

Transformation in the Ideological-Political Organization of the Armed Forces (Based on an Agility-Oriented Strategy)

Hasan Mohseni Nikoogoftar¹, Minoo Norouzi², Tahereh Kanani³

¹ Master's Graduate, Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author). h.mohseni3@chmail.com

² Assistant Professor, Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. minoonorouzi@yahoo.com

³ PhD., Department of Political Science, Baqir al-Olum University, Qom, Iran. kanani.tahere@gmail.com

Abstract

The main objective of this research is to investigate the relationship between types of organizational strategies and the level of organizational agility in the ideological-political organizations of the General Staff of the Armed Forces. In today's variable and complex environmental conditions, organizations need adaptability, speed of action, and flexibility for survival and effectiveness – characteristics explained through the concept of "organizational agility." On the other hand, organizational strategies, as macro-directors of an organization's movement, play a decisive role in its structure, processes, and organizational behavior. Focusing on these two key constructs, this research seeks to determine whether the type of strategy adopted by an organization can affect its level of agility and to what extent this effect is significant. The main research question is whether there is a significant relationship between types of organizational strategies and organizational agility in the ideological-political organizations of the General Staff of the Armed Forces. This question is raised within the context of organizations that have a formal, mission-oriented, and sensitive structure, while simultaneously facing environmental changes, technological shifts, and stakeholder expectations. The main hypothesis of the research emphasizes the existence of a significant relationship between types of organizational strategies and organizational agility, meaning that the type of strategy chosen by an organization can affect its degree of flexibility, responsiveness, speed of decision-making, and adaptive capacity. In terms of objective and method, this research is an applied, descriptive-correlational study. It attempts to measure the relationship between the studied variables using empirical data. A documentary and library method was used to gather information for the theoretical foundations, reviewing sources related to

Cite this article: Mohseni Nikoogoftar, H., Norouzi, M. & Kanani, T. (2025). Transformation in the Ideological-Political Organization of the Armed Forces (Based on an Agility-Oriented Strategy). *Political science*, 28(4), p. 173-198. <https://doi.org/10.22081/psq.2026.71324.2962>

Received: 2025-07-14

Revised: 2025-09-05

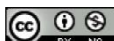
Accepted: 2025-10-13

Published online: 2025-12-26

Type of article: Research Article

Publisher: Baqir al-Olum University

©2025/authors retain the copyright and full publishing rights



organizational strategy and agility. In the field section, the main data collection tool was a questionnaire, designed and distributed to measure employees' perspectives on the type of organizational strategy and the level of agility. The statistical population of the study included all employees working in the planning and programming areas of headquarters and line units (managers and experts) of the ideological-political organizations of the Armed Forces. The statistical sample was determined using stratified random sampling based on the Krejcie and Morgan table to provide a suitable representative of the statistical population. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods, examining the correlation and significance of the relationships between variables. The research findings show a significant relationship between types of organizational strategies and organizational agility; in other words, the type of strategy adopted by an organization can influence its level of agility. The results indicate that organizations adopting more flexible, analytical strategies suited to environmental conditions possess a higher level of agility. Furthermore, a review of the research background shows that factors related to technology management, such as identification, acquisition, exploitation, learning, protection, and technology selection, have a positive and significant effect on organizational agility capability. This indicates that strategies emphasizing the development and effective management of technology can lay the groundwork for increasing agility. Previous studies also indicate that strategic orientations like market orientation can directly and indirectly enhance organizational agility by strengthening management commitment to service quality, employee empowerment, training, and reward systems. On the other hand, some findings have shown that the relationship between strategy and certain dimensions of organizational structure, such as centralization, formalization, and complexity, may not always be significant; nevertheless, the overall orientation of the organization plays a decisive role in shaping dynamic capabilities, including agility. Organizational strategies play an important and decisive role in shaping and strengthening organizational agility. Organizations that formulate their strategies considering environmental changes, technological developments, and stakeholder needs will have greater readiness for rapid response, effective decision-making, and adaptation to new conditions. In the ideological-political organizations of the General Staff of the Armed Forces, which face sensitive missions and complex environments, paying attention to the alignment of strategy and organizational agility is of particular importance. Adopting flexible strategic approaches, strengthening technology management, empowering human resources, and creating platforms for organizational learning can lead to increased agility levels and consequently enhance organizational effectiveness. Overall, this research emphasizes that organizational agility is not a random phenomenon but rather the result of conscious strategic choices and orientations. Therefore, managers can, by reviewing and improving their organizational strategies, provide the groundwork for enhancing agility and the organization's readiness to face future challenges.

Keywords: Future-oriented strategies, Reactive strategy, Analytical and Defensive strategy, Organizational agility, Ideological-political organizations, Armed Forces.

تحول در سازمان عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح (براساس راهبرد چابک‌سازی)

حسن محسنی نیکوگفتار^۱، مینو نوروزی^۲، طاهره کنعانی^۳

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

h.mohseni3@chmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. minoonorouzi@yahoo.com

^۳ دکتری، گروه علوم سیاسی، دانشگاه باقرالعلوم (ع)، قم، ایران. kanani.tahere@gmail.com

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه میان انواع راهبردهای سازمانی و میزان چابکی سازمانی در سازمان‌های عقیدتی - سیاسی ستاد کل نیروهای مسلح است. در شرایط محیطی متغیر و پیچیده امروز، سازمان‌ها برای بقا و اثربخشی نیازمند انطباق‌پذیری، سرعت عمل و انعطاف‌پذیری هستند که این ویژگی‌ها در قالب مفهوم «چابکی سازمانی» تبیین می‌شود. از سوی دیگر راهبردهای سازمانی به عنوان جهت‌دهنده‌های کلان حرکت سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در ساختار، فرایندها و رفتار سازمانی دارند. این پژوهش با تمرکز بر این دو سازه کلیدی در پی آن است که مشخص سازد آیا نوع راهبرد اتخاذشده در سازمان می‌تواند بر سطح چابکی آن تأثیر گذارد یا خیر و این تأثیر تا چه اندازه معنادار است؟ مسئله اصلی پژوهش آن است که آیا بین انواع راهبردهای سازمانی و چابکی سازمانی در سازمان‌های عقیدتی - سیاسی ستاد کل نیروهای مسلح رابطه معناداری وجود دارد؟ این پرسش در بستر سازمان‌هایی مطرح می‌شود که دارای ساختار رسمی، مأموریت‌محور و حساس هستند و در عین حال با تغییرات محیطی، فناوری و انتظارات ذی‌نفعان مواجه‌اند. فرضیه اصلی پژوهش بر وجود رابطه معنادار میان انواع راهبردهای سازمانی و چابکی سازمانی تأکید دارد؛ بدین معنا که نوع راهبرد انتخابی سازمان می‌تواند بر میزان انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، سرعت تصمیم‌گیری و توان سازگاری آن اثرگذار باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربرد و روش، توصیفی از نوع همبستگی است. در این تحقیق تلاش شده است تا با استفاده از داده‌های تجربی، رابطه میان متغیرهای مورد مطالعه سنجش شوند. برای گردآوری اطلاعات در بخش مبانی نظری از روش اسنادی و کتابخانه‌ای بهره گرفته شده و منابع مرتبط با راهبرد سازمانی و چابکی سازمانی بررسی شده‌اند. در بخش میدانی، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است که به منظور سنجش دیدگاه کارکنان درباره نوع راهبرد سازمان و میزان چابکی طراحی و توزیع شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان شاغل در حوزه طرح و برنامه‌ریزی ستاد و صف (مدیران و کارشناسان) سازمان‌های عقیدتی - سیاسی نیروهای مسلح بوده است. نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده و بر

استناد به این مقاله: محسنی نیکوگفتار، حسن؛ نوروزی، مینو؛ کنعانی، طاهره (۱۴۰۴). تحول در سازمان عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح (براساس راهبرد

چابک‌سازی). *علوم سیاسی*، ۲۸(۴)، ص ۱۷۳-۱۹۸. <https://doi.org/10.22081/psq.2026.71324.2962>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۱؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۵

©/۱۴۰۴ نویسنندگان دارنده حق مؤلف مقاله خود بدون محدودیت هستند. نوع مقاله: پژوهشی. ناشر: دانشگاه باقرالعلوم (ع)



