

به نام خدا

جزوه دوره آموزشی چابکی سازمان

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

مجری آموزش کارکنان دولت

www.azsima.ir

تابستان ۱۳۹۴

۳.....	(۱) اهداف رفتاری.....
۴.....	(۲) مقدمه.....
۷.....	(۳) تعاریف چابکی سازمانی.....
۱۰.....	(۴) مفاهیم و کلیات چابکی سازمانی.....
	- قواعد کلی تولید چابک
	- اصول چهارگانه تولید چابک
	- اصول زیربنایی چابکی
	- توانمندکنندگان کلیدی تولید چابک
	- ابعاد تولید چابک
۱۴.....	(۵) سازمان چابک.....
	- بهبود توانمندی‌های چابکی سازمانی
	- تفاوت بین سازمان-های سنتی و سازمان‌های چابک
	- سه راه غلبه بر رقبا در سازمان چابک
	- ویژگی‌های سازمان‌های چابک
	- قابلیت‌های چابکی
	- اصول طراحی سازمان چابک
	- سازمان مجازی نمونه‌ی کامل یک سازمان چابک
	- مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی
۲۵.....	(۶) شکل‌های جدید سازمانی.....
	- سازمان مجازی: سازمان هزاره سوم
	- سازمان‌های یادگیرنده
۲۷.....	(۷) ویژگی‌های کارکنان چابک.....
	- نقش فعالیت‌های منابع انسانی در چابکی سازمانی

۸) الگوها و مدل‌های چابکی سازمانی..... ۳۴

- الگوی گلدمن و ناگل
- الگوی شریفی و ژانک
- الگوی کروکیتو و یوسف
- الگوی گروه مشاوران آتوز
- مدل رامسش
- مدل شارپ و همکارانش
- مدل چابکی سازمانی
- مدل جبین‌های
- مدل طراحی سیستم تولید چابک
- مدل پیشنهادی چابکی

۹) ارزیابی چابکی سازمان..... ۴۹

۱۰) کلید واژگان..... ۵۱

۱۱) منابع..... ۵۲

۱۲) خود آزمایی..... ۵۴

اهداف رفتاری

در پایان این دوره، از فراگیران انتظار می رود:

۱. مفاهیم چابکی سازمان را بیان کنند.
۲. علل نیازمندی به سازمان چابک را توضیح دهند.
۳. قواعد کلی و اصول چهارگانه تولیدچابک را نام ببرند.
۴. ابعاد تولید چابک را نام ببرند.
۵. ویژگی های توانمندکنندگان کلیدی تولید چابک را ذکر کنند.
۶. تفاوت بین سازمان های سنتی و سازمان های چابک را ذکر کنند.
۷. سه راه غلبه بر رقبا در سازمان چابک را شرح دهند.
۸. اصول زیر بنایی، ویژگی ها و قابلیت های سازمان چابک را نام ببرند.
۹. ابزارهای مورد نیاز برای سازمان جهت تحقق چابکی تولید را بیان کنند.
۱۰. اصول طراحی سازمان چابک را شرح دهند.
۱۱. مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمان را نام ببرند.
۱۲. شکل های جدید سازمانی را بیان کنند.
۱۳. ویژگی های کارکنان چابک را بیان کنند.
۱۴. نقش فعالیت های منابع انسانی در چابکی سازمانی را نام ببرند.
۱۵. الگوهای چابکی سازمان را نام برده و ویژگی های هر یک را توضیح دهند.
۱۶. شاخص های ارزیابی چابکی سازمانی را ذکر کنند.

مقدمه

در دو دهه اخیر، شرایط فعالیت در صنایع پیشرفته، بطور اساسی تغییر کرده است. در این سال‌ها، تکنولوژی، شرایط بازار و خواسته‌های مشتری با سرعت و در جهت‌های مختلف تغییر پیدا کرده، سازمانها دریافته‌اند که راه‌حل پیشرفت در چنین فضای رقابتی و متغیری، همگام شدن با تغییر و پذیرش شرایط جدید است، نه تقابل با آن.

واژه چابکی (Agility) در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است. سازمان‌هایی که از سرعت و انعطاف‌پذیری بالایی در پاسخ به محیط متغیر، ناپایدار و پیش‌بینی ناپذیر برخوردارند راه حلی جدید و حیاتی به سوی کسب مزیت‌های رقابتی جهت برتری بر رقبا و تامین بهتر نیاز مشتریان کسب کرده‌اند. حصول چنین اهدافی در سایه مفهوم جدیدی به نام «چابکی سازمانی» به دست می‌آید. از این رو این دوره آموزشی به دنبال تعیین ارزش و اهمیت چابکی سازمانی به مثابه محور اساسی سرعت پاسخ‌گوئی و انعطاف‌پذیری سازمانی در مقابل تغییرات ایجاد شده است.

سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های مجازی از جمله سازمان‌هایی هستند که، به سبب برخورداری از ویژگی‌های مربوط به سازمان‌های چابک، بهتر و سریع‌تر می‌توانند خود را با محیط پیرامونی خود سازگار سازند و از این طریق در صحنه رقابت باقی بمانند.

دنیای امروزی دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر بی‌ثباتی‌هاست که بر سازمان‌ها تاثیر عمیقی دارند. از این رو، ضرورت دارد سازمان به صورت مستقیم یا غیر مستقیم، برای حفظ حیات خود، با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می‌کند تطبیق یابد. در بازارهای رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخ‌گویی سازمان وجود دارد؛ بسیاری از سازمان‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی رو به رویند و به واسطه نوآوری‌های فن‌آورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب و کار و بازبینی الگوهای سنتی و حتی الگوهای نسبتاً معاصر شده است.

در واقع چنین تحولاتی باعث شده است که سازمان‌ها به دنبال توانمندی‌هایی برای تولید انواع گوناگونی از محصولات، با توجه به نیاز مشتریان، در کوتاه‌ترین زمان و کمترین هزینه، بهبود کیفیت، ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات و به طور کلی انعطاف‌پذیری بیشتر سازمانی در پاسخ به نیازهای محیطی باشند.

چابکی در واقع برای مهندسی سازمان‌های رقابتی یک پارادایم جدید شده است. نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که مؤسسات را وادار به پاسخ‌پیش‌کنشی به تغییرات می‌کند (Proactive). چابکی، در آغوش گیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگر است. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار و به دست آوردن مشتریان

در بازارهای رقابتی است که بسیاری از سازمان ها به علت اینکه این بازارها مراکز متلاطمی هستند، از ورود به آن بازارها هراسان هستند. برای چابکی نهایی فرض نمی شود و نقطه‌ای وجود ندارد که سازمان یا فرد به غایت چابکی رسیده و آن را کامل کرده باشد. چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات، و تغییر دائم در زمینه فرصتهای حاصل از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای رو به رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هرچیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند.

در نتیجه چابکی شامل دو مفهوم اساسی است:

۱- پاسخ به تغییرات (پیش بینی شده و غیرمنتظره) با روش‌های مناسب و در زمان مناسب

۲- بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصت‌ها

برخی از تعاریف چابکی را می‌توان این گونه بیان کرد:

چابکی عبارت است از قابلیت یک شرکت برای بقا در یک محیط رقابتی دارای تغییرات پیش بینی نشده و مستمر. چابکی، پاسخگویی سریع به تغییرات مداوم بازار بر مبنای سلائق و ارزش‌های متغیر مشتریان برای محصولات و خدمات جدید، نشانگر یک سازمان چابک است. زمانی سازمان‌ها می‌توانند به این نوع سازمان تبدیل شوند که بتوانند با موفقیت کامل مدیریت کیفیت جامع TQM، توسعه عملکرد کیفیت QFD، تولید به‌هنگام JIT و ... را به اجرا دریاورند. چابکی عبارت است از شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع، اقدامات در محیط دانش و دارای تغییرات سریع بوسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند. چابکی یعنی تطبیق‌پذیر بودن در مقابل تغییرات مداوم کسب و کار. چابکی یعنی توانایی خلاقیت و پاسخگویی به تغییرات به منظور رسیدن به منافع موردنظر در یک محیط متلاطم کسب و کار. چابکی یعنی توانایی در خیالبافی کردن در زمینه تولید محصولات و فرآورده‌های جدید و راههای انجام کسب و کار مناسب.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان تعریف جامعی از چابکی بیان کرد که دربرگیرنده همه جوانب باشد:

چابکی در اصطلاحی عملیاتی عبارت است از ترکیبی از چند شرکت که هر کدام دارای مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص خود بوده و با هم همکاری عملیاتی دارند. این امر مؤسسات همکار را قادر به انطباق و پاسخگویی سریع و هوشمندانه به تغییرات مطابق نیازهای مشتری می‌نمایند.

چابکی و سریع بودن سازمان به معنای حداکثر انعطاف‌پذیری است به‌طوری که نه تنها به تغییرات بازار و نیاز مشتریان پاسخ دهد، بلکه فرصت‌هایی را فراهم کند که بتواند در میان رقبا به عنوان سازمان برتر شناخته شود.

چابک‌سازی، فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را براساس محصولات و خدمات با کیفیت، در یک بازه زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. شرکت و سازمانی که بتواند چابک‌سازی را پیاده کند، ممکن است بتواند در صحنه جهانی حضور مسلط داشته باشد.

تولید چابک را می‌توان به عنوان ساختاری در نظر گرفت که در داخل هر سازمانی توانایی توسعه محصولات و استراتژی کسب و کار را داراست. این ساختار بوسیله ۳ منبع اولیه پشتیبانی می‌شود:

۱. ساختار مدیریتی و سازمانی نوآورانه

۲. افراد توانمند با دانش و مهارت بالا (کارگر دانش)

۳. تکنولوژی‌های هوشمند و انعطاف پذیر

تعاریف چابکی سازمانی

به عقیده گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵)، چابکی سازمانی عبارت است از دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان. واکورکا و فلیندر (۱۹۹۸) بیان کردند که چابکی سازمانی به معنای عرضه محصولات متنوع و با کیفیت در کوتاهترین زمان است.

از طرف دیگر میسون- جونز (۲۰۰۰)، در مقاله خود، استفاده از دانش کسب و کار و فرصت‌های ایجاد شده به واسطه سازمان‌های مجازی را با عنوان چابکی سازمانی نام برده است.

به نظر ون هوک و همکارانش (۲۰۰۱)، چابکی سازمانی به واسطه به دست آوردن توانمندی‌های ضروری با استفاده از تفکر و پاسخ گوئی به نیازهای مشتریان حاصل می شود. ایتکن و همکارانش (۲۰۰۲) نیز توانایی تشخیص نیاز، پاسخ سریع، انعطاف‌پذیری و تولید هم زمان را از ویژگی‌های چابکی سازمانی نام برده اند. استراتین و واربرتن (۲۰۰۲) در تحقیق خود به این نکته اشاره کردند که وجود تقاضای متغیر و در نتیجه، تولید محصولات نوآورانه از عوامل اصلی ایجاد کننده چابکی در سازمان‌هاست.

کومر و همکارانش (۲۰۰۶) در پژوهش‌های خود چابکی سازمانی را توانایی انعطاف پذیری نهاد حساس به منظور پاسخ گویی سریع به تغییرات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تعریف کرده اند و البته با این توضیح که این کار را در محدوده زمانی بسیار کوتاه انجام می‌دهد، از وسایل مقرون به صرفه، ساده و با کیفیت در محیط پویا استفاده می کند و دانش و تجربیات قبلی خود را، به منظور یادگیری از محیط داخلی و خارجی خود، به روز می کند.

با وجود تعاریف گوناگونی که از چابکی سازمانی ذکر شده است، گانسن (۱۹۹۷) بیان کرد که عناصری مشخصی در تعریف وجود دارد که در آنها توافق کلی وجود دارد، این عناصر شامل سرعت پاسخ گوئی، انعطاف پذیری و تفکر است. به عقیده او، تولید ناب معمولاً با استفاده اثربخش از منابع در ارتباط است، در حالی که تولید چابک مربوط به واکنش اثربخش به محیط متغیر برای دستیابی به بهره‌وری است. از این رو توانائی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک شده است.

از نظر شریف و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک، و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار است. چنین سازمان‌هایی باید بتوانند تغییرات محیطی را تشخیص و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرند. برایان ماسکل (۲۰۰۱)، چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیر قابل پیش‌بینی تعریف کرده است. جعفرنژاد و شهابی (۱۳۸۶) می‌گویند که چابکی مجموعه‌ای از توانمندیها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و رشد سازمان در رویارویی با محیط‌های مملو از شرایط عدم قطعیت می شود.

در تعریف دیگری چابکی به توانایی خلاقیت و پاسخگویی به تغییرات به منظور رسیدن به منافع مورد نظر در یک محیط متلاطم کسب و کار گفته می شود. ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است چابکی را می توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف نمود. کای و پرینس (۲۰۰۳) معتقدند چابکی به معنای واکنش به تغییرات ناگهانی و رفع نیازهای متغیر مشتریان بر اساس مؤلفه هایی مانند قیمت، مشخصه، کمیت، کیفیت، و تحویل به موقع است. به طور کلی چابکی، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخ گویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری، یا تغییر نیاز مشتری باشد.

آنچه که تمامی پژوهشگران و محققان در مورد چابکی با هم اتفاق نظر دارند آن است که چابکی مجموعه ای از توانمندی ها و شایستگی هایی است که باعث بقا و رشد سازمان در رویارویی با محیط های مملو از شرایط عدم قطعیت می شود.

