

نقش چابکی در سازمان شهرداری‌ها (مورد مطالعه شهرداری استان فارس)

زهرة افزالی^۱

کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارمند شهرداری حسن آباد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۸

**The Role of Agility in the Organization of Municipalities
(Case Study of Fars Province Municipality)**Zohreh afzali¹¹ Master of Public Administration and employee of Hassanabad Municipality

Received: (24/12/2021)

Accepted: (29/01/2022)

Abstract:

The increasing speed of technological change, on the one hand, and the changing nature of customer demand and intensification of competition between organizations, on the other hand, has led organizations to seek new competitive advantages to excel competitors and better meet customer needs. To be. In this regard, it seems that moving towards creating organizations that have high speed and flexibility in responding to changing, unstable and unpredictable environments is a new and vital solution. Achieving such goals is achieved through a new concept called "organizational agility". On the other hand, studies show that agile government organizations such as municipalities achieve increasing success rates in implementing transformational measures towards their peers and peers. Therefore, this article seeks to determine the value and importance of organizational agility as a key axis of response speed. And organizational flexibility in the face of changes in the organization of municipalities in Fars province. For this purpose, the theoretical foundations of organizational agility and agile organizations have been studied in depth. According to the results of this study, traditional organizations can not respond to customer needs and changes in the environment in a timely manner; In the latter case, it makes their survival impossible.

Keywords: Agility, staff, municipality**چکیده**

سرعت فزاینده تغییرات فن آوران، از یک سو، و تغییر ماهیت تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمان‌ها، از سوی دیگر، باعث شده است که سازمان‌ها به شدت به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی جدید برای برتری بر رقبای و تامین بهتر نیاز مشتریان باشند. در این موضوع، به نظر می‌رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمان‌هایی که از سرعت و انعطاف پذیری بالایی در پاسخ محیط متغیر، ناپایدار و پیش‌بینی ناپذیر برخوردارند راه حلی جدید و حیاتی است. حصول چنین اهدافی در سایه مفهوم جدیدی به نام «چابکی سازمانی» به دست می‌آید. از سوی دیگر مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی چابک همچون شهرداری‌ها در اجرای اقدامات تحولی نسبت به همتایان و هم‌ترازان خود نرخ موفقیت فزاینده‌ای بدست می‌آورند. از این رو، این مقاله به دنبال تعیین ارزش و اهمیت چابکی سازمانی به مثابه محور اساسی سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی در مقابل تغییرات ایجادشده در سازمان شهرداری‌های استان فارس است. بدین منظور، مبانی نظری چابکی سازمانی و سازمان‌های چابک به صورت عمیق بررسی شده است. بر اساس نتایج این تحقیق، سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیازهای مشتریان و تغییر و تحولات محیط پیرامون خود پاسخ به موقع بدهند؛ در وهله بعد، این امر تداوم حیات آنها را غیرممکن می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: چابکی، کارکنان، شهرداری

مقدمه

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

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

چابکی سازمانی

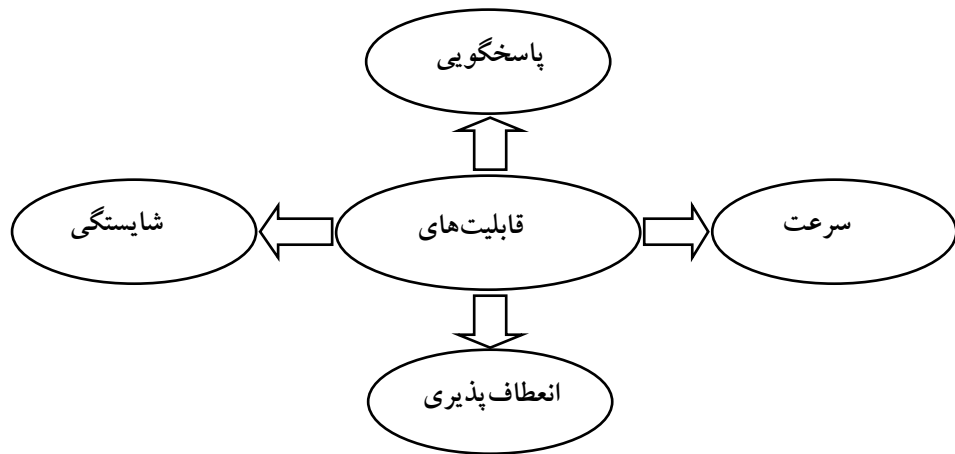
مفهوم چابکی را برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ مؤسسه یاکوکا^۱ به کار گرفت. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد، چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است (ناگل و داو، ۱۹۹۱). واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. ریشه و زادگاه چابکی، ناشی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که طی سال‌های اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه‌ای آماده می‌کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی‌هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد (شهائی، ۱۳۸۷). برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آنها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند (شهائی، ۱۳۸۷).