اساس نمودار کرجسی و مورگان تعیین شده است تا نماینده‌ای مناسب از جامعه آماری فراهم شود. داده‌های گردآوری شده با بهره‌گیری از روش‌های آماری مناسب تحلیل شده و میزان همبستگی و معناداری روابط بین متغیرها بررسی شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین انواع راهبردهای سازمانی و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛ به بیان دیگر نوع راهبرد اتخاذشده در سازمان می‌تواند بر میزان چابکی آن تأثیر گذارد. نتایج نشان می‌دهد سازمان‌هایی که راهبردهای منعطف‌تر، تحلیل‌گرانه‌تر و متناسب با شرایط محیطی اتخاذ می‌کنند، از سطح بالاتری از چابکی برخوردارند. همچنین بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که عوامل مرتبط با مدیریت فناوری نظیر شناسایی، اکتساب، بهره‌برداری، یادگیری، محافظت و انتخاب فناوری، تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت چابکی سازمان دارند. این امر بیانگر آن است که راهبردهایی که بر توسعه و مدیریت مؤثر فناوری تأکید دارند، می‌توانند زمینه‌ساز افزایش چابکی شوند. مطالعات پیشین نیز بیانگر آن‌اند که جهت‌گیری‌های راهبردی مانند بازاریابی می‌تواند از طریق تقویت تعهد مدیریت به کیفیت خدمات، توانمندسازی کارکنان، آموزش و نظام پاداش‌دهی، به شکل مستقیم و غیرمستقیم چابکی سازمانی را ارتقا دهند. از سوی دیگر برخی یافته‌ها نشان داده‌اند که رابطه میان راهبرد و برخی ابعاد ساختار سازمانی مانند تمرکز، رسمیت و پیچیدگی ممکن است همواره معنادار نباشد؛ با این حال جهت‌گیری کلی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری قابلیت‌های پویا از جمله چابکی ایفا می‌کند. نتیجه‌گیری نهایی: راهبردهای سازمانی نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تقویت چابکی سازمانی دارند. سازمان‌هایی که راهبردهای خود را با در نظر گرفتن تغییرات محیطی، تحولات فناوری و نیازهای ذی‌نفعان تدوین می‌کنند، آمادگی بیشتری برای واکنش سریع، تصمیم‌گیری مؤثر و سازگاری با شرایط جدید خواهند داشت. در سازمان‌های عقیدتی - سیاسی ستاد کل نیروهای مسلح که با مأموریت‌های حساس و محیط‌های پیچیده مواجه‌اند، توجه به هم‌راستایی راهبرد و چابکی سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد. اتخاذ رویکردهای راهبردی منعطف، تقویت مدیریت فناوری، توانمندسازی منابع انسانی و ایجاد بسترهای یادگیری سازمانی می‌تواند به افزایش سطح چابکی و در نتیجه ارتقای اثربخشی سازمان منجر شود. در مجموع این پژوهش تأکید می‌کند چابکی سازمانی پدیده‌ای تصادفی نیست، بلکه نتیجه انتخاب‌ها و جهت‌گیری‌های آگاهانه راهبردی است؛ بنابراین مدیران می‌توانند با بازنگری و بهبود راهبردهای سازمانی خود، زمینه ارتقای چابکی و آمادگی سازمان برای مواجهه با چالش‌های آینده را فراهم سازند.

کلیدواژه‌ها: راهبردهای آینده‌نگر، راهبرد انفعالی، راهبرد تحلیل‌گر و تدافعی، چابکی سازمانی، سازمان‌های

عقیدتی - سیاسی، نیروهای مسلح.

۱. مقدمه

دنایای امروز، دنیای تحولات و دگرگونی‌های مداوم و عصر بی‌ثباتی‌هاست که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارند؛ از این رو ضروری است که سازمان‌ها برای حفظ حیثیتشان، مستقیم یا غیرمستقیم با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می‌کند، تطبیق یابند. توانایی کامیابی در محیط تغییر، بی‌ثبات و پیش‌بینی‌ناپذیر به عنوان «چابکی سازمانی» مطرح می‌شود. تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیثیتشان ادامه دهند که به چنین توانمندی‌هایی دست یافته باشند. از سوی دیگر سازمان‌ها با افزایش حجم فعالیت‌ها، نیاز به تقسیم‌کردن فعالیت‌ها، تفویض اختیارات و ادغام و هماهنگی بخش‌های جدید سازمانی شدت می‌گیرد. تنوع کار و اندازه هر سازمان نیازهای ساختاری معینی را برای آن الزام‌آور می‌سازد، ولی چیزی که در این میان اهمیت خاصی دارد، ارتباط و هماهنگی ساختار با استراتژی است. اگر ساختار و استراتژی هماهنگ نباشند، حاصل آن ناکارایی و کوشش‌های پراکنده خواهد بود؛ بنابراین با توجه به اهمیت ضرورت به‌کارگیری انواع راهبرد در عصر حاضر و همچنین تأثیر برگ‌خریده‌های چابکی سازمان بر اجرای این راهبردها، بررسی رابطه آنها با یکدیگر می‌تواند کمک شایانی جهت اجرای مطلوب‌تر چابکی در سازمان نماید؛ همچنین ضرورت اهمیت این بررسی می‌تواند در جهت شناخت وضعیت موجود متغیرهای یادشده در سازمان مورد نظر و ارائه راهکارهای مطلوب، مفید باشد. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه انواع راهبردهای سازمان بر چابکی سازمانی هست. پرسش پژوهش حاضر این است که آیا بین انواع راهبردهای سازمان بر چابکی سازمان‌های عقیدتی سیاسی ستاد کل نیروهای مسلح رابطه وجود دارد؟ فرضیه پژوهش این است که میان انواع راهبردهای سازمان و چابکی سازمان رابطه وجود دارد. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر ماهیت و روش، همبستگی است. مبانی نظری پژوهش به روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و اطلاعات میدانی با استفاده از ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش تمامی کارکنان شاغل در حوزه طرح و برنامه‌ریزی ستاد و صف (مدیران و کارشناسان) سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح می‌باشند. برای تعیین نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی و برای به‌دست آوردن حجم نمونه از نمودار کرجسی مورگان در جامعه محدود بهره برده‌ایم.

۲. مفاهیم پژوهش

۲-۱. چابکی

با توجه به جدید بودن مبحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. به‌زعم شریفی و ژانگ (۲۰۰۰) توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب‌وکار را «چابکی» گویند. چنین سازمانی باید بتواند دگرگونی‌های محیطی را تشخیص دهد و به آنها

به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. گلدمن و همکاران (۱۹۹۵) رضایت مشتریان، افراد، اطلاعات و توانایی مهارت‌تغییرات را از اصول چابکی سازمانی معرفی می‌کنند. شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) الگوی مفهومی از چابکی سازمانی ارائه کرده‌اند که شامل ابزارهای چابکی سازمانی (ساختار، افراد، فناوری اطلاعات، نوآوری و خلاقیت)، محرک‌های چابکی (نیاز به چابک‌شدن، طراحی راهبردی برای چابک‌بودن و راهبرد چابکی) و قابلیت‌های چابکی (پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت هست. به دلیل اینکه در ادبیات نظری بحث، جامع‌ترین چارچوب برای چابکی، الگوی ارائه‌شده توسط شریفی و ژانگ هست، در پژوهش حاضر برای بررسی قابلیت‌های چابکی سازمان از الگوی شریفی و ژانگ استفاده شده است که به توضیح مؤلفه‌های این الگو پرداخته می‌شود.

۲-۲. راهبرد (استراتژی)

سازمان‌های سرآمد، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق ایجاد و تدوین راهبرد (استراتژی) متمرکز بر ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به کار می‌گیرند. خط‌مشی‌ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق راهبردها ایجاد و جاری می‌شوند (جعفرنژاد و زارعی، ۱۳۸۴، ص. ۸۶).

۲-۲-۱. انواع چهارگانه سازمان‌های استراتژیک

مایلز و اسنو^۱ سازمان‌ها را براساس انواع چهارگانه سازمان‌های استراتژیک به این شرح طبقه‌بندی کردند: تدافعی،^۲ آینده‌نگر،^۳ تحلیلگر،^۴ انفعالی^۵.

راهبرد تدافعی: این راهبرد با تأکید بر حفظ سهم بازار فعلی و حمایت از وضع موجود به دنبال دستیابی به ثبات است؛ از این رو تنها برای محیط‌های پایدار مناسب است و گاهی مورد توجه صاحبان صنایع در حال افول قرار می‌گیرد (رابینز، ۱۳۸۱، ص. ۵۴).

راهبرد آینده‌نگر: این نوع راهبرد با تأکید بر افزایش نوآوری جستجوی فرصت‌های جدید، در پی کشف چشم‌اندازهای جدیدی برای رشد است و وجود مخاطره را می‌پذیرد. این راهبرد برای محیط‌های پویا و مستعد رشد، بهترین انتخاب به شمار می‌آید (ادبی فر و وظیفه‌دوست، ۱۳۸۹، ص. ۵۹).

راهبرد تحلیلگر: این نوع راهبرد به تلاش برای حفظ موقعیت در فعالیت اصلی تأکید می‌کند، ولی توصیه می‌کند که به طور گزینشی، به فرصت‌های نوآوری و تغییر نیز پاسخ مساعد داده شود؛ از این رو راهبرد تحلیلگری میان راهبردهای پیشروی و تدافعی قرار می‌گیرد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۶، ص. ۸۹).

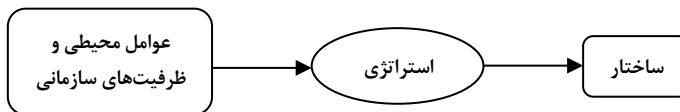
1. Miles & Snow
2. Defender
3. Prospector
4. Analyzer
5. Reactor

راهبرد انفعالی (واکنش‌گر): این نوع راهبرد با تأکید بر ضرورت پاسخ‌گویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدیدکننده، سازمان را به واکنشی برای حفظ حیات خود ترغیب می‌کند (ابراهیمیان و جلو‌دار، ۱۳۹۰، ص. ۳۴).

