

ضرورت چابکی در مدیریت شهرداری‌ها (بررسی مفهوم و ابعاد آن)

سیده الهام سجادی^۱

۱- دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی و کارمند شهرداری سورمق

چکیده

در سالهای اخیر، سازمانهای خدماتی با چالشهای اساسی روبرو شده‌اند. به گونه‌ای که از یک سو تکنولوژی‌های و فلسفه‌های جدید تولیدی و خدماتی، نوع جدیدی از سیستم را معرفی کرده‌اند و از سوی دیگر، تقاضا برای محصولات/خدمات جدید و بیشتر، دوره‌های زمانی پاسخ کوتاه‌تر، جریان، اطلاعات سریع‌تر و محیط کسب و کار، پویا‌تر و آشفته‌تر شده‌است، لذا جهت رفع این چالش‌ها، سازمان‌های تولیدی نیازمند پاسخ سریع بر اساس موقعیت‌های رقابتی هستند. در جهت تحقق این روند در طول دهه‌های گذشته، پارادایم جدیدی به نام چابکی سازمان مطرح شده‌است. با توجه به نوظهور بودن پارادایم چابکی سازمانی، تعریف جهان شمول و مشترکی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد. بنابراین این مطالعه مروری در نظر دارد ضمن بررسی ادبیات چابکی سازمانی به ضرورت آن در سازمان شهرداری‌ها بپردازد.

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، شهرداری

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، عرصه کسب و کار جهانی به شدت رقابتی شده و ماهیت تقاضای مشتریان تغییر کرده و بسیار پیچیده شده است. علاوه بر این، مشتریان شروع به تقاضای انواع گوناگونی از محصولات در دوره‌های زمانی کوتاه کرده‌اند (ماسکل^۱، ۲۰۰۱). در این موقعیت، سازمان‌های جدید دریافته‌اند که برآورده ساختن این گونه از تقاضاها بسیار دشوار است؛ از سویی دیگر جهانی شدن نیز باعث ایجاد بستر رقابت فزاینده بین سازمان‌های گوناگون در بازارهای آزاد شده است (وینود^۲ و همکاران، ۲۰۰۸).

دنیای امروزی دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر بی‌ثباتی‌هاست که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارند. از این رو، ضرورت دارد سازمان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، برای حفظ حیات خود، با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می‌کند تطبیق یابد. در بازارهای رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمان وجود دارد؛ بسیاری از سازمان‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند و به واسطه نوآوری‌های فن‌آورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب و کار و بازبینی الگوهای سنتی و حتی الگوهای نسبتاً معاصر شده است (کرمانی، ۱۳۸۷).

در حال حاضر، تفکر غالب، سازمان‌ها را هویت‌هایی می‌داند که نه فقط به محیط بیرونی خود عکس‌العمل نشان می‌دهند، بلکه به شکل فعال و اثرگذار محیط خود را تعریف می‌کنند. این پارادایم به صورت توانایی کامیابی در محیط متغیر، بی‌ثبات و پیش‌بینی ناپذیر تعریف و با عنوان چابکی سازمانی مطرح می‌شود. فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیات و رقابت در بازارهای رقابتی ادامه دهند که توانسته باشند به چنین توانمندی‌هایی دست یافته باشند. به عبارتی دیگر، می‌توان گفت که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر توانایی خود را برای رویارویی با مشکلات سازمانی و محیط بیرونی 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، چابکی سازمانی است. در واقع، چابکی سازمانی پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰).

^۱. Maskell^۲. Vinodh

۲- مبانی نظری

تعریف چابکی سازمانی

مفهوم چابکی را برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ مؤسسه یاکوکا^۳ به کار گرفت. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد، چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است (ناگل و داو، ۱۹۹۱). 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 (شهائی، ۱۳۸۷).

مضامین کلیدی در مفهوم چابکی

برای چابکی در سازمان، چهار مفهوم کلی تعریف می‌شود: مدیریت شایستگی‌های کلیدی، سازمان مجازی، قابلیت نوسازی سازمان، و سازمان دانش محور.

۱- مدیریت شایستگی‌های کلیدی

نخستین مفهوم نهفته در پارادایم چابکی، شایستگی‌های کلیدی است. مثلاً، شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی، عبارتست از 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. شایسته محوری به دلیل اهمیت استراتژیک و منافع بلندمدت آن، باید منجر به ایجاد این شرایط سه‌گانه شود:

(۱) قابلیت پذیرش ریسک زیاد؛

(۲) رسیدن به بینش وسیعی درباره بازارها؛

(۳) غنی‌سازی ارزش‌های مشتری در محصولات نهایی، به طوری که اقتباس و کپی‌برداری از محصولات برای رقبا مشکل و دشوار باشد.

