

## 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>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۳

نوع مقاله: پژوهشی

### 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 انفر 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 نظریه‌پردازی استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد تعداد تعداد ۲۰ کد باز از میان ۵۴۳ مفهوم شناسایی شده است. ۲۰ مقوله اصلی و ۴۹ مقوله فرعی شامل اختیار سازمانی، بهبود مستمر، پویایی 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 برنامه‌ریزی کلان مدیریت سازمان، محیط سیاسی مدیریت سازمان، مدیریت چابک سازمان، هماهنگی استراتژیک بوده است.

**بحث و نتیجه گیری:** با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات 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 می‌گردد.

**وازگان کلیدی:** چابکی سازمانی، انعطاف پذیری، پاسخگویی، سرعت

<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) kav.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 می‌تواند 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 بهره برداری کند. در این زمینه، هاتزیجورانو و همکاران<sup>۱</sup> بیان کردند وقتی هدف بهره برداری 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 موقتی 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، ۳۰٪ سریعتر درآمد کسب می‌کنند، ۳۷٪ سود بیشتری از سود شرکتهای غیر چابک بدست می‌آورند(Bahrami, 2016).

چابکی<sup>۴</sup> پارادیم جدیدی در محیط تولید است. محیط تولید چندین 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 دائمی در حال تغییر به وجود آمده و به وسیله‌ی اندازه‌های کوچک مدلار و تولید اطلاعات گرانهای جایگزین شده است. تلاش‌ها در کسب و کار به سرعت در حال افزایش است تا از داده‌هایی تجاری که به آنها دسترسی دارند استفاده کند. 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 پیش‌بینی شده به مشتریان دارند. شرکت‌ها از طریق تعریف و توسعه پژوهه‌ها تغییر می‌کنند بنابراین توسعه توانایی برای تعالی می‌تواند مزیت رقابتی را افزایش دهد. چگونگی انتخاب، مدیریت و انتقال یک پژوهه (محصول جدید / خروجی پژوهه) 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 دهنده‌گان 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 پژوهه‌های تجزیه و تحلیل متناسب سازند (Becker, 2017).

چابکی سازمانی به معنای عرضه محصولات متنوع و باکیفیت در کوتاه ترین زمان است. توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم ترین مسئله برای سازمانهای چابک است. در قرن حاضر سازمان‌ها پیوسته به دنبال چابک سازی خود هستند و با بهره گیری از مدل‌های مطرح در این خصوص تلاش می‌کنند تا با چابک سازی 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 کننده‌ها و محرك‌های چابکی است. گلدمان و همکاران<sup>۱</sup> چهار بعد استراتژیک برای دستیابی به قابلیت‌های رقابتی چابک به شرح ذیل پی‌ریزی نمودند: الف: غنی‌سازی مشتری، ب: همکاری به منظور بهبود و ارتقای قابلیت، ج: کنترل و مهار تغییرات، د: کاربرد اهرمی (افزایش تأثیر) افاد و اطلاعات. جوهانسون<sup>۲</sup> ایشان قابلیت‌های چابکی را به چهار بعد ذیل تقسیم می‌کنند: الف: قابلیت‌های 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 ویژگی‌های کیفی و اندازه گیری پارامترهای ویژه چابکی استفاده کردن و شاخص‌های 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. ولی و لالر<sup>۴</sup> چارچوبی جامع برای چابکی ارائه کردن و از آن برای تشخیص قابلیت سازمان‌ها استفاده کردن. نتایج این مطالعه نشان داد تبدیل شدن به سازمان چابک چالش برانگیز است؛ زیرا احتمال گذار از وضعیت ثابت به وضعیت دیگر بسیار دشوار است (Callahan, 2015). علاوه بر این، چابکی قابلیت پویای طراحی سازمان است که می‌تواند 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 سیستم‌ها به صورت پویا برای حفظ آن هاست. کونفورتو و همکاران بر پروژه‌های نوآورانه مانند پروژه‌های توسعه محصول جدید تمرکز کردند. بررسی دقیق مقالات نشان داد که بسیاری از عوامل و ویژگی‌های موفقیت پروژه‌ها در لیست ارائه شده توسط چو و کائو قرار دارند. در مرور پیشینه تحقیق هفت ویژگی دیگر از عوامل موفقیت پروژه‌ها عنوان شده است که این موارد عبارت اند از وجود تیم‌های چند رشته‌ای با تنوع مناسب برای مطابقت با پیچیدگی کار، تعهد تیم به طور انحصاری برای پروژه، وضوح هدف، مشارکت افراد، سطح تمایل به ریسک‌پذیری (تمایل به ریسک، عدم قطعیت در بکارگیری تکنولوژی جهت رفع نیازها؛ و سطح برنامه‌ریزی پروژه. بعد عوامل فنی با استراتژی تحويل و تکنیک‌های چابکی مخصوص ماهیت پروژه (یعنی، محصولی که تولید می‌شود) سر و کار دارد و چهار بعد دیگر شامل بعد از این، افراد، فرآیند، و پروژه با عواملی سر و کار دارند که باید در هر پروژه‌ای که از یک رویکرد چابک استفاده می‌کند، اعمال شوند (Creswell, 2000).