جدول ۱- طبقه‌های مختلف راهبرد- ساختار

اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
ثبات و کارایی	با ثبات	مهار شدید، تقسیم کار زیاد رسمیت بالا، تمرکز
ثبات و انعطاف‌پذیر	متغیر	مهار متمرکز تعدیل‌یافته، مهار شدید بر فعالیت‌های جاری، کنترل کم بر فعالیت‌های جدید
انعطاف‌پذیری	پویا	ساختار منعطف، تقسیم کار کم، رسمیت کم؛ عدم تمرکز

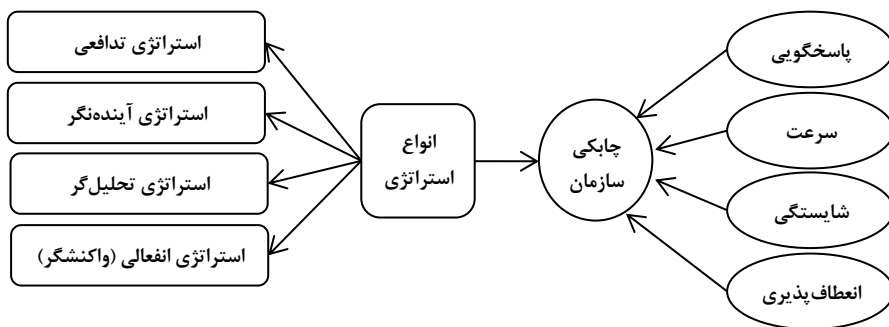
در نمودار شماره (۱)، طبقه‌بندی عمده راهبرد- ساختار خلاصه شده است. این نمودار، اهداف هر راهبرد، نوع محیطی که هر راهبرد با آن مواجه می‌شود و سازوکارهای ساختاری را که مدیریت می‌تواند برای تحقق اهداف آنها انتخاب کند، نشان می‌دهد. راهبرد انفعالی به علت نداشتن کارایی در عملکرد حذف شده است (تیموری و آبرومند، ۱۳۸۸).



نمودار ۱- تعیین‌کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

۳. چارچوب مفهومی پژوهش

این پژوهش بر اساس مدل مفهومی «بررسی تأثیر راهبردهای کسب سازمان در ادارات اداره کل راه‌سازی بوشهر در استان خوزستان» انجام شده است (چرم و امیرنژاد ۱۳۹۵، ص. ۱۴۹)؛ همچنین از نتایج به‌دست‌آمده، مدل مفهومی بررسی تأثیر انواع راهبرد بر چابکی سازمان تهیه گردید که ابعاد و شاخص‌های چابکی را مشخص می‌نماید. در این مدل مفهومی، مشخصه‌های انواع راهبرد بر مبنای طبقه‌بندی مایلز و اسنو (۱۹۸۴) که راهبردهای سازمان را به چهار نوع (تدافعی، آینده‌نگر، تحلیل‌گر و انفعالی) تقسیم کرده‌اند و چابکی سازمان بر مبنای مدل مفهومی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) استفاده شده است که از شاخص‌های پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، سرعت و شایستگی به عنوان شاخص‌های اصلی سنجش چابکی است (Keller, 2012, p. 22).



نمودار ۲- مدل مفهومی پژوهش شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، مایلز و اسنو (۱۹۸۴)

۴. پیشینه پژوهش

انصاری و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت فناوری بر قابلیت‌های چابکی سازمان» به بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت فناوری بر قابلیت چابکی پرداخته‌اند که نتایج به‌دست‌آمده نشان داد فعالیت‌های مدیریت فناوری شامل شناسایی، اکتساب، بهره‌برداری، یادگیری، محافظت و انتخاب فناوری بر قابلیت چابکی سازمان تأثیر مثبت و معناداری داشته است.

مجیبی و میلانی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان راهبرد و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران» انجام داده‌اند که به منظور بررسی ارتباط ساختار سازمانی و راهبردهای چهارگانه اسنو و مایلز است. نتایج نشان داد متغیرهای ساختاری پیچیدگی و رسمیت بالا و تمرکز نسبت کم است و نوع راهبرد غالب، راهبرد تحلیلی است. نیز یافته‌های پژوهش نشانگر نبود رابطه معنادار میان راهبرد و تمرکز ساختار سازمانی، راهبرد و رسمیت ساختار سازمانی و راهبرد و پیچیدگی ساختار سازمانی هست.

میلر (Calvomora, 2007, p. 122) در پژوهشی با عنوان «چابکی خدمات: یک عنصر حیاتی از راهبرد خدمات در یک دانشگاه بزرگ دولتی در آمریکا»، نشان داد که بازارگرایی بر میزان تعهد مدیریت بر کیفیت خدمات تأثیر دارد و این تعهد سبب می‌شود که مدیریت برخوردی با کارکنان داشته باشد که آنها این‌گونه درک کنند که مدیریت به دنبال شناسایی توانمندسازی و آموزش کارکنان چابک و سپس تخصیص پاداش‌های مالی به آنهاست. این ادراک سبب تأثیر مستقیم بر چابکی خدمات می‌شود (Hormozi, 2001, p. 132)؛ از این رو با توجه به گستردگی سازمان‌ها و بخش دولتی و تعداد زیاد کارکنان سازمانی و اینکه تاکنون در این زمینه پژوهش کلی صورت نگرفته است، پژوهش در این زمینه لازم و ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین پژوهش حاضر از این لحاظ دارای نوآوری است و از حیث جدید و به‌روزی بودن موضوعی به نسبت جدید می‌باشد.

۵. بررسی داده‌های پژوهش

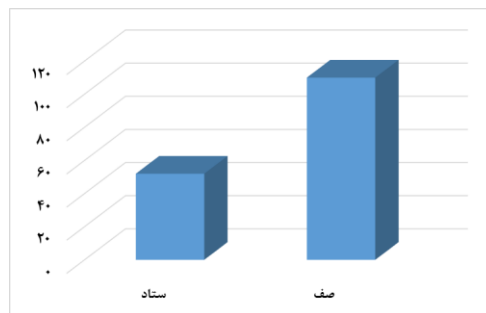
تحلیل اطلاعات شامل سه عملیات اصلی می‌باشد: نخست، شرح و آماده‌سازی داده‌های لازم برای آزمون فرضیه‌ها؛ سپس تحلیل روابط میان متغیرها و در نهایت مقایسه نتایج مشاهده‌شده با نتایجی که فرضیه‌ها انتظار داشتند. در این فرایند داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از لحاظ تجربی، پالایش می‌شوند و تکنیک‌های گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج‌ها و تعمیم‌ها به عهده دارند (خاکی، ۱۳۸۴، ص. ۵۶). در بخش توصیفی به ویژگی نمونه آماری و بیان مشخصه‌های توصیفی متغیرهای پژوهش پرداخته شده و در بخش استنباطی با به‌کارگیری آزمون‌های کولموگوروف-اسمیرنوف، روش رگرسیون خطی چندگانه و ضریب همبستگی پیرسون به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. از نرم افزار SPSS نسخه ۲۵ برای آمار توصیفی و تحلیل استنباطی استفاده شده است. در ادامه تلاش شده است تمام عملیات آماری انجام‌شده بر روی پرسش‌نامه در قالب دسته‌بندی معین ارائه شود.

۵-۱. تحلیل توصیفی

در این قسمت، وضعیت پاسخ‌دهندگان شامل محل خدمت، آخرین مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، عنوان جایگاه سازمانی، سنوات خدمتی، سابقه خدمت در سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح به‌اختصار بیان شده است.

۵-۱-۱. محل خدمت

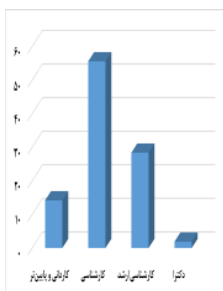
از مجموع ۱۶۲ نفر پاسخ‌دهندگان، ۵۲ نفر معادل ۳۲ درصد در ستاد و ۱۱۰ نفر معادل ۶۸ درصد در صف بوده‌اند.



نمودار ۱- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب محل خدمت

۵-۱-۲. آخرین مدرک تحصیلی

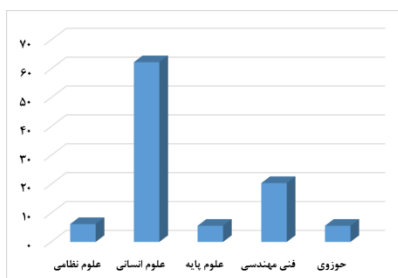
از مجموع ۱۶۲ نفر پاسخ‌دهندگان، ۲۳ نفر معادل ۱۴ درصد کاردانی و پایین‌تر، ۹۰ نفر معادل ۵۶ درصد کارشناسی، ۴۶ نفر معادل ۲۸ درصد کارشناسی ارشد و ۳ نفر معادل ۲ درصد دکترا بوده‌اند.