البته، ایجاد شایسته محوری، کار چندان ساده‌ای نیست. مدیریت باید از مسئولیتی منحصر به فرد در قبال مهارت‌های اصلی و نیز کسب دانش و معلومات در سازمان برخوردار باشد. این کار باید با لیست کردن قابلیت‌های اساسی سازمان آغاز شده، تا حلقه‌های مفقوده مشخص شود. حلقه‌های مفقوده به وسیله همکاری و اتحاد با سایر سازمان‌ها احیاء می‌شود. همکاری در جایی که سازمان هم‌سطح و هم‌تراز رقبای خود می‌باشد، خیلی مهم و ارزنده

^۳. Iacocca Institute

^۴. Nagel & Dove

است. این مسأله اشاره به این امر دارد که در حالت ایده‌آل، چابکی، رقابت و همکاری یک سازگاری دوطرفه و متقابل است. همکاری بین سازمان‌ها امکان پاسخگویی سریع به تقاضاهای متنوع را فراهم می‌سازد (شهائی، ۱۳۸۷).

۲- سازمان مجازی

مصادق و نمونه بارز یک سازمان چابک، استفاده از ساختار مجازی است. سازمان مجازی در فرهنگ مدیریت واژه‌ای نو است که شکل و گونه جدیدی از سازمان را معرفی می‌کند. تغییرات گسترده و پیشرفت‌های به دست آمده در عرصه فناوری اطلاعات در چند دهه گذشته، ضرورت تجدید نظر در مسائل مختلف از جمله ساختار سازمانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی، نظیر: اینترنت، پست الکترونیکی و نیز فراگیر شدن استفاده از رایانه باعث شده تا شکل‌های سازمانی جدیدی پا به عرصه وجود بگذارند که ماهیتی کاملاً متفاوت با سازمان‌های سنتی بزرگ و دیوانسالار دارند. ساختار این سازمان‌ها به صورت واحدهای کوچک، خودکفا و منعطف، همراه با سیستم‌های ارتباطی پیشرفته است. از ویژگی‌های سازمان مجازی می‌توان به رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، استفاده بیشتر از تکنولوژی ارتباطات، تغییر ساختار سازمانی، کارآفرینی، طراحی مجدد مشاغل، حمایت از حسابرسی اجتماعی و حفاظت از محیط زیست، تأکید بر نرم‌افزار به جای سخت‌افزار و پویایی فرایند خط‌مشی‌گذاری اشاره کرد.

در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین کالاها و خدمات با همکاری و مشارکت واحدهای خارج از سازمان است. هر اندازه این واگذاری یا برون‌سپاری گسترده‌تر باشد سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. بنا به فرض، سازمانی که تا اندازه‌ای کارها را به واحدهای داخلی تفویض کرده است، سازمان مجازی محدود محسوب می‌شود و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق، فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده، سازمان مجازی کامل است. در کل، سازمان‌های پارتندی، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمان‌های بدون مرز و به تازگی سازمان‌های سه وجهی شبدری، همه روایت‌های متفاوتی از مقوله سازمان مجازی هستند (شهائی، ۱۳۸۷).

