

بعد انسانی چابکی سازمان

بهنام شهبانی

چکیده

از سال ۱۹۹۱ اصطلاح چابکی برای اولین بار به منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولید کنندگان، سایر سازمانها و موسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمانهای مدرن با فشار فزاینده‌ای جهت یافتن راههای جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود. بسیاری از سازمانها به رویکردهایی چون سازمان مجازی و تیم مجازی روی می‌آورند تا چابکی سازمانی را بهبود داده و از لحاظ جهانی توسعه یابند. البته، گاهی چابکی ممکن است یکپارچه سازی فرآیندها، اعضا و نیز ویژگیهای سازمان با تکنولوژیهای پیشرفته به نظر آید. این مقاله درصدد است تا با مرور مختصر ادبیات موضوع، یک مدل چابکی را بر مبنای عرضه کنندگان، کارکنان سازمان و مشتریان ارائه دهد. فرض بر این است که ارتباطات بر یک بنیاد رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش کارکنان استوار است که میان افراد و تکنولوژی ارتباط ایجاد می‌کند. این ارتباطات عبارتند از مشغولیت افراد در تصمیم‌گیری، ارائه فرآیند و محصول با کیفیت از طریق غنی‌سازی مشاغل، آموزش در زمینه فناوری، و ایجاد یک سیستم پاداش که نیروهای سوق دهنده چابکی را تقویت می‌کند.

مقدمه

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگیهای محیطی هستند که سازمانهای تجاری کنونی با آنها مواجهند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. البته این وضعیت زمانی روی می‌دهد که چابکی یک ارزش سازمانی نظام مند و یک استراتژی رقابتی برای رهبران تلقی شود. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. محققان بسیاری در این زمینه فعالیت و هر کدام تعاریف متعددی را ارائه کرده اند که در زیر تعدادی از آنها آورده می‌شود:

تواناییهای تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی.
 * پاسخ‌پیش‌کنشی به تغییرات.
 * سودآوری از محیط.
 * قابلیت سازگاری و شکل‌دهی مجدد سریع.

می‌شود، آماده اند.

مفاهیم ضمنی رقابت چابک، وابسته به زمینه های رقابتی است که در داخل یک سازمان به طور خاصی عمل می‌کنند. برای رقبای چابک، تغییر و عدم اطمینان منبع احیای فرصتها از روشهای موفق دائمی است. بنابراین برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی، و دسترسی افراد به اطلاعات است. یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغنای فعالیتهای تجاری مشتری است و در ایجاد فرصت برای سود و رشد به صورت تهاجمی عمل می‌کند. اگر چه چابکی به سازمان اجازه می‌دهد تا خیلی سریعتر از گذشته واکنش نشان دهند، ولی نقطه قوت رقبای چابک در پیش‌بینی نیازهای مشتریان و رهبری در ایجاد بازارهای جدید از طریق نوآوری دائم است. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی ایجاب می‌کند تا سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند. بدین ترتیب، تولیدکننده چابک، سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان تجارت دارد و با تواناییها و توانمندیهای معدود خود به مقابله

* بهره‌گیری از تغییرات به عنوان فرصتهای ذاتی نهفته در محیطهای آشفته.

* ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار.

* توانایی پاسخگویی موثر به مشتری.

* توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیر قابل پیش‌بینی.

چابکی در واقع برای مهندسی بنگاههای

رقابتی یک پارادایم جدید شده است. نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ

تغییر در محیطی است که بنگاهها را وادار به پاسخ‌پیش‌کنشی به تغییرات می‌کند. بازارها

و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلاقت خود و دسترسی سریع

به آنها هستند. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار، و به‌دست

آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است و چون این بازارها متلاطم و آشفته هستند،

سازمانها از ورود به آنها هراسانند. 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

رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمانهای چابک همیشه برای یادگیری

هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصتهای جدید

های نا مشهود. نیاز به اشتراک اطلاعات سازمان، تصمیم گیری و مسئولیت پذیری در میان اعضای تیم پروژه، گزاره جدیدی را برای آگاهی از نحوه جریان اطلاعات و روابط شخصی نیاز دارد. تکنولوژی به تیمهای مجازی کمک می کند تا ارتباط برقرار کرده، نقل و انتقال زیر بنایی را هموار کرده، مدل سازی کامپیوتری را تسهیل و به عنوان یک پشتیبان طراحی، عمل کنند. تمامی این مشابهت ها موجب چالاکی و چابکی می شوند و یک مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان می آورند. روابط میان فردی و کاری از طریق تکنولوژی هموار می شوند تا منافع داده ها و الکترونیک ادغام شود.

مشتری مداری و کیفیت جامع عرصه هایی هستند که در آنها، محققان مدیریت تولید و عمومی می توانند به دنبال تدوین دیدگاهی جامع از محتوا و فرایند کیفیت آفرینی باشند که به وسیله آنها، سازمان به مزیت رقابتی دست می یابد. در جهت این یکپارچه سازی، یک مدل کاربردی توسط یوسف ارائه شده است. وی فرض می کند که سه بخش تکنولوژی، تامین کنندگان و مشتریان، بر اساس سرعت، کیفیت و حداقل سازی هزینه در پارامترهای پاسخگویی به مشتریان و انعطاف پذیری، موجب چابکی می شوند. ما این مدل را کمی بسط داده و ابعاد انسانی و سازمانی مشارکت کارکنان در شبکه های تامین کنندگان و مشتریان را وارد می کنیم. نمودار ۱، گویای این مدل است.

همچنین برای اجرای چابکی، چهار اصل زیربنایی بیان شده است که عبارتند از:

- ۱- تحویل ارزش به مشتری ۲ - آمادگی رویارویی با تغییرات ۳ - ارزش قائل شدن برای مهارتها و دانش انسانی
- ۴ - تشکیل دادن مشارکت مجازی و 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 و پشتیبانی کند.

بنابراین، سازمان باید:

- اطلاعات حساس را با تامین کنندگان، شرکا و مشتریان به اشتراک بگذارد
- تغییرات بازار و تغییرات در

یک سازمان، زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری داخلی و بین سازمان قادر باشد به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید و پشتیبانی کند.

فرآیندهای مدیریت که چابکی را ایجاد و حفظ می کنند، آگاهی محدودی وجود داشته است. به علاوه، بر نقش کارکنان و موضوعات انگیزش و پاداش در اجرا و پیاده سازی چنین تغییری توجه اندکی شده است. همچنین عوامل چارچوب سازمانی نظیر فرهنگ، ارتباطات و رهبری نیز مورد غفلت و سهل انگاری واقع شده است.

نظریه پردازان مدیریت عمومی بر بعد انسانی چابکی در قالب مدیریت کیفیت جامع (اغلب بدون بررسی جنبه های محاسباتی فنی - انسانی چابکی) توجه دارند. مناسب ترین مجموعه ادبیات مربوط به ارتباط میان انسانها، سازمانها و تکنولوژی همان رویکرد فنی - اجتماعی است. تقریباً پنجاه سال پیش، نقش سیستم های فنی در ابتدا در مطالعات مؤسسه توری استوک توصیف شد که به روشنی نقش و ارزش انسانها در سیستم های تولیدی را نشان داد. اثر و کار بعدی، نحوه تاثیرگذاری فناوری بر ساختار، روابط تفویضی و طراحی مشاغل را تشریح کرد.

چابکی برای کسب کیفیت، انعطاف پذیری و سرعت

درباره اینکه آیا تولید چابک یک واکنش رقابتی است یا خیر، اشلی دو ویژگی را برای تولیدکنندگان بیان می کند: یکی توزیع گسترده جغرافیایی اقدامات و دیگری یکپارچگی تسهیلات و منابع در محدوده

با آشفتنگیها می پردازد و جنبه های مزیتی جریانها را تغییر را تسخیر می کند. لنگیال بیان می کند که چابکی توانایی یک بنگاه برای بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی است که تغییر در آن به صورت مداوم و پیش بینی نشده بوده و نیز پاسخ سریع به تغییرات سریع بازارها که ناشی از ارزش گذاری مشتری روی محصولات و خدمات است. چابکی به عنوان یک فلسفه تولیدی (نسل آینده سیستم های تولید) به سازمانهایی که در همه بخشهای اقتصادی رقابت می کنند، خوش آمد می گوید.

