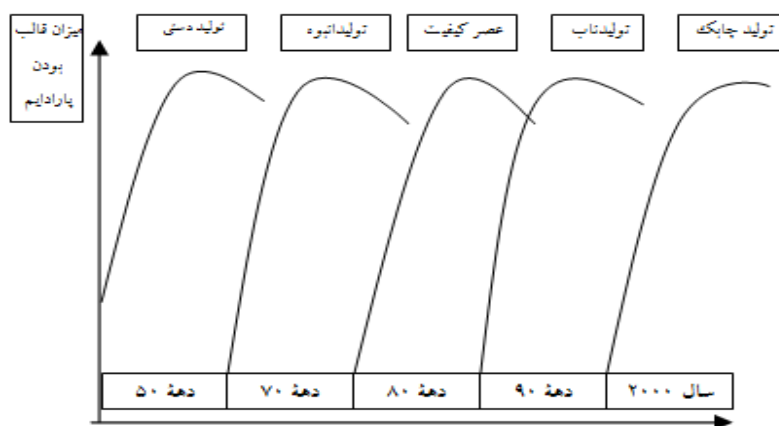


ساختار و رفتار سازمان های چابک

* اسمعیل طالبی (کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی)

مقدمه

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی های محیطی هستند که سازمان های تجاری کنونی با آن ها مواجهند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می کند که می توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. یکی از مهمترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت ها در محیط پویای امروزی، چابکی آن ها می باشد. ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است. عملکرد شرکت ها در چنین محیطی چگونه باید باشد تا ضمن حفظ موقعیت خود در بازار، حداکثر منفعت را از تغییرات کسب نموده و پیشرفت کنند. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتا کوتاه رفع می کند. البته این وضعیت زمانی روی می دهد که چابکی یک ارزش سازمانی نظام مند و یک استراتژی رقابتی برای رهبران تلقی شود. سیستم تولیدی چابک راه حلی مناسب برای مقابله با این چالش است. صنایع تولیدی همواره در معرض تغییرات پارادایم بوده اند. این تغییرات از صنعت دستی به تولید انبوه، عصر کیفیت و سپس به تولید ناب و در عصر حاضر به تولید چابک در حال گذار بوده است. هم چنان که در شکل ۱ مشخص است در طول تاریخ پنج پارادایم در تولید وجود داشته است. دوره ی اول تولید دستی بوده و از ویژگی های آن سطح تولید بسیار پایین، نظام استاد شاگردی، کیفیت پایین محصولات، وجود کارگران ماهر، وجود ماشین های چند منظوره، سیستم کارگاهی، وجود سازماندهی غیر متمرکز و قیمت بالای محصول است.



شکل ۱

دوره ی دوم دوره ی تولید انبوه هنری مورد بوده که میتوان خط مونتاژ متحرک، قابلیت تعویض کامل قطعات، راحتی اتصال قطعات مختلف به یکدیگر، کاهش زمان چرخه کاری، تعویض پذیری کارگران، خلق افراد جدیدی مانند تعمیر کاران و مهندسان صنایع و کاهش زمان راه اندازی ماشین آلات را به عنوان ویژگی های اساسی آن نام برد. دوره ی سوم عصر کیفیت می باشد. در اواخر سالهای ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۸۰، توجه به سلیقه های مشتری و احترام به حق انتخاب وی مطرح شد. در این دوره قیمت هم چنان به عنوان یک عامل رقابتی مهم شناخته می شد و تمرکز بسیار زیادی بر کیفیت صورت می گرفت. در این دوره مفاهیمی چون TQM, QFD, ERP, MRP, با درجات مختلفی از موفقیت در سازمان ها اجرا شد. دوره ی چهارم تولید ناب، سیستم تولیدی تویوتا می باشد که بنیانگذار و مغز متفکر آن تایی چی اوهنو بود. فلسفه تولید ناب حذف هر نوع فعالیت بدون ارزش افزوده می باشد. اصول تولید ناب شامل حذف ضایعات، عیوب صفر، تیم های چند منظوره، کاهش لایه های سازمانی، رهبری تیمی، بهبود مستمر و سیستم کشتی می باشد. دوره ی پنجم تولید چابک است که هدف آن اغنای مشتری و تولید محصول طبق نیاز او، اهرمی کردن اثر اطلاعات و افراد، تسلط بر تغییرات و عدم اطمینان و افزایش رقابت پذیری از طریق همکاری می باشد.

