

## طراحی و تبیین مدل چابکی سازمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران

فاطمه واشقانی فراهانی<sup>۱</sup>، کاوه تیمورنژاد<sup>۲</sup>، محمد بامنی مقدم<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل چابکی سازمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران بود. **روش شناسی:** پژوهش حاضر، از منظر بعد زمانی، مقطعی بود. در این تحقیق با بررسی ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان شرکت آب و فاضلاب استان تهران، متغیرهای موثر شناسایی گردید این تحقیق با استفاده از روش داده بنیاد، از نوع تحقیقات مقطعی انجام شد که این داده‌ها در خلال چند هفته جمع‌آوری شد. در این پژوهش از نرم افزار Maxqda جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه پردازی استفاده شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد تعداد تعداد ۲۰۱ کد باز از میان ۵۴۳ مفهوم شناسایی شده است. ۲۰ مقوله اصلی و ۴۹ مقوله فرعی شامل اختیار سازمانی، بهبود مستمر، پویایی سازمانی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی، تغییر و تحول سازمانی، تقویت مدیریت استراتژیک سازمان، توسعه و توانمندسازی، جو سازمانی، زیرسیستم‌های مدیریت سازمان، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد سازمان، شایستگی نیروی انسانی، شرایط اقتصادی مدیریت سازمان، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط جهانی فناوری، محیط سیاستگذاری و برنامه ریزی کلان مدیریت سازمان، محیط سیاسی مدیریت سازمان، مدیریت چابک سازمان، هماهنگی استراتژیک بوده است. **بحث و نتیجه گیری:** با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادت زیر ارائه و بهینه سازی عملکرد کسب و کار نیازی حیاتی برای حداکثر سازی سودمندی و بهره‌وری بیان شده است در بین بسیاری از دارایی‌های موسسه، دانش به عنوان یک نیروی محرک حیاتی برای اهداف عملکردی رفتار و می گردد. **واژگان کلیدی:** چابکی سازمانی، انعطاف پذیری، پاسخگویی، سرعت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران farahani.fatene52@gmail.com

<sup>۲</sup>عضو هیات علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). ir.teimoornejad@iauctb.ac.ir

<sup>۳</sup>عضو هیات علمی، گروه آموزشی آمار، دانشکده آمار ریاضی و رایانه، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. m\_bamani@azad.ac.ir

## مقدمه

دستیابی به رقابت پذیری قوی و عملکرد برتر تجاری چالش بزرگی برای شرکت‌ها به ویژه در یک فضای بی ثبات تجاری محسوب می‌شود. تقاضای مشتری در حال پویاتر شدن است و فراوانی تغییرات محیطی به طور قابل توجهی در حال افزایش است. این امر منجر به رشد پیچیدگی و عدم اطمینان در بازار می‌شود، بنابراین رقابت را افزایش می‌دهد. برخی از قابلیت‌های سازمانی می‌توانند یک شرکت را قادر سازند تا به شرایط متغیر محیطی که به سرعت در حال تغییر است، واکنش مناسب نشان دهد و از این تغییرات به عنوان فرصت‌های تجاری بهره‌بردار کند. در این زمینه، هاتزیدورانو و همکاران<sup>۱</sup> بیان کردند وقتی هدف بهره‌بردار سریع از فرصت‌های تجاری است، بر سطح چابکی بالا به عنوان یک توانایی پاداش تأکید کرد. مینهارد و همکاران<sup>۲</sup> تأثیر زیاد فضای کسب و کار را که به طور فزاینده‌ای پویا است تأیید کرد و چابکی را به عنوان یک استراتژی تمایز پیشنهاد می‌کند (Amirnejad, 2014). در سال ۱۹۸۲، چابکی برای اولین بار در زمینه تجارت به عنوان "توانایی واکنش سریع به شرایط متغیر سریع" ذکر شد. چابکی سازمانی<sup>۳</sup> (OA) مجموعه توانایی‌های یک شرکت را برای پیشرفت و شکوفایی در یک محیط غیرقابل پیش‌بینی و به سرعت در حال تغییر را بیان می‌کند. چابکی سازمانی (OA)، به عنوان رویکردی برای افزایش رقابت، برای ایجاد پایداری است. صرف نظر از صنعت، مدیران توافق می‌کنند که OA یک عامل موفقیت مهم است که تعیین می‌کند یک شرکت در فضای بی ثبات امروز تجاری، چگونه رقابت کند. تحقیقات دانشگاهی تأثیرات مثبت OA را بر عملکرد تجاری تأیید می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با توانایی چابکی قوی، ۳۷٪ سریعتر درآمد کسب می‌کنند، ۳۰٪ سود بیشتری از سود شرکت‌های غیر چابک بدست می‌آورند (Bahrami, 2016).

چابکی<sup>۴</sup> پارادایم جدیدی در محیط تولید است. محیط تولید چندیدن انتقال (از صنعت دستی به تولید انبوه و اکنون جدیدترین نمونه کامل یعنی چابکی) را پشت سر گذاشته و بیشتر به واسطه‌ی خواسته‌های مطلوب جهت حفظ برتری در یک محیط دائماً در حال تغییر به وجود آمده و به وسیله‌ی اندازه‌های کوچک مدولار و تولید اطلاعات گرانبها جایگزین شده است. تلاش‌ها در کسب و کار به سرعت در حال افزایش است تا از داده‌هایی تجاری که به آنها دسترسی دارند استفاده کنند. برای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان، شرکت‌ها نیاز به استفاده از ابتکارات نوآورانه هوش تجاری و دانش داده‌های بزرگ و همچنین توسعه قابلیت‌ها برای ارائه مزایای پیش‌بینی‌شده به مشتریان دارند. شرکت‌ها از طریق تعریف و توسعه پروژه‌ها تغییر می‌کنند بنابراین توسعه توانایی برای تعالی می‌تواند مزیت رقابتی را افزایش دهد. چگونگی انتخاب، مدیریت و انتقال یک پروژه (محصول جدید / خروجی پروژه) می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر ارزش یک کسب و کار و ابتکار عمل شرکت داشته باشد. چو و کائو<sup>۵</sup> اشاره کردند زمانی مطالعه خود را انجام دادند که مفهوم چابکی نسبتاً نابالغ بود و پاسخ دهندگان به پرسشنامه، دست اندرکاران علاقه‌مند به چابکی بودند. آنها بیان نمودند که شیوه‌های چابکی به طور قابل توجهی به بلوغ رسیده‌اند زیرا کار ایشان این است که مشاهده نمایند آیا نتایج آنها با دانش امروز به طور بالقوه ارزشمند است و همچنین شناسایی این که چه عوامل موفقیتی باید به لیست آنها اضافه یا حذف شوند تا آن را با ماهیت پروژه‌های تجزیه و تحلیل متناسب سازند (Becker, 2017).