قابلیت‌های کلیدی چابکی در سازمان

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

1. Iacocca Institute

2. Nagel & Dove



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

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

بهبود قابلیت‌های چابکی در سازمان

در آینده و در زمان رقابت در محیط بازار رقابتی و پویا، سازمان‌ها باید به فکر توسعه قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند. یکی از مشکلات تمرکز بر بهبود چابکی، پویایی و نیز اقتضایی بودن قابلیت است که از پیش توسط سازمان تعریف شده است. چابکی در اینجا به عنوان یک راه بی‌پایان از بهبود مستمر قلمداد می‌شود و از آنجا که هیچ طرحی برای اندازه‌گیری چابکی در ادبیات این تئوری ذکر نشده است، تعیین سطح خاصی از چابکی مورد نیاز دشوار و مشکل است. در این راستا، واکورکا و فیلدندر (۱۹۹۸) بر اساس نظرات ناکان^۱ (۱۹۸۶) و نیز نظرات فردوس و دی‌میر^۲ (۱۹۹۰) مدلی را برای بهبود قابلیت‌های چابکی تهیه و طراحی کرده‌اند. این مدل حاکی از آن است سازمان‌هایی که بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت‌های عملکردی، بر بهبود چابکی تأکید می‌کنند، احتمالاً با شکست و ناکامی روبه‌رو خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی‌های رقابتی مشخص شود. این مدل تل ماسه‌ای شکل که به نوعی مدل بسط یافته فردوس و دی‌میر است، به شرکت‌ها و سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که در آینده برای رقابت و پایداری، بر بُعد چابکی حساب ویژه‌ای باز کنند.

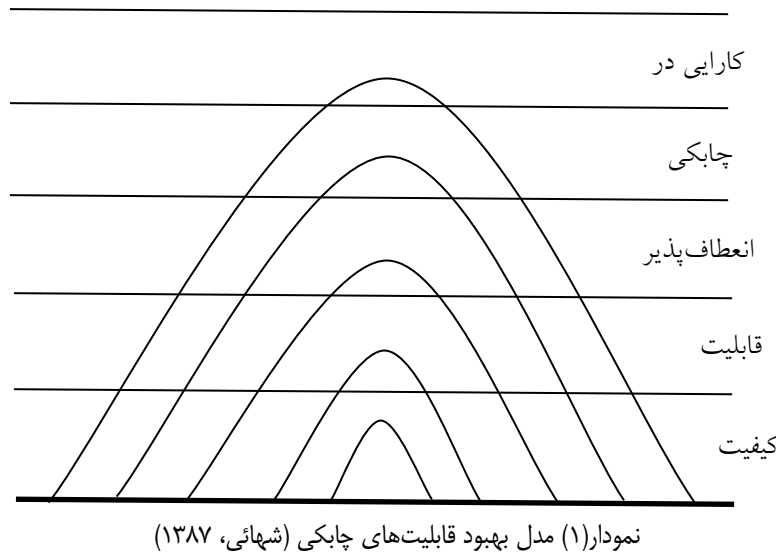
همان‌گونه که در نمودار (۱-۱) مشخص است، بهبود کیفیت پیش شرط ضروری برای بهبود و توسعه سایر قابلیت‌های رقابتی است. پس از دستیابی به سطح قابل قبولی از کیفیت، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید کماکان به فکر توسعه تلاش‌های کیفیت باشند و در عین حال، برنامه‌ها و راهکارهایی را برای بهبود قابلیت اطمینان خود تهیه و تنظیم کنند.