نمودار ۲- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب آخرین مدرک تحصیلی

۳-۱-۵. رشته تحصیلی

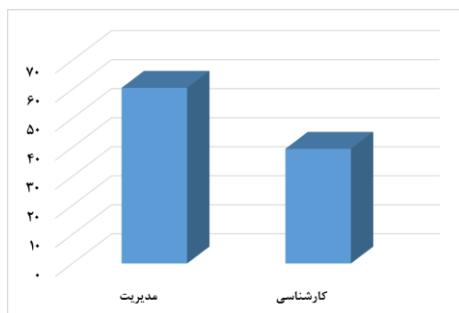
از مجموع ۱۶۲ نفر پاسخ‌دهندگان، ۱۰ نفر معادل ۶ درصد علوم نظامی، ۱۰۱ نفر معادل ۶۲ درصد علوم انسانی، ۹ نفر معادل ۶ درصد علوم پایه، ۳۳ نفر معادل ۲۰ درصد فنی مهندسی و ۹ نفر معادل ۶ درصد حوزوی می‌باشند.



نمودار ۳- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب رشته تحصیلی

۴-۱-۵. عنوان جایگاه سازمانی

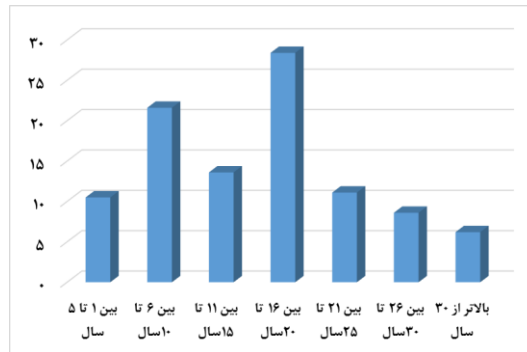
از مجموع ۱۶۲ نفر پاسخ‌دهندگان، ۹۸ نفر معادل ۶۰ درصد مدیریت و ۶۴ نفر معادل ۴۰ درصد کارشناسی می‌باشند.



نمودار ۴- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب عنوان جایگاه سازمانی

۵-۱-۵. سنوات خدمتی

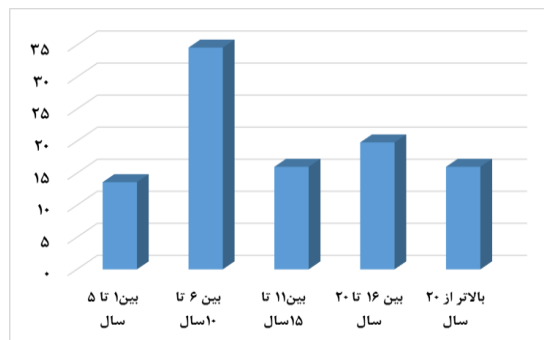
از مجموع ۱۶۲ نفر پاسخ‌دهندگان، ۱۷ نفر معادل ۱۰ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۳۵ نفر معادل ۲۲ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۲ نفر معادل ۱۴ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴۶ نفر معادل ۲۸ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۸ نفر معادل ۱۱ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۱۴ نفر معادل ۹ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال و ۱۰ نفر معادل ۶ درصد بالاتر از ۳۰ سال هستند.



نمودار ۵- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سنوات خدمتی

۶-۱-۵. سابقه خدمت در سازمان‌های عقیدتی سیاسی

از مجموع ۱۶۲ نفر پاسخ‌دهندگان، ۲۲ نفر معادل ۱۴ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۵۶ نفر معادل ۳۵ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۶ نفر معادل ۱۶ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۲ نفر معادل ۲۰ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۶ نفر معادل ۱۶ درصد بالاتر از ۲۰ سال بوده‌اند.



نمودار ۶- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سابقه خدمت در سازمان‌های عقیدتی سیاسی

در ادامه، شاخص‌های توصیفی دیگر مانند میانگین و انحراف معیار برای کلیه متغیرهای پژوهش

بررسی می‌گردد.

۲-۵. بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش

توصیف متغیرها از آن جهت دارای اهمیت است که نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس داده‌ها و شاخص‌های این متغیرها استخراج می‌گردد. داده‌های تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای هستند. برای توصیف متغیرهای پژوهش از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شده است که در ادامه به آنها پرداخته شده است.

جدول ۲- شاخص‌های توصیفی برای همه متغیرهای پژوهش

متغیر تحقیق	تعداد	میانگین	میانه	انحراف معیار	شاخص‌های نرمالیتی		کمترین	بیشترین
					چولگی	کشدگی		
راهبردهای سازمان	۱۶۲	۳,۲۶۲	۳,۲۵۴	۰,۳۷۵	۰,۱۳۷	۰,۰۸۷	۲,۱۳	۴,۲۶
چابکی سازمان	۱۶۲	۳,۲۳۵	۳,۲۱۴	۰,۵۳۹	۰,۱۷۸	۰,۱۳۴	۱,۷۱	۴,۷۱
راهبردها و راهبردهای تهاجمی یا آینده‌نگر	۱۶۲	۳,۲۲۲	۳,۱۹۶	۰,۶۵۷	-۰,۰۶۵	۰,۲۵۷	۱,۰۰	۴,۸۸
راهبردها و راهبردهای تدافعی سازمان	۱۶۲	۳,۲۸۲	۳,۲۵۰	۰,۴۶۲	۰,۲۸۶	۰,۰۸۸	۲,۱۳	۴,۷۱
راهبردها و راهبردهای تحلیلی سازمان	۱۶۲	۳,۳۶۰	۳,۳۳۳	۰,۴۹۳	-۰,۱۸۲	۰,۶۶۳	۲,۰۰	۴,۸۳
راهبردها و راهبردهای انفعالی یا واکنشی سازمان	۱۶۲	۳,۲۱۲	۳,۲۵۰	۰,۴۸۰	-۰,۲۶۵	۰,۴۸۰	۱,۵۷	۴,۳۸
سرعت	۱۶۲	۳,۲۸۹	۳,۳۳۳	۰,۶۰۰	-۰,۲۷۶	۰,۳۷۲	۱,۱۷	۴,۶۷
شایستگی	۱۶۲	۳,۲۰۶	۳,۱۴۳	۰,۶۹۶	۰,۰۲۷	-۰,۲۳۳	۱,۴۳	۴,۸۶
پاسخ‌گویی	۱۶۲	۳,۲۱۸	۳,۲۸۶	۰,۵۸۱	-۰,۰۵۴	۰,۰۰۲	۱,۵۷	۴,۷۱
انعطاف‌پذیری	۱۶۲	۳,۲۰۷	۳,۱۲۵	۰,۶۰۰	۰,۱۹۴	۰,۴۸۱	۱,۳۸	۵,۰۰

در این پژوهش ۱۶۲ نفر برای نمونه انتخاب شده است و داده‌های حاصل از پرسش‌نامه گردآوری شده است. با استفاده از نتایج جدول شماره (۲) که شامل شاخص‌های مرکزی و پراکندگی برای متغیرهای مختلف است، نتایج زیر حاصل می‌شود:

الف) تمام متغیرهای پژوهش دارای میانگین بالاتر از حد متوسط بوده‌اند (بیشتر از ۳ شده‌اند)، نشان می‌دهد که ارزیابی این متغیرها در وضعیتی مطلوب و رضایت‌بخشی قرار داشته‌اند.

ب) از آنجایی که میزان چولگی و کشیدگی توزیع نرمال برابر با صفر است، چولگی و کشیدگی نزدیک به صفر، نرمال بودن توزیع داده‌ها را بیان می‌کند؛ همچنین اگر چولگی و کشیدگی متغیری از ۲ کوچکتر و از ۲ بزرگتر باشد، آن توزیع متغیر به طور مطلق نرمال نخواهد بود. نتایج نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای پژوهش را می‌توان نرمال در نظر گرفت.

ج) شکل توزیع داده‌ها را از مقدار میانگین، میانه و مقایسه آنها نیز می‌توان حدس زد. اگر مقدار میانگین از میانه به اندازه قابل توجهی بزرگتر باشد، داده‌های چوله به راست و در حالت برعکس چوله به

چپ هستند. با توجه به مقادیر جدول شماره (۲) مقدار میانگین و میانه نزدیک به هم می‌باشند؛ بنابراین توزیع متغیرها را می‌توان متغیر متقارن و نرمال در نظر گرفت.