چابکی سازمانی به معنای عرضه محصولات متنوع و باکیفیت در کوتاه‌ترین زمان است. توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک است. در قرن حاضر سازمان‌ها پیوسته به دنبال چابک‌سازی خود هستند و با بهره‌گیری از مدل‌های مطرح در این خصوص تلاش می‌کنند تا با چابک‌سازی خود در مقابل تغییرات به موقع و سریع واکنش نشان دهند؛ و به اعتقاد بسیاری سیستم تولید چابک به عنوان یک راه حل برای بقای سازمان‌ها پا به عرصه وجود گذاشته است. یکی از معتبرترین پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص چابکی، پژوهشی است که توسط شریفی و ژانگ انجام شده است. این دو بر اساس این

<sup>1</sup> Hatzijordanou

<sup>2</sup> Meinhardt et al

<sup>3</sup> Organizational Agility

<sup>4</sup> . agility

<sup>5</sup> Chow & Cao

پژوهش، الگوی مفهومی از چابکی سازمانی ارائه کرده اند، که شامل: ابزارهای چابکی سازمانی، تقویت کننده ها و محرک های چابکی است. گلدمن و همکاران<sup>۱</sup> چهار بعد استراتژیک برای دستیابی به قابلیت های رقابتی چابک به شرح ذیل پی ریزی نمودند: الف: غنی سازی مشتری، ب: همکاری به منظور بهبود و ارتقای قابلیت، ج: کنترل و مهار تغییرات، د: کاربرد اهرمی (افزایش تأثیر) افراد و اطلاعات. جوهانسون<sup>۲</sup> ایشان قابلیت های چابکی را به چهار بعد ذیل تقسیم می کنند: الف: قابلیت های تغییر مرتبط با محصول، ب: شایستگی تغییر در درون عملیات، ج: همکاری درونی و بیرونی: افراد، دانش و خلاقیت. لی و همکاران<sup>۳</sup> نیز از روش منطق فازی برای تعیین ویژگی های کیفی و اندازه گیری پارامترهای ویژه چابکی استفاده کردند و شاخص های چابکی سازمانی را مدیریت سازمانی چابک (در چهار شاخص و هشت معیار)، طراحی محصول یا خدمات چابک (در سه شاخص و هشت معیار) تولید و ساخت محصول. ورلی و لالر<sup>۴</sup> چارچوبی جامع برای چابکی ارائه کردند و از آن برای تشخیص قابلیت سازمان ها استفاده کردند. نتایج این مطالعه نشان داد تبدیل شدن به سازمان چابک چالش برانگیز است؛ زیرا احتمال گذار از وضعیتی ثابت به وضعیت دیگر بسیار دشوار است (Callahan, 2015). علاوه بر این، چابکی قابلیت پویای طراحی سازمان است که می تواند نیاز به تغییر را هم از منابع داخلی و هم از منابع خارجی احساس کند و عملکرد بالای حد متوسط خود را حفظ کند. مسئله اصلی همراستا کردن ساختارها، فرآیندها و سیستم ها به صورت پویا برای حفظ آن هاست. کونفورتو و همکاران بر پروژه های نوآورانه مانند پروژه های توسعه محصول جدید تمرکز کردند. بررسی دقیق مقالات نشان داد که بسیاری از عوامل و ویژگی های موفقیت پروژه ها در لیست ارائه شده توسط چو و کائو قرار دارند. در مرور پیشینه تحقیق هفت ویژگی دیگر از عوامل موفقیت پروژه ها عنوان شده است که این موارد عبارت اند از وجود تیم های چند رشته ای با تنوع مناسب برای مطابقت با پیچیدگی کار، تعهد تیم به طور انحصاری برای پروژه، وضوح هدف، مشارکت افراد، سطح تمایل به ریسک پذیری (تمایل به ریسک، عدم قطعیت در بکارگیری تکنولوژی جهت رفع نیازها؛ و سطح برنامه ریزی پروژه. بعد عوامل فنی با استراتژی تحویل و تکنیک های چابکی مخصوص ماهیت پروژه (یعنی، محصولی که تولید می شود) سر و کار دارد و چهار بعد دیگر شامل بعد سازمانی، افراد، فرآیند، و پروژه با عواملی سر و کار دارند که باید در هر پروژه ای که از یک رویکرد چابک استفاده می کند، اعمال شوند (Creswell, 2000).

چابکی استراتژیک، به عنوان یک نتیجه عملکرد برجسته سازمان، ناشی از رفتارها و مهارت های مدیران سازمان در انجام و اجرای اقدامات استراتژیک است. بنابراین، کلید چابکی استراتژیک فقط استراتژی تحلیلی از ذهن برتر یا طراحی سازمانی متفکر و مؤثر نیست بلکه مجموعه شیوه های مدیریتی، رفتارها، مهارت ها، ارزش ها و باورهایی است که مدیریت ارشد یک سازمان را در انجام و اجرای تعهدات استراتژیک تحریک می کند. به طور خاص، تحقیقات اولیه نشان می دهد که سه بردار نیرو چابکی استراتژیک را فعال می کنند: حساسیت استراتژیک، روان بودن منابع و تعهد جمعی چابکی استراتژیک به عنوان یکی از مهارت های مدیریتی است که باید تغییری در الگوی استقرار منابع به روش متفکرانه و هدفمند باشد که این امر هنوز برای مدیران سازمانی برای افزایش چابکی به خوبی درک نشده است (Doz, 2020).

چابکی اصطلاحی است که این روزها اغلب در ادبیات مدیریت مورد استفاده قرار می گیرد و نشان دهنده افزایش نیاز سازمان ها به سرعت در واکنش و پاسخ سریع به تغییرات داخلی و خارجی است. مردم به فناوری بسیار سریع تر از گذشته دست پیدا می کنند. اخبار با سرعت نور منتشر می شود. اقتصاد جهانی، آشفستگی ها و پیچیدگی ها، همه عواملی هستند که بر سازمان های امروزی سریع تأثیر می گذارند و نیاز سازمان ها برای زنده ماندن به چابکی و درک پارادایم جدید، تغییر در نگرش ها، اهداف، شیوه های کار و مدیریت سازمان ها را دو چندان کرده است. صنعت آب و فاضلاب در راستای استراتژی خود علاوه بر تأمین آب بهداشتی و توسعه خدمات دفع فاضلاب باید به عنوان یک بنگاه اقتصادی عمل نمایند. برای آن ها اقتصادی کردن فعالیت ها از اولویت بسیار بالایی برخوردار بوده و با در نظر گرفتن اهدافی نظیر افزایش درآمدها، کاهش هزینه ها و کاهش زیان استفاده مؤثر از ظرفیت های موجود و کوچک سازی

<sup>1</sup> Goldman

<sup>2</sup> Johnson

<sup>3</sup> Lee, Chiu, & Chu

<sup>4</sup> Worley & Lawler

سازمان و بهینه‌سازی ابعاد سازمان و ایجاد سازمان اندیشه‌بنیاد؛ حساسیت‌های خاصی وجود دارد. در دهه گذشته، غالب شرکت‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند و از آنجا که این رویکردها همواره موفق و ثمربخش نبودند، امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با فرآیندهای نامطمئنی مواجه هستند که به واسطه نوآوری فناورانه، تغییر محیط‌های کسب‌وکار و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب‌وکار و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی می‌توان گفت رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند یا بهتر است که با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. بنابراین، یکی از راه‌های پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. امروزه جهانی‌شدن، دولت‌ها را با چالش‌های بسیاری مواجه ساخته است. از موضوعاتی نظیر گسترش اتحادیه اروپا تا موافقت‌نامه‌های مختلف تجاری دو طرفه موجب افزایش مطالبات از دولت‌ها شده است. افزایش مسائل امنیتی نیازمند هزینه‌ها و مقررات دولتی بیشتر است، همان چیزی که مسوولیت‌پذیری و کارایی دولت را ایجاد می‌کند. همچنین تکنولوژی جدید فرصت‌هایی را برای دولت‌ها فراهم می‌سازد تا کارایی و پاسخگویی خود را افزایش دهند، این مساله همچنین چالش‌های جدیدی را مطرح می‌سازد. بنابراین ارتقای بهره‌وری و چابک‌سازی به منظور اجرایی کردن سیاست‌های سازمان لازم است. بدین منظور تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این پرسش است: «مدل چابکی سازمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران کدام است؟» در ادامه مقاله به ارایه یک نمای کلی از ادبیات پژوهش پرداخته می‌شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات پرداخته پس از تفسیر یافته‌های پژوهش، به نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود (Goodman, 2014).

چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولیدکنندگان، سایر سازمان‌ها و موسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمان‌های مدرن با فشار فزاینده‌های جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. بیل گیس بنیان‌گذار و مدیر ماکروسافت می‌گوید؛ اگر سازمان‌ها نتوانند با چابکی و زیرکی سازکارهایی ایجاد و تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کنند دیگر نباید نگران آینده غیر قابل پیش‌بینی باشند. به عبارت دیگر سازمان‌ها باید سریعتر از رقبای، فرایند‌ها، قیمت‌ها، فرآورده‌ها و خدمات خود را تغییر دهند. با توجه به این که چابکی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به سرعت فرآیندهای کسب‌وکار خود را برای پاسخگویی به تقاضاهای به سرعت در حال تغییر بازار و حفظ مزیت رقابتی در میان نوسانات سازگار و تنظیم کنند، ممکن است انتظار داشته باشیم که چابکی می‌تواند برای حس کردن و پاسخ به تقاضاهای محیطی و اجتماعی در حال ظهور توسط ذینفعان مختلف مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، با مفهوم چابکی به عنوان یک قابلیت سطح شرکت، روشی که نقش بالقوه آن در همکاری محیطی بین سازمانی توسط افراد آشکار می‌شود، کشف نشده باقی می‌ماند. بر این اساس، تحقیقات در زمینه چابکی و همکاری محیطی تا کنون بر سطح سازمانی متمرکز بوده و تا حدودی متغیرهای سطح خرد را نادیده گرفته است. عبارت چابکی نحوه احساس و واکنش یک بازیگر به تغییر را توصیف می‌کند. چابکی سازمانی توانایی بقا و شکوفایی در یک محیط رقابتی با سنجش و واکنش سریع و موثر به تغییرات خارجی است. چابکی سازمانی قابلیت مقابله با تغییرات سریع، بی‌رحمانه و نامطمئن و رشد در یک محیط رقابتی پر از فرصت‌های غیرقابل‌پیش‌بینی (Navarro Cegarra, 2015). ادبیات تحقیق دو نوع چابکی سازمانی را به رسمیت می‌شناسد: چابکی سرمایه‌گذاری در بازار و چابکی عملیاتی. چابکی سرمایه‌گذاری بازار به عنوان توانایی پاسخ سریع به نیاز بازار هدف از طریق نظارت و بهره‌برداری مداوم از محیط کسب‌وکار، و درک محیط‌های فرار به عنوان یک فرصت مناسب برای مسیرهای استراتژیک جدید تعریف می‌شود. سرمایه‌گذاری قوی در بازار چابک می‌تواند به شرکت‌ها در بهره‌برداری از اطلاعات و دانش موجود کمک کند تا آن‌ها را در موقعیت بهتری برای حس کردن فرصت‌ها در بازارهای هدف، قرار گیرند و از تغییر در بازارها آگاه باشند. چابکی عملیاتی در درجه اول مربوط به توانایی یادگیری شرکت در عملیات تجاری و سازگاری سریع آن است که با ظهور فرصت در بازارها آغاز می‌شود. این امر بر قابلیت یادگیری یک شرکت برای ادغام دانش خود با موقعیت‌های زمانی، برای سازماندهی دانش تجربی جدید برای به دست آوردن مزیت نسبی در زمینه‌های آشفته تاکید دارد (Chen Y & et al, 2020).

اگرچه قصد اجرای OA به طور گسترده ای گسترش یافته و علاقه تحقیقاتی در آن زیاد است، اما یک ابهام اساسی در مورد این مفهوم در ادبیات تحقیق T باقی مانده است (Van Oosterhout M & et al, 2006). متأسفانه، عدم وضوح مفهومی در تحقیقات سازمانی گسترده است و پیامدهای گسترده ای را به دنبال دارد. تعداد زیادی از تعاریف و اختلاف نظرهای رایج در مورد مفهوم OA منجر به فقدان درک مشترک شده است، که جمع بندی یافته های قبلی را دشوار می کند. طیف گسترده ای از دیدگاه ها در مورد OA نمونه ای از تفاوت های اساسی در رویکردهای تعریفی را تشکیل می دهد.

وجود اصطلاحات عمومی مختلف برای OA بیانگر اختلاف نظر قابل توجهی در درک مفهوم است و چندین دیدگاه مختلف در مورد OA نشان می دهد. برای شفافیت سازه و تحقیقات بیشتر، شناخت درک های مختلف و توافق بر روی یک دیدگاه واحد بسیار مهم است. شارپ و همکاران<sup>۱</sup> OA را به عنوان "فلسفه مدیریت" در نظر گرفت. برنرز و هانا<sup>۲</sup> از آن به عنوان "رویکردی فلسفی" یاد کردند. محققان دیگر از OA به عنوان "الگوی تولید"، "توانایی عملکرد"، "توانایی استراتژیک"، "توانایی پویا"، "استراتژی مدیریت"، و حتی "ویژگی خاص سیستم" مطرح کرده اند. ناراسیمان و همکاران<sup>۳</sup> تفاوت های اساسی بین گسترده ترین اصطلاحات، یعنی "الگوی تولید" و "قابلیت" مطرح کرده است. اگر OA به عنوان یک الگوی تولید دیده شود، OA به عنوان یک "سیستم عملیاتی" تلقی می شود و شامل فلسفه، ارزش ها و فرهنگ شرکت است. درک OA به عنوان یک الگو، نمایانگر سطح بالایی از انتزاع است. این رویکرد های گسترده خطر تعریف های گیج کننده را به همراه دارد. این نه تنها یک پایه دشوار برای تحقیقات بیشتر در مورد OA است، بلکه، تفاوت بین دو مفهوم مشابه بسیار روشن نیست. بدین ترتیب، تمایز بین دو مفهوم مشابه دشوار می شود. بنابراین، رویکرد پارادایمی بیش از حد سطحی در نظر گرفته می شود برای مفهوم سازی مناسب نیست (Roden, 2017).