۳- قابلیت تجدید ساختار

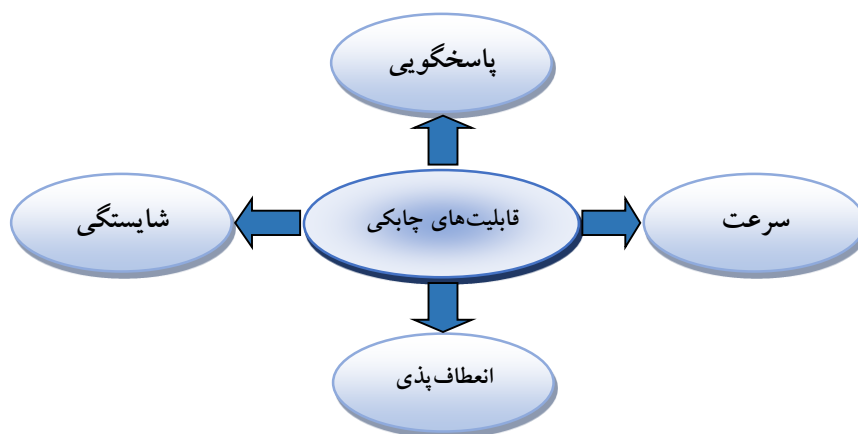
سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع سازی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که این امر بتواند فرصت‌های گرانبهایی را برای سازمان به وجود آورد. این سازمان‌ها قادر به پیش دستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه استراتژیک است که نقشه وسیعی از توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های اصلی سازمان را نمایان می‌سازد. این نوع از سازمان‌ها دارای موقعیت خوبی بوده، امتیازاتی از قبیل: سرعت، به دست آوردن بازار پیش از رقیب از راه محصولات جدید و چابکی را از راه فراهم آوردن محصولات مورد نیاز مشتریان پیش از ایجاد و مطرح شدن نیاز آنان دارند. برای این منظور، مدیریت باید در تکنولوژی‌هایی سرمایه‌گذاری کند که در سطح کارخانه انعطاف‌پذیری عملیاتی ایجاد می‌کنند (همان منبع).

۴- سازمان دانش محور

صاحب‌نظران تعریف‌های زیادی را از دانش در سطح سازمان ارائه کرده‌اند که شامل تجربه‌های افراد سازمان، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پرونده‌ها است. سازمان‌هایی که قصد چابک شدن را دارند باید نیروهای تربیت شده و دارای انگیزه خوب را با یک مجموعه درست از مهارت‌ها، تجربه و دانش ارتقاء دهند؛ به گونه‌ای که این امر جزء ضروری و جدانشدنی از استراتژی شرکت قلمداد شود (شهائی، ۱۳۸۷).

قابلیت‌های کلیدی چابکی در سازمان

مؤسسات و سازمان‌های چابک نگران و دلوایس تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش‌بینی در محیط کسب و کار خود هستند. بنابراین، این مؤسسات برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش‌بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمندند (شهائی و رجب‌زاده، ۱۳۸۵). این قابلیت‌ها چهار عنصر اصلی را شامل می‌شوند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می‌روند:



شکل (۱-۱) قابلیت‌های کلیدی چابکی (کرمانی، ۱۳۸۷)

۱. پاسخگویی: توانایی شناسایی تغییرات و پاسخگویی سریع به آنها جهت برطرف سازی آنها.
 ۲. شایستگی: توانایی دستیابی مؤثر و کارا به اهداف و رسالت‌های سازمان.
 ۳. انعطاف‌پذیری: توانایی پردازش فرآیندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان.
 ۴. سرعت: توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن.
- با استفاده از این چهار اصل یک مدل‌سازی برای ترکیب آنها به یک سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آنها به عنوان ظرفیت‌های رقابتی استراتژیک نیز نام برده شده است. بنابراین اگر یک سازمان می‌خواهد چابک باشد، باید این چهار اصل را در نظر داشته باشد (کرمانی، ۱۳۸۷).

بهبود قابلیت‌های چابکی در سازمان

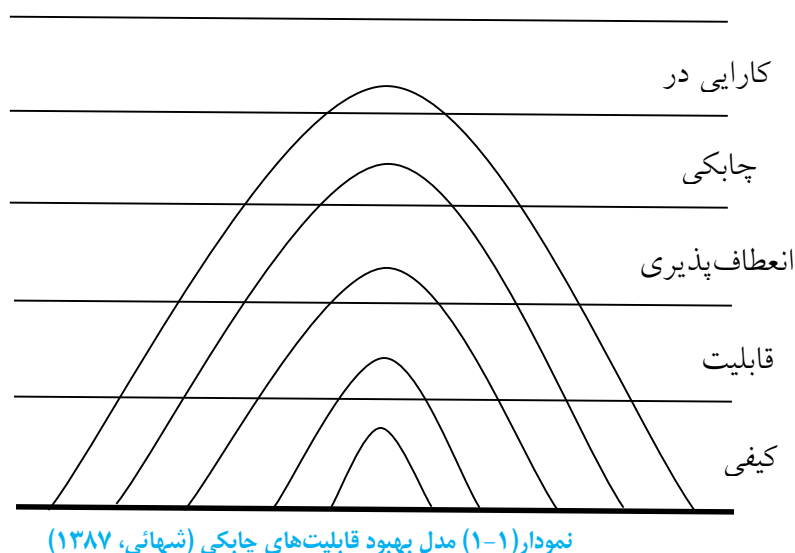
در آینده و در زمان رقابت در محیط بازار رقابتی و پویا، سازمان‌ها باید به فکر توسعه قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند. یکی از مشکلات تمرکز بر بهبود چابکی، پویایی و نیز اقتضایی بودن قابلیت است که از پیش توسط سازمان تعریف شده است. چابکی در اینجا به عنوان یک راه بی‌پایان از بهبود مستمر قلمداد می‌شود و از آنجا که هیچ طرحی برای اندازه‌گیری چابکی در ادبیات این تئوری ذکر نشده است، تعیین سطح خاصی از چابکی مورد نیاز دشوار و مشکل است. در این راستا، واکورکا و فلیدندر (۱۹۹۸) بر اساس نظرات ناکان^۵ (۱۹۸۶) و نیز نظرات فردوس و دی‌میر^۶ (۱۹۹۰) مدلی را برای بهبود قابلیت‌های چابکی تهیه و طراحی کرده‌اند. این مدل حاکی از آن است سازمان‌هایی که بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت‌های عملکردی، بر بهبود چابکی تأکید می‌کنند، احتمالاً با شکست و ناکامی روبه‌رو خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی‌های رقابتی مشخص شود. این مدل تل ماسه‌ای شکل که به نوعی مدل بسط یافته فردوس و دی‌میر است، به شرکت‌ها و سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که در آینده برای رقابت و پایداری، بر بُعد چابکی حساب ویژه‌ای باز کنند.

