

نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی

ناصر حمیدی^۱، اکبر حسن پور^۲

مجتبی کیایی^۳، سید حمید موسوی^۴

چکیده

برتری در رقابت، به هدف اصلی سازمان‌ها در فضای کسب و کار غیر قابل پیش بینی و متغیر کنونی، تبدیل شده است. برای رویارویی با تغییرات جدید، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با تغییر بیانندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارادایم‌های افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت، چابکی سازمانی است. در این پارادایم نوین، سازمان قادر است توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیر قابل پیش بینی را به دست آورد. این پژوهش به دنبال طراحی مدلی برای ایجاد چابکی سازمانی به عنوان ابزاری برای مواجهه با تغییرات دائمی و غیر قابل پیش بینی، با تمرکز بر بعد منابع انسانی می‌باشد. پس از مطالعه پیرامون تعاریف، ابعاد و مدل‌های چابکی سازمانی، فرآیند‌های محوری عملیاتی، فناوری اطلاعات و کارکنان (منابع انسانی) مطرح می‌گردد. نقش فعالیت‌های منابع انسانی در مدل با بررسی کارکنان چابک، مطرح می‌شود. از یافته‌های این مقاله می‌توان در شناسایی عوامل کلیدی در دستیابی به چابکی سازمان با محوریت منابع انسانی استفاده کرد.

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، فعالیت‌های منابع انسانی، ویژگی‌های کارکنان چابک.

^۱ استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

^۲ دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبایی - مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

^۳ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی - علوم و تحقیقات تهران

^۴ عضو باشگاه پژوهشگران دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (عهده دار مکاتبات، Email: qiaup@qazviniau.ac.ir)

مقدمه

کسب و کار امروزی تغییرات غیرقابل پیش بینی، مستمر، بی نظیر و بی سابقه حاکم است. محصولات و خدماتی که امروز در سازمان‌ها در حد جهانی هستند، فردا به زحمت وجود دارند. برخی سازمان‌ها به سختی به فعالیت خود ادامه می‌دهند یا گاهی شکست می‌خورند، زیرا قابلیت‌های سازمانی آن‌ها پاسخگوی تغییرات محیطی نیست.

تغییرات در محیط خارجی، سازمان‌ها را وادار به نشان دادن واکنش و اعمال تغییر می‌نماید و تلاش‌های فراوانی به منظور افزایش سرعت و انعطاف پذیری سازمانی صورت می‌گیرد. مهندسی مجدد فرایندها، تشکیل تیم‌های توسعه محصول، اجرای برنامه‌های تقویت کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی موثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار به منظور پاسخ اثرگذار به تغییرات از جمله فعالیت‌هایی هستند که در این راستا انجام می‌گیرند. به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهند، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با تغییرات بیانیدهند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند.

یکی از پارادایم‌هایی که به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌گردد، چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات است. در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید. از آن جایی که مهم‌ترین سرمایه

اندیشمندان مدیریت مجموعه‌ای بی حد و حصر از رویکردهای جدید برای تحقق، دستیابی و حفظ رقابت پذیری در دوران متلاطم پیشنهاد کرده‌اند. در کل پیشنهادها و تجویزات را می‌توان تحت عنوان تحولات سازمانی دسته‌بندی کرد [14]. اما در مجموع اغلب در حدی نیستند که بتوان به وسیله آن‌ها به واقعیت‌های جدید دست یافت.

چنین شرایطی موجب شده است که برخی نویسندگان و محققین مانند گلدمن^۵، ناگل^۶ و پریس^۷ مدافع پارادایم جدیدی شوند. به گونه‌ای که انطباق‌پذیری سازمانی را به جای این که در یک زمان خاص یا دوره‌ی خاص تصور کنند، تحت عنوان فرایند مداوم و پایدار مد نظر قرار می‌دهند.

تفکر غالب، سازمان‌ها را به عنوان هویت‌هایی می‌داند که نه فقط به محیط‌های بیرونی عکس‌العمل نشان می‌دهند بلکه به طور فعال و اثرگذار محیط خود را تعریف و وضع می‌کنند. این پارادایم به صورت توانایی کامیابی در یک محیط متغیر و پایدار و غیر قابل پیش بینی تعریف و با عنوان چابکی سازمانی^۸ مطرح می‌شود. در واقع، محیط کسب و کار پویای امروزی نیروی محرکه‌ی چابکی سازمانی است [13].

بیان مساله

در فضای کسب و کار غیر قابل پیش بینی و متغیر عصر کنونی، برتری در رقابت هدف اصلی هر سازمانی است. در چنین شرایطی، کوچک‌ترین لغزش گاه می‌تواند منجر به زوال یک سازمان شود. بر محیط

^۵.Goldman

^۶.Nagel

^۷.Preiss

^۸.Organizational agility

چابکی یعنی انعطاف پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی. در مبانی نظری، چابکی سازمان به این مفهوم می‌پردازد که نیاز به بهبود هرگز متوقف نمی‌شود؛ استانداردهای امروزی، روش‌های قدیمی فردا هستند. بنابراین، بهبود همیشه به عنوان یک ضرورت است [2].

می‌توان چابکی سازمانی را به عنوان ترکیب فرآیندها، ویژگی‌های سازمانی و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. چابکی، توانایی سازمان را در ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا افزایش می‌دهد و بدین ترتیب برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. چابکی ممکن است به عنوان شایستگی محوری دانسته شود. یعنی تجربیات و دانشی که سازمان را به تحقق نتایج اساسی و بنیادی قادر می‌سازد [15].

ابعاد چابکی سازمانی

در بازار کسب و کار، چابکی به روش‌های گوناگونی ایجاد می‌شود. برای نمونه، «گلدمن و همکارانش» به انطباق پذیری مداوم و پایدار نسبت به نیازهای مشتریان با آرایه‌ی طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات اشاره می‌کنند [13].

نگرش دیگری بر حرکت‌های پیشگیرانه به موقعی تأکید دارد که برای ایجاد و دستیابی به فرصت‌های بازار یا متزلزل ساختن حرکت‌های رقیب طراحی می‌شوند [8]. چابکی می‌تواند به دنبال ایجاد بازارهای جدید یا تعریف مجدد روش کسب و کار باشد [4]. در کل می‌توان گفت که چابکی سازمانی مستلزم موارد زیر است:

- تأکید بر انطباق پذیری سازمانی
- آگاهی مداوم به فرصت‌ها و تهدیدات محیطی.

در هر سازمانی، سرمایه‌ی انسانی است، از این روی مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد چابکی سازمانی ایفا نماید. لذا هدف از این پژوهش طراحی مدلی برای ایجاد چابکی سازمانی به عنوان ابزاری برای مواجهه با تغییرات دایمی و غیرقابل پیش‌بینی با تمرکز بر بعد منابع انسانی است.

مفهوم چابکی سازمانی

«گلدمن» چابکی را این‌گونه تعریف کرده است: «توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی». به دلیل تازگی مفهوم، چابکی سازمانی دارای جایگاه مشخصی در فرهنگ لغت کسب و کار نیست. در این راستا احتمالاتی وجود دارد. برای نمونه «گلدمن و همکارانش» آن را تحت عنوان روشی منحصر، اساسی و جدید برای مدیریت کسب و کار مطرح کردند [13].

این مفهوم همچنین به مفهوم قصد استراتژیک^۹ «هامل و پراهالدز»^{۱۰} شباهت دارد که آن را به عنوان موقعیت رقابتی بلندمدتی که سازمان امیدوار به ایجاد آن است تعریف کرده‌اند [15].

سرعت و انعطاف پذیری محور اصلی مفهوم چابکی را تشکیل می‌دهند. به منظور این که سازمان‌ها به سرعت و با انعطاف پذیری عمل کنند، نیازمند به‌کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به روز، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرآیندهای کسب و کار، هم‌سو شدن با اشکال مجازی سازمان، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره‌ی عرضه‌ی یکپارچه هستند [۴، ۲۳].

