

اللَّهُ أَحْمَدُ



# اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی هرمزگان

واحد پژوهش‌های اتاق هرمزگان

عنوان پژوهش: مطالعه چابک سازی سازمان های دولتی

تهیه کننده: سید امید جعفریان، راضیه حدادبندری

ناظر علمی: دکتر پیام رضایی

طبقه بندی موضوعی: علوم انسانی و مطالعات مدیریت

واژه‌های کلیدی: چابک سازی ، دولت ، سازمان های دولتی، چابک تولید

## فهرست:

- ❖ چکیده..... ۱
- ❖ مقدمه..... ۲
- ❖ مفهوم و مؤلفه‌های چابکی..... ۵
- ❖ مفهوم چابکی در دولت..... ۶
- ❖ مفهوم چابکی در تولید..... ۸
- ❖ تعریف تولید چابک..... ۸
- ❖ عناصر اصلی متد چابک..... ۹
- ❖ اجزای اصلی رویکرد چابک..... ۱۰
- ❖ اهمیت چابکی..... ۱۱
- ❖ چابکی برای کسب کیفیت، انعطاف‌پذیری و سرعت..... ۱۱
- ❖ مدل چابکی سازمانی..... ۱۲
- ❖ ابعاد چابکی سازمان در بخش دولتی..... ۱۴
- ❖ ضرورت توجه به چابکی سازمان در بخش دولتی..... ۱۷
- ❖ مراحل چابک‌سازی دولت..... ۱۸
- ❖ قدم بعدی برای چابکی سازمانی..... ۱۹
- ❖ فرآیند تولید چابک در هفت مرحله..... ۲۰
- ❖ ثبات و پویایی بالا در سازمان چابک..... ۲۱
- ❖ مشکلات چابک‌سازی..... ۲۲
- ❖ مزایای چابک‌سازی..... ۲۲
- ❖ پیشنهادات..... ۲۳
- ❖ نتایج حاصل از چابکی..... ۲۴



## ❖ چکیده

چابک‌سازی و افزایش کارآمدی دولت برای شتاب بخشی به روند توسعه متوازن در کشور ضرورت دارد. امروزه دولت‌ها باید تلاش کنند تا با پاسخ به موقع به تغییرات مداوم کسب و کار، ضمن آگاهی از تهدیدات بالقوه و بهره‌برداری از فرصت‌ها، تعادل مطلوب را بین ثبات و انعطاف‌پذیری لازم برقرار و حفظ نمایند و بدین شکل، ورود به مرحله افول را به تاخیر بیاورند. لذا آشنایی با اهمیت چابکی و مدیریت متناسب و موثر منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل سازمانی چه در نقش رهبر و مدیر و چه در نقش کاربر و نیروی خط مقدم، با عنایت به فشار فرآیندهای که جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازارهای پویای جهانی به‌وجود آمده بیش از هر زمان لازم و ضروری به‌نظر می‌رسد که با توجه به موارد فوق در این مقاله به بررسی اهمیت چابک‌سازی در دولت و سازمان‌های دولتی پرداخته می‌شود.

تولید چابک شامل فرایندها و ابزارهایی در تولید محصولات جهت پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان و تغییرات بازار است بدون تغییر در کیفیت و هزینه است. این مفهوم یکی از مفاهیم برخاسته از سازمان چابک در پاسخ به بازارهای رقابتی و سرشار از تغییر است. این روش توسط تولیدکنندگانی که خود را برای افزایش عملکرد آماده می‌کنند، به‌عنوان استراتژی موفق پذیرفته شده است. هدف سیستم تولید چابک قراردادن شرکت جلوتر از رقبای آن است. تولید چابک در محیط رقابتی امروز نوعی توانایی در شرکت ایجاد می‌کند تا بتواند به تغییرات سریع بازار پاسخگو باشد. چنین سازمان‌های محصولاتی با کیفیت بالا، بدون اشکال، با زمان انتظار کوتاه، همراه با ارتقا و قابلیت شکل‌دهی مجدد تولید می‌کنند.

چابکی تولید یکی از قابلیت‌های پویای سازمان در صنایع تولیدی و مدیریت تولید است. مفهوم تولید چابک می‌تواند سطوح مدیریت سازمان را کاهش داده و در نتیجه فرایند تصمیم‌گیری را تسهیل کند. سازمان‌های تولیدی چابک در پاسخ به شرایط متغیر بازار، سریع و منعطف هستند، آن‌ها قدرت عقلانی کارکنان را به جای قدرت ماهیچه‌ای آن‌ها، اهرم می‌کنند. برای افزایش اثربخشی تیم‌های چند وظیفه‌ای توسعه محصول، کمپانی‌ها از تکنیک‌های هدف‌گذاری استفاده می‌کنند. هدف‌گذاری بین استقلال این تیم‌ها با اهداف کمپانی که ممکن است شامل سطوح کیفیت و زمان‌بندی باشد، تعادل برقرار می‌کند. مدیریت این تیم‌ها باید منعطف و مستعد تغییرات مداوم باشد. جریان اطلاعات در داخل این سازمان‌ها یکنواخت و پیوسته است.

کلیدواژه: چابک‌سازی، دولت، سازمان‌های دولتی، چابک تولید



## ❖ مقدمه

امروزه جهانی شدن، دولت‌ها را با چالش‌های بسیاری مواجه ساخته است. از موضوعاتی نظیر گسترش اتحادیه اروپا تا موافقت نامه‌های مختلف تجاری دو طرفه و در کنار آن دگرگونی‌های سریع تکنولوژیکی، تغییرات عمده در بازار کار و انتظارات ذینفعان که همگی موجب افزایش مطالبات از دولت‌ها شده است. افزایش مسائل امنیتی نیازمند هزینه‌ها و مقررات دولتی بیشتر است، همان چیزی که مسئولیت‌پذیری و کارایی دولت را ایجاد می‌کند. جمعیت سال‌خورده هزینه دولت را در بخش تامین اجتماعی، حقوق بازنشستگی و خدمات درمانی افزایش می‌دهد، درحالی‌که درآمد پایه و منابع و استعداد کاهش می‌یابند. همچنین تکنولوژی جدید فرصت‌هایی را برای دولت‌ها فراهم می‌سازد تا کارایی و پاسخگویی خود را افزایش دهند، این مساله همچنین چالش‌های جدیدی را مطرح می‌سازد، مانند چگونگی جمع‌آوری مالیات در معاملات اینترنتی یا گرفتن مالیات از سازمان‌های مجازی. برای کسب موفقیت در این شرایط چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد و به عنوان ویژگی کلیدی سازمانی، اهمیتی فوق‌العاده در محیط پیچیده سازمانی دارد. این در حالی مطرح است که تحقیقات به عمل آمده گواه آن است که سطح چابکی سازمان‌های دولتی کشور مطلوب نیست. از این رو عامل‌هایی که باعث ایجاد چابکی دولت می‌گردد، همواره مورد تأکید برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران دولتی بوده است. مطالعات نشان می‌دهد که مؤسسات دولتی چابک، نرخ موفقیت فزاینده‌ای در اجرای اقدامات تحول آفرین، نسبت به هم‌تایان خود بدست می‌آورند. دولت‌هایی که در زمینه‌های سرعت، انعطاف‌پذیری بیشتر، مشارکت و پاسخگویی فراوان، سرمایه‌گذاری می‌کنند، سریع‌تر به اهدافشان خواهند رسید. چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کنند و اعتقاد بر این است سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آن‌ها دوری کنند.

این اوصاف، برخی سازمان‌های دولتی این چالش‌ها را به عنوان فرصتی می‌بینند تا در مسیر کسب و کارشان تغییراتی اساسی به وجود آورند و در نحوه اتخاذ استراتژی‌هایی که سرعت تصمیم‌گیری و عملیاتشان را افزایش می‌دهد، در انعطاف‌پذیری منابع مالی، انسانی و در پاسخگویی به مشتریان و در شیوه برخورد نسبت به تغییرات محیط سیاسی و اقتصادی تحولی بنیادین ایجاد کنند و از این طریق ثابت کنند که دولت چابک یک واقعیت است و نه یک تضاد. سازمان‌های دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع و نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواست‌های آن‌ها و در راستای بالندگی و تعالی در زمینه‌های سرعت و کیفیت و مهم‌تر از همه هزینه به چابکی نیاز دارند که در این مقاله به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود.

