

تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در یک دوره‌ی 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. به طور کلی می‌توان گفت که تغییر و به‌طور خاص افزایش سرعت و شدت تغییر عامل اصلی حرکت در جهت چابکی می‌باشد (گانسکاران ۲۰۱۱). در اینجا لازم به ذکر است که تغییر همیشه نامطلوب نیست. ممکن است تغییری که برای یک شرکت نامطلوب تلقی می‌شود برای شرکت‌های دیگر و یا برای همان شرکت در زمانی دیگر مطلوب باشد.

هماهنگی و سازگاری سازمان‌ها براساس تغییرات محیطی شرط بقاء سازمان‌ها می‌باشد بر مبنای قانون تنوع مورد نیاز^۱ (آشی ۱۹۵۶) تنوع درون یک سیستم باید سازگار یا حداقل بزرگتر از تنوع محیطی باشد که سیستم درون آن قرار دارد تا امکان بقاء به آن شرکت را بدهد (داو ۲۰۰۵) بنابراین چابکی مورد نیاز سازمان‌ها در طول زمان و بنا به شرایط محیطی که سازمان‌ها در آن قرار دارند متغیر خواهد بود. (فاین ۲۰۰۸)

سرمنشاء شکل‌گیری چابکی در سازمان‌ها مربوط به صنایع تولیدی و تغییرات پارادایم‌های تولید می‌باشد. این تغییرات از تولید دستی به تولید انبوه، عصر کیفیت و سپس به تولید ناب و در عصر حاضر به تولید چابک در حال گذار بوده است. با توجه به اثرات مثبت حاصل از به‌کارگیری تولید چابک، این مفهوم در سطح گسترده‌تری با عنوان چابکی کسب‌وکار مطرح گردیده است، به‌گونه‌ای که مفهوم چابکی کسب‌وکار امروزه به‌طور فراوانی در صنایع تولیدی و خدماتی کاربرد دارد، (کریستوفر ۲۰۱۰)

آنچه مهم است چابکی نباید به‌عنوان هدف سازمان تلقی شود. بلکه چابکی روشی برای عملکرد می‌باشد. سازمان‌ها باید از طریق چابکی سازی فرایندهای و زیر ساخت‌های خود

1. Requisite Variety

فصل ۱ کلیات کتاب ۳

اقدامات لازم را برای مواجهه به تغییرات غیر قابل پیش‌بینی و دستیابی به نتایج مورد انتظار انجام دهند.

این کتاب به دنبال آن است تا چهارچوبی نظامند برای دستیابی به چابکی سازمان را ارائه دهند. در فصول بعدی نحوه دستیابی به این چهارچوب به تشریح بیان شده است.

۱-۱ چرایی نگارش کتاب

با آغاز قرن بیست و یکم سازمان‌ها تغییرات اساسی و زیربنایی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند و این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که عدم توجه به آنها بقا و موفقیت سازمان‌های تولیدی را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. در چنین وضعیتی، بسیاری از این واحدها در اولویت‌های کسب و کار و دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدیدنظر کرده و تأکید خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار داده‌اند. (تکو و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع سازمان‌ها برای پاسخ به چالش‌های کسب و کار، رویکرد نوینی به نام چابکی^۱ را برگزیده‌اند. چابکی را توانایی بقا و پیشرفت در یک محیط بسیار رقابتی با تغییرات مستمر و غیرقابل پیش‌بینی، به‌وسیله واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات و همچنین ایجاد محصولات و خدمات بر اساس خواست مشتری تعریف کرده‌اند (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۹). سرم‌نشاء شکل‌گیری چابکی در سازمان‌ها مربوط به صنایع تولیدی است. این تغییرات از صنعت دستی به تولید انبوه، پس از آن به عصر کیفیت و سپس به تولید ناب و در عصر حاضر به تولید چابک در حال گذار بوده است. (زند حسامی، ۱۳۸۸) با توجه به اثرات مثبت حاصل از به‌کارگیری تولید چابک، این مفهوم در سطح گسترده‌تری با عنوان چابکی کسب و کار مطرح گردید، به‌گونه‌ای که مفهوم چابکی کسب و کار امروزه به‌طور فراوانی در صنایع تولیدی و خدماتی کاربرد دارد. (استیفن گولد، ۲۰۱۵). آنچه مسلم است تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی به‌عنوان اصلی‌ترین محرک نیاز به چابکی، فشار زیادی به سازمان‌ها برای تغییر فرایندهای کاری مطابق با تغییرات محیطی کرده است و نیاز سازمان‌ها برای طراحی مدل مناسب چابکی، پاسخی برای ایجاد آمادگی کافی در آنها برای تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی محیط می‌باشد. مدل مناسب چابکی باید دربرگیرنده توانمندی‌های سازمان،