سوابق تحقیقاتی نشان می دهند که مفهوم اصطلاحات «انعطاف» و «چابکی» دارای مفاهیمی با همپوشانی می باشند، که دال بر استفاده ی جایگزین این اصطلاحات به جای یکدیگر می باشد. به عنوان مثال، گروین (Garavan, 2017) انعطاف را به عنوان توانایی پاسخ به صورت موثر به شرایط در حال تغییر تعریف کرد. مگاهی چابکی را به عنوان توانایی یک سازمان در پاسخ سریع و موفق به تغییر تعریف کرد. این دو تعریف خیلی به هم شباهت دارند، به جز اینکه چابکی بر سرعت تاکید می کند. بعضی محققان به این نتیجه رسیدند که مشخص نیست که آیا انعطاف و چابکی هم معنی بوده و یا مفاهیمی جدای از هم هستند. البته، همانطور که آپتون نشان داد، «ابهام و سردرگمی در مورد یک مفهوم که نشان دهنده ی توان مهم رقابتی است، به طور جدی مانع از مدیریت موثر آن می شود». بنابراین، درک عمیق تر مفاهیم انعطاف و چابکی برای قادر بودن به دستیابی به آن ها خیلی مهم است، چرا که مفهوم سازی، اصلاحات استفاده شده در زمان شرح وظایف و تفکر در مورد آن ها را تعریف می کند (Gong & Janssen, 2012). تعاریف اخیر جنبه های متفاوت انعطاف را بیان کرده و تمایلی به یکپارچه کردن عناصر متنوع تعاریف موجود را نشان می دهند. به نظر می رسد که بعضی محققان تلاش دارند تا جنبه های بیشتری را در ارتباط با تغییرات و واکنش به تغییرات که بر فرآیندهای کسب و کار موثر است، در نظر بگیرند. تعاریف آن ها نه تنها حاوی یک تعریف کلی است، بلکه همچنین شامل توضیحاتی در مورد چندین نوع مفهوم می باشد. مفهوم «چابکی» نیز به طور گسترده در سوابق تحقیقاتی جمع آوری و مورد بحث قرار گرفته است. همانند انعطاف پذیری، توافقی روی تعریف این مفهوم وجود ندارد. مفهوم چابکی از تحقیقات در مورد انعطاف در اقتصاد ساخته می شود و بیشتر در زمینه ی چابکی تولید توسعه می یابد. فهوم چابکی برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ برای تشریح عملیاتی مصطلح گردید که به عنوان جنبه های مهم تولید مشاهده و در نظر گرفته شد. ثابت شده که چابکی می تواند از طریق دو دیدگاه مکمل مطالعه شود: دیدگاه کسب و کار و دیدگاه ICT. بر اساس نگرش به مفهوم سرعت، درک چابکی در حوزه ی کسب و کار (چابکی کسب و کار) کاملاً مطابق با مفهوم آن در مدیریت عملیات است (Gong & Janssen, 2012).

<sup>1</sup> Sharp et al

<sup>2</sup> Bernades and Hanna

<sup>3</sup> Narasimhan et al

ژو، ماووندو و ساندرز بیان کردند واژه چابکی در مطالعات متعددی، از سطوح مختلف تجاری، نظیر زنجیره عرضه، سازمان، فرایند تجارت، مدیریت، استفاده شده است (Raschke, 2010). نکته مشترک در تمام مطالعات ذکر شده این است که شرکت‌ها به توانایی ویژه‌ای برای رویارویی با تغییرات پیش‌بینی نشده در بازار نیاز دارند. آنها باید به سرعت با تغییرات سریع و پیش‌بینی نشده مقابله کنند، تا در یک کلام، چابک باشند. با در نظر گرفتن زنجیره عرضه، چابکی توانایی شبکه زنجیره عرضه برای پاسخ دادن به نیازهای مشتریان از طریق سرعت، مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری بالا برای به دست آوردن برتری رقابتی نسبت به رقبای بازار است. محققان چابکی زنجیره عرضه را به عنوان توانایی شرکت برای تنظیم تاکتیک‌ها و عملیات در زنجیره عرضه خود برای واکنش به تغییرات محیطی، فرصت‌ها و تهدیدها تعریف کرده‌اند. از دیدگاه سازمانی، چابکی توانایی درک فرصت‌ها برای نوآوری و پاسخ دادن به آن فرصت‌ها و طراحی مجدد و سریع فرایندها برای بهره‌برن از شرایط بازار است (Saunders, 2009).

سئو و لاپاز عقیده دارند که چابکی شامل فرایندهای مختلفی است که فرصتی را برای شرکت فراهم می‌کنند تا تغییرات محیطی را درک کرده و به صورت سریع و مقرون به صرفه‌ای به آنها پاسخ دهد. تیس، پیتراف و لیه چابکی را به عنوان توانایی سازمان برای به کارگیری مجدد/ در جهت دیگری به کار انداختن منابع خود، به صورت کارآمد و مؤثری به منظور ایجاد ارزش افزوده و حفاظت از ارزش برای فعالیت‌های با بازده بالاتر، به صورتی که شرایط داخلی و خارجی اقتضا می‌کند، تعریف می‌کنند. بنابراین، توانایی سازگاری با تغییرات پیش‌بینی نشده در بازار جهانی عامل اصلی برای بقا در چنین محیط آشفته‌ای است. سه اقدام اصلی، شامل تحلیل داده‌های قبلی، نظارت بر فعالیت‌های فعلی و پیش‌بینی آینده، باید در اولویت قرار گیرند. بر این اساس، شرکت باید فرایند آماده‌سازی و اتخاذ محیطی حمایتی برای تصمیم‌گیری مناسب را تداوم بخشد (Raschke 2010, Rouhani 2018, Stieglitz 2018).

سازمانهای چابک با تولید سریع و کارآمد محصولات با کیفیت بالا و کاهش هزینه‌ها برای حفظ و ارتقا موقعیت رقابتی خود تلاش می‌کنند تا، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، سرعت را در معرفی محصولات جدید را و با حذف فرآیندهای فاقد ارزش افزوده بهبود ببخشند. اهداف اضافی OA که اغلب افزایش عملکرد، سودآوری و افزایش سهم بازار است واسکز-بوستلو و همکاران اهداف زیست محیطی را اضافه کرد. مطالعات متعدد از تأثیر مثبت OA بر عملکرد یک شرکت پشتیبانی می‌کند (Tallon & et al, 2011). واسکز-بوستلو و همکاران دریافت که سطح بالاتر OA از طریق بهبود قدرت تولید تأثیر مثبتی بر عملکرد عملیاتی، مالی و بازار دارد. بیشتر محققان محرک‌های چابکی را در محیط خارجی محدود کرده‌اند. تغییرات خارجی به طور مداوم و غیرقابل پیش‌بینی اتفاق می‌افتد و منجر به ایجاد یک فضای کاملاً رقابتی با فرکانس بالا می‌شود. تغییرات بازار، تغییرات فناوری و جهانی سازی محرک‌های چابکی هستند که از محیط خارجی ناشی می‌شوند تعداد قابل توجهی از محققان تغییرات در تقاضای مشتری را به عنوان محرک OA در نظر می‌گیرند. مشتری مداری بالا در محیط چابک می‌تواند این رویکرد را توجیه کند.