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های تجاری کنونی با آن‌ها مواجه‌اند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و



افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. البته این وضعیت زمانی روی می‌دهد که چابکی یک ارزش سازمانی نظام‌مند و یک استراتژی رقابتی برای رهبران تلقی شود. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تائید همگان باشد وجود ندارد. محققان بسیاری در این زمینه فعالیت و هر کدام تعاریف متعددی را ارائه کرده‌اند که در زیر تعدادی از آن‌ها آورده می‌شود:

- ✓ توانایی‌های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی.
- ✓ پاسخ پیش‌کنشی به تغییرات.
- ✓ سودآوری از محیط.
- ✓ قابلیت سازگاری و شکل‌دهی مجدد سریع.
- ✓ بهره‌گیری از تغییرات به عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته.
- ✓ ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار.
- ✓ توانایی پاسخگویی موثر به مشتری.
- ✓ توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیر قابل پیش‌بینی.

چابکی در واقع برای مهندسی بنگاه‌های رقابتی یک پارادایم جدید شده است. نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیطی است که بنگاه‌ها را وادار به پاسخ پیش‌کنشی به تغییرات می‌کند. بازارها و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلائق خود و دسترسی سریع به آن‌ها هستند. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار، و به‌دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است و چون این بازارها متلاطم و آشفته هستند، سازمان‌ها از ورود به آن‌ها هراسانند. چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات، و تغییر دائم در زمینه فرصت‌های حاصل از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند.

مفاهیم ضمنی رقابت چابک، وابسته به زمینه‌های رقابتی است که در داخل یک سازمان به طور خاصی عمل می‌کنند. برای رقبای چابک، تغییر و عدم اطمینان منبع احیای فرصت‌ها از روش‌های موفق دائمی است. بنابراین برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی، و دسترسی افراد به اطلاعات است. یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغنای فعالیت‌های تجاری مشتری است و در ایجاد فرصت برای سود و رشد به صورت تهاجمی عمل می‌کند. اگر چه چابکی به سازمان اجازه می‌دهد تا خیلی سریع‌تر از گذشته واکنش نشان دهند، ولی نقطه قوت رقبای چابک در پیش‌بینی نیازهای مشتریان و رهبری در ایجاد بازارهای



جدید از طریق نوآوری دائم است. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی ایجاب می‌کند تا سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند. بدین ترتیب، تولیدکننده چابک، سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان تجارت دارد و با توانایی‌ها و توانمندی‌های محدود خود به مقابله با آشفتگی‌ها می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریان‌ها 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.

سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به‌خاطر نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود هستند. سازمان‌های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به‌گونه‌ای دیگر می‌اندیشند. این سازمان‌ها تنها محصولات خود را به فروش نمی‌رسانند، بلکه راه‌حل‌های برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را به‌فروش می‌رسانند. این سازمان‌ها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور غنی‌سازی ارزش‌های دریافتی مشتریان از محصول و یا ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی‌سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمان‌های چابک برای رقبا می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌های چابک بر طراحی یا توسعه محصولاتی متمرکز می‌شوند که به‌طور ویژه، به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ دهد. نیاز به طراحی موثر و سریع بدین معناست که رویکرد سنتی در داشتن محصولات جدید شکست خورده است.

ادبیات موضوع، انشعابات و چندگانگی زیادی را در زمینه‌های تخصصی‌سازی منعکس می‌کند. مثلاً، بعد مدیریت تولید و عملیات بر کسب چابکی از طریق عواملی چون زنجیره‌های تامین مشتری، کاهش زمان انتظار، قابلیت دسترسی سریع به موجودی انبار و مدل‌های ریاضی (همراه با تاکید بر فناوری اطلاعات) توجه و تمرکز دارند. در حالی که با شناخت نقش مدیریت در حرکت به سمت فرهنگ چابکی، از فرآیندهای مدیریت که چابکی را ایجاد و حفظ می‌کنند، آگاهی محدودی وجود داشته است. به علاوه، بر نقش کارکنان و موضوعات انگیزش و پاداش در اجرا و پیاده‌سازی چنین تغییری توجه اندکی شده است. همچنین عوامل چارچوب سازمانی نظیر فرهنگ، ارتباطات و رهبری نیز مورد غفلت و سهل‌انگاری واقع شده است.



## ❖ مفهوم و مؤلفه‌های چابکی

مفهوم چابکی برای اولین بار به منظور مقابله با چالش‌ها و تغییرات محیطی در گزارشی با عنوان راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم، دیدگاه متخصصان صنعتی وسیله به مؤسسه یاکوکا منتشر و معرفی شد. تاکنون، تعاریف زیادی برای چابکی پیشنهاد شده است اما هیچ یک مخالف یکدیگر نیستند و همدیگر را نقض نمی‌کنند. معمولاً این تعاریف فکر، سرعت و شناخت تغییرات محیطی را به منظور واکنش مناسب به آن‌ها نشان می‌دهند. در جدیدترین تعریف پذیرفته شده، محققان چابکی را به توانایی سازمان‌ها در جرات پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات ناخواسته در تقاضاهای بازار تعبیر کرده‌اند. چابکی، استفاده از دانش بازار و ساختار مجازی به منظور استفاده مناسب از فرصت‌های سودآور در محیط بازار بی ثبات است.

دوران کسب و کار جدید در قرن ۱۹ تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است. از این رو در چنین محیطی نمی‌توان سازمان‌ها را به صورت سنتی و با روش‌های گذشته هدایت و کنترل نمود. واکنش مؤثر به این تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آن‌ها، دستیابی به چابکی سازمانی است.

چابکی سازمانی زیربنای عملکرد و مزیت رقابتی یا مشارکت است. روش شناسایی را برای دستیابی به قابلیت چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند، و آن‌ها را به چهار دسته عمده تقسیم کردند. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

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

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

۳. **انعطاف‌پذیری:** میزان توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی. منظور از تغییرات، آن دسته از وقایع محیطی می‌باشد که بر روی عملکرد سازمان تاثیر معنی داری خواهند داشت. انعطاف‌پذیری از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری منابع و سرمایه‌های خاص خود صورت می‌گیرد و هر چه





سازمان بتواند منابع و برنامه‌های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف بیشتری خواهد داشت.

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

این تعریف‌ها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آن‌ها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثر بخش نباشد. علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط پیرامونی بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. 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 چشم‌انداز، بازسازی استراتژی‌ها، و نوآوری در فنون و تکنیک‌ها مصداق می‌یابد.

#### ❖ مفهوم چابکی در دولت

واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، این تعاریف عموماً ایده «سرعت و تغییر در محیط کار» را نشان می‌دهند. اما با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد قبول همگان است وجود ندارد. چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک، و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار است. چنین سازمان‌ها باید بتوانند تغییرات محیطی را تشخیص و به آن‌ها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرند. در تعریف دیگری چابکی به توانایی خلاقیت و پاسخگویی به تغییرات به منظور رسیدن به منافع مورد نظر در یک محیط متلاطم کسب و کار گفته می‌شود. چابکی نتیجه هشیار بودن نسبت به تغییرات، به صورتی همه جانبه (تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها) هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی است و با وجود قابلیت شایسته در استفاده از منابع برای پاسخگویی به این تغییرات در زمان مناسب و به شکلی انعطاف‌پذیر و مربوط که سازمان نیز توانایی اجرای آن را داشته باشد، صورت مؤثری به خود می‌گیرد. به طور کلی چابکی سازمانی، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارآ به آن تغییر است. این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد.

مفهوم دولت چابک موضوعی جدید و تازه در دنیای کسب و کار نیست. در دهه گذشته، غالب شرکت‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند و از آنجا که این رویکردها همواره موفق و ثمربخش نبودند، امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با فرآیندهای نامطمئنی مواجه هستند که به واسطه نوآوری فناورانه، تغییر محیط‌های کسب و کار 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 مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. بنابراین موضوع چابکی چیزی



نیست که بتوان آن را فقط برای بخش خصوصی در نظر گرفت چراکه امروزه همه کسب و کارها اعم از دولتی و غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی، همه در معرض حوادث مختلف و بحران‌های غیرقابل پیش‌بینی و پیش‌گیری قرار دارند. سازمان چابک یک کسب و کار سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیر منتظره و پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. در چنین کسب و کاری ساختارهایی یافت می‌شوند که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده و دارای سازماندهی هماهنگ و منظمی است که توانایی دستیابی به عملکرد رقابتی در محیط کسب و کاری کاملاً پویا و غیر قابل پیش‌بینی را دارند. بکارگیری چابکی در بخش دولتی می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی آن باشد در طی دوره‌های انتخابات، سیاست‌مداران همواره در ظاهر به گونه‌ای دم از دولت چابک می‌زنند، اما با این حال جدای از امور سیاسی، نتایج و موفقیت‌های سازمان‌های دولتی چابک جالب توجه است. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی چابک، نرخ موفقیت فزاینده‌ای (تقریباً بیست درصد) در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان خود به دست می‌آورند. دولت‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخگویی فراوان سرمایه‌گذاری می‌کنند، به احتمال قوی به اهدافشان خواهند رسید؛ زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری که با سرعت هرچه تمام به دولت‌ها و تصمیمات آن‌ها تأثیر گذارده، شهروندان و بازرگانان به خدمات سریع‌تر و تخصصی‌تری نیاز داشته و در نتیجه، در این امر باید خط‌مشی‌ها سریع‌تر از گذشته تهیه و تدوین و اجرا گردند و مسلماً با انجام این امور، موفق به انجام رسالت و کسب اهداف سازمانی خود خواهد شد.