1. Agility

ویژگی‌های صنعت، نوع فشارها و محرک‌های تغییر و نتایج حاصل از دستیابی به چابکی باشد. (گلدمن و ناچل، ۱۹۹۳؛ بسانت، ۲۰۱۰)

باتوجه به اهمیت موضوع چابکی سازمان نگارنده با مطالعه ادبیات موضوعی شکاف‌های تحقیقاتی و کمبودهای مطالعاتی را در سه سر فصل کلی به صورت ذیل ارائه می‌نماید.

۱- در تدوین مدل چابکی باید توجه داشت هر صنعت دارای ویژگی‌های خاص و منحصر به فردی می‌باشد که آن را از سایر صنایع دیگر متمایز می‌سازد. بنابراین طراحی مدل چابکی کسب و کار باید با در نظر گرفتن خصوصیات صنعت مورد نظر صورت گیرد.

تنوع و پیچیدگی تولید و ارائه محصولات (کالا و خدمات) باعث شده است هیچ تولیدکننده‌ای توان تولید تمام اجزاء محصولات و سبد فعالیت‌های خود را نداشته باشد. حتی اگر این توان وجود داشته باشد به لحاظ اقتصادی انجام این کار توجیه نخواهد داشت.

بنابراین سازمان‌ها بایستی زنجیره‌ای از تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و شرکاء را در اختیار داشته باشند تا بتوانند تمام نیازمندی‌های سبد محصولات مشتریان را برآورده سازند.

از طرف دیگر تنوع محصولات تولیدی، دامنه جغرافیایی توزیع مشتریان و خدمات مورد نیاز آنها ایجاب می‌نماید تا اغلب شرکت‌ها شبکه‌ای از سازمان‌های خدمات پس از فروش را سازماندهی نمایند تا برآورده‌کننده خدمات مورد نیاز مشتریان باشند. بنابراین برای بررسی چابکی کسب و کار در سازمان‌های باید فرایندهای اصلی کسب و کار آنها که کلیه فرایندهای ارزش افزایی آنها را از ابتدا (تأمین‌کننده) تا انتها (کاربر نهایی محصول) را شامل می‌شود؛ مورد توجه قرار دهند.

بررسی مدل‌های چابکی کسب و کار در سطح بنگاه نشان می‌دهد. که این مدل‌ها به موضوع فرایندهای اصلی کسب و کار به طور خاص توجه نکرده‌اند. به طور مثال یوسف و همکاران (۲۰۰۹) معتقد است چابکی سازگاری موفق سازمان مبتنی بر رقابت‌پذیری، در معیارهایی مانند سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، و کیفیت است که به وسیله یکپارچگی منابع، قابلیت انسجام مجدد و وجود عملگرهای مناسب در محیط غنی از دانش و تغییرات سریع ایجاد می‌شود. وی معتقد به یکپارچگی منابع سازمانی برای دستیابی به چابکی بوده و اشاره خاصی به فرایندهای کسب و کار به‌عنوان یک منبع دیگر ندارد. (بررسی محقق نشان می‌دهد. سایر محققان نیز در مطالعه چابکی خود توجه خاصی به فرایندهای اصلی کسب و کار سازمان‌ها شرکت‌ها نداشته‌اند.)

