



انعطاف پذیری

انعطاف سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهان پیچیده

میثم نوشادی جلال
اوژن کریمی

نوشادی، میثم.	
انعطاف‌پذیری: انعطاف سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهان پیچیده/ میثم نوشادی	
جلال، اوژن کریمی - تهران: نشر ثالث، ۱۳۹۰.	
۲۰۸ ص.	
شابک ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۰-۷۹۴-۸	ISBN 978-964-380-794-8
تحول سازمانی - رفتار سازمانی.	
الف ۵۸/۸ / ج ۵۸/۴۰۶	HD ۵۸/۸ / ج ۵۸/۴۰۶



دفتر مرکزی: خیابان کریمخان زند/ بین ایرانشهر و ماهشهر/ پ ۱۵۰/ طبقه چهارم/ تلفن: ۸۸۳۰۲۴۲۷
فروشگاه: خیابان کریمخان زند/ بین ایرانشهر و ماهشهر/ پ ۱۴۸/ تلفن: ۸۸۳۲۵۳۷۶-۷

■ انعطاف‌پذیری: انعطاف سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهان پیچیده

- میثم نوشادی جلال - اوژن کریمی ● ناشر: نشر ثالث
- مجموعه علوم اجتماعی
- چاپ اول: ۱۳۹۰ / ۱۰۰۰ نسخه
- لیتوگرافی: ثالث ● چاپ: سازمان چاپ احمدی ● صحافی: صفحه‌بردار
- کلیه حقوق چاپ محفوظ و متعلق به نشر ثالث است
- شابک ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۰-۷۹۴-۸
- ISBN 978-964-380-794-8
- سایت اینترنتی: www.salesspub.ir
- پست الکترونیکی: Info@salesspub.ir
- قیمت: ۵۰۰۰ تومان

۸۷	فصل پنجم. سیستم
۸۷	سیستم‌های تکنولوژی
۱۰۸	سیستم‌های پردازش
۱۲۳	سیستم‌های محتوایی
۱۲۷	فصل ششم. استراتژی
۱۳۶	استراتژی‌های داخلی
۱۴۴	استراتژی‌های مرزی
۱۴۹	فصل هفتم. متریک‌ها و معیارهای انعطاف‌پذیری
۱۶۷	فصل هشتم. ابزار تشخیص و شناسایی و تاکتیک‌ها
۱۸۵	فصل نهم. ایجاد یک شرکت انعطاف‌پذیر
۱۹۳	فصل دهم. کشورها و جهان انعطاف‌پذیر

فهرست

۹	پیش‌گفتار
۱۵	فصل اول. عدم اطمینان و انعطاف‌پذیری
۳۷	فصل دوم. تکامل سازمان‌ها و محیط
۴۳	فصل سوم. اجزای یک سازمان
۴۴	ساختار: منابع انسانی
۴۶	ساختار: اطلاعات
۴۸	ساختار: زیرساختار
۵۲	سیستم‌ها: فناوری
۵۴	سیستم: فرایند و پردازش
۵۵	سیستم‌ها: محتوا
۵۶	استراتژی
۶۱	فصل چهارم. ساختار
۶۱	ساختار منابع انسانی
۷۸	ساختار اطلاعات

انعطاف‌پذیری، از نظر بنیادین در مدیریت و کنترل تمامی عدم اطمینان‌هایی که افراد، سازمان‌ها، کشورها و جهان با آن مواجه می‌شوند، بااهمیت است.

