ساده‌تر، شالوده سازمان چابک عبارت است از همسو کردن فناوری‌های اطلاعاتی، کارکنان، فرآیندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف‌پذیر تا در این صورت توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر فراهم گردد. (آقامحمدی، ۱۳۹۱: ۶۰-۶۱)

۸-۴- مزایای چابکی در سازمان

مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

❖ پیشبرد سریع‌تر سازمان به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده؛

- ❖ خدمت‌رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها و استحکام سازمان؛
- ❖ کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات؛
- ❖ برقراری هماهنگی لازم بین سرویس‌دهندگان فناوری اطلاعات؛
- ❖ توانایی سازمان در تغییر فرآیندها و بهبود عملیات کاری؛
- ❖ پاسخگویی سریع‌تر سازمان‌ها به نیازها؛
- ❖ افزایش رضایت خاطر کارکنان؛
- ❖ افزایش ارزش‌های کاری و عملیاتی؛
- ❖ توجه و تأکید بر کنترل سازمان؛
- ❖ افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه‌ها؛
- ❖ بهبود کنترل هزینه (آقامحمدی، ۱۳۹۱: ۶۲)

۸-۵- سازمان اطلاعاتی

سازمان‌های اطلاعاتی را می‌توان بخشی از ساختار اداری دولت مدرن دانست که به‌واسطه کارکردشان تعریف و شناخته می‌شوند. این سازمان‌ها وظیفه حساس و مهم گردآوری، تحلیل و مدیریت اطلاعات حاصله از ابعاد آشکار و پنهان پدیده‌ها را بر عهده دارند و از این حیث در ایجاد شناخت واقعی و جامع از محیط داخلی و پیرامونی برای سیاست‌گذاران نقش اساسی دارند. به همین دلیل است که سازمان‌های اطلاعاتی در تمامی دولت‌ها دارای اهمیت و حساسیت بالایی می‌باشند و در تأمین منافع و صیانت از امنیت، نقش محوری دارند. (نجفی و پسندیده، ۱۴۰۰: ۱۵۱).

۸-۶- سازمان اطلاعاتی چابک

از دیدگاه محقق، سازمان اطلاعاتی چابک سازمانی است منعطف و پویا که متناسب با تغییرات محیط امنیتی سازوکارهای پاسخ‌گویی مناسب را اتخاذ نموده و توان تطبیق و به‌روزرسانی در ساختار و حوزه‌های عملیاتی خود را در کوتاه‌ترین زمان ممکن دارد. بر این اساس ویژگی‌های سازمان اطلاعاتی چابک را می‌توان در موارد زیر بیان نمود:

۱. توانایی سازمان اطلاعاتی در تغییر فرآیندها و بهبود عملیات اطلاعاتی؛

۲. پاسخ‌گویی سریع‌تر سازمان اطلاعاتی به نیازهای اطلاعاتی تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران؛

۳. پاسخ‌گویی سریع‌تر به تهدیدات و دفع آن‌ها؛

۴. پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات محیط پیرامونی و بین‌المللی و اتخاذ تدابیر اصلاحی لازم؛

۵. توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان باهدف تطبیق با تغییرات احتمالی در محیط امنیتی؛

۶. پیشرفت ساختار فرآیندهای سازمان اطلاعاتی؛

۷. کسب مزیت رقابتی در برتری بر رقبای پیرامونی و بین‌المللی از طریق رصد مستمر سرویس‌های اطلاعاتی حریف؛

۸. کسب برتری‌های فناورانه باهدف تطبیق با تغییرات احتمالی در محیط امنیتی.

۷-۸- ضرورت چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی

سرعت شاید مهم‌ترین ثروت در هزاره سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد و سازمان‌ها هم برای دستیابی به این ثروت باید شکل کاملاً جدیدی از خود را در ابعاد مختلف مانند سرعت تحویل محصول یا ارائه خدمات به مشتری، افزایش کیفیت محصول یا ارائه خدمات و کاهش قیمت محصول به وجود آورند. اگرچه اکثر سازمان‌ها به اهمیت پاسخ‌گویی سریع به شرایط متغیر آگاه بوده‌اند، اما هرگز نتوانسته‌اند طوری طراحی شوند که قادر به انجام آن باشند. مدیران هر سازمانی باید آن را در راستای پاسخ‌گویی به مجموعه‌ای از نیروهای داخلی، خارجی و تهدیدات متصور به صورت چابک طراحی کنند. (دهقانی پوده و دیگران، ۱۳۹۷: ۲۰) سازمان‌های اطلاعاتی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و با توجه به ماهیت مأموریتی این سازمان‌ها، ضرورت چابک سازی سازمان‌های اطلاعاتی جهت انطباق و پاسخ‌گویی مؤثر به تهدیدات پویا و متنوع بیش‌ازپیش احساس می‌گردد. بر این اساس می‌توان عوامل زیر را در به‌عنوان ضرورت‌های چابک سازی سازمان‌های اطلاعاتی برشمرد:

الف) تنوع گسترده‌ای از تهدیدات پیچیده: ماهیت در حال تغییر تهدیدات و ماهیت در حال تحول جنگ و صلح منجر به تکثیر تهدیدات و در همان زمان مورد نیاز سرویس اطلاعاتی هدف شده است. امروزه نیاز به اطلاعات مرتبط با اوضاع اقتصادی و سیاسی در مناطقی است که در گذشته کمتر مورد توجه بوده‌اند. علاوه بر وجود تقاضا برای اطلاعات بیشتر و پوشش دادن سوژه‌های جدیدتر، تقاضاهای اطلاعاتی از جانب سازمان‌هایی وجود دارد که در گذشته هیچ‌گونه نیازی به این‌گونه پشتیبانی‌ها نداشتند.