جدول ۳- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار شاخص‌های بعد راهبردها و راهبردهای تهاجمی یا آینده‌نگر در سازمان از سازه راهبردهای سازمان

انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل	فراوانی پاسخ‌ها					گویه	متغیر
			بی پاسخ	زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)		
۰,۷۲۹	۳,۲۴	۱۶۱	۱	۳	۵۴	۸۵	۱۶	۳	توان‌مندی در یافتن و بهره‌جستن از فرصت‌ها و تولید محصولات جدید
۰,۸۲۳	۳,۳۰	۱۵۹	۳	۸	۵۷	۷۱	۲۰	۳	اهمیت به نوآوری نسبت به سودآوری (هزینه و فواید)
۰,۹۴۱۸	۳,۲۰۸	۱۵۹	۳	۱۳	۴۶	۶۶	۲۹	۵	توجه به تشویق در نوآوری
۰,۹۷۷	۳,۰۹	۱۶۲	۰	۱۳	۳۸	۷۰	۳۳	۸	سرمایه‌گذاری برای جذب نیروی انسانی شایسته و استفاده از فرصت‌های بالقوه موجود
۰,۸۶۰	۳,۲۸	۱۶۱	۱	۱۴	۴۳	۸۱	۲۰	۳	فعالیت در اماکنی که مخاطبان و جامعه هدف حضور و تمرکز بیشتری دارد
۰,۸۹۱	۳,۲۶	۱۶۱	۱	۱۳	۴۷	۷۴	۲۳	۴	استفاده از فرصت‌های جدیدی در حوزه تربیت و آموزش در جهت تحقق اهداف و مأموریت
۰,۸۱۰	۳,۳۱	۱۶۰	۲	۱۱	۵۱	۷۶	۲۱	۱	تلاش در توسعه توان‌مندی‌های تربیت و آموزش برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های جدید
۱,۰۲۵	۳,۰۸	۱۶۰	۲	۱۱	۴۳	۶۷	۲۵	۱۴	توجه به تغییرات محیطی در جهت جوابگویی مناسب به نیازهای کارکنان

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۳)، بیشترین میانگین نمرات مربوط به گویه «تلاش در توسعه توان‌مندی‌های تربیت و آموزش برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های جدید» با میانگین ۳/۳۱ می‌باشد. کمترین میانگین نمرات گویه‌های این متغیر مربوط به گویه «توجه به تغییرات محیطی در جهت جواب‌گویی مناسب به نیازهای کارکنان»، با میانگین ۳/۰۸ می‌باشد. بیشترین انحراف معیار نیز، متعلق به گویه «توجه به تغییرات محیطی در جهت جواب‌گویی مناسب به نیازهای کارکنان» است که به معنای این است که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار هم مربوط به گویه «توان‌مندی در یافتن و بهره‌جستن از فرصت‌ها و تولید محصولات جدید» است که می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

جدول ۴- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار
شاخص‌های بعد راهبردها و راهبردهای تدافعی سازمان از سازه راهبردهای سازمان

انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل	فراوانی پاسخ‌ها					گویه	متغیر
			بی پاسخ	زیاد (۵)	خیلی زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)		
۰,۸۹۹	۳,۱۰	۱۶۰	۲	۷	۴۵	۷۲	۲۹	۷	سازمان، حوزه فعالیت خود را محدود کرده، در بخش کوچکی از کل مجموعه فعالیت می‌کند.
۰,۹۹۹	۳,۰۹	۱۶۰	۲	۱۳	۴۱	۶۰	۳۹	۷	مقابله با ورود افکار و ایده‌های نو و شیوه‌های تبلیغاتی نوین
۰,۸۷۰	۳,۱۱	۱۶۲	۰	۷	۴۵	۷۴	۳۱	۵	تمایل‌نداشتن مدیران و کارکنان در جهت توجه به روندها و رویدادهای خارج از وظایف و نادیده گرفتن آنها.
۰,۹۴۹	۳,۱۸	۱۶۰	۲	۱۲	۴۸	۶۰	۳۶	۴	تمایلی به ورود به مباحث جدید و خارج از مأموریت‌ها و فعالیت‌های راهبردها و سنتی ندارد و در جستجوی فرصت‌های جدید نمی‌باشد.
۰,۹۶۶	۳,۵۴	۱۶۲	۰	۲۶	۶۰	۵۵	۱۷	۴	توجه به مهار هزینه‌ها و مخارج و کارایی برنامه‌ها دارد.
۰,۸۲۰	۳,۵۲	۱۵۸	۴	۱۳	۷۴	۵۵	۱۴	۲	اهداف و برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، به‌طور متمرکز تعیین و کنترل می‌شود.
۰,۸۹۳	۳,۵۲	۱۶۲	۰	۱۵	۷۸	۵۲	۱۱	۶	ایجاد ارتباطات به صورت رسمی و از بالا به پایین و دارای ساختار سلسله‌مراتب عمودی با تفکیک مشاغل زیاد
۱,۰۰۷	۳,۱۷	۱۶۲	۰	۱۲	۵۰	۶۶	۲۲	۱۲	تلاش بر پاسخ‌گویی در کمترین زمان ممکن و تغییرات عمده در فرایندهای سازمانی حمایت نمی‌شود

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۴)، بیشترین میانگین نمرات مربوط به گویه «توجه به مهار هزینه‌ها و مخارج و کارایی برنامه‌ها دارد»، با میانگین $۳/۵۴$ می‌باشد. کمترین میانگین نمرات، گویه‌های این متغیر مربوط به گویه «مقابله با ورود افکار و ایده‌های نو و شیوه‌های تبلیغاتی نوین»، با میانگین $۳/۰۹$ می‌باشد. بیشترین انحراف معیار نیز متعلق به گویه «تلاش بر پاسخ‌گویی در کمترین زمان ممکن و تغییرات عمده در فرایندهای سازمانی»، «حمایت نمی‌شود» است که معنایش این است که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار نیز به گویه «اهداف و برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، به‌طور متمرکز تعیین و کنترل می‌شود» مربوط است که می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

جدول ۵- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار
شاخص‌های بعد راهبردها و راهبردهای تحلیلی سازمان از سازه راهبردهای سازمان

متغیر	گویه	فراوانی پاسخ‌ها						انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل
		خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	بی پاسخ			
تلاش بر پاسخ‌گویی در کمترین زمان ممکن و تغییرات عمده در فرایندهای سازمانی، حمایت نمی‌شود.	۳	۲۰	۷۱	۵۵	۱۲	۱	۱۶۱	۳,۳۳	۰,۸۵۷	
		عمل به شیوه‌ها و فعالیت‌هایی که دوام و پایداری آنها اثبات شده است.	۱۰	۵۸	۶۷	۲۰	۲	۱۶۰	۳,۵۴	۰,۹۰۳
طرح‌ها و برنامه‌های ابتکاری و ایده‌های جدید تبلیغی و ترویجی کمتر دیده می‌شود و تقلید بیشتر فعالیت‌ها از الگوهای سازمان‌های موفق.	۴	۱۹	۶۱	۶۱	۱۶	۱	۱۶۱	۳,۴۱	۰,۹۱۲	
		قسمت‌هایی از سازمان، وظایف ثابت و یکنواخت داشته، با ثبات و معیارهای بالا عمل می‌کند و برخی از واحدهای دیگر مسئول ایجاد انعطاف و انطباق با شرایط هستند.	۱۲	۷۳	۶۰	۹	۵	۱۵۷	۳,۳۸	۰,۷۸۹
در شرایط و موقعیت‌های حساس و متغیر، توانایی این سازمان در جهت تحقق مأموریت خود به‌شدت محدود می‌شود.	۶	۳۲	۷۲	۴۴	۷	۱	۱۶۱	۳,۰۹	۰,۸۹۰	
		تصمیم‌های کلیدی، وابسته به تحلیل جامع موقعیت‌ها و شرایط محیط است.	۱۴	۵۸	۷۱	۱۱	۲	۱۶۰	۳,۴۲	۰,۸۸۶

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۵) بیشترین میانگین نمرات مربوط به گویه «عمل به شیوه‌ها و فعالیت‌هایی که دوام و پایداری آنها اثبات شده است»، با میانگین $3/54$ می‌باشد. کمترین میانگین نمرات گویه‌های این متغیر مربوط به گویه «در شرایط و موقعیت‌های حساس و متغیر، توانایی این سازمان در جهت تحقق مأموریت خود به‌شدت محدود می‌شود»، با میانگین $3/09$ است. بیشترین انحراف معیار نیز متعلق به گویه «طرح‌ها و برنامه‌های ابتکاری و ایده‌های جدید تبلیغی و ترویجی کمتر دیده می‌شود و تقلید بیشتر فعالیت‌ها از الگوهای سازمان‌های موفق» است که به این معناست که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار هم به گویه «قسمت‌هایی از سازمان، وظایف ثابت و یکنواخت داشته و با ثبات و معیار بالا عمل می‌کند و برخی از واحدهای دیگر مسئول ایجاد انعطاف و انطباق با شرایط هستند» مربوط است. نتیجه اینکه پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

جدول ۶- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار
شاخص‌های بعد راهبردها و راهبردهای انفعالی یا واکنشی سازمان از سازه راهبردهای سازمان

انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل	فراوانی پاسخ‌ها					گویه	متغیر
			بی پاسخ	زیاد (۵)	متوسط (۴)	کم (۳)	خیلی کم (۱)		
۱,۰۷۴	۳,۱۰	۱۶۱	۱	۱۳	۴۸	۵۶	۳۰	۱۴	در این سازمان، یک راهبرد محدود و جزئی در پیش می‌گیرند.
۰,۹۲۹	۳,۴۸	۱۶۱	۱	۲۰	۶۳	۵۷	۱۷	۴	در شرایط بی‌ثبات و گسسته چنانچه نتواند با تغییرات مقابله کند، به حفظ سازمان بسنده می‌کند.
۱,۰۱۲	۳,۱۴	۱۵۸	۴	۹	۵۵	۵۴	۲۹	۱۱	نداشتن واکنش‌های مناسب در شرایط دشوار و عملکرد ضعیف در پاسخ به محیط
۱,۰۰۵	۳,۱۸	۱۵۹	۳	۱۲	۵۳	۵۴	۳۲	۸	راهبردها و پیش‌بینی راهبردهای ویژه برای شرایط راهبردهای بحرانی و نامطمئن آینده
۰,۹۵۲	۳,۰۷	۱۶۰	۲	۱۲	۳۵	۷۲	۳۴	۷	انفعالی یا نداشتن برنامه انطباقی خاص در واکنشی مواجهه با تغییرات محیطی و فاقد سازمان سازوکار مناسب برای واکنش به محیط
۱,۱۲۳	۳,۱۰	۱۶۲	۰	۱۷	۴۵	۵۳	۳۲	۱۵	تأکید بر پژوهش‌ها کاربردی برای بهبود وضعیت رقابتی سازمان
۰,۹۵۷	۳,۱۵	۱۵۸	۴	۹	۵۰	۶۲	۲۹	۸	استفاده بیشتر از تحلیل‌های (چه می‌شود ... اگر ...) برای مسائل بحرانی
۰,۹۷۳	۳,۴۷	۱۶۲	۰	۲۱	۶۳	۵۵	۱۷	۶	در این سازمان، تأکید بیشتر به برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و جمع‌آوری اطلاعات بر مبنای عملکرد کوتاه‌مدت