نتایج نشان می‌دهد که کوچک‌تر شدن بهتر است. همچنین، سازمان‌های کمتر چابک به میزان کمی بالاتر صرفه‌جویی در هزینه عملیات از طرح‌های تغییرشان را گزارش کردند. این یافته‌ها یک رابطه جایگزینی اجتناب پذیر را مشخص می‌کند، چابکی نیازمند حفظ یک درجه معین از انعطاف‌پذیری سازمان و انعطاف‌پذیری منابع است. طبق تعریف اگر نگرانی مهم ما بر روی هزینه باشد، دستیابی به چابکی غیرممکن است. با این حال دولت‌های چابک منافع کلی را تشخیص می‌دهند. از جمله افزایش بهره‌وری که از صرفه‌جویی در هزینه‌ها مهم‌تر است. برخی معتقدند که با توجه به نبود رقابت و سرعت در بخش دولتی و در یک کلمه فقدان پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملاً بیان چابکی در این بخش بی‌معنا و بی‌ربط است. ولی این اعتقاد وجود دارد که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوعان خود و نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته‌های 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 مؤسسات دولتی چابک، نرخ موفقیت فزاینده‌ای در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان خود بدست می‌آورند. دولت‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخگویی فراوان سرمایه‌گذاری می‌کنند، به احتمال قوی به اهدافشان خواهند رسید، زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی با سرعت هر چه تمام، بر دولت‌ها و تصمیمات آن‌ها تأثیر گذارده، شهروندان



و بازرگانان به خدمات سریع‌تر و تخصصی‌تری نیاز داشته و در نتیجه خط‌مشی‌ها می‌بایست سریع‌تر از گذشته تدوین و اجرا گردند و مسلماً با انجام این امور، مؤسسات موفق به انجام رسالت و اهداف سازمانی خود خواهند شد.

### ❖ مفهوم چابکی در تولید

واژه چابک در فرهنگ لغات به معنای «حرکت سریع، چالاک، فعال»، «توانایی حرکت به صورت سریع و آسان» و «قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه» به کار گرفته شده است. 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 خود را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه‌ای آماده می‌کنند، پذیرفته شده است.

هدف این تولیدکنندگان مطرح شدن به عنوان رهبر در سطح ملی و بین‌المللی (در یک بازار رقابتی که نیازهای مشتریان به صورت دائم در حال تغییر است) می‌باشد. در چنین محیطی، بنگاه باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر رویه‌های تولید محصولات و پاسخگویی کارا به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی‌هایی بنگاه تولیدی چابک خواهد بود. چابکی چنین تعریف می‌شود: «توانایی سازمان جهت بقا و پیشرفت در یک محیط کسب و کار غیرقابل پیش‌بینی و دائماً در حال تغییر».

همیشه مشتریان خواهان محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت مناسب‌تر و طراحی بهتر هستند. این اهداف با استفاده از تکنیک‌های اتوماسیون سنتی قابل حصول نبوده و ما نیازمند سیستم‌های تولیدی جدیدی هستیم تا نیازهای مشتریان را برآورده سازیم. در اینجا به تشریح سیستم تولیدی جدیدی به نام چابک می‌پردازیم که هدف آن «قراردادن شرکت ما جلوتر از رقبایمان» است.

### ❖ تعریف تولید چابک

تولید چابک جهت بقا و پیشرفت در محیط رقابتی (که تغییرات در آن دائمی و پیش‌بینی نشده است) نوعی توانایی ایجاد می‌کند تا بتواند به تغییرات سریع بازار پاسخگو باشد. براساس این تعریف، تولید چابک شامل انعطاف‌پذیری سیستم مکانیکی در تولید محصول و مفاهیمی مانند: توانمندسازی کارکنان، روابط نزدیک بین تولیدکننده و تامین‌کننده، کیفیت جامع، و مهندسی مجدد شرکت‌هاست.

تولید چابک یک سیستم تولیدی که علاوه بر تولید محصولات متنوع و کارا، قابلیت سازگاری (تطبیق) با تغییرات در طراحی و ترکیب محصولات و شکل‌دهی مجدد را دارا باشد. به عبارت دیگر یک سیستم تولیدی



با توانمندی‌های فوق‌العاده جهت ارضای نیازهای متغیر بازار است. چنین سیستمی توانایی تغییر سریع مدل‌های محصول و خطوط تولید را داراست و به طور نسبتاً مطلوبی، به نیازها و خواسته‌های مشتریان به صورت واقعی و به موقع پاسخگوست.

بعضی از نظریه‌پردازان تولید چابک را به عنوان یک سیستم می‌دانند، برخی آن را سیستمی می‌دانند که به طور همزمان محصولات متفاوتی را بدون نیاز به تجدید سازمانی و تعطیلی درکار، تولید می‌کند. بعضی از نظریه‌پردازان دیگر به تولید چابک به عنوان یک استراتژی می‌نگرند برخی آن را به عنوان یک استراتژی اصلی، جهت رقابت دانسته و بر این عقیده‌اند که هدف، کسب مزیت‌های رقابتی قابل نگهداری در فضای بازار است. برخی نیز آن را به عنوان یک استراتژی می‌دانند که می‌تواند شرکتی مجازی یا منعطف را ایجاد و با این کار انتظارات مشتریان را برآورده کند. این استراتژی جهت ورود سریع به قسمت‌های کوچکی از بازار است که شرکت قادر به ارضای نیاز و خواسته مشتری است. هر سازمانی تمام تلاش خود را می‌کند تا چابک شود.

#### ❖ عناصر اصلی متد چابک

در ادامه معنی تولید چابک چیست؟ باید یگوییم که نقش‌ها، اجزا و گام‌های متعددی وجود دارند که از بخش‌های اساسی متد چابک هستند. متد چابک، اصطلاحات مخصوص به خود را دارد.

۱. **یوزر استوری:** به هر ویژگی‌ای گفته می‌شود که می‌خواهید محصولتان آن را داشته‌باشد. یوزر استوری، اغلب روی یک کارت یا کاغذ چسب‌دار رنگی، یا استیکر نت مجازی نوشته می‌شود. یک یوزر استوری باید هدف خود را به شیوه‌ای مختصر و صریح بیان کند. یکی از این مثال‌ها را ببینید:

«به عنوان [نقش یا عنوان درخواست کننده]، من [یک ویژگی] را می‌خواهم تا [یک مزیت] را ایجاد کنم».

برای بازاریابی، یوزر استوری چیزی شبیه به این خواهد بود:

«به‌عنوان مدیر بازاریابی، می‌خواهم به هر یک از مقاله‌های وبلاگ، یک آیکون فیس بوک اضافه شود تا از این طریق، خوانندگان را تشویق کنیم که مقاله‌ها را با مخاطبان خود به اشتراک بگذارند».

۲. **صاحب محصول (Product Owner):** صاحب محصول، فرد دوراندیشی است که برای خروجی نهایی پروژه برنامه‌ریزی می‌کند. این شخص تصمیم می‌گیرد که پروژه شامل کدام یوزر استوری باشد و نتیجه مورد نظر پروژه را به گروه اعلام می‌کند.

۳. **اسکرام مستر (Scrum Master):** یا رهبر اسکرام، مسئول موفقیت عملیاتی پروژه است، او برگزاری جلسات را تسهیل می‌کند، وظیفه‌ی رسیدگی به اعضای تیم را دارد تا از مهیا بودن آنچه که برای انجام وظایف افراد لازم است، مطمئن شود و مراقب اجرای پروژه در مسیر مطلوب باشد.