چابکی استراتژیک، به عنوان یک نتیجه عملکرد برجسته سازمان، ناشی از رفتارها و مهارت‌های مدیران سازمان در انجام و اجرای اقدامات استراتژیک است. بنابراین، کلید چابکی استراتژیک فقط استراتژی تحلیلی از ذهن برتر یا طراحی سازمانی متفسک و مؤثر نیست بلکه مجموعه شیوه‌هایی مدیریتی، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و باورهایی است که مدیریت ارشد یک سازمان را در انجام و اجرای تعهدات استراتژیک تحریک می‌کند. به طور خاص، تحقیقات اولیه نشان می‌دهد که سه بردار نیرو چابکی استراتژیک را فعال می‌کنند: حساسیت استراتژیک، روان بودن منابع و تعهد جمعی چابکی استراتژیک به عنوان یکی از مهارهای مدیریتی است که باید تغییری در الگوی استقرار منابع به روش متفسکانه 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 می‌گیرد و نشان‌دهنده افزایش نیاز سازمان‌ها به سرعت در واکنش و پاسخ سریع به تغییرات داخلی و خارجی است. مردم به فناوری بسیار سریع‌تر از گذشته دست پیدا می‌کنند. اخبار با سرعت نور منتشر می‌شود. اقتصاد جهانی، آشفتگی‌ها و پیچیدگی‌ها، همه عواملی هستند که بر سازمان‌های امروزی سریع تاثیر می‌گذارند و نیاز سازمان‌ها برای زنده ماندن به چابکی و درک پارادایم جدید، تغییر در نگرش‌ها، اهداف، شیوه‌های کار و مدیریت سازمان‌ها 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 آن‌ها اقتصادی کردن فعالیت‌ها از اولویت بسیار بالایی برخوردار بوده و با درنظر گرفتن اهدافی نظیر افزایش درآمدها، کاهش هزینه‌ها و کاهش زیان استفاده مؤثر از ظرفیت‌های 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 بهینه سازی ابعاد سازمان و ایجاد سازمان اندیشه بنیاد؛ حساسیت‌های خاصی وجود دارد. در دهه گذشته، غالب شرکت‌ها راهبرد بازاری 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 توآوری 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 بازیبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی می‌توان گفت رویکردها و راه حل‌های 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، چاپکی است. امروزه جهانی شدن، 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، همان‌چیزی که مسؤولیت‌پذیری و کارآیی دولت را ایجاد می‌کند. همچنین تکنولوژی جدید فرصت‌هایی را برای دولتها فراهم می‌سازد تا کارآیی و پاسخگویی خود را افزایش دهند، این مساله همچنین چالش‌های جدید را مطرح می‌سازد. بنابراین ارتقای بهره‌وری و چاپک سازی به منظور اجرایی کردن سیاست‌های سازمان لازم است. بدین منظور تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این پرسش است: «مدل چاپکی سازمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران کدام است؟» در ادامه مقاله به ارایه یک نمای کلی از دیبات پژوهش پرداخته می‌شود. در بخش بعدی، به طرح پژوهش و جمع آوری اطلاعات پرداخته پس از تفسیر یافته‌های پژوهش، به نتیجه گیری پرداخته می‌شود(Goodman, 2014).

چاپکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولیدکنندگان، سایر سازمان‌ها و موسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چاپکی باشند چرا که سازمان‌های مدرن با فشار فرآیندهای جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. بیل گیس بنیان گذار و مدیر ماقر و سافت می‌گوید؛ اگر سازمان‌ها بتوانند با چاپکی 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 رقبا، فرایند‌ها، قیمت‌ها، فراورده‌ها و خدمات خود را تغییر دهند. با توجه به این که چاپکی 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 چاپکی 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 چاپکی به عنوان یک قابلیت سطح شرکت، روشی که نقش بالقوه آن در هم‌کاری محیطی تا کنون بر سطح سازمانی توسط افراد آشکار می‌شود، کشف نشده باقی می‌ماند. بر این اساس، تحقیقات در زمینه چاپکی و هم‌کاری محیطی تا کنون بر سطح سازمانی متتمرکز بوده و تا حدودی متغیرهای سطح خرد را نادیده گرفته است. عبارت چاپکی نحوه احساس و واکنش یک بازیگر به تغییر را توصیف می‌کند. چاپکی سازمانی توانایی بقا و شکوفایی در یک محیط رقابتی با سنجش و واکنش سریع و موثر به تغییرات خارجی است. چاپکی سازمانی قابلیت مقابله با تغییرات سریع، بی‌رحمانه و نامطمئن و رشد در یک محیط رقابتی پر از فرسته‌های غیرقابل‌پیش‌بینی (Navarro Cegarra, 2015). ادبیات تحقیق دو نوع چاپکی سازمانی را به رسمیت می‌شناسد: چاپکی سرمایه‌گذاری در بازار و چاپکی عملیاتی. چاپکی سرمایه‌گذاری بازار به عنوان توانایی پاسخ سریع به نیاز بازار هدف از طریق نظرات و بهره‌برداری مدادام از محیط کسب‌وکار، و درک محیط‌های فرار به عنوان یک فرصت مناسب برای مسیرهای استراتژیک جدید تعریف می‌شود. سرمایه‌گذاری قوی در بازار چاپک 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. چاپکی 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 گستردگی 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 گستردگی است و پیامدهای گستردگی 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 گستردگی ای از دیدگاه ها در مورد OA نمونه ای از تفاوتهاي اساسی در رویکردهای تعریفی را تشکیل می دهد.

وجود اصطلاحات عمومی مختلف برای OA بیانگر اختلاف نظر قبل 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>1</sup> OA را به عنوان "فلسفه مدیریت" در نظر گرفت. برندرز و هانا<sup>2</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>3</sup> تفاوتهاي اساسی بین گستردگی 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 رویکردهای گستردگی خطر تعریفهای 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 دهنند که مفهوم اصطلاحات «انعطاف» و «چابکی» دارای مفاهیمی با همپوشانی می باشدند، که دال بر استفاده ای 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 ای 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 خلی 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 دهنند. 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 گستردگی 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 ای 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 ای 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، ماؤوندو و ساندرز بیان کردند واژه چاپکی 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 شرکت ها به توانایی ویژه ای برای رویارویی با تغییرات پیش بینی نشده در بازار نیاز دارند. آنها باید به سرعت با تغییرات سریع و پیش بینی نشده مقابله کنند، تا در یک کلام، چاپک باشند. با در نظر گرفتن زنجیره عرضه، چاپک توانایی شبکه زنجیره عرضه برای پاسخ دادن به نیازهای مشتریان از طریق سرعت، مسئولیت پذیری و انعطاف پذیری بالا برای به دست آوردن برتری رقابتی نسبت به رقبا در بازار است. محققان چاپکی زنجیره عرضه را به عنوان توانایی شرکت برای تنظیم تاکتیک ها و عملیات در زنجیره عرضه خود برای واکنش به تغییرات محیطی، فرصتها و تهدیدها تعریف کرده اند. از دیدگاه سازمانی، چاپکی توانایی درک فرصت ها برای نوآوری و پاسخ دادن به آن فرصت ها و طراحی مجدد و سریع فرایندها برای بهره بردن از شرایط بازار است (Saunders, 2009).