فصل ۱ کلیات کتاب ۵

از طرف دیگر بررسی مدل‌های چابکی فرایندهای کسب‌وکار (زنجیره تأمین) نشان می‌دهد. آنها تنها به چابکی زنجیره تأمین و نه سازمان پرداخته‌اند و آن هم زنجیره تأمین شبکه‌ای که مجموعه‌ای از شرکت‌های وابسته را مورد مطالعه قرار می‌دهد. به طور مثال لین و دیگران (۲۰۱۶) در توصیف زنجیره تأمین چابک معتقدند این زنجیره مجموعه‌ای از شرکت‌ها را در بر می‌گیرد که مجزا از یکدیگر هستند و در عین حال از لحاظ کاری به یکدیگر وابستگی‌هایی دارند. این شرکت‌ها توسط جریان رو به جلو مواد و جریان بازخور اطلاعات با یکدیگر مرتبط می‌شوند. زنجیره تأمین چابک بر افزایش انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری تأکید دارد و دارای قابلیت واکنش و پاسخگویی سریع و اثربخش به تغییرات بازار است.

و یا لو و دیگران (۲۰۱۴) معتقد است زنجیره تأمین چابک ساختار سازمانی خطی سنتی را کنار می‌گذارد و با استفاده از تکنولوژی شبکه‌ای، گروهی از بنگاه‌ها را شکل می‌دهد. با این کار فاصله زمانی تحویل به بازار کاهش می‌یابد.

در این حالت برای بررسی چابکی در سطح بنگاه برای سازمان‌های تولیدی مبتنی بر زنجیره تأمین هیچ یک از مدل‌های چابکی زنجیره تأمین و چابکی کسب‌وکار به تنهایی کاربرد ندارد.

۲- شریفی و ژانگ (۲۰۰۹) معتقدند چابکی پاسخگویی به تغییرات (پیش‌بینی شده یا غیرمنتظره) به صورتی مناسب و در زمان مناسب، بهره‌برداری از این تغییرات و تبدیل نمودن آنها به فرصت است. بنابراین هر پاسخی از سمت سازمان موجب چابکی نخواهد شد و یا هر پاسخی که در یک زمان موجب چابکی شده بود ممکن است در زمان دیگر اثر بر چابکی سازمان نداشته باشد. و یا هرمزی (۲۰۱۱) معتقد است چابکی توانایی شکل‌دهی مجدد عملیات، فرایند، و روابط تجاری به صورت موثر است درحالی‌که همزمان به صورت موفقیت‌آمیزی در محیطی با تغییرات مداوم عمل می‌نماید. چابکی یک قابلیت وسیع کسب و کارمی باشد که ساختارهای سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی، فرایندهای پشتیبانی و خصوصاً مجموعه افکار را در بر می‌گیرد که متناسب با تغییرات محیطی پاسخ مناسب به تغییرات را اعلام می‌کند. و یا خوش‌سیما (۱۳۸۱) معتقد است سازمان‌های چابک دارای توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی هستند که باعث بقا و پیشرفت بنگاه در یک محیط رقابتی متغیر می‌شود می‌شوند. بنابراین توانمندی‌ها و قابلیت‌های چابکی سازمان متناسب با تغییرات محیطی تغییر

کرده و مناسب‌ترین پاسخ را ارائه می‌دهند. بررسی‌های محقق نشان می‌دهد. در مدل‌های چابکی مطالعه‌ای به منظور برقراری ارتباط بین نوع توانمندی و قابلیت مورد نیاز سازمان متناسب با نوع محرک محیطی صورت نگرفته است. حال آنکه با توجه به نوع فشار محیطی، نوع قابلیت سازمانی و پاسخ سازمانی نیز متفاوت خواهد بود. بنابراین محقق به دنبال ارائه مدلی پویا می‌باشد که امکان شبیه‌سازی سناریوهای مختلف تغییرات محرک‌های محیطی و پاسخ‌های سازمانی در قالب توانا سازهای چابکی، قابلیت‌های چابکی و نتایج چابکی را نشان دهد.

