

## چابکی سازمانی در شرکت‌های پیشرو و توسعه مهارت‌های سرمایه انسانی

محمد مهدی رشیدی<sup>۱</sup>

### چکیده

سازمان‌ها برای بقا و حفظ موقعیت خود، شکل‌های متفاوتی به خود می‌گیرند. در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری 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 کار و بازبینی مدل‌های سنتی و شکل‌های سازمانی نوین شده است. یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی، ساختار سازمان‌های چابک می‌باشد. این مقاله درصدد پرداختن به این موضوع و تأثیر آن در توسعه مهارت‌های سرمایه انسانی شرکت‌های پیشرو است.

**واژگان کلیدی:** چابکی سازمانی، شرکت‌های پیشرو، مؤلفه‌های چابکی سازمانی،

توسعه مهارت‌های سرمایه انسانی

### چابکی سازمانی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، در پی تحولات گسترده‌ی اقتصادی و سیاسی در سرتاسر جهان، تلاش‌ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه‌ها و عوامل مؤثر بر نظام‌های جدیدی کسب و کار جهانی انجام شده‌اند. ایالات متحده آمریکا برای اولین بار، وقتی که رکود چشم‌گیری را در سهم کسب و کار جهانی خصوصاً در عرصه تولید به چشم دید، سکان رهبری این نهضت را در دست گرفت. در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط کسب و کار، از توانایی سازمان‌های تولیدی سنتی

---

<sup>۱</sup> استادیار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، rashidimm@yahoo.com

در جهت تطبیق و سازگاری با آن سریع‌تر است، این سازمان‌ها در استفاده از مزایای فرصت-هایی که برای آن‌ها ارائه می‌شد، ناتوان بودند و این توانایی در تطبیق با شرایط تغییر، ممکن بود در بلند مدت باعث بروز ورشکستگی و ناکامی‌شان شود. در اواخر دهه ۱۹۸۰، کشورهای آمریکایی و اروپایی تغییر پارادایم تولیدی (از تولید انبوه به سمت تولید ناب) را با آهستگی پذیرفتند که این امر منجر به از دست دادن سود و سهم زیادی از بازار برخی صنایع در کوتاه مدت شد. از این رو دولت امریکا تشخیص داد مشکلی در بخش تولید وجود دارد و به همین علت مطالعه روی نقاط قوت و ضعف تولیدی را به مؤسسات دولتی و خصوصی مانند مشاوران گروه بوستون سپرد. پیشنهاد شد که اگر ایالات متحده بخواهد در سطح رقابت جهانی باقی بماند، باید این واقعیت را بپذیرد که نیازمند دنبال کردن رویکردهای متفاوتی است. بدین ترتیب، حرکت به سمت تولید چابک و دستیابی به چابکی در دستور کار سازمان‌های ایالات متحده و بعدها کشورهای اروپایی قرار گرفت. گفته شده که اولین کسی که مفهوم «مؤسسه چابک» را مطرح کرد، پیتر دراگر بود. در آن زمان وی ساختار شرکت-های تولیدی موجود را با ناوی سنگین مقایسه نمود. دراگر بیان کرد که یک ناو بزرگ تنها می‌تواند با مجموعه‌ای از ناوگان‌های کوچک‌تر جایگزین شود و از این رو سازمان‌های پازندی بر اساس ماهیت ساختاری خود، باید انعطاف‌پذیری و پاسخگویی خود را افزایش دهند. عده‌ای نیز بر آن‌اند که مفهوم چابکی به‌وسیله محققین بنیاد یاکوکا (۱۹۹۱) معرفی شد و پس از اولین معرفی، به‌وسیله محققین و جوامع صنعتی مورد توجه روزافزون قرار گرفت. تا به حال انتشارات زیادی در مورد این موضوع، در تلاش جهت فراهم کردن تعریف چابکی، صورت گرفته است. به عبارتی می‌توان گفت که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این رو یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی (Agility) است. در واقع، چابکی به عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. تعاریف رایج پذیرفته شده چابکی را به توانایی سازمان‌ها برای پاسخ سریع و به‌طور مؤثر به تغییرات در تقاضای بازار، با هدف یافتن نیازمندی‌های مشتری، برحسب قیمت، خصوصیات، کیفیت، کمیت و تحویل، مربوط کرده است. بنگاه‌های چابک به بازارهای متغیر با سرعت و به‌طور مؤثر واکنش نشان می‌دهند. علاوه بر این، چابکی قابلیت‌های سازمان را برای تولید و تحویل

