

بنام خدا

ارائه دهنده: ندا علی نژاد راهدار

استاد : دکتر مکوندی

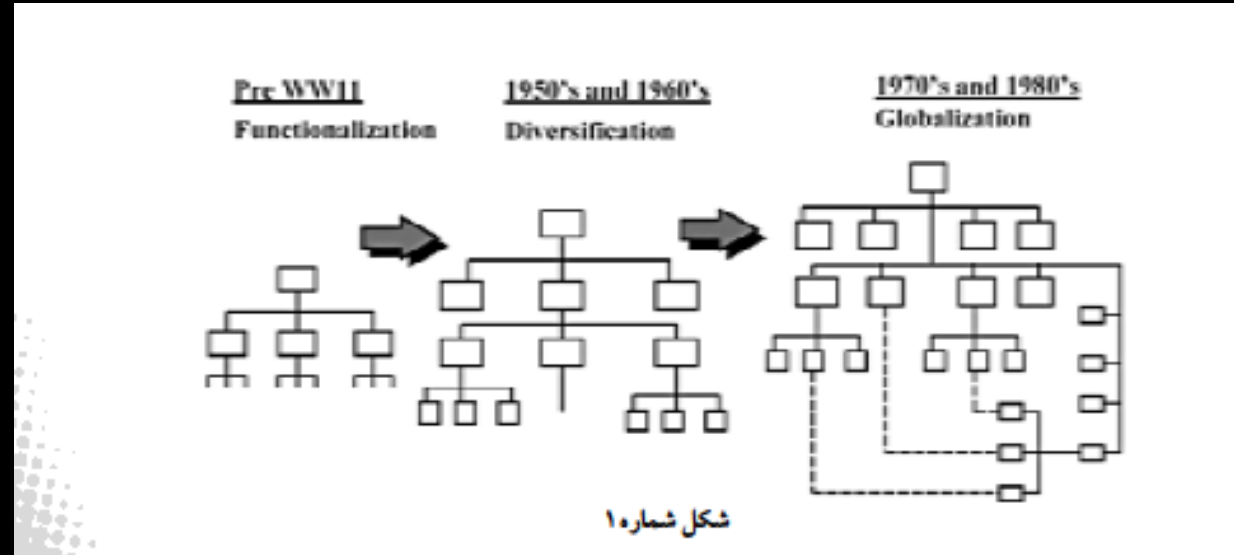
یکپارچه سازی افقی سازمان چگونه انجام می شود؟

یکپارچه سازی یا انسجام سازمان

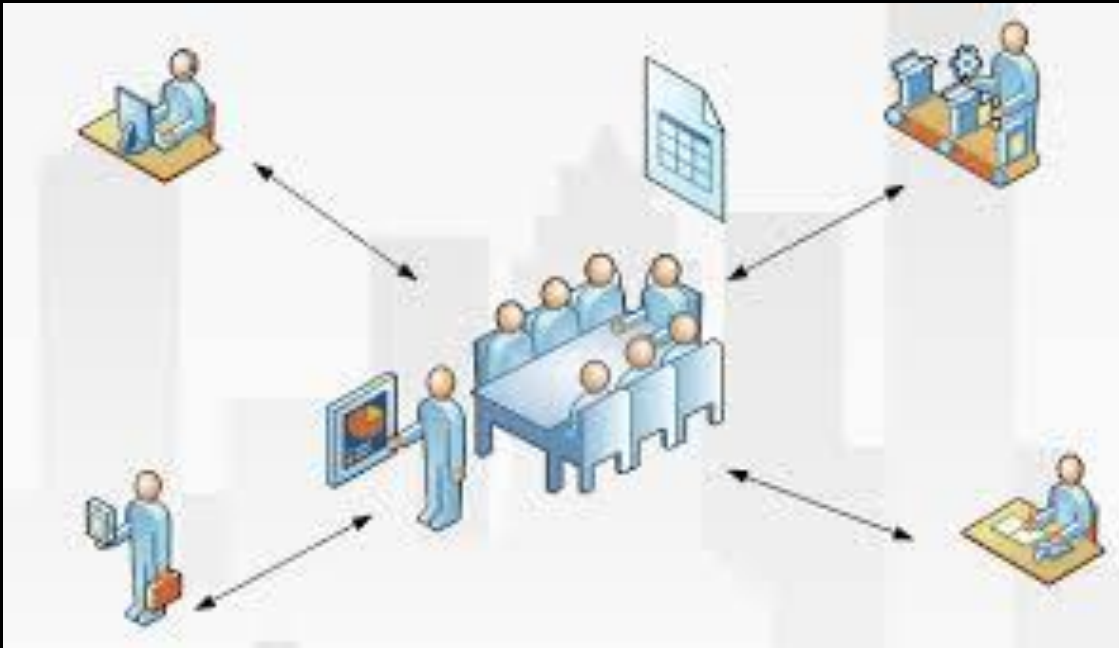
- بزرگترین چالش امروز سازمان ها «یکپارچه سازی» (انسجام یا تلفیق) برای پاسخگویی به شرایط بازار، رقابت و تامین نیازهای مشتریان است. به علاوه اهمیت این موضوع روز به روز برای سازمان ها بیشتر می شود. ضرورت یکپارچگی و گسترش این ضرورت تا اندازه ای ناشی از پیچیده تر شدن کالاهای تولیدی است. به عنوان مثال شرکت سونی برای تولید (notebook) یا موبایل باید دانش و فناوری های خود را در مجموعه ای از تولیدات (مانند رادیو، تلویزیون و بازی های کامپیوتری) با یکدیگر تلفیق نماید.

سیر تحول ساختارهای سازمانی

• همانطور که شکل نشان می دهد، قبل از جنگ جهانی دوم، ساختار وظیفه ای سازماندهی غالب شرکت ها بود. در واقع، در شرایطی که عمده فعالیت سازمان در یک کسب و کار متمرکز باشد یا یک محصول یا کالای خاص تولید و عرضه کند، این ساختار اثربخش خواهد بود. اما در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ اکثر شرکت ها که استراتژی تنوع گرایی را دنبال می نمودند، ساختار سازمانی خود را مبتنی بر نوع بازار یا نوع محصول قرار دادند. در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ استراتژی جهانی شدن مطرح شد و شرکت ها برای دستیابی به اهداف خود، ساختار ماتریسی را طراحی نمودند. در واقع این نوع ساختار به طراحی همزمان وظیفه ای و جغرافیایی یا محصولات دلالت دارد.



سیر تحول ساختارهای سازمانی



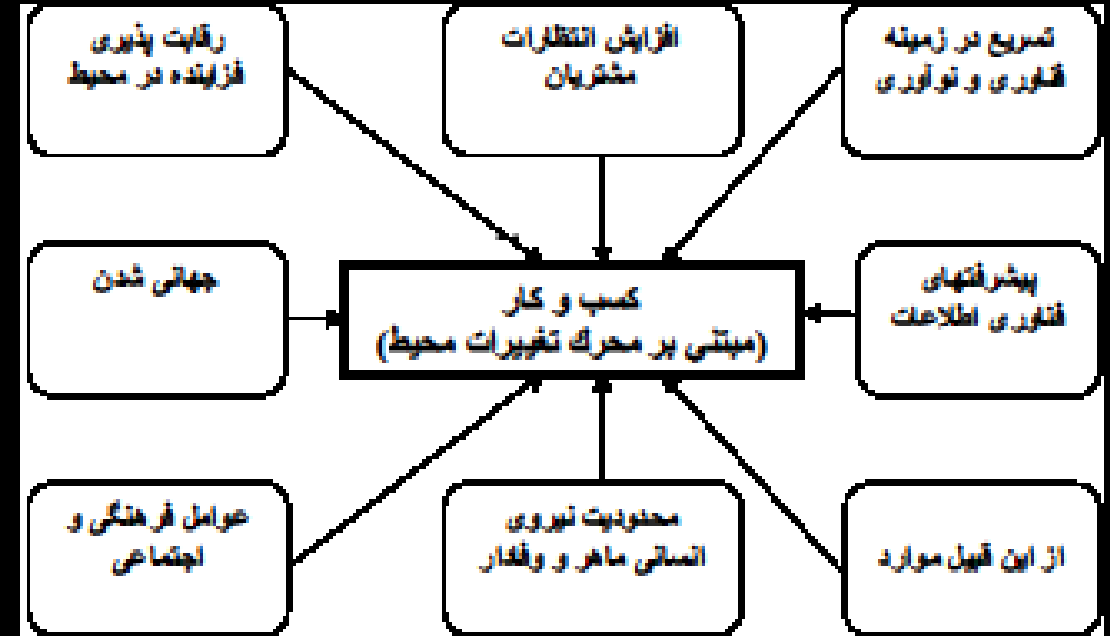
- متأسفانه حتی ساختار ماتریسی نیز نتوانست مشکلات سازمان ها در پاسخگویی به شرایط رقابت جهانی را برطرف نماید. سلسله مراتب سازمانی شور کارآفرینی را فرونشاند. ساختار یاد شده و تقسیم فعالیت ها، منابع و فعالیت های سازمانی را متلاشی کرد، بروکراسی حاکم نیز مانع بازسازی و دگرگونی سازمان گردید.

سیر تحول ساختارهای سازمانی

- در این خصوص چک ولش مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک چنین اظهار نظر کرده است: ما در طول سال های گذشته به نحوی سازماندهی کرده بودیم که - به عنوان یکی از ابزارهای متاثر از اندرزهای دانشکده های بازرگانی- در زمان خود صحیح بود. بخش ها، واحدهای تجاری استراتژیک گروه ها، قسمت ها همگی برای اتخاذ تصمیمات دقیق و محاسباتی و انتقال آنها به سوی سطوح بالا و پایین سازمان طراحی شده بودند. سیستم مزبور کارهای مرتب و روتین را ارایه می کرد. این ساختار مناسبی برای دهه ۱۹۷۰ بود، اما در دهه ۱۹۸۰ خود مانع یا عامل ضعف تلقی می شد و در دهه ۱۹۹۰ عامل شکست قطعی محسوب می شود.

