



چابکی سازمان

بلقیس باورصاد، استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز
پگاه دارابیان، دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید چمران اهواز

چکیده

در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف پذیری و نیز پاسخگویی سازمان وجود دارد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند، که به واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب و کاری، و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی می‌توان گفت رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند. سازمانها باید با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی و نو به این تقاضاهای متغیر پاسخگو باشند. در این مقاله سعی شده تا مفهوم چابکی، ابعاد و اهمیت آن را مورد بررسی قرار دهیم.

کلمات کلیدی: چابکی.

۱. مقدمه

تغییر، باثبات‌ترین مشخصه‌ای است که می‌توان برای دنیای کنونی کسب و کار معرفی کرد. امروزه شرکت‌ها با رقابتی بسیار شدید رو به رو هستند که از تغییرات تکنولوژیکی و تغییر در تقاضای مشتریان ناشی می‌شود. این وضعیت باعث زیر سؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی مدیریت شده است. شرکت‌ها باید به طور مؤثر بر تغییرات مستمر و غیرمنتظره و همچنین چالش‌های جدید مشتریان با هزینه اندک فایز آیند؛ بنابراین، توانایی واکنش سریع و اثربخش، رقابت مبتنی بر زمان و تأمین نیازهای مشتری، مشخصه قطعی رقابت جویی شده است. در واقع چابکی ضرورتی برای بقا در مقابل رقبا، تحت محیط‌های متغیر برای برخورد با چالش‌های تحویل سریع محصولات و خدمات، کیفیت و رضایت مشتری است. چابکی به عنوان پارادایم نوین تولید برای مقابله با چنین شرایطی توسط پژوهشگران مؤسسه‌ی آیاکوکا (۱۹۹۱) ارائه شده است. چابکی، توانایی سازمان برای تطبیق با تغییرات و شناسایی و بهره‌گیری مؤثر از فرصت‌هایی است که در اثر تغییر به وجود می‌آید. محیط صنعتی در ایران طی دو دهه‌ی گذشته با تغییرات سریع بی‌سابقه و بنیادین غیرقابل پیش‌بینی در فناوری، شرایط بازار و نیازمندی‌های مشتری روبه‌رو بوده است و سازمان‌های تولیدی را با مسائلی مانند تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی مواجه کرده، با افزایش رقابت حاصل از نوآوری تکنولوژیک و محیط‌های آشفته روبه‌رو گردانده است. برای مواجهه با این تغییرات، چابکی به عنوان یک ضرورت اجتناب



ناپذیر فعالیت و رقابت در عرصه ی اقتصاد جهانی مسئله‌ای است که ذهن مدیران سازمان های تولیدی در ایران را به خود مشغول کرده است. بدین منظور سازمان‌های ایرانی می بایست از تواناسازهای چابکی آگاه شده، مسیر دستیابی به چابکی از طریق آنها را فرا گیرند (محمدی، ۱۳۹۱).