^۹ Strategic intent

^{۱۰} Hamel & Prahalads

این بعد به توانایی انطباق پذیری سریع اشاره دارد. اما در این جایگاه سرعت بدون دردسر و گرفتاری مد نظر است. در واقع سرعت پاسخگویی نوعی هوشمندی ایجاد شده توسط بعد دوم یعنی کنکاش و شناخت بازار می باشد. تجهیز و مسلح شدن به پاسخ سریع شامل جهت گیری مجدد سریع و به موقع منابع انسانی، سازمانی، فیزیکی و مالی در سازمان است [13].

مدل های چابکی سازمانی

با توجه به تعاریفی که ارائه گردید، واضح است که چابکی سازمانی از درون به بیرون ایجاد می گردد [26]. این بدان معناست که چابکی به وسیله ترکیبات خاصی از ویژگی های سازمانی به وجود می آید [2]. در حالی که این ویژگی ها به شکل های گوناگونی توصیف شده اند، ولی بیشتر آن ها مشابه هستند: «گلدمن و همکارانش^{۱۴}» بر ساختار مناسب، فناوری اطلاعات و منابع انسانی متمرکز شدند و «کاتر^{۱۵}» بر مأموریت، ساختار، فرآیند محوری کسب و کار و منابع انسانی تأکید داشتند. این در حالی است که در مدل «اورهلت^{۱۶}» بر ارزش های مشترک، ساختار یا فناوری اطلاعات، فرآیندهای کاری و رفتار تأکید شده است.

الف) مدل کروکیتو و یوسف

در یکی از مدل های چابکی سازمانی که توسط «کروکیتو و یوسف^{۱۷}» ارائه شده است (شکل ۱)، فناوری های پیشرفته اطلاعات و تولید منجر به ایجاد چابکی تولید می گردد و چابکی تولید نیز از طریق کاهش هزینه ها و افزایش سرعت و کیفیت، چابکی

- قابلیت درونی استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن اثرات منفی تهدیدات بالقوه.

این موارد تحت عنوان ابعاد چابکی سازمانی مورد بحث قرار می گیرند:

۱- جایگاه و موقعیت چالاک^{۱۱}

جایگاه چالاک به عنوان ذهنیت مشترکی دیده می شود که روحیه رقابت، پویایی و نیاز به چابکی را نهادینه می سازد. این ذهنیت به نوبه خود به عزم و اراده جهت سرمایه گذاری بر منابع و طراحی اهرم های مورد نیاز برای پیکربندی مجدد و سریع منجر می گردد. این مسأله در نهایت به اقدام عملی خاصی منتهی می شود و به جای این که سازمان منتظر بماند تا حوادث بیرونی آن را مجبور به تغییر کند، خود را در موقعیت تغییر مداوم قرار می دهد و تمامی کارکنان مسؤلیت موفقیت سازمانی را در پیش می گیرند [15].

۲- کنکاش و شناخت بازار^{۱۲}

دومین بعد چابکی، توانایی سازمان در شناسایی و اثرگذاری بر فرصت های 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 فرصت ها و تهدیدات فقط در انتظارات متغیر مشتریان نیست، بلکه در فعالیت ها و واکنش های احتمالی رقبا و در تغییرات بالقوه در محصول نیز وجود دارند. در واقع، تنها نباید از پیشرفت و موفقیت دیگر سازمان ها شگفت زده شد. بلکه باید به دنبال حداکثرسازی قابلیت سازمان در اثرگذاری یا کنترل عوامل مهم محیطی بود [13].

۳- تجهیز و مسلح شدن به پاسخ سریع^{۱۳}

^{۱۴}.Goldman et al

^{۱۵}.Cotter

^{۱۶}.Overholt

^{۱۷} Crocitto & Youssef

^{۱۱}.Agile Positioning

^{۱۲}.Reading the market

^{۱۳}.Mobilizing rapid response

شغلی، ایجاد جو اعتماد و عدالت، کار گروهی و جریان آسان و انعطاف پذیر اطلاعات در سطح سازمان گردد [16, 21].

ب) مدل گروه مشاوران آتوز

ایجاد چابکی به میزان بلوغ و انعطاف پذیری سازمان بستگی دارد. چهار مرحله‌ی بلوغ از دیدگاه گروه مشاوران آتوز^{۱۸} عبارتند از: ۱- کسب آگاهی ۲- ایجاد مقدمات انعطاف پذیری در سازمان ۳- حصول اطمینان از وجود چرخه‌های کنترل ۴- آغاز تقویت دائمی در سازمان. به منظور تعیین مراحل که یک سازمان جهت دستیابی به چابکی می‌بایست پشت سر بگذارد، سطح فعلی چابکی سازمان باید مشخص گردد. این امر از طریق انجام مصاحبه‌های گوناگون جهت دستیابی به استراتژی‌ها، مدیریت و فرایندهای موجود در سازمان صورت می‌گیرد.

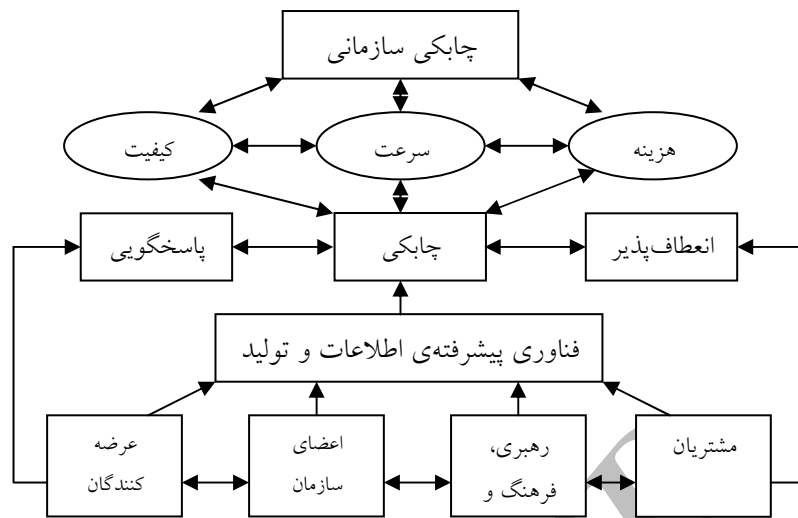
در مدل گروه مشاوران آتوز (شکل ۲)، فعالیت‌های مربوط به چابکی سازمانی در سه سطح مدیریت استراتژیک، مدیریت تاکتیکی و مدیریت عملیاتی مورد بررسی قرار می‌گیرند. انتخاب استراتژی در سطح مدیریت استراتژیک، سازماندهی عملیات در سطح مدیریت تاکتیکی و عملیات مربوط به کسب و کار در سطح مدیریت عملیاتی انجام می‌گیرد. در این مدل چابکی سازمانی (به مفهوم انعطاف پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی) به وسیله تقویت دائمی امکان پذیر است. تقویت دائمی نیز به وسیله‌ی کسب آگاهی، وجود مقدمات انعطاف پذیری در سازمان و در نهایت برخورداری از سیستم کنترل دقیق ایجاد می‌گردد [2].

سازمانی را ایجاد می‌نماید. براساس این مدل، پاسخگویی و انعطاف پذیری که حاصل وجود ارتباط موثر میان رهبری، کارکنان، مشتریان و عرضه کنندگان است، رابطه‌ای تنگاتنگ با چابکی دارد. رهبری به عنوان بخشی که از کارکنان حمایت می‌کند تا با عرضه کنندگان و مشتریان رابطه برقرار نمایند، دارای اهمیت است. همچنین رهبری که نیاز به دستیابی به فناوری‌های پیشرفته تولید و اطلاعات را احساس می‌نماید باید از اثرات به کارگیری آن‌ها بر سازمان نیز آگاه باشد و تغییرات لازم به همراه آموزش کارکنان را بپذیرد. رهبری استراتژیک می‌تواند از فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به مزیت رقابتی استفاده کند [21].