هنگامی که سطح قابل قبولی از قابلیت اطمینان به دست آمده، در عین تداوم دو فعالیت پیش، شرکت‌ها یا سازمان‌ها بایستی به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و قابلیت سازگاری روی بیاورند و مبتنی بر بهبود موفق در عرصه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری، شرکت‌ها و

1. Nakan

2. Ferdows & De Meyer

سازمان‌ها می‌توانند به سمت چابکی و چالاکی گام بردارند. به علاوه، تلاش برای بهبود چابکی نیز باید تحت حمایت و پشتیبانی تلاش‌های بهبود کیفیت، قابلیت اطمینان و انعطاف‌پذیری بیشتر نیز باشد (شهائی، ۱۳۸۷).



سازمان چابک

تغییرات سریع بازار و فناوری منجر به ایجاد علاقه شدید به این امر شده است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به شکل اثربخش به محیط‌های در حال تغییر پاسخ دهند. در واقع، قسمتی از این مسأله مربوط به ایجاد مفهوم جدید به نام چابکی سازمانی است (داو^۱، ۲۰۰۱). بخش دیگر این مسأله به ایجاد چابکی سازمانی از طریق روش‌های نوین مدیریت فناوری اطلاعات است (سامامورفی^۲ و همکاران، ۲۰۰۳).

سازمان چابک به دنبال تأمین رضایت مشتریان و کارکنانش است. ضروری است که هر سازمانی از توانایی پاسخگویی به تغییرات مداوم در محیط کسب و کار خود برخوردار باشد. تفکر چابکی نیز در چنین سازمان‌هایی از یکنواختی موجود فراتر می‌رود و به دنبال استفاده از فرصت‌های بالقوه و ایجاد شرایط با ثبات برای توانمندی‌ها و نوآوری‌های خود است.

سازمان‌ها به چند دلیل نیازمند ایجاد چابکی در خود هستند. نخستین دلیل وجود فرصت‌های تجاری محدود است؛ در واقع وجود رقبای بسیار زیاد مانع از وجود طولانی مدت فرصت‌های به وجود آمده می‌شود و هر سازمانی با تمام نیرو به دنبال دستیابی به این فرصت‌هاست. دومین دلیل نبود توانمندی‌های سازمانی لازم برای نفوذ سریع محصول جدید در بازار است. سومین عاملی که وجود سازماندهی چابکی را برای سازمان‌های فعلی ضروری ساخته است پیش‌بینی ناپذیر بودن تغییرات مستمر در سطوح گوناگون بازار است. این امکان می‌تواند برای سازمان به وجود بیاید که خطر موجود را، با ایجاد سازمان‌های مجازی، بین چند شرکت تعاونی توزیع کند. چهارمین دلیل و مزیت مهم و کلیدی ایجاد سازمان مجازی است که به واسطه آنکه سبب تجمیع تمامی توانمندی‌های موجود در تمامی بنگاه‌های پراکنده می‌شود، سازمان می‌تواند از فرصت‌های محدود و اندک بازار به سود بیشتری دست یابد (یعقوبی^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). با وجود این، سازمان‌ها به منظور ایجاد چابکی و افزایش سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری باید قواعد و اصولی را رعایت کنند تا بتوانند با سرعت و اثربخشی بیشتر به این مهم دست یابند. رعایت این اصول نشان از فرهنگ پذیرش چابکی سازمانی است.

بیانیه چابک، متضمن چهار اصل اساسی است:

– ایجاد ارزش برای مشتریان؛

¹ Dove

² Sambamurthy

³ Yaghoubi

- اهمیت افراد و نقش اطلاعات؛

- همکاری درون و برون سازمانی؛

- آمادگی برای تغییر.

علاوه بر این چهار ارزش، بیانیه چابک دربرگیرنده چند اصل درباره قوانین ایجاد سیستم‌های چابک است. اصول سازمان‌های چابک بر اساس روش‌های خاصی ظاهر می‌شود که به عنوان روش‌های چابک تعریف شده است. روش‌های چابک پارادایم جدید و نویدبخشی هستند که برای از بین بردن مشکلات فعلی سازمان‌های کوچک و متوسط ظهور کرده است (وازکوئز - بوستلو و آولا، ۲۰۰۶).

