

تأثیر چابکی سازمان بر توسعه محصول

سحر عطایی پور

sahar.ataii@yahoo.com

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی. بازاریابی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

هدف از این تحقیق بیان بررسی تاثیر چابکی سازمان بر روی توسعه محصول در شرکت داروسازی بهداشتی دکتر جهانگیری خرم آباد می باشد. به این منظور از دو متغیر چابکی سازمان و توسعه محصول، در جهت تبیین این مفاهیم استفاده شده است که متغیر چابکی سازمان شامل توانمندسازی کارکنان، تکنولوژی اطلاعات، ساختار ارگانیک، فرهنگ مشتری محور، یادگیری سازمان می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر، تمامی کارکنان شرکت مذکور بوده اند که با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان ۳۶ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شد. با استفاده از پرسشنامه استاندارد که پایاپی آن ۰/۹۲۲ بود و روابی آن از دیدگاه اساتید صاحب نظر تأیید شد، داده های اولیه جمع آوری شد. طرح تحقیق از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود و با استفاده از آزمون های ضریب رگرسیون خطی انجام شد. داده ها با استفاده از ضریب رگرسیون خطی و نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می دهد که توانمند سازی کارکنان بر توسعه محصول شرکت به طور مثبت تاثیر گذار است. همچنین مشخص شد که متغیرهای تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ ارگانیک، فرهنگ مشتری محور و یادگیری سازمانی بر توسعه محصول به طور مثبت تاثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** چابکی سازمان، توسعه محصول، توانمندسازی کارکنان، تکنولوژی اطلاعات، ساختار ارگانیک، فرهنگ مشتری محور، یادگیری سازمانی.

## مقدمه:

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. 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 و رجب‌زاده، ۱۳۸۴، ۲).

چابکی میتواند به صورت یکی از راه حلهای پیشنهاد شده بسیار مهم برای توسعه و ارزش رقابتی محصول باشد. از آنجاییکه چابکی گستره وسیعی را در بر میگیرد فاکتورهایی از چابکی سازمان وجود دارند که سازمان را قادر به پیشرفت در زمینه‌ی محصول مینمایند . از جمله این فاکتورها میتوان به: (ساختار ارگانیکی، فرهنگ مشتری محور، تکنولوژی اطلاعات، توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی) اشاره کرد. در این مطالعه منظیر وابسته توسعه محصول میباشد. متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب و کار، فرایند ارائه محصول جدید به بازار را با اهمیت خاصی جلوه داده است . اکثر سازمانها امروزه بیش از هر زمان دیگری دریافتند که صرفاً تکیه و اعتماد به اهرمهای رقابتی سنتی مثل افزایش کیفیت، کاهش هزینه و تمایز در ارائه محصولات و خدمات کافی نیست و در عوض مفاهیمی مثل سرعت و انعطاف پذیری در رقابت نمود قابل توجهی پیدا کرده اند و

گرایش به سمت ارائه محصولات و خدمات جدید به بازار خود دلیل موجه این تغییر نگرش است. طی بررسی که در سال ۱۹۸۱ در مورد ۷۰۰ شرکت امریکایی صورت پذیرفته است، نتایج حاکی از آن است که حدود یک سوم از سود این سازمانها به واسطه محصولات جدیدی بوده است که عرضه کرده اند و این آمار در حالی است که این بررسی در سال ۱۹۷۰، مقدار یک پنجم را نشان داده بود.