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۶) بیشترین میانگین نمرات مربوط به گویه «در شرایط بی‌ثبات و گسسته چنانچه نتواند با تغییرات مقابله کند، به حفظ سازمان بسنده می‌کند»، با میانگین ۳/۴۸ می‌باشد. کمترین میانگین نمرات گویه‌های این متغیر به گویه «نداشتن برنامه انطباقی خاص در مواجهه با تغییرات محیطی و فاقد سازوکار مناسب برای واکنش به محیط» با میانگین ۳/۰۷ مربوط می‌باشد. بیشترین انحراف معیار نیز، به گویه «تأکید بر پژوهش‌های کاربردی برای بهبود وضعیت رقابتی سازمان» متعلق است که به این معناست که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار نیز به گویه «در شرایط بی‌ثبات و گسسته چنانچه نتواند با تغییرات مقابله کند، به حفظ سازمان بسنده می‌کند»، مربوط است. نتیجه اینکه پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

جدول ۷- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار شاخص‌های بعد سرعت از سازهٔ چابکی سازمان

متغیر	گویه	فراوانی پاسخ‌ها						انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل
		خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	بی پاسخ			
شاخص سرعت	سرعت ارائه خدمات به مخاطبان	۷	۲۱	۷۲	۴۹	۱۳	۰	۱۶۲	۳,۲۵	۰,۹۳۳
	مدت زمان انجام فرایندها	۲	۱۵	۷۷	۵۳	۱۳	۲	۱۶۰	۳,۳۸	۰,۸۱۵
	سرعت فعالیت‌ها بین واحدها	۴	۱۷	۷۹	۵۵	۶	۱	۱۶۱	۳,۲۶	۰,۷۹۵
	سرعت دریافت و ارسال داده‌ها	۳	۱۸	۶۸	۶۰	۱۳	۰	۱۶۲	۳,۳۹	۰,۸۵۷
	سرعت پردازش داده‌ها	۵	۲۲	۸۲	۴۵	۷	۱	۱۶۱	۳,۱۷	۰,۸۳۱
	سرعت استخراج اطلاعات و گزارش‌گیری	۵	۱۸	۷۱	۵۶	۱۱	۱	۱۶۱	۳,۳۱	۰,۸۷۵

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۷)، بیشترین میانگین نمرات به گویهٔ «سرعت دریافت و ارسال داده‌ها» با میانگین ۳/۳۹ مربوط است. کمترین میانگین نمرات گویه‌های این متغیر نیز به گویهٔ «سرعت پردازش داده‌ها» با میانگین ۳/۱۷ مربوط می‌باشد. بیشترین انحراف معیار نیز به گویهٔ «سرعت ارائه خدمات به مخاطبان» متعلق است که به این معناست که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار نیز به گویهٔ «سرعت فعالیت‌ها بین واحدها» مربوط است. نتیجه اینکه پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

جدول ۸- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار شاخص‌های بعد شایستگی از سازهٔ چابکی سازمان

متغیر	گویه	فراوانی پاسخ‌ها						انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل
		خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	بی پاسخ			
شاخص شایستگی	کارایی و موثر بودن فرایندهای سازمان	۷	۲۱	۶۹	۴۹	۱۵	۱	۱۶۱	۳,۲۷	۰,۹۵۵
	کیفیت خدمات	۸	۲۳	۷۰	۵۱	۷	۳	۱۵۹	۳,۱۶	۰,۹۰۶
	کاهش هزینه‌ها	۳	۳۳	۶۰	۵۲	۱۱	۳	۱۵۹	۳,۲۲	۰,۹۱۹
	افزایش مهارت کارکنان	۱۰	۳۲	۶۶	۴۰	۱۳	۱	۱۶۱	۳,۰۹	۱,۰۰۹
	همکاری و یکپارچگی واحدهای مختلف	۷	۳۰	۶۳	۴۸	۱۴	۰	۱۶۲	۳,۲۰	۰,۹۸۳
	کاهش هزینه ارائه خدمات به مخاطبان	۳	۱۹	۸۱	۴۵	۱۳	۱	۱۶۱	۳,۲۹	۰,۸۴۷
بهبود فرایندها	۳	۲۶	۷۴	۴۹	۸	۲	۱۶۰	۳,۲۱	۰,۸۴۰	

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۸)، بیشترین میانگین نمرات به گویهٔ «کاهش هزینه ارائه خدمات به مخاطبان» با میانگین ۳/۲۹ مربوط است. کمترین میانگین نمرات گویه‌های این متغیر به گویهٔ «افزایش مهارت کارکنان» با میانگین ۳/۰۹ مربوط می‌باشد. بیشترین انحراف معیار نیز به گویهٔ «افزایش مهارت کارکنان» متعلق است که به این معناست که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار هم به گویهٔ «بهبود فرایندها» مربوط است. نتیجه اینکه

پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

جدول ۹- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار شاخص‌های بعد پاسخ‌گویی از سازه چابکی سازمان

انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل	فراوانی پاسخ‌ها					گویه	متغیر	
			خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)			
۰٫۹۲۴	۳٫۱۷	۱۶۱	۱	۷	۵۴	۶۸	۲۳	۹	پاسخ‌گویی به نیاز مخاطبان	
۰٫۸۹۸	۳٫۱۳	۱۵۹	۳	۶	۴۸	۷۴	۲۲	۹	پاسخ‌گویی به نیاز گروه‌های جدید مخاطبان	
۰٫۹۰۸	۳٫۰۸	۱۶۰	۲	۷	۴۴	۷۰	۳۲	۷	رضایت‌مندی مخاطبان	شاخص
۰٫۸۰۸	۳٫۲۳	۱۶۰	۲	۷	۵۰	۷۸	۲۲	۳	متوسط زمان پاسخ‌گویی	پاسخ‌گویی
۰٫۷۸۶	۳٫۴۱	۱۵۶	۶	۷	۷۱	۵۸	۱۹	۱	تعداد مراجعات مخاطبان	
۰٫۷۷۱	۳٫۲۴	۱۵۷	۵	۹	۴۲	۸۵	۲۰	۱	کاهش خطاهای مربوط به پاسخ‌گویی	
۰٫۸۶۸	۳٫۲۸	۱۵۸	۴	۹	۵۶	۶۹	۱۹	۵	اعمال تغییرات (دستور عمل‌ها)	

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۹) بیشترین میانگین نمرات به گویه «تعداد مراجعات مخاطبان» با میانگین ۳/۴۱ مربوط است. کمترین میانگین نمرات گویه‌های این متغیر به گویه «رضایت‌مندی مخاطبان» با میانگین ۳/۰۸ مربوط می‌باشد. بیشترین انحراف معیار نیز به گویه «پاسخ‌گویی به نیاز مخاطبان» متعلق است که به این معناست که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار نیز به گویه «کاهش خطاهای مربوط به پاسخ‌گویی» مربوط است. نتیجه اینکه پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

جدول ۱۰- توزیع فراوانی پاسخ‌ها، میانگین و انحراف معیار شاخص‌های بعد انعطاف‌پذیری از سازه چابکی سازمان

انحراف معیار	میانگین	فراوانی کل	فراوانی پاسخ‌ها					گویه	متغیر	
			خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)			
۰٫۸۶۹	۳٫۲۱	۱۶۰	۲	۱۱	۴۶	۶۹	۳۳	۱	انعطاف‌پذیری ارائه انواع خدمات	
۰٫۸۳۶	۳٫۱۹	۱۶۰	۲	۸	۴۷	۷۶	۲۶	۳	انعطاف‌پذیری ارائه تعداد خدمات	
۰٫۸۲۳	۳٫۳۰	۱۶۰	۲	۹	۵۶	۷۱	۲۲	۲	انعطاف‌پذیری کارکنان در انجام مأموریت	
۰٫۸۵۹	۳٫۱۱	۱۶۰	۲	۹	۳۶	۸۳	۲۷	۵	اعمال تغییرات مورد نیاز مخاطبان	
۰٫۷۹۰	۳٫۲۱	۱۵۹	۳	۶	۴۸	۸۳	۱۸	۴	هزینه اعمال تغییرات (قانونی و تغییر نیاز مخاطبان)	شاخص انعطاف‌پذیری
۰٫۷۹۴	۳٫۲۴	۱۵۸	۴	۷	۴۹	۸۰	۱۹	۳	زمان اعمال تغییرات (قانونی و تغییر نیاز مخاطبان)	
۰٫۸۸۹	۳٫۱۵	۱۶۱	۱	۶	۵۲	۷۰	۲۶	۷	انعطاف‌پذیری در اصلاح خطاها و اشتباهات	
۰٫۸۴۷	۳٫۲۵	۱۶۰	۲	۱۲	۴۳	۸۱	۲۱	۳	انعطاف‌پذیری در ارائه گزارش	