چالش های کنونی سازمان

- امروز سازمان ها با الزامات متعدد بیرونی و محدودیت های داخلی مواجه اند. شکل الزامات مزبور را نشان می دهد. در واقع این الزامات ضرورت یکپارچه سازی سازمان تلقی می شوند. موفقیت در محیط تجاری رقابتی ایجاد می کند که سازمان ها به نیاز مشتریان، توجه بیشتری معطوف سازند. از لحاظ فناوری (مانند سونی) به تلفیق دانش و فناوری پردازند، در مسیر رشد و جهانی شدن حرکت کنند و مشارکت با شرکت ها یا خریداری و ترکیب اصولی آنها در شرکت خود را در دستور کار قرار دهند.



چالش های کنونی سازمان

- در داخل سازمان نیز الزاما شرکت ها باید استقلال، تواناسازی، پاسخگویی مدیریت، عملکرد و رقابت حرفه ای واحدها را مدنظر قرار دهند. در حقیقت فقدان این ویژگی ها سازمان را از درون متلاشی می کند، ولی سازمان برای افزایش اثربخشی باید انسجام خود را بیشتر کند. درحالی که راه حل های سنتی، دیگر کاربرد موثری ندارند. ادغام عمودی کماکان مسایل کهنه و قدیمی را روی دست مدیران می گذارد، به مسیر شغلی مدیریتی نیز نمی توان چندان اعتماد کرد، ضمن اینکه مدیران میانی هم به مرور زمان حذف می شوند.
- به این ترتیب سازمان ها به منظور انسجام، به ادغام افقی گرایش داشته اند، نه ادغام عمودی. دانش و قابلیت های مدیریت و تکنولوژی اطلاعات (مثل ERP) ابزارهای مهم یکپارچه سازی هستند.

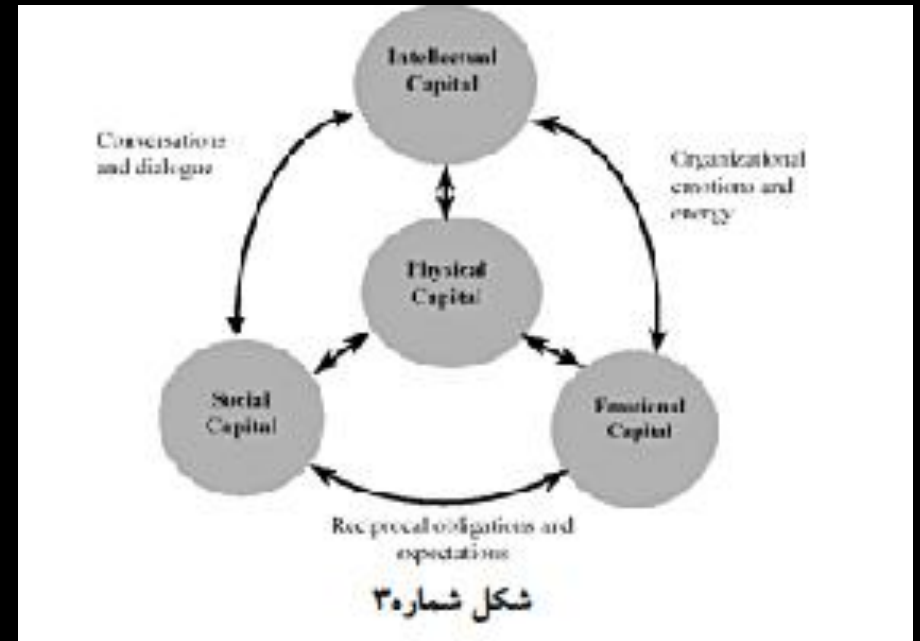
انسجام افقی

• انسجام افقی سازمان عبارت است از: توجه همزمان به چهار نوع سرمایه اساسی زیر که در شکل نمایش داده شده است.

❖ **سرمایه فیزیکی:** هماهنگی امکانات فیزیکی مانند تجهیزات و ماشین آلات در استفاده از آنها

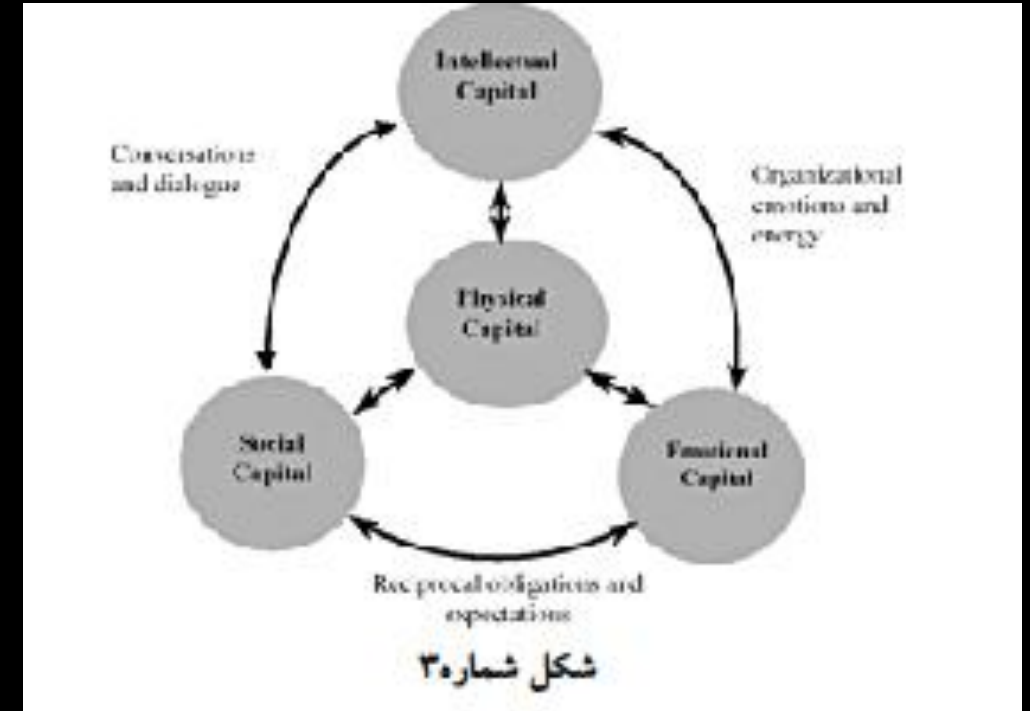
❖ **سرمایه فکری:** همسویی دانش و فناوری های موجود و مورد استفاده در سازمان

❖ **سرمایه اجتماعی:** ایجاد شرایط اجتماعی و فضایی فرهنگی برای تسهیل همکاری و تبادل تجارب و آموخته ها



انسجام افقی

❖ **سرمایه عاطفی:** خلق جو سازمانی خاصی که منشاء عواطف، هیجان و انرژی مثبت باشد. ذکر این مطلب ضروری است که در کنار ضرورت یکپارچه سازی فیزیکی سازمان (مثلا از طریق بکارگیری سیستم های تولید منعطف). باید به یکپارچه سازی سرمایه هوشمندی (از طریق مدیریت دانش)، سرمایه اجتماعی و سرمایه عاطفی توجه بیشتری معطوف گردد. مدیریت منابع انسانی می تواند در زمینه یکپارچه سازی این سرمایه های نامحسوس نقشی تعیین کننده ایفا کند.



انسجام افقی

- به عنوان مثال شرکت نفت انگلیس برای تقویت سرمایه اجتماعی- به معنی تحقق سینرژی از طریق تعاملات و ارتباطات اعضاء واحدهای سازمان- سیستم خاصی برای پاداش مدیران پالایشگاه طراحی کرده است که براساس آن، ۵۰ درصد پاداش مدیران نتیجه عملکرد آنان در واحد سازمانی ذیربط است، اما ۵۰ درصد بقیه به عملکرد مجموعه (سایر مدیران فعال در مجموعه پالایشگاه های شرکت) بستگی دارد. این تدبیر باعث شده، مدیران پالایشگاه ها از طریق تشکیل گروه همکاران به تبادل اطلاعات و تجربیات خود پرداخته و برای ارتقاء عملکرد از یکدیگر حمایت و پشتیبانی کنند.

انسجام افقی

- مدیران منابع انسانی، همچنین باید نظام ارتباطات داخلی سازمان را به نحوی سازماندهی کنند که گفتگوی دو جانبه بین افراد، واحدها و بویژه مدیریت با کارکنان استقرار یابد. آنان می توانند با بکارگیری تسهیلات فناوری اطلاعات، تبادل دانش و اطلاعات را بین افراد و واحدهای مختلف تسریع نمایند و با تقویت هویت سازمانی، انرژی لازم برای وفاداری افراد به سازمان و اهداف آن را تامین و تزریق کنند. بعلاوه از طریق ایجاد گروه های صنفی، امکان تبادل تجربه بین متخصصان هر حرفه را بوجود آورند

انسجام افقی

- در واقع مدیران منابع انسانی باید شرایطی فراهم آورند که اطلاعات و دانش موجود در سازمان تسهیم و توزیع شود. افراد و اعضای سازمان به یک گروه یا سازمان احساس تعلق داشته باشند و سپس با تزریق احساس هویت سازمانی و وفاداری به کار، شرایطی فراهم سازند که دانش توزیع شده و روحیه کار جمعی و گروهی ایجاد شده، در خدمت تلاش برای تحقق اهداف و اجرای برنامه های سازمان قرار گیرد.