ب) تأثیر علم سیاست جدید بر اطلاعات: سیاست‌های جدید در اطلاعات از امروز به بعد آشکارتر از گذشته خواهند بود و شفافیت در اقدامات و زمینه‌های خاص تغییراتی را در گرایش نسبت به پنهان‌کاری پیش خواهند آورد. سیاست اطلاعاتی امروزی اغلب در گفتگوها و بحث‌های عمومی شکل می‌گیرد و این روند ممکن است فشارهای بسیار زیادی را برای باز عمل کردن در زمینه‌های سیاسی و اقتصادی بر سازمان‌های اطلاعاتی تحمیل کند.

ج) الگوهای نوین برای اطلاعات: یکی از ویژگی‌های محیط جدید اطلاعاتی به‌دشواری جمع‌آوری اطلاعات و پیچیدگی تحلیل داده‌ها - برای تبدیل داده‌های خام / پردازش نشده به اطلاعات مفید - مربوط می‌شود. افزایش هزینه سامانه‌های فنی جمع‌آوری سبب شده است تا ارزش‌هایی قلمداد شوند که می‌توانند مقادیر قابل توجهی داده تولید کند که در عوض پیش از جمع‌آوری هر اطلاعاتی نیاز به سرمایه‌گذاری کلانی دارند. در بعضی محیط‌ها می‌توان از طریق استفاده از فناوری پیشرفته نفوذ کرد که به هر حال ممکن است فوق‌العاده گران‌قیمت باشند و در نتیجه دسترسی به چنین سامانه‌هایی با محدودیت همراه باشد.

د) انتظارات مصرف‌کنندگان: در سطح ملی، ساختارهایی که بر اساس قانون، محصولات اطلاعاتی دریافت می‌کنند پیچیده‌تر شده‌اند و کارکنان بیشتری در اختیار دارند، تقاضا برای اطلاعات کیفی که با سرعت زیاد نشر می‌یابند، اساساً هم به خاطر دسترسی آزاد به تحلیل‌های پالایش شده از منابع آشکار و هم به دلیل پیشرفت‌های ناشی از فناوری کنونی

اطلاعات افزایش خواهد یافت که انتشار به‌موقع اطلاعات در پاسخ به پرسش‌های مصرف‌کنندگان را میسر می‌سازد.

ه) توسعه فناوری‌های نو: ویژگی‌های استفاده از فناوری اطلاعات، اقدام چندگانه و هم‌زمان، در کنار پاسخ‌های فوری، وابستگی فناورانه و سازمان توده‌ای در طول مرزهای جغرافیایی و ظرفیت برای انجام تغییرات مکرر ناپیوسته در نظام بین‌الملل را افزایش خواهد داد. فناوری اطلاعات در حال ورود به عصر داده‌های کلان و رسانه‌های سایبری است و امنیت سایبری در آینده بازار وسیع تازه‌ای خواهد بود. ترس شهروندان از پدیدار شدن یک دولت مراقبت‌کننده ممکن است منجر به وارد آوردن فشار به دولت‌ها برای محدود کردن یا بی‌مصرف کردن سامانه‌های داده‌های کلان گردد. (معاونت پژوهش و تولید علم دانشگاه اطلاعات و امنیت ملی، ۱۳۹۷: ۲۱).

۸-۸- ابعاد چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی

در چارچوب‌های بررسی شده چابکی، چهار بعد اصلی را برای چابکی می‌توان مشاهده کرد: اغناء مشتریان، تعامل، تسلط به تغییرات و عدم اطمینان و اهرمی کردن مهارت‌ها. ابعاد ارائه شده در مدل‌های پایه چابکی بیان شده‌اند.

الف) اغناء مشتریان: سازمان‌ها باید به‌جای محصول راه‌حل‌هایی برای مشکلات مشخص مشتریان ارائه نمایند و روی ارزش دریافت شده مشتریان از محصول متمرکز باشند. در واقع کاهش هزینه ماشین‌آلات، دسترسی طراحان محصول به ابزارهای طراحی رایانه‌ای قدرتمند، افزایش تجارت جهانی، توزیع محصول را گسترده و تولیدکنندگان به این جهت سوق داده که به ماورای محصول نگاه کنند و نیز کیفیت متمایزی از محصول و خدمات را برای هر مشتری فراهم نمایند. در همین راستا گلدمن مدعی شد که چابکی مرتبط با محصول نیازمند غنی‌سازی محصولات به‌وسیله تحویل ارزش و راهکار به مشتری به‌جای محصول به‌تنهایی است. از سویی دیگر غنی‌سازی مشتریان در چابکی به معنی تحویل ارزش و راهکار به مشتریان به‌جای محصول و خدمت است.

