

## چابکی و رفتار کارکنان

مژگان جمیله<sup>۱</sup>، دکتر محمدرضا کاباران زاده<sup>۲</sup>، علیرضا رزقی رستمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانش آموخته مدیریت دولتی گرایش طراحی سازمان های دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار دانشگاه تهران جنوب، رشته مدیریت دولتی، گرایش خط مشی گذاری.

نام و نشانی الکترونیکی نویسنده مسئول:

دکتر محمدرضا کاباران زاده

*Moh.kabaranzad@iauctb.ac.ir*

### چکیده

هدف از اجرای پژوهش حاضر بررسی تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان می باشد. روش پژوهش پیمایشی می باشد و جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان کارکنان اداره کل خدمات شهری شهرداری تهران می باشد که با توجه به آمار جمع آوری شده، حجم جامعه آماری تعداد ۲۲۳ نفر می باشد. روش نمونه گیری نیز نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش، کتابخانه ای و میدانی می باشد. در این تحقیق به بررسی اثربخشی ابعاد ساختار سازمان بر چابکی سازمان با تأکید بر مدل سازمانها پرداخته میشود.

**واژگان کلیدی:** پژوهش پیمایشی، ابعاد ساختار سازمانی، چابکی سازمان.

## مقدمه

واژه چابک<sup>۱</sup> 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. به دلیل جدید بودن این مفهوم، هنوز تعریف مشترکی از چابکی سازمانی ذکر نشده است، به گونه ای که محققان گوناگون تعاریف گوناگونی از این مفهوم ذکر کرده اند. کید<sup>۲</sup> یکی از جامع ترین تعریفهای چابکی سازمانی را این گونه ذکر می کند:

“سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش بینی نشده، فرصتهای بازار و نیازمندیهای مشتری را دارد، در چنین کسب و کاری فرایندها و ساختارهایی یافت می شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده، دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست (کید، ۱۹۹۴)

سرعت و انعطاف پذیری محور اصلی مفهوم چابکی را تشکیل می دهند. به منظور اینکه سازمان ها به سرعت و با انعطاف پذیری عمل کنند، نیازمند به کارگیری فناوری ها و سیستم های اطلاعاتی به روز، سرمایه گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب و کار، هم سو شدن با اشکال مجازی سازمان، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره ی عرضه ی یکپارچه هستند (برو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ۳) (شریف و ژانگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، ۴) چرا که فقط سازمان هایی می توانند به حیات و رقابت در بازارهای رقابتی ادامه دهند که توانسته باشند به چنین توانمندیهایی دست یافته باشند. (گلدمن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)

چابکی بر فعال بودن به عنوان یک مزیت نسبی راهبردی می اندیشد و تنها به انطباق با تغییرات اکتا نمی کند، بلکه به دنبال یافتن تغییرات و بهره برداری از آن تغییرات به منزله فرصت های ارزشمندی برای رشد و شکوفایی است (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می شود در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر چابکی، ساختار سازمانی است. شکل دهی یک ساختار مناسب می تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آن ها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی هایی از قبیل انعطاف و سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات قابل پیش بینی و غیرقابل پیش بینی داشته باشد (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰).

## اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از راه های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. شرکت ها اغلب در مواجهه با فشارهای رقابتی به بهبود قابلیت های رقابتی خود می پردازند. اگر سازمان ها قابلیت های چابکی را توسعه دهند، قادر خواهند بود که بر محیط متغیر و مبهم کسب و کار غلبه کنند. از این رو، سازمان ها باید زمینه مناسب برای چابکی و ارتقاء آن را فراهم کنند. تا نه تنها پاسخگوی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش بندی مناسب قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. یکی از زمینه های لازم برای دستیابی به چابکی سازمانی ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی، راه یا شیوه ای است که به وسیله آن فعالیت های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند. ساختار سازمانی به جنبه های متشکل یا تنظیم شده روابط موجود میان اجزای یک مجموعه سازماندهی شده، اشاره دارد.

## تعاریف متغیرهای تحقیق

### چابکی سازمانی:

سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش بینی نشده، فرصتهای بازار و نیازمندیهای مشتری را دارد، در چنین کسب و کاری فرایندها و ساختارهایی یافت می شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده، دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست (کید، ۱۹۹۴).

<sup>1</sup> Agility

<sup>2</sup> Kidd

<sup>3</sup> Breu, et al,

<sup>4</sup> Sharifi, & Zhang

<sup>5</sup> Goldman et al

### ساختار سازمانی:

روابط میان واحد های سازمانی که حدود اختیارات، سلسله مراتب، سطوح فرماندهی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف میان واحد ها را نشان می دهد و شامل شرح وظایف، نمودار سازمانی و پست های سازمانی می باشد. ساختار سازمانی چار چوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمان ان را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی سازمانهای مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمانها دنبال می کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است.

### الگوهای جدید واحد سازمانی:

تغییرات شگرف و سریع در دهه های اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مدیریت نشان دهنده این واقعیت است که طرح های تشکیلاتی سنتی پاسخگویی نیازهای کنونی نیست و باید دگرگونی های اساسی در ساختار های سازمانی ایجاد شود. در پاسخ به این نیاز، صاحب نظران و نظریه پردازان سازمان و تشکیلات دست به اصلاحات، تغییرات و تعدیلاتی در ساختار های سنتی زدند و کوشیده اند تا با ابداع الگو های جدید تشکیلاتی سازمانها را با محیط متغیر و پیچیده این سه نمونه از طرحهای ساختاری جدید به شرح ذیل است:

- ۱- ساختار تیمی
- ۲- سازمانهای مجازی
- ۳- سازمانهای بدون مرز (رابینز)

### ساختار تیمی:

سازمانهای تیمی یا سازمان بر مبنای پروژه، یکی از انواع ساختار های جدید سازمانی است. در سازمانهای که هدف و ماموریت آنها را می توان در قالب پروژه و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا کرد، این ساختار سازمانی قابل استفاده و مفید است. وقتی مشاغل بر طبق مهر تهی مورد نیاز برای تکمیل پروژه خاصی دسته بندی می شوند سازمان بر مبنای واحد سازمانی پروژه ای سامان می یابد. به این نوع سازماندهی واحد سازی تیمی نیز گفته می شود، زیرا واحد سازمانی پروژه ای مبنایی است برای دسته بندی اعضای سازمان با مهارتهای گوناگون در تیمی که به پرو ژه ویژه و مشخص اختصاص یافته است. هر تیم پروژه ای ترکیبی از گروهی از کارکنان و مدیرانی است که بر اساس دانش و مهارت هایشان برای اجرای پروژه مورد نظر انتخاب شده اند.