انسجام افقی

چنانکه در شکل شماره ۳ ملاحظه شده، پویایی و ارتباط دارایی های چهارگانه حائز اهمیت است. سازمان باید برای بهبود کیفیت این سرمایه ها به شیوه های کارآمد سرمایه گذاری کند. به این منظور ادغام و انسجام افقی مستلزم اقدامات زیر است:

- **ایجاد شالوده یا بنیان سازمانی:** واحدهای مستقل برای تحقیق اهداف
- **ایجاد انسجام فیزیکی یا سخت افزارها:** تلفیق تکنولوژی و ساختارهای موازی

انسجام افقی



- ایجاد یکپارچگی نرم افزارها: گفت و شنود، تعهدات و انتظارات متقابل و حمایت مدیران ارشد
- خلق انرژی برای اقدام دسته جمعی: آزادسازی انرژی و هدایت آن برای اهداف مشترک

جدول شماره ۱- تجارب شرکتهای منتخب از انجام الفی

شرح توجه	شرکت اوراکل (Oracle)	شرکت اوجیل ون (Ogilvyone)	شرکت سونی (Sony)
رشد سریع و فعالیتهای جهانی	عدم نوآوری ارائه خدمات مطلوب به مشتریان	تولید تالافای مستقل و خدماتی مستقل بهترین محصول	لارا، شرکتهای مختلف توسط اشخاص پرچسته
پیچیدگی و مشکلات ناشی از تلاش شدن سازمان	موفقیتهای برجسته وی در سال دوم دهه ۱۹۹۰ سر زوال داشت	جایگاه سازمان	شرکتهای آه، اس آر و انگیر، لاجلهای جهانی چاپ می کردند.
جایگاه اجرا	اجرای استراتژی، جدید نظارت تکنولوژی	از این مسائل تقریباً شرکتی از طرف ۵- وی فن آوریها	تلفیق ناشی از تخصص های شرکتهای تابعه
انجام حدود مرز بین سازمان اجرایی	چشم انداز جدید "روای" بهجیل بچه ها "برای تلفیق تالاهای خدمات شرکت	نتیجه اجرا	بزرگترین شرکت از نظر بازدهی مستقیم در جهان
صربه جری میانه، در حدود پنج میلیارد دلار	تجدید انرژی و آوری سازمانی		

❖ ماحصل انسجام افقی سازمان، دوام، سازگاری و بسیج همگانی برای اجرا است.

از این رو:

- تلفیق دانش و فن آوری ها **بدون اجرا یا اقدام** مثل کتابخانه خالی از کتاب است.
- تلفیق اجتماعی **بدون اجرا** مانند باشگاه است.
- **بسیج همگانی** برای اقدام انرژی سازمان تلقی می شود.

نقش مدیریت منابع انسانی در چابک سازی سازمان

مدیریت منابع انسانی

- مدیریت منابع انسانی عبارتست از: شناسایی، انتخاب، بکارگیری، تربیت و پرورش نیروی انسانی بمنظور نیل به اهداف سازمانی
- در این تعریف منظور از منابع انسانی تمامی افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند.
- در بیان دیگری بعضی از صاحب نظران مفهوم مدیریت منابع انسانی به عنوان فرایند استخدام که دربرگیرنده شناخت منابع نیروی انسانی، مصاحبه و انجام آزمایش ها جهت انتخاب، آموزش و پرورش و نگه داری به مفهوم حمایت و تقویت روحی و روانی کارکنان، پرداخت مناسب و تأمین امکانات رفاهی و خدماتی تعبیر کرده و آموزش مجدد(بازآموزی) نیروی انسانی را مورد تاکید قرار داده اند.

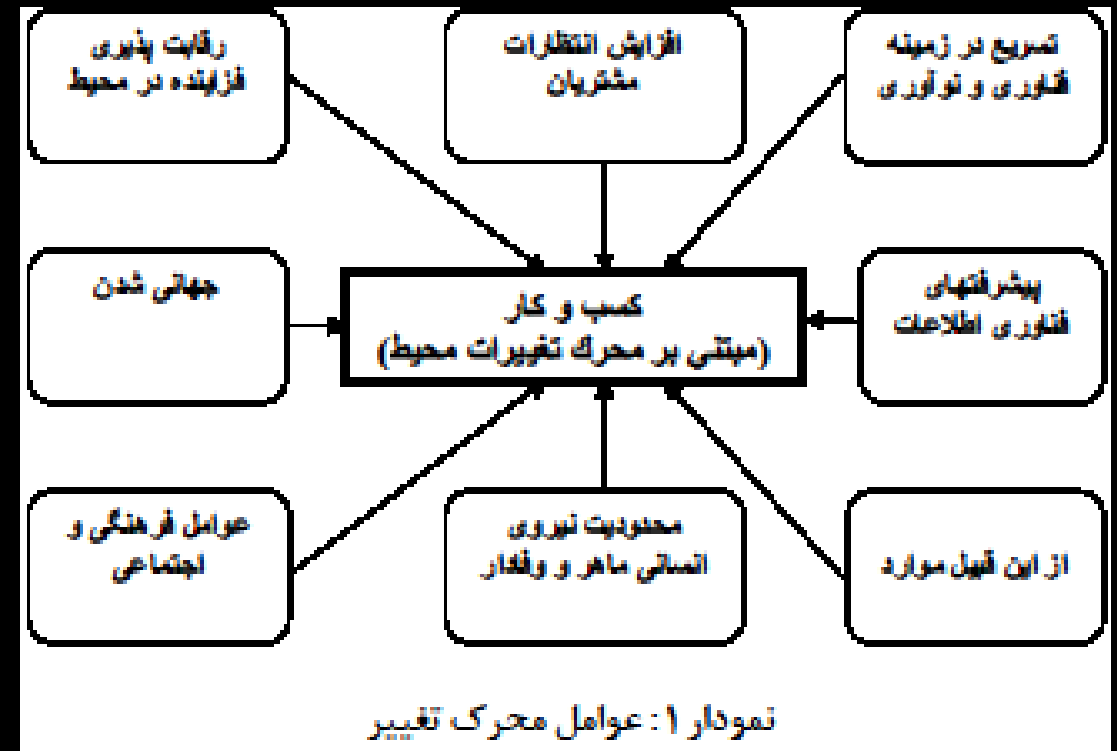
ظهور و پیدایش مفهوم چابکی

- با افزایش رقابت و تحولات کسب و کار، تفکر چابک سازی، در اواخر هزاره دوم معرفی و با ورود به هزاره سوم به عنوان یک استراتژی قابل اتکاء و امروز به عنوان استراتژی ضروری و اجتناب ناپذیر تبدیل شده است.



عوامل تغییر در کسب و کار

- همانطور که در نمودار مشاهده می شود، رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار از جمله عوامل محرک تغییرات محیط سازمان ها هستند که ضرورت توجه به چابکی را متجلی می سازد. چابکی و چابک سازی، توانایی برای درک تغییر محیطی و پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییرات که توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی و به تبع آن نشانه ثروت است.



تعاریف و مفاهیم چابک سازی

- چابکی به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصولات و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت های حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم و همیشگی برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و در یک کلمه، سازمان چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شود، آماده است.
- واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (هورن بای، ۲۰۰۰).

تعاریف و مفاهیم چابک سازی

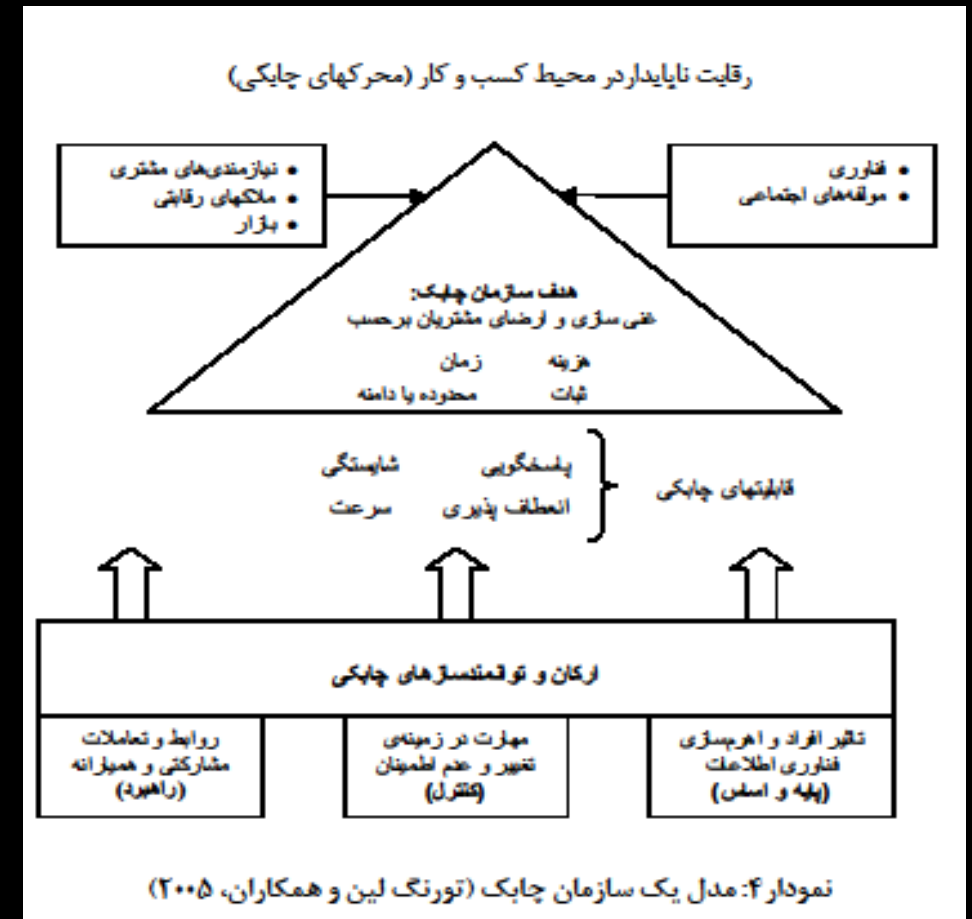
- ریشه واژه چابکی سازمانی، تولید چابک است که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره برداری از آن تغییرات (به عنوان فرصت ها) معرفی گردیده است. در چنین محیطی هر سازمان باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی هایی، به آن بنگاه تولیدی «سازمان چابک» اطلاق خواهد شد.
- با وجود تعاریف زیاد از واژه چابکی، هیچ یک از آنها مخالف و ناقص یکدیگر نیستند. این تعاریف عموماً، ایده ی «سرعت و تغییر در محل کسب و کار» را نشان می دهند. در جدول ۱ مجموعه ای از تعاریف و مفاهیم کلیدی چابک سازی آورده شد است (گوناسکاران و یوسف، ۲۰۰۲).