۲. سیر ظهور و پیدایش چابکی

از اواخر دهه 1980 تا اواسط دهه 1990، در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی در سراسر جهان، تلاش‌ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه‌ها و عوامل موثر بر نظام‌های جدید در کسب و کار جهانی به مرحله عمل درآمد. ایالات متحده امریکا برای نخستین بار، وقتی که رکود چشمگیری را در سهم کسب و کار جهانی به ویژه در عرصه تولید (که با رقابت‌های جدیدی از سوی آسیا و اروپا روبه رو شده بود) به چشم دید، سکان رهبری این نهضت را در دست گرفت. در سال 1991 گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط تجاری از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن سریعتر و شتابان تر شده است. این سازمان‌ها در استفاده از مزایای فرصت‌هایی که برای آنها ارائه می شد، ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر، ممکن بود در بلندمدت باعث ورشکستگی و ناکامی شان شود. بنابراین برای نخستین بار، پارادایمی جدید در گزارشی تحت عنوان "استراتژی بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم" دیدگاه متخصصان صنعتی به وسیله مؤسسه یاکوکا منتشر و به همگان معرفی شد. بلافاصله، عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده عموم قرار گرفت. در تکمیل مطلب بالا باید گفت که در سال 1991، دانشگاه لی‌های با حمایت مالی نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا به همراه مؤسسه یاکوکا، مطالعاتی بر روی 13 سازمان تولیدکننده بزرگی مانند جنرال موتور، جنرال الکتریک، آی. بی. ام، تگزاس اینسترومنت و ... انجام دادند. هدف از این مطالعه، پاسخ به این پرسش بود که سازمان‌های موفق در سال‌های قرن بیست و یکم، چه ویژگی‌هایی خواهند داشت. پس از آن، بیش از یکصد سازمان دیگر نیز مورد مطالعه قرار گرفتند و در سال 1991 این تحقیقات با عنوان مطالعه مؤسسات تولیدی در قرن 21 نامگذاری شده و بعدها در سال 1995، حاصل این تحقیقات در کتاب استیون گولدمن، نایجل و پریس با عنوان "رقبای چابک و سازمان‌های مجازی" انتشار یافت. از جمله نتایج پژوهش‌های یاد شده می توان به این موارد اشاره داشت: محیط‌های رقابتی جدید، تحولات بسیاری را در میان سیستم‌های تولیدی و سازمانها به وجود آورده است. سازمان‌هایی که دارای مزیت‌های رقابتی در این محیط جدید باشند و به سرعت بتوانند محصولات را مطابق نیاز مشتریان تولید کنند، چابک و پیشرو هستند. لازمه کسب چابکی، وجود سیستم تولید انعطاف پذیر، دارا بودن نیروی کار دانش پذیر، و ساختار مدیریتی مشوق نوآوری‌های تیمی (چه در داخل و چه در بین سازمان‌ها) است. اگر سازمان‌های آمریکایی نتوانند به سمت تولید چابک حرکت کنند، استاندارد زندگی در این کشور با خطر جدی مواجه خواهد شد (هرمزی، ۲۰۰۱).



۳. تعاریف مفهوم چابکی

واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای: حرکت سریع، چالاک، فعال، و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. ریشه و زادگاه چابکی، ناشی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که طی سال‌های اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه‌ای آماده می‌کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی‌هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد. تعریف‌های زیادی برای چابکی ارائه شده است اما هیچ یک، مخالف با یکدیگر نبوده، یکدیگر را نقض نمی‌کنند. عموماً این تعریف‌ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می‌دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد.

به باور شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) چابکی به معنای 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 به عنوان 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 به عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند.

مفهوم چابکی به سیستم‌های تولید منعطف باز می‌گردد چابکی سازمانی چندین قابلیت اساسی را در نظر می‌گیرد که عبارتند از پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت. چهار بعد اصلی چابکی شامل اغنای مشتری، مشارکت برای ارتقای سطح رقابت، سازماندهی برای تسلط بر تغییر و عدم قطعیت و نفوذ تأثیر اطلاعات و افراد است. چابکی، انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات پیش‌بینی نشده است (کید، ۱۹۹۴). چابکی، کاربست موفقیت آمیز مبانی رقابت مانند سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری و کیفیت به وسیله یکپارچه کردن منابع قابل آرایش مجدد و بهترین اقدامات برای فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری محور در یک محیط مملو از تغییرات سریع است (لین، ۲۰۰۵).

۴. ویژگی‌های سازمان چابک

هدف سازمان چابک عبارت است از غنی سازی و ارج نهادن به مشتریان و کارکنان و حفظ بقا و سهم بازار، که اساساً برای کار مجموعه‌ای از قابلیت‌ها را برای انجام واکنش مناسب نسبت به تغییراتی که در محیط کسب و

¹ Lin



کار روی می دهد، در اختیار دارد. هر چند شرایط کاری که در آن اکثر شرکتها خودشان را می یابند، بر اساس تقاضای ناپایدار و غیر قابل پیش بینی و نیز افزایش ضرورت پیروی از چابکی ذکر می شود. از این رو مهمترین عامل محرک در چابکی تغییر است. انواع مشخصات یا ویژگی های سازمان چابک در ادامه بصورت مختصر توضیح داده شده است.