محصولات جدید با هزینه بهره‌ور، تحت تأثیر قرار می‌دهد. کاهش هزینه‌های تولید، افزایش رضایت مشتری، از بین بردن فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت، از جمله مزایایی است که می‌تواند از طریق استراتژی چابکی به دست بیاید. با وجود این، به دلیل جدید بودن این مفهوم، هنوز تعریف مشترکی از چابکی سازمانی ذکر نشده است، به گونه‌ای که محققان گوناگون تعاریف گوناگونی از این مفهوم ذکر کرده‌اند. به عقیده گلدمن و همکارانش، چابکی سازمانی عبارت است از دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان.

### چابکی و آراء صاحب‌نظران

واکورکا و فلیدندر (۱۹۹۸) بیان کرده‌اند 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 پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان حاصل می‌شود.

ایتکن و همکارانش (۲۰۰۲) نیز توانایی تشخیص نیاز، پاسخ سریع، انعطاف‌پذیری و تولید همزمان را از ویژگی‌های چابکی سازمانی نام برده‌اند. استراتن 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.

گانسن (۱۹۹۷) بیان کرد که عناصر مشخصی در تعریف وجود دارد که در آن‌ها توافق کلی وجود دارد، این عناصر شامل سرعت پاسخگویی، انعطاف‌پذیری 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 توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک شده است.

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 می‌آورد. به عقیده داو (۲۰۰۱) سرعت پاسخ گویی و مدیریت دانش دو رکن اساسی و مکمل چابکی سازمانی است. سرعت پاسخ گویی به واسطه امکان تغییر در فرآیند و روابط منعطف در ساختار که امکان سازمان‌دهی مجدد را به وجود می‌آورد، به دست می‌آید. مدیریت دانش نیازمند یادگیری مشارکتی در فرآیند و مدیریت دایمی دانش در ساختار است که دربرگیرنده شناسایی، اکتساب، انتشار و نوسازی دانش است.

### نیاز به طراحی مؤثر و سریع

چابکی یا پاسخ به نیاز به طراحی مؤثر و سریع بدین معنی است که رویکرد سنتی در داشتن محصولات جدید شکست خورده است. با این وجود ایجاد چابکی سازمان کار ساده‌ای نیست و مستلزم آن است که سازمان‌ها با موفقیت کامل، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، توسعه عملکرد کیفیت (QFD)، تولید به هنگام (JIT) و نظایر آن‌ها را به اجرا درآورند. بنابراین، سازمان‌ها برای رسیدن به چنین ویژگی‌هایی نیازمند تحولاتی اساسی در ساختار و نگرش خود به مشتری و سایر ذی‌نفع‌های سازمان (از جمله کارکنان، رقبا و مالکان یا صاحبان سهام) می‌باشند.

معرفی سازمان‌های چابک، حرکت در امتداد تحولات زنجیره‌واری است که سازمان‌ها را برای بقاء در شرایط امروز تجارت جهانی مجهز می‌نماید. بدین منظور سازمان‌ها ملزم به بسترسازی مناسب برای تحقق چابکی می‌باشند. شاید تحقق کامل چابکی بسیار ایده آل باشد، ولی می‌توان با سنجش میزان چابکی فعلی سازمان، در جهت افزایش آن تلاش نموده یعنی سبک و آماده برای خدمت به مشتری گام برداشته، نیازهای پنهان و پیدای او را شناسایی نموده و بدین ترتیب به یک موقعیت بی‌نظیر در محیط متلاطم امروزی دست یافت. در شرایط «معمولی فعلی» سازمان‌ها فقط برای زنده ماندن نیاز به چابکی خیلی زیادی دارند تا اینکه پیشرفت هم بخواهند.