کومر و هندرسون - سلرز^۲ (۲۰۰۸) در تحقیق خود بیان کردند که روش چابک عبارت است از روشی که تمرکز آن بر کارکنان است، رابطه‌گرا، انعطاف‌پذیر (آمادگی برای سازگاری با تغییرات برنامه‌ریزی شده و نشده در هر زمان)، سریع (تشویق کننده توسعه سریع در محصول)، واکنشی (واکنش درست به تغییرات برنامه‌ریزی شده و نشده) و یادگیرنده (تمرکز بر اصلاح و بهبود در طول دوره توسعه محصول و همچنین بعد از آن) است.

برخلاف روش‌های سنتی، روش‌های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان به مبارزه با بی‌ثباتی‌ها می‌پردازند (کوک برن و های اسمیت^۳، ۲۰۰۱). روش‌های چابک اغلب با استقبال زیاد مدیران سازمان‌ها روبه‌رو شده‌اند؛ چرا که این روش‌ها مدیران را از هزینه‌های سرباری که به سبب رویکردهای سنتی مدیریت بر آنها تحمیل می‌شد رها می‌سازند. در نتیجه، بهبود امکانات چابکی سازمانی باید سرلوحه اساسی سازمان‌های فعلی شود. به بیان دیگر، سازمان‌ها باید تلاش کنند تا با سرعت بیشتر و بهتر از سایر سازمان‌ها به بهبود صلاحیت‌ها و توانمندی‌هایی بپردازند که زمینه‌ساز چابکی سازمانی است (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰).

تفاوت بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک

به عقیده رامش و دواداسان^۴ (۲۰۰۷) بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک در ویژگی‌هایی همچون ساختار سازمانی، سرمایه‌گذاری، کیفیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، وضعیت مدیریت، فناوری استفاده شده، مدیریت زمان و... تفاوت وجود دارد. آنها بیان کردند که، از لحاظ ساختار سازمانی، سازمان‌های سنتی از ساختارهای عمودی و سلسله‌مراتبی استفاده می‌کنند، در حالی که ساختار سازمانی سازمان‌های چابک مسطح و مبتنی بر کار تیمی است. برخلاف سازمان‌های سنتی، که در آنها مشارکت کارکنان اندک، مهارت کارکنان بسیار کم، مدیریت دیکتاتوری و چرخه تولید محصولات طولانی مدت و انعطاف‌ناپذیر است، در سازمان‌های چابک، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت فعال دارند، مهارت کارکنان در حد بالایی است، مدیریت مشارکتی بر سازمان حاکم است و چرخه تولید محصولات کوتاه‌تر و انعطاف‌پذیر است. خلاصه‌ای از تفاوت بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک، به عقیده رامش و دواداسان (۲۰۰۷)، در جدول (۱-۲) نشان داده شده است.

جدول (۱) تفاوت بین سازمان‌های سنتی و چابک (رامش^۵ و دواداسان، ۲۰۰۷)

| معیار تفاوت | سازمان سنتی | سازمان چابک |
|------------------|------------------------------|---|
| ساختار سازمانی | عمودی و سلسله‌مراتبی | مسطح و مبتنی بر کار تیمی |
| سرمایه‌گذاری | اندک | زیاد |
| کیفیت | فروش و سود بیشتر | رضایت مشتری |
| مهارت کارکنان | ضعیف | کارکنان یادگیرنده |
| مشارکت کارکنان | کم | کارکنان قدرتمند |
| وضعیت مدیریت | دیکتاتوری | مشارکتی |
| مدیریت هزینه | سنتی و بسیار پرهزینه | مبتنی بر راهبرد، کیفیت و بهره‌وری |
| خودکارسازی اداری | مستقیم و ثابت | انعطاف‌پذیر و سریع |
| فناوری | سیستم اطلاعاتی ضعیف و تکراری | غیر تکراری و استفاده از مهندسی فناوری اطلاعات |
| مدیریت زمان | غیر اثربخش | بسیار اثربخش |

1. Vazquez-Bustelo & Avella

2. Kumar

3. Cockburn & Highsmith

4. Ramesh & Devadasan

5. Ramesh

| | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| چرخه تولید و عرضه خدمت | طولانی مدت و انعطاف‌پذیر | کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیر |
| تأمین منابع | فقط با قرارداد | اصول مدیریت زنجیره تأمین |

ویژگی‌های کارکنان چابک

در ابتدا تصور بر این بود که ویژگی‌هایی از افراد که منجر به موفقیت در سازمان‌های چابک می‌گردد، همان ویژگی‌هایی است که منجر به موفقیت در سازمان‌های سنتی می‌شود. ولی بر اساس مطالعات انجام شده، تفاوت‌های اصلی در این زمینه در سه سطح قابل بیان است: سازمانی، تیمی با گروه کاری و فردی.