سازمانهای چابک فراتر از انطباق با تغییرات می اندیشند و متمایل به استفاده از فرصتهای بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوریها و شایستگیهای خود هستند. سازمانهای چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه ای دیگر می اندیشند. این سازمانها تنها محصولات خود را به فروش نمی رسانند، بلکه راه حلهای برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را به فروش می رسانند. این سازمانها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور غنی سازی ارزشهای دریافتی مشتریان از محصول و یا ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمانهای چابک برای رقبا می شود. علاوه بر این، سازمانهای چابک بر طراحی یا توسعه محصولات می متمرکز می شوند که به طور ویژه، به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ دهد. نیاز به طراحی موثر و سریع بدین معناست که رویکرد سنتی در داشتن محصولات جدید شکست خورده است.

ادبیات موضوع، انشعابات و چندگانگی زیادی را در زمینه های تخصصی سازی منعکس می کند. مثلاً، بعد مدیریت تولید و عملیات بر کسب چابکی از طریق عواملی چون زنجیره های تامین مشتری، کاهش زمان انتظار، قابلیت دسترسی سریع به موجودی انبار و مدل های ریاضی (همراه با تاکید بر فناوری اطلاعات) توجه و تمرکز دارند. در حالی که با شناخت نقش مدیریت در حرکت به سمت فرهنگ چابکی، از

ارزش مشتری را پیش بینی کند - با حداقل ذخیره موجودی و تولید مبتنی بر تقاضای کنشی به تغییرات پاسخگو باشد - توانایی انسجام افراد، فرایندها، و دانش و مهارتها را داشته باشد که این کار بدون توجه به مکان سازمانی در داخل شرکت و یا در داخل شرکتهای تامین کننده، شرکا و مشتریان انجام خواهد گرفت.

مدل چابکی سازمانی:

اجزای این مدل در زیر به تشریح آورده می شود:

رهبری: شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتریان و تامین کنندگان است. این کار می تواند توانایی در کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصتها و تهدیدها را شامل گردد. شریف و ژنگ این کار را توانمندی یا تولید چابک می نامند در حالی که یوسف و بقیه دیدگاهی کلی از تولید معرفی می کنند که در آن وضعیت رقابتی از طریق همیاری فناوری، ماشین آلات، عملیات، استراتژی، افراد و مدیریت حاصل می شود. ما پا را یک گام فراتر گذاشته و این کار را مدیریت چابک می نامیم. ما معتقدیم علاوه بر توانایی در بازار و دانش محیطی، چابکی به توانایی رهبری در ایجاد چشم انداز و مأموریت چابک نیز بستگی دارد. این عامل با پادشاهای سازمانی برای کنترل و پذیرش تغییر و سازگاری فوری با آن یا حتی ایجاد تغییر در شرایط بازاری برای کسب مزیت، حمایت و پشتیبانی می شود. همچنین، رهبران در پیشبرد سازمان یادگیرنده و پذیرش تحول ضروری و حائز اهمیت هستند.