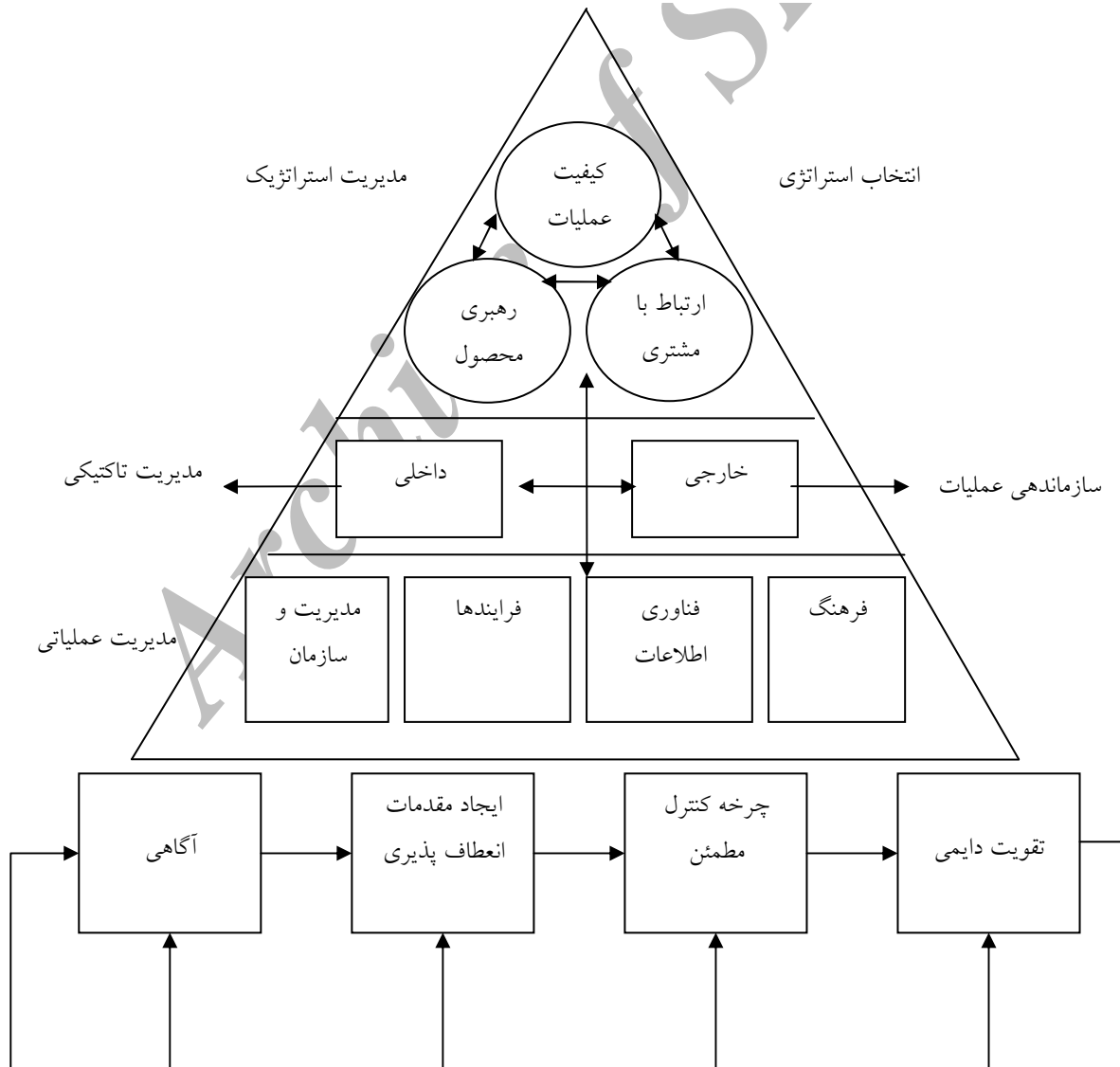
هم چنین مدیریت سازمان باید این توانایی را داشته باشد که آمادگی کارکنان خود را در مواجهه با انواع گوناگون مشتریان حفظ کند. این امر به آموزش‌های فنی و غیر شخصی نیاز دارد. سیستم‌های پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشند که از بهبود پیوسته کارکنان حمایت کنند. رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش می‌توانند به اعضای سازمان در تعامل با مشتریان و عرضه کنندگان کمک به سزایی نمایند [21].

برخورداری از فناوری اطلاعات سازگار با شرایط سازمان نیز یکی از مواردی است که می‌تواند در تعامل موثر اعضای سازمان با شبکه‌های مشتریان و عرضه کنندگان سهم به سزایی داشته باشد. همچنین این فناوری می‌تواند اطلاعات دقیق و به روز را در اختیار مشتریان قرار دهد. نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که به کارگیری موفقیت آمیز فناوری اطلاعات می‌تواند منجر به خودگردانی در تصمیم‌گیری‌های

¹⁸Atos Consulting



شکل ۱- مدل چابکی سازمانی کروکیتو و یوسف



شکل ۲- مدل چابکی سازمانی گروه مشاوران Atos

۱- ارزش های مشترک روش بالقوه قدرتمندی جهت هدایت و اثرگذاری بر رفتار در چنین سازمان‌هایی است. چنین سازمان‌هایی ابزارهای سنتی کنترل رفتار را به حداقل می‌رسانند یا از بین می‌برند (مانند سلسله مراتب، سرپرستی و قوانین و مقررات).

۲- با توجه به تغییرات فزاینده‌ای که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد نیاز به ارزشی داریم که تغییر نکند، تا به این وسیله بتوان به آن تکیه کرد. از آن جایی که ارزش های مشترک تمایل به پایداری نسبی دارند، بنابراین می‌توان از آن‌ها به عنوان ابزارهای جهت‌یاب استفاده کرد [5]. اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که چه ارزش‌هایی لازم است؟ آیا ارزش‌های خاصی برای سازمان‌های چابک دارای اهمیت هستند؟

از دیدگاه «گلدمن» و «اورهلت» موارد زیر پاسخ سؤالات بالاست: اعتماد، ابتکار عمل، انعطاف پذیری، ریسک‌پذیری، کار تیمی، همکاری، گشودگی، درستی و صداقت، توانمندسازی، احترام، مسؤولیت و پاسخگویی متقابل و دو جانبه [13].

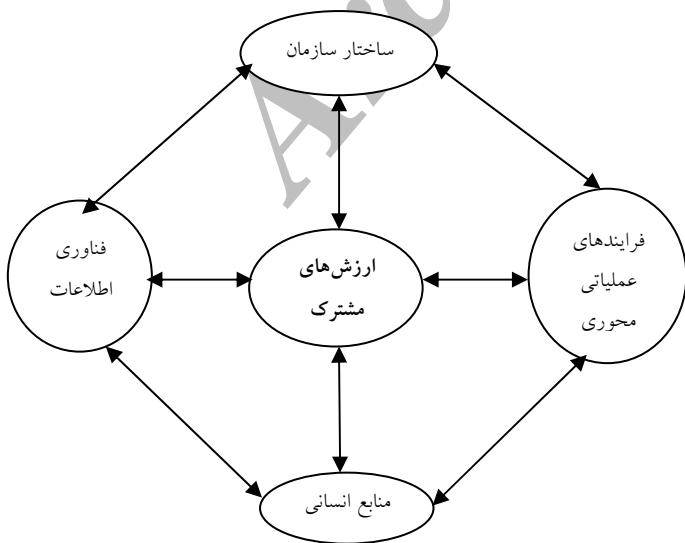
مدل پیشنهادی چابکی

همان‌گونه که اشاره شد، ابعاد چابکی سازمان شامل قرار گرفتن در موقعیت تغییر دایمی، شناخت بازار و انطباق پذیری سریع است. بر این اساس و با توجه به بررسی مبانی نظری و مدل‌های چابکی ارائه شده، مدل پیشنهادی چابکی در این مقاله شامل ابعاد زیر است:

(۱) ارزش‌های بنیادین (۲) ساختار سازمانی (۳) فرایندهای محوری عملیاتی (۴) فناوری اطلاعات و (۵) کارکنان. همان‌طور که مدل نشان می‌دهد ارزش‌های مشترک در مرکز مدل قرار دارند. چهار جز دیگر در این مدل شامل ساختار سازمانی، فرایندهای محوری عملیاتی، فناوری اطلاعات و کارکنان چابک است. ارزش‌های مشترک به عنوان هسته‌ی محوری در این مدل دارای دو نقش هستند. نخست، به دلیل ثبات نسبی از ایجاد بی‌نظمی و آشفتگی کامل در سازمان‌های چابک جلوگیری می‌کند. دوم اینکه، انرژی لازم جهت تغییر دایمی با استفاده از ارزش‌های مشترک ایجاد می‌گردد. به این ترتیب حلقه بیرونی نیز به عنوان مکانیزمی است که از طریق آن قابلیت تجربه، کشف و انطباق‌پذیری عملیاتی می‌گردد.

الف) ارزش‌های مشترک^{۱۹}

ارزش‌های مشترک در محیط‌های سازمانی معمولاً شامل اعتقاداتی در مورد روش‌هایی است که کار انجام می‌شود، باید انجام شود و یا انجام می‌شده است (ارزش‌های کاری) و هم‌چنین راجع به شیوه ارزشی که افراد دارند یا شیوه ارزشی که باید داشته باشند (ارزش‌های اجتماعی). این ارزش‌ها اغلب به عنوان چسبی است که اجزای سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد [26]. این بحث به دلایل زیر می‌تواند در مورد سازمان‌های چابک درست باشد:



شکل ۳- مدل پیشنهادی چابکی

^{۱۹}.Shard values

(ب) ساختار سازمانی

همان گونه که اشاره شد، چابکی سازمانی عبارت است از قابلیت سازگاری بالا بدون نیاز به تغییر. این امر به عنوان یکی از قابلیت‌های محوری سازمان‌ها به منظور فعالیت در محیط‌های پویاست که منجر به ایجاد انعطاف پذیری در فعالیت‌های داخلی می‌گردد. سازمان به این وسیله با تغییرات محیط خارجی انطباق می‌یابد و میزان کارایی و سازگاری خود را به حداکثر می‌رسانند. همان گونه که در شکل (۴) نشان داده شده است، چابکی سازمانی به همان اندازه که نیاز به نظم و قانونمندی دارد، به انعطاف پذیری نیز نیازمند است. سازمان‌های چابک علاوه بر برخورداری از ویژگی‌های سازمان‌های مبتنی بر بوروکراسی، باید از ویژگی‌های ساختارهای ویژه‌ی ادوکراسی و انعطاف پذیری نیز برخوردار باشند [10].

در زمینه‌ی ساختار، طرفداران چابکی سازمانی بیشتر متمایل اند که بر اصول سازماندهی و اشکال سازمانی خاص تمرکز کنند. از جمله، اصول سازماندهی متناسب با سازمان‌های چابک تخت^{۲۰} و تمرکزگرا^{۲۱} است [6,2,13]. سازمان‌های تخت، لایه و سطوح کمتری از بالا تا پایین داشته و دارای حیطه کنترل وسیع، غیرمتمرکز، اختیار و مسئولیت توزیع و بخش شده می‌باشد. سازمان‌های تمرکزگرا بر اساس فرآیندهای مشتری محور طراحی می‌شوند تا وظایف یا تخصص‌های وظیفه‌ای.

اصل سازماندهی مهم دیگر که کمتر مورد بحث قرار گرفته پیکربندی سریع^{۲۲} است. این اصل به ظرفیت و قابلیت حرکت و انتقال منابع با سرعت بالا و آسان در زمان‌های مورد نیاز اشاره دارد. از جمله این موارد اتاق‌های اورژانس بیمارستان است جایی که متخصصین با مهارت بالا به سرعت تیم‌هایی شکل داده یا شکل دهی مجدد انجام می‌دهند تا به جریان

های نامنظم بیماران با نیازهای متغیر پاسخ‌گو باشند [13].

همان طور که « گالبرایت^{۲۳} » بیان می‌کند تیم‌های پروژه ای قابل توسعه و شکل دهی مجدد جوهره سازمان‌های منعطف است [11]. پیکربندی مجدد سریع هم چنین به صورت برون سازمانی نیز اتفاق می‌افتد. در محیط پویا، سازمان‌ها با توجه به شرایط در قراردادهای همکاری با سایر سازمان‌ها مشارکت می‌کنند که معمولاً در زمان مشخص، محدود و کوتاهی است [13]. از لحاظ ساختاری سازمان‌های چابک مشابه سازمان‌هایی تحت عنوان سازمان‌های بدون مرز^{۲۴} است [1]. این سازمان‌ها دارای درجه‌ی بالایی از انعطاف پذیری در مرزهای عمودی (سطوح سازمانی)، مرزهای افقی (واحد‌ها و بخش‌ها)، مرزهای بیرونی (سازمان‌های محلی و سایر سازمان‌ها) و حتی مرزهای جغرافیایی (کشورها) هستند. سازمان‌های چابک مانند سازمان‌های بدون مرز در تکامل همیشگی و دارای فرآیندهای مداوم طراحی هستند [11].

(ج) فرآیندهای عملیاتی محوری

فرآیندهای عملیاتی محوری، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که نهاده‌ها را به نوعی ستاده تبدیل می‌نمایند که برای مشتریان ارزشمند است [17]. امروزه بیشتر توجه به فرآیندهای عملیاتی از جنبش مهندسی مجدد ناشی می‌شود. از طریق تحولات مهندسی مجدد، طراحی مجدد نتایج قابل ملاحظه‌ای در بهره‌وری، کاهش زمان تولید و افزایش کیفیت به دست آمده است [7]. اما بیشتر این تحولات جامع و پیچیده هستند و کامل شدن شان چندین سال طول می‌کشد. به همین خاطر در محیط‌های پویا و متغیر، مهندسی مجدد ریسک بالایی دارد [12].

^{۲۳}. Galbraith^{۲۴}. Boundaryless organization^{۲۰}. Flat^{۲۱}. Focused^{۲۲}. Rapid configurability

۲- تجهیز به پاسخ سریع مستلزم توانایی و ظرفیت توزیع بازار و داده های مرتبط به دامنه های مناسب از کاربران در فرصت های مناسب است تا بدین وسیله تعامل بین کاربران تسهیل گردد [27].

۳- ساختارهای قابل شکل بندی مجدد و فرآیندهای عملیاتی محوری مستلزم فناوری های اطلاعاتی هستند که قابلیت تجدید شکل داشته باشند.

در واقع سازمان های چابک به گونه ای از سیستم های اطلاعاتی نیاز دارند که با زبانی ساده پایگاه داده ای برای ارتباطات ایجاد نماید؛ داده های حیاتی و واقعی را از محیط خارجی دریافت نماید؛ به کسب منابع دانشی کمک کند و امکان مشارکت، تعامل و حل مشکلات را فراهم آورد [10].

۵) منابع انسانی^{۲۵}

در سازمان های چابک نیروی انسانی منابع اصلی بهره وری هستند. این که مشتریان برای چه کالا یا خدمتی پول پردازند به افرادی بستگی دارد که با دانش خود و اطلاعات و فناوری هایی که سازمان در اختیار آن ها قرار می دهد قادر به ارضای نیازهای مشتری باشند [13].