در این کتاب، هم وجود عدم قطعیت و هم کاربرد انعطاف‌پذیری را بررسی می‌کنیم تا تأثیر آن را از طریق عقاید و نظریات، داستان‌ها، شواهد داستان‌گونه و چند حدس و گمانه‌زنی مشخص کنیم. کتاب پیش رو، کتابی فنی و تخصصی نیست. این کتاب بر مبنای تجربیاتم در بیش از ۴۸ شرکت در چندین صنعت و کشور در دو دهه اخیر نوشته شده است. دیده‌ام که شرکت‌ها به علت عقاید، مدیریت یا شانس و اقبال موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند. در بررسی این موارد، شماری از ویژگی‌ها را یافته‌ام که ممکن است نشانه شکست یا موفقیت سازمان‌ها در آینده باشند. همچنین این نشانه‌ها را با استفاده از ساختاری که تمامی جنبه‌های سازمان‌ها را دربرمی‌گیرد، به تفصیل شرح داده‌ام. انعطاف‌پذیری برای تمامی انواع شرکت‌ها، بزرگ و کوچک، کهنه و جدید، خصوصی و عمومی قابل اجراست. ممکن است موافق برخی از این نظریات و عقاید قابل بحث باشید و ممکن است با بعضی دیگر مخالف باشید. در قلب این کالبد، یک ویژگی منحصربه‌فرد وجود دارد که سازمان‌ها و افراد را با توانایی کسب کامیابی و موفقیت در جهان اداره شده با عدم قطعیت در هر بعد حمایت می‌کند.

اطلاعات زیاد و پیشنهادات زیادی از جانب کارشناسان مدیریت وجود دارند در مورد این که چگونه تدبیر، سرمایه‌گذاری و فرایندهای تجاری را خلق کنند، سیستم‌ها، منابع انسانی و ساختار مالی را تکمیل و بازاریابی را هدایت و کنترل کنند.

در دو دهه اخیر، شرکت‌های مشاور بسط و توسعه یافته‌اند تا هرگونه نیاز شرکت‌ها را نمایان سازند. شرکت‌های اعتباری

پیش گفتار

در فیزیک، اصل عدم قطعیت بیان می‌کند که ویژگی‌های معین یک ذره نظیر وضعیت و نیروی جنبشی نمی‌توانند با صراحت در یک زمان تعیین شوند. عدم قطعیت و ناتوانی در شناخت دقیق، سرانجام کار در حال حاضر یا در آینده است. عدم قطعیت نه تنها در فیزیک وجود دارد، بلکه در هر جنبه زندگی فرد—خانواده، ندرستی، شغل، و بسیاری موارد دیگر—نیز دیده می‌شود.

انعطاف‌پذیری به فرد و سازمان‌ها اجازه می‌دهد که با آگاهی از اطلاعات جدید و مرتبط ساختن آن به تصمیم‌گیری‌ها به محض این که موجود شوند (بی‌درنگ) با عدم قطعیت و اطمینان بهتر کنار بیایند. برای افراد، انعطاف‌پذیری تنوعی از مهارت‌هاست که قابل انتقال و واگذاری است و محیطی را فراهم می‌سازد که اجازه به کارگیری آن مهارت‌ها بدون محدودیت را می‌دهد.

برای یک سازمان، انعطاف‌پذیری (یا فقدان آن) می‌تواند در ساختار، سیستم‌های آن و استراتژی و راهکاری که به کار می‌برد مشاهده شود.

به شرکت‌ها در درک بهتر ارزش اقتصادی به طور روز افزون کمک می‌کند و آن‌ها این اطلاعات را در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری به کار می‌بندند. مقاله آکادمیک در این سطح اثبات کرده است چگونه بررسی رسمی و قراردادی عدم اطمینان و انعطاف‌پذیری بر ارزش اقتصادی و تصمیمات در موارد خاص تأثیر می‌گذارد. به هر حال، تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری، ولو مهم، تنها بخشی از اداره و کنترل یک شرکت است. موفقیت و کامیابی نه تنها به تصمیم‌گیری بهتر بستگی دارد، بلکه به خلق و اداره یک محیط انعطاف‌پذیر بستگی دارد که اجازه تکمیل کردن تصمیم‌های گرفته شده را می‌دهد.