- ✓ مبتنی بودن بر اطلاعات
- ✓ غیر متمرکز است ولی از نظر فناوری شدیداً متمرکز عمل می کند.
- ✓ تمرکز فعالیت های سازمان مجازی حول شایستگی های منحصر به فرد آن است.
- ✓ انعطافپذیر، قابلیت سازگاری داشتن و چابک و سریع است.
- ✓ سرمایه گذاری های آن بهینه بوده و هزینه های سربار در آن حذف می شود.
- ✓ خلاق، پویا، سازگار و همراه با ساختاری مجازی مبتنی بر کار گروهی است.
- ✓ تمرکز روی قابلیت های کلیدی سازمان های همکار
- ✓ پروژه های این سازمانها توافق برای برنامه ریزی کوتاه مدت
- ✓ منحل شدن این سازمانها در صورت کاهش سوده ای حاصله از همکاری
- ✓ فقدان سلسله مراتب بدین معنی که هیچ یک از اعضا نباید تحت نفوذ دیگری باشند.
- ✓ حداکثر انعطاف پذیری سازمانی
- ✓ ضرورت وجود زیرساختارهای اطلاعاتی و ارتباطی لازم
- ✓ ضرورت وجود اعتماد و اطمینان متقابل بین شرکت های همکار (جعفر نژاد احمد، زارعی علی رضا، ۱۳۸۴).

۵. اصول طراحی سازمان چابک

این اصول برای هر سازمانی که می خواهد در جهت پاسخگویی و پیش بینی تغییرات بهتر از رقبایش عمل کند، لازم است. این اصول به شرح زیر است:

استراتژی منبع: مجموعه ای از تصمیماتی بوده که به تعریف و یکپارچگی منابع داخلی و خارجی می پردازد. ابتدایه تشخیص خدماتی که در سازمان باید انجام شود، پرداخته و سپس مسئولیت افراد را به آنان واگذار خواهد کرد.

مدیریت منابع: نقش مؤثری در به کار گیری افراد، مهارتها و شایستگی ها در جای مناسب خود دارد و به سازمان در تخصیص درست منابع کمک خواهد کرد.



شایستگی‌ها: هرآنچه که باعث تشخیص بهترین عملکردهای سازمانی شود، اصطلاحاً شایستگی نامیده می‌شود. در گذشته، سازمان‌های اطلاعاتی سنتی بر مهارت‌های تکنیکی (فنی) تکیه داشته اند ولی با حرکت به سمت چابکی باید به شایستگی‌ها توجه زیادی معطوف گردد.

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

نوع فرآیندها: در اینجا تأکید روی چگونگی انجام کار توسط سازمان است. به طور کلی تمامی فرآیندها دارای چهار خصیصه کلیدی هستند: قابل مشاهده، قابل اندازه گیری، قابل تکرار و قابل تنظیم.

ساختار بندی: بیشتر بر ساختار سازمانی متمرکز دارد و اینکه اجزای سازمان چگونه در کنار هم قرار گیرند. یک سازمان چابک دارای ساختار قابل انعطاف است (نیک پور، ۱۳۹۱).

۶. مزایای چابکی سازمان

برخی از مزایای چابکی بصورت خلاصه مطرح بیان شده است:

- ✓ پیش برد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده
- ✓ خدمت رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها و ثبات سازمان
- ✓ کسب ارزش در قبال سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات
- ✓ کسب برتری‌های تکنولوژیکی در عرصه رقابتی
- ✓ پیشرفت ساختار فرآیندهای سازمانی
- ✓ افزایش رضایت خاطر کارکنان
- ✓ کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات
- ✓ برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات
- ✓ توانایی سازمان در تغییر فرآیندها و بهبود عملیات کاری
- ✓ پاسخگویی سریعتر سازمان به نیازهای مشتری
- ✓ پاسخگویی مناسب به تغییرات
- ✓ توسعه چشم گیر مهارت‌های کارکنان
- ✓ افزایش ارزش‌های کاری و عملیاتی
- ✓ پیشرفت ساختار فرآیندهای سازمانی
- ✓ بهبود کنترل هزینه و افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه‌ها
- ✓ افزایش سطح بهره‌وری سازمان (جعفر نژاد، زارعی علی، ۱۳۸۴).

