

(شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر چابکی سازمان (مطالعه موردی: شهرداری کرج))

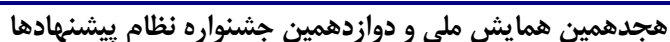
حامد کمالی دهقان، کارشناس ارشد مدیریت ساخت، شهرداری کرج، البرز

چکیده

هدف این پژوهش پس از شناسایی عوامل چابکی سازمانی، اولویت بندی و رتبه بندی این عوامل می تواند گام موثری در تدوین استراتژی های موثر برای در دست داشتن بازار و رسیدن به سطح رقابتی کارا برای سازمان داشته باشد. باتوجه به بررسی مطالعات در زمینه ی چابکی سازمان تا کنون پژوهشی، در رابطه با اولویت بندی عوامل موثر در چابکی سازمان با در نظر گرفتن معیارهای مختلف در سازمان ها صورت نگرفته است. پژوهش حاضر از نظر شیوه گرد اوری داده ها از نوع توصیفی است که با روش کیفی اجرا می شود. مشارکت کنندگان در بخش کیفی این پژوهش عبارت بودند از اساتید، دست اندرکاران، مدیران شهرداری کرج و خبرگان، معیار انتخاب افراد در بخش اول تخصص و اشتغال آنها در موضوع تحقیق و کار به لحاظ مدیریتی است. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت. یافته ها با روش AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاضر منجر به تایید براساس نتایج حاصل که تجزیه و تحلیل ها به دست آمد، بعد سازمانی رتبه اول، بعد راهبردی رتبه دو، بعد انسانی رتبه سوم، بعد فناورانه رتبه چهارم و بعد تکنولوژیک رتبه پنجم عوامل چابکی سازمانی دارد.

کلمات کلیدی

چابکی سازمانی، سازمان، اولویت بندی، شهرداری



متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
تحصیلات	لیسانس و پایین تر	۰	سن	پایین تر از ۳۹ سال	-
	فوق لیسانس	۷		۴۰ تا ۴۵ سال	۳
	دکتری تخصصی	۸		۴۶ تا ۵۰ سال	۷



جنسیت	زن	۵	بالای ۵۰ سال	۵
	مرد	۱۰	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۰
			۱۶ تا ۲۰ سال	۳
			بالای ۲۰	۲

در ابتدا مطالعه کلیه تئوری ها و الگوها، مدلها و پیشینه های پژوهشی داخلی و خارجی در خصوص چابکی سازمانی انجام شد. جهت استخراج ابعاد، مولفه ها هر یک از تئوری ها الگوها و پیشینه های پژوهشی در خصوص چابکی سازمانی با انجام ادبیات نظام مند جستجو و انتخاب مقالات مناسب و استخراج اطلاعات مقاله، و تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی و ارائه یافته ها می باشد.

باتوجه به داده های جمع آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سوالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آنها مقیاس کمی تعریف شده است، می توان کدگذاری مصاحبه های جمع آوری شده رابا تعریف ویژگی ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی ها شروع کرد. شایان ذکر است که با ۱۵ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختار یافته مصاحبه شد.

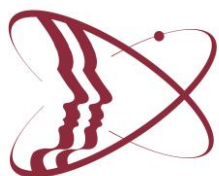
جدول ۱ کد گذاری معیارهای چابکی

شماره مصاحبه	کدهای اولیه (مفاهیم)	کدهای محوری (شاخص ها)	کدهای گزینشی (معیارها)	
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۵	همراستایی با استراتژی های موجود، هوخوانی با اهداف، هم افزایی طرح های جاری، همخوانی با دستاوردهای جاری، ارتقای بهره وری برنامه ریزی استراتژیک، همخوانی با چشم انداز های سازمان، همراستایی با اهداف کلان سازمان، همراستایی با تصمیمات و تدابیر سازمانی، ارزش برای نیل به موفقیت های شرکت، ارزش برای رسیدن به استراتژی های شرکت	همراستایی با استراتژی های سازمان همخوانی با اهداف و برنامه ریزی های آرمانی اهمیت برای موفقیت های آتی	عوامل راهبردی	معیارهای چابکی
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۵	سبک رهبری و مدیریت اثر بخش، مدیریت خدمتگزار، مدیریت تحول آفرین، معیارهای مالی شرکت، تقسیم سود، همراستایی با اهداف و استراتژی های سازمان، کمک به دستیابی اهداف، افزایش حس همکاری، افزایش سوددهی، خلاقیت و نوآوری،	سبک رهبری تقسیم سود توسعه تشویق خلاقیت اجرایی روحیه مشارکت	عوامل سازمانی	