### مؤلفه‌های چابکی سازمانی

مؤلفه‌های چابکی سازمانی عبارت‌اند از:

-پاسخگویی: مجموعه‌ای روابط اجتماعی است که بر اساس آن شخص برای توضیح و توجیه رفتار خود با دیگران و سایر، احساس تعهد می‌کند؛ به عبارت دیگر فرد اجبار و اصرار دارد به توضیح و توجیه روابط خود با سایر افراد بپردازد. پاسخگویی یکی از راه‌های ایجاد اعتماد عمومی است و در حقیقت نوعی ارائه گزارش است. گزارشی که اطلاعات را در زمان، مکان و شکل مناسب در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد.

-شایستگی: مهارت‌ها، معلومات، رفتارها و تجربه‌ها، با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می‌توان شایستگی‌های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان را افزایش و توسعه داد زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن در تئوری‌های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی‌تر می‌شود.

-انعطاف‌پذیری: میزان توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی. منظور از تغییرات، آن دسته از وقایع محیط می‌باشد که بر روی عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری خواهند داشت. انعطاف‌پذیری از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری منابع و سرمایه‌های خاص خود صورت می‌گیرد؛ و هر چه سازمان بتواند منابع و برنامه‌های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف بیشتری خواهد داشت.

-سرعت: پیشبرد سریع‌تر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده.

### دلایل نیاز صنایع جهان به طراحی سازمان‌های چابک

دلایل نیاز شرکت‌ها یا صنایع پیشرو به طراحی سازمان‌های چابک به شرح زیر است:

۱. کوتاه مدت بودن فرصت‌های بازار
۲. وجود نداشتن تمامی قابلیت‌های مورد نیاز یک سازمان مستقل جهت ارائه سریع یک محصول جدید به بازار
۳. غیر قابل پیش‌بینی بودن تغییرات مداوم در سطح بازارها، در حالی که با ایجاد یک سازمان چابک، ریسک در بین شرکت‌های همکار توزیع می‌شود و آسیب‌پذیری انفرادی آن‌ها کاهش خواهد یافت.

۴. ایده اصلی تشکیل یک سازمان چابک، بر بهره‌گیری از فرصت‌های فوری و کوتاه مدت بازار، از طریق ادغام قابلیت‌های محوری شرکت‌های مستقل از هم استوار است.

۵. برنامه‌های توسعه در صنایع

### ویژگی‌های برنامه‌های توسعه در شرکت‌های پیشرو

ویژگی‌های برنامه‌های توسعه در شرکت‌های پیشرو نیاز به سازمان و شرکتی چابک را ضروری می‌نماید. از جمله این ویژگی‌های می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: افزایش سهم و ارتقای جایگاه صنایع در سطح جهان، استفاده بهینه از ذخایر کشورها به عنوان پشتوانه و محرک توسعه پایدار اقتصادی، استفاده از ظرفیت‌های صنایع برای اعمال مدیریت و کمک به توسعه پایدار، برقراری تعامل مؤثر و سازنده بین کشورهای تولید کننده و مصرف کننده و نیز شرکت‌های ملی و بین‌المللی، همکاری جامعه جهانی، فناوری‌های پیشرفته در حوزه صنایع و تسلط کشورهای صنعتی و شرکت‌های فراملیتی بر فناوری‌های نوین، تغییر نگاه بین‌المللی به کار و درآمدهای حاصل از آن (از منبع تأمین بودجه عمومی به «منابع و سرمایه‌های زاینده اقتصادی») و افزایش بهره‌وری در حوزه‌های مختلف صنایع در جهت رشد تولید ناخالص، نقش اساسی صنایع در توسعه اقتصادی و صنعتی، رشد سریع اقتصادی کشورهای در حال توسعه و نیاز آن‌ها به فناوری طی دو دهه آینده. از سوی دیگر حرکت صنایع جهان به سوی ایجاد سازمان‌های چابک، با توجه به وجود سرمایه انسانی با تجربه و دانش منحصر به فرد در این صنایع، سریع‌تر و ممکن‌تر از سایر شرکت‌های پیشرو به نظر می‌رسد.