چابکی نیازمند توانایی مدیریت و کاربرد دانش است. در این صورت سازمان توانایی بالقوه برای استمرار حیات در محیط کسب و کار متغیر و پیش بینی ناپذیر به دست می آورد. به عقیده داو (۲۰۰۱)، سرعت پاسخ گوئی و مدیریت دانش دو رکن اساسی و مکمل چابکی سازمانی است. سرعت پاسخ گویی به واسطه امکان تغییر در فرایند و روابط منعطف در ساختار، که امکان سازمان دهی مجدد را به وجود می آورد، به دست می آید. مدیریت دانش، نیازمند یادگیری مشارکتی در فرایند و مدیریت دارایی دانش در ساختار است که در برگیرنده شناسایی، اکتساب، انتشار و نوسازی دانش است.

اولین عنصر در چابکی سازمانی توانایی پاسخ گویی است. به نظر داو، سازمان در این صورت یکی از اشکال چهارگانه فرصت گرا، نوآور، منعطف و چابک را به خود می گیرد. سازمان فرصت گرا از توانایی واکنش بسیار بالایی برخوردار است، اما توانایی کنشی پایینی دارد. در این شکل، سازمان از بهترین شیوه ها استفاده می کند، به مشتریان خود گوش می دهد و در بهبود توانمندی های فعلی مفید است. برخلاف این سازمان، سازمان نوآور از توانایی کنشی بالایی برخوردار است ولی توانایی واکنش کمی دارد. سازمان های نوآور بر روی فناوری ها، خدمات، راهبردها و مفاهیم جدید، به منظور پاسخ به شرایط متغیر بازار، تاکید می کنند، با وجود این علاقه چندانی به بهبود محصولات با کیفیت پایین و مسائل موجود در روش های فعلی ندارند. سازمان ها زمانی منعطفند که هم در توانایی واکنش ضعف داشته باشند و هم در ایجاد کنش. سازمان چابک، سازمانی است که در آن هم توانایی های واکنشی بالاست و هم توانایی های کنشی. چنین سازمان هایی در شرایطی که فشارهای بازار بالاست و محیط متغیر و ناپایدار است مفیدند.

رکن دیگر سازمان چابک، مدیریت دانش است که نیازمند یادگیری مشارکتی است. این امر سازمان را توانمند می سازد تا در رویدادهای محیطی اقدام به واکنش درست کند. هیکل (۱۹۹۹) در چرخه ای به نام تشخیص (احساس) - واکنش، رویکردی را، به منظور به کارگیری فرآیندهای یادگیری، پیشنهاد می کند. چنین چرخه هایی به فعالان سازمانی این اجازه را می دهد که

به تشخیص رویدادهای محیطی بپردازند؛ مفاهیم مرتبط با اهداف سازمانی را تعبیر و تفسیر کرده؛ واکنش درستی به آنها داده؛ آن را به صورت قانون درآورده و به آن عمل کنند و به منظور دستیابی به چنین چرخه‌های یادگیری، سازمان‌ها باید بتوانند مجموعه دانش سازمانی، از جمله ایجاد شناسایی، اکتساب و انتقال دانش ضروری برای توسعه، را درست مدیریت کنند. از این رو سازمان‌های چابک فرایندهای یادگیری و توانمندی‌های مدیریت دانش را به منظور پاسخ‌گویی به رویدادهای محیطی توسعه می‌دهند. شکل شماره (۱) وضعیت توانایی واکنش و کنش سازمان‌ها را نشان می‌دهد.



شکل شماره (۱) : وضعیت توانایی واکنش و کنش سازمان‌ها

مفاهیم و کلیات چابکی سازمانی

قواعد کلی تولید چابک

۱. هر چیزی خیلی سریع تغییر می کند و غیرقابل پیش بینی است.
۲. بازار نیازمند حجم پائین، کیفیت بالا، محصولات سفارشی و خاص می باشد.
۳. چرخه زندگی محصولات بسیار کوتاه است.
۴. کیفیت جامع و سطوح بالایی از خدمات مورد انتظار است.
۵. محصولات و خدمات از لحاظ اطلاعاتی قوی باشند.

اصول چهارگانه تولید چابک

۱. سازماندهی تغییرات کلیدی و مهم

یک سازمان چابک روشی را سازماندهی می کند که اجازه دهد آن سازمان در شرایط متغیر و نامطمئن موفق شود به سرعت خود را با شرایط جدید هماهنگ ساخته و فرصت های بازار و فروش را از دست ندهد.

۲. شیوه بکار گیری افراد و اطلاعات

در یک سازمان چابک، دانش یک ارزش است نوآوری پاداش و جایزه است. اختیار در تمام سطوح سازمان تفویض می شود. مدیریت نیازهای کارکنان و منابع سازمانی و نیازهای روحی و روانی را مهیا می سازد و فضای مسئولیت مشترک برای موفقیت رسیدن وجود دارد.

۳. همکاری جهت بالا بردن شرایط رقابتی

همکاری داخلی با دیگر شرکتها یا سازمانها از دیگر اولویت های اولیه استراتژی شرکت های چابک می باشد. هدف، آوردن محصولات به بازار به طور سریع و قابل اجرا است. منابع مورد نیاز و رقابتی هر کجا که وجود داشته باشد مورد استفاده قرار می گیرند. این ممکن است سازمان را با دیگر سازمانهای رقابت کننده به شکل واقعی درگیر کند.

۴. توانا کردن و غنی سازی مشتریان

سازمان های چابک مشکلات مشتریان را دریافته اند. قیمت گذاری و ارزش محصولات می تواند بر اساس ارزش مشکلات مشتریان، بیشتر از هزینه های ساخت تعیین شده باشد. از جمله گرفتاری های تولید چابک، چگونگی رفتار با شرکای دیگر، سازمانها و مشتریان است.

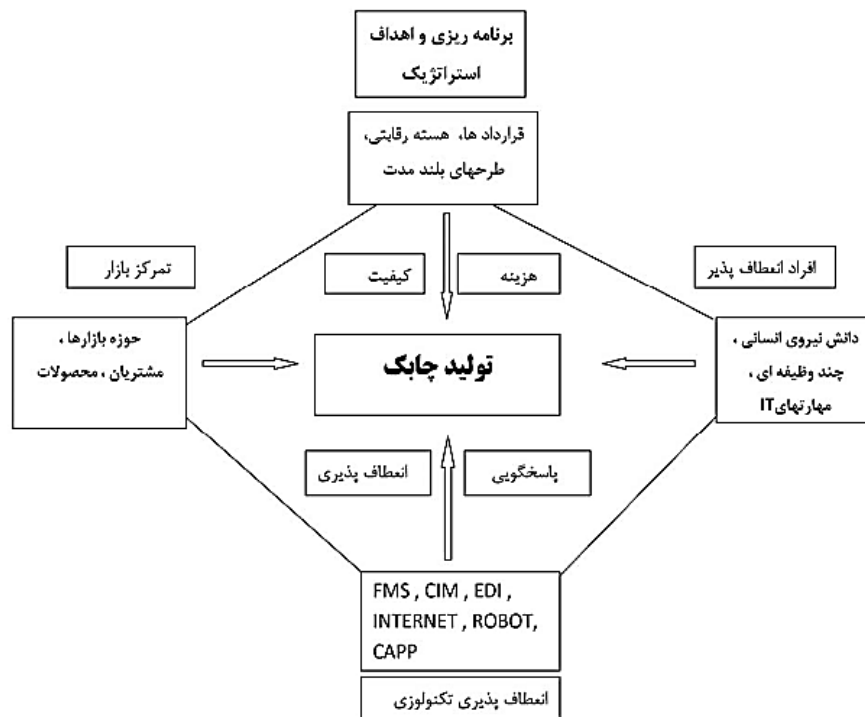
اصول زیربنایی چابکی

برای چابکی چهار اصل زیربنایی معرفی شده است که عبارتند از:

- ۱- تحویل ارزش به مشتری
 - ۲- آمادگی در روبرویی با تغییرات
 - ۳- ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی
 - ۴- تشکیل دادن مشارکت مجازی
- یک سازمان زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمانها) قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید، تحویل و پشتیبانی کند.

توانمندکنندگان کلیدی تولید چابک

۱. توزیع فیزیکی تیم های ساخت و تولید.
۲. بکارگیری ابزار و سنجش سازمان های مجازی.
۳. بکارگیری ابزار و سنجش شرکای چابک.
۴. مهندسی همزمان.
۵. نمونه سازی و الگوبرداری چابک.
۶. یکپارچه سازی سیستم اطلاعاتی تولید /محصول /کسب و کار.
۷. تجارت الکترونیک.



شکل شماره (۲): پارادایم تولید چابک

ابعاد تولید چابک

۱. استراتژی‌ها
۲. فناوری‌ها
۳. سیستم‌ها
۴. نیروی انسانی

۱- استراتژی‌ها

در جهت اجرای الگوی چابک، استراتژی‌های مختلفی مطرح است که عبارتند از:

الف) مدیریت زنجیره عرضه: در این زمینه تحقیقات روی انواع آسیب پذیری زنجیره‌های عرضه، چابکی

زنجیره و مدیریت آن و هزینه‌های موجودی در طول زنجیره عرضه متمرکز است.

ب) مهندسی همزمان: در اجرای این شیوه تغییرات مکرر طراحی کاهش یافته و به یک روش سیستماتیک

طراحی همزمان محصول و فرآیندهای تولیدی منجر می‌گردد.

۲- فناوری‌ها

سیستم تولیدی چابک نیازمند فراهم شدن سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسبی است که امکان تغییرات آرایش سریع

سیستم تولیدی از تولید یک محصول دیگر را فراهم کند.

۳- سیستم‌ها

سیستم تولید چابک باید قادر به ارزیابی سریع فرآیند طراحی محصول از نظر فرآیندهای تولیدی مورد نیاز، زمان‌های

تولید و هزینه‌های مربوطه می‌باشد به‌طوری که بتوان تغییرات طراحی و فعالیت‌های بدون ارزش افزوده را به حداقل

رساند.

۴- نیروی انسانی

یکی از مسائل مطرح در حرکت به سمت یک سازمان چابک چگونگی مدیریت و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی است.

مشکل‌ترین قسمت در تحقق هدف مدیریت چابک، تغییر ساختاری و سازماندهی نبوده بلکه تغییر در فرهنگ و شیوه

اعمال مدیریت می‌باشد.

سازمان چابک

تغییرات سریع بازار و فناوری منجر به ایجاد علاقه شدید به این امر شده است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به شکل اثربخش به محیط‌های در حال تغییر پاسخ دهند.

سازمان‌ها به چند دلیل نیازمند ایجاد چابکی در خود هستند:

۱ - وجود فرصت‌های تجاری محدود است، در واقع وجود رقبای بسیار زیاد مانع از وجود طولانی مدت فرصت‌های به وجود آمده می‌شود و هر سازمانی با تمام نیرو به دنبال دستیابی به این فرصت‌هاست.

۲ - نبود توانمندی‌های سازمانی لازم برای نفوذ سریع محصول جدید در بازار.

۳ - سومین عاملی که وجود سازماندهی چابکی را برای سازمان‌های فعلی ضروری ساخته‌است، پیش‌بینی ناپذیر بودن تغییرات مستمر در سطوح گوناگون بازار است.

۴ - چهارمین دلیل و مزیت مهم و کلیدی ایجاد سازمان مجازی است که، به واسطه آنکه سبب تجمیع تمامی توانمندی‌های موجود در تمامی سازمانهای پراکنده می‌شود، سازمان می‌تواند از فرصت‌های محدود و اندک بازار به سود بیشتری دست‌یابد.

کومر و هندرسون - سلرز (۲۰۰۸) در تحقیق خود بیان کردند که روش چابک عبارت است از روشی که تمرکز آن بر کارکنان است، رابطه گرا، انعطاف پذیر (آمادگی برای سازگاری با تغییرات برنامه ریزی شده و نشده در هر زمان)، سریع (تشویق کننده توسعه سریع در محصول)، واکنشی (واکنش درست به تغییرات برنامه ریزی شده و نشده) و یادگیرنده (تمرکز بر اصلاح و بهبود در طول دوره توسعه محصول و همچنین بعد از آن) است.

به بیان دیگر، سازمان‌ها باید تلاش کنند تا با سرعت بیشتر و بهتر از سایر سازمان‌ها به بهبود صلاحیت‌ها و توانمندی‌هایی بپردازند که زمینه‌ساز چابکی سازمانی است.

تحقق چابکی یک فرآیند پویا و مستمر است و محرک‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی موجب تاثیرات افزایشی روی سطح نیاز یک سازمان به چابکی هستند. ابزارهای لازم برای تحقق چابکی که از آنها با نام «فراهم کننده‌های چابکی» نام می‌برند به شش دسته تقسیم می‌شوند:

۱. فرهنگ سازمانی
۲. ساختار سازمانی
۳. تکنولوژی و فناوری اطلاعات
۴. افراد
۵. کیفیت منابع انسانی
۶. سبک رهبری

چابکی سازمان بر مبنای سه مؤلفه کیفیت، سرعت و هزینه سنجیده می‌شود و اگر سازمان‌ها در بهبود این مؤلفه‌ها بکوشند، به چابکی سازمانی دست خواهند یافت.