در این کتاب بررسی می‌کنیم که چگونه شرکت‌ها می‌توانند محیطی را خلق کنند که در آن جایگاه‌سازی تصمیمات مبتنی بر انتخاب‌ها و گزینش‌ها امکان‌پذیر باشد. تصمیمات مبتنی بر انتخاب‌ها و گزینش‌ها هنگامی مهم می‌شوند که عدم اطمینان وجود داشته باشد. به هر حال، اگر فقط انعطاف‌پذیری کافی وجود داشته باشد که شرکت را مجاز بداند از چنین عدم اطمینانی سود ببرد، این موضوع درست و بجاست. نگارنده این مطلب را با یک روش رسمی و قراردادی مورد بحث قرار می‌دهد، و خواننده به هیچ پیش‌زمینه فنی جهت درک آن نیاز ندارد. سازمان به صورت کلی‌نگرانه تحلیل می‌شود و مؤلفه‌ها و عناصر اصلی آن، ساختار، سیستم و استراتژی به طور مستقل و مفصل بحث و بررسی می‌شود.

این کتاب، چارچوبی فراهم می‌سازد جهت شناسایی مسائل موجود در یک شرکت و فهم و درک این‌که چگونه انعطاف‌پذیری را بهبود بخشیم و خطرپذیری شکست فاجعه‌آمیز را کاهش دهیم. این کتاب، برای تحلیل‌گران، مدیران و تصمیم‌گیرندگان در هر صنعتی که عدم اطمینان در آن وجود دارد، سودمند است. همچنین، مقدمه‌ای است برای

سرمایه‌گذاری آماده‌افزایش سرمایه، ایجاد داد و ستدها و کمک به موفقیت شرکت‌ها باقی می‌مانند. به هر حال، هیچ‌یک از کمک‌ها و مساعدت‌های ارائه شده به دست متخصصان هنگامی که عدم اطمینان چیره می‌شود، باعث موفقیت شرکت‌ها نشده‌اند.

به نظر می‌رسد بیش‌تر شرکت‌ها، وقتی آینده به طور معقول پیش‌بینی‌شدنی و عدم اطمینان ناچیز است، خوب عمل می‌کنند. به هر حال، بسیاری از شرکت‌ها به طور غیرعادی در یک انفصال و عدم پیوستگی و تغییر ناگهانی در محیط زیست با شکست مواجه می‌شوند.

به نظر می‌رسد بسیاری از افراد و شرکت‌ها در پذیرش شوک یا سطح افرون عدم اطمینان مشکل دارند و هیچ کاری ندارند که انجام دهند. این بدان معناست که نگارنده نظریه انعطاف‌پذیری، قابلیت پذیرش اطلاعات سریع را معرفی می‌کند.

بیش‌تر افراد، با هدف حذف عدم اطمینان از طریق داد و ستدهای صنعتی هوشمند، مکانیزم‌هایی که به آن‌ها اجازه می‌دهند که عدم اطمینان از یک بخش تجارت یا طرف دیگر را حذف کنند، می‌کوشند با عدم اطمینان مقابله کنند.

بخش عمده این اثر در سطح تصمیم‌گیری تحت تأثیر عدم اطمینان قرار دارد که کتاب قبلی‌ام: *گزینه‌های تصمیم‌گیری*، هنر و دانش تصمیم‌گیری‌ها را دربرمی‌گیرد. پژوهش آکادمیک مهم در این سطح وجود داشته است که گاهی به آن، عنوان گزینه‌ها و انتخاب‌های حقیقی یا تجزیه و تحلیل ادعاهای مشروط و محتمل اطلاق می‌شود.

بیش‌تر این اثر با ارزش‌گذاری اقتصادی سرمایه‌های خصوصی سر و کار دارد؛ نظیر شرکت‌های خصوصی، حق ثبت و اختراع، فناوری‌ها، املاک و مستغلات و هرچیزی که مستقیماً در بازار داد و ستد نمی‌شود. ریاضیات نهفته در تئوری ترسانکند، اما کاربردهای عملی وجود دارند که

در سطح کشورها گسترش می‌دهد و خط‌مشی‌های بهتری را پیشنهاد می‌کند.