سنت و لایاز عقیده دارند که چاپکی شامل فرایندهای مختلفی است که فرصتی را برای شرکت فراهم می کند تا تغییرات محیطی را درک کرده و به صورت سریع و مفرون به صرفه ای به آنها پاسخ دهد. تیس، پیتراف و لیه چاپکی را به عنوان توانایی سازمان برای به کار گیری مجدد/ در جهت دیگری به کار انداختن منابع خود، به صورت کارآمد و مؤثری به منظور ایجاد ارزش افزوده و حفاظت از ارزش برای فعالیت های با بازده بالاتر، به صورتی که شرایط داخلی و خارجی اقتضا می کند، تعریف می کنند. بنابراین، توانایی سازگاری با تغییرات پیش بینی نشده در بازار جهانی عامل اصلی برای بقا در چنین محیط آشفته ای است. سه اقدام اصلی، شامل تحلیل داده های قبلی، نظارت بر فعالیت های فعلی و پیش بینی آینده، باید در اولویت قرار گیرند. بر این اساس، شرکت باید فرایند آماده سازی و اتخاذ محیطی حمایتی برای تصمیم گیری مناسب را تداوم بخشد (Raschke 2010, Rouhani 2018, Stieglitz 2018).

سازمانهای چاپک با تولید سریع و کارآمد محصولات با کیفیت بالا و کاهش هزینه ها برای حفظ و ارتقا موقعیت رقابتی خود تلاش می کنند تا، رضایت مشتری ، رضایت کارکنان، سرعت را در معرفی محصولات جدید را و با حذف فرایندهای فاقد ارزش افزوده بهبود بخشنند. اهداف اضافی OA که اغلب افزایش عملکرد، سودآوری و افزایش سهم بازار است واسکر-بوستلو و همکاران اهداف زیست محیطی را اضافه کرد. مطالعات متعدد از تأثیر مثبت OA بر عملکرد یک شرکت پشتیبانی می کند (Tallon & et al, 2011). واسکر-بوستلو و همکاران دریافت که سطح بالاتر OA از طریق بهبود قدرت تولید تأثیر مثبتی بر عملکرد عملیاتی ، مالی و بازار دارد. بیشتر محققان محرک های چاپکی را در محیط خارجی محدود کرده اند. تغییرات خارجی به طور مداوم و غیرقابل پیش بینی اتفاق می افتد و منجر به ایجاد یک فضای کاملاً رقابتی با فرکانس بالا می شود. تغییرات بازار ، تغییرات فناوری و جهانی سازی محرک های چاپکی هستند که از محیط خارجی ناشی می شوند تعداد قابل توجهی از محققان تغییرات در تقاضای مشتری را به عنوان محرک OA در نظر می گیرند. مشتری مداری می تواند این رویکرد را توجیه کند.