### چابکی و به چنگ آوردن فرصت‌های جدید

بسیاری از شرکت‌های فعال و پیشرو در برابر به‌کارگیری ایده‌های جدید دارای مقاومت ذهنی بالایی هستند. باوجود اینکه در عصر شبکه‌های اطلاعاتی و جمع‌سپاری (Crowdsourcing) به سر می‌بریم، زیرساخت‌های جست‌وجوی اطلاعات آن‌ها اغلب به اندازه کافی توسعه نیافته است و آن‌ها کماکان بر شیوه‌های سنتی و اغلب تک‌بعدی جمع‌آوری اطلاعات بازار متکی هستند. جمع‌آوری چابک اطلاعات، بستر مناسب‌تری برای

تصمیم‌گیری‌های راهبردی و همچنین یک جریان متنوع‌تر از ایده‌ها را برای نوآوری ایجاد می‌کند. به همین دلیل شرکت‌های پیشرو، پایگاه‌های اطلاعاتی و بازوهای سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر (VC) خود را در جاهایی مانند سیلیکون ولی (منطقه‌ای در کالیفرنیا ایالات متحده آمریکا که قطب صنعت فناوری اطلاعات دنیا است) مستقر می‌کنند تا بتوانند به‌طور نظام‌مند نوآوری‌های خویش در حوزه فناوری را بیازمایند، ایده‌های جدید را جست‌وجو کنند و جریان‌های اطلاعاتی را از طریق سرمایه‌گذاری‌هایی که در کسب‌وکارهای نوپا کرده‌اند، به سوی خود سرازیر کنند. در همین حال که انرژی از شکل یک کالای اقتصادی به یک محصول بسته‌بندی شده در اطلاعات تغییر ماهیت می‌دهد، ایجاد مهارت‌های دیجیتالی برای ایجاد ارزش اطلاعات مشتریان، اهمیت بیشتری خواهد یافت. ایده‌های جدید برای استخراج امکان‌های دیجیتالی جدید از جاهای مختلف و غیرقابل پیش‌بینی شرکت شما سر بر خواهد آورد. از این رو شرکت‌ها و دیگر کسب‌وکارهای سنتی نیاز دارند رویکردهای پذیرای نوآوری به روز مانند رقابت‌ها و هکاتون‌ها (رویدادی که در آن برنامه‌نویسان و دیگر افرادی که در توسعه نرم‌افزار دخیل هستند گرد هم می‌آیند و در توسعه پروژه‌های نرم‌افزاری با یکدیگر مشارکت می‌کنند) را به کار گیرند تا از این طریق خلاقیت و پلتفرم‌های آنلاین را برای مدیریت جریان ایده‌هایی که از سطوح پایینی سازمان حاصل می‌شود، فعال کنند. ایده‌های تازه صرفاً نقطه آغاز کار هستند و شرکت‌ها باید فرصت‌های نوظهوری که پدیدار می‌شوند را به چنگ آورند. همانند بسیاری از صنایع دیگر، شرکت‌های فعال اغلب مبنای تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص منابعشان را بر سبک ایستای برنامه‌ریزی مالی قرار می‌دهند که به دلیل پویایی‌های طاقت‌فرسای کسب‌وکارهای موجود و همچنین تمرکزات قدرتمند درونی به مانع برمی‌خورد و با تأخیر مواجه می‌شود. هر چند تعدادی از بازیگران شرکت‌های پیشرو که آن‌ها را با رشد قابل توجه کسب‌وکارشان می‌شناسیم، از نوآوری در حوزه مالی برای جذب منابع خارجی در شرایط مطلوب بهره می‌گیرند. برخی از آن‌ها شرکت‌هایی را تأسیس می‌کنند تا از این طریق دارایی‌های تجدیدپذیر را برای فروش به سرمایه‌گذاران حقیقی و حقوقی دسته‌بندی کنند یا انواعی از مشارکت در سرمایه‌گذاری مانند صندوق‌های بازنشستگی را ایجاد می‌کنند.