انعطاف‌پذیری یک مفهوم کل‌نگر است و بسیاری از ابعاد، افراد، شرکت‌ها، کشورها و جهان را لمس می‌کند. نگارنده در صدد بوده است تا تمامی ابعاد، به‌ویژه سازمان‌ها و تشکیلات را بررسی کند و این‌که چگونه تصمیم‌گیری و عملکرد و کارآیی می‌توانند از طریق انعطاف‌پذیری بهبود یابند. هرچند که روایات و پژوهش‌های موردی که تهیه شده است، حاصل تجربیات نگارنده است، تمامی اسامی شرکت‌ها ساختگی و موارد ارائه‌شده نمادین است. نظریات در باره وضع موجود را که در طول انقلاب صنعتی پدید آمده‌اند مورد اعتراض و چالش قرار داده و با بیش‌ترین اطلاعات اثبات می‌شود که چرا این نظریات بی‌ربط و نامناسب و حتی برای سازمان‌های معاصر خطرناکند. چنانچه شما علاقه‌مند به روش‌های بهتر احداث شرکت‌ها، ایجاد سیستم‌ها و نظام‌ها، و کنترل استراتژی باشید، این کتاب را مفید خواهید یافت.

دانشجویان بازرگانی و استراتژی در ارتباط با کار بسیار رسمی و قراردادی در ارزشیابی اقتصادی و مدیریت سهام و دارایی.

کتاب حاضر به صورت زیر سازماندهی می‌شود: فصل اول، انعطاف‌پذیری در سطح فردی و آنگاه معرفی شرکت‌ها و شرح می‌دهد که چرا انعطاف‌پذیری ابزاری مؤثر در مدیریت و بهره‌برداری از عدم اطمینان است. در فصل دو، به تکامل تدریجی سازمان‌ها و محیطی که به طور متداول در آن جا زندگی می‌کنیم نگاهی تاریخی می‌اندازیم. فصل سوم، سه مؤلفه اصلی سازمان، ساختار، سیستم و استراتژی معرفی می‌شود.

در سه فصل بعدی، فصل‌های چهار تا شش، این سه مؤلفه مفصلاً بسط و گسترش داده شده است: فصل چهارم، ساختار، زیرساختار و زیرمؤلفه‌های اطلاعات را تشریح می‌کند. فصل پنجم، سه نوع اصلی سیستم- فناوری، فرایند و محتوا را بیان می‌کند. در فصل ششم، استراتژی- استراتژی‌های داخلی را که به عملیات و استراتژی‌های خارجی توجه دارند و رقابت و اقتصاد کلان را تشریح می‌کنند مطالعه می‌کنیم.

فصل هفتم، معیارهایی که می‌توانند جهت سنجش انعطاف‌پذیری در یک سازمان استفاده شوند را مفصل توصیف می‌کند. در فصل هشتم، یک حسابرسی انعطاف‌پذیر را برای شرکت فناوری فرضی ترتیب می‌دهم و مسائل موجود را شناسایی می‌کنم. راه‌حلی‌هایی از این پس ارائه می‌شوند که به شرکت اجازه می‌دهند انعطاف‌پذیری را افزایش دهند و به آرامی از وضعیت انعطاف‌ناپذیر متداول خود عبور کنند. طرح پروژه و فعالیت‌هایی ویژه نیز ارائه می‌شوند. فصل نه، نشان می‌دهد چگونه یک سازمان انعطاف‌پذیر را از روی دام‌ها و خطراتی که شرکت نوظهور با آن مواجه است طراحی کنیم. در نهایت، فصل دهم، بحث انعطاف‌پذیری را