بنابراین یک سازمان زمانی چابک خواهد بود و از تولید چابک استفاده خواهد کرد که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاریهای داخل و خارج سازمانی، قادر به هماهنگی بوده و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید و پشتیبانی کند. از این رو سازمان باید:

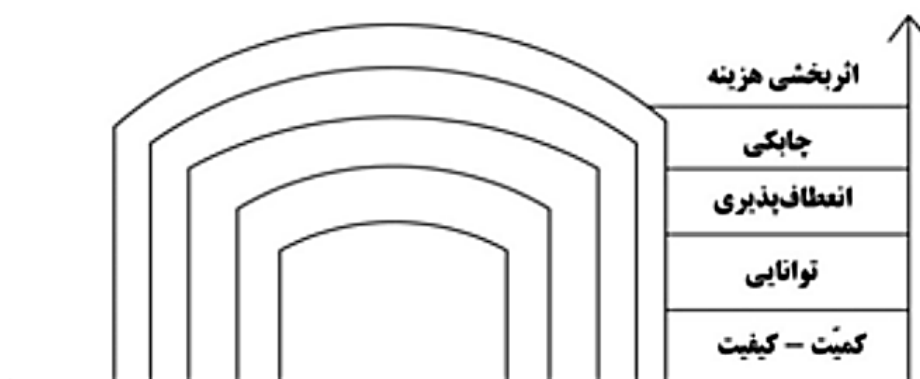
۱. اطلاعات حساس را با تامین کنندگان، شرکا و مشتریان به اشتراک بگذارند.
 ۲. تغییرات بازار و تغییرات در ارزش مشتری را پیش بینی کند.
 ۳. با حداقل ذخیره موجودی و تولید مبتنی بر تقاضای کششی به تغییرات پاسخگو باشد.
 ۴. توانایی انسجام افراد، فرآیندها، دانش و مهارت‌ها را داشته باشد.
- دو تعریف کلی در رابطه با سازمان چابک به شرح زیر است:
۱. یک سازمان چابک، با اتفاقات و تغییرات ناگهانی، به سادگی از پا در نمی‌آید.
 ۲. یک سازمان چابک، سریع السیر، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصت‌های جدید بازار و نیازمندی‌های مشتری پاسخ سریع می‌دهد.
- سازمان‌های چابک برای درک و پیش بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده و در این راستا به ساختار بندی مجدد خود می‌پردازند. سه عامل اساسی باعث ایجاد و بقا و ارتقای چابکی سازمان‌ها خواهد بود که عبارتند از: آگاهی، انعطاف پذیری و بهره‌وری. در جدول، این ۳ عامل تشریح شده‌اند.

جدول شماره (۱): شرح ۳ عامل اساسی ایجاد و بقا و ارتقای چابکی سازمان‌ها

۱	آگاهی	→	آگاهی افراد از این که تغییر مهم بوجود آمده و روی سازمان اثر خواهد کرد	→	● جلوگیری از بازیافت‌های متوالی ● جهت گیری وابسته به قراین ● ارتباط پر مفهوم
					● سرمایه‌گذاری روی شبکه‌های دانش
۲	انعطاف پذیری	→	توانایی افراد برای پاسخگویی به شرایط گوناگون کاری	→	● تخصص مجدد وظایف ● توسعه صلاحیت‌های جدید ● تشکیل تیم‌های جدید
۳	بهره‌وری		قابلیت عملکرد کارا و مؤثر در برابر تغییر		● پادش دمی به گروه‌های کاری ● ایجاد برگه‌های آموزشی ● توسعه تصمیم‌گیری ● تطبیق فرآیندها

بهبود توانمندی‌های چابکی سازمانی

فردوس و مایر (۱۹۹۰) الگویی را به منظور بهبود امکانات چابکی سازمانی ارائه کرده‌اند، این الگو حاکی از آن است که سازمان‌هایی که بدون در نظر گرفتن سایر توانمندی‌های عملکردی، بر بهبود چابکی تاکید می‌کنند، احتمالاً با شکست و ناکامی روبه رو خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی‌های رقابتی مشخص شود. این الگوی تل ماسه‌ای شکل، که به نوعی الگوی بسط یافته فردوس و مایر است، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که در آینده برای رقابت و پایداری، به بعد چابکی اهمیت بیشتری دهند. بر اساس شکل شماره (۳) بهبود کیفیت و کمیت پیش شرط ضروری برای بهبود و توسعه سایر توانمندی‌های رقابتی است. البته باید توجه داشت که این امر باید قبل از تصمیم‌گیری به منظور شروع و استفاده از چابکی صورت گیرد. این الگو به منظور اتکای سازمان‌ها بر چابکی برای پیروزی در رقابت و استمرار حیات آنها ارائه شده است.



شکل شماره (۳): الگوی بهبود توانمندی‌های چابکی فردوس و مایر (۱۹۹۰).

تفاوت بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک

به عقیده رامش و دواداسان (۲۰۰۷)، بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک در ویژگی‌هایی همچون ساختار سازمانی، سرمایه‌گذاری، کیفیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، وضعیت مدیریت، فناوری استفاده شده، مدیریت زمان و ... تفاوت وجود دارد. آنها بیان کردند که، از لحاظ ساختار سازمانی، سازمان‌های سنتی از ساختارهای عمودی و سلسله‌مراتبی استفاده می‌کنند، در حالی که ساختار سازمانی، سازمان‌های چابک مسطح و مبتنی بر کار تیمی است. برخلاف سازمان‌های سنتی، که در آنها مشارکت کارکنان اندک، مهارت کارکنان بسیار کم، مدیریت دیکتاتوری و چرخه تولید محصولات طولانی مدت و انعطاف ناپذیر است، در سازمان‌های چابک، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت فعال دارند. مهارت کارکنان در حد بالایی است، مدیریت مشارکتی بر سازمان حاکم است چرخه تولید محصولات کوتاه‌تر و انعطاف‌پذیر است. خلاصه‌ای تفاوت بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک، به عقیده رامش و دواداسان (۲۰۰۷) در جدول شماره (۲)

نشان داده شده است. جدول شماره (۲): تفاوت بین سازمان‌های سنتی و چابک

معیار تفاوت	سازمان سنتی	سازمان چابک
ساختار سازمانی	عمودی و سلسله‌مراتبی	مسطح و مبتنی بر کار تیمی
سرمایه‌گذاری	اندک	زیاد
کیفیت	فروش و سود بیشتر	رضایت مشتری
مهارت کارکنان	فروش و سود بیشتر	رضایت
مهارت کارکنان	ضعیف	کارکنان یادگیرنده
وضعیت مدیریت	دیکتاتوری	مشارکتی
مدیریت هزینه	سنتی و بسیار پر هزینه	مبتنی بر راهبرد، کیفیت و بهره‌وری
خودکارسازی اداری	مستقیم و ثابت	انعطاف‌پذیر و سریع
فناوری	سیستم اطلاعاتی ضعیف و تکراری	غیر تکراری و استفاده از مهندسی فناوری اطلاعات
مدیریت زمان	غیر اثر بخش	بسیار اثر بخش
چرخه تولید و عرضه خدمت	طولانی مدت و انعطاف ناپذیر	کوتاه مدت و انعطاف‌پذیر
تامین منابع	فقط با قرارداد	اصول مدیریت زنجیره تامین

سه راه غلبه بر رقبا در سازمان چابک

همیشه در هر فعالیت، رقابایی وجود دارند که هر چند نمی‌توان فعالیت آنها را کنترل کرد، می‌توان تاثیر فعالیت‌هایشان را بر بازار و کسب و کار خود محدود نمود. در این جا با ارائه‌ی سه روش ساده، راه افزایش فروش و مطرح شدن در بازار، با کم‌ترین یا حتی بدون رقابت با دیگران نشان داده شده است:

۱. از روش‌های بازاریابی غیر قراردادی، غیر کلیشه‌ای و نامتعارف استفاده کنید.
۲. بازارهای ناب، دست نخورده و زیرپوشش قرار نگرفته را به چنگ آورید.
۳. سعی کنید همواره حرفه‌ای رفتار کنید.

ویژگی‌های سازمان‌های چابک

- ۱- مبتنی بر اطلاعات
- ۲- تمرکز فعالیت‌ها بر شایستگی‌ها
- ۳- انعطاف‌پذیری
- ۴- حذف هزینه‌های سربار
- ۵- خلاق همراه با ساختاری مجازی
- ۶- فقدان سلسله‌مراتب
- ۷- تمرکز روی قابلیت‌های کلیدی
- ۸- ضرورت وجود اعتماد بین شرکت‌های همکار

قابلیت‌های چابکی

قابلیت‌های چابکی (Agility Capabilities)، عبارت است از توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای واکنش مناسب در برابر تغییرات برخوردار باشد.

۱. قدرت پاسخگویی

قدرت پاسخگویی (Responsiveness) شناخت تغییرات و پاسخ سریع به توانایی آنهاست. که شامل موارد زیر می‌باشد:

- احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات
- واکنش سریع و فوری به تغییر
- ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر

۲. شایستگی

شایستگی (Competency) مجموعه وسیعی از توانائی‌ها، که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تامین

می‌کند. این قابلیت‌ها شامل موارد زیر می‌باشد:

- داشتن دیدگاه استراتژیک

- تکنولوژی‌های مناسب سخت افزاری و نرم افزاری

- کیفیت محصول

- اثربخشی هزینه

- تعدد معرفی محصولات جدید

- مدیریت تغییر

- قابلیت دانش و شایستگی افراد

- اثربخشی و کارایی عملیات

۳. انعطاف پذیری

انعطاف پذیری (Flexibility) توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان

می‌باشد.

انعطاف پذیری در چهار حوزه زیر مد نظر می‌باشد:

- انعطاف پذیری در حجم محصول

- انعطاف پذیری در تنوع محصول

- انعطاف پذیری سازمان

- انعطاف پذیری افراد

۴. سرعت

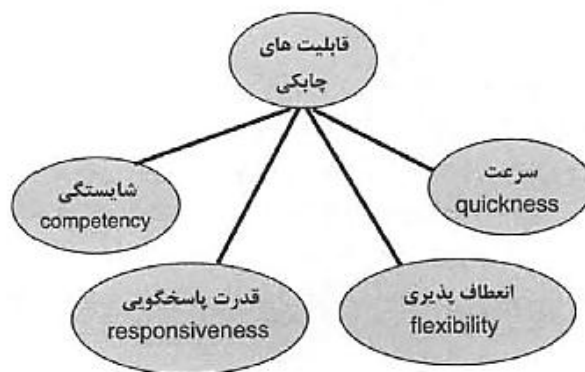
سرعت (Quickness) توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، شامل:

- سرعت عرضه محصولات جدید به بازار

- تحویل سریع و به هنگام محصولات

- سرعت در زمان عملیات

و در نهایت فراهم کننده‌های چابکی عبارتند از سازمان، نیروی انسانی، تکنولوژی و نوآوری که در واقع به عنوان عوامل ایجاد کننده چابکی در سازمان به حساب می آیند.



شکل شماره (۴): انواع قابلیت های چابکی

اصول طراحی سازمان چابک

این اصول برای هر سازمانی که می خواهد در جهت پاسخگویی و پیشبینی تغییرات بهتر از رقبا پیش عمل کند، لازم است. هفت اصل طراحی یک سازمان اطلاعاتی چابک به شرح زیر است:

۱) استراتژی منبع یابی

مجموعه‌ای از تصمیماتی بوده که به تعریف و یکپارچگی منابع داخلی و خارجی می پردازد. ابتدا به تشخیص خدماتی که در سازمان باید انجام شود پرداخته و سپس مسئولیت افراد را به آنان واگذار خواهد کرد.

۲) مدیریت منابع

نقش مؤثری در به کارگیری افراد، مهارت‌ها و شایستگی‌ها در جای مناسب خود دارد و به سازمان در تخصیص درست منابع کمک خواهد کرد.

۳) شایستگی‌ها

چیزی که باعث تشخیص بهترین عملکردهای سازمانی است. در گذشته، سازمان‌های اطلاعاتی سنتی بر مهارت‌های تکنیکی تکیه داشته‌اند ولی با حرکت به سمت چابکی به شایستگی‌ها توجه بسیار شده است.

۴) رهبری

در سازمان‌های چابک رهبری کمتر بر روی کنترل دستوری متمرکز است و بیشتر روی آماده‌سازی، هدایت، اثرگذاری، تفویض اختیار و متقاعد سازی تمرکز دارد.

۵) نوع فرآیندها

در اینجا تأکید روی چگونگی انجام کار توسط سازمان است. به طور کلی تمامی فرآیندها دارای ۴ خصیصه کلیدی هستند: قابل مشاهده، قابل اندازه‌گیری، قابل تکرار، قابل تنظیم.

۶) ساختار بندی

بیشتر بر ساختار سازمانی تمرکز دارد و اینکه اجزای سازمان چگونه در کنار هم قرار گیرند. یک سازمان چابک دارای ساختار قابل انعطاف است.

۷) آمادگی تغییر

سهولت پاسخگویی در برابر تغییرات و تقاضاهای غیر قابل پیش‌بینی است. آمادگی تغییر، سازمان‌ها را موفق به کسب فرصت‌ها (در حقیقت همان چابکی کسب و کار) و رهایی از دشواریها (در حقیقت همان جهندگی سازمانی) می‌کند.

سازمان مجازی نمونه‌ی کامل یک سازمان چابک

تحقق چابکی یک فرآیند پویا و مستمر می‌باشد و محرک‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی موجب تأثیرات افزایشی روی سطح نیاز یک سازمان به چابکی است. دلایل نیاز سازمان‌ها به تشکیل سازمان چابک (مجازی)، به شرح زیر می‌باشد:

۱. کوتاه مدت بودن فرصت‌های بازار.
۲. عدم وجود تمامی قابلیت‌های مورد نیاز یک سازمان مستقل جهت ارائه سریع یک محصول جدید به بازار.
۳. غیرقابل پیش بینی بودن تغییرات مداوم در سطح بازارها، در حالی که با ایجاد یک سازمان مجازی، ریسک در بین شرکت‌های همکار توزیع گشته و آسیب‌پذیری انفرادی آنها کاهش خواهد یافت.
۴. ایده اصلی تشکیل یک سازمان مجازی، بر بهره‌گیری از فرصت‌های فوری و کوتاه‌مدت بازار، از طریق ادغام قابلیت‌های محوری شرکت‌های مستقل از هم، استوار است.