اخیراً شرکت‌های پیشرو به بازطراحی فرآیندهایشان برای دنبال کردن فرصت‌های در حال رشد و توسعه مهارت‌های سرمایه انسانی خود پرداخته‌اند:

• این شرکت‌ها دریافته‌اند که اصلاح فرآیند بودجه‌بندی‌اش بهترین مسیر برای دستیابی به فرآیند پویای تخصیص منابع مالی است. اکنون آن‌ها بخشی از بودجه‌شان را برای پروژه‌های جدید کنار می‌گذارند و یک فرآیند تخصیص کارآمدتر را مستقر کرده‌اند تا اطمینان حاصل شود ایده‌های برتر حتماً به منابع مالی دست می‌یابند و ایده‌های شکست‌خورده و ضعیف سریعاً از دور خارج می‌شوند.

• برخی شرکت‌ها پروژه‌هایی را شناسایی کردند که ضمن داشتن ریسک کمتر، بازگشت سرمایه بیشتری را نیز ایجاد می‌کردند که می‌توانست عملکرد شرکت را در سناریوهای رشد آرام‌تر تقویت کند. به این ترتیب سطح کلی ریسک پروژه‌ها با شناسایی پروژه‌هایی که با دارا بودن نرخ بازگشت سرمایه و ریسک نسبتاً متوسط برای شرایط بازار قوی‌تر مناسب بودند، متعادل شد. حال این شرکت‌ها می‌تواند با استفاده از سیستم امتیازدهی که به عنوان راهنما عمل می‌کند، به سرعت به توسعه بخش‌های مختلف بازار پاسخ بدهد.

• این شرکت‌ها کمیته‌هایی را ایجاد کرده‌اند که در آن یک عضو مستقل و خبره در امور مالی تصمیمات سرمایه‌گذاری را مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا از وقوع سوگیری در تصمیمات جلوگیری شود و اولویت‌های تصمیم‌گیری بی‌طرفانه و شفاف باشند. در سطح عملیاتی، شرکت به تولید نمونه اولیه سریع‌تر روی آورده است. یک فرآیند «مرحله‌ای ایده تا بازار» به آن‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات از جنس «قبول/رد» را سریع‌تر اتخاذ کرده و نمونه را تولید کنند. یکی از آن‌ها شامل ویدئوهایی آموزشی برای مشتریانی است که مصرف آن‌ها به‌طور محسوسی افزایش یافته و قرار است که یک شوک در قبوض انرژی‌شان را تجربه کنند. این ویدئوها باعث شده است تا میزان از دست دادن مشتریان تا ۸۰ درصد مقدار پیش‌بینی شده کاهش یابد.