با توجه به موارد فوق، مدیریت فرایند توسعه محصول جدید نیز نیازمند به کارگیری رویکردهای جدید مدیریتی است. رویکرد مسابقه راگبی که در آن سخت کوشی، جلو و عقب بردن مداوم توب بازی همزمان با سرعت رمز پیروزی است، از جمله رویکردهایی است که نتایج بهتری را در پی خواهد داشت. هوندا و کنن، از جمله شرکتهايی هستند که چنین الگوی را به عنوان الگوی مرجع فرایندی توسعه محصولات جدید خود به کار گرفته اند. بنابراین ما نیز در این تحقیق برآئیم که تأثیر چابکی سازمان روی توسعه محصول در شرکت داروسازی بهداشتی دکتر جهانگیری در خرم آباد را بسنجیم.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

در دنیای رقابتی عصر حاضر، سازمان‌ها برای رشد و پایداری خود باید به شدت تلاش نموده و از استراتژی مناسب جهت پیشرفت و حفظ بقای خود بهره‌گیری نمایند. محیط پیامون سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است که از جمله این تغییرات تنوع تقاضا و نیازهای مشتریان است. محدودیت مهم دیگری که سازمان‌ها را در تنگنا قرار داده است، کمیابی و محدودیت منابع و امکانات است. یکی از راههای کاهش این مشکلات استفاده مناسب از تامین کنندگان چابک و منابع بیرونی است (کرباسیان و دیگران، ۱۹۰، ۲۲).

با توجه به آنچه در راستای اهمیت چابکی سازمانی، به عنوان ابزاری برای غلبه بر چالش‌های سازمانی و توسعه محصول انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌های چندانی در مورد ارتباط چابکی سازمانی و سازی ایجاد نماید. علیرغم تحقیقات بسیار در حوزه چابکی پژوهش‌های مهیا شند (حاتمی نسب و زنجیرچی؛ ۱۳۹، ۱۳۶).

ریک داو به بیان ارتباط مدیریت دانش، توانایی پاسخگویی و چابکی مؤسسه به صورت مطالعه ادبیات تحقیق پرداخت و چنین می‌گویید: "چابکی سازمانی زمانی بودست می‌آید که مدیریت دانش و توانایی پاسخگویی، در تلاش‌های سازمانی، حالتی متعادل داشته باشند". مدیریت را جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی دانستگد و چگونگی بنیان نهادن تغییر فرهنگی بوسیله چابکی سازمانی را بیان کلنده‌و این تغییر فرهنگ را نیازمند ابتکار در مدیریت دانلنته<sup>۱</sup>(لوی و هازان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۶۰).

لوی و هازان همچنین به کارگیری توانمندسازها را از دیدگاه مهندسی نرمافزار چابک را مورد بحث قرار داده و چگونگی افزایش چابکی از طریق استخراج دادها را بیان داشتند فرانکلین بکر بیان می‌کند که روش‌ها و مدل‌های ضروری کنونی کافی نیستند و برای غلبه بر عدم اطمینان در سازمانهای چابک، نیاز به استراتژی‌های انطباق‌پذیری برای بهکارگیری ابزارهای مدیریت است(بکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ۲۸). اشرفی، چارچوبی را برای اجرای چابکی تجاری در سراسر سیستم‌های مدیریتی فراهم کرد(اشرفی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ۱۶۶).

با وجود آنچه بیان شد، تا کنون هیچ پژوهشی در زمینه چابکی سازمانی و توسعه محصول در صنعت دارو سازی چه در داخل و چه در خارج از کشور صورت نگرفته است و از این حیث، این پژوهش، منحصر به فرد بیشده هدف تحقیق، بررسی ارتباط بین توسعه محصول و چابکی سازمانی است، زیرا در صورت وجود چنین ارتباطی، هر سازمان میتواند با تدوین برنامه‌ی مدون و منظم، به طور همزمان و یکپارچه و با کاهش همیلیه عملیاتی و اجرایی، به توسعه و تقویت همزمان این دو مقوله مهم بپردازد و از مزایای آنها بهره‌مند شود.