تاریخچه ی تولید چابک

تاریخچه چابکی به دوره ی رکود صنایع ایالات متحده بر می گردد. با توجه به رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت پذیری در طول دهه ۱۹۸۰ که به خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰ کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه کنگره به وزارت دفاع دستور داد تا آژانسی را ایجاد نموده و صنایع تولیدی ایالات متحده را با هدف رقابتی تر کردن آن ها مورد بررسی قرار دهد. در واقع با مشاهده ی این که نرخ تغییر در محیط کسب و کار بیشتر از نرخ سازگاری صنایع با محیط می باشد، گروهی از متخصصان و دانشمندان در دانشگاه لی های در ایالت پنسیلوانیا، از طرف وزارت دفاع با این هدف که چه سیستم و استراتژی هایی در صنعت موفق خواهد بود، گرد هم آمدند تا صنایع تولیدی ایالات متحده را مورد بررسی قرار دهند. نتیجه تلاش های این گروه گزارشی دو جلدی با عنوان «استراتژی بنگاههای تولیدی قرن ۲۱» بود که در پاییز ۱۹۹۱ به وسیله موسسه یا کوکا در دانشگاه لی های منتشر شد و در همان زمان نام چابک برای آن انتخاب شد.

تعریف چابکی

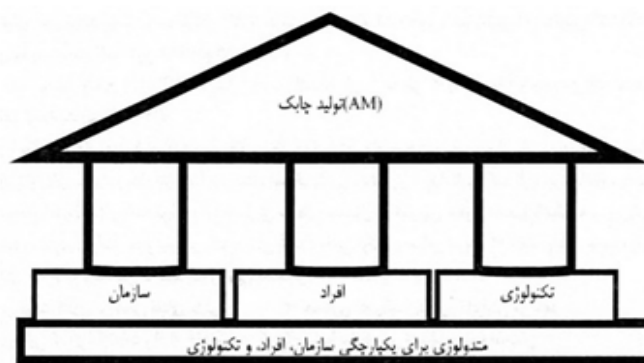
چابکی پارادایمی جدید است که بیشتر در محیط تولید کاربرد دارد. محققان بسیاری در این زمینه فعالیت و هر کدام تعاریف متعددی را ارائه کرده اند که در زیر تعدادی از آن ها آورده می شود:

- توانایی های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش بینی.
- پاسخ پیش کنشی به تغییرات.
- سودآوری از محیط.
- قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد سریع.
- بهره گیری از تغییرات به عنوان فرصت های ذاتی نهفته در محیط های آشفته.
- ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار.

- توانایی پاسخگویی موثر به مشتری.
 - توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیر قابل پیش بینی.
- سازمان های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه ای دیگر می اندیشند. این سازمان ها تنها محصولات خود را به فروش نمی رسانند، بلکه راه حل های برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را ارایه می دهند. این سازمان ها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور تحقق ارزش های مورد توجه مشتریان از محصول و ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمان های چابک برای رقبا می شود. چابکی در اصطلاح عملیاتی عبارت است از ترکیبی از چند شرکت، که هر کدام دارای مهارت ها و شایستگی های خاص خود بوده، و با هم همکاری مشترک عملیاتی دارند. این امر موسسات همکار (دارای حرفه مشترک) را قادر به انطباق و پاسخگویی به تغییرات مطابق نیازهای مشتری می نماید.