				معیارهای چابکی
۹ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۴		استفاده از تکنولوژی های نوین تجهیز کارگاهها با ابزار و وسایل به روز استفاده از اساتید به روز در جهت انتقال تکنولوژی به روز بودن پژوهش ها	عوامل تکنولوژیک	
۷ و ۳ و ۵ و ۶ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	وجود تجهیزات فنی، نوآوری در بخش فنی ، قابلیت اجرای فناوری، دانش فناوری پرسنل، سطح تکنولوژی، پذیرش تکنولوژی در سازمان، منابع اطلاعاتی تکنولوژی، در دسترس بودن دانش فناوری، میزان عمر مفید پروژه ، سطح آموزش فناوری، امکان اشتراک دانش فناوری، زیر ساخت منابع انسانی، زیر ساخت دانش، زیر ساخت منابع، در دسترس بودن منابع و تجهیزات	مسائل فنی درون سازمانی دسترسی به انتقال تکنولوژی زیر ساخت های فناوری	عوامل فناورانه	
۹ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۱	میزان پذیرش تغییر در سازمان، پذیرش تحول فردی و حرفه ای، توانمندی نیروی انسانی، میزان پذیرش نیروی انسانی سازمان، رضایت کارکنان، تعهد سازمانی پرسنل، دانش پرسنل، خلق دانش در سازمان، هم افزایی دانش در سازمان، آموزش پرسنل، آموزش مدیران آموزش فناوری، آموزش مستمر	توسعه حرفه ای نیروی انسانی مدیریت دانش منابع انسانی آموزش کارکنان	منابع انسانی	

برای این بخش سؤالاتی با توجه به مصاحبه های انجام شده در گذشته برای احصای ابعاد و مولفه های چابکی سازمان، طراحی و از خبرگان امر (۱۵ نفر) پرسیده شد.



در پاسخ به سؤالات پژوهش، پس از مطالعه مبانی نظری موجود و مصاحبه با افراد صاحب نظر در زمینه چابکی سازمان، مقوله های اصلی و فرعی مربوط به پدیده چابکی سازمان احصا و مدل نهایی به شرح زیر تدوین شد. در این مطالعه چند راهبرد اساسی برای رسیدن به وضعیت مطلوب در خصوص چابکی سازمان پیشنهاد شده است که در بخش بحث و نتیجه گیری به آن پرداخته شده است.

شرایط مداخله گر مورد بحث چابکی سازمان

همانطور که مشخص است در جدول ۲ به بررسی شرایط مداخله گر برگرفته از مصاحبه خبرگان پرداخته شده است و بر مبنای عوامل داخلی و خارجی مولفه ها تفکیک شده اند.

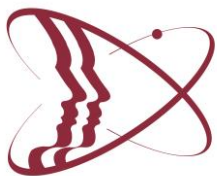
جدول ۲ مولفه ها و شاخص های شرایط مداخله گر

مقوله	بعدهای کلان	مولفه ها	شاخص ها	کدهای احصایی
شرایط مداخله گر	دانش	۱- تغییرات مدیریتی	تغییر مدیریت، تغییر سبک مدیریت، توانمندی مدیریت، تغییر در تیم اجرایی، نوع مدیریت	۱ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۷
	کارایی	۱- شرایط اقتصادی کسب و کار به دلیل تحریم	تحریم اقتصادی، تحریم سیاسی، تحریم نفتی	۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷

با توجه به نظر خبرگان و نتایج احصایی از دیدگاه خبرگان مشخص گردید ۱ مولفه برای بعد داخلی و ۱ مولفه برای بعد خارجی در زمینه شرایط مداخله گر قرار دارند که نشان از شرایط مداخله گر جهت پرداختن به بحث چابکی سازمان است. در بعد داخلی عامل مدیریتی و در بعد خارجی مسائل مربوط به تحریم شرایط را برای بحث چابکی سازمان سخت می کند.