## اهداف تحقیق

- ۱- تعیین تأثیر چابکی سازمان بر توسعه محصول در شرکت دارو سازی بهداشتی دکتر جهانگیری خرم آباد
- ۲- تعیین تأثیر توانمندسازی کارکنان، فرهنگ مشتری محور، ساختار اصلی تکنولوژی اطلاعات و یادگیری سازمان بر توسعه محصول شرکت دارو سازی بهداشتی دکتر جهانگیری خرم آباد

1 Levy & Hazzan

2 Becker

3 Ashrafi

## تعريف متغيرهای تحقیق

**چابکی سازمانی:** سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و واکنش پذیری کارا به تغییرات را داشته باشد (حاتمی نسب و زنجیرچی، ۱۳۹۰، ۱۳۸۸).

**توانمند سازی کارکنان:** توانمند سازی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی شامل واگذاری مسئولیت بیشتر به اشخاص یا تیم‌ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایف‌شان، مشارکت در تصمیم‌گیری، غنی سازی شغل، تیم‌های خود مدیریتی، حضور در گستره گروه از دوایر کیفیت گرفته تا هیأت‌های مدیریتی است (زراعی متین، ۱۳۸۶، ۸۸).

**تکنولوژی اطلاعات:** فناوری اطلاعات، عبارت است از فناوری‌هایی که فرد را در ضبط، ذخیره سازی، پردازش، بازیابی، انتقال و دریافت اطلاعات، یاری می‌دهند . فناوری اطلاعات موجب پخش سریع نظرات، بهبود درآموزش، علوم، مراقبتهاي بهداشتی و فرهنگ ميشود (الزوبي<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ۵۰۵).

**فرهنگ مشتری محور:** فرهنگ مشتری مدار مفهومی است که مشتری را در مرکز قرار داده و سایر مفاهیم مدیریتی را حول آن ساماندهی می‌کند، به همین جهت مفهوم بازاریابی امروز مشتری محوری است (زراعی متین و دیگران، ۱۳۹۰، ۵۸).

**یادگیری سازمانی:** سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می‌شود و در آن ضمن تأکید بر آموختن چگونه آموختن و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانشها در رفتار و عملکردها متجلی می‌گردند (قهرمانی، ۱۳۸۳، ۱۰).

## اهداف تحقیق

- ۱- تعیین تأثیر چابکی سازمان بر توسعه محصول در شرکت داروسازی بهداشتی دکتر جهانگیری خرم آباد
- ۲- تعیین تأثیر توانمندسازی کارکنان، فرهنگ مشتری محور، ساختار اصلی تکنولوژی اطلاعات و یادگیری سازمان بر توسعه محصول شرکت داروسازی بهداشتی دکتر جهانگیری خرم آباد

## ۱-۵ فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

چابکی سازمان بر توسعه محصول تأثیر دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- توانمندسازی کارکنان بر توسعه محصول تأثیر دارد.
- ۲- تکنولوژی اطلاعات بر توسعه محصول تأثیر دارد.
- ۳- ساختار ارگانیک بر توسعه محصول تأثیر دارد.
- ۴- فرهنگ مشتری محور بر توسعه محصول تأثیر دارد.
- ۵- یادگیری سازمان بر توسعه محصول تأثیر دارد.

## روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش به صورت توصیفی پیمایشی است. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه بهره برده شده است. لذا در این تحقیق فن تحقیق پرسشنامه‌ای، به عنوان مناسبترین روش توصیه و مبنای کار قرار

داده شده است. و برای مستند سازی نتایج تجزیه و تحلیل آماری و ارائه راه حل های نهایی، محقق از شیوه آماری با استفاده از نرم افزار **spss** اقدام به تجزیه و تحلیل سوالات و فرضیات نموده است.

جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت داروسازی بهداشتی دکتر جهانگیری خرم آباد می باشند که این تعداد ۴۰ نفر می باشد. زمانی که نه از واریانس جامعه و نه از احتمال موفقیت یا عدم موفقیت متغیر اطلاع دارید و نمی توان از فرمولهای آماری برای براورد حجم نمونه استفاده کرد از جدول مورگان استفاده می کنیم. بنابراین با توجه به آنکه جامعه این تحقیق ۴۰ نفر میباشد، حداقل حجم نمونه برابر با ۳۶ نفر براورد می گردد.