در سال ۲۰۰۱ ، شریفی و ژانگ و بسانت و همکاران. با در نظر گرفتن محیط های داخلی و خارجی شروع به کار کرد. این موارد با غیرقابل پیش بینی بودند (Van Oosterhout, 2006) و اختلال بالقوه مشخص می شوند. تا سال ۲۰۰۱ ، منحصرآ تمرکز بر محرک های خارجی چاپکی بود ، با تأکید بر محرک های چاپکی مشتری مدار. سپس ، محققان در مورد محرک های چاپکی داخلی نیز شروع کردند. آیزنهارت و مارتین<sup>۱</sup> ، که با دقت بیشتری توانایی های 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 می تواند از نظر داخلی و خارجی مورد تهدید قرار گیرد. شریفی و ژانگ طبقه بندی جایگزینی از محرکهای چاپکی را معرفی کردند و تغییرات بازار ، رقابت ، نیازهای مشتری ، فناوری ، عوامل اجتماعی ، تأمین کنندگان و پیچیدگی داخلی را تعیین کردند. لین و همکاران محرک های چاپکی 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 تیم ها؛ 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 صلاحیت‌های اصلی را اضافه کرد. یک نیروی کار چند ماهه، انعطاف پذیر و توانمند، بهبود مداوم و تغییر و مدیریت ریسک؛ و فناوری اطلاعات. فعال کننده‌های زیر نیز مشخص شدند: استفاده از فناوری مبتنی بر اینترنت و پیشرفته، مدولاسیون محصولات، یکپارچه سازی عملکردی، فرنگ 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 ویژه‌ای بر فن آوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی و شرکت‌های 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 مشارکهای مجازی را بعنوان فعال کننده‌های چابکی برجسته کرد. سازمان چابک ضمن تمرکز بر صلاحیت‌های اصلی، می‌تواند نقاط ضعف خود را با بهره گیری از نقاط قوت دیگران برای تحقق فرصت‌های بازار جبران کند. همکاری بین سازمان‌ها به عنوان یک معیار ضروری در نظر گرفته می‌شود. تحقق کامل OA به همکاری نیاز دارد.

چندین چارچوب برای فعال کننده و محرك‌های 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)، "سلط بر تغییر و عدم اطمینان" (ص ۲۴۲)، "غنى سازی مشترى" (ص ۲۴۲)، و توسعه روابط مشارکتی "برای افزایش رقابت" (ص ۲۴۲). Van Oosterhout (2006) شش دسته را شناسایی کرد: حاکمیت شبکه‌های تجاری، معماری شبکه‌های تجاری، فناوری اطلاعات، حاکمیت سازمان‌ها، معماری سازمان‌ها، فرنگ سازمانی و نیروی کار، واسکر-بوستلو و همکاران بین شیوه‌های مربوط به منابع انسانی، استفاده از فن آوری‌های پیشرفته طراحی، ساخت و اداری مربوط به ساختارها و روابط داخلی و خارجی، توسعه محصول و فرآیندهای با هدف مهندسی همزمان و شیوه‌های مربوط به سیستم مدیریت دانش تفاوت قائل شد. مطالعات گذشته نشان دادند قابلیت شرکت‌ها برای استخراج اطلاعات محیطی برای آشکار ساختن فرصت‌های تجاری جدید و توسعه/ایجاد نوآوری به صورت مستمر بسیار اهمیت دارد. داده‌های استخراج شده به مدیران کمک می‌کنند تا کارآمدترین راه برای کشف فرصت‌های تجاری جدید را پیدا کنند. برای مقابله با آشتفتگی و بی ثباتی، سازمان برای فراهم کردن ارزش بالاتر و اطمینان از ارائه بی وقه خدمات به مشتریان، به چابکی در زنجیره عرضه نیاز دارند (Chen, 2020).

مسئله آشتفتگی محیطی به دو دسته اصلی تقسیم شده است: آشتفتگی فناوری و آشتفتگی بازار. تریکمن و مک کورمک ادعا کردند که شرکت‌های حاضر در بازاری باثبات ممکن است به عملکرد متوسطی با راهکار یا ساختاری ناقص دست یابند، در حالی که همین شرکت‌ها در محیطی آشتفته 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، شرکت‌ها به دنبال راه جدیدی برای مقابله با آن به صورت مؤثری هستند. هیت، کیتس، و دی ماری خاطرنشان کردند که برای فعالیت در محیط‌های آشتفته، شرکت‌ها باید مجموعه ویژه‌ای از قابلیت‌ها را آماده کرده و توسعه دهند. علاوه بر این، آنها عقیده داشتند که با وجودی که این توانایی‌ها شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به اهداف راهبردی خود دست یابند، آنها باید به صورت مستمر در حال توسعه باشند. به عبارت دیگر، در محیطی آشتفته، نیاز برای شناخت و واکنش به تغییرات محیطی بسیار مهم است. جاوورسکی و کولی عقیده داشتند که سطح بالایی از تنوع در سلیقه‌های مشتری باعث تسریع در کهنگی دانش قدیمی مربوط به بازار شده است. از این رو، شرکت‌ها در چنین بازارهای آشتفته‌ای باید به سرعت به نیازهای بالقوه مشتریان پاسخ دهند. همانطور که بات، امداد، روپرتر، و گروور استدلال کردند شرکت‌هایی که به کندی تغییرات در بازار پاسخ می‌دهند، ممکن است فرصت‌ها را از دست دهند یا حتی از رقبا عقب بمانند. به صورتی مشابه، ترین-فونگ و همکارانش اعلام کردند که سازمان‌هایی که در محیط‌های آشتفته فعالیت می‌کنند، با بی ثباتی بیشتری مواجه می‌وشند و در نتیجه، لازم است تا اطلاعات