ابزارهای مورد بحث در چابکی سازمان

همانطور که مشخص است در جدول ۳ به بررسی شرایط زمینه ای و ابزارهای برگرفته از مصاحبه خبرگان پرداخته شده است و بر مبنای عوامل داخلی و خارجی مولفه ها تفکیک شده اند.



جدول ۳ مولفه ها و شاخص های شرایط زمینه ای

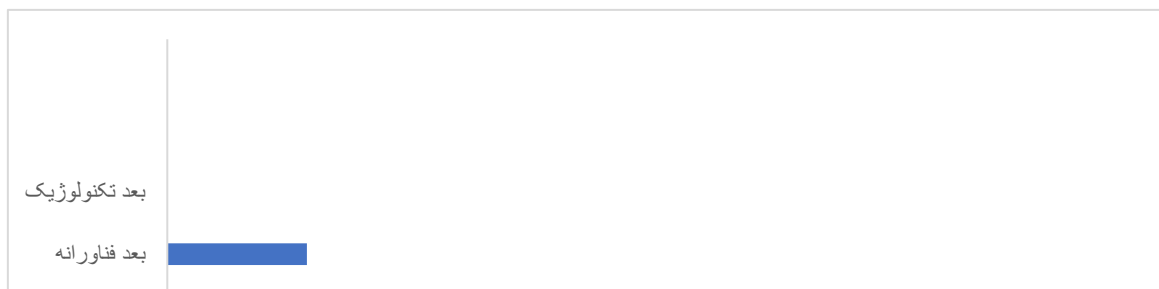
مقوله	بعد های کلان	مولفه ها	شاخص ها	کد های احصایی
شرایط زمینه ای	بعد داخلی	۱- فرصت ها	تامین فرصت ها ، استفاده مطلوب از فرصت ها و دارایی های شرکت، ایجاد فرصت ارزش جمعی بالاتر برای چابکی سازمان، ریسک جمعی پایینتر برای سازمان، ساماندهی سرمایه گذاری های سازمان، بهره وری سرمایه، تضمین حسن همجواری بین پروژه های سازمان	۱۱و۱۰و۹ و۱۲و۱۴و۱۵
	بعد خارجی	۱- عوامل محیطی	مسالمت با محیط، پذیرش محیط	۱و۳و۵و۶و ۷و۹و۱۰و۱۱و۱۵

در این بخش شرایط زمینه ای را شرایطی تشکیل می دهد که برای رسیدن به راهبردها به پژوهشگر کمک می کند. در این بخش دو عامل هستند که راه رسیدن به چابکی سازمان را هموارتر می کنند و آن هم عواملی همچون فرصت ها و عوامل محیطی است.

طراحی مدل A.H.P

مدلسازی بر اساس روش A.H.P مبتنی بر درخت سلسله مراتب، می باشد که بیانگر مسئله تحت بررسی است. سطح یک آن، هدف، سطح آخر گزینه های رقیب و سطوح میانی معیارهای تصمیم گیری هستند. در مدل سازی این سوال تحقیق، هدف اولویت بندی ابعاد چابکی سازمان می باشد. که در درخت تصمیم به اختصار عنوان شده است و گزینه های رقیب همان عوامل نهایی موثر می باشند، که پس از تجزیه و تحلیل آماری انتخاب شده اند. پنج عامل ۱- عوامل راهبردی ۲- عوامل سازمانی ۳- عوامل انسانی ۴- عوامل فناورانه و ۵- عوامل تکنولوژیک به عنوان معیارهای تصمیم گیری جهت ارزیابی گزینه های در نظر گرفته شده اند. بدین معنی که اولویت بندی ابعاد چابکی سازمان به این ۵ عامل طبقه بندی شدند.