• در شرکت‌های پیشرو که فرایند چابکی سازمانی را در پیش گرفته‌اند، ارائه توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها، آغازی برای تبیین فرایند برنامه توسعه توانمندی‌ها و فرایند تبدیل شایستگی‌های نیروی انسانی به سوی تخصص و مزیت در آن‌ها فرایند، ارزش‌افزایی بر پایه مهارت‌های محوری و کلیدی و مدیریت مهارت‌هاست. توسعه سرمایه انسانی بخشی از مدیریت سرمایه انسانی است که به‌طور خاص با آموزش و توسعه‌ی کارمندان سازمان سروکار دارد. توسعه سرمایه انسانی شامل آموزش افراد بعد از استخدام، فراهم آوردن فرصت‌هایی برای آموختن مهارت‌های جدید، توزیع منابعی که به آن‌ها در انجام وظایف



کمک می‌کنند و هر نوع فعالیتی در جهت رشد و پیشرفت کارمندان می‌شود. توسعه سرمایه انسانی برای هر سازمانی که می‌خواهد پویا باشد و رشد کند، حیاتی است. برخلاف دیگر منابع، سرمایه انسانی دارای ظرفیت‌های نامحدود می‌باشد. این قابلیت‌ها فقط می‌توانند از طریق ایجاد محیطی که به صورت مداوم قابلیت‌های افراد را شناسایی کرده و پرورش می‌دهد، مورد استفاده قرار بگیرند. هدف سیستم توسعه منابع انسانی، ایجاد چنین محیطی است. در سال‌های اخیر چند تکنیک برای اجرای وظایفی که شرح آن‌ها در بالا ذکر شد، بر اساس اصول مشخص توسعه پیدا کرده‌اند. این تکنیک‌ها باعث ایجاد درکی از مفهوم توسعه منابع انسانی، مکانیزم‌های وابسته و مرزهای آن می‌شوند. توسعه سرمایه انسانی چارچوبی برای کمک به کارمندان است تا بتوانند مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های فردی و سازمانی خود را توسعه دهند. فرصت‌هایی که توسعه سرمایه انسانی فراهم می‌کند شامل آموزش کارمندان، توسعه مسیر شغلی کارمندان، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی‌گری، برنامه‌ریزی برای تعیین جانشین، شناسایی کارمندان کلیدی، کمک در پرداخت حق‌التدریس و توسعه سازمانی هستند. تمرکز تمامی جنبه‌های توسعه سرمایه انسانی بر توسعه بهترین نیروی کاری است تا سازمان و کارمندان بتوانند به اهداف تجاری خود دست پیدا کنند و بهترین خدمات را به مشتریان ارائه دهند. توسعه سرمایه انسانی می‌تواند رسمی باشد؛ مانند آموزش در کلاس درس و دوره‌ی دانشگاهی یا تلاشی در جهت تغییر از طرف خود سازمان باشد، یا اینکه می‌تواند به صورت غیررسمی و هدایت کارمندان توسط مدیر باشد.

### فراتر رفتن از مرزهای شرکت

یک سوگیری درونی اغلب موجب می‌شود که رهبران شرکت‌های فعال در صنعت نسبت به اشتراک گذاشتن استعداد و دانش عملیاتی‌شان یا نگرستن به ورای مرزهای شرکتشان بی‌میل باشند. این امر از شکل‌گیری همکاری با فعالان خارج از صنعت جلوگیری می‌کند. در زمانه‌ای که شرکت‌های فعال در صنعت نیاز دارند با بازیگرانی که قدرت در حال رشد مشتریان را درک کرده‌اند همکاری کنند، این یک خطای نابخشودنی است. راندن بر امواج تغییر به معنای همکاری به شیوه‌های جدید با اکوسیستم وسیع‌تری است که در این حوزه شکل گرفته است. بسیاری از شرکت‌ها مجبور خواهند شد که در مورد مرز گذاری‌هایشان و حتی کسب‌وکاری که در آن به فعالیت می‌پردازند، تجدیدنظر کنند. اگر چه به‌طور طبیعی