آرمان سازمان های چابک

آرمان «محصولات ما کافی و کامل نیستند و برای ارضای واقعی نیازهای مشتریانمان، ممکن است نیازمند افزودن خدمات ویژه، شرایط ویژه، حمایت فنی و یا افزودن محصولات مکملی که به وسیله شرکت های دیگر، و حتی رقبای ما عرضه می شود، باشیم» آرمان مشترک سازمان های چابک می باشد.



شکل شماره ۲. ساختار بنگاه تولیدی چابک

این ساختار به وسیله سه منبع اولیه پشتیبانی می شود. این منابع ساختارهای مدیریتی و سازمانی نوآورانه، افراد توانمند با دانش و مهارت بالا و تکنولوژی های هوشمند و انعطاف پذیر می باشند. چنان که در شکل ۲ مشخص است، این سه منبع مقدماتی توسط یک متدولوژی با هم هماهنگ می شوند. به عبارت دیگر تولید چابک را می توان به عنوان یکپارچگی سازمان، افراد با دانش و مهارت بالا و تکنولوژی های پیشرفته جهت حصول به نوآوری و همکاری در پاسخ به نیازهای مشتری در نظر گرفت.



شکل شماره ۳. ابعاد رفتاری مدل چابکی سازمان

رهبری

شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتریان و تامین کنندگان است. رهبر می تواند با پاداش های سازمانی در جهت پیش بینی و پذیرش تغییر و سازگاری سریع با آن از کارکنان پیش بینی کند. چابکی به عنوان یک ارزش سازمانی منظم و یک استراتژی باید توسط رهبر سازمان پشتیبانی شود. بنابراین رهبران یک ارزش یا یک هدف مثل چابکی را در سخنرانی و دستورات و نوشته هایشان ترویج کنند و این باید با اعمالشان سازگاری داشته باشد. هم چنین رهبران برای ترویج سازمان یادگیرنده و پذیرش تقلید مهم نیستند. هنگام تغییر از حالت سنتی به فن آوری های تولید پیشرفته اصلاحات سازمانی تنها می تواند با تعهد رهبر رخ دهد. بنابراین رهبران برای کار با فن آوری تولید پیشرفته جدید یا اصلاح شده باید ارتباط بین نوآوری و یادگیری را بشناسند و این ارتباط را به کارکنان نیز آموزش دهند. رهبری که نیاز به تغییر و چابکی را می پذیرد باید از تاثیر فراگیر در سازمان آگاهی داشته باشد و چنین تغییراتی را با پشتیبانی از آموزش کارکنان پیگیری کند. برای مثال جنرال الکتریک برای مدت مدیدی به عنوان یک شرکت نوآور و سازگار مورد توجه قرار گرفته است که این امر تا حد زیادی به رهبری آن نسبت داده می شود.

فرهنگ سازمانی

رهبر استراتژیک کسی است که می تواند فرهنگی را به منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد. نماد فرهنگ سازمان نحوه کنترل تغییرات لازم برای اقتدار و ارتباطات به هنگام اجرای نوآوری ها توسط مدیریت است. برای مثال، تکنولوژی های پیشرفته تولید، اغلب نیاز به واسطه ها (یعنی عمده فروشان یا نمایندگان) را با تولید کنندگان که مستقیماً در تعامل با مشتریان هستند، از میان برمی دارد. مدیریت باید آماده آموزش مجدد کارکنان، شامل آموزش فنی و درون فردی، برای رسیدگی موفق به گونه های مختلف مشتریان باشد. فرهنگ بیان می کند که با تغییر ماهیت برخی مشاغل، هم مدیران و هم دیگران مجبورند که بیشتر سبک تصمیم گیری مشارکتی را بپذیرند. چابکی و همراه آن فناوری تولید پیشرفته معمولاً به تخصص متخصصانی نیاز دارد که انتظار خودمختاری بیشتری در کار از آن ها می رود. سازمان های امروزی به جای رقابت در یک صنعت خود را بخشی از یک سازمان عریض و طویل متشکل از تولیدکنندگان و تامین کنندگان و نیز شرکت کنندگان در تیم های مجازی و مشاوران و دیگرانی می دانند که می توانند با استفاده از فناوری اطلاعات با