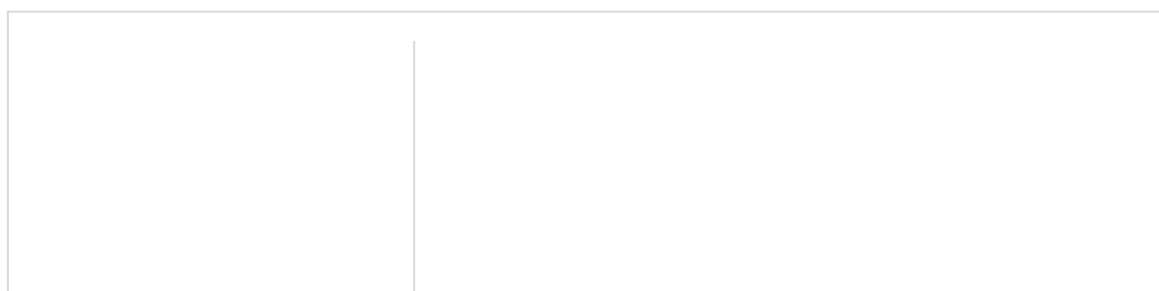
براساس نتایج حاصل که تجزیه و تحلیل ها به دست آمد، وزن نهایی بعد راهبردی ۰.۲۸۹۷ و وزن نهایی بعد سازمانی ۰.۴۳۴۴، وزن بعد انسانی ۰.۲۴۰۹، وزن بعد فناورانه ۰.۰۳۵۱ و وزن بعد تکنولوژیک ۰.۰۰۰۱ به دست آمدند و میزان نرخ ناسازگاری ماتریس نیز برابر با ۰.۰۰۱ بود. و با توجه به اینکه این مقدار کمتر از ۰/۱ می باشد، مقدار نرخ ناسازگاری قابل قبول است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل ماتریس مقایسه زوجی عوامل تصمیم گیری در شکل (۴-۱) آمده است.



نمودار ۱-۴ : اولویت بندی معیارهای اصلی بر اساس وزنهای محاسبه شده

مطابق با محاسبات انجام شده وزن سه زیر عامل بعد راهبردی به شرح زیر می باشد:

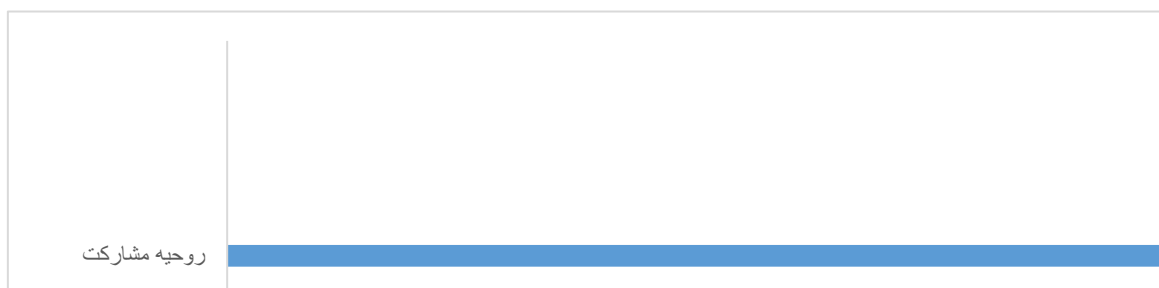
براساس نتایج حاصل که از تجزیه و تحلیلها به دست آمد، وزن نهایی بعد همراهی با استراتژی های سازمان ۰.۱۶۸ و وزن نهایی بعد همخوانی با اهداف و برنامه ریزی های آرمانی ۰.۵۰۶، و وزن بعد اهمیت برای موفقیت های آتی ۰.۳۲۵ به دست آمدند و میزان نرخ ناسازگاری ماتریس نیز برابر با ۰.۰۰۱ بود. و با توجه به اینکه این مقدار کمتر از ۰/۱ می باشد، مقدار نرخ ناسازگاری قابل قبول است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل ماتریس مقایسه زوجی عوامل تصمیم گیری در شکل (۲-۴) آمده است.