۷. قابلیت‌های چابکی



عبارت است از توانایی هایی که باید در سازمان ایجاد شود، تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخگویی به تغییرات بر خوردار باشد و عبارتند از:

قدرت پاسخگویی

عبارت از توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آنها است. که شامل موارد زیر می باشد:

- ✓ احساس، درک و پیش بینی تغییرات
- ✓ واکنش سریع و فوری به تغییر
- ✓ ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر

شایستگی

عبارت است از مجموعه وسیعی از تواناییها، که بهره وری فعالیتها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می کند. شایستگی شامل موارد زیر می باشد:

- ✓ داشتن دیدگاه استراتژیک
- ✓ فناوریهای مناسب سخت افزاری و نرم افزاری
- ✓ کیفیت محصول
- ✓ اثربخشی هزینه
- ✓ بالا بودن معرفی محصولات جدید
- ✓ مدیریت تغییر
- ✓ قابلیت دانش و شایستگی افراد
- ✓ اثربخشی و کارایی عملیات
- ✓ هماهنگی داخلی و خارجی
- ✓ یکپارچه سازی

انعطاف پذیری

عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. انعطاف پذیری در چهار حوزه زیر مدنظر می باشد:

- ✓ انعطاف پذیری در حجم محصول
- ✓ انعطاف پذیری در تنوع محصول
- ✓ انعطاف پذیری سازمان
- ✓ انعطاف پذیری افراد



سرعت

عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن که شامل: سرعت عرضه محصولات جدید به بازار؛- تحویل سریع و به‌هنگام محصولات؛ و سرعت در زمان عملیات می‌باشد و در نهایت فراهم‌کننده‌های چابکی که عبارتند از سازمان، نیروی انسانی، تکنولوژی و نوآوری، که در واقع به عنوان عوامل ایجادکننده چابکی در سازمان به حساب می‌آیند (نیک پور امین، ۱۳۹۱).

۸. مضامین کلیدی در مفهوم چابکی

مدیریت شایستگی کلیدی: به معنای مجموعه‌ای از فرآیندها یادگیری جمعی است که بر توسعه و تشریح دامنه متنوعی از مهارت‌ها و قابلیت‌ها توجه داشته و سبب استحکام و قوت سازمان می‌گردند. که بر دو سطح فردی و سازمانی اشاره دارد. شایستگی کلیدی در سطح نیروی انسانی عبارت است از مهارت‌ها، دانش، رفتارها و تجربیات با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی، می‌توان شایستگی کلیدی کارکنان را افزایش و توسعه داد.

سازمان مجازی: شکل و گونه‌ای جدید از سازمانها است در سازمان‌های مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارج از سازمان است (جعفر نژاد احمد، شهابی بهنام، ۱۳۸۶).

انواع سازمان‌های مجازی

- ✓ سازمان پاردی: فعالیت‌های غیر راهبردی در زنجیره ارزش را مشخص می‌کند و به واحدهای خارجی محول یا برون‌سپاری می‌کند.
- ✓ سازمان شبکه‌ای: مشتمل بر واحدهای سازمانی که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به اهداف مشترک راهبردی با هم فعالیت می‌کنند.
- ✓ سازمان‌های بدون مرز: فاقد مرزهای سنتی هستند و جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدها برقرار است.
- ✓ سازمان سه وجهی شبدری: جز شکل‌های جدید سازمانی که توسط چارلز هنری معرفی شد ساختار شبیه برگ‌های نوعی شبدر است.