با توجه به خلاءهای موجود، کتاب حاضر به دنبال طراحی مدل پویا جهت تحلیل عوامل موثر بر چابکی کسب و کار در سازمان‌های با محوریت فرایندهای کسب و کار می‌باشد. مدلی که ضمن معرفی مهمترین اثر محرک‌های محیطی موثر بر عملکرد شرکت‌های مورد مطالعه در سه حوزه محصول، مشتری و شبکه کسب و کار سازمان، عوامل درون سازمانی موثر بر ایجاد چابکی (فراهم‌کننده‌های چابکی)، ویژگی‌ها و توانایی‌هایی که این سازمان‌ها در صورت چابک شدن کسب می‌نمایند (قابلیت‌های چابکی) و در نهایت نتایج حاصل از چابک شدن (نتایج چابکی) را برای سازمان‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد.

از طرف دیگر با توجه به محوریت فرایندهای کسب و کار در تدوین مدل چابکی سازمان، این مدل به دنبال بررسی اثر محرک‌های محیطی و فراهم‌کننده‌های چابکی بر فرایندهای اصلی کسب و کار سازمان و بررسی اثر فرایندهای کسب و کار بر قابلیت‌ها و نتایج چابکی سازمان می‌باشد. همچنین در این کتاب نگارنده به جای ارائه فهرستی از محرک‌های محیطی موثر بر چابکی سازمان، با بهره‌گیری از مدل جایگاه‌یابی استراتژیک دلتا سه نوع اثر محرک‌های محیطی بر سازمان را شناسایی نموده و متناسب با نوع و میزان تاثیر گذاری فشارها و تغییرات محیطی بر سه موضوع اثر گذار محصول شرکت، مشتری شرکت و شبکه کسب و کار شرکت نتایج از قبل تعریف شده و استاندارد می‌کند که امکان مقایسه و ارزیابی سازمان‌ها با آن وجود داشته باشد ارائه دهد. که این امر قدرت پیش‌بینی‌کنندگی به مدل خواهد داد.

۳- روش‌های متنوعی برای اندازه‌گیری چابکی ارائه شده است برخی از این روش‌ها با شناسایی عناصر چابکی سازمان در قالب نتایج چابکی، قابلیت‌های چابکی و توانا سازهای چابکی از طریق پرسش‌نامه یا ابزار مشابه امتیاز سازمان در هر شاخص را به دست آورده و براساس آن امتیاز چابکی سازمان را محاسبه می‌کنند که می‌توان به روش‌های روش شاخص یکپارچه چابکی، روش تحلیل سلسله مراتبی چابکی و

فصل ۱ کلیات کتاب ۷

روش فازی سلسله مراتبی اشاره نمود. ایراد این روش ها در این است که مهمترین اصل چابکی را نادیده گرفته‌اند. شریفی و ژانگ (۲۰۰۹) معتقدند چابکی پاسخگویی به تغییرات (پیش‌بینی شده یا غیرمنتظره) به صورتی مناسب و در زمان مناسب، بهره برداری از این تغییرات و تبدیل نمودن آنها به فرصت است. بنابراین هر پاسخی از سمت سازمان موجب چابکی نخواهد شد و یا هر پاسخی که در یک زمان موجب چابکی شده بود ممکن است در زمان دیگر اثر بر چابکی سازمان نداشته باشد. بنابراین امتیازاتی که سازمان‌ها در شاخص‌های چابکی کسب نموده‌اند، دلیلی بر چابکی سازمان نیست. چون در این روش‌ها اشاره‌ای به محرک‌های محیطی و پاسخ متناسب سازمان به این محرک‌ها نشده است.