برخی ویژگی‌های این سازمان‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- مبتنی بر اطلاعات است.
- غیرمتمرکز استن ولی از نظر فناوری شدیداً متمرکز عمل می‌کند.
- تمرکز فعالیت‌های سازمان مجازی حول شایستگی‌های منحصر به فرد آن می‌باشد.
- انعطاف‌پذیر، چابک و سریعاً قابل انطباق است.
- سرمایه‌گذاری‌های آن بهینه بوده و هزینه‌های سرباز در آن حذف می‌شود.
- خلاق، پویا، سازگار و همراه با ساختاری مجازی مبتنی بر کار گروهی است.
- تمرکز روی قابلیت‌های کلیدی سازمان‌های همکار.
- پروژه‌ای بودن این سازمان‌ها و افق برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت آنها.
- منحل شدن این سازمان‌ها در صورت کاهش سودهای حاصله از همکاری.
- فقدان سلسله مراتب بدین معنی که هیچ یک از اعضا نباید تحت نفوذ دیگری باشند.
- حداکثر انعطاف‌پذیری سازمانی.
- ضرورت وجود زیرساختارهای اطلاعاتی و ارتباطی لازم.
- ضرورت وجود اعتماد و اطمینان متقابل بین شرکت‌های همکار.
- اجتناب از رفتارهای فرصت‌طلبانه از طریق تعیین چارچوب‌های حقوقی مناسب.

مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی

۱. پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده؛
۲. خدمت رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها، و ثبات سازمان؛
۳. کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات؛
۴. کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات؛
۵. برقراری هماهنگی لازم بین سرویس‌دهندگان فناوری اطلاعات؛
۶. توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری؛
۷. پاسخگویی سریعتر سازمان به نیازهای مشتری؛
۸. افزایش رضایت خاطر کارکنان؛
۹. پاسخگویی مناسب به تغییرات؛
۱۰. توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان؛
۱۱. افزایش ارزش‌های کاری و عملیاتی؛
۱۲. توجه و تأکید بر کنترل سازمان؛
۱۳. پیشرفت ساختار فرایندهای سازمانی؛
۱۴. بهبود کنترل هزینه، و افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه‌ها.

شکل های جدید سازمانی

شکل های جدید سازمانی که توانایی و اثر بخشی لازم را برای تبدیل شدن به سازمان چابک دارند، شامل موارد زیر است:

۱- سازمان مجازی: سازمان هزاره سوم

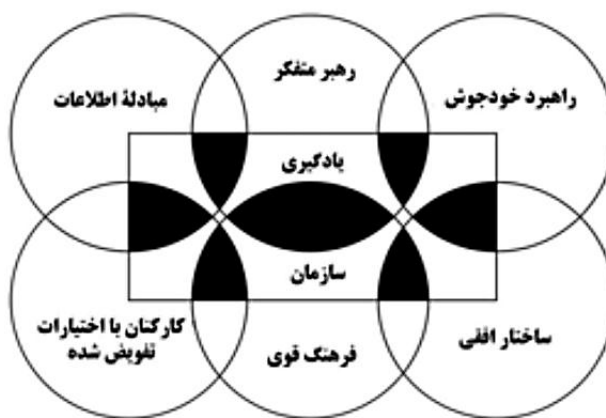
سازمان مجازی از نوعی تلفیق تازه خبر می دهد: تلفیق میان گروه ها و واحدهای پراکنده که به کمک شبکه های ارتباطی با هم پیوند خورده اند و تشکلی را خلق کرده اند.

البته مفهوم سازمان مجازی دائماً در حال تغییر و تحول است. برخی از نویسندگان آن را شکلی از ارتباطات دور دانسته اند و توسعه فناوری اطلاعات و افزایش ظرفیت های ارتباطی همچون شبکه های جهانی و هوش مصنوعی را در تکامل آن مؤثر دانسته اند.

سازمان مجازی بهترین مثال برای سازمان چابک است. به کارگیری فناوری های اطلاعاتی، همچون اینترنت، پست الکترونیکی و رشد فزاینده استفاده از رایانه، باعث شده است که ساختارهای سازمانی جدیدی وارد عرصه شوند، سازمان هایی که کاملاً با سازمان سنتی، که بزرگ انعطاف ناپذیر و به صورت دیوان سالارانه اداره می شدند، تفاوت دارند. در واقع سازمان های مجازی به سبب ویژگی های منحصر به فرد از جمله ساختار سازمانی منعطف و مسطح و سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته، می توانند با سرعت و اثربخشی بیشتری به سازمان چابک تبدیل شوند.

۲- سازمان‌های یادگیرنده

در سازمان‌هایی که اعضای سازمان نسبت به افراد سازمان دقیق از توانایی یادگیری بیشتری برخوردارند، می‌توانند با سرعت بیشتری تغییرات را بپذیرند و بدین گونه می‌توانند در صحنه رقابت از مزایای بیشتری برخوردار شوند. به همین علت بسیاری از سازمان‌ها در حال طرح ریزی مجدد هستند و می‌خواهند سازمان را به گونه‌ای در آورند که آن سازمان یادگیرنده می‌نامند. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایجی که مد نظر سازمان است دست‌یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شود و افراد چگونگی آموختن را می‌آموزند. سازمان یادگیرنده، همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود ببخشد و بر توانایی‌های خود بیفزاید. ویژگی‌های سازمان یادگیرنده شامل راهبرد خودجوش، رهبر متفکر، مبادله اطلاعات، ساختار افقی، فرهنگ قوی و تفویض اختیار است. در شکل شماره (۵) ارتباط عوامل گوناگون سازمان‌های یادگیرنده نشان داده شده است.



شکل شماره (۵): ارتباط عوامل گوناگون سازمان‌های یادگیرنده

ویژگی‌های کارکنان چابک

در ابتدا تصور بر این بود که ویژگی‌هایی از افراد که منجر به موفقیت در سازمان‌های چابک می‌گردد، همان ویژگی‌هایی است که منجر به موفقیت در سازمان‌های سنتی می‌شود. ولی براساس مطالعات انجام شده، تفاوت‌های اصلی در این زمینه در سه سطح قابل بیان است:

- سازمانی
- تیمی یا گروه‌کاری
- فردی

در سطح سازمانی، سازمان‌ها سعی بر آن دارند که دارای تعدادی مناسب از افراد و خصوصیات خاصی در زمان و مکان مناسب باشند. می‌توان بیان کرد که سازمان‌های چابک به کارکنانی حرفه‌ای تر و با مهارت‌های کافی جهت انطباق با بهبود دائمی و تحولات سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند. اگرچه در ادبیات چابکی سازمان در مورد اهمیت تیم‌ها و گروه‌های کاری، روابط این گروه‌ها در سطوح و وظایف مختلف و حتی بین سازمان‌ها بسیار سخن به میان آمده است، اما ویژگی‌های اساسی این گروه‌ها بسیار اندک مورد بررسی قرار گرفته است.

در زمینه‌ی ویژگی‌های شخصی ادبیات غنی‌تری وجود دارد. برای نمونه «کوپین» چهارگونه از تفکرات حرفه‌ای مرتبط با چابکی در سازمان‌های دانشی را بیان می‌کند: دانش ادراکی (دانستن «چه چیزی») که مقدمه‌ای است برای نظم حرفه‌ای، مهارت‌های پیشرفته (دانستن «چگونه») که شامل بکارگیری قوانین جهت نظم دادن در مشکلات پیچیده و گریزناپذیر جهانی است، فهم سیستم‌ها (دانستن «چرا») که دربرگیرنده دانش مربوط به روابط علت و معلولی در سازمان‌های پیچیده و توانایی پیش‌بینی پیامدهای ناخواسته یا تعاملات تیزبینانه است و خلاقیت خودانگیزی (حفظ چرایی) که شامل تمایل، انگیزه، خواستن و نوآوری جهت انطباق با شرایط متغیر بیرونی است. خلاقیت خودانگیزی برای چابکی بسیار ضروری است. در یکی از تحقیقات موجود، ویژگی‌های افراد چابک تحت تاثیر میزان کارمداری، ارزش‌مداری، تمرکز، مولد بودن و سازگاری قرار می‌گیرند. طبق این مدل سازمان‌های چابک در تمامی سطوح سازمانی به کارکنانی نیاز دارند که:

۱. آمادگی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بازار را داشته باشند، به ساخت‌دهی مجدد سازمان جهت رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدات کمک نمایند و بیاموزند که فرصت‌ها را از دست ندهند.
۲. در هر زمان و هر جایی که لازم است به سرعت حضور یابند.
۳. خودبه‌خود به یکدیگر کمک نمایند (حتی در سازمان‌ها و تیم‌های مجازی) تا منابع به سرعت در جهت دستیابی به نتایج موردنظر تخصیص داده شوند.

۴. نوآوری داشته باشند (و از روش‌های سنتی خود را جدا سازند) و به طور دائم و با سرعت بیاموزند.

این رفتارها به وسیله‌ی مجموعه‌ای گسترده از شایستگی‌های فردی تسهیل می‌شوند که در ۵ گروه طبقه‌بندی شده‌اند. در واقع توانایی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، گسترش سریع، روحیه همکاری و نوآوری و یادگیری به وسیله‌ی ویژگی‌های زیر افزایش می‌یابند:

کارمداری: خواندن بازار، آینده‌نگری، داشتن دید وسیع، مشتری‌مداری، داشتن دانش نسبت به بازار و مسیری که کسب‌وکار در آن حرکت می‌کند و نتیجه‌گرا بودن.

- **متمرکز:** برخورداری از توانایی اولویت‌بندی، یافتن راه‌کارها و صبوری و شتاب (صبوری زمانی که جهت دستیابی به هدفی نیاز به گذر زمان است و شتاب هرگاه که ضرورتی وجود دارد).

- **مولد:** ماهر در امور سازمانی، استقبال کردن از تجربه، یادگیری سریع، روحیه‌ی کار تیمی و مشتاق بکارگیری دانش جدید.

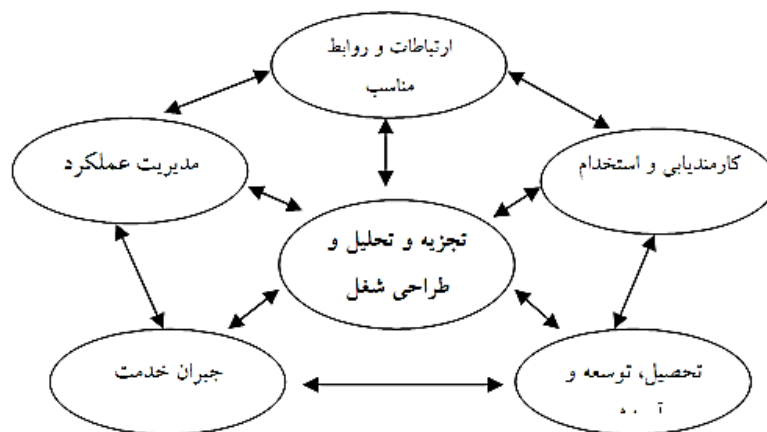
- **سازگار:** سازگاری با گروه، ابهامات و دوگانگی‌ها.

- **ارزش‌مدار:** در راستای ارزش‌های محوری سازمان رفتار کند.

نقش فعالیت‌های منابع انسانی در چابکی سازمانی

از آنجایی که نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی است و نقشی کلیدی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند، فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی می‌تواند تاثیر فراوانی در ایجاد چابکی سازمانی داشته باشد. از دیدگاه نگارندگان، ایفای نقش منابع انسانی در چابکی سازمانی نیازمند ترکیبی از ۷ فعالیت منابع انسانی است که عبارتند از:

- طراحی کار
- کارمندیابی
- تحصیلات
- آموزش و توسعه
- مدیریت عملکرد
- ارتباط کارکنان
- روابط کاری



شکل شماره (۶): نقش فعالیت‌های منابع انسانی در چابکی سازمانی

• طراحی کار

طراحی از کاری به کار دیگر متفاوت است. طراحی کار اشاره به روشی دارد که از طریق آن وظایف تعریف می-گردند. چالشی که در این زمینه وجود دارد این است که به جای اینکه وظایف مربوط به یک شغل یا حتی مجموعه-ای از مشاغل را تعیین کنیم، فعالیت‌های گسترده‌ای را که توسط هر بخش از یک سازمان انجام می‌گیرد تعیین نماییم. در این حالت خطی که بین طراحی سازمان و طراحی کار وجود دارد کم‌کم محو می‌گردد.

سازمان‌ها س چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح، خود و همکارانشان را مسئول نتایج حاصل از کارهای‌شان بدانند (نه این که تنها خود را در یک پست ثابت و مسئول انجام دادن وظایف در آن پست بدانند). بریجز می‌گوید: «در سازمانی با پویایی بالا... فعالیت‌ها با گذر زمان تغییر می‌یابند و همگام با آن مسئولیت‌های افراد نیز تغییر می‌یابد. این فعالیت‌ها کارکردن زیر نظر چندین رهبر تیم، استفاده از برنامه‌های کاری متنوع، فعالیت در مکان‌های مختلف و انجام وظایف گوناگون را می‌طلبند... در چنین موقعیت‌هایی، شرح شغل یا نظارت مستقیم بر افراد کاربرد ندارد. بلکه این پروژه‌های کاری هستند که امواج گوناگون مورد نیاز را به فرد منتقل می‌کنند.

• کارمندیابی

سازمان‌های چابک در مرحله‌ی انتخاب و استخدام به همان اندازه که بر مهارت‌ها و دانش فنی تاکید دارند، اعتقاد به ارزش‌های مشترک و ویژگی‌های چابکی را مدنظر قرار می‌دهند. سازمان‌های چابک از کارکنان انتظار دارند که مسئولیت‌نهایی وظایف خود را به عهده بگیرند و نهایت تلاش خود را در جهت دستیابی به اطلاعات مورد نیازها و فرصت‌های آینده به‌کار بندند.

«کارتر» به منظور بهبود انتخاب کارکنان در سازمان‌های چابک پیشنهاد‌های زیر را بیان می‌کند.