نخستین برگ نشان‌دهنده کارکنان کلیدی سازمان دومین برگ نماینده مقاطعه کاران یا **پیکانکاران سومین** برگ نماینده کارکنان منعطف یا پاره‌وقت (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰).

قابلیت‌های تجدید ساختار: سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، تنوع بخشی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف خاص ایجاد کنند به گونه‌ای که این امر می‌تواند فرصت گران‌بهایی را برای سازمان به وجود می‌آورد.



سازمان‌های دانش محور: صاحب نظران تعریف زیاری از دانش در سطح سازمان ارائه کردند، که شامل تجربیات افراد، سازمان‌ها، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پرونده‌ها می‌باشد (جعفر نژاد، شهبایی، ۱۳۸۶).

۹. ابعاد چابکی

بنگاه‌ها پدیده‌هایی پیچیده‌اند که باید بصورت سازمان یافته به آنها نگرست. چابکی نیز مفهوم پیچیده‌ای است که برای دستیابی به آن لازم است چهار بعد پیشنهادی برای بنگاه چابک را چنین تعریف کرد:

۱. ستاده (محصولات به عنوان راه حلی جامع برای ارضاء مشتری): توانایی ساخت محصول تعیین کننده‌ی یک قابلیت رقابتی نیست. کاهش هزینه ماشین‌آلات، دسترسی طراحان به ابزارهای طراحی رایانه‌یی قدرتمند و افزایش تجارت جهانی توزیع این محصولات را گسترش داده و تولید کنندگان را نیز به این جهت سوق داده که فراتر از محصول بنگرند و ترکیب متمایزی از محصول، اطلاعات و خدمات بلند مدت را برای مشکلات مشخص مشتریان ارائه کند و بر ارزش دریافت شده‌ی مشتریان از محصول متمرکز شوند.

۲. داده (همکاری به منظور افزایش رقابت پذیری یا ایجاد سازمان مجازی): تدارک راه حلی کامل برای هر مشتری مشخص از طریق منابع محدود یک شرکت، به تنهایی قابل دست یابی نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می‌پیوندد که شرکت بر شایستگی اصلی خود متمرکز باشد. بنابراین برای ایجاد راه حلی برای مشتریان ضروری به نظر می‌رسد. در واقع همکاری داخلی و خارجی استراتژی‌های مورد نظرند و هدف عرضه‌ی محصولات به بازار در کم‌ترین زمان مکن با استفاده از منابع از طریق همکاری است. نیل به این اهداف تنها با تشکیل سازمان‌های مجازی و مشارکت سریع در ساخت قابل دسترسی خواهد بود.

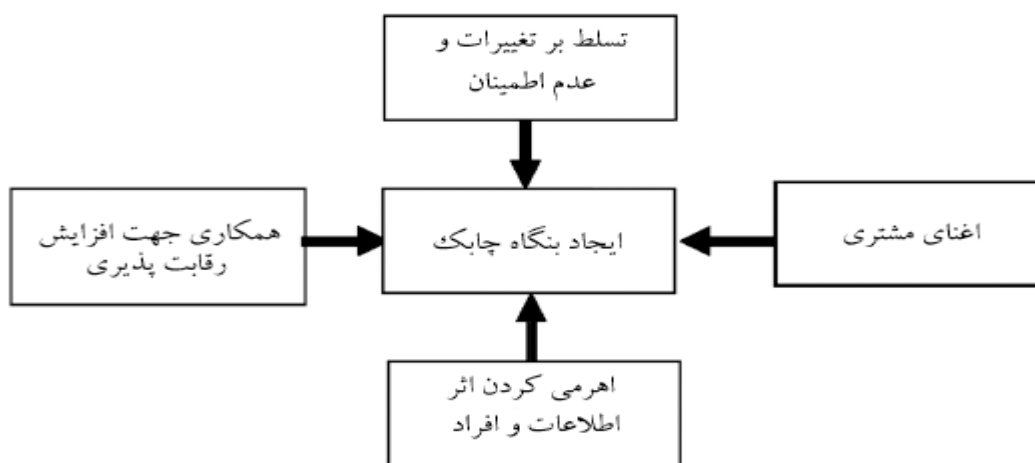
۳. عوامل تاثیر گذار خارجی (تغییر و عدم اطمینان): مشکل‌ترین عاملی که شرکت‌ها با آن مواجه هستند تغییر سریع و بدون توقف است. عواملی مانند کاهش چرخه تولید محصول، کاهش زمان ایجاد مفهوم تا زمان فروش، تسریع در آهنگ توسعه‌ی فناوری، افزایش جهانی سازی تجارت، افزایش تراکم ارتباطات الکترونیکی و افزایش رشد سریع جمعیت همه به فضای تغییر کمک می‌کنند. تغییرات خارجی تحمیل را نیز می‌توان در دو بخش در نظر گرفت:

الف) تغییرات اجتماعی در مقیاس کلان

ب) تغییراتی که به وسیله شرکت رقیب بر یک واحد تجاری تحمیل می‌شود. بنابراین سازمان‌ها باید برای بقا و پیشرفت در محیط تغییر و عدم اطمینان چنان سازماندهی شوند که دارای ساختارهای سازمانی منعطف و نوآور باشند تا بتوانند تصمیم‌گیری سریع را ارتقاء دهند. سازمان‌های چابک باید با حفظ نیروهای انسانی که می‌توانند عدم اطمینان و تغییر را به رشد تبدیل کنند در جهت ایجاد سازمان‌های کارآفرین حرکت کنند.



۴. عملیات داخلی (بهره گیری از افراد و اطلاعات): این عملیات بیان گر توانایی شرکت در واکنش سریع تر نسبت به تغییرات در مقایسه با رقبا است. البته این کار با استفاده از انگیزش، کارآفرینی اشخاص و سازماندهی تیم های سازگار انجام می شود و ضمناً ساختار نیز دائماً تجدید می شود. در جهان فردا افراد و اطلاعات تفکیک کننده های کلیدی خواهند بود. لذا چابکی در برگیرنده عدم تمرکز اختیار و استفاده از ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی است. این چهار بعد مطابق شکل ۱ مبنای تعریف بنگاه های چابک هستند (گناسکاران^۱، ۱۹۹۹).



شکل ۱. ابعاد چابکی از دیدگاه نظامند

۱۰. عوامل اصلی نیاز به چابکی در سازمان

به نظر می رسد تغییر، یکی از ویژگی های اصلی سازمان ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می توان یافت که در یک دوره ی مثلاً سه تا شش ماهه یا حتی یکساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمان ها حکم فرماست، سازمان ها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) با مطالعه فراوان، عرصه های دستخوش تغییر در محیط کسب و کار را بدین گونه طبقه بندی می کنند: ناپایداری و بی ثباتی بازار که به علت رشد بخش کوچکی از بازار، کثرت ارائه محصولات جدید و نیز افول دوره عمر محصول ناشی می شود. رقابت شدیدی که به دلیل بازار در حال تغییر سریع، افزایش فشار هزینه ای، رقابت پذیری فزاینده و توسعه کوتاه مدت محصولات جدید به وجود می آید. تغییرات نیازهای مشتریان که به دلیل تقاضای سفارشی، افزایش انتظارهای کیفی و زمان حمل سریع تر به وجود می آید.

¹ Gunasekaran



شتاب تغییرات تکنولوژیکی که با معرفی تسهیلات تولیدی جدید و کارآمد، یکپارچگی سخت افزاری و نرم افزاری سیستم‌ها حاصل می‌گردد. تغییرات عوامل اجتماعی که برای حفاظت محیط زیست، انتظارات نیروی کار و فشارهای حقوقی و قانونی پدیدار می‌شود.

البته علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را می‌توان این گونه نیز بر شمرد:

- ✓ قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری
- ✓ رقابت شدید بر سر توسعه فناوری
- ✓ جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری
- ✓ رشد سریع دسترسی به فناوری
- ✓ تغییر در میزان حقوق و دستمزد و مهارتهای شغلی
- ✓ مسئولیت زیست محیطی و محدودیتهای منابع
- ✓ و مهم‌تر از همه افزایش انتظارات مشتریان (اس تی جان^۱، ۲۰۰۱).