۴. تیم: شما به گروهی از افراد نیاز دارید که شما را در توسعه و انتشار محصولاتان یاری کنند. تیم می‌تواند شامل نویسندگان، طراحان، مدیران خلاق، توسعه دهندگان، متخصصان اطمینان کیفیت و متخصصان داده باشد.

### ❖ اجزای اصلی رویکرد چابک

۱. اسپرینت (Sprint): یک اسپرینت به دورهی زمانی گفته می‌شود که در آن تعداد مشخصی از یوزر استوری‌ها باید تکمیل شوند. تیم با شرکت در جلسهی برنامه‌ریزی اسپرینت، تصمیم خواهد گرفت که یک اسپرینت مشخص، شامل کدام یوزر استوری باشد و اینکه چند اسپرینت لازم است تا پروژه تکمیل شود. طول مدت اسپرینت برای پروژه‌های نرم‌افزاری معمولاً دو هفته است اما برای پروژه‌های بازاریابی ممکن است کوتاه‌تر باشد. زیرا بازاریاب‌ها اغلب از ابزارهایی مثل ExactTarget، Marketo، یا WordPress استفاده می‌کنند تا کارها را سریع‌تر کرده و نیاز به کدنویسی را محدود کنند. این زیر پروژه‌ها اغلب در مدت کوتاه‌تری به اتمام می‌رسند.

۲. بک‌لاگ محصول (Product Backlog): محصول در واقع یک لیست کاری است. در محیط اسکرام، بک‌لاگ به مجموعه‌ای از یوزر استوری‌ها برای یک چرخه‌ی اسپرینت مشخص گفته می‌شود. هر یوزر استوری در یک زمان تخمینی، تکمیل می‌شود و اولویت‌بندی یوزر استوری‌ها، به عهده‌ی صاحب محصول است. بک‌لاگ محصول، موجب شفاف‌سازی عملکرد پروژه می‌شود و نشان می‌دهد که آیا پروژه در مسیر مورد نظر حرکت می‌کند یا نه.

۳. اسکرام روزانه: یا جلسه روزانه، جلسهی کوتاه و ایستاده‌ای است که با حضور همه‌ی ذی‌نفعان برگزار می‌شود. طول آن حدود ۷ الی ۱۵ دقیقه بوده و توسط اسکرام مستر، مدیریت می‌شود. هدف این جلسه، ایجاد یک گردهمایی کوتاه برای صحبت در مورد دست‌یافته‌های روز قبل و کارها و موانع پیش‌رو در همان روز است. اسکرام مستر از این جلسه برای حرکت دادن پروژه در مسیر مورد نظر و تعیین نحوه‌ی عملکرد پروژه استفاده می‌کند و هرگونه مانعی را که از تکمیل به موقع پروژه جلوگیری می‌کند، تشخیص می‌دهد.

۴. جلسهی گذشته‌نگر: پس از تکمیل همه‌ی بخش‌ها و انتشار برنامه، برای ذی‌نفعان پروژه خیلی مهم است که جلسهای داشته باشند و درمورد اینکه چه چیزهایی خوب بوده و چه چیزهایی در پروژه‌ی بعدی قابل ارتقا است، به گفتگو بپردازند. حتی مشتری یا نماینده‌ی مشتری در شرکت شما (مثلاً کارشناس فروش) بهتر است در این جلسه حضور داشته باشد.



## ❖ اهمیت چابکی

با توجه به شرایط متغیر جهان، دولت‌ها خود را در حال فعالیت در محیط‌هایی می‌یابند که این محیط‌ها با ویژگی‌هایی همچون تغییرات بی‌سابقه، سخت و به شدت غیرقابل پیش‌بینی، مشخص شده‌اند و به نظر می‌رسد تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در یک دوره‌ی 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، رویه‌ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. بنابراین دریافتن این مسئله شگفت‌آور نیست که تحقیقات مهمی در جهت یافتن راه‌های بهتر و جدیدتر برای اتخاذ استراتژی، سازماندهی، و عملیات که این همان مدیریت است در محیط‌های پویا و متلاطم در دست اقدام است به عبارت 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 چراکه دنیای پیچیده امروز، عصر تداوم لقب گرفته و رشد سریع و تکاملی دانش فنی و تکنولوژی و همچنین، گسترش بازار مصرف، مجال استفاده از تجارب و راه‌حل‌های گذشته را از آدمی سلب کرده است و در این بین یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول چابکی سازمانی است. از این رو در واقع چابکی سازمانی پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان هاست با این حال، تعداد بسیار کمی از این تحقیقات تحلیل موشکافان‌های از موضوعات مرتبط با افراد ارائه داده‌اند و اکنون بسیار کم میدانیم که چه چیزی برای توسعه و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی برای سازمان‌های بسیار متغیر، یا سازمان‌های چابک مناسب است. با نگاهی به تحولات گوناگون در جهان رقابتی امروز این مسئله روشن می‌شود که سازمان‌ها برای تضمین حیات خود نیازمند چابکی هستند و این موضوع در ارتباط با دولت است.

## ❖ چابکی برای کسب کیفیت، انعطاف‌پذیری و سرعت

درباره اینکه آیا تولید چابک یک واکنش رقابتی است یا خیر، دو ویژگی برای تولیدکنندگان بیان می‌شود: یکی توزیع گسترده جغرافیایی اقدامات و دیگری یکپارچگی تسهیلات و منابع در محدوده‌های نامشهود. نیاز به اشتراک اطلاعات سازمان، تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری در میان اعضای تیم پروژه، گزاره جدیدی را برای آگاهی از نحوه جریان اطلاعات و روابط شخصی نیاز دارد. تکنولوژی به تیم‌های مجازی کمک می‌کند تا ارتباط برقرار کرده، نقل و انتقال زیر بنایی را هموار کرده، مدل‌سازی کامپیوتری را تسهیل و به عنوان یک پشتیبان طراحی، عمل کنند. تمامی این مشابهت‌ها موجب چالاکي و چابکی می‌شوند و یک مزیت رقابتی را



برای سازمان به ارمغان می‌آورند. روابط میان فردی و کاری از طریق تکنولوژی هموار می‌شوند تا منافع داده‌ها و الکترونیک ادغام شود.

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

۱- تحویل ارزش به مشتری.

۲- آمادگی رویارویی با تغییرات.

۳- ارزش قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش انسانی.

۴- تشکیل دادن مشارکت مجازی.

و یک سازمان، زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمان‌ها) قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید و پشتیبانی کند. بنابراین، سازمان باید:

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

### ❖ مدل چابکی سازمانی

اجزای این مدل در زیر به تشریح آورده می‌شود:

- **رهبری:** شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتریان و تامین کنندگان است. این کار می‌تواند توانایی در کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت‌ها و تهدیدها را شامل گردد. ما این کار را مدیریت چابک می‌نامیم. ما معتقدیم علاوه بر توانایی در بازار و دانش محیطی، چابکی به توانایی رهبری در ایجاد چشم‌انداز و مأموریت چابک نیز بستگی دارد. این عامل با پاداش‌های سازمانی برای کنترل و پذیرش تغییر و سازگاری فوری با آن یا حتی ایجاد تغییر در شرایط بازاری برای کسب



مزیت، حمایت و پشتیبانی می‌شود. همچنین، رهبران در پیشبرد سازمان یادگیرنده و پذیرش تحول ضروری و حائز اهمیت هستند.

- **فرهنگ:** فرهنگ از تاریخچه تصمیمات، اقدامات، نمادها و فلسفه سازمان نشأت می‌گیرد. فرهنگ، یادگیری سازمانی را با گذشت زمان نشان می‌دهد. رهبر استراتژیک کسی است که می‌تواند فرهنگی را به منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد. نماد فرهنگ سازمان نحوه کنترل تغییرات لازم برای اقتدار و ارتباطات به هنگام اجرای نوآوری‌ها توسط مدیریت است. برای مثال، تکنولوژی‌های پیشرفته تولید، اغلب نیاز به واسطه‌ها (یعنی عمده فروشان یا نمایندگان) را با تولید کنندگان که مستقیماً در تعامل با مشتریان هستند، از میان برمی‌دارد. مدیریت باید آماده آموزش مجدد کارکنان، شامل آموزش فنی و درون فردی، برای رسیدگی موفق به گونه‌های مختلف مشتریان باشد. فرهنگ بیان می‌کند که با تغییر ماهیت برخی مشاغل، هم مدیران و هم دیگران مجبورند که بیشتر سبک تصمیم‌گیری مشارکتی را بپذیرند.