### سازمانهای مجازی:

اگر بتوان تشکیلات و مکان های را اجاره کرد چه نیازی است که آنها را خریداری نمود، همین اندیشه اساس پایه سازمان مجازی را تشکیل می دهد.

سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین می کند یک سازمان مجازی، از نظر ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحد ها و دوایر تخصصی یا وظیفه ای می باشد در دهه اخیر شرکت های بزرگ تاسیس شده اند که بدون داشتن تشکیلاتی متعلق به خود داد و ستد های بسیاری را انجام دادند. حال این پرسش مطرح می شود که چه چیزی در حال رخ دادن است.

در پاسخ باید گفت که سازمانها دری پی انعطاف پذیری بیشتر بر آمده اند. این سازمانهای مجازی باعث شده اند تا شبکه های ارتباطی بوجود آید و آنها بتوانند در امور تولید، توزیع، بازاریابی، یا هر کار دیگری که به نظر رئیس یا مدیر می توان بهتر یا ارزانتر انجام داد طبق قرار داد به وسیله شرکت های دیگری انجام شود.

### سازمانهای بدون مرز:

سازمانهای بدون مرز یکی از جدید ترین ساختار ها برای سازمانها ست که کمتر شرکت یا اداره ای توانسته است به صورت یک سازمان کاملاً بدون مرز در آید. در این سازمانها، مدیریت با برداشتن مرز های عمودی سلسله اختیارات را در سطح افقی گسترش می دهد مقام و پست سازمانی از بین می رود.

امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می کنند که مهمترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانها بر روند شکست یا کامیابی سازمان ها تأثیر مستقیم دارد. لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید اقدام می کنند.

همانطور که اشاره شد، مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرشی مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می یابد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان ها را در پی خواهد داشت که مدیران نیروی انسانی جمهوری اسلامی ایران نیز می توانند با به کارگیری عوامل موثر بر این موضوع از نتایج آن بهره مند گردند. مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز موثرند عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبتر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره مند.

## چابکی

### مفهوم چابکی

تعریف های زیادی برای چابکی ارائه شده است اما هیچ یک، مخالف با یکدیگر نبوده، یکدیگر را نقض نمی کنند. عموماً این تعریفها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد. از سال ۱۹۹۱ به بعد محققان بسیاری در این زمینه فعالیت کرده اند و هر کدام تعاریف متعددی را ارائه کرده اند که ما در زیر به طبقه بندی تعدادی از آنها پرداخته ایم:

- توانایی های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش بینی (نواکر، ۱۹۹۴؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵؛ پوتنیک، ۷۹، ۲۰۰؛ ریچاردز، ۱۹۹۶؛ ون اسن و همکارانش، ۲۰۰۱).
- پاسخ پیش کنشی به تغییرات (گلدمن و ناجل، ۱۹۹۳؛ بسانت، ۲۰۰۱).
- سودآوری از محیط (نواکر، ۱۹۹۴؛ گلدمن و ناجل، ۱۹۹۳؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵).
- قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد سریع (کایوسی، ۱۹۹۹؛ پوتنیک، ۲۰۰۱؛ بسانت، ۲۰۰۱؛ ماسکل، ۲۰۰۱؛ هرمزی، ۲۰۰۱).
- بهره گیری از تغییرات به عنوان فرصت های ذاتی نهفته در محیط های آشفته (ماسکل، ۲۰۰۱؛ نیلور، ۱۹۹۹؛ شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰، ۱۹۹۹).
- ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار (نیلور، ۱۹۹۹؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵).
- توانایی پاسخ موثر به مشتری (سوبا، ۲۳۲، ۲۰۰۱؛ ابراهیم پور و یاقوب، ۲۰۰۱؛ کاتایاما و بنت، ۱۹۹۹).
- توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش بینی (داو، ۱۹۹۹؛ ماسکل، ۲۰۰۱؛ ریچاردز، ۱۹۹۶؛ ریگ بای و همکارانش، ۲۰۰۱).

چابکی در واقع برای مهندسی بنگاه های رقابتی یک پارادایم جدید شده است (ماده و سارکیس، ۱۹۹۹). نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که موسسات را وادار به پاسخ پیش کنشی<sup>۶</sup> به تغییرات می کند. بازارها و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلائق خود و دسترسی سریع به آن هستند (گلدمن و ناجل، ۱۹۹۳).

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 سال های اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه ای آماده می کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد.

برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش بینی تعریف می کند. از این بابت، سازمانها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آنها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند.

به باور شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش بینی 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 بی سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصتهای رشد و پیشرفت تعریف می کنند.

ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است: چابکی را می توان به صورت همراستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدف های کارکنان با هدفهای سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند.

به زعم دولت مدلی واژه چابک بیانگر سرعت و قدرت پاسخگویی هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمان چابک برای درک و پیش بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده به ساختار بندی خود می پردازد. از عوامل اساسی که باعث ایجاد و ارتقای چابکی سازمان است می توان آگاهی، انعطاف پذیری و بهره وری را نام برد (دولت مدلی، ۱۳۸۷).

به زعم اصولی چابکی سازمانی شناسایی موفق میانی رقابت، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند است (اصولی، ۱۳۸۶).

بر حسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت گرا و جسورانه (متهورانه) است که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار، و دستیابی به مشتریان انبوه می باشد. به عبارت دیگر، در اینجا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش بینی بوده، نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است.

«سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش بینی نشده، فرصتهای بازار و نیازمندیهای مشتری را دارد. در چنین کسب و کاری فرایندها و ساختارهایی یافت می شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست (کید، ۲۰۰۰)».

بدون تردید، این امر از راه ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می گیرد (گولدمن و همکاران، ۱۹۹۵). بنابراین چابکی ممکن است به صورت توانایی یک سازمان برای واکنش سریع به نیازمندیهای بازار و نیازهای مشتریان تعریف شود. به اعتقاد کید (۱۹۹۴) به منظور عملیاتی ساختن پارادایم چابکی، می توان آن را تلفیقی از مؤسسات بی شمار دانست که هر یک، چندین مهارت یا شایستگی کلیدی را برای فعالیتهای مشترک دارند و می توانند سازمان را به کمک یکدیگر برای واکنش سریع به نیازمندیهای متغیر مشتریان، آماده سازند. کاملاً مشهود است که منظور اصلی کاید در اینجا، همان سازمان مجازی است. کاید یکی از جامع ترین تعریفهای چابکی سازمانی را این گونه ذکر می کند:

این تعریفها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییر پذیر، و رشد محور تجسم می کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها، یک سازمان به چابکی می رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. آخرین مورد، چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم انداز، بازسازی استراتژیها، و نوآوری در فنون و تکنیکها مصداق می یابد.

چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز دامنه گسترده ای از محصولات کم هزینه، با کیفیت، زمانهای تاخیر کوتاه و تنوع اندازه محمولهها اشاره می کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می کند. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاد می کند سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند و بنا به این تعریف، تولیدکننده چابک، دارای سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوی دنیای کسب و کار داشته، با تواناییها و توانمندیهای معدود خود به رویارویی با آشفتگیها و نابسامانیهای نامحدود می پردازد و جنبه های مزیتی جریانهای تغییر را تسخیر می کند. مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- پیشبرد 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؛
- کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات؛
- برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات؛
- توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری؛

- پاسخگویی سریعتر سازمان به نیازهای مشتری؛
- افزایش رضایت خاطر کارکنان؛
- پاسخگویی مناسب به تغییرات؛
- توسعه چشمگیر مهارتهای کارکنان؛
- افزایش ارزشهای کاری و عملیاتی؛
- توجه و تأکید بر کنترل سازمان؛
- پیشرفت ساختار فرایندهای سازمانی؛
- بهبود کنترل هزینه، و افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه‌ها.

چابکی پویا، در آغوش گیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگراست. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار، و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است که بسیاری از کمپانیها به علت اینکه این بازارها مراکز متلاطمی هستند از ورود به آن بازارها هراسان هستند. برای چابکی نهایی فرض نمی شود، و نقطه ای وجود ندارد که کمپانی یا یک شخص سفر به چابکی 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 می کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبه رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و کمپانیهای چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصتهای جدید می شود، آماده اند. انتقال به چابکی با فرض به اشتراک گذاری بازارهای سودده همراه با اطلاعات و خدمات کامل تعدیل می شود و محصولات متناسب با نیازهای مشتریان مشخص شکل دهی می شود. قابلیت سوددهی این محصولات مبتنی بر استراتژیهای بازاریابی و قیمت گذاری است که خود مبتنی بر ارزش دریافت شده از مشتری است. بنابراین، رقبا چابک موفق، نه تنها باید بازارها، خطوط تولید، شایستگیها و مشتریان فعلی خود را خیلی خوب بشناسند، بلکه باید مشتریان و بازارهای بالقوه آینده را هم بشناسند. این شناخت به برنامه های استراتژیک برای به دست آوردن شایستگیهای جدید، توسعه خطوط محصول جدید، و ثبت و ضبط بازارهای جدید منجر می شود.

مفاهیم ضمنی رقابت چابک وابسته به زمینه های رقابتی است که در داخل یک کمپانی به طور خاص عمل می کنند. کمپانیهای چابک به صورت تهاجمی با تغییرات روبرو می شوند. برای رقبا 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 می کند.

رقبای چابک تغییر را تسریع کرده، بازارها و مشتریان جدیدی ایجاد می کنند که خارج از شناخت آنها از مسیری است که در آن بازارها و نیازهای مشتریان ظاهر می شوند. اگرچه چابکی به کمپانی اجازه می دهد تا خیلی سریعتر از گذشته واکنش نشان دهد، لیکن نقطه قوت رقبا چابک در پیش بینی پیش از عمل نیازهای مشتریان و رهبری در ایجاد بازارهای جدید از طریق نوآوری دائم است. چابکی یک پاسخ جامع به محیط رقابتی جدید است که به وسیله نیروهایی که تسلط سیستم تولیدی انبوه را کاهش داده اند، شکل گرفته است. (گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵؛ گانسکاران، ۲۸، ۲۰۰۱).

چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز یک دامنه گسترده ای از محصولات با هزینه پایین، کیفیت بالا، زمانهای تاخیر کوتاه و تنوع اندازه دسته ها اشاره می کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از طریق تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می کند (لایو و وونگ، ۲۰۰۱). چنانکه اولسون بیان کرده، توانایی پاسخ موثر به حوادثی که به سرعت در حال تغییر و غیرمنتظره هستند (سوبا، ۲۰۰۱) و برطبق نظر «کید» و «داو» شامل دو مفهوم اساسی است (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰):

- پاسخ به تغییرات (پیش بینی شده و غیرمنتظره) با روشهای مناسب و در زمان مناسب؛
- بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصتها.

چابکی درواقع یک توانایی اساسی را ایجاد می کند که تغییرات را در محیط تجاری کمپانی، احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند. تولیدکننده چابک بدین طریق سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان تجارت دارد و با معدودی از تواناییها و قابلیتها با آشفتگیها به مقابله می پردازد و جنبه های مزیتی جریانهای 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 است و پاسخ سریع به تغییرات سریع بازارها که ناشی از ارزش گذاری مشتری روی محصولات و خدمات است (ریچاردز، ۱۹۹۶) و درجایی دیگر مفهومش توانایی شکل دهی مجدد عملیات، فرایند، و روابط تجاری به صورت موثر است درحالی که همزمان به صورت موفقیت آمیزی در محیطی با

تغییرات مداوم عمل می کند. چابکی یک قابلیت وسیع کسب و کار است که ساختارهای سازمانی، سیستمهای اطلاعاتی، فرایندهای پشتیبانی و خصوصاً مجموعه افکار را دربرمی گیرد (هرمزی، ۲۰۰۱).