ویژگی‌های مرتبط با محصولات و خدمات در چابکی از جنبه شایستگی را می‌توان معطوف به توجه به کیفیت محصولات و خدمات، نرخ بالای معرفی محصولات جدید و از جنبه انعطاف‌پذیری به انعطاف‌پذیری در حجم محصولات، انعطاف‌پذیری در پیکربندی و یا مدل محصولات و همچنین از جنبه سرعت می‌توان به معرفی سریع محصولات به بازار و نیز تحویل سریع محصولات و خدمات به بازار بیان کرد. در تحقیقات دیگر به چرخه حیات محصول و مدت‌زمان ارائه خدمت و کیفیت بالای محصولات و خدمات و همچنین محصولات با ارزش افزوده بالا اشاره شده است. از سوی دیگر یکی از اجزای چابکی کیفیت بالای محصولات و سطح سفارشی‌سازی بسیار بالای محصولات است. همچنین می‌توان ویژگی‌های کیفی محصولات در طول دوره عمر محصول و ارائه محصولات با ارزش افزوده قابل توجه را نیز از ویژگی‌های چابکی برشمرد. سازمان‌های اطلاعاتی با توجه به ماهیت تأسیس و فعالیت آن‌ها، همچنین رسالت سازمانی خود، مشتریان خاصی دارند. سازمان اطلاعاتی بخشی از ساختار اداری دولت مدرن است که وظیفه تصمیم‌سازی برای سیاست‌گذار را در دوران جنگ و صلح بر عهده دارد. محصول سازمان اطلاعاتی در قالب گزارش، توصیه، بسته‌های تحلیلی و مشاوره به مشتری خود یعنی سیاستمداران تحویل می‌گردد. چابک‌سازی سازمان اطلاعاتی می‌تواند در کیفیت، دقت، سرعت و انعطاف‌پذیری محصول نقش مهمی ایفا نماید.

ب) تعامل: فراهم کردن راه‌حل کامل برای هر مشتری مشخص با منابع تنها یک شرکت قابل حصول نیست. این امر به‌خصوص زمانی به حقیقت می‌پیوندد که شرکت روی شایستگی‌های اصلی خود متمرکز باشد؛ بنابراین تعامل و همکاری با دیگران جهت ایجاد راه‌حل برای مشتری ضروری به‌نظر می‌رسد. در واقع همکاری داخلی و خارجی استراتژی‌های موردنظر می‌باشند و هدف آن عرضه محصولات به بازار در حداقل زمان با اهرمی کردن منابع از طریق همکاری است و البته دستیابی به این اهداف تنها با تشکیل سازمان‌های مجازی و مشارکت سریع در ساختار قابل حصول خواهد بود. توانایی همکاری اثربخش می‌تواند سازمان را برای بهره‌مندی از تمام منابع موجود صرف‌نظر از موقعیتشان

برای ارائه محصول به بازار با اثربخشی هزینه و سرعت تا حد ممکن و پاسخ موفقیت‌آمیز به تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی توانا سازد. اگرچه توانایی پاسخگویی قطعی به تغییرات محیط و بهره‌جستن از آن‌ها فقط به‌وسیله تغییر نگرش تولید به کسب‌وکار، ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان و همکاری با رقبا بستگی دارد. همکاری بین سازمانی الگویی برای پاسخ‌گویی سریع به سطوح تقاضایی که انجام می‌شود، فراهم می‌کند و گرنه برای سازمانی مجزا پاسخ‌گویی این‌چنینی غیرممکن است. تعامل و همکاری میان اعضای مختلف جامعه اطلاعاتی، ضمن شناسایی نقاط ضعف و قوت محصولات اطلاعاتی، منجر به انسجام درون‌سازمانی و برون‌سازمانی سازمان‌های اطلاعاتی می‌گردد. ماهیت پویا و متغیر تهدیدات ضرورت همکاری همه اعضای جامعه اطلاعاتی را دوچندان می‌کند.

ج) تسلط به تغییرات و عدم اطمینان: مشکل‌ترین عاملی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، تغییر سریع و بدون توقف است. عواملی مانند کاهش سیکل محصول، کاهش زمان ایجاد محصول تا زمان فروش، تسریع در نرخ توسعه فناوری، افزایش جهانی‌سازی تجارت، افزایش تراکم ارتباطات الکترونیکی و افزایش رشد سریع جمعیت همه به فضای تغییر کمک می‌کند؛ بنابراین سازمان‌ها برای بقاء و پیشرفت در محیط تغییر و عدم اطمینان باید به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که دارای ساختار سازمانی منعطف و نوآور باشند تا بتوانند تصمیم‌گیری سریع را ارتقاء دهند. تولیدکنندگان چابک باید کارکنانی را که می‌توانند عدم اطمینان را به رشد تبدیل کنند، حفظ نمایند و سازمان‌های کارآفرین ایجاد نمایند. چابکی نیاز به ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر را که پیکربندی مجدد سریع منابع فیزیکی و انسانی در پاسخ به تغییرات را ممکن می‌سازد، فراهم می‌کند. محیط امنیتی و صحنه عمل اطلاعاتی دائماً در حال پوست‌اندازی و تغییر بوده و با هر تغییر در این محیط، تهدیدی جدید در ابعاد و گستره‌ای جدید شکل می‌گیرد. در این فضای آناارشی و عدم اطمینان، اشرافیت بر تغییرات محیط امنیتی منجر به انعطاف‌پذیری در مقابله با تهدیدات از سوی سازمان‌های اطلاعاتی خواهد شد.