- اصلاح ابزارهای گزینش به گونه‌ای که تمامی ویژگی‌های شخصی افراد در نظر گرفته شود نه فقط مهارت‌های فنی آنها.
- بکارگیری شبیه‌سازی برای ارزیابی مهارت‌ها و نگرش‌های متقاضیان و ارائه دوره‌های واقعی شغل. این اندیشه به وسیله «لالر» نیز پیشنهاد شده است.
- حضور افرادی که می‌خواهند با کارمند جدید کار کنند در فرآیند انتخاب.
- برنامه‌ریزی کارمندیابی موضوع مهمی است. در واقع این فرآیند نیاز به پیش بینی ابزار لازم برای کارمندیابی متناسب با شرایط شغلی متغیر و رشد گروه‌ها دارد. نمونه‌ی فرآیندهای موفقیت‌آمیز برنامه-

ریزی کارمندیابی اندک و متفاوت هستند. و هیچ نمونه‌ای که به طور مشخص با چابکی سازمانی ارتباط داشته باشد یافت نشده است.

• تحصیل، توسعه و آموزش

کارکنان تنها زمانی می‌توانند مجموعه وظایف گوناگونی را انجام دهند که مهارت‌های لازم جهت انجام آنها را داشته باشند. به همین خاطر سازمان‌های چابک تلاش، زمان و هزینه فراوانی را به توسعه و آموزش اختصاص می‌دهند. آنها یادگیری دائمی را به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین خود می‌دانند. سازمان‌های چابک اغلب دارای فرهنگ یادگیری دائمی هستند. فرصت‌های توسعه و آموزش به جای اینکه تنها در رده‌های بالای سازمان وجود داشته باشد، در تمامی سطوح سازمان گسترش می‌یابد. سازمان‌های چابک در بخش توسعه و آموزش دارای چهار ویژگی هستند: نخست اینکه، چگونگی رقابت سازمان، وقایع مالی، عوامل اساسی در موفقیت و مواردی از این گونه آموزش می‌بینند. دوم اینکه، آشنایی با هسته‌ی مرکزی ثابت خود را در برنامه‌های توسعه و آموزش قرار می‌دهند. سوم اینکه، بسیاری از سازمان‌های چابک آموزش‌هایی در زمینه‌ی مدیریت تغییر تدارک می‌بینند و چهارم اینکه، بسیاری از سازمان‌های چابک، مجموعه‌ای کامل از ویژگی‌های چابکی را در برنامه‌های آموزش و توسعه خود می‌گنجانند.

• مدیریت عملکرد

تلاش سازمان‌های چابک در جهت ایجاد هنجارهای است که براساس آن تمامی کارکنان حق دریافت بازخور به موقع درباره عملکرد غیررسمی خود (خواه مثبت یا منفی) را داشته باشند. اعتقاد براین است که هریک از اجزای مدیریت عملکرد شامل هدف‌گذاری، ارزیابی و بازخور در سازمان‌های چابک بسیار دارای اهمیت است و به خاطر حساسیت بیشتر در این سازمان‌ها امری مشکل‌تر است. شاید به خاطر پیچیدگی این موضوع، پیشنهاد‌های ساده و اندکی در این زمینه وجود دارد. این توصیه‌ها بیشتر شامل این موارد هستند: هدف‌گذاری تیمی و سازمانی، اندازه‌گیری میزان مشارکت افراد در موفقیت تیم، پرهیز از ارزیابی براساس وظیفه‌ی مشاهده‌ی دقیق داده‌های مربوط به ارزیابی توسط سرپرستان، مدیران پروژه، کارکنان و مشتریان، بازخورهای متوالی و حفظ سادگی فرآیند.

• جبران خدمت

سازمان‌های چابک دارای سیستم‌های جبران خدمتی هستند که بیش از حد معمول به رفتارهای شخصی پاداش می‌دهند و کمتر از حد معمول به پست، اصول اساسی شامل این موارد است:

- داشتن حقوق پایه: این حقوق پایه براساس نرخ بازار تعیین می‌گردد و به صورت دوره‌ای با این نرخ و نیز افزایش هزینه‌های زندگی تطبیق پیدا می‌کند.
- پرداخت براساس دانش، مهارت و شایستگی: این امر نیاز به شاخص‌هایی روشن از رفتارهای شخصی، ابزارهای معتبر برای تشخیص سطوح مختلف از مهارت‌ها، تحصیلات، توسعه و آموزش دارد.
- مزایای مرتبط با عملکرد که در حقوق پایه لحاظ نشده‌اند: پیشنهاد می‌شود که این مزایا در ارتباط با نتایج سازمانی و میزان مشارکت افراد در نتایج تیمی داده شود.
- پاداش‌های نقدی و غیرنقدی: تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های چابک دارای مدیرانی هستند که خودبه‌خود مزایای نقدی و غیرنقدی گوناگونی برای مسافرت، غذا، مناسبت‌ها و ... اعطا می‌کنند.
- مزایای انعطاف‌پذیر: البته در این زمینه تمامی طرفداران چابکی سازمان اتفاق نظر ندارند. ولی حداقل می‌توان عنوان کرد که این‌گونه سرمایه‌گذاری بستگی به فرهنگ سازمان‌های چابک دارد.

• ارتباطات و روابط مناسب

ارتباطات کارکنان چرخ‌های تغییر، سازگاری و یادگیری را روان می‌سازد. سازمان‌های چابک نیازمند جریان اطلاعات به‌هنگام، عمودی و افقی هستند. بنابراین کارکنان باید نیازهای اطلاعاتی خود را شناسایی کنند و نیز اطلاعات مناسب را تسهیم نمایند. اطلاعات همانند خونی است که در رگ‌های سازمان‌های چابک جریان دارد و معماری سیستم‌های باز امکان جریان اطلاعات از جایی که هست به جایی که باید باشد را با سرعت و به‌سادگی به وجود می‌آورد. این امر همچنین به فضایی برای ارتباطات باز کارکنان در همه سطوح سازمانی نیاز دارد تا آنها به راحتی و داوطلبانه دیدگاه‌ها و مشاهدات خود را بیان کنند و به اطلاعاتی که کسب می‌کنند نیز اعتماد داشته باشند.

به منظور برقراری ارتباطات بالا به پایین اثربخش عموماً محیط ارتباطی باز توصیه می‌شود. به‌ویژه به افراد در بالای هرم سازمانی پیشنهاد می‌شود که اطلاعات بیشتری را به‌ویژه در زمینه‌ی استراتژی‌ها، اهداف، راه‌کارها، امور مالی و غیره سازمانی را در زمان مناسب به کارکنان در همه سطوح ارائه دهند، از کانال‌های ارتباطی چندگانه استفاده نمایند و در صورت لزوم به منظور درک بهتر اطلاعات آن را ساده‌سازی نمایند.

به طور خلاصه، به نظر می آید که سازمان های چابک به ارتباطات همیشگی و ۳۶۰ درجه ای کارکنان نیاز دارند که به صورت باز و آزادانه از بالا، پایین و همه جهات به آنها برسند. این امر به تلاش در جهت ایجاد مکانیزم های چندانگانه، آموزش های مورد نیاز و بهبود سیستماتیک به منظور غلبه بر تفکر ارتباطات محدود از پایین به بالا نیاز دارد.

روابط کارکنان نیز مرتبط با فعالیتهایی از منابع انسانی است که به منظور افزایش روحیه ای کارکنان و بهبود برخورد با مشکلات کاری انجام می گیرند. روابط کاری نیز با ماهیت ارتباط بین کارکنان و بخش هایی که در آن کار می کنند و فعالیتهایی که دربرگیرنده ای این روابط است، سروکار دارد.

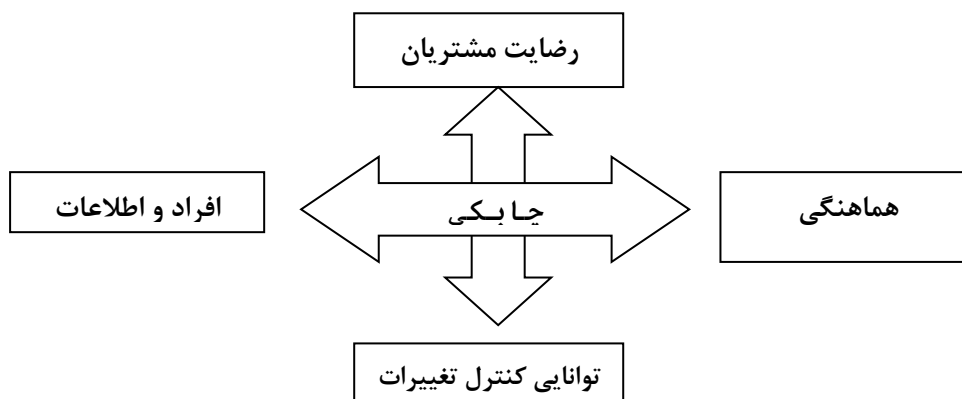
«گلدمن» می گوید: اگر روابط بین کارکنان در داخل سازمان دشمنانه باشد، آن سازمان نمی تواند به قابلیت های چابکی دست یابد. تیم و مدیریت تیم باید دارای فرهنگ پاسخ گویی متقابل و مسئولیت پذیری تا کسب موفقیت باشد... روابطی که دربرگیرنده ای اعتماد، احترام و ملاحظات دقیق است.

توجه داشته باشیم که در الگو (شکل شماره ۶) طراحی کار در مرکز قرار گرفته است. زیرا طراحی کار پایه و اساس طراحی بسیاری از فعالیتهای دیگر منابع انسانی است. برای نمونه، ماهیت کاری که باید انجام پذیرد، ویژگی های مورد نیاز برای انتخاب و تصمیمات مربوط به کارمندیابی، ویژگی هایی کارراهه، میزان تحصیلات، آموزش های مورد نیاز، ابعاد ارزیابی عملکرد و ماهیت سیستم های پرداخت را روشن می سازد.

الگوها و مدل های چابکی سازمانی

الگوی گلدمن و ناگل

گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵) چابکی را کاربرد فناوری های جدید و اثربخش ارتباطی دانسته اند. به عقیده آنان چابکی در برگیرنده اصول چهارگانه ای است که با هم در ارتباط اند.



شکل شماره (۷): الگوی چابکی گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵)

این اصول عبارتند از:

- توانمند سازی و ایجاد رضایت در مشتریان
- توانایی کنترل و تغییرات و نامطمئنی محیطی
- هماهنگی
- افراد و اطلاعات

الگوی شریفی و ژانگ

شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) الگویی مفهومی از چابکی سازمانی ارائه کرده اند که شامل ابزارهای چابکی سازمانی، تقویت کنندگان، توانمندی ها و محرک های چابکی می شود.

ابزارهای چابکی سازمان

به عقیده شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) ابزارهای چابکی سازمانی به چهار گروه تقسیم می شود:

- ساختار سازمانی: نیازمند ایجاد انعطاف پذیری و انجام اقدامات زیر:
 - مشارکت با دیگر سازمان ها
 - افزایش انعطاف با تمرکززدایی و ایجاد ساختارهای منعطف
 - تمرکز بر سازماندهی مجدد و نوآوری

- افراد : توانمندی و انعطاف پذیری کارکنان در شرایطی که پیوسته در معرض موقعیت‌های بحرانی و ناپایدار قرار می‌گیرند نقش کلیدی در سازمان های چابک دارد.
- فناوری اطلاعات: یکی از اولویت‌های اصلی سیستم‌های چابک توجه بسیار زیاد به اطلاعات است. همچنین میزان تبادل اطلاعات در سازمان‌های چابک بسیار زیاد و نیازمند مراقبت جدی از اطلاعات کلیدی در سازمان است. بنابراین سازمان‌های چابک نیازمند فناوری بالا و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباط انعطاف پذیرند تا از این طریق بر انتقال درست اطلاعات اطمینان حاصل کنند و خودشان را با شرایط ناپایدار و پیش بینی ناپذیر محیط وفق دهند .
- نوآوری و خلاقیت: هدف اساسی سازمان‌های چابک فراهم کردن مفهوم تولید بهنگام در نزد مشتریان، عرضه محصولات جدید و برآورده ساختن نیازهای گوناگون مشتریان در کوتاه ترین زمان است .

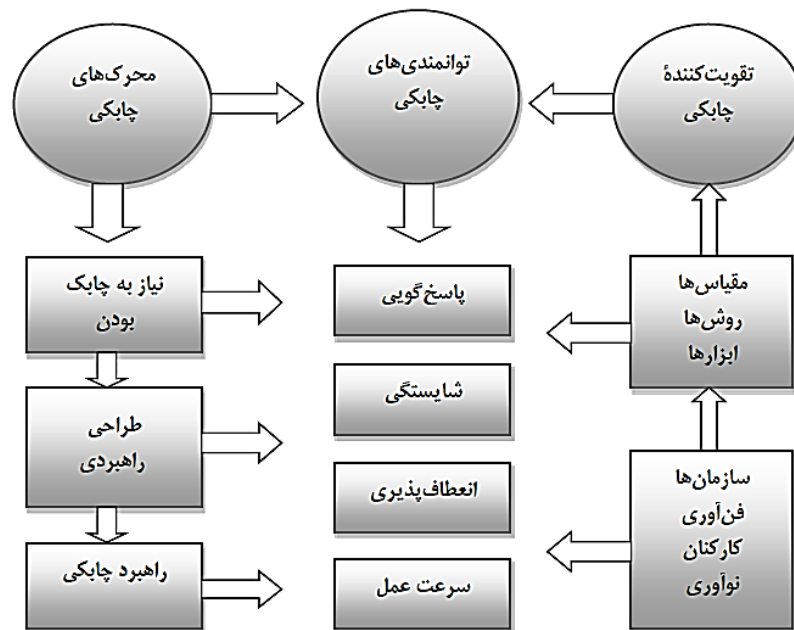
توانمندی‌هایی چابکی

- توانمندی‌های چابکی شامل توانمندی‌هایی است که باید، به منظور ایجاد واکنش درست و به موقع به تغییرات در سازمان به وجود آید. و عبارت است از :
- پاسخ گویی: توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع به منظور بهبود آنها :
 - صلاحیت و شایستگی: حجم وسیعی از توانایی‌ها که بهره وری فعالیت‌ها را در پرتو اهداف سازمانی فراهم می‌کند: به بیان دیگر، نشان‌دهنده توان دستیابی مؤثر و کارا با اهداف و راهبردهای سازمانی است .
 - انعطاف پذیری: توانایی پردازش فرایندهای گوناگون و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان.
 - سرعت عمل: توانایی انجام دادن عملیات و فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن .

محرك های چابکی

- در این الگو، محرك های چابکی عبارت است از :
- نیاز به چابک بودن: نخستین گام و مهم‌ترین محرك برای ایجاد چابکی در هر سازمانی وجود نیاز به چابک بودن در بین تمامی کارکنان سازمانی است .
 - طراحی راهبردی برای چابک بودن: در این بخش، بیشتر بر طراحی انعطاف پذیر و مسطح ساختار سازمانی، که می‌تواند محرك چابکی باشد، تاکید می‌شود .

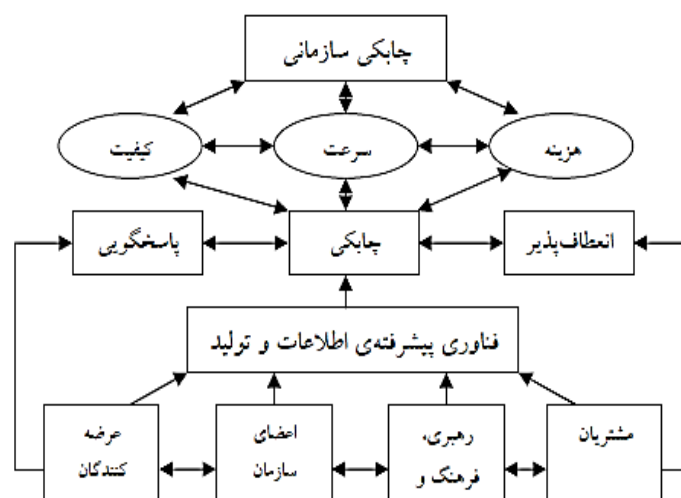
- **راهبرد چابکی:** اصل اساسی در چنین راهبردهایی انعطاف پذیری کامل است. پاسخ گویی سریع و به موقع به نیازهای مشتریان است. وفاداری مشتریان به چنین سازمانی را بیشتر می کند و در نتیجه، حیات و بقای آنها بیشتر و بیشتر می شود.



شکل شماره (۸): الگوی مفهومی چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)

الگوی کروکیتو و یوسف

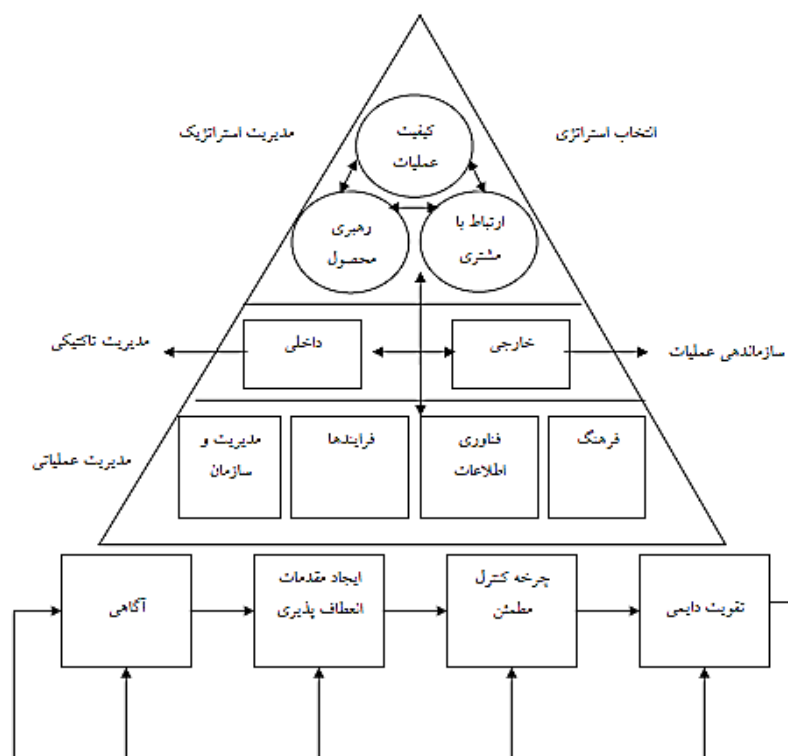
در این الگو، فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و تولید منجر به ایجاد چابکی می‌شود و چابکی تولید نیز، از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت و کیفیت، چابکی سازمانی را ایجاد می‌کند. براساس این الگو، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری، که حاصل وجود ارتباط موثر بین رهبری، کارکنان، مشتریان و عرضه‌کنندگان است، رابطه‌ای تنگاتنگ با چابکی دارد.



شکل شماره (۹): الگوی چابکی کروکیتو و یوسف

الگوی گروه مشاوران آتوز

در الگوی گروه مشاوران آتوز، ابعاد چابکی سازمانی به میزان بلوغ و انعطاف پذیری سازمان بستگی دارد. در این الگو فعالیت‌های مربوط به چابکی سازمانی در سه سطح مدیریت راهبردی، مدیریت ترفندی و مدیریت عملیاتی بررسی می‌شود. در واقع، چابکی سازمانی در این الگو به مفهوم انعطاف پذیری و توانایی نشان دادن واکنش به تغییرات محیطی است، که این امر به وسیله تقویت دائمی امکان پذیر است. تقویت دائمی نیز به واسطه کسب آگاهی، وجود مقدمات انعطاف پذیری در سازمان و سرانجام، برخورداری از سیستم کنترل به دست می‌آید.



شکل شماره (۱۰): الگوی چابکی گروه مشاوران آتوز

مدل رامش

در این مدل سه ویژگی اصلی برای یک سازمان چابک در نظر گرفته شده است که عبارتند از: محصول یا خروجی، سیستم حمل و نقل، ورودی‌ها یا فاکتورهای بازار. این مدل دارای یک ساختار کل نگر است که از نظر اجرایی، مناسب پیاده سازی در سازمان‌های تولیدی نیست و اغلب در بحث معرفی ساختارهای چابک و به صورت تئوریک به کار رفته است، این مدل همچنین راهکارهایی برای تسریع فرآیندهای راه اندازی و نصب تجهیزات درون سازمان را ارائه داده است.

مدل شارپ و همکارانش

این مدل که یک مدل نظری برای تولید چابک ارائه می کند، دارای سه جزء است:

۱. پایه های مدل

۲. تواناسازنده های مدل

۳. خروجی های مدل.

در اینجا به تشریح جزء دوم، تواناسازنده ها، می پردازیم. شایستگی های اساسی که بر توسعه و هماهنگی دامنه ی متفاوتی از مهارت ها و توانمندی ها متمرکز شده اند. همانند ریشه های پنهان درخت اند که به شرکت قوت می بخشند.

الف) سازمان مجازی: شرکت هایی هستند که برای ساخت محصولی خاص، در یک دوره ی زمانی مشخص و از طریق پیوندهای موقت تشکیل می شوند و سپس بعد از اتمام پروژه منحل خواهند شد.

ب) ساخت سریع نمونه ی اولیه: تکنیکی که به تیم های مهندسی هم زمان اجازه می دهد تا یک مدل فیزیکی واقعی از یک طراحی را طی چند روز یا چند ساعت بسازند. این یکی از تواناسازنده های اصلی در تولید چابک محسوب می شود.

ج) مهندسی همزمان: رویکردی سازمان یافته به طراحی هم زمان محصولات و فرآیندهای مرتبط با آن (از قبیل تولید و پشتیبانی) به صورت یکپارچه و منسجم است. در این گونه موارد منفعت کامل فقط زمانی حاصل می شود که تغییرات چشم گیری در تمامی سطوح سازمانی انجام شده باشد.

د) افراد منعطف و چندمهارتی: نتیجه ی برنامه های آموزشی هستند. این افراد علاوه بر دانش، مهارت و لیاقت انجام شغل خود، انعطاف پذیری سریعی در انجام وظایف دیگران (هنگام بروز مشکلات برای دیگر افراد) دارند.

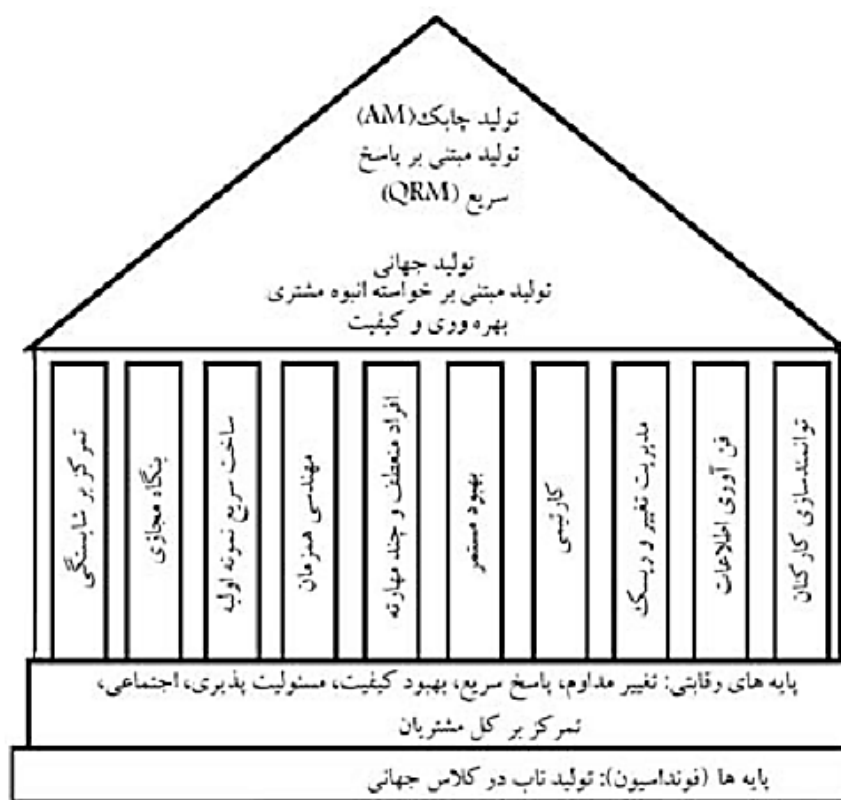
ه) بهبود مداوم: فرآیند تکرار برنامه ریزی، تغییر، ارزیابی و بهبود عناصر داخل ساختار سازمانی است. این فرآیند گاهی مشتریان و تأمین کنندگان خارجی را نیز دربرمی گیرد.

(و) کارگروهی: این فعالیت به وسیله‌ی گروهی از کارکنان انجام می‌شود که به آنها اجازه داده می‌شود در انجام وظیفه مانند یک واحد کار کنند و کم‌ترین خارجی را نیز دربرمی‌گیرد.

(ز) مدیریت تغییر و خطر: شامل فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی از ارزش‌ها و شیوه‌های عملی سنتی است. این تغییرات، ایده‌ها و عقاید جدیدی را منعکس می‌کند که مجموعه‌ی آنها به منزله‌ی هنجارهای جدید سازمان محسوب می‌شود.

(ح) فناوری اطلاعات: باعث کاهش زمان توسعه‌ی محصول شده و طراحی‌ها از طریق رسانه‌های اطلاعاتی توسعه یافته مدیریت می‌شود.

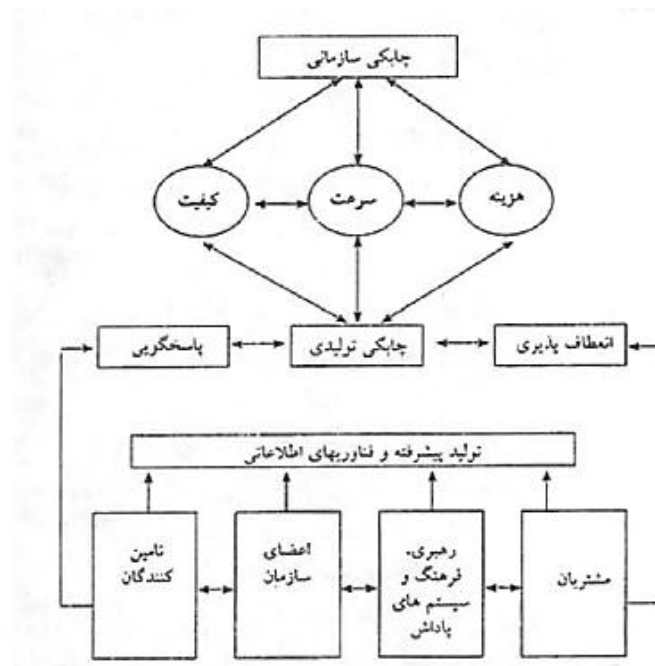
(ط) توانمندسازی: این وظیفه به عهده‌ی افرادی است که توانایی تشکیل شبکه‌ی غیررسمی (زمانی که ضرورت می‌یابد) را دارند و در این امر نقش مهمی ایفا می‌کنند. مدیران باید زیرساخت‌های لازم را برای پشتیبانی از توانمندسازی کارکنان فراهم کنند.



شکل شماره (۱۱): مدل شارپ و همکارانش

مدل چابکی سازمانی

مدل چابکی سازمانی، از دیگر مدل‌های ارائه شده است و برای چابکی در سازمان، عوامل رهبری، فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش و تامین کنندگان را موثر می‌داند.