چابکی به عنوان یک فلسفه تولیدی (نسل آینده سیستمهای تولید) به کمپانی هایی که در همه بخشهای اقتصادی رقابت می کنند، خوش آمد می گوید همچنان که «یوسف» در سال ۹۲ بیان کرد چابکی فقط به وسیله یکپارچگی سلسله مراتب نیازهای مشتریان در داخل یک چارچوب از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می شود. این امر به واسطه داشتن یک دیدگاه کل گرا نسبت به تکنولوژی های تولیدی پیشرفته سازمانی همراه با توانمندیهای داخلی که آنها پردازش می کنند و از طریق کاربرد تکنولوژی / سیستمهای اطلاعاتی حاصل می شود (هویر و همکارانش، ۲۰۰۱). گلدمن نیز آن را چنین تعریف می کند: پاسخ استراتژیک جامع به تغییرات اساسی و غیرقابل چشم پوشی است که به سیستم رقابتی حاکم (غالب) بر تجارت در اقتصاد جهان اول رخ می دهد (شارپ و همکارانش، ۱۹۹۹) و در نهایت یوسف و همکارانش آن را به شکل زیر تعریف می کنند: جستجوی موفق در مبانی رقابتی (سرعت، انعطاف پذیری، خلاقیت به صورت پیش از عمل بودن، کیفیت، قابلیت سودآوری) از طریق یکپارچگی منابعی که قابلیت شکل دهی مجدد دارند و بهترین شیوه عملی در یک محیط تخصصی است به منظور تدارک خدمات و محصولات مبتنی بر بنگاهها پدیده های پیچیده ای هستند که باید به صورت سیستماتیک دیده شوند و چابکی نیز مفهومی پیچیده است که برای دستیابی به آن چهار بعد پیشنهاد شده است که می توان آنها را به صورت سیستماتیک و بنگاه چابک را تعریف کرد (گلدمن، ۱۹۹۵).

توانایی برای ساخت محصول مشخص کننده یک قابلیت رقابتی نیست. کاهش هزینه ماشین آلات، دسترسی طراحان محصول به ابزارهای طراحی کامپیوتری قدرتمند، افزایش تجارت جهانی توزیع این محصولات را گسترده کرده و تولیدکنندگان به این جهت سوق داده شده اند که به ماورای محصول نگاه کنند و ترکیب متمایزی از محصول، اطلاعات، و خدمات بلندمدت را برای هر مشتری فراهم سازند. درواقع سازمانها باید به جای محصول، راه حلهایی برای مشکلات (مسایل) مشخص مشتریان ارائه کنند و روی ارزش دریافت شده مشتریان از محصول متمرکز باشد.

فراهم کردن راه حلی کامل برای هر مشتری مشخص با منابع یک کمپانی، به تنهایی قابل حصول نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می پیوندد که کمپانی روی شایستگی اصلی خود متمرکز باشد. بنابراین، همکاری جهت ایجاد راه حلی برای مشتریان ضروری به نظر می رسد. درواقع همکاری داخلی و خارجی، استراتژی های موردنظر هستند و هدف عرضه محصولات به بازار در حداقل زمان با اهرم کردن منابع از طریق همکاری است و نائل شدن به این اهداف تنها با تشکیل سازمانهای مجازی و مشارکتهای سریع در ساخت قابل حصول خواهد بود.

### قابلیت های کلیدی چابکی در سازمان

مؤسسه ها و سازمان های چابک نگران و دلوایس تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش بینی در محیط کسب و کار خود هستند. بنابراین، این مؤسسه ها برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت های متمایز نیازمندند (شهائی و رجب زاده، ۱۳۸۴). این قابلیت ها چهار عنصر اصلی را شامل می شوند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می روند:

۱. پاسخگویی که به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره جویی از آنها اشاره دارد.
۲. شایستگی که بر توانایی کسب هدفها و مقاصد سازمان دلالت می کند.
۳. انعطاف پذیری و قابلیت سازگاری که عبارتست از: توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب هدفهای مختلف، با استفاده از تسهیلات یکسان.
۴. سرعت که عبارت است از توانایی انجام فعالیتها در کمترین زمان ممکن.

۱- قدرت پاسخگویی :

توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آنهاست. که شامل موارد زیر می باشد:

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

۲- شایستگی : مجموعه وسیعی از توانائی ها، که بهره وری فعالیت ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تامین می کند. این

قابلیت ها شامل موارد زیر می باشد:

- داشتن دیدگاه استراتژیک

- تکنولوژی های 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 : توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دست یابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. انعطاف پذیری در چهار حوزه زیر مد نظر می باشد:
- انعطاف پذیری در حجم محصول
  - انعطاف پذیری در تنوع محصول
  - انعطاف پذیری سازمان
  - انعطاف پذیری افراد
- ۴- سرعت : توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه ترین زمان ممکن، شامل:
- سرعت عرضه محصولات جدید به بازار
  - تحویل سریع و به هنگام محصولات
  - سرعت در زمان عملیات و در نهایت فراهم کننده های چابکی عبارتند از سازمان، نیروی انسانی، تکنولوژی و نوآوری که در واقع به عنوان عوامل ایجاد کننده چابکی در سازمان به حساب می آیند.

### بهبود قابلیت های چابکی در سازمان

در آینده و در زمان رقابت در محیط بازار رقابتی و پویا، شرکتها و سازمانها باید به فکر توسعه قابلیت های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند. یکی از مشکلات تمرکز بر بهبود چابکی، پویایی و نیز اقتضائی بودن قابلیت است که از پیش توسط سازمان تعریف شده است. چابکی در اینجا به عنوان یک راه بی پایان از بهبود مستمر قلمداد می شود و از آنجا که هیچ طرحی برای اندازه گیری چابکی در ادبیات این تئوری ذکر نشده است، تعیین سطح خاصی از چابکی مورد نیاز دشوار و مشکل است. در این راستا، فوکورکا و فلیدندر (۱۹۹۸) براساس نظرات ناکان (۱۹۸۶) و نیز نظرات فردوس و دی میر (۱۹۹۰) مدلی را برای بهبود قابلیت های چابکی تهیه و طراحی کرده اند. این مدل حاکی از آن است شرکت هایی که بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت های عملکردی، بر بهبود چابکی تأکید می کنند، احتمالاً با شکست و ناکامی روبه رو خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی های رقابتی مشخص شود. این مدل تل ماسه ای شکل که به نوعی مدل بسط یافته فردوس و دی میر است، به شرکتها و سازمانها پیشنهاد می کند که در آینده برای رقابت و پایداری، بر بعد چابکی حساب ویژه ای باز کنند (فوکورکا و فلیدندر، ۱۹۹۸). همان گونه که در نمودار ۱ مشخص است، بهبود کیفیت پیش شرط ضروری برای بهبود و توسعه سایر قابلیت های رقابتی است. پس از دستیابی به سطح قابل قبولی از کیفیت، شرکتها و سازمانها باید کماکان به فکر توسعه تلاشهای کیفیت باشند و در عین حال، برنامه ها و راهکارهایی را برای بهبود قابلیت اطمینان خود تهیه و تنظیم کنند.