جهت تعیین میزان قابلیت اعتماد و یا پایایی یا استفاده از نرم افزار **spss** به محاسبه آلفای کرونباخ اقدام گردید. در جدول زیر خروجی حاصل از نرمافزار **spss** ارائه شده است :

جدول شماره ۱ : بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق

آلفای کرونباخ	تعداد پرسشها
۰/۹۲۲	۳۶

در جدول شماره ۱، میزان آلفای کرونباخ ۹۲/۲ درصد ارائه شده است. میزان آلفای کرونباخ ارائه شده به طور قابل ملاحظه به یک نزدیک می باشد و بدین ترتیب می توان اظهار داشت پرسشها دارای همبستگی متقابل نسبتاً مناسبی می باشند. از وجود این همبستگی می توان چنین نتیجه گیری نمود که پرسشها مورد بررسی مفهومی واحد را مورد سنجش قرار می دهد لذا پایایی پرسشنامه تحقیق مورد تایید می باشد.

در این تحقیق در جهت فراهم شدن زمینه مناسب جهت سنجش و اندازه گیری و حصول روایی از پرسشنامه های استاندارد موجود بهره برده شد که در پژوهشها قبلی روایی آنها تایید شده است همچنین به راهنماییهای ارائه شده از سوی اساتید راهنمای و مشاور، توجه ویژه ای مبذول داشته شد.

## تحلیل یافته ها و نتایج تحقیق

ابتدا به بررسی توصیفی متغیرها و سپس به تحلیل آنها می پردازیم ، که بر این اساس نتایج توصیفی سوالات

پرسشنامه به طور خلاصه در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲: بررسی توصیفی متغیرهای دموگرافیک

تحصیلات			جنسيت		متغير
ارشد و دکتری	کارشناسی	دیپلم و پایین تر و کاردانی	مرد	زن	دسته بندي
۸	۱۲	۱۶	۱۳	۲۳	تعداد
۲۲	۳۳	۴۵	۳۵	۶۵	درصد
سن			متغير		
۵۰ سال و بیشتر	۵۰ تا ۴۱	۴۰ تا ۳۱	۳۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۱۰	دسته بندي
۵	۸	۱۰	۱۳	۱۳	تعداد
۱۴	۲۲	۲۸	۳۶	۳۶	درصد

### نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

جدول شماره ۳: نتایج همبستگی روابط مطروحه در فرضیات تحقیق

نتیجه	همبستگی	ضریب معناداری	ارتباطات مورد بحث در فرضیات
قوی و مستقیم	۰/۶۹۱	۰/۰۰	چابکی سازمان بر توسعه محصول تأثیر دارد.
قوی و مستقیم	۰/۶۲۳	۰/۰۰	توانمندسازی کارکنان بر توسعه محصول تأثیر دارد.
قوی و مستقیم	۰/۶۹۲	۰/۰۰	تکنولوژی اطلاعات بر توسعه محصول تأثیر دارد.
متوسط و مستقیم	۰/۵۵۴	۰/۰۰	ساختار ارگانیک بر توسعه محصول تأثیر دارد.
متوسط و	۰/۴۳۱	۰/۰۰	فرهنگ مشتری محور بر توسعه محصول تأثیر دارد.

مستقیم			
قوی و مستقیم	۰/۶۰۸	۰/۰۰	یادگیری سازمان بر توسعه محصول تأثیر دارد.

در صورتی محقق می تواند از رگرسیون خطی استفاده کند که شرایط زیر محقق باشد:

- واریانس خطاهای صفر باشد.
- بین خطاهای مدل همبستگی وجود نداشته باشد.
- متغیر وابسته دارای توزیع نرمال باشد.