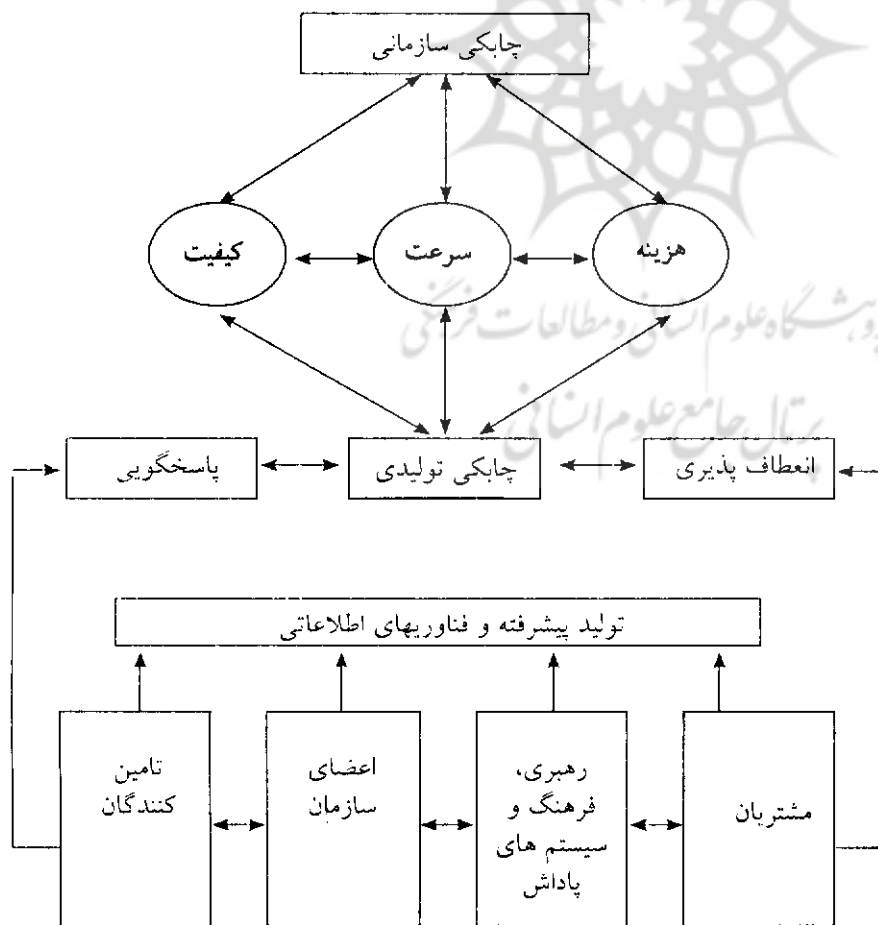
فرهنگ: فرهنگ از تاریخچه تصمیمات، اقدامات، نمادها و فلسفه سازمان نشأت می گیرد. فرهنگ، یادگیری سازمانی را با گذشت زمان نشان می دهد. رهبر استراتژیک کسی است که می تواند فرهنگی را به منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد. نماد فرهنگ سازمان نحوه کنترل تغییرات لازم برای اقتدار و ارتباطات به هنگام اجرای نوآوریها توسط مدیریت است. برای مثال، تکنولوژیهای پیشرفته تولید، اغلب نیاز به واسطهها (یعنی عمده فروشان یا نمایندگان)

را با تولید کنندگان که مستقیماً در تعامل با مشتریان هستند، از میان برمی دارد. مدیریت باید آماده آموزش مجدد کارکنان، شامل آموزش فنی و درون فردی، برای رسیدگی موفق به گونه های مختلف مشتریان باشد. فرهنگ بیان می کند که با تغییر ماهیت برخی مشاغل، هم مدیران و هم دیگران مجبورند که بیشتر سبک تصمیم گیری مشارکتی را بپذیرند.

سیستم های پاداش: برای اینکه فرهنگ نوآوری در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که ساخت نظام پاداش سازمان و سیستم های پشتیبان به بهبود مستمر آنها کمک می کند. یکی از مسئولیتهای رهبری تعیین یک جو اخلاقی برای سازمان و انتظار یکپارچگی از اعضای آن است. یک نشانه از این مسئولیت، آزمون ارتباطات فردی - سازمانی و قرارداد اخلاقی است. سیستم بررسی آموزش، دستمزد و پاداش

که کارکنان را محترم و توانمند می کند و آنها را قادر می سازد تا بهتر در شبکه های فراسازمانی کار کنند. به همین علت، بررسی چند هزار تولید کننده نشان داد که سازگاری با فناوریهای پیشرفته خصوصاً با استفاده از شبکه های منطقه ای موجب دستمزد بالاتر، رشد شغلی و بهره وری نیروی کار می شود. مشارکت با مشتریان و تامین کنندگان تنها زمانی روی می دهد که اعضای سازمان برای انجام نوآوریهای مثل فناوری پیشرفته، از طریق سیستم های پاداش برای یادگیری انگیزه شده و برای تحول سازمانی آماده و حاضر شوند.