### سازمان چابک<sup>۷</sup>

چابکی عبارت است از شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، آیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسیله فراهم آردن محصولات و خدمات مشتری پسند. چابکی در واقع برای مهندسی بنگاه های رقابتی یک پارادایم جدید شده است. نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که موسسات را وادار به پاسخ پیش کنشی به تغییرات می کند.

7. Aquile Organization



چابکی شامل دو مفهوم اساسی است:

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

۲- بهره برداری از تغییرات و سب مزایای تغییر به عنوان فرصت ها

همه 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.

یک سازمان چابک، با اتفاقات و تغییرات ناگهانی، به سادگی از پا در نمی‌آید. یک سازمان چابک، سریع‌السير، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصت‌های جدید بازار و نیازمندی‌های مشتری پاسخ سریع می‌دهد. سازمان چابک برای درک و پیش‌بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده و در این راستا به ساختار بندی خود می‌پردازد (جعفر نژاد و شهائی، ۱۳۸۶).

چابکی ممکن است به عنوان توانایی سریع یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان تعریف شود. یکی از اهداف سازمان چابک ایجاد رضایت برای مشتریان و کارمندان است. رضایت شغلی<sup>۸</sup> کارکنان موجبات افزایش بهره‌وری، افزایش روحیه و تعهد سازمانی<sup>۹</sup> را فراهم می‌نماید. کارکنانی که از کار خود رضایت شغلی دارند در مقایسه با آنان که احساس رضایت نمی‌کنند بازدهی یا تولید بیشتری دارند (رایبزنز، ۱۳۸۵).

رضایت شغلی اگر کاهش یابد عواملی همچون ترک سازمان، اعتراض، کاهش وفاداری، کاهش بهره‌وری و سایر اقدامات منفی را به دنبال دارد (قاسمی، ۱۳۸۲). اما آنچه در سازمان‌های امروز دیده می‌شود بیانگر این است که کارکنان سازمان‌ها چندان از محیط کاری خود راضی نیستند و این نارضایتی دلایلی مختلفی دارد که یکی از آن‌ها عدم سرعت در روند کار و پاسخگویی کند به تغییرات است (ملا حسینی و مصطفوی، ۱۳۸۷).

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 ایجاد 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 با آشفتگیها می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریانات تغییر را تسخیر می‌کند. لنگیال بیان می‌کند که چابکی توانایی یک بنگاه برای بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی است که تغییر در آن به صورت مداوم و پیش‌بینی نشده بوده و نیز پاسخ سریع به تغییرات سریع بازارها که ناشی از ارزش‌گذاری مشتری روی محصولات و خدمات است. چابکی به عنوان یک فلسفه تولیدی (نسل آینده سیستم‌های تولید) به سازمانهایی که در همه بخشهای اقتصادی رقابت می‌کنند، خوش آمد می‌گوید.

هدف سازمان چابک ایجاد رضایت برای مشتریان و کارمندان است. یک سازمان ضرورتاً دارای مجموعه‌ای از ظرفیتهای برای پاسخگویی به تغییرات در محیط تجاری است. از آنجا که وضعیتهای تجاری در بیشتر شرکتها خودشان را در انبوهی از تقاضاهای غیرقابل پیش‌بینی می‌یابند، پس افزایش سریع چابکی لازم و ضروری است.

به زعم مقیمی (۱۳۸۰) رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرشهای مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارا می‌باشند.

رضایت شغلی کارکنان از این جهت حائز اهمیت است که موجبات افزایش بهره‌وری، افزایش روحیه و تعهد سازمانی را فراهم مینماید. آنچه در سازمانهای امروز دیده می‌شود بیانگر این است که کارکنان سازمانها چندان از محیط کاری خود راضی نیستند و این نارضایتی دلایلی مختلفی دارد که یکی از آن‌ها عدم سرعت در روند کار و پاسخگویی کند به تغییرات است. چابکی و سرعت سازمان بر رضایت شغلی کارکنان و نگرش آنان تأثیر می‌گذارد. معمولاً ساختارهای سازمان‌های دولتی به دلیل وجود قوانین و مقررات چندان جوابگوی سرعت و چابکی سازمانی نیستند و رضایت شغلی کارکنان را تحت الشعاع قرار می‌دهند (مقیمی، ۱۳۸۰).

مطالعات هاکمن و لاولر<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۷۱ نشان داد که سنجش میزان رضایت ممکن نیست مگر آنکه در کنار شرایط محیط کار، تمایلات و آرزوهای انفرادی نیز مد نظر قرار گیرد. مطالعات کمپانی تلفن‌سازی در ایالات متحده در مورد ۲۰۸ نفر از کارکنان نشان داد که رضایت عام و ویژه و کیفیت کار در زیر گروهی که دارای نیازهای بالایی هستند از زیر گروهی که نیازهای ضعیفی دارند بیشتر است

<sup>8</sup>. Job Satisfaction

<sup>9</sup>. Organizational Commitment

<sup>10</sup>. Hakman & Lowler

(توسلی، ۱۳۸۲). کاید<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶) اظهار داشت پنج سنجۀ عملکردی برای مفهوم چابکی وجود دارد: هزینه تغییر، زمان تغییر، پایداری و ثبات تغییر، دامنه تغییر. این سنجۀ های عملکردی را می توان تقریباً در هر یک از مؤلفه های سازمان که برای واکنش به محیط آشفته کسب و کار نیازمند اصلاح و تعدیل هستند، بکار گرفته و اندازه گیری کرد.

سورولودیس و والاوانیس<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۲) تأکید کرده اند که به علت چند بعدی و فازی بودن مفهوم چابکی، طراحی شاخصهای آن دشوار است. آنها چارچوب مبتنی بر دانش منطق فازی را پیشنهاد کرده اند که شامل چهار ساختار تولید چابک است: تولید، بازار، کارکنان و اطلاعات. آنها برای هر ساختار اصلی، چندمین پارامتر و سنجۀ را مشخص می کنند. زیر بنای تولید، به کارخانه، فرایند ها، تجهیزات، طرح استقرار و جابجائی مواد و غیره می پردازد و می توان آن را بر حسب زمان و هزینه لازم برای واکنش به تغییرات سیستم تولیدی اندازه گیری نمود. زیر بنای بازار به محیط بیرونی سازمان (از جمله خدمت به مشتری و بازخورد بازار) تأکید و توجه دارد. سورولودیس و والاوانیس (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که این زیر بنا، به وسیله توانایی سازمان در شناسایی فرصت ها و قابلیت محصولات و خدمات به مشتریان اندازه گیری شود. زیر بنای کارکنان را می توان به وسیله سطح آموزش و انگیزش کارکنان اندازه گیری کرد. نهایتاً، زیر بنای اطلاعاتی به جریان اطلاعات در داخل و خارج از سازمان اشاره دارد و می توان بر حسب توانائی ضبط، مدیریت و تسطیح اطلاعات مربوط به عرصه مورد نظر آن را به درستی اندازه گیری کرد.