اما باید توجه داشت که هر چند از سازمان های چابک انتظار می رود بر فرآیندهای عملیاتی محوری تمرکز نمایند ولی آن ها فرآیندهای عملیاتی محوری را به صورت نرم و آرام دنبال می کنند. در واقع با استفاده از ابزارهای بهبود مستمر حرکت می کنند و از مهندسی مجدد تبعیت نمی کنند [22].

لذا انتظار می رود مسوولیت اولیه ی طراحی و طراحی مجدد فرآیندها با افراد و تیم هایی باشد که به طور فعال در کارهای روزانه درگیر هستند نه تیم ها یا مشاورین خارجی [24].

د) فناوری اطلاعات

قبل از این که از کارکنان انتظار داشته باشیم که به نیازهای متغیر سازمانی پاسخ دهند، دستیابی به اطلاعات به هنگام و مناسب ضروری است [26].

سازمان های چابک از جهات زیادی اطلاعات محور بوده و به آن وابسته هستند [13].

اما سؤال این جاست که چه تکنولوژی های اطلاعاتی مورد نیاز است؟ بررسی ادبیات و تجربیات سازمان ها دربرگیرنده ی موارد زیر است:

۱- کنکاش و شناخت بازار مستلزم ظرفیت و توانایی گرفتن اطلاعات به موقع راجع به مشتریان، رقبا و سایر بازیگران و عاملین فعال است [25].

بالا	چابکی	بوروکراسی
پایین	ادهوکراسی	؟

تجربه، انعطاف پذیری

شکل ۴- چابکی به عنوان نظم و بی نظمی

²⁵.People

که گردهم آمدند در زمان های گوناگون ثابت باقی نمی ماند.

ویژگی های کارکنان چابک

با توجه به اینکه این مقاله به دنبال تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمان است، خالی از فایده نخواهد بود که به ویژگی های نیروی انسانی چابک اشاره گردد. در ابتدا تصور بر این بود که ویژگی هایی از افراد که منجر به موفقیت در سازمان های چابک می گردد، همان ویژگی هایی است که منجر به موفقیت در سازمان های سنتی می شود. ولی براساس مطالعات انجام شده، تفاوت های اصلی در این زمینه در سه سطح قابل بیان است: سازمانی، تیمی یا گروه کاری و فردی [2].

در سطح سازمانی، سازمان ها سعی بر آن دارند که دارای تعدادی مناسب از افراد و خصوصیات خاصی در زمان و مکان مناسب باشند. می توان بیان کرد که سازمان های چابک به کارکنانی حرفه ای تر و با مهارت های کافی جهت انطباق با بهبود دائمی و تحولات سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند.

اگر چه در ادبیات چابکی سازمان در مورد اهمیت تیم ها و گروه های کاری، روابط این گروه ها در سطوح و وظایف مختلف و حتی بین سازمان ها بسیار سخن به میان آمده است، اما ویژگی های اساسی این گروه ها بسیار اندک مورد بررسی قرار گرفته است.

در زمینه ی ویژگی های شخصی ادبیات غنی تری وجود دارد. برای نمونه «کوین» چهارگونه از تفکرات حرفه ای مرتبط با چابکی در سازمان های دانشی را بیان می کند: دانش ادراکی (دانستن "چه چیزی") که مقدمه ای است برای نظم حرفه ای، مهارت های پیشرفته (دانستن "چگونه") که شامل به کارگیری

در چنین سازمان هایی از کارکنان انتظار می رود این گونه باشند: «در همه سطوح سازمانی اهداف سازمانی را درک کنند، مشتری گرا باشند، در قبال موفقیت سازمان مسؤلیت پذیر باشند، در حرفه خود متخصصانی در سطح جهانی باشند، در کار خود نوآوری داشته باشند، در بهبود دائمی فرآیندهای کلیدی مشارکت داشته باشند، به سرعت تصمیمات صحیح اتخاذ نمایند (چه به صورت شخصی و چه در کار تیمی)، وظایف خود را به صورت اثربخش انجام دهند، هر جا و هر زمان که لازم باشد در تیم های بین سازمانی شرکت کنند [9, 15].

پس در کل چابکی سازمان تنها با یک اهرم ایجاد نمی شود، بلکه به وسیله ی ترکیب این اهرم ها به صورت سیستم های بهبود مستمر به وجود می آیند [8]. این بدان معناست که در دوران پرتلاطم امروزی برای حفظ مزیت رقابتی نیاز به توانایی های سازمانی خاصی است که از انسجام منحصر به فرد منابع انسانی و سازمانی به وجود می آیند. در این حالت رقبا نمی توانند به این انسجام دست یابند و از آن الگوبرداری کنند. در صورتی که قابلیت های مالی، بازاریابی و تولیدی خاص به راحتی قابل دسترسی و مشاهده هستند [20, 21, 3].

از سوی دیگر سازمان های چابک با موضوعی مواجه می شوند که «اوهالت» از آن با نام «پارادوکس تغییر واقعیات» یاد می کند. به این مفهوم که تمامی اجزا می بایست تا آن جا که ممکن است سازگار باشند و هرگز سازگار نمی شوند [18]. فرض بر آن است که اهرم های کلیدی که منجر به چابکی سازمانی می گردند نمی توانند یکباره گردهم آیند و زمانی هم

ها و تهدیدها، گسترش سریع، روحیه همکاری و نوآوری و یادگیری به وسیله‌ی ویژگی‌های زیر افزایش می‌یابند:

- کارمداری: خواندن بازار، آینده‌نگری، داشتن دید وسیع، مشتری‌مداری، داشتن دانش نسبت به بازار و مسیری که کسب و کار در آن حرکت می‌کند و نتیجه‌گرا بودن.
- متمرکز: برخورداری از توانایی اولویت‌بندی، یافتن راه‌کارها و صبوری و شتاب (صبوری زمانی که جهت دستیابی به هدفی نیاز به گذر زمان است و شتاب هرگاه که ضرورتی وجود دارد).
- مولد: ماهر در امور سازمانی، استقبال کردن از تجربه، یادگیری سریع، روحیه‌ی کار تیمی و مشتاق به کارگیری دانش جدید.
- سازگار: سازگاری با گروه، ابهامات و دوگانگی‌ها.
- ارزش‌مدار: در راستای ارزش‌های محوری سازمان رفتار کند.

نقش فعالیت‌های منابع انسانی در چابکی سازمانی

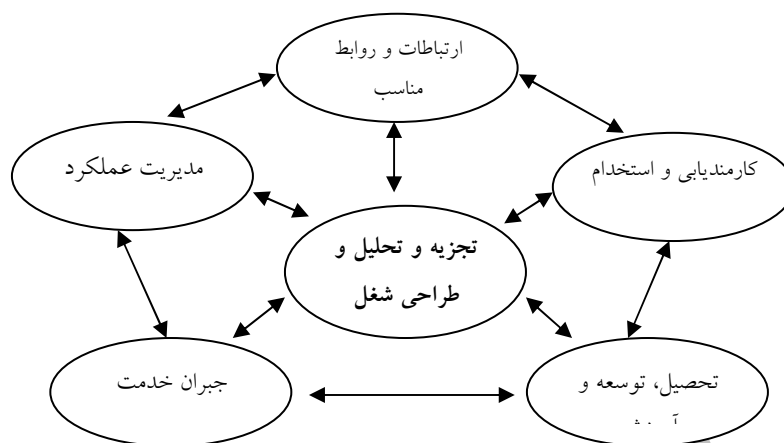
از آن جایی که نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی است و نقشی کلیدی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند، فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی می‌تواند تاثیر فراوانی در ایجاد چابکی سازمانی داشته باشد. از دیدگاه نگارندگان، ایفای نقش منابع انسانی در چابکی سازمانی نیازمند ترکیبی از ۷ فعالیت منابع انسانی است که عبارتند از: طراحی کار؛ کارمندیابی؛ تحصیلات؛ آموزش و توسعه؛ مدیریت عملکرد؛ ارتباط کارکنان؛ و روابط کاری.