مقدار آماره دوربین - واتسون در این مدل برای توسعه محصول بالاتر از  $1/5$  میباشد و با توجه به اینکه مقدار مجاز آزمون دوربین واتسون بین  $1/5$  تا  $2/5$  می باشد در نتیجه فرض همبستگی داده ها رد می شود. باقی مانده ها در نمودار  $p-p$  باید تابع خط  $45$  درجه باشند. نمودار  $p-p$  فرض نرمال بودن خطاهای توسعه محصول را نقض نمی کند و همچنین نمودار زنگی شکل توزیع متغیرهای وابسته به صورت مشابه، فرض نرمال بودن خطاهای توسعه محصول را تأیید نمود. پس از این پیش آزمونهای تأییدی رگرسیون مربوط به روابط مطرح شده در فرضیات گرفته شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ بیان شده است.

جدول شماره ۴: خلاصه نتایج رگرسیون برای پیش بینی متغیر توسعه محصول

متغیر وابسته	متغیر پیش بین	B	بنا	T	سطح معناداری
توسعه محصول	(ثبت)	۴/۹۷	۰/۶۹۱	۲/۰۳۳	۰/۰۰۰
	چابکی سازمان	۰/۷۸۹		۵/۵۷۳	۰/۰۰۰
	(ثبت)	۱۰/۰۲۵	۰/۶۲۳	۷/۴۴۵	۰/۰۰۰
	توانمندسازی کارکنان	۰/۵۶۷		۴/۶۴۴	۰/۰۰۰
	(ثبت)	۷/۲۶۳	۰/۶۹۲	۳/۱۸۸	۰/۰۰۳
	تکنولوژی اطلاعات	۰/۵۱۴		۵/۵۸۲	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۶/۴۴	۰/۵۵۴	۱۰/۷۵۱	(ثبت)
۰/۰۰۰	۳/۸۸۴		۰/۳۸۱	ساختار ارگانیک
۰/۰۰۰	۶/۳۳۵	۰/۴۳۱	۱۱/۹۵	(ثبت)
۰/۰۰۹	۲/۷۸۹		۰/۶۶۵	فرهنگ مشتری محور
۰/۰۰۰	۶/۵۹۶	۰/۶۰۸	۱۰/۲۹	(ثبت)
۰/۰۰۰	۴/۴۶		۰/۲۹۳	یادگیری سازمان

جدول شماره ۵: نتایج کلی آزمون فرضیات

نتیجه فرضیه	فرضیات تحقیق
تأیید	چابکی سازمان بر توسعه محصول تأثیر دارد.
تأیید	توانمندسازی کارکنان بر توسعه محصول تأثیر دارد.
تأیید	تکنولوژی اطلاعات بر توسعه محصول تأثیر دارد.
تأیید	ساختار ارگانیک بر توسعه محصول تأثیر دارد.
تأیید	فرهنگ مشتری محور بر توسعه محصول تأثیر دارد.
تأیید	یادگیری سازمان بر توسعه محصول تأثیر دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق

فضای به شدت رقابتی کسب و کار، شرکت ها را بیش از پیش به سمت توسعه محصول سوق داده است. سازمانها اگر چه به سرعت درگیر استفاده از فناوری اطلاعات و مصادیق آن جهت پاسخگویی به نیاز بازارهای داخلی و خارجی می باشند، اما لازم است که تأثیر استفاده از ساختارهای این فناوری را در چابکی سازمانها و توانایی تطبیق و پاسخگویی آنها به محیط پیرامون خود مورد بررسی قرار داد. چابکی سازمان به مفهوم توانایی سازمان در ایجاد محصولات سفارشی در زمان کوتاه، قابلیت اطمینان بالا و هزینه و زمان کم می باشد. سازمانها برای نیل به هدف چابکی نیاز به توانمندسازهای چابکی دارند که شمار عمدۀ ای از آنها مستقیماً با ساختارهای

فناوری اطلاعات مثل تجهیزات سخت افزاری جدید، دستگاه های چندکاره، شبکه های داخلی (اینترنت)، سیستمهای جامع اطلاعاتی (مالی، برنامه ریزی و غیره) استفاده از شبکه اینترنت در فروش و یا زاریابی محصولات و خدمات جدید، تجارت الکترونیک مرتبط می باشد.