<sup>۱</sup> Meade and Sarkis

را با سرعت بیشتری نسبت به سازمان هایی پردازش کنند که در محیط تجاری پایدارتر فعالیت می کنند. از این رو، چاکی می تواند ویژگی مناسبی باشد که به عنوان قابلیت ویژه ای در رسیدن به برتری رقابتی در محیطی آشته عمل می کند. در این مورد، نتایج Tallon (2011) نشان داد که چاکی 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 چاکی استراتژیک تحقیق نشان داد مهارت ها و رفتارهای مدیریتی میتواند به توسعه چاکی سازمان کمک نماید.

Tallon (2019) در بررسی فناوری اطلاعات و جستجوی چاکی سازمانی نشان دادند بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع یا دیدگاه قابلیت های فناوری اطلاعات چاکی با فناوری اطلاعات مرتبط بوده و فناوری اطلاعات بر توسعه ی چاکی سازمانی تاثیر دارد. راچوران<sup>۱</sup> در بررسی روابط بین مهارت IT، ظرفیت نوآوری و چاکی سازمانی نشان دادند شرکتهای دارای توانایی برتر IS همراه با یک جهت گیری سرمایه گذاری در سرمایه گذاری IT، بسترها دیجیتالی را به وجود می آورند که چاک بودن آنها را ایجاد می کند. ظرفیت نوآوری شرکت با چاکی سازمانی رابطه مثبتی دارد و بنگاه هایی که ظرفیت نوآوری بالاتری دارند بهتر می توانند از سیستم عامل های دیجیتالی خود برای افزایش چاکی استفاده کنند. Ashrafi , et al (2019) در بررسی نقش توانایی های تجزیه و تحلیل کسب و کار به شدت بر چاکی شرکت از طریق افزایش کیفیت اطلاعات و ظرفیت های نوآورانه تاثیر می گذارد ما همچنین درباره ی اثر تعديلگر آشفتگی های تکنولوژیک و بازار در رابطه ی بین چاکی شرکت ها و عملکرد شرکت ها بحث می کنیم. منون و سورج<sup>۲</sup> در بررسی عوامل موثر در چاکی سازمانی در آموزش عالی نشان دادند توانایی درک محیط ، ساختار سازمانی ، اتخاذ ICT ، یادگیری سازمانی ، استراتژی های 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 تأثیر چاکی 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 می رسد. همزمان با تحول شرکت ها ، رقابت در بخش IT در حال افزایش است. والتر در بررسی و مفهوم سازی سیستماتیک ادبیات چاکی سازمانی نشان داد عملکرد برتر کسب و کار هدف اصلی هر شرکت در یک محیط غیر قابل پیش بینی است. چاکی سازمانی (OA) یکی از گزینه ها برای پیشرفت در این محیط است. اگرچه تحقیقات تأثیر مثبت OA بر عملکرد تجاری را تأیید می کند، مطالعات عدم دقت مفهومی را نشان می دهد. وضوح مفهومی OA در سطح سازمانی ، توسعه سیستماتیک تحقیقات چاکی را تسهیل می کند و راهنمایی هایی را برای متخصصان فراهم می کند. تام تام و تورابی<sup>۴</sup> در بررسی ارزیابی چاکی سازمانی سازمان بهداشت مرکش در دوره کووید-۱۹ نشان دادند در واقع ، چاکی سازمان به عنوان مبنای اساسی برای انعطاف پذیری، نوآوری ، سرعت و همچنین رقابت بسیار توصیه می شود. یگانگی و همکاران<sup>۵</sup> در بررسی طراحی و تبیین مدل ساختاری چاکی شرکت ملی نفت جنوب ایران نشان دادند ابعاد ساختاری چاکی سازمان های دولتی شامل محرك های چاکی ، قابلیت های چاکی ، توانمندی های چاکی و ساختارهای چاکی است. محرك های چاکی ، توانایی های چاکی ، تقویت کننده های چاکی و ساختارهای چاکی تأثیر قابل توجه و مشتبی بر چاکی 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 ۰۱ 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	دانشجوی دکتری	دکتری	بالای ۱۵ سال	کمتر از ۱۵ سال
موسسه	موسسه	هیات علمی	مدیر	۵	۵
اسازمان	/اسازمان	کارشناسی	۴	۶	۵
تعداد	۱۰	۱۰	۵	۵	۵