در سطح سازمانی، سازمان‌ها سعی بر آن دارند که دارای تعدادی مناسب از افراد و خصوصیات خاصی در زمان و مکان مناسب باشند. می‌توان بیان کرد که سازمان‌های چابک به کارکنانی حرفه‌ای‌تر و با مهارت‌های کافی جهت انطباق با بهبود دایمی و تحولات سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند.

اگر چه در ادبیات چابکی سازمان در مورد اهمیت تیم‌ها و گروه‌های کاری، روابط این گروه‌ها در سطوح و وظایف مختلف و حتی بین سازمان‌ها بسیار سخن به میان آمده است، اما ویژگی‌های اساسی این گروه‌ها بسیار اندک مورد بررسی قرار گرفته است.

در زمینه ویژگی‌های شخصی ادبیات غنی‌تری وجود دارد. برای نمونه کوبین چهار گونه از تفکرات حرفه‌ای مرتبط با چابکی در سازمان‌های دانشی را بیان می‌کند: دانش ادراکی (دانستن «چه چیزی») که مقدمه‌ای است برای نظم حرفه‌ای، مهارت‌های پیشرفته (دانستن «چگونه») که شامل بکارگیری 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 (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 تأثیر میزان کارمداری، ارزش‌مداری، تمرکز، 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 ساخت‌دهی مجدد سازمان جهت رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدات کمک نمایند و پیاموزند 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 پیاموزند.

این رفتارها به وسیله مجموعه‌ای گسترده از شایستگی‌های فردی تسهیل می‌شوند که در ۵ گروه طبقه‌بندی شده‌اند. در واقع توانایی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، گسترش سریع، روحیه همکاری و نوآوری و یادگیری به وسیله 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، روحیه کار تیمی و مشتاق بکارگیری دانش جدید.

- سازگار: سازگاری با گروه، ابهامات و دوگانگی‌ها.

- ارزش‌مدار: در راستای ارزش‌های محوری سازمان رفتار کند (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸).

چابکی در شهرداری‌ها

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

و تعالی خود در زمینه‌های سرعت و کیفیت، و مهمتر از همه هزینه، بیشتر از بخش خصوصی به چابکی نیاز دارد. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی چابک همچون شهرداری‌ها در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان و هم‌ترازان خود نرخ موفقیت فزاینده‌ای بدست می‌آورند. شهرداری‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخگویی بهتر سرمایه‌گذاری کلانی می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد به اهدافشان خواهند رسید زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری با سرعت بالا، بر دولت‌ها و تصمیمات آنها تأثیر داشته، شهروندان و بازرگانان به خدمات سریع‌تر و تخصصی‌تر نیاز دارند و در نتیجه این امر باید خط‌مشی‌ها سریع‌تر از گذشته تهیه و تدوین و اجرا گردند و مسلماً با انجام این امور، سازمان موفق به انجام رسالت و کسب اهداف خود خواهد شد. برای رسیدن به این نتایج بخش دولتی باید به سه اصل توجه کند:

- برای پیش‌بینی رویدادها، درک تغییرات مورد نیاز، و تجدید ساختار خدمت‌رسانی بر آن اساس، بخش دولتی باید بهترین استفاده را از شبکه بکند.

- بخش دولتی باید ثابت کند توانایی یادگیری شیوه انجام بهتر فعالیت‌ها و مقابله با چالش‌ها را دارد.

- بخش دولتی باید کارایی و اثربخشی در منابع در دسترس خود را افزایش دهد.

بر اساس این اصول، در ادامه ۱۴ نشانه از مؤلفه‌های چابکی در بخش دولتی بیان می‌شود. البته این علائم شاخص‌های عملکردی نیستند، بلکه سازوکارهای حرکت سازمان‌های دولتی به سمت ابعاد مختلف چابکی هستند.