مشکل ترین فاکتوری که کمپانی ها با آن مواجه هستند تغییر سریع و بدون توقف است. عواملی مانند کاهش سیکل محصول، کاهش زمان ایجاد مفهوم تا زمان فروش، تسریع در نرخ توسعه تکنولوژی، افزایش جهانی سازی تجارت، افزایش تراکم ارتباطات الکترونیکی و افزایش رشد سریع جمعیت همه به فضای تغییر کمک می کنند. تغییرات خارجی تحمیل شده را نیز می توان در دو بخش ذیل در نظر گرفت:

- تغییرات اجتماعی در مقیاس کلان و تاریخی که تحت تأثیر یک واحد تجاری قرار نمی گیرند؛  
- تغییراتی که به وسیله کمپانی رقیب می توان بر یک واحد تجاری تحمیل کرد (به عنوان مثال بخش بندی محصول و ایجاد تشابهاتی در محصولات گران قیمت با تنوع زیاد که به وسیله رقبا تحمیل می شوند).  
بنابراین، سازمانها باید برای بقا و پیشرفت در محیط تغییر و عدم اطمینان به گونه ای سازماندهی شوند که دارای ساختارهای سازمانی منعطف و نوآور باشند تا بتوانند تصمیم گیری سریع را ارتقا دهند.  
این چهار بعد، اساس تعریف بنگاههای چابک هستند و چابکی عبارتی جامع است که در تمامی زمینه های بنگاه از قبیل تولید، بازاریابی، طراحی، سازماندهی و افراد نفوذ می کند. سازمان چابک ترکیبی از محصولات فیزیکی، خدمات و اطلاعات است. برای چابکی چهار اصل زیربنایی می توان معرفی کرد که عبارتند از:

- ◆ تحویل ارزش به مشتری
- ◆ آمادگی در رویارویی با تغییرات
- ◆ ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی
- ◆ تشکیل دادن مشارکت مجازی.

#### دلایل نیاز سازمان ها به تشکیل سازمان چابک

به نظر می رسد تغییر، یکی از ویژگیهای اصلی سازمانها 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 سازمانها حکمفرماست، سازمانها 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.

<sup>11</sup>. Kid

<sup>12</sup>. Sorolodis & Valavanis

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

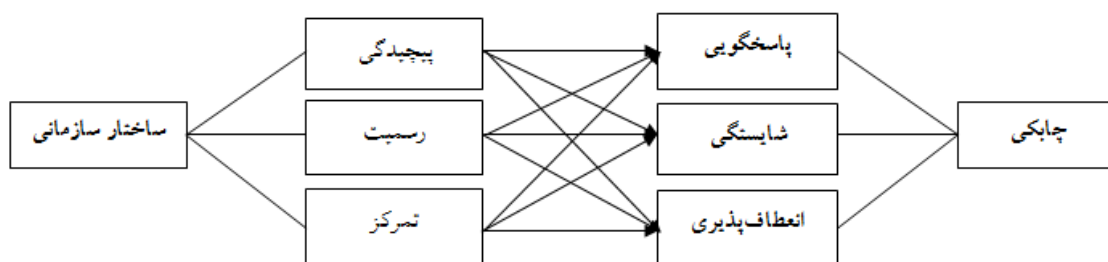
### تفاوت سازمان‌های چابک با سایر سازمانها

با توجه به مطالب ارائه شده دلایل نیاز به چابکی سازمان را می‌توان به صورت زیر عنوان کرد:

- کوتاه مدت بودن فرصت‌های بازار
- ارائه سریع یک محصول جدید به بازار
- غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات مداوم در سطح بازار
- ادغام قابلیت‌های محوری شرکت‌های مستقل برای بهره‌گیری از فرصت‌های ابزارهای سازمان برای تحقق چابکی

### مدل تحقیق

با توجه به مفاهیم ارائه شده، در این پژوهش، مدل ماهومی زیر (شکل ۱) برای بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی با تأکید بر مدل سازمانهای پاسخگو مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش برای بررسی ساختار سازمانی از مدل رابینز (۱۹۸۷) (با سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) برای سنجش چابکی سازمانی از مدل شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) با سه بعد (پاسخگویی، شایستگی و انعطاف‌پذیری) بهره‌گرفته شده است.



شکل ۲-۱- مدل ماهومی پژوهش (منبع: برگرفته از ادبیات تحقیق و مدل‌های رابینز (۱۹۸۷) و ژانگ (۱۹۹۹))

### تحقیقات داخلی

آزادخانی، اکبری و پورمنصوری، ۱۳۹۲، در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر ساختار سازمانی در چابکی سازمان (مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی استان ایلام)» بیان می‌کنند که سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می‌شود سازمان انجام فرآیندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از راه‌های چابکی سازمان‌ها، شکل‌دهی مناسب ساختار سازمانی است. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر ساختار سازمانی در چابکی سازمان میراث فرهنگی استان ایلام می‌باشد. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و استنباطی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آزمون فرضیات تحقیق از آمار توصیفی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج حاصل مشخص شد که در اداره مذکور به نظر پاسخگویان ساختار سازمانی در حد بالایی است اما بین ساختار سازمانی و چابکی در سازمان رابطه‌ای وجود ندارد. و همچنین پیچیدگی، رسمیت تمرکز در این سازمان در حد بالاتر از متوسط قرار دارد لذا پیشنهاداتی برای چابک‌بودن این سازمان ارائه شده است.