قوانین جهت نظم دادن در مشکلات پیچیده و گریزناپذیر جهانی است، فهم سیستم‌ها (دانستن "چرا") که دربرگیرنده دانش مربوط به روابط علت و معلولی در سازمان‌های پیچیده و توانایی پیش‌بینی پیامدهای ناخواسته یا تعاملات تیزبینانه است و خلاقیت خودانگیزی^{۲۶} (حفظ چرایی) که شامل تمایل، انگیزه، خواستن و نوآوری جهت انطباق با شرایط متغیر بیرونی است. خلاقیت خودانگیزی برای چابکی بسیار ضروری است.

در یکی از تحقیقات موجود، ویژگی‌های افراد چابک تحت تاثیر میزان کارمداری، ارزش‌مداری، متمرکز، مولد بودن و سازگاری قرار می‌گیرند. طبق این مدل سازمان‌های چابک در تمامی سطوح سازمانی به کارکنانی نیاز دارند که:

- (۱) آمادگی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بازار را داشته باشند، به ساخت دهی مجدد سازمان جهت رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدات کمک نمایند و بیاموزند که فرصت‌ها را از دست ندهند.
 - (۲) در هر زمان و هر جایی که لازم است به سرعت حضور یابند.
 - (۳) خود به خود به یکدیگر کمک نمایند (حتی در سازمان‌ها و تیم‌های مجازی) تا منابع به سرعت در جهت دستیابی به نتایج مورد نظر تخصیص داده شوند.
 - (۴) نوآوری داشته باشند (و از روش‌های سنتی خود را جدا سازند) و به طور دایم و با سرعت بیاموزند.
- این رفتارها به وسیله‌ی مجموعه‌ای گسترده از شایستگی‌های فردی تسهیل می‌شوند که در ۵ گروه طبقه‌بندی شده‌اند. در واقع توانایی شناسایی فرصت

^{۲۶}.Self – motivated creativity



شکل ۵- فعالیت های منابع انسانی

طلبند... در چنین موقعیت هایی، شرح شغل یا نظارت مستقیم بر افراد کاربرد ندارد. بلکه این پروژه های کاری هستند که امواج گوناگون مورد نیاز را به فرد منتقل می کنند [10]."

✓ کارمندیابی^{۲۸}

سازمان های چابک در مرحله ی انتخاب و استخدام به همان اندازه که بر مهارت ها و دانش فنی تاکید دارند، اعتقاد به ارزش های مشترک و ویژگی های چابکی را مدنظر قرار می دهند. سازمان های چابک از کارکنان انتظار دارند که مسؤلیت نهایی وظایف خود را به عهده بگیرند و نهایت تلاش خود را در جهت دستیابی به اطلاعات در مورد نیازها و فرصت های آینده به کار بندند [10].

«کاتر» به منظور بهبود انتخاب کارکنان در سازمان های چابک پیشنهادهای زیر را بیان می کند [6].

- اصلاح ابزارهای گزینش به گونه ای که تمامی ویژگی های شخصی افراد در نظر گرفته شود نه فقط مهارت های فنی آن ها.
- به کارگیری شبیه سازی برای ارزیابی مهارت ها و نگرش های متقاضیان و ارزیابی دوره های واقعی

✓ طراحی کار

طراحی از کاری به کار دیگر متفاوت است. طراحی کار اشاره به روشی دارد که از طریق آن وظایف تعریف می گردند. چالشی که در این زمینه وجود دارد این است که به جای این که وظایف مربوط به یک شغل یا حتی مجموعه ای از مشاغل را تعیین کنیم، فعالیت های گسترده ای را که توسط هر بخش از یک سازمان انجام می گیرد تعیین نماییم. در این حالت خطی که بین طراحی سازمان و طراحی کار وجود دارد کم کم محو می گردد [19].

سازمان های چابک تلاش می کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح، خود و همکارانشان را مسوول نتایج حاصل از کارهایشان بدانند (نه این که تنها خود را در یک پست ثابت و مسوول انجام دادن وظایف در آن پست بدانند). بریجز^{۲۷} می گوید: "در سازمانی با پویایی بالا... فعالیت ها با گذر زمان تغییر می یابند و همگام با آن مسوولیت های افراد نیز تغییر می یابند. بنابراین وظایف افراد مدام تغییر می یابد. این فعالیت ها کار کردن زیر نظر چندین رهبر تیم، استفاده از برنامه های کاری متنوع، فعالیت در مکان های مختلف و انجام وظایف گوناگون را می

^{۲۸}.Staffing

^{۲۷} Bridges

کامل از ویژگی‌های چابکی را در برنامه‌های آموزش و توسعه خود می‌گنجانند [10].

✓ مدیریت عملکرد

تلاش سازمان‌های چابک در جهت ایجاد هنجاری است که براساس آن تمامی کارکنان حق دریافت بازخور به موقع درباره عملکرد غیر رسمی خود (خواه مثبت یا منفی) را داشته باشند [10].

اعتقاد بر این است که هر یک از اجزای مدیریت عملکرد شامل هدف گذاری، ارزیابی و بازخور در سازمان‌های چابک بسیار دارای اهمیت است و به خاطر حساسیت بیشتر در این سازمان‌ها امری مشکل‌تر است. شاید به خاطر پیچیدگی این موضوع، پیشنهادهای ساده و اندکی در این زمینه وجود دارد. این توصیه‌ها بیشتر شامل این موارد هستند: هدف گذاری تیمی و سازمانی، اندازه گیری میزان مشارکت افراد در موفقیت تیم، پرهیز از ارزیابی بر اساس وظیفه، مشاهده‌ی دقیق داده‌های مربوط به ارزیابی توسط سرپرستان، مدیران پروژه، کارکنان و مشتریان، بازخورهای متوالی و حفظ سادگی فرآیند [6].

✓ جبران خدمت

سازمان‌های چابک دارای سیستم‌های جبران خدمتی هستند که بیش از حد معمول به رفتارهای شخصی پاداش می‌دهند و کمتر از حد معمول به پست. اصول اساسی شامل این موارد است:

- داشتن حقوق پایه: این حقوق پایه بر اساس نرخ بازار تعیین می‌گردد و به صورت دوره‌ای با این نرخ و نیز افزایش هزینه‌های زندگی تطبیق پیدا می‌کند.

- پرداخت بر اساس دانش، مهارت و شایستگی: این امر نیاز به شاخص‌هایی روشن از رفتارهای شخصی، ابزارهای معتبر برای تشخیص سطوح مختلف از مهارت‌ها، تحصیلات، توسعه و آموزش دارد.

شغل. این اندیشه به وسیله «لالر» نیز پیشنهاد شده است [19]. و

- حضور افرادی که می‌خواهند با کارمند جدید کار کنند در فرآیند انتخاب.

برنامه ریزی کارمندیابی موضوع مهمی است. در واقع این فرآیند نیاز به پیش بینی ابزار لازم برای کارمندیابی متناسب با شرایط شغلی متغیر و رشد گروه‌ها دارد. نمونه‌ی فرآیندهای موفقیت آمیز برنامه ریزی کارمندیابی اندک و متفاوت هستند [18]. و هیچ نمونه‌ای که به طور مشخص با چابکی سازمانی ارتباط داشته باشد یافت نشده است.

✓ تحصیل، توسعه و آموزش

کارکنان تنها زمانی می‌توانند مجموعه وظایف گوناگونی را انجام دهند که مهارت‌های لازم جهت انجام آن‌ها را داشته باشند [26]. به همین خاطر سازمان‌های چابک تلاش، زمان و هزینه فراوانی را به توسعه و آموزش اختصاص می‌دهند. آن‌ها یادگیری دائمی را به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین خود می‌دانند.