نویسنده	تعریف	کلید واژه
۵. Abair(97)	- آمادگی رقابت پذیری	فرآیند یکپارچه سازی مشتریان در طراحی، تولید، بازاریابی و پشتیبانی، تولید منعطف، همکاری در بهره از فرصت های رقابتی، سازماندهی مدیریت تغییر، عدم اطمینان و اهرم های انسانی و اطلاعاتی.
۶. Kusiak&He(97)	- اقدام از طریق نیاز به پاسخ سریع به تغییر نیازهای مشتریان	- تقاضای نظام تولید در توانایی به کارآیی تولید در سطح گسترده از تولیدات و ساختاردهی مجدد ضروری، تغییر در آمیخته محصول و طراحی محصول، طراحی برای مونتاژ.
۷. Cho et al(96) Gunasekaran(99)	- توانایی جهت بررسی و آمادگی فعالیت، نسبت به تغییرات مستمر و غیر قابل پیش بینی در محیط رقابتی و عکس العمل سریع و کارآمد نسبت به تغییرات بازارها.	- تغییر استاندارد برای مدل های تولید، مهندسی هم زمان و تولید مجازی
۸. Gunasekaran & Yusuf(2002)	- توانایی جهت فعالیت در محیط رقابتی شتاب آمیز مستمر و غیر قابل پیش بینی و عکس العمل سریع و موثر نسبت به تغییرات بازار	- سازمانهای مجازی، تجارت الکترونیک، رسمیت داده به شراکت استراتژیک و نمونه سازی و کپی برداری سریع

نویسنده	تعریف	کلید واژه
1. Dever and Mills(1995)	- توانایی اقدام در محیط رقابتی ناشی از تغییرات مستمر و پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و خلق ارزش کالا و خدمات مبتنی بر رضایت مشتریان	- نگرش در نظام های تولید قبل از انبوه سازی برای تولید و توزیع کالا و خدمات
۲. Booth (96) Adamides & McGrath	- انعطاف و پاسخگویی بیشتر - تولید مبتنی بر پاسخگویی (RBM)	- جابجایی از تولید ناب به تولید چابک. - تعدیل قابل توجه در فرآیند و محصول و تنوع در جابجایی دینامیکی طول دوره تولید بدون ساختاردهی مجدد نظام تولید سنتی.
۳. Gupta & Mittal (96)	- اهمیت در پاسخگویی بیشتر جهت تامین نیازهای کلی مشتریان، تا زمانی که نیاز همزمان به تولید ناب باشد. همچنین جابجایی چابک جهت پاسخگویی به کارایی هزینه، زمانیکه تولید کننده اهداف اولیه، پاسخگویی مورد نظر در تولید ناب بیش از کارایی هزینه باشد.	- سازمان نیروی انسانی و تکنولوژی یکپارچه، در تولید قابل قبول از طریق ورود فن آوری اطلاعات پیشرفته و ساختار سازمانی منعطف و زیرک جهت پشتیبانی از مهارتها دانش افزایی و انگیزش های کارکنان .
۴. James Moore(96) Kidd(96), - Hong et.al(96) Gould(97)	- انعطاف و پاسخگویی بیشتر از وضعیت جاری - انعطاف و پاسخگویی سریع نسبت به تقاضای بازار	- روشی جدید جهت تحریک تجاری - فن آوری منعطف، نظیر نمونه برداری و الگوسازی سریع، رویاتها، اینترنت، CAPP ,AGVS ,CAD/CAE ,FMS ,CIM

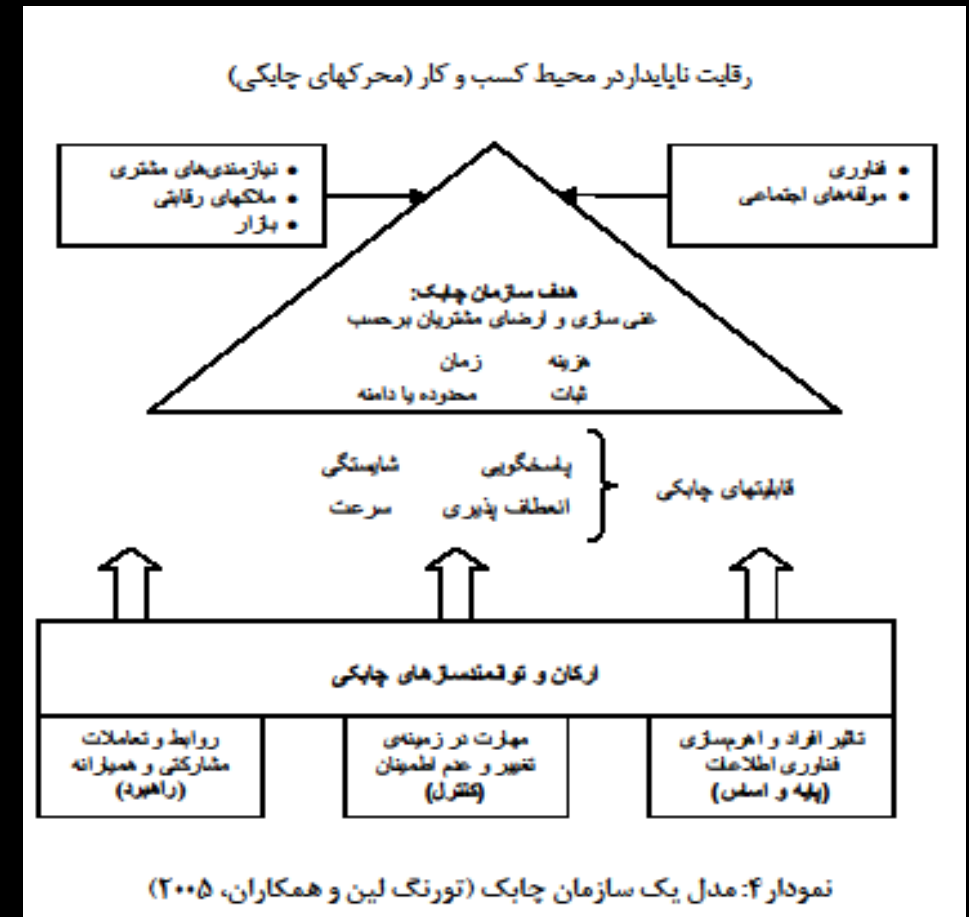
مدل مفهوم چابک سازی

- تورنگ لین و همکاران (۲۰۰۵)، مدل مفهومی را به صورت نمودار ۴ برای سازمان چابک ارائه کرده اند. در این مدل، **مهمترین عامل محرکی چابکی، تغییر است و می توان این تغییر را عمدتاً در نیازهای مشتری، ملاک های رقابتی، بازار، فناوری و مولفه های اجتماعی مشاهده کرد.**