بر اساس داده‌های موجود در جدول شماره (۱۰)، بیشترین میانگین نمرات به گویۀ «انعطاف‌پذیری کارکنان در انجام مأموریت» با میانگین $3/30$ مربوط می‌باشد. کمترین میانگین نمرات گویه‌های این متغیر نیز به گویۀ «اعمال تغییرات مورد نیاز مخاطبان» با میانگین $3/11$ مربوط می‌باشد. بیشترین انحراف معیار نیز به گویه «انعطاف‌پذیری در اصلاح خطاها و اشتباهات» متعلق است که بدین معناست که در مورد اهمیت این گویه، اختلاف نظر وجود داشته است. کمترین انحراف معیار هم به گویۀ «هزینه‌های اعمال تغییرات (قانونی و تغییر نیاز مخاطبان)» مربوط است. نتیجه اینکه پاسخ‌دهندگان کمترین اختلاف نظر را در مورد این گویه داشته‌اند.

۳-۵. آمار استنباطی

پس از توصیف متغیرها و پاسخ‌های به‌دست‌آمده از جامعه آماری در این بخش به بررسی فرضیه مطرح‌شده و آزمون آماری مورد استفاده در پژوهش پرداخته می‌شود. تا بتوان با تحلیل یافته‌ها، صحت و سقم فرضیه را از نظر آماری بررسی کنیم. مسئله پژوهش با تحلیل‌های چند متغیری سروکار دارد که متغیرها دارای نقش وابسته و مستقل است؛ بنابراین برای بررسی مدل مفهومی پژوهش از تحلیل رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. تحلیل‌های رگرسیون انواع مختلفی دارد که یکی از آنها تحلیل خطی است و زمانی کاربرد دارد که نمونه‌های آماری را افراد تشکیل داده باشد. با توجه به اینکه داده‌های پژوهش به صورت پیمایشی است، در نتیجه کاربرد تحلیل رگرسیون خطی چندگانه به کار رفته است (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶، ص. ۵).

۴-۵. بررسی فرضیه پژوهش

در پژوهش‌ها از نوع همبستگی، هدف تعیین میزان هماهنگی تغییرات در دو متغیر است. برای این منظور برحسب مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرها شاخص‌های مناسبی اختیار می‌شود. از آنجاکه در اکثر پژوهش‌ها همبستگی دو متغیری از نوع مقیاس رتبه‌ای با پیش فرض نرمال دو متغیری برای اندازه‌گیری متغیرها استفاده می‌شود؛ از این‌رو ضریب همبستگی محاسبه‌شده در این پژوهش‌ها ضریب همبستگی پیرسون است (سرمد و دیگران، ۱۳۸۵، ص. ۱۲۹). برای بررسی فرضیه و برای بررسی تأثیر همزمان و خطی متغیر پیش‌بینی (انواع راهبرد سازمان) در تبیین و پیش‌بینی متغیر ملاک (چابکی سازمان) از رگرسیون خطی ساده به روش ورود همزمان متغیرها^۱ و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. جهت بررسی و ارائه مدل بین متغیر وابسته چابکی سازمان و متغیر مستقل پژوهش، پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول شماره (۱۱) آمده است، به ارائه مدل برازش‌یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۱۱- همبستگی میان متغیرهای مدل

متغیر مستقل	ضریب همبستگی پیرسون (R)	سطح معناداری (Sig)	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده (Adjusted R ²)
انواع راهبردهای سازمان	۰,۵۰۴	۰,۰۰۰	۰,۲۵۴	۰,۲۵۰

متغیروابسته: چابکی سازمان

نتایج جدول شماره (۱۱) نشان آن است که با توجه به ضریب همبستگی پیرسون $R = ۰/۵۰۴$ ، شدت رابطه میان متغیرهای ملاک و پیش‌بینی بسیار قوی و در عین حال اثرگذار بوده است؛ همچنین مجذور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین) ۲۵ درصد نیز بیانگر آن است که متغیر پیش‌بین (انواع راهبرد سازمان)، ۲۵ درصد از تغییرات متغیر ملاک (چابکی سازمان) را تبیین کنند. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد؛ از این‌رو از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر با ۲۵ درصد است. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول شماره (۱۱) معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۱۲- تحلیل واریانس جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	مجموع مربعات (Sum of Squares)	درجات آزادی (df)	میانگین مربعات (Mean Square)	آماره F	سطح معنی‌داری (Sig)
رگرسیون	۱۱,۹۰۳	۱	۱۱,۹۰۳	۵۴,۵۸۲	۰
باقی‌مانده (Residual)	۳۴,۸۹۱	۱۶۰	۰,۲۱۸		
کل	۴۶,۷۹۴	۱۶۱			

با توجه به اینکه سطح معناداری بررسی واریانس انجام شده، کمتر از ۵ درصد است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد؛ بنابراین مدل رگرسیونی خطی برآورد شده مورد قبول است.

جدول ۱۳- معنادار بودن ضرایب رگرسیونی متغیر مستقل و وابسته

مدل	ضریب غیراستاندارد شده		آماره آزمون t	سطح معناداری (Sig)
	Beta	Std. Error		
مقدار ثابت	۰,۸۶۹	۰,۳۲۲	۲,۶۹۴	۰,۰۰۸
راهبردهای سازمان	۰,۷۲۶	۰,۰۹۸	۷,۳۸۸	۰,۰۰۰

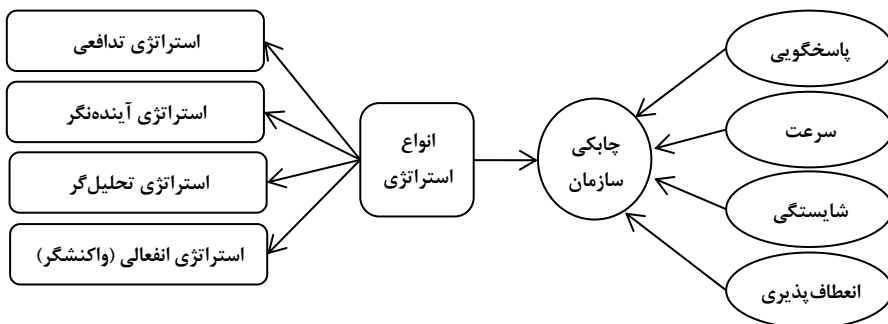
با توجه به جدول شماره (۱۳) در ستون B به ترتیب مقادیرهای ثابت و ضریب متغیرهای مستقل در معادله رگرسیون ارائه شده است؛ بنابراین معادله رگرسیونی به صورت «چابکی سازمان = $۰/۸۶۹ + ۰/۷۲۶ * \text{راهبردهای سازمان}$ » خواهد بود. در معادله بالا با قراردادن مقادیرهای مربوط به متغیر راهبردهای سازمان، می‌توان میزان چابکی سازمان را پیش‌بینی کرد. توجه داشته باشیم که در این

معادله تنها مقدار متغیرهای راهبردهای سازمان تغییر می‌کند و بقیه مقادیر ثابت است. نمودار ضرایب شامل دو دسته ضرایب استاندارد نشده (B) و ضرایب استاندارد شده (Beta) می‌باشد. در ضرایب استاندارد نشده مقیاس متغیرها با همدیگر یکسان نیستند؛ در صورتی که در ضرایب استاندارد شده مقیاس متغیرها یکسان شده و امکان مقایسه متغیرها وجود دارد. سطح معناداری برای بررسی رابطه میان راهبردهای سازمان و چابکی سازمان برابر $0/000$ است؛ از این رو برای این متغیر فرضیه H_0 ، در سطح خطای $0/05$ رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین راهبردهای سازمان و چابکی سازمان رابطه معناداری وجود دارد و از آنجاکه ضریب رگرسیونی این متغیر بر چابکی سازمان مثبت است؛ پس یک واحد بهبود سطح در راهبردهای سازمان موجب افزایش $0/504$ واحدی در چابکی سازمان می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که راهبردهای سازمان می‌تواند چابکی سازمان را پیش‌بینی نماید.