فرضیه اول تحقیق بیان می کند که چابکی سازمان بر توسعه محصول تاثیر دارد. ضریب رگرسیون به دست آمده برای این فرضیه برابر  $0.691$  است که رابطه مستقیم و خطی متغیرها را نشان میدهد. سازمانهای چابک فراتر از انطباق با تغییرات می اندیشنند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط ملاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوریها و شایستگیهای خود هستند. سازمانهای چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه‌ای دیگر می اندیشنند. این سازمانها تنها محصولات خود را به فروش نمی رسانند، بلکه راه حل‌های برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را به فروش می رسانند. این سازمانها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور غنی سازی ارزش‌های دریافتی مشتریان از محصول و یا ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمانهای چابک برای رقبا می شود. علاوه بر این، سازمانهای چابک بر طراحی یا توسعه محصولاتی متمرکز می شوند 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 (شهری، ۲۰۰۶). نتایج این تحقیق نشان می دهند که چابکی سازمان بر توسعه محصول تاثیر می گذارد که این مساله در تحقیق الزوبی و دیگران (۲۰۱۱) نیز مورد تایید قرار گرفته است. برای داشتن سازمان برخوردار از چابکی پیشنهاد می شود:

- فرایندهای سازمانی را مورد بازبینی قرار دهید و رویه های قابل تغییر را مجدداً به گونه ای منعطف

تعریف کنید

- از برون سپاری برای انجام فعالیتهای موقت استفاده کنید تا از افزایش بی دلیل حجم سازمان جلوگیری کنید.

• فرهنگ یادگیری را در سازمان تقویت کنید

- به جای استفاده از قوانینی خشک و تغییر ناپذیر محدوده های فعالیت برای کارکنان تعریف کنید
- فرهنگ خلاقیت را در سازمان ایجاد کنید

فرضیه دوم مشخص می کند که توانمندسازی کارکنان بر توسعه محصول تأثیر دارد. ضریب رگرسیون به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $0/623$  می باشد که نشان دهنده رابطه مستقیم و خطی میان دو متغیر است. در سازمان چاپک که با تغییرات مدام محیطی روبروست توانایی و انعطاف پذیری انسان نقش مهمی را ایفا می کند، در این رابطه، اقدامات زیر مؤثرند:

- تمرکز بر فعالیتهای گروهی و فرهنگ مشارکت
- تفویض اختیار به پرسنل سازمان
- تکیه بر آموزش به عنوان ابزار مهم
- تربیت و آموزش پرسنل در مهارت‌های مختلف

در خصوص فرضیه سوم مشخص گردید که تکنولوژی اطلاعات بر توسعه محصول تأثیر دارد. ضریب رگرسیون به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $0/692$  می باشد که نشان دهنده رابطه مستقیم و خطی میان دو متغیر است. یکی از تمایزات بین سیستم‌های چاپک با سایر سیستم‌ها، بالا بودن محتوای اطلاعاتی است. به علاوه حجم اطلاعات مبادله شده بین شرکتهای همکار بالاست و لزوم حفاظت از اطلاعات کلیدی هر سازمان را نمایان‌تر می‌سازد. بنابراین سازمانهای چاپک، نیازمند سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیشرفته و انعطاف پذیری بوده که هم جریان روان و مطمئن اطلاعات را با توجه به مشکلات تضمین کند و هم قابلیت انطباق با شرایط متغیر را داشته باشد. در این راستا اقدامات زیر توصیه می‌شود:

- استفاده از استانداردها و پروتکل‌های مناسب در مبادله اطلاعات بین سازمانی
- استفاده از سیستم‌ها و تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی مدرن با جهت ایجاد ارتباط مناسب و بهنگام در بین سازمانهای همکار
- یکپارچه سازی اجزای پراکنده شامل مشتریان، تأمین کنندگان و همکاران در سازمانهای مجازی.