عضویت های سازمانی: برای تغییر و تحول، لازم است که مشتریان، عرضه کنندگان، کارکنان و مقامات سازمان همه با هم همگام و یکصدا شوند. اما گاهی اوقات مشاهده می شود که برخی افراد مایل به مشارکت در بهبود مستمر محصولات یا خدمات



نمودار ۱- مدل چابکی سازمانی

- 2- Chin-Yin Haung; Nof, Shimon Y. (1999): Enterprise Agility, international journal of agile manufacturing systems, 1/1, pp 51-59.
- 3- Naraasimhan, R and Das, A (1999): An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance, decision science, v.30, n.3, pp 683-718.
- 4- Crocitto, Madeline; Youssef, Mohamed; (2003): Human Side of Organizational Agility, industrial management & data system, 103/6, pp.388-397.
- 5- http://agilitycenter.persianblog.com/1382_5_agilitycenter_archive.html
- ۶- خوش سیماء، غلامرضا، مقدمه ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۴، سال ۱۳۸۲.
- 7- Gunasekaran, J. (1999) "Agile Manufacturing: A Framework for research and development" international journal of production economics, 87-105.
- 8- Brian H. Maskell; (1999): "An Introduction to Agile Manufacturing" BMA Inc.
- 9- Macaulay, J. (1996): Management in the agile organization, ASQC quality press, Milwaukee, WI.
- 10- Woodward, J. (1965): Industrial Organizations: Theory and Practice, Oxford University Press, New York, NY.
- 11- Kid, P.T (1994): A 21st century paradigm. In Agile manufacturing: Forging new frontiers, Addison-Wesley, Wokingham.
- 12- Ashley, S. (1999): Rapid-response design, mechanical engineering-CIME, v.119, n.12, pp 72-75.
- 13- Sharifi, H; Zhange, Z. (1999): A Methodology for achieving Agility in Manufacturing organizations, international journal of production economics, v.62, pp 7-22.
- 14- Brandybery, A. (1999): Intermediate Performance impacts on advanced manufacturing systems, decision science, v.30, n.4, pp. 933-1020.
- 15- Alange, S; Jacobsson, S (1998): Some Aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations, technology analysis & strategic management, v.10, n.1, pp 3-21.
- 16- Youssef, M.A. (1992): Agile Manufacturing: A necessary condition for competing in global markets, Industrial engineering, December, pp 18-20.
- 17- Yusef, Y.Y. Sarhadi, M; Guaneseckaran, A. (1999): Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, international journal of production economics, v.62, pp 33-43.

● بهنام شهبایی : کارشناس مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

شبکه‌های مشتریان و تامین کنندگان است. اعضای سازمان در تهیه داده‌ها، طراحی و دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی یا فناوری پیشرفته سازمان مهم هستند. وجود پایگاه اطلاعاتی آزاد (گشوده) و دقیق به اعضا اجازه می‌دهد که اطلاعات درست و واقعی را برای مشتریان مهیا سازند. ارتباط فرد با دیگران از طریق اشکال الکترونیک ارتباطات، نوعی از محیط کاری کنونی است. در حالی که فناوری می‌تواند در انجام و طراحی برخی مشاغل صرفه‌جویی زمانی داشته باشد، مهارت‌های شخصی نیز در اکتساب و توزیع اطلاعات، پیش‌بینی و کنترل مشکلات و تسهیل ارتباطات اثربخش با اهمیت هستند.