در سال ۲۰۰۱، شریفی و ژانگ و بسانت و همکاران. با در نظر گرفتن محیط‌های داخلی و خارجی شروع به کار کرد. این موارد با غیرقابل پیش‌بینی بودن (Van Oosterhout, 2006) و اختلال بالقوه مشخص می‌شوند. تا سال ۲۰۰۱، منحصراً تمرکز بر محرک‌های خارجی چابکی بود، با تأکید بر محرک‌های چابکی مشتری مدار. سپس، محققان در مورد محرک‌های چابکی داخلی نیز شروع کردند. آیزنهارت و مارتین<sup>۱</sup>، که با دقت بیشتری توانایی‌های پویا را مورد بررسی قرار دادند، از این دیدگاه حمایت کردند و معتقد بودند که مزیت رقابتی یک شرکت در یک محیط با سرعت بالا می‌تواند از نظر داخلی و خارجی مورد تهدید قرار گیرد. شریفی و ژانگ طبقه‌بندی جایگزینی از محرک‌های چابکی را معرفی کردند و تغییرات بازار، رقابت، نیازهای مشتری، فناوری، عوامل اجتماعی، تأمین‌کنندگان و پیچیدگی داخلی را تعیین کردند. لین و همکاران محرک‌های چابکی را به عنوان تغییرات اجتماعی / قانونی، تغییرات شبکه تجاری، تغییرات فضای رقابتی، تغییرات نیاز مشتری، فناوری و تغییرات داخلی گروه بندی کرد. گوناسکران هفت عامل اصلی را شناسایی کرد: ابزارها و معیارهای تشکیل شرکت مجازی. توزیع فیزیکی ساخت و ساز و تیم‌ها؛ ابزارها و

<sup>1</sup> Eisenhardt and Martin

معیارهای تشکیل سریع مشارکت؛ مهندسی همزمان؛ یک سیستم یکپارچه محصول، تولید و اطلاعات تجاری ابزار نمونه سازی سریع؛ و تجارت الکترونیکی. شارپ و همکاران تمرکز بر صلاحیت های اصلی را اضافه کرد. یک نیروی کار چند ماهر، انعطاف پذیر و توانمند. بهبود مداوم و تغییر و مدیریت ریسک؛ و فناوری اطلاعات. فعال کننده های زیر نیز مشخص شدند: استفاده از فناوری مبتنی بر اینترنت و پیشرفته، مدولاسیون محصولات، یکپارچه سازی عملکردی، فرهنگ جهت گیری بازار، بهبود روابط تامین کننده، ساخت سفارشی، مدیریت خدمات، پشتیبانی فعال از بالا مدیریت، یک ساختار سازمانی حمایتی، نیروی انسانی مطلوب و استفاده از ماشین آلات، تولید نیرو، موجودی مطلوب و استراتژی چابک. در ادبیات پرداختن به فعال کنندگان چابکی، تأکید ویژه ای بر فن آوری اطلاعات، سیستم های اطلاعاتی و شرکت های مجازی شده است. چندین نویسنده IT را به عنوان یک فعال کننده چابکی قابل توجه شناسایی کرده اند. کائو و دولتشاهی، گویسینگر و غورشی، پایکسائو و دیگران و سیگر و همکاران شرکتها و مشارکتهای مجازی را بعنوان فعال کننده های چابکی برجسته کرد. سازمان چابک ضمن تمرکز بر صلاحیت های اصلی، می تواند نقاط ضعف خود را با بهره گیری از نقاط قوت دیگران برای تحقق فرصت های بازار جبران کند. همکاری بین سازمان ها به عنوان یک معیار ضروری در نظر گرفته می شود. تحقق کامل OA به همکاری نیاز دارد.

چندین چارچوب برای فعال کننده و محرک های چابکی وجود دارد. بسانت و همکارا، لین و همکاران، و مید و سارکیس<sup>۱</sup> توانمندیهای چابکی را به چهار گروه اختصاص دادند، با هدف "استفاده از تأثیر مردم و اطلاعات" (ص ۲۴۲)، "تسلط بر تغییر و عدم اطمینان" (ص ۲۴۲)، "غنی سازی مشتری" (ص ۲۴۲)، و توسعه روابط مشارکتی " برای افزایش رقابت" (ص ۲۴۲). Van Oosterhout (2006) شش دسته را شناسایی کرد: حاکمیت شبکه های تجاری، معماری شبکه های تجاری، فناوری اطلاعات، حاکمیت سازمان ها، معماری سازمان ها، فرهنگ سازمانی و نیروی کار. واسکز-بوستلو و همکاران بین شیوه های مربوط به منابع انسانی، استفاده از فن آوری های پیشرفته طراحی، ساخت و اداری مربوط به ساختارها و روابط داخلی و خارجی، توسعه محصول و فرآیندهای با هدف مهندسی همزمان و شیوه های مربوط به سیستم مدیریت دانش تفاوت قائل شد. مطالعات گذشته نشان دادند قابلیت شرکت ها برای استخراج اطلاعات محیطی برای آشکار ساختن فرصت های تجاری جدید و توسعه/ایجاد نوآوری به صورت مستمر بسیار اهمیت دارد. داده های استخراج شده به مدیران کمک می کنند تا کارآمدترین راه برای کشف فرصت های تجاری جدید را پیدا کنند. برای مقابله با آشفتگی و بی ثباتی، سازمان برای فراهم کردن ارزش بالاتر و اطمینان از ارائه بی وقفه خدمات به مشتریان، به چابکی در زنجیره عرضه نیاز دارند (Chen, 2020).

مسئله آشفتگی محیطی به دو دسته اصلی تقسیم شده است: آشفتگی فناوری و آشفتگی بازار. تریکمن و مک کورمک ادعا کردند که شرکت های حاضر در بازاری باثبات ممکن است به عملکرد متوسطی با راهکار یا ساختاری ناقص دست یابند، در حالی که همین شرکت ها در محیطی آشفته با مشکلات قابل توجهی مواجه خواهند شد. در بسیاری از موارد، از بین بردن تمام منابع بی ثباتی در بازاری خاص ممکن نیست؛ به همین دلیل، شرکت ها به دنبال راه جدیدی برای مقابله با آن به صورت مؤثری هستند. هیت، کیتس، و دی ماری خاطر نشان کردند که برای فعالیت در محیط های آشفته، شرکت ها باید مجموعه ویژه ای از قابلیت ها را آماده کرده و توسعه دهند. علاوه بر این، آنها عقیده داشتند که با وجودی که این توانایی ها شرکت ها را قادر می سازد تا به اهداف راهبردی خود دست یابند، آنها باید به صورت مستمر در حال توسعه باشند. به عبارت دیگر، در محیطی آشفته، نیاز برای شناخت و واکنش به تغییرات محیطی بسیار مهم است. جاوورسکی و کولی عقیده داشتند که سطح بالایی از تنوع در سلیقه های مشتری باعث تسریع در کهنگی دانش قدیمی مربوط به بازار شده است. از این رو، شرکت ها در چنین بازارهای آشفته ای باید به سرعت به نیازهای بالقوه مشتریان پاسخ دهند. همانطور که بات، امداد، روبرتر، و گروور استدلال کردند شرکت هایی که به کندی تغییرات در بازار پاسخ می دهند، ممکن است فرصت ها را از دست دهند یا حتی از رقبا عقب بمانند. به صورتی مشابه، ترین-فونگ و همکارانش اعلام کردند که سازمان هایی که در محیط های آشفته فعالیت می کنند، با بی ثباتی بیشتری مواجه می شوند و در نتیجه، لازم است تا اطلاعات

<sup>1</sup> Meade and Sarkis

را با سرعت بیشتری نسبت به سازمان‌هایی پردازش کنند که در محیط تجاری پایدارتر فعالیت می‌کنند. از این رو، چابکی می‌تواند ویژگی مناسبی باشد که به عنوان قابلیت ویژه‌ای در رسیدن به برتری رقابتی در محیطی آشفته عمل می‌کند. در این مورد، نتایج Tallon (2011) نشان داد که چابکی تاثیر بیشتری بر عملکرد شرکت در محیطی ناپایدار دارد تا محیطی پایدار. Doz (2020) در بررسی نقش مشارکت مدیران و روشهای منابع انسانی در تقویت چابکی استراتژیک تحقیق نشان داد مهارت‌ها و رفتارهای مدیریتی میتواند به توسعه چابکی سازمان کمک نماید.