ابراهیمیان جلودار و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای تحت عنوان "چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی"، به بیان ارزش و اهمیت چابکی سازمانی پرداخته و مبانی نظری چابکی سازمانی و سازمان‌های چابک را به صورت عمیق بررسی کرده‌اند. بر اساس نتایج این تحقیق، سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیازهای مشتریان و تغییر و تحولات پیرامون خود پاسخ‌دهنده باشند، این امر تداوم حیات آنها را در وهله‌ی بعد غیرممکن می‌سازد. همچنین، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌های یادگیرنده و

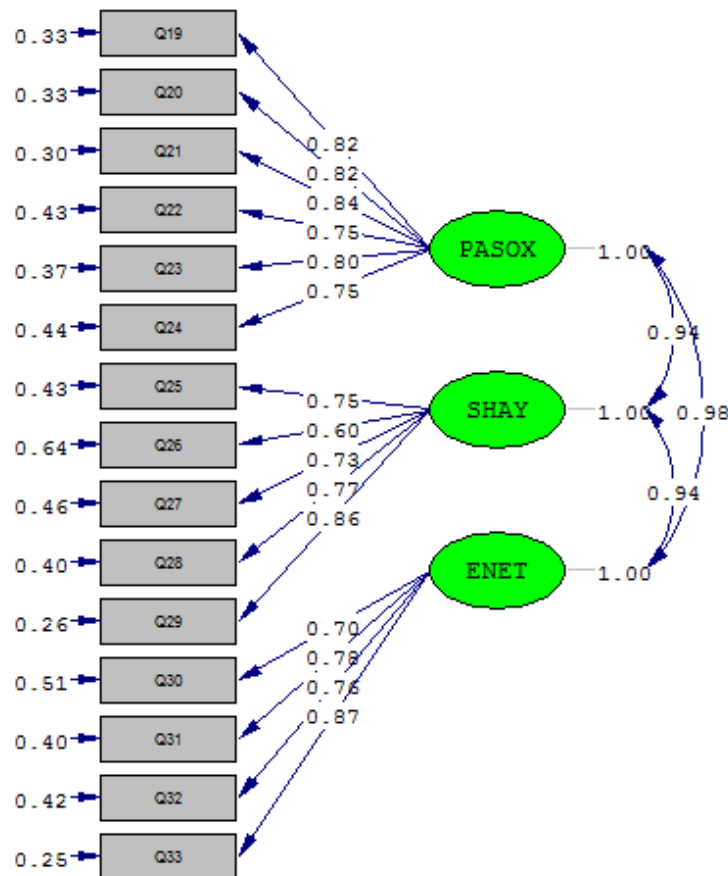
سازمان های مجازی از جمله سازمان هایی هستند که به سبب برخورداری از ویژگی های مربوط به سازمان های چابک، بهتر و سریع تر می توانند خود را با محیط پیرامونی خود سازگار سازند و از این طریق در صحنه رقابت باقی بمانند.

### تحقیقات خارجی

الزوبی و همکاران ۱۳ (۲۰۱۱) در مقاله ی خود تحت عنوان " تاثیر متغیرهای مرتبط با چابکی سازمانی بر توسعه محصول " به بررسی میزانی که چابکی سازمانی در توسعه محصول نقش دارد پرداخته و هدف تحقیق خود را یافتن راه حل ها و پیشنهاداتی در توسعه مفهوم چابکی و تاثیر آن بر توسعه محصول و همچنین یافتن عوامل دیگری دانسته اند که مرتبط با این مفهوم می باشد. در این تحقیق از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) برای توصیف ویژگی های نمونه، و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه های این پژوهش از طریق استفاده از رگرسیون چندگانه ( $MR$ ) و تحلیل رگرسیون ساده ( $SR$ ) استفاده شده است. نتایج حاصل نشان می دهد که یک رابطه قوی بین چابکی سازمانی با متغیرهای آن (توانمند سازی کارکنان، فرهنگ مشتری محور، فناوری اطلاعات، ساختار انسانی، و سازمان یادگیرنده) در سازمان وجود دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که از نظر آماری تاثیر معنی داری میان عوامل مرتبط با چابکی سازمانی (توانمند سازی کارکنان، فرهنگ مشتری محور، فناوری اطلاعات، ساختار انسانی، و سازمان یادگیرنده) در توسعه محصول در سازمان وجود ندارد.

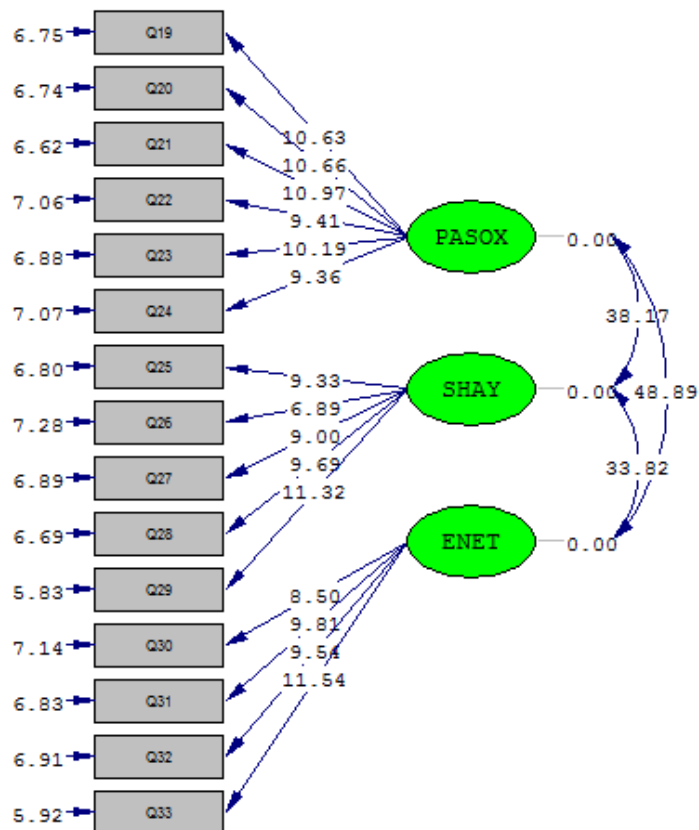
### تجزیه و تحلیل

#### مدل اندازه گیری ابعاد متغیر چابکی



Chi-Square=136.61, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

نمودار ۴-۷- نتایج تحلیل عامل تاییدی ابعاد متغیر ابعاد متغیر چابکی، در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=136.61, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

نمودار ۴-۸- نتایج تحلیل عامل تاییدی ابعاد متغیر چابکی، در حالت معناداری

نمودار (۴-۸) مدل اندازه‌گیری ابعاد متغیر چابکی در حالت اعداد معناداری را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی این نمودار، تمامی ضرایب بدست آمده معنادار می‌باشد. زیرا مقدار آزمون معناداری ( $t$ ) تک تک آنها از عدد  $1/96$  بزرگتر است. خروجی بعدی لیزرل (نمودار ۴-۷) مدل اندازه‌گیری را در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه نتایج این نمودار، چون مقدار  $RMSEA$  نیز کوچکتر از  $0.08$  می‌باشد. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت، مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

**بحث و نتیجه گیری**

با توجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عوامل مختلفی بر روی چابکی و رفتار کارکنان موثر است که یکی از این عوامل را می توان ساختارهای سازمانی دانست. ساختاری را که مدیریت برای سازمان بر می گزیند، معرف نوع سازمان و خصوصیت آن می باشد. انتخاب این ساختار بطور مستقیم با اندازه سازمان و تعداد کارکنان مرتبط میشود و بر بهره وری آنان تاثیر می گذارد و این ساختار باید متناسب با موقعیت سازمان مربوطه نیز باشد.