در خصوص فرضیه چهارم مشخص گردید که ساختار ارگانیک بر توسعه محصول تأثیر دارد. ضریب رگرسیون به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $0/554$  می باشد که نشان دهنده رابطه مستقیم و خطی میان دو متغیر است. برنز و استاکر بیان می کنند که در محیط‌هایی که به سرعت تغییر می کند، سازمان‌ها،

ساختارهای دقیق نداشتند. این سازمان‌ها، انعطاف‌پذیر بوده و پویایی داشتند. در این سازمان‌ها، معمولاً قوانین و مقررات، به صورت نوشته وجود نداشت؛ سلسله مراتب اداری مشخص نبود و سیستم تصمیم-گیری غیر متمرکز بود. برنز و استاکر در مورد آنها، اصطلاح سیستم سازمانی ارگانیکی را به کار برداشتند (دفت، ۱۳۸۱، ۱۰۳).

سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و واقعی غیرمنتظره پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. بنابر این واضح است که ساختارهای بروکراتیک و غیر منعطف نمی‌توانند به چنین توانایی‌هایی دست یابند. ساختارهای ارگانیک به دلیل توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی بهترین ساختار برای ایجاد یک سازمان چابک جهت پاسخگویی به نیازهای به شدت متغیر مشتریان و توسعه محصولات می‌باشند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

- ارتباط بین اعضای سازمان را تسهیل کنید.
- به جای تعیین دقیق رویه‌های کاری حتی در جزئی‌ترین امور، به کارکنان اجازه بدهید که در برخی موارد خودشان شیوه کارشان را انتخاب کنند.
- به کارکنان اجازه بدهید که در تصمیم گیری‌ها مشارکت داشته باشند و تصمیمات مرتبط به هر بخش را به خود بخش‌ها واگذار کنید.
- ارتباط بین کارکنان و مدیران را تسهیل کنید.
- برخی از امور موقت در سازمان را بصورت برون‌سپاری انجام دهید تا از افزایش بی‌دلیل اندازه سازمان جلوگیری کنید.

در خصوص فرضیه پنجم مشخص گردید که فرهنگ مشتری محور بر توسعه محصول تأثیر دارد. ضریب رگرسیون به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $0/431$  می‌باشد که نشان دهنده رابطه مستقیم و خطی میان دو متغیر است. مشتری مداری و کیفیت جامع عرصه‌هایی هستند که در آنها، محققان مدیریت تولید و عمومی می‌توانند به دنبال تدوین دیدگاهی جامع از محتوا و فرایند کیفیت آفرینی باشند که به وسیله آنها، سازمان به مزیت رقابتی دست می‌یابد (شهری، ۱۴۰۶).

ایجاد فرهنگ مشتری محور در سازمان سبب تمرکز کل سازمان بر نیازهای مشتری و خواسته‌های وی می‌شود و این امر بهبود کالا یا خدمت ارائه شده را در پی خواهد داشت که توسعه محصول نیز از مصاديق آن است. بر این اساس محقق برا توسعه فرهنگ مشتری مداری پیشنهادات زیر را عنوان می‌کند:

- برای کارکنان تشریح کنید که مشتری کلیدی ترین عنصر وجودی سازمان است
- یک بخش تحقیقات مشتری راه اندازی کنید و به طور مداوم از مشتریان در مورد سازمان و محصولات ارائه شده به آنها نظر خواهی کنید
- از مشتریان بخواهید که ویژگی‌های محصول نظر و شیوه‌های دریافت آن را به صورت جزئی بیان کنند
- کارکنان صفحه را آموزش دهید تا به گونه‌ای موثر با مشتریان ارتباط برقرار کنند
- از کارکنان بخواهید که خود را جای مشتریان قرار دهند و همانگونه که خود انتظار دارند به مشتریان خدمات ارائه کنند
- نظرات، انتقادات و خواسته‌های مشتریان را به کارکنان انتقال دهید