- **سیستم‌های پاداش:** برای اینکه فرهنگ نوآوری در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که ساخت نظام پاداش سازمان و سیستم‌های پشتیبان به بهبود مستمر آن‌ها کمک می‌کند. یکی از مسئولیت‌های رهبری تعیین یک جو اخلاقی برای سازمان و انتظار یکپارچگی از اعضای آن است. یک نشانه از این مسئولیت، آزمون ارتباطات فردی - سازمانی و قرارداد اخلاقی است. سیستم بررسی آموزش، دستمزد و پاداش که کارکنان را محترم و توانمند می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا بهتر در شبکه‌های فراسازمانی کار کنند. به همین علت، بررسی چند هزار تولید کننده نشان داد که سازگاری با فناوری‌های پیشرفته خصوصاً با استفاده از شبکه‌های منطقه‌ای موجب دستمزد بالاتر، رشد شغلی و بهره‌وری نیروی کار می‌شود. مشارکت با مشتریان و تامین کنندگان تنها زمانی روی می‌دهد که اعضای سازمان برای انجام نوآوری‌هایی مثل فناوری پیشرفته، از طریق سیستم‌های پاداش برای یادگیری انگیخته شده و برای تحول سازمانی آماده و حاضر شوند.

- **عضویت‌های سازمانی:** برای تغییر و تحول، لازم است که مشتریان، عرضه کنندگان، کارکنان و مقامات سازمان همه با هم همگام و یکصدا شوند. اما گاهی اوقات مشاهده می‌شود که برخی افراد مایل به مشارکت در بهبود مستمر محصولات یا خدمات سازمان نیستند. عضویت‌های سازمانی یکی از بخش‌های مهم چابکی سازمانی است. رویکرد کار گروهی حد و مرز میان مدیران و کارکنان در محورهای کاربردی تخصصی‌سازی را درهم می‌شکند. به وسیله کار گروهی، حس یگانگی و وحدت به افراد دست داده و آن‌ها، خود را در تمامی امور سازمان مسئول و موظف می‌دانند، از شکست‌ها عبرت گرفته و برای موفقیت سازمان از هیچ کوشش دریغ نمی‌کنند. به عبارت دیگر، تعلق سازمانی موجب می‌شود که کارکنان برای نیل به اهداف





فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تامین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد. لذا می‌بایست حلقه‌های وفاداری و همیاری را در سازمان مستحکم کرد.

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

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

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

#### ❖ ابعاد چابکی سازمان در بخش دولتی

اما چگونه یک سازمان دولتی چابک‌تر می‌شود؟ در این مورد اولویت‌های مختلفی توسط بخش سیاست‌گذاری سازمان‌ها ارائه شده و بعضاً مورد توجه عاملان و دست‌اندرکاران نیز واقع می‌شود. چابکی به عنوان راهبرد سازمان، به مهارت در رفتارها و کارکردها نیازمند است.

دولت‌ها باید بتوانند نیازهای شهروندان و دستگاه‌ها را پیش‌بینی کنند و بدانند که چگونه آن نیازها بر تصمیمات و عملیات مربوط به سیاست‌گذاری موثر خواهند بود؛ همچنین، دولت‌ها باید با تغییرات سازگاری و انطباق



یابند و به دنبال هم‌سو سازی منابع سیاسی، انسانی، فناوری و ساختاری باشند و به صورت انعطاف‌پذیر، اما قاطعانه، برای اطمینان از جامه عمل پوشاندن به نتایج و اهداف اقدام کنند.

در نهایت، دولت‌ها باید از طریق تزریق توانایی پیش‌بینی و سازگاری در سازمان، فرآیندها را تسریع کرده و دقیقاً بدانند که چگونه این راهبردها، پویایی‌های چابکی را به جریان و فعالیت می‌اندازند. اگرچه اولویت‌های چابک‌سازی توسط بخش سیاستی تا حدودی متناوب و تغییر کرده‌است اما یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های بیشتر چابک، بر هفت جنبه چابکی متمرکزند: تغییرات سازمانی، رهبری، فرهنگ و ارزش‌ها، خدمت به مشتریان، کارکنان، دولت الکترونیک و مدیریت عملکرد.

در مطالعات سه اصل و ۱۴ نشانی حیاتی برای چابکی در بخش دولتی ذکر شده است که به اختصار به آن‌ها اشاره می‌شود.

سه اصل که بخش‌های دولتی باید مورد توجه قرار دهند عبارت است از:

۱. پیش‌بینی رویدادها، درک تغییرات مورد نیاز و تجدید ساختار خدمات‌رسانی بر آن اساس، همچنین استفاده بهتر از شبکه‌ها؛
  ۲. توانایی یادگیری شیوه انجام بهتر فعالیت‌ها و مقابله با چالش‌ها؛
  ۳. افزایش کارایی و اثربخشی در منابع در دسترس بخش دولتی.
- براساس این اصول، ۱۴ نشانه چابکی در بخش دولتی را به شرح زیر بیان می‌شود:
- ۱) پیش‌بینی و درک خواسته‌های متغیر شهروندان؛
  - ۲) طراحی مجدد عملیات به موازات تغییرات در تقاضای قوانین و شهروندان؛
  - ۳) داشتن تعاملات گسترده با کارکنان و شهروندان؛
  - ۴) کاهش تعداد مراحل انجام یک فرآیند؛
  - ۵) تدارک کانال‌های ارتباطی بیشتر و بهینه‌تر برای شهروندان؛
  - ۶) همدردی با شهروندان در بحران‌های فردی، محلی و ملی؛
  - ۷) در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز شهروندان؛
  - ۸) اندیشیدن به پیشرفت، عبرت‌آموزی از تجربیات و نهادینه‌سازی بینش‌های حاصله؛
  - ۹) خدمات‌رسانی بهتر به شهروندان در تمامی نقاط؛
  - ۱۰) پیگیری وضعیت و ارزش تمامی منابع و تبدیل هر چه بیشتر اطلاعات به دارایی؛
  - ۱۱) برون‌سپاری و تدارک کالا و خدمات برای افزایش آمادگی و صرفه‌جویی در مقیاس، توأم با حداقل وابستگی به تامین‌کنندگان؛
  - ۱۲) حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها برای استفاده در زمان‌های خاص؛



۱۳) اخذ و اجرای تصمیم جمعی و مناسب به کمک فناوری اطلاعات و گسترش و ابلاغ اطلاعات و اخبار از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب؛

۱۴) ترغیب شهروندان به انجام فعالیت‌های دولتی با استفاده از کارآترین شیوه‌های موجود. دولت‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی موثر سرمایه‌گذاری می‌کنند به احتمال قوی به اهدافشان خواهند رسید، زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه با سرعت هرچه تمام، بر دولت‌ها و تصمیمات آن‌ها تاثیر گذاشته، شهروندان و بازرگانان به خدمات سریع‌تر و تخصصی‌تری نیاز داشته و در نتیجه خطمشی‌ها باید سریع‌تر از گذشته تهیه، تدوین و اجرا شوند و مسلماً با انجام این امور موسسه موفق به انجام رسالت و کسب اهداف سازمانی خود خواهد شد. نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی چابک، پنج مؤلفه از چابکی را مدنظر داشته‌اند. مؤسسه مطالعات علوم اجتماعی لندن در بررسی خود، مدل ابعاد مختلف چابکی را جامع‌تر از دیگر مدل‌های موجود برای سازمان‌های دولتی ارائه نموده است. این مدل به شرح ذیل می‌باشد:

**رهبری سازمانی:** چابکی نتیجه و پیامد رهبری سازمانی اثربخش است. نتایج نشان می‌دهند که رهبران اثربخش می‌توانند گستره‌های که سرمایه‌گذاری در چابکی، تغییرات سازمانی موفق را ایجاد می‌کند را افزایش دهند.

**تغییر سازمانی:** سازمان‌های دولتی پیشرو می‌توانند که سریعاً برنامه‌های تغییر مورد نظر را تدوین و اجرا کنند تا بر کل سازمان تأثیر گذاشته و نتایج قابل سنجشی را ظرف دوازده تا هجده ماه منتقل کند. سازمان‌ها این کار را از طریق جستجوی روش‌های نوآورانه و مؤثر کارها و فعالیت‌ها انجام می‌دهند. همراه با این کار، تغییرات فرایندی برای بهبود خدمات عمومی و کاهش زمان اجرا بدون قربانی کردن نتایج مطلوب نیز در دستور کار آن‌ها قرار می‌گیرد.

**فرهنگ سازمانی:** هر سازمان هویت و فرهنگ مختص به خود را دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. بر خلاف سازمان‌های غیر چابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است. در فرهنگ‌های واقعاً چابک کارکنان قادرند تا به رشد و شکوفایی برسند.