همان‌گونه که در نمودار (۱-۱) مشخص است، بهبود کیفیت پیش شرط ضروری برای بهبود و توسعه سایر قابلیت‌های 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، برنامه‌ها و راهکارهایی را برای بهبود قابلیت اطمینان خود تهیه و تنظیم کنند.

هنگامی که سطح قابل قبولی از قابلیت اطمینان به دست آمده، در عین تداوم دو فعالیت پیش، شرکت‌ها یا سازمان‌ها بایستی به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و قابلیت سازگاری روی بیاورند و مبتنی بر بهبود موفق در عرصه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری، شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند به سمت چابکی و چالاکی گام بردارند. به علاوه، تلاش برای بهبود چابکی نیز باید تحت حمایت و پشتوانه تلاش‌های بهبود کیفیت، قابلیت اطمینان و انعطاف‌پذیری بیشتر نیز باشد (شهائی، ۱۳۸۷).

^۵. Nakan

^۶. Ferdows & De Meyer



• توانمندی‌های چابکی

توانمندی‌های چابکی، عناصری بنیادین هستند که ساختاری اصولی از سازمان چابک را تشکیل می‌دهند (رن^۷ و همکاران، ۲۰۰۹). در حقیقت سازمان جهت چابک شدن در کلیه فرایندهای خود نیاز به مجموعه‌ای از توانمندی دارد که توانمندی‌های چابکی نامیده می‌شوند. گلدمن و همکاران، و گاناسکاران معتقدند که چهار توانمندی اصلی چابکی عبارتند از: اغنای مشتری، همکاری در جهت افزایش رقابت‌پذیری، تسلط سازمانی بر تغییر و عدم اطمینان و سرمایه‌گذاری در جهت اهرمی کردن اثر اطلاعات و افراد (گاناسکاران^۸، ۲۰۰۸). در یک طبقه‌بندی جامع از توانمندی‌های چابکی که توسط یوسف و همکاران صورت گرفته است، ۳۲ توانمندی چابکی تعریف و ارائه شده است. همان‌گونه که در جدول (۱-۱) نشان داده شده است، به منظور سهولت در امر ارزیابی و پیاده‌سازی، توانمندی‌هایی که ارتباط بیشتری با یکدیگر داشته‌اند در یک دسته قرار گرفته‌اند. در نتیجه ۳۲ توانمندی چابکی مذکور در ۱۰ دسته، و تحت عنوان حوزه‌های تصمیم‌گیری طبقه‌بندی شده‌اند (یوسف^۹ و همکاران، ۲۰۰۶).

