بسمه­تعالی

**سازمان چابک: چرا و چگونه؟**

چابکی عبارت است از شناسائی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف­پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند.

چابکی در واقع برای مهندسی بنگاه­های رقابتی یک پارادایم جدید شده است. نیاز به این پارادایم جدید ،مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که مؤسسات را وادار به پاسخ پیش کنشی (proactive) به تغییرات می­کند.

چابکی در آغوش گیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگراست. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود سهام بازار و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است که بسیاری از کمپانی­ها به علت اینکه این بازارها مراکز متلاطمی هستند از ورود به آن بازارها هراسان هستند برای چابکی نهایتی فرض نمی­شود و نقطه­ای وجود ندارد که کمپانی یا فرد به غایت چابکی رسیده و آن را کامل کرده باشد چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت­های حاصل از جذل مشتری توجه می­کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبه رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و کمپانی­های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره­گیری از فرصت­های جدید می­شودف آماده­اند.

در نتیجه چابکی شامل دو مفهوم اساسی است:

1. پاسخ به تغییرات (پیش­بینی شده و غیرمنتظره) با روش­های مناسب و در زمان مناسب.
2. بهره­برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصت­ها.

**اصول زیربنایی چابکی:**

برای چابکی چهار اصل زیربنایی معرفی شده است که عبارتند از:

1. تحویل ارزش به مشتری
2. آمادگی در رویارویی با تغییرات.
3. ارزش قائل شدن برای مهارت­ها و دانش انسانی.
4. تشکیل دادن مشارکت مجازی

یک سازمان زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمان­ها) قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید، تحویل و پشتیبانی کند.

**ویژگی­های سازمان­های چابک:**

1. مبتنی بر اطلاعات.
2. تمرکز فعالیت­ها بر شایستگی­ها
3. انعطاف­پذیری
4. حذف هزینه­های سربار
5. خلاق همراه با ساختاری مجازی
6. فقدان سلسله مراتب
7. تمرکز روی قابلیت­های کلیدی
8. ضرورت وجود اعتماد بین شرکت­های همکار.
9. **قابلیت­های چابکی (Agility Capabilities):**

قابلیت­های چابکی، عبارت است از توانائی­هایی که باید در سازمان­هاایجاد شود تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای و واکنش مناسب در برابر تغییرات برخوردار باشد.

1. **قدرت پاسخگویی (Responsiveness):** توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آنهاست که شامل موارد زیر می­باشد:

* داشتن دیدگاه استراتژیک
* تکنولوژی­های مناسب سخت­افزاری و نرم­افزاری
* کیفیت محصول
* اثربخشی هزینه
* تعدد معرفی محصولات جدید مدیریت تغییر
* قابلیت دانش و شایستگی افراد
* اثربخشی و کارایی عملیات

1. **انعطاف­پذیری (Fleximbility):** توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دست­یابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان انعطاف­پیدیری در چهار حوزه زیر مدنظر می­باشد:

* انعطاف­پدیری در حجم محصول
* انعطاف­پدیری در تنوع محصول
* انعطاف­پدیری سازمان
* انعطاف­پدیری افراد

1. **سرعت (Quickness):** توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه­ترین زمان ممکن شامل :

* سرعت عرضه محصولات جدید به بازار.
* تحویل سریع و به هنگام محصولات
* سرعت در زمان عملیات و در نهایت **فراهم­کننده­های چابکی عبارتند از سازمان، نیروی انسانی، تکنولوژی و نوآوری که در واقع به عنوان عوامل ایجادکننده چابکی در سازمان به حساب می­آیند.**

**دلایل نیاز سازمان­ها به تشکیل سازمان چابک**

* کوتاه­مدت بودن فرصت­های بازار
* ارائه سریع یک محصول جدید به بازار
* غیرقابل پیشی­بینی بودن تغییرات مداوم در سطح بازار
* ادغام قابلیت­های محوری شرکت­های مستقل برای بهره­گیری از فرصت­های فوری.

**ابزارهای سازمان برای تحقق چابکی:**

1. **ساختار سازمان**

لازم است ساختار سازمان انعطاف­پذیر باشد. در ارتباط با حوزه سازمان اقدامات زیر قابل انجام است:

* تشکیل شراکت با سایر سازمان­ها
* بهبود انعطاف­پذیری از طریق تمرکز زایی و اتخاذ ساختارهای منعطف.
* ترویج فرهنگ تحول و نوگرایی

1. **کارکنان**

در سازمان چابک که با تغییرات مدام محیطی روبروست توانایی و انعطاف­پذیری انسان نقش مهمی را ایفاء می­کند. 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.