**مشتری:** همچنان که یک سازمان چابک میشود در مدیریت ارتباط با مشتریان و ارباب رجوع نیز سازگاری پیدا می‌کند. یک سازمان دولتی چابک در مقابل مشتریان یا ارباب رجوع خود، همانند یک شرکت خصوصی، پاسخگو بوده، به دنبال آن است که تقاضاها و نیازها را در بخش‌های متنوع شناسایی کرده و بر این اساس محصولات، خدمات، و فرایندها سازماندهی و مرتب می‌کند. مؤسسات چابک عموماً از ابزارها و سیستم‌هایی استفاده می‌کنند که در بخش خصوصی یافت می‌شوند (نظیر سیستم‌های ارتباط با مشتریان یا ارباب رجوع)



**مدیریت عملکرد:** فرآیندی که سازمان را قادر می‌سازد تا به گونه‌های قابل پیش‌بینی، به ارزش آفرینی پایدار کمک کند.

عناصر اصلی مدیریت عملکرد عبارتند از: ایجاد چشم‌اندازی مشترک از اهداف استراتژیک سازمان، تعیین اهداف عملکردی برای هر یک از افراد و گروه‌ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان، استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه‌ها و افراد در تحقق اهداف و پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداشدهی و ایجاد انگیزه و تقویت رفتار مطلوب.

### ❖ ضرورت توجه به چابکی سازمان در بخش دولتی

امروزه جهانی شدن، دولت‌ها را با چالش‌های بسیاری مواجه ساخته است و مطالبات از دولت‌ها را افزایش داده است. افزایش مسائل امنیتی نیازمند هزینه‌ها و مقررات دولتی بیشتر است، همان چیزیکه مسئولیت‌پذیری و کارایی دولت را ایجاد می‌کند. جمعیت سالخورده مخارج دولت را در بخش تأمین اجتماعی، حقوق بازنشستگی و خدمات درمانی افزایش می‌دهند، در حالیکه درآمد پایه و منابع استعداد کاهش پیدا می‌کند. همچنین تکنولوژی جدید فرصت‌هایی را برای دولت‌ها فراهم می‌کند تا کارایی و پاسخگویی خود را افزایش دهند، این مسئله همچنین چالش‌های جدیدی را مطرح می‌کند، مانند چگونگی جمع‌آوری مالیات در معاملات اینترنتی و یا گرفتن مالیات از سازمان‌های مجازی. لیکن بعضی از سازمان‌های دولتی این چالش‌ها را به عنوان فرصتی می‌بینند تا در مسیر انجام کسب و کارشان تغییراتی اساسی به وجود آورند، در نحوه اتخاذ استراتژی‌هایی که سرعت تصمیم‌گیری و عملیاتشان را افزایش می‌دهد، در انعطاف‌پذیری منابع و سازمان‌هایشان، در پاسخگویی به مشتریان و در شیوه برخورد نسبت به تغییرات محیط سیاسی و اقتصادی تحولی بنیادین داشته باشند. آن‌ها نشان دادند که دولت چابک یک واقعیت است و نه یک تضاد. همچنین، میزان مشخصی افزایش در نوسانات محیطی به دلیل نااطمینانی بیشتر باعث شده است تا سازمان‌ها توانایی‌های خود را در پاسخ به تغییرات محیطی در نظر بگیرند. در رویارویی با تغییرات سریع و بیشتر پیش‌بینی نشده، چابکی به عنوان توانایی تشخیص و واکنش سازمان به فرصت‌ها و تهدیدها با سهولت، سرعت و مهارت تعریف شده و به عنوان یک راه حل کلیدی کسب و کار ظهور کرده و مورد توجه بسیاری از پژوهشگران سیستم‌های اطلاعاتی واقع شده است.

اعتقاد بر این است 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. در حالی که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع و نیز نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته‌های آنان 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



چراکه چابکی می‌تواند عملکرد یک سازمان را با گسترش فعالیت‌های رقابتی و پاسخ‌های امکان‌پذیر نسبت به تغییرات محیطی بهبود بخشد.

چابکی به‌عنوان راهبرد سازمان، به مهارت در رفتارها و کارکردها نیازمند است. دولت‌ها باید بتوانند نیازهای شهروندان و دستگاه‌ها را پیش‌بینی کنند و بدانند که چگونه آن نیازها بر تصمیمات و عملیات مربوط به سیاست‌گذاری موثر خواهند بود؛ همچنین، دولت‌ها باید با تغییرات سازگاری و انطباق یابند و به دنبال هم‌سو سازی منابع سیاسی، انسانی، فناوری و ساختاری باشند و به صورت انعطاف‌پذیر، اما قاطعانه، برای اطمینان از جامه عمل پوشاندن به نتایج و اهداف اقدام کنند. در نهایت، دولت‌ها باید از طریق تزریق توانایی پیش‌بینی و سازگاری در سازمان، فرآیندها را تسریع کرده و دقیقاً بدانند که چگونه این راهبردها، پویایی‌های چابکی را به جریان و فعالیت می‌اندازند.

بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک در ویژگی‌های همچون ساختار سازمانی، سرمایه‌گذاری، کیفیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، وضعیت مدیریت، فناوری استفاده شده، مدیریت زمان و غیره تفاوت وجود دارد. آن‌ها بیان کردند که از لحاظ ساختار سازمانی، سازمان‌های سنتی از ساختار عمودی و سلسله‌مراتبی استفاده می‌کنند. در حالیکه ساختار سازمانی در سازمان‌های چابک مسطح و مبتنی بر کار تیمی است. بر خلاف سازمان‌های سنتی که در آن‌ها مشارکت کارکنان اندک و مهارت آن‌ها بسیار کم است. در سازمان‌های چابک کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال دارند. مهارت کارکنان در سطح بالایی است و مدیریت مشارکتی در سازمان حاکم است.

#### ❖ مراحل چابک‌سازی دولت

- ۱) استراتژی منبع‌یابی: مجموعه‌ای از تصمیمات بوده که به تعریف و یکپارچگی منابع داخلی و خارجی می‌پردازد. ابتدا به تشخیص خدماتی که در دولت باید انجام شود پرداخته و سپس مسئولیت افراد را به آنان واگذار خواهد کرد.
- ۲) مدیریت منابع: نقش موثری در به‌کارگیری افراد، مهارت‌ها و شایستگی‌ها در جای مناسب خود دارد و به سازمان در تخصیص درست منابع کمک خواهد کرد.
- ۳) شایستگی‌ها: چیزی که باعث تشخیص بهترین عملکردهای سازمانی است، در گذشته سازمان‌های سنتی بر مهارت‌های تکنیکی تکیه داشتند، ولی با حرکت به سمت چابکی به شایستگی‌ها توجه بسیار شده است.
- ۴) رهبری: در سازمان‌های چابک، رهبری، کمتر روی کنترل دستوری متمرکز است و بیشتر روی آماده‌سازی، هدایت، اثرگذاری، تفویض اختیار و متقاعدسازی متمرکز دارد.



- ۵) نوع فرآیندها: در اینجا تاکید روی چگونگی انجام کار توسط سازمان است. بطور کلی تمامی فرآیندها دارای چهار خصیصه کلیدی هستند: قابل مشاهده، قابل اندازه گیری، قابل تکرار و قابل تنظیم.
- ۶) ساختار بندی: بیشتر به ساختار سازی تمرکز دارد و اینکه اجزای سازمان چگونه در کنار هم قرار گیرند. یک سازمان چابک دارای ساختار قابل انعطاف است.
- ۷) آمادگی تغییر: سهولت در پاسخگویی در برابر تغییرات و تقاضاهای غیر قابل پیش بینی است. آمادگی تغییر، سازمان ها را موفق به کسب فرصت ها (همان چابکی در کسب و کار) و رهایی از دشواریها (همان جهندگی سازمانی) می کند.

#### – مسیر چابکی سازمانی به نقطه آغاز وابسته است

نتایج به دست آمده از تحقیق رهنمودهای واضحی برای واحدهای غیر-چابک دارد. البته نمی توان نسخه واحدی برای ایجاد چابکی سازمانی در تمام شرایط و موقعیتها پیچید. روش دقیق نیل به چابکی سازمانی بسته به نوع سازمان متغیر است: بوروکراتیک، استارت آپ و به دام افتاده بودن سازمان یا واحد یک مؤلفه مهم در تشخیص مسیر است.