^۷. Ren

^۸. Gunasekaran

^۹. Yusuf

جدول (۱-۱) توانمندی‌های چابکی و حوزه تصمیم‌گیری (یوسف و همکاران، ۲۰۰۶)

توانمندی‌های چابکی	حوزه تصمیم‌گیری
انجام و یکپارچگی بنگاه دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات	انجام
توان فعالیت اقتصادی در زمینه‌های مختلف کسب و کار فعالیت‌های تجاری توسعه یافته با قابلیت کپی برداری اندک	شایستگی
کارکنان توانمندی که به صورت تیمی کار می‌کنند تیم‌های چند وظیفه‌ای وجود تیم‌هایی در تمام حیطه‌های کاری سازمان تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	تیم‌سازی
آگاهی از فناوری جدید رهبری در استفاده از فناوری جاری فناوری‌های ارتقا دهنده دانش و مهارت فناوری تولید انعطاف‌پذیر	فناوری
التزام به کیفیت در سراسر دوره عمر محصول محصولات با ارزش افزوده بالا طراحی اولیه مناسب چرخه توسعه محصول کوتاه	کیفیت
بهبود مستمر فرهنگ تغییر	تغییر
شکل‌دهی سریع مشارکت رابطه استراتژیک با مشتریان رابطه نزدیک با تأمین کنندگان رابطه مبتنی بر اعتماد با مشتریان و تأمین کنندگان	مشارکت
معرفی محصول جدید نوآوری مشتری مدار رضایت مشتری پاسخ به نیازهای در حال تغییر بازار	بازار

آموزش	سازمان یادگیرنده
کارکنان منعطف و چند مهارته	
به روز بودن مهارت‌های نیروی انسانی	
آموزش و توسعه مستمر	
رفاه	رضایت کارکنان

توانمندسازهای چابکی

یکی از اولین تلاش‌ها جهت فراهم آوردن تعریفی جامع از مجموعه توانمندسازهای چابکی توسط گاناسکاران صورت گرفت. به اعتقاد وی، توانمندسازهای چابکی در حکم ابزارهای عملیاتی برای دستیابی به توانمندی‌های چابکی می‌باشند.

او هفت عامل را به عنوان توانمندسازهای چابکی معرفی می‌نماید که عبارتند از: «ابزارها/ استانداردهای تشکیل کسب و کار مجازی»، «تولید غیرمتمرکز»، «ابزارها/ استانداردهای شکل‌دهی سریع مشارکت افراد»، «مهندسی همزمان»، «سیستم‌های یکپارچه اطلاعات تجاری، تولید و محصول»، «ابزارهای مدل‌سازی سریع»، و «تجارت الکترونیک» (گاناسکاران، ۲۰۰۸). سایر تحقیقات نیز صحت مجموعه توانمندسازهای ارائه شده توسط گاناسکاران را تصدیق می‌کنند. در سال‌های اخیر مروری جامع بر فناوری‌ها و استراتژی‌های چابکی توسط گاناسکاران و یوسف صورت گرفته است. در نتیجه بررسی آنها، تعدادی توانمندساز به موارد قبلی اضافه شد. این دو محقق در حدود ۶۰ ابزار مناسب برای اجرای تولید معرفی می‌کنند. این ۶۰ ابزار در ۴ مجموعه اصلی به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند: «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «طراحی محصول»، «سازمان مجازی»، و «فناوری اطلاعات» (گاناسکاران و یوسف، ۲۰۰۸).

ابعاد چابکی سازمانی

در بازار کسب و کار، چابکی به روش‌های گوناگونی ایجاد می‌شود. برای نمونه، گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵) به انطباق‌پذیری مداوم و پایدار نسبت به نیازهای مشتریان با ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات اشاره می‌کنند.

نگرش دیگری بر حرکت‌های پیشگیرانه به موقعی تأکید دارد که برای ایجاد و دستیابی به فرصت‌های بازار یا متزلزل ساختن حرکت‌های رقبا طراحی می‌شود. چابکی می‌تواند به دنبال ایجاد بازارهای جدید یا تعریف مجدد روش کسب و کار باشد. در کل می‌توان گفت که چابکی سازمانی مستلزم موارد زیر است:

- تأکید بر انطباق‌پذیری سازمانی
 - آگاهی مداوم از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی
 - قابلیت درونی استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن اثرات منفی تهدیدات بالقوه.
- این موارد تحت عنوان ابعاد چابکی سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرند:

❖ جایگاه و موقعیت چالاک

جایگاه چالاک به عنوان ذهنیت مشترکی دیده می‌شود که روحیه رقابت، پویایی و نیاز به چابکی را نهادینه می‌سازد. این ذهنیت به نوبه خود به عزم و اراده جهت سرمایه‌گذاری بر منابع و طراحی اهرم‌های مورد نیاز برای پیکربندی مجدد و سریع منجر می‌گردد. این مسأله در نهایت به اقدام عملی خاصی منتهی می‌شود و به جای اینکه سازمان منتظر بماند تا حوادث بیرونی آن را مجبور به تغییر کند، خود را در موقعیت تغییر مداوم قرار می‌دهد و تمامی کارکنان مسئولیت موفقیت سازمانی را در پیش می‌گیرند.