۶. نتیجه‌گیری

در این پژوهش برای آزمون فرضیه پژوهش، از آزمون رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شد که در آن، انواع راهبرد با توجه به متغیرهای مطرح شده در پرسش‌نامه، در چهار سطح مورد سؤال قرار گرفته است. با توجه به نتایج حاصل از آزمون آماری صورت گرفته و با توجه به آنکه عدد معنادار مشاهده شده برابر با $0/000$ است و از سطح معناداری معیار ($0/05$) کمتر می‌باشد، از این رو فرضیه H_1 مبنی بر اینکه میان انواع راهبردهای سازمان و چابکی سازمان رابطه وجود دارد، سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح را در سطح اطمینان 95% تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت که انواع راهبرد با چابکی سازمان سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح ارتباط دارد. چرم و امیرنژاد (۱۳۹۵) در بررسی تأثیر راهبردها بر چابکی سازمان در ادارات اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان به این نتیجه رسیدند که راهبردها بر چابکی سازمان تأثیر دارد؛ بنابراین این فرض با نتایج بررسی‌های این محققان سازگار می‌باشد. ادیبی فر و وظیفه‌دوست (۱۳۸۹) در رابطه راهبرد، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز به این نتیجه رسیدند که راهبردها بر چابکی سازمان تأثیر دارد؛ بنابراین این فرض با نتایج بررسی‌های این محققان سازگار می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد میان انواع راهبرد با چابکی سازمان سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح همبستگی معنادار و مستقیم وجود دارد. در مجموع می‌توان گفت با توجه به ادبیات پژوهش و سنجش‌های صورت گرفته، رابطه میان انواع راهبرد بر اساس شاخصه‌های (تدافعی، آینده‌نگر، تحلیل‌گر و انفعالی (واکنش‌گر)) با چابکی در سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح برقرار است. با توجه به نتایج ضریب همبستگی به دست آمده بیشترین تأثیر انواع راهبرد بر چابکی سازمان به ترتیب، راهبردهای آینده‌نگر، انفعالی (واکنش‌گر)، تحلیل‌گر و تدافعی می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه پژوهش در

شکل ۳ مدل نهایی ارائه شده است:



شکل ۳- مدل نهایی پژوهش

۷. پیشنهادها

۱) با توجه به اینکه در این تحقیق متغیر وابسته چابکی است، از این رو تمرکز اصلی تحقیق بر این متغیر بوده است. به محققان بعدی توصیه می‌شود برای متغیرهای مشابه دیگر نیز فعالیت کنند.

۲) ما در این پایان‌نامه موضوع پژوهش را از دیدگاه سازمان‌های عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح بررسی کردیم؛ از این رو پیشنهاد می‌شود محققان بعدی متغیر چابکی را در سازمان‌های دیگر نیز بررسی کنند.

۳) رویکرد ما در این تحقیق روش کمی بود؛ از این رو پیشنهاد می‌شود محققان بعدی در صورت امکان با بهره‌گیری از روش‌های کیفی پژوهش را انجام دهند.

۴) از جمله عواملی که بایستی برای چابکی سازمان در این سازمان یاد شده مورد پژوهش قرار گیرد «بررسی و تبیین سبک رهبری انسان‌مدارانه بر چابکی در سازمان»، «بررسی نقش مدیریت عالی در افزایش چابکی در سازمان‌های دولتی» می‌باشد.

۸. محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی با محدودیت‌های خاصی روبروست. شناخت محدودیت‌های تحقیق محقق را در دفاع از یافته‌هایش آماده‌تر می‌سازد. تعدادی از محدودیت‌های تحقیق ممکن است قابل کنترل باشد و توسط محقق جهت حذف یا کاهش اثر آنها تدابیری اندیشیده شود (احمدپور دارانی، ۱۳۸۶).

پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنی نیست و محدودیت‌هایی به شرح زیر دارد:

- تأثیر نگرش و ویژگی‌های شخصی پاسخ‌گویان به پرسش‌نامه؛
- تحقیق حاضر در یک محدوده مکانی خاص (سازمان‌های عقیدتی سیاسی ستاد کل نیروهای مسلح) و در یک محدوده زمانی معین (آذر ۱۳۹۷) انجام شده است؛ بنابراین با توجه به ماهیت سازمان

(سیاسی)، قابل تعمیم به دیگر سازمان‌ها نبوده و استفاده از نتایج آن جزء محدودیت‌های تحقیق به شمار می‌آید.

● در جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسش‌نامه، با وجود اینکه در این مسئله و پژوهش‌های مختلف، روشی متداول به شمار می‌رود، ولی ممکن است باعث ایجاد برخی جهت‌گیری‌ها و غرض‌ورزی‌ها در پاسخ‌گویان شود و نتایج با برخی سوگیری‌ها همراه شود، پیشنهاد می‌شود محققان بعدی پژوهش‌هایشان را با بهره‌گیری از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق و ... انجام دهند. البته در این رابطه تلاش گردید تا با استفاده از پرسش‌نامه‌های بی‌نام و ذکر شخصی بودن اطلاعات پرسش‌نامه و سوءاستفاده نکردن از اطلاعات، تا حدی از آثار منفی این محدودیت کاسته شود.

● دسترسی نداشتن به فهرست دقیق کارکنان به دلیل دارای طبقه‌بندی بودن اطلاعات؛

● همکاری ضعیف مسئولان و مدیران با توجه به ماهیت سازمان.

منابع

- ابراهیمیان، س.ی.؛ جلودار، س.م. (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی. توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹.
- احمدپور دارانی، م. (۱۳۶۸). جنگ استراتژی. انتشارات جاجرمی.
- ادیبی فر، ش.؛ وظیفه‌دوست، ح. (۱۳۸۹). رابطه استراتژی، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. نظام سلامت، ۲(۱-۲)، ص. ۵۹-۶۶.
- انصاری، ر.؛ عابدی شریبانی، ع.ا.؛ خیاط خوشدوز، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت تکنولوژی بر قابلیت‌های چابکی سازمان. مدیریت تولید و عملیات، شماره ۱۲.
- تیموری، ا.؛ آبرومند، ج. (۱۳۸۸). هم‌آهنگی بین استراتژی سازمان و استراتژی ساختار با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۱).
- جعفرنژاد، ا.؛ زارعی، ع.ر. (۱۳۸۴). بررسی میزان چابکی سازمانی در شرکت مخابرات ایران. فرهنگ مدیریت، شماره ۱۰.
- چرم، ا.؛ امیرنژاد، ق. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استراتژی‌های کسب‌وکار بر چابکی سازمان در اداره کل راه و شهرسازی استان خوزستان. مدیریت شهری، شماره ۴۳، ص. ۱۴۹-۱۶۱.
- حافظ‌نیا، م.ر. (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- خاکی، غ.ر. (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی در پایان‌نامه‌نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
- رابینز، ا. (۱۳۸۱). تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی. ترجمه س.م. الوانی و ح. دانایی‌فرد. تهران: انتشارات صفار.
- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع.؛ حجازی، ا. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. (چاپ سیزدهم). تهران: مؤسسه انتشارات آگاه.
- مجیبی، ت.؛ میلانی، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران. مدیریت، ۲۲(۸).
- ملاحسینی، ع.؛ مصطفوی، ش. (۱۳۸۶). ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی. تدبیر، ۱۸(۱۸۶).

References

- Adibifar, S., & Vazifehdoust, H. (2010). The relationship between strategy, agile organization, and agile workforce in the emergency departments of hospitals affiliated with Tehran University of Medical Sciences. *Health System*, 2(1-2), p. 59-66. [In Persian]
- Ahmadpour Darani, M. (1989). *War strategy*. Jajarmi Publications. [In Persian]
- Ansari, R., Abedi Sharbiani, A. A., & Khayyat Khoshdouz, M. (2016). Investigating the effect of technology management activities on organizational agility capabilities. *Production and Operations Management*, no. 12. [In Persian]
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2),

- p. 99-122. [Note: Year corrected to match volume issue; original 2007 appears incorrect as 14(2) was published 2006]
- Cheram, A., & Amirnejad, G. (2016). Investigating the effect of business strategies on organizational agility in the General Department of Roads and Urban Development of Khuzestan Province. *Urban Management*, (43), p.149-161. [In Persian]
- Ebrahimian, S. Y., & Jelodar, S. M. (2011). Organizational agility: Speed of responsiveness and organizational flexibility. *Police Human Development*, no. 39. [In Persian]
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Hafeznia, M. R. (2007). *Introduction to research methods in the humanities*. Organization for Studying and Compiling University Humanities Textbooks (SAMT). [In Persian]
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), p. 132-143.
- Jafarnejad, A., & Zarei, A. R. (2005). Investigating the level of organizational agility in Iran Telecommunication Company. *Management Culture*, no.10. [In Persian]
- Keller, A. (2012). *Strategic planning in higher education: A guide for leaders*. Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University.
- Khaki, G. R. (2005). *Research method with an approach to thesis writing*. Baztab Publications. [In Persian]
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), pp. 546-562.
- Mojibi, T., & Milani, M. (2009). Investigating the relationship between strategy and organizational structure in the electricity distribution company of Tehran province districts. *Management*, 8(22). [In Persian]
- Mollahosseini, A., & Mostafavi, S. (2007). Evaluating organizational agility using fuzzy logic. *Tadbir*, 18(186). [In Persian]
- Robbins, S. P. (2002). *Organization theory: Structure and organizational design* (S. M. Alvani & H. Danaeifard, Trans.). Saffar Publications. [In Persian]
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2006). *Research methods in behavioral sciences* (13th ed.). Agah Publications Institute. [In Persian]
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), p. 772-794.
- Teymouri, A., & Abroomand, J. (2009). Alignment between organization strategy and structure strategy using strategic reference points. *Human Resource Management Research*, 1(2). [In Persian]
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), pp. 496-512.