شکل شماره (۱۲): مدل چابکی سازمانی

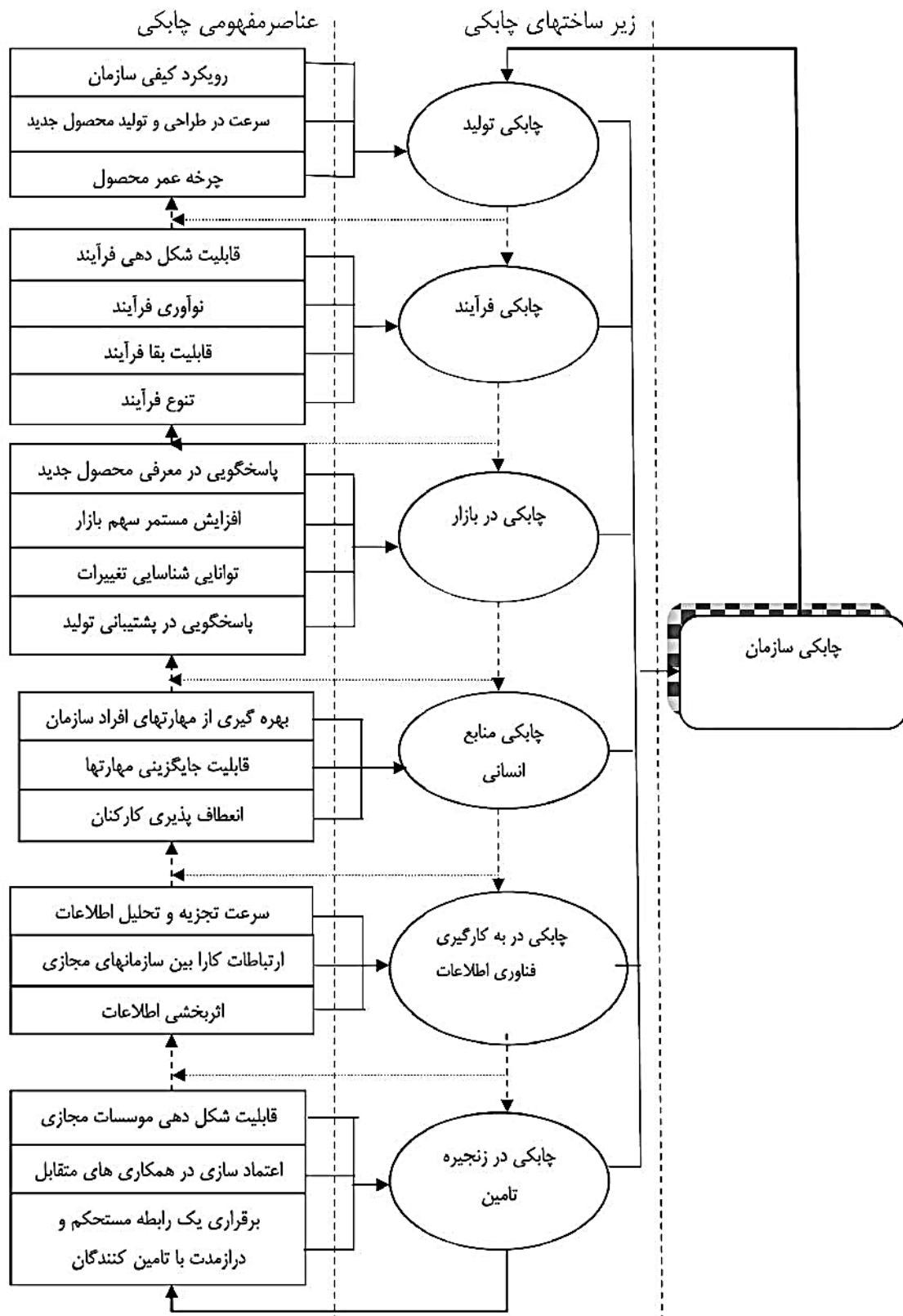
مدل جین‌های

دیدگاه جدیدی که نسبت به چابکی مطرح شده است توسط مدل جین‌های ارائه شده است که اجرای تولید چابک را با استفاده از یکپارچه سازی، فرایندهای استراتژیک و فناوری اطلاعات ممکن می‌داند. مدل جین‌های سعی بر چابک سازی سازمان در دو سطح مدیریت و تکنولوژی در سازمان دارد. از دیگر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است می‌توان به مدل مفهومی چابکی اشاره کرد، این مدل یک ساختار چابک را حاصل و برآیند سه عنصر اساسی تهیه کنندگان چابکی، توانمندی‌های چابکی و محرک‌های چابکی می‌داند که از هم افزایی این عناصر، سازمانی با قابلیت پاسخگویی بالا و انعطاف پذیری مناسب و سرعت قابل قبول در عملیات اجرایی به وجود می‌آید.

مدل طراحی سیستم تولید چابک

طراحی سیستم تولید چابک دیگر مدلی است که در این زمینه ارائه شده است، این مدل با استفاده از یک ساختار ایستا با استفاده از فاکتورهای محیطی، سیستم های برنامه ریزی، زیرساخت های تولید منعطف و نیروی کار چند مهارته سعی بر چابک سازی سازمان دارد. در این مدل، هرمرزی هیچ نوع بازخوردی به منظور بهبود و استفاده از نتایج پیاده سازی طرح نکرده است.

همان گونه که اشاره شد معمولاً هر یک از این مدل ها به منظور معرفی ساختار چابک از دریچه های متفاوت به مفهوم تولید چابک نگریسته اند و این سبب شده است تا مدل های متفاوت، ساختارهای نامتقارن در ابعاد مختلف چابکی سازمان داشته باشند. بطور معمول مدلهایی که بیشتر به بحث ساختارهای سازمانی پرداخته اند بشتر بر ساختارهای سازمانی افقی و مباحث نیروی انسانی و کار تیمی تاکید کرده، چابک سازی سازمان را از سطوح مدیریت ارشد سازمان شروع کرده اند. در مقابل مدلهایی که پاسخ گویی و تطبیق پذیری با مشتری را ارجح دانسته اند، سرعت در عملیات و تلاش برای هماهنگی های برون سازمانی را از راه ایجاد ساختارهای مجازی در اولویت سازمان چابک قرار داده اند و یک سازمان چابک را بیشتر در سطوح عملیاتی طراحی کرده اند.



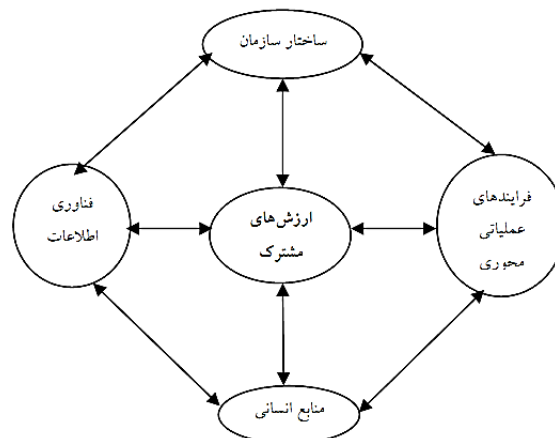
شکل شماره (۱۳): مدل پویای مبتنی بر زیرساخت برای اندازه گیری و پیاده سازی چابکی در سازمان

مدل پیشنهادی چابکی

مدل پیشنهادی چابکی شامل ابعاد زیر است:

- (۱) ارزش‌های بنیادین
- (۲) ساختار سازمانی
- (۳) فرآیندهای محوری عملیاتی
- (۴) فناوری اطلاعات
- (۵) کارکنان

همان‌طور که مدل نشان می‌دهد ارزش‌های مشترک در مرکز مدل قرار دارند. چهار جز دیگر در این مدل شامل ساختار سازمانی، فرآیندهای محوری عملیاتی، فناوری اطلاعات و کارکنان چابک است. ارزش‌های مشترک به عنوان هسته‌ی محوری در این مدل دارای دو نقش هستند. نخست، به دلیل ثبات نسبی از ایجاد بی‌نظمی و آشفتگی کامل در سازمان‌های چابک جلوگیری می‌کند. دوم اینکه، انرژی لازم جهت تغییر دائمی با استفاده از ارزش‌های مشترک ایجاد می‌گردد. به این ترتیب حلقه بیرونی نیز به عنوان مکانیزمی است که از طریق آن قابلیت تجربه، کشف و انطباق‌پذیری عملیاتی می‌گردد.



شکل شماره (۱۳): مدل پیشنهادی چابکی

الف) ارزش‌های مشترک

ارزش‌های مشترک در محیط‌های سازمانی معمولاً شامل اعتقاداتی در مورد روش‌هایی است که کار انجام می‌شود، باید انجام شود و یا انجام می‌شده است (ارزش‌های کاری) و همچنین راجع به شیوه ارزشی که افراد دارند یا شیوه ارزشی که باید داشته باشند (ارزش‌های اجتماعی). این ارزش‌ها اغلب به عنوان چسبی است که اجزای سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد. این بحث به دلایل زیر می‌تواند در مورد سازمان‌های چابک درست باشد:

۱. ارزش‌های مشترک روش بالقوه قدرتمندی جهت هدایت و اثرگذاری بر رفتار در چنین سازمان‌هایی است. چنین سازمان‌هایی ابزارهای سنتی کنترل رفتار را به حداقل می‌رسانند یا از بین می‌برند (مانند سلسله مراتب، سرپرستی و قوانین و مقررات).
 ۲. با توجه به تغییرات فزاینده‌ای که در آنها اتفاق می‌افتد نیاز به ارزشی داریم که تغییر نکند، تا به این وسیله بتوان به آن تکیه کرد. از آن جایی که ارزش‌های مشترک تمایل به پایداری نسبی دارند، بنابراین می‌توان از آنها به عنوان ابزارهای جهت‌یاب استفاده کرد. اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که چه ارزش‌هایی لازم است؟ آیا ارزشهای خاصی برای سازمانهای چابک دارای اهمیت هستند؟
- از دیدگاه «گلدمن» و «اورهلت» موارد زیر پاسخ سؤالات بالاست: اعتماد، ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری ریسک‌پذیری، کار تیمی، همکاری، گشودگی درستی و صداقت، توانمندسازی، احترام، مسئولیت و پاسخگویی متقابل و دو جانبه.

ب) ساختار سازمانی

همان گونه که اشاره شد، چابکی سازمانی عبارت است از قابلیت سازگاری بالا بدون نیاز به تغییر. این امر به عنوان یکی از قابلیت‌های محوری سازمان‌ها به منظور فعالیت در محیط‌های پویاست که منجر به ایجاد انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های داخلی می‌گردد. سازمان به این وسیله با تغییرات محیط خارجی انطباق می‌یابد و میزان کارایی و سازگاری خود را به حداکثر می‌رساند. همان گونه زیر نشان داده شده است، چابکی سازمانی به همان اندازه که نیاز به نظم و قانونمندی دارد، به انعطاف‌پذیری نیز نیازمند است. سازمان‌های چابک علاوه بر برخورداری از ویژگی‌های سازمان‌های مبتنی بر بوروکراسی، باید از ویژگی‌های ساختارهای ویژه‌ی ادوکراسی و انعطاف‌پذیری نیز برخوردار باشند.

در زمینه‌ی ساختار، طرفداران چابکی سازمانی بیشتر متمایلند که بر اصول سازماندهی و اشکال سازمانی خاص تمرکز کنند. از جمله، اصول سازماندهی متناسب با سازمان‌های چابک تخت و تمرکزگرا است. سازمان‌های تخت، لایه و سطوح

کمتری از بالا تا پایین داشته و دارای حیطه کنترل وسیع، غیرمتمرکز، اختیار و مسئولیت توزیع و بخش شده می‌باشد. سازمان‌های تمرکزگرا براساس فرآیندهای مشتری محور طراحی می‌شوند تا وظایف یا تخصص‌های وظیفه‌ای. اصل سازماندهی مهم دیگر که کمتر مورد بحث قرار گرفته پیکربندی سریع است. این اصل به ظرفیت و قابلیت حرکت و انتقال منابع با سرعت بالا و آسان در زمان‌های مورد نیاز اشاره دارد. از جمله این موارد اتاق‌های اورژانس بیمارستان است جایی که متخصصین با مهارت بالا به سرعت تیم‌هایی شکل داده یا شکل‌دهی مجدد انجام می‌دهند تا به جریان‌های نامنظم بیماران با نیازهای متغیر پاسخ‌گو باشند.

همان طور که «گالبرایت» بیان می‌کند تیم‌های پروژه‌ای قابل توسعه و شکل‌دهی مجدد جوهره سازمان‌های منعطف است. پیکربندی مجدد سریع هم‌چنین به صورت برون‌سازمانی نیز اتفاق می‌افتد. در محیط پویا، سازمان‌ها با توجه به شرایط در قراردادهای همکاری با سایر سازمان‌ها مشارکت می‌کنند که معمولاً در زمان مشخص، محدود و کوتاهی است. از لحاظ ساختاری سازمان‌های چابک مشابه سازمان‌هایی تحت عنوان سازمان‌های بدون مرز است. این سازمان‌ها دارای درجه‌ی بالایی از انعطاف‌پذیری در مرزهای عمودی (سطوح سازمانی)، مرزهای افقی (واحدها و بخش‌ها)، مرزهای بیرونی (سازمان-های محلی و سایر سازمان‌ها) و حتی مرزهای جغرافیایی (کشورها) هستند. سازمان‌های بدون مرز در تکامل همیشگی و دارای فرآیندهای مداوم طراحی هستند.