از سویی دیگر چابکی بر فعال بودن به عنوان یک مزیت نسبی راهبردی می اندیشد و تنها به انطباق با تغییرات اکتفا نمی کند، بلکه به دنبال یافتن تغییرات و بهره برداری از آن تغییرات به منزله فرصت ای ارزشمندی برای رشد و شکوفایی است (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می شود در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر چابکی، ساختار سازمانی است. شکل دهی یک ساختار مناسب می تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آن ها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی هایی از قبیل انعطاف و سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات قابل پیش بینی و غیرقابل پیش بینی داشته باشد (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۰).

**جدول ۵-۱- نتایج تحقیق**

نتیجه	ضریب معناداری	واریانس تبیین شده	ضریب استاندارد	فرضیات تحقیق
تأیید	۱۱.۶۸	۰.۰۴۵	۰.۴۳	پیچیدگی ساختار بر سرعت و دقت پاسخگویی سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۱۲.۶۰	۰.۰۲۷	۰.۵۹	پیچیدگی ساختار بر شایستگی سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۱۲.۹۹	۰.۰۵۶	۰.۴۴	پیچیدگی ساختار بر انعطاف پذیری سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۱۴.۱۶	۰.۰۲۸	۰.۹۱	رسمیت ساختار بر سرعت و دقت پاسخگویی سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۵.۱۶	۰.۰۴۸	۰.۸۰	رسمیت ساختار بر شایستگی سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۷.۱۹	۰.۰۳۶	۰.۵۱	رسمیت ساختار بر انعطاف پذیری سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۱۲.۲۸	۰.۰۵۱	۰.۶۴	تمرکز ساختار بر سرعت و دقت پاسخگویی سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۱۱.۳۱	۰.۰۵۲	۰.۴۶	تمرکز ساختار بر شایستگی سازمان تاثیرگذار است.
تأیید	۷.۴۰	۰.۰۳۷	۰.۹۹	تمرکز ساختار بر انعطاف پذیری سازمان تاثیرگذار است.

**محدودیت های پژوهش**

در این قسمت، پژوهشگر کلیه عواملی را که ممکن است قابلیت تعمیم پذیری یافته های پژوهش را کاهش داده باشند، تفسیر و فهرست بندی می کند (دلاور، ۱۳۸۱).

برخی از اساسی ترین محدودیت های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

(۱) این پژوهش در بین مدیران و کارکنان اداره کل خدمات شهری شهرداری تهران در بازه ی زمانی مشخص صورت گرفته است، در صورتی که این مطالعه بین نمونه ای صنعت مشابه و یا در بازه ی زمانی دیگری انجام گیرد، ممکن است یافته های متفاوتی در مورد متغیرهای تحقیق و رابطه آنها بدست آید.

(۲) با توجه به اینکه این پژوهش در یک شرکت خدماتی دولتی انجام شده در تعمیم یافته های پژوهش به دیگر سازمان ها جانب احتیاط رعایت شود.

پژوهش های مرتبط با موضوع این پژوهش بسیار کم انجام شده است.

## منابع و مراجع

- [۱] آزادخانی، پاکزاد؛ طیبه اکبری و فرحناز پورمنصوری، ۱۳۹۲، بررسی تاثیر ساختار سازمانی در چابکی سازمان (مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی استان ایلام)، *اولین کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)*، رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- [۲] نصرافهانی، علی؛ مجتبی فرخی و زینب امیری، ۱۳۹۲، تاثیر چابکی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه اصفهان)، همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش محور)، بابلسر، دانشگاه مازندران.
- [۳] ابزری، مهدی و رنجبریان، بهرام ۱۳۸۸، تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری، چشم انداز مدیریت، ش ۳۱، ص ۴۲.
- [۴] دهمرده، نظر؛ شاهقلیان، کیوان؛ بنی هاشمی، سید علی؛ زمستان ۱۳۸۹ و بهار ۱۳۹۰، "ارزیابی چابکی سازمانی در بخش خصوصی صنعت سیمان"، فصلنامه دیدگاه مهندسی صنایع، سال چهارم، ش ۱۵-۱۶، ص ۱۳.
- [۵] دولت مدلی، مهشید ۱۳۸۴، مقاله راهکارهای نیل به چابکی سازمان، مجله وب، شماره ۷۲.
- [۶] سیدياسر، سید محمود، ابراهیمیان جلودار؛ (۱۳۹۰)، "چابکی سازمانی، سرعت پاسخ گویی و انعطاف پذیری سازمانی"، توسعه انسانی پلیس، ش ۳۹، صص ۱۳-۳۴.
- [۷] شهانی، بهنام؛ رجب زاده، علی: بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفندماه، ایران (۱۳۸۴)
- [8] Lliopoulos, Efthymios; Priporas, Constantinos-Vasilios; "The effect of internal marketing on job satisfaction in health services; a pilot study in public hospitals in Northern Greece", Iliopoulos and priporas BMC Health Service Research, 2011
- [9] Panigyrakis, George G; Theodoridis, Prokopis K (2009), "Internal Marketing impact on business performance in (2009) retail context", International Journal of retail & Distribution Management, vol.37 No. 7, 2009, pp. 600-628
- [10] Papasolomon - doukakis, I.(2002) "The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks", Corporate Communications: an international Journal, Vol 7, no.1, pp. 62-76.
- [11] Duran, O., & Aguilo, J. (2008). "Computer-aided machine-tool selection based on a Fuzzy-AHP approach". Expert Systems with Applications, 34 (3), 1787-1794.
- [12] Wang, X., Da, Z., Balaji, A., & Jawahir, I. (2002). "Performance -based optimal selection of cutting conditions and cutting tools in multi pass turning operations using genetic algorithms". International Journal of Production Research, 40 (9), 2053 - 2065.