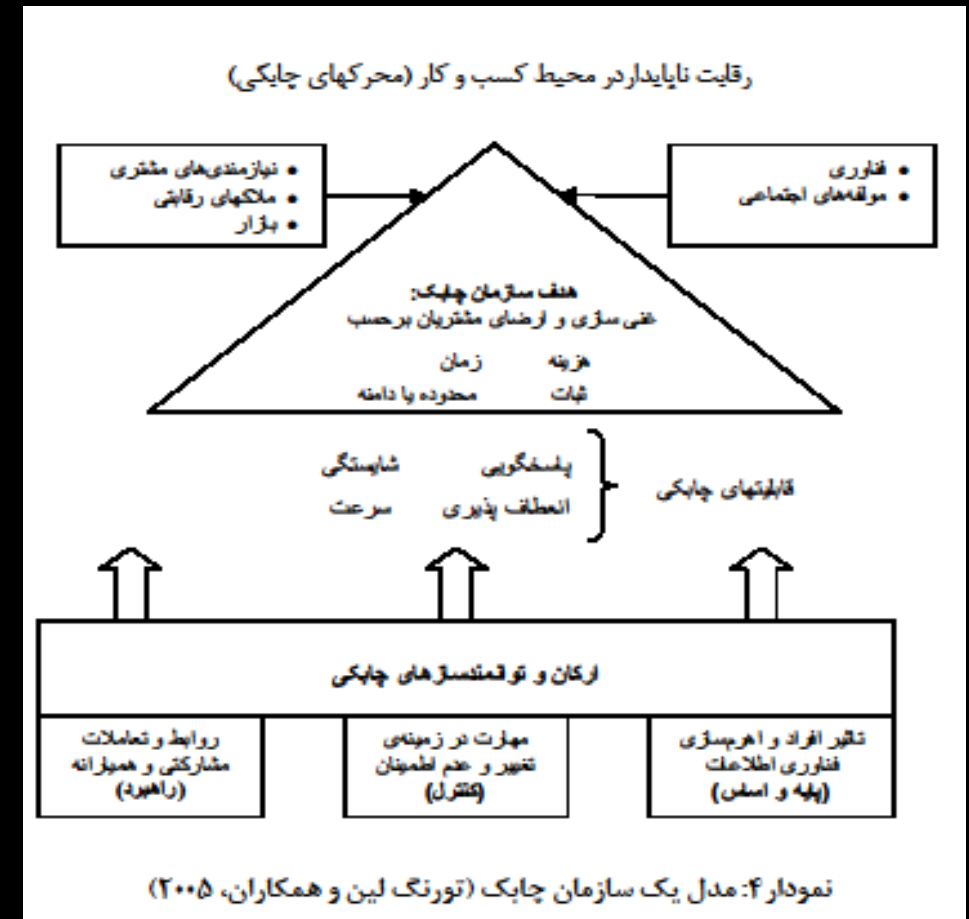
مدل مفهوم چابک سازی

- از طرفی سازمان چابک برای مقابله و رویارویی با این تغییرات، به مجموعه ای از قابلیت ها نیاز دارد که انعطاف پذیری، شایستگی، پاسخگویی و سرعت از آن جمله اند. همچنین لازمه نیل به چابکی سازمانی بازبینی و اصلاح راهبردها، واکنش نسبت به فناوری ها و امکانات کاری است و در این راستا به توانمندسازی های متنوعی نیاز است تا به کمک آنها، به محیط و الزامات متغیر آن واکنش نشان داده شود.



مدل مفهوم چابک سازی

- نهایتاً قسمت پایانی مدل از تلفیق نظریات گلدمن و همکاران (۱۹۹۱) و مدل یوسف و همکاران (۱۹۹۹) به دست آمده که عبارتند از اهرم نمودن تاثیر افراد و فناوری اطلاعاتی، مهارت در زمینه تغییر و عدم اطمینان و روابط همیارانه و مشارکتی (تورنگ لین و همکاران، ۲۰۰۵).



تحولات کسب و کار

رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار

نیاز به سازمان چابک

سازمان باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات

انسجام افقی

توجه همزمان به سرمایه های فکری، عاطفی، فیزیکی، اجتماعی.

- ایجاد شالوده یا بنیان سازمانی
- ایجاد انسجام فیزیکی یا سخت افزارها
- ایجاد یکپارچگی نرم افزارها
- خلق انرژی برای اقدام دسته جمعی

تحول در نیروی انسانی جهت چابک سازی



- محدودهای اصلی توسعه منابع انسانی به منظور بهبود جنبه های ویژه اجرا که به هر دلیلی مطابق استاندارد نیستند، تقویت نقاط قوت فردی، کسب مهارت ها و دانش جدید برای رسیدگی به چالش های کاری آینده، توسعه راه های بهتر رسیدگی به کارهای موجود و کشف راهکارهای رسیدگی به کارهای جدید می باشد (رهنمای رودپشتی و نیکومرام، ۱۳۸۵).

تحول در نیروی انسانی جهت چابک سازی



- شرایط لازم برای چابک سازی عبارتند از:
- کارکنان بایستی به خوبی آموزش دیده باشند.
- باید چشم اندازی مشترک وجود داشته باشد.
- فرهنگ و ارزش های سازمانی به سرعت متحول شوند.
- نظام پرداخت ها و پاداش تغییر ساختار یابد.
- مدیران بایستی به کارکنان اطمینان داشته باشند.
- فرهنگ عمومی سازمان «خطرپذیری» را تشویق کند.

چابکی نیروی کار

- شریهای و همکاران (۲۰۰۷) بر مبنای مرور ادبیات نظری، شاخص ها و قابلیت های چابکی در نیروی کار را مطابق جداول ارائه می دهند. آنها با استفاده از دو بعد سرعت و انعطاف پذیری، مشخصه های چابکی در نیروی کار را ارزشیابی کردند. این مشخصه های محوری باید در مهمترین ابعاد سازمان منعکس شوند: تولید یا خدمات، سازمان و نیروی کار.
- همچنین، قابلیت های پیشنهادی آنها عبارتند از هوشمندی، شایستگی ها، همکاری از روی اعتماد متقابل، فرهنگ و سیستم های اطلاعاتی.

مشخصه‌های چابکی در نیروی کار (شریه‌ای و همکاران، ۲۰۰۷)	
نویسنده	مشخصه‌های چابکی در نیروی کار
پلونکار (۱۹۹۷)	نگرش نسبت به یادگیری و خود شکوفایی توانایی حل مسئله سازگاری یا تغییر، نظرات و فناوری‌های جدید توانایی ایجاد ایده‌های نوآورانه پذیرش مسئولیت‌های جدید
گوناسکاران (۱۹۹۹)	مهارت کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات داشتن دانش حضور در جلسات و مذاکرات دانش مربوط به راهبردها و فناوریهای تولیدی پیشرفته کارکنان توانمند، سیستم‌های خود گردان نیروی کار چند وظیفه‌ای و چند خطی
پرو و همکاران (۲۰۰۲)	پاسخ گویی به تغییر بیرونی الگو برداری برای ارزیابی مهارتها، و سرعت توسعه مهارتها سرعت سازگاری یا محیط‌های کاری جدید سرعت دسترسی به اطلاعات، سرعت متغیر سیستم اطلاعاتی استفاده از فناوری سیار استقلال در محیط کاری، سیستم مجازی دسترسی به اطلاعات سیار، فناوریهای مشارکتی تشریح دانش، توانمند سازی کارکنان
دایر و شفر (۲۰۰۳)	رقتار پیش نگرانه و ابتکاری رقتار انعطاف‌پذیری. پنداشتن نقشهای چندگانه، آرایش مجدد و سریع همکاری معتمدانه همزمان رقتار سازنده، یادگیری، آموزش

خلاصه‌ای از مفاهیم مربوط به مشخصه‌های چابکی در نیروی کار (شریهای و همکاران، ۲۰۰۲)

مشخصه‌ها	مفاهیم
انعطاف پذیری	مدل محصول انعطاف‌پذیر سیستم‌های تولید انعطاف پذیر ساختارها و کارکردهای سازمانی انعطاف پذیر انعطاف پذیری در محیط کار راهبردهای کسب و کار انعطاف پذیر
پاسخ گویی	پاسخگویی به تغییرات درخواستها و تقاضاهای مشترک پاسخگویی به تغییرات و روزهای محیطی کسب و کار و بازار پاسخگویی به موضوعات اجتماعی و محیط زیست محیطی انطباق پذیری اهداف کسب و کار با تغییرات
فرهنگ تغییر	محیط حامی و پشتیبان آزمایش، یادگیری و نوآوری تگرش مثبت به تغییرات، ایده‌های جدید، کارکنان و فناوری بهبود مستمر، یادگیری و آموزش کارکنان مدیریت تغییرات تغییر مسئولیت‌های سازمانی
سرعت	یادگیری انجام وظایف و عملیات و انجام تغییرات در کوتاه‌ترین زمان ممکن زمان تغییرات عملیات و تولید، زمان تحویل محصولات و خدمات زمان یادگیری و زمان انطباق با تغییر
یکپارچگی و پیچیدگی اندک	یکپارچگی درون و میان سازمانی یکپارچگی افراد، فناوری و سازمان ترکیب فناوری‌ها، مهارتها و شایستگی‌های گوناگون پیچیدگی اندک ساختار و روابط میان مولفه‌های ساختاری جریان مواد، ارتباطات و اطلاعات میان ساختارهای مختلف سازمان و بخشهای سیستم‌ها تعامل مشتریان میان فرآیندها، محصولات و تأمین کنندگان سهولت فرآیند انجام تغییرات محصولات و خدمات دارای بار اطلاعاتی و ارزش افزوده زیاد کیفیت در عمر محصول تصمیم‌گیری درست در بار اول زمان تشکیل کوتاه برای توسعه
همکاری متقابل	قابلیتهای مشترک چندگانه دشواری کارکردهای کسب و کاری توسعه یافته برای سازگاری فناوریهای افزایش دانش و مهارت شکل‌گیری سریع شراکت رابطه نزدیک با مشتریان و تأمین کنندگان نسبت بالای معرفی محصول جدید

قابلیتهای چابکی در نیروی کار (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷)

قابلیتها	مولفه‌ها
هوشمندی	پاسخ گویی به نیازهای متغیر مشتری پاسخ گویی به شرایط متغیر بازار
شایستگی‌ها	سرعت توسعه مهارتها و شایستگی‌های جدید سرعت کسب مهارتهای ضروری تغییر در فرآیند کاری سرعت نوآوری در مهارتهای مدیریتی سرعت اکتساب‌های مهارتهای جدید فن‌آوری اطلاعات و نرم‌افزار
همکاری از روی اعتماد متقابل	اثر بخشی میان مرزهای عملیاتی سازمان سهولت حرکت میان پروژه‌ها
فرهنگ	توانمند سازی کارکنان برای تصمیم‌گیری مستقل
سیستم اطلاعاتی	حمایت از زیر ساخت فناوری اطلاعات برای معرفی سیستم‌های اطلاعاتی جدید