بالا		
	بوروکراسی	چابکی
ثبات، قانونمندی	؟	ادهوراسی
	پایین	بالا
	تجربه، انعطاف پذیری	

شکل شماره (۱۴): چابکی به عنوان نظم و بی‌نظمی

ج) فرآیندهای عملیاتی محوری

فرآیندهای عملیاتی محوری، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که نهاده‌ها را به نوعی ستاده تبدیل می‌نمایند که برای مشتریان ارزشمند است. امروزه بیشتر توجه به فرآیندهای عملیاتی از جنبش مهندسی مجدد ناشی می‌شود. از طریق تحولات مهندسی مجدد، طراحی مجدد نتایج قابل ملاحظه‌ای در بهره‌وری، کاهش زمان تولید و افزایش کیفیت به دست آمده است. اما بیشتر این تحولات جامع و پیچیده هستند و کامل شدن‌شان چندین سال طول می‌کشد. به همین خاطر در محیط‌های پویا و متغیر، مهندسی مجدد ریسک بالایی دارد. اما باید توجه داشت که هرچند از سازمان‌های چابک انتظار می‌رود

برفرآیندهای عملیاتی محوری تمرکز نمایند ولی آنها فرآیندهای عملیاتی محوری را به صورت نرم و آرام دنبال می کنند. در واقع با استفاده از ابزارهای بهبود مستمر حرکت می کنند و از مهندسی مجدد تبعیت نمی کنند. لذا انتظار می رود مسئولیت اولیه طراحی و طراحی مجدد فرآیندها با افراد و تیم هایی باشد که به طور فعال در کارهای روزانه درگیر هستند نه تیم ها یا مشاورین خارجی.

د) فناوری اطلاعات

قبل از این که از کارکنان انتظار داشته باشیم که به نیازهای متغیر سازمانی پاسخ دهند، دستیابی به اطلاعات به هنگام و مناسب ضروری است. سازمان های چابک از جهات زیادی اطلاعات محور بوده و به آن وابسته هستند. اما سؤال این جاست که چه تکنولوژی های اطلاعاتی مورد نیاز است؟ بررسی ادبیات و تجربیات سازمان ها دربرگیرنده موارد زیر است:

۱. کنکاش و شناخت بازار مستلزم ظرفیت و توانایی گرفتن اطلاعات به موقع راجع به مشتریان، رقبا و سایر بازیگران و عاملین فعال است.

۲. تجهیز به پاسخ سریع مستلزم توانایی و ظرفیت توزیع بازار و داده های مرتبط به دامنه ای مناسب از کاربران در فرصت های مناسب است تا بدین وسیله تعامل بین کاربران تسهیل گردد.

۳. ساختارهای قابل شکل بندی مجدد و فرآیندهای عملیاتی محوری مستلزم فناوری های اطلاعاتی هستند که قابلیت تجدید شکل داشته باشند.

در واقع سازمان های چابک به گونه ای از سیستم های اطلاعاتی نیاز دارند که با زبانی ساده پایگاه داده ای برای ارتباطات ایجاد نماید؛ داده های حیاتی و واقعی را از محیط خارجی دریافت نماید؛ به کسب منابع دانشی کمک کند و امکان مشارکت، تعامل و حل مشکلات را فراهم آورد.

ه) منابع انسانی

در سازمان های چابک نیروی انسانی منابع اصلی بهره وری هستند. اینکه مشتریان برای چه کالا یا خدمتی پول بپردازند به افرادی بستگی دارد که با دانش خود و اطلاعات و فناوری هایی که سازمان در اختیار آنها قرار می دهد قادر به ارضای نیازهای مشتری باشند. در چنین سازمان هایی از کارکنان انتظار می رود این گونه باشند: « در همه سطوح سازمانی اهداف سازمانی را درک کنند، مشتری گرا باشند، در قبال موفقیت سازمان مسئولیت پذیر باشند، در حرفه خود متخصصانی در سطح جهانی باشند، در کار خود نوآوری داشته باشند، به سرعت تصمیمات صحیح اتخاذ نمایند (چه به صورت شخصی و چه در کار تیمی)، وظایف خود را به صورت اثربخش انجام دهند، هرجا و هر زمان که لازم باشد در تیم های بین سازمانی شرکت کنند. پس در کل چابکی سازمان تنها با یک اهرم ایجاد نمی شود، بلکه به وسیله ترکیب این اهرم ها به صورت

سیستم‌های بهبود مستمر به وجود می‌آیند. این بدان معناست که در دوران پرتلاطم امروزی برای حفظ مزیت رقابتی نیاز به توانایی‌های سازمانی خاصی است که از انسجام منحصربه‌فرد منابع انسانی و سازمانی به‌وجود می‌آیند. در این حالت رقبا نمی‌توانند به این انسجام دست یابند و از آن الگوبرداری کنند. در صورتی که قابلیت‌های مالی، بازاریابی و تولیدی خاص به راحتی قابل دسترسی و مشاهده هستند. از سوی دیگر سازمان‌های چابک با موضوعی مواجه می‌شوند که «اوهالت» از آن با نام «پارادوکس تغییر واقعیات» یاد می‌کند. به این مفهوم که تمامی اجزا می‌بایست تا آنجا که ممکن است سازگار باشند و هرگز سازگار نمی‌شوند. فرض بر آن است که اهرم‌های کلیدی که منجر به چابکی سازمانی می‌گردند نمی‌توانند یکباره گردهم آیند و زمانی هم که گردهم آمدند در زمان‌های گوناگون ثابت باقی نمی‌مانند.

ارزیابی چابکی سازمان

تنها مستنداتی که برای اندازه‌گیری چابکی به عنوان یک ویژگی ساختاری موجود است، در شاخص گراسون مشهود است. گراسون مدل‌سازی چابکی سازمان مجازی و ارتباطات آن را پیشنهاد داده است: ساختن یک گراف از ارتباطات که مشکلات موجودیت‌ها را نشان می‌دهد. او در این مدل تعداد نقش‌آفرینان و روابط میان آنها را شناسایی کرده و به این نتیجه رسیده‌است که اگر آنها افزایش پیدا کنند پیچیدگی و به تبع آن چابکی نیز افزایش پیدا می‌کند.

شاخص	اجزا
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری مدل تولید، انعطاف پذیری سیستم تولید، نیروی کار منعطف، ساختار و روش‌های انعطاف پذیری، مکان کاری انعطاف پذیر، استراتژی کسب و کار انعطاف پذیر.
پاسخ گویی	پاسخگویی به تغییرات تقاضا، پاسخگویی به تغییرات محیط کسب و کار و بازار، پاسخگویی به تغییرات دستاوردهای محیطی اجتماعی درجه انطباق اهداف کسب و کار با تغییرات.
فرهنگ تغییر	نوآوری، نگرش مثبت به تغییرات، عقاید افراد و تکنولوژی، مدیریت تغییرات، تغییر مسئولیت- های سازمانی، نظارت مستمر بر محیط داخلی و خارجی برای شناسایی فرصت و تهدیدها.
سرعت	یادگیری انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، زمان عملیات، زمان تغییرات تولید، زمان تحویل کالا و خدمات، زمان یادگیری و زمان انطباق با تغییر.
یکپارچگی و پیچیدگی کم	یکپارچگی درون و بیرون مؤسسه، یکپارچگی افراد، تکنولوژی و سازمان، ترکیب تکنولوژی مهارت‌ها و شایستگی‌های متضاد، جریان مواد، ارتباطات و اطلاعات بین ساختارهای سازمانی متفاوت و اجزای سیستم‌ها، تعامل افزایشی بین فرآیندها، محصولات و عرضه‌کنندگان، تسهیل فرآیند ایجاد تغییر.
کیفیت بالا و تولید سفارشی	کالا و خدمات با حجم اطلاعات و ارزش افزوده بالا، کیفیت در سراسر عمر محصول، تصمیم درسد و به موقع، زمان کوتاه چرخه توسعه.
شایستگی مرکزی	قابلیت چندریسکی، دشواری کپی برداری روش‌های کسب و کار توسعه یافته، مهارت و دانش افزایش تکنولوژی‌ها، شکل‌دهی شراکت سریع، ارتباط بسته با مشتریان و عرضه‌کنندگان، گران بودن معرفی محصول جدید، غنی سازی مشتری، نوآوری محرک مشتری، رضایت مشتری، تعاون و همکاری برای افزایش رقابت پذیری.
منابع انسانی	قدرت دادن به کارکنان، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، استقلال در تصمیم‌گیری، دسترسی به دانش و اطلاعات، کار تیمی، تیم‌های چندوظیفه‌ای، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ابتکار فردی.

کلید واژگان

Flexibility	انعطاف پذیری
Agility	چابکی
Quickness	سرعت
Competency	شایستگی
Agility Capabilities	قابلیت‌های چابکی
Responsiveness	قدرت پاسخگویی

منابع

۱. رنگریز، حسن؛ خورشیدی، غلامحسین (۱۳۸۷)؛ "مالیه عمومی و تنظیم خط‌مشی مالی دولت"، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۲. ابراهیمی‌نژاد، مهدی؛ فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۸۷)؛ "اصول تهیه و کنترل بودجه"، انتشارات سمت.
۳. هیوز، آون (۱۳۷۸)؛ "مدیریت دولتی نوین"، ترجمه سید مهدی الوانی و سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید.
۴. عطوفی‌نیا، مرتضی (۱۳۸۴)؛ "منطقی نمودن اندازه دولت در ۵ قاره"، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۵. دل‌انگیزان، سهراب (۱۳۸۵)؛ "اندازه دولت در اقتصاد و برخی علل بزرگ شدن آن"، نشر طاق بستان.
۶. کمیجانی، اکبر؛ نظری، روح‌الله (۱۳۸۸)؛ "تأثیر اندازه دولت بر رشد اقتصاد ایران"، فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های اقتصادی، سال نهم شماره سوم.
۷. ابراهیم‌نژاد، امامی (۱۳۸۸)؛ "اندازه‌گیری چابکی سازمانهای تولیدی در محیط‌های فازی" تدبیر، مرداد، شماره ۲۰۷.
۸. جعفرنژاد، احمد؛ شهائی، بهنام (۱۳۸۶)؛ "مقدمه‌ای بر سازمان چابک و تولید چابک"، نشر آوازه، چاپ اول، تهران.
۹. جعفر نژاد، احمد؛ زارعی، علی اصغر (۱۳۸۴)؛ "بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمانهای فعلی به سازمانهای چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور"، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم.
۱۰. راضی، علی (۱۳۸۶)؛ "معماری سازمانی چابک" پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.
۱۱. شهائی، بهنام؛ رجب‌زاده، علی؛ "بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات"، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفندماه، ایران (۱۳۸۴).
۱۲. فتحیان، محمد؛ شاهی، خسرو؛ گلچین‌پور، مونا (۱۳۸۵)؛ "راهکارهای چابکی در سازمانهای تولیدی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۵.
۱۳. گلشن، اصغر (۱۳۸۷)؛ "بررسی اثر پذیرش فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان (مطالعه موردی صنعت پتروشیمی)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد.
۱۴. حمیدی، ناصر. حسن‌پور؛ اکبر. کیایی، مجتبی؛ موسوی، سید حمید (۱۳۸۸)؛ "نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی"، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سال چهارم، شماره ۸، تابستان ۸۸.

۱۵. فتحیان، محمد؛ شیخ، عاطفه (۱۳۸۷)؛ "ارائه مدلی برای توسعه‌ی چابکی در سازمان‌ها"، مجله مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره‌ی ۱-۲۶، شماره‌ی ۲، ص. ۱۲۷-۱۳۸.
۱۶. حاتمی‌نسب، سید حسن؛ زنجیرچی، سید محمود (۱۳۸۹)؛ "نقش زیرساختی و فرآیندی مدیریت دانش در مسیر چابک‌سازی صنعت نساجی کشور"، مجله چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱، بهار ۱۳۹۰، صص ۱۳۵-۱۵۱.
۱۷. فتحیان، خسروشاهی؛ سرور. گلچین‌پور، مونا (۱۳۸۵)؛ "مدیریت دانش"، مجله عصر فناوری اطلاعات، شماره ۱۰، خرداد ۱۳۸۵.
۱۸. مهین پرست، عبدالخالق؛ "تولید انبوه، تولید ناب، تولید چابک"، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۳۶.
۱۹. ملاحسینی، علی؛ مصطفوی، شهرزاد (۱۳۸۶)؛ "ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی"، ماهنامه تدبیر، آبان ۱۳۸۶.

۲۰. A.T., Kearney(۲۰۰۳)."improving v performance in v public sector London "

۲۱. Torres, L., Pina, V., & Acerete, B. (۲۰۰۵). 'e-Government developments on delivering public services among EU cities'. Government Information Quarterly, ۲۲(۲), ۲۱۷-۲۳۸.

۲۲. Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (۱۹۹۹), "Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes", International Journal of Production Economics, Vol. ۶۲ pp.۳۳-۴۳.

۲۳. Zhang, Z., sharifi, M., .A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organization: An Introduction. International journal of product management ۲۰ (۴),۲۰۰۰, pp. ۴۹۶- ۵۱۲.

خودآزمایی

۱- اولین عنصر در چابکی سازمانی است.

الف) محیط پویا

ب) تفکر

ج) توانایی پاسخ‌گویی

د) ارزش دادن به مشتری

۲- سازمان فرصت‌گرا از توانایی واکنش و توانایی کنشی برخوردار است.

الف) پایین - پایین

ب) بالا - بالا

ج) پایین - بالا

د) بالا - پایین

۳- پیش شرط ضروری برای بهبود و توسعه توانمندی‌های چابکی سازمانی، بهبود است.

الف) کیفیت

ب) کمیت

ج) کیفیت و کمیت

د) کیفیت رقابت‌پذیری

۴- سازمان‌های سنتی از ساختار سازمانی و سازمان‌های چابک از ساختار سازمانی استفاده می‌کنند.

الف) سلسله مراتبی - مسطح

ب) مبتنی بر کار - مسطح

ج) سلسله مراتبی - عمودی

د) مبتنی بر کار - سلسله مراتبی

۵- کدام گزینه از جمله اصول زیربنایی چابکی نیست؟

الف) ارزش قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش انسانی

ب) تمرکز فعالیت‌ها بر شایستگی‌ها

ج) مشارکت مجازی

د) آمادگی در رویارویی با تغییرات

پاسخنامه

۱- ج

۲- د

۳- ج

۴- الف

۵- ب

"پایان دوره آموزشی"