#### ❖ قدم بعدی برای چابکی سازمانی

در پاسخ به چالش هایی که در طی نظرسنجی دیده شد، در ذیل اصولی خواهد آمد که مدیران در هر واحد و سازمانی، صرف نظر از این که در چه مرحله ای از تحول برای چابکی سازمانی قرار دارد، باید به انجام آنها مبادرت ورزند:

#### – وسعت تغییر را با آغوش باز بپذیرید

بر اساس نظرسنجی، بزرگ ترین چالش ها در تحول برای چابکی سازمانی رنگ و بویی فرهنگی دارند. به صورت شاخص می توان به ناهماهنگی بین روش های چابک کار و نیازهای روزانه مشاغل افراد، نبود همکاری بین بخش ها و واحدها و مقاومت کارمندان در برابر تغییر اشاره نمود. تجربه ما نشان می دهد تحول برای چابکی سازمانی زمانی موفق خواهد بود که اقدامات مربوط به مدیریت جامع تغییر بتوانند فرهنگی در گستره سازمان خلق کنند که از تغییر پشتیبانی شود. این اقدامات باید ۴ جنبه را شامل شوند:

- ذهنیت و رفتار رهبران و نیروی انسانی در سازمان در راستای پیشبرد اهداف است.
- هر یک از آنان الگوی دیگری در عمل و رفتار است و دیگران را هم برای تغییر مسئول می داند.
- از کارکنان در توسعه توانایی های مورد نیاز برای آینده سازمان حمایت می گردد



- مکانیزم‌های رسمی برای تشویق تغییر و دادن انگیزه به کارمندان برای نمایش رفتارهای جدید در سازمان نهادینه می‌شود.

#### – چشم‌انداز مشخصی داشته باشید

نتایج نشان می‌دهد که واحدهای چابک در خلق چشم‌انداز و هدف مشترک و حرکت در راستای آن از طریق هدایت راهبردی عملی استادانه عمل می‌کنند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در سازمان‌های غیر-چابک نبود چشم‌انداز روشن و بامعنی و بی‌اطلاعی کارکنان از چشم‌انداز سازمان است. اولین گام در مسیر تحول برای چابکی سازمانی پرداختن به منافع این کار و اندازه‌گیری تأثیر آن است. چشم‌انداز سازمان جدید باید به صورت جمعی برقرار شده و توسط رهبری پشتیبانی گردد.

#### – در مورد کجایی و چگونگی آغاز مسیر فکر کنید

افرادی که در واحدهای غیر-چابک مشغول به کار بودند، در اکثر موارد نبود برنامه پیاده‌سازی مشخص را دلیل عدم آغاز تحول چابکی می‌دانستند. اگرچه این برنامه بسته به نوع سازمان متفاوت است، در وهله اول باید بخش یا بخش‌هایی از سازمان که نیاز به تحول دارند مشخص گردند. در مقام اجرا نیز تحول باید ابتدا در واحدهای کوچک‌تر به صورت آزمایشی انجام شود و از تغییر عناصر بنیادی در ابتدای کار خودداری شود. همچنین باید شیوه مدیریتی متناسب با بیشترین نیاز سازمانی انتخاب شده و اقدامات در حوزه‌های راهبردی، ساختار، فرایند، نیروی انسانی و فناوری به صورت متناسب پیش روند. ضمناً از آغاز دیدی دقیق نسبت به منابع و زمان موردنیاز برای تحول در دست داشت تا تغییر در راستای چابکی سازمانی پس از روزهای ابتدایی خود هم با قدرت به پیش برود.

#### ❖ فرآیند تولید چابک در هفت مرحله

پس از پرداختن به نقش‌ها و بخش‌های مختلف متد چابک و آشنایی با جواب معنی agile یا تولید چابک چیست، مروری بر کل فرآیند می‌کنیم:

(۱) صاحب محصول، خلاصه‌ای از هدف، ویژگی‌های مطلوب، اجزای محصول نرم‌افزاری یا ایده‌ی بازاریابی‌ها تهیه می‌کند.

(۲) گروه کاری انتخاب شده و لیستی از یوزر استوری‌های مدنظر نوشته می‌شود.

(۳) اسکرام مستر، جلسهی برنامه‌ریزی اسپرینت را ترتیب می‌دهد. به هر یک از یوزر استوری‌ها، زمانی اختصاص داده می‌شود. یوزر استوری‌ها انتخاب شده و در اسپرینت‌هایی که از متد کانبان استفاده می‌کنند، قرار می‌گیرند. نقش‌ها تعیین می‌شوند و زمان‌بندی اسپرینت‌ها تا زمان تحویل پروژه مشخص می‌شود.



- ۴) تولید آغاز می‌شود و اسکرام مستر هر روز جلسه‌ای را برای ردیابی پیشرفت و موانع راه برگزار می‌کند.
- ۵) از بک‌لاگ محصول برای پیشرفت کار استفاده می‌شود.
- ۶) محصول منتشر می‌شود.
- ۷) به منظور ایجاد بازخوردهایی برای استفاده در پروژه‌های آتی، یک جلسهی گذشته‌نگر تشکیل می‌شود.

مزایای سازمانی حاصل از تولید چابک چیست ؟

- ۱) سازمان با سرعتی بالا به سمت اهداف تعیین شده حرکت می‌کند.
- ۲) با ثبات یافتن سازمان و رسیدن به اهداف، قیمت خدمات کاهش یافته و کیفیت آن افزایش می‌یابد.
- ۳) میزان بودجه‌ای که باید به زمینه فناوری اطلاعات اختصاص یابد، کاهش می‌یابد.
- ۴) سازمان در ازای سرمایه‌گذاری کردن در زمینه فناوری اطلاعات ارزش به دست می‌آورد.
- ۵) سازمان توانایی به وجود آوردن تغییرات در روندهای کاری و فرایندها را به دست می‌آورد و در نتیجه عملیات کاری بهبود می‌یابد. در واقع ساختار فرایندهای سازمانی بهبود می‌یابد.
- ۶) هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات برقرار می‌شود.
- ۷) رضایت کارمندان سازمان از کار افزایش می‌یابد و تلاش آن‌ها برای کسب مهارت بیشتر می‌شود.
- ۸) سرعت پاسخگویی به درخواست‌های مشتریان افزایش می‌یابد.
- ۹) توانایی سازمان برای پاسخگویی مناسب به رویدادها و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی افزایش می‌یابد.

#### ❖ ثبات و پویایی بالا در سازمان چابک

قبلاً توضیح داده‌ایم که ثبات و پویایی دو ستون برای چابکی و نیل به سلامت سازمانی هستند. پویایی شرکت‌ها را قادر به پاسخ‌گویی سریع به چالش‌ها و فرصت‌ها می‌سازد و ثبات با تأمین زیرساخت مؤلفه‌های کم-تغییر منجر به ارتقای اطمینان‌پذیری (reliability) و بهره‌وری سازمان می‌گردد. پس از راهبرد، ثبات چیزی است که واحدهای چابک در روش‌های مدیریتی دنبال می‌کنند و این چهار روش که مربوط به پردازش و نیروی انسانی هستند پررنگ‌ترند:

- ❖ محرک کارآفرینی
- ❖ رهبری خدمت‌گزار (servant leadership) و مشترک
- ❖ روش‌های استاندارد کار
- ❖ اکوسیستم و مشارکت فعال





### ❖ مشکلات چابک‌سازی

- مشکلاتی که سازمان‌ها در فرآیند چابک‌سازی با آن‌ها مواجه می‌شوند عبارت است از:
- از دست دادن کارمندان شایسته‌ای که قادر به تطبیق خود با سیستم جدید نیستند یا این تغییرات را به منزله‌ی تهدیدی برای فعالیت خود می‌دانند.
- سردرگمی مدیران با سبک جدید فعالیت در فرآیندهای چابک. گاهی اوقات مدیران بیش از حد به فرآیندها وابسته می‌شوند.
- کنار گذاشتن شدن تعدادی از کارمندان غیر ضروری پس از حذف فرآیندهای غیر ضروری.
- از دست دادن تعدادی از مشتریانی که علاقه‌ای به سبک جدید ارائه‌ی خدمات ندارند.
- سردرگمی در درک اهداف جدید به علت تحولات اساسی. با حذف اشتباه برخی از مجموعه‌های ضروری ادامه‌ی حیات کسب و کار با مشکل روبه‌رو خواهد شد.