سرعت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند که این باید به صورت یک ارزش و فرهنگ در سازمان درآید. فرهنگ بیان می کند که با تغییر ماهیت برخی مشاغل هم مدیران و هم دیگران مجبورند بیشتر سبک تصمیم گیری مشارکتی را بپذیرند. تصمیم گیری مشارکتی می تواند روشی باشد که عملکرد را بهبود و نیز بر تعادل قدرت در بین کارکنان اثر بگذارد.

سیستم های پاداش

برای این که فرهنگ نوآوری و تغییر در سازمان پذیرفته شود افراد باید باور کنند که نظام پاداش سازمان و سیستم های پشتیبان به بهبود مستمر آنان کمک کنند. سیستم بررسی آموزش، دستمزد و پاداش که کارکنان را محترم و توانمند می کند و آن ها را قادر می سازد تا بهتر در شبکه های فراسازمانی کار کنند. بررسی چند هزار شرکت تولیدکننده نشان می دهد که رشد شغلی افزایش بهره وری نیروی کار تنها زمانی روی می دهد که اعضای سازمان برای انجام نوآوری ها از طریق سیستم های پاداش برای یادگیری انگیزه شده و برای تحول سازمانی آماده و حاضر شوند. عوامل رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم های پاداش برای کارکنان به عنوان مبنای نظر گرفته می شود تا اعضای سازمان را در تیم های مجازی و حقیقی پشتیبانی کند.

اعضای سازمان

برای تغییر و تحول، لازم است که مشتریان، عرضه کنندگان، کارکنان و مقامات سازمان همه با هم همگام و یک صدا شوند. اما گاهی اوقات مشاهده می شود که برخی افراد مایل به مشارکت در بهبود مستمر محصولات یا خدمات سازمان نیستند. عضویت های سازمانی یکی از بخش های مهم چابکی سازمانی است. رویکرد کار گروهی حد و مرز میان مدیران و کارکنان در محورهای کاربردی تخصصی سازی را درهم می شکنند. به وسیله کار گروهی، حس یگانگی و وحدت به افراد دست داده و آن ها، خود را در تمامی امور سازمان مسئول و موظف می دانند، از شکست ها عبرت گرفته و برای موفقیت سازمان از هیچ کوشش دریغ نمی کنند. به عبارت دیگر، تعلق سازمانی موجب می شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تامین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد. لذا می بایست حلقه های وفاداری و همیاری را در سازمان مستحکم کرد. روابط جدید اعضا- سازمان از طریق برون سپاری و استخدام افراد برای کار پروژه ها به صورت قراردادی سازگار دارد. آرتور و روسی (۱۹۹۶) خاطر نشان کرده اند که امروز زندگی حرفه ای با حرکت از مزره های سازمانی به چندکارفرما اهمیت شبکه ای کردن و داشتن شهرت بر مبنای عملکرد آخرین پروژه مشخص می شوند. از دیدگاه کارکنان، مشارکت در تیم های فروشنده و مشتری، به صورت حقیقی یا مجازی، برای کارکنان فرصت اشاعه دانش فنی را فراهم می آورد و ارتباطات شبکه های آن ها را وسیع تر می سازد. بنابراین "خرید" نوآوری ها و تغییرات سازمانی به کارکنان کمک می کند تا قابل عرضه در بازار باقی بمانند. هم چنین این امر برای سازمان مسئولیت ایجاد می کند که به تدارک محیطی سرزنده و بارور ادامه دهد تا نوآوری را جاودانه سازد و هم چنین استعداد های کارکنان با ارزش را حفظ کند. اگر سازمان ها دیدگاه بدون مرز را بپذیرند بهتر قادر به مشارکت در محیط تجاری در حال تغییر هستند.