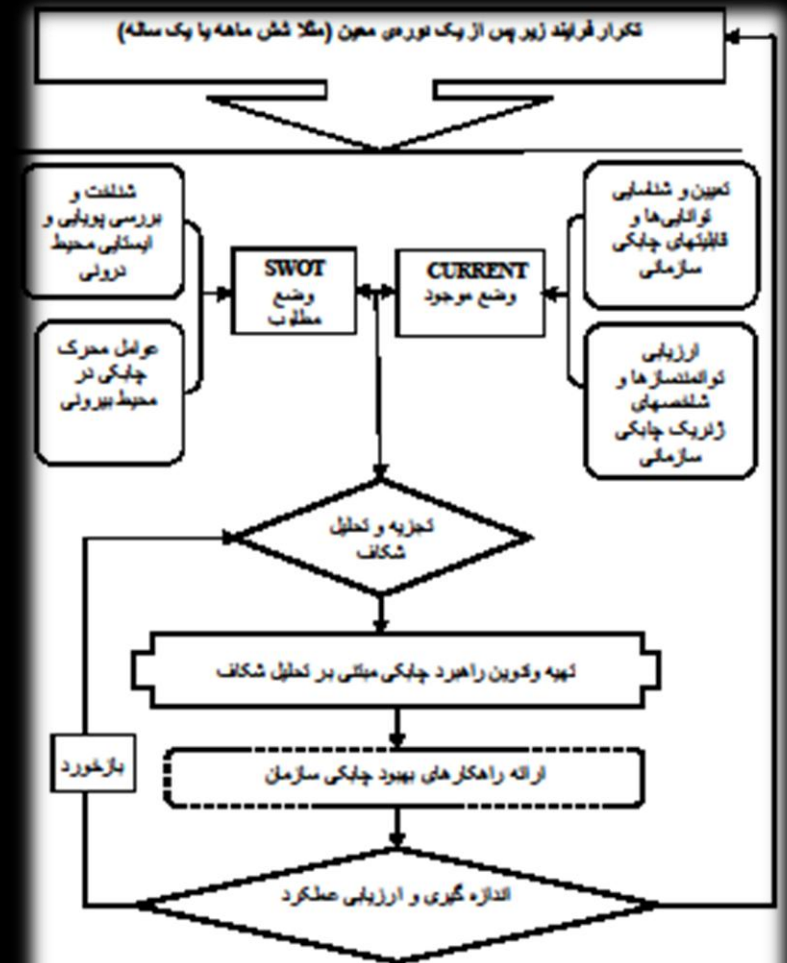
چابکی نیروی کار



• **کارکردهای مدیریتی در چابکی نیروی کار** شامل کارکردهای رابطه مدار (تمجید و قدردانی، پشتیبانی، سیستم سازی، شبکه سازی، توصیه، پاداش) و کارکردهای کارمحور (آگاه سازی، برنامه ریزی، شفاف سازی بازرسی، حل مسئله) و رهبری مشارکتی و تعویض مسئولیت و اختیار (مشاوره، جایگزینی و نمایندگی) می باشد (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷).

توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

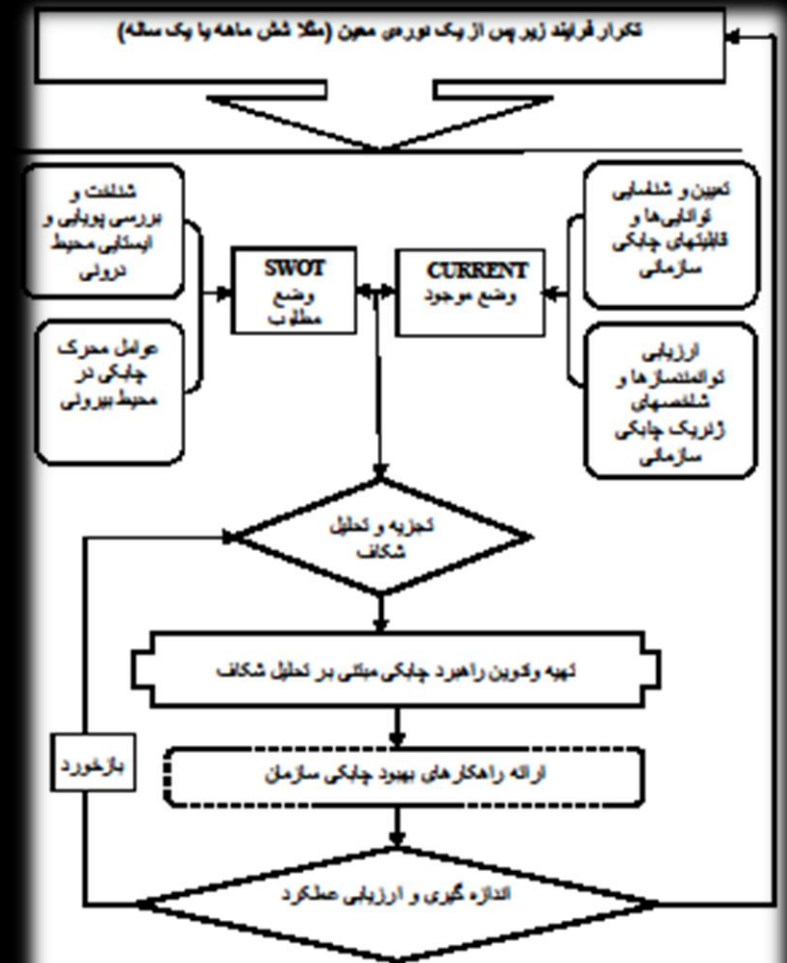
- اولین گام در این مدل، بررسی ویویایی و ایستایی محیط درونی و بیرونی سازمان است. از طریق مصاحبه، مشاهده، مطالعات کتابخانه ای و ... و با تهیه ی یک چک لیست از ماموریت و چشم انداز، اهداف و راهبردها، خط مشی ها و رویه ها و ... در اینجا هدف، آگاهی از میزان تغییرات محیط درونی سازمان و تعداد دفعات و نیز اثرات آنها بر کل سیستم سازمانی است.



نمودار ۷: متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمانی

توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

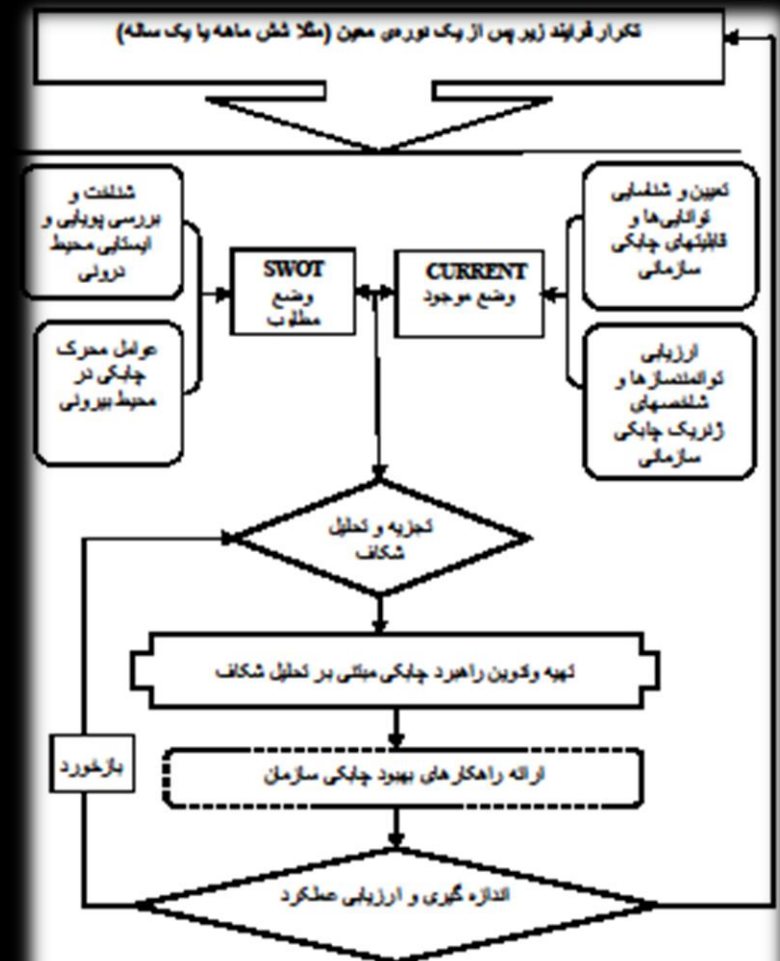
- گام دوم در این مدل، تعیین عوامل و محرک هایی است که سازمان را برای دستیابی به چابکی، به چالش می کشد. تغییرات محیط بازار، قوانین و مقررات میزان و شدت رقابت، ویژگی های رقبای خواسته های مشتریان، عوامل اجتماعی، فناوری و نوآوری، جهانی شدن و .. از جمله عوامل محرک هستند که سازمان باید در درون یک چک لیست براساس اهمیت و میزان تاثیر بر سازمان، آنها را فهرست نماید. در اینجا فرصتی و تهدیداتی ناشی از محرک های تغییرات نیز مشخص و ثبت می گردد.