### ❖ مزایای چابک‌سازی

- مزایای کنار گذاشتن موانع دست و پاگیر و افزایش سرعت عمل کارمندان عبارت است از:
  - توانایی پاسخ سریع‌تر به نیازهای متغیر مشتریان.
  - هماهنگی سریع‌تر با قوانین و دستورالعمل‌های جدید.
  - عکس‌العمل سریع‌تر و بدون دغدغه به ضرب‌العجل‌های ناگهانی.
  - خلاقیت و کشف فرآیندهای ابتکاری به انعطاف‌پذیری و آزادی عمل بیش‌تر کارمندان.
- برای چابک‌سازی مزایای بسیاری می‌توان ذکر کرد. اشتراک همه‌ی آن‌ها در سرعت عمل است. امروزه مشتریان تمایل دارند نیازهایشان بدون دغدغه و فوری تامین شود. تنها راه پاسخ سریع به نیازهای متغیر و جدید مشتریان چابک‌سازی سازمان است.



## ❖ پیشنهادات

وقتی از صحبت از چابک‌سازی می‌شود، اگر فرآیندهای غیر ضروری را با استراتژی حذف کرده باشید، مزایای آن بر مشکلاتش می‌چربد. برای شروع بهتر است تغییرات را برای بخش‌های کوچک تصور کرده و اثرات مثبت و منفی آن‌ها را ارزیابی کنید. برای انجام سریع‌تر و بهتر امور به کارمندان آزادی عمل بیشتری دهید. با بازخوردی که از این تحولات می‌گیرید سایر بخش‌های سازمان را دوباره سازمان‌دهی کنید.

نقطه آغاز چابکی سازمانی: چگونه یک سازمان چابک خلق کنیم؟

اگرچه فرایند تحول سازمان برای نیل به چابکی سازمانی (organizational agility) در دوران ابتدایی خود به سر می‌برد؛ اما همین وضعیت ابتدایی نیز منجر به تغییرات مثبتی در گستره صنایع مختلف گشته است. برای رسیدن به چابکی سازمانی مسیرهای بسیاری وجود دارد؛ اما نظرسنجی‌ها نشان می‌دهند نقطه آغاز قابل‌شناسایی است.

وقوع تغییرات پرسرعت در رقابت، تقاضا، فناوری و مقررات «توانایی تطبیق و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات» را به یک مؤلفه ضروری برای سازمان‌ها مبدل کرده است.

چابکی سازمانی را می‌توان توانایی باز - ترکیب‌بندی سریع راهبرد، ساختار، فرایندها، نیروی انسانی و فناوری سازمان در راستای موقعیت‌های خلق ارزش و محافظت از ارزش تعریف کرد.

در نظرسنجی‌ها موجود بیاگر این است که چابکی سازمانی یک هدف گریزپا برای اکثر سازمان‌ها است. بسیاری از پاسخ‌دهندگان اظهار داشته‌اند که روش‌های چابک، هنوز در سازمان مطبوعه آنان به‌طور کامل نهادینه نشده است. نظر به منافع مسجل چابکی، وجود این خلأ در واحدهای سازمانی و چه‌بسا در سطح کل سازمان امری نیازمند توجه است. گزارش بهره‌وری کسانی که در واحدهای چابک (agile units) کار می‌کردند خبر از سطح بالایی کارایی در این واحدها دارد. قرار داشتن در معرض تغییرات ناگهانی و عدم قطعیت، مشوق سازمان‌ها برای تحول و نهادینه کردن چابکی سازمانی است.

در حال حاضر اکثر سازمان‌ها از منافع چابکی سازمانی بی‌بهره‌اند؛ اما قرائن نشان می‌دهند که این شرایط به‌زودی تغییر خواهد کرد. برای بسیاری از پاسخ‌دهندگان چابکی سازمانی یک اولویت راهبردی به شمار می‌رود. شرکت‌ها برای رسیدن به این مهم در حال دگرگون کردن فعالیت‌های خود در حوزه‌های نوآوری، تجربه مشتریان، عملیات، راهبرد و ... هستند.

فعالان صنایع مختلف بر این باورند که کارکنان آن‌ها باید چابک‌تر باشند. مسیر نیل به چابکی سازمانی بسته به نقطه آغاز آن دارد. نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق دستورالعمل‌های مشخصی را برای سازمان‌ها جهت تقویت



ثبات و پویایی به ارمغان آورده است. چابکی در وهله اول با مرکزیت مشتریان و سپس در بهره‌وری و تعهد شغلی کارمندان مطرح می‌گردد، این امر چندان تعجب‌برانگیز نبود.

### ❖ نتایج حاصل از چابکی

چابکی، توانایی دولت برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقاء داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی می‌گردد و توانایی دولت را برای کامیابی در محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی کسب و کار به همراه دارد. سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به‌خاطر نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود هستند. سازمان چابک سازمانی است که با تغییرات، احاطه شده و به سرعت به نیازمندی‌های بازار پاسخ می‌گوید.

چابکی یکی از مباحثی است که چندین حوزه از مدیریت تا کارکنان سامانه را در بر می‌گیرد. سازمان‌های چابک در پاسخ به شرایط محیطی، سریع و منعطف هستند؛ آن‌ها قدرت عقلایی کارکنان را به جای قدرت ماهیچه‌های آن‌ها اهرم می‌کنند که از آن به عنوان یک روش پیش‌کنشی برای انعطاف‌پذیری به پاسخ سریع در مقابل نیازهای مشتریان تعبیر می‌شود. سازمان چابک علاوه بر بعد فنی از شکل‌های جدید سازماندهی، به کارگیری منابع و نیروی انسانی و فناوری‌هایی که مهارت و دانش نیروی انسانی حداکثر بهره‌زمانی را می‌برند استفاده کرده و ضمن برقراری یکپارچگی میان سه عامل نیروی انسانی، فناوری و سازمان، سیستمی یکپارچه و هماهنگ را ایجاد می‌نماید.

بسیاری از دولت‌ها به رویکردهایی چون سازمان مجازی و تیم مجازی روی می‌آورند تا چابکی سازمانی را بهبود داده و از لحاظ جهانی توسعه یابند. چابکی دولت ممکن است یکپارچه‌سازی فرآیندها، اعضا و نیز ویژگی‌های سازمان با تکنولوژی‌های پیشرفته به نظر آید. چابکی از دولت می‌خواهد تا در ادغام فناوری، کارکنان و مدیریت با زیربنای ارتباطی عجله و شتاب کند تا به نیازهای متغیر مشتریان در محیط بازاری که دارای تغییر مداوم و پیش‌بینی نشده می‌باشد، واکنش نشان دهد.

به طور کلی می‌توان منافع حاصل از چابکی دولت را اینگونه بر شمرده می‌شوند:

- پیشبرد سریع‌تر سازمان به اهداف کاری.
- هماهنگی سریع‌تر با قوانین و دستورالعمل‌های جدید.
- خدمت‌رسانی بهتر، دوام سازمان.
- عکس‌العمل سریع‌تر و بدون دغدغه به ضرب‌العجل‌های ناگهانی.
- خلاقیت و کشف فرآیندهای ابتکاری به انعطاف‌پذیری و آزادی عمل بیش‌تر کارمندان.
- کسب ارزش از سرمایه‌گذاری IT.



- کاهش حجم بودجه‌ی اختصاصی به IT.
- برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان IT.
- توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری.
- پاسخگویی سریع‌تر دولت به نیازهای مشتری، افزایش رضایت کارکنان.
- سازمان به خوبی پاسخگوی تغییرات می‌باشد.
- مهارت‌های کارکنان توسعه‌ی قابل توجهی می‌یابد.
- ارزش‌های کاری افزایش می‌یابند.
- کنترل سازمانی بهبود قابل توجهی می‌یابد.
- پیشرفت ساختار فرایندهای سازمانی.
- افزایش کارایی سازمان به دلیل کاهش هزینه‌ها.
- کسب برتری‌های تکنولوژیکی.
- بهبود کنترل هزینه.

در عصر ارتباطی امروزه چابک‌سازی به عنوان ویژگی کلیدی دولت، اهمیتی فوق‌العاده در محیط پیچیده دارد و یکی از ضرورت‌های دولت کنونی، ایجاد دولت چابک به همراه کارکنانی چابک برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است که در محیط فعالیت به همراه مخاطره‌های گسترده و یا به عبارت دیگر، عدم اطمینان بالا، بتواند به سرعت به نیازها و تغییرها پاسخگو باشد.

دولت چابک فرآیندها و افراد سازمان را با فناوری پیشرفته همگام می‌سازد و نیازهای مشتریان را براساس محصولات و خدمات باکیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. نیاز به چابکی، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیطی است که سازمان‌ها را وادار به پاسخ‌پیش‌کنشی به تغییرات می‌کند. دولت‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به دلیل نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود متمایل هستند که در ایران با توجه به مشکلات فراوان دولت‌ها باید به این سمت حرکت کنند.