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

## یافته‌ها

- کدگذاری باز: نتایج حاصل از کدگذاری باز ۲۰۱ کد باز از میان ۵۴۳ مفهوم شناسایی شده است.
- کدگذاری محوری: در بخش کدگذاری محوری، مقوله فرعی بدین شرح دسته بنده شده اند: اختیار سازمانی، بهبود مستمر، پویایی سازمانی، پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی، تغییر و تحول سازمانی، تقویت مدیریت استراتژیک سازمان، توسعه و توامندسازی، جو سازمانی، زیرسیستم‌های مدیریت سازمان، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد سازمان، شایستگی نیروی انسانی، شرایط اقتصادی مدیریت سازمان، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط فناوری، محیط سیاست گذاری و برنامه‌ریزی کلان مدیریت سازمان، محیط سیاسی مدیریت سازمان، مدیریت چابک سازمان، هماهنگی استراتژیک
- کدگذاری انتخابی:

جدول ۲. مقوله محوری

مفهوم محوری	مدیریت چابک سازمان	مقوله	نوع مقوله
کدباز	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 متابع انسانی، ممیزی و بازنگری فرآیندهای مدیریت، مهندسی شغل
تعییر و تحول سازمانی		تعادل وظیفه‌ای، تعییر عملیاتی
زیرسیستم‌های اطلاعاتی کارآمد سازمان	زیرساخت های فناوری اطلاعات کارآمد، مدیریت متابع انسانی الکترونیکی eHRM	
زیرسیستم‌های مدیریت سازمان	استراتژی پاداش و قردانی 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 زمینه‌ای	شرایط مالی و تأمین بودجه	شرایط اقتصادی مدیریت سازمان
جو سازمانی	پرهیز از سیاست زدگی، فضای نقادی	
محیط سیاسی مدیریت سازمان	ارتباط با شرکت‌های معتبر بین‌الملل، سیاست حاکم بر فضا	