نتیجه‌گیری:

در مدلی که مورد نظر ما است، فرض می‌شود که ابعاد نرم و سخت سازمانها برای رقابت بهتر به سمت فناوریهای پیشرفته سوق داده می‌شوند. در هدایت سازمان به سمت فناوریهای پیشرفته، بسترسازی از طریق انگیزش، رهبری مؤثر، سیستم‌های پاداش و غیره حائز اهمیت است. از طرفی، توسل به قدرت مهارت و خلاقیت ذی‌نفعان سازمانی و استفاده درست و به موقع از فناوریها موجب افزایش انعطاف پذیری و میزان پاسخگویی سازمان می‌شود. در این حالت است که سازمان می‌تواند با ایجاد ارتباط مؤثر با تامین کنندگان، به موقع محصولات و خدمات و یا به عبارتی نیازها و خواسته‌های مشتریان را پاسخ گفته و به چابکی تولیدی دست یابد. حال اگر سازمان، سه مؤلفه هزینه، سرعت و کیفیت را مدنظر قرار داده و در بهبود وضعیت این سه مؤلفه در سراسر سازمان بکوشد، به چابکی سازمانی دست خواهد یافت. بنابراین، می‌توان گفت که چابکی سازمانی بر پایه سه مؤلفه کیفیت، سرعت، و هزینه سنجیده می‌شود و سازمانها می‌بایست برای نیل به چابکی سازمانی این سه مقوله را به سطح عالی برسانند. □

منابع و مأخذ:

- 1- Mc Gaughey, Ronald E. (1999): Internet Technology: Contributing to Agility in the Twenty-first Century, international journal of agile manufacturing systems, pp 7-13.

سازمان نیستند. عضویت‌های سازمانی یکی از بخشهای مهم چابکی سازمانی است. رویکرد کار گروهی حد و مرز میان مدیران و کارکنان در محورهای کاربردی تخصصی‌سازی را درهم می‌شکند. به وسیله کار گروهی، حس یگانگی و وحدت به افراد دست داده و آنها، خود را در تمامی امور سازمان مسئول و موظف می‌دانند، از شکست‌ها عبرت گرفته و برای موفقیت سازمان از هیچ کوشش دریغ نمی‌کنند. به عبارت دیگر، تعلق سازمانی موجب می‌شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تامین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد. لذا می‌بایست حلقه‌های وفاداری و همیاری را در سازمان مستحکم کرد.

- **تامین کنندگان:** بحث اصلی در این قسمت از مدل، پیرامون ارتباط میان عرضه کنندگان و اعضای سازمان است. این قسمت به بازاریابی و استراتژی سازمان اشاره دارد. عرضه کنندگان مجبورند که مرتباً مشتریان جدیدی را به زنجیره مشتریان اضافه کنند. تامین کنندگان اطلاعات سازمانی را اخذ نموده و به موقع پردازش سفارشات و محصولات سازمان را انجام داده و سازمان را در جهت رفع بهینه نیازها و خواسته‌های مشتریان، یاری می‌دهند.

- **مشتریان:** این بعد پیرامون نحوه برخورد و رفتار با مشتری است. علاوه بر شناخت مشتریان و ایجاد یک پایگاه بلند مدت برای مشتری، می‌بایست به ابعاد میان فردی روابط مشتری و سازمان توجه کرد. گام برداشتن در جهت شناخت مشتری و نیز آگاهی از نیازهای وی و کوشش در جهت تامین با کیفیت نیازها و خواسته‌های او، موجب می‌شود که مشتری به سازمان وفادار شده و روابط بلند مدت و سودآوری را با سازمان داشته باشد. به عبارت دیگر، مشتریانی که از نحوه تامین نیازهای خود راضی باشند، روابط خود با سازمان را گسترش و خریدهای بیشتری را از سازمان انجام خواهند داد.

- **فناوری اطلاعات:** سیستم دوستانه و سازگار فناوری اطلاعاتی نیز یک بخش اساسی در مشارکت مؤثر اعضای سازمان در