Tallon (2019) در بررسی فناوری اطلاعات و جستجوی چابکی سازمانی نشان دادند بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع یا دیدگاه قابلیت‌های فناوری اطلاعات چابکی با فناوری اطلاعات مرتبط بوده و فناوری اطلاعات بر توسعه‌ی چابکی سازمانی تاثیر دارد. راجوران<sup>۱</sup> در بررسی روابط بین مهارت IT، ظرفیت نوآوری و چابکی سازمانی نشان دادند شرکتهای دارای توانایی برتر IS همراه با یک جهت‌گیری سرمایه‌گذاری در سرمایه‌گذاری IT، بسترهای دیجیتالی را به وجود می‌آورند که چابک بودن آنها را ایجاد می‌کند. ظرفیت نوآوری شرکت با چابکی سازمانی رابطه مثبتی دارد و بنگاه‌هایی که ظرفیت نوآوری بالاتری دارند بهتر می‌توانند از سیستم عامل‌های دیجیتالی خود برای افزایش چابکی استفاده کنند. Ashrafi, et al (2019) در بررسی نقش توانایی‌های تجزیه و تحلیل کسب و کار در تقویت چابکی و عملکرد شرکت‌ها نشان دادند که توانایی‌های تجزیه و تحلیل کسب و کار به شدت بر چابکی شرکت از طریق افزایش کیفیت اطلاعات و ظرفیت‌های نوآورانه تاثیر می‌گذارد ما همچنین درباره‌ی اثر تعدیلگر آشفته‌گی‌های تکنولوژیکی و بازار در رابطه‌ی بین چابکی شرکت‌ها و عملکرد شرکت‌ها بحث می‌کنیم. منون و سورج<sup>۲</sup> در بررسی عوامل موثر در چابکی سازمانی در آموزش عالی نشان دادند توانایی درک محیط، ساختار سازمانی، اتخاذ ICT، یادگیری سازمانی، استراتژی‌های منابع انسانی، رهبری، آمادگی برای تغییر و همکاری با ذینفعان هشت عاملی بودند که شناسایی شدند. مدل ساختاری، رهبری را به عنوان مهمترین عامل و پس از آن استراتژیهای منابع انسانی و ساختار سازمانی نشان داد. لونگو<sup>۳</sup> در بررسی تاثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد شرکت نشان داد فضای کسب و کار در حال پویاتر شدن است و به نقاط عطف جدیدی مبتنی بر فناوری و نوآوری می‌رسد. همزمان با تحول شرکت‌ها، رقابت در بخش IT در حال افزایش است. والتر در بررسی و مفهوم سازی سیستماتیک ادبیات چابکی سازمانی نشان داد عملکرد برتر کسب و کار هدف اصلی هر شرکت در یک محیط غیر قابل پیش بینی است. چابکی سازمانی (OA) یکی از گزینه‌ها برای پیشرفت در این محیط است. اگرچه تحقیقات تاثیر مثبت OA بر عملکرد تجاری را تأیید می‌کند، مطالعات عدم دقت مفهومی را نشان می‌دهد. وضوح مفهومی OA در سطح سازمانی، توسعه سیستماتیک تحقیقات چابکی را تسهیل می‌کند و راهنمایی‌هایی را برای متخصصان فراهم می‌کند. تام و تورابی<sup>۴</sup> در بررسی ارزیابی چابکی سازمانی سازمان بهداشت مراکش در دوره کووید-۱۹ نشان دادند در واقع، چابکی سازمان به عنوان مبنایی اساسی برای انعطاف پذیری، نوآوری، سرعت و همچنین رقابت بسیار توصیه می‌شود. یگانگی و همکاران<sup>۵</sup> در بررسی طراحی و تبیین مدل ساختاری چابکی شرکت ملی نفت جنوب ایران نشان دادند ابعاد ساختاری چابکی سازمان‌های دولتی شامل محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی، توانمندی‌های چابکی و ساختارهای چابکی است. محرک‌های چابکی، توانایی‌های چابکی، تقویت‌کننده‌های چابکی و ساختارهای چابکی تأثیر قابل توجه و مثبتی بر چابکی ساختاری در شرکت ملی نفت جنوب دارند.

<sup>1</sup> Ravichandran

<sup>2</sup> Menon, S. and Suresh

<sup>3</sup> LUNGU

<sup>4</sup> Tamtam & Tourabi

<sup>5</sup> Yeganegi



## روش شناسی

هدف این تحقیق طراحی و تبیین مدل چابکی سازمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران بود. در نتیجه، از منظر بعد زمانی، مقطعی بود؛ زیرا مصاحبه‌ها در سال ۱۳۹۹ انجام شده‌اند. در این تحقیق با بررسی ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان شرکت آب و فاضلاب استان تهران، متغیرهای موثر شناسایی گردید این تحقیق با استفاده از روش داده بنیاد، از نوع تحقیقات مقطعی انجام شد که این داده‌ها در خلال چند هفته جمع‌آوری شد. با استفاده از نرم افزار Maxqda به بررسی مصاحبه‌ها و کدگذاری پرداخته شد.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت کنندگان

معیار اصلی	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	تجربه کاری	سمت / موقعیت شغلی
معیار فرعی	مرد	مدیریت مالی	دانشجوی دکتری	بالای ۱۵ سال	هیات علمی
تعداد	۱۰	۱۰	۵	کمتر از ۱۵ سال	موسسه / سازمان

در این پژوهش از نرم افزار Maxqda جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه پردازی استفاده شد.