نمودار ۷: متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمانی

توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

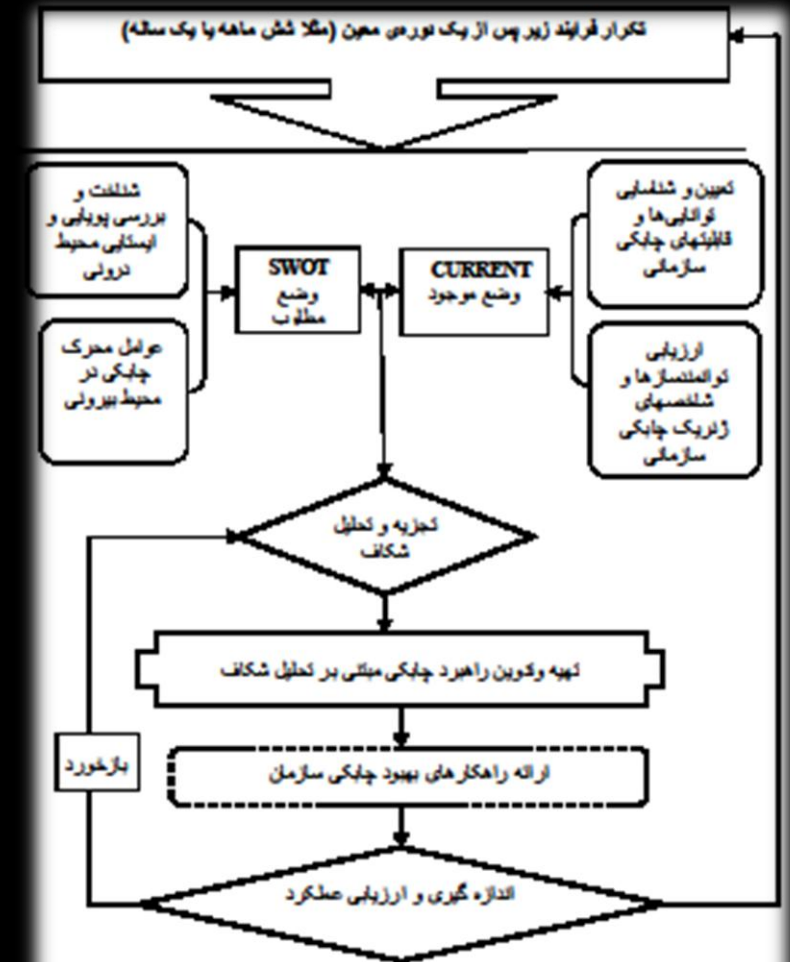
گام سوم از این مدل، شناسایی و پرورش قابلیت های سازمان با حضور و مشاوره ی مقامات ارشد و دست اندر کاران اجرایی است. با تعیین اهمیت و نیز میزان وجود آن قابلیت ها در سازمان، می توان از میزان توانایی سازمان برای مقابله با تغییرات آگاهی کسب کرد. انعطاف پذیری، پاسخگویی، سرعت، شایستگی، هزینه، کیفیت، کار تیمی و مشارکت، ساختار مجازی، دانش و مهارت و ... از جمله قابلیت های مهم سازمانی هستند که به افزایش چابکی یاری می رسانند.



نمودار ۷: متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمانی

توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

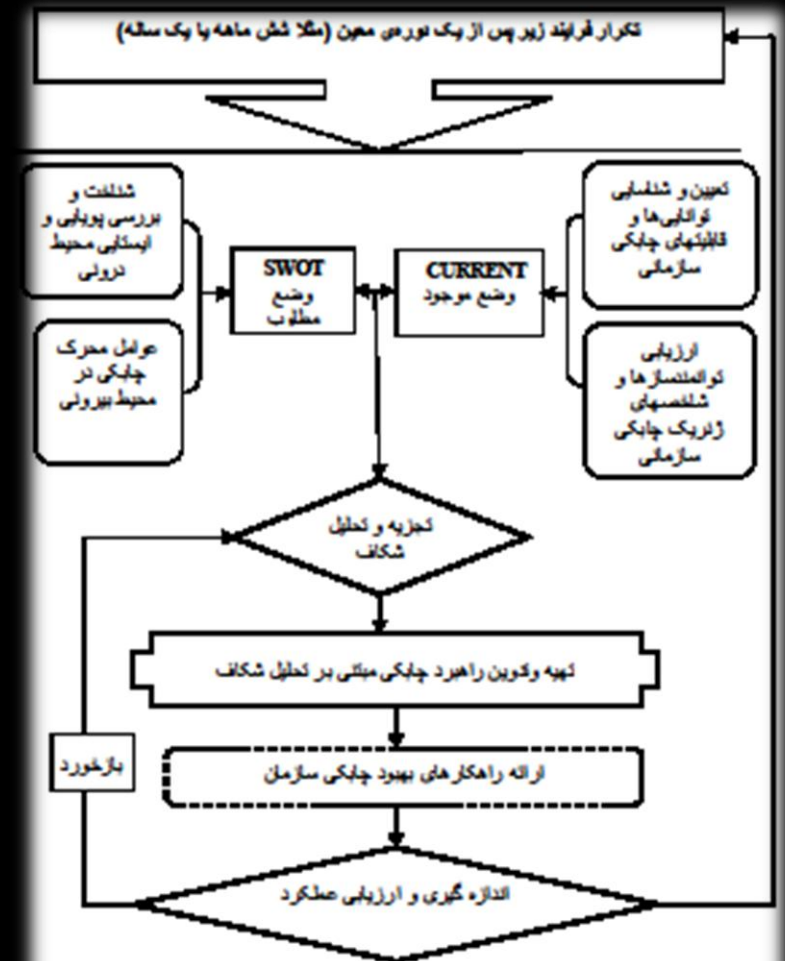
گام بعدی در این مدل ارزیابی شاخص های ژنریک و عمومی چابکی سازمانی و به عبارتی عوامل توانمندساز است. مدیریت تحولی، فرهنگ، مدیریت و رهبری، مدیریت عملکرد، خدمت به مشتری، فناوری اطلاعات و مدیریت زنجیره تامین از جمله شاخص های ژنریک چابکی سازمانی هستند و قابلیت چابکی سازمانی را به طور بنیادین بهبود می بخشند. این عوامل به عنوان تسهیل کننده های سازمان عمل کرده و هم راستا با قابلیت های سازمان، به توانایی در واکنش موثر به تغییرات درونی و بیرونی یاری می رسانند.



نمودار ۷: متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمانی

توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

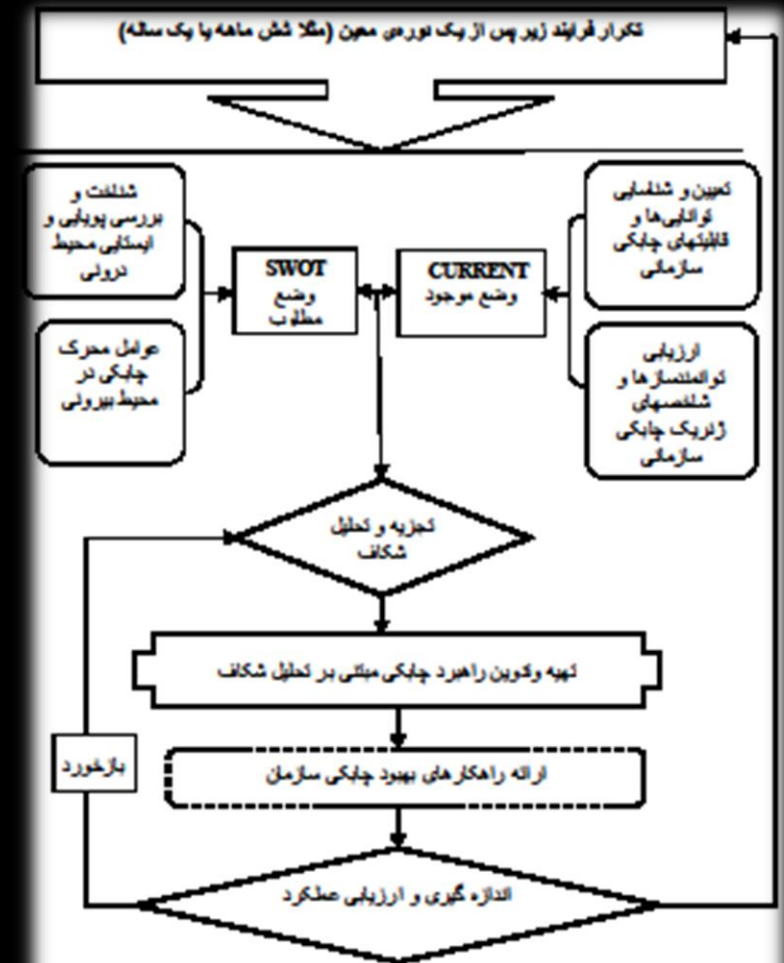
- نتیجه گام سوم و چهارم، به شناخت و آگاهی از وضع موجود سازمانی و نیز میزان چابکی فعلی سازمان یاری می رساند از مقایسه ی وضع موجود و وضع مطلوب و (دو مرحله اول) براساس تجزیه و تحلیل شکاف، می توان قابلیت ها و توانایی هایی را که لازم است پرورش داده شوند یا ایجاد شوند تا شکاف چابکی مورد نیاز با چابکی موجود تکمیل و پر گردد، مشخص نمود. نتیجه ی تحلیل شکاف، شدت و فرجه ی دستیابی به چابکی را مشخص خواهد کرد.