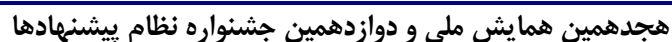
نمودار ۲-۴ : اولویت بندی معیارهای اصلی بر اساس وزنهای محاسبه

مطابق با محاسبات انجام شده وزن سه زیر عامل بعد سازمانی به شرح زیر میباشد:

براساس نتایج حاصل که از تجزیه و تحلیلها به دست آمد، وزن نهایی بعد سبک رهبری ۰.۳۰۲ و وزن نهایی تقسیم سود توسعه ۰.۲۰۸، و وزن بعد تشویق خلاقیت اجرایی ۰.۲۰۸ و وزن بعد روحیه مشارکت ۰.۲۸۲ دست آمدند و میزان نرخ ناسازگاری ماتریس نیز برابر با ۰.۰۰۱ بود. و با توجه به اینکه این مقدار کمتر از ۰/۱ می باشد، مقدار نرخ ناسازگاری قابل قبول است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل ماتریس مقایسه زوجی عوامل تصمیم گیری در شکل (۳-۴) آمده است.



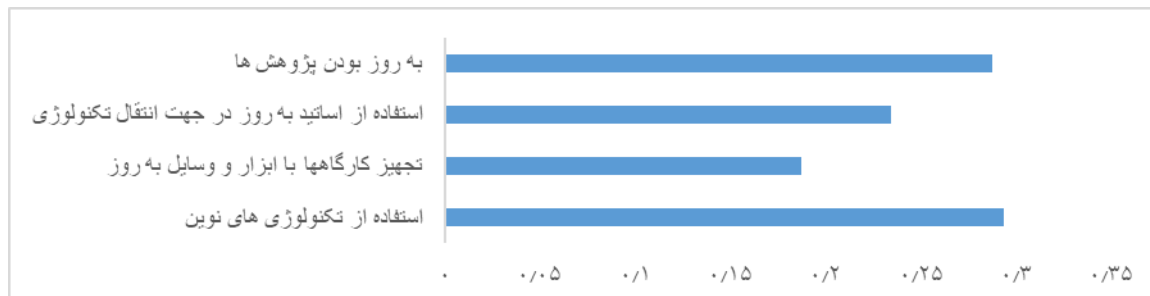
نمودار ۳-۴ : اولویت بندی معیارهای اصلی بر اساس وزنهای محاسبه شده



براساس نتایج حاصل که از تجزیه و تحلیل‌ها به دست آمد، وزن نهایی بعد استفاده از تکنولوژی های نوین ۰.۲۹۳ و وزن نهایی تجهیز کارگاهها با ابزار و وسایل به روز ۰.۱۸۷، وزن بعد استفاده از اساتید به روز در جهت انتقال تکنولوژی ۰.۲۳۴ و وزن بعد به روز بودن پژوهش ها ۰.۲۸۷ دست آمدند و میزان نرخ ناسازگاری ماتریس نیز برابر با