❖ کنکاش و شناخت بازار

دومین بُعد چابکی، توانایی سازمان در شناسایی و اثرگذاری بر فرصت‌های پیش آمده و تهدیدات است. این توانایی به مفهوم اثرگذاری و فعال بودن است، نه واکنشی و انفعالی بودن. این مسأله بیانگر این مطلب است که فرصت‌ها و تهدیدات فقط در انتظارات متغیر مشتریان نیست، بلکه در فعالیت‌ها و واکنش‌های احتمالی رقبا و در تغییرات بالقوه در محصول نیز وجود دارند. در واقع، تنها نباید از پیشرفت و موفقیت دیگر سازمان‌ها شگفت زده شد. بلکه باید به دنبال حداکثرسازی قابلیت سازمان در اثرگذاری با کنترل عوامل مهم محیطی بود.

❖ تجهیز و مسلح شدن به پاسخ سریع

این بُعد به توانایی انطباق‌پذیری سریع اشاره دارد. اما در این جایگاه سرعت بدون دردسر و گرفتاری مدنظر است. در واقع سرعت پاسخگویی نوعی هوشمندی ایجاد شده توسط بُعد دوم یعنی کنکاش و شناخت بازار می‌باشد. تجهیز و مسلح شدن به پاسخ سریع شامل جهت‌گیری مجدد سریع و به موقع منابع انسانی، سازمانی، فیزیکی و مالی در سازمان است (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸).

تفاوت بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک

به عقیده رامش و دوداسان^{۱۰} (۲۰۰۷) بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک در ویژگی‌هایی همچون ساختار سازمانی، سرمایه‌گذاری، کیفیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، وضعیت مدیریت، فناوری استفاده شده، مدیریت زمان و... تفاوت وجود دارد. آنها بیان کردند که، از لحاظ ساختار سازمانی، سازمان‌های سنتی از ساختارهای عمودی و سلسله مراتبی استفاده می‌کنند، در حالی که ساختار سازمانی سازمان‌های چابک مسطح و مبتنی بر کار تیمی است. برخلاف سازمان‌های سنتی، که در آنها مشارکت کارکنان اندک، مهارت کارکنان بسیار کم، مدیریت دیکتاتوری و چرخه تولید محصولات طولانی مدت و انعطاف‌ناپذیر 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 کوتاه‌تر و انعطاف‌پذیر است. خلاصه‌ای از تفاوت بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک، به عقیده رامش و دوداسان (۲۰۰۷)، در جدول (۱-۲) نشان داده شده است.

^{۱۰}. Ramesh & Devadasan

جدول (۱-۲) تفاوت بین سازمان‌های سنتی و چابک (رامش و دواداسان، ۲۰۰۷)

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

۳- نتیجه‌گیری

موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت. بکارگیری چابکی در بخش دولتی نیز می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این مفهوم باشد. البته برخی اعتقاد دارند که با توجه به عدم وجود رقابت و سرعت در بخش دولتی، و در یک کلمه عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملاً بیان چابکی در این بخش بی‌معنا و بی‌ربط است. ولی، بخش دولتی همچون شهرداری‌ها بدلیل کثرت ارباب رجوعان خود و نیز نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواست‌های آنها و در راستای بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت و کیفیت، و مهمتر از همه هزینه، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی نیاز دارد.

مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی چابک در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان و هم‌ترازان خود نرخ موفقیت فزاینده‌ای بدست می‌آورند. دولت‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخگویی بهتر سرمایه‌گذاری کلانی می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد به اهدافشان خواهند رسید زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری با سرعت بالا، بر دولت‌ها و تصمیمات آنها تأثیر داشته، شهروندان و بازرگانان به خدمات سریع‌تر و تخصصی‌تر نیاز دارند و در نتیجه این امر باید خطامشی‌ها سریع‌تر از گذشته تهیه و تدوین و اجرا گردند و مسلماً با