نمودار ۷: متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمانی

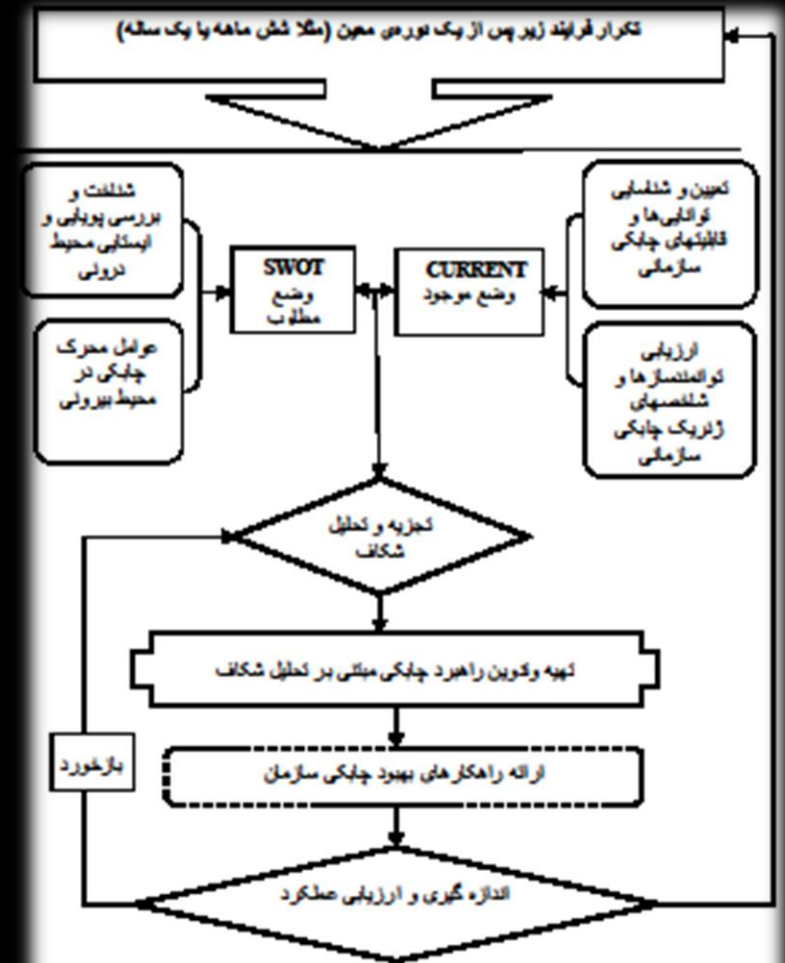
توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

- آگاهی از میزان چابکی مورد نیاز سازمان و نیز میزان چابکی موجود، پیش از هر اقدامی باید به تدوین راهبرد دست زد و برای بهبود خلاءها و کاستی های سازمانی می توان برنامه های بهبود و اصلاحی نظیر مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرآیندها، سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش، بهبود مستمر، طراحی ساختار سازمانی و ... را پیاده سازی کرد تا بدین ترتیب بر سطح چابکی فعلی سازمان افزوده شود.



توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

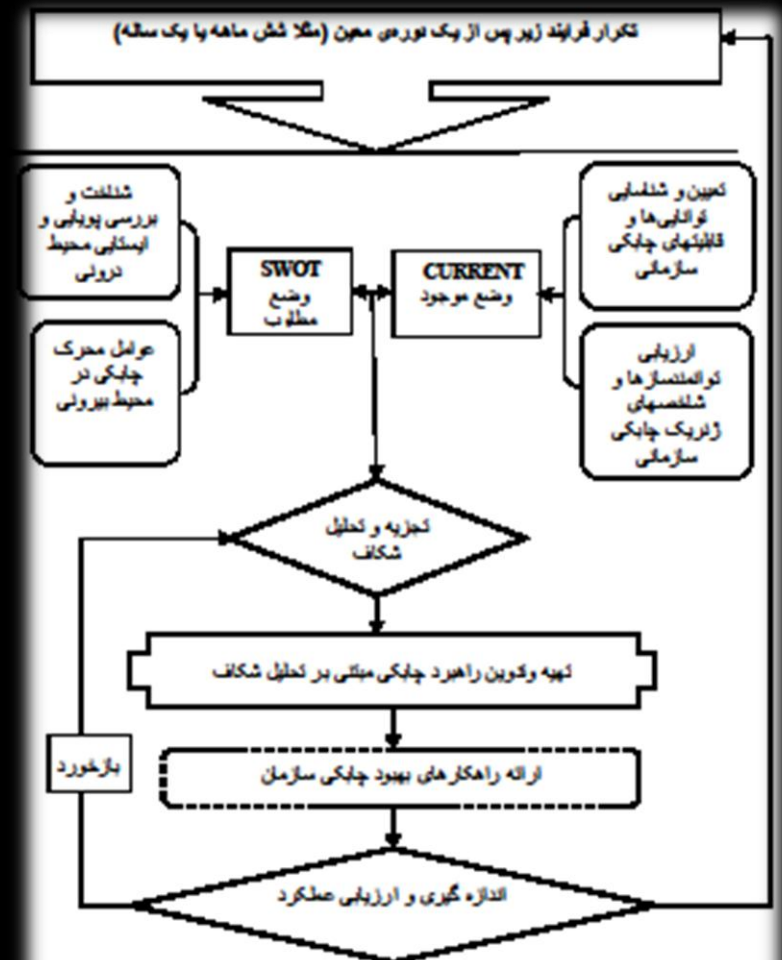
- در گام بعدی پس از یک دوره معین، فرآیند اندازه گیری عملکرد انجام می شود تا معین گردد که سازمان به چه سطحی از چابکی دست یافته است. به عبارت دیگر، این فرآیند بر مبنای مرور کلی شاخص های چابکی صورت گرفته و در اینجا مشخص می گردد آیا سازمان به اهداف مورد نظر در راستای چابکی دست یافته است یا خیر. چنانچه جواب مثبت باشد، سازمان به جریان و فرآیند عملیات خود ادامه داده و بدنبال فرصت های جدیدی برای کسب مزیت رقابتی می گردد.



نمودار ۷: متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمانی

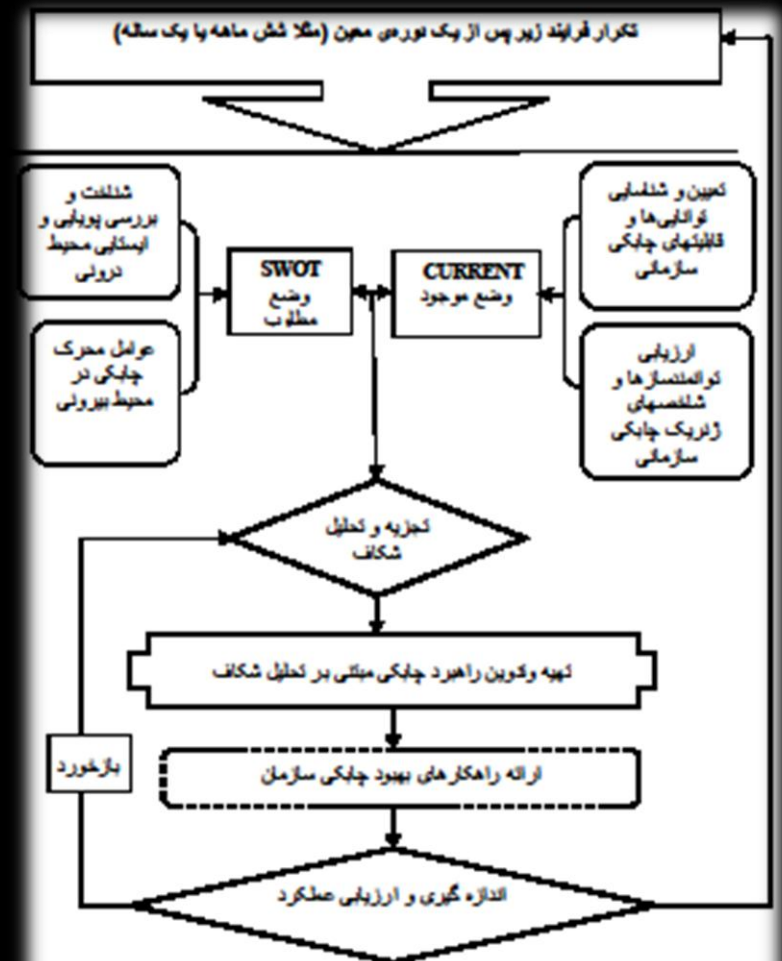
توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

- در صورت وجود انحراف از اهداف، مجدداً به مرحله تجزیه و تحلیل شکاف بازگشته و اقدامات اصلاحی و مقتضی صورت می‌گیرد. در اینجا متذکر می‌شود که ممکن است در طی این دوره مجدداً تغییراتی در محیط سازمان روی داده باشد که نیازمند انجام فرآیند بررسی و شناسایی تغییرات جدید باشد. لذا در صورت وجود انحراف، نباید نسبت به تغییراتی که جدیداً در سازمان روی داده است، غافل شد.



توسعه مدلی برای ایجاد، حفظ و افزایش چابکی در سازمان با تمرکز بر توسعه منابع انسانی

- نکته پایانی این است که سازمان چابک باید همواره به جستجوی تغییرات محیطی و زمینه های رشد و شکوفایی پرداخته و در این زمینه از هیچ کوششی دریغ نکند بعبارت دیگر سازمان ها نباید با مشاهده پیشرفت های مقدماتی اختیار را از دست داده و خود را فرمانروای مطلق و بلامنازع جهان کسب و کاری قلمداد کنند، زیرا در صورت سهل انگاری، رقبا گوی سبقت را از آنها ربوده و آنان را از دور خارج خواهند ساخت و در صورت تداوم این امر ممکن است بقاء و تداوم حیات آنها با تهدید مواجه شود.



نمودار ۷: متدولوژی پیشنهادی برای ارزیابی و بهبود چابکی سازمانی

نتیجه گیری



- با بررسی تمام موارد به این نتیجه می رسیم که همانگونه که منابع انسانی و توسعه آن در چابک سازی سازمان موثر است، چابکی سازمان نیز در بهبود و توسعه منابع انسانی اثرگذار بوده و یک تعامل و رابطه دوطرفه میان چابک سازی سازمان و منابع انسانی وجود دارد. به عبارت دیگر، از یک طرف نیروی انسانی توانمند لازمه ایجاد چابکی در سازمان است و از طرف دیگر چابک سازی نیز بر روی نیروی انسانی اثر می گذارد.