رهبران صنعت سال‌هاست که از تضعیف قدرت و جایگاهشان و همچنین تغییر مرزهای این بخش به دیگر صنایع از طریق گسترش ارتباطات دیجیتال واهمه دارند، اما اکنون زمان آن است که شرکت‌های پیشرو فعال در صنعت خود پذیرای این تغییرات باشند. این می‌تواند به صورت اشکال جدید همکاری‌های متن‌باز، مشارکت‌ها یا سرمایه‌گذاری جزئی در کسب‌وکارهای نوپا و همکاری با افراد هوشمندی که در بازارهای گوشه‌ فعالیت دارند، انجام پذیرد تا از این طریق شرکت‌ها بتوانند از محدوده قبلی خود خارج شوند و به طیف گسترده‌تری از خروجی‌ها که فراتر از اهداف قراردادی‌شان است، دست یابند. یکی از شرکت‌ها با یک سرمایه‌گذار ریسک‌پذیر (VC) شریک شده است تا از این طریق امکان حضور در فضای کسب‌وکارهای نوپا را پیدا کند و ایده‌های نوظهوری که نیاز به منابع مالی دارند را رصد کند. در حال حاضر این شرکت حقوق لازم برای سرمایه‌گذاری در شرکت‌های زیرمجموعه سرمایه‌گذار ریسک‌پذیر را پیدا کرده است که بسیاری از آن‌ها بر مبنای بسترهای دیجیتال ایجاد شده‌اند. شرکت‌های فعال در صنعت همچنین بهتر است شبکه‌هایی را ایجاد کنند تا به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای صنعتی کمک کند، مهارت‌های تکمیلی‌شان را به اشتراک بگذارند. توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه‌انسانی منجر به چابک سازی سرمایه‌انسانی و سپس چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط خواهد شد. همچنین کارآفرینی، دانش، انگیزش و مهارت مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه‌انسانی و سیستم اطلاعات، توانمندسازی، شایستگی، مدیریت دانش و هوشمندی و آگاهی مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده چابک سازی سرمایه‌انسانی و شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخگویی بنگاه مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند. این‌ها تنها شامل حجم عظیمی از اطلاعات بازار و نیازها و ترجیحات مشتریان می‌شود، بلکه طیف گسترده‌ای از حق امتیازهای انحصاری (Patent) را نیز دربرمی‌گیرد. این‌ها دارایی‌های ارزشمندی است که می‌تواند برای تبادل اطلاعات و همکاری با کسب‌وکارهای نوپا به کار گرفته شود.

### منابع

- Agarwal, A. Shankar, R. & Tiwari, M.K. (2007). "Modeling Agility of Supply Chain," Management, Vol. 36, pp. 443-457.
- Breu, K. Hemingway, C.J. & Strathern, M. (2001). "Workforce Agility: the New Employee Strategy for the Knowledge Economy," Journal of Information Technology, Vol. 17, pp.21-31.
- Bottani, Eleonora. (2009) "A Fuzzy QFD approach to achieve agility". International journal of production economics
- Fernandes, M.T. & Ribeiro, L. (2010). "Exploring Agile Methods in Construction Small and Medium Enterprises: A Case Study," Francisco Journal of Enterprise Information Management, Vol. 23 No. 2, pp. 161-180.
- Gunasekaran, A. & Yusuf, Y. (2002). "Agile Manufacturing: Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives," International Journal of Production Research, Vol. 40 No. 6, pp. 1357-85.
- Nagel, R. & Dove, R. (1991). "21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry," Led View of Agile Manufacturing, Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Sharifi, H and Zhang, Z (2001): Agile manufacturing in practice: Application of a methodology, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No.5/6, pp.772-794.
- St. John CH, Cannon, A; Pouder, R (2001): Change drivers in the new millennium: an agenda for operations strategy research, J Oper Manage 2001; 19:143-60.
- Vernadat, F (1999): Research agenda for agile manufacturing, LGIPM, ENIM/University International Journal of Agile Management Systems, 1/1, 37-40.
- Vokurka, R; Fliedner, G (1998): The journey toward agility, Industrial Management & Data Systems 98/4, pp.165-171.