#### جدول ۵. مقوله راهبردها

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

#### جدول ۶. مقوله مداخله گر

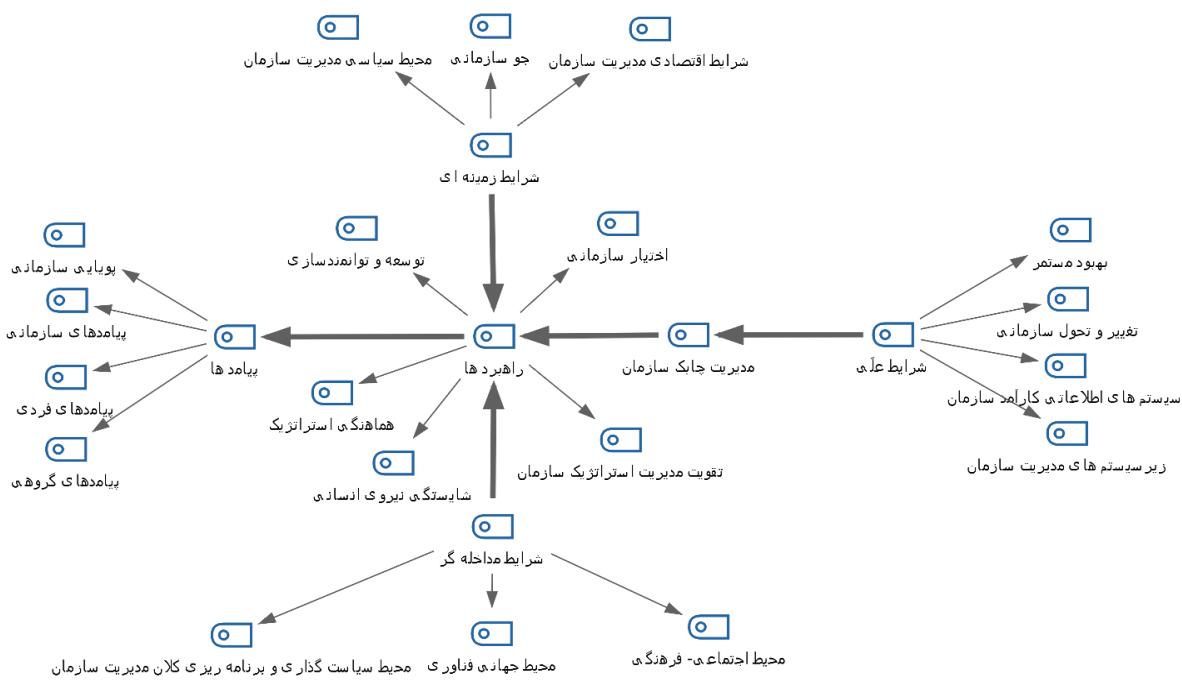
نوع مقوله	مفهوم	کدبار
شرایط مداخله گر	محیط اجتماعی - فرهنگی	فرهنگ حاکم بر فضای سازمان
محیط جهانی فناوری	محیط ساخت های موجود فناوری داخل سازمان	
	محیط سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان مدیریت سازمان	سیاست ها و برنامه ریزی کلان

#### جدول ۷. مقوله پیامدها

نوع مقوله	مفهوم	کدبار
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 انجیزه 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 چاپکی سازمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران

بحث و نتیجه گیری

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 توامندسازی، 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 بوده است. یکی از مهمترین چالش های پیش روی شرکت های امروزی توانایی شناسایی، ارزیابی و مقابله با عدم اطمینان و پویایی محیط است. هر چه موسسات و سازمان ها بتوانند بهتر خود را با چنین شرایطی وفق دهن، 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 حداقل سازی و بهینه سازی عملکرد کسب و کار نیازی حیاتی برای حداکثر سازی سودمندی و بهره وری بیان شده است در بین بسیاری از دارایی های موسسه، دانش به عنوان یک نیروی محرک حیاتی برای اهداف عملکردی رفتار و تصمیم گیری بهتر کسب و کار در یک شکل بهنگام را تسهیل می کند. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاداتی رائه می گردد: پیشنهاد می شود که توانایی ها و مهارت های فنی کارکنان سازمان ، افزایش یابد و سعی شود، اطلاعات و دانش به روز، در اختیار کارکنان قرار داده شود. پیشنهاد می شود که مدیران سازمان ، از تیم های تحقیقاتی قوی استفاده نمایند و نیازهای در حال تغییر مشتریان را شناسایی و در ارائه خدمات جدید، بکار گیرند. پیشنهاد می شود که دوره های آموزشی مناسب برای کارکنان در نظر گرفته شود و سطح توانایی افراد افزایش داده شود تا بتوانند دانش های جدید خارجی را به موقع تشخیص و ثبت نمایند. پیشنهاد می شود که مدیران ، شرایط یکپارچه سازی منابع و انواع مختلف دانش در سازمان را فراهم نمایند، میزان انعطاف پذیری 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 انعطاف پذیری 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, Grublješić 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