- انجام این امور، سازمان موفق به انجام رسالت و کسب اهداف خود خواهد شد. برای رسیدن به این نتایج بخش دولتی باید به سه اصل توجه کند:
- برای پیش‌بینی رویدادها، درک تغییرات مورد نیاز، و تجدید ساختار خدمت رسانی بر آن اساس، بخش دولتی باید بهترین استفاده را از شبکه بکند.
 - شهرداری باید ثابت کند توانایی یادگیری شیوه انجام بهتر فعالیت‌ها و مقابله با چالش‌ها را دارد.
 - شهرداری باید کارایی و اثربخشی در منابع در دسترس خود را افزایش دهد.
- بر اساس این اصول، در ادامه ۱۴ نشانه از مؤلفه‌های چابکی در بخش دولتی بیان می‌شود. البته این علائم شاخص‌های عملکردی نیستند، بلکه سازوکارهای حرکت سازمان‌های دولتی به سمت ابعاد مختلف چابکی هستند.
- پیش‌بینی و درک خواسته‌های متغیر شهروندان
 - طراحی مجدد عملیات به موازات تغییرات تقاضای قوانین و شهروندان
 - داشتن تعاملات گسترده با کارکنان و شهروندان
 - کاهش تعداد مراحل انجام یک فرآیند
 - تدارک کانال‌های ارتباطی بیشتر و مناسب‌تر برای شهروندان
 - همدردی با شهروندان در بحران‌های فردی، محلی و ملی
 - در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز شهروندان
 - اندیشیدن به پیشرفت، عبرت‌آموزی از تجربیات، و نهادینه سازی بینش‌های حاصله
 - خدمات رسانی بهتر به شهروندان در تمامی نقاط
 - پیگیری وضعیت و ارزش تمامی منابع و تبدیل هر چه بیشتر اطلاعات به دارایی‌ها
 - برون‌سپاری و تدارک کالاها و خدمات جهت افزایش آمادگی و صرفه‌جویی در مقیاس توأم با حداقل وابستگی به تأمین‌کنندگان منابع
 - حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها برای استفاده در زمان‌های خاص
 - اخذ و اجرای تصمیم جمعی و مناسب به کمک فناوری اطلاعات و گسترش و ابلاغ اطلاعات و اخبار از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب
 - ترغیب شهروندان به انجام فعالیت‌های دولتی، با استفاده از کاراترین روش‌های موجود (جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۹).

مراجع

- ✓ ابراهیمیان جلودار، سید یاسر؛ ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سازمانی، توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹.
- ✓ جعفر نژاد، احمد؛ شهانی، بهنام. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر چابکی سازمان و تولید چابک، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- ✓ حاتمی‌نسب، سید حسن. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط عناصر مدیریت دانش و اقدامات چابکی سازمان (مورد مطالعه: صنایع منتخب منسوجات استان یزد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی استان یزد.
- ✓ حجتی، اکرم. (۱۳۹۳). بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت دانش با چابک‌سازی سازمانی در کارکنان دانشگاه شاهد تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ✓ حمیدی، ناصر؛ حسن پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی؛ موسوی، سید حمید. (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مجله مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سال چهارم، شماره ۸.
- ✓ دادگر، محمد امین. (۱۳۹۲). بررسی رابطه ساده و چندگانه فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی در دانشگاه‌های جامع پزشکی و غیرپزشکی شهر زاهدان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- ✓ شهایی، بهنام. (۱۳۸۷). پارادایم چابکی تعریف‌ها، ویژگی‌ها و مضامین، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۴.
- ✓ شهایی، بهنام؛ رجب‌زاده، علی. (۱۳۸۵). بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ✓ فهیمی، میلاد؛ احمدی فارسانی، مهران؛ حامدی، مینا. (۱۳۹۲). بررسی نقش مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: مجموعه شعب بانک مسکن شهر شیراز)، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گلستان.
- ✓ قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ هورمنش، فاطمه؛ غلامحسینی، حسین. (۱۳۹۰). نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۵.
- ✓ قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری، فخرالسادات؛ بهشتی‌راد، رقیه. (۱۳۹۳). ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک‌سازی سازمان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره ۲۳.
- ✓ کدخدایور، حامد. (۱۳۹۱). نقش مدیریت دانش در چابکی سازمان‌های تجاری (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش محور پارک علم و فناوری شهرستان یزد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی استان یزد.
- ✓ کرمانی، بهناز. (۱۳۸۷). یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت، ششمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی کشور، دانشگاه علوم پزشکی ایران.
- ✓ ملکی، روح اله؛ بازاریار، نوراله. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با چابکی سازمانی در بانک کشاورزی استان خوزستان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز.