- پیش‌بینی و درک خواسته‌های متغیر شهروندان

- طراحی مجدد عملیات به موازات تغییرات تقاضای قوانین و شهروندان

- داشتن تعاملات گسترده با کارکنان و شهروندان

- کاهش تعداد مراحل انجام یک فرآیند

- تدارک کانال‌های ارتباطی بیشتر و مناسب‌تر برای شهروندان

- همدردی با شهروندان در بحران‌های فردی، محلی و ملی

- در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز شهروندان

- اندیشیدن به پیشرفت، عبرت‌آموزی از تجربیات، و نهادینه سازی بینش‌های حاصله

- خدمات‌رسانی بهتر به شهروندان در تمامی نقاط

- پیگیری وضعیت و ارزش تمامی منابع و تبدیل هر چه بیشتر اطلاعات به دارایی‌ها

- برون‌سپاری و تدارک کالاها و خدمات جهت افزایش آمادگی و صرفه‌جویی در مقیاس توأم با حداقل وابستگی به تأمین‌کنندگان منابع

- حفظ شایستگی محوری، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها برای استفاده در زمان‌های خاص

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

- ترغیب شهروندان به انجام فعالیت‌های دولتی، با استفاده از کارترین روش‌های موجود (جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۹).

بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات نوین در دهه گذشته در عرصه فعالیت سازمان‌ها، باعث تغییرات اساسی در ساختار بازارهای ملی و بین‌المللی گشته 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. از این رو، یکی از راه‌های پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. در واقع چابکی به عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. چابکی به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصولات و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت‌های حاصل از جذب مشتری، توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم و همیشگی برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است. مشکلات مربوط به مدیریت شهری، مشکلات مربوط به تغییرات محیطی کلان و خرد، مشکلات تخصصی در حوزه شهری و ... همگی موجب شده است که لزوم ایجاد تغییرات در شهرداری‌های استان فارس برای رسیدگی به مشکلات ضروری باشد. این خدمات‌نیازمند چابکی افراد شاغل در شهرداری‌های استان فارس برای تغییر در اهداف،

ماموریت ها، سیاست ها و فرایندهای کاری است. از همین رو، شهرداری های استان فارس باید در جهت چابک تر شدن گام بردارد.

منابع

- ابراهیمیان جلودار سیدیا سر، ابراهیمیان جلودار سید محمود (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخ گویی و انعطاف پذیری سازمانی. توسعه انسانی پلیس، بهمن و اسفند ۱۳۹۰، دوره ۸، شماره ۳۹؛ از صفحه ۱۳ تا صفحه ۳۴
- جعفرنژاد، احمد؛ شهائی، بهنام. (۱۳۸۹). *مقدمه ای بر چابکی سازمان و تولید چابک*، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- حمیدی، ناصر؛ حسن پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی؛ موسوی، سیدحمید. (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مجله مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۸.
- کرمانی، بهناز. (۱۳۸۷). یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت، ششمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی کشور، دانشگاه علوم پزشکی ایران.
- شهایبی، بهنام. (۱۳۸۷). پارادایم چابکی تعریف ها، ویژگی ها و مضامین، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۴.
- شهایبی، بهنام؛ رجبزاده، علی. (۱۳۸۵). بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمان های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- Dove, R.(2003). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 1, pp:18-35
- Fernandes, M.T & Ribeiro, L.(2010). Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: A Case Study, *Francisco Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 23 No. 2, pp:161-180.
- Kumar, V & Smart, P.A & Maddern, H & Maull, R.S.(2008). Alternative Perspectives on Service Quality and Customer Satisfaction, *The Role of BPM*, *International Journal of Service Industry Management*.
- Nagel, R & Dove, R.(1991). 21st Century manufacturing enterprise strategy: An industry, Led View of Agile Manufacturing, Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Ramesh, G & Devadasan, S.R.(2007). Literature review on the agile manufacturing criteria, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18 (2), pp:182-201.
- Sambamurthy, V & Bharadwaj, A & Grover, V.(2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, *MISQ*, Vol. 27(2), pp:237- 263.
- Yaghoubi, N.M & Kord, B & Azadikhah, O.(2011). Assessing organizational agility via fuzzy logic, *International Business Research*, Vol. 4(3), pp:135-144.
- Vazquez-Bustelo, D & Avella, L.(2006). Agile manufacturing: industrial case studies in Spain, *Technovation*, Vol. 26(10), pp:1147-1161.