۱۱. تفاوت بین سازمان‌های سنتی با سازمان‌های چابک

به عقیده رامش و دواداسان (۲۰۰۷)، بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک در ویژگی‌های همچون ساختار، سازمانی، سرمایه گذاری، کیفیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، وضعیت مدیریت، فناوری اطلاعات استفاده شده، مدیریت زمان تفاوت وجود دارد. آنها بیان می‌کنند که، از لحاظ ساختار سازمانی، سازمانهای سنتی از ساختارهای عمودی و سلسه مراتبی استفاده می‌کنند، در حالی که ساختار سازمان‌های چابک مسطح و مبتنی بر کار تیمی است. بر خلاف 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 و چرخه تولید محصولات کوتاه تر و انعطاف پذیر است (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰).

۱۲. نتیجه‌گیری

امروزه کیفیت و سرعت هماهنگی با تغییرات محیط پیرامون، موفقیت سازمان‌ها را رقم می‌زند. سازمانها برای پیشرفت کردن باید از محیط‌های آشفته به عنوان یک فرصت و نه تهدید استفاده کنند. سازمانها نیاز دارند تا به سرعت با شرایط جدید به عنوان یک صلاحیت درونی انطباق یابند. رویکردها و راه حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای رویارویی با چالشهای سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند. بنابراین بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. چابکی توانایی سازمان برای تغییر است

¹ St. John



تا فرصتهایی را که براساس این تغییر ایجاد می شود مورد بهره برداری قرار دهد. سازمان چابک می تواند تغییر کند و خود را با تغییرات محیطی همچون یک استراتژی پیروزمندانه وفق دهد. و به عملکرد به بالاتر از حد متوسط برسد. در این پژوهش سعی شد تا با توجه به اهمیت این موضوع به بررسی اهمیت، تعاریف، ابعاد و.... پرداخت شود. امید است که سازمانها و مدیران با توجه به اهمیت این موضوع بتوانند آن را در استراتژی های اصلی سازمان قرار دهند تا بتوانند به ادامه حیات بپردازند.

۱۳. منابع و مراجع

- ۱- ابراهیم نژاد، س؛ امامی، ر (1388) اندازه گیری چابکی سازمان های تولیدی در محیط های فازی، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، ص ۲ شماره 207.
- ۲- محمدی، ع؛ امیری، ی (۱۳۹۱). ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان های تولیدی، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳، صص: ۱۳۴-۱۱۵.
- ۳- جعفر نژاد، الف؛ زارعی، ع (۱۳۸۴)، بررسی میزان چابکی سازمانی در شرکت مخابرات ایران، مجله فرهنگ مدیریت، شماره ۱۰ ص ۶۷ الی ۸۶.
- ۴- جعفر نژاد، الف؛ شهائی، ب (۱۳۸۶). مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، نشر انتشارات مهربان، چاپ اول.
- ۵- نیک پور، الف؛ سلاجقه، س (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمانهای دولتی شهر کرمان. پژوهشهای مدیریت. سال سوم، شماره هفتم، بهار ۱۳۸۶. صفحه ۱۶۹-۱۸۳.

6- Gunasekaran, A. (1999). Design and implementation of agile manufacturing system", IJOPE, 62, pp. 1-6.

7- Hormozi, A.M (2001). Agile Manufacturing: the next Logical Step, Benchmarking an International Journal, 8 (2), 2001, 132-143.

8- Sharifi H., Zhang Z. A (2001). Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. International Journal of Operations & Production Management, 20(4): 496-513.

9- Lin T, C., Chiu H., Tseng Y. H (2005). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. International Journal of Production Economics, 1-16.

10- St. John CH, Cannon, A; Poudier, R (2001): Change drivers in the new millennium: an agenda for operations strategy research, J Operation Management, 19:143-60.