## یافته‌ها

- ۱- کدگذاری باز: نتایج حاصل از کدگذاری باز ۲۰۱ کد باز از میان ۵۴۳ مفهوم شناسایی شده است.
- ۲- کدگذاری محوری: در بخش کدگذاری محوری، مقوله فرعی بدین شرح دسته بندی شده اند: اختیار سازمانی، بهبود مستمر، پویایی سازمانی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی، تغییر و تحول سازمانی، تقویت مدیریت استراتژیک سازمان، توسعه و توانمندسازی، جو سازمانی، زیرسیستم های مدیریت سازمان، سیستم های اطلاعاتی کارآمد سازمان، شایستگی نیروی انسانی، شرایط اقتصادی مدیریت سازمان، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط جهانی فناوری، محیط سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان مدیریت سازمان، محیط سیاسی مدیریت سازمان، مدیریت چابک سازمان، هماهنگی استراتژیک
- ۳- کدگذاری انتخابی:

جدول ۲. مقوله محوری

نوع مقوله	مقوله	کدباز
مقوله محوری	مدیریت چابک سازمان	افزایش سرعت، پاسخگویی، ظرفیت سازگاری

جدول ۳. مقوله علی

نوع مقوله	مقوله	کدباز
شرایط علی	بهبود مستمر	ارائه خدمات ناب، بازنگری ساختار مدیریتی سازمان، برنامه ریزی عملیاتی منابع انسانی، ممیزی و بازنگری فرآیندهای مدیریت، مهندسی شغل
تغییر و تحول سازمانی	سیستم های اطلاعاتی کارآمد سازمان	تعادل وظیفه ای، تغییر عملیاتی
زیرسیستم های مدیریت سازمان	زیرساخت های فناوری اطلاعات کارآمد، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی eHRM	استراتژی پاداش و قدردانی مناسب، استراتژی مدیریت عملکرد، جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد، ساختار سازمانی منعطف و روزآمد

جدول ۴. مقوله محوری

نوع مقوله	مقوله	کدهای باز
شرایط زمینه ای	شرایط اقتصادی مدیریت سازمان	شرایط مالی و تأمین بودجه
جو سازمانی	جو سازمانی	پرهیز از سیاست زدگی، فضای نقادی
محیط سیاسی مدیریت سازمان	محیط سیاسی مدیریت سازمان	ارتباط با شرکت های معتبر بین الملل، سیاست حاکم بر فضا

جدول ۵. مقوله راهبردها

نوع مقوله	مقوله	کدباز
راهبردها	اختیار سازمانی	تعهد و وفاداری به پروژه یا گروه، کاهش سطوح و عناوین سازمانی، کنترل غیرمتمرکز
	توسعه و توانمندسازی	توسعه سازمانی، توسعه فردی
	تقویت مدیریت استراتژیک سازمان	مدیریت تعهد بالا، مدیریت عملکرد بالا، مدیریت مشارکت بالا
	شایستگی نیروی انسانی	ارزش مداری، انطباق پذیری، تمرکز و انعطاف، کارمداری، کنش‌مند بودن سازمان
	هماهنگی استراتژیک	استراتژی رقابتی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، همسویی و انسجام استراتژیک عمودی و افقی

جدول ۶. مقوله مداخله گر

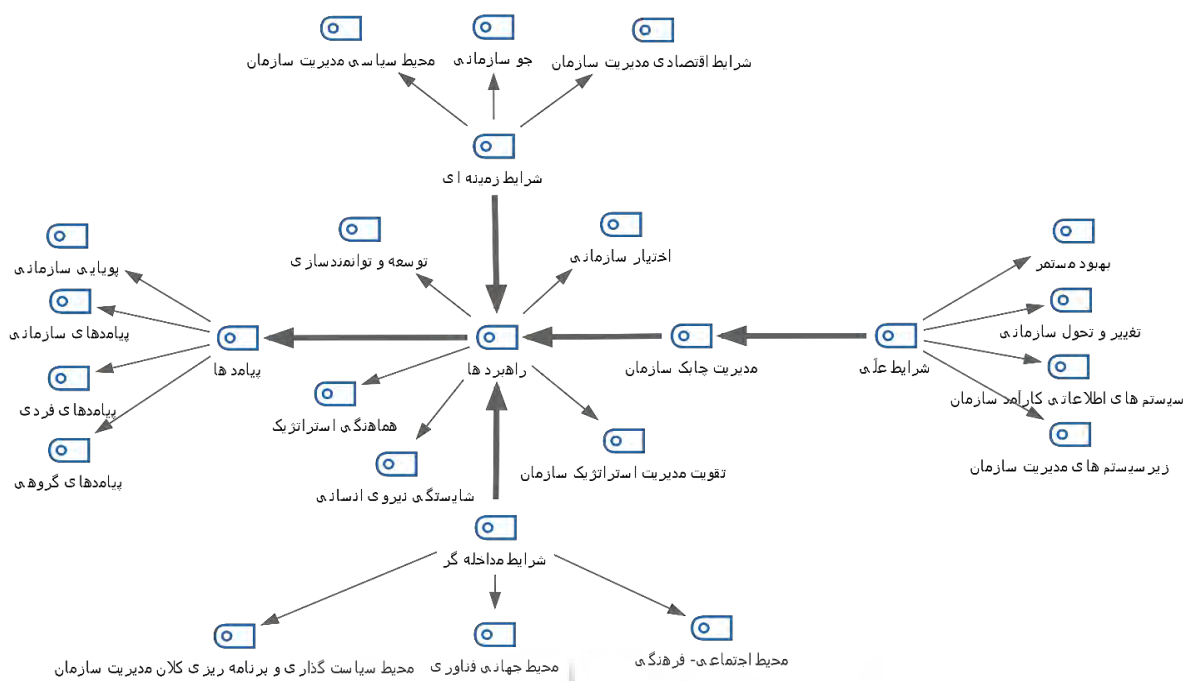
نوع مقوله	مقوله	کدباز
شرایط مداخله گر	محیط اجتماعی- فرهنگی	فرهنگ حاکم بر فضای سازمان
	محیط جهانی فناوری	زیرساخت های موجود فناوری داخل سازمان
	محیط سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان مدیریت سازمان	سیاست ها و برنامه ریزی کلان

جدول ۷. مقوله پیامدها

نوع مقوله	مقوله	کدباز
پیامدها	پویایی سازمانی	فرهنگ سازمانی پویا، یادگیری پویای سازمانی
	پیامدهای سازمانی	افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندها و نظام های مدیریت منابع انسانی، بهره وری / اثربخشی هزینه، هوشمندی و آگاهی مدیریت سازمان
	پیامدهای فردی	ارتقا انگیزه و تعهد، ارتقا رضایت نیروی انسانی، ارتقا شایستگی و توانمندی نیروی انسانی، ارتقا عملکرد نیروی انسانی
	پیامدهای گروهی	افزایش تشریک مساعی، افزایش عملکرد گروهی

مدل چابکی سازمان:

مدل نهایی پژوهش به شکل ذیل به دست آمد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل پارادایمی چابکی سازمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد تعداد تعداد ۲۰۱ کد باز از میان ۵۴۳ مفهوم شناسایی شده است. ۲۰ مقوله اصلی و ۴۹ مقوله فرعی شامل اختیار سازمانی، بهبود مستمر، پویایی سازمانی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی، تغییر و تحول سازمانی، تقویت مدیریت استراتژیک سازمان، توسعه و توانمندسازی، جو سازمانی، زیرسیستم‌های مدیریت سازمان، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد سازمان، شایستگی نیروی انسانی، شرایط اقتصادی مدیریت سازمان، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط جهانی فناوری، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان مدیریت سازمان، محیط سیاسی مدیریت سازمان، شرایط زمینه‌ای، مدیریت چابک سازمان، تقویت مدیریت استراتژیک سازمان، توسعه و توانمندسازی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی، پیامدهای سازمانی، شرایط علی، بهبود مستمر، تغییر و تحول سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد سازمان، زیرسیستم‌های مدیریت سازمان، شرایط مداخله‌گر، محیط جهانی فناوری، محیط سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان مدیریت سازمان، محیط اجتماعی-فرهنگی.