در خصوص فرضیه ششم مشخص گردید که یادگیری سازمان بر توسعه محصول تأثیر دارد. ضریب رگرسیون به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $0.608$  می‌باشد که نشان دهنده رابطه مستقیم و خطی میان دو متغیر است. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این‌رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمانهایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یادگیرند. بنابر این پیشنهاد می‌شود:

- کارکنان را به فرآگیری مهارت‌های جدید تشویق کنید
- از آموزش‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزش به طور متناوب و در فاصله‌های زمانی معین استفاده کنید
- در هنگام استخدام به ویژگی‌های فردی افراد مانند هوش تشخیصی، هوش اجتماعی و هوش هیجانی توجه کنید

● یادگیری گروهی در سازمان را تقویت کنید.

### پیشنهاد برای محققان آتی

چابکی سازمان و اثر آن بر عملکردهای مختلف سازمان از جمله توسعه محصولی سازه با ابعاد گسترده است و برای درک و تبیین جایگاه آن نیاز به تحقیقات گسترده تر و جامع تری می باشد . از این رو محقق پیشنهادات خود برای دیگر پژوهشگران را به شرح زیر بیان می کند:

- ۱- بررسی اثر بخشی چابکی سازمان در افزایش سهم بازار در شرکت های چابک
- ۲- بررسی اثر بخشی یادگیری سازمانی بر تنوع محصولات ارائه شده با مطالعه و مقایسه سازمان های چابک
- ۳- بررسی پیامدهای چابکی سازمان و ترسیم مدل مفهومی با محوریت محصول نهایی ارائه شده و نحوه تحويل آن به مشتری

### منابع

- حاتمی نسب، سید حسن؛ زنجیر چی، سید محمود؛ (۱۳۹۰)، نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور، چشم انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱۳۵-۱۵۱.
- دفت، ریچارد ال، (۱۳۸۱)، "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، علی پارسانیان و سید محمد اعرابی؛ تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم .
- زراعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ خنیفر، حسین؛ حیدری، حسین؛ (۱۳۹۰)، "طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکتهای مشتری محور"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، ۵۷-۷۴.
- شهری، بهنام؛ رجب زاده، علی (۱۳۸۴)، "بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات"، دومن کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفندماه، ایران.

- قهرمانی، محمد (۱۳۸۰)، "سازمان یادگیرنده"، فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۹ . - تهران

### ؛ انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

- کرباسیان، مهدی؛ خبوشانی، اعظم؛ جوانمردی، محمد؛ زنجیرچی، سید محمود (۱۳۹۰)، "کاربرد مدل (ISM)

جهت سطح بندی شاخص های انتخاب تامین کنندگان چابک و رتبه بندی تامین کنندگان با استفاده از روش TOPSIS-AHP فازی" ، مجله علمی - پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، سال دوم، شماره دوم، ۲۲-

.107

- Alzoubi Abed Elkareem Haider, Firas Jamil Al-otoum & Abdel Karim Fawwaz Albatainh, (2011), “ Factors Associated Affecting Organization Agility On Product Development ” IJRRAS 9 (3) [www.arpapress.com/Volumes/Vol9Issue3/IJRRAS\\_9\\_3\\_20.pdf](http://www.arpapress.com/Volumes/Vol9Issue3/IJRRAS_9_3_20.pdf)
- Ashrafi, Noushin (2005), “A Framework for Implementing Business Agility through Knowledge Management Systems”, Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops, 116 – 121.
- Becker, Franklin. (2001). *Organisational agility and the knowledge infrastructure*. Journal of Corporate Real Estate. 3: 1, 28–37.
- Levy, Meria., Hazzan, Orit. (2009), “Knowledge management in practice: The case of agile software development”, Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects on Software Engineering table of contents, 60-65.