✓ هورمنش، فاطمه. (۱۳۹۰). تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمان در گروه بهمن خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

- ✓ Agarwal, A & Shankar, R & Tiwari, M.K.(۲۰۰۷). Modeling agility of supply chain, Management, Vol. ۳۶, pp: ۴۴۳-۴۵۷.
- ✓ Bowman, B.J.(۲۰۰۲). Building knowledge management systems, Information Systems Management, Vol. ۱۹ No. ۳, pp: ۳۲-۴۰.
- ✓ Cockburn, A & Highsmith, J.(۲۰۰۱). Agile software development ۲, the People Factor, Computer, Vol. ۳۴(۱۱), pp: ۱۳۱-۱۳۳.
- ✓ Dove, R.(۲۰۰۳). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise, Journal of Knowledge Management, Vol. ۳, No. ۱, pp: ۱۸-۳۵
- ✓ Fernandes, M.T & Ribeiro, L.(۲۰۱۰). Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: A Case Study, Francisco Journal of Enterprise Information Management, Vol. ۲۳ No. ۲, pp: ۱۶۱-۱۸۰.
- ✓ Goldman, S. L & Nagel, R. N & Preiss, K.(۱۹۹۵). Agility competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customers, Van Nostrand Reinhold, New York.
- ✓ Gunasekaran, A.(۲۰۰۸). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework, International Journal of Production Research, ۳۶(۵), pp: ۱۲۲۳-۱۲۴۷.
- ✓ Gunasekaran, A & Yusuf, Y.Y.(۲۰۰۸). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives, International Journal of Production Research, ۴۰(۶), pp: ۱۳۵۷-۱۳۸۵.
- ✓ Iivari, Juhani & Iivari, Netta.(۲۰۱۱). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods, Information and Software Technology ۵۳, pp: ۵۰۹-۵۲۰.
- ✓ Kumar, V & Smart, P.A & Maddern, H & Maull, R.S.(۲۰۰۸). Alternative Perspectives on Service Quality and Customer Satisfaction, The Role of BPM, International Journal of Service Industry Management.
- ✓ Mayfield, Robert D.(۲۰۰۸). Organizational culture and knowledge management in the electric power generation industry, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership.
- ✓ Nagel, R & Dove, R.(۱۹۹۱). ۲۱st Century manufacturing enterprise strategy: An industry, Led View of Agile Manufacturing, Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University.
- ✓ Ramesh, G & Devadasan, S.R.(۲۰۰۷). Literature review on the agile manufacturing criteria, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. ۱۸ (۲), pp: ۱۸۲-۲۰۱.
- ✓ Ren, J & Yusuf, Y.Y & Burns, D.(۲۰۰۹). The effects of agile attributes on competitive priorities: a neural network approach, Integrated Manufacturing Systems, ۱۴(۶), pp: ۴۸۹-۴۹۷.
- ✓ Sambamurthy, V & Bharadwaj, A & Grover, V.(۲۰۰۳). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, MISQ, Vol. ۲۷(۲), pp: ۲۳۷- ۲۶۳.

-
- ✓ Sharifi, H & Zhang, Z.(۲۰۰۱). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. International Journal of Operations and Production Management ۲۱(۵-۶), pp: ۷۷۲-۷۹۴.
 - ✓ Suliman, S.(۲۰۰۶). Agility, knowledge management, and organizational learning: synergies and interrelationships, International Journal of agility Systems and Management, pp: ۱۳۳-۱۴۵.
 - ✓ Vazquez-Bustelo, D & Avella, L.(۲۰۰۶). Agile manufacturing: industrial case studies in Spain, Technovation, Vol. ۲۶(۱۰), pp: ۱۱۴۷-۱۱۶۱.
 - ✓ Vinodh, S.M & Sundararaj, G & Devadasan, S.R & Rajanayagam, D.(۲۰۰۸). Quantification of agility: An experimentation in an Indian electronics switches manufacturing company, Journal of Engineering, Design and Technology , Vol. ۶(۱), pp: ۴۸-۶۴.
 - ✓ Yaghoubi, N.M & Kord, B & Azadikhah, O.(۲۰۱۱). Assessing organizational agility via fuzzy logic, International Business Research, Vol. ۴(۳), pp: ۱۳۵-۱۴۴.
 - ✓ Yusuf, Y.Y & Sarhadi, M & Gunasekaran, A.(۲۰۰۶). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes, International Journal of Production Economics, ۹۲, pp: ۳۳-۴۳.