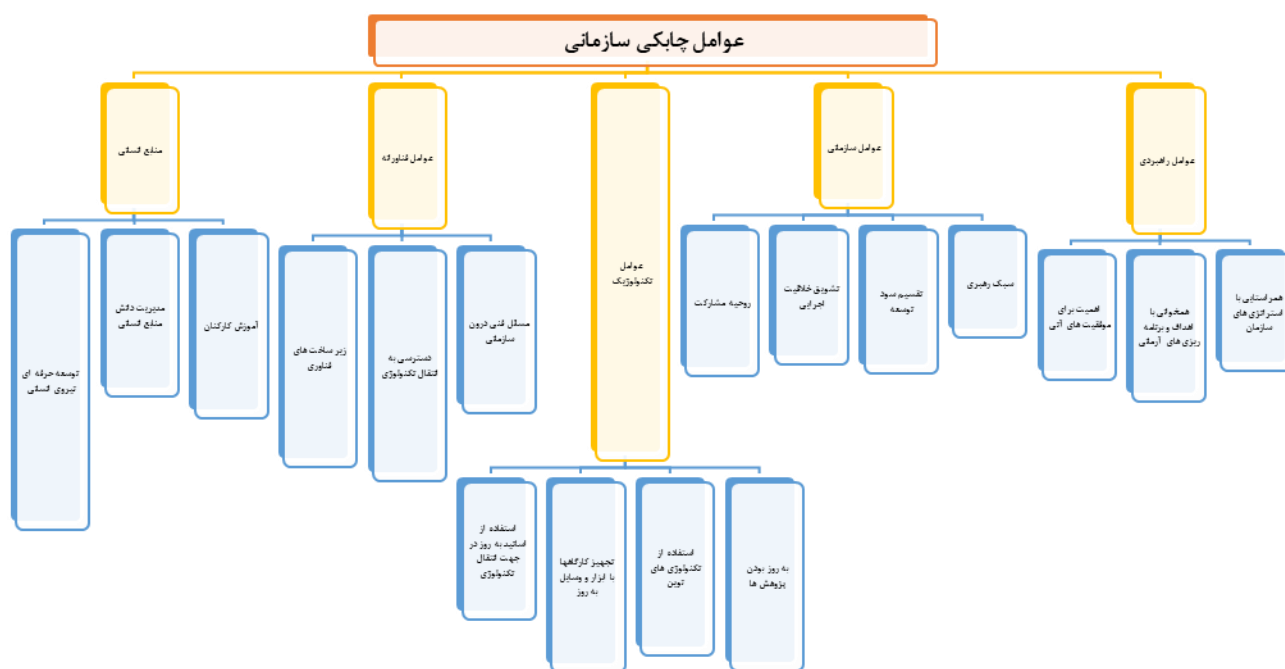
۰.۰۰۱ بود. و با توجه به اینکه این مقدار کمتر از ۰/۱ می‌باشد، مقدار نرخ ناسازگاری قابل قبول است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل ماتریس مقایسه زوجی عوامل تصمیم‌گیری در شکل (۴-۶) آمده است.



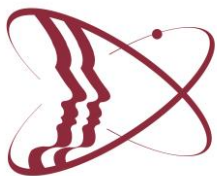
نمودار ۴-۶: اولویت‌بندی معیارهای اصلی بر اساس وزن‌های محاسبه شده

درخت تصمیم‌گیری

مطابق با اولین اصل در حل مسائل AHP اقدام به ترسیم درخت سلسله‌مراتب می‌کنیم. درخت سلسله‌مراتبی عوامل موثر بر چابکی سازمان در شکل (۴-۶) نشان داده شده است.



شکل ۴-۶: درخت تصمیم‌گیری و مدل پژوهش همراه با وزن معیارها و زیر معیارها

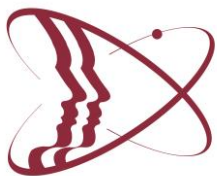


نتیجه

براساس نتایج حاصل که تجزیه و تحلیل‌ها به دست آمد، بعد سازمانی رتبه اول، بعد راهبردی رتبه دو، بعد انسانی رتبه سوم، بعد فناورانه رتبه چهارم و بعد تکنولوژیک رتبه پنجم است. در مورد زیر معیارهای بعد راهبردی همخوانی با اهداف و برنامه ریزی های آرمانی رتبه اول، اهمیت برای موفقیت های آتی رتبه دوم و همراستایی با استراتژی های سازمان رتبه سوم است. در مورد زیر معیارهای بعد سازمانی سبک رهبری رتبه اول، روحیه مشارکت رتبه دوم و تقسیم سود توسعه و تشویق خلاقیت اجرایی رتبه سوم را دارند. در مورد زیر معیارهای بعد فناورانه زیر ساخت های فناوری رتبه اول، دسترسی به انتقال تکنولوژی رتبه دوم و مسائل فنی درون سازمانی رتبه سوم را دارند. در مورد زیر معیارهای بعد انسانی آموزش کارکنان رتبه اول، مدیریت دانش منابع انسانی رتبه دوم و توسعه حرفه ای نیروی انسانی رتبه سوم را دارند. در مورد زیر معیارهای بعد تکنولوژیک استفاده از تکنولوژی های نوین رتبه اول، به روز بودن پژوهش ها رتبه دوم و استفاده از اساتید به روز در جهت انتقال تکنولوژی رتبه سوم و تجهیز کارگاه ها با ابزار و وسایل به روز رتبه چهارم را دارند.