تامین کنندگان

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

خواسته های مشتریان، یاری می دهند. افراد بخش فروش به عنوان کارکنان مرز، برای گذار از تامین کننده به سازمان و از سازمان به مشتری پل می سازند. آن ها مسئول پیگیری مشتریان جدید و ایجاد و حفظ روابط با ارباب رجوع هستند. افراد بخش فروش اغلب مشکل سازمان را در تامین منابع و تبدیل آن ها به محصولات و خدماتی که نیازها و خواسته های مشتریان را برآورده کند درک می کنند. یک عضو فعال بخش فروش، باید به اطلاعات شرکت به منظور نشان دادن جریان مواد از سوی تامین کننده از طریق فرآیند تبدیل و تحویل و عکس العمل کوتاه و بلندمدت مشتری نسبت به یک کالا یا خدمت دسترسی داشته باشد. در اینجا فروشنده ای که از فن آوری به عنوان ابزار استفاده می کند، رابطه مناسبی است. به عنوان مثال، شرکتی در حال حاضر نیاز به این دارد که اعضایش تلفن های همراهی داشته باشند که همزمان با تلفن های دفتر زنگ بزند. در این صورت، استعلام از مشتریان داخلی و خارجی به سرعت رسیدگی می شود، اگر چه که فرد از محل کارش دور یا از دفترش فاصله داشته باشد (کینونز، ۱۹۹۹). کارکردن در چنین سازمانی که به کمال شهرت دارد، مقام کارکنان را بالا می برد و به توانایی شرکت در انجام کسب و کار به عنوان یک فروشنده ی شایسته و قابل اطمینان می افزاید. این امر به چابکی شرکت در توجه به نیازهای مشتری کمک می کند. سایر زمینه های کارکردی از قبیل مالی و عملیات باید شامل روابط تامین کننده - سازمان باشند. به طور واضح، این نیاز وجود دارد که ارتباطات موثر بین کارکنان بازاریابی، عملیات و مالی وجود داشته باشد تا تامین کنندگان مناسب مشخص شوند و تولید با هزینه ی مناسب و مواد با کیفیت خوب همراه با روابط همکارانه میان اعضای سازمان افزایش یابد. ما درباره تیم هایی متشکل از افراد این زمینه های کارکردی صحبت می کنیم که بر مشخص کردن و ایجاد روابط با تامین کنندگان تمرکز دارند. با تخصصی کردن وظایف، اگر کارمند بخش بازاریابی بخواهد به یک مشتری طرحی خاص را در زمانی مشخص قول بدهد و با در نظر گرفتن محدودیت های کارمندان بخش مالی که اساسا به دنبال پایین نگه داشتن هزینه و مدیریت موجودی هستند، برای کارمند بخش عملیات مشکل است که برای محصول برنامه ریزی کند. کارمندان بخش عملیات با درگیری مستقیم در تبدیل کالاها و خدمات عامل مهمی در فرآیند مدیریت کیفیت جامع هستند. ارتباطات بین افراد که با فن آوری موجود در سازمان حمایت شود، برای مدیریت روابط مرز گستره بین سازمان و تامین کنندگانش و بین سازمان و مشتریانش لازم است.