1. **تکنولوژی**

یک سیستم تولید چابک توانایی مقابله با تغییرات پیش­بینی نشده را دارد. این تغییرات می­تواند در مدل محصولات باشند. از این رو سیستم تولید چابک باید قابلیت تولید محصولات جدید را داشته باشد. اقدامات زیر در این رابطه حائز اهمیت است.

* سرمایه­گذاری روی تکنولوژی­های سخت­افزاری مناسب و مدرن
* استفاده از سیستم­های انعطاف­پذیر تولید به منظور انطباق با شرایط متغیر سفارش­ها.
* پی­ریزی یک سیستم تولید مجازی.

1. **تکنولوژی اطلاعات**

یکی از تمایزات بین سیستم­های چابک 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 چابک، نیازمند سیستم­های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته و انعطاف­پذیری بوده که هم جریان روان و مطمئن اطلاعات را با توجه به مشکلات تضمین کند و هم قابلیت انطباق با شرایط متغییر 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 به هنگام در بین سازمان­های همکار.
* یکپارچه سازی اجزای پراکنده شامل مشتریان، تأمین­کنندگان و همکاران در سازمان­های مجازی.

1. **نوآوری و خلاقیت:**

یک سازمان چابک به جای فروش محصول تولیدی خود باید راه­حل خود را به مشتریان عرضه کند در واقع هدف نهایی تولید چابک، تحقق واقعی مفهوم سفارش سازی و برآوردن نیازهای ویژه و متنوع تک­تک مشتریان است. اقدامات زیر می­تواند کارا باشد.

* ایجاد فرهنگ تفکر و نواندیشی در سازمان.
* سرمایه­گذاری و تقدیر از ایده­های نو

**مدل چابکی سازمانی**

اجزای این مدل در زیر به تشریح آورده می­شود:

* **رهبری:** شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتران و تأمین­کنندگان است. این کار می­تواند توانایی در کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت­ها و تهدیدها را شامل گردد.
* **فرهنگ:** فرهنگ از تاریخچه تصمیمات، اقدامات، نمادها و فلسفه سازمان نشأت می­گیرد. فرهنگ، یادگیری سازمانی را با گذشت زمان نشان می­دهد. رهبر استراتژیک کسی است که می­تواند فرهنگی را به منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد.
* **سیستم­های پاداش:** برای اینکه فرهنگ نوآوری در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که ساخت نظام پاداش سازمان و سیستم­های پشتیبان به بهبود مستمر آنها کمک می­کند. یکی از مسئولیت­های رهبری تأیید یک جو اخلاقی برای سازمان و انتظار یکپارچگی از اعضای آن است.
* **عضویت­های سازمانی:** برای تغییر و تحول لازم است که مشتریان، عرضه­کنندگان، کارکنان و مقامات سازمان همه با هم همگام و یک صدا شوند. عضویت­های سازمانی یکی از بخش­های مهم چابکی سازمانی است. رویکرد کار گروهی حد و مرز میان مدیران و کارکنان در محورهای کاربردی تخصصی سازی را در هم می­شکند به عبارت دیگر، تعلق سازمانی موجب می­شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ کوششی دریغ نکنند و در جهت تأمین نیازهای مشتری بکوشند با سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد.
* **تأمین­کنندگان:** بحث اصلی در این قسمت از مدل، پیرامون ارتباط میان عرضه­کنندگان و اعضای سازمان است این قسمت به بازاریابی و استراتژی سازمان اشاره دارد. عرضه­کنندگان مجبورند که مرتباً، مشتریان جدیدی را به زنجیره مشتریان اضافه کنند. تدمین­کنندگان 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 خواسته­های مشتریان، یاری می­دهند.
* **مشتریان:** پیرامون نحوه برخورد و رفتار با مشتری است. علاوه بر شناخت مشتریان و ایجاد یک پایگاه بلندمدت برای مشتری، می­بایست به ابعاد میان فردی روابط مشتری و سازمان توجه کرد.
* **فناوری اطلاعات:** سیستم آسان کاربر (User friendly) و سازگار فناوری اطلاعات نیز یک بخش اساسی در مشارکت مؤثر اعضای سازمان در شبکه­های مشتریان و تأمین­کنندگان است.

**ارزیابی چابکی سازمان**

تنها مستنداتی که برای اندازه­گیری چابکی به عنوان یک ویژگی ساختاری موجود است. در شاخص گراسون مشهود است. گراسون مدل­ سازی چابکی سازمان مجازی و ارتباطات آن را پیشنهاد داده است: ساختن یک گراف از ارتباطات که مشکلات موجودیت­ها را نشان می دهد. او در این مدل تعداد نقش آفرینان و روابط میان آنها را شناسایی کرده و به این نتیجه رسیده است که اگر آنها افزایش پیدا کنند پیچیدگی و به تبع آن چابکی نیز افزایش پیدا می­کند.