د) اهرمی کردن مهارت‌ها: توانایی سازمان در واکنش سریع‌تر نسبت به تغییرات در مقایسه با رقبا توسط اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات میسر می‌گردد. این امر با استفاده از افزایش انگیزش، کارآفرینی اشخاص و سازمان‌دهی گروه‌های سازگار دائمی انجام گرفته و در عین حال ساختار سازمان‌دهی نیز دائماً شکل‌دهی مجدد^۱ می‌گردد. در جهان فردا، افراد و اطلاعات تفکیک‌کننده‌ای کلیدی خواهند بود. لذا چابکی، عدم تمرکز، اختیار و اهرمی کردن ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی را در بر می‌گیرد. چنین سازمانی را سازمان مبتنی بر دانش می‌نامیم. از سویی دیگر این بعد به توانایی سازمان در توسعه مدیریت و استفاده از دانش کارکنان و توانایی آن‌ها برای مواجهه با تغییرات در بازار متلاطم اشاره دارد. از مؤلفه‌های سازمان چابک افراد مطلع، شایسته، توانا و انعطاف‌پذیر و واقعیت‌بخشیدن به تفکر داخلی با تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است. نگرش سازمان اطلاعاتی کارآمد، به کارکنان خود، نگرشی سرمایه‌ای بوده و به‌طور پیوسته از ظرفیت‌های منابع انسانی در راستای آنالیز مأموریت‌ها و تسهیل نیل به اهداف سازمانی بهره‌برداری می‌کند. سازمان اطلاعاتی چابک سازمانی یادگیرنده بوده که دائماً از پیرویی‌ها و شکست‌های خود درس می‌گیرد و با تلاش پیگیرانه اعضای خود از طریق مدیریت دانش کارکنان خود، افق‌های جدیدی از موفقیت را به روی خود می‌گشاید. (عباس آباد عربی، بابائیان و فکری، ۱۳۹۳: ۹۱).

۹-۸- بسترهای چابک سازی در سازمان اطلاعاتی

متناسب با ابعاد چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی، ظرفیت‌ها و مقدرات این سازمان‌ها بایستی دچار تحول و تغییر گردد. بر این اساس به‌منظور چابک سازی یک سازمان اطلاعاتی بایستی در پنج حوزه اصلی یعنی ساختار سازمان، کارکنان، فناوری، نوآوری و خلاقیت تغییراتی اعمال نماییم. نکته مهمی که باید مدنظر قرار گیرد، چابکی در هر یک از این حوزه تأثیر مستقیم بر عملکرد و مأموریت سازمان اطلاعاتی داشته و هر مدیر اطلاعاتی باید بر اساس ظرفیت‌های هر سازمان اطلاعاتی نسبت به بازنگری و بازتعریف فرآیندهای نیل به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی اقدام نماید.

۱) ساختار سازمان: ساختار سازمانی، شامل سلسله‌مراتب سازمانی، سازوکارهای تصمیم‌گیری و عملیاتی است که مبنای مقررات و رویه‌های سازمان و خطوط ارتباطی لازم برای اجرای کارهای روزمره را فراهم می‌آورد. برای پیاده نمودن یک فکر نو یا ایده نو در سازمان لازم است ابتدا نگرش و رفتار افراد سازمان برای پذیرش این ایده تغییر و تثبیت گردد. لازمه این امر، تغییر و تعدیل در ساختارها، کارکردها و اهداف سازمانی است، یعنی ساختارها، کارکردها و اهداف سازمان باید به‌گونه‌ای تعدیل شوند که با نگرش و رفتار به وجود آمده در افراد به علت پذیرش ایده نو و یا روش نو متناسب باشند. به همین علت برای نهادینه کردن یک فکر یا روش نو در داخل سازمان بلافاصله و یا هم‌زمان با تغییر نگرش افراد، تغییر در ساختارها و کارکردها اجتناب‌ناپذیر است. ساختارها هم متأثر از گذر زمان می‌شود، به‌گونه‌ای که یک ساختار که در دهه هشتاد برای سازمان مناسب بود، احتمالاً در دهه نود نامناسب است. از این رو بازسازی یا تجدید ساختار امری ضروری است. روند کنونی سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی باید به‌گونه‌ای باشد که ساختارها از نظر افقی گسترده‌تر شده، سامانه‌های تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و ساختارها بیشتر ارگانیک، پویا و انسانی شوند. چراکه این روندها با ارزش‌های بهبود سازمانی سازگارند. عامل تغییر (در فرآیند بهبود سازمانی) طرفدار ساختارهایی است که از نظر افقی گسترده‌تر باشند، چون این ساختارها به سه علت مفید واقع می‌شوند:

الف- چنین ساختاری منافع اقتصادی دارد، زیرا با گسترش حیطه کنترل (نظارت) و کاهش سطوح مدیریت (از نظر عمودی یا کاهش ارتفاع هرم سازمانی)، هزینه سربار اداری کاهش می‌یابد، چون تعداد مدیران کم می‌شود.