یکی از مهمترین چالش‌های پیش روی شرکت‌های امروزی توانایی شناسایی، ارزیابی و مقابله با عدم اطمینان و پویایی محیط است. هر چه موسسات و سازمان‌ها بتوانند بهتر خود را با چنین شرایطی وفق دهند، از چابکی بیشتری برخوردار خواهند بود. بدیهی است از ابزارهای حیاتی مدیریت عدم اطمینان و مقابله با تغییرات محیطی، داشتن اطلاعات و دانش کافی است. بقا در محیط کسب و کارهای جهانی و رقابتی نیازمند تغییر فرایندهای کسب و کار موجود در ساختارهای چابک تولید و متمایل به مشتری بوده و حداکثرسازی و بهینه‌سازی عملکرد کسب و کار نیازی حیاتی برای حداکثر سازی سودمندی و بهره‌وری بیان شده است در بین بسیاری از دارایی‌های موسسه، دانش به عنوان یک نیروی محرک حیاتی برای اهداف عملکردی رفتار و تصمیم‌گیری بهتر کسب و کار در یک شکل بهنگام را تسهیل می‌کند. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاداتی ارائه می‌گردد: پیشنهاد می‌شود که توانایی‌ها و مهارت‌های فنی کارکنان سازمان، افزایش یابد و سعی شود، اطلاعات و دانش به‌روز، در اختیار کارکنان قرار داده شود. پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان، از تیم‌های تحقیقاتی قوی استفاده نمایند و نیازهای در حال تغییر مشتریان را شناسایی و در ارائه خدمات جدید، بکارگیرند. پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی مناسب برای کارکنان در نظر گرفته شود و سطح توانایی افراد افزایش داده شود تا بتوانند دانش‌های جدید خارجی را به موقع تشخیص و ثبت نمایند. پیشنهاد می‌شود که مدیران، شرایط یکپارچه سازی منابع و انواع مختلف دانش در سازمان را فراهم نمایند، میزان انعطاف‌پذیری سازمانی را افزایش داده و مدیران سعی نمایند، ارتباط مناسبی را با کارکنان ایجاد نمایند. سعی شود که در این سازمان، سرعت پاسخگویی به نیازهای محیطی افزایش یابد و میزان انعطاف‌پذیری سازمان، افزایش یابد.

## References

- Amirnejad Gh, Khosravi Pour E, Amirnejad F. (2014). The model of agility of Iranian government organizations (Case study: Ministry of Oil of the Islamic Republic of Iran), Transformation and innovation in management empowerment, Shiraz.
- Ashrafi A, Ahad Zare R, Peter T, Afshari S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance, International Journal of Information Management, (47):1-15.
- Bahrami M A, MehdiKiani M, Montazer R, et sl. (2016).The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility, Osong Public Health and Research Perspectives 7(3).
- Becker G. (2017). Human Capital. University of Chicago Press, First Edition, Chicago.
- Callahan J, Tiffany D D. (2014). An Impressionistic Framework for Theorizing About HRD, Human Resource Development Review. 3: 75.
- Chen Y, Wang Y, Nevo S, et al. (2020). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. European Journal of Information Systems, 23(3): 326–342.
- Creswell J W, Miller D L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. Theory into practice, 39(3): 124-130.
- Doz Y. (2020) Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute, Human Resource Management Review, 30(1).
- Garavan T. (2017). Strategic HRD, Journal of European Industrial Training. 15(1).
- Gong Y, Janssen M. (2012). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility, Government Information Quarterly, (29): 61- 71.
- Goodman B, Bates A. (2014). Validation of the learning transfer system inventory: A study of supervisors in the public sector.
- Jaklič J, Grublješič T Popovič A. (2018). The role of compatibility in predicting business intelligence and analytics use intentions. International Journal of Information Management, 43: 305–318.
- Navarro Cegarra, J G. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility, Journal of Business Research, 69(5): 1544–1549
- Raschke R L. (2010). Process-based view of agility: The value contribution of IT and the effects on process outcomes. International Journal of Accounting Information Systems, 11(4): 297–313
- Roden S, Nucciarelli A, Li F, Graham G. (2017). Big data and the transformation of operations models: A framework and a new research agenda. Production Planning & Control, 28(11-12): 929–944.
- Rouhani S, Ashrafi A, Ravasan A Z, Afshari S. (2018). Business intelligence systems adoption model: An empirical investigation. Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC), 30(2): 43–70.
- Saunders M, Lewis P, Thornhill A. (2009). Research Methods for Business Students. Research methods for business students (p. 649)
- Stieglitz S, Mirbabaie M, Ross B, Neuberger C. (2018). Social media analytics–Challenges in topic discovery, data collection, and data preparation. International Journal of Information Management, 39: 156–168.
- Tallon P P, Pinsonneault A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. MIS Quarterly, 35(2): 463–486.
- Tallon Paul P, Magno Q, Tim C, Rajeev S. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities, The Journal of Strategic Information Systems, 28(2): 218-237
- Van Oosterhout M, Waarts E, van Hillegersberg J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. European Journal of Information Systems, 15(2): 132–145.

## Designing and Explaining the Agility model of the Organization in Tehran Water and Sewerage Company

Fatemeh Vashghani Farahani<sup>1</sup>  
Kaveh Teymournejad<sup>2\*</sup>  
Mohammad Bamani Moghadam<sup>3</sup>

### Abstract

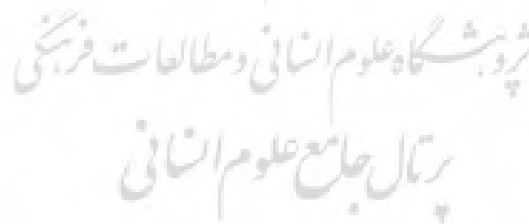
**Purpose:** The aim of this study was to design and explain the agility model of the organization in Tehran Water and Sewerage Company.

**Methodology:** The present study was cross-sectional in terms of time. In this study, by examining 10 professors and specialists of Tehran Water and Sewerage Company, effective variables were identified. In this research, Maxqda software was used for qualitative data analysis and theorizing.

**Findings:** The results showed that 201 open source codes were identified from 543 concepts. 20 main categories and 49 sub-categories including organizational authority, continuous improvement, organizational dynamics, organizational consequences, individual consequences, group consequences, organizational change, organizational strategic management strengthening, development and empowerment, organizational climate, organizational management subsystems, efficient organizational information systems Manpower competence, economic conditions of organizational management, socio-cultural environment, global technology environment, policy management and macro planning environment of organizational management, political management environment of organization, agile management of organization, strategic coordination.

**Conclusion:** According to the results obtained, the following suggestions provide and optimize business performance. A vital need for maximizing profitability and productivity has been expressed. Among many assets of the institution, knowledge as a critical driving force for performance goals Becomes.

**Keywords:** organizational agility, flexibility, responsiveness, speed



<sup>1</sup> PhD Student, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran farahani.fatene52@gmail.com

<sup>2</sup> Faculty Member, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author). kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

<sup>3</sup> Faculty Member, Department of Statistics, Faculty of Mathematics and Computer Statistics, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. m\_bamani@azad.ac.ir