برخی روش‌های دیگر با هدف برطرف نمودن این ایراد موضوع پاسخ (خروجی) مناسب سازمان به محرک محیطی (ورودی) را مبنای تعیین اندازه چابکی گرفته‌اند. که می‌توان به روش تحلیل نسبی (تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها) اشاره نمود ولی در این روش‌ها نیز دو ایراد اساسی مشاهده می‌شود.

- **اولا** آنکه تنها به وروی و خروجی سیستم اشاره می‌شود. حال آنکه چابکی فرایندی است که سازمان از طریق دستیابی به قابلیت‌های چابکی در نتیجه سرمایه‌گذاری روی توانا سازهای چابکی به آن دست می‌یابد
- **ثانیا** در این روش‌ها چابکی نسبی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یعنی چابکی هر شرکت نسبت به شرکت‌های دیگر حال آنکه دو شرکت به ندرت تحت تاثیر محرک‌های یکسانی می‌باشند و مقایسه نسبی چابکی سازمان‌هایی که تحت تاثیر محرک‌های مختلفی هستند با یکدیگر درست نمی‌باشد.

به همین دلیل نگارنده به دنبال آن است که اندازه چابکی شرکت‌ها را با استفاده از دو روش تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای و شاخص چابکی (خود ساخته محقق) اندازه‌گیری و مقایسه نماید. و در نهایت شاخص چابکی این کتاب را به عنوان مبنا و روشی جدید برای تعیین اندازه چابکی سازمان ارائه دهد.

فهرست مطالب

فصل ۱ کلیات کتاب ۱

- مقدمه ۲
- ۱-۱ چرایی نگارش کتاب ۳
- ۲-۱ ضرورت و اهمیت پرداختن به موضوع چابکی ۷
- ۳-۱ نوآوری کتاب در مباحث چابکی ۹
- ۴-۱ تعریف عملیاتی اصطلاحات تخصصی کتاب ۱۱

فصل ۲ طراحی مدل پویای چابکی کسب و کار ۱۵

- مقدمه ۱۶
- ۱-۲ فرایند تدوین مدل پویای چابکی کسب و کار ۱۷
- ۲-۲ مدل مفهومی چابکی کسب و کار ۱۹

فصل ۳ شبیه‌سازی مدل پویای چابکی کسب و کار ۲۹

- مقدمه ۳۰
- ۱-۳ تعیین روابط فی مابین متغیرها و ابعاد مدل پویای چابکی کسب و کار ۳۰
- ۲-۳ استخراج زیر متغیرهای هر یک از ابعاد مدل پویای چابکی کسب و کار ۳۱
- ۳-۳ اولویت‌بندی و وزن‌دهی مولفه‌های مدل پویای چابکی کسب و کار ۳۴
- ۴-۳ شبیه‌سازی پویای سیستم چابکی کسب و کار ۴۰
- ۵-۳ تدوین شاخص اندازه چابکی ۹۲

فصل ۴ مدل چابکی کسب و کار رهنمودهای چابکی ۱۰۷

- مقدمه ۱۰۸
- ۱-۴ مدل پویای چابکی کسب و کار سازمان ۱۰۸
- ۲-۴ رهنمودهایی درباره اهمیت زیر مولفه‌های ابعاد اصلی مدل پویای چابکی ۱۲۶

- ۳-۴ رهنمودهایی پیرامون شاخص چابکی ۱۲۹
- ۴-۴ رهنمودهایی پیرامون شبیه‌سازی مدل پویای چابکی کسب‌وکار ۱۳۰
- ۵-۴ رهنمودهای پیرامون به‌کارگیری و اجرای پویای چابکی کسب‌وکار ۱۳۳

منابع و مراجع ۱۴۵