مراجع

- ایرجی، سمیه، سمیرا ایرجی. ۱۳۹۵. ابعاد و مدل های چابکی سازمانی. دومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران.
- پورجاوید، سهیلا، خسروی پور، بهمن، علی بیگی، امیرحسین. (۱۴۰۰). الگوی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران با رویکرد گرند تئوری. *مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی* ۱۰۳-۱۲۸، (۴۲) ۱۱.
- توکلی رودی، امیر، شاهین، آرش، نیلی پور طباطبایی، اکبر. (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای توسعه چابکی سازمانی در صنعت معدن کشور. *آینده پژوهی مدیریت* ۳۰، شماره ۲ (پیاپی ۱۱۷)، ۴۱-۵۶.
- چگینی نرگس. (۱۴۰۰). نقش پیش بینی کننده گی مدیریت بازاریابی در چابکی سازمانی. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری* ۶۰-۵۳، (۶۳) ۵.
- چهارمحالی زاده ن. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری شوشتر). *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری* ۱۵۳-۱۳۵، (۸۲) ۵.
- حیدری کرد زنگنه مازیرو جعفری مینا. (۱۴۰۰). نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در شرکتهای فعال در صنعت ساخت و ساز و چابکی سازمانی. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری* ۱۱۲-۱۰۰، (۶۵) ۵.
- دارابی رویا، نجاتی آرش. (۱۴۰۰). نقش عوامل چابکی سازمانی در سازگاری حسابداری مدیریت در دستگاه های اجرایی. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری* ۹۵-۸۳، (۷۶) ۵.
- عارف نژاد، محسن، سپهوند، رضا، رحیمی اقدم، صمد. (۱۳۹۹). مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی* ۲۶-۱، (۱) ۱۰.
- المامیر، آمنه، نوروززاده، احد. (۱۴۰۰). نقش میانجی چابکی سازمانی در رابطه با مدیریت دانش و پیشرفت سازمان. *فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس* ۱۲۰-۱۰۱، (۷۶) ۱۸.



- Ahlbäck K, Fahrbach C, Murarka M, Salo O (۲۰۱۷) How to create an agile organization. McKinsey & Company Organization. . Accessed ۲ Sept ۲۰۱۹.
- Al-Omouh, K.S.; Simón-Moya, V.; Sendra-García, J. The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-۱۹ crisis. J. Innov. Knowl. ۲۰۲۰, ۵, ۲۷۹–۲۸۸.
- Anabela C. Alves., Jose', Dinis-Carvalho. and Rui M. Sousa., (۲۰۱۲), " Lean production as promoter of thinkers to achieve companies agility", *The Learning Organization*, ۱۹(۳), ۲۱۹-۲۳۷.
- Ben Slimane, F. & Padilla-Angulo, L. (۲۰۱۸). Strategic change and corporate governance: Evidence from the stock exchange industry. Journal of Business Research, In Press. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jbusres.۲۰۱۸.۱۰.۰۴۵>.
- Elnagar, S.; Weistroffer, H.; Thomas, M. Agile requirement engineering maturity framework for industry ۴.۰. In Proceedings of the European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems, Limassol, Cyprus, ۴–۵ October ۲۰۱۸; pp. ۴۰۵–۴۱۸.

شماره ثابت : ۰۹۱۲۳۶۸۶۱۳۸

شماره همراه : ۰۹۱۲۳۶۸۶۱۳۸

حامد کمالی دهقان

آدرس : کرج - رجائی شهر - خیابان قائم - کوچه بنفشه ۲ پلاک ۱۸