ب- کاهش سطوح مدیریت (از نظر عمودی) موجب بهبود ارتباطها، به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی می‌شود.

ج- گسترش حیطه (نظارت) باعث می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان، از استقلال و آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند. (بختیاری مقدم، ۱۳۸۹: ۸۴)

یکی از رویکردهایی که در زمینه‌ی اصلاحات در سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی وجود دارد، رویکرد اصلاحات ساختاری است و هدف این رویکرد در کنار دیگر رویکردها (همچون بهبودسازی) ایجاد سازمان اطلاعاتی و امنیتی انعطاف‌پذیر و کارآمد است. به‌گونه‌ای که بتواند خود را با نیازهای جدید و تحولات رو به رشد منطبق سازد. رویکرد ساختاری معتقد است که ساختارهای سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی برای مقابله با تهدیدات جدید مناسب نیست و این سازمان‌ها برای هماهنگی بیشتر و کارآمدتر و برای پرداختن به تهدیدات جدید باید بازسازی شوند. هیچ فرد و موجود سازمانی نمی‌تواند همواره از یک شیوه برای مقابله با چالش‌هایی که با آن روبه‌رو می‌شود، استفاده کند و باید خود را با اوضاع جدید تطبیق دهد. اگر سازمان‌ها خواهان رویارویی با تهدیدات جدید هستند، چاره‌ای جز نوسازی ساختار ندارند. هدف از سازمان‌دهی دوباره سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی، پاسخ‌گویی بیشتر به نیازهای تصمیم‌گیرندگان است. مفروض داشتن اصل تغییر ویژگی اصلی این رویکرد است؛ به عبارت دیگر این دیدگاه معتقد است در دنیایی که نیازمندی‌های اطلاعاتی دائماً در حال تغییر است، هیچ ساختاری نمی‌تواند به‌طور کامل پاسخگوی تمام نیازهای تصمیم‌گیران باشد و سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی باید همواره آماده اصلاح ساختار خود با اوضاع جدید باشند. (طائفی و بیگدلو، ۱۳۸۸: ۱۲۶)

۲) کارکنان: در سازمان چابک که با تغییرات مداوم محیطی روبه‌رو است، توانایی و انعطاف‌پذیری انسان نقش ایفا می‌کند. انتخاب افرادی با نگرش وسیع و با توانایی بالا برای تعیین مسائل مهم اطلاعاتی سبب می‌شود سیستم اطلاعاتی بتواند در مقابل تغییرات از خود انعطاف‌پذیری نشان دهد. فرد اطلاعاتی، فردی از لحاظ شخصیتی، خطرپذیر، دارای ابتکار و تخیل قوی و حساسیت و با اعتماد به نفس بالا می‌باشد. کارکنان سازمان اطلاعاتی باید توانایی عقلی ترکیبی به‌منظور ایجاد ارتباط جدید مسائل را داشته و از قدرت ابداع فکری برخوردار باشند. تفویض اختیارات به کارکنان، آموزش و تربیت کارکنان، مهارت‌آموزی و گسترش فرهنگ مشارکت می‌تواند در کسب و تقویت ویژگی‌های فوق در کارکنان مؤثر باشد. نیروی کار چابک، در واقع به نیروی کاری اشاره دارد که در برخورد با موقعیت

غیرمعمول و پیش‌بینی‌نشده، از سرعت، تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و کنش‌نمایی بالایی برخوردار باشد. ادبیات چابکی به اهمیت کارکنان بسیار ماهر، برخوردار از دانش و معلومات، انعطاف‌پذیر و دارای انگیزه کافی که بتوانند برای دستیابی به تولید چابک پاسخگوی تغییرات باشند، اشاره دارد. یکی از موضوعاتی که ارتباط بسیار نزدیکی با مفهوم چابکی نیروی کار دارد، «سرمایه انسانی» است که بیشتر بر آموزش تأکید دارد؛ درحالی‌که چابکی نیروی کار بیشتر با مؤلفه‌هایی چون؛ سرعت، کنش‌نمایی، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری در ارتباط است. باکر، گبیز و هلمستروم (۱۹۹۴) معتقدند که با ارزش‌ترین سرمایه در سازمان، نیروی انسانی سازمان است. در واقع، زمانی سازمان‌ها می‌توانند بهترین رشد را تجربه کنند که به اثربخش‌ترین شیوه ممکن بتوانند از نیروی انسانی بهره‌برداری کنند.

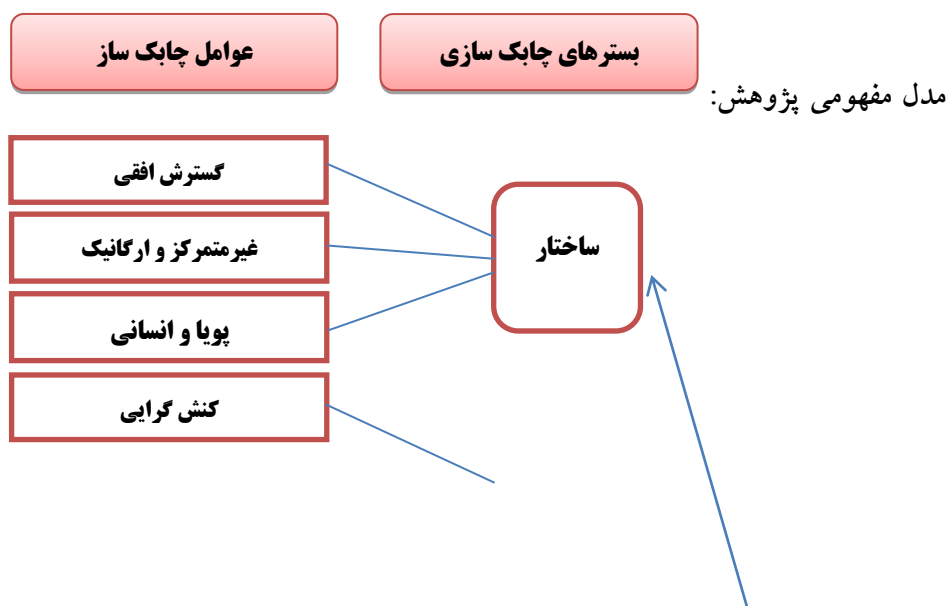
۳) فناوری: ارائه روش‌های جدید در برخورد با تهدیدات متنوع محیط امنیتی نیازمند ارتقاء کارایی در حوزه‌های فناورانه است. سازمان‌های اطلاعاتی نیاز به کاربردی نمودن ابزار فنی، اطلاعاتی در صحنه عمل اطلاعات دارند، چراکه ارتقاء سطح فن‌آوری در این سازمان‌ها باعث کارایی و اثربخشی دوچندان می‌گردد. امروزه نقش فن‌آوری اطلاعات در توسعه، برنامه‌ریزی و تسهیل دسترسی به اهداف کلان کلیه سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های اطلاعاتی بر کسی پوشیده نیست. فن‌آوری، زیرساخت‌ها و ساختارهای سازمانی موجود را تغییر داده و موجب شکل‌گیری و حذف بعضی از سامانه‌ها می‌شود. پافشاری بر روش‌های سنتی، کارآمدی این سازمان‌ها را کاهش خواهد داد. استفاده از ابزارهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در همه زمینه‌های فعالیتی به‌صورت روزمره غیر قابل اجتناب است، به‌نحوی که بدون فناوری، هیچ‌یک از فعالیت‌ها به سرانجام نمی‌رسند. این ابزارها هم در فعالیت‌های اصلی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند و هم یکی از عوامل کلیدی بقاء سازمان‌ها و ارتقاء پیوسته عملکرد نظام نوآوری سازمان‌ها که عامل توسعه و ارتقاء مزیت رقابتی است، می‌باشند.

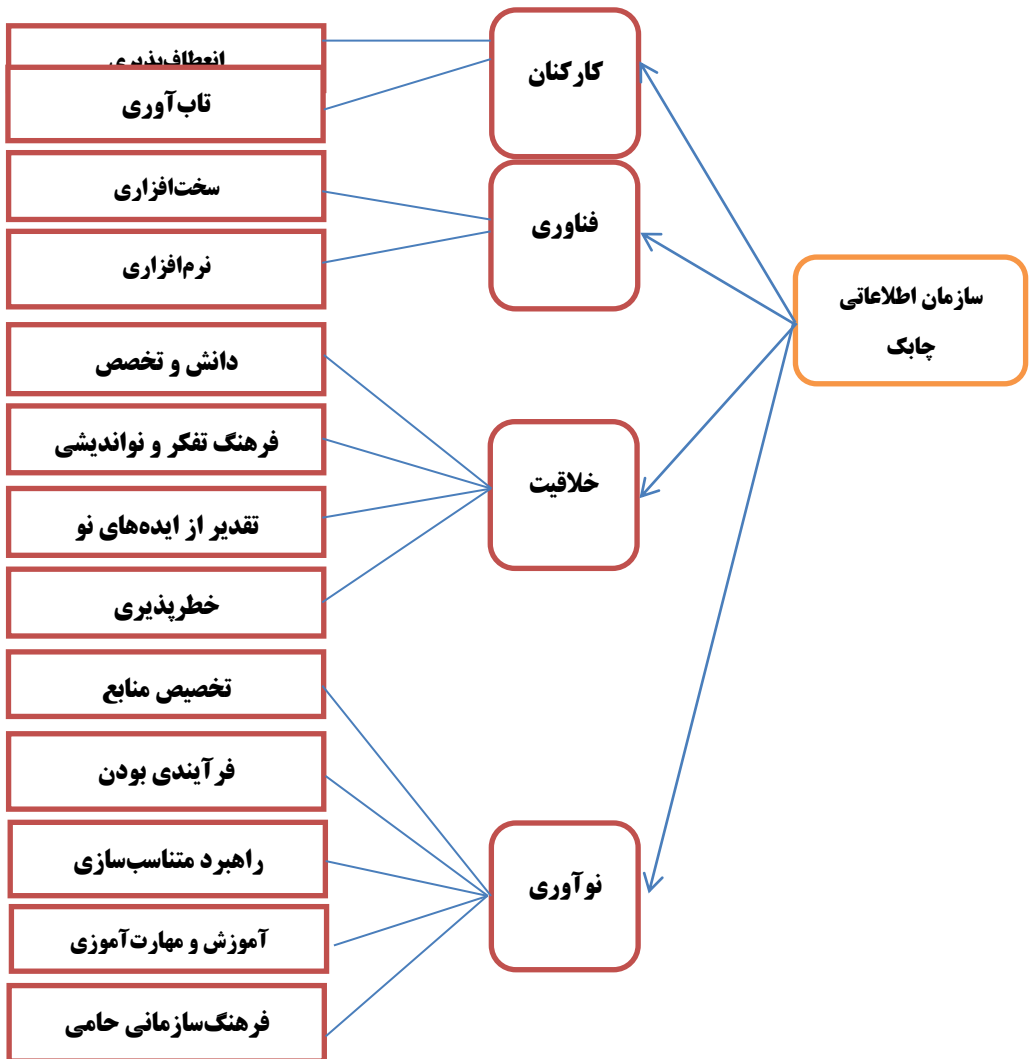
۴) خلاقیت: خلاقیت عبارت است از به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه‌حل جدید، برای انجام دادن بهتر کارها با هدف

بهبود و ارتقاء کیفیت و کمیت‌های سازمانی. تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که از سطح بالایی از خلاقیت برخوردارند در مقایسه با سایرین دارای قابلیت خطرپذیری بالاتری هستند. تمایل به خطرپذیری به صورت تمایل و خواست فرد به انجام خطر محاسبه‌شده در محدوده کاری و تلاش برای تولید نتایج کاری مثبت تعریف می‌شود. از این رو مدیران سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های اطلاعاتی باید محیطی را فراهم آورند تا خطرپذیری تشویق گردد. همواره باید به خاطر داشت واحدهای موفق، واحدهایی هستند که خطرپذیری در آن‌ها در سطح بالایی وجود داشته باشد. ایجاد فرهنگ تفکر و نواندیشی در سازمان، افزایش دانش و تخصص و سرمایه‌گذاری و تقدیر از ایده‌های نو (انگیزش) می‌تواند در بالا بردن خلاقیت مؤثر واقع شود.

۵) نوآوری: نوآوری یعنی به‌کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت. در واقع نوآوری عملی ساختن ایده‌های ناشی از خلاقیت را امکان‌پذیر می‌سازد و آن را به صورت یک فرآیند، خدمت جدید یا محصول تازه ارائه می‌دهد. تخصیص منابع، فرآیندی بودن، داشتن راهبرد متناسب سازمانی، آموزش و مهارت‌آموزی، مدیریت ایده‌های نو، فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و ... از عوامل مؤثر در بروز نوآوری به‌عنوان یکی از عناصر مهم در تحقق چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی است. پورتر، کتلز و بریتن (۲۰۰۳)، نوآوری را خلق و تجاری‌سازی دانش‌های جدید و معرفی روش‌های جدید انجام کار تعریف می‌کنند که طی آن افراد و سازمان‌ها دست به تغییر خود و محیط می‌زنند. نوآوری حرکت منفردی نیست؛ فرآیندی است که با طرح ایده‌ای یا بروز رویدادی آغاز می‌شود. خیمنز، واله و هرماندز (۲۰۰۸) نوآوری را شامل مؤلفه‌های نوآوری در محصول، فرایند طراحی فنی، تحقیق و توسعه (R&D)، تولید، مدیریت و فعالیت‌های لازم برای بازاریابی محصولات خدمات جدید (بهبودیافته)، یا انتخاب و توسعه محصول جدید، می‌دانند (ابریشم کار و عبدالهی، ۱۳۹۵: ۲۴۸). نوآوری می‌تواند برای سازمان مزیت‌هایی به همراه داشته باشد. فرایندهای مرتبط با نوآوری محصول و توسعه محصول جدید، از سویی انعطاف‌پذیری را افزایش می-

دهد و از سوی دیگر موجب می‌شود مدت ارائه محصول به بازار تا حد شایان توجهی کاهش یابد.





نتیجه گیری

در جهان امروز، تمام سازمان‌ها و محیطشان با افزایش پی‌درپی و روزافزون بی‌ثباتی، آشفتگی و تغییرات مستمر روبرو هستند. برای کاهش اثرات این تغییرات روزافزون و استفاده از فرصت‌های به وجود آمده و کاهش زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری، باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند. در تمام همین سازمان‌ها امروزه رقابت در ابعاد مختلفی مطرح است، مثل سرعت ارائه خدمات به مشتریان، افزایش کیفیت ارائه

خدمات، ارائه خدمات یا تولیدات در بهترین زمان ممکن و...؛ بنابراین سازمان‌ها و کارکنانشان در راستای رسیدن به این اهداف باید به سمت افزایش انعطاف‌پذیری، آمادگی برای تغییرات و استقبال از آن، کسب شایستگی بیشتر، افزایش تولید و مبادله اطلاعات، آمادگی مواجهه با حوادث پیش‌بینی نشده و... حرکت نمایند و در یک کلمه باید چابک‌تر شوند. مفهوم چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی با توجه به حساسیت‌های مأموریتی و نقش آنان در فرآیند سیاست‌گذاری از اهمیت مضاعفی برخوردار است. سازمان اطلاعاتی چابک در عصر اطلاعات سازمانی منعطف، پاسخگو، با قابلیت‌های انطباق سریع به تغییرات و مقابله مؤثر با تهدیدات نوین می‌باشد. همان‌طور که اشاره گردید به‌منظور چابک‌سازی سازمان اطلاعاتی باید در حوزه‌های ساختار، کارکنان، فناوری، خلاقیت و نوآوری دست به تغییراتی اساسی زد. علاوه بر آنچه در مدل مفهومی پژوهش بدان اشاره شده است، پیشنهادات زیر نیز می‌تواند در چابک‌سازی سازمان اطلاعاتی نقش مؤثری ایفا نماید.

۱- تبدیل قابلیت‌های اطلاعاتی: سازمان اطلاعاتی در راستای چابک‌سازی باید قابلیت‌های سازمانی خود را به شکل مؤثر و متناسب با تغییرات روز، متحول سازد. به‌عنوان مثال در عصر اطلاعات با افزایش فعالیت سرویس‌های اطلاعاتی در فضای مجازی، سازمان اطلاعاتی باید فعالیت‌های جمع‌آوری و حتی اقدام پنهان خود را بیشتر به سمت فعالیت‌های مجازی و فضای سایبر سوق دهد.

۲- شناسایی فرایندها و مراحل‌ی که از آن طریق سازمان اطلاعاتی می‌توان خود را با محیط امنیتی وفق دهد و توان عملیاتی خود را در صحنه عمل ارتقاء بخشد. بهره‌گیری از تجارب سازمان‌های موفق در این حوزه می‌تواند راهگشا باشد.

۳- پیش‌بینی نیازمندی‌های اطلاعاتی به‌وسیله سامانه‌های فنی جمع‌آوری شود و همچنین برنامه‌ریزی برای سودمندی درازمدت این سیستم‌ها انجام می‌پذیرد.

۴- ایجاد ارتباطات کارآمد با مصرف‌کنندگان به‌عنوان یک اولویت، از طریق توافق متقابل برای تعیین شیوه‌های بهینه برای پخش انواع گوناگون پیام (اخبار خام، تحلیل‌های پیچیده

انتشار پرسش‌ها و تأمین پاسخ‌های مناسب و غیره) و ساخت سیستم‌های ارتباطی انطباق داده‌شده با نیازها و درخواست‌های مصرف‌کنندگان که همان سیاست‌گذاران هستند.



منابع فارسی

۱. ابریشم کار، محمد مهدی و عبدلهی، یزید ابوبکر (۱۳۹۵)، ارتباط میان چابکی نیروی کار و نوآوری محصول جدید مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ در صنعت فناوری بالا، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت تهران، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵
۲. آقامحمدی، داوود (۱۳۹۱)، چابک‌سازی سازمانی (رویکردی نو در سازمان‌های نظامی)، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی
۳. بختیاری مقدم، حسن (۱۳۸۹)، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های امنیتی، تهران: انتشارات دانشکده علوم و فنون فارابی
۴. دهقانی پوده، حسین و شفقت، ابوطالب و ابن الرضا، سید مجید و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در یکی از

- سازمان‌های نیروهای مسلح با رویکرد فازی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، سال هشتم، شماره ۳۱، تابستان ۱۳۹۷
۵. شهابی، ب (پاییز ۱۳۸۵). «بعد انسانی چابکی سازمان»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۵.
۶. طائفی، عبدالحسین و بیگدلو، مهدی (۱۳۸۸)، پیش نیازهای نوآوری در سازمان‌های امنیتی، تهران، فصلنامه امنیت پژوهی، شماره ۲۶
۷. عباس آباد عربی، احسان؛ بابائیان پور، مرضیه و فکری، رکسانا (۱۳۹۳). «مدل مفهومی اقتصاد مقاومتی با تأکید بر الگوی چابکی سازمان‌ها»، فصلنامه راهبرد، سال بیست و سوم، شماره ۷۱.
۸. کارزار جدی وند، رضا و ایراندوست، مرتضی (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی (مورد مطالعاتی: شرکت أبو فاضلاب شهری استان آذربایجان شرقی)، دومین کنفرانس بین‌المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دی ماه ۱۳۹۵
۹. مرادیان، محسن (بهار ۱۳۹۳)، «ارزیابی میزان نیاز به چابکی در سازمان‌های اطلاعاتی با استفاده از منطق فازی»، فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی - امنیتی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال سوم، شماره ۱.
۱۰. معاونت پژوهش و تولید علم (۱۳۹۷)، پویایی در اطلاعات، تهران: انتشارات مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه اطلاعات و امنیت ملی
۱۱. نجفی، محسن و پسندیده، جواد (۱۴۰۰)، کارویژه های امنیتی سازمان‌های مردم نهاد، تهران: انتشارات مرکز آموزشی و پژوهشی شهید صیاد شیرازی
۱۲. نجفی، محسن و گیوری، تورج (۱۴۰۰)، چالش‌های اطلاعاتی و امنیتی عصر اطلاعات، فصلنامه نگاه دو، سال چهاردهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۰