مشتریان

این بعد پیرامون نحوه برخورد و رفتار با مشتری است. علاوه بر شناخت مشتریان و ایجاد یک پایگاه بلند مدت برای مشتری، می بایست به ابعاد میان فردی روابط مشتری و سازمان توجه کرد. گام برداشتن در جهت شناخت مشتری و نیز آگاهی از نیازهای وی و کوشش در جهت تامین با کیفیت نیازها و خواسته های او، موجب می شود که مشتری به سازمان وفادار شده و روابط بلند مدت و سودآوری را با سازمان داشته باشد. به عبارت دیگر، مشتریانی که از نحوه تامین نیازهای خود راضی باشند، روابط خود با سازمان را گسترش و خریدهای بیشتری را از سازمان انجام خواهند داد. ما این سوال را که "چگونه با آن ها رفتار کنیم؟" به بخش مشتری این مدل نیز اضافه می کنیم. علاوه بر تعیین مشتریان و محیط مشتری - مدار درازمدت، باید بر جنبه های بین فردی روابط سازمان - مشتری تمرکز کنیم. اگرچه ممکن است سازمانی به سرعت به مشخصات محصول مورد نیاز مشتری دست پیدا کند، اگر خدمات و زمینه هایی که این کالاها در آن تحویل داده می شوند با کیفیت نباشد، این روابط دچار تزلزل می شود. ما اضافه کردن پاسخگویی به مشتری از طریق سرعت، کیفیت و علاقه ی صمیمانه به برآوردن نیازهای ارباب رجوع را پیشنهاد می کنیم.

فن آوری اطلاعات

سیستم دوستانه و سازگار فن آوری اطلاعاتی نیز یک بخش اساسی در مشارکت موثر اعضای سازمان در شبکه های مشتریان و تامین کنندگان است. اعضای سازمان در تهیه داده ها، طراحی و دسترسی به سیستم های اطلاعاتی یا فن آوری پیشرفته سازمان مهم هستند. وجود پایگاه اطلاعاتی آزاد (گشوده) و دقیق به اعضا اجازه می دهد که اطلاعات درست و واقعی را برای مشتریان مهیا سازند. ارتباط فرد با دیگران از طریق اشکال الکترونیک ارتباطات، نوعی از محیط کاری کنونی است. در حالی که فن آوری می تواند در انجام و طراحی برخی مشاغل صرفه جویی زمانی داشته باشد، مهارت های شخصی نیز در اکتساب و توزیع اطلاعات، پیش بینی و کنترل مشکلات و تسهیل ارتباطات اثربخش با اهمیت هستند. یک پایگاه داده های کاربر دوست و به دقیقه ۲ تهیه اطلاعات دقیق و واقعی برای مشتریان هم چنین امکان اصلاحات طراحی، وضعیت سفارشات موجود، و تاریخ های تحویل واقع بینانه را برای کارمند معجز می سازد. ارتباط فرد با دیگران از طریق اشکال الکترونیکی ارتباطات نوعی از فضای کاری جدید است. نظر به این که در حال حاضر فن آوری کنترل کارهای سخت و طاقت فرسای وقت گیر بسیاری از مشاغل را در دست می گیرد، مهارت های بین فردی برای دستیابی و بهره بردن از اطلاعات، غلبه بر مشکلات و حل آن ها و تسهیل ارتباطات مؤثر مهم است. اخیراً در مطالعه ای معلوم شد که اجرای موفق فن آوری اطلاعات با خودمختاری در تصمیمات شغلی، جو عدالت و صداقت، کار تیمی، جریان آزاد اطلاعات و انعطاف پذیری مرتبط است. آموزش استفاده از سیستم های سازمانی، فراهم آوردن امکان دسترسی در خارج از محیط کار و حفظ کنترل خود به شرکا عامل کلیدی یک سیستم فن آوری سودمند است. به عبارت روشنتر، با سواد فن آوری و آموزش عامل مهمی در ارایه ی خدمت به مشتری هستند. همکاری که نمی تواند به سیستمی دسترسی داشته باشد یا با نسخه ای جدید در ستیز است نمی تواند به موقع به اطلاعات کیفیت دست پیدا کند تا فرآیندها و محصولات را پیگیری کند. بی

منابع

۱. مقدمه ای بر چابکی در سازمان ها، غلام رضا خوش سیما
۲. ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۵؛ بعد انسانی چابکی سازمان؛ بهنام شهابی
۳. سازمان های چابک؛ محمد اشک زری
۴. Madeline Crocitto & Mohamed Youssef, "The human side of organizational agility" Industrial Management & Data system.