سازمان‌های چابک اغلب دارای فرهنگ یادگیری دائمی هستند [13]. فرصت‌های توسعه و آموزش به جای این که تنها در رده‌های بالای سازمان وجود داشته باشد، در تمامی سطوح سازمان گسترش می‌یابد. سازمان‌های چابک در بخش توسعه و آموزش دارای چهار ویژگی هستند: نخست این که، کارکنان در همه‌ی سطوح سازمانی در مورد بازار، چگونگی رقابت سازمان، وقایع مالی، عوامل اساسی در موفقیت و مواردی از این گونه آموزش می‌بینند. دوم این که، آشنایی با هسته‌ی مرکزی ثابت خود را در برنامه‌های توسعه و آموزش قرار می‌دهند. سوم این که، بسیاری از سازمان‌های چابک آموزش‌هایی در زمینه‌ی مدیریت تغییر تدارک می‌بینند و چهارم این که، بسیاری از سازمان‌های چابک، مجموعه‌ای

کانال های ارتباطی چندگانه استفاده نمایند و در صورت لزوم به منظور درک بهتر اطلاعات آن را ساده سازی نمایند [1].

به طور خلاصه، به نظر می آید که سازمان های چابک به ارتباطات همیشگی و ۳۶۰ درجه‌ی کارکنان نیاز دارند که به صورت باز و آزادانه از بالا، پایین و همه جهات به آن ها برسند. این امر به تلاش در جهت ایجاد مکانیزم های چندگانه، آموزش های مورد نیاز و بهبود سیستماتیک به منظور غلبه بر تفکر ارتباطات محدود از پایین به بالا نیاز دارد.

روابط کارکنان نیز مرتبط با فعالیت هایی از منابع انسانی است که به منظور افزایش روحیه‌ی کارکنان و بهبود برخورد با مشکلات کاری انجام می گیرند. روابط کاری نیز با ماهیت ارتباط بین کارکنان و بخش هایی که در آن کار می کنند و فعالیت هایی که در برگیرنده‌ی این روابط است، سرو کار دارد.

«گلدمن» می گوید: اگر روابط بین کارکنان در داخل سازمان دشمنانه باشد، آن سازمان نمی تواند به قابلیت های چابکی دست یابد. تیم و مدیریت تیم باید دارای فرهنگ پاسخ گویی متقابل و مسؤولیت پذیری تا کسب موفقیت باشد ... روابطی که در برگیرنده‌ی اعتماد، احترام و ملاحظات دقیق است [13].

توجه داشته باشیم که در الگو (شکل ۵) طراحی کار در مرکز قرار گرفته است. زیرا طراحی کار پایه و اساس طراحی بسیاری از فعالیت های دیگر منابع انسانی است. برای نمونه، ماهیت کاری که باید انجام پذیرد، ویژگی های مورد نیاز برای انتخاب و تصمیمات مربوط به کارمندیابی، ویژگی هایی کارراه، میزان تحصیلات، آموزش های مورد نیاز، ابعاد ارزیابی عملکرد و ماهیت سیستم های پرداخت را روشن می سازد [19].

- مزایای مرتبط با عملکرد که در حقوق پایه لحاظ نشده اند: پیشنهاد می شود که این مزایا در ارتباط با نتایج سازمانی و میزان مشارکت افراد در نتایج تیمی داده شود.

- پاداش های نقدی و غیرنقدی: تحقیقات نشان می دهد که سازمان های چابک دارای مدیرانی هستند که خود به خود مزایای نقدی و غیرنقدی گوناگونی برای مسافرت، غذا، مناسبت ها و ... اعطا می کنند.

- مزایای انعطاف پذیر: البته در این زمینه تمامی طرفداران چابکی سازمان اتفاق نظر ندارند. ولی حداقل می توان عنوان کرد که این گونه سرمایه گذاری بستگی به فرهنگ سازمان های چابک دارد.

✓ ارتباطات و روابط مناسب

ارتباطات کارکنان چرخ های تغییر، سازگاری و یادگیری را روان می سازد. سازمان های چابک نیازمند جریان اطلاعات به هنگام، عمودی و افقی هستند. بنابراین کارکنان باید نیازهای اطلاعاتی خود را شناسایی کنند و نیز اطلاعات مناسب را تسهیم نمایند [10]. اطلاعات همانند خونی است که در رگ های سازمان های چابک جریان دارد و معماری سیستم های باز امکان جریان اطلاعات از جایی که هست به جایی که باید باشد را با سرعت و به سادگی به وجود می آورد. این امر هم چنین به فضایی برای ارتباطات باز کارکنان در همه سطوح سازمانی نیاز دارد تا آن ها به راحتی و داوطلبانه دیدگاه ها و مشاهدات خود را بیان کنند و به اطلاعاتی که کسب می کنند نیز اعتماد داشته باشند [22].

به منظور برقراری ارتباطات بالا به پایین اثربخش عموماً محیط ارتباطی باز توصیه می شود. به ویژه به افراد در بالای هرم سازمانی پیشنهاد می شود که اطلاعات بیشتری را به ویژه در زمینه‌ی استراتژی ها، اهداف، راه کارها، امور مالی و غیره سازمانی را در زمان مناسب به کارکنان در همه سطوح ارایه دهند ، از

در جهت دستیابی به چابکی سازمان کمک می کند. چابکی سازمانی که مستلزم انطباق پذیری سازمانی، هوشیاری مداوم نسبت به فرصت ها و تهدیدات محیطی، قابلیت درونی استفاده از فرصت ها و نیز به حداقل رساندن اثرات منفی تهدیدات بالقوه است و در کل سه بعد را در بر می گیرد: کنکاش و خواندن بازار، پاسخ سریع و استقرار چابک.

در این مقاله به ۵ اهرم ایجاد چابکی سازمانی اشاره شد که عبارتند از: ارزش های بنیادین، ساختار سازمانی، فرآیندهای محوری عملیاتی، فناوری اطلاعات و کارکنان. نکته‌ی قابل توجه این است که این اهرم ها باید با هم مرتبط باشند و به منظور اثربخشی بهینه می بایست با تغییر هریک از آن‌ها، دیگر عوامل نیز مورد بازنگری قرار گیرند. ارزش های مشترک وضعیتی را در سازمان های چابک ایجاد می کنند که بدون لطمه زدن به کار سازمان می توان تغییراتی در آن ایجاد کرد.

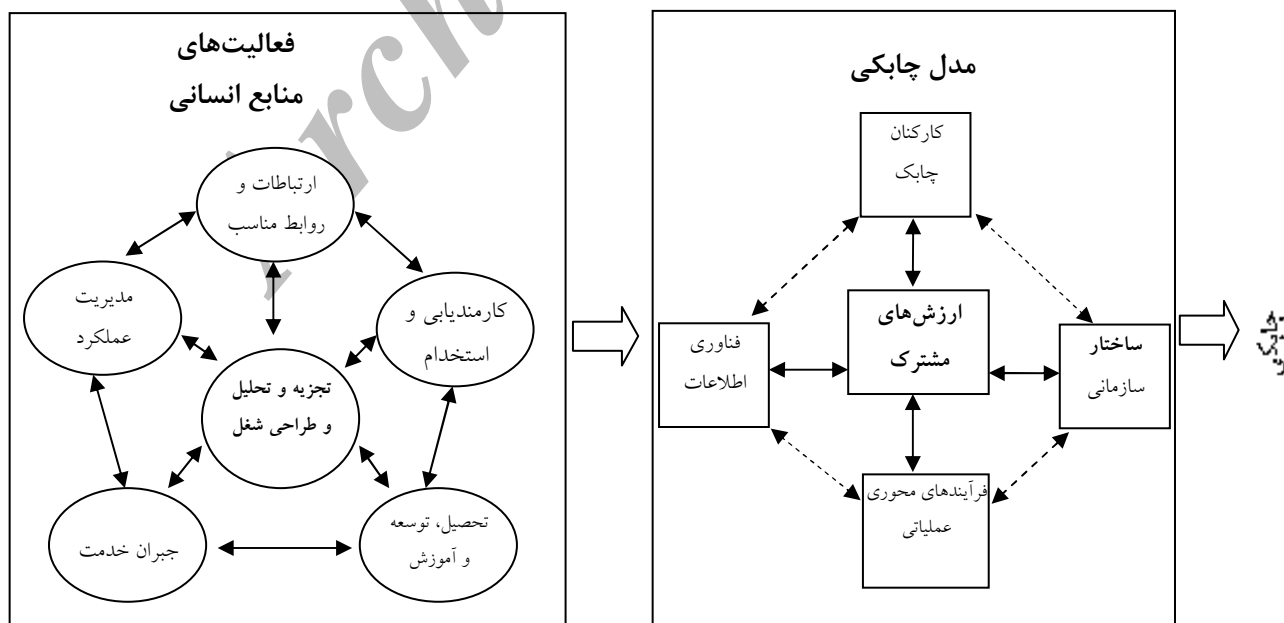
مدل جامع نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی

همان گونه که در مدل پیشنهادی چابکی سازمانی آورده شده است، یکی از اهرم های چابکی، کارکنان چابک هستند که به ویژگی های این کارکنان اشاره شد. براین اساس نقش فعالیت های منابع انسانی در چابکی سازمانی در قالب مدل جامع در شکل (۶) ارایه شده است.

همان گونه که مدل جامع نشان می دهد، فعالیت های منابع انسانی با تعامل مناسب خود در ایجاد و تقویت ویژگی های کارکنان چابک نقش اساسی ایفا می کنند و کارکنان چابک نیز به همراه سایر اهرم های ایجاد چابکی منجر به چابکی سازمانی می گردند.

نتیجه گیری

دستیابی به موفقیت در محیط کار پویای امروزی، نیازمند سازگاری با تحولات و چابکی در سازمان است. یافته های این مقاله به شناسایی عوامل کلیدی



شکل ۶- مدل جامع نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی

- به منظور ایجاد چابکی، سازمان ها باید با به کارگیری استراتژی های مناسب منابع انسانی به صورت کامل و جز به جز، ضمن شناسایی ویژگی های افراد چابک به طراحی فعالیت های منابع انسانی بپردازند.

منابع :

[1]. Ashkenas, Ron, Ulrich, Dava, Jick , Todd, And Kerr , Steve (1995) "*The Boundaryless Organization*". San Francisco, CA: Jossey- Bass.

[2]. Atos Consulting, "*Building the Agile Enterprise*", November 2007.

[3]. Barney, Jay (1991) "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", Journal of Management. Vol .17, No.1 , pp 90-120

[4]. Breu K. & Hemingway C.J & Strathern M. (2001) "*Workforce Agility: The New Employee Strategy for The Knowledge Economy*". Journal of Information Technology, Vol.17, pp.21-31.

[5]. Champy, James (1995) "*Reengineering Management*". New York: Harper, p.78.

[6]. Cotter, John (1995) "*The 20% Solution: Using Rapid Redesign to Create Tomorrow's Organization Today*", New York: John Wiley & Sons.

[7]. CSC Index (1994) "*The Status of Reengineering Report: North America and Europe*", Cambridge, MA: CSC Index.

[8]. Daveni, Richard (1995) "*Coping With Hypercompetition: Utilizing the New 7s Framework*". Academy of Management Executive, Vol.9 , No.3 , pp. 45-60 .

با توجه به این که از جمله اهداف این مقاله بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی است، در این راستا به بررسی ویژگی های کارکنان چابک پرداخته شد که شامل موارد زیر است:

- عملکردگرایی سازمان در سطوح پایین مانند درک شغل و توجه به نتایج کار.

- برون گرایی و قابلیت پذیرش سیستم ها مانند درک هدف، مشتری مدار بودن و آینده نگر بودن.

- کار در شرایط عدم اطمینان، داشتن قابلیت، سر و کار داشتن با شرایط ابهام، خلاق بودن و داشتن تجربه.

- ارزش ها و بینش های درونی مانند خودشناسی، درک دیگران، اعتماد داشتن و معتمد بودن.

این بدان معنا نیست که شایستگی های فنی و مهارت های اساسی در کار سازمانی مهم نیستند. بلکه به این مفهوم است که این چهار گروه از ویژگی های افراد چابک برای موفقیت سازمان های چابک ضروری و مهم هستند و شاید برای موفقیت دیگر سازمان ها کمتر دارای اهمیت باشند.

از سوی دیگر نتایج حاصل در زمینه ی فعالیت های منابع انسانی عبارتند از:

- اجزای فعالیت های منابع انسانی به شکل خاصی به یکدیگر مرتبط هستند و همگام با تغییرات سازمانی باید در آن ها بازنگری شود.

- هر چند نمی توان گفت که کدام فعالیت منابع انسانی در ایجاد چابکی سازمانی بر دیگر فعالیت ها اولویت دارد، ولی طراحی شغل در مرکز قرار می گیرد. در این مقاله فرض بر آن است که هرگاه سازمان ها با رویکردهای سیستماتیک و سنجیده به سوی ایجاد چابکی حرکت می کنند، طراحی شغل نقشی مرکزی برای بسیاری از فعالیت های منابع انسانی ایفا می کند.

Organizations". Journal of Organizational Behavior, Vol.15, pp. 3-15.

[20]. Liedtka, Jeanne (1996) "*Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage*". Academy of Management Executive, Vol.10 , No.2, pp.20-37 .

[21]. Madelline, C. & Youssef M. (2003) "*The Human Side of Organizational Agility*". Industrial Management & Data Systems. Pp.387-397.

[22]. Shapiro, Elieen (1995) "*Fad-Surfing in the Boardroom*", Reading, MA: Addison-Wesley.

[23]. Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999) "*A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction*". International Journal of Production Economics, 62(1/2).

[24]. Sherman, Stratford (1996) "*Secrets of HPs " Muddled" Team*", Fortune, March 18, 1996, pp. 116-120 .

[25]. Stewart, Thomas (1994) "*Managing in a Wired Company*", Fortune, July 11, 1994, pp.44-56.

[26]. Sumukadas N. & Sawhney R. (2004) "*Workforce Agility Through Employee Involvement*". IIL Transactions, pp.1011-1021.

[27]. Ulrich, Dava and Lake, Dale (1990) "*Organizational Capability: Competing from the Inside out*", New York: John Wiley & Sons.

[9]. Deutschman, Alan (1994) "*How H-P Continues to Grow and Grow*", Fortune, May 2 , 1994, pp.90-100.

[10]. Dyer, L. & Shafer R.A. (1998) "*From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility*". Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca, NY.

[11]. Galbraith, Jay (1995) "*Designing Organizations*", San Francisco,CA: Jossey-Bass. P.135.

[12]. Garvin, David A. (1995) "*Leveraging Processes for Strategic Advantage*", Harvard Business Review, September-October, pp.77-90 .

[13]. Goldman, Steven, Nagel, Roger, and Preiss, Kenneth (1995) "*Agile Competitors and Virtual Organizations*", New York: Van Nosteand Reinhold.

[14]. Gouillart, Francis and Kelly, James (1995) "*Transforming the Organization*", New York: McGraw- Hill.

[15]. Hamel, Gary and Prahalad, C.K. 1994. "Competing for the Future". Harvard Bussiness Review, July- August, pp. 12-18.

[16]. Harper, G.R & Utley, D.R. (2001) "*Organizational culture and successful information technology implementation*", Engineering Management Journal, Vol.13, No.2, pp.11-15.

[17]. Hammer, Micheal and champy, James (1993) "*Reengineering the Corporation*". New York: Harper Business. P. 35 .

[18]. Heneman, Herbert and Heneman, Robert (1996) "*Staffing Organizations*", 2nd Edition, Madison, WI: Mendota House.

[19]. Lawler, Edward E.III